

持続的価値経営(SVM=Sustainable Value Management)

「企業価値の向上」と「社会価値の創出」を“同軸”で捉える、これからの環境・CSR経営の新たなアプローチ・方法論

1. 背景

1.1 人類は「豊か」になったのか？

人類は、20世紀後半に目覚ましい発展を遂げた。地球人口は1950年の25億人から、1987年には50億人を突破。その後も地球人口は更に増え続け、2000年には60億人を超え、2009年現在、68億人を突破したとされている¹。

その一方で、エネルギー消費や資源消費は、人口の増加率(50年で約2.4倍)を遥かに上回る勢いで激増した。1950年から2000年までの50年の間に、石油生産は約7倍、電力生産は約21倍、登録自動車数は約10倍になった。米や小麦の消費量は約4倍に、鉄・アルミニウムをはじめとする鉱物資源の生産量も約4倍から6倍にまで膨れ上がっていった。これによって、日本を含む一部の国の人々は豊かな暮らしを享受できるようになった²。

しかしながら、これらの豊かな暮らしを享受している人は世界のごく一部である。世界銀行の調査によれば、年間所得3,000ドルの個人所得が消費の「貧困ライン」であり、この収入より上になって初めて本格的に人々は「消費者」となり、テレビ、冷蔵庫、車などの文明の利器を買い始めるとされているが、この「貧困ライン」より収入が下回る「貧困層」の人口は、地球人口の実に72%に相当する40億人もいることが報告されている³。この事実自体、驚くべきことであるが、同時に注目すべきことは、この40億人以上もの人々が皆、先進国のような物質的豊かさを追い求め、これから本格的な消費者入りを目指し、日々邁進している、という点である。

1.2 世界市場は必ず成長する!?

現在既に68億人いる地球人口だが、今でも地球全体で年間約7,900万人(2008年～2009年)が純増しており、その増加スピードは衰えるどころか、2010年～2011年には年間約8,000万人の純増になると予想されている。これは1年半過ぎる毎に日本が一つ地球に加わるスピードでの人

口増加であり、2050年には国連の中位予測によれば世界人口は91.5億人に達する¹。世界では向こう50～75年の間は、人口増加が最大の課題の一つである。

これだけの数の人類が生きていくためには、当然ながら、より多くの水と食料が必要となる。住居、家電製品、自動車、衣類、生活日用品、医薬品の消費拡大は必然的であり、学校、会社、社会インフラの整備なども必要不可欠となる。2050年の91.5億人は、全員「豊かになりたい、少なくとも不自由のない暮らしを実現したい」という欲求を持つ人々たちである。

つまり、こうした未来(21世紀前半)の数字にこそ、世界経済の「本当のファンダメンタルズ」(基礎的要因)が潜んでおり、世界経済は次のような基礎的な原動力によって突き動かされていると考えられる。

「地球人口の増加」×「豊かな暮らしへの欲求」
＝「史上最大級の消費拡大」

この数式こそが、我々の経済のあり方と企業経営の本質を変えつつある。人口爆発は、遠く離れた国々での出来事のように見えても、食糧価格、エネルギーと資源の需給バランス、世界貿易の変動などを通じて、我々のビジネスや日常生活に深く影響を与える。現在ですら既に、地球規模での環境問題が叫ばれているが、これから予想される膨大な消費拡大を、自然環境や今の社会の仕組みで本当に支えることができるのだろうか。

2. 事業環境の地殻変動

2.1 新しい環境制約、社会制約の変化

企業活動は、それを取り巻く事業環境の様々な変化に対応しながら行われるものであるが、ここ数十年進行しつつあるビジネスの新潮流を見ると、その事業環境全体に今「地殻変動」とも呼ぶべき抜本的な変化が起きている。その大きな変化を次頁の図1で説明することができる。

¹ 国連中位予測(2008)

² 「成長の限界 人類の選択」デニス・メドウズ(2005)

³ 「The Next 4 Billions」World Resource Institute(2007)

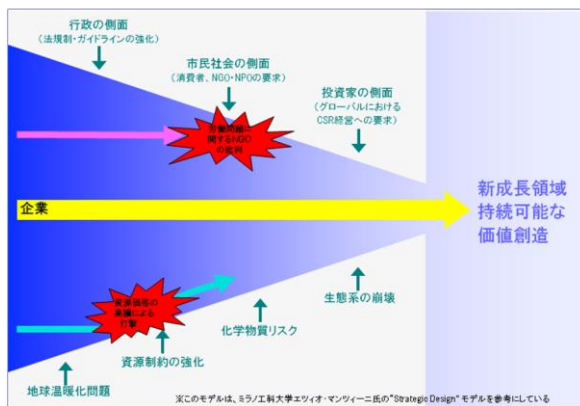


図1:環境制約と社会制約

企業は、ひとたび走り出すと、その継続的な運営が経営の前提となる。図1の左から右に進むゴーイング・コンサーンである(図の横軸は時間軸)。しかしながら、その左から右への進行において、「環境制約」と「社会制約」という2つの壁が立ちはだかる。

「環境制約」には、例えば廃棄物問題による影響、地球温暖化による気候の変化、鉱物やエネルギー資源の逼迫、化学物質管理のリスク、食糧や水の供給の不安定化、といったことが挙げられる。また、我々の社会や経済活動にとっての「自然のインフラ」を形成している生態系や土壌の劣化も、人類社会にとっての環境制約として、ここ四半世紀の間により深刻化、顕在化してきている。

一方の「社会制約」は、このような環境制約と連動して強まってきた。地球温暖化問題に伴うCO₂排出削減に関する国際条約や、国内の家電リサイクルに関する法律や各自治体での条例が挙げられる。また社会制約は、条約や法律に留まらない。市民社会を代弁するNGO/NPOからの、労働環境の改善や人権擁護を求める圧力や、投資家や金融機関からの地球規模の課題に対する取り組み要請、社会的責任を果たさない企業の商品は買わないという消費者の購買意識の変化といった形で、企業活動に大きな影響を与えている。

これからの企業は、そのような事業環境の中でうまく舵を切りながら、狭まる環境制約・社会制約の“壁”にぶつからないよう企業活動を行うことが重要となってくる。

2.2 「操業許可」の獲得、「成長許可」の獲得

上記のような事業環境の大きな変化を見ると、企業は、これまでのように売上と利益のみを重視し、自然環境や社会の健全な発展を軽視する経営を続けようとするれば、必ず

“壁”にぶつかることが理解できよう。“壁”にぶつかっても立ち直ればよいが、中には米国の自動車業界の戦略的失敗のように、あるいは不祥事によって立ち直ることが許されず、市場から退場を命じられる企業も少なくない。つまり、日々企業活動を営むためには、企業は、顧客・消費者、投資家、行政、地域コミュニティなどから「操業許可(license to operate)」、言い換えれば「業務を行ってよしい」という許可を獲得する必要がある。

更に、二つの“壁”の狭い間口を抜け出した企業には、顧客・消費者、投資家、行政、地域コミュニティから「成長許可(license to grow)」が与えられる。つまり、「もっと成長してよしい」という許可、あるいは期待である。そのような企業になるためには、将来の社会や市場に関する新しい展望を持ち、制約条件の変化を的確かつ俊敏に捉え、そして時代にふさわしい戦略的方向性を設定し、実行することが必要である。言い換えれば、環境制約・社会制約を踏まえた上で、それが顕在的・潜在的であるに関わらず、社会が求める新たな価値、すなわち持続可能な社会の実現に貢献する「持続的価値(Sustainable Value:SV)」を創出できるかどうか、鍵となる。

3. 企業の生存・発展を左右する競争軸

3.1 これまでの市場の「四つの競争軸」

どの時代においても、最も重要な競争軸を深く理解し、積極的に経営と事業戦略に取り入れることのできる企業は勝ち組に入る。一方、形だけで対応する、あるいは対応を怠る企業は負け組となり、やがて市場からその姿を消していく。20世紀後半の近代型・グローバル市場における重要な競争軸で代表的なものとしては、次の四つが挙げられる。すなわち、「自己変革力」「マーケットシェア」「価格」、そして「品質」である。これらの競争軸は、21世紀前半の市場においても極めて重要であり、勝ち組に入るためにこれらに究めることは企業にとって必須の経営課題となっている。以下に、各々の競争軸について詳しく述べる。

第一の競争軸：自己変革力

「自己変革力」とは、企業が短期的な業績の達成に留まることなく、様々な事業環境の変化にも柔軟に適応し、長年にわたって繁栄し続けることのできる力を指す。表面的な改善や商品ラインナップの刷新だけでなく、企業の在り方そのものを変革し、自らを生まれ変わらせ、商品群そのものに抜本的な変化や革新を生み出し続ける能力を指している。

このような「自己変革力」は、20世紀後半の市場を振り返ってみると明らかに企業として発展を続けるための要因の一つであったといえる。

この「自己変革力」に優れた企業の例としては、1957年にトランジスタラジオを世界に広め、1979年にはウォークマンを世に出したソニー、1902年の創業以来、常に時代の変化に合わせて自社の商品群を根本から作り変えてきた3M、1997年の創業者復帰以来、iMac、iPod、iTunes、iPhoneなど、次々に新たな市場を切り拓く革新的な製品を繰り出しているアップル、等が挙げられる。

第二の競争軸：マーケットシェア

第二の競争軸として、「マーケットシェア」を挙げる。これは、「自社商品・サービスがどれほどお客様にとって手に入りやすいか」ということである。日本の産業発展の歴史をみても、戦後はまず世界に出て行き、自社製品が「手に入る」状態を作り、そこから徐々にマーケットシェアを拡大し、復興の道を拓いていった。日本企業の製品で代表的なものとしては、トヨタの自動車、日清食品のカップヌードル、松下幸之助の「水道哲学」を具現化したパナソニックの家電製品が挙げられる。

第三の競争軸：価格

第三の競争軸は「価格」、すなわち値付け（プライシング）である。適切な価格が決定的に重要な競争軸であることは論じるまでもないが、ただ単に安ければよいというものではなく、ターゲット顧客層によって「プレミアム商品」と「低価格商品」を分けて展開するという戦略もあり得る。

どの時代においても、価格設定はお客様の期待値に呼応するものとして、ある会社の商品やサービスを選び、そして選び続けるか否かを左右してきた。上述した日本企業の世界市場における戦後復興を考えても、「まずはモノが手に入るようにする」（第二の競争軸）ことと、「最初とはとにかく手頃な価格で商品を提供する」（第三の競争軸）ことから、その発展を成し得た。

21世紀前半の市場を考える上で、新たな市場、特に新興国・途上国市場に進出する場合は、価格戦略は大きな課題であることは間違いない。安い人件費を背景に低価格路線を打ち出す中国・インド・東南アジアの新興企業に対抗するために、どこまでの機能を提供し、どのような価格設定をするのかは、最大の経営課題の一つであろう。

第四の競争軸：品質

第四の競争軸は、「品質」である。「品質」は、結果としての「製品品質」と、それをもたらすにあたっての「プロセス品質」に分けることができる。「製品品質」および「プロセス品質」は、日本企業が1960年代以降、追求し続けた競争軸である。日本のメーカーはこの競争軸を究め、「Made in Japan」をそれまでの「安かろう悪かろう」から「最高品質」の代名詞へと変えていった。

その継続的な改善を通じて、日本企業は自社の製品とその生産プロセスの品質を高め続け、高い「性能的卓越性」（パフォーマンス・エクセレンス）を実現したと言える。今後の市場においても、当然のことながら「品質」という競争軸の追求を怠ることは許されない。

3.2 総合的品質経営(TQM)の全体像

日本企業の品質向上を追求する熱心さの背景には、日本人の国民性や組織のあり方など様々な要因もあったと思われるが、「品質経営」という一大ムーブメントに火をつけた一人は、米国人のE.デミング博士だとされる。デミング博士が考案したTQC(Total Quality Control)やTQM(Total Quality Management)が、日本では世界に先駆けて産業界全体に根を下ろし、1970年代から1980年代にかけて、品質経営がビジネスの一般用語になった。実践方法としては、日本では現場からの提案などボトムアップによるQC(品質管理)小集団活動が広く普及していった。トヨタ自動車の「カンバン方式」や「改善」といった現場に根ざした言葉は、マネジメント学の国際用語にまで発展し、1990年代に入るとアジアにおいてのみならず、欧米でも「カイゼン・マネジメント」として日本流の品質経営が一世を風靡した。

品質経営は、概念や哲学から、組織論や実践方法、そして個別の道具やツールに至るまで、一つの体系を形成している(図2)。このような体系が整えられたからこそ、日本企業は、規模の大小に関係なくどのような企業でも、第四の競争軸を着実に究めることができた。

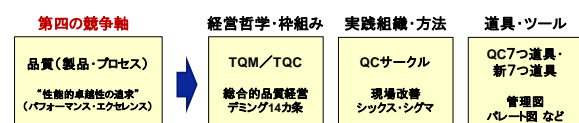


図2: 総合的品質経営(TQM)の体系

しかしながら、第四の競争軸はもはや日本企業の特権ではなくなりつつある。韓国や台湾、中国やベトナム、マレーシ

ア、インドで作られる工業製品も、Made in Japanと遜色ない品質レベルにまで高まってきている。そのような状況を考えると、日本企業と日本経済は、これからの活路を見出すために「世界市場において何でエッジを立てるのか」を模索・探究する段階に来ている。その点において、次に述べる「第五の競争軸」の追求と向上は、まさにその「エッジ」を見出すために極めて重要となってくるであろう。

4. 第五の競争軸の台頭

前述の四つの競争軸をマスターすることは競争優位性を確立・維持するために、今後も欠かせない。しかしながら、21世紀前半の市場においては、これら四つの競争軸に加えて「第五の競争軸」が台頭し、その重要性は日増しに高まっている。

4.1 「第五の競争軸」とは？

「第五の競争軸」は、「環境革新(グリーン・イノベーション)」あるいは「持続可能性(サステナビリティ)の追求」と定義できる(図3)。即ち、地球規模の環境課題や社会課題に対して、改善・改良やマイナーな調整で対応するのではなく、「環境制約・社会制約の変化を戦略的に捉え、自社の経営変革と事業革新において、負の側面の軽減に留まらず、新たな企業価値の創造、商品・サービス力の向上に結び付ける能力」である。

企業としては、社会に対する責任(CSR)を果たすという意味合いで環境革新を実践し、持続可能で健全な社会の構築に寄与するに留まらず(無論それも重要であるが)、「生存・発展の権利」を獲得するために経営と事業戦略に統合し、この軸をマスターすることが求められる。

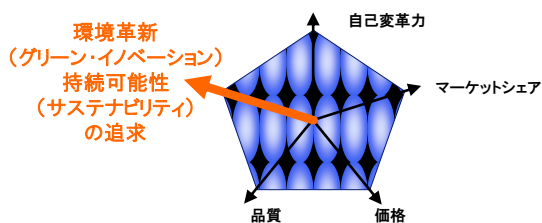


図3: 第五の競争軸

企業経営の観点から、この「第五の競争軸」の本質的な意味や意義を一言でいえば、次のように表現することができる。

「第五の競争軸」の追求

＝ 自社の持続的発展と、社会・自然の持続可能な発展とを同軸で捉える経営

つまり、会社としての操業許可を獲得し、さらにそれを超えて成長許可を得る(つまり自社の持続的発展を可能にする)ためには、自然環境と社会の健全で持続可能な発展に直接的に関わり、寄与することが必須であるということである。「経営・事業」と「環境・社会」とを別々の軸で捉えることは、もはや通用しないと我々は考えている。

4.2 なぜ「環境革新」「持続可能性の追求」は競争軸となるのか？

「環境革新」や「持続可能性の追求」は、なぜ他の競争軸と同等に考えられるほど重要な「軸」となってきたのであろうか？ 基本的には、第一章で見た「地球人口の増加×豊かな暮らしへの欲求」という掛け算が、世界経済の新たな原動力となる中、その過程で生まれる自然環境への甚大な負荷を考えた時、経済活動を支えるために、企業が「環境革新」や「持続可能性の追求」を考えることは必然である、ということである。ここでもう少し噛み砕いた三つの観点から、その理由を説明したい。

まず1つ目は、企業の「経済単位」としての影響力の増大である。米国の著名なビジネス誌フォーチュンが2005年に世界銀行のデータを基に調査したところ、世界の最も大きな経済単位150のうち、63.3%にあたる95は、国ではなく企業であった。例えば、小売大手のウォルマート、石油大手のロイヤルダッチ・シェルやBP、日本のトヨタ自動車などは、世界の多くの国の規模を上回っている。また、経済規模だけでなく、国家が「国境」という一定の縛りの中で行動するのに対し、企業は国境をも超えて活動ができ、どこにでも市場を求めることが可能である。企業はそれだけの規模と影響力を背景に、必然的に世界全体を方向づけ、豊かで持続可能な将来社会を築く主体者の一人となっている。これが1つ目の根拠である。

2つ目に、「企業は環境革新と持続可能性を追求すべき」という認識は、1990年代から企業の中にも芽生えてきているが、何よりも、企業に「操業・成長許可」を与える消費者・顧客や投資家や市民団体などの重要なステークホルダーの間で、先進国のみならず新興国においても一般的な考え方になりつつある。これまでは、「私たちのニーズに合う商品を出してくれ」「手頃な価格で提供してくれ」というのが企業への期待や要求の大半であったが、これからはそれらに

加えて、「環境にいいものを作ってくれ」「子供や孫の世代にも明るい未来を残せるよう行動してくれ」という声が大きくなってきている。これが2つ目の根拠である。

そして、「第五の競争軸」のリアリティを浮き彫りにさせているもう一つの重要な動きは、世界の政策動向である。EU（欧州連合）では、京都議定書発効のかなり前から「環境革新」「温暖化対策」「持続可能性」を軸とした政策的な取り組みを積極的に推進してきた。米国では、オバマ大統領の大きな政策構想として「グリーン・ニューディール」という名の下、環境をテコに新産業を次々に興し、経済を刺激・発展させるという政策パッケージを展開している。日本では、2009年9月に鳩山首相が「2020年までに温室効果ガス25%削減」を国際公約し、日本経済の成長戦略の中に環境が深く位置づけられるようになった。さらに、日米欧だけでなく、中国、インド、ブラジル等の新興国でも、自然エネルギー、環境対策、気候変動対策などを意識した長期的な政策が取られ始めている。

このような観点から、「環境革新」や「持続可能性の追求」は、これからの市場において重要な競争軸となってくることは、もはや必然である。

5. 第五の競争軸を極めるー持続的価値経営 (Sustainable Value Management:SVM)

前章では、なぜ「第五の競争軸」が今後の市場で重要な競争軸になってくるか、について述べた。この章では、「では、どうすれば、第五の競争軸を極めることができるのか?」という問いに答えるための経営のアプローチについて述べる。

「第五の競争軸」を行動に落とし込むためには、従来型の経営手法でも、あるいは環境経営やCSRから捉えた方法論や理論体系でも十分に対応できるとは思えない。第四の競争軸である「品質」を究めるために「統合的品質経営」(TQM/TQC)という体系が必要であったように、これからのビジネスにおいては、環境革新と持続可能性を総合的に管理し、戦略的に向上させるための効果的で実用的な方法論が求められている。ここでは、その企業経営と事業戦略へのアプローチを「持続的価値経営(Sustainable Value Management:SVM)」と名付けることにする。

5.1 「持続的価値の創造」とは?

前述したように、「第五の競争軸を高める目的」は、「自社の持続的発展と、自然環境や社会の持続可能な発展とを

同軸に乗せる」ことであると説いた。この「同軸に乗せる」というのは、「企業価値の向上」と「社会価値の創造」とが同時に達成され、善の循環が実現されている状態である。この状態を、我々は「持続可能な価値(Sustainable Value:SV)が創出されている状態」と捉えている。

では、「企業価値の向上」と「社会価値の創造」とは、具体的にどのようなことを指すのか。以下に代表的なものを列挙したい。

企業価値の向上

・新しい市場が開拓できる

これまでビジネスをしていなかった国や地域への進出ができる。新規の商品・サービスを開発し、市場化できる。

・自社の商品・サービスがより売れるようになる

自社の商品・サービスがお客様に選ばれるようになる。

・自社の評判が高まり、顧客ロイヤルティが向上する

よい商品・サービスと提供しているよき企業として広く認められ、お客様から何度も選ばれるようになる。

・自社のブランド価値が高まる

顧客ロイヤルティが高まるだけでなく、株主や投資コミュニティ等からのブランド価値が以前より高まる。

・士気の高い優秀な人材が確保・維持できる

社員に内発的な動機が働き、従業員満足度が上がり、士気が高まる。また、優秀な人材を確保することが容易になり、離職率も低下する。

社会価値の創造

・未解決の環境・社会課題への対応が進む

気候変動への対策が進み、温室効果ガスの排出増が鈍化する。あるいは、途上国・貧困国市場の健全な社会・経済発展が進む。

・現代の基本的ニーズが満たされる

貧困層の絶対数が減り、慢性的な栄養失調人口が減少する。きれいな飲み水、電気など生活に最低限必要なモノがより広く普及する。

・経済発展のあり方が変わることによって、将来世代の生存・発展可能性が高まる

生態系の価値が経済的にも正しく評価され、その保全が進み、生態系の蘇生が見られる。適切な炭素税などの税制の変革などにより、低炭素社会に向け

た経済活動が奨励され、社会と経済の構造転換が進む。

・より健全で安心・安全な社会が実現される

労働条件が改善され、途上国でも安全かつ安心な職場環境が一般的になる。治安が改善し、犯罪率が低下する。エイズなど疫病が各地域で継続的に減少する、もしくは撲滅される。

・希望、夢、感動、幸せ、充足感のある暮らしが広まる

世界各地で豊かさを実感できる暮らしが普及し、暮らしの質が向上する。

今までは、この「企業価値の向上」と「社会価値の創造」は、どちらかというトレード・オフの関係にあるという認識が一般的であった。つまり、企業価値を向上させようとするれば、社会価値を損なってしまうのは致し方ない、という考え方である。しかしながら、これからの市場においては、もはやトレード・オフの発想が許されないことは、新たな常識・現実になりつつある。すなわち、「トレード・オフが当たり前」という発想を断ち切り、社会価値の創造に貢献すればするほど、自社の企業価値が向上するという発想、すなわち「トレード・オン」の発想が持てるかどうか、未来適応型の競争力を追求する企業の経営課題となる。

5.2 「持続的価値の創造」を極めるための経営アプローチ：SVM

ここまで、「第五の競争軸」とは何か、「第五の競争軸」はなぜ重要となってくるか、「第五の競争軸」が高まった状態とはどういうものか、について述べてきた。それらの理解を踏まえて、ここからは、「第五の競争軸」を高めるための具体的な経営アプローチである「持続的価値経営(Sustainable Value Management:SVM)」について説明していきたい。「このような原則を踏まえ、このような行動ステップを踏めば、わが社は“持続的価値”を創出する組織的な能力を高め、近未来の市場における競争力を高めることができる」というアプローチを紹介する。

SVMを、第四の競争軸(「品質」)の高める体系である「統合的品質経営(TQM)」と対比して、SVMを整理すると図4のようになる。

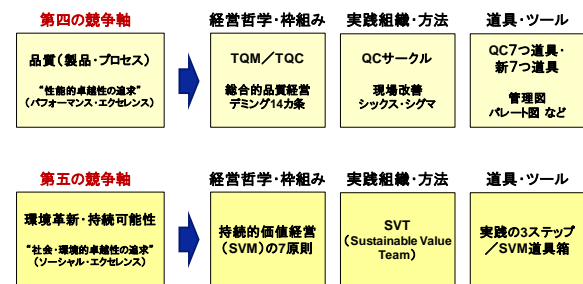


図4:持続的価値経営(SVM)の体系

5.3 持続的価値経営(SVM)の7原則

まず、「SVMの7原則」を紹介したい。これは、持続的価値経営(SVM)を組織的かつ効果的に進めるために必要な理解やリテラシーを確実にするためのものである。「第五の競争軸」の取り組みを属人的なものに終わらせることなく、企業のDNAとして浸透させ、企業トップや幹部社員が変わっても、必要な行動力を備えるためのベースとして、このような基本原則が必要だと考える。

この基本原則は、「外部環境の基本的な認識」から「社内の全員参画」に至るまでの論理的なステップを描いている。

(原則1)

21世紀前半は、地球人口の増加と豊かな暮らしへの欲求により、企業を取り巻く環境制約と社会制約は大きく変化している。これにより、事業環境の基礎的要件が変容していることを組織として認識する必要がある。

(原則2)

新しい環境・社会制約を体系的に理解し、企業経営と事業戦略に反映することは、これからの時代・市場に適応した競争力(企業価値・ブランド力)を確立するために必要不可欠である。

(原則3)

企業が高い競争力(企業価値・ブランド力)を持てるか否かを決めるのは、その企業を取り巻く利害関係者(外部ステークホルダー)である。彼らに自社(とその商品・サービス)が選ばれ、そして選ばれ続けるための姿勢を示し、行動をとることは、競争力の維持・向上のために必須である。

(原則4)

自社の利害関係者(外部ステークホルダー)に継続的に支持され、選ばれ続ける企業になるためには、重要な社会的課題・環境問題に真摯に対応する経営を実践し、事業を革新することが求められている。

(原則5)

重要な環境・社会的課題に真摯に対応し、市場からの要請に応えるためには、経営変革と事業革新の両側面から、継続的かつ戦略的(組織的に)に取り組むことが重要である。

(原則6)

経営変革・事業革新の取り組みは、自社の価値創造の過程やバリューチェーンそのものと統合し、一体化させることが必要である。また、社内外のコミュニケーションとも統合し、一体化させることが必要である。

(原則7)

専門部署に限定せずに、社内横断的に取り組み、また最高経営幹部から新入社員や契約社員に至るまで、社内・グループ内すべての人(内部ステークホルダー)の理解促進と適切な参画が効果を生み出すために必須である。

5.4 持続的価値経営(SVM)を実践する組織

「持続的価値経営(SVM)」を実践するための組織体制として、どのような形態が最も効果的かは、個々の企業固有の事情によって左右されるだろうが、多くの業種における第五の競争軸の将来的な重要性を考えると、(1)経営企画の仕事の一貫として(2)機能・社内横断型のチーム(Sustainable Value Team:SVT)の設置を持って取り組むことをお勧めしたい(図5)。このチームには、事業部門やR&Dや広報・マーケティング部門も加え、CSR・環境部門は、重要な専門性を持つコーポレート部門としてこのSVTに参加し、企業の社会責任の観点および環境活動の専門性を背景に貢献することが最も効果的だろうと考える。

将来的に、持続的価値経営の概念や方法論が浸透すれば、その実行責任を完全に事業部門に統合させることも可能になると思われるが、第一段階として経営企画部門のリーダーシップの下、必要に応じた社内機能・部門の連携によって持続的価値経営を追求することが現実的かつ効果的と考える。

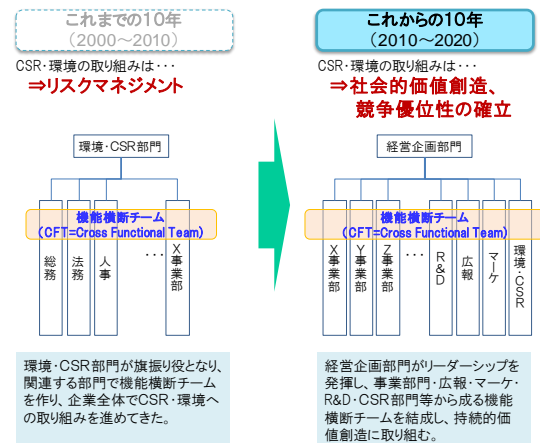


図5: 持続的価値経営(SVM)の実施体制

5.5 持続的価値経営(SVM)を実践する道具・ツール

原則と適切な組織に加え、体系的な行動をとるための手法や道具(ツール)がなければ、実際に「行動のジレンマ」を乗り越えることはできない。ここでは、「SVMの7原則」をふまえ、行動を大きく捉え「三つの段階」(ステップ)に分けている。それぞれにおいても、具体的なツールや経営の道具はあるが、それらの詳細については弊社のWebサイトをご参照いただきたい。

(<http://www.e-squareinc.com/services/svm/3step.html>)。

■ステップ1: 外部環境の理解

自社が社会に対してどのような「持続的価値」を提供でき、それをどのような戦略で推し進めるかを考えるにあたり、まずは、「いま時代はどう変わろうとしているのか」、そして「我が社が競争力を持つか否かを決定するステークホルダー(利害関係者)の期待はどう動いているのか」をきちんと捉えるべきであろう。

この二つは、特に環境や持続可能性の側面からみると、かなりのグローバル大手企業でも偶発的に進めている例が少なくない。これからは、重要な経営課題として、定期的に環境・社会的視点から捉えた潮流や社会文脈を、近未来の視点も取り入れつつ行うことと、利害関係者の期待・要請の変化の定点観測を実施することが決定的に重要となる。これらを理解することが、経営の向かう正しい方向を設定し、変化する制約条件を「リスク」から「機会」に転換させることにつながっている。

- 潮流・文脈の分析、未来シナリオ検討
- ステークホルダーの期待・要請の変化の理解

■ステップ2:自社の現状評価・把握

事業環境の地殻変動が起きているということは、自社を取り巻く競争環境が根本的に変わる可能性が高まることをも意味している。しかも、これは遠い未来において起こることではない。近未来の事業環境に対応するのに十分な取り組みを自社として現在進めているか否か、また特に変化が激しい環境・社会制約に鑑みて自社の強みや弱みはどこにあるのか、市場における機会と脅威をどこに見出すべきなのかの分析や評価を確実に行うべきである。さらに重要なのは、「自社が持っている、あるいは近いうちに提供できる持続的価値とは何か」を特定ないし定義することである。つまり、自社にとっての持続的価値(Sustainable Value:SV)とは何かを発見・発掘する過程である。

- 現在の自社の取り組みレベルの分析(SVM経営診断)
- 新環境・社会制約条件下の自社環境・サステナビリティSWOT(強み・弱み・機会・脅威)分析
- 自社にとっての「持続的価値」(SV)の発見・定義

■ステップ3:戦略的取り組みの展開

世の中の変化を理解し、自社の現状を正しく評価した上で、これまでのビジネスや事業モデルに「持続的価値」の視点を、事業戦略に練り込む必要がある。そして、戦略を策定するだけでなく、確実に実行に移す必要がある。そのために、自社が描く新しい展望や戦略の下、行動のための具体的な行程表を示し、社内の人々がプライドを持てる形での継続的な巻き込みと、顧客や社会への効果的なコミュニケーションを行うといった、一貫した実行プランを推進する必要がある。

- 展望設定・戦略策定(ビジョン・ロードマップ策定)
- マネジメント体系と人事評価の変革
- オペレーション・プロセスの革新
- 事業・商品・サービス開発の革新
- 人財育成・スキル開発
- 社内浸透
- バリューチェーン協働
- 外部発信と社会参画の高度化

6. 共創の中の競争

本ペーパーではここまで、市場の競争原理のあり方に焦点を当て、新たな競争軸の台頭という、競争の枠組みの変化と、それに適応するための経営アプローチについて論じてきた。競争の枠組みの変化は、決して生易しい経済社会をもたらすわけではない。「第五の競争軸」は、激しい企業間競争をもたらす。グリーン商品、クリーンテック、エコカー、再生可能エネルギー、ソーラーハウス、新素材など、各々の

市場で勝ち組と負け組が劇的に分かれるほど、明確な線引きが行われる社会になるかもしれないのだ。

注視すべきは、台頭しつつある新しい競争原理の前提条件である。この前提条件は三つあると考える。一つは、全ての人々の共通財産である自然環境を保全・修復すること。二つ目は、社会的弱者を切り捨てずに、ビジネスに健全に取り込み、これまでの「強」と「弱」が共に発展できる経済社会を目指すこと。そして三つ目は、世代を超えた長期にわたる利益を追求することが挙げられる。この三つを前提条件としたこれからの競争パラダイムは、「共創の中の競争」を意味するとも言える。つまり、共に新しい社会の創造に参画・貢献することが競い合いの基本ルールになるようになっている。これからの市場においても、当然のことながら、競い合いの精神が必要であり、企業間競争も国家間競争も必ず起きる。しかし、真に持続性ある社会を将来世代に継承しようとするなら、立ち戻れる最終的な拠り所は「共通の視点」、つまり共創の必然性である。米国の環境団体が最も歴史あるシエラクラブ財団の創立者、故デヴィッド・ブラワー氏が残した名言、“There is no business to be done on a dead planet”(死んだ惑星でできるビジネスはない)が、それを的確に言い当てている。

2150年や2200年頃の「未来の歴史家」に、今の我々の社会や経済のあり方はどのように映るだろうか。それを想像してみると、大いに考えさせられる。我々は、近代文明を遂に行き詰らせ、将来の世代に生きる資源や環境も残さなかった悪党としての評価を受けるようになるのか、それとも新しい文明への道筋を描き、行動によって歩み始めたヒーローとして歴史の教科書で取り上げられるようになるのか。それを決めるのは、今現在の私たちの行動にかかっている。

(2009年12月発行)

本ペーパーへのお問い合わせ

株式会社イースクエア 岡本 真明

〒105-0003
 東京都港区西新橋 3-23-12 第二山内ビル3階
 TEL:03-5777-6730 FAX:03-5777-6735
 E-mail : info@e-square.com