



巻頭言

イノベーションとソーシャル・ビジネス

京都産業大学 経営学部 准教授 大室 悦賀

近年、企業は本業と社会との関係を強めるようになってきている。具体的には、ソニー(株)がCSR部内にCSRイノベーション課を、(株)ファーストリテイリングがCSR部内にソーシャル・イノベーションチームを設立し、社会的課題の解決を起点としたイノベーションの模索を始めている。さらに、ソフトバンクモバイル(株)は、社内社会的企業のビジネスプランコンペを始め、イノベーションの創出に向けて動き始めている。中小企業においても、単純に利益だけを追求するスタイルから、社会的課題の解決に貢献するビジネススタイルに変化している(株)サラダコスモ(岐阜県)のような企業さえ登場してきている。

なぜ企業はこのような動きになってきているのだろうか?その理由は2つある。第1には持続的な発展を遂げなければ、企業の健全性が担保できないからである。特に地球環境問題、貧困の問題などは政府やNPO(非営利組織)のみならず企業が参加しないと解決できず、結果として企業の経営環境を悪化させる可能性をもっているということである。第2には従来事業の延長線上ではイノベーションが創出できなくなり、あるいはグローバル化に伴って機能あるいは技術のみでは競争に勝ち残っていけない、新たな価値の創出が求められている。特に第2のポイントは重要な視点となっている。

一方で企業が社会にかかわるとはどのようなことなのだろうか?その原点は1990年代から議論されるようになった持続可能な発展のためのCSR(Corporate social responsibility :企業の社会的責任)の導入である。しかしながら、多くの日本企業は、CSRは社会貢献であり、利益が出てから取り組めばよいといった考え方を多く持っている。つまり、これまでの日本企業のCSRに対する考え方は、やらされているあるいはコストとしか見てこなかった。しかし、社会とのかかわりは持続的な発展に貢献することだけなのだろうか?もしそうだとすれば、なぜ多くの企業は利益と関係ないことを続けるのだろうか?そのような活動を株主はどのように評価しているのだろうか?近年、本業に直接貢献するCSRのあり方、具体的にはCSRがイノベーションをもたらすというところに着目する動きが顕著になってきている。特に東日本大震災以降顕著になっている。

この上記の第2のポイントと新たな社会との関係の中から登場してきたビジネススタイルが「ソーシャル・ビジネス(SB)」である。我々はSBを「社会的課題の解決にビジネスを利用すること」と定義する。SBはビジネスである以上利益を確保すること、少なくとも赤字を出さないビジネスであると同時に、社会的課題の解決に貢献することである。しかしながら、この説明ではSBが本業のイノベーションにどのように貢献するかは定かではない。SBの具体的な事例を確認した後、その関係性を見ていこう。

まずは事例をみていこう。今回紹介する事例はアメリカに本社を置く、Patagonia, Incである。ここで注目すべき点はPatagoniaのミッションステートメント(経営理念)で、それは「最高の製品を作り、環境に与える不必要な悪影響を最小限に抑える。そして、ビジネスを手段として環境危機に警鐘を鳴らし、解決に向けて実行する。」というものである。このミッションステートメントを4つに分解してみると理解しやすい。第1は「最高の製品をつくり」で、企業にとって重要な製品の品質を示している。このポイントは他の営利企業にとっても必須の項目である。第2は「環境に与え

る不必要な悪影響を最小限に抑える」で、これは経営プロセスにおいて環境に配慮した経営するCSRを示している。この部分も多く企業が取り組んでいるので、違いは存在しない。しかしながら第3と第4に大きな違いがある。第3は「ビジネスを手段として環境危機に警鐘を鳴らし」で、ビジネスを通じて社会的課題を認知させるということである。第4は「解決に向けて実行する」で、ビジネスを通じて社会的課題を解決するということである。このようにSBは、通常のビジネスに加えて、社会的課題を認知させ、解決に向けて実行する、ということになる。一般に日本の多くの企業は経営理念に社会貢献することを明示しているために大きな違いはない。しかしながら経営目標が売上・利益一辺倒になっているふしがあり、経営理念が具現化されていないということと、それが意思決定*に組み込まれていないという違いがある。次にSBの特徴と制約を簡単に説明しておこう。

SBの特徴の最大のポイントは、SBを創出するために多様な知識をもったステイクホルダーの協力と社会的課題を根本から解決するために社会的課題を解決するような行動をステイクホルダーに学習する機会を提供するということである。つまり、SBは必ずマルチステイクホルダーとの関係が必要になるということである。そのような特徴を持つ理由は2つ存在する。第1は市場が持つ制約で市場そのものが小さかったり、ホームレスや障がい者を対象としたビジネスのような対価をダイレクトに得ることが難しい。また、社会的課題の解決という市場そのものが存在しない場合がある。第2はマネジメントスタイルに基本的にフェアトレード、あるいはステイクホルダーが参加できる枠組みをビジネスモデルに持つ必要性から基本的に一般のビジネススタイルよりコストがかかるということである。そして何より、社会的課題の解決にはステイクホルダーの行動変容がカギとなり、そのためには継続的にかかわる必要性と、学習を促進するシステムの提供で、ここにもコストがかかってくる。つまり、SBで大きな利益を上げることは非常に難しい。しかしながら、社会的課題の解決を事業とする社会志向型企業が世界中で存在することを考慮するとそれでも利益を上げることは可能だということである。このように社会的課題を解決するために新しい仕組みや商品・サービスを開発することをソーシャル・イノベーションともいう。

一方でこのSBが思わぬ副産物を生む。それは、これまでの効率性一辺倒の戦略に新たなイノベーションのシーズを見分ける視点を提供すること、これまでほとんど関係してこなかった多様なステイクホルダーとの関係が生まれることによって専門知識やニーズ情報などがうまく流れるようになること、そして社会に貢献していることが従業員に理解でき、自分の企業を誇りに思えるようになり従業員のインセンティブを高めること、といったものである。たとえばA社では2009年からSBの開発を始めているが、その担当者は「この経験がこれまで経験してこなかったネットワーク型のビジネスを可能にしたこと、これまでとは異なったステイクホルダーから様々な情報知識が流れ、新たなビジネスチャンスに気づくようになった。」と述べている。つまり、SBそのものは十分な利益をもたらさないがイノベーションの創出に大きく貢献する。このようにSBは従来のビジネスに大きな効果をもたらす。ゆえに多くの企業がSBや企業と社会の関係を強化しようとしている。そして、SBは社会と企業の持続的な発展に貢献することになる。

* たとえば稟議書を上司に提出したとき、「この事業は経営理念に貢献するのか」と問われると組織文化が変化し、ビジネススタイルが変化する。

