

イノベーションのライセンス  
ソーシャル・インパクトをもたらす  
ブレイクスルー戦略



昨今、世界の先進的な企業では、社会が直面する課題の解決を目指して大義ある経営目標を掲げ、経済価値と社会価値を同時追求する経営モデルを志向する動きが見られる。日本でも、一部の企業や社会起業家が国内外の社会課題の解決に取り組む様子が報道されている。特に2011年の東日本大震災以降、企業が自社製品を被災地に提供したり、社会起業家が被災地で事業を起こすなど、以前よりも、この分野での活動が活発になってきている。しかし、日本におけるこのような動きは一部の先進企業や社会起業家に限られているのが実情だ。

企業が社会課題の解決に取り組むようになってきた世界的な潮流の背景にあるのは、企業の影響力の拡大に伴い、企業に対して社会課題解決の担い手としての期待が高まっていることと、金融危機の反省に基づく投資家の姿勢の変化である。国連で昨年採択された、人間、地球及び繁栄のための行動計画である2030年アジェンダ「持続的持続可能な開発目標 (SDGs)」でも、民間企業が事業活動・投資・イノベーションなどを通じて、包摂的な経済成長と雇用創出を生み出し、持続可能な開発における課題解決のために力を発揮することを求めている。また、投資家の間でも、より中長期的な視点で企業を評価しようとする動きが見られ、環境 (Environment) や社会 (Social)、ガバナンス (Governance) といった課題への取り組みを企業評価に組み入れるESG投資への注目が高まっている。日本でも最大のアセットオーナーである年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) がESG投資に舵を切るなど、ESG投資はその存在感を急速に増している。

世界の先進的な企業は、このような社会の変化に迅速かつ戦略的に対応し、新たな市場創造や機会創出につなげていくことが、今後の成長の鍵となることに気付いている。逆に、このような時代の動きに対応しないことが、機会損失にもなり得るのである。そこで鍵となるのがイノベーションである。現在世界が直面する社会課題に対応するためには、社会あるいは企業が、これまでにないアプローチを採ることが求められているからである。世界の先進企業が、この潮流に乗ってイノベティブな戦略を打ち出し実行する中、日本企業は充分に対応できているだろうか。イノベーションに関して言えば、日本企業では経営トップ主導の取り組みが進みつつあるものの、未だ限定的な状況である。その中でも取り組みを積極化する企業は成長率が高く、資本市場からの評価も高い傾向があることも判っている。

経済価値と社会価値を同時追求するソーシャル・イノベーションには、従来の経済的利益追求におけるイノベーションとは異なる課題がある。社会課題が複雑化しており、一企業が単独で解決するにはハードルが高すぎるが多々あることが要因の一つとしてある。従って、企業が他組織と連携し、オープンイノベーションを起こすことが重要な戦略の一つになってきている。海外では、企業がNGO、国際機関、政府等と連携したり、複数の企業でコンソーシアムを形成したりして、多面的なアプローチで社会課題の解決に取り組む動きが活発になってきている。その際、企業が外部環境と自社の状況を見極め、最適な戦略を選択することが、成功の鍵となる。本紙で紹介するソーシャル・イノベーションの進め方における5つの戦略のうち、4つが外部と何らかの形で連携する形態を採っているのも、このためである。本紙では、各戦略のメリット・デメリットを分析し、また、陥りやすい失敗例も紹介する。本紙が日本企業の、ひいては日本発のソーシャル・イノベーションの嚆矢となり、日本企業と社会の価値向上につながれば幸甚である。

**達脇 恵子 / Keiko Tatsuwaki**  
有限責任監査法人トーマツ  
パートナー  
Deloitte Sustainability 日本リーダー  
keiko.tatsuwaki@tohatsu.co.jp

**藤井 剛 / Takeshi Fujii**  
デロイトトーマツ コンサルティング  
執行役員 パートナー  
ストラテジー  
tfujii@tohatsu.co.jp

**田瀬 和夫 / Kazuo Tase**  
デロイトトーマツ コンサルティング  
執行役員  
CSR・SDGs 推進室長  
ktase@tohatsu.co.jp



# 目次

---

序文	4
はじめに	5
ソーシャル・インパクトを追求する事業例	8
需要に関する観点	8
供給に関する観点	9
ソーシャル・インパクトを目的としたイノベーションにおける障壁	11
5つのソーシャル・イノベーション戦略	12
外部ソリューションへの投資	16
ネットワークを活用する	18
ソリューション開発を外部で加速させる	20
サンドボックス・ソリューション	22
社内でのイノベーション	24
ソーシャル・イノベーションに向けた企業の準備状況を認識する	26
「最適な」戦略を選ぶ	28
結論	29
謝辞	31

---



# 序文

今日我々が目にしていて、従来型ビジネスで社会課題に対応するというシフトの多くは、数年前に始まったばかりです。2010年の時点で、大手グローバル企業14業種の29社は、モノが生産され、消費される方法を根本的に見直せばメリットがあるかもしれないことを認識していました。教育からヘルスケア、モビリティに至るまでの領域において、市場に立脚したソリューションによってポジティブなインパクトを実現することができるはずでしたが、実際にはほど遠い状態にあるようでした。「持続可能な開発のための世界経済人会議(WBCSD)」のビジョン2050はそうした強い思いを受け、喫緊の社会課題を、企業がよりインパクトの強いソリューションを新たに導入するための非常に大きなチャンスと見なしています。

こうしたビジョンや活動が、今日ほど時代にマッチしていたことはありません。企業に対し、創造力を働かせ、互いに協力して貧困やジェンダーの平等、HIV/AIDS、気候変動といったサステナビリティに関する課題に対処することを明示的に求める「持続可能な開発目標(SDGs)」が昨年秋に採択されたことは、そのことを物語っています。

未来志向の企業は、企業主導のベンチャー事業を通じて、社会が直面している最大の課題に対処する方法を既に見出しつつあります。このベンチャー事業はインパクトが強く拡張性があり、測定および反復が可能で、伝統的な従来型ビジネスを超えるものです。本レポートで探っていくように、企業にとってソーシャル・インパクトを追求することは最も利益に適合しており、その根拠は増える一方です。企業は、需要の大きさや(株主や消費者だけに留まらない)ステークホルダーの選好を理由に、それ自体の有用性に加え、社会に価値をもたらすような商品・サービスを提供するよう、これまでにない圧力に晒されています。この現象は、企業の行いをソーシャル・メディアで絶賛または猛烈に批判する目の肥えたミレニアル世代<sup>\*</sup>の顧客から、コミュニティの健やかで幸福な生活と将来の見通しを改善する、教育や保健サービスを求める台頭著しい世界各地の中産階級に至るまで、幅広い集団の中に見ることができます。ステークホルダーの間にこうした期待が浸透していることを背景に、今ではほとんどの多国籍企業がそれに気づき、応えようとしています。



ピーター・パッカー  
持続可能な開発のための世界経済人会議  
プレジデント兼CEO

「供給」サイドのトレンドもまたこのシフトを強化しています。そうしたトレンドのいくつかは明らかにチャンスとすることができます。企業はテクノロジーを通じてより多くの顧客に接し、より低コストで顧客のニーズに応えることができるからです。新たな法的形態や財務構造の登場によって、財務面でのインパクトとソーシャル・インパクトの間の緊張は緩和されました。また現状を脅かすトレンドもあります。社会に対するポジティブなインパクトを元にブランド全体を構築している「生まれながらにソーシャルな」企業は、業界の常識に挑戦し、時代についていくのが難しい老舗企業を置き去りにしています。企業は資源の不足や気候変動を背景に効率性の改善を進めており、そのことは、特に国連気候変動枠組条約第21回締約国会議(COP21)を巡る激しい議論を引き起こしました。

1つ確かなことがあるとすれば、それは従来型ビジネスは持続可能ではなく、ソーシャル・イノベーションは1つの魅力的な代替案だということです。

WBCSDおよびデロイトを含むそのメンバーは、企業が社会に提供する価値を定義し直し、イノベーションを通じて世界の課題を解決する上で、関係者同士の協力による問題解決が極めて重要であることを認識しています。こうした新たなビジネス・ソリューションをうまく開発すれば、企業はリスク管理の方法を改善し、消費者の需要を先読みし、成長市場に足場を築き、必要なリソースへのアクセスを確保し、サプライチェーンを強化することが可能となるでしょう。

WBCSDおよびデロイトは、本レポートを通じ、企業がソーシャル・インパクトを伴うビジネス・ソリューションを開発し、中核事業に組み込む理由にとどまらず、その方法にも焦点を当てて解明したいと考えています。本レポートでは、先行企業の成功事例と失敗事例の両方を理解することにより、企業が自社のソーシャル・イノベーションに向けた準備態勢が整っているかどうか、また整っている場合はどの戦略が自社の潜在的な商品・サービスに最も適しているかを理解するのを手助けしたいと願っています。本レポートが、長期的なサステナビリティを高め、財務面での成長とソーシャル・インパクトを実現するための手段として、より多くの企業がソーシャル・イノベーションを積極的に追求するきっかけとなれば幸いです。

※1980年代以降に生まれた世代



デイビッド・クルックシャンク  
デロイトトウシュートマツ リミテッド  
グローバル チェアマン

# はじめに

科学者の会社が本当に世界を変えることなどできるのでしょうか。従来型ビジネスを作り変え、自社を超えたより大きな将来のビジョンに向けて事業を推進することは、商業的に見て十分に魅力的と言えるでしょうか？従来型ビジネスを作り変えるという最初の挑戦が十分に野心的でなければ、自社を超えたより大きな将来のためのビジョンに向けて事業を推進するという後者の挑戦が一層複雑化することは明らかです。しかしノボザイズ社の経営陣は、工業バイオテクノロジー分野における自社の能力をこの大胆な野望のために展開する可能性を見出し、実行に移しました。<sup>1</sup>

そうした取り組みに必要なものを見極めることは、それ自体が一仕事です。研究開発部門のイノベーションの「インサイダー」と起業家精神にあふれた他部門の従業員は、意気込んでプロジェクト候補の調査に乗り出したものの、どれも一長一短と結論づけざるを得ませんでした。時間がかかり過ぎることや、あまりにも多額の投資を必要とすることや、十分なインパクトまたはリターンが得られないことを理由に、プロジェクト候補は1つずつ却下されていきました。

2008年、ついに1人の従業員が、(たとえ他部門は納得しないにしても)有望と思われる、あるアイデアを経営陣に提出しました。そのコンセプトは、モザンビークの成長著しい首都マプトにおいて、持続可能な方法で栽培されたキャッサバという植物から現地でエタノールを作り、木炭の代わりにクリーン・エネルギーを調理に用いるというソリューションでした。同社のCEOはそのプロジェクトを承認し、そのまったく新しいビジネスモデルがどのように発展するかを見届けるため、自身の直接の管轄下に置きました。

同社はその後の数ヶ月間でそのアイデアをビジネス・プランへと進化させ、現地の団体やグローバル組織との間でパートナーシップを結び、最終的には全額を出資してモザンビークにまったく新しいバリューチェーンを包含する会社を設立しました。この新事業は都市部の家庭に化石燃料エネルギーに代わるより安価な代替物をもたらし、木炭を目的とした森林の伐採を減らし、同地域における収入の増加と土地の生産性向上をもたらしました。<sup>2</sup>

ノボザイズ社の多くの人々は、モザンビーク事業が現地社会にもたらしたポジティブな成果を目にし、従来とは違う種類の事業機会に強い関心を抱きました。同国が年間2ケタのGDP成長率を示すまれな国であり、急成長する中産階級市場の入り口に立っていたという事実も事業を後押ししました。<sup>3</sup> 同社は数千ものサプライヤーや顧客の協力を得ながら事業を開発し、数百万ドルの資金を調達したのです。評判は瞬刻間に広がり、いくつもの賞を獲得し、レセプションに招かれ、取材を受けました。

この新しいベンチャー事業がぐらつき始めたのは2012年、前年より大きな成功を収めかけていたちょうどその頃でした。最初はバリューチェーン内の問題と思われていたものが大規模なコスト超過へと発展したのです。現地政府と反乱軍との対立によって供給に混乱が生じ、売上は低下。現地の経営陣は何とか問題を回避しようと努力したものの、何度か救済の試みを行った後、最終的には必要な投資額が株主の投資意欲を上回り、2014年に事業をたたむことになりました。<sup>4</sup>

ノボザイズ社はこの出来事を後から振り返り、社会を前進させようという意思を持ち、そのためにベストを尽くしたにもかかわらず、そのベンチャー事業を適切に育てるために必要な現地の背景情報も、能力も持っていなかったことに思い当たりました。ガバナンスはあまりにも弱く、後手に回り、パートナーシップは対立に十分対処できるようには設計されておらず、またそのプロジェクトを中核的な事業部門から分離したままにしておいたのは賢明ではありませんでした。中核的な事業部門はプロジェクトに関心を抱き、トラブルが発生すればプロジェクトを守るような力を持っていたかもしれないからです。

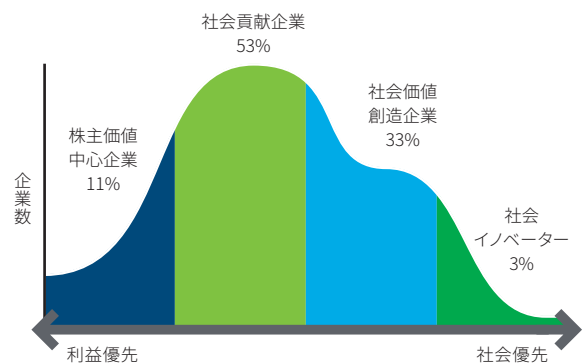
バリューチェーン全体の改革ほどではないものの、高い目標を掲げているプロジェクトや、バリューチェーン改革と同程度に意欲的な目標を追求している多くの企業は、これらと同じ課題と闘っています。本レポートで詳しく見ていくように、そうしたプロジェクトには時間がかかり、独特のスキルセットと地理的なリーチが必要となりますが、そのためには企業が従来とは異なる方法で事業を運営し、インパクトを定量化することが求められます。

こうした要件によって、ソーシャル・インパクトを与える試みを追求しようとする企業の意欲が削がれることはありません。それどころか、企業の間ではこれらのソリューションを事業の不可欠な一部分と見なす傾向が強まっています。本レポートで更に詳しく見ていきますが、我々の調査から浮かび上がったいくつかのストーリーについて考えてみましょう。ある石油・ガス大手は徐々にライフサイエンスに軸足を移し、「people-planet-profit」テストに合格しないプロジェクトにはもはや投資していません。またはあるスナック食品会社は、風味を犠牲にすることなく、より健康的な原料を開発するため、基礎科学の研究開発費を10倍に増やしました。しかしこれほどの規模の変革を行っているのは、大手多国籍企業のうち少数に今も留まっています。

わずか3%なのに対し、『ファースト・カンパニー』誌が挙げる最も革新的な企業の中では優に3分の1がこれに該当します。ここから判断する限り、老舗多国籍企業のほとんどは、新興の「生まれながらにソーシャルな」企業から多くを学ばなければなりません。<sup>5</sup> そうした新興企業は、社会的な目的を財務目標と同列に扱うことができることを評価されています。「社会イノベーター」になりたいと願う多国籍企業が増えたとしても、その大多数は依然として、透明性と社会的責任を求める外部からの圧力を受けて対応する「社会貢献企業」か、より積極的にソーシャル・インパクトを自社の商品・サービスに盛り込む「社会価値創造企業」のどちらかに分類されるでしょう。これらのタイプについては、下の囲み記事でより詳しく解説しています。本レポートが主な読者層として想定しているのは、中核事業を通じてより大きなソーシャル・インパクトを実現したいと考えている企業です。

フォーチュン500社のうち、  
真の「社会イノベーター」に該当する  
のはわずか3%なのに対し、  
『ファースト・カンパニー』誌が挙げる  
最も革新的な企業の中では優に  
3分の1がこれに該当する

このことは、デロイトのソーシャル・インパクト部門がフォーチュン500社を対象に行った分析結果と一致します。それによると、真の「社会イノベーター」に該当するのはそのうち



### 企業の4つのタイプ

デロイトは2015年、企業の公開情報を60の指標に基づいて調査することにより、6つの業種、53の分野および40ヶ国にまたがるフォーチュン500社がソーシャル・インパクトの優先順位をどう設定しているかを分析しました。これらの指標のスコアを集計し、ソーシャル・インパクトを中核事業にどの程度組み込んでいるかに基づいて、簡単な4つのタイプに分類しました。これら4つのタイプの定義と分布は以下の通りです。

- 株主価値中心企業：株主価値中心企業にとっての最大の動機は、短期的な株主価値を最大化することにあります。戦略ではリスクの軽減を重視します。
- 社会貢献企業：社会貢献企業にとって、ソーシャル・インパクト追求の背景にあるのは主要ステークホルダーとの関係を含めた外部要因です。戦略は社内で縦割り化されており、横の連携はありません。
- 社会価値創造企業：社会価値創造企業にとって、ソーシャル・インパクトは自社の戦略や複数の事業部門に組み込まれています。
- 社会イノベーター：社会イノベーターにとって、ソーシャル・インパクトは全社的な戦略の不可欠な一部となっています。事業では社会を意識したモノ/サービスおよび市場を創出します。

社会貢献企業や社会価値創造企業はソーシャル・インパクトを生み出す新しい商品・サービスの革新に強い関心を抱いていることから、本レポートで紹介する、最も優れた社会イノベーターからヒントを得た5つの戦略は、企業がソーシャル・インパクトへの道を進むのに役立つでしょう。

(Driving corporate growth through social impact) | Deloitte (2015)  
(www2.deloitte.com/us/corporate-archetypes.html)

約20社とのインタビューおよび二次調査から、ソーシャル・インパクトへのプロセスの途上にあり、インパクトと成長を実現する過程で既に大きなハードルに出くわし、そして多くの場合乗り越えた一多数の企業が浮上しました。

上で述べた先行企業の行動原理は今なお有効です。手始めに、大手企業の多くがどこで事業を営み、何を売るかについての重大な決断に「社会」という基準を持ち込むというトレンドを紹介します。本レポートはソーシャル・インパクトと同時に成長を実現することに主眼を置いています。ソーシャル・インパクトとは、特にそれまでサービスを十分に受けられていない人々に関する、教育や健康、そして機会へのより平等なアクセスなど、社会に影響を及ぼす課題に対する測定可能な改善を意味しています。場合により、企業は環境へのインパクトを戦略的な意思決定の判断基準として加えることもあります。本レポートには社会と環境に関するインパクトの両方を追求する例がいくつか含まれていますが、本レポートの焦点はあくまでソーシャル・インパクトを目的とした戦略を特定し、探ることにあります。

一部の企業が「なぜ」ソーシャル・インパクトを成長機会として追求しているのかが明らかになれば、本レポートの大部分を、企業が「いかにして」それを実現しているのかという、それよりはるかに難しい疑問に割くことができます。我々が特定した5つの戦略は、企業がイノベーション・プロセスにどの程度当事者として携わるかという点でそれぞれ異なり、ソーシャル・イノベーションを完全に社内でも推進するケースから、プロセスの大部分について外部の協力者を活用するケースまで様々です。また企業にはこれらの戦略を組み合わせて追求するという選択肢もあります。本レポートでは、企業がどの戦略を追求するかを選ぶ際に参考となる情

報を提供するため、効率的に戦略を展開する方法、そして避けるべきことについての事例やアイデアを紹介しています。ここでは、企業が自身の選んだ道に乗り出すための準備を整えるに当たり、企業がソーシャル・インパクトの追求を成功させるために必要な、企業内、業界内、更に幅広い環境における条件を挙げています。

新しい領域に先駆者として足を踏み入れる時、時として失敗は避けられないものであり、そのため物事がうまくいかなかった場合に、立ち直ることができる柔軟な態度は欠かせない条件です。ノボザイムズ社は、モザンビークでのベンチャー事業を諦めた際、インパクトの強いベンチャー事業を追求するという大胆なビジョンに背を向けてもおかしくはありませんでした。同社はそうせず社内外で直面していた社会全体に広がる課題を考慮し、自社や、よく似た野心を持つ他の企業がこうした課題に対処するにはどうすればよいかを協議しました。

同社はその後WBCSDと提携し、インパクトの強いベンチャー事業を追求したいと考える大手企業が直面している課題の多くに対処するインキュベーターの開発という道を選びました。このインキュベーターはDIVA(デベロップメント・スルー・インパクト・ベンチャー・アクセラレーション)と呼ばれ、同社がモザンビーク事業で直面したつまづきの原因を切り抜ける道を他の企業に提供しています。これは、SDGs実現を明確な目標に掲げた同社の「インパクトのためのパートナーシップ」戦略とも一致します。<sup>6</sup> 企業の商品・サービスが社会で果たす役割や社会に与えるインパクトを本当の意味で定義し直すには、こうした不屈の精神や協力精神が不可欠です。

## 「ソーシャル・イノベーション」と「ソーシャル・インパクト」の違い

「ソーシャル・インパクト」と「ソーシャル・イノベーション」は時として互換可能なコンセプトのように扱われることがありますが、その場合、プロセスとその結果との間にあるわずかな、しかし重要な違いを見落とすこととなります。企業は一見、ブレイクスルーをもたらすビジネス・ソリューションを開発するためにイノベーション・プロセスに乗り出すように見えます。ソーシャル・イノベーションの場合、「ブレイクスルー」にはソーシャル・インパクトと財務面での成功という2つの次元があり、多くの場合、ソリューションを通じて実現したインパクトの測定にも注目しています。

# ソーシャル・インパクトを 追求する事業例

成功している企業は、事業上、従来の顧客や商品・サービス以外に手を広げるだけの魅力があると判断しない限り、現在追求しているものと同じ規模でソーシャル・インパクトを追求しようとはしません。結局のところ、ソーシャル・イノベーションにはリスクや課題が付きまといまいます。ブランドに対する潜在的なリスクや、リターンが極めて不確実なことに資金を投じたり、もっと自社の得意領域に近く、もっと身近な機会を追求するのに費やせた時間を失ったりするリスクがあるだけでなく、ソリューションが実際に社会的成果を改善したかどうかを評価する労力も必要です。

しかしながら、近年市場で起きつつある変革を背景に、企業が急速に変わりゆく世界の中で行動を起こさずにいれば、社会とのずれが生じ、市場シェアを失い、そして恐らくは陳腐化するという代償を払わなければなりません。ヨーゼフ・シュンペーターの言う「創造的破壊」を思い起こさせる事例は山のように存在し、場合によっては業界全体が壊滅的な

打撃を受けることもあります。近年、ストリーミング・サービスの登場が音楽業界に波乱をもたらしたほか、紙媒体のジャーナリズムの世界では、おびただしい、無料または低価格のデジタル・コンテンツの蔓延が混乱を引き起こしました。50年前には、フォーチュン500社の仲間入りを果たすには平均75年にわたり業界トップの座を維持していなければなりませんでしたが、今やその平均期間は15年を下回っています。<sup>7</sup>今日の企業は、現在の周近的な要因やトレンドを考慮することの重要性をこれまで以上に認識しています。こうした事柄が、自社の事業に大きな変化をもたらす可能性があるからです。ソーシャル・インパクトは、以下で紹介する多くの理由のためにニッチな話題からより主流の話題へと移ったテーマの1つです。多国籍企業は、自社の事業と直接関係のある社会課題は言うまでもなく、気候変動に関するCOP21会議で決定した世界的な目標やSDGsがどれだけ広い範囲から支持されているかを考慮しなければ、そのつけを払うことになるでしょう。

## 需要側の視点



今や企業が競争力のためにソーシャル・インパクトを追求していることは皮肉に見えるかもしれませんが。こうしたトレンドを大きく後押ししているのは購入者、つまり世界経済の「需要」サイドにいる人々が、その規模と選好を通じて行使する影響力です。

新興国の中産階級が倍増したことを大きな理由に、世界の需要の高まりは過去最大のレベルに達しています。一方、最近の先進国では生活水準の停滞と中産階級の空洞化が特徴であり、史上初めて、新興国が本当の意味で世界的な中産階級となりつつあります。中国、インドおよび一部の東南アジア諸国で中産階級の台頭が著しいことから、世界の中産階級は現在の20億人から2030年までには2倍以上の49億人に拡大すると予想されます。<sup>8</sup>国際金融公社は、現在、経済ピラミッドの底辺 (Base of the Pyramid: BOP)、つまり中産階級の購買力を大きく下回る層に位置する45億人の購買力を5兆米ドルと見積もっています。こうした人々が全体として求めている、学校教育や診療所へのアクセスといった商品・サービスの多くは、社会的成果を促す効果があります。<sup>9</sup>

更に、消費者と人材の大半は、透明性が高く、社会的責任を果たす企業を好み、しかもそれを条件として挙げる人は増える一方です。今日では、購入前に何らかのカスタマー・レビューまたは格付けに目を通す消費者は81%にのぼります。<sup>10</sup>「社会的責任を果たす企業」に対する消費者の期待も高まり、従業員の多様性から原料の健康に対する安全性、そして消費者データの利用方法に至るまで、これまでは対象にならなかった事業の側面も注目されるようになりました。未加工食品や自然食材を求める消費者は、企業が人工香料でイチゴの香りや味を完璧に再現できるかどうかにはあまり関心がなく、一部の地域では加工食品やファーストフード・チェーンの売上に影響が出ています。最近の調査によれば、特にこうしたシフトを牽引しているのはミレニアル世代<sup>\*</sup>であり、調査を行ったミレニアル世代の42%が大手食品会社に対する不信感があると答えたのに対し、他の世代の顧客ではその割合は18%でした。<sup>11</sup> またミレニアル世代は単に「利益を生む」ことを目的とする企業よりも「社会を良くする」ことを目的とする企業に引かれる傾向にあります。<sup>12</sup> 世界的に見ても、一般的に最も貧しい社会層でさえ、携帯電話を使って価格やオプションを比較しながら、貴重な資源をどこに費やすかを機敏に賢く判断しています。

※ミレニアル世代【1980年代以降に生まれた世代】



株式投資家の間では、自分と同じ価値観を持つ企業に投資する傾向が強まっています。株式投資家は、サステナビリティや気候変動対策を推進することから、略奪的な貸付行為と戦い、人権や労働者の権利を支援することに至るまで、責任のあるビジネスを奨励するために投資しているのです。また環境、社会、ガバナンス(ESG)基準をポートフォリオ投資の意思決定に取り入れる資産運用会社は増加傾向にあり、米国では、ESG投資資産が2012年~2014年で4倍に拡大しました。<sup>13</sup> また2015年に提出された、社会や環境に関する株主決議案は、過去最高を更新しました。<sup>14</sup> まれにはあるものの、決議案に対して株主の過半数の賛同を得ることが、方針を変えるよう一般社会から企業に圧力をかけることになり、また、こうした訴えについての意識を啓発する消費者キャンペーンやメディア・キャンペーンがこうした現象と併せて実施されることも少なくありません。

消費者と株式投資家は、企業がその要望に応えなければならない、拡大するステークホルダーの一例に過ぎません。ペプシコ社のインドラ・ヌイ会長兼CEOはこう述べています。「もはやCEOの仕事は従業員や顧客、サプライヤー、投資家に対応することだけではありません。政府やNGO、そして会社に異議を唱えようとするあらゆる利害関係者に対応しなければならないのです」。<sup>15</sup> 近年企業には厳しい目が向けられており、企業を信頼すると答えた消費者がわずか57%に留まったことはその現れと言えます。<sup>16</sup> こうした内心の不信は、積極的な発言となることが知られていて、オンラインには思いつく限りの強力なコメントが投稿され、Twitterでの炎上や、巧みな(しかし評判に傷が付くという点では勝るとも劣らない)社会的なコメントによって急速に広まる可能性があります。2022年のワールドカップ招致合戦が繰り広げられる中、企業ロゴをもじった声明が作られたのはその一例です。<sup>17</sup>

## 供給側の視点



企業がソーシャル・インパクトを実現しようとする際に直面する多くの要望にはチャンス(新しい消費者や商品)もあれば脅威(大衆の怒りを買ってブランドが毀損され、売上が減少する)もありますが、たとえ理由は正反対であっても、チャンスも脅威も企業がそうした要望に応えることを後押しするという点は共通しています。しかし市場の要望は物事の一面に過ぎません。「供給」サイドの様々なトレンドが、ソーシャル・インパクトを生むビジネスモデルの開発を促しているからです。

企業はテクノロジーによって、より多くの人々のためにより低コストでインパクトを実現することが可能になっています。例えばケニアのサファリコム社は、金融サービスが行き渡らず、現金の輸送は一般にリスクが高く時間もかかっていた国にチャンスを見出しました。ケニアでは、10年もしないうちにサファリコム社の送金およびマイクロファイナンス・サービス用プラットフォームであるM-Pesaがほぼどこでも日常的に利用できるようになり、金融サービスの利用者は2,000万人近くにまで広がり、数千もの小規模事業が立ち上げられることになりました。<sup>18</sup> テクノロジーによって顧客との距離が縮まり、企業が顧客に提供できる能力が拡大し、絶えず変化する顧客ニーズにより早く応えることが可能になりました。

「シェアリング・エコノミー」では所有することよりもアクセスが重視され、そのため商品よりもサービスが成長の牽引役となる傾向があります。テクノロジーのおかげで、自動車も、宿泊場所も、知識も、そして世界に300ヶ所以上あるファブラボのような「maker space」でカスタム・ソリューションを自作する時に必要な道具さえも共有することが容易になりました。<sup>19</sup> 一般的に、ミレニアル世代<sup>\*</sup>は幅広い製品カテゴリーに対する所有への関心が比較的低く、シェアリング・エコノミー推進の旗振り役と言われます。こうした新たな競争相手の出現により、地域のタクシー会社も国際的なホテル・チェーンも一様に自社のビジネスモデルを見直さざるを得なくなり、それと同時に、サービス・プロバイダーとしての役割を果たせる人々は、新しい柔軟な働き方や収益源を見出しています。雇用の可能性や、移動その他のサービスに対するアクセスの拡大は、こうした新しい事業の中から生まれた社会的便益と言えます。

ソーシャル・インパクトに焦点を当てた資金調達を選択肢には様々なものがあり、革新的なビジネスモデルを開発するための資金を提供しています。今日の企業には、インパクト投資や慈善資金と営利資金を組み合わせた複合型の資金調達構造を含め、金銭的利益と社会的利益を目的とした投資の選択肢が豊富にあります。またコーポレート・ベンチャーリングに社会や環境に関する基準を取り入れる企業も増加傾向にあり、ベンチャー事業案件全体の20%を占めています。<sup>20</sup> JPモルガン/GIINが行った最新のインパクト投資家調査では、対象となった146の主要インパクト投資家の2014年のインパクト投資額は106億米ドルで、2015年には投資額を16%拡大することを計画していました。<sup>21</sup>

\*ミレニアル世代【1980年代以降に生まれた世代】

「生まれながらにソーシャルな」新規参入企業は、大手企業の商品・サービスに代わる魅力的な代替物を提供すると同時に、測定可能なソーシャル・インパクトをもたらしています。オネスト・カンパニー社やメソッド社のような企業は昔からある消費者ブランドと同じ店の陳列棚で直接競争していますし、一方で他のスタートアップは絶えず変化する消費者のオンライン・ショッピングの好みに適応し、健康的なスナックの定期購入プログラムや商品を1つ買えば1つ寄付されるオンライン注文サービスを提供し、社会的サービスや生活必需品を低所得者層に直接届けています。こうした新規参入企業が自社のビジネスモデルのインパクトや収益性を実証できれば、投資家にとって魅力的な投資先および買収対象となることも多々あります。ベイン・キャピタル社がTOMS社の株式を50%取得したのもその一例です。

企業はかつて株主の富を最大化することに専念し、財務目標の達成のみを基準に成功の度合いを測っていましたが、新しい法的形態の登場により、企業にとってソーシャル・インパクトを優先することは以前よりも容易になりました。今や低収益有限責任会社(L3C)またはベネフィット・コーポレーション(B Corp)という法的地位に基づいて企業を設立することが可能になり、ソーシャル・インパクトの追求にかまけて受託者責任を果たしていないと訴えられるリスクは低下しました。「ベネフィット・コーポレーション」法はこれまでに40ヶ国以上で制定されています。<sup>22</sup> B Corpとして登録されている企業には、パタゴニア社、ワービー・パーカー社、キックスターター社など、昔からある企業も、新しい企業も含まれています。

気候変動や天然資源の不足もまた、多くの企業が自社の活動や商品における資源効率改善に努めるきっかけとなっています。そのため企業は再生可能エネルギーや環境配慮型ビルなどの領域における新技術を開発し、調達やサプライチェーンの改善を通じてゴミを削減しています。欧州の人々の90%は自国の政府に対し、2030年までにエネルギー・ミックスに占める再生可能エネルギーの割合目標を引き上げ上げてほしいと思っています。<sup>23</sup> インドでは2014年の選挙で再生可能エネルギーが大きな争点となり、多くの有権者が、同国の電化率を高めるために再生可能エネルギーを利用するよう求めました。<sup>24</sup> 中国はこうした取り組みを1つ上のレベルにまで押し上げ、投資に意欲的な姿勢を見せています。中国企業は「2014年、再生可能エネルギー・プロジェクトに対して2013年の投資額を31%上回る890億ドルという記録的な額の投資を行い」、このセクターにおける世界有数の投資者となっています。<sup>25</sup>

ここで述べた供給側のシフトのうちいくつかは企業がソーシャル・インパクトを優先するのを容易にしましたが、残りのいくつかは、ソーシャル・インパクトを不可欠なものにしました。需要側のシフトと合わせた効果の1つは、企業がどのような種類のソーシャル・インパクトを創出するかについての考えを明確にしたことでした。業界や国によっては、ソーシャル・インパクトは企業が競合との差別化を図り、新規参入企業から自社を守るチャンスを提供しており、また別の企業にとっては、今や「営業ライセンス」の一部を成す、業界全体の必須事項となっています。後者のグループに属する企業でさえ、単に業務を行っている業界や地域の基準を満たし、期待に応えるだけに留まらず、「成長ライセンス」ポジションへの移行を検討するところが増えています。成長ライセンスとは、ペプシコ社の持続可能な開発担当シニア・ディレクターであるダン・ベナの言葉を借りれば「単にコミュニティで許容されるだけでなく、コミュニティに招き入れられる」企業となることを意味します。

## 本レポートの調査方法

本レポートの知見は、多国籍企業の代表者、国際組織、およびソーシャル・イノベーションの専門家との20以上のインタビューから得られたものです。本レポートの考えの大部分は、ソーシャル・インパクトのためのビジネス・ソリューション開発に必要な社内の条件とパートナーシップに関するインタビュー対象者の意見に基づいて形成されています。本レポートに記載した5つのソーシャル・イノベーション戦略を既に追求しているWBCSDメンバー企業の経験に目を通すことで、各戦略を効果的なものにするための見識を得ることができます。

# ソーシャル・インパクトを 目的としたイノベーションにおける障壁

供給と需要に牽引された上述のトレンドは、企業が他社に先駆けて自社事業のソーシャル・インパクトを高める十分な理由となっています。しかし事業の他の部分で上手くいっていることを測定可能な具体的な社会的成果に結びつけ、さらに一層の成果をあげられる商品・サービスに応用することは、多くの場合、最も革新的な企業にとってさえ困難です。まだサービスを提供していない人々や、まだ応えられていないニーズに手を伸ばそうとする場合は尚更です。以下では、我々の調査から浮上した、社内外のよくある障壁のいくつかを紹介します。

 社内	 社外
<p><b>正当性と支援が足りない場合:</b> 企業文化が変化全般に抵抗するようなものであるか、「ソーシャル・インパクト」プロジェクトの特定の側面に関して社内の人々が抵抗する場合は、社内でソーシャル・インパクトのための試みに対する十分な支援を得ることはできません。</p>	<p><b>構造的な社会課題に対処することの複雑さ:</b> 独力で迅速に行動することに慣れた企業は、社会システム全体の視点を持つことに苦戦するかもしれません。社会課題の根本的な原因に対処するため、複数のセクターおよび分野の集合知を活かしたソリューションを開発するには、時間と労力を投じなければならないためです。カギとなる組織や機関の協力が得られず、「実行可能な最低限の環境」がなければ、社会全体に広がる課題に取りかかることはできません。</p>
<p><b>ソリューション候補が未熟／初期の段階である場合:</b> 例えば意思決定のカギを握る人物が、優先順位の高い特定の課題への対策を講じるのに自社が適した立場にあることに同意し、当該社会課題が十分理解されている場合でも、ビジネスモデルによって効率的に望ましい成果をあげられるかどうか、確信を持ってない可能性があります。</p>	<p><b>自社の成果に帰属でき、かつ測定可能なソーシャル・インパクトを証明することの難しさ:</b> 多くの企業は、自社の商品・サービスが標的と定めた社会課題に与えたインパクトが自社のアクションと明らかに関係していることを証明し、そのインパクトを透明性の高い方法で定量化するよう、社内外のステークホルダーからの強い圧力に晒されています。ランダム化比較試験<sup>※</sup>のように厳しく審査する評価制度がなければ、他の多くの変数の中から、自社の介入が及ぼした影響を分離することは難しいと言えます。</p>
<p><b>リソースが限定的で、投資の機会コストが高い場合:</b> 「ソーシャル・インパクト」を目的とした商品・サービスの開発に当てられる社内の人材および／または資金が不足している場合は、行動が行き詰まったり、行動を起こせなかったりすることがあります。外部からの資金調達という選択肢がある時でも、企業はそれに馴染みがないか、(恐らく調達条件や調達期間を理由に)魅力がないと判断する可能性があります。その上、「ソーシャル・インパクト」を目的とした商品・サービスはコストまたはリスクが高く、予想利益率が低く、損益分岐点まで到達するには長い時間を要することから、期待収益率が他の投資機会を下回る可能性があります。</p>	<p><b>資金調達が十分でないか、または調達方法が不適切な場合:</b> 外部からの投資が必要な新しいソリューションの開発は、開発の各段階で、ソーシャル・インパクトを追求するベンチャー事業固有のニーズ(資金だけでなく、比較的長い時間をかけて商品・サービスの社会的成果を評価し、または能力育成に投資する必要がある)にマッチした条件で資金を調達できるかどうかにかかっています。こうした制約を理解した上でそのような支援を提供してくれる資金源から資金を調達できれば競争上有利ですが、そうした資金源を確保するには多くのリソースを費やし、前もって入念に申込みを行い、継続的に評価を行う必要があります。</p>
<p><b>戦略と経営のミスマッチ:</b> 企業が未だに「ソーシャル・インパクト」を企業の社会的責任または広報活動の一部に過ぎないと考えている場合、既存の経営体制や経営プロセスを新しい商品・サービスの開発に利用できない可能性が高く、中核事業に携わっている人々は、貢献しようという強力なインセンティブを感じない可能性があります。</p>	<p><small>※対象者を無作為に介入群(ある事柄を実施)と対照群(実施しない)とに割り付け、その後の現象を両群間で比較するもの</small></p>

これらの障壁は、戦略的観点から事前に適切な対策を講じることにより、緩和したり完全に回避したりすることが可能です。次のセクションで紹介する戦略は、企業が社内におけるスキルやリソース、支援、そして社外からの圧力などに応じた最適な道を通じてソーシャル・インパクトを推進する方法を特定できるよう、手助けすることを意図しています。

# 5つのソーシャル・イノベーション戦略

我々の調査に参加してくれた企業は世界中の様々な業種や地域に分布していますが、上述のトレンドはインタビューの中で繰り返し言及されており、そのことは、今日の企業が追及すべき事業機会を選ぶに当たり、ソーシャル・インパクトを利益と同じように真剣に考慮せざるを得ない理由を物語っています。これらすべての企業を行動に駆り立てる理由は同じかもしれませんが、どのような対応を取るかは企業ごとに異なります。

ある企業はCSR活動に早くから事業部門を巻き込んできましたし、またある企業はベンチャー事業を通じた投資に関して、社会側面の判断基準を何年も前から取り入れています。いずれの場合も、困難な社会課題に取り組む強力な企業文化を育てたいという、極めて強い熱意がうかがえます。現在も活動を行っているもののそれでは不十分であり、改善の余地があるという回答には、インタビュー対象者の確固たるビジョンと率直さが反映されていました。ソーシャル・イノベーションを追求するための基本的な条件が整っていると述べた企業でさえ、最もインパクトが強く、財務面から見て魅力的であり、企業のミッションに適した方法でビジョンを実行するにはどうすればよいか、答えを探しあぐねていました。

幸い、この調査に参加してくれた多くの企業を含め、そうした進展を実現するにはどうすればよいか数年前から実験を行っている「社会イノベーター」の成功と苦労から多くを学ぶことができます。「素早く追従する」スタンスを取りがちな企業は、「社会イノベーター」に目を向け、自社独自の試みをゼロから開発するよりも、先行事例を正確に複製できるかどうかを検討するでしょう。確かに、他社から学ぶことは

企業に新鮮な考えをもたらし、先駆者のつまずきの原因を回避することに役立ちます。ピアソン社のサステナビリティ／ソーシャル・イノベーション・バイスプレジデント アマンダ・ガーディナー氏は、低所得者層および社会から取り残された人々向けの商品・サービスの設計能力を社内で育成するに際し、パークレイズ社、GSK社およびマーズ社などの企業と協力することで学べたことを高く評価しました。ガーディナー氏のチームは商品・サービスを学んだ内容と結びつけようと務めており、この分野においてますます深まっていくピアソン社の経験は、インパクトを測定したいと考えている他の企業にとっても有益と言えるかもしれません。これは共同の学びが企業固有のイノベーション・プロセスを後押しする例ですが、企業が既に市場に出回っているもののコピー商品を販売することで、イノベーションを完全に避けようとする例も考えられます。<sup>26</sup>

我々の調査で浮上した5つの戦略は、単に既存の商品を複製するのではなく、独自の商品・サービスを開発したいと考えている企業のアプローチを反映したものです。その動機の大部分を占めるのは、測定可能なインパクトをもたらす真のイノベーションを実現し、問題を解決する画期的な企業という評判を勝ち取り、それと同時に魅力的なリターンを得たいという願望です。このため図1で定義した5つの戦略は、これらの企業が積極的に取り入れているか、または現在取り入れようとしているアプローチを反映しています。

図1: 5つのソーシャル・イノベーション戦略

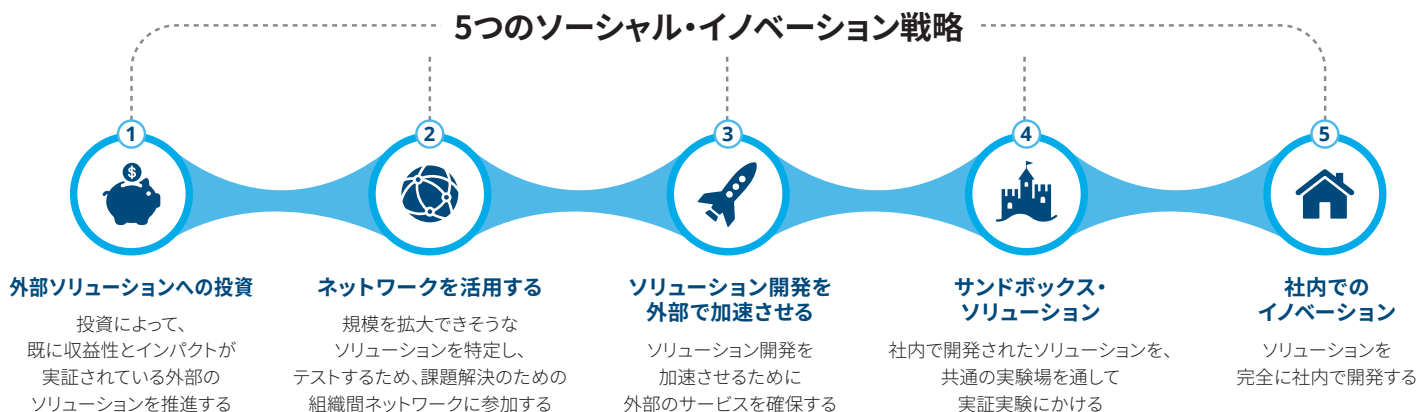


図1の定義と以下に挙げる例は、実務上、それぞれの戦略に何が必要かを示しています。しかし第一に指摘しておかなければならないのは、この中に「最良の」または「最悪の」選択肢などというものはないということです。企業の動機、能力、そしてソーシャル・イノベーションにおいて果たしたいと思う役割をすべて考慮し、自社にとって「最適な」戦略(または戦略の組み合わせ)を決定すべきなのです。企業は自社の多様な商品・サービスから成るポートフォリオを支えるため、複数の戦略を組み合わせることで追求することが可能です。

「動機」とは、その企業の文化やミッションをソーシャル・インパクトにどう反映し、また経営陣が優先順位をどのように設定しているかを指します。ソーシャル・インパクトの強い事業で有名になりたいと思う企業は先頭に立ってソーシャル・イノベーション・プロセス全体を実施する場合があります(5)、また単にソーシャル・イノベーションを少しだけかじってみたいと思う企業、または幅広い新しいソリューションを一通り試してみたいと思う企業はスタートアップに投資することを選ぶかもしれません(1)。しかし意欲だけでは十分ではありません。企業の現在の能力に含まれていない、特定のスキルやリソースが必要になる場合もあります。

企業が差し迫った社会課題への取り組みに照準を合わせると、その問題を解決するには多くのリソースや能力、時間が必要であり、厄介だという評判に気付くことがほとんどです。企業は共通の目標のためのネットワークを通じて、セクターや業種の枠を超えて協力し合い、更に個々の参加者を活性化し、クリエイティブな方法を次第に見出しつつあります(2)。場合によっては、そのような協力が望ましい進展を実現するためのソリューションをもたらしたり、ソリューションの開発に役立ったりすることもあります。このことは多くの活動によって真実であることが証明されており、20世紀後半に行われた「緑の革命」での、主食である穀物の栄養価と作物の耐性を高める試みや、もっと最近の、都市のエネ

ルギー効率と健全性を高める試みはその一例です。なかでも最初のケースでは、より栄養価の高いコメの開発を目的とした国際協力と多分野にまたがる調査を推進するため、ロックフェラー財団から15年にわたり1億ドル以上を拠出してもらうことに成功しています。<sup>27</sup>

必要な投資の規模が大きすぎて(しかも財務的なリターンが覚束なく)、企業が独力で取り組むことを尻込みする場合は、社会全体に広がる障壁を克服するためのリソースと専門知識を集めた合同ベンチャー事業によって、その試みを魅力的なものに変えられる場合があります(4)。しばしば「サンドボックス」と呼ばれる共同実験場はひとつのアプローチで、元々は防衛などの資本集約的なハイテク産業に好まれてきたほか、最近では、自動運転車の開発に取り組む自動車産業で好まれています。再生可能エネルギーおよびヘルスケア・セクターは、今後この戦略によって、市場を基盤とした新たなソリューションの開発を加速させることができそうな2大領域です。

「サンドボックス・ソリューション」戦略を選ぶということは、企業が既にソリューションを持っており、あとはそれを磨けばよいだけであることを意味しますが、ソリューションを開発するために外部の組織を雇う企業もあります。例えば、ある企業がインドにおいて特定の保健ソリューションに対する需要が満たされていないことに気づくことはありえますが、現地の法律や市場環境に精通していないために、及び腰となるかもしれません。この企業は、関連する専門知識を持つアクセラレーター(加速者)と協力することにより、商品開発と市場への参入を加速するという選択肢を選ぶかもしれません(3)。この文脈における企業の「役割」は、企業がソリューション開発プロセスにおいて他のパートナーと協力するのは対照的に、望ましいインパクトと成長をもたらす実行可能なソリューションをどこまで自力で生み出すことができる(またそうすることを選択する)かによって決まります。

## パートナーシップと5つの戦略

社内イノベーション戦略⑤を除くすべての戦略において、企業は何らかの機能を果たす外部の協力者と協力することになります。場合によっては、関係者間のやり取りは、ファンドへの投資①など、より取引に近い様相を呈することがあります。しかし他のケースでは、健全なパートナーシップに欠かせない要素である、よりギブアンドテイクに基づいた方法で協力しながら問題を解決します。

ソリューション開発を外部で加速させる戦略③では、補完的な能力を持つパートナーが、企業単独ではなし得なかった方法でアイデアを開発します。この作業は報酬に基づいて行われるため、サービス・プロバイダーは取引相手となります。ネットワークの活用②およびサンドボックス・ソリューション④では、関係者がありとあらゆる種類の同等のパートナーとなり、②の場合は共通の問題に対して様々な種類のインパクトを与える初期段階のソリューションの実験を行い、④の場合は社会全体に広がる障壁を乗り越えるために共通の環境で特定のソリューションをテストします。したがって、複数の戦略にパートナーシップという要素が含まれることになります。

企業がイノベーション・プロセスをどの程度担当し、どの戦略を追求するかという根本的な疑問は、企業が生産するあらゆるものに関係してきます。作るのか買うのか、競争するのか買収するのか、協力者を雇うのか他の組織とチームを組むのか—企業が自己と外部環境をどう評価しているかが、企業が自社の投資や商品・サービスのためのイノベーション・プロセスのどの段階を「担当」すべきかの決め手となります。<sup>28</sup>

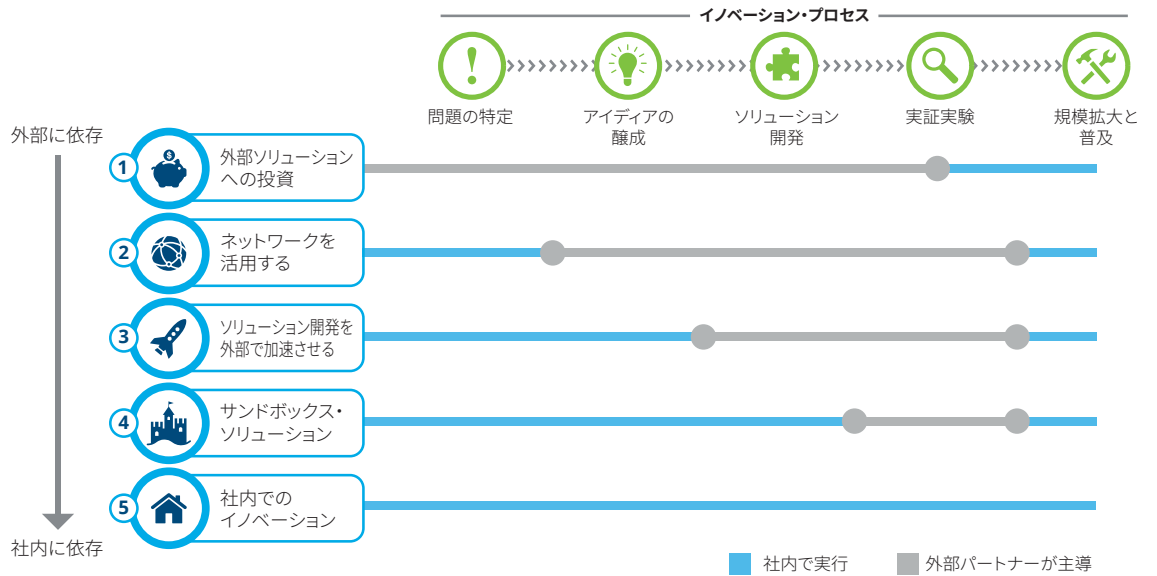
図2に示す5つの段階は、どれも新しいソリューションを創出し、開発し、立ち上げる上での基本的なステップです。企業はこのプロセスのどこか一部分に特化し、恐らく有効な実証実験ができた時点で、多くのソリューションの規模を拡大したいと考えるかもしれません。或いは、企業が選ぶ戦略は開発中のソリューションの種類や自社の専門領域によって変わるかもしれません。図3では、5つの戦略のそれぞれについて、イノベーション・プロセスのうち、通常、自社と外部パートナーがどの部分に相当するかを表しています。

古典的なイノベーションの枠組を5つのソーシャル・イノベーション戦略に当てはめたのは、戦略によって、プロセスを自社で担当するのか、外部パートナーが担当するのか異なることを示すためです。しかしこの5つの段階は一般的なイノベーション・プロセスと同一かもしれませんが、実際のところ、結果に測定可能な改善をもたらすソリューションの創出には、往々にして、一般的なイノベーション・プロセスにはない困難が伴います。遠隔地や低所得層のセグメントにサービスを提供することの難しさのためか、対象セグメントの民族性や人的な理由からその独特のニーズについて特別に配慮する必要があるためか、選択した社会課題に対応する組織の複雑なエコシステムのためか、それ以外の複雑さのためかを問わず、ソーシャル・インパクトに向けて革新をするのに必要な能力が、自社のコア・コンピテンシーに含まれていない場合があります。こうした要因がどのように組み合わせざっても、イノベーション・プロセスを完全に社内で行うことに慣れた企業が、ソーシャル・イノベーション・プロセスの初期の段階で外部の支援を求めることになるかもしれません。次のセクションでは、各戦略におけるソーシャル・イノベーションに特有の考慮事項について見ていきます。

図2: イノベーションの5つの段階<sup>29</sup>



図3: 5つの戦略におけるイノベーションの段階別役割分担



5つの戦略が区別できたところで、以下ではそれを基に各戦略をより詳細に定義していきます。我々のインタビューを基にした例を提示しながら、企業が各戦略を選んだ動機、各戦略が取りうる様々な形、そして企業が戦略をどのように実行しているかを紹介します。

これらの例は出発点に過ぎず、これらの各戦略がどのような形を取るかはそれを追求する企業の創造力次第であり、無限の可能性あることを認識しておいてください。各戦略の一般的なメリットとデメリット、適切に実行するためのカギ、そして我々の調査から浮かび上がった落とし穴についても解説していきます。こうした詳細は、企業が新しい商品・サービスを通じたソーシャル・インパクトの実現に向けた次のステップとしてどの戦略を選べばよいのかのヒントとなります。

# 1 外部ソリューションへの投資



投資によって、既に収益性とインパクトが  
実証されている外部のソリューションを推進する

この選択肢は、コーポレート・ベンチャー・キャピタルまたはそれ以外の共同投資手段を通じて社外の知的財産クリエイターに投資するという、最も取引に似た性質のストレートなアプローチです。コーポレート・ベンチャー・キャピタルとは、「親会社内における、主要な事業ラインのためのアイデア、テクノロジーおよびイノベーションを特定し、育て、加速する事業開発活動」を指し、通常は株式持分の取得を伴います。<sup>30</sup> 場合によっては、コーポレート・ベンチャー・キャピタルが、コーポレート・ベンチャー・キャピタル・ファンドによる後期段階での投資手段となることもあります。<sup>31</sup>

投資の選択肢はますます広がりつつあり、その他の投資方法としては、インパクト投資、ファンドに対するリミテッド・パートナーシップ、社会的企業に対するその他の資金提供が挙げられます。近年、一部の老舗金融機関の間では、自社の専門知識とリソースを駆使して社会課題に取り組むことへの関心が高まっています。JPモルガン・チェース社は、投資収益を得るだけでなく開発目標のために自分の資金を使いたいと考える従来の投資家からの要望や、慈善活動家や各種機関からのサステナブル活動のための資金要請を受けて、インパクト投資のために6,800万ドルを拠出しました。<sup>32</sup>

我々はこうした様々な形式の投資や共同投資を、「外部ソリューションへの投資」戦略と総称しています **①**。このモデルは企業が通常知的財産を調達するために取る慣習的な手段のほとんどを踏襲しており、異なるのは、どの案件を選ぶかの見極めに社会や環境に関する基準が適用されるという点のみです。企業はこのモデルにより、社内のリソースを通じては触れることのできなかったイノベーションの幅広い領域に触れることが可能となり、主要事業に焦点を当てたまま、リスクを抑えることができます。

またこのアプローチでは、企業は、測定可能なインパクトを与えるまでに成熟したソリューションを支援することが可能です。ソリューションをゼロから開発していたのでは、その段階に達するまでに数年を要するでしょう。そのため一部の企業は、実証済みのソリューションを拡張することが、最も多くのインパクトを実現する方法だと考える可能性があります。またソリューションの効果が十分に実証されていない場合は、有望ではあるがまだ実証されていないソリューションへの投資を選択することもできます。その場合、ソリューションの導入範囲を広げるには、成果を捕捉してソリューションの有効性を証明することが不可欠です。

投資は、企業が、自社の既存の商品・サービスを外部のどの能力と組み合わせるべきかを特定することに役立ちます。件数としては多くないものの、社内有望な能力を取り入れるため、買収を行う場合もあります。ライフサイエンスおよび材料科学のグローバル企業であるDSM社は、自社のベンチャー・グループを「アウトサイド・イン(外側から内側への)」イノベーション部門として利用し、2001年以降、50以上のスタートアップに投資して少数株主持分を取得しています。また新興企業と提携して、ブレイクスルーのアイデアを自社の商品・サービスに取り入れることも少なくありません。同社が革新するなどの新規事業においても、各ターゲットは同社の「people-planet-profit」基準を満たしている必要があり、同社のコーポレート・ベンチャリングは、同社のバランスシートから直接支払われます。<sup>33</sup>

厳しい規制が課された分野(栄養、医療、先端素材)の質の高いメーカーであるDSM社は、自社の製品の販売規模を拡大したいと考えている新興企業にとって魅力的な提携先であり、DSM社も同様に商品・サービスの多様性を拡大し、大規模に提供できるようになることで、新しいビジネスモデルや隣接市場へのアクセスを含めた利益を得ることができると期待しています。<sup>34</sup> 同社は外部のイノベーターから新鮮な考えを取り入れていますが、それは、同社が製造業で成功を収めている理由である正にその資質つまり精密加工、慎重な意思決定、そして明確に定義された組織構造—のために、社内の起業家精神に富んだ人々にとって、伝統的な事業の運営方法から離れた新しい商品・サービスを開発することが時に困難だからです。

「大手企業にとって、起業家精神を育み、複数の分野にまたがる作業を行うことは困難であり、歴史と共に培われた強力な企業文化を持つ、歴史ある企業にとっては尚更です。それと同時に、歴史と共に培われた企業文化を焦ってひっくり返そうとすれば、損失を被ったり、社員の心が離れたりすることもあります」(DSM社のベンチャー担当マネージング・ディレクター、ピーター・ウォルターズ氏)。<sup>35</sup> このためDSM社は、社内イノベーション・センター(コーポレート・ベンチャリングの活動拠点)を設け、同社に成功をもたらしてきた企業文化の要素を犠牲にすることなく、社内の起業家精神を強めることに貢献し、外部のアクセラレーターやインキュベーターを活用 **③** )しながら一歩ずつ可能性を探っています。<sup>36</sup>



## 外部ソリューションへの投資

### この戦略と他の戦略との違い

企業は通常、既に成長とインパクトの強力な証拠を示している新しいソリューションにアクセスし、それを支えるという、リスクの低い手段を取ろうとする。経営陣は現在の優先的事業から人員を割こうとはしない。一方、他の4つの戦略では、社内でもっと多くの時間を投資することが求められる傾向にある。

### 例

- コーポレート・ベンチャリング
- インパクト投資
- 営利ファンドへの共同投資

## この戦略の一般的なメリットとデメリット

### ⊕ メリット

- 多くの小さい賭けを行うことで、企業はより幅広いイノベーションを活用することが可能となり、またこのことは、混乱から自社を守るメカニズムともなりうる
- 取引相手となりうる小規模な多くのイノベーターを集めて、買収することも可能
- データによって有効性が裏付けられた、より綿密に練られたソリューションを実行することで、投資リスクを引き下げることができる
- 段階的な投資機会が得られる

### ⊖ デメリット

- より社内に焦点を当てた戦略と同じようには、起業家精神とイノベーションの企業文化を推進することはできない
- 最も優れたイノベーターや知的財産を巡って他の出資者と交渉し、競争しなければならない。上乗せ金額を支払わなければ、有望な知的財産を競合に奪われる可能性もある

## 📌 主な考慮事項

- 企業は投資期間内に望ましいインパクトとリターンを実現できそうな投資を検討するものの、(インパクト)投資では通常、より長い期間を要することを認識しなければならない。DSM社は、ベンチャー事業への投資を通じて少なくとも1ラウンド(複数年)の投資期間にわたりスタートアップへの出資を行い、スタートアップの事業と知的財産が最初のラウンドで好成績を収めれば、その後のラウンドで定期的に投資することを選択した。スケジュールが予測可能であるため、資本の割り当てやポートフォリオ戦略の定期的な見直しに有利となっている。<sup>37</sup>
- デュー・ディリジェンスを行えば、比較すべき案件を減らし、データを絞り、インパクトの測定方法の揺らぎを減らせる可能性があるが、そのためには一般的な取引以上に投資対象者とコミュニケーションを取り、よりカスタマイズされたデュー・ディリジェンス・プロセスを実行する必要がある。初期段階でのベンチャー投資に慣れた企業は、他の取引と比較するのが困難な、ユニークでソーシャル・インパクトの強いビジネスモデルに投資することの難しさにはさほど驚かないだろう。しかしそうした企業でさえ、社会面や環境面での成果の改善に向けて最適化することには苦戦するかもしれない。多くの企業にとって、この基準に基づいて投資に関する意思決定を行うのは比較的新しいことだからである。

## 🚫 避けるべきこと

- 中核事業に結びつかないか、または大きな成果を生まない投資をいくつも行うこと。この戦略では一度に多くの投資を実施することが可能だが、その場合、企業はどのような方法をとるかについて、明確な意図を持ち、計画に基づいて投資を行わなければならない。

## 2 ネットワークを活用する

規模を拡大できそうなソリューションを特定し、テストするため、課題解決のための組織間ネットワークに参加する



企業がこの戦略を取るのには、単独で行動していたのでは意図するインパクトや市場開発を実現できないが、業界内または他の業界やセクターと協力すれば実現可能だと判断したからです。これには、共通の目的に関する戦略的パートナーシップの締結や、社会課題を前進させるためのオープンなイノベーション・プロセスの実行が含まれる場合があります。フレグランスおよびフレーバー（食品香料）事業を営む世界最大の非公開企業、フィルメニッヒ社は、ソーシャル・インパクトを生む商品・サービスを追求する手段としてのパートナーシップに強い信頼を置いています。<sup>38</sup> 同社は最近、発展途上国の衛生ソリューションを加速するために必要な共同イノベーションを強化すべく、キンバリー・クラーク社、ユニリーバ社、LIXIL社および15の衛生専門家団体と共に、「Toilet Board Coalition」を共同で設立しました。<sup>39</sup> その目標はシンプルではありませんが手強いものであり、強靱な事業セクターを立ち上げ、持続可能でレジリエントな衛生ソリューションを、それを持たない24億人（このうち屋外で用を足しているのは約10億人）に提供し、ひいては人々の健康状態、生産性および生活水準を改善するというものです。<sup>40</sup>

同じ業界内の企業にとって、ネットワークは、協力した方が有利な場合に、基礎研究段階の障壁に立ち向かい、または基準を定めるためのメカニズムでもあります。例えば、サンタンデル銀行にとってサステナビリティは長い間優先領域であり、同行の意思決定に情報と影響をもたらしてきましたが、同行は状況によっては他の国際銀行と協力した方がより大きな進歩が得られることに気がつきました。「金融機関の環境イニシアティブ（Banking Environment Initiative）」はその一例です。<sup>41</sup>

この協力の一環として、各行はソフト・コモディティのパーム油、木材、大豆、牛肉の調達方法を改善することで、2020年までに森林の伐採量を差し引きゼロにすることを旨とする「ソフト・コモディティ協定（Soft Commodities Compact）」に出資しました。同協定の参加者はこの出資が与える環境へのポジティブなインパクトを高く評価しており、その一方で、こうした活動からは、金銭面でのメリットも得られる可能性が高いと思われます。サステナビリティ認証を受けたパーム油は他のものより高い値が付き、世界自然保護基金（WWF）の調査によれば、経営、ドキュメンテーション・システム、労働関係といった内部要因の改善を通じて、より大きな金銭的利益を得られるケースも少なくありません。最終的には、こうした改善によって、参加者は時間と共に持続可能性を高めていくことが可能です。<sup>42</sup>



## ネットワークを活用する

### この戦略と他の戦略との違い

### 例

企業はまだどのソリューションにも絞っておらず、他の参加者の集合的な専門知識を活用しながら、社会課題に対処するための様々な方法を探りたいと考えている。

- 共通の目的に焦点を当てた取引相手または同業他社(例:インターネット・アクセスの拡大に重点を置くテクノロジー企業)との連合
- 課題に焦点を当てた団体(例:気候変動に焦点を当てたRE-AMPネットワーク)
- Social Lab
- オープン・イノベーションのためのクラウドソーシング・プラットフォーム(例:OpenIDEO、Launch.org、Kaggle)

## この戦略の一般的なメリットとデメリット

### ➕ メリット

- 多くの多様な関係者が持つ集合的な資産と能力を基盤とすることができる
- 多くの関係者がソリューションの実験を行うため、問題をより早く解決することができる
- 企業自身の盲点を認識しやすくなる
- 社会または業界全体の基準を変更し、一般社会の支援を得ることができる

### ➖ デメリット

- 多くの目的やアイデアが競合し、進展が遅れる可能性がある
- 最も生産的な参加者を報奨し、その功績を称えることが難しい。インセンティブが個人ではなく集団的なものとなる

## 📌 主な考慮事項

- 参加者間の公平なギブアンドテイクを確保するため、責任を平等に分担する方法を見つけなければならない。複数の組織に属する人々が共同で作業する場合は、ガバナンスが複雑化する場合がある。また長期的な協力を確保するには、各パートナーが提供する能力の対価を明確に交換することが重要である。Toilet Board Coalition (TBC) の場合、参加している多国籍企業は、複雑なシステムを早く、ある程度の規模で提供する専門家である。有望な衛生ビジネスモデルを育てるには資金へのアクセスとスキルの構築が必要であり、開発専門家は、サービスが十分に提供されていない市場に衛生ソリューションを導入するうえでの喫緊の優先事項を理解している。TBCは企業主体の官民パートナーシップであり、これらの要素をすべて備えている。企業はイノベーションや有望なビジネスモデルを加速するために事業に関する専門知識と資金を投入し、公的部門はこの重要な課題のために民間部門に協力してもらおう一方で、関係者が「持続可能な開発目標 (SDGs)」に定められた投資の優先項目に焦点を当て、共同で取り組むようチェックし、バランスを取る役割を担う。<sup>43</sup>

- 多様なニーズを持った参加者に幅広く参加してもらおうことを目標にした時は、軽量級の柔軟なソリューションが最もうまく機能する。建築資材の世界的サプライヤーであるCEMEX社は、「Construyo Contigo」イニシアティブを通じてこのアプローチを利用した。このイニシアティブは、低所得世帯が自分で家を建てるのに必要な研修、金銭的ソリューションおよび技術支援を提供し、低所得世帯が自分で家を建てる能力を高めることで、居住環境の変革を可能にするというものである。「コミュニティはどれ1つとして同じではないため、当社のモデル(例:政府、NGOとのパートナーシップ)は極めて柔軟であることが求められています」CEMEX社のCSR担当ディレクターであるマーサ・ヘレラ氏は言う。<sup>44</sup>

## 🚫 避けるべきこと

- 優れたパフォーマンスをあげている参加者へのインセンティブと褒賞を怠れば、自分の努力がそれほど活動していない参加者と同じように扱われているという怒りを招く可能性がある。参加組織の間で能力の差が大きい場合、複数のステークホルダー間でパートナーシップを締結することは避けるべきである。各参加者が提供する能力とパフォーマンス水準に大きな差があれば、参加者はわだかまりを持たずに取り組むことが難しくなり、継続的な摩擦の種となるおそれがある。

### 3 ソリューション開発を外部で加速させる



ソリューション開発を加速させるために  
外部のサービスを確保する

財務面や社会面でインパクトをもたらすような新しい事業のコンセプトを考案することが難しい場合、そうした状況の中でソリューションを開発することは一層困難となります。そこでアクセラレーターの出番となります。アクセラレーターは、事業の成熟度を1段階押し上げることのできる専門知識に基づいて、初期段階のベンチャー事業が陥りやすいおとし穴を回避し、ベストプラクティスを踏襲するのを手助けします。

アクセラレーターは関連する様々な専門知識領域にまたがった、その多くが堅固なネットワークを構築しており、自身とそのネットワークを通じて、ソリューションの規模拡大に必要な幅広いニーズを支援します。ソーシャル・インパクトを生むビジネスモデルに特化したアクセラレーターは時として「インパクト・アクセラレーター」と呼ばれ、近年急増したスタートアップアクセラレーターに近い存在です。ロックフェラー財団とMonitor Deloitteが2013年に行った現状調査では、米国、サハラ以南のアフリカ(SSA)、および東南アジアだけでも、インパクト企業に焦点を当てたアクセラレーターの数は160以上にのぼりました。しかしソーシャル・イノベーションに焦点を当てたアクセラレーターは非常に新しい存在です。ロックフェラー財団が調査を行った当時、「インパクト・アクセラレーター」の設立からの平均年数は5年未満でした。<sup>45</sup> 大手企業をターゲットにしながらも社外に留まるアクセラレーターが登場したのはもっと最近のことです。インタビュー対象者のうち、インパクト・アクセラレーターの採用を検討していた企業は少数ながら存在しましたが、いずれも初期の段階でした。

DSM社は、ソーシャル・イノベーションに関する外部の先進的なプラクティスと自社の技術的な専門知識とを組み合わせる手段として、外部のインパクト・アクセラレーターとの提携に関心を抱いています。<sup>46</sup> アクセラレーターを通じてソリューションを開発する目的の1つは、実証実験が済んだソリューション案を再び社内に戻し、支援が得られれば更に投資を行い、市場に投入することです。新しい商品・サービスの創出には長けているものの、拡張が苦手の企業にとって、外部のアクセラレーターは、コンセプトを商品化し、規模拡大戦略の実行を助けてくれる存在です。

我々がインタビューを行った、起業家精神に富んだ人々のうち、現在このモデルを模索している人々は、アイデアがメリットを發揮する前に抹殺しかねない社内の状況からアイデアを切り離すという考えに興味を抱いていました。それと同時に、アイデアを開発し、成功させれば「勝利」と見なされるようにするためには、アイデアを企業の手元に保つ必要があります。「企業文化を変え、より長期的でよりハイリスクな賭けに出ることの価値を企業内の人々に気づかせるには、複数の成功事例を指摘できることが極めて重要です」(ノボザイムズ社のクラウド・スティッグ・ペダーセン氏)。<sup>47</sup>

この戦略を追求する企業の一部は、ソーシャル・インパクトの強い自社独自の商品コンセプトを推進したいと考え、また他の企業は他の企業と協力し、共同プロジェクトのために資金を共同出資することを検討するでしょう。

## ソリューション開発を外部で加速させる

### この戦略と他の戦略との違い

(最初の2つの戦略とは異なり)企業は市場に投入したい商品・サービスを思い描いているものの、ソリューションを実験し、開発するための社内リソースや支援が不足している。

### 例

- アクセラレーター
- デザイン会社
- 助言サービス(例: コンサルティング会社)

## この戦略の一般的なメリットとデメリット

### ⊕ メリット

- 初期の段階にかかるコストは限定的なため、マイナスのリスクを抑えながら簡単に始めることができる
- 効果的で、実証済みのイノベーション・プロセスを踏襲する機会が多い
- 企業から離れているため、実験の制約が少なくなる
- 通常、投資額は社内で開発する場合よりも少なくて済む
- 社外の専門知識を活用できる
- 段階的な投資機会が得られる

### ⊖ デメリット

- 透明性に欠け、また企業によるプロセスの管理が不十分になる可能性がある
- 時間の経過と共に優先事項が変化したり、経営陣から十分な支援が得られなくなった場合、イノベーションを再度会社に戻すことが難しい
- 企業内部に、より革新的な企業文化を育てることに役立たない

## 📌 主な考慮事項

- 企業内部の能力を最も補完するような強みを持ったサービス・プロバイダーを選ぶこと。この意味において、アクセラレーターまたはコンサルティング会社選びは、企業が追求する、他の事業パートナー関係に似たものになると思われる。例えばインフラ・プロジェクトのための借入を行う際は、融資期間が比較的長いこと、環境や社会という基準、そして測定能力を理由に、開発銀行をパートナーに選ぶ可能性がある。<sup>48</sup> 企業が形ある新しい商品に関して、人間を中心に据えたクリエイティブな設計アプローチへの支援を求める場合、イノベーション・ファームは良い選択肢となるかもしれない。<sup>49</sup>

## 🔍 避けるべきこと

そもそも追求すべきでないと思われるソリューション・コンセプトを、便利だからという理由で外注すること。社内の主要ステークホルダーが潜在的なソリューションの価値を理解できず、そのアイデアに抵抗を示すようであれば、実証実験をするために追加リソースを投じることは、たとえそのコストが比較的良かったとしても、リソースの無駄遣いとなる可能性が高い。

## 4 サンドボックス・ソリューション



社内で開発されたソリューションを、  
共通の実験場を通して実証実験にかける

社会課題に対処するソリューションの開発を模索する中で、規模拡大の見込みがないパイロットテストは数多くあります。ソーシャル・セクターの非営利団体は数十年にわたってソリューションの開発に苦戦し、近年では、事業原則を修正し、「市場を基盤としたソリューション」を通じて規模拡大を実現することに関心を抱いています。しかし企業が根深い問題に自力で取り組もうとすれば、問題の複雑さや社会全体に広がるという性質のために、多国間の開発団体や慈善団体、地域のNGOに至るまで、それまで関わりのなかった事業体も含め多くのステークホルダーが協調して取り組む必要があることに気づき、愕然とするかもしれません。場合によっては、新しいソリューション開発の最初からこれらの関係者を組み合わせて活用することが必要な可能性もあり、その場合、企業は「ネットワークを活用する」戦略を追求することになります。

しかし企業がブレイクスルーをもたらすと思われるソリューションを既に開発しているのであれば、それを「サンドボックス化」、つまり外部の意見を交えて負荷試験を行うことで、顧客の使用に耐え、望ましいソーシャル・インパクトを実現する準備が整っているかどうかを確認することができます。いずれにしても、ソーシャル・インパクトを目指すベンチャー事業のハードルは高くなります。保健や安全と関係している場合はなおさらです。保健領域では、医療介入が健康に及ぼす効果を検証するため、厳密なランダム化比較試験<sup>※</sup>が長い間行われてきました。そしてこのエビデンスを基盤とするという考え方は、ここ数年、ソーシャル・インパクトの他の領域にも広がりました。ソリューションの効果を評価することは「サンドボックス化」の一部ではありますが、その一面に過ぎません。企業は商品またはサービスが特定の利用者のニーズに合っており、基準や規則を遵守しているかどうかを確かめるため、外部の意見を求める場合があります。ソリューションを望ましい利用者に提供し、利用してもらうことも重要であり、他のステークホルダーは、それに関して有

益な見識を提供することができます。したがって、ソリューションを「サンドボックス化」する用意ができた時点の外部のサービスまたはパートナーの活用は様々な形を取る可能性があります。市場の実際のニーズに応えられるよう、ソリューションをすぐに拡大可能な状態で準備することがその共通の目的です。

カナダのトロントでは、周囲を政府のオフィスに囲まれた、もともと病院だった建物にMaRSディスカバリー・ディストリクトが入居し、社会システム全体にまたがるソリューションによって、社会全体を覆う問題に対処しています。ここには社会課題に関心のある新興企業と製薬会社やテクノロジー企業が同居しており、政府からの積極的な介入を得て、セクターの枠を超えて新しいソリューションを支援するシステムが構築されています。ヘルスケア・システムにおいては、このことは特に有益と言えます。通常、適切なエビデンスを確立して政府の承認を取得したり、資金を確保したり、ソリューションの採用を促したりすることは、それぞれ別々の手間のかかるプロセスだからです。「MaRSエクセレンス・イン・クリニカル・イノベーション・テクノロジー評価 (EXCITE) プログラム」はこうしたプロセスをまとめたものであり、プログラム参加者は、保健制度に採用されるために極めて重要な規制・認可の承認や保険償還・購入審査を受けるためのエビデンス・パッケージである「EXCITEコア・エビデンス・バンドル」を得ることができます。<sup>50</sup>

この戦略はソーシャル・インパクト分野では最も新しいものです。これに至るまで、イノベーションのペースを落としかねない業界全体の障害を克服するため、政府は数十年前から企業と協力して航空、防衛、保健分野における新技術の開発を進めてきたのです。このため、この戦略についてもっとよく知りたいと考える企業は、このアプローチを追求してきた他のセクターの例を検討するとよいでしょう。

※対象者を無作為に介入群(ある事柄を実施)と対照群(実施しない)とに割り付け、その後の現象を両群間で比較するもの

## サンドボックス・ソリューション

### この戦略と他の戦略との違い

企業は自社のベストを尽くしたソリューションを開発しているものの、外部の障害に直面しており、それに対応するには他の関係者とリソースや知見を出し合い、新市場を開拓するのが最善の方法である。

### 例

- 市場にソリューションを提供するための合同ベンチャー事業および戦略的パートナーシップ
- 評価サービス
- 市場への参入助言サービス
- (規制上の課題をクリアするための)政府との合意

## この戦略の一般的なメリットとデメリット

### + メリット

- 他の組織と専門知識を出し合うことができる
- 共同出資モデルを用いることで、利用可能な資金プールが拡大する
- かなり複雑な、自由形式での探求と実験が可能になる
- 商品・サービスの適合性とインパクトを外部環境の中でテストすることができる
- 本来ならば社会全体に広がる障壁を乗り越えられなかったであろうソリューションを市場に提供することができる

### - デメリット

- イノベーション・プロセスの後期の段階で新しいパートナーを導入し、信頼することは困難な場合がある
- 主要ステークホルダーが協力をしづったり、協力するまでに時間がかかり過ぎたりする場合がある
- ソリューションを市場に提供する前に他社に気づかれ、模倣されるおそれがある
- 社会全体に広がる障壁の中には、たとえ更なる支援を受けたとしても、克服があまりにも困難なものがある

### ✔ 主な考慮事項

- 成功を収めるためには、克服しなければならない社会全体の障壁について協力しあう必要がある。1社がターゲット層へのリーチという課題に焦点を絞り、別の会社が政府規制への対応に気を取られている場合、それぞれ別の目標を追っていることになり、どちらの当事者にとっても共同で努力する価値がなくなる。

### 🔍 避けるべきこと

参加者が、前提となった初期の考えを説明せずにプロセスの後期段階でソリューションを提示した場合に起こりうる誤解や意見の不一致。

## 5 社内でのイノベーション

ソリューションを完全に社内で開発する



プロセス全体とイノベーションを社内で実行する能力を持った企業は、多くの場合、そうすることを選びます。ペプシコ社にとって、このことは、3,000種類の商品ラインアップに含まれる多くのスナックや飲料の風味を損なうことなく、添加された砂糖、塩および飽和脂肪成分の量を減らすため、健康に焦点を当てた調査の研究開発費を大幅に拡大することを意味しました。この動きは同社の最上部から始まりました。同社のインドラ・ヌーイ会長兼CEOは初めから大胆なスタンスを取り、2006年の就任時には次のように述べました。「グローバル・ニュートリション・グループの創設は、栄養事業の収益を現在の約100億ドルから2020年までに300億ドルに伸ばすという当社の長期戦略の一部を成しています」。<sup>51</sup>

より健康的な商品・サービスへのシフトは、時として株主とロイヤルカスタマーの両方を驚かせ、両者は自分たちのお気に入りの（したがって収益性の高い）食品が変えられることに懸念を示しました。当初株価は暴落し、財務アナリストはその選択を疑問視しました。しかし同社で過ごした21年間と将来の見通しを背景に、ヌーイ氏は、栄養面に焦点を当てることは消費者の健康にとって正しい選択であるだけでなく、長い目で見れば同社の財務面にとっても賢明であると確信していました。社内の他の人々は、同社の元最高財務責任者である同氏の直感と、株主への価値提供に関する同氏の理解を信頼しました。<sup>52</sup> 同社はその後の9年間で山場を乗り越えたように見え、現在、より健康的な食品は同社の収益の20%を占め、また同社のポートフォリオに占める割合は拡大傾向にあります。<sup>53</sup>

一部の企業は、社運を賭ける前により段階的な実験を行うことを好みます。企業は自社の研究開発インフラを設計し直すことよりも、むしろ社内のインキュベーターに新しいアイデアを試させることを選ぶのです。フィリップス社のフィリップス・アフリカ・イノベーション・ハブの責任者であるマーテン・ヴァン・ヘルペン博士にとって、BOPに焦点を当てたイノベーションを市場に提供するインキュベーターを作るという考えはほとんど偶然的な思いつきでした。自身の名で100以上の特許を取得し、2つのベンチャー事業を創設した経験を持つ同氏は、発明家兼起業家であることに慣れており、フィ

リップス社のケニアのインキュベーター施設で、約40人の発明家とソーシャル起業家を監督する立場に置かれました。ここでは、コミュニティの診療所から、そこで使用されるツールに至るまで、包括的な事業の開発を行っています。そうした製品の1つが、他の低コストのモニターが頻繁に故障してしまうような苛酷な環境でも耐えられる、低コストのドップラー胎児超音波心音モニターでした。フィリップス社のモニターはジェルの代わりに少量の水を使用し、電源がない場合は手回し式の予備電源装置が付いていることもケニアの環境に適していました。<sup>54</sup>

「質素であることの最も重要な点は、地元の状況にマッチしていることです」（マーテン氏）。<sup>55</sup> 妻と、養子に迎えたケニア人の少女と共にほぼ1年にわたってケニアに住んでいた同氏は、地元のニーズに触れるのに適した立場にありました。同氏がケニアに引っ越したきっかけは娘でしたが、同氏とフィリップス・アフリカおよびフィリップス・リサーチの同僚たちは、ケニアには包括的なイノベーションについて他にはないチャンスがあることを早くから認識していました。アフリカのこの地域は深刻な医師不足に悩まされており、医師の育成が追いつかないため、状況がすぐに改善する見込みはありませんでした。よって、医師の負担を減らすためには医師以外の人々に権限を与え、本来の業務以外の役割も果たせるようにする必要がありました。「ケニアにはまったく新しいソリューションと新しい働き方を創り出すチャンスがあり、そのためブレイクスルー・イノベーションを生み出すことははるかに容易です」。<sup>56</sup> マーテン氏はケニアに先行投入した商品が、似たようなコスト面での制約や医師不足に直面している世界の他の地域でもブレイクスルーを引き起こすだろうと楽観視しています。

実行している戦略は異なるものの、ペプシコ社とフィリップス社はソーシャル・イノベーションを「作るか、買うか」という質問に対し、社内で自社の商品・サービスを「作る」ことに注力すると答えを出したのです。そうすることで、両社は我々が「社内」戦略 ⑤ と呼ぶものを体現しています。これはインタビューに応じてくれた人々の大多数が取りたいと答えたモデルですが、自社がこのモデルを実行する準備が整っていると答えた人はごく少数でした。



## 社内でのイノベーション

### この戦略と他の戦略との違い

### 例

企業はイノベーション・プロセスを最初から最後まで管理したいと考えており、ソリューションを自力で開発するための適切な条件と能力を備えている。これに対し、他の4つの戦略では、新しいソリューションを開発するためには外部の協力者の存在が不可欠。

- 中央集権的な研究開発部門の一部
- 社会面や環境面で成果をあげることに取り組む専任のインキュベーター

### この戦略の一般的なメリットとデメリット

#### ⊕ メリット

- 会社や経営陣の他の優先事項と密接に歩調を合わせることができる
- 社内の他部門との距離が近いと、往々にしてそれらと統合することが容易
- 企業の能力と事業部門を効率的にフル活用することができる
- 社内のより広い範囲に適用可能な新しいビジネスモデルを生み出すことができる

#### ⊖ デメリット

- 膨大な事務手続きや大企業の企業文化にありがちな足踏み状態に悩まされる可能性がある
- リスクを取ろうとしない企業文化または社内の慣習があだとなり、真に革新的な商品・サービスを生み出せないおそれがある
- 社内でインセンティブに関する課題が生じる可能性がある（例：失敗ではなく、熱心に取り組まないことを罰するにはどうすればよいか？）

#### 👉 主な考慮事項

- 最上位の経営陣から下位の従業員に至るまで、社内全体を通じて協力を取り付ける必要がある。イノベーション・プロセスを完全に社内で行う場合、新しいアイデアに対して不信の目が向けられたり、効果が証明される前に主要ステークホルダーが関心を失ったりする可能性が高くなる傾向にある。ペプシコ社のインドラ・ヌーイ氏の健康に対するコミットメントと、買収を行い、新しい科学者を雇い入れ、商品を変更した力がどのようなインパクトをもたらしたか、もう一度考えてほしい。
- ソーシャル・イノベーション・チームは、社内の他の部門とは独立して業務を行い、そのための報告ラインを確立する必要があると思われる。企業は、経営陣が直接イノベーション活動を支援するような形でも、イノベーション活動を慎重に管理するような形でも、報告ラインを構築することが可能であり、そのどちらを選択するか、イノベーション・プロセスが社内にもどう組み込まれているかが反映される。ソーシャル・インパクトを目的とした商品・サービスの設計など新しい領域を模索する場合、実験を行うには、確立されたプロセスや指標の一部を修正するか、完全に切り除く必要があり、そのため往々にして経営陣への上申が必要となる。通常、ソーシャル・イノベーション活動の管理者が、要件やプロセスを変更する権限を持った経営陣メンバーに報告する形を取れば、上申の頻度と効果は高まる。ケニアでフィリップス社のインキュベーター施設を運営するマーテン氏の場合、アフリカCEOと同社の経営会議に報告することで必要な支援を得て、これまでとは根本的に異なる、サービスを包含したビジネスモデルを開拓し、社内の他の事業部門にも影響を与える可能性のある新しい方向性を打ち出している。<sup>57</sup>

#### 🔍 避けるべきこと

社内でのイノベーションには「盲点」が生じる可能性がある。企業は商品やサービスを提供する対象である新しい、ユニークな消費者を理解すべきであるだけでなく、重要な外部のパートナーを退けないようにすることも非常に重要である。インドに本部を置き、100以上の事業会社を傘下に持つ世界的企業のタタ・グループは、次のような創業者の言葉を忠実に守っている。「コミュニティは単なるもう1つのステークホルダーではなく、我々の存在理由である」。そのためタタ・グループの多くの企業は数十年にわたり存続しており、結果として工場周辺のコミュニティと深い関係を構築している。<sup>58</sup>

これらの戦略にはそれぞれ独自のチャンスと課題が伴い、一部の戦略は、他のものより多くの実績や教訓を提供しています。社内でのイノベーション戦略と外部ソリューションへの投資戦略には豊富な例があるものの、サンドボックス・ソリューション戦略やソーシャル・インパクト・アクセラレーターの活用戦略はかなり新しいアプローチです。次のセクションでは、企業にとってどの戦略が最適かを見極める際の判断基準を紹介します。

# ソーシャル・イノベーションに向けた企業の準備状況を認識する

本レポートで特定した5つの戦略には、それぞれ最も適した環境があります。企業、その業界、およびより幅広い環境を持つ特徴は、いずれも企業が成長とインパクトを戦略に盛り込めるかどうかに影響します。ソーシャル・イノベーションを追求するための条件が整っていない企業においては、インタビュー対象者の口から何度も聞かされた落とし穴を避けるためにも、意欲的なソーシャル・イノベーション戦略に乗り出す前に基本的な条件を整える方が先決です。

企業が重要なものとして挙げた特徴の中で最も多かったのは、経営陣の優先事項と企業文化でした。企業幹部と従業員の間で機会についての意見が一致しなければ、株主や消費者を含むそれ以外のステークホルダーからの支持を得ることは難しくなり、信憑性がないと受け止められます。共通のビジョンについて合意した場合でも、企業がその目標に適應できるかという問題が出て来ます。企業は、目標を支えるのに必要なガバナンス構造やインセンティブを構築しなければなりません。時代に合わせて自社や自社の商品・サービスを変革してきた歴史を持つ企業は有利な立場と言えます。

企業のリスクテイクの意欲や失敗に対する態度を決定するのは往々にして経営陣であり、経営メンバーそれぞれの固有の属性が、企業がどれだけ革新的であるかに影響を及ぼします。例えば調査によると、経営陣が多様性の観点で3種類以上の生来的な(持って生まれた)特徴と後天的な(学歴やこれまでの勤務地など、経験から得た)特徴を持っている企業は、革新性やパフォーマンスにおいて他社を上回る傾向にあるとの結果が出ています。<sup>59</sup>

世界経済の状態も重要な役割を果たします。景気が不安定な時期には、企業は投資のリスクを減らすか、より慎重なポジションを取らざるを得ないこともあります。特に景気が不安定でなくても、あまり不確実性を好まない企業もあります。このため、企業のリスクアペタイトは、企業がソーシャル・インパクトを追求する意欲に影響を及ぼすこととなります。ノボザイムズ社のペダーセン氏は、企業が、有望ではあるが複雑な新しい商品・サービスに単独で取り組む態勢が整っていない場合、DIVAのようなインキュベーターが「一部のリスクを取り除く」ことができる信じています。<sup>60</sup> DIVAのようなモデルであれば、企業はイノベーション・プロセスの節目節目で投資を行うか、行わないかを段階的に決定することが可能であり、プロジェクトに追加のリソースを費やすかどうかを体系的に見直すことができます。或いは、2008年の世界金融危機以降、多くの金融機関はリソースに制約があったため、シティが過去5~7年間にやってきた取り組みでは、既存の人材を活用することが非常に

重要でした。金融サービスの普及と環境へのインパクトを高めるため、同社は既存の従業員チームにクライアントのニーズを別の角度から考えるよう促し、結果的にサステナブル資金として1,000億ドルの貸出、投資および支援を約束するイニシアティブなどが生まれました。<sup>61</sup>

また、一般にソーシャル・イノベーションに役立つ特徴もあります。企業が財務面と社会面での長期的な投資リターンを優先していることはその最たるものです。財務面と社会面でのリターンをどれだけ重視するかは、企業ポートフォリオのどの部分に関係してくるかによって、同じ会社の中でさまざまです。ノバルティス社のCSR戦略およびイノベーション担当シニア・マネージャーであるマイケル・ファースト氏が言うように、提供する商品・サービスや予想リターンは、ターゲット層が世界の所得階層別人口ピラミッドのどこに該当するかによって変わってきます。「当社は様々な社会・経済的セグメントに属する患者のニーズに採算の取れる方法で応えようとする際、ポートフォリオ・アプローチを取っています。高所得者層向けの従来の商品・サービスに加え、中所得者層以下のセグメントでは、段階的価格設定、政府との拠出分担モデル、または個々の患者向けの一部負担モデルなど、幅広いアクセス・モデルを用いて営業を行っています。具体的に言うと、低所得市場では利益が少ないか、まったく出ないソーシャル・ビジネスモデルを運営しながら、十分なサービスを受けられていない患者のニーズに応え、脆弱なヘルスケア環境を強化しています。当社は最も貧しい市場でも同じ目標を掲げていますが、慈善活動によってそれを実現しようと努めています」。<sup>62</sup> 一部の企業はノバルティス社のようにソーシャル・インパクトを目的とした商品・サービスをあらゆるセグメントに提供することを選ぶかもしれないし、また別の企業はソーシャル・インパクトに加えて魅力的な市場収益率を生む特定のセグメントに集中することを選ぶかもしれません。ただし後者の場合、この戦略が収益性の低い顧客セグメントに関して強いインパクトを与える機会を追求する妨げとなる可能性があります。

一部の業界は、他の業界よりもソーシャル・イノベーションに適している場合があります。デロイトのソーシャル・インパクト部門がフォーチュン500社を分析したところ、株主価値の最大化に焦点を当てている割合が最も高いのは金融サービス会社であり、その一方で、調査を行った消費財企業やヘルスケア企業はソーシャル・インパクトをもたらす商品・サービスを自社のブランドや成長戦略に不可欠と見なす傾向があることが分かりました。具体的にどの種類のソリューションを追求するか、業界によって異なります。

大半の業種では、企業は常に環境のサステナビリティを最優先課題としてきました。しかしその一方で、幅広い地域で事業を展開している金融企業やヘルスケア企業の回答者は、コミュニティにサービスを提供するなどの目的を優先してきました。

企業がどのような顧客にサービスを提供しているかもまた企業の選択に影響を及ぼします。消費者は企業と比べ購入に関する意思決定に社会や環境に関する考慮事項を盛り込む傾向が強いため、消費者を対象とする(B2C)企業は通常、企業を対象とする(B2B)企業よりも社会的責任を果たすよう求める強いプレッシャーに晒されています。しかしフィルメニヒ社のような一部の企業は、社会面や環境面での成果をあげるために協力したことで、パイヤーやバリューチェーンに携わる人々との関係が強化され、新事業の推進に役立ったと述べました。<sup>63</sup>

ある企業が成長と社会へのインパクトを目的とする特定の戦略に乗り出す上で有利な立場にあるかどうかを判断する際は、以下の条件を考慮するとよいでしょう。

#### そのイニシアティブは組織やステークホルダーの文化および価値観と結びついているか？

新しいイニシアティブを立ち上げる前に、同僚や社外の信頼できる仕事仲間と協議し、コンセプトに磨きをかけ、潜在的な懸念事項を指摘し、推奨事項を提示することが重要です。近年、新しい社内プログラムから問題に焦点を当てた公的キャンペーンに至るまで、イニシアティブの立ち上げを急ぎ過ぎた企業は、そのイニシアティブが企業の価値観と一致しないか、企業の現在の事業にそぐわないように見える場合、従業員と一般社会からの反発に遭っています。

#### ソーシャル・イノベーション・プロセスの実行チームは、企業の強み、潜在的な盲点、そして外部の支援が必要な領域について、現実的で率直な感覚を持っているか？

企業が新しい戦略を追求する際、何らかの制限が表面化し、これに適応するか、プロジェクトを終了せざるを得なくなる場合があります。そうした教訓を通じて成長し、時には失敗を受け入れるには、謙虚さが重要です。MASISA社が包括的なビジネスモデルの開発に力を入れていた時、中南米事業と平行して10以上の試験プロジェクトを実施し、そのほとんどに大工が関わっていました。事業規模が小さいか、同社の事業とは無関係だったために、これら10個のモデルのうちいくつかは中止されることになりました。この選別プロセスには時間と労力を要し、中止が決まったモデルの支援者の中には敗北感が残りました。他方、同社はこの経験を元に、2025年までに少なくとも100,000人の大工から成るネットワークを構築すると決定しました。同社はこのクライアント・セグメントに長年商品やサービスを提供し、クライアントを熟知していたにもかかわらず、こうした起業家に望ましいインパクトを与え、成果を測定することは容易ではありませんでした。<sup>64</sup>

#### 企業は自社の商品・サービスの機能性だけに焦点を当てる状態から、自社が実現したインパクトの評価へとシフトする用意ができていますか？

商品・サービスがより健康的な消費習慣や識字率の向上といった社会的成果をもたらすような方法で利用されるかどうかのカギを顧客が握る場合、顧客の意見は一層重要となります。テクノロジー企業を相次いで設立したデシュ・デシュパンデ氏が述べたように、「テクノロジー・ベンチャー事業ではイノベーション+妥当性=インパクトですが、ソーシャル・イノベーションでは反対に妥当性+イノベーション=インパクトになるのです」。<sup>65</sup>

#### 企業は新たな顧客に受け入れられてインパクトを実現するのに必要な、追加的な時間やリソースを投資する用意ができていますか？

多くの場合、社会や環境に大きなインパクトを及ぼしたり、市場を開発したりする機会には、消費者の教育や、リーチしやすいコミュニティとの関係強化が伴います。例えばシュナイダー・エレクトリック社が社会的企業や新興企業に投資して少数持分を取得する場合、投資期間は5~7年であり、従来の非公開企業への投資よりも長く設定されていますが、これはインパクトの強い商品・サービスを市場に投入し、それに伴う社会的成果の改善を測定するには比較的長い期間を要することを認識しているからです。<sup>66</sup>

# 「最適な」戦略を選ぶ

5つの戦略のそれぞれを取り入れる企業は、現在の事業にとって必然的な次の行動として、たまたまその道を選んだわけではありません。それまでの事業からどれだけ離れたかは企業によって異なりますが、いずれの場合も、新しい方向に進むにはメリットとデメリットについての古典的なバランスを取る必要があります。各企業はそうしたデメリットと得られるであろう十分なメリットを照らし合わせ、新しいアプローチと共に進むことを決めたのです。

イノベーション・プロセスの5つの段階を通じた企業の能力によって、実行しやすい戦略とそうでない戦略が生じるとは言え、どの戦略を取るかの決め手となるのは、それ以外の重要な考慮事項です。特に万能型で豊富なリソースを備えた企業にとっては、単にできることを追求すれば、焦点が定まらず、どのような価値があるのか疑わしい、まったく違う方向へと進むことになりかねません。

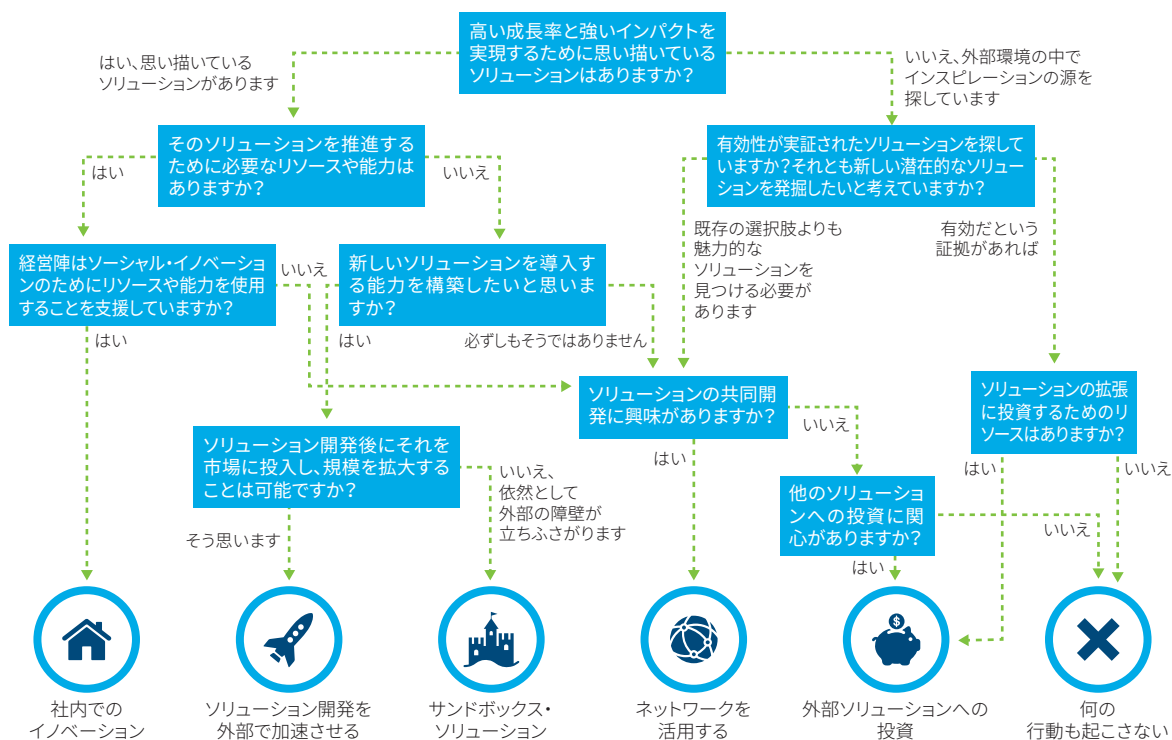
最良の人材を擁しており、社内でソリューションを創出するのにまさに適していそうな非常に革新的な企業でさえ、ネットワークに基づく問題解決を選択するケースは多々あります。自社の事業からは出てこない新奇なソリューションを発掘したり、商品を市場に投入する前に負荷試験を行って磨きをかけるため、コンサルティング・ファームまたはアクセラレーターの協力を求めているのです。上で述べたように、企業の動機や、

企業がイノベーション・プロセスの中で果たしたいと考えている役割は、戦略選びにおいて極めて重要です。競合やそれ以外の外部企業のパフォーマンスは言うに及ばず、社内状況も戦略選びに関係し、また企業が本レポートの冒頭で触れた「需要側」と「供給側」のプレッシャーをどの程度経験するかに影響を及ぼす可能性があります。

企業が「最適な」戦略を決定するのに役立つ多くの疑問に答えを出すにはどうすればよいかを解説するため、図4に、通常、企業が戦略を選ぶ際の一般的な意思決定ツリーを示します。この意思決定ツリーの暗黙の前提になっているのは、特定の戦略を選択する際、「成功を左右する」基準になる条件や要求事項はどれであるかという判断ですが、これは当社の一次調査におけるインタビュー対象者との会話やインプットに基づいています。

もちろん、この意思決定ツリーに含まれている疑問以外にも考えなければならないことはたくさんあります。企業は自社の未来を形作る戦略を決定するに当たり、自分で計算を行う必要がありますし、企業が自社の方向性を決め、追求する方法は実に様々です。企業は本レポートで取り上げた考慮事項と、自社の目標に基づいた優先事項の間で、財務的リターンに加え、前例のないソーシャル・インパクトを実現するための戦略（または複数の戦略の組み合わせ）を選ぶことができます。

図4: 自社にとって最適な戦略を見極める



# 結論

今日ではあらゆる規模の企業が、本調査で触れた多くの理由を含む複合的な理由のために、ソーシャル・インパクトを自社の中核的商品・サービスに取り入れようとしています。従来型ビジネスではもはや消費者の需要を満たすことも、ステークホルダーの多様化する好みの変化に対応することもできません。しかし新しい技術や資金調達の実現方法および法体系の登場によって、企業は最大級の社会課題を解決する前例のないチャンスを得ています。そこに至るまでの道のりは平坦ではありませんが、見返りが得られる可能性が高く、今のところ競争は少なく、行動を起こさないでいることの代償は高くつくことから、多くの企業にとって、ソーシャル・イノベーションに取り組むことは有望なチャンスとなっています。自社に適したアプローチを選んだ企業は、事業を成長させ、社会に大きく貢献し、最良の人材をそのプロセスに呼び込むことができます。

本レポートでは、企業が収益性のある革新的な商品・サービスを市場に投入し、ソーシャル・インパクトをもたらすための5つの方法を紹介しました。また本レポートでは、企業がどの戦略（または複数の戦略）を追求するか決定する際に取りうるアプローチと、効率的に戦略を決定する上で重要な、カギとなるいくつかの条件を特定しました。本レポートで取り上げた多くの企業は、非常に豊かな創造力に加え、ビジネス、サステナビリティ、ソーシャル・インパクトの出会いの場面で生まれつつある進化、そしてこの出会いが企業にとってどれほど大きなチャンスであるかを証明しています。

今日開拓されている財務的に持続可能なソリューションが将来において及ぼす影響と、これらのイノベーションがどれだけ世界を変えられるかを想像してみてください。再生可能エネルギーの使用は、今日原油への依存度が最も高い地域も含め、世界のより多くの地域で常識となっていくでしょう。水の消費効率を高め、水の浄化法や再利用法を進化させることで、水不足に歯止めがかかるでしょう。世界中の貧しい人々が基本的な保健・衛生サービスにアクセスできるようになり、数百万人の命が救われるでしょう。台頭する中産階級は金融サービスを利用できるようになり、良い仕事を手にし、そのことがブレイクスルー・ソリューションの次の波をもたらすでしょう。

本レポートの序文で強調したように、ビジネス界は、政府、ソーシャル・セクターおよび市民と連携することにより、長期的な持続可能性を高め、財務面での成長とソーシャル・インパクトを実現するソリューションを考案・展開する上で、大きな役割を果たすことができると我々は考えています。我々は本レポートを通じて、企業のイノベーションへの道を実証するブレイクスルー戦略を通じて従来型ビジネスの先へと進み、関わりあるすべての人の便益のために社会を作り変える方法を示してきました。多くの動きが同時進行しているエキサイティングな現代において、より多くの大手企業が、世界の90億人が今世紀半ばまでに地球の限りある資源の範囲内でより良い暮らしを送るというビジョン2050の実現に参加し、道を開いてくれることを願っています。

# Contacts

**達脇 恵子 / Keiko Tatsuwaki**

有限責任監査法人トーマツ  
パートナー  
Deloitte Sustainability 日本リーダー  
keiko.tatsuwaki@tohmatu.co.jp

**藤井 剛 / Takeshi Fujii**

デロイトトーマツ コンサルティング  
執行役員 パートナー  
ストラテジー  
tfujii@tohmatu.co.jp

**田瀬 和夫 / Kazuo Tase**

デロイトトーマツ コンサルティング  
執行役員  
CSR・SDGs 推進室長  
ktase@tohmatu.co.jp

# Acknowledgments

## Interviewees

BASF	Andreas Bluethner
CEMEX	Martha Herrera & Mario Gonzalez
Citi	Graham Macmillan
DIVA	Stefan Maard
DSM	Pieter Wolters
Firmenich	Bérangère Magarinos-Ruchat
The Multilateral Investment Fund of the Inter-American Development Bank	Elizabeth Boggs Davidsen
Masisa	Francisca Tondreau
Novartis	Michael Fuerst
Novozymes	Claus Stig Pedersen
Pearson	Amanda Gardiner
PepsiCo	Dan Bena
Philips	Maarten van Herpen
Santander Group	Etienne Butruille
Schneider Electric	Thomas André
Toilet Board Coalition	Cheryl Hicks
Tata	Shankar Venkateswaran

## Designer

Karen Ambari, Ashwin Ganapathi, and Nancy Holtz.

We would like to thank our colleagues in the World Business Council for Sustainable Development and Deloitte's Social Impact practice for their support and insights in the creation of this report. Special thank you to **Deepa Purushothaman**, **Eric Dugelay**, **John Mennel**, **Larry Keeley**, **Nate Wong**, **Stasha Santifort**, **Tony Siesfeld**, and **Will Sarni**.

## Endnotes

- 1 The Novozymes Report 2010," 2010, <http://www.novozymes.com/en/investor/financial-reports/Documents/The%20Novozymes%20Report%202010.pdf>
- 2 Stefan Maard, interview with the authors, November 24, 2015.
- 3 Deloitte analysis. "The Deloitte Consumer Review: Africa: A 21st Century View," 2014, <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ng/Documents/-consumer-business/the-deloitte-consumer-review-africa-a-21st-century-view.pdf>
- 4 Maard interview.
- 5 John Mennel and Nate Wong, "Driving corporate growth through social impact," Deloitte, 2015, p. 3, [www2.deloitte.com/us/corporate-archetypes.html](http://www2.deloitte.com/us/corporate-archetypes.html).
- 6 Maard interview.
- 7 Steve Denning, "Peggy Noonan On Steve Jobs And Why Big Companies Die," Forbes, November 19, 2011, <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/11/19/peggy-noonan-on-steve-jobs-and-why-big-companies-die/>.
- 8 David Rohde, "The Swelling Middle," Davos 2012, Reuters, 2012, <http://www.reuters.com/middle-class-infographic>.
- 9 World Business Council for Sustainable Development, "Exploring inclusive business solutions in emerging markets: Global Consumption Database launched by the World Bank Group," May 12, 2014, <http://www.inclusive-business.org/2014/05/ifc-global-consumption-data.html>.
- 10 Ben Perkins and Celine Fenech, "The Deloitte Consumer Review: The growing power of consumers," 2014, <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/-consumer-business/consumer-review-8-the-growing-power-of-consumers.pdf>.
- 11 Hans Talaria and Pamela Koch, "A Seismic Shift in How People Eat," New York Times, November 6, 2015, [http://mobile.nytimes.com/2015/11/08/opinion/a-seismic-shift-in-how-people-eat.html?smid=tw-nytopinion&smtype=cur&\\_r=1&referrer=https://t.co/Rb5av1GDsD](http://mobile.nytimes.com/2015/11/08/opinion/a-seismic-shift-in-how-people-eat.html?smid=tw-nytopinion&smtype=cur&_r=1&referrer=https://t.co/Rb5av1GDsD).
- 12 "The Deloitte Millennial Survey – Executive Summary," Deloitte, 2015, <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>.
- 13 US SIF Foundation, "Report on US Sustainable, Responsible and Impact Investing Trends," p. 15, 2015, [http://www.ussif.org/files/publications/sif\\_trends\\_14.f.es.pdf](http://www.ussif.org/files/publications/sif_trends_14.f.es.pdf)
- 14 Green America, "Shareholder Activism," <http://www.greenamerica.org/socialinvesting/shareholderaction/whattoknow.cfm>.
- 15 <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=41104>
- 16 Edelman, "2015 Edelman Trust Barometer: Executive Summary," 2015, <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2015-edelman-trust-barometer/trust-and-innovation-edelman-trust-barometer/executive-summary/>.
- 17 Patrick Kulp, "People lash out at FIFA sponsors for worker deaths during stadium construction," Mashable, May 27, 2015, [http://mashable.com/2015/05/27/skewer-world-cup-sponsors/#Ni\\_W84feVSqk](http://mashable.com/2015/05/27/skewer-world-cup-sponsors/#Ni_W84feVSqk).
- 18 Daniel Runde, "M-Pesa And The Rise Of The Global Mobile Money Market," Forbes, August 12, 2015, <http://www.forbes.com/sites/danielrunde/2015/08/12/m-pesa-and-the-rise-of-the-global-mobile-money-market/>.
- 19 FabWiki, "Portal:Labs," <http://wiki.fablab.is/wiki/Portal:Labs>.
- 20 Volans, Global Corporate Venturing, MacArthur Foundation, The Social Investment Business. "Investing in Breakthrough Corporate Venture Capital," 2014, p. 10, <http://www.breakthroughcapitalism.com/files/volans-investing-breakthrough-report.pdf>.
- 21 Yasemin Saltuk, Ali El Idrissi, Amit Bouri, Abhilash Mudaliar, and Hannah Schiff, "Eyes on the Horizon: The Impact Investor Survey," J.P. Morgan, May 2015, <http://www.thegiin.org/assets/documents/pub/2015.04%20Eyes%20on%20the%20Horizon.pdf>
- 22 BCorporation, "Corporation Legal Roadmap," <https://www.bcorporation.net/become-a-b-corp/how-to-become-a-b-corp/legal-roadmap/corporation-legal-roadmap>.
- 23 Oliver Joy, "Ninety percent of Europeans want 2030 renewable energy target, EC poll shows," The European Wind Energy Association Blog, March 6, 2014, <http://www.ewea.org/blog/2014/03/ninety-percent-europeans-want-2030-renewable-energy-target-ec-poll-shows/>.
- 24 Debi Goenka, "Take it from us in India: the world needs renewables, not more Australian exported coal," The Guardian, October 21, 2014, <http://www.theguardian.com/commentisfree/2014/oct/22/take-it-from-us-in-india-the-world-needs-renewables-not-more-australian-exported-coal>.
- 25 U.S. Energy Information Administration, "China: International Energy Data and Analysis," May 14, 2015, <http://199.36.140.204/beta/international/analysis.cfm?iso=CHN>.
- 26 Amanda Gardiner, interview with the authors, October 5, 2015.
- 27 Anna Muoio and Noah Flower, "The Rockefeller Foundation: A long term bet on scientific breakthrough," part of "ENGAGE: How Funders Can Support and Leverage Networks for Social Impact," 2015, <http://engage.rockefellerfoundation.org/story-sketch/rice-biotechnology-research-network/>.
- 28 Markus Strangmueller, interview with the authors, October 28, 2015.
- 29 Kurt Dassel, Nate Wong and Joy Li, "The Humanitarian R&D Imperative," World Humanitarian Summit, March 2015, <https://www.worldhumanitariansummit.org/node/490549>.
- 30 Volans, Global Corporate Venturing, MacArthur Foundation, The Social Investment Business. "Investing in Breakthrough Corporate Venture Capital," 2014, p. 10, <http://www.breakthroughcapitalism.com/files/volans-investing-breakthrough-report.pdf>.
- 31 Ibid.
- 32 JPMorgan Chase & Co., "Generating Positive Impact Alongside Financial Return," 2015, <http://www.jpmorganchase.com/corporate/Corporate-Responsibility/social-finance.htm>.



- 33 Pieter Wolters, interview with the authors, October 2, 2015.
- 34 Ibid.
- 35 Ibid.
- 36 Ibid.
- 37 Ibid.
- 38 Magarinos-Ruchat interview.
- 39 Toilet Board Coalition website, <http://www.toiletboard.org/>.
- 40 Ibid.
- 41 Etienne Butruille, interview with the authors, October 16, 2015.
- 42 World Wildlife Fund, "REPORT: Profitability and Sustainability in Palm Oil Production," May 2, 2012, <http://wwf.panda.org/?204548/Profitability-and-Sustainability-in-Palm-Oil-Production/>.
- 43 Cheryl Hicks, interview with the authors, November 13, 2015.
- 44 Martha Herrera, interview with the authors, October 26, 2015.
- 45 Monitor Deloitte. "Accelerating Impact: Exploring Best Practices, Challenges, and Innovations in Impact Enterprise Acceleration," Rockefeller Foundation, February 2015, <https://assets.rockefellerfoundation.org/app/uploads/20150201214323/Accelerating-Impact.pdf>.
- 46 Wolters interview.
- 47 Claus Stig Pedersen, interview with the authors, October 28, 2015.
- 48 IDEO website, 2015, <https://www.ideo.com/about/>.
- 49 MaRS, "What is MaRS EXCITE?," 2015, <https://www.marsdd.com/systems-change/mars-excite/>.
- 50 Rosabeth Moss Kaner, Rakesh Khurana, Rajiv Lal, and Eric Baldwin, "PepsiCo, Performance with Purpose, Achieving the Right Global Balance," Harvard Business School Case, October 2011 (Revised January 2012), <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=41104>.
- 51 Mark Anthony Brown, "What Comes Out in the Wash," <http://www.nytimes.com/2015/11/29/opinion/sunday/what-comes-out-in-the-wash.html> Nov 28, 2015
- 52 Dan Bena, interview with the authors, October 13, 2015.
- 53 Jennifer Reingold, "PepsiCo's CEO was right. Now what?," Fortune, June 5, 2015, <http://fortune.com/2015/06/05/pepsico-ceo-indra-nooyi/>.
- 54 Maarten Van Herpen, interview with the authors, October 9, 2015.
- 55 Ibid.
- 56 Ibid.
- 57 Ibid.
- 58 Shankar Venkateswaran, interview with the authors, October 14, 2015.
- 59 Sylvia Ann Hewlett, Melinda Marshall and Laura Sherbin, "How Diversity Can Drive Innovation," Harvard Business Review, December 2013, <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>.
- 60 Pedersen interview.
- 61 Graham Macmillan, interview with the authors, November 5, 2015.
- 62 Michael Fuerst, interview with the authors, October 21, 2015.
- 63 Béragère Magarinos-Ruchat, interview with the authors, October 15, 2015.
- 64 Francisca Tondreau, interview with the authors, October 30, 2015.
- 65 Katie Smith Milway and Jeff Bradach, "Q&A With Desh Deshpande," Stanford Social Innovation Review, November 6, 2015, [http://ssir.org/articles/entry/qa\\_with\\_desh\\_deshphande](http://ssir.org/articles/entry/qa_with_desh_deshphande).
- 66 Thomas Andre, interview with the authors, October 12, 2015.

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド (英国の法令に基づく保証有限責任会社) のメンバーファームおよびそのグループ法人 (有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人およびDT弁護士法人を含む) の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約40都市に約8,700名の専門家 (公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど) を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト ([www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスをFortune Global 500®の8割の企業に提供しています。"Making an impact that matters"を自らの使命とするデロイトの約225,000名の専門家については、Facebook、LinkedIn、Twitterもご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド ("DTTL") ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数を含みます。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL (または "Deloitte Global") はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的な事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

© 2016. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.

Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited