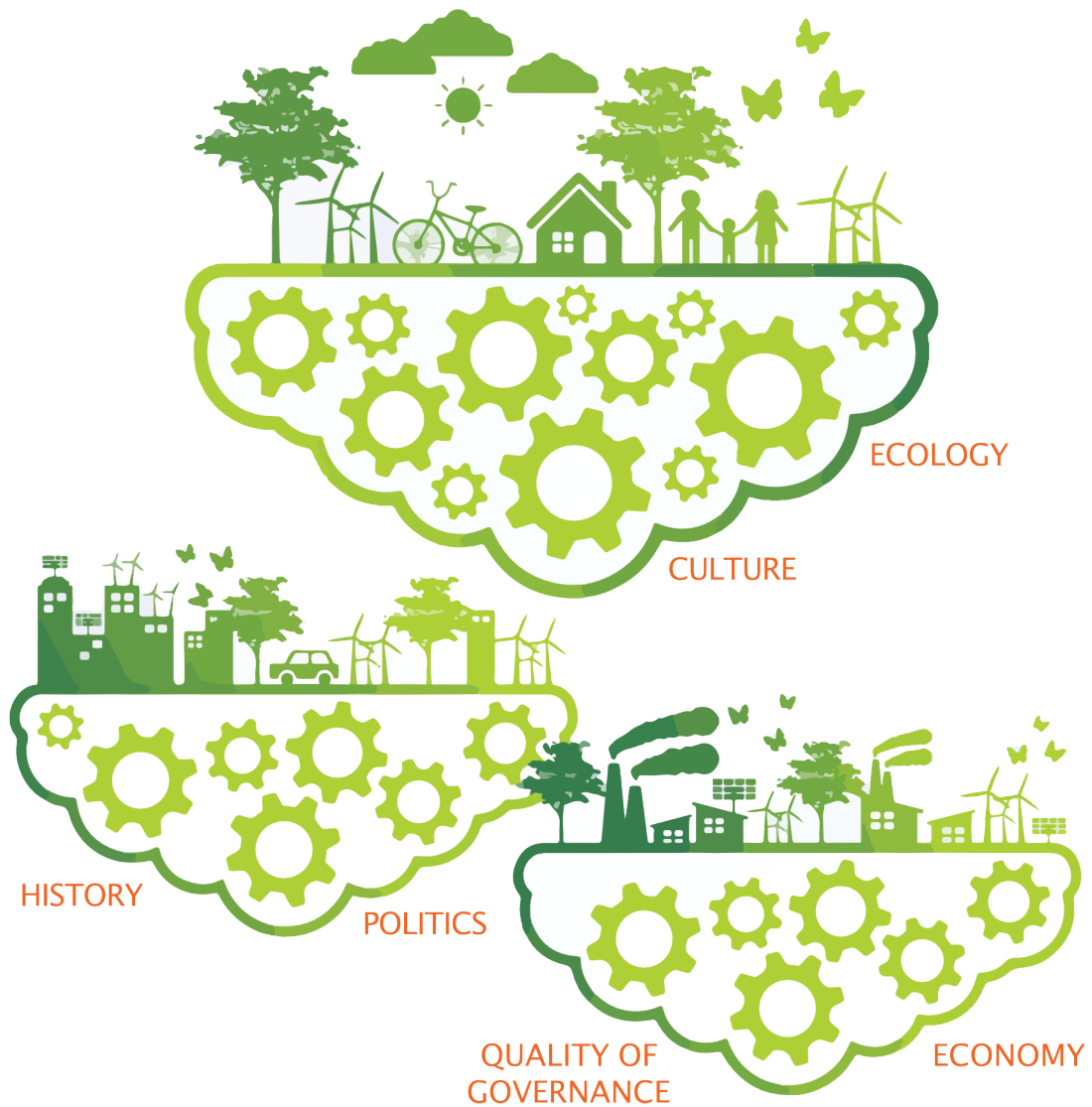




REIMAGINING SOCIAL CHANGE



社会生態系のジレンマをどう解決するか？

企業のための手引書

※この手引書は、FSG (www.fsg.org) の承認を得て、ピープルフォーカス・コンサルティング (www.peoplefocusconsulting.com) が翻訳したものです。

はじめに

今日の複雑化した世界では、あらゆる企業が、長年に渡り蓄積されてきた社会問題と環境問題に直面している。不適切な食生活と運動不足により医療費がかさみ従業員の生産性が低下する問題。リサイクルシステムが機能不全であるために原材料が不足し、価格の高騰を招いている問題。社会インフラが脆弱であるが政府が腐敗しているがために新興国市場への外資の参入が困難である問題。小規模農家の生産性が低いために、貧困、森林破壊、不安定な調達連鎖が断ち切れない問題。教育システムが未整備であるために従業員へのトレーニング費用がかかり、その上離職率も高い、といった問題だ。これらは自社と株主に大きな財務的インパクトを及ぼしていて、通常のビジネスのやり方では解決できないものだ。

このような社会的ジレンマに対し、企業の典型的な対処策は、グローバルな業界連合への参画やソーシャルセクターへの寄付であった。しかし、大がかりでかつ善意にあふれた取り組みを行っても、企業は主要マーケットにおける諸課題から生じる収益へのインパクトをほとんど軽減できていない。企業がもし、今日の社会的欠陥によって阻まれている収益や成長の機会を掴みたいのなら、全く新しいアプローチが必要なのだ。幸いなことに、いくつかの先駆的な企業は、これら社会生態系の課題を見極めてコントロールし、克服することに成功している。

ノボノルディスクの例を紹介しよう。糖尿病治療薬インスリンの大手プロバイダーである同社は、2003年にインドネシア市場に参入したが、医療インフラの脆弱さに加え、医療従事者は訓練されておらず、患者は病気に対する意識すらないという状態に直面し、最初の10年は困難を極めた。2013年の時点で、760万人いると推定されたインドネシアの糖尿病患者のうち、何らかの治療を受けていたのはわずか300万人程度であり、適切な食事や投薬療法に従っている患者は5万人以下という状況であった¹。2013年の社会経済指標は、糖尿病は今後さらに増えていくことを示唆していた。診断と患者の服薬順守が向上すれば、2020年までにインスリン市場は現在の4倍に増加し、460万人の生命^aを救うことができる。さらには医療費を58億ドル削減し、GDPを2.14兆ドル押し上げるとされた。しかしながら、政府にもソーシャルセクターにもたいした進歩は見られず、糖尿病撲滅を目指す業界団体もまた、インドネシア特有の課題に対して何の対策も打てずにいた。

ノボノルディスクは、これからの成長の半分は自社が独占できると見込み、長期的に採算がとれるという判断から、官民パートナーシップに数億ドル規模の投資を行った。保健省、インドネシア内分泌学会、インドネシア糖尿病協会を巻き込んだ同社の投資とリーダーシップが、これまでと次元の異なるセクター横断的な活動を促進し、糖尿病治療の向上と患者の意識改革を推進した。2020年までに診断率は10%改善し、何万人ものインドネシア人の健康を改善したとともに、同社の業績も向上している。

^a a. Life-years (LY) gained is a measure in health economics. It expresses the additional number of years of life that a person lives as a result of receiving a treatment.

本稿は、このように自社の事業にとって重要な社会生態系の変革を推進した 12 社の企業事例と FSG による分析に基づいている。それらの企業に成功をもたらした 5 つの主要ステップを具体的に紹介していく。

5 つの主要ステップ

- ステップ 1 : グローバルに事業ポートフォリオを見直し、自社の経営戦略上、重要な**地域の社会生態系を特定する**。
- ステップ 2 : **機能横断的な現地（ローカル）チームを立ち上げ**、変革に必要な条件を見極め、変革推進のために必要なリソースを提供する。
- ステップ 3 : 現地チームが社会生態系をマッピングし、**主要プレーヤーを洗い出し**、彼らにとっての潜在的な利益を算出することで**彼らを動機づける**。
- ステップ 4 : 各プレーヤーを巻き込んだ**計画策定プロセスを企業がリードし**、**変革に向けた青写真を描き**、各プレーヤーのアクションプランを策定する。
- ステップ 5 : **独立したガバナンス構造のために企業が資金を拠出し**、すべての関係者の協調の下、進捗確認や軌道修正が行える場を提供する。

これらの手順は一見シンプルだが、現実には、企業の通常の事業運営のやり方や慣行を著しく変える必要がある。経営者たちは社会変革の事業化の経験などはほとんど持ち合わせていない。自分たちの専門領域ではない大規模かつ掴みどころのない社会問題への取り組みに、及び腰になって当然である。経営者は供給業者、流通業者、その他関連企業といった企業生態系を管理する術は熟知しているが、企業のコントロールが及ばない政府、NGO、地域社会が参画する社会生態系では、従来の経営手法は役に立たない。

ほとんどの企業は、社会生態系の評価・改善に責任を持つような立場にはない。渉外部は自社にとって好ましい政策を後押しし、企業財団は NGO 支援のために助成金を提供し、広報部はメディアと協力することが業務範囲だ。各部署の予算は限られており、全社戦略や施策と直結してはいない。したがって、対象地域のビジネスを脅かす社会要因に実質的な変化をもたらすことはめったにないのだ。

しかし昨今、ポーターとクレイマーの 2011 年の論文「共有価値の創造」²で主張されているとおり、共通価値の創造を通じた戦略的な社会課題解決は、企業が新規事業を創出できる機会であることが明確になっている。多くの企業にとって、SDGs（持続可能開発目標）で示されている 12 兆ドル規模の潜在市場が指針になるだろう³。オランダの化学会社 DSM は、その研究開発・新製品開発の 100%を SDGs 実現のためのイノベーションに振り分けている。DSM のような企業は、戦略とオペレーションにソーシャルインパクトを意図的に組み入れることで、これからの成長、収益、競争優位の新たな源泉を育てているのだ。また彼らは、共通価値はあらゆるレベルにおいて自社のアクシオンだけで完結することはなく、自社が埋め込まれた大きな社会生態系に依存することを学んでいる（コラム「社会生態系が共通価値を制限するメカニズム」を参照）。

本稿で紹介する共通価値創造企業は、戦略と事業を通じてソーシャルインパクトを生み出し評価する能力をすでに獲得しているという意味で、社会生態系ジレンマへの挑戦において一歩先を行っている。しかしこれらの企業も、社会生態系変革の方程式の確立には試行錯誤を重ねている。どのように 5 つのステップを実践していけばよいか、詳しく見ていこう。

社会生態系が共通価値創造を制限するメカニズム

共通価値の創造というコンセプトが紹介されて以来、多くの企業が社会・環境問題の解決を競争戦略に組み込み、成長と収益の新たな源泉を見出している。ポーターとクレイマーが言うように、共通価値は、①未だ満たされないニーズに対する製品や市場のイノベーション、②バリューチェーンの生産性向上、③現地のローカル・コミュニティもしくは産業クラスターの強化、という3つの次元で実現される。我々の研究は、社会生態系のジレンマがこれら3つの次元すべてにおいて、共通価値の創造に影響することを発見した。その事例を紹介しよう。

① 製品・市場のイノベーション:

先に紹介したノボルディスクのインドネシア新市場への参入は、医療システムの向上と糖尿病診断・治療に対する患者の意識向上に多分に依存していた。スウェーデンの多国籍建設企業スカンスカは、家具のIKEAと協力して「BoKlok」という低所得層向けの家具付きでサステナブルな住宅サービスを生み出した。BoKlokは、例えば英国では平均所得£25,500前後のシングル・ペアレントが購入できるよう、25年の住宅ローンで提供された。このイノベティブな共通価値製品は、スウェーデン、ノルウェー、フィンランドではすでに12,000ユニットの販売実績を上げている。しかし、今後いっそう展開していくためには、地方自治体や地域社会と緊密に連携して、低コストで土地を査定し、適切な取得者を決定し(いわゆるソーシャル・ハウジング)、公開市場での取引での割合を定めることが不可欠である。

② バリューチェーン:

CEMEXは、セメント製造において利用している化石燃料を生活・産業廃棄物由来の代替燃料に変えているグローバルな業界リーダーである。CEMEXは代替燃料の利用により大幅なコスト削減を実現するとともに、CO2排出と土壌汚染の削減も実現させている。つまり、同社のオペレーションは、代替燃

料を調達する地域の廃棄物収集システムが健全で持続可能でなければ成り立たない。

こういったシステムが存在しなければ、社会生態系が企業のバリューチェーンにおいて共通価値創造の制約となってしまうのだ。同様の取り組みにネスレがある。ネスレは中国工場が原料を仕入れる地元農場の牛乳の生産量と品質の改善に取り組み、乳製品の生産向上を行っている。

③ ローカル・コミュニティの状況:

コミュニティの状況は単なる社会条件と捉えられがちだが、企業の成功に大きなインパクトを及ぼす側面を忘れてはならない。BHPはコミュニティのニーズを尊重し、地域社会・政府と手を組み、地域のQOLおよび生活水準の向上に取り組んだ。もしこれをしなかったら、抗議デモで鉱山は閉鎖され、多大なコストを要する大混乱が生じていた可能性がある。そうなれば、会社のレピュテーションが傷つき、他の地域で鉱業の契約を勝ち取るチャンスに悪影響を及ぼす。保険会社のフマナにとって、地域社会の健康に影響を及ぼす社会要因は自社のバリューチェーン外のこともかもしれないが、医療費負担のコストにかかわる問題である。ひと月あたりの不健康な日数の削減はコミュニティの状況を改善するとともに、同社の収益状況を実質的に改善する。

要するに、社会生態系は、共通価値の創造のあらゆるレベルにおいて制約として働くのだ。共通価値創造企業は、この3つの次元が成功のドライバーにも障壁にもなりうることを認識しておく必要がある。

生態系変革に向けた5段階のプロセス

過去の記事「[共通価値の社会生態系](#)」⁴では、社会生態系の変革に必要なセクター横断的なコラボレーションをうまく管理するためのコレクティブ・インパクトのアプローチについて概説した(コラム:「社会生態系の変革を促すコレクティブ・インパクトのプロセス」を参照)。この枠組みは非常に有効なガイドであると認められたが、外部社会環境の変革という困難かつ莫大なコストを要する大事業に、企業がいつ、どこで乗り出すべきなのかという戦略的な問いに具体的な答えを示すことはできなかった。また、社会生態系の変革を効果的にリードするにあたり社内のマネジメント体制にどのようなチャレンジが生じるかについても言及していない。

そのため我々は、世界の様々な地域および業界で社会生態系の変革に成功した12の企業事例を選び、共通する重要なステップの解明に取り組んだ(調査した12社と取り組みについては、図1を以下に記載する)。各ステップについて、ケース対象企業の中でも最も有効な取り組みを具体例として解説していく。

1. 最優先すべき社会生態系を特定する

社会生態系変革の意思決定がなされる第一ステップは、まずは企業が、戦略や財務パフォーマンスに負の影響を与える社会生態系を識別できるかどうかにかかっている。インドネシアのノボルディスクの事例のように、調査対象の企業はみな、鍵となる社会生態系の制約を克服することで、自社に大きな収益の可能性をもたらす秀逸なビジネスモデルを実現していた。

例えば、建材のグローバル企業 CEMEX は、セメント生産において、炭素集約度の高い化石燃料に替えて、バイオマスとリサイクル不可能な産業/家庭廃棄物を同時に処理することにより、毎年大幅なコスト削減ができることを発見した。エネルギーにかかる平均的な費用は、セメント製造のコスト全体のおよそ30~40%にあたる。CEMEX は2018年の時点においてすでに必要なエネルギーの27.1%を廃棄物利用で賄い、1億5,000万ドルのコスト削減を実現している。1990年以降で見ると、790万トンのCO2削減に貢献し、330万トンの廃棄物を埋め立て地から除去したことになる。しかし当初、世界中のCEMEXのセメント工場が社会生態系のジレンマに直面していた。同社が事業を展開するほとんどの地域において、大規模で効率的な廃棄物収集やリサイクルのシステムは確立していなかった。CEMEXが地域社会、自治体といった廃棄物管理に携わる官民両セクターに対して、廃棄物収集やCEMEX工場への輸送を説得できたならば、同社もそして世界も、大きな便益を得るのだ。CEMEXにとって、廃棄物システムを改善して代替燃料に切り替えることの戦略的意義は明白であった。

企業にとってビジネスモデルから発想することは至極当たり前であるのに、こと社会的・環境的な課題となると、ほとんどのビジネスリーダーがのれんやレピュテーションへのリスクを第一に考えて、しばしば財務的なインパクトを見落としてしまう。根っこにあるのは、企業は社会変革の経験をほとんど持ち合わせていないために、企業が社会のために行うことはすべてコストであり、株主利益の源泉にはなりえないという因習的な根強い思い込みである。課題が当該企業のバリューチェーンの範疇外にある場合は特にそうだ。自治体による廃棄物収集は通常、セメント製造プロセスとは無関係だ。

この課題に対処するため、CEMEXはグローバルなオペレーション全般において優先すべきパイロット戦略を策定した。そして次の3つの基準、①市場が急成長し、かつ自社のプレゼンスが高いこと、②セメント工場の共同処理における技術的能力が高いこと、③現地の廃棄物処理システムが不完全であること、に基づいて、ターゲットとすべきロケーションを選択した。選ばれたプラントでは、予測される生産量とエネルギーコストに基づいて、

将来的な代替エネルギー比率のシミュレーションが行われた。この結果、経済価値が最も高い地域を表すグローバルマップが出来上がった。

企業は経済価値が最も大きい、いわば生態系の「ホットスポット」を特定するために、自社独自の基準を策定する必要がある。例えば健康保険の Humana は、同社のシェアが高く被保険者が多い米国都市をいくつか選び、健康や疾患問題に関わる社会的決定要因を分析した。鉱業・資源の BHP にとって、予測される鉱山生産量と地域社会との関係が重要な変数である。採掘等オペレーションに関するライセンスの安定性こそが、鉱山の価値の3分の1を占めるからだ。⁵

投資すべき経済価値の高い社会生態系を見極めたら、企業は次に、社会生態系の障害を克服するためのコストを見積もる必要がある。通常ビジネスで試算と同様に、投資を正当化できるだけの潜在的な利益がなくてはいけない。ここでは、昨今の社会生態系の変化がきわめて予測困難であることを考慮しなければならない。期待収益は予測されるコストの何倍も見積もっておく必要があり、設備投資に関しては通常のハードルレートでは低すぎるであろう。

社会生態系の変革を促すコレクティブ・インパクトのプロセス

共通価値の社会生態系において、セクター横断的な協業によって社会生態系のジレンマ解決にあたるために、われわれはシンプルかつ効果的なコレクティブ・インパクトのアプローチを提案する。コレクティブ・インパクトとは、特定地域の特定社会課題を形成するシステム全体から、企業、政府、市民社会、被害者代表といった関係するアクターが参集する方法だ。中央タスクフォース、もしくは事務局が諸活動を統括するが、ほとんどの作業は問題の一側面にテーマを絞ったワーキンググループで遂行される。このような複数のワーキンググループを調整しながらプロジェクトを走らせる手法である。

コレクティブ・インパクトには次の**5つの要素**が重要だ。①変革の**アジェンダとビジョンを共有**し合意すること、②すべての関係者が同じ方法で進捗状況を測定できる**共通の測定基準**を設けること、③各組織およびワーキンググループの活動が**紐づき、相乗効果が出るように調整**すること、④システムに関わるすべてのアクターの**継続的なコミュニケーション**を促進すること、⑤そして最後に「**バックボーン機能**」。バックボーン機能とは、プロジェクトのマネジメントやファシリテーション、進捗のトラッキングや報告、そして参加者間のパワーバランス解消のための終始一貫した発言機会の平等性担保に、一つでなく複数の組織が責任を持ちイニシアチブをとることである。このバックボーン機能が、まさにオーケストラの指揮者のようにすべての関係者と地域社会の対話を実現し新たな機会を見出すことを助け、必要な資金を生み出している。我々の研究は、強力で十分に資金力のあるバックボーンがなければ、コレクティブ・インパクトの成功は難しいことを示唆している。反対にこの5つの要素が実現されると、顕著な結果が望めるであろう。

図 1: エコシステムにおけるジレンマ



2. ローカルチームを設立・権限委譲し、採算性をアセスメントする

着手すべき経済価値は、現実的なフィージビリティ・アセスメントを行って事業としての実現可能性を見極めねばならない。当該地域の諸条件に基づき変革の機が熟しているかどうかを検証することもその一つである。フィージビリティ・アセスメント、そして事業化する場合のリーダーシップは、当該地域の現地ローカルチームによって遂行されなければならない(コラム「機能横断的チームを効果的に立ち上げる方法」を参照)。当該地域に関する深い知識と存在感が、社会生態系に効果的に介入するために不可欠である。企業が本気で成果を追求するならば、調査、活動の立ち上げ、主導にローカルチームが相当の時間を費やすことを認め、十分なリソースを与える必要がある。片手間にはできない大仕事である。

変革の機が熟しているかどうかのアセスメントは、最も重要なマイルストーンだ。最良の状況下にあったとしても社会変革は十分に困難なのだから、企業は初心者でナイーブな状態を素早く脱しなければならない。変革プロセスは現地ならではのデリケートなものだ。主要アクターの関係性とその歴史、現地の関連諸機関の構造、地域社会の状況や気運の影響を受ける。したがって、ローカルチームは数多くの異なる要因を評価する必要がある。政治、経済の状況は良好であるか？政情が不安定で経済危機の状態にあっては、企業がセクター横断的な連携を立ち上げることは難しい。あるいは、協力が必要な組織間に過去に対立していた歴史はないか？現地アクターは今のやり方をどのくらい劇的に変える必要があるのか？自社は現地で評判のよいアクターで、リーダーシップの障害になるような汚名がないか？といったことである。

好ましい状況であれば成功確率を高められる。当該課題に関して、他の企業、非営利団体、公共機関によって既に進行中で効果を上げている取り組みはないか？変革の危機意識、自治体の支援、効果的な地域社会のリーダーシップはないか？こういった条件が整っておらず、セクター間の対話、関係構築、政府や地域社会への介入にローカルチームが取り組んでも状況が改善されない場合、企業は他の潜在的ホットスポットにターゲットを変更する必要がある。

例えば、ネスレが2008年に中国の酪農家の生産性向上に投資を決定したのは、現地の市場規模と成長を見据えただけでなく、変革が待たなしたと世間に知らせた当時のクライシスに基づいている。メラミン混入粉ミルクで5万人の乳児が入院したことは、記憶に新しい。この結果、中国政府は乳業の工業化に投資を決定し、大規模農場の創設、集乳インフラの改善、規制強化を推し進めた。政府の危機対応を追い風に、ネスレは関連企業と地元大学、あわせて15の機関に働きかけ酪農研究所(DFI)に共同出資し、大規模農場に最新技術の教育訓練を行った。ネスレ自体も、土地、インフラ、実験農場の設立、新品種の乳牛の輸入に3,000万ドルを投資した。これにより2014年から2017年の間に、当該地域の牛一頭当たりの平均乳量は66%増加、牛乳の品質は85%向上した。ネスレの中国粉ミルク市場でのシェアは4倍になり、2019年には270億ドル規模の市場でシェア14%を誇るマーケットリーダーとなった。⁶

介入コストよりもはるかに大きな価値が社会生態系の歪により損なわれている地域を、企業が特定できたとしよう。そして自社のローカルチームが政治的、経済的な側面から変革の機が熟していると判断したとしよう。次なるステップは、社会生態系の機会追求を意義ある取り組みと位置づけ、ローカルチームに権限委譲することである。

機能横断的チームを効果的に立ち上げる方法

共有価値戦略として、企業は社会生態系の状況をよく理解した上で、どの部門がサステナビリティ戦略に深く関与すべきかを決定しなければならない。典型的には、研究開発とマーケティングは製品に、調達や物流機能はバリューチェーンに、渉外部は現地コミュニティの変革に関わる。このような機能横断的チームの仕事は、マーケットの構造的な負のサイクルを識別し、ビジネス以外のアクターがどのような次元でどのような類の影響を及ぼしているか特定することである。

例えばCEMEXでは、オペレーション、エネルギー、サステナビリティ、広報、CSRが協力し、代替燃料の可能性への決定要因を特定した。規制動向、廃棄物の課金システムやオペレーションの状況、埋立地についての地域社会の敏感さ等も検討項目に含まれている。

3. 共通する価値を創造できる主要アクターを見極め、動員する

ローカルチームの次なる仕事は、社会生態系を描き出し、求める変革を実現するためにどの主要アクターが関与すべきか見極めることだ。ここで潜在的アクターすべてが含まれる長いリストを作成しがちだが、巨大連合チームはすぐに機能しなくなるので注意が必要だ。ローカルチームは巻き込む相手を決定したら、参画へと説得を行う。

社会生態系の変革プロセスに参画し共同出資を行う必要があるのは、関連事業を行う他企業である。この場合、ほとんどの企業にとって参画の理由および機会は明白である。廃棄物回収システムの改善という GEMEX の大志は、明らかに廃棄物リサイクル業者の便益に一致する。ネスレによる中国の乳業生産の強化は、乳製品を生産する企業のみならず、農機具や農業資材を販売する企業にも明らかに利益をもたらす。これらの関連企業に対して社会生態系の変革は可能だと啓発する必要があるだろう。また彼ら自身も、自らの利益に資するよう変革アジェンダの改善を望むかもしれない。しかし多くの場合、彼らにとって経済的なインセンティブは明白である。

他方、経済的インセンティブだけでは動かない政府やソーシャルセクターの巻き込みは同様にはいかない。生態系改善を主導しようとする企業は、地方自治体や地域社会の組織に対して、課題に取り組むことが彼らのミッションや目的にどう資するか示す必要がある(コラム「地方自治体と地域社会を巻き込む重要性」を参照)。このためにノボノルディスクは、糖尿病治療の改善に参画すべきすべての関係者にとって潜在的な共通価値創造となる指標を算出した。インドネシア政府には財政コスト削減の可能性、NGO やドナーには健康寿命の伸長、国際開発機関には GDP へのインパクトといった具合だ。これらの指標はノボノルディスクの損益分析には影響しないが、政府と地域社会が活動に協力するインセンティブとなった。

潜在的な共通価値創造の総計を計算するには、外部の専門家を雇ってローカルチームを支援する必要があるかもしれない。グローバル鉱業・資源の BHP は、チリのアントハガスタにある鉱山近辺の地域社会の生活の質向上に取り組む、採掘ライセンスを守り、さらに多くの労働者を惹きつけようとした。鉱山のオペレーションを担当する現地エンジニアリング・チームは、よりよい生活の質の構成要素を定義することにかけては、その知識はもちろん、地域社会からの信頼も持ち合わせていなかった。そのため同社は OECD と組み、アントバガスタ地方政府の協力も得て、地域の生活の質と開発ニーズの基本アセスメントを行った。調査結果では、包括的な都市開発計画の策定のために、地域社会からより多くのアクターが関与することが推奨された。BHP はこのガイダンスに従い、都市部の生活の質を構想し改善する「CREO アントバガスタ」策定に着手した。この活動では、10 を超える主要官民パートナーがリーダーシップを発揮し、公共インフラ改善の 20 年マスタープランに基づいて官民の投資調整を行った。同計画は年次プロジェクトと「地域社会活動」に枝分かれし、2025 年までに 2 億 7,800 万ドルの投資が予定されている。

BHP の事例が示すように、企業は生態系の改善活動を促進はできるのだが、変革の実行計画の策定は他のステークホルダーと共同で行うことが肝要である。

4. 主要ステークホルダーを啓蒙し、変革の青写真を共同で構想する

必要な変革をどのように推進するか、ローカルチームは間違いなくドラフトとしてのアイデアは持っているだろう。仮説としての基本計画がなければ、主要プレイヤーの特定も潜在コストの見積りも難しい。しかし最終的な行動計画は、全ての参加者が皆で同量のエネルギーを注ぎ、協同で策定することが極めて重要である。参加者から存分な協力を引き出すには、企業は計画策定を他者に押し付けてはいけない。

変革の青写真には、参画するパートナーに共通するアジェンダと志に加えて、主要戦略、初期段階におけるマイルストーンと目的、投資計画、進捗を測るキーインジケータが含まれる。さらに重要なことは、集団としてのガバナンスの原則とマネジメントの仕組みを確立しておくことが、長期にわたり活動を継続するための鍵となる。

2013年、米国の大手健康保険会社 Humana は、同社の被保険者が多い都市を選び、地域の健康を改善することで、医療費の削減を試みた。Humana は人口 150 万人でその多くを同社の保険がカバーしているテキサス州サンアントニオを素早くターゲットと定めた。米国疾病管理センター (CDC) の調査によると、この地域の住民は、1 か月当たり米国平均よりも 50% 多く不健康な日を過ごしていた。糖尿病と肥満の比率は平均を大きく上回り、年間の死亡数の 28% が心血管疾患によるものだった。Humana は、保険加盟者 1 名が不健康な日を 1 日削減すれば、年間の医療費を平均で 188 ドル削減できると試算した。

Humana の最高医療責任者は、身体活動の水準が低いこと、食生活が不安定であること、そして社会的な孤立といった健康に関わる社会的決定要因が、糖尿病や心血管疾患といった生活習慣病の主要要因であると認めた。これに従ってローカルチームはベースラインを定め、この条件を改善する必要がある地域社会のアクターを特定した。Humana は保健諮問委員会を設立するため、ヘルスケア提供者、公衆衛生機関、地域社会の団体や企業を招聘し、タウンホールミーティングを開催した。この理事

地方自治体と地域社会を巻き込む重要性

貧困、ヘルスケア、教育、気候変動といった社会生態系のジレンマは地球規模の課題であり、そのほとんどが国連の持続可能な開発目標 (SDGs) に含まれている。そのためか、企業はこれまで国連総会、世界保健会議、世界経済フォーラムなど国際機構が組織するグローバル・パートナーシップを通じてこれらの課題に対処する傾向にあった。このような取り組みは知識共有、意識の向上、パイロット・プロジェクトの始動には効果的だが、特定地域の生態系状況を実際に変革することは稀である。

問題そのものは普遍的であるが、社会生態系のジレンマが各企業にどう影響するかは、地理的な特殊性が極めて高い。企業が将来の成長と利益を阻む社会生態系の壁を確実に克服したいならば、本稿に示す 5 つのステップに則って高度に現地化した活動を立ち上げ、専任リソースを十分に割り当てた上で、現地事業ユニットに積極的に主導させるべきだ。ローカルチームは、自治体や地域社会のリーダーと緊密に関わる必要があるだろう。国家レベルの活動だけでは不十分な理由は、政府は地域社会まで責任範囲としておらず、コミュニティの文化的背景への洞察に欠ける場合が往々にしてあるからだ。また特定地域への規制の施行や、人々の態度や行動に働きかけることについては、そもそもの能力に欠ける場合が多い。地域社会の自治体と民間のステークホルダーが積極的に関与してはじめて、コレクティブ・インパクトと社会生態系変革の途が開かれるのである。

会で介入の優先順位を定め、連合の参加者に解決策立案に協力するよう奨励した。参加者は各々の関心と能力に基づいて計画の一部を担当した。例えば、サンアントニオの公園レクリエーション部門は、運動のために公園や遊歩道を利用するとポイントがつく「フィット・パス」プログラムを導入した。米国糖尿病協会 (ADA) とサンアントニオのメトロポリタン保健地区も Humana に参加し、患者と介護者が糖尿病をコントロールする新しい方法、デジタルリソースガイドを開発した。地元の食料品チェーン、サンアントニオ地区 YMCA、ホームドクターらは、地域住民が栄養を意識することで健康リテラシーが向上するよう「ウェルネスへの道」プログラムを共同で運営した。このような数々の取り組みが実り、Humana は 2018 年までに不健康な日の 1 日削減を実現し、医療費を年間数千万ドル削減することに成功した。

5. ガバナンス体制の確立と資金供給

企業のローカルチームは、活動の監督機関として運営委員会を立ち上げ、政府やソーシャルセクターからの主要参加者を招聘し、自社からの代表者もこれに参画する。しかしここで企業自らがリーダーになってしまうと、信頼と協働が損なわれ、すべての参加者から完全な関与を引き出せなくなってしまう。事業活動を効果的にコントロールすることで社会の信用を獲得する通常の企業慣行とは異なる点が、ここにもある。(参考記事「コレクティブ・インパクトでの指揮者の役割と費用負担を他者に期待するなかれ」参照。)

BHP は、地方自治体、市民団体との協力により、「CREO アントバガスタ」を設立、資金提供を行ったが、ガバナンス構造の設計は慎重に行った。投資先の決定はコミュニティ主導で行うが、投資決定を効果的に行うためのテクニカルな管理機能は別に設けたのである。まずは CREO 市民連合を設立し、市議会、地元 NGO、企業、そしてスポーツ、文化、産業団体がメンバーとなり、地域社会の長期ビジョンと投資の優先順位を決定した。一方で別の団体、都市開発機関は、大規模な公共投資マネジメントに経験豊富な専門家をスタッフとして雇用し、プロジェクトそのものの設計と実行を担当した。さらに第 3 の独立機関として、非営利団体の都市監視機関が、長期ビジョンに対する進捗をモニタリングし、CREO 市民団体に報告する役割を担った。

参考資料：コレクティブ・インパクトでの指揮者の役割と費用負担を他者に期待するなかれ

CREO において、複数のアクターがシステム全般において活動を開始、加速し継続するためには、プロセスの支援が極めて重要である。これがバックボーン機能であり、全パートナーと地域社会の対話を指揮者となって実現し、進捗確認や新たな機会の見極めを促進し、次のマイルストーンや目標に向けて進む資金提供を行う。システムのあらゆるところで「精力的な活動」が展開する状態を維持するようにリソースを提供するのは簡単ではない。多くの場合、クロスセクターの活動は軌道にのる前に消滅してしまう。

グローバル・パートナーシップの例によくあるように、そのような負担は財団や政府が担うべきだと考える人が多い。しかし、本稿で紹介する事例はいずれも異なるアプローチをとっている。すべての企業がコレクティブ・インパクトのプロセスにおいて重要な投資家であり、進捗における強力なガバナンス機能を支えている。ターゲットとする社会生態系変革が企業にとって真に戦略的な重要課題かどうか、企業はここでその真価を問われるだろう。グローバル・スタンダードや規範の策定といったいわゆる競争前夜のプラットフォーム策定なら、公的もしくは慈善的な投資が適している。炭素排出量の測定方法やより良い労働基準の順守方法であれば、実際より慈善活動的なパートナーシップが適している。この場合企業は、資金提供の持続可能性や、バックボーンを管理するスタッフのプロフィールや資質にほとんど影響力を持たない(たとえ最終意思決定が集団的なガバナンスプロセスから生じている場合であっても)。

プロセスへの投資を最適化するには、社会生態系戦略に立ち戻ることだ。製品の生態系は極めて競争的なので、企業は充実したプロセス支援を提供する。低所得者向け住居でのスカンスカやイケア、糖尿病の命題を変えたノボルディスクがそうだ。

バリューチェーンの生態系革新は、1つの企業に独占的な利益をもたらす場合がある。(例えばセメント業界 GEMEX のようなケースで、同じロケーションにセメント工場が複数存在することはほとんどないからだ。)一方で前述のネスレの事例、乳製品のバリューチェーンでは、よりよい乳製品のバリューチェーンがグローバル・国内、双方の製造業者にメリットを提供した。補完的なビジネス(廃棄物収集業者や廃棄物生エコシステムの処理業者など)双方を活性化させるのだ。したがってバリューチェーン生態系変革の場合、限定的なパートナーが確実に共同投資を行うことが多い。

最後に、地域社会の影響が強い戦略の場合、将来の便益が多くの人で分配される特徴がある。しかし、アントバガスタの BHP、サンアントニオの Humana がそうであったように、当該地域で事業活動を行う大企業は、地域状況の悪化や改善に主要な活動がさらされることになる。これらの企業はプロセスへの投資に対し最も大きなシェアを享受することになるが、その価値は長期にわたって発生することが多いため、資金提供は企業財団から出されることがある。最初のマイルストーンが達成され、共通アジェンダへの自治体・地域社会の当事者意識が強くなると、企業はよりオープンに資金調達を行えるようになる。

BHPが出資し24人から成る専任チームは、3つの団体すべてへの人材サービス、会議のファシリテーション、KPIトラッキング、進捗過程での計画への修正提案を行った。このように複数の関係者がそれぞれに的確な役割を担うガバナンス構造だからこそ、現地アクターが優先順位に責任を持ち、同時に出資者が投資の執行をコントロールすることが可能になった。

生態系変革の活動ではガバナンス構造を自分たちで開発する必要があるが、必要なガバナンスと人員のコストを担うのはたいていリード企業である。参画する他の企業、政府、地域社会も利益は享受できるのだから、不公平に感じるかもしれない。しかし、生態系変革を成功させるには、十分な資金による安定した基盤が不可欠であり、このコストの担い手として他のアクターを当てにすることは難しい。政府やNGOは、常に厳しい予算枠で活動しており余裕がない。寄付で運営される組織は、投資決定のプロセスが長引くという内部事情があり、タイムリーかつ計画的な資金調達に難しい。これらのプレーヤーは、協力者として特定のプロジェクトや共同作業の一部を担うことを快諾してくれるので、大企業が社会生態系変革の全コストを負担するわけではない。しかし私たちの調査は、リード企業が基盤もしくはコレクティブ・インパクトの「バックボーン」機能のコストを担う必要があることを示している。

世界の課題に対応

ビジネスはますますグローバルな競争力を高め、社会課題の喫緊性がますます高まっている中、企業が社会変革の主導的役割を果たす必然性はますます明白になっている。多くの企業は、社会や環境のニーズに応える新たな製品やサービスを開発する技法を既にマスターしている。あるいは、バリューチェーンの捉え方を拡大し、自社のボトムラインに貢献する方法で社会・環境へのパフォーマンスを向上させている。サステナビリティやCSR部門トップのこれからの新しい役割は、社会課題からの気づきを社内のオペレーションにどんどん取り込むことだ。しかし、さらに大きなチャレンジかつ機会は社外にある。より大きな社会生態系の中で不平等や社会的な欠陥、環境悪化が生じ、企業と国家の生き残りや繁栄を脅かしている。

社会生態系の変革のために、企業は従来のグローバル連合や慈善的寄付を超える必要があり、そのためには不慣れた役割を引き受け新しい能力を形成しなければならない。しかし、社会生態系変革を効果的に主導し、恩恵を受けている先駆的な企業は、明確な道筋を示してくれる。第一に、自社にとって潜在的な戦略的に重要な経済価値を試算し、生態系のホットスポットを特定する。第二に、ローカルチームを立ち上げ、彼らが地域の政治的、経済的な風土を吟味し、変革の期が熟しているかどうか判断する。第三に、ローカルチームが全パートナーのメリットを算出し、創造しうるすべての潜在的な共通価値を試算し、関係者に参加のインセンティブを提供する。第四に、ローカルチームは、他の参加者と協同して変革の青写真を策定し、各アクターが果たすべき適切な役割を定義する。そして最後に、ガバナンスと人員サポートの仕組み作りと資金提供を行い、活動を推進、ファシリテートし、モニタリングする。このステップを実践する企業は、株主に価値を生み出すだけでなく、グローバル社会で尊敬を集めるリーダーとなるだろう。

[文末脚注]

1. Novo Nordisk (2013), [Where economics and health meet: changing diabetes in Indonesia](#).
2. Michel E. Porter and Mark Kramer (Jan–Feb 2011), [Creating Shared Value](#), Harvard Business Review.
3. The Business and Sustainable Development Commission (2017), Better Business, Better World.
4. Mark Kramer and Marc Pfitzer (Oct 2016), [The Ecosystem of Shared Value](#), Harvard Business Review.
5. Witold J. Henisz, Sinziana Dorobantu, Lite J. Nartey (2014), [Spinning gold: The financial returns to stakeholder engagement](#), Strategic Management Journal. 35, issue 12, p. 1727–1748.
6. [China's Lethal Milk Scandal Reverberates a Decade Later](#), Bloomberg News, January 21, 2019.

具体的な事例の例や、企業の社会生態系のジレンマへの対処方法については、以下にお問い合わせください。

Americas

Mark Kramer, Co-Founder and Managing Director: mark.kramer@fsg.org

Dane Smith, Managing Director: dane.smith@fsg.org

Europe

Marc Pfitzer, Managing Director: marc.pfitzer@fsg.org

Helge Mahne, Director: helge.mahne@fsg.org

Asia

Rishi Agarwal, Managing Director: rishi.agarwal@fsg.org



FSGは、大規模で永続的な社会変革を生み出すリーダーを支援するミッション主導のコンサルティング会社です。戦略、評価、研究を通じて、世界で最も困難な問題に対して、個人や集団の多くのタイプのアクターが進歩するのを支援します。私たちは、既存のリソースの影響を最大化する方法を特定し、知識と実践を進めるために他の人の仕事を増幅し、世界中の変化エージェントに大きな影響を与えることによって、社会の変化を再考することを目指しています。詳細については、www.fsg.org をご覧ください。

●写真クレジット:123RF/バナチャナンから適応したカバーイラスト

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NoDerivs 4.0 Unported License](https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/).