

(2017年2月28日講演)

12. 「社会課題解決型ビジネスと大企業の戦略は

～企業の価値創造の取組み～」

PwCあらた有限責任監査法人 サステナビリティ・サービス
ディレクター 磯貝友紀氏

PwCのサステナビリティチームは、日本では22～23名でオペレーションしているが、グローバルには700名近くで企業様のサステナビリティに関する活動をさまざまな活動で支援させてもらっている。基本的にはサステナビリティ戦略の立案である。マテリアル分析とか、サステナビリティをめぐる戦略の立案・実行への落とし込み、そして開示といった一連の流れを支援させてもらっている。そうした私たちの企業様との日ごろからの付き合いの中で、このサステナビリティもしくは社会課題解決型ビジネスをめぐる現状と課題を少しまとめさせてもらった。皆様には当たり前のような内容も含まれているかと思うので、そういったところは少し省かせてもらいたいと思う。

まず資料P1の図を見てもらいたいですが、これ皆様には説明するまでもないかもしれないが、一方で、いまだに日本の企業ではこういう考え方をされているところが非常に多いというところでいま一度振り返らせてもらうが、2000年代まで企業の社会貢献活動とか持続可能性に関する考え方は、自然社会があり、社会システムがあり、そして企業活動、この3つがバラバラにあり、重なるところでCSR社会貢献活動をしていくというものだった。したがって、例えば自動車売っている会社がカンボジアで学校を建てるとか、あまり企業活動と関係ないところでCSR活動が行われてきたという歴史がある。いまだに日本はこういうところが多いのが現実かと思うが、グローバルには徐々に企業の持続可能性に関する考え方が変化してきており、まず一番大きなところに自然環境がある。その中に社会システムがあり、企業活動はその社会システムの一部である。自然環境資源が枯渇していったり、社会システムが壊れてしまったりすると、必然的にその中にある経済活動、企業活動も負の影響を受ける。そうではなく、自然環境という限られたものをきちんと守りながら、その中で社会システムが大きく花開くようなことを行うことができれば、同時に一緒にこの企業活動も大きくなっていくだろうということで、社会システムの中で企業活動の本業を通じて社会貢献とか社会的責任を果たすような事業を行っていくというのが2000年以降の考え方になってきている。

なぜこういう考え方が特に欧州を中心に広く広がってきたのかというと、資料P2の図を見てもらいたいですが、従来、企業は、お客様とか、サプライヤーとか、投資家とか、企業に密接に関連する、今申し上げたような3種類ぐらいのステークホルダーのことだけを考えていればよかったが、徐々にこのステークホルダーの数とか種類が多様化してきている。

チャーの開発・提供という事業を始められている。こちらはすべてウェブ上にも載っている情報だが、クライシスが起きたときに、UNの方が食料を運んだり、金を運んだり、薬を運んだり、いろいろなことをやられるわけであるが、食料はWHO、医療はユニセフのようにそれぞれの機関がばらばらに援助物資を現地に送るわけである。しかも、それをUNは現地でNGOに委託して分配してもらうのだが、全部紙のバウチャーで行ってきた。紙のバウチャーで行うのは、非常にトランザクションコストも掛かるし、時間も掛かるし、ミスもあるし、現地でクライシスの中におられる方々にとっても非常に不便な仕組みだったわけである。そこでA社は、紙バウチャーに代わる電子バウチャーを作ったが、ここで重要なのは、この電子バウチャーがA社のすごいコア技術だということである。単に違うことをやっているのではなく、彼らの強みは銀行とか商店の間に自分たちが立って、電子情報を使ってそのトランザクションをファシリティーとするところである。その強みを利用して彼らは電子バウチャーを作って、それをNGOに売るというビジネスを立ち上げられた。これを行うことによって、トランザクションコストにおいてNGOにとっても非常にプラスがあるし、その支援を受けられる現地の方々にとっても非常に大きなメリットがある。

そして、彼らのコアビジネスを利用しているということに加えて、もう一つ大きなポイントは、先ほど申し上げた15年20年の長期戦略の第1ステップとして位置付けられているということである。人道支援におけるこのビジネスというのは、彼らにとってはブレークイーブンのビジネスで、非常にもうかるビジネスではないが、ボランティアでもなく、ブレークイーブンの金はNGOからきちんともらう。

次に、ヒューマニティエイドの市場はクライシスが起きたときだけに発生するものである。なのでそれほど大きな市場ではないわけであるが、次に彼らが狙っているのは開発と呼ばれる市場である。それは例えば世界銀行等が非常に大きなオペレーションで金を途上国中いろいろなところに流しているわけであるが、そうした常に流れている開発の市場というのが彼らの次のターゲットであると、その次に狙っているのが政府の市場、そして最後に、市場がマチュアになったときに一般の市場に打って出るというのが彼らの長期戦略である。

A社から聞いたのだが、皆さんもそうかもしれないが、学生のときに作ったクレジットカードはずっと使い続けるので、最初のカードになることが非常に大事だということで、彼らはこの市場に参入している。他のカード会社が入ってきても、パイを大きくしていくことで市場が大きくなっていくので、シェアの取り合いと言うより、クレジットカードだけではなく電子決済市場を大きくしていくことに貢献することが、自分たちのビジネス拡大になるという意識でやられている。非常に長期的な目線で戦略的にこの事業が行われている。そして、それは、CSRではなく事業部がやっておられて、事業部の金の投資が流れているというところでユニークな事例である（資料P4、5）。

次はオランダの電機/医療機器メーカーB社の事例である。B社はサステナブル戦略の中で、ミーニングフルイノベーションを軸に事業展開をしていくのだと言っている。イノベーションにはミーニングレスなイノベーションもあり得る。例えば地球環境を破壊したり、

どうでもよいものをつくり出すイノベーションも幾らでもあり得る。ただ、B社が求める世界は、プラネットとしてサステナブルであり、かつ人々が健康になるという社会を求めている、その社会に貢献するミーニングフルなイノベーションだけを起こしていき、それを評価する非常にリジッドな社内の基準も持っていて、イノベーションを起こすプラットフォームは世界中のいろいろなところにあるが、サステナビリティをめぐる基準を満たしていない限り、そのイノベーションはグローバルレベルで認めない。例えば日本とか中国は、サステナビリティが市場になっておらず、リスポンシブル・コンシューマーがいないので、そういうことをやっても、ヨーロッパのようにそれがブランド価値にはね返ってきて価格を押し上げるとか、そういうことはないのではないかという質問をさせてもらったが、そうではないと、世界が減びてしまったならば、自分たちのビジネスはなくなってしまうし、日本も中国も結局は環境問題に徐々に意識が移ってきているように、正しい方向を向いていること、そして、それを当初から一貫してやり続けていることが自分たちの長期的なブランド価値につながるのだということで、非常に積極的にミーニングフルイノベーションを押し上げられる。

商品の開発だけではなく、流通とか生産・加工にも非常に力を入れておられて、サーキュラーエコノミーを支援するために、サーキュラーエコノミーに移行していくためにきちんとした KPI を設定されてどんどんサーキュラーになっていくような実質的な目標を掲げながらやられているところが、非常に意識も高いし、アンビシャスだなと感じるところである（資料 P6）。

次は、米国のスポーツ用品メーカーC社である。C社もいろいろな課題、事故、インシデントを経て、自分たちはサステイナブルブランドになっていくのだという強い意志の下に、すべての商品に対して、サプライチェーン全体の環境負荷を減らしていくというコミットメントをされている。C社は環境のバリューチェーン全部に対して、どこで最も CO2 を排出しているか、どこで最も水を使っているかという計算をされた。例えば靴だと牛の皮を使っているので、牛を育てるところから始まって、なめしを行って、縫製をして、店舗に並んで、廃棄されるまで、バリューチェーン全体の中で、どこで一番 CO2 を排出して、どこで一番水を使っているのかを計算した結果、農業のところ非常に CO2 を排出していることが分かった。そうすると、牛の皮を使わない新しい商品を造ろうということで、最後は自然に戻っていくような製品を素材から開発した。これはサステイナブルブランドの彼らのイメージを作り上げるのにも貢献したし、非常に売れ筋の商品になり、プレミアム価格で売れるような商品となっている（資料 P7）。

次はコーヒーチェーン D 社である。D社は先日 500 億ぐらいのグリーンボンドを発行したが、その使い道はサステイナブル原料調達を行うためのサプライチェーンを築くための金の調達だった。D社のロングタームビジョンというのは、気候変動があり、コーヒーの生産地が今後変わっていく中で、これまでのような大型プランテーションからのコーヒー調達だけでは気候変動に対応していくロバスタなサプライチェーンを築くことができない

ということで、アフリカだとか、これまで大型のプランテーションがなかったような地域からの調達を強化しなくてはいけないと考えていて、そうであるならば早い段階からアフリカの小規模農家の方たちとキャパシティービルディングを行って、そこからクオリティーのあるコーヒーを調達できるようにすることで、コーヒーが採れているところで採れなくなり、ほかのコーヒーチェーンが右往左往するときに、自分たちは既にきちんとしたサプライチェーンを築いているのではないかという話である。だから、これも別に CSR ということではなく、きちんとしたロングタームのビジョンに従った戦略であり、そして、それを上手にブランディングに生かしている。これをやることでロイヤルなコンシューマーの方たちが「いいよね」と言って来てくれる。500 億とは非常に巨額だが、一部は現地のコンスタベーションインターナショナルと一緒にやっており、インターナショナルの活動費用、農家への技術支援、一部はマイクロファイナンスのようなところを通して農家の必要機材を買うといったことに使われているようである。これは非常にイノベティブで、ぜひ日本のいろいろな業者にもやってもらいたいなと思っているが動きはあまりないかもしれない（資料 P8）。

資料 P9 は今までの事例を分類したものである。事例①は A 社であるが、現地にとって新しい商品とかサービスを、早い段階から参入して売っていくということである。そのときの工夫として、現地のニーズに合ったものを開発するとともに、先ほど申し上げたような NGO とか、国連とか、今までにないパートナーと上手に組んでやっている。

事例②は B 社の事例である。B 社は技術的なイノベーションだけではなく、ビジネスモデルのイノベーションをやられていて、最近、日本の企業も言い始めているが、物を売るのでなくサービスを売なのだということを B 社は以前から行って、もともと電球も売っていたが、電球を売るのでなく、ビル全体の省エネに最適な電機配置などをコンサルティングした上で電球をリースして、電気料金も含めた形で使用料をもらうというビジネスモデルに転換したり、医療も、医療機器を売るのでなく、AI を使った医療情報を売るとか、そのようなビジネスモデルの転換をされている。技術のイノベーションも、ビジネスモデルのイノベーションも両方やられているということで、生産、流通、商品サービスすべてにおいてミーニングフルイノベーションをアチーブするためには何が必要なのかという観点からいろいろな工夫をされているところである。

事例③は C 社の事例であるが、環境配慮型の商品ということで、消費者のほうから環境配慮型のサービスとか商品に対するニーズが強く出てきている中で、そうした商品の開発を行って生産を行うという事例である。

最後の D 社の事例は、調達のところで新しい農家を巻き込みながら堅固でレジリエントなサプライチェーンを築いていくことをやられている。

資料 P10 を見てもらいたい。何なぜ企業がこういうことをやっているのか。大きく分けて長期的なリスクに対応することと、長期的な機会をつかみ取るという 2 つがあると思う。長期的なリスクとしては、法的なリスクとか金融リスク、先ほど申し上げた A 社の事例で

は、アフリカの保護主義的な政策が非常に大きな規制リスクだと考えている。

次の操業リスクというのは、B社が直面した児童労働による不買運動があったが、そういう操業リスクのことである。これは市場リスクのほうがよいかもしれないが、ブランドイメージの低下という市場リスクがある。操業リスクというのは、D社の気候変動でコーヒーが採れなくなるとか、気候変動による災害で操業できなくなるとか、最近日系の商社も大変な思いをされていたと思うが、チリだったか、南米でガスか鉱山を掘ろうとしたら、そこが現地のサンクチュアリーだったので現地のNGOから非常にたたかれて停止せざるを得なくなったとか、そういうのが操業リスクと呼ばれるものである。

市場・風評リスクというのは、日本ではあまりないかもしれないが、やはり欧州市場をターゲットにされている方たちには非常に怖いものだと言えるかと思う。

機会としては、市場や世評に関連する新しい機会があるということである。先ほど申し上げたアフリカのような新しい市場もあれば新しい世代がよりエコロジカルな商品をお求めしていると、そういう新しい市場が出てきていて、そこをどのようにつかみ取っていくのが機会としてある。それに対して、新たな市場へのアクセスの確保とか、先行者としての優位性の確保とか、顧客ロイヤリティの向上とか、社会的営業免許とあるが、**License to operate**と呼ばれるもので、現地の方たちから営業してもよいという許可をもらうようなものである。あとは環境効率、資源効率の向上、サプライチェーンの信頼性向上、レジリエンスの向上といったビジネス上の狙いがあり、それらがそれぞれブランドの成長につながり、そして売り上げの向上につながるとか、リスクの提言につながり、コストの低減につながるとか、ビジネスをやっておられる方たちはこういう目的を持って先ほど申し上げたような試みをされている。

次の資料P11でそれぞれの事例は何を目的にしてきたのかを見てもらえるかと思うが、A社の事例は明らかにアフリカでのブランドの成長と売り上げの向上を目指しておられるし、B社の事例は、そういう環境配慮型の市場に対してブランドの成長と売り上げの向上を求めておられるとともに、環境配慮を進めることでコストの軽減も強く打ち出しておられて、実現されているところである。C社に事例は環境効率を上げることでリスクを低減すると同時にブランドの成長も求められている。D社は気候変動による調達網が切れてしまうことへのリスク低減と、ブランドの向上を中心にやられている。

何でこれをやっているのかが明確に明らかであるから、こうした企業たちはここに非常に資源配分をされていて、人も金もバーンと張り付けて大々的にやられているのが非常に特徴的である。

一方で、弊社は日本のいろいろな企業と付き合いをさせてもらっている中で、日本の企業ではどうしてこういう試みがなかなか進まないのか、こういうリンケージに対する腹落ち感がないというのを大きく感じる場所である。

最近、リスクに関しては、徐々に日本企業の経営者の方たちも意識が高まってきていて、コンプライアンスとしてこれをやらないとまずいなというのが非常にあるが、ブランドの

成長とか売り上げの向上につながるのだという意識を本当に持っている企業は非常に少ない気がする。一方で、ゼロではなく、徐々にこういうことをやられている企業が出てきていて、大きく分けると 2 種類あるのかなと思うが、やはり欧州の市場で戦っていかなくてはいけない企業に関しては、ここは非常に意識が高い。あともう一つは、オーナー企業で、こういうものに対するシンパシーの高いオーナーがいるところに関しては、割とドメスティックであったとしても、やっていこうという意識があるということである。

どうもありがとうございました。