1

## 世界の中で日本の個性と可能性をはっきり見せたジャパン・ミラクル

# ネスレ日本

#### ネスレと社会、原点は創業者の思い

企業と社会の関わり、CSR(Corporate Social Responsibility)やマイケル・ポーター教授が 定義した CSV(Creating Shared Value)<sup>29</sup> といえば、すぐに思い出されるのが世界最大の食 品供給企業であるネスレ(Nestlé)だ。

1867年、安全で栄養価の高い「母乳に代わる食品」を開発、製造販売する会社をアンリ・ネスレが創業し、前年に欧州初の練乳生産をスタートさせていた企業と1905年に合併したのがネスレの起源である。当時の社会課題として、栄養不足による乳幼児の高い死亡率が存在し、その解決に企業として乗り出したことがその原点にある。いまも使われている企業ブランドのロゴには、母鳥がひなを見守る姿が示されているが、これは最初の製品につけられたものであり、その姿勢を守り、それぞれの時代に応じた社会課題を、食品の供給を通じて解決すること、企業は本来社会的使命を帯びて存在しているというのが基本的な考えにあるものと言えよう。

そうした姿勢は、合併や買収を繰り返し、扱う食品、飲料の範囲がどんなに広がっても、アルコールは持たないといった具体的な姿にも顕れている。

今や、世界 189 か国に拠点を持ち、30 万人以上の従業員を超えるグローバル企業の同社だが、日本での歴史も古い。ネスレの日本法人である「ネスレ日本」は1913 年に創業し、その後地場の練乳会社と共に工場を設立し、生産体制を整備、日本社会の変化と共に、日本ならではの発展を遂げ、すでに100 年企業に至っている。

ネスレのひとつの特徴は、グローバル企業でありながら、「食はローカルなもの(地域優先)」と考え、地域の嗜好や環境に応じた製品開発に取り組んできたことだ。世界で共通のブランド展開をしていたとしても、各国ごとに味が違うし、地域の社会課題に応じて、栄養を付加するような取り組みもある。

#### あらゆるステークホルダーにとっての長期的な成功を目指し、3 つの柱で CSV に取り組む

企業が長期的に成功をおさめ、株主にとって価値を創造するためには、まず社会にとって価値のあるものを創造しなければならないというのが、ネスレの基本的な考え方であり、その実践こそが、共通価値の創造(CSV)である。社会にとっての価値を創造しつつ、事業にとっての価値

<sup>29.</sup> CSR と CSV の定義については、さまざまな論争があることは承知しているが、本稿の目的ではなく、そうした議論は扱わない。後に論じる社会の利益と企業の利益の統合の視点から見れば、本来の CSR も CSV も近い概念として考えることもできよう。

を創造するための具体的な方策は財務的には急成長を目指さず、財務実績で 2020 年には一桁台 半ばの成長率 (為替変動、買収売却等の影響を除いたオーガニックグロースのベース) を目指し、 営業利益率も毎年改善を実現することにある。財務戦略としてユニークなのは、上場する取引所 もチューリッヒのみに絞り込んでいることだ。自らの個性を考えれば、情報開示のタイミングの 頻度が高ければよいわけではなく、積極的な選択の結果であろう。

共通価値の創造においては、自らのバリューチェーンに落とし込み、株主・社会双方に付加価値を産むことができる5つの注力分野、①栄養・健康・ウェルネス、②農村開発、③水、④環境サステナビリティ、⑤人材・人権とコンプライアンスを定め、また、2016年に始まったSDGs(Sustainable Development Goals:持続可能な開発目標)との関わりを念頭に置きながら、具体的な活動を進めている。

栄養・健康・ウェルネスでは、創業時の理念を継承し、とくに妊娠中や出産後の女性と子ども向けに、先進国、新興国の双方において、栄養のある食品飲料製品の販売を増やすといった栄養面での取り組みに力を入れている。加えて自社製品に含まれる糖類、食塩、飽和脂肪酸の削減をさらに進める、野菜や食物繊維の豊富な穀類・豆類・種実類を増やす、といった健康面に配慮した取り組みも見ることができる。ネスレの特徴は、こうした「増やすこと」、「減らすこと」それぞれについて、定量的な数字が示されていることにある 30。同社のレポートを読むといたるところに具体的な数字が示され、具体的なターゲットとその進捗の度合いをすぐに理解することができる。日本企業の非財務情報の開示の弱さは一足飛びに解決できるものではないが 31、こうした現場も含めた地道な積み重ねの結果、ネスレという会社の等身大の姿を誰もが見ることができるというのは、きわめて意義深いことだといえよう。

農村開発では、コーヒー豆やカカオといった原材料の調達地域に対する取り組みとして、農村の技術支援に継続して取り組んできたが、近年では、開発経済の原則にしたがって、女性の発言カの向上といった取組みも見られるようになってきている。そもそも、同社は、世界最大のコーヒー豆やカカオの購入者だが、コーヒーベルトと呼ばれる北回帰線と南回帰線の間にしても、カカオの原産地にしても、それぞれを育てることができる地域はきわめて限られる。また、農業技術も総じて低く、病害の影響もあり、その安定供給には厳しい現実があった。

世界の労働人口の 1/3 以上は農業に従事し、貧困層の 3/4 は農村地域に居住している現実を踏まえれば、農業を変えることができれば、世界の貧困はより改善に向かう。そうした社会にとっての価値はもちろん、同社にとっても、同社の定義する高い品質の原材料を安定的に確保するとともに、しばしば投機によって乱高下する価格を安定させるという価値も追及することができる、まさに共通価値の創造に相応しい取り組みとして、農村開発、技術支援等に取り組んできた。

例えば、コーヒー豆については、2010年から10年間かけて5億スイスフラン(約420億円)を投じ、農村の貧困を解消すると共に、自社が求める高品質のコーヒー豆を安定的に確保する「ネ

<sup>30.</sup> 同社の共通価値の創造に関する報告書等における具体的な数値等は以下を参照されたい。 https://www.nestle.co.jp/asset-library/documents/csv/csvreport-global-2016-j.pdf

<sup>31.</sup> 但し、日本企業においては法令やガイドライン等によって明示されることの多い「環境」に関する数値の開示はきわめて豊富であり、それ以外の「人権」等のその他の社会課題に関する開示が少ないのが現状である。そうした現実を考えると、非財務情報であっても、数字を把握し、継続してモニタリングし、記録するという営みそのものが苦手なわけではなく、その基準、モノサシが曖昧なまま、取り組みが遅れているということなのであろう。

スカフェ プラン」を進めている。これには、耐病性に優れ、より収量の多い苗の配布(累計で1億2,900万本に達する)、自社の農業技術者による農家に対する能力構築プログラム研修の実施(年間30~40万人の農業従事者が受講)や技術支援、少額融資による農家の金繰り支援、コーヒー豆の直接買付け増加による農家の収入支援(但し、排他的ではない)、製造プロセス見直しによる環境負荷の削減、等が含まれている。

カカオについても同様の取組みを継続しており、「ネスレ カカオプラン」では 1.1 億スイスフラン(約 98 億円)を 10 年かけて投じて農家を支援し、すでに同社の取扱量の 1/3 以上を、カカオプランを通じて購入できるところにまで至っている。

#### 注力する分野を決める「統合」プロセス

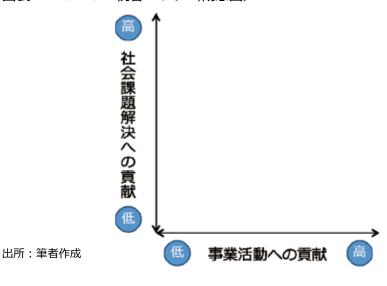
そもそも、共通価値の創造において、注力する分野を決めるにはどのようなプロセスを経るのだろうか。CSR 経営では、マテリアリティ(重要課題)の設定とも呼ばれる、このプロセスは、いかにして進められるのだろうか。

以下の概念図は、統合マップや重要課題マトリクスと呼ばれている。縦軸に社会にとっての価値、横軸に自社事業にとっての価値をそれぞれ置き、元来「生み出すもの」を意味する言葉である「マトリクス」のとおり、自社の社会における存在意義を踏まえた経営を生み出すための枠組みとして使われる。

しばしば、統合マップの間違った使われ方としてあるのが、この枠組みの上に、それぞれ、いまの事業がやっていることをプロットしていくことだ。思考というのは不思議なもので、この枠組みを前に考えると、二つの軸を合わせて考えてしまう。違う言い方をすれば、落としどころから思考してしまうとでも言おうか。それでは出てくるものは現状追認ばかりで、「生み出す」ためのアプローチには決してならない。

重要なことは、縦軸、横軸を独立して考え、その上でプロットし、そこから出てきたものから得られる示唆を大切にすることにある $^{32}$ 。

図表 2-1-1:統合マップ(概念図)



<sup>32.</sup> 具体的なプロセスについては、第一部本論の記載を参照されたい。

具体的には、縦軸は社会の視点なので、社会の視点をきちんと入れること、横軸は事業の視点なので、社内の視点を入れること。つまり、以下のネスレのマトリクスが縦軸を「ステークホルダーの関心」、横軸をネスレに対する影響と示しているように、評価する担い手を縦軸と横軸で変えなければならない。ネスレでは、縦軸を外部のステークホルダーによるアンケートや彼らとの対話をもとに、横軸は、自社のバリューチェーンを踏まえ、これを分解して分析し、社内の経営層や現場による評価をもとに、それぞれ独立して考え、その結果としてプロットしたのが、以下のマトリクスである<sup>33</sup>。

それぞれ個別の課題を、テーマとして括り直し、自社の経営、共通価値の創出にとって、どのような位置づけを占めるのか、認識することができる。

社会の要請は常に変化する。技術の進化と環境や倫理との衝突から起きる場合もあるだろう。 栄養が足りてくれば、次に健康というように、経済発展や幸福感の変化に伴って、次々に見えて くる課題も変わってくる。ある社会課題が解決できたと思えば、すぐに次なる課題は見えてくる。 社会課題というのはそうしたものだ。ステークホルダーの関心として示された「社会にとっての 重要性」というのは、間断なく見直されなければならないものであり、実際、同社のマトリクス は定期的な見直し作業も行われている。

#### 日本独自の重要課題マトリクスの作成

世界全体の視点で作られたマトリクスだが、日本にいると、どうもピンとこない。もっとも重要とされる右上に位置するのは「過剰栄養と低栄養」、「水の管理」だ。たしかに重要な社会課題



図表 2-1-2:ネスレの重要課題マトリスク(2016年)

出所:ネスレ報告書「共通価値の創造と2016年私たちのコミットメント」

● 農村開発

● 水 ● 環境サステナビリティ ● 人材、人権とコンプライアンス

<sup>33.</sup> 社会課題特定のプロセスからマトリクスの作成、さらには重要課題の特定に至るプロセスについては、次節の SOMPO ホールディングスの事例分析でくわしく書くので、そちらを参照されたい。

かもしれないが、それで、日本における経営にあてはめようとすれば、そこには当然無理が生じてくる。

そこで、ネスレ日本では、2015年から日本特有の社会課題を踏まえた同社独自の重要課題を特定している。重要課題は2年ごとに見直しており、以下のマトリクスは当初の発表から2年後の見直しを反映したものだ。

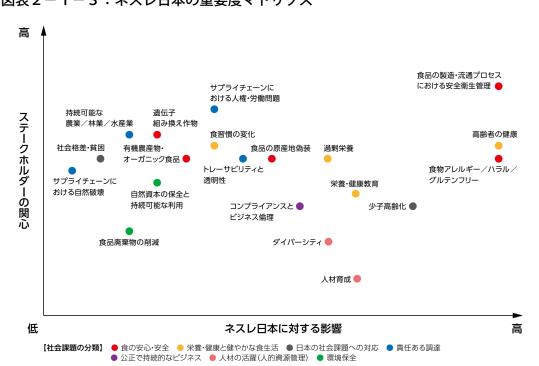
見直しプロセスでは、SDGs 等の最近の社会の要請を踏まえて抽出した 50 の課題について、 社会にいる様々なステークホルダーにアンケートを行い、直接対話も実施している。直接対話で は、アンケートの枠組みのよらず、今後の社会の要請の変化の見通しや特徴的な動きやその背景 にある考え等について、丁寧な対話が行われた。

こうした取り組みは、ネスレ全体でも話題となっており、ネスレのグローバルレベルのレポートにおいても、国レベルにおけるマテリアリティの選択という具体的なトピックとして紹介された。

ネスレ日本が選んだ重要課題の7つの分野をあらためて見てみよう。①食の安全・安心、②栄養・健康と健やかな食生活、③日本の社会課題への対応(少子高齢化、社会格差・貧困)、④責任ある調達、⑤公正で持続的なビジネス、⑥人材の活躍(人的資源管理)、⑦環境保全が挙げられている。少子高齢化や社会格差・貧困といった日本独自の社会課題への着目もあれば、グローバルでも取り組みはあるが、より突っ込んだ形で明示されているものもある。

#### 日本発の共通価値の創造がネスレ日本の成長エンジンに

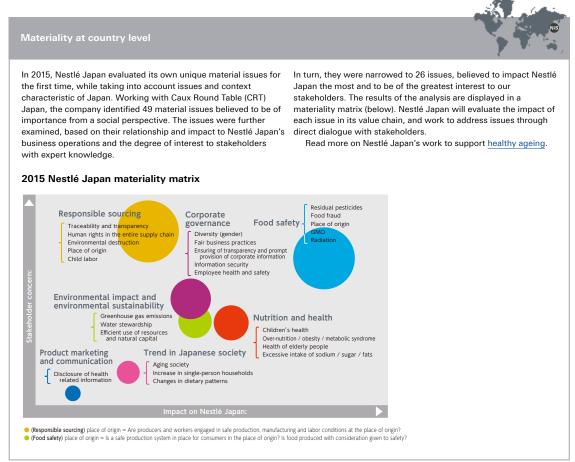
すでに書いたように、グローバル企業でありながら、ローカルを重んじる社風のネスレにあっ



図表2-1-3:ネスレ日本の重要度マトリクス

出所: Nestlé in society 2016 日本での取り組み

### 図表2-1-4:ネスレ(全社)の報告書に掲載された日本独自の重要度マトリクス



出所: Nestlé in society - Creating Shared Value and meeting our commitments 2015

ても、ローカル独自の統合マップを作るというのは、なかなか踏み出せない判断だったと思われる。実際、日本を拠点にするグローバル企業の海外法人がそれだけのことにチャレンジするかと言えば、そういう事例を見たことは無いし、グローバル企業の日本法人も同じだ。多くの CSR は、拠点におけるボランティア活動をトピックとして掲載し、グローバル共通で要求される水準を超えていることをレポートするだけということが多いのではないだろうか 34。

もちろん、ネスレ日本は、日本独自のマテリアリティをレポートだけに終わらせてはいない。例えば、高齢化社会を踏まえ、社会的な孤独や孤立が社会課題として指摘される中、同社は、通信機能を搭載したコーヒーマシン「ネスカフェ ゴールドブレンド バリスタi(アイ)」を開発し、離れて暮らす家族や友人がいつどんな気分でコーヒーを飲んだかわかるようにし<sup>35</sup>、一人暮らしの高齢の親の安否確認に活かせるものとした。また、職場でネスレのコーヒーマシンを無料で使用ができるサービス「ネスカフェ アンバサダー」は、手軽にコーヒーを飲めるだけでなく、職場のコミュニケーション改善に役立ったとの声もある。すでに年間 10 億杯を超えるコー

<sup>34.</sup> 実際、CSR 経営を進める日本のグローバル企業からは、自社の現地法人の主体性をどこまで高めるのか(全体と個別のバランスをどうするか)、個別性を高める場合に具体的にどのような方法で実現するのか、という課題に直面していると聞くことが多い。

<sup>35.</sup> 専用アプリのダウンロードが必要。

ヒーが職場で飲まれている(または、すでに40万人を超える申し込みがあった)。

また、顧客一人ひとりの食生活に基づいて、ビタミンやミネラル等を加えた抹茶を提案し、毎日の健康習慣をサポートするサービスも始まっている。

一見すれば、新しいシーンの提案であり、まさに「うまくいった例」として挙げられようが、 大切なことは、同社が、社会の声に真摯に耳を傾け続けてきたからこその結果であり、経営とし て、そこに力を注力しなければ、自社の発展はないと考えたからこその成果であろう。

## ジャパン・ミラクルの源泉は社会を味方にする経営にある<sup>36</sup>

日本経済は失われた数十年と言われ、今後の成長が見込めず、また、もっとも厳しい消費者がいる難しいマーケットだとされる。実際、ネスレ全体でも、そうした声はスイス本社からもあったという。

しかし、現在の社長、高岡浩三さんが就任した 2010 年以降、ネスレ日本は 6 年連続で右肩上がりの成長を遂げてきた <sup>37</sup>。先進国における現地法人の平均の成長率が 1.7% であるのに対し、ネスレ日本は 4.1% の成長率であり、さらには、新興国も含めたネスレグローバル全体の売上 <sup>38</sup> の伸びも上回ったという。この秘訣はどこにあるのだろう。

「まず小さく実行してみる」は高岡さんが挙げる、不利な状況にあっても勝ち続ける勝ち方を知るための方策だが、それこそ、自分の相手である社会が常に変化すること、以前と同じやり方では成功できないことをよく知ったアプローチといえよう。自分の裁量でできることを、小さく試していく、それでうまくいけば、その方法が間違っていないことがわかる。行動して得られた学びを活かして、また行動を起こす。そうした行動を続けてさえいけば、変化する社会の中で、社会の声に応えることはもちろん、社会がもたらすリスクにあたらずに、確実にリターンを大きくしていくことができる。

たとえば、高岡社長がマーケティング本部長時代に手掛けた「キットカット」の期間限定商品は、そういうやり方による成功のひとつだ。地域限定で売ってみる、うまくいけば拡げる、いまや、期間限定商品のみならず地域限定のおみやげ商品も発売し、その積み重ねが多様な商品群となっている。

前述したコーヒーマシンの職場への設置は、アンバサダーという「人」を介在させた仕組みだが、試験的に始めたからこその知恵に溢れた取り組みだ。職場のコーヒーマシンに入れるコーヒーは、じつは、ネスレ日本が企業に請求しているわけではない。アンバサダーという有志がいて、彼彼女が「自分がおきたい」と手を挙げて、その人が自分のクレジット・カードで通販を通じてコーヒーのカートリッジを購入するのだ。もちろん、職場でのコーヒー代の回収リスクはアンバサダーが負う形になる。そんなビジネスモデルができるかと机上で考えれば却下されそうだが、現実には、これだけの拡大を遂げている。

企業と取引するのでは、間接部門が交渉相手、窓口になるが、彼らからは余計な仕事が増える

<sup>36.</sup> さらにくわしくは、高岡浩三著『世界基準の働き方 - 海外勤務を拒み続けた私が超巨大グローバル企業の幹部になれた理由』(2017 年、PHP 研究所)を参照されたい。

<sup>37.</sup> 売上高では 1.2 倍、営業利益額では 1.7 倍 (いずれも 2016 年時点の業績、2010 年比)

<sup>38.</sup> オーガニックグロースのベース (2016 年時点の業績、2015 年比)

ことを嫌がられて相手にされないことが多い。これに対し、個人が相手であれば、自分の嗜好で手を挙げられ、職場の周囲に提案するきっかけもできるし、お金のことも含め、その場を作っていく責任感も生まれる。個人が基点になるので、職場のコミュニケーションも活性化する、といいこと尽くめになるというわけだ。タテ型の組織からフラットな組織にシフトしていく動き、社会の変化の一つの取り込み方ともいえるかもしれない。

そこにあるのは、社会という観念でものを考えるのではなく、もう一段深く突っ込み、社会の中にいる、具体的に生きている人への思いだ。さらには、交わりや関係性への深い洞察であり、 考え続ける姿勢だ。社会と我が社、それぞれにとっての価値を創出するというのは、まさにこういう実践を指すのであろう。

#### 対話を重ねることの意味

高岡さんの言葉には、対話の本質も隠れているように思える。「わかりやすさ」を極めるには、 自分の属性と異なる人との会話を増やすのがよいといい、自分の仕事とはまったく関係ない人と 会話する機会を勧めている。また、ポジションが上がるほど、「中高生にもわかる話し方」を心 がけたらよいともいう。

これこそ、対話の本質だ。対話の本質には「よく聞くこと」があるが、自分の属性と異なる人 との交わりの最初にはまずこれがなければならない。そして、自分が伝えたかったことが、きち んと伝わっているのか確認しながらコミュニケーションを行うというのは、組織に属して働く多 くの日本人の苦手とするところだ。

多くの日本企業が、統合マップを作るプロセスで、横軸(事業の視点)は書けるが、縦軸(社会の視点)がわからない、結局のところ、縦軸すら横軸のひとつとして考えてしまいがち <sup>39</sup> だというのは、社会を構成する様々なステークホルダーとの対話がきちんとできていないからに他ならない。対話をしたとしても、自分の聞きたいことしか聞いていないということなのかもしれない。日本企業の CSR 担当部署が、対話の件数や相手人数ばかりを部門の目標としてセットして、肝心の対話の中身から、自社にとっての次なる機会やリスクを読み取ることができていないといった問題も指摘されている。

ネスレ日本のトップ、そして、ソーシャルセクターとの対話の担い手、さらには、それぞれの 現場の活動から見えてくるのは、真摯に社会に向き合う姿である。そして、それは、日々の具体 的な実践に裏打ちされている。社会に向き合い、課題を発見し、それを解決するのは自分たちの 役割であるという認識がすべての思考と行動の根底にある。ネスレだから、ネスレ日本だからで きるのではない。自分たちが担うべきことのために、従来の常識とされることを壊し、創り上げ てきた実践者の歩みといえよう。低成長市場の日本にあって、厳しい競争を勝ち抜き、ジャパン・ ミラクルを実現した秘訣はここにある。

<sup>39.</sup> CSR 経営を進めるための優れたガイドでもある『SDG コンパス』(19 ページ) によれば、現在の多くの企業が行っている、企業内部中心的なアプローチである「インサイド・アウト・アプローチ」ばかりではなく、グローバルな視点から、社会にとって何が必要かについて外部の視点から検討し、それに基づいて目標を設定する「アウトサイド・イン・アプローチ」が求められているとしている。

https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/04/SDG\_Compass\_Japanese.pdf