

クリーンのCSVコンサルティングのご紹介

(基本フレームワークと資料(抜粋))

2011年10月

株式会社クリーン

CSV (Creating Shared Value)

CSV (Creating Shared Value)とは、企業の事業を通じた社会課題解決を可能とする、「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新しい経営コンセプトです。

CSVの基本コンセプト

CSVの3つの方向性

<p>✓ CSV (Creating Shared Value)とは、社会課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取り組み</p>	<p>社会課題を解決する製品・サービスの提供 Reconceiving Products and Markets</p>	<p>✓ 社会課題を事業機会と捉え、自社の製品・サービスで如何に社会課題を解決するかの探索を通じた新規事業創発・推進</p> <p>代表例: GEのエコマジネーション、トヨタのプリウス、各種BOPビジネス</p>
	<p>バリューチェーンの競争力強化と社会への貢献の両立 Redefining Productivity In the Value Chain</p>	<p>✓ 効率化を通じたコスト削減、サプライヤー育成を通じた高品質原料の安定供給等、バリューチェーンを(新たな視点で)最適化しつつ社会課題を解決</p> <p>代表例: 流通業による輸送ルート最適化を通じた環境負荷軽減、食品企業による原料農家育成</p>
	<p>事業展開地域での競争基盤強化と地域への貢献の両立 Enabling Local Cluster Development</p>	<p>✓ 事業展開地域における人材、周辺産業、輸送インフラ、市場の透明性等を自ら強化することを通じ、地域に貢献しつつ、自社の競争力を向上</p> <p>代表例: IT企業による地域のIT教育支援を通じたIT人材という競争基盤の強化</p>

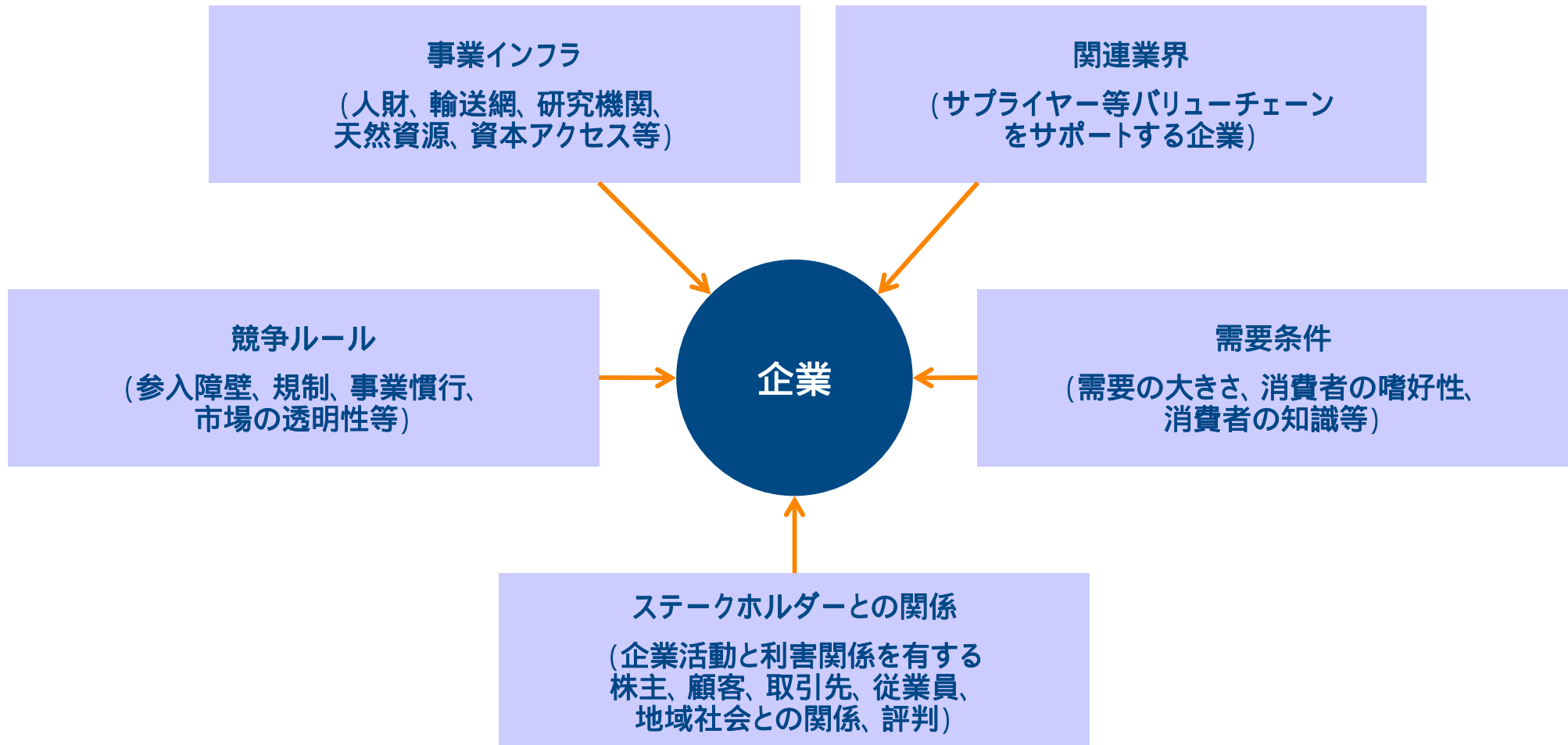
バリューチェーンの競争力強化と社会への貢献両立の6パターン

バリューチェーンにかかわる社会課題を解決し、社会にとっての価値を生み出すと同時に、企業にとっての価値を生み出す基本パターンは、6つ考えられます。

基本パターン	企業にとっての価値	Shared Value	社会にとっての価値	事例
エネルギー利用と物流の効率化 Energy use and logistics	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 工場、オフィス、物流等、バリューチェーン全体のエネルギーコスト削減 ✓ 物流におけるエネルギーコスト低減、対応迅速性向上、在庫削減等 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ 化石資源の有効利用、CO2排出量削減 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ウォルマートは、容器・包装の軽量化とトラック輸送ルート最適化により、商品輸送量を増やしながら年間2億ドルのコスト削減を実現
資源利用の効率化 Resource use	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 水資源、各種原料等の効率利用、リサイクル、リユース等によるコスト削減 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ 水資源、各種原料等の有効利用 ✓ ゴミ処理量の削減 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ダウ・ケミカルは、最大の生産拠点における水資源使用量を10億ガロン削減することを通じて、400万ドルのコストを削減
サプライヤーの育成 Procurement	<ul style="list-style-type: none"> ✓ サプライヤーの育成を通じた高品質な原材料の安定調達 ✓ ローカルサプライヤーの育成を通じたサプライチェーンの効率化 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ サプライヤーの生産性向上を通じた環境負荷軽減 ✓ サプライヤーの成長を通じた地域コミュニティの発展 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ネスレは、アフリカおよび南米の小規模コーヒー農家に栽培技術・ノウハウの供与、資金援助等を行い、高品質コーヒーの安定調達を実現
新たな流通モデル Distribution	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 新たな事業からの収益獲得 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 電子書籍等のモノの流通から情報の流通への変更 ➢ マイクロファイナンス等の新市場対応流通モデル 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ 紙、プラスチック等の使用量削減 ✓ 途上国の発展 等 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ユニリーバは、インドの農村部の女性にマイクロ融資と企業家としての訓練を実施、それら女性をチャネルとしてユニリーバ製品を販売
従業員の生産性向上 Employee productivity	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 従業員の健康・安全確保、能力向上等の支援を通じた従業員の生産性向上 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ 従業員の健康や安全の維持 ✓ 従業員の能力開発 等 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ジョンソン & ジョンソンは、従業員の禁煙支援と健康増進プログラムを通じて、ヘルスケアコストを2.5億ドル削減
地域の育成 Location	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 地元サプライヤーを育成し、地元からの調達を増やすことによる輸送コスト削減、地域との密着によるきめ細かい調達等の実現 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ CO2排出量削減 ✓ 地域の雇用創出 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 農産物商社オラムは、アフリカで調達するカシューナッツの加工基地をアジアからアフリカに移すことにより、輸送コストを25%削減

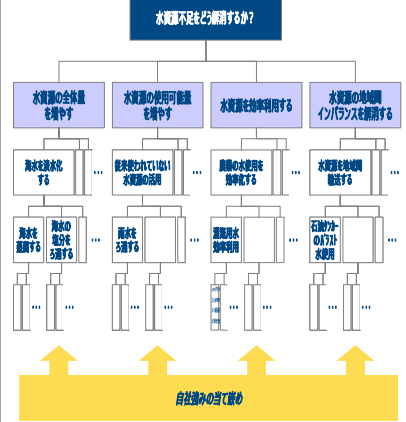
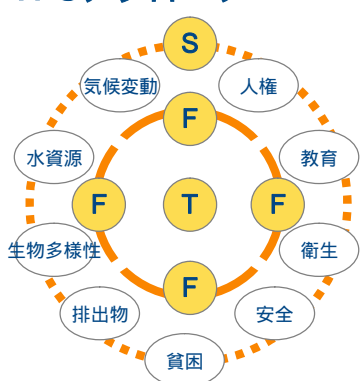
事業展開地域での競争基盤強化と地域への貢献の両立

企業の活動基盤のうち、競争力に大きな影響を及ぼすものを「競争基盤」と呼びます。競争基盤の抱える課題は、自社の競争力上の課題でもあります。



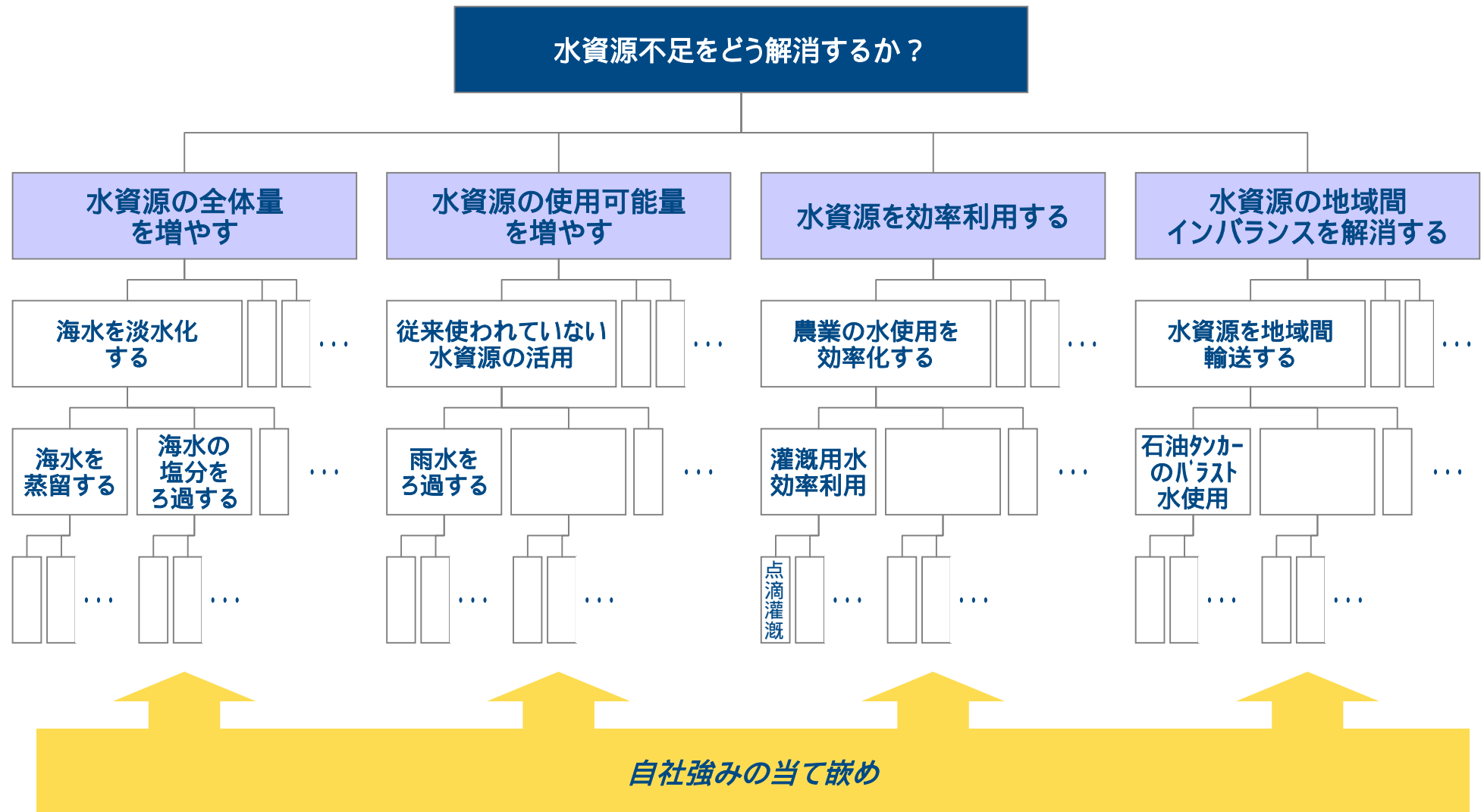
(参考)イノベーション“ネタ”創発パターン

社会課題を解決する製品・サービス創出には、イノベーションが必要です。イノベーションの“ネタ”創発パターンは、大きく4つあります。

(新規事業) アイデア創発パターン	プロジェクトベース			ボトムアップベース																												
	ニーズベース	シーズベース	ハイブリッド																													
説明	<p>✓市場課題を起点として、解決アプローチを網羅的に探索した上で、自社強み・技術等を当てはめてソリューションを探索</p>	<p>✓自社保有の技術等のシーズをベースに、機能から課題解決ソリューションを網羅的に創発し、有望なものをスクリーニング</p>	<p>✓課題を幅広く捉え、自社強み・リソースをつき合わせながら、アイデアを創発</p>	<p>✓社内外から幅広くアイデアを募集し、有望なものを採用</p>																												
アプローチ	<p>✓ツリー構造による網羅的検討</p>  <p>水資源不足をどう解消するか?</p> <ul style="list-style-type: none"> 水資源の全量を増やす <ul style="list-style-type: none"> 海水を淡水化する 雨水を溜める 雨水を蒸らす 水資源の使用可能量を増やす <ul style="list-style-type: none"> 使え残った水(雨水)の活用 雨水を溜める 水資源を効率的に利用する <ul style="list-style-type: none"> 農園の水使用を抑制する 工業用水の再利用 水資源の地域間インフラを創出する <ul style="list-style-type: none"> 水資源を地域間輸送する 石炭坑の湧き水活用 <p>↑↑↑ 自社保有の強み</p>	<p>✓技術 (Technology) 機能 (Function) 課題解決ソリューション (Solution) の TFSアプローチ</p>  <p>気候変動、水資源、生物多様性、排出物、貧困、人権、教育、衛生、安全</p>	<p>✓課題 × 自社強みの組み合わせプレスト</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">強み (技術・ノウハウ等)</th> <th rowspan="2">できること (機能・能力等)</th> <th colspan="3">対応すべきサステナビリティ課題</th> </tr> <tr> <th>地球温暖化</th> <th>生物多様性</th> <th>...</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>XX技術</td> <td>XXをXXするをXする</td> <td>■</td> <td>■</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>技術</td> <td>...</td> <td></td> <td>■</td> <td></td> </tr> <tr> <td>X/ノウハウ</td> <td>...</td> <td>■</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>...</td> <td>...</td> <td></td> <td>■</td> <td>■</td> </tr> </tbody> </table> <p>※ 黄色い星: 突合せによる創発</p>	強み (技術・ノウハウ等)	できること (機能・能力等)	対応すべきサステナビリティ課題			地球温暖化	生物多様性	...	XX技術	XXをXXするをXする	■	■	■	技術	...		■		X/ノウハウ	...	■				■	■	<p>✓社内公募プログラム</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢社会貢献活動 ➢ソーシャルベンチャー ➢社内ベンチャー <p>✓社外からのアイデア募集プログラム</p> <p>⋮</p>
強み (技術・ノウハウ等)	できること (機能・能力等)	対応すべきサステナビリティ課題																														
		地球温暖化	生物多様性	...																												
XX技術	XXをXXするをXする	■	■	■																												
技術	...		■																													
X/ノウハウ	...	■																														
...	...		■	■																												

(参考) ツリー構造による網羅的検討

課題からソリューションを探索するには、ツリー構造による網羅的検討が有効です。



CSVワークショップ

クリーンでは、CSV推進支援のほか、企業価値と社会価値を両立させるCSV的思考を根付かせるためのワークショップ、セミナーなどを実施しています。

温室効果ガスの排出源

一次エネルギー供給 (25.9%)	工業 (19.4%)	林業 (17.4%)	農業 (13.5%)	輸送 (13.1%)	住宅および商業用建築物 (7.9%)	廃棄物 (7.9%)
・一次エネルギーの生産・発電・輸送・廃熱のために使用される燃料の生産(採掘、精製を含む)	・金属、紙、プラスチック、化学製品の生産	・森林伐採、伐採後に残ったバイオマスの分解	・土壌施肥、家畜の糞、バイオマス燃焼、水田、家畜の糞尿	・自動車、航空機、鉄道、船舶での輸送	・冷暖房、電力	・埋立処理、焼却、排水

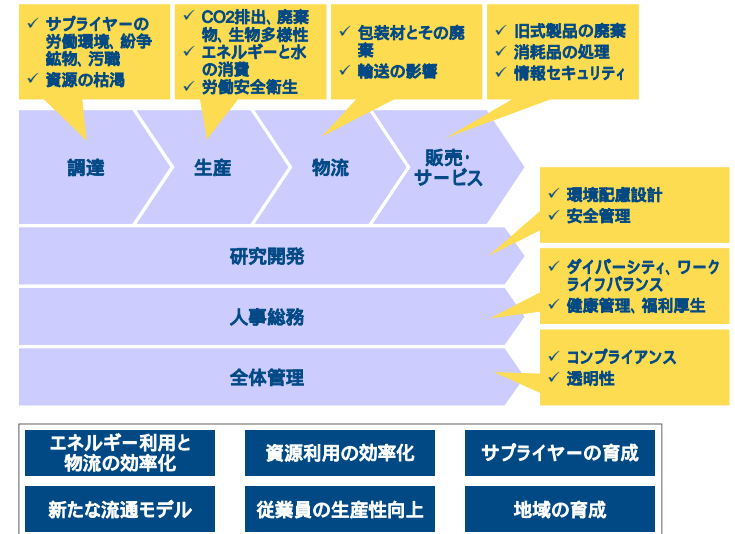
自社の強み/技術(例)

- ✓XX技術
- ✓X技術
- ✓技術
- ⋮
- ✓温室効果ガスの排出抑制に使える強み/技術は?
- ⋮

課題(排出源)と強み/技術の組合せで、どのようなソリューションが考えられるか?



- ✓バリューチェーンは、どう描かれるか?
- ✓バリューチェーンは、社会にどのような影響を及ぼしているか?(どのような社会課題と関連しているか?)
- ✓「バリューチェーンの競争力強化と社会への貢献」を両立させるには、どうすれば良いか?



競争基盤	✓ 自社事業(バリューチェーン)に影響を及ぼす重要な競争基盤は?	✓ 左記競争基盤が抱える課題は何か?	✓ 左記課題を解決するためには、どのような活動が必要か?
事業インフラ (人財、輸送網、研究機関、天然資源、資本アクセス等)			
関連業界 (サプライヤー等バリューチェーンをサポートする企業)			
競争ルール (参入障壁、規制、事業慣行、市場の透明性等)			
需要条件 (需要の大きさ、消費者の嗜好性、消費者の知識等)			
ステークホルダーとの関係 (企業活動と利害関係を有する株主、顧客、取引先、従業員、地域社会との関係、評判)			

ご連絡先

本資料について、より詳細な説明をご用命の場合は、下記連絡先までご一報賜れば幸甚に存じます。

株式会社クレアン

〒108-0071 東京都港区白金台3 - 19 - 6 白金台ビル5F

電話: 03-5423-6920

Fax: 03-5423-6921

CSRコンサルタント 水上 武彦 mizukami@cre-en.jp