特集

日本福祉大学知多半島総合研究所　CSVフォーラム

地域にある共通価値の再発見と創出

～CSVの実践とその課題～

◇日　　時　2016年2月18日（木）13: 30～16: 00

◇会　　場　東海市芸術劇場　1階多目的ホール

◇プログラム　□開会挨拶　曲田浩和（日本福祉大学知多半島総合研究所 副所長）

□第1部　基調講演

「地域にある共通価値の創出」

城山裕美（株式会社フルハシ環境総合研究所 研究員）

□第2部　パネルディスカッション

「企業が取り組むCSV・CSRの実践」

〈パネリスト〉

久野彰彦（株式会社愛知印刷工業 代表取締役社長）

村田元夫（株式会社ピー・エス・サポート 代表取締役）

城山裕美（株式会社フルハシ環境総合研究所 研究員）

〈コーディネーター〉

鈴木健司（日本福祉大学経済学部 准教授、
日本福祉大学知多半島総合研究所地域･産業部 部長）

□閉会挨拶　鈴木健司（日本福祉大学知多半島総合研究所地域・産業部 部長）

◇主　　催　日本福祉大学知多半島総合研究所

◇共　　催　東海商工会議所、半田商工会議所

◇後　　援　東海市、半田市、常滑市、大府市、知多市
常滑商工会議所、大府商工会議所、知多市商工会

開 会 挨 拶

日本福祉大学知多半島総合研究所 副所長　曲田　浩和

こんにちは、日本福祉大学知多半島総合研究所 副所長の曲田浩和です。

本日は、「CSV」というテーマでのシンポジウムを開催する運びとなりました。このCSVというのは、なかなか耳慣れない言葉だと思います。CSR、つまり「企業の社会的責任」については徐々に浸透しているところですが、CSVについてはまだまだ社会的に認知されていないように思います。

そのCSVというのは、簡単に申し上げれば、こんなことです。たとえば企業も自治体もさまざまな利害関係にあるなか、自らお金をかけて社会貢献や地域貢献を行うのはなかなか難しいものです。また、そのことによって自らの首をしめるような事態にならないとも限りません。そこで、そういう進め方ではなく、日頃から取り組んでいることのなかから、「こういうことは地域に役立つのではないか」、「こういうことを実践していくと社会に貢献できるのではないか」と思うようなことを取り上げて、それによって経営面もプラスにしていけるようなことに取り組んでいくこと、そういう考え方がCSVといえます。

そのような考え方に基づく「CSV」をテーマに、昨年もシンポジウムを企画・開催してまいりましたが、まだまだ知名度が低く、本日も初めてここで聞いた方もおられると思います。皆さんと価値を共有することがそもそもCSVなのですから、価値を共有していきながら、こんなこともCSVになるのかな、どうすればCSVができていくのかな、ということを皆さんと一緒に考えていけるシンポジウムにしたいと思っております。

2月という年度末に近いお忙しい時期にもかかわらず、講師の皆さまにはお越しいただきましたことに心よりお礼申し上げます。実りある会にしたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

以上、私の挨拶とさせていただきます。

趣 旨 説 明

日本福祉大学知多半島総合研究所地域・産業部 部長　鈴木　健司

日本福祉大学知多半島総合研究所 地域・産業部部長の鈴木健司です。本日は、このフォーラムに足をお運びいただき、ありがとうございます。

本日は、「CSV」というテーマのフォーラムを開催させていただきます。このフォーラムは、2014年に第1回を開催し、今回は第2回となります。先ほども曲田より紹介がありましたが、まだまだCSVという考え方はなじんでいません。

そこで本日は、基調講演をお願いした城山さんには、CSVとCSRの関係、その内容を少しお話ししていただいた後、今回のテーマとして、CSV・CSRを進める上でどういうところがメリットなのか、どういうところに気をつけなければいけないのか、あるいは落とし穴があるかもしれませんが、そんなことをお話しいただくことになっています。そういうところを本日はフォーラムという形で議論、あるいは事例を発表していただきながら、理解を深めていきたいと考えております。

また、パネルディスカッションでは、久野さんと村田さん、そして城山さんのお三方でディスカッションしていただきます。パネルディスカッションでは、私もわくわくしながら進めていくことにします。フロアからもご質問を承りたいと思います。今回のフォーラムが、皆さんの今後の活動の役に立つヒントになれば幸いです。よろしくお願いいたします。

特集「CSVフォーラム」報告
第1部　基調講演

地域にある共通価値の創出

株式会社フルハシ環境総合研究所 研究員　城山　裕美

皆さん、こんにちは。ただいまご紹介にあずかりました、株式会社フルハシ環境総合研究所の城山裕美（じょうやまひろみ）と申します。本日は、「地域にある共通価値の創出」というテーマでお話をさせていただきます。

1. はじめに

本題に入る前に、簡単に弊社の紹介をさせていただきます。弊社はフルハシ環境総合研究所と申しまして、名古屋市に本社がございます。設立されてから15年、従業員数は10名の小さな若い会社です。主な仕事として、環境やCSRの分野で企業経営のサポートをさせていただいております。具体的には、たとえば環境に配慮した新製品を作りたいときに、環境に配慮するための指標がどういうものなのかを一緒に探したりするわけです。また、環境CSRの分野に関してはいろいろな法律があるわけで、たとえば環境分野ならば省エネ法や廃棄物に関する法律等ですが、そういった法律にいかに対応していったらいいのかをアドバスイスさせていただいています。また、環境やCSRの情報を会社の中でいかに効率よく収集し、まとめ、それをどのように社会に配置していくか、公表していくか、といったこともお手伝いしています。

一方で、地域といいますか、主に行政と連携した事業も数多く手がけております。近年は愛知県との協働で、愛知県内の海岸漂着物、海岸に捨てられたごみがどこから来ているのかという調査や、実際に市民のかたがたを対象にごみ拾いのイベントなどを開催し、ごみを使ってアート作品を作るようなワークショップも実施しています。また昨年は、これも愛知県との協働ですが、愛地県内の林産物、木から出てきた資源を有効活用するということで、市民を対象に、間伐材を使ってスプーンを作ったりするワークショップを開催しました。

前置きが長くなりましたが、本日のテーマは、「地域にある共通価値の創出」ということです。この概念がどのような背景で出てきたのか、そしてどういった取り組みがされているのかといった事例をご紹介するとともに、実際に取り組むにあたって必要なこと、想定される課題等をご紹介したいと思います。

2. CSRとは

(1) CSRとは

ご存じの方もたくさんおられると思いますが、まずCSRについて説明したいと思います。

CSRとは何かというと、Corporate

Social Responsibility、「企業の社会的責任」ということです。意味するところは、環境や社会問題など、社会に与える影響に責任を持ち、あらゆるステークホルダーからの要求に対して、適切な意思決定をし、行動することです。

■ステークホルダー

このステークホルダーとは何かというと、直接・間接的な利害関係を有する者のことです。企業を取り巻くステークホルダーとしては、まずお客様や調達先、また上場企業であれば株主・投資家。また、将来社員になるかもしれない学生や、その学生を教えている教員の方々。また、社員もステークホルダーになります。また、社外団体、NPO、NGO。そして、地域社会もステークホルダーに含まれます。

■リスク事例

では、CSRを怠った場合、どんなリスクが起こり得るのか。大手食品メーカー、ネスレグループの事例をもってご紹介します。

ネスレの商品にはパーム油が多く使用されていますが、このパーム油はインドネシアの熱帯雨林を違法伐採して作られたものであるため、非難の対象となったことがあります。この事実を受けてNGOがネガティブ・キャンペーンを開始し、その批判映像がYouTubeで流されました。これは、ネスレの代表的な商品であるKitKatに含まれているパーム油は熱帯雨林を違法伐採して作られたものなので、「KitKatを食べることはオランウータンの生命に関わるんだよ」という非常に衝撃的な内容の映像でした。今でもホームページ上で検索すると出てくると思いますので、ぜひご覧いただきたいと思います。20万通以上の抗議メールが届き、株主総会でも抗議活動が行われ、社会的な評価が大きく低下するといった緊急事態に陥ったわけです。その結果、ネスレとしては、「2015年までに環境破壊に伴わないパーム油のみを使用する」という方針を発表したのです。

■一般の人々が考える、企業が果たすべき役割

では、一般の人々が考える、企業が果たすべき役割とはどういうものなのか。ある調査の結果をご紹介します。これは、一般市民3,000人に対して行われた調査で、企業が果たすべき役割として「非常に重要であること」と「重要であること」を示したものです。「非常に重要である」と回答されたことの割合の高いものから順にみていきます。

最も重要であると思われているのは、「安全・安心で優れた商品・サービス・技術を適切な価格で提供する」で、これは本業に徹するということだと思います。それが、一般の人々が最も重要だと考えていることです。二番目は、「社会倫理に則した企業倫理を確立・遵守する」で、これは法令遵守ということです。そして三番目が、「不測の事態が発生した際に的確な対応を取る」。続いて、「雇用を維持･創出する」、「経営の透明性を確保し、情報公開を徹底する」、「先進的な技術・研究開発に取り組む」といったことが重要視されていることが分かります。

上位3つの、「本業に徹する」、「企業理念の確立・遵守」、「不測の事態への対応」というのは、2007年度以降、変化はありません。これらは一般市民にとって非常に関心の高いことなのです。

(2) 企業におけるCSR活動

では、実際に企業におけるCSR活動とはどんなものか、改めてご紹介したいと思います。

CSRについては、社会的責任の国際規格ISO26000というものがあり、そこには7つの中核課題が示されています。具体的には、「人権」、「労働慣行」、「環境」、「公正な事業慣行」、「消費者課題」、「コミュニティへの参画及びコミュニティの発展」、そして「組織統治」です。これらは、さらに3つに分類されていることが多いようです。

一つ目は、「環境」。Environmentalなので「E」と略されています。二つ目は、「人権」、「労働慣行」、「公正な事業慣行」、「消費者課題」、「コミュニティへの参画及びコミュニティの発展」の5つが「社会性」、Socialということで「S」と略されます。そして三つ目は、中心にある「組織統治」がGovernanceで「G」と略されます。この3つの頭文字をとって、「ESG」というふうにCSRのことを表現することがよく見受けられます。

では、「E」「S」「G」それぞれについて企業がどんな活動をしているのか、詳しくご紹介したいと思います。

①CSR活動（環境）長期環境ビジョン

まず、「E」の環境の部分です。近年では、大手企業を中心に、長期の環境ビジョンが打ち立てられることが多いです。短期ではなく、持続可能な目標や成長を目指して、長期的な視野で環境問題に取り組んでいくというわけです。

キリングループでは、2050年を見据えた明確な長期環境ビジョンを掲げておられます。そのビジョンを掲げるにあたっては、社会的・環境的にどんな背景があるのかを数値化しています。「キリングループ環境報告書」からの抜粋ですが、たとえば、何の対処もしない場合、「原生林崩壊」で原生林は13％減となり、「水不足に苦しむ世界人口の割合」は40％以上になってしまうということです。また、温室効果ガス排出量は50％増えます。そういった背景を踏まえ、キリングループとして目標を打ち出し、それを今後の行動に落とし込む形にしているのです。

□環境マネジメント

やはり、目標を定めるだけでは絵に描いた餅になってしまいます。そこで、それをいかに実行に移すか。環境分野では、環境マネジメントとしてISO14001、エコアクション21等の規格がありますが、まずは方針を打ち出して計画を練り（Plan）、実際に実施する（Do）。そして、それを念入りにチェックして（Check）、練り直していく（Act）。このようにPDCAを継続的に回していくことで、長期にわたって活動を改善させていく取り組みが重要になると考えています。

②CSR活動（社会性）ダイバーシティ推進

次に、ESGの「S」の部分です。社会性への取り組み、その最新の動向についてお話ししたいと思います。

社会性への取り組みは、前述のとおり、人権や労働慣行などさまざまな分野がありますが、最近注目されているのは、「ダイバーシティの推進」だと思います。2014年に政府の成長戦略の一つとして「女性の活躍推進」があげられ、「2020年までに日本では女性管理職の比率を3割にする」と

いったことを安倍総理は発表されました。そして、2015年9月には女性活躍推進法が制定されています。先般も、2016年5月に開催される伊勢志摩サミットの閣僚級会議においては、「女性活躍推進」を議題として必ず取り上げたいとおっしゃっていたので、今後ますます注目される分野だと思います。

そこで、「イオンの環境・社会への取り組み2015」からの抜粋ですが、イオンは「ダイバーシティ宣言」を策定し、「女性管理職比率の定量目標として2020年度に50％」と設定されました。そのためグループ60社にダイバーシティ推進体制を設置しています。この分野で先進的といわれる資生堂やIBMでも女性の管理職の比率は現在3割程度なので、「2020年度に50％」という値がいかに高いか、ということがわかります。ちなみに、2014年度の時点でイオンにおける女性管理職の比率は、まだ1割程度ということです。今後どんなふうに展開していくのか、非常に注目しているところです。具体的には、1,000人の管理職が参加するようなダイバーシティ研修を実施したり、事業所内に保育所を設置したりするなどの活動を続けておられます。

③CSR活動（ガバナンス）

次に、ESGの「G」の部分です。ガバナンスについてご紹介します。

ガバナンスに関しては、国の最高戦略として「コーポレート・ガバナンスの強化」が明記されています。そして、2014年2月に、「日本版スチュワードシップ･コード」が策定され、2015年6月には「コーポレートカバナンス･コード」が適用されています。

日本版スチュワードシップ・コードというのは、投資家が果たすべき義務、責任を明確化したもので、企業の外側から、つまり投資家によって企業の持続的な成長を促すための原則を定めたものです。また、コーポレートガバナンス・コードは、企業内部での取り組みということで、不正を防止し、持続的な成長をするためのあるべき原則みたいなものを定めたものです。このような政府の動きがあるので、やはり国内の企業はガバナンスに注力していこうといった姿勢が今や非常によくみられます。

たとえば、オムロンでは、年次を追ってどういったガバナンスへの取り組みを行っているかをかなり詳細に記載されています。これは非常に珍しいことです。

今、企業の不正会計やデータの改ざんといった事件が多発していることもあり、今後ますますガバナンスへの取り組みは進んでいくのではないかと思っています。

(3) リスクからチャンスへ

さて、CSR（ESG）の活動についてご紹介してまいりましたが、実は「CSR」というのは2つあるといわれます。「守りのCSR」と「攻めのCSR」です。そのように表現されることがあります。

「守りのCSR」は、コンプライアンスの意識を高め、リスクマネジメントを抑さえ、ステークホルダーとの信頼関係の構築を目指しています。これが欠けるとネガティブイメージが非常に大きくなってしまいます。

一方、「攻めのCSR」は、社会のニーズを先取りして、環境配慮製品を作ったり、SRI（社会的責任投資）を行ったりすることで社会と企業の価値を向上させていくわけです。これは、基盤として守りのCSRをきちんとつくっておくことが重要です。

守りのCSRをきちんとつくったうえで攻めのCSRを展開していく。そういうことが非常に重要だと思います。守りのCSRが欠けているのに攻めのCSRを行っても、それはネガティブイメージとなって信頼関係を構築できないことになるでしょう。

(4) CSRテーマの変遷

では、CSRテーマの変遷について、簡単にご紹介します。

1980年代は、大量生産・大量消費の時代で、「経済的価値の創出」がCSRの第一の目的に置かれるような時代でした。その結果、産業公害や環境破壊が起き、企業のあり方が問われる時代になりました。

その後1980～90年代にかけては、クローバル化やマスメディアの発達により、公害や環境破壊が広く世の中に伝わります。それに対してNPOから批判が出されるようになります。そこで、企業にとって重要なCSRのテーマは「NPOからの批判対応」であり、それに対応するために環境や社会問題を解決していく時代になりました。

2000年に入ると、CSRのテーマは「コンプライアンス」です。ガバナンスやコンプライアンスが重視される時代になりました。というのは、企業の不祥事が多発したからです。このコンプライアンスの部分が、前述の「守りのCSR」に該当します。

その守りのCSRを経て、2000年代の後半からは、法令遵守を超えた社会への貢献ということで、「リスクマネジメントと企業価値の向上」がCSRテーマとして目指されるようになりました。このことが、前述の「攻めのCSR」に該当します。

そして現在は、「共通価値の創造＝CSV」という言葉が出てきました。これは後ほど詳しく説明しますが、「本業を通じたサステナビリティへの貢献」ということで、これに関して各社が取り組み始めた段階だと思います。

3. CSVとは

では、CSVとは何か。本日のテーマにつながることですが、CSVとは、Creating Shared Value、「共通価値の創造」と訳されます。これは、企業による経済利益活動と社会的価値の創出（＝社会的課題の解決）を両立させることです。これは、アメリカの有名な経済学者のマイケル・E・ポーター博士が中心となって、2006年に提唱された経営戦略のフレームワークです。

(1) CSRとCSVの違い

では、CSRとCSVはどのように異なるのか。

CSRは元来、社会貢献的要素が強く、経営戦略に組み込まれてこなかった経緯があります。つまり、「経営戦略」、「本業」、「市場」の外にCSRはあります。

それに対して、CSVは、企業にとって経営戦略の一つとして認識されており、本業に即した形で社会的課題を解決することを目指しています。つまり、「経営戦略」、「本業」、「市場」の中にCSVはあるということです。

では、CSRとCSVがまったく別物かというと、私はそうは思っていません。もともと外にあったCSRを内に入れて経営戦略を考えていけば、CSRもCSVになり得るのではないかと思っています。

■フェアトレードの仕組みから見る

では、CSRとCSVの違いについて、も

う少し分かりやすく、フェアトレードの仕組みを示しながら説明したいと思います。

フェアトレードというのは、発展途上国で作られた作物や製品を適正な価格で取り引きすることによって、生産者の生活を向上させる仕組みです。この仕組みのなかでフェアトレード製品を買うというのは、どういうことなのか。それは、フェアトレード製品を買うことで農家の収入は上がりますが、同時に仕入れ価格も上がってしまうので、実は全体で生み出される価値は変わりません。それがCSRに該当します。一方、農家に新しい技術を導入して生産量や品質アップを図ると、全体として新しい価値が生み出されます。これがCSVに該当します。

(2) CSV事例

では、CSVの事例について、いくつかご紹介いたします。

①ネスレ日本株式会社

まず、ネスレの事例です。ネスレは、世界でもトップランナー企業です。

ネスレのCSV経営は、3段のピラミッド構造です。一番下の土台になる部分には、「コンプライアンス」ということで、法律、経営に関する諸原則、行動規範を置いています。その上には「サステナビリティ（持続可能性）」を置いています。そして、その2つを土台にして「共通価値の創造」というものが一番上に置かれています。

このネスレさんにとっての共通価値は「栄養」、「水資源」、「農業・地域開発」であり、この3つの領域を主眼に置いてCSVに取り組んでいるということです。

もう一つ、非常に特徴的なのは、CSV事業を推進するために「強力なガバナンス構造」があるということです。一つは、「ネスレ・イン・ソサエティ・ボード」というものです。これは、社外の取締役が四半期に一度集まり、CSVが順調に進んでいるかどうかを監査する会議です。もう一つは、「CSV諮問委員会」というものです。これは、12人ほどの外部の有識者から社会課題の設定について意見をいただく、といった会議です。

それで、前述の3つの領域「栄養」、「水資源」、「農業・地域開発」に、「サステナビリティ」と「コンプライアンス」を加えた5つの重要課題についてKPI（key performance indicator、企業目標の達成度を評価するための主要業績指標）を設定し、具体的な行動に落とし込んでいるということです。これは非常に先駆的な取り組みといえます。

□ベネズエラの「ネスレ カカオプラン」

では、実際にどのような活動に取り組んでいるのでしょうか。いろいろある中で、一つご紹介したいのは、ベネズエラの「ネスレ　カカオプラン」です。

まず、地域の課題としては、カカオ樹木の品質低下や、若い世代が農業から離れていくという状況があります。それに対してネスレのベネズエラのスタッフは、これまでに対象とする600農家に対して計6,000回以上訪問しています。また、高品質の苗木や有機肥料を配布しました。そして、収穫高を増やして、病気の拡散を防ぐ剪定などの効果的な農作業法について研修を実施しました。

その結果、若い世代が農業に少しずつ定着するようになりました。また、経済的価値として、対象の農地では1ヘクタールあたりの収穫量が878kgから1,500kgへと、

ほぼ倍増しました。そのような成果を得ています。

②キリン株式会社

国内ではどのような取り組みがあるでしょうか。昨年度のCSVフォーラムで基調講演をされたキリンは、国内でのトップランナーといえます。

キリンでは、CSV重点6テーマをもって、ピラミッド型の推進体制をイメージされています。土台に、「コンプライアンスのテーマ」と「サステナビリティのテーマ」があります。その上には、共通価値に相当するものですが、「キリンならではのテーマ」を設定されています。

コンプライアンスのテーマとしては、「人権・労働」、「公正な事業慣行」。サステナビリティのテーマとしては、「環境」、「食の安全・安心」を掲げています。そして、キリンならではのテーマとしては、「人や社会のつながりの強化」、「健康」。このような6つのテーマがあります。

この6つのテーマに対し、3つのアプローチで取り組んでいます。一つ目は、製品・サービスの見直し。二つ目は、バリューチェーンの最適化。原料の調達、廃棄なども含めたところで最適化していくということです。三つ目は、地域社会の事業基盤を強化し、地域社会に貢献しながら競争力を高めるということ。このようなアプローチの仕方で進めています。ちなみに、キリンは2010年にポーター賞を受賞しました。CSVを提唱したポーター教授の名前を冠したものですが、これはCSVの賞ではなく、あくまで競争戦略の賞ということです。ただ、ポーター賞を受賞されている企業は、CSVの取り組みについて評価されているケースが非常に多いです。

そこで、キリンの推進体制ですが、キリングループでCSV委員会を設置し、情報や課題を共有し、CSVの6テーマに対する方針や戦略を策定しているということです。

また、これは珍しいことですが、CSVでPDCAを回しているということです。目標を定めるだけでなく、それを実施し、チェックし、改善していく。そんな取り組みも進めています。

□原料調達による農業振興

では、実際にどのような取り組みを展開されているのでしょうか。一つは、原料調達による農業振興です。長野県の遊休農地で自社栽培事業を展開しています。地元の行政や委員会、そして130人の地権者、ボランティアの方々の協力を得て、農地の環境を整えながら栽培を続けているそうです。

□地域の産業支援

もう一つは、地域の産業支援です。関わりが深い兵庫県と包括連携協定を締結し、観光振興、地産地消、食育といった分野で連携しています。具体的には「ひょうごマルシェ」という朝市を開催しているとのことです。

③株式会社伊藤園

次に、伊藤園の事例です。こちらも有名ですが、茶産地事業でポーター賞を受賞されています。特徴は、「契約栽培」と「新産地育成」です。

契約栽培については、茶農家と契約し、伊藤園の茶葉を生産してもらう代わりに、茶葉をすべて買い取る仕組みになっています。これは、農家の安定的な収入と、メーカー側としては安定的な原料調達が見込めるといったメリットがあります。

一方の新産地育成については、遊休農地のある自治体や事業者に対してノウハウを提供し、大規模な茶農園を展開しています。茶葉は全て伊藤園が買い取っています。メーカーとしてはスケールメリットが見込めると同時に、地方の産業育成にもつながっています。

④三菱ケミカル

農業関係の事例が続きましたが、化学メーカーでCSVを検討している事例として、三菱ケミカルホールディングスの取り組みをご紹介します。

三菱ケミカルでは「KAITEKI経営」ということで、情報、健康、エネルギーの抱える社会課題を解決し、人も社会も地球も心地よくあり続けることに取り組んでいます。そのために、3つの軸を設定しています。

一つ目は、「イノベーション」に関する技術軸で、MOT（Management of Technology）。二つ目が、「資本効率」に関する財務軸で、MOE（Management of Economics）。三つ目は、「環境・公益性」に関するサステナビリティ軸で、MOS（Management of Sustainability）。この3つの軸すべてにKPI指標を設定して活動を続けているということです。このMOTやMOEに関して指標を設定するのは企業にはよくあることですが、MOSに指標を設けているのは非常に珍しいことです。

MOSに関しては23指標ありますが、分野としては「サステナビリティ」、「ヘルス」、「コンフォート」となっています。「コンフォート」などは特に指標化が難しいそうですが、便利や楽しみ、安らぎなどに貢献する商品の売上を、具体的には2010年度比で4,000億円増加させることを目標としています。

(3) CSVに該当する事例

さて、大手企業の事例ばかり紹介してまいりましたので、CSVというのは大手の企業しか取り組めないものなのかと思われるかもしれませんが、私はそうとは思っておりません。

次にご紹介するのは、私が関わった企業の中で、「これはCSVに該当するのではないか」と思っている事例です。2社の事例をあげますが、両社ともCSVのことはほとんどご存じありませんでした。今回このセミナーで紹介してもいいかとお尋ねしたところ、最初は「CSVって何？」とおっしゃったのですが、お話ししているうちに「そのCSVとやらに該当するみたいだから話していいよ」とご了解くださいました。

①木村メタル産業株式会社

木村メタル産業株式会社は、愛知県小牧市に本社があり、非鉄金属の回収、加工、販売を行っている会社です。具体的には、パソコンやプリンターなど、使わなくなった製品を回収し、まだ使えるものと使えないものとに分けて、使えないものについては解体作業し、そこから金属を取り出してリサイクルするということです。

この会社が注力している社会課題は「障がい者雇用」であり、障がい者を積極的に正社員として採用しています。私も一度見学させていただきましたが、40インチとか50インチぐらいのテレビのパネルを、障がい者の方が2人で、5分もかからないスピードで解体していました。テレビのディスプレイはいろいろな型がありますが、それにも十分対応して、企業の業績に

貢献しているという印象を受けました。専門の知識を持ったジョブコーチがおられて、障がい者一人一人の特性を生かした作業や生活指導を行っているということです。

②朝日メインテナンス工業株式会社

朝日メインテナンス工業株式会社は、名古屋市に本社があり、総合ビル管理を行っている会社です。総合ビル管理というのは、主に2つの業務があります。一つは、清掃です。ビルや商業施設などの清掃を行います。もう一つは、設備関係、つまり空調や電気系統の管理を行います。

この会社はトップの方が非常に環境問題に熱心で、事業を通じて環境に貢献したいという思いを持っておられ、主に清掃の分野で何か新しいことができないかと開発を続けてこられました。

結果的に、従来は洗剤や高圧洗浄機を使って清掃を行っていましたが、自然由来の清掃水、要するに微生物の入っている清掃水を使った清掃システムを大学などと共同開発し、実際にサービスとして売り出しています。これは環境に負荷をかけないことはもちろんですが、トイレの匂いや黄ばみにも非常に効果的だということが実証されています。

この清掃システムについては、口コミで利用が広がり、皇居外苑や小中学校等の公共施設にも導入されています。最近は、小中学校へ導入する際には、生徒が清掃について学ぶ教育プログラムも実施されています。

実際に清掃システムが導入されているショッピングモールを見学させていただきましたところ、高齢者が清掃員として結構働いておられるのですが、皆さんが非常にお元気なのです。「作業効率が非常にいいシステムなので、体に負荷がぜんぜんかからない。適度に商業施設の中を歩くので、この仕事を始めてからとても健康的になった」とおっしゃっていました。このような予想外の効果もあるようです。

(4) 中小企業のCSV「CRSV」

中小企業のCSVを考える際の一つの概念として、「CRSV」というものが2014年版の「中小企業白書」の中に登場しました。まだまだ認知度は低いと思いますが、Creating and Realizing Shared Valueの　略で、CSVと考え方はほぼ変わりません。ただ、CとSの間にRealizing、つまり「実践する」という言葉が入っており、意味としては「地域に根ざした事業活動を行なう中小企業・小規模事業者が、事業を通じて地域課題を解決することにより、その地域が元気になり、その恩恵をその事業者が受ける」ということです。そのような概念として取り上げられています。

そこで、「中小企業白書」の中から、CRSVの事例をいくつかご紹介します。

(5) CRSVの事例

①株式会社あわえ

徳島県の株式会社あわえは、従業員数10名ほどの、ITベンチャー企業です。この地域における課題としては、よくあることですが、「少子高齢化と若者の流出による人口減少の深刻化」です。その課題に対して、さまざまな事業を展開されています。

一つは、「フォトストックサービス」といって、空き古民家に放置された写真をデジタル化してクラウド上に残すことです。

また、「地域の産品のブランディング」

です。パッケージデザインやストーリーを付加することによってブランディングし、地域外にも独自の直販ルートを構築しています。

そして、「銭湯のリノベーション」です。外部の都市部から来訪する人々と地域住民をつなぐ機能を持たせた取り組みです。

こうした取り組みの結果、進出企業が徐々に増え、人口減少が改善されつつあるという報告がされています。

②有限会社トップリバー

長野県の有限会社トップリバーは、従業員数42名、農産物の生産・販売を行っている会社です。地域における課題は、「農家の減少」です。その課題に対して事業を展開されています。

一つは、「農産物の生産・販売」です。これについては、農協に頼らず、自ら販路を開拓しています。専門の営業担当を数名配置して販売の開拓を行ったということです。また、遊休農地を活用したり、中古の農機具を活用したりするなどしてコストを削減しています。

もう一つは、「人材育成」です。全国から募集した研修生に、農作物の生産、営業、マネジメントなどを習得してもらっています。また、地元の50～70歳代の住民を採用することで、地域雇用の活性化にもつながっているということです。

この会社は、「儲かる農業」を理念として置き、徹底的に収益をあげ、設立10年に至っては売上高12億円を達成されているということです。

(6) CRSVへの取り組みについて　―中小企業庁のアンケート調査結果から―

このCRSV、地域における共通価値を創造するにあたって、どのような動機を基にその事業を展開されているのか、それを調査した結果をご紹介したいと思います。これは、中小企業庁の調査で、CRSVに先進的に取り組む企業や創業者を対象にアンケートを実施した結果です。

■CRSV 創業の動機

まず、地域の課題解決を行う事業者の創業の動機です。一番多いのが、「地域社会の課題を解決したいから」。二番目が「社会に貢献したいから」、続いて「アイデアを事業化するため」等々あります。

この結果からわかったのは、何となくやっていて地域課題の解決につながったわけではないということです。やはり最初から明確な志があることが実践には重要ではないか、と思います。

■CRSV 地域に与える影響

では、実際にCRSVの事業を行ったことにより地域にどんな影響を与えるかということです。最も多いのは「新たな雇用を生み出している」、続いて「地域の人々が健康で暮らせるようになった」、「企業や地域を担う人材が育っている」ということで、雇用創出や人材育成など、地域の経済に貢献していることがわかります。

■CRSV 事業者の連携

そこで、事業者の連携状況はどうかというと、「連携している」という事業者が87％を占めています。この連携先は明確ではありませんが、自治体ではなく、事業者との連携とのことです。事業者と連携することで資金の負担を軽減する、社会課題を共有するなど、そのような効果があるとうかがっています。

■CRSVに必要な要素

このアンケートの項目には、「CRSVに必要な要素」というのがあります。地域課題の解決と事業を両立するために必要な要素は何か、ということです。

最も必要な要素は、「経営者の意識と強いリーダーシップ」で、「社会的課題を発掘・認識する力」、「社会的課題の解決を目指す行政とのパートナーシップ」と続いています。やはり、経営者のリーダーシップがあると進めやすい、という印象があります。

■CRSV 事業者が抱える課題

そうはいっても、事業者が抱える課題というものはあります。

最も多いのが、「人材の確保・育成」です。そして、「営業力・販売力の向上」、「新規顧客の獲得」と続きます。あとは、「商品・サービスにどんな付加価値を付けていくのか」といったところが現在抱えている課題ということです。

4. 地域にある共通価値を創出するために

さまざまな事例をご紹介いたしました。最後に、地域にある共通価値を創出するためにどんなステップを踏んだらよいか、ということを私なりにまとめてみました。

一つ目は、「自社の強みを深掘りする」ということ。やはりCSVに取り組むにあたっては、手を付けたことのない分野の新規事業にいきなり手を出すのではなく、まずは自社の強みを生かせないかを検討することが重要だと思っています。自社の強みというと、SWOT分析などいろいろな分析はありますが、たとえば製造業ならば「ものづくり力」というものがよくあげられます。しかし、単に「ものづくり力」というのではなくて、もっと深掘りしていただきたいのです。例えば、自社で作っているのかどうか、ということです。意外と自社では作っておらず、下請けに作らせるのが上手な会社というのは結構あると思います。そのように、「ものづくり力」といっても、どのような「ものづくり力」なのか。そういったところまで深掘りしていただきたいと思っています。

二つ目は、「周辺事業を見直す」ということ。先ほど徳島県のITベンチャーの事例をご紹介しましたが、ITから始まり、少しずつ領域を広げ、最終的には銭湯のリノベーションまで実現させました。そのように少しずつ、自分の領域に近い領域から入って取り組みつつ事業を拡大・展開させていくのが理想的な方法かと思っています。

三つ目は、「地域課題をどのように捉え、どうアプローチするか」ということ。農業、地域貢献、社会福祉といった分野ではよくありますが、私は自分の専門ということもあって、環境分野について検討していただきたいと思っています。たとえば、製品やサービスを提供するにあたっては多くの水や電気を使うわけで、環境に与える影響は大きいはずです。そこで、そういう面を見直すだけでも意外とコストダウンできたり、新たな製品を発見したりするきっかけになるのではないかと思っています。

四つ目が、「地域価値をどうやって経済価値に変換するか。利益が出る仕組みの構築」ということです。非常に難しいところではありますが、一つには、製品やサービスに付加価値を付けることが考えられます。CSVに取り組んで社会課題を解決していくこと自体が一つのストーリーとなり、

そのことが付加価値になるのではないでしょうか。また、事例紹介にもありましたが、販路を拡大したりコストダウンしたり、そういう利益が出るための地道な努力を積み重ねていって、それで初めて経済価値と社会価値（地域課題の解決）を両立させることができるのではないかと思っているところです。

私からの発表は以上です。ご清聴、ありがとうございました。