



CSV の成果を測定する

CSV でも CSR でも、体系的に推進するための基本は、PDCA マネジメントです。活動の目標を定め、活動後に結果を評価し、必要な改善を加えていきます。PDCA をしっかり回すためには、目標を指標として明確にすること、できれば KPI として定量指標を設定することが有効です。

社会・環境問題の解決と企業の収益 / 競争力の向上を両立させる CSV の場合は、KPI として、「社会にとっての価値」と「企業にとっての価値」を両方含むことが求められます。

これまでは、社会にとっての価値と企業にとっての価値は、基本的に別々に測定されており、CSR / サステナビリティレポートで、社会面や環境面の KPI に対する成果を、アニュアルレポートで売上・利益などを開示するのが一般的でした。レポートとしては統合されている企業でも、1つの活動に対して、社会にとっての価値と企業にとっての価値の両面で評価を行っている例は、ほとんどありません。しかし、CSV の成果としては、両方の価値を測定する必要があります。

CSV の3つのアプローチのうち、製品・サービスを顧客に提供する「製品・サービスの CSV」については、社会にとっての価値としては、製品・サービスが対応する社会・環境問題に応じて、治療された患者数、CO₂ 排出削減量、栄養や教育の普及率などを、企業にとっての価値としては、売上、市場シェア、市場成長率、利益率など、測定します。

企業の競争力を強化する「バリューチェーンの CSV」「競争基盤 / クラスターの CSV」については、社会にとっての価値としては、バリューチェーンや競争基盤 / クラスターへの打ち手が対応する社会問題に応じて、資源やエネルギーの削減量、教育や健康の普及率、サプライヤーの収益率など、企業にとっての価値としては、削減コスト、利益率、定量化された品質や生産性など、を測定します。

社会にとっての価値は、CSV 活動が対応しようとする社会・環境問題が解決に向かっていることを明らかにする指標を、企業にとっての価値は、対象となる CSV 活動が意図する財務・非財務の価値が生み出されていることを明らかにする指標を、設定することが必要です。

コカ・コーラの CSV 成果の測定事例

コカ・コーラは、ブラジルで低所得層の若者がスキル不足で仕事を得られないという社会問題に対して、そうした若者を NGO などとともに教育しつつ、コカ・コーラの小規模流通業者の戦力として活用するプログラムを実施しています。

このプログラムについて、コカ・コーラは、社会にとっての価値の指標として、若者の就職率と自尊心の向上を、企業にとっての価値指標として、売上・利益とブランド認知度を設定しました。プログラム推進の結果、30%の若者がコカ・コーラまたはコカ・コーラのパートナーで継続して働くこととなり、10%は自分で事業を始めることになりました。また、2年間でプログラムは利益が出るようになりました。

コカ・コーラは、設定した指標の推移などの成果を見ながら、プログラムに必要な改善を加えていき、当初に意図したとおり、若者の就業率や仕事に対する意識を改善しつつ、コカ・コーラの流通業者の業績向上や地域におけるコカ・コーラのブランド向上を実現しています。

CSV は、企業活動を通じて、社会にとっての価値と企業にとっての価値を両方生み出そうとするものですが、従来の社会貢献活動が企業の評判を上げるという説明のもと行われていたように、多くの企業活動について、社会にとっての価値と企業にとっての価値の両方を生み出していると定性的に説明することは、可能です。

しかし、CSV の本質的目的は、資本主義システムを持続可能なより良いものにすることであり、社会にとって本当にインパクトのある活動を実施し継続することが求められます。そのためには、そうした活動が企業にとっての価値も同時に生み出すことが求められます。

各企業が行う CSV が、本当に社会と企業にとって大きな価値を生み出しているかどうかは、評価指標を設定し成果を測定すれば、明らかになります。CSV を推進する多くの企業に取り組んでもらいたいものです。

【みずかみ・たけひこ】東京工業大学・大学院、ハーバード大学ケネディースクール卒業。旧運輸省航空局で、日米航空交渉、航空規制緩和などを担当した後、アーサー・D・リトルを経てクレアンに参画。CSR / サステナビリティのコンサルティングを主業務とする。