



CSR 部門による CSV の推進

CSV の 3 つの方法のうち、製品・サービスの CSV は、事業開発部門や事業部門が中心となって実施するものです。バリューチェーンの CSV は、社内の事業プロセスすべてに関わるもので、事業部門だけでなく、すべての機能部門で実施することができます。クラスターの CSV は、事業部門と一部機能部門が中心となります。

しかし、CSV は、戦略的フィランソロピー→戦略的 CSR → CSV と、社会貢献活動や CSR を戦略的に行うという文脈で進化してきたせいか、まず CSR 担当者間で認知が広がっています。一方で、事業部門などでは CSV の認知はまだこれからという段階です。社会問題を対象とした新規事業の検討など個別の活動は行われていますが、事業部門などで体系的に CSV の可能性を検討しているというケースは、ほとんどないと言って良いでしょう。

こうした状況において、CSR 部門は、何をすべきでしょうか。基本的には、社内の他部門を動かすことが必要であり、他部門に CSV の意味合いとその価値を理解してもらう必要があります。そのためには、講演やワークショップを通じて、CSV のコンセプトと、自社ではどのような CSV の可能性があるのかを理解してもらうことが必要です。その際には、1Action 2Value チャートなどを用いて、すでに行われている自社の CSV を可視化し、同業他社や他業界の事例と照らし合わせて、まだ実施できていないことを整理することなどが、有効でしょう。

その他、CSR 部門ができることとしては、CSV マテリアリティの特定、CSV 方針の策定などがあります。

M-PESA にみる CSR 担当者による CSV の創造

しかし、CSR 担当者が自ら CSV ビジネスを生み出すことができないわけではなく、イントラプレナー・マインドを持つ CSR 担当者であれば、自ら CSV ビジネスを創り出すこともできるはずです。

例えば、ボータフォンの途上国におけるモバイル金融サービス「M-PESA」は、CSR 部門における国連「ミレニアム開発目標」

に如何に貢献するかという検討から始まっています。まず、ボータフォンの CSR 部門長のニック・ヒューズ氏が、途上国の経済を後押しする手段として、「貨幣の流通速度」に着目しました。ヒューズ氏は、途上国に金融インフラがないことから、ボータフォンの無線技術を使えば、スピーディーで、安全かつ低コストのモバイル金融が実現し、経済や雇用創造に貢献できると考え、企画書にまとめました。

しかし、社内からは、「CSR 部門に儲かる事業がつかれるのか」「金融ビジネスは通信会社がやるべき仕事なのか」などの否定的な意見が出され、社内稟議はなかなか通りませんでした。そうした中、ボータフォンでモバイル・ペイメント・サービスの開発と商業化を担当するスージー・ローニー氏と出会い、2人は、資金調達のため、英国国際開発省のコンペに参加し、「モバイル技術を活用して、銀行口座を持っていない貧困層にマイクロファイナンスを提供する」という企画で、1億3,000万円の資金を獲得したのです。

この成功をテコに、会社からも1億4,000億円の出資を獲得しました。そして、ボータフォンが出資しているケニアのサファリコムをパートナーに選び、事業を開始しましたが、サファリコムはあまり協力的ではなく、ボータフォンも「とりあえず2人で頑張ってみたまえ」という状況でした。

最初のサービスがなかなかうまくいかない中、貧困層の人々に直接会って話を聞いたり、貧困層の人々の仕事や生活をつぶさに観察したりする中、銀行口座を持っていない人々が「給与の安全な入金と管理」「家族への送金」「ちょっとした日常の小口決済」というニーズを抱えていることを発見しました。2人は、こうしたニーズに対応し、携帯電話のSMSを利用したP2P金融サービス「M-PESA」を考案しました。そして、規制当局なども説得し、事業化したところ、予想を大きく上回る成功を収めました。

この例にあるように、CSVの特徴として、パートナーシップを組みやすいということがあります。社内外の資金やリソースを活用すれば、CSR部門でも、CSV事業を推進できる可能性があるはずです。