長期コミットメントを伴う社会プログラムの作り方

インプット思考をインパクト思考に変えていくために

2018/6/12

有限会社エコネットワークス
野澤健

◆問題意識

- 社会面でも長期コミットメントを伴うことが重要
  - 短期　＜　長期　の理由
  - 社会面の長期コミットメントの難しさ
- どのような長期コミットメントがよいのか
  - コミットメントのパターン
  - パターン別アプローチ
- 成果を最大化するためのプログラム設計とは
  - 設計のパターン
  - 枠組み構築のポイント

All Rights Reserved: EcoNetworks. Co.

◆社会面での長期コミットメントの状況

- コツコツ積み重ねていくことが得意な日本企業
- 長期視点で規制・政策が整備されてきた環境面
  長期の枠組みが限定的な社会面

➡ SDGsの登場により社会面の長期コミットメントも増えていくか？

	環境領域	社会領域
課題議論の時間軸	数十年～100年単位	数年～数十年単位
国際枠組みの目標年	2050年（パリ協定）	2030年（SDGs）
インパクト測定	手法の精緻化	発展途上
日本企業のコミットメント	多い	少ない

All Rights Reserved: EcoNetworks. Co.

◆Case：　ユニクロ　1000万着のヘルプ

コミットメント	難民支援のため**1000万着**の衣料を回収して寄贈
スキーム	世界16ヵ国の社員・顧客に不要になった衣料の提供を呼びかけ（自社製品のみ）
期間	2015年10月～2016年5月
パートナー	UNHCR（寄贈）、140企業・組織（回収）

まず、54万着。ルワンダの難民キャンプへ
届けることができました。

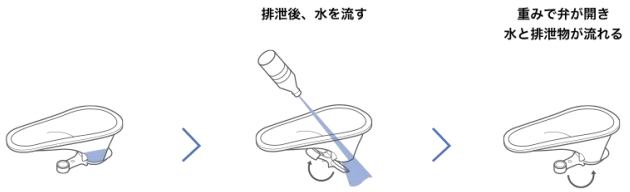
多くの方のご支援により、世界中の難民・避難民のために
1000万着の服が集まりました。私たちが責任を持って、役立てます。
ご不要になったユニクロの服は引き続き、店頭までお持ちください。
あなたのご協力に、心より感謝いたします。

http://www.uniqlo.com/jp/corp/pressrelease/2016/05/2016051016_csr.html
https://www.uniqlo.com/jp/sustainability/10MillionWaysToHelp/

All Rights Reserved: EcoNetworks. Co.

◆Case：　LIXIL　トイレを通じた衛生環境改善

コミットメント	**2020年までに１億人**の衛生環境を改善
スキーム	BOP向け製品の事業展開、製品寄贈
期間	2016年3月にCR戦略として方針発表
パートナー	UNICEF、WaterAid、Toilet Board Coalition、ビル＆メリンダ・ゲイツ財団他



http://www.lixil.com/jp/news/pdf/20160329_LIXIL%20CR%20Framework_J.pdf
http://www.lixil.com/jp/news/pdf/20160531_Sato_J.pdf

All Rights Reserved: EcoNetworks. Co.

◆Case：　Panasonic　ソーラーランタン10万台プロジェクト

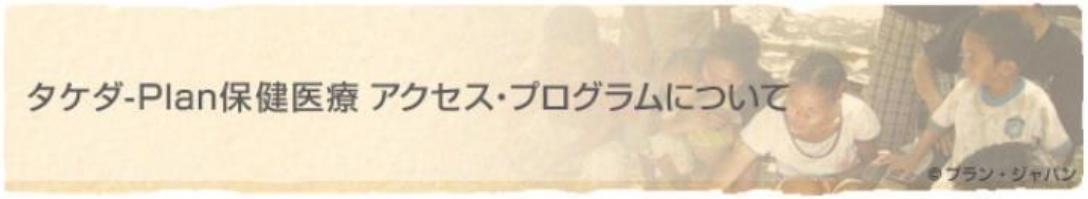
コミットメント	**2018年までに10万台**のソーラーランタンを無電化地域に寄贈
スキーム	国際機関、NGOを通じて無電化地域に自社ソーラーランタンを寄付
期間	2013年2月～2018年
パートナー	20ヵ国以上のアジア・アフリカ地域で活動する国際機関・NGO100団体以上

http://panasonic.net/sustainability/jp/lantern/
https://www.facebook.com/PanasonicSolarLantern/

All Rights Reserved: EcoNetworks. Co.

◆Case：　武田薬品　タケダ-Plan 保健医療アクセス・プログラム

コミットメント	**5年間にわたり4ヵ国で**子どもたちの保健医療サービスへのアクセス改善に貢献
スキーム	事業展開するアジア4ヵ国で地域ニーズに応じたプログラム実施に毎年1000万円を拠出
期間	2009年～2014年
パートナー	プラン・ジャパン



タケダは、国際NGOプラン・ジャパンとパートナーシップを結び、2009年8月に「タケダ-Plan保健医療アクセス・プログラム」を立ち上げました。

途上国の子どもたちの健康状態を改善・維持するためには、公衆衛生、栄養改善、医療支援、予防啓発など、それぞれの地域ごとのニーズに合わせた対応が必要となります。そのような認識のもと、本プログラムでは、タケダがアジアにおいてビジネスを展開しているタイ、フィリピン、インドネシア、中国のアジア4ヵ国において、子どもたちの保健医療サービスへのアクセスを改善するきめ細かい取り組みを推進します。

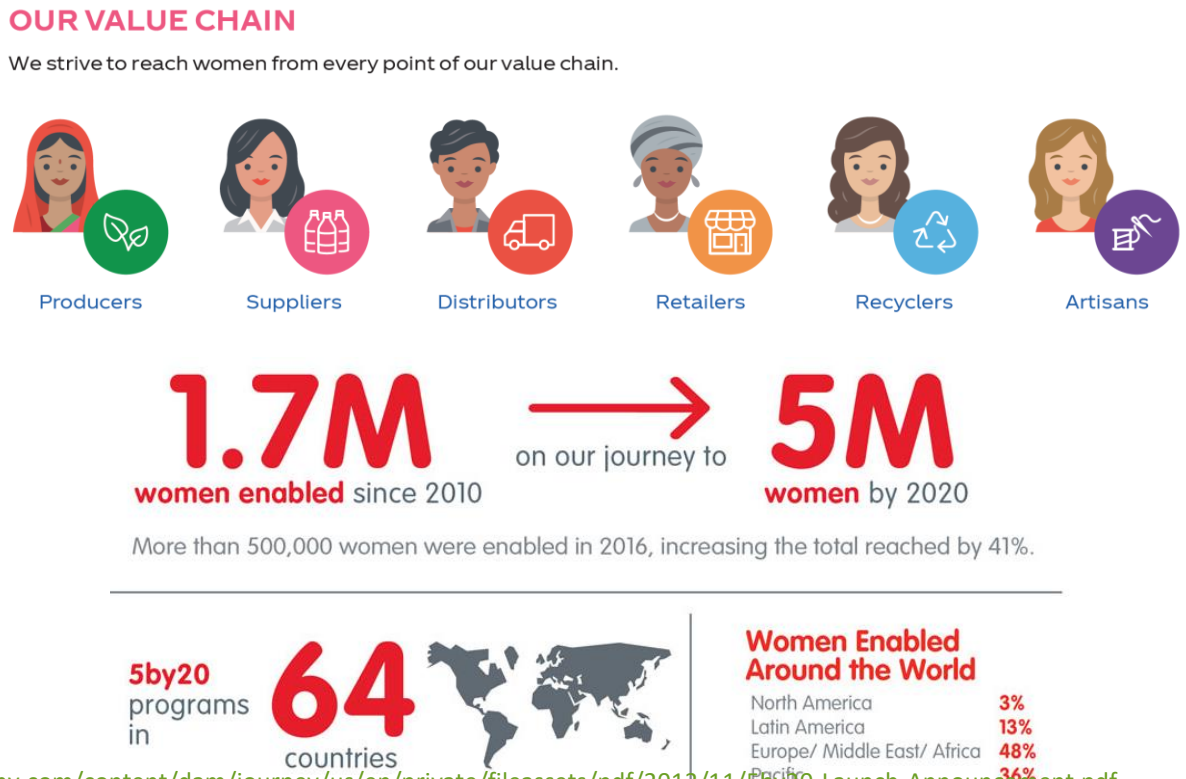
なお、本プログラムのもとで実施される4つの個別プロジェクトは、2000年に国連で採択された「国連ミレニアム開発目標」（MDGs）に対応しています。

https://www.takeda.co.jp/access/activity/citizenship/plan/
https://www.takeda.co.jp/access/common/pdf/takeda-plan_healthcare_access_program_ja.pdf

All Rights Reserved: EcoNetworks. Co.

◆Case：　Coca-Cola　5 by 20

コミットメント	**2020年までに**自社の事業システム上で**500万人**の女性起業家をエンパワメントする
スキーム	生産や流通、小売に関わりうる女性を対象に金融やビジネススキルに関する教育を提供
期間	2010年～2020年
パートナー	UN Women、IFC、ビル＆メリンダ・ゲイツ財団、多数のローカルNGO他

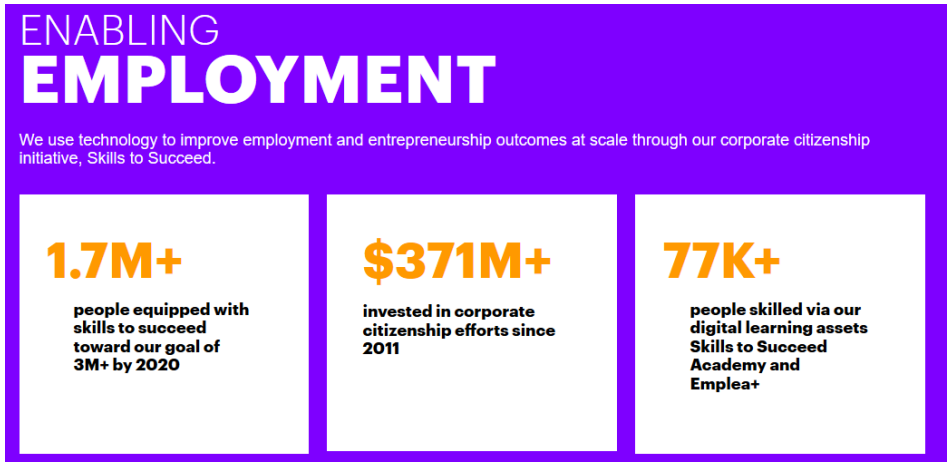


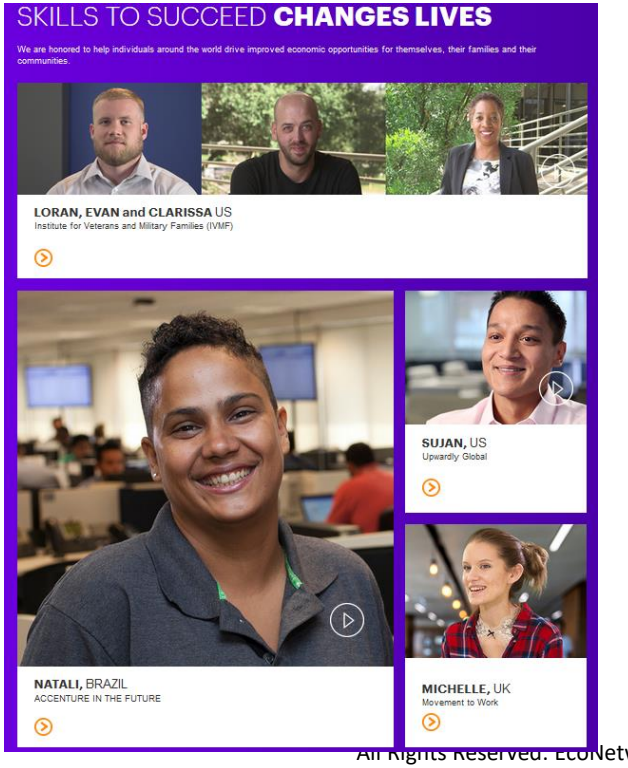
http://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2012/11/5by20-Launch-Announcement.pdf
http://www.coca-colacompany.com/stories/infographic-5by20-bythenumbers-2017

All Rights Reserved: EcoNetworks. Co.

◆Case：　Accenture　Skill to Succeed

コミットメント	**2020年までに300万人以上に**技能教育を提供
スキーム	NPOとの協働や社員ボランティアを通じて最新の技能教育を含むプログラムを実施
期間	2015年～2020年
パートナー	Junior Achievement, Plan International, Save the Children, Hour of Code, Girls who Code





https://www.accenture.com/t20171011T185302Z__w__/us-en/_acnmedia/PDF-63/Accenture-New-Skills-Now-Inclusion-in-the-digital.pdf#zoom=50

All Rights Reserved. EcoNetworks. Co.

◆Case： P&G Children’ s Safe Drinking Water（CSDW）

コミットメント	**2020年までに150億リットル**の安全な水を提供
スキーム	自社の浄水剤を通じて安全な水を提供
期間	2015年～2020年
パートナー	Advocacy Partner: Clinton Global Initiative, UNICEF, etc Implementation Partners: CARE, Oxfam, Plan, World Vision, etc

https://www.pg.com/csdw/childrens-safe-drinking-water-impact.shtml
https://www.youtube.com/watch?time_continue=13&v=r5I42yGN068

All Rights Reserved: EcoNetworks. Co.

◆長期コミットメントを伴う社会プログラム設計のポイント

コミットメント	2018年までにソーラーランタン10万台をアジア・アフリカの無電化地域にNGOや国際機関を通じて寄贈	子どもたちの保健医療サービスへのアクセス改善のため、事業展開する4ヵ国でプラン・ジャパンの活動に5年間で5000万円を支援
① 課題	無電化	子どもの保健医療サービスへのアクセス
② 目標設定	10万台	5000万円
③ 期間	5年間	5年間
④ 投入リソース	製品	資金
⑤ パートナー	不特定多数のNGO・国際機関	プラン・ジャパン
⑥ 地域・市場	アジア・アフリカ	事業展開する4ヵ国
⑦ インパクト測定	個別ケースでSROIを算出、個別事例ごとに定性・定量の成果を把握	ロジックモデルを元にインパクトを数値化

企業としての

●目的	・途上国でのブランディング ・BOPビジネスへの広がり	・途上国でのブランディング ・「社会からの操業許可」
●活動	・寄贈先団体の選出 ・輸送の手配 ・ランタンの寄贈	・資金の拠出 ・現地視察 ・成果確認

All Rights Reserved: EcoNetworks. Co.

◆長期コミットメントを伴う社会プログラム設計のポイント

①課題	・社会的な関心 ・自社との関連性、価値創造におけるマテリアリティ ・アイコンとなるワード ・ストーリー

設計のポイント

・一言で表すことのできる社会課題を設定する
例：水、スキル、ココア

・コミュニケーションワードは一般向けのわかりやすさと専門家向けの用語使いの2つの側面から検討する
例：
「すべての人に健康を」
「ユニバーサル・ヘルス・カバレッジ」

・課題として設定した理由をストーリーで語ることができないか検討
例：創業当時の・・・

All Rights Reserved: EcoNetworks. Co.

◆長期コミットメントを伴う社会プログラム設計のポイント

②目標設定	・行動指標　または　結果指標 ・大きな目標を出すことで発信力が高まる ・数値のインパクトをメッセージの受け手が実感できることが重要

●インパクトのある単位
・資金・・・数百万～数億
・製品・・・数万～数百万
・人・・・数万～数百万

●時間軸を踏まえて検討
・切りのいい数字とするために時間軸を調整
・短期間での無理な数値設定はマイナス要因に

●定量的な目標設定がなじまないケースも
・インパクトよりもストーリーがより重要な場合
・マーケティング要素が強い場合
・社会課題が突発的に出現する領域（例：緊急支援）

設計のポイント

・野心的な目標設定が共感を生み、仲間を引き寄せる

・ある程度のシミュレーションをしたら、後は決めの問題

・響きのいい数字を先に決め、後で単位を合わせる方法も

・目標設定とコミットメントは分けて考える
例:次の1000万本へ

・英語にした際の印象も確認

All Rights Reserved: EcoNetworks. Co.

◆長期コミットメントを伴う社会プログラム設計のポイント

③期間	・プログラムの支援期間としては3年程度が一般的 ・1年では継続性が担保されず、改善も見込めない ・真にインパクトを見極めるには5年程度は必要

1年
・単年度で更新
・継続性が保証されない

3年
・中期計画など全社のサイクルとそろえやすい
・一般的な助成支援の期間

5年
・インパクトを測定するために最低限必要な期間
・途中で方向性の見直しが可能（必要）

10年
・大きな変化を起こすために必要な期間
・従来のやり方では達成できないケースが多い

設計のポイント

・1～3年の場合は枠組みは基本変更せずに走りきる

・3年以上にする場合には途中で手段・戦略の見直しができるよう枠組みに柔軟性を持たせる

・長期であるほど、企業側・パートナー側双方に経験が蓄積され、効率・効果が高くなる

・パートナー側にとっては継続性が保証された方が安定して関わることができパフォーマンスが高まる

・反面、長期になるほど、緊張感を持続する仕組みが必要

・コミュニケーション戦略を同時に設計することで活動と発信のPDCAが回り活動が発展的になる

All Rights Reserved: EcoNetworks. Co.

◆長期コミットメントを伴う社会プログラム設計のポイント

④投入リソース	・一番多いのは資金 ・そのほかに製品・サービス、人員、労働時間など ・ステークホルダーの参画を仰ぐケースも

リソース	良い点	課題・リスク
資金	・わかりやすい ・様々な用途に利用可能	・金額規模に印象が左右される ・差別化が難しい
製品	・強みを活かした貢献が可能 ・製品の宣伝機会になる	・製品に対する需要が変化する可能性 ・宣伝色が出るケースも
人	・従業員の満足度につながる ・人が関わることによる本気度が伝わる	・従業員の合意が必要 ・会社としてのコミットが同時に必要
ステークホルダー参画	・お金や物、時間の参加を期待 ・巻き込み・拡散につながる	・コントロールができず不確実性が高まる ・会社としてのコミットが同時に必要

設計のポイント

・資金が最もコントロールがしやすく、ステークホルダー参画が最もコントロールしにくい

・資金・製品・人を組み合せることができると幅が広がる

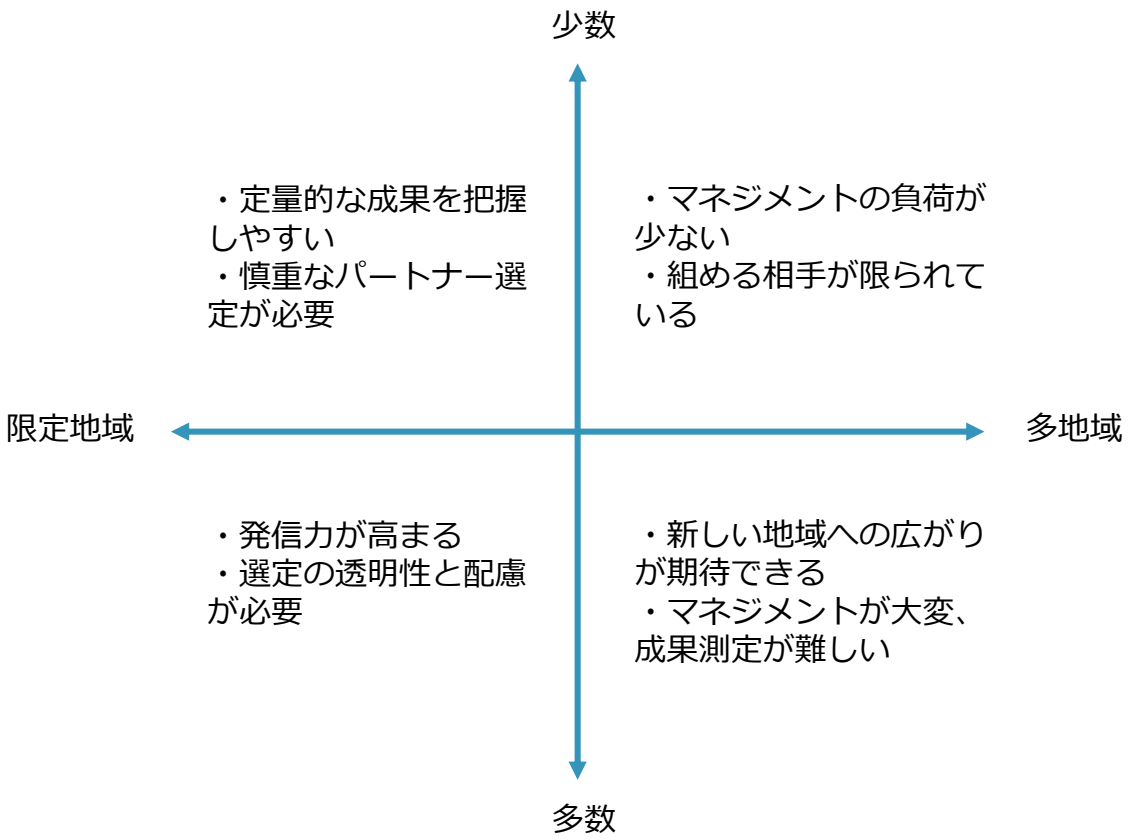
・製造ライン確保のためにあえて製品を選ぶという戦略も

・ステークホルダーの参画は発信力を高める観点からも、コミュニケーション戦略に組み込むことを検討

All Rights Reserved: EcoNetworks. Co.

◆長期コミットメントを伴う社会プログラム設計のポイント

⑤パートナー	・少数と組むか、多数と組むか ・地域限定で取り組むか、他地域で取り組むか ・初期設定から変更しないか、拡張性を残しておくか



設計のポイント

・一定のネームバリューがある団体を含める

・双方が緊張感を保つことのできる仕組みを取り入れる（年度更新、外部監査）

・相手団体の信頼性は一緒に取り組んで初めてわかる

・双方が納得できる共通のゴール・指標設定が重要

・指標測定の重要性に対するパートナーの理解を得る

・多数の団体と組む場合には、その中でも早期に信頼でき継続して組むことができる団体をみつける

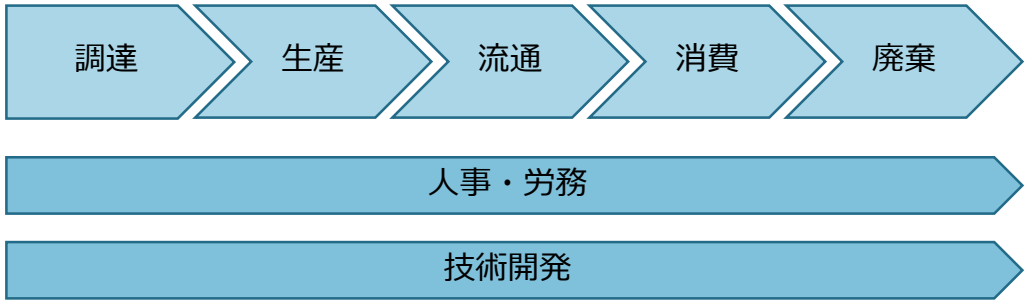
All Rights Reserved: EcoNetworks. Co.

◆長期コミットメントを伴う社会プログラム設計のポイント

⑥地域・市場	・事業所があるかどうか ・市場としての重点戦略地域かどうか ・支援のためのインフラが整っているかどうか

●事業の展開地域を踏まえて地域を選定する
・既存の事業エリアで本業に寄与することを目指す
・新しい地域に事業の先兵として入っていく

●バリューチェーンと紐づける
・バリューチェーンに組み込むことで継続性が高まる
・社内の理解浸透・巻き込みがより期待できる



設計のポイント

・市場としての魅力が高い地域には重点的に配分

・支援のためのインフラが整っていない地域ほどパートナーの選択肢が少なく、国際機関が強い

・売上目標が追求されない活動こそ、新しい地域に入っていくチャンス

・バリューチェーンとの接点を特定し、意識的に社内関係者を巻き込む

・バリューチェーンに紐づく内部指標を設定し効果の定量化に取り組む（ただし大きな数字にはなりにくいことも多い）

All Rights Reserved: EcoNetworks. Co.

◆長期コミットメントを伴う社会プログラム設計のポイント

⑦　インパクト測定

・プログラムの実施による変化を測ることはすべての活動において必須
・ただし必要性の理解や測定方法の確立、実践経験値は企業とパートナーの双方が不十分
・測定が目的ではなく、最終的なゴールはマネジメントの改善と説明責任

●調査手法のパターン例
・ロジックモデル、セオリーオブチェンジ
・ランダム化比較試験（RCT）
・社会的投資収益率（SROI）

●収集データにより異なる難易度
・既存の測定システムの有無
・変化が起きるまでの時間
・集計方法の精度とコスト

●測定における課題
・必要性の理解
・ノウハウ・経験の不足
・信頼性の担保
・測定にかかるコスト

設計のポイント

・データの取りやすい分野、取りにくい分野を見極める

・インパクト測定のための期間と予算を予め設定する

・ロジックモデル、セオリーオブチェンジは計画段階から活用することが重要

・インパクトマップで定量化することでマネジメントの改善につなげる

・戦略的に測定範囲と手法を定める

・短期と長期の測定指標を切り分ける

・測定の計画と実行主体の相互理解と共通ゴールの設定が重要

All Rights Reserved: EcoNetworks. Co.

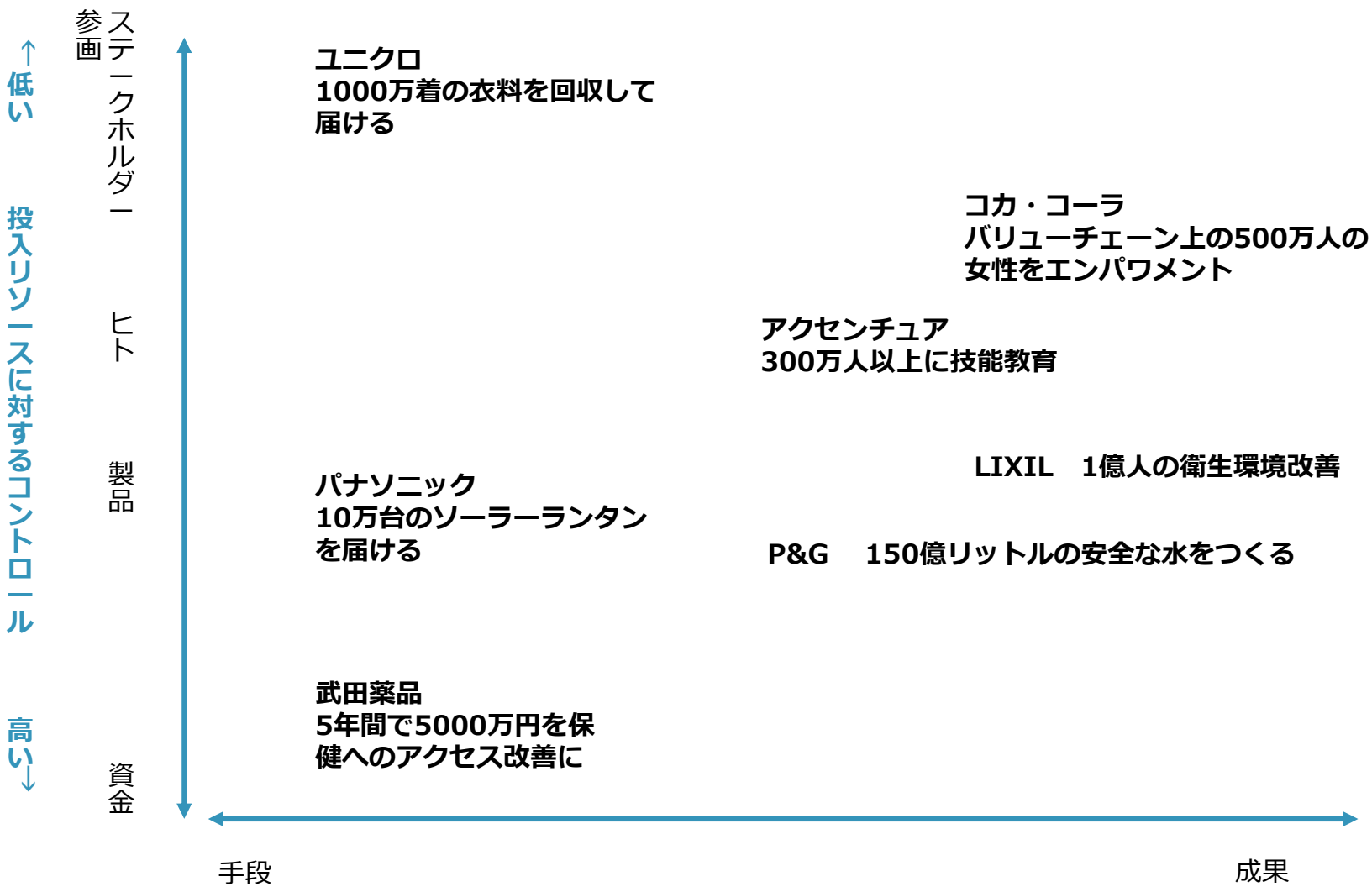
◆長期コミットメントがよい理由

- 発信するメッセージが強くなる
- 活動を発展させていくための戦略を練ることができる
- ステークホルダーを巻き込みやすい、コレクティブインパクトが追求しやすい
- 時間軸が大きい意欲的な目標の方が創造性を発揮できる

＜SDGsコンパスより＞
各企業による意欲度の設定は、基本的に目標達成の時間軸の設定に連動している。**業界が現状から大幅に異なる未来を創造する上で大きな転換点となるような目標を設定できるよう、時間軸を大きく取るべきという強い主張がある。**
時間軸を十分に確保すれば、発信するメッセージも強化できる。たとえば、「2030年までに自社のエネルギー需要を100%再生可能エネルギーでまかなう」という目標は、「2025年までに75%再生可能エネルギーでまかなう」という目標よりもメッセージ性が強く、インパクトがある。
ただし、時間軸が長いほど、説明責任が曖昧になるのが弱点ではある。したがって、各企業が15年という時間軸のSDGsと連動した目標など、長期にわたる目標を設定する場合、短・中期的な目標か里程標も併せて設定する必要がある。

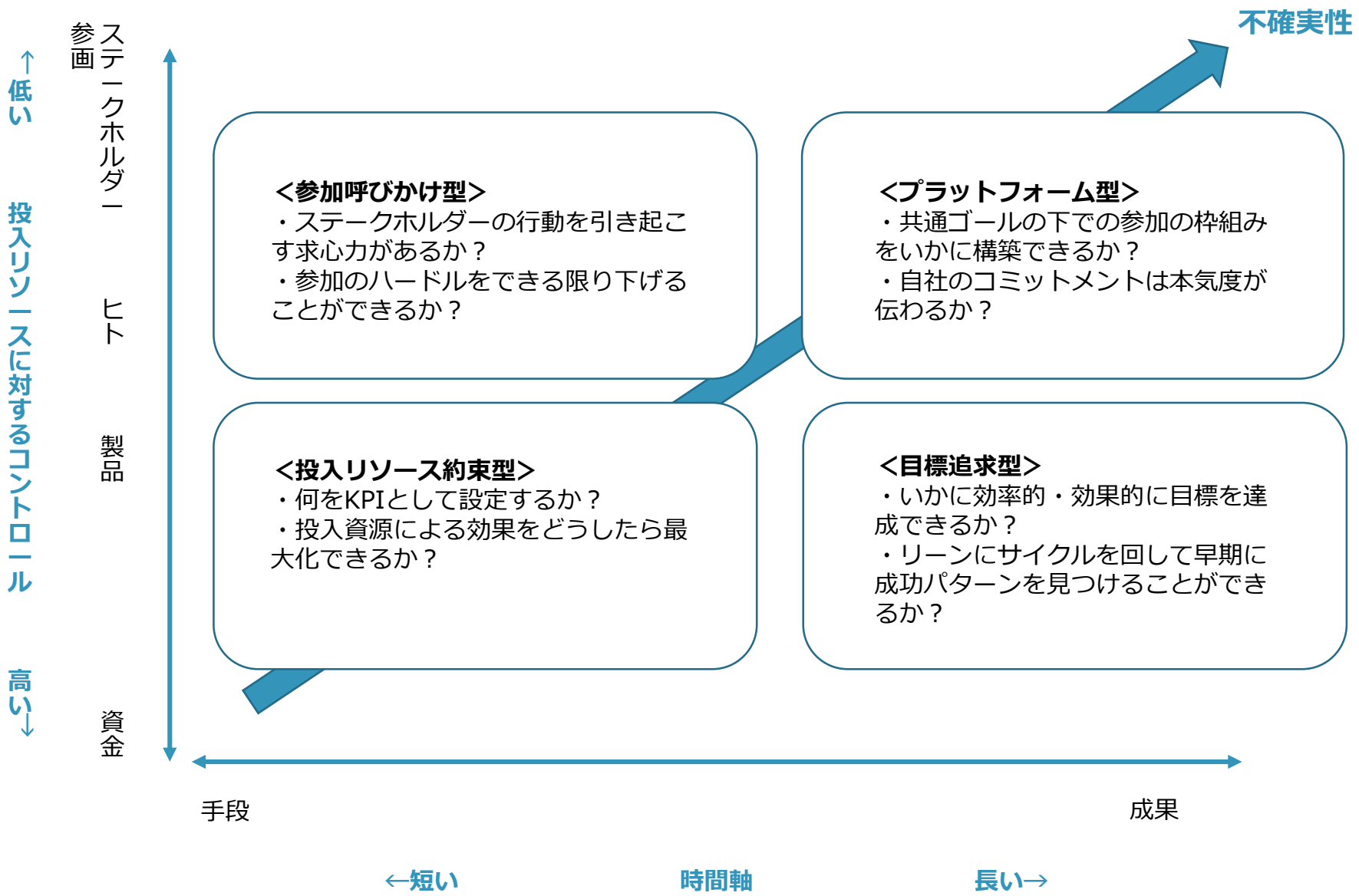
All Rights Reserved: EcoNetworks. Co.

◆どこにコミットするか



All Rights Reserved: EcoNetworks. Co.

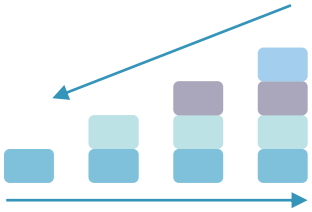
◆どこにコミットするか



All Rights Reserved: EcoNetworks. Co.

◆コミットメントのパターン

●積み上げ型



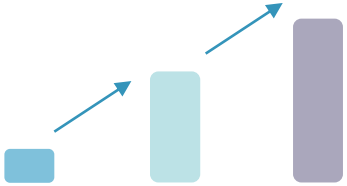
＜設計のポイント＞

・取り組みを継続の動機となるストーリー
・一定期間経過後に振り返るための指標

＜向いているケース＞

・マーケティング寄りのプログラム
・慈善活動

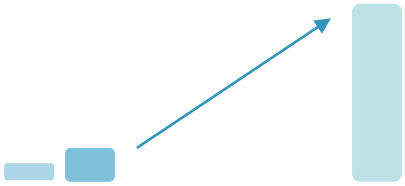
●段階発展型



・高すぎず低すぎないバランスのよい目標設定
・ホップ・ステップ・ジャンプ、節目節目でのバージョンアップ

・長期見通しが立てにくいプログラム
・中計を基本にすべてのサイクルが回る場合

●長期目標型



・課題に対する強いコミットメント
・軌道修正可能、拡張可能な枠組み

・社会的に合意された目標の達成に直接寄与する活動
・不確実性をできるだけ減らしたプログラム

All Rights Reserved: EcoNetworks. Co.

◆長期コミットメントを伴う社会プログラム成功のポイント

立上時

- まずは一度小さく初めて実績と経験を作る
- 社内説得には取り組まない場合のネガティブな影響と想定される費用対効果を切口とする
- 事業戦略・バリューチェーンとの紐づけを想定し設計に組み込む

展開時

- コミュニケーション戦略と体制を別途構築し、活動とコミュニケーションのPDCAを回す
- 段階的なステップアップを用意しマンネリ化させない
- 従業員を巻き込む枠組みを用意し、社内にファンを作る
- 成果を測る指標のデータを収集し、定期的な調査で方向性を確かめる
- 社会環境の変化に注意し、必要に応じて方向性を転換する

終了時

- 報告のための定量的な数値と定性的なストーリーを用意する
- 次の取り組みの企画を進め、終了と同じタイミングで発表する

All Rights Reserved: EcoNetworks. Co.

本レポートは、
私自身が長期コミットメントを伴う社会プログラムに5年間伴走した経験から、

どうしたらプログラムのインパクトを最大化できるのか
どうしたら類似のプログラムを広げていけるのか

自身の反省も踏まえて考察を行ったものです。
インタビューに協力してくださった皆様にはこの場を借りて御礼申し上げます。

引き続き研究と実践に取り組んでいきたいと思います。

この資料に関するお問い合わせ先
http://www.econetworks.jp/inquiry/
担当：野澤

All Rights Reserved: EcoNetworks. Co.