

持続可能な成長に向けた社会課題解決のための

イノベーション創出アプローチに関する考察

A Study on Innovation Creation Approach to Solve Social Issues for Sustainable Growth

平井 均/Hitoshi HIRAI¹

¹ 中央大学大学院 総合政策研究科

[Abstract]

In order to achieve sustainable growth of human beings and all the earth's lives, it is necessary to quickly solve social issues such as poverty, food shortage, epidemic spread and other environmental issues such as destruction of the ozone layer. "Sustainable Development Goals (SDGs)" adopted at the United Nations Summit in 2015 covers the world's issues comprehensively. Especially in companies, in order to achieve these goals, it is important to create new businesses to solve social issues. To identify social issues and solve them for sustainable growth, I consider what approach should be taken for entrepreneurs and existing companies to create new businesses. The fourth industrial revolution such as AI, IoT, Big Data which is rapidly changing is ongoing and the market has entered the era of unpredictable VUCA with Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity. "Causation", which is a conventional approach, sets goals and selects solutions for that purpose. However, this approach takes a great deal of time and cost to explore and select solutions, and there is a possibility of a gap between the products and services created and market needs. Sarasvathy advocated "Effectuation", which is an approach to creating a purpose while creating new goals from the means that continue to evolve. So, I examined several cases of new business creation that applied Effectuation or practiced as a result. I confirmed that the Effectuation approach is superior to the Causation approach for creating innovation to solve social issues. And when enterprises and entrepreneurs execute social projects, I recognized that it is possible to apply project management methods such as agile approaches to create new customer value and adapt to speed and change.

[キーワード]

エフェクチュエーション、持続可能な開発目標 (SDGs)、CSV (Creating Shared Value)、オープン・イノベーション、アジャイル・アプローチ

1. はじめに

日本をはじめとする多くの先進国では、少子高齢化による生産人口の減少により、経済成長率が低くなっている。一方、アフリカやアジアなどの開発途上国では、人口爆発により、貧困、食糧不足、疫病の蔓延などの生活環境の悪化などの課題が、ますます顕在化しつつある。また、二酸化炭素の排出等に起因するオゾン層の破壊による皮膚がんの増加などの健康面への影響、廃棄プラスチック容器等の海洋汚染による生態系への悪影響などの地球環境に関する課題も発生している。2015年に国連サミットで採択された「持続可能な開発目標 (SDGs)」は、「だれ一人取り残さない (No One Left Behind)」というコンセプトのもと、世界の課題を網羅的に取り上げており、立場の異なる者同士の間で「共通言語」となっている。昨今、グローバル企業としての役割を果たすことをコミットし、これらの目標を達成するために社会課題解決による価値創造に向けた新規ビジネス開発を行う企業や、ソーシャル・ビジネスのスタートアップを目指すソーシャル・アントレプレナーも増加してきている。

ソーシャル・ビジネスを成功させるために、Porterらによる「CSV (Creating Shared Value)」を経営戦略の中心に位置づけ、Chesbroughによる「Open Innovation」という考えに従った事業経営を進めている企業も増加しつつある。しかし、激しい環境変化の中で、競争に勝ち残り、社会価値と経済価値を同時に創出するためには、ソーシャル・ビジネスのプロジェクトにおいても、イノベーションが求められる。しかし、所与の目的から解決策を計画・実行する従来のアプローチである「コーゼーション」では、解決策を探索・選択するために多大な時間とコストを要し、創出された製品やサービスと市場のニーズとの間にギャップが発生する可能性がある。そこで、サラスバシー(2009)が提唱した、手持ちの技術やノウハウなどの既存の手段から市場ニーズを創造しようとする「エフェクチュエーション」という市場創造の実効理論を実践しようとする企業も現れている。また、新しい顧

客価値を生み出し、スピードと変化に適応するために、アジャイル・アプローチなどのプロジェクトマネジメント手法も本格的に活用されつつある。

本稿では、持続可能な成長に向けた新規ビジネスを創造する際の社会課題の特定方法、イノベーション創出における効果的なアプローチ、そして、実行する際の有効なマネジメントプロセスを考察することを目的とする。

2. 持続可能な開発目標 (SDGs: Sustainable Development Goals)

持続可能な成長に向けた社会課題の解決への取り組みとして、2015年9月に開催された国連サミットで採択された「持続可能な開発目標 (SDGs: Sustainable Development Goals)」の概要について述べる。

SDGsは、「2030年の持続可能な開発アジェンダ」の中核として採択された17のグローバル目標と169のターゲットのセットであり、「だれ一人取り残さない (No One Left Behind)」というコンセプトのもと、2030年までの人間、地球、豊かさ、平和のための目標であり、国際社会のパートナーシップにより実現をめざしている。特に、人類を貧困の恐怖及び欠乏の専制から解放し、地球を癒し安全にし、世界を持続的かつ強靱な道筋に移行させるために緊急に必要な、大胆かつ変革的な手段をとることをコミットしている。

SDGsの17の目標は、以下のように5つに分類することができ、5つのPと呼ばれている(図1)。

人間 (People): あらゆる形態と次元の貧困と飢餓に終止符を打つとともに、すべての人間が尊厳を持ち、平等に、かつ健全な環境の下でその潜在能力を発揮できるようにする(目標1, 2, 3, 4, 5 および6)。

豊かさ (Prosperity): すべての人間が豊かで充実した生活を送れるようにするとともに、自然と調和した経済、社会および技術の進展を確保する(目標7, 8, 9, 10 および11)。

地球 (Planet): 持続可能な消費と生産、天然資源の持続可能な管理、気候変動への緊急な対応などを通じ、地球を劣化から守ることにより、現在と将来の世代のニーズを充足できるようにする(目標12, 13, 14 および15)。

平和 (Peace): 恐怖と暴力のない平和で公正かつ包摂的な社会を育てる。平和なくして持続可能な開発は達成できず、持続可能な開発なくして平和は実現しないため(目標16)。

パートナーシップ (Partnership): グローバルな連帯の精神に基づき、最貧層と最弱者層のニーズを特に重視しながら、すべての国、すべてのステークホルダー、すべての人々の参加により、持続可能な開発に向けたグローバル・パートナーシップをさらに活性化し、このアジェンダの実施に必要な手段を動員する(目標17)。



図1 持続可能な開発目標 (SDGs) の5つのP

出所: 国際連合広報センター, 我々の世界を変革する: 持続可能な開発のための2030アジェンダ (SDGsを広めたい・教えたい方のための「虎の巻」), 2015., P.4 から著者一部加筆

表1は、これら5つのPで分類した具体的な17の持続可能な開発目標（SDGs）である。

表1 持続可能な開発目標 (SDGs: Sustainable Development Goals)

カテゴリー	No.	持続可能な開発目標 (SDGs: Sustainable Development Goals)
People (人間)	1	(貧困) あらゆる場所で、あらゆる形態の貧困に終止符を打つ
	2	(飢餓) 飢餓に終止符を打ち、食料の安定確保と栄養状態の改善を達成するとともに、持続可能な農業を推進する
	3	(保健) あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を推進する
	4	(教育) すべての人々に包摂的かつ公平で質の高い教育を提供し、生涯学習の機会を促進する
	5	(ジェンダー) ジェンダーの平等を達成し、すべての女性と女児のエンパワーメントを図る
	6	(水・衛生) すべての人に水と衛生へのアクセスと持続可能な管理を確保する
Prosperity (豊かさ)	7	(エネルギー) すべての人々に手ごろで信頼でき、持続可能かつ近代的なエネルギーへのアクセスを確保する
	8	(成長・雇用) すべての人のための持続的、包摂的かつ持続可能な経済成長、生産的な完全雇用およびディーセント・ワーク（働きがいのある人間らしい仕事）を推進する
	9	(イノベーション) 強靱なインフラを整備し、包摂的で持続可能な産業化を推進するとともに、技術革新の拡大を図る
	10	(不平等) 国内および国家間の格差を是正する
	11	(都市) 都市と人間の居住地を包摂的、安全、強靱かつ持続可能にする
Planet (地球)	12	(生産・消費) 持続可能な消費と生産のパターンを確保する
	13	(気候変動) 気候変動とその影響に立ち向かうため、緊急対策を取る
	14	(海洋資源) 海洋と海洋資源を持続可能な開発に向けて保全し、持続可能な形で利用する
	15	(陸上資源) 陸上生態系の保護、回復および持続可能な利用の推進、森林の持続可能な管理、砂漠化への対処、土地劣化の阻止および逆転、ならびに生物多様性損失の阻止を図る
Peace (平和)	16	(平和) 持続可能な開発に向けて平和で包摂的な社会を推進し、すべての人に司法へのアクセスを提供するとともに、あらゆるレベルにおいて効果的で責任ある包摂的な制度を構築する
Partnership (パートナーシップ)	17	(実施手段) 持続可能な開発に向けて実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する

出所: United Nations, TRANSFORMING OUR WORLD: THE 2030 AGENDA FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT, 2015.

SDGsの17の目標と169のターゲットは、統合され不可分なものであり、持続可能な、経済、社会及び環境の三側面を調和させるものである。持続可能な成長のためには、先進国と開発途上国の官民が一体となって、SDGsで取り上げられた課題に取り組んでゆくことが必要である。これまで、多くの企業は、慈善事業としての社会貢献を行ってきたが、企業がSDGsへの貢献と経営強化を両立させるためには、サステナビリティとSDGsの実現を経営戦略の基本コンセプトとし、「SDGsの本業化」を進めるべきである。換言すれば、組織の一部で行っていたCSR(企業の社会的責任)から、全社挙げてのCSV(共有価値の創造)へ移行することである。そのためには、企業はSDGsで取り上げられている社会課題を解決するビジネスを創造するプロジェクト(以下、ソーシャル・プロジェクト)を継続的に実行してゆく必要がある。現在、国内外の多くの企業では、グローバル企業としての役割を果たすことをコミットし、これらの目標を達成するために積極的に取り組んでいる。

Business & Sustainable Development Commission (ビジネス&持続可能開発委員会)は、2017年1月の報告書「BETTER BUSINESS BETTER WORLD」(『より良きビジネス より良き世界』)で、SDGsの目標を達成するビジネスによってもたらされる経済機会は、2030年までに12兆ドルの経済価値と3億8千万の新規雇用創出をもたらすと予測している。具体的には、「食料と農業」「都市」「エネルギーおよび原材料」「健康および福祉」の4つの経済システムにより、持続可能で包括的な60の市場の「ホットスポット」が生み出され、2030年までに内部留保と収入において、上位12のビジネステーマで約11.6兆ドルの価値を生み出すと推測している(図2)。

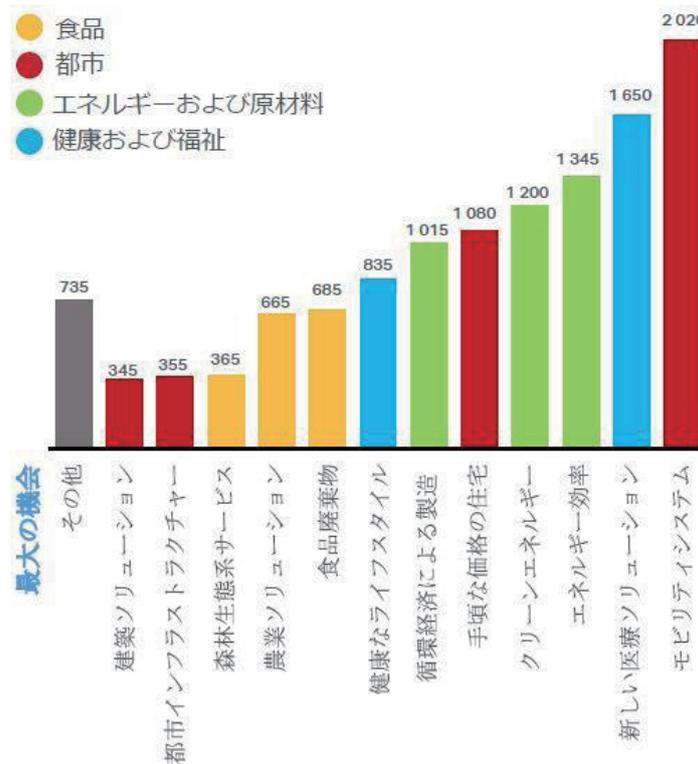


図2 2030年における上位12のビジネステーマの漸進的市場機会の価値 (単位: 10億米ドル)

出所: Business & Sustainable Development Commission, UNGC, "BETTER BUSINESS BETTER WORLD", P.29, 2017.

60の市場の「ホットスポット」のうちの代表的なものは以下の通り。

- ・食料と農業: 森林生態系サービス/低所得層向けの食料市場
- ・都市: 手頃な価格の住宅/建物のエネルギー効率
- ・エネルギーおよび原材料: 循環モデル (自動車、電化製品、電子工学) /再生可能エネルギーの拡大
- ・健康および福祉: 遠隔患者モニタリング/最先端ゲノムミクス

3. 先行研究

起業家や既存企業が、社会課題解決による価値創出のために新規ビジネスを創造するためのイノベーション創出に関する研究課題や仮説を設定するにあたり、CSV (Creating Shared Value)、オープン・イノベーション、エフェクチュエーションに関する先行研究をレビューする。

3.1 CSV (Creating Shared Value)

Porter と Kramer(2011)は、企業が追求する経済価値 (利益) と社会価値を同時に実現するコンセプトとして、CSV (Creating Shared Value : 共有価値の創造) を提唱した。共有価値の創造は、企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行である。共有価値を創造するにあたって重視すべきことは、社会の発展と経済の発展の関係性を明らかにし、これを拡大することであり、「社会的課題解決のビジネス化」と捉えることもできる。CSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任) では、社会変革やイノベーションは起こせないが、CSV はそれらをもたらす可能性があるとも指摘している。CSR プログラムは主に、評判を重視し、当該事業とのかかわりも限られているため、これを長期的に正当化し、継続するのは難しい。一方、CSV は企業の収益性や競争上のポジションと不可分である。表2に CSR と CSV の比較を記す。CSV を経営戦略の指針とすることで、その企業独自の資源や専門性を活用して、社会価値を創出することで持続的な経済価値を生み出す可能性が高くなる。

表2 CSR と CSV の比較

比較の観点	CSR	CSV
価値	善行	コストと比較した経済的・社会的便益
行動のトリガー	シチズンシップ、フィランソロピー、持続可能性 任意あるいは外圧	企業と地域社会が共同で価値を創出 競争に不可欠
利益との関係	利益の最大化とは別物	利益最大化に不可欠
テーマ	外部の報告書や個人の嗜好により決定	企業ごとに異なり、内発的
インパクト	企業業績や CSG 予算の制約を受ける	企業の予算全体を再編成する
例	フェア・トレードで購入する	調達方法を変えることで品質と収穫量を向上させる

出所: Porter, M. E., and Kramer, M. R., Creating Shared Value, Diamond Harvard Business Review, June 2011, p.29 から著者一部加筆

Porter らは、CSV の具体的な 3 つの方法を提示した。1 つ目は、「社会課題を解決する製品・サービスの提供（製品・サービスの CSV）」である。環境問題を解決する製品の提供や、安全、健康、衛生など、様々な社会課題の解決を事業機会とする製品・サービスを提供する方法である。2 つ目は、「バリューチェーンの社会価値創造を通じた競争力強化（バリューチェーンの CSV）」である。調達、物流、生産、販売、人材管理などの企業活動（バリューチェーン）において、社会への貢献と競争力強化を両立するものである。エネルギーや資源の効率利用によるコスト削減、サプライヤー支援による生産性向上などが該当する。3 つ目は、「事業展開地域の発展支援、社会課題解決支援を通じたビジネス環境整備による競争力向上（ビジネス環境の CSV）」である。企業は単独で価値を生み出しているわけではなく、人材、インフラ、サプライヤー、規制や事業慣行、あるいは水などの自然資源等、様々なものに支えられ影響を受けている。こうした企業の活動を支えるビジネス環境は、地域社会の発展と密接に関連しており、ビジネス環境を整備し競争力を高めつつ、社会にとっての価値を生み出すことができる。

3. 2 オープン・イノベーション

企業を取り巻く環境は厳しさを増し、自社のリソースのみで、短期間で新たな経済価値や社会価値を生み出すことは限界がある。そこで、Chesbrough (2003)は、従来の自前主義の閉鎖的方法ではなく、必要となる研究開発能力、技術的知見、人的資源及び資金を広くオープンな外部市場から調達し、効率的なイノベーションを目指す、「オープン・イノベーション」を提唱した。Chesbrough は、オープン・イノベーションを「組織内部のイノベーションを促進するために、意図的かつ積極的に内部と外部の技術やアイデアなどの資源の流出入を活用し、その結果組織内で創出したイノベーションを組織外に展開する市場機会を増やすこと」と定義した。図 3(a)はクローズド・イノベーション・パラダイムであり、図 3(b)はオープン・イノベーション・パラダイムであり、それぞれの考え方の枠組みをイメージ化したものである。

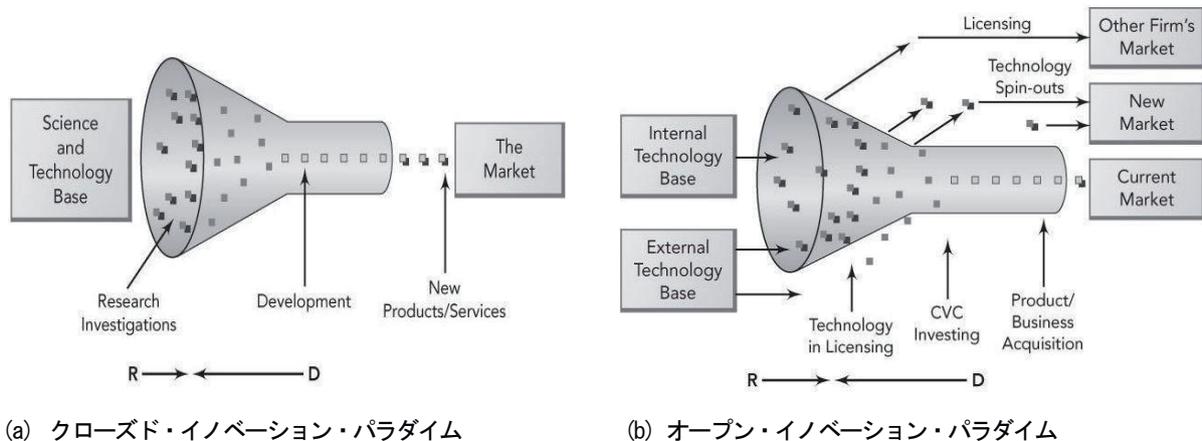


図3 クローズド・イノベーション・パラダイムとオープン・イノベーション・パラダイム

出所: Chesbrough, H., Open Innovation, 2004.

その後、Chesbrough (2007)や欧州委員会(European Commission: EC)などにより、研究開発などの技術領域から製品開発及びビジネスモデル、サービス領域から顧客体験を含めたイノベーションへの拡大が論じられた。また、オープン・イノベーションの創出方法は、外部技術を社内に取り込むインバウンド型のみならず、内部資源を外部チャネルを活用し、開発及び製品化につなげるアウトバウンド型イノベーションが増加し、社内外で共同開発する連携型へと変化してきた。さらに、産官学に一般市民をも巻き込んだユーザ中心の新たなモデル「オープン・イノベーション 2.0」に進化してきた(図4)。これは、複数の関係先が相互に混じり合う連携体制であるエコシステム構築が特徴である。それまでの「オープン・イノベーション」が研究開発効率の向上や新規事業の創出を目的としていたのに対して、「オープン・イノベーション 2.0」は、社会的な共通課題の解決を目的としている。

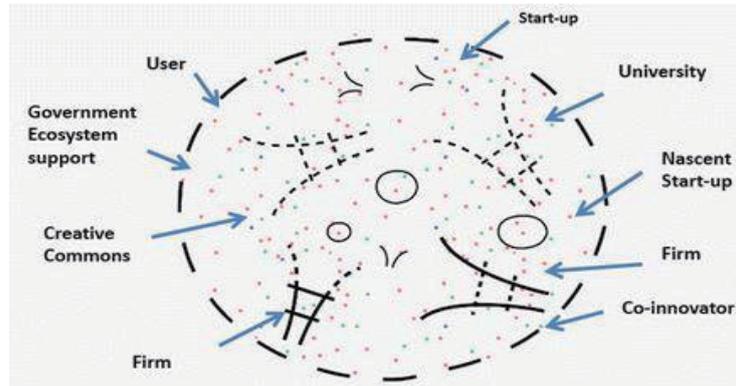


図4 オープン・イノベーション 2.0 - 新しい環境 (Open Innovation 2.0 - a new milieu)

出所: Curley, M. and Salmelin, B., Open Innovation 2.0: The New Mode of Digital Innovation for Prosperity and Sustainability, 2018.

3. 3 エフェクチュエーション

昨今、英国のEU 離脱問題、米国と中国の超大国による経済戦争、予断を許さない中東情勢などの地政学的リスクはますます高まり、突発的な変動(Volatility)が多く、不確実(Uncertainty)で、複雑(Complexity)かつ曖昧(Ambiguity)なVUCAの時代に突入している。詳細な市場調査を行い、マーケットを入念にシミュレーションしたとしても、想定を超える事態が次々と発生し、市場から撤退せざるを得ない事例も発生している。従来の新規ビジネスの創出方法は、ニーズを調査し、予測をもとにした戦略を策定し、「創り出される効果」を所与の目的とし、その効果を実現させるために、解決策を設計、開発する、いわゆる「コーゼーション」であった。しかし、予測が困難なVUCAの時代では、この従来のアプローチでは、解決策の模索や計画策定に要する期間の長期化や、開発中でのニーズ変更に伴う手戻りによるコスト増加などを招くリスクがある。

そこで、サラスバシー(2008)は、手持ちの技術やノウハウなどの既存の手段から市場ニーズを創造しようとする「エフェクチュエーション」という市場創造の実効理論を提唱した。コーゼーションが予測をもとにした「所与の目的」からスタートするアプローチ(コーザル推論)であるのに対して、エフェクチュエーションは、予測をもとにしない「所与の手段」からスタートするアプローチ(エフェクチュアル推論)である(図5)。

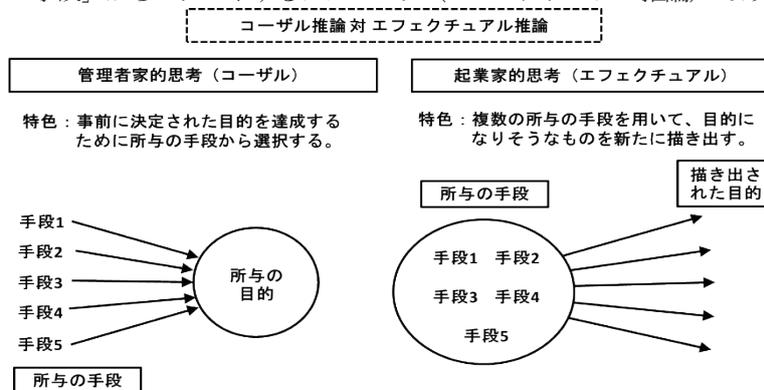


図5 コーザル推論対エフェクチュアル推論

出所: Read, S., Sarasvathy, S. 他, Effectual Entrepreneurship (邦訳: エフェクチュアル・アントレプレナーシップ, 2018. P. 8), 2011.

手段と目的を逆転させることにより、既存の機会を発見し、利用するのではなく、現実の中から、機会をつむぎ出すアプローチと考えられる。サラスバシーは27人のエキスパートの起業家の思考様式を分析し、起業家の思考パターンを抽出し、エフェクチュエーションを実行する際の5つの行動原則をまとめた(表3)。

表3 エフェクチュエーションを実行する際の5つの行動原則

No.	行動原則	概要
1	Bird in Hand (確実性の原則：今手元にあるリソースから始める)	目標を設定してそのために必要な手段を集めていくのではなく、まずは手元にあるリソース(手持ちの鳥)を使って始めていく。
2	Affordable Loss (アフォードブルスの原則：許容可能な損失額を設定する)	損しても良い金額をあらかじめ設定しておき、それを上回らないよう行動していく。最低限損しても良いレベルを決めておきその中で積極的にアクションを取る。
3	Crazy Quilt (クレージーキルトの原則：行動していく中で得られた協力者とのコラボレーション)	行動していく中で得られた協力者とコラボレーションし、パートナーシップを形成する。まずはポテンシャルユーザをつかまえて商品・サービスのプロトタイプを提供してみることが重要である。それを続けていくことで徐々に賛同者や協力者が現れ、結果的に彼らが次の新しいリソースやゴールを与えてくれる。
4	Lemonade (レモネードの原則：偶然の出来事を活かす)	何か思い通りにいかないようなことがあってもポジティブに捉えて、それをプラスに転じるような行動を心がける。そこで、新たなイノベーションが生み出される。
5	Pilot in the Plane (機上のパイロットの原則：コントロール可能な部分に集中する)	操縦席に座るパイロットのように不測の事態に備えながらコントロールできる部分に集中し、実際に得られた結果から次のアクションに繋げていく。未来は予測するものではなく自ら築き上げていくものという姿勢を持つ。

出所：Sarasvathy, S., Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise (邦訳：エフェクチュエーション：市場創造の実効理論, 2015.), 2008 から著者一部加筆

4. 仮説と検証方法

4. 1 リサーチ・クエスチョン

持続可能な成長に向けた社会課題の解決への取り組みの状況と先行研究から、以下のリサーチ・クエスチョンを設定した。

- 【RQ. 1】企業が解決すべき重要な社会課題を特定する際に、どのようなプロセスを実行しているか。
- 【RQ. 2】社会課題解決に向けたイノベーションを創出するためには、どのようなアプローチが効果的か。
- 【RQ. 3】社会課題を解決するための製品やサービスを開発・提供する際には、どのようなアプローチやマネジメントプロセスが有効か。

4. 2 仮説

リサーチ・クエスチョンを踏まえ、社会課題を解決するための新規ビジネス創造プロジェクト(以下、ソーシャル・プロジェクト)の成功率を高めるアプローチについて、次の仮説を設定した。

- 【仮説 1】社会課題を解決するための新規ビジネス創造にあたって、サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)を特定する際には、SDGsの17の目標と169のターゲットを参照することが効果的である。これらのプロセスによって、CSV実現のために必要な技術やノウハウを明らかにでき、パートナーシップ戦略につなげ、オープン・イノベーションを推進することができる。
- 【仮説 2】将来が予測できないVUCAの時代に突入した現代において、新規ビジネスを創造する際は、第4次産業革命の要素技術などの手段から目標を創出してゆくアプローチである「エフェクチュエーション」は、社会価値を生むイノベーション創出に有効である。
- 【仮説 3】社会課題を解決するソーシャル・プロジェクトを実行する際には、アジャイル・アプローチなどのプロジェクトマネジメント手法を適用することにより顧客価値の創造や向上を図ることができる。

4. 3 仮説の検証方法

仮説検証にあたり、まず、大企業や個人起業家へのヒアリング等を通じて、新規ビジネスの創出やスタートアップの事例を調査し、社会課題の特定のプロセスを確認する。次に、これらの事例とSDGの17の目標やエフェクチュエーションの行動原則などとの関係を確認する。そして、社会課題を解決するための新規ビジネス創出のためのイノベーション創出のためのアプローチや実行プロセスについて考察する。

5. ケース・スタディ

大企業や個人起業家などが社会課題を解決するために行っているビジネス活動を調査した。

5. 1 大企業における社会課題解決に向けた新規ビジネスへの取り組み事例

三菱商事(以下、MC)は、世界規模での社会課題への対応が、長期的な成長の見通しに大きな影響を与えることを認識している。MCは、所期奉公・処事光明・立業貿易という企業理念「三綱領」に基づき、CSVの考え方を経営戦略の中心に位置づけ、経済価値・社会価値・環境価値の三価値を同時に実現するビジネスを創造し、持続可能な成長を追求することを経営の基本としている。彼らは、3つの価値を同時に実現するために、以下のステップで、7つのサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)を特定し、貢献するSDGsを明確にした(図6)。

ステップ1: 候補となる課題要素のリストを作成

三菱商事の持続可能な成長を考える上で考慮すべき課題となり得る要素を、ISOや国連SDGs等の外部の課題ガイドラインをベースとして、網羅的なロングリストにまとめた。

ステップ2: 社内外の視点から各要素の重要度を判定

ステップ1で作成したリスト内の各要素に対して、「当社営業部門・グループの視点」(横軸)および「社外ステークホルダーの視点」(縦軸)から、当社の持続可能な成長に対する機会・リスク双方を踏まえた重要度を判定し、いずれの視点においても重要度が高い要素を抽出し、サステナビリティアドバイザー委員会にて討議した。

ステップ3: サステナビリティ重要課題を特定

ステップ2で抽出された重要な要素について、サステナビリティアドバイザー委員会を含めた社外ステークホルダーの意見も踏まえて再整理等を行い、取締役会における議論も経てサステナビリティ重要課題を特定した。

課題	SDGs	概要
 低炭素社会への移行		気候変動が事業にもたらす影響を想定の上、低炭素社会への移行を促す事業や温室効果ガスの削減に積極的に取り組みます。
 持続可能な調達・供給の実現		各国のニーズに基づく資源・原材料などの安定的かつ持続可能な調達・供給を実現し、またサプライチェーン上の環境・社会性面にも配慮していきます。
 地域課題への対応と解決策の提供		地政学リスクに適切に対応するとともに、各国・地域が直面する課題の解決に事業を通じて貢献し、経済や社会の発展に寄与していきます。
 次世代ビジネスを通じた社会課題の解決		技術革新がもたらす産業の大きな変化も取り込みながら、社会課題の解決に資するイノベティブなビジネスを常に創出していきます。
 自然環境の保全		地球が最大のステークホルダーであると認識し、事業を継続していくために、生物多様性に配慮するとともに、環境への負荷を低減し、またその保全に努めていきます。
 地域・コミュニティとの共生		事業活動や社会貢献活動などを通じて地域の発展に寄与し、また事業現場における地域・コミュニティとの共生を図ります。
 魅力ある職場の実現		主体的な企業価値創出の原動力となる経営能力の高い人材の育成に向けて、多様な人材が価値観を共有し、切磋琢磨しながら成長できる機会・職場の実現に取り組みます。

図6 MCのサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)
出所: 三菱商事, 統合報告書2018, P.70, 2018.

持続可能な成長に向けて社会課題に積極的に取り組んでいる他の事例として、日本のトイレタリー業界の大企業である花王株式会社（以下、花王）を取り上げる。花王は、社会のサステナビリティへの貢献に向けた花王としての考え方や、何に取り組むのかを示した「花王サステナビリティ ステートメント」を策定している。

花王サステナビリティ ステートメント：花王は、世界の人々の喜びと満足のある豊かな生活文化を実現するとともに、社会のサステナビリティ（持続可能性）に貢献することを使命としています。私たちは、現在も、そして未来も人々の暮らしに寄り添い、企業活動全体を通して誰もが気持ちよく暮らせる社会をめざします。さらに、さまざまなステークホルダーと共に社会的課題の解決に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します。

花王は、以下の選定プロセスで、「エコロジー」、「コミュニティ」、「コーポレート・カルチャー」の3つの領域において、9つの重点取り組みテーマを選定し、それらが貢献するSDGsを明確にし、社会課題に会社として取り組んでいる(図7)。

1) 社会の状況の認識

国際社会全体が持続可能な社会に向け社会的課題解決への努力に合意していること(SDGs)の認識。

2) 中期経営計画「K20」の策定

「事業活動を通じた社会的課題の解決や社会貢献活動による“社会のサステナビリティへの貢献”と持続的な“利益ある成長”との両立により、グローバルで存在感のある会社「Kao」をめざします。」と宣言。

3) 課題の分析

社会の変化や花王の事業計画、またステークホルダーからの期待や要請などさまざまな視点から、取り組むべき社会課題を選定。分析にあたっては、ISO26000(社会的責任に関する手引き)、GRI(サステナビリティ・レポート・ガイドライン)、SDGsなど、さまざまな国際的ガイドラインやフレームワークが示す社会課題をベースに約70項目をリストアップ。次に、花王グループの課題解決への貢献の可能性、ビジネスへの影響、花王の強みなどを踏まえ、30項目に絞り込み、これらの項目を、事業部門、経営戦略、研究開発、購買、販売など社内の幅広い部門との議論と、事業成長やリスク管理、環境・社会面を踏まえ、「ステークホルダーにとっての重要度」と「花王のビジネス成長における重要度」の2軸で整理。

4) 課題の特定：9つのテーマを選定

整理された各課題項目やその位置づけの確認、さらには社内外の環境変化の分析、サステナビリティ委員会などでの議論を通じ、3つの領域それぞれで3つずつの社会的課題を選定し、重点取り組みテーマとした。

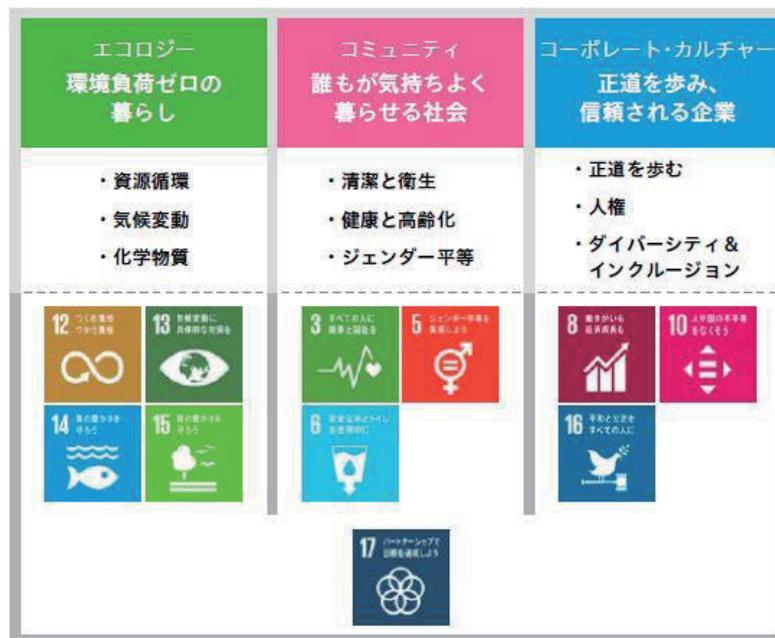


図7 花王のサステナビリティステートメントに基づく9つの重点取り組みテーマと貢献するSDGs
出所：花王株式会社，花王サステナビリティデータブック2018，P.9，2018.

表4は、MCと花王がSDGsの実現を目標とし、社会課題を解決するために新規ビジネスを創出した、あるいはそれを目指してプロジェクトとして立上げたいくつかのソーシャル・ビジネスの事例である。彼らは、大企業のイントラプレナー（社内起業家）として、新規ビジネス創造に向けて、アントレプレナーシップ（起業家精神）を発揮し、社会価値、環境価値、そして経済価値を創造しようとしている。

表4 大企業におけるソーシャル・ビジネス創造の事例

事例ID	事例名称(国)	概要
A	水ストレス地域における淡水化プロジェクト(チリ、カタール)	MCは、チリのアタカマ砂漠や中東のカタールなど、世界の干ばつ地域で海水淡水化プロジェクトを実施している。これらの地域の水不足の軽減に貢献している。チリ北部は地下水の深刻な枯渇に直面しており、地域社会や農業などで代替の水源が必要とされている。カタールでは、1日当たり252万kWhの電力と1日あたり62万トンの水を供給する水力発電プロジェクトを実施している。経済発展や人口増加に伴う水需要の増大に対応し、国の長期的発展に貢献するために、カタール政府と共同でのプロジェクトである。
B	福島ワイナリー(日本)	2011年の東日本大震災で被害の大きかった東北地方の復興はまだ進行中である。MCは、ふくしまワイナリーを2015年10月に竣工させ、福島県産のぶどう・りんご・桃・梨を使用して醸造を開始した。郡山市と農業界と協力して、災害の影響を受けた地域の復興を促進し、地域の経済活性化を促進するための幅広い目標のひとつである「第6次産業の果樹栽培プロジェクト」を実施している。この事業は、社会貢献活動を通じて地域経済の発展に寄与し、また事業現場における地域・コミュニティとの共生を図っている。
C	リモートセンシング合弁事業(日本)	MCは、日立製作所と共同で、ドローンや衛星などによる上空からのデータ取得とクラウドによるデータ解析を組み合わせた産業用総合リモートセンシングサービスを提供する合弁会社を設立した。農業分野においては、専用ドローンによる正確かつ効率的な農薬散布のサービスや作物の生育状況の分析結果を提供するサービスを提供する。建設分野では、現場において各部品につけたICタグをドローンで読み取ることで、効率的かつ安全に部品の加工状態や在庫状況を確認できるサービスを提供する。この事業は、技術革新がもたらす産業の大きな変化も取りこみながら、社会課題の解決に資するイノベティブなビジネスを創出している。
D	病院管理会社(ミャンマー)	MCは、ミャンマーの企業と協力して病院管理会社を設立した。ミャンマーでは、タイやシンガポールなどの近隣諸国で医療サービスを受けるために多くの人々が海外に渡航している。新合弁企業は、ヤンゴンに、高品質医療が提供できる能力を備えた300床の総合病院を建設する。現地企業と多角的なビジネスの知識と経験を組合せ、質の高い医療を提供することにより、ミャンマーの医療水準を改善することを目指している。
E	衛生開発プログラム(ベトナム)	花王は、ベトナムにおける清潔・衛生習慣の定着に貢献するため、「ベトナム衛生プログラム」を開始した。このプログラムは、「衛生管理リーダー育成プログラム」「衛生奨学金制度」「学校衛生プロジェクト」「楽しい手洗い教室」の4つの取り組みで構成されている。2018年10月、ベトナムのハノイ医科大学にて、「衛生管理リーダー育成プログラム」「衛生奨学金制度」に関し、ハノイ医科大学、神奈川県立保健福祉大学、東北大学が署名し、関係者と共に調印式を行った。これらの取り組みは、ベトナム・日本外交関係樹立45周年を記念する事業として認定されている。本事業は、ベトナムの感染防止のためのリーダー育成、衛生管理教育の奨励、学校での水と衛生に関する知識提供、地域社会における衛生の強化などの社会価値の創造に加え、人口増加等に伴い経済発展を遂げているベトナムにおける、花王のベトナムビジネスも将来的に成長すると予想しており、経済価値の創造も目指している。

5. 2 個人起業家等による社会課題解決に向けた新規ビジネスの事例

社会課題を解決する新規ビジネスを立ち上げたスタートアップ企業の個人起業家などを、友人や大学院の教授・先輩などの知人を通じて紹介していただき、彼らに対してインタビューなどにより情報を収集した(表5)。ヒアリング場所は、オフィス、会議室に加え、ネットワーキング会場や会食などのインフォーマルな場も活用し、起業の経緯、起業対象のソーシャル・ビジネスの概要、前職なども聴取した。

表5 個人起業家等によるソーシャル・ビジネスの概要

事例ID	性別	年齢層	主な活動場所	ソーシャル・ビジネスの概要	前職	情報収集日
F	女性	30代	東京都	視覚障害者向け点字ブロックをテクノロジーでアップデートし、視覚障害者が一人でも安心して外出でき、より自分らしくより豊かな生活を送っていただくことを目指したサービスを提供	デザイナー	2019年 1月20日
G	男性	30代	東京都	外に出ることが困難な要介護老人や障害者の方々に向けて、ドローンなどの最新技術をヘルスケア分野に適用し、カメラやマイクなどを通じて、実際に観光地などを訪問できない人が、現地の家族や友人などと会話でき、リアルタイムで疑似体験することで、「心のヘルスケア」を提供	-	2019年 1月20日
H	男性	30代	ホーチミン市(ベトナム)	ベトナムのホーチミン市に、ITエンジニアを育成し、日本のIT系企業のオフィス開設や、日本にIT人材を派遣するためのIT企業を設立。ベトナムの雇用促進と日本のIT人材不足の補強	IT企業	2019年 1月18日, 1月22日
I	男性	50代	神奈川県	訪問介護ステーションのフランチャイズの本部を運営しつつ、安価な老人ホームを設立・展開中。国の施策を活用してCSVを実現	企業経営	2018年 6月16日
J	男性	60代	東京都	情報やサービスを毎日提供する放送局を設立し、災害時の緊急情報なども伝えられる放送事業を運営	自動車メーカー	2018年 4月28日
K	男性	60代	香川県	農業生産法人 オリーブ農園会社を設立し、健康志向の高級オリーブオイルを製造・販売	証券会社	2018年 4月28日

スタートアップ活動や新規ビジネス立上げに際しての重要事項や留意事項について、個人起業家などから経験を踏まえた情報を得た(表6)。

表6 個人起業家から得られたスタートアップ活動における重要事項や留意事項

No.	個人起業家などが指摘したスタートアップ活動の重要事項や留意事項	No.	個人起業家などが指摘したスタートアップ活動の重要事項や留意事項
1	その課題や理念に人は共感できるか	8	モノ売りをしない、問題解決をする
2	そのサービスや商品に客の必要性があるか	9	お客様が先生である、学び続けること
3	避けられない変革に対し、柔軟に早く対応できるか	10	価格競争に巻き込まれないようにする
4	在職中にいかに外部とのネットワークを作っておけるか	11	適切なマーケットサイズで勝負する
5	タイミングが重要	12	社員は少数精鋭にする
6	収益見込みとコストを明確に	13	過去に決めたことに拘らず、柔軟性を持つ
7	夢を大切に、眼差しはいつも未来を見据えて	14	失敗の判断は早く行う

6. 考察

前章までの先行研究やケース・スタディなどから、仮説検証にむけて、持続可能な成長に向けて、取り組むべき社会課題特定のプロセス、イノベーション創出のためのアプローチ、実際のソーシャル・プロジェクト実行にあたってのアプローチとマネジメントプロセスに関して考察する。

6. 1 取り組むべき社会課題の特定プロセス（仮説1）

MC や花王などのように、株主や従業員をはじめ、全てのステークホルダーと基本的な価値観を共有するために、企業の存在意義である「パーパス」を掲げ、解決すべき社会課題の認識と特定にあたり、SDGs にリストされている17の目標や169のターゲットを参考にしてビジネス活動を推進している企業は増加しつつある。

MC では、その特定のプロセスは、社内で正式なステップを踏んでコンセンサスを得たのち、社内広報等により、企業戦略として根付かせようとしている。また、具体的な新規ビジネスを創造する際には、経済価値、社会価値、環境価値の3つの価値を同時実現させることを意識して、ソーシャル・プロジェクトを推進している。これは、CSV を企業戦略の基本コンセプトとしていると捉えることができる。また、総合商社であるMCは、製品やサービスに関する技術やノウハウを、他企業や行政などと共創・協働するにより価値を生み出すパートナーシップ戦略を重視しており、オープン・イノベーションを推進している。

花王では、エコロジー、コミュニティ、コーポレート・カルチャーの3つの領域において、それぞれ、環境負荷ゼロの暮らし、誰もが気持ちよく暮らせる社会、そして正道を歩み、信頼される企業を目指し、9つの重点取り組みテーマを特定し、貢献するSDGsを明確にし、社会価値と経済価値の実現を目指している。総合トイレタリー企業である花王は、中期経営計画「K20」で「“社会のサステナビリティへの貢献”と持続的な“利益ある成長”との両立」と宣言し、SDGsの本業化を進め、CSVの実現を目指している。また、ベトナムでの衛生開発プログラムでは、大学とのパートナーシップや一般市民を巻き込んだ教育などによるオープン・イノベーションを実践し、エコシステムの実現を目指している。

個人起業家においては、大企業のような社会課題を特定するための明確なプロセスはなかったが、社会に役立つ新規ビジネスを創造することを常に意識していることをヒアリングなどによって確認した。たとえば、起業経験者が重要視している事項の「その課題や理念に人は共感できるか」（表6, No.1）や「モノ売りをしない、問題解決をする」（表6, No.8）は、社会課題の解決による社会価値の創造を目指していることを示唆していると考えられる。すなわち、彼らも、SDGsの目標の幾つかの解決を社会価値と認識し、経済価値も追求しながら、CSVを目指しているのである。

2017年1月のビジネス&持続可能開発委員会の報告書“BETTER BUSINESS BETTER WORLD”の中で、SDGsの目標を達成するビジネスによってもたらされる経済効果が、2030年までに約12兆ドルと予測されていることから、企業戦略にSDGsの目標を組み込むことで、社会価値と経済価値を創造するCSVを実現する可能性が高まると考えられる。

次に、前章での大企業や個人起業家における社会課題解決に向けた新規ビジネスの事例がどのような社会課題に関連しているのかを確認する。それぞれの事例で投資額や人的資源の投入や社会価値の創造の度合いなどは異なるが、それぞれSDGsのいくつかの目標に貢献し、社会的価値を生み出している（表7）。社会課題を解決するには、CSVを経営戦略の基本概念としてソーシャル・イノベーションを生み出すために、他の産業を含む他社、大学などの研究機関、行政、NPO/NGO、一般市民にまで関わっている事例もあった。ほとんどの事例で、他の組織とのアライアンスに積極的に取組んでおり、SDGsの17番目の「パートナーシップ」を実践していることから、ソーシャル・プロジェクトにおける「パートナーシップ」の重要性が確認できた。

以上により、仮説1のサステナビリティ重要課題（マテリアリティ）を特定する際に、SDGsの17の目標と169のターゲットを参照することが有効であり、CSV実現の近道であること、課題解決のためには、自前主義にこだわらず、必要な技術やノウハウを外部からも調達するパートナーシップによるオープン・イノベーションの推進が効果的であることが説明できたと考える。

表7 SDGsのGoalsと事例との関連

事例 ID	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1: あらゆる場所で、あらゆる形態の貧困に終止符を打つ											
2: 飢餓に終止符を打ち、食料の安定確保と栄養状態の改善を達成するとともに、持続可能な農業を推進する			✓								✓
3: あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を推進する				✓	✓	✓	✓		✓		✓
4: すべての人々に包摂的かつ公平で質の高い教育を提供し、生涯学習の機会を促進する					✓			✓			
5: ジェンダーの平等を達成し、すべての女性と女児のエンパワーメントを図る											
6: すべての人に水と衛生へのアクセスと持続可能な管理を確保する	✓				✓						
7: すべての人々に手ごろで信頼でき、持続可能かつ近代的なエネルギーへのアクセスを確保する											
8: すべての人のための持続的、包摂的かつ持続可能な経済成長、生産的な完全雇用およびディーセント・ワーク（働きがいのある人間らしい仕事）を推進する		✓						✓	✓		
9: 強靱なインフラを整備し、包摂的で持続可能な産業化を推進するとともに、技術革新の拡大を図る			✓			✓					
10: 国内および国家間の格差を是正する								✓			
11: 都市と人間の居住地を包摂的、安全、強靱かつ持続可能にする	✓	✓								✓	
12: 持続可能な消費と生産のパターンを確保する											✓
13: 気候変動とその影響に立ち向かうため、緊急対策を取る											
14: 海洋と海洋資源を持続可能な開発に向けて保全し、持続可能な形で利用する											
15: 陸上生態系の保護、回復および持続可能な利用の推進、森林の持続可能な管理、砂漠化への対処、土地劣化の阻止および逆転、ならびに生物多様性損失の阻止を図る											
16: 持続可能な開発に向けて平和で包摂的な社会を推進し、すべての人に司法へのアクセスを提供するとともに、あらゆるレベルにおいて効果的で責任ある包摂的な制度を構築する						✓	✓				
17: 持続可能な開発に向けて実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

(事例 ID)

- A. 水ストレス地域における淡水化プロジェクト(チリ、カタール)
- B. 福島ワイナリー (日本)
- C. リモートセンシング合弁事業(日本)
- D. 病院管理会社(ミャンマー)
- E. 衛生開発プログラム(ベトナム)
- F. 視覚障害者向け点字ブロックをテクノロジーでアップデートするサービス (日本)
- G. ドローンを活用したリアルタイム/バーチャル観光による心のヘルスケア (日本)
- H. IT人材育成によるベトナムの雇用促進と日本のIT人材不足の補強 (ベトナム)
- I. 訪問介護ステーションのFC本部の経営、安価な老人ホーム設立プロジェクト (日本)
- J. 情報やサービスを毎日提供する放送局を設立し、災害時の緊急情報なども伝えられる放送事業 (日本)
- K. 農業生産法人 オリーブ農園会社を設立し、健康志向の高級オリーブオイルを製造・販売 (日本)

6. 2 イノベーション創出のためのアプローチ (仮説2)

将来が予測できない VUCA の時代に突入した現代において、新規ビジネスを創造する際に、起業経験者らは、どのような意識で活動しているかについて考察する。手段から目標を創出してゆくアプローチである「エフェクチュエーション」を実践しているか、あるいは、そのような意識を持っているかどうかについて確認する。そこで、起業経験者からのヒアリングなどによって確認した、スタートアップ活動の重要事項や留意事項とエフェクチュエーションの5つの行動原則との関連図を作成した(表8)。

起業の経験者が指摘したスタートアップ活動の重要事項や留意事項とエフェクチュエーションの5つの行動原則との間にいくつかの点で関連していることを確認した。特に、1. Bird in Hand (今手元にあるリソースから始める) と 3. Crazy Quilt (行動していく中で得られた協力者とのコラボレーション) については、起業経験者の指摘事項の多くと関連している。つまり、これらの2つの行動原則の重要度が高いと考えている起業経験者が多いことを示唆している。1.Bird in Hand を重要視する理由としては、起業家は、大企業に対抗するためには、比較的ニッチで、専門性の高い分野で活動することにより、事業の安全性を確保したいためと考えられる。また、3. Crazy Quilt (行動していく中で得られた協力者とのコラボレーション)を重要視する理由としては、資金、人的資源、知的財産などのリソースに制約がある起業家にとっては、他企業や賛同してもらえるパートナーとの共創・協働が重要であることを認識しているためと考えられる。これは、Chesbrough が提唱するオープン・イノベーションを推進することにもつながると考えられる。

以上から、仮説2の新規ビジネスを創造する際は、第4次産業革命の要素技術などの手段から目標を創出してゆくアプローチである「エフェクチュエーション」は、社会価値を生むイノベーション創出に有効であることが確認できた。

表8 起業経験者が重要視した項目とエフェクチュエーションの行動原則の関連

No.	起業の経験者が指摘した スタートアップ活動の重要事項 や留意事項	エフェクチュエーションの行動原則				
		1. Bird in Hand (今手元にある リソースから 始める)	2. Affordable Loss (許容可能な損 失額を設定す る)	3. Crazy Quilt (行動の中で得 られた協力者 とのコラボレ ーション)	4. Lemonade (偶然の出来 事を活かす)	5. Pilot in the Plane (コントロール 可能な部分に 集中する)
1	その課題や理念に人は共感できるか	✓		✓		
2	そのサービスや商品に客の必要性があるか	✓		✓		
3	避けられない変革に対し、柔軟に早く対応できるか	✓			✓	✓
4	在職中にいかに外部とのネットワークを作っておけるか			✓		
5	タイミングが重要	✓		✓		
6	収益見込みとコストを明確に		✓			
7	夢を大切に、眼差しはいつも未来を見据えて	✓				✓
8	モノ売りをしない、問題解決をする			✓		
9	お客様が先生である、学び続けること			✓	✓	
10	価格競争に巻き込まれないようにする		✓			✓
11	適切なマーケットサイズで勝負する	✓	✓			
12	社員は小教精鋭にする	✓		✓		✓
13	過去に決めたことに拘らず、柔軟性を持つ				✓	
14	失敗の判断は早く行う		✓		✓	

6. 3 ソーシャル・プロジェクト実行にあたってのアプローチとマネジメントプロセス (仮説3)

社会課題を解決するためには、従来の考え方にとらわれず、イノベーションを創出する必要があるが、変革を起し、社会価値と経済価値を同時に実現することは容易ではない。しかし、福島ワイナリー (表4,事例B) や外出困難者向け心のヘルスケア (表5, 事例G) のように、商品やサービスを利用することで社会貢献にもつながる仕組みを構築するソーシャル・ビジネスを創造することにより、顧客にとっての新しい選択軸とすることも可能である。つまり、顧客に「社会課題の解決」を体験させ、「心理的価値による差別化」を狙った経済価値を創出できる新たな戦略アプローチとなりうると考える。

これまで、新規ビジネスの展開や新たな製品やサービスの提供を検討する際は、コトラーが提唱したSTP分析が有効と考えられてきた。サラスバシーが提唱するエフェクチュエーションでは、戦略をSTP分析のように調査をして、予測を立てていくのではなく、小さく試し、徐々に市場に適合させていくという進め方である。エフェクチュエーションは、さまざまな仮説に基づいて複雑な計画を立てるのではなく、構築-計測-学習 (Build-Measure-Learn) というフィードバックをハンドルとして継続的に調整を行なうリーンスタートアップ(2011, Eric Rise)や、スコープを絞って優先度の高い機能から高い品質のものを作成していき、全体としてイテレーション (反復) を行って、機能を上げていく IT システムのソフトウェア開発手法として始まったアジャイル開発手法のアプローチに近いと考えられる。最近では、アジャイル開発手法のアプローチは、ソフトウェア開発にとどまらず、混沌と不確実性の時代において、顧客価値創造が要求される環境に対応するプロジェクトマネジメント手法としても確立してきている。このアジャイル・アプローチは、顧客価値創造を重視し、早期に働く製品 (MVP: Minimum Viable Product) をリリースし、初期ユーザ (アーリーアダプター等) のフィードバックにより完成度を高め、反復漸進開発を行いながらより良い製品やサービスを提供していく手法である。

個人起業家における社会課題解決に向けた新規ビジネスの事例のうち、視覚障害者向け点字ブロックをテクノロジーでアップデートするサービス (表5, 事例F) では、想定ユーザである視覚障害者に対して、利用可能な製品を提供し、そのフィードバックから既存機能の改善や新機能を追加しながら、サービスレベルを向上させている。また、ドローンを活用したリアルタイムバーチャル観光による心のヘルスケア (表5, 事例G) では、外出困難な要介護老人や障害者に加え、彼らの家族からもフィードバックを受け、ドローンに搭載しているカメラやマイクの機能改善やAR技術などによる新機能を追加しながらサービス改善を行っている。今後、高速で大容量の通信が可能な次世代無線通信システムである「5G」の利用を計画しており、より臨場感のある映像や音声を提供することで、「心のヘルスケア」のサービスレベル向上を図ろうとしている。これらは、既存技術の適用という「手段」から、顧客価値の向上という「目的」を達成しようとしているエフェクチュエーションの例といえるであろう。また、開発作業では、厳密なアジャイルソフトウェア開発手法に則って行っていないものの、顧客に価値を提供できる最小限の製品やサービス(MVP)を協力的なユーザ (アーリーアダプター) に提供して、フィードバックを受けて完成度を高めてゆくアジャイル・アプローチにより、顧客価値の創造・向上に取り組んでいる。

全ての事例で実践されていることは検証できなかったが、リモートセンシング合弁事業 (表4,事例C) やマンションの病院管理会社 (表4,事例D) などのように既存技術を最大限活用する行動原則(Bird in Hand)や、ベトナムでの衛生開発プログラム (表4,事例E) などのようにコラボレーションの行動原則(Crazy Quilt)を適用し、エフェクチュエーションを実践している事例が存在することを確認した。また、視覚障害者向け点字ブロックをテクノロジーでアップデートするサービス (表5,事例F) やドローンを活用したリアルタイムバーチャル観光による心のヘルスケア (表5,事例G) などのソーシャル・プロジェクトでは、ハンディキャップのある人やその家族などからの意見をもとに継続的にサービスレベルの向上に努めており、無意識のうちにアジャイル・アプローチを実践し、利便性や感動という顧客価値を高めていることを確認した。

以上から、仮説3の社会課題を解決するソーシャル・プロジェクトを実行する際には、アジャイル・アプローチなどのプロジェクトマネジメント手法の適用により顧客価値の創造や向上を図ることができることを確認することができた。

7. 結論

世界規模で顕在化しつつある貧困、食糧不足、疫病の蔓延などの社会問題やオゾン層の破壊などの環境問題に対して、国を超えて、産業界、行政、大学などの研究機関などが一丸となって、これらの社会課題の解決に取り組むことが喫緊の課題である。特に、企業においては、社会課題を解決する新規ビジネスの創造は、持続可能な成長のためには不可欠である。

まず、社会課題を解決する新規ビジネスの創造において、サステナビリティ重要課題の特定において、国連サミットで採択されたSDGsが参考にできることや、CSVの実現に向けて、オープン・イノベーション推進の重要性などを確認した。次に、第4次産業革命が進行中で、先が見えないVUCAの時代で、社会価値を生むイノベーション創造において、手段から目的や目標を創出していくエフェクチュエーションの有効性について、事例などから考察した。その結果、あるひとつの所与の目的を解決するためにいくつかの手段から選択するコーゼーションのアプローチよりも、選択可能な複数の手段から新しい目的を生み出して価値を創造するエフェクチュエーションのアプローチの方が、より多くの社会課題を早期に解決する可能性も高まり、イノベーション創出には有効であることを確認した。さらに、ソーシャル・プロジェクトにおいて、アジャイル・アプローチなどのプロジェクトマネジメント手法を反復して適用することにより、顧客価値の創造や改善が行いやすいことを確認した。

今後、イノベーション創出におけるエフェクチュエーションのアプローチと、スタートアップのマネジメントプロセスとの関連を明確にし、スタートアップ知識体系(SUBOK)ガイドのプロセスの改善につなげてゆきたい。

[参考文献]

- [1] United Nations, "TRANSFORMING OUR WORLD: THE 2030 AGENDA FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT", 2015.
- [2] Global Reporting Initiative (GRI), United Nations Global Compact (UNGC), World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), "SDG Compass The guide for business action on the SDGs", 2015.
- [3] Porter, M. E. and Kramer, M. R., "Creating Shared Value", Harvard Business Review Jan-Feb 2011.
- [4] Chesbrough, H., "Open Innovation The New Imperative for Creating and Profiting from Technology", Harvard business School Press, 2006.
- [5] Curley, M. and Salmelin, B., "Open Innovation 2.0: A New Paradigm", Open Innovation Strategy and Policy Group, EC, 2013.
- [6] Sarasvathy, S., Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise (邦訳: 加護野忠男 (監訳), 高瀬進, 吉田満梨 (訳), 『エフェクチュエーション: 市場創造の実効理論』, 2015), 2008.
- [7] Read, S., Sarasvathy, S., et al., Effectual Entrepreneurship (邦訳: 吉田孟史 (監訳), 寺澤朝子, 弘中史子 (訳), 『エフェクチュアル・アントレプレナーシップ: 創業-すでにここにある未来』, 2018), 2011.
- [8] Rise, E., "The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses", CURRENCY NEW YORK, 2011.
- [9] Hirai, H., Kamei, S. and Ohashi, M., "The Effectiveness of the Body of Knowledge Process in the Startup", Proceedings of the 13th International Conference on Knowledge-Based Economy and Global Management, 2017, P.43-62.
- [10] Hirai, H. and Kamei, S., "Importance of Creating Business Value Beneficial to Society for Intrapreneurs", Journal of Transformation of human behavior under the influence of The Infosociomics Society Vol.3, 2018, P.23-34.
- [11] 平井 均, 亀井 省吾, 大橋 正和, 『サクセスフル・エイジングのためのアクティブ・シニアのスタートアップ活動に関する研究: Well-Being 向上の一方法としての起業に関する考察』, 情報社会学会誌 Vol.13 No.1, 2018, P.57-71.
- [12] 国連開発計画 (UNDP) 駐日代表事務所, 『持続可能な開発目標 (SDGs)』, 2015.
- [13] 国際連合広報センター, 我々の世界を変革する: 持続可能な開発のための 2030 アジェンダ (SDGs を広めたい・教えたい方のための「虎の巻」), 2015.
- [14] ビジネス & 持続可能開発委員会 (BSDC: Business and Sustainable Development Commission), "BETTER BUSINESS BETTER WORLD" (『より良きビジネス より良き世界 概要』), 2017.
- [15] 持続可能な開発のための世界経済人会議 (WBCSD: World Business Council for Sustainable Development), 『持続可能な開発目標 CEO 向けガイド』, 2017.
- [16] 内閣府, 『Society 5.0』, http://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/index.html, 2017.
- [17] 内閣府, 『オープン・イノベーションを再定義する—モジュール化時代の日本凋落の真因—』, 2010.
- [18] 国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO), 『オープンイノベーション白書』初版, 2016., 第2章追補版, 2017.
- [19] 藤田 哲雄, 『デジタル時代のオープンイノベーションの展開と日本の課題』, JRI レビュー 2018 Vol.2, No.53, 2018., P.5-31.
- [20] 梅津崇, 鈴木由恵, 平井均, 藤田聡, 藤戸肇, 宮里恭典, 『スタートアップ知識体系ガイド (SUBOK ガイド) 第1版』, 産業技術大学院大学, 2017.

- [21] Kramer, M.R. and Pfitzer, M.W., "Ecosystem of Shared Value", (邦訳: 辻 仁子, 『CSV はエコシステムで達成する「コレクティブ・インパクト」を実現する 5つの要素』), DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー, February 2017., P.16-28.
- [22] 井上 英之, 『企業と社会の利益は一致する コレクティブ・インパクト実践論』, DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー, February 2019., P.14-28.
- [23] 高岡 浩三, 『ステークホルダーとともに共通価値を創造する 経営者に仕事はパーパスを提唱し、実現すること』, DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー, March, 2019., P.22-31.
- [24] 三菱商事株式会社, 『統合報告書 2018』, 2018.
- [25] 三菱商事株式会社, 『ESG DATA BOOK 2018』, 2018.
- [26] 花王株式会社, 『花王統合レポート 2018』, 2018.
- [27] 花王株式会社, 『花王サステナビリティデータブック 2018』, 2018.

ⁱ メールアドレス a17.hb3j@g.chuo-u.ac.jp

(2019年3月19日受理)