

2014年12月30日 全14頁

《実践》サステナブル経営

# 変化の激しい時代における新たなサステナブル経営のあり方

## 競争戦略成功のカギとしてのサステナブル経営

経営コンサルティング部  
主任コンサルタント  
安井明彦

### [要約]

- 多面的なステークホルダーを意識した長期志向の経営を目指す「サステナビリティ」は従来、ともすれば本業とは別の活動として、企業による社会貢献あるいは慈善行為的な印象と結び付けられて語られてきた。
- しかし、海外の先進事例を見ると、新たなバリューを生み出すための視点や切り口として、むしろ本業の中心で積極的に活用される例が目立ってきた。そこでは、社会問題の解決などを大義に政府機関など多様なプレイヤーと積極的に連携しながら、新たな時代における新たな秩序を主導で打ち出し、そこでの自社の競争優位をいち早く確かなものにしようという動きが見て取れる。
- 日本企業でもこれまでの活動とは一線を画す取組みが見られるが、取組内容の「迫力」「スケール感」「戦略性」という点でまだ“小粒”との印象はぬぐえない。大局観に立ったビジョンを打ち立て、常識にとられない事業モデルを構想・推進できるかが、新たなサステナブル経営確立に向けた分かれ目となる。

## 1. サステナブル経営の要件

企業経営の健全性を示す尺度の一つとして、「サステナビリティ」（持続可能性）が注目されている。短期的な利益追求だけではなく、将来にわたって事業が存続できるよう、今後は顧客、取引先、株主、従業員などのステークホルダーに対して継続的に企業の価値を提供し続け、企業の利益が社会貢献につながるような経営（＝サステナブル経営）が重視されていくだろう、という考え方が、昨今様々なメディアでも大き

く取り上げられるようになってきた。

これまでこうした分野は、万一の時の本業のサステナビリティを保障するためのリスクマネジメントなどの分野を除くと、いわゆる「CSR 活動」として、社会的存在でもある企業がいわばエチケットとして本業の付加的要素として取り組むようなイメージで取り上げられてきたことが多いように思われる。しかし、昨今、欧米では、本業の付加価値を上げたり生まれ変わらせたりするために逆に CSR 的な視点や考え方を本業に取り込んでいくような経営モデルとして、実際に多くの先進企業が真正面から取り組むケースが多くなってきているようだ。CSR 活動とは別に、「CSV (Creating Shared Value : 共有価値の創造。企業と社会の両方に価値を生み出す企業活動を促進する経営フレームワーク)」という概念もよく目にするようになってきた。一方、日本においても先進企業ではこの CSV のキーワードの下こうした活動に取り組みはじめているが、今のところ従来の活動の延長と判断されるような枠内での活動が大勢のように見える。

本稿では、こうしたこれまでの活動から一步踏み込んだ「サステナブル経営」をめぐる昨今の情勢を概観した上で、日本企業が、社会目的と経済価値を両立させ、長期志向の経営を実践する企業 (=「サステナブルカンパニー」) となるためには何が必要かについて見ていくことにしたい。

さて、「サステナブルカンパニー」の特長とは何であろうか？ DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビューでは、「サステナブルカンパニー」に共通する要件として、以下の6つを挙げている [1]。

- (1) **共通の目的**：製品ではなく、目的と価値観こそ組織のアイデンティティの軸となり、不確実性や変化を緩和することができる
- (2) **長期的視点**：企業を「社会機関」と考え、企業目的を達成し、長きにわたって存続するには、財務面での短期的犠牲も止む無しとする
- (3) **感情的な絆**：強力な価値観を通じて、前向きな感情が芽生え、内発的動機が高まり、自己規制や同僚間の相互規制が促される
- (4) **公的組織との連携**：「社会機関」は、国境や部門、企業の枠を超えた社会問題にも関心を向ける結果、事業の利益のみならず社会の利益も考慮し得る官民パートナーシップを構築する
- (5) **イノベーション**：様々な社会問題に配慮することで、製品やサービス、ビジネスモデルのイノベーションをもたらす経験やアイデアが生まれる

(6) 自己組織化：規則や仕組みだけでなく、信頼に基づく人間関係をベースに、従業員は自らの判断の下、様々な活動を調整・統合するプロフェッショナルとして扱われる

上記の中身をよく見ると、6要件の中でも、(1)と(2)は「サステナブルカンパニー」に共通するものの考え方や見方、(3)～(6)はそうした考え方や見方を持つ結果生まれる特徴という風に大きく二分できるようである。すなわち、6つの要件の中でも、「共通の目的」と「長期的視点」を持つことが、「サステナブルカンパニー」であるためにまず求められる要件と言えるであろう。

## 2. 日本企業における昨今の取組み

前項で述べたように、最近、日本企業でも従来の活動から一步踏み込んだ活動を展開する動きが見られるようになってきた。ここではこうした事例を参考文献[3]及び[4]の内容に基づいて2つ取り上げ、その取組内容を概観したい。

### (1) キリン株式会社

キリンでは、2013年1月に国内総合飲料会社としてキリンビール、キリンビバレッジ、メルシャンが一体となった際、CSR活動に関して「3社で重複していた機能を統合」(参考文献[3]または[4]より引用。以下同様)し、CSVに対して「積極的に取り組んでいくことを社会に対してコミットする意味も込めて」、「全社を挙げたCSV実践の旗振り役」として新たにCSV本部が設置された。そこでは、CSVを「社会を良くして、キリンも強くなる」ことと理解し、「一つの取組みが社会的な価値と自社にとっての価値の両方を生み出すことができるかを考える『One Action-Two Value』」という価値観の下、以下のような活動を展開している。

#### ① 「キリンフリー」による飲酒運転根絶

「キリンフリー」は、「飲酒運転の根絶という社会課題と、世界初のアルコール分0.00%のビールテイスト飲料という新しい市場の創造を両立」した、CSVを推進する製品として「先駆的」なものとなった。また、全国交通安全運動に合わせた飲酒運転根絶のための啓発イベントを実施したり、「株主優待に『キリン飲酒運転根絶募金』を選択肢として追加」といった活動も合わせて展開している。

#### ② 缶・カートンの軽量化によるCO2排出とコスト削減

「びんの外表面にセラミックコーティングを行い、強度を維持しながらガラスを

---

薄くし、軽量化されたリターナブルびん」への切り替えにより、自社としては原材料削減や物流効率化を実現すると共に、「55000 トンの CO2 排出抑制に寄与」。さらに、「従来品より約 30%軽量化されたアルミ缶のふた」や、「四隅を切り落とすことで持ち運びやすさや取扱いやすさを向上させると同時に、紙資源とコストの削減を実現」した段ボールカーターの導入など、バリューチェーンの観点からの活動も推進している。

その他にも、東日本大震災復興支援への取組みとして「麒麟絆プロジェクト」を展開、「東北の名産品などが抽選でプレゼントされる『ニッポンのうまいキャンペーン』」において、「宮城県遠野産の原料を使用した『一番搾りとれたてホップ生ビール』『麒麟チューハイ氷結アップルヌーヴォー』」などの対象商品一本につき 1 円が復興支援に活用」される等の取組みを行っている。

## (2) 株式会社 JTB コーポレートセールス

JTB グループは、「観光による地域への経済波及や雇用創出効果を目指した国家戦略として『観光立国・地域活性化』戦略」が掲げられたのを受け、従来の旅行業の枠組みに囚われない活動を行っているが、その一員である JTB コーポレートセールスでは、「企業・学校法人、地域自治体・経済団体といった法人顧客」を対象に、「環境エネルギー、医療・健康、東北復興と新たなまち作り、農山村地域の活性化など新たな事業領域拡大に向けた活動」が行われている。その中で、医療・健康分野における取組みが、下記の HOSPITAL VALUE PROGRAM である。

### HOSPITAL VALUE PROGRAM を通じた地域医療サービスの安定化

「病院職員の満足度向上を目指したプログラム」である。「2010 年には医療機関向けの専門デスクを開設」している。アンケートを通じた「やる気分析システム」にて病院職員の「モチベーションを可視化」し、課題を抽出の上、「ケーススタディ等によるモチベーションリーダーシップ研修やプログラム研修などを検討・実行」するという活動を通じて、「離職率を低下させ、それに伴う巨額な採用コストの削減」を図っている。

当プログラムの医療機関への提供数は、「2010 年度の開始時から 2013 年 11 月までで、累計 100 以上にのぼっている」とのことだが、プログラム実施を通じて、「病院の離職率低下と職員の採用コストの削減」及び「医療人材の定着率向上」ひいては「地域医療の安定化」に貢献するという社会にとっての価値と、「当該事業からの収益」という企業にとっての価値を実現していることになる。

キリンの事例は、専門部署により CSV を「体系的に進めている」ことがうかがわれる点で国内企業の中では先進的と言えるが、その内容は、「自社事業の社会や環境へのマイナスとなる影響を軽減する活動」が中心であり、「自社事業を通して新たな社会価値を創造する取組みを創出」していくことが次ステップに向けた課題と言えよう。一方、JTB コーポレートセールスの事例は、自社グループの事業ドメインを再定義した上で取り組んでいる新規事業に CSV 的視点を取り込んだ例と言えるが、こうした取組みが「ビジネスとして大きな成功を収めるかどうかは未知数」であり、そのためにはまだビジネスモデルを作り込む上での検討・工夫の余地があるものと見られる。

なお、その他の国内企業の取組み事例を、参考文献[3]及び[4]の内容に基づいていくつか列挙した(図表1)。この中では、自社業種を超えた様々なステークホルダーとの連携により新たな付加価値の構築を目指している日本ユニシスの取組みは注目されるのではなかろうか。

(図表1) その他の国内企業における CSV への取組み事例

企業名	活動内容
清水建設	CDM プロジェクトとして、埋立処分場メタン回収プロジェクトを推進 <ul style="list-style-type: none"> <li>・社会にとって：温室効果ガス削減、煙害・悪臭の改善</li> <li>・自社にとって：排出権を活用したビジネス創出</li> </ul>
ヤマト運輸	高齢者の見守りと買い物代行を連動させた「まごころ宅急便」を展開 <ul style="list-style-type: none"> <li>・社会にとって：一人暮らしのお年寄りの支援と安心の提供</li> <li>・自社にとって：収益獲得、生活支援ビジネスノウハウ獲得</li> </ul>
電通	① 技藝産業、②感動産業、③界限産業、④農藝産業、⑤生命産業の5つの領域における新産業の創造 <ul style="list-style-type: none"> <li>・社会にとって：地域社会の活性化、人間本来の豊かさや幸せを享受できる産業の創造</li> <li>・自社にとって：新しい産業の創造を通じた持続的な収益の獲得</li> </ul>
伊藤園	茶産地育成事業の推進 <ul style="list-style-type: none"> <li>・社会にとって：高齢化や後継者不足が深刻化している地域の発展促進、農業からの安定収益確立による、後継者育成・担い手不足の解消</li> <li>・自社にとって：国産茶葉の安定調達、品質向上</li> </ul>
日本ユニシス	地方自治体や地域企業等と連携した充電インフラシステムサービス「smart oasis」を提供 <ul style="list-style-type: none"> <li>・社会にとって：EV や PHV の普及を通じた CO2 排出の削減</li> <li>・自社にとって：サービス提供を通じた収益獲得</li> </ul>

(出所) 参考文献[3]及び[4]を基に、大和総研作成

### 3. 欧米先進企業の実組み

一方、欧米先進企業での取組みはどうであろうか。取組企業に共通して言えるのは、品質や価格、機能といった既存のビジネスにおける競争の土俵を超えた新たなビジネスを支配する考え方や価値観が、より大きなスケールで打ち出されていることである。参考文献[2]の内容に基づいて、3つの事例を見てみよう。

#### (1) GEの“エコマジネーション”

CEOであるジェフ・イメルトは、2005年に「エコロジー」と「エコノミー」、「イマジネーション」を融合した“エコマジネーション”というビジョンを掲げ、将来の競争優位や事業成長のために、世界全体が抱える最大の社会問題の一つである環境問題に関して「世界をリードしていく」ことを高らかに宣言した。

具体的には、下記の4つを当初の目標に掲げた。[2]

- ① クリーンな技術を開発するための研究開発費を2005年の7億ドルから2010年に15億ドルに倍増
- ② エコマジネーション関連製品の売上を少なくとも200億ドルに拡大
- ③ 温室効果ガスの排出量を削減し、GEの事業活動のエネルギー効率を改善
- ④ 常に情報公開を行う

結果はどうだったのでしょうか。「環境関連事業の全世界での売上は、“エコマジネーション”開始直前(2004年)の100億ドルから2011年には210億ドルに倍増」、見事目標を達成した。成功要因の第一は、“地球環境問題解決”といういわば「大義」が、多くの環境NGOからの協力獲得、さらには環境保護を推進する政府・市民による賛同のグローバルな獲得につながったことが挙げられよう。しかし、さらに注目すべきは、こうした賛同を後ろ盾として、米国政府に対して「米国産業界への削減目標導入や排出権取引の枠組み導入の勧告」を主導した点であろう。いわば新たな競争の土俵の形成を自ら主導することで、自ら推し進める“エコマジネーション”という環境ビジネス市場の拡大とその中の自社の競争優位強化を図ったのである。環境対応の枠組みをまさに戦略的に活用して、本業のスケールアップ、ビルドアップを図るこうした取組みこそ、日本企業の実組みとは決定的に異なる点と言えよう。

大局的な視点に基づく大義を掲げ、それに共感する公的組織も含めたネットワークを形成し、その後ろ盾を基に自ら主導して大義実現に向けて自社が競争優位となる環境整備を推進していく。GEのこうした取組みを見ると、国内企業での取組みは

---

まだ「小粒」という印象は禁じ得ないのではないだろうか。

(2) ウォルマートが進める“サステナブル・プロダクト”の国際標準化

ウォルマートも同様に 2005 年に自社が取り組む課題として環境問題を取り上げ、活動を開始した。現在掲げる目標は、以下の 3 つである。[2]

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>① クリーン・エネルギー（100%再生可能エネルギーによる店舗運営）</li><li>② ゼロ・ウェイスト（廃棄物ゼロ）</li><li>③ サステナブル・プロダクト（人々や環境にとって持続可能な商品の販売）</li></ul> |
|--|

いずれの目標においても、いつまでにどうするのかについて具体的な数値で目標化している（図表 2）が、ここでも注目すべきなのは、大義の下に世界中の取引先を巻き込んでプログラムを策定・推進していることである。ウォルマートはこうしたプログラムを複数推進しているが、中でも「ザ・サステナビリティ・コンソーシアム」(TSC) の活動が注目される。



(図表2) ウォルマートが掲げるサステナビリティ目標

① クリーン・ エネルギー	再生可能エネルギー	将来的に再生エネルギー比率100% (12年時点：21%)
	物流効率	15年までに物流効率2倍(05年比) (12年時点：80%改善)
	GHG s 排出	GHG s を20%削減(05年比) (12年時点：既に達成)
② ゼロ・ ウェイスト	埋立ゴミ	25年までに米店舗の埋立ゴミをゼロに (12年：80.9%の削減に成功)
	プラスチック買い物袋ゴミ	13年までにプラ買い物袋ゴミ33%削減 (12年時点：既に達成)
	フードロス	15年までに10%超 フードロス削減(09年比) (12年時点：英国で3,500トン削減)
③ サステナブル・ プロダクト	サプライヤー環境監査	12年までに工場95%で環境監査を厳格化 (12年時点：既に達成)
	水産物認証	米店舗でMSC(海洋管理組合)等の水産物認証を必須化 (12年時点：97%で取得)
	パーム油認証	15年までにPB商品のパーム油認証必須化 (12年時点：20%。12年に大規模権益を獲得)

(出所) 参考文献[2]

TSC は、「製品ライフサイクルの環境負荷の計測・報告システムの設計を目的に、2009年にウォルマート主導でサプライヤー(P&G、ユニリーバ、コカコーラ、サムスン等)、小売(テスコ、ベストバイ、マクドナルド等)、NGO、大学、政府機関等が共同で設立」した。環境負荷の計測・報告システムとは、「製品ごとのライフサイクル(原材料、加工、製造、流通、廃棄など)や環境影響要素(CO2、エネルギー、水、土地・土壌、廃棄物等)ごとに影響度を可視化」しようというもので、得られた情報を収集・分析することで、「サステナブル・プロダクト」を定義する「サステナビリティ・インデックス」の測定を実現する。

こうした動きは既に実行段階に突入している。ウォルマートでは既に2013年からこのインデックスの運用を開始しており、「2017年に米国全店舗で販売する商品のインデックス対応(=「サステナブル・プロダクト」化)比率を70%にすることを目指す」と言う。すなわち、「遠からずウォルマートには、「サステナブル・プロダク



---

ト”しか並ばない」という方向性を打ち出したのである。

以上見てきたように、ウォルマートにおいても、大局的な視点に基づく大義を掲げ、それに共感する公的組織も含めたネットワークを形成し、その後ろ盾を基に自ら主導して大義実現に向けて自社が競争優位となる環境整備を推進していく姿勢が読み取れる。ウォルマートの場合、“サステナブル・プロダクト”を売る店という新しい価値観が、将来あるべき小売店舗像としてデファクトスタンダードとなれば、サプライヤーに対する交渉力や消費者に対するブランド力をますます強めることにもつながると推察される点は秀逸と言えよう。

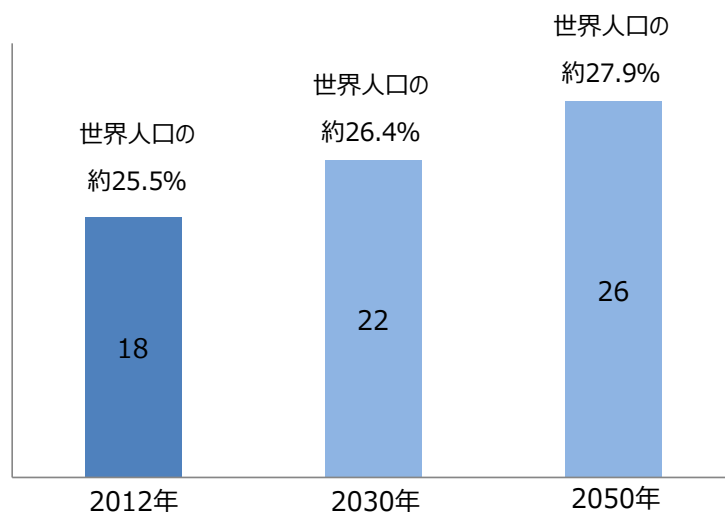
### (3) ネスレにおけるハラール市場への取組み

GE やウォルマートの例のように自ら大義を掲げるところから仕掛けている訳ではないが、古くからのビジネス展開を通じて社会環境の変化をいち早く察知し、来る新市場における地歩を着々と固めているのが、ネスレである。

イスラム圏人口が将来的に拡大することが予測される（図表3、4）中、いわゆるハラール（イスラム教義で禁じられた、豚由来成分やアルコールを使用していない、食べることのできる食材等）市場が注目されている。ハラール市場は、「マレーシアでイスラム社会の社会課題解決に向けて提唱されたルール作りを基に、急速に注目を浴びてきた新市場」である。ネスレは、1970年代よりマレーシアに進出し、早い段階からハラールに対する消費者ニーズに注目していた。これまでに、「マレーシア製の全食品についてハラール認証を取得」し、当局が進めていた「ハラールスタンダードの策定に貢献」、政府機関やNGO等と協力して「ハラール認証の普及促進の活動に従事」する等、マレーシア政府が進めてきたルール作りを支援してきた。こうした動きを通じて、ネスレは、マレーシア起点で進むハラールに関するルール化に関与しながら、将来的なハラールの世界統一基準化もにらみ、イスラム市場における自社の優位性を着々と築いていると言える。

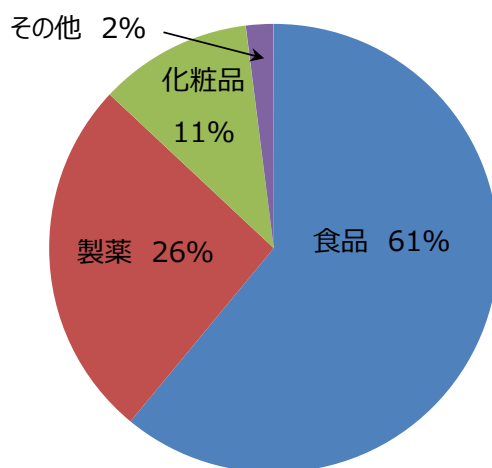
(図表 3) 世界のイスラム教徒人口推移 (2012~2050) (単位: 億人)

※2030年、2050年は予測



(出所) 参考文献[2]

(図表 4) 世界の業種別ハラール市場規模 (2015年市場規模予測 1兆US\$超)



(出所) 参考文献[2]

---

## 4. 日本企業が「サステナブルカンパニー」に進化するためには

事例を通じて見たように、日本企業も決して取組み自体を行っていない訳ではない。それでは、欧米企業との違いは何であろうか。これまで述べた事例内容を比較しそれを表現するならば、「迫力」「スケール感」「戦略性」といったキーワードが挙がるのではないか。本稿冒頭で、「共通の目的」と「長期的視点」を持つことが、「サステナブルカンパニー」であるためにまず求められる要件であると述べた。要するに、「迫力」「スケール感」「戦略性」のある取組みとなるか、それとも既存の枠内の“小粒”の取組みとなるかは、出発点となる「共通の目的」「長期的視点」が、「迫力」「スケール感」「戦略性」のあるものかどうかにかかってくるのではないだろうか。以上を踏まえて、ここでは本稿の結びとして、日本企業が「サステナブルカンパニー」となるための条件を提言する。それは2つに集約されるものと考えている。

### (1) 大局観に立ったメッセージ性の強い骨太なビジョン（＝「共通の目的」）を打ち立てられるか

例えば、経営計画を策定する際など、多くの企業では外部環境の分析を行っているが、外部環境といっても、無意識のうちに事業に関わる要素を中心に想定し、事業とは直接関わりのない（あるいは関わりをイメージしにくい）社会問題等の要素（科学、情報、グローバル化、人口、経済、資源など）をほとんど考えていないケースが非常に多いのではないだろうか。これでは、現在の事業の延長線上にある「スケール感」のないビジョンに収束するのもある意味当然ではないか。「スケール感」のあるビジョンとするためには、まず第一に、これまで以上に外部環境の動向を広く捉え、将来的な自社へのインパクトについて、時間をかけて多面的な視点でじっくり考えることが求められよう。その際、3か月や半年など、限定された期間で慌ただしく検討するのではなく、社会問題等が自社に与える影響を常時ウォッチし検討する仕組みを持つことも検討してよいのではないだろうか。欧米先進企業では、こうした体制を持つ例も実際に存在する。[6]

また、ビジョンが「共通の目的」として不確実性や変化に屈しない組織のアイデンティティの軸となるには、そのビジョンに対する社内の“思い”、ビジョンとしての求心力の強さが欠かせない。ビジョンに「迫力」があるかどうかは、ビジョンに対する経営トップの強い“思い”や自分のこととしての“オーナーシップ”があるかどうかに関わってくる。企画部門が型通りにきれいにまとめただけのビジョンでは、組織のアイデンティティの軸にはなり得ないだろう。

この点で最近注目されるのが、EV（電気自動車）ベンチャー「テスラ・モーター

---

ズ」や宇宙ロケットベンチャー「スペースX」等の経営トップ、イーロン・マスクである。彼は「すべてのクルマをEVに」「激安で宇宙へ」など、4つのビジョンを掲げている。目標を掲げるだけでない。航続距離が500kmを超える電気自動車をヒットさせ、自動車業界の常識を覆したかと思えば、宇宙ロケットの打ち上げを成功させ、NASAから有人宇宙船を受注した。こうした有言実行が評価され、テスラ・モーターズは上場4年で日産自動車に迫る株式時価総額（およそ3兆7000億円。[5]）となっている。そのイーロン・マスクが自らのビジョンについて、次のように述べている。[5]

「私は単純な成長だけを目的に企業を成長させようとは思っていません。会社の成長よりもEVをもっと普及させることの方がはるかに重要です。それが世界にとって良いことだからです。株価云々は関係ありません。『私たちは世界に役立つことをしている』。それが一番大事で、それこそが私のモットーです。」

イーロン・マスク本人がサステナブル経営を意識しているかは不明である上、テスラ・モーターズその他がサステナブルカンパニーと位置付けられる企業に今後なっていくのかは、現在は急速に脚光を浴びているベンチャー企業というステージにあることから、即断はできない。しかし、社内を束ねる「迫力」あるビジョンとして、この発言は凄みすら感じさせる。サステナブルカンパニーに求められる「共通の目的」の事例と言って何ら問題ないのではないだろうか。

## (2) 骨太なビジョン・目的を、これまでの常識にとらわれずに事業モデルに落とし込めるか

本稿冒頭で「サステナブルカンパニー」に共通する6つの要件の一つとして「公的組織との連携」を挙げたが、本稿で取り上げた事例、特に欧米企業の事例では、取組スキームにいずれも政府機関等との連携が組み込まれていた。いわば既存の事業モデルありきではなく、大局的な視点に基づく大義がまずあって、それを実現するために必然的にこれまでの枠を超えた「戦略性」あるパートナーシップが求められたのである。

また逆に、他の要件として「イノベーション」があるように、既存の枠を超えたこうしたパートナーとのコラボレーションを通じてこそ、次の時代に求められる既存の事業モデルにイノベーションをもたらすような経験やアイデアが生まれること

---

になる。事業や業界の枠、経営資源の枠、ルールや経験の枠など、これまでの常識を形成してきた様々な枠にいかんじばられずに、事業モデルとして形あるものに構想できるか、そしてそれを自ら主導になって推進できるか、が問われているのである。

「戦略性」あるパートナーシップを通じて、自社の優位性を先手必勝でアグレッシブに築いていく欧米先進企業の取組みは、正に日本の戦国の世の国獲りゲームの様でもあり、「サステナブルカンパニー」という語感から想像される、ある意味で静態的な、行儀のよい優良企業というイメージは感じられない。変化の激しい時代において「サステナブル」であり続けるためには、正に戦国の世がそうであったように、「迫力」「スケール感」「戦略性」が求められるのである。日本企業は、「サステナブルカンパニー」に対する取組みとは正に競争戦略のど真ん中に関わることであり、今すぐ認識を改め取組みを見直さないと、欧米先進企業の例で見たような次の時代のグローバル競争の場から決定的な後れを取ることにもなりかねない。変化の激しい時代に、多面的な視点を基に“自分は何者なのか”をじっくり見直し、既存の枠にとらわれない事業モデルの見直しが常にできる企業こそ、「サステナブルカンパニー」となるのである。

—以上—

---

## 参考文献・脚注

- [1] ロザベス・モス・カンター；編集部訳『グレート・カンパニーの経営論 (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー (2012.3月号))』ダイヤモンド社。なお、出所では「グレートカンパニー」となっているが、定義 (=社会目的と経済価値を両立させ、長期志向の経営を実践する企業) は同一であることから、ここでは「サステナブルカンパニー」に読み替えている
- [2] 藤井剛；『CSV時代のイノベーション戦略』ファーストプレス
- [3] 赤池学・水上武彦；『CSV経営 社会的課題の解決と事業を両立する』NTT出版
- [4] 株式会社野村総合研究所；『CSV事業の先進事例分析を通じた支援の枠組みに関する調査研究事業 報告書』
- [5] 日経ビジネス (2014.9.29号) 『秩序の破壊者 イーロン・マスク テスラの先に抱く野望』
- [6] 例えば、IBM では市場動向、社会動向、技術動向などについて、半年～1年という時間をかけたプロジェクトを実施することで継続して調査・分析を行っており、こうした幅広い視点を基にして全社戦略を策定している。技術動向であれば、単なる一般的な技術動向予測ではなく、IBMの事業にとって非常に大きな影響を与える技術動向をリストアップし、それらが社会や市場、IBMの事業にどのような影響を与えるのかについて、多くの社内外の専門家が関与しながら、一年をかけて最終報告 (GT0: Global Technology Outlook) をとりまとめるというサイクルを確立している。その結果をCEOは二日ぐらいかけて通しでレビューし、事業戦略策定に活かしていく (以上、原田勉；『イノベーション戦略の論理』中央公論新社)