

1. 本報告書の目的

3. ビジネスを通して社会課題解決に取り組むうえでのポイント

- ・気候変動や格差の拡大などの社会課題が大きな注目を集め、資本主義を持続可能性の観点から再構築すべきとの議論が世界各地で見られるようになり、企業に対し、社会課題解決に従来以上に積極的な役割を果たすことを求める動きが顕在化している。
- ・企業にとって社会課題解決への貢献は古くから経営のテーマであったが、近年の社会課題はグローバル化し、かつ相互に絡み合っており、解決には長い時間を要する。
- ・企業の取組事例や経営者の「生の声」からビジネスを通じて社会課題の解決に取り組むためのポイントを整理し、経営者の皆様に役立てていただくことが本報告書の目的。

現役経営者から寄せられた意見や事例より抽出された、現在の経営環境の下で企業がビジネスを通して社会課題解決に取り組むうえで留意すべきポイントは以下の4点である。

2. 経営環境の変化と経営課題

（1）日本企業の経営方針・経営姿勢の変遷

経営方針・経営姿勢の変遷	年代	1960～80年代	1980～2000年代初頭	2000年代～	2015年頃～現在
	時代背景	豊かさの追求と生産性向上	グローバル化とリストラクチャリング	CSR（企業の社会的責任）の普及	社会課題解決と経済的利益を同時に目指す
	方針・姿勢	事業構造多角化	選択と集中	質的成長 持続可能性の追求	社会課題解決型経営 マルチステークホルダー経営
	代表的な議論	E.ヴォーゲルが「Japan as Number One」（1979）で終身雇用や年功序列など日本型経営の特徴を紹介	日経連が「新時代の『日本的経営』」（1995）で雇用形態や人事評価制度の見直しを提言	P.ドラッカーが「Managing in the Next Society」（2003）でMVV（ミッション・ビジョン・バリュー）を提唱	M.ポーターとM.クラマーが「Creating Shared Value」（2011）でCSV（共通価値の向上）を提唱

（2）現在の企業経営者が直面している経営環境

- ・現役経営者の「生の声」では、業種や企業規模の大小にかかわらず、経営環境が激しく変化し、企業経営が難しい時代に入ったとの見方が呈示された。

①様々な社会課題解決への貢献が求められる時代 経営者の声

- ・企業が従来よりもグローバルな観点で社会課題解決の責任を求められるようになった。

➡グローバルな社会課題解決に向けた取り組みが仕事量やコストの増大につながっていることを指摘しつつ、それらがビジネスを成功させるため必要なことと受け止め、積極的に対応している。

②自社単独では社会課題解決が困難な時代 経営者の声

- ・社会課題の大きさや複雑さ、解決に必要な費用・時間の大きさなどの要因で、自社の技術や製品で解決できる範囲は限定的。

➡自社がどの社会課題解決を目指すのかを明らかにして課題解決に必要な技術や知識をもつステークホルダーを集め、協働して新たな価値創造を目指す「オープンイノベーション」に積極的に取り組んでいる。

③人的資源を十分に確保することが困難な時代 経営者の声

- ・人口減少やそれに伴う働き手の減少は、社会課題解決に取り組むために必要な人的資源の確保が困難になるという意味で、経営を難しくする要因。

➡工夫を凝らし、多様な人材を惹きつけ、能力を発揮してもらうための仕組みづくりに取り組んでいる。

（1）社会の中での企業の存在意義（パーパス）を明確にしてステークホルダーと共有する

①「パーパス」「企業理念」に基づいて事業を構築する 経営者の声

- ・先行きの不透明な経営環境の中で事業を構築し、あるいは経営環境の変化に応じて事業を再構築する際の「拠りどころ」にする。

②「パーパス」「経営理念」を拠りどころにして従業員の力のベクトルを合わせる 経営者の声

- ・多様化した従業員の力のベクトルを1つの方向に統合し、組織力を高める際の「拠りどころ」にする。

（2）課題解決に必要なステークホルダーを巻き込む

①「オープンイノベーション2.0」を通じて自社の技術や製品の価値を高める 経営者の声

- ・自社の技術や製品の価値を高める努力と並行して、他社や行政、大学、金融機関、市民などと協働し、相互の強みを持ち寄って組み合わせる総力戦を展開して解決に当たる「オープンイノベーション2.0」が重要。
- ・自社のコア・コンピタンスとなる技術や製品の価値をより高める技術やノウハウを持つパートナーを探索するべく、積極的な仕掛けを行う。

②技術の社会実装に必要なルール形成に参画する 経営者の声

- ・新たな技術や製品の社会受容性を高めるため、技術や製品に関する国内外の標準や規制、認証などのルール形成過程に参画する。

（3）イノベーションに必要な人的資源を確保するために投資する

①採用活動 経営者の声

- ・全社的なブランド戦略や縁故採用（リファラル採用）、外国人高度人材の活用など、自社で活躍できる人材確保に取り組む。

②能力開発 経営者の声

- ・イノベーション人材や次世代のリーダーを育成するため、個々の従業員の個性や能力（素養）に着目して候補者を発掘、選拔し、特別なアサイメント、海外派遣、異業種への出向や配置転換、外部研修などを各人にカスタマイズした形で提供する。

③働きがい・働きやすさの向上 経営者の声

- ・給与水準の引き上げに加え、従業員の「働きがい」や「働きやすさ」を高めるための工夫を凝らし、従業員が安心して働ける風土・雰囲気をつくる。

（4）社会課題解決の原資を確保するため、事業の収益獲得力を最大化する

①既存事業の継続的な高付加価値化 経営者の声

- ・既存事業を継続的に強化し、高い付加価値を生む事業に深化させていく。

②新しい事業・市場への進出 経営者の声

- ・既存事業で培った技術やノウハウなどの強みを活かせる隣接事業や隣接市場に進出する。

③一部事業や資産の売却 経営者の声

- ・将来に亘って自社の強みを活かせないと判断される事業・資産の売却や、他社との事業統合などにより、自社の事業や機能のポートフォリオを不断に見直す。

4. ビジネスを通して社会課題解決に挑む企業経営者への関西からの提言

（1）経営者の内なる「志」から出発する

- ・どのような未来社会を実現したいのかという自らの内発的な思い（「志」や「情熱」）に目を向け、その内なる思いをエネルギーにして、身近なところから行動を起こすべき。
- ・従業員と直接対話を繰り返し、「パーパス」や「経営理念」に込められた思い（経営者の「志」）の共有を図るべき。

（2）既存技術の深化と社会実装を重視する

- ・顧客のニーズや市場の変化に対応させる形で既存技術を深化させ、社会実装することに力を注ぐべき。
- ・万博を機に社会課題解決に資する技術の社会実装を進め、大阪・関西が新技術の先進地域となるよう努めるべき。

（3）「オープンイノベーション2.0」を成功させるために自社の強みを確立する

- ・自他ともに一流と認められる魅力的な技術や製品などの強みを確立し、自社独自の価値を高めるべき。
- ・組織の学習能力を高めるため、従業員が個性や能力に応じて「自ら学び続ける」組織文化づくりに努めるべき。
- ・自社で持たない領域を明確化したうえで、その領域で一流の相手と深い信頼関係を築くよう努めるべき。

（4）利潤を生み、再投資する

- ・まずは自社の強みをマネタイズする仕組みづくりに注力し、事業が利潤を生むようになったら再投資する。
- ・事業が軌道に乗ればビッグビジネスになり得る仕組みを当初から構想しておくことも重要。

5. 終わりに ～今後に向けて～

- ・ビジネスを通した社会課題解決を志し、仲間を集めて協働してきた関西企業の経営姿勢や文化は、関西地域独特の土壌から生まれてきた関西の強み。
- ・強みを活かして社会課題解決を目指すストーリーに共感する従業員を確保するための仕掛けとして、新たな「パーパス」を従業員主導で策定するなど、新たな「志」の立て方を検討することも、これからの経営者の課題。
- ・経営者は、欧米発の経営思想に学びつつも過剰反応することなく、「パーパス」や「経営理念」を軸に自社ならではの強みの確立に努め、社会課題解決を継続的な収益・利潤の拡大につなげる仕組みづくりを進めるべき。