

《論 文》

CSV (Creating Shared Value) における経済的価値の 多寡と持続性について

— ヤマトグループの CSV を事例に —

畠 山 啓

I. はじめに

現在先進国・途上国ともに様々な社会的課題を抱えている。例えば貧困・少子高齢化・過疎化・気候変動などである。2015年9月国連サミットは全会一致でSDGs (Sustainable Development Goals; 持続可能な開発目標, 以下略SDGs) を採択した。SDGsは持続可能な世界を実現するために国際社会全体の開発目標として2030年を期限とする包括的な17の目標である¹⁾。

社会は様々な社会的課題を抱えているがこれらの課題は1企業の活動が原因となり引き起こされた問題ではないという特徴がある。従来これらの社会的課題解決を主に担っていたのは国・地方自治体・NGO・NPOなどであるが、近年地方自治体などは財政状況の悪化で住民へのサービス低下や廃止などが生じ社会的課題解決が困難になりつつある。このような状況下で現在民間企業の役割が重視されるようになってきている。また民間企業側もこの環境をビジネスチャンスとしてとらえ、CSR (Corporate Social Responsibility; 企業の社会的責任) ではなく CSV (Creating Shared Value; 共通価値の創造, 以下略CSV)・BOP (Base of the Economic Pyramid; 低所得層) として社会的課題解決をビジネスとして取り組む企業が増えている。

このような状況に鑑み本稿ではヤマトグループ²⁾のCSVの取り組み事例を基に社会性投資による経済的価値の多寡と持続性について考察していく。以下Ⅱ章ではCSVに関する先行研究について踏まえ問題の所在を明確にする。Ⅲ章ではヤマトグループにおけるCSVの取り組みを踏まえる。Ⅳ章ではヤマトグループのCSVの取り組みを基に経済的価値の多寡と持続性に資する社会的投資について考察していく。Ⅴ章おわりにではまとめを述べる。

Ⅱ. CSV に関する先行研究

Ⅱ-1. CSV と3つの手法

社会的課題解決と利益追求はトレードオフの関係にあるという考えがある。これは企業の社会的責任は利益の最大化であり、再分配は政府などの公的組織への納税を通じて委ねられるべきであるという新自由主義の考えに基づくもので³⁾、この考えは現在でも多くの経営者に本音ベースの信念として存在している(岡田, 2015)。

PorterはCSVではこの社会的課題解決と利益追求のトレードオフが克服できるとしている。Porter & Kramer(2011)は共通価値(Shared Values)という概念を提唱した。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」(Porter & Kramer, 2011)のことでありトレードオフを克服し経済的成功を実現するための新しい方法である。

この共通価値を生み出す方法を Porter & Kramer は3つ示した。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である。①製品と市場を見直すでは、グローバル経済の中で未だに満たされていない健康・栄養・環境負荷などの社会的ニーズに対して、健康に良い食品や環境にやさしい製品といったニーズに対応した社会的課題解決に資する自社製品やサービスを提供することで共通価値を創造する方法である。②バリューチェーンの生産性を再定義するは、バリューチェーンに経済的コストを発生させる要因となっている社会的課題に対処しバリューチェーンを見直すことで共通価値を創造する方法である。企業のバリューチェーンは天然資源や労働条件など様々な社会問題に影響を及ぼし逆に影響を被りもする。そこに共通価値を創造するチャンスを見いだすのである。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は、クラスターを構成する条件の改善に取り組み共通価値を作り出す方法である。例えば公的教育の質が悪いと優秀な人材が確保できず再教育や生産性に関するコストが発生する。そこで教育環境の改善に取り組むことで自社が優秀な人材を確保できるだけでなく他社も同様に優秀な人材を確保でき地元経済にも波及し共通価値が創造されるのである。これら3つの方法のそれぞれが共通価値の好循環を形成する要素となるとされている。

II-2. CSV に対する批判

Porter & Kramer(2011)が提示した CSV に対しては様々な批判がなされている。第1に CSR との関係についてである。CSV 登場後、CSR は古くこれからは CSR ではなく CSV であるという議論が登場し、CSR から CSV へ乗りかえる企業が登場した。しかしこのような議論や企業の流れに対して疑問が投げかけられている。高岡(2016)は、CSV は CSR を促進することを目的としているわけではないこと、「CSR と CSV を考える会」(2014)は、CSR はあらゆる企業の事業活動において必要であり、CSV は CSR の代替とはならず、CSV は CSR を前提として進められるべきであり、また CSV が作り出す社会的価値が本当に社会的課題を解決するものとなっているのか企業自身による検証や説明責任が必要であるとしている。

第2に新規性についてである。Prahalad(2010)や Ted & Stuart(2011)によって提唱された BOP ビジネスにおいても基本的な考え方は経済性と社会的価値の創出の両立で CSV に近いものがあることが指摘されている(岡田, 2015)。

第3に倫理面についてである。水村(2016)は倫理の観点から CSV を考察した場合、CSV は好いところ取りの戦略であり、戦略として有効性は高くても倫理的には正しくないとしている。そして堀江(2017)は好いところ取りのように取り組み課題が限られてくるのは、CSV は市場開拓のための概念であるので経済的価値に結び付きにくい分野には貢献しないことを要因として挙げている。

第4は CSV を実現するのに必要な能力についてである。Porter & Kramer は上述のように CSV を実現する3つの手法を示したが、CSV は何をやるのかを示しただけであり、どうやる

のか、3つの手法を実現するにはいかなる能力が必要なのかということについて述べられていないのである(岡田, 2015)。

この点について岡田(2015)はCSVを実現するのに必要な能力として社会経済的収束能力という概念を提示している。企業が経済性投資をすることで直接的に生み出されるのが経済的価値で副次的に生み出されるのが社会的価値である。一方社会性投資⁴⁾により直接的に生み出されるのが社会的価値で副次的に生み出されるのが経済的価値である。この経済性投資と社会性投資が生み出す2つの副次的産物である経済的価値と社会的価値を増大させる能力、経済性投資と社会性投資の間に相乗効果を生み出す能力が社会経済的収束能力である。そして社会経済的収束能力の実態を明らかにすることが求められるとしている。

CSVの3手法を実現する能力(社会経済的収束能力)の実態について岡村(2016)はダイナミックケイパビリティの概念が参考になることを指摘している。ダイナミックケイパビリティはDavid(2013)が提唱した概念で、状況変化を認識し、次に企業固有の資源を認識し、そしてそれを再構成・再構築し全体的にオーケストレーションする能力のことである。ダイナミックケイパビリティは3つの要素に分解でき、①新しい技術や市場などの機会を感知する能力、②自社の資源や能力を応用・再利用することで機会を補足する能力、③資源や組織を再編成し変革する能力で、これらの能力がCSVを実現するために必要であると指摘している。

第5に行動様式を具体的にどう変えるべきかについてである。Schumpete(2011)はPorter & Kramerが示したCSVはそれを実現する際に現在のビジネスのやり方を具体的にどう変えるべきかという明確な改善方策を記述しきれていないと指摘している。岡田(2015)は社会経済的収束能力の実態、つまり社会性投資が経済的価値の多寡と持続性にいかなるプロセスでいかなる影響を与えるのかということについては、検証を通して明らかにする必要があると述べている。そして多寡と持続性については名和(2015)が提示したCSV経営を実現するための7要件とも関わってくる。7つの要件とは①社会課題をどう捉えるか②大義はあるか③ならではのひねりがあるか④儲けの仕組みにどう変換するか⑤誰をどう巻き込むか⑥いかにスケールするか⑦いかに持続的成長を実現するかである。多寡と持続性についてはこの中の⑥いかにスケールするかでプラットフォームを活用することでスケールを実現すること、⑦いかに持続的成長を実現するかで持続的成長のためには変化への適応力の必要性を述べている。しかしこれらは単にスケールと持続性の確保について述べているだけで、プロセスや社会性投資との関わりの中での多寡と持続性について述べているわけではない。

このようにPorter & Kramerが示したCSVには様々な課題・あいまいな点が存在するが、それでもCSVを実施して社会的価値と経済的価値の両方を追求するほうが企業価値は高まると岡田(2015)は述べている。よりCSVを進めていくには経済的価値の多寡と持続性を生み出すメカニズムを社会性投資との関わりの中で明らかにしていく必要があると筆者は考える。しかしながら既存研究では様々な企業が行っているCSV取り組み事例を扱ったものはたくさんあるが(名和, 2015; 玉村, 2016など), 社会性投資による経済的価値の多寡と持続性の視点から具体的事例を考察したものはないのである。

そこで本稿ではヤマトグループのCSVの取り組み事例を基に社会性投資が経済的価値の多

寡と持続性にいかなるプロセスでいかなる影響を与えるのか、ビジネスのやり方を具体的にどう変えることで社会性投資との関わりの中での経済的価値の多寡と持続性を生み出せるのかについて考察していく。ヤマトグループを事例として扱うのはヤマトグループのCSVの取り組みは拡大し続けており、社会経済的収束能力の実態、特に社会性投資による経済的価値の多寡と持続性を考察するのに資する事例であると思われるからである。

Ⅲ. ヤマトグループにおける CSV

Ⅲ-1. プロジェクトG

ヤマトグループは2011年1月に2019年度までの長期経営計画「DAN-TOTSU 2019」を発表した⁵⁾。これは2019年までにソリューション力・配送品質・顧客満足ともにアジアでダントツ(DAN-TOTSU)の地位を確立することを目指したもので、この中の取り組みの1つとして「生涯生活支援プラットフォーム」の構築があり、社会に貢献することで新たな市場と成長機会を創造していくことを掲げている。

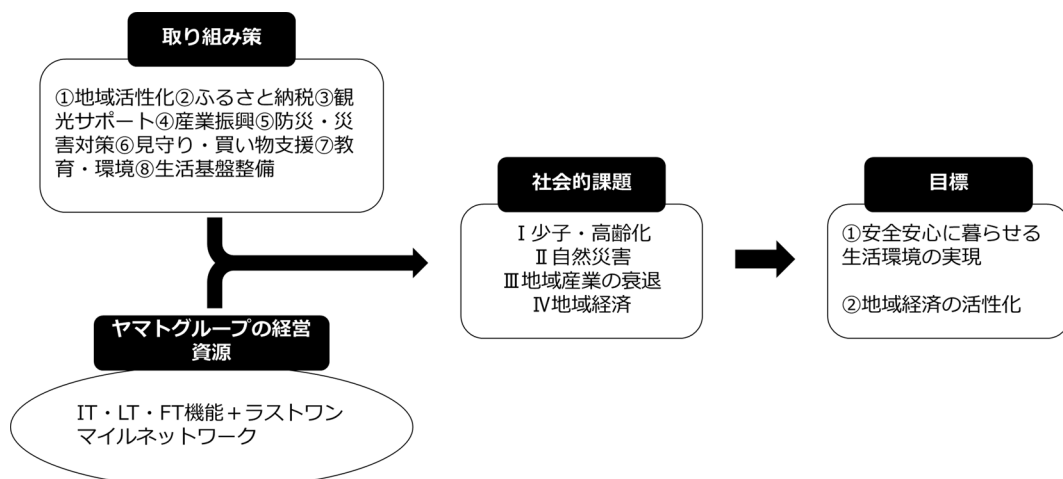
2011年1月長期経営計画発表の2か月後の2011年3月に東日本大震災が起きた。ヤマトグループは震災をきっかけに社会構造や価値観が変化すると考えた。長期経営計画において掲げた「生涯生活支援」というコンセプトの真価が問われることになったのだ。

2013年7月ヤマトグループはバリュー・ネットワーキング構想を開始した⁶⁾。これは物流をコストが掛かるものから付加価値を生み出す手段へと進化させることを目指したもので、具体的にはヤマトグループのコアコンピタンスであるラストワンマイルネットワーク⁷⁾にIT(情報技術)・LT(物流技術)・FT(決済技術)という付加価値を融合させて、①出荷・在庫場所を選ばない②スピード・品質が増してもコストは増えない③事業規模や流通量を問わないといったメリットを提供していくものである。

ヤマトグループは企業として存続していけるかどうかは、世の中に必要とされるかどうかで決まると考えており⁸⁾、そのためには社会との共生が必要不可欠で、経済的価値最大化(企業収益最大化)と社会的価値最大化(社会貢献最大化)を両立させ、世の中の変化に適したサービスを提供し続けることが重要だとしている。このような観点からCSVの考えに基づき自治体などと連携して地域が抱える課題である社会的課題の解決に企業活動を通じて貢献していく「プロジェクトG(Government)」を積極的に推進している。

プロジェクトGではヤマトグループが保有する3つの強みを活かして課題解決に取り組んでいる。3つの強みとは①人口カバー率99.9%という日本全国を網羅した宅急便ネットワーク、②毎日の集配業務を通して地域に密着しているセールスドライバー⁹⁾、③荷物を運ぶだけではない産業や政策に必要なソリューションの保有である。そしてヤマトグループが保有するIT・LT・FTの機能とラストワンマイルネットワークを組み合わせるプラットフォームを構築し自治体などと連携して社会的課題解決に取り組んでいる。このプロジェクトGによる自治体との取り組みは2017年6月時点で1,971件の案件が検討され、そのうち611件がサービスとして提供中である¹⁰⁾。

プロジェクトGでは大きく4つの社会的課題に対して8つの支援取り組みを行い、安全安心



出典：ヤマトグループ CSR 報告書各年版を基に筆者作成

図1 ヤマトグループにおける CSV の取り組み

に暮らせる生活環境の実現と地域経済の活性化という2つのゴールの実現を目指している(図1)。

4つの社会的課題とは以下の4項目である。第1に少子・高齢化では単身高齢者増加・買い物困難者増加・公共交通機関廃線について、第2に自然災害では災害時緊急物資の輸送確保・被災地の支援物資管理・仮設住宅や避難場所等の生活環境の悪化について、第3に地域産業の衰退では収益性悪化・高齢化や後継者不足・耕作放棄地増加について、第4に地域経済では地域商店廃業加速・地域情報発信・誘客力低下・外国人観光客対応についてである。

これらの4つの社会的課題に対して日本全国各地で CSV の取り組みとして以下の8項目に取り組んでいる。①地域活性化として主に過疎対策・移住支援・イベント開催支援など広義の地域活性化について、②ふるさと納税として主にふるさと納税に関わる業務の効率化について、③観光サポートとして主に観光 PR・観光案内・手ぶら便・ご当地 BOX などについて、④産業振興として主に通販活用・販路拡大・海外進出などの営利活動について、⑤防災・災害対策として主に災害への対策や緊急対応・詐欺への注意喚起などについて、⑥見守り・買い物支援として主に高齢者障害者介護・安否確認・お買い物便などについて、⑦教育・環境として主に子どもの健全育成・声掛け・教育支援・環境保全などについて、⑧生活基盤整備として主に客貨混載・道路状況の確認・利便性向上などについてである。以下では代表的な取り組みである④⑥⑧の取り組みについて詳しく見ていく。

Ⅲ-2. 産業振興に関わる取り組み

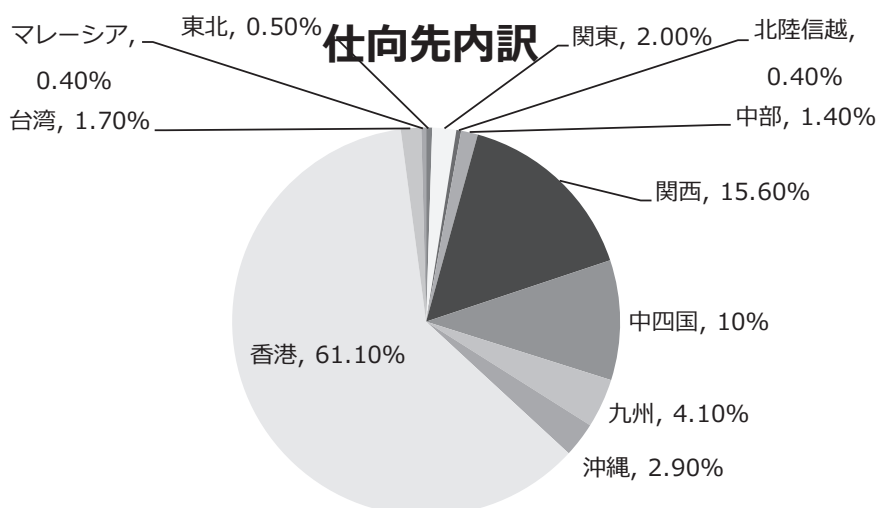
④産業振興における取り組みは通販活用・販路拡大・海外進出などの産業振興に関わる課題を解決する取り組みである。

2014年7月青森県とヤマト運輸は青森県総合輸送プラットフォーム構築に係る連携協定を締結した。青森県が抱えていた課題は農林水産品の国内流通で首都圏や関西などの大消費地と離れており、生鮮品輸送に関する時間・距離が掛かること、さらに輸出ではアジア圏で高い需要

表 1 AI!Premium 利用契約者・利用実績

年度	利用契約者数		利用実績(年間個数)	
	目標	実績	当初目標	実績
1 年目 H27	75	88	1000	3532
2 年目 H28	150	135	3000	4355

出典：青森県(2017)『青森県総合流通プラットフォーム AI!Premium 平成28年度の取組実績』を基に筆者作成



出典：青森県(2017)『青森県総合流通プラットフォーム AI!Premium 平成28年度の取組実績』を基に筆者作成

図 2 AI!Premium 仕向先内訳

はあるものの検疫通関手続き・商品代金回収などがネックとなり海外販路拡大がしにくいことである。

このような課題の解決を目的として実施されたのが以下の取り組みである。県とヤマト運輸は新たな輸送スキーム(青森－仙台間幹線ルートの新設、仙台から大阪までの航空輸送ネットワーク)を構築した¹¹⁾。これは①関西への輸送リードタイムの短縮することで鮮度・品質を維持する。②毎日出荷可能な恒常的輸送プラットフォーム(スピード輸送と保冷一貫輸送)を構築する。③県内事業者と海外バイヤーの商談会開催、輸出時手続き支援などを行うことである。これらにより小ロットからでも出荷でき、県の高付加価値商材を他と差別化して高級ブランド商品として流通させてコスト増加分を吸収して、青森県事業者のビジネスチャンスの獲得、農林水産品の流通拡大、生産者や漁業者の所得向上を実現していく取り組みである。

この輸送スキームは2015年4月から青森県総合流通プラットフォーム「AI!Premium」としてサービスを開始した。これにより国内では翌日午前配達エリアを以前の東北エリア(人口カバー率7.5%)から本州・四国・九州(福岡県)(人口カバー率89.8%)まで拡大し、海外も香港・台湾へは最短翌日配送、タイ・シンガポール・マレーシアへは最短翌々日配送を実現した。第1便では国内では鹿児島県へ活ホタテ、宮崎県へ洋菓子、海外へは香港へイチゴ、台湾へはりんごジュースなどが出荷された¹²⁾。

2016年度の取組実績は前年度より利用契約者数は1.5倍、利用実績は1.2倍と共に増加し、さらに利用契約者数・利用実績共に目標より実績が上回っており取り組みとして成功している(表1)。また仕向け先及び利用実績ともに国内より海外特に香港が全体の6割を占めており、高付加価値商材としての青森県産農林水産品の海外販路拡大が進んでいる(図2)。

この様な取り組みは同じ販路拡大という課題を抱える熊本県、愛媛県、宮崎県などの他の地方自治体ともヤマトグループは取り組んでいる。

Ⅲ-3. 見守り・買い物支援に関わる取り組み

⑥見守り・買い物支援における取り組みは単身高齢者にまつわる課題である孤独死・買い物困難と全国各地の地方が抱える課題である地元の活性化という社会的課題を解決する取り組みである。2010年9月岩手県西和賀町で見守りと買い物代行を組み合わせた最初の取り組みである「まごころ宅急便」がスタートした。この取り組みは配達先の顔見知りの高齢者の孤独死をきっかけとし、ヤマト運輸のネットワークを活用した見守りをセールスドライバーが思いついたことで取り組みが開始された。西和賀町における取り組みの仕組みは、①住民は利用登録を行い、②社会福祉協議会へ注文、③社会福祉協議会が地元のスーパーに発注し、④セールスドライバーが集荷・配達・代金回収を行い、その際に安否確認も行い、⑤社会福祉協議会に情報を伝えるというものである¹³⁾。西和賀町におけるこの取り組みは西和賀管内において受発注が完結するので流通コストがかからず¹⁴⁾、また社会福祉協議会から情報提供料を配送料とは別に得ることで採算を確保している¹⁵⁾。

その後2011年3月に東日本大震災が発生し、震災で買い物手段を失った被災者向けにまごころ宅急便の仕組みを活用することが検討され、2011年8月から震災で大きな被害を受け岩手県大槌町でもまごころ宅急便が開始された。

大槌町におけるまごころ宅急便の仕組みは、①登録されている大槌町の利用者が大槌町社会福祉協議会に注文、②大槌町社会福祉協議会が釜石にあるスーパーに発注、③ヤマト運輸が集荷・配達・集金・安否確認を行い、④大槌町社会福祉協議会へ報告するというものである¹⁶⁾。

これまでの見守りと買い物代行に新たに地元の活性化という新たな視点を加えて取り組まれているのが高知県大豊町の取り組みである。

高知県大豊町は65歳以上の高齢者が50%以上占めており、過疎化により地元商店が減少していた。その結果商店のない集落では買い物のためにタクシーで長距離移動する高齢者もあり、車の運転ができない高齢者にとっては負担が大きく、高齢者の買い物支援や見守り支援をどのように行うかが課題となっていた。このような地域の課題に対して2012年11月から始まったのが町の全町民を対象とする買い物支援と高齢者見守りを行う「おおとよ宅配サービス」¹⁷⁾である。

これは行政・地元商店・商工会・ヤマト運輸が連携して町内商店での買い物を増やして地域を活性化するとともに見守りの役割も担えるようにした取り組みである。この取り組みの仕組みは、①地元商店に午前11時までに1000円以上注文、②サービスドライバーが町内商店から商品を集荷し、③当日夕方までに商品を配送し商品代金と宅配手数料徴収するものである。また

④配達時に高齢者の健康状態などを確認し問題があればすぐに役場または消防署へ連絡することになっている。配送料は利用者負担を極力減らし利用しやすくするため高知県の補助金を活用している。

ヤマトグループでは試行錯誤を重ねながらこれらの見守りと買い物代行などの取り組みを行ってきたが、いくつかの課題が明確になってきた。それは買い物を配達した際に感じた異変を行政機関に知らせるという取り組みは、見守りの対象が買い物依頼者だけになり他の高齢者は確認できないこと、また行政機関に知らせるのはサービスドライバーの負担が大きいことである。これらの課題をクリアした新たな取り組みが次の青森県黒石市の事例¹⁸⁾である。

青森県黒石市では単身高齢者が増加し見守り実施の必要性が高まっていたが、民生委員自体の高齢化も生じ、如何にして見守りを実施していくのかという課題が生じていた。当初は臨時職員の雇用を検討したがすぐにはできず、できたとしても教育に時間・労力がかかるという問題があった。そこで2013年4月から実施されたのは高齢者向け定期刊行物を発行し配達時に単身高齢者の安否を確認するという見守り支援である。

青森県黒石市での取り組みは見守りを必要とする高齢者を対象としつつ、サービスドライバーの業務を配達と市への不在情報報告に限定し、配達件数に応じて料金を徴収するものである。結果として収益を得つつ、無理なく、低コストかつ、確実に行政機関が異変を察知できる新たな仕組みが構築された。

この仕組みは①市が単身高齢者向けに刊行物を月1回発行し、②ヤマト運輸が配達、③在宅の場合はセールスドライバーが高齢者に手渡しし、高齢者の状況確認を行い月ごとに市に報告、④2日間続けて不在の場合、対象者を市に報告、⑤市が民生委員に訪問を依頼することになっている。このように既にある宅急便ネットワークが活用可能で、すぐに導入でき、シンプルな仕組みで手間やコストを最小限に抑える仕組みとすることで事業の継続性・採算性を確保しつつ、確実に行政機関が異変を察知できるようにしている。

これらと同様の取り組みが青森県深浦町、富山県氷見市、兵庫県西脇市などでも取り組まれ取り組み事例は増加している。

Ⅲ-4. 生活基盤整備に関する取り組み

⑧生活基盤整備における主な取り組みは客貨混載である。現在少子化や人口減少によって全国各地で路線バスの利用者が減少し路線維持が困難になるという課題が生じている。路線維持のためには路線の生産性向上が重要となり、客貨混載はバス路線の生産性を高める有効な施策となる。

2017年6月兵庫県豊岡市内で全但バス株式会社とヤマト運輸が路線バス(江原地区-神鍋高原地区)を活用した客貨混載の取り組みが開始された¹⁹⁾。この取り組みの目的は過疎化や高齢化が進む中山間地域におけるバス路線網の維持と物流効率化による地域住民の生活サービス向上である。

地域の抱える課題としては、神鍋高原地区は人口減少・高齢化率約27.8%で県内でも特に過疎化や高齢化が進んでいる地域であり、高齢者の移動手段となるバス路線網の維持や物流効

率化による地域住民への生活サービス向上が課題となっていた。そこで客貨混載の取り組みを実施した。この取り組みは荷物をヤマト運輸の日高センターから直接トラックで神鍋高原地区へ運ぶのではなく、①日高センターからバス停留所まで荷物を運び、②そこでバスに荷物を移し、③現地のバス停でバスからトラックへ荷物を移し配達を行うという仕組みである。

神鍋高原地区だけに限らず全国の中山間地域では高齢化や過疎化が進み、路線バスは乗客数減少で路線網の維持が困難となり、物流業界では人材不足による物流網の維持が困難であるなどそれぞれ課題を抱えており、客貨混載の取り組みには様々な課題解決に繋がるメリットがある。地域住民にとっては地域のバス路線網が維持され、病院やスーパーなど多様な施設へアクセスでき生活基盤の維持・向上につながる。またヤマト運輸のサービスドライバーが現地に滞在できる時間が増え、当日発送の集荷締め切り時間が2時間延長され宅急便のサービスが利用しやすくなる。バス会社にとっては路線バスの空きスペースで荷物を輸送することで、バス路線網の維持につながる新たな収入源を確保できる。ヤマト運輸にとってはサービスドライバーの移動時間を大幅削減でき、集配効率向上・休憩時間確保など、労働環境改善が見込める。また、1日のトラック走行距離を削減でき燃料費・CO₂排出量削減、さらに人材不足(ドライバー不足)対策にも繋がるものである。

このような様々なメリットのある客貨混載の取り組みは岩手県(2015年6月)宮城県(2015年10月)北海道(2016年9月)熊本県(2016年10月)でも行われている。また生活基盤整備に関する課題を解決するだけでなく、客貨混載による産業振興に関する課題解決という新たな側面が加わった取り組みも行われている。

2017年9月から北海道天塩町・沿岸バス株式会社・ヤマト運輸は客貨混載で新たな輸送スキームを構築した²⁰⁾。天塩町は北海道の北部に位置しているので首都圏から距離があり、首都圏に送った場合到着するのが翌々日であった。魚介類・農産物・山菜などは鮮度が重要であり、商品の高付加価値化のためにも、物流改善による配送時間の短縮という課題を抱えていた。

客貨混載によってバス路線網の生産性向上だけでなく地元の農水産品の首都圏翌日便を実現し、農水産品などの高付加価値化や販路拡大によって地方創生を目指すことが可能になった。

Ⅲ-5. 包括連携協定に関する取り組み

ここまで見てきたような①～⑧の特定の取り組みだけではなく、都道府県とヤマト運輸との間で包括連携協定の締結も行われている。この取り組みの目的はそれぞれが有する人的・物的資源を有効活用することで、地域のさまざまな課題に迅速に対応し、地域社会活性化や県民サービス向上、県民の安心・安全な暮らしを確保することである。この取り組みは様々な地方自治体と行われている。

2017年8月に締結したのが広島県との包括連携協定である。広島県との協定の場合、全部で9項目の取り組み項目がある²¹⁾。①県政情報の発信・観光振興では県政情報を掲載したオリジナルのクロネコカードを宅急便のお届け時に渡したり、手ぶら観光のサービスを拡充したりすることにより国内外の観光客の利便性向上を図っている。②県産品の販売促進では海外コンベンションへの出品支援、海外バイヤーとの商談機会を創出、国際クール宅急便による高付加価値

値化で販路拡大を支援している。③地域防災では県の「みんなで減災県民総ぐるみ運動」推進、河川氾濫などの関係行政機関報告、帰宅困難者ヘトイレや災害情報の提供を行っている。④地域の安全・安心は地域の防犯・交通安全活動推進、地域の子どもの安全を見守るものである。⑤少子化対策・子育て支援・青少年育成については子育て世代が来店しやすい環境整備、子ども交通安全教室を開催するものである。⑥教育の振興については高校生向けインターンシップを積極的に受け入れていくものである。⑦高齢者支援・障がい者支援については配達時に高齢者へ声かけなどの見守り活動を行い、社員の障がい者職業生活相談員資格取得を支援していくものである。⑧環境対策についてはハイブリット集配車両導入によるCO₂削減、クロネコヤマト環境教室を積極的に開催していくものである。⑨その他、県民サービスの向上、地域社会の活性化についてである。

この様に自治体との取り組みは特定の取り組みだけではなく包括的な取り組みも行われているのである。

Ⅳ. 社会性投資と経済的価値の多寡と持続性

ここまでヤマトグループが実施している CSV の取り組みを見てきた。ここからはヤマトグループの CSV の取り組み事例を基に社会性投資が経済的価値の多寡と持続性にいかなるプロセスでいかなる影響を与えるのかということについて考察してく。

まず初めにヤマトグループの CSV の取り組みにおける社会性投資とは何かということである。それはⅢ章で踏まえたプロジェクトGのことである。プロジェクトGはヤマトグループのそもそもの本業である日本全国に張り巡らされた宅急便ネットワークに、地域が抱える課題である社会的課題を自治体などと連携して解決していくサービス機能を付与した取り組みである。このように製品やサービスに社会的価値を生み出す機能を付加するという方法で社会性投資が行われていた。

次にこの社会性投資が経済的価値の多寡と持続性にいかなるプロセスでいかなる影響を与えるのかということである。第1にプロジェクトGでは産業振興・見守り・買い物支援などの様々な取り組みが行われているが、各取り組みにおける最初の取り組み事例で利益を生み出す仕組みが構築されていた。例えば西和賀町における見守り・買い物支援の取り組みでは西和賀管内において受発注を完結させ流通コストを削り、社会福祉協議会から情報提供料を配送料とは別に得ていた。

第2にヤマトグループではグループのコアコンピタンスであるラストワンマイルネットワークとIT・LT・FTの機能を組み合わせてプラットフォームを構築していた。そしてプロジェクトGではこのプラットフォームを活用して様々な自治体への取り組み拡大・普及を実現していた。

第3に産業振興・見守り・買い物支援などの個々で行っていた取り組み同士を組み合わせることで複数の社会的課題解決に資する新たなサービスの開発・提供を行っている。例えば北海道天塩町における取り組み事例では客貨混載で生活基盤整備関連課題を解決するだけでなく、産業振興に関する課題解決という新たな側面が加わった取り組みも行われている。

このようにヤマトグループのCSVの取り組みであるプロジェクトGでは、まず一つ一つの取り組みにおける収益性を確保し、次に取り組み自治体を拡大させ、そして社会的課題解決に資する取り組みの種類を拡大させるというプロセスで社会性投資を行うことで経済的価値の多寡を生み出していた。

また各取り組みで扱う社会的課題は一度サービスを行うことで解決されるような課題ではなく、継続して取り組み続けなければならない社会的課題であり、そのような社会的課題を対象として選定し取り組むことで持続性を生み出している。例えば上述の西和賀町の事例のように買い物や見守りは一度行うことで解決・終了することではなく、継続的に取り組みが必要なものである。

社会性投資が経済的価値の多寡と持続性にいかなるプロセスでいかなる影響を与えるのか(社会経済的収束能力の実態)という本稿の目的に対する回答は以下のとおりである。

継続的取り組みが必要で多くの地域が共通して抱えている社会的課題を選び、本業を活かしコアコンピタンスを活用する社会性投資を実施することがまず重要となる。そして収益を上げることを意識した取り組みを実施し、企業・地方自治体などのステークホルダー間においてWin-Winの関係が成り立つようなプラットフォームを構築し活用することで活動地域と取り組み内容を拡大させるのである。CSVに取り組む際にはこのようなビジネスのやり方に変えることが必要で、そうすること社会的価値と多寡や持続性を保持した経済的価値の相乗効果である社会的経済収束能力が向上し共通価値(Shared Values)が実現できるのである。

V. おわりに

本稿ではCSVの取り組み、特に社会性投資が経済的価値の多寡と持続性にいかなるプロセスでいかなる影響を与えるのかについて、ヤマトグループのCSVの取り組み事例を基に考察してきた。

現在運送業界は人手不足(ドライバー不足)と荷物取扱量の増加が厳しい状況にある。経営面でもドライバー不足と荷物取扱量の増加が原因で下請けへの委託費が約635億円²²⁾となり大きなマイナス要因となっている。このような状況下でCSVの取り組みを進めさらに拡大していくにはドライバーへの負荷を増すことなく取り組める方法を考慮していくことが重要となるだろう。

注

- 1) SDGsにおける17の目標は以下の項目である。1 貧困 2 飢餓 3 保健 4 教育 5 ジェンダー 6 水・衛生 7 エネルギー 8 経済成長と雇用 9 インフラ、産業化、イノベーション 10 不平等 11 持続可能な都市 12 持続可能な生産と消費 13 気候変動 14 海洋資源 15 陸上資源 16 平和と 17 実施手段である。
- 2) ヤマトグループはヤマトホールディングス株式会社および子会社や関連会社で構成され、宅急便を行うヤマト運輸株式会社はデリバリー事業に属し、その他BIZ-ロジ事業、ホームコンビニエンス事業、e-ビジネス事業、フィナンシャル事業、オートワークス事業などを営んでいる。
- 3) ミルトン(2008)を参照。
- 4) 社会性投資とは製品やサービスに社会的価値を生み出す機能を付加するための投資や事業プロセスが社会的価値を生み出すための付加的投資のことである。

- 5) ヤマトグループ ニュースリリース2011年1月28日
- 6) ヤマトグループ ニュースリリース2013年7月3日
- 7) ラストワンマイルとは配送センターから配達先に至る、荷物受け渡しまでの最後の区間のこと。この軒先まで荷物を届けることができるラストワンマイルのネットワークを活用して様々な生活支援に取り組んでいる。
- 8) ヤマトホールディングス『アニュアルレポート 2016』
- 9) ヤマト運輸のサービスセンターは全国で6,786店、サービスドライバーは約6万人在籍している。
- 10) ヤマトホールディングス『ヤマトグループCSR報告書2017年版〔冊子版〕』
- 11) ヤマト運輸ニュースリリース 2014年7月24日
- 12) 青森県プレスリリース 2015年4月23日
- 13) ヤマトホールディングス『ヤマトグループCSR報告書2012年版』
- 14) 勝見明(2013)を参照。
- 15) 関満博(2015)を参照。
- 16) ヤマトホールディングス『ヤマトグループCSR報告書2012年版』
- 17) ヤマトホールディングス『ヤマトグループCSR報告書2013年版』
- 18) ヤマトホールディングス『ヤマトグループCSR報告書2014年版〔冊子版〕』
- 19) ヤマトグループ ニュースリリース2017年6月22日
- 20) ヤマトグループ ニュースリリース2017年9月1日
- 21) ヤマトグループ ニュースリリース2017年8月29日
- 22) ヤマトホールディングス2018年3月期第1四半期決算説明資料

参考文献

- 岡田正大(2015)「CSVは企業の競争優位につながるか」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2015年1月号 ダイアモンド社
- 岡村龍輝(2016)「「共通価値の創造(CSV)」に関する一考察」『明海大学経済学論集』28(2) 明海大学経済学会
- 勝見明(2013)「企業の活路(第68回)ヤマト運輸(前編)「よろず困りごと」解決カンパニーへの道：過疎化に対応「まごころ宅急便」中小企業を応援「パッキングサービス」」『プレジデント』51(7) プレジデント社
- 関満博(2015)「社協、スーパー、ヤマト運輸が連携する買い物支援：岩手県西和賀町の買い物代行と見守り「まごころ宅急便」」『日経研月報』(444) 日本経済研究所
- ソーシャルイノベーション研究会(2015)『震災復興に挑むキリンの現場力』日経BP
- 高岡伸行(2016)「CSVのリコンストラクション」『日本経営倫理学会誌』23日本経営倫理学会
- 玉村雅敏・横田浩一・上木原弘修・池本修吾(2014)『ソーシャルインパクト』産学社
- 玉村雅敏編(2016)『ソーシャルパワーの時代』産学社
- 名和高司(2015)『CSV経営戦略』東洋経済新報社
- 野中郁次郎・勝見明(2013)「野中郁次郎の成功の本質(VOL.68)まごころ宅急便/ヤマト運輸」『Works』19(3) リクルートホールディングスリクルートワークス研究所
- 社堀江明(2017)「「社会問題の可視化」がCSVに与える影響について」『龍谷ビジネスレビュー』(18)龍谷大学大学院経営学研究科紀要編集委員会
- 水村典弘(2016)「共通価値創造(CSV)の戦略」『日本経営倫理学会誌』23 日本経営倫理学会
- ミルトン・フリードマン(2008)『資本主義と自由』日経BP社
- C.K. Prahalad(2010)『ネクスト・マーケット増補改訂版』英治出版株式会社
- David J. Teece(2013)『ダイナミック・ケイパビリティ戦略』ダイヤモンド社
- Friedhelm Schwarz(2016)『知られざる競争優位—ネスレはなぜCSVに挑戦するのか—』ダイヤモンド社
- Fernando Casado Cañeque & Stuart L. Hart(2016)『BOPビジネス3.0』英治出版株式会社
- Porter Michael E. & Kramer Mark R.「経済的価値と社会的価値を同時実現する共通価値の戦略」(2011)『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6月号 ダイアモンド社

- Schumpeter (2011) 「Oh, Mr Porter: The new big idea from business's greatest living guru seems a bit undercooked」『The Economist』 Mar 10th 2011
<http://www.economist.com/node/18330445>
- Ted London & Stuart L. Hart (2011) 『BOP ビジネス 市場共創の戦略』 英治出版株式会社
- 青森県 (2017) 『青森県総合流通プラットフォーム AIPremium 平成28年度の実績』
<http://www.pref.aomori.lg.jp/soshiki/kendo/kowan/files/apre-kaigai-sanko.pdf>
- 青森県 『プレスリリース』「青森県総合流通プラットフォーム「AIPremium」輸送サービス出発式(4月27日)のお知らせ」2015年4月23日
<https://www.pref.aomori.lg.jp/soshiki/kendo/kowan/a-pre.start.pdf>
- ヤマトホールディングス 『ヤマトグループ CSR 報告書2010年版』
- 『ヤマトグループ CSR 報告書2011年版』
- 『ヤマトグループ CSR 報告書2012年版』
- 『ヤマトグループ CSR 報告書2013年版』
- 『ヤマトグループ CSR 報告書2014年版 [冊子版]』
- 『ヤマトグループ CSR 報告書2014年版 [WEB版]』
- 『ヤマトグループ CSR 報告書2015年版 [冊子版]』
- 『ヤマトグループ CSR 報告書2015年版 [WEB版]』
- 『ヤマトグループ CSR 報告書2016年版 [冊子版]』
- 『ヤマトグループ CSR 報告書2016年版 [WEB版]』
- 『ヤマトグループ CSR 報告書2017年版 [冊子版]』
- ヤマトホールディングス 『アニュアルレポート 2016』
- ヤマトホールディングス 『ニュースリリース』「「ひと・もの協働輸送(客貨混載)」で新たな輸送スキームを構築(ヤマト運輸)」2017年9月1日
http://www.yamato-hd.co.jp/news/h29/h29_55_01news.html
- ヤマトホールディングス 『ニュースリリース』「広島県とヤマトホールディングス及びヤマト運輸が「包括的連携に関する協定」を締結(ヤマト運輸)」2017年8月29日
http://www.yamato-hd.co.jp/news/h29/h29_54_01news.html
- ヤマトホールディングス 『ニュースリリース』「全担バスとヤマト運輸が「客貨混載」を開始(ヤマト運輸)」2017年6月22日
http://www.yamato-hd.co.jp/news/h29/h29_23_01news.html
- ヤマトホールディングス 『ニュースリリース』「青森県のおいしい農林水産品を全国各地にスピーディーにお届け翌日午前中配達エリアを広げて県産品の国内流通を拡大、海外への販路拡大もサポート」2014年7月24日
http://www.yamato-hd.co.jp/news/h26/h26_33_01news.html
- ヤマトホールディングス 『ニュースリリース』「厚木ゲートウェイ、羽田クロノゲートの竣工と、沖縄国際物流ハブの本格稼働を契機とした、ヤマトグループの「バリュー・ネットワーキング」構想を発表」2013年7月3日
http://www.yamato-hd.co.jp/news/h25/h25_27_01news.html
- ヤマトホールディングス 『ニュースリリース』「長期経営計画「DAN-TOTSU 2019」および、中期経営計画「DAN-TOTSU 3か年計画 HOP」について」2011年1月28日
http://www.yamato-hd.co.jp/news/h22/h22_48_01news.html
- ヤマトホールディングス 『ニュースレター』「【東日本大震災】被災者支援からネットワークの復旧、そして復興への決意」2011.04 Vol.01
http://yamato-hd.co.jp/company/newsletter/pdf/newsletter_01.pdf

Keywords : CSV, 共通価値の創造, 社会的課題