

## 第6回 サステナビリティ起点でのイノベーション



青嶋 稔

### CONTENTS

- I サステナビリティを起点としたイノベーション実現に向けた課題
- II 先進事例
- III サステナビリティ起点でのイノベーション創造に向けて

### 要約

- 1 日本企業においても昨今、ESGやSDGsが声高に叫ばれるようになり、サステナビリティは経営と一体に実施すべきという意識は確実に高まっているが、いかに経営戦略、事業戦略とサステナビリティを一体としていくかが大きな課題となっている。それらの課題を、①自社が取り組む必然性の確認、②差別化要素の抽出、③従業員への浸透、の3つの視点から述べる。
- 2 先進事例として、丸井グループ、ソニー、LIXILを取り上げる。
- 3 サステナビリティを起点としたイノベーションの創造に向けて、①自社が解決すべき社会課題の選定、②多様性を高める企業文化の醸成、③共創パートナーシップの推進、④イノベーションを起こす人材の育成、⑤事業として継続性を持たせるための収益化の工夫、の5つの観点から述べる。

## I | サステナビリティを起点としたイノベーション実現に向けた課題

昨今、ESGやSDGsが日本企業でも声高に叫ばれるようになり、サステナビリティの取り組みを経営と一体に実施すべきという意識が確実に高まっている。ところが実際には、サステナビリティ戦略と事業戦略が別建てとなってしまう企業も少なくない。なぜならば、事業部門にとってサステナビリティは確かに取り組まなければいけない領域であるものの、収益性を高めるシナリオとはつながりにくいからである。

その結果、本社が主導するサステナビリティ戦略は、事業部門側の主体性がないまま進められている場合もある。事業部門が事業戦略と一体になってサステナビリティ戦略を推進するには、サステナビリティ戦略を事業戦略と関連する社会課題の解決という文脈の中で考えていくことが必要になる。

このように、サステナビリティ戦略と事業戦略を一体化するにはさまざまな課題がある。ここでは、①自社が取り組む必然性の確認、②差別化要素の抽出、③従業員への浸透、の3つの観点から述べたい。

### 1 | 自社が取り組む必然性の確認

サステナビリティに関する議論はSDGsが起点となるため、どの企業が行っても同じような内容になりがちである。こうした企業の特徴として、自社がどうしてこの社会課題に取り組むのかという大義が明確になっていないことが挙げられる。自社の歴史を掘り下げ、なぜ自社が存在し、これからどのような姿を目指していくのかをまず明確におか

なければ、結局、当たり障りのない議論にしかならないであろう。

そのような事態を避けるには、自社がどうしてその社会課題に取り組むかについて必然的な大義を設定しておくことが必要となる。

### 2 | 差別化要素の抽出

事業の継続性を担保するには、解決したい社会課題に対して自社らしさを盛り込みつつ、他社との差別化を図っていくことが重要である。他社との差別化については、自社の強みや創業から大事にしていることと社会課題がどう関係しているのかを整理しておきたい。

差別化のポイントは技術的な要素だけでなく、企業文化、販売チャネル、人的資源なども含めて検討すべきである。さまざまな観点からの検討を踏まえ、何を自社の差別化要素とし、どのようにして差別化を図りながら取り組むのかについての議論を事前に十分重ねておきたいところである。

企業の存続にはサステナビリティの考え方が重要であることは間違いないが、サステナビリティを起点とした事業戦略を成立させるには、当然のことながらある程度の収益性が担保されていなければならない。一方で多くのサステナビリティを起点とした取り組みは、単体では短期的に収益化できるものではない。また、社会インフラなど収益が出なくても取り組まなければいけない事業もある。いずれにしろ中長期的には、収益性を高めなければならないことは確かである。

収益化を実現するには、中長期的な観点から差別化を図ることに加え、事業として収益性を持たせ、かつそれに向けた柔軟な発想と

臨機応変な対応が欠かせない。たとえば、新興国向けに開発した技術やそれに基づくビジネスモデルを、同じような社会課題をかかえる先進国向けにカスタマイズし、広く事業展開することにより（リバースイノベーション）、事業収益性を高めることもできるのである。

### 3 | 従業員への浸透

サステナビリティ戦略と事業戦略との関係性については、事業別に価値創造ストーリーが作成され、統合報告書などの形で公開されていることが多い。そこで、価値創造ストーリーを日々の事業活動にどのように落とし込んでいくかが重要であるが、多くの企業の実情を見ると、ストーリーの実現は容易ではないようである。なぜならば、現場の人たちは日々の事業活動に忙殺されてしまうからである。

確かに、自社が社会課題を解決することによって、従業員は、誇り高く働くモチベーションもエンゲージメントレベルも高められるだろう。そういった状態に持っていくには、くり返しになるがやはり、自社がどうして存在しているのか、なぜその社会課題に取り組むのかを明確にしておくことが不可欠であり、自社の経営理念や存在意義と、社会課題解決に向けたサステナビリティ活動の3つが結びついていなければならない。さらに、経営理念や存在意義に対する意識は経営戦略において触れられるだけでなく、従業員の日々の事業活動レベルにまで落とし込まれていることが望ましい。

## II | 先進事例

サステナビリティ戦略と事業戦略を一体化させている企業の先進事例として、ここでは、丸井グループが取り組むサステナビリティの考え方に基づくイノベーション、ソニーが実施しているアクセシビリティへの取り組み、LIXILのインパクト戦略を取り上げる。いずれも事業戦略と一体となっており、事業主体者である事業部門がサステナビリティにかかわる取り組みを事業戦略の中核として位置づけ、自発的に推進しているものばかりである。

### 1 | 丸井グループ

#### (1) 企業概要

小売事業、FinTech事業などを行う丸井グループは、グループ総取扱高4兆4871億円、社員数は4290人である（2024年3月末）。

#### (2) 丸井グループのサステナビリティとイノベーション

丸井グループには、社会課題を解決することは自社の使命であるという考えが浸透している。その意味では、社会課題の解決は同社にとって事業そのものであるといえる。1931年の創業以来、「お客さまのしあわせに寄り添う」企業としての歩みを続けてきた。そうした中、「すべての人が『しあわせ』を感じられるインクルーシブな社会を共に創る」というミッションを持ち、社会課題の解決に取り組んでいる。

同社は、小売を主体とした労働集約型企業からFinTech主導の資本集約型事業にビジネスモデルを大きく転換した。この転換は、現

在の社長である青井浩氏が2005年に就任したことを機になされたものである。青井氏が社長に就任してすぐ「企業文化1.0」を掲げた中で、真っ先に着手したのが企業理念の策定と社員との対話である。

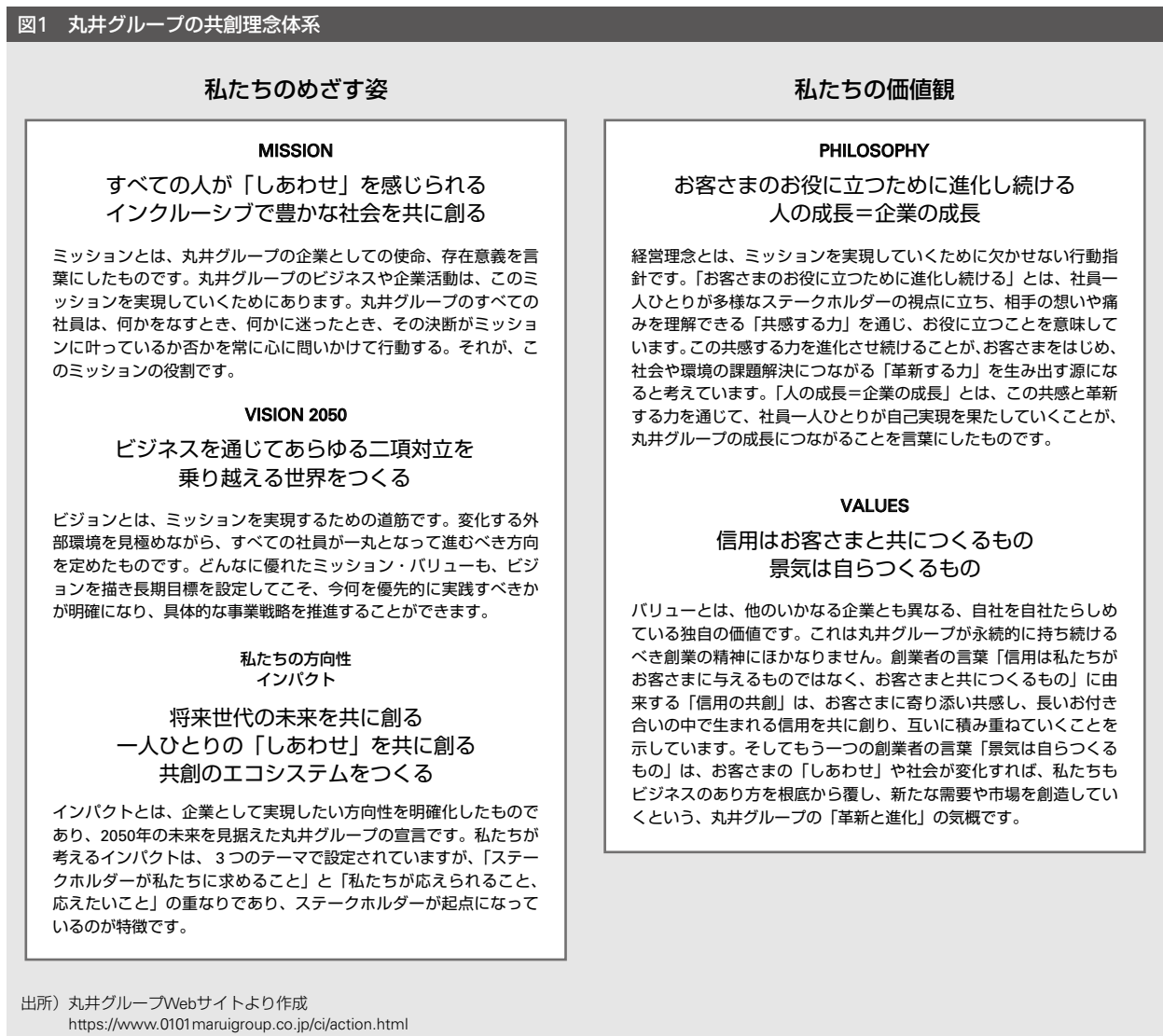
まず「対話の文化」を社内に浸透させ、その後「働き方改革」「多様性の推進」「手挙げの文化」「グループ間職種変更異動」「パフォーマンスとバリューの二軸評価」、そして「Well-being」といった独自の取り組みを含む8つの施策を展開した。中でも「手挙げの文化」は同社の特徴的な取り組みであり、グ

ループ横断の全社プロジェクトへの参加や、中期経営推進会議といった学びの場から異動や昇進・昇格まで社員の挙手によって行われている。2023年3月期までに、全社員の85%が「手挙げ」をしている。

その後、2050年に向けた長期ビジョン「VISION 2050」の描出を機に、企業理念が2019年に策定された。これは共創理念体系として「私たちのめざす姿」と「私たちの価値観」に整理し、社員が日々の事業活動の指針とすることを目指したものである（図1）。

こうして同社には、その価値観に強く共感

図1 丸井グループの共創理念体系



する社員が集まり、何をしたいか、何をすべきかを自ら考え、手を挙げて実行する文化となっている。背景には、仕事は与えられるものではなく自発的に行動しようとする考え方がある。これは同社の文化を変革するための基本的な考え方でもある。顧客の幸せの大前提になるのが社員の幸せであるという考えであり、社員が自ら考えて行動できることが事業を持続可能なものにするうえで非常に重要であると考えている。

2019年には、将来世代を6つ目のステークホルダーに加えた「VISION2050」を発表し、それとともに小売×FinTech×未来投資による三位一体の経営、そして知識創造型企業への転換に動き出している（図2）。

同社は、経営層が率先し、サステナビリティの考え方を基本として事業のイノベーションを推進している。その考え方のルーツは創

業にまでさかのぼる。

丸井グループの社会課題解決に向けた姿勢は、1931年の創業以来、店舗を中心とした小売業時代から培ってきたものである。企業理念に基づき、同社の強みが時間の蓄積とともに「秘伝のタレ」のように強化されてきたのである。それを端的に表しているのが図3である。つまり同社は創業以来、「お客さまのお役に立つために進化し続ける 人の成長＝企業の成長」というPHILOSOPHY／経営理念に基づき、1960年に日本初のクレジットカードを発行したことを皮切りに、1975年には店頭でのカードの即時発行を開始したほか、2006年にはVISAと提携してエポスカードを発行するなど、FinTech事業を本格的に展開してきた。そのうえで、ネット通販の拡大など店舗に依存しない会員とつながるサービスも展開してきている。

エポスカードに関しては、使いすぎ防止や家計簿連動などのアプリ事業なども展開しており、生活者に寄り添い、「すべての人が『しあわせ』を感じられる」という同社のMISSIONを具現化した事業となっている。エポスカードの会員数は2024年3月末時点で759万人に上るが、同社の与信ノウハウは事業の大きな基盤となり、企業理念に基づいた強化が日々進められている。

こうした変革の根底にあるのが、前述した「秘伝のタレ」と表現されている同社の強みである。この「秘伝のタレ」には、小売を中心とした創業期から2005年の青井氏の社長就任を経て、FinTech中心の事業展開となった現在まで脈々と続く、「信用の共創」という考え方が根底にある。これはVALUES／コアバリューにも掲げている、創業者の言葉に

図2 丸井グループのステークホルダー

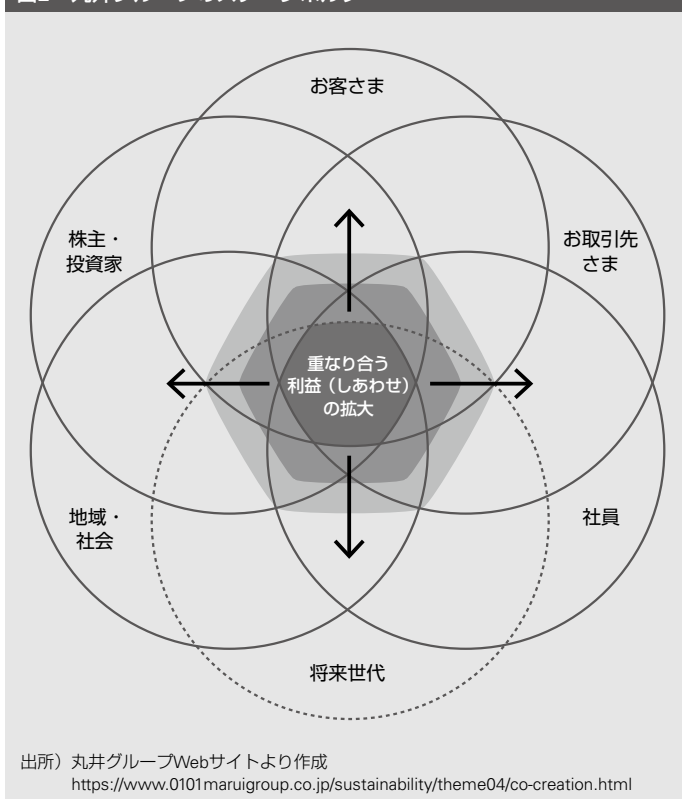
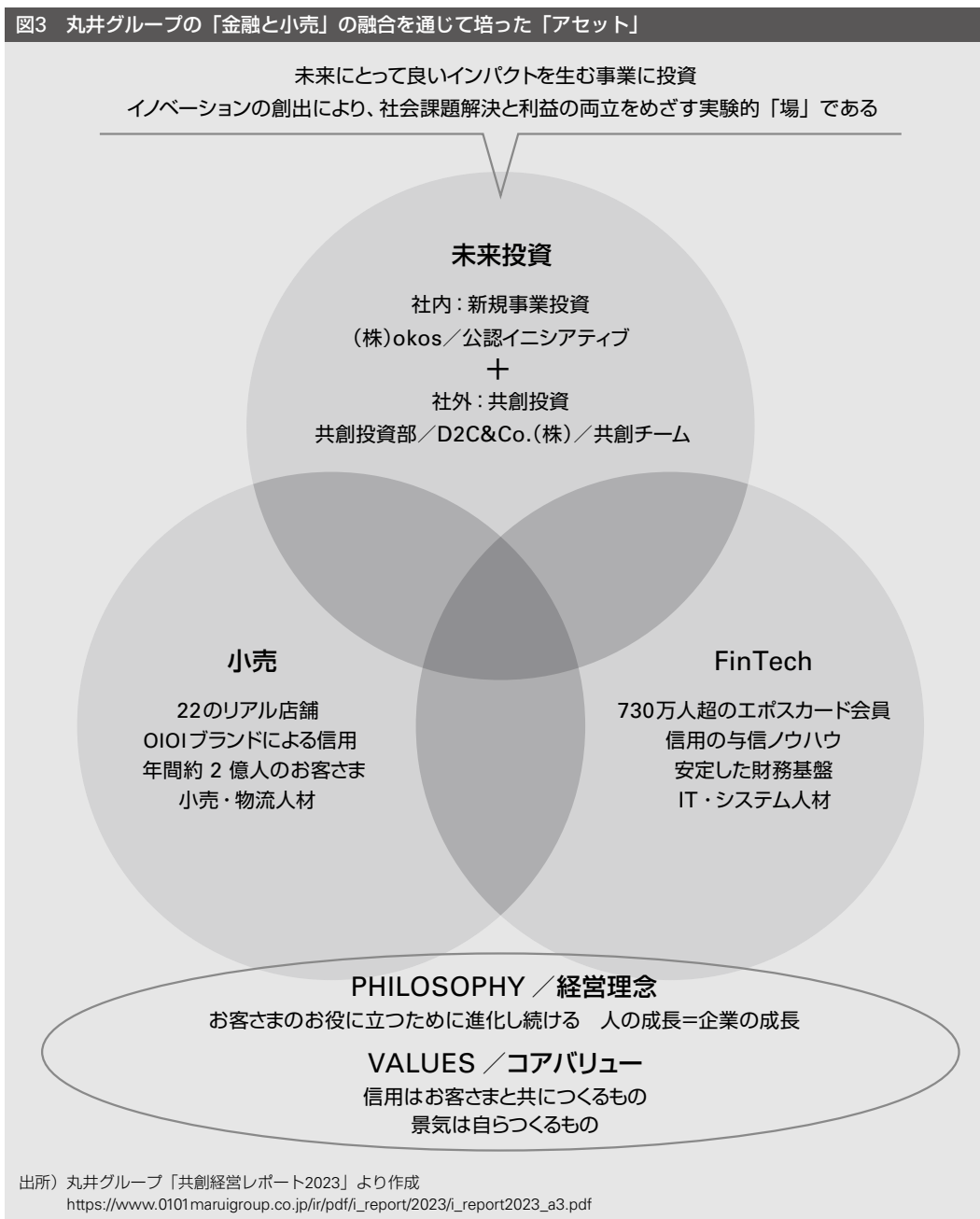


図3 丸井グループの「金融と小売」の融合を通じて培った「アセット」



由来する。

「信用はお客さまと共につくるもの 景気は自らつくるもの」

同社には、リアルでもオンラインでも一人ひとりの顧客に向き合い、共感によって課題を解決するノウハウが蓄積されており、これ

を独自の価値、コアバリューとしている。そして、顧客と多数の接点を設けその生活に常に接続していることをベースに、マルイ・モディ店舗、エポスカード、自社および提携先のECサイトなどで顧客とのエンゲージメントを強めている。

さらに、エンベデット・ファイナンス機能を時代とともに変化させながら強化し、顧客のライフイベントや一生に寄り添うサービスへと発展させている。エンベデット・ファイナンスとは、金融以外の事業を展開する非金融企業が既存サービスに金融サービスを埋め込んで提供することである。丸井グループは、小売の機能とエポスカードに付随する与信、決済サービスというFinTech機能の双方を自社で有し、システム開発も自社内で完結させられることにより、迅速に金融システムをサービスに埋め込んだことが大きな強みとなっている。

### (3) 具体的な取り組み

丸井グループは2023年より「企業文化2.0」をスタートさせている。これは社会課題解決と利益を両立させるために、自らが実験台となり社会実験を行う企業への転換を意味する。

ここでは、その取り組み事例として、ブロックチェーンを活用した「ソーシャルボンド（応援投資）」、そして教育分野での日本初の個人向けファイナンスプログラム「まなび応援！」について紹介する。これらの取り組みは、「フィナンシャル・インクルージョン」という同社の考え方に基づくものである。

ソーシャルボンドとは、社会課題を解決するための資金調達を目的に発行される債券のことである。丸井グループは、ソーシャルボンドをエポスカード会員向けに販売する応援投資として実施している。ブロックチェーン技術を活用して途上国における低所得者層向けの小口金融サービスを通じて、エポスカード会員の社会貢献と資産形成の両立を応援し

ようというものである。

2022年にスタートしたこの取り組みは、ブロックチェーン技術を用いた「デジタル債」というスキームを取り入れたもので、証券会社を除く事業会社としては日本初の取り組みである。エポスカード会員であれば誰でも購入でき、最低1万円から投資できる。これまでに15億円の債権（「共創経営レポート2023」発行時）が発行されており、共創パートナーである五常・アンド・カンパニー、クラウドクレジットを通じて、途上国を中心とした経済的自立を目指す約3万3000人の低所得者層に融資が行われている。

まなび応援は、日本の教育分野における個人向けファイナンスプログラムである。近年、国が推進する「GIGAスクール構想」やリモート授業の増加により教育現場でのデジタル化が進み、生徒が1人1台、情報端末を持つことが必要不可欠となっている。30年後の世界で主役となるZ世代やα世代を対象とし、生徒や保護者を支援しようというものである。

具体的には、学校で利用するApple端末を購入しやすくするために「残価設定クレジット」を導入した。これは、利用期間終了後に端末を返却することを前提として、残存価値をあらかじめ除いた金額でApple端末を購入し、利用期間内の分割払いとすることで月々の負担を抑えようという仕組みである。同社はこのまなび応援を推進するために学校を直接訪問し、保護者に対してプログラムの説明をしているが、加えて、学校法人向けの販売実績のある株式会社Tooや法人買い取り実績のあるオークネットと共創していることも特徴である。

このプログラムが生まれた背景には、同社が持つ「お客さま視点で新しいことに挑戦し続ける」という風土がある。具体的には、Apple製品の高い残存価値を活かし、業界の常識にとらわれない金利設定、申し込み方法、審査などを取り入れている。こうした挑戦的な取り組みによって、丸井グループにとって重要なステークホルダーである将来世代の学びを支援し、社会にもたらすインパクトと事業性の両立を目指している。

このように、丸井グループが考えるイノベーションとは、新しいモノやコトを提供するだけではなく、気候変動やエネルギー問題、経済格差といった社会課題の解決を目指す取り組み全体を指す。そのために、ブロックチェーン技術などデジタルのノウハウを活用しながら、社会課題の解決に向けたさまざまな社会実験を推進している。

## 2 | ソニー

### (1) 企業概要

ソニーはソニーグループの100%子会社であり、エンタテインメント・テクノロジー&サービス (ET&S) 事業を担っている。「テクノロジーの力で未来のエンタテインメントをクリエイターと共創する」ことをミッションとし、世界中の人に感動を届けることを目指している。

### (2) ソニーのアクセシビリティ

ソニーのアクセシビリティは、そのPurpose (存在意義) に基づき、2018年4月にソニーグループの社長 兼 CEOに就任した吉田憲一郎氏 (現会長、CEO) が2019年1月に発表したものである。ソニーグループが何のために

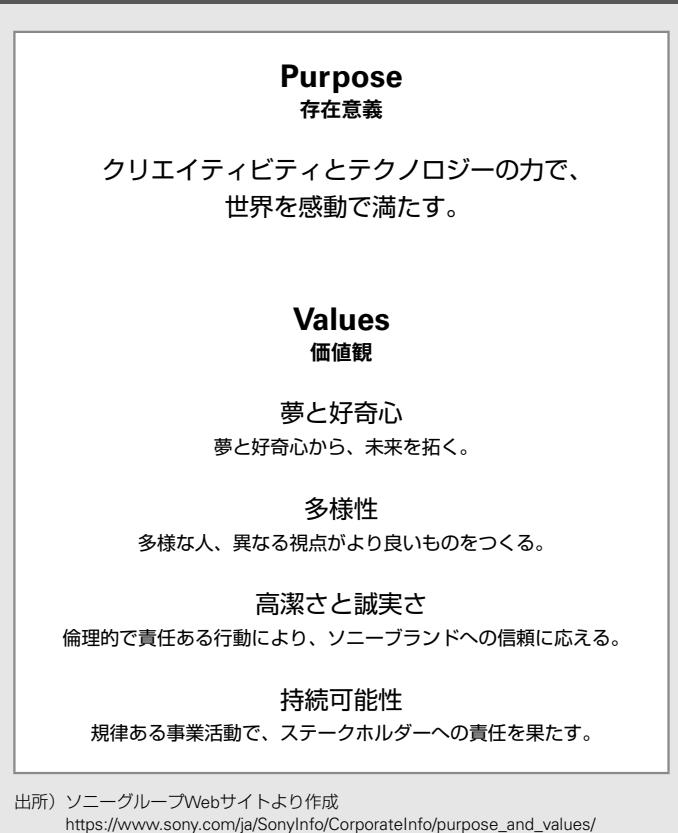
存在するのかを明確にし、ソニーグループの多様な人たちが同じベクトルに向かっていくために定めている (図4)。

同社では、多様なニーズを持つ人たちとともにデザインや機能などを検討し、その声を反映する「インクルーシブデザイン」を商品化プロセスに取り入れていこうとしている。

たとえば同社のデジタルカメラの一部モデルには、視覚障がいがある人からの声を受け、メニューと動画再生画面を音声で読み上げて操作をアシストする「音声読み上げ」機能<sup>1)</sup>を搭載している。これは業界初の試みである。

加えて、半導体レーザーソリューションを展開するQDレーザ社とともに、全国の盲学校および視覚障害者施設・団体に対して、約200台の網膜投影カメラキット「DSC-HX99

図4 Sony's Purpose & Values





RNV kit」を寄贈している。これは、より多くのロービジョンの人々に、撮影する楽しさとクリエイティビティを発揮する機会を提供するための活動である。

ロービジョンとは、何らかの原因で視覚に障がいがあり、メガネやコンタクトレンズを装着しても「見えにくい」「まぶしい」「見える範囲が狭くて歩きにくい」など、日常生活での不自由さを来している状態を指す。そのような人は世界に2億5000万人、国内では145万人いると推定されている<sup>注2</sup>。

「DSC-HX99 RNV kit」は、眼のピント調節能力の影響を受けにくいレーザー網膜投影方式を利用し、カメラが捉える被写体を網膜に投影することで、従来のビューファインダーや画面では見えづらい人でも、写真や動画を撮影することができる。網膜全体の機能が低下していると映像の認識が難しいケースがあるものの、視覚障がい者が撮影する楽しさを体験することに貢献している。

「DSC-HX99 RNV kit」を2023年に発売して以来、当社には本製品を使用したロービジョンの人々から、網膜投影による見え方の違いに対する驚きや、写真や動画を撮影・共有できる喜びの声が寄せられている。

当社ではこのような声を活かし、一人でも多くのロービジョンの人々に自身のクリエイティビティを発揮する機会を提供したいと考え、当社およびQDレーザ社からの寄付の申し出に賛同を表明した全国の盲学校と視覚障がい者施設・団体にカメラキットを寄贈している。

2024年5月には、ロービジョンの人々が本製品で撮影した写真の作品展をソニーイメージングギャラリー銀座で開催し、クリエイタ

ーの発表の場を創出した。こうして当社はQDレーザ社とともに、ロービジョンの人々に撮影を通じた自己表現の楽しさを一層感じられる場を提供し、写真・動画撮影を通じた社会・文化活動への参加を促している。

こうした活動は、同社のPurpose（存在意義）に基づき、誰もが自分らしく、感動を分かち合える世界の実現に貢献しようという思いの表れであるといえよう。

次に、当社が推進する完全ワイヤレス型ヘッドホン「LinkBuds」の視覚障がい者歩行支援アプリ「Eye Navi」への対応について紹介する。

完全ワイヤレス型ヘッドホン「LinkBuds」は、コンピュータサイエンス研究所の視覚障がい者歩行支援アプリ「Eye Navi」と連携し、国内において、顔の向きに応じた直感的な音声案内による歩行支援を行っている。「Eye Navi」は道案内と障害物検出、歩行レコーダー機能を備えている。「LinkBuds」はリング型ドライバーユニットを搭載した、耳をふさがない構造のため、周囲の音を自然に聞きながら「Eye Navi」の音声案内を聴くことができる。

「LinkBuds」と「Eye Navi」の連携機能開発に際して、視覚障がいのあるソニーのエンジニアが参画して音響調整を行っていることも、同社のアクセシビリティに対する取り組みの特徴といえる。当社では、2025年までにこのようなインクルーシブな取り組みをすべての製品に開発段階で組み込むことを目標としている。

このような取り組みを強化するため、2022年からアクセシビリティについての研修を行っている。当初は、役員、統括部長から研修

を始め、翌2023年には課長さらには新人も対象となっている。

研修を開始した頃は外部講師を活用していたが、2023年からはソニー・太陽の社員の協力で新入社員向けの研修を実施している。ソニーグループの組織全体でインクルージョン（包括・包含・包摂）な意識醸成を図っているのはソニーならではの強みといえる。

ソニー・太陽は、ソニー（現在のソニーグループ）の創業者である井深大氏の思いの下、障がいのある社員が個性や能力を活かして働くことができる、ソニーグループの特例子会社である。全社員の6割を障がい者が占めている。

アクセシビリティについての研修では、ソニー・太陽で働いている障がいのある社員が協力し、ソニーの社員に対して車椅子体験を行っている。この研修を通じて、ソニーの社員は障がいに対する気づきを得ることができると同時に、障がい者、高齢者に配慮し、商品を使いやすくするアクセシビリティを学ぶのである。フィールドワークも行っており、障がいのある社員と新入社員がグループごとに分かれて与えられたミッションに取り組む。あるミッションでは、義手を装着したソニー・太陽の社員が、足の指を器用に使いながらスマートフォンで撮影する様子を見せた。こうした体験が製品のアクセシビリティを高める意義を実感するきっかけとなっている。

障がい者の立場になって考える経験をすることは、さまざまなクリエイターを理解することにつながっている。これは同社が唱える「クリエイターに近づく」ことにも寄与する。さらにそうした経験を通して、組織横断

的なコミュニケーションが活性化されている。同社内のさまざまな製品を展開している組織が横断的にアクセシビリティ推進責任者会議を開催しており、その輪は研究開発（R&D）、企画、設計、開発といった領域にまで広がっている。その結果、同社は体験価値をより迅速に製品に反映・投入できるようになった。

実際、カメラの水平画像を音で知らせる機能は、もともとは視覚障がいのある人を想定したものであったが、健常者にも好評で、高い位置で撮影する場合や液晶画面での水平確認ができない場合において、便利な機能として活用されている。

こうした活動は社員のエンゲージメントを高めることにもつながっている。同社が体験価値を具体的な製品にできれば、社会課題の解決に貢献しているとの実感が高まるからである。

ソニーグループは、テクノロジーに裏打ちされたクリエイティブエンタテインメントカンパニーとして、「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす」というPurpose（存在意義）に基づいて研究開発を推進している。「人に近づく」という経営の方向性の下、よりクリエイター側に軸足を置いたスタンスを取っているが、それは、感動に満ちた世界をテクノロジーの力で実現するには、クリエイターの「動機」に近づくことが必要不可欠だと考えているからである。人とテクノロジーによって進化したソニーグループの多様な製品、コンテンツ、サービスを通じて、人・社会・地球が抱える課題の解決に貢献することを目指している。

こうしたソニーグループの考え方に基づ

き、ソニーは多様性に満ちたクリエイターとともに、テクノロジーの無限の可能性でクリエイティビティを解放し、まだ誰も想像したことがないエンタテインメントの未来を描くことを目指している。このような活動を継続することで、ソニーはサステナビリティの考え方に基づくイノベーションを推進し続けている。

### 3 | LIXIL

#### (1) 企業概要

LIXILは、2011年に国内の主要な建材・設備機器メーカー5社（トステム、INAX、新日軽、サンウエーブ工業、東洋エクステリア）が統合して設立された住宅建材・設備機器の総合メーカーである。2024年3月現在の連結売上高は1兆4832億円、連結従業員数約5万3000人のグローバル企業である。

#### (2) LIXILのリバースイノベーション

LIXILはPurpose（存在意義）を「世界中

の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」とし、「持続的な成長に向けて、よりアジャイルで起業家精神にあふれた企業になるための取り組みを続け、意思決定を行う際に指針となるもの」としている。従業員を「価値創造の原動力」と位置づけており、日々の業務の中で「LIXIL BEHAVIORS（3つの行動）」を実践することで存在意義の実現につなげることを目指している（図5）。

同社は事業活動を通じて、持続的な価値創造の実現を目指している。

Purpose（存在意義）に基づき、源泉となる同社の資本である人材、営業基盤、生産体制、ブランド・ポートフォリオ、財務基盤を活かし、価値創造に取り組んでいる。そこから生み出されるアウトプットは、「事業活動を通じた企業価値の向上」であり、さらにはアウトカムとして「社会や環境課題の解決におけるインパクト創出」を目指している（図6）。

図5 LIXIL BEHAVIORS（3つの行動）

The graphic is a vertical rectangle with a dark grey background. At the top, it says 'LIXIL's PURPOSE' in large white letters. Below that is the Japanese text '世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現' and the English translation 'MAKE BETTER HOMES A REALITY FOR EVERYONE, EVERYWHERE'. A paragraph of smaller white text explains the purpose. Below this is 'LIXIL BEHAVIORS (3つの行動)' in white. Three white circles are arranged horizontally, each containing an English phrase and its Japanese translation: 'DO THE RIGHT THING' (正しいことをする), 'WORK WITH RESPECT' (敬意を持って働く), and 'EXPERIMENT AND LEARN' (実験し、学ぶ). At the bottom, there is a source note in small white text.

**LIXIL's PURPOSE**

世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現  
MAKE BETTER HOMES A REALITY FOR EVERYONE, EVERYWHERE

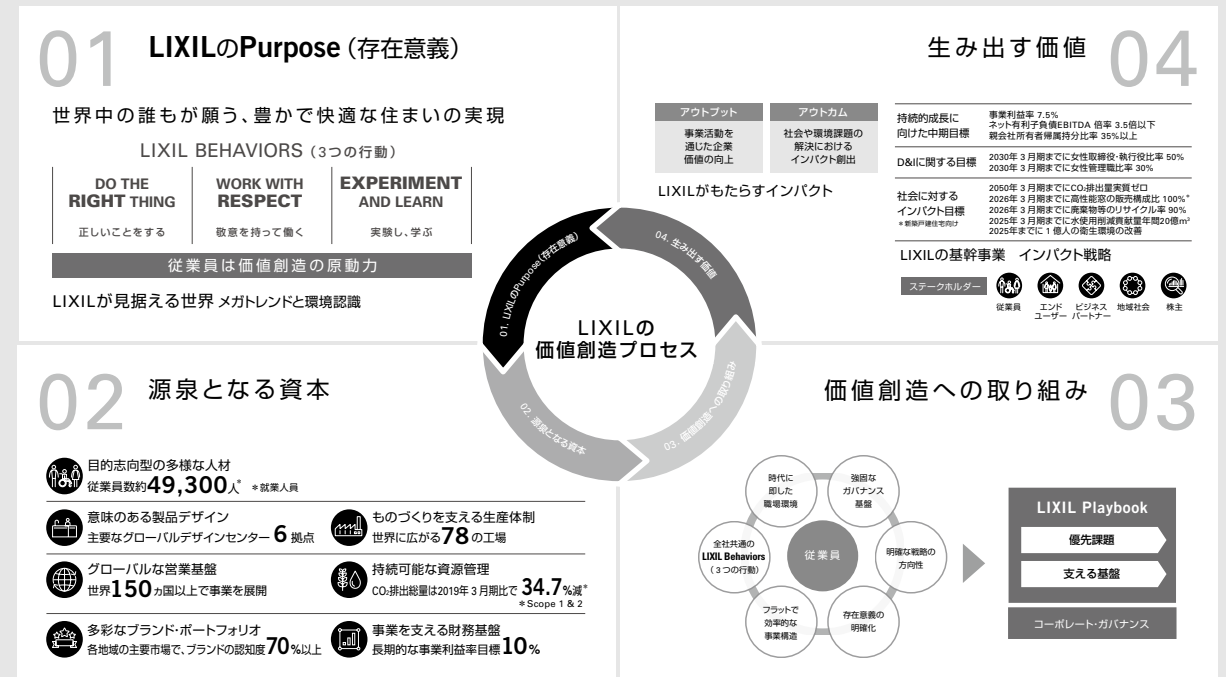
LIXILのPurpose（存在意義）は、持続的な成長に向けて、よりアジャイルで起業家精神にあふれた企業になるための取り組みを続け、意思決定を行う際に指針となるものです。従業員は、当社における価値創造の原動力であり、LIXIL BEHAVIORS（3つの行動）を日々の業務の中で実践することで存在意義の実現につなげています。

**LIXIL BEHAVIORS**  
(3つの行動)

- DO THE RIGHT THING**  
正しいことをする
- WORK WITH RESPECT**  
敬意を持って働く
- EXPERIMENT AND LEARN**  
実験し、学ぶ

出所) LIXIL「統合報告書2024」より作成  
[https://ssl4.eir-parts.net/doc/5938/ir\\_material\\_for\\_fiscal\\_ym37/158025/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/5938/ir_material_for_fiscal_ym37/158025/00.pdf)

図6 LIXILの価値創造プロセス



出所) LIXIL「統合報告書2024」より作成  
[https://ssl4.eir-parts.net/doc/5938/ir\\_material\\_for\\_fiscal\\_ym37/158025/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/5938/ir_material_for_fiscal_ym37/158025/00.pdf)

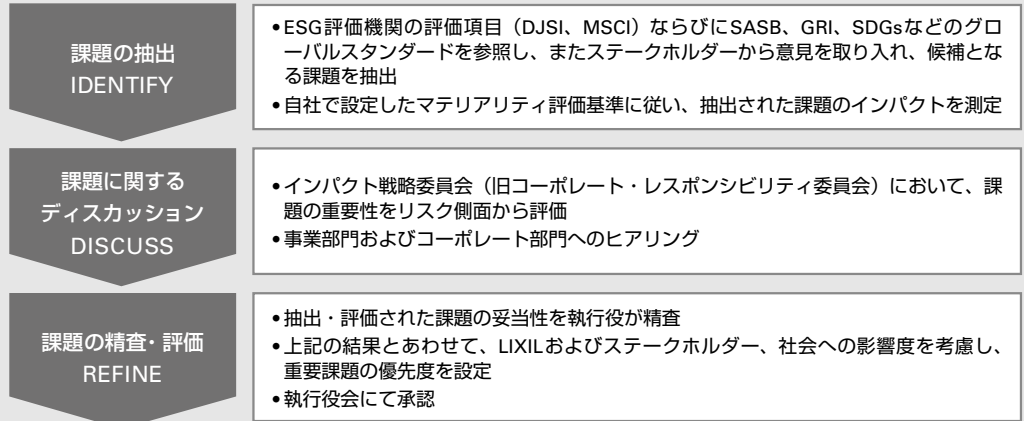
同社はこうした価値創造プロセスの一環として、「インパクト戦略」を展開している。インパクト戦略とは、今日と未来の世界にインパクト（よい影響）を生み出す取り組みを通じて、世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現を目指すものである。世界的な社会課題のうち、緊急性が高く、また同社が専門性を活かして大きなインパクトを生み出すことができる重要課題を、「課題の抽出」「課題に関するディスカッション」「課題の精査・評価」のプロセスを経て定めている。さらに、インパクト戦略を事業戦略に組み込み、従業員やパートナー、さらには地域社会などさまざまなステークホルダーと協働して、革新的な製品やサービスの提供など、具体的な取り組みを進めている（図7）。

「課題の抽出」に当たっては、部門横断で編成されたインパクト戦略委員会の下、ESG評価機関の評価項目（DJSI、MSCI）ならびにSASB、GRI、SDGsなどのグローバルスタンダードを参照し、またステークホルダーから意見を取り入れることで、候補となる課題を抽出している。「課題に関するディスカッション」では、インパクト戦略委員会が課題の重要性についてリスク側面を含めさまざまな角度から評価している。事業部門やコーポレート部門に対するヒアリングを行うことで、その重要性を確認している。

「課題の精査・評価」においては、執行役が同社で設定したマテリアリティ評価基準に従い、抽出・評価された課題の妥当性を精査し、同社およびステークホルダー、社会への

図7 LIXILにおける重要課題の評価プロセス

重要課題の評価プロセス



継続的に重要課題の評価プロセスを実施しています

出所) LIXIL「統合報告書2024」より作成  
[https://ssl4.eir-parts.net/doc/5938/ir\\_material\\_for\\_fiscal\\_ym37/158025/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/5938/ir_material_for_fiscal_ym37/158025/00.pdf)

影響度を考慮したうえで重要課題の優先度を設定している。最終的には執行役会にて承認するプロセスが採られている。

こうしたプロセスを経て取り組んでいる優先課題の一つが「グローバルな衛生課題の解決」である。2022年時点で、世界で35億人が安全に管理されている衛生設備であるトイレを使用できない環境にいる。うち4.1億人は日常的に屋外で排泄をしており、また20億人が家庭で基本的な手洗い設備を利用できていないという。

この課題は深刻であり、SDGsの目標6である「安全な水とトイレを世界中に」を達成するには、進捗のペースを現在の4倍にすべきとされている<sup>注3</sup>。

そこで同社は、革新的で低価格のトイレや手洗いソリューションを提供し、2025年までに1億人の人々の衛生環境改善を目指している。

この活動における主力の製品は、簡易トイ

レ「SATO」と手洗いステーション「SATO Tap」である。同社のSATO事業部は、これらの製品を現地に提供し、生活に根づかせるためのサポートをしている。「SATO」はプラスチック製便器とその下についた弁でできており、排泄後、水を流すと弁が開き、排泄物を下に押し出した後、弁が閉じ、トイレのある空間を衛生的に保つことができるというものである。

「SATO」は2012年に開発され、バングラデシュに始まり、アフリカのルワンダやケニア、さらにインドやフィリピン、インドネシアなどで提供されており、これらの国々で衛生的なトイレと手洗い環境を整えている。同社の「統合報告書2024」によると、SATO製品は45カ国へ約860万台が出荷され、約6800万人の衛生環境改善に貢献しているという。

当初、「SATO」は家庭向けを主なターゲットとして展開していたが、現在では、学校、公衆トイレ、難民キャンプなどにも利用

の場が広がっている。

「SATO」のソリューションが低価格で、新興国に受け入れられやすいものであるため、上記のように多くの国々に根づいたといえる。同社は、単に「SATO」というソリューションを提供するだけでなく、現地から新たな需要を発掘し、イノベーションを創出できている。こうした活動を継続することにより、長期にわたって地域の人々の衛生面を支え、生活の質の向上に貢献しているのである。

グローバルな衛生課題の解決に向けたこのような活動において、同社はさまざまなパートナーシップを組んでいる。その一つとして、LIXIL Public Partners (LPP) がある。これは、政府、NGOや学術機関との連携と協力を推進しているものである。

また、同社は、国際連合児童基金（ユニセフ）、米国国際開発庁（USAID）などの専門機関とも連携し、衛生に関する意識を啓発するとともに、関連する製品の需要を創造し、地域に合わせた製品の開発と普及活動を進めている。

さらに同社は、米国ジョージア工科大学およびビル&メリнда・ゲイツ財団と連携し、衛生インフラへのアクセスが不十分な地域において、アクセスを可能とする取り組みを推進している。具体的には、ジョージア工科大学率いる共同開発チームが手がける下水処理システムや浄化槽といった従来の衛生インフラにアクセスする必要がない「第2世代再発明トイレ（G2RT：Generation II Reinvented Toilet）」がある。具体的成果として、2024年3月期、同社はジョージア工科大学から初の商業ライセンスを取得し、購入可能な価格

で耐久性のある製品としてG2RTの実用化に取り組んでいる<sup>注4</sup>。

こうした同社の取り組みは、先進国におけるイノベーションにもつながっている。その典型例が、ケニアで開発した超節水型トイレと循環型無水トイレである。水資源の不足はアフリカ全体で問題となっており、特にケニアの首都ナイロビでは急激な人口の増加からさらに深刻化していた。そこで同社は、洗浄時に水をほとんど使用しないトイレを開発し、ケニア国内で展開してきたが、関連した製品やソリューションは先進国でも需要が高まり、慢性的な水不足にある米国でも利用された実績がある。日本でも災害時に避難施設の設備として活用されている。

LIXILは、このようにPurpose（存在意義）を根底とした活動を継続し、社会課題解決に取り組み続けることで、イノベーションを創発している。

### Ⅲ サステナビリティ起点でのイノベーション創造に向けて

こうした事例の考察から、企業が、サステナビリティを起点としたイノベーション創造に向けた事業戦略の策定と実行をどのように進めるべきか、次の5点を提言する。

- 1 自社が解決すべき社会課題の選定
- 2 多様性を高める企業文化の醸成
- 3 共創パートナーシップの推進
- 4 イノベーションを起こす人材の育成
- 5 事業として継続性を持たせるための収益化の工夫

## 1 | 自社が解決すべき社会課題の選定

第I章で述べたように、社会課題についてSDGsに基づいて議論すると、企業規模や業界にかかわらず同じような課題に行き着きがちである。それは、アプローチが似通っているので解決すべき課題がどうしても類似してしまうからである。大事なのは、どうして自社がこの課題に取り組むかという大義である。その大義が組織を動かす根拠となり、納得感を醸成するのである。

第II章で見てきたソニー、LIXILともに自社のPurpose（存在意義）を策定し、それとの関連性の下、取り組むべき社会課題を選定している。ソニーグループはSony's Purpose & Valuesの下、人に近づくこと、クリエイターに近づくことでその可能性を見だし、ユーザーとつながることでより多くの感動を生み出そうとしている。LIXILもPurpose（存在意義）に基づき、世界中の誰もが豊かで快適な住まいを実現するため、衛生的なトイレを使用できない地域においてSATO事業を展開し、新興国で開発・普及に努めている。

また、丸井グループは共創理念体系の下、同社の目指す姿、価値観を明確にし、FinTechの技術を活かし、フィナンシャル・インクルージョンの考え方から将来世代の「しあわせ」を実現することを目指している。

事例のストーリーを追えば、それぞれの企業がその取り組みを実施する必然性が自ずと見えてくる。クリエイターに近づくことにより、さらに多くの感動を創出できるのは、クリエイターとユーザーの双方に強い接点を持つソニーならではであろう。同社が培ってきたエレクトロニクス技術を活用すれば、さま

ざまなクリエイターがクリエイティビティを発揮するサポートができる。

LIXILも技術力を活かし、衛生環境が整ったトイレを提供できている。丸井グループも小売という場とFinTechという技術を活かして、同社にしかできない課題解決に取り組んでいる。共通するのは、いずれも独自性があるということである。

## 2 | 多様性を高める企業文化の醸成

サステナブルな事業を推進するには、多様性を認めるインクルージョンが不可欠である。それは、女性や外国人の従業員比率を高めるといった表面的なことではなく、企業の文化として根づいているということが重要なのである。そのためには、さまざまなステークホルダーの視点に立つことが求められるだろう。

この観点でソニーでは、グループ企業のソニー・太陽において障がい者雇用に力を入れるとともに、従業員の多様性に対するインクルージョンを高める教育をしている。

丸井グループも青井浩氏が社長に就任してから多様性の推進に力を入れている。2015年3月期から中期経営計画において多様性推進を掲げ、「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」（内閣府）へも参画している。他方、管理職で構成する「多様性推進委員会」とグループ横断の従業員で構成する「多様性推進プロジェクト」を結成し、社内の多様性への理解を浸透させる草の根活動をくり広げている。こうした活動により、トップダウンで方向性を示しつつ、ボトムアップでの着実な浸透も進んでいる。

また、同社が進める「手挙げの文化」も多

様性を根づかせる基盤となっていると思われる。同社の従業員と接していると、「手挙げ」が組織の隅々まで浸透していると実感する。多くの従業員は、自らの意思で現在取り組んでいる仕事に参画している。自らの意思を表明できるということは、互いの意思を尊重し合うということでもあり、すなわち異なる意見を尊重することの基本となる。多くの企業は多様性の尊重をうたいつつも、それを実現する企業文化が醸成されていない。そのため、多様性といいつつ、数量的な目標提示と進捗管理に終始してしまうのである。そのような企業にとって、丸井グループの取り組みは参考になるのではないだろうか。

### 3 | 共創パートナーシップの推進

サステナビリティを起点としたイノベーションには、社会課題を解決したいという思いを共有できるパートナーが不可欠である。社会課題解決である以上、企業の活動が大きな影響力をもたらすことが求められ、影響力が大きいほど、周辺を巻き込む必要があるからである。

共創パートナーシップの推進に関して、ソニーはロービジョン者向けの取り組みでQDレーザ社、視覚障がい者歩行支援ではコンピュータサイエンス研究所といったように、個社ではできない技術やノウハウを持つパートナーと提携している。そのことにより、視覚に障がいのあるクリエイターが創造性を発揮できるよう、より深いレベルで支援できているのである。

丸井グループもフィナンシャル・インクルージョンの考えに基づきイノベーションを実現するため、さまざまなパートナーシップ

を推進している。同社の共創理念体系にも、「私たちの方向性 インパクト」として、「将来世代の未来を共に創る 一人ひとりの『しあわせ』を共に創る 共創のエコシステムをつくる」ことを掲げている。同社が抽出した重要な社会課題を解決し、インパクトを起こすには、単独では不十分であり、共創のエコシステムを展開していくことが不可欠であると考えているのである。

この事例にも見られるように、共創パートナーシップを推進するには、自社がどのような社会課題を解決したいと考えているのか、解決するには何が足りないのかを明確にしなければならない。パートナーとなる企業とは、実現したいビジョンを共有しておくことも不可欠であろう。こうしたプロセスを経て、ビジョンに共感してくれた企業とともに活動を進めていくのである。

### 4 | イノベーションを起こす 人材の育成

イノベーションを起こす基盤は、やはり人材にはかならない。そのため、人材育成が最も重要なポイントとなる。ソニーが実施しているように、人材育成はトップから新入社員まで一貫して実施すべきである。なぜならば、トップの発信や行動は育成の方向性を示すものであり、従業員の行動指針になることが求められるからである。

ソニーでは、ソニー・太陽の社員が講師となって障がい者の立場からの体験を伝え、その中でいかにクリエイティビティを発揮できるかを自ら考えることができるようになっていく。そのような人材育成の場を通じて、思いを共有することができ、製品開発を担当し



ているさまざまな職位・立場の人材が組織横断で、インクルーシブデザインの開発に取り組むことが可能となっている。

社会課題の解決に際して、最も大事なことは解決したいと強く思う課題を設定できるかどうかである。そのためには未来起点で物事を考えなくてはならない。世の中がどのように変化していくのか、またそこで生じるであろう社会課題に着目し、バックキャストで考えることのできる人材が重要になるだろう。問いを立てられる人材も必要になってくるだろう。このような思いとスキルを持つ人材が、組織内の境界線を越え、さまざまな組織を結びつけることによって、イノベーションを牽引できるのである。

このように、社会課題解決の視点に立ち、イノベーションを起こすことができる人材の育成方法は、従来の組織で行われるものとは大きく異なる。そういった人材育成の事例として、横河電機の「未来共創イニシアチブ」を紹介したい。

外部環境の変化が激しく、先行きが不透明で、未来予測が困難な時代であるとの認識の下、横河電機は、世界中の顧客を今後も長期的なパートナーとして支えていくためには、未来志向で変化適応力・俯瞰力・共創力を備える人材の育成が急務であると考え、2021年4月に未来共創イニシアチブをスタートさせた。これはシナリオプランニングを活動の基軸としたプロジェクトであり、「社外との共創的なネットワーク構築」「社会課題解決のための新たな価値創出」「次世代リーダー育成」を目的としている<sup>55</sup>。

この活動には多くの若手が参画しており、筆者もこの活動に携わっている人々と多く交

流しているが、「バウンダリースパナー<sup>注6</sup>」として境界線を越え、社会課題の解決に邁進できる人材が育成されていることを肌身で感じている。同社のこの活動は、2021年、日本の人事部「HRアワード2021」の企業人事部門に入賞するなど、人材育成の観点から高い評価を受けている。

## 5 | 事業として継続性を持たせるための収益化の工夫

サステナビリティ起点で新規事業を創造し、その事業を継続するには、事業としての収益性をいかに高めるかという考え方が必須である。社会課題解決だから利益を出さなくてもよいという考え方ではいずれ継続できなくなってしまう。事業とは離れた活動となってしまう、フィランソロピー的な考え方になってしまうからである。だからこそサステナビリティは、事業として持続可能であることが欠かせない。

事業としての持続可能性を持たせるには、着目した社会課題に対して常に横展開をすることである。LIXILが新興国で行っている事業は、水に関する課題について新興国向けに開発した事業を米国のような先進国に、より収益性の高いビジネスとして展開することで、慢性的な水不足というグローバルでの課題解決に貢献している。ソニーのアクセシビリティの考え方も障がいのある人だけにとどまらず、ユーザビリティを高めることに寄与している。このように活用対象と用途を常に広げるなど、収益性を持った活動が持続するように創意工夫していくことが必要である。

イノベーションは、異なる意見が交錯した

ところに生まれるものであり、日本企業が持つ同質性と付度による意思決定のプロセスとはまさしく正反対のことが求められている。このギャップを乗り越えるには非常に大きな困難が伴うが、変化しようと思うのであれば乗り越えなければならない。

社会課題を解決するポイントは、いかに多くの人々の賛同を得られるかである。そこで、サステナビリティを起点としたイノベーションに関する具体的なビジョンを描くことが必要不可欠である。そのうえで、そのビジョンを深く共有し、組織や企業の壁を越えてイノベーションを牽引できる人材を育成していくことが求められている。その際には、多様性はもちろん必要であるが、インクルージョン、つまり多様性を受容することが求められている。共創のエコシステムの中で企業内だけでなく外部のさまざまなステークホルダーと、社会課題解決に取り組むことのできる人材を育成するとともに、サステナブルな事業を推進していく企業が求められている。

#### 注

- 1 メニュー表示に設定した言語が対応している場合にのみ使用可能。10言語（英語、スペイン語、フランス語、ドイツ語、ポルトガル語、イタリア語、日本語、簡体字中国語、繁体字中国

語、韓国語）に対応している。販売地域によって対応言語は異なる。国内モデルの場合は日本語のみ使用可

- 2 ソニーニュースリリース「ロービジョン者の創作意欲に寄り添う網膜投影カメラキットを発売」(2023/2/21) より引用  
<https://www.sony.co.jp/corporate/information/news/202302/23-007/>
- 3 WHO/ユニセフ共同監査プログラム（JMP）による報告書「家庭の水と衛生の前進2000-2020」  
<https://www.unicef.or.jp/news/2021/0133.html>
- 4 LIXILプレスリリース「LIXIL、ジョージア工科大学のReinvented Toilet技術の実用化に向け、初となるライセンス契約を締結」(2024/3/22) より引用  
[https://newsroom.lixil.com/ja/20240321\\_g2rt](https://newsroom.lixil.com/ja/20240321_g2rt)
- 5 横河電機Webサイト「未来共創イニシアチブ」より引用  
<https://www.yokogawa.co.jp/solutions/featured-topics/future-co-creation-initiative/>
- 6 境界を越えて組織/個人をつなぎ、縦横無尽に組織行動に影響を及ぼす人材

#### 著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

野村総合研究所（NRI）フェロー

米国公認会計士、中小企業診断士

専門は長期経営計画策定、企業ビジョン策定、PURPOSE&VALUES策定、自動車、精密、電機、重電などの製造業における中長期経営計画策定、組織再編、本社機能改革、M&A、PMIなど