

【タイトル】利益の創造と社会への貢献を同時に実現する想いを持つ企業が真にグローバル企業となり得るーCSV企業と私の挑戦からー

【名前】城宝薫

【本文】

第1章 はじめに

現代社会は地球温暖化や途上国の貧困、少子高齢化や地方の過疎化など、実に多くの社会課題が存在している。これらを解決するには100年後の地球のことを考えると同時に100年後の社会をつくる意識を持って企業のあるべき姿を見直す必要がある。来世に生きる人のためにも、課題解決を行う企業が増える必要があると私自身だけでなく未来を担う学生は考えており、そうした会社で働きたいという意見はとても多い。

社会課題が存在する現代社会において企業の社会的責任は高まり、企業のCSRや寄付活動などに多くの注目が集まるようになった。しかし、課題もある。CSR活動に取り組む企業の場合、業績が悪化したり景気が悪くなるとCSR活動にあてられる活動資金が削減されるため、社会課題を解決するための継続した支援は行い難い。また、社会課題の解決に取り組むNPOも、継続するための資金確保を継続して行う必要がある一方で、寄付は不安定だという声が存在する。その背景には支援者は金銭的な負担を行いながら活動を支援することが難しいことが存在しているからだ。

これらのことから、私は金銭的な負担がかからない新しい支援のカタチを立ち上げた。サービス名は「テーブルクロス (TABLECROSS)」。テーブルクロスは「利益の創造と社会への貢献を同時に実現する文化を創りたい」との思いで立ち上げ、飲食店予約アプリサービスを展開している。このサービスは従来の飲食店予約サイトが、固定化した高コストの広告モデルであったのに対し、一人の予約に対してのみ広告費用が発生する「成果報酬型」を先駆けて導入したもの。そして一人が予約をすると1食分の途上国の子どもの学校給食が支援される仕組みになっている。こうした利益と社会貢献を両立させる活動はCSV (Creating Shared Value : 共通価値の創造) と呼ばれて注目されているが、これは新しい概念であり、日本ではまだあまり知られていない。そして、学生のなかにもあまり知られていないと感じる。

そこで、本論では今後多くの社会課題が浮き彫りになるなかで、利益の創造と社会への貢献を同時に実現する企業について、そして、CSV活動をしている企業へのインタビューと、私が活動してきた1年半の実体験も含みながら論じたいと思う。そして、真のグローバル企業について論じる。

第2章 CSV企業へのインタビュー

1節 ロート製薬株式会社

ロート製薬は「広報部・CSV推進部」を立ち上げ、CSVに取り組んでいる。インタビューに

応じて下さったのは広報部・CSV推進部部長の河崎保徳さん。同社がCSVに取り組むようになったことについて河崎さんは次のように話された。

「製薬会社は、お客様が病気のときに売上が上がる会社かもしれません。しかし、本当は人々が病気にならない社会をつくりたいというのが本音です。同時に何を大事にするべきかを考えたとき、お客さんを喜ばせることが最も大事なのだということに社員は行きつくはずでした。ロート製薬は目薬を取り扱う会社でしたが、目薬を開発する我々の会社には沢山の技術とノウハウがあり、見方をひとつ変えるだけで人々が困っている課題を解決することができるリソースが詰まった組織だと思います。そうしたことからCSVに取り組むのは自然なことでした。」

また、河崎さんは今後、社会貢献の壁がなくなる時代がくると言う。「ロート製薬の資源を使って誰かの役に立ちたいと考えたとき、会社の壁がなくなりつつあって、自然とこれがCSVという考え方だと思います。これまでは、何かしらの企画を形にしようとするときには枠があったり、企業の中だけでやろうという意識が向いていました。しかし、ここ数年で大企業をはじめ、多くの企業が自分たちの持つリソースを見直し、そして気づき出したと思います。これまでは企業が取り組む社会貢献は、企業が事業を行う中で生まれた利益をNPOに支援することやボランティア活動を行うイメージが強かったです。しかし、今後は企業とNPOが交わりひとつひとつのプロジェクトが動き、チームが編成されてくるのではないかと個人的には思います。そして、社会貢献の壁がなくなる時代がくるのではないかと思います。その結果、今後は企業、NPO、地域や大学が一緒になって活動を行う組織がひとつの流れとなり、文化となる時代になるのではないかと思います。」

そして、一つの事例をご紹介して下さった。「ロート製薬では病気にならない、つまり人々の健康を追求するためにも、健康を生み出すコアな部分である『食』を見直すことで生活習慣を提言してもいます。その一つがパレタスのアイスバー（フローズンフルーツバー）です。一般的に、果物は48度以上で酵素が死んでいくと言われます。いい果物や野菜などを食べるとお通じが良くなることは知っていても、できるだけ酵素を活かしたまま人々のお腹に届けるために、高い温度の熱処理を可能な限り避けて生産したいと考えました。実はこの課題解決にロート製薬の目薬生産の技術が応用できたのです。」



画1 パレタスのアイスバー

2節 味の素株式会社

味の素は、創業当時から CSV の考えに基づいた企業経営を行っているが、同社は「ASV (Ajinomoto Group Shared Value)」を目指して活動している。インタビューに応じて下さったのは CSR 部専任部長の栗脇啓さん。栗脇さんは次のように話された。

「ASV は、味の素グループが創業以来展開してきた事業を通じた社会的課題解決への貢献であり、社会・地域と共有する価値を創造することで、経済価値を生んで成長につなげる取り組みです。」

「CSR から CSV へ、という言い方をされることがありますがやや違和感を感じます。CSV は、社会課題のために企業が持つリソースや事業を最大限に活かすということだと思います。一方で、CSR にはいくつかのレベルのとらえ方があり、我々は企業の善行やその広報活動ではなく「戦略的 CSR」、つまり事業とベクトルを合わせながら地球市民としての活動をしてきました。今私たちは” 2020 年にグローバル食品企業のトップ 10 入りをする” という目標をグループで掲げていますが、そのためのけん引力が ASV です。そこでどのような社会価値を実現したいのかをはっきりさせ優先順位をつけるため、21 世紀の人類社会の課題を整理し、社会にとっての重要度と事業にとっての重要度に応じてマッピングしているところです。」



図1 味の素グループが検討・抽出したマテリアリティ項目のマッピング

(資料) 味の素サステナビリティレポートより

そして一つの事例をご紹介してくださった。「ガーナでの栄養改善プロジェクトで、離乳食の栄養バランスを強化するアミノ酸入りのサプリメント「KOKO Plus」の開発、製造や販売を行い、離乳期のこどもたちの栄養改善を目指しています。それまでアミノ酸の栄養改善効果については世界各地で10年以上臨床データを集めていましたがビジネス化には至っていませんでした。ガーナの場合、事業拠点はありませんでしたが、ガーナ大学の先生から栄養食品ビジネスの共同開発を提案され、それに可能性を感じたところから始まりました。ビジネスプランに共感していただけるパートナーがガーナ政府のみならず日本政府（JICA）、アメリカ（USAID）、国連機関（WFP）、PLANやCAREのような国際NGOなどに拡大し、国際的なソーシャルビジネスになりつつあります」

3節 キリン株式会社

キリンは、日本で初めてCSV本部を立ち上げた企業である。そして、「製品・サービス」「バリューチェーン」「地域社会」の3つのアプローチで取り組んでいる。インタビューに応じて下さったのはCSV本部CSV推進部主幹の大北博一さん。大北さんは次のように話された。

「企業の社会的責任と言われているCSR（Corporate Social Responsibility）と純粋な利益追求であるPPP（Pure Pursuit of Profit）を融合していくことが大切だと考えています。また、独自の商品や活動を通じて、人や社会の絆づくりに貢献すること、より『おいしく、健康的な』ライフスタイルを広げること、それが、世の中におけるキリンという企業の大切

な役割だと思い取り組んでいます」

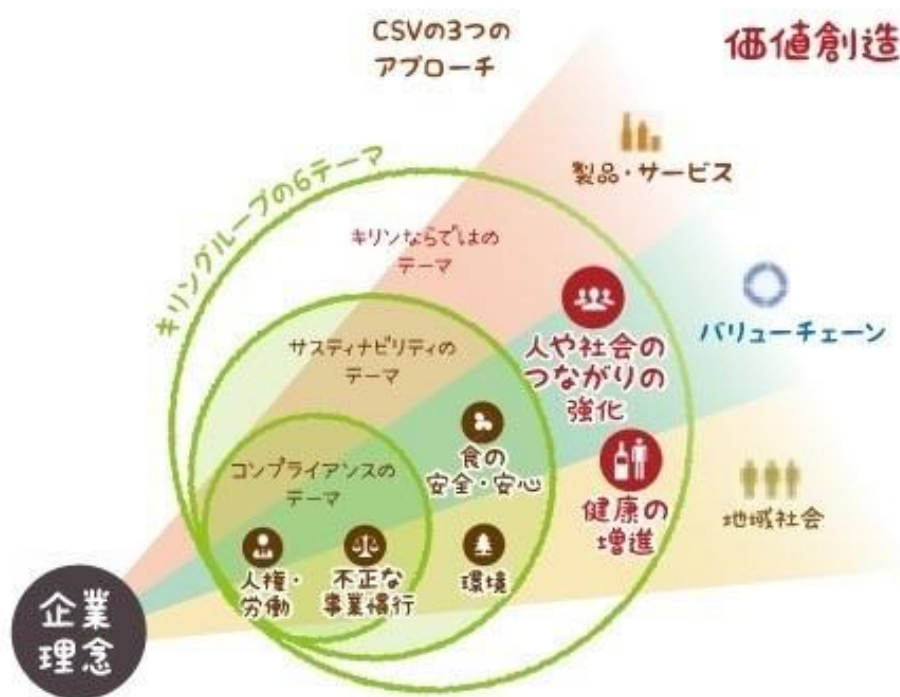


図2 キリンの企業理念と価値創造

(資料) キリン社資料より

CSV を「製品・サービス」に展開したものに「キリンフリー」がある。これは世界初のアルコール分 0.00%の「ビールテイスト飲料」であり、飲酒運転の根絶という社会課題に対する活動である。大北さんは「企業のブランドで私たちができることを考えたときにキリンフリーというアイディアに辿り着きました。また、2015年には新表示制度に沿った機能性表示食品として、「糖の吸収をおだやかにする」「脂肪の吸収を抑える」という2つの役割を付加した「パーフェクトフリー」という商品を発売し、より日常の食事等でのシーンに沿った展開に発展しています。このように、私たちは社会課題を捉えたうえで、自分たちにはどのようなことができるかを考えています。また、このような CSV の考え方や事業の進め方を社内に広げていきたいと思っています。」と話す。

また、「地域社会」に対しては、「2013年11月キリン氷結ブランドから、福島産の和梨の果実を使用した「キリン 氷結 和梨」(期間限定)を発売し、2014・15年と継続販売となりました。商品を通じて福島農業のみなさんを応援し、福島と全国のお客様を氷結ブランドによってつなげたのです。福島で安全でおいしい商品をお届けしようという取り組みは、多くの共感を頂くことができました」と言う。しかし、「キリン 氷結 和梨」は最初の時点では

賛否両論があったそうだ。もしうまく製品化ができなければキリングroupだけでなく、福島の農家のみなさんにも迷惑をかけてしまうリスクも存在していたからだ。しかし、度重なる検査や専門家の意見もうかがいながら決断し、最終的には”現地の方々と一緒にやろう”という気持ちがプロジェクトを動かしたそうだ。

第3章 CSV（共通価値の創造）が求められる時代

1節 CSVとは

CSVとは「Creating Shared Value」の略で日本語では「共通価値の創造」と略される。ハーバード大学のマイケル・ポーター教授らが発表した概念だ。従来の企業の社会貢献活動はCSR（corporate social responsibility：企業の社会的責任）として行われてきたが、それは企業の利益の一部から社会貢献活動に充てるものが多く、実はここにひとつの問題が存在している。それは、景気が悪くなったり、企業の業績が悪化したときに、最初にCSR活動に充てる資金が削減されるからだ。このようなことだと社会貢献活動を継続できず、社会課題が解決するまで取り組むことはできない。

現在のように景気の良い時と悪い時が激しくなってくると、企業の利益を生まない社会課題の取り組みへはステークホルダーから疑問を投げかけられるようになる。利益が安定している状態であれば、課題に取り組むことは評価されるが、しかし赤字や、今後の利益の見通しが厳しい状況の中であって、「なぜ企業が本業で責任を果たしていないのに、別の社会課題に取り組まなければならないのか？」といった苦情が上がるからだ。企業はステークホルダーに対して責任がある。雇用を守ること、株主へ配当を行うこと、消費者へ価値ある商品を提供することなどを通じて責任を果たさなければならない。そのため、「ステークホルダーへの責任を全うできてから初めてそのほかの社会課題に取り組むべきだ」といった意見は説得力を持つ。そうならば企業の社会課題への取り組みは景気や収益に左右されることになり、たとえ実行しても継続が不安定なものになるのは当たり前だ。そこで、新たにCSV（Creating Shared Value：共通価値の創造）が注目された。それはCSVは社会課題の解決に貢献し、自社の利益も創造するものだからだ。

2節 テーブルクロスの起業から学んだこと

私は共通価値の創造を広げるべくテーブルクロスを立ち上げた。起業に至るまでにはいくつかの体験が背景にある。その一つに、飲食店の広告を販売する会社でアルバイトの経験がある。そこでは、広告を出すにはたいへんなコストがかかることを知った。新たに開業するオーナーさんはたくさんおり、しかし実際に広告を展開しようと思うと初期費用や月額利用料が高いのが大きな悩みだった。そして、なんとか掲載を踏み切った場合でも、もっと上位に広告を表示させるにはさらに多くの広告料を支払う必要がある。ここに飲食店が抱える大きな課題があることを知った。そこで、私はコストが低く、お店のことをたくさんの人を知る場所を。そして、お店とお客さまを繋げる仕組みが必要だと考えた。それは、お客

様とお店が共にハッピーになる価値を創ることである。そこで、飲食店の課題である初期費用や月額利用料がかかる高い広告料を、初期費用や月額利用料が一切かからない「完全成果報酬型」にすれば解決できるのではないかと思った。

しかし、私にはもう一つ気になっていることがあった。それが途上国の子どもの問題である。私はこれまでにいくつかの途上国へ行ってきた。そこで見た子どもの状況はとても辛いもので、そうした状況を生み出す背景などを学んでいた。このような状況は解決すべき喫緊の課題であり、誰かが動かなければ解決できないものである。そして、それは行政やNPO、ビジネスで成功した人だけがやれば良いというものではない。いまできることから誰もがはじめることが大事なのではないかと思った。そこで、飲食店の課題を解決する活動と子どもの支援を同時に行う「共通価値を創造する」CSV企業としてテーブルクロスを立ち上げた。

こうした両方を同時に行うことはとても難しいことであり、多くの人に反対された。なかでも、私たちの活動は飲食店とお客さまを繋ぎ、その結果によって飲食店さまから広告料を頂くものである。この広告料によって私たちの活動が成り立つが、しかし、もし私たちがCSRを掲げるならば、利益が出た後に支援をする形にしたであろう。でも、小さなベンチャーが利益を出すまでには時間がかかり、さらに景気にも左右される。そこで、私たちは利益が出てなくても子どもたちへの支援を行うことを決意し、「一人の予約に対して一食の給食を支援する」ことを決めた。この決断はとても勇気のいることだった。180円の売上のなかから30円を寄付することは16%の寄付率であり、その寄付率はあまりに高すぎる、無謀だと言われた。実際、経済団体の活動には「1%クラブ」というのがあるが、それは経常利益の1%以上を寄付しようという活動である。そうした常識からすれば、この金額は無謀だと言われるのも無理がなかった。しかし、企業として活動するにはもっと社会へ貢献すべきだし、私が見た子どもたちの支援はいまから始めなければ間に合わない。そこでこのような決断をした。

この決断には反対する人もいたが、賛同して下さる方もたくさん現れた。その中には飲食店さまやお客さま、NPOの皆さまやそして大学生がいる。そして、その数は日に日に増えている。では、なぜたくさんの人たちがこの活動を応援してくれるのだろうか？それはテーブルクロスが自社や経済だけを求めた活動ではないからだ。途上国のこどもの問題に取り組み、社会的価値を創造しようとしている活動だから応援者が増えているのだと思う。そうでなければ、一学生が立ち上げた事業がわずか1年ちょっとで10,000店舗の飲食店に導入されたことは説明できない。こうした自分と他者を繋ぎ、利益と社会貢献を同時に行う活動だからこそ共感され、様々な声をかけて頂いているのだと思う。そしてそのなかにはこれから就職を控えている学生もたくさんいる。皆、この活動に共感してくれ、こうした企業の成長を心から望んでくれている人たちだ。そのメンバーは皆優秀で、どの企業も採用したいと思う学生だと思う。そうした人材が応援してくれることに未来を感じている。

第4章 真にグローバルな企業とは

CSRの取り組みは企業単位で取り組んで当たり前だという人がいる。そして、CSR＝ボランティアや寄付のイメージが強い人は多いと思う。しかし、近年では、様々なCSR活動のカタチが生まれている。「企業が継続できているのもこの街があるおかげだから地域のごみ拾いをして街を綺麗にしよう。」「子どもたちの夢や未来への後押しをするために途上国に学校を建設しよう。」「環境改善をするために植林をしよう。」このように、企業は利益のなかの一部を社会貢献活動、つまりCSR活動にあてるという考え方が浸透してきたと思う。しかし、企業は利益を求めて活動する組織である。価値のある商品を消費者に提供し、その対価として得たお金で従業員を雇用。株主への配当や国へ税金を納めるなど、営利活動によって社会に貢献している。しかし、私が懸念を頂くのは、景気が悪くなり企業の利益が減少した場合、企業の利益を生まない社会貢献への取り組みはどのようになってしまうのだろうかということだ。私はテーブルクロスを立ち上げてから様々な企業とお話しをする機会が増えたが、そのなかで企業自身が、社会やステークホルダーと言われる消費者、従業員、株主、仕入先、地域社会、行政などに対して果たすべき責任について見つめ直している時期なのだと感じる。

私は、いまから7年前の高校1年生の時に、アメリカのフロリダへ親善大使として行った。そして、そこで見た光景が今のビジネスをする上で大きな影響を及ぼしている。それは、社会課題を解決するために立ち上げた組織が、利益をきちんと創造しながら社会貢献をしていたのである。地域のママさんたちが中心となったチャリーディングを応援する組織であっても、海岸のごみ拾いをする組織であっても、子どもたちの教育環境を最大限に整えるための組織であっても、補助金をもらうことはせずに利益の創造を行ったうえで社会貢献をしていたのだ。私は小さな頃から図書館のボランティアスタッフや、街のごみ拾い活動などに参加してきたことから、社会貢献活動はボランティア活動しかないと思っていた。しかし、そうではないカタチがあることを知った。同時に、企業が事業を運営した利益の一部は、社会貢献活動、CSR活動のために寄付することが当たり前だとばかり思っていたが、それもアメリカに行って価値観がガラッと変わった。社会課題を解決させるために必要なことには最後まで責任を持って継続・存続させることであり、利益の創造と社会貢献を同時に実現することは大事なのである。そして、CSR活動は寄付をするだけの関係ではなく、社会貢献活動自体から利益を創造する仕組み作りを行うことが今後100年後の日本や世界をつくりあげるにあたり重要なことなのではないか。社会課題を解決するために、その現状を知った誰もが関わり、ライフワークのなかで継続的な支援を行うことができることが課題解決に繋がるのではないか。そんなことを、高校1年生の私は考えていた。このような状況を解決するのがテーブルクロスという活動であったが、2015年1月。その思いが、まさか「CSV」というCreating Shared Valueという概念であるということを知るまで思いがカタチになっていなかった。ハーバード大学のマイケル・ポーター教授が提唱した概念こそ、私が文化として広めていきたい考え方である。

いま、世界では様々な社会課題が存在している。そして紛争やテロリズムも各地で起こっている。その背景には自分のことだけしか考えない行動や、一方的な物事の押しつけがあるのではないだろうか。自分のことだけではなく他者を、経済的価値だけではなく社会的価値を。そうした両者を思いやる行動が人や社会を繋ぎ、共感によって連携が生まれるのだと思う。テーブルクロスは日本で始まったが、将来は世界へ広げていきたいと思っている。日本には世界有数のグルメ大国でミシュランの星は世界一である。この日本で生まれたレストランに関する仕組みは、近い将来、世界へ広がる信じている。その時はこの活動に共感した人たちが、なかでも私の様な将来を担う学生たちが共感によって働いてくれ、世界の応援者から呼ばれて広がって行くのだと思う。この論文を書いているいまも海外の友人から応援のメッセージを頂く。こうした共感を呼び、応援して頂ける企業がグローバル企業になり、真のグローバル企業と言えるのではないだろうか。

私のはじめたテーブルクロスはまだそれを示すようなグローバル企業ではない。しかし、インタビューに応じてくださったロート製菓さま、味の素さま、キリンさまは、間違いなくグローバル企業であると思う。それは、世界に展開しているというだけではなく、どの地域でも受け入れられる想いと共感される企業姿勢を持たれているからである。私はこの共通価値を創造することを目指す企業こそが真のグローバル企業になれると信じている。それは、例え学生が始めた日本の小さな企業であっても、そうした想いをもち、信じて活動することでグローバル企業になるのだということを、私自身の活動で証明したいと思っている。

<参考文献・参考資料>

- ・『ハーバード・ビジネス・レビュー 2011年06月号』2011/05、ダイヤモンド社
- ・『CSV経営—社会的課題の解決と事業を両立する』2013/07、赤池学、水上武彦著
- ・『CSV経営戦略—本業での高収益と、社会の課題を同時に解決する』2015/10、名和高司著
- ・『CSV時代のイノベーション戦略「社会課題」から骨太な新事業を産み出す』2014/07、藤井剛著
- ・『新版CSR経営戦略「社会的責任」で競争力を高める』2014/08、伊吹英子著
- ・『社会的責任のマーケティング—「事業の成功」と「CSR」を両立する』2007/08、フィリップ・コトラー、ナンシー・リー著
- ・『ソーシャルインパクト—価値共創(CSV)が企業・ビジネス・働き方を変える』2014/07、玉村雅敏、横田浩一、上木原弘修著
- ・『社会的インパクトとは何か—社会変革のための投資・評価・事業戦略ガイド』2015/10、マーク・J・エプスタイン著
- ・『世界を救うショッピングガイド』2009/04、野村尚克著
- ・『マイケル・ポーターの競争戦略』2012/09、ジョアン・マグレッタ著

- ・『寄付白書 2013』 2014/12、日本ファンドレイジング協会著
- ・『ソーシャルビジネス入門―「社会起業で稼ぐ」新しい働き方のルールー』 2009/07、日経 BP 社発行 ベン・コーエン、マル・ワーウィック著
- ・『日本企業の BOP ビジネス』 2011/09、日本企業の BOP ビジネス研究会著
- ・『新 IT 時代への提言 2011 ソーシャル社会が日本を変える』 2011/02、アスキー総合的研究所 高野潔発行
- ・『社会意識に関する世論調査（平成 28 年 2 月調査）』 2016/04、内閣府大臣官房政府広報室