

2019年 6月 9日 (日)

日本ナレッジ・マネジメント学会「実践SDGs経営研究部会」

# SDGsと世界の潮流に対する 知識ベースのSDGsの実践

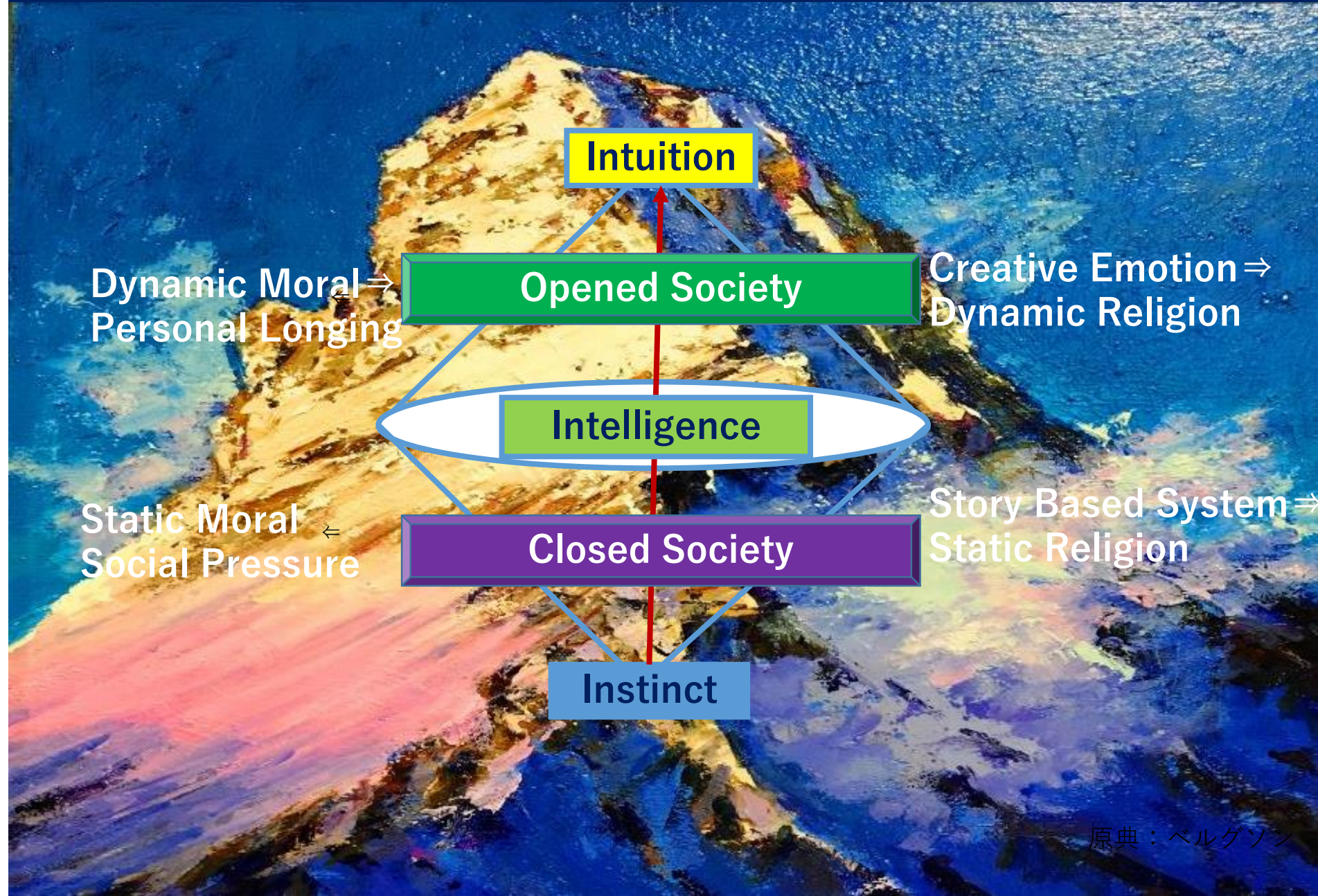
## 野中郁次郎先生からの視点 -

高山 千弘

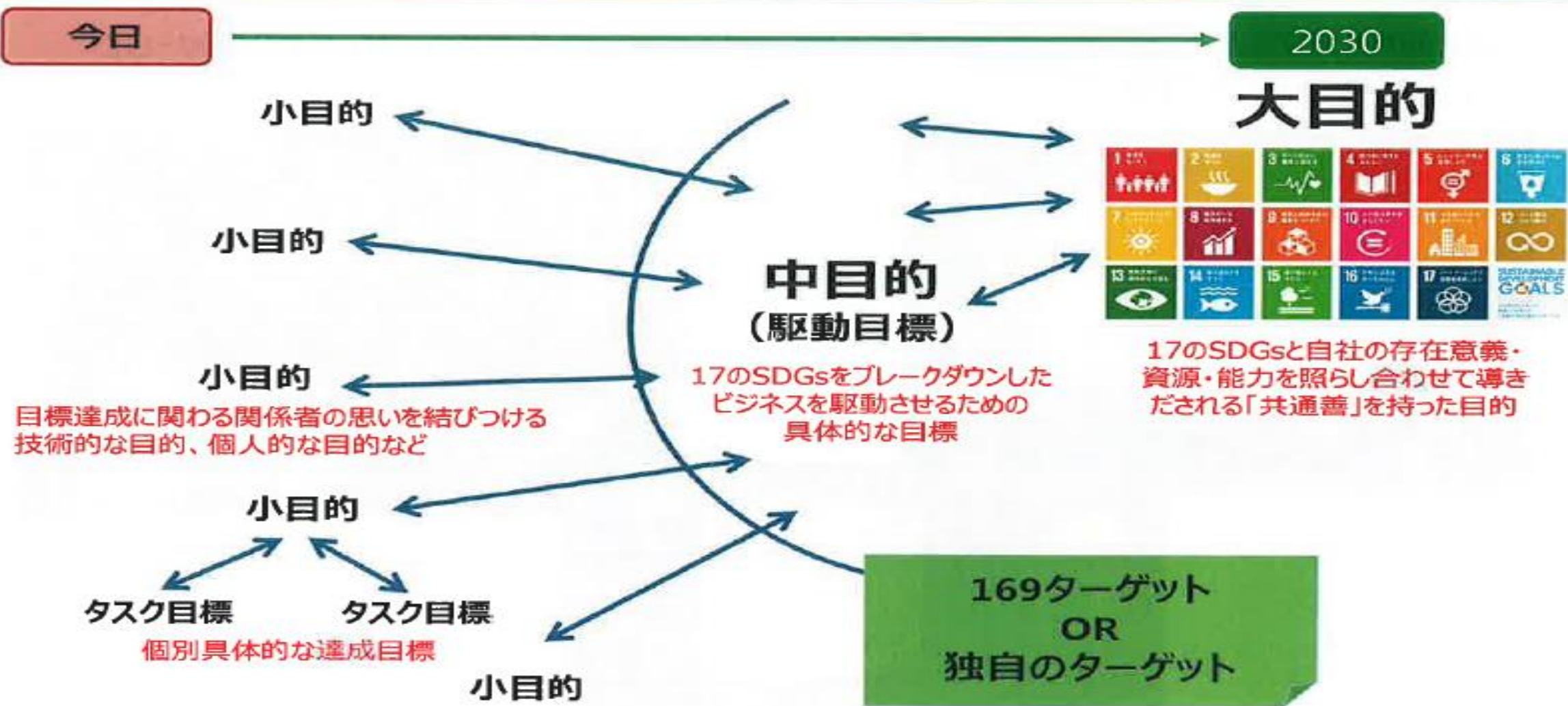
日本ナレッジ・マネジメント学会 専務理事

イーザイ株式会社 執行役員 知創部長

# From Closed Society to Opened Society



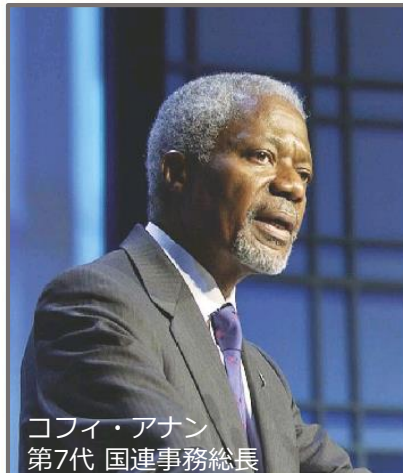
# SDGsはビジネスを「駆動」させるための「大目的」/「因数分解」が鍵



『利益や売り上げばかり考える人は、なぜ失敗してしまうのか』紺野登、目的工学研究所 を基にJIN作成

All Rights Reserved by JIN 2017

## UNGCの誕生：「人間の顔をしたグローバル市場」



コフィ・アナン  
第7代 国連事務総長

© UN Photo /Sergey Bermeniev

世界共通の理念と市場の力を結びつける道を探りましょう。民間企業のもつ創造力を結集し、弱い立場にある人々の願いや未来世代の必要に応えていこうではありませんか。

1999年 1月

世界経済フォーラム（ダボス会議）



潘基文  
第8代 国連事務総長

© UN Photo/Eskinder Debebe



アントニオ・グテーレス  
第9代 国連事務総長

© UN Photo/Mark Garten

### 国連グローバル・コンパクトの10原則



人権

企業は、

1. 国際的に宣言されている人権の保護を支持、尊重し、
2. 自らが人権侵害に加担しないよう確保すべきである



労働

企業は、

3. 結社の自由と団体交渉の実効的な承認を支持し、
4. あらゆる形態の強制労働の撤廃を支持し、
5. 児童労働の実効的な廃止を支持し、
5. 雇用と職業における差別の撤廃を支持すべきである



環境

企業は、

7. 環境上の課題に対する予防原則的アプローチを支持し、
8. 環境に関するより大きな責任を率先して引き受け、
9. 環境にやさしい技術の開発と普及を奨励すべきである



腐敗防止

企業は、

10. 強要と贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗の防止に取り組むべきである

# 社会課題とは

## ■ 国際的な枠組みや規格から

<p>国連グローバル・コンパクト キリンは2005年より参加</p>	<p>2000年設立、企業を中心とした様々な団体が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することで社会の良き一員として行動し持続可能な成長を実現するための世界的な枠組み</p> <p>10原則（人権：人権保護、人権侵害に加担しない、労働：団体交渉の権利、強制労働の撤廃、児童労働の廃止、職業差別の撤廃、環境：予防の実施、責任の率先引き受け、技術の開発、腐敗防止：腐敗防止への取り組み</p>
<p>ISO26000</p>	<p>2010年発行、組織の社会的責任にかんする新たな国際規格 7つの原則と7つの中核課題に関わるもの</p> <p>原則：説明責任、透明性、倫理的な行動、ステークホルダーの利害の尊重、法の支配の尊重、国際行動規範の尊重、人権の尊重 中核主題：組織統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティへの参画及び発展</p>

## 「持続可能な開発のための2030アジェンダ」 (通称SDGs)

2015年9月「国連持続可能な開発サミット」がニューヨーク国連本部で開催され、「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」が150を超える加盟国首脳に参加のもと採択され、2016年1月から施行。  
貧困や飢餓、エネルギー、気候変動、平和的社会など、17の目標と169のターゲットからなる「持続可能な開発目標（SDGs）」を達成すべく力を尽くすこととなる。



## ■ ステイクホルダーから

<p>ESG投資</p>	<p>気候変動や資源枯渇、人権問題などの環境・社会課題への対応が中長期的に企業経営を大きく左右するという認識の広がりにより、企業の非財務情報に注目して投資を行う「ESG投資」が拡大。ESGとは、環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）の頭文字をとったもの。</p>
--------------	--

## ■ ESG(Environment-Social-governance)

に代表される非財務資本を企業行動で充実させることで



■ 国連のSDGs(Sustainable Development Goals)を達成していく

# Sustainable Development Goals 持続可能な開発目標

1. **貧困の撲滅**
2. 飢餓撲滅、食料安全保障
3. **健康・福祉**  
あらゆる年齢のすべての人の健康的な生活を確保し、福祉を推進する
4. 万人への質の高い教育、生涯学習
5. ジェンダー平等
6. 水・衛生の利用可能性
7. エネルギーへのアクセス
8. 包摂的で持続可能な経済成長、雇用
9. **強靱なインフラ、産業・イノベーション**
10. **格差の是正**
11. 持続可能な都市
12. 持続可能な消費と生産
13. 気候変動への対処
14. 海洋と海洋資源の保全・持続可能な利用
15. 陸域生態系、森林管理、砂漠化への対処、生物多様性
16. 平和で包摂的な社会の促進
17. **グローバル・パートナーシップの活性化を通じたSDGsの達成**

# SDGs ビジネスを成功させる企業や戦略にみられる特徴①

1. 先進国で開発された既存技術を段階的に適合させるよりも、現地パートナーとの協働を重視している
2. 既存のビジネスモデルを根本的に再考する
3. 資本効率が高く、労働集約型のビジネスモデルである
4. 中央政府や現地大企業だけではなく、地方政府や現地中小企業、NGOとの関係構築をする
5. 知的財産権や法律の強制力が及ばないため、現地でのネットワークや信頼関係の構築を重視する
6. 自社の既存組織と切り離された包括的ビジネス（社会性の高いSDGs ビジネスをInclusive Businessと捉える）を革新的技術の苗床として活用する
7. 再生可能エネルギー、分散発電、マイクロレジット、無線通信、バイオテクノロジーなどの分野で破壊的イノベーションを起こしている
8. そうした先進的技術が先進国市場にフィードバックされる（リバースイノベーション）



# SDGs ビジネスを成功させる企業や戦略にみられる特徴②

## 1. 戦略構築に求められる条件（4つのA）

- Affordability: 価格の適切さ
- Acceptability: その土地の文化や価値観・商習慣・社会経済システムとの適合
- Availability: 流通網がない奥地の農村までいかに製品を届けられるか
- Awareness: 先進国のような広告手段が存在しない中で、いかに製品の価値を伝えるか

## 2. SDGs ビジネスを遂行していく上で重視すべき（モニタリングすべき）3つのインパクト

- 経済的インパクト
- 地域住民の能力・意識・健康へのインパクト
- 地域における社会関係（コミュニティや家族内での人間関係・力関係）へのインパクト

# 夢や想いをビジネスモデルに落とし込む

## ◆ビジネスモデルとは、「事業戦略」

### ◆ビジネスモデル構築にあたって考慮すべき点：

1. 指針となる自社の企業理念、自社のDNA
2. 解決したい社会課題
3. その解決のために自社が提供する商品・サービスとそのユーザー
4. その商品・サービスがユーザーにもたらす価値
5. 誰がどのくらいお金を払うのか？（商品・サービスの価値）
6. 同じような価値をもたらす他社はだれか？（既存、あるいは潜在的な競合は？）
7. 自社がもたらす価値が他社に負けない競争優位の源泉
8. その商品・サービスをどうやってユーザーに届けるか？（物流や販売チャネルの確保）
9. どんな協力者（ステークホルダー）を巻き込むか
10. この事業はどのくらいの規模が見込めるのか？ 自社にはどのくらいの売り上げが見込めるのか？
11. その商品・サービスの開発費用はどのくらい
12. 事業運営にかかるコストは
13. 自社にはいつ、どのくらいの利益が見込めるか

# 企業に求められるのは、「ビジネスモデルによる社会貢献・社会課題解決」： CSRからCSVへ、さらにPositive sequenceへ

CSR: Corporate Social Responsibility	CSV: Creating Shared Value	SDGs: Expected positive sequence
✓ 価値は「善行」	✓ 価値はコストと比較した 経済的便益と社会的便益	✓ 価値は共通善
✓ シチズンシップ、フィランソ ロピー、持続可能性	✓ 企業と地域社会が共同で 価値を創出	✓ 地域社会ニーズにあわせ 企業が共同で価値を創出
✓ 任意、あるいは外圧によっ て	✓ 競争に不可欠	✓ 競争にこだわりを持たない
✓ 利益の最大化とは別物	✓ 利益の最大化に不可欠	✓ 利益は目的である共通善 の結果として得られる
✓ テーマは、外部の報告書 や個人の嗜好による	✓ テーマは企業ごとに異なり 、内発的である	✓ テーマは企業ごとに共有さ れる
✓ 企業の業績やCSR予算の 制限を受ける	✓ 企業の予算全体を再編成 する	✓ 企業の日常業務予算とし て組み込まれている
✓ 例えば、フェア・トレードで 購入する	✓ 例えば、調達方法を変えて 品質・収穫量を向上させる	✓ 例えば、バリューチェーン に顧客ニーズをインプット

利益創出よりも大義ある経営目標を掲げて組織を変革し、経済価値と社会価値を同時追求する経営モデルから、社会価値創造を唯一の目的とし、結果として経済的価値を創出する

# 知識創造 = イノベーション 企業はユニークな未来を創る存在

- 知識創造プロセスはイノベーションそのものである。
- 知識の最大の特質は「人が関係性の中で主体的に創る資源である」ということである
- 知識とは、自己の信念／思いを「真・善・美」に向って社会的に正当化していくダイナミック・プロセスである(野中郁次郎名誉教授)

# 暗黙知と形式知：氷山のメタファー 形式知の背景には暗黙知が存在する

「我々は語れる以上のことを知っている」

ポランニー(1958)



形式知

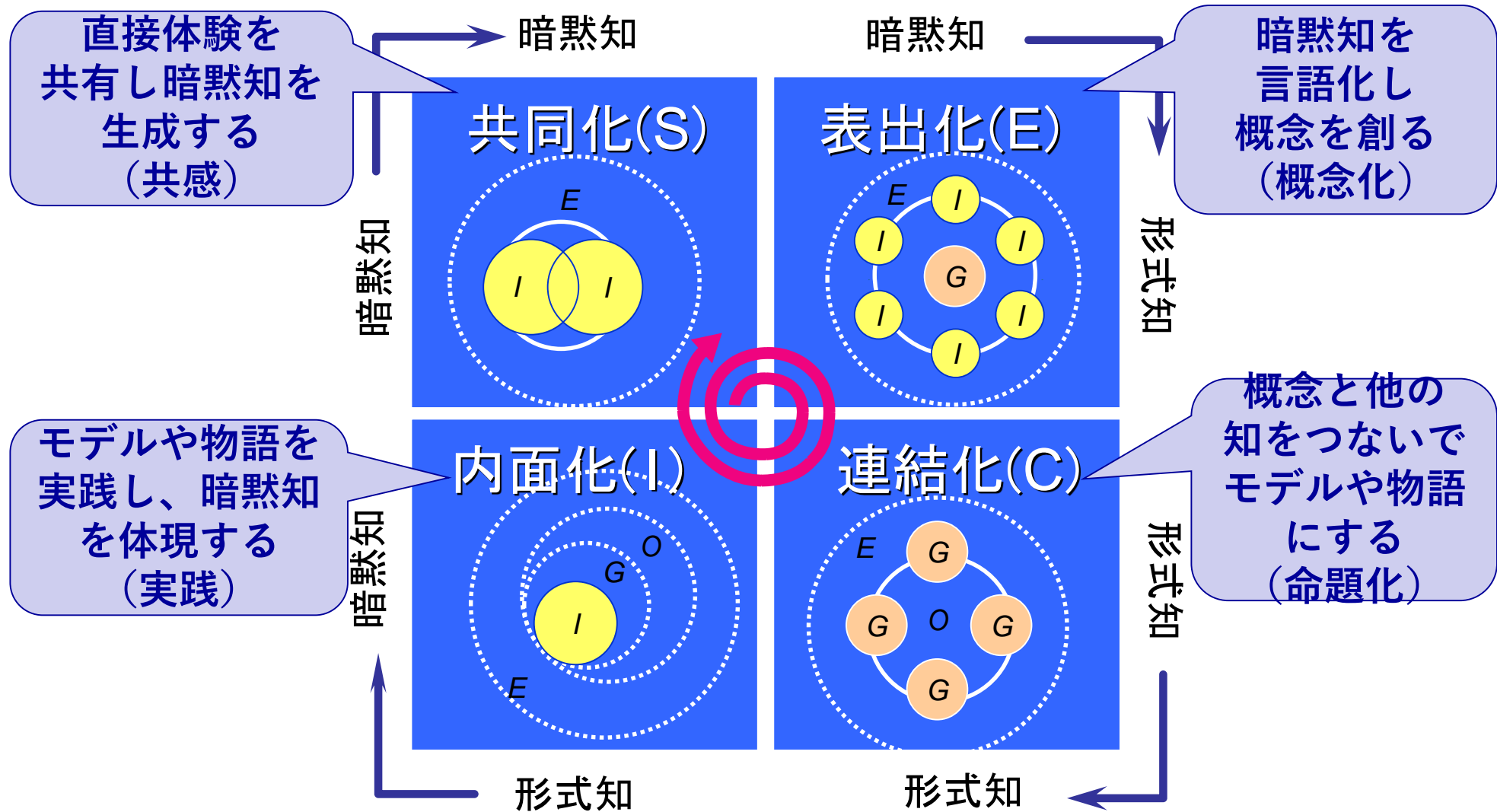
暗黙知

「氷山の動きが持つ威厳は水面に出ている八  
分の一による」

-ヘミングウェイ

# SECIモデル

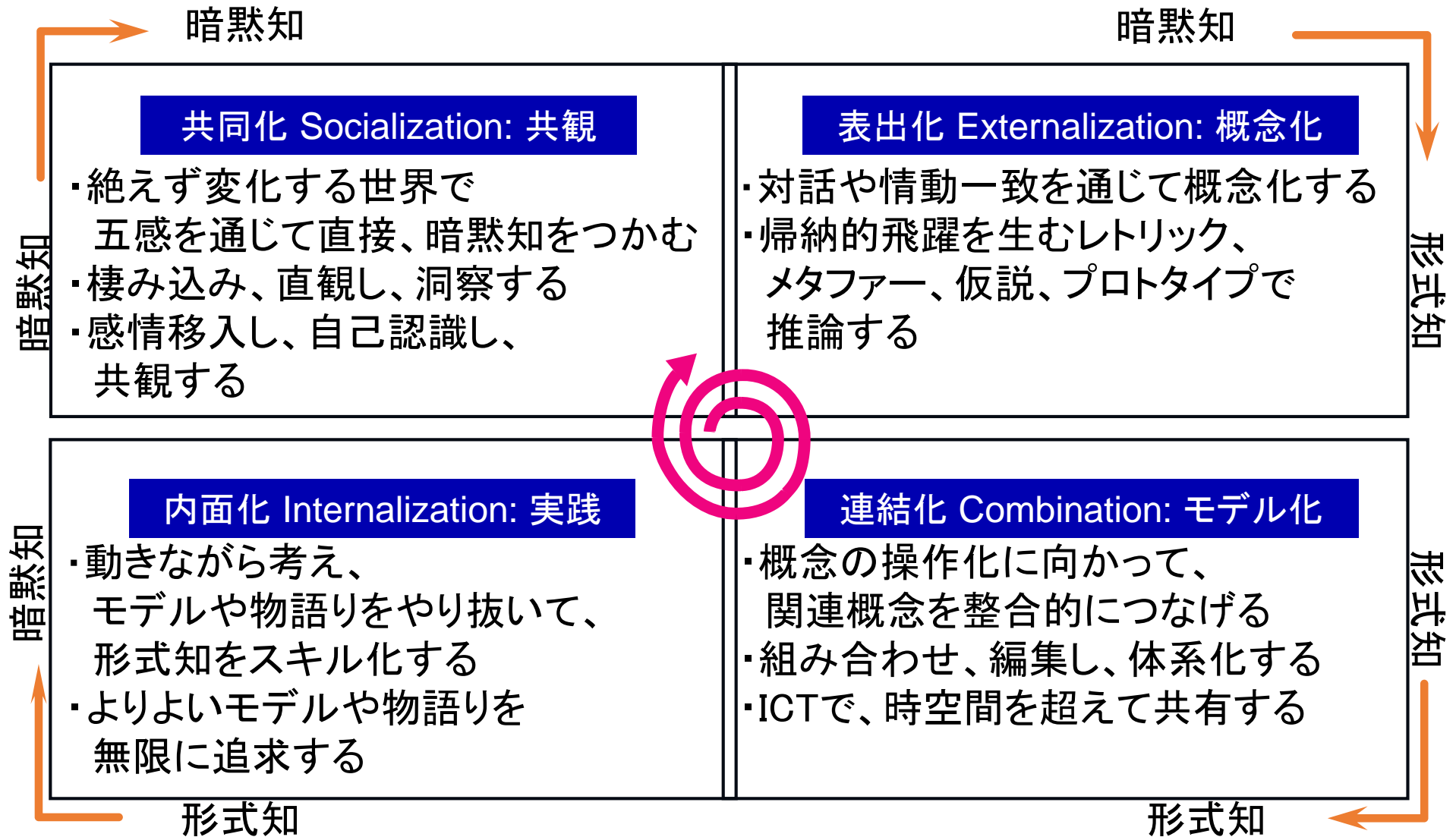
## - 組織的知識創造理論の一般原理 -



I = 個人(Individual) G = 集団(Group) O = 組織(Organization) E = 環境(Environment)

# SECIモデルのコンテンツ

想いを言葉に、言葉を形に、形をノウハウに



# SDGsに向かうイノベーションはSECIスパイラルで起こる

## SECI螺旋の「高速回転化」が創造性と効率性をダイナミックに両立させる知の機動力

- 直接経験を通じて現実に共観し**共同化**
- 気づきの本質を対話によりコンセプトに凝縮し**表出化**
- コンセプトと現実を関係づけてオープンイノベーションで体系化し**連結化**
- 技術、商品、ソフト、サービス、経験に価値化し、知を血肉化する**内面化**

さらに組織・市場・環境の新たな知を触発し、再び共同化



# 知識創造： PDCA→SECI



# 顧みられない熱帯病に対するロンドン宣言

最大規模の国際官民パートナーシップによる疾患制圧  
長期投資としての「プライス・ゼロ」モデルの実現

Access

Affordability

Availability

Adoption

Architecture

2012年1月30日 ヒル&メリンダ・ゲイツ財団、WHO、米国および英国政府、世界銀行、および顧みられない熱帯病(NTD)の蔓延国政府とともに、**過去最大の国際官民パートナーシップを構築**  
**2020年までにNTD10疾患の制圧に向け共闘**  
**共同声明「ロンドン宣言」に唯一の日本企業として参画**



2010年11月  
世界保健機構  
(WHO)との  
共同声明文に調印

WHOのリンパ系フィ  
ラリア症制圧活動  
に対して治療薬を  
無償提供へ

リンパ系フィラリア症制圧プログラムへの支援について、WHOの制圧目標である**2020年まで支援期間を延長し、DEC(ジエチルカルバマジン)22億錠をWHOに無償で提供する契約に調印**

健康福祉の向上により、経済の発展や中間所得者層の拡大に寄与  
将来の市場形成への長期的な投資

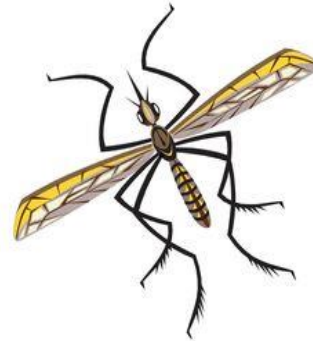
ロンドン宣言で表明された  
10の顧みられない熱帯病の世界における患者数

病名	世界の患者数	リスクのある人数
失明に至るトラコーマ	8千4百万人	約6億人
ハンセン病	40万人	—
睡眠病	30万人	6千万人
ギニア虫感染症	1万人	—
リンパ系フィラリア症	1億2千万人	約13億人
シャーガス病	8－9百万人	2千5百万人
リーシュマニア症	1千2百万人	3億5千万人
河盲症	3千7百万人	9千万人
住血吸虫症	2億7百万人	約8億人
土壌伝播寄生虫症 (回虫症、鞭虫症、鉤虫症の総合名称)	約8億人 (回虫症として)	約42億人 (回虫症として)

# リンパ系フィラリア症



マイクロフィラリア



蚊を媒介として感染し、リンパ浮腫を起こし主に下肢の象皮症や陸轟水腫をもたらす不治\*の風土病で、「顧みられない熱帯病(NTD)」のひとつ。今日、アフリカや東南アジアなどの途上国や新興国を中心に、世界81カ国にて1億2,000万人がリンパ系フィラリア症に感染していると推定されるが、予防薬によるMDA: Mass drug administration (集団薬剤投与)が対策に著効することが明らかになり、世界的な制圧プログラムが動き出した。

\*体内のフィラリアが死滅しても、後遺症が残る

## 日本製薬企業として初の“顧みられない熱帯病” 制圧に向けたWHOとの官民パートナーシップ

2010年11月18日 WHOとの共同声明文に調印

- ・ ヒューマン・ヘルスケア企業として  
医薬品アクセス問題に積極的に取り組み、  
リンパ系フィラリア症の発症リスクにある  
37カ国、2.5億人の患者様に貢献
- ・ リンパ系フィラリア症治療薬  
ジエチルカルバマジン（DEC）を  
インド バイザッグ工場にて、  
今後2020年まで約22億錠製造し、  
WHOに無償提供することに合意



マーガレット・チャンWHO事務局長との調印式



**Eisai Knowledge Centre, India**

**Vizag, India**

# hhc活動とAccessの融合

## リンパ系フィラリア症(LF)制圧の事例

リンパ系フィラリア症蔓延国の患者様・生活者の皆様を第一義に考えることがhhc理念  
その結果として中間所得者層を拡大、将来のMarket Growthを得る(Returns)

本社スタッフによる  
DEC錠の集団投与視察  
(バングラデシュ)



\*WHO/CDC Bangladesh

インド製造関係者による  
DEC錠と蚊帳の提供  
(インド バイザツグ)



インドにおけるLF疾病・  
感染の啓発活動  
(インド バイザツグ)



### 今後のLF/hhc活動

- ・ 新Websiteによる現地医療関係者や投与ボランティアが参照可能なDEC医療情報の提供
- ・ 投薬拒否・副作用報告の現地での分析によるアクセスのAdoption(服用可能性)向上 など

DEC錠の提供のみならず、hhc活動を通じた他側面からの患者様貢献を  
することで、LF蔓延国におけるリンパ系フィラリア症の制圧をより早く達成

# リンパ系フィラリア症 薬剤集団投与支援

リンパ系フィラリア症 薬剤集団投与支援  
(インドネシア スマトラ島 東ランブン)



hvc  
human health care

リンパ系フィラリア症 薬剤集団投与支援  
(インドネシア)



hvc  
human health care

リンパ系フィラリア症 薬剤集団投与支援  
(インドネシア)





# SDGs が創造していく方向性

## 1 経営環境のグローバルなパラダイム変化

- ① 政策、制度的変化
- ② 金融・投資セクターも変身した
- ③ 社会意識の変化

## 2 経営基盤を根底から揺るがす影響

- ① 成人成長理論の展開
- ② 企業の価値観の転換
- ③ プラットフォーム・ビジネスモデルへのシフト

## 3 共感社会への期待と課題