

CSRとミッション経営の実践に向けて

コンサルティンググループ チーフコンサルタント 保見 明博

CSR、ミッション経営は流行か

この数年、書店のビジネス書コーナーや電車の中吊り広告、新聞の新刊案内などでよく見かけるキーワードに、『CSR (Corporate Social Responsibility=企業の社会的責任)』、『ミッション経営 (Mission Driven Management)』といったものがある。当社のコンサルティング部門へのご相談にも、2～3年前ごろから経営理念・ミッション、あるいはCSRに絡むケースが増えてきたように感じられる。企業の存続をかけた再生計画作りや、さらなる成長を目指した新規事業立ち上げに絡むコンサルティング案件はもちろん今でも少なくないし、マーケティングや人事制度など実務に即したご相談も相変わらず多い。そうした中で、抽象度の高いCSRやミッションへの関心が企業経営者の間で高まっているのはなぜだろう。一過性の流行に過ぎないのか？ 時が経てば物置の奥で埃をかぶる運命にあるのか？ コンサルティングの現場に立つ者としてこうした問いに答えるならば、答えは「No」だ。

言葉の表現、言い回しは時代とともに遷り変わりがあるにせよ、企業の価値観、基本的な思い、原理原則を示していくことは今後とも重要な課題であり続けるだろう。なぜなら、企業は多様なステークホルダーに囲まれた存在であり、そうしたステークホルダーからの信頼が企業の存立要件になるからである。

私たち価値総研は、企業（経営者）とステークホルダーの間に安定的な信頼関係が構築・維持され、長期的に見てステークホルダー間の利害が一致するような状態が望ましいと考える。短期的な視点で見れば、従業員の給与を抑制して売価を引き下げれば顧客から喜ばれ、仕入先に値引きを迫って得た利益を配当に回せば株主から喜ばれる、といった状況はあり得る。しかし、特定のステークホルダーの気を惹くために他のステークホルダーに負担を強いるといった場当たりの対応では企業経営は長続きしない。踏み台にされたと感じた従業員や取引先が離れていってしまえば、価格や品質、収益性を維持し

て顧客や株主に喜んでもらうことが難しくなってしまう。ステークホルダーの利害を一致させるための核がミッションであり、その求心力を強めることによって持続可能な経営が実現できるのである。

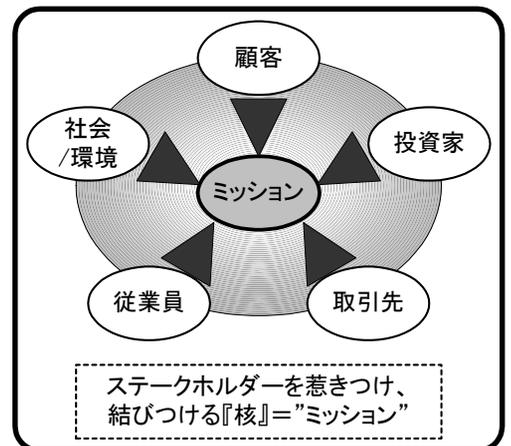
ミッションとは何か、なくても済むのか

辞典などをひもとけば、『ミッション』には『使命』という訳が当てられることが多い。この語を企業経営に関連して用いる場合、経営理念、経営哲学、社是、社訓などとほぼ同義で使われ、自社のなすべきこと、存在意義を表明する言葉を指す。

ミッションを明確に表明しなくても事業活動を行うことは可能だし、現に多くの企業は日々の活動に追われていて、改めて自社のミッションを振り返るゆとりが無いという実態もあろう。とくに、中堅・中小企業経営者の方とお話すると、ミッション・理念といったものの重要性について否定される方はほぼ皆無であるものの、自社の問題として考えると、経営者ご自身はあまりにも多忙であってミッションにまで手が回らないというケースが多い。何でも自分でやらなければ、と社長が孤軍奮闘している企業によく見受けられる状態である。

しかし、ミッションに共感した従業員が集い、ミッションに納得した投資家が資金を提供し、顧客はミッションを体現した商品を選んで満足する、こうした関係を築ければ社長は孤軍奮闘しなくて済むだろう。会社の都合を顧客

図表 1. ミッションとステークホルダー



や取引先、従業員に押し付けようと社長が走り回るようでは、ステークホルダーは逃げていってしまい安定した経営はおぼつかない。そうではなくて、自社のミッションによって思いに共感するステークホルダーを惹きつけることができれば、中長期的な視点で経営について思いを馳せる余裕が社長に生まれ、好循環のサイクルを作ることができる。

企業におけるミッションとは、自社の思いや理想を明らかにすることで長く付き合えるステークホルダーを選別的に引き寄せ、その企業とステークホルダーとの間の絆を形作るものだと言えるだろう。

ミッションをどのように表現するか

「自社のミッションを整理したいのだが、どう表現すれば良いかわからない」、「よその会社はどんな風にまとめているのか教えてほしい」といったご相談を受けることがときどきある。各社の基本的な思いを表すものなので決まった形式にしたがう必要はないのだが、日頃から意識しているわけでもなければ、どうすればよいのか戸惑うのは当然だろう。

こうしたご相談については、企業を取り巻くステークホルダーを意識して、それぞれのステークホルダーにどのような価値をもたらすのかという観点でまとめると良いのではないかとアドバイスさせていただくケースが多い。具体的には、顧客・従業員・取引先・投資家・(広い意味での) 社会および環境といったものが対象として挙げられる。これらのステークホルダーとどのような関わり方をしていきたいのか、会社として何を約束するのか、といったことを矛盾無くメッセージとしてまとめることができれば、それがその企業のミッションとなる。

1. 顧客に向けたメッセージ

牛井の吉野家は「うまい、やすい、はやい」という明快なコンセプトを掲げることで、自社が顧客に提供する価値を表現している。もちろん食に関するビジネスであるから安全・安心は大前提となるが、顧客に訴求するポイントは「うまい、やすい、はやい」の3点に集約して自社のアイデンティティをわかりやすく伝えている。また、米国BSEの影響で今でこそメニュー構成の変更を余儀なくされているが、ほとんどの消費者は吉野家が牛井専門店であることを承知していて、牛井へのこだわりが「うまい、やすい、はやい」の源泉になっていることを知っている。こうした背景があるからこそ、吉野家の暖簾をくぐる消費者は「品揃えが少ない」、「ゆっくり

食事ができない」といった不満を抱くことなく、約束された価値の提供に満足して店を後にする。企業・商品が提供する価値をわかりやすく表現し、それが多くの顧客に間違いの無いものとして受け容れられたときにブランドが成立するのだとすれば、ここで見た吉野家のケースはブランド構築の好事例だということができよう。

多くの企業ではここまで明快に顧客向けのメッセージを発信することが難しいが、首尾一貫した思いの伝達と実践を継続することによって、誤解や勘違いを未然に防ぐことは可能である。施設のグレードやサービスレベルが異なるにもかかわらず、都心のシティホテルと地方のビジネスホテルに同じ名前を冠するホテルチェーンがあったとしたらどうだろう。都心のホテルをイメージしてビジネスホテルを訪れた顧客はその落差に失望し、リーズナブルなビジネスホテルをよく知る顧客は都心ホテルの室料に困惑するだろう。

顧客に向けたメッセージはブランド形成とも密接に関連する。あれもこれもと欲張って八方美人的な表現としてしまつては、メッセージの受け手である顧客を混乱させ、信頼を損なってしまう可能性すらある。自社が顧客に約束すべきことは何なのか、どこよりも安い価格なのか、高性能か、多機能か、納期を厳守できる体制か、提案力か、フレキシビリティか。多様な価値の中から自社独自の訴求ポイントを打ち出すことが重要になる。

2. 従業員に向けたメッセージ

"We are ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen." この一文は高級ホテルで知られているリッツ・カールトンがモットーとして掲げるものである。この短い文の中で従業員は「servant (召し使い)」ではなく、「ladies and gentlemen (紳士淑女)」として尊重されるべき存在であることが明瞭に表現されている。

平均的な企業ではリッツ・カールトンのような洗練された表現は馴染まないだろうし、社長が突然このようなことを言い出したと言われた方の社員は落ち着かないだろう。しかし、経営者が従業員をどのような存在として位置づけているのか、社員に何を約束するのか、といったことについてメッセージを発することはきわめて重要だと言えよう。自分が大事にされている、約束を守ってくれる、と感じた従業員は会社への思いが強まり、モチベーションアップにもつながる。

また、堀場製作所は「おもしろおかしく」を社是として掲げ、「イヤならやめろ」と明快に言い切る。仕事をするなら前向きに楽しく取り組みなさい、どうしてもイヤなら文句を言いながらしがみつくなのではなく自分にふさ

わしい場に転じなさい、といった意味合いだろう。「イヤならやめろ」とはそれだけでは冷たい言い方のように聞こえるが、この文脈の中では温かみをもって響く。「会社のために」、「滅私奉公」といった態度ではなく、「おもしろおかしく」仕事ができる方が幸せだろうという価値観。こうした考えに共感した社員が集まっていることが堀場製作所の成長を支えているのかもしれない。

3. 取引先に向けたメッセージ

トヨタ自動車は7項目からなる基本理念の一つに「開かれた取引関係を基本に、互いに研究と創造に努め、長期安定的な成長と共存共栄を実現する」というものを掲げている。部品メーカーやディーラーなどとの安定的な取引関係を重んじることで知られる同社だが、その前提として「互いに研究と創造に努め」ること、「開かれた取引関係を基本」とすることが明示されている。ただ単に安定的な関係といったのでは甘えが生じてしまう恐れもあるが、厳しい国際競争に打ち勝っていくために「互いに研究と創造に努め」ることを取引先に求め、その要求に応えられる相手と「長期安定的な成長と共存共栄を実現」していこうという思いが表れているのだろう。

また昨今、一部の業界ではいわゆる「下請いじめ」が問題になっている。独占禁止法に触れるような事案は問題外だが、そこまでひどい場合ではなくともフェアとは言いがたい取引もあるだろう。こうしたビジネスはその場しのぎにはなるかもしれないが、長い目で見ればいじめめる側から取引先の心が離れていき、ビジネス環境が一変したときにしっぺ返しを受けることになるかもしれない。購買担当者や営業担当者の口から出た一言が取引先へのメッセージとして受け取られることを考えれば、経営トップから現場担当者にいたるまで一貫した態度を示せるように、ぶれない軸を共有することが大事だろう。

4. 投資家に向けたメッセージ

投資家を株主と債権者に大別するならば、前者は企業の成長を通じたハイリターンを期待し、後者は着実な収益による弁済を期待する存在だと言えるだろう。投資効果についての両者の期待は時として相反するものとなるが、意思決定を行うためのタイムリーな情報開示と会社財産の適切な保全・運用を期待するという点については共通する。

IRに積極的だとされるオムロンでは、上場企業に求められる情報開示とコーポレート・ガバナンスの構築に加え、利益配分についての考え方を図表2に示したように明らかにすることで投資家への約束としている。

図表2. 利益の配分について（オムロンホールディングより）

オムロンでは「企業価値の長期的最大化」に向けて成長投資のための内部留保を優先します。その上で余剰資金についてはフリーキャッシュフローのレベルを勘案しつつ可能な限り株主様に還元する方針です。配当性向は連結当期純利益の20%前後を目標。また、長期安定配当として、最低年間10円の配当水準は維持したいと考えております。長期にわたり留保された余剰資金は、自己株式買入れなどにより機動的に株主様に還元していく方針です。

このような方針は企業の発展段階や競争環境に応じて変化する可能性があるため厳密な意味でのミッションとは異なるかもしれないが、表明された方針にしたがって経営がなされる限りにおいては投資家の期待に沿うことになると言えるだろう。

5. 社会・環境に向けたメッセージ

サントリーグループは企業理念として「人と自然と響きあう」というフレーズを掲げる。同グループはこの言葉について、「人々のニーズに基づいた生活文化の豊かな発展と、その存続基盤である地球環境の健全な維持を目指して、企業活動に邁進し、人間社会に貢献する」というサントリーグループの存在理由ならびに到達目標を表すものだとしている。同社は「事業による利益の3分の1は社会に還元し、3分の1は顧客へのサービス、そして残り3分の1を事業拡大の資金とする」という「利益三分主義」を創業以来の精神として掲げているが、これは社会との共生を約100年前から意識していたことを示すのだろう。

サントリーの場合のように利益の一部を還元するという方法以外にも、社会あるいは環境に貢献する道すじを示すことはできる。たとえば松下電器産業を創業した故松下幸之助氏は今から70年以上前にこう言っている。「産業人の使命は貧乏の克服である。そのためには物資の生産に次ぐ生産をもって、富を増大しなければならない。水道の水は、通行人がこれを飲んでもとがめられない。それは量が多く、価格があまりにも安いからである。産業人の使命も、水道の水のごとく、物資を安価無尽蔵たらしめ、楽土を建設することである。」水道哲学として知られるこの思いは、高度経済成長期を経て、現代の日本にフィットしない内容になっているかもしれない。だが、本業を突き詰めることこそが社会への貢献になるという水道哲学の強烈な思いは、社員や取引先を含めた社会に広く浸透しやすいメッセージであったという意味に

おいて輝いている。

サントリーのケースを顧みれば、同社の社会貢献活動は一見したところ本業とかけ離れたものであるように思われる。しかし同社の歴史を振り返ってみれば、サントリーはアルコール飲料の普及を目指して起業したのではなく、豊かで文化的な香りの漂う西洋的な暮らしを紹介する手段としてワインやウイスキーの製造・販売に乗り出したのだらうとイメージすることができる。こうした文脈で同社の活動を捉えれば、メセナ、チャリティーという欧米企業によく見られる形態で社会に貢献していくというスタイルについても、本業との関連が見えてくる。

企業が社会や環境に役立ちたいというメッセージを発信しても、そうした活動に要するコストは短期的な利潤に反することから、偽善的なものだとみなされてしまうことがある。こうした誤解を抱かれたままでは、自らのミッションにしたがって誠心誠意取り組んだとしても歯がゆい思いをしなければならないだろう。社会・環境に向けたメッセージの発信にあたっては、ストーリー性を盛り込みながら慎重に行うことが求められる。

ミッション経営とは

すでに述べたように、企業におけるミッションとは長く付き合えるステークホルダーを選別的に引き寄せるために明らかにされた理念であり、言い換えれば企業が自らに課した社会的役割・任務である。ミッション経営とはミッションに基づいて企業経営を展開することであり、有言実行の経営だと言うこともできる。

こう言うと「なんだ当たり前じゃないか。ミッション経営じゃない企業経営なんてあり得ない。」と感じる方もおられるだろう。だが、この「当たり前」が難しいのが現実だ。

ミッションを明示せず高い業績を実現して結果的にステークホルダーの満足を得たとしても、それは事前のコミットメントをとまなわない不言実行の経営に留まる。自社の使命を打ち出し、その企業に魅力を感じて集まったステークホルダーに実践で報いるというミッション経営が実現すれば、より高いレベルの信頼を勝ち取ることが可能になり、持続的に企業が発展するだろう。

逆にステークホルダーを引き寄せる魅力的なミッションを提示したとしても、実践がともなっていないと評価されれば信頼を失ってしまう。ステークホルダーの信頼を保ち続けるためには、自社の活動状況についてタイムリーな情報開示を行い、その活動がミッションに沿ったものであることを納得してもらわなければならない。

ミッション経営を実現するために

ミッション経営を実現するためには、自社のミッションを最上位の活動目的と位置づけた上で、その目的を達成するための手段を戦略として体系的に定め、それを組織目標やアクションプランにブレイクダウンすることが必要となる。

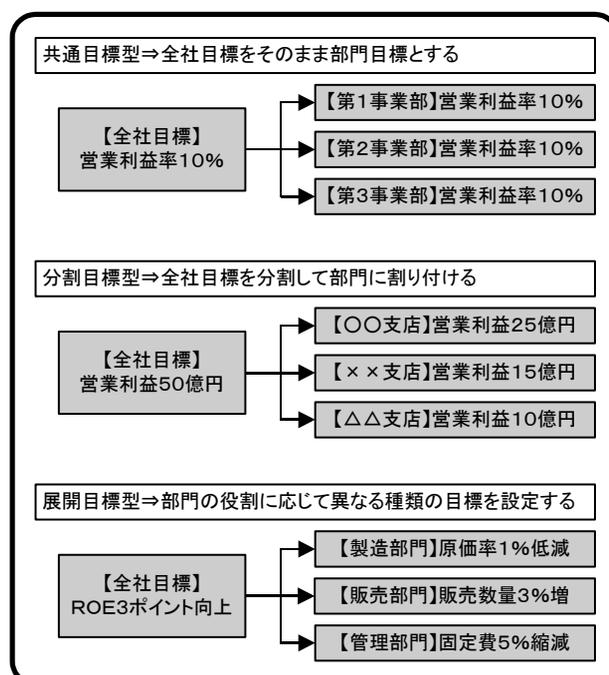
ミッションを再確認したときに、万一、現在の事業領域の一部が目的に合致しないことがあるとすれば、事業領域の整理から手をつけなければならないだろう。

次に行うことは、ミッションに時間の概念を掛け合わせ、当面目標とすべき到達点を設定することだ。ここで「当面」というのは、5年後のあるべき姿を考える場合には5年後の到達目標が企業ビジョンとして示され、1年後の到達点を想定するならば年度目標と位置づけられるという意味である。

ミッションから導かれた全社の目標が定められ、事業を推進するための組織を編成したら、全社目標を個別の組織目標に展開する。なお、全社目標あるいは上位組織の目標を下位組織にブレイクダウンするにあたっては、組織の役割・位置づけ等を考慮して図表3に例示したような方法が用いられる。

図表3. 目標のブレイクダウン

共通目標型は多様な事業領域にわたって共通の投資効率、収益性指標などを当てはめるものであり、カンパニ



一制や事業部制を採用する場合に用いられることがある。分割目標型はエリアや商品ライン毎に目標を割り付けるものであり、セグメントの目標を積み上げたときに全体

目標と合致するように分割する。展開目標型は部門の役割に応じて異なる種類の目標を設定するものであり、各部門目標を達成することで全社目標に到達できるように全体をコントロールする企画・管理機能を必要とする方法である。なお、これら3つのブレイクダウン手法は排他的なものではなく複合的に用いられるのが一般的だ。

下位組織へのブレイクダウンを繰り返すことで、ミッションに基づく全社目標を最終的には個々の社員の具体的な活動目標に展開する。この目標展開プロセスで重要なのは、上位組織の目標を単純に数学的に分解して下位組織に引き継ぐのではなく、下位組織のゴール（上位組織から見ればサブゴール）に到達するための手段についても同時に検討するという点である。

目的と手段の連鎖によってミッションを具体的なアクションプランに展開できれば、手段を実際に実行したか、実行した結果その手段が目的に有効に作用したか、という観点でPDCAサイクルを回すことが可能になる。PDCAサイクルに持ち込むことができれば、予定した手段を実行できなかった場合は阻害要因を除去する補完策を講じ、実行した手段が目的に対して効果的でなかった場合は代替的な手段に切り替える、といった形でゴールに近づくことが可能になる。

対照的に手段系の検討が不十分な場合には、PDCAによるマネジメントがうまく機能しない。ゴールに邁進するためのアクションプランが定まらなければ部下の活動は空回りしてしまい、管理のポイントを見出せない上司は成果が上がらないことになりだつという悪循環を招きかねない。

目的・手段の連鎖によって上位組織から下位組織までの目標を有機的に結びつけることができた場合に、目標管理の仕組みを人材マネジメントに取り込めば、人事制度をミッションと整合的なものにすることが可能になり、ミッション経営の実現に資する。目標展開を行わずに形式的な目標管理制度を評価・育成に用いようとするならば、個人レベルや下位組織の活動がミッションと遊離して、さまざまな弊害を生むことになってしまう。

企業が社会的責任を果たすとは

CSRという言葉は、それをを用いる人によって異なる概念を指すのが現状のようだ。伝統的な考え方として、事業活動を通じて収益を上げて税金を納めるのが企業の社会的責任だというものがある。それに加えて近年では、最低限の法令遵守の枠組みを超えた環境への配慮、人権尊重、ボランティア活動など、倫理的な側面にフォーカ

スを当てて社会的責任を論じるケースが増えてきている。こうした論調が強まってきた背景には、企業が短期的な利潤を追求するあまり社会規範を逸脱するようなケースが目立ってきたということがあるのだろう。企業による不祥事を予防するためのガイドラインが必要だという意見にはうなずける部分もある。だが、そうしたガイドラインにしたがいさえすれば社会的責任をまっとうしたことになるのかと考えれば、物足りなさを感じる向きが多いのではなかろうか。

これまでに論じてきたように、企業にはそれぞれ固有のミッションがある。ミッションは企業が自社に課した使命であり、ステークホルダーに対する約束でもある。このことから考えると、企業が果たすべき責任とは、ミッションを実現すること、あるいはその実現に向けて確実に前進することだと言って良いのではなかろうか。ミッションは企業によって異なるのだから、各社が果たすべき社会的責任も違って当たり前である。

一般的な日本語で「責任」と言うと受け身で消極的なイメージをとれないがちである。「責任を取る」あるいは「責任を問われる」といった言い回しは罪人を裁くような響きを持つ。しかし本来的には、企業がステークホルダーと結んだ約束を守ることこそが社会的責任を果たすことなのであり、自律的なミッション経営を実践することがそのままCSRにつながるのである。

CSR報告書のあり方

CSR報告書、あるいはサステナビリティ・レポートといったものを作成・公表する大企業が業種を問わず年々増えてきている。1990年代に環境報告書と呼んでいたものを発展させてCSR報告書に進化させている例も多く見受けられる。CSR報告書の構成は、トップ・メッセージや経営理念・ミッションならびに年度活動方針の紹介に続けて、各種ステークホルダー向けに1年間の自社の活動内容をアピールするといった形が一般的だろう。

丁寧に作り込まれたCSR報告書の場合、ミッションと活動方針の関係をわかりやすく説明し、結果としての活動内容と計画としての活動方針の対応関係についても対比しやすい編集となっていて、とても読みやすい。

一方で、ミッションと方針、活動成果の関係を追いつらい構成となっているCSR報告書もある。社会貢献に向けて自社の使命にしたがった取り組みをしていると思われるのだが、つなぎの部分を省略してしまうと、何のために活動したのかという部分が読み手にうまく伝わらず、もったいないことになってしまう。

また、積極的な取り組みによって成果の上がった項目については各社ともに充実した記載があるのだが、当初の計画どおりに活動を進められなかった点については口をつぐんでしまうケースもあるようだ。イメージ・アップ目的で作られるために、ネガティブな表記は避けたいという事情は良くわかる。しかし、思い通りにならなかった点についてもありのままに公表し、その反省を次年度以降にどのように活かしていくのかという点について記述した方が、長期的な観点から見ればステークホルダーの信頼を勝ち取る上で得策かもしれない。

企業経営に関わるすべての事項について常に 100 点満点の成果を上げられる企業はなかなか存在しないであろう。ステークホルダーの期待に十分応えられなかった部分についても率直に記述し、現実的で前向きな方策を記したら読み手はどのように感じるだろう。本当の意味でミッション経営に取り組んでいる企業として好意的に受け取られるのではないか。こういった真摯な企業姿勢に共感してくれるステークホルダーこそが、苦しいときにも支えてくれる、最も大切にすべき存在なのではないか。

CSRやミッションは大企業だけのものか

ここまでミッションやCSRについて論じてきたが、取り上げた事例が大企業のものばかりであるため、中堅・中小企業とは無縁のものだと感じられた方がいらっしゃるかもしれない。しかし、ミッションやCSRは決して大企業だけのものではなく、中堅・中小企業においてこそ重要なのだということを力説したい。

一般に中堅・中小企業は大企業と比して財務基盤が脆弱で、顧客や取引先、投資家といったステークホルダーの数も限られている。こういった中堅・中小企業が存続し、発展し続けていくために必要な要件は何か。自社を取り巻き、支えてくれるステークホルダーから信頼され続けることであろう。

ミッションを明らかにすることがステークホルダーへの約束となり、CSRを果たすことが信頼の獲得につながる。

中堅・中小企業は周囲のステークホルダーからの支えを強く必要とする存在である。自社を長く支え続けてくれる関係者を増やすために、中堅・中小企業は自社の魅力を高め続けていかなければならない。魅力を高めその魅力を訴求するといった意味で、ミッション経営とCSRは中堅・中小企業にとって重要なテーマだと言えよう。

公的セクターへの応用

自治体や公益法人などの公的セクターにとってもミッション経営や社会的責任は無縁ではない。利潤を目的としないため民間企業の場合と完全に同列に扱うわけにはいかない。しかし、公的セクターにとって最大のステークホルダーである国民・市民は、公的セクターに対する注目を以前に増して高めている。

“美しい日本”、地域活性化、官民連携などに関する期待が醸成されている一方、一部ではあるものの、職員の不祥事や財政破綻の危機に瀕する自治体、非効率な運営を批判される公社・公団・公益法人などに対する問題意識も顕在化している。またこのようなことを踏まえてか、国民・市民向けにホームページ等でミッションを継続的に発信している公的セクターも存在している。このように、国民・市民にとって公的セクターへの関心が高まっていると解釈すれば、ミッション経営が必要となってくる。

自らの存在意義をミッションとして明らかにし、その実現に向けて着実に前進するためのミッション経営を実践し、活動成果について説明責任を果たすといった一連のマネジメントは、ステークホルダーがいる限り、民間企業のみならず公的セクターについても重要な課題なのである。

『当たり前』が難しい

繰り返しになるが、ミッション経営を実践すること、社会的責任を果たすことは、ある意味当たり前のことに過ぎない。しかし、それをやり遂げることは決して簡単なことではない。だからこそ、CSRやミッション経営という言葉が注目されるのだろう。

組織は周囲からの厳しい目にさらされることで緊張感を保つことができる。社内の自律的な活動でミッション経営を組織に根付かせ、ステークホルダーの信頼を勝ち取るというのが理想かもしれない。しかし、閉じた組織では遠慮や甘えが生まれやすいといった事情もあろう。成功する企業の多くは、こういった場面でコンサルティングなど外部の力をうまく使っている。

企業がミッションという絆でステークホルダーと結びつき、ミッション経営を通じて信頼関係が深まる、という好循環。こういった場面に立ってコンサルティングという形でお手伝いをすることが、私たち価値総研の役割の一つだと考える。