

企業市民とソーシャルインパクト

社会は企業を映す鏡

ソーシャル・エンタープライズへの評価は、決算の結果だけではなく、社会にどのような影響を与えているのかが鍵となります。ステークホルダーから企業への期待値が上がる中、不誠実で公正を欠くような企業市民としての行動は、企業イメージを損ない、売り上げを低下させ、求める人材を惹きつける力を弱めることとなります。今、企業が追求すべきは「社会という鏡に、映る企業の姿は魅力であるか？」という問いではないでしょうか。

コーポレート・シチズンシップはもはや単なるCSR活動や、マーケティング推進のための道具や、CHROによって進められるプログラムではありません。今や、CEOレベルで検討すべき、企業のアイデンティティを決定付けるビジネス戦略のひとつとなっています。ダイバーシティ、インクルージョン、賃金のジェンダーギャップ、賃金格差、移民問題、地球温暖化などは、現在世界中で個人から政治家レベルまで語られている問題です。そして、私たちの調査によると、数多くのステークホルダーが、それらの問題に対する政府の解決策には不満を示し、エシックスに関わる課題解決への企業の取り組みに対する期待が高まっています。

BlackRock CEOのLaurence Finkは、2018年初頭に投資家へ向けたレターの中で、人々が「民間セクターに期待を寄せるようになり、より幅広い社会的な課題に取り組むことが企業に求められるようになった¹」と語っています。今年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド調査でも認められるように、このような社会的動向は、CEOを初めとする経営幹部層に、より高いスタンダードでの企業経営を促しています。今年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド調査では、回答

者の77%が、コーポレート・シチズンシップを「重要である」と回答し、36%が「非常に重要である」と回答しました。「シチズンシップ」とは、社会に影響を及ぼすありとあらゆる企業の行動を意味します。私たちは、「シチズンシップ」を、社内外（従業員、顧客、コミュニティ等）問わず責任ある行動を起こし、貢献する力と定義付けています。

なぜ今シチズンシップが重要なのか？

企業や社会にとって、シチズンシップを重要視するようになったきっかけは何でしょうか。

まず、今は企業が非常に透明性の高い環境でオペレーションをしていることが挙げられます。社内外を問わず、何かの行動を隠匿することはほぼ不可能です²。2017年は性差別、賃金格差、経営層の倫理観に欠ける失態などに関わる数多くの話題が紙面を賑わせました。消費者をぞんざいに扱えば、すぐさま動画が世界中に拡散されます。そして2018年には初めて、ほぼすべてのアメリカ企業に対し、CEOと従業員賃金の中央値を比較する報酬比率（ペイレシオ）の開示が義務付けられます³。

「シチズンシップ」とは、社会に影響を及ぼすありとあらゆる企業の行動を意味します。私たちは、「シチズンシップ」を、社内外(従業員、顧客、コミュニティ等)問わず責任ある行動を起こし、貢献する力と定義付けています。

次に、今や多くの国で労働人口の過半数を占めるミレニアル世代⁴が、企業的责任に対し非常に高いレベルの期待を寄せているということが明らかになっています。デロイトによる2017年の調査によると、ミレニアル世代は、自分の勤めている企業が、格差問題、飢餓問題、環境問題などの社会問題にどのように取り組んでいるのかについてますます敏感になっています。ミレニアル世代の88%が、企業はこのような社会問題の解決に貢献すべきだと考えており、86%が、ビジネスの成否は利益率のみで測られるべきではない、と回答しています⁵。

また、今やコーポレート・シチズンシップは対消費者・対従業員へのブランド力に直結するようになりました。最近のNielsenの研究によると、従業員の67%が、社会的責任の高い企業で働くことを好むと回答しており、消費者の55%が、多めに払うことになっても社会貢献を行っている企業の商品を買いたい、と回答しています⁶。先述のデロイトのミレニアル世代に関する調査でも、地元の社会に貢献していると感じられる企業に勤めているミレニアル世代の従業員は、同じ企業に5年以上勤める確率が38%上がることが分かっています⁷。

最後に、ビジネスが政治的・社会的・経済的な争点に巻き込まれやすくなっている環境にも起因するでしょう。社会的な論争となってしまうと、CEOは従業員と顧客を代表して、自分の立ち位置を表明せざるを得ないのです。

MerckのCEOであるKenneth Frazierは、「ビジネスは社会に価値をもたらすために存在する」と考えています。彼は取って自らの社会的立ち位置を

表明し、製薬業界はどのように社会に貢献すべきかについて再定義しました⁸。Nicholas KristofやYale大学教授Jeffrey Sonnenfeldといった世界的に著名なコメンテーターたちも、社会問題の解決や生活の向上のために、ビジネスができることの可能性を掴むよう、企業に対して呼びかけを行ってきました⁹。

良き企業市民は、数字でも結果を出す

企業の財務的結果は、コーポレート・シチズンシップと直結しているともいえます。*Fortune*誌の「世界で最も称賛される企業」リスト¹⁰や、Dow Jones社の「Social Responsibility Index¹¹」などに代表されるような、CSRランキングや働きがいのある会社ランキングなどが評価会社から多数発表されています。新たなメタ分析によると、CSRインデックスランキングと利益率には直接的な相関関係が認められており¹²、S&P 500において、目的意識のはっきりしている企業はそうでない会社と比べて8倍良い結果を出すことが、経年の調査により判明しました¹³。

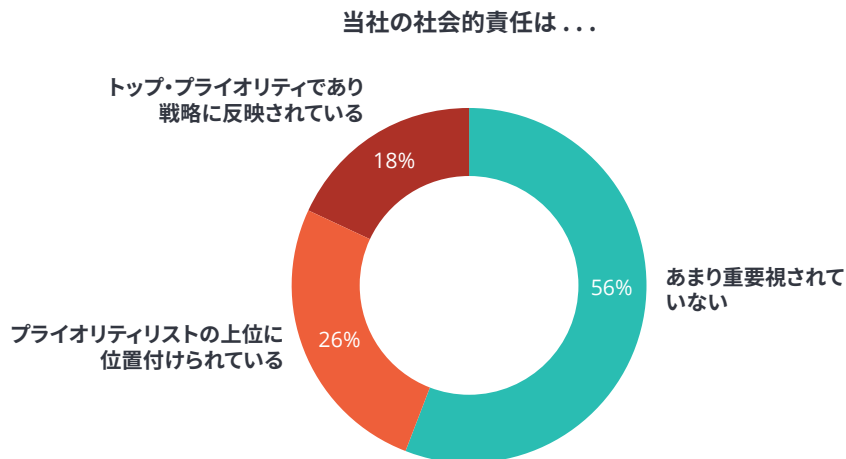
22,000人ものプロの投資家を調査したところ、投資家の78%がCSRを重視している企業への投資を増やしていることが分かりました¹⁴。一部の投資家はブランディングが採用やリテンションの質に直結することを理解しており、Glassdoorなどのオンラインの格付プラットフォームを参照して企業を評価しています。

多くの企業が、良き企業市民として求められる立ち振る舞いに応えつつあり、また社会的な影響と

企業は有言実行か？

世界の回答者の77%が、コーポレート・シチズンシップを重要だと回答している一方、それが実際の企業戦略のトップ・プライオリティに反映されていたと回答したのは、わずか18%にとどまる。

図1. 企業が取り組む社会的責任プログラムについて



n = 11,069

Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2018.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドアプリ (英語) でさらに詳しいデータをご参照ください。

財務的結果をより連動させることへの期待にも応えています。Targetは、小売業に従事する従業員320,000人全員の給与を、2020年までに時給15ドルにまで引き上げることを最近発表しました。これはアメリカ合衆国の定める最低賃金の2倍にあたります。その他にも、従業員割引制度、社外研修費用の会社負担制度、フレキシブルなシフト制度などを導入し、福利厚生を充実させることによるパフォーマンス向上を目指しています¹⁵。Salesforceは、収益の1%をチャリティに寄付し、従業員に毎年1週間のボランティア休暇を付与しています¹⁶。Unileverは従業員にROI偏重主義をやめさせ、その代わりに“USLP” : Unilever’s Sustainable Living Planを実践するように指導しています¹⁷。

産業分野を問わず、多くの企業がコーポレート・シチズンシップをミッションの核に位置付けています。Teslaは、自分たちのビジネスを「持続可能な輸送手段の出現を加速する」と定義付けており¹⁸、これにより投資家の目にもより大きな経営理念として映ることになり、社会貢献のイメージを与えることに成功し、CEOであるElon Muskは、「環境の壊滅的な破壊」を食い止めるためにも、電気自動車の重要性についてよく言及しています¹⁹。また、Bank of Americaは、「環境・社会・ガバナンスのリーダーシップを通じ、共通目的である金融生活の向上を目指して」責任ある成長を実現することを重視しています²⁰。

統合された本物の シチズンシップ戦略、求む

上記のような好例がある一方、他の多くの会社にとってはシチズンシップを全体的な企業戦略に統合することは難しいようです。今年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド調査では、回答者の77%がシチズンシップを重要であると回答したにも関わらず、それが企業戦略にトップ・プライオリティとして反映されていたと回答したのはわずか18%でした。残りの34%は、取り組みはあったものの不十分であったと回答し、22%は特に取り組みは行わなかったと回答しています。

私たちは、2018年は多くの企業にとって、シチズンシップを企業戦略やアイデンティティのコアとして取り組むことのできる年になるのではと考えています。バラバラな取り組みの断片の段階から一歩進んで、何の会社なのか、何を主張する会社なのか、何を行う会社なのかを定義付けるような、包括的で本物の一枚岩のシチズンシップ戦略を、CEOや経営幹部は打ち出す必要があります。そして、組織のトップに結果に対する責任を持たせるべきなのです。成功している企業市民は既にこの方向に進んでいます。コーポレート・シチズンシップを形作る多数の要素が何なのかを理解し、改善していくためには、このような取り組みが必須といえるでしょう。

まとめ

ソーシャル・エンタープライズの時代、ステークホルダーは企業の社会に対する影響を注視しており、それは例えば、商品が人々のニーズにどのように応えているのか、生産計画が地元社会にどのように影響を与えているのか、従業員が自分の仕事に対しどのように思っているのかといったことにも関連する。社会の鏡に映る企業のアイデンティティが評価される時代であり、その鏡に映った姿をどう磨くかが、成功の秘訣なのである。

表1. シチズンシップ実行のための経営陣の役割とは？ 各従業員はどのように取り組むべきか？

CHRO	企業のシチズンシップ戦略を全体的な人材戦略に埋め込み、単発のシチズンシップに関する取り組みを全体的なまとまりへと進化させる。統合的なシチズンシップ戦略を形作り、それにエンゲージさせる経験を従業員に与える。
CIO	ソーシャルメディアなどのテクノロジーを活用してコーポレート・シチズンシップを促進する。テクノロジーを活用して、企業のカルチャー、アイデンティティ、従業員処遇や顧客待遇に関するポジティブなイメージを発信する。
CFO	人事やマーケティングと協力し、株主価値の向上につながるシチズンシップに関する取り組みを行う。
CRO	シチズンシップの取り組みに関するリスクに対しプロアクティブに対処し、たとえ善意による取り組みであっても、企業ブランドを損なうことがないように注視する。良き企業市民としての行動は、企業にとって有益であることに変わりはないが、どんな反応を引き起こすか分からない現代社会において、予期せぬ結果を招く可能性があるということを経営幹部は把握する必要がある。
CMO	ITやHRと協力し、また、ソーシャルメディアからのデータや洞察を活用して、企業のシチズンシップ戦略が、企業全体のブランド向上につながるように注力する。
各従業員	声を上げ、行動を起こす。上司に、企業にどのような立ち振る舞い（対社内外問わず）を期待しているのかを伝える。社会、同僚、顧客の生活向上のためにボランティア精神を持って行動する。

Source: Deloitte analysis.

ENDNOTES

1. Larry Fink, "Larry Fink's annual letter to CEOs: A sense of purpose," January 2018.
2. David Brown, Veronica Melian, Marc Solow, Sonny Chheng, and Kathy Parker, "Culture and engagement: The naked organization," *Global Human Capital Trends 2015: Leading in the new world of work*, Deloitte, February 27, 2015.
3. Peter Eavis, "S.E.C. approves rule on C.E.O. pay ratio," *New York Times*, August 5, 2015.
4. Deloitte, *The 2017 Deloitte millennial survey: Apprehensive millennials: Seeking stability and opportunities in an uncertain world*, 2017.
5. Ibid., pp. 6–11.
6. Nielsen, *Doing well by doing good: Increasingly, consumers care about corporate social responsibility, but does concern convert to consumption?*, June 2014, p. 2.
7. Deloitte, *The 2017 Deloitte millennial survey*.
8. Adi Ignatius, "Businesses exist to deliver value to society," *Harvard Business Review*, March–April 2018.
9. Nicholas Kristof, "Is the business world all about greed?," *New York Times*, January 24, 2018.
10. *Fortune*, "The world's most admired companies," accessed February 16, 2018.
11. RobecoSAM, *DJSI 2017 Review Results*, September 2017.
12. Harmony J. Palmer, "Corporate social responsibility and financial performance: Does it pay to be good?," *Scholarship@Claremont*, December 3, 2012.
13. Rajendra Sisodia, David Wolfe, and Jagdish Sheth, *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose* (Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2007).
14. Schrodgers, *Global investor study: Global perspectives on sustainable investing*, 2017, pp. 3–7.
15. Target Brands, "Target's raising its minimum hourly wage this fall, and that's just the beginning . . .," September 25, 2017.
16. Salesforce, "Take the pledge" and "Employee volunteering & giving," accessed February 28, 2018.
17. Leena Nair (CHRO, Unilever), interview with the authors, February 2, 2018.
18. Tesla, "The mission of Tesla," November 18, 2013.
19. Chris Woodyard, "Icons: Elon Musk doesn't let up at Tesla, SpaceX," *USA Today*, April 17, 2013.
20. Bank of America, "Responsible growth," accessed January 24, 2018.