

# 「どんな社会を創りたいのか」 という問いに応える、CSVが求められる時代へ

一橋大学名誉教授  
石倉 洋子 氏

ハーバード大学大学院時代に、マイケル・M・ポーター教授の研究助手を務め、2001年から10年間、イノベーションによる独自の戦略で高い収益性を達成した企業を表彰する「ポーター賞」の運営委員に就任。グローバルな事業戦略、企業の競争力などを専門に、グローバル人材の育成、多様性の推進に尽力する一橋大学名誉教授、石倉洋子氏にモデルのない時代の企業戦略としてのCSVについて聞いた。

## 世界の課題を解決することで 企業活動を継続させる

—企業が持つ技術、人、資金、ノウハウなどを活かして、社会的課題の解決を目指しながら、企業価値向上につなげるCSVの重要性はいうまでもありません。しかし、それを表層的に捉えている場合も少なからずあります。

石倉 今、世界にはいろいろな課題がありますし、地域もつながり、それぞれが入り組んでいるので、解決が難しいです。

例えば、気候変動が進むと洪水が干ばつになる。すると食料の収穫ができず、価格が上がる。そこで最も影響を受けるのは貧困層に近い人です。貧困から逃れた層も再度、貧困に戻ってしまうかもしれません。

こうした国境を越えるような問題は、一国の政府が解決を目指しても難しいし、国際組織単位でやっても簡単にはいかない。それではどんな組織なら解決案を考え、実践できそうかというところ、世界で事業を展開し、いろいろな資産やスキル、経験を持っている企業なんですね。

—企業に期待される役割が大きくなってきたということですね。

石倉 ネスレなどがCSVの先駆者として話題になりましたが、CSVは企業が競争優位性を継続するための戦略のひとつです。世界の課題を何とかしなければ、企業の活動や収益性にも影響がある。でも、世界の課題解決を政府や国際機関だけに任せておくわけにはいかない。同時に、企業は収益性が原点ですから、お金儲けをしなければ事業の継続が

できない。

その両面を活かし、新しいキャリアリズムという形で解決しようというのが、CSVの原点だと思います。

—社会課題は複雑化、深刻化し、若者の意識も変わってきていますが、なかなか古い枠組みを壊せない日本の企業は多いかもしれません。

石倉 そうですね。政治・経済・社会、どれをとっても、すべてが不安定で先がまったく見えません。専門家に聞くと、それぞれ意見が違いうし、どちらの方向に行くのかわからない。

そもそも、あらゆる分野で境界もなくなりつつありますね。地域とか業界の境界だけでなく、人と機械の境界もなくなりつつあるし、Sharing economy(共有経済)の実践が進めば、自分と他人の境界もなくなっていく。

こうした変化のスピードはすごく速いし、スコープも広がっていて、テクノロジーがいるんな分野を統合している。そういう世界が進む



なかで、だれも将来を予測できない。だから権威のある人の意見を求めたほうがいい。自分で考えるしか方法がないです。

—自分で考えるためのヒントはありますか？

**石倉** 視点を変えれば、今まで自社にあった強みを活かせる可能性はあります。

今、顧客が価値を見いだすのは

「もの」ではなく、「経験」です。そうになると、それを実現するシステムまで考えることが必要です。

企業は、社会が「どう変わる可能性があるか」を視野にいれ、さらには、「どういう世界を創りたいか。そのプロセスの中で、自社はどんな役割を果たしたいのか、果たせるか。その中で、お客さんがお金を払ってくれる価値、経験は何か」を考えることが原点となります。

最近の状況を見ると、以前か

らの業界を超えて、新しいアイデアを持ち、プラットフォームまで構築している企業が強いと思います。例えば、Uber（※1）のような企業が大きな力を持ってきていますね。

## プロジェクトベースで外部の人材を活用する

—今後、日本企業が生き残るためにも、発想そのものを大きく変えなければなりませんね。

**石倉** そのとおりです。しかし、日本企業は「そもそも何をしたいのか」という部分を考えずに、「どうやってやるか」というハウツーに走ってしまう傾向があります。

例えば、ダイバーシティという言葉もよく登場しますが、「なぜダイバーシティなのか？」という本質が忘れられ、ただ女性比率を上げようというハウツーの話になってしまふ。

—手段が目的化してしまふ。

※1 世界各国でサービスを展開している自動車配車ウェブサイトと配車アプリ。携帯電話を利用して簡単にタクシーを呼ぶことができる。

石倉 そうなってしまうのも、理解できないわけではないんです。日本は長年、ハウツーの部分で磨きをかけ、そこが強みでしたから。また、手段だと数字として見えやすいし、つい、そつちに目が行ってしまうのですね。

しかし今、テクノロジの力で世界は大きく変わっています。今までのやり方は通用しないし、今までやってきたハウツーが一番いい方法ではない可能性も大いにある。ですから、方法論だけにこだわらず、これまであまり力をいれてこなかった、そもそも何をしようとしているのか、を考える必要があると思います。

—まったく新しい発想を生み出すカギはなんでしょうか。

石倉 やはり人材です。私は世界経済フォーラムの「Future of Jobs」というグループで活動しているのですが、これからは、仕事や雇用のスタイルがまったく変わると考えられています。

定年まで勤め上げる正社員、ひとつの仕事のみで生涯を終えるというキャリアは、これからは通用しません。いくつものキャリアを積んでいくのが当たり前になります。

また、学校を出たからそれで終わりというのではなく、常に新しいスキルを学ばなければなりませんね。

プロジェクトごとに必要な知識やスキルを持つ個人が集まって仕事をするフリーランスのような働き方も、今後大きな力を持つと思います。

—このように人材も流動的、仕事もプロジェクト型になって、組織の境界もなくなる中、企業はどうしたらいいのでしょうか。

石倉 「私たちはこういう社会を創りたい、そのため、このような活動をします。それをやりたい人は集まってください」と言って、世界中から最適な人材を集めたプロジェクトにして目標を実現するというアプローチも登場してくるでしょう。もちろん生産工場など、

仕事の種類や環境によってはプロジェクト型の仕事はできませんが、今までよりもずっと、このやり方が活用されてくると思います。

—組織ではなく、プロジェクトベースで人材が集まってくるのですね。

石倉 プロジェクト型の仕事のやり方は、社会的課題の解決を目指すCSVにも結びついてきます。「今の社会をどんな形にしたいのか。そのために私たちが持っているものは何か」を企業が考え、その実現のために、自社の持っていないスキルや知識については、外部の人材を巻き込んで、協働し、成果を出していく。それが外に開かれた新しい時代の競争戦略になると思います。

自前の人材やスキルだけではなく、人材の活用についても、流動的になってきますし、川上から川下へというバリューチェーンより、外部をまきこんだバリューネットワークになります。

自社のサプライチェーンのなかで考えると限界がありますし、今の業界の形がずっと続く、という考



え方も前提にはできないでしょう。

— サプライチェーンの中で何かをしようにという段階も、飛び越えていると。

**石倉** これほど世界が複雑で変化が激しく、流動的な中、企業にとって重要なのは組織の「purpose」です。我が社は何を指すのか、どん

な社会をつくらうとしているのか。ということですね。

そして、これは今後多様な人材を獲得する上でも重要性を増してきます。ミレニウム世代が勤めたい会社は、世界をよりよくするために「何か」をやっている企業です。

「What's your purpose?」、「目的はなんですか?」という言葉がよく使われます。「あなたの会社の活動によって、社会がどう変わるのですか」がうまく

説明できないと、若い人たちが、そもそも会社に関心を持たないし、入ってこない。優秀な人材に来てもらうためには、企業の「purpose」をはっきり打ち出さないと。

— 目的を重要視する若い人たちが増えていますね。

**石倉** 企業でもそれをよく考えているところもあります。

例えば、グーグルには「世界の情報を全部整理して公開する」という目的がある。これはかなり大胆ですね。「世界のあり方を変えるのが私たちの目標です」という発想です。そういうところが、日本企業はなかなかできていないし、スピード感も欠如していますね。

## 目的を問うことで 新たな道が見えてくる

— 石倉さんの眼から見て、評価できる日本企業のCSVはありますか？

**石倉** この夏、トヨタは大規模な在宅勤務制度(※2)を導入しました。こういう動きは、CSVの発想に近いと思います。

よく考えると、日本では、今、これだけ多様なテクノロジーがどんどん出てくる一方で、人口が一挙に減っていますから、高齢者や育児・介護中の人など、いろんな人に働い

※2 約2万5000人の総合職を対象とした在宅勤務制度。週1日2時間出社すれば、あとは自宅など社外で仕事ができる。



てもらう必要があります。

それなのになぜラッシュアワーの電車に乗って、毎日会社に行き、オフィスで働くことが「仕事」の前提になっているのでしょうか。普通に考えると、ものすごくおかしな話です。

—確かに、もっとさまざまな働き方を認めていくことが、よい人材確保につながるし、自由な発想を生む場になりそうです。

石倉 どんな人にも働き易くするのが雇用の大前提なのに、こういう部分に手を付けようとする企業が、ほとんどないのですね。

社員はオフィスに来て働くものだから、在宅だとうやうや評価していいのかわからないとか。今までのようにやればいい、という安易な道を選ぶ会社が多いのが残念ですね。

—石倉さんはアカデミーヒルズと連携し、「グローバル・アジェンダ・セミナー」を開催されています。

—ここには若いビジネスマンが多く集まっているのですが、そういったユニークな人材は出てきていますか？

石倉 「グローバル・アジェンダ・セミナー」で学んだ深堀昂さんというANA（全日本空輸株式会社）の社員がいます。彼は、世界で活躍する社会起業家の航空運賃をサポートし、さらに一般顧客もSNSでのシェアなどを通じて、社会起業家の活動を応援できるシステムを発案。4年という時間をかけて実現させました。

「Blue Wing プログラム」というのですが、これは、まさに一人の社員の発想から始まり、社内でサポーターを増やし、ブランドディング、マーケティングを巻き込み、「アシヨカ」（アメリカに拠点を置く世界最大の社会起業家ネットワーク）と連携し、ユニークなプログラムを創りあげた好事例ですね。

—その方は、何のセクションにい

た社員さんのですか？

石倉 パイロットの操作手順のマニュアルを作成する部署にいた、入社して3年目の社員でした。

セミナーで、海外のNGOのリーダーである社会起業家のセッションに参加したとき、その社会起業家から、年間のフライトが300日に及び、その費用はファンドレイジングで賄っているとの話を聞いて、アイデアがひらめいたんですね。

つまりANAの航空サービスを社会起業家に提供し、社会起業家は自分のSNSなどで、そのことについて積極的に発信するというアイデアです。

これはCSVの事例だし、社会貢献活動だと、はじめはCSRの部署に話したそうですが、別の部署で提案し直すべきだとのアドバイスがあって、私もブランドディングのトップに手紙を書いて意義を説明、サポートをお願いしました。

## いしくら・ようこ

ハーバード大学大学院 経営学博士 (DBA) 修了。青山学院大学、一橋大学大学院を経て慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科教授。専門は経営戦略、競争力、グローバル人材。日清食品ホールディングス株式会社など3社の社外取締役を務める。

<http://yokoishikura.com/>

— ANAにとつては、社会起業家の先にいる、国際線を使う将来の顧客開拓につながるということですね。それにしても4年かけて実現したというの、粘りましたね。

石倉 なかなか進まず迷う時期もあったようなので、2、3回の失敗でよくよしない、新しいことは9回挑戦して10回目でやっと成功するものだと、励ましたこともありました。

— 社員がひとりで始めて、会社全体を動かすようなものに育て上げた。長期的な視点で、発案者の情熱を支えたことも素晴らしいですね。

石倉 深堀さんに、どうしてもこのアイデアを実現したい、というパッションがありました。それが実現にこぎつけた大きな理由です。

このプロジェクトも詳細は何度も修正しましたから、アイデアがあったらあまり難しく考えないことがコツです。

「べつという社会を創りたいか」と

いう根本のコンセプトがあれば、やり方はほとんど変えていけばいい。テクノロジーもほとんど変わっていきから。私はテクノロジーが大好きで、専門家に「こういうこと、できる？」と聞くと、だいたいはできるんですよ。

— 石倉さんのお話は、若者や女性に対して大いなる励みになりますね。

石倉 日本人は「こうあるべき」という姿にすごく囚われて、がんじがらめになっている気がします。社会貢献はこうあるべきだ、ボランティアはお金を取ってはいけないとか、そういうことを言う人はわりといます。でも、このパターンしかないと思ってしまうと、そこから外れたら挫折してしまう。発想を自由にしておけば、やり方はいくらでもあるんです。

— 確かに従来発想でやっているのと、新たな創造は出てきにくいですね。

石倉 安易なんです。自分で考えて、「もっといいやり方があるか

ら、実践しましょ」と働きかけるのは大変だから、そこを避けてしまふ。問題提起をするだけで、解決案まで考えない。解決案が実践されなければ成果に結びつかず、意味がないのです。

今日のように、世の中が大きく変わっているときは、従来とはまったく異なる形での社会貢献のあり方、社会課題の解決方法があると思います。今はそれを考えることがもっとも重要で意義がある。そこをよく踏まえて、今後のCSVを考えていくべき時代だと思えます。

— まさに未来が見えない不安な時代ですが、だからこそ、自由な発想が可能な時代ですね。

本日はありがとうございました。

インタビュー

公益社団法人日本フィランソロピー協会

理事長 高橋陽子

【2016年6月14日アカデミーヒルズ

六本木ライブラリーにて】