

### 第3回 住友理工 学生小論文アワード専用原稿用紙

【タイトル】社会課題解決によって世界名中のみんなを幸せに！そんな企業で働きたい～Strategic Solution Social Problems through Business 3.0

【名前】福田紗千

<はじめに>

最初に、なぜ筆者がこのテーマから21世紀型イノベーションについて本稿を執筆したのかをより理解しやすくするため、筆者個人の専攻領域や問題意識、長期のキャリアゴールといったバックグラウンドについて言及する。筆者は4年間、経営学を学んだが、社会的な負の影響をあまり加味せず利益の最大化を目指す経営学的思考法や手法に違和感を感じ、経済的利益と社会的利益の両者が実現され得る国際観光論に惹かれた。そこで、訪日観光戦略を専攻とし、欧州への長期留学にて訪日観光のマーケティングの最適手法や欧州の国際観光都市との比較研究を行った。しかし、筆者が留学した2015年秋、欧州は難民危機の最中にあり、シリアから避難していたクラスメートや街中の難民の方々と接し鮮烈な経験を経て、日本で生きてきた自分は非常に恵まれた環境にいたものの、世界には解決されるべき社会課題が山積されていると悟った。その際、社会課題の解決に貢献し、世界中の全ての人々が安全かつ平和な環境下で十分な医療や教育を享受でき、毎日幸福に暮らせる社会を実現したいと考えた。帰国後、独学やゼミへの参加を通じて開発援助や紛争や国際関係の領域への理解を深め、筆者の専門領域である経営学やビジネスを通じてこの分野に貢献出来るか考えた結果、資金や技術というリソースの面と実現規模というインパクトの側面から、民間企業が本来の事業領域上の強みを活かし、ビジネスという手段を用いて、より積極的かつ戦略的に社会課題解決に取り組みれば、従来の援助者、被援助者という枠を越えた持続的で両者にとってwin-winのモデルが実現されると結論付けた。現在は国際関係論と開発学を学ぶ傍ら、Team Business for Sustainabilityという団体で民間企業における社会課題解決促進へ向けた活動を行っており、ある日本企業のCSR活動の広報協力や、国際機関と協働の若年層へのSDGs周知促進イベント開催に携わっている。また、卒業後は経営コンサルティング会社に就職し民間企業や公的機関の課題解決に従事し、その後大学院にて学びを深め、社会課題解決にビジネスという視点から携わり国際社会に貢献することを志している。以上から、社会貢献意識を強く持ち、かつ持続的な課題解決にはビジネスという視点が必要であるという信念を持つ一学生が執筆する論文として本稿をお読み頂ければ幸甚である。

前述の背景から、筆者は、少子高齢化、子供の貧困など社会的課題が山積する今の日本社会において企業に求められる21世紀型イノベーションを、「日本企業が社会課題解決に、本業の事業領域から社会的価値と経済的価値の両者を実現しながらビジネスという形で貢献する“戦略的社会課題解決ビジネス”を用いて貢献すること」と定義する。本稿は、日本国内においてビジネスを通じた社会課題解決への理解、成功事例、日本企業においてのビジネスを通じた戦略的社会課題解決の現状、社会課題の本業を通じた解決に立ちほだかる障壁、具体的方策の提案、の項目別に順に言及する。

<日本国内においてビジネスを通じた社会課題解決への理解>

近年、BoPビジネス、SDGsビジネス、エシカル消費、ソーシャルグッド、CSV、インクルーシブビジネスといったキーワードが普及し、社会課題の解決にビジネスや消費、CSRを通じて貢献しようという潮流が日本でも盛んになりつつある。日本の伝統的な経営論にも社会への貢献というフレーズは馴染みがあり、企業のCSR活動は年々盛んになっており、消費者も社会貢献性を企業選択の軸として挙げている[1]。しかしながら、日本は欧米諸国と比較すると未だ、従来のCSRを脱しCSV、戦略的CSR、BoPビジネス、インクルーシブビジネスといった本業を通じたビジネスとしての社会課題の解決において遥かに遅れを取っている。また、本稿では、CSV、戦略的CSR、BoPビジネス、インクルーシブビジネスといった社会課題を本業の事業領域で解決するビジネスを総称し“戦略的社会課題解決ビジネス”とする。日本において本業を通じて社会課題を解決するという潮流が広く認識され始めたのは、マイケル・ポーター氏の『競争優位のCSR戦略(英題: Strategy and Society: the Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility)』、『共通価値の

戦略(英題: Creating Shared Value)』が発表され Creating Shared Value(共通価値の創出)の理念が流行したことがきっかけであるが、まだまだ認知度は低い。[2][3]。

日本国内でも、企業の社会貢献を促進すべく国連グローバル・コンパクト、ISO26000(企業の社会的責任)、CSR コミュニケーション協会、SHIP(SDGs Holistic Innovation Platform)など各種勉強会の開催やネットワーク構築がなされているものの、ビジネスという形で社会課題を解決し高い収益率も同時に実現している持続的な成功事例は希有である。日本企業の多くは、社会課題の解決や社会貢献に興味を示してはいるものの、彼らの活動は従来のCSR 活動という形での社会貢献活動に留まることが大半でポーター氏の唱えるような事業戦略としての戦略的社会課題解決には至っていないのだ。筆者は従来のCSR を否定するつもりは毛頭無いが、真に社会貢献性を考えると、CSR に取り組む企業とそれを享受する人々にとって、より持続的である方が望ましい。そのためには本業の業績に左右され予算が削られるということや人員不足による規模の縮小を余儀なくされるといったリスクが回避出来る、本業を通じたビジネスという形での社会課題解決が最適であると考えている。また、多くの識者が指摘し地球市民が認識する様に、従来のビジネスモデルや構造は持続的とは言えず、今世界は転換期に差し掛かっている。真に全ての地球市民に富が再分配され幸せに暮らすことの出来る社会が実現されるべきであり、そこに確かなビジネスチャンスがある以上、日本企業も積極的に戦略的社会課題解決ビジネスに取り組むという選択肢を持つことは当然ではないだろうか[4]。確かに、社会課題を本業の事業領域を通じてビジネスとして解決することは従来の事業戦略とは異なる難しさが存在するため、実行に踏み切り難いとはいえ、国外には多数の成功例が存在することもまた事実であり、日本企業も社会全体を巻き込んでこの課題に取り組むべきであると提唱したい。

#### <社会課題を本業を通じビジネスとして解決している成功事例>

成功事例として、IFC(国際金融公社)が投資している開発途上国におけるインクルーシブビジネス(戦略的理由から BoP 層を取込んだビジネス)の中には、事業として高い利益を生み出すと同時に貧困層に社会的恩恵をもたらしている事例が存在する[5]。バングラデシュでのモバイルバンキングシステム普及により、海外労働者の送金や元来銀行が対応してこなかった微額の預金や相互取引を実現し貧困層の人々の金融アクセシビリティを高めた B Kash、ケニアなど数カ国で高品質な私立教育をパッケージ化し、システム導入や日々のオペレーションプロセスの標準化やデジタル化により、教師が生徒の指導に従事出来る時間を飛躍的に増やし、公立学校と同程度の価格の私立教育を実現した Bridge International Academies[6]、既存のモバイル通信事業会社と組み新たなビジネスモデルの構築により貧困層のニーズを汲んだ安価で十分な保険商品を実現した MicroEnsure が代表的な成功事例である[7]。彼らは同業他社に比べ高い収益率を実現し、同時にビジネスを通じて社会課題を解決し貧困層の人々の生活に革新的なイノベーションを起こすことで、生活の質を向上させた。これらの事例に共通することは、テクノロジーを用いて低コストで現地のニーズに即した革新的サービスを供給した点であり、今後のインクルーシブビジネス成功のための鍵となるだろう。

上記の事例は既存の大企業が自社の事業領域を活かして社会課題をビジネスとして成功させた事例ではないが、一方で欧米の数々の大企業がビジネスを通じた戦略的社会課題解決を行った成功事例も存在する。Nestle India の Nestle VWDD では貧困層に教育プログラムを提供し家畜の適切な飼育方法やビジネス手法を教育し、生産量増加や生産安定化により小規模農家の所得が増加し、対象農家は子弟への教育機会の獲得や事業拡大を実現出来た[8]。Nestle India にとっては高品質の牛乳を、中間業者を通さず安価かつ安定的に確保出来る点がメリットがあり、双方にとって持続的なモデルが構築された。

また、アフリカ南部でコーラシロップのボトリングを行う Coca-Cola のグループ会社である Coca-Cola Sabco は、The Manual Distribution Center システムという中規模のエリアごとに加工センターとマネージャーを設置し従来の完成した製品を配送するシステムではなくエリアごとに希釈を行うシステムの確立により、従来の方法ではインフラの整備不足で行き届かなかった都市部の過密地域への製品供給を、小規模な卸売業者を通じて可能にした。現地の雇用、特に女性のエンパワーメントを促し、さらに教育や公衆衛生、住居へのアクセスを改善し、BoP 層の人々にとっても恩恵をもたらしている[9]。

### <日本企業においてビジネスを通じた社会課題解決の現状>

上記の様な成功事例が世界規模では見られる一方で、成功を収める日本企業も存在する。

例えば、住友化学はオリセットネットの開発と技術提供、普及により発展途上国におけるマラリア撲滅に画期的な成果を挙げており、従来の蚊帳が抱える殺虫剤浸透のための追加処理が使用後に必要とされるため効果の持続が困難であるという課題を、長期に渡り殺虫効果が持続する蚊帳の開発により解決した。また、その技術を途上国に WHO や UNICEF との協働プログラムにより無償移転することでマラリアの感染リスク低下はもちろん、現地の雇用創出にも貢献した。技術の無償移転に加え、同社のオリセットネット需要も拡大したことから同社にとっても恩恵がもたらされた[10][11]。

LIXIL は途上国で安価な簡易トイレを累計 100 万台以上販売しており、本業を通じて途上国の衛生環境の改善と衛生環境の不備に伴う性暴力事件の撲滅に貢献している。同社は急速に高まる途上国での衛生環境整備ニーズを事業機会と捉えており、今後更なる事業の拡大と社会課題解決への貢献を期待されている[12]。

良品計画はカンボジア、ケニア、キルギスの手工業者の能力開発を掲げ、JICA との連携を行ったり、UNDP によるビジネス行動要請(Business Call on Action)にもアジアの小売業として初めて承認された。同社はカンボジアの天然染商品やケニアのソープストーン商品、キルギスのフェルト商品を調達して、日本などの先進国の店舗でクリスマスギフトとして販売しており、生産地では、技術支援などを通じた品質向上や、化学物質の使用を減らすことによる環境負荷の軽減を実現している。同社の取組みは手工業者の技術向上による所得増加を単に実現しただけでなく、途上国の伝統工芸を生産性向上に伴う環境破壊から守ることに貢献しており、各方面から高く評価されている[13][14][15]。

「カカオを通して世界を変える」をモットーとする Dari K は生産者、加工者、消費者の三者にとって利益のあるモデルを実現すべく、従来は施しの一種とされたフェアトレードの構造を変革し、高い評価を得ている。インドネシアのカカオ農家が従来行ってこなかった発酵の工程を導入出来るよう技術指導し、それにより調達されるカカオの質を向上させ、農家の収入向上、地域経済の発展や雇用創出を実現しており、また同社にとっても質の高いカカオの安定調達を実現している。また、同社のチョコレートは通常とは異なる製造工程によって生産されるため、カカオ本来の味わいや風味が楽しめるという点で市場における高い競争力も実現されている[13][16][17]。

先進的な CSV 事例を行っているとして高い評価を得ている伊藤園は、茶産地育成事業として、耕作放棄地を利用した茶園の造成を推進している。新たな茶園の運営に必要な茶葉生産に関する技術やノウハウを伊藤園が全面提供することで、茶の栽培技術を伝承し、地域の雇用創出にも貢献している。また、この事業による新規茶園で生産された茶葉は一括して伊藤園が買い取っており、生産者にとっては安定収入が見込める点で、また伊藤園にとっては先細る国内の茶葉市場において安定的な調達を行える点で双方のメリットを実現している。このモデルは生産者と調達者の双方の利益、また社会的価値と経済的価値の両者を実現し、食料自給率の低下や農業人口の減少、耕作放棄地の拡大といった日本の社会課題に歯止めをかける理想的な CSV 事例と言えるだろう[18]。

フロムファーマーイーストは地球環境への問題意識から創業され、「経済発展＝環境破壊」の仕組みを改め、「環境保全＝経済発展」の仕組みへと変革させるべく、そのまま自然界に廃棄しても環境負荷をかけないオーガニック原料を使ったシャンプーなどの美容商品を消費者に販売している。同社はカンボジアの農村部の生産者と契約し、植林・製品開発・得られた利益を森林に再投資するという循環型モデルでビジネスと環境保全を両立している。同社の事例は経済産業省の支援事業として COP21 で発表されたり、国内初の SDGs ビジネスアワードに上述の Dari K と共にノミネートされるなど、多方面から高い評価を受けている[13][19][20]。

しかしながら、日本企業は本業を通じた社会課題解決という文脈において国外企業よりも遅れを取っている。社会課題の解決意欲や社会貢献意識を持ち、CSR 活動や寄付型、無償の技術提供型、製品提供型のプロジェクトを行っている例は多数あるものの、事業戦略としての戦略的 CSR や CSV に取り組み、ビジネスとして成功している例は未だ欧米諸国に比べると

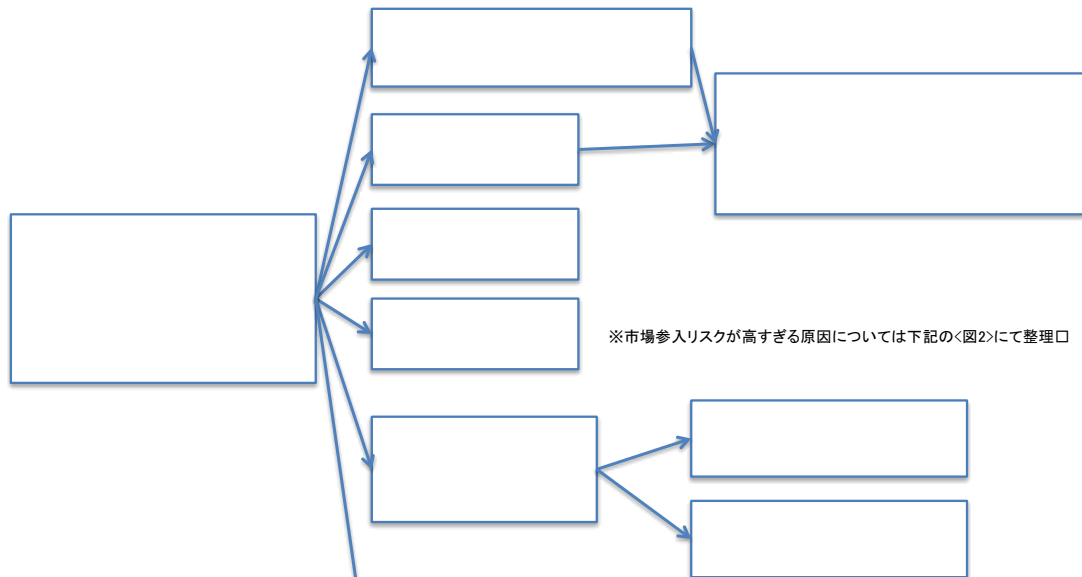
少ない。

〈社会課題の本業を通じた解決に立ちはだかる障壁〉

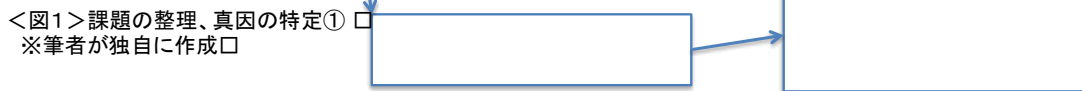
本業を通じてビジネスとしての社会課題を解決するという潮流は世界中で高まっているものの、その実現には数々の障壁が存在し、事業の頓挫や市場参入への躊躇を招いている[13]。

ここでは主な課題を挙げ、それらを引き起こす真因を特定する。主に世界共通の課題としてよく挙げられるのが、①市場参入リスクが高すぎる、②求められる知識とリソースは既存の組織の外側にある、つまり技術自体は存在する場合は多いものの、末端ユーザーと市場の十分な理解やポテンシャルが定かでないという点である。また、特に日本企業に顕著な課題としては、③日本企業に本業を通じて社会課題を解決するという概念(=戦略的社会課題解決ビジネス)自体が浸透していないことが挙げられる[1][13]。

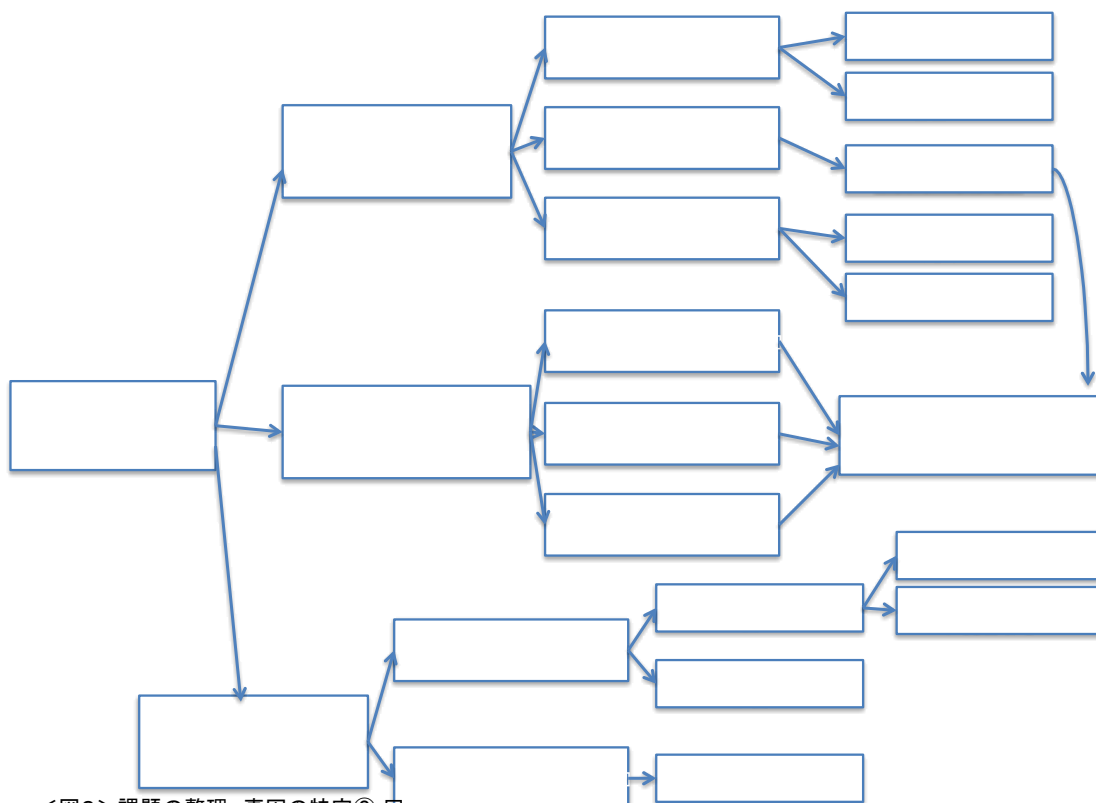
－ 戦略的社会課題解決ビジネスへの理解はある□



－ 戦略的社会課題解決ビジネスを知らない□



〈図1〉課題の整理、真因の特定① □  
※筆者が独自に作成□



<図2>課題の整理、真因の特定② □  
※筆者が独自に作成□

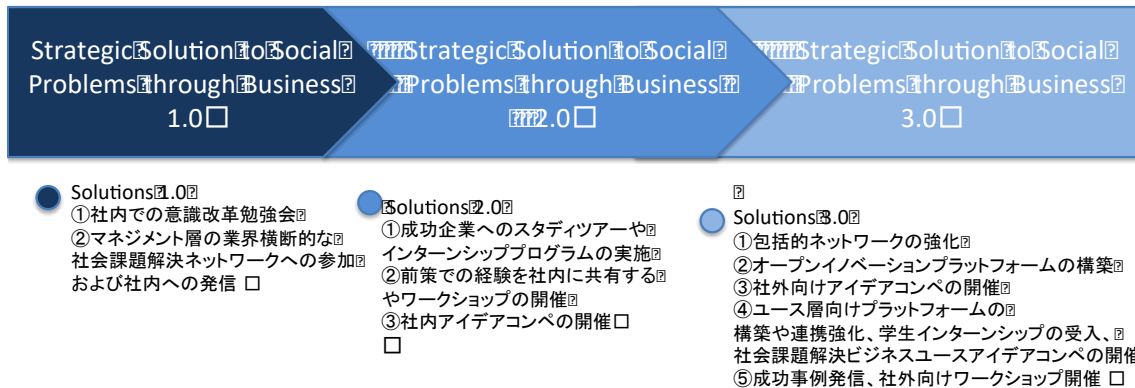
上記のよく挙げられる課題を踏まえ、<図 1>、<図 2>中では想定されうる表層の課題を左端に羅列し、そこから課題の原因を右方向に分解し課題を引き起こす真因を探っている。解決の実現性や他の課題への関連性、解決時のインパクトを加味するとアプローチすべき真因(図 1, 2 中の下線部分参照)は、

- (1) 本業の事業領域上の強みを活かした戦略的社会課題ビジネスが真に持続的であると日本企業が理解していない
- (2) 企業内部に前例が無いため実現のイメージがつかない
- (3) 戦略的社会課題解決ビジネスが真に持続的な社会課題解決ツールであると社会が認識していない
- (4) 現地でのニーズや実情を知るための十分なリソースやネットワークがない、  
の四点に大別される。

#### <具体的方策の提案>

前項で整理した真因を踏まえ、戦略的社会課題解決ビジネスの促進に向けた具体的な方策を提案するため、Strategic Solution to Social Problems through Business 1.0, 2.0, 3.0 という 3 つの段階に分類し、段階ごとに具体的方策を提案する。また、Strategic Solution to Social Problems through Business 3.0 の段階が、企業が最終的に目指すべき理想の姿である。下記の<図 3>では各段階の概要と具体的方策を整理している。

- 戦略的課題解決ビジネス受容の素地形成 □
- 戦略的課題解決ビジネス実現への具体的イメージ構想、実現に向けた具体的アクションプラン立案 □
- パートナーシップを通じた戦略的課題解決ビジネスの成功、自社をハブとしたオープンイノベーション促進、社会的ムーブメント醸成 □



<図3>各段階の概要(上段)と具体的方策(下段) ※筆者が独自に作成

### (A) Sustainable Solution to Social Problems through Business 1.0

- 段階：初期段階- 戦略的課題解決ビジネス受容の素地形成
- 対応する真因：(1)
- 目的：日本社会と日本企業が戦略的課題解決ビジネスを用いて、本業の事業領域上の強みを活かし社会課題を解決することが真に持続的であり、経済的価値と社会的価値の両者を実現し、企業と社会双方にとって有益であることを十分に認識し理解すること。
- 具体的方策：①社内での意識改革勉強会、②マネジメント層の業界横断的な社会課題解決ネットワークへの参加と社内への発信

#### ①社内での意識改革勉強会

多くの日本企業において社会課題をビジネスとして解決する戦略的課題解決ビジネスの概念は浸透しておらず、CSRは善意に基づく社会貢献活動に留まっており、その持続性に問題意識を感じる機会が無いので、まず内部の社員の意識を改革するために外部から専門家や実際に戦略的課題解決ビジネスに取り組む他社の担当者を招き、知識の整理や意識の変化を目的とした参加型のワークショップを開催する。

#### ②マネジメント層の業界横断的な社会課題解決ネットワークへの参加と社内への発信

従来型のCSRを脱しより持続的な戦略的課題解決ビジネスに取り組むためには、社内での意思決定権を有するマネジメント層の意識を変革することが不可欠である。マネジメント層は他社員に比べ経営に深く携わる故、これらのビジネスの成功による自社への経済的価値や自社の社会的価値向上をより前向きに捉えやすいとも言える。具体的にはGlobal Compact Network Japan[21]やSDGs Holistic Innovation Platform(SHIP)[22]などへの参加を通じてネットワークを構築し知見を深めるべきである。またこれらの勉強会を通じて得られた学びを社内へ発信する。

## **(B) Strategic Solution to Social Problems through Business 2.0**

- 段階：第二段階- 実現に向けたアクションプランの具現化
- 対応する真因：(2)
- 目的：戦略的社会課題解決ビジネス実現への具体的イメージの構想、実現に向けた具体的アクションプラン立案
- 具体的方策：①成功企業へのスタディツアーやインターンシッププログラムの実施、②前策での経験を社内に共有する報告会やワークショップの開催、③社内アイデアコンペの開催

### ①成功企業へのスタディツアーやインターンシッププログラムの実施

前段階で戦略的社会課題解決ビジネスの持続性や有益さを認識し実現に移そうと考えた場合、次なる障壁として立ちどころなのは具体的イメージを想像することの難しさであろう。戦略的社会課題解決ビジネスの実現をよりイメージしやすくするために、成功企業へのインターンシップやスタディツアーを実施することは有効と言える。これにより、自社にも成功の可能性があることをマネジメント層や若手社員に確信させることが狙いである。成功のイメージをより具体化するために、その企業の業界やリソースから自社にも取組める可能性が高い領域での成功企業を受入先として選定することを留意しておきたい。また受入側企業にとっては、同業者の進出により産業クラスターがより充実する点、社会課題解決の更なる加速に貢献出来る点で意義がある[3]。プログラムへの参加募集については、マネジメント層は各部署から数名ずつの任命制、その他の中堅や若手社員については社内公募制で行う。また、社外専門家や受入先企業の担当者を招き、事前事後研修を行い、研修の効果の最大化を図る。

NPO 法人 CROSS FIELDS は、提携企業の社員に、派遣元企業の関連分野で活動するアジア新興国の企業や NPO にて数ヶ月間の勤務経験を提供するという「あらゆる枠を超えて社会課題に挑む原体験 新興国留職プログラム」を提供しており、社会課題解決意識醸成のためにインターンシップを行うという文脈において、本策のモデルケースとして挙げられる。また、本プログラムには事前・事後研修や派遣中の定期的な面談も設けられ、留職の効果の最大化が図られている。教育産業分野からの過去の参加者からは、留職プログラムを通じて「世界の教育に貢献したい」という夢を思い出したり、現地の実情や現地に適したソリューションを提案することの重要性を学んだという声が上がっており、社会課題解決の成功イメージを掴むという有意義な機会が提供されたと言える[23]。

### ②前策での経験を社内に共有する報告会やワークショップの開催

限られたプログラム予算と参加可能人員を加味し、効果を最大限に波及させるために、プログラムに参加した社員が、社内の他の社員に学びや成果を発信し関心の輪を広げるための取り組みを実施する。

### ③社内アイデアコンペの開催

社員がスタディツアーやインターンシッププログラムから得た構想を活かし、全社的な利益として還元するために、社内公募制新規事業立案コンペを行う。審査員として社内の CSR 担当部署の社員やマネジメント層、外部の専門家や社会起業家を招き、採用されたアイデアは実際に新規事業として社をあげて取り組む。

リクルートマーケティングパートナーズは、前身である RING を含めると 30 年以上、継続されている新規事業提案制度 NewRING byRMP という社内アイデアコンペを開催しており、過去にはゼクシィ、ホットペッパー、受験サプリといったリクルートを支えるコア事業を発掘している。これは社会課題解決のために、社員の新事業アイデアを自社の事業として成功させた好例と言えるだろう[24]。

## **(C) Strategic Solution to Social Problems through Business 3.0**

- 段階：第三段階- パートナーシップを通じた戦略的社会課題解決ビジネスの成功、自社をハブとしたオープンイノベーション促進、社会的ムーブメント醸成
- 対応する真因：(3), (4)

- 目的：プランを実現するために必要な社内外パートナーシップを構築し、また時に自社がイノベーションハブとなり、実際に戦略的社会課題解決ビジネスを事業として成功させ、これを社会的ムーブメントにまで発展させること。

具体的方策：①包括的ネットワークの強化、②オープンイノベーションプラットフォームの構築、③社外向けアイデアコンペの開催、④ユース層向けプラットフォームの構築や連携強化、学生インターンシップの受入、ユース向け社会課題解決ビジネスアイデアコンペ開催、⑤成功事例発信、社外向け啓発ワークショップ開催

#### ①包括的ネットワークの強化

戦略的社会課題解決ビジネスに取り組む上での障壁のひとつとして、現地の実情やニーズ、マーケットのポテンシャル、適正価格、適正技術レベルなどが分からないことが挙げられ、その原因として現地の実情やニーズを把握している機関(NGO, NPO, 国際機関など)と事業を行いたい企業との間の、ビジネス実現のために足りない分野(サプライチェーンプレイヤーや現地での人材獲得や教育、ボトム層へプロダクトを供給するための小売チャンネル)を補完出来るパートナーシップやネットワークの欠如が挙げられる。また、事業を行う際に必要な資金を調達するための金融機関や、技術を有するものの事業を行う機会がない研究機関なども包括的に結びつけることで、より戦略的社会課題解決ビジネスを促進することが可能である。以上から戦略的社会課題解決ビジネス実現に必要なあらゆる社内外の包括的ネットワークを強化すべきである。

デンマークの包括的ネットワークを提供している団体 Access2innovation は「求められる現地の知識とリソースが既存の組織の外側にあるため高すぎる市場参入リスクが回避出来ない」という企業にとって BoP ビジネスを行う上での最大の課題のひとつを解決すべく、企業、NGO、研究機関の三者間のネットワークを構築し各者の間に入り、現地のリソース、ニーズを基にしたビジネスアイデアを研究機関の技術と企業のリソース、投資家や融資機関の参画によりビジネスとして成功させ、注目を浴びており、本策の好例として挙げられる[13][25]。

また、国内の既存のネットワークとしては Japan Innovation Network と UNDP が他パートナーと協働で運営している SHIP が挙げられ、SDGs の具体的なゴールに関連付けて、ビジネスモデル構築を行うイノベーションプログラムも提供されているものの参加費用が高額であることや代表的な成功事例に欠けるなど解決すべき課題が残されている。

また、NGO と企業のマッチングを行い事業化のサポートを行う国内事例としては、国際協力 NGO センター(JANIC)が挙げられるが、ビジネスとしての成功事例には乏しく、パートナーシップをより包括的に充実させ、より多くのステークホルダーを巻き込むべきだと言える。更に事業としての成功を導くためには、NGO と企業間のアクセラレーターの役割を担うポジションを導入することも検討されるべきであり、こちらも解決すべき課題が残されている事例と言える[26]。

途上国の人々に生活の向上と自立を目指し、革新的なテクノロジーを現地の人々へ届けるというミッションを掲げ活動する NPO 法人 Kopernik は、無償提供ではなく、経費を差引いたリターンを新たなプロジェクトに投資するというビジネスと非営利の中間モデルを用いて、適正価格で適正技術を提供している。プロジェクトの対象者数は 40 万人に上り、9 万以上のテクノロジーを 26 カ国に届けて来た。Kopernik は現地の NGO や企業と連携し、的確な現地のニーズを把握し、BoP ビジネスにおける難関のひとつである貧困層への流通経路を確立し、現地に必要な技術や製品の普及を実現し、精度の高い事前調査や事後モニタリングを行っている。また、技術提供を行うパートナーの一例として有限会社ヒマラヤが挙げられ、企業パートナーである ROHTO 製薬株式会社はインドネシアでの森林火災の被災者に洗眼薬を提供し、日本航空株式会社はマイレージの寄付を通じた支援を行っている。Kopernik はまさに、技術者、現地パートナー、資金提供者を結ぶハブとなっており、包括的ネットワークを体現している好例と言えるだろう[27]。

#### ②オープンイノベーションプラットフォームの構築

新しいアイデアの事業化をより加速するためにオープンイノベーションプラットフォームを設置し、社会課題解決の種となるアイデアを取り入れ、実現に必要な技術やリソース、人材をアレンジする場とし、オープンイノベーションを促進すべきである。本稿で参照したインクルーシブビジネスの成功事例には、テクノロジーを上手く利用し、ボトム層にサー



ビスへのアクセスを実現したり、従来のビジネスモデルをテクノロジーにより簡素化しコストカットを行い、ボトム層に提供出来るようにした事例もある。このことから、単一分野を越えた業界横断的なイノベーションが戦略的社会課題解決ビジネスを成功に導く可能性を握っていると言える。

例えば、味の素グループは、2009 年度にガーナで栄養改善プロジェクトをソーシャルビジネスとして立ち上げている。ガーナ大学、米国 NPO Nevin Scrimshaw International Nutrition Foundation と味の素グループの三者共同プロジェクトを行い、栄養改善への知見が深いオランダのライフサイエンス企業とも連携し、オープンイノベーションによる製品開発を行っている[28]。また、製造業による事例として、Unilever が Unilever Open Innovation Portal を介して世界中の研究機関、研究者、スタートアップ、既存のサプライヤーからイノベーションのアイデアや技術を募集していることも挙げられる[29][30]。

まさに筆者の理想とする成功事例として、産学市民が連携し、世界の知の集合・最適化を目指すプラットフォームとして、三菱総合研究所が 2017 年から始動している“未来共創イノベーションネットワーク (INCF)”を紹介したい[31]。INCF はオープンイノベーションから生まれる集合知と様々な先端技術を組み合わせ、量・質ともに豊かさを持続できる未来社会を共創することを目標としている。活動のテーマとして、「ウェルネス」、「教育」、「水・食糧」、「防災」、「エネルギー・環境」、「モビリティ」の 6 つの課題を想定している。また、活動を 4 カテゴリーに分類し、①「世界から人と知を集める」では総会や社会課題セミナー、ビジネスアイデアコンテスト、②「オープンイノベーションを加速」では、スペシャル・インタレスト・グループ、テクノロジーパートナー制度、③「共創による社会実装基盤の形成」ではワーキンググループ、実証実験、④「活動のアピール」では活動報告や PR を実施している。また、SHIP と協働のワークショップやフォーラムも開催される予定だ。このプラットフォームが上手く機能すれば、三菱総合研究所にとってはビジネスチャンスや人材の発掘、また社会課題解決ビジネスの分野におけるイニシアチブの獲得という点、協賛企業や研究機関、大学、中央省庁、地方自治体、アントレプレナーにとってはオープンイノベーション実現を可能にするチャンスやネットワーク、リソースの獲得という点で、全ての関係者にとって有益で理想的なイノベーションハブとなることだろう。

リバースプロジェクトとイトーキが 2016 年に協同して立ち上げた、社会的課題を社会性収益事業として解決する事業共創 PLATFORM「Corporate Social Will」も事業としての社会課題解決を促進するためのオープンイノベーションハブである。事業共創プラットフォームとして、イトーキ東京イノベーションセンターでのイベント開催や新規事業に有益な情報やツールの提供、会員間の交流が行える CSW クラウドサービスの展開を行っている。それに加えて、社会性事業開発サポートプログラムとして、参加企業に対するメンタリングサポートや事業開発サポート、マーケティング調査やマーケティング支援を提供し、アイデアを事業として実現する可能性を高めている[32]。日本でも近年、INCF や CSW のようなオープンイノベーションのための共創ネットワークの整備が進んできており、国内企業や団体の事業を通じた社会課題解決が今後促進されるだろう[33]。

また、テクノロジーコンサルティングで有名なアクセンチュアは、未踏社団とアクセンチュアのオープンイノベーション促進にむけた連携を発表しており、新規事業の創出や、社会や地域の課題解決に資するオープンイノベーションを生み出すことを目指している [34]。具体的には IoT や AI、ロボティクス、ブロックチェーンなどの領域において卓越した未踏社団の人材がアクセンチュアの顧客にワークショップや新製品、サービス立ち上げの支援を行う。またフィンテックのような「X-Tech 領域」において、新規事業の戦略策定から新しいソリューション提供、新会社立ち上げまでをアクセンチュアのコンサルタントと未踏社団の人材が協働で行う。

同社はデジタル変革に資する人、技術、アイデアを社内外から集約し、オープンイノベーションを促進する目的で、デジタル・ハブの開設[35][36]や、イノベーションで社会を変えるために、オープン・イノベーション・イニシアチブの設立[37]にも力を入れており、デジタル変革によるオープンイノベーションの創出や社会課題の解決に積極的に取り組み、業界を牽引している。

### ③社外向けアイデアコンペの開催

社外向けのビジネスコンペの開催は、ビジネスアイデアの発掘を行える点、戦略的社会課題解決ビジネスへの取り組みを社会にアピールしイニシアチブを取ることが出来るという点

の二点において有効であると言える。

具体例として、CSVへの取組みにおいて先駆的な地位を築いてきたNestleは、The Nestle Creating Shared Value Prizeを2010年以來2年おきに開催しており、既存のスマールビジネスやパイロット調査で効果が立証済みの社会的価値と経済的価値を実現するCSVビジネスのスケール化を目的とし、賞金約5000万円を受賞事業に投資している。過去の受賞例として、2010年大賞の小規模農家への生産性向上のために質の高い種子や肥料の使用、プラスチックの柵や灌漑設備の設置を助言するビジネスを行うiDE Cambodiaや、2012年大賞のパラグアイの貧困農作地域にて、起業家的で実践的なスキルを身につけ貧困から抜け出せるような教育を行う農業学校を運営する Fundacion Paraguaya、2014年大賞の蜂蜜のフェアトレードを行うと同時に南スーダンの地方小規模農家を養蜂家に育て、所得向上と効果的なバリューチェーン構築を実現した Honey Care Africa、2016年大賞のキャッサバ農家に市場アクセスを実現したカメルーンのAgro-Hubが挙げられ、社会的インパクトを及ぼしている [38]。

また、上述の三菱総合研究所の未来共創イノベーションネットワークによる社会課題解決のための INFC ビジネスアイデアコンテストが 2016 年から開催されており、2016 年はウェルネス分野での社会課題解決のためのビジネスアイデアを募集し、『Chrono Wellness:世界初、体内時計を可視化して、睡眠を改善するサービス』と『健康維持のための快適環境整備～プラズマ・静電気力による大気汚染・感染症対策～』が表彰された。2017 年はエネルギー・環境分野と水・食料分野をテーマに社会課題解決のためのビジネスアイデアを募集しており、前年同様、二次審査通過者を対象に三菱総合研究所の研究者によるメンタリングセッションを実施し、テーマの領域や事業戦略の専門家などからなるメンター陣からビジネスモデルのブラッシュアップやプレゼンスキル向上の支援を行っており、ソーシャルビジネスを行う上での課題としてよく挙げられる収益実現の壁を意識した実践的で手厚いプログラム設計となっている。数あるビジネスコンペの中でも社会課題解決のためのビジネスアイデアを募集するものは未だ珍しく、コンペ開催により、戦略的社会課題解決ビジネス分野において、開催者はイニシアチブを握るチャンスを得られる点で、開催のメリットは大きく、社会全体の同分野のクラスター強化にも貢献出来ると言えよう [39]。

#### ④ユース層向けプラットフォームの構築や連携強化、学生インターンシップの受入、社会課題解決ビジネスアイデアユースコンペの開催

近年ユース層の社会課題解決への関心が高まっており、ビジネスを通じた戦略的社会課題解決の持続性や有効性を彼らに伝え、具体的行動を促すことも産業クラスターの形成や社会全体への貢献という観点から非常に有意義と言える。ユース層向けの戦略的社会課題解決ビジネス促進のプラットフォームの構築や連携強化は自社への人材確保やアイデアの発掘という観点から有意義である。

例えば、日本企業の社会課題解決への貢献促進を掲げた Team Business for Sustainability (筆者所属) [40] といった若手の活動団体のように問題意識を基に日本企業や国際機関、有識者とのコラボレーションを行い、ビジネスとしての社会課題解決に奔走している若手と協業しプロジェクトや意識啓発イベントを行うことも、若手育成を通じた社会全体への貢献や自社への人材の引抜きというメリットが得られ、有意義と言えよう。

また、戦略的社会課題解決ビジネスを行う自社の部門に学生をインターンシップとして受入れることも同分野のクラスターを強化する観点と優秀な人材の確保という点で価値がある。

CSV や Inclusive Business の実践において有名な Coca-Cola グループはジョージタウン大学のグローバル人的資源管理プログラムとパートナーシップを結び、毎夏、CSV プロジェクトを行う部署へのインターンシップ受入を行っている。座学では得られない現場での経験が学生達の今後の将来設計に多大な好影響を及ぼしている [41]。

またユース向けの社会課題解決ビジネスアイデアコンペの実施は、若手ゆえアイデアやビジネスモデルの実現性が不十分であるという点を加味してでも、自社が社会課題解決ビジネスの分野において積極的に取組みを行っていることを発信出来る点や優秀な人材やアイデアの発掘を行える点から、開催する価値があると言える。

例えば、Nestle Philippines は The 2014 Creating Shared Value Youth Forum を開催し、国内の有力大学から学生を招待し CSV への理解を促進し、プログラムの一環として廃棄物マネジメントや栄養、地方発展をテーマとしたケーススタディコンペを実施している

[42]。

加えて、ビル・クリントン財団が実施する賞金1億円の HULT PRIZE も学生向けの代表的な社会課題解決ビジネスコンペとして挙げられ、今までに1500個以上のソーシャルビジネスのアイデアを生み出し、2万5000人以上の学生が参加し、画期的な社会課題解決ビジネスを世に送り出して来た。2017年のテーマは、難民の人間の潜在能力を呼び起こすための持続的かつ拡大可能なスタートアップビジネスの提案であり、過去には食糧危機やヘルスケアにおける課題、幼児教育の低普及率、過密型スラム住民の貧困、などの解決がテーマとして設定された[43]。本コンペが及ぼす社会的および経済的効果は非常に大きく、Harvard Business Reviewにも取り上げられ、各方面から高い評価を得ている。

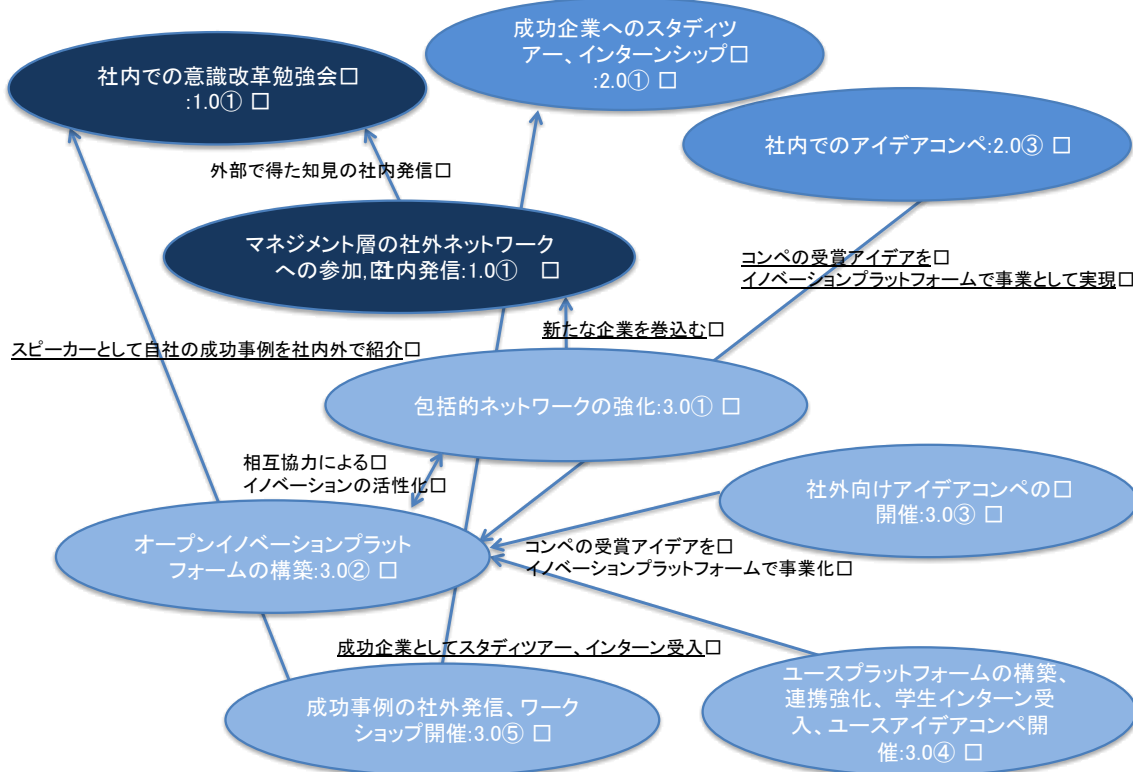
#### ⑤成功事例発信、社外向け啓発ワークショップ開催

戦略的社会課題解決ビジネスを日本社会に広め、より身近な存在にし得る社会的ムーブメントを起こすために、自社の成功事例を社外に発信し、意識啓発を目的としたワークショップを開催することも有効な策である。自社の戦略的社会課題解決ビジネスが成功するまでに得られたノウハウやネットワーク、成功の鍵や失敗例を紹介し、参加者に戦略的社会課題解決ビジネスの実現をより身近に感じてもらい、そこから参加者がどのように戦略的社会課題解決ビジネスに自社の事業領域を用いて携わることが出来るのか、また日々の消費生活においてどのような影響をもたらすかなどを考える機会を提供すべきである。また、本策の実施は成功企業として課された使命と言っても過言ではない。

アマタグループではSDGs 戦略研究会を発足し、サステナブル経営の専門家を招き、社外の役員、経営企画部門のリーダー等を対象とした勉強会を開講している。また、The Strategic Stage という同社が本業を通じて得た企業の持続性向上やSDGs ビジネスを推進するためのノウハウ、技術、ネットワークを統合サービスとして提供するコンサルティング事業も展開しており、大企業などのSDGs 関連ビジネスの立上げや支援を行い、自社の成功を自社だけに留めず、社会全体に還元している好例と言えるだろう [44] [45]。

以上の Strategic Solution to Social Problems through Business 1.0 から 3.0 までの方策は相互に関連性が高く、以下の<図 4>にて相互関連性や方策実施後の波及効果を整理している。

〈図4〉各方策の相互関連性 ※下線は全段階の方策が実現された後、波及的に及ぼされる効果を示す。筆者が独自に作成。□



残念ながら、戦略的社会課題解決ビジネスという概念は普及し始めてから日が浅いこともあり、各関係者も効果的な手法や方策の評価方法を模索している段階である。現在、世界基準での統一的なインパクト評価指標は確立されておらず、各企業や団体、コンサルティング会社が独自に評価指標を作成しており、いわば乱立状態にある。それゆえ、本稿で提案した具体的方策の及ぼし得る効果を定量的に示すことが出来ず、真にどの方策が効果的であるかを、客観的視点から述べられなかったことをお詫び申し上げたい。また、紹介した既に実施されている具体的方策の及ぼした効果についても、上述の背景や、取組みが始まってからまだ日が浅いこと、得られた情報が限定的であったことから、十分な効果を客観的かつ定量的に立証出来なかったことをお詫び申し上げたい。

限られたリソースを有効に活用し、適切な方策を講じるために、1日も早く統一的かつ有用な評価基準が確立されることを願って止まない。

#### 〈おわりに〉

戦略的社会課題解決ビジネスに積極的に取り組む姿勢こそが企業に求められる 21 世紀型イノベーションであると筆者は考えており、このような企業では是非働きたいと思う。

本稿で紹介した成功事例や具体的方策の提案において、戦略的社会課題解決ビジネスによって解決されていた課題は主にグローバル規模での国外課題が多かったものの、個人的には日本国内にも少子高齢化や震災後の復興問題、子供の教育格差や女性の社会進出や貧困問題など、社会課題は山積みであり、これらの課題も早急に解決されるべきだと考えている。

日本企業は CSR 活動を通じて既におおいに社会に貢献しており、筆者も所属団体である Team Business for Sustainability を通じてある日本企業の CSR 企画に携わる機会に幸運ながら恵まれ、このような姿勢を持つ日本企業や日本社会を誇りに思っている。しかし、本

稿で幾度か述べた通り、真に持続的でかつ長期的に社会に貢献するためには、本業を通じて事業、ビジネスとして社会課題を戦略的に解決することが最適であり、またこれが世界の潮流となってきたと考える。それゆえ、日本社会に戦略的社会課題解決ビジネスが浸透し、より多くの日本企業が本業を通じて社会課題を解決し、世界中の全ての人々が幸福に暮らせる日々が一刻も早く訪れることを願って止まない。

最後に、本稿で示した具体的方策は網羅的でも費用対効果が抜群というわけでもなく、改善点も多いことをご留意頂くとともに、これらが少しでも実現され、戦略的社会課題解決ビジネスが浸透し、よりよき世界が実現されれば幸いである。筆者は生涯を通じて社会課題の戦略的解決に取り組みたい。

#### <参考文献>

[1] 川村 雅彦： ニッセイ基礎研究所レポート- ソーシャルブランディング 3.0 社会課題の解決に向け、「本来の CSR」と CSV を統合する!! 2015

[2] Michel E. Porter & Mark R. Kramer: Strategy and Society- the Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility 2006

[3] Michel E. Porter & Mark R. Kramer: Harvard Business Review- Creating Shared Value 2010

[4] C.K. Prahalad and Stuart L. Hart: strategy+ business- The Fortune at the Bottom of the Pyramid 2002

[5] IFC(国際金融公社): インクルーシブ・ビジネス~成功企業から学ぶノウハウ~ 2015

[6] V. Kasturi Rangan & Katharine Lee: Harvard Business Review- Bridge International Academies: A School in a Box 2013

[7] IFC(国際金融公社): インクルーシブ・ビジネスの軌跡 2016

[8] Nestle: Village Women Dairy Development Programme  
<https://www.nestle.in/csv/case-studies/villagewomendairy>

[9] Jane Nelson, Eriko Ishikawa & Alexos Geaneotes- Harvard Kennedy School and International Finance Cooperation: Developing Inclusive Business Models- A Review of Coca-Cola's Manual Distribution Centers in Ethiopia and Tanzania 2009

[10] 住友化学のマラリアへの取組み: 「オリセット®ネット」を通じた支援  
<https://www.sumitomo-chem.co.jp/csr/olysetnet/initiative.html>

[11] (財)日本国際交流センター、世界基金支援日本委員会: 地球規模感染症と企業の社会的責任: 三台感染症- エイズ・結核・マラリアに立ち向かう企業: 事例5 住友化学 2009

[12] LIXIL: PRESS RELEASE- 新興国向け簡易式トイレ『SaTo』 累計使用台数 100 万台突破へ 2016

[13] Fernando Casado Caneque & Stuart L. Hart: Base of the Pyramid 3.0 Sustainable Development Through Innovation and Entrepreneurship- 平本督太郎 訳, 第一版, 英治出版, 2016

[14] ケニアとキルギスから世界の MUJI へ | 2011 年度 | ニュース- JICA

[https://www.jica.go.jp/topics/news/2011/20111031\\_02.html](https://www.jica.go.jp/topics/news/2011/20111031_02.html)

[15] 株式会社良品計画 | サポーター宣言 グローバル人材・CSR・BOP ビジネスの可能性- JICA ボランティア

<http://supporter.jica.go.jp/company/muji/>

[16] Dari K- インドネシア産カカオ豆生産・チョコレート製造販売

<http://www.dari-k.com>

[17] カカオ豆ベンチャーの Dari K、事業拡大

<http://venturetimes.jp/venture-news/food/2814.html>

[18] 茶産地育成事業とは | 伊藤園 茶産地育成事業

<http://www.itoen.co.jp/csr/cultivate/concept/index.html>

[19] みんなでみらいを / 会社概要

[http://minnademiraio.net/user\\_data/company.php](http://minnademiraio.net/user_data/company.php)

[20] 金沢工業大学が、国連に加盟する 193 国が達成を目指す SDGs に貢献する取り組みを開始。取り組みの第一弾として、日本初となる SDGs ビジネスアワードを創設 | ニュース | KIT 金沢工業大学

[http://www.kanazawa-it.ac.jp/kitnews/2017/0316\\_sdgs.html](http://www.kanazawa-it.ac.jp/kitnews/2017/0316_sdgs.html)

[21] Global Compact Network Japan

<http://ungc.jn.org/index.html>

[22] SHIP: SDGs の達成をビジネスで目指すプラットフォーム [JIN&UNDP]

<https://www.sdgs-ship.com>

[23] 新興国「留職」プログラム | NPO 法人クロスフィールズ

<http://crossfields.jp/lp/ryushoku/>

[24] NewRING by RMP ピッチコンテスト | リクルートマーケティングパートナーズ

[http://www.recruit-mp.co.jp/feature/company/rmp\\_newring\\_byrmp2.html](http://www.recruit-mp.co.jp/feature/company/rmp_newring_byrmp2.html)

[25] Access2innovation

<http://access2innovation.com>

[26] 企業と NGO の戦略的パートナーシップに携わる | NGO と企業の連携推進ネットワーク

[http://www.janic.org/ngo\\_network/example/08/ngo.html](http://www.janic.org/ngo_network/example/08/ngo.html)

[27] コペルニク テクノロジーをラストマイルに

<https://ja.kopernik.info>

[28] 特集 1 創業のころを世界で実践する～おいしく食べて、健康づくり。味の素グループの変わらない願いです

[https://www.ajinomoto.co.jp/activity/csr/pdf/2010/ajinomoto\\_008-014.pdf](https://www.ajinomoto.co.jp/activity/csr/pdf/2010/ajinomoto_008-014.pdf)

[29] Open Innovation | About | Unilever global company website

<https://www.unilever.com/about/innovation/open-innovation/>

[30] Unilever Open Innovation Portal

<https://oiportal.yet2.com/index.jsf>

- [31] 未来共創イノベーションネットワーク：社会課題をビジネスで解決する MRI  
<https://incf.mri.co.jp>
- [32] 事業共創 PLATFORM | Corporate Social Will  
<http://csw.itoki.jp/platform/index.html>
- [33] 社会的事業の共創プラットフォーム続々と | オルタナ S  
[http://alternas.jp/study/it\\_social/65189](http://alternas.jp/study/it_social/65189)
- [34] 未踏社団とアクセントチュア、オープンイノベーション促進で協業  
<https://www.accenture.com/jp-ja/company-news-releases-20160712-2>
- [35] アクセントチュア・デジタル・ハブ デジタル変革に資する人、技術、アイデアを社内外から集約し、オープンイノベーションを促進  
<https://www.accenture.com/jp-ja/accenture-digital-hub-index>
- [36] ニュースリリース アクセントチュア株式会社- デジタル変革の支援拠点「アクセントチュア・デジタル・ハブ」を新設  
<https://www.accenture.com/jp-ja/company-news-releases-20160712>
- [37] チーム紹介ーイノベーションで社会を変える | アクセントチュア  
<https://www.accenture.com/jp-ja/open-innovation-initiative-meet-the-team>
- [38] The Nestle Creating Shared Value Prize | Nestle Global  
<http://www.nestle.com/csv/what-is-csv/nestleprize>
- [39] ビジネスアイデアコンテスト 2017 | 未来共創イノベーションネットワーク 三菱総合研究所  
<http://incf-contest.mri.co.jp/index.html#event>
- [40] Team Business for Sustainability- 民間企業の国際開発・環境・社会課題解決への貢献促進に向けた次世代を担うユースによる多様な集合知を  
<https://www.facebook.com/tb4s.info/>
- [41] My Internship with Coca-Cola: Creating Shared Value with COLETIVO: The Coca-Cola Company  
<http://www.coca-colacompany.com/coca-cola-unbottled/my-internship-with-coca-cola-creating-shared-value-with-coletivo>
- [42] UP students win Nestle Philippines' competition- Manila Standard  
<http://www.thestandard.com.ph/lifestyle/youth/209651/up-students-win-nestle-philippines-competition.html>
- [43] Hult Prize | Hult Prize foundation official website  
<http://www.hultprize.org>
- [44] SDGs 戦略研究会 アミタグループ  
<http://sdgs-strategy.jp/?hdside>
- [45] 2016 年度 年次報告書 アミタの価値のつくりかた  
P. 18 「The Sustainable Stage」～「持続可能」というニーズを捉えた企業向けサービス  
[http://www.amita-hd.co.jp/ir/annual\\_report\\_2016\\_jp.pdf#page=30](http://www.amita-hd.co.jp/ir/annual_report_2016_jp.pdf#page=30)

