

地方創生セミナー

CSVによる地方創生について

2016年6月21日

一般社団法人CSV開発機構

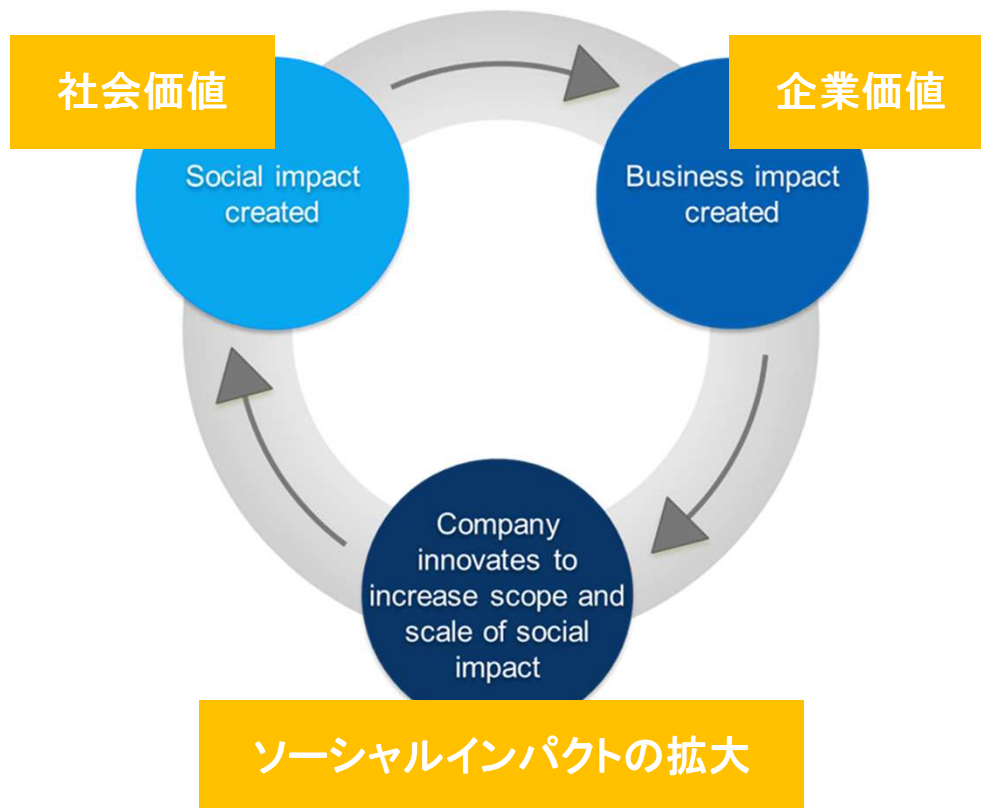
目次

- 1 CSVの基本的考え方
- 2 CSVによる地方創生事例

CSVとは？

資本主義のメカニズムを生かし、ビジネスの力で社会的課題に取り組み、社会価値と企業価値を両立させる取り組み。企業価値と社会価値の循環により、ソーシャルインパクトを継続的に拡大する。

CSVによる価値の循環



CSV (Creating Shared Value) とは、社会問題の解決と企業の利益、競争力向上を両立させ、社会と企業の両方に価値を生み出すための経営フレームワーク

企業の社会価値創造の取り組みに競争戦略の考え方を取り入れ、スケーラブルかつサステナブルに推進しようとするところに特徴がある。

CSVの推進パターン

CSVは、ビジネスレベルとコーポレートレベルの戦略として進められる。

ビジネス戦略 としてのCSV

- ✓ 社会問題を機会とする新事業・新市場開発
- ✓ バリューチェーン、ビジネス環境を俯瞰した競争力の強化

3つのアプローチとその組み合わせ

コーポレート戦略 としてのCSV

- ✓ 新しい時代に適応した目的(パーパス、CSVマテリアリティ)を掲げ、事業ポートフォリオを組み換える
- ✓ 社会と共生する持続可能経営の全社的推進

パーパス・ステートメント
CSVマテリアリティ、CSVビジョン

ビジネス戦略としてのCSV 3つのアプローチ

ビジネス戦略としてのCSVの基本は、製品・サービス、バリューチェーン、ビジネス環境のCSVという3つのアプローチ。

<p>製品・サービスのCSV</p>	<p>社会問題を解決する製品・サービスの提供</p> <ul style="list-style-type: none">▶ CO2排出削減に貢献する製品、途上国の衛生環境を改善する製品など、社会問題を事業機会と捉えた製品・サービスの創出・拡大
<p>バリューチェーンのCSV</p>	<p>調達、物流、生産、販売、人材管理などの企業活動(バリューチェーン)の社会価値創造を通じた競争力強化</p> <ul style="list-style-type: none">▶ エネルギーや資源の効率利用によるコスト削減、サプライヤー支援による生産性向上、女性活躍を通じた流通網の創造など
<p>ビジネス環境のCSV (クラスターのCSV)</p>	<p>事業展開地域の発展支援、社会問題解決支援を通じた、ビジネス環境整備による自社競争力の向上</p> <ul style="list-style-type: none">▶ 自社と市場に必要な人材の育成、社会と自社にとって有用なルールの形成、社会的課題への啓発を通じた市場創造など

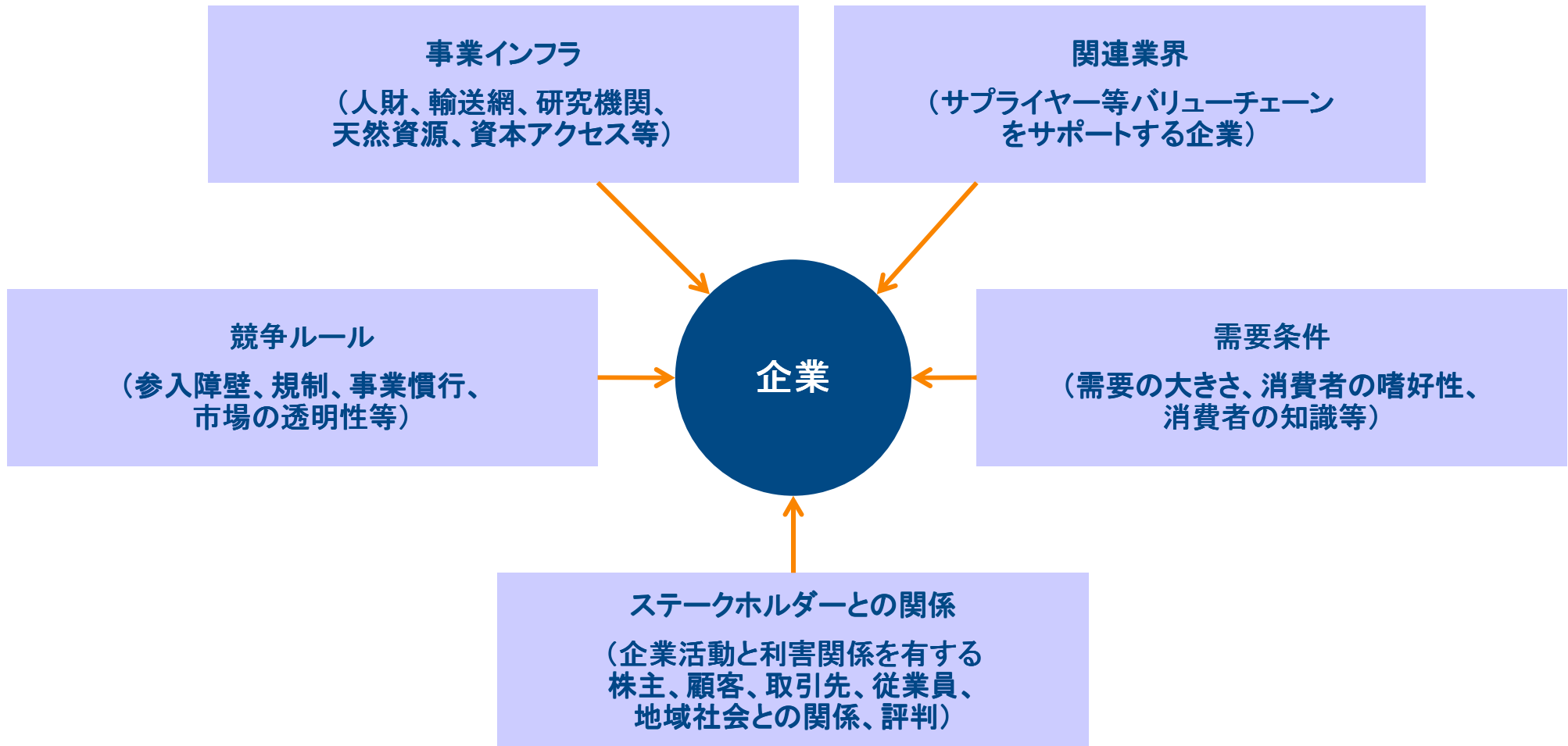
バリューチェーンのCSV

バリューチェーンのCSVは、社会的課題に対応しつつ、原料調達、生産、物流、流通、人材管理などの生産性を高めるもの。

基本パターン		社会にとっての価値	Shared Value	企業にとっての価値	事例
原料調達	サプライヤーの育成	<ul style="list-style-type: none"> ✓ サプライヤーの生産性向上を通じた環境負荷軽減 ✓ サプライヤーの成長を通じた地域コミュニティの発展 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ サプライヤーの育成を通じた高品質な原材料の安定調達 ✓ ローカルサプライヤーの育成を通じたサプライチェーンの効率化 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ネスレは、アフリカおよび南米の小規模コーヒー農家に栽培技術・ノウハウの供与、資金援助等を行い、高品質コーヒーの安定調達を実現
生産	資源・エネルギー利用の効率化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 資源・エネルギーの有効利用 ✓ ゴミ処理量の削減 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ 資源・エネルギーの効率利用によるコスト削減 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ダウ・ケミカルは、最大の生産拠点における水資源使用量を10億ガロン削減することを通じて、400万ドルのコストを削減
物流	物流の効率化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 化石資源の有効利用、CO2排出量削減 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ 物流におけるエネルギーコスト低減、対応迅速性向上、在庫削減等 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ウォルマートは、容器・包装の軽量化とトラック輸送ルート最適化により、商品輸送量を増やししながら年間2億ドルのコスト削減を実現
流通	流通における地域人材の育成・活用	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 地域の人材活躍・発展支援 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ 新しい市場でのチャネル構築 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ユニリーバは、インドの農村部の女性にマイクロ融資と企業家としての訓練を実施、それら女性をチャネルとしてユニリーバ製品を販売
人材管理	従業員の生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 従業員の健康や安全の維持 ✓ 従業員の能力開発 等 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ 従業員の健康・安全確保、能力向上等の支援を通じた従業員の生産性向上 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ジョンソン＆ジョンソンは、従業員の禁煙支援と健康増進プログラムを通じて、ヘルスケアコストを2.5億ドル削減

ビジネス環境のCSV 競争力に影響するビジネス環境

企業を支えるビジネス環境のうち、競争力に大きな影響を及ぼすものとして、以下がある。これらに関連する社会問題を解決することにより、自社競争力を強化することが可能。



「ビジネス環境のCSV」は、特定の地域で必要なビジネス環境を整備するという観点から「クラスターのCSV」とも呼ばれる。

ビジネス環境のCSV

ビジネス環境のCSVは、社会と企業の関係に注目し、社会が企業活動を強化・サポートするよう働きかける。

5つの活動モデル	社会にとっての価値 ← Shared Value → 企業にとっての価値		事例
①事業インフラの整備 (人材、輸送網、研究機関、天然資源、資本アクセス等)	✓ 地域の人材の教育レベル向上、社会インフラの整備などにより、経済が発展	✓ 優秀な人材の獲得、インフラ整備による輸送効率の向上など	✓ マイクロソフトは、慢性的にIT人材が不足する米国のIT教育を支援・強化し、優秀な人材を安定的に獲得
②関連業界の育成 (サプライヤー等バリューチェーンをサポートする企業)	✓ サプライヤーの雇用増加などによる地域の発展	✓ 原料や部品の品質向上と安定調達	✓ コマツは、地元の協力会社に社員を派遣して技術やノウハウを伝授し、協力会社を育て、部品の品質向上と安定調達を実現
③競争ルールの整備 (参入障壁、規制、事業慣行、市場の透明性等)	✓ 必要な規制の導入、市場の透明性向上などによる社会の発展	✓ 事業運営の円滑化、新しいルールにおける製品・サービスの展開など	✓ デュポンは、フロンガス規制の導入を働きかけ、自社の代替フロン技術を普及
④需要条件の創造 (需要の大きさ、消費者の嗜好性、消費者の知識等)	✓ 消費者が必要な知識を獲得することによる社会の発展など	✓ 消費者知識の向上にともなう製品・サービスの展開	✓ ノボノルディスクは、中国市場で医療従事者、患者、一般市民に対して糖尿病に関する啓発活動を実施し、糖尿病薬を普及
⑤ステークホルダーとの関係強化 (企業活動と利害関係を有する株主、顧客、取引先、従業員、地域社会との関係、評判)	✓ ステークホルダーに関わる社会・環境問題の解決	✓ ステークホルダーとの関係強化による事業運営の円滑化、競争力向上など	✓ エーザイは、患者とその家族の支援をしつつ、患者の抱える問題を理解し、新たな製品開発につなげている

コーポレート戦略としてのCSV

自社を社会価値(目的)で定義しなおす企業が増えている。これにより、社内外の意識が変わるほか、ビジネスのやり方も変わる。



CSVの特徴 Collective Impact

CSVの特徴的アプローチとして、政府、企業、市民セクター、財団などが、互いの強みを活かして社会的課題に取り組む“Collective Impact”がある。



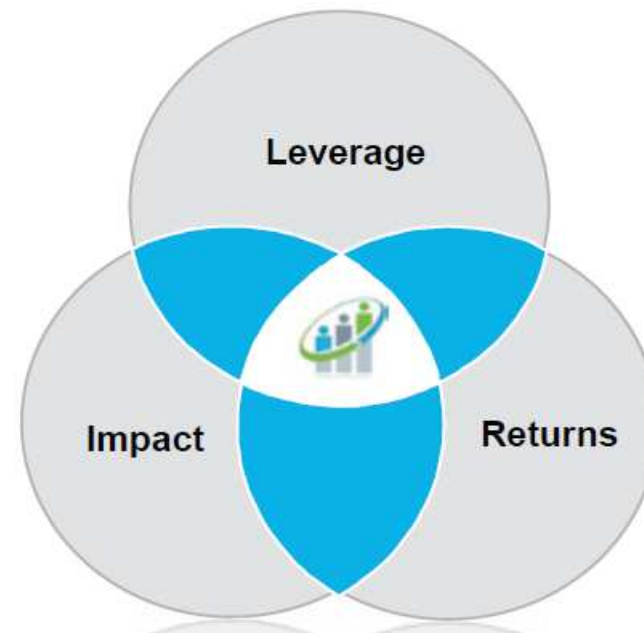
CSVの特徴 ブレンドファイナンス

社会・環境課題に対応するCSVでは、政府系資金や慈善基金をもとに、民間資金を惹きつける”Blended Finance”の考え方が広がっている



Blended Finance has three key characteristics:

- **Leverage:** Use of development finance and philanthropic funds to attract private capital into deals.
- **Impact:** Investments that drive social, environmental and economic progress.
- **Returns:** Financial returns for private investors in line with market expectations, based on real and perceived risks.



目次

1 CSVの基本的考え方

2 CSVによる地方創生事例

製品・サービスのCSV(事例) カゴメ「地産全消」

果汁入り野菜ジュース「野菜生活」の季節限定商品として、地域の特産果実を利用した商品を提供し、特産果実の認知度向上、消費拡大に貢献。

取組み概要

- ✓「野菜生活」の季節限定商品として、地域の特産果実を使った商品を販売
- ✓地域の旬の美味しさを全国へ届けつつ、地域農業に貢献する「地産全消」というコンセプトで、商品ラインを拡大
- ✓パッケージやCMを通じて、地域の魅力を伝えるなどを実施
- ✓これまで北海道から九州まで11種のシリーズを販売

社会にとっての価値

- ✓地域の特産果実の認知度向上、消費拡大

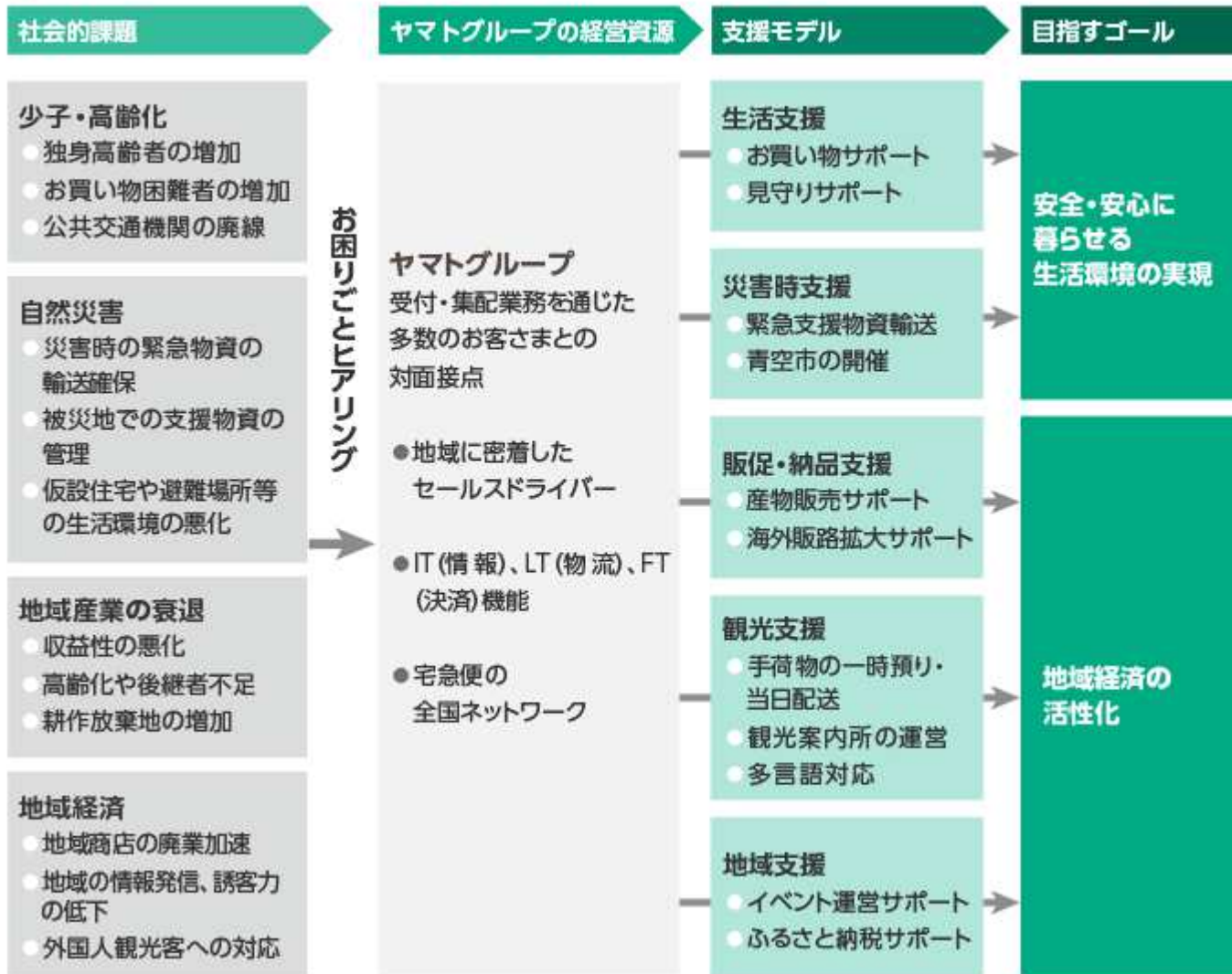
自社にとっての価値

- ✓商品の魅力向上による売上拡大

製品・サービスのCSV(事例) ヤマトグループ「プロジェクトG」

ヤマトグループでは、IT(情報)・LT(物流)・FT(決済)の機能を活かして、地方自治体と一緒に
 になって地方の課題に取り組む「プロジェクトG」を推進。

▼プロジェクトGが目指すこと



出所: ヤマトHD HP

製品・サービスのCSV(事例) ヤマト運輸「客貨混載」

ヤマト運輸は、路線バスを活用して宅配便を輸送し、生活インフラを維持する「客貨混載」を展開。

(1) 座席の一部を荷台スペースにした路線バスを4台導入

宅急便を積載するため、中央部に荷台スペースを確保した路線バスを計4台(2路線で2台ずつ)導入します。

また、客貨混載専用のバスと分るように「ヒト・ものハコぶエコロジーバス」と銘打ったラッピングを施しました。



【バス全体の写真】



【荷台スペースの写真】サイズ:縦197cm×横80cm×高さ70cm

※諸塚村-日向市の路線バスは回送便のため、荷物スペースのみ(荷台なし)



製品・サービスのCSV(事例) セブンイレブン「あんしんお届け便」

セブンイレブンは、日常のお買物に不便なエリアや移動手段にお困りの高齢者が多い地域を中心に移動販売サービス「あんしんお届け便」を展開。

●移動販売による買物支援

セブン-イレブンでは、2011年5月に茨城県で移動販売サービス「セブンあんしんお届け便」を開始しました。独自に開発した販売設備付きの軽トラックで、日常のお買物に不便なエリアや移動手段にお困りの高齢者が多い地域を中心に巡回。常温から冷凍品まで、さまざまな食品や飲料などを販売しています。

現在、「セブンあんしんお届け便」は1道15県35店舗(2015年8月末)で運用しており、今後もお客様のニーズに合わせ順次拡大する予定です。



セブンあんしんお届け便

製品・サービスのCSV(事例) タニタ「地域の健康づくり事業」

タニタは、板橋区と連携して、区民の健康づくりを支援する事業を推進。

取組み概要

- ✓タニタは、板橋区と連携して、通信機能を備えた歩数計約1,000個を区民に配布し、体重や体脂肪率などを測る体組成計と全自動の血圧計を区内の商店街やスポーツ施設など10カ所に設置
- ✓利用者が歩数計をかざして計ると、データがタニタのサーバーに自動的に送られ、同社のサイト「板橋からだカルテ」で健康状態の推移を見ることができる仕組み。サイトでは、健康づくりに役立つコーナーなども設ける
- ✓また、タニタは、「タニタ食堂」のノウハウを生かし、商店街の飲食店と共同で、区内産の食材を使ったヘルシーメニューの開発にも取り組む予定。さらに、食生活や運動習慣についてのセミナー、「板橋Cityマラソン」などの運動大会との連携も実施予定

社会にとっての価値

- ✓地域住民の健康増進
- ✓上記による医療コストの削減

自社にとっての価値

- ✓地域政府と連携した「住民の健康づくり」という新規事業からの売上・利益
- ✓地域住民の健康づくりをビジネス化するノウハウ蓄積

製品・サービスのCSV(事例) インテック「地域の健康づくり事業」

富山を創業の地とするインテックは、富山市と連携して、「まちの賑わい創出」、「高齢者の健康増進支援」に取り組む。

水上武彦の
CSV/シェアード・バリュー経営論



地方創生のための地域密着のCSV：富山市とインテック

2016-06-06 08:38 am

富山市は、公共交通を軸として拠点集中型の街づくりを進めているコンパクトシティとして有名です。2012年には、OECDからコンパクトシティの世界的な先進モデル5都市として選出され、2014年には、ロックフェラー財団が選定する世界のレジリエントシティ100に日本ではじめて選定されています。

具体的には、日本初のLRT導入をはじめ、市内電車環状線の整備、パークライド駐車場整備、高齢者向けの100円定額定期券の導入、まちなか拠点の整備などにより、鉄軌道や路線バスなどの公共交通を活性化させ、その沿線に居住、商業、業務、文化等の都市の諸機能を集積させることを基本コンセプトとするまちづくりを進めています。これにより、人口減少と高齢化、過度な自動車依存による公共交通の衰退、中心市街地の魅力喪失といった地方都市の典型的な課題に対応しようとしています。

インテックは、富山市を創業の地とする独立系大手システムインテグレーターです。株式会社富山計算センターとして設立され、地方の情報処理会社から、積極的な全国展開を行い、日本を代表する独立系システムインテグレーターへと成長した富山を代表する企業です。富山駅前の23階の本社ビルは、富山のランドマークとなっています。

インテックは、創業の地である富山市をフィールドに、ICTの利用により社会課題に対応する取り組みを推進しています。具体的には、「ICTを活用したまちの賑わい創出『富山まちあるきICTコンシェルジュ事業』」、「高齢者の健康増進支援『いきいきシニア倍増計画inとやま』」などの取り組みを進めています。

「ICTを活用したまちの賑わい創出『富山まちあるきICTコンシェルジュ事業』」は、総務省の「ICT街づくり推進事業」として実施された、富山市、他企業、大学とのコンソーシアムで、ICTを活用してまちの賑わいを創出しようとする取り組みです。イベント情報や公共交通の位置情報など、まちあるきに役立つ情報を収集・配信するフリーWi-FiスポットやデジタルサイネージなどのICTインフラ、スマホアプリなどの情報配信プラットフォームの整備と併せて、属性カメラや交通ICカードで歩行者の動態情報を収集し、今後のまちづくり計画に活用するためのデータ分析を試行しています。

「高齢者の健康増進支援『いきいきシニア倍増計画inとやま』」は、総務省の「ICT 超高齢社会づくり推進事業」として実施された、富山市、介護予防センター、大学、他企業のコンソーシアムで、ICTを活用して高齢者の健康増進を支援しようとする取り組みです。高齢者の健康増進活動への意識づけと、イベントなどを通じた社会参加への誘導を行っています。具体的には、ロコモティブシンドローム予防を目的とした高齢者やその予備群向けの、参加者が楽しく取り組める新たなエクササイズの提供、活動量計の配布と健康記録取り込みポイントの設置、健康データの可視化と分析、参加者のモチベーションを高めるための、富山の薬売りをモチーフにした活動量データを活用したゲームの開発・提供などを実施しています。

このような地域密着の地域の課題に対応する取り組みを行政と連携して進めることで、インテックの技術やノウハウが蓄積されれば、それはインテックの強みとなります。それが幅広い地域の課題に対応するために活用されれば、インテックのビジネス価値も生み出すCSVとなります。

富山市とインテックは、高齢者に2,000個のセンサーを配布し、その動向を調査するなど、新しい取り組みも進めているようです。各地域で地域を代表する企業が自治体と連携して地域の課題に対応する取り組みを進め、それが企業にとっても価値を生み出すCSVとなる事例が増えることは期待したいですね。

バリューチェーンのCSV(事例) 伊藤園

伊藤園は、高齢化が進む茶産地農家を技術面、経営面で支援。茶葉の安定調達、品質向上につなげている。

取組み概要

- ✓2001年に宮崎県都城市で始めた茶産地育成事業で、高齢化や後継者不足が深刻化している茶産地農家を、技術の提供や茶葉の全量買取で支援
- ✓野菜や家畜用飼料などを育てていたが、農家の後継者がなくなった耕作放棄地をお茶畑として再生
- ✓茶葉の品種や、刈り取りのタイミング、加工法などを伊藤園が提供



社会にとっての価値

- ✓高齢化、後継者不足が深刻化する茶産地農家の保全
- ✓耕作放棄地の解消

自社にとっての価値

- ✓緑茶系飲料市場が拡大し、国産茶葉の供給が追いつかない状況で、国産茶葉を安定調達
- ✓生産からの取組みで、理想の茶葉を入手
- ✓食の安全が求められる中、国産茶葉100%のブランドで、シェアNo.1(40%前後)を継続

ビジネス環境のCSV(事例) 三菱地所グループ

三菱地所グループは、地域活性化のため、NPOと連携して、農山村と都市の交流活動である「空と土プロジェクト」を推進。

取組み概要

- ✓NPOと連携し、高齢化、過疎化の進む山梨県の農山村と都市を結ぶ活動として「空と土プロジェクト」を推進
- ✓三菱地所グループ社員とその家族、大手町・丸の内、有楽町エリアの就業者とその家族などが参加し、農作業などを実施
- ✓その他、三菱地所ホームによる山梨県の森林資源の活用、丸の内シェフの山梨県産食材の活用支援、マンション住民による農作業等の体験ツアーなどを実施

社会にとっての価値

- ✓高齢化、耕作放棄の進む地域社会の活性化
- ✓都市住民への自然と触れ合う機会の提供

自社にとっての価値

- ✓大手町・丸の内・有楽町エリアの魅力増大による不動産価値の向上
- ✓顧客および従業員への自然体験機会の提供
- ✓企業としての評判向上

ビジネス環境のCSV(事例) イタリアに学ぶ

イタリアには、世界を相手に1,500億円のビジネスを生み出している町や村が1,500存在。



資料：JETRO (<http://www.jetro.go.jp/>)、日本政策金融公庫論集『国際競争下におけるイタリアの産業地域の変容』(https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1202_04.pdf)、馬場康雄岡沢憲夫『イタリアの経済』1999、ほか各種文献・記事より

©BBT大学総合研究所

ご清聴ありがとうございました。

CSVに関するお問い合わせ等は、下記までご連絡頂ければと存じます。

一般社団法人CSV開発機構 副理事長
株式会社クレアン チーフCSVオフィサー

水上 武彦 mizukami@cre-en.jp
(クレアンTEL: 03-5423-6920)

(参考)ブログ「CSV/シェアード・バリュー経営論」
<http://www.cre-en.jp/mizukami-blog/>
書籍「CSV経営」(NTT出版)