

CSV時代における ソーシャルPMの必要性

2016年7月9日
PMI日本支部
ソーシャル・プロジェクトマネジメント研究会

ソーシャルPMの啓蒙活動としてFORUMで発表した内容を、より多くの方に知っていただくため、特別に公開することにいたしました。

◎本日お伝えしたいこと

□ CSV経営は、従来の戦略論を根本から見直す試みであり、世界的にも大きな影響を与え始めています。

➤ 何故、今CSV経営なのか、その背景を探ります

➤ CSV経営を実践する上で、何が論点になるのか、事例を探り深耕していきます。

➤ そして、日本的CSV経営を実践する上で、「ソーシャルPM」という新たなマネジメント手法の必要性についてご説明します。

資本主義の有効性が問われている

- リーマンショック以降、新興国の急激な成長を契機に、**環境や資源の持続可能性**が地球規模の課題として急浮上
- 「21世紀の資本」でトマ・ピケティ教授が証明したように、**富の分配の不均衡**は、あらゆる社会で進行している
- かつて才気あふれる若者は、一獲千金を目指したが、今のクールな若者ほど、**NPOやNGOを通じた社会貢献を目指し**、営利企業に対してレッドカードを突きつける

富の分配の不均衡は、「先進国」対「新興国」という縮図を超えて、あらゆる社会で進行しているネ！



トマ・ピケティ教授

出所:「新・資本論」、トマ・ピケティ

- そのような逆風の中で、資本主義の復権をめざす北米で、マイケル・ポーター教授が、2011年ハーバード・ビジネスレビューで一本の論文「CSV(共有価値)、つまり**社会価値と経済価値の双方を追求することこそ、次世代の資本主義の目指すべき姿**」だと論じた
- 同教授は、「**社会課題こそ、次のメシ(経済的な価値)のタネ**であると説く。そして、CSVは**これからの競争に勝ち抜くために不可欠なモデル**とまで論じている

新しい**富の創造**なくして、富の分配を論じても、本質的な課題の解決にはならないネ！

社会的課題こそ、次のメシ(経済的な価値)のネタである。CSVは、これからの競争に勝ち抜くために不可欠なモデルだ

出所:「ハーバードビジネスレビュー」、2011.11



日本経済は、どうなっているか？

- アベノミクスを契機に、日本経済は「失われた20年」の長いトンネルを抜け出せるのか？
- 2015年は、さしずめROE(自己資本利益率)元年
- 経産省主導により、企業にROE 8%以上の目標を課した
- 5年連続でROEが5%を下回る企業の取締役専任議案に反対を推奨する方針を打ち出した

ROEをもって企業の本質的な価値とすり替える風潮は、**短期的なリターンを求める一部の株主期待に偏重**していないか？

日本的は、ポーターを超える可能性を秘めている

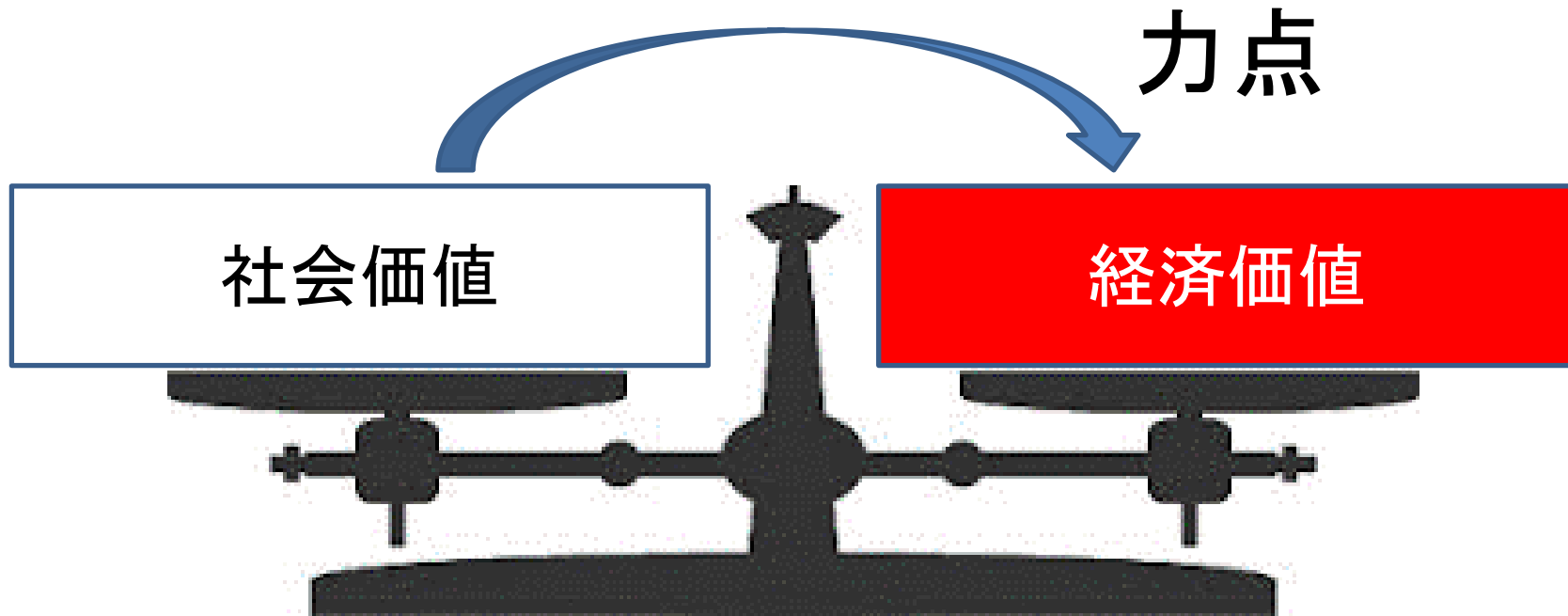
- 日本企業は実はそんなヤワではない
- 今後は、ROEを1つの指標として意識するとしても、経営の主軸は、より**本質的な価値観からぶれることはあるまい**
- では、その本質的な価値観とは？
 - **三方良し、売り手良し、買い手良し**
 - **自社のみならず、社会全体の進化を実現する点にある**
- 日本企業の伝統的な経営思想は、CSV経営と極めて近い
 - **「売り手良し」や「算盤」**＝> 経済価値
 - **「世間良し」や「論語」**＝> 社会価値

日本企業は、欧米企業よりずっと以前から、先を走っていたのか？

2つのバリューを創出する

□ポーター教授のCSV論の主眼は？

- ✓社会課題を解決することを通じて、自社にとっての大きな収益機会を獲得する点にある



日本企業は欧米からもっと学ぶべきものが...

「責任」から「戦略」への転換

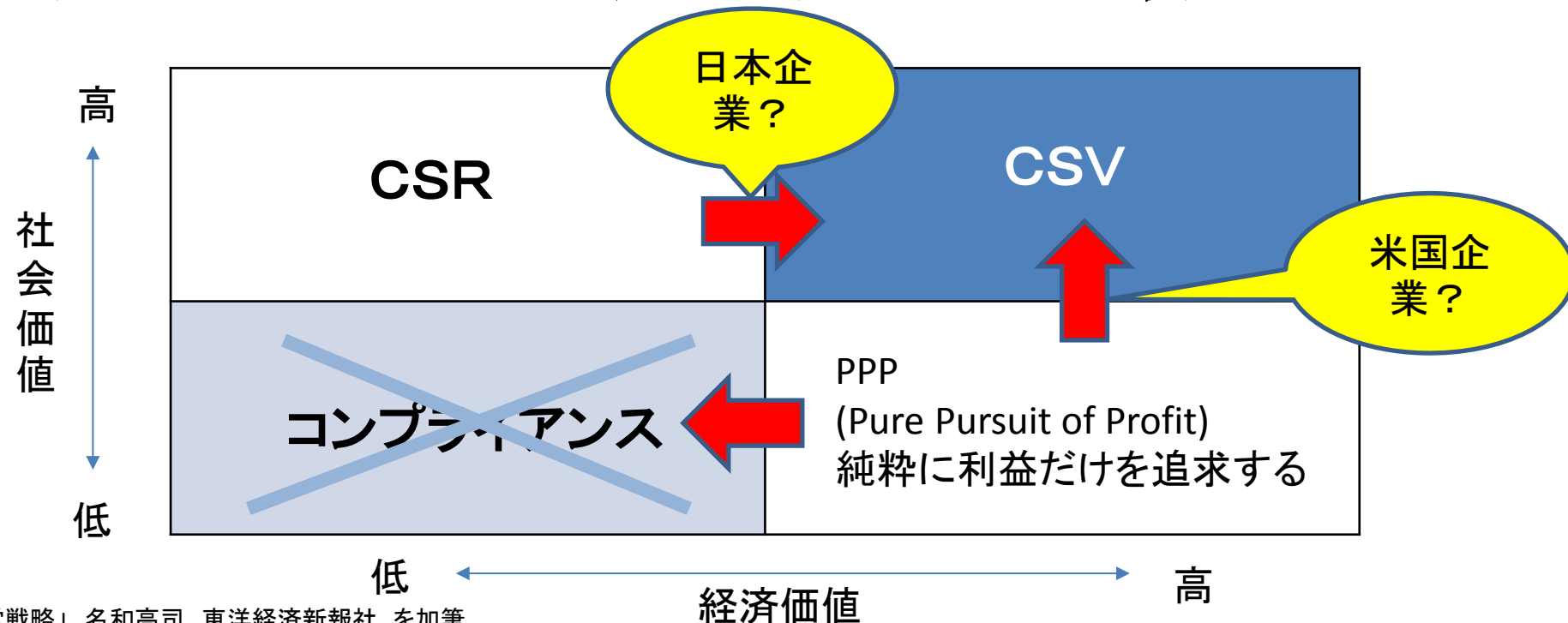
- CSRは、義務的に行うものという印象がある。受け身の印象。
- このCSRという言葉の持つ限界に目をつけたのが、ポーター
- CSVでは、戦略的ではなく、戦略そのものにしてしまおうという狙いがある
- 言い換えるなら、責任から戦略への転換である

CSR	CSV
・善行 ・シチズンシップ、フィランソロピー、持続可能性 ・任意、あるいは外圧によって ・利益の最大化とは別物 ・テーマは、外部の関心や個人の嗜好による ・企業の業績やCSR予算に制限される	・経済的便益と社会的便益 ・企業と社会の共創 ・真の競争力の獲得 ・利益との連動 ・テーマは企業ごとに異なり、内発的 ・企業の予算全体の基盤を構築

出所:「csv経営戦略」、名和高司、東洋経済新報社 を加筆

NPOには開けられないカギ(CSRからCSVへ)

- ポーター教授は、**利益を生み出す力のないNPOやNGO**には、社会が直面する課題に力強く応えることも、それを**持続すること**もできないと説く
- **製品やサービスの社会価値や企業としてのミッションやビジョンを社会に示す**ことが必要だというのが、マーケティング3.0の論点である。CSVも基本的には、このような考え方を踏襲している。



- 反論1: **コンセプト自体が新しいものではない**という批判
- 反論2: 社会価値と経済価値を両立させるのがCSVならば、**最初から分けて議論する必要はない**
- 反論3: CSVを**資本主義の免罪符**に利用しているだけ

日本古来の価値を否定するつもりは全くないが、**何世紀も前に生まれた思想に頼った思考を停止すれば、世界から今以上に遅れを取るの**は、避けられませんヨ！



ポーターが激怒

「社会価値と経済価値」を両立するのがCSVだが、**ROE15%**といったハードルを上回っている企業はどれだけあるのか？
社会価値が高くても経済価値が出せないのならそれはCSRにすぎない

出所:「ハーバードビジネスレビュー」、2011.11

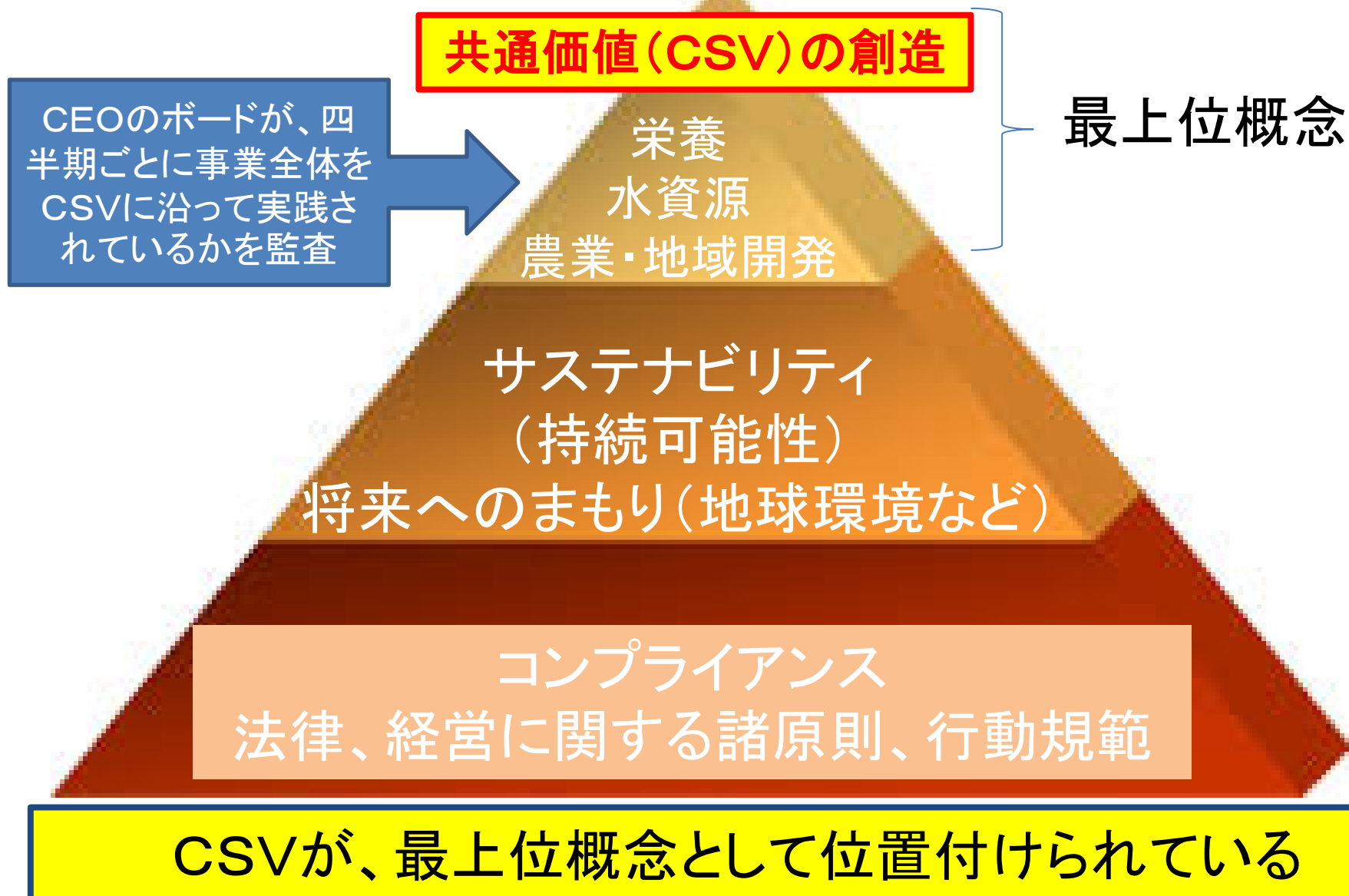
日本発のCSVで世界の羨望(せんぼう)を呼ぶ

- ポーター教授の批判の**日本企業は経済価値を創出する力が総じて弱いという批判は受けざるを得ない**
- CSVは両立させるとしながらも、**経済価値こそが最終的な目的**
- **三方良しでは、社会的な課題を解決する事が目的で、その結果、経済価値がついてくると考えている**
- **社会価値を創出しているからそれで良い**と開き直っては、またやガラパゴス化して、世界から孤立することになる
- CSV経営の手本となる「ネスレ」でさえ、ヘトヘトになりながらやっている。

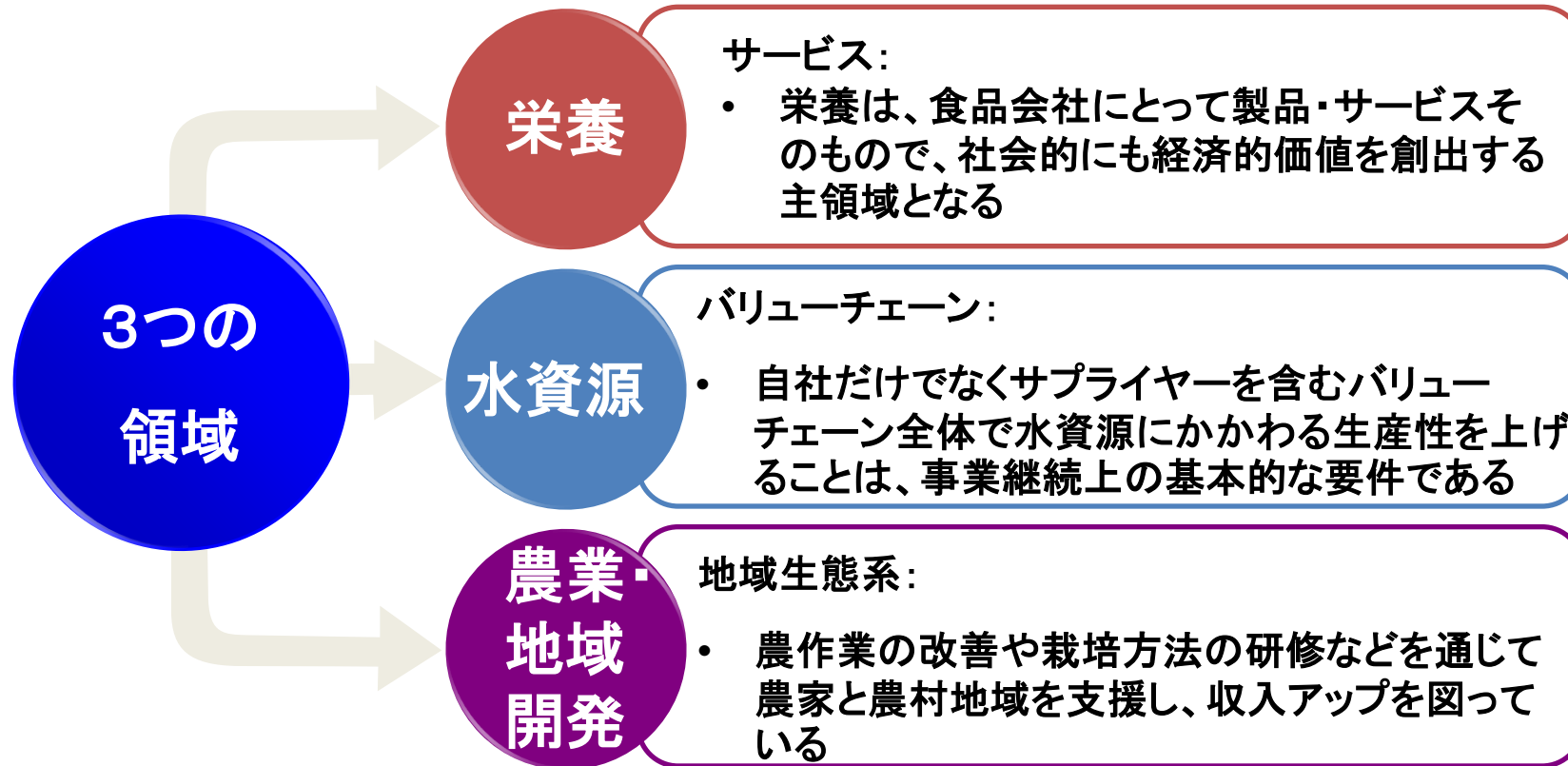
日本経営者の覚悟が問われている

□ ネスレのCSV経営の全体像

出所:「csv経営戦略」、名和高司、東洋経済新報社 を加筆

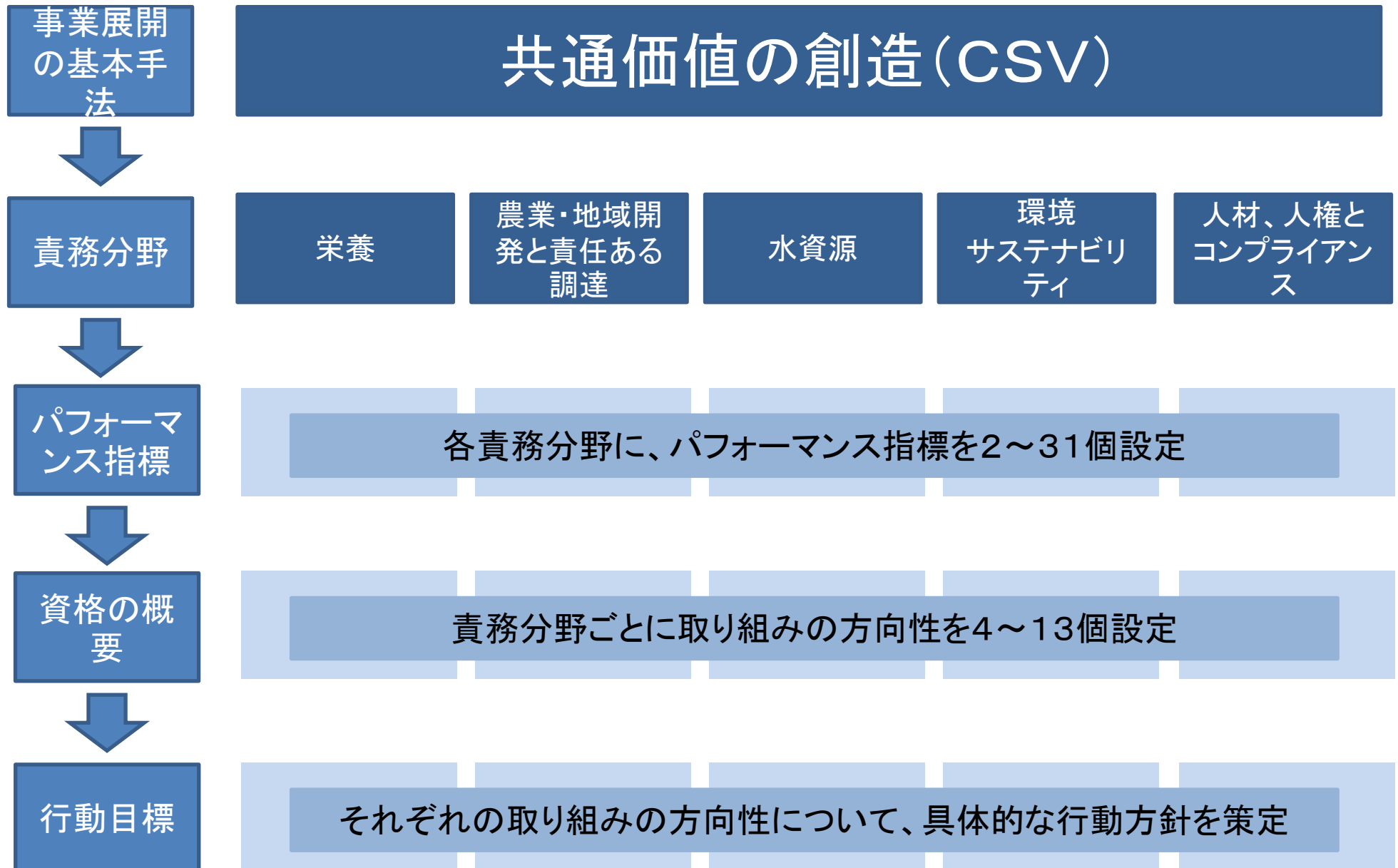


3つの領域で価値を創出する



ステークホルダーごとの価値提供

		経済価値	知識価値	社会価値
ネスレのステークホルダーへの共通価値提供	消費者	消費者にとってのお値打ち感の創出	栄養と健康に関する知識の提供	スマートグリーン商品の提供
	サプライヤー・ディストリビューター	原料やパッケージング業者にとっての経験価値の提供	農民への知識提供、食のバリューチェーンの改善	安定的な作物管理や家畜の健康管理などの接続可能プロセスの整備
	同業他社	価格・コスト削減圧力を通じた同業他社の生産性向上	影響や競争を通じた知識の伝達、食産業全体の効率の向上	労働・環境基準の改善
	従業員	従業員とその家族にとっての仕事と収入の確保	従業員教育の実施	公共や職場における安心・安全・健康の担保
	コミュニティ・政府	税金、インフラなどの提供	子供の健康などに関するコミュニティ教育の提供	地域開発と資源の持続可能な利用
	株主	株主価値の向上	生態系全体の価値向上に関する資本市場の理解向上	ペンションファンドなどESGを重視する株主価値の向上



栄養	・「ネスレ栄養基盤」の基準以上の製品（総売り上げに占める割合） ・栄養または健康面に配慮して改良された製品数 ・栄養価値の高い原材料または必須栄養素を強化した製品数 ・ナトリウム、糖類、トランス脂肪酸、カロリーまたは合成着色料を削減した製品数 ・ポーションガイドンス（1食分がわかる工夫や情報を行っている）製品（売上高） ・手に届く価格帯の製品群（PPP）の品目数 ・手に届く価格帯の製品群（売上高）
農業・地域開発と責任ある調達	・「ネスレ接続可能な産業イニシアチブ（SAIN）」プログラムの対象市場数 ・SAINプログラムによって直接調達が実施されているマーケットの割合 ・「ネスレサプライヤー規約」を完全に順守しているサプライヤーの割合 ・能力開発プログラムによる研修を受けた農業従事者数 ・「ネスレサプライヤー規約」を完全に順守されて調達された取引高の割合
水資源	・総取水量

具体的な指標の明示は、ネスレの覚悟と徹底度を示すもの

□社会価値の測定に残された課題

- CSVを実践するうえで企業を悩ます問題の1つは、**社会価値をいかに測定するか？**

□社会課題には、大きな収益機会が潜んでいる

- ソーシャル・ビジネスこそ、社会課題を本質的に解決する**
- そのために、**企業、および企業で働く人々**が、根本的な社会課題を見据えて、その解決に最大限の知恵を絞り、実現に向けての**変革、意識改革を行う必要**がある

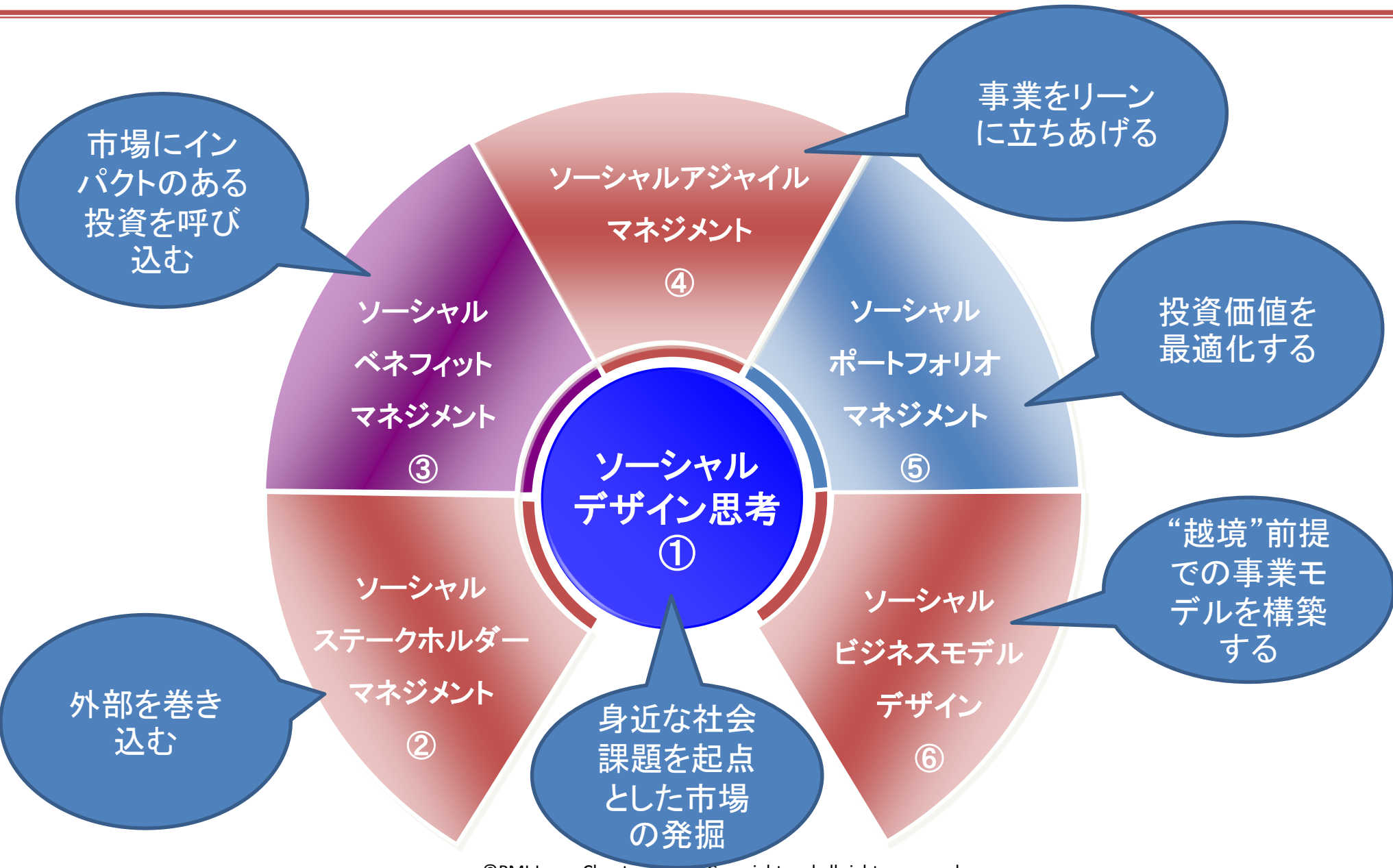
大きな社会課題には、大きな市場ニーズが眠っている。
(例：日本のヘルスケア市場は、2025年に100兆円規模)
その社会課題を解決するためには、新たなマネジメント手法の理解が不可欠である。

□ 社会的課題の解決を目的とする活動 (ソーシャル・プロジェクトと呼ぶ) のマネジメント全般を示す

□ ソーシャルPMの特徴

- ✓ 社会性・公共性・継続性の要素が不可欠な社会的課題への取組み
- ✓ 複数プロジェクトが関連し合えば相加的相乗効果が期待できる
- ✓ 要求スキルに対するリソース不足、予算確保などで制約を受ける
- ✓ ステークホルダーが多種多様で、合意形成が難しい
- ✓ スコープ定義や完了基準の定義が困難、曖昧になりがち
- ✓ マネジメントが手薄、ガバナンスが後追いになりがち
- ✓ 復旧から復興への移行要求が顕著で、切替えに不慣
- ✓ 総じてプロジェクト運営の難易度は高い

ソーシャルPMでCSV実現の「壁」を突破



①ソーシャルデザイン思考の必要性

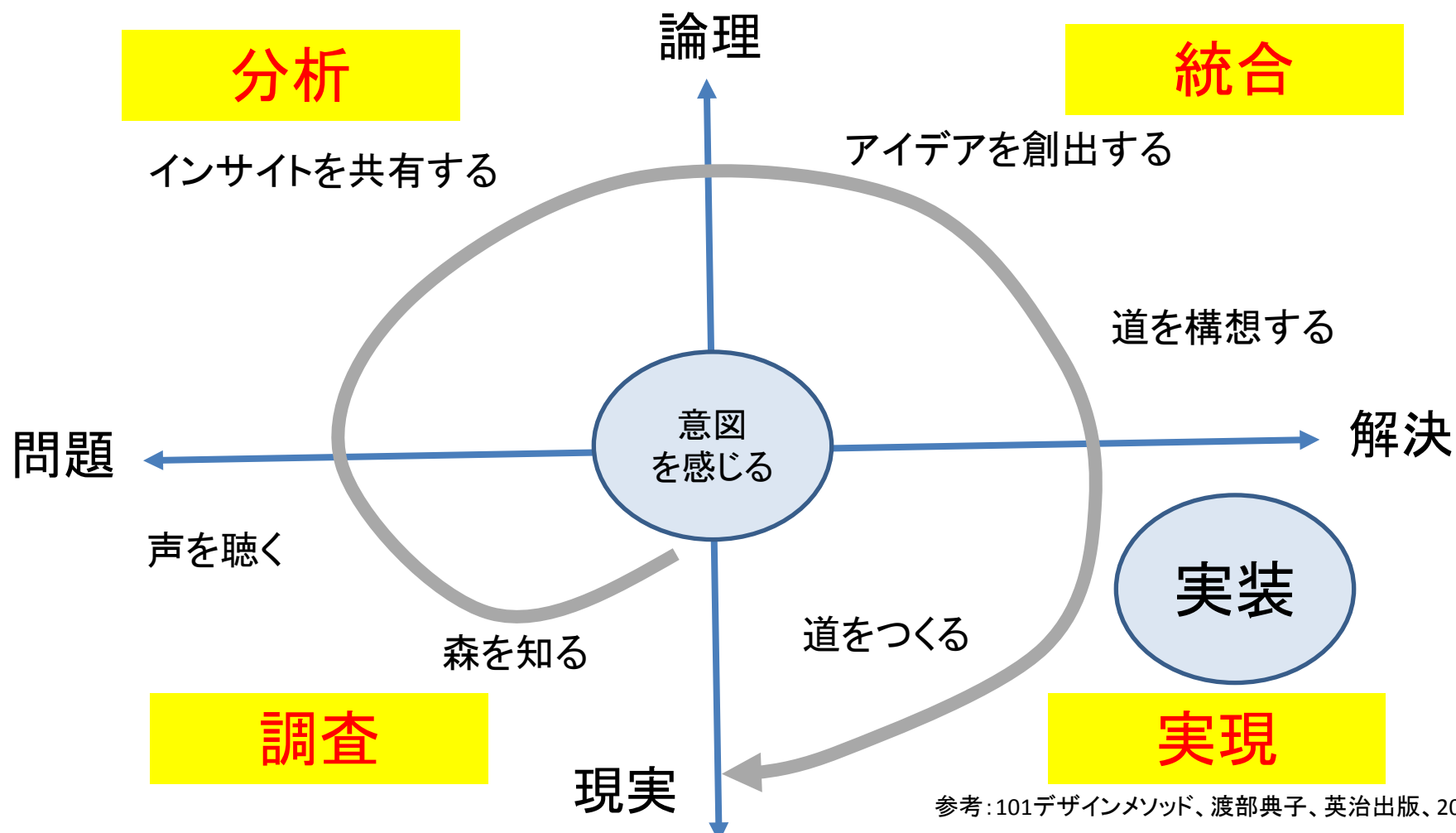
□ ソーシャルで、何故デザインが必要となるのか？

- 社会問題を解決するとは、「森の中に、道をつくる」活動
- 対象は、高齢化、地域産業、育児、コミュニティ、災害……
- 社会課題は、深い森であり、足を踏み入れると出口が見えず、とらえどころがなく、道に迷うことも多い
- ソーシャルデザインとは、そんな森に一本の道をつくる活動である。森を歩き、声を危機、仲間をつくる。森の地図を描き、一番必要とされている場所に、必要な道を、橋を、小道をみんなで作る。それが、ソーシャルデザイン。

□ ソーシャルデザイン思考では、以下のプロセスを含む

- 目的を見つけ出す
- 手段を思いつく
- 新しさを生み出すメカニズム

ソーシャルデザイン思考のフレームワーク



困っている人々の活動(木)もつかみ、
ソーシャル課題(森)を大きく見る必要がある

②ソーシャルステークホルダーマネジメントの必要性

□ グローバルな視点から

- 気候変動、貧困、労働、人権問題など、既存の境界線を越えて広がる様々な課題に取り組む必要がある
- こういった議論や取り組みには、様々なステークホルダー（国際機関、企業、NPO、消費者、労働者など）がコミットするようになり、グローバル・ガバナンスのあり方が変わってきている。

□ 企業を取り巻く環境の変化から

- 経済活動に伴う意図的・非意図的に現れる環境・社会へのプラス／マイナスの影響に対する企業の責任が問われ、同時に社会・環境問題解決に対する企業への期待も大きくなっている

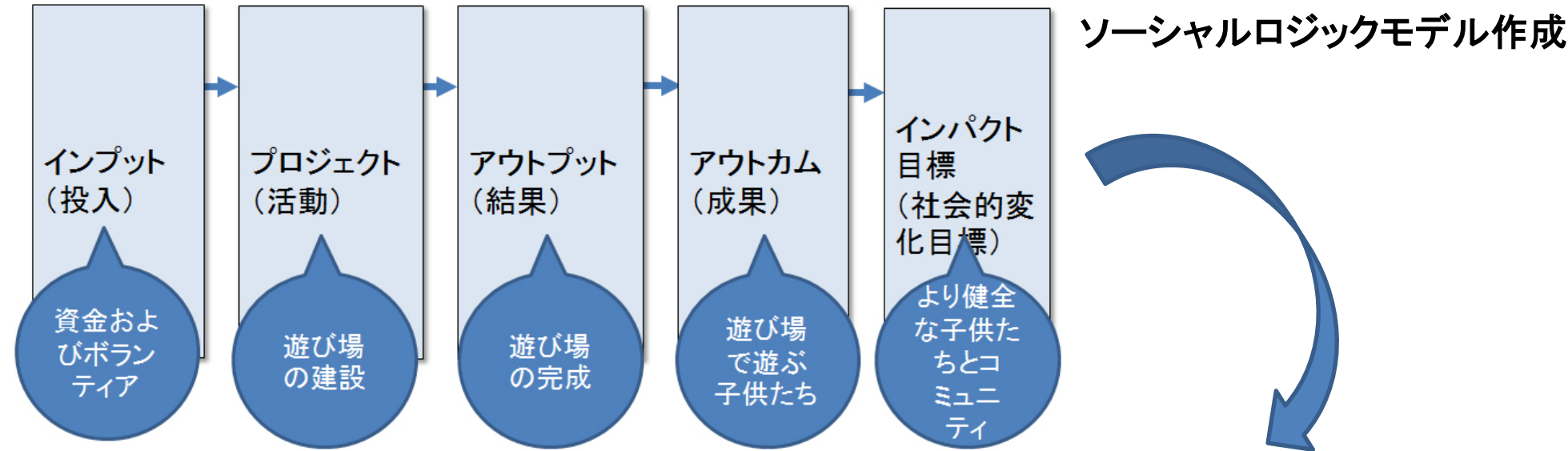
多様な人材の価値観を認め、権限を用いず影響力を発揮して、Win-Win関係を構築する原理・原則を理解する必要あり

③ソーシャルベネフィットマネジメントの必要性

- 「みんなに良いことをやっているのは分かるが、成果や変化が見えない」(支援者の声)
- 「**自分たちの活動が生み出した社会的な変化を説明できない**」(NPOの声)
- 「**社会的な変化(インパクト)**を計る」ことはやっていない団体が大半である(NPOの声)
- 「インパクトをどうやって測定し、改善すればよいのかよくわからない」(NPOの声)
- 「成功とはどのように定義されるものなのか不明確。費用対効果分析の対象にならない問題、たとえば、児童労働の回避など、数多くの課題を抱えている。」(企業CSR組織)

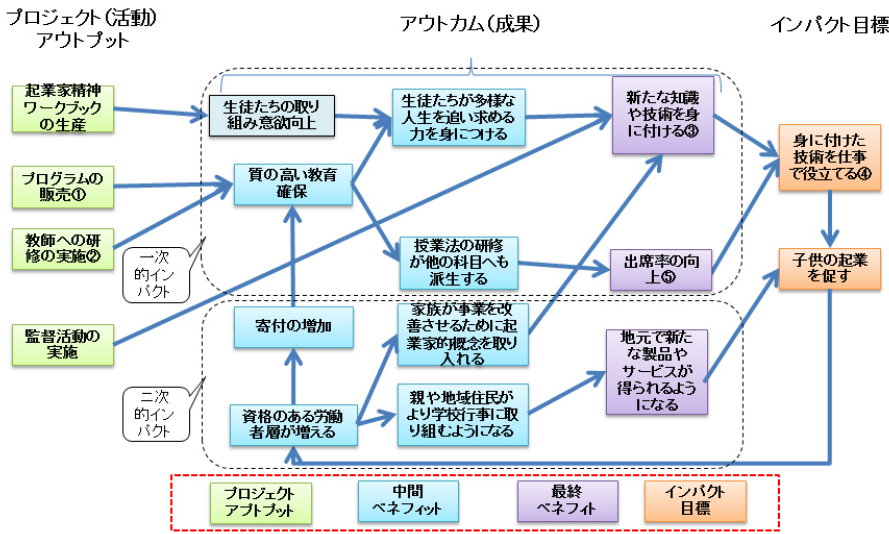
社会価値の貢献(インパクト)をどう「見える化」するか？
また、経済価値への転換をステークホルダーにどのように伝えるか？

社会的インパクトと経済価値を測定し、「見える化」する



測定レベル	指標	優先順位	測定基準	基準値	目標	データ源	頻度
プロジェクトアウトプット	①プログラムの販売	1	プログラムを導入した学校の数	14校	年末までに25校	締結した販売契約	毎月
プロジェクトアウトプット	②教師への研修の実施	2	教師の平均評価	10中6.5	年末までに10中8	S4Lが研修終了時に教師の評価を実施	教師研修終了時
アウトカムベネフィット	③生徒たちが新しい知識と技術を身に付ける	3	生徒が取り組んだ最終プロジェクトの平均得点	昨年は58%	年内に80%	S4Lが生徒の最終プロジェクトを評価	毎年
インパクト目標	④生徒たちが研修で身につけた技術を仕事で役立てる	5	卒業後6ヶ月および12ヶ月に技術を役立てている生徒の割合	6ヶ月後に20% 1年後に50%	6ヶ月後に60% 1年後に70%	卒業後半年および1年後に卒業生への構造的面接を実施	毎学期
アウトカムベネフィット	⑤学校での出席率が向上する	4	平均出席率	78%	85%	学校経営者から出席記録を収集	S4Lに毎年報告

測定計画作成



参考: Managing Successful Programmes

ベネフィットマップ作成

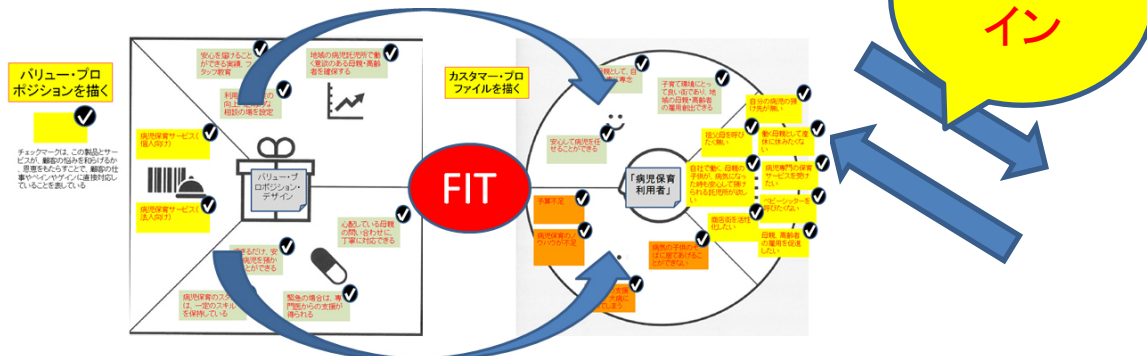
④ソーシャル・ビジネスモデルデザインの必要性

- ソーシャルビジネスが、「**儲かりそうにない**」と思われがち
- 「**儲かりそうにない**」と思われる主な理由
 - 対象者のニーズの量と内容が不明確
 - 商品・サービスの質と価格の決定システムがない
 - 生産や運営の調達コストが高い
 - 公共は行政がやる、ボランティアでやるべきという意識
- **市場ができていないから、事業性がわかりづらい**
- 事業を通して**市場を自ら創ることが社会起業の醍醐味**
 - 顧客を生み出す
 - 質と価格のスタンダードをつくり、分かち合う
 - 自発的な協力を引き出し、費用以上の効果を得る
 - 新しい課題解決を広げて、ムーブメントをつくる

「市場を自ら生み出す」ことが、ビジネスとしての社会起業の醍醐味

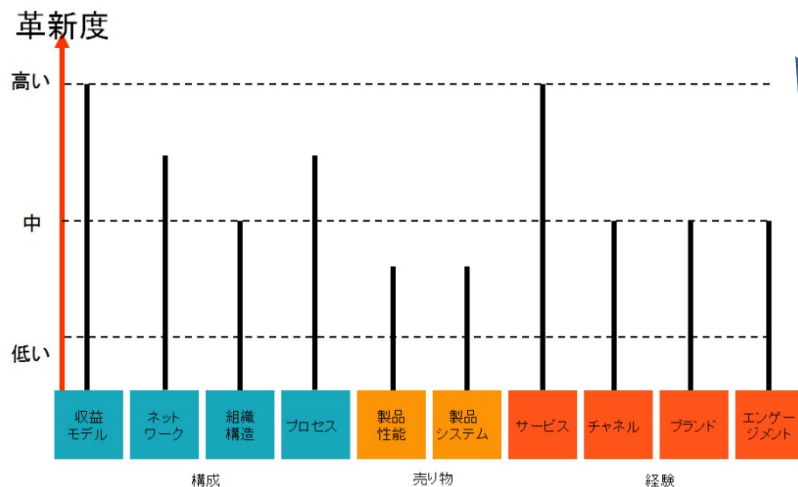
自ら市場を生み出すために、ビジネスモデルを可視化

バリュー・プロポジション・デザイン



顧客イメージを詰めて、価値提案との整合性を検証

「病児保育事業サービス」のビジネスモデルを評価する



ten types of innovation

競合他社との差別化、革新性を確認する

⑧キーパーソン	⑦主な活動	②顧客にもたらす価値	④顧客との関係	①顧客セグメント
かかりつけ医 提携小児科医 往診ドクター	スタッフ教育・研修 満足度・市場調査 ビジネスモデルの改革	普段受診している「かかりつけ医」の受診結果が反映される① 施設利用料金が安い①	電話対応 利用による柔軟な対面サポート	①病児保育を預かってほしい(会員)
優秀な「子供レスキュー隊」	⑥主なリソース 実務経験のあるスタッフ 専門医のノウハウ 運営・教育システム(マニュアル)	③チャネル 実務経験のある子供レスキュー隊が預かる① 共済型の保育が受けられる① 専門医からの支援①	③チャネル 保育場所(会員宅、病児保育室、隊員宅) オフィス(訪問) ホームページ 電話	
⑨コスト構造		⑤収入の流れ		
人件費 広告費用		システムのメンテナンス費用 利用量に応じた月額制の保育料 ・初回のみ無料、2回目以降は2,000円 ・年4回の月会費の見直し		

ビジネスモデルジェネレーション

ビジネスモデルを仮説・検証

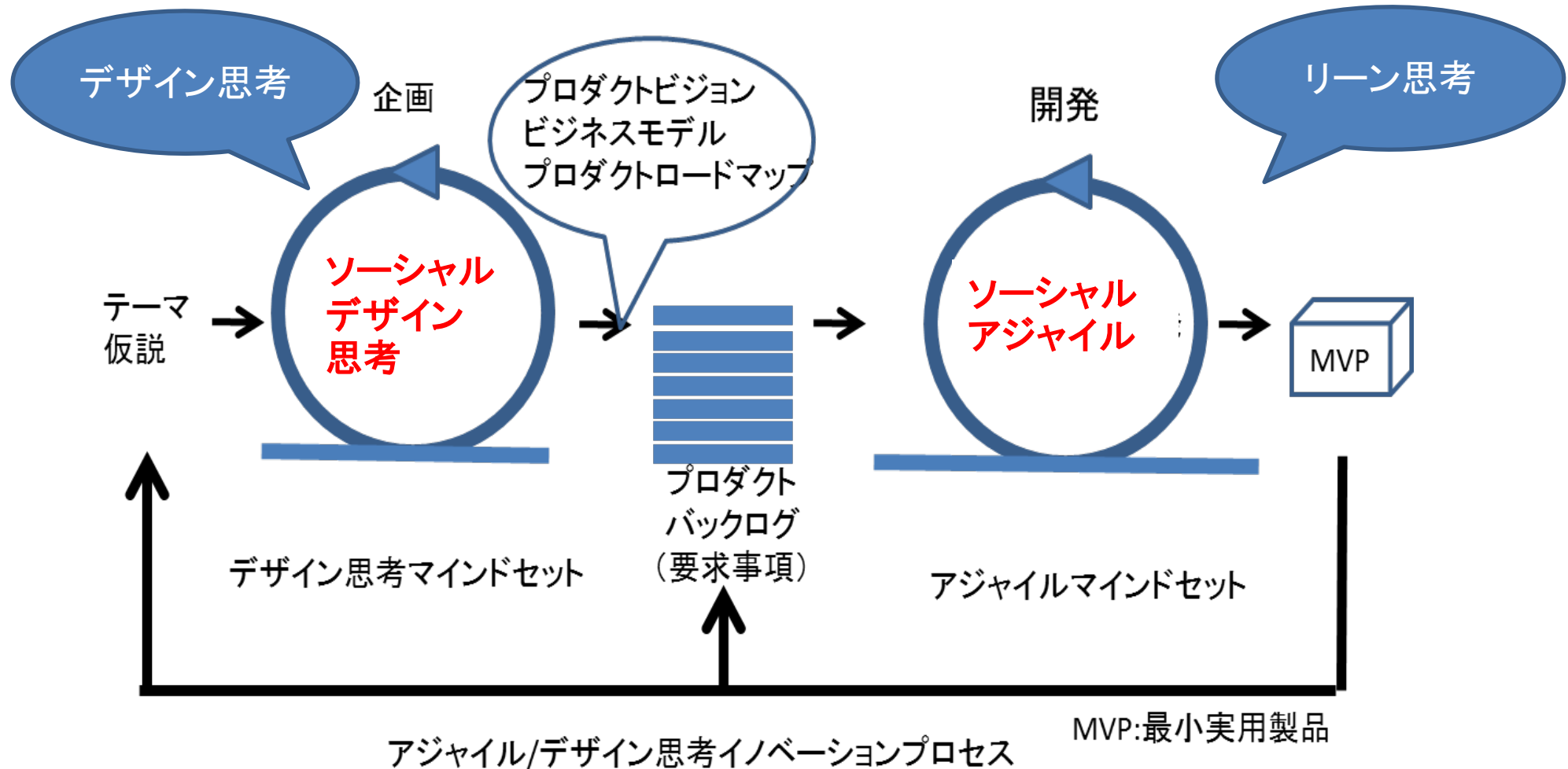
ズームアウト

⑤ソーシャル・アジャイルマネジメントの必要性

- 社会課題の解決では、**不確実性が高い中でのPDCAをどう実現**
 - 不確実性が低い場合には、P(プラン)重視が有効
 - 現実の社会課題解決では、多くの場合不確実性が高いので、P(プラン)と現状にズレが生じるのでも不完全になる
- まずは試行して、やってみてダメだったら、何がいけなかったのかを分析し修正してもう一度試してみる
- あれこれテストや調査をやっても新事業が成功するかどうかわからないならば、プロトタイプでもいいから、とりあえず困っている人々に出して反応を見ることが必要
- すさまじい速度で変化する社会環境、進化する技術、移り行く顧客のニーズに応えるためには、**MVPベースでの実験をあらゆるところで、同時多発的に反復して行う**必要がある

外部を巻き込みソーシャルビジネス事業をリーンに立ち上げる

アジャイルでデザイン思考のアイデアを高速で検証する



リーン思考で失敗から学びを得て、経験値を獲得する

出所:「アジャイル/デザイン思考イノベーション基礎」、竹腰、中谷、PMI日本支部

⑥ソーシャル・ポートフォリオの必要性

□合意形成が困難である

➤いろんな議論・・

- ・「地方消滅」への反論
- ・「総合戦略」への批判

➤複数の解決策が提案される

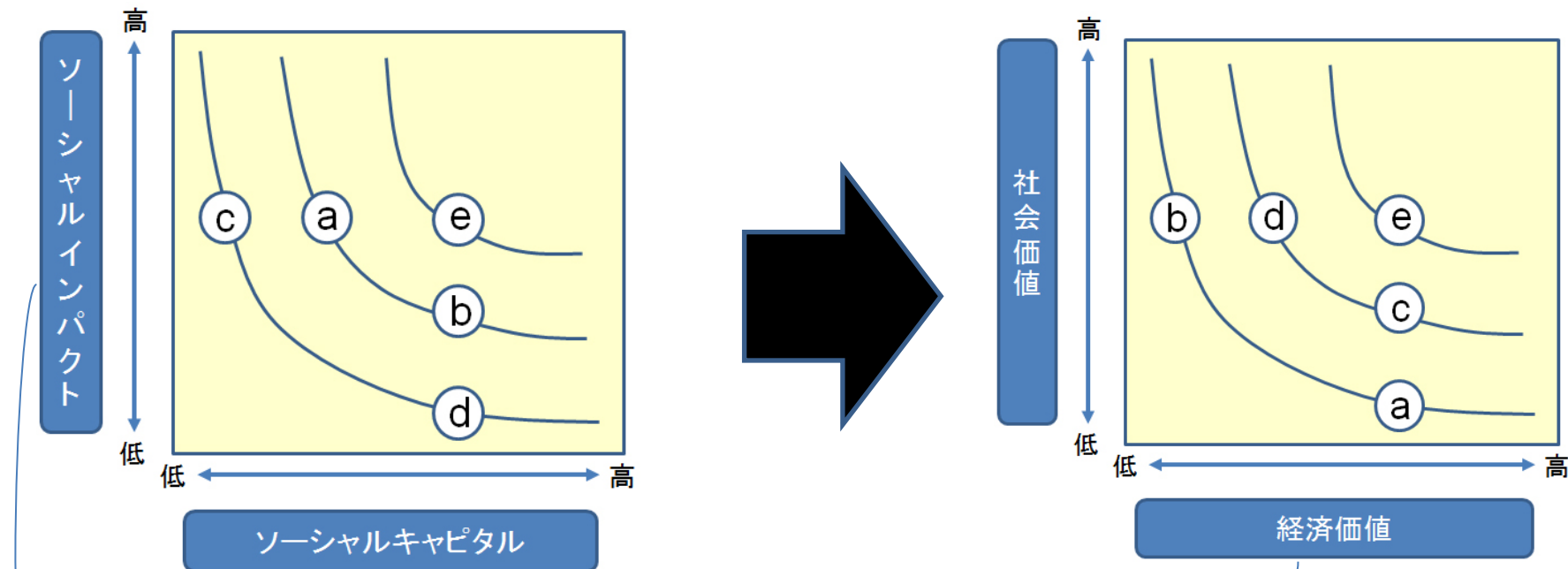
□評価の視点によって答えが異なる

□社会課題に適する評価基準が明確でない

□リソースには、限りがある

本当にやるべきことをやる必要がある

ソーシャルで投資価値を最適化する仕組みが必要



評価基準一覧

スコアリング・モデル		評価			スコア	計	
基準一覧	重み付け	低	中	高			
基準1	20%	0	5	10	10	2	指標"Y"
基準2	20%	0	5	10	10	2	
基準3	10%	0	5	10	5	0.5	
基準4	15%	0	5	10	10	1.5	
基準5	5%	0	5	10	5	0.25	
基準6	5%	0	5	10	0	0	指標"X"
基準7	5%	0	5	10	10	0.5	
基準8	5%	0	5	10	5	0.25	
基準9	10%	0	5	10	0	0	
基準10	5%	0	5	10	5	0.25	
合計重み付け=100%		合計スコア			7.25		
		指標"Y" (0~1)			0.83		
		指標"X" (0~1)			0.4		

