

平成 25 年度セーフティネット支援対策等事業費補助金(社会福祉推進事業分)

CSV事業の先進事例分析を通じた  
支援の枠組みに関する調査研究事業  
報告書

平成 26 年3月

株式会社 野村総合研究所



# 目次

<b>I 章 調査研究の概要</b>	<b>2</b>
1. 調査研究の要旨	2
2. 調査研究の背景と目的	3
3. 調査研究の手法	4
<b>II 章 CSV 及びその類似概念の体系化</b>	<b>8</b>
1. 企業が取り組む社会貢献(・社会責任)活動に関する用語の整理	8
2. 日本における企業の社会貢献(・社会責任)活動の考察	21
1) 企業の社会貢献(・社会責任)活動の変遷	21
2) 関連用語の分類	25
3. CSV 活動の概要整理(プレヒアリングより)	28
1) プレヒアリングの概要	28
2) プレヒアリングのまとめ	29
<b>III 章 社会保障領域における国内先進事例の抽出及びプレサーベイ</b>	<b>31</b>
1. 調査項目・手法	31
2. 調査対象活動の抽出について	32
3. 調査対象活動のプレサーベイ	34
<b>IV 章 国内先進事例調査(ヒアリングによる詳細調査)</b>	<b>45</b>
1. 調査結果	45
1) 「子育て支援事業」 <JP ホールディングス>	45
2) 「愛の訪問活動」 <ヤクルト本社>	51
3) 「お食事お届けサービス事業」 <セブン・ミールサービス>	57
4) 「まごころ宅急便」 <ヤマト運輸>	62
5) 「ココセコム事業」 <セコム>	70
6) 「ピュアスター事業」 <森永乳業>	76
7) 「化粧療法プログラム(お化粧教室)」 <資生堂>	81
8) 「HOSPITAL VALUE PROGRAM 事業」 <JTB コーポレートセールス>	87
9) 「『キリン 氷結® 和梨』活動」 <キリン>	93
10) 「茶産地育成事業」 <伊藤園>	98
2. 調査結果まとめ	107
<b>V 章 調査研究での考察・提言</b>	<b>110</b>
1. 本調査研究を通しての考察	110
2. 今後の検討に向けて	122

## 別冊資料集

1. 社会保障領域における CSV 活動先進事例リスト

# I 章 調査研究の概要

## 1. 調査研究の要旨

- 本調査研究は、社会課題に対応することで社会的価値を創造しながらも、同時に経済価値も創造できるアプローチである「CSV(共通価値の創造)」の概念に注目し、主に社会保障領域における民間企業の先進的な CSV 活動実態の把握や実施主体が抱える課題の抽出・構造化を目的に実施した。
- また、先進事例収集を通じた国内CSVの現状や先進的な実施主体が抱えるニーズ・課題の分析結果等を踏まえた上で、民間企業による CSV 事業への参加を促進させるために、国・地方自治体が取るべき支援・施策のあり方も検討している。
- 実態把握の手法としては、まずはWEB・文献調査により先進的な民間企業における CSV 事業の概要を把握すると共に、CSV全体像の整理を実施している。次に、社会保障領域における各調査分野ごとに代表的な先進事例を抽出し、調査項目等を設計の上、抽出した国内民間企業に対して詳細なヒアリング調査を実施している。
  - 「II章 CSV 及びその類似概念の体系化」では、企業が取り組む社会貢献(・社会責任)活動に関する用語の整理を実施し、各用語の経緯や概念を詳細に記載すると同時に、各用語の関連性を図表で視覚化している。
  - 「III章 社会保障領域における国内先進事例の抽出及びプレサーベイ」では、CSV 活動の実態を把握する上で重要な視点となるポイントや調査対象分野を整理することで、ヒアリング調査における調査項目の設計やヒアリング先(国内民間企業 10 社)の選定を実施している。
- 調査対象先企業へのヒアリング調査の結果は、「IV章 国内先進事例調査(ヒアリングによる詳細調査)」において詳細に記載すると同時に、IV章の末尾には主要論点ごとに一覧表としてまとめている。
- ヒアリングによる詳細調査を受け、「V章 調査研究での考察・提言」では、(社会保障領域における) CSV 活動の基本的な構造の考察、及び、10 の先進的な CSV 活動から見えた課題を考察している。
  - 民間企業が活動を立ち上げ、継続的に取り組む上で考慮すべき経営資源「ヒト・モノ・カネ(活動効果)」の視点に、「社外(顧客や外部パートナー等)との関係」及び「制度」の視点も加え、CSV 活動の基本的な構造及び課題の整理・考察を実施している。
  - 上記の5つの視点を、(活動の)立ち上げ期と(活動の)推進期別に整理することで、社会保障領域における CSV 活動の特色や課題(困りごと)を活動のフェーズごとに把握することができた。
- 整理・考察した課題の中でも、「社会保障領域×CSV 活動」特有の課題(・困りごと)を抽出し、それらの重点課題(以下の4点)それぞれに対して、民間企業による CSV 活動への参加を促進・活性化させるための国や自治体による支援・施策のあり方を検討している。
  - 高齢者等の社会的弱者向けの活動は収益性が悪くなる
  - 社会保障領域に民間が参入する場合は、地域住民や自治体から不信感を持たれやすい
  - 熱意をもった自治体内の地域福祉活動担当者に出会えない
  - 個人情報取り扱いに対する正しい認識が浸透していないため、活動を推進しづらい
- 各重点課題に対して、多様な支援・施策のあり方が検討できるものの、社会保障領域においては特に、『国による(CSV 活動)の認定』が有効であると考えられる。具体的には、『高齢者の見守りに貢献している事業活動』等、社会保障領域における重点領域ごとの活動単位に対する認定である。
- ただし、認定機関、規定の規格(認定の基準)、また認定方法等、具体的な推進方法に関しては、今後の検討事項である。

## 2. 調査研究の背景と目的

少子高齢化の進展、医療費・介護費の増大、生活保護受給者数の増加など、医療・社会福祉を中心に多くの課題が積み上がっている。それらの社会課題に対して、現状は国や地方自治体が主に対応しているが、予算や担い手不足などの限界があり、民間企業からの参加が求められている。

一方で、平成23年3月に発生した大震災では、被災地を中心に多くの民間企業による公共領域への参加が相次いだ。例えば、企業による義援金の寄付や緊急支援物質の提供などに加え、中には社員をボランティアとして被災地に送り込む企業活動もあった。

しかし、これらの取り組みの根源が、未曾有の大災害に対する使命感や社会に対する世間体等の単発的な要因のみであれば、企業は単にコスト負担をしながら慈善活動が続けている状態であり、支援は長く続かない可能性が高い。つまり、多くの民間企業が、短期ではなく長期にわたり社会課題の解決や社会発展につながる活動を実施していくためには、社会・地域に対する貢献のみならず、企業にとっての価値も生み出せる活動である必要がある。

そこで、社会ニーズに対応することで社会的価値を創造しながら経済価値を創造するアプローチとして、マイケル・E.ポーターが提唱する「CSV(共通価値の創造)」の概念が注目した。

CSVという概念自体がまだ新しく、日本ではあまり定着していないため、まずは、国内の先進事例の収集を通じた現状の実態把握及び課題出しに注力していく必要があると考えた。そこで、本研究では、ヒアリング調査を通じて、国内民間企業の CSV 先進事例を「事業内容、事業が生み出す共通価値(社会にとっての価値・企業にとっての価値)及び事業コスト」などの観点で把握・整理し、実施主体が抱える現状のニーズや課題などを分析することを目的とする。

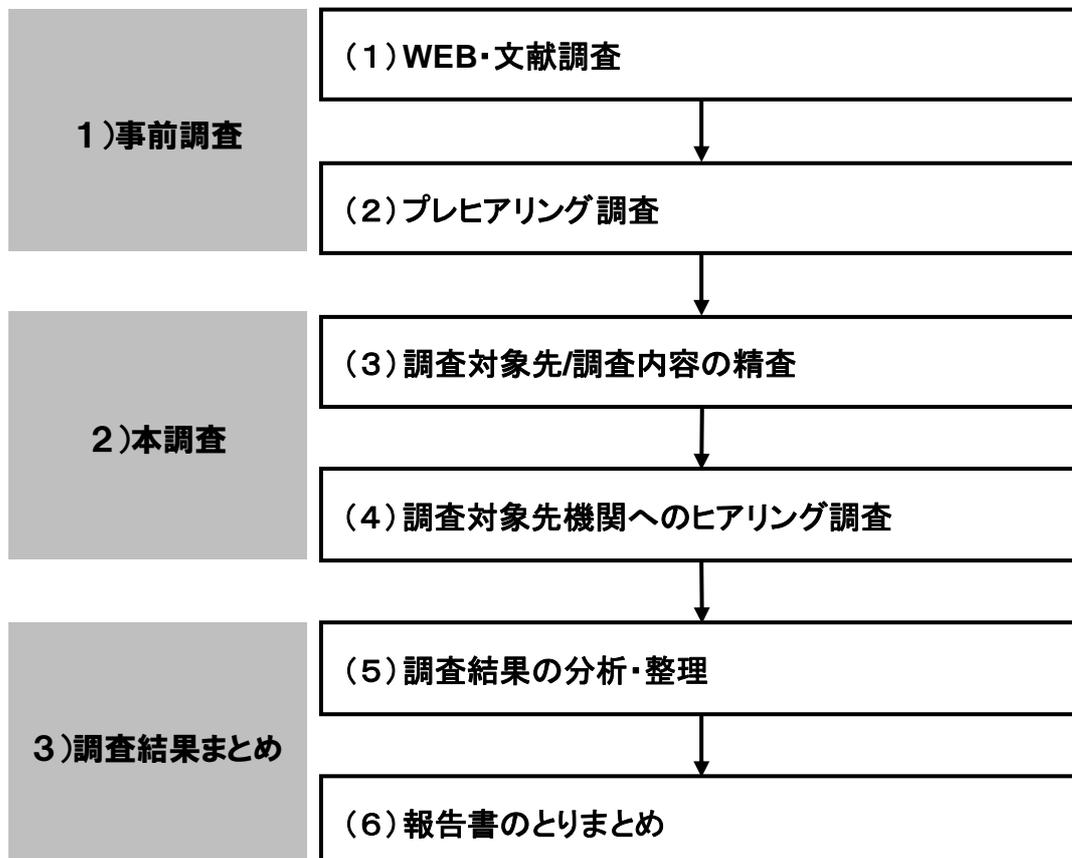
また、事例収集を通じた国内CSVの現状及び先進的な実施主体が抱えるニーズ・課題の分析結果などを踏まえた上で、主に民間企業による CSV 事業への参加を促進させるために、国・地方自治体が取るべき支援・施策のあり方を検討できる材料を提供する。

### 3. 調査研究の手法

本調査研究の全体像を以下に示す(図表)。1) 事前調査は、2) 本調査において実施した国内ヒアリング調査の精度を高めることを目的として実施した。具体的には、WEB・文献調査において、先進的な民間企業における CSV 事業の概要を把握すると共に、CSV全体像の整理や調査対象分野に関して整理している。また、先進的な民間企業に対してプレヒアリング調査を実施し、事業内容や事業の背景・目的、推進体制等に関する内容を把握することで、「(4) 調査対象先機関へのヒアリング」における調査スコープの決定に活用している。

1) 事前調査で把握した内容を整理し、2) 本調査の対象(各調査分野ごとの代表事例)、調査項目等を設計の上、国内民間企業を中心にヒアリングを実施し、とりまとめている。

図表 本調査研究の全体像



出典)野村総合研究所作成

## 1) 事前調査

CSV活動の全体像の把握、及び、本調査研究におけるターゲットとなる国内先進事例(社会保障領域における国内の先進的なCSV活動)を定めるために以下の作業を実施した。

### (1)WEB・文献調査

企業が取り組む社会貢献(・社会責任)活動に関する各用語の整理などを通じて、CSV概念の全体像を整理する。具体的には、まだ新しい概念であるCSVという考え方を、CSRやソーシャルビジネスなどの既存の用語と比較検討することで、CSV全体像を整理している(「II章 CSV及びその類似概念の体系化」を参照)。

また、公開情報や先行研究を参考に、CSV先進事例に関する情報収集を行う。具体的には、活動の対象領域、活動の概要、活動の背景、創出している共有価値等に関してその概要を把握し、調査対象先候補のリストを作成する。(「別冊資料集 1. 社会保障領域におけるCSV活動先進事例リスト」を参照)。

### (2)プレヒアリング調査

「(1)WEB・文献調査」で把握したCSV全体像の深化や、CSV活動における主要論点や押さえ所を整理することなどを目的に、本調査(本ヒアリング調査)の前段階となるプレヒアリングを実施した。具体的には、先進的な国内民間企業、及び、CSV活動の研究ネットワーク・業界団体へのヒアリングを実施した。ヒアリング対象及び実施スケジュールは以下の通り(図表)。

図表 プレヒアリング概要

実施時期	対象機関	対応部署・対応者
2013年9月10日	CSVサーベイランスネットワーク	<ul style="list-style-type: none"><li>株式会社ユニバーサルデザイン総合研究所 代表取締役所長</li><li>株式会社クレアン サステナビリティ・コンサルティンググループ CSVコンサルタント</li><li>株式会社JTBコーポレートセールス ソーシャルソリューション地域交流推進局</li><li>株式会社a2media 代表取締役社長</li></ul>
2013年9月26日	キリン株式会社	<ul style="list-style-type: none"><li>CSV本部 CSV推進部</li></ul>

出典)野村総合研究所作成

「CSVサーベイランスネットワーク」は国内初のCSV活動の研究ネットワークであり、CSV活動の展開支援活動などを実施している。また、「キリン株式会社(CSV本部 CSV推進部)」は、国内初となるCSV本部を設立し、社会課題解決に関する視点を積極的に製品の開発やマーケティングに織り込んでいくと経営層が明確に表明している。以上より、国内CSV活動実施の先進機関として上記2機関を選定し、プレヒアリングを実施した。

## 2) 本調査

「1) 事前調査」で収集した社会保障領域における国内の先進的な CSV 活動を分類化し、各類型ごとの代表事例を抽出し(合計で 10 事例)、各実施主体に対して個別に詳細ヒアリングを行う。

### (3) 調査対象先/調査内容の精査

「1) 事前調査」の調査結果を踏まえ、本調査研究においてヒアリング調査を実施する調査対象領域、及び、調査対象先(調査対象となる民間企業)を決定した。結果的には、調査対象領域を「国内で CSV 活動を実施している(国内フィールド)×社会保障領域」と設定し、さらにその領域を以下の4区分(4カテゴリー)に分類し、社会保障領域における CSV 活動を整理している。

- ①社会的弱者支援
- ②安全・安心
- ③医療・介護・健康増進
- ④地域振興・地域人材育成

調査対象領域選定後は、各カテゴリーごとの主な実施主体や活動概要の整理を実施した上で、調査対象先を明確化している。具体的には、各カテゴリーごとに代表的な事例をバランス良く抽出し、合計で 10 の CSV 先進事例を選定している。

また、「1) 事前調査 (2) プレヒアリング調査」での調査結果を参考に、調査対象企業に対して把握する内容を詳細設計(ヒアリング項目設計)した。具体的には、プレヒアリングにおいて把握した、創出する(共通)価値、推進の契機、推進体制、活動の成果と評価、国や自治体に対する期待などの CSV 活動を巡る主要論点を把握できる構成にしている(詳細な調査項目は、「Ⅲ章 CSV活動の先進事例調査 1. 調査項目・手法」を参照)。

### (4) 調査対象先機関へのヒアリング調査

「(3) 調査対象先/調査内容の精査」で抽出した以下の CSV 先進 10 事例(図表)に対して個別ヒアリング調査を行い、詳細な実態把握を実施した。なお、ヒアリング対象者・対応者は、対象 CSV 活動の担当者、CSR・CSV 事業推進部門担当者、及び、意思決定を行う経営層を基本とした。

図表（社会保障領域における）国内先進事例へのヒアリング概要

領域	対象となるCSV活動	ヒアリング先企業	ヒアリング日時
① 社会的弱者支援	子育て支援事業 (特に、休日や深夜までの預かり対応をしている保育サービス)	JPホールディングス	11月20日(水)
	愛の訪問活動	ヤクルト	11月27日(水)
	セブンミール事業 (特に、高齢者などの買い物弱者を支援している活動)	セブン・ミールサービス (セブン・イレブン・ジャパン)	12月20日(金)
	まごころ宅急便事業	ヤマト運輸	1月26日(木)
② 安心・安全	ココセコム事業 (特に、認知症高齢者を対象にした事業活動)	セコム	12月4日(水)
	ピュアスター(電解水装置)事業	森永乳業	12月26日(木)
③ 健康増進・医療・介護	資生堂ライフクオリティ事業 化粧品プログラム	資生堂	11月11日(月)
	『HOSPITAL VALUE PROGRAM』を活用した 看護職員の離職防止・定着支援サポート事業	JTBコーポレートセールス	11月27日(水)
④ 地域振興・人材育成	『キリン 氷結 和梨』事業	キリン	12月2日(月)
	茶産地育成事業	伊藤園	12月9日(月)

出典)野村総合研究所作成

### 3) 調査結果まとめ

「(5)調査結果の分析・整理」における分析・整理に沿って、以上の調査結果をとりまとめた。

#### (5) 調査結果の分析・整理

「(4)調査対象先機関へのヒアリング調査」の調査結果を以下の観点で取りまとめ、整理する。

- CSV 事業による効果
- CSV 事業実施に至った原因
- 対象となる CSV 活動の社内における位置付け
- 活動の詳細な内容
- 社内外との連携の観点
- 今後の方針
- 自治体への要望 等

また、実施主体が抱えるニーズや課題に関しては、民間企業による CSV 活動への参加を促進させるために国・地方自治体が取るべき支援・施策のあり方を検討する上で重要な材料になると考え、より詳細な取りまとめ、分析を実施している。

#### (6) 報告書のとりまとめ

以上をとりまとめ、報告書を作成した。

## II章 CSV及びその類似概念の体系化

### 1. 企業が取り組む社会貢献（・社会責任）活動に関する用語の整理

社会課題の解決と企業の競争力向上を両立させる「CSV」の類似概念にあたる「企業の社会貢献（・社会責任）活動」の関連用語を、先行研究や関連協会の考え方を参考に以下のとおり整理した。

#### 1) (企業)フィランソロピー

##### (1)用語の起源

フィランソロピーとは、その語源がギリシャ語の「フィリア(愛)」と「アンソロポス(人類)」に由来する言葉であり、「人間愛」や「博愛」と訳される。

古代ギリシャでは、裕福な人々により集会場などの公共施設が設立されるなどの公共善のための慈善活動が実施されていた。また、中世ヨーロッパでは宗教上の寄付によって病院や孤児院、貧困者に対する保護施設の設立などが促進されている。

フィランソロピーの語源はギリシャ語であり、用語自体の起源は紀元前に遡ると言われているが(用語の提唱者は古代ギリシャの哲学者プラトン)、「この言葉が辞書に登場するようになったのは 17 世紀と言われており、さらにアメリカで一般的に使用されるようになったのは 19 世紀なかばに経済が発展し大富豪が出現してからである」<sup>(1)</sup>とされている。

日本では1990年代前半がフィランソロピーの隆起であり、1990年には日本経済団体連合会(以下、経団連)による「1%クラブ」が設立されている(経団連は、1980年代に2度にわたり欧米に社会貢献活動調査団を派遣し、米国に1%クラブや3%クラブなどの「パーセントクラブ」があることを知り、1989年11月に個人会員を対象とする1%クラブの設立を呼びかけ、翌1990年11月には176社の法人会員を含む「1%クラブ」を正式に設立している)。1%クラブの活動目的の一つとして、社会貢献活動のために経常利益の1%以上(法人会員)もしくは可処分所得の1%以上(個人会員)を目安に資金を拠出する寄付活動の促進を掲げている。

##### (2)現在の主な捉え方

フィランソロピーの捉え方としては、「フィランソロピーとは、弱者の救済、学術の振興、文化・芸術の支援などの公益性の高い分野での寄付活動やボランティア活動を総称したコトバである」<sup>(2)</sup>や「教育、研究、医療、福祉、環境保全、芸術などのために寄付金を拠出したり、ボランティアの奉仕活動をしたりする非営利の社会貢献活動」<sup>(3)</sup>とされている。つまり、公共善のための寄付活動や慈善活動などの社会貢献活動として捉えることができる。また、公益社団法人 日本フィランソロピー協会はフィランソロピーの概念を「寄付活動や慈善活動に加え、専門的なスキルや施設の提供などの幅広い社会貢献活動を指す。またそれらの活動を通じて、社会課題解決に貢献していくことまでを含んだ概念になる」と捉えており、単なる活動の実施で終わるのではなく、その先の課題解決にまで責任や役割を持ち取り組んでいく概念であるとしている。

活動主体でみると、元々は企業ではなく個人であり、特に企業が主体となるフィランソロピーは「企業フィランソロピー」と呼ばれている。企業フィランソロピーは、企業が事業活動で得られた利益の一部を様々な形で社会に還元する社会貢献活動であり、企業の社会的責任(CSR: corporate social responsibility)活動の一種であると考えられることができる。

## 2) (企業)メセナ

### (1)用語の起源

メセナとは、芸術文化支援を意味するフランス語の「mecenat」であり、古代ローマ時代の皇帝アウグストゥスに仕え、詩人や芸術家を手厚く庇護した高官「マエケナス(Maecenas)」の名に由来している。マエケナス(Maecenas)が詩人や芸術家を手厚く擁護したことから、後世、その名をとって「芸術文化を擁護、支援すること」をメセナと呼ぶようになった。

現在、世界各国には 20 あまりのメセナ協議会が存在しているが、1950 年代に旧西ドイツで企業メセナを推進する組織が生まれたのが、企業が取り組むメセナ活動の発端となる。企業メセナ協議会によると、企業のメセナ活動自体はそれ以前にもヨーロッパ各地で実施されていたが、企業と文化団体などをつなぐ仲介機能を持った委員会(企業が会員)が作られ、本格的に取り組みが加速された事例は旧西ドイツが初となる、とのことである。

その後、1960 年代後半にはアメリカ、1970 年代はカナダ、80 年代には欧州に数多くの組織が設立され、1990 年には日本においても「企業メセナ協議会」が誕生した。

日本では、1988 年(11 月 23 日～25 日)に開催された「日仏文化サミット 88～文化と企業」及び 1990 年の「企業メセナ協議会」の発足を契機に、文化支援を意味する「メセナ」という言葉が世間に広まった。「日仏文化サミット 88」は、朝日新聞社とフランス文化コミュニケーション省による合同の日仏文化サミット(第三回)であり、企業の文化支援や文化政策のあり方について活発に討論されている。本サミットこそが「(企業)メセナ」という言葉が頻繁に使われた初めての公式の場となる。そして、本サミットを契機に、1990 年には企業と文化団体などをつなぐ仲介支援を主な役割とした「企業メセナ協議会」が発足している。

### (2)現在の主な捉え方

「企業メセナ協議会」は協議会発足時に、「即効的な販売促進・広告宣伝効果を求めるのではなく、社会貢献の一環として行う芸術文化支援」<sup>(4)</sup>という意味で「メセナ」という言葉を導入している。その後、マスコミなどを通じてこの言葉が広まる過程で「企業が行う社会貢献活動」といった広義の解釈で使用されることもあったが、現在でも、当協議会の定義の通り、社会貢献の一環として行う芸術文化支援と捉えて問題ない。また、(企業)メセナは(企業)フィランソロピーの一種であり、芸術文化支援に特化した(企業)フィランソロピーであると言える。

## 3) CSR(企業の社会的責任)

### (1)用語の起源

CSRとは、「corporate social responsibility」の略称であり、日本においては「企業の社会的責任」と表現される。CSR の起源は、米国において近代企業が巨大化し、その社会的影響力が大きくなり始めた 1920 年代にまで遡ることができるといわれている。米国では 1920 年代より経営学として CSR が研究されており、例えば、Sheldon(1924)の著作<sup>(5)</sup>において現代の CSR に関する記述が見られ、経営者の社会的責任に関して述べられている。

日本において、現代の CSR に通じる概念が導入されたのは 1950 年代以降である(ただし、「CSR」自体の用語ではなく「企業の社会的責任」として導入)。直接的なきっかけは、1953 年に米国で出版されたボーウェンの「ビジネスマンの社会的責任(1960 年翻訳出版)」であり、その流れが 1956 年の経済同友会の決議「経営者の社会的責任の自覚と実践」につながった、とされている<sup>(6)</sup>。

「経営者の社会的責任の自覚と実践」では、経営者の社会的責任を「現代の経営者は、倫理的にも実際的にも単に自己の企業の利益のみを追うことは許されず、経済・社会との調和において、生産諸要素を最も有効に結合し、安価かつ良質な商品を生産し、サービスを提供するという立場に立たなくてはならない。・・・経営者の社会的責任とは、これを遂行することに外ならぬ。」と概念規定している。また、企業の社会的責任に関しても、「そもそも企業は、単純素朴な私有の域を脱して、社会諸制度の有力な一環をなし、その経営もただに資本の提供者から委ねられておるのみでなく、それを含めた全社会から信託されるものとなっている」と捉えている。

一方で、今まで「企業の社会的責任」として捉えられてきた活動が、フィランソロピーやメセナのような社会貢献活動も包括し「CSR」という用語として統一され日本に定着したのは、CSR 元年と呼ばれる 2003 年以降である。リコー、松下電器産業、帝人、ソニー、キャノンなど一部の先進企業は、CSR 担当組織の設置や CSR 担当役員の任命など CSR の経営体制の整備を 2003 年以降推進した。例えば、2003 年 1 月、非外資系国内企業としてはリコーが国内で初めて CSR 室を設置している（外資系国内企業としては、2002 年 10 月にボーダフォン日本法人が国内で初めて CSR 室を設置）。

また経済団体では、公益社団法人 経済同友会が 2003 年に 15 回企業白書「市場の進化と社会的責任経営」を公表し、その中で、CSR は「議論の段階から実践の段階へ移行すべき時期にある」と述べ、「CSR の実践とその継続を支える哲学と仕組みを経営者自らが評価し、将来の目標の設定と実践を促進していくための企業評価基準」を提案している。同様に経団連でも、2004 年に「企業の社会的責任(CSR)推進にあたっての基本的な考え方」を公表し、CSR 活動をより重視した内容へと企業行動憲章を改定すべきであるとしている。

以上のように、CSR に関して 2003 年以降幅広く議論されており、一部の先進的な企業だけでなく、CSR は全ての企業が取り組むべき重要な経営課題であると捉えられるようになった。

## (2)現在の主な捉え方

CSR の定義として、経済産業省及び経済同友会は以下のように捉えている。

- －「CSR とは、今日経済・社会の重要な構成要素となった企業が、自ら確立した経営理念に基づいて、企業を取り巻くステークホルダーとの間の積極的な交流を通じて事業の実施に努め、またその成果の拡大を図ることにより、企業の持続的発展をより確かなものとするとともに、社会の健全な発展に寄与することを規定する概念であるが、同時に、単なる理念にとどまらず、これを実現するための組織作りを含めた活動の実践、ステークホルダーとのコミュニケーション等の企業行動を意味するもの」<sup>(7)</sup>
- －「CSR とは、社会に経済的価値を提供すること、利益を社会に還元し、社会貢献すること、企業不祥事を防ぐための取り組み」<sup>(8)</sup>

また主な先行研究においては以下のように定義されている。

- －「経営者および企業が、道徳や倫理という規範的価値を基盤としながら、社会的文脈のなかで、ステイクホルダーの社会的な要請・期待および圧力に対し、事後・結果的責任対応のみならず、事前・予測志向的責任対応をも含めたかたちで、効果的かつ能動的に経済的利益と社会的利益の最適化を図るための、実践的・行動志向的な方法や行動」<sup>(9)</sup>
- －「ステイクホルダーの立場から、経済的価値だけではなく、社会・環境業績を高めることで、企業価値を増大させようとする活動である」<sup>(10)</sup>
- －「企業の様々なステイクホルダーに対する自らの収益性・成長性以外のコミットメントを企業の目標の1つと考え、戦略的にマネジメントの根幹として捉えること」<sup>(11)</sup>

以上のように CSR の定義は論者によって様々ではあるものの、CSR とは、企業倫理や法令の遵守のような社会に対する企業としての責任活動だけでなく、企業や事業には直接関係しない慈善活動や寄付活動などの社会貢献活動までも包括した幅広い概念であると言える。野村総合研究所(2005)<sup>(14)</sup>は、1990年代より盛んに取り組まれていた企業フィランソロピーや企業メセナも CSR 活動の一種であると捉えている（後に記述する「戦略的 CSR のフレーム」における投資的社会貢献活動に該当）。

#### 4) コーズ・リレイテッド・マーケティング(CRM)

##### (1) 用語の起源

コーズ・リレイテッド・マーケティングは、社会貢献活動とマーケティング活動を結び付けたマーケティング手法であり、その起源は American Express 社の「自由の女神修復キャンペーン(1983年)」にあると言われている。この活動は、自由の女神の修復金として、同社のカード利用毎に毎回1セントを、修復を担う団体に寄付するキャンペーンであり、本業の事業を通じて社会貢献する形になっている。本キャンペーンにより、修繕のための寄付が170万ドル集まっている。またキャンペーン期間中、同社の新規カード保有者が約45%増加、利用回数は約30%増加している。

「コーズ(cause)」は「課題を解決する」という意味で使用されており、ユニセフや自由の女神修復に関わったような団体(NPO法人など)やその活動を指している。

国内民間企業では、王子ネピアの「nepia 千のトイレプロジェクト」や森永製菓の「1チョコ for1 スマイルキャンペーン」が代表的な事例となる。

－「nepia 千のトイレプロジェクト」:ネピア(トイレトペーパー)の売上の一部を東ティモールのユニセフに寄付し、ユニセフが毎年1000世帯以上の家庭のトイレ作りの支援、及び、水と衛生の教育を実施する活動。

－「1チョコ for1 スマイルキャンペーン」:年1回の特別月間では対象商品1個につき1円をカカオ産出国のガーナなどに寄付し、子どもたちが安心して教育を受けられる環境づくりを支援する活動。支援活動のパートナーは、国際NGO「プラン・ジャパン」と日本のNGO「ACE」。

##### (2) 現在の主な捉え方

社会貢献を企業のマーケティング活動に積極的に結びつけていこうとすることがコーズ・リレイテッド・マーケティングの考え方であり、「市場に対してイメージ、製品、サービスを有する企業が、相互利益のために、1つまたは複数のコーズと、リレーションシップやパートナーシップを構築する活動」<sup>(12)</sup>や「収益の一部がNPOなどへの寄付を通じて、社会的課題の解決のために役立てられるマーケティング活動」<sup>(13)</sup>とされている。コーズ・リレイテッド・マーケティングは、企業が事業を通じて得た収益の一部をNPOなどの団体に寄付し、そのNPOが社会的課題解決のために活動するという企業とNPOの協働という形が多い。そのため、事業を通じたCSR活動の一種であると考えることができる。しかし、コーズ・リレイテッド・マーケティングの目的はあくまで事業のマーケティングのために行われるものであり、利益を産まなければ失敗に終わる活動であると捉えられている。

そのようなコーズ・リレイテッド・マーケティングの問題点を、新谷(2010)<sup>(14)</sup>は以下2点で指摘している。第1に、消費者は「購買＝寄付」と考えるため将来のNPOへの寄付を妨げる要因になってしまう恐れがある、第2に、消費者はあまりに簡単に寄付に参加することになってしまうため社会課題の本質的な啓発につながらない恐れがある、としている。つまり、なぜその社会問題が発生しているのかと

いう背景や、誰が何に困っているのかという問題の本質を自主的に考えないようになってしまうことが懸念点として挙げられており、単発的な社会貢献活動になってしまうと危惧している。

## 5) 戦略的 CSR

### (1) 用語の起源

戦略的 CSR は、CSR を社会的価値と企業にとっての価値（主に経済価値）の両立に通じる『機会』であると捉える概念であり、CSR を社会に対する『責任』活動と捉える従来型の CSR とは異なる概念になる。2003 年に経済同友会が「第 15 回企業白書」の中で取り上げた「社会的責任経営」に端を見ることができ、戦略的 CSR の基本的な考え方は 2005 年に野村総合研究所 (2005) <sup>(15)</sup> が再整理している。

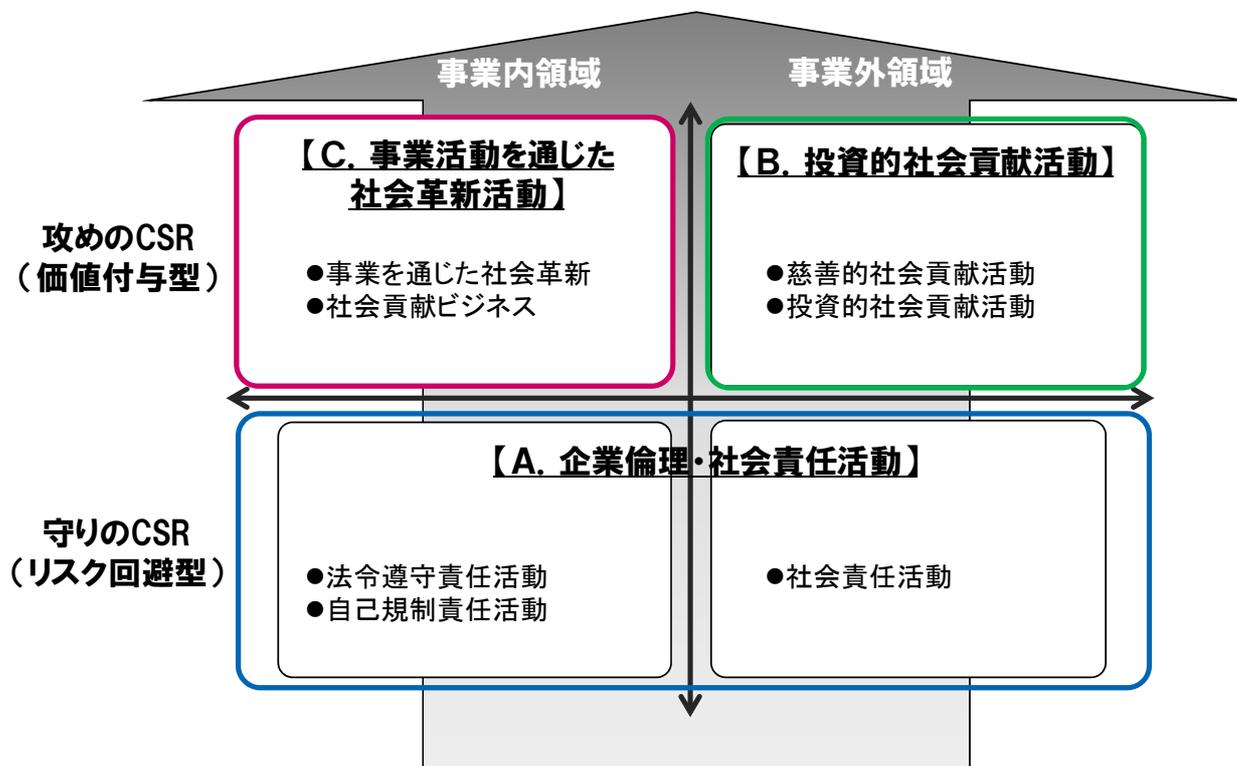
経済同友会は「第 15 回企業白書」の中で、「直ちに株主利益につながらない社会の要請であっても、それを技術開発、マーケティング、PR などのイノベーションによってブレークスルーし、企業目的との合致点を見出していくことが企業の役割である。さらには、企業は、単にその時代の社会のニーズに対して受動的に答えるだけでなく、先見性、予測力、そして創造性を含む経営者自身の構想力におけるイノベーションによって、未だ顕在化していない社会のニーズや価値観を積極的に先取りして取り込むことや、また新しい価値を社会に提案していくことができるのであり、それが競争力の強化につながる」<sup>(16)</sup>と述べている。

経済同友会が提示した以上の考え方は、社会的価値と企業にとっての価値を両立させる道筋を、企業自身が見出し、実践していくことの重要性を示したものであり、CSR 活動を『責任』ではなく、『機会』と捉えていることが理解できる。野村総合研究所 (2005) <sup>(15)</sup> は、「社会的責任を果たすことに対する単純な肯定論ではなく、企業目的との合致や競争力強化につなげるという効果、すなわち、企業にとって価値を生む取り組みであるという意味で、明確な目標を掲げている点に注目すべきである、戦略的 CSR のキーワードである「両立」につながっている」としている。

## (2)現在の主な捉え方

野村総合研究所(2005) (15)は、戦略的 CSR の基本フレームを、守りの倫理、攻めの倫理の2軸で、3つの領域にまとめて以下の図のように整理している。

図表 戦略的 CSR の基本フレーム



出典)野村総合研究所・伊吹英子「CSR 経営戦略」(2005年・5月)

守りの倫理とは、企業が社会に存在し企業活動を営むなかで、社会に負の影響を及ぼさないように予防するための取り組みとしている。一方で、攻めの倫理とは、企業が社会に存在し、企業活動を営むなかで社会に正の影響をもたらす取組と定義している。さらに、守りの倫理と攻めの倫理にはそれぞれ、事業内の領域と事業外の領域があることを示している(「事業」とは主に「収益を出すビジネス」を指している)。

守りの倫理に位置づけられるものとして企業倫理・社会責任領域、攻めの倫理に位置づけられる事業外の投資的社会貢献領域、攻めの倫理の事業内の事業活動を通じた社会革新領域の3領域があると主張している。フィランソロピーやメセナは、攻めの倫理に位置づけられる事業外の取り組み例として挙げられている。また、そのような投資的社会貢献活動によってもたらされる経営的効果の例として以下の4点を挙げている。

- －売上・利益の拡大(直接的寄与)
- －企業イメージの向上・ブランド価値向上
- －ビジネス上有利となるネットワークの構築
- －商品開発における社会のアンテナ機能の向上

野村総合研究所(2005) (15)は、3つの領域においてバランスよく戦略的に社会との関係を構築すべきであると主張している。

また、競争優位を築くための鍵は、B～C 領域での戦略的思考にあるとし、「B:投資的社会貢献活動」においては社会的効果と経営的効果の双方を両立させる投資的活動戦略が必要であり、「C:事業活動を通じた社会革新」においては利益の獲得を第一の目標に据えながらも同時に事業活動を通じて社会を革新し、社会価値を創造するような事業戦略を立案することが肝要であるとしている。

海外では、マイケル・E・ポーターがマーク・R・クラマーとの共著「競争優位の CSR 戦略(2006年)」にて「戦略的 CSR」を提唱している。寄付やフィランソロピー(社会貢献活動)を通して自社のイメージを向上させるという「従来の CSR 活動(受動的 CSR)」は、事業との相関関係がほとんどなく、正しいアプローチではなかったとし、新しく取り組むべき戦略的 CSR を「数ある社会問題の中から、企業として取り組むことで大きなインパクトをもたらされるものを選択し、これを踏まえた上でバリューチェーンと競争環境を改革することによって、企業と社会双方がメリットを享受できる活動」と捉えている。野村総合研究所(2005)<sup>(15)</sup>でいえば「C:事業活動を通じた社会革新」に近い概念になる。

## 6) ソーシャル・ビジネス

### (1) 用語の起源

グラミン銀行の創設者であり 2006 年にノーベル平和賞を受賞したムハマド・ユヌスは「貧困のない世界を創る：ソーシャル・ビジネスと新しい資本主義(2008年)」の中でソーシャル・ビジネスを厳格に捉え直し、その事業活動を推奨している。ムハマド・ユヌスは、ソーシャル・ビジネスを特定の社会的目標を追求するために行なわれ、その目標を達成する間に総費用の回収を目指す活動であるとし、企業の一般ビジネスである「利益の最大化を目指すビジネス」とは異なる事業であるとしている。具体的には、社会的目標の実現のみに専念する「損失もない代わりに配当もないビジネス」になると定義している。「損失もない代わりに配当もないビジネス」とは、各事業活動において利益は上げるものの配当は出さないという意味であり、「ソーシャル・ビジネスによって発生した余剰金は、投資家にわたるのではなく、ビジネスに再投資される」<sup>(17)</sup>としている。ムハマド・ユヌスは、従来の企業による慈善活動や寄付活動等の社会貢献活動を否定するわけではないが持続可能性に欠ける点があり、持続可能性を持ち社会課題の解決につながる事業に専念できる事業体が必要であるとしている。

日本においても 2007 年にソーシャル・ビジネス研究会(経済産業省)が立ちあげられるなど、2000 年代の半ば以降一部では認知されていたものの、広く認知されるようになったのは、鳩山元首相が 2010 年 1 月の施政方針演説で「新しい公共」を国家戦略として掲げ、その後設置された「新しい公共円卓会議」にて、ソーシャル・ビジネスが新しい公共の重要な担い手として期待されたことがきっかけだと考えられる。

ソーシャル・ビジネスにつながる先駆的な概念として「ソーシャル・エンタープライズ(社会的企業)」という用語もあるが、谷本(2006)<sup>(18)</sup>は「社会的課題の解決のために市場メカニズムを活用する事業組織であるソーシャル・エンタープライズ(社会的企業)という概念は 1990 年代中頃からアメリカやヨーロッパで使われるようになり、日本においては 2000 年代に入ってから使われるようになった」としている。また、NPO や社会的企業の研究を行っている経営学者の塚本一郎と NPO 法制定にも関わった中間支援組織「NPO サポートセンター」理事長の山岸秀雄は、「ソーシャル・エンタープライズ(社会的企業)」を、「非営利組織が商業的なビジネス的な活動を行うこと」<sup>(19)</sup>と定義している。

### (2) 現在の主な捉え方

ソーシャル・ビジネスは、日本では「社会問題を解決することを目的としたビジネス」という緩やかな定義がなされている場合もあるが、ムハマド・ユヌスが提唱した概念に則れば、大きくは社会問題解

決と組織存続の両立を可能にする収益構造を持つ事業活動として捉えることができる。つまり、株主にとっては配当なし・損失なしの事業であり、投資額を返済して残る利益は事業の拡大や改善のためにのみ使用される。平田(2012)<sup>(20)</sup>は、ボランティア活動や慈善活動が無償や奉仕が前提となるのに対して、ソーシャル・ビジネスの活動は、採算性を重視する点で異なっている。一方、ビジネス手法を使う営利企業が利益の最大化を主目的としているのに対して、ソーシャル・ビジネスは、社会的課題の解決を最優先とする点で異なる、としている。

また実施主体も広義には企業による活動だけでなくNPO法人や医療法人による活動も含むことのできる概念であるが、米倉(2010)<sup>(21)</sup>のソーシャル・ビジネスの定義「社会的課題の解決を国の政策や税金を使わずに、民間がビジネス手法を使って解決すること」にあるように、「ビジネス手法を活用すること」をソーシャル・ビジネスの必要条件として捉えることができる。

ムハマド・ユヌス(2010)<sup>(22)</sup>は、「ソーシャル・ビジネスの7原則」を以下のようにまとめている。

- －1 経営目的は、利潤の最大化ではなく、人々や社会を脅かす問題を解決すること
- －2 財務的・経済的な持続可能性を実現する
- －3 投資家は投資額のみを回収できる。投資の元本を超える配当は行われない
- －4 投資額を返済して残る利益は、会社の拡大や改善のために留保される
- －5 環境に配慮する
- －6 従業員に市場賃金と標準以上の労働条件を提供する
- －7 楽しむ！

ソーシャル・ビジネスは「配当なし」のビジネスであるが「損失なし」が前提であり、ビジネス活動を通じて収益を生み出すことで財務的に持続可能でなければならないとしている。

## 7) CSV

### (1)用語の起源(マイケル・E・ポーターが提唱した概念の概要)

CSVとは「Creating Shared Value(共通価値の創造)」の略であり、競争戦略論の第一人者と称される米国ハーバード大学ビジネススクールのマイケル・E・ポーターによって2011年に提唱された概念である(マーク・R・クラマーとの共著「共通価値の戦略(ハーバード・ビジネス・レビュー2011年6月号)」の中で提唱)。「共通価値」とは経済的価値と社会的価値の同時実現を目指す概念であり、社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果経済的価値が創造されるというアプローチであり、成長の次なる推進力になりうる、としている。つまり、企業の競争力強化と社会的課題の解決を同時に実現させ、社会と企業の両方に価値を生み出す企業活動を意味しており、企業は社会と共有できる価値の創造を目指すべきであるとポーターは主張している。また、企業による寄付やフィランソピーやメセナ等の本業外の社会貢献活動に異議を唱え、「CSRでもフィランソピー(社会貢献活動)でも持続可能性でもない。経済的に成功するための新しい方法である。それは、企業活動の周辺ではなく、中心に位置付けられる」<sup>(23)</sup>としている。

もともとポーター自身は2006年時点で、「競争優位のCSR戦略(ハーバード・ビジネス・レビュー2006年12月号)」にて共有価値の創出について簡潔に触れており、慈善活動や寄付等の従来のCSR活動を「受動的CSR」、事業戦略と結び付いた共通価値の創出を目指す活動を「戦略的CSR」としていた。実際ポーターは、「CSRの呪縛から脱却し、社会と共有できる価値の創出を(日経ビジネス)」というインタビュー記事の中で、「戦略的CSRとCSVの意味するところは基本的に同じである」と語っている。しかし、改めてCSVをCSRの発展形ないし進化形として提唱した理由は、CSRの呪縛

からの脱却にあるとしている。つまり、CSRには「社会貢献的、義務的」なイメージが定着しているため、敢えて「CSV」という新しい概念を打ち出したのであり、ポーターはその変換を「CSRの呪縛からの脱却」と表現している。社会と共有できる価値を創造するのに必要なスキル・技術や人脈は企業の事業活動の中に蓄積されているため、社会に対して大きな変化を生み出すことができるのは、企業が事業活動に密接した社会問題の解決に取り組む時である、としている。

## (2) 現在の主な捉え方(日本における主な捉え方)

日本初のCSV活動の研究ネットワークであり、社会に対するCSV概念の普及啓発動やCSV活動の展開活動支援を実施している「CSVサーベイランスネットワーク」及び本ネットワーク顧問の水上武彦(株式会社クレアン)は、CSVを「社会・環境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」<sup>(24)</sup>として捉えている。しかし、CSVサーベイランスネットワークは「CSVの明確な定義はない」とし、どのようなかたちであれ、企業が事業戦略の中心に据えた社会価値創出活動に取り組むようになることが重要であるとも捉えている。

また、ポーターは共通価値を創造するアプローチ方として、①製品と市場を見直す、②バリューチェーンの生産性を再定義する、③企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる、の三点を挙げているが、「CSVサーベイランスネットワーク」では以下のようにまとめ整理している。

①の製品・サービスのCSVに関しては、顧客ニーズが顕在化していない社会問題をビジネス化し、新しい市場を創造するのが基本コンセプトであるとし、他社が対応していないが故に、差別化につながるとしている。一方で、既に顕在化している社会課題の解決に対しては「敢えてCSVと言わなくとも対応される領域である」としている。

図表 CSVと3つの基本アプローチ

<b>CSVの3つの 基本アプローチ</b>	<b>①製品・サービスのCSV</b> Reconceiving Products and Markets	✓製品・サービスという企業のアウトプットを通じて、収益を上げつつ社会問題を解決しようとするもの ▶社会問題を事業機会と捉える新規事業開発・推進
	<b>②バリューチェーンのCSV</b> Redefining Productivity In the Value Chain	✓バリューチェーン(VC)の競争力強化と社会問題の解決を両立させようとするもの ▶VC効率化によるCO2とコストの同時削減、サプライヤー育成による高品質原料の安定調達など
	<b>③クラスター/競争基盤のCSV</b> Enabling Local Cluster Development	✓事業展開地域での競争基盤強化と地域への貢献を両立させようとするもの ▶人材、インフラ、規制などを強化し、地域に貢献しつつ、自社の競争力を向上

出典)株式会社クレアン「CSVについて」(2013年・9月)より抜粋

ただし、「CSVサーベイランスネットワーク」は各企業が①～③のいずれかを検討し、いずれかのCSVに取り組むことを推奨しているのではない。つまり、①～③はあくまでCSVの構成要素であり、各

企業はCSVに取り組むにあたり①～③の全てのCSVを検討し、理想はセットで全てに取り組むべきである、としている。

以上の企業が取り組む社会貢献(・社会責任)活動に関する用語の概要に、各関連用語の具体的事例をまとめた一覧表が以下になる。「日本において関心が高まった年代」の項目においては、後述の図表「各関連用語の新聞掲載件数の推移」を参考に記載している。

図表 企業が取り組む社会貢献(・社会責任)活動関連用語の概要表

No	用語名	概要		代表的な提起者/ 著書など(概要の出所)	日本において 関心が高まった年代	典型的な事例	
		捉え方(定義)	補足事項				
1	(企業)フィランソピー	「教育、研究、医療、福祉、環境保全、芸術などのために寄付金を拠出したり、ボランティアの奉仕活動したりする非営利の社会貢献活動」(林・加藤) 「寄付活動や慈善活動に加え、専門的なスキルや施設の提供などの幅広い社会貢献活動を指す。またそれらの活動を通じて、社会課題解決に貢献していくことまでを含んだ概念になる」(日本フィランソピー協会)	・フィランソピーとは、その語源がギリシャ語の「フィリア(愛)」と「アンソポス(人類)」に由来する言葉であり、「人間愛」や「博愛」と訳される ・企業が主体となり、直接あるいは財団を作り財団を通じて公益活動を行うことを「企業フィランソピー」と呼ぶ	林雄二郎・加藤秀俊/ 『フィランソピーの橋』(2000年) 公益社団法人 日本フィランソピー協会(2013年)	1990年	・1990年は「フィランソピー元年」と呼ばれている ・経団連による「1%クラブ」の設立(1990年11月) ・フィランソピー協会の設立(1991年4月)	<伊藤忠商事> 『東日本大震災復興支援』 ・東日本大震災による被害に対して、義援金4億円を拠出し、寄付活動を実施 ・また衣料・食品などの生活物資の供給支援も実施
2	(企業)メセナ	「即効的な販売促進・広告宣伝効果を求めるのではなく、社会貢献の一環として行う芸術文化支援」	・芸術文化支援を意味するフランス語 ・日本では、企業メセナ協議会の設立に際し、企業市民としての自覚にもとづき社会貢献の一環として企業が「行う芸術文化支援を指す言葉として、一般に知られるようになった」	企業メセナ協議会/ 協議会の発足時の定義	1990年	・「日仏文化サミット88～文化と企業」の開催(1988年11月) ・企業メセナ協議会の発足(1990年2月)	<アサヒビール> 『アートNPOの活動基盤強化への多様な支援と協働』 ・以下のような支援活動を実施 -「アサヒ・アート・フェスティバル(AAF)」の開催 -「全国アートNPOフォーラム」の開催 -「アサヒ・アートスクエア」運営、開発 ・「メセナアワード2012」の大賞受賞活動
3	CSR (企業の社会的責任)	「CSRとは、今日経済・社会の重要な構成要素となった企業が、自ら確立した経営理念に基づいて、企業を取り巻くステークホルダーとの間の積極的な交流を通じて事業の実施に努め、またその成果の拡大を図ることにより、企業の持続的発展をより確かなものとするとともに、社会の健全な発展に寄与することを規定する概念であるが、同時に、単なる理念にとどまらず、これを実現するための組織作りを含めた活動の実践、ステークホルダーとのコミュニケーション等の企業行動を意味する」	・企業の社会的責任としては、具体的には「企業倫理、法令遵守、不正・腐敗防止、労働・雇用、人権、安全・衛生、消費者保護、社会貢献、調達基準」などの倫理面や社会面が強調されることが多い	経済産業省 『「企業の社会的責任(CSR)に関する懇談会 中間報告書」(2004年)』	2003年	・2003年は「CSR(経営)元年」と呼ばれている ・2003年以降、一部の先進企業では、CSR担当組織の設置やCSR担当役員への任命などCSR経営体制を整備	<雪印メグミルク> 『食の責任を強く認識し、果たしていくことを誓う日の活動～雪印の事件を風化させない～』 ・不祥事後、企業行動憲章を改訂。社員へコンプライアンス徹底プログラムを実施 ・具体的には「社外有識者の講演、品質基礎チェックテストの実施、食中毒事件当時の報道番組を編集したビデオの持帰」などの活動を毎年実施している
4	コーズ・リレイテッド・マーケティング	「収益の一部がNPOなどへの寄付を通じて、社会的課題の解決のために役に立てられるマーケティング活動」	・「コーズ(cause)」は、課題を解決する、という意味で使用されている ・企業とNPOの協働という形が多い ・事業を通じたCSR活動の一種 ・商品やサービスの収益の一部を寄付する活動であり、寄付につながる商品・キャンペーンを「寄付つき商品(コーズブランド)」と呼んでいる	野村尚克/ 『成熟時代で支持される社会貢献するマーケティング(perigee特集)』(2011年)	2008年 2009年	・ボルヴィックの「1L for 10L」プログラムを皮切りに、王子ネピアや森永製菓などの国内大手企業も活動を開始	<王子ネピア> 『nepia 千のトイレプロジェクト』 ・ネピア(トイレトペーパー)の売上の一部を東ティモールのユニセフに寄付し、ユニセフが毎年1000世帯以上の家庭のトイレ作りの支援、及び、水と衛生の教育を実施している ・清潔なトイレの設置により、屋外排便を根絶し、結果、下痢・脱水症状での死亡率の低下を目指している
5	戦略的CSR	「本来のCSRとは、CSRが経営戦略の中に組み込まれ、現場レベルまで浸透しており、ビジネスと一体化している」	・企業は、本来のCSRを実践する目的を、社会と企業の双方に効果をもたらす取り組みとして位置付ける必要がある ・つまり、社会的価値と経済的価値の両立が必要になる	伊吹英子(野村総合研究所)/ 『CSR経営戦略』(2005年)	-	-	※CSVの事例と同様
		「数ある社会問題の中から、企業として取り組むことで大きなインパクトがもたらされるものを選択し、これを踏まえた上でバリューチェーンと競争環境を改革することによって、企業と社会双方がメリットを享受できる活動」	・寄付やフィランソピー(社会貢献)を通して自社のイメージを向上させると「従来のCSR活動(受動的CSR)」は、事業との相関関係がほとんどなく、正しいアプローチではない	マイケル・E・ポーター、マーク・R・クラマー/ 『競争優位のCSR戦略』(2006年)	-	-	

No	用語名	概要		代表的な提起者/ 著書など(概要の出所)	日本において 関心が高まった年代		典型的な事例
		捉え方(定義)	補足事項				
6	ソーシャル・ ビジネス	「特定の社会的目標を追求するために行なわれ、その目標を達成する間に総費用の回収を目指す活動」	・社会的目標の実現のみに専念する「損失なし、配当なし」の活動になる ・企業を所有する投資家はその利益の全てをビジネスの拡大や改善に再投資する	ムハマド・ユヌス/ 『貧困のない世界を創る： ソーシャル・ビジネスと新しい資本主義』(2008年)	2010年	・鳩山元首相が2010年1月の施政方針演説で「新しい公共」を国家戦略として掲げ、その後「新しい公共円卓会議」を設置 ・「ソーシャル・ビジネスは新しい公共の重要な担い手になる」と、新しい当会議で論じられる	<グラミンユニクロ> 『グラミンユニクロの事業活動』 ・バングラデシュの貧困、教育、衛生、ジェンダー、環境といった社会的課題解決に、服の企画、生産、販売を通じて、貢献する取り組み(商品提供や雇用創出) ・得られた利益のすべてを再投資する仕組みを取っている ・グラミンユニクロは、Grameen BankグループのGrameen Healthcare Trustとユニクロとの合弁会社(2011年8月設立)
7	CSV (共通価値創造)	(共通価値とは) 「社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるというアプローチ」 「CSRでもフィランソピー(社会貢献活動)でも持続可能性でもない。経済的に成功するための新しい方法である。それは、企業活動の周辺ではなく、中心に位置付けられる」	・「戦略的CSR」と「CSV」の意味するところは基本的に同じ(CSRには「社会貢献的、義務的」なイメージが定着しているため、「CSV」という新しい概念を打ち出した=CSRの呪縛からの脱却) ・共通価値を創造する方法として、 -製品と市場を見直す -バリューチェーンの生産性を再定義する -企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる の三点が挙げられている	マイケル・E・ポーター、マーク・R・クラマー/ 『共通価値の戦略』(2011年)	2013年	・キリン(株)が国内初となる「CSV本部」を設立	<キリン> 『キリンフリー』 ・飲酒運転による交通事故の深刻化という社会的課題にアプローチするアルコール分0.00%のビールテイスト飲料「キリンフリー」を開発・販売 ・ <b>社会価値: 飲酒運転の抑制</b> アルコール分0.00%のビールテイスト飲料により、飲酒運転を抑制し、深刻な交通事故の軽減に貢献 ・ <b>企業価値: 当該事業からの収益、顧客層拡大</b> 「キリンフリー」事業からの収益、及び、ビール市場における新しい顧客層(運転者)の獲得

出典)野村総合研究所作成

出典)

- (1) 丹下博文「企業経営の社会性研究 社会貢献・地球環境・高齢化への対応」(2001年)
- (2) 出口正之「フィランソロピーー企業と人の社会貢献」(1993年)
- (3) 林雄二郎・加藤秀俊「フィランソロピーの橋」(2000年)
- (4) 公益社団法人企業メセナ協議会「協議会 HP <http://www.mecenat.jp/メセナを知る/メセナとは/>」
- (5) オリバー・シェルドン「The Philosophy for Management,Pitman」(1924年)
- (6) ニッセイ基礎研 REPORT「日本の「企業の社会的責任」の系譜(その1)」(2004年)
- (7) 経済産業省「企業の社会的責任(CSR)に関する懇談会 中間報告書」(2004年)
- (8) 経済同友会「第15回企業白書 市場の進化と社会責任経営企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて」(2003年)
- (9) 合力知工「現代経営戦略の論理と展開」(2004年)
- (10) 櫻井通晴「コーポレート・レピュテーション「会社の評判」をマネジメントする」(2005年)
- (11) 岡本大輔・梅津光弘「企業評価+企業倫理」(2006年)
- (12) フィリップ・コトラー「社会的責任のマーケティングー「事業の成功」と「CSR」を両立する」(2007年)
- (13) 野村尚克「成熟時代で支持される社会貢献するマーケティング(perigee特集)」(2011年)
- (14) 新谷大輔「立教大学大学院講座資料(CSR基礎論)」(2010年)
- (15) 野村総合研究所・伊吹英子「CSR経営戦略」(2005年)
- (16) 経済同友会「第15回企業白書」(2003年)
- (17) ムハマド・ユヌス「貧困のない世界を創る: ソーシャル・ビジネスと新しい資本主義」(2008年)
- (18) 谷本寛治「ソーシャル・エンタープライズー社会的企業の台頭」(2007年)
- (19) 塚本一郎・山岸秀雄「ローカル・パートナーシップと中間支援組織ー日英比較の視点からー」(2008年)
- (20) 平田譲二(編著)「ソーシャル・ビジネスの経営学」(2012年)
- (21) 米倉誠一郎(監修) 竹井善昭(著)「社会貢献でメシを食う」(2010年)
- (22) ムハマド・ユヌス「ソーシャル・ビジネス革命: 世界の課題を解決する新たな経済システム」(2010年)
- (23) マイケル・E・ポーター、マーク・R・クラマー「共通価値の戦略」(2011年)
- (24) 株式会社クレアン「CSVについて」(2013年)

## 2. 日本における企業の社会貢献（・社会責任）活動の考察

### 1) 企業の社会貢献（・社会責任）活動の変遷

企業の社会貢献（・社会責任）活動と社会情勢との関わりを時系列で以下のように整理した。

図表 社会情勢と企業の社会貢献（・社会責任）活動の変遷

年代	1960～1970年	1971～1980年	1981～1990年	1991～2000年	2000～2010年	2011年～
主な社会情勢	55年～73年高度経済成長期 重化学工業を中心とする急激な工業化 →労働力が太平洋ベルトに移動 都市と地方の所得格差の拡大 →過疎の発生 60年国民所得倍増計画 64年東京オリンピック 65年～70年いざなぎ景気 産業公害の顕在化 企業不信の発生 →住民運動の活性化 67年公害対策基本法の制定 →公害問題の公的認識 68年GDPが世界2位に 70年大阪万博開催	73年～91年安定成長期 日米貿易摩擦の発生 73年第一次オイルショック →狂乱物価 73年変動相場制に移行 →高度経済成長の終焉 73年経団連総会決議で企業の社会的責任について提言 企業の社会的責任の追及 →財団設立や公害部の新設 79年第二次オイルショック	85年プラザ合意 →急激な円高 円高により、アジアへの投資が加速 86年～91年バブル経済期 電電公社、専売公社、国鉄等の民営化 89年消費税の導入 経団連による「1%クラブ」の設立(90年フィナンソロビー元年)	バブル崩壊 不良債権処理問題の発生 財政赤字の拡大 92年世界サミット →地球環境問題の顕在化 95年環境基本法の制定 95年阪神淡路大震災 →ボランティア元年 97年京都議定書の締結 談合汚職の頻発 98年NPO法制定 99年国内初のエコファンド登場 →SRI(社会的責任投資)認識 少子高齢化を背景に、97年児童福祉法、00年介護保険法が施行	01年ITバブル崩壊 01年省庁再編→環境省設置 02～09年いざなぎ景気 相次ぐ企業の不祥事 →企業の社会的責任歳年 03年CSR(経営)元年 05年愛知万博 06年会社法制定 07年サブプライム問題の顕在化 08年リーマンショック 10年中国に抜かれGDPが世界3位に転落 10年鳩山元首相が「新しい公共」を提唱	11年東日本大震災の発生 →福島第一原発事故
関連用語が注目された年代の変遷	<p>1960年代後半～1970年代 <b>企業の社会的責任</b> ・産業公害に対する責任・対応 ・企業の公害部新設</p> <p>1980年代後半～1990年代前半 <b>フィランソロビー/メセナ</b> ・「ジャパン・バッシング」への対応・「陰徳の美」に対する費用対効果の疑問 ・バブル(カネ余り)からの社会への利益還元</p> <p>1990年代 <b>社会貢献活動の衰退/環境への配慮</b> ・環境への配慮 →一般市民の意識向上</p> <p>2000年代前半 <b>CSR</b> ・CSRへの統合(今までの社会貢献・責任活動に環境への配慮なども包括) ・コンプライアンス・情報開示の強化 ・CSR組織の設立</p> <p>2000年代前半 <b>戦略的CSR</b> ・企業が生み出す社会価値を、企業の競争力強化に用いる ・社会課題を「責任」ではなく、「機会」と捉える</p> <p>2010年代 <b>CSV</b> ・(企業経営の中で)マーケティング活動に絞り込み</p> <p>1990年代後半 <b>ソーシャル・マーケティング</b> ・NPO活動の活性化などに連動し、日本において注目され始める ※従来の顧客志向ではなく社会志向のマーケティング(コラーが提唱)。つまり、社会が求めている考え方・理念・行動指針への認知と理解を上げ、社会に浸透させるためのマーケティング</p> <p>2000年代前半 <b>CRM</b> ・(企業経営の中で)マーケティング活動に絞り込み</p> <p>2010年代 <b>ソーシャル・ビジネス</b> ・CSRが盛んになったが依然として、企業の不祥事・社会課題は山積み ・鳩山内閣が「新しい公共」を提唱 →より社会性の高い「ソーシャル・ビジネス」や「社会起業家」という用語が注目</p>					

出典)野村総合研究所作成

また、各関連用語の新聞掲載件数（日経四紙への掲載件数）の推移は以下ようになった。各関連用語において、掲載件数が最も多かった上位2箇所を太文字（及び色付け）で示している。下記の結果は、図表「企業が取り組む社会貢献（・社会責任）活動関連用語の概要表」における「日本において関心が高まった年代」を記載する際にも参考にしている。

なお、2012年度までの掲載件数を記載しているが、「CSV」の場合は2013年度にさらに高まりを見せており、2013年10月末時点で既に「10件」の掲載があった。

図表 各関連用語の新聞掲載件数の推移

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
フィランソロピー	1	0	2	1	2	50	87	42	40	30	27	13	3	5	2
メセナ	0	0	0	0	19	258	310	319	196	135	96	51	35	51	40
CSR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
コーズ・リレイテッド・マーケティング	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
戦略的CSR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ソーシャル・ビジネス	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CSV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
フィランソロピー	2	5	2	7	5	3	19	21	18	7	8	7	4
メセナ	30	25	27	39	23	21	29	24	14	16	21	16	6
CSR	0	0	43	373	973	884	989	1082	908	936	714	872	798
コーズ・リレイテッド・マーケティング	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1
戦略的CSR	0	0	0	0	0	1	1	1	1	3	0	2	0
ソーシャル・ビジネス	0	0	0	2	0	0	1	0	1	0	6	2	10
CSV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	8

出典) 日経テレコン 21 より野村総合研究所作成

注) 各用語において掲載件数が最も多かった上位2箇所を太文字(及び色付け)にしている

日本において、企業の社会貢献（・社会責任）活動が意識されるようになるのは、高度経済成長期において、企業活動の規模と範囲が急拡大した時期である。この時期は、軽工業から重化学工業へと産業の主体が移行したと同時に、水俣病をはじめとする「公害」が社会問題として取り上げられ、「企業不信」が大きく増大した。企業の社会貢献（・社会責任）活動は、企業活動が社会・環境に与える実害の解消と、企業不信の払しょくという、「外的圧力」により「受動的」に行われた傾向が強い。つまり、この時期の企業の社会貢献（・社会責任）活動は、社会に対する責任を動機として実施された。

そのような企業の社会貢献（・社会責任）活動の認識が変容するのは、1980 年後半から始まるプラザ合意での円高誘導によるいわゆるバブル時代のことである。この時期、日本企業は海外進出を加速し、海外拠点設立のための買収も盛んに行っていたが、そのような海外への積極展開と、70 年代から続く貿易摩擦が相まって、米国を中心に批判の声が上がった。この、いわゆる「ジャパン・バッシング」により、日本企業は、国内だけではなく、海外に対して企業としての「格」や「質」を問われるようになったのである。

そのような状況に対し、日本企業は社会貢献を積極的に推進することで、海外からの不信を払しょくしようとした。それは、バブル時代以前に企業が行っていた「社会的責任」を動機とした活動とは異なり、積極的に社会に良い影響を与えていくという活動に変容したことを表す。それは、1990 年に経団連が「1%クラブ」を設立し、「フィランソロピー元年」と呼ばれるかたちに結実した。

1991 年にバブルが崩壊すると、不良債権処理の問題やデフレ進行により、企業の利潤追求主義への批判や物質的な豊かさへの反省から、企業主体ではなく、社会全体が自らの問題として社会問題を捉え直すという機運が生まれた。また、1995 年に発生した阪神大震災により、ボランティア活動の重要性が認識され、1998 年には NPO 基本法が制定されるなど、社会貢献がより草の根レベルへと拡大（一般市民レベルにまで浸透）し、様々な活動の前提と考えられるようになった。

企業活動においては、市民レベルでは解決が難しい問題（特に環境問題）へのアプローチが活発化し、1995 年の環境基本法の制定、1997 年の環境アセスメントの制度化が為され、各企業とも社

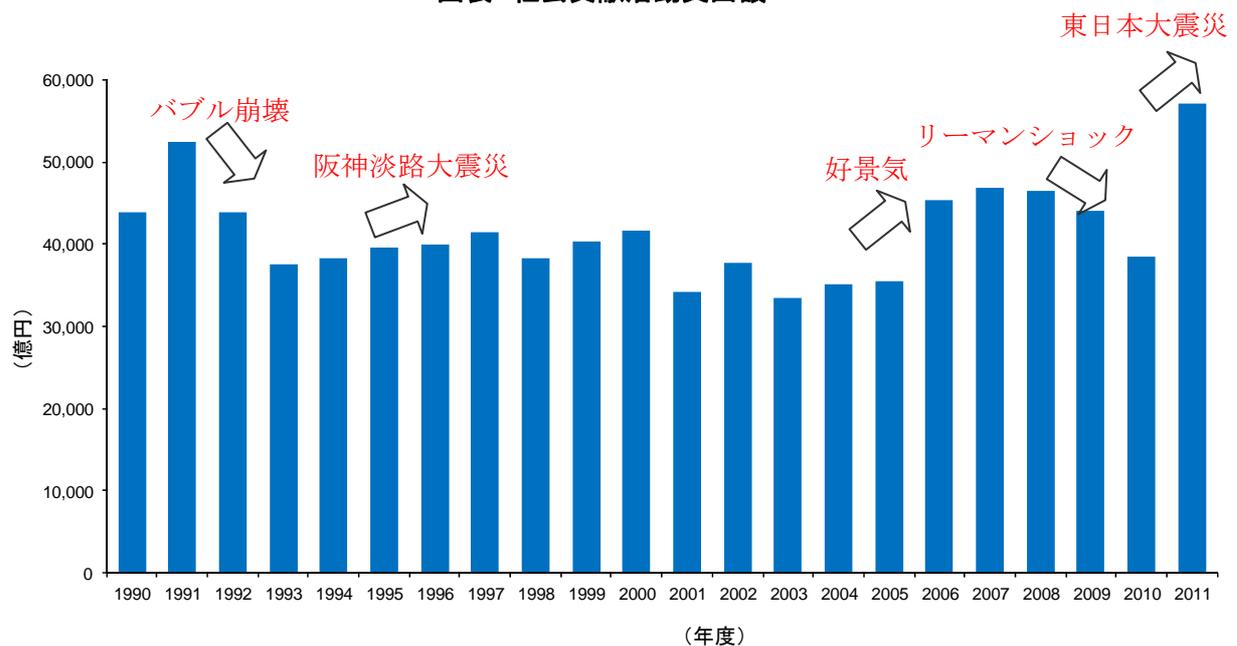
会への影響を考慮しないまま経済活動を行うことは不可能となっていった。

2000年代に入ると、企業経営の根本に社会貢献を組み込む「CSR経営」という概念が一般化した。環境報告書を作成する企業が増加し、「社会貢献意識の高低が企業価値に直結する」という考え方が広く受容されたことを示す。

一方で、そのような企業の社会貢献（・社会責任）活動の「サステナビリティ（継続性）」が問題として取り上げられるようになった。企業にとってそのような企業の社会貢献（・社会責任）活動が「コスト」として認識されている限り、一時的な経営環境の変化によりその活動が抑制・削減されることは明白であったからである。事実、バブル崩壊後の長らく続くデフレ環境下で、企業の社会貢献にかかる費用は削減される傾向にあった。参考までに、日本経団連社会貢献推進委員会と1%クラブが1991年より会員企業を対象に実施している「社会貢献活動実績調査」から、企業の社会貢献活動支出額を以下の図表に示す。

まず、1990年代のバブル崩壊と共に大きく社会貢献活動支出額が減少している。その後、大震災や企業の好景気を契機に増加している年度もあるものの、その推移は非常に不安定であることが分かる。慈善活動や寄付活動などの資金や物資の提供に重きを置いた活動は、高い利潤をあげている比較的余裕のある企業が好景気の状態の時に、社会に還元する意味で実施している側面が強いことを示していると言える。

図表 社会貢献活動支出額



出典)社会貢献活動実績調査結果(2011年度)を基に野村総合研究所作成

そのようなサステナビリティに関わる問題を解決する手法として浮上したのが「ソーシャル・ビジネス」という考え方に代表される企業経営の姿である。社会貢献活動が企業価値に直結するという前提をさらに進め、「社会貢献活動を企業活動の目的とする」もので、グラミン銀行のモデルがその象徴として盛んに取り上げられ、日本においてもNPOやベンチャー企業が主体となってビジネスとして展開を始めるようになる。とはいえ、「ソーシャル・ビジネス」は活動主体が収益を得るのではなく活動で得た利益は次なる社会貢献活動へと再投資するモデルであるため、既に既

存事業をもつ一般的な企業では受容しづらいものであった。

そこで 2000 年代末から 2010 年代にかけて広く提唱されたのが、従来の CSR の考え方を企業の事業・マーケティング戦略に取り込もうという一連の経営理論である。なかでも「戦略的 CSR」（≒「CSV」）は、企業が生み出す社会価値を、事業の付加価値もしくは差別化に用いるというものであり、企業が「創出した収益（＝企業価値）を享受する」という前提と矛盾せず社会問題にアプローチできるという、「三方良し」（顧客、企業、社会・株主）の概念であった。経済環境が成熟するに従い、企業はいかに差別化を行うかが経営の主要課題になっていることもあって、当概念に沿った民間企業の活動は今後さらなる拡大が見込まれている。

## 2) 各関連用語の分類

1) で扱った企業の社会貢献(・社会責任)活動に関連する各用語を以下のフレームで分類・整理した。

図表 各関連用語の整理

		社会価値創出の根拠	
		社会への責任	社会への貢献 (社会課題解決への貢献)
創出する事業価値の捉え方	営利的	一般的なビジネス	CSV 戦略的CSR
	非営利的	コース・リレイテッド・マーケティング	ソーシャル・ビジネス CSR フィランソロピー メセナ

出典) 上記定義を元に野村総合研究所作成

企業の社会貢献(・社会責任)活動であるが、その活動がどのような根拠・背景により実施されているかにより区分することができる。企業がある事業活動を行う際に、どうしても避けられない社会との摩擦(環境負荷、地域社会への影響など)は、なにがしかの手立てを講じて緩和する必要があるが、その手立ては、社会・制度からの圧力・要請により実施されるものであり、「社会に対する責任」が根拠となる。一方で、既存の事業活動による社会への影響とは関係のない領域も含めて、企業自身が問題意識を持ち、主体的に解決に当たる活動も存在し、その活動の根拠は「社会への貢献(社会課題解決への貢献)」となる。その両者は、企業の社会価値創出のパターンとして定義することができる。

また、事業活動が生み出す「事業価値」をどのように認識し捉えるかによる区分も可能である。通常、企業とは「営利を目的として経済活動を行う経済主体」であり、得た営利は、企業の将来の活動に対し再投資されるか、ステークホルダ(株主、従業員など)に還元されるものである。一方で、事業価値を企業自身が得られる営利としない活動も存在し、事業価値を「営利的」とみなすか、「非営利的」とみなすかで、その活動の色合いは異なり、こちらは事業価値創出のパターンとして定義できる。

そのような前提の下にフレームを作成し、各用語を当てはめると図表(各関連用語の整理)のような形となる。このうち、「CSR」・「コース・リレイテッド・マーケティング」が複数象限にまたがってプロットされているが、「CSR」については、前述1. 1)-(5)にあるとおり、守りの論理と攻めの論理を内包しており、「社会責任」と「社会貢献」の双方の意味合いを持っているためである。また、攻めの論理の意味合いにおいては、「フィランソロピー」や「メセナ」がCSRの範疇に収まることも前述のとおりである。

「コース・リレイテッド・マーケティング」については、あくまでマーケティングの一手法で、「営利のみを目的とする活動」と捉えるべきであり一般的なビジネスと同様にプロットされるが、「社会価値創出活動」が既存の事業活動の範囲に収まらないことも確かであるため、図表のように複数象限にまたがる概念とした。

また、「ソーシャル・ビジネス」について、得た営利の「再投資」を考慮するか否かで捉え方が変わる。本調査研究では、ソーシャル・ビジネスにおいては「得た営利は、新たな社会貢献活動に再投資される」という概念を採用したため、図表(各関連用語の整理)のようにプロットしている。

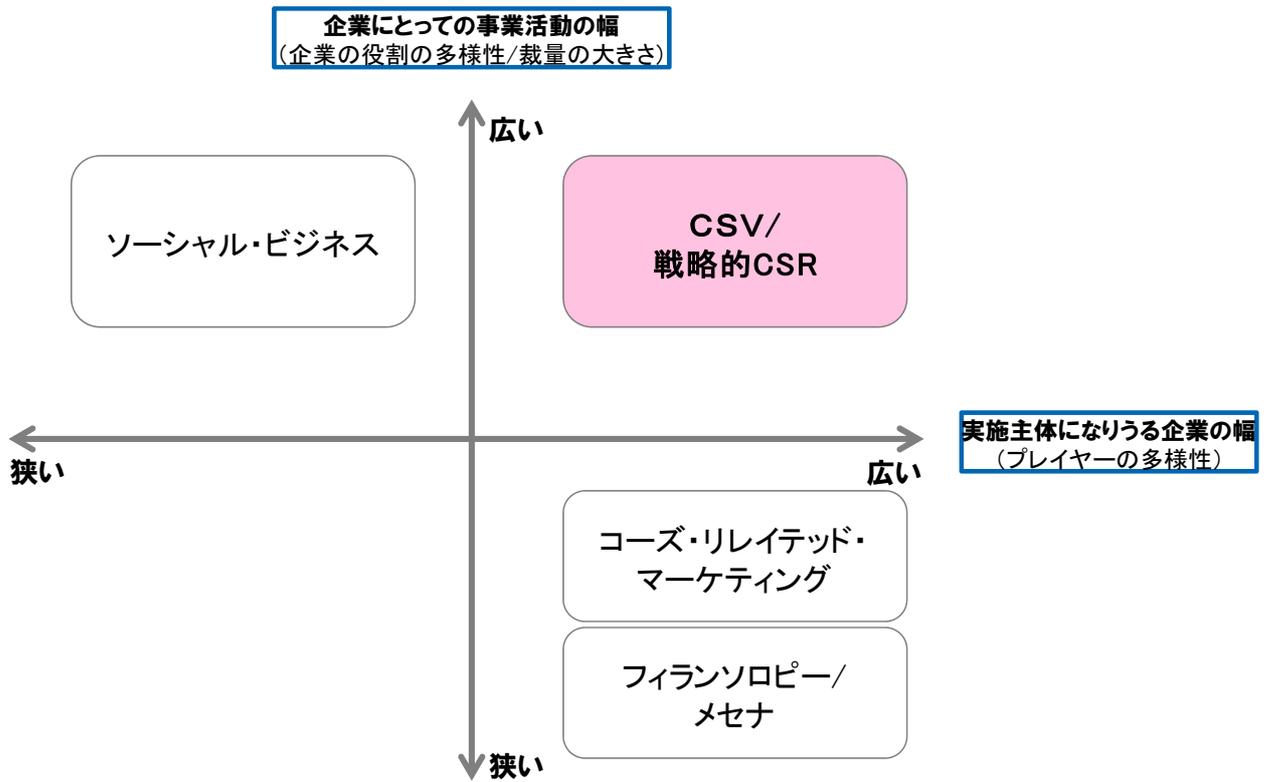
続いて、社会への貢献(社会課題解決への貢献)活動を「実施主体になりうる企業の幅(プレイヤーの多様性)」及び「企業にとっての事業活動の幅(企業の役割の多様性/裁量の大きさ)」の2つの視点から捉える。

まず企業(実施主体)の幅の視点であるが、ソーシャル・ビジネスは社会課題解決を最優先の目的に据えた事業であるものの、前述2. 1)にあるとおり、活動主体が収益を得るのではなく活動で得た利益は次なる社会貢献活動へと再投資するモデルであるため、既に既存事業をもつ一般的な企業では受容しづらいものになる。つまり、ソーシャル・ビジネスに取り組める実施主体は限定的であると言える。民間企業で言えば、既存事業を大規模に展開している大企業では取り組みのハードルが高く、初めから特定の社会課題解決を目的に据えて設計されるベンチャー企業などが主な実施主体になると考えられる。一方で、フィランソロピー・メセナなどの非営利的な社会貢献活動に加え、社会貢献を企業のマーケティング活動に結びつけていくコース・リレイテッド・マーケティングや競争力強化の一環として取り組むCSVは多くの民間企業が取り組むことのできる活動になる。

次に事業活動の幅の視点であるが、フィランソロピー・メセナやコース・リレイテッド・マーケティングでは、企業には主に社会課題領域への資金提供が求められるのみであり、その活動の幅は狭いと言える。一方で、社会課題の解決を実施できるメインの実施主体として期待されるCSV(戦略的CSR)やソーシャル・ビジネスでは、特定の社会課題領域の中でも多くの役割が求められ、その活動の幅は広いと言える。そのため、「企業生態系(エコシステム)」を構成しやすいという性格があると考えられる。

以上より、「実施主体になりうる企業の幅(プレイヤーの多様性)」及び「企業にとっての事業活動の幅(企業の役割の多様性/裁量の大きさ)」の2軸で分類すると、「社会への貢献(社会課題解決への貢献)」活動を以下のように捉えることができる。

図表 社会への貢献(社会課題解決への貢献)活動の整理



出典)野村総合研究所作成

### 3. CSV活動の概要整理（プレヒアリングより）

#### 1)プレヒアリングの概要

先進的な取り組みを行っている業界団体(研究ネットワーク)及び民間企業の CSV 活動に対する基本的な考え方や CSV 活動の取り組み状況を把握することで、CSV 活動の実態を把握する上で重要な視点となるポイントや調査対象分野を整理することを目的に、プレヒアリング調査を実施した。

ヒアリング先として、国内初の CSV 活動の研究ネットワークであり、CSV 活動の展開支援活動などを実施している「CSV サーベイランスネットワーク」、及び、国内初となる CSV 本部を設立し、社会課題解決に関する視点を積極的に製品の開発やマーケティングに織り込んでいくと経営層が明確に表明している「麒麟株式会社(CSV 本部 CSV 推進部)」の2機関を選定した。

#### <ヒアリング項目>

(CSV サーベイランスネットワーク)

- ①CSV の基本的な考え方
  - ・ CSV の定義に関して
- ②先進企業が現状抱いているニーズや課題
- ③社会保障領域での CSV の先進事例
- ④CSV サーベイランスネットワークの基本活動及び今後の目指すところ
  - ・ 現状注力している取り組み
  - ・ 現状の課題と今後の目標 等
- ⑤CSV を推進していく立場において、国や自治体に期待すること
  - ・ CSV サーベイランスネットワークの考えとして
  - ・ 先進企業の意見として

(麒麟株式会社)

- ①CSV 活動の背景と概要について
  - ・ CSV 活動に取り組むに至った経緯
  - ・ 貴社の考える CSV 活動の前提
  - ・ 現在取り組んでいる主な CSV 活動の概要
  - ・ 貴社 CSV 活動の今後の方向性
- ②CSV 本部の設立について
- ③CSV 活動の評価指標(KPI)および効果測定について
- ④CSV 活動推進における課題について
- ⑤CSV 活動を推進していく上で、国や地方自治体に期待すること
  - ・ 必要な支援のタイミング
  - ・ 求める支援例

## 2)プレヒアリングまとめ

2機関(CSV サーベイランスネットワーク、及び、キリン株式会社(CSV 本部 CSV 推進部)へのヒアリング調査を通じて把握した内容を、以下の「図表 プレヒアリングまとめ表」にて、1)～9)の主要論点に沿ってまとめている。

CSV サーベイランスネットワークは、実際の CSV 活動を実施する主体ではないが、企業アライアンスによる CSV 活動(事業)の展開支援を最重視し、当団体の活動を推進している。そこで、CSV の基本的な考え方に加え、CSV 先進企業が抱えている課題やニーズ、また、国・自治体や企業間での連携のあり方に関する意見を伺い、下記の形式でまとめている。

また CSV サーベイランスネットワークよりご紹介頂いた社会保障領域の国内先進事例に関しては、「Ⅲ章 社会保障領域における国内先進事例の抽出及びプレサーベイ 2. 調査対象活動の抽出について」において調査対象を検討する上で参考としている。

図表 プレヒアリングまとめ表

	CSV サーベイランスネットワーク	キリン(株) CSV 本部
(1) CSV 活動(事業)の定義	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ CSV とは「社会にとっての価値」と「企業にとっての価値」を両立させようとする経営フレームワーク</li> <li>・ ただし、活動(事業)を CSV として定義し直すことに意味はなく、どのような形であれ、企業が事業戦略の中心に据えた社会価値創出活動に取り組むことが重要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「One Action , Two Value」を満たすことが前提であるが、「社会を良くして、会社(キリン)も強くなる」活動を自社では CSV 活動と定義</li> <li>・ ただし、定義に厳密にこだわるのではなく、積極的に社会価値を創出できる事業活動を進化させていくことが重要</li> </ul>
(2) 創出する価値に対する考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社会課題の中でイノベーションを起こし、活動(事業)を推進していくことが重要</li> <li>・ また、収益の観点では収支均衡であることが最低限の条件になるかもしれない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ライフスタイルを変革させるイノベーションの創出(キリンの独自性は「事業を通じた健康の増進と人や社会のつながりの強化」にある)</li> <li>・ 「ブランドを基軸とした経営」に寄与できる価値であること</li> </ul>
(3) 推進の契機	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社会課題をターゲットに据え、活動(事業)を行うことで企業の競争力強化につながる</li> <li>・ 従来のマーケティング手法によるイノベーションの困難性が顕在化しており、社会をステークホルダに加えた新たなフレームワークによるイノベーション創出への期待が高まっている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 競争力の源泉である企業ブランド力向上のため、従来の商品アプローチではなく社会課題解決を根底に据えた経営方針の策定が必要</li> <li>・ 経営者の強い意思が契機となり、CSR を発展させたものとしての CSV 導入</li> <li>・ 公共に欠如している取り組みの迅速性に加え、効果的かつ効率的な問題解決力を持つ企業がカバーするべきという潮流の後押し</li> </ul>
(4) 経営陣・社内及び株主の理解	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業活動であれば、株主から理解を得ることが必要</li> <li>・ 社内理解の遅延により、一部事業での導入にとどまる企業が大半</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ CSV を経営の根底に据える、という経営者の強い意思が介在</li> <li>・ ただし、CSV 本部という名称付けに経営幹部の中から反対意見があったなど社内理解も困難</li> </ul>

(5) 推進体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ CSV を導入している多くの企業では、新規事業単体で企画部門が担い手</li> <li>・ 自治体主導ではあるが、地域振興を目的に各種企業が集まるようなプラットフォームの構築事例もある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ CSV 本部が商品開発・マーケティング担当部門等を支援する形</li> <li>・ CSV 本部による全社に向けての CSV 啓発活動を実施するミッション</li> <li>・ 社会課題に対しては、企業単体の事業活動を通じてアプローチすべき</li> </ul>
(6) 評価指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 創出する社会価値の定量指標 (KPI) を設定している企業はまだない</li> <li>・ しかし、株主への説明には必要であるという認識が拡大している</li> <li>・ 短期的視野ではなく、長期的視野での活動(事業)評価が必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ KPI の設定により、CSV への取り組みが後退することが懸念される</li> <li>・ マクロの統計データ(飲酒運転数など)を利用した社会価値測定の検討</li> <li>・ 短期的・長期的な創出価値測定が必要</li> </ul>
(7) 推進のための課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 解決優先度の高い社会課題の抽出及び予見の困難性</li> <li>・ 社外ステークホルダとのネットワーク構築の困難さ</li> <li>・ 評価指標の設定の困難さ(特に中長期的な収益への理解が困難)</li> <li>・ 社内推進体制の整備及び推進への理解</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 解決優先度の高い社会課題の抽出及び予見の困難性</li> <li>・ 長期的視点での事業価値の測定及び社内理解の醸成</li> <li>・ 企業戦略上フリクションを起こさないパートナーの探索</li> </ul>
(8) 国や地方自治体に対する期待	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国が重点を置いている、もしくは今後重点を置いていく社会的課題の提示</li> <li>・ 上記課題の世間への周知</li> <li>・ CSV 活動(事業)の立ち上げ期の支援(国によるモデル事業の募集や試行事業の実施など)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国が重点を置いている、もしくは今後重点を置いていく社会的課題の提示</li> <li>・ 各現場における困りごとの共有</li> <li>・ 個社単位での国とのディスカッションの場の設定</li> </ul>
(9) 今後の方向性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 企業だけでなく地域や自治体が一丸となって社会課題に取り組み、それぞれが、役割の中で収益を得るというモデルは、産業生態系(エコシステム)の形成と近い。その土台となるランドデザインの構想設計に寄与したいと考えている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 短期的な利益と長期的な利益を明確に分けて、CSV 活動に今後も積極的に取り組んでいきたいと考えている</li> </ul>

出典)ヒアリング結果より野村総合研究所作成

※「図表 プレヒアリングまとめ表」への記載内容は、プレヒアリング結果を参考に記載しているものの、あくまで野村総合研究所の視点で把握し、整理した内容を記載している。

### Ⅲ章 CSV活動の先進事例調査

#### 1. 調査項目・手法

社会保障領域において先進的な CSV 活動を実施している国内先進企業の実態や取り組み状況を把握することを目的に、10 の先進的な CSV 活動(実施している 10 企業)に対してヒアリングによる詳細調査を実施した(CSV 活動の選定に関しては、次の節の「2. 調査対象活動の抽出について」にて後述)。

以下の調査項目(ヒアリング項目)は、2機関(CSV サーベイランスネットワーク、及び、キリン株式会社 CSV 本部 CSV 推進部)へのプレヒアリングにおいて把握した創出する(共通)価値、推進の契機、推進体制、活動の成果と評価、国や自治体に対する期待などの CSV 活動を巡る主要論点を把握できる構成にしている。また、プレヒアリングを通じて、CSV 活動は特に活動の立ち上げ期において多くの困りごと(社内・株主からの理解を得ることが困難など)を抱えるのではないかという問題意識を持ち、各 CSV 活動の立ち上げ期において、それぞれの活動を始めるに至ったきっかけや推進体制(推進力)を把握することに重きを置いている。一方で、活動の推進期(安定期)における CSV 活動の詳細な活動内容や活動の変遷の整理として、現状の活動の概要を把握している。

加えて、従来の CSR 活動との関連や一般的な事業との関連(担当する部署の把握も含む)も重要な論点であると考え、調査項目に追加している。また、課題に関しては、活動の立ち上げ期及び現状(活動の推進期)、社内及び社外、で切り分けて把握できる構成にしている。

#### <調査項目(ヒアリング項目)>

##### (1)「立ち上げ期」における活動の概要

- ・貴社における活動の位置づけ
  - －活動を始めるに至ったきっかけ
  - －従来の CSR 活動との関連性/違い
- ・当初想定していた活動の狙い
- ・活動内容(社内外への浸透策も含む)
- ・推進体制(社内及び社外)
- ・活動の成果と評価

##### (2)「現在」の活動の概要

- ・上記(1)と同様の項目

##### (3)課題

- ・当活動の「社内」における課題(立ち上げ期、及び、現状)
- ・当活動の「外部との関わり」における課題(立ち上げ期、及び、現状)

##### (4)今後の取り組み方針

##### (5)国や自治体への期待

## 2. 調査対象活動の抽出について

CSV サurveyランスネットワークよりご紹介頂いた(社会保障領域における)先進事例などを参考に、「社会保障領域における CSV 活動先進事例リスト」を作成した(リストは巻末の「別冊資料集」に掲載)。本調査で対象となるのは、国内で CSV 活動を実施している「国内(フィールド)」における「社会保障領域の CSV 活動」であり、それらの事例を以下の4区分(4カテゴリー)で整理している。

- ①社会的弱者支援
- ②安全・安心
- ③医療・介護・健康増進
- ④地域振興・地域人材育成

本調査の対象外ではあるものの、国内(フィールド)における社会保障領域以外の事例や海外(フィールド)の事例も参考として、本リストでは掲載している。

※「社会保障領域における CSV 活動先進事例リスト」への記載内容は、公開情報や先行研究などのWeb・文献調査により記載しているものの、あくまで野村総合研究所の視点で把握し、整理した内容を記載している。

「社会保障領域における CSV 活動先進事例リスト」のうち、各領域において特に先進的と考えられる10CSV活動を抽出し、個別にヒアリング調査を実施した。つまり、①社会的弱者支援、②安全・安心、③医療・介護・健康増進、④地域振興・地域人材育成、の4区分の領域より、調査対象となる活動数がバランス良くなるように10事例を選定している(ただし、支援対象者の幅が広い①社会的弱者の領域は多めに選定している)。

ヒアリング対象となる CSV 活動および実施スケジュールは以下の図表の通りである。

図表 (社会保障領域における)国内先進事例へのヒアリング概要

領域	対象となるCSV活動	ヒアリング先企業	ヒアリング日時
①社会的弱者支援	子育て支援事業 (特に、休日や深夜までの預かり対応をしている保育サービス)	JPホールディングス	11月20日(水)
	愛の訪問活動	ヤクルト	11月27日(水)
	セブンミール事業 (特に、高齢者などの買い物弱者を支援している活動)	セブン・ミールサービス (セブン-イレブン・ジャパン)	12月20日(金)
	まごころ宅急便事業	ヤマト運輸	1月26日(木)
②安全・安心	ココセコム事業 (特に、認知症高齢者を対象にした事業活動)	セコム	12月4日(水)
	ピュアスター(電解水装置)事業	森永乳業	12月26日(木)
③医療・介護・健康増進	資生堂ライフクオリティー事業 化粧品療法プログラム	資生堂	11月11日(月)
	『HOSPITAL VALUE PROGRAM』を活用した看護職員の離職防止・定着支援サポート事業	JTBコーポレートセールス	11月27日(水)
④地域振興・地域人材育成	『キリン 氷結®和梨』事業	キリン	12月2日(月)
	茶産地育成事業	伊藤園	12月9日(月)

出典)野村総合研究所作成

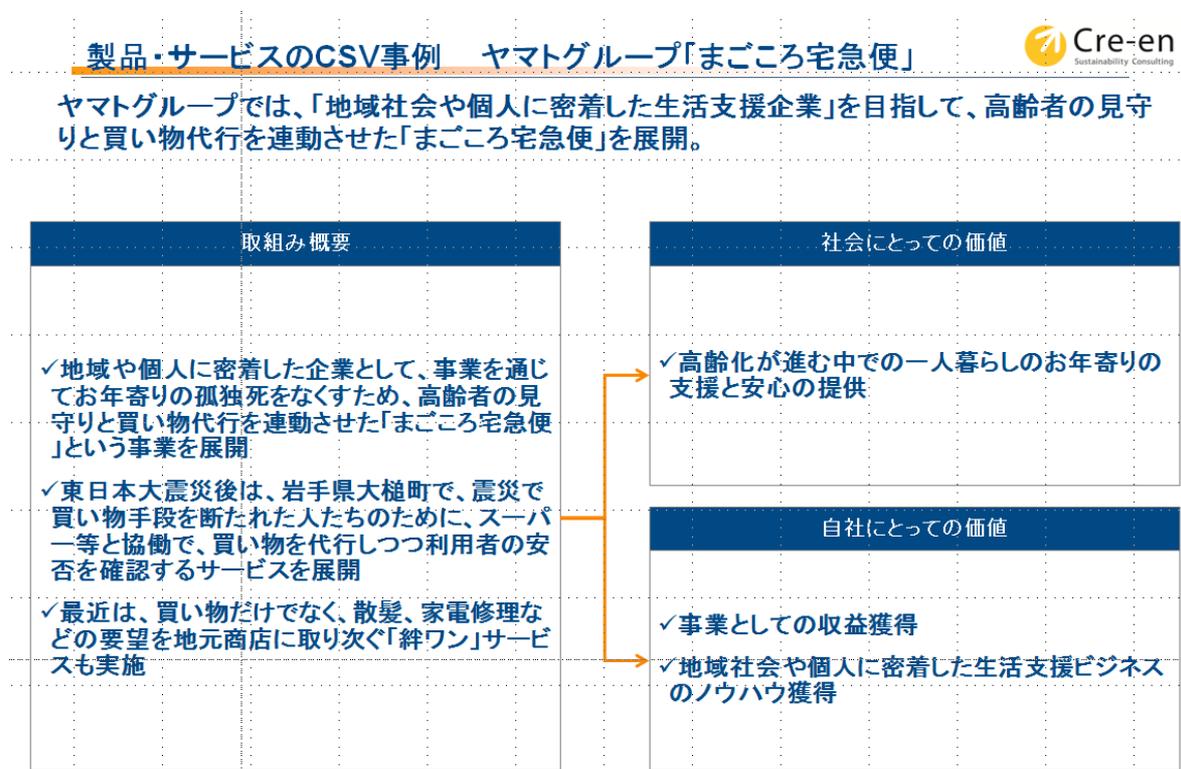
※各領域ごとにヒアリング実施順に「対象となる CSV 活動」を掲載している

### 3. 調査対象活動のプレサーベイ

「2. 調査対象活動の抽出について」で抽出した 10CSV 活動の概要を、各社のホームページや雑誌・新聞記事等の各種公開情報を元に、以下のとおり整理した(展開状況は一部、本調査であるヒアリング調査結果の内容を参照している)。なお、社会にとっての価値と企業にとっての価値を両立させる共通価値に関しては、プレヒアリングを実施した CSV サーベイランスネットワーク(株式会社クレアン)の「事例把握フレームワーク(以下の図表)」を参考としたフレームワークで整理している。

※なお、以下のプレサーベイは、各種公開情報を元にあくまで野村総合研究所の視点で把握し、整理した内容を記載している。

図表 CSV サーベイランスネットワーク(株式会社クレアン)の事例把握フレームワーク  
※事例として「まごころ宅急便」を記載



出典)「CSV について(株式会社クレアン)」2013 年 9 月 10 日より抜粋

## 1) JP ホールディングス

### ①活動内容とアプローチしている社会的課題

JP ホールディングスは、2001 年の規制緩和を機に保育業界に参入し、「子育て支援事業」を開始している。当活動では、単に保育ビジネスに取り組むのではなく、働く母親のことを考えた保育サービスが重視されている。象徴的な取り組みとしては、埼玉県に「キッズプラザ・アスク」という日本初の年中無休・郊外型大型保育所を開設しており、日曜や夜間にも子供を預かってほしい、という働く女性のニーズに沿った保育サービスを提供している。

実際の厚生労働省の調査研究（「子育て支援策等に関する調査研究報告書」）においても、正社員で働く母親は、以下のような臨機応変な長時間保育や病児保育を主に望んでおり、現状ではそのようなサービスはまだ不足していると考えられる。

- ・長時間の就労に対応した保育サービス
- ・残業など急な予定変更への対応
- ・子どもの病気時の対応 等

また、「キッズプラザ・アスク」だけでなく、その後に開設した複数の保育園においても、日曜日や深夜の預かりニーズに応じる保育サービスを提供している。具体的には、現在運営する保育園約 130 施設のおよそ半分の施設において、上述のような保育サービスが提供されている。

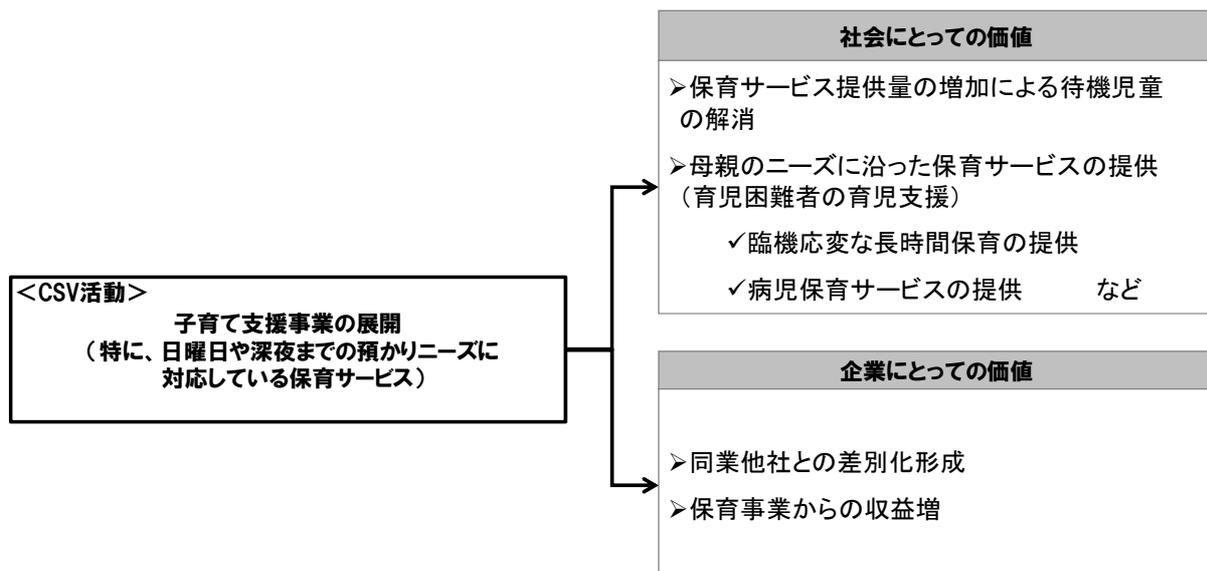
育児支援サービスの不足による待機児童の増加や、育児困難者（主に働く女性）の育児支援という社会課題にアプローチできる CSV 活動である。

### ②創出する共通価値

JP ホールディングスの当活動は、新しい製品・サービスの創出に力点を置いている「製品・サービスの CSV」に分類することができ、新サービスの提供により、「育児困難者の育児支援・待機児童の解消」という社会にとっての価値と「本業の競争力強化」という企業にとっての価値を実現している。

### ③展開状況(2013年11月時点)

- ・130 の保育施設を運営



## 2) ヤクルト

### ① 活動内容とアプローチしている社会的課題

ヤクルトは、ヤクルトレディが商品をお届けする中で、独居高齢者の安否を確認することや話し相手になるという「愛の訪問活動」を 1972 年から継続的に実施している。当活動は、福島県郡山市の一人のヤクルトレディが、誰にも看取られずに亡くなった独居高齢者の話に胸を痛め、当時担当していた地域の独居高齢者に自費で「ヤクルト」を届ける活動を開始したことが始まりである。その後、当活動に、各地の販売会社や地域の民生委員が共鳴した結果、現在は全国規模にまで活動が広がっている。また、自治体との連携も進められており、2011 年 3 月の段階では、全国約 140 の自治体から要請を受け、約 3,650 人のヤクルトレディが4万 6,000 人以上もの高齢者に対し、当活動を実施している。そのほか、防犯の分野にも活動を広げており、一部の販売会社では、各地の警察と連携しながら、地域の安心・安全のために様々な活動を実施している。

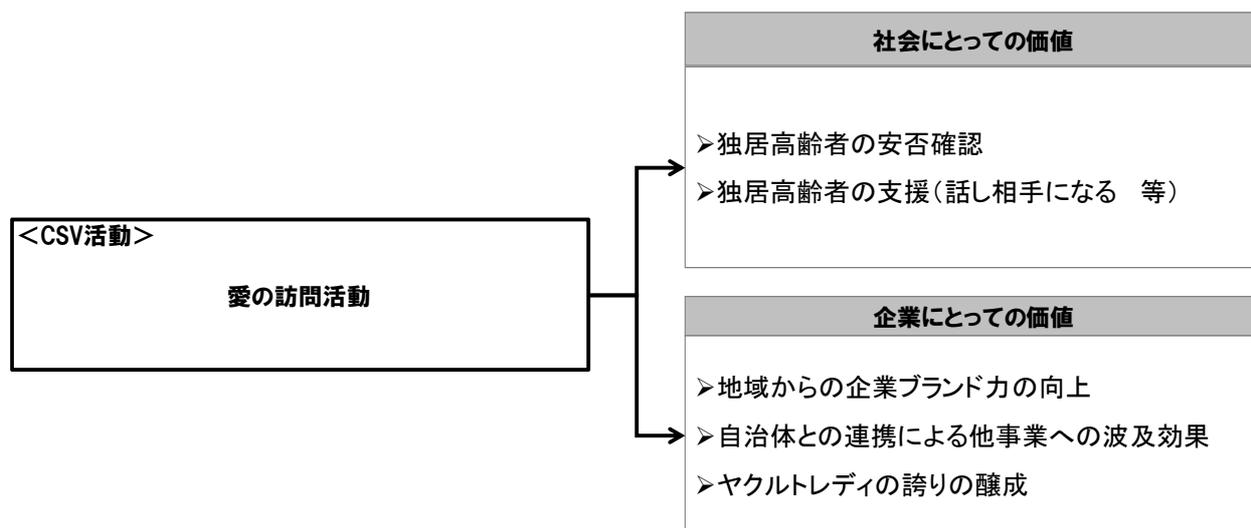
高齢者の見守りという社会課題にアプローチできる CSV 活動である。

### ② 創出する共通価値

ヤクルトの当活動は、新しい製品・サービスの創出に力点を置いている「製品・サービスの CSV」に分類することができ、新サービスの提供により、「高齢者の見守り」という社会にとっての価値と「本業の競争力強化(同業他社との差別化)」という企業にとっての価値を実現している。

### ③ 展開状況(2013 年 3 月時点)

- ・活動対象者数:46,606 人
- ・契約自治体数:144 自治体
- ・実施している販売会社数:62 社
- ・実施ヤクルトレディ数:3,426 人



### 3)セブン・ミールサービス

#### ①活動内容とアプローチしている社会的課題

セブン・ミールサービスは、日常の買い物が困難な高齢者や、仕事や家事でなかなか買い物をすることができない人々を対象に「お食事お届けサービス」を展開している。背景には、競争激化によるスーパーの巨大化や郊外化、歩いて行ける商店街の荒廃、高齢や障害のためスーパーまでの移動が難しいなどの理由から、生活必需品の購入が困難となってしまった「買い物弱者」が増加しているという社会問題があった。

2000年8月7日にセブン-イレブン・ジャパンなどからの出資によってセブン・ミールサービスが設立され、同年9月4日から当活動が開始されている。

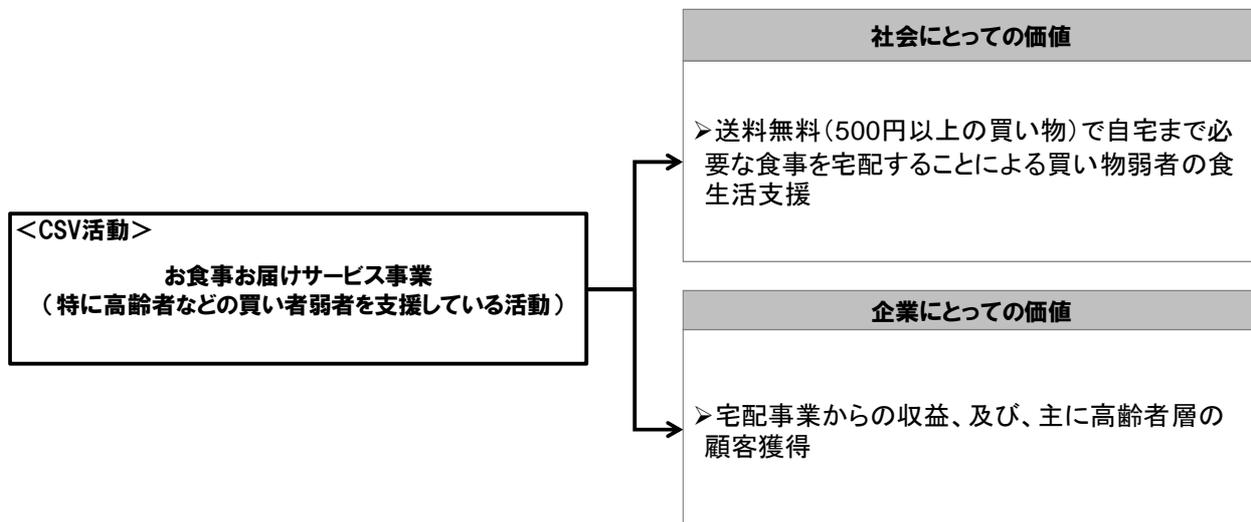
買い物弱者への対応という社会課題にアプローチできるCSV活動である。

#### ②創出する共通価値

セブン・ミールサービスの当活動は、新しい製品・サービスの創出に力点を置いている「製品・サービスのCSV」に分類することができ、新サービスの提供により、「買い物弱者の支援」という社会にとっての価値と「当該事業からの収益・顧客層の拡大」という企業にとっての価値を実現している。

#### ③展開状況

- ・当事業の売上高は約2,000億円(2012年度)
- ・総会員数は45万人(2013年10月末時点)
  - 上記の内、約60%が60歳以上、約44%以上が70歳以上



#### 4) ヤマト運輸

##### ① 活動内容とアプローチしている社会的課題

ヤマト運輸は、地域に根付いたネットワークを生かして、過疎地などで「まごころ宅急便」と呼ばれる買い物代行サービスと高齢者の見守りを合わせたサービスを展開している。当活動は元々、懇意にしていた配達先の高齢者が孤独死してしまったことに対する女性ドライバーの後悔から始められた活動である。この女性の積極的な取り組みから、社協(社会福祉協議会)や地元スーパーなどとの連携が進み、2010年9月からまごころ宅急便が開始された。当活動では、社協が高齢者からの商品の注文を受け付け、社協の職員やスーパーの従業員が商品をピックアップし、そのピックアップした商品をヤマト運輸が配送するという仕組みが採用されている。この配送の際に、対面で安否確認を行い、その安否の情報を社協に報告することで、地域と協力しながら高齢者の見守りを行っている。なお買い物代行サービスは有償であるが(料金は商品の購入金額に組み込む形で提供されている)、2014年1月の時点では正式には商品化されていない。

また、2012年からは、岩手県西和賀町で、単なる買い物代行だけでなく家電修理などのニーズを地元商店街に取り次ぐ「絆ワン」サービスも導入されている。

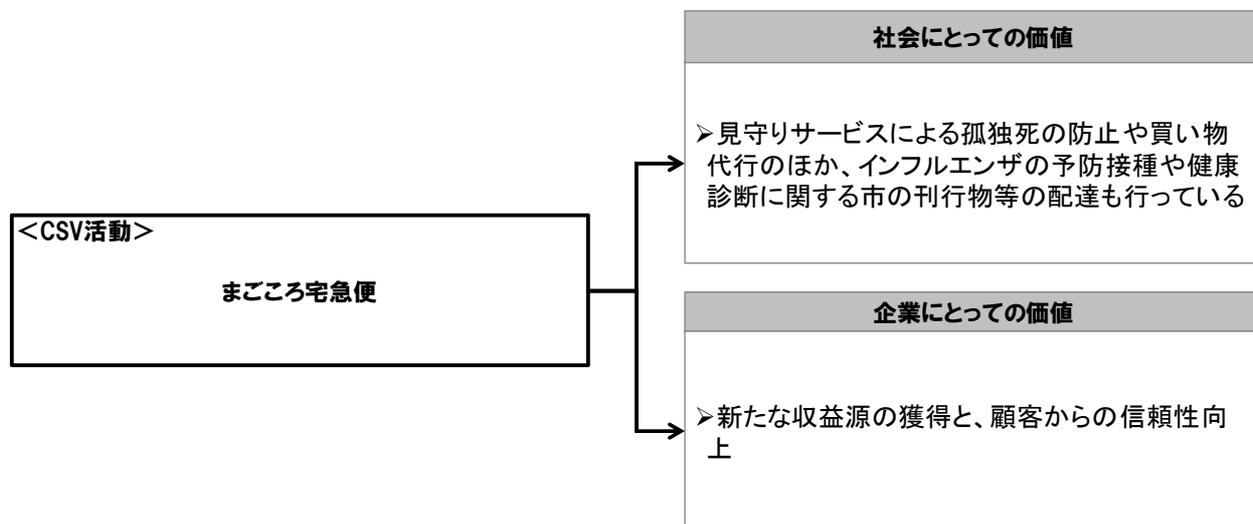
高齢者の生活支援及び見守りという社会課題にアプローチできる CSV 活動である。

##### ② 創出する共通価値

当活動は、新しい製品・サービスの創出に力点を置いている「製品・サービスの CSV」に分類することができ、新サービスの提供により、「孤独死の防止・高齢者の生活支援」という社会にとっての価値と「本業の競争力強化(同業他社との差別化)」という企業にとっての価値を実現している。

##### ③ 展開状況(2013年12月時点)

- ・全国 120 以上の自治体と連携し、当活動を推進
- ・岩手県内では7つの市町村と連携
  - 岩手県内の登録者数は、大槌町が120人、その他市町村では30人～40人程度
  - 登録者の利用率は50%程度



## 5)セコム

### ①活動内容とアプローチしている社会的課題

セコムは、日本初の本格的なGPS衛星と携帯電話基地局の電波を利用した高度な位置情報提供システム「ココセコム」を2001年から開始し、誰でも買える身近な個人のセキュリティサービスを展開している。当活動は、これまでのサービスではカバーできていなかった路上や公園などの屋外の公共的エリアが対象とされており、最新の位置検索技術とセコムが培ったオンライン・セキュリティシステムのサービスネットワークを融合させたサービスである。具体的には、単なる位置検索に留まらず、屋外を移動する人・物の行方不明や盗難が発生した際には、要請に応じて全国約 2,750 カ所の緊急発進拠点から緊急対処員が24時間365日現場に急行するサービスも提供している。加入者には高齢者夫婦のうちどちらかが認知症というケースが多い。

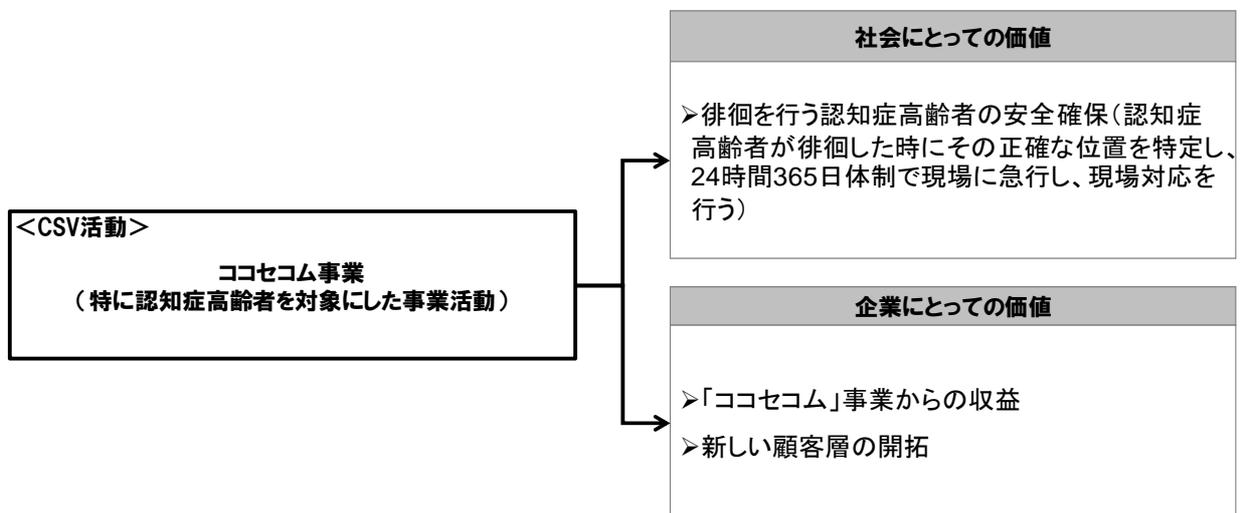
認知症の高齢者の安全確保という社会課題にアプローチできるCSV活動である。

### ②創出する共通価値

セコムの当活動は、新しい製品・サービスの創出に力点を置いている「製品・サービスの CSV」に分類することができ、新サービスの提供により、「認知症高齢者の徘徊対応」という社会にとっての価値と「当該事業からの収益」という企業にとっての価値を実現している。

### ③展開状況(2013年12月時点)

- ・ココセコムの契約数は約95.3万件
- ・インターネット上からの位置検索サービスの依頼が約14万件/日、  
電話からの依頼が約400件/日



## 6) 森永乳業

### ①活動内容とアプローチしている社会的課題

森永乳業は、増加の一途を辿るウイルス性食中毒に効果がある「電解水」を生成する「ピュアスター」という装置を 1997 年から販売している。ピュアスターはもともと森永乳業の自社食品工場の殺菌洗浄のために使用されていた装置であり、生成される電解水は高い殺菌力を持つため、アルコール消毒では不可能なノロウイルスなどの殺菌洗浄にも活用することができる。ピュアスターで生成される電解水は、2002 年に厚生労働省によって食品添加物に指定されており、直接食品にかけて殺菌を洗浄することができることから、様々な施設での導入が進んでいる。なお、2010 年には専用の営業部が設置されている。

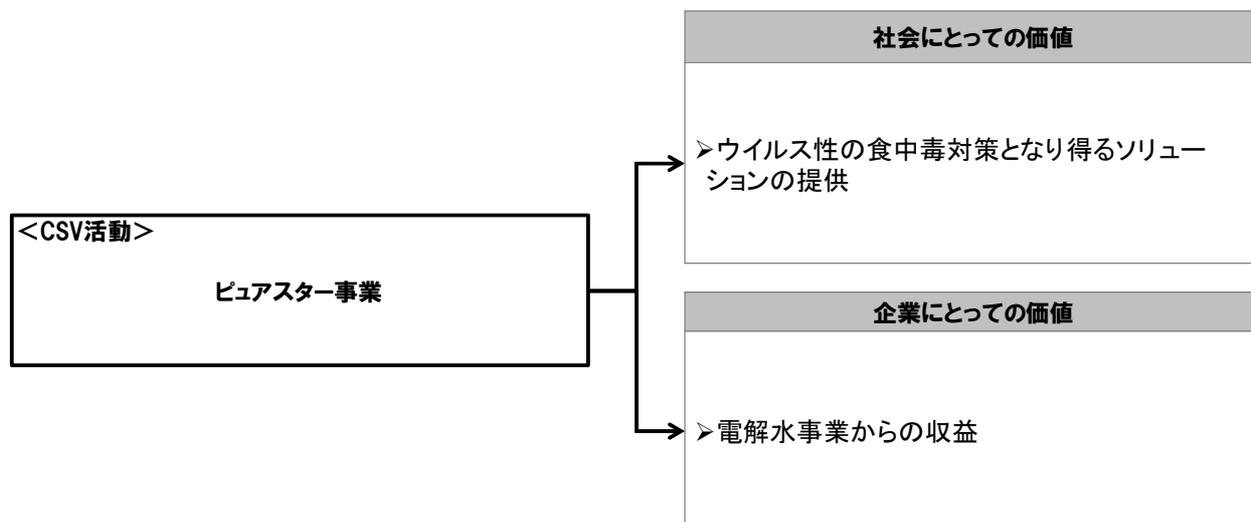
深刻な食中毒の発生抑制という社会課題にアプローチできる CSV 活動である。

### ②創出する共通価値

森永乳業の当活動は、新しい製品・サービスの創出に力点を置いている「製品・サービスの CSV」に分類することができ、新製品の提供により、「食中毒の発生抑制(食中毒防止の公衆衛生)」という社会にとっての価値と「当該事業からの収益」という企業にとっての価値を実現している。

### ③展開状況(2013 年 12 月時点)

- ・累計で 1,000 社以上の企業がピュアスターを導入



## 7) 資生堂

### ① 活動内容とアプローチしている社会的課題

資生堂は、継続的な化粧行為による高齢者の日常生活動作(ADL Activity of Daily Living)の向上を目的とした「化粧療法プログラム(お化粧品教室)」を独自に開発し、1975 年から高齢者を対象に展開している。元々はボランティア活動(CSR 活動)の一環であったが、2011 年度より事業化し、都市部の介護施設・住宅などを中心に有料で開催している。有料ではあるものの、社会性の高い事業活動であり、収益性を追求できないような少人数でもプログラムを提供しているほか、公共性の高い一部の施設では無料でプログラムを実施している。

活動効果の検証も進んでおり、継続して「化粧療法プログラム」に参加することによって、上肢筋肉の筋力の維持に必要な負荷がかかり、日常生活動作(ADL)の自立度が向上すること、また認知症の程度が軽減することも実証されている。現在は心や行動を前向きにする効果についても検証が進められている。

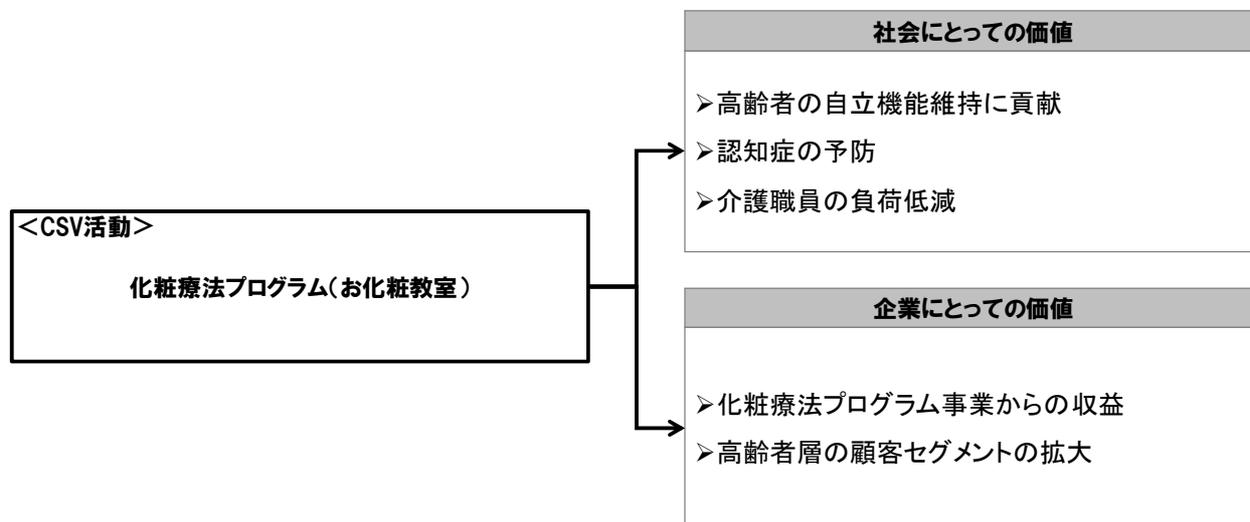
増加する高齢者の健康増進や認知症予防という社会課題にアプローチできる CSV 活動である。

### ② 創出する共通価値

資生堂の当活動は、新しい製品・サービスの創出に力点を置いている「製品・サービスの CSV」に分類することができ、新サービスの提供により、「高齢者の健康増進」という社会にとっての価値と「当該事業からの収益・本業の競争力強化」という企業にとっての価値を実現している。

### ③ 展開状況(2013 年 3 月時点)

- ・契約している介護・医療施設は約 120
- ・毎月 200 回～300 回ほどお化粧品教室を開催



## 8) JTB コーポレートセールス

### ①活動内容とアプローチしている社会的課題

JTB コーポレートセールスは、病院の医療従事者を対象に就業満足度の向上を目的とした「HOSPITAL VALUE PROGRAM」を提供しており、2010年には医療機関向けの専門のデスクを開設している。「HOSPITAL VALUE PROGRAM」では、まず、アンケートによる「やる気分析システム (Motivation of Status Quo) = MSQ」にて医療従事者のモチベーションを可視化し、課題を抽出した上で、モチベーション向上プランを提案している。JTB コーポレートセールスは当活動を通じて、医療従事者間のコミュニケーションを活性化させる等により、離職率を低下させ、病院の経営を圧迫している巨大な採用コストの削減を図っている。

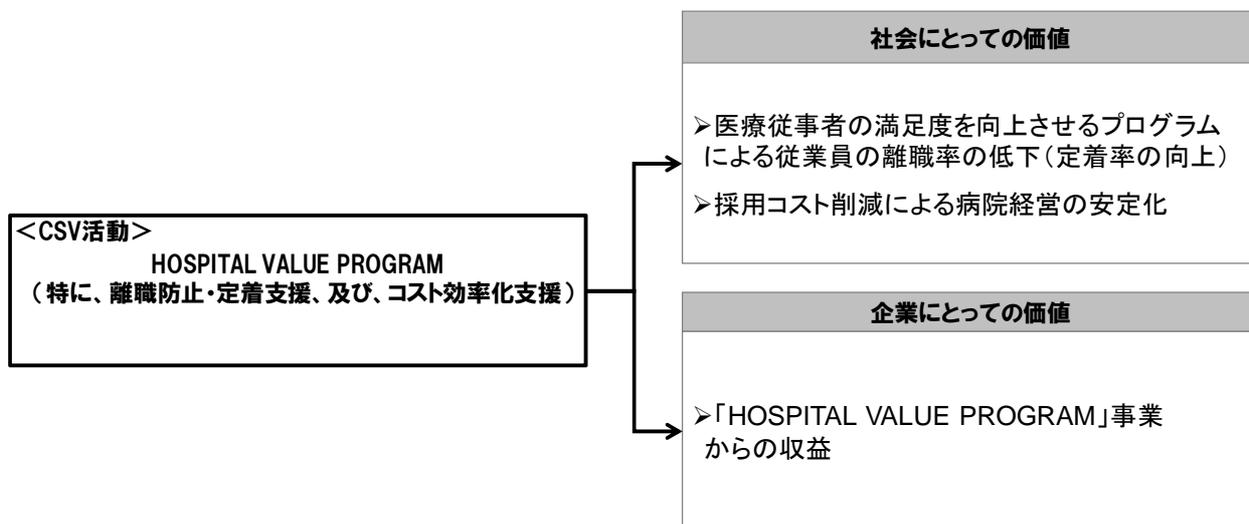
地域医療サービスの安定化という社会課題にアプローチできる CSV 活動である。

### ②創出する共通価値

JTB コーポレートセールスの当活動は、新しい製品・サービスの創出に力点を置いている「製品・サービスの CSV」に分類することができ、新サービスの提供により、「医療従事者の離職率低下・病院コストの削減による地域医療の安定化」という社会にとっての価値と「当該事業からの収益」という企業にとっての価値を実現している。

### ③展開状況(2013年11月時点)

・累計 100 以上の医療機関にプログラムを実施(開始から 2013 年 11 月までの累計)



## 9)キリン

### ①活動内容とアプローチしている社会的課題

キリンは、被災地の復興支援を目的として、福島県産の和梨を利用した「キリン氷結 和梨」を2013年11月5日から全国で発売している。当活動は、キリンビールをはじめとした協賛企業16社とセブン&アイ・グループで、被災企業の商品を全国で展示販売する「東北かけはしプロジェクト(2011年より3年計画)」を実施したことがきっかけで始められた活動であり、被災地の中でも依然として農作物に対する風評被害に苦しむ福島産の和梨の果汁が原材料に用いられている。また、「キリン氷結 和梨」と、同時に発売された「キリン 氷結 アップルヌーヴォー」(東北産のリンゴを使用)の販売については、キリングループが取り組む「復興応援 キリン絆プロジェクト」の一環として売上1本につき1円が東北の農業の復興支援に活用される仕組みも導入している。

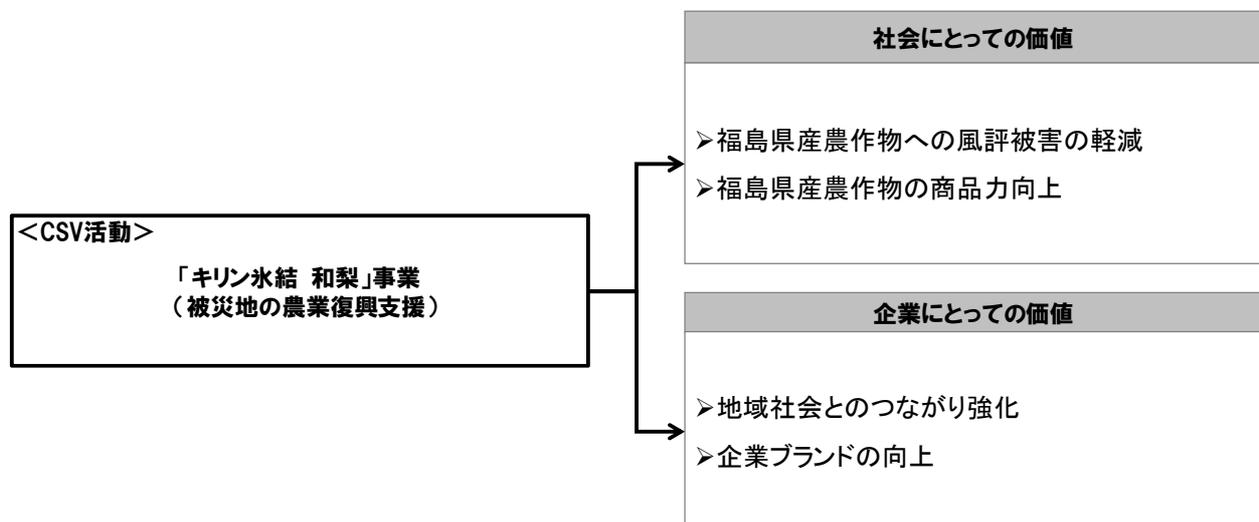
被災地の農業復興支援という社会課題にアプローチできるCSV活動である。

### ②創出する共通価値

キリンの当活動は、新しい製品・サービスの創出に力点を置いている「製品・サービスのCSV」に分類することができ、新製品の提供により、「福島県の農業復興支援」という社会にとっての価値と「本業の競争力強化」という企業にとっての価値を実現している。

### ③展開状況(2013年11月時点)

- ・22万ケースの出荷数量を予定(約20トンの果汁を使用)
- ・発売から1ヵ月で、「キリン氷結 和梨」の販売量は目標の9割強(約1,190KL)に達成



## 10)伊藤園

### ①活動内容とアプローチしている社会的課題

国産茶葉(原料)の安定調達、及び、品質向上を目的とした「茶産地育成事業」を 2001 年から開始している。「茶産地育成事業」は、以下の「契約栽培」と「新産地事業」の 2 つから構成されている。

#### ○契約栽培(1970 年代より開始)

- 茶葉の全量買い取り
- 個々の茶農家に対する技術・情報の提供

#### ○新産地事業(2001 年より開始)

- 茶葉の全量買い取り
- 遊休農地などを利用した茶園造成
- 機械化による省力管理、伊藤園独自の生産技術の導入

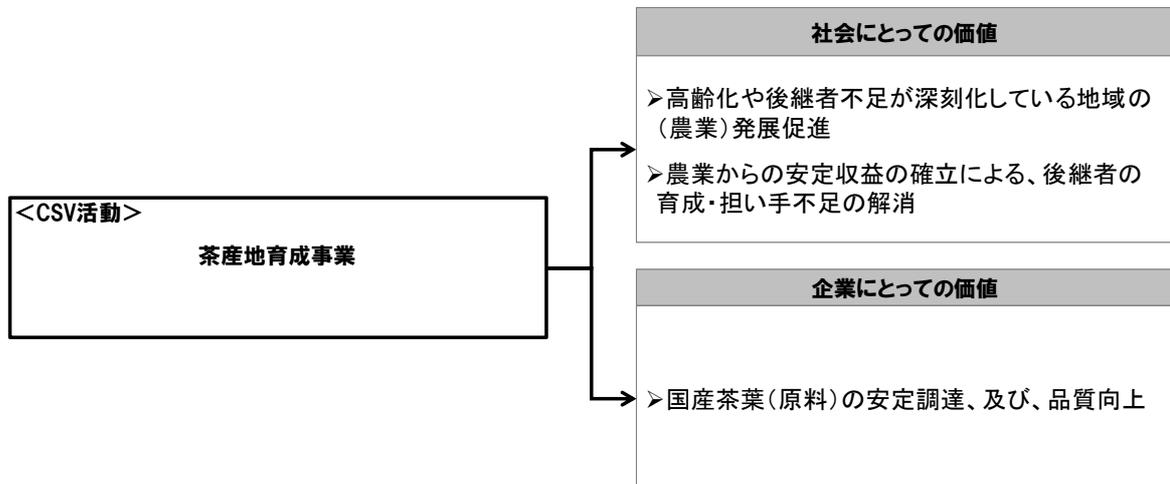
緑茶飲料市場の拡大により茶葉の需要が増える一方で、「就農者の高齢化や後継者問題、相場の乱高下による経営不安」などの要因により、茶農家人口や茶園面積が減少傾向にあることが当活動を始めた背景にある。また、加えて、遊休農地の増加が深刻化している地域も数多く存在していた。当活動では、生産の効率化や生産農家の育成、遊休農地の積極的な活用が目指とされており、将来的には「茶産地育成事業」の対象となる茶園を 2,000 規模まで拡大する予定である。衰退地域の振興・衰退産業の担い手育成という社会課題にアプローチできる CSV 活動である。

### ②創出する共通価値

伊藤園の当活動は、既存のバリューチェーンの変革に力点を置いている「バリューチェーンの CSV」に分類することができ、原料調達段階での取り組みにより、「農村部の地域振興(農業発展)」という社会にとっての価値と「本業の競争力強化」という企業にとっての価値を実現している。

### ③展開状況(2012 年度)

- ・茶地生産事業の茶園面積は 863 ヘクタール
- ・栽培されている荒茶の量は約 2,700 トン(伊藤園の全取引量の約 13%相当)



## IV章 国内先進事例調査(ヒアリングによる詳細調査)

### 1. 調査結果

「Ⅲ章 社会保障領域における国内先進事例の抽出及びプレサーベイ 2. 調査対象活動の抽出について」で抽出した CSV 活動を実施している 10 社の国内民間企業に対して、個別のヒアリング調査を実施し、詳細な実態把握を実施した。その結果は以下のとおりである。

また活動の「立ち上げ期」とは、CSV 活動の開始前の活動計画策定時・社内の合意形成時、及び、CSV 活動が軌道に乗り出すまでの期間であり、活動の「推進期」とは、全社への CSV 活動の内容や活動意義の浸透が進み、全社的に重要な取り組みとして推進されている期間、として捉え、使用している。

#### 1)JP ホールディングス

ヒアリング協力	株式会社 JP ホールディングス 代表取締役
対象となる CSV 活動	子育て支援事業 (特に休日や深夜までの預かりニーズに対応している保育サービス)

#### (1)活動の概要

##### ● 活動の位置づけや狙い

当活動の発端は、主に女性従業員の福利厚生の一環として 1999 年に設置された託児所の運営にある。当時、当社はレジャー施設における食事提供事業を主に手掛けていたが、現場の従業員は全て女性であり、その女性従業員に対する福利厚生の一環として託児所を設置していた。また 1990 年代後半には、車内に子どもを置き去りにする事件などの社会問題が多発していたため、代表取締役自身が、保育業界や育児に対する関心を高めていたことも活動を開始した要因の1つとなっている。

その後、2000 年に民間事業者の参入を容易にする規制緩和が行われたことを受けて、代表取締役自らの判断により、翌 2001 年から保育事業に本格的に参入している。この規制緩和は、保育所の設置主体制限を撤廃するというものであり、自治体と社会福祉法人に限定されていた保育所の設置主体の制限が撤廃され、一定の基準を満たせば NPO や株式会社等の民間事業者でも保育事業への参入が認められるようになった。また、2001 年の児童福祉法の改正による認可保育所の整備促進・公立保育所の民営化促進(民間事業者の認可保育事業への参入許可)を受けて、2001 年に東京都認証保育所「キッズプラザアスクひばりヶ丘園」を開園し、認可保育園事業にも参入を果たしている。

福利厚生活動の一環から事業化に取り組んだ背景には、保育業界に対する当代表取締役の憤りや使命感、そして今後、保育需要が拡大すると予想したことが大きく関与している。前者の憤りや使命感とは、上述のように、保育業界への参入主体が制限されていたために既存の事業者が自己都合を優先することが多かったことに対する憤りや変革の使命感である。具体的には、保護者や児童から望まれているにも関わらず、延長保育(17 時以降の児童預かり)などが放棄されるケースが多発していた。そのため、仕事を抱えている母親などは二次保育を利用せざるを得なかったという。このように、規制に守られているがために自己都合を優先する事業者が多い保育業界の状態に対して、保

護者(・児童)本位の保育を提供したいという意思を代表取締役自身が持つようになったことが、事業化に取り組んだ理由の1つとなっている。また、事業化には、男女平等社会の到来によって女性の社会進出が進んでいたことも関係している。働く女性が増えるにつれ、保育の需要が高まると予想されるにも関わらず、当時の保育業界はその時点の保育需要にすら満足に応じることができていなかった。そこで、今後、保育事業の民営化が促進されると考えたことも、事業化に踏み切った大きな理由となっている。

#### (社会にとっての価値と自社にとっての価値)

活動の狙いであるが、まず社会にとっての価値は、育児支援(保護者の利便性向上)や待機児童の解消をあげることができる。上述の通り、既存の事業者によるサービスは保護者の利便性を必ずしも重視したものになってはいなかった。また、男女雇用機会均等法の改正などにより、子育てをしながら働く女性が増えてきた一方で、保育所の対応力は向上しておらず、待機児童も増加の一途を辿っている。特に都市部において、待機児童問題が深刻化しており、民間事業者による質の高い保育サービスの提供が急務となっている。当社の場合、既存の事業者が積極的に実施していない「休日や深夜までの預かりニーズに対応できる保育サービス」の提供を特に念頭に置いており、保護者の利便性を向上させるとともに、待機児童の解消にも貢献するように事業を展開している。

次に自社にとっての価値として、まずは、当活動からの収益・本業の競争力強化(同業他社との差別化要因)をあげることができる。推進期である現在は、子育て支援事業が持つ社会的意義によって離職率が低下していることも自社にとっての価値として想定している。具体的には、社会的意義が目に見えて分かる子育て支援事業に取り組んでいることが、職員のモチベーション向上やモチベーション維持に大きく貢献しており、結果的に当社の離職率は業界内でも非常に低くなっている。後述の社員の不満聞き取り・解消の取り組みなども相まって、具体的には、130人程度の園長のうち毎年1人程度しか離職しないという水準になっている。

#### ● 活動内容と推進体制

子育て支援事業は、上述の通り、社内の福利厚生として開始されたが、本格的に事業化したのは2001年に「キッズプラザアスク」と「スマイルキッズ新座園」を埼玉県に開設してからとなる。キッズプラザアスクは、日本初の年中無休・郊外型大型保育所であり、休日や深夜までの預かりニーズに対応できる保育サービスを提供できる施設として開設された。その後開設された保育所においても休日や深夜までの預かりニーズに対応できる保育サービスを提供できる体制を整えており、当社は順調に施設数を増加させている(図表 保育事業施設数の推移)。現状では、運営する保育施設のうち半数以上の施設において休日や深夜までの預かりニーズに対応できる保育サービスを提供しており、具体的には、施設同士でブロックを形成し、各ブロック内で担当を替えながら、各ブロックで少なくとも一つの保育所で深夜や休日の保育サービスの需要に対応できるようにしている。さらに、行政からの要請を受けて、正月等の祝祭日にも保育サービスを提供している。

これらの休日や深夜、また正月等の祝祭日の対応のみを切り出してみると、大きなコストがかかっており赤字になっているが、当活動の重要な理念であるので今後も継続していく方針である、と代表取締役は述べている。また、一部ではなくトータルで収支を判断することも重要であり、休日や深夜の対応を実施することが同業他社に対しての差別化要因になっていると考えている。

収益の推移については、保育事業に参入して数年間は赤字が続いていたものの、2006年には黒

字化を達成し、2013年11月時点では130施設の保育施設を運営するに至っている(認可保育所100施設、東京都認証保育所26施設、許可外保育所4施設)。当時は、最大で年間1.5億円程度の赤字が出ており、社内の一部からは事業存続に対して反対の声があがっていたにも関わらず、事業を軌道に乗せることに成功している。その成功要因としては、以下の3点などが考えられる。

- －現場が深い専門性を持ち業務にあたることを重視し、研修制度を充実させた点
- －現場の保育士の意見や考えを重視し、現場と管理者の相互理解を深めた点
- －代表取締役自身が大学院等で保育を深く学び高い専門性を身に付けたことにより、国の委員会や自治体の面接審査などの機会での十分な議論ができるようになった点

図表 保育事業施設数の推移



出典)株式会社当社「2014年3月期第2四半期決算説明会 資料」より抜粋

(社内及び社外との連携)

当活動の社内との連携としては、年 200 講座もの社内研修を無料で開講している。当社の場合、保育の質とは保育士の質であると考えていることから、保育士の研修に注力しており、研修専門のスタッフを設置するとともに、現在は高田馬場の事業本部及び各保育所等で研修を展開している。この中で、1年目の保育士は毎月の階級別集合研修に、2年目の保育士は年に6、7回の研修に参加することが求めており、中には年間40回も研修に参加する人も存在する。また、通常の研修だけでなく、代表取締役自らも年に数十回、自身で研修を行っている。これらの研修は、代表取締役が「保育には専門性が重要である」ということを明確に認識した2005年以降から継続的に実施している(代表取締役自身も保育の専門性を学ぶために、2004年～2006年に大学院に通っている)。教育・研修コストとして年間1億円以上の費用が発生しているが、「保育には専門性が重要である」という理念に則り、取り組みを拡大させている。

そのほか、研修に合わせて、無記名で社内の改善要望を受け付け、代表取締役自らその場で今後の対応策を伝えることも行っており、社内の不満解消につなげている。

社外との連携としては、社外の専門家との関係を構築していることをあげることができる。特に大学

との関係を強めており、研修に大学の教授などを招いたり、逆に代表取締役が首都圏を中心に大学で講演を実施するなどしている。また、大学のOBやOG社員と在学生の座談会を設けることで、リクルーティング活動も展開している。その他には、2004年に教育委員会や自治体と契約して、静岡県や埼玉県などで保育施設のコンサルティング業務を開始しており、2013年には株式会社日本保育総合研究所を設立するに至っている。

## ● 活動の成果と評価

当社では、現状、社会にとっての価値に関する定量的な目標は設定していない。理想として、保護者の意見を反映させながら幅広い保育ニーズに対応しつつ子どもを何よりも重視するという保育所の運営のあり方が、周囲にも波及していけば良いと考えており、長期的な目線で日本の保育を変えることを目標に掲げている。なお、現状としては、131の保育園と51の学童施設で15,000人の子どもを預かっており、このことが、育児支援や待機児童の解消のほか、子育て支援事業自体が女性の働き口の提供にもつながっている、ということを経営的な価値の活動成果としてあげることができる。また、上述の社内研修では、子育て事業の社会的意義を伝え、研修後にレポート提出を義務付けているが、そのレポートからは保育士の子育て支援事業の社会性に対する理解が成熟してきたことを確認できている。

一方、自社にとっての価値は当活動からの収益となるが、当社の場合、数値目標は立ち上げ期においても、現状の推進期においても、一切設けていない。その理由は、当活動の場合、事業活動からの収益を生かしてさらなるサービスの質向上を目指すことに価値がある段階であるとしており、活動を改善すること・活動を継続させることに焦点を当てているからである。

また、子育て支援事業の中に赤字になる保育サービスがあったとしても、その保育サービスを簡単にやめることは考えていない。休日や深夜までの預かりニーズに対応している保育サービスや、専門的なケアが必要となる発達障害を持つ子どもの保育などは、現状はまだ単独で見れば採算が取れないケースもある。しかし、日本の保育を変えるという強い理念に基づき、これらのサービスを中止するつもりはないとしている。また、収益性は一部の赤字になる活動単位ではなく、子育て支援事業全体でみているといえる。

## (2) 活動を推進する上での課題

### ● 当活動の「社内」における課題

立ち上げ期における社内の課題としては、まず、保育事業の参入直後は現場の職員との意思疎通が大きな課題となった。当時は本社(代表取締役自身も含め)が保育に関して十分な理解が足りなかったため、現場の職員の意見を理解できない状態であった。具体的には、保護者を最優先していた本社に対して、現場は子ども目線を重視しており、両者の間ですり合わない見解がいくつか見られた。そこで、2004年から代表取締役自ら聖徳大学大学院の博士課程に通い、保育に関する知識を身につける事に努めたため、次第に現場職員と保育の方向性をすり合わせる事ができようになったという(保育には「保護者目線」だけでなく、「子ども目線」も必要である、むしろ保育の現場では「子ども目線」が最も重要である、という考え方等)。その結果、本社と現場のすれ違いが激減し、当時は50%ほどであった職員の離職率を急速に改善することができた。

また、会計方法の違いも大きな課題となった。2001年の児童福祉法の改正によって株式会社などの民間事業者の認可保育事業への参入が認められたが、保育の会計制度が企業会計ではなく社会福

社法人会計となっていたため、参入に伴い、様々な会計上の齟齬が生じることとなった。当社は、委員会などを通じて、改善を実施すべきであると継続的に国に働きかけている。

推進期である現状においては、保育士の質を向上させることを課題としている。特に、幼い子どもは、食べ物や眠る体勢などの些細なことで命に関わる事態まで発展してしまう可能性があるため、これからもよりいっそう安全性を追求していく方針としている。

また、離職率が低下した現状でも人員不足が大きな課題となっている。そのため、自治体からの保育サービスの要請があっても、応じることができないケースが生じている。

#### ● 当活動の「外部との関わり」における課題

社外の課題として、立ち上げ期か推進期かに関わらず、自治体との関係構築を挙げることができる。保育所の場合、ゼロ歳児には子ども3人に対して職員を1人の割合で配置しなくてはならないなどの基準が設けられているため、無認可では経営が成り立たず、事業を継続させるためには認可の取得が必要となる。そして、その認可を与える権限は自治体にあるため、保育事業を手掛けるためには自治体との関係性構築や連携が必要になる。2000年から民間企業による保育所新設や民間企業への運営委託を行う自治体が増えてきているが、「未だ株式会社などの民間事業者の参入を認めない自治体も存在」している(株式会社当社「2014年3月期第2四半期決算説明会資料」より引用)。そのような自治体からいかに認可を得るかが課題であり、立ち上げ期のみならず現在でも、足しげく自治体に通って交渉している。また自治体に対する交渉だけでなく、当社はロビー活動なども継続的に展開して、制度や意識の変革に向けた取り組みを実施している。その結果、2012年には「子ども子育て3法」が成立しており、2015年からは自治体による民間事業者の恣意的な排除が認められなくなる予定である。

#### (3) 今後の取り組み方針

今後の取り組みとして、子育て支援事業を全国規模で展開していきたいと考えている。(子育て支援事業の)保育士には女性が多いが、結婚すると転勤してしまうケースも多く、転勤先に当社の勤務先がなければ、退社せざるを得ない状況となっている。そのため、今後は全国に保育施設を作ること、保護者の育児支援や待機児童の解消につながるだけではなく、女性社員の働き口を確保していきたいと考えている。

さらに最終的には、大学のような教育機関を設立し、他社の現場スタッフや経営に関する教養が必要な園長さんなどの関係者に対する教育サービスを実施できるようにしたいとしている。現状でも、園長を対象にした研修を実施してほしいという問い合わせは多く寄せられている。

#### (4) 国や自治体への期待

2001年の児童福祉法の改正や2012年に成立した「子ども子育て三法」など、国は様々な取り組みを推進してくれていると感じているため、国に対しての要望は特にない。しかし、今後、保育士数の不足が必ず大きな問題になってくるため、安定した保育士確保に向けて取り組みを進めてほしいと考えている。

一方、自治体に対しては、「当活動の『外部との関わり』における課題」でも述べたように、民間事業者による保育所運営に対する認可を進めるほか、既存の保育所の運営主体である公立や社会福祉法人との待遇の差をなくすことを期待している。

#### (5)その他

代表取締役は 2008 年に「次世代育成支援のための新たな制度体系の設計に関する保育事業者検討会」の委員に選出されている。そして、それ以来、内閣府や経済産業省、東京都などの委員会や会議の委員や有識者に選出されており、また、一般財団法人の理事にも就任している。これらの活動を通じて、日本の保育事業を変革する活動に日々奔走している。

## (2)ヤクルト本社

ヒアリング協力	株式会社ヤクルト本社 広報室 CSR・環境推進室 ・室長 ・副参事 ・課長
対象となる CSV 活動	愛の訪問活動

### (1)活動の概要

#### ● 活動の位置づけや狙い

当活動は、ヤクルトレディが商品を届ける中で、独居高齢者の安否を確認したり話し相手になるという活動であり、1972年の開始以来、40年以上も継続している。当活動が始められたきっかけは、福島県郡山市の一人のヤクルトレディによる自主的な活動である。元々は、福島県郡山市で孤立死をした一人の高齢者に心を痛め、一人のヤクルトレディが担当地域に暮らしている同じような高齢者に自費で「ヤクルト」を届けたことが始まりであった。このように当活動はヤクルトレディ個人によって始められた活動であったが、次第に活動の意義に各地区の販売会社や地域の民生委員が共鳴するようになり、自然発生的に活動が広がっていった。その結果、販売会社個人の活動から法人が行う活動として拡大するだけでなく、自治体の依頼に基づいて販売会社が契約を結んで実施するようになり、現在では全国で活動が展開されている。

当活動は当社の企業理念である「私たちは、生命科学の追究を基盤として、世界の人々の健康で楽しい生活づくりに貢献します」やトップステートメントである「事業を通じて社会貢献をしていく」にマッチする活動であるため、社内や経営層からも共感を得やすい活動であった。そもそも当社は創業期より社会貢献に対する意識が高い企業である。例えば、ヤクルトレディによる宅配制度では、「販売」という言葉を使わず「お届け」という言葉を使い、地域の人々とのコミュニケーションを重視し、女性の社会進出の促進という社会課題にもヤクルトレディを採用することで対応してきている。

#### (社会にとっての価値とヤクルトにとっての価値)

まず当活動の社会にとっての価値は、高齢者の見守りの機能を担うことであり、この価値は活動の立ち上げ期から現在まで変わっていない。具体的には、独居高齢者の安否確認や、話し相手になることによる独居高齢者の生活支援(閉じこもりがちで外界との接触機会の少ない独居高齢者の話し相手になることで孤独感を紛らわせる支援)を実施しており、独居高齢者や地域に「安全・安心」を提供している。また、安否確認の際に高齢者の状態に不審な点があった場合には、現場の判断で行政や医療機関に連絡することになっている。

一方で、ヤクルトにとっての価値としては、お届け先の確保や地域における企業ブランド価値の向上などが考えられる。当活動では、4万人強の高齢者に「ヤクルト」のお届けを実施しており、これによる収益を得ている。しかし、通常の宅配事業にはない当(CSV)活動特有の負担があるため、採算性は高くない。すなわち、通常の事業では基本的に週1度のお届けであるのに対して、当活動は見守り機能を伴った活動であるため、見守り効果を高めるために、平均的には週に2~3回のお届けを実施している(1回あたりにお届けする「ヤクルト」の本数は2~3本)。そのため、通常の宅配事業よりも訪問回数が増え、通常よりもお届けの負担は大きくなっている。さらに、自治体との契約によっては

自治体に対して報告書を提出するケースもある。それらは、当活動に伴う特別なコスト(通常の「ヤクルト」宅配事業にはないコスト)として考えることができる。

一方で、そのように採算性が高くない活動を地域住民のために長年継続している点は、地域における当社のブランド価値向上にもつながっている。また、社会に貢献しているという意識がヤクルトレディの誇りの醸成にも大きく貢献している、と当社は考えている。

#### ● 活動内容と推進体制

当活動は、ヤクルトレディが商品をお届けする中で独居高齢者の安否を確認したり、話し相手になることによる高齢者支援を実施するという活動である。

#### 図 愛の訪問活動の様子



出典) 当社ホームページより抜粋

元々は個人レベルのボランティア活動から始まった活動であるが、現在は各販売会社単位で取り組まれるようになっており、基本的には地域の自治体の依頼に基づいて契約を結んだ上で展開されている。契約内容は、契約を結ぶ度に自治体と協議しており、訪問回数やお届け本数、届ける商品内容等は各々の契約によって異なっている。上述のように平均的には週3回程度高齢者宅を訪問し、「ヤクルト」をお届けする。契約によっては高齢者宅を訪問したヤクルトレディが、安否のチェックシートに記入して自治体に報告したり、何か高齢者に異変があれば、自治体もしくは民生委員に連絡を取る、という内容が盛り込まれている。

表 自治体との提携事例(成田市における「独居高齢者見守り支援事業」)

<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>開始時期:</b><ul style="list-style-type: none"><li>➢ 2010年4月</li></ul></li><li>● <b>対象:</b><ul style="list-style-type: none"><li>➢ 70歳以上の独居高齢者(約1,100人)の内、配食サービスや介護サービスを利用していない方(約400人)</li></ul></li><li>● <b>内容:</b><ul style="list-style-type: none"><li>➢ 乳酸菌飲料(ヤクルト5本パック)を定期的に無料で配達する</li><li>➢ 配達員が話し相手となる</li><li>➢ 健康状態を確認する</li></ul></li><li>● <b>配達者:</b><ul style="list-style-type: none"><li>➢ ヤクルト成田センター</li></ul></li><li>● <b>利用方法:</b><ul style="list-style-type: none"><li>➢ 申込制</li></ul></li><li>● <b>予算額:</b><ul style="list-style-type: none"><li>➢ 約380万円</li></ul></li></ul>
---

出典)介護ニュース.net(2010年4月15日記事)よりNRI作成

収支面では自治体から資金提供を受けているため(「ヤクルト」の商品代金を自治体が負担している)、当活動単独でも経済的に成立するケースは多い。ただし、上述の通り、通常のお届けよりも訪問回数が増えることによる負担増がある等、自治体との連携による活動であるため採算性を重視せずに取り組んでいるケースが多い。そのため、本業を通じた活動ではあるものの、社会貢献色が強い(CSV)事業活動であるといえることができる。

契約形態については、自治体によって異なっているが、基本的には自治体が対象者を選定する形式が多い。ただし、「表 自治体との提携事例(成田市における「独居高齢者見守り支援事業」)」にあるように、申し込み制度を採用している自治体も存在している。

当活動の活動規模は以下の通りである(2013年度の現状のデータ、及び、最も古いデータとして残っている1974年度のデータを掲載)。

**表 愛の訪問活動の規模**

	1974年度	2013年度
<b>対象高齢者数</b>	5,874人	46,606人
<b>実施販売会社数</b>	14社	62社
<b>実施ヤクルトレディ数</b>	1,780人	3,426人
<b>契約自治体数</b>	21自治体	144自治体

出典)ヒアリング結果よりNRI作成

当活動の各指標におけるピーク及び達成年度は以下である。

- 対象高齢者数:132,259人(1998年度)
- 実施販売会社数:121社(1996年度、1997年度) ※販売会社の全数に近い数値
- 実施ヤクルトレディ数:12,292人(1994年度)
- 契約自治体数:504自治体(1993年度)

近年は、契約自治体数は減少傾向にあり、活動の規模も縮小している。その要因は、自治体の予算削減や介護保険法施行による福祉対策の見直しではないかと推測される。しかし、現在でも全国で4万人を超える高齢者にサービスを提供していることから、社会的意義の非常に大きい活動と考えられている。

当社の単体売上げに占める乳製品の売上は約5割であり、そのうちヤクルトレディによる売上げは約6割になる。それほどの規模の本業において、社会貢献活動を継続することは、本格的な高齢化社会に貢献する貴重な活動といえる。

(社内及び社外との連携)

当活動におけるヤクルトグループ内の連携としては、実際に当活動を実施するヤクルトレディや販売会社との連携を挙げることができる。当活動は、全社的に「事業を通じたCSR活動」として推進しているものの、ヤクルトレディや販売会社の主体的な協力なしでは成立しない活動であり、重要なステークホルダーとなっている。

一方で、当活動における社外との連携として、まずは上述の自治体との連携をあげることができる。自治体との連携に関しては、ヤクルト本社としても推進していく方針であり、販売会社にとっても地域内の顧客が増えることになるため、当活動に関する自治体からの要請に対しては、多くの場合、受託している。ただし、販売会社やヤクルトレディの状況によっては要請にお応えできないケースや、「毎日訪問してほしい」というリクエスト等に対しては応えられないケースもある。近年は、自治体からの要請に応えられないケースも増えてきており、当活動における販売会社の業務負荷が増加している可能性がある。

また、民生委員との連携も挙げることができる。自治体によっては、民生委員が「ヤクルト」を宅配するという契約を結ぶこともある。このような契約の結果、現状では約 15,000 名の高齢者に民生委員が「ヤクルト」を届けている(なお、この数値は上述の 46,606 人に含まれていない)。

さらに、販売会社が各地域の自治体と地域見守り協定などを締結し、高齢者の見守り活動を実施している事例が増えてきている。この協定は一般顧客の高齢者、または、地域全体の高齢者の見守りを行う、というものであり、緊急時には自治体や民生委員に通報する等の内容が盛り込まれている。地域見守り協定では、当社のみならず、新聞社や他の宅配事業者なども一体となって地域の見守りを行うとされている。しかし、協定を締結しても具体的なアクションやフォローがないケースもあり、定期的に連絡会議を実施する仕組みを整える等自治体のご理解が重要であると考えている。

#### ● 活動の成果と評価

当活動は自治体からの受託を受けた、各販売会社が活動の管理単位となっており、ヤクルト本社では当活動を直接管理していない。また、代金が自治体から支払われるということ以外は通常のヤクルトレディによるお届けと基本的には変わらないため、当活動を単独の事業活動として捉えた上での具体的な目標値などは設定していない。しかし、上述の「表 愛の訪問活動の規模」で示したとおり、ヤクルト本社では定期的に活動実績(対象高齢者数、実施販売会社数、実施ヤクルトレディ数、契約自治体数など)を集計・管理している。

また、近年、連携している自治体数は減少傾向にある。

### (2) 活動を推進する上での課題

#### ● 当活動の「社内」における課題

立ち上げ期から、実際に孤立死などに遭遇した後のヤクルトレディの精神的ケアをいかに実施するかが当活動の課題となっている。

#### ● 当活動の「外部との関わり」における課題

行政と民間事業者との責任範囲が不明確ではないか。高齢者の見守りを民間事業者1社で抱えることは現実的ではない。ヤクルトを含めて複数の事業者や近隣の方々、民生委員の方々などが多角的に見守りを行うことで、隙間の少ない見守りが行えると考えられる。そのためには、事業者その他の見守り参加者それぞれの役割分担や責任の範囲を明確にすることにより、参加意欲の垣根を低くすることが必要ではないか。

また、近年、都市部においては、オートロックのマンション住まいの高齢者が増えるなどの影響で、高齢者の見守り活動が困難になってきている。そのため、外部との関わりにおいては、いかに事前に公共セクターやマンションの管理組合と交渉しておくことができるかが課題となっている。

### (3) 今後の取り組み方針

当活動においては、今後も活動状況を報告書形式でまとめ、ヤクルトグループ内に発信することで、継続的に当活動の意義を社内に浸透させていく方針である。

また、当社の事業活動の原点である「代田イズム」\*や企業理念をヤクルトレディなどの現場担当者にしっかりと伝える等、現場担当者の教育活動にも今後注力していく。

※代田イズムとは

ヤクルトの創始者である医学博士の代田 稔は、「予防医学」を含めて3つの考えを提唱しました。栄養素を吸収する場所である腸を丈夫にすることが健康で長生きにつながるという「健腸長寿」と、「誰もが願う健康を、誰もが手に入れられる価格で」提供することです。当社はこの考えを「代田イズム」と呼び、すべての事業の原点と位置付けています。

#### (4) 国や自治体への期待

国や自治体への期待として、「活動を推進する上での課題」で述べたとおり、民間事業者と行政の間における役割の明確化と責任の分担の実行が挙げられる。当活動は単純なボランティア活動ではなく、地域の安全・安心に貢献しつつ、同時に当社のお届け本数も確保し、お客様の健康増進に貢献する Win-Win の関係を築けるような仕組みにしていきたいと考えている。そのために、自治体との協定において自治体と民間事業者の役割範囲を明確化しておくことが望ましいと考えており、まずは国から模範となるようなガイドラインを示してもらいたいと考えている。また、継続的なフォローやモニタリングの仕組みを構築することも重要ではないか。

さらに、当社だけで活動を展開するのではなく、他の事業者とも連携できれば、より充実した見守り活動が実現できるのではないかと期待している。しかし、パートナーになり得る他の事業者をどのように見つければ良いか、このような活動に関連するような情報がどこに集約されているのかが分からないため、国や自治体が情報を集約し、音頭を取って、企業間での交流の場となるプラットフォームを構築してはどうか。

### 3)セブン・ミールサービス

ヒアリング協力	株式会社 セブン・ミールサービス
対象となる CSV 活動	お食事お届けサービス事業 (特に高齢者などの買い手弱者を支援している活動)

#### (1)活動の概要

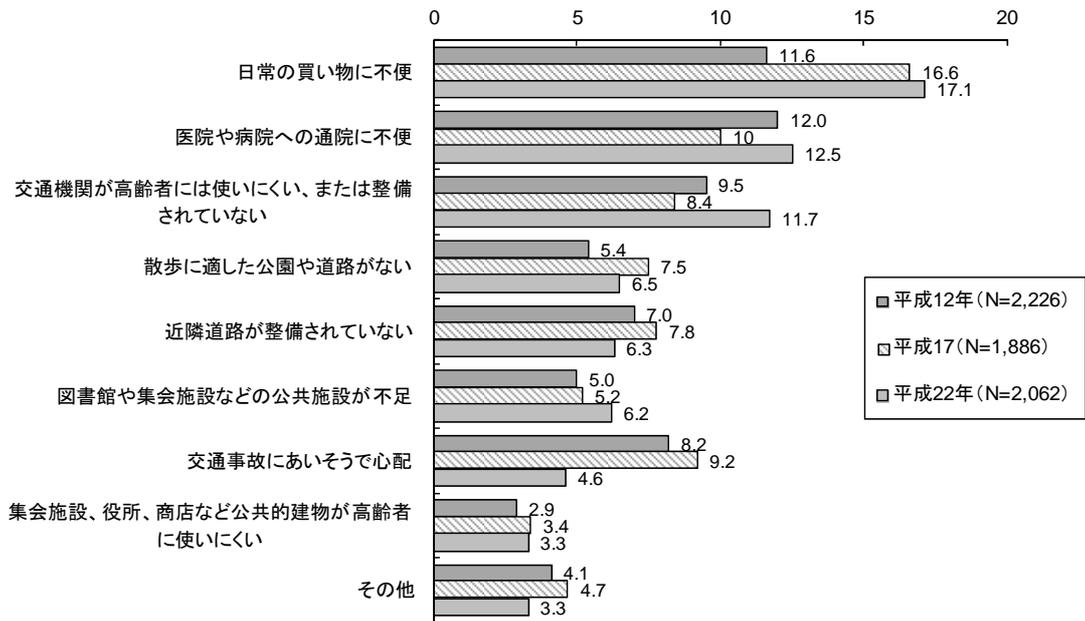
##### ● 活動の位置づけや狙い

当活動は、セブン-イレブン・ジャパンが子会社のセブン・ミールサービスに業務を委託している弁当の宅配事業である。このセブン・ミールサービスは、2000年に設立された会社であり、設立当初は高齢者に加え、単身者や有職主婦などを主なターゲットにしていた。また、近年では工場や学校などにも昼食時にサービスを提供するなど、ターゲットを拡大している。なお、当活動は、通常の店舗業務より多くのコストがかかっていたため、一時はセブン&アイ・ホールディングス内でも公共色の強い事業(福祉関連事業)として認識されていたが、現在では1つの事業として位置付けられている。

##### (社会にとっての価値と自社にとっての価値)

活動の狙いであるが、社会にとっての価値としては、食料品等の日常の買い物が困難な高齢者など(買い物弱者)への支援をあげることができる。買い物弱者は年々増加しており、経済産業省の推計によると、現状、約600万人にもものぼるとされている。また、内閣府が60歳以上の男女に対して無作為抽出で行っている調査によると、「地域の不便な点」として「日常の買い物に不便」の回答が最も多く、その割合は年々増加している(図表 地域の不便な点)。当活動は、買い物が困難な方々が健康な食生活を続ける一助になると考えることができる。次に、自社にとっての価値としては、当該事業からの収益と、新たな顧客の獲得があげられる。当時のコンビニエンスストアの利用客は若年層が多かったが、少子高齢化や女性の社会進出が進む中、セブン-イレブン・ジャパン全体として、新たな顧客の獲得を急いでおり、セブン・ミールサービスのお食事お届けサービス事業を通じて、普段コンビニを利用しない高齢者などの新たな顧客層を獲得することが期待されている。

図表 地域の不便な点

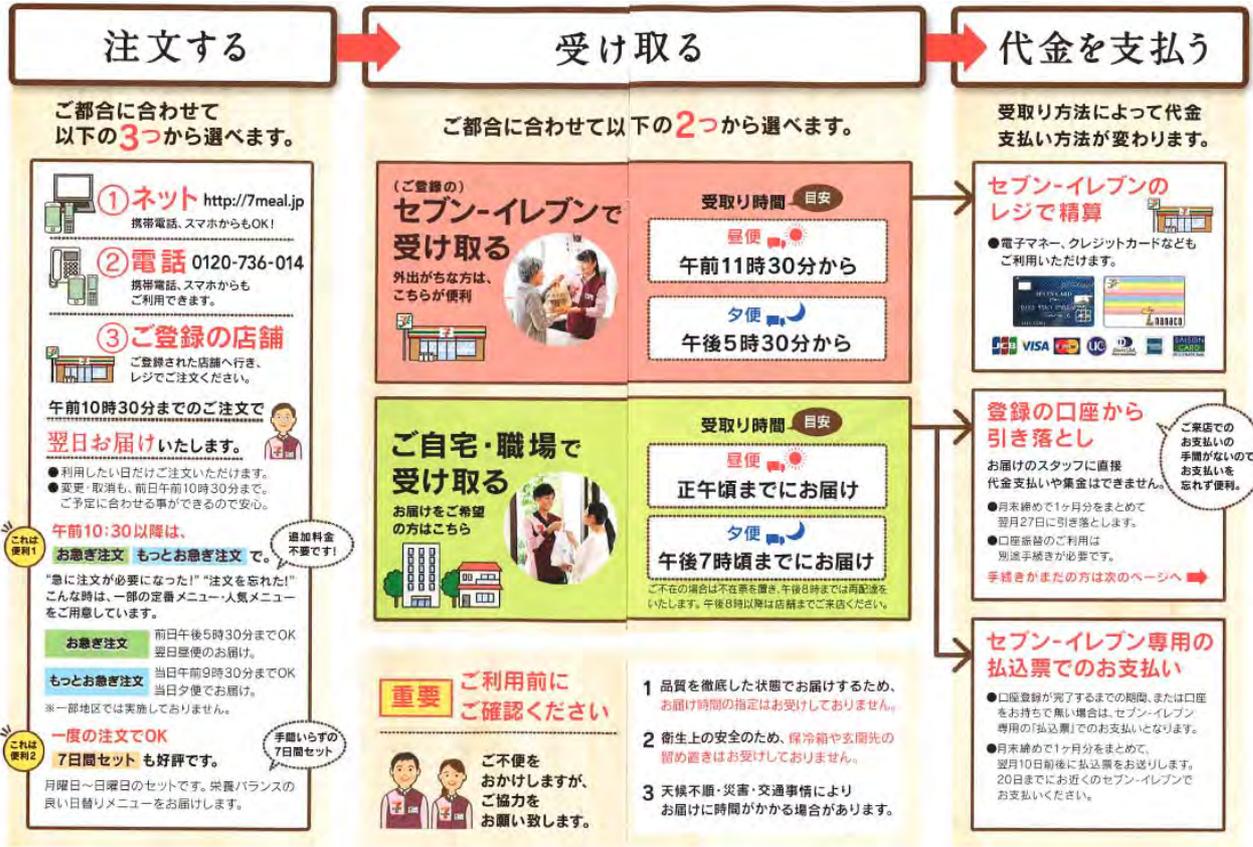


出典)内閣府 平成 22 年度「高齢者の住宅と生活環境に関する意識調査結果」より作成

● 活動内容と推進体制

当活動では、管理栄養士が監修した弁当や惣菜を(主に店舗従業員が)1日2回配達している。弁当や惣菜は、1食分からでも、7日間セットでも注文することができ、注文した商品は自宅だけではなく、職場や登録した店舗でも受け取ることができる(図表 お食事お届けサービスの注文～支払い方法)。また、注文は365日毎日受け付けている。以前は1回の注文額の下限が1,000円と設定されており、宅配料金も1件当たり別途200円かかっていた。しかし、2009年にセブン&アイ・ホールディングス会長が「近くて便利」というチェーン方針を掲げたことをきっかけに、お食事お届けサービスもあるべき姿が見直され、2012年にサービスが一新されている。その結果、注文額の下限が500円に引き下げられると共に、宅配料金も無料化された。また、このサービスの一新に合わせて物流も見直されており、現在は、配達作業も外部委託ではなく、店舗従業員が主に実施するようになっている。さらに宅配する商品も、セブン・ミールサービス独自の商品だけでなく、店舗内の通常の商品も扱うようになった。なお、当活動を導入する店舗は年々増加しており、現在は全店舗の約8割に当たる約13,000の店舗で当活動が実施されている。

図表 お食事お届けサービスの注文～支払い方法



出典)セブン・ミールサービス「上手にご活用いただくためにはじめてBOOK」より作成

(社内及び社外との連携)

当活動のグループ内の連携としては、セブン-イレブン・ジャパンの基盤を利用していることがあげられる。具体的には、セブン-イレブン・ジャパンの製造インフラや物流・決済のシステム等をセブン・ミールサービスでも活用しており、セブン・ミールサービス単体としては会員の獲得・管理やコールセンターの管理運営、カタログなどの販促物やインターネットのWebサイトの作成を手掛けている。

社外との連携では、まず、物流におけるヤマト運輸との連携をあげることができる。コストを抑えながらネットワークを限りなく緻密にしていこうとするセブン・ミールサービスの発想と、拠点数を増やし、セールスドライバーの顔が見える地域密着型のサービスを提供しようとしていたヤマト運輸との意図が一致したことから、2004年から本格的に連携を開始している。また、セブン-イレブン・ジャパンとして複数の自治体と「地域活性化包括連携協定」を締結しており、この協定では、セブン・ミールサービスと市や県が、地域の農林水産物や加工品の販売、御用聞きやお食事お届けサービスなどで連携することが取り決められている。

● 活動の成果と評価

調査によって買い物難民の定義やその人数が大きく異なるなど、買い物難民の設定は曖昧であることから、セブン・ミールサービスでは社会にとっての価値を測定する評価指標や数値目標を、現状は設定していない。それよりも、あまねく全ての顧客にお食事お届けサービスを提供したいと考えている。なお、2013年10月末の段階で会員数は約45万人であり、会員の構成に年齢や性別の偏り

はないが、売り上げの構成比としては、60歳以上が約60%、70歳以上が約44%となっており、高齢者の利用が多くなっている。

自社にとっての価値に関しては、定量的な目標として2015年度の売り上げを2012年の5倍の1,000億円にすることを目標にしている。また当社は、当活動単体の売り上げだけでなく、「近くて便利」というセブン-イレブン・ジャパンのコンセプトの深化への貢献も強く意識している。また一部では活動の波及効果も表れており、例えば、当活動を通じて、来客数が増加した店舗や、おせちなどの催事の商品やギフトの売り上げが伸びた店舗が存在している。その他、弁当の注文の際に日用品の申し込みがあったり、登録した店舗で注文した商品を受け取る際に飲み物をついで買いしたりする人も多いなど、クロスセルの効果も現れつつある。

## (2) 活動を推進する上での課題

### ● 当活動の「社内」における課題

当活動の立ち上げ期と推進期に共通する課題としては、店舗のオーナーの方々にお食事お届けサービスという配達業務を行ってもらうことに対する説明が不徹底である点があげられる。そのため今後は、配達業務の必要性を、時間をかけて丁寧に説明していかなくてはならないと考えている。なお、配達業務の効率性を懸念する声もあるようだが、この点については電動アシスト自転車や超小型電気自動車を導入することで対応を進めている。

### ● 当活動の「外部との関わり」における課題

社外との関わりにおいては、認知度の低さが課題に挙げられているようだ。そもそも店舗のセブン-イレブンがお食事お届けサービスを行っていることの認知がまだ十分ではないとの指摘もあるため、今後も引き続き、カタログなどの販促物の作成や店舗内のポスターによる告知活動を進めていく必要があると考えている。

また、コンビニエンスストアのお弁当に対し、一部では依然としてあまり良い印象を持たれていないことも課題とされているようだ。しかし、お食事お届けサービスで扱っているお弁当は、管理栄養士の指導のもと、カロリーや塩分、野菜の量などのバランスを考慮したものであるため、この点をしっかりと伝えることができれば、ネガティブなイメージを払拭していくことが可能だと考えている。

## (3) 今後の取り組み方針

今後の取り組み方針としては、自治体や地域包括支援センターとの連携を深めることで、公共の配食サービスにも参入していきたいと考えている。既に山梨県の韮崎市などでは、市の配食サービスへの参入を進めており、韮崎円野店の場合、市から料金の一部を負担してもらいながら一人暮らしの高齢者を中心に昼食の宅配を行っている。また韮崎市との契約では、宅配時に一声かけることで、利用者の様子を確認する「見守り」を実施することも取り決められており、当活動は、健康な食生活の支援だけでなく安否確認や見守りの実施という社会的価値も生みだしている。なお韮崎円野店では、市のサービスを請け負うようになってから、利用者の要望を積極的に受け入れており、ついで買いをしてもらえるような日用品の拡充を進めている。当活動は店舗の協力に大きく依存する事業であるため、セブン・ミールサービスとしてどこまで表立ってこのような連携を進めるかは議論の余地があるものの、1店当たりの宅配件数を増やすためにも、今後も自治体や地域包括支援センターとの連携を進めていく方針である。

#### (4) 国や自治体への期待

国や自治体に対しては、買い物難民に対する認知や取り組み体制の整備を進めてもらいたいとしている。国や県が旗を振り、民間企業が県などからの推薦を取りつけたとしても、実務を担当する自治体が買い物難民の存在を認知していなければ、顧客獲得のために自治体と交渉しても話をまとめることができない。また、自治体が買い物難民の存在を認知していたとしても、公共サービスのパートナーに特定の民間企業や東京に本社がある企業を選ぶことについては難色を示すケースもある。しかし、今後は、オーナーの方々の多くは昔から地元で商店を営んでおり、地域に密着しているということ認識してもらいたいとしている。

また、住民の方々が個人情報を正しく理解できるような活動も実施して欲しいとしている。利用者の中には、個人情報に対して過剰に反応する方もおり、時には納品書の受け渡し等で問題が発生するケースもある。そのため、個人情報に関する法律や制度を整備するだけでなく、住民の方々が個人情報の保護に関する正しい理解を持つことができるような啓発活動の実施を望んでいる。

その他、解決優先順位の高い社会課題の提示や、行政と民間企業間の交流による情報共有の促進についても期待を寄せている。現状では、行政と企業の間意識や認識等で乖離があるが、行政が課題と考えている社会的課題や取り組み状況を民間企業に提示し、また民間企業が解決可能なことを行政が理解すれば、新たなビジネスの誕生や社会課題のスムーズな解決を見込むことができるのではないかと当社は考えている。

#### (5) その他

お食事お届けサービスを利用するための会員登録には以下の3つの方法がある。

- i インターネット上で最寄りの店舗を指定して申し込む
- ii 電話で申し込む(コールセンター対応)
- iii 店頭で記入用紙に記入し申し込む

インターネットに不慣れな高齢者などにも対応できるよう、i～iiiの多様な入会方法を用意している。また、iでは対象店舗を中心に半径1キロ以内の届け先(自宅等)であれば会員登録することができるが、仮に店舗を中心に半径1キロ以上の届け先であっても、iiiの方式で対象店舗のオーナーが許可すれば、申し込むことが可能である。当活動は、加盟店の当活動への取り組み姿勢に大きく依存してしまう面はあるものの、高齢者などの買い物弱者支援に大きく貢献していける可能性を持った事業である。

#### (4)ヤマト運輸

ヒアリング協力	ヤマト運輸株式会社 <ul style="list-style-type: none"><li>岩手主管支店 主管支店長</li><li>岩手主管支店 営業企画課 課長</li><li>岩手主管支店 営業企画課 営業</li><li>岩手主管支店 営業企画課</li><li>CSR 推進部 広報課</li></ul>
対象となる CSV 活動	まごころ宅急便

#### (1)活動の概要

##### ● 活動の位置づけや狙い

当活動は、懇意にしていた配達先の高齢者が孤独死してしまったことに対する女性セールスドライバー（現：岩手主管支店の営業企画課課長 松本まゆみ氏）の後悔から始められた活動である。荷物の配達時に、その高齢者の方の体調がすぐれないことを察したにも関わらず、ほとんど会話もしないまま切りあげてしまった。数日後にその高齢者の方が孤独死したため、深い自責の念に苛まれたという。その後、松本氏はその後悔をもとに「宅配便で見守り支援」を行うビジネスモデルの検討を開始したが、個人情報の取り扱いや採算性の観点から、何度も挫折を味わった。しかし、2008年の岩手県立大学による情報通信技術を活用した見守り安否確認システムの構想をきっかけに、大学及び岩手県の社会福祉協議会（以降、「社協」）との連携を進め、翌2009年の3月から「まごころ宅急便」の前身にあたる「見守りメール便システム」の試験運用を開始した。「見守りメール便システム」とは、電話による安否確認と、クロネコメール便の配達の際の対面による安否確認によって、重層的に高齢者の方の安否を確認するというものである。この「見守りメール便システム」において、ヤマト運輸のセールスドライバー（以降、SD）は、1ヵ月の間、岩手県からのお知らせを毎日高齢者に配達して安否確認を行い、その安否の情報を岩手県の社協に報告していた。この取り組みは、電話による安否確認では確認できなかったこと（例えば、電話では「元気」だと伝えていたのに、実際に会ってみると、雪道で転んで骨折していたなど）を発見するなどの成果をあげたため、2010年7月の厚生労働省の「安心・生活創造事業」でも取り上げられることとなった。さらに、本取り組みを知った岩手県西和賀町社協からは、同町で高齢化が進む限界集落を助けてほしいとの要請がヤマト運輸に寄せられた。この要請を受けて松本氏は2週間の現地調査を行った結果、その地域では、買い物難民が多く存在することが分かり、「買い物支援と見守りを連動させる」という基本構想が誕生した。具体的には買い物代行サービスを実施する中で、SDが得た情報を地元や行政と共有するという構想である。この構想はすぐに採用され、最終的には2010年9月にヤマト運輸の業務として当CSV活動である「まごころ宅急便」が開始された。現在では、岩手県だけでなく、秋田県や青森県などの全国で120程度（提案中含む）の社協・自治体と連携しながら、地域に沿った支援事業を展開している。

当活動の社内での位置付けであるが、当社は立ち上げの段階から、CSR活動の一環ではなく事業として展開することを見据えていた。ボランティアなどのCSR活動にしてしまうと、資金等の制約から、継続性を保つことができず、またサービス内容が制限されてしまう可能性

があるため、当初から会社の事業として取り組む必要があると考えられていたからである。

(社会にとっての価値と自社にとっての価値)

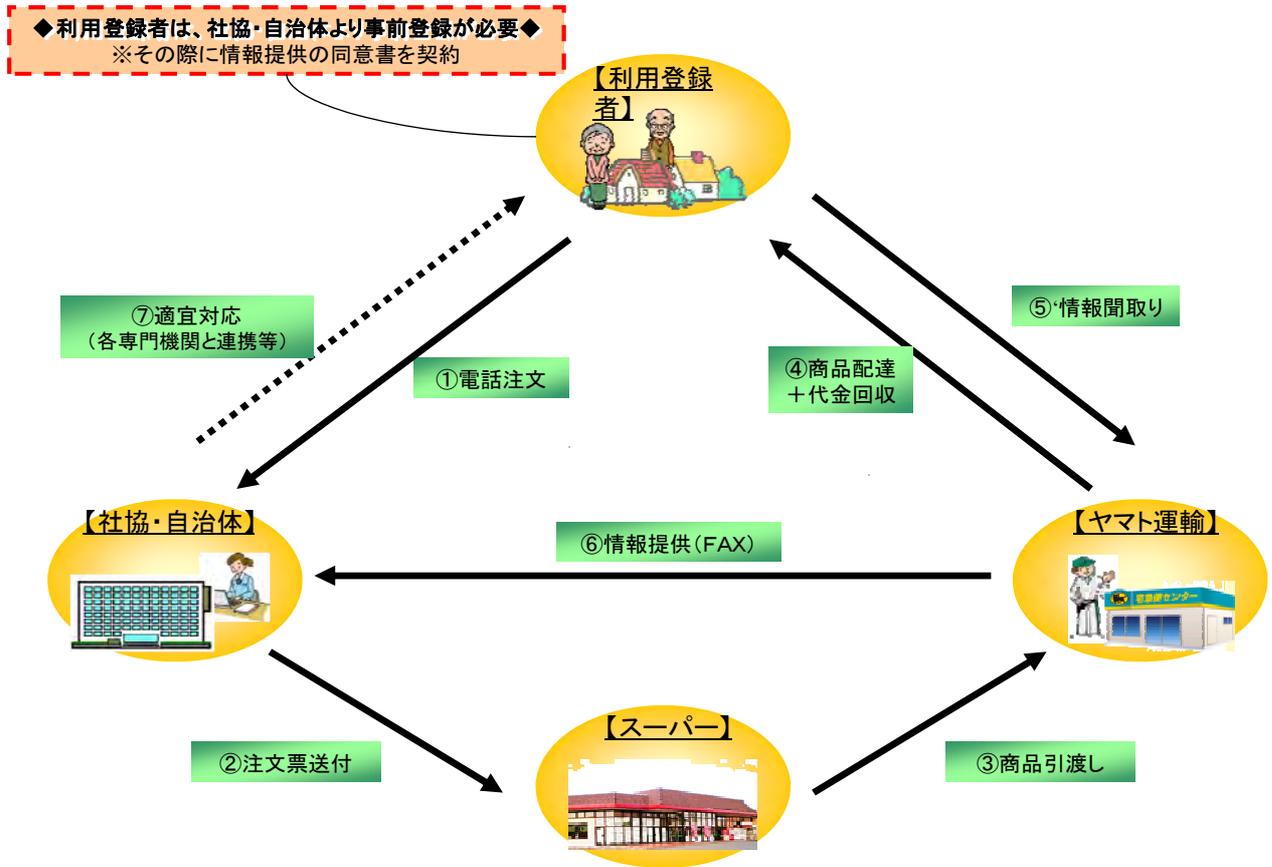
当活動の一番の狙いは高齢者の見守りである。したがって、社会にとっての価値は、配達の際に対面で高齢者の安否確認を行い、その情報を地域の社協や行政と共有し、高齢者の変化を察知することにある。また買い物代行など、その地域の高齢者のニーズに即したサービスも提供しているため、高齢者の生活支援も当活動の社会的価値の一つであると考えられることができる。一方、自社にとっての価値としては、企業ブランドを高めることによる本業の競争力強化をあげることができる。ヤマト運輸の密なネットワークと地域密着型のサービス形態（ヤマト運輸の場合、基本的にはセールスドライバーは現地で採用しており、利用者により容易にコミュニケーションを取ることができる。また、現地の関係者からの協力を得やすくなることも期待できる）というコア・コンピタンスを生かして当活動を実現・展開することにより、一番身近で一番愛される会社を目指している。なお当活動は、支援が必要な高齢者の方が主な対象であるため、通常の配送料より低く設定している。しかし、あくまでも事業として成り立たせる必要があるため、収益がとれる形で行なっている。というのも事業として成り立たないと、このサービスを必要としている方に提供できなくなってしまうからである。

#### ● 活動内容と推進体制

まごころ宅急便の基本的な仕組みは、ヤマト運輸と地元スーパー、社協の 3 者が協働して、利用登録者に買い物代行サービスを提供するとともに見守りを行うという仕組みである。具体的には以下のようなフローとなる(図表 まごころ宅急便のフロー図)。

- －利用者は社協で事前に登録を行い、情報提供の同意書にて契約する
- －登録した方が地元スーパーの商品カタログ見て、注文したい商品を社協に電話で伝える
- －社協はその注文を地元スーパーに伝え、店員または社協の職員が商品をピックアップする
- －ヤマト運輸が地元スーパーからピックアップされた商品を集荷し、注文者の家まで配送する
- －配送の際に、代金の回収に加え、注文者の安否確認を行う
- －ヤマト運輸が、対面で得た注文者の情報を社協に提供する
- －その情報を元に、社協が各専門機関等と連携しながら適時対応する

図表 「まごころ宅急便」のフロー図

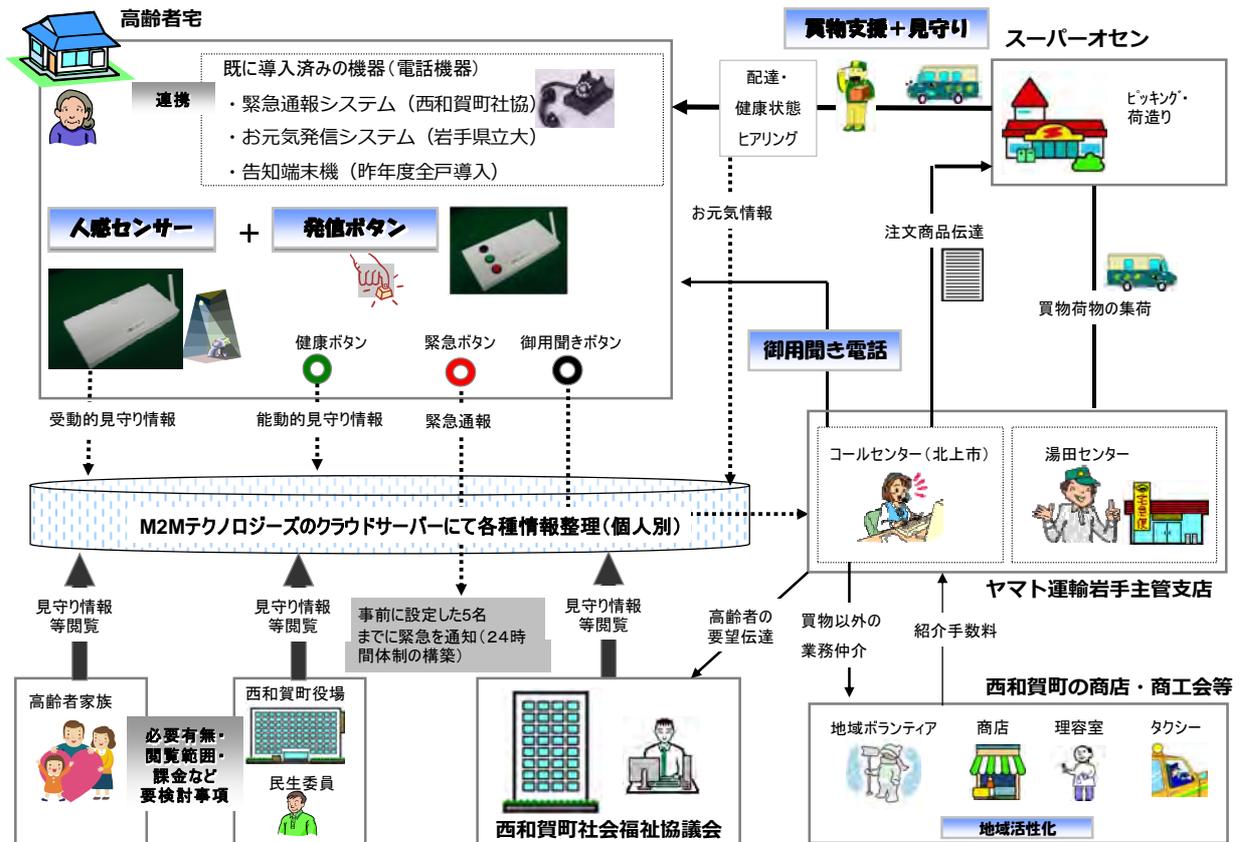


出典) 当社(岩手主管支店営業企画課)からの提供資料 より抜粋

西和賀町の場合、午前10時までに社協に注文すると、当日の午後に商品が配送されるようになっている。また送料は注文者本人が負担しなければならないが、通常よりも安く設定している。なお、ヤマト運輸-社協間では対象者の情報を共有しており、社協は注文者に関する情報の提供を受けるたびに、情報提供料をヤマト運輸に支払っている。

まごころ宅急便は、地域のニーズに応じて形を変えながら提供されており、そのため、地域によっては上記とは異なる仕組みが採用されている場合がある。例えば、まごころ宅急便が最初に開始された西和賀町では、ヤマト運輸のコールセンターと連携して、散髪や家電修理などの要望を地元の商店街に取り次ぐ「絆ワン」というサービスが2012年夏から導入されている。（絆ワンは青森県や和歌山県などでも展開されている）。当活動では、＜図表「絆ワン」のフロー図＞にあるような「人感センサー」や「発信ボタン」を高齢者に配布することで、高度な高齢者の見守りや安否確認を実施している。

図表「絆ワン」のフロー図



出典) 当社(岩手主管支店営業企画課)からの提供資料 より抜粋

(社内及び社外との連携)

当活動の社内における連携としては、まず立ち上げ期における経営層のトップコミットメントをあげることができる。ヤマト運輸では業績表彰制度という制度を設けており、会長や社長から任意の成功事例を事業所やプロジェクト単位で表彰することによって、その取り組みの発展を促している。まごころ宅急便においても、その前身である「見守りメール便システム」がこの表彰制度で社長賞を受賞していたため、立ち上げ期当社より社内からの理解や協力を得やすい状況にあった。また、まごころ宅急便の成立には、現場の声を取り上げて支援するというヤマト運輸の社風も関係している。具体的には、松本氏による西和賀町での2週間の現地調査も、松本氏が個人的に行ったものではなく、主管支店からの許可を得て行ったものであり、主管支店からの後押しがあったということが伺える。推進期における社内の連携としては、他の支店との協力をあげることができる。北海道や九州の支店などとも協力することによって、岩手県の支店だけでなく、全国的にまごころ宅急便をモデルにした取り組みが展開されつつある。

社外との連携として、まずは立ち上げ期における大学や行政との連携があげられる。岩手県立大学と協力して実験的に運用した「見守りメール便システム」の成功が、厚労省の「安心・生活創造事業」の全体会議での発表につながり、そしてその発表が西和賀町からの要請と現地調査による買い物ニーズの発見につながり、まごころ宅急便が誕生したということが出来るからである。また、推進期においては、各地の社協や地元スーパーとの連携を欠かすことができない。社協や地元スーパーと連携することにより、個人情報や採算性の問題を解決することができ、当活動を継続的に展開することが可能となっているからである。特に西和賀町社協には、高齢者の見守りに熱心に取り組む方々が多くいたため、当活動を円滑に進めることができたとしている。

## ● 活動の成果と評価

ヤマト運輸では、社会にとっての価値を測定するものとして、各主管支店単位でまごころ宅急便の対象者数の計測や数値目標の設定を行っている。現在の展開状況としては、岩手県内において7つの市町村と連携してまごころ宅急便を展開しており、大槌町では120人、その他の市町村では30人から40人程度の高齢者が登録している状況であるという(なお登録者の利用率は50%ほどである)。また、全国単位では、約120(提案中含む)の自治体・社協と連携している。

一方、自社にとっての価値である「企業ブランドの向上による本業の競争力の強化」については、明確な数値目標を設定していない。しかし、連携している自治体や、まごころ宅急便を利用している高齢者の家族など、当活動に関係する様々な方々がヤマト運輸を使うようになっているとの報告も受けている。また、生活支援ビジネスのノウハウの蓄積も進んでおり、③の「今後の取り組み方針」で後述するような様々なビジネスを展開していくための下地が形成されつつある。

## (2)活動を推進する上での課題

### ● 当活動の「社内」における課題

当活動の立ち上げ期における社内の課題は、個人情報の取り扱いと採算性であった。しかし、①の「活動内容と推進体制」で上述したように、社協や地元スーパーとのパートナー関係を結ぶことによって、これらの問題を解決することができている。具体的には、社協が、情報提供同意書による契約を取り付け個人情報の扱いに関して尽力してくれているほか、情報提供手数料という形で当活動の採算性をフォローしてくれている。また、地元スーパーも商品のピッキングなどの実施に協力してくれており、当活動のコストを負担してくれている。

### ● 当活動の「外部との関わり」における課題

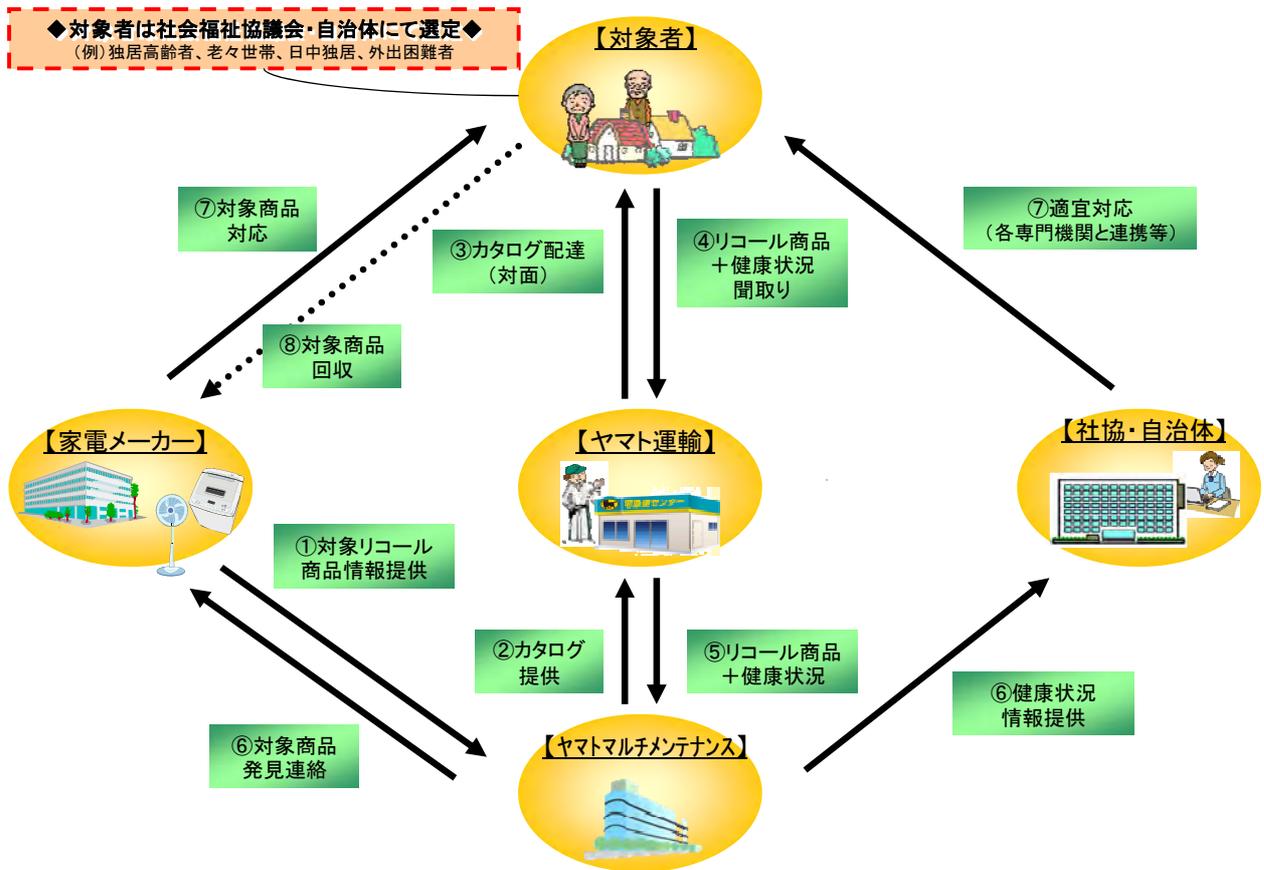
社外との関わりにおける課題としては、しっかりとした外部パートナーを見つけることが課題となっている。高齢者が抱える問題は健康状態や買い物だけでなく多岐にわたるため、その幅広いニーズに対応することができるように、そしてまた高齢者を支える活動を地域に根付かせるためにも、ネットワークやコミュニティを着実に形成していきたいとしている。具体的には、スーパーとの連携に加え、ドラッグストアとの連携を進めている。そうすることで、生鮮食品だけでなく医薬品も支援が必要な高齢者に届けることができるようになり、高齢者の利便性向上に大きく貢献できる。

その他の課題としては、「まごころ宅急便」ではカバーしきれない対象者にいかにアプローチするかが課題となっているが、この点については「③今度の取り組み方針」で後述する。

## (3)今後の取り組み方針(※一部は既に取り組み中)

ヤマト運輸の岩手主管支店では、今後、まごころ宅急便ではカバーできなかった方々に対しても見守りを行っていきたいと考えている。その具体的な活動として、2014年の2月から地域を丸ごと見守る「まごころリコール宅急便」を開始している。まごころ宅急便の場合、主な対象者は、社協により支援が必要だと判断した高齢者であったため、健常な高齢者は基本的には対象となりえなかった。また高齢者以外にも、まともに買い物をすることができないほど生活に困窮している方や、生活保護などの行政からの補助を受けていないために行政が把握していないような方も対象にはなっていなかった。そこで考案されたのが「まごころリコール宅急便」である。この活動は、リコールが発生した企業から、リコール製品の情報を提供してもらい、ヤマト運輸が各世帯に対してリコール品の有無を確認するとともに見守りを行うという仕組みである(図表「まごころリコール宅急便」フロー図)。既に2013年10月には、西和賀町に住む65歳以上の独居高齢者300人に対して試験的な運用を開始されており、一定の成果をあげている(対象者300人は社協が選定)。なお、当活動においては、リコール実施企業からの資金提供を受けて実施できるため、採算性も十分に見込めると想定している。

図表 「まごころリコール宅急便」 フロー図



出典) 当社からの提供資料(内部資料) より抜粋

リコール製品の有無確認作業を通じた当見守り活動は、全ての世帯を対象に活動することが可能であり、これまでカバーできていなかった高齢者やその他の孤立死リスク者についても安否確認(及び、孤立死リスク者の把握)を行うことが可能になると当社は考えている。また、リコールが発生するたびに安否確認を行うことができるため、1度きりの確認にならないような仕組みにすることも可能である。当活動はさらに、リコールを発生させてしまった企業にとってもメリットがある。具体的には、リコール製品の回収率の向上と、直接訪問する丁寧な対応という贖罪によるブランドイメージの回復を期待できる。従来のようなマスメディアを用いたリコールの告知では、リコール対象の製品の回収率が著しく低かったが、上記の実験では、約 270 人(300 人のうち約 30 人は所在不明)の世帯から 6 つものリコール製品が発見されており、回収率が非常に高い取り組みだといえる。そのような高い回収率であるからこそ、リコール製品による更なる事故の発生を未然に防ぐことができるほか、リコールの情報をより確実に消費者に伝えられるため、消費者からは誠意のある対応だと受け止められると考えられる。なお、上述の通り、当活動を通じて実際の居住状況を確認することもできるため、自治体にとっては(孤立死リスク者/要支援者の)台帳作成にもつながるといえるメリットもある。

当社内では、上記の活動やまごころ宅急便は現時点では正式には商品化されていない。しかし、将来的にはクール宅急便のような 1 つの製品ブランドにしたいと考えている。

#### (4) 国や自治体への期待

国に対しては、まごころ宅急便のような CSV 活動に該当する活動を収集し、それを広く世間に紹介する役割を期待したいとしている。自治体や社協とパートナーシップを組む際にも、消費者からの理解を得るためにも、やはり公平感が必要であるが、国が社会的意義の大きい取り組み事例として紹介することで公平感を得ることができると考えている。また合わせて、当活動に関するパートナーを募ることができる仕組みの構築も期待したいとしている。

さらに、自治体との連携が必要な活動においては、地域の福祉活動に対して強い熱意をもった担当者を自治体内で見つけられるか否かが大きく影響する。そこで、そのような自治体内協力者とつながることができるよう、自治体(県レベルではなく、市町村レベル)と民間企業が対話できる機会を設けてもらいたいと考えている。

## (5)セコム

ヒアリング協力	セコム株式会社 コーポレート広報部 部長 理事
対象となる CSV 活動	ココセコム事業

### (1)活動の概要

#### ● 活動の位置づけや狙い

当活動が発端した背景には、創業者が打ち立てた理念、1990年代後半に拡大した「(安心・安全に対する)個人の不安」、そして位置検索技術の向上の3点がある。

まず、創業者が打ち立てた理念とは「いつでもどこでも誰にでも安全を提供する」という理念であり、当活動はその理念を実現するための取り組みに該当する。そもそもの当社の成り立ちであるが、セコム株式会社は1962年に日本初の警備保障会社として設立され、1964年の東京五輪の際に選手村を警備したことを契機に躍進した企業である。その後、人的な警備の限界を認識し、1966年には企業向けにオンライン・セキュリティシステムを開発し、そのシステムを利用することでオフィスビルや店舗を中心に事業範囲を拡大させ、1974年には全都道府県でのサービス提供を達成している。そして、1981年には日本で初めて家庭向けのホームセキュリティサービスの提供を開始している。このセキュリティサービスは24時間体制が敷かれているため、上記の理念の内、「いつでも」は達成できていたが、セキュリティサービスは建物を起点としていたため「どこでも」のサービスを提供できていなかった。また、セキュリティサービスは企業や家庭を対象としたものであり、個人向けには提供しておらず「誰にでも」のサービスも十分には提供できていないという認識であり、対応が必要であると考えていた。

次に、1990年代から顕在化されるようになった「(安心・安全に対する)個人の不安」の拡大を、当活動の一つの発端として挙げるができる。不安の顕在化の要因の1つが、犯罪件数の増加である。1990年には約163万件であった犯罪件数は90年代後半から2000年代初等に急増し、2002年のピーク時には285万件以上にものぼっている(図表 刑法犯の認知件数の推移)。また、日本は1994年に高齢化社会に突入し、高齢者の徘徊問題なども社会的な問題として取り上げられるようになっていた。このような社会的背景の面から当社は、個人を対象としたセキュリティサービスの需要が高まっていると判断された。

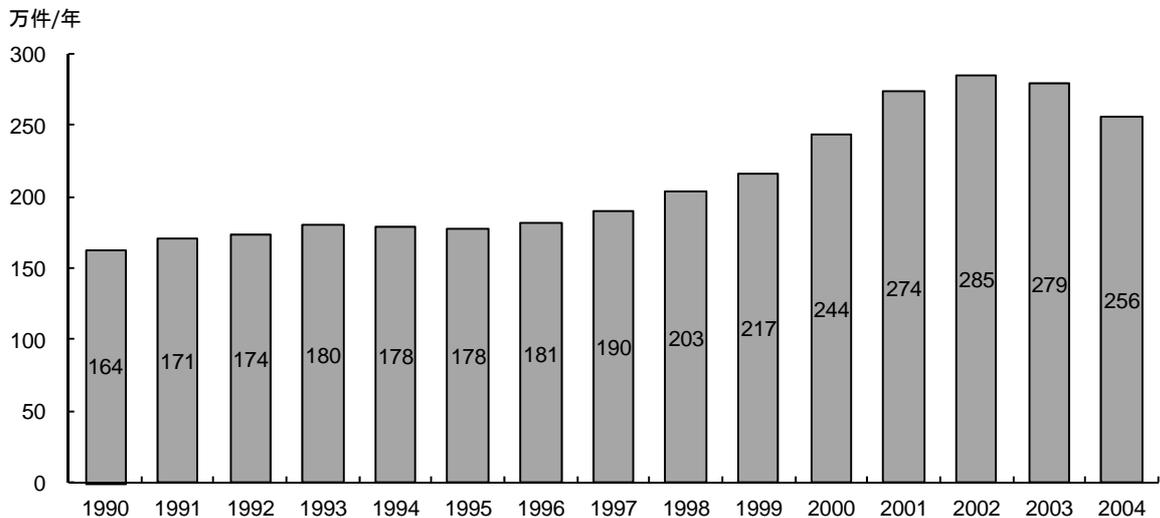
さらに、1990年代後半から2000年代の初めにかけて、位置検索技術が向上した点も当活動の契機になっている。日本では、90年代終わりごろよりPHSを利用した位置検索技術が開発されていた。当社でもこの技術を生かして個人向けのサービスを提供することも検討していたものの、PHSを利用した当時の位置検索はあまり精度が高くなかったため、

PHS以外の位置検索方法を模索していた。そのような中、2000年5月にアメリカのクアルコム社が、携帯電話と基地局を結びつけて位置を検索する「gpsOne」という精度の高い位置検索技術を開発した。そこで、同年夏には研究者をクアルコム社に訪問させ、協力関係を結び、2001年にはクアルコム社との技術協力のもと、世界で初めて「gpsOne」の商用化に成功させた。そして同年4月に「gpsOne」を利用したココセコム事業を開始した。

当事業活動の提供商品であるココセコムにより、企業や家庭だけでなく、個人にもセキュリティサービスを提供できるようになった。つまり、当社は「安心・安全」という価値を、「企業へ、家庭へ、そして個人へ」提供することを可能とした。さらにココセコムにより、建物の内だけでなく、屋外に

においてもサービスを提供することができるようになった。

図表 刑法犯の認知件数の推移



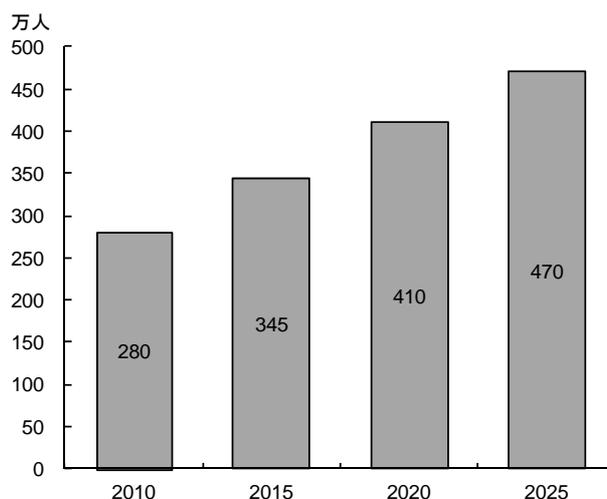
出典) 警察庁 警察白書より作成

#### (社会にとっての価値と自社にとっての価値)

当社では、早い段階から、本業を通じて社会に貢献することを重視していた。例えば、1989年には「社会システム産業(社会にとって安心で、便利で快適なサービスシステムを次々に創造し、それらを統合化・融合化して、トータルな新しい社会システムとして提供する産業)」を標榜し、1992年の創業30周年の際には、創業者自ら「セコムの事業と運営の憲法」を執筆し、その憲法運営基本10カ条の第1条として「社業を通じ、社会に貢献する」と定めている。

まず、当活動の社会にとっての価値としては、子どもや高齢者の安全確保と、自動車やバイク等の盗難防止をあげることができる。中でも特に、高齢者の安全・安心の確保に対する価値を今後拡大していける活動になり得る。なぜならば、上述の通り、日本は1994年に高齢化社会を迎えており、現在では高齢化率(65歳以上の人口が総人口に占める割合)が25%以上にもなっている(2013年12月末時点)。この高齢化に伴って認知症患者数も増加すると推計されており(図表 認知症高齢者の日常生活自立度)Ⅱ以上の高齢者数(推計)、それと共に高齢者の徘徊などの問題も深刻化することが予想されている。当活動は必ずしも高齢者のみを対象とした取り組みではないが、今後問題が深刻化する高齢者対応に大きく貢献する活動であると言える。

図表 認知症高齢者の日常生活自立度Ⅱ以上の高齢者数(推計)



出典)厚生労働省 認知症高齢者数についてより作成

次に、自社にとっての価値としては、まず、当活動からの収益・本業の競争力の強化(同業他社との差別化要因)を挙げることができる。また加えて、「安心・安全」という分野で革新的な事業に取り組むことができる企業である、という企業ブランド価値の向上も図ることができる。最終的には、「(安心・安全領域で)困ったときにはセコム」というブランドイメージを創造することを目標としている。その他、当活動は社会的な意義が明確な事業であるため、(特に立ち上げ期において)社員のモチベーションの維持・向上に貢献することができたと考えている。

#### ● 活動内容と推進体制

当活動では、小型の携帯用端末(ココセコム)を契約者にレンタルし、以下のサービスを提供している。

- ①位置検索サービス:GPS 衛星と携帯電話基地局を用いた位置検索システムを用いて、専用ホームページから、30 秒程で、端末の位置を正確に検索するサービス
- ②現場急行サービス:家族からの電話を受けて、緊急対応員が現場に急行するサービス
- ③通報対応サービス:端末の通報ボタンを押すと、その通報信号をセコムが受信し、家族に連絡したうえで、緊急対応員が現場に急行するサービス
- ④見つめてコール:コールがセットされると一定間隔ごとに端末が振動し、その振動に対する対応がなければ、緊急対応員が現場に急行するサービス
- ⑤知らせてコール:専用ホームページから端末に安否確認信号を送信し、その信号に対する対応を確認するサービス

「ココセコム」事業では、24 時間 365 日稼動する「ココセコムオペレーションセンター」を用意し、これまでのセキュリティサービスの中で蓄積したノウハウを活用し、上記のオペレーターによる位置検索や現場急行サービス要請などについての的確な対応を実施している。

これらのサービスには「月額 945 円(税込)」から申し込むことができる。料金プランごとに、①の位置検索サービスを利用できる回数が異なり、プランで決められた回数以上に位置検索サービスを利用すると追加料金が発生する。そのほか、現場急行についても 1 回ごとに別途料金がかかる(1 万円

/回)。なお、①については、端末の位置を調べるためのサービスであり、端末を車両内に置いておくことで車両の盗難防止にも活用することができる。

#### (社内及び社外との連携)

当活動の社内での連携として、365日24時間対応している緊急発進拠点(全国に2,830拠点存在)との連携がある。当社の場合、エリアごとに部署が分かれており、ココセコム事業のみを担当している部署は存在しない。そのため、事業の立ち上げ期より、各エリアにおけるセキュリティサービスの担当部署や緊急発進拠点と連携することで本サービスを提供している。

次に、立ち上げ期における社外との連携としては、1999年のパスコの買収と、クアルコム社との技術協力を挙げることができる。パスコは航空測量と地理情報システム(GIS)分野の大手であり、個人の位置を検索するココセコム事業には必要不可欠なGISの技術を保有していた。また、クアルコム社が開発した「gpsOne」という技術は、5～10メートルの誤差で位置を検索することが可能であり、この技術も、現場急行サービスがセットになっているココセコム事業において欠かすことのできない技術であった。続いて、推進期では、警察や消防と密に連携することで、犯罪や緊急事態にも適切に対応している。具体的には、訓練を積んだプロが警察へ通報したり、場合によっては利用者とオペレーションセンター、警察を結んだ「三者間通話」を用いて、利用者をサポートしている。また、自治体との資金面での連携も当活動において重要である。高齢者の中には、ココセコムのような事業が必要であっても経済的な理由で利用できない高齢者も存在する。そこで、一部の自治体では、そのような高齢者に対して、ココセコムの初期費用(5,000円)を負担している(月々にかかる基本料金「945円～」は利用者負担になる)。

#### ● 活動の成果と評価

当社では、高齢者の安全確保の目標数などの社会にとっての価値に関する定量的な目標は、現状設定していない。そもそも、ココセコム端末は契約者の家族で使いまわすことができる形式を採用しているため、どの主体がどの程度サービスを利用しているかは把握できないという。そのため、認知症高齢者が徘徊した時にその正確な位置を特定し、24時間365日体制で現場に急行し、現場対応を行うサービスは提供しているものの、それを定量的に把握することは難しい。しかし、「安心・安全」領域において着実に実績を積み上げており、2001年のサービス開始から2013年12月までの期間で累計6,000件の犯罪対応や盗難物の回収を実施できている。また位置検索サービスの利用頻度は高く、インターネット上からの問い合わせが約14万件/日、電話からの問い合わせが約400件/日の利用がある。中には1ヵ月に数十回も位置検索サービスを利用する契約者も存在するが、感謝の手紙をいただくことも多い。平均使用回数の多い利用者の特性としては、小さな子供を持つ親や認知症高齢者を介護している家族(夏場には、認知症高齢者が徘徊し外で倒れ、現場に急行するケースが多い)などを想定している。

一方、自社にとっての価値の定量的な目標としては、契約者数を100万人にする目標を設定している。サービス開始の1年目には約10万件的契約を獲得し、その後も順調に推移してきた結果、2013年12月時点で約95.3万件的契約を獲得できており、達成まで目前の段階となっている。

## (2)活動を推進する上での課題

### ● 当活動の「社内」における課題

立ち上げ期における社内での課題は、いかに正確な位置検索システムを開発するかであった。PHS を用いた当時の位置検索では誤差が数十メートルも発生してしまうため、本サービスでは活用できないと考えていた(現場に急行しても詳細な場所を確認できない恐れがあるため)。そこで 2000 年にクアルコム社(米国)が開発した「gpsOne」の技術に注目し、技術提携を受けることで合意した。ただし、米国と日本の通信環境の違いから「gpsOne」を用いた位置検索システムの開発自体も、当時は非常に難航したということである。

また推進期・安定期にあたる現時点では、いかに効率的かつ効果的な広告宣伝活動を実施するかが大きな課題となっている。当サービスの料金を低く設定した結果、収支はほぼ均衡状態にあり、当活動のための広告宣伝費を捻出できる状況ではないとのことである。また個人情報やプライバシーの観点から利用者からの詳細なレビューを用いることも難しく、大きな社会的意義を持つ活動であるにも関わらず、大々的な宣伝を行うことができない状態にある。

### ● 当活動の「外部との関わり」における課題

社外との関わりにおいては、現状特に大きな課題は抱えていない(制度・規制面や自治体・他の企業とのマッチング機会の創出等も現状は課題としては考えていない)。自治体との連携も、他の既存事業を通じて、当社の全国各地の拠点が当活動の立ち上げ期より進めている。また、ココセコム事業は他社には真似できない競争力の高い事業として外部からの評価が高いため、パートナーとなり得る他企業に関しては、他社側から提案を持ち掛けてくれる形式が多い。

強いて挙げれば、上述の通り、セキュリティー会社ということもあり、消費者のプライバシーに関わる情報は吸い上げづらく、消費者からの正確な評価を把握しづらい点などは問題点である。

また、当社は当活動に限らず、事業を通じて社会に貢献することを重視していることにより、優先度の高い社会・地域課題の特定も大きな課題となるが、既に自治体と上述のような連携ができているため、地域課題に関する情報も得やすい環境にある。

## (3)今後の取り組み方針

今後の取り組み方針としては、当サービスを提供できる社内人材を増やしていく方針である。拠点数としては十分に確保できているため(他の既存事業の 2,830 箇所の基地局などを活用できるため)、今後はその各拠点に配置し、当活動に従事する人材の育成や拡充を進めていきたいとしている。

また、自治体が高齢者対応として拠出する補助金などは当サービスを推進していく上で重要になるため、今後もそのような自治体との連携は前向きに進めていく方針である。

## (4)国や自治体への期待

国や自治体に対しては、自治体との既存の連携関係の深化や当活動の告知活動に対する協力を期待したいと考えている。当活動が高齢者にとっていかに有意義な活動であり、また多くの高齢者が利用しやすいような価格設定を実現できても、消費者に認知されなければ意味がない。そこで、今後は自治体が発行する会報誌などで当活動の告知活動に協力してもらえないかと考えている。

また、現状実施している、自治体に一部の料金を負担してもらうような資金面での連携も、経済的な問題を抱える高齢者への当サービス提供を拡大していくためには今後も必要であると考えている。

ただし、当事業活動そのものは自治体に依存するのではなく、今後も自社の活力で市場を開拓していきたい方針にある。

#### (5) その他

当社は、ココセコム事業以外にも高齢者向けサービスとして、高齢者見守りサービス(通常のセキュリティーシステムのオプションサービスの一つ)や、高齢者向けの緊急通報システムの提供などを実施している。しかし、緊急通報システムは、屋内でのみ電話回線を利用し通報するため、屋外では利用できない。屋外での見守りを実現したという点でやはりココセコム事業の意義は大きい。

## (6) 森永乳業

ヒアリング協力	森永乳業株式会社 ピュアスター営業部 • 営業部長(兼 執行役員) • マネージャー 同社 広報部 • CSR 室長 • IR 課長兼広報課長
対象となる CSV 活動	ピュアスター事業

### (1) 活動の概要

#### ● 活動の位置づけや狙い

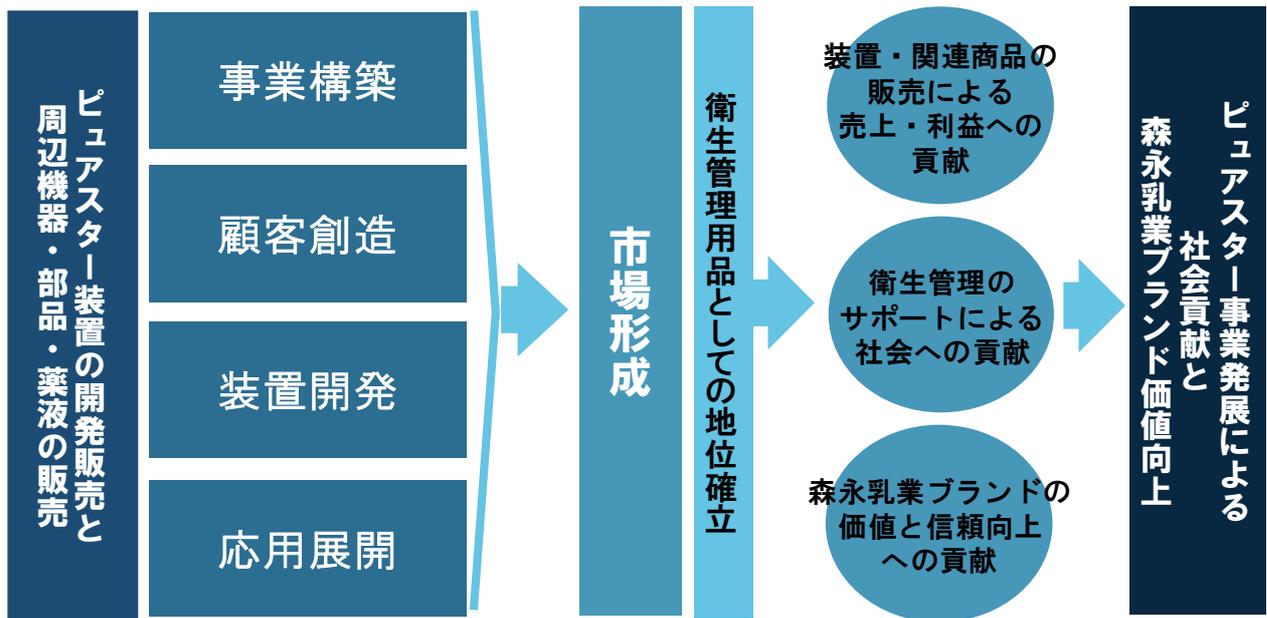
当社が、ウイルス・食中毒菌に効果のある微酸性電解水を生成できる「ピュアスター」を開発したきっかけは、次亜塩素酸ナトリウムの使用による食品への薬品臭残留や作業環境への影響に対する危機感であった。工場の衛生管理は、少しの不手際で大きな事故が起こりやすい一方で、安易に既存の薬品を多量に使用すると匂いが食品に残ってしまうという不安があった。そこで当社は、薬品臭が残留しない殺菌料を開発できないかと模索し、「ピュアスター」を開発するに至った。また、微酸性電解水は次亜塩素酸ナトリウムよりも格段に使用後の処理が容易であり(微酸性電解水はそのまま排水することができる)、環境にも優しい殺菌料である。具体的には、生成される微酸性電解水は以下のような性質を持っている。

- 高い殺菌力があり、アルコール消毒では効果のないノロウイルスなどを殺菌できる
- 毒性がないため、誤って飲んでしまっても問題がなく、安全性が高い
- 臭いや味がほとんどない

社内における運用を経て、当該商品がウイルス・食中毒菌に非常に効果的であることが改めて確認できたため、自社の技術・製品で食中毒などの衛生関連事故という社会問題の解消に貢献でき、かつ、当事業を通じて収益にもつながればという判断で 1997 年に販売を開始した。販売先には、同業他社も含まれるが、これは競合他社への販売が業界全体の活性化に寄与できればとの思いからである。

当社は、当活動の専任部門である「ピュアスター営業部」を 2010 年に設置している。また、ピュアスター営業部は、発足時より、以下の「図表 ピュアスター事業の事業概念と方針」のような理念を抱き、事業に取り組んでいる。

図表 ピュアスター事業の事業概念と方針



出典) 森永乳業内部資料より抜粋

(社会にとっての価値と自社にとっての価値)

当活動の社会にとっての価値としては、深刻な食中毒の発生抑制を挙げることができる。当事業活動の商品である「ピュアスター」が生成する微酸性電解水は、ノロなどのウイルス・食中毒菌に対して、有効なソリューションになり得る。

次に、自社にとっての価値としては、当該事業からの収益や企業ブランド力向上を挙げることができる。ただし、当活動は一つの事業として、現状では十分な収益が出ているとは言い難い。その理由として、導入先にとってピュアスターのような衛生管理機器は、購入費用を商品価格に転嫁しにくいいため、購入の優先順位が低くなりがちで、簡単に採用されないことが挙げられる。しかしながら、広く利用して貰えれば大きな社会貢献につながるという考えを当社はベースに持っているため、地道な普及活動と捉えて事業を推進している。

また、当活動の波及効果として、既存顧客とのリレーション強化につながる効果もあると考えている。

● 活動内容と推進体制

装置製造に関しては、グループ会社のトーワテクノが請け負っており、販売は各代理店を通じて行っている。しかし、全ての装置の発売元は森永乳業であり、当事業の製造～販売までのバリューチェーン全てにおいて、当社が関わっている。現状、ピュアスター事業関連の人員体制は、営業職に加え、工場出身の技術職や水の機能に詳しい研究所出身者など多様である。また、販売元は全て森永乳業のため、コールセンターの役割も当社のピュアスター営業部が担っている。

当活動の製品である「ピュアスター(微酸性電解水生成装置)」の特徴は以下のようである。

- －匂いや濃度が少なく水のように使える、安全で簡単な塩素系殺菌料を生成できる
- －原料薬液を電解し、適正濃度の殺菌料を、連続・自動で大容量に生成できる
- －蛇口をひねる感覚で使え、あらゆる水洗いシーンで積極的な除菌を可能とするツールである

また、製品ラインナップとして、中～大規模タイプの「Mp シリーズ」に加え、コンパクトタイプの「ミュークリーン」も用意している。「ミュークリーン」により、飲食店の厨房や介護・医療施設、宿泊施設など小規模施設の衛生レベル向上にも貢献している。

図表 「ピュアスター」シリーズ



出典) 森永乳業内部資料 より抜粋

コンパクトタイプの「ミュークリーン」の用意に加え、活動の位置づけや狙いで述べた通り、「ピュアスター」が生成する微酸性電解水は非常に扱いやすい殺菌料であるため、工場のみならず飲食店や小売店、介護施設・幼稚園といった幅広い施設で導入されている。そのため、事業の展開規模は年々拡大しており、現在までの導入企業は1,000社以上にのぼる。主な業界は、食品・飲料酒造・介護施設などである。また、導入先に装置を安全に正しく使用して頂くために、使い方セミナーの実施や、導入先の現場での説明等に注力している。さらに、「売って終わり」ではなく、購入後もメンテナンス・部品の交換サービスなどはもちろん、新たな使用方法の情報提供など、継続的にサポートしている。

#### (社内及び社外との連携)

当活動の社内における連携としては、各支店の営業担当者との連携を挙げることができる。各支店の営業担当者には、既存の顧客先に「ピュアスター」の宣伝活動をお願いしている。具体的には、「ピュアスター」のパンフレットの配布や見込み顧客の紹介等の告知・宣伝であり、実際の営業活動はピュアスター営業部が(販売代理店などを通じて)実施するというスタンスにしている。

一方で、社外との連携としては、業務推進上のパートナーである各販売代理店や製造委託先メーカーなどに加え、「機能水研究振興財団(=電解水の普及・発展に努める財団)」などの存在を挙げることができる。当社は、厚生労働省の外郭団体である同財団の会員であり、財団の集まりなどを通じて電解水の広報活動等を実施している。

また、関係省庁の認可や第三者機関の承認を得ることも当事業の重要な要素と考えている。例えば、2002年に厚生労働省に認可された食品添加物指定を挙げることができる。この認可の有無は、

社会からピュアスターがより信頼を受けやすい環境を整えるという意味で、大きな効果があると考えている。

#### ● 活動の成果と評価

当社では、定量的な目標として、2015年までに累計1万台の「ピュアスター(微酸性電解水生成装置)」の導入を目指している。売上高ではなく、導入台数を目標に掲げている点は、当活動を通じて装置をより多くの顧客に導入してもらい、大きく社会に貢献したいという思いが強いからである。具体的な導入台数は非公開であるが、既に導入企業数は1,000社以上にのぼっている。

加えて、定性的な評価として、利用者である顧客からの声を積極的に収集している。その結果、「購入して良かった」という顧客からの声が多く寄せられている。また、専用のデモ機を用意し、事前に使用した上で納得して購入して頂いているため、当該製品の返品は皆無である。

### (2) 活動を推進する上での課題

#### ● 当活動の「社内」における課題

当活動の立ち上げ期における社内の課題は、ピュアスター使用時の機械的なトラブル(不具合)に対して社内でのどのように対応するかであった。新たに開発された装置・機器であるため、多少の不具合などが生じるケースがあった。そこで、研究所や製造元と工場の担当者と連携し、使用マニュアルや不具合に対する対応手順などを作成した。現場で実際に使用し、使いやすいか否かなどを確認したため想定以上に時間がかかった。

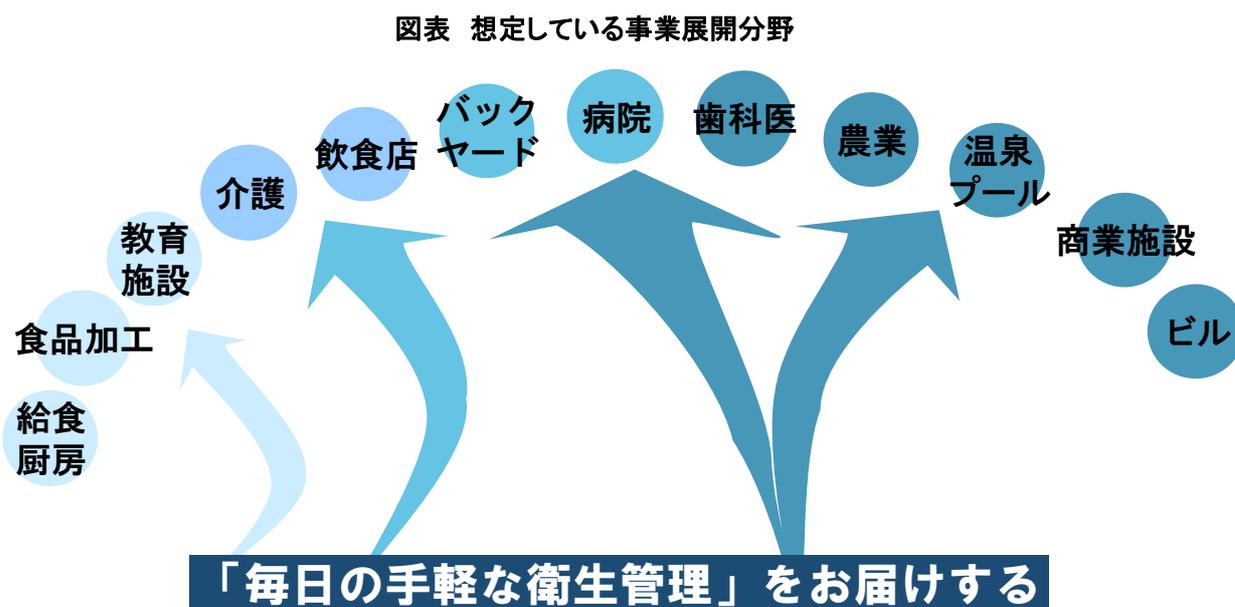
#### ● 当活動の「外部との関わり」における課題

社外との関わりでは、立ち上げ期・推進期を問わず、「電解水」の認知をいかに向上させるかが大きな課題となっている。顧客の衛生管理担当は「電解水」の効用やメリットを理解しているケースが多いが、実際に装置を使用する現場や事業所では理解されていないことが多い。しかし、当活動を今後拡大させていくためには、企業の衛生管理担当だけでなく、現場担当者や実際の使用者が十分にその機能や性質を理解している必要があると考えている。そこで当社は、財団等(機能水研究振興財団など)と連携しながら、「電解水」のメリットを社会に普及していくための活動を実施している。具体的には、財団発行のマニュアル作成や電解水セミナーを実施する、などである。なお、顧客となる導入先が当該商品を購入される理由は主に2つと考えている。食品衛生管理関連問題が起り、外部環境の変化がきっかけで購入するという理由と、トップランナーのように高レベルの衛生管理を実施したいという自主的な理由である。しかし、現場レベルで自主的な理由により、新しい殺菌料を採用することはなかなか困難であり、特に不備が出ていないのになぜ従来の手法を変えるのか、と不満が出るケースもある。そのため、ピュアスターの導入に当たっては、工場の管理者がより高レベルの衛生管理を求め、既存のやり方から変えるという意識を強く持つことが必要となる。

現状は、飲食業界などの公的機関の発行する衛生管理にかかわる指針・マニュアルに「電解水」のことが明記されていないので使えないという問い合わせ・回答が多く、指針・マニュアルへの掲載は利用者に対する安心感、信頼感に欠かせないものと考えている。そこで、マニュアルに「電解水」のことを明記してもらえるよう、財団と連携し、働きかけをおこなっている。しかし、一企業での活動では限界があるため、国や自治体の協力が必要不可欠であるとも考えている。

### (3) 今後の取り組み方針

今後の取り組み方針としては、まずは事業展開分野を広げたいと考えている。つまり、「毎日の手軽な衛生管理」というコンセプトの元、食品加工分野や飲食店分野のみならず、様々な分野に電解水を提供したいと考えている(図表 想定している事業展開分野)。そうすることで、社会的にポピュラーな殺菌料(現状は、次亜塩素酸ナトリウム)になることができると考えている。ただし、例えば、病院分野に進出するためには、医薬的にも認められ(感染症対策に効果がある等)、薬事法関連の許可も取る必要があるなどのハードルが存在するため、各業界団体などとも連携しながら推進していく方針である。



出典) 森永乳業内部資料 より抜粋

### (4) 国や自治体への期待

まずは自治体と連携し、自治体における各保健所の「電解水」に対する理解促進を進めていきたいと考えている。また「電解水」や公衆衛生に関する専門的知識も含めて理解してもらうべく、財団等と連携し、各地域の保健所等への認知活動を進めていく必要があると考えている。

また当活動は高齢者施設の衛生向上にも貢献できる取り組みであるため、国(厚生労働省)主導で当活動の意義や内容を普及していただくことを期待している。

さらに、国や自治体には、企業間での交流の場(情報交換の場)を用意いただけるとさまざまな分野への拡大が見込めるのではないかと期待している。各企業が得意とする技術やサービスを持ち寄ることで、異業種・他業界のことがわかり、CSV 活動におけるビジネスパートナーを見つけることができたり、またピュアスターで生成した電解水の新たな価値を発見できる可能性があると考えている。

### (5) その他

当社は、「微酸性電解水協議会」に8年前から積極的に参加しており、毎年勉強会などを開催している。また、当協議会と連携し、食品添加に関するガイドラインや微酸性電解水の使用マニュアルを作成する等、協議会や財団との連携を強めている。

## 7) 資生堂

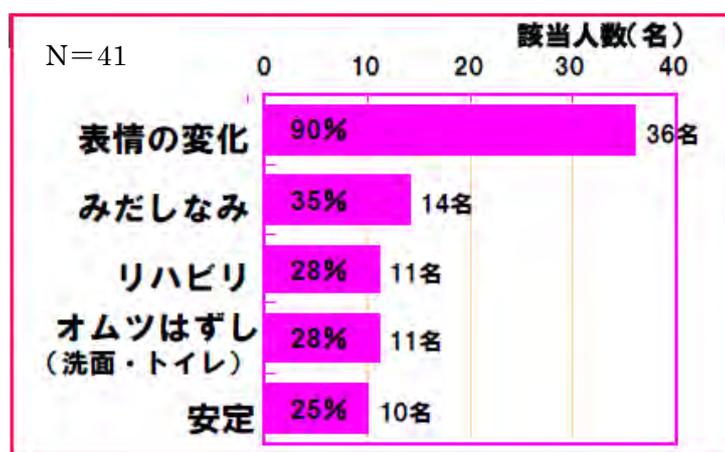
ヒアリング協力	株式会社資生堂 国内化粧品事業部 事業企画部 マーケティング戦略室 新規事業美容グループ グループリーダー
対象となる CSV 活動	資生堂ライフクオリティー事業 化粧療法プログラム(お化粧品教室)

### (1) 活動の概要

#### ● 活動の位置づけや狙い

当活動の発端ともいえる化粧セミナーは、元々高校生を対象に無償のボランティア活動として1949年より展開していた。また、高齢者に対しては、1975年に岩手県の特別養護老人ホームからの要望によりスタートしたのがはじまりである。その後、1993年、徳島県の鳴門山上病院で入院中の高齢者に対し「身だしなみセミナー」を実施した際に、病院側が「化粧の心理的効用」に着目して研究を行った結果、表情の変化や QOL 向上の効果が認められた(図表 化粧療法による効果が見られた高齢者の割合)。そして、この結果が「化粧療法」として他の医療機関からも注目されることになり、全国の病院や高齢者施設に広がっていった。

図表 化粧療法による効果が見られた高齢者の割合



出典) 当社からの提供資料(内部資料) より抜粋

以前の化粧セミナーは社会貢献活動として推進されてきたが、化粧セミナーの開催要望が拡大してきたことや将来的に高齢者がますます増加していくことが見込まれる中で、2006年より事業化を構想し、2011年には事業化に踏み切った。事業化に至る背景には、社会貢献活動という位置づけでは、より多くの高齢者に対し継続的かつ発展的に活動していくには限界があるという判断があった。つまり、社会貢献活動のままでは、本業以外の限られた時間とコストで対応できる活動に止まらざるを得ないということである。

事業化に至るまでには、全国約1,500施設で延べ約5万人の高齢者に化粧セミナーを提供してきたが、実際に現場を担当する「ビューティーコンサルタント」は、全国で約60名程度しかいなかったため、開催要請に十分に応じることができないケースもあった。そこで、2006年に当時の事業企画部の担当者が、将来の需要拡大を見越して、当時の執行役員(専務)の後押しも受けながら、「化粧療法プログラム(お化粧品教室)」の事業化を検討した。事業化された後は、お化粧品セミナーを有償化し、継

続的かつ発展的に活動を実施できる体制を整えつつある。

以上のことから、当社では当活動を CSR 活動ではなく、一事業として位置づけている。ただし、現状は、変動費は賄えているものの、人件費等の固定費をカバーするまでには至らず、まずは収支をブレイクイーブン(収支均衡)にまで持っていくことを当面の目標としている。

(社会にとっての価値と自社にとっての価値)

活動の狙いであるが、まずは社会にとっての価値は高齢者の ADL (Activities of Daily Living、日常生活動作)の向上を通じて、高齢者の QOL (Quality Of Life、生活の質)を向上させることが狙いであり、「化粧の力で高齢者を元気にする」を目標に活動している。また化粧を通じて普段は会話のない高齢者同士の交流を促し施設内でのコミュニティ作りにも貢献することも活動の大きなねらいである。なお、自社にとっての価値は、「一瞬も一生も美しく」というコーポレートメッセージを掲げている当社にとって、その理念に大きく貢献できる活動になること、身体が不自由で店頭で足を運べない方やそのご家族らとの新たな顧客接点づくりにつながること、「ビューティーコンサルタント」の新たなキャリアパスを開発できること等を見込んでいる。

#### ● 活動内容と推進体制

化粧行為を楽しみながら高齢者の QOL を高める「化粧療法プログラム」は、認知症リハビリの原則に基づいて、資生堂が独自に開発したものであり、以下の4つのプロセスから構成されている。

- ①まずはリラックス:お出迎え、コミュニケーションを通じて、心地よい刺激を与える
- ②気持ちを集中:気持ちを整える香りや準備体操を通じて、気持ちを集中させる
- ③だんだん活性化:リズムよく皆で化粧し、その成果を褒めることで活性化を促す
- ④効果の持続:写真を撮影することで記憶の想起を促し、効果を持続させる

化粧療法プログラムは月2回を3ヵ月継続するパッケージでの受講を理想としているが、施設側の予算や都合に合わせて開催頻度を決めている。2011年4月より、1都3県(神奈川、埼玉、千葉)でスタートした事業は、約2年間で100を超える施設と契約でき(図表 契約施設数 2013年3月時点)、毎月、無料体験施設を含め約120施設に対して、お化粧教室を開催している。なお、契約施設の継続率は9割以上であり、非常に高い継続率になっている。

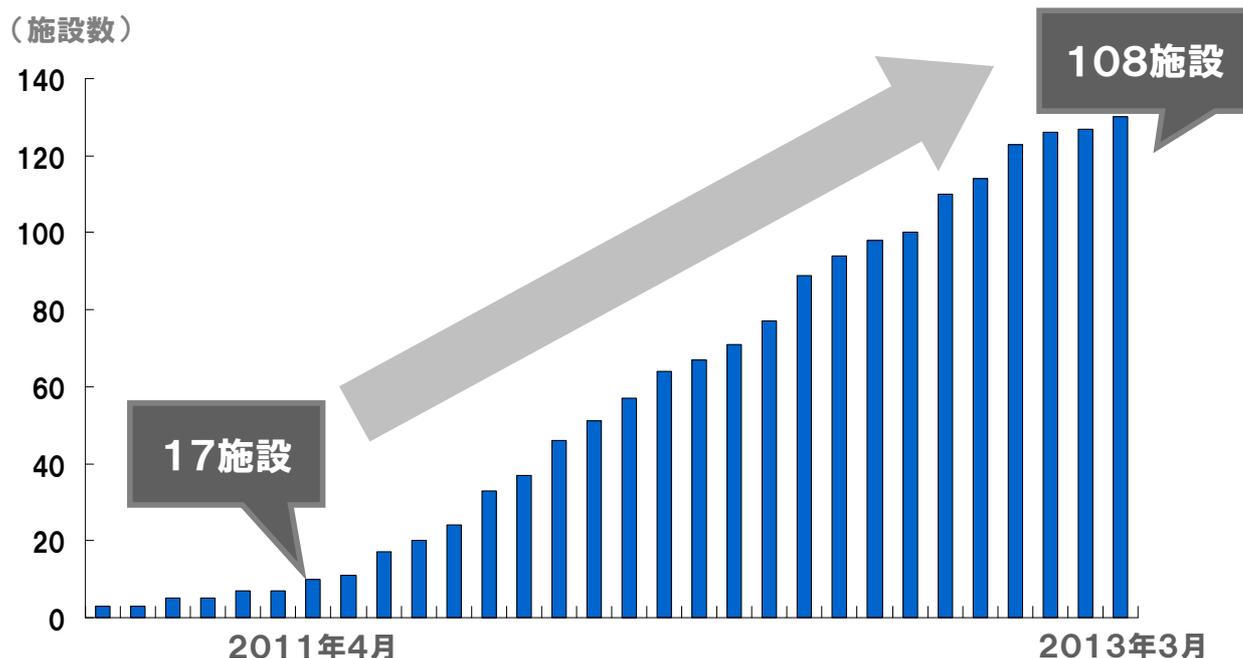
人員体制としては、当活動に関与する担当(ビューティーコンサルタント)が本社社内及び販売会社合計で60名程度在籍しており、当活動に従事している。2013年4月からは大阪市・広島市、同年10月からは札幌市・福岡市・名古屋市の各オフィスに担当を配置しており、中核都市(拠点都市)を中心に活動範囲を拡大させている。また、2014年度4月には、秋田市・仙台市、同年10月には大宮市・千葉市の各オフィスにも担当を配置する予定である。

(社内及び社外との連携)

当活動における社内との連携としては、社内の研究機関(資生堂リサーチセンター新横浜)と連携して、プログラムの効果検証に関する研究を実施している。

また、当活動における社外との連携として、10年以上の協力関係にある日本大学医学部脳外科医らとともに認知症予防に関する共同研究を実施している点や、千葉大学工学部教授らとともに化粧行為による高齢者の身体能力の向上に関する共同研究を実施している点などをあげることができる。なお、当活動はロータリークラブや朝日生命からの協賛を受けることもある。

図表 契約施設数(2013年3月時点)



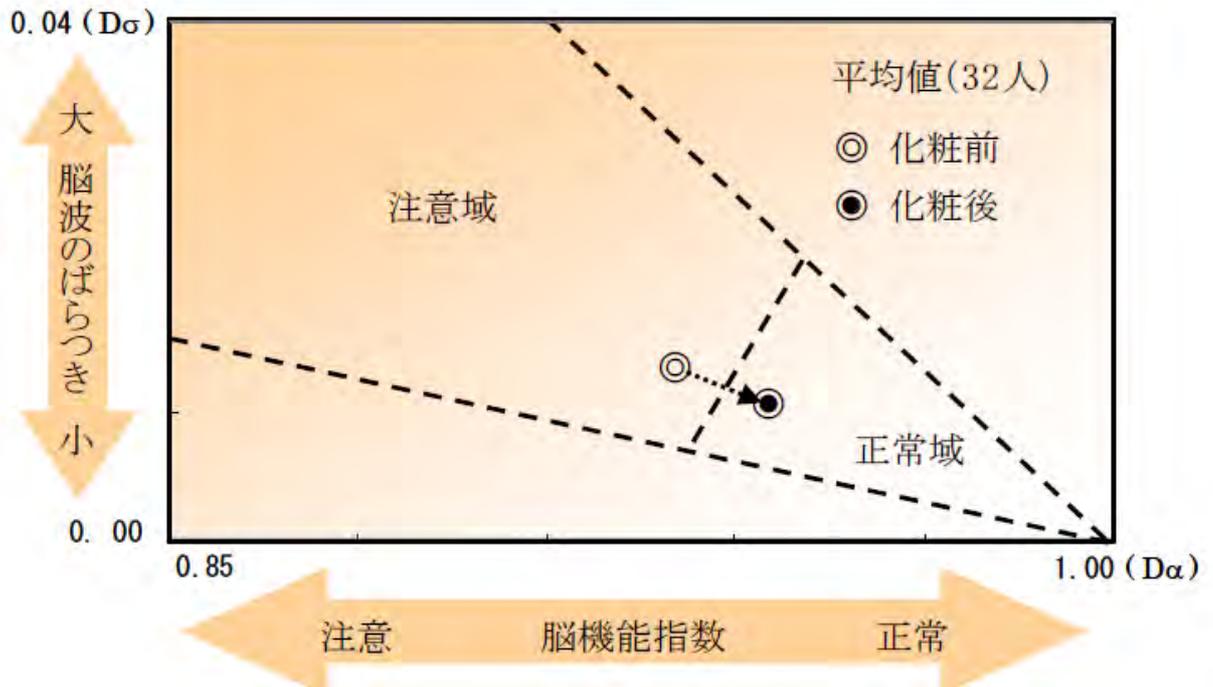
出典) 当社からの提供資料(内部資料) より抜粋

● 活動の成果と評価

資生堂では、高齢者のADL向上のためには、脳機能と身体機能、そして精神的機能の3つの機能を高めることが必要と認識しており、化粧療法がそれぞれの要素にどのような影響を及ぼすかを、大学や研究機関等と連携して検証している。その結果、認知機能の低下の抑制といった脳機能の改善や、握力の回復といった身体的機能の向上などの効果が確認されつつある(例: 図表 脳機能向上データ)。なお、精神的機能については、現状では「表情や発話」等を目安に評価しているが、客観的な評価方法はまだ十分に定まっておらず、引き続き効果を実証するための指標を検討していく必要があるとしている。

一方、自社にとっての価値の評価であるが、収益に関して言えば、現状は収支均衡の状態を一つの指標として設定している。また、ビューティーコンサルタントの新たなキャリアパスとして就労人数の増加という点に対しても、具体的な数値目標を置いて取り組んでいる。

図表 脳機能向上データ



## 認知症の方の脳波が正常域に！

【測定時期】 2009年10～12月（1施設）、2010年1月～2011年3月（2施設）単回  
 【実施施設】 高齢者福祉施設（3施設）  
 【対象者】 高齢者施設に入居している69～92歳の女性のべ32人（中等度認知～健常）

（資生堂調べ）

出典）当社からの提供資料（内部資料）より抜粋

### （2）活動を推進する上での課題

#### ● 当活動の「社内」における課題

立ち上げ期における社内の課題としては、経営層の了承を十分に得て活動を推進していくための素地を作ることがあげられる。特に収支について詳細な説明や説得を実施し、十分に理解してもらえなければ、経営層の了承を得ることは困難である。

また推進期においては、ビジョン・方針の社内への十分な浸透および理解促進や、中期的な収益への理解、評価方法の確立が大きな課題になる。特に当活動が CSR 活動なのか、ある程度の営利を目的とする活動なのかなど、立ち位置が曖昧であれば、立ち上げ期はまだしも、ある程度時間が経つと社内から事業の位置づけを明確化するよう決断を求められる可能性が高い。当社の本業から、かけ離れた活動にも見えることもあるため、ビジョン・方針の明確化だけでなく、社内への十分な浸透および理解促進が重要となる。言い換えれば、中期的な収益への理解や評価方法の確立が課題であり、短期的な収益やPL上の評価だけでなく、それ以外の企業にとっての価値・効果も踏まえて、長い目で見てもらふ必要があると考えている。

さらに、人員体制の拡充（特に資生堂 OG の協力）や教育体制の拡充、化粧行為による精神的機能向上についての評価指標の設定、対象者が使用しやすい化粧品容器の開発なども当活動の大きな課題である。

#### ● 当活動の「外部との関わり」における課題

推進期における社外の課題としては、化粧療法の対象となる高齢者を資生堂自身で直接集めることができない点が大きな課題である。そのため、高齢者とのつながりを持っている介護事業所や自治体等との協力を得ながら活動を推進していくことが、活動をより一層拡大させていく上で重要であると考えている。

また企業同士の連携に関しては、企業の連合軍のみで活動すると、一般の方から商業目的でないかと警戒感や不信感を持たれる恐れがある。以前、複数の企業と連携し、高齢者が多く住む団地で実験的に化粧セミナーを実施したが、住民の方から不信感を持たれてしまい、あまり良い結果にはつながらなかった。地域住民からの信頼を得て、活動をスムーズに進めるためにも、地域の福祉セクターや地元の民生委員の方々からの協力を取り付けたいと考えている。

#### (3) 今後の取り組み方針

今後の方針としては、事業の効率性を高めるべく、各地域の拠点都市を中心に展開を加速させていく方針である。そのため、2014年4月にも秋田市、仙台市などの資生堂オフィスに担当を配置する予定である。この3カ年では100名程度の担当で毎月約300～500施設に対して継続的にセミナー開催を実施していく計画であるが、将来的には当活動に従事する担当を200名～300名程度まで拡大させ、全国の介護事業所の約1割に相当する5,000施設と接点をもてるようにしていきたいと考えている。そのために、人員体制の充実に加え、担い手となる現場担当者の教育に、より一層力を入れていく方針である。

また今後は、高齢者のQOL向上や認知症予防以外にも、日本国内で大きな問題となりつつある「軽鬱」の方々の症状緩和にもアプローチしたいと考えている。既に一部の精神科のクリニックで化粧療法を実施しており、効果が現れている。また、震災によるPTSD(Posttraumatic stress disorder、外傷後ストレス障害)の方に対しても、地元の大学と化粧療法をトライアルしており、効果検証している段階である。

#### (4) 国や自治体への期待

「(2)活動を推進する上での課題」で上述した介護事業所や自治体等との連携以外にも、介護保険におけるアクティビティー加算の増額や、自治体が行っている介護予防事業の一環として当活動を取り込んで頂くことを期待している。これらによって、資金面での効果のほか、行政に受け入れられている(認められている)活動であることを社内外に示すことができ、当該活動に対する理解を得られると期待している。特に推進期においては、上述の通り、本業の売上や利益と比較されることが多くなることから、社会的価値という点で社内の理解を得られれば、こうした活動が展開しやすくなる可能性がある。

#### (5)その他

「資生堂ライフクオリティー事業」では、高齢者を対象とした「化粧療法プログラム(お化粧品教室)」以外にも、介護施設のスタッフを対象とした教育研修プログラムも展開している。こちらは高齢者に対するスキルを学ぶための講座であり、「ADL 向上のための整容講座(20,000 円・10 時間/人)」などを開催している。これらの教育研修プログラムを普及させていくには、12～13 年度上期に展開されていた厚生労働省の「正規雇用労働者育成支援奨励金」のような制度が復活すると、介護事業所スタッフの参加促進ができ、化粧療法の普及に拍車をかけることが可能と期待している。

## 8) JTB コーポレートセールス

ヒアリング協力	株式会社 JTB コーポレートセールス 営業推進本部 <ul style="list-style-type: none"> <li>• ソーシャルソリューション 地域交流推進局長</li> <li>• 医療担当プロデューサー</li> </ul>
対象となる CSV 活動	「HOSPITAL VALUE PROGRAM」を活用した看護職員の離職防止・定着支援サポート事業

### (1) 活動の概要

#### ● 活動の位置づけや狙い

当活動はもともと、病院への職員旅行の営業活動の見直しがきっかけとなって開始された活動である。当社は様々な病院に対して職員旅行の営業を実施していたが、近年、多くの病院で「実施する余力(資金と時間)がない」と言われることが多くなっていた。実際、多くの病院では職員旅行等の福利厚生予算が限られている一方で、離職率とそれに伴う巨額の採用コストが問題となっており、現場もぎりぎりの要員でシフトを組んでいる状態であった。また、病院職員からは、採用ではなく、内部の職員への還元にも力を入れてほしいという声も上がっていた。そこで当社は、病院職員の離職率を低下させるとともに、病院経営におけるコストの削減や職員の福利厚生の向上を目的とした病院向けのコンサルティングサービス「HOSPITAL VALUE PROGRAM」を開発した。「HOSPITAL VALUE PROGRAM」の核となる「やる気分析システム MSQ(Motivation of Status Quo)」は、もともとは一般企業向けに開発されたツールであったが、医療事業者に対しても大きな効果を与えることができると判断されたことから、「HOSPITAL VALUE PROGRAM」に組み込まれており、現状では MSQ の提供先の 50%以上は医療機関となっている。

当活動が開始された当初は、旅行営業の一環としての側面が強かったが、旅行営業を前提としたプログラムでは受け入れてもらえないことが多かった。そこで、「HOSPITAL VALUE PROGRAM」そのものを 1 つの新規事業として位置付けて推進させることで、当事業を通じて各病院と良好なパートナーシップを形成することが目指されるようになった。2010 年には医療機関向けの専門デスクを開設され、2011 年 4 月からは本格的に「HOSPITAL VALUE PROGRAM」事業を展開している。したがって、当活動については、当グループにおける CSR 活動の一環ではなく、1 つの事業として、継続性のあるビジネスモデルの構築が目指されている。

#### (社会にとっての価値と自社にとっての価値)

活動の狙いであるが、まず社会にとっての価値としては、医療人材の安定確保を通じた地域医療の安定化と、医療人材の有効活用を通じた採用コストの削減を挙げることができる。現在の病院は、職員の数が多い上に入れ替わりが激しく、採用や職員の管理コストが肥大化しており、中には年間 1 億円以上ものコストが発生する病院も存在している。そこで当社は、「HOSPITAL VALUE PROGRAM」の提供を通じて、病院の離職率の低下と職員の採用コストの削減に貢献するとともに、医療人材の定着率向上や、ひいては地域医療の安定化に貢献することを目指している。このような活動は、今後、医療人材の乏しい地方部などで、より重要になると考えられる。

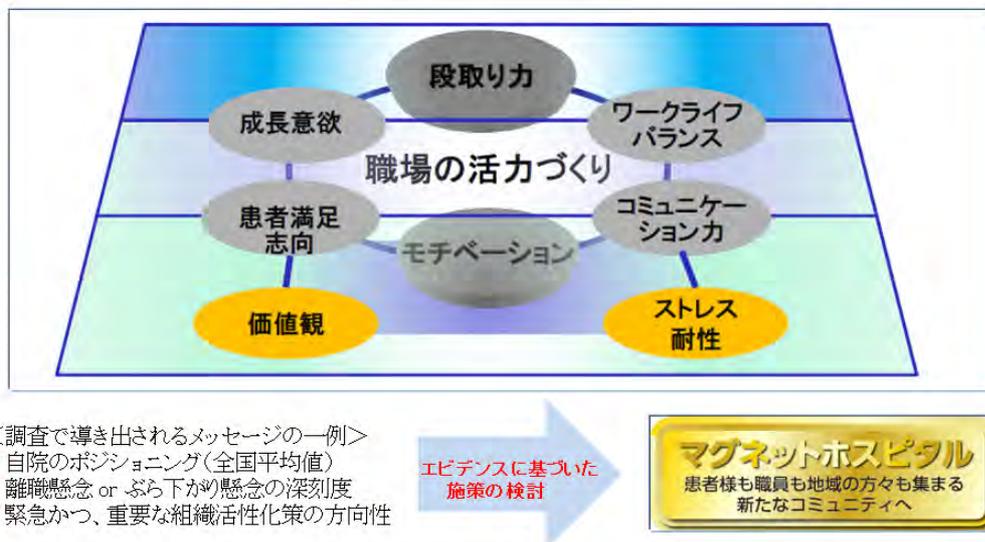
次に自社にとっての価値としては、当活動からの収益が挙げられる。上述の通り、当活動は当グループの新規事業の 1 つとして位置付けられており、旅行業以外で再現性のある事業となることによって、収益源の多様化に貢献することが期待されている。また当活動は、病院との関係構築にもつ

ながるため、結果として本業(旅行業のセールス)の競争力強化にもつながる活動である。

● 活動内容と推進体制

HOSPITAL VALUE PROGRAM は、JTB グループが持つ様々なソリューションを病院向けにパッケージ化したものであり、主には「①病院職員の満足度向上を目指したプログラム」と「②患者の満足度向上を目指したプログラム」の 2 つがある(本調査研究では、①の取り組みに焦点)。そのうち①の病院職員の満足度の向上プログラムでは、1、2カ月かけて「やる気分析システム MSQ(Motivation of Status Quo)」を用いて分析を行い、病院職員のモチベーションチャージ(モチベーションの高さ)とモチベーション・スタイル(モチベーションに影響する要因)、そしてパフォーマンス特性(自分の業績への評価)の可視化を行う。また、個人レポートに加えて、オプションサービスで組織レポートを追加することもできる。次に、その分析結果をもとに課題を抽出し、その課題に応じて、ケーススタディ等によるモチベーションリーダーシップ研修や、ブレインシャッフルといったプログラム研修などを検討・実行している。なお、抽出される課題次第で、施策の内容が変更されることもある。また、後にもふれるが、次年度からは、モチベーション(働く意欲)だけでなく、働き方(段取り力)の視点から、病院の人材力と組織力を可視化させる新サービスをスタートさせる予定である(図表 新サービス「リテンションサーベイ」の設計コンセプト)。

図表 「リテンションサーベイ」の設計コンセプト



出典) 当社(JTB コーポレートセールス)からの提供資料 より抜粋

当活動は JTB コーポレートセールスのソーシャルソリューション局によって展開されている。ソーシャルソリューション局は現状、地域交流推進担当者7名(営業3名・バックヤード4名)と医療・環境・子育てなどのテーマごと担当者 3 名(それぞれ1名ずつ)の合計約 10 名で構成されている。そして、各々が自分のテーマにおいて、日本社会や地域が抱える課題の解決に貢献するソーシャルソリューション事業を展開している。

(社内及び社外との連携)

当活動のグループ内の連携として、まずは各支店の社員との連携を挙げることができる。各支店の社員からも病院にアプローチしてもらうことで、展開エリアを、首都圏だけでなく地方にも広げることができている。また、ホスピタリティの研究を行っている JTB コーポレートソリューションや、福利厚生コンサルティングを手がける JTB ベネフィットなどの他のグループ会社とも協力することで、病院に対してより付加価値の高いソリューションを提供することが可能となっている。そのほか、CSR 推進室内のブランド戦略推進室と活動状況やネットワークを共有しており、さらに広報室とも連携してシンポジウムやセミナーの告知を行っている。なお、社長などの経営層も、地域交流事業における CSV 活動の必要性や当事業の収益以外の価値を理解しており、会社トップからのコミットメントも強まっている状態にある。

当活動のグループ外との連携としては、関連する研究分野において、調査会社や大学教授と連携を進めている。また、当活動の普及活動の一環として開催している啓発セミナーなどを通じて、当活動の意義を説明するとともに、病院関係者や外部の専門家とも関係を構築している。なお、この啓発セミナーは無料で開催しており、内容は病院の管理職に向けたもの(職員の満足度向上や人材定着支援など)になっている。そのほか、看護雑誌を発行しているメヂカルフレンド社には、当活動に関する記事を掲載してもらっている。

#### ● 活動の成果と評価

JTB コーポレートセールスでは、現状、社会にとっての価値を測定する明確な評価指標は設定していないが、将来的には「HOSPITAL VALUE PROGRAM」実施後の離職率の推移に関するデータを収集し、当活動の効果を可視化したいと考えている。

また自社にとっての価値についても、明確な目標は設定していない。ただし、「HOSPITAL VALUE PROGRAM」の医療機関への提供数は、2010 年度の開始時から 2013 年 11 月までで、累計 100 以上にのぼっている(提案の結果、旅行につながったものも含む)。また、地方においても、グループ病院などを中心に活動が広がっている。

### (2) 活動を推進する上での課題

#### ● 当活動の「社内」における課題

立ち上げ期におけるグループ内での課題としては、グループ内における当活動の意義の浸透と、グループ内の各社との連携を挙げることができる。当グループの場合、中核事業は旅行業であるため、当活動のような、旅行とは直接関係のないソリューションを病院向けに販売することについて説明することが困難であり、立ち上げ期においては、社内からの十分な理解を得ることが難しかった。加えて、グループ内の各社も、自社の事業や売上目標を抱えており、そちらを優先せざるを得ない状態であったため、うまく連携することができなかった。しかし、シンポジウムやセミナーなどによって当活動の認知が進み、実績が累積するにしたがって、市場からの反応が見えるようになってきたため、グループ各社と円滑に連携することができるようになってきた。なお、連携できるようになったことには、マーケットの課題や社会課題が明確であったことも関係している。

現状の推進期の課題としては、中長期的な収益への社内の理解をあげることができる。当活動は、すぐに収益に結び付く事業ではないため、短期的な売上を重視する営業の現場では、軽視されてしまい、積極的には扱われない活動(商品)になってしまっている。そのため、今後は、評価指標の変更なども検討することで、営業としても販売しやすい形式にしていく必要があると考えている。また、

当活動をより発展させるために、引き続きグループ内での理解・浸透を進めていく方針である。

● 当活動の「外部との関わり」における課題

現状の推進期におけるグループ外においては、医療機関に対して当活動の意義をいかに理解してもらうか(当活動の価値をいかに信用してもらうか)が課題となっている。シンポジウムやセミナーを通じて、職員の満足度向上の必要性や当活動の意義を、現場の看護師や看護部長に理解してもらっても、病院経営の統括である院長から承認が得られず、導入に至らないケースが多々ある。そのため、今後は、医療機関の内部組織との連携を深めることで、院長からの理解や信頼を得る必要がある。また、看護部長の決裁範囲内で提供することができる小規模のプログラムも開発したいと考えている。

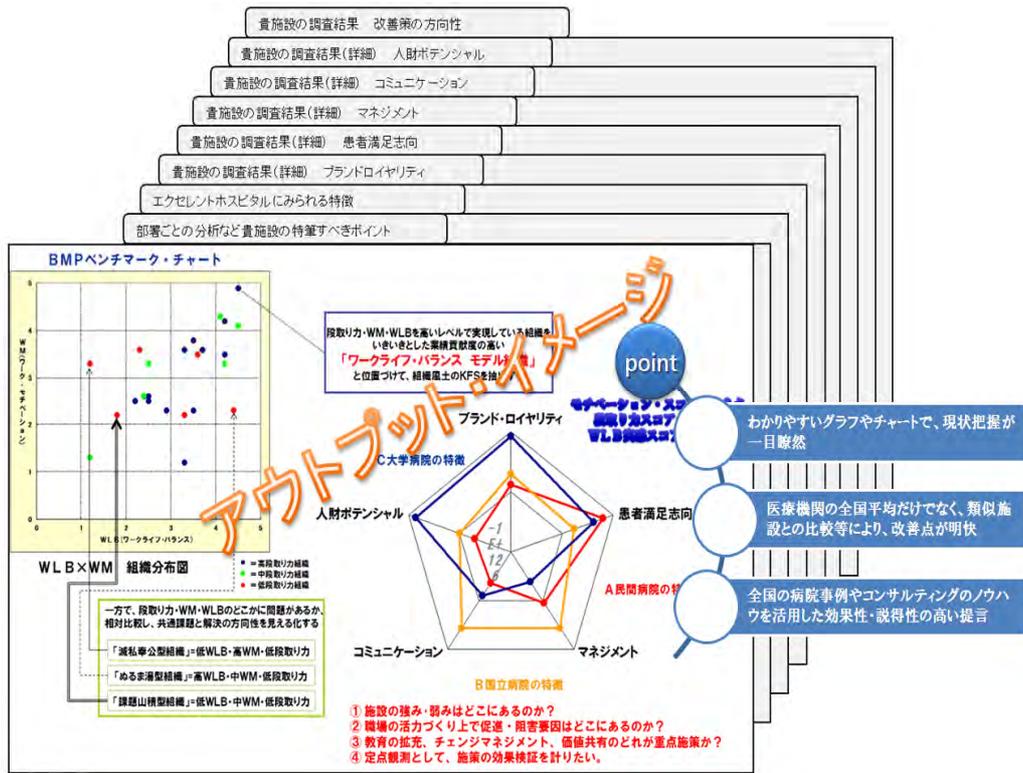
(3) 今後の取り組み方針

今後の方針としては、先に述べた通り、医療の現場の活性化に貢献できるような新たなツールを用いたサービスの展開に注力していく方針である。具体的には、モチベーションだけでなく、ワークライフバランスや段取り力、コミュニケーション力、そしてホスピタリティ力についても可視化でき、離職防止に対して、より一層効果が得られる分析ツール「リテンションサーベイ」の開発を進めており(図表 職場活力調査「リテンションサーベイ」)、既に複数の有名病院より導入意向を受けている。今後はこれらのツールを複合的に活用して、医療従事者の満足度向上により一層貢献していきたいと考えている。

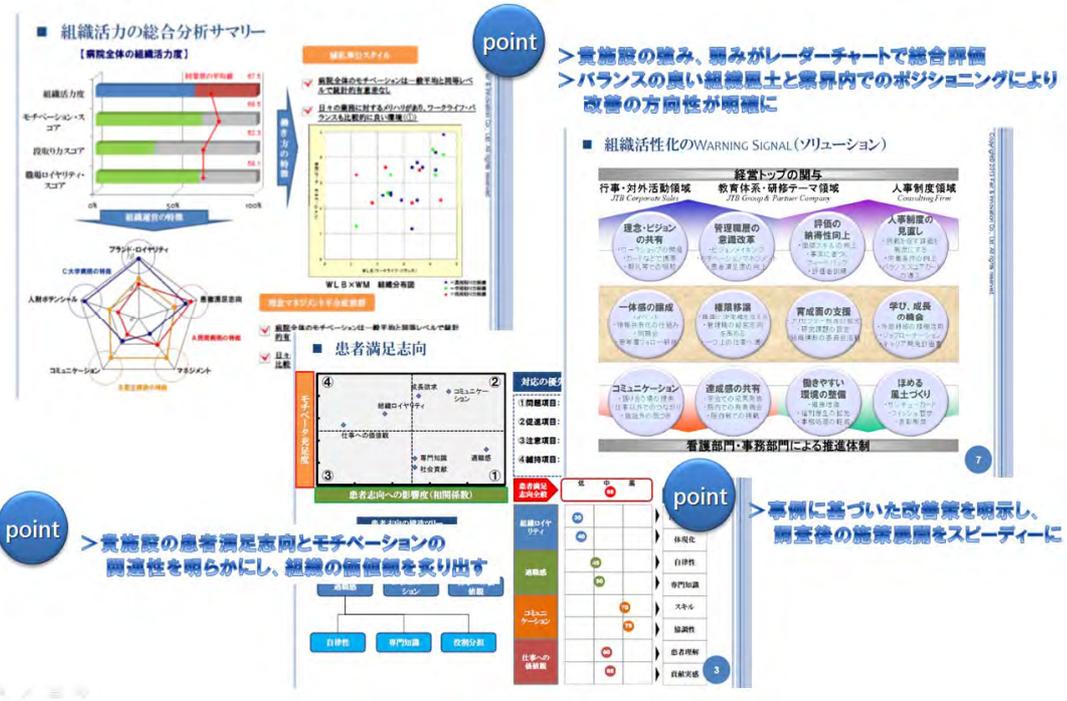
また、「活動の成果と評価」で述べたように、今後は施策による離職率の推移に関するデータの収集と施策効果の可視化を進める方針である、さらに、「当活動の『外部との関わり』における課題」で上述したように、看護部長の決裁範囲内で提供することが可能な小規模なパッケージ商品についても開発を進めていきたいと考えている。

さらに、病院・JTB グループ・地域の協業による「病院を中心とした癒しの町づくり」や「ヘルスツーリズムの活用」など、地域連携による健康まちづくりも、ランドデザインとして描いている。

図表 職場活力調査「リテンションサーベイ」の結果と活用のイメージ



分析結果の活用イメージ



出典) 当社 (JTB コーポレートセールス) からの提供資料 より抜粋

#### (4) 国や自治体への期待

民間企業が当活動のような取り組みを実施しようとする、結局は営利目的ではないかと医療機関に警戒されてしまうことが多々ある。そのため、国や地方自治体から「民間企業の力を活用し、病院の課題を解決していく」という方針を明確に示してほしいと考えている。また、地方自治体にはパブリックセミナー等を通じて、医療機関の内部組織との関係構築を支援してくれることも期待している。

さらに、当活動に限らず、地域活性化に向けて都市型企業と地域(特に地方の地域)とを結び付ける役割を、国や自治体には期待している。また、そのような活動を加速させるためには、連携開始時や具体的なビジネスになるまでの間に必要となる資金を、助成金などの形で支援してもらうことも必要であると考えている。例えば、本年度 1,500 万円の助成金(官公庁の魅力ある地域を保全するための助成金)により、実現した「CSV 大学 in 弘前」では、4つのジャンル(観光・商工業・農村振興・環境)において現地企業と都市型企業が盛んに交流され、貴重な意見交換がなされた。また、この活動は自治体も巻き込んだ活動となり、弘前市の各部長から、弘前市の課題や地域資源を発表してもらっている。自治体内で、複数の政策部長が一同に会して意見交換を行うのは初の取り組みであったため、自治体や地域の活性化に大きく貢献できる活動となったと当社は考えている。

#### (5) その他

JTB グループは、CSV サーベイランスネットワークの母体として、当 CSV 活動以外にも多くの CSV 活動に積極的に取り組まれている。また、CSR 推進室内のブランド戦略推進室との活動状況の共有やセミナーの共同開催など、社内全体での推進に向けて他部との連携や協力体制も強化されている。これらのことを通じて、CSV 活動に関する社内の意識や認知が高まってきた JTB グループにおいても、より一層 CSV 活動に注力していくにあたっては、以下のようなことが課題になると想定されている。

- 社内推進体制の整備
- CSV を推進するビジョン・方針の明確化と社内への十分な浸透及び理解
- 中長期的な収益への理解
- 社外パートナーとの出会い

## 9) キリン株式会社

ヒアリング協力	<p>キリン株式会社 CSV 本部 CSV 推進部</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 企画担当 兼 ブランド戦略部企画担当 兼 キリンホールディングス(株)グループ CSR 担当</li> <li>• ARP 室 兼 キリンホールディングス(株)グループ CSR 担当</li> </ul>
対象となる CSV 活動	「キリン 氷結 和梨」

### (1) 活動の概要

#### ● 活動の位置づけや狙い

キリンは2013年11月5日に福島の農業を応援するための CSV 商品「キリン 氷結 和梨」(期間限定商品のため現在は終了)を発売した。

「キリン 氷結 和梨」は、2013年の秋に福島で実った和梨を原料とし、チューハイカテゴリーでトップブランド「氷結」から全国のお客様に福島の農産物のおいしさを知っていただき、風評被害を払拭したい、という想いを込めて発売した商品である。また、この商品は、東日本大震災の復興支援活動として2011年7月に立ち上げた「復興応援 キリン絆プロジェクト」の取り組みの一環でもあり、福島県が推進している「ふくしまから はじめよう。」のロゴマークをパッケージに掲載し、売上げ1本につき1円が東北の農業の復興支援に活用される。

2012年、キリングループは2013年から8年にわたる長期経営構想である「キリングループ・ビジョン2021(KV2021)」を発表した。その達成のために、2013年1月にキリンビール、キリンビバレッジ、メルシャンの3社を統合し、国内の飲料事業会社を一体化したキリン株式会社を設立。これからも厳しい経営環境が続くと予想される国内の飲料市場での持続的な成長に向けて「ブランドを基軸とした経営」を打ち出した。「ブランドを基軸とした経営」とは、元気な商品ブランドを創出、育成し CSV によってお客様や社会にとっての価値を創造することで、企業の成長を図ろうとするものである。

「ブランドを基軸とした計画」の達成に向けて、キリン株式会社では R&D 本部を立ち上げ、商品開発等に関わる研究開発のスピードを上げると共に、CSV を推進するために CSV 本部を設立した。この本部は CSV 推進部・ブランド戦略部・コーポレートコミュニケーション部の3部門からなるもので、元気な商品ブランドの創出や育成、CSV の実践によって、キリンを強い企業ブランドにしていく役割を担っている。

(社会にとっての価値と自社にとっての価値)

CSV をキリン流に言えば「社会課題への取り組みによる社会価値の創造と企業の成長を両立させる経営コンセプト」で、「社会をよくして、企業(キリン)も強くなる」ということになる。

「キリン 氷結 和梨」をこの考えに当てはめると、この商品を通して、2011年3月に発生した東日本大震災により風評被害を受け厳しい状況にある福島県の農業・農産物の「元気とおいしさ」をお客様に伝えることで、福島の農産物の露出も増え、応援の輪が広がる。さらに売上げ1本につき1円が、東北の農業の復興支援に活用されることで復興が進む、ということが期待できる。キリンにとっては、福島(地域社会)との絆が深まり、お客様からの応援消費も頂くことができる。また福島を応援することにより企業ブランドの価値の向上が見込める、社会的な課題の解決と企業の成長が両立する取り組みとなっている。

開発にあたっては、キリン商品の営業と販売促進を手がけるキリンビールマーケティング株式会社の社長の植木宏が、震災直後より協賛企業 16 社及びセブン&アイ・グループと共に展開している「東北かけはしプロジェクト(被災地企業の商品を全国で展示販売する)」等で、かねてより面識があった佐藤雄平福島県知事の復興にかける熱意や意気込みに打たれ、商品を通じて何か福島県を応援できないか、と社内に諮ったことからスタートしている。かねてより、キリンでは、日本国内の果汁を使って地域と元気を分かち合うという考えから開発した、徳島県産のすだちと大分県産のかぼすを使った「氷結早摘み すだち&かぼす」(2012 年発売)や、「氷結ストロング 沖縄産シークワサー」(2013 年発売)が好評であったこともあり、発売に向けてのスタートがきられた。和梨を商品にするにあたり、8・9月の梨の収穫を待って味覚の設計をしたのでは、とても原材料の旬の時期での発売には間に合わないため、甘く華やかな香りとみずみずしい梨の味を出すために商品開発研究所の担当者の苦労はひとしおであったとのことである。

### ● 活動内容と推進体制

「キリン 氷結 和梨」の特徴及び事業規模は以下のとおりである。

(商品特徴)

- 「豊水」・「幸水」を中心とした福島県産和梨の氷結ストレート果汁を使用
- 福島県産の和梨を原料としていることをパッケージに大きく記載
- 福島県が推進している「ふくしまから はじめよう。」のロゴマークもパッケージに掲載
- 売上げ 1 本につき 1 円が東北の農業の復興支援に活用される

(事業規模)

- 約 20 トンの和梨果汁を福島県の農家から購入(1,700KL 生産できる果汁量)
- 発売当時の出荷目標数は、「約 22 万ケース(250ml×24 本換算)」

図表 「キリン 氷結 和梨」



出典)キリン株式会社 2013 年7月 31 日のニュースリリースより抜粋

「キリン 氷結 和梨」は、「約 22 万ケース(250ml×24 本換算)」を出荷目標数に据え販売を開始し、2013 年 11 月末時点の発売からひと月弱で目標数の9割強を売り上げて大好評を得た。これは被災地の震災復興・農業支援に対する取り組みの姿勢が、お客様から評価された結果であると思われる。また、「復興応援 キリン絆プロジェクト」の一環として、1 本につき1円を東北の農業の震災復興支援策に活用する活動については、この商品の他に、10 月に先行発売していた「一番搾り とれたてホッ

プ生ビール」(今年とれたての岩手県遠野産ホップを贅沢に使用した、この時期しか飲めない特別な「一番搾り」と、当活動と同時発売の「麒麟 氷結 アップルヌーヴォー」(東北産の初摘みリンゴの氷結ストレート果汁を使用した氷結)といった東北の原材料を使った商品も加わっている。

#### (社内及び社外との連携)

社内での連携は、麒麟ビールマーケティング株式会社からの要望を受けた麒麟ビール株式会社のマーケティング部が開発を担当。マーケティング部から発売の相談を受けた麒麟株式会社 CSV 推進部とコーポレートコミュニケーション部が協働し、商品発売の発表に関するシナリオを作成。麒麟ビールマーケティング株式会社営業部、及び東北統括本部をはじめとした各統括本部にて、販売活動に関する組み立てを実施。福島支社や、「復興応援 麒麟絆プロジェクト」による福島県内・被災地での関係各方面との関係の強化、という多岐にわたる連携が実施された。

また、その他の社内での活動としては、社内での「麒麟 氷結 和梨」の認知を高めるために、社長からのメッセージの発信、社内のCSVWeb・社内報・社内電子掲示板での商品の告知、「コミドリ」(コミドリはコミュニケーション・ドリンキングの略称で毎週水曜日のノー残業デーに社内で開催される中野本社ビル在勤の全社員約3,000名向けのコミュニケーション施策)での試飲などを実施した。

一方で、社外に対しては、発売前に CSV に関する情報交換等で知り合いになった100以上の行政・他企業・有識者などへのサンプルの送付と支援をお願いし、大変心強い共感のメッセージや口コミの応援を頂いた。また、福島県の地元の新聞社など報道関係者からの協力も得ることができた。例えば7月の福島県庁での県知事と麒麟ビールマーケティング社社長による共同商品発表会や11月の販売に際しては、農家への独自取材によるニュースを流して頂く等、とても好意的に受け止めて頂くことができた。また、CSR 関係を中心とした雑誌や各種の新聞においても商品を取り上げてもらうことができた。他にも、工場見学にいらっしゃったお客様へのエスコートガイドによる告知活動や、本社にご来社の方へのちらし配布と応援のお願い、社内のブランド伝道師活動(社員一人ひとりが商品の良いところを社外にPRする活動)などできる限りの活動を実施した。

### ● 活動の成果と評価

商品の売上げが好調に推移したことや独自のアンケートの結果から、コンセプトである「福島の農業を応援する」という社会課題への取り組みに対し、お客様から一定の評価を得られたと判断している。また、福島県地元紙を中心に「福島の農業応援」としてポジティブに取り上げられたことから、地域振興に貢献することができたのではないかと考えている。

自社にとっての価値は、売上げに加えて、定性的ではあるが、当活動を通じて福島県を含めて新たな絆の構築が始まっていることから、地域社会との関係構築という目標も達成しつつあると思われる。

企業ブランドの向上については、当活動を含めた麒麟全体の被災地支援に対する評価により、日本経済新聞社総合企業ランキング(NICES)2013年度版にて社会指標の評価が1位(200点満点を獲得)となっている。このほか、この商品における社内のブランド伝道師活動によって、CSV の概念が社内により浸透したという副次的な効果も生じている。

## (2) 活動を推進する上での課題

### ● 当活動の「社内」における課題

立ち上げ期の課題としては、福島県産の農作物を用いることに対する風評への対応、つまり、安全とブランドへの影響への対応が必要であった。原材料については、未熟の段階、熟した段階、果汁の段階の3つの段階で、放射線量を検査し安全性の保証に万全の体制で臨んだ。また、CSV 本部内のコーポレートコミュニケーション部で実際にリリースを作成する担当者をも巻き込んでブランドへの影響がでないよう内容を練り上げ、お客様に安心して購入していただけるように努めた。

推進期においては、CSV 本部設立間もない中での発売であったため、部署間の連携方法について課題もあると考えられるが、予定通り商品発売することができた。

#### ● 当活動の「外部との関わり」における課題

販売に関しては福島県知事も含めた福島県の方々をはじめ、多くのお客様から応援を頂いたが、発信媒体・手法・接触率などコミュニケーションの方法については、検討の余地がある。また、「キリン 氷結 和梨」は期間限定販売の商品であったこともあり、商品発売による福島県での“キリンの復興支援の認知・企業好意度”の変化は微増となり、引き続き活動を継続していくことが課題として挙げられている。そのほか、CSVのコンセプトが、福島を中心とした営業活動では理解され随所で発揮されていたが、バリューチェーン全体での浸透策も考える必要があろう。

#### (3) 今後の取り組み方針

今度もマーケティング部や関係部門と連携して、「キリン 氷結 和梨」のような地域産業の振興につながる商品を開発・販売していきたいと考えている。そのほか、今後「キリン 氷結 和梨」の開発・販売をきっかけに、この一連の取り組みが、NPO や自治体などのステークホルダー間の連携や、復興支援の更なる推進、ひいては地域振興のムーブメント等につながるとさらに良いであろう。

#### (4) 国や自治体への期待

国や自治体への期待としては、各地域における解決すべき優先順位の高い社会課題の提示と、自治体や企業とのマッチングの場の創出及びマッチングの条件・内容の明確化、の2点である。企業がCSVを推進していくために自治体や他の企業と連携する際に、この点が整理されているとスピードアップが図れる可能性が高いからである。

またキリンでは、各地の統括本部が各自治体との連携窓口として機能しつつあるが、営業以外の間接部門の要員は多くの業務を抱えていることもあり、マンパワーが不足している。そのため、自治体から提案を受けたとしても、十分に対応することができないケースが今後生じ得る。そのため、自治体が企業と協力して地域の社会課題の解決を目指す(CSVを推進する)際には、人材の交流等の仕組みも必要になるかも知れない。

#### (5) その他

当社は、国内で初であろう「CSV 本部」を2013年1月に設立し、社会課題解決に関する視点を積極的に製品の開発やマーケティングに織り込むことに着手した。CSV 本部の設立は、CSV ができているから掲げているのではなく、これからCSVを推進していくという社会への約束である(図表 キリン株式会社 組織図 (2013年1月総合飲料事業会社設立当時))。

なお、当活動を含めて、キリン全体の今後の CSV の取り組み方針は、商品・サービス、バリュー

チェーン、地域社会の3つのアプローチにより、キリンならではの社会課題の解決や、社会と企業が共有できる価値を「人や社会のつながりの強化」「健康の増進」といったテーマを中心に創造していくことである。

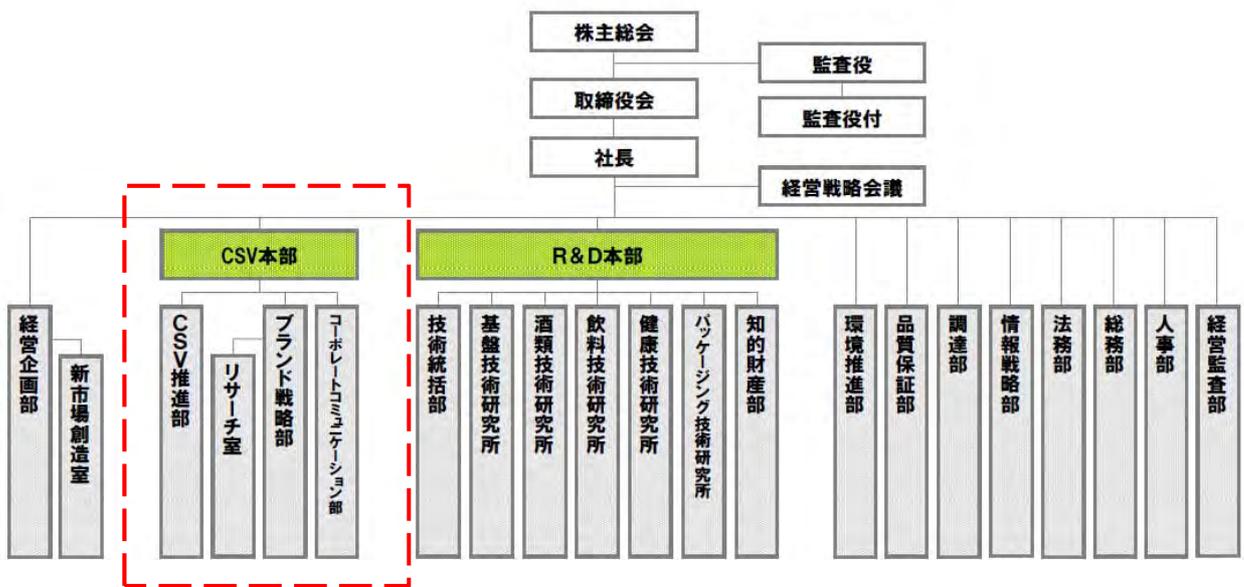
具体的には、「事業活動を通じた地域活性化」、「独自技術を活用した健康増進」、「環境への取り組み」など、これまでの取り組みを継続しながら、次のステージへの発展を考えている。

「事業活動を通じた地域活性化」では、復興支援活動を継続して実施し、地域に貢献していく。また、地域の農業を応援する商品の展開や、遊休荒廃地の再活性化を実現した「マリコ(椀子)ヴィンヤード」(長野県上田市)の継続展開に取り組みたい。

「独自技術を活用した健康増進」では、キリングループの独自素材であるプラズマ乳酸菌®を配合し、グループ横断で開発した商品を発売するなど、健康志向の高まりに応える新たな提案を行う。

「環境への取り組み」では、清涼飲料事業でのメカニカルリサイクルシステムで生産したペット原料と植物由来ペット原料を組み合わせたペットボトルの活用を拡大する予定である。

図表 キリン株式会社 組織図 (2013年1月国内総合飲料事業会社設立当時)



出典)キリン株式会社 「キリングループ 2013年-2015年中期経営計画」より抜粋

## 10)伊藤園

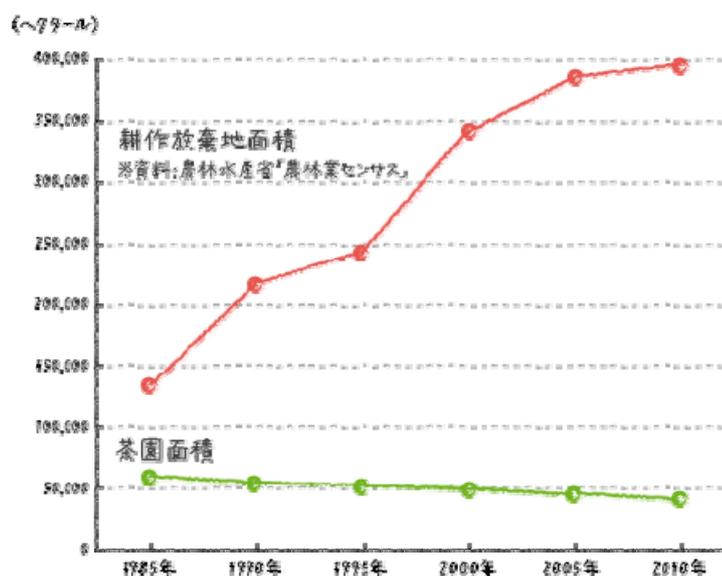
ヒアリング協力	・ 株式会社伊藤園 取締役・CSR 推進部長
対象となる CSV 活動	茶産地育成事業

### (1)活動の概要

#### ● 活動の位置づけや狙い

当活動が始められた背景には、緑茶飲料需要が拡大する一方で、就農者の高齢化や就農離れが進むことで、茶栽培面積・茶栽培農家数が共に減少し、耕作放棄地面積が増加しているという日本の社会・農業問題があった（図表 茶園面積と耕作放棄地面積の推移）。荒茶の取引量が日本一の企業である伊藤園では（2012 年度実績で全体の約 23%）、品質の良い茶葉の安定的な確保が困難になる事に対して危惧を抱いていた。そこで、副社長から指示を受けた農業技術部は、茶農家とも相談しながら、伊藤園にとっても生産者にとっても価値のある生産方法や事業形態を検討し、2001 年に、宮崎県都城市の J A 都城と事業協定を締結し、当活動の発端になる J A 都城の子会社として農業生産法人の有限会社アグリセンター都城が立ち上げられた。現在、有限会社アグリセンター都城では、「約 150ha」もの茶園で茶葉の栽培・収穫を行っている。

図表 茶園面積と耕作放棄地面積の推移



出典)株式会社伊藤園の茶産地育成事業のウェブサイトから抜粋

#### <活動の CSR 体系上の位置づけ～伊藤園グループの CSR の体系～>

当活動（茶産地育成事業）は、本業における CSR 活動の一環としても位置付けられている。伊藤園では、本業の原料調達から製造・販売・消費までのバリューチェーン全ての段階において、戦略的に CSR 活動を展開し、CSV に該当する取り組みを実施しており、当活動もその代表例の一つである。

伊藤園グループでは、積極的に CSR/CSV 活動に取り組んでおり、明確な取り組みのビジョ

ンと堅固な推進体制を整えている。

具体的には、お客様第一主義の経営理念のもと、CSR 憲章・CSR 推進基本方針などの体系を整えている。当社では、トップメッセージとして中期経営計画の基本戦略の1つとして「CSR 経営の強化」を掲げている。その実現に向け、代表取締役社長を委員長とする CSR 推進委員会を設置し、ISO26000 の活用による CSR を進めている。

「ISO26000」とは、国際標準化機構が作成した社会的責任のガイダンス規格であり、社会的責任を、慈善活動等ではなく、本業を活用して果たすものとしている。なお、当社が CSR 経営における軸として「ISO26000」を活用した理由は、以下の3点である。

- －世界のティーカンパニーを目指す以上は、国際基準に準拠する必要があると考えたため
- －ガイダンス規格であるため自社の状況に合わせて柔軟に活用することが可能であったため
- －丁度、中期経営計画策定時に発行された国際規格であり、早急な導入が必要と考えたため

この「ISO26000」の中では、「組織統治」・「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およびコミュニティの発展（以下「コミュニティ課題」と略す）」の7つの中核主題が掲げられているが、当社では CSR 推進委員会の作業などで、この7つの中核主題それぞれに関する社会からの期待等を把握・整理している。また、有識者や自治体関係者からのヒアリングやステークホルダーダイアログ（有識者懇談会）を開催し、社外の有識者とも十分に意見交換した上で CSR 推進基本方針を策定している。

当社では、7つの中核主題の中でも、特に「環境」・「消費者」・「コミュニティ」の3つを重点的テーマとして捉え、3つの重点的テーマに関しては「基本的 CSR」に加え、「重点的 CSR」と位置づけて実行していくとしている（ただし、まずは土台となる基本的 CSR にしっかりと取り組むことが肝要であり、基本的 CSR を実施した上で重点的 CSR に取り組むべきである、としている）。それぞれのテーマにおいて「図表 伊藤園グループの CSR」に示されている体系の中で重点的 CSR の取り組みを実施するための CSR 中長期計画・活動推進計画などを定めている。

「重点的 CSR」については、マイケル・ポーター教授の提唱する CSV の考えを基にした自社の競争力強化を目指している。

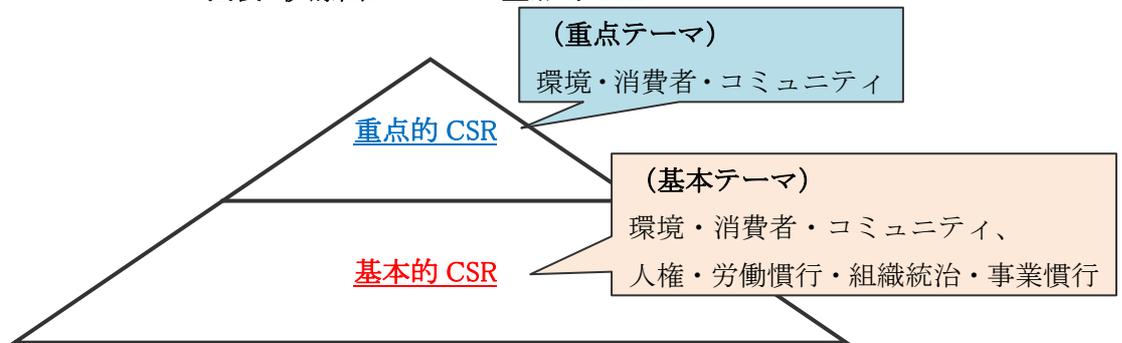
この体系の中で、茶産地育成事業は、コミュニティ課題の分野に位置付けられ、事業目標として「地域社会が抱えている（中略）さまざまな課題に対し、本業を通じた活動を推進し、地域社会の発展に貢献すること」（株式会社伊藤園「CSR 報告書 2012」より引用）が目指されている。

図表 伊藤園グループのCSRの体系



出典)伊藤園ホームページより

図表 伊藤園グループの重点的CSR



重点的CSRと基本的CSRの例

	環境	消費者	コミュニティ
重点的CSR	茶殻リサイクルシステム	ティーテイスター制度による茶文化の普及	茶産地育成事業
基本的CSR	環境マネジメントシステム 他	品質管理体制の維持・強化 お客様満足の上 他	コミュニティへの参画 他

出典)株式会社伊藤園からの提供資料より

(社会にとっての価値と自社にとっての価値)

活動の狙いであるが、当社では当活動に限らず、「自社にとっての価値」と「社会にとっての価値」というマイケル・ポーター教授の2区分について、「社会にとっての価値」をさらに分解し、「関係者（ステークホルダー）にとっての価値」と「社会にとっての価値（地域社会の価値）」の3区分で捉えようとしている。そのため、茶産地育成事業については、「伊藤園の価値」と「生産者の価値」、そしてその他の社会として「地域社会の価値」の3区分で、それぞれの価値について以下のように示している（図表 茶産地育成事業の価値）。その上で、持続的な発展を目的に、3者それぞれがメリットを享受できる「win-win-win(トリプルwin)※」の形を目指している。

※「トリプルwin」の考え方の詳細とポーターの理解との関係は、笹谷秀光「CSR 新時代の競争戦略 ISO26000 活用術」(2013年)を参照 (ISO26000については第1章 15-16 ページ、CSVについては第2章 34 ページ等)

図表 茶産地育成事業の価値



出典)株式会社伊藤園 CSR 報告書 2012 より抜粋

#### <伊藤園の CSV>

伊藤園では、トップメッセージにおいて、「人と人とのつながりと、共有価値の創造により、世界のティーカンパニーを目指す」と謳って、共有価値の創造 (CSV) を打ち出している (CSR 報告書2013コミュニケーション編)。この中で、原料調達、製造、販売、消費といった各段階におけるパートナーとの共有価値の創造を目指している。この報告書では各段階におけるステークホルダーとの連携・協働から生まれる共有価値の創造をテーマに「お茶にまつわる七つのストーリー」という整理で具体的活動事例を有識者などの意見も引用しつつわかりやすく紹介している。なお、伊藤園は、ポーターに由来する一橋大学大学院国際企業戦略研究科が運営する日本企業の競争力を向上することを目的として優れた日本企業を表彰する「ポーター賞」を2013年11月に受賞している。

#### ● 活動内容と推進体制

この活動は、個々の茶農家との「契約栽培」と「新産地事業」の2種類の事業から構成されている。個々の茶農家との「契約栽培」は、1970年代から開始された活動であり、「お〜いお茶」

などの製品に使用する茶葉を安定的に生産するという契約を、個々の農家と締結している。

これに加え、2001 年から本格化した、「新産地育成事業」では、地域行政・農協（農業協同労働組合）・生産者（農業生産法人）の方々と協力して、以下のような活動を実施している。

- ①大規模茶園の育成
- ②機械化による省力管理
- ③伊藤園独自の生産技術の導入
- ④契約取引（茶葉を一定価格で全量買い取り）

具体的な仕組みとしては、伊藤園が、生産者から生産した茶葉を全て買い取るという契約を結び、生産者の経営安定化に貢献している。また、当社より、栽培指導や様々な情報提供を生産者に実施することで、生産者の本業を支援すると共に、茶葉の品質向上を図っている。

現在は宮崎、大分、鹿児島、長崎の九州4県6地区にて「お〜いお茶」の高品質原料茶葉を育てる大規模茶園を育成している。現状、契約栽培と新産地育成の総茶園面積は863ヘクタール（2012年度）となっている。

（社内及び社外との連携）

<CSR 推進体制>

当社のCSR社内推進体制として、まずは、経営層のトップコミットメントを挙げることができる。「活動の位置づけや狙い」で上述したように、代表取締役社長自らがCSR推進委員会の委員長を務めており、経営層の意思により、バリューチェーンの各段階におけるステークホルダーとの連携・協働を推進することで、社会や事業の「持続可能性」の追求を促進している。当社のビジネスは、地域密着型のビジネスであると認識しており、当社とステークホルダーの「持続可能性」と「共有価値の創造」をキーワードに成長していく必要がある、と考えている（そのような考えは、経営層だけでなく、社員全員に浸透中である）。

<ESD の推進>

また、当社では経営層のトップコミットメントだけではなく、現場までしっかりと CSR/CSV 活動の意義やビジョンが浸透し、現場が実行していけるよう、ESD (Education for Sustainable Development :持続可能な開発のための教育)を重視していることが特色である(後述)。CSV 活動のような社会・環境の持続可能性を展開できる活動を継続的に実施していくためには、ESD が不可欠であると考え、ESD を実施することで、「知る→学ぶ→つながる(→人づくり・地域づくり)」という好循環につながることや、CSR/CSV 活動に対する意識が強まることで外部ステークホルダーとの連携が進みやすくなることが期待できる。また、当社が持つ全国 201 か所の拠点にて、地域密着性を生かした活動を実施していきたいと考えている。

さらに、活動が現場にも浸透する仕組みとして、CSR賞を設けている。CSR賞とは、CSRに該当する取り組みの優良事例を表彰するもので、これにより社員のインセンティブの向上と、社内での優良なCSR活動事例の共有化を図っている。

<ステークホルダーエンゲージメントの重視と PDCA による進捗管理>

社外との連携としては、ステークホルダーとの対話を挙げることができる。伊藤園では ISO26000 の中核主題の1つである「組織統治」の強化の一環として、ステークホルダーとの対話を重視しており、茶産地育成事業だけでなく、CSR 活動全体において、以下のような活動を展開している。

- ①ステークホルダーダイアログの実施(年3~4回)

- ②自治体(首長)からの意見聴取
- ③消費者・消費者団体代表との対話
- ④消費者へのアンケートの実施
- ⑤株主を対象とした定期的な説明会の実施

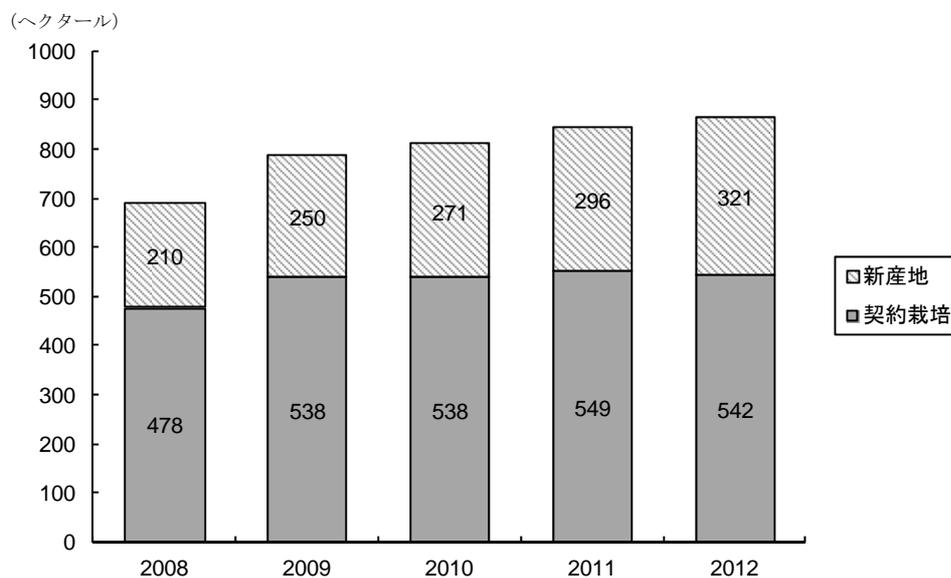
上記の活動を通じ、解決優先度の高い社会課題の抽出とステークホルダーエンゲージメント(外部ステークホルダーとの連携・協働)の強化を図っている。

また、伊藤園では、ISO26000 の中核主題についてそれぞれ KPI(Key Performance Indicator:目標の達成度合いを計る指標)を設定している。特に、重点課題については、3ヶ年の中期目標と単年の短期目標を定め、PDCA サイクルを回している状態にある。また、チェックの段階では、目標の達成状況の評価するだけでなく、有識者からも事業内容を評価してもらうことで、客観的な評価を得ることに努めている。

### ● 活動の成果と評価

上述のとおり、茶園の造成は順調に進んでおり、将来的には、茶産地育成事業全体での茶園面積(新産地とその他契約栽培茶園を合わせた面積)を 2,000 ヘクタール規模への拡大を目指している。現状、契約栽培と新産地育成の総茶園面積は 863 ヘクタール(2012年度)であるため、現状の倍以上の規模にまで本事業を拡大する予定である(図表 茶産地育成事業による茶園面積の推移)。

図表 茶産地育成事業による茶園面積の推移



出典)株式会社伊藤園 CSR 報告書 2012、2013 より作成

茶産地育成事業においては、生産量や茶園面積の目標をたて、管理を行っている。例えば新産地事業では、短期目標として 2012 年度の実績は 656 トンであったことから、当該年度は目標を「ほぼ達成」することができたと評価している。このように、新産地事業については、明確な KPI を生産量と茶園面積において設定し、活動しており、拡大推移につながっている。例えば、大分県では当初は 100 ヘクタールの茶園造成を目標としていたが、その目標を達成できたため、現在では第2段階として更に 100 ヘクタールの茶園造成を目標と

している。

当活動の社会にとっての価値である「契約栽培による安定的農業経営」に対する成果としては、拡大傾向にあると言える。2012年の茶園面積は863ヘクタール(契約栽培542ヘクタール、新産地321ヘクタール)となっている。また、伊藤園独自の技術・ノウハウの提供によって、機械化による労働時間の削減や雇用・所得の確保を実現できている。さらに、年齢の若い世代が農業に参入することにより、農業や地域の活性化(若返り)が促されている成果なども認められる。

自社にとっての価値である「原料の安定調達、原料品質の向上」に関しても、成果を確認することができている。まず、安定調達については、2012年度に茶産地育成事業による茶園で栽培された荒茶の量が約2,700トン(新産地と契約栽培の合計)となっており、伊藤園の全取扱量の約13%を占めるまでになっていることから、茶葉の安定的な調達に貢献するようになりつつある。また、定性的ではあるが、茶葉の品質向上も、成果として表れるようになってきている。

茶産地育成事業では、自治体との連携深化にも努めている。具体的には、当社が茶葉の生産ノウハウを農家に提供するほか、閑散期の収入・雇用を確保したい地元の建設業からの転業など(「農事組合法人 カヤノ農産」の事例)で、大規模茶園の育成を支援している。2006年9月に大分県・大分県臼杵市・大分県杵築市と茶産地育成協定を結び、両市での取り組みに見られるように行政・地域を大きく巻き込んだ活動になっている。具体的には、農業を通じた地域活性化を課題としている行政とも連携したものとなっている。

以上について「CSR 報告書 2013、コミュニケーション編」の中で、生産農家の声を紹介するほか、この事業の経緯と現状について責任者である農業技術部長が説明し、有識者からの評価も紹介している(同報告書7ページ~10ページ)。

当活動の成果としては以下のとおりまとめることができる。

地域社会の価値:日本の農業は、自給率低下、経営不安定、就農者の高齢化と後継者不足、有害鳥獣被害などにより危機に瀕しており、茶園についても例外ではなく減少傾向にある。伊藤園にとっては、既存茶園の減少は事業上の脅威であり、本事業は、高品質な飲料原料茶葉の安定調達を事業目的としつつ、日本の農業の課題に対する解決の一助となることを目指すものである。

生産者の価値:比較的温暖で広い茶園用の農地が見出しうる九州で、地元の自治体、組合、生産者と協力し、耕作放棄地などを活用した茶産地を育成してきた。本事業の優位性として、労働時間の大幅な減少と雇用平均年齢の若返りも把握されている。

以上の結果、伊藤園は安定的原料調達、農家は安定経営・機械化・雇用創出、地域社会は耕作放棄地解消・地域活性化と、伊藤園・農家・地域社会の間で共有価値が生まれ、Win-Win-Win 関係が実現を目指しているとされているが、そのような成果が見られる事業であると評価できる。つまり、当活動は、バリューチェーンの原料調達段階を見直すことにより、社会的課題の解決につなげて、関係者との間でCSV(共有価値の創造)を実現している事例であると理解される。

## (2)活動を推進する上での課題

### ● 当活動の「社内」における課題

社内の課題は、立ち上げ期における対応である。特に農業の場合、初期投資が大きいうえ、長期的な視野が必要となる。茶葉の場合、植栽から収穫までに4年程度かかり、茶産地育成事業も事業として安定するのに年数がかかっている。

また推進期から拡大期に向かっている現時点においては、農業技術部の人材育成が課題となっている。最新の農業に関する知識を身につけ、農業技術等に対する理解が深い人材をいかに育成・確保するかがひとつの課題となっている。

#### ● 当活動の「外部との関わり」における課題

社外の課題としては、立ち上げ期や推進期に関わらず、ステークホルダーとの信頼関係の構築が課題となっている。特に地元の生産者や JA と信頼を築くことが重要であり、現在では当社の農業技術部が月に 1 度程度の頻度で地元の生産者訪問や生産者の集まりに参加し、意見交換を実施することで、信頼関係の構築を図っている。ISO26000 で表明されている通り、CSR/CSV 活動の推進には、生産者や JA を中心とした関係者との連携・協働といったステークホルダーエンゲージメントが必須であると考えている。

### (3) 今後の取り組み方針

当社は、ESD (Education for Sustainable Development) に基づく社内 CSR 教育を推進させることをひとつの方針としている。ESD とは国際連盟で提唱された教育方法の1つであり、具体的には、社会課題を各個人が自らのこととして捉え、身近なところから課題の解決につながる新たな価値観や行動を生み出すことにより、持続可能な社会の創造を目指す学習や活動を意味する。そのためには、各現場が地域に対する意識を持つ必要がある。どの地域においても「持続可能性」を意識した取組を実施できるよう、ESD を通じて、CSR/CSV 活動の当社の方針だけでなく、各地域への理解度の向上を図っている。2014 年 11 月に名古屋市・岡山市で開催される「持続可能な開発のための教育 (ESD) に関するユネスコ世界会議」などにもらんで、ESD イベントなどに参加していく予定である。

ISO26000 で「本業 CSR」を固めて 7 つの中核主題の体系的展開を図り、CSV の考え方でステークホルダーとの間での共有価値の創造を目指すためには、これらをよく理解できる人材の育成が必要である。

当社では、ステークホルダーとの協働、社内の CSR 教育の 2 つの観点から、7 つの中核主題に共通する持続可能性について理解を深めるため、2013 年 5 月には「ESD 推進基本方針」を策定している。この方針に基づいた社内教育の実践によって、持続可能な社会・環境・地域のために CSR を実践できる“人づくり”と“地域づくり”を目指している。

茶産地育成事業をこれに当てはめると、農家への技術支援を通じて人づくりに貢献しており、将来的には、地域全体でお茶に関連することがネットワーク化され、茶園の地域がマイケル・ポーターのいう第3類型の「産業クラスター」に育っていくことが理想であると考えている。茶の生産だけでなく、研究なども実施できるクラスター地域を作ることで、より効果的かつ効率的な茶産業を作っていくとしている。

このように、CSV 活動としても、当社は、明確なビジョンと方向性を有している。今後とも、社内体制での PDCA サイクルによる改善と社外ステークホルダーとの連携関係の構築強化が必要であるとしている。

また、収穫茶葉の全量買い取り契約など、新方式の導入により共有価値を生む仕組みづくり等も工夫してきている。新産地事業では、建設業などからの「異業種参入」により新規に農業生産法人を

設立する例もあり、有害鳥獣防止対策、重機の共用、新たなビジネス視点など、異業種企業とのシナジー効果が生まれている。産地育成事業のパートナーである大分県杵築市の農事組合法人カヤノ農産は、もともとは桑畑の耕作放棄地だった農地を整備し大規模茶園に転換した。建設業からの参入である。建設業は、4月から7月にかけては公共工事等の発注が来る前の端境期であり、逆に茶農業は一番茶の刈り入れなど最も繁忙期に当たる。建設業は重機の扱いには慣れており、基盤整備や鳥獣被害防止策の建築廃材を活用した整備なども行いやすく、様々なシナジー効果が生まれている。茶葉の生産(第1次産業)に加え、2013年3月には、荒茶製造工場も立ち上げ(第2次産業)、それを伊藤園が飲料に加工・販売する(第3次産業)という形で、いわゆる「6次産業化」の事例でもある。

#### (4) 国や自治体への期待

自治体に対しては、制度面などでの「プラットフォーム形成者」としての役割を期待している。中立的な立場にあり、農業の制度や地元の事情にも詳しい公的主体には、企業がステークホルダーとの連携・協働関係を深めるために、ステークホルダー同士が意見交換できる場の設定やファシリテーションを行ってもらうことは有意義であるとしている。また、行政による優良事例の紹介などを通じた水平展開や、最新の試験・技術情報の提供、果樹園などの茶園以外の類似分野に関する参考情報を入手できる情報共有会の開催などに関しても、行政・自治体に期待を寄せている。

#### (5) その他

当社は、ISO26000 で示されているとおり、CSR(CSV)活動は本業(バリューチェーンを含む)の中で推進していくことが重要であるとしている。その理由は、本業で推進するからこそ無理なく継続していける点、また本業で推進しているからこそ人材とスキルを活用しやすい点を挙げている。

今後の企業のCSR/CSVについての方向性としては、まずISO26000で「本業CSR」を固めて7つの中核主題の体系的展開を図る。CSVの考え方で、ステークホルダーとの間での共有価値の創造を目指す。さらに、ESDの手法により、社内・社外ともにみんながCSR/CSVについて学ぶ。以上の「トリプルSのCSR」\*が有効であるとの意見を示している。

\*「トリプル S の CSR」については、笹谷秀光「CSR 新時代の競争戦略 ISO26000 活用術」(2013年)を参照(特に、ISO26000のCSRについては第1章、CSVについては第2章、ESDについては第3章)。

## 2. 調査結果まとめ

前節の「1. 調査結果」で行った国内先進企業 10 社(社会保障領域において、国内で先進的な CSV 活動を実施している 10 社)へのヒアリング結果を以下にまとめた(図表)。まとめ表では、CSV 活動を考察する上で主要な視点になりうる以下の項目でまとめている。

※まとめ表への記載内容は、各実施主体へのヒアリング結果を参考に記載しているものの、あくまで野村総合研究所の視点で把握し、整理した内容を記載している。

- －開始時期
- －きっかけ・経緯
- －位置付け(CSR/事業との関係)
- －担当部署
- －活動の内容(※本調査研究で対象とした活動部のみ)
- －社内外の連携
- －今後の方針
- －自治体への要望

また、各先進事例の課題・困りごとに関しては別出し、「図表 国内先進事例の課題(・困りごと)まとめ表」にてまとめている。課題(・困りごと)まとめ表は以下の観点でまとめている。

※課題(・困りごと)まとめ表への記載内容は、各実施主体へのヒアリング結果を参考に記載しているものの、あくまで野村総合研究所の視点で把握し、整理した内容を記載している。

- <社内>
  - －ヒト・組織に関する視点
  - －モノ・サービスに関する視点
  - －活動効果に関する視点(収益や社会への貢献の視点)
- <社外>
  - －社外(顧客や外部パートナー等)との関係に関する課題
- <制度>
  - －制度に関する課題

図表 国内先進事例の現状まとめ表

		CSV活動										
		子育て支援事業 ＜JPホールディングス＞	愛の訪問活動 ＜ヤクルト本社＞	お食事お届けサービス事業 ＜セブン・ミールサービス＞	まごころ宅急便 ＜ヤマト運輸＞	ココセコム事業 ＜セコム＞	ピュアスター事業 ＜森永乳業＞	化粧品プログラム （お化粧品教室） ＜資生堂＞	『HOSPITAL VALUE PROGRAM』を活用した 看護職員の離職防止・定着支援サポート事業 ＜ITPコーポレートセールス＞	『キリン 氷結 <sup>®</sup> 和梨』活動 ＜キリン＞	茶産地育成事業 ＜伊藤園＞	
主要な視点	開始時期	・1999年： 社員への福利厚生の一環として開始 ・2001年： (CSV)事業として展開開始	・1972年： 一人の社員が無償のボランティア活動として開始(自費で「ヤクルト」を購入) →その後、当社では、「事業を通じたCSR活動」として推進	・2000年： (CSV)事業として展開開始	・2010年： (CSV)事業として展開開始	・2001年： (CSV)事業として展開開始	・1997年： 事業として展開開始 (社外に向けて販売開始) ・2002年： 厚生労働省から殺菌目的で使う食品添加物としての認可を得る ・2010年： 専用の営業部設置	・1949年： 高校生を対象に無償で活動開始 ・1975年： 高齢者を対象に無償で活動開始 ・2011年： (CSV)事業として展開開始 (首都圏で有償展開開始)	・2011年： (CSV)事業として展開開始	・2013年： (CSV)事業として展開開始	・1970年代： 契約栽培開始 (個々の茶農家との契約) ・2001年： 農業生産法人「アグリセンター都城」を設立し、「新産地育成事業」を本格展開開始 (農業生産法人や農協と連携)	
	きっかけ・経緯	＜社員への福利厚生＞ ・女性従業員の福利厚生の一環として設置された託児所の運営が発端 ＜事業を通じた社会貢献＞ ・代表取締役が当時の保育業界に慣れを感じ、保護者(・児童)本位の保育サービスを提供する必要があると考えていた。その中、民間事業者の参入を容易にする規制緩和が実施され、事業化を推進	＜本業を通じた社会貢献＞ ・孤立死をした一人の高齢者に心を痛め、一人のヤクルトレディが担当地域に暮らしている高齢者に自費で「ヤクルト」を届けたことが発端 ・その後、地域の民生委員や販売会社、また自治体から活動意義の共感を受け、拡大 （「事業を通じて社会貢献する」という当社のトップステートメントに沿った活動でもある）	＜本業の事業領域の拡大＞ 新たな顧客層の獲得(普段コンビニを利用しない高齢者など)につながる活動であるという全社的な判断が発端となり推進	＜本業を通じた社会貢献・外部機関からの呼びかけ＞ 一人の現場担当者が、本業を通じて、高齢者の見守り活動に貢献できないかを模索していた。その中、当活動のパートナーである社協(自治体)からの声掛けがあったことが発端	＜本業を通じた社会貢献・本業の事業領域の拡大＞ ・創業者が打ち立てた「いつでもどこでも誰にでも安全を提供する」という理念を実現する活動であり、当活動を通じて社会に貢献することを目指した ・また、犯罪件数の増加による(安心・安全に対する)個人の不安が1990年代後半に拡大したことや、位置検索技術が向上したことも大きな発端	＜事業を通じた社会貢献＞ ・元々は、ウイルス性食中毒に非常に効果的である「ピュアスター」を自社の工場のみで使用していた。しかし、自社の技術・製品で深刻な食中毒の発生という社会問題の解消に貢献でき、かつ、当事業を通じて収益にもつながるならば、社外に向けて販売すべきであると考えたことが発端	＜本業を通じた社会貢献＞ ・社会人になる前の高校生や介護施設にいる高齢者に対する「身だしなみセミナー」を無償で展開したのが発端。その後、化粧による心理的効用が認められ、「化粧品教室」として、全国の病院や介護施設に拡大 ・社会貢献活動では、多くの高齢者に対して継続的に活動することが難しいという判断の元、事業へ転換している	＜顧客との関係性向上＞ ・本業(旅行業)における重要顧客である病院が抱える問題(職員の高い離職率と巨額の採用コスト)を解決できる活動として立ち上げたことが発端 ・2010年に専用の医療機関向けデスクを設置し、2011年4月より当活動を開始している	＜本業を通じた社会貢献＞ ・被災地の支援・振興、また被災地の農業復興に貢献できる商品になり得ると考えたことが当活動推進の発端(当社は、本業を通じて、被災地の支援・復興に貢献できる活動を模索していた)	＜本業の中長期的課題への対応＞ ・当社は、国内で品質の良い茶葉の安定的な確保が困難になる事に対して強い危機感を持っていた。そこで、茶農家とも相談しながら、伊藤園にとっても生産者にとっても価値のある生産法や事業形態を検討したことが当活動の発端	
	位置付け(CSR/事業との関係)	・確立した(CSV)事業として推進<2001年より>	・「事業を通じたCSR活動」という位置付け ・本業を通じた活動ではあるものの、社会貢献色が強い(CSV)事業活動	・確立した(CSV)事業として推進<活動開始当初より>	・確立した(CSV)事業として推進<活動開始当初より>	・確立した(CSV)事業として推進<活動開始当初より>	・確立した(CSV)事業として推進<活動開始当初より>	・確立した(CSV)事業として推進<活動開始当初より>	・確立した(CSV)事業として推進<2011年より>	・確立した(CSV)事業として推進<活動開始当初より>	・確立した(CSV)事業として推進<活動開始当初より>	社内では、(自社の競争力強化につながるため)「重点的・取り組みべきCSR活動」という位置付け
	担当部署	・JPホールディングス(グループ本社)	・広報室 CSR・環境推進室 ・各販売会社	・セブン・イレブン・ジャパン(業務自体は子会社のセブン・ミールサービスに委託している)	・営業戦略部 ・岩手主管支店	・特品部 ・コーポレート広報部	・第二営業本部 ピュアスター営業部	・国内化粧品事業部 事業企画部 マーケティング戦略室 新規事業美容グループ	・営業推進本部 ソーシャルソリューション局 (医療担当プロデューサー)	・キリンビール株式会社 マーケティング部 ・CSV本部CSV推進部 (CSV活動として推進)	・CSR推進部	
	活動の内容(※本調査対象とした活動のみ)	＜対象/テーマ＞ 児童・働く女性/保育事業の改善 ＜内容＞ 日曜や夜間の預かりニーズにも対応できる保育サービスを提供 ＜特徴＞ ・元々CSR活動であった活動を、(CSV)事業に転換	＜対象/テーマ＞ 高齢者/高齢者の見守り ＜内容＞ 商品をお届けする中で、安否確認や高齢者支援を実施 ＜特徴＞ ・自治体や地域の民生委員等とも連携し、全国規模で長期に渡り展開している	＜対象/テーマ＞ 買い物弱者/買い物支援 ＜内容＞ お食事お届けサービス(セブンミール)事業の中で、日常の買い物に困難な高齢者や仕事や家事で自宅を離れられない人を支援 ＜特徴＞ ・配達範囲の制限外であっても、加盟店オーナーの判断により、配達可能にできる仕組みを導入	＜対象/テーマ＞ 高齢者/高齢者の見守り・生活支援 ＜内容＞ 自治体や社協と連携し、過疎地を中心に高齢者の見守りと買い物代行を運動させた「まごころ宅急便」を展開 ＜特徴＞ ・当社/行政(・社協)/地元スーパー等が密な連携を取りながら活動を推進している	＜対象/テーマ＞ 認知症高齢者など/高齢者の安全確保 ＜内容＞ ・高度な位置情報提供システム及び編隊への急行サービスにより認知症高齢者などの安全を確保 ＜特徴＞ ・高齢者の利用者を負担している自治体もあり(自治体との連携)	＜対象/テーマ＞ 公衆衛生全般/深刻な食中毒の発生抑制 ＜内容＞ ・ウイルス性食中毒に効果のある電解水を製造できる電解水装置「ピュアスター」を製造・販売 ＜特徴＞ ・自社「開発・保有していた技術の外部施設を拡大	＜対象/テーマ＞ 高齢者/認知症対策 ＜内容＞ 介護施設を中心に、高齢者のQOLを改善する「化粧品プログラム」を実施 ＜特徴＞ ・元々CSR活動であった活動を、(CSV)事業に転換。事業化後は、大幅に契約施設数を拡大	＜対象/テーマ＞ 医療従事者/地域医療の安定化 ＜内容＞ ・医療従事者の就業満足度向上や病院経営におけるコスト効率化等を目指したコンサルティングサービスを提供 ＜特徴＞ ・無料で、病院の管理職向けに人材定着支援などの啓蒙セミナーを実施	＜対象/テーマ＞ 被災地/農業を通じた復興支援 ＜内容＞ ・風評被害を受けている福島県産の農産物を原料として利用した商品を全国で発売 ＜特徴＞ ・マーケティング部門とCSV本部の連携により推進している	＜対象/テーマ＞ 衰退地域/地域振興・サプライヤー育成 ＜内容＞ ・原料の安定調達及び品質向上を目的に、茶葉の全量買取や栽培技術の提供などによる茶農家支援を実施 ＜特徴＞ ・当社/行政/生産者の三者が密な連携を取りながら活動を推進している	
共通価値	＜社会にとっての価値＞ ・育児支援(保護者の利便性向上) ・待機児童の解消 ＜企業にとっての価値＞ ・当活動からの収益 ・同業他社との差別化 ・職員のモチベーション向上、及び、離職率の低下	＜社会にとっての価値＞ ・高齢者の見守り/安否確認 ・高齢者の生活支援(話し相手になる等) ＜企業にとっての価値＞ ・ヤクルトお届け先の確保(本業の収益増) ・地域における企業ブランド価値の向上	＜社会にとっての価値＞ ・食料品等の日常の買い物に困難な高齢者など(買い物弱者)への支援 ・買い物に困難な方々への健康な食生活支援 ＜企業にとっての価値＞ ・当活動からの収益 ・新たな顧客層の獲得	＜社会にとっての価値＞ ・高齢者や子供の安全確保 ＜企業にとっての価値＞ ・当活動からの収益 ・同業他社との差別化 ・企業ブランド価値の向上(「安心・安全」という分野で革新的な事業に取り組むことができる企業であるというブランド)	＜社会にとっての価値＞ ・高齢者や子供の安全確保 ・深刻な食中毒の発生抑制 ＜企業にとっての価値＞ ・当活動からの収益 ・同業他社との差別化 ・企業ブランド価値の向上(「安心・安全」という分野で革新的な事業に取り組むことができる企業であるというブランド)	＜社会にとっての価値＞ ・高齢者や子供の安全確保 ・深刻な食中毒の発生抑制 ＜企業にとっての価値＞ ・当活動からの収益 ・同業他社との差別化 ・企業ブランド価値の向上(「安心・安全」という分野で革新的な事業に取り組むことができる企業であるというブランド)	＜社会にとっての価値＞ ・高齢者のADL(日常生活動作)の向上 ・高齢者のQOL(生活の質)の向上 ・医療人材の有効活用を通じた採用コストの削減 ＜企業にとっての価値＞ ・当活動からの収益 ・新たな顧客層の獲得 ・「一瞬も一生も美しく」というコーポレートメッセージへの貢献	＜社会にとっての価値＞ ・医療人材の安定確保を通じた地域医療の安定化 ・医療人材の有効活用を通じた採用コストの削減 ＜企業にとっての価値＞ ・当活動からの収益 ・地域社会(福島県)とのリレーション強化 ・企業ブランド価値の向上	＜社会にとっての価値＞ ・被災地域の農業復興支援 ・福島県農産物の活用とブランド力の向上 ＜企業にとっての価値＞ ・当活動からの収益 ・地域社会(福島県)とのリレーション強化 ・企業ブランド価値の向上	＜社会にとっての価値＞ ・高齢化/過疎化が進む農村地域における安定的な農業経営の支援 ・雇用創出による地域活性化 ＜企業にとっての価値＞ ・原料の安定調達 ・原料の品質向上		
社内外の連携	＜社内＞ ・研修専門のスタッフを社内を設置し、保育士向けに年200講座以上の研修を無料で開講 ＜社外＞ ・大学教授などの社外の専門家との連携(講師としての協力) ・教育委員会や自治体との連携(地域内の保育施設へ保育コンサルティングを実施)	＜社内＞ ・実際に活動を実施するヤクルトレディや販売会社との連携 ＜社外＞ ・自治体や社協との契約・連携(自治体や社協がヤクルト代を負担) ・地域の民生委員との連携(民生委員が配達を実施)	＜社内＞ ・セブン・イレブン・ジャパン本社との連携 ・本業の資産活用(本社の製造インフラや物流・決済のシステム等を当活動で活用) ＜社外＞ ・加盟店オーナーや従業員による当活動への協力	＜社内＞ ・他の主管支店との連携 ＜社外＞ ・社協/自治体や地元スーパーとの連携	＜社内＞ ・各エリアのセキュリティサービス担当部署や緊急発進拠点との連携 ＜社外＞ ・自治体との初期費用を自治体が負担 ・警察や消防との連携	＜社内＞ ・各支店の営業職との営業連携(宣伝活動を依頼) ＜社外＞ ・厚生労働省の外郭団体である「機能水研究振興財団」との連携(「ピュアスター」の広報活動など)	＜社内＞ ・コーポレートコミュニケーション部との連携(商品発売の発表に関するシナリオ作成) ・キリンビールマーケティング(株)営業部、及び東北統括本部をはじめとした各統括本部との販売活動連携 ＜社外＞ ・大学の研究機関との連携(当活動の対象領域における共同研究を実施)	＜社内＞ ・各支店の社員との営業連携 ・CSR推進室内のブランド戦略推進室との連携(活動状況の共有やセミナーの共同開催) ・広報室との連携(シンポジウムやセミナーの開催) ＜社外＞ ・福島県知事からの活動支援(告知活動の支援など) ・大学の研究機関との連携	＜社内＞ ・コーポレートコミュニケーション部との連携(商品発売の発表に関するシナリオ作成) ・キリンビールマーケティング(株)営業部、及び東北統括本部をはじめとした各統括本部との販売活動連携 ＜社外＞ ・福島県知事からの活動支援(告知活動の支援など) ・大学の研究機関との連携	＜社内＞ ・経営層からの強いコミットメント ＜社外＞ ・自治体との契約・連携 ・当社が茶葉の生産ノウハウを行政・農家に提供し、代わり、茶園の一部を当社向けに契約栽培できるよう行政が支援		
今後の方針	・子育て支援事業の全国規模への展開拡大 ・教育機関の設立、及び、他社の現場スタッフや園長などへの教育サービスの提供	・活動意義の社内へのさらなる浸透(「愛の訪問活動」の状況を報告書形式で社内に発信) ・現場担当者への教育促進 ・(当活動を参考にした)別の社会活動の検討	・自治体や地域包括支援センターとの連携による、公共の配食サービスへの参入	・当活動ではカバーできていなかった高齢者への見守りを実施できる新しいCSV活動の展開	・当活動に従事する人員体制の充実 ・自治体との連携促進(自治体による料金面での利用者の支援)	・事業展開分野の拡大(食品加工分野や飲食店分野のみならず、介護や農業分野など様々な分野に衛生管理を提供したい考え)	・各地域の拠点都市を中心とした展開加速 ・(当活動に従事する)人員体制の充実、現場担当者の教育促進 ・「軽鬱」の方の症状緩和という新領域へのアプローチ	・医療の現場を活性化できる新たなツールの開発 ・離職率の低下を示すデータの収集と効果の可視化 ・小規模なパッケージ商品の開発	・被災地支援・被災地の農業支援を継続的に実行できるような活動の展開(当活動に限らず、自社商品を活用して貢献していく構え) ・他業種の食品メーカーやNPO、自治体との連携による大規模なCSV活動の展開	・現場担当者も対象としたCSR・CSV教育の推進 ・地域全体でお茶に関連することがネットワーク化された茶園の地域クラスターの創出(茶の生産だけでなく、研究なども実施できるクラスター地域)		
自治体への要望	・民間事業者による保育所運営に対する認可の推進 ・既存の保育所の運営主体である社会福祉法人等との待遇の差をなくすこと	・民間事業者と行政の間における責任範囲の明確化と責任の分担	・個人情報保護に関して正しい理解を促す啓発活動の実施 ・解決優先順位の高い社会課題の提示 ・行政と民間企業間の交流による情報共有の促進	・社会的意義の高い取り組み事例としての紹介(公平感が生まれ、利用者が安心して利用できるため) ・当活動のパートナーを募ることができるとの構築 ・自治体と民間企業が対話できる機会の設定(自治体内協力者となつたりを待てる場になるため)	・料金面での利用者の支援 ・当活動の地域住民への告知活動・認知促進に対する協力	・自治体内の各保健所への「電解水」の理解促進 ・当活動の普及活動への協力(介護分野など高齢者の衛生向上にも貢献できる取り組みであるため) ・企業間での交流の場、プラットフォームの設定	・自治体が行っている「介護予防事業」へ当活動を取り込んでいくこと(→理由は以下の2点) 一 資金面での支援のため 一 行政に認められている活動であることを社内外に示すことができるため、当活動に対する理解を得やすくなる効果のため	・被災地支援・被災地の農業支援を継続的に実行できるような活動の展開(当活動に限らず、自社商品を活用して貢献していく構え) ・他業種の食品メーカーやNPO、自治体との連携による大規模なCSV活動の展開	・地域において、解決すべき優先順位の高い社会課題の提示 ・自治体や他社との交流の場(プラットフォーム)の設定 ・人材の派遣等の支援(社会課題の解決を目指す活動を広く実施するには、民間企業1社のみでのマンパワーでは足りないケースが多いため)	・多様な関係者が集う交流の場・プラットフォームの設定(中立的な立場にあり、農業の制度や地元の事情にも詳しい自治体ならば、ステークホルダー同士が意見交換できる場の設定やファシリテーションを実施することができるかと考えるため)		

図表 国内先進事例の課題(・困りごと)まとめ表

		CSV活動									
		子育て支援事業 ＜JPホールディングス＞	愛の訪問活動 ＜ヤクルト本社＞	お食事お届けサービス事業 ＜セブン・ミールサービス＞	まごころ宅急便 ＜ヤマト運輸＞	ココセコム事業 ＜セコム＞	ビュアスター事業 ＜森永乳業＞	化粧品プログラム （お化粧品教室） ＜資生堂＞	『HOSPITAL VALUE PROGRAM』を活用 した看護職員の離職防止・定着支援サ ポート事業 ＜JTBコーポレートセールス＞	『キリン 氷結® 和梨』活動 ＜キリン＞	茶産地育成事業 ＜伊藤園＞
社内	ヒト・組織 に関する視点	【立ち上げ期】 ・保育事業参入直後は、現場職員と本部の間で、保育に対する考えがずれ違い、うまく意思疎通ができていなかったため、離職率が高くなっていた 【推進期】 ・労働環境や経営の改善によって離職率は低下したものの、当活動を担う人員が未だに不足している	【推進期】 ・実際に孤独死に遭遇した際に、ヤクルトレディが大きな精神的ダメージを受けてしまうケースやヤクルトレディが責任を負わされてしまうケースがある ・自治体や社会福祉協議会から要請があっても、ヤクルトレディや販売会社の状況によっては、要請に答えられないケースが発生している(販売会社の業務負担が増大していることが理由として考えられる)	【立ち上げ期・推進期】 ・加盟店のオーナーに対して、十分に配達業務を行ってもらうことに対する説明を行っていない	—	—	—	【立ち上げ期】 ・当活動を担う人員が不足していた(そのため、介護施設等からの開催要請に応じられないケースもあった) 【立ち上げ期・推進期】 ・当活動のビジョン・方針に対する社内からの理解がまだ十分ではない	【立ち上げ期】 ・グループの中核事業である旅行業との関係が薄い事業であるため、当初は社内から十分な理解を得ることができなかった ・他のグループ会社と連携しても、各社が自分たちの利益や目標を優先してしまつたため、十分な連携ができなかった 【推進期】 ・中長期的な収益に対する理解が社内ではまだ十分に取れていない	—	【推進期】 ・最新の農業技術に関する知識を身に付けた人材などを育成・確保する必要がある
	モノ・サービス に関する視点	【立ち上げ期】 ・保育事業に対するノウハウが不足していた(民間事業者が認可保育園を運営する例がほとんどなかったため、経営ノウハウ・子どもの定員設定の仕方・インシャルコストのかけ方等が把握できない状況であった)	—	—	【立ち上げ期】 ・利用者の個人情報の取り扱いに対する配慮が必要であった	【立ち上げ期】 ・信頼できる技術(正確に位置を検索できる技術)を見つけ出すことが困難であった	【立ち上げ期】 ・機械トラブルに対する対応(操作マニュアル作成、不具合への対応書作成など)が必要となった	【推進期】 ・高齢者向けの化粧品(容器)の開発が急務	—	【立ち上げ期】 ・福島県産の農作物を用いることに対する対応(安全とブランドへの影響への対応)を実施する必要があった  (具体的には、未熟の段階・熟した段階・果汁の段階の3段階で、原材料の放射線検査を実施した)	—
	活動効果 に関する視点 (収益や社会への 貢献の視点)	【立ち上げ期・推進期】 ・無認可では、財務面での優遇がないため経営が成り立たない(例えば、0歳児には子ども3人に対して職員を1人の割合で配置しなくてはならない制度等があり、大きな人件費がかかるため助成金がなければ収益が成り立たない)	【立ち上げ期・推進期】 ・見守り回数を増やすべく、週に2~3回配達を実施しているため、配達コストが通常よりも多くなる(通常の宅配業務では、週に1回の配達の基本)	—	【立ち上げ期】 ・(事業計画策定時)当社単体で当活動に取り組んでも、採算性の観点から事業として成り立たせることは困難であると考へた	【推進期】 ・(幅広い高齢者に利用してもらおうとした結果、)料金を低めに設定してしまっている(そのため、広告宣伝費などを十分に捻出できず、広告宣伝活動を積極的に展開することができない状況となっている)	【立ち上げ期・推進期】 導入先にとってビュアスターのような衛生管理機器は、購入費用を商品価格に転嫁しにくく、購入の優先順位が低くなりがちであるため、簡単には採用されないことがある	【立ち上げ期】 ・収支面での了承を経営層から得ることが困難であった 【立ち上げ期・推進期】 ・中期的な収益に対する社内からの理解が十分ではない(本業と単純に比較されてしまうことがある) 【推進期】 ・現状では人件費等の固定費を十分にカバーできていない ・高齢者の日常生活動作向上には、「脳機能、身体機能及び精神的機能」の3機能が重要だが、「精神的機能」への効果検証が十分に進んでいない	【推進期】 ・プログラム効果に関するデータの収集が十分ではないため、離職率低下などの効果の可視化が十分には進んでいない	—	【立ち上げ期】 ・農業の場合、一般的に初期投資が大きく、また農産物の栽培には長い時間がかかるため、中長期的な視野や理解が必要となる
社外	社外(顧客や外部 パートナー等) との関係の視点	【立ち上げ期・推進期】 ・民間企業に対する不信感を持つ自治体も残っており、民間事業者の参入を認めない自治体も未だに存在している ・民間企業の参入が認められても、既存の保育所の運営主体である社会福祉法人との待遇の差が未だに残っている	【推進期】 ・行政と民間事業者の責任範囲が不明確である ・オートロックのマンション住まいの高齢者が増えているが、高齢者の見守り活動自体が困難になっている ・他の民間事業者と連携したいと考えても、候補となる事業者の情報入手することができない ・当活動だけではカバーすることができない高齢者層が存在している	【推進期】 ・リアル店舗の「セブン・イレブン」が宅配サービスを実施していることの認知が十分に進んでいない ・一部では、コンビニエンスストアの弁当に対して、ネガティブなイメージを持たれてしまっている ・行政と民間企業の交流が不十分である(そのため、両者間で意識や認識に乖離が生じている) ・公共サービスのパートナーに特定の民間企業を選ぶことについて、行政が難色を示すケースがある	【推進期】 ・当活動では、アプローチすることができない高齢者が存在している(健康な高齢者など自治体・社協の選定から漏れてしまう対象者) ・外部パートナーを見つけることができない(そのため、高齢者が抱える多様な問題やその幅広いニーズに対応できない) ・熱意をもった地域福祉活動の担当者や、自治体協力をなかなか見つけることができない	【推進期】 ・ココセコムのようなサービスが必要であっても、経済的な理由で利用することができない高齢者が存在している ・事業の性質上、個人情報やプライバシーの問題があるため、利用者のレビューを用いた宣伝活動を行うことができない	【立ち上げ期・推進期】 ・工場などの現場においては、「電解水」に対する認知が不足している(高い殺菌効果があり、毒性もないなど優れた特徴があるが十分に理解されていない) ・他業界の情報を得る機会がないため、ビジネスパートナーを見つけることが困難となっている	【推進期】 ・当活動の対象となる高齢者との直接的なつながりがなかったため、当社自身で直接的に高齢者を集客することができない ・地域住民から、結局は商業目的ではないかと警戒感や不信感を持たれてしまつたことがある(そのため、特に他の民間企業と連携を進める際などに、活動をスムーズに進めることができない)	【立ち上げ期・推進期】 ・民間企業が当活動のような取り組みを進めると、結局は営利目的ではないかと不信感を持たれてしまうことがある  ・看護婦などの現場職員から、当活動の意義を理解してもらえても、病院の経営層には意義や内容を理解してもらえず、実施許可が下りないために、プログラムを実施できないケースが多い	【立ち上げ期・推進期】 ・期間限定販売の商品であったこともあり、商品発売による福島県での「キリン」の復興支援の認知・企業好意度」の変化は微増で留まった ・CSV活動を通じて、継続的に地域社会に貢献していきたいと考えているが、各地域の解決優先度の高い地域課題を当社で把握することが難しい	【立ち上げ期・推進期】 ・地元生産者や農協といった地域のステークホルダーとの信頼関係構築(地域のステークホルダーと接する機会が少ないため、信頼関係を築くことが困難なケースがある)
	制度 に関する視点	【立ち上げ期・推進期】 ・2001年の児童福祉法の改正により民間事業者による認可保育事業への参入が認められたものの、保育の会計制度が企業会計ではなく、社会福祉法人会計であるため、他の事業を持つ民間企業としては会計上の問題が発生する(企業会計から勘定科目の異なる社会福祉会計に翻訳するなどの手間が発生する)	—	【推進期】 ・決まった制度もないため、自治体において買い物難民に対する認知や取り組み体制が十分でない(国が旗を振っても、実務を担当する自治体が買い物難民の存在を認知していなければ、自治体と協力して活動を進めることができない) ・個人情報に対して過剰に反応する利用者があるため、納品書等の受け渡しなどの際に問題が発生するケースがある	—	—	【立ち上げ期・推進期】 ・飲食業界の品質管理マニュアル等にも、電解水が「殺菌料」として明記されていないため、「電解水」の認知が低い	—	—	—	—

## V章 調査研究での考察・提言

### 1. 本調査研究を通しての考察

本調査研究は、国内の CSV 先進事例の収集を通じた(社会保障領域における)CSV 活動の実態把握及び実施主体が抱える課題出しを主な目的に実施された。そこで、ここまでの調査結果を元に、CSV 活動の基本的な構造の考察、及び、10 の先進的な CSV 活動から見えた課題の整理や考察を以下で行う。

#### 1) (社会保障領域における)CSV 活動の基本的な構造の考察

CSV 活動には、短期ではなく長期にわたり社会課題の解決や社会発展につながる活動であるべきという重要な概念がある。そこで、民間企業が活動を立ち上げ、継続的に取り組む上で考慮すべき経営資源、つまり、「ヒト・モノ・カネ」の視点に注目した。また、民間企業が事業を含む企業活動を実施する上で活用すべき「ヒト・モノ・カネ」の視点に加え、国内先進事例調査(IV章)を通じて重要であると把握した「社外(顧客や外部パートナー等)との関係」の視点と「制度」の視点も考慮し、CSV 活動の基本的な構造を以下の通り考察している。

また、「カネ」の視点では、単なる収益のみならず、共通価値の一翼である社会に対する価値も含めるよう、「活動効果(収益や社会への貢献)」の視点としている。

#### (1)ヒト・組織に関する視点

(活動の立ち上げ期)

CSV 活動の立ち上げには、大きく以下の 2 パターンが見られる。

パターン A: トップダウンによる立ち上げ

パターン B: ボトムアップからの立ち上げ

まず、パターン A の場合、トップマネジメントによるビジョン策定が必要となる。具体的には、社会という外部環境の動向を把握した上で、経営層がどのような社会課題・地域課題に対してアプローチするかを示す必要がある。本調査研究の中では、例えばセコムや伊藤園の事例では、自社の理念を実現する、もしくは自社にとっての機会や脅威への対応として CSV 活動が立ち上げられたと言える。このようにパターン A の場合は、マクロ的な観点から CSV 活動が立ち上げられる傾向が見られる。

次にパターン B の場合、現場の社員に活動の立ち上がりとなる発端を任せる形となるため、社員の自発的な活動を促す社風や意識醸成が必要となる。本調査研究における 10 の先進事例では、ヤマト運輸やヤクルトの事例がボトムアップからの立ち上げであったと言える。パターン B の場合、主に顧客と接する中で顧客が抱える課題を発見し、その課題の解決を図るというアプローチ方法が取られることが多く、ヤマト運輸やヤクルトの事例では共に、現場社員が高齢者の孤立死に実際に直面したことが CSV 活動を検討する発端となっている。

CSV 活動の場合、短期的な利益に直結せず、中長期的な視点が必要になることが多いため、パターン A・B のいずれの場合でも、活動意義が社内で十分に理解されない可能性がある。特にパターン A の場合、経営層が重要性を認識していたとしても、目に見える成果を重視する営業や現場からは協力を得にくい可能性もある。そのため、社内において活動意義の理解・浸透を進めるとともに、評価制度や評価指標の見直しなどの施策も講じることで、行動のインセンティブを現場の社員に与えることが有効であると考えられる。

また、CSV 活動として新規事業を立ち上げる場合、通常の新規事業の立ち上げと同様に、人員の不足

が大きな課題となる。ただし、特にCSVの場合、上述のとおり、短期的には収益や成果が表れない傾向があることから、立ち上げ期に、多くの人員を配置させることができない、社内の他の部署などとの連携が推進されない等、当課題がより深刻になると考えられる。

#### (活動の推進期)

推進期では、活動の展開範囲や内容を広げるべく、引き続き活動の意義や内容の社内理解・浸透を進め、他の部署を巻き込むことが必要となる。パターンBの場合、CSV活動が一部の地域に限定されてしまう可能性があるため、その活動をいかに他の地域に展開していくかが鍵となる。そのため、社内でCSV活動を取りまとめる部署を設置するなど、社内における認知や情報共有を進める体制を整える必要がある。

また、CSR活動を事業化してCSV活動に移行した場合、活動をより推進させていく段階において、その活動がCSR活動なのか(社会貢献のみを目指す活動なのか)、企業にとっての価値(主に営利)と社会にとっての価値を両立させる活動なのか、活動の位置付けを明確にするよう決断が求められる可能性が高い。さらに、実施主体の本業のバリューチェーンの中で取り組んでいる活動でない限りは、一見すると本業からかけ離れた活動として捉えられてしまう可能性もあるため、活動意義や活動のビジョン・方針を社内に理解・浸透させていくことは、推進期においても引き続き重要となる。

活動の立ち上げ期と推進期いずれの段階にせよ、CSV活動の場合は、全社への活動意義の提示・浸透や自社の戦略との関係性を明確に示す等、社内からの理解や協力を得られるようにしていくことが必要となる。そのための施策として、本調査研究の中では、例えば伊藤園が行っているような委員会の設置や社内教育の実施、表彰制度などが有効だと考えられる。

## (2)モノ・サービスの視点

#### (活動の立ち上げ期)

立ち上げ期におけるモノ・サービスの視点としては、通常の新規事業と同様、コスト削減や社外からの認知向上のために、本業の有形・無形資産を活用することが重要となる。ここでいう有形資産とは、主に設備やインフラを指す。本調査研究の中では、例えば森永乳業における自社の工場で使用していたピュアスターの販売や、セブン・ミールサービスでのセブン・イレブンジャパンの製造インフラや物流・決済システムの利用、およびヤマト運輸やヤクルトによる本業のネットワークの活用(本業のバリューチェーン内のリソース活用)等を挙げることができる。一方、無形資産とは、ブランドやノウハウを指す。事例としては、キリンでの氷結ブランドの活用や、伊藤園の茶園経営ノウハウの活用などを挙げることができる。

また、高齢者等の社会的弱者を対象としたCSV活動の場合、どの人が支援を要しているのかを把握するために、対象者の個人情報(名前、住所や世帯情報等)が必要となるケースが存在する。そのような個人情報は、通常の企業では入手することが困難であり、情報を提供する側にも抵抗感があるため、自治体や社会福祉協議会等の公共セクターと連携する手段等が有効であると考えられる。

#### (活動の推進期)

推進期においても、立ち上げ期と同様に社内での連携は重要である。特に推進期では、活動の実績が累積することで、社内の他部署やグループ会社からも協力が得られやすい環境になることで、より付加価値の高いサービス提供が可能となるケースもある。本調査研究の中では、例えばJTBCコーポレートサー

ルの「HOSPITAL VALUE PROGRAM」を活用した看護職員の離職防止・定着支援サポート事業がそうであり、活動実績が累積した結果、JTB コーポレートソリューションや JTB ベネフィットなどのグループ会社との連携を円滑に行うことができるようになり、社会にとってもより付加価値の高いソリューションを提供することが可能となっている。

### (3) 活動効果に関する視点(収益や社会への貢献の視点)

#### (活動の立ち上げ期)

CSV 活動は、民間企業が取り組む一般的な事業と比較すると、社会への貢献(社会にとっての価値の創出)を重視する分、通常の業務より余分なコストがかかるケースや、料金を低く設定する必要があるケースが多い。そのため、活動の構想期や立ち上げ期においては、収益等の短期的な視点のみで企業にとっての価値創出をはかると、単純にコスト効率や収益性が悪い活動として評価されてしまう恐れがある。したがって、民間企業の場合、収益に関しては、一般の事業よりも長い時間軸で自社へのリターン(自社にとっての価値の創出)を見る必要がある。具体的には、自社の収益や競争力の強化に還元されるまでには一定のタイムラグがあるという中長期的な視点での評価を視野に入れることや中長期的な収益に対する経営層からの理解を得ておくことが重要である。また、CSV 活動によって生み出される社会的な価値の測定や見える化も検討した上で活動を推進することで、収益以外の観点からの活動効果も社内や社外に提示することができるため有効である(社会的価値に対する KPI の設定 ※下部の「活動の推進期」部を参照)。

また、社内において中長期的な視点で CSV 活動を理解してもらうためには、将来的な達成像である中長期ビジョンや方針を策定することも重要である。明確なビジョンを策定し、社内に浸透させることで、社内からの理解や協力を得られやすくなり、活動の立ち上げ期より組織的に CSV 活動を推進することが可能になる。

#### (活動の推進期)

当社は社会的な貢献を重視する事業活動として立ちあがったとしても、民間企業が実施している以上は、活動開始より数年後(2~3年後)には収益性や費用対効果が求められ始める。そのため、CSV 活動を継続するためには、中長期的なビジョンやそこからブレイクダウンした短期的な目標に対する達成度を図ることのできる KPI(重要業績評価指標)の設定や、効果の測定及び効果の見える化を行う必要が生じてくる。

ただし、CSV 活動は、企業にとっての価値と社会にとっての価値の双方の両立を目指す活動であるため、自社にとっての価値と社会にとっての価値の双方について、それぞれ別の KPI を設定する必要がある。本調査研究における 10 の先進事例の中では、例えば、伊藤園の「茶産地育成事業」にて、明確に双方の KPI を設定されていた。具体的には、「原料の安定調達」という自社にとっての価値に対しては当活動で栽培された荒茶の全荒茶取扱量に占める割合を評価指標として設定しており、「(雇用創出などの)地域貢献」という社会にとっての価値に対しては、当活動による茶園面積の推移や年間生産量を評価指標として設定している。

#### (4) 社外との関係の視点

##### (活動の立ち上げ期)

活動の立ち上げ期において、CSV 活動を実践する企業が一般的に行う社外との連携は、自治体や福祉機関、学術機関など本業においては関わりが薄いと思われる関係機関との連携である。理由としては、以下のような点が推測される。

- －アプローチする社会課題の現状や本質的なニーズを把握するには、特に一般顧客向けにビジネスを行っている企業では、既存事業でのネットワークでは情報が入らず、新たな情報収集チャンネルを確保する必要がある
- －社会保障領域の特性上、ターゲットは社会的弱者や地域社会などのステークホルダーになり、一般企業で通常捉える顧客セグメントとは異なる。主にそのようなステークホルダーは行政の福祉制度の枠内でケアされており、一般企業がアプローチするには行政や福祉機関とのつながりが必要になる
- －上記に関連し、CSV 活動が福祉施策などの一部を担う位置付けになると、創出する社会価値の有効性の訴求は、学術的な検証を必要とする。また、活動の立ち上げに関する意思決定には、社内での「活動が創出する社会価値への理解」を醸成する必要があるが、既存事業や既存のネットワークからでは検討のベースとなる情報が不十分であることが多く、その説明の根拠として、客観的な評価を必要とする

一般ビジネスの新規事業立ち上げ時にも、協業や、時間をカネで買う「M&A」、開発時の協業である「オープン・イノベーション(でのライセンスやアライアンス)」等の外部との連携は、近年顕著に見られるようになってきているが、社会保障領域での CSV 活動では、その領域の特性上、自治体や福祉機関との連携が多く見られることは大きな特徴であると言える。

##### (活動の推進期)

活動の推進期においては、立ち上げ期と同様の外部機関とともに、実際に活動を推進するステークホルダーに対して、特に「活動への理解の醸成」が関係作りの主眼となる。理由としては以下が考えられる。

- －推進期は、いかに活動の範囲・規模を拡大できるかが企業の関心ごととなり、活動のターゲットとの接点を担うステークホルダー(多くは商品・サービスを届けるチャンネル)等との協力体制構築がより重要となる
- －さらに、推進期には活動の効率性向上が企業にとって急務となるため、チャンネル自身の積極的な協力意識による自助努力が必要になる。多くの CSV 活動では、そのようなチャンネルに従来業務とは異なる新たな業務負荷をかけており、オペレーションが煩雑・非効率になる傾向にあるが、その非効率性を改善するためには、活動の「意義」をチャンネルに理解・賛同してもらうことが重要となる
- －社会保障領域での CSV 活動は、立ち上げ期の項で前述した通り、行政が通常実施主体となる福祉施策等を企業が一部代行するという位置づけになることが多く、活動が「半公共的」な色合いを帯びる。そのため、民間企業が半公共的な活動を行うことを、各ステークホルダーが許容するためには、活動の社会的意義への深い理解や、行政・福祉機関による活動へのお墨付きが必要となる

社会保障領域における CSV 活動では、規模や範囲を拡大するためには、各ステークホルダーから公共機関と同等の信頼を得る必要があり、そのため、公共機関のお墨付きが重要となること、さらに活動の実施主体となるチャネルから、特に創出する社会価値についての共感を得ることが重要であると考えられる。

## (5) 制度に関する視点

(活動の立ち上げ期)

社会保障領域の CSV 活動を立ち上げるきっかけは、大きく以下の 2 パターンが見られる。

パターン A: メガトレンドによる新たな法制度の成立

パターン B: 社会問題に対しての担当者・経営者の危機意識

パターン A については、法制度の成立もしくは成立機運が活動立ち上げ検討のきっかけとなっている。法制度も、より企業にとって直接的な民間参入規制の緩和といったものから(例:2000 年の保育所運営への民間参入規制緩和)、企業にとって間接的ではあるが、新たな枠組みの法制度(例:1998 年の介護保険法、2000 年の介護保険制度)もあり、CSV 活動の契機となる制度自体の特徴は見られないが、一般企業が CSV 活動実施を検討するにあたって、法制度の成立は大きな後押しとなっている。法制度成立が CSV 立ち上げの契機となる理由として、以下が考えられる。

- －アプローチする社会課題の重要性を判断する基準がなく、企業にとってはその活動が社会に対して与えるインパクト(=社会価値)の大きさを想定できないため、活動立ち上げの意思決定を行うことはできないが、法制度を「国が重視し手当てが必要と考えている領域への取り組み」と捉えることにより、活動の有効性・意義をある程度担保することができる
- －法制度成立が、補助金等の助成を伴うことが多い。CSV 活動が新規事業や新規の企業活動である限り、立ち上げ時から大規模な投資が為されることは少なく、企業にとって活動資金源の確保は困難であり、一部でも助成があることは大きなメリットとなる
- －参入障壁を明確に下げることになる

通常のビジネスにおける新規事業と同様、資金源の確保や参入障壁の撤廃は立ち上げ期において企業が有益と感じるものであるが、CSV 活動では、法制度成立を「社会課題の重要性の顕れ」と捉え、活動立ち上げの根拠とするという点が特徴的である。

(活動の推進期)

立ち上げ期の項で前述したパターン A・B とも、推進期においては行政(特に自治体)との関わりを深め、多くは何がしかの支援を受けているケースが多い。ただ、その支援は制度上の補助金等の交付ではなく、より定常的な、行政の業務に活動が組み込まれるようなスキームの構築に至るケースが多く見られる(行政機能の一部代行)。また、金銭的な補助であっても企業ではなく、各ステークホルダー(社会的弱者、地域など)に対してサービス利用にかかる料金の一部補助といった形になっている。具体的には、企業に対しては、管内の社会的弱者のリストを提供する(例:ヤマト運輸、ヤクルト)支援や行政サービスの一つとして加え広く管内に周知する(例:資生堂、セコム)等が見られる。そのようなスキームを企業が選択する理由としては、以下が推測される。

- －活動のサステナビリティ(持続性)の観点から、活動がそれ自体で事業として成立させることを

志向する

- －推進期には、活動の成長に寄与する顧客獲得が主眼となるため、営業・販促活動を円滑に進めることができるような支援を求めるようになる

社会保障領域の社会問題は、人々の意識や生活様式に根差すものであるため、行政にとってその解決は人手のかかる施策になることが多い。行政はリソースの制約に常にさらされており、そのような行政の根本的なニーズが、制度面での整備による民間企業の行政サービス・業務への「組み入れ」につながっていると考えられ、社会保障領域での CSV 活動の大きな特徴と言える。

## 2) 課題の考察

「IV章 国内先進事例調査(ヒアリングによる詳細調査) 2. 調査結果まとめ」にて掲載した個社別の課題(・困りごと)整理表(図表 国内先進事例の課題(・困りごと)まとめ表)を受け、社会保障領域において CSV 活動を実施している実施主体が抱えている課題(・困りごと)を以下に整理、構造化した(図表)。

以下の図表で整理している 23 の課題(・困りごと)は、本調査研究の国内先進事例調査(ヒアリングによる詳細調査)結果を元に作成しているため、あくまで CSV 活動の実施主体である民間企業側から抽出できた課題(・困りごと)となる。

図表 社会保障領域において GSV 活動を実施している実施主体が抱えている課題(・困りごと)一覧表

	ヒト・組織に関する視点	モノ・サービスに関する視点	活動効果に関する視点 (収益や社会への貢献の視点)	社外との関係の視点	制度に関する視点
(活動の)立ち上げ期	<p>(1)活動の意義・方針に対して社内・経営層からの理解を得ることができない</p> <p>(2)活動を担う人材が不足している。また、社内における連携が不十分</p>	<p>(5)社会(貢献)活動特有のノウハウや社内での推進の仕方に関する情報が不足している</p>	<p>(8)高齢者等の社会的弱者向けの活動は収益性が悪くなる(理由) ・収入の少ない高齢者等も利用できる料金設定にする必要があるため ・人手のかかるサービスが求められるため 等</p> <p>(9)国や自治体からの認可や助成金などの後押しがなければ、活動が成り立たない</p> <p>(10)収支面において、経営層から了承を得ることが困難である(中長期的な視野での収益やリターンに対する理解が必要となる)</p>	<p>(13)地域や自治体と接する機会が少なく、信頼関係を構築することが困難である</p> <p>(14)社会保障領域に民間が参入する場合は、地域住民や自治体から不信感を持たれやすい</p> <p>(15)地域ごとの解決優先度の高い課題を把握することができない</p> <p>(16)他地域へ活動を横展開できない</p>	<p>(22)個人情報の取り扱いに対する正しい認識が浸透していないため、活動を推進しづらい</p> <p>(例) ・個人情報に過剰に反応するケースがある ・個人情報保護を理由に情報提供してくれないため、対象者に効率的にアプローチできない</p>
(活動の)推進期	<p>(3)専門知識を身に付けた人材の育成や確保が困難である</p> <p>(4)活動の意義・ビジョン・方針などを社内に十分に浸透できていない</p>	<p>(6)利用者の利便性を求め、社会的弱者向けの商品・サービスの開発や提供が必要になる</p> <p>(7)効率的に活動を拡大させるため、既存事業である本業からのインフラ活用などが必要になる</p>	<p>(11)活動開始より2~3年後には、経営層より収益性を強く求められ始める(収益面で一般事業と単純に比較されやすくなる)</p> <p>(12)活動効果の測定・可視化が出来ていない</p> <p>(特に) ・社会的価値に関するKPIを設定できない ・創出している社会的価値の測定が困難</p>	<p>(17)外部関係者やサービス対象者に活動意義が十分に浸透していない</p> <p>(18)他社と連携したい際、候補となる事業者のニーズや課題などの情報を入手することが困難</p> <p>(19)民間と行政の間における責任範囲や責任の分担が不明確である</p> <p>(20)行政と民間企業間の交流が不十分であるため、認識に乖離がある</p> <p>(21)熱意をもった自治体内の地域福祉活動担当者に出会えない</p>	<p>(23)具体的な推進制度がないため、活動を推進しづらい</p> <p>(例) ・実務を担当する自治体職員の認知や取組姿勢・体制が不十分となる</p> <p><b>国や自治体との連携における課題</b></p>

出典)野村総合研究所作成

上記図表における合計 23 個の課題(・困りごと)は、社会保障領域において CSV 活動を実施している実施主体が抱えている課題(・困りごと)ではあるものの、①(社会保障領域における)CSV 活動特有の課題(・困りごと)に加え、②一般の企業活動や事業においても見られる課題(・困りごと)、の2分類に区分することができる。具体的には、23 課題(・困りごと)は以下のように分類された。

※課題番号は上記図表で使用している番号と一致

①(社会保障領域における)CSV 活動特有の課題(・困りごと)

- (1)活動の意義・方針に対して社内・経営層からの理解を得ることができない
- (5)社会(貢献)活動特有のノウハウや社内での推進の仕方に関する情報が不足している
- (8)高齢者等の社会的弱者向けの活動は収益性が悪くなる**
- (12)活動効果の測定・可視化が出来ていない
- (14)社会保障領域に民間が参入する場合は、地域住民や自治体から不信感を持たれやすい**
- (15)地域ごとの解決優先度の高い課題を把握することができない
- (17)外部関係者やサービス対象者に活動意義が十分に浸透していない
- (19)民間と行政の間における責任範囲や責任の分担が不明確である
- (21)熱意をもった自治体内の地域福祉活動担当者に出会えない**
- (22)個人情報の取り扱いに対する正しい認識が浸透していないため、活動を推進しづらい**

②一般の企業活動や事業においても見られる課題(・困りごと)

- (2)活動を担う人材が不足している。また、社内における連携が不十分
- (3)専門知識を身に付けた人材の育成や確保が困難である
- (4)活動の意義・ビジョン・方針などを社内に十分に浸透できていない
- (6)利用者の利便性を求め、社会的弱者向けの商品・サービスの開発や提供が必要になる
- (7)効率的に活動を拡大させるため、既存事業である本業からのインフラ活用などが必要になる
- (9)国や自治体からの認可や助成金などの後押しがなければ、活動が成り立たない
- (10)収支面において、経営層から了承を得ることが困難である
- (11)活動開始より2~3年後には、経営層より収益性を強く求められ始める
- (13)地域や自治体と接する機会が少なく、信頼関係を構築することが困難である
- (16)他地域へ活動を横展開できない
- (18)他社と連携したい際、候補となる事業者のニーズや課題などの情報を入手することが困難
- (20)行政と民間企業間の交流が不十分であるため、認識に乖離がある
- (23)国が CSV 活動の推進を促しても具体的な推進制度がないため、活動を推進しづらい

①で記載した 10 個の課題(・困りごと)に対しては、その説明や CSV 活動特有であると判断した理由を以下に記載している。また、①の中でも、太字で表記している(8)、(14)、(21)、(22)に関しては、「社会保障領域における CSV 活動特有の課題(・困りごと)」であると考えることができる。その理由も合わせて記載する。

(1) 活動の意義・方針に対して社内・経営層からの理解を得ることができない

— 企業にとっての価値と社会貢献が両立するという考えが社内や経営層に十分に浸透していない状況では、一般の企業活動にはないCSV活動の意義や中長期的なリターンを説明しても理解が得られないケースが多い。

(5) 社会(貢献)活動特有のノウハウや社内での推進の仕方に関する情報が不足している

— 既存の事業を見直すことで、新しく社会貢献的な要素を既存事業に付加しようとする場合には、社会貢献活動に前向きに対応する社内の文化・風土や対象分野に対するノウハウが必要になるが、CSV活動の立ち上げ期には不足しているケースがある。

**(8) 高齢者等の社会的弱者向けの活動は収益性が悪くなる**

— 国内先進事例調査(ヒアリングによる詳細調査)では、高齢者等の社会的弱者に対して価値を提供する活動では、収益性があまり良くならない、という意見があった。その要因の一つは、人々の意識や生活様式に根差すものであるため「face-to-face」での対応が求められることが多いからである。そのため、高齢者の見守り活動等のように、人手が多くかかり、人件費が増大になるケースが多い。また本調査の中では、収入の少ない高齢者等も利用できる料金設定にする必要があるため、どうしても薄利になってしまう、という意見もあった。

— 上記は、対象者が高齢者等の社会的弱者の場合であり、国や自治体に対応すべきと考えられていた領域内での活動であるため、社会保障領域におけるCSV活動特有である。

(12) 活動効果の測定・可視化が出来ていない

— 企業にとっての価値だけでなく、社会に対する価値や活動の効果を測定しなければならない点がCSV活動の一つの特徴であり、多くの民間企業がクリアできていない障壁である。

— 特に、創出している社会的価値の測定が困難であり、社会的価値に関するKPIを明確に設定し、成果を評価している事例は日本国内の中ではまだ僅少である。

— しかし、国内先進事例調査(ヒアリングによる詳細調査)の中では、例えば、伊藤園による「茶産地育成事業」のように、自社にとっての価値に加え、社会にとっての価値に対しても定量的なKPIを設定し、毎年その評価を実施している事例もあった。

**(14) 社会保障領域に民間が参入する場合は、地域住民や自治体から不信感を持たれやすい**

— 社会保障領域の中でも、特に、介護・医療や高齢者対応などの社会福祉領域において顕著であるが、サービスの利用者やその家族は、公共機関と同等の信頼を民間企業に求める傾向にある。また、利用者以外の各ステークホルダーも実施主体に対する信頼を重視しているため、CSV活動を推進していくためには、公共機関等からのお墨付きや認定等が必要になるケースが多い。

— 一方で本調査の中では、社会保障領域における行き過ぎた民間企業排除の考えが、自治体などには依然として残っているという意見もあった。

(15) 地域ごとの解決優先度の高い課題を把握することができない

— 社会課題・地域課題を機会と捉え、民間企業が事業を通じて課題解決に貢献していく考えは、

CSV 概念の根幹となる。

- －社会課題・地域課題に事業を通じて取り組んでいきたいと考えている民間企業は多くいるし、実際にリソースとして必要な技術なども保有している。しかし、それらの主体の多くは、本質的な課題認識が明確にできていないために CSV 活動にまで踏み込めていない、という意見が本調査の中であった。
- －また、現状は課題であると言われている社会課題・地域課題でも、10年後や20年後はどうなっているのか予見できないため、取り組みに対して億劫になっている(グランドデザイン描画の不慣れ)。国や自治体にとっては、中長期的な観点からの解決優先度の高い社会課題・地域課題の提示が必要になるといえる。

(17) 外部関係者やサービス対象者に活動意義が十分に浸透していない

- －CSV 活動の推進やステークホルダーとの協業のためには、ステークホルダーとの対話を通じた活動意義の理解・浸透が、一般的な企業活動以上に重要となる。
- －しかし、実施主体である民間企業が、活動の意義やビジョン・方針を明確化できていないや既存事業からのネットワークではステークホルダーに十分にアプローチできない等の理由により、十分に浸透させることができていないケースが多い。
- －また、(14)に関連するが、民間企業が社会福祉を中心とした社会保障領域で活動していることに対して先入観で不信感を抱いてしまうことが、活動意義が浸透しづらい要因の一つになっている。
- －「1) (社会保障領域における) CSV 活動の基本的な構造の考察」の「(5) 制度に関する視点」で上述したとおり、外部からの支援としては、国や自治体による対象領域における課題感の提示(地域やステークホルダーに幅広く提示する)や法制度による活動の後押し等が有効であると考えられる。

(19) 民間と行政の間における責任範囲や責任の分担が不明確である

- －「1) (4) 社外との関係の視点」で上述したとおり、(社会保障領域における) CSV 活動では、自治体や福祉機関との連携が多く見られることが大きな特徴である。社会貢献活動の要素を含む CSV 活動であるからこそ、自治体とのすみ分けや連携・協業が発生し、それゆえに提起される課題である。
- －特に社会保障領域においては、高齢者の見守り機能等、生命に関する大きな責任が伴う活動であることが多いため、有事の際に民間企業1社では全責任を背負い切れないという意見が多かった。そのため、民間と行政の間における責任範囲や責任の分担を活動開始前に明確に実施しておくことが重要になる。

(21) 熱意をもった自治体内の地域福祉活動担当者に出会えない

- －特に社会保障領域においては、自治体内の地域福祉活動などの担当者と密にコンタクトを取り、地域にとっての価値と自社にとっての価値を両立する取り組みを実施していくことが、活動の重要な要素となる。
- －しかし、本調査研究の中では、自治体内の担当者間には、民間企業との協業に対して大きな温度差がある、対象としている地域課題への取り組み姿勢が同じ部署でも担当者によって大き

な違いがあるという、ネガティブな意見が多くあった。

- 上記のように、民間活用に対する自治体内の担当者の姿勢にバラつきがある点は、民間企業と行政が協業し、先進的な CSV 活動を実施している海外に比べて遅れている点の一つである。
- 一方で、(14)に関連するが、自治体にとっては具体的な推進制度がないため、CSV 活動等の民間との協業を担当する自治体職員の体制を組めない、取組姿勢を標準化できない、という意見もあると考えられる。

**(22) 個人情報の取り扱いに対する正しい認識が浸透していないため、活動を推進しづらい**

- 本調査研究の中では、個人情報の取り扱いに対する正しい認識が CSV 活動のサービス対象者や外部関係者に十分に浸透していないために、活動を実施していても個人情報に過剰に反応される、個人情報保護を理由に行政等が情報提供をしてくれないため、対象者に効率的にアプローチできない、などの困りごとが散見された。
- 高齢者を中心に多様な社会的弱者にアプローチする「社会保障領域における CSV 活動」では特に重大な課題・障壁となるため、国・自治体による当該領域制度の制定や地域社会への正しい認識の普及が必要になる。

図表 社会保障領域においてCSV活動を実施している実施主体が抱えている課題(・困りごと)一覧表 分類版

	ヒト・組織に関する視点	モノ・サービスに関する視点	活動効果に関する視点 (収益や社会への貢献の視点)	社外との関係の視点	制度に関する視点
(活動の)立ち上げ期	<p>(1)活動の意義・方針に対して社内・経営層からの理解を得ることができない</p> <p>(2)活動を担う人材が不足している。また、社内における連携が不十分</p>	<p>(5)社会(貢献)活動特有のノウハウや社内での推進の仕方に関する情報が不足している</p>	<p>(8)高齢者等の社会的弱者向けの活動は収益性が悪くなる(理由) ・収入の少ない高齢者等も利用できる料金設定にする必要があるため ・人手のかかるサービスが求められるため等</p> <p>(9)国や自治体からの認可や助成金などの後押しがなければ、活動が成り立たない</p> <p>(10)収支面において、経営層から了承を得ることが困難である(中長期的な視野での収益やリターンに対する理解が必要となる)</p>	<p>(13)地域や自治体と接する機会が少なく、信頼関係を構築することが困難である</p> <p>(14)社会保障領域に民間が参入する場合は、地域住民や自治体から不信任を持たれやすい</p> <p>(15)地域ごとの解決優先度の高い課題を把握することができない</p> <p>(16)他地域へ活動を横展開できない</p>	<p>(22)個人情報の取り扱いに対する正しい認識が浸透していないため、活動を推進しづらい</p> <p>(例) ・個人情報に過剰に反応するケースがある ・個人情報保護を理由に情報提供してくれないため、対象者に効率的にアプローチできない</p>
(活動の)推進期	<p>(3)専門知識を身に付けた人材の育成や確保が困難である</p> <p>(4)活動の意義・ビジョン・方針などを社内に十分に浸透できていない</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p><span style="display: inline-block; width: 15px; height: 10px; background-color: #FFC0CB; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></span> ①CSV活動特有の課題</p> <p><span style="display: inline-block; width: 15px; height: 10px; background-color: #FF69B4; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></span> ①の中でも、社会保障領域におけるCSV活動特有の課題</p> <p><span style="display: inline-block; width: 15px; height: 10px; background-color: #FFFACD; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></span> ②一般の企業活動や事業においても見られる課題</p> </div>	<p>(6)利用者の利便性を求め、社会的弱者向けの商品・サービスの開発や提供が必要になる</p> <p>(7)効率的に活動を拡大させるため、既存事業である本業からのインフラ活用などが必要になる</p>	<p>(11)活動開始より2~3年後には、経営層より収益性を強く求められ始める(収益面で一般事業と単純に比較されやすくなる)</p> <p>(12)活動効果の測定・可視化が出来ていない</p> <p>(特に) ・社会的価値に関するKPIを設定できない ・創出している社会的価値の測定が困難</p>	<p>(17)外部関係者やサービス対象者に活動意義が十分に浸透していない</p> <p>(18)他社と連携したい際、候補となる事業者のニーズや課題などの情報を入手することが困難</p> <p>(19)民間と行政の間における責任範囲や責任の分担が不明確である</p> <p>(20)行政と民間企業間の交流が不十分であるため、認識に乖離がある</p> <p>(21)熱意をもった自治体内の地域福祉活動担当者に出会えない</p>	<p>(23)具体的な推進制度がないため、活動を推進しづらい</p> <p>(例) ・実務を担当する自治体職員の認知や取組姿勢・体制が不十分となる</p>

出典)野村総合研究所作成

## 2. 今後の検討に向けて

「1. 本調査研究を通しての考察」において上述した CSV 活動の基本的な構造、及び、社会保障領域における CSV 活動の実施主体が抱えている課題を踏まえ、本節にて、(主に社会保障領域において)民間企業による CSV 活動への参加を促進・活性化させるための国や自治体による支援・施策のあり方を検討する。

具体的には、前節にて抽出した以下の4つの重点課題それぞれに関して、有効と考えられる国や自治体による支援のあり方を提言している。

(8) 高齢者等の社会的弱者向けの活動は収益性が悪くなる

(14) 社会保障領域に民間が参入する場合は、地域住民や自治体から不信感を持たれやすい

(21) 熱意をもった自治体内の地域福祉活動担当者に出会えない

(22) 個人情報取り扱いに対する正しい認識が浸透していないため、活動を推進しづらい

以上4つの重点課題は、社会保障領域において先進的な CSV 活動に取り組んでいる実施主体が抱える特有の課題(・困りごと)であり、それらに対して有効と考えられる支援・施策のあり方を記載している。また、実際に国や自治体による支援を実施する上で、障壁となる点や懸念点も合わせて記載している。

### 「(8) 高齢者等の社会的弱者向けの活動は収益性が悪くなる」に対する支援・施策の検討

当課題は前節で上述のとおり、社会保障領域(社会福祉)特有のコスト効率の悪さが大きな要因であった。そのため、短期的な視点での支援としては、資金面で援助するという国や自治体からの『補助金』等が考えられる。しかし、民間企業が国や自治体からの補助金頼みで社会保障領域の CSV 活動に参入しても、長期的に継続して活動を実施できるかは疑問である。

そこで、中長期的な視点での支援や施策としては、国や自治体側から実施主体である民間企業へ『対象領域におけるノウハウを提供する』や『対話の機会を提供する』などが有効であると考えられる。つまり、民間企業が、補助金などの短期的な支援頼みではなく、時間はかかるものの、社会保障領域において自力で活動を継続的に実施していけるよう、活動のノウハウ蓄積や人材育成を支援するという考えである。ただし、懸念点としては、自治体における業務負荷が増加するという可能性が考えられる。民間企業との協業や民間に業務を委譲することによる(自治体側の)業務負荷の減少分と、上記の支援を実施することによる(自治体側の)業務負荷増加分を天秤にかけ検討する必要がある。自治体側への民間との協業や連携に対するニーズや課題感の把握調査なども通じて実施する必要がある。

### 「(14) 社会保障領域に民間が参入する場合は、地域住民や自治体から不信感を持たれやすい」に対する支援・施策の検討

公共機関と同等の信頼を実施主体である民間企業に求める傾向にある社会保障領域においては、国による『(CSV 活動)認定の策定』などの支援・施策が有効であると考えられる。例えば、『高齢者の見守りに貢献している事業活動』などの認定を策定し、国が主導となり、CSV 活動単位で認定を出していく、等の推進方法が考えられる。ただし、認定機関をどこが担うのか(国が担うか、自治体が担うか、もしくは外部の学術機関などに委託するか等)や、認定規格をいかに策定するかなどの課題が挙がってくる。

また、認定を得ており、その自治体の管轄エリア内で活動を実施している CSV 活動を、自治体が『自治体の刊行物などで CSV 活動事例を紹介する支援』も、地域住民や各ステークホルダーからの不信感を払しょくするために有効であると考えられる。

## 「(21)熱意をもった自治体内の地域福祉活動担当者に出会えない」に対する支援・施策の検討

自治体内で、対象としている地域課題への取り組み姿勢が同じ部署でも担当者によって温度差があるや、そもそも自治体内に対象の社会課題に対応できる担当者がいない/少ない、などの課題は、民間企業との協業を通じて社会保障領域における CSV 活動を推進していく上での大きな障壁となる。まずは国が『自治体の担当者や職員を啓発する』という支援が考えられる。具体的には、国から自治体への継続的な『優先順位の高い重点的な社会課題の提示』や『対象の社会保障領域において共通価値を發揮している事例の紹介』などが考えられる。国からの課題感や有効に働くであろう民間活用(民間との協業)を受けて、自発的ではあるものの自治体が対象領域の人員体制や人材育成を強化することが期待される。また、国が課題感を明確に示すことは、民間企業側にも有効であり、民間企業は安心してその社会課題に対して取り組むことができる。

次に、『人材交流の活性化』などの支援も有効である。具体的には、対象の社会保障領域において国と自治体間での出向などを活性化する、また優先順位の高い重点社会課題に取り組んでいる民間企業と自治体間での人材交流などを活性化するなどが考えられる。ただし、懸念点としては、そのような人材交流の効果を測定(見える化)することが困難である点である。また、当支援も中長期的な視点での支援になるため、効果が出るまでに時間がかかる点も懸念される。

さらに、自治体の担当者の民間活用(民間との協業)に対する意識という視点では、上述した『国による(CSV 活動)の認定』が有効であり、担当者の意識を高める効果や前向きに検討させる効果が見込まれる。

## 「(22)個人情報の取り扱いに対する正しい認識が浸透していないため、活動を推進しづらい」に対する支援・施策の検討

当課題に対しては、まずは、国より『社会全体及び自治体へ幅広く、正しい認識を通知する活動を強化する』ことが必要になる。また、自治体側のアクションとしては、正しい認識をより浸透させるために『地域社会に対する普及・啓発活動』を実施することや、実際に外部の CSV 活動実施主体などに個人情報を提供する際には、『対象者に事前の説明や確認』を徹底することが重要になる。

さらに、国による支援・施策としては、自治体などの行政から CSV 活動実施主体である民間企業に対して個人情報を提供する、つまり、『官から民への個人情報の共有促進』支援が、民間企業による社会保障領域における CSV 活動を効率的に実施し、活動を促進させていくためには有効である。ただし、当然であるが、個人情報を共有する民間事業者の見極めや選定は慎重に実施する必要がある。そのため、個人情報を共有するに値する信頼の置ける事業者か否かの見極めをいかに実施するか等は残る課題となるが、上述した『国による(CSV 活動)の認定』がその答えの一つとなり得る。

以上のとおり、CSV 活動を実施している民間企業が抱える各重点課題に対して多様な支援・施策のあり方が考えられるが、社会保障領域において民間企業による CSV 活動への参加を促進・活性化させるためには、『国による(CSV 活動)の認定』が特に有効であると考えられる。『国による(CSV 活動)の認定』は、(14)や(21)の重点課題を解消するソリューションになり得るだけでなく、(22)で記載した『官から民への個人情報の共有促進』の支援・施策を実現する際に障壁と考えられるものに対しても有効に作用すると考えられる。また、(8)の活動収益の観点でも、国による(CSV 活動)の認定が、企業ブランドや(CSV)活動ブランドの向上、また活動をスムーズに推進させること(コスト効率を向上させること)に寄与し、ひいては収益性の改善につながる可能性も考えられる。

以上のとおり、『高齢者の見守りに貢献している事業活動』などの社会保障領域における重点領域ごとの『国による(CSV 活動)の認定』が特に有効であると考えられるが、実際に実施する場合には、認定機

関や規定の規格(認定の基準)、また認定方法等、具体的にいかに推進していくかは今後の検討事項である。また民間企業にとっては、認定を得るために、活動効果や成果のエビデンス作りが必要になってくると考えられるが、そのようなエビデンスを作成できる学術機関(専門的な社会的領域の価値を可視化できる機関)も国が指定すべきか否かという観点や、利用者にサービスの品質を保証する(約束したサービスを実現できなかった場合に利用料金の減額を規定する等)制度である「SLA(サービスレベル合意書)」も認定に合わせて作成する必要があるか否かという観点等も今後の検討材料となる。

<本調査研究における連絡先>

野村総合研究所

消費サービス・ヘルスケアコンサルティング部

西尾 紀一

T E L : 03-5533-2241

E-mail : [k-nishio@nri.co.jp](mailto:k-nishio@nri.co.jp)

住所：東京都千代田区丸の内 1-6-5 丸の内北口ビル（〒100-0005）