

企業の「社会性」が問われる時代

～戦略的思考で実現する競争優位～

経営コンサルティング部

伊吹 英子

企業の「社会性」が市場競争力となる

相次ぐ企業不祥事によって企業に対する社会的責任への要請が一段と高まっている。企業は社会での存立基盤を堅固にしていくことを目的に、社会との関係構築を経営の重要課題と位置づけて取り組んでいく必要がある。今後は企業の「社会性」(社会的な存在意義)が本格的に問われる時代となるだろう。

ただし、企業が社会からの要請に受身的に対応していくだけの姿勢は望ましくない。守りの姿勢だけでは、「社会性」が企業の競争力にはつながることはないためである。「社会性」を高めることが、企業の将来リスクを低減するだけでなく、企業が新たなビジネスチャンスをつかみ競争優位に立つ要件となることに企業経営者は注目すべきである。一見、ビジネスとは異なる領域に位置づく「社会性」というテーマであるが、戦略的思考を持つことで企業価値の向上を実現できる。

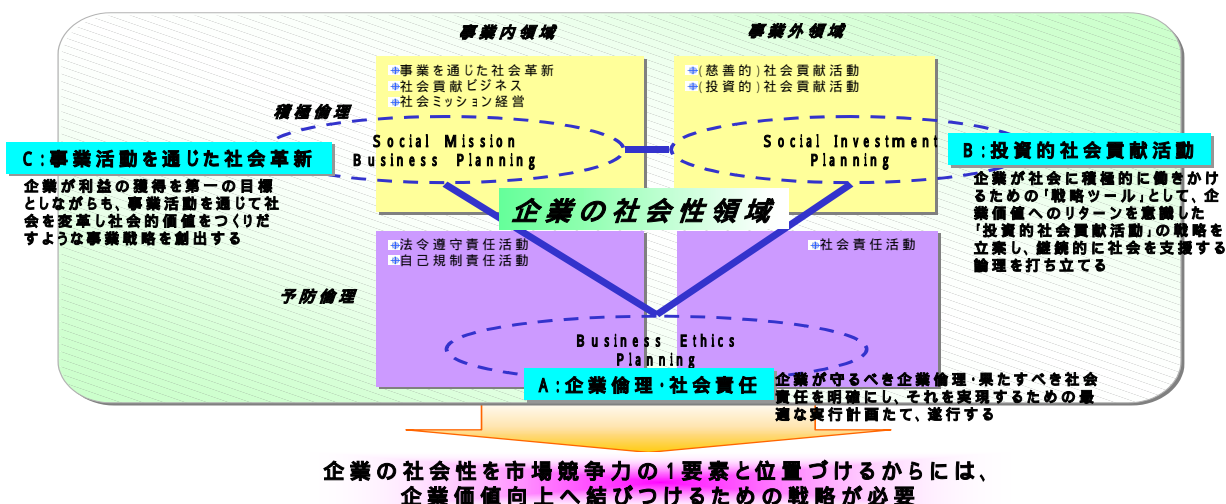
社会性3領域において求められる戦略的思考

企業は、3つの社会性領域において戦略的思考を持って取り組む必要がある。

第1は、「企業倫理・社会責任領域」(A領域)である。企業は社会的な存在として守るべき法令や、果たすべき社会責任を明確にし、それらを実行する手立てを打ち立てる必要がある。相次ぐ不祥事が物語るように、倫理観の欠如は、企業価値に莫大な影響を与えかねず、法令遵守や危機管理対策などは企業存立の重要な要件になっている。社会性の根底に位置づく「守りの領域」であるが、費用対効果を意識し、効果的に経営資源を投下することが大切である。具体的には自己規制責任活動として企業の行動規範を見直すことや、社会責任活動として事業活動で排出されてCO₂による環境負荷を植林などによって和らげる取り組みなどがある。

第2は、「投資的社会貢献活動領域」(B領域)である。企業の社会貢献活動というと、慈善的な考え方に基づき多額の経営資源が社会のために費やされてきた経緯がある。しかし、今後は社会貢献活動を企業が社会と良好な関係を維持していく有力な戦略ツールと位置づけ、企業価値へのリターンを意識した投資的な社会貢献活動の戦略を立案する必要がある。社会貢献活動は企業が事業以外で社会に直接働きかけがで

図表1 企業の「社会性」3領域 社会性トライアングル



きる行為であるため、他の領域に比べ活動の自由度が高く、特に戦略性が問われる。投資的社会貢献活動として、経営資源を有効活用し、強みを前面に打ち出した活動や、企業ブランド浸透を目指した活動などがある。

第3は、「事業活動を通じた社会革新領域」(C領域)である。これからの企業経営では、事業展開する際に、利益の獲得を第一の目標と据えながらも、同時に事業活動を通じて社会を革新し、社会価値を創造するような事業戦略を立案することが求められる。企業が本業としているビジネス形態を抜本的に変えることは簡単なことではないが、新規事業開発において、利益獲得のみならず、社会の革新を意識した事業戦略を構築できれば、企業の社会性は一段と高まることになる。たとえば、旅行会社が自然環境について学ぶことのできるエコツアーを事業として展開することで、環境問題に高い意識を持つ顧客を囲い込むことなどがある。近年の消費者の環境意識の高まりを受け、価格を高く設定しても売れる商品に発展する可能性も見込める。

社会貢献活動に改革の波が到来

社会性3領域のうち、企業が最も重要な課題を抱え、さらに今後飛躍的に改革が進む領域は、第2の「投資的社会貢献活動領域」であろう。大手企業が社会貢献活動に費やしている資金は毎年、数億円から数十億円までに上る。経営環境が厳しさを増す中で、多大な資金をやみくもに費やし続けることはもはや限界にきている。社会貢献活動を「慈善活動」ではなく「社会への

投資」として捉え、社会的価値を維持しながらも企業価値の向上へと結びつける「論理」を構築することで、企業価値への貢献度を飛躍的に高めることが可能である。社会投資活動への変革を図るためには、過去の活動にとらわれず根幹となるミッションを再構築し、活動を経営の視点から明確に位置づけ直すことが必要である。そして、社会への投資によるリターンを効果的・効率的に実現するための戦略の構築が不可欠である。野村総合研究所では、ミッション構築のためのソリューションとして「ミッション検討フレーム」、戦略策定と評価制度構築のためのソリューションとして「バランス・スコアカード」を応用した企業変革支援を行っている。すでに先駆的な複数の企業では社会貢献活動の改革に着手し始めている。

経営者のリーダーシップが鍵

企業の社会性は将来、市場競争力の一要素となる可能性が高く、3つの社会性領域でバランスよく社会との関係を構築していくことが望ましい。社会との関係構築に経営的視点を組み込んだ企業とそうでない企業とでは、社会的にも経済的にも、経営の質に違いが生じるのは確実である。3つの社会性の領域に戦略的な意図を持って踏み込み、経営資源を無駄なく投下していくことが肝要である。そのためには、経営者自らが戦略的な思考を持ち、明確なビジョンを掲げて、独自のリーダーシップを発揮していくことが不可欠であることはいまでもない。

図表2 投資的社会貢献活動の基本的考え方

