



特集

経済同友会主催 CSRシンポジウム

# 「社会的課題をビジネスにした CSR経営の実践」

～CSR経営先進企業の経営者が語る成功事例～

企業の新たな経営課題であるCSRにいち早く取り組み  
高く評価される企業の経営者が具体的事例を紹介

2月17日、CSRシンポジウム「社会的課題をビジネスにしたCSR経営の実践

～CSR経営先進企業の経営者が語る成功事例～」がグランドプリンスホテル赤坂で開かれ  
日本の代表的な企業から約300名が出席した。

社会的責任経営委員会の水越さくえ委員長の開会挨拶にはじまり

国連グローバル・コンパクト ボード・メンバーである有馬利男氏による基調講演

続いて社会的責任経営委員会の斎藤敏一副委員長がモデレータを務め

CSR先進企業の経営者らにより各事例が紹介された。

開会挨拶

今、求められる社会的責任経営とは何か、それが本日のテーマである。時代の変化に伴って、企業に要求されることが変化してきている。雇用問題、少子化、そして飢餓。日本のみならず、世界にはさまざまな問題が横たわっている。これらは今までは政治問題として認識されてきた。ところが、政治による対応には限界があることから、企業への期待が高まってきたのである。欧米では、社会の信頼を勝ち取ることが、市場を獲得することにつながるという認識が定着している。経済のグローバル化により、今後、日本においても、こうした観点に立脚した経営が不可欠となってくる。

経済同友会が実施したアンケートでは、「昨今、社会問題の解決の主体として、企業に対する期待が一層高まっている

側面があります。これについて、どのような考えをお持ちですか」という設問に対し、「問題の解決に役割を果たすべき。そのような経営に取り組んでいる」と回答した企業が39%。また、「企業は社会問題の解決に役割を果たすべき。ただし、そのような経営に取り組んでいない」と答えた企業は44%だった。つまり、83%もの企業が、CSR経営について高い意識を

持っていることになる。

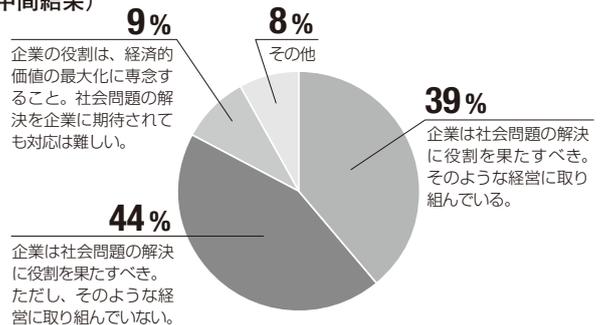
基調講演や事例紹介を通じて、持続可能な社会を実現する企業の役割について、理解が深まることを期待している。



水越 さくえ  
社会的責任経営委員会 委員長  
(セブン&アイ出版 取締役社長)

2010年1月CSRアンケート(中間結果)

昨今、社会問題の解決の主体として、企業に対する期待が一層高まっている側面があります。これについて、どのような考えをお持ちですか。



プログラム

(2010年2月17日(水) グランドプリンスホテル赤坂)

■開会挨拶

水越 さくえ 社会的責任経営委員会 委員長  
(セブン&アイ出版 取締役社長)

■基調講演

有馬 利男 国連グローバル・コンパクト ボード・メンバー  
(富士ゼロックス 相談役特別顧問)

■各企業の事例紹介

寺師 並夫 味の素 取締役専務執行役員  
高尾 剛正 住友化学 取締役専務執行役員  
高田 正澄 ネスレ日本 取締役兼専務執行役員  
上垣内 猛 ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス 取締役社長  
齋藤 敏一 社会的責任経営委員会 副委員長  
(モデレーター) (ルネサンス 取締役会長執行役員)

(敬称略)



有馬 利男  
国連グローバル・コンパクト ボード・メンバー  
富士ゼロックス 相談役特別顧問

1942年鹿児島県生まれ。国際基督教大学教養学部卒業後、富士ゼロックス入社。総合企画部長、常務取締役、ゼロックス・インターナショナル・パートナーズ社長兼CEOなどを経て、2002年富士ゼロックス代表取締役に就任し、現在は同社相談役特別顧問。2007年国連グローバル・コンパクト ボード・メンバーに就任。2008年グローバル・コンパクト・ボード・ジャパン議長に就任。2003年経済同友会入会、2006年度より幹事。2004～05年度郵政公社民営化委員会副委員長、2006年度多様な人材の活用委員会副委員長、2007年度21世紀の労働市場と働き方委員会委員長、2008～09年度市場を中心とする経済社会のあり方検討委員会副委員長。

基調講演

国連グローバル・コンパクトとCSR経営

有馬 利男 国連グローバル・コンパクト ボード・メンバー (富士ゼロックス 相談役特別顧問)

企業経営と社会性の統合

グローバル・コンパクトとは、1999年のダボス会議で当時の国連事務総長による問題提起から生まれた国際的なイニシアチブである。公式には、2000年にスタートしている。

90年代以降、急速に進んだグローバル化は、世界の成長や発展をもたらすだけでなく、大規模な環境破壊や格差・差別・人権・労働などに、さま

ざまな問題を引き起こした。もはや、国連だけでは制御できないほど複雑化した。一方、企業の影響力は飛躍的に増大していった。こうした事態を受け、国境を越えて活動する企業に問題解決を求める期待が高まっていったのである。企業経営と社会性の統合と言えるのではないだろうか。

グローバル・コンパクト推進の組織体制

グローバル・コンパクト推進のための組織体制は、国連事務総長がチェアマンを務め、テーマごとに、専門家の集団であるワーキング・グループが数多く活動する。また、人権高等弁務官事務所や国連労働機関、国連環境計画、国連工業開発機構など、国連の機関と協業でプラットフォームとしての役割を果たしているのも特長である。さらに、各国のローカル・ネットワークとも連携している。二つのファンドによって運営され、一つはヨーロッパ各国を中心として出資されたもので、中国や韓国は参加しているが、残念ながら日本は参加していない。もう一つは民間企業が出資するものであるが、こちらも日本からの参加は少ない。

ジャパン・ネットワークには、地球温暖化、サプライチェーン、生物多様性などの分科会があり、加盟は現在のところ107社である。CSRの推進を目的として、セミナーやフォーラム、経営者懇話会などを開催している。また、昨年からは日中韓3国ラウンドテーブルという活動を開始した。相互の連携を深める活動だ。

付けるのか。まず一つは、コンプライアンスとしての位置付けがある。お客様が満足する商品やサービスを提供し、税金を納め、株主に配当するのが企業本来の役割であり、CSRとはその過程を通じてのコンプライアンスであるというもの。もう一つは、利益の中から一定割合をきちんと社会貢献として提供するというもの。両方とも、もちろん立派なことである。しかしこれだけでは、「法律や基準を守ればよい」ということになりかねないし、利益が出なければ何もできない。

では本来のCSRとは何か？ 企業活動そのものに幅広い社会性を埋め込んでいくと、寄付などよりもはるかに多くの貢献と責任を果たすことができる。またその過程で、社会的な視点でのイノベーションと事業機会を引き起こしていける。これが、一歩進化した本来のCSRの考え方であると言える。

### 大きなビジネス・チャンスと捉える

現在、世界ではCSRのさらなる進化と新しい時代の胎動が見られる。カーボンなどの取引メカニズムの変革、企業経営の価値観の変化、新しいビジ

ネスの創出などである。

BOP、ボトム(ベース)・オブ・ザ・ピラミッド、つまりピラミッドの底辺層を対象とするビジネスもその一つである。40億人とも言われる人々がターゲットで、将来、大きな市場になる可能性を持っている。

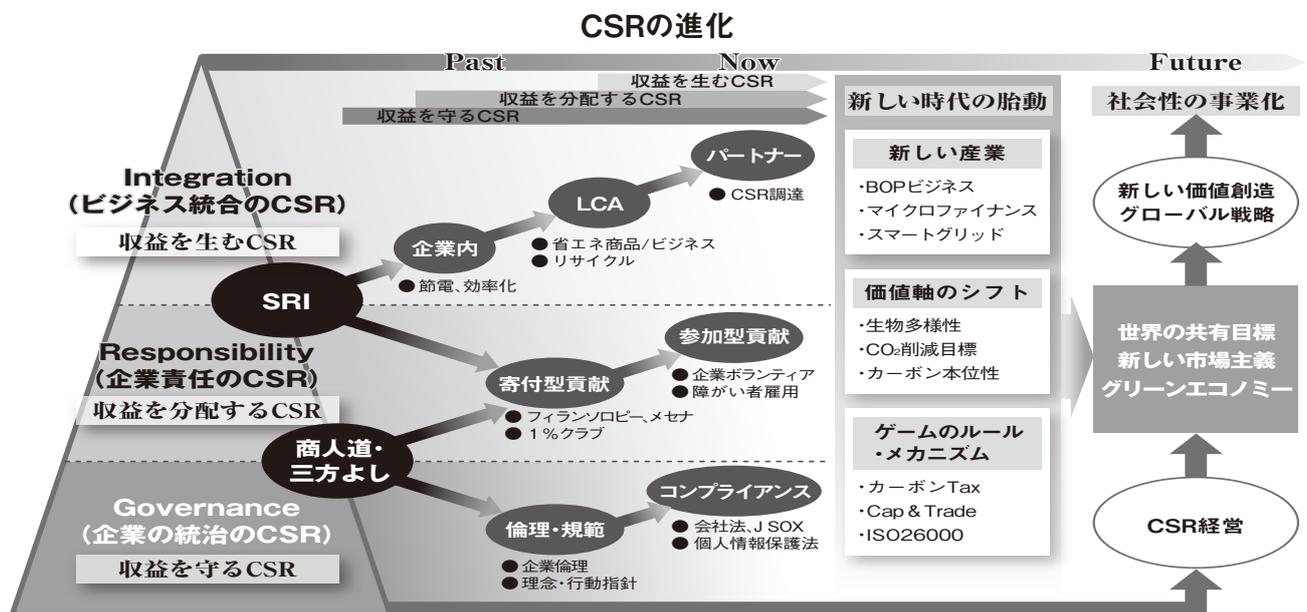
BOPの人々は、貧困や水・食料・健康・エネルギー・情報・教育・雇用機会など、多くの社会的な問題を抱えており、それらに効果的に対応すれば、サステナブルな社会と市場を創出することができる。既に欧米や中国の政府と企業は活発に動き始めており、マイクロファイナンス(貧困層向けの小規模金融サービスなど)が、BOPビジネスとして大きく取り上げられている。

ビジネスと社会性の統合については、富士ゼロックスも、省エネ商品、リサイクル、CSR調達などを事業として展開している。一例として、機械とカートリッジのリサイクルを1995年に日本で始めたが、今はアジア全域、中国全体で展開し、年間25,000トン以上のCO<sub>2</sub>削減と事業利益を実現している。

CSRは経営そのものであり、グローバル競争を勝ち抜く源泉でもあるのだ。

## CSRを事業に統合すること

CSRを企業の中でどのように位置



出典：国連グローバル・コンパクトとCSR経営

事例紹介

経済同友会は2003年3月、第15回企業白書「市場の進化と社会的責任経営」において「市場の進化」を提唱した。市場の進化とは、「経済性」のみならず「社会性」「人間性」を含めた価値が市場において評価される姿を指す。

社会の期待と企業の目的が、市場のダイナミズムを通じて自律的に調和することで、企業と社会の持続的な相乗発展につながると考えており、これが経済同友会の考えるCSRの形である。

今年1月に経済同友会で実施したア

ンケートによると、「企業の立場から貧困・飢餓等の世界的諸課題の解決に取り組んでいますか」という設問に対し、「取り組んでいる」と答えた企業は34%、一方37%の企業が「まだ取り組んでいない」と答えている。さらに29%の企業は「自らの企業の影響力の範囲外の問題であり、対応困難」と答えている。日本企業にとって、必ずしも理解が進んでいないCSR領域の一つが、「社会的課題の視点」と言えるだろう。

本日は、社会的課題の視点からCSRに取り組んでいる企業の代表事例をご

齋藤 敏一

社会的責任経営委員会 副委員長  
(ルネサンス 取締役会長兼執行役員)

1944年宮城県生まれ。京都大学工学部卒業後、大日本インキ化学工業(現・DIC)入社。企業内ベンチャー事業としてディッククリエーション(現・ルネサンス)を設立し、92年代表取締役社長に就任。現在は代表取締役会長執行役員。99年経済同友会入会、2001年度より幹事。2001～02年度「市場の進化」と21世紀の企業」研究会座長を務め、その成果は第15回企業白書「市場の進化と社会的責任経営」につながった。2003、05年度社会的責任経営推進委員会副委員長、2006～08年度創発の会座長、2009年度広報戦略検討委員会副委員長、社会的責任経営委員会副委員長。



紹介するので、より多くの方々に理解を深めていただきたい。

味の素

うま味調味料「味の素」の途上国ビジネス

寺師 並夫氏 味の素 取締役専務執行役員

1949年鹿児島県生まれ。一橋大学社会学部卒業後、味の素入社。執行役員人事部長、取締役常務執行役員を経て、2009年取締役専務執行役員に就任。2002年経済同友会入会。2008年度経済外交委員会副委員長、2009年度アフリカ委員会副委員長。



うま味調味料「味の素」は、1909年の誕生以来、常に世界を視野に入れて展開してきた。1917年にニューヨーク事務所を開設、1918年には上海出張所を開設している。その後のグローバルな活動によって、グルタミン酸ナトリウムの総消費量は中国73万トン、アジア60万トン、ヨーロッパ12万トン、北中南米10万トン、アフリカ5万トン(2003年度)となっている。

事業の考え方の基本は、ターゲットを一般消費者としている点にある。特に途上国で理解してもらうためには、貧しい食材がいかにおいしくなるかが重要だ。いわゆるBOPビジネスとなるのだが、私たちはそれを意識したことはない。地域・人種・文化を問わず、おいしく食べたいというユニバーサルな価値を追究してきたのだ。

途上国では、現地適合を徹底してき

た。マーケティング戦略は、誰でも気軽に買える、どこでも買える、使っておいしい、という3点だ。「誰でも買える」を実現するために、個装は、1コイン1ユニット

トを実施している。「どこでも買える」では、一般消費者の主要チャネルである市場において、小売店に現金で製品を直接販売するシステムを確立した。

Affordable (誰でも気軽に買える)の実現

消費者購入価格を起点にした  
品種・価格政策  
個袋、中袋、箱の順番での価格設定

個袋: 1コイン(通貨単位) / 1ユニット(重量単位)  
消費者のAffordabilityをとことん考える



各国の「味の素」最小容量品価格=各国の1コイン価格

販売国	タイ	フィリピン	インドネシア	インド	ナイジェリア	ペルー
最小容量品種	10g	2.4g	1g	2.5g	3g	1.8g
現地小売価格	1バーツ	0.50ペソ	50ルピア	1ルピー	5ナイラ/3袋	0.10ソーレス
円換算(円/袋)	2.61円	0.99円	0.39円	1.91円	3.25円	2.82円
1人当たりGDP(\$)	3,851	1,640	1,918	1,042	1,120	3,910

社会的なインフラが未整備な途上国でも安定的に事業運営をすることができ。また「使っておいしい」を実現するために、各国が大事にしているキーマニューへのアプリケーション開発と広告・販促による普及啓発を行っている。

家庭訪問調査なども実施した。

現在、アミノ酸を使った蛋白栄養改善という取り組みを行っている。新しい技術で、いかに貢献できるか。パキスタン、中国、シリアにおいて試験を実施し、子供の成育改善など、効果が見ら

れた。ガーナにおいても、栄養改善食品の開発に取り組んでいる。

創業以来、継続して行ってきたことが現在の私たちの財産となっている。今後も、同様の姿勢で取り組んでいくことが、重要だと考えている。

## 住友化学

# 住友化学のオリセット® ネット事業を通じたアフリカ支援

高尾 剛正氏 住友化学 取締役専務執行役員

1951年大阪府生まれ。大阪大学法学部卒業後、住友化学工業(現・住友化学)入社。人事部部長、取締役常務執行役員を経て、2009年代表取締役専務執行役員に就任。



マラリアは、蚊が媒介する感染症で、年間3億人以上が感染し、100万人以上が死亡している。感染者はアフリカに集中し、貧困との関係も深いと考えられる。国連が、「ミレニアム開発目標」として掲げる2015年までに達成すべき目標の中に、「HIV/エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延防止」がある。私たちは2005年に国連グローバル・コンパクトに参加し、関係諸機関と協力しながら、目標達成への取り組みを行っている。

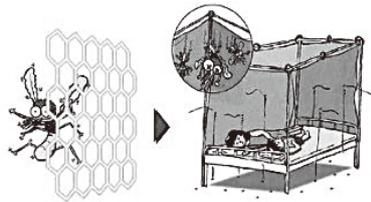
1998年にWHOが開始したロールバック・マラリアという取り組みがある。まずは2010年までにマラリアによる死亡者と有病率を50%削減しようとするプロジェクトで、当初、住民自ら防虫剤に浸した蚊帳が用いられた。しかし、蚊帳が破れやすく、薬剤処理に負荷がかかるため十分な効果が得られなかった。

オリセットネットは、洗濯等により表面の薬剤が落ちてでも、蚊帳の糸に練り込んだ防虫剤が徐々に染み出すという特長がある。1994年に開発し、2001年、WHOから長期残効型蚊帳として、最初の推薦を受けた。

2003年にはタンザニアでの現地生産を開始し、生産技術を無償供与した。従業員数約2,800名以上という雇用も

## オリセット® ネットの特徴

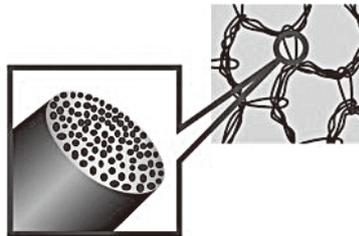
Olyset® Net



ポリエチレン製(太糸)(耐久性高)高堅牢性

<コンセプト>

1. 洗濯しても効力が低下しない(5年間の効力保証)
2. 通気性に優れる(メッシュサイズが広い)



「オリセット® ネット」の編み目の拡大図

※洗濯等により表面の薬剤が落ちてでも、蚊帳の糸に練り込んだ防虫剤が中から徐々に染み出し(「コントロール・リリース」、防虫効果が5年以上持続する。

1994年:オリセット® ネット開発

2001年:オリセット® ネット-WHOから長期残効型蚊帳LLIN(Long Lasting Insecticidal Net)として最初に推薦

創出している。2007年からはJBIC(国際協力銀行)の資金提供により、タンザニアのAtoZ社とのJVが始動。従業員数約1,200名以上の雇用と同時に、道路・ガス・水道・電気といったインフラも整備された。2010年には、タンザニアにおける生産能力は約2,900万張り、従業員も約6,000名となる。オリセットネットは、このほか中国の大連とベトナムで生産を行っており、トータルで年間6,000万張りの生産能力となる予定である。

「ミレニアム・プロミス」をはじめとするNPO等への現物の寄付や、売上の一部を、小学校の校舎、給食設備などの建設に活用するアフリカの教育支援活動も行っている。このように、オリセットネット事業は、マラリアの予防に加え、アフリカでの現地生産により、雇用を創出することで労働者の安定した収入確保に役立っている。売上の一部を現地への還元ともあわせ、今後も事業の各面でアフリカの経済発展に寄与していきたい。

ネスレ日本

# 社会と企業のための共通価値の創造に 取り組む

高田 正澄氏 ネスレ日本 取締役兼専務執行役員

1950年広島県生まれ。獣医師。山口大学大学院獣医学研究科修了後、ネスレ日本入社。霞ヶ浦工場長、執行役員人事本部長、常務執行役員戦略企画本部長、ネスレバレイジ代表取締役社長などを経て、2007年取締役兼専務執行役員に就任。2008年全日本コーヒー協会副会長理事。2008年経済同友会入会、2009年度より幹事。2008年度社会的責任経営委員会常任委員。



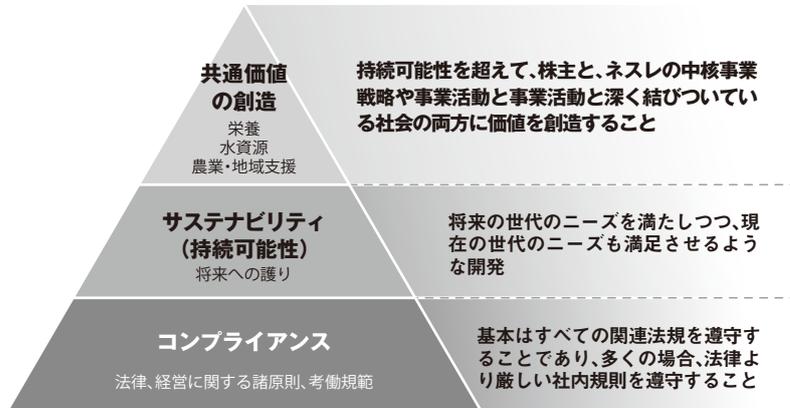
私たちネスレは、企業と社会は共に発展するものでありたいと考えている。そのためネスレは、自らが事業活動を進める過程において、社会に対しても付加価値を創造することを心がけており、これを共通価値の創造と呼んでいる。私たちは、四つの方針の下、共通価値の創造に取り組んでいる。一つ目は、長期事業戦略として「栄養・健康・ウェルネス」を掲げ、より栄養価の高い食品をあらゆる層に提供すること。二つ目は、慈善活動とは異なり、事業活動に組み込まれたものであること。調達・製造等のバリューチェーン、消費者の栄養状態の改善等、製品そのものを対象とすることである。三つ目は、社会との関わりについて、コミュニケーションを基盤とすること。事業活動を行う国々や人々をリスペクトすることが重要だ。最後に四つ目、企業として行うべきことと行うべきでないことの指針を示すこと。こうした取り組みによって、共通価値を創造することができると考えている。

具体的な取り組みを紹介する。ネスレの経営に関する諸原則に、国連グローバ

ル・コンパクトの10原則を盛り込み、世界中で活動を展開。120を超えるプロジェクトを支援している。また、補助金や意図的に吊り上げた価格などに頼らず、農家の収入を増やすこと等、世界の食糧不安を軽減する施策を実施。一方、水の使用量削減、農業支援と地域開発、あるいは貧困層・低所得者層への取り組みにも力を注いでいる。これは、例えば数多くの酪農家やコーヒー豆生産農家と協力し、彼らがより良い原材料のサプライヤーとなるような取り組みだ。それが、彼らが貧困から抜

け出し、繁栄へとつながる一助となる。さらに消費者としての貧困層・低所得者層、BOPへのアプローチとして、低所得でも買える価格とする。少量で買えるようにパッケージを小さくする。原材料を現地調達する。消費者の末端まで浸透する販売網を作る。低所得者層の栄養摂取に寄与する。こうした取り組みを実践してきた。その結果、途上国への栄養改善で1,100万人等、数々の成果を上げ、高い評価を受けている。私たちは今後も、変わらぬ姿勢でCSR活動に取り組んでいきたい。

## ネスレのCSR「共通価値の創造」



## おわりに



CSRに取り組む、成功を収めている各氏より、代表事例をご紹介いただいた。ビジネスと一体となった取り組みや、社会的課題の視点をもたらす意義について、概念だけでなく、より具体的に理解を深めていただけたと思う。そこで、これから本格的にCSRに取り組もうとしている企業へのアドバイス、あるいはCSRの取り組みで大変だった経験談のいずれかについて、各氏よりお話しいただきたい。

### 寺師氏(味の素)

創業以来、地域・人種・文化を問わず、おいしく食べたいというユニバーサルな価値を追究してきたが、その土地の食文化を深く知ること、現地スタッフと密着することが重要と考える。つまり、一番大事なのは、その国のお客さまや従業員の文化・慣習等を尊重した上でビジネスを展開することだと思う。これは、海外に限らず、国内でも大事なことはないか。



### 高尾氏(住友化学)

はじめは売り上げが芳しくなかったが、粘り強く取り組み、WHOの認定などを機に、売り上げを伸ばすことにつながった。社会ニーズを踏まえた上での

# 新しいビジネスモデルの構築をめざして

上垣内 猛氏 ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス 取締役社長

1964年広島県生まれ。1987年一橋大学経済学部卒業、同年、日本リーバ（現・ユニリーバ・ジャパン）入社。取締役財務本部長を経て、2007年代表取締役社長に就任。2009年持株会社体制への移行に伴い、ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス 代表取締役社長に就任。



ユニリーバが、日本市場へ参入したのは1964年。現在は10ブランドを展開する、世界最大級の日用品／食品メーカーである。しかし、そのはじまりは、1884年、一つの石鹸からだった。当時、贅沢品である石鹸を誰もが使えるようにとの思いを込めた。そして、1894年に誕生したライフボーイは、当初から衛生と健康に注力した製品で、現在ではアジアを中心にインド、バングラデシュ等、多くの国々でNo.1ブランドとなっている。

インドでの例を挙げて、ライフボーイの戦略を紹介する。人口は約11億人。そのうち7億人が農村部に暮らしている。全国に60万もの村が点在。手で食事をする習慣があるが、石鹸での手洗いが根付いておらず、下痢や肺炎などを患う人が絶えない。不衛生な環境や生活習慣から、30秒に1人、5歳以下の子供が死亡しているという現実がある。石鹸は命を守る有効な手段である。そこで、ライフボーイは農村部での普及を目指した。

無償で製品やサービスを提供するチャリティでは、継続的な提供が困難となる。

私たちはビジネスとして提供することを戦略とした。そのためには、三つの挑戦が必要だった。一つは価格である。人口の9割以上が年間3,000ドル未満で生活する人々である。次に生活習慣だ。石鹸を知らない人も珍しくはない状況をどう打破するか。そして販路である。農村には店舗がなく、TVやラジオも普及していないため、継続した販売・広告が難しい。価格は、製品を小分けパックにして1個1ルピー

(約2.5円)に抑えた。生活習慣は、まずは柔軟な子供たちに石鹸での手洗いの大切さを訴え、家族への波及を狙った。さらに農村の女性たちを個人事業主とし、訪問販売の販路を作った。これは女性の経済的・精神的自立にも役立っている。

今後も、一過性のものではなく、継続的なビジネスとして、私たちと地域社会と個人事業主のwin-win-winの関係構築を推進していくつもりである。

## 新しいビジネスモデルの構築をめざして

ライフボーイ・ブランド  
ビジネスの拡大・成長



Doing Well  
by  
Doing Good

正しいことをしてビジネスを良くする



地域社会

衛生状態の向上



シャクティ事業主

経済的・精神的自立／生活の向上



### 高田氏(ネスレ日本)

事業を通じてCSRを実践するためには、自らの企業のコア・コンピタンス(核となる能力)と関係のある「社会的課題」とは何なのか、これを見極めることが、まずは重要だと思う。

その上で、各企業がそれぞれの強みを発揮し、社会に対して好影響を与えることで、よりよい社会が開けてくるものと考えている。

### 上垣内氏

(ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス)

インドのシャクティの事例では、これまで手洗いの習慣がなかった地域に、衛生の概念、手洗いの習慣を根付かせるということがとても難しかった。このため、学校で紙芝居による衛生教育を行うなど、工夫して取り組んできた。

徹底した研究・商品開発が土台にあり、CSRに対する信念を持った社員がどれだけ存在するかということが、重要だと思う。