

第4回住友理工学生小論文アワード

文字数の参考：1行あたり40文字、1ページあたり1400文字です。

【タイトル】自前主義の誤謬－SDGs時代に求められるリンケージ経営－

【名前】犬塚万理菜・伊東萌花

【本文】

第1章 お題目化した顧客至上主義の限界

高度成長期、日本企業は優れた技術を起点に市場に新しい価値を提供してきた。日本企業は技術と品質に対する高い信頼感を背景にブランドを築いた。しかし近年、グローバル市場における日本企業の存在感は著しく低下している。クオリティの高いハイスペックな技術力を保有しているにもかかわらず、何故、日本企業への期待は高まらないのだろうか。この要因の一つとして、日本企業に蔓延る自前主義があげられる。多くの企業が顧客至上主義を掲げながら、実際には内向き姿勢が強く、社会との関係性を築く努力をしていないのではなかろうか。

多くの企業が「お客様第一」を理念として掲げている。しかし、社会のニーズからかけ離れた製品・サービスを生み出してしまうのは何故だろうか。「木を見て森を見ず」という諺があるが、日本企業は目先のことばかりに気を取られ過ぎである。SDGsの意義は長期的な物の見方や異なる価値観で物を捉えることの大切さを示していると、私たちは認識している。足元のROEを高めることも大切ではあるが、経営者が為すべきは、未来社会における自社の姿を構想することではあるまいか。日本企業で働く人々の勤勉性と組織への忠誠心は評価したいが、社会との関係性に思いを馳せるアウトサイド・イン思考が欠けているように感じる。

社会の変化に目を向けず、ひたすら独りよがりな製品開発を続ける日本企業の姿は、まさにグローバル社会の孤児のようだ。いつまでも過去の成功体験を金科玉条のごとく崇めているようでは、人々の共感を得ることはできないだろう。私たちは「建前だけの顧客至上主義から脱却しようではないか」と日本企業に問いかけたい。

建前だけの顧客至上主義の事例として、電機セクターを取り上げてみたい。1926（昭和元）年、浜松高等工業学校（現・静岡大学工学部）の高柳健次郎がブラウン管を用いた電子映像の表示に成功した。それ以来、テレビ技術はわが国のお家芸として高度成長期を支えた。しかし、日本企業がテレビ開発で頂点を極めていた頃、米アップル社はインターネットを介して双方向コミュニケーションが図れるiPhoneの開発に成功し、単一方向の通信手段に過ぎないテレビに代わって、ライフスタイルのメインツールへと成長を遂げた。しかし、社会の変化と向き合うことを避けてきた日本の家電メーカーは、「高い技術力が競争優位を作る」というビジネスモデルから脱却できなかった。わが国の民生用電子機器（AV機器）の国内出荷額は2010年の地デジ特需以降は凋落傾向が続いている。このケースが示すように、成熟化社会では、日本企業のビジネスモデルはもはや優位性を失ってしまったといえよう。

ビジネスの将来を考える上で鍵となるのがSDGsであろう。SDGsは早急に解決すべき

文字数：11258文字

第4回住友理工学生小論文アワード

文字数の参考：1行あたり40文字、1ページあたり1400文字です。

グローバル社会の困り事リストであり、課題解決の担い手として企業に大きな期待が寄せられている。SDGsにはリスクとビジネスオポチュニティの両面が示されていると、私たちは理解している。そもそもビジネスとは、世の中の困り事を解決することで発展してきたといえよう。SDGsに対するソリューションを見出し、それをビジネスとして育て上げることが、サステナビリティの本質ではないだろうか。

最近、ESG投資という言葉をよく耳にする。ESG投資は、企業が生み出す社会価値と経済価値の双方を評価して投資する手法と言われている。私たちは、社会価値とは社会の困り事の解決であり、経済価値とは、困り事を解決するソリューションをビジネス化することであると理解している。社会価値と経済価値のサイクルをうまく活用する企業が生き残り、持続可能な社会の構築に貢献するのではないだろうか。私たちは複雑化した社会の中で多様な主体とリンケージ（関係性）を構築する企業こそが、SDGsの中からビジネスオポチュニティを見出す可能性が高いと主張したい。

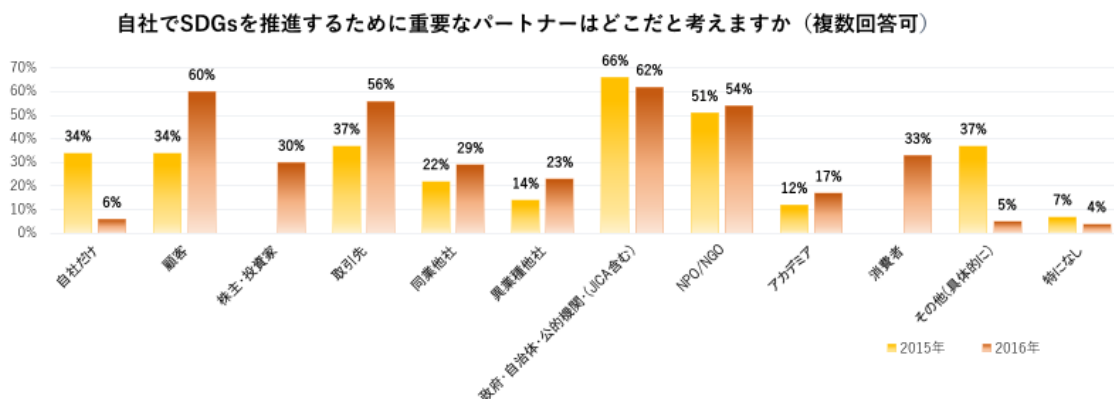
第2章 リンケージ・イノベーションとは何か

2-1 パートナーシップが苦手な日本企業

リンケージ・イノベーションは、SDGsの目標17「パートナーシップで目標を達成しよう」と軌を一にする考え方である。目標17はSDGs全ての課題を達成するうえで欠かせない手段であり、ショートターミズムが蔓延る社会経済システムの岩盤を打ち破るには、多様な主体によるパートナーシップが必要であることはいままでもない。

「SDG Compassⁱ」によれば、企業の役員・管理職およびオピニオンリーダーの約9割が、企業単独では持続可能性の課題に対処できないと回答している。では、企業はどのようなパートナーと連携すればいいのだろうか。図表1をご覧ください。

(図表1) SDGs推進における重要なパートナー



(出所) GCNJⁱⁱ・IGESⁱⁱⁱ (2017)「動き出したSDGsとビジネス～日本企業の取り組み現場から～」を基に筆者作成。

図表1は、SDGsの課題に取り組む上で、企業が重要と考えるパートナーを示したもの

第4回住友理工学生小論文アワード

文字数の参考：1行あたり40文字、1ページあたり1400文字です。

である。2015年から2016年にかけて、「自社だけ」で取り組むという回答が大きく減少しているのに対し、パートナーとして「顧客」「取引先」「NPO/NGO」などの割合が増加している。このアンケート結果からは、企業単独でSDGsに取り組むことが困難であり、多様なステークホルダーとの協働が欠かせないという認識が浸透しつつあることが看取できよう。様々な主体とのリンケージを強化することで、SDGsの推進とビジネスオポチュニティの獲得を両立することが期待できるのではあるまいか。

2-2 アウトサイド・インを基盤とするリンケージ・イノベーション

このような背景を踏まえ、日本企業がSDGsと正面から向き合い、その過程で新たなビジネスオポチュニティを見出していくには、多様な主体とのパートナーシップの強化が鍵を握っているとの認識を強く抱くようになった。既述したように、SDGsの各目標はそれぞれが関係性を有しており、具体的なソリューションを開発するためには、外部組織との緊密なリンケージを構築して、異質な「知」を最大限に活用することが求められる。

私たちは、外部組織との開放的かつ広域なパートナーシップを通じて、イノベーションを創出する企業がSDGs時代に必要とされるのだと考える。このような企業が生み出すイノベーションを、リンケージ・イノベーションと名付けたい。リンケージ・イノベーションとは、SDGsを基点にしたアウトサイド・イン・アプローチによる価値創出メカニズムであり、社会価値と経済価値の統合的拡大を実現する手段といえよう。

リンケージ・イノベーションを一言で表現すれば、パートナーシップを通じて社会性と経済性を兼ね備えた他社には真似できない「ダントツなインパクト」を持つ製品・サービスを生み出すことである。かつての日本企業は、機能・品質・価格面でダントツなインパクトを提供してきたが、今やこれを超える新たな付加価値の提供が求められている。多様な主体との連携・交流を通じて形成されたコンセプトから、人々の意識とライフスタイルを変える社会的インパクトを生み出すことが期待されている。これが、SDGs時代に求められる企業の社会的使命ではあるまいか。

第3章 ビジネスオポチュニティの核となるリンケージ

前章で指摘したようにSDGs時代の企業経営は、リンケージなくして語れない。社会価値と経済価値の創出を両立させるには、リンケージを通じたビジネスオポチュニティの獲得が最適な手段となろう。私たちが提起したリンケージとは、サプライチェーンや取引先などとの既存の連携にとどまらず、営利・非営利・法人・個人を問わずボーダーレスなステークホルダーとのパートナーシップを構築することである。企業を取り巻く社会には多種多様なビジョンやリソースを持つ主体が存在している。こうした多様なステークホルダーとの交流が新結合を生み出す核となる。そして、リンケージ・イノベーションによる新結合は、単発の取り組みにとどまらない。リンケージの意義は、新結合の連鎖を生み出す

文字数：11258文字

第4回住友理工学生小論文アワード

文字数の参考：1行あたり40文字、1ページあたり1400文字です。

ネットワークの構築にあるといえよう。構築されたネットワークの中で異質な価値が融合することで、断続的に創造的破壊ともいえる新結合が生み出される。これがSDGsの目標17が掲げるパートナーシップの本質なのではあるまいか。ここで、リンケージ・イノベーションに欠かせない要素として次の三点を指摘しておきたい。

1. 事業ビジョンの共有とパートナーとの相補性

私たちが構想するリンケージは、一朝一夕に出来上がるものではない。多様なステークホルダーとのリンケージは重要ではあるものの、長期的なシナリオを持たない関係の構築は意味がない。当たり前のことだが、リンケージを通じてイノベーションを継続的に創出していくには、パートナーの選定が重要である。如何にすぐれたアイデアやビジョンを持っていても、パートナーの選択を誤れば、社会的なインパクトを持つイノベーションは生み出せない。では、どのようにして最適なパートナーを見出せばよいのだろうか。

SDGsは提起した17の目標のすべてに対応することを企業に求めている訳ではない。持続可能性の実現は、業種を問わずあらゆる企業に課せられた共通の責任であるが、持続可能性の実現に向けたアプローチは企業ごとに異なって当然であろう。SDGsのすべてに対応していることを示そうとする日本企業は少なくないが、これはSDGsの本質を理解していないことの証左でもある。

企業に求められているのは、本業を通じて、最も貢献できるSDGs課題に挑むことである。長期的な事業戦略の視点から、アプローチするSDGs課題を絞り込むことができれば、自ずとパートナーの具体像が浮かび上がってくるといえよう。さらに、パートナーの選定に際して忘れてならないことは、自社の強みと弱みを客観的に認識することである。価値観と将来ビジョンを共有し、自社の強みを生かしつつ弱みを補完してくれるパートナーの存在は、リンケージの効果を高め、社会的インパクトの大きいイノベーション創出につながるといえよう。リンケージ・イノベーションの実現には、相補性に富んだパートナーの存在が鍵を握っているのである。

2. リンケージの形態

リンケージには複数のタイプが存在する。私たちは上場企業を対象に、これまでに行なわれた企業と外部組織とのパートナーシップを、①目的、②協働者、③受益者の視点から分析した。その結果、リンケージには「技術創造型」、「事業創発型」、「ソーシャル・エンゲージメント型」の三つのタイプがあるという結論に至った。いずれのタイプも、持続的成長に資するイノベーションを創出するという点は共通しているが、イノベーションの現れ方はそれぞれ異なっている。

私たちが特に注目したリンケージは、図表2に示した20社である。この20社について、①リンケージが目指す到達点（目的）とは何か、②リンケージの「協働者」はどのような主体か、③リンケージの恩恵を享受する「受益者」は誰か、という観点から分析を行った。

文字数：11258文字

第4回住友理工学生小論文アワード

文字数の参考：1行あたり40文字、1ページあたり1400文字です。

(図表2) リンケージの先進事例 (20社)

企業名	提携先
株式会社淀川製鋼所	寺田倉庫
味の素株式会社	東京工業大学
株式会社ユーグレナ	全日本空輸(株)・いすゞ自動車(株)・千代田化工建設(株)
武田薬品工業株式会社	京都大学iPS細胞研究所(CiRA)
ペプチドリーム株式会社	塩野義製薬(株)・積水化学工業(株)
株式会社住友電気工業	千代田化工建設(株)・さくらインターネット(株)・中部大学
株式会社小松製作所	(株)NTTDコモ・(株)オプティム・SAPジャパン(株)
パナソニック株式会社	(株)電通
東京エレクトロンデバイス株式会社	日本マイクロソフト(株)
ヤマト運輸株式会社	(株)JTB・パナソニック株
KDDI株式会社	(株)Liquid
株式会社ゼンリン	東京電力ホールディングス(株)
チエル株式会社	ワンビ(株)
株式会社ココカラファイン	(株)山本サービス・日本調剤(株)
株式会社新生銀行	NPO法人育て上げネット
SOMPOホールディングス株式会社	旧(株)メッセージ
アニコムホールディングス株式会社	富士フィルム(株)
イオンフィナンシャルサービス株式会社	Global Mobility Service(株)
三菱地所株式会社	NPOえがおつなげて・山梨県
株式会社パソナグループ	Airbnb Japan(株)

(出所) 筆者作成

「技術創造型」は、特異性の強い技術の開発、またそれらの商用化を主たる目的として取り組みが進められるタイプである。リンケージのパートナーは多くの場合、大学などの研究機関や近接する事業領域で活動する企業であり、リンケージから生み出された成果は、企業や行政に提供されることが多い。

「事業創発型」は社会の変化や新技術の登場により、今後拡大が見込まれている新規事業の開拓と市場ニーズの創出を目的としたタイプである。パートナーは異業種他社であり、業界の垣根を超えたプロダクトの開発を目的とし、いわば次世代のビジネスモデルの構築を目指す取り組みである。

「ソーシャル・エンゲージメント型」は、社会課題の包括的な解決を主たる目的として取り組みが進められるタイプである。パートナーには行政機関や非営利組織を含めた多種多様なプレーヤーがおり、広域にわたるネットワークを構築している場合が多く見受けられる。事業を収益に結び付けることはもちろんのこと、地域社会への貢献を強く掲げる企業も多く、CSRやCSV (Creating Shared Value) に近い取り組みである。

第4回住友理工学生小論文アワード

文字数の参考：1行あたり40文字、1ページあたり1400文字です。

(図表3) リンケージのタイプ

タイプ	技術創造型	事業創発型	ソーシャル エンゲージメント型
目的	特異性のある 新技術の開発	未開の事業領域の開拓	社会課題の解決
協働者	同業他社・研究機関	異業種他社	市民セクターや行政機関
受益者	企業法人・行政機関	一般消費者	地域社会の様々な ステークホルダー

(出所) 筆者作成。

3. リンケージのコンセプトとインパクト

この20社の事例分析を通じて、絶対的な優位性を持ち、持続的成長を約束するリンケージには、人々の価値観を一変させる要素が欠かせないと感じた。私たちは、こうした要素を「ダントツ性」と位置づけた。「ダントツ性」を実現するには、社会課題を包括的に解決するための広汎なネットワークと本業を統合する新たなビジネスモデルの構築が必要となろう。その発現は「技術創造型」、「事業創発型」、「ソーシャル・エンゲージメント型」によって異なる。図表4は、リンケージ・イノベーションから生み出される「ダントツ性」の内容をコンセプトとインパクトの視点から整理したものである。

(図表4) タイプ別のインパクトとコンセプト

タイプ	ダントツ性	
	コンセプト	インパクト
技術創造型	社会に存在する様々な問題の解決に貢献するような新技術を開発できているか	新たな技術により社会の産業・技術基盤を刷新させることによって、どれだけ社会課題の解決に貢献できているか
事業創発型	社会の変化の中で生まれた課題を解決するソリューションを新たなビジネスモデルの中に落とし込んでいるか	新たなビジネスモデルの構築により、革新的なサービス・製品を提供することを通じて、どれだけ社会課題の解決に貢献できているか
ソーシャル エンゲージメント型	社会課題を包括的に解決するための広域なネットワークをビジネスを通じて構築しようとしているか	ありとあらゆるステークホルダーとのエンゲージメントにより、長期的な視野に立って社会課題の解決に貢献するネットワークを築くことができているか

(出所) 筆者作成

相補性あるパートナーとのリンケージを通じて、今まで対処できなかった複雑化した社会問題に適応することが可能となるのである。「ダントツ性」に富んだプロダクトが社会の共感を獲得できれば、人々の価値観やライフスタイルを変えることができるといえよう。

第4回住友理工学生小論文アワード

文字数の参考：1行あたり40文字、1ページあたり1400文字です。

第4章 リンケージ・イノベーションのケーススタディ

前章で提起したリンケージ先進事例20社に対して面談を申し込み、12社から直接お話を伺うことができた(図表5)。本章では、12社の中からタイプ別に3社を取り上げ、リンケージの実態について紹介する。

(図表5) ヒアリング企業一覧

訪問先企業	提携先	タイプ	提携内容
ペプチドリーム株式会社	塩野義製薬(株) 積水化学(株)	技術創造型	特殊ペプチド医薬品の安定製造・販売を行う新会社を設立。三社を中心としたオールジャパン体制で特殊ペプチド原薬の低コストかつ安定供給体制の確立を目指す。
訪問先企業	提携先	タイプ	提携内容
武田薬品工業株式会社	京都大学IPS細胞研究所(CIRA)	技術創造型	心不全、糖尿病、神経疾患などにおけるIPS細胞技術の臨床応用に向けた共同研究の実施。
訪問先企業	提携先	タイプ	提携内容
チエル株式会社	ワナビ(株)	技術創造型	ワナビのモバイルセキュリティの技術提供を受け、文部科学省が掲げる教育のICT化ビジョンに起因する学校市場向けのタブレットセキュリティ製品を共同開発。
訪問先企業	提携先	タイプ	提携内容
株式会社ゼンリン	東京電力ホールディングス(株)	事業創造型	ゼンリンが保有する空の三次元地図と、東京電力ホールディングスが持つインフラデータを組み合わせることによってドローンのための安全飛行インフラ構築を行う
訪問先企業	提携先	タイプ	提携内容
SOMPOホールディングス株式会社	旧・株式会社メッセージ	事業創造型	経営管理、コンプライアンス、リスク管理のICTを活用し、転倒など事故の早期発見、業務の効率化などを進めていく。
訪問先企業	提携先	タイプ	提携内容
東京エレクtronデバイス株式会社	日本マイクロソフト(株)	事業創造型	日本市場におけるIoTの普及とビジネス機会拡大を目的とするIoTプロジェクトの共同検証を行う「IoTビジネス共創ラボ」を発足。
訪問先企業	提携先	タイプ	提携内容
株式会社澁川製鋼所	寺田倉庫	事業創造型	共同で物流情報システム「MINIKURA API」を開発。倉庫に預けると同時にそれらをWEB上で管理できる「クラウド物置」を提供。
訪問先企業	提携先	タイプ	提携内容
アニコムホールディングス株式会社	富士フィルム(株)	事業創造型	高度な動物医療ネットワークと、富士フィルムの持つ再生医療に関する技術などを組み合わせ高度な動物医療を実現する。
訪問先企業	提携先	タイプ	提携内容
株式会社新生銀行	NPO法人育て上げネット	ソーシャルエンゲージメント型	企業の知見とNPOの専門性を活かしながら、青少年のニート化予防を目指し、「MoneyConnection*」を共同で展開。
訪問先企業	提携先	タイプ	提携内容
ヤマト運輸株式会社	(株)JTB パナソニック(株)	ソーシャルエンゲージメント型	訪日外国人旅行者向けの手ぶら観光支援サービスを開始。日本到着後に空港カウンターなどに、QRコードを提示して荷物を預け、指定の宿泊施設などで荷物を受け取る仕組み。
訪問先企業	提携先	タイプ	提携内容
株式会社パナグループ	Airbnb Japan(株)	ソーシャルエンゲージメント型	観光客向け「おもてなし人材」の育成、地方創生事業でのノウハウを活かしシェアリングエコノミーを活用した新しい働き方の創造や地域での就労機会の拡大を目指す。
訪問先企業	提携先	タイプ	提携内容
三菱地所株式会社	NPO法人えがおつなげて・山梨県	ソーシャルエンゲージメント型	『空と土プロジェクト』を開始。都市住民を対象にした体験ツアーを実施するほか農作物・間伐材など地域資源と三菱地所グループの事業との連携プロジェクトを推進。

(出所) 筆者作成

1. 技術創造型リンケージ：ペプチドリーム株式会社

ペプチドリーム株式会社(以下、ペプチドリーム)は、塩野義製薬(株)と積水化学工業(株)が設立した特殊ペプチド医薬品の製造・販売を行なう企業である。ペプチドリームは世界中の多くの製薬会社と特殊ペプチド医薬品の研究開発を進めているものの、未だ特殊ペプチド市場を形成するのに必要な特殊ペプチド原薬の製造供給体制は構築されていない。このプロジェクトは、3社を中心に高品質な特殊ペプチド原薬の低コストかつ安定供給体制の確立を目指すリンケージ・プロジェクトである。このリンケージのコンセプトは、世界各国に特殊ペプチド医薬品を輸出することで日本を医薬品輸出国に転じさせること、さらに近年社会問題化している高額医薬品による医療保険財政面の課題に一石を投じることである。また、このリンケージの社会的インパクトは、すべての人に質の良い医薬品が行き渡る社会を実現することにある。PDPS (Peptide Discovery Platform System)

文字数：11258文字

第4回住友理工学生小論文アワード

文字数の参考：1行あたり40文字、1ページあたり1400文字です。

による特殊ペプチド原薬は特異性が高く、病原分子さえ提供されれば新たに医薬品を作ることができる。加えて、創薬のコストが低いため、多くの人々が質の高い医薬品を安価で手に入れることができる可能性をもつ。

同社は快くヒアリングに応じてくださった。PDPSは他にはない技術として医薬品業界で注目を集めていたが、こうした技術を自社だけで保有するのではなく、「苦しむ患者に薬を届ける」という思いから、他社と共同開発する姿勢をとっているという。ヒアリングの中で印象に残った言葉がある。それは、「今後、新薬の多くに特殊ペプチドが関わる時代が来る」という力強い言葉だ。ここにリンケージから「変化を生み出そうとする企業」の姿を感じ取ることができた。同社は創薬開発のハブとして大きな期待を寄せられている。ヒアリングを通じて、リンケージ・イノベーションが絶対的な競争優位につながることを改めて確信した。

2. 事業創発型リンケージ：株式会社ゼンリン

株式会社ゼンリン（以下、ゼンリン）は、自社が保有する空域領域を三次元化した空の地図と、東京電力ホールディングス（株）（以下、東京電力）が保有する変電所、送電鉄塔、電柱、架空送電線などのインフラデータを組み合わせることで、ドローンのための安全飛行インフラの構築を行っている。コンセプトは「世界に先駆けドローンが活躍するための空の道を創る」である。物流や農業、災害対応などの場面で活躍しているドローンの市場規模は、2015～2020年にかけて約10倍になると予測されているが、ドローンの安全な飛行ルート、ドローン滑走の弊害物の位置は正確に把握されておらず、これがドローンの利活用の足枷となっていた。このリンケージがもたらすインパクトは、社会的インフラの構築である。日本全土の地図を保有するゼンリンと豊富な電力インフラを保有する東京電力によるリンケージから生み出されるイノベーションは、今後、様々な場面での利活用が期待されるドローンの基盤を支えるシステムとして、社会的な意義は高い。

同社にヒアリングに伺った際、担当者の方は「地図はすべての基盤であり、無限の可能性を秘めている。」と語っていた。同社がビジネスの起点にしているのが「地図の価値向上」だ。地図の可能性を引き出すため、積極的に多種多様な組織と連携するという社内カルチャーがあるという。地図にどのような情報を加えれば、地図の価値を向上させることができるかを常に考え、外部とのリンケージを通じて次世代を担うビジネスを創出している。

3. ソーシャル・エンゲージメント型リンケージ：株式会社新生銀行

株式会社新生銀行（以下、新生銀行）は、若者支援で実績のあるNPO法人育て上げネットや全国の地銀と協力し、若者のニート予防を目指した日本初の金融基礎教育プログラムである「Money Connection B」を、中高生を対象に実施している。このリンケージのコンセプトは、すべての若者が「働くこと」と「働き続けること」を実現できる社会を目指し、お金の使い方という面から若者支援を行うことである。このリンケージがもたらす

文字数：11258文字

第4回住友理工学生小論文アワード

文字数の参考：1行あたり40文字、1ページあたり1400文字です。

インパクトは、若者のリアルな金銭感覚を養い将来の選択に対する認識を深化させることで、若者のニート化により失われる経済的損失を防ぐことにある。正しい金融知識と将来の選択により、若者の貧困をなくすという社会的意義は大きい。

ヒアリングの際、担当者の方は「金銭基礎教育プログラム『Money Connection B』は新生銀行と全国の地銀とのビジネス上のネットワークを深化させる効果がある」と語っていた。地銀との連携によるネットワークの構築は、地域の課題を把握することにも繋がり、商品開発の観点から、本業においても重要な役割を担っている。リンケージの意義は、新結合の連鎖を生み出すネットワークの構築にある。私たちは構築されたネットワークの中で異質な価値が融合し、新結合を継続的に生み出すことができることを指摘したが、同社の取り組みは、この指摘を体現する典型的な事例といえよう。

ヒアリングに応じて頂いた12社すべてに共通していることは、利潤だけを追い求めるのではなく、社会とのつながりを大事にしつつ、イノベーションの創出に取り組んでいることである。ある企業の担当者が「世の中のためになる取り組みを行う。企業利潤だけ追い求める取り組みは社会で受け入れられない」と語った。収益至上主義の時代は終わりを告げている。進化論で広く知られるチャールズ・ダーウィンは、「最も強い者が生き残るのではなく、最も賢い者が生き延びるのでもない。唯一生き残るのは、変化できる者である」という言葉を残した。これは、生物学上の真理であるが、ビジネスの世界にも適用できる考え方であろう。社会との関係性を構築することは、社会や顧客の価値観の変化を認識することに繋がる。その変化に対応していける企業こそが、顧客から真に求められる新しい製品・サービスを生み出すことができるだろう。

ヒアリングを通じて特に印象に残ったのは、すべての企業が自社の強みだけでなく弱みもしっかり認識した上で提携先を選び、戦略的かつ長期的な目線でパートナーシップを組んでいたことである。ある企業の方は「自社こそがやらねばという使命感を持って取り組んでいます」と語った。各企業のリンケージのコンセプトからは、自社こそが未来の「当たり前」を創造するのだという熱意を感じることができた。ヒアリングに伺った企業が生み出すイノベーションは、SDGsが希求する持続的成長の実現に欠くことのできないものになるだろう。私たちが本稿を通じて主張するリンケージの意義について、企業の方々から共通の理解が得られたことに意を強くした。ヒアリングを通じて得た知見は、就職活動を控えた私たちにとって、通り一遍の就活情報では得られない貴重な体験であった。

第5章 未来に選ばれる企業とは何か

就職を控えた私たちにとって、未来に選ばれる企業とは、未来の人生を託す企業を選ぶことでもある。SDGsはあるべき未来社会の姿を提示しているが、その実現に向けて社会との関係を広汎かつ深化させていく企業のみが、社会から共感される存在になるのだろうか。私たちは如何なる状況においても、社会から目を背けない企業に自分の未来を

文字数：11258文字

第4回住友理工学生小論文アワード

文字数の参考：1行あたり40文字、1ページあたり1400文字です。

託したいと思う。

「お客さま目線で開発できていないサービスや、世の中の変化に柔軟に対応できていないサービスがあった」^{iv}と語るのは、トヨタ自動車村上常務である。「自前主義」への拘りが強かった同社は、今や積極的に外部の企業や研究機関にアイデアを求めている。地球温暖化やAI・IoTなどの技術の急進化によって、自動車産業は100年に一度ともいわれる大転換期を迎えている。創業以来、一度も外資企業との提携を行わず自前主義を貫徹してきた同社の戦略転換は、企業を取り巻く事業環境が激変していることを端的に示しているといえよう。トヨタ自動車のケースは、人々が求める価値を他社に先駆けて提供するには、外部の力を活用するリンケージの構築が欠かせないことを示しているといえよう。

日本企業は、ビジネスルールが変わったことを認識すべきであろう。機能・品質・価格の三要素で世界を席捲した過去の成功体験はもはや通用しない。閉鎖的な自前主義を続けるだけでは、グローバル市場からの共感は得られない。確かに、高度成長期から20世紀後半に至る日本企業の成功体験は鮮烈なものであった。しかし、現代社会は、SDGsをはじめとする地球環境問題、テクノロジーの急進化、経済のグローバル化によって、既存の概念や価値観が大きく変わってしまった。これを認識した上で、多様な組織とのリンケージを強化することが企業の適応力を高め、時代をリードするイノベーションを生み出していくことにつながるだろう。

ヒアリングの際に、ある企業の担当者は「外部組織と協働することで自社だけでは進むことのできなかつた領域へ踏み出すことができ、解決できるSDGsの目標を増やすことへつながる」と語った。このようにSDGsの課題に対して、企業が単独でソリューションを提示することは難しい。リンケージとは、複雑化した社会問題へ適応するための基盤となるのである。

日本企業はリンケージの必要性を理解しながらも、未だに外部組織とのパートナーシップには腰が引けているように感じる。自社の強み、弱みを理解し、得意とする領域からリンケージを構築していくことを期待したい。リンケージの究極の目的は、新たなネットワークの構築によるビジネスオポチュニティの発見である。

論語に「君子は和して同ぜず、小人は同じて和せず」というくだりがある。徳のある者は他者と協調はするが、主体性を失わずむやみに同調したりしない。一方、徳のない者は、外面だけを人と合わせて同調するように見せるが、心から親しくなることはないという意味である。これは企業にも当てはまる箴言ではないだろうか。私たちが求めているリンケージの本質は「和して同ぜず」の精神である。それはSDGsが提起したパートナーシップとも同じであろう。SDGsの本質を理解しサステナビリティの実現に寄与する君子となるか、本質を理解することなくSDGsとの辻褃合わせに終始する小人となるか、それはひとえに企業家の決断にかかっているといえるだろう。

自前主義から脱却できず、社会との関係性が希薄化してしまった現代企業の経営者は、

第4回住友理工学生小論文アワード

文字数の参考：1行あたり40文字、1ページあたり1400文字です。

SDGsの目標17「パートナーシップで目標を達成する」の意味をどのように理解しているのだろうか。SDGsがあるべき社会の姿を提示しているという視点に立てば、多様な主体とのリンケージを通じて、社会との関係性を再構築することが、未来に選ばれる会社になるための欠かせない要素であるといえよう。

以上

参考文献

- ・平野正雄（2017）『経営の針路 世界の転換期で日本企業はどこを目指すか』ダイヤモンド社
- ・玉田俊平太（2015）『日本のイノベーションのジレンマ 破壊的イノベーターになるための7つのステップ』翔泳社
- ・大西康之（2016）『ロケット・ササキ ジョブズが憧れた伝説のエンジニア・佐々木正』新潮社
- ・内山節（2015）『半市場経済 成長だけでない「協創」の時代』角川書店
- ・米倉誠一郎、清水洋（2015）『オープン・イノベーションのマネジメント 高い経営成果を生む仕組みづくり』有斐閣
- ・戸部良一、寺本義也、鎌田伸一、杉之尾孝生、村井友秀、野中郁次郎（1991）『失敗の本質 日本軍の組織論的研究』中央公論社
- ・松江英夫（2008）『ポスト M&A 成功戦略 企業価値を最大化する統合の実践シナリオ』ダイヤモンド社

参考web

- ・株式会社淀川製鋼所 HP（<http://www.yodoko.co.jp/>）（アクセス日：2018年3月29日）
- ・味の素株式会社 HP（<http://www.ajinomoto.com.jp/>）（アクセス日：2018年3月29日）
- ・株式会社ユーグレナ HP（<http://www.euglena.jp/>）（アクセス日：2018年3月29日）
- ・武田薬品工業 HP(<http://www.takeda.co.jp/>)（アクセス日：2018年3月29日）
- ・ペプチドリーム株式会社 HP（<http://peptidream.com/>）（アクセス日：2018年3月29日）
- ・住友電気工業株式会社 HP（<http://www.sei.co.jp/>）（アクセス日：2018年3月29日）
- ・株式会社小松製作所 HP（<https://home.komatsu.jp/>）（アクセス日：2018年3月29日）
- ・パナソニック株式会社 HP（<https://www.panasonic.com/jp/home.html>）（アクセス日：

文字数：11258文字

第4回住友理工学生小論文アワード

文字数の参考：1行あたり40文字、1ページあたり1400文字です。

2018年3月29日)

- ・東京エレクトロンデバイス株式会社 HP (<http://www.teldevice.co.jp/>) (アクセス日：2018年3月29日)
- ・ヤマトホールディングス株式会社 HP (<http://www.yamato-hd.co.jp/>) (アクセス日：2018年3月29日)
- ・KDDI株式会社 HP (<http://www.kddi.com/>) (アクセス日：2018年3月29日)
- ・株式会社ゼンリン HP (<http://www.zenrin.co.jp/>) (アクセス日：2018年3月29日)
- ・チエル株式会社 HP (<http://www.chieru.co.jp/>) (アクセス日：2018年3月29日)
- ・株式会社ココカラファイン HP (<http://corp.cocokarafine.co.jp/>) (アクセス日：2018年3月29日)
- ・株式会社新生銀行 HP (<http://www.shinseibank.com/>) (アクセス日：2018年3月29日)
- ・SOMPOホールディングス株式会社 HP (<http://www.sompo-hd.com/>) (アクセス日：2018年3月29日)
- ・アニコムホールディングス株式会社 HP (<http://www.anicom.co.jp/>) (アクセス日：2018年3月29日)
- ・イオンフィナンシャルサービス株式会社 HP (<http://www.aeonfinancial.co.jp/>) (アクセス日：2018年3月29日)
- ・三菱地所株式会社 HP (<http://www.mec.co.jp/>) (アクセス日：2018年3月29日)
- ・株式会社パナソニック HP (<https://www.pasonagroup.co.jp/>) (アクセス日：2018年3月29日)
- ・株式会社ICMG HP (<http://icmg.co.jp/>) (アクセス日：2018年3月29日)
- ・国際連合広報センター 持続可能な開発目標 (SDGs)
(http://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/) (アクセス日：2018年3月29日)
- ・「SDGsを使いこなす」企業が、勝ち抜く
(<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/about-deloitte/articles/dtc/sdgs-outline.html>) (アクセス日：2018年3月29日)
- ・SDG compass
(http://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/04/SDG_Compass_Japanese.pdf) (アクセス日：2018年3月29日)
- ・SDGs.TV (https://sdgs.tv/tg_mov/goal17) (アクセス日：2018年3月29日)
- ・Sustainable japan JICA が目指す企業とのSDGsパートナーシップ ～SDGsビジネス調査事業～ (JICA 特集第1回) (<https://sustainablejapan.jp/2017/11/16/jica-sdgs-business-research/29073>) (アクセス日：2018年3月29日)

文字数：11258文字

第4回住友理工学生小論文アワード

文字数の参考：1行あたり40文字、1ページあたり1400文字です。

- ・ – GEOC 20周年 特別企画 – 持続可能な開発目標（SDGs）と地域のパートナーシップ (<https://i.unu.edu/media/ias.unu.edu-jp/news/9193/Sato-Masahisa-presentation.pdf>)
(アクセス日：2018年3月29日)
- ・ 日経社会イノベーションフォーラム「SDGsから考える持続可能な社会」を共催：SDGsの達成に向けパートナーシップの強化を呼びかけ
(https://www.jica.go.jp/information/seminar/2017/20171122_01.html) (アクセス日：2018年3月29日)
- ・ 日刊工業新聞 トヨタ・ホンダ、“自前主義”脱却 – 自動運転開発にオープン化の新潮流 (<https://www.nikkan.co.jp/articles/view/00412098>) (アクセス日：2018年3月31日)
- ・ 日本経済新聞 テレビ敗戦「失敗の本質」 シャープ、パナソニックを惑わせた巨艦の誘惑 (<https://www.nikkei.com/article/DGXZZO39717320Z10C12A3000000/>) (アクセス日：2018年3月29日)
- ・ Forbes japan 研究開発型企業の「勝ちパターン」をつくる／ペプチドリーム窪田社長 (<https://forbesjapan.com/articles/detail/14121>) (アクセス日：2018年3月29日)

-
- i Global Compact Network Japan より発表された、SDGsの企業行動指針となるガイドライン
 - ii Global Compact Network Japan
 - iii Institute for Global Environmental Strategies
 - iv 日刊工業新聞 トヨタ・ホンダ、“自前主義”脱却 – 自動運転開発にオープン化の新潮流 (<https://www.nikkan.co.jp/articles/view/00412098>) (アクセス日：2018年3月31日)