ITを活用したソーシャルビジネスは社会変革の起爆剤となる

小林慎和
高田広太郎
森田哲明

CONTENTS

Ⅰ　ソーシャルビジネスとは何か
Ⅱ　ソーシャルビジネスの導入は企業の存亡を左右する
Ⅲ　ソーシャルビジネスの構造――４つのプレーヤー
Ⅳ　企業に求められる５つの事業方針
Ⅴ　新たな組織体制の必要性
Ⅵ　ソーシャルビジネスを成功に導く指標「インフィニティ・エイト」
Ⅶ　ITがソーシルビジネスを拡大
Ⅷ　ソーシャルビジネスは社会変革の起爆剤

要約

1　社会性と事業性の両立を目指す「ソーシャルビジネス」が注目を集めている。ソーシャルビジネスを成功に導くためには、①商品・サービスを消費および購入する顧客、②商品・サービスを提供する企業、③実際の支援活動を行う団体、④支援を受ける人々――の４プレーヤーそれぞれにメリットのある仕組みづくりが重要となる。

2　投資対効果が不明確な広告から、ソーシャルビジネスへの転換を図る企業が現れつつある。ソーシャルビジネスの導入は、単なる寄付活動ではなく、企業の存亡を左右するほどのインパクトを持ちうる。IT（情報技術、情報システム）を活用することで、ソーシャルビジネスを強固なものとし、上述の４プレーヤーに対して相乗効果をもたらすことが可能となる。

3　日本はソーシャルビジネスでは未熟な市場である。企業が投資する広告・販売促進費20兆円と、個人が保有する現預金790兆円がソーシャルビジネスへと流れ込むとすれば、ソーシャルビジネスは社会変革の起爆剤となる。

4　ソーシャルビジネス事業の立ち上げと拡大に、企業は今、まさに舵を切るときである。

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2010 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

1 「1ℓ for 10ℓ」

「1ℓ for 10ℓ」は、キリンMCダノンウォーターズが、同社の販売するミネラルウォーター「Volvic（ボルヴィック）」で手がけているキャンペーンの名称である。このキャンペーンは2007年７月２日から９月30日、08年６月１日から10月30日、09年６月１日から10月30日まで、３年連続で実施されてきた。キャンペーンの内容は、日本で１リットルのVolvicを買うごとに、10リットルの新鮮な水が西アフリカのマリ共和国という小さな国に「寄付」（後述）されるというものである。

このキャンペーンを通して、2008年度は11億リットル強の水が同国に寄付された。2007年度の７億リットル強から大幅に拡大し、キャンペーンの認知が進んだ結果、寄付量が拡大したといえる。

７～11億リットルもの水が寄付されたということは、逆算すると、このキャンペーン期間中に、日本ではVolvicが１億リットル（500ミリリットルのペットボトルにして20億本程度）販売された計算となる。

注目すべき成果はもう１つある。このキャンペーンを実施した期間の売り上げが、2007年度はキャンペーンを実施していなかった前年度に比べ３割強伸びたという事実である。

マリ共和国は、アフリカのなかで貧困率が最も高い国の一つである。その国に対して億リットル単位の新鮮な水を寄付するという社会貢献を実現しながら、先進国における売り上げ増も実現している。社会課題の解決と利益の追求という、一見すると相反する２つの目的を、このキャンペーンは同時に成し遂げている。

2 Cause Related Marketing

このVolvicの事例のようなプロモーション戦略を、「Cause Related Marketing（CRM：社会課題に関連したマーケティング活動）」と呼ぶ。古くは1983年に、アメリカン・エキスプレスが「自由の女神修繕キャンペーン」を展開したことが知られている。これは、アメリカン・エキスプレス・カードへの新規加入ごとに１ドル、カードを１回利用するごとに１セントを自由の女神の修繕のために寄付するというキャンペーンであった。その結果、新規加入者は45％、カード利用額は28％増大し、170万ドルが寄付された。

欧米では一般的なこうした企業のプロモーション戦略も、日本ではVolvicのキャンペーンの成功以降、ようやくさまざまな企業が注目し始めた段階にある。2008年以降、こうしたCRMは新聞・雑誌などのメディアでも大きく取り上げられている。

3 ソーシャルビジネス

Volvicのような取り組みはプロモーション戦略に限定されるものではない。ここでいくつかの事例を挙げよう。

社員食堂でヘルシーなメニューを提供することで、社員のメタボリック症候群の問題を解消しつつ、その売り上げの一部でアフリカの貧しい国に学校給食を提供するTable for Two International（TFT）というNPO（特定非営利活動法人）がある。TFTは本業そのものが、先進国に多く見られるメタボリック症候群と、アフリカやアジアで見られる飢餓という２つの問題を同時に解決しつつ、利

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2010 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

益も追求するというビジネスモデルである。NPOは非営利活動という言葉で表現されるが、これは利益を考慮しないという意味ではない。「株主・出資者に利益を還元することを目的としない事業体」という意味である。一般の人は誤解しがちだが、利益を追求する事業型NPOという形もある。

オランダの家電メーカーのフィリップスは、インドの農村の貧困世帯向けに、煙の出ない料理用ストーブ（調理用簡易コンロ）を販売している。インドの農村では、木炭を利用して屋内で調理する。木炭が燃焼する際に出る煙を原因として、喘息などで苦しむ人が多かった。そうした世帯を対象に同社は、800円の料理用ストーブを開発、販売しているのである。これは、ストーブの販売による利益の追求と煙に苦しむ消費者の社会課題の解決という両方を同時に実現している。

行き過ぎた経済合理性に基づく資本主義の見直しが叫ばれている。マイクロソフトのビル・ゲイツ氏は、ポスト資本主義を「創造的資本主義」と呼び、ビル・アンド・メリンダ・ゲイツ財団を立ち上げた。300億ドルを超える資金を活用し、その目をさまざまな社会課題の解決に向けている。ゲイツ夫妻はマイクロソフトで培った経営判断能力を活かし、社会課題の解決のために資金利用の効率化を厳しく進めると同時に、効果的な資金活用の評価と監視をしている。

ベンチャー・キャピタルのデフタ・パートナーズの原丈人氏は、ポスト資本主義を「公益資本主義」と呼んでいる。世界で最も大きなマイクロファイナンス（消費者へ数万円程度からの小口資金を、無担保やグループ連帯責任制などを導入することで融資するサービス）を手がける銀行の一つであるBRAC銀行と共同出資で、BRACK BDMAIL NETWORKを立ち上げた。同社が提供している「BracNet（ブラックネット）」はバングラデシュで無線通信インフラの敷設や、そのネットワーク上での遠隔教育サービスなどを手がける。同社に対するデフタ・パートナーズの出資比率は6割（立ち上げ時）で、BracNetが事業展開するなかからキャピタルゲインを得る。

一方のBRAC銀行も、残りの4割の出資から得た利益を、全額マイクロファイナンスなどの事業へと投入することができる。

通常の企業の場合、事業によって得られた利益の配分先はまず株主となる。その次は将来に向けた設備投資など、さまざまなものに振り分けられる。そして内部留保され、翌年に繰り延べされる利益の一部がCSR（企業の社会的責任）予算に配分される。

しかしBRAC銀行が4割出資しているBRAC BDMAIL NETWORKの場合、BRAC銀行はBracNetで得た事業利益の4割すべてを社会課題を解決する事業へ振り分けることができる。そのため、従来のCSRの仕組みに比べて、より大きな資金を社会支援に活用できることになる。

このように、社会性と事業性の両立を目指すビジネスモデル全体を、本稿では「ソーシャルビジネス」と総称することとする。

4　ソーシャルビジネスの留意点

ソーシャルビジネスは、必ずしも華々しい成功例ばかりではない。たとえば、冒頭で紹介した「1ℓ for 10ℓ」は、キャンペーンの名称だけからは、一般の消費者は、自らが1リットル分のVolvicを購入すれば、10リット

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2010 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

ルのVolvicがアフリカに「届けられる」と想像するだろう。しかし実際には、新鮮な水を継続して提供できるように、現地に井戸を掘り給水施設を建設し、それを維持・管理していく活動にVolvicの売り上げの一部が充てられているという仕組みになっている。アフリカの貧しい子どもたちにすぐに新鮮な水が配給されるわけではない。

また、1リットルのVolvicを購入すれば10リットルの新鮮な水が確実にアフリカに提供されるとはかぎらない。ただし、アフリカの貧しい子どもたち向けに単純にペットボトルを配る方法では一過的で、配給が終了した後は再び新鮮な水を得ることができない環境へ逆戻りする。そのためキリンMCダノウォーターズは、井戸の維持・管理に資金を費やすという方法を採用したのである。これは、「持続可能性のある社会貢献活動」という意味でより意義深いといえる。

「寄付で集めた資金をどのように活用しているのか」「適正に支援へと活用されているのか」「支援事業の透明性をいかに担保するか」ということは、社会支援活動に常につきまとう問題である。ソーシャルビジネスのように、社会性と事業性の両面を追求するような活動の場合も、至るところにそうした微妙な問題がある。そこで本稿では、

①ソーシャルビジネスはこれから拡大していくのか

②ソーシャルビジネスを提供するということで、企業は本当に利益を上げてもよいのか

③消費者からのレピュテーションリスク（消費者からの評判や批判についてのリスク）をどのようにマネジメントすべきなのか

④日本でこうしたビジネスは花開くのか

⑤ソーシャルビジネスは社会変革の起爆剤となりうるのか

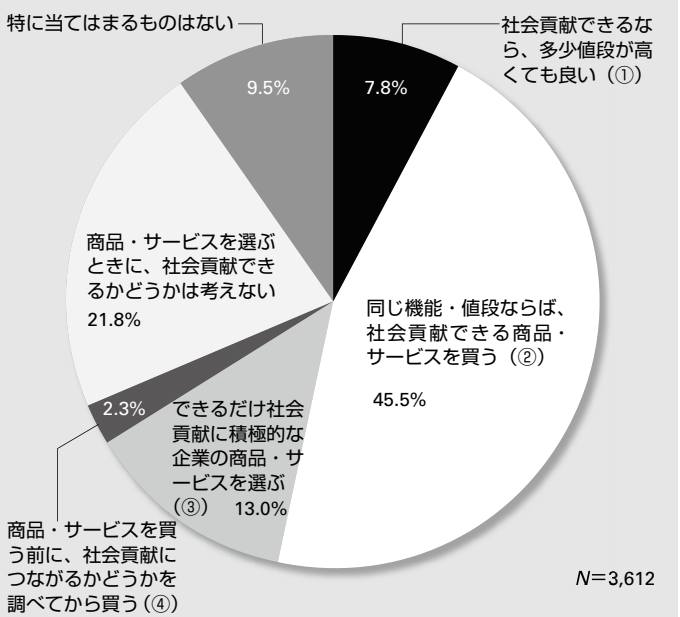
――といった論点について考察していくこととする。特に、ソーシャルビジネスとIT（情報技術、情報システム）を連携させると、そこには大きな社会変革のうねりが生み出される可能性があることを論じたい。

Ⅱ ソーシャルビジネスの導入は企業の存亡を左右する

欧米の名だたる企業はソーシャルビジネスに本腰を入れ始めてから数十年の歴史を持つ。日本ではなぜこうした取り組みが広がらないのか。こうした取り組みをする企業を消費者はどのように思っているのか。その事実をまず確認しておきたい。

2009年7月、野村総合研究所（NRI）は、

図1　社会貢献が付与されている商品・サービスに対する購入意識



出所）野村総合研究所「社会貢献に関連する商品・サービスに対する意識調査」インサイトシグナル、2009年7月

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2010 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

「社会貢献に関連する商品・サービスに対する意識調査」を実施した。その結果、7.8%の消費者は、購入しようとする商品・サービスで「社会貢献できるなら、多少値段が高くても良い」と回答している。そして、45.5%の消費者は、「同じ機能・値段ならば、社会貢献できる商品・サービスを買う」と回答している。結果、約７割（前ページの図１①②③④）の消費者が、購入時に社会貢献につながるかどうかを重視していることが明らかになった。

こういったことからもこれからは、さまざまな企業活動のなかに社会貢献の要素をいかに取り込んでいくかが問われることになると思われる。社会貢献の要素を取り込んだソーシャルビジネスを展開することは、今後、企業活動を展開していくためには必要不可欠となるであろう。その内容や水準はともかくとして、ソーシャルビジネスの要素を取り込んでいくことは、もはや企業の存亡にかかわる問題となりつつある。企業経営者は、消費者のこの心理を率直に認識する必要がある。

Ⅲ ソーシャルビジネスの構造 ――４つのプレーヤー

ソーシャルビジネスには、これまでのビジネスとは全く異なる構造が存在する。通常のビジネスの場合、その構造は、商品・サービスの提供者である企業と、その受け手である顧客との１対１の関係で成立する。これに対してソーシャルビジネスでは、大きく分けて４つのプレーヤーが存在する（図２）。

①商品・サービスを消費および購入する顧客（多くは消費者、場合によっては企業）
②商品・サービスを提供する企業
③実際の支援活動を行う団体（NGO〈非政府組織〉、NPOや社団・財団法人など）や政府
④支援を受ける人々
――である。

通常のビジネスの場合、企業と顧客が「ウィンウィン（Win-Win：共にメリットを得る）」の関係を築くことが求められる。しかしソーシャルビジネスの場合は、この４つのプレーヤー全員が「Win」となる関係にならなければ成功しない。どれか１つのプレーヤーのメリットが欠けたとしても、その時点で失敗に終わる。

Volvicの事例で見てみよう。

①商品・サービスを消費および購入する顧客

Volvicを買う日本の消費者は、直接寄付しているわけではないが、ミネラルウォーターの購入を通じて恵まれない子どもたちに水を提供できるという人を助けることでの満足感、自負心、誇りを持てたという点ではWinといえる

②商品・サービスを提供する企業

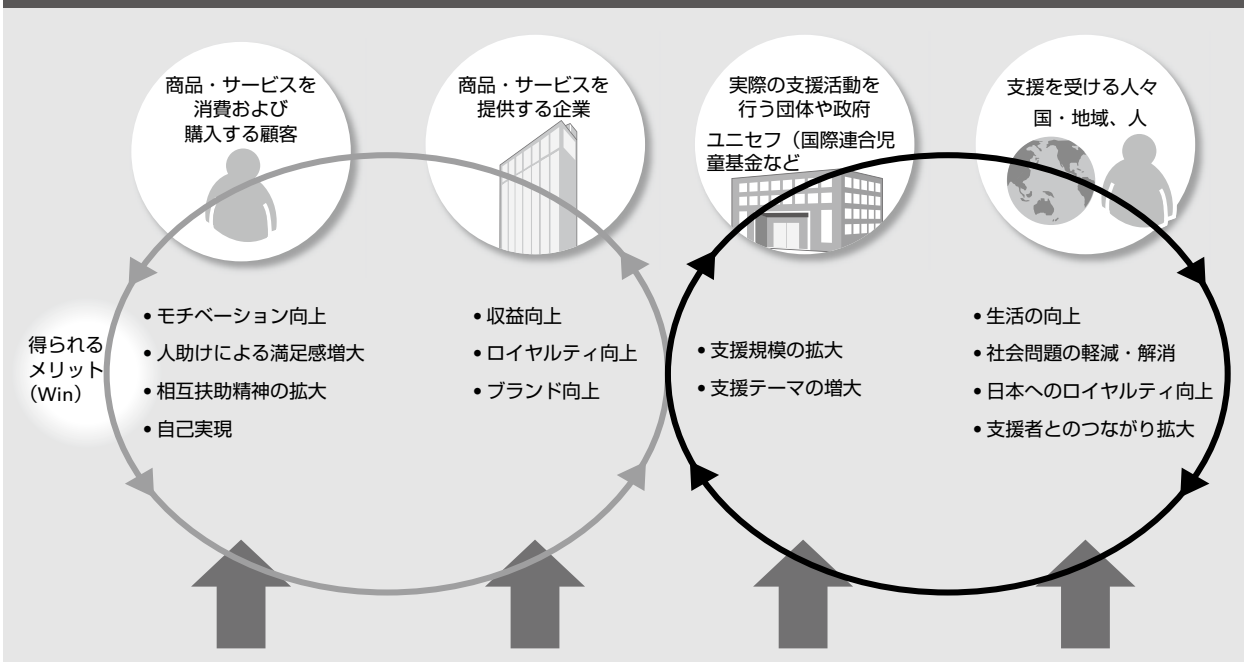
Volvicにとって、この「１ℓ for 10ℓ」というキャンペーンは、ブランド価値向上に加えて、結果として売り上げの向上という、まさに自社にとって直接的なWinとなる

③実際の支援活動を行う団体や政府

同キャンペーンの支援団体であるユニセフ（国際連合児童基金）は、世界的ブランドであるVolvicがテレビコマーシャルなどを通して大々的にプロモーション

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2010 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

図2　ソーシャルビジネスを取り巻く4つのプレーヤー



し、7～11億リットルもの水を提供できるほどの支援金の獲得と、現地で実際に給水支援活動による成果を上げられた点で、まさにWinである

④支援を受ける人々

マリ共和国の恵まれない人々は、新鮮な水を持続的に供給してくれる給水施設を身近に持つことができ、Winな状況となった

このVolvicの事例は、プレーヤーすべてがWinとなる事例の一つである。しかし残念ながら、日本においてソーシャルビジネスで成功している例は多くない。

このVolvicの事例以前、多くの企業（特に日本企業）は、社会課題に対してあえて大々的なプロモーション活動をしてこなかった。その代わり、1970年代、80年代から、ユニセフや日本赤十字社などに多額の寄付をしてきている企業は多い。知られていないのは、この寄付行為をあえて大きくプロモーションしてこなかったからである。日本には、「慈善活動が偽善活動と見られる」危険性があり、慈善活動を行っても、ブランド価値の向上、売り上げ拡大といった企業のWinを実現できないと判断されてきた歴史がある。

日本には「陰徳の美」という価値観がある。慈善活動は、誰にいわれることなく、また誰にいうこともなくなされるべきではないのか――そういう考えを持つ消費者がいる。つまり、善いことを告知することは、かえってブランド価値の低下につながる可能性があり、それゆえに、キャンペーンで消費者にダイレクトに訴えかける事例がほとんど存在しなかったのである。

しかし、Volvicのキャンペーンは消費者に受け入れられ、ブランド価値も向上し、売り上げも拡大し、結果として支援額も増大した。これまで懸念された（ブランド低下とい

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2010 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

う）リスクとは逆に、あらゆる面がプラスに転じたのである。

Ⅳ 企業に求められる５つの事業方針

１ ５つの事業方針

ソーシャルビジネスで中心的役割が期待されるのは企業である。前述したように、ソーシャルビジネスの導入は、これからの企業の存亡を左右する。しかし、ソーシャルビジネスは従来のビジネスとは全く異なる構造である。そうした未知の領域に踏み出す際、企業は次の５つの視点から事業方針を精査するところから取り組みを始める必要がある。その視点とは、

①取り組み主体
②適用範囲
③適用期間
④出口戦略
⑤提供価値
――である。

①取り組み主体

取り組み主体は「単体企業タイプ」と「複数企業タイプ」のどちらかが考えられる。多くのソーシャルビジネスの主体は単体企業だが、なかには複数の企業が連携して主体となりソーシャルビジネスに取り組んでいる場合もある。例としては、「(PRODUCT) RED」(〈プロダクト〉レッド）が挙げられる。(PRODUCT) REDとは、アメリカン・エキスプレス、アップル、スターバックス、コンバース、モトローラ、ギャップ、エンポリオ・アルマーニ、ホールマーク、マイクロソフト、デルが（PRODUCT）REDという共通ブランドの商品を販売し、その売り上げの一部を、エイズ・結核・マラリア問題の解決を支援する「世界エイズ・結核・マラリア対策基金（世界基金)」に寄付するという企画である。

②適用範囲

ソーシャルビジネスの適用範囲として、「商品単位タイプ」か「全商品（企業全体）タイプ」の２つが考えられる。商品単位タイプの例としては、前述のVolvicや、トートバッグなどのグッズをチャリティで販売して売り上げの一部を「ボルネオ保存トラスト(BCT)」に寄付しているハンティング・ワールド、そしてチャリティリングやペンダントなどが１個売れるごとに、子どもの権利を支援する団体「セーブ・ザ・チルドレン」に寄付するブルガリなどが挙げられる。

全商品（企業全体）タイプには、全売上高の１％を世界中の保護団体に寄付する「１％for the Planet」という取り組みを実施しているアウトドアウェアメーカーのパタゴニアなどがある。

③適用期間

適用期間には、「期間限定タイプ」「毎年一定期間実施タイプ」「継続タイプ」の３つが考えられる。毎年一定期間実施タイプの例は、毎年夏期に「１ℓ for 10ℓ」を実施するキリンMCダノンウォーターズ、毎年４月と10月にチョコレート１個につき１円を寄付する「１チョコ for １スマイル」を実施する森永製菓などが挙げられる。

継続タイプには、前述のパタゴニア、およ

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2010 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

びバングラデシュに工場を構え、現地の資源を利用し、現地の人たちに日本で販売するバッグや小物をつくる事業を展開しているマザーハウスなどがある。

④出口戦略

ソーシャルビジネスでは、取り組みの出口となる実際の支援をするために、取り組み主体が直接現地で支援をする「自社実施タイプ」、NPO・NGOと連携する、もしくは国際機関などに直接寄付をする「NPO・NGO連携タイプ」、取り組み主体（多くは企業）の目指すべきソーシャルビジネスを実施するために、主体自らNPOを新設する「NPO新設型タイプ」の３つが考えられる。

最も一般的なのは、NPO・NGO連携タイプである。ユニセフや国際連合系の機関（UNHCR〈国際連合難民高等弁務官事務所〉など）をはじめとした国際機関への寄付、国内の森林整備などを行っている「緑の募金」に売り上げの一部を寄付しているポッカコーポレーションや、全国の幼稚園や保育園にCO_2（二酸化炭素）を排出しない太陽光発電設備「そらべあ発電所」を設置する運動をしているそらべあ基金に売り上げの一部を寄付しているソニーなどが挙げられる。

⑤提供価値

提供価値は、「寄付タイプ」と「雇用創出タイプ」に大別できる。寄付タイプには、学校・病院建設、ワクチン提供、植林活動、水道整備（井戸掘削）活動、物資提供、資金提供など多数の寄付の様式があり、事例も多数存在する。雇用創出タイプの例としては、前述のマザーハウスをはじめとしたフェアトレードの取り組みなどが挙げられる。

2 注目されるNPO新設型タイプの出口戦略

現在のソーシャルビジネスの主流は、自社単独で、単一の商品に対して期間限定キャンペーンを実施し、そこで得られた成果を関連の深いNGO・NPOへ寄付するタイプ（単体企業タイプ×商品単位タイプ×期間限定タイプ×NPO・NGO連携タイプ×寄付タイプ）であろう。キリンMCダノンウォーターズのように、期間限定のキャンペーンを毎年継続し、規模拡大を模索する企業も増えてきている。また、単に寄付をするだけでなく、就業機会を提供することで、継続的な支援をしていく動きが活発になってきているのも、良い傾向であるといえる。

今後、ソーシャルビジネスをさらに活発化させるために、企業にとって最も課題となってくるのが、出口戦略であろう。現状では、企業がNPOと提携しようとする場合、数あるNPOのなかから適切な団体を見つけ出せたとしても、社会性、信頼性、透明性などの観点から社内稟議を通すことは困難をきわめる。その結果、ユニセフやユネスコ（国際連合教育科学文化機関）などの国際機関と連携することが多くなっている。大企業であればあるほど、今後もNPOとの提携の難しさは依然として残るだろう。しかしながら、国際機関と連携する場合、安心感や透明性は担保できるものの、ソーシャルビジネスとしての独自性を示すことは難しい。

そのような状況だからこそ、今後増えていくことが想定される形式がある。それが、ソーシャルビジネスを展開していくために企業

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2010 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

自らがNPOを設立するNPO新設型タイプである。国際機関との連携では差別化できず、かつ独自性を出すために既存のNPOと提携することも難しいのであれば、企業自らが求めるソーシャルビジネス戦略を展開するためのNPOを整備すればよい。NPOを整備してまでソーシャルビジネスを展開しようとしている企業であれば、生活者への認知度も高くなりやすく、生活者からの共感を得やすいのではないだろうか。このようなNPO新設型タイプの事例として、「朝日山」「久保田」などを製造している朝日酒造のケースを紹介したい。

朝日酒造は、「我が社の経営目的は、我が社の社会的存在価値を高めることである」という経営理念を掲げ、良い酒を造り続けるために必要な水や緑に象徴される身近な自然環境を守る活動を行う公益財団法人の「こしじ水と緑の会」を設立した。なお、1989年に「新潟県ホタルの会」という組織（同社内に事務局）を結成しており、ホタルの保護指導員を増やす講習会を実施している。良い地酒を醸すには清澄な水が必要であり、その水は里山に育まれるという社員の思いが契機となって結成へとつながった。地域の環境を守り、ホタルが舞うような酒蔵を実現することこそが社業の安定にもつながる。このような企業や社員の思いや戦略があったからこそ、組織を新しく設立してでもソーシャルビジネスを展開することができているのであろう。

今後、朝日酒造のようなNPO新設型タイプが増加していくことによって、今までNPOと提携できなかった企業も、「企業発NPOであれば安全性や信頼性も問題ない」と判断してソーシャルビジネスに注力するようになる可能性がある。その結果、ソーシャルビジネスの市場規模が加速度的に拡大していくことも想像に難くない。

V 新たな組織体制の必要性

1 部門横断的な組織体制の整備が必要

企業がソーシャルビジネスを推進しようとする際には、現在の社内の組織構造が大きな壁として立ちはだかる。当然ながら、現在の組織は、現業ビジネスの効率が最大化するように設計されており、ソーシャルビジネスを推進できる体制を整えている企業はきわめて少ない。

ソーシャルビジネスを推進するためには、少なくとも次に挙げる組織の横の連携が必要となる。それは海外マーケティング、国内マーケティング、プロモーション（広告）、総務審査、経営企画、R&D（研究・開発）、CSR、各事業部の各部門である（図３）。

大企業であればあるほど、ソーシャルビジネスの事業機会が大きい反面、上述の部門にそれぞれ担当役員が配置され、横断的な意思決定が困難な現状がある。

ソーシャルビジネス実現に、なぜこれほどまで横断的な機能が必要なのか。冒頭の「１ℓ for 10ℓ」のキャンペーンを例に解説してみよう。

「１ℓ for 10ℓ」はマーケティング活動であり、CSRという観点での情報発信ともいえる。その両面の要素を持つ活動を、国内マーケティング部門は、国内での売り上げ最大化のためにどう活用するかを検討することとなる。海外マーケティング部門は、国内でのそ

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2010 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

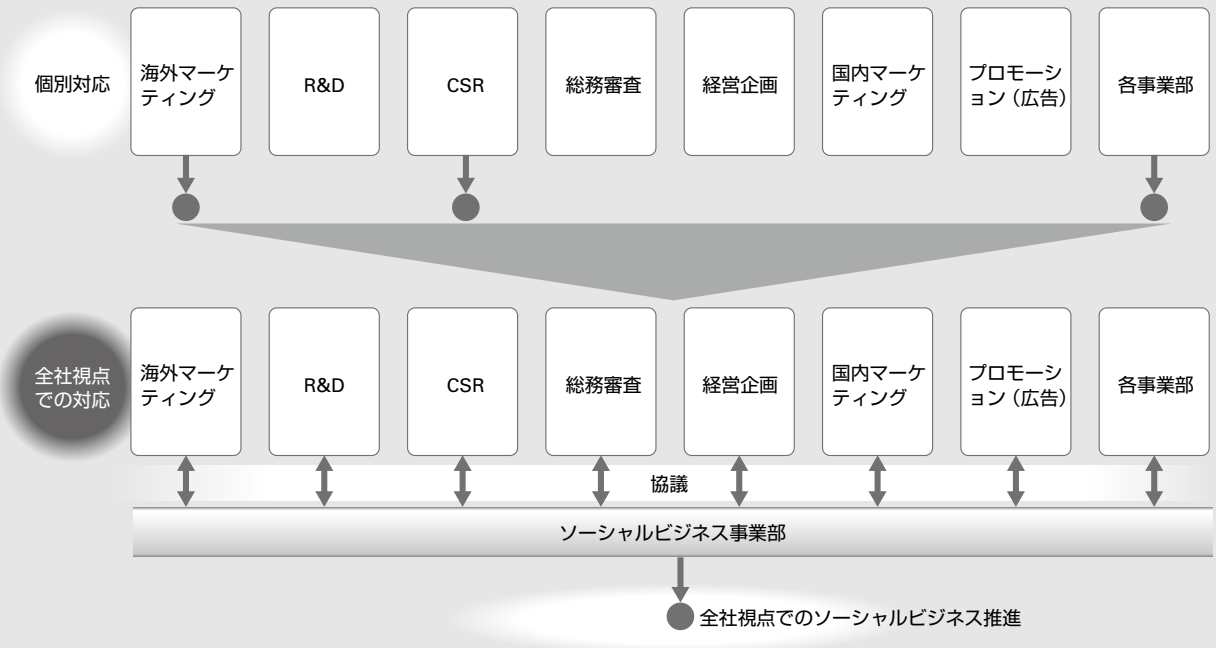
うした成果を、海外でのブランド価値向上と売り上げ拡大にどう活用するかということに注力する。CSR部門は、売り上げや利益を第一に捉えるのではなく、自社の社会貢献のあり方をいかにステークホルダー（株主や顧客）に伝えるかに腐心する。

また、このキャンペーンで得られた成果（寄付金額）を現地に届けようとする場合、現地企業だけでなく、現地のNGOやNPOとの提携も必要となってくる。相手が国際的なNGOならば、企業として提携するための意思決定はまだ容易であるが、現地でのみ活動するNGO・NPOには、出自が定かでない組織が多数存在する。それまでのような一般的な与信審査業務の範疇では計ることができない組織を相手にする機会が増えることであろう。将来のビジネス性を見すえて、こうした組織との提携の可否を判断していくことが求められる。日本の企業はとかくコンプライアンス（法令遵守）志向に偏りすぎるきらいがあり、事業性を全く考えずに与信判断をしがちである。

2　ソーシャルビジネスのための経営判断指標が必要

企業が特定のNGO・NPOと提携する意思決定を回避するモデルの一つとして、イオンリテールの「幸せの黄色いレシートキャンペーン」がある。これは、毎月特定の日に同社の店舗で購入した商品のレシートを、消費者が、応援したいその地域のボランティア団体に投票することで、レシート金額の１％が、投票された団体への支援金として拠出されるというキャンペーンである。このキャンペーンがきわめて巧みなのは、消費者自らを巻き込むことで消費者の満足感を最大化しつつ、キャンペーンへの参加要望団体が増えても、選ぶのは消費者であり、そのためイオンリテールには、支援団体を選定する（与信判断）際の煩雑さや、選定されなかった他団体への

図3　ソーシャルビジネス推進のための新たな組織体制



注）CSR：企業の社会的責任、R&D：研究開発

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2010 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

説明が不要となる点である。

もっとも、このタイプのソーシャルビジネスは消費者の負担が大きくなるため、消費者の参加に対する障壁が高くなる点がデメリットである。現業のビジネスモデルと照らし合わせてこのようなソーシャルビジネスの形態を取ることもありうるが、さらなる拡大のためには、これまでとは異なる、全社視点に立った与信判断の意思決定をしていく必要もある。

ソーシャルビジネスを考慮した商品・サービス展開をする場合には、新たなものをつくり出す必要も出てくるであろう。その費用は、商品開発上はR&D予算の範疇にも、プロモーション（広告）費にも、CSR費用にも入る性格を持つ場合が多い。また、通常の新規事業と違い、ソーシャルビジネスは単純に売り上げおよび利益によるリターンだけで見るべき事業ではない。それに加えてブランド価値への影響、CSR評価向上に伴う株価への影響、優秀な人材の雇用への影響など、副次的な影響を評価指標に入れる必要がある。経営企画担当者は、ソーシャルビジネスを決して数字だけで判断してはならない。収益性を担保することは当然ではあるが、「３年単黒（３年目の事業収益が黒字）」など、型通りの判断指標は役に立たないであろう。

Ⅵ ソーシャルビジネスを成功に導く指標「インフィニティ・エイト」

1 「インフィニティ・エイト」という指標

ソーシャルビジネスを展開するには、前章で論じた５つの事業方針をまず固め、ソーシャルビジネスを推進できる組織体制を整備する。そのうえで、企業がソーシャルビジネスを持続的に拡大していこうとするときのチェック項目として、NRIは以下の８つのポイントに沿って事業を整理・分析していくことを提言したい。

①Cause（社会課題）

より多くの消費者や支援者を集めるためには、ターゲットとすべき社会課題の性格や特質が大きな要素を占める。緊急度や課題の大きさによって採否を考えることが重要となる。

②Contribution（貢献を期待する人・団体）

社会課題を適切に選んだとしても、キャンペーンに用いる商品・サービスが、ターゲットとする顧客と、その社会課題との関係が密接につながっていなければならない。Volvicの場合、飲料水という商品はほぼすべての消費者がターゲット顧客となるため、あらゆる世代・性別に向けてプロモーション活動を行えるが、アメリカン・エキスプレスの場合は、クレジットカードを持とうとする人、もしくはクレジットカードをよく利用する人に絞り込んだターゲティングをする必要がある。

③Cost（支援資金）

支援に活用する資金を誰がどのような形で拠出するのかについては、いくつかの方法が考えられる。政府や企業、消費者からの援助（寄付金など）で賄う方法、商品・サービスの価格の一部を支援へと振り向ける方法、TFTのように、定食を１回食べるごとに社員から20円の寄付を募り、その食堂を提供す

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2010 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

る企業からも同額の寄付を受けるという方法（マッチングギフト）などが用いられている。

④Clear（透明性）

支援金がどのように活用されたのか。その透明性を担保・維持することは、消費者の納得感を高め、持続的に活動をしていくうえで最も重要な要素の１つである。

⑤Consciousness（意識）

社会課題が認知度の高いものかどうかが重要となる。そもそも認知度が高くない場合は、認知度の向上から始める必要がある。

⑥Communication（対話）

消費者、企業、支援団体、被支援者の４つのプレーヤーが存在する。それらの間での対話や情報共有が適切になされていることも、透明性の担保、意義の伝達、そして持続可能性の拡大にとって重要である。

⑦Commodity（日常）

寄付や貢献を、「日常の範囲以外の特別な行動」と位置づけている場合、その拡大は困難となる。いかに日常生活の要素として溶け込ませることができるかが重要である。

⑧Collaboration（協業）

ソーシャルビジネスは持続可能なものでなければならない。そのためには４つのプレーヤーが一致団結し、協力する仕組みが必要となる。４つのプレーヤーすべてがWinとなるような関係が築けているかどうかが最も重要な要素である。

ソーシャルビジネスには持続可能性がなければならず、無限に続くために必要な８つの要素という思いから、NRIでは上述の①～⑧までを「インフィニティ（無限大）・エイト：∞8」と呼んでいる。

2　TFTの事例で見るインフィニティ・エイト

たとえば、TFTの事例をインフィニティ・エイトの視点で分析をすると表１のようにな

表1 「インフィニティ・エイト（∞8）」の視点から見たTFT（Table for Two）の活動

∞8	消費者（社員）	企業（社員食堂）	支援団体（TFT）	被支援者（マラウイ共和国などの人々）
①Cause（社会課題）	• メタボリック症候群（全世界で10億人）の問題	• 社員のメタボリック症候群の問題の改善	• 先進国のメタボリック症候群と、途上国の飢餓という相反する問題	• 飢餓問題（全世界で10億人）
②Contribution（貢献を期待する人・団体）	• 飢餓撲滅のための寄付金（1給食当たり20円）	• 飢餓撲滅のための寄付金（一部負担）	• 給食の配送	
③Cost（支援資金）	• 20円の追加負担	• 食堂での対応 • ヘルシーメニュー開発	• ヘルシーメニュー開発	
④Clear（透明性）	• 20円の負担が給食へと転換	• 20円の負担が給食へと転換	• 活動のレポーティング（企業経由で社員へも報告）	
⑤Consciousness（意識）	• メタボリック症候群への認識は2008年急拡大（制度の変化）	• メタボリック症候群への対応の要請	• 飢餓問題は社会問題の根源的位置づけ • 活動のレポーティング	
⑥Communication（対話）	• 社員間での口コミ効果	• 社員への呼びかけ • 社内ポータルサイトでの啓蒙	• Webサイトで情報提供	• 日本の消費者（社員）の協力を認知
⑦Commodity（日常）	• 社員食堂は日常生活の一部 • コンビニエンスストアの弁当も日常生活の一部	• 社員食堂 • コンビニエンスストア	• 社員食堂と途上国の学校の給食を結びつけ	
⑧Collaboration（協業）	• ヘルシーメニューで健康に	• 追加コストはほとんどなく社会貢献		

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2010 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

る。消費者（社員）、企業（社員食堂）、支援団体（TFT）、被支援者（マラウイ共和国などの人々）という４つのプレーヤーと８つの要素とが絶妙に組み合わさっていることがわかる。

Ⅶ ITがソーシャルビジネスを拡大

1 ITを駆使した情報共有がソーシャルビジネスの拡大に寄与

ソーシャルビジネスを拡大させていくうえで、現在最も不足しているものが、４つのプレーヤー間のコミュニケーション（情報共有）である。コンビニエンスストアなどの店頭に置いている募金箱に、消費者は気まぐれに釣りの小銭を入れる。その際、この募金をこういう社会問題に活用してほしいという具体的な思いを抱く人は少ないだろう。それは、その募金箱を管轄する支援団体の顔や実際の活動分野と成果などが、その場では見えないからである。

企業と消費者の間には、これまで活発な情報共有、つまりプロモーション活動や顧客管理がなされてきた。かつては店舗などの対面で行われていたものが、今ではIT（情報技術）を駆使してさまざまな取り組みが行われている。たとえば会員向けの電子メール広告、Webサイト上での消費者一人ひとりにカスタマイズした情報提供ページ（総称して「マイページ」と呼ばれることが多い）、携帯電話端末向けに現在位置と連動して情報を配信するコンシェルジュサービスなど多岐にわたる。

企業がソーシャルビジネスを成功させ、社会からの評価を高めると同時に利益の向上を達成するためには、消費者と支援団体、そして消費者と被支援者をいかにつなげることができるかが鍵となる。Volvicのキャンペーンがこれほど支持されたのは、消費者が社会支援に対する当事者意識を持つことができたからである。自らが水を買うことで被支援者に水が配給されるというのは、きわめてシンプルでわかりやすい。消費者はVolvicを購入するたびに、アフリカの人々に対する支援を強く意識することができる。その支援の一助として、企業はアフリカで子どもたちがきれいな水を喜んで飲んでいる映像をテレビコマーシャルで流しているのである。

消費者の意識が変われば、企業に対する消費者の見方も変わる。消費者は企業を自分のほしい商品を提供してくれる供給者と見るのではなく、自らが貢献したい社会活動を促進してくれるパートナーと見るようになる。

「ピンクリボン」という言葉を聞いたとき、女性の誰もが乳がん検診を受けようと思うが、日々の生活のなかでつい億劫になったり忘れたりしてしまう。それに対して、たとえば20代以上の女性の携帯電話端末向けに、毎月１回、乳がん検診の必要性、検診を勧める理由、受診できる近隣の病院へのリンクや電話番号などを電子メールで送信する。この方法は一つの有効なプッシュとなりうる。さらに、携帯電話端末を通じて病院の予約もできるシステムになっていれば一層便利である。

このように携帯電話は、４つのプレーヤーのコミュニケーションとコラボレーションを構築することができる。携帯電話事業者が、こうしたソーシャルビジネスの活動をさらに促進することによって、日本のソーシャルビ

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2010 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

表2　ITがソーシャルビジネスの拡大に寄与している事例

企業（ビジネス）名	ITの活用方法	社会的成果	事業的成果
NTTレゾナント	サイト「環境goo」においてソーシャルビジネスを運営。検索連動型広告の収益の一部を寄付	140万本強の植樹など	ポータルサイト「goo」へのアクセス数の増加、ブランド向上を実現
Network for Good（米国）	米国のWebサイト。各NGO・NPOの活動を紹介し、そこに直接、資金援助する仕組みを用意	8年間で300億円超の資金援助を実現	本業はサイト運営で、その本業で利益を上げつつ、ソーシャルビジネスを展開
CAUSECAST（米国）	「YouTube」に類似したWebサイト。ただし紹介している動画は、NGO・NPOなどの活動紹介や応援メッセージに限定。このサイトを通じて寄付も可能	NGO・NPOの活動内容の見える化。NGO・NPOへ資金援助	動画共存サービスというサイトから得られる広告収入。本業そのものがソーシャルビジネス
Kiva（米国）	ソーシャルレンディングサービス（お金を借りたい個人と貸したい個人を仲介する金融サービス）の草分け的存在	社会的弱者への小口融資を、広く一般の消費者から募集	小口融資という金融サービスによる手数料収入。本業そのものがソーシャルビジネス

出所）各社公表資料より作成

ジネスを、先頭に立って牽引していくことが望ましい。

2　ITを駆使したソーシャルビジネスの成功事例

すでにITを駆使して、ソーシャルビジネスの分野でさまざまな成果を上げている事例も出始めている。

NTTレゾナントが運営するポータルサイト「goo（グー）」には、「環境goo」というページが設けられている。これは消費者に対する環境保全の啓蒙に加えて２つの機能を持っている。１つは、バナー広告を販売することでビジネスの要素を持つということ。もう１つは、「gooの木」という検索窓を用意してあり、消費者が検索するたびに発生する検索連動型広告収入の一部を植樹に振り分けていることである。2009年11月20日現在、140万本以上の植樹を達成したとのことである。

米国でも、こうした事例は多い。たとえば、「CAUSECAST（コーズキャスト）」というWebサイトである（http://www.causecast.org/）。これは、動画投稿サイトの「YouTube（ユーチューブ）」とよく似ている。ただし、このサイトで配信されている動画はYouTubeのように無限定ではなく、すべてがソーシャルビジネスまたはCSR活動の推進を訴求する内容となっている。ときには、その動画に歌手、俳優、タレントなどの著名人を登場させている場合もあるという。

動画というわかりやすい表現手段を使うことで、消費者の理解を深め、ソーシャルビジネスを進める企業（または支援団体）の熱い思いを届けることが可能となっている。いわば、無料で見られるソーシャルビジネスの映像集である。ほかには、オンラインで寄付ができるソーシャルビジネスを提供する事業団体の情報を集めた「Network for Good（ネットワーク・フォー・グッド）」というポータルサイト（http://www.networkforgood.org/）がある。このサイトは、寄付金の申し込みをオンラインで受け付け、これまでの８年間で300億円を超える資金援助に成功している。

ソーシャルビジネスの成功の鍵は、４つの

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2010 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

プレーヤーがいかにインフィニティ・エイトの要素をからめ合い、持続可能な仕組みに仕上げることができるかにかかっている。その場合、これら４つのプレーヤーの心理的距離を縮め、情報流通量を拡大するための手段で最も有効なのはITである。ITが果たす重要な機能がここに存在する。

Ⅷ ソーシャルビジネスは社会変革の起爆剤

1 「社会貢献＝寄付=無償の奉仕」という誤解からの脱却

いまだに、「社会貢献＝寄付＝無償の奉仕」と理解している経営者やビジネスマンがいるのであれば、その考えを改めていく必要がある。前述のように、ソーシャルビジネスは企業の存亡にかかわる事業となりつつあるからである。行き過ぎた経済合理性に基づく資本主義が見直され、21世紀の企業は、ソーシャルビジネスを前面に押し出す戦略に転換する必要がある。

今、日本は豊かになり、ものを持たない消費者は少なくなってきた。日本の消費者が今求めるものは、自らのアイデンティティや存在価値の向上である。昭和の時代には、社会の公器としての企業の役割は、日本の消費者そのものをターゲットにした消費財・サービスのビジネス展開であった。社会の公器たる企業の21世紀の存在意義は、日本の消費者に存在価値を与える「商品」を提供しつつ、社会課題を抱え苦しむ人々を助けていくありようだといえるだろう。

2010年、日本のGDP（国内総生産）は中国に抜かれ世界第３位となる。2007年から日本の人口は減少し始め、2050年には約9500万人になると予測されている（国立社会保障・人口問題研究所、2006年推計）。

現在、日本の消費者からの年間寄付総額は約2400億円といわれるが、それに対して米国の寄付総額は20兆円と、日本の100倍の規模を誇る（経済産業省ソーシャルビジネス研究会公表資料）。ソーシャルビジネスにおいて、日本は未熟な先進国なのである。その一方で、1990年代前半のバブル崩壊から20年、日本は金融バブルを乗り越えてきた唯一の先進国でもある。これからの21世紀において、ポスト資本主義の次に来るソーシャルビジネスの領域で、日本のアイデンティティを発揮しなければ、世界のなかでの日本の存在感はますます薄まっていく。

2 今まさにソーシャルビジネス立ち上げのタイミング

日本の企業が１年間に費やす広告費は約５兆9000億円（電通「2009年日本の広告費」）とされ、キャンペーンやポイント発行などの販売促進費は14兆円とNRIは推計している。これら合計で20兆円を費やしてきた業界構造が、音を立てて崩れ始めている。たとえ広告を減らしたとしても、ソーシャルビジネスへの投資を拡大するほうが消費者に対して直接訴えかける結果となり、ブランド構築には役立つ場合がある。

日本の個人金融資産は1439兆円、そのうち現預金が790兆円といわれている。失業問題、格差問題が叫ばれているものの、ものを持つという豊かさよりも、自分がいかに社会のなかで意義のある存在なのかを求めて能動的に動こうとしている人もいる。日本のソー

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2010 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

シャルビジネス市場は未熟である。その市場へ投入されうる資金の源として、現預金790兆円は世界最大規模を誇る。

企業側からは20兆円の資金の流れが変わる。NRIの試算では、2009年の１年間で、すでに800億円程度がソーシャルビジネス関連に転換されている。その規模は年々拡大する傾向を強めており、2015年には4000億円を超える規模になると見込まれる。

一方、消費者側からも790兆円の資金の流れが変わりうる可能性がある。この資金の流れを捉えることが、日本の21世紀の経済的・社会的成功を左右するのではないだろうか。

そのためには４つのプレーヤー（消費者、企業、支援団体、被支援者）の間でどのようなインフィニティ・エイトを構築できるかが鍵となる。そしてそれを加速するエンジンとしてITは欠かせない。４つのプレーヤー間で情報共有が加速すれば、ソーシャルビジネスのうねりも指数関数的に広がっていく。ソーシャルビジネスは社会変革の起爆剤となりうる。その事業立ち上げと拡大に、企業は今、まさに舵を切るべきときであろう。

著者

小林慎和（こばやしのりたか）
情報・通信コンサルティング部上級コンサルタント、博士（工学）
専門は事業戦略、マーケティング戦略、営業改革、エマージング（新興国）展開戦略、ソーシャルビジネス参入支援、およびWebビジネスなど

高田広太郎（たかだこうたろう）
情報・通信コンサルティング部副主任コンサルタント
専門は情報通信業界およびエレクトロニクス業界を中心とした事業戦略立案・エマージング（新興国）展開、ソーシャルビジネス参入支援など

森田哲明（もりたてつあき）
金融戦略コンサルティング一部副主任コンサルタント
専門は国内および海外における企業ポイント・電子マネー、金融機関の事業戦略、ソーシャルビジネス参入支援など

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2010 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.