



社会貢献活動の棚卸し

私の前職の経営コンサルティング会社は、技術/イノベーション・マネジメント関連の仕事が多い職場でした。私が在職中は、特許の戦略的活用がちょっとしたブームになっていたこともあり、特許マネジメントに関するコンサルティングも多く経験しました。

特許マネジメントのベストプラクティスとしては、よくダウ・ケミカルの特許棚卸しの事例を挙げていました。約2万9千件の特許を、特許が関連する事業の魅力度および特許の自社での使用可能性で評価し、事業の魅力も使用可能性も低いものは特許を放棄し、事業は魅力的だが自社としては使用可能性の低いものは他社にライセンスするなどの対応を取りました。その結果、ダウ・ケミカルは、4000万ドルの特許維持コストの削減と1億ドルのライセンス収入の増加を実現しました。

現在の私の仕事の関係で言えば、社会貢献活動などでこうした棚卸しができると考えています。

社会貢献活動は、過去の様々な経緯により積み重ねられており、自社にとっても社会にとっても余り価値を生み出していない活動を行っているケースもあります。企業によっては、社会貢献活動に数十億円使っていますが、この費用はもっと効率利用できるものだと思います。

企業にとって社会貢献活動を行う意味合いとしては、社会に価値を提供することによる評判の向上、従業員のロイヤルティ・モチベーション向上、競争基盤を強化することによる自社事業の競争力向上があります。

社会貢献活動の棚卸し方法

社会貢献活動を棚卸しするときには、まず、大きく「自社にとっての価値」と「社会にとっての価値」の2軸のマトリックスに社会貢献活動をプロットし、どのような社会貢献活動のポートフォリオとなっているかを可視化することが必要です。加えて、円の大きさなどで、費用を可視化することも必要でしょう。

ポートフォリオの評価指標としては、「自社にとっての価値」については、「自社事業強化に役立っているか」「従業員のモチベーション向上につながっているか」など、「社会にとっての

価値」については、「社会的に重要な問題に対応しているか」「自社の活動が社会問題解決に貢献しているか」などが考えられます。

なお、こうした評価は、自社でも実施可能かも知れませんが、社内だと社会貢献活動への思い入れや活動を始めた人への遠慮などもあり客観的な評価をするのが難しいので、外部リソースの活用も有効でしょう。

こうした評価により社会貢献活動のポートフォリオを描き、「自社にとっての価値」が高く、費用に見合っていると考えられる活動は継続することで良いのですが、そうでないものは対応を検討すべきです。「自社にとっての価値」も「社会にとっての価値」も低い活動は、見直しの対象となります。ステークホルダーとの対話を経て、社会からも活動の継続が期待されていないようであれば、活動を休止することで問題ないでしょう。これでかなりのコスト削減が可能ははずです。

「自社にとっての価値」は低い、「社会にとっての価値」が高い活動については、活動を継続する意味合いはありますが、自社でなくとも良いということです。こうした活動については、他社とのコラボレーションを検討すべきです。

もし他社事業の強化に役立つような活動であれば、他社に活動を譲渡することも考えられるでしょう。または、他社や政府などと協働で活動を実施することにより、自社の負担を減らすことなども考えられるでしょう。社会にとって価値のある社会貢献活動は、それを実施するにふさわしい企業が実施するほうが、社会にとっても、企業にとっても価値を生み出します。

世界的に企業の社会貢献活動を戦略的に実施しようという動きが進んでいます。英国をベースとして社会貢献活動の定量評価を検討している LBG の調査によれば、社会貢献活動に占める戦略的投資の割合は、2007年の38%から2012年には57%に増加しています。

企業の社会貢献活動は、企業にとっての投資であると同時に社会にとっての投資でもあります。より“戦略的”に社会貢献活動を行うことは、自社のためでもあるし、社会のためでもあります。社会貢献活動は、社会価値と企業価値の両面でパフォーマンスを評価し、見直していく必要があります。

【みずかみ・たけひこ】東京工業大学・大学院、ハーバード大学ケネディースクール卒業。旧運輸省航空局で、日米航空交渉、航空規制緩和などを担当した後、アーサー・D・リトルを経てクレアンに参画。CSR/サステナビリティのコンサルティングを主業務とする。ブログ「CSV/シェアード・バリュー経営論」共著「CSV経営」(NTT出版)