

社会価値創造への経営的 intent

SDGsをはじめとするサステナビリティに関連した動きが急速に変化する中、事業を通じた社会価値創造に取り組む企業が現れている。中長期を見据えた成長のためには、自社の創業の精神や、事業活動と改めて向き合い、取り組むべきマテリアリティ(重要課題)を特定することが肝要であり、社会価値創造に向けて、経営の意図を込めた戦略的なアプローチが求められている。

社会課題への企業の対応

これまでと何が違うのか

2016年1月、「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載された国際的に

取り組む17の目標、持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals. 以下SDGsとする)が公式に施行された。

2017年の7月には、GPIFが日本株の3つのESGインデックスを選定し、同指数に連動したパッシブ運用を開始した。また、同年11には、経団連が、経団連の目指すSociety5.0*1の実現を通じて、SDGsを達成することを柱とした内容へと「企業行動憲章」を改定した。

このような動きに加え、事業と社会課題の関係性について投資家からの直接問合せが増えていることから、より多く

の企業が、SDGsと各ビジネスとの関係について本格的な検討を始めている。

これまで企業が社会課題に全く対応してこなかった訳ではない。多くの日本企業は、創業以来、事業を通じた社会課題解決をしてきた。そのため、「これまでの取り組みと何が違うのか?」と疑問を持つ人も少なくないだろう。

近年、マイケル・ポーターが提唱する「共通価値の創造」(Creating Shared Value. 以下、CSVとする)のアプローチを取り入れ、非財務価値(事業を通じた社会価値創造/社会課題解決)を経済価値につなげている企業も増えている。社会課題解決は従来「コスト」になりやすかったが、事業を通じた活動に転換することによって、経済価値の創出と、SDGsへの貢献を両立させようとしている。こうしたCSVのアプローチを実現できれば、自社のブランドの向上による顧客のロイヤリティ向上・顧客数増加、株価上昇のみならず、事業に関わる社員のモチベーションの向上、事業に対する社会の理解向上等、様々なメリットを得られる可能性がある。中には、CSVの取組みにより、社員の離職率が減少したという企業も存在する。

マテリアリティの活用目的と分類

CSVの取組みを検討する際には、はじめに、企業が財務価値と非財務価値(社会価値)の両立を実現し得る「マテリアリティ*2(重要課題)」の特定が必要となる。マテリアリティの特定は、通常、候補となるロングリストを作り、そこから何かしらのロジックで絞り込むプロセスを経るのだが、その具体的なステップを図表1を基に説明したい。

まず、各企業は設定するマテリアリティの活用目的を具体化する必要がある(論点1)。活用目的が具体化されないと、最終的にマテリアリティや提供価値の形をイメージできず、定期的な成果確認で用いるKPIも設定できなくなってしまう。

次に、目的に応じた分類方法を意識しておく必要がある(論点2)。NRIでは、攻めの課題(経済価値と社会価値の両方の創造に貢献する課題)と、守りの課題(経済価値・社会価値

の損失を避けるための課題)の特性の違いをもとに、マテリアリティ活動目的の方向性を分類することを推奨している。例えば、ESG*3は、主に企業にとってリスクを低減させる等、経営基盤を強固にする、どちらかといえば「守り」の取組みが中心であり、財務価値を生み出す社会価値創造の取組みは、「攻め」の取組みである。

その次に対応すべき課題は、ロングリストのユニバース(全体像)設定(論点3)及び、ロングリストからマテリアリティを抽出するための、絞り込みのロジック設定(論点4)である。まず、ロングリストのユニバース設定では、当該企業が関連する社会課題を、SDGs等の国際機関・政府等が提示している社会的指標・レポートを参考に、整理する必要がある。参照する指標やレポートについては、当該企業が関係の深い分野(例えば、製造業であれば、サプライチェーン上で影響を与え得る環境分野のレポートや社会的な指標)について専門家等の助言を得る等して選定すると良い。

*1. IoTやAI、ロボットなどの革新技術を最大限活用して人々の暮らしや社会全体を最適化した未来社会の実現に向けて、第5期科学技術基本計画の中で打ち出された、我が国の国家戦略

*2. 重要課題。サステナビリティの観点からは、社会要請項目もしくは社会課題等を示すことが多い

*3. ESGとは、Environmental(環境)、Social(社会)、Governance(企業統治)の略である

金融コンサルティング部
主任コンサルタント
奥見 紗和子

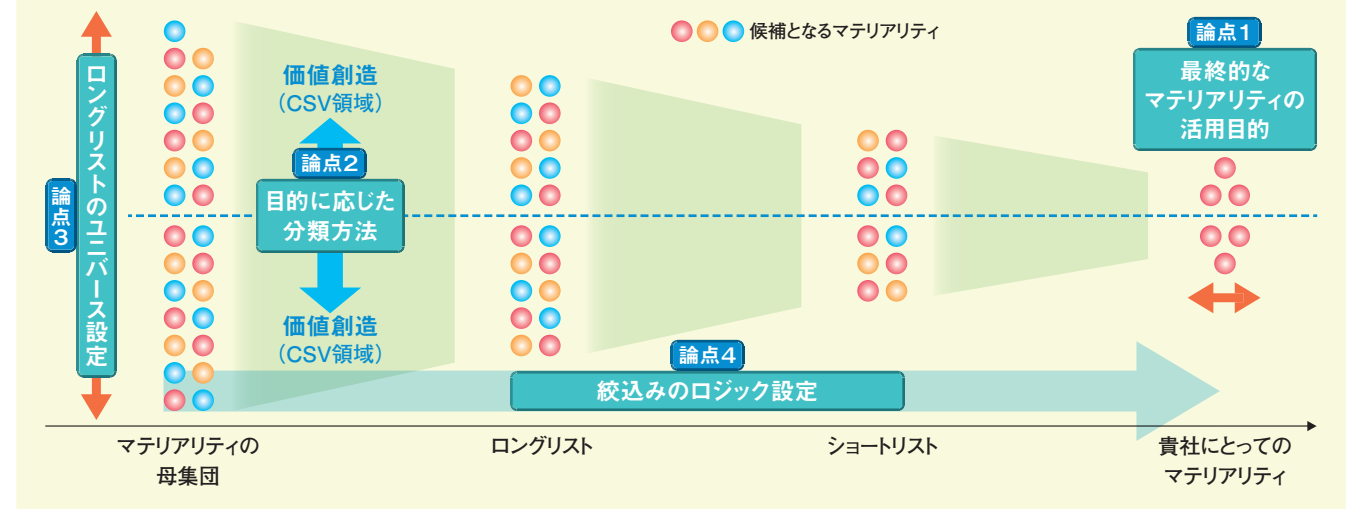


副主任コンサルタント
小枝 冬人



マテリアリティの絞り込みイメージと論点

図表1



社会課題特定のアプローチ

それでは、どのように社会課題を特定し、提供価値を導出していけばよいのであろうか。ここでは、社会価値創造の取組みである“攻め”のマテリアリティを特定するケースの一例を紹介する。

①そもそも社会課題とは？

社会課題の特定を行う際にしばしば議論になるのは、そもそも社会課題とは何を指すのか、ということである。「自社の事業は常に顧客の課題に対する提案を行っている」と考える企業もいるだろう。ここで言う社会課題の特定とは、社会課題とは何を指すものであり、自社の提供価値とどのように関係しているのかを明確にすることを意味している。

ただし、社会課題の定義そのものに明確な答えがあるわけではなく、自社なりの捉え方を検討する必要がある。多くの企業は、対外的には社会で問題として挙げられている事項を社会課題と定義しているが、ここで重要なことは、世の中で問題として挙げられているテーマに対し、「社会課題」とは“その問題を解決するために解かなければならないもの”であるということだ。その際、筆者は、社会課題は企業が社会において問題として挙げられている事象を、自社がどのように捉えているかといった考え方や姿勢を明示することが重要と考える。

その意味で、社会課題は、企業によって異なる。例えば、スポーツ領域を主戦場とする

企業にとって、「非感染性疾患による若年死亡」という問題は、「幼少期からの運動習慣の未定着」という社会課題が起因していると考えられる。

以下ではこの定義に沿って社会課題を特定する際のステップを示す。

②Will, Can, Mustによる

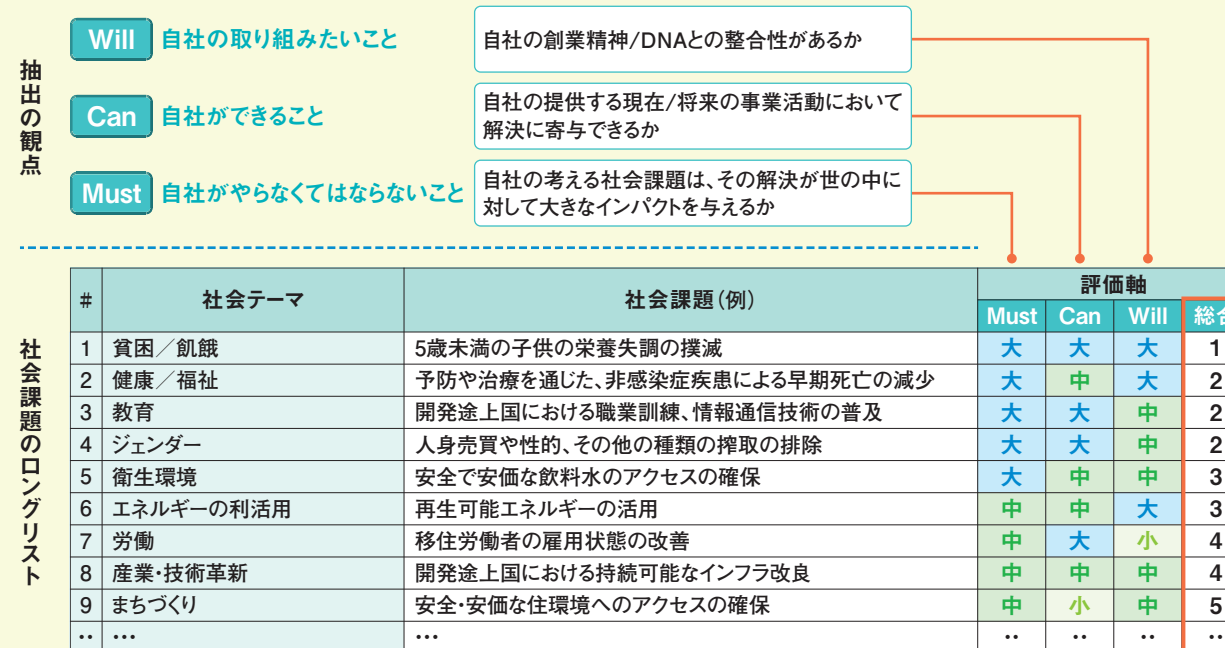
社会課題・提供価値の抽出

企業が「攻め」の領域で社会課題に取り組むには、自社がこれまで、あるいは現在着目している領域にとらわれず、将来にわたり関連する可能性のある様々な領域を踏まえたロングリストを作成することが必要となる。事業がグローバルにまたがる場合には、先述のSDGsや自社の事業展開国特有の課題等、幅広い社会課題のリストを作成することが有効だろう。過去から現在、そして将来にわたっても関連していく業界や市場特有の課題についてはより詳細にキーワードを抽出することが求められる。

整理されたロングリストに対し、ここではWill/Can/Mustのフレームを用いた、社会課題・提供価値を抽出するアプローチを紹介したい(図表2)。“攻め”の社会課題特定においては、「やらなくてはならないこと=Must」の概念を超え、「自社の取り組みたいこと=Will」の観点、言い換えれば、“自社の創業精神やDNAとの整合性があるか”という観点と、「自社ができること=Can」の観点、つまり自社の提供する現在/将来の事業活動において解決に寄与できるか、という観点でロングリストを評価することが出来る。

どのような社会課題に取り組むべきかに

図表2 自社が取り組む社会課題を抽出する観点(例)



上記の社会課題は、実際の検討においては、より具体的な課題をリストアップすることを想定

について、定量的な評価を行うことは困難だが、ロングリストを絞るための一例として、Will/Can/Mustの評価軸に対する適合度合いをもって絞ることは可能である。一つ一つの社会課題リストに対し、3つの観点から、適合度合いがより高いものを優先的に社会課題として特定することができる。

Will/Can/Mustのフレームを用いることで、社会課題の特定のプロセスと同時に、自社の提供価値とは何かを検討することもできる。それぞれの観点からの検討過程で出てくるキーワードが、自社の提供価値の構成要素の候補となるだろう。具体的には、Willの観点で「自社の創業精神・DNAに合致しているとはどのような状態か」、Canの観点で「自社の事業を通じて提供しうることはなにか」、Mustの観点で「社会課題に対処できている」とはどのような状態か、といった点で議論し尽くすことで、自社の取り組む社会課題と提供価値を抽出することが重要である。

経営の意図を込めた社会価値創造

自社単独で新たな社会課題に取り組む、と宣言するにあたっては、まずは、社員が違和感を覚えない、納得感のあるストーリーが必要である。そこで求められるのは、従来の“対応しなければならないこと”=Mustの観点のみによる社会価値創造からの脱却である。“攻め”の視点に立った社会課題を特定することは、世の中の問題を自社がどのように捉え、何を価値として提供したいのかというメッセージを、社内外に発信することと同義である。他社との差別化を図るために、CSVの考え方を機軸に置いた経営戦略が近年急速に増えてきているが、自社の創業の精神や、展開してきた事業活動と改めて向き合い、経営の意図を込めたアプローチによる社会価値の創造がこれまで以上に求められているといえるだろう。 **N**