



菊地 辰徳 (株式会社イースクエア コンサルティンググループ マネジャー)

企業の社会貢献活動の振り返りと次なるステップ

日本企業がグローバルに社会貢献活動へ力を入れ始めたのは1985年のプラザ合意がきっかけの一つだと言われている。

このプラザ合意による円高で米国に進出する日本企業が増え、1985年に在米日系企業が250社、5年後の90年には1600社に急増した。

その間、日本企業は米国企業や不動産の買収を加速、米国内で「日本脅威論」が起こるなど、ジャパンバッシングが高まった。

このような背景により、日本企業は自動車や電子産業の工場を現地に設立するなど事業拡大を進め、現地に溶け込むべく社会貢献活動にも力を入れたのである。

この時期は、日本国内においても、薬害エイズ問題やリクルート事件などが相次ぎ、これらの不祥事に対応するかのよう日本経団連の1%クラブが1990年に発足、1991年には企業行動憲章が採択された。

1980年後半から90年初頭にかけて、日本企業の社会貢献活動が急速に拡大したのは、「積極的に社会課題の解決に寄与する」という能動的なアクションというよりは、「やらざるを得ない」状況に直面したことが一因だったと言える。

その後2000年前後になると地球規模の環境・社会問題の議論が活発化する。併せて、一国のGDPを上回る売上規模をもつ企業が現れるなど、産業界の社会に対する影響力が強くなることで、企業が社会課題の解決に積極的に貢献することが以前にも増して求められるようになる。

しかし、企業は営利を追求する組織である。社会からの要請に耳を傾け寄付を増やせば、一定の評価は得られるものの、その寄付が事業にプラスの効果をもたらさなければ、株主への説明が困難になる。したがって、片方を取れば片方を失う、営利を追求する組織の社会貢献活動にジレンマが生じるのである。

そこで求められるのが、社会課題の解決を事業目標達成上の課題の改善・解決にも結び付ける戦略的な社会貢献活動である(詳しくは、2012年5月号のオルタナ・プレミアムを参照)

では、日本企業の戦略的な社会貢献活動に対する課題意識をみてみよう。

日本経団連の「2011年度社会貢献活動制度調査結果」の

結果をみると、社会貢献活動を今後推進していく上で、「(社会貢献活動の) 経営への戦略的位置づけ」を課題として挙げる企業が依然として多い。その他には「社員の理解・社会参加の促進」なども課題として挙げられているが、経営への戦略的位置づけ抜きには、社員の理解を得ることは難しいと思われる。報告書は「経営層の関与を含めた社会貢献活動のあり方が問われている。」と結論づけている。

また、昨年11月下旬に、イースクエアが提供するCSR情報サイト「CSRコンパス」の会員企業と共に、戦略的社会貢献に関するワークショップを実施した際、多くの参加者が課題として挙げたのが「(社会貢献活動の) 全社方針の明確化」である。

経営における社会貢献活動の方針や目的が不明確なままでは、支出に対する株主やその他のステークホルダーからのプレッシャーも強くなるのが想像できる。また、社会貢献活動の目的を一貫して説明することや、評価基準を確立することは困難である。

求められる社会貢献活動の戦略的位置づけ

戦略的に行う、というと仰々しいが、やはり今後は、経営における社会貢献活動の戦略的な位置づけを明確化する必要がある。要は、「なぜその社会貢献活動を行うのか」という問いに答えられるか、ということである。

社会貢献活動を行う理由を企業経営の文脈において明確化することで、自社の限られたリソースを最大限有効に使い、最も大きな社会的価値を生み出す活動に選択と集中することが可能になる。

また、対象としている社会課題の改善が事業目的の達成に貢献するため、社会貢献活動をより効果的に推進するインセンティブが企業に生じる。結果として社会課題の解決が一段と進展するという好循環が生まれるのである。

戦略的な社会貢献活動は、社会課題が企業の事業活動に密接であればあるほど、より大きな価値を社会と企業双方に生み出す可能性をもつのである。

イースクエアは引き続き企業の戦略的な社会貢献活動の支援を推進したいと考えている。

【きくち・たつり】米国の大学で環境学を修了。在学中は、環境保護団体で湿地保全のボランティア活動等に参加。卒業後、現地の環境コンサルティング会社にて環境監査・環境トレーニングの業務に従事。帰国後、国内の経営コンサルティング会社、東北大学大学院環境科学研究科の研究員を経て、イースクエアに参加。CSRの社内浸透や人材育成支援のほか、社会貢献活動の戦略策定や地域資源を活かした循環モデルの開発に携わっている。