



本木 啓生 (株式会社イースクエア代表取締役)

## 事業領域での CSV の活用

事業活動を通してサステナビリティ課題に取り組んでいくことは、CSR の真骨頂だろう。業種業態や個々の企業が置かれた事業環境によってさまざまなアプローチ方法があるが、自社の特徴や強みを生かし社会の課題に対応していくことには、新たな事業成長の可能性をもたらす。

事業領域において CSR を追求しようとする際、CSV (共通価値の創造) のコンセプトの活用は一考に値する。マイケル・ポーターとマーク・クラマーは、10 年以上の歳月を費やし CSV のコンセプトを構築してきた。社会課題へ対応することで社会価値を向上することと、新たなビジネスの創出やコスト削減などによって、企業にとっての新たな収益を獲得することの両方を同時に追求するというのが、基本的な考え方である。

アプローチ方法を次の 3 つに整理したことで、企業が取り組む際にきっかけをつかむことが容易になった。

1 つ目のアプローチは、これまで解決策が見出されてなかった社会課題に対応した新たな商品・サービスでビジネスモデルを構築すること。

2 つ目のアプローチは、バリューチェーンでの生産性の再定義であり、コスト削減につながる環境負荷の低減、農業技術の伝達による生産性の向上、貧困地域での女性の活用による販売網の確保など、さまざまなアプローチが考えられる。

3 つ目のアプローチは、事業を展開する地域でのクラスター構築の取り組みとなる。事業環境を向上させるための戦略的な社会貢献活動もこのカテゴリーに含まれる。

CSV の実践では、自社の強みの活用、事業としてのスケールアップの可能性、他者とのパートナーシップ、そしてイノベーション思考が、重要なキーワードとして挙げられる。「スケールアップ」は決められた予算の枠内で実施する社会貢献活動とは大きく異なるところであり、事業が成功することでより大きく社会に価値を還元できる。そのようなプラスの循環を回していくことができるか否かが事業としての成否を決めることになる。

### 「プレオーガニックコットン」の CSV 的思考

伊藤忠商事が Kurkku (クルック) と協働で展開している、

オーガニックコットンに認定される前の綿花の買い取り販売事業は、CSV の事例として分かりやすい。

インドの貧困層の課題を観察すると、人口の 6 割以上を占める農業従事者が抱える課題として、綿花の収穫のために大量に使用される農薬の問題が浮かび上がってくる。農薬の散布によって、皮膚病や呼吸器系の健康被害、地域の土壌汚染などが生じ、農民を苦しめている。さらに農薬を購入するために大きな債務を抱えることになる。貧困にあえぐ農民は、肉体もボロボロになり経済状況も圧迫され、さらなる貧困に陥ることになる。

オーガニックコットンとして認定されると、無農薬であることが付加価値になり、より高価で綿花を買い取ってもらうことができ、農薬問題からも開放される。しかし、オーガニックコットンの認定を受けるためには 3 年間、農薬を使わない期間を経なくてはならず、その間農家は病害虫の発生による収穫減とそれに伴う売上減に苦しむことになる。このハードルを超えることは、農業のみで生計を立てている農家にとって容易ではない。

伊藤忠商事は、オーガニックに認定される前の綿花を「プレオーガニックコットン (POC)」として従来のものより高価格で全量を買取ることで、農家のオーガニックコットンへの移行を資金面でサポートしている。伊藤忠商事は、現地の有機農業支援団体や紡績工場と連携し、インドの農村部における啓発活動を通してこのプログラムへの参加者を募り、有機肥料や天然の防虫剤の生産方法などを指導している。また、POC のブランド化を進め、POC を支持する多数のアパレルメーカーへ原料供給している。

前述の CSV のキーワードで見ると、自社の強みの活用という面で、商社ならではのネットワーク力と商品化の強み、アパレル分野での販売力を生かした取り組みであることが分かる。事業そのものとして取り組んでいるので、当然スケールアップを図っていて、インドの現地パートナーを含むパートナーシップを活用し、革新的なビジネスモデルを構築している。

伊藤忠商事は CSV のフレームワークに従って POC の事業を構築したわけではないが、CSV は一つのツールとして事業開発に活用できるだろう。一度自社の事業環境を CSV の視点で再評価し、何ができるか検討してみたいだろうか。