

# ソーシャルイノベーションカンパニー調査報告書

～新しい価値を創造する企業とは～

平成24年12月

公益財団法人日本財団  
経営支援グループ CSR 企画推進チーム

## ソーシャルイノベーションカンパニー調査の実施にあたって

日本財団では、2005年度から2011年度まで約6ヶ年にわたって日本企業のCSR情報の開示度に関する調査を行ってきました。約6ヶ年の間、本調査に携わってくる中で、企業行動の何が変わったのかということや、CSRという言葉の意味するところについて、ずっと考え続けてきました。CSRという考え方が、そもそも現時点での社会の課題や要請に対応する所からスタートしている以上、どうしても受け身の発想にならざるを得ないのではないか、という思いがありました。

今回「ソーシャルイノベーションカンパニー」という調査を試みたのは、このような問題意識に立ち、現時点で顕在化している課題への対応ではなく、今後の社会で重要となってくる課題に対して能動的に対処していくような発想が必要と考えたからです。

今回の調査では、「ソーシャルイノベーションカンパニー」を定義するにあたり、

- ① 従来は、政府、自治体などが行ってきた社会課題をビジネスの手法で解決している企業
- ② 短期的な収益を越えた長期的視点から取り組みを行っている企業
- ③ NGO/NPOとの連携によって社会課題を解決する人材育成を行っている企業

という3つのクライテリアを考えました。

ただ、はじめからこうしたクライテリアがあったわけではなく、調査を進めていきながら、様々な企業の取り組みを分析していく中で、上記のような考え方に収斂をしていきました。

3つのクライテリアはあくまでも大まかな定義であって、これを満たせばソーシャルイノベーションを実現できるといったものでもありません。

しかし、本報告書の中で取り上げている企業の取り組みの事例を詳しく見ていくことで、企業がビジネスの視点を持って社会課題と関わることによって、どういうインパクトが社内外に起こし得るのか、そのヒントを得ることができると思います。

報告書の中では、東証1部上場企業へのアンケート及びヒアリング調査を行った上で、特に先進的な取り組みをされていると考えられた企業9社の事例についてご紹介していますが、各社の取り組みの背景を分析することによって、どうすればビジネスの領域から社会課題の解決にアプローチできるのか、その背景や要因についての理解を試みています。

今回の調査が、今の日本や社会で起こっている課題の解決のため、企業の取り組みを少しでも後押しすることにつながれば幸いです。

「ソーシャルイノベーションカンパニー」評価委員会 委員名簿 .....	5
1. ソーシャルイノベーションカンパニー～新しい価値を創造する企業とは～ .....	6
委員からのメッセージ .....	6
いまなぜソーシャルイノベーションなのか 米倉 誠一郎 .....	7
ソーシャルイノベーションは「本能」の産物である 岩崎 卓也 .....	10
新しいゲームのやり方を模索しよう 坂之上 洋子 .....	12
ソーシャルイノベーションと企業の関係性 西田 治子 .....	14
「誇り」と「成長への実感」を持ちうるか 山内 幸治 .....	16
2. ソーシャルイノベーションカンパニーが求められる時代に .....	18
2.1 調査背景 .....	18
2.2 調査目的 .....	21
3. ソーシャルイノベーションカンパニーに関するアンケート調査の概要 .....	22
4. ソーシャルイノベーションカンパニーの事例 .....	25
事例企業のカテゴリー分け .....	25
味の素「ガーナ栄養改善プロジェクト」 .....	26
サラヤ「100万人の手洗いプロジェクト」 .....	28
GEヘルスケア・ジャパン「ヘルスプロモーションカーモデル実証プロジェクト」 .....	30
ヤマトホールディングス「まごころ宅急便」 .....	32
伊藤忠商事「プレオーガニックコットンプログラム」 .....	34
中越パルプ工業「竹紙」「里山物語」 .....	36
山梨日立建機「地雷除去活動」 .....	38
エイチ・アイ・エス「ボランティア・スタディツアー」 .....	40
パナソニック「新興国 NGO プロボノ」 .....	42
5. ソーシャルイノベーションカンパニーの普及に向けて .....	44
(1) ソーシャルイノベーションカンパニーの共通事項 .....	45
A) 社会課題の取り組みへのきっかけ .....	47
B) 事業の具体化・拡がり .....	50
C) 社会からの影響・社会への価値創出 .....	56
(2) 相違の見られた事項 .....	58
(3) ソーシャルイノベーションカンパニーの普及に向けた課題と今後の展望 .....	62
付録1. アンケート結果詳細 .....	64
1. ソーシャルイノベーションカンパニーに関するアンケート調査の概要 .....	65
2. アンケート調査結果 .....	67
(1) 事業に関わる社会課題 .....	67

(2) 事業戦略と社会課題 .....	69
(3) 事業を通じた社会課題への取り組み状況 .....	71
(4) 社会課題に対する取り組みのきっかけ・リソースの利用 .....	73
(5) 社内外への情報発信 .....	75
(6) 社内外への影響 .....	77
(7) 外部ステークホルダーとの連携・協力 .....	79
(8) ソーシャルイノベーティブな取り組み事例の記載状況 .....	81
(9) 本調査へのご要望 .....	82
付録2. セミナー報告 .....	83

## 「ソーシャルイノベーションカンパニー」評価委員会 委員名簿

敬称略（50音順）

（委員長）

米倉 誠一郎 一橋大学イノベーション研究センター教授  
プレトリア大学ビジネススクール日本研究センター所長

（委員）

岩崎 卓也 ダイヤモンド社 事業開発局 部長  
エディ 操 アメリカン・エクスプレス・インターナショナル,Inc.  
広報担当 副社長  
坂之上 洋子 ブランディング ストラテジスト  
渋谷 健 シブサワ・アンド・カンパニー株式会社 代表取締役  
西田 治子 一般社団法人 IMPACT Foundation Japan 理事  
事務局長  
山内 幸治 ETIC. 事業統括ディレクター

## 1. ソーシャルイノベーションカンパニー

### ～新しい価値を創造する企業とは～

#### 委員からのメッセージ

---

本調査の評価委員から本調査報告書を手にとられた皆様及びソーシャルイノベーションカンパニーに今後関係される皆様にメッセージを寄せて頂いています。

### ソーシャルビジネスとソーシャルイノベーション

ソーシャルビジネスとは、もともとは国、公共団体や国際機関などが行ってきた社会的な事業を、民間がビジネス的な手法で行うことである。もちろん、これまでも学校、病院、鉄道や電気・ガスといった公共性の高い事業を、私企業が一定の規制の下で行うこともあった。しかし、現在使われるソーシャルビジネスの意味はもう少し広く、これまでビジネスにはならないと思われていたような国際援助やきわめて収益性の低い事業でさえ、ビジネス手法を使って実現することが含まれている。

このソーシャルビジネスを、とくにイノベティブに運営するのがソーシャルイノベーションである。これまでのやり方で公的事業を民間が行っても、担い手が変わっただけで大きな付加価値は実現されない。社会的課題解決を、これまでのやり方を超越して、新しい付加価値をプラスする形で実現することがソーシャルイノベーションなのである。なぜなら、イノベーションとは単純に技術革新といった狭い概念ではなく、「社会や経済にとって新しい付加価値を生み出す一連の技術や組織そしてその活動自身のこと」だからである。

### 財政的要請

現代社会において、ソーシャルイノベーションが世界的に要請されているより根源的な理由には、各国における財政負担の急増が挙げられる。社会的課題とはいわゆる貧困、南北格差、福祉、失業、インフラ（社会基盤）、教育、差別、公共事業などであるが、従来これらの諸問題は政府や国際機関が税金を使って解決してきた。しかし、政府や国際機関の仕事は官僚的で非効率、しかも採算を度外視したものであった。先進国・途上国にかかわらず多くの国々は厳しい財政難に直面する一方で、教育機会や社会福祉の充実、世界平和の維持、環境問題、貧困対策など増大する財政支出に苦しんでいる。とくに、リーマン・ショック以降、世界各国が景気維持のために投じた巨額財政出動は財政負担を一層大きくし、2010年前半に顕在化したギリシャ危機はユーロ体制自身をも揺るがしかねないことを明らかにした。同じく日本の財政赤字はすべて合わせると1,000兆円ともいわれ、世界的に見てもきわめて深刻な状態にある。

こうした世界的背景の中で社会的課題をビジネス手法で解決しようという動きが注目

を集めているのである。面白いことに、こうした動きに先鞭を付けてきたのは先進諸国の人々ではなく、むしろ最貧国の一つであるバングラデシュのイノベティブな人々であった。なかでも、BRAC(バングラデシュ農村向上委員会)とグラミン銀行はその先駆者として知られている。BRAC やグラミン銀行の成功が明らかにしたように、世界銀行が援助する何百万ドルよりもマイクロファイナンスを通じて農村女性に貸し付けられる数十ドル、数百ドルの方がはるかに大きな成果を上げているのである。こうした観点からソーシャルイノベーションが見直され、先進国・途上国を問わずさまざまな人々がこのフロンティアに挑戦し始めているのである。

### **BOP(Base of the Pyramid)市場の台頭**

世界各国における財政悪化に加えて、ソーシャルイノベーションが脚光を浴びるきっかけとなったもうひとつの理由は、40 億人ともいわれる世界的な貧困層の存在である。70 億人を突破した世界人口のうちの大半は、一日を 2 ドル以下で過ごす最下層人口いわゆる BOP 層である。彼らは社会問題の温床であるだけでなく、マスとなれば巨大なマーケットでもある。彼らが購買可能でかつ環境調和を実現出来るような商品開発は、先進諸国にとって重要な利益源泉であるだけでなく、同時に重要な社会貢献でもあることが近年明らかとなったのである。

また、こうした地域で開発されるシンプルで安価な製品は、実は先進国においてもきわめて重要なイノベーションとなることも明らかとなってきた。これが、リバース・イノベーションと呼ばれる現象である。

### **ソーシャルイノベーションカンパニー検証・顕彰の試み**

今回われわれはこうしたソーシャルイノベーションの動きを、日本の大企業がどのように捉え、実践しているのかを検証・顕彰することを試みた。その中には公共性の高い事業はもちろん、本業を通じた地道な社会貢献活動や短期的利益志向を超えた理念的取り組みも含まれている。そうすることによって、ソーシャルイノベーションの多様性を理解してもらおうと同時に、この分野に関心のあるより多くの企業の参考としてもらうことを意図したからである。日本におけるソーシャルイノベーションはまだ始まったばかりの取り組みである。しかし、その重要性は、少子高齢化や財政破綻という深刻な社会的課題を抱える一方で、急速なグローバル化を求められている日本においてこそ、きわめて高いと認識



されるべき取り組みなのである。

**米倉 誠一郎**（よねくら・せいいちろう）

一橋大学イノベーション研究センター教授。ハーバード大学歴史学博士（Ph.D.）。2012年よりプレトリア大学ビジネススクール(GIBS) 日本研究センター所長を兼務。著書に『経営革命の構造』、『創発的破壊：未来をつくるイノベーション』など多数。

われわれ人間には、「利他の心」が宿っている。

進化生物学の研究によれば、人間の遺伝子は利己的であるがゆえ、つまり、わが身を守るために、(おのれの利益よりも) 他者や共同体の利益のために働くという。なるほど、『徳の起源』の著者マット・リドレーが述べたように、「社会は遺伝子の産物」なのかもしれない。これまで支配的であった「利潤の極大化」を前提とした資本主義や企業活動に疑問符がつけられているのも当然といえる。

これと並行して、シンクロシティと言うべきだろうか、世界のあちこちでソーシャル・アントレプレナーと呼ばれる人たちが登場し、その結果、ピーター・ドラッカーが訴えたような「社会的な目的を実現し、社会、コミュニティ、個人のニーズを満たす」ソーシャルイノベーションが同時多発している。

そこには、日本でも注目されているマイケル・サンデルの研究テーマの一つでもある「共通善」が存在する。

あらためて顧みれば、グラミン銀行のムハマド・ユヌスは「貧困を強いられている人々が自助努力によって生活の質を改善できる社会を実現する」という大目的の下、さまざまな試行錯誤の末にマイクロファイナンスというイノベーションをみ出した。

モンドラゴン協同組合を設立したホセ・マリア・アリスメンディアリエタ、ベタープレイス創業者のシャイ・アガシ、ブルムリーバイローというスラムを改革したアンドリュー・モーソン、オーロラボのゴビンダッパ・ベンカタスワミとデイビッド・グリーンなど、ソーシャルイノベーション界のアイコンたちは、もれなく共通善に突き動かされた人たちである。

近年、社会価値と経済価値を同時実現させる「共通価値の創造」というコンセプトへの支持が高まっているが、これを「独自のポジショニングを獲得し、競争優位をもたらす」戦略、さらには「経済価値が期待できない社会課題や社会ニーズに企業は関わるべきでない」と考えてしまっただけでは逆戻りである。

『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』誌の編集長を務めていた時、「公器の経営」という特集で、渋澤栄一、松下幸之助、井深大など、10余人の偉大なる経営者たちの「共通善なる経営哲学」を紹介したところ、一人の読者から「創業者だからそう言える

のであり、現実にはマイケル・ポーターらが言うように、事業に貢献しないフィランソロピーや CSR（企業の社会的責任）はもはや許されない」というお叱りを受けた。5年前の話である。当時の現実はそうだったのだろうか。はたして、いまもそうなのだろうか。

そもそも日本には、「無私」「布施」「互酬」「結」（ゆい）といった考え方をはじめ、近江商人の「三方よし」、稲盛和夫氏も多大な影響を受けている石門心学から生まれた「先義後利」など、まさしく共通善の作法が存在する。ソーシャルイノベーション（そしてソーシャルビジネス）という新しい現実は、日本人の大切な忘れ物であり、そもそも人間の本能に忠実に生きることにはかならない。

**岩崎 卓也**（いわさき・たくや）

ダイヤモンド社事業開発局部長。早稲田大学商学部卒業の後、株式会社ダイヤモンド社に入社。以来、ビジネス誌の編集、書籍の編集、各種セミナーの企画・運営を担当。1999年10月から2012年4月まで『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』編集長を務める。

ソーシャルイノベーションカンパニーの評価委員を引き受けてから、「社会問題をビジネスで解決しようとしている企業」とはいったいどんな会社なのだろうか？と真剣に考えるようになりました。

私は、国際機関や NPO のブランディングを手がけることが多いので、社会貢献に敏感な企業の経営者の方々とお話する機会が多くあります。その中でも、特に印象に残っているのが、3.11の震災時の（株）ローソン代表取締役社長の新浪剛史氏の対応です。

新浪氏は3.11が起こった時に、社員に「東京にはセブンイレブンがある。いいから食べる物は全部、東北へ送るんだ」という指令をだしました。

しかし、そのために震災後も長期間にわたって東京にあるローソンの店の棚には何も置いていない状態が続いてしまいました。それは、商品が揃った後にも影響し、売り上げはなかなか戻らず、最終的には赤字になってしまったのです。

それでも新浪氏は、はっきりと「反省点はあるけれど、それでもやったことに後悔はない。社員の対応もそれぞれが素晴らしかった」と言いられました。

再度この話を思い出した時に、この話には、企業がソーシャルイノベーションカンパニーである為のヒントが2つあるのではないかと思います。

一つ目は、資本主義社会の中で「社会的に良いことをしようとする事」がどんなに難しいか、ということです。資本主義が利益を追求することが「正しい」経営者の姿であるならば、社会問題を解決するためにコストをかけ、赤字になっても覚悟をもってやりとげ、という相反する判断をするのは、特に上場企業では並大抵のことではできません。

二つ目は、社会問題を解決しよう、とコミットしている企業には、優秀な人材が集まりやすく、定着しやすいという効果がある、ということです。企業の命は「人材」です。働くことで、お金を稼ぐ以上のものを得たいと思っている人は多くいます。社会問題を解決しようとしていることにその企業が本気であれば、あるほど、優秀な人材を獲得する上で、非常に高いインセンティブになりうると思われれます。

その後、赤字になってしまったローソンではたぶん全く計算していなかったことが自然発生しました。「これから、必ずローソンで買う」とつぶやく人々が、Twitter や Facebook というソーシャルメディアで拡がったのです。震災時に物資を大量に寄付したことや、店舗を営業させる為の努力、その後の継続的な東北での支援活動を聞いた人々の間で、ロー

ソンに対するロイヤリティ、顧客の店に対するコミットメントが著しく高くなっていったのです。

この流れは、もし経営者、従業員、株主、顧客が、「社会問題を解決する」ことについて、同じ方向を向けば、今までの資本主義とは「ゲームのやり方」を180度変えることができる可能性があることを示唆していると思います。

もともと日本の企業には身に染み付いた社会貢献の土台があります。ビジネスを使って社会問題を解決することにコミットしようとする企業が増えていくことに、新しい資本主義の形が見え隠れしているように感じます。

私たちが、今回のように目に見える形で事例を示すことによって、多くの人を啓蒙、触発していくことが、これからますます重要になっていくのではないかと感じています。

**坂之上 洋子** (さかのうえ・ようこ)

ブランディング ストラテジスト。社会貢献系のプロジェクトを中心に活動し、企業経営者、政治家、大使、NPO 代表者等へのアドバイスや執筆、講演会などを行う。JIGH 理事/チーフストラテジスト (最高戦略責任者)。観光庁ビジットジャパン・クリエイティブアドバイザー。東京大学非常勤講師。

昨今、本田宗一郎、井深大、盛田昭夫、松下幸之助、早川徳次といった革新的な経営者を生み出し、ジャパン・アズ・ナンバーワンの日本の産業イノベーションの代名詞として、日本の経済活動の主翼を担ってきた自動車産業や、エレクトロニクス産業が、厳しい経営状況下にあることが、話題になっている。日本の戦後の焼け跡からの復興のシンボルともいべき企業群がなぜ、苦境に陥っているのか、これには、いろいろな見方があるだろうが、私は、長年の経済成長に支えられて、大企業となり、安定した組織の中で、その昔経営の根幹にあった起業家精神や、企業の発展を社会環境の向上と結びつけて考える経営理念がいつのまにか希薄になったことも一因であろうと考える。政府が脆弱だった第二次大戦後の日本では、焼け跡からの復興に当たっては、企業が率先して革新をもたらし、その企業の発展が社会経済の成長を促し、国民の生活向上に寄与することができるのだという信念にも近い確信が、経営者の中にあっただと思われる。

その後、経済が発展し、ある程度社会が成熟した現在、このような社会と企業との明確な関係図式は失われており、企業経営は、社会という迂遠な存在よりも、株主という、より直接的な関係性に注意を払う方向になっている。そして、社会課題の解決は、株主価値の最大化とは相容れないと考えられている。だが、このような考え方は、結局は、企業自身の首を絞める結果になりはしないだろうか？自社の利益の最大化のために、国内工場を海外に移し、節税に腐心して、社会インフラの向上に使われる税収を下げるような行動をとれば、それは、国内の貧富の格差を拡大することになり、消費の中心であった、日本の中間層を貧困に陥れ、消費購買力を下げる方向に働いてしまう。もはや、社会とともに成長し、企業が成長すればそれだけで社会に善という時代ではない。

今後は、社会課題をも視野にいれ、その課題解決に役立つ方向で、ビジネスを考えていくほうが賢明な企業経営といえるのではないだろうか。社会課題は、これまで企業がかかえてきた課題よりもはるかに複雑で、解決が難しい。だが、それは承知の上で、政府の力のみでは解決困難な課題に果敢にチャレンジしたほうがいい。なぜならば、社会課題の解決は、結局消費者ニーズにつながり、新たな市場を生み出すことになるからである。目先の利益につながらないからといって、いつまでも従来の市場やビジネスのやり方に固執しては、起業家精神や革新性を失い、ジリ貧になってしまう。社会課題の解決という高

い目標をかかげると、自分のやっていることが社会の誰かの役に立つということがわかりやすいため、従業員のモチベーションの向上や、社員としてのプライド作りにもつながる。欧米の先進的な企業は、すでにそのことに気づいており、BOP 市場などでソーシャルイノベーションの実践をしている。ある特定の社会課題の解決をビジネスチャンスととらえて、それに対応するためには、従来の制度やシステムの枠組みを超えて、その企業のみならず、課題解決に必要なありとあらゆる関係機関・関係者を巻き込み、新しい戦略、ビジネスモデルを開発して、社会制度のほころびを補えるような新しい事業を想起し、実践することが求められる。形だけそのようなそぶりをするのではなく、社会課題の解決と企業の成長の両立に本気で取りくんでみたとき、企業は真に革新的な経営を達成できるのではないだろうか？これができれば、企業は持続可能なエンジンを手に入れることができると思う。日本には、古くから社会との関係性を気にかけてながら経済活動を行ってきた老舗企業が多く存在する。そうした、土壌のある日本だからこそ、私は、ソーシャルイノベーション実践企業が日本で多数輩出されることを大いに期待している。

#### 西田 治子 (にしだ・はるこ)

一般社団法人 IMPACT Foundation Japan 理事、事務局長。東京大学卒業後、シンクタンク研究員として、産業・社会の情報化政策関連の調査研究に従事。ハーバード大学ケネディスクールに留学後、1992 年マッキンゼーに入社。コンサルタントを経て、北アジア地域のリサーチ・マネージャーとして勤務のかたわら、知の創出・イノベーションを可能とする組織作りをテーマに、講演・執筆等も行う。2011 年、世界の起業家、イノベーター、起業促進機関と連携し、起業家精神の育成・起業促進、ソーシャルイノベーションを推進する IMPACT Foundation Japan (代表理事: 黒川清 [www.impactjapan.org](http://www.impactjapan.org)) の創設に参加。現在は、事務局長として、起業家を育てるエコシステム形成を目指し、TED x Tokyo、Global Entrepreneurship Week 等のイベント事業、東日本震災復興事業等に取り組んでいる。

社会起業家支援を始めて 10 年が経過した。この間、優秀な若者たちがビジネスでの経験を活かして、この分野に多く飛び込んでくるのを目の当たりにしてきた。その動きは、2011 年 3 月 11 日の東日本大震災を経て、さらに加速しているように感じる。

震災直後の 5 月、東北の復興に挑むリーダーのもとに、20 代 30 代の若者を 1 年間派遣する「右腕派遣プログラム」をスタートした。これまでに 300 名以上のエントリーがあり、120 名の派遣を実施してきた。東北の復興に貢献したいという純粋な想いに加えて、「東北に社会課題解決のヒントがあるのではないか」、「より課題の現場に近い場所で経験を積みたい」といった、その先に自身の新たな挑戦を見据えた人たちが多く。こうした個人としての動きが進む一方で、企業として「東北の復興のために何かできないか」、「本業を活かして長期的な貢献をしたい」という相談も多く受けている。

本来、日本企業は「社会のために」という意識が強かった。だからこそ、改めて「ソーシャル」という枕言葉がつくことに、違和感を持つ方も多いのではないだろうか。

ETIC は、今年の 1 月下旬にブリティッシュ・カウンシルとの共催で、英国の「ソーシャルイノベーションカンパニー」への視察を行った。

“英国で言われている「社会イノベーション」とは、企業の本業そのものである。未来の社会から逆算すると、今と同じように事業を続けていては、その存続は困難であるという事実を自覚し、だからこそ、社会課題や環境問題に配慮した「社会イノベーション」に企業の本業として取り組むことが必要だと考えている。そのことに、経営メンバーが深くコミットし、結果、事業に関わる社員がイノベーターとして生き生きと事業を推進している姿がある。そして、事業の責任者が繰り返し口にしていたことが、「創業時の企業理念や、社会イノベーションを生み出そうというマインドを、社員にどのように共有するかが課題である」ということだ。” (報告書より抜粋)

「ソーシャルイノベーションカンパニー」という言葉には、本来の企業の在り様への警鐘が込められているように感じる。すなわち、社会の中でどのような役割を担うのか、そしてそれに対して社員が「誇り」を持ち、「成長への実感」を持ちうるか。いくら綺麗な企業理念を掲げても、そこに「誇り」と「成長」を感じなければ、活力は生まれない。

人が最大の資源のこの国で、どれだけ活力を持って働くことができるのか。自律的に仕



事を創りだそうという機運を高めていけるのか。「ソーシャルイノベーションカンパニー」を推進する上で、私たちはここを原点に考えている。

**山内 幸治**（やまうち・こうじ）

NPO 法人 ETIC. 事業統括ディレクター。大学在学中に ETIC.の事業化に参画。日本初の長期実践型インターンシップの事業化や、若手社会起業家のスタートアップ支援など、次世代リーダー育成に取り組む。2011年3月には東北復興に寄与すべく「震災復興リーダー支援プロジェクト」を開始。

## 2. ソーシャルイノベーションカンパニーが求められる時代に

### 2.1 調査背景

---

昨今、世界では新興国、発展途上国の台頭による勢力図が激変する中、地球環境問題や貧富の格差などの問題がより顕著になる傾向が見られ、我が国においては東日本大震災からの復興および少子高齢化など喫緊に解決すべき課題が山積している状況である。こうした中、社会貢献において大きな話題になったのは、2012年1月1日の日経MJ紙上で社会貢献に関する特集が1面で組まれたこと。その特集タイトルは「社会貢献はビジネスへ」。今まさに、企業は社会貢献を新しい形で捉え直そうという大きな流れにある。

国際的には、2011年にM.E.ポーター/M.R.クラマーが発表した論文<sup>1</sup>において、「社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるというアプローチ」を“Creating Shared Value(共通価値の創造)”という概念が提唱された。

この論文では、共通価値を実践しているグローバル企業の事例数社が紹介されている。本節では、“ソーシャルイノベーションカンパニー”のベストプラクティス事例として、2012年度のサステナビリティ社/グローブスキャンによる調査<sup>2</sup>で Sustainability Leaders のトップ1に選定されたユニリーバと、2007年度からCSRレポートを「共通価値の創造報告書」として発行しているネスレの事例を各社のウェブサイトの情報をもとに取り上げる。

#### 海外の先進企業の事例

##### (ユニリーバ)

##### ① 「成長戦略」

ユニリーバは、サステナビリティを成長戦略と位置づけている。2010年11月、「ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン」を発表。これは、環境負荷を減らし、社会貢

---

<sup>1</sup> M.E.ポーター/M.R.クラマー (2011)「共通価値の戦略」(邦訳)『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』JUNE, pp8-31.

<sup>2</sup> 2012年度は76ヶ国の企業、NGO、アカデミック、メディア等のサステナビリティ専門家825人(※そのうち65%が10年以上、サステナビリティ分野に従事)について調査を実施。経営戦略にサステナビリティを統合している企業について質問を実施、トップ1「ユニリーバ」、次に、インタフェース、GE、パタゴニアが続く。専門家がなぜ、その企業を選定したかの理由等もまとめられている。

献をしながら、ビジネスを成長させることを目指すビジネスプランである。このプランは2020年に向けて60の目標で構成されている。その中の主なものの一つとして、「2020年までに、原材料となる農産物すべてで持続可能な調達の実現」を掲げている。サステナビリティの実現に向け、資本主義の歪みによって資源枯渇の顕在化や貧富の格差が引き起こされている問題をユニリーバとしてどのような姿勢で取り組んでいくのかについて、同社のCEO ポール・ポールマン氏は次のように語っている<sup>3</sup>。

「企業は自らが果たすべき役割を明確にしなければなりません。政府がアクションを起こすのをただ見ているか、それとも自ら問題解決に乗り出すのか。ユニリーバは企業が問題解決の一端を担うべきだ」と考えています。そのために、企業は変わらなければなりません。四半期報告書にひたすら追われるのではなく、長期的な視野で事業活動を進めなければなりません。ビジネスを社会から切り離すのではなく、社会の一部ととらえなければなりません。また、住民やコミュニティのニーズには株主のニーズと同等の重みがあると自覚しなければなりません。

ユニリーバは、将来はこうした考え方に基づいたビジネスモデルしか生き残れないと考えています。不公平さや身勝手さを感じさせるビジネスは人々に支持されないからです。また、長期的なサステナビリティを考慮せずに水、食料、土地、エネルギーといった主要な資源を消費し続ければ、誰も豊かにはなれないでしょう。」

## ② 「プロジェクト・シャクティ」

ユニリーバの社会価値と経済価値の創造の実践の事例の一つとして、「プロジェクト・シャクティ」（サンスクリット語で「潜在能力」「無限の慈悲」「愛の女神」を意味する）があげられる。同プロジェクトは地域の公衆衛生の向上と共に、貧困層の自立支援と自社の石けんの販売を両立させるビジネスモデルを構築している。

ユニリーバのインドの子会社ヒンドゥスタン・ユニリーバは、農村地域の公衆衛生問題を重要なビジネスの一つとして位置づけるとともに、女性の自立支援という社会的目的に応えるため、一般の女性にビジネストレーニングを積み重ね、同社の販売員として活用している。売上の一部は女性の給料になる。2011年には、4万5,000人の女性個人事業主（シャクティ・アマ）がインドの10万の村で300万以上の世帯に製品を届けている。さらに、

<sup>3</sup>ユニリーバ「サステナビリティ」 <http://www.unilever.co.jp/sustainable-living/>

男性にも個人事業主になるシャクティ・マンを導入している。シャクティ・マンはシャクティ・アマの兄弟や夫であることが多く、自転車で近隣の村を回って製品を販売している。2011 年末時点で、シャクティ・アマを支援するシャクティ・マンの数は 3 万人以上に増加している<sup>4</sup>。

## (ネスレ)

### ① 「共通価値の創造」

ネスレは、2007 年から「共通価値の創造」報告書を発行している。同社は共通価値の創造を「私たちが事業を展開する上で基本とする考え方であり、*株主にとって長期的な価値を創造するためには、社会にとっても価値のあるものを創造しなくてはならない*」と述べている<sup>5</sup>。

同社は「共通価値の創造」を実践する上で、自社の事業戦略と世界的な関心事である栄養、水資源、農業・地域開発という 3 つの分野を注力分野として特定している。

### ② 「ネスプレッソ AAA (トリプルエー) サステナブル・クオリティ」プログラム

ネスレが事業を通じた「共通価値の創造」を実践する一つの事例として、「ネスプレッソ AAA (トリプルエー) サステナブル・クオリティ」プログラムがある。同社の「ネスプレッソ」はエスプレッソマシンと、コーヒー豆の粉末が入ったアルミニウム製のカプセルを組み合わせた製品で、コーヒー豆は高品質なコーヒーを利用する。“AA”は以前から最高品質のコーヒーを意味する記号として使用されているが、2003 年にネスプレッソは「持続可能な品質」を表すもうひとつの A を付け加えた。

同社は、NGO レインフォレストアライアンスと協働し、これまで生産性が低かった農家に環境を考慮し、水資源を守り、彼らの土地の土壌侵食を防ぐための持続可能なベストプラクティスを導入することを指導。さらに、金融手法として、高品質なコーヒーにはより高い価格を支払うという報奨金制度を導入することで、農家に動機付けをもたらした。

将来にわたって安定的な供給を確保するために、高品質なコーヒーを栽培する農家に対して、長期にわたり相互に利益をもたらす関係を築き、そして供給プロセスにおけるトレーサビリティを改善しながら、生産を奨励し、報酬を保証する。農家にも水資源にも自社

<sup>4</sup> ユニリーバ「サステナビリティへのアプローチ」<http://www.unilever.co.jp/sustainable-living/ourapproach/>

<sup>5</sup> ネスレ「共通価値の創造」<http://www.nestle.co.jp/CSV/CaseStudy/Pages/CaseStudy.aspx>

のコーヒーの安定的調達にも貢献する取り組みである。

## 2.2 調査目的

---

日本財団では、2005～2011年度の約6ヶ年の間、東証一部上場企業を対象に、「CSRへの取り組みに関する情報開示状況」の調査を実施し、ウェブサイトCANPAN CSRプラス上で公開している。しかしながら、国際的にも国内的にも山積する課題を解決するために、政府やNGO/NPO等だけでなく、今まさに企業の力が求められていることを踏まえ、これまでの情報開示状況の調査を一旦終了し、先の海外企業の事例のように、本業の強みをいかして社会課題を解決し、ビジネスとして持続可能な仕組みを構築している日本企業の実態を把握し、ソーシャルイノベーションカンパニーの普及に向けた指針を探ることを目的に本調査を実施した。

調査プロセスは次の通りとなる。

- 1) 東証一部上場企業及び売上高上位企業への本業を通じた社会課題の解決に向けた取り組み状況に関するアンケート調査を実施
- 2) 第1回「ソーシャルイノベーションカンパニー調査評価委員会」において、アンケート回答企業の事例を次の3つのカテゴリーに分類
  - ④ 従来は、政府、自治体などが行ってきた社会課題をビジネスの手法で解決している企業
  - ⑤ 短期的な収益を越えた長期的視点から取り組みを行っている企業
  - ⑥ NGO/NPOとの連携によって社会課題を解決する人材育成を行っている企業
- 3) 委員会において選定された企業へのヒアリングを実施
- 4) 第2回「ソーシャルイノベーションカンパニー調査評価委員会」において、ヒアリングを実施した企業の事例調査をもとにソーシャルイノベーションカンパニーの創出プロセスをとりまとめ

2012年度は第1回の調査となり、探索的に現状を把握する形で、日本企業における「ソーシャルイノベーションカンパニー」の創出を本調査報告書において取りまとめている。今後は、今年度実施した内容を元に「ソーシャルイノベーションカンパニー」のさらなる普及に向け、多角的に検討していく。

### 3. ソーシャルイノベーションカンパニーに関するアンケート調査の概要

- 目的：社会課題に対して積極的に取り組んでいる企業の特性及び企業事例の収集
- 調査期間：2012年7月2日～2012年8月6日
- 調査対象：東証一部上場企業1,680社及び未上場企業売上高上位企業の経営企画部宛
- 調査方法：郵送による依頼、回答は郵送またはウェブフォームのいずれか選択可
- 回収状況：

郵送方式による回収数は104社、ウェブアンケートによる回収数は89社となり、回収率は約11.2%となった。(図表1)

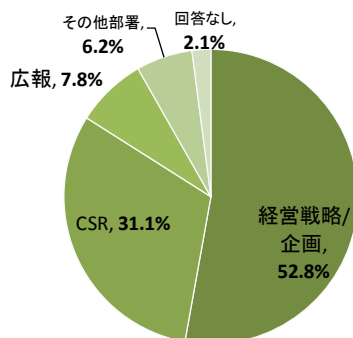
図表1 回収数の内訳

区分	回収数
郵送方式	104
ウェブアンケート	89
合計	193

- 回答部署：

回答した人の部署を尋ねたところ、「経営戦略/企画」が52.8%と最も多く、次に「CSR」の部署が31.1%、「広報」は7.8%となっている。(図表2)

図表2 回答部署 (n=193)

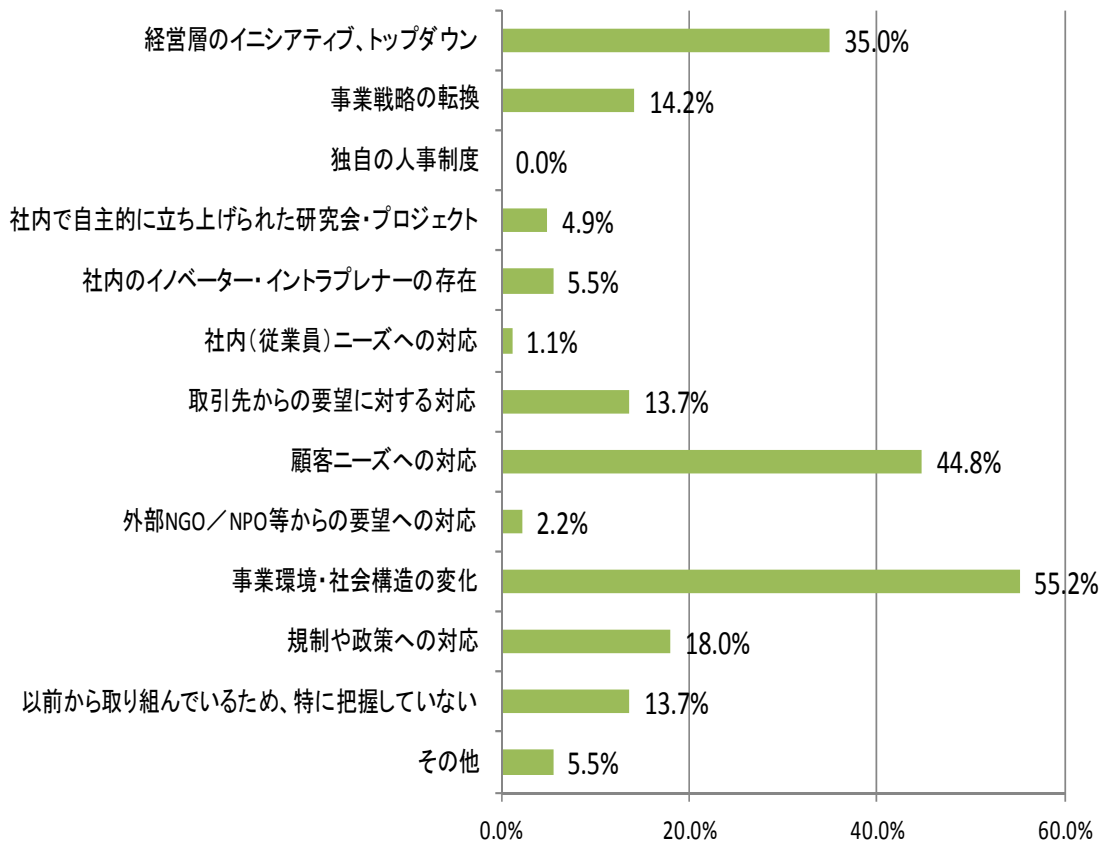


アンケートの調査結果の詳細は付録1に掲載している。ここでは、主だった調査結果を2つ紹介する。

■ 社会課題に対する取り組みのきっかけ

「商品やサービス、事業プロジェクトは社会課題に関係する」と回答した企業に、社会課題に取り組むはじめたきっかけとして、どの項目が必要であるか尋ねたところ、「事業環境・社会構造の変化」が55.2%と最も多く、次に「顧客ニーズへの対応」が44.8%、「経営層のイニシアティブ、トップダウン」の35.0%、「規制や政策への対応」の18.0%などとなっている。(図表3)

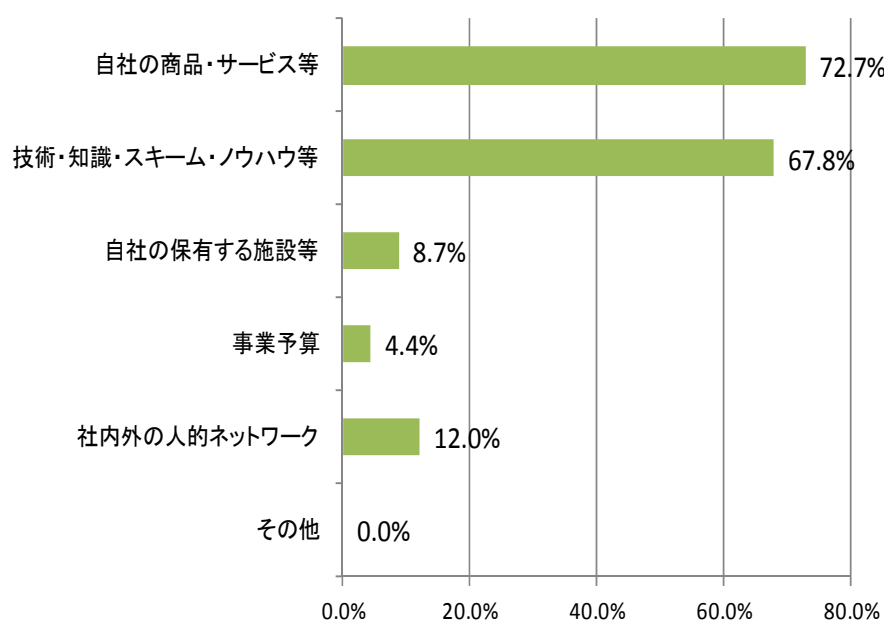
図表3 社会課題に関連した取り組みのきっかけ(\*3つまで回答可)(n=183)



■ 社会課題に対する取り組みにおけるリソースの利用

「商品やサービス、事業プロジェクトは社会課題に関係する」と回答した企業に、社会課題への取り組みについてどのようなリソースを活用しているか尋ねたところ、「自社の商品・サービス等」は72.7%で最も多く、その次に「技術・知識・スキーム・ノウハウ等」が67.8%、「社内外の人的ネットワーク」が12.0%となり、「自社の保有する施設等」が8.7%、「事業予算」が4.4%となっている。(図表4)

図表 4 リソースの利用(\*2 つまで回答可) (n=183)





## 4. ソーシャルイノベーションカンパニーの事例

### 事例企業のカテゴリー分け

---

本調査では新しい社会価値を創出する企業「ソーシャルイノベーションカンパニー」について、次の3つのカテゴリー分けを実施した。①従来は、政府、自治体などが行ってきた社会課題をビジネスの手法で解決している企業、②短期的な収益を越えた長期的視点から取り組みを行っている企業、③NGO/NPO との連携によって社会課題を解決する人材育成を行っている企業)

各カテゴリーと事業名については次の通りである。

#### ① 従来は、政府、自治体などが行ってきた社会課題をビジネスの手法で解決している企業

- ・ 味の素「ガーナ栄養改善プロジェクト」
- ・ サラヤ「100万人の手洗いプロジェクト」
- ・ GEヘルスケア・ジャパン「ヘルスプロモーションカーモデル実証プロジェクト」
- ・ ヤマトホールディングス「まごころ宅急便」

#### ② 短期的な収益を越えた長期的視点から取り組みを行っている企業

- ・ 伊藤忠商事「プレオーガニックコットンプログラム」
- ・ 中越パルプ工業「竹紙」「里山物語」
- ・ 山梨日立建機「地雷除去活動」

#### ③ NGO/NPO との連携によって社会課題を解決する人材育成を行っている企業

- ・ エイチ・アイ・エス「ボランティア・スタディツアー」
- ・ パナソニック「新興国 NGO プロボノ」

## 味の素「ガーナ栄養改善プロジェクト」

ガーナの伝統的な離乳食であるお粥は栄養バランスが悪く、子どもの成長が遅れる一因になっている。そこで、味の素グループの食品加工やアミノ酸栄養にかかわる技術・ノウハウを活かし、乳幼児の栄養改善に貢献できる食品「KOKO Plus」を開発。このプロジェクトでは、ガーナ保健省や JICA、USAID（米国国際開発庁）などの政府機関、ガーナ大学、国際 NGO との協働をはじめ、様々なパートナーと連携して進めている。2014 年度に本格販売を目指し、その後はナイジェリアなど西アフリカ他国への横展開を検討している。

### ◆ 創業の原点であるアミノ酸をいかして

味の素は、1908年、池田菊苗博士がダシ昆布のうま味がアミノ酸の一つのグルタミン酸であることを発見し、初代社長である鈴木三郎助氏が1909年にこれを事業化させた。創業時の2人の想いは「日本人の栄養状態を改善したい」。それから100年後の2009年。100年の歴史を振り返って、これからの企業はどうあるべきかを検討した時に、“食”と“健康”、そして、“いのち”のために働く」を企業理念に追加。この“いのち”は、人のいのちだけでなく、人のいのちを支えている「生物多様性」や「地球環境」にも貢献していくという。この企業理念の具体的な貢献のあり方として、2009年、創業100周年事業の一つに「ガーナ栄養改善プロジェクト」を立ち上げた。

このプロジェクトの背景には、1995年から必須アミノ酸「リジン」を用いた蛋白栄養の改善について世界5カ国で試験を実施し、子どもの成長改善、健康状態の改善に

貢献できることを立証する研究を続けていた。当初からこの知見を社会貢献事業ではなく、あくまで“ビジネス”として拡張させていくことを想定していた。“ビジネス”にこだわる理由は「社会貢献は最初から枠が決まっている。拡大することは難しい。ビジネスとして成り立つと、会社のリソースも投入できる。ガーナで上手くいけば、近隣諸国にも広げていける。予算は自分たちで作っていける。社会課題を解決するインパクトも高められる」と、同社のCSR部専任部長の中尾洋三氏は述べている。

### ◆ 課題解決のための戦略的連携

同社がガーナを選定したのは、政治的に安定していることから国連機関や国際 NGO などの様々な社会セクターが活発に活動しており、それらとの連携によるソーシャルビジネスのモデルづくりに最適な場所であるというのが1つの理由。「現地に実際にいかなければ課題は分からない」と、現地での情報収集や地元で信頼ある機関と

組むことで、現地で無名に近い味の素の信頼につなげることを目的にガーナ大学と提携した。現地の保健省やNGOとのダイアログを経て、「栄養不足問題が深刻な生後6ヵ月-24ヵ月の離乳期の子どもの栄養改善」というコンセプトを打ち立てた。

その後も本格的に事業を確立するため、ガーナ政府、国際援助機関、国際NGOなど様々なパートナーと連携。これらの連携は、調整事項が増え時間はかかるものの、提携先の既存のネットワークを活用でき、自社の投資リスクが少なくなる。また、目指すべき目的が「離乳期の子どもの栄養改善」というさまざまな連携先と「共有」しやすいテーマでもあり、当初は想定していなかったほどのプレイヤーと組んでいる。

2012年5月には、USAID（米国国際開発庁）とJICAと味の素は本プロジェクトを共同で取り組むための覚書を締結。日本企業でUSAIDから支援を受けるのは初となる。USAIDはコカ・コーラやユニリーバなど欧米企業への支援をこれまで行っており、途上国における事業のノウハウが蓄積されている。USAIDから、当事者である母親が行動変容し、販売につなげていくため、南アフリカのソーシャルマーケティング企業のESMの起用の提案があり、それまで国際NGOのCAREと検討していた女性の自立支援活動組織のVSLAとどちらが効果的な

流通モデルなのかを比較検証していく。

#### ◆ CSR 部の役割

同プロジェクトは同社の研究開発企画部とCSR部の共同プロジェクト。CSR部以外の他の部門が国際NGO等と関係することは今までに無く、NGOとのつながりやNGOのことをよく知るCSR部でしか、このようなアプローチは実現しなかつただろう。CSR部の一人は、現地ガーナに駐在しさまざまなセクターと調整しながら、本格的な販売に向け、日々奮闘している。

このソーシャルビジネスモデルでは、通常ビジネスでかかってくる広告費は、国際機関・NGOが現地での栄養教育を担うことにより費用が掛からずにすむなど、とコスト構造も違ってくる。現地の低所得層に購入可能な価格で提供することで、利益は薄くとも多くの人に広がることを目指している。同社のプロジェクトは新しいCSRブランディングの形といえる。

関連 URL :

味の素「ガーナ栄養改善プロジェクト」

<http://www.ajinomoto.co.jp/activity/csr/>

参考文献：平尾毅・星野雄介（2012）「味の素—栄養改善をめざした BOP 市場への参入」『一橋ビジネスレビュー』AUT, p.102-117.

玉懸光枝（2012）「味の素の価値共創ビジネス戦略」『国際開発ジャーナル』Vol.9,pp.8-9.

## サラヤ「100万人の手洗いプロジェクト」

途上国では5歳未満の多くの子どもたちが命を失っている状況に対し、サラヤは2010年から2012年の3カ年、手洗いの普及が求められているアフリカ・ウガンダでのユニセフの手洗い促進活動を支援。石けんを使って正しく手を洗うことで、下痢性疾患や肺炎を予防し子どもたちの命を守ろうとする活動。ウガンダでの衛生製品の事業展開を目指し、2011年に現地法人である SARAYA EAST AFRICA を設立。2012年には、JICA の BOP ビジネス事業としてウガンダでの「アルコール消毒剤普及による院内感染予防事業」が採択された。

### ◆ “手洗い”で救える命がある

開発途上国では、現在、年間880万人もの5歳未満の子どもたちが命を失っているが、その原因の多くは予防可能な病気である。石けんを使って正しく手を洗うことで下痢性疾患や肺炎を予防し、100万人もの子どもたちの命が守られると言われている。

ユニセフでは2008年に「世界手洗いの日（10月15日）」を制定し、サラヤは2009年、「世界手洗いの日」のボランタリーパートナー企業として参加。2010年より3年間「100万人の手洗いプロジェクト」を開始。その支援先としウガンダを選定した。

本業を“手洗い”と自負するサラヤは「世界一の手洗いの会社になる」ことを方針として打ち出し、現社長の更家悠介氏は、そのことを繰り返し社員に伝えているという。遡ること、1952年の創業当時、戦後間もない日本は、赤痢やコレラといった伝染病が蔓延し、多くの人々が苦しんでいた。同社の創業者更家章太氏は、この社会現象に目を向け、殺菌成分と

洗浄力がある石けん液と手洗いを容易にするディスペンサーを開発。“石けんを使った正しい手洗い”を普及させることで、衛生環境改善という社会課題解決の実現に貢献した。サラヤの特徴は、石けん液だけではなく、手洗いを容易にするディスペンサーも同時に普及させている点にある。

同社は、ウガンダでユニセフの支援を決めた時、ソフト面である“手洗い”を普及することで、ウガンダの人々の生活が改善し、同社の消毒用アルコール製剤の製造・販売への展開も視野に入れていた。

### ◆ “Not Charity, But Opportunity“

サラヤは、社会課題を解決するためには、ビジネスとして継続していく重要性を、5年前から実施している自社の製品を通じたボルネオの生物多様性の保全活動の支援により強く認識している。社会貢献だけではいつか息が切れると、サラヤという会社が継続しなければ保全活動も続かないし、日常食べている

ポテトフライやチョコレートなどの原料の油はボルネオの熱帯雨林から調達されているという実態を伝えていくことさえできない。

ユニセフとのプロジェクトで実際にウガンダに行くと、現地の医療機関でさえ手洗いが徹底されず、新生児や妊産婦が感染症の危機にさらされているのを目の当たりにした。一方、現地では消毒用アルコール製剤はないが、多くのお酒が並んでいる。「これだけお酒があるのであれば、現地で消毒用のアルコール製剤が作れるのではないか」とサラヤは考えた。

2011年、ウガンダで青年海外協力隊を経て、現地でマイクロファイナンス事業を起こしていた宮本氏を代表として、現地法人SARAYA EAST AFRICAを設立。同法人はウガンダだけにとどまらず東アフリカ地域への事業展開を見据えている。

“Not Charity, But Opportunity”と宮本氏は言う。社会貢献は一時的なもので終わりがちだが、それをビジネス機会と捉え、社会貢献とビジネスの両輪で走らせていくことを意味する。

サラヤがアルコール消毒剤を現地生産することで、現地の衛生問題の解決だけでなく、新しい雇用の創出にもつながる。

#### ◆ 社内外のつながりを大切に

更家悠介社長の人的ネットワークが同社のプロジェクトを支える。ボルネオの熱帯雨林の破壊問題を解決するため、サラヤに採用され、精力的な活動を展開した中西氏は、大阪大学の中村教授の教え子。そして中村教授は更家社長の中学・高校の同級生だった。社長は30代の時、公益社団法人日本青年会議所の活動を実施。その時からの友人であるグンター・パウリ氏（ZERI 財団の創設者）など海外の知人が多いという。

社外だけでなく、社内の人材も多様性に富んでいる。社長は社員に対して「いざという時のためにせつせと刀を磨いておくこと、抜かないといけない時はいつ来るか分からない」と唱える。

社長が常に世の中にアンテナを巡らせ、社外のネットワークを十分に活用し、世の中の課題を自社の本業と結びつけて解決していく。それを同社の広告宣伝部は、自社をPRできる機会と捉え、世の中に発進する。さらに賞を受賞するなどマスコミでの認知度向上により、社内にソーシャルビジネスへの理解が進むという流れをつくっている。同社の社内外を巻き込む新しい挑戦は今後も続く。

関連 URL: サラヤ「100万人の手洗いプロジェクト」  
<http://tearai.jp/>

## GE ヘルスケア・ジャパン 「ヘルスプロモーションカーモデル実証プロジェクト」

国内初となる小型ドクターカー（可搬式医療機器を搭載する車）による保健・医療・福祉包括ケアの提供に向けた、青森県・東通村・東通地域医療センターと GE ヘルスケア・ジャパンの 4 者による共同実証プロジェクト。過疎地の医療モデルを構築し、青森から日本に、さらには世界に発進していくことを目指す。青森県の深浦町、南部町でも実証実験を開始する。

### ◆ 被災地での取り組みをいかして

GE 本体の社会貢献組織「GE ファンデーション」は、東日本大震災の被災地の医療支援に向けて、医療施設が崩壊していることを聞き、以前ブラジルで寄贈した大型医療機器を載せたトレーラーを被災地に寄贈しようと考えた。しかし、「こんな大きなトレーラー、どこに入れるのですか」と被災地の方から言われ、「ハッとした」と GE ヘルスケア・ジャパンの担当マネージャーは振り返る。

当時、まだ仮設住宅もできておらず、避難所生活を強いられている方々に本当に必要なものは何か。医療従事者が住民の近くに行く必要があるのではないかと。しかし、現地では瓦礫の処理がままならない。同社は「より身近で、質の高い医療を、多くの人々に」を掲げている。この「より身近」であるために、「被災地の山間部の避難所に容易にアクセスできる小型のドクターカーが必要だ」と考えた。

小型で運転しやすく、仮設診療所のある高台から往診先までの狭い道や坂道も容易

に走行可能で、可搬式の超音波診断装置や心電計などの病院・診療所並みの医療機器を搭載したドクターカー。この小型ドクターカー「愛称：めんこい」11 台を GE ファンデーションから宮城・岩手・福島の 3 県に寄贈した。

小型ドクターカーを寄贈した後、地域の住民のヒアリングから「午後から車で先生が来られていなかったか」とドクターカーが自分たちの地域を回ってきているかを確認していることが分かった。何かあった時に、先生が回ってくれている。地域の安心や見守りにつながっているとのこと。

### ◆ トップ同士のスピード連携

青森県は 47 都道府県の中で最も短命県であることもあり、三村知事のもと、医療・健康・福祉（ライフ）分野における産業振興の基本戦略を展開している。2011 年には同社の東北統括支社の杉田氏が同県の戦略アドバイザーに就任。2012 年 2 月には県内のライフ分野関連企業とのビジネスマッチングを図る「GE Day in AOMORI」を開催し、同社の会長である熊谷氏がそこで講

演するなど、青森県とは密接な協力関係が築かれていた。

この会の後、三村知事がその御礼も兼ねて同社のオフィスを訪れた際、被災地での小型ドクターカーが話題となり、地域が抱える課題解決のために活用できるのではないかと話が進んだ。2012年6月には、国内初となる小型ドクターカーによる保健・医療・福祉包括ケアの提供に向けた共同実証プロジェクトについて、青森県・東通村・東通地域医療センターと基本合意書に調印するに至った。同社の社長の川上氏や三村知事、東通村の村長、東通地域医療センター 川原田所長という関係者のトップが同じベクトルで動けたことで4ヵ月という短期間での実現に至った。

#### ◆ 過疎地から世界の医療・健康の課題解決を目指して

1892年にトーマス・エジソンが設立したGEは、「世界がいま本当に必要としているものを創る」という哲学を今も脈々と継承し、世界で最も難題である医療と環境の2つのイニシアティブに取り組んでいる。2009年に医療の課題に取り組む「ヘルシーマジネーション」を掲げ、特に日本では超高齢社会の課題に対して、医療従事者のみならず患者さんにも直接アクセスできるさまざまなソリューションを実現したいと考えている。

同社は同業のグローバル企業では唯一、日本の中に開発・製造拠点を設け、“In Japan For Global”（日本から世界へ）として日本が世界に先駆けて持つ課題に対応した医療機器の開発・製造を行っている。

同社は自治体にある課題に対して、どのようなことがお互いにwin-winの関係になりながら解決できるのかを医療に貢献するヘルスケア・カンパニーとして考えている。

今回の青森県の実証プロジェクトにおいて、同社の担当マネージャーは青森県東通村に何度も出向き、医療従事者や住民が本当に必要としているものが何か、現地で顔を合わせて話を聞いている。

今回、導入したヘルスプロモーションカーは被災地に寄贈したドクターカーと同型で、県では、住民が親しみやすく、呼びやすく、すぐわかる「元気ですカー」と名付けている。

今後は、地域の住民を集めてヘルスプロモーションカーについて何ができるのかの座談会の開催を予定するなど、地域を巻き込みながら展開させていく過疎地初の新しい医療モデルを構築していくという。

関連 URL: 「GE ヘルスケア・ジャパン」  
<http://japan.gehealthcare.com/cwcjapan/static/company/press/2012/24.html>

## ヤマトホールディングス 「まごころ宅急便」

一人の女性ドライバーが立ち上げた過疎地や震災被災地の一人暮らしの高齢者に対して地元スーパーと提携し「買物代行サービス」を提供しながら、配達時のドライバーの気付きを「見守り情報」として地元の社会福祉協議会にフィードバックする仕組み。2012年7月時点では、岩手県西和賀町・大槌町・釜石市等でサービスを行っている。2011年度実績：利用登録者数140名、サービス従事社員数（岩手県）：ドライバー30名

### ◆ ヤマトのインフラを活用して

「よく配達に行って仲の良かったおばあちゃん。その日は元気がなくて何か様子が違うと感じていたが、忙しくてそのまま帰ってしまった。その後、孤独死として発見された。もう一声かけていればという後悔が大きく、二度とこんなことが起きてはならない」と、2008年当時、ヤマト運輸盛岡駅前センターのセンター長であった松本まゆみ氏。そして、「日本全国どこでも荷物を運べる集配ネットワークをもつヤマトだからこそ、福祉や介護のプロでなくても地域で見守る仕組みを作れることができるのではないか」と松本氏は企画を立ち上げた。

### ◆ 松本氏の奮闘

当初、松本氏は思いだけで動いていた。上司には、こんなボランティア、慈善事業はできないと跳ね返された。その時、上司は、松本氏のヤマトとして、ヤマトならできるのではないかという熱い思いを汲んでくれてここをもう少し直せばとアドバイス

をした。

企画書を書き直すにあたり、松本自身は地元の社会福祉協議会に話を聞きに行った。いろいろなところへ動き、周りを巻き込んだ。何度も企画書を書き直す中、岩手大学から見守りの実証実験の話が入った。

しかし、補助金に頼るだけでは長続きしないと考えた。次に、岩手県西和賀町社会福祉協議会から見守りの運用依頼が来た際、松本氏は小さなアパートを借りて移り住み、現地で困っていることは何かと詳細な調査を実施。その際、見えてきたのは、お年寄りが買い物の際、重い物を持って帰るのが大変であることが見えた。そこで「買い物代行」と「見守り」を一緒にすることで採算が取れる事業になるのではないかと考えた。こうして、「まごころ宅急便」の事業が誕生した。

### ◆ ヤマトのDNA

ヤマトHDの社訓に、「ヤマトは我なり」という言葉がある。社員一人ひとりがヤマトの代表として考え行動することを意味す



る。毎日、朝礼で社訓を唱和する。ヤマトの DNA、それが一人ひとりの社員に染みついている。

同社の中核はあくまで宅急便事業。全国の集配ネットワークの人とモノがあつてこそ、各地のニーズに合わせた事業が開発される。「まごころ宅急便」も中核事業の延長線上にある。まずは、本業をきちんとやること、その中でよりお客さまに喜んでもらうことをプラスしていく意識は全国のドライバーが持っている。その一つの形として、「まごころ宅急便」が出てきたのだろう。たとえば、クール宅急便、スキー、ゴルフ宅急便などお客さまのニーズに沿って、現場から開発されたものである。

ヤマト HD は、グループ全体で 17 万人、『ヤマト運輸』だけでは 14 万人。一方、本社で働く人は 300 人弱とその割合は圧倒的に少ない。現場に権限を与え、自発的に考えさせるのが同社の方針だ。

ヤマト HD の木川社長は、「しっかり権限を与えているのならば、それを行使すること。行使しないことに罪がある」と日頃から口を酸っぱくして言っている。それに対して、現場はしっかり応えている。

同社は、事業の種をたくさん作る。年間を通して定期的に、ヤマト運輸の 10 支社でグループエリア経営戦略ミーティングを行っている。必ずヤマト HD とヤマト運輸のトップと周辺の役員がそこまで出向いて、

現場の人たちのアイデアを目の前で発表してもらおう。過去に発表したものの進捗も発表してもらおう。そのような会議を機会として設けている。多忙な中、不定期ではなく、必ずみんなで時間をつくって会議に出席する。本社にきてもらうのではなく、必ず出向いてそこで聞いて、その地場にあるニーズ、提案を聞く。それとは別に本社では毎週 1 回、経営戦略会議を行っている。役員が一般社員から新しい事業の種の発表を聞く会議であり、グループエリア経営戦略ミーティングの本社版。グループエリア経営戦略ミーティングは 4 年前から、本社の経営戦略会議はそれ以前から実施している。現場で自発的に考え、新しい事業の種を経営層が聞く機会を設ける。同社には現場社員が何か新しいことを起こそうと思うモチベーションを受け止める風土がしっかり根付いている。

同社はドライバーの松本氏に課長という権限を与えた。権限を行使して大いにやりなさいというフェーズに今はある。それに対して、松本氏は現場で頑張っている。「まごころ宅急便」をもっと日本に広げるために。

関連 URL:ヤマトホールディングス:「CSR の取り組み」  
<http://www.yamato-hd.co.jp/csr/feature/local.html>

## 伊藤忠商事「プレオーガニックコットンプログラム」

伊藤忠商事は株式会社クルックと共同で、オーガニック栽培への移行を望むインドのコットン農家に対して、オーガニックコットンの認証を得るまでの3年間をサポートするプレオーガニックコットンプログラムを2008年から開始。国連開発計画（UNDP）が主導するコアビジネスで貧困の削減を目指すイニシアチブ「ビジネス行動要請（BCtA）」に現行制度では日本企業として始めて認められ、2015年に5,000トンのプレオーガニックコットンを取り扱うことをコミットした。2011年グッドデザイン・サステナブルデザイン賞（経済産業大臣賞）受賞。

### ◆ インド農家の現状

伊藤忠商事は、音楽プロデューサーの小林武史氏が代表を務めるクルックから、コンサートグッズにオーガニックコットンを使用したいという希望を受け、2007年にクルックと伊藤忠商事の担当者は栽培背景を確認するためにインドを訪問した。

インドの綿花栽培では殺虫剤や除草剤などの多量農薬や化学肥料の使用が一般的で、多くの綿花栽培農家は薬品購入費の借金や、皮膚病、呼吸器系疾患などに苦しんでいる。一方、オーガニック栽培の認証を得るには、非遺伝子組み換え種子で3年間、無農薬で育てる期間が必要となる。その間は農薬を使用しないため害虫や栄養不良で綿花自体の成長が弱り、収穫量が落ちることが多く、通常栽培に比べ一般的に約20～30%収入が減るため、栽培移行期の農家の経済的負担は大きい。

オーガニック栽培への移行が困難なこ

とを実感した伊藤忠商事とクルックは、オーガニックコットンへの移行を支援するために、両社の共同事業として2008年にプレオーガニックコットンプログラムを開始した。

### ◆ 持続可能なバリューチェーンへのシフト

プレオーガニックコットンプログラムでは、オーガニックコットンへの移行期の農家に対して次の4点をサポートしている。①オーガニック認証の条件である非遺伝子組換え種子の配布、②有機栽培農法を教える指導員の農家への派遣、③オーガニックの認証サポート、④プレミアムを付けた買い取り保証。

プレオーガニックコットンプログラムに参加した農家から「借金がなくなり、取り立てに追われない」等の改善に関する意見が多く、それを聞いた近隣の農家が同プログラムに参加するという効果が出ている。

伊藤忠商事は 20 年前からインドに紡績会社を合弁会社として持っていた。その紡績会社を通して、農家と直接栽培契約し農家を取りまとめるジニング工場の紹介を受けた。現地のジニング工場を通じて農家に POC プログラムの参加への呼びかけを行っている。

伊藤忠商事の担当者は、「始めた時は POC プログラムが世に受け入れられるのか、農家をサポートする意味合いは理解されるのか、売っていけるかどうかもわからなかった。パートナーであるクルックは代表者が音楽業界で文化的な層の消費者との接点が近いと、農村から生産の部分を伊藤忠商事が管理し、クルックが全面的に消費者と接しながらプロモーションをかけている。生産と消費の前後でタックを組めたことは大きい」と言う。

#### ◆ コモディティ商品を目指して

2011 年には、グッドデザイン・サステナブルデザイン賞（経済産業大臣賞）を受賞。2012 年 8 月、伊藤忠商事とクルックは、POC プログラムにおいて国連開発計画（UNDP）が主導する商業と開発支援を同時に実現するビジネスを促進する取り組み「ビジネス行動要請 (BCtA: Business Call to Action)」に承認され、2015 年までにプレオーガニックコットンを 5,000 トンにすることを目標に掲げた。

POC プログラムは日本の消費者の意識変革も目指している。消費活動が生産者の支援に繋がることに価値を置き、プレオーガニックコットンプログラムの拡大による生産者支援の輪をビジネスとして成長させている。

「このデザインが良い、これを買いたい」と偶然手に取ったら POC のタグがついていた。「それがインドの農民の生活を改善するコットンだった」となることが理想で、商品自体が良いものでなければ商売につながらないと同社は考える。また、生産体制を見直し、原料のコストアップを吸収することで、コモディティ製品に、オーガニックコットンやプレオーガニックコットンが入っていることが可能になるのではないかと。5,000 トンの目標は達成可能な数値であろうと考えている。

関連 URL: 「プレオーガニックコットンプログラム」  
<http://www.preorganic.com/>

## 中越パルプ工業「竹紙」「里山物語」

1998年より国産竹の有効活用に取り組み始め、行き場のない竹を年間2万トン扱う。2009年より竹100%を原料とした「竹紙」を販売。竹紙をマスプロ製品にした唯一の総合製紙会社。未利用材であった竹に新たな経済価値を付帯するとともに、竹林整備、隣接する森林や里山、生物多様性の保全に貢献。また、生物多様性の宝庫である里山を守るための寄付金を付加したCRMペーパー「里山物語」を販売。寄付金の運用先は、里地里山で新たな価値を創造する団体を対象とし、持続可能な里山保全を仕掛ける仕組みをNPOと連携して構築している。

### ◆ 竹を紙で扱う唯一の総合製紙メーカー

中越パルプ工業は全国最大の竹林面積を誇る鹿児島県の薩摩川内市に工場を持っている。タケノコ農家も多く、中国産の輸入が増える中、5年以上の親竹を切って、鹿児島県産のタケノコの生産性を上げる取り組みを進めようとしていた。しかしながら、竹は切ったものの行き場がない。地域の人から同社に「竹を紙に使えるか」と声が掛かった。竹は成長が早いですが中が空洞のため伐採、運搬、製紙原料としてのチップ加工等が、木材に比べて効率が悪く、製紙会社では皆無と言っているほど扱われていない。同社は「地域の人喜んでくれるのなら、地域の貢献になるのであれば」と、竹を紙の資源として取り扱うことに決めた。タケノコ農家やチップ工場の協力を得て、試行錯誤しながら独自の集荷体制を確立した。

一度、竹に覆われると他の植物が生育できない林になり、もともと存在していた生態系

が破壊される。このような放置竹林問題を解決するために、同社は、年間に約2万トン（約75万本相当）の竹を扱っている。これほど多くの竹を扱っている会社は日本中を探しても他にはないだろう。竹を有効利用することで、隣接する森林や里山の保全再生、生物多様性の保全に貢献し、さらには竹を同社が木材と同じように購入していることで、地域にも億単位の経済貢献をしている。

当初、10%の竹の配合製品を中心に製品化し、封筒や箸袋、紙コップ原紙等の用途で販売していた。2009年には、国産竹100%の紙の製造販売を開始した。中越パルプ工業は国産竹100%を原料とした紙をマスプロ製品とした唯一の総合製紙メーカーである。

### ◆ 「竹」の世界観を伝えて

「竹紙」はようやく業界で知られ始めたが、一般の人たちはほとんど知らない。また、製紙会社は直接、ユーザーに紙を売ることはな

い。代理店を通して印刷会社に販売するため、100%「竹紙」は他の紙と機能は同じでありながら価格が高くつくため、価格競争のもとほとんど販売につながらない。同社の営業部隊も「高いから売れないもの」とあまり積極的な販売は行ってこなかった。

同社営業企画部部長西村修氏は、このような状況を打開しようと、各種イベントや賞への応募、また「竹紙」に理解の高い外部の人々に熱心に「竹紙」の良さをアピールすることに努めている。そもそも広報やCSR等の部署がない会社。受賞することで宣伝につながるし、専門誌などにも掲載される。「とにかく分かってもらえる状態を作ることが大事」と西村氏は言う。西村氏は「竹紙」を販売することだけが目的ではなく、「竹」を年間約2万トンも扱う唯一の製紙会社として「竹だからできる世界観」を世の中の人たちに伝えることで、同社のブランディングの一環につながることを考えている。

西村氏は通常の業務をこなしながら、週末などの時間でイベントへの出展や社外の関心を持つ人たちに過剰なくらい熱い語り続けている。「外から評価されて、ようやく社内が変わるようになる」と同氏。

社外に対しては「竹紙」の良さが理解されるだけではなく、パンフレットを作る時に、印刷会社に対して「この紙を竹紙にお願いします」というアクションにつながることを目

指している。

#### ◆ 継続的な里山保全を目指した仕組みづくり

「里山物語」は、クレジット方式により国産の間伐材 100%を原料とした紙と同じ効果を持つ印刷用紙。さらに用紙価格に一定の寄付金を乗せ、その寄付金は NPO 法人の里山保全再生ネットワークを通じて里地里山で社会活動をしている団体に提供される。今までに、「里山林を活用した子どもホスピス」や「障がい者の就労支援施設」、「里山の古民家を、原発事故による避難・移住者支援に活用している団体」を支援している。これらの団体が里山で持続的な活動が行えることを支援することで、里山が継続的に保全されることにつながることを目的としている。現在 3 件の支援だが、日本全国に展開させていくことを目指している。

関連 URL: 中越パルプ工業「竹紙」

<http://www.chuetsu-pulp.co.jp/sustainability/activity/takegami>

「里山物語」

<http://www.chuetsu-pulp.co.jp/sustainability/activity/satoyama>

## 山梨日立建機「地雷除去活動」

ベースとなる油圧ショベルに様々なアタッチメントを搭載することで、草木を刈り、地雷を除去し、土地を耕して整地することもできる地雷除去機を開発。カンボジアでの“幸せな暮らしの再生”というビジョンを描き、企業活動と社会貢献活動を両立。2000年にカンボジアに納入したのを皮切りに、年々納入台数を伸ばし、2011年度までにベトナム、アフガニスタン、アンゴラなど世界9カ国に86台を納入。雨宮社長を中心とする地雷除去活動とともに現地の自立化に向けた国際貢献が評価され、中学校の公民、英語、現代社会などの教科書に活動内容が掲載されるまでになった。

### ◆ 世界に誇れる日本のモノづくりによる人道支援

対人地雷除去機を開発し、モノづくりを通しての国際貢献によって数々の高い評価を得ている雨宮社長座右の銘は「技術者はモノづくりの挑戦者であり、技術の根源はモノづくり、人づくりにある」と。

現在、世界各国に埋設されている対人地雷は1億以上、年間約3万人が被害を被っている。カンボジアで内戦が終わった直後の1994年、雨宮社長が首都プノンペンのマーケットで膝から下をなくした老婆と幼い少女に出会った。「あなた日本人でしょう？この国を助けて下さい」と、老婆のこの言葉が対人地雷除去機開発のきっかけとなる。

しかし、開発にあたり、「地雷及び爆弾の知識が乏しく、地雷原の状況も全く分からなかった。すべて一からのスタートだった」という。

雨宮社長は、中学卒業後、上京し就職。

日本の技術力を徹底して身につけ、23歳の時に、故郷の山梨市に車両工業所を設立した。この修行時代に、日本の伝統的な職人の巧み、職人魂を身につけた雨宮社長。日本の技術者として地雷除去機の開発に挑戦した。

1995年より1号機が完成するまで約3年半を要し、雨宮社長をはじめとする6人の担当者が、営業時間外の早朝や深夜、休日を使って地道に取り組んだ。開発費は数億にのぼる。雨宮社長は徹底して、「使う人の側」に立った姿勢を貫き、現地に何度も赴き、現地の土地の状況に合った、現地の人が無理なく使いこなせ、オペレーターの安全が確保された地雷除去機を開発した。

カンボジアでは、トイレもない中、また蚊に刺されながら一緒に住み、同じものを食べ、「お父さん」と呼ばれるほどだ。雨宮社長のこの原動力はどこからくるのか。「結局は人のため。すべての地雷国の人々と先進国の人々の命の重さは同じ」と語る。

◆ **豊かな大地 — 大地に実りを、子供に笑顔を。**

カンボジアで埋設されている地雷は、そのほとんどが草木の中にあり、地雷除去作業に先行して灌木伐採などの前処理に相当な時間がかかる。山梨日立建機が開発した地雷除去機は、前工程として灌木の伐採もこなしつつ、その後、対人地雷を爆破処理が行える。さらに、地雷除去に限らず除去しながら掘り起こす作業で農地への活用を可能するなどの利便性をもたせている。

雨宮社長は地雷除去機を納品するだけでなく、納入国のオペレーターなどの関係者を日本に招いて一通りのことができるまで徹底した教育を実施。「技術力の受け渡しだけではなく、地雷を除去する精神力を彼らに育むことが仕事であり、責任」と語る。

雨宮社長は、地雷除去後の土地で住民が自立した生活を営むことができるよう、親会社の日立建機グループにカンボジアの貧しい現状を真剣に伝えた。その思いが形になり、日立建機グループのOBが中心となって、2007年に「NPO 法人豊かな大地」が設立した。「豊かな大地」は、農業整備や農業技術の指導、道路整備による生活環境の改善などの支援を行っている。

◆ **社会貢献と企業活動の両立を実現**

国際貢献活動が世の中で認められ、「あな

たの会社すごいよね」と社員はあちらこちらから言われるようになった。社員も自社を誇りに思うようになり、雨宮社長と社員の信頼関係がより深まってきた。世界恐慌で景気後退した時も、「1件の顧客をまわるだけではなく、今日は3件の顧客をまわろう」と。社員の頑張りとは結束力とともに、国際貢献活動が信頼を寄せられていることもあり、過去最高益を更新したという。

開発当初は採算度外視のボランティア的な面ではあったが、現在は、地雷除去機を販売する事業で収益をあげ、さらに優秀な機械を開発している。地雷原に暮らす人々は、畑を拡大し、作物の収穫ができるようになっていく。お互いにWIN-WINになる関係が構築されている。「国際貢献をすること、それがビジネスとしてだって全然構わない」と雨宮社長はいう。

今後は中東やアフリカ地域へ拡販を予定している。油田地域帯で埋設した地雷を取り除くことで安定的なエネルギー調達にもつながっていく。以前に比べて、世界での日本の存在感が薄くなっている今、「忘れられた職人魂をもう一度振り返り、育てる時ではないだろうか」と。雨宮社長のモノづくりへの姿勢から多くのことを学ぶ。

関連 URL : 山梨日立建機「地雷除去への取り組み」

<http://www.hitachi-kenki.co.jp/yamanashi/mine/index.html>

## エイチ・アイ・エス「ボランティア・スタディツアー」

発展途上国における社会問題を身近に学び、支援し、現地の方々と交流するツアー。訪れることで日本の良さを再認識したり、日本にない他国の素晴らしさを発見したりすることもツアーの醍醐味の一つ。「国際協力」、「地域開発」、「自然環境保護」、「文化遺産保護」、「人道支援」、「教育支援」等がある。2009年に開始し、初年度は年間400人、現在は年間2,000人が参加。年齢層も10代から50代まで幅広い層が参加している。

### ◆ 創業期と同じ想いで

エイチ・アイ・エスは創業時から若者にもっと海外に出て見聞を広げてほしいとの想いから格安航空券・自由旅行への挑戦を続け、急速に発展してきた会社。格安航空券についてもただ単に販売していた訳ではなく、お客様に海外自由旅行のアドバイスをしながら、同時に目的意識を持って有意義な旅になるようさまざまなサポートを行ってきた。同社の企業理念は「ツーリズムを通じて、世界の人々の見識を高め、国籍、人種、文化、宗教などを超え、世界平和、相互理解の促進に貢献する」と掲げている。世界の人々の価値観を理解し、「国は違っても、人は皆同じである」このことを、旅行業を通して伝えていきたいというのが同社の強い想い。社員一人ひとりにこのポリシーが浸透されている。

同社の取締役相談役行方一正氏と取締役のボビィ氏は、バングラデシュでソーシャルビジネスを立ち上げた原丈人氏の紹介で、バングラデシュ最大のNGO“BRAC”と

BRACと協働でソーシャルビジネスを行っている“ブラックネット社”を訪ねた。ボビィ氏はバングラデシュ人ではあるが、2人はバングラデシュの貧困の深刻さに改めて認識させられるとともに、社会課題を解決しながら自立したビジネスを行っているBRAC社に驚きを隠せなかった。

創業期から世界の課題を身近に感じてもらうことを目的とした旅行業として、バングラデシュの現状と、精力的に活動しているBRAC社を日本に紹介したいと考え、2人は、社会課題に対して意識の高い学生とのネットワークを活用しながら、スタディツアーの企画を開始した。

### ◆ スタディツアーを通じた人材育成

スタディツアーには「何かしたい」「何か一歩踏み出したい」と考える人が参加する。参加者は10代から50代と幅広い。

ツアー参加者は、途上国で現地の人と五感を通じて交流することで、途上国の現状を知り、今の日本の平和や豊かさを再認識



できる。

スタディツアーに参加した高校生や大学生の親御さんから御礼の電話がよく届くという。ツアーに参加する前は家のことは何もしなかった子どもが、ツアー参加後、何も言わずに家事の手伝いを始めたり、自分の将来の目標のために積極的に取り組み始めるなど、参加者に大きな変化があったことが見て取れる。また、子どもに経験させたいとのことから「小学生から参加ができるか」との親から問い合わせがあった。ツアー参加後、会社を辞めてJICA青年海外協力隊に参加する人もいるという。

行方氏は、若者の「内向き志向」が取り沙汰される中で、スタディツアーの経験が今後の人生にプラスになることを願ってやまない。

#### ◆ 新しいひろがりに向けて

2009年の立ち上げ時には、専任の部署もまだ設けられておらず、行方氏とボビィ氏がツアーに一部同行するなどの実務面も担っていたが、現在は専任の部署が立ち上げられ、参加者も年々増加傾向にある。ただし、参加者にツアーの趣旨を説明し、ツアーの内容をよく理解して目的意識を持って参加してもらうことを主眼に置くため、支店での窓口販売は実施しておらず、新宿本社の専任の部署が窓口となる。参加者は、

主に過去のツアー参加者のリピーターや過去の参加者が自発的に経験を語って口コミで広がっている。

提携するNPO/NGOについても、ソーシャルビジネスの会合など外部の人の紹介によるところが大きい。児童買春・人身売買問題を解決するNPO法人「かものはし」やバングラデシュでソーシャルビジネスを展開している「マザーハウス」など、数々の国際関係団体と連携。JICA青年海外協力隊とも開発途上国の現場を視察する提携ツアーを組んでいる。

スタディツアーは通常のパッケージツアーと比較して、価格が高めになる。同社は少しでも価格を下げることでこれまで関心があっても参加できなかった層に広げていこうと考えている。

最近では「平和、戦争」をテーマにしたスタディツアーを考えているという。戦場で何が起こっていたのか、なぜ戦争が起こるのか、世界の現状を伝える旅行業の使命として重要なテーマと位置づけている。

関連 URL:エイチ・アイ・エス『ボランティア・スタディツアー』  
<http://www.his-j.com/tyo/volunteer/>

## パナソニック「新興国 NGO プロボノ」

社員が本業で培ったスキルを活かして、新興国で活動する NGO が直面している課題に一緒に解決に取り組むボランティア活動。有志社員が業務外の時間で参加している。この活動を通じて地域社会に貢献すると同時に、現地の生活文化や様々な社会課題、持続可能なライフスタイルについて深く学び新しい事業創出につなげることを目的としている。社会セクターとの強いネットワークのある NPO 法人クロスフィールズと協業した。

### ◆ 新しい時代のリーダー育成プログラム

パナソニックでは、新興国での事業拡大に伴い新興国人材の必要性が増している中、社員からも「新興国の生活の実態を知りたい」、「新興国の社会課題解決に貢献したい」という想いを持つ有志によって、自主的に BOP 研究会が立ち上あがるなどの動きが見られていた。

同社の社会文化グループは、国内のプロボノを実施していたこともあり、このような社員のニーズに合わせた新興国向けのプロボノを考えていた頃、偶然にも設立したての NPO 法人クロスフィールズが挨拶に同社に訪問。クロスフィールズは、企業で働く人材が新興国の NPO 等へと赴任し、一定期間、本業で培ったスキルを活かして現地の人々とともに社会課題の解決に挑むという「留職」プログラムを提供する団体。代表小沼氏の海外協力隊等の経験や海外 NGO ネットワークの担保などが信頼できると考え、同団体と連携し、日本企業で初の「留職」プログラムを開始した。

同プログラムは、基本ボランティアで、渡航費の負担や長期間の休暇取得など、現地に訪問する人はそれなりの負担が強えられることもあり、多くの人が参加できない。そこで、現地で活動する1名と自発的に想いをもって参加する様々な経験・専門知識を持つ4名も国内リモートメンバーとして“Panasonic Innovation Volunteer Team”が結成された。

クロスフィールズは、現地に行く前のフォローを実施。現地で活動するのは3週間しかないので、留職者と留職先団体の間で、業務スコープや活動計画をすり合わせることで、明確な目的をもって渡航し、現地での短い時間が有効に活用されるよう下地が整えられ、渡航の日を迎えられた。

### ◆ 現地での試練

ベトナムに渡航するのはソーシャルシステムデザインを専門とする山本尚明氏。このプログラムの参加の動機は「大それたことまで考えていないが、多くの人々の役に

立つ視点を持つことができれば、今解決されていない課題をデザインとか商品づくりに取り込むことができ、自分自身の働きがいにもつながり、仕事に広がりを持つと「考えた」と語っている。

派遣先は、10年以上前から電気やガスがない地域向けにソーラークッカーを開発・製造している団体。ミッションは“低価格での商品開発の実現”だ。山本氏は当初「何かしら方向性の提示ができればと甘くみていた」と。先方からは「言葉だけの提案はいいらない。実際に一緒に作り上げて、検証しないと意味がない。それが実証できないのであれば、僕は君を日本には返さない」と言われた。形にしなければ認めてもらえないと必死になった。

#### ◆ 創業理念の精神がいきて

国内リモートメンバーも業務以外の時間、ほぼコミットした。時には明け方近くまでテレビ会議システムで現地の山本氏の相談にのり、ミッション達成に向けて一丸となった。ソーラークッカーの設計を簡易にして工数を短縮するためには、どうすればよいかと行き詰まった。その時、リモートメンバーの一人が社内のベテランの開発・設計の技師数名に本プログラムのミッションを説明し、協力してもらったことに。「月

曜日の朝までに図面を下さい」と通常では考えられない依頼であったが、業務後、金曜日の夜に時間を割いて、課題解決に向け議論が展開された。このことが突破口になり、ソーラークッカーの材料・工数を削減した新設計の試作品が完成した。

ベトナムでは山本氏一人だったが、山本氏を支えるリモートメンバーやベテラン技師たちなど自発的にいろいろな参加者を巻き込んで上げていくことができたのは、このプログラム自体がベトナムの低所得者層の生活改善といったパナソニックの創業理念と通ずるものであったことが大きい。

「この留職先の団体は社長と家族と社員数名の小さな町工場的なところだった。パナソニックの創業時も2~3名の社員から始まった会社。日本が戦後貧しかった時代にどうやってこの貧困を克服するのか、どうやって豊かになれるのかを模索して発展した企業。このベトナムの景色は松下幸之助が仕事を始めた時の景色と近かったのだろう」と経営理念の原点を改めて見つめ直すきっかけになったという。

関連 URL: パナソニック「新興国 NGO プロボノ」

<http://panasonic.co.jp/citizenship/pivot/index.html>

NPO 法人クロスフィールズ「留職」プログラム

[http://crossfields.jp/service/transfer\\_program/](http://crossfields.jp/service/transfer_program/)

## 5. ソーシャルイノベーションカンパニーの普及に向けて

本調査では新しい社会価値を創出する企業「ソーシャルイノベーションカンパニー」について、次の3つのカテゴリー分けを実施した。(①従来は、政府、自治体などが行ってきた社会課題をビジネスの手法で解決している企業、②短期的な収益を越えた長期的視点から取り組みを行っている企業、③NGO/NPO との連携によって社会課題を解決する人材育成を行っている企業)

各カテゴリーと事業名については次の通りである。なお、各企業の取り組みの詳細を取りまとめたものは4章に掲載している。

### ① 従来は、政府、自治体などが行ってきた社会課題をビジネスの手法で解決している企業

- ・ 味の素「ガーナ栄養改善プロジェクト」
- ・ サラヤ「100万人の手洗いプロジェクト」
- ・ GEヘルスケア・ジャパン「ヘルスプロモーションカーモデル実証プロジェクト」
- ・ ヤマトホールディングス「まごころ宅急便」

### ② 短期的な収益を越えた長期的視点から取り組みを行っている企業

- ・ 伊藤忠商事「プレオーガニックコットンプログラム」
- ・ 中越パルプ工業「竹紙」「里山物語」
- ・ 山梨日立建機「地雷除去活動」

### ③ NGO/NPO との連携によって社会課題を解決する人材育成を行っている企業

- ・ エイチ・アイ・エス「ボランティア・スタディツアー」
- ・ パナソニック「新興国 NGO プロボノ」

本章では、ソーシャルイノベーションカンパニーの上記の事例調査を通じて、(1) 共通事項、(2) 相違事項についてとりあげ、今後、企業だけではなく、社会全体でソーシャルイノベーションカンパニーの普及に向けた示唆をとりまとめている。最後に、ソーシャル

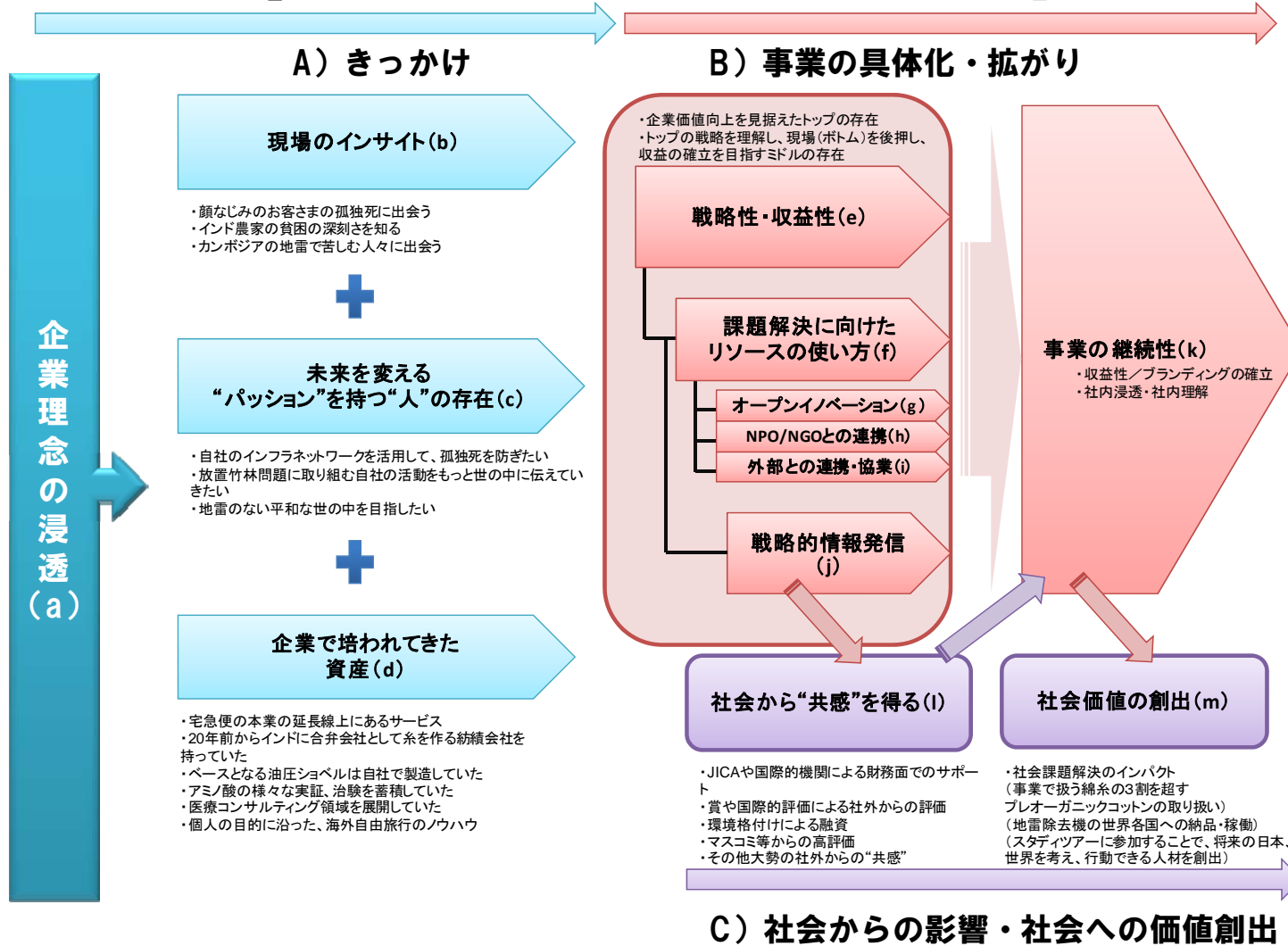
イノベーションカンパニーの普及に向けた課題と今後の展望について述べる。

## (1) ソーシャルイノベーションカンパニーの共通事項

ソーシャルイノベーションカンパニーとして社会課題の解決に向け、自社の本業を生かしながら、社会に価値を創出していくプロセスとして各社で共通する事項やうまく機能している要素をまとめると次の通りである。次ページの図表では、「ソーシャルイノベーションカンパニーの創出」について示し、(a) から (m) の要素が有機的につながることで、社会課題解決と同時に本業への企業価値向上や収益性にもプラスの影響がもたらされ、好循環がうまれることが考えられる。

次ページの図表の青色は「きっかけ」の部分、赤色は事業の「具体化・拡がり」で、企業が取り組み、努力を実施している部分、赤色の矢印についても企業側からの働きかけを示している。紫色は「社会からの影響・社会への価値創出」を示し、紫色の矢印についても社会側からの影響の方向性を示している。

# 【ソーシャルイノベーションカンパニーの創出】



## A) 社会課題の取り組みへのきっかけ

### (a) 企業理念の浸透

社会課題の解決に向けた取り組みのきっかけとなる重要な要素に、取り組みの中心である従業員への企業理念の浸透（ヒアリング調査の企業からよく聞かれる言葉で言うと『理念が染みついている』）があげられる。また、社員が自然と行動や実践に移っているのは社会性が盛り込まれた企業理念があり、それらが自然と染みつくような企業風土があることがうかがえる。

#### (事例)

- ・ 味の素は、創業100周年事業として取り組んでいるが、創業理念からある栄養不良や“いのち”への貢献への想いが根底としてある。
- ・ サラヤは、「手洗いで世界一に」という理念を社長が徹底して訴えていることがウガンダでの「100万人の手洗いプロジェクト」につながっている。
- ・ GE では、エジソンの設立時よりイマジネーション・アット・ワーク(=想像をカタチにするチカラ)を最も重視し、現在世界が抱える難題解決のため“エコマジネーション”および“ヘルシーマジネーション”のビジョンの下に取り組みを進めている。
- ・ ヤマトHD では、毎朝社訓を唱和し、社員一人ひとりがヤマトの代表として考え行動することが社員に染みついていく。
- ・ 伊藤忠商事では、CSR 推進基本方針の一つに、「社会的課題の解決に資するビジネスの推進」を掲げ、本業を通じた取り組みの一つとしてプレオーガニックコットンプログラムの取り組みを実施している。
- ・ エイチ・アイ・エスは、世界の人々の交流を促進し、地球という視点で物事を考えることのできる人材を増やすという創業時の想いそのものがもとになり、スタディツアーの企画がたちあがった。
- ・ パナソニックでは、「社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与」することを経営理念として掲げており、新興国・途上国における社会生活の課題理解と解決への貢献を目指した「新興国NGOプロボノ」プログラムが始まった。

### (b) 現場のインサイト

企業理念が浸透した中で、従業員は現地現場で社会課題に直面することが大きな契機となり、自社の事業で何か解決できないだろうかと考え、企画・事業の立ち上げにつながっていく。

(事例)

- ・ ヤマトHDは、顔なじみのお客さまの孤独死に直面したことが大きな契機となり、「まごころ宅急便」の企画・開発にいきついた。
- ・ 伊藤忠商事は、インドの綿花農家において農薬の健康被害だけでなく、農薬の借金による自殺などが深刻であることを、現地の生産現場に行ったことで初めて知り、オーガニックコットンの移行期の経済的支援を開始した。
- ・ 山梨日立建機は、雨宮社長がカンボジアに行った際、地雷で片足を失った現地の人からの「あなた日本人でしょ。この国を助けてください。」との声を聞いたことから地雷除去機の開発を始めた。
- ・ エイチ・アイ・エスは、取締役相談役の行方一正氏とポビィ氏が、バングラデシュに行った際、貧困の深刻さとともに、現地で活躍するNGOに対して感銘し、その現状を伝えることの必要性を感じ、ボランティア・スタディツアーが本格的に企画された。
- ・ 中越パルプ工業は、経営理念の中でも「地域社会との共存共栄」を強く意識しており、竹の活用については、地域からの声に自然と対応した。

(c) 未来を変える“パッション”を持つ“人”の存在

現地現場の社会課題をどのように実現させていくのかのカギを握るのは、やはり情熱や熱意を持つ“人”の存在である。また、どのように自社のリソースを利用すれば、社会課題を解決できるのかを具体的に考え、企画を実行させていくのもこの“人”の存在が大きいといえる。

(事例)

- ・ 味の素では、アミノ酸の用途拡大を進めていたが、ヒトへのアミノ酸・蛋白栄養の改善に関する試験をどのようにすれば途上国の栄養改善ビジネスに生かせるのかという想いを持つ人から始まった。
- ・ サラヤでは、更家悠介社長が30代の時に、公益社団法人日本青年会議所(JC)で活躍していたことも一つの背景にあることと、「手洗いで世界一に」という理念が今回のユニセフとの「手洗いプロジェクト」という形につながった。
- ・ GEヘルスケア・ジャパンでは、自社の道具(製品)を使いながら、地域における課題をどうやって解決できるかの視点について、担当マネージャーが足繁く現地に通い、ヘルスプロモーションカーの実証実験事業を成り立たせている。
- ・ ヤマトHDのドライバー松本氏による福祉や介護のプロでなくても地域で見守る仕組みを作れば、お年寄り



の孤独死をなくせるのではないかとの思いから「まごころ宅急便」の企画がたちあがった。

- ・ 中越パルプ工業の西村氏は、たまたま関わった総務関係の仕事の際に、放置竹林問題に対して伐採された大量の竹を原料として普通の紙に活用している自社の長年の取り組みに感銘し、竹紙で何か伝えていくことができないかと、従来することのなかった最終紙製品の商品開発や賞への応募、さらに、新しい企画として「里山物語」の製品開発も手がけるなど、取り組みの認知度向上を進めた。
- ・ 山梨日立建機の雨宮社長は、日本の技術力で地雷がなくなる平和な世の中を目指し、命をかけて地雷原に自ら赴く、熱いパッションを持つ人である。
- ・ エイチ・アイ・エスの取締役相談役行方氏と取締役のポビィ氏は、若者にできる限り途上国の課題を見てもらい、旅からの学びを提供したいという思いから、ボランティア・スタディツアーをいちから企画し、立ち上げた。
- ・ パナソニックの「PIVOT」には、新興国・途上国の生活の質向上に自社の本業で貢献したいと考える有志社員が業務外の時間で参加している。

#### (d) 企業で培われてきた資産

社会課題を解決する事業を立ち上げるには、自社が長年培ってきた経験やノウハウ、ネットワークをいかに効率的かつ効果的に利用していくのかが一つのポイントとなる。

(事例)

- ・ 味の素は、グルタミン酸というアミノ酸を起源とする食品メーカー。アミノ酸に関しては世界のトップメーカーであり、アミノ酸の機能や効能についてはさまざまな研究を続けてきた。また、1950年代から途上国での調味料事業の展開を進めていたため、現地でのチャネル開発の難しさや住民目線での製品開発の重要性を理解していた。また社会課題である貧困や健康・栄養の問題を身近に感じていた。
- ・ サラヤは、戦後まもない日本の衛生問題解決に向けて、洗剤だけでなく、洗う習慣を可能にするボトルの開発も同時に手がけてきた。途上国において手洗いを普及させるには、まずは手洗いの習慣からとの考えがそもそもあった。
- ・ GEヘルスケア・ジャパンは30年前の創立時より、技術開発・調達・製造・流通・サービスの機能をすべて日本に置いている。メーカーから課題解決に向けた“ヘルスケア・カンパニー”への変革を続けており、自社の強みを活用した課題解決のためのコンサルティングやソリューションを重視している。
- ・ ヤマトHDは、「まごころ宅急便」は宅急便の本業の延長線上に付随したものである。
- ・ 伊藤忠商事はもともと繊維からはじまった会社ということと、20年前からインドに合弁会社として糸を作る紡績会社を持っていた。その合弁会社を通じて、プレオーガニックコットンを始める農家とのネットワークはそもそも確立される下地はあった。
- ・ 中越パルプ工業では、地域のタケノコ生産で伐採された竹や放置竹林問題に対して、製紙会社として何ができるのかという位置づけで始まった。そもそも地元との関係性が強く、地元のタケノコ農家、チップ工場の協力を得ながら竹の集荷体制が築き上げられた。
- ・ 山梨日立建機は、地雷除去機の開発に3年半を要し、自社でベースとなる油圧ショベルを改造し、先端のタッチメントを製造してきた。
- ・ エイチ・アイ・エスは、ツアーではなく、個人の目的に合った自由旅行を普及・推進し、ビジネスを展開してきたこともあり、スタディーツアーはその点での考え方は同じであった。
- ・ パナソニックは、NPOへのプロボノプログラムを既に国内で展開していたため、海外におけるプロボノ自体は違和感なく進められた。

## B) 事業の具体化・拡がり

### (e) 戦略性・収益性

社会課題を解決する事業を行う上で、短期で収益が確保することよりも、長期的な視点で取り組む視点や財務諸表の数字では現れない企業価値の向上を目指す戦略で進めていく

ことが重要となる。しかしながら、社会貢献の位置づけでは事業の持続性の観点では難しく、やはり、収益性を確保できる事業モデルの開発や、本業に良いフィードバックが得られるなどの戦略性が不可欠である。

(事例)

- ・ 味の素は、100周年記念事業として開始したが、持続性や拡張性の観点から社会貢献とビジネスを両立させるソーシャルビジネスとしての展開を構想した。その考えの基には、社会課題への貢献インパクトと徹底したビジネス思考で成功しているグローバル企業の先行事例があった。
- ・ サラヤは、ユニセフとの手洗いプロジェクトの5年前より生物多様性保全を目的としたボルネオでの野生生物の保護と同時に、ヤシノミ洗剤の売上の1%がボルネオ保全トラストに使われるコーズブランドを展開。このキャンペーンは5年にわたって継続した。この時の経験として、ビジネスとして良いことをしなければ続かないこと、そして、ビジネスを展開することで問題解決につながる事が分かり、本プロジェクトでもその考えをベースに開始した。
- ・ GEヘルスケア・ジャパンは、GE本体のヘルシーマジェネーションのイニシアティブのもと、日本全国、さらには世界に発進する新しいビジネスモデルへと展開することを構想し、地域の課題を解決する一つとして、ヘルスプロモーションカーの実証プロジェクトを位置づけている。
- ・ ヤマトHDは、「買い物代行」と「見守り」を一緒にすることで採算が取れる事業になるのではないかと目を付けた。採算が出るものでなければ、会社として長くやってはいけない。息の長くできるものとして、試行錯誤して事業を立ちあげた。
- ・ 伊藤忠商事は、提携会社のクルックからの学びで、本業の中で利益を出しながら貧困層にアプローチできるとの考えからプレオーガニックコットンのプロジェクトを開始した。
- ・ 中越パルプ工業は、竹紙にこだわらず竹だからできる世界観を持つことで、竹を軸とした新たな事業が展開できる会社にしていくことを担当者は構想している。
- ・ エイチ・アイ・エスは、NPO/NGOの支援を寄付ではなく、自社の事業として長く続けていくために、スタディツアーを企画した。
- ・ パナソニックは事業戦略が新興国にシフトする中、活動を通じて新興国の地域社会に貢献すると同時に、現地の生活文化や社会課題について学び、商品作りに生かすことを目的に「PIVoT」を組んだ。

(f) 課題解決に向けたリソースの使い方: 現地の困っている人の気持ちが分かるまで現地の人  
の声を聞くというプロセスを踏むこと

単純に自社のリソースがそのままいかせるかいうとすぐにマッチすることは難しい。社

会的起業家の定義を示したグレゴリー・ディーズの言葉を借りると、「*継続的な改革、調整、学習の過程に自ら参加する*」(Dees et al., 1998,p.4)<sup>6</sup>という行動が重要になってくる。ここでの事例企業では、社会課題が顕在化している現地に何度も赴き、何度も現地の人の声を聞きながら、現地の人の困っていることを解決するまで継続的に改良、調整している。そのプロセスを踏むことで、現地の人の心から必要とされるモノやサービスがもたらされる。

(事例)

- ・ 山梨日立建機の雨宮社長は、地雷原の中に暮らさなければならない人たちの厳しい現実に直面したことで、「使う人の側」に立った姿勢を貫き、現地に何度も赴き、現地の土地の状況に合った、現地の人が無理なく使いこなせ、オペレーターの安全が確保された地雷除去機を開発した。1号機が完成するまでに約3年半の年月を費やしている。さらに、地雷除去に限らず除去しながら掘り起こす作業などで農地への活用を可能にするなどの利便性をもたせている。
- ・ GEヘルスケア・ジャパンでは、被災地への支援において当初、医療機器を積んだ大型車を想定していたが、現地の状況や現地の人が必要としているのは、狭い道や坂道も容易に走行可能な小型車両であると認識した。また、青森県のヘルスプロモーションカーの実証実験においては、地域の住民の声を聞き、ヘルスプロモーションカーで何ができるかの座談会やフォーラムなどを開くことを予定している。
- ・ ヤマトHDでは、見守りの運用依頼が来た際、企画を立ち上げた松本氏は小さなアパートを借りて移り住み、現地で困っていることは何かと詳細な調査を実施。その際、見えてきたのは、お年寄りが重い物を持って帰ったりすることなどが大変であること。そこで「買い物代行」と「見守り」を一緒にする事業を立ち上げた。
- ・ 味の素は、当初、サプリメントタイプではなく、ドリンクタイプの開発を考えていたが、NGOから母乳に代替する可能性があるため反対され、現地の食生活に合うサプリメントタイプの栄養強化食品に変更した。
- ・ エイチ・アイ・エスは、現地の団体・日本の団体とのツアー内容の打ち合わせに力を入れ、参加者の目的に合ったツアーを企画し、次回ツアーには前回のツアー参加の報告会等により前回の参加者の意見を取り入れ、改善を行っている。
- ・ パナソニックの「PIVoT」の参加者からの声によると、日本の目線では解決できない問題が現地にあり、制約された条件の中でどのように解決していくのかについて身をもって認識できたという。

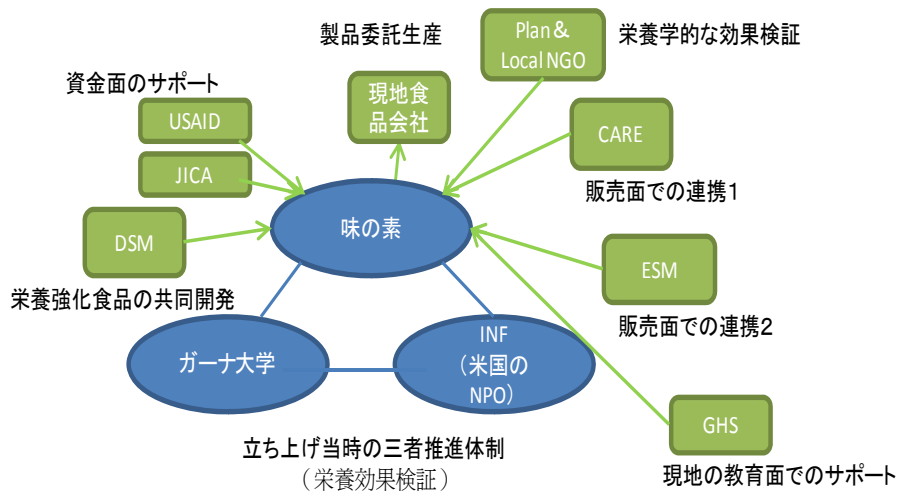
<sup>6</sup> J.Gregory Dees, Miriam and Peter Haas, The Meaning of “Social Entrepreneurship”, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, 1998

(g) 課題解決に向けたリソースの使い方:オープン・イノベーション戦略

オープン・イノベーションとは、ハーバード大学・チェスブロー教授の提案した考えで、他社が持つ技術やアイデアを活用したり、知的財産権を他社に使用させたりすることで革新的なビジネスモデルなどを生み出す考え方を言う。ソーシャルイノベーションカンパニーにおいて、そこにある課題を解決する上で、調整事項は増えるものの、自社だけの投資ではなく、戦略的に他社の技術やアイデアをより良い方向性で生かしていくことが重要となる。

(事例)

- 味の素は、ガーナ大学とINF(米国のNPO)との3者によるガーナ栄養改善プロジェクトを共同で進め、製品化にあたっては、ビタミン等の微量栄養素の供給メーカーで国際栄養の取り組みで先行するオランダのDSM社と提携し、彼らのノウハウを生かした共同開発を実施。その他にも市場調査や販売面など、さまざまなセクターと連携し、調整事項が増え時間はかかるものの、少ない投資で現地ニーズにより合わせることを目的とした新しいビジネスモデルを確立しようとしている。



(h) NPO/NGO と事業実現に向けた連携

自社の本業を生かした事業を、社会課題の解決をミッションとし現地の課題をよりよく知る NPO/NGO とパートナーシップで連携することも、自社のリソースの効果的な使い方の一つといえる。

(事例)

- ・ 味の素は、栄養改善プロジェクトの立ち上げ時からアミノ酸のリジンの栄養改善に関する効果確認試験を行うために、現地での学術機関との提携が必要とことからガーナ大学と米国の NPO である INF (Nevin Scrimshaw International Nutrition Foundation) と提携。その後、流通・販売面において、国際 NGO の公益財団法人ケア・インターナショナル ジャパン (CARE) や GAIN (Global Alliance for Improved Nutrition)、公益財団法人プラン・ジャパン (Plan) と次々と提携を展開している。
- ・ 中越パルプ工業の自社のコーズブランドの「里山物語」の提携先 NPO のコンセプトは、単に里山を保全する人ではなく、里山保全を担う“団体”をサポートすることを重要視している。“団体”をサポートすることで、里山保全が継続的に行われることを狙っている。
- ・ 山梨日立建機は、地雷除去だけではなく、NPO 法人「豊かな大地」の支援を通して、地雷除去後の住民の自立支援を行っている。
- ・ エイチ・アイ・エスは、そもそも NGO へのスタディツアーを目的として開始。最初に連携したのがバングラデシュの世界最大の NGO 組織 BRAC である。
- ・ パナソニックの「PIVoT」は、新興国で活動する NGO が直面している様々な課題と一緒に解決に取り組むボランティア活動。社会セクターとの強いネットワークのある NPO クロスフィールズと協業した。

(i) 外部と事業実現に向けた積極的な連携・協業

オープン・イノベーションでもなく、NPO・NGO との連携でもないが、事業モデル実現のために、積極的に外部と提携し、自社にはないリソースやネットワークを活用していくことも重要となる。

(事例)

- ・ ヤマト HD の「まごころ宅急便」は、利用者（一人暮らし高齢者等）が社会福祉協議会に購入したい商品を注文し、社会福祉協議会は、提携スーパーに発注し、そこへヤマト運輸のセールスドライバーが集荷するという仕組みを築いた。
- ・ 伊藤忠商事は、株式会社クルックと連携し、プレオーガニックコットンプログラムを実施。調達の部分は現地の合弁会社経由で伊藤忠商事が、販売を消費者との接点強いクルックが担い、プレオーガニックコットンプロジェクトとして、40 ブランド以上のアパレルへの普及を展開させている。
- ・ サラヤは、ユニセフのボランタリーパートナー企業として 2010 年より 3 年間「100 万人の手洗いプロジェクト」を開始。さらに、2011 年には、現地でマイクロファイナンスを通じた農家の能力向上に取り組んでいた宮本氏

を現地法人サラヤ・イースト・アフリカ代表として採用し、現地展開を加速させる。

#### (j) 戦略的情報発信

良い取り組みを大きく取り上げられるために、マスコミや国際機関、政府機関等に積極的に情報を配信していくことは重要なポイントとなる。マスコミ等に取り上げられ自らが世の中に認められることで、改めて、自社の良さについて社員が気づき、取り組みの社内理解が進むだけでなく、社員のやる気向上にもつながる。さらには、賞の受賞や国際機関に認められることで、認知度向上の面で広告・販売費の削減に間接ながら影響していることが考えられる。

#### (事例)

- ・ 山梨日立建機は、国際貢献が世の中に認められ、社員のモチベーションがあがることで、リーマン・ショック時の不況期も最高益を更新するなどのプラスの効果が見られている。
- ・ GE ヘルスケア・ジャパンは、広報部門が積極的にプレス向けに情報を発信することで、過疎地におけるヘルスプロモーションカーの実証プロジェクトについて、テレビや新聞など多くのメディアに取り上げられることにつながった。また、ヘルスプロモーションカーの社内への情報発信として食堂等に設置されたデジタルサイネージを利用するなど、社内浸透も進めている。
- ・ ヤマトHDIは、東北の一社員が世の中からクローズアップされることで、各地域の社員が我々にも何かできることがあるのではないかと、自主的に岩手に視察に訪れるなどの動きが見られている。
- ・ サラヤは、広報部が世の中の流れを積極的に掴み、世の中に認められることに取り組むことは、自社を PR できる機会と捉えている。さらに賞を受賞するなど社外に認められることで、社員に取り組みの理解が向上している。

#### (k) 事業の継続性

社会課題の解決と同時に、収益の見込みが確立されることで、事業が継続し、社会価値の創出が広がっていく。

(事例)

- ・ 味の素は、JICAの「BOPビジネス連携促進協力準備調査」の1つに選定された。また、サプリメントタイプの栄養強化食品「KOKO Plus」の価格を抑えるために、社会セクターとの連携による販売ネットワークを構築することで、販売数量の拡大とトータルコストを抑える取り組みを進めている。
- ・ サラヤは、「BOP ビジネス連携促進協力準備調査」にウガンダでのアルコール消毒剤普及による院内感染予防事業が採択され、本格的な事業化に向けて前進した。
- ・ 伊藤忠商事は、綿花から最終製品まで一貫して生産することで、原料でのコストアップを吸収して、コモディティ製品として、オーガニックコットンやプレオーガニックコットンが入っていることが可能になるのではないかと考えている。
- ・ エイチ・アイ・エスは、スタディツアーの価格を抑えることで、参加者の増加を見込み、コスト低減への努力を続けている。

## C) 社会からの影響・社会への価値創出

### (1) 社会から“共感”を得る

戦略的な情報発信を行い、政府関連機関や国際機関等からの財務面の支援を積極的に活用するなど社会的評価を得ていくことは、通常のビジネスではできない新しい拡がりにつながるるとともに、事業の実現を加速させていくことにもなる。また、社会からの“共感”や高い評価は自社のブランディング向上にもつながっている。

(事例)

- ・ 中越パルプ工業では、「竹紙」がエコプロダクツ大賞最高賞を受賞。また、「竹紙」、「里山物語」の取り組みが評価され日本政策投資銀行による環境格付け最高ランク評価を取得。その他にも「いきものにぎわい企業活動コンテスト審査委員特別賞」を受賞。さらには、イベント出展や講演活動で知り合うソーシャルビジネスに関心のある社外の人々に、自社の取り組みを“共感”されることで、パートナーシップ型の取り組みを拡大させている。
- ・ 山梨日立建機は、雨宮社長を中心とする地雷除去活動とともに現地の自立化に向けた国際貢献が評価され、中学校の公民、英語、現代社会などの教科書に活動内容が掲載されるまでになった。
- ・ エイチ・アイ・エスのスタディツアー参加者は、自分たちでスタディツアーで得た体験などを語る報告会の開催や報告書の作成、また参加者による口コミでの拡がり大きいという。



- ・ 味の素は、米国国際開発庁(USAID)、JICA との 3 者による離乳期の乳幼児の栄養改善に関する共同取り組みの覚書 (MOU) を締結している。その中で、USAID の支援スキームである GDA (Global Development Alliance) に日本企業として初めて採択された。
- ・ 伊藤忠商事は、UNDP(国連開発計画)、UNGC(国連グローバル・コンパクト)、各国政府開発機関などの支援によるグローバルリーダーシップのプラットフォームである Business Call to Action(BCtA)に日本企業として初めて認められた。

### (m) 社会価値の創出

本調査では新しい社会価値を創出する企業「ソーシャルイノベーションカンパニー」について、3つのカテゴリー分けを実施した。(①従来は、政府、自治体などが行ってきた社会課題をビジネスの手法で解決している企業、②短期的な収益を越えた長期的視点から取り組みを行っている企業、③NGO/NPO との連携によって社会課題を解決する人材育成を行っている企業) これら①～③に分類した企業が継続して事業が展開されることで、社会価値の創出の拡大も期待できる。

### (事例)

- ・ 山梨日立建機では、2000年にカンボジアに納入したのを皮切りに、年々納入台数を伸ばし、2011年度までにベトナム、アフガニスタン、アンゴラなど世界9カ国に86台を納入している。地雷のない世界へ向けて着実に取り組みが進んでいる。
- ・ 伊藤忠商事は、2011年11月時点で延べ2,500農家を支援。また、導入ブランド数は40ブランド以上に達している。インド農家では、「借金がなくなり、取り立てに追われない。」との声を数多く聞くという。2015年に2015年までにプレオーガニックコットンを5,000トンにすることを目標に掲げている。オーガニックコットンを扱う農家の拡大が見込め、貧困問題の解決につながっていく。
- ・ 味の素の栄養強化食品「KOKO Plus」がガーナの農村地域で浸透することで、2才未満の子どもの離乳期の栄養不足による成長不良の問題が解決され、乳幼児死亡率の低下にもつながっていく。
- ・ サラヤのウガンダでの事業が東アフリカ近郊で広がることで下痢性疾患や肺炎を予防につながり、子どもたちの命が守られる。
- ・ ヤマトHDの「まごころ宅急便」によって、孤独死の防止や地域の見守りが全国に展開されていくことが期待できる。

- ・ GE ヘルスケア・ジャパンが実証プロジェクトを行う青森県は全国一の短命県。県は 2011 年「青森ライフイノベーション戦略」を取りまとめ、ライフイノベーションにより「県民の健康で豊かな生活を実現すること」を目標にさまざまな取り組みを進めている。
- ・ 中越パルプ工業による放置竹林問題の解決につながる「竹紙」の使用が拡大することにより、地域の竹林管理、竹の新たな経済価値、隣接する里山の保全再生、生物多様性の保全に貢献していくことにつながっている。
- ・ エイチ・アイ・エスのスタディツアーに参加する人が増えることで、現在の社会課題に気付き、将来の日本・世界の課題に対して、ソーシャルイノベーションに挑戦する人が増えていくことが期待できる。
- ・ パナソニックの「PIVOT」では、環境・エネルギーなどの新興国の社会課題に現地で取り組んでいる NGO の抱える事業や組織の問題を解決・軽減し、NGO がより効果的な活動をするのに役立っている。

## (2)相違の見られた事項

ソーシャルイノベーションカンパニーにおいて、特に相違が見られた事項は、誰が発端で始めたかの「(a) 先導体制」、自社のリソースをどのように使うかについての「(b) リソースの使い方」、事業を他の事業にどのように展開させるかの「(c) 事業へのフィードバック」などがあげられる。

### (a) 先導体制

トップ自らが先導をとる企業もあれば、ボトム動きが重要となっている企業もある。また、ソーシャルイノベーションカンパニーにおいても経営学者の野中郁次郎氏が唱える「ミドルアップダウン」というトップのあるべき論的考え方と現場の現実的な感覚を吸収し、その中間の考え方を生み出すミドルマネジャーがソーシャルイノベーションを創出する上で重要な役割を果たしている事例も見られた。

(トップダウン)

- ・ サラヤは代表取締役社長の更家悠介氏が中心となり、アフリカ東部・ウガンダにおけるユニセフの手洗い促進活動の支援を開始。
- ・ 山梨日立建機は、雨宮社長が中心となり、地雷がなくなる世の中を目指し、社員の協力を得ながら、地雷除去機を開発。

(ミドルアップダウン)

- ・ 味の素は、同社 100 周年事業として取り組みを開始。企画・事業実行の中心となるのは、プロジェクト・リーダーの研究開発企画部専任部長取手恭彦氏と現場の最前線にいる研究開発企画部専任課長北村聡氏、企業と社会との関わりをよりよく知る CSR 部専任部長中尾洋三氏である。
- ・ GE ヘルスケア・ジャパンでは、GE 本体のイニシアティブの一つであるヘルシーマジネーションのもと、昨年、東北支社長 杉田千年氏が青森県の戦略アドバイザーに就任、今年度は社長兼 CEO 川上潤氏が同委員に就任するなどの密接な関係を構築し、青森県のライフイノベーション戦略の中でヘルスプロモーションカーの実証プロジェクトが開始された。
- ・ 伊藤忠商事は、クルックとの連携によりプレオーガニックコットンプログラムの取り組みを開始。会社の後押しとそもそもインドの綿花の調達を実施していた主力事業の繊維カンパニー部門が中心となる。
- ・ エイチ・アイ・エスは、取締役相談役行方一正氏とバングラデシュ人で取締役のポビィ氏がバングラデシュの貧困の現場と同時に、現地で精力的に動く NGO を目の当たりにしたことがきっかけとなり、今までのツアーの経験をいかし、社会課題に意識の高い学生とのネットワークを活用しながら、スタディツアーの企画を立ち上げた。

(ボトムアップ)

- ・ ヤマト HD は、現場のドライバー松本氏の熱い思いから「まごころ宅急便」の企画を立ち上げ、当初、上司の了承を得られなかったが、上司からのアドバイスや社外への聞き込み調査などを経て、岩手県立大学と協力し、盛岡市内での見守り事業を実験的に運用することにつながった。経営側は、松本氏に課長職という権限を与え、事業が本格的に展開されることを見守っている。
- ・ 中越パルプ工業の西村氏はたまたま関わった総務関係の仕事の際に、放置竹林問題を解決するために、伐採された大量の竹を原料として普通の紙に活用する自社の長年の取り組みに感銘し、「竹紙」を普及宣伝。「竹紙」で何か訴えることができないかと、従来していなかった最終紙製品の商品開発や賞への応募、さらに、新しい企画として「里山物語」の製品開発も手がけるなど、取り組みの認知度向上を進めた。

## (b) リソースの使い方

自社のリソースにプラスアルファする形の事業なのか、そもそもあるリソースについてバリューチェーンを見直すことにより組み替えて発展した事業なのかなど、企業によって違いが見られる。

### (自社のリソースの発展型)

- ・ ヤマト HD の「まごころ宅急便」は、自社の宅急便ネットワークを活用したもの。
- ・ サラヤの「100 万人の手洗いプロジェクト」は、自社の創業時の理念に沿った“手洗い”の習慣という自社事業そのもの。
- ・ 中越パルプ工業の「竹紙」は、自社の事業である紙パルプの原料が、地域の社会課題の解決に貢献する「放置竹林」である「竹」を大量活用したもの。
- ・ 山梨日立建機の「対人地雷除去機」は油圧ショベルの機能を利用し、開発した。
- ・ エイチ・アイ・エスは、通常の企画ツアーと同じだが、NGO/NPO、JICAとの連携がなければ成り立たないなど従来製品からの発展型といえる。
- ・ パナソニックは、従来も社員の出前授業など本業を生かした社会貢献プログラムは実施してきた。従来の「本業を生かした社会貢献」にプラス「事業戦略に生きる社会貢献」という軸が入り、新興国の現地への貢献とともに、現地の社会課題を学び、新しい事業創出につなげる「新興国NGOプロボノ」プログラムを開始した。

### (従来事業からのバリューチェーンの組み替え型)

- ・ 味の素は、従来の途上国におけるビジネスにおいては流通・販売においても自社で一貫して行っていたが、ガーナの栄養改善プロジェクトは、現地ニーズに対応することを重視し、調整等で時間はかかるもの、国際機関や国際 NGO、現地の学術機関などと連携しながら、製品開発から流通・販売を構築している。
- ・ GE ヘルスケア・ジャパンは、医療機器メーカーとして、小型ドクターカー(可搬式医療機器を搭載する車)による保健・医療・福祉の包括ケアまでを目指す「ヘルスプロモーションカーモデル実証プロジェクト」に、青森県、東通村、東通地域医療センターとともに参加している。
- ・ 伊藤忠商事は、インドにある合弁会社の紡績会社から綿花の買い付けを行っていたが、クルックと連携し、インドの綿花農家の経済的支援からプレオーガニックコットンの販売までと持続可能なバリューチェーンへと改変している。

### (c) 事業へのフィードバック

社会課題を解決する事業について、事業の経験を他の事業に展開させていくのか、事業自体を深掘りさせていくのか、その他に、途上国・新興国において開発した技術を先進国にいかしていくのかなど、企業によって違いが見られる。

- ・ 味の素は、「ガーナ栄養改善プロジェクト」の経験を生かし、グローバル食品メーカーが参加する国際栄養の会議に参加し、情報収集・意見交換を通じて新しいビジネスの可能性についても検討している。
- ・ GE ヘルスケア・ジャパンは、高齢化に対応した最先端機種の中核開発拠点として日本のニーズを取り込み、世界で競争力を持つ医療機器を日本から世界に発信していく。
- ・ 中越パルプ工業は、「竹紙」だけでなく、「竹」を大量に集荷できた企業だからこそできる、「竹」による何か新しい事業を長期的な視点で企画している。
- ・ サラヤは、ウガンダでの「手洗いプロジェクト」での経験を生かし、現地法人である SARAYA EAST AFRICA を設立し、衛生事業を本格的に展開させている。
- ・ ヤマトHD は、「まごころ宅急便」が各地域の担当者が我々にもできないだろうかと見学に訪れ、それぞれの地域に合った「まごころ宅急便」について検討されている。
- ・ 伊藤忠商事は、「プレオーガニックコットン」が採用されるアパレルブランドの数を増やすことで、プレオーガニックコットンプログラムに参加する農家の数も増加させていくよう展開している。
- ・ エイチ・アイ・エスは、「スタディツアー」の価格を抑えることで参加者を増やし、その地域との交流の促進、地域社会の発展につなげていきたいと考えている。さらに「平和・戦争」といったテーマを新しいテーマを加えるなどの展開を目指している。
- ・ 山梨日立建機では、地雷除去機の複雑な技術を生かし、地雷埋設国のインフラ整備や農地復興など貢献している。
- ・ パナソニックでは、「PIVoT」に参加したメンバーが中心となって、NGO への貢献を通じて発見した社会課題を、本業として解決できるような商品やビジネスプランのアイデアを持ち帰り検討している。

### (3) ソーシャルイノベーションカンパニーの普及に向けた課題と今後の展望

---

本調査では新しい社会価値を創出する企業「ソーシャルイノベーションカンパニー」について、次の3つのカテゴリー分けを実施した。(①従来は、政府、自治体などが行ってきた社会課題をビジネスの手法で解決している企業、②短期的な収益を越えた長期的視点から取り組みを行っている企業、③NGO/NPO との連携によって社会課題を解決する人材育成を行っている企業)

これらの企業を普及させていく上で課題となる事項として、次のことが挙げられる。

- ① 社会的に良い商品でその取り組みの背景自体の理解は進んでも、商品の価格が高いと「購入する」というアクションにまでなかなか結びつかない
- ② PR の仕方ひとつでも社会貢献的な言い方であると、利益を重視している株主に理解されるかどうかは難しい
- ③ 国連で評価される等の国際的評価自体の理解が日本ではまだ進んでいない

これらの課題を克服するためには、一人ひとりがこれらの企業を後押しすることは回り回って日本の競争力や地球の持続可能性につながっていくことを強く認識することや、人々の行動に結びつく仕掛けづくりが重要になってくる。さらに、これらの企業は長期的に企業価値が向上すると捉えられる企業評価等の仕組みも今後、重要となるだろう。

## コラム: 40年継続している社会貢献活動～ヤクルト本社「愛の訪問活動」～

福島県郡山市の一人のヤクルトレディが、誰にも看取られることなく亡くなった独り暮らしのお年寄りの話に胸を痛み、担当地域に暮らしている独り暮らしのお年寄りに自費で「ヤクルト」をお届けしたことが始まり。ヤクルトレディが商品をお届けしながら、独り暮らしのお年寄りの安否を確認したり、話し相手になるという活動で、1972年から続けられている。この活動にヤクルトの販売会社や地域の民生委員の方々が共鳴し、さらには自治体をも動かして全国的に広がっていった。同社は、昔から地域に根付いた活動を実施し、「ヤクルトさんだから」という信頼関係が構築されている。

基本の枠組みは、自治体や社会福祉協議会がヤクルトの代金を負担し、ヤクルトレディが平均週3回対象者を訪問し、ヤクルトのお届けと安否確認を行う。愛の訪問活動の規模（平成24年3月現在）は、契約自治体数147カ所、対象老人数46,916人、実施ヤクルトレディ数3,527人、実施販売会社数64社。

「愛の訪問活動」は、ボランティア活動の関係者や行政からも非常に高い評価をうけている。1991年には、経済広報センターから「優秀企業広報特別賞」を、1994年には「ボランティア功労賞」として厚生大臣(当時)から表彰を受賞。ヤクルトレディの見守りにより助かった命は、大きな記事ではないものの、何度となく新聞各紙に取り上げられている。同社の企業風土は農耕型。種をまき、水や肥料を注ぎ、長い期間をかけて収穫するという気の長いスパンで取り組みを行うという。「愛の訪問活動」が40年という長年継続されているのは同社の企業風土が染みついた取り組みと言えるだろう。

ただし、同活動は市町村の平成大合併の影響もあり、実施自治体数は平成5年、対象者数は平成10年をピークに減少している。ここ数年は、実施自治体数約150、対象者数は約47,000人前後で推移している。個人情報保護や自治体の財政の問題もあり、増加に転じることは難しいのが現況だ。

その他に、同社はヤクルトレディによる防犯協力活動も実施。“見守り”と分かるワッペン等をヤクルトのお届けに使用する自動車や資材に付けて、地域を巡廻。地域の安全・安心に貢献している。5年前は、主に警察署などを中心に125団体と提携していたのが、平成24年3月現在は327団体、実施ヤクルトレディは20,166人にのぼる。

継続した取り組みとして地域の社会課題を解決している同社の事例。今後、ビジネス的な要素を取り込むことでさらなるソーシャルイノベーションが創出されることが期待される。

## 付録1. アンケート結果詳細

1. ソーシャルイノベーションカンパニーに関するアンケート調査の概要
2. アンケート調査結果
  - (1) 事業に関わる社会課題
  - (2) 事業戦略と社会課題
  - (3) 事業を通じた社会課題への取り組み状況
  - (4) 社会課題に対する取り組みのきっかけ・リソースの利用
  - (5) 社内外への情報発信
  - (6) 社内外への影響
  - (7) 外部ステークホルダーとの連携・協力
  - (8) ソーシャルイノベティブな取り組み事例の記載状況
  - (9) 本調査へのご要望



## 1. ソーシャルイノベーションカンパニーに関するアンケート調査の概要

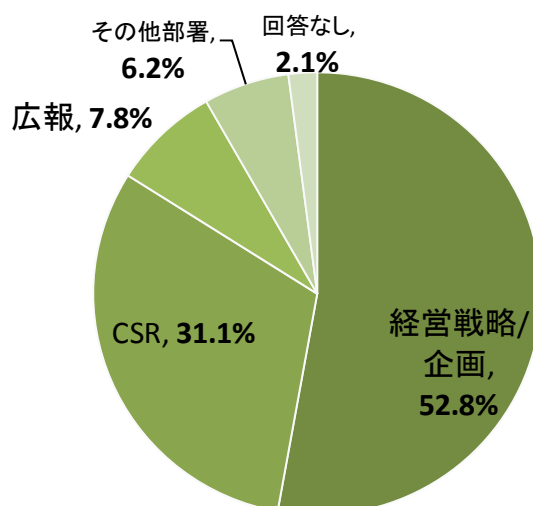
- 目的：社会課題に対して積極的に取り組んでいる企業の特性及び企業事例の収集
- 調査期間：2012年7月2日～2012年8月6日
- 調査対象：東証上場一部上場企業 1,680社及び未上場企業売上高上位 20社の経営企画部宛
- 調査方法：郵送による依頼、回答は郵送またはウェブフォームのいずれか選択可
- 回収状況：郵送による回収数は 104社、ウェブフォームによる回収数は 89社となり、回収率は 11.2%となった。(図表 1)

図表 5 回収数の内訳

回収方法	回収数
郵送	104
ウェブフォーム	89
合計	193

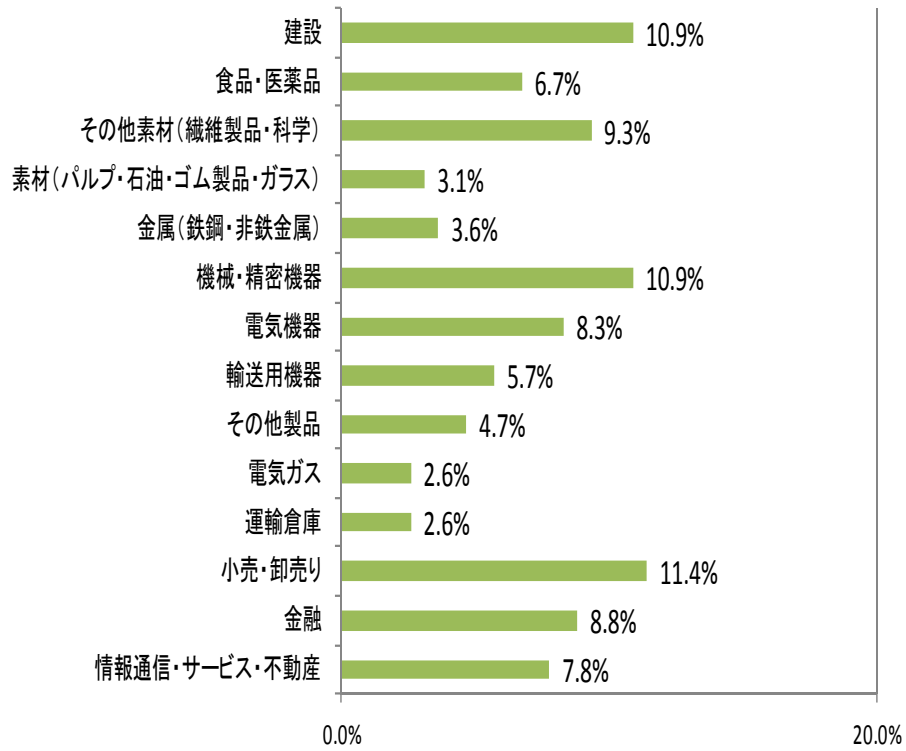
- 回答部署：回答した人の部署を尋ねたところ、「経営戦略/企画」が 52.8%と最も多く、次に「CSR」の部署が 31.1%、「広報」は 7.8%となっている。(図表 2)

図表 6 回答部署(n=193)



■回答企業の業種分布：「小売・卸売り業」が11.4%と最も多く、次に「建設業」、「機械・精密機器」が10.9%となっている。(図表3)

図表 7 業種の分布



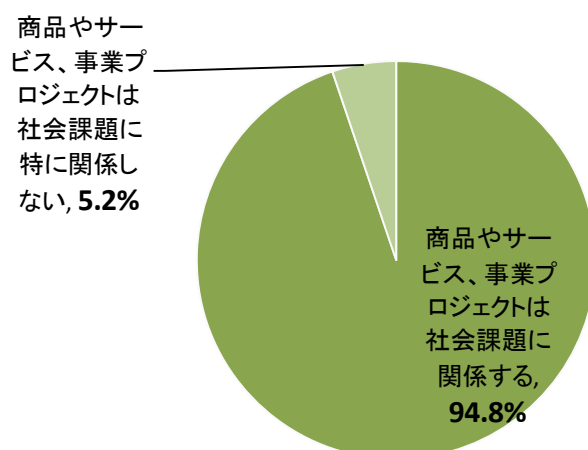
## 2. アンケート調査結果

### (1) 事業に関わる社会課題

#### ① (問 1.) 事業と社会課題に関して

商品やサービス、事業プロジェクト等が社会課題と関連するかしないかを尋ねたところ、関係する企業は 94.8%、関係しないとした企業は全体の 5.2%となった。(図表 4)

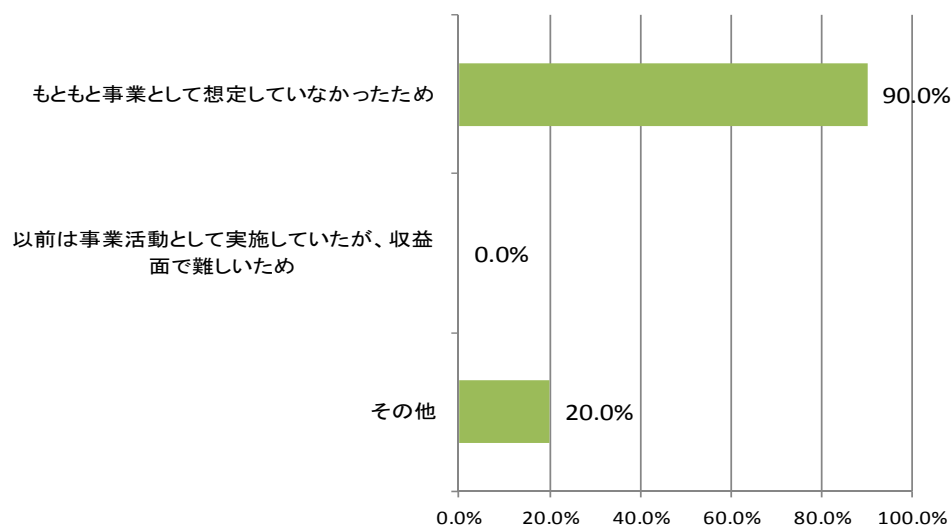
図表 8 事業と社会課題との関連 (n=193)



#### ② (問 2.) 事業が社会課題と関係しない理由

「もともと事業として想定していなかったため」が 90.0%、「その他」が 20.0%。「以前は事業活動として実施していたが、収益面で難しいため」は 0.0%となっている。(図表 5)なお、「その他(自由記入)」(20.0%)の主な内容は「不動産賃貸業では直接の関連性に乏しいため」である。

図表 9 事業が社会課題と関係しない理由 (n=10)



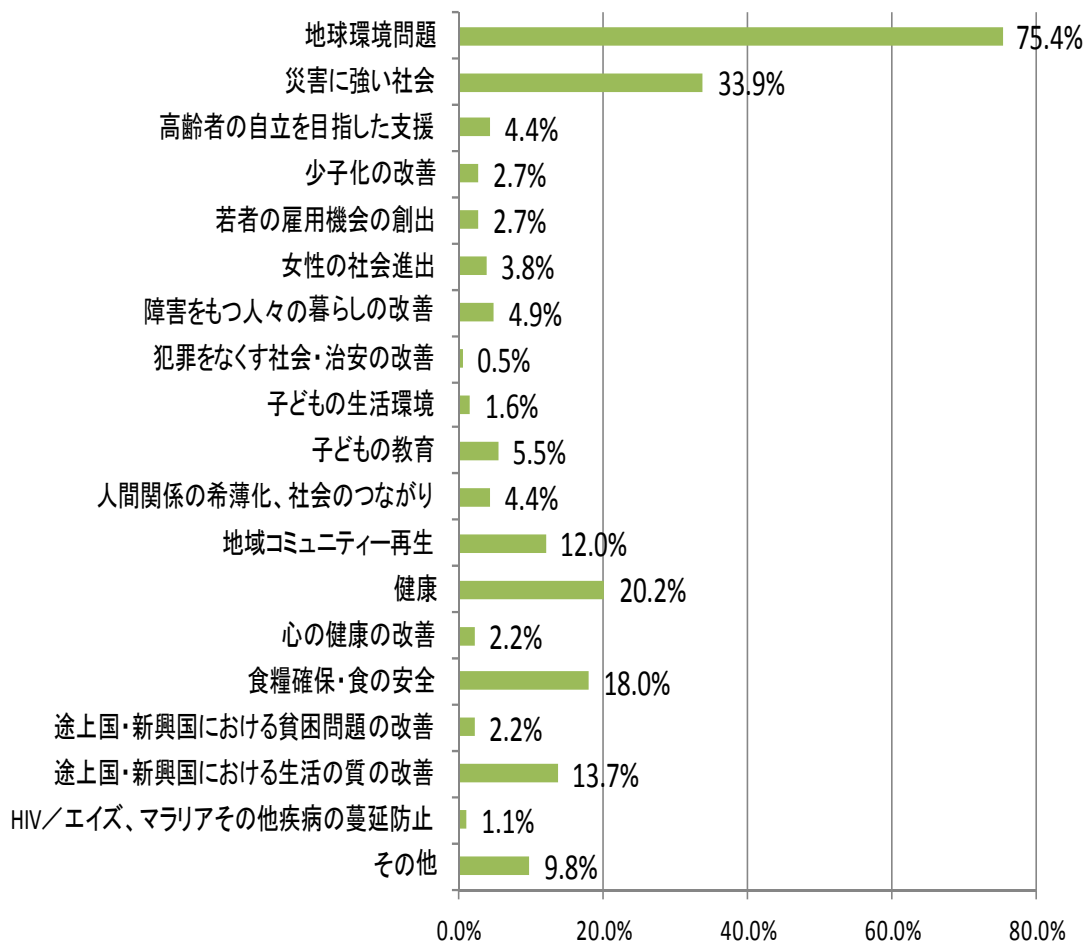
### ③（問 1.）事業と具体的な社会課題

最も多いものは「地球環境問題」が 75.4%、次に「災害に強い社会」が 33.9%となっている。（図表 6）

なお、「その他（自由記入）」（9.8%）の主な内容は次のとおりである。

- ・商品・サービスの安定供給
- ・資源・エネルギーの確保と持続可能性
- ・エネルギー問題の解決に向けた技術開発
- ・医療過誤の防止
- ・医薬品流通コストの削減
- ・老若男女における生活の維持・向上
- ・交通安全
- ・芸能・文化の継承 等

図表 10 回答企業における商品やサービス、事業等に関連する具体的な社会課題  
（複数回答 ※3 つまで選択可）（n=183）



## (2) 事業戦略と社会課題

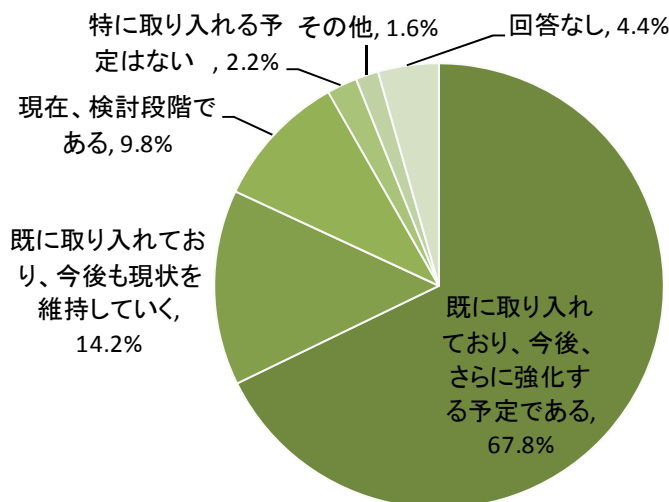
### ① (問3.) 事業戦略への社会課題に対する対応の取り入れの状況

「商品やサービス、事業プロジェクトは社会課題に関係する」と回答した企業に、次期以降の中長期経営計画において「(問1.)」であげているような社会課題への対応をどのように取り入れる予定であるかを尋ねたところ、「既に取り入れており、今後、さらに強化する予定である」が 67.8%と最も多く、「既に取り入れており、今後も現状を維持していく」が 14.2%、「現在、検討段階である」が 9.8%となっている。(図表 7)

なお、「その他(自由記入)」(1.6%)の主な内容は次のとおりである。

- ・主力事業に資する目的で、中長期的な戦略の一部として位置づけている
- ・事業会社ごとに判断している
- ・主力事業である歯科医療が国民の健康に果たす役割を伝えるとともに、人々の口腔の健康への意識向上を目指す 等

図表 11 事業戦略への社会課題に対する対応の取り入れの状況 (n=183)



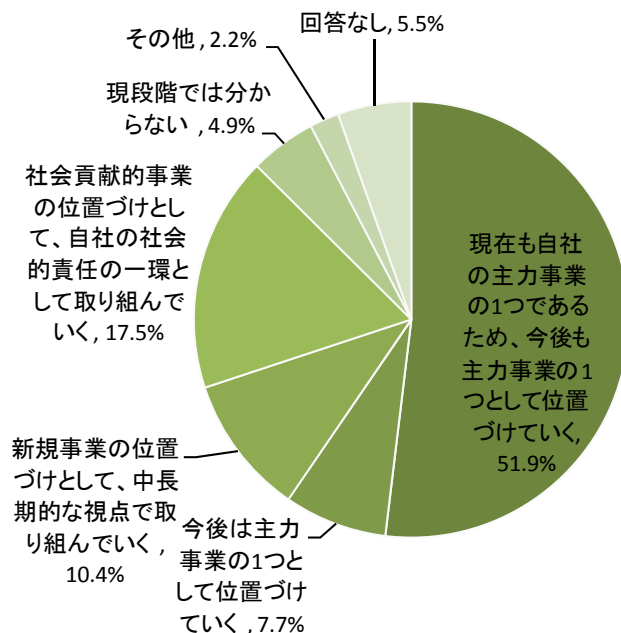
②（問 4.）社会課題に関連した商品・サービス・事業プロジェクト等の中長期事業戦略上の位置づけ

「商品やサービス、事業プロジェクトは社会課題に関係する」と回答した企業に、中長期の事業戦略上において「(問 1.)」でとりあげた社会課題への取り組みをどのように位置づけていくか尋ねたところ、「現在も自社の主力事業の1つであるため、今後も主力事業の1つとして位置づけていく」が 51.9%と最も多く、次に「社会貢献的事業の位置づけとして、自社の社会的責任の一環として取り組んでいく」の 17.5%、「新規事業の位置づけとして、中長期的な視点で取り組んでいく」の 10.4%、「今後は主力事業の1つとして位置づけていく」の 7.7%となっている。一方、「現段階では分からない」は 4.9%となっている。(図表 8)

なお、「その他（自由記入）」(2.2%)の主な内容は次のとおりである。

- ・主力事業・新規事業双方の観点があるため上記での択一選択は困難
- ・経営理念に「地域社会の繁栄に奉仕する」を掲げており、本業のみならず社会貢献活動や環境問題への取り組みにより、地域経済の成長や社会課題の解決を実現させていく
- ・1つ目の課題のアンメットメディカルニーズへの対応は、事業そのものなので、今後も重要度・注力度は変わらない。2つ目の医療水準の向上の支援は、今後の展開を見ながら判断していく 等

図表 12 社会課題に関連した商品・サービス・事業プロジェクト等の中長期事業戦略上の位置づけ (n=183)



### (3) 事業を通じた社会課題への取り組み状況

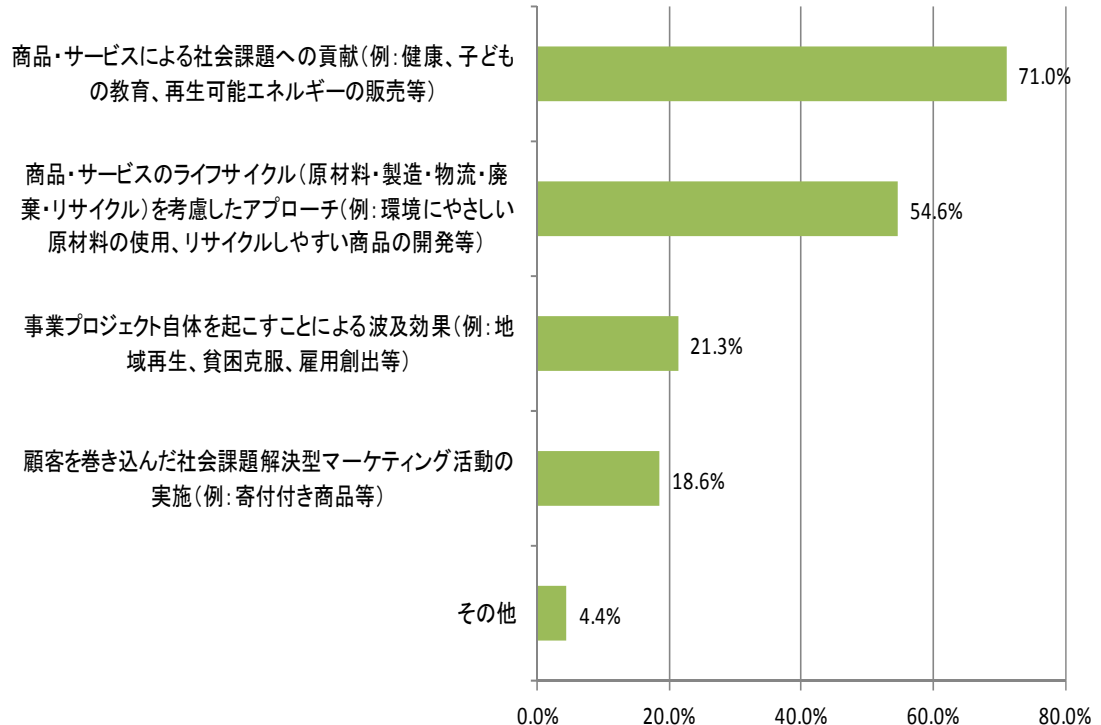
#### ① (問5.) 事業を通じた社会課題への取り組み

「商品やサービス、事業プロジェクトは社会課題に関係する」と回答した企業に、選択した社会課題についてどのように取り組んでいるか尋ねたところ、「商品・サービスによる社会課題への貢献」が71.0%と最も多く、次に「商品・サービスのライフサイクル(原材料・製造・物流・廃棄・リサイクル)を考慮したアプローチ」が54.6%となっている。(図表9)

なお、「その他(自由記入)」(4.4%)の主な内容は次のとおりである。

- ・NGOとの協働による社会課題への貢献
- ・植樹活動、レジ袋による収益金の寄付、環境宣言商品の拡販、地方自治体との防災協定締結
- ・地震・津波への防災対策や事業継続計画の見直しなど、ハード・ソフト両面から対応策を強化
- ・社外のパートナーとの連携を通じての社会課題への貢献
- ・廃棄物、副産物のセメント資源化などの現行事業の強化
- ・地方自治体、障害者支援団体とのパートナーシップ活動(企画共催イベント、ボランティア活動)等

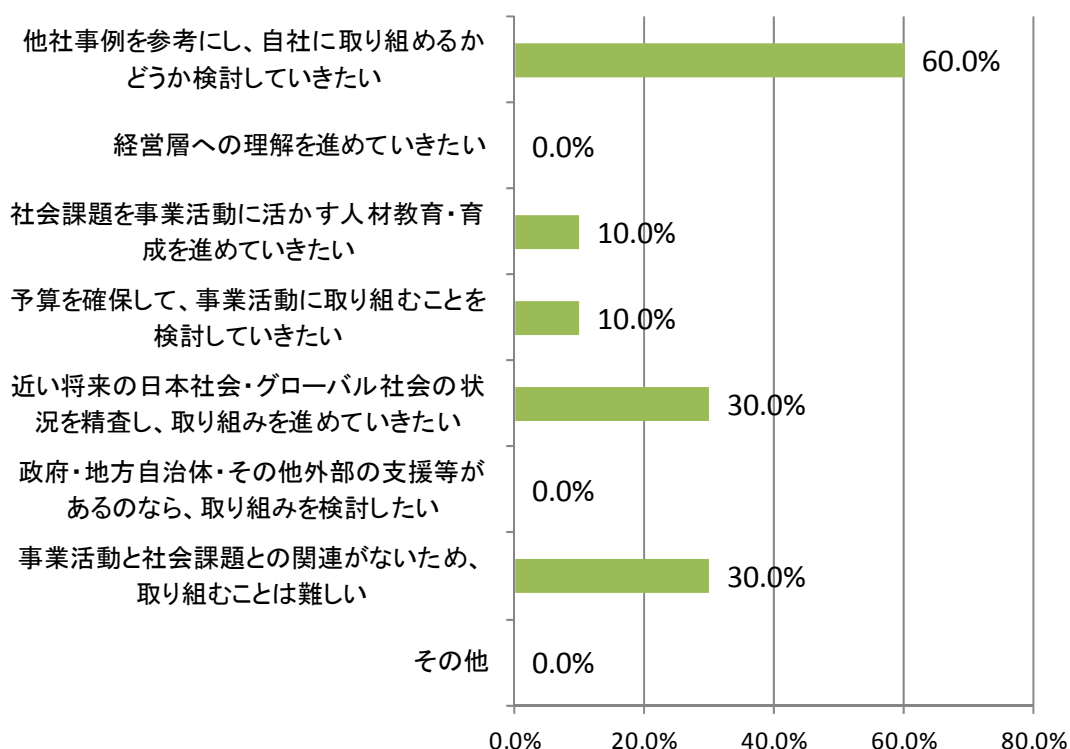
図表 13 事業を通じた社会課題への取り組み(複数回答可)(n=183)



②（問 6.）具体的な取り組みは進めていない企業の今後の展望

「現在、社会課題に関連した商品・サービス、事業プロジェクト等の具体的な取り組みは実施していない」と回答した企業に、今後の展望について尋ねたところ、「他社事例を参考にし、自社に取り組みめるかどうか検討していきたい」が 60.0%と最も多く、次に「近い将来の日本社会・グローバル社会の状況を精査し、取り組みを進めていきたい」、「事業活動と社会課題との関連がないため、取り組むことは難しい」の 30.0%となっている。（図表 10）

図表 14 具体的な取り組みは進めていない企業の今後の展望（複数回答可）（n=10）





#### (4) 社会課題に対する取り組みのきっかけ・リソースの利用

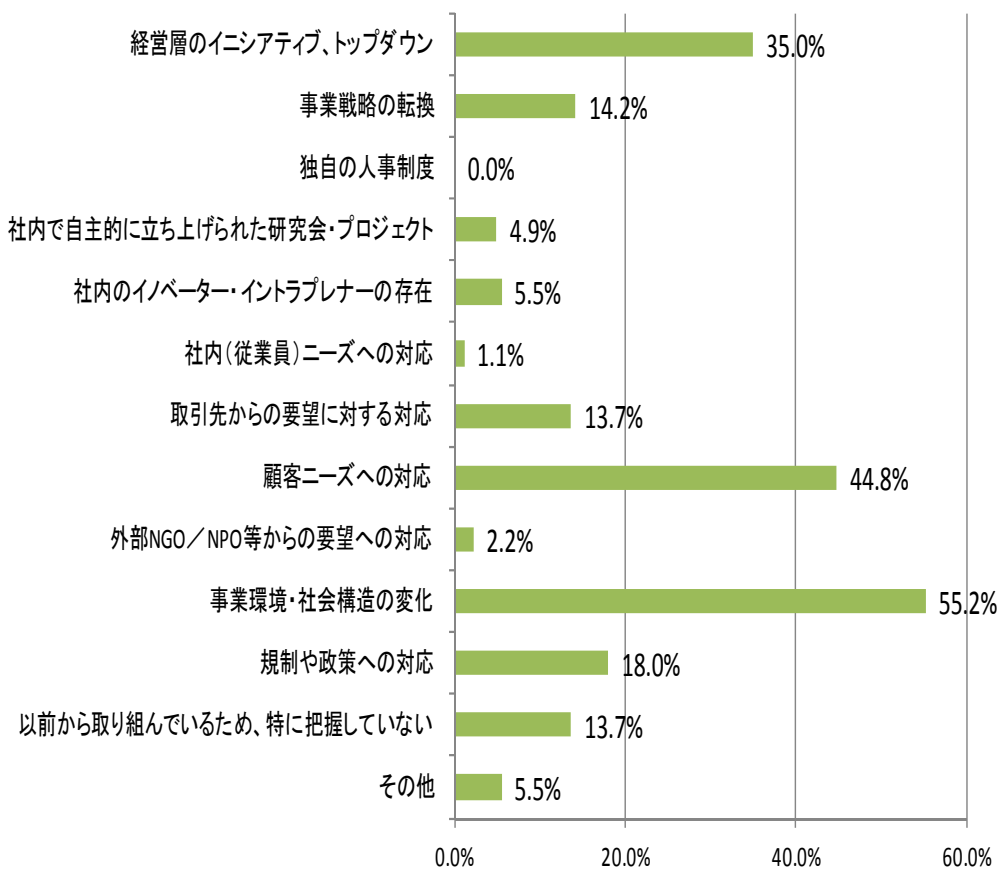
##### ① (問 7.) 社会課題に関連した取り組みのきっかけ

「商品やサービス、事業プロジェクトは社会課題に関係する」と回答した企業に、社会課題に取り組みはじめたきっかけとして、どの項目が必要であるか尋ねたところ、「事業環境・社会構造の変化」が 55.2%と最も多く、次に「顧客ニーズへの対応」が 44.8%、「経営層のイニシアティブ、トップダウン」の 35.0%、「規制や政策への対応」の 18.0%などとなっている。(図表 11)

なお、「その他(自由記入)」(5.5%)の主な内容は次のとおりである。

- ・製紙中心とした事業から「総合バイオマス事業」への転換
- ・地球環境問題は事業そのものと密接に関係している弊社にとっては、日々の事業活動そのものが社会課題に対する取り組み
- ・企業理念に基づく事業活動
- ・事業戦略になるもの
- ・自社の企業理念
- ・世界的トレンドの把握
- ・企業としての社会的責任感 等

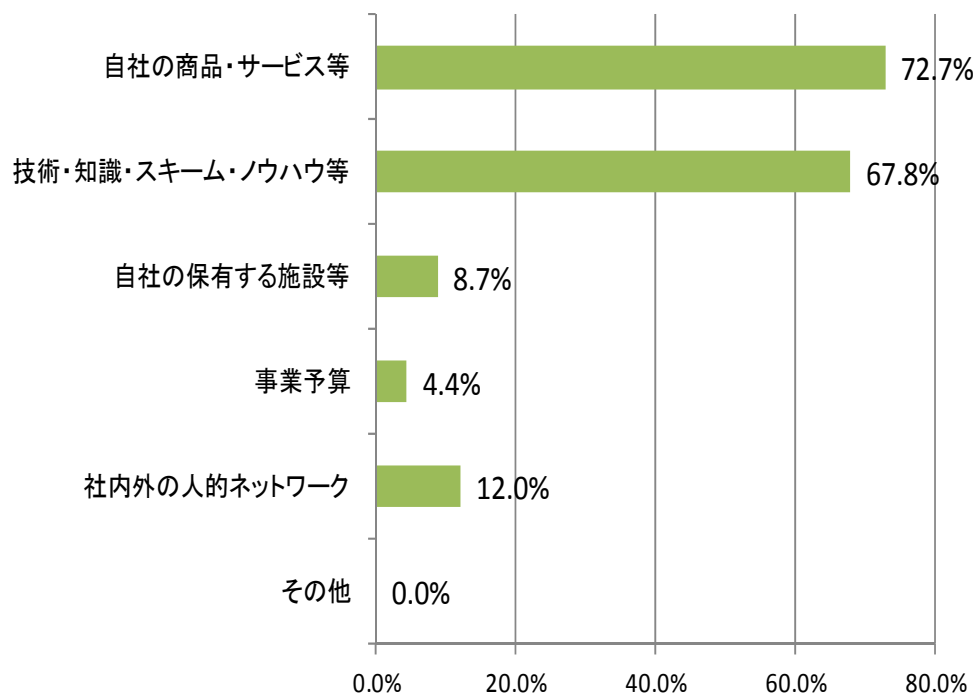
図表 15 社会課題に関連した取り組みのきっかけ(複数回答 ※3 つまで選択可) (n=183)



## ②（問 8.）リソースの利用

「商品やサービス、事業プロジェクトは社会課題に関係する」と回答した企業に、社会課題への取り組みについてどのようなリソースを活用しているか尋ねたところ、「自社の商品・サービス等」は72.7%で最も多く、その次に「技術・知識・スキーム・ノウハウ等」が67.8%、「社内外の人的ネットワーク」が12.0%、「自社の保有する施設等」が8.7%、「事業予算」が4.4%となっている。（図表 12）

図表 16 リソースの利用（複数回答 ※2 つまで選択可）（n=183）



## (5) 社内外への情報発信

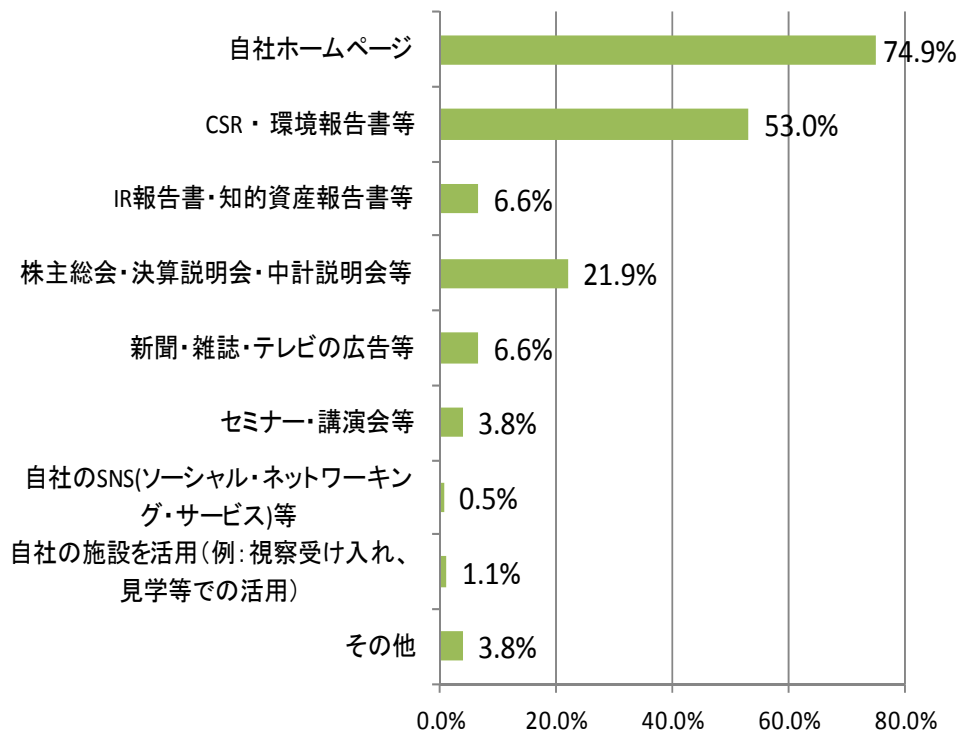
### ① (問9.) 社会課題に関する取り組みの情報発信(社外)

「商品やサービス、事業プロジェクトは社会課題に関連する」と回答した企業に、社会課題への取り組みについて社外にむけてどのような情報発信を実施しているか尋ねたところ、「自社ホームページ」が74.9%と最も多く、次に「CSR・環境報告書等」が53.0%、「株主総会・決算説明会・中計説明会等」の21.9%などとなっている。(図表13)

なお、「その他(自由記入)」(3.8%)の主な内容は次のとおりである。

- ・展示会
- ・統合報告書(アニュアルレポート+CSR報告書)
- ・商品説明会や日々の営業活動等

図表 17 社会課題に関する取り組みの情報発信(社外)(複数回答 ※2つまで選択可)(n=183)



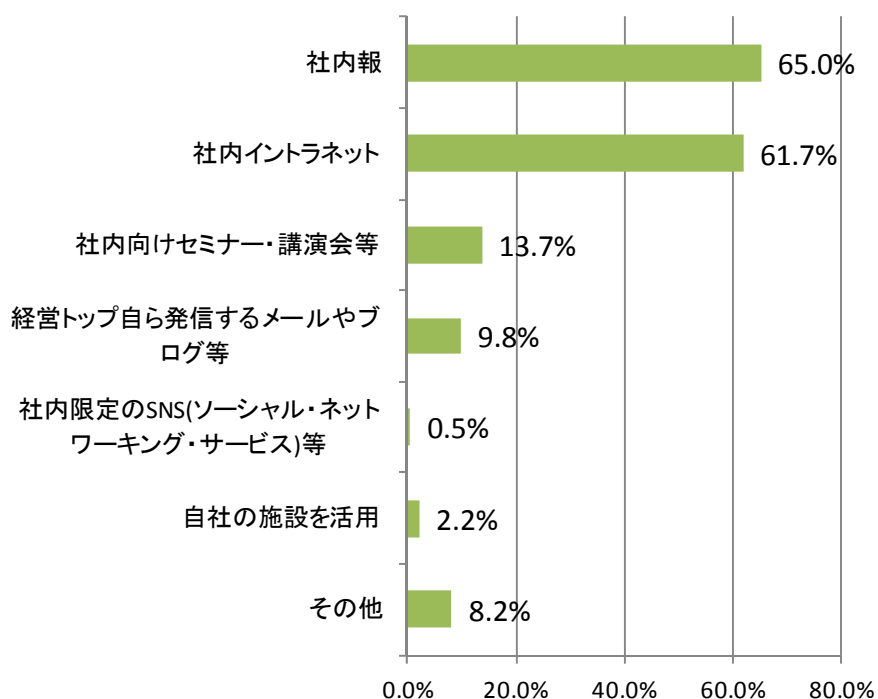
## ②（問10.）社会課題に関する取り組みの情報発信（社内）

「商品やサービス、事業プロジェクトは社会課題に関係する」と回答した企業に、社会課題への取り組みについて社内にむけてどのような情報発信を実施しているか尋ねたところ、「社内報」が65.0%と最も多く、次に「社内イントラネット」が61.7%、「社内向けセミナー・講演会等」の13.7%、などとなっている。（図表14）

なお、「その他（自由記入）」（8.2%）の主な内容は次のとおりである。

- ・ CSR 勉強会の開催
- ・ 中期経営計画・単年度利益計画
- ・ 社内における「社会貢献するビジネスアイデアコンテスト」の実施
- ・ CSR 報告書の社内回覧
- ・ CSR レポート和文版・英文版を国内外グループ社員に配布
- ・ 自社 HP 内において「支店ブログ」を開設し、営業拠点が行う CSR 活動について、社内外に向けたタイムリーな情報発信をしている 等

図表 18 社会課題に関する取り組みの情報発信（社内）（複数回答 ※2 つまで選択可）（n=183）



## (6)社内外への影響

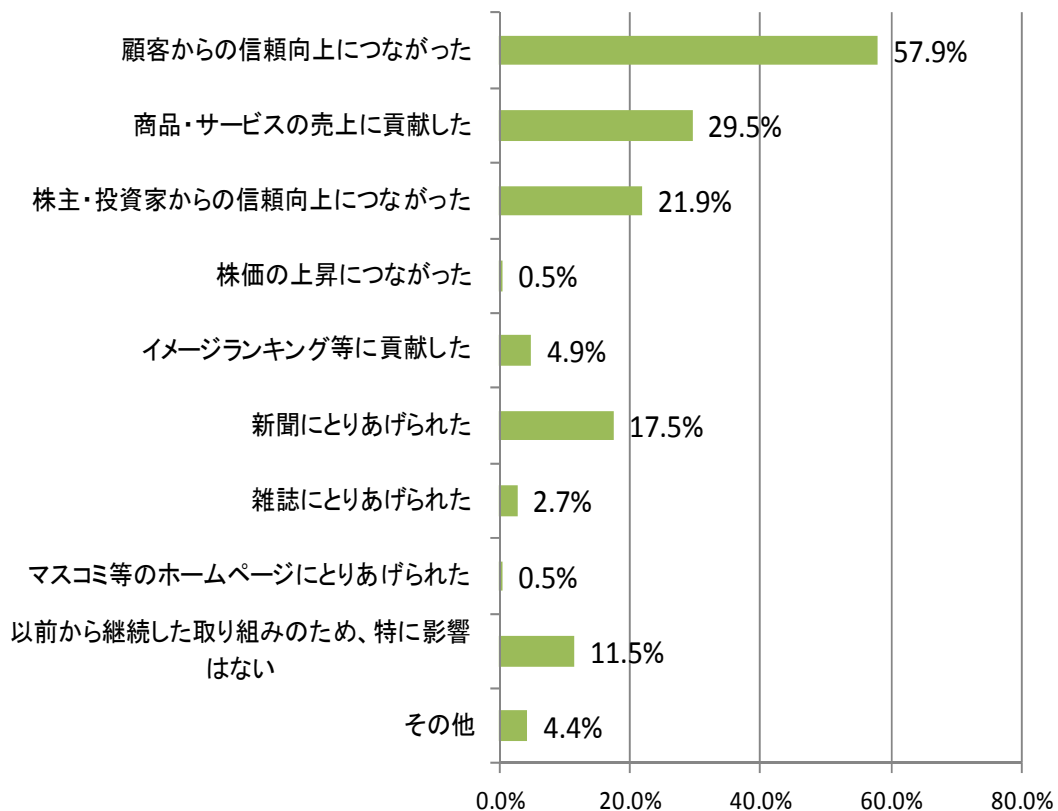
### ① (問 1 1.) 社会課題の取り組みに関する影響 (社外)

「商品やサービス、事業プロジェクトは社会課題に関係する」と回答した企業に、その社会課題への取り組みについて、社外にどのような影響を与えていると考えられるか尋ねたところ、「顧客からの信頼向上につながった」が 57.9%と最も多く、次に「商品・サービスの売上に貢献した」の 29.5%、「株主・投資家からの信頼向上につながった」の 21.9%、「新聞にとりあげられた」の 17.5%となっている。一方で「以前から継続した取り組みのため、特に影響はない」と回答した企業が 11.5%となっている。(図表 15)

なお、「その他 (自由記入)」(4.4%)の主な内容は次のとおりである。

- ・顧客や株主などに限らず、取引先・事業パートナーや地域社会など、あらゆるステークホルダーからの信頼向上につながっている
- ・TV 番組で紹介された
- ・CSR や企業の格付け機関等からの評価につながっている 等

図表 19 社会課題の取り組みに関する影響(社外) (複数回答 ※2 つまで選択可) (n=183)



## ②（問 1 2.）社会課題の取り組みに関する影響（社内）

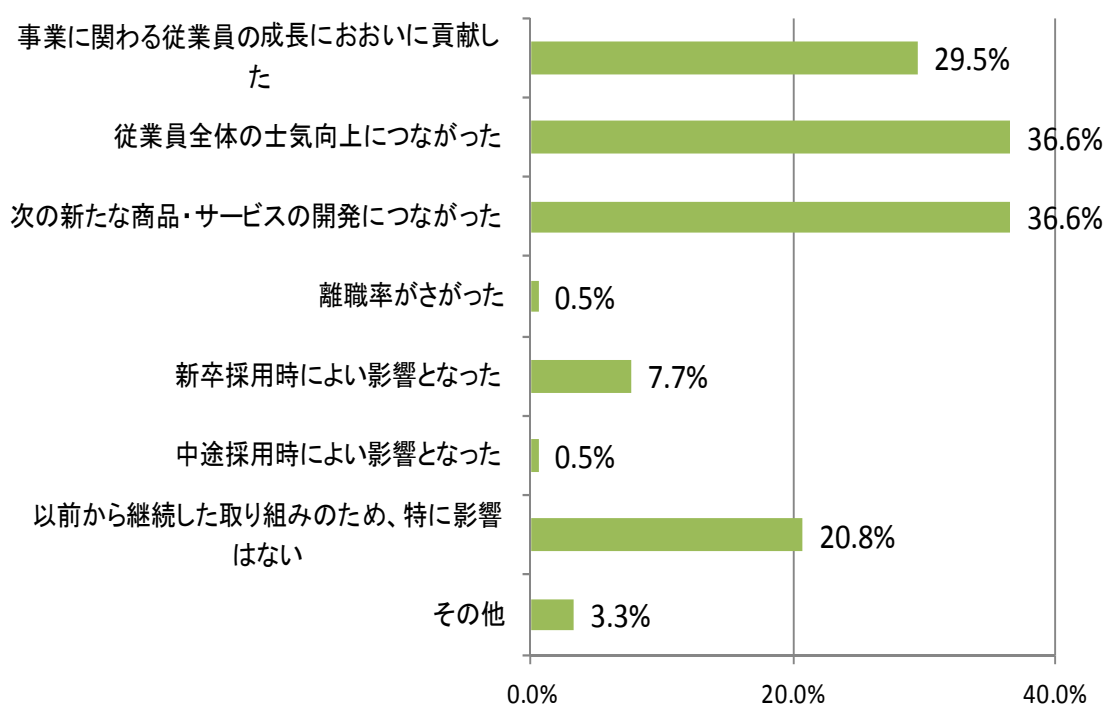
「商品やサービス、事業プロジェクトは社会課題に関係する」と回答した企業に、その社会課題への取り組みについて、社内にもどのような影響を与えていると考えられるか尋ねたところ、「従業員全体の士気向上につながった」、「次の新たな商品・サービスの開発につながった」が 36.6%と最も多く、次に「事業に関わる従業員の成長におおいに貢献した」の 29.5%、「以前から継続した取り組みのため、特に影響はない」の 20.8%となっている。

（図表 16）

なお、「その他（自由記入）」（3.3%）の主な内容は次のとおりである。

- ・グローバルカンパニーとして何が必要とされているか、社員に考えるきっかけを与えた
- ・新興国における新規顧客や市場開拓、ビジネス成長等の活動を加速させるきっかけとなった
- ・新入社員研修時に開発トップから直接話を聞く機会を作ったところ、新入社員の CSR への意識が変化した 等

図表 20 社会課題の取り組みに関する影響（社内）（複数回答 ※2 つまで回答可）（n=183）



## (7)外部ステークホルダーとの連携・協力

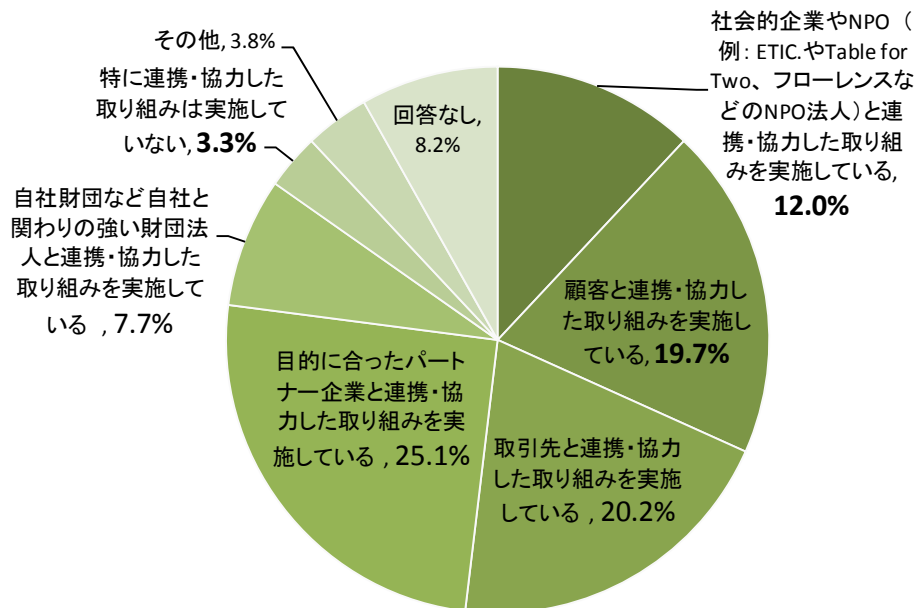
### ①（問13.）外部ステークホルダーとの連携・協力

「商品やサービス、事業プロジェクトは社会課題に関係する」と回答した企業に、その社会課題への取り組みにおいて、外部ステークホルダーと連携・協力しているか尋ねたところ、「目的に合ったパートナー企業と連携・協力した取り組みを実施している」は25.1%で最も多く、その次に「取引先と連携・協力した取り組みを実施している」が20.2%、「顧客と連携・協力した取り組みを実施している」が19.7%、「自社財団など自社と関わりの強い財団法人と連携・協力した取り組みを実施している」が7.7%、「特に連携・協力した取り組みは実施していない」が3.3%となっている。（図表17）

なお、「その他（自由記入）」（3.8%）の主な内容は次のとおりである。

- ・外部研究機関
- ・大学等の研究機関と連携・協力している
- ・フェアトレードにおける生産者団体との直接取引
- ・地方自治体「社会福祉協議会」
- ・目的に合った非営利団体との連携 等

図表 21 外部ステークホルダーとの連携・協力（n=183）



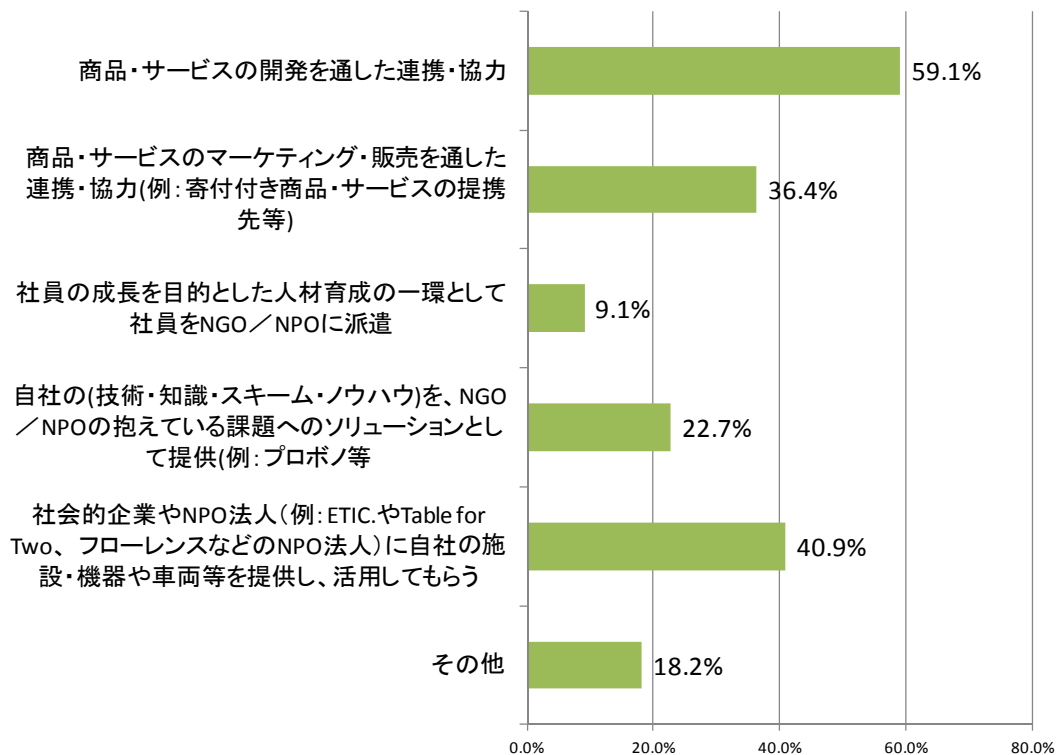
## ②（問14.）NGO/NPOとの連携・協力した具体的な取り組み

また、「社会的企業やNPOと連携・協力した取り組みを実施している」と回答した企業に、その具体的な取り組みについて尋ねたところ、「商品・サービスの開発を通じた連携・協力」が59.1%と最も多く、次に「社会的企業やNPO法人に自社の施設・機器や車両等を提供し、活用してもらう」が40.9%、「商品・サービスのマーケティング・販売を通じた連携・協力」が36.4%となっている。（図表18）

なお、「その他（自由記入）」（18.2%）の主な内容は次のとおりである。

- ・自社の技術・知識・スキーム・ノウハウ・資産を提供し、協働する団体（企業・政府関連団体等）も、ノウハウ・スキーム等を提供する、官民連携体制
- ・環境負荷の測定、格付取得を検討
- ・環境NGOの生物多様性保全のスキームを自社サプライチェーンに活用
- ・病院との共同研究 等

図表 18 NPOとの連携・協力の具体的な内容（複数回答可）（n=22）





## (8) ソーシャルイノベータータイプな取り組み事例の記載状況

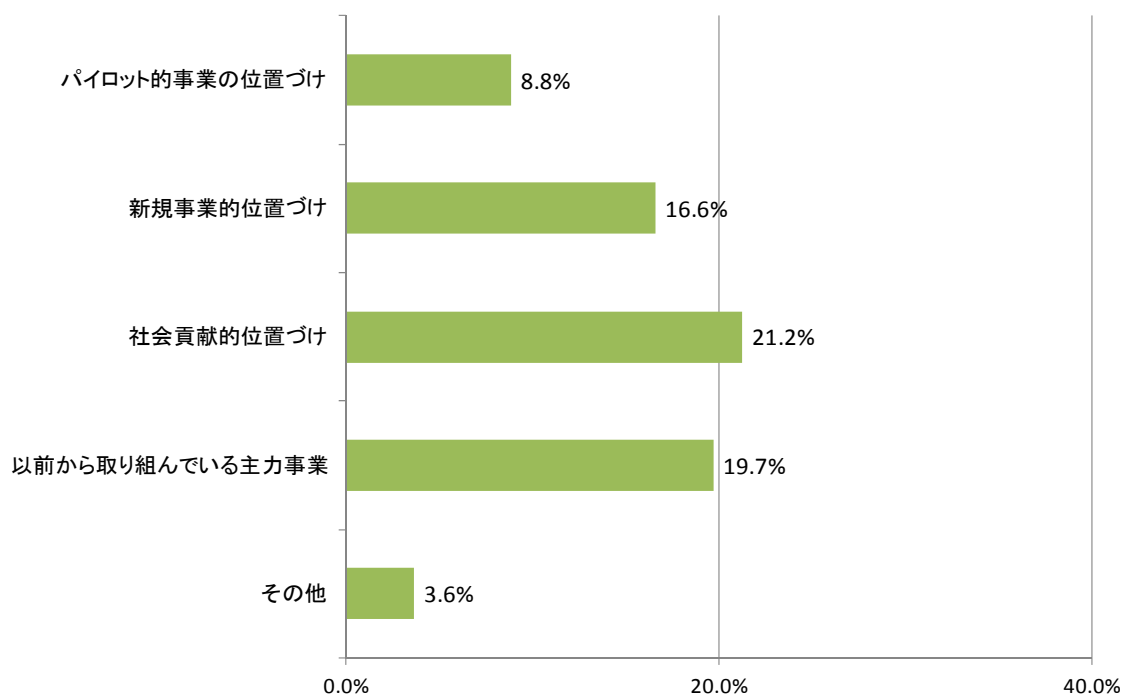
### (問15.) 事業活動における社会課題への取り組み事例

事業活動における社会課題への取り組み事例を記載した企業は 130 社 (67.4%) で、その事業の位置づけについて尋ねたところ、「社会貢献的な位置づけ」は 21.2%で最も多く、その次に「以前から取り組んでいる主力事業」が 19.7%となっている。(図表 19)

なお、「その他(自由記入)」(3.6%) の主な内容は次のとおりである。

- ・中長期的な視点で、主力事業に資することを目的に社会課題へ取り組んでいく
- ・従来より取り組む環境ビジネスの一事業
- ・現時点では、事業と社会貢献のどちらに進展するか不明 等

図表 22 事業活動における社会課題への取り組み事例の位置づけ (n=130)



## (9)本調査へのご要望

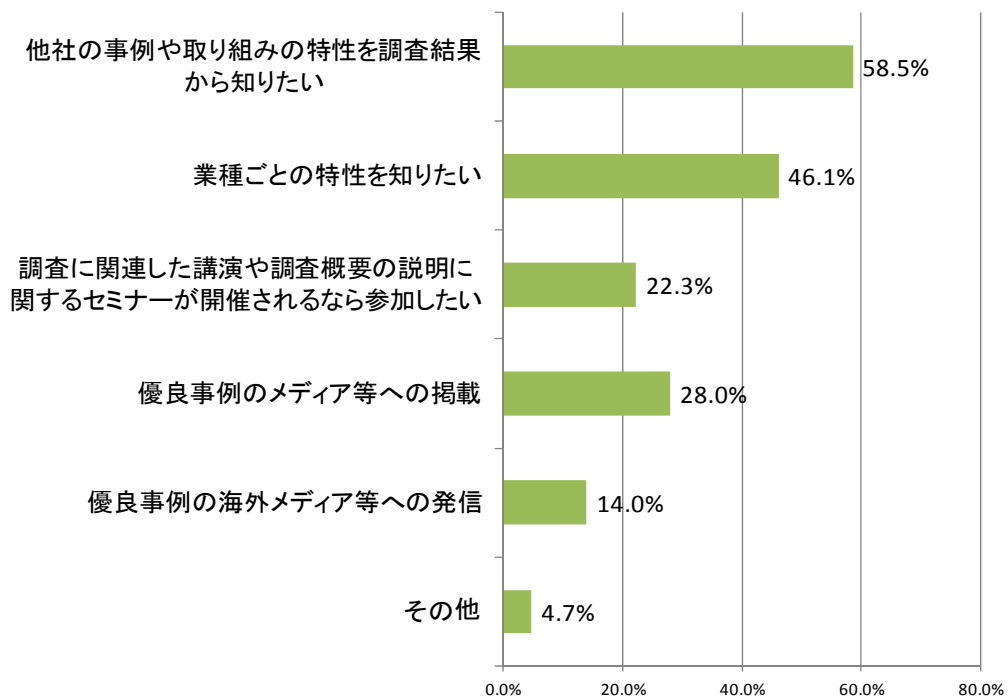
### (問16.) 本調査の社会に向けた発信等のご要望等

アンケート調査結果を踏まえ、本業を通じた社会課題に取り組む企業や活動事例について社会にどのように発信していくのが望ましいかについて尋ねたところ、「他社の事例や取り組みの特性を調査結果から知りたい」は58.5%で最も多く、その次に「業種ごとの特性を知りたい」の46.1%、「優良事例のメディア等への掲載」の28.0%と続いている。

なお、「その他（自由記入）」(4.7%)の主な内容は次のとおりである。(図表20)

- ・日本財団にて、マッチング事業を行って頂けると、この流れは加速すると思う
- ・BtoB企業とBtoC企業では取り組み方や情報発信の方法に違いがあるため、それぞれの特性を知りたい
- ・業種ごとというよりは、業態ごとの特性を知りたい
- ・本業を通じた社会課題への取り組みは特別なものではなく、通常の事業活動であってもそうした捉え方ができるという視点に立った上で、多くの企業が既存の取り組みについて価値の再確認をしようとするような発信を期待（優良事例は時として特別視されてしまい、時として他を委縮させる要素があるように感じている）等

図表20 本調査の社会に向けた発信等のご要望等(複数回答) (n=193)



## 付録2. セミナー報告

～新しい価値を創造する企業とは～

ソーシャルイノベーションカンパニー調査から見る現状と可能性

日時：2012年12月5日（水）15:00～18:00

### 基調講演 「いまなぜソーシャルイノベーション？」 米倉誠一郎氏

（一橋大学 イノベーション研究センター教授／プレトリア大学 GIBS 日本研究センター）

日本の GDP は中国に抜かれ今は世界第3位、国の借金は約1,000兆円。成長力の源泉となる人口も減っている。そのような中、なぜ、今ソーシャルイノベーションなのか。

従来、公益性が高く、収益性の低いものは政府機関やNPO・NGOが担っていた。しかしながら、社会課題をビジネスの手法を使って解決する方が費用対効果を考えるため、明らかに効率的で効果的だ。

イノベーションは技術革新ではない。イノベーションの概念は広い。公共事業とか、国際支援など国の仕事として実施していたものに対して新しいプロセスを導くこと、これが「ソーシャルイノベーション」だ。また、新しいサービスをビジネスの形で実施すること、たとえば、NPO法人のフローレンスが実施している病児保育なども「ソーシャルイノベーション」と言える。

「途中で何に消えていくかわからない先進国が施す何百億円よりも、一人を尊厳して渡す数千円の方がはるかに価値がある。マイクロファイナンスで鶏を買いなさい、そうすれば卵を生むでしょ、それを市場で売ることによって収入につながっていく」とユヌス博士は言う。まさに「ソーシャルイノベーション」である。

「技術で途上国の人々の生活を変える」ことを目指して活動しているNPO法人コペルニクが開発した太陽光発電で充電する「ソーラーランタン」。電力を使用しなくて良いので、昨年、東北の被災地でかなり利用されていた。シンプルなデザインは途上国のためのモノではなく、ユニバーサルなモノであると言える。

ソーシャルビジネスは、普通のビジネスよりも難しい。理由は、社会課題をビジネスの

手法で解決するから。そのためには、次のことが重要となる。

1つ目として、プロフェッショナルになること。2つ目として、多様性を受け入れる土壌が必要。ダイバーシティを受け入れている企業ほど、イノベーションに対する感覚が強い。3つ目として、ビッグ・ピクチャーを描くこと。企業がどれくらい大きな長い目線を持っているか、個人が日々のルーティンを超えて、もっと大きなピクチャーを持っているのか、そして、世界の中で日本は何ができるのだろうかと大きな視点で考えていくことが重要である。

「ソーシャルイノベーション」を単なるブームで終わらせてはいけない。ソーシャルイノベーションというフロンティアに対して、今こそ、多くの人が向かっていくことを期待する。

### ダイアログセッション

本調査評価委員4名と今回ソーシャルイノベーションカンパニーに選定された9社のうち7社が、そして日本財団から1名が登壇した。

各社の取り組みにまつわる背景として日本企業の良い面である「企業文化」が示された。会社の皆が共通に持っている普遍的な価値観が一つあると社会課題の解決する取り組みが進みやすいことがあげられた。

評価委員から日本企業の潜在力をいかす取り組みに「オープンソーシャルイノベーション」というキーワードがあげられた。一つの企業だけでは解決できないことも、課題の解決を目的にした時に、皆がWIN-WINになる組み合わせを本気で考える場を作ることが重要と示された。そして、さまざまな体験が気づきにつながり、新しいビジネスを生み出す構想力を生み出していくのだと、それが日本の再生につながっていくと述べられた。

登壇企業からセミナー参加者に外部連携へのアドバイスの一つとして、企業理念の社会性に目を向けて、そのミッションに合うNPOやNGOを探すこと、そのために、そのような人たちと交わる会に参加していくことがスタートになることがあげられた。その他に、関係するステークホルダーに対して、社会課題に関わるサービスや商品を受け入れられるために、まずはステークホルダーに取り組み自体が何かを理解してもらい、そして、ステークホルダー自らが何かできることはないかと感じてもらえるよう巻き込んでいくことが大切であるとのアドバイスがあげられた。そして、そのような外部連携とソーシャルイノベーションを起こすためには、やはり外部の様々な人の持つ知識やモチベーションを受け入れる企業風土がある企業の方が様々な変化に打ち勝っていったり、新しいものを会社に起こしていくことにつながりやすいとの意見があがった。

# いまなぜソーシャル・イノベーション？ Social Innovation Companies

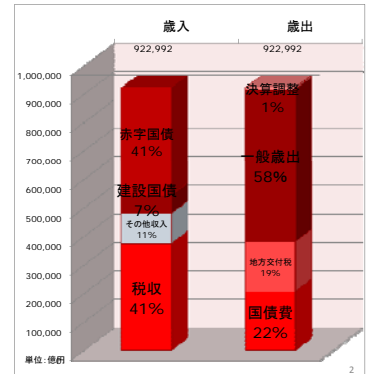
一橋大学イノベーション研究センター  
プレトリア大学GIBS日本研究センター  
米倉誠一郎

Institute of Innovation Research  
Hitotsubashi University

1

## 子供たちに謝まらなければならない

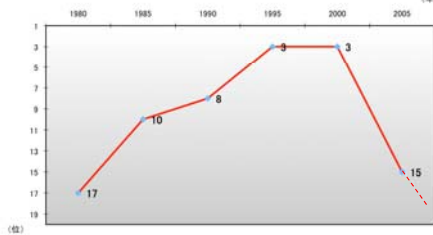
- 税金が予算の41%しかないなんて
- 予算の22%を借金返済に充てている事実



2

## 中国に抜かれ、国の借金は1000兆円

日本の一人当たりのGDP世界ランキング (年)

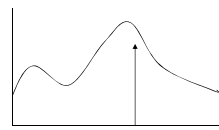


16位

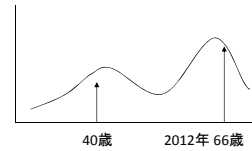
Seiichiro Yonekura  
Institute of Innovation Research

3

## 景気は戻らない、人口動態の問題



1986年 40歳

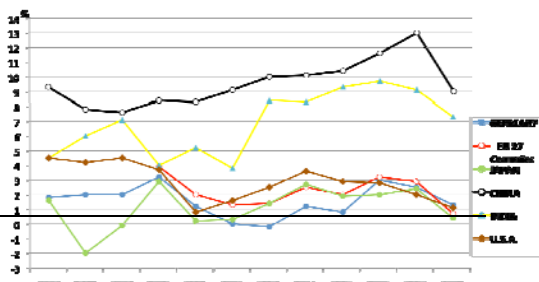


合計特殊出生率  
1947年: 4.54  
1973年: 2.14  
1996年: 1.42

4

## 成長のあるところへ行く

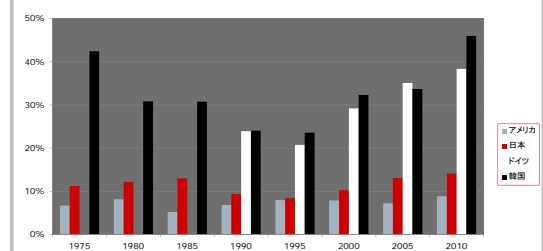
各国の実質経済成長率



5

## 日本の輸出比率は高くなかった

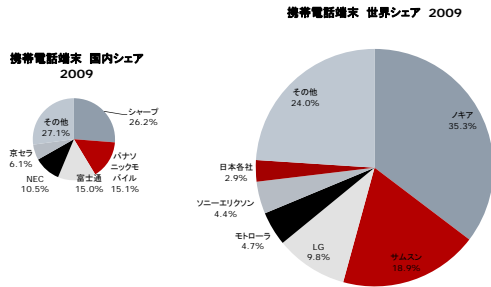
輸出/GDP (US\$ in millions)



出典: "Values and Shares of Merchandise Exports and Imports, Annual, 1948-2011" by United Nations Conference on Trade and Development & "National Accounts Main Aggregates Database" by United Nations Statistics Division

6

## ガラパゴス化の本当の姿



7

## 何故、ソーシャル・ビジネスなのか

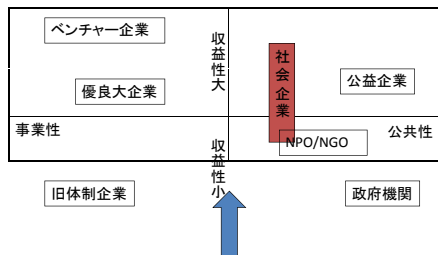
- 目的に応じた企業形態



8

## 公共性・事業性マトリックスと企業形態

- 目的に応じた事業形態



9

## ソーシャル・ビジネスと ソーシャル・イノベーション

- ユヌス博士とグラミン銀行: 社会的課題をビジネス手法を使って解決する方が効率的で効果的



10

## ソーシャル・ビジネスと ソーシャル・イノベーション

- 「社会的課題を、国の政策や税金を使わずに、イノベティブなビジネス手法を使って解決すること」(米倉『社会貢献でメシを喰う』)
- 人間には利己的な部分と利他的な部分があり、利他的な部分でビジネスをすること」(M.ユヌス『ソーシャル・ビジネス』)
- 売上げー経費＝利益はすべて再投資、株主には還元されない

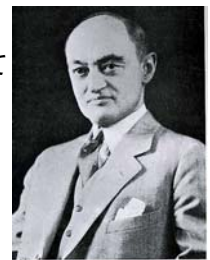
11

馬車を何台繋いでも機関車にはならない!

- Joseph A. Schumpeter
- 均衡をイノベーションによって
- 創造的に破壊し
- 新たな経済発展を導く



イノベーション



12

## イノベーションとは 技術革新だけではない！

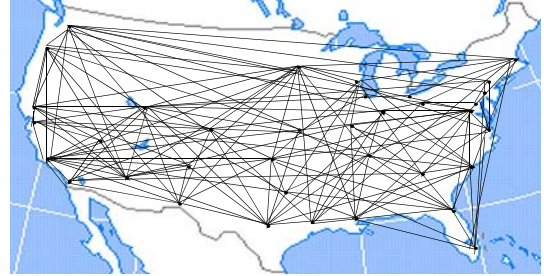


Seiichiro Yonekura  
Institute of Innovation Research

13

## 全米各150都市すべてに 翌日宅配をするには何台の飛行機が？

Frederic Smithのエール大学時代の経済レポート



Seiichiro Yonekura  
Institute of Innovation Research

14

## 正解：149台 ハブ&スポーク戦略



Seiichiro Yonekura  
Institute of Innovation Research

15

## 新しい組み合わせとしての イノベーション

- 1) 新製品の導入
- 2) 新生産方式の導入
- 3) 新市場の創造
- 4) 新しい原材料・半製品の獲得
- 5) 新しい組織の創造



絶えざる新たな組み合わせ

Seiichiro Yonekura  
Institute of Innovation Research

16

## Yウイルスに感染した・ダッカに飛んだ

先進国が施す何百億円よりも、個人の尊厳を重視する数千円に力がある



17

## 税所篤快君のe-Education Grameen Communication Lab



18

## Kopernikというイノベーションは 途上国のためだけではなかった



Seichiro Yonekura  
Institute of Innovation Research

19

## BOP市場の登場と リバース・イノベーション

- ソーシャル・イノベーションを巡る追い風
- 40億人というBOPは社会問題の温床であると同時に、巨大市場でもある
- 企業とNPOを繋ぐKopernik, Crossfields などの新しい動き

20

## 新しい資本主義の中で 社会貢献をしたい若者が増えている

- 単なるブームで終わらせてはいけない
- ソーシャル・イノベーションの方法は沢山ある、企業の本業、ソーシャル・ベンチャー、CSR、プロボノ
- 普通のビジネスよりも難しい
  1. プロフェッショナリズム
  2. 多様性を受け入れ、増加させる
  3. ビッグ・ピクチャーを描く

21



ソーシャルイノベーションカンパニー調査  
報告書

平成24年12月

公益財団法人日本財団  
経営支援グループ CSR 企画推進チーム