

社会イノベーションを創出する
ビジネスリーダーのための
英国スタディツアー 報告書

29th January – 4th February 2012

Innovation
Sustainability
Social Innovation
in Business
Japan-UK
Learning Journey 2012
Community
working

高齢化社会、資源の枯渇、環境破壊、貧困など、現在我々を取り巻く世界的な社会問題は、日々多様化、かつ、深刻化しており、これまでの画一的な方法では解決することが困難な状況にあります。英国では2010年に保守党による新政権が発足したのち、大きな政府から小さな政府への移行、そしてより市民主導で公共サービスの向上や社会問題の解決に取り組むということを目指し、「大きな社会(Big Society)」というイニシアチブが発表されました。こうした状況の中、社会問題を解決し、かつ、持続可能性のあるソーシャル・エンタープライズの重要性が再認識されています。

ビジネスセクターでは、従来のCSRの枠を越え、社会イノベーションをビジネス戦略の中に取り入れ、どのように経済的リターンと社会的リターンを両立するかという点にも注目が集まっています。また、より複雑化した社会問題を解決するためには、企業単独の取り組みでは限界があり、その他のセクターと協働してプログラムを展開し、社会イノベーションを創出する必要性も認識され始めています。

このような背景の下、今回の英国スタディーツアーでは、社会イノベーションの創出に取り組む企業から、その革新的なアプローチや課題、今後の展望などを伺うと同時に、日本企業の参加者との対話を通して日本の現状を共有しました。企業と協働する社会起業家とも交流し、社会インパクトや双方におけるメリットなど、協働の重要性についても議論しました。

ブリティッシュ・カウンシルは英国の公的な国際文化交流機関として、英国と世界の国とのより良い関係性を築くため、世界100カ国以上で様々なプロジェクトを展開しています。社会イノベーションのためのエコシステム、そして今後のビジネスセクターの役割という点において、日英両国とも取り組みが始まったばかりです。この変換期の今、我々が国境や文化の壁を越え、両国の関係者をつなぐプラットフォームを構築し、知識や情報、アイデアの共有を促進し、相互理解を深めることは非常に意義があることと考えます。

この報告書を通して今回のスタディーツアーの成果をより多くの方と共有し、日英両国において、より良い社会の構築へ向けた前向きな一歩を、皆様と共に踏み出せることを願っております。

ブリティッシュ・カウンシル
社会事業部長 ヒュー・オリファント

日本と英国は、企業と社会とのスタンスとの取り方、政府との関係性、そしてそもそもの国民性からしても、共通項が多く、互いに学び合える重要なパートナーであることは間違いありません。昨今の高齢化や若者の社会的包摂といった多くの社会課題も共有しています。このように、日本の将来を考える上で、英国との対話を進めることは非常に示唆が多いと感じます。

今、日英両国で、「社会起業」と呼ばれる分野に飛び込む若者が益々増えてきています。10年前にはクレイジーな人々だけの小さな世界であったのですが、現在では華々しいキャリアを持つビジネス・プロフェッショナルが続々と肩書きを捨て、人々の役に立つ事業を起こしたいと願い、起業を選んでいきます。

そして、日本では、震災後この動きがさらに加速しました。世間が羨むようなキャリアを捨て、先行きがまったく見えない被災地に飛び込み、地域のために役だとうと挑戦する人を、ETIC.では震災以後既に100名以上を発掘し、被災地のニーズとマッチングしてきました。

しかし、今回はそれだけではありません。企業のあり方も大きく変わろうとしています。未曾有の事態に対してヒト・モノ・カネの支援を提供した結果、「社会貢献」に対する企業の意識もまた進化しつつあります。「あらためて、自社や自分の仕事の意義を感じた。」自社資源を活用して被災地支援を行った社員から、このような意見を数多く聞くことができました。

ただ、今回、価値観は大きく揺さぶられたものの、その先に何を見据え、具体的な行動を起こしていくか、答えが見出されているわけではありません。その方向性やモデルが、今まさに求められています。社会の未来のために、企業と社会との関係が大きく進化するチャンスを私たちは今頂いているといえます。

今回、こうして日本を代表する企業の皆様と英国を訪問させて頂くことができたのは、非常に時を得たものであったと思います。

本視察はブリティッシュ・カウンシルと英国ヴォランズの多大なる協力を得ることで、実現に至りました。また、社会イノベーションの創出に真摯に取り組む参加者の方々にご参加頂いたことにより、深い対話の機会を得ることができました。貴重なご縁を頂いたことに、心から、お礼申し上げます。

NPO法人ETIC.
代表理事 宮城治男

序文

「英国の企業が本業と社会貢献を両立し、イノベーションの創出に成功しているのはなぜか。」
この問いに対するヒントを得て、日本における新たな事業創出に役立てることが、参加者と共有していた本視察の目的でした。

英国は、企業による先進的な社会貢献の取り組みで知られています。その要因として、強力なNGOによる圧力や、ノブレス・オブリージュ（高貴なるものは社会的義務を有するという考え方）といった社会・文化的要因が大きいのではないか、と考えられてきました。しかし、こうした事前の知識は、視察初日から覆されることになります。

そもそも私たちが想定していた「本業と社会貢献を両立する為にはどうすればよいか」という問い自体が、的外れだったと気づかされたのです。

企業戦略の中核に社会イノベーションを位置づける

「2050年には、現在のビジネスの常識は、まったく通用しなくなります。だからこそ、今から来るべき未来に備え、社会・環境への取り組みを進めていく必要があるのです。」

欧州のCSRを牽引してきたジョン・エルキントン氏（ヴォランズ創業者）はグローバル企業が社会イノベーションに取り組む理由をこう説明します。つまり、英国においては、社会イノベーションの創出は本業と社会貢献の両立を意味するのではなく、企業の持続性を確保していくため、戦略上不可欠な取り組みであると位置づけられているのです。

とはいえ、先進的な英国企業にとっても社会イノベーション事業の立ち上げは容易ではありませんでした。担当者との会話からは、社内の抵抗に対処する為の苦労や、時間をかけて試行錯誤してきた様子が垣間見えます。では、社内外のハードルを超え、社会イノベーションの創出に成功した英国企業が共通して持っていた条件とは何でしょうか。

未来を予見し、備える

エルキントン氏は、現業の周辺から新たな取り組みを考えるのではなく、まず未来のシナリオを描くことの重要性を指摘しています。ユニリーバの取り組みは象徴的です。世界一の水産物のバイヤーである同社が「持続可能な漁業の認証を受けた事業者からの調達を拡大していく」というコミットメントを表明した背景には、現状の調達方法を続ければ、近い未来には水産物が枯渇し、自社のビジネス基盤を脅かすであろう、という切迫した危機感があります。

未来を予見することから始めることで、「なぜそれをやるのか」という問いに真正面から応えるような社会イノベーションの種を見つけることが期待されます。長期的な展望から企業戦略に直結したシナリオを描くことが社会イノベーション創出を強力に後押しする一つの条件と言えます。

戦略的なアプローチを取ることはトップレベルの経営層の巻き込みにもつながります。訪問先の担当者は口を揃えて「CEOやCFOといった経営陣がコミットメントを示すことが重要」と強調します。彼らが社内の「社会起業家」の活動に正統性を付与しつつ、その成果を公平に評価する仕組みを構築することで、取り組みを社内に浸透させていくことができます。

起業家精神を解放する土壌をつくる

長期的戦略のシナリオプランニングに加えて、重要な社会イノベーション創出の条件は、実際にイノベーションの種を作り出す「社内起業家」の存在です。彼らは、先天的に起業家精神にあふれている人ばかりなのでしょうか。実は、起業支援の現場では「そうではない」ケースが多く見られます。

彼らの内なる起業家精神を解放する為に不可欠なものは、体験によるマインドセット（思考様式・価値観）の変化です。社会起業家と呼ばれる人々の多くは、まずは考えるのではなく、体感することで課題を理解し、「解決するのだ」という意志を固めていきます。

「この問題を解決して、目の前のこの人の役に立ちたい。」そういった精神が、新たなアイデアと、困難を突破する実行力の源泉となります。そして、創造的なアウトプットは、つぎ込んだ時間ではなく、モチベーションの強さに比例します。また、実現までこぎつけるには、並外れた起業家精神、あるいは執念が必要です。このことを念頭に置いて、社内外の環境づくりを進めていく必要があるでしょう。

豊かな土壌は、次の担い手をひきつけます。「世界中の優秀な若手人材が、社会への貢献度や働きがいで仕事を選ぶようになりつつある」これは、ある英国企業幹部のコメントです。ドライに職業を選択する傾向がある米英でさえ若者は、仕事を通じた社会貢献というコンセプトに深く共感しています。

社会イノベーションの先に

社会イノベーションの先進国と言われる英国企業との対話を通じて改めて思うことがあります。実は日本企業こそ社会イノベーションを最も得意としてきたのではないかと、ということです。企業の社会的責任と言われるまでもなく、日本には「一隅を照らす」、「三方よし」、「利益とはさらに社会に貢献せよ」という声である」といった言葉が、当然のように交わされてきた歴史があります。

そこには、社会イノベーションを企業存続のための「戦略」と位置付ける欧米の考え方よりも一段深い「思想」があります。それは「企業とは本来、社会に価値を生み出す存在である」という思想です。アジアや欧米での社会起業家と議論を重ねる中で、いつも驚きをもって受け取られるこの思想自体が、日本が誇るべきひとつの社会イノベーションなのではないか、と思います。

日本企業が昔から大切にしてきたこの懐かしい文化が、空虚に聞こえる場面もあるでしょう。しかしながら、日々ビジョンの実現を追求する社会起業家と併走する中で、近い将来、こうした言葉が再び自然に語られる時が来るだろうと確信しています。

やりがいに満ちた仕事が続々と生まれる豊かな生態系を育てていくために、視察からの示唆が少しでも役立てば幸いです。

NPO法人ETIC.
リサーチ事業部マネジャー
石川 孔明

訪問先概要

なぜ今、社会イノベーションが必要なのか

Volans

Charmian Love

CEO

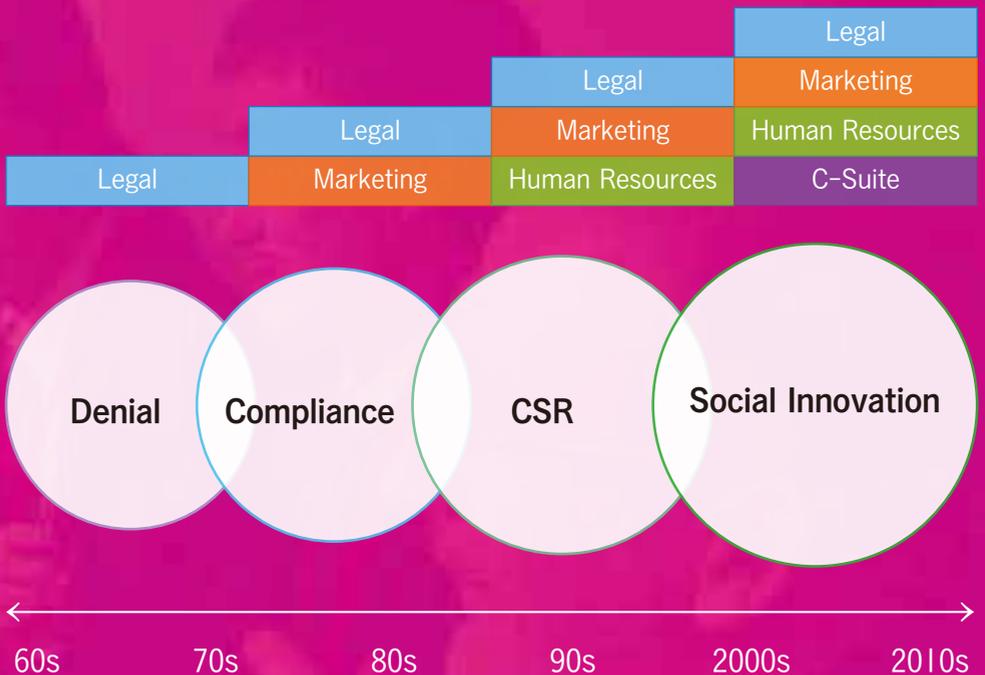
「変革を目指すビジネスにとって、2012年はターニングポイントとなる。」

これは視察冒頭における、ヴォランズのCEO、シャミアン・ラブ氏からのメッセージである。爆発的な人口増加や資源の枯渇など、社会・環境変化を考慮することの重要性はこれまでも声高に主張されてきた。とはいえまだ猶予があると思われていたそれらの課題は、経済不安や若年層の失業、不法占拠活動など、社会面における身近な驚異として欧州各地で表出しつつある。結果としてセクターを問わず、現状への危機感が高まっている。

「英国で最も先進的な企業は、社会イノベーションに取り組んでいる。」

同氏は、英国におけるビジネスと社会の関係性について述べた。1960年代、責任の否定として相互の関係が始まった。企業にとって利益を上げることが唯一最大の社会的任務であるという考えである。様々な事件を経て、それは次第に「法令遵守」へと変化した。その後NGOなどステークホルダーからの圧力などにより、規制ではなく自主的に環境・社会的負荷を軽減し、コミュニティに貢献するという「社会的責任」へと発展した。

What is Social Innovation?



Copyright © Volans

現在、先進的な企業は「社会イノベーション」と向き合っている。社会イノベーションとは、社会・環境価値を創出するプロダクトやサービス、ビジネスプロセスの革新である。伝統的な非営利組織への寄付などと異なり、本業であるビジネスの持続性に貢献するものである。つまり、創出する価値は企業本体とステークホルダー相互に共有されるものとなる。

では、なぜ企業は「社会イノベーション」創出に取り組むのか。ラブ氏はそのメリットを以下の4つに分類し整理する。

- ① 新しいプロダクト・サービスの開発
- ② 新市場への参入
- ③ 社員参画の促進
- ④ 企業ブランドの差別化

既存のCSR活動の多くはブランドの差別化にとどまっていたが、現在ではプロボノなど、社員の強みを活かした社会貢献や、社会的価値を提供しつつ途上国市場に参入していく動きが拡大している。社会課題の現場から得た示唆が研究開発につながったケースも一部確認されているという。

こういった社会イノベーションを生み出すのは、社内の「社会起業家」である。彼らは既存のビジネスの枠にとどまらない、新しい行動規範や思考様式を備えている。ラブ氏は以下の要素が特に重要であると強調した。

- ① ソリューションの販売ではなく、課題解決にフォーカスする
- ② ストーリーを語りつつもビジネスケースを構築できる
- ③ 企業文化とのすり合わせに長けている
- ④ トップを巻き込める
- ⑤ 既存のリソースを活用できる
- ⑥ 外部組織を巻き込む
- ⑦ 人格的に優れ、我慢強い

Gavin Neath

Senior Vice President

Sustainability

ユニリーバのビジネスにとって、社会イノベーションは不可分である。同社の戦略立案プロセスでは経営企画部が2030年以降の社会環境を描き、それらを下敷きとしたシナリオを構築する。この中で同社が重要視している要素のひとつが「豊かさの終焉」である。

「自社のビジネスが取り扱う社会・自然資源が供給不可能となった時、どのように企業として持続していくべきか。繰り返しこのように問いながら社会イノベーションの機会を探るのです。」

サステナビリティ担当上級副社長のギャビン・ニース氏は検討のプロセスをこう表現した。

ユニリーバはシナリオプランニングの成果である「Sustainable Living Plan」を2010年に発表し、以下に代表される目標へのコミットメントを表明した。

- 1 自社製品による環境負荷を50%削減する
- 2 農産物については、100%を持続可能な調達源に切り替える
- 3 世界10億人の人々の健康とウェルネスに貢献しつつ、売上を倍増させる

「全ての取り組みは、自社の競争優位性を高めることにつながっています」とニース氏は断言する。2030年以降のビジネス環境に対し、早期対応を進めていくことで、資源調達、新市場・事業開発、コスト削減、そして顧客満足度の全てにおいて競争力を向上することを目指している。

BOP市場の開拓においてもユニリーバは先駆者である。ニース氏は取り組みの一例を取り上げながら、同社の創業時のストーリーを紹介した。

「衛生観念が発達していないヴィクトリア朝末期の英国において、ただ石鹸を製造販売するだけでは衛生状況は改善しなかったといえます。商品に加えて正しい使い方を広めることで、清潔な環境を提供することに成功しました。これがユニリーバの始まりです。現在途上国で展開している事業も、時と場所は違えど本質は同じなのです」

石鹸は利益を生み出す商品である以上に、顧客の課題を解決する手段である。この信条を社員が共有するために、ユニリーバでは社内における商品展示やトレーニングを工夫している。最後にニース氏は、未来を予見することの重要性について述べた。「社会イノベーションを創出するには、現場からの洞察よりも先見性は何より重要です。さらに、自社の歴史を深く理解し、社員が行動規範を共有できるよう環境を整えるべきでしょう」



David Adair

Head of Community Affairs

Corporate Sustainability

2010年、プライスウォーターハウスクーパース (PwC)はロンドンオフィスをサザーク地区に移転した。テムズ川の南に位置する同地区は、オリンピックに関連して再開発が進みつつあるものの、大企業のオフィスが立ち並ぶようなエリアではない。高い失業率など、課題を抱えた地域であると認識されることもある。

同社コミュニティ・アフェアー担当のデイビット・アデア氏は移転について、「ロケーションと新しいオフィスには、地域コミュニティに対するPwCのコミットメントが込められています。」と語る。太陽光を効率良く取り入れ、ボイラーに地域からの廃油を活用するなど、新社屋は英国で最も環境に配慮したオフィスビルとなっているという。

PwCは昨年だけでも£10,300,000を地域コミュニティに提供した。しかし同社の貢献は資金提供にとどまらない。所属コンサルタントによる就労困難者への支援など、地域コミュニティの社会的包摂のために積極的な社員参画を進めている。

ユニークな取り組みとして、社会的事業のインキュベーション(創業支援)がある。同社は、ロンドンオフィスのすぐ傍に位置する伝統ある消防署を取り壊しから守り、再生させた。現在このビルは、地域社会にインパクトを生み出す社会的事業の活動拠点となっている。英国における著名な社会起業家支援組織であるSocial Enterprise UKやSchool for Social Entrepreneursをはじめ、若者の就業支援に取り組むBEYOND FOODによるレストランを併設するなど、PwCを中心に社会起業家の生態系が構築されつつある。

入居する社会的事業のメリットは、PwCからトレーニングや実務支援を受けられることである。一方でPwCにとっては、社員参画の機会や、近年ニーズが高まっている社会事業のインパクト評価についての知見などを蓄積することができる。

直ちに得られる優位性もある、とアデア氏は述べる。「世界中で共通して、若者の意識が変わりつつあると思います。それは、働きがいを感じることでできる企業で働きたいという意識です。社会へのコミットメントを明確に打ち出す企業には、優秀な人材が集まるのです。」



Brigade

社会イノベーションの
生態系を育む

Simon Boyle

Chef Founder

ブリゲイドは「社会的な」レストランである。PwCの支援を受け、前述の消防署内に位置する同レストランの店内は、PwCの社員やクライアント、そして外部からの利用者で常に混み合っている。

レストランであるブリゲイドがなぜ「社会的事業」として知られるようになったのか。ブリゲイドに限らず、英国にはサービスを受けるだけではそれとはわからない社会的事業が少なくない。それらの事業の多くは、サービスの提供手法を工夫することでコミュニティに社会的価値を提供している。ブリゲイドのケースでは、ホームレスなど課題を抱えたコミュニティの人々に、レストラン業界での就業支援プログラムを提供している点がそれにあたる。

具体的には年間500人を対象に、「Freshlife」という6週間のプログラムを提供している。このプログラムでは、飲食業に関するワークショップに加えて、このうち150名までが実際に高級レストランであるブリゲイドの多忙なキッチンで就業体験をすることができる。この150名のうち28名までがブリゲイドを通してその他のレストランなどで見習いをし、PwCのコンサルタントによるキャリアアドバイスを受ける機会が提供される。「Freshlife」を通してこれまでに約30名が就業を実現している。

「成功する社会的事業は、使命だけを追ってはいけません。卓越した商品やサービスを提供できて、初めて顧客を満足させることができるのです。」

グローバル企業において食品関連事業に従事していたバックグラウンドを持つサイモン・ボイル氏は、成功要因をこう語る。

「素晴らしいサービスを提供しているのだという意識は、参加者の尊厳や自立にとっても不可欠です。」



Paul Ellingstad

Director

Global Health

Office of Global Social Innovation

「慈善事業から社会イノベーションの創出へと社内の意識を変えていくことは、困難な挑戦でした。」

ヒューレット・パッカード（HP）において同社の社会イノベーション創出を牽引するポール・エリングスタッド氏は、大企業内部のムードを変えることの難しさを語った。

では、その変革に彼はどう取り組んだのか。エリングスタッド氏は同社の歴史について続けた。創業時よりHPは、技術を通して社会を良くするというミッションに忠実な企業であったという。その後業績不振が続いた際にその文化は一度後退し、短期的な利益追求が主流化した。しかし2009年以降、経営陣の中から「創業時の理念はどこに行ってしまったのか」という声が挙げられ、再び「革新的な課題解決企業」というアイデンティティの追求が始まった。

全世界30万人を超える社員を巻き込むにあたり、HPは「社会貢献」から「社会イノベーション」へとメッセージを一新した。これにより、関連プロジェクトへの社員の認識が変化したという。エリングスタッド氏はそのプロセスをこう説明する。

「全員がコンセプトを深く理解していたわけではありません。しかし、伝統的な慈善活動と比較して、何かポジティブで自分も参画できるものとして、社員に浸透していきました」

加えてHPは、支援・協働プロジェクトに対するインパクト評価を徹底した。本業と同様に指標を用いてプロジェクトの妥当性を検討し、成果の共有を進めていったのである。指標は大きく4つのカテゴリーに分類される。それぞれ評判、成長、社員の満足度、そして社会的インパクトである。

「社会イノベーションに社内・社外といった区別はありません」と言い切るエリングスタッド氏は、課題解決能力の高い組織との大胆な連携を進めている。国際NGOのシステム構築や、アフリカの政府系施設の医療診断プロセスの改善などをプロポノとして実施する中で、現地における評判や社員の満足度向上とともに、社会インパクトを創出している。また、詳細は共有できないというが、現場を熟知した社会的事業と連携してプロジェクトを進めていく中で、新しい技術・ビジネスシーズを発見することもあるという。

エリングスタッド氏は、土壌づくりの重要性をこう強調する。

「企業は、社内起業家が新しいソリューションを開発する環境づくりを進めるべきです。そのためには、フラットな社風、刺激にあふれたパートナー、そして上層部からの信頼と理解が不可欠です。」

Impetus Trust

Amy Stillman

Director

Communications and Development

英国初のベンチャーフィランソロピー（社会的事業体を対象に中長期にわたり経営に深く介入しながら金銭的支援を提供する組織）として知られるインペタス・トラストは、米国投資銀行出身の2名によって2002年に設立された。同社のミッションは「貧困の連鎖を断ち切る」ことである。従って支援先は、若年者の就業支援や犯罪者の再犯防止などを目的とする非営利組織となる。

インペタス・トラストは支援対象組織の能力開発に重点を置く。従って伝統的な単年度のプロジェクト助成とは支援の手法が大きく異なる。その特徴を一言で表せば「長期密着」である。4年から6年程度、専任担当者が週1日をオンサイト支援に費やすそのスタイルは、支援と言うよりは非営利組織と共に事業を創るといった印象を与える。

専任担当者のリストには、投資銀行やファンド、コンサルティングファームで長年経験を積んだプロフェッショナルが並ぶ。彼らが実地で経営陣と計画策定に取り組みながら、必要に応じて連携企業からのプロボノを活用し、個別の課題を解決していく。現在20社を超える企業が協賛しており、コーチングからデューデリジェンス、財務アドバイスなど多岐にわたるサービスを無償提供している。

同社は選考の厳しさでも知られている。これまで1,000以上のエントリーがあったというが、3段階の選考プロセスを突破し、支援対象となったのはわずか19事業である。エントリー条件だけでも、その厳しさを垣間見ることができる。年間売上£250,000以上、活動年数3年以上、そして行動力のあるCEOと協力的な理事が事業拡大に意欲を持っている、といった諸条件である。さらに理事全員の面接やデューデリジェンスといったプロセスを乗り越え支援を獲得するには、非営利組織自身の深いコミットメントが必要となる。

スティルマン氏は入り口の重要性を強調する。

「選考プロセスは長年続くパートナーシップの基礎となる信頼を築く重要な期間です。また、たとえ支援対象から外れたとしても、期間中の議論や計画策定は組織にとって有用な経験となるでしょう。」

実際にインペタス・トラストの支援は目覚ましい成果を挙げている。長年支援してきたセント・ガイルズ・トラストの例を挙げる。受刑者を対象に再犯防止や就業のためのトレーニングを提供している同団体に対し、インペタス・トラストは2004年からの5年間で助成金として£364,000、プロフェッショナルによる支援£447,000相当を提供した。ミッションおよびビジネスモデルを見直した結果、収入倍増と同時に、年間支援者数を従来比5倍となる2万人へと拡大させることに成功している。

「短期的な助成金を減らして得た時間を使い、長期的な事業計画を立てることが重要です。」とスティルマン氏は述べる。非営利組織こそ、課題解決に向けた長期的なロードマップを描く必要がある。近年インペタス・トラストはこのような手法の啓発にも力を入れつつある。ビジネスセクターに蓄積されたスキルを用いて非営利組織の能力開発を推進する動きは、今後一層拡大していくと予想される。

On Purpose

社会イノベーションを担う
”バイリンガル”人材の育成

Tom Rippin

Founder and CEO

「社会イノベーションを創出するのに必要なのは資金ではなく、人材である」

トム・リップピン氏はこの信念に基づきオン・パーパスを立ち上げ、若手プロフェッショナル層を対象とし、社会的事業内での実務経験やトレーニングの機会を提供している。

ビジネスセクターと比較すると、非営利組織を含むソーシャルセクターの給与水準は低い。従って両セクターの人材流動性は著しく低くなっている。ビジネスパーソンが意を決して非営利組織に足を踏み入れると、民間企業には二度と戻れないという現状は、日本と何ら変わらない。

しかし、給与の壁を超えて社会的な意義を仕事に求める若手は少なくない。リップピン氏は、ソーシャルセクターの実情に対する不理解が、相互の人材流動を妨げていると考えた。そこで、ヤング財団やO2など、スタートアップではなく確固とした定評のある組織において、6ヶ月間実務を経験するプログラムを開始したのである。配属先は非営利組織だけでなく多様な規模の企業を含み、多様性に富むが、社会インパクトの創出を目的に据えている点は変わらない。配属期間中の給与は民間企業と比較して半分程度であり、その費用は受け入れ事業体が負担する。また、配属する際に、既存ポジションの穴埋めではなく、新規事業など挑戦的なミッションを提示することにこだわっているという。

ソーシャルセクターでのキャリアを充実させるためには、セクター内でのコミュニケーションを理解すること、ネットワークを構築することが不可欠である。このためオン・パーパスでは毎週金曜日の半日を使ってトレーニングやネットワーキングの機会を提供している。これにより、派遣されたプログラム参加者はモチベーションを維持向上しつつ、実務に取り組むことができる。

リップピン氏は社会イノベーション創出の担い手を「ビジネスとソーシャルの2つの言語が話せるバイリンガル」と表現する。

「彼らが既存の境界を超えて、ビジネスの資源と現場のソリューションをつなぎ、新しい価値を創出する際に不可欠な存在となっていくでしょう。」

オン・パーパスは出戻り可能な体験プログラムである。この点に惹かれてハイキャリアな若者を惹きつけているのだが、実際に6ヶ月が経過した後は、8割を超える卒業生が次のキャリアとして社会的事業を選択している。



Lily Lapenna

Founder and Managing Director

リリー・ラペナ氏は、若者の金銭経済教育を実施するマイバンクの創始者である。社会起業家支援の草分けであるアショカにフェローとして認定されており、英国内でも先駆的な社会的事業として注目を集めている。

マイバンク設立以前、ラペナ氏はバングラデシュにおいてマイクロファイナンスの普及に携わっていた。その中で、経済に関する知識や実践的なスキル、そして自信が不足しているという現地の若者の課題は、先進国である英国においても同じだということに気づいたという。英国の個人負債はGDPよりはるかに巨額である。成人の90%は金銭経済に関する教育をなんら受けておらず、26%は全く貯蓄がない。特に16-25歳の若者の借金や個人破産は大きな社会問題となっていた。

そこでラペナ氏は、若者のための若者による経済教育ワークショップを皮切りに、マイクロファイナンスなど経済的自立を促すプログラムを独創的な手法で提供し始めた。英国内の15-25歳の若者900万人のうち、90%が携帯電話を保有していることから、金銭経済教育を携帯ゲームとして提供する仕組みを構築し、これまでワークショップに参加してこなかった層にもサービスを届けている。2012年1月時点で37,000人にサービスを提供しており、現在ではロンドンだけでなく英国のその他の地域、そして国外へと展開を広げている。

マイバンクのサービスは有料である。しかしながら対象とするコミュニティによっては、対価を得ることが難しい場合もある。そういったケースでは企業や財団、個人など複数の寄付財源を活用し柔軟に対応している。また、マイバンクの企業との連携は、寄付にとどまらない。企業から深いコミットメントを引き出したことが、同社の急成長に大きく貢献している。

創業当時から、丁寧に構築されたマイバンクのワークショップは高い評判を得ていた。しかし、それをどうパッケージ化し拡大展開するかという課題があった。そこでマイバンクは国際的な金融保険企業であるアリアンツの協力を得て、同社プロボノとともにオペレーション改善に取り組んだ。アリアンツは「次世代リーダーは社会イノベーションを理解していなければならない」という理念のもと、幹部候補を社会的企業の現場に送り込む。スタートアップの現場に刺激を受けるだけでなく、新しい市場を体感するなど得られるものは多いと言う。

また、国内での拡大展開についてもマイバンクは積極的な企業連携を進めている。パートナーであるING Directでは、選抜された幹部候補がマイバンクのワークショップを企画から運営、フィードバックまでを実施する仕組みを構築した。INGの担当者は「INGとマイバンクは、コミュニティ貢献・革新性という文化でつながっている。このことが支援の決め手だった。」と述べている。

英国外では現地組織の支援に徹している。マイバンクブランドでサービスを展開するのではなく、セーブ・ザ・チルドレンなど大手NGOと協働しつつ、現地組織に対してコンサルティングを提供している。このことにより、自律的な組織が各国に生まれることを目指しているという。マイバンクはミッションを核に資源を集め、課題解決のエコシステムを築くことに優れている。価値を共有する外部組織と関係を構築し、自社は核となるサービスに集中することで、より大きなインパクトを創出することができる。成果を追求する社会的事業にとって、社内外の境界は曖昧である。

視察を振り返って

視察を通して、2つのテーマが浮かび上がってきた。一つ目は今後中長期にわたって、社会イノベーション領域における企業の役割が一層増大していく、という予見。二つ目は、いかに企業内の社会起業家が活躍する環境を整備するか、という問いである。

なぜ、企業の役割が今後拡大していくと言えるのか。そして、この動きを加速していく上で必要な要素とは何か。視察中に展開された議論の全てを網羅しているわけではないが、主な示唆を以下にまとめる。

1 社会イノベーション創出への取り組みは、本業の価値を高める

本業と切り離された社会貢献と比べて以下の価値創出が期待される。

- ① 新製品・サービスの開発、
- ② 新市場開拓、
- ③ 社員エンゲージメントの促進。

2 企業は自社の強みを徹底的に活用することで、独自の社会的価値を創出できる

得意分野であるというだけでなく、社会イノベーション関連の取り組みと自社のコアビジネスを連携させることで、取り組みが社内で認知されやすくなることも期待される。

3 社会イノベーションを創出するには、経営陣のコミットメントが不可欠である

単にプロジェクトに賛同するだけでなく、率先して推進しなければならない。

4 異業種／セクターをつなぐ中間支援組織の役割がより重要性を増す

依然として行政・企業・市民セクターは異なる言語を話している。中間支援組が持つ翻訳機能を活かしてネットワーキングやファシリテートを進め、壁を打ち破る必要がある。

社内の「社会起業家」は、社会イノベーション創出の旗振り役である。では、企業内において社会起業家を発掘し、その活躍を促すには、どのような仕掛けが必要だろうか。様々な組織の試行錯誤から見てきた示唆は、以下の3点である。

1 先進的な社会起業家との協働は、企業にとって貴重な学習機会となる

ただし果実を得るには、知見を惜しみなく共有するなど、深いコミュニケーションをとる必要がある。マイバンクの事例に見られるように、社会的事業は企業のイノベーション・パートナーと成り得る。また、事業内容だけでなく、カルチャーや理念のマッチングが重要だとの指摘もあった。

2 企業内外にネットワークを構築する

まず内部のネットワーク、特に経営幹部のコミットメントを取り付けることが重要である。これに加えて、社会起業家など触媒となる組織を巻き込むことで、企業周辺部に革新的なエコシステムを創出すべきである。

3 社会イノベーションを生み出す物理的なスペースの確保が望ましい

イノベーションの苗床となる物理的なスペースを配置し交流を促すことで、創出を促進することができる。

参加者所感

岡田 誠

株式会社富士通研究所

R&D戦略本部

シニアマネージャー

企業の競争力の強化という意味において、英国企業が社会起業家との連携、組織に所属する個人へのEmpowermentの両方を非常にうまく用いていることを実感した。ソーシャルインパクトの評価に関しても、単純に機械的な指標をつくるということだけではなく、どのように説得性を生み出すかということ、あたかもベンチャーキャピタルのように考慮しているという点が印象的だった。またAtkinsが「組織の枠を超えた連携」ということに言及していたが、これは企業間というだけではなく、セクターを越えたものであり、今後より複雑化する社会問題に対して、企業が単体で取り組むのではなく、異なるセクターと協働し、そのエコシステムを形成することが重要だということを感じた。

金城 一貴

ロート製薬株式会社

経営企画部 事業戦略グループ

日本企業の中でソーシャルイノベーションへの関心が高まりつつある中で、英国では既にそれを目指したエコシステムを創出していることなど、先進的な事例を学ぶことができた。中でも、BOP層をターゲットにしたビジネスの構築で有名な、ユニリーバ責任者とのセッションの中で、彼らのビジネスモデルが出来上がるまでの過程やその背景を知ることができ、大変参考になった。また、彼らの取り組みは「50年先の将来何が起こりそうか?」という先見性に基づいて組み立てられたものであり、「現地のニーズから発想する」という定石とは違う発想で生み出されたと知り驚いた。

岸 昌史

三井物産株式会社

メディア事業部TVショッピング事業室

プログラム全体の構成として、グローバル企業、社会起業家、中間支援組織等、面談企業の組み合わせが非常にバランス良く、多面的な角度から英国の社会イノベーションについて学ぶことができた。中でも、Unilever、PwC、HP、Atkins等のグローバル企業が、寄付型の社会貢献としてだけでなく、新規事業開発、マーケティング、人材育成、社員エンゲージメントの向上等の機会として、企業の中長期戦略の中核的位置づけとして、社会イノベーションに取り組んでいるという点が大変参考になった。

ジェームズ・ゴム

欧州三菱商事会社

CSR担当

HPがどのように社会イノベーションを企業の基幹業務に取り込んでいるのか、そのケーススタディーが特に役に立った。この事例を通して、企業が現在取り組んでいるCSR活動をどのように社会イノベーションへと展開することができるのか、という点に関して学ぶことができ、大変参考になった。

嶋田 実名子

花王株式会社

サステナビリティ推進部長

(兼) 社会貢献部長

企業の戦略的CSRとして、社会と企業双方の価値向上を図ることが重要であると考えられているが、社会イノベーションを自社のリソースを最大限使って行うと定義すれば、非常にわかりやすいし、社内の理解も進むということを実感した。また、企業が積極的に社会的課題にアクセスして、それをむしろ企業の強みに活かしている例が参考となった。

戸村 朝子

ソニー株式会社

CSR部

シニアCSRマネジャー

アイデアが豊富で、かつグローバル展開の意識も高い各ソーシャル・エンタープライズの先進事例はもとより、面している課題も同時に浮き彫りになり、同じ分野の当事者として参考になるところが多かった。また双方に利をもたらすソーシャル・エンタープライズと企業間の人的リソース交換の柔軟性は学ぶところが大きかった。加えてクランフィールド大学、デイビッド・グレイソン教授からのソーシャルアントレプレナーシップの現状と課題を踏まえた概要は、ご自身のソーシャル・エンタープライズ経営の経験からの示唆も含めた形で説明されており、現在この領域が置かれている立ち位置と課題を客観的に考える参考となった。また、日本企業からのその他参加者の問題意識も高く、各回のディスカッションも参考になった。

三木 貴穂

株式会社ベネッセホールディングス

経営推進部

担当部長

AtkinsのFutures Teamの取り組みについて、ソーシャルビジネスを社内の活動として取り組むことに関して、経営戦略上の重要性としての認識の仕方、その際の問題点、そのクリアの方法がユニークで参考になった。また英国企業が社会問題の解決に関わる動機がよくわからなかったのだが、ビジネスモデル上も、人財のリテンションという意味でも、今取り組まなければ社会から取り残されてしまうかもしれない、という強い危機感を持って取り組んでいることがわかった。日本からの参加者とのディスカッションも含め、当社の活動にも多くのヒントをもらった。

Social Innovation
in Business

Japan-UK

Learning Journey 2012

ブリティッシュ・カウンシル

www.britishcouncil.or.jp

ブリティッシュ・カウンシルは、1934年に設立された英国の公的な国際文化交流機関です。世界100カ国以上で英国と諸外国の文化交流活動を推進しています。日本では55年以上の歴史を誇り、教育と文化を通じて、英国と日本を結ぶ架け橋になることを目指しています。

NPO法人ETIC.

www.etic.or.jp

NPO法人ETIC.は、将来を担う起業家型リーダーの輩出による社会イノベーションの創出を目指す非営利組織です。年間250名の社会起業家/ベンチャー企業へのインターン・コーディネートに加えて、社会起業家の創業支援「社会起業塾」、そして30を超える地域で若者のチャレンジを支援する「チャレンジコミュニティ事業」など、大学・行政・企業などの様々な組織と連携し、挑戦する若者を応援するプロジェクトを進めています。2011年からは震災復興支援にも注力し、地域における仕事づくりやコミュニティ再生支援に取り組んでいます。

Volans

www.volans.com

Volansは、将来に焦点を当てたシンクタンク・コンサルティングファームです。社会的事業、企業内社会起業家などのプレイヤーと、社会イノベーション、サステナビリティといったテーマをつなぐハブ的な役割を果たしています。革新的なソリューションを世界に拡大展開することを目的としてグローバルに活動し、企業の社会イノベーション創出支援を実施しています。

社会イノベーションを創出する
ビジネスリーダーのための英国スタディツアー
報告書

Social Innovation in Business
Japan-UK Learning Journey 2012

2012年6月1日発行
本書の無断複写・複製・転載を禁じます
© 2012 British Council in Japan, ETIC.

監修 Volans [www.volans.com]

デザイン 樋口貞幸

発行 ブリティッシュ・カウンシル [www.britishcouncil.or.jp]
NPO法人ETIC. [www.etic.or.jp]

Netw