

# 社会の課題とビジネスをつなぐ 九つの‘実践と研究’

——— プラカデミアサロン for Social Innovation

## 服部篤子 (はっとり・あつこ)

国際大学 GLOCOM 客員研究員 / CAC - 社会起業家研究ネットワーク代表

社会イノベーションを促進するために必要な要素を導き出すことを目的に、「プラカデミアサロン」を開催した。本サロンは、営利セクターと非営利セクター双方の視点からアプローチすること、また、社会イノベーションを起こす担い手として期待されている「社会起業家」をキーワードとし、彼らの活躍する分野、手法、思想を分析することで社会イノベーションを解明できないだろうか、という問題意識のもとに進めた。

サロンの構成は、実践と研究は不可分という視点に立って、2部構成とした。各回設定したテーマに沿った英文論文の紹介と、「イノベーション行動の哲学」と題した実務者の話を組み合わせた。さらに、「社会の課題とビジネスをつなぐ」と題して、参加希望者とともに話し合う対話を試みた。併せて、本サロンは、社会、ビジネス、そして個人がどう変革の時代に自らを置くべきかを具体的に考える契機となることも意図して企画実施した。

なお、ここでは、社会イノベーションとは、これまでと異なる視点をもって社会的価値を認識、あるいは創造し、その概念に基づく新たなサービスや商品を普及するプロセスだとした。社会イノベーションは、成熟した市民社会のもとに成り立つと考えている。

【第1回】2008年5月19日

テーマ：グローバル・エコノミーと社会起業家(1)

論文

Roger L. Martin and Sally Osberg [2007], Social Entrepreneurship; the case for definition, Stanford Social Innovation Review, 2007 Spring.

John A. Quelch and David Chen [2008], Marketing the “\$100 Laptop”, Harvard Business School.

初回は、まず、社会起業家精神の概念をつかむために2本の論文を用いた。

一つ目は、定義を明らかにする論文「社会起業家精神：事例から定義を導く」を取り上げた。

一般に、社会起業家とは、社会の課題解決を第一目的として事業を行い、社会イノベーションを起こし得る人々と言える。しかし、この定義は、ビジネスセクターにおいても起業家の存在意義に社会性を見出すことができ、社会起業家と一般の起業家との相違が不明瞭だという指摘を受けてきた。そこで、社会起業家と起業家の事例を用いて概念を比較しながら、社会起業家精神の特徴を提示している本論文を用いることとした。

本論文では、「社会起業家は、アイデア、直接行動、創造力、勇気と不屈の精神をもって、社会の不均衡に対して新たな安定した均衡状態をつくることを目指している」と定義づけていた通り、社会の不均衡を是正することが、社会起業家の役割だと主張した。

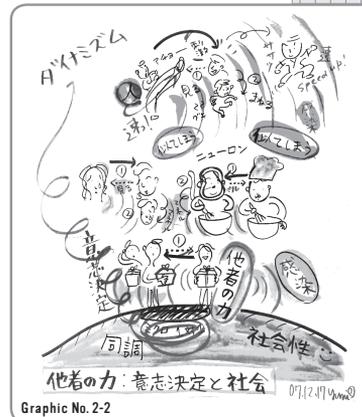
二つ目は、社会イノベーションの具体的な事例を提示することを目的に、途上国の子どもの教育支援に、インターネットとマルチメディア機能を搭載したPCを開発するプロジェクトであるOLPC：One Laptop Per ChildプロジェクトのHBSケーススタディ「100ドルラップトップパソコンの販売」を紹介した。MITメディアラボの共同設立者であるニコラス・ネグロポンテの信頼と知名度による寄付と多くの企業から技術提供を受けたものの、利害関係が複雑化し社会事業の課題がみえてきた事例である。

社会事業における成功の概念が一般のビジネスと異なる点、社会事業と通常のビジネスが競合する現状について認識することを意図した。さらに、自らが、社会事業を立ち上げるとしたらどうするのか、意見交換することを目指した。

#### ゲスト

中多広志 (吉本興業株式会社執行役員 CFO & 株式会社ベルロックメディア代表取締役)

ゲストの選出にあたって、社会起業家は、社会セクターのみならずビジネスセクターにおいても活躍して



Graphic No. 2-2

いること、むしろ、ビジネスセクターに必要な人材である点を検討することを意図した。また、対象となる「社会」を福祉、環境、教育など準公共財のみならず、現在の社会全般において、課題を認識することに意義を見出した。

そこで初回は、中多さんが、広告、メディアに対してこれまでの偏った利益配分に問題意識を持ち、新たな事業展開に挑戦している点に着目した。社会起業家精神をもって事業に取り組む際に、どのような考え方に基づいているのか、行動科学を分析することを目指した。

中多さんは、社会には、不均衡(不平等)を前提としてある社会に、均衡を提供しようとするDNAがある点を指摘し、社会起業家が多く存在する可能性を語った。均衡を提供する際に、「正の循環」つまり、キャッシュフローを考えることや表現の仕方も重要であり、想いだけでは持続可能ではない一方で、「想いには力がある」と語った。また、「法人は、自然人が基本要素である。その要素と要素を結ぶものである。自然人の一人である代表の明確なベクトルが必要。そのベクトルを間違わなければ、法人としてのベクトルも間違はずがない。法人は情報処理体であり、そのベクトルを維持する努力が必要」と締めくくった。

【第2回】2008年6月24日

テーマ：グローバル・エコノミーと社会起業家(2)

論文

Klaus Schwab [2008], Global Corporate Citizenship, The Foreign Affairs.  
Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, 5 year evaluation report 2000-2005.

世界経済フォーラム(ダボス会議)を主宰するクラウス・シュワブが企業の社会活動について語る「地球規模の企業市民～政府、市民社会との協働～」、およびクラウス夫妻が創設した社会起業家を支援することを目的としたシュワブ財団の評価レポートを使用した。

企業の社会活動をCSR(Corporate Social Responsibility)という一言で表現するのではなく、五つに区分してそれぞれの意義を認識し、成果を評価すべきことを主張している。世界経済フォーラムは、すでに、1971年にはステークホルダー・コンセプトを導入し、株主以外、地域に対しても責任を持つこと、1973年には企業の社会的環境的責任を明確にした宣言を行っている。そこで、昨今のCSRという表現は、企業の社会活動を過度に単純化していると指摘し、以下五つに区分した。企業統治(corporate governance)、企業フィランソロピー(corporate philanthropy)、企業の社会責任(corporate responsibility)、企業の社会起業家精神(corporate entrepreneurship)、

そして、地球企業市民 (global corporate citizenship).

なかでも、社会起業家精神とは、社会的環境的責任という発想を製品、サービスに取り入れることであり、企業の研究開発能力を社会革新的な製品、サービスの開発に活かすことと説明した。地球企業市民は、他の四つが具体的な企業の社会行動であるのに対して、レイヤーの異なる用語である。グローバルな課題は、政府や国際組織が主として役割を担うべきであるが、企業が公的セクター、市民社会グループとバランスを保った連携をとりながら、課題解決に貢献することができること、それによって自らの長期的利益につながること、さらに、これらの正当性は、活動は宣言や公約で表現するものではなく、結果にあることを主張した論文であった。

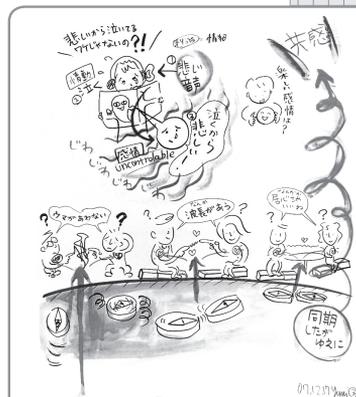
また、シュワブ財団のレポートは、顕彰事業を中心とした事業活動による社会起業家支援と基金の取り崩しにより実施している実態を紹介した。

### ゲスト

小暮真久 (NPO法人テーブル・フォー・ツー理事・事務局長)

テーブル・フォー・ツー (以下、TFT) は、先進国の健康維持であるメタボ対策と、途上国の食糧難という、食糧が均等に行き渡っていない問題を解決するために活動している。先進国の民間企業を中心として食堂でヘルシーメニューを提供してもらい、その売上の一部 (20円:途上国の給食1食分) がTFTに寄付される。そして、途上国に給食を届ける活動である。先進国と途上国をつなぐ媒介としての役割を担うコンセプトを持ったNPOである。このアイデアは、世界経済フォーラムのアジア大会で表明された。小暮さんは、このNPO立ち上げを行い、現在も運営責任者である。多くのメディアから注目を得ている。グローバル・エコノミーを視野に、どのように、実際に社会起業家精神を発揮しているのか、運営手法とその課題、さらに、社会事業を続ける原動力について語っていただいた。

社会事業の醍醐味は、人々との出会い、達成観、日々の感動のあることだと語る。また、以前のキャリアであるビジネスセクターとの相違は、かつては、自信を持ってない、納得できない商品を販売や交渉しなければならなかったが、現在は、自分のベクトルと合うものを紹介できる点にあるという。TFTは、日本から発信することにもこだわり、ブランド戦略を目指している。



Graphic No. 2-3

【第3回】2008年7月14日

テーマ：再投資と新たなつながり(1)

論文

Charles Leadbeater [2007], Social enterprise and social innovation: strategies for the next ten years, Office of the Third Sector, the Cabinet Office.

英国内閣府第三セクター担当室が専門家に社会的企業に関する政策提言を求めた論文集の一つである「社会的企業と社会イノベーション：今後10年間の戦略」を紹介した。著者は、イノベーション、創造性をキーワードに、企業、政府に助言を行っている。本論文の10年前に発表された、*The rise of the social entrepreneurs* (社会起業家の台頭)の著者でもある。

本論文は、社会的企業が重要な役割を担う「社会イノベーション」に対して、政府が骨組みをつくる必要性を論じるものである。また、成果の多くは、社会的企業の公共セクターや企業セクターとの協働によって成し遂げられると指摘している。

さらに、政府や市場双方が弱点とする領域において活動している点からも、まだ満たされていない社会ニーズに気づき、ビジネスを適応させていく「さらなる創造的資本主義」の実践においても、社会的企業の役割が大きいことを説いた。

長期にわたる問題解決には、政府からの補助金や慈善的な寄付に資金のすべてを委ねるわけにはいかないため、市場経済において持続可能となるため、今後、以下四つの点を重視すべきだと提言している。

1. より広範囲に贈与経済を拡大させる、そのための税制優遇などを促進する。
2. 社会的企業を強化する。規模の拡大と社会へのインパクトの大きさは関係ないため、小さな規模でも大きなインパクトをもたらす戦略が必要であり、そのためには、他のセクターとの連携が不可欠である。
3. 公共サービスを提供している社会的企業がもたらす便益を明確に説明できるようにする。
4. 社会事業は、競争力やイノベーションの新たな源となり得る点を示し、英国を社会責任ビジネスの先駆的なイノベーション・センターにする。

結論として、協働的なイノベーションを促進する、変化を起こすために消費者を動かす必要がある、さらに、供給主導よりも需要主導のイノベーションも重要であり、そのための政策は学校教育から始まる、とまとめた。

ゲスト

梶原文生 (株式会社都市デザインシステム代表取締役社長)



協働型イノベーションとも言える、つながりを重視することで新たな事業領域を確立した点、需要側、エンドユーザーの視点に立って納得のいくものをつくるために、新たな仕組みづくりを提供してきた点に注目し、梶原さんに、イノベーション行動哲学を語っていただいた。

都市デザインシステムは、1992年設立した建築・不動産コンサルティングからスタートした。日本では普及が難しいと言われていたコーポラティブハウスにおけるコンサルティングを行った。利害関係者の多岐にわたる要望をまとめていく力を必要とし、そのコーディネート力が新たな事業展開へと進ませた。梶原さんは、学生時代から起業を目指し、オリンピック最終予選4位の結果を持つボート部主将として、「徹底的に考える」という習慣を身につけ、それが経営理念の根底となっていると言う。その後、地域活性事業、リゾート施設などの事業を急成長させた\*1。

たとえばリゾート開発の場合、「リゾートというあり方に、環境、地域とどう向き合っていくか、敷地外の魅力をどうつくるか、地域をどう魅力的にしていけるかが本来の魅力であり、自分たちがこうあったらいい、という想いを一番大事にしている。それが社会的に意義のあることだ」と語った。キーワードは「無駄を探そう」。「無駄をなくして、お互いに分け与えれば、社会にとっても企業にとってもハッピー」となるまで、考え抜くようである。「お客さんに喜んでもらいたいという仲間(スタッフおよび関係者)の共通認識がある」と語った。

【第4回】2008年8月19日

テーマ：人財と社会イノベーション(I)——ソーシャル・イントラプレナー

論文

SustainAbility [2008], The social Intrapreneur; A field guide for corporate changemakers.

「ソーシャル・イントラプレナー：企業を変える人々」

本論文は、トリプルボトムラインを提唱したジョン・エルキントンが代表を務めるサステイナビリティ社がまとめたもので、ソーシャル・イントラプレナーの企業内での役割、また彼らと社会起業家との協働の将来性を調査したものである。本論文の問題意識は、ノーベル平和賞をはじめとする多くの表彰を受けている社会起業家たちが世界を救うのであろうか、いや、持続的な変革の最も偉大な仕掛け人は、一般に大企業



Graphic No. 2-4

0712199mm

に勤める理性的な人々であり、より優れた商品、新市場開拓を考え、その実現のためのリソースを持つ人々であろう、という点にある。よって、ソーシャル・イントラプレナーに着目した点は、本サロンの当初からの問題意識と一致する。

ソーシャル・イントラプレナーとは、次のような人である。

- 一流企業や大規模団体に働き、社会的環境的な問題に対して実践的な解決策を  
発展推進する人。
- 社会起業家の原理を、大規模な組織の中で適用する人。
- 内部と外部双方の発想と手法を持つ人。

つまり、起業家の持つ技術と手法を備え、組織の資源を活用し、新しい事業モデルを構築する点などに特徴がある。社内および社会において、新しい価値を創造する人である。

さらに、以下のような特徴がある。

- 伝統的な古い考え方から脱却し、金銭的な動機からではなく、本当の改革を起  
こしたい願望に動かされる。
- 社会起業家と多くの共通点を持っているが、事業を行うにあたって必要な要  
件、実践過程に直結していること、チームワークの価値、他の人々の取り込み  
や組織を通じて新しい概念を普及、拡張させることの必要性を認識している。

本論文に複数の事例が提示されているが、企業に多くいる人材ではないため、いかに発掘するかが課題である。また、小規模なスタートであっても実施による成功を得て、可能性をアピールすること、中間管理職の支持、イントラプレナーの取り組む価値についての認識を企業全体に広めることなど、成功の鍵をまとめている。

## ゲスト

島根太郎 (キッズベースキャンプ代表)

ソーシャル・イントラプレナーとして実践している島根さんをごゲストにお迎えした。キッズベースキャンプ(以下、KBC)は、事業をインキュベートする「起業専門企業」をうたう株式会社エムアウトの新規事業としてスタートした。学童保育事業は、これまで行政の施策として整備が進められてきたが、課題も多い。そこに着目して子どもの成長を実感できるプログラムの導入に取り組んだ。最終的に目指す事業は人間教育であり、ビジョンに「未来社会の各分野を支えるユニークな人材を輩出する」としている。

学童保育を民間企業が複数店舗展開する先例はなく、自らのアイデアを親会社、株主であるエムアウトにどう理解してもらい経営を続けるか、という困難に直面したものの、結果(売上)を見せることで克服していったという事例である。

KBCは、より事業が成長できる株主が変わる必要性を感じ、こちらに強みを持ちスケールアップする意向を語っていた。ただし、実力以上のIPO（新規株式公開）や創業者利益を第一には考えていない。それでは人がついてこない。理念が人を結びつけるのである\*2。

【第5回】2008年9月12日

テーマ：人財と社会イノベーション(2)

論文

Bill George, Diana Mayer and Andrew McLean [2007], Wendy Kopp and Teach for America, Harvard Business School Case Study.

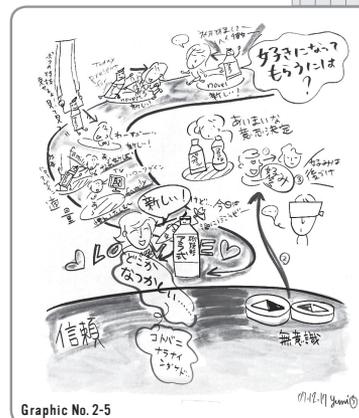
ティーチ・フォー・アメリカ（以下、TFA）とは、米国最大の社会問題である教育に着目し、なかでも、貧困コミュニティの公立学校の荒廃に緊急課題として取り組み、そこに、名門大学の卒業生を2年間派遣して、子どもたちにより教育を受けさせるプログラムである。現在、低所得者への教育を提供する全米最大規模の団体であり、また、NPOにもかかわらず、2007年の米国大学生就職先人気ランキングトップ10入りを果たした。

論文では、1990年、TFAを創設したウエンディ・コップが1995年に予算が不足し、専門家からミッションや活動成果について批判を浴びた時期を分析している。初期の創設段階から拡大していく過程に焦点をおき、社会起業家精神、リーダーシップの成長や継続性について論じている。特に、毎年、名門大学の新卒者500人の若者を貧困コミュニティの公立小中学校の先生として送り込んだが、自分たちの実力以上に規模の拡大を急いだため、人材不足、資金不足に陥った点を指摘している。

2008年現在、6,200人のTFA教師が全国29都市の約1,000の学校で、43万人の生徒に教えており、事業規模は1億1,950万ドル、というデータがある。TFAの卒業生は、2年間の経験により、長期間教育の分野で働くほか、貧困コミュニティに関連した仕事に進路を変更する、政府セクターの職員や政策アドバイザーになるなど、教育改革、社会改革のためのユニークな人材やリーダーの供給源となっている。

ゲスト

片山信彦（NPO法人ワールド・ビジョン・ジャパン常務理事、事務局長）



Graphic No. 2-5

ワールド・ビジョン・ジャパン (以下、WVJ) は、日本でユニセフに次ぐ最大規模のNGOである。貧困の子どもたちを支援する活動を世界的に行っている。社会の根幹となる課題解決に取り組む人材を模索するため、TFAとWVJの事例を取り上げた。特に、WVJでは、そのマネジメント手法を学び、社会変革に必要な人材育成を模索することを目的とした。

WVJは1950年に設立され、世界100カ所弱で活動している。ミッションの一つに「変革をもたらす開発」とある。WVJのコミュニティ支援は、一つのプロジェクトが始まって終わるまでに15年かかる。というのも、コミュニティとの関係構築に数年かかり、その後、第2期に具体的に学校をつくり、制服を配り、第3期にリーダーを育て、援助がなくとも持続できるようにするためである。

一方、スタッフの人材育成では、求人に対して何倍もの応募があるが、即戦力を必要とする。一緒に働く力、物事を進めていく力、自己管理と成長の力、知識と考える力の四つの能力開発に取り組んでいる。

また、3年計画を設立する際、ワークショップを開いて、将来、誰を顧客として、どう運営するのかを、全スタッフが参加し、話し合っ、半年かけて作成した。専門性を深める部署と、適性を見ながら異動できる部署があるが、異動は少ない。これでいいのかどうか、今回、組織と人事政策を見直す専門チームが発足した。根本的に人事のあり方を見直す予定である。

【第6回】2008年10月16日

テーマ：再投資と新たなつながり(2)

論文

C. Clark [2004], Double Bottom Line Project Report: Assessing social impact in double bottom line ventures. Methods Catalog. Business School of the Columbia University.

「ダブルボトムライン・ベンチャーの社会的インパクト評価手法カタログ」

ダブルボトムラインとは、通常、財務評価をするボトムラインだけではなく、社会性と事業性の両方を評価するという意図から用いる。コロンビア大学ビジネススクールやカリフォルニア大学バークレー校ビジネススクールなどが、ロックフェラー財団の助成を受けて、社会的企業の事業評価の手法について調査した報告書である。社会事業を財務面だけで評価しても、社会的企業の本質をみることができず、むしろ、存在意義である社会的価値をどう測定するかが、本分野の長年の課題となっている。本論文は、さまざまな団体が開発した評価手法を網羅し、比較分析した点で貢献したものである。しかし、一長一短があり、標準化できるものではな

い。

変化の理論 (Theories of Change), バランススコアカード (Balanced Scorecard), アキュメンファンド・スコアカード (Acumen Fund Scorecard), 社会的リターン評価 (Social Return Assessment), 投資家のためのコンパス評価 (AtKisson Compass Assessment for Investors), 社会的インパクトの継続評価 (Ongoing Assessment of Social Impacts: OASIS), 投資に対する社会的リターン (Social Return on Investment: SROI), 便益費用分析 (Benefit- Cost Analysis), 貧困と社会インパクト分析 (Poverty and Social Impact Analysis: PSIA) を掲載している。

また, 成果分析をするうえで, 成果をアウトプット, アウトカム, インパクトに分けて定義づけた。特に, インパクトをどう評価するかが今後の課題である。「投入」をもとに「活動」を実施することにより, 直接的結果として「アウトプット」が発生する。そのアウトプットが社会システムを動かすような「アウトカム」をもたらす。その中で, 「発生するであろうと予期した成果」を取り除いたもの, つまり「予期しなかった成果」をインパクトと呼ぶ。

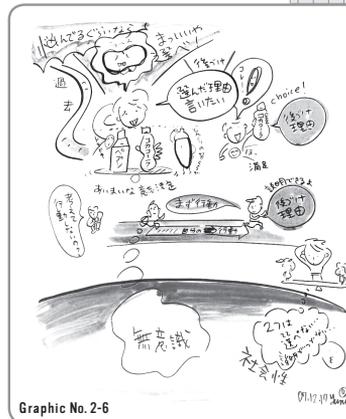
### ゲスト

田中淳夫 (NPO 法人銀座ミツバチプロジェクト 副理事長, 株式会社紙パルプ会館常務取締役)

銀座のまちは, 歴史がある一方で, 海外ブランドのビルが立ち並ぶ。田中さんは, 銀座のまちは職人のまちだと言う。「銀座のまちは, 懐が深い。新しいものを受けとめる。しかし, いいものしか残らない。それが銀座のフィルターである」, 歴史については, 「皆, 明日のことばかりみて, 歴史を振り返る余裕がない。残すべきところは残さなければ」という発言をする。

田中さんは, 銀座のまちづくりを目的に最初から NPO 法人を設立したわけではない。養蜂家との出会いが契機となり, それをオポチュニティとしてまちを変化させた立役者である。銀座ミツバチプロジェクトは, 環境指標動物であるミツバチを飼うことで社会的「インパクト」が生じた事例, また, まちの人々を巻き込むアイデアと交渉力をもって, 「インパクト」をさらに高めた事例である。

経済的な評価だけでは社会の変化をみることができない。むしろ, 社会的な価値をどのように表現し, 評価すべきかを考えることを目的として講演していただいた。



【第7回】2008年12月11日

テーマ：社会的価値と評価(I) —— 米国のソーシャル・エンタープライズとスケールアップ

ゲスト

ジェームス・M・マンディバーク (James M. Mandiberg, Assistant Professor of Management and Social Enterprise, Columbia University School of Social Work)

これまで、社会事業の規模拡大や普及による事業展開を意見交換し、また、その課題に直面している組織をみてきた。そこで、あらためて社会セクターのスケールアップを考えるため、社会的企業の事業拡大について講演をお願いした。マンディバークさんは、ヘルスケアの専門家で実務経験も多い。社会事業の立ち上げや、コンサルテーションも行う。現在、日米の社会的企業を研究対象としているため、日本の状況を踏まえたうえで、規模の拡大について問題提起を行った。

社会的企業の規模拡大にあたり重要な視点は、何を拡大させたいか、である。社会的企業の場合、成功するためには必ずしも大きくなる必要はなく、小さくても成功する可能性がある。また、規模の拡大がインパクトの拡大を常に意味しているわけでもない。

つまり、何を拡大させたいのか、ということ、ミッションに基づき考える必要がある。一般に小規模な組織から始まる社会的企業は、組織の成長のためには、一人のリーダーに頼るのは危険であり、リーダーが疲弊することが多い。規模の拡大には、強い組織文化を培っていくことが優先される。

【第8回】2009年1月21日

テーマ：社会性と技術——医療業界の新たなモデル

論文

Mair, J. [2005], A new model for the pharmaceutical industry: The Institute of OneWorld Health, IESE business School of the Navarra University.

「製薬業界の新しいモデル：ワンワールドヘルス」

ワンワールドヘルス(以下、OWH)は、米国で最初の非営利の薬品企業である。一般の製薬企業との違いは、資金調達と目的・ミッションにある。欧米日が独占する4兆ドル(2003年)を超える市場は、収益性が高いが、先進国と貧窮国とで薬品入手の格差が大きいという特徴がある。そこで、ドクターであるビクトリア・ヘイルは、この世界の「不均衡」を認識し、途上国の感染症に苦しむ人々に、安全で、効果的で、使ってもらえる新薬を開発することをミッションに、2001年にOWHを



て、治療薬を開発して普及させるjHAT計画を立てた。成果に対して金銭的対価を求めるものではなく、リターンは開発者への認識 (Recognition) だとする、CSR創薬といえる活動である。その根底には、日本発の技術で開発した医薬品を世界に広めるという目標がある。「薬が流布された後の開発について責任を持たないと、薬の開発はできない」と言う。社会事業と営利企業を両立できること、そのために哲学を持つ必要があることを説明した。

【第9回】(最終回) 2009年2月18日

テーマ：社会的価値と評価(2)——市場と社会のGAP

論文

Jed Emerson and Joahua Spitzer with Gary Mulhair [2006], Blended Value Investing: Capital Opportunities for Social and Environment Impact, the World Economic Forum.

「ブレンド価値投資：社会・環境インパクトへの投資機会」

すべての組織は、営利非営利を問わず、経済的、社会的、環境的な価値創造が行われる。

ブレンド価値を創出する投資の具体例をあげた論文である。CSR、戦略的フィランソロピー、社会的企業、SRI (Socially Responsible Investment)、ダブルボトムライン投資、持続可能な開発に分類し、横断的課題についても論じている。

市場は、営利と非営利セクターに分類され、それぞれの分析方法を持つ。そのため、価値の本質が反映されないなど、市場と社会のギャップは大きなものとなる。一方で、マイクロファイナンスなどを取り上げて、資本市場に金融イノベーションを起こす動きがあることを説明し、ブレンド価値を生み出す投資資本市場の枠組みを検討し、ポートフォリオを構築する重要性を伝えている。

営利非営利、つまり、経済的社会的価値を分類することに意味を見出すのではなく、論文にみたように、社会起業家はすでにブレンド価値に着目している。今後、市場を介在した社会事業は、市場原理を受け入れながら、そのブレンド価値の最大化を図る。それがソーシャルインパクトととも言えるのではないか。ブレンド価値の評価のあり方が問われていくであろう。

まとめと対話

「社会起業家から企業は何を学ぶか：GLOCOMイノベーション行動科学プロジェクトの視点から」野村恭彦 (国際大学GLOCOM主幹研究員)



まとめにあたり、これまでサロンにお越しいただいた社会起業家たちを振り返り、社会起業家の行動科学をまとめた（詳しくは、別稿「社会起業家と企業のパートナーシップを目指して」で報告）。

$\Sigma$  (社会的不均衡×潜在的知識資産) = ソーシャルインパクト

また、従来のイノベーションは、イノベーションが起きるのを管理しているだけであった。イノベーションが起きるかどうかは、問題提起、アイデア、価値定義、実装、普及の各ステップで「人間が起こす」行動、つまり、人を集め、対話し、解決法を見つけていく地道な「イノベーション行動」にかかっている。

そこで、“イノベーションハブ”の必要性を提起した。イノベーションハブとは、現場の課題の本質をつかみ、関連部門に働きかけて創造的に解決することである。ここにイノベーション行動を解明するキーを見つけることができた。

註

- ★1——講演当時、11億円の経常利益という説明であったが、その直後からの金融不況に伴い規模縮小を余儀なくされた。
- ★2——新年より東京電鉄を親会社として関係が成立。経営陣とミッションを変えずにさらなる事業展開を可能にする。

