

デジタルが鍵を握る 社会価値のビジネス化



相澤晶子

CONTENTS

- I 企業に対して高まる社会価値創出の要請
- II デジタルを活用して社会価値ビジネスを実現している事例
- III 社会価値ビジネス創出のための3つの戦略
- IV 我々は何をすべきか

要約

- 1 企業に対するESGへの対応要請は増すばかりだが、多くの日系企業は、外部への情報公開を優先させ、社会価値を創出する事業化の取り組みが後手になっている。
- 2 一方で、デジタルテクノロジーが進化してきた昨今、デジタルをうまく活用して社会価値ビジネスを実践している事例が登場している。
- 3 エクセスマテリアルズエクスチェンジ（EME）は、素材や製品を廃棄する企業と、それを原材料として使いたい企業をAIでマッチングするサービスを提供している。グローバルモビリティサービス（GMS）は、IoTセンサーを活用して、ローンが組めなかった人に金融サービスを提供するビジネスを行っている。サマ（sama）は東アフリカの貧しい人々を従業員として雇い、AI教師データ作成のビジネスを実施している。シュナイダーエレクトリックは、顧客のエネルギー効率向上による地球環境への貢献をビジネスゴールに掲げて、製造業からデジタルソリューションサービス業にシフトしている。
- 4 これらの企業はいずれも、これまでビジネス対象とされてこなかった「じゃない方」に着目し、デジタルテクノロジーを活用し、社会価値を経済価値に結びつけることをステークホルダーに訴求し、社会価値の事業化に成功している。
- 5 社会価値（社会を良くすること）は多くの日系企業の理念であるが、経営者だけでなく現場従業員も含めて、今こそ本気で社会価値ビジネス創出に取り組むべきである。

I 企業に対して高まる 社会価値創出の要請

1 高まるESG対策への要請

ESG投資で世界の3900兆円が動くといわれている昨今、SDGs・サステナビリティ・社会価値・CSVといった言葉を見ない日はない。こうした言葉はいずれも、気候変動問題や人権問題などの多くの社会課題が顕在化している中、それらを解決すべく積極的に取り組む姿勢を表している。

こういった状況で企業は社外と社内の両方からの要請を受けている。

投資家からすると、ESG：環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）の観点への配慮がなされていない企業は、企業価値毀損のリスクを抱えていると見なされる。日本政府は2021年4月に、30年までに13年比で温室効果ガスを46%削減するという目標を掲げた。これにより、国や関係各所から企業に対する温室効果ガス削減要請

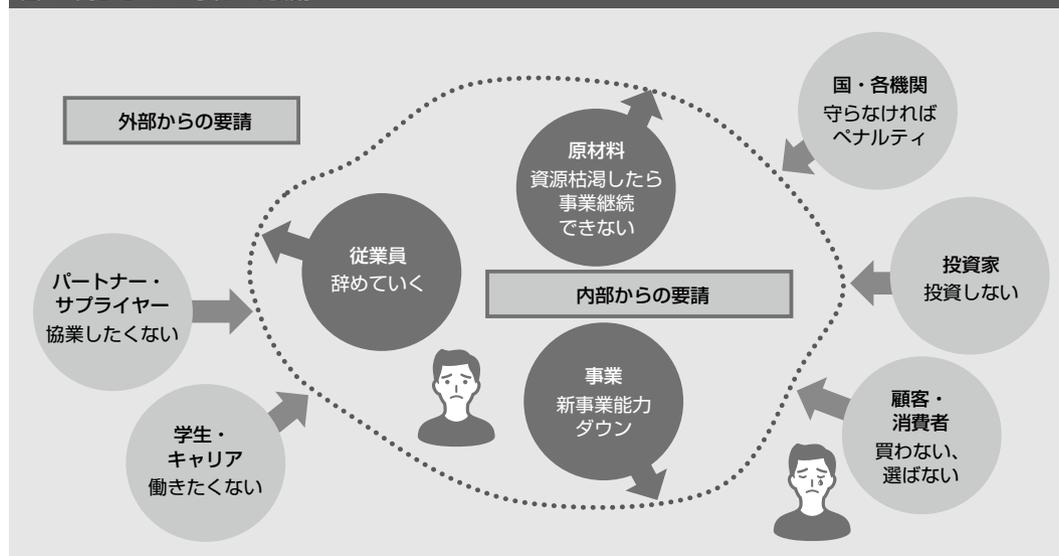
が厳しくなることが予想される。加えて、顧客・消費者も企業の社会課題への取り組み姿勢を意識するようになっており、実践していない企業の製品・サービスを購入しない動きが出ている。さらには、未来の働き手となる学生や社会人、パートナーやサプライヤーからも見放されてしまうことになる。

こういった外部からの要請に加え、企業内からの要請も存在する。原材料である天然資源が枯渇する、あるいは災害が多発すると、事業自体の継続が危ぶまれることになる。そういったことに意識を向けない企業では働きたくない、優秀な社員が辞めていってしまう。それに伴い、新たな事業を創造する能力が維持できなくなる（図1）。

2 社会価値創出に向けた 取り組みの必要性

そのような中で、昨今多くの日本企業は主に外部からの強い要請への対応に注力していると感じる。自社のESG活動成果をホームペ

図1 高まるESG対策への要請



ージや統合レポート、サステナビリティブックなどに情報公開し、投資家をはじめとする外部のステークホルダーに対する説明力を上げようとしている。こういった、自社が取り組んでいることを分かりやすく外部に発信する活動は、グローバルの競合企業に伍していくためには非常に重要なものであるが、しかしながら、これだけを実施していても新たな社会価値は創出されない。

今や企業は、本業とは別の位置付けで社会貢献活動を行うことにとどまらず、社会が良くなることを事業として生み出し、収益を上げて事業規模を大きくしつつ、望ましい方向に社会を動かしていくことが求められている。この「望ましい方向に社会を変えていくことで社会が得られるインパクト」こそが社会価値である。環境負荷の高い材料を使わないようにするといった守りの対策にとどまらず、新たな技術や仕掛けによって、これまでの常識や制約を乗り越えて社会を良くしていく、という攻めの社会変革こそが企業に求められる社会価値創出である。情報公開ばかりに気を取られて、社会価値のビジネス創出の取り組みが後手に回っていると、せっかく集めた資金や優秀な人材を使いこなせず、気づいたときには中身の無い、外面だけが良い企業となり、結果として、収益に反映されずに社内外からの信頼を失うことになってしまう。

とはいえ、企業にとって社会価値のビジネスを継続的に生み出す力を身に付けることは簡単ではない。

社会価値に目を向けて事業化を考えようとする社内の機運づくりから、社会価値を経済価値に結び付けるビジネスモデルづくり、それを顧客やパートナーなどのステークホルダー

に訴求して、売れるものに仕立てていくことに至るまで、すべてが実践できてこそ社会価値を継続的に生み出す力が実現するのである。

筆者自身も、多くの企業の業務改革・事業変革コンサルティングや、野村総合研究所（NRI）での社会価値創出活動の経験を踏まえて、それらの難しさを痛感しているところである。

たとえば、社会価値ビジネスに関する社内の機運づくりといっても、大企業であればあるほど、現場従業員も含めて思いを共有することへの難易度は高まる。世の中の社会課題や事象について、自社の強みを生かして何ができるかといった議論を恥ずかしがらずにわくわくしながら話し合える場をつくるには、日々の業務から視野を広げて、社員同士がざっくばらんに話し合える信頼関係を構築しなければならない。

さらに、楽しく議論するだけでも事業化はできず、そこで生まれた発想を基に、経済価値と社会価値が相関するビジネスモデルをつくり上げ、顧客や協業パートナーを巻き込むまでの道のりは険しく、やり続けるための熱意も重要になるだろう。

II デジタルを活用して社会価値ビジネスを実現している事例

では、このような困難を乗り越えて実現している社会価値ビジネスにはどのような特徴があるのだろうか。

また近年、AIやIoTといったデジタルテクノロジーの進化が著しい中で、こういったテクノロジーを活用した社会価値ビジネスモデ

ルがいくつも登場している。そのうちから4つの事例を紹介しながら考察していきたい。

1 いらぬ物を必要な人に

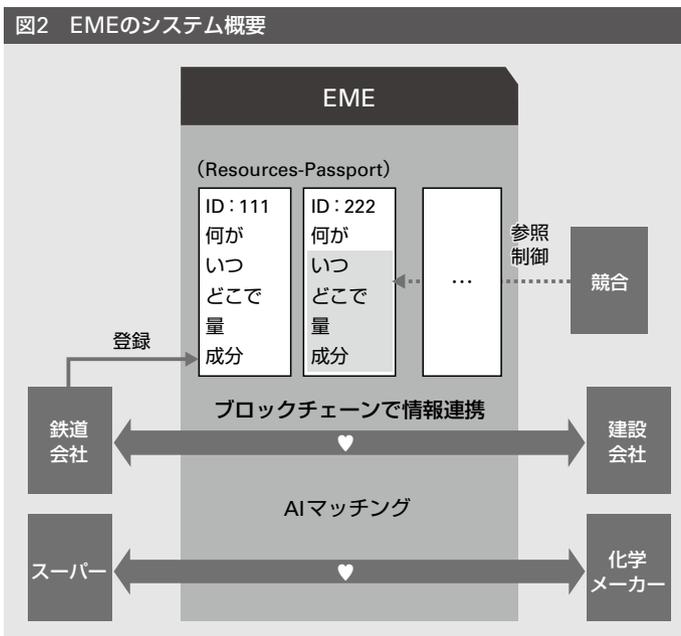
— エクセスマテリアルズエクスチェンジ (EME) による資源循環の企業マッチング

(1) 異業種間で廃棄物取引をマッチング

エクセスマテリアルズエクスチェンジ (EME) は、2010年より活動を開始して17年に正式設立されたオランダのスタートアップ企業である。素材や製品に識別子を設け、データ化することで、その素材・製品が不要となった企業と、それを原材料として使いたい企業を、AIを使ってマッチングするサービスを提供している。AIを使うことで、これまで想定していなかった異業種の企業同士を引き合わせることができ、それによって、より多くの資源の循環が促進されることを目指している。

たとえば、鉄道のメンテナンス会社が、いつどこでどれだけの量の線路が不要になり、その線路には鉄の含有量がこれだけである、といった情報をEMEのサイトに登録する。それに対してAIが、建設会社で使うビルの建設資材として活用するのはどうか、といったレコメンドを行い、両社を引き合わせ、商談が行われる、といった流れである。

AIがマッチング先企業を探し出すためには、排出側企業が持っている、不要な素材・製品に含まれる成分や量と、利用側企業が原材料に使いたいと思っている完成商品に含まれる成分や量が同じものを探す必要があるため、成分・含有量といった情報が重要となる。しかし、こういった情報は競合他社に知



られては困るため、引き合わせた企業のみが参照できるようにシステム上で制御している。

また、複数の企業が登録した情報が、商談途中で改ざんされたり漏洩したりしないようにブロックチェーンの技術を使って情報管理を行っている。

一般的に、完成した製品にはJANコードのような共通の識別子が存在し、それを企業間で利用することができるが、それら製品に含まれる成分や関連情報を示す共通の識別子は存在していなかった。企業間での資源循環の発想自体は古くから存在していたものの、こういった情報がないため、実現に至らなかった。

EMEはこうした情報を、「リソースパスポート」と名付けたデータフォーマットとして蓄積し、ブロックチェーンやAIといったテクノロジーを活用して実現させた (図2)。

(2) 環境評価も意識したマッチングへ

さらにEMEのAIマッチングには特徴があ

る。それは、売買の経済価値を高めるだけでなく、環境により良いマッチングを行っている点である。

廃棄物を出す企業からすると、これまで廃棄処理料を払って捨てていた、あるいは、リサイクル事業者から少額の販売料を得て提供していたのが、このマッチングサービスを使えば、より高い販売料を得られるようになるため、提供企業側にとってメリットとなる。また、買い手からしても、これまで新品の素材を調達していたコストより低価格で原材料を調達できるというメリットがある。一般的な売買マッチングの条件は、双方にとって従前までの売買金額より良くなるというのが、ポイントとなる。

EMEの場合、これに加えて、これまでよりも環境負荷が低いというのが重要なマッチング条件となっている。

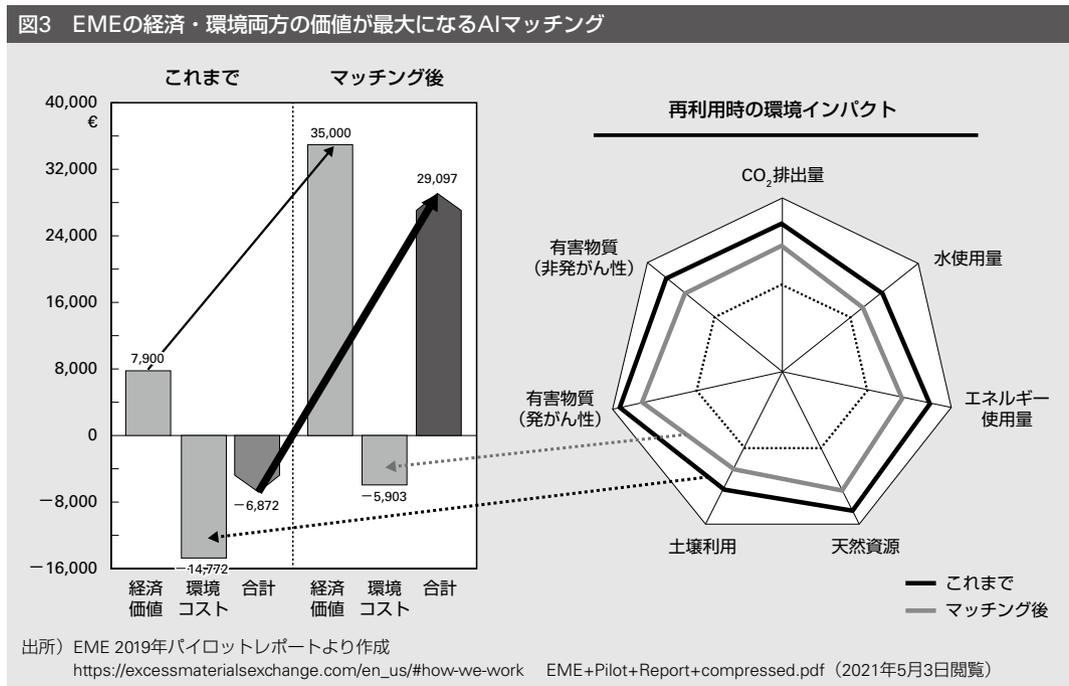
たとえば、前述の鉄道線路の場合、これま

ではEU圏内で不要となった線路をトルコやアジアに輸送して鉄スクラップとして販売し、一度溶かして別のものに再利用していた。この場合、輸送距離が長い為、輸送に伴うCO₂排出量も多い上、熔解処理に伴い、多くの水やエネルギーを使用していた。これに対し、同じEU圏内のビルの建築資材として利用する場合、輸送距離も短く、完全に溶かす必要はないため、再利用にかかる環境負荷が低くなる。

EMEは、これらの環境負荷を数値として可視化し、コスト換算して「環境コスト」としている。この環境コストと、先ほどの販売料という経済価値の合計値が、これまでのやり方よりも高くなるマッチング先を探している（図3）。

(3) 社会価値ビジネスの成果

このようにEMEは環境貢献しながら売買



企業双方の経済効果を創出するビジネスモデルにより、多くの企業に支持されて事業拡大している。鉄道線路のほかにも、スーパーや飲食店で排出されるドリップした後のコーヒーかすが、化学メーカーのインクの顔料として再利用され、ジュースを絞った後のオレンジの皮がフレグランスオイルの成分になるなどの事例がある。

EMEは、これまでにない異業種間のマッチングを通じて素材・製品の再利用を促進し、地球にやさしいエコシステムの実現に貢献している。現在EUをはじめとした関係各所でも素材データベース化構想が進んでいるが、EMEはその先駆け企業として、オランダ政府などとも協力しながらサーキュラーエコノミー加速の一翼を担っている。

2 頑張る人の潜在意欲に信用と機会を ——GMSによる信用情報サービス

(1) 途上国における

トライシクルローンサービス

グローバルモビリティサービス (GMS) は2013年創業の日本企業である。事業はフィリピンでスタートし、その後カンボジア・インドネシアなどへ展開後、19年から日本でも事業を開始している。

フィリピンではトライシクルと呼ばれる三輪バイクタクシーが約400万台走っており、これは日本のタクシー台数の約18倍に相当する。このトライシクルドライバーの90%が低所得層といわれ、自分のトライシクルを所有しておらず、車両オーナーにレンタル料を払って仕事し、手元に残るわずかな稼ぎで生活している。このため、まじめに働き続けても低所得層から抜け出すことが困難な状況にあ

る。

これに対し、GMSはFinTechを活用してトライシクルドライバーの信用情報をつくり、それを基にドライバーが自分の車両を所有できるようにした。

具体的には、GMSが提供するIoTデバイスをトライシクルタクシーに取り付ける。すると、そのトライシクルがどこをどれだけ走行しているか、すなわちドライバーがまじめに働いているかという情報がリアルタイムに収集できるようになる。このデータを、まじめに働いている証拠（返済可能性がある信用情報）として金融機関に提供し、金融機関はその情報を基に、個人と信のないドライバーに対してローンを提供する、という仕掛けである。万が一ドライバーがまじめに働かず、ローンの返済が滞るようであれば、IoTデバイスを経由して遠隔から安全にエンジンの起動を制御し、トライシクルを動かさなくすることが可能となっている。また、支払い後はすぐに再起動が可能である。

この仕掛けにより、ローンを保有したドライバーのデフォルト率を1%未満に抑えることに成功し、金融機関も安心してより多くのドライバーにローンを提供できている。車両所有者となったドライバーは、ローンが完済できれば、自分の稼ぎがすべて収入となるため、生活レベルを向上させることができる。

たとえば、トライシクルドライバーが3年ほどかけてローンを完済できると、金融機関はその人の信用情報を格上げし、次は乗用車購入のための新たなローンを提供する。乗用車を所有できれば、Grab (Grab) と呼ばれる配車サービスのドライバーの仕事ができ、収入が格段に増える。さらに、まじめな

働きぶりを評価することで、子供を大学に入れるためなどの教育ローンが組めるようになる取り組みも行っている。

このように、GMSはまじめに働いている人の勤務情報を基に、教育ローンなどの新たなファイナンスの機会を提供している。

(2) 都市の社会・環境問題の克服に効果あり

さらにGMSのビジネスモデルは、低所得層の生活レベルの向上といった社会課題解決に加え、大気汚染や騒音といったフィリピン都市部の環境問題も同時に解決しようとしている。

車両オーナーからトライシクルをレンタルする場合、経年劣化した古い車両を使用するため排気ガスが多く排出されるが、新車を所有できれば、環境負荷の少ないトライシクルを利用することができる。都市部の多くのトライシクルが新車にシフトすれば、結果的に大気汚染の問題も改善していく。

このようなGMSのビジネスモデルにより、金融機関はより多くの金融サービスを売ることができるし、車の販売会社も車両が売れる

ことになる。政府も2つの社会問題の解決につながるため、積極的に協力してくれるようになる。GMSは多くのステークホルダーを巻き込みながら、自社の収益を拡大しつつ、大きな社会価値を創出し続けている（図4）。

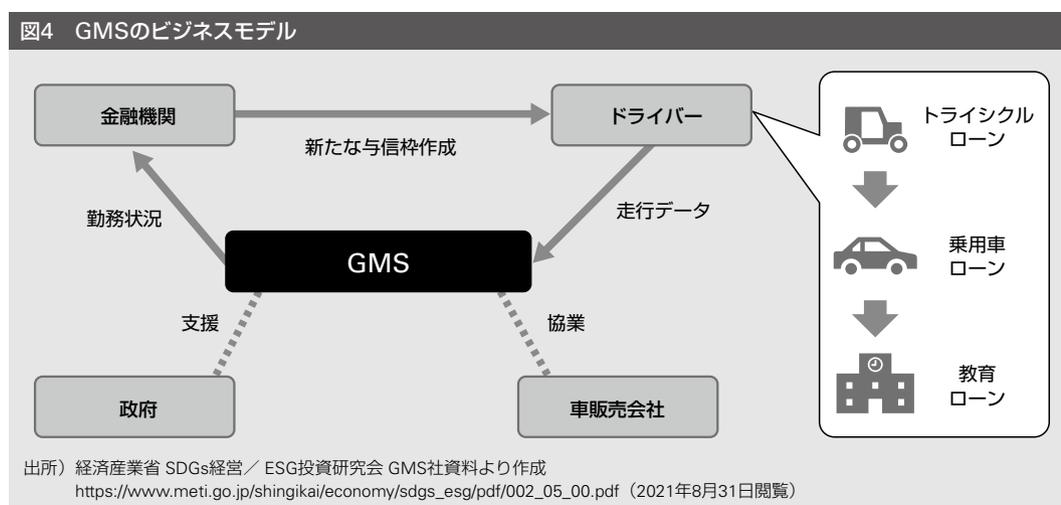
3 テックワークと教育で未来をつくる ——samaによるアノテーション ビジネスとキャリア形成の両立

(1) 教師データ作成サービスで

東アフリカ諸国の雇用を下支え

サマ（sama）は、2008年にサンフランシスコでNPOとして立ち上がり、19年に民営化した企業である。同社は、AIをつくるために必要となる教師データ作成のサービスを実施している。

教師データとは、画像や動画、音声などに含まれる対象物を判別するために名称を付与する、あるいは対象物の枠をなぞって鮮明化したもので、これをAIに学習させることで、AIがその対象物が何かを認識するようになる。このように情報を付与（ラベリング）して教師データを作成することをアノテーション



ンという。AIが学習するためには、膨大な量の教師データが必要になる上、このアノテーション作業の品質が上がるAIの精度を左右する。

近年では、車や看板などの日常生活で一般的に見られるものは、教師データなしでも、その識別自体をAIができるようになってきた（つまりAI自身がアノテーションを行えるようになってきた）が、工場の生産ラインにおける不良品の識別や病気の画像診断といった、各企業や専門分野で固有のAIをつくるためには教師データは必要であり、そのためアノテーションを人がやらざるを得ない。AIが社会の至るところで活用されるようになりつつある現在においては、このアノテーションサービスの需要はうなぎ上りとなっている。

samaはこのアノテーション作業を、ウガンダ、ケニアなどの東アフリカの国々で仕事がなく貧しい人々を従業員として雇い、30日間トレーニングした上で従事してもらうようにしている。東アフリカの低所得層、特に女性は仕事がない人が多く、収入を得られずにいたが、この仕事により、1日2ドルという、生きるのに最低限のお金で暮らしていたスラムの人々が、1日10ドル以上の収入を得ることができるようになってきている。

(2) 従業員の教育とキャリアの方向性を保証

AIの興隆に伴い、教師データの需要が拡大してくると、samaのようなアノテーションサービスを行う同業他社も増加している。しかし、非正規雇用の状態で個人に委託し、1回の作業ごとに報酬を渡すクラウドワーキングのような形態を取る企業も多く、場合に

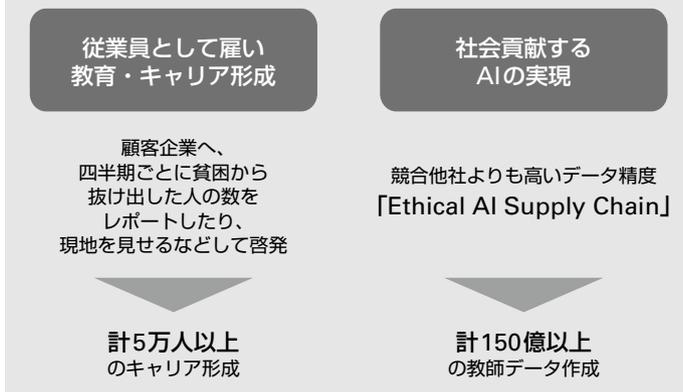
よっては、低賃金過剰労働を強いるケースも増えている。この場合、作業側からすると安定的な収入を得にくくなり、生活が豊かにならない。また、低賃金過剰労働でアノテーション作業を強いると、作業品質も上がらず、結果としてできあがるAIの精度も悪くなる。

さらに、クラウドワーキングの形態で作業委託する場合、作業側への教育・説明が不十分なまま作業が行われるため、間違った認識のまま情報が付与されるリスクがある。でき上がったAIも偏った判断を行うことになるため、もしこれが人間を判別して作用するAIだった場合、私たちの社会生活に大きな悪影響を及ぼしかねない。昨今、AIが偏った判断をしてしまうAIバイアスの問題が取り上げられるが、こういった問題は、画像・動画などの元のデータ量の偏りによって起きるだけでなく、付与される情報の偏りや誤りによっても起こり得る。

samaはこのAI品質とバイアスのリスクを回避するため、アノテーション作業の内容に合わせて適切な作業側を選定している。スキル・経験に加え、その人の文化的背景も考慮して選び、十分なトレーニングを行った上で作業をしてもらっている。作業に際しては、管理者が作業進捗に加え、アノテーション後のデータをサンプリングまたは全量検査を行い、想定どおりのラベリングが行われているかを確認する。間違っている場合は、作業側に対して該当箇所の説明と間違いの傾向を説明しながら、プロジェクト全体で傾向分析と対策を行っている^{注1}。

これによって、samaのビジネス競争力の源泉であるデータ品質を、競合他社より高い

図5 samaの社会価値とビジネスのインパクト



レベルで担保することができ、MicrosoftやGoogleなどの大企業から支持され続けている^{注2}。

さらに、samaは職がない貧しい人々に生活資金のための仕事を提供するだけでなく、キャリアの方向性の提供をも保証している。創業者が、有意義な仕事はさらなる成長と創造をもたらすという信念を持っていたため、samaで働いた経験を生かして新たなビジネスを起業する人を、資金面でも支援することを行っている。samaの顧客はAIを作成・活用するグローバル大手のテクノロジー企業だが、顧客企業に対して、四半期ごとに貧困から抜け出した人の数をレポートし、ときには顧客企業の担当者を現地に連れて行って現場を見せるなどして、その理解も深めている。

その結果、これまでに計5万人以上の人々のキャリア形成を行い、計150億以上の教師データを作成するという実績を誇っている^{注3}。

samaは「Ethical AI Supply Chain」を掲げており、でき上がるAIもEthical（倫理的）であるべきであり、また、AI作成に携わる人から恩恵にあずかる人まで、サプライチェーン全体もEthicalである必要がある、と述

べている（図5）。

4 顧客・市場をサステナブルに変革 ——シュナイダーエレクトリック のサステナビリティソリューション ビジネス

(1) 電気機器製造（メーカー）から電力使用量などデータ統合提供サービスへ

シュナイダーエレクトリック（以下シュナイダー）は、1836年にフランスで設立された電気機器メーカーで、電気制御関連のグローバル大企業である。ビルや工場などの建物の電気制御室で使われるさまざまなメーター類やブレーカー、スイッチ、UPSなどの各種エネルギー監視・保守系製品を製造している。IoTをはじめとしたテクノロジーの進化によって、これらの機器類を通して電気の使用量などがリアルタイムに分かるようになり、エネルギー監視と制御を行うサービスも含めて、統合ソリューションとして提供するようになっている。たとえば、ビルマネジメントシステムやデータセンター統合管理システムのようなサービスがそれにあたる。

また近年では、電気使用量からCO₂排出量を算出し、より効率的で環境によい電気使用のための分析とコンサルティングサービスにも乗り出している。たとえば、ITの進化に伴い、データセンターの数やそこで使われる電気の消費量は年々増すばかりだが、それに対するサービスも進化させている。データセンター内に多数配置されているサーバー格納用の棚ごとに電気消費量や温度などをリアルタイムでモニタリングし、どの棚にサーバーを配置するとエネルギー効率がよいかといったシミュレーションができるダッシュボード

を提供している^{注4}。

このように同社は、顧客の業界ごとに、エネルギー効率化をトータルで支援する「EcoStruxure」というサービスを提供しており、電気制御管理の製品製造・販売から、ソリューションサービスへ大きくシフトしてきている。

(2) サービス業展開までの沿革

シュナイダーがメーカーからサービス事業にシフトした沿革について見てみよう。2000年代前半、シュナイダーは企業買収を重ね、一気に企業規模を2倍に拡大したが、それに伴い、組織も製品ラインナップも複雑化した。一方で外部に目を向けると、産業化の進展によりエネルギーコストが上昇し、顧客企業がエネルギーをより効率的に使いたいと思うようになっていた。また、06年には国連が責任投資原則（PRI）を提唱し、企業がESGに意識を向けるようになりつつあった。

①ワン・カンパニープログラムによる 組織構造改革

これらを受けて、2009年にシュナイダーは「ワン・カンパニープログラム（One company program）」という戦略を発表する。乱立していた類似商品のSKU（Stock Keeping Unit：最小の管理単位）を集約し、調達先を集約するなどして、資産・従業員・ブランドを統合し、シュナイダーグループのシナジーを強化する取り組みを始めた。このときに第一世代のトータルソリューション「EcoStruxure」をリリースし、顧客企業のエネルギー効率を高め、その結果、地球環境を良くすることをこの事業のゴールとして定めた。つま

り、シュナイダーにとって「サステナビリティ」が収益拡大と並び、本業の主目的となったわけである。

②コネクト・カンパニープログラムによる 改革の定着

続く2012～14年には「コネクト・カンパニープログラム（Connect company program）」という戦略を発表する。ここではワン・シュナイダーを定着させて、より強固なものにするために、さまざまな施策を展開した。

● 顧客とつながる、社内がつながる

顧客とつながること、そして社内がつながることで事業現場が自律的にサステナビリティを推進することを目指した。顧客とつながるためには、「EcoStruxure」サービスのUI／UXを向上させ、使いやすくなったサービスを通して顧客の情報を多く取得し、それらを活用するためのCRMシステムを高度化した。また、社内がつながるためには、共通のコミュニケーションツールを導入することで、組織や物理的拠点の壁を越えて連携できるようにした。

● IT部門の強化

製品・サービスから取得できるデータを基に顧客に新たな価値を提供していくためには、商品・サービス開発現場がITの能力を高める必要があった。このため、IT部門をそれまでの社内システムの管理にとどまらず、新たなデジタルソリューションを生み出すための社内協調を促す調整役へ変革させた。

● サステナビリティKPIの役員報酬連動
 さらに、サステナビリティに関するKPIの達成状況を各事業部門の役員報酬に連動させる取り組みも行った。サステナビリティKPIは定期的に見直されるが、たとえば事業部門ごとのCO₂排出量やリサイクル素材の利用割合、梱包材の使い捨てプラスチック利用削減などである。

③ 温室効果ガス測定への展開

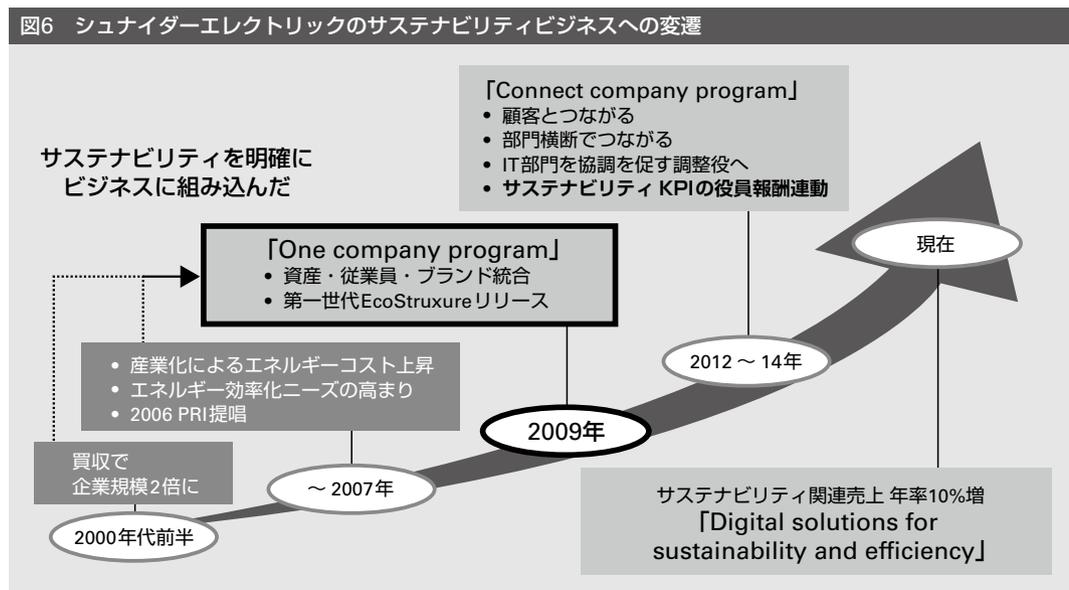
現在では、シュナイダーは顧客企業のサステナビリティに関するコンサルティング事業も行っている。Scope1/2/3と呼ばれる、企業およびその企業を中心としたサプライチェーン全体での温室効果ガスの排出量を測定し、どうすれば、より排出量を削減できるかといった対策支援を行うことで、顧客企業のESG説明力の強化に貢献している。このような活動を通してシュナイダーは、顧客を中心としたサプライチェーン全体のサステナビリティ向上を目指し、「Digital solutions for sus-

tainability and efficiency (サステナビリティとエネルギー効率化のためのデジタルソリューション)」を提供すると宣言している(図6)。

(3) 従業員へのたゆまぬ浸透

電気機器メーカーという出自が故に、もともと環境意識が高かったともいえるが、この大企業において従業員一人一人に、シュナイダーはサステナビリティをビジネスゴールにする会社だと意識させて、ここまで至るのは簡単なことではなかっただろう。シュナイダーは、現場がサステナビリティビジネスを当たり前実践する状況をつくるために、いろいろな取り組みを重ねてきている。

毎年6月5日の世界環境デーに合わせてサステナビリティ週間を設定し、グローバル全体での社内イベントやウェビナーを開催したり、全従業員へのeラーニングを継続したりするなど、意識喚起の取り組みを長きにわたり継続している。また、「Act for Green活



動」と名付けられた施策では、各拠点・部門ごとにグリーンアンバサダーを任命し、その人たちを中心に、各拠点での使い捨てプラスチック利用を廃止などの実践活動を継続している。

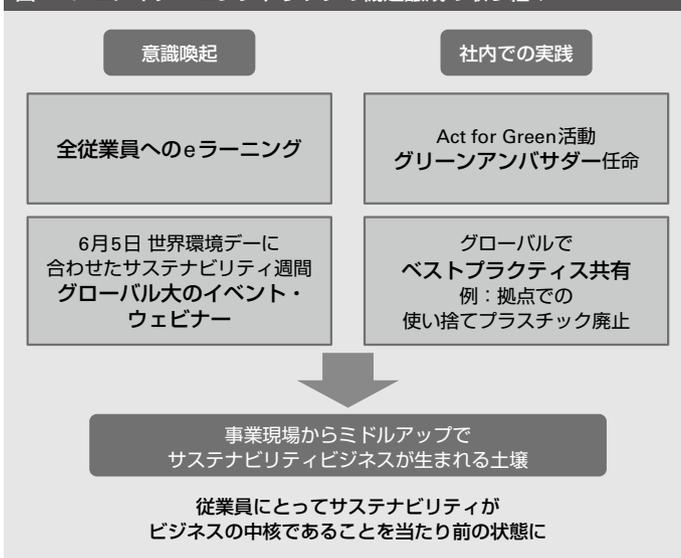
こうした取り組みの結果、従業員にとってサステナビリティがビジネスの中核であることが当たり前の状態となり、事業現場からミドルアップでサステナビリティビジネスのアイデアが生まれるようになっている。現場の第一線で顧客の生の声を聴いている社員がサステナビリティの信念を持つことで、顧客にも社会にも価値のあるビジネスが生まれ続けている（図7）。

今やシュナイダーは2009年の「ワン・シュナイダー」宣言から株価は約5倍となり、投資家をはじめとして多くのステークホルダーに支持される存在となっている^{※5}。

III 社会価値ビジネス創出のための3つの戦略

ここまで見てきた4つの事例には共通点が

図7 シュナイダーエレクトリックの機運醸成の取り組み



存在する。それは、これまでビジネス対象として着目されていなかった「じゃない方」に着目し、デジタルテクノロジーを活用して社会価値を経済価値に結びつけ、それをステークホルダーに訴求することで事業として収益を上げつつ社会価値を創出している、という3点である。4つの事例いずれもこの3点をうまく活用している（図8）。

図8 社会価値ビジネスのための3つの戦略と4つの事例

	①じゃない方	②デジタルテクノロジー	③価値の仕立て
EME	捨てていた素材	ブロックチェーン・AI	政府・大企業
GMS	対象外にしていた顧客	IoT	金融機関・車販社・政府
sama	対象外にしていた働き手	AI	大企業
シュナイダーエレクトリック	儲け対象にしていなかった環境	IoT・AI	顧客従業員

1 「じゃない方」に着目する

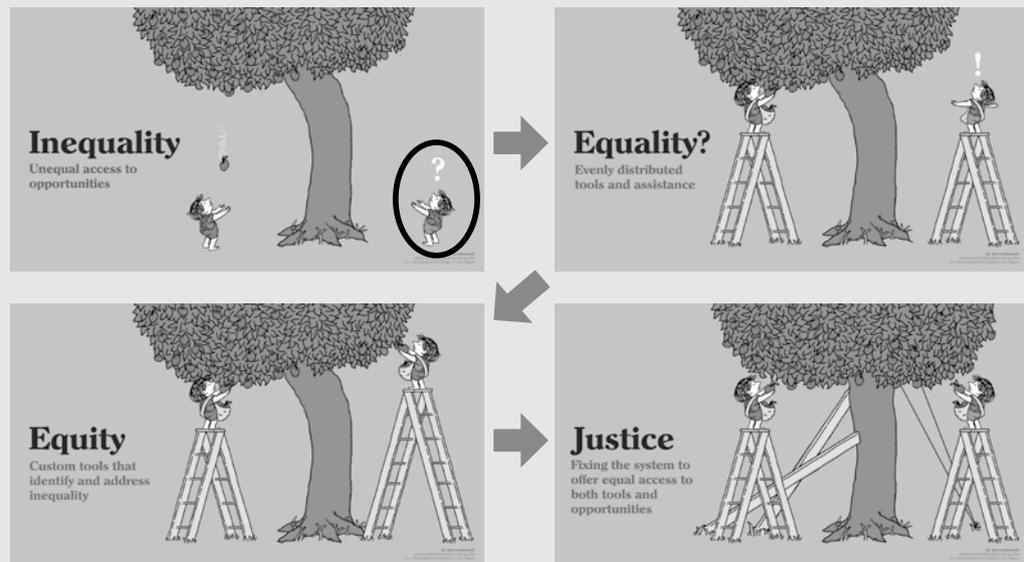
これまでビジネスの対象としてあまり着目されていなかった、つまり儲かる対象と考えられていなかった領域に着目し、そこに存在する社会課題をビジネスチャンスにする。経済価値「じゃない方」に目を向け、そこを経済価値化できるかは、企業の実力にかかっている。

図9の絵を見てほしい。左上の絵は、木の左側にリンゴの実がたくさんなっている上、木が左側に曲がっているため、左側の人はリンゴを多く取ることができるが、右の人は届かない。これは「Inequality」（不平等）な状態である。これに対して右上の絵では、左右の人が同じ高さのはしごに登っている。「Equality?」（平等なのか?）という記載のとおり、これだと引き続き左側の人だけが届

く状態である。これに対し、左下の絵では、右側の方がより高いはしごに登っている。これによって右側の人もリンゴが届く状態になる。これは「Equity」（公正）な状態かもしれない。しかし、本来的には右下の絵のように、リンゴが左にも右にもたくさんなって、木もまっすぐになるのが「Justice」（正義）なのではないか、といったメッセージを含んだ絵である。

ここで着目すべき「じゃない方」とは、右側にいる人である。この人はリンゴに届かないため貧しく、おそらく自力ではしごを購入したりリンゴを増やしたりすることはできない。この人をビジネス上のお金を払ってくれる顧客として捉えるのは難しい。しかし、この人ではなく、別のところからお金をもらうなど、何らかの方法で収益を上げることがで

図9 「じゃない方」へ着目する



大企業& 営利企業だからこそ大きな社会価値を発揮できるはず

出所) Tony Ruth's Equity Series (2019)

<https://designintech.report/2019/03/11/%F0%9F%93%B1design-in-tech-report-2019-section-6-addressing-imbalance/>

できれば、高いはしごを提供する、あるいは、右にもリングがたくさんなる肥料を開発したり、木をまっすぐにする工事ができたりするかもしれない。

大企業であれば、より多くの投資によってより多くの「じゃない方」の人たちを救うことができ、社会へのインパクトを大きくできる。また、営利企業であれば、なんとかそこで儲けようと試行錯誤するため、「じゃない方」でのビジネスに創意工夫が生まれる。儲けるために新しい発想を生み出す力こそ、営利企業の強みである。

つまり、大きな影響力を持つ大企業、かつ経済価値を追求する営利企業こそが「じゃない方」に着目し、社会価値を発揮すべきである。多くの右側の人が豊かになり、自力でリングを育てられるようになれば、社会構造自体も変わっていく。「じゃない方」でビジネスできれば、大企業は社会構造を変える可能性も持ち得るのである。

これこそが企業の社会に対する責任だと考える。

2 デジタルテクノロジーでつなぐ

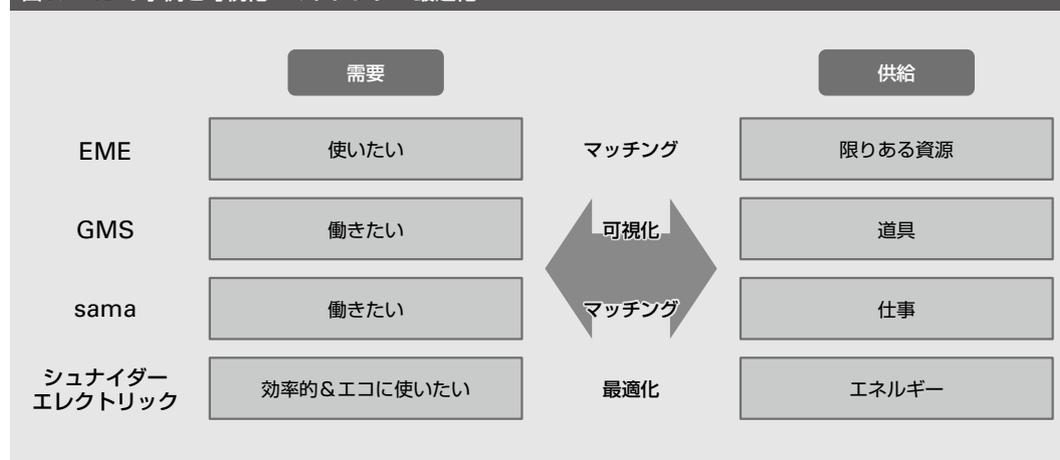
せっかく進化してきたテクノロジーは、社会価値創出のために大いに活用したいところであることはいうまでもない。

世の中に存在するあらゆる社会課題の解決手段は、究極的には情報の可視化であり、マッチングであり、最適化ではないだろうか。見えなかった情報を見えるようにし、それらを伝達することで人と人をつなぎ、市場で取引できるようにすることで、需要と供給をマッチングさせ、全体最適な状態に変えていく。

EMEは素材・製品を捨てる企業と、それを原材料として使いたい企業をマッチングした。GMSはまじめに働いている情報を可視化し、信用情報に変えて金融サービスを提供した。samaはアノテーションというAIによって生まれた仕事と働きたい人を結び付け、トレーニングを経た適切な従業員に作業を割り当てた。シュナイダーは顧客のエネルギー使用を最適化し、地球環境に貢献している(図10)。

いずれも情報を分かりやすく可視化し、人

図10 4つの事例と可視化・マッチング・最適化



と人をつなぐことで、今まで社会の中でうまくいっていなかった事象をうまくいくように変革させている。

インターネット、IoT、AIといったデジタルテクノロジーが日々の生活に欠かせなくなっている今だからこそ、これらを使って解ける社会課題が多くあるはずである。

3 「価値」を自ら仕立てる

いくら自分が社会に役立つ事業だと思ったところで、関係するステークホルダーに協力してもらわない限り、また顧客に支持されない限り、売れるビジネスにはなれない。社会価値および、これに相関して発生する経済価値を分かりやすく伝え、共感してもらう必要がある。そのためには、ビジネスパートナーが納得できる定量的な効果指標が必要となる。この商品・サービスによってどれだけの社会への良い影響が出るのか、同時にどれだけの儲けが出るのかが分かる指標を開発し、共有しながら継続的に向上させていくことが重要となる。

また、その商品・サービスを買ってくれる顧客に対しては、経済価値としてのお得さや利用者本人の便利さに加えて、社会に対してこれだけの価値をもたらしているという情報を伝えることも必要である。samaは顧客企業に対して貧困から抜け出した人数を定期的に報告し、シュナイダーは測定した温室効果ガス削減量を顧客企業のESG説明に活用してもらっている。顧客の購買活動を通して社会価値創出に貢献していることを定量的に示していくことも重要である。

このように、周囲に価値を訴えるためには、大前提として自分自身が、つまり自社会

体が社会価値をビジネスにすることに共感・納得している必要がある。まずは自身に「社会価値は経済価値化できる」という信念がなければ、熱意を持ってステークホルダーに訴求することはできない。

自社全体が、社会が良くなることを事業として実践することに納得感を得るために、インナーブランディングが重要となる。シュナイダーが長きにわたり、従業員のサステナビリティに対する意識醸成を続け、環境に配慮した企業活動を実践してきたように、継続的に社内への浸透活動を行うことが大事である。

必ずしも、新たな社会価値ビジネスを創出しないと浸透活動ができないわけではなく、今まで自社がやってきた取り組みを社会価値という目線で見つめ直すことでもインナーブランディングは可能となる。たとえば、多くの製造業が実施している在庫の最適化や物流の配送ルート最適化といった取り組みは、フードロスや温室効果ガス削減に貢献していると捉えると、単なるコスト削減の発想を超えて、新たなアイデアが生まれるかもしれない。

自社の取り組みを社会価値という視点で再度見つめ直すことは、今、この時代において自社の強みを生かして事業として何ができるかを問い直す、自己の再定義につながる。経営者だけでなく、現場の従業員一人一人がこうした思いを持つことで、簡単ではない社会価値の事業化に対して、熱意を持って取り組み続けることができるようになるのである。

IV 我々は何をすべきか

3つの戦略について紹介したが、これらを

経済価値という観点だけで見てしまうと、「じゃない方」への着目はブルーオーシャン戦略であり、「価値」の仕立て・訴求は企業のマーケティングそのものだと捉えることができ、企業としてやるべき当たり前のことを言っているだけに感じてしまう。

しかし、経済価値観点だけでなく、それと両立し、相関して大きくなるものとして社会価値の観点を加え、両方の観点からこの3つのポイントを志向すると、新たな創造が生まれるはずである。

社会価値、つまり、世の中を良くしたいという思いは、多くの日本企業のもともとの価値観である。島国であるが故に限られた資源を有効活用してきた歴史や、かけはぎの着物を中古で売っていた江戸時代を経て、歴史ある企業の創業者たちは、より良い社会のために起業し、その価値観は今の企業理念に引き継がれている。日本は100年以上続く企業が世界で最も多い国だといわれるが、こういった歴史ある企業にとっても、社会価値はなじみのある概念だといえるだろう。

しかし、企業理念そのものであり、既に本業として社会価値を創出しているからといって、そこで思考停止してはいけない。また、自社内のどこかの別組織が取り組んでいる他人事として捉えてもいけない。デジタルテクノロジーが進化した今だからこそ、自社の価値観を再評価するとともに、社会価値思考の再稼働を行い、自社の強みを生かしてどんな社会価値を創出していくかを本気で掘り下げ

るときが来ているのである。

注

- 1 sama企業概要
「Sama Process and Feature Overview」より
- 2 「Leila Janah (Samasource) on Transforming the workplace | TNW Conference 2018」
<https://www.youtube.com/watch?v=RemyC3Iv0M> (2021年8月31日閲覧)
sama Webサイト「The Ethical AI Supply Chain: Purpose-Built for Impact from Day One」
<https://www.sama.com/our-impact> (2021年8月31日閲覧)
- 3 sama Webサイト「Our Story」
<https://www.sama.com/our-story> (2021年8月31日閲覧)
- 4 シュナイダーエレクトリックWebサイト
<https://ecostruxureit.com/ecostruxure-it-advisor/> (2021年8月31日閲覧)
- 5 シュナイダーエレクトリックWebサイト
https://www.se.com/ww/en/about-us/investor-relations/share-information/share-price.jsp#chart_container (2021年5月3日閲覧)

参考文献

ピーター・ウェイル、ステファニー・L・ウォーナー『デジタル・ビジネスモデル 次世代企業になるための6つの問い』日本経済新聞出版、2018年

著者

相澤晶子（あいざわしょうこ）
野村総合研究所（NRI）YHプロジェクト部長、上席システムコンサルタント
専門は物流業・製造業・流通業のDX変革・業務改革・システム化構想など