

基調講演 議事録

(株)イースクエア 代表取締役社長 ピーター D. ピーダーセン

「戦略的社会貢献」とは何か？ ～その原則と哲学・枠組みと実践へのアプローチ～

CSRの本質とは

時代の変化と共に卓越した企業、競争優位性、ブランド価値の三つが再定義されるなか、それらを達成する手段として CSR が注目されてきた。環境破壊などのグローバルイシューやそれに伴う大企業への国際的な要求の高まりなど、様々な制約条件が厳しくなるなか、利益や株価のみを追求する従来型の経営手法では企業価値が損なわれていく。CSR は、企業と地球が共に持続的発展を遂げるのに必要不可欠な航海スキルである。

「第五の競争軸」としての CSR

21 世紀型の卓越した企業を目指すには、ビジネス評価側面¹と持続可能性評価の側面²の双方を満たす必要がある。従来の企業の競争軸は Price (価格)、Availability (商品・サービスへのアクセス、シェア)、Quality (品質)、Mass-Customization (多様なニーズに大量に応える能力)の4つに限定されていたが、今世紀に入って CSR/Sustainability (企業の社会的責任/持続可能な発展)が企業に競争優位性を与える第五の競争軸に加わった。21 世紀のブランド価値は、社会的卓越性を身につけているかどうかによって左右される。基本的コンプライアンスの遵守は CSR の出発点、すなわち CSR ゼロ線にすぎない。市場における差別化を目指す戦略的 CSR はその上に位置する。

企業と戦略的社会貢献のあり方

ストラテジック・フィランソロピーとは、企業による「戦略的社会貢献」、すなわち企業の利益を考慮した企業の社会貢献(博愛主義)活動を意味する。Michael E. Porter は 2002 年 12 月に発行された Harvard Business Review で「真に戦略的な社会貢献は、重要な社会的・経済的目標を同時に扱い、企業独自の資産と専門能力を通じて、その企業と社会の両方に利益が生まれうる自社の競争文脈に焦点を充てる。」と述べた。企業はコアビジネスに則した社会貢献を行い、その発展と社会貢献を同軸でとらえる必要がある。

また CSR の活動は広報部門や企業財団に完全に委任するのではなく、企業のトップ自ら率先して行っていくべきである。さらに競合同士がクラスターを作って、共同で社会貢献を進めていく必要がある。社会貢献の効果を高めるためには、(1)最も良い寄付先・協働先の選定、(2)他のドナーに対しての信号を送る、(3)寄付先・協働先のパフォーマンス向上支援(インフラ、マネージメントの提供を通して)、(4)新しい知識と行動の前進が必要となる。

¹ 売上、利益、株価、革新性・R&D力、労働生産性、資金調達力、ブランド性・力

² 価値観・倫理、企業統治のあり方、CSR・エコリテラシー、ビジネス変革の展望、資源生産性、労働環境・人権、社会参画・情報開示

より戦略的な社会貢献に向けて

戦略的社会貢献の3つの効果は「現場における効果の最大化」、「自社の社会的卓越性の確率」、「従業員の士気の向上、誇り」であり、その実践へのアプローチとしては、自社の社会貢献を見直し、明確な実行戦略を確立し、参加型で継続的なプログラムを通して結果(効果)を検証することが肝心である。また次の5つのアイデアを示した。(1)「偉大なリーダー」に投資せよ、(2)「偉大な組織」に投資せよ、(3)複数年のファンディングを約束せよ、(4)「人を集めること」で新しいアイデアを生み出せ、(5)政策の革新を支援せよ。

3つの事例

社会貢献の成功事例として、以下の3つを挙げる。①ユニリーバ:WWFと協働で自社の競争文脈と重なる活動(海の生態系保全)を行うNGOを立ち上げた。現在NGOは独立。②シスコシステムズ:ネットワークングアカデミーを立ち上げ、地域のデジタルディバイドの解消に努める。③ゲーグルによる1000億円規模の構想。利益も同時に得られる社会貢献として注目される。

経済人・企業人への問い

(1)あなたの会社は、「貧弱な小話」を語ろうとしているのか、それとも「夢のあるグランド・ストーリー」を語ろうとしているのか？

企業は株価、今期の決算のみを気にするのではなく、将来世代に対して社会全体の青写真を描いていけるかが問われている。

(2)あなたの会社は、CSRの「トレンド」を追うだけではなく、永続的発展の「シード」を育てていく勇氣を持っているか。

(3)あなたの会社は、子ども、孫、「将来世代」に対して、どのようなコミットメントを打ち出しているか？何を稼ぐかと同じような情熱で、何を残すかに対する姿勢はあるか？

「卓越した企業」とは、すなわちCSRを通して世代を超えた利益を生み出していける企業のことである。

以上