

# 企業の社会的責任と社会課題解決のビジネス展開について —『企業による社会課題の解決に関する調査』報告書から—

大阪産業経済リサーチセンター 主任研究員

天野敏昭

## 企業経営と社会課題の解決

企業は社会を構成する一大セクターとして、社会や福祉サービスの供給や社会課題の解決に重要な役割を果たしています。2011年に発生した東日本大震災や2015年に国連サミットで採択された「SDGs (the Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標)」<sup>1</sup>などを契機に、企業では、経営者層、社員、労働組合といった様々な立場の人間が、新しい社会貢献や社会的責任(CSR)の実践を模索する動きがみられ、多面的な意識・発想・行動が生まれる可能性が高まっています。

企業には、事業の受け手である社会の将来像を見据え、社会に変化(イノベーション)をもたらすことが期待されますが、社会課題の解決に、社会貢献や受動的な社会的責任の観点ではなく、経営戦略の一環として取り組むことが益々求められるようになると考えられます。

80年代からみられる企業の社会性の概念は、2010年以降、「事業を通じた社会的課題の解決と経済的価値(売上・利益)の両立の実現」、「ソーシャル・イノベーション」、「ブランド力(評判・信頼)の獲得」などの目的や効果への言及がみられ、企業と社会の双方向型の取組みに変化しています。その取組みは、本業の一環に位置づけられ、企業単独の展開だけではなく、官・民・中間支援機関等の複数組織と協業(連携)することが主軸になりつつあります。本稿<sup>2</sup>では、社会課題解決のビジネス展開を、「共通価値の創造」(社会にとっての価値と企業にとっての価値を両立させる経営)と捉え、企業単独の取組みだけでなく、非営利性と社会価値の追求を主な目的とする他のセクター(非営利セクター及び公的セクターなど)との連携や協働の可能性のある取組みも含めて考えます。

- 2030年までの行動計画として、17の目標169のターゲットに対し、企業が、国際機関、政府、市民などと連携して、全世界的に社会課題に取り組むことを求めています。
- 本稿の出所となる報告書の全文を閲覧いただけます。  
<http://www.pref.osaka.lg.jp/aid/sangyou/sr1-1.html>

## 社会課題解決のビジネス展開の事例

具体的な事例(表1)をみると、大企業は、組織として取り組む複数の重要な社会課題を設定し、事業との関わりを中心に、対応方法を多面的に検討しています。当初は社会貢献やCSRの発想から始められるものも多く、ビジネスとしての展開を模索していくケースもみられます。

中小企業でも、地域に目を向けて従来の枠にとられない発想で考えられた取組み、経営理念などに基づいて社会課題の解決を念頭においた事業展開がみられますが、企業以外のステークホルダーと協働する取組みでは、企業にとって未知の分野の取組みになる場合もあり、中長期的な視点や収益性を追求する一層の取組みや工夫が必要になるケースもみられます。

表1 社会課題解決のビジネス展開の取組み例

上:企業名(「取組み内容」/社会課題)/下:特徴
株式会社シーズクリエイト(「外国人観光客向けフリーペーパーの発行」など/地域再生・活性化、雇用・就業環境) 業界と業績の展望が見通せない時期に、経営理念「地域を豊かにする情報印刷」に基づいて、経営者が判断を下した挑戦的な取組み。中長期的な視点から各取組みの社会的な価値と経済的な価値の両立の潜在的な可能性を探り、外部のステークホルダーと連携して方向性を見出す過程が、新たな経営戦略につながっている。
株式会社リクルートホールディングス(「ホンキの就職」/雇用・就業環境) 「ホンキの就職」は、リーディングカンパニーとして就職支援の分野で十分に対応できていなかった社会課題に着目し、NPOなどの支援機関とともにプログラムや実施体制を構築し、事業を新たな実施対象に広げている。短期間のうちに就労支援面で相当の成果をあげており、支援機関の支援レベルの向上にも寄与している。
キリン株式会社(「TONO BEER EXPERIENCE」/環境・自然、地域再生・活性化) 「TONO BEER EXPERIENCE」は、ホップ生産者の高齢化による生産量の減少に対し、将来の担い手・リーダーを育成することにより、高齢者にとって栽培や収穫が困難なホップの生産維持や、新たな作物としてパドロンのプロモーションなどに取り組み、産地の維持発展と地域のブランディングにつながっている。
ネスレ日本株式会社(「ネスカフェアンバサダー」/介護予防カフェ) 「ネスレヘルシーキッズプログラム」/健康・福祉、高齢化 社会課題の解決は、創業時の原点で基本的な事業戦略であり、企業構成員すべてが自覚している。取組みの成果を、「ネスレのCSVパフォーマンス指標」として公表し、製造業からサービス業への転換を目指す中で社会との接点を深め、ステークホルダーとの関係を通じてイノベーションを生み出すことが意識されている。
ミズノ株式会社(「ヘキサスロン」/LICウェルネスゾーン) /健康・福祉、教育の機会や質の確保・向上、高齢化、子育て環境の整備・改善) 「ミズノに関連する17課題」(ステークホルダーの期待や懸念を踏まえて特定)に基づく取組みで、体力や運動能力の向上、健康増進といった政策課題に深く関係し、地域包括ケアシステムの一翼を担うことや、施設運営の付加価値向上につながるなどの成果がみられる。

社会課題解決のビジネス展開は、企業経営全般に十分に浸透している考え方ではありませんが、社会の動向に広く目を向け、自社の事業内容や経営を様々な角度から見つめ直し、経済や社会の構造変化に対応していく上で、取り組む意義があると考えられます。

## 社会課題解決のビジネス展開の現状

次に、社会課題解決のビジネス展開の現状を、大阪府が実施した『企業経営と社会課題の解決に関するアンケート調査』の結果からみていきます<sup>3</sup>。

### (1) 社会課題に対する認識とビジネス展開

事業継続上の阻害要因となる主な社会課題が、「少子化」「高齢化」「雇用・就業環境」である一方、事業創出の契機になり得る社会課題は「女性の活躍推進」「環境」「地域再生・地域活性化」「健康・福祉」などで、多様な社会課題に事業創出の機会を見出しているといえます。そして、「収益事業の範囲内で取り組むべき」(54.3%)と「収益事業の範囲外でも取り組むべき」(32.8%)をあわせると、87.1%の企業が、社会課題の解決に取り組む必要があると認識しています。

そして、約8割(76.5%)の企業が、社会課題の解決に寄与すると考えられる取り組み・事業を行っていると認識しています(「自社の製品・商品・サービス」や「自社の事業プロセス」が社会課題の解決に関係する企業は51.4%/自社の事業領域と関係の少ない取り組み・事業を行う企業は25.1%)。製品・商品・サービスの提供そのものが社会性を持つ取り組みであると考えられる企業は数多く、関係する主な社会課題は、「環境」(40.5%)、「雇用・就業環境」(28.3%)、「高齢化」(23.1%)、「女性の活躍推進」(22.3%)、「健康・福祉」(21.5%)などです。

### (2) 取り組み・事業の主な効果と今後の意向

主な効果は、「企業イメージの向上」(46.1%)、「取引先や顧客等からの評価向上」(42.6%)、「社内の活性化」(33.5%)などで、経営に間接的な影響を及ぼすと考えられる効果です。取り組み・事業に対する認識・評価は、「取り組む必要性をあまり感じない」企業は極めて少なく(3.9%)、具体的な取り組みに踏み出せ

ていない企業は23.9%あります。一定の取り組みを行っていると考えている企業は72.1%あり、「十分に取り組んでいる」と考える企業が20.6%であるのに対し、「十分ではないが取り組んでいる」と考える企業の割合が51.5%と多くなっています。取り組みや事業に「収益向上の効果がみられる」のは40.6%です。

67.1%の企業が、取り組みや事業を維持または拡充する意向を持ち、企業以外の組織(行政、非営利組織、大学等)と連携した経験がある企業は30.4%あり、連携した経験はないが連携する意向のある企業が28.8%あることから、連携の可能性を更に高められる余地があります。

### (3) 収益向上との関係

収益向上の効果がみられる企業にはいくつかの特徴がみられます。例えば、「中期または長期の経営計画を策定している」や「技術力・研究開発力の強化、新たな製品・商品・サービスの開発を重視する」など、経営戦略と革新性を重視する特徴がみられます。また、利害関係者と多様な手段を活用してコミュニケーションを図っており、外部とのつながりが、取り組み・事業の契機になっている可能性が想定されます。

このほか、社会貢献やCSRに積極的に取り組む傾向がみられ、「地域社会への参画及び発展」や「環境」分野の社会貢献・CSRを重視するなど、社会貢献やCSRの取り組みが、社会課題解決の事業化と収益向上の一つの前提になっている可能性が想定されます。収益事業の範囲内で取り組むべきだと考える企業が多いですが、収益向上効果の大きい社会課題は、環境、高齢化、雇用・就業環境、健康・福祉などです。さらに、本業と関係のある内容で企業以外の組織と連携した割合が高く、連携する意向も強い傾向がみられます。

## 社会と共創・共生し成長する企業活動へ

社会課題解決のビジネス展開の推進では、企業や事業の経済的な価値と社会的な価値を高める仕組みが必要になりますが、企業が、多様なセクターと関係性を築きながら社会課題に対峙することで、組織や経営のあり方を変えるだけでなく、そうした変化が、社会課題の解決の対象となる社会そのものの価値観や行動をも変える可能性が想定されます。中長期的には、社会と共創・共生し成長できる事業展開が目標になると考えられます。

3 2016年に、大阪府内の全業種の国内常用雇用者数50人以上の企業2,000社(無作為抽出と有意抽出各1,000社/有効配布先1,992社)に調査票を配布し、338社が回答(有効回答率17.0%)。