



世界を変える CSV 戦略②

水上 武彦 (株式会社クレアン)

CSR 担当者と CSR 経営者のためのニュースレター

CSRmonthly

CSV は日本企業が先導すべき

「社会にとっての価値と企業にとっての価値は、両立できるし、それを実践する企業が長期的に発展する」というのが CSV の基本思想です。それは、日本企業が本来持っていたものであり、日本企業の強みでした。

松下幸之助は「企業は社会の公器である。したがって、企業は社会とともに発展していくのでなければならない。(中略)自分の会社だけが栄えるということは、一時的にはありえても、そういうものは長続きはしない。やはり、ともどもに栄えるというか、いわゆる共存共栄ということではなくては、真の発展、繁栄はありえない」と言っています。

私は、今でも日本の企業や企業人の DNA には、CSV 的なものを追求したいという思いが埋め込まれていると考えています。CSV 的なビジョンを実践してこそ、日本企業は輝くことができますし、そこで働く人々もやりがいや充実感が得られると思っています。しかし、現在、CSV をリードしているのは、海外の企業です。

CSV 戦略の代表例「エコマジネーション」を推進しているゼネラル・エレクトリック (GE) のジェフ・イメルト CEO は、「高い技術力を持ちイノベーションを続けて、世界が抱える難問を解決していくことが今の当社の役割です」「正しい経営をしていれば株価は高まるものと信じています」と言っています。

イメルト氏は、2000 年代前半に、他企業や顧客、政府、NGO などと広くエンゲージメントを行いました。その結果、他社の経営者に先んじて、環境が世界の共通課題となっていることを理解しました。そして、まだ環境ビジネスは儲からないと考えられていた 2005 年に、「エコマジネーション」を打ち出しています。

「四方よし」の実践を

リーダー育成企業として名高い GE の CEO は、その時代に求められるリーダー像を映し出しています。利益・効率が重視された 20 世紀後半には、それを徹底的に追及するジャック・ウェルチ氏が経営を担いました。世界の問題解決が求められる 21 世紀には、ジェフ・イメルト氏が CSV 戦略を推進しています。

「サステナビリティ・リビング・プラン」という CSV ビジ

ンを打ち出しているユニリーバのポール・ポールマン CEO は「世界中の『その他 99%』の人たちに、歪みがはっきり表れています。6 秒に 1 人の割合で子どもが餓死しています」「資本主義は世界に大きな進歩をもたらしましたが、すべてを解決したわけではありません。道義心を持ち、社会貢献を正しくビジネスモデルに組み込める企業は成功すると考えています」と言っています。

ユニリーバは、「サステナブル・リビング・プラン」で、1)2020 年までに 10 億人以上がより衛生的な習慣を身につけられるよう支援する 2)2020 年までに 5 億人以上が安全な飲み水を得られるようにする——などの社会価値の数値目標を掲げています。

さらに、5 人の外部専門家からなる「ユニリーバ・サステナビリティ・デベロップメント・グループ」による評価を受けつつ、毎年、サステナビリティ・リビング・プランの「進捗レポート」で各数値目標の達成状況を公表しています。

また、4 半期報告の廃止や長期重視の報酬制度導入など、CSV ビジョンの実践に向けて、着実に前進しています。

世界のリーダー企業は、株主・利益重視から、社会価値も両立させる方向に変化しています。多くの日本企業も、経営理念では、「どのように社会貢献を行っていくか」をうたっています。

しかし、中長期ビジョンになると、売上・利益などの業績目標が中心になり、一部の CO2 排出削減目標などを除き、社会にとってどのような価値を生み出すかを具体的に目標で掲げている企業は、ほとんど見当たりません。

世界の問題解決がビジネスの中心課題となってきています。これは、日本企業にとって、本来の DNA に組み込まれた強みを生かして、さらに発展するチャンスです。やや閉塞感が見られる日本において、人々が社会に役立つ経済活動を通じて、生き生きとした生活を手に入れるチャンスが到来しているのです。

21 世紀の社会問題に対応した「売り手よし、買い手よし、世間よし」の新たな「三方よし」。さらには、「働き手よし」も加えて「四方よし」を実践していくことが求められます。

日本企業こそ、社会の問題に関心を持ち、それをビジネスチャンスとして展開する CSV を先導する立場にあると思います。

【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。