

2020 年代の勝利をめざして 社会的価値と事業価値の両立

デヴィッド・ヤング、ウェンディ・ウッズ、マーティン・リーブス

次の 10 年に近づくと同時に、私たちはまた「良い企業」「良い投資」「良いリーダー」をはかる新たなもののさしが生まれるビジネスの転換点にさしかかっている。重要なポイントは、「良い企業」「良い投資」は、十分な経済的利益を生み出すだけでなく、社会のもっとも重要な課題への対応に貢献し、それにより事業の長期的な持続可能性を高める企業や投資を意味するようになる、ということだ。

先見性あるリーダーはこの動きをテコに、新たな成長機会や株主への持続的なリターン、そして社会へのより大きなインパクトをもたらすだろう。そのためにリーダーは、新しい考え方を身に着け、競争優位性の新たな側面を創造し、深く幅広いビジネスモデル・イノベーションを追求し、エコシステムに戦略的に参加する必要がある。「サステナビリティ(Sustainability)」と「持続可能な競争優位性(Sustainable competitive advantage)」という S で始まる 2 つの概念は、今は別々のものと考えられているが、今後はこれらを一体化して検討しなければならない。

このことが企業や資本、そして資本主義にもたらす意義は奥深い。この論考では、はじまりつつある事業価値の新しい時代、そして企業の価値と公共の利益をめぐる CEO アジェンダについて考察していきたい。

「株式会社資本主義」はなぜ転換点にあるのか

企業を取り巻くステークホルダーは、企業や投資家に対し、自社が社会に与えるインパクトについて、経済的利益を超えたより包括的な視野から考えるよう圧力をかけ始めている。それも当然のことだ。これまで 20 年にわたり私たちが経験してきたのは、急速に進化するデジタルテクノロジー、グローバリゼーション、巨大な投資資金の流入がビジネスと社会のすべての側面に大きな影響を与えた変革をもたらした、超変革期ともいえる時代だったからだ。

この間、勝者は過去の変革期と同様に、競争の新たな側面を見出し、株主価値の向上につながる革新的なビジネスモデルを構築した。他の多くの企業はビジネスにいつもの公式が通用せず、自社の事業が破壊されるリスクを感じていた。ウォールストリートからの揺るがぬ要求にこたえようと、

多くの企業がオペレーティングモデルの最適化、サプライチェーンの整流化、資産や従業員の専門性を高める取り組みを何度も行ったが、そのために常に変化し続けている市場や取引の流れに対する回復力(レジリエンス)や適応力を失っていくことになった。結果として起こった、リストラクチャリングや業界再編、事業再構築の波は企業のカルチャーを破壊し、企業の社会的な意義への認識薄れさせてしまった。

さらに、この超変革は個別の企業の枠を超えた社会経済的な流れを形作り、多くの人々や地域を経済的に恵まれない状態へ追い込むとともに、政治的な分断を生んだ。急激な気候変動への懸念が高まり、地球全体がリスクと不安定に覆われる時代がはじまっている。2020 年代には、より多くの市民や投資家、リーダーたちが、今すぐにビジネスや資本、政治や行政のあり方を変えなければならないと強く考えるようになるだろう。

企業や投資家は、外部環境の大きな変化を踏まえ、社会システム全体の持続性を高められるよう考え方を直す局面にきている。さもなければ、社会的、政治的にノーを突き付けられ、事業を続けることができなくなるリスクに直面するだろう。国連が掲げる 2030 年に向けた持続可能な開発目標(SDGs)は、私たちが正面から立ち向かうべき、社会の存続をおびやかす脅威を特定している。その広範さや達成までの時間軸に疑問を呈する声はあるが、この目標がもし達成できれば、より公正でインクルーシブ(包摂的)な、持続可能性の高い世界をつくることができると考えている人がほとんどだ。目標 17¹を達成するには、企業、投資家が手を組み、公共、社会、民間の各セクターを巻き込んだ集団行動を起こす必要がある。SDGs の策定からすでに 5 年が経過し、政府、投資家や企業が切望されている変革を実現する能力を發揮しつつある例も多くみられるようになっている。

変化は始まっているがまだ十分とは言えない

機関投資家の多くは ESG(環境、社会、ガバナンス)評価を競って投資意思決定の要素として取り入れ、企業にこれらの基準をどう達成するのか開示することを求めている。また、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)のような新たな取り組みにより、革新的なディスクロージャーが促進されている。これは、気候関連リスクが自社の財務業績にどう影響するかを公表するよう賛同企業に求めるものだ。新たな基準策定の動きが非財務業績開示の布石となり、「統合報告書」が広く普及することも現実的となってきた。企業は自社がなぜこの事業を行うのか、その「ペーパス(存在意義)」を問い合わせ直し、明確にすることに力を注ぎ、実際の ESG 項目や SDGs をふまえて自社の社会への貢献を定義している。企業の持続可能性や CSR(社会的責任)を担う部門はこれまで傍流に置かれていたが、今や中核事業の活動に統合され、先進的な企業は「競争」の範囲を環境や社会という側面における差別化も含める方向へ拡大している。そして多くの企業が、業界団体などを通じて、自社のソーシャル・ライセンス(社会的操業許可)を脅かすと同時に新たな機会につながるような課題に対し、業界全体のための集団行動を起こしている。

こうした例はビジネスの社会的背景が変わりつつあることの早期の重要な兆候ではある。しかし、コミットメント、合意、指標、ポリシーなどでどれほど進展がみられても、CO2 排出削減やプラスチックごみの削減、同一国内での社会的・経済的格差の低減など、ハイレベルの目標に対して与える影響はまだ小さい。目に見えるインパクトや共同体全体の進歩なしには、社会的、政治的な圧力は高まるばかりで、株式会社資本主義の正当性はさらに脅かされる。

¹ 持続可能な開発に向けて、グローバル・パートナーシップを活性化する

ビジネスの新たな社会的背景

企業は気候変動リスク、経済的不平等、社会全体のウェルビーイング（構成員が身体的、精神的、社会的に良好な状態にあること）をめぐりますます高まる、投資家やステークホルダー、NGO（非政府組織）、そして政策立案者の「社会的アクティビズム」に直面するだろう。政府や地域コミュニティが企業のソーシャルライセンスにより高いハードルを課すようになるうえ、ひとつにつながれた世界では、どこかの地域での成功や失敗がすぐにグローバル全体での評判に影響を与え、社会や規制の変化の引き金ともなる。また、ステークホルダーは ESG パフォーマンスの徹底的な透明性を求めるようになる。このことにより、企業のリスクと機会についての投資家の見方は変わり、財務業績と社会的インパクトの双方を実現する企業に投資資金が集中するだろう。社会に貢献したいと考える消費者や企業は増加しつつあり、彼らを満足させるため、企業は「優良な商品が社会の役に立っていること」を実証し、確かなパーカスと結び付いたブランドやアイデンティティを確立しなければならない。また、優秀な人材は、得られるスキルやキャリアに加えて、世界をより良くすることに照準を合わせている企業に自然とひきつけられるようになる。

勝つためには、企業は競争の意味をより広く定義し、地球環境の持続可能性、社会全体のウェルビーイング、経済包摂（エコノミック・インクルージョン）、倫理性などを通じて「価値」に新たな側面を加える必要がある。そのためには、貴重な資源のサーキュラー・エコノミー（循環経済）の実現、保有対象としてではなくシェアリングの形での資産の提供、製品・サービスへのアクセスとインクルージョンの拡大など、社会的インパクトを拡大させる根本的なビジネスモデル・イノベーションが不可欠となる。

株式会社資本主義にとって危機的ともいえる現在の状況にあっても、エデルマン・トラスト（信頼度）バロメーターによると産業界は政府より大きな信頼を得ている。先見性のある企業リーダーは、環境、社会への脅威を軽減し、新たなソリューションを見出すための集団行動の触媒となり、より大きなエコシステムを形成し、ステークホルダーとの信頼関係を強めることができ、自社の属する業界にとっての機会となると考えている。株式会社資本主義に対する社会の信認がさらに蝕まれる前に、それを強めるためにはこのような行動が欠かせない。

経営層は価値とミッションの双方を見据える必要がある

産業界の過去の大革命時代と同様、新しい勝ち方を実現するために、経営層は考え方を転換する必要がある。これまででは、確度の高い損益予測を行い、配当を着実に支払い続けることが価値創造の大きな要素だったが、今後はそれを大きく超えた新しい方程式を基盤として、経営層の想像力や意思決定の仕組みを根本からつくり直さなければならない。

出発点は共感を生み鼓舞するパーカスを組織に植え付けることだ。パーカスを通じて、利益創出にとどまらない、自社の社会における役割を明確化し、従業員の日々の仕事に意味を与えることができる。ただし、自社がすでにやっていることを自己満足的に提示するだけのパーカスは、かえって進歩を妨げることとなる。それぞれの企業の固有の歴史や特質に基づく社会貢献へのアスピレーションを定義し、社会を含めたより広い文脈を意識して、事業価値と社会的価値双方の向上に目を向けさせるものでなければならない。

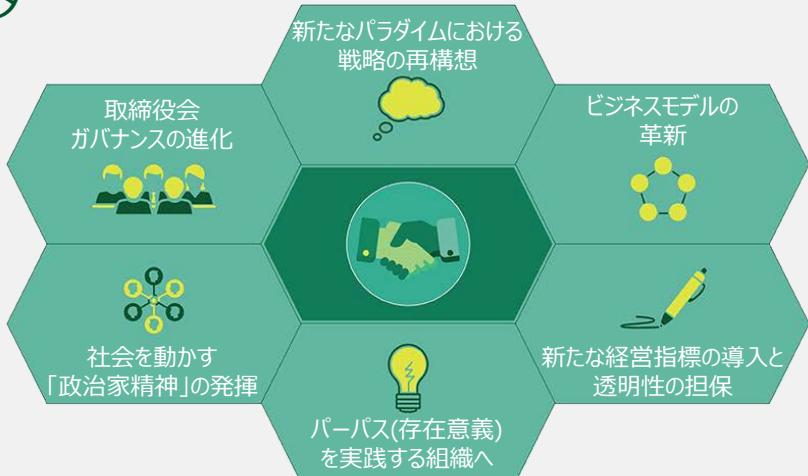
再定義されたパーカスを軸足として定めれば、リーダーは自社を取り巻く、経済面、環境面、社会面の大きなエコシステムの中で自社のビジネスモデルを拡大する新たな取り組みをいとわない、活気のあるカルチャーを醸成できる。このような考え方を推進するには価値を「どう測るのか」しか教えてくれない従来型の指標が妨げになる。これを理解している先見性あるリーダーは、「何が」価値なのかを変えることに取り組むはずだ。自社のパフォーマンスについて、よりバランスの取れた経営指標体系に則って投資家や株主と対話し、自分たちのアクションがビジネスモデルをどう変革して長期的な社会的インパクトを生み出せるかを示すことで、四半期業績に振り回されずに済むようになるだろう。また、主に効率性を目標にオペレーションや組織を設計するのではなく、回復力や適応力を向上させるためにあえて重複や多様性、柔軟性を組織に組み込む。意思決定の質を高めるために、これまでの人材とは異なるスキルを備えた人材をメンバーに組み入れることもあるだろう。

次の10年の成功のためには、事業についての知見を持つとともに、株主と社会、双方の便益のために違った形で競争する、より大きな可能性を思い描くことができるマネジメントチームが必要になる。

価値と社会的インパクト創出を両立する、CEOの経営アジェンダ

私たちは新しい企業価値や社会的インパクトの創出に向けた改革を、6つのアジェンダをめぐるジャーニーととらえている。新たなパラダイムにおける戦略の再構想からはじまり、ビジネスモデルを革新し、新たな経営指標を導入し、パーカスを軸に組織を導き、「政治家精神(ステーツマンシップ)」を発揮し、ガバナンスを進化させる、に至る6つのアジェンダだ(図表1)。これらを遂行するのは難しくはあるが、優れた企業、優れた株式、大きなインパクト、次世代に継承できる価値あるレガシーをつくりあげるために不可欠だと考えられる。

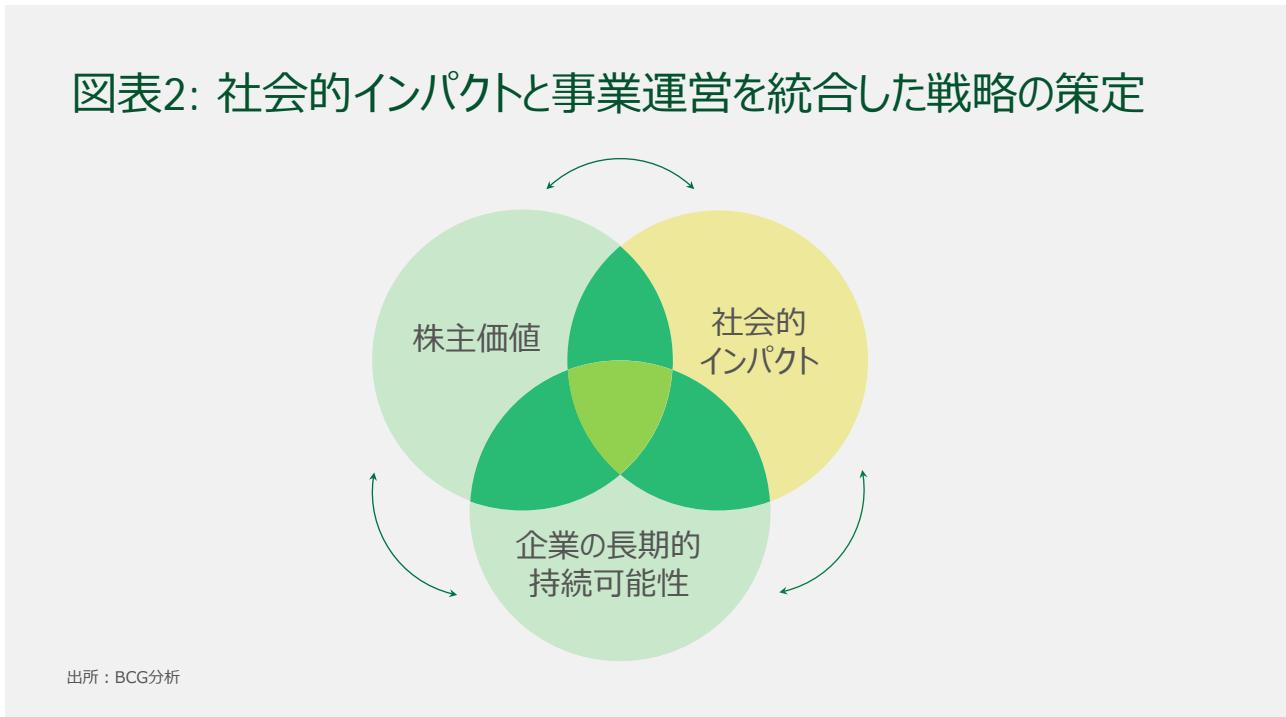
図表1: 社会的価値と事業価値の両立に向けた6つの経営アジェンダ



出所: BCGヘンダーソン研究所

新たなパラダイムにおける戦略の再構想

ビジネスの新しい時代にふさわしい戦略を構築している企業はほとんどない。図表 2 は株主価値と、企業の長期的な持続可能性、社会的インパクトという 3 つの要素が重なりあうところに競争優位性を構築するという、これから戦略がめざすべき姿を図としてあらわしたものだ。ゆえに、戦略の「質」は TSR(株主総利回り)と企業の生み出す社会的価値の双方をどう実現するかにより判断されるようになる。



この新たなパラダイムのもとでは競争の概念の範囲が広がり、「社会的インパクト」を生む能力における差別化、競争優位性の強化が含まれるようになる。それにより、企業は社会的インパクトの視点を踏まえて、事業を組み立て、多様なステークホルダーとのつながりを含むバリューチェーンを構築し、エコシステムを再設計するようになる。これはひいては、より多くの人々が製品・サービスにアクセスしてメリットを得られるよう、市場を開放し、広げ、深めることにもつながる。また、環境的、社会的なエコシステムに潜むリスクに対応するためには、集団行動を可能にする連立が必要になることから、ビジネスのめざす範囲も広がる。

この新しいタイプの戦略は、自社や自社の属する業界の組織能力や資産、製品、サービス、エコシステムの拡張によって、それぞれの SDG 目標をどう達成できるかを問うことにより、リーダーのものの見方を「自社起点」から「社会的なニーズ起点」へと反転させるものである。図表 3 は、戦略策定者が株主へのリターンと社会的インパクトの双方を創出する機会を活用できるよう、戦略を構築するプロセスに組み込むべき 10 の問い合わせのリストである。

しかし、こうした新たな戦略は単純に既存のビジネスモデルに接ぎ木できるものではない。自社のビジネスモデルそのものを変換する必要があるのだ。持続可能性に軸足を置いたビジネスモデル・イノベーションは、伝統的なビジネスモデル・イノベーションよりはるかに広い範囲を視野に入れるべきものである。より広範なステークホルダー、社会環境の背景にあるシステム・ダイナミクス、より長い時間軸で持続的に適応可能な優位性、ビジネスモデルの規模や実現可能性と回復力の限界、生

産から消費にいたる製品のサイクル全体、収益性や持続可能性が高い変革を実現するためのツボ(レバレッジ・ポイント)など、さまざまな要素について考慮する必要があるためだ。

図表3: ビジネスの新たな時代 戦略策定者への10の問い合わせ

- | | | | |
|---|---|----|--|
| 1 | 自社のパーパス(存在意義)は持続的な価値創出につながっているか、自社にとっての利益は社会的インパクトをもたらすのか | 6 | 事業の長期的な競争優位性を測定しているか。現在と将来のバランスを考慮に入れているか |
| 2 | 企業としてパーパスを軸とした活動ができるか、あるいは、企業連合として適切な行動ができるか | 7 | ESG関連のリスクよりもっとも棄損しやすいのは、自社のビジネスモデルのどの領域か |
| 3 | 行動のインパクトやスピードは十分か | 8 | 持続可能性に焦点を合わせたビジネスモデル・イノベーションにより、この弱みにどうアプローチできるか |
| 4 | 自社が測定し、管理するべき領域を適切に定義できているか | 9 | 喫緊の課題に団体として働きかけるため、適切な企業連合(業界団体・経済団体など)のプラットフォームはあるか |
| 5 | 他のステークホルダーは戦略プロセスに関わっているか、もしくはその一部を担っているか | 10 | 外部環境に影響を与えるべく、長期的な見通しをもって政治的活動を行っているか |

出所：BCGヘンダーソン研究所

ビジネスモデルの革新

私たちは収益と社会的価値の双方を拡大する可能性を持つ、持続可能性を軸としたビジネスモデル・イノベーションを7つのタイプに分類している。複数の系統が組み合わされる場合もある。

- ・ **社会的価値の高い原材料をおさえる** 生産プロセスおよび、製品・サービスへのインプットとなる原材料等の社会的インパクトの大きさで差別化する。たとえば、よりクリーンなエネルギーの導入、持続可能な業務慣行、生物多様性の保全、リサイクル、多様な従業員にとって働きやすい労働慣行、廃棄物の最小化、デジタルによるトレーサビリティ確保、フェアトレードなど、数多くの切り口で事業の持続性を高め、付加価値の向上を実現できる。この領域でパフォーマンスをあげるには、自社だけでなくサプライヤーを含む事業全体の社会的なインパクトを高め、資源、コミュニティ、取引フローの責任ある管理を行うことで差別化を図る必要がある。これを実現するには、バリューチェーンの上流を組み込む形で業界再編を行い、社会的価値の高い原材料を押さえることが有効な場合もある。これにより、より素早く、より徹底した変革を実現し、下流の事業の競争優位性を高めることができる。
- ・ **生産から廃棄/再利用までのサイクル全体で価値を生む** 生産から使用、廃棄に至るまでのサイクル全体で生む社会的インパクトの大きさで差別化する。そのためには、事業領域をより広くとらえたうえで、競争優位と収益の両面でもっとも魅力的なビジネスモデルを設計できるよう、生産から廃棄/再利用までのサイクル全体の社会・経済的インパクトを評価する必要がある。たとえば、これまでの価格に対する価値を最大化する設計(Design for value)に留まらず、より再利用しやすく、廃棄物がすくない、サステナビリティを最大化する設計(Design for circularity)を取り入れ、製品やバリューチェーンを再設計する。所有という形ではなくシェアリングにより製品を提供するサービスモデルをつくり、資源をより効率よく利用するとともに、製品が耐用年数を経

過した後の価値も高める。循環型経済とリユースを促進するためのインフラを構築する。社会的価値を獲得するために、複数のバリューチェーンを統合する。製品サイクル全体が人類と地球にもたらす価値を基準に商品を選択できるよう、消費者を啓蒙する——これらの目的を達成するためには、現状の事業オペレーションや、サプライチェーン／流通ネットワークを再構成するだけでなく、バリューチェーンの川下または川上への統合、隣接ビジネスへの染み出し、またはこれまでとはタイプの異なる戦略的提携などを考える必要がある。

- **製品・サービスそのものの社会的インパクトの拡大** 製品・サービスそのものが持つ、以下の6つの側面での社会的インパクトの大きさで差別化する。すなわち、「経済的利益」「地球環境の持続可能性」「顧客のウェルビーイング」「高い倫理性」「社会における利用可能性」「アクセスと社会的包摂」である。そのうえで、新たなスタンダードを広めるとともに、透明性とトレーサビリティを高める。また、マーケティング活動や消費者のセグメンテーションを精緻化し、製品のより広い意味での価値とそれによる大きな変革に顧客を巻き込み、プレミアム価格の実現を目指す。B2Bでは、顧客が自社の製品・サービス、そしてビジネスモデルの社会的価値のすべてを顧客自身の差別化やESG目標と統合できるよう支援する。
- **バリューチェーンの拡張** 自社のバリューチェーンを他業界のバリューチェーンと重ねることで、より大きな社会的インパクトを実現し、差別化する。他業界とのバリューチェーンの統合により、双方の製品・サービスのリーチを拡大し、社会的インパクトを拡大することができるとともに、これまで自社の業界だけでは経済性が実現しなかった取り組みが成立するようになり、また事業のリスクを低減できるようになる。たとえば、消費財企業が持つ小規模商店向けの流通網を使い、これら小規模商店向けの決済・金融サービスを提供する、ある企業の健康関連サービスを別の企業のサプライチェーン上の複数の企業に展開し、従業員とその家族の福利厚生を強化しながら健康関連サービスの市場を拡大する、ある企業から出た副産物を他の企業のバリューチェーンで原材料として使う、などのやり方がある。
- **ブランドを活性化する** 社会価値をブランドに蓄積することで、製品やサービスの価値を高め、差別化する。そのためには、生産から顧客に届くまで、そしてつくられてから廃棄されるまでという、バリューチェーン全体にわたりデータを収集し、それをベースにプロモーションを行い、収益化につなげることが必要になる。データを活用して、差別化やブランド体験、顧客エンゲージメント、バリュープライシング、ESG評価、投資家エンゲージメント、さらには新たなビジネスの可能性について再考する。たとえば自社の事業運営のオープンさ、環境への配慮、再生可能性、インクルーシブネスなどの点での実績を紹介するプロモーションによりブランドを強化することや、製品の環境や社会に対する負荷に関するデータを活用し、顧客が地球と人類にプラスの影響を与えるライフスタイルを選択できるよう促し、顧客エンゲージメントとロイヤルティを向上させる、などのアプローチが考えられる。
- **新しい形のローカライズを進める** これは、グローバルに拡がるバリューチェーンを縮小したり、再編したりすることで、ステークホルダーにより近い市場で、ステークホルダーにより大きな社会的インパクトを実現することで差別化する取り組みだ。たとえば、地元の嗜好や価値をよりうまく表現する地域発のブランドを構築し、地産地消を促す。小規模な地元生産者から調達することで、物流によるCO₂排出を最小限に抑えるとともに、地域経済を強化する。環境・社会コストを最小化するよう生産ネットワークを再構築する。地域における廃棄物の流れを捕捉し、他の活

動の原料として活用する。または仕事を小さなタスクのかたまりの形(マイクロワーク)として再構成し、地元の人材を活用しやすくするなど、多様な切り口の取り組みが実績を上げている

- **クロスセクターでの協創** パブリックセクターおよび **NGO・NPO**(非営利組織)などのソーシャルセクターを巻き込んだ協創モデルを構築することで、事業上のインパクト、社会的なインパクトの双方を強化し、差別化する。特に、新興国において多くの取り組みがある。たとえば、政府の二国間援助機関や **NGO**、開発組織と協力して小規模農家を支援し、自社のバリューチェーンに農産物を安定して供給するモデルを作る。環境団体や政府と提携し、海洋プラスチックの原材料としての再利用を促進するモデルをつくる。政府と連携して社会的セーフティネットを強化し、デジタル化と電子決済を通じて不正を防止する。または業界横断のパートナーを組み、リサイクルシステムを再構築して、廃棄物を原材料として再利用するモデルを浸透させる。またこの動きを、新しい機会を生み出すためのより幅広いソーシャルライセンスを構築する、集団行動に向けた業界の大連合へと拡大する、などの取り組みがこれにあたる。

持続可能性を軸としたビジネスモデル・イノベーションの 7 つの類型はすべて、差別化、オペレーションの優位性、ネットワークのダイナミクス、および社会的価値創出の新たな源泉となり、株主と社会に利益をもたらす持続可能性と回復力の高いビジネスモデルの構築を可能とする。しかし、これらのビジネスモデルのパフォーマンスを評価・改善し、その価値を外部に伝えるためには、企業は新たな経営指標を導入しなければならない。

新たな経営指標の導入と、透明性の担保

経営者には、パフォーマンスを評価して報酬を与えるため、また意思決定の助けとするために、事業が生み出す社会的/経済的価値をより明確に表す新しい経営指標の体系が必要になる。今日の **ESG** 評価指標がその出発点にはなるが、今のところ **ESG** を含むほとんどの非財務情報を活用する目的は、事業の優位性構築ではなくコンプライアンスの強化にとどまっている。したがって、一般的な **ESG** 指標の達成度を経営指標として取り込み、報告するだけでは十分ではない。企業特有のパーパスおよびビジネスモデルと、事業における優位性と社会的インパクトを統合した **FBV**(Full Business Value)の結節点となる経営指標を見つけ出し、事業活動とステークホルダーをそこに集中させる必要があるのだ。

こうした指標は、原材料調達から製品使用後までのサイクル、そしてプラス・マイナス両面の社会的インパクトを生み出すまでの、バリューチェーン全体を通じてのパフォーマンスを評価できるものでなければならない。これをきちんと行っている企業は、財務データと同様に、これらの指標を経営システムに組み込み、業務計画、目標設定、投資意思決定、経営層の報酬、従業員のリコグニションなどに活用する。こうした企業はさらに、**FBV** を測る指標の透明性を徹底的に高め、投資家向け広報(**IR**)および企業コミュニケーション、四半期業績の発表、年次株主総会におけるコミュニケーションに完全に反映し、マーケティング、ソーシャルメディア、広報、および政府関連の業務と統合している。結果として、ステークホルダーは企業を新しい切り口で見ることができ、新たな側面から競合他社と比較した優位性を認識できる。

パーパスに裏打ちされた組織を導く

優秀な人材は自身が働く企業の社会的な存在意義(パーパス)を重視する。そのため、もっとも優秀な人材を確保し、意欲をもって働いてもらえるかどうかは、利益を超えた大きな志を明確化し従業

員の仕事に意味を与えるパーカスを再定義し、実践できるかにかかっている。ある調査では、従業員のやりがいにつながるパーカスを社内に浸透させている企業では従業員のエンゲージメントが高く、エンゲージメントが高いほど財務面のパフォーマンスが向上することが明らかになった。パーカスは使命感を持った人材を採用し、組織のエネルギーとパフォーマンスを向上させるためのカギであるといえる。

より強力な組織を構築するには、財務指標と社会的価値に関わる指標の双方において、真の差別化につながるスキルと組織能力が何かを再考する必要がある。企業は、持続可能性と社会的責任をそれぞれ専任の部門で検討するべきではない。むしろ、それらの取り組みを企業全体のオペレーションと意思決定に完全に統合する必要がある。それには、体系的な思考、人類学、社会力学、行動経済学、持続可能性、開発政策等のスキルを持つ人材を探し出し、彼らの新たなビジネススキルにより各事業を強化しなければならない。

新たなタイプの人材は、バリューチェーン、市場、顧客セグメントのなかでオペレーション効率と社会的価値の双方を最適化する革新的なオペレーションモデルを実践するアジャイルチームの一員となりえる。そのためには、より柔軟な新しい働き方を開発、推奨し、学習と実装の迅速なサイクルを埋め込み、より広い事業・社会のエコシステムに参加して前向きな変化とパフォーマンスを生み出す必要がある。これらを成功させることは、組織のパーカスに命を吹き込み、カルチャーを活性化するストーリーとなる。

社会の長期的な目標に向けた「政治家精神(ステークマンシップ)」の発揮

プラスチックや食品廃棄物の削減など、現代社会のもっとも重大な課題を解決するには、一企業の規模や組織能力では足りず、自社の属する業界、あるいは関係するエコシステム全体を巻き込む必要がある。したがって、先見性のあるリーダーは、業界全体のソーシャルライセンスが奪われる可能性を、再発明と拡大の機会へと反転させようとしている。こうしたリスクを無視したり、政治力を動員して変化を抑え込もうとしたりするのではなく、政治家精神を戦略的に発揮し、業界内、場合によっては業界横断で集団行動のための連合を構築して、新しいソリューションを見出し、広範に拡大する。

リーダーは、自社における取り組みと同様に、業界全体の長期的な持続可能性、収益性、回復力を確保しながら、業界とそのエコシステムが社会に提供する価値をどのように拡大できるかについて、説得力のあるパーカスとビジョンを明らかにする。業界横断で行う基礎研究を促進し、ソリューションを幅広く展開し、製品やサービスを多くの人々が活用できるよう促し、業界の全体のラーニングと標準化を加速し、より広範な業界エコシステムを構築するプラットフォーム作りを促進する。リーダーは、自社だけで達成できることを大きく超えた、積極的な社会変革を起こす集団行動の新しいモデルをつくるために、公的機関やNGOとの新しいパートナーシップを求めるだろう。

取締役会のガバナンス進化

取締役会には、企業が社会的な役割を含むすべての役割を果たすため、高い目標をもって進めるよう、責任を持って経営を導く新たな能力が必要になる。現在の経営陣と同様に、ほとんどの取締役はこれまでのキャリアでは財務面での実績をあげることに集中しており、CSRとサステナビリティに関しては副次的にかかわっていたにすぎない。しかし、この新しい時代に企業を舵取りし、CEOが会社の財務、環境、および社会的パフォーマンスについての説明責任を果たせるようにするために、

取締役会メンバーは社会的ニーズと SDGs について学ぶ必要がある。さらに、NGO などのソーシャルセクターでさまざまなスキルと人生経験を積んできたディレクター陣も必要になる。また、社会的パフォーマンスを監督するために各種委員会、憲章、原則をつくり直す必要もある。取締役会は、事業領域とビジネスの時間軸、CEO をはかるものさし、リスクやソーシャルライセンス、パフォーマンスの測定についての長年の見解を見直す必要がある。優れた経営陣とは何かを考え直し、単年の事業目標の達成を超えた長期的な視点を持つとともに、経営陣が短期的な財務指標を犠牲にしても、株主と社会のためにより高い回復力と適応力のある組織を実現しているかどうかを評価しなくてはならない。

これらのアジェンダを遂行するためには、企業自身が自社のビジネスについての認識を改め、一貫性にコミットし、持続可能なビジネスモデルの革新を追求する必要がある。それにより、成長と株主価値、そして社会と地球をより良くするための新たな機会が拓かれるはずだ。CEO や取締役会は、競合他社、顧客、規制当局からこれらのアジェンダをつきつけられるのを待っていてよいのか。それとも、これを積極的に取り入れて自社を改革し、産業構造を再構築し、株式の価値を高め、社会に顕著なインパクトを与え、企業がもたらす公共善という素晴らしいレガシーを次世代に残すべきか。答えは明白だ。

原題: Optimize for Both Social and Business Value | Winning the '20s

デヴィッド・ヤング

ボストン コンサルティング グループ (BCG) ボストン・オフィス マネージング・ディレクター & シニア・パートナー、BCG における、トータル・ソサイエタル・インパクト、およびサステナビリティピックのグローバル・リーダー

ウェンディ・ウッズ

BCG ボストン・オフィス マネージング・ディレクター & シニア・パートナー、BCG 社会貢献プラクティスのグローバル・リーダー

マーティン・リーブス

BCG ニューヨーク・オフィス マネージング・ディレクター & シニア・パートナー、BCG ヘンダーソン研究所 ディレクター

2019 年 12 月発行

ボストンコンサルティング グループ(BCG)

BCG は、ビジネスや社会のリーダーとともに戦略課題の解決や成長機会の実現に取り組んでいます。BCG は 1963 年に戦略コンサルティングのパイオニアとして創設されました。今日、BCG の支援領域は、変革の推進、組織力の向上、競争優位性構築、収益改善をはじめとしてクライアントのトランسفォーメーション全般に広がっています。

BCG のグローバルで多様性に富むチームは、産業や経営トピックに関する深い専門知識と企業変革を促進する洞察を有します。これらに加え、テクノロジー、デジタルベンチャー、ペーパスなどの各領域の専門組織も活用し、クライアントの経営課題に対しソリューションを提供します。経営トップから現場に至るまで、BCG ならではの協働を通じてクライアント組織に大きなインパクトを生み出しています。

日本では、1966 年に世界第 2 の拠点として東京オフィスを、2003 年には名古屋に中部・関西オフィスを設立しました。

<https://www.bcg.com/ja-jp/default.aspx>

BCG ヘンダーソン研究所(BHI)

BCG の戦略シンクタンクとして、アイデア創出に有効なテクノロジーを活用し、ビジネス、テクノロジー、科学分野からの新しい価値あるインサイトを探求・開発しています。ビジネスリーダーを巻き込んで、ビジネスの理論と実践の境界線を広げ、ビジネス内外から革新的アイデアを取り入れるための刺激的なディスカッションや実験を行っています。

<https://www.bcg.com/ja-jp/bcg-henderson-institute/thought-leadership-ideas.aspx>

© Boston Consulting Group 2019. All rights reserved.

本稿の無断転載・引用を固くお断りします。