

2016 年度 学士論文

ソーシャル・イノベーションの創出  
～トリプル・ボトムラインの達成を目指して～

2017 年 1 月 27 日

早稲田大学商学部 4 年

1F130965-6 山本美穂

## はしがき

この卒業論文を提出することで、長いようであつという間だった学生生活がとうとう終わりを告げるのだと思うと、達成感とどこか寂しい気持ちが渦巻いている。

思い返してみると2年前、私が谷本ゼミに入ろうと決意したのは、学生生活でこれだけは頑張ったと胸を張って言える何かを作りたいと思ったからである。程なくして、3年生になりゼミが本格的に始まってからは、ゼミ優先どころかゼミ一色の毎日だった。毎週火曜日の報告に向けて、グループで集まって、ああでもない、こうでもないという意見をぶつけ合った。Googleドライブ上でお互いが起きていることを励みに、朝方まで作業する日もあった。プロジェクト研究やステイクホルダーミーティングでは、4期生みんなまでひとつのものを作っていくという作業に春学期の少人数グループワークにはない苦労を感じることもあったが、今思えば同じ目標に向かってみんなで一生懸命作業した日々が懐かしく、良き思い出にもなっている。4年生になり、卒業論文に取りかかるようになると、3年生の時とは打って変わって孤独だった。自分への甘さを痛感する毎日、そんな自分と向き合いながら、今日までこの卒業論文と格闘してきた。

そして、谷本先生から与えられたもう1つの試練…それはゼミ幹事長という役職。ゼミ幹事長に指名された日、私に本当に務まるのだろうかという不安が大きかったことを今でも昨日のこのように覚えている。そこから、私なりにその重責に耐えながら、頑張ってきたつもりである。上手くいかないことの方が多かった2年間だったと思う。その中で周りの人たちに助けてもらいながら、何とかその務めを今果たそうとしている。

ゼミ活動を通じて、貴重な経験をたくさん積むことができた。谷本ゼミで学んだこの2年間は私の学生生活、ひいては私の人生においてかけがえのない2年間になったと思う。そして、素敵な仲間と恩師に出会えたことが私の学生生活の誇りである。

最後に、本論文を書き上げるにあたり、また大学生活を送るにあたり、本当に多くの方々にお世話になった。中越パルプ工業株式会社の西村様、片岡様、ヤマト運輸株式会社の秋山様にはご多忙の中、インタビュー調査にご協力いただいたこと、心より感謝申し上げます。また、長きにわたって私たちのために、時に優しく、時に厳しくご指導くださった谷本先生、こんな私といつも一緒にいてくれた4期生の皆、その他これまで温かい目で見守りご支援下さった、この場書ききれない多くの皆様に心からの感謝の気持ちを表し、本論文のはしがきとしたい。本当にありがとうございました。

2017年1月27日

山本美穂

## 目次

第1章 CSR マネジメントと問題意識.....	1
第1節 テーマ選定理由と問題提起.....	1
第2節 本論文の構成.....	1
第2章 戦略的 CSR マネジメント.....	3
第1節 CSR の本質.....	3
(1) CSR とは.....	3
(2) 日本の CSR の潮流.....	3
第2節 CSR の位置づけの変化.....	4
(1) CSR への理解と企業評価.....	4
(2) 日本企業の CSR の関心領域の変化.....	5
(3) 戦略論の変遷.....	6
第3節 戦略的 CSR マネジメント.....	6
第3章 社会的課題とイノベーション.....	8
第1節 イノベーション.....	8
(1) イノベーションとは.....	8
(2) イノベーションの重要性.....	9
(3) イノベーションのプロセス.....	9
(4) イノベーションの類型.....	10
(5) イノベーションの特性におけるジレンマ.....	10
第2節 オープン・イノベーション.....	11
(1) クローズド・イノベーションとオープン・イノベーション.....	11
(2) イノベーションのパラダイム・シフト.....	12
(3) オープン・イノベーションの類型.....	12
第3節 ソーシャル・イノベーション.....	13
(1) 企業が社会的課題に取り組むということ.....	13
(2) ソーシャル・イノベーションとは.....	14
(3) イノベーションの特性の比較.....	14
1) ビジネス・イノベーションとソーシャル・イノベーション.....	14
2) オープン・イノベーションとソーシャル・イノベーション.....	15
第4章 事例分析.....	16
第1節 分析視点とフレームワーク.....	16
(1) 事例分析の目的.....	16
(2) ソーシャル・イノベーションのプロセス.....	16

1) ソーシャル・イノベーションの創出.....	17
(3) 分析視点 .....	18
第2節 中越パルプ工業株式会社 .....	19
(1) 選定理由と事例分析の狙い .....	19
(2) 企業概要 .....	19
(3) 竹紙事業の概要 .....	19
(4) 事例分析 .....	20
(5) 考察 .....	23
第3節 ヤマトホールディングス株式会社.....	25
(1) 選定理由と事例分析の狙い .....	25
(2) 企業概要 .....	26
(3) プロジェクト G の概要.....	26
1) 買い物サポート「まごころ宅急便」の概要 .....	27
(4) 事例分析 .....	28
(5) 考察 .....	31
第4節 総括 .....	34
第5章 結論：トリプル・ボトムラインの達成を目指して .....	37
第1節 日本企業がソーシャル・イノベーションを創出していくために.....	37
第2節 本論文の課題.....	38
文献一覧 .....	39
URL 一覧 .....	40

## 第1章 CSR マネジメントと問題意識

### 第1節 テーマ選定理由と問題提起

CSR 元年と呼ばれる 2003 年から 10 年以上が経過し、日本企業においても CSR という概念が着実に定着してきたように思う。例えば、東洋経済新報社「CSR 企業総覧 2017 年版」によると、70.9%の企業が CSR 担当部署を設け、86.3%の企業が紙または Web にて CSR 活動の報告を行っている<sup>1</sup>。最初は CSR のブームが広がる一方で、何が最適な方策なのかが見えない中、多くの日本企業は先進企業のベストプラクティスを取り入れ、横並び的に対応してきたかもしれない。しかし、この流れを受けて、企業は少しずつ自らの果たすべき役割や責任について考えるようになってきている。日本企業の変化については第2章で詳しく述べるが、守りの CSR と言われることの多いコンプライアンス順守等に加えて、企業の資源や技術を利用してどう社会に貢献するかというプラスの発想が始まった。このように日本企業においても、戦略的 CSR への関心が高まりつつあるのである。しかし、日本において CSR を競争優位性の軸として推進している企業はまだそう多くないと考えられる。昨年、ゼミ活動において企業とダイアログを行った際も、事業活動を通じて CSR に取り組むことには想像以上に大きな壁があることを実感した。それ以来、CSR が競争力や企業価値と結び付けて考えられるようになってきている現在において、日本企業の CSR マネジメントはどうあるべきなのかという問題意識を持つようになった。

以上より、本論文では戦略的 CSR マネジメントのあり方とその具体的手法について考えていきたい。そこで、本論文を書き進めるにあたって、以下の問いを立てる。

「日本企業はどのように戦略的に CSR に取り組んでいけば良いのだろうか。」

以上を本論文の問題提起とし、本論文はこの問いに答える形で展開するものとする。また論文内では、戦略的 CSR の手段として、ソーシャル・イノベーションに着目し、日本企業がソーシャル・イノベーションを創出するにはどのようなことが求められるのかについて探る。

最後に、本論文において、キーワードとなる戦略的 CSR の定義について確認しておこう。戦略的 CSR とは、「社会的課題へのイノベティブな取り組みをコアのビジネス戦略に組み込むことで、先行企業の優位性を得て、長期的な価値を高めること<sup>2</sup>」であると理解する。

### 第2節 本論文の構成

本論文は5つの章によって構成されている。章ごとにその内容を概観していく。

本論文の問題意識を展望する第1章に続き、第2章では CSR がどのような流れを受けて現在の理解になってきたかについて論じていく。さらに後半では、戦略的 CSR に取り組む際のポイントとして、「サステナビリティを経営プロセスに組み込み、経営基盤を強くしていくこと」と「社会の持続可能な発展を妨げる社会的・環境的問題の解決に、ビジネスとして取り組むこと」を挙げ、SDGs の採択と併せて、ソーシャル・イノベーションの必要性について理解する。

第3章では、まずソーシャル・イノベーションについて考えていく土台となるビジネス・イノベーションやその中でも社内の知識を外部に放出する点でソーシャル・イノベーションと類似しているオープン・イノベーションについて整理する。その後、ソーシャル・イノベーションを前出のイノベーションと比較しながらその定義や特性について見ていく。

第4章では、戦略的CSRの手段として有効なソーシャル・イノベーションを企業はどのように創出していけばよいのだろうかという点を明らかにするために、事例分析を行う。それにあたって、まず事例分析のためのフレームワークとリサーチクエスチョンを示す。リサーチクエスチョンは以下の通りである。

**RQ1**：ソーシャル・イノベーションの創出に影響を及ぼす組織の特徴は何か。

**RQ2**：イノベーション創出に成功した企業は社会的課題に関わる様々な知識をどのように入手し、内部化しているのか。また、どのように外部のステイクホルダーと協働しているのか。

**RQ3**：ソーシャル・イノベーションの創出における制約は何か。また、それをどのように乗り越えているのか。

そして、これらの分析視点を用いて中越パルプ工業株式会社の「竹紙」の事例とヤマトホールディングス株式会社のプロジェクトGの「まごころ宅急便」の事例について、インタビュー調査をもとに考察する。また、ソーシャル・イノベーションの創出要件に加えて、ソーシャル・イノベーションの創出が企業価値にどう影響しているのかについても考える。

最後に、第5章では、問題提起に答える形でこれまでの議論を整理する。そして、戦略的CSRの手段として着目したソーシャル・イノベーションについて、その創出のために日本企業に求められることについてまとめ、結論とする。

---

<sup>1</sup> 東洋経済新報社「CSR企業総覧2017年版 東洋経済『第12回CSR調査』業種別集計」。

<sup>2</sup> 戦略的CSRの定義は、ザデック（2006）の定義を用いて説明している谷本（2013）p.38の理解に倣う。

## 第2章 戦略的 CSR マネジメント

### 第1節 CSRの本質

#### (1) CSRとは

まず、CSRとは何かについて定義を確認する。谷本（2011）ではCSRを「企業活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権への配慮を組み込み、ステイクホルダーに対してアカウンタビリティを果たしていくこと」<sup>1</sup>と定義している。ここで認識しておくべきこととして、CSRは本来の事業とは一線を画した付随行為と認識されがちであるが、CSRとは事業活動全般と不可分のものであり、そのプロセスに組み込まれたものであるという点である。

また、谷本（2013）では、CSRは「経営活動のあり方」、「社会的事業」、「社会貢献活動」の3つの次元に区分され、以下のように説明されている<sup>2</sup>。

#### ① 経営活動のあり方

企業経営そのものを問うことである。コンプライアンス対応にとどまらず、経営上の課題として取り組むには、戦略が求められる。具体的には、製品の品質や安全性、環境対策、採用や昇進上の公平性、あるいは途上国における労働環境、人権への配慮、情報開示など、多様な活動が含まれる。

#### ② 社会的事業

社会的な商品・サービスの提供や、事業の開発を行うこと。社会的な課題の解決をビジネスとして取り組み、新しい可能性を示すこと（グリーン/ソーシャル・イノベーション）。例えば、環境配慮型の商品・サービスの開発、エコツアーの開発、フェアトレードを組み入れていくこと、地域再開発に関わる事業の推進などが挙げられる。

#### ③ 社会貢献活動

経営資源を活用したコミュニティへの支援活動、いわゆるフィランソロピー活動である。本来は本業を離れ、自社のもつ経験や技術力を生かし、コミュニティが抱える様々な課題に対し、経営資源を活用して支援することである。それは、金銭的寄付のみならず、製品や施設、人材、技術、サービスなど非金銭的な寄付を通じた社会貢献の方法もある。

#### (2) 日本のCSRの潮流

日本においても、2003年のCSR元年以降、CSRの概念が徐々に定着してきていると考えられるが、そもそも日本においてCSRはどのように普及していったのだろうか。ここで、谷本（2011）と谷本（2013）を参考に、日本におけるCSRの潮流を整理しておく。

日本でCSRが初めて話題になったのは、1970年代である。1970年代は、4大公害病の裁判が社会的に注目されたり、企業不祥事が表面化したことで、企業の責任が追及されていた時代だった。その時期にアメリカから社会的責任論が輸入されたことにより、CSRは一大ブームとなったが、それはアメリカの議論の紹介にとどまっていたことや市民社会組織の動きが弱かったこともあり、第2次石油ショック以降の景気後退とともに、ブームは去り、日本社会には根付かなかった。

その後1990年代に入って、気候変動を始めとする地球環境問題の深刻化に加え、経済格差の拡大などグローバル化の負の側面が顕在化するにつれて、企業の役割が問い直さ

れるようになった。また、企業の環境や社会に与えるネガティブインパクトを指摘し、地球社会の持続可能な発展に向けた責任ある行動を求める市民や NGO、投資家などの動きも盛んになり始めた。このようなグローバルな流れを受け、日本企業でも 2000 年代に入って以降、対応を迫られるようになった。谷本（2013）ではその要因を以下のように分析している<sup>3</sup>。

#### ① 国外的要因

- ・ 持続可能な発展を求めるグローバルな動き、そこで求められる企業の新しい役割・責任
- ・ グローバルに活動する NGO による企業への批判や評価、あるいは協働
- ・ グローバルな経営者団体、NGO、国際機関などによる CSR に関する行動規範や倫理基準の設置
- ・ 海外の SRI 評価機関からの質問表・評価
- ・ サプライチェーンに関わる CSR 調達の広がり
- ・ EC における持続可能な発展、CSR に関する活発な議論と政策的動き

#### ② 国内的要因

- ・ バブル経済崩壊後 90 年代から、企業と株主、投資家、銀行との関係変化（株主構造変化、外国人/海外機関投資家の持ち株比率の増大など）
- ・ 市民社会の変化（ボランティア、NPO の台頭）、消費者・地域社会との新たな関係
- ・ 日本企業のグローバル化の進展（直接投資による進出、売上高の海外市場依存度の増加、海外市場における資金調達依存度の増加など）

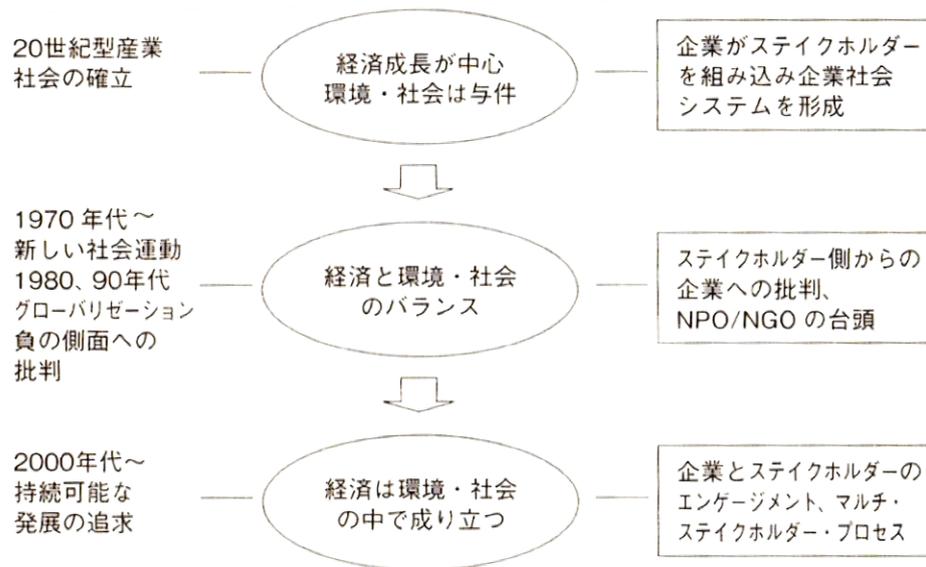
以上の要因により、日本企業は横並び的に CSR に対応していった。そして、CSR 元年の 2003 年以降、日本企業では CSR の担当部署の設置や CSR 報告書の発行などが相次ぎ、CSR の量的拡大の時期を迎えた。しかし、近年はブームを越えて、企業は CSR の制度化だけではなく、CSR の本質的理解に基づき、どのようにステイクホルダーの期待に応え、持続可能な発展に貢献できるかということを考え、本業を通して社会的課題に取り組んでいる企業も出てきている。

## 第 2 節 CSR の位置づけの変化

### (1) CSR への理解と企業評価

谷本（2011）によると、CSR への理解も時代とともに変化してきていることがわかる。従来は経済に主軸を置き、環境・社会に関わる問題は企業の経営課題の中心にはなかったが、70 年代から 80 年代において CSR は「経済性と社会性のバランス」という言葉で表現されるようになった。しかし、経済性がある上で社会性があり、それらのバランスをとるという考え方は必ずしも正しくはない。なぜなら、経済的に余裕がない時は、社会性を考慮しなくても良いということになってしまうからである。そして、90 年代に入りグローバル化の負の側面が顕在化するようになり、ようやく経済活動は地球環境・地域社会の中でのみ成り立つという共通認識が広がり、事業活動のベースに環境や社会への配慮を組み込まなければならないという考え方が定着していったのである。

図表 2-1 パラダイムの転換



出所：谷本（2013） p.4

また、似たような概念として経済、環境、社会のトリプル・ボトムラインという考え方があある。これは財務情報に加えて、環境面、社会面でのパフォーマンスも同時に評価すべきであるとする企業評価の新たなあり方として、非財務情報開示の進展の基本となった考え方である。現在では、SRI市場を始めとした社会から期待される新しい評価軸として、財務面に加えて、社会や環境、ガバナンスから企業価値を計ることが重視されるようになってきているので、企業はトリプル・ボトムラインを考慮した経営の実現が一層求められていると言えるだろう。

## (2) 日本企業のCSRの関心領域の変化

CSRの理解の変化は、日本企業のCSRの取り組みにも影響している。関（2012）では、日本企業のCSRの進化の過程を、企業自身の関心領域の変化と捉え、以下のように示している<sup>4</sup>。

### ① コンプライアンス型CSR

法令順守こそが企業の社会的責任と考え、CSRの中心に据える。企業不祥事への対応の中で、コンプライアンスは長い間企業の社会的責任の中心的課題であった。現在もコンプライアンスがCSRの基本であることは変わらないが、コンプライアンス対応さえしっかりできていればCSRができているという理解では不十分である。

### ② 環境マネジメント型CSR

環境問題への取り組みに重きを置く。特に1996年に環境マネジメントの国際規格ISO14001が発行されて以来、続々と認証を取得した。しかし、時として認証取得が自己目的化したり、意識が社内の省エネ活動に過度に集中しすぎるといった問題点も見られた。

### ③ 本業インパクト型CSR

本業が与える社会や環境へのインパクトに関心を向ける考え方である。NGO 等のステイクホルダーからの監視が強まり、ネガティブインパクトの是正や未然防止に対応するようになった。しかし、あくまでこうしたステイクホルダーの声に受動的に対応することに主眼が置かれがちであった。

#### ④ 戦略型 CSR<sup>5</sup>

社会的価値を創造することを通じて自社の成長の機会とする、より能動的・戦略的な考え方である。持続可能な発展をひとつの競争軸と考え、自社との関連が強い社会的課題を選択し、そこへ資源を集中してその課題解決に取り組むことによって、自社と社会との Win-Win の関係を作り出そうとする。この中には、ビジネスを通じて社会的課題を解決するソーシャル・ビジネスも含まれる。

以上の4つのパターンは、進化の過程で新たなアプローチが積み重なってきたものであり、全てが CSR であると言える。しかし、近年はその中でも戦略型 CSR への関心が日本企業の間で高まりつつある。

### (3) 戦略論の変遷

今まで見てきたように現在 CSR は経営プロセスに組み込みながらいかに競争力や企業価値につなげていくかという次元に突入している。このような CSR の議論に呼応して、競争戦略の学問領域においても、大きな変化が見られる。例えば、競争戦略論で有名なマイケル・ポーターの理論である。以下は、谷本（2013）をもとにまとめる。1990年代初めまでは、マイケル・ポーターに「社会性」、「社会的責任」の視点はなかったが、90年代半ばから環境、インナーシティといった社会的な問題についても、競争戦略の概念からそこに新しい可能性を見出し、取り組む必要性を説いている。また、2002年のクラマーとの共著論文では、企業のフィランソロピー活動を単なるチャリティーではなく、戦略的な視点から見直している。フィランソロピー活動は、単に地域社会から支持を得るためのものではない。企業の経済的価値と社会的価値を結合させ、そのトータルな価値の最大化を目指していくことが不可欠である、と主張したのである。さらに2006年には、競争戦略と社会との関係から議論し、CSR を重要な戦略としてビジネス・プロセスに組み込むことで、企業と社会双方に価値を生み出していくことをより強調している。そうした価値を生むことが、企業の競争力に結びつくと言った。バリューチェーンが社会に及ぼす影響と同時に、社会が競争に及ぼす影響の両面から、企業と社会の相互関係性を分析している。その議論を発展させ、2011年には共通価値の創造（Creative Shared Value : CSV）こそが求められているのであると主張した。

以上から、CSR に関する様々な活動をビジネスのバリューチェーンに位置付けていくことで、市場における競争優位につながるということ、つまり戦略的 CSR の必要性が戦略論の中まで落とし込まれてきていることがわかる。

### 第3節 戦略的 CSR マネジメント

前節でも述べたように、市場や企業内において CSR の位置づけが変化してきており、戦略的に CSR に取り組むことが求められている一方で、それを実行するのは容易なこと

ではない。では、企業はどのように CSR に取り組み、企業価値を高めていけばよいのだろうか。

谷本（2013）によると、サステナビリティという概念を企業経営に組み込み、社会的に責任ある企業を構築していく場合、2つのポイントがある<sup>6</sup>。1点目は、「サステナビリティを経営プロセスに組み込み、経営基盤を強くしていくこと」である。ステイクホルダーからの信頼を得ることで、市場社会での評価を高めることにつながる。2点目は、「社会の持続可能な発展を妨げる社会的・環境的問題の解決に、ビジネスとして取り組むこと」である。新しい製品・サービス、ビジネスモデルを開発し、広い意味でグリーン・エコノミーの市場をつくっていくことを意味する。持続可能な発展に寄与する製品や仕組みをつくり出すことで、社会的・環境的及び経済的目的のトリプル・ボトムラインを達成することを目指すものである。

上記の2点は社会的に責任ある企業になるために、企業が同時並行的に取り組んでいくべきものである。しかし、学生の立場で企業の経営戦略の実態について詳細に把握することには限界があることから、本論文では、後者の「社会の持続可能な発展を妨げる社会的・環境的問題の解決に、ビジネスとして取り組むこと」、つまり企業がソーシャル・イノベーションを創出し広く市場に普及させることによって、社会的課題に取り組むことに主眼を置いて研究を進めることにする。

また、近年イノベーションの重要性がますます高まっていることもソーシャル・イノベーションに焦点を当てた理由の1つである。昨年9月に2030年までに全世界が取り組むべき17のゴールと169のターゲットを掲げた持続可能な開発目標（SDGs）が記された「我々の世界を変革する：持続可能な開発2030アジェンダ」が採択された。その第67条（民間企業活動）は次のように定めている。

「民間企業の活動・投資・イノベーションは、生産性および包摂的な経済成長と雇用創出を生み出していく上での重要な推進力である。我々は、小企業から共同組合、多国籍企業までを包含する民間セクターの多様性を認識している。我々は、こうしたすべての民間セクターに対し、持続可能な開発における課題解決のための創造性とイノベーションを発揮することを求める。」<sup>7</sup>

以上からもわかるように、各企業はこれをイノベーションの契機として、SDGsに積極的に対応していかなければならないと考えられる。

---

<sup>1</sup> 谷本（2011）p.59。

<sup>2</sup> 谷本（2013）p.25-27。

<sup>3</sup> 谷本（2013）p.15-17。

<sup>4</sup> 関（2012）p.12-14。

<sup>5</sup> ここでは、戦略的CSRと同義と捉えている。

<sup>6</sup> 谷本（2013）p.8-9。

<sup>7</sup> GRI, 国連グローバル・コンパクト, WBCSD（グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン, IGES 訳）（2016）「SDG Compass：SDGsの企業行動指針—SDGsを企業はどう活用するか—」p.9。

### 第3章 社会的課題とイノベーション

#### 第1節 イノベーション

本節は、ソーシャル・イノベーションについて考えていく上で土台となるビジネス・イノベーションの理論を整理することを目的とする。

##### (1) イノベーションとは

イノベーションは数多くの研究者によって多面的な研究がなされている。ここでは、いくつかのイノベーションの定義を紹介することで、イノベーションの概念を明確にしていきたい。そこで、岸川（2004）をベースにシュンペーター、ドラッカー、ロジャーズのイノベーションの概念をまとめる。

イノベーションを最初に理論化したのは、オーストリアの経済学者シュンペーター（Schumpeter, J.A.）であり、イノベーション理論を基にして近代経済学における景気循環を説明した。シュンペーター（1926）は、「生産とは利用できる種々の物や力の結合（combination）を意味し、生産物や生産方法や生産手段などの生産諸要素が非連続的に新結合（new combination）することがイノベーションである。このイノベーションは内部から自発的に発生する経済の非連続的發展および創造的破壊（creative destruction）につながるものである<sup>1</sup>」と述べた。そして、こうした新結合すなわちイノベーションを以下の5つのタイプに分けている<sup>2</sup>。

- ① まだ消費者に知られていない新しい商品や商品の新しい品質の開発
- ② 未知の生産方法の開発
- ③ 従来参加していなかった市場の開拓
- ④ 原料ないし半製品の新しい供給源の獲得
- ⑤ 新しい組織の実現

以上より、シュンペーターはイノベーションを狭義の技術革新にとどまらず、広がりを持った現象ととらえていることがわかる。

経営学者のドラッカー（Drucker, P.F.）は、シュンペーターのイノベーション概念をもとに、企業活動にイノベーションの概念を取り込んだ。ドラッカー（1954）は、「事業の目的は事業の中ではなく社会の中にあり、最大利潤の追求に代わる顧客の創造こそ事業の目的になりうる。そして、顧客を創造するために行う企業者の機能がマーケティングとイノベーションである。すなわち、事業とはマーケティングとイノベーションを行うことによって顧客を創造する活動である<sup>3</sup>」と指摘した。ドラッカーはイノベーションを企業の成長要因と位置付けている。

社会学者のロジャーズ（Rogers, E.M.）（1982）は、「イノベーションとは個人もしくは他の採用単位によって新しいものと知覚されたアイデア、行動様式・物である<sup>4</sup>」と指摘した。ロジャーズはイノベーションを享受する立場から定義しており、ロジャーズはイノベーションが社会にどれだけ浸透するかという普及局面をイノベーションの一部と捉えている。また、ロジャーズはイノベーション普及の最終的な到達点は社会変動にあると考えた。

以上よりイノベーションは狭義の技術革新にとどまらず、新しい製品やサービスの創出、既存の製品やサービスを生産するための新しい生産技術や、それらをユーザーに届

け、保守や修理、サポートを提供する新しい技術や仕組み、さらにはそれらを実現するための組織・企業間システム、ビジネスのシステム、制度の革新などを含めて広く捉えられていることがわかる。また、イノベーションは、ただ単に企業の中の現象と捉えることはできず、様々な分野・ステイクホルダーに影響するものであり、イノベーションは社会変動や文化変動を引き起こす契機となりうるものであることもわかる。

そこで本論文では、以上の概念を踏まえた上で、イノベーション（発明）と区別し、市場取引を通じて社会に経済的価値をもたらすものをイノベーションと捉えている一橋大学イノベーション研究センター（2001）に倣い、イノベーションを「経済成果をもたらす革新<sup>5</sup>」と定義し、議論を進めていく。

## （2）イノベーションの重要性

次にイノベーションが社会にどのような影響を与えるのか、イノベーションにはどのような意義があるのかについて考えたい。そこで、一橋大学イノベーション研究センター（2001）がその影響力について、以下の4点にまとめているので、ここで紹介する<sup>6</sup>。

### ① 経済成長、発展の牽引役

経済の成長、発展にとってイノベーションは中心的な役割を果たす。持続的な経済成長は、製品、産業の構成が持続的に変化を続けてこそ可能になる。個々の製品、産業は遅かれ早かれ成熟化の途をたどる。この限界を乗り越えるのが絶え間なく登場する新製品、新産業なのである。

### ② 企業の浮沈

イノベーションは企業の浮沈を左右する。既存の経済・産業システムの創造的破壊を担うのは企業であり、また破壊されるのも企業である。企業の経営者にとって、イノベーションをどう生み続けるかが最大の戦略課題とも言うことができる。

### ③ 生活の一変

イノベーションは我々の生活を根底から変える力を持っている。しかし、それは決してプラスの影響ばかりではないということを忘れてはならない。環境の汚染や原子力の危険、交通事故など、イノベーションがもたらす便利さや効率性、あるいは経済成長や発展の意味そのものを問い直すべきだとの意見もある。

### ④ 政策の重要課題

イノベーションの促進は一国の持続的な成長、発展を実現させるための政府の政策にとっても重要なテーマである。政府は、イノベーションのマイナスインパクトをどう評価し、それに対応していくのかという問題も踏まえて、適切に政策をデザインしていく必要がある。

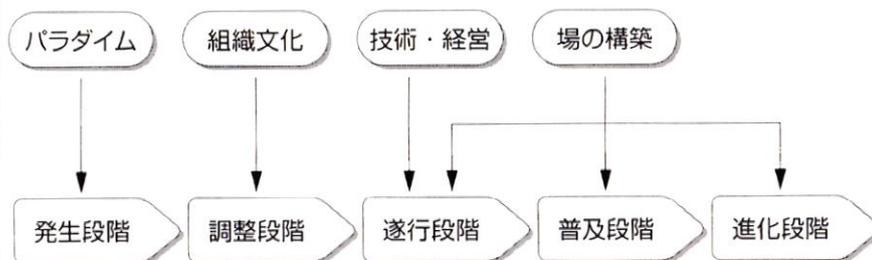
## （3）イノベーションのプロセス

谷井（2004）によると、イノベーション・プロセスのモデルとして、リニアモデル（linear model）というものがある。クライン（Kline,S.J.）により提唱され、研究→開発→生産→マーケティングと時系列に順次生起し流れていく一連のプロセスである。しかし、イノベーションの一連の活動は個別に行われているのではなく、密接に関連し合っている。そこで、クラインも従来のモデルを否定し、連鎖モデルを提唱した。このモデルの特徴

としては多様なプロセスを含み、多くのフィードバックが作用する。多様な出発点があり、研究はさまざまな段階で関与し、蓄積された科学的知識、技術的知識も活用される。顧客のニーズと欲求を考慮したり、技術的問題が科学を刺激することもある。

それを踏まえて、谷井（2004）では、イノベーションの具体的なプロセスを発生段階、調整段階、遂行段階、普及段階、進化段階の5段階で示している。そして、イノベーションの各段階に影響を与える領域を図表3-1のように示している。

図表 3-1 イノベーション・プロセスと影響領域



出典：谷井（2004） p.77

#### (4) イノベーションの類型

技術内容の変化のあり方と、変革のあり方との関連については、断続的イノベーションと連続的イノベーションという二分法で理解されることが多い。谷井（2004）によると、断続的イノベーションとは、「従来の既成概念を打ち破るような製品・サービスを生み出すイノベーション<sup>7</sup>」のことである。社会に与えるインパクトという意味では、断続的イノベーションの果たす役割は大きい。一方、連続的イノベーションとは、「断続的なイノベーションによって生まれた市場のなかで、製品・サービスの改良・改善をはかるイノベーション<sup>8</sup>」のことを指す。個々の改善だけでは劇的な効果や経済の構造的変化が生まれるものではないが、実践しながらの学びを積み重ねて一連の継続的改善を蓄積させていくことにより、大きな成果につながっていくことがある。

#### (5) イノベーションの特性におけるジレンマ

武石・青島・軽部（2012）は、革新的なアイデアの創出から経済成果がもたらされるまでのプロセスには「不確実性」と「資源動員」という2つの特質が備わっていると主張している。1つ目は、新しいこと、今までにない初めてのことを実現しようとする過程である故に、常に不確実性を伴うということである。革新的なアイデアが実現可能なのか、経済成果を生み出すのが事前にはわからない。2つ目は、資源動員を必要とするということである。経済成果をもたらすためには、なんらかの革新を含む商品が事業の一環として提供され、それが社会の中で購入、使用され、普及しなければならない。そのためには、企業内外の様々な主体を巻き込み、その資源を動員しないことには成し遂げることができない。以上より、イノベーションの実現には不確実性故に事前には成功の見通しがなく、他者の資源を動員しなくてはならないという矛盾が付きまとう。つまり、資源動員の壁が存在する。そこで、その壁を乗り越えるために何らかの

正当性を訴えることにより、他者の支持を獲得していく必要がある。武石他（2012）では、そのルートは3つあると主張している。1つ目は、理由の固有性を所与としながら支持者をより多く獲得するというルート、2つ目は、理由の固有性そのものに働きかけて支持者をより多く獲得するというルート、3つ目は、支持者の数を所与としながらより多くの資源を動員するというルートである<sup>9</sup>。

以上の3つのルートによって、企業家は資源動員を創造的に正当化していくことで、制約を乗り越え、イノベーションを実現していくのである。

## 第2節 オープン・イノベーション

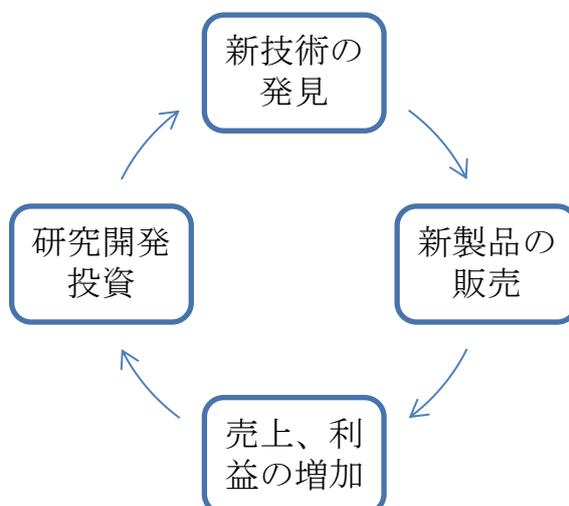
本節は、ビジネス・イノベーションの中でも特にオープン・イノベーションに焦点を当てて、理論の整理を行うことを目的とする。

### (1) クローズド・イノベーションとオープン・イノベーション

ヘンリー・チェスブロウ（2006）は、オープン・イノベーションを「企業内部と外部のアイデアを有機的に結合させ、価値を創造すること<sup>10</sup>」であると定義している。米倉・星野（2015）において、オープン・イノベーションのポイントは社外の知識を意図的に活用し、社内の知識を意図的に放出することであると説明している。

一方で、従来型のイノベーションをクローズド・イノベーションと呼んでいる。クローズド・イノベーションは、コントロールが必要であるという信条に基づき、企業は自分でアイデアを発展させ、マーケティングし、サポートし、ファイナンスしなければならない。ヘンリー・チェスブロウ（2006）によると、クローズド・イノベーションは図表3-2のようなサイクルとなる。企業内部で研究開発投資をすることにより、新技術を発見できる。これらを用いて新製品を販売する。新製品により、売上や利益が増加し、さらに研究開発投資を続けることができる。新技術に関する知的財産権は厳しくガードし、他社には利用させない。

図表 3-2 クローズド・イノベーションのサイクル



出所：ヘンリー・チェスブロウ（2006）p.5をもとに作成

## (2) イノベーションのパラダイム・シフト

20世紀の終わりにクローズド・イノベーションは崩壊の危機に直面した。ヘンリー・チェスブロウ（2006）では以下の要因が挙げられていた。

- ・ 熟練した労働者の流動性の高まり
- ・ 大学や大学院において訓練を受けた者の数の増加により、多くの産業で大企業から中小企業に至るまで知識レベルが向上
- ・ ベンチャー・キャピタル（VC）の存在

それらに加えて、米倉・星野（2015）では情報通信技術の目覚ましい進化とそれに伴う社会制度の激変がより大きなインパクトを持っていると主張している。1960年代以降に本格的に登場したコンピューターは80年代にパーソナライズされ、情報処理の分散化を拡大した。そこにそれらを見逃さずインターネットが登場し、20世紀の内部化優位のパラダイムを根底から覆した。例えばモノとモノとがインターネットを通じて情報交換する「インターネット・オブ・シングス（IoT）」を通じて獲得される大量のデータいわゆるビッグデータが社外に安価に蓄積されていれば、社内に内部化する必要がなく、市場の力を利用するのが合理的である。さらに、獲得される膨大なデータを分析・活用するには様々な知見や専門性が必要となる。そのためにも、外とつながる開放性すなわち社外へのオープン化が必要となってくる。

以上の要因によって、大企業以外でもイノベーションが起こるようになり、イノベーションの速度を上げることができた。こうして、自社内で研究開発から収益化まで一貫して行うクローズド・イノベーションの優位性が低下していった。そこで、新しいアプローチとしてオープン・イノベーションが出現した。企業が技術革新を続けるためには、企業内部のアイデアと外部のアイデアを用い、企業内部または外部において発展させ商品化を行う必要がある。オープン・イノベーションは、アイデアを商品化するのに、既存の企業以外のチャンネルをも通してマーケットにアクセスし、付加価値を創造する。

## (3) オープン・イノベーションの類型

オープン・イノベーションを米倉・星野（2015）では2通りの方法で分類している<sup>11</sup>。1つ目の方法は、知識の流れる方向の相違による分類である。知識が社外から社内へ流入するタイプを「インバウンド型オープン・イノベーション」、社内から社外へ流出するタイプを「アウトバウンド型オープン・イノベーション」と分類している。さらに、コラボレーションを通して、知識の流入と流出が同時に発生する場合がある。このような状況はエンケル他（2009）から米倉・星野（2015）でも「カップルド型オープン・イノベーション」と呼んでいる。もう1つの分類方法は、金銭的取引を伴うかどうかである。図表 3-3 は以上の2種類の分類方法を整理したものである。

図表 3-3 オープン・イノベーションの類型

		金銭の移動の有無	
		金銭を伴う (pecuniary)	金銭を伴わない (non pecuniary)
知識 の 流 れる 方 向	インバウンド型	購入 (Acquiring) 例: ライセンス・イ ン	獲得 (Sourcing) 例: 産学連携、コ ンソーシアム
	アウトバウンド型	販売 (Selling) 例: ライセンス・ア ウト	開示 (Revealing) 例: クラウド・ソー シング

出所：米倉・星野（2015） p.7 をもとに作成

### 第3節 ソーシャル・イノベーション

本節では、第1節と第2節で見てきたイノベーションの議論をベースに、社会的課題にイノベーションを起こして取り組んでいくとはどのようなことかを理解することを目的とする。ソーシャル・イノベーションもイノベーションの一種であることは変わらない。そこで、第1節と第2節で見てきたイノベーションとの相違点を明らかにしながら、その議論を応用して、ソーシャル・イノベーションを考える。

#### (1) 企業が社会的課題に取り組むということ

現在、我々が直面している課題は多岐に渡っている。谷本（2009）によると、これまで社会的・公共的課題は主に政府が担ってきた。しかし大きな政府の限界と同時に、既存の境界を超える課題が現れたり、価値観が多様化してきたために、政府だけでは対応しきれない問題が増えてきている。こうした社会的課題に直面する中で、政府のみならず企業やNPO等に新たな期待が寄せられている。また、17の目標と169のターゲットで構成されている持続可能な開発目標（SDGs）でも、貧困問題をはじめ、気候変動や生物多様性、エネルギーなど持続可能な社会をつくるために世界全体で取り組むべき課題が網羅的に示されているが、これらの課題もマルチステイクホルダーで解決していくことが求められている。

谷本（2009）では、このような社会的課題の解決をビジネスとして取り組む会社をソーシャル・エンタープライズと呼んでいる。また、社会的課題に取り組む新しいビジネスモデルを企て、イノベーションを遂行する人をソーシャル・アントレプレナーと呼んでいる。以下は、ソーシャル・エンタープライズの基本要件である<sup>12</sup>。

- ① 社会性（ソーシャル・ミッション）  
社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとすること。
- ② 事業性（ソーシャル・ビジネス）  
社会的ミッションをビジネスに落とし込み、継続的に事業を進めていくこと。

### ③ 革新性（ソーシャル・イノベーション）

社会的課題の解決に資する新しい社会的商品・サービスを提供するための仕組みを開発すること、そしてその活動が社会に広がることを通して新しい社会的価値を創出すること。

ソーシャル・エンタープライズの組織形態は様々だが、一般の企業が戦略的 CSR の一環として、ソーシャル・ビジネスに取り組むことも含む。

次項以降から、ソーシャル・ビジネスのキーワードであるソーシャル・イノベーションについて詳しく見ていく。

### (2) ソーシャル・イノベーションとは

企業が社会的課題をビジネスとして取り組む際に、社会性と事業性は容易に結びつくわけではない。それらをつなげていくためには、何らかのイノベーションが必要となり、それがソーシャル・イノベーションである。ソーシャル・イノベーションとは、「社会的課題の解決に取り組むビジネスを通して、新しい社会的価値を創出し、経済的・社会的成果をもたらす革新<sup>13</sup>」と定義されている。谷本・大室・大平・土肥・古村（2013）において、このソーシャル・イノベーションの定義の4つのポイントが述べられている<sup>14</sup>。第一に、社会的課題の解決を目指したものであること。社会的課題とは、ローカル、グローバルなコミュニティにおいて顕在化する環境、福祉、教育、途上国支援などの諸課題であり、その内容は国や地域、時代により異なってくる。第二に、社会的課題の解決に対してビジネスの手法を用いていること。従来こうした社会セクターの課題解決にはビジネスのアプローチを用いることはあまり見られなかった。第三に、最終的な成果として、社会的成果と経済的成果が求められるということ。第四に、新しい社会的価値を創出するということ。ソーシャル・イノベーションは、経済的・社会的成果の達成のみならず、新たな社会的価値を創出し既存の諸制度を変革していくという側面をもっている。社会的企業家はソーシャル・イノベーションを創出することによって社会的ミッションの達成をビジネスとして成り立たせるのである。

また、谷本（2006）によると、関連する企業やNPO、機関が地理的に隣接して存在することで相互に影響しあい、次々と新しい社会的事業を生み出し、ソーシャル・イノベーションを創発していくケースも見られる。こういったソーシャル・イノベーションを創発させていく地域でのまとまりは、「ソーシャル・イノベーション・クラスター」と呼ばれている。

### (3) イノベーションの特性の比較

#### 1) ビジネス・イノベーションとソーシャル・イノベーション

ビジネス・イノベーションとソーシャル・イノベーションの1番の違いは、経済的価値に加えて、社会的価値を創出しているか否かであると考えられる。ビジネス・イノベーションは、何か新しいもの、今までにはなかったもの、従来とは異なる変化と共に、社会に経済的価値を提供するものである。一方、ソーシャル・イノベーションは社会的商品・サービスの開発やそれらの提供する新たな仕組みの創出によって、社会的課題を解決する、つまり新しい社会的価値を創出することである。しかし、イノベーションで

ある限り、経済効果をもたらす革新という側面も持ち合わせている。つまり、ソーシャル・イノベーションでは新たな取り組みによって経済成果をもたらすと同時に、社会的課題を解決し、新たな社会的価値を創出する。

## 2) オープン・イノベーションとソーシャル・イノベーション

ソーシャル・イノベーションは、ビジネス・イノベーションの中でも特にオープン・イノベーションの発想と共通する部分がある。例えば、知的財産を社内に蓄積し、外部に流出することを避ける従来のクローズド・イノベーションの考え方では社会的課題を解決することは難しい。なぜなら、社会的課題の解決には多様なステイクホルダーとの協働が必要だからである。それ故に、ソーシャル・イノベーション・クラスター等の社会的課題の解決を目指してセクターを超えて多様な主体が交流するオープンな場を通して、新しいイノベーションを生み出すという点で、ソーシャル・イノベーションはオープン・イノベーションの考え方と類似している。しかし、ビジネスにおける一般的なオープン・イノベーションに必要な要素に加えて、特定の社会的ミッションに賛同するという要素が求められるために、協働の難しさがあるとも考えられる。

さらに、谷本他（2013）では知識創造という側面においてもオープン・イノベーションの発想と共通点があると主張している。新しいアイデアを生み出すための知識をどのように創造するかという点において、社会的課題やソーシャル・イノベーションに役立つ知識は企業家個人や特定の組織の内部にあるわけではなく、ステイクホルダーや広く社会にあり、そうした知識をどのように発見し、結び付けていくかが重要であるということである。

---

<sup>1</sup> 岸川（2004） p.3。

<sup>2</sup> 一橋大学イノベーション研究センター（2001） p.3。

<sup>3</sup> 岸川（2004） p.4。

<sup>4</sup> 岸川（2004） p.4。

<sup>5</sup> 一橋大学イノベーション研究センター（2001） p.3。

<sup>6</sup> 一橋大学イノベーション研究センター（2001） p.5-10。

<sup>7</sup> 谷井（2004） p.74。

<sup>8</sup> 谷井（2004） p.74。

<sup>9</sup> 武石他（2012） p.114。

<sup>10</sup> ヘンリー・チェスブロウ（2006） p.8。

<sup>11</sup> 米倉・星野（2015） p.5-6。

<sup>12</sup> 谷本（2009） p.27。

<sup>13</sup> 谷本他（2013） p.8。

<sup>14</sup> 谷本他（2013） p.8-9。

## 第4章 事例分析

### 第1節 分析視点とフレームワーク

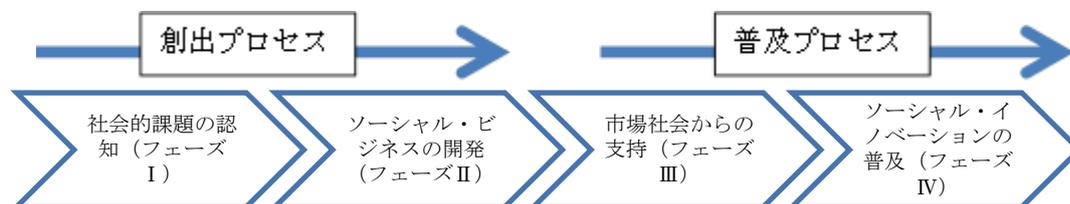
#### (1) 事例分析の目的

ここまでビジネス・イノベーションと比較しながら、ソーシャル・イノベーションについて見てきた。ソーシャル・イノベーションは、経済的成果を求めながら社会的価値を生み出すものであり、戦略的CSRの手段として、企業が積極的に活用していくべきだと考えられる。ここで焦点となるのが、どのようにしてソーシャル・イノベーションを起こすのかという点である。イノベーションを起こすのは簡単なことではない。ましてやソーシャル・イノベーションを起こし、社会的課題にビジネスとして取り組むことは更に困難であろう。ここで改めて、本論文の問題提起を確認したい。本論文では、ソーシャル・イノベーションを通して、一般の企業が戦略的にCSRに取り組むためにはどうすれば良いのかという問題提起をもとに展開している。その問題提起を更に具体化するならば、一般企業がソーシャル・イノベーションを創出するにはどのようなことが求められるのかということである。そこで、既存の一般企業が社内資源を活かして、社会的課題の解決に成功した事例を見ながら、ソーシャル・イノベーションの創出には何が必要なのかということを見ていきたい。まず、事例分析をするにあたって、分析の参考とする理論フレームワークをまとめる。

#### (2) ソーシャル・イノベーションのプロセス

事例分析のフレームワークとして、ソーシャル・イノベーションの一連の流れをマルチステイクホルダーの視点から捉えて分析している谷本他（2013）のソーシャル・イノベーション・プロセスを用いる。谷本他（2013）では、ソーシャル・イノベーションのプロセスを創出プロセスと普及プロセスの2つに分類している。また、それぞれのプロセスを2つのフェーズに分け、図表4-1のように示している。

図表4-1 ソーシャル・イノベーションのプロセス



出所：谷本他（2013）p.19をもとに作成

フェーズIは、社会的企業家が社会的課題を認知する局面である。この段階では、誰が、どのような社会的課題やニーズを、どのように認知するのかという点が、重要である。フェーズIIは、新しいビジネスモデル等を生み出すソーシャル・ビジネスの開発の局面である。社会的企業家が様々なステイクホルダーとどのように出会い、関わりあい、社会的課題に取り組むビジネスモデルを形にし、新たなソーシャル・イノベーションを生み出していくのが論点となる。普及プロセスにあたるフェーズIIIは、新しく創出さ

れたソーシャル・イノベーションが市場社会において支持される局面である。市場社会からの支持とは、新しい商品・サービスを購入する主体からの支持と、ソーシャル・ビジネスモデルを活用する主体からの支持の2通りがある。フェーズIVは、ソーシャル・イノベーションの帰結として社会変革に注目している。ビジネスモデルの普及にとどまらず、ユーザーがどのように社会的な影響を受け行動が変わったのか、新しい社会的価値がどのように広がったのかがポイントとなる。

谷本他（2013）におけるソーシャル・イノベーションのプロセスはビジネスモデルの普及まで詳細に言及されているが、本論文では企業が本業を通じて戦略的にCSRに取り組むにはどうすればよいのかという視点から、その手段としてソーシャル・イノベーションに注目しているため、ここからは特に上記のフェーズIとフェーズIIにあたる創出プロセスを中心に事例を見ていきたい。

### 1) ソーシャル・イノベーションの創出

谷本他（2013）では、分析にあたってフェーズごとに問いを立てている<sup>1</sup>。

#### ① 社会的課題はどのようにして認知されるのか。（フェーズI）

ソーシャル・アントレプレナーは社会的課題をどのように認知し、なぜそれに取り組むのかということである。さらに、企業家は行動を起こし、経験を積むことによって、マネジメントや資源獲得のスキルを高めるのみならず、人との出会いを通じて、その発想や価値観を変容させていくことがある。

#### ② イノベーションの主体は誰か。（フェーズI）

1人の企業家が全てのイノベーション・プロセスを担えるわけではない。そこで、様々なステイクホルダーがイノベーションの創出プロセスに関わり、その知識や経験がいかされ、協働していく。その過程について、企業家とステイクホルダーの関係性に注目しながら見ていく必要がある。

#### ③ ソーシャル・イノベーションはどこで創出されるのか。（フェーズII）

ソーシャル・イノベーションは、外部とのオープンな関係を通じて創出される。各ステイクホルダーの価値観、経験、ネットワークがどのように共有され、イノベーションが生み出されるのか。ステイクホルダーが関心をもって集まるきっかけや動機を明らかにすることが重要である。

#### ④ ソーシャル・イノベーションはどのように創出されるのか。（フェーズII）

様々なステイクホルダーとの相互関係からどのように知識が生み出されるのか。また、企業家とステイクホルダーはどのように協働しイノベーションを生み出していくのか。さらにそのプロセスにおいて、組織の境界における変革的なリーダーとしての企業家の役割もポイントとなる。

以上の4つの問いに答えながら、谷本他（2013）のプロセスに沿って、事例を見ていくことにする。次項では、事例分析を通して、明らかにしたいことを示す。

### (3) 分析視点

事例分析を通して、一般的な日本企業がソーシャル・イノベーションを創出するにはどのようなことが求められるのかという問いを明らかにするために、ここで以下の3つのリサーチクエスチョンを立てる。

**RQ1**：ソーシャル・イノベーションの創出に影響を及ぼす組織の特徴は何か。

**RQ2**：イノベーション創出に成功した企業は社会的課題に関わる様々な知識をどのように入手し、内部化しているのか。また、どのように外部のステイクホルダーと協働しているのか。

**RQ3**：ソーシャル・イノベーションの創出における制約は何か。また、それをどのように乗り越えているのか。

以下では、各リサーチクエスチョンの設定理由を説明する。

これは第3章で図表により示した通りであるが、谷井（2004）によると、イノベーションの発生段階では、パラダイム<sup>2</sup>の存在がイノベーションに影響する。また、イノベーションの社内における調整段階には、組織文化<sup>3</sup>がイノベーションの推進力になると指摘している。以上より、ソーシャル・イノベーションにおいても、同様に組織環境がイノベーションの創出に大きな影響を及ぼすと考えられる。今回は既存の一般企業の事例を扱うため、どのような組織環境がイノベーションの創出を促進するのかということ明らかにすることで、イノベーションの創出に求められる要件を示すことができると考え、**RQ1**に設定した。

次に**RQ2**についてだが、第3章で見てきたように、ソーシャル・イノベーションの特性上、社会的課題やそのアイデアは企業の外部にある。そこで、どのように企業外部の知識を内部化していくのか。また、ステイクホルダーとの協働においても、特定の社会的ミッションに賛同するという要素が求められるために難しさがあると想定される。そこで、ステイクホルダーとどのように協働関係を構築していくのかという点をイノベーションの創出の際に重要なポイントとして考慮に入れる必要があると考え、**RQ2**とした。

最後に**RQ3**についてだが、第3章でも述べたように武石他（2012）によると、イノベーション創出プロセスの特性として、「不確実性」と「資源動員」が挙げられ、これは1つの矛盾をはらんでいる。なぜなら、事前には技術的にも経済的にも成否が不確実な中で様々な資源を動員しなくてはならないからだ。そこで、イノベーション創出には資源を動員することへの疑問、批判、抵抗、反対という壁が立ちはだかることになる。その資源動員の壁は何なのか、そしてその壁をどのように乗り越えればよいのかを考察することは、イノベーション創出を成功させるカギであると考え。さらに、ソーシャル・イノベーションだからこそ起き得る制約についても明らかにするために、**RQ3**を設定した。

次節以降では、以上の3つのリサーチクエスチョンを分析視点として、中越パルプ工業株式会社の「竹紙」の事例とヤマトホールディングス株式会社の「プロジェクトG」の事例を谷本他（2013）のイノベーション・プロセスに当てはめて分析する。

## 第2節 中越パルプ工業株式会社

### (1) 選定理由と事例分析の狙い

本事例は、社会的課題にビジネスとして取り組んでいる事例であると共に、改良を重ねながらより良い形を模索し続ける連続的イノベーションの事例である。企業として、どのようにイノベーションを起こし、現在の形まで持っていたのか、特にソーシャル・アントレプレナーに重点を置いて、明らかにすることが狙いである。

### (2) 企業概要

商号：中越パルプ工業株式会社

設立：1947年（昭和22年）2月20日

本社所在地：

（高岡本社）〒933-8533 富山県高岡市米島 282

（東京本社）〒104-8124 東京都中央区銀座 2-10-6

代表者：加藤明美

資本金：188億64百万円（2016.6現在）

従業員数：808名（2016.6現在）

売上高：868億69百万円（2015.4～2016.3）

事業内容：

1. パルプ類、紙類およびその副産物の製造、加工、ならびに売買
2. 林業、製材業および木材の加工、売買ならびに緑化事業の施工
3. 化学薬品の製造、加工ならびに売買
4. 不動産の売買、賃貸、管理および仲介ならびにスポーツ施設の経営
5. 鉱業、電気供給および運送業ならびに倉庫業他

1947年創立以来、製紙用パルプをはじめクラフト紙、上質紙、塗工印刷用紙、新聞用紙、純白ロール紙を中心に生産・販売してきたが、このほか高付加価値製品（高級白板紙・特殊紙など）へ進出し、多彩な製品を広く市場に送り出している。1998年には220億円をかけて塗工機を新設し、さらに将来の需要増が見込める成長分野への対応を行ってきた。2009年からは国産竹100%の紙を製造販売し始めており、中越パルプ工業は国産竹100%を原料とした紙をマスプロ製品として生産販売している、唯一の総合製紙メーカーである。

経営理念として、「一、愛され信頼される企業に 二、環境と社会に貢献する企業に 三、向上心あふれる働き甲斐のある会社」に掲げている。また、富山県と鹿児島県に工場を所有している。

### (3) 竹紙事業の概要

中越パルプ工業の川内工場が位置する鹿児島県北西部はタケノコ生産の盛んな地域である。タケノコは5年生までの親竹から旺盛に生産され、5年生以上の親竹を伐採する

ことが生産性向上につながると指導されている。しかし、伐採を必要とする竹の量に比べ、その利用方法や利用量が余りにも少ないのが実情であり、また放置竹林も問題になっていた。そこで、中越パルプ工業は、地域貢献と環境貢献の2つの見地から非木材パルプを地元竹で自製することに取り組んだ。そこで誕生したのが、竹紙である。

ここで、谷本（2009）のソーシャル・エンタープライズの要件を確認してみたい。

- ・ 「社会性」：放置竹林という問題に対して、その竹を買い取る仕組みとそこから紙を作る技術を開発することによって、里山保全に取り組んでいる。
- ・ 「事業性」：中越パルプ工業は、竹紙を企業のブランド紙として販売している。しかし、コストが高いために、原料費を抑える工夫等をして、事業を継続している。
- ・ 「革新性」：生産効率が通常の木材と比べて圧倒的に不利な竹を紙の原材料にしようという発想と思いがこの事業を支えていると考えられる。また、竹紙を会社の象徴とも言える商品に押し上げたブランディングも含め、革新的であると言える。

以上から本事例は、ソーシャル・イノベーションの創出により、社会的課題にビジネスとして取り組んでいるということが確認できる。ここからは、谷本他（2013）の分析フレームに当てはめて、事例の詳細を見ながら、どのようにソーシャル・イノベーションを創出しているのかを見ていく。

#### (4) 事例分析

事例分析を行うにあたって、インタビュー調査を行った。以下、詳細である。

《インタビュー先》

中越パルプ工業株式会社

《インタビュー担当者》

中越パルプ工業株式会社 営業本部 営業企画部 部長 兼 開発本部 上級調査役 西村修様

中越パルプ工業株式会社 営業本部 営業企画部 調査役 片岡裕雅様

《インタビュー日時》

2016年10月13日（木）10:30~12:00

《インタビュー場所》

中越パルプ工業株式会社 東京本社

#### 【フェーズⅠ 社会的課題の認知】

現在、日本各地で放置竹林が問題となっている。竹は成長が早いため、管理されていない竹林では、伸びた竹が他の植物の成長を阻害し、本来あるべき生物の生態系を壊してしまう。さらに、光を求めて地下茎が伸び、隣接する健全な山林にも侵食していく。根の浅い放置竹林は大雨後の土砂崩れの原因にもなってしまう。西村（2014）によると、高度成長期の頃までは、竹は日本人の生活の中で大きな役割を果たしていた。食料としてのタケノコだけでなく、籠、ざる、物干し竿、竹垣、土壁の骨組みなど、多くの竹の需要があった。それが徐々に金属やプラスチック製品へ代わり、今では工芸品以外に生活の中で竹製品を見ることは稀になった。放置竹林の問題解決には、大量の竹の使い道が不可欠である。しかし、竹を使った布や床、家具など、竹を好んで選ばれる商品もあ

るが、コストの面から国外で生産されてしまい、日本の放置竹林問題の解決には結びつかないのが実情である。

このような問題を抱える放置竹林が、中越パルプ工業の川内工場がある鹿児島県でも問題となっていた。鹿児島県は2012年3月31日現在、全国で16万1千haある竹林のうち約10%を占める1万6千haもの竹林面積を誇っており<sup>4</sup>、国内でも有数のタケノコ生産地である。1998年当時、鹿児島県は、中国産の輸入が増える中、5年生以上の親竹を切って、鹿児島県産のタケノコの生産性を上げる取り組みを進めようとしていた。理想的なタケノコ生産林は、1~5年生までが20%ずつ存在し、成長が鈍くなる5年生以上の親竹を伐採することにより、持続可能な森林経営が可能になるという。しかし、竹林を整備すると大量の竹が毎年発生する。それを処分するにはお金がかかるし、腐らせるにも時間がかかるため、当時それが地域の問題となっていた。そこで、鹿児島県から中越パルプ工業の木材集荷担当者に「竹を紙にできないか？」と相談されたことが竹紙誕生のきっかけになった。

## 【フェーズⅡ ソーシャル・ビジネスの開発】

### ・竹を紙にする仕組みの開発

鹿児島県から竹の利用について相談された際に、普通は木材を製紙原料にするから前例のない竹は紙にできないということになるが、その木材集荷担当者は自分でその提案を取り入れてみようと考えた。というのもその担当者は副部長という役職についており、ある程度の権限を持っていたため、部下を使いながら、思い付きである竹を紙にするための実験を行うことができた。最初は木に竹を混ぜることから始めた。混ぜても紙の品質に影響がないことが分かり、竹配合の紙を作れるようになり、それから配合を増やしていった。地域のためという意識の下、徐々に広がっていき、工場長レベルでも地域のために良いことだからやればよいということで取り組みが具体化していった。

紙は通常、専門のチップ工場が集荷した木材で生産したチップを製紙工場に搬入し、作られる。そのため、木材をチップという形でチップ業者から工場で買い取る仕組みは以前から存在している。竹も同じ集荷方法を使えば、中越パルプ工業にとって大きな設備投資等は不要であった。しかし、竹は中身が空洞であるために、輸送効率が悪い。通常、木材は大型トラックでまとめて運ぶが、原竹費を抑えるために、各自軽トラ等で持ち込んでもらうことにした。そのかわり、その場で伐採業者（主にタケノコ生産者）に現金で代金を支払うことにした。このことを新聞の折り込み広告等で繰り返し伝えることによって、集荷を促した。最近では放置竹林の解決に役立つと考え、自治体が竹の買い取り金に補助金を上乗せしている。

また、竹で製紙用チップを作ること自体はチップ工場にもメリットがない。なぜなら竹は木材と違い、中身が空洞なので同じ時間、機械を動かしてもその分生産性が悪く、竹は堅いためナイフの刃が壊れやすい。そのため、チップ業者は積極的に竹のチップを生産したいとは考えないが、中越パルプ工業としてはやるべきだと考え、チップ業者を支援した。紙は売れる時と売れない時でチップの需要も変化し、生産調整を行うが、竹のチップは市況に関係なく全て買い取ることにした。また、工場のメンテナンス等で生産がストップする時も同様に竹のチップは全て買い取った。

1998年から始まった竹の集荷は、2004年頃から年間8,000トンほどに安定していた。その間に、竹パルプの10%配合品は紙コップや箸袋に採用される例はあったが、社内でも川内工場の関係者以外にはあまり知られていない活動だったという。

#### ・日本竹100%の竹紙の開発

2009年に横浜で横浜開国150周年の記念イベントがあり、その時に横浜の竹を使った建築物を建築する予定だった。そこで、横浜市はその竹を再利用したいと考え、中越パルプ工業に相談した。前社長はその機会に、これまで10%配合だったものを100%配合の竹紙にできないかとアイデアを出し、100%配合の竹紙が誕生するきっかけを作った。前社長の考え方はせつかく良い取り組みをしているなら、どんどん竹を集めて、それで作った紙を売ればよいのではないかというもので、社員に発破をかけた。その結果、川内工場では集荷を強化し、年間8,000トン集めていた竹が2万トンまで増えた。その竹は九州一円から入ってきているが、7割程度は鹿児島県のものである。横浜の竹もイベント後、中越パルプ工業が引き取り、紙に再生した。

#### ・竹紙のブランド化

前社長が社会に良いことをしているのだから、どんどん竹を集め、竹紙を売れば良いと号令をかけたのを契機に、竹の集荷は2万トンを超すまでに増えたが、竹紙の販売量は簡単には増えなかった。竹紙はコストが高い。やはり紙というのはコモディティ商品の最たるもので、高品質が当たり前で、あとは価格競争なのである。そこで、見せ方を工夫した。例えば、竹入り紙や竹パルプ配合紙といった名称から「竹紙」という名称に変更した。また、以前は原材料メーカーの立場上、最終消費者に近い立場の人に対して宣伝を行っても注文につながるわけではないので、イベントへの出展等も行っていなかった。そのためノウハウもなかったが、西村氏がそのような活動を積極的に行うことにより、中越パルプ工業のブランディングを始め、その核として竹紙を据えた。その結果、最近では竹紙の取り組みを理解した上で共感をもらい、竹紙を採用してもらう例が増えているそうである。西村(2014)によると、竹紙は環境イベントのパンフレットやポスター、環境意識の高い企業や団体の報告書に使われている。東京銀座に本店を構える文房具の専門店、銀座伊東屋では、中越パルプ工業が企画開発した表紙も本文も国産竹100%でできた竹紙ノートが販売されている。企業間取引の原紙素材メーカーでありながら、小売り製品まで取り組んでいる。また、この取り組みの意義を多くの人に知ってもらおうと、環境に関わる賞にエントリーを始めた。竹紙の取り組みは、専門家にはすぐに評価され、第1回いきものにぎわい企業活動コンテスト審査委員特別賞、第62回エコプロダクツ大賞農林水産大臣賞、低炭素杯2012審査委員特別賞、ソーシャルプロダクツ・アワード2014ソーシャルプロダクツ賞、第15回グリーン購入大賞優秀賞、第3回日本生物多様性アワード優秀賞、新宿エコワン・グランプリ2013チャレンジ賞など数多くの賞を受賞している。

その他に、「国産竹100%使用竹紙の利用促進に係る協定書」が薩摩川内市・印刷工業組合・中越パルプ工業の3者で調印され、薩摩川内市の特産品に竹紙が認定されたように、行政とも協力体制を築きながら、取り組みを広げている。

ここまで谷本他(2013)のプロセスに当てはめて事例を見てきたが、ここで谷本他(2013)の4つの問いに答えながら本事例をまとめる。

① 社会的課題はどのようにして認知されるのか。

鹿児島県にある工場の周辺で特に問題視されていた放置竹林の問題について、木材集荷担当者が鹿児島県から相談を受けたことが認知及び取り組みのきっかけとなった。

② イノベーションの主体は誰か。

イノベーションの主体となるソーシャル・アントレプレナーは主に3人いる。1人目は、放置竹林の問題を相談された際に、事業化に動いた木材集荷担当者である。2人目は社会的に良いことをやっているのだから更に竹の集荷を進めるように社員に発破をかけた前社長である。そして、3人目は竹紙のブランディングを進めた西村氏である。

③ ソーシャル・イノベーションはどこで創出されるのか。

最初は、鹿児島県の川内工場で竹紙づくりが始まったが、川内工場の関係者以外はほとんどその活動を知らないほど、竹紙は会社の中のほんの一部の取り組みであった。しかし、2009年を契機に全社的な取り組みとして社内でも認知され、本社でもブランディング活動を行うようになっていく。工場で創出されたイノベーションは外部の影響を受けながら、工場で製品として改良を重ねられただけでなく、工場から離れたところでもブランディングを通して製品価値を高めるべく改良されている。

④ ソーシャル・イノベーションはどのように創出されるのか。

竹紙はある程度権限のある副部長クラスの担当者が竹を紙にするというアイデアを取り入れたことで始まった。竹のチップが製紙工場まで運ばれてくるシステム構築は、チップ業者や伐採業者に竹を扱うメリットを与えて調整しながら行った。また、前社長の提案により竹の集荷量を増やし、竹100%配合の紙が完成した。さらに、共感されやすい取り組みを行っているからこそ見せ方を変えることによって、意識の高い人たちから行動を起こしてもらい、少しずつイノベーションが普及するように工夫した。

## (5) 考察

中越パルプ工業の竹紙の事例を3つのリサーチクエスチョンに答えながら、考察していきたい。

### RQ1：ソーシャル・イノベーションの創出に影響を及ぼす組織の特徴は何か。

中越パルプ工業は、イノベーションの種が落ちている現場、すなわち工場ごとにある程度、権限が譲渡されている。このことで、工場の裁量で紙の原料に竹のチップを混ぜこむことができた。これは竹紙誕生に大きく影響していると考えられる。

また、地域への意識も社会的課題をビジネスに取り込む上で重要である。中越パルプ工業はCSR部があるわけでもなく、積極的なCSR活動や社会貢献活動への考え方は根付いていない。しかし工場を持っているので、環境基準の範囲内といえども少なからず地域に迷惑をかけることがある。だからこそ、特に生産現場では、昔から地域に貢献する、地域を大切にしようということが社員一人ひとりに刷り込まれているという。この思いは、イノベーションの創出段階において、放置竹林の問題を鹿児島県から相談された際に、自分の仕事に加えて竹を紙にしようと考えた木材集荷担当者の行動の原動力になったであろう。

そして、本事例において、イノベーションの各段階でイノベーションを促進するリーダーがいたことは大きい。各リーダーは社会的課題に対して高いレベルでコミットし、

周囲を動かしていたことがわかる。また、前社長の一声によって、一気に竹紙の集荷を拡大させたことからわかるように、経営トップの役割はイノベーション実行段階において重要である。

**RQ2：イノベーション創出に成功した企業は社会的課題に関わる様々な知識をどのように入手し、内部化しているのか。また、どのように外部のステイクホルダーと協働しているのか。**

本事例では、木材集荷担当者が鹿児島県から相談を受けたことによって、竹を紙にする取り組みを始めた。製紙工場では、竹をチップ化さえできれば、基本的には従来の技術や設備で紙を作ることができるそうなので、主に竹をチップ化するまでのプロセスにおいて、ステイクホルダーと協働している。竹の集荷においては伐採業者にて即時現金払いをすることによって、チップ業者には市況に関わらず竹のチップを買い取ることによって、つまり竹を扱うメリットを協働相手に与えることで、竹紙の事業化を可能にしている。しかし、これらが可能なのも中越パルプ工業が信念を持って地元の課題に取り組もうとしているからであり、中越パルプ工業が多くを負担することによって、このビジネスモデルが回っているのである。

**RQ3：ソーシャル・イノベーションの創出における制約は何か。また、それをどのように乗り越えているのか。**

本事例におけるソーシャル・イノベーションの創出の制約として、コストと社内の竹紙への関心の低さが挙げられる。

コスト面における制約は、イノベーションの創出段階から普及段階まで存在していると考えられる。現在でも比較対象の紙の種類によっても異なるが、総じて木材パルプの紙よりも100%配合の竹紙は値段が高くなることが多く、普及の制約になっている。それでも、コストを抑えるために、竹の集荷の際に軽トラックでチップ工場まで運んでもらうシステムを新たに確立する等の工夫で、事業として成立させている。

もうひとつの制約として、社内、特に生産現場以外での社会的課題に対する意識の低さが挙げられる。インタビュー調査によると、中越パルプ工業ではせつかく良い取り組みを行っているにも関わらず、イベント出展の誘いがあった際、出展に乗り気だった者はいなかったという。また、イノベーションとは経済的成果を得て、初めてイノベーション創出に成功したとすることができる。そのためには、社内の協力を得て、竹紙の更なる販売量拡大に向けて、社員が竹紙の取り組みに理解を示し、関心を持つ必要がある。しかし、価格で勝負する製紙業界において、コストがかかる竹紙に理解を示してくれる人はあまり多くはない。また、製紙業界の中でも中堅クラスの企業のため、保守的な考えを持つ人が多いという。そのため、社内の意識を変えることよりも、外部の共感を呼び、従業員に当事者意識を持たせることを優先的に取り組んでいる。しかし、なかなかその成果はあがっていないのが現状だそうだ。

ここで、上記事例を通して、中越パルプ工業はどのような企業価値を創出しているのかをトリプル・ボトムラインの視点から考える。コストはかかるものの、竹を紙にして販売しているので、そのことを通して経済価値を創出していることはわかる。また、放置竹林という社会的課題の解決に向けて日本で一番、竹を消費することによって貢献していることはもちろん、本来は処分するのにもお金がかかる竹を買い取る仕組みを作っ

たことで、地域の経済を刺激する役目も果たしている。さらに、放置竹林の問題に取り組んでいる企業としてレピュテーションを高めることができるだろう。しかし、放置竹林の問題の解決は1社では難しいのが現状である。それでも社会に放置竹林の問題を知ってもらう糸口としての取り組みの成果は出ている。また、行き場のなくなっていた竹を買い取るシステムを構築できたことの意義は非常に大きく、100%配合の竹紙だけではなく、他の紙にも少し混ぜれば竹を持続的に消費できる体制が中越パルプ工業にはある。紙を作る製紙メーカーとして、原料に竹を採用することはまさに本業を通して社会に貢献することを体現している。これによって、中越パルプ工業は社会的価値・環境的価値を持続的に創出し続けることができる。また、中越パルプ工業では、竹を使った「セルロースナノファイバー」の開発を始めた。紙にしたら木と大きな違いが現れなかった竹だが、ナノレベルに分解するとより軽く強い素材になることがわかったのである。既に大手メーカーのスピーカーにも採用されており、その機能性の高さと安全性から今後は食品や化粧品、医薬品などの分野においても大いに期待されている。中越パルプ工業独自の竹への取り組みが、未来の素材に生まれ変わった。これも竹紙事業が事業活動にフィードバックされ、プラスに働いている例である。

以上から、竹紙というイノベーションの創出が企業価値の向上につながっていると考えられる。

### 第3節 ヤマトホールディングス株式会社

#### (1) 選定理由と事例分析の狙い

本事例は、ソーシャル・イノベーション創出の際に、外部の複数のステイクホルダーとの協働が顕著に表れている事例である。そこで、どのようにステイクホルダーと協働し、イノベーションを創出していくのかを明らかにすることが1つの狙いである。また、ヤマトホールディングスは、全国各地で多数のソーシャル・イノベーションを創出している。そこで、大きな組織の中で、イノベーション創出をどのように支援しているのかも明らかにしたい。

## (2) 企業概要

商号：ヤマトホールディングス株式会社  
設立：1919年（大正8年）11月29日  
本社所在地：〒104-8125 東京都中央区銀座2-16-10  
代表者：山内雅喜  
資本金：1,272億34百万円（2016.6現在）  
従業員数：197,365人（2016.6現在）  
売上高：1兆4,164億13百万円（2015.4～2016.3）  
事業内容：  
1. デリバリー事業  
2. BIZ-ロジ事業  
3. ホームコンビニエンス事業  
4. e-ビジネス事業  
5. フィナンシャル事業  
6. オートワークス事業  
7. その他の事業

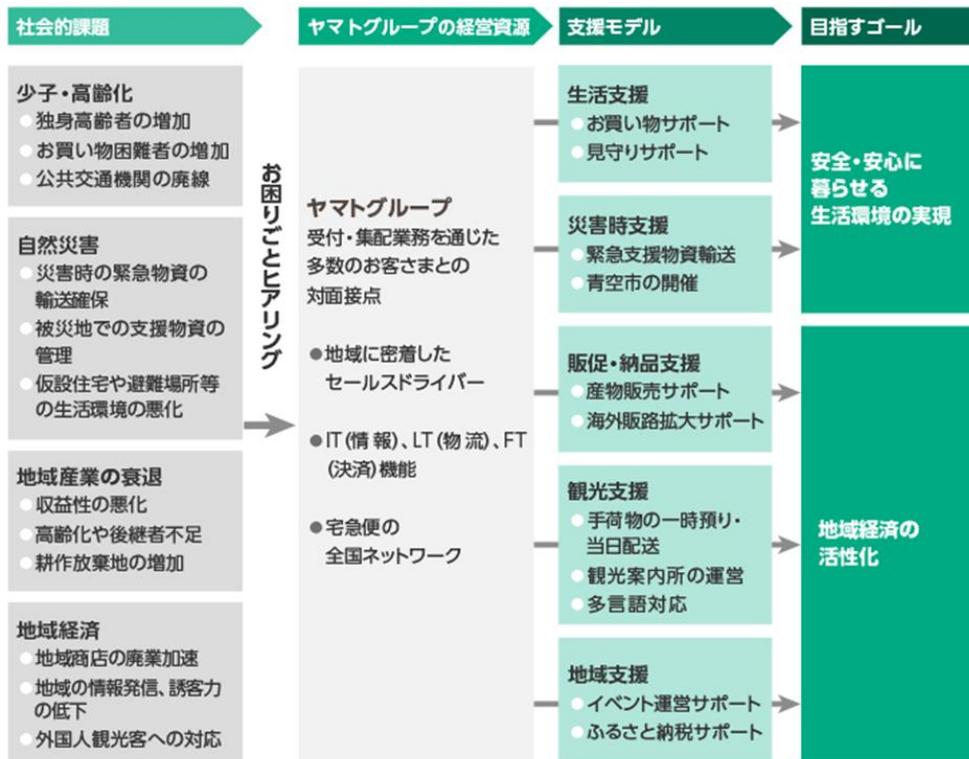
1929年大和運輸として設立した宅配便を主力とする貨物運送会社である。ヤマトグループは、過去に2度のイノベーションを起こしてきた。1度目は1929年に開始した日本初の路線便事業、2度目は個人のお客さまの小口配送を行う宅急便のスタートである。また、宅配業界No.1のヤマト運輸が培ったセールスドライバーと地域のお店や個人宅を結ぶ「ラストワンマイル」ネットワークの強みを活かし、この信頼と品質を変えることなく、企業向け物流でさらに高い付加価値を出すことを目指している。

社訓として、「一、ヤマトは我なり 一、運送行為は委託者の意思の延長と知るべし 一、思想を堅実に礼節を重んずべし」を掲げている。

## (3) プロジェクトGの概要

プロジェクトGは、2011年に策定されたヤマトの長期経営計画「DAN-TOTSU 経営計画 2019」において、グローバル展開と並ぶ2大戦略として位置付けられ、ヤマト運輸が持つ全国で約4000ヶ所の集配拠点と約6万人のセールスドライバーを中心とするネットワークを活かした地域密着型の取り組みである。これまで地域住民の生活を支援するサービスは主に地方自治体が担ってきたが、地方自治体の財政状況の悪化や、高齢者の増加、民生委員の高齢化などによって、地域住民へのサービスの低下や、サービスそのものの存続が困難になってきている。また、都市と地方の格差拡大、過疎化や地域産業の衰退などの課題もある。そこで、ヤマトグループ各社が地方自治体（Government：ガバメント）と一緒に地域課題解決に本業を通じて取り組んでいる。2015年7月末時点で、プロジェクトGは総案件数1,198、運用中案件数288、協定締結数226まで取り組みを拡大している<sup>5</sup>。

図表 4-2 プロジェクト G が目指すこと



出所：ヤマトホールディングス HP

<http://www.yamato-hd.co.jp/csr/highlights/2014highlights01.html>

### 1) 買い物サポート「まごころ宅急便」の概要

ここからは、プロジェクト G の中で、ヤマトホールディングスが行政と組んで見守りサービスに取り組む最初の事例となった岩手県西和賀町の買い物サポート「まごころ宅急便」の事例に着目し、事例分析を行う。

「まごころ宅急便」とは、東北随一の高齢化地域である岩手県西和賀町において、西和賀町社会福祉協議会（以下、社協）、地元スーパー、ヤマト運輸の3者が連携して、買い物弱者の支援と共に高齢者の見守りを行う取り組みである。岩手県西和賀町は人口減少、高齢化の進行、交通機関の減少、スーパーなど商店が遠い、地元商店の収入減少傾向など多くの社会的課題を抱える地域であった。そこで、ヤマト運輸の集配ネットワークを活かし、注文商品の配達の際に、届け先である高齢者の安否確認を行い、体調などの不具合がある場合に社協へ連絡する仕組みを作った。この取り組みにより、高齢者の孤独死の問題に正面から立ち向かっている。

関（2015）によると、「まごころ宅急便」の基本スキームは以下の通りである。まず利用者は、社協で事前に利用登録を行い、情報提供の同意書を書く。

1. スーパー・オセンの「定番カタログ」を利用登録者に配布する。また、利用者は新聞折込み等のチラシも参考にしながら、社協に必要なものを電話で注文する。この際、10時までの注文は当日の夕方までには配達する。

2. 社協はそれらを取りまとめ、職員が 10 時過ぎにスーパー・オセンに向かい、前日の 10 時以降の注文と合わせて商品をピッキングし、裏レジで配達用と控え用の伝票を 2 部作成してもらい。配達用伝票と商品を各利用者登録者別の 60cm 角の箱に入れ、大型冷蔵庫に保管する。
  3. 12:30 頃に、ヤマト運輸のセールスドライバーが受け取りに来て、16:30 頃までに配達する。支払いは、代引きか口座引き落としによって行われた。
  4. この配達の際、チェックシートに従い利用登録者の安否確認を行い、夕方には「お元気情報」として、セールスドライバー（SD）から社協に FAX が届けられる。  
ここで本事例における谷本（2006）のソーシャル・エンタープライズの要件を確認してみたい。
- ・ 「社会性」：高齢化が進行している限界集落において、高齢者の孤立が社会問題となっている中で、買い物代行と見守りというサービスを通して、これらの社会的課題に取り組んでいる。
  - ・ 「事業性」：ヤマトホールディングスはボランティア活動として取り組んでいるわけではなく、会社の事業として取り組んでいる。その中で、「まごころ宅急便」は受発注が西和賀管内に限定されるために、全国発送の流通コストや仕分けコストがかからないために、採算はとれている。
  - ・ 「革新性」：高齢者の見守りと買い物代行を連動させることによって、ヤマトホールディングスのビジネスの守備範囲内に社会的課題を取り込んだ点が革新的であると言える。  
以上から本事例は、ソーシャル・イノベーションの創出により、社会的課題にビジネスとして取り組んでいるということが確認できる。ここからは、谷本他（2013）の分析フレームに当てはめて、事例の詳細を見ながら、どのようにソーシャル・イノベーションを創出しているのかを見ていく。

#### (4) 事例分析

事例分析を行うにあたって、インタビュー調査を行った。以下、詳細である。

《インタビュー先》

ヤマト運輸株式会社

《インタビュー担当者》

ヤマト運輸株式会社 広報戦略部 秋山様

《インタビュー方法》

質問状を送付しメールにて回答いただく方式

《インタビュー日時》

2016 年 11 月 18 日（金）

#### 【フェーズ I 社会的課題の認知】

・ 社会福祉協議会

岩手県西和賀町は 2000 年以降人口減少が著しく、高齢化が進行している（図表 4-3 を参照）。また、豪雪地帯であるため、特に冬は地域住民にとって買い物や隣近所との行き

来に大きく不便を感じ、雪の中での高齢者の孤独感は増すばかりである。このような実態に問題意識を持っていたのが社協事務局長の高橋氏であった。

関（2015）によると、社会福祉協議会とは、民間の社会福祉活動を推進する営利を目的としない民間組織であり、1951年に制定された社会福祉事業法（現在の社会福祉法）に基づき都道府県や市町村に設置されている。地域に暮らす人々、民生委員・児童委員・社会福祉施設・社会福祉法人等の福祉関係者などの参加・協力のもと、安心して暮らせる「福祉のまちづくり」の実現のために多様な活動を行っている。西和賀町の社協は、このような社協一般の事業に加え、「地域生活支援事業」として、草刈りや電球交換などのボランティア「アクション大舞応」や雪かき・見守りボランティア「スノーバスターズ事業」、蜂の巣除去の「Beeハンター事業」などにも取り組んできた。また、西和賀町の社協は2009年度より国庫補助事業「安心生活創造事業」の指定を受け、一人暮らし高齢者の日常生活実態調査や地域福祉懇談会を実施し、詳細な「要援護者台帳」を作成してきた。

図表 4-3 西和賀町の人口推移と高齢化率

	人口(人)	高齢人口 (人)	高齢化率 (%)
2000年	7,983	2,696	33.8
2005年	7,375	2,901	39.3
2010年	6,602	2,837	43
2015年	5,880	2,760	46.9

出所：国勢調査をもとに作成

・松本氏のセールスドライバーとしての経験

関（2015）によると、松本氏はヤマト運輸のセールスドライバーとして、盛岡駅周辺の配達を担当していた際に、仲の良かった88歳のおばあちゃんがいた。しかし、2008年の春、いつもは配送車の音を聞くとニコニコと待ち構えているにも関わらず、その日は玄関まで出てこないで「そこさ置いてって」と声だけが聞こえたそうである。その3日後、そのおばあちゃんは亡くなった状態で発見された。

松本氏は、お客様の異変に気付いたときに、何かアクションをとってあげれば孤独死を防げたかもしれない、その後悔の念から何かできないかと、事業アイデアを提案したという。

【フェーズⅡ ソーシャル・ビジネスの開発】

・高齢者の見守りの仕組みの開発

関（2015）によると、松本氏は配達先の高齢者の孤独死を契機に、地元紙に掲載されていた「ICTを使った見守り安否確認システム」を研究している岩手県立大学の小川晃子教授に民間でもできることはないかと手紙出し、研究会に入れてもらう。

2009年3月には、県の社会福祉協議会が毎日、要支援の高齢者宛てにメール便でお知らせを出し、手渡しするセールスドライバーが安否確認をし、社会福祉協議会にFAXを送るという見守りメール便の実験を、厚生労働省のモデル事業として試験的に始めた。有益な情報が収集できるとして、高い評価を得たが費用負担も大きく実験期間は1ヶ月で終わった。2010年7月に全国の社協を集めた発表会にて、ヤマト運輸は「クロネコメール便を使った安否確認」を発表する。ここで西和賀町社協の高橋氏に出会うことになる。高齢者の一人暮らしなどの西和賀の限界集落の事情が話題になり、何かやろうと意気投合することで、この課題に取り組むことになった。

#### ・「まごころ宅急便」の誕生

その後、現地でニーズを探る中で、買い物品の配達と見守りを組み合わせた取り組みを検討した。しかし、関(2015)によると、松本氏は買い物代行と高齢者の見守りに関する企画書を作り、上司に提出したが却下され続けたという。その後、実証実験を重ね、その結果を本社の経営陣が参加するエリア戦略ミーティングで報告したり、社内の業績表彰制度で社長賞を受賞する過程で、だんだんと社内でも認められるようになっていった。

「まごころ宅急便」の仕組みを構築する際に、西和賀町唯一のスーパーであるスーパー・オセンの当時の副社長小笠原氏に買い物支援を打診したところ、快諾を得る。関(2015)によると、スーパー・オセンは以前トラックで移動販売を行っていたが、採算が合わず止めてしまった経緯があった。しかし、商品のピッキングまでは人手が足りないとのことであったため、その部分は社会福祉協議会が引き受けるとのことで、独居の高齢者、地元スーパー、社会福祉協議会がヤマトのネットワークの上で結びつき、2010年9月、「まごころ宅急便」が誕生した。

この仕組みを構築する際に、事業費の捻出と個人情報の問題があった。事業費に関しては、買い物の集荷と配送を同一地区で同じセールスドライバーが行うためコストを抑えることができ、採算の取れる事業となった。また、個人情報の問題に関しては、社会福祉協議会と登録者間で合意書を交わしてもらった形で解決した。

ここまで谷本他(2013)のプロセスに当てはめて事例を見てきたが、ここで谷本他(2013)の4つの問いに答える。

#### ① 社会的課題はどのようにして認知されるのか。

社会的課題の認知は高橋氏を中心とする社会福祉協議会の課題の認知と、松本氏を中心とするヤマト運輸の課題の認知の2つがあることが分かる。そして、同じような問題意識を持った2人が出会ったことにより取り組みが具体化していった。

#### ② イノベーションの主体は誰か。

西和賀町社会福祉協議会事務局長の高橋純一氏やヤマト運輸岩手主管支店営業企画課長の松本まゆみ氏、スーパー・オセンの小笠原ノリ子氏を中心に、多様なステイクホルダーが関わっていた。

#### ③ ソーシャル・イノベーションはどこで創出されるのか。

松本氏による社会的課題の認知は、高齢者の見守りを専門領域とする県立大学の教授に教えを請うたことで事業化に向けて進んでいった。また、途中から社協の高橋氏と構

想を具体化していった点からも、会社の枠を超えて、オープンな場でイノベーションが創出されていったことがわかる。

#### ④ ソーシャル・イノベーションはどのように創出されるのか。

大学教授に協力を要請するなど外部の知識を内部化しながら、イノベーションを創出していった。また、その過程で社会的ミッションに共感してもらうことで、ヤマト運輸と社協とスーパー・オセンの3者の協力体制を構築できたことは大きい。多様な商品が用意されている地元のスーパーを起点にすることで、鮮度の問題や輸送コストの問題などを最小限にすることができる。また、個人情報保護の観点から行政と関係の深い社協が間に入ることで問題を解決することができた。

### (5) 考察

#### RQ1：ソーシャル・イノベーションの創出に影響を及ぼす組織の特徴は何か。

ヤマトホールディングスは、小倉昌夫という強いリーダーが会社の中核を築いたとも言えるほど、小倉昌夫の言葉や思いがそのまま会社の文化になっている。例えば、「ヤマトは我なり」という社訓のもと、社員誰もが経営者の意識を持ち全員で経営を行っていくという考え方が社内に浸透しており、基本的にはボトムアップ型で意思決定がなされる。本事例も、一人ひとりのセールスドライバーに考え尽くすことを求める文化が根付いていた現場で生み出されたものである。また、ヤマトホールディングスの社員には、「世のため人のため」「お客様のため」という精神も根付いている。瀬戸（2013）によると、新人の頃から、仕事をしていて感動したことをまとめた「感動体験ムービー」を何度も見て、社員1人ひとりが自分たちは何のために仕事をするのかを考え、理解する。このように「お客様のため」という思いを社員が持っていたことも、イノベーションの創出および実行に強く影響しているだろう。

さらに、本事例では事業化段階において、経営層にプレゼンする機会があったり、社内表彰制度によって社長賞を受賞したことで、社内の認知度を上げ、事業化を推進することができた。経営層が積極的に現場の声に耳を傾け、強いリーダーシップのもと、イノベーションの下支えをすることによって、円滑な社内調整が可能となり、それが結果としてイノベーションの推進力となったのである。

ここで、もう1点、巨大な組織の中で次々にイノベーションを起こすことができているのはなぜかという視点でヤマトホールディングスを見てみたい。インタビュー調査によると、プロジェクトGを展開するようになってからは、経営層が現場に出向き現場の社員と意見交換をするグループエリア戦略ミーティングを年に数回、継続的に実施しているという。これは、現場特有の課題や新しい事業のアイデアを提案し、担当者が経営層から直接アドバイスを受け、よりよい運用スキームを議論する場として機能している。また、社内イントラでは、常に各地域の社員からアイデアを募集している。これは第一線の社員が認識している課題を抽出し、良い提案を事業化する目的で設置されたもので、たくさんのアイデアが全国から寄せられている。さらに、地域課題への各地の取り組み状況は、新規・進捗状況含め毎月報告され、全国の担当者で共有している。

以上より、「全員経営」の意識の下、現場で挙げた声をその地域だけではなく、本社や他の地域でその都度共有する仕組みが整っていることがわかる。また、本社は同様の

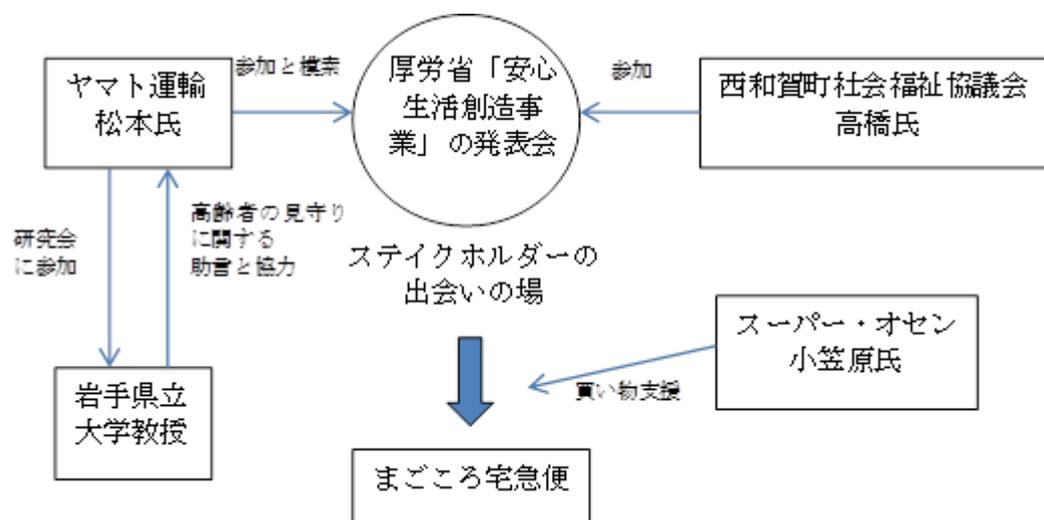
課題を抱えている他の地域で、水平展開する際には、運用スキームや法的確認などのサポートに入っており、会社全体でイノベーションの創出・普及に向けた体制の構築ができていたと考えられる。

RQ2：企業が社会的課題に関わる様々な知識をどのように入手し、内部化しているのか。また、どのように外部のステイクホルダーと協働しているのか。

本事例では、松本氏が大学教授の研究会に参加したことで、高齢者の見守りとヤマト運輸のビジネスを掛け合わせるという現在の「まごころ宅急便」のベースとなる考え方が生まれた。しかし、厚生労働省主催の「安心生活創造事業」の発表会にて社協の高橋氏と出会うことによって、西和賀町の限界集落の現状を知ることとなる。そこから、現地調査を重ね、買い物の重要性を強く認識し、地元唯一のスーパーであるスーパー・オセンに協力を求める。この協働関係のベースには、スーパー・オセンが移動販売を採算性の問題から過去に中止した経験とその無念な思いがあり、今回、問題意識や熱意を共有することで、スーパー・オセンとの協働関係を構築することができた。

図表 4-4 は、「まごころ宅急便」の事業創出に関わったステイクホルダーの関係性を図式化したものである。

図表 4-4 「まごころ宅急便」の創出を支えた主なステイクホルダー



出所：インタビュー調査及び関（2015）より作成

RQ3：ソーシャル・イノベーションの創出における制約は何か。また、それをどのように乗り越えているのか。

本事例におけるイノベーション創出の制約は、コストと個人情報の問題、さらに創出過程における社内での反対の3点が挙げられる。

コストの面での制約は、事業化に向けて乗り越えなければならない問題であった。採算が取れなければ、事業として継続することは難しく、ただのボランティア活動になってしまう。そこで、エリアの受発注に限定した。関（2015）によると、本来のヤマト運輸の仕組みでは、西和賀の荷物は一旦北上のセンターに届き、そこで仕分けされ、全国

各地に発送されていく。しかし、「まごころ宅急便」の場合は、受発注が西和賀管内に限定されるため、北上のセンターとの間の流通コスト、仕分けコスト、全国発送の流通コストがかからず、そこで採算性を確保した。

また、もうひとつの制約として個人情報の問題がある。民間企業と行政との関係が深い社協が個人情報をやり取りするなど従来はタブーであり、この点が高齢者の見守りを事業化する際の制約であったと言える。しかし、社会福祉協議会と登録者間で情報提供の同意書を交わすことによってクリアした。このことで、高齢者に関する精度の高い情報を社協が入手できるようになった。しかし、これもビジネスの一環であるため、関(2015)によると、1件につき40円の情報提供料を社協はヤマト運輸に支払っている。

3つ目の制約として、イノベーション創出過程における社内の反対である。関(2015)によると、ヤマト運輸の松本氏は企画書を提出した際に、周囲から「赤字ではできない」「運送屋だよ」「専門家に任せておいてよ」と言われたという。しかし、エリア戦略ミーティングや業績表彰制度を通して経営層に評価されたことにより、周囲の反対の声を徐々に鎮め、事業化を進めていった。

ここで、上記事例を通して、ヤマトホールディングスはどのような企業価値を創出しているのかをトリプル・ボトムラインの視点から考える。

ボランティアではなく、採算のとれた事業であるために、経済的価値を創出していることはわかる。また、地域の課題の解決に取り組むことで社会に貢献することができている。さらに、宅急便ネットワークを活用し、地域住民がより便利で快適に過ごせるよう取り組んでいることで社会から注目が集まり、ヤマトホールディングスはレピュテーションを高めている。買い物サポートの取り組みは、西和賀町をはじめとした岩手県内のみならず、全国各地で実施している。商店がない地域にとっては欠かせないサービスとして定着しており、ヤマトホールディングスは同様の課題を抱えている自治体や今後取り組もうとしている民間企業からも問い合わせを受けているという。このことから、ヤマトホールディングスはCSRの分野で先駆的な取り組みを行っている企業として社会から認識されており、新しい取り組みを行う際も協働関係を構築しやすい環境を整えることができている。これは次なるイノベーションの創出にも有利であろう。また、この取り組み自体がセールスドライバーの成長機会にもなり、結果として企業としての厚みを増すことにつながると考えられる。

以上から、「まごころ宅急便」というイノベーションの創出が企業価値の向上につながっていると考えられ、それはインタビュー調査にて「実際に企業価値を実感している」との回答をいただいたことからわかる。

また、今回はイノベーションの創出に焦点を当てたが、「まごころ宅急便」は、「見守り」と「西和賀方式」という2点でイノベーションの普及の局面にあるので、少し触れておきたい。関(2015)によると、「見守り」という側面では、利用登録者に限られていた「まごころ宅急便」に対して、「まごころ宅急便+リコール回収」という取り組みが試験的に開始されている。これは、家電製品等のリコール回収がなかなか進まない現状を踏まえて、リコール商品の確認と健康状況を把握するものである。この事業は、リコール商品が発生しないに行われませんが、リコール実施企業からの資金提供が期待され、採算性も確保できるという点で期待されている取り組みである。また、「絆-ONE」とい

う人感センサーと呼び出しボタン付き機器を設置し1人暮らし高齢者の見守りを行うシステムの導入も始まっている。「西和賀方式」という側面では、このまごころ宅急便が1つのスキームを基礎に、各地の実情にあった形で全国に普及し始めている。

#### 第4節 総括

本節では、2つの事例より、一般的に日本企業がソーシャル・イノベーションを創出していく上で、求められることを3つのリサーチクエスチョンに回答する形で、整理していく。

##### RQ1：ソーシャル・イノベーションの創出に影響を及ぼす組織の特徴は何か。

2つの事例からソーシャル・イノベーションの創出に影響を及ぼす組織の特徴をまとめると、

- ・現場に地域貢献の意識が根付いていること
- ・アイデアを創出する現場に一定程度の権限が譲渡されていること
- ・イノベーションの調整・実行段階で経営のトップが統制することが挙げられる。

3つのうち下の2つは、ビジネス・イノベーションと組織の関係性を示す理論においても説明できる。ザルトマン・ダンカン・ホルベック（2012）は、イノベーションのプロセスに影響を及ぼすような組織の特徴として中央集権化を挙げている。中央集権化は組織における権威と意思決定の場所に焦点を当てており、組織の意思決定がより上位レベルでなされればなされるほど、意思決定への参加者が少なくなるほど、より一層中央集権化が進むと考えている。始動段階では、権威の階層はあまり強調されず、多くの人を意思決定に参加させれば、入手可能な情報が増える。実行段階では、権威の経路をより厳格にすることで、実行を阻害する潜在的なコンフリクトやあいまいさを減らすことができる。以上より、ビジネス・イノベーションにおいても、ソーシャル・イノベーションにおいても、イノベーションの段階に合わせて、組織の意思決定におけるレベルを変えながら、戦略的に対応していくことが必要である。しかし、ソーシャル・イノベーションの創出には、その前提として地域に貢献すべきという組織文化が存在していた。これは、ソーシャル・イノベーションならではの組織的特徴であろう。

さらに、ヤマトホールディングスがプロジェクトGで社会的課題にビジネスとして積極的に取り組むようになった現在の状況及び、中越パルプ工業の西村氏がおっしゃっていたこととして、イノベーションを受け入れる文化（多様性を受け入れる文化）があることも重要であると考えられる。

また、イノベーションの創出において、ソーシャル・アントレプレナーの存在も大きいことがわかった。芳賀（2015）は、イノベーションの実行者である企業家には、「能力（イノベーションの着想を得る能力、アイデアを事業構想にする能力、実行能力）」、「モチベーション（アイデアを事業として企業活動として実践することへの欲求）」、「行動の権利（イノベーションを遂行する試行錯誤が可能な環境にあること）」が求められるであろうと主張している。この芳賀（2015）の考え方を借りるならば、ソーシャル・アントレプレナーには、イノベーションの着想を得る能力に加えて、外部のステイクホルダーに働きかけて力を借りながら事業化を推し進める能力、地域のために役に立ちた

いという強いモチベーション、イノベーションを遂行する試行錯誤が可能な環境にあることが求められると考えられる。

RQ2：企業が社会的課題に関わる様々な知識をどのように入手し、内部化しているのか。また、どのように外部のステイクホルダーと協働しているのか。

ソーシャル・イノベーションの創出は1人の企業家だけで達成されるものではない。2つの事例においても、社内の様々なイノベーターの存在や社外のステイクホルダーとの協働が見られた。また、社会的課題やその知識は広く社会にあるために、積極的に社外に目を向け、協働相手を見つけることがソーシャル・イノベーションの創出のポイントであると言える。ヤマトホールディングスの事例では、普段は出会わないであろうステイクホルダーが出会ったことによって、イノベーションが創出されていった。また、協働のベースには、社会的ミッションの共感やその取り組みを行うことによってステイクホルダーにメリットを与える形で協働関係が構築されていた。

RQ3：ソーシャル・イノベーションの創出における制約は何か。また、それをどのように乗り越えているのか。

2つの事例から、ソーシャル・イノベーションの創出における制約を考えてみると、各事例で技術的な部分など細かい制約は存在したが共通する部分として、以下の2点が挙げられる。

- ・社会的課題をビジネスで取り組む際の事業性やコスト
- ・社内での無関心及び反対の声

社会的課題にビジネスとして取り組む際に、少なからず労働力や資金を動員しなければならない。その際に、社会的ミッションを理解してもらわなければ、イノベーションの創出や実行は難しい。

第3章でも述べたように、武石他（2012）では、資源を動員する際の壁を乗り越えるルートを3通り示している。その中で今回の2つの事例では、第1のルートと第3のルートを通して、その制約を乗り越えていた。第1のルートとは、理由を所与としつつ、支持者をより多く獲得するルートである。それは、つまり支持者の数を増やす可能性に向かって、より広く、あるいはより特異なところに、支持者を求めていく方法である。竹紙の事例において、社内の竹紙への関心を高めるために、社会的課題に興味関心のある外部の意識の高い人へアプローチすることによって支持者を増やし、結果として社内の意識を高め、竹紙に関する労働力を動員しようとした。第3のルートとは、支持者の数を所与としつつ、資源をより多く動員する方法である。また、これは期待以上の資源動員につながる例外的な支持者を得る方法も含む。ヤマトホールディングスの事例では、経営層の支持によって、イノベーションを推進することができた。

以上より、イノベーションの制約を上記のようなルートを介して、社会的ミッションに共感してもらえる支持者を増やしていくことが求められる。

---

<sup>1</sup> 谷本他（2013）p.93-96。

<sup>2</sup> パラダイムとは、「ある時代に支配的な物の考え方・認識の枠組み。規範。（デジタル大辞泉）」である。ここでは、企業内で共有する思考前提と理解する。

---

<sup>3</sup> 組織文化とは、「ある企業により醸成されたもので、その企業に共有され、その企業にのみ通用する意識・思考・価値観・行動様式などの総称（谷井，2004）」である。

<sup>4</sup> 林野庁（2016）「平成27年度 森林・林業白書 参考資料」p.2。

<sup>5</sup> ヤマトホールディングス HP

<http://www.yamato-hd.co.jp/csr/highlights/2014highlights01.html>

## 第5章 結論：トリプル・ボトムラインの達成を目指して

### 第1節 日本企業がソーシャル・イノベーションを創出していくために

本論文は、「日本企業はどのように戦略的に CSR に取り組んでいけば良いのだろうか。」という問題提起のもと、展開してきた。そこで本節では、これまでに明らかにした内容を踏まえ、問題提起に対する結論を述べる。

日本企業は、外圧によって横並び的に CSR に対応するようになった歴史的背景があるが、近年、戦略的 CSR の重要性が日本でも認識されるようになってきている。そこで、戦略的に CSR に取り組むポイントとして、「サステナビリティを経営プロセスに組み込み、経営基盤を強くしていくこと」と「社会の持続可能な発展を妨げる社会的・環境的問題の解決に、ビジネスとして取り組むこと」を挙げた。両者の重要性を認識した上で、持続可能な開発目標 (SDGs) が採択されたことを踏まえて、本論文ではソーシャル・イノベーションについて見てきた。ソーシャル・イノベーションは、社会的課題に新たなビジネスとして取り組むため、トリプル・ボトムラインの達成のために有効な手段であると考えられる。しかし、ソーシャル・イノベーションを起こすことは容易ではない。そこで2つの事例を通して、日本企業がソーシャル・イノベーションを創出していくために求められることを考察した。

イノベーションの種は現場にある。それをいかに拾う組織環境を形成することができるかが重要である。そのためには、ベースとして社員が社会的課題に目を向けるような組織文化が必要である。今回の事例では、2社とも地域の課題に社員が目を向ける組織文化や環境が存在した。特にヤマト運輸は、新人の頃から徹底した教育が行われていた。そこで、このような組織文化を併せ持たない企業においては、CSR 活動を地道に行っていくことで社員一人ひとりにそのような問題意識を芽生えさせることから始めることが重要ではないだろうか。また、現場への権限譲渡や経営トップの役割を上手く利用しながらイノベーションを創出していくべきであると考ええる。さらに、社会的課題やその知識は広く社会にあるために、積極的に社外に目を向け、協働相手を見つけていくことが必要である。また、社内や社外の資源を導入する際に、少なからず抵抗にあう。その壁を乗り越えるためには、社会的ミッションに共感してもらえる支持者を増やしていくことが求められる。

また、ソーシャル・イノベーションを起こすことは、企業価値にも影響を及ぼしていた。事業活動を通じて環境・社会問題に正面から取り組んでいるために、環境的価値や社会的価値を創出しているのはもちろんのこと、そのなかで経済的価値、すなわち利益を出している。また、インタビュー調査から、ソーシャル・イノベーションの創出は企業のレピュテーションや競争力にもつながっているということがわかった。

そこで、今後、日本企業は以上のことを踏まえて、ソーシャル・イノベーションを創出し、企業価値を高めていくべきであると結論付ける。

ここでマクロ的視点からソーシャル・イノベーションについて見てみる。エコノミスト・インテリジェンス・ユニットによる「ソーシャルイノベーションインデックス 2016」では、世界 45 カ国を対象としたソーシャル・イノベーションの創出環境を評価し、ランク付けしている。このインデックスでは、ソーシャル・イノベーションの創出に適した環境を「政策的・制度的フレームワーク」、「資金調達環境」、「起業活動の発展レベル」

そして「市民社会の成熟度」という4本柱で測定している。日本は総合23位である。各項目を見てみても、「政策的・制度的フレームワーク」は21位、「資金調達環境」は16位、「企業活動の発展レベル」は43位、「市民社会の成熟度」は38位と軒並み低調な結果となっている。それはなぜだろうか。ランキング上位のアメリカやイギリスと比較すると、政策面での支援等、日本に不足している点は数多く指摘できる。しかし、そもそも日本はリスクを避ける社会的風潮がイノベーションの足かせになっている。ここで、この報告書における教育交流団体 HLAB を主宰する小林亮介氏の言葉を引用する。「日本の労働市場は流動性が極めて低い。様々な分野を隔てる壁だけでなく、大企業や起業家、研究機関を隔てる縦割りの構造が存在するからだ。社会的規範を守ることを基本価値として重視する社会では“人と違ったことをやる”ことが非常に難しい。<sup>1</sup>」日本企業が、これからさらに多くのソーシャル・イノベーションを創出するためには、企業の積極的な取り組みと共に、人と違ったことをやることに過剰な抵抗を示す日本的な文化からの脱却が必要なのかもしれない。

## 第2節 本論文の課題

本論文では主に企業の視点からソーシャル・イノベーションの創出について見てきたが、本来ソーシャル・イノベーションは多様なステイクホルダーが協働しながら創出されるものであるために、1つの事例について別のステイクホルダーにもインタビューを行い、考察できれば良かった。

また、最後にマクロ的視点に少し触れたが、今回は日本企業がソーシャル・イノベーションを創出する際に、日本という環境はイノベーション創出においてどうなのかということまでは言及できていない。海外の企業のソーシャル・イノベーションの事例や海外の政策的支援についても見ていけば、多方面からの分析ができたと考えられるため、この点においても課題が残る。

---

<sup>1</sup> エコノミスト・インテリジェンス・ユニット (2016) 「既存の枠組みを超えた新たなソリューションの模索：ソーシャル・イノベーション創出環境の国別比較」 p.14。

## 文献一覧

1. エコノミスト・インテリジェンス・ユニット (2016) 「既存の枠組みを超えた新たなソリューションの模索：ソーシャル・イノベーション創出環境の国別比較」。
2. ジェラルド・ザルトマン, ロバート・ダンカン, ジョニー・ホルベック (首藤禎史・伊藤友章・平安山英成訳) 『イノベーションと組織』 創成社。
3. 芳賀和恵 (2015) 「高齢化地域の持続可能性に資する地域企業のイノベーション戦略—徳島県上勝町『いろどり』からの考察」 企業と社会フォーラム編 (2015) 『持続可能性と戦略』 千倉書房、所収。
4. ヘンリー・チェスブロウ (大前恵一朗訳) (2006) 『OPEN INNOVATION ハーバード流イノベーション戦略のすべて』 産業能率大学出版部。
5. 一橋大学イノベーション研究センター編著 (2001) 『イノベーション・マネジメント』 日本経済新聞社。
6. 岸川善光 (2004) 「イノベーションの意義」 岸川善光編 (2004) 『イノベーション要論』 同文館出版、所収。
7. 西村修 (2014) 「竹から紙をつくる」 大日本山林会 『山林』 第 1564 号、所収。
8. 関正雄 (2012) 「グローバル化する CSR—ISO26000 と進化する CSR」 塚本一郎・関正雄編 (2012) 『社会貢献によるビジネス・イノベーション—「CSR」を超えて』 丸善出版、所収。
9. 関満博 (2015) 『中山間地域の「買い物弱者」を支える—移動販売・買い物代行・送迎バス・店舗設置』 新評論。
10. 瀬戸薫 (2013) 『クロネコヤマト「個を生かす」仕事論』 三笠書房。
11. 武石彰・青島矢一・軽部大 (2012) 『イノベーションの理由 資源動員の創造的正当化』 有斐閣。
12. 谷井良 (2004) 「イノベーションの体系」 岸川善光編 (2004) 『イノベーション要論』 同文館出版、所収。
13. 谷本寛治 (2006) 「ソーシャル・エンタープライズ (社会的企業) の台頭」 谷本寛治編 (2006) 『ソーシャル・エンタープライズ—社会的企業の台頭』 中央経済社、所収。
14. 谷本寛治 (2009) 「ソーシャル・ビジネスとソーシャル・イノベーション」 『一橋ビジネスレビュー』 第 57 巻 1 号。
15. 谷本寛治 (2011) 『CSR 企業と社会を考える』 NTT 出版。
16. 谷本寛治 (2013) 『責任ある競争力—CSR を問い直す』 NTT 出版。
17. 谷本寛治・大室悦賀・大平修司・土肥将敦・古村公久 (2013) 『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』 NTT 出版。
18. 米倉誠一郎・星野雄介 (2015) 「オープン・イノベーションの基礎」 米倉誠一郎・清水洋編 (2015) 『オープン・イノベーションのマネジメント 高い経営成果を生む仕組みづくり』 有斐閣、所収。

## URL 一覧

1. 中越パルプ工業株式会社 <http://www.chuetsu-pulp.co.jp/>
2. ヤマトホールディングス株式会社 <http://www.yamato-hd.co.jp/>