

SDGs時代の両利き経営

株式会社 野村総合研究所
事業共創コンサルティング部長
池幡 諭

近年、日本企業の経営は複雑さの一途をたどっている。地政学リスクの顕在化やパンデミックの発生といった不確実性の高い環境変化への対処に加え、デジタル技術が破壊的に進展する中、それらを活用した新規事業開発は多くの企業にとっての課題であり続けている。企業が利益を創出し継続的に成長していく上ではこれら課題を乗り越えていく必要があるが、社会課題の解決が声高に叫ばれる昨今においては経済的価値の創出だけでは十分ではない。社会から、そして株主から、企業活動の結果として当該企業が社会課題の解決にどの程度貢献したかを厳しく問われているのである。すなわち、企業の経済的価値の創出と社会に対する貢献（社会的・公共的な価値の創出）という両利きの経営がまさに今求められているといえる。

では、このSDGs時代においていかにして両利きの経営を実現すべきであろうか。ここでは実現に向けたヒントとなるようないくつかの取り組みを紹介したい。第一に、事業評価・投資評価の在り方を見直した例が挙げられる。欧州の製造業A社では投資リターンや成長性という一般的な評価指標に加えて、当該事業の社会的価値・環境価値を評価指標とすることで、例えば利益は出るものの環境に負荷の高い事業は魅力度が下がり、おのずと経済的価値と社会的価値が両立されるように仕組みを変えた。

第二に、新しい事業を、解決したい／解決すべき社会課題を起点に構想する点を挙げたい。これまでに散見された、既存の商品を社会課題に結びつけるような自社商品を起点とした取り組みではなく、社会課題の解決を図る上で必要な事業とは何か、という社会課題を起点としたバックキャストで事業を検討することで、社会的価値の創出というベクトルが経済的価値の創出に本質的に一致する、というアプローチである。ここで、社会課題を特定できたとしても、現実的には自社の事業アセットだけでは解決できないケースも出てくるだろう。その際には、複数の企業が連携し社会課題の解決のために価値を共創することが従来以上に求められる。

最後に取り上げたいのが、行政と民間企業の連携の強化である。特に、町おこしや関係人口の増加、地域のモビリティの維持等の地方が抱える課題を自治体だけの課題とするのではなく、自治体と民間企業が一体となって取り組む動きが活発化している。このような取り組みも、やはり1社だけではなく、官と複数の民間企業が連携し共創する形で進んでいるものが多い。

上記の取り組みに見られるように、SDGs時代の両利きの経営を実現するには、自社の仕組みを見直すことに加えて、行政や民間企業がそれぞれの枠を超えて社会課題の解決に向けた価値共創を実践することが求められるといえよう。