

栄養改善事業推進プラットフォームセミナー

CSV事業モデルおよび評価モデルの構築

農林水産政策科学研究委託事業

2018年2月20日

株式会社三菱総合研究所
氷川珠恵

研究の概要

農林水産政策研究所 委託事業研究 (H27~29)

研究目的

主に栄養改善分野に関する民間企業の先進的なCSV事業の実態把握と課題整理を行い、
企業マネジメントの観点から分析し、その成果を「事業モデル」と「評価モデル」に取りまとめること

文献調査

CSV先進事例
CSV事業評価

先進事例の実態調査

栄養改善CSV事業に関するヒアリング調査（東南アジア、南アフリカ現地調査を含む）

CSVの
事業モデルと評価モデルの仮説

CSV担当者へのヒアリング、
グループインタビュー

- CSVの取り組み状況
- モデルの仮説に対する意見

CSVの
事業モデルと評価モデル

導出しようとするモデル

栄養改善のCSVの事業モデル

- CSV事業をこれから検討しようとする事業者にとって企画検討の際に参考になる汎用的な考え方

栄養改善のCSV事業の評価モデル

- 栄養改善のCSV事業について、組織内で、事業採用時及び継続可否判断時において活用可能な評価の考え方

※栄養改善のCSV事業は

- 通常の事業よりも評価の時間軸が長く
- 社会的価値についての評価も必要とされるため、通常の事業評価と異なるモデルが必要

CSV事業モデルの検討

18件の栄養改善CSV事業を分析



(仮説)

ビジネスモデル、即ち何で対価を得ているかによって、
4つに分類可能

- 対現地消費者（5件）
- 対政府（2件）
- 対先進国消費者（7件）
- 現地サプライチェーン強化（4件）

CSV事業に関する分類

No.	類型	ビジネスモデル	バリュー	説明
1	対現地 消費者モデル	B to C B to B to C	商品対価	新興国等で栄養改善に資する商品販売等事業を行うことで、裨益者から直接対価を得る。（既に進出している企業との連携の場合もありえる）
2	対政府モデル	B to G to C	商品対価	新興国等で栄養改善に資する事業を行い、その対価を政府から得る。（政府が当該商品を買収して対象者に配布するなど）
3	対先進国 消費者モデル	B to C (先進国) to C (現地)	商品対価	新興国等で行っている栄養改善事業について、先進国でアピールすることで、先進国の消費者から支持を得て、ブランド価値の向上や特定商品の販売量を増やす。
4	現地 サプライチェーン 強化モデル	B to B ステークホルダー支 援	コストダウン	新興国等でサプライヤやサプライヤの従業員を対象に事業を行うことで、脆弱なサプライチェーンを強化して、最終的に自社のサプライチェーンの効率化を図る。

対現地消費者モデル（グラミンダノンフーズ）

< 栄養補強食の製造・販売 >

開始時期	2006年
対象地域	バングラデシュ
支援対象	子ども（一般消費者）
ターゲット としている課題	子どもの栄養不良
主な対価	消費者への販売
提供サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・バングラデシュの子供たちに不足する微量栄養素を添加したヨーグルトを製造、安価に販売 ・株主の合意を得てダノンから出資され、またダノン従業員からも資金提供 ・日本のヤクルトレディを参考としたグラミン・レディによる販売システムで女性の地位向上も目指す
企業の便益	商品の販売収益、自社ブランドの強化

プロジェクト実施におけるポイント

- ・営利事業として展開されているが、ソーシャルビジネスとしてダノン本体からは切り離れた形で展開され、グラミン・ダノン・フーズから出資者への配当はない
- ・農村の小規模農家から原料の牛乳を調達し、小規模工場で生産されるなど、従来のダノンの事業とは異なる形で展開
- ・こうした調達におけるサステナビリティのほか、工場の水処理や生分解性のパッケージを使用するなど、環境面にも配慮

本件は今回の調査対象外。今回の調査では全件が日本企業の事例

対政府モデル

< 栄養補強食の製造・販売 >

開始時期	不明
対象地域	アフリカ11カ国
支援対象	病院・学校・NGO（法人客を基本とする）－アフリカ11カ国に展開 個人消費者（開拓中）
ターゲット としている課題	低所得による栄養不良、AIDS患者など疾患による栄養不良
主な対価	政府からの補助金
提供サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・コアビジネスとして、社会課題の解決を掲げるソーシャル・ベンチャー企業 ・営利事業と社会貢献事業を完全に一体化し、栄養補強食を製造・販売を通じて、企業としての利益をあげるとともに、栄養不良に貢献することを掲げている。 ・低所得である最終消費者を直接の顧客とせず、その生活基盤を支える、病院、学校、NGOなどを顧客とすることでビジネスとして成立
企業の便益	商品の販売収益

プロジェクト実施におけるポイント

- ・インパクト・マーケティングを実践。商品を実際に使っている人に起こる目に見える変化をみてもらうことで、商品の効果や有益さを感じてもらう。
- ・効果測定は費用負担が重いため、本当に必要な場合のみ実施

対先進国消費者モデル

< 食育活動 >

開始時期	2000年
対象地域	インドネシア
支援対象	学校給食
ターゲット としている課題	小学生と母子の栄養改善
主な対価	先進国の消費者への商品販売（企業ブランド向上による、売上の増加）
提供サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・71の小学校を対象とした地元の食材を活用した給食改善活動 ・小学生やその母親を対象とした栄養改善普及啓発活動 ・小学生に対する手洗などの公衆衛生指導
企業の便益	商品の販売収益、自社ブランドの評価向上

プロジェクト実施におけるポイント

- ・資金調達のため、商品の売り上げの一部を寄付にまわす、Cause Related Marketing（CRM）を実施
- ・地域に詳しいNPOと連携
- ・G社が開発した行動変容ツールを活用
- ・ビジネス部門とは別の評価軸で評価するため、G社本体ではなく財団が実施主体となった

現地サプライチェーン強化モデル

< スラムにおける女性起業家支援を通じた販路開拓 >

開始時期	2016年以降
対象地域	ヨハネスブルグ内の低所得者集住地域（Township）
支援対象	コミュニティストアを経営する女性
ターゲット としている課題	低所得者地域における経済基盤の強化および女性の社会進出促進
主な対価	現地サプライチェーンの効率化によるコストダウン
提供サービス	<ul style="list-style-type: none"> • ビジネススキルの研修 • 個人のニーズに対応した研修
企業の便益	自社製品の販路拡大

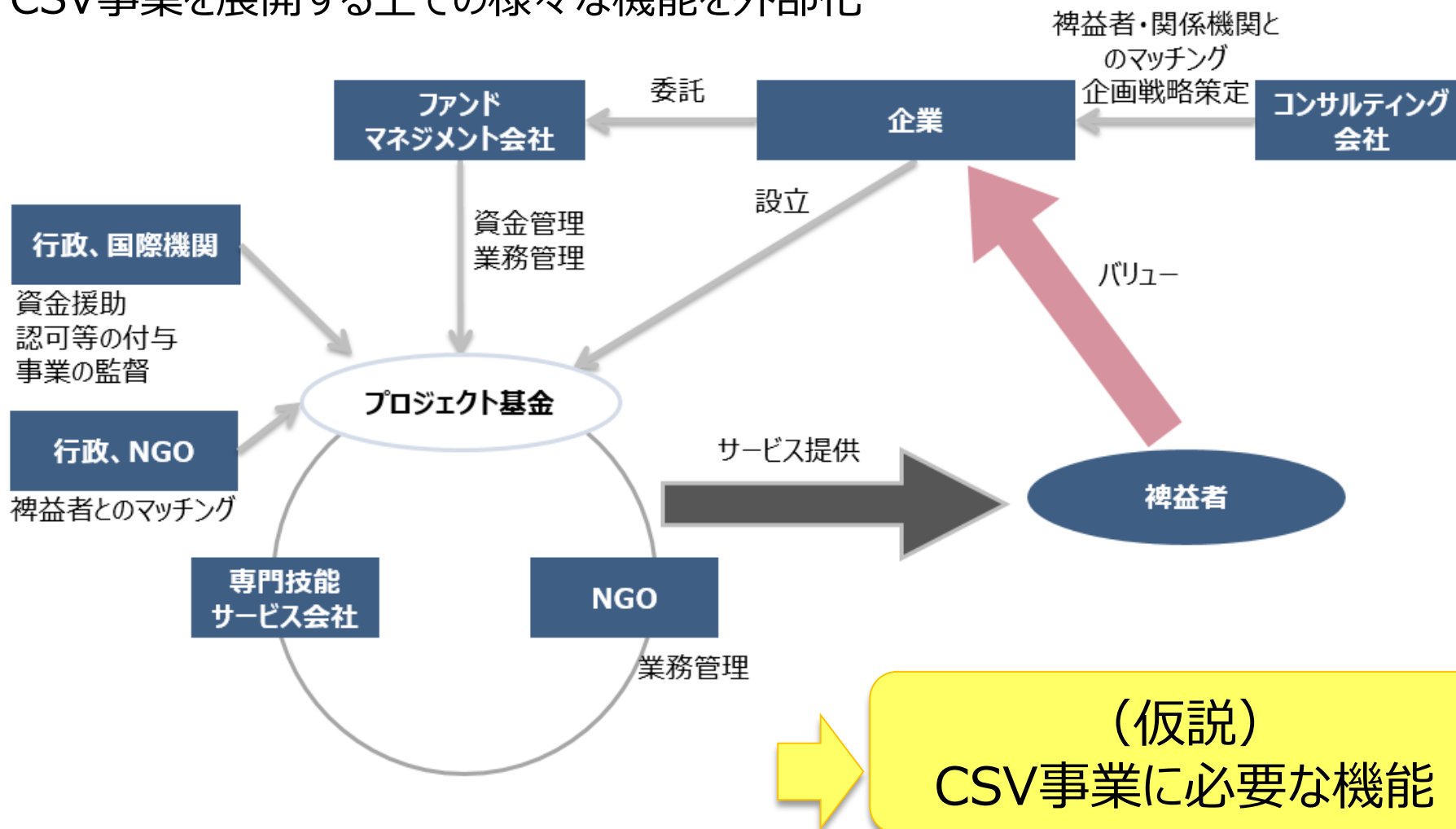
プロジェクト実施におけるポイント

- 本社付の予算を各国支社横断のコンペ方式で実施プロジェクトを決定。
- メンバーを社内公募。広報やサステナビリティ・プログラムの関係者だけではなく、営業など事業部からも直接貢献を引き出し、オーナーシップをもってもらうことができる。

CSV事業モデルの検討

南アフリカの現地調査

CSV事業を展開する上での様々な機能を外部化

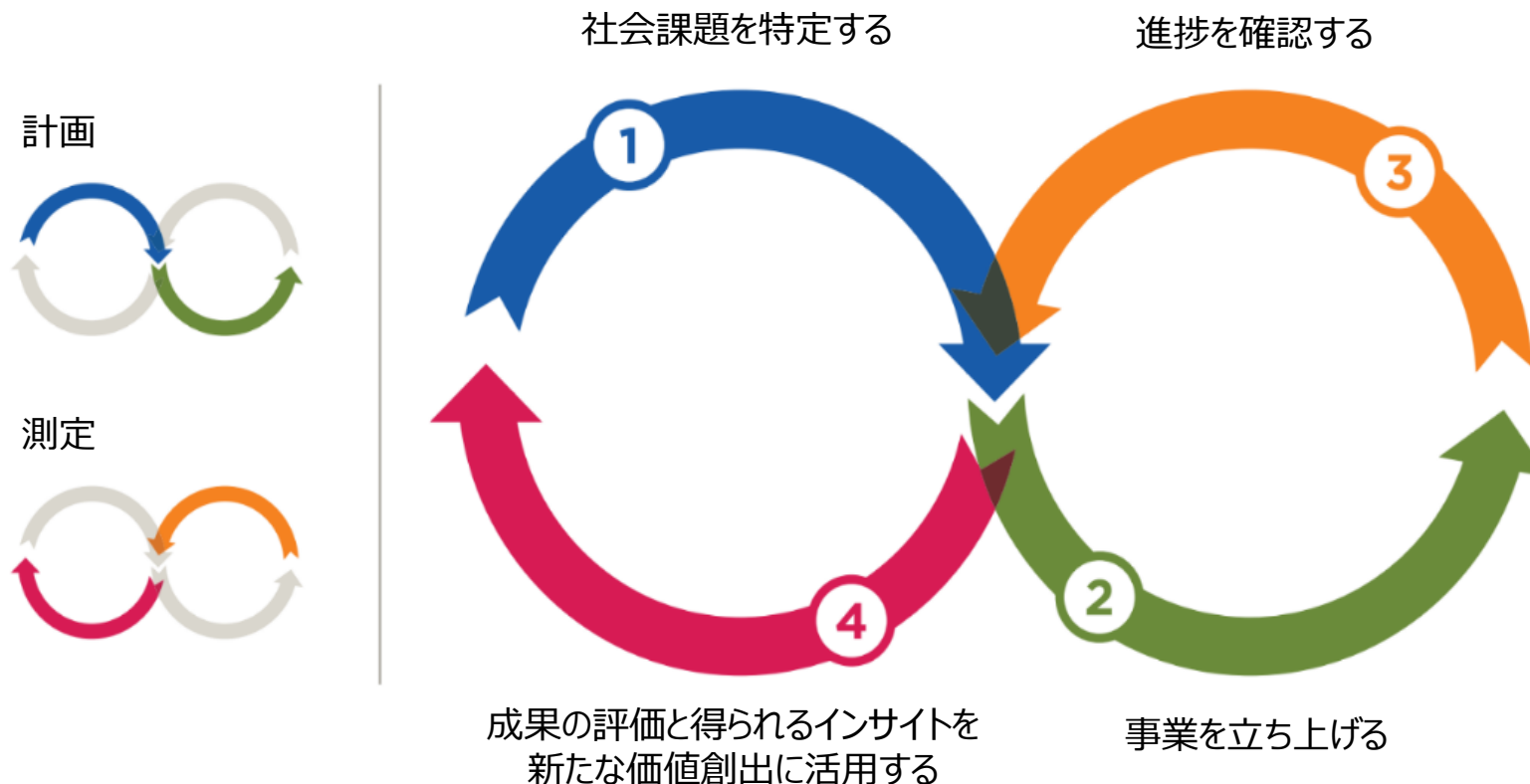


導出したCSV事業モデル（補足）

機能	支援組織の例
1 裨益者とのマッチング	行政、NGO、コンサルティング会社
2 関係機関とのマッチング	NGO、コンサルティング会社
3 資金援助	行政、国際機関、外部ファンド
4 事業に対する認可等の付与	行政、国際機関
5 事業が意図通り行われているかどうかの監督	行政、国際機関
6 資金管理	ファンドマネジメント会社
7 業務管理	ファンドマネジメント会社、NGO
8 裨益者に対する具体的なサービスの提供	NGO、専門技能サービス会社、大学、学会、病院等
9 企画戦略策定	NGO、コンサルティング会社

CSV事業評価モデルの検討

ポーターら 共有価値の測定



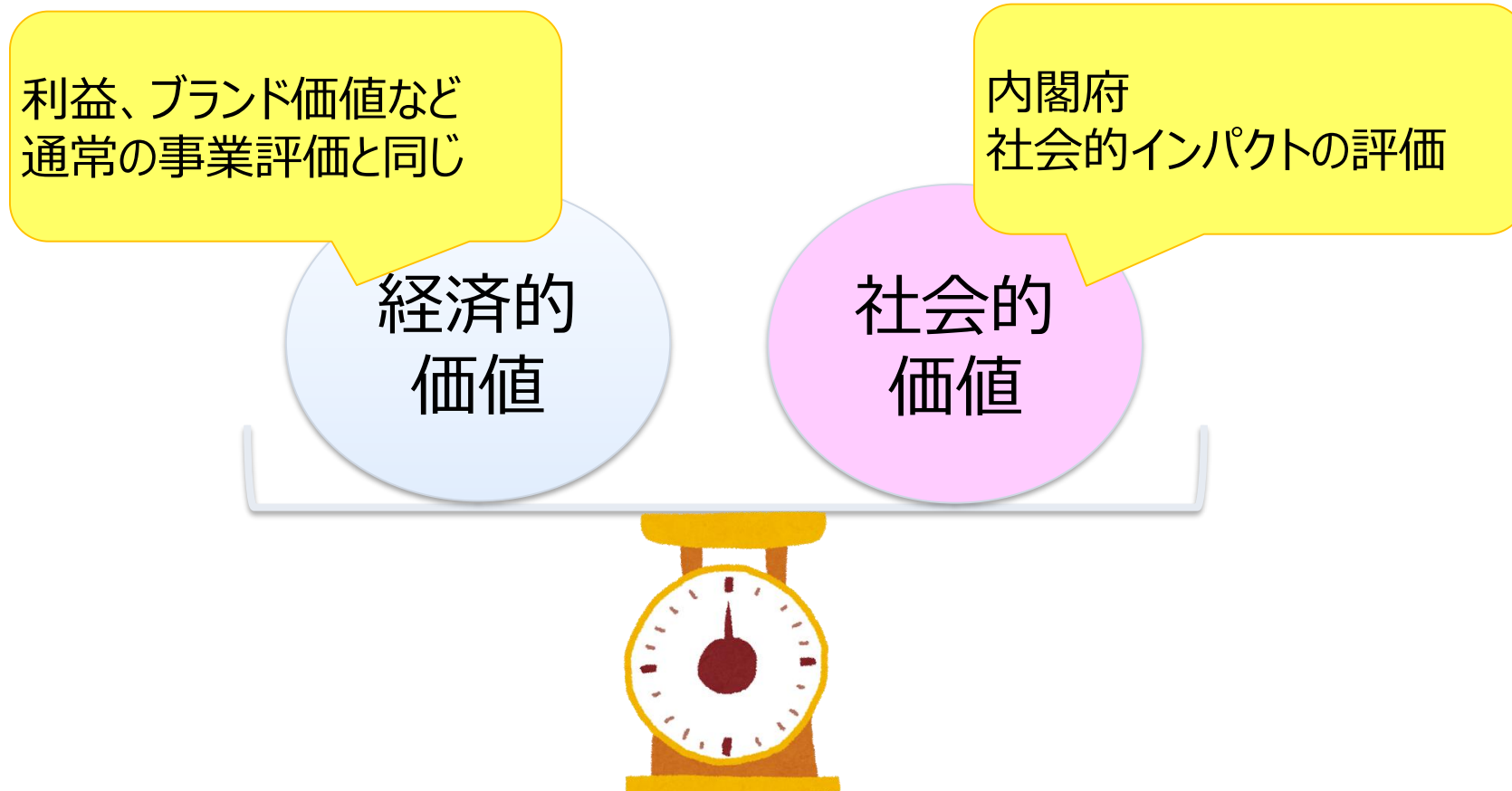
CSV事業の評価は、経済的価値と社会的価値の創造の両方を測定対象に組み込むべき

出典) FSG “Measuring Shared Value” 2013年2月6日
https://www.fsg.org/sites/default/files/Measuring_Shared_Value_presentation.pdf (2018年1月10日閲覧)

CSV事業評価モデルの検討

ポーターら 共有価値の測定

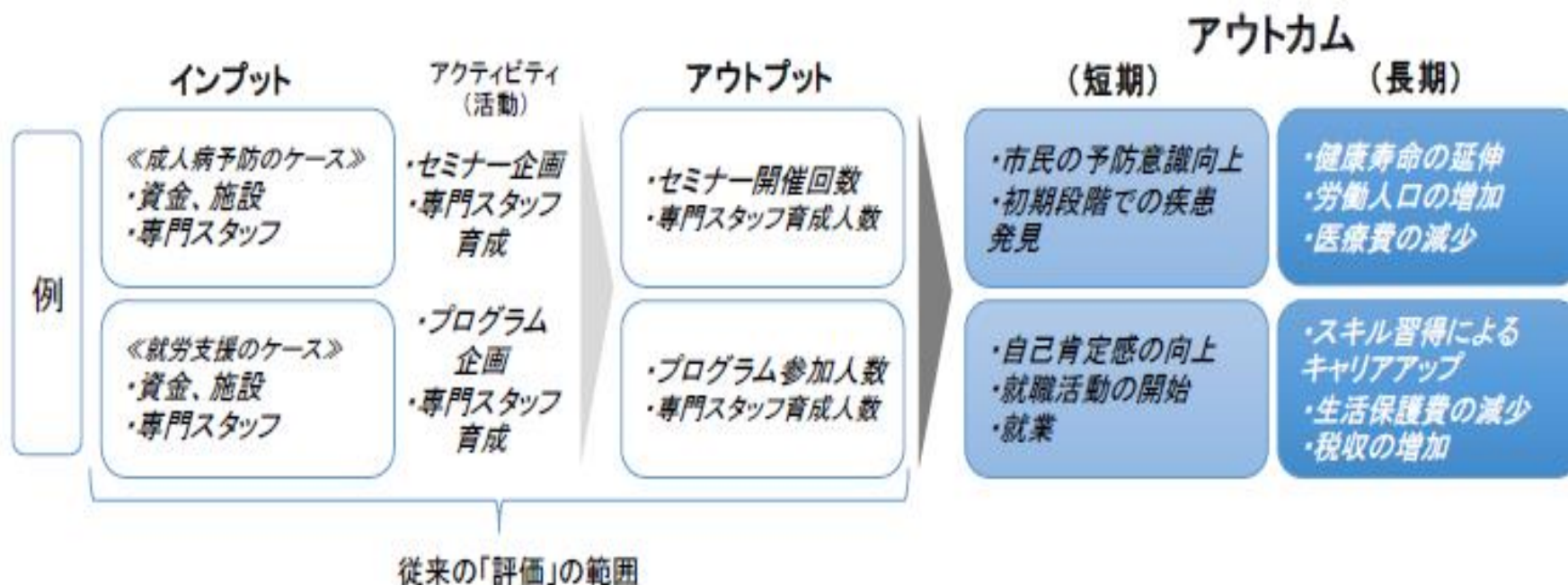
経済的価値と社会的価値の創造の両方を測定対象に組み込むべき



社会的インパクト評価

内閣府を中心とした社会的インパクト評価の議論
ロジックモデルの活用を推奨

ロジックモデルの例



出典) 内閣府 平成27年度「社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ」報告書「社会的インパクト評価の推進に向けて」

CSV事業の評価モデル

活用のポイント

- CSV事業採用時、
時間軸とともに、事業によって生み出される社会的価値、経済的価値及びその関連を説明する。
- 事業継続判断時、
自分たちの目指したアウトプットやアウトカムが達成されているかを確認することに加え、
アウトプットやアウトカムの状況によって活動そのものを見直していく。
- CSV事業については比較的長期に渡ることが想定されること、また、そのことによって特に社会的価値については、他の要因による社会の状況の変化によって求められるものが変わっていく可能性があることから、いったん計画したものをそのまま固定的に活用し続けるので他なく、定期的に見直して柔軟に計画を変更していくことが必要となる。
- 社会的価値を検討する場合には、広く企業に浸透してきているSDGsを組み込むことで社内外のコンセンサス形成がより容易になる。