

UK Social Innovation Journey 2012

高齢社会を捉え直す社会イノベーション

— 3rd - 7th December 2012



## Foreword

### 社会イノベーションを再考する必要がある

2012年冬、社会イノベーションの最先端を探るために、私たちは英国に渡った。この日英の社会イノベーション国際交流の橋渡し役は、ブリティッシュ・カウンシル。英国側のパートナーは、CSR（企業の社会的責任）の基礎となる「トリプル・ボトムライン」の提唱者、ジョン・エルキントン氏の創設した Volans である。この社会イノベーションをとりまく国際交流は 2012年 1月に始まったものだが、2012年 12月の第 2 回の国際交流では、社会全体がビジネスを包含して、とてつもない速さで「社会イノベーションの時代」に突入しているという、大きな時代の潮流を感じるものとなった。この流れは、あらゆるセクターを巻き込んで進んで行くであろう。

社会イノベーションの一般的な定義は、一言で言ってしまうと、「社会問題の解決のためのイノベーション」である。しかし、今

回の国際交流で明らかになったことは、この「社会問題の解決」に焦点を当てた定義が、私たちの目を曇らせてしまっていたのではないかと、ということである。日本企業で、「社会イノベーションへの挑戦」を持ち出すと、「ビジネスドメインではないイノベーションになぜ企業が取り組むのか」という疑問に答えなければならなかった。つまり、「社会イノベーションは政府やソーシャルエンタープライズの仕事」と捉えた議論になっていたのである。

そこに新たな切り口を与えたのが、マイケル・ポーター教授の CSV(Creating Shared Value) ではあるが、今回の国際交流で、ジョン・エルキントン氏は「マイケル・ポーターの CSV をゴールとする考え方は危険」と懸念を示した。企業と他セクターとの間で、部分最適の Win-Win 関係を作り上げることが重要と、そこだけを強調してしまうことが、本質的な社会イノベーションの意味を見誤らせてしまう可能性があるからだ。

### 社会イノベーションは、社会システム変革

では、私たちは社会イノベーションをどのように捉え直せばよいのだろうか。結論から言えば、「社会イノベーションは、社会に必要なシステム変革」である。人口構造の変化、エネルギー事情や環境変動、技術の進化、価値観の多様化などにより、現行の社会システムが制度疲労を起しているのだ。このような社会システムを根本的に革新し、新たな社会システムへの進化を促していかなければならない。それが、社会イノベーションの目的なのである。社会システムの変化をドライブするには、新商品を出すだけではもちろん十分ではない。逆に、革新的な商品やサービスであればあるほど、そこにシステム変革が伴わなければ、市場に受け容れられないだろう。新しい商品・サービスが生まれ、そこに市場が形成され、制度や政策がそれを後押しし、最終的には人々の慣習が変わらなければ、システム変革は起きない。

## Futures

社会イノベーションに取り組む研究組織、Nesta のフレームワークは、その特性を次のように見事に言い当てている。

「社会イノベーションは、システム変革。システム変革が起きるには、(1) 製品・プロダクトのイノベーション、(2) 市場のイノベーション、(3) 政策のイノベーション、(4) 慣習のイノベーション、これら4つのイノベーションが同時に起きなければならない。」

「社会イノベーションは、社会に必要なシステム変革」と捉え直した時、企業にとって、行政にとって、ソーシャルエンタープライズにとって、イノベーションへの取り組み方は、どのように変わるのだろうか。その第一歩は、「社会イノベーションは、自分たちだけでは起こし得ないイノベーション」ということをまず理解することである。つまり私たちの選択オプションは2つに1つ、社会システムが変わってから急いで対応するか、他セクターに働きかけて社会イノベーションを先導するかのどちらかになる。

この前提に立つと、従来のイノベーション戦略の誤りが浮かび上がる。既存のやり方で、新たな商品・サービスを生み出そうとした場合、現行の社会システムにあった改

善レベルの商品・サービスしか、成功し得ないことになる。次世代に向けた商品・サービスを生み出したとしても、「市場に出すのが早すぎた」という言葉とともに消えて行く。社会イノベーションを起こして、社会システムを変革するには、企業も、「政策や慣習のイノベーション」にもっと強い関心を持つ必要がある。

### 社会イノベーションへの旅

このことをもっと深く理解し、行動を起こせるレベルにまで腑に落ちるためには、私たちの旅を一緒に一つずつたどってもらう必要があるだろう。

社会イノベーションへの旅は、初日の日英国際Futuresセッション「社会イノベーションへ企業の挑戦」に始まり、先進事例の訪問調査が続き、そして最終日にまた日英国際Futuresセッション「高齢社会イノベーションへの提言」で締めくくられた。日本からの参加者は、自動車産業、IT産業、日用品産業、教育産業、サービス業、デザインコンサルタント業など、非常にイノベティブな文化を持つ企業から、さらにNPO 中間支援

団体やCSRコンサルティング企業なども含め、幅広く多様な顔ぶれであった。

この旅は、各企業・団体の変革リーダーたちにとっても、目から鱗が何枚も落ちる共体験になった。彼ら彼女らにとっては、社会イノベーション時代の新たなパラダイムに合った戦略再構築が、帰国後の急務の課題となった。一社だけでは、社会イノベーションは起こせない。そうなると、産業を超えて手を結び、行政やソーシャルエンタープライズとも連携し、大きな変化を仕掛けて行く必要があることに、気づいたのである。

この社会イノベーションの旅を締めくくる日英国際Futuresセッション「高齢社会イノベーションへの提言」は、日本からの参加者にとって、境界を越えた協調アクションを生み出す、新たな「社会イノベーションの旅」の始まりとなった。





## Spotlight

### 高齢社会を捉え直す社会イノベーションの成功要因

**成功要因 1:** 社会イノベーションは「社会的な振る舞いの変化（行動変容）」が鍵

私たちはこの旅を通して、「社会イノベーション」の本質が「社会問題解決のためのソリューション」ではなく、「社会的な構造変革」であり、それが「社会的な振る舞いの変化」によってもたらされることを理解することができた。

Volans のジョン・エルキントン氏は、マイケル・ポーター氏の CSV が「企業と社会の間の部分最適の Win-Win 構図」を目指していることに懸念を示すことで、「社会イノベーションは局所的な問題解決ではなく、社会構造全体のパラダイムシフトである」ことを強調した。

Nesta は秀逸なフレームワークを使って、社会イノベーションの本質が「システム変

革」であることをより明確に理解させてくれた。このフレームワークは、(1) 製品・プロダクトのイノベーション、(2) 市場のイノベーション、(3) 政策のイノベーション、(4) 慣習のイノベーションの4つのイノベーションが同時に起きなければ、システム変革は起こらないことを示してくれる。企業が社会イノベーションの視点を持つならば、商品・サービスのイノベーションだけに注力するのではなく、「慣習のイノベーション」つまり社会的振る舞いの変化をいかに起こし、そこに新たな市場を生み出すかという視点を持つこと、同時に政府を動かして制度改革による後押しを作っていくことが重要ということになる。

We Are What We Do (WAWWD) は、行動変革によって社会イノベーションを起こすことを明確に謳った、ユニークなソーシャルエンタープライズだ。現 CEO のニック・スタンホープ氏は、社会問題の改善をストレートに訴えるキャンペーンは人の行動を

変えられない、ということを経験的に学習した。そして、面白くて格好いい商品やサービスを使って、「いつの間にか行動が変わっていた」という体験を提供することに活動をシフトしてきた。これを Nesta のフレームワークで説明するならば、WAWWD は慣習のイノベーションを目的としつつも、それを引き起こすことを意図した商品・サービスのイノベーションを仕掛ける、というアプローチをとっていることになる。

このような「社会的な行動変容」をねらったアプローチは、日本から参加した製造業にとっても、非常に理解しやすいモデルとなった。たとえば任天堂の Wii は、身体で動かすゲームコントローラーが運動不足の解消に役立つという、非常に分かりやすい社会イノベーションの例である。通常のマスマーケティングは、統計的な消費者動向に対応した商品を作る手法であるため、各社から似たような商品が市場に大量に出回ることになりやすい。その結果、消費者に

すぐに飽きられてしまい、コスト競争に陥り、次々と新製品を出し続けることになるなどして疲弊して行くのが現状である。

これに対して社会イノベーションのアプローチをとるならば、たとえば「どうしたら高齢者がもっと出かけやすい街を作れるだろうか」といった問いを立て、その実現のための商品・市場・政策・慣習の4つのイノベーションを仕掛けることになる。「血縁のない人同士が、家族のようにつながることが当たり前になる」ことを慣習のイノベーションの仮説とするならば、携帯電話の契約時に誰でもお年寄りをグループ登録すれば、多世代割引が得られるなど、意図を持った商品・サービスを生み出すことが可能になる。さらに想像力を膨らませるならば、1ヶ月に1回は電話をかけないと割引が適用されない、というサービスも考えられる。最初は割引目当てでおじいちゃんやおばあちゃんをグループ登録した孫が、定期的に電話をかけるようになるだろう。

### 成功要因 2：社会イノベーションの成果は社会的コスト削減で測る

今回の旅のもう一つの大きな収穫は、社会イノベーションの成果の測り方に対する新しいトレンドを理解したことである。それは、「社会的コストの削減を投資に対するリターンとして捉える」という考え方だった。

社会的ビジネスを評価する際に、一般的な考え方では、利益や効果など、その事業が新たに生み出した価値に注目しがちである。しかし、このような視点で評価をするならば、社会的ビジネスの成功はきわめてハードルが高い。通例、解決したい社会問題の周囲にお金の流れは存在しない。もちろんそこに市場はなく、困っている人が財政的に豊かではないケースが多いからだ。

英国の社会イノベーション事例で印象的だったことは、「その事業があることで社会的コストがどれだけ下がったか」で投資対

効果を見ることが、すでに常識になっていたことである。極端な話、事業としては1円も売上を上げられない社会的ビジネスであっても、もしその活動に参加することで病気になる人が減るならば、その目に見えない社会的コストの削減が、この事業の上げた利益に匹敵する、という考え方である。例えば1円も売上を立てない高齢者の集まる場をつくらうという事業に対しても、50万円という運営資金を「投資」することが、市民や政府にとって理に合った行為になる。

この考え方を金融の仕組みにしたものが、[Social Impact Bond](#) と [Big Society Capital](#) である。[Social Impact Bond](#) は、企業やソーシャルエンタープライズが社会問題の削減に貢献しようとしたときに、その社会的コスト削減というメリットに対して個人が投資し、その社会的プログラムがねらい通りの社会的コスト削減という成果を挙げると、それに対応したリターンが得られる仕組みである。[Big Society Capital](#) は、社会起業家のための中央銀行のようなもので、中間支援組織を通して資金を社会起業家に分配し、その成果に従ってリターンを得る仕組みだ。これら小さな政府と大きな社会セクターをめざす金融の仕組みは、企業やソーシャルエンタープライズに対する社会問題解決や公的サービスへの参画の促進を企図したものである。

想像力を働かせてみよう。ゴミがたくさん落ちている街で、子ども達が「私たちがゴミを毎日拾えば社会的コストはいくら減るだろうか」と考えるようになる。その子ども達がボランティア団体を組織し、運営費用と社会的コスト削減を試算し、事業提案することができる。このような行動が起きることは、まさに成功要因1で述べた「慣習のイノベーション」である。政府のコストがどれだけ減るかということよりも、このような考え方や行動を行う市民や団体が増えること自体に、計り知れない価値があるだろう。

### Volans

<http://www.volans.com/>

### Nesta

<http://www.nesta.org.uk/>

### We Are What We Do

<http://wearewhatwedo.org/>

### Social Impact Bond

<https://www.gov.uk/social-impact-bonds>

### Big Society Capital

<http://www.bigsocietycapital.com/>

Unltd

<http://unltd.org.uk/>

Accenture

<http://www.accenture.com/>

### 成功要因 3：高齢者を社会イノベーションの主役にする

今後の年齢構成の劇的変化は、仕事、家族、生活、国のあり方をすべて一変してしまうほどの影響がある。年齢構成が高齢化すると、若年層が高齢層を経済的に支えるという年金制度の基本的考え方が崩れてしまう。つまり、「高齢者＝ワーカー」として、「高齢者＝消費者であり市場」として捉えることがますます重要になってくる。

しかし、高齢化問題に取り組んでいると思っている人たちは、高齢者を助けなければならないと思いついでいる。必ずしもそうではない。高齢者も多様で、多くの人は社会に貢献したいと考えている。だからこそ英国では、高齢者の社会起業家に注目が集まっている。高齢者が自ら働き、場をつくり（たとえば UnLtd が高齢社会に対するプロジェクトとして支援するプロジェクトの一つ、Shed の事例）、そこに周囲の高齢者を呼び込むことで、活性化を促し、孤立や孤独、分断を防ぐことに寄与できる。このような取り組みが、社会的コストを大きく削減している。

高齢者が増えているということは、高齢者に対する市場も大きくなり、企業からの注目も増すことになる。それにも関わらず高齢者向けの商品のデザインは、高齢者に対する固定的なイメージから抜け切れていない。それは、老人はいつも悲壮感があって、身体が衰えて、頭も衰えて、ページュとグレーが大好き、という思い込みである。しかし本当は、高齢者もっとアクティブで、多様な個性やニーズを持っている。だからこそ、高齢者と一緒に商品・サービスをデザインすることが重要になる。

今回の旅を通じて、高齢者向け市場の多様性のなさが何度となく指摘された。「できないこと」に注目したデザインは、「高齢者向け」という画一的な商品を生み出してしまふ。では、「できること」に着目してデザイ

ンを行うとどのような違いが生まれるのだろうか。一つは、「誰かに役立つため」のデザインをすることができないはずだ。そう考えると、高齢者一人ひとりの得意を活かすための、多様な商品が生まれて来るはずである。何歳になっても、人は他人の役に立ちたいという意識は衰えない。商品・サービスがこのような高齢者の気持ちを活かし、その結果、高齢者の行動が変わり、世代を越えた交流が生まれるならば、従来の高齢化問題を解決するというアプローチとは、まったく逆の発想になるだろう。このような発想の転換が、高齢社会の社会イノベーションには不可欠である。

Accenture のユーリカ・アーファート氏は、「高齢化が進むと低成長の時代に入る」という思い込みは、神話に過ぎないと述べた。高齢者たちの生産能力を活用することで、労働人口を増やし、可処分所得が増え、消費が増えていくからである。そのためには、高齢者の職場環境、あるいはそれを支えるシステムを人にやさしいインクルーシブ・デザインに変えて行く必要がある。

高齢化社会を脅威として捉えるのではなく、機会として捉えること。高齢者を社会イノベーションの主役と捉えて、活躍の環境を整えること。それができれば、高齢社会はもっと面白くなる。



Overview

英国イノベーションジャーニーの概要

私たちの社会イノベーションの旅は、「トリプル・ボトムライン」の提唱者であるジョン・エルキントン氏から、ビッグピクチャを学ぶところから始まった。続いて Volans のコンサルタントから、英国での社会イノベーション基盤としての金融システムの先進事例を学んだ。

そしてこの旅は、オックスフォード大学の Saïd Business School にある Skoll Center for Social Entrepreneurship、そして高齢社会をはじめ、21 世紀の世界が直面する複雑な課題に対して、ビジネスの視点から考え解決へと導くオンラインコミュニティー、GOTO プログラム (GOTO: Global Opportunities & Threats: Oxford) へと進む。ビジネススクールがこれほどまで社会イノベーションに力を入れていることに、私たちは驚いた。GOTO プログラムでは、人口構成変化をイノベーションの機会と捉

え、社会科学、ビジネス、IT、そしてデザイン思考の融合領域での研究が始まったところである。

続いて、Nesta、WAWWD、Participle、UnLtdといった、社会イノベーションを専門に手がける団体の実地訪問へと旅は進む。これらソーシャルエンタープライズが、社会イノベーションの最先端を走っており、新しいビジネスアイデアに溢れていることに驚かされる。

イノベーションジャーニーの特徴は、これからラーニングに重きを置いた実地訪問に加え、日英合同の国際的な Futures セッションを 2 回にわたって開催するところにあった。高齢社会をテーマに、未来に向け業界や国境を越えて対話し、コンセプトを構築することで、協動的アクションを生み出すことができるか。それが大きなチャレンジであった。

日程	内容
12/03 (月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volans</li> <li>- 1st International Futures Session @BIS Innovation Space</li> </ul>
12/04 (火)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oxford Skoll Center for Social Entrepreneurship</li> <li>- Oxford GOTO (Global Opportunities &amp; Threats: Oxford)</li> </ul>
12/05 (水)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nesta</li> <li>- Asia House</li> <li>- Accenture</li> </ul>
12/06 (木)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- WAWWD</li> <li>- Participle</li> <li>- UnLtd</li> </ul>
12/07 (金)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2nd International Futures Session @BIS Innovation Space</li> </ul>

英国イノベーションジャーニーの日程

## International Futures Session 1

### 社会イノベーションへ企業の挑戦

社会イノベーションの旅は、英国ビジネスイノベーションスキル省のフューチャーセンター、The Innovation Space でのインターナショナル Futures セッションからスタートした。フューチャーセンターとは、欧州の公共部門で広がった、創造性を活用した問題解決の専用空間である。複雑な問題を解決するために、多様なステークホルダーが集まり、ファシリテーターの媒介のもとで、問題の本質を対話しアイデアを出し、ともに行動することを狙いとしている。

ジャーニー初日に行った第 1 回インターナショナル Futures セッションのゴールは、日英の国を超えた対話を通して、「社会イノベーションへ企業の挑戦」に関して、参加者一人ひとりがこの一週間のジャーニーで追求したい自分自身の「問い」を見つけることであった。参加者全員での関係づくりのためのリラックスした対話から始まり、Volans からのインスピレーション・プレゼンテーションが行われた。ジョン・エルキントン氏は、社会イノベーションの持つ大きな視点を与え、アマンダ・フェルドマン氏とジャクリン・リム氏からは英国での社会イノベーションの具体的な取り組みが紹介された。

続いて、日本からの参加者が持つ問題意識を共有するために、5 名程度が部屋の中心で輪になって対話し、それを全員で傾聴する対話の方法論であるフィッシュボウルを行った。フィッシュボウルとその次のブレインストーミングのテーマは、次の 3 つであった。

1. ビジネスが未来に向けてすべき準備とは？
2. 社会イノベーションを加速する環境とは？
3. 社会イノベーションの成果とは？

フィッシュボウルでは、技術的イノベーションに傾斜しやすい日本企業が、CSR だけではなく、いかに成長戦略として社会イノベーションに取り組んで行けるかに議論が集中した。これに対してアマンダ・フェルドマン氏からは、トップダウン的イノベーションも、ボトムアップ的イノベーションもそれぞれ事例があり、どちらのアプローチについても、さまざまな外部とのパートナーシップの形があることが語られた。

加えて、社会イノベーションを促進するために重要なことは、組織内の意識・行動変革と、社外とのパートナーシップを両立することであることが語られた。そして、組織横断やパートナーシップなどの境界を越えた協業にあたり、The Innovation Space のような空間機能はとても有効であるという意見が多数出た。「ここに来ればいろいろなものを集める、つなげることができる」という意見も出た。

The Innovation Space のディレクターであるアナベル・シモンズ氏は、次のように語った。

「コラボレーションなくしてイノベーションなし。環境があってはじまるもの。場があり、ファシリテーションがあることが大事。全体的な視野を持って安全にアイデアを交流できること。そして最終的なゴールに向かって発展していく。机上の空論だけでなく、現実社会で意味ある行動につなげていくことが大事。また、時間をかけなければならない。信頼関係を築かないといけない。違いではなく共通項を見出さなくてはならない。こういうことはカンファレンスではできない。こういった環境を作ることにはスキルが必要。時間をかけ投資をしていくことが大事である。」



Step 1: 関係づくり



Step 2: インスピレーション・プレゼン



Step 3: フィッシュボウル

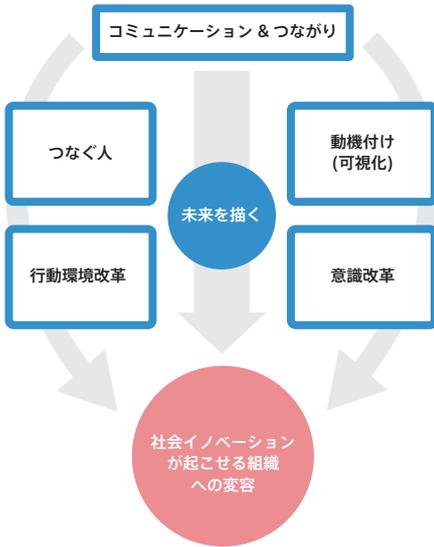


Step 4: ITを使ったプレスト



Step 5: アイデアの総合

1 日目の対話を総合すると、次のように整理することができる。



- ▶ 社会イノベーションを実現するうえで、境界を越えた「コミュニケーション」が最も重要である
- ▶ そのためには組織の構成員の「意識改革」が重要で、「動機付け」を考えて行く必要がある
- ▶ 一方で、意識改革より先に、「行動環境」を変えることが重要だという意見も多く出た
- ▶ 行動環境を活かすために、ファシリテーターなどの「つなぐ人」を育成する必要がある
- ▶ その結果、組織全体で主体的に「未来を描く」ことができ、「社会イノベーションが起こせる組織への変容」が行われるのではないかと

1 日目の国際的な Futures セッションの最後に行った気づきの共有では、全参加者が一週間のジャーニーで持ち続けたい「問い」を伝えた。三田氏は、次のようにジャーニーへの期待を述べた。

「日本に地域イノベーションを起こしたいというテーマが見えていたが、一日だけですごい洞察がたくさんあった。1 週間でベースとなるモデルを作れる気がした。英国から学ぶつもりで来たが、日本の良さは何かといったことを意識しながらシェアしていきたいと思った。地域の良さをどう生かし

ていけば良いか、改めて忘れずやっていきたい。”

三田 愛氏 (株式会社リクルートライフスタイル 事業創造部 じゃらんリサーチセンター)



Step 1: ラーニングポイントの共有



Step 2: プレゼン+フィッシュボウル



Step 3: プロトタイピング



Step 4: プロアクションカフェ



Step 5: プレゼン+フィードバック

## International Futures Session 2

### 高齢社会イノベーションへの提言

最終日の第 2 回国際的な Futures

セッションでは、「高齢社会の社会イノベーション仮説」をテーマに、対話が進められた。セッションは、日本からの参加者が英国の参加者に対して、一週間の学びの焦点を共有するところから始まった。

続いて、日英それぞれで行われた Futures セッション (日: 花王、富士通、英: Accenture、Nesta) で得られた洞察がプレゼンテーションにより共有され、プレゼンター同士によるフィッシュボウルの対話を行った。フィッシュボウルで対話を深めることで、次の 6 つの新たな「社会イノベーション仮説」を得ることができた。

1. 企業がシニアの働きやすさを高めるフレキシブルワークを採用することで、市場のイノベーションがドライブされる
2. シニア社会起業家や第 2 のキャリアを含んだ、いきいきとしたシニアの生き方が、新しい働き方を次々と生み出す
3. 都市の中に生きたコミュニティをつくることで、企業やセクターを超えたイノベーションが起きる

(次ページへ続く)

4. 新しいソーシャルネットワークによる「新コミュニティ」が、世代間の関係性を大きく変える
5. シニアのケアに寄り添う場やコミュニティによって、イノベーションをリードする潜在ニーズが引き出される
6. 社会イノベーションの成果を測定することで、高齢社会のイノベーション仮説が、次々と実現する

アマンダ・フェルドマン氏は、対話から生まれた上記6つの仮説に対して、次のようにコメントした。

— “高齢者のケアと仕事にフォーカスしたところから始まり、組織の柔軟性、高齢者の可能性などが網羅されている。仮説としてあげられているものがイノベーションを促進するという見方もあるし、イノベーションによってこの仮説を実証するということもある。どちらから始めるべきか考えてみたい。”

ここから、参加者全員が自らの興味のあるテーマを選び、6つのチームで「自分たちで起こしたいアクション」をThe Innovation Spaceのそれぞれの部屋に分かれてプロトタイプングした。続いて、各チーム1名がその部屋に残り、あとのメンバーは他のチームのアクションアイデアに対して、相互支援するために散らばって対話を続けた。そして次の表の通り、各チームが境界を越えた社会イノベーションに対する明確な意志を示した。

1. 企業がシニアの働きやすさを高めるフレキシブルワークを採用することで、市場のイノベーションがドライブされる

私たちは、[The Diverse Workplace](#) というコンセプトを実現したい。高齢者を含め、すべての人が持つ知恵やユニークなタレントを活かせるフレキシブルワークを採用できる会社と、採用できない会社が二極化するだろう。働き方のモデルは変わり、複数の会社で正規雇用されることも当たり前となる。働いて税金を払う側の人が増えることで、生きる上でのコストが下がり、日本の生活スタイルが大きく変わる。それがまた市場を生み出すであろう。

2. シニア社会起業家や第2のキャリアを含んだ、いきいきしたシニアの生き方が、新しい働き方を次々と生み出す

私たちは、[生きがいと働き方が好循環で回る仕組み](#)を作りたい。雇用創出にはデマンドが必要。お金を払う仕事を本当に作れるかがチャレンジ。年金をある程度もらっている人たちなので、少ない収入でも構わないだろう。まだ働いている年齢のうちに若い人とコミュニケーションをし、プロボノをすることから始める。そうやって市場を作っていくことは、シニアの生きがいにつながるのではないかと。これにより、政府のパブリックサービスはどんどん削減していく。

3. 都市の中に生きたコミュニティをつくることで、企業やセクターを超えたイノベーションが起きる

私たちは、都市部に[コミュニティのハブ](#)となる場をつくりたい。都市部での人の孤立化をなくすためのコミュニティを形成する。そのために、企業がハブになる方法を検討する。まず、企業が市民としてコミュニティに参加すること。次に企業は、土日は使っていないスペースを提供することができるし、企業が持つアイデアやスキルを提供することもできる。このような貢献を通して、企業は新商品開発やマーケティングのアイデアを得ることができる。

4. 新しいソーシャルネットワークによる「新コミュニティ」が、世代間の関係性を大きく変える

私たちは、[日常に祭りの要素を生み出すコミュニティ活動家](#)を増やしたい。地域の助け合いや隣人祭りをプロデュースし、コミュニティに命を吹き込む専門家が、現代社会には強く求められている。これまでは地元のボランティア活動としてしか成り立たなかった仕事が、職業化されることで、地域コミュニティの活性化を大きく進めることができるはず。企業は、コミュニティ活動家に投資し、地域での事業をともに進めることもできるようになるだろう。

5. シニアのケアに寄り添う場やコミュニティによって、イノベーションをリードする潜在ニーズが引き出される

私たちは、[コミュニケーターでありデザイナー](#)であるような [Commusigner](#) を作りたい。企業とコミュニティの分断を解いて補い合える人である。企業は、コミュニティの中に入っていくことに恐れがある。コミュニティの内側から信頼をつくる人が必要である。Commusignerを育てる社内教育システムもつくることことができる。その結果、企業は現場に入らないと捉えにくいニーズを探索できる。

6. 社会イノベーションの成果を測定することで、高齢社会のイノベーション仮説が、次々と実現する

社会事業の見えやすい「アウトプット」だけではなく、それが社会にどう役立ったかという「[アウトカム](#)」を可視化するプロセスをデザインしたい。寄付マーケットは、お金の取引だけでなく、直接対話などにより支援者と起業家の間に良質な関係性が生まれることが大事。そうすれば、数値化できない成果がもっと評価できるようになる。

訪問先 1 :  
Volans

ジョン・エルキントン氏は、近著“Zeronaut”で紹介している「ゼロベースターゲット」の重要性について語った。マイルカーペット最大手のインターフェース創業者の故レイ・アンダーソン氏は、ビジネスと持続可能性の関係を根源的に考えた末に、廃棄をゼロにすることを宣言し、そのためのあらゆるアイデアを社員が社長室に持ち込むことを奨励した。ゼロベースターゲットを持つことは、単に削減目標をつくることとは質的に大きく異なる。本質的にパラダイムが変わらなければ実現し得ない目標だからである。

ビジネスが持続可能性を実現するためには、消費者が変わらなければならない。ビジネスは消費者あってのものだからだ。興味深いデータが一つある。アメリカのデータだが、社会的問題に対する理解度が大幅に上がってきている。ハリケーンサンディーの前にすでに変化が起きてきている。ただ、実際消費者がこういった中で何をすべきかが問題になっている。同じように、社会イノベーションという概念、理解が高まっている。ただ行動につながらなければ意味がない。習慣や社会的縛りをどう変えていくかが大きな問題。社会的な行動を起こした市民に対して、経済的な報酬を与えるシステムも検討されている。実際の行動を公表することで意識を高めていくこともできる。

続いて、アマンダ・フェルドマン氏とジャクリン・リム氏から、社会イノベーションを促進する企業事例と、具体的な金融システムの事例が紹介された。

Unilever は環境負荷を減らし、社会に良い影響を与えながらビジネスを成長させることを目指すビジネス戦略「Sustainable Living Plan」で、2020 年までのターゲット、効果を公表している。その目標は、売



上げは倍増、環境のフットプリントは半減というもの。CEO が世界に向けてこのような計画を発信したことでユニリーバに属する社員がそれに向けて邁進しなければならない。社会に対する責任が生まれた。リスクは大きい、株価は上がった。

もう一つの例が、ネスレ。こちらはボトムアップ型の取り組み。世界の各地域で事業を展開しているが、各地域が全く違うやり方を実施している。スイス本社も各地域を把握していない。CEO の一言を全地域に浸透させることができない。そういった環境でどう浸透させるのか。いろいろなたぐさんの例を集める。どうやって効果を上げているのかといったことを各地域で試させておき、実際にうまくいくとわかった後に広げていくという戦略をとっている。ユニリーバのトップダウンとは真逆でボトムアップ型のアプローチである。

全く違う大企業が、同じ目標に向けて異なるアプローチで進んでいるのは興味深い。そして何より、もっと興味深いことは、ボトムアップ型で持続可能性に挑戦していたネスレの前 CEO が、トップダウン型アプローチのユニリーバの現 CEO ということがある。ネスレではできなかったことを、ユ

ニリーバでやっているのかもしれない。

そして、もう一つの大きな変化が金融の世界で進んでおり、社会企業を支えている。一つがソーシャルインパクトボンド。個人が社会企業に対して投資をすることができる。社会プログラムが効果を上げると、リターンが生まれる。そして、ビッグソサエティキャピタルという仕組みも、2012 年に生まれた。これは、社会起業家の中央銀行と言うこともできるだろう。約 6 億ポンドの原資を仲介業者に配分し、そこからさらに社会起業家に配分していく。社会イノベーションを実現するためには、アイデアが良いだけでなく、持続的に活動できるようにしなければならない。社会起業家を支える資金の全体は 6 億ポンド。4 億ポンドは休眠口座からであり、あとの 2 億ポンドは金融危機の元凶であった、銀行に対し政府が求めたものである。

二人は、企業事例、金融の仕組みの説明は行ったものの、個々の事例に振り回されることなく、社会イノベーションの本質をずらさないよう強調することを忘れなかった。

— “社会イノベーション、社会的戦略で一番重要な要素は、人々の行動変革である。人は行動を繰り返してしまう傾向があるが、

本当に変えるためには、戦略をもって行動をとり、考え方を考える必要がある。ここが一番重要である。”

### 訪問先 2 :

## GOTO (Global Opportunities & Threats: Oxford)

GOTO プログラムのキックオフイベントで、オックスフォード大学 Saïd Business School 学部長のピーター・トゥファノ氏と、プログラムリーダーのサラ・ハーバー氏は、ビジネススクールが高齢社会を考える必要性を次のように語った。

— “世界中のビジネススクールコミュニティが世界の問題に取り組み始めている。時系列を考える必要がある。ビジネスは、現在しか見ない傾向がある。今を中心にして、将来に関する調査ができていない。人口構成の劇的変化というのは、人口増加ではなく、年齢構成の劇的変化を意味する。それが世界中で同時に起きている。人口構成の変化は仕事の仕方、家族、生活、国との関係などすべてが変わる。消費の仕方、生活の仕方を全部変えなくてはならない。”

— “20 世紀に人類はいろいろなことを達成した。これまでの発展の中で寿命が伸びていることが大きな変化。100 歳まで生きる人が増えてくる。50 歳以上の人 3 倍になっている。数年後には欧州の人口の半分以上は 50 歳以上となる。年齢構成の大きな変化は大きな問題となる。若い人が減るのが大きな問題。人口の 75% が都市に住むようになる。どうやって都市を老人にとって住みやすくできるか。安全な環境だけでなく、健康でアクティブな生活を促進するような家を考えていかなければならない。”

高齢社会のサービスイノベーション事例として、ロンドンのデザイン・発明スタジオ、Vitamins のクララ・ガグロ氏は、「高齢者は悲しい」という前提ではなく、「高齢者は元気」を前提にデザインを行うことの重要

性を説いた。高齢者とは何か。いつも悲壮感があって、身体が衰えて、頭も衰えて、ベージュとグレーが大好きと思いがち。でも本当は違う。とてもアクティブ。高齢者といえどもソーシャルメディアを活用する。シニアデーティングサービスもある。つまり、「できないこと (Disability)」に注目したデザインよりも、「できること (Ability)」に着目したデザインが必要なのである。

その一例として、携帯電話のデザイン・プロジェクトが紹介された。最初のステップでは、高齢者とのバナナプロトタイプング・ワークショップを実施。クララ・ガグロ氏は、このワークショップを始めるきっかけを次のように振り返る。

— “デザイナーは容易に「高齢者は悲しい」というイメージでデザインをしてしまう。これは実際の高齢者に対しては非常に失礼なデザインとなってしまいます。こういうデザインを見たとき、絶対にしてはいけないと感じた。テクノロジーを簡素化するのではなく、高齢者のパワーを活性化するテクノロジーを考えたかった。高齢者を理解するためにヨーロッパ中を見て回った。ワークショップも展開した。テクノロジーの話は一切しなかった。夢を語ってもらった。彼ら自身で答えを探した。ボタンの大きさはどれくらいが良いかなどは一切しなかった。彼らから真実を聞き取った。”

このリサーチは、高齢者のためにデザインした携帯電話の立体的なマニュアルへと発展した。デバイスを手にしたとき、若い人はマニュアルなど見ずに試行錯誤でいろいろ試す。それに対して、高齢者はマニュアルを見ながらどうやって使うかを考えていて、マニュアルと本体の関係を把握することにとっても苦労していた。それをビデオに撮って分析することで、人は、デバイスとマニュアルと箱を統合的に理解しようとしていることを発見した。そして作った立体的なマニュアルは、パッケージの箱とマニ



高齢者のためにデザインした携帯電話の立体的なマニュアル

アルを一体化し、そこにデバイスをはめこみ、ページをめくりながらデバイスと一緒に手順が読めるものになった。この画期的なデザインはマニュアルとして、初めてニューヨーク近代美術館 (MoMA) に展示された。

### 訪問先 3 :

## Nesta

Nesta は、英国のチャリティー団体で、イノベーションの創出を促進することを通して、環境的、社会的課題の解決に取り組んでいる。特徴は、資金だけでなく、積極的なリサーチに基づき、豊富な知識や技術、人的ネットワークを提供するところにある。

## Futures

英国では、補助金、エンジェル投資家、ベンチャーキャピタル、銀行などが企業家の各ステージにあった支援をしているが、Nesta はその各ステージのギャップを埋める活動をしている。最近 Nesta は新しいインパクト投資を立ち上げた。投資額は2500万ポンド。社会ベンチャーに対し、15万ポンドから100万ポンドを投資し、社会インパクトの条件をつける（社会インパクトを出すならば、営利企業にも投資する）。投資だけでなく、政府の購買を変える、税制やルールを変える、政府組織を変革するなど、多様な活動がある。イノベーションのための知識を開発するという意味では、Nesta は成果測定の領域で進んでいる。社会インパクトの評価のみならず、そのために組織がどう変わったかも評価する。

社会構造の変化に対して、制度がついていけなくなる。制度を変える必要があるが、制度だけを変えてもうまく行かない。だから社会イノベーションが必要になる。社会イノベーションは、システム変革である。システム変革は、次の4つのイノベーションのすべてがそろって可能になる。

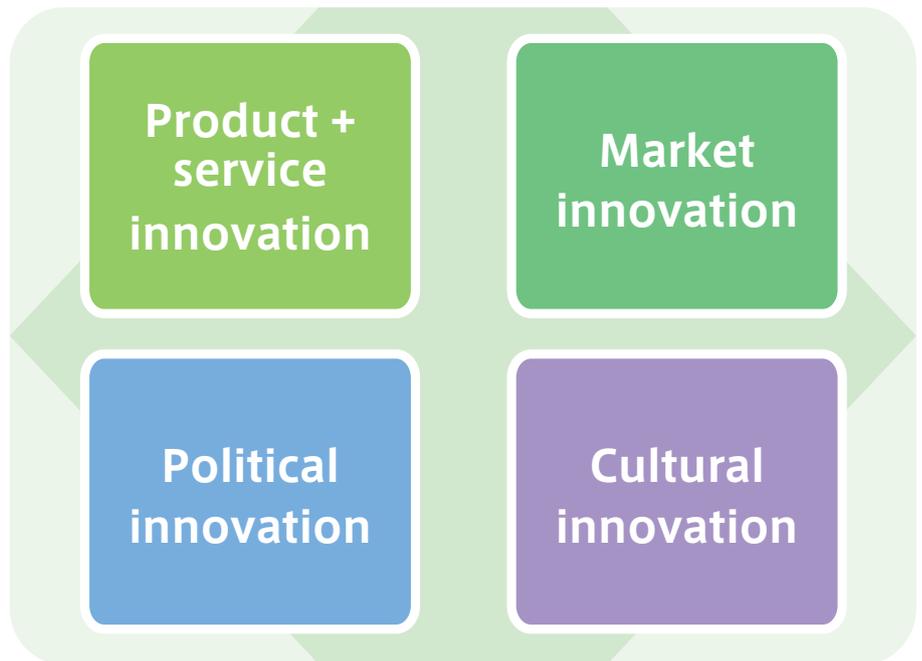
1. 商品・サービスのイノベーション (Product + Service)
2. 市場のイノベーション (Market)
3. 政策のイノベーション (Political)
4. 慣習のイノベーション (Cultural)

たとえば、リサイクルという課題を考えてみよう。最終的には、「リサイクルすることが当たり前の社会」がゴールとなる。リサイクルのための分別ゴミ箱（商品・サービスのイノベーション）があちこちに置かれるようになり、リサイクル商品がポジティブに受け容れられるようになる（市場のイノベーション）。これらを後押しするのが、リサイクル法（政策のイノベーション）であり、最終的には学校で子ども達が「リサイクルすることが大事」と習うようになる

（慣習のイノベーション）。これらが揃って、システム変革が完了するのである。

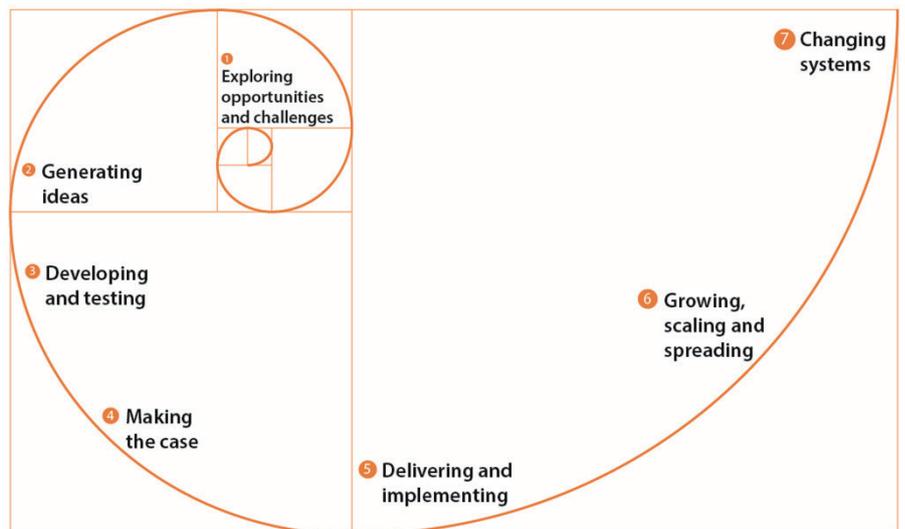
Nesta から学んだもう一つの重要なフレームワークが、スパイラルイノベーションモデルである。第1段階では、Nesta のリサーチによって、取り組むべき領域を発見する。第2段階はアイデア開発で、その一つの例として Ageing Well Challenge がある。500万ポンドの賞金を用意し、25のグルー

プを対象に、高齢者の孤立をどう解決するか、ベストアイデアを出してもらった。第3段階は、開発とテストになる。アイデアを実践する段階。一つの例が Age Unlimited プロジェクト。社会起業家としては、65歳以上の方が成功しやすいというデータが出ている。ROOTED という、高齢者の社会起業家を対象として、どうすれば成功しやすいかというガイドブックを作った。



システム変革を可能にする4つのイノベーション

© Nesta..



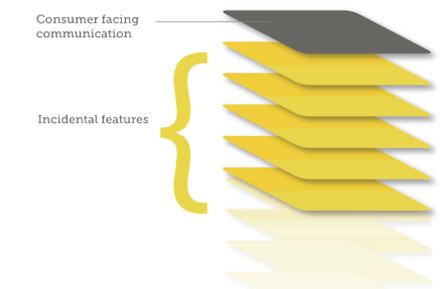
スパイラルイノベーションモデル

© Nesta..



そこで 2007 年から現在に至る後半期は、行動のポジティブ面を引き出す商品・サービスを作ることにした。マスの行動を変えるために、マスの商品・サービスを使うという考えである。特に、消費者との関係をよくするところに注目をしてデザインをした。消費者との接点のトップレイヤーで、実用的、かわいいなど感じてもらう。そして、その後ろに隠れている付随的なメッセージがじわじわと伝わることで、行動変容が付随的な効果 (Incidental effect) として起きることを意図するのである。

Historypin という Google との共同プロジェクトは、多世代間交流の促進を一つの目的として始めたものである。地域の歴史、写真の文化共有を通して多世代間の交流を図れないかと考えたことがきっかけだった。しかし、16 歳に商品テストを行なってみると、普通に第 2 次世界大戦頃の写真を見ても全く興味を示さなかった。色々試して行くうちに、テクノロジーを組み合わせることで、関心ポイントがかなり上がることが分かった。テクノロジーを埋め込むことで、世代間の交流を図ることができる。現在、20 万の写真がアップされているが、個人からも 4 万件の貢献がある。この実験は、レディング市の博物館での世代横断ワーク



消費者との接点のトップレイヤー ©WAWWD

第 4 段階はケース作りで、アイデアを証明していくステップである。プロトタイプングを行う。そして、続く第 5 段階のアイデアの展開で、第 4 段階で成功したケースに資金を投入して実現させて行く。一つの成功例は [The Amazings](#) という Web 上の交流サイトで、60 歳以上の人が知識と経験を販売することができる。例えばパン屋さんのボール。1 時間 20 ポンドでこのスキルを提供している。高齢者のスキルを若い人が学び享受する。高齢者にとってもちょっとした収入源になる。第 6 段階では、それを他地域にも広げて行く。そして最終段階でめざすものが、システム変革が行われている状態である。

Nesta Public Services Lab のヴィッキー・セリック氏は、英国で社会イノベーションが注目される背景を述べた。

「英国は二つの間違いを犯した。一つは古いやり方で今の状況を解決しようとしたこと。60 年代に設立した国民保険サービス (NHS: National Health Service) があるが、これは本来病気の伝染を抑止するのが目的。しかし今は糖尿病やぜんそくといった完治できない病気が多い。これに対応できるシステムができていない。もう一つは複雑な問題に対してトップダウンでしか取り組めていないこと。政府がすべてを解決

しようとしているが、適切な資金が足りていない。高齢者が自立して生活できる環境がない。年金も期待できない。生活を維持できない。」

新しいアイデアをもって問題を解決していく。新しい技術や薬の発明だけで、すべての問題を解決できない。お互いが協力し合うという枠組みが必要である。社会的な改善、改革がそのベースになるのではないか。

**訪問先 4 :  
We Are What We Do (WAWWD)**

WAWWD は、2003 年に発足した「社会的な行動変容」を専門としたソーシャルエンタープライズ。日常の行動を通して生まれる社会問題の解決に取り組んできた。

WAWWD の 2007 年までの前半期は、課題を決めて、行動変容のためにポジティブなメッセージを訴求していた。例えば、「5 ポンドで世界を変えよう」という本などを発行していた。しかし、詳細な調査してみると、コミュニケーションと行動変容の関係は弱いということがわかった。どれだけコミュニケーションを楽しんでも、それが実際の行動の変化につながったのは 5% の人しかいなかった。

ショップという形でスタートし、20以上の都市に広がっている。

WAWWDの社会イノベーション・モデルは、次の6ステップから成る。

1. 課題発見：重要な課題が何かを調べる。そしてその課題に投資してくれる企業やファンドを探す
2. 行動研究：観察やエスノグラフィーを通じて、何がその課題を生み出す行動の源泉かを調べる
3. 開発：その行動の源泉に訴えるプロトタイプを開発する

ここまでのステップで、費用が10万ポンドくらいかかる。ここまでで効果を確認しておき、そのあとは実験データを使って後半に投資してくれる団体を探す。

4. 構築：マーケティング戦略を立てる
5. 市場デリバリー：市場に出し、認知度を高める。人気を高めるのがこのステップの目的
6. 専門領域デリバリー：人気が高まった状態をうまく活用して、社会問題を解決する為に、専門領域でさらに深める。たとえばケアホームで、商品・サービスを使ってもらったりする

一番重要なことは、商品やサービスとして目に見えるものが、実用的で魅力的でなければならぬということ。かわいいな、好きだなと思わせることがない限り、メッセージは浸透しない。ポジティブな付随的な効果につなげるため、消費者を表面で引きつけ、社会問題を考えるきっかけになる商品・サービスを作ろうと意識している。

### 訪問先5： **Participle**

Participleは、高齢化、家族、雇用、ソーシャルヘルスの4領域で社会問題解決の活動を進める、社会企業である。Participleの特徴は、自治体・政府・企業のすべてとパートナーシップを持っているところだ。

政府は、高齢化が進んでいるからどうしよ

う、というレベルでしか問題を認識していないと感じ、高齢化の問題を捉え直すリサーチを行った。55から97歳の250人に参加してもらい、人々の生活と一緒に時間を過ごすという、一人ひとりに対して深く掘り下げたアプローチをとった。毎食の食事の写真を撮ってきてもらうと、「いつも健康的に食事をしているよ」と話していたミックさんのほとんどの食事が買ってきたものを温めるだけであることが分かった。友達とはパブで会うと言っていたが、一緒に行ってみると一人で飲んでいた。

このリサーチ結果を分析していくことで、1st age：子ども時代、2nd age：仕事時代、3rd age：仕事を終えてセカンドキャリアや学習に時間を使う時代、4th age：病気になって依存度の高くなる時代の4つに人生は分かれていることを発見した。ミックの場合、3rd ageを飛ばして、一気に4th ageになってしまったため、その準備ができていないことが問題だった。そして、「もっと早い段階で、日常的な助けを提供することで、ケアが必要になる年齢を遅くすることができるのではないか」という大切な問いに達することができた。これは、その後の活動を方向付ける、非常に重要なリサーチになった。

英国では、高齢化を爆弾と捉えている。しかしParticipleはそういう見解ではなく、大きな機会だと捉えて、Southwark Circle (サザック・サークル) という会員制の相互支援の仕組みを考案した。これはサザック地区の高齢者250人と一緒に共創してデザ

インしたものである。

Southwark Circleは、参加メンバーの間で、相互の助け合いの機会を提供するものである。国から見ると重度のケアが必要な患者であり、動けないというレッテルが貼られている人が、このサークルを通して、一人で出かけられるようになった。興味のあるもの同士、年齢では分けずにサークルをつくる。サークルをつくるときは、Bright Idea Groupというお茶会を各地域で開く。お茶を飲みながらおしゃべりすることで、ぼろっと出てくるものからニーズを理解する。そこから美術館に行きましようとか、地域でお茶しましようとか、そういうものが生まれてくる。

人を助ける側にも、いろいろなモチベーションがある。その中でも、貢献したい、役に立ちたいという気持ちはもっとも高い。男性は特に、助けがほしいとは自分で言い出さないが、貢献してほしいということを先に頼むと参加してくれる。メンバーとして相互扶助に当たる人の他に、専門家がヘルパーという形で登録されることもある。サービスは無料もあれば、最低雇用賃金レベルで支払うこともある。

社会イノベーション・プロジェクトの成功要因について、Participleのキャシー・ディロン氏は次のように語った。

「気をつけていることは、活動がローカルであること。近所で活動できること。できることにフォーカスすることで、モチベーションを高め、行動を変革すること。」



他地域にスケールアウトする上で Participle が絶対に変えなかったものは、サークルを「メンバー制」にしておくこと、そしてメンバーが中心となって運営すること、この2点である。そして、サザックサークルの何より秀逸な点は、スケールアウトさせるための仕組みである。似た地域をまずグループ化しておき、それらグループの中心となる地域を決め、そこにハブと呼ばれる支援機能を設置する。これにより、スピーディにサークルのある地域を広げることができた。

### 訪問先 5： UnLtd

UnLtd は、社会起業家個人をサポートする中間支援組織である。新米の社会起業家に対し、何から始めれば良いのか、どうスケールを広げて行くかなど、すべてのステージをサポートしている。サポートの仕方としては、アワードというサポートパッケージを持っている。最初は 5000 ポンド。1 年間にわたって担当マネジャーを付けサポートし、ネットワーキングをサポートする。毎年 1000 人に対しこのプログラムを提供している。最大 1 年間のサポートである。ここ数年は、若い世代だけではなく、高齢

社会に焦点を当てたプロジェクトを通して、シニア世代の起業サポートも実施している。

起業の年齢としては、20 歳で社会起業を志し、30 から 50 歳で起業する人が多く、50 歳を超えると諦めるのが現状だった。しかし若い人が働き、年寄りを支えるという考え方が破綻した今、高齢者の起業を支援することが社会的に必要なようになったという。しかし意外なことに、高齢者起業家は必ずしも高齢者向けのサービスを志向するのではなく、若い世代、孫世代のために働きたいという人が多かった。このような洞察を経て、アドバイザー委員会を立ち上げた。また、世代間格差をなくす財団と組んで 22 人の社会起業家を支援したりと、様々なプロジェクトを進めてきた。

英国北部で 18 人の高齢社会起業家を 1 年間支援し、そこからも様々な間違いから学んだ。高齢者は支援を求めていると考えがち。高齢化問題に取り組んでいると思っている人たちは、高齢者を助けなければならぬと思いついて入っているが、文化的違いを理解しない限りうまくいかない。まず世代間の理解を促進することが大切である。初期の高齢者は、仕事を引退したばかりで身体

が健康で資金もある。何か達成したいという想いを持つ人は多い。

UnLtd の支援する社会起業家の一人、ベン・アトキンソン氏の話聞いた。彼は、[Active Minds](#) という認知症とアルツハイマー患者向けの商品を提供する会社を立ち上げた。きっかけは、好きだった祖父が認知症になったことだ。祖父はジグソーパズルが好きだったが、市場に出ているパズルで大人向けの絵柄のものは一つひとつのピースが小さく複雑な形をしていて認知症の人が楽しめる物ではなく、逆にピースの大きいものは子ども向けに絵柄が幼稚だったので、祖父の年齢層に合い、興味を持てる絵柄でストレスなく楽しめる物を作れないかと考え、病院や大学の認知症の専門家などの協力を受け、認知症の人向けのジグソーパズルを作った。

社会とのふれあいから、脳と身体への刺激があると、鬱病も削減し、行動のいろいろな障害を解決できるとわかった。ただ同じような商品がなかなか市場にないのがわかった。そこで 2010 年に Active Mind を立ち上げ、いろいろな商品を開発するようになった。UnLtd のサポートもあり、現在は 70 にわたる商品を開発している。

もう一人 UnLtd が支援する社会起業家として、マイク・ジェン氏を迎えた。彼の社会ベンチャーは、道具をそろえて、いろいろな工作ができる [Shed](#) (シェッド) と呼ばれるワークショップ (作業場) を提供している。そこではいろいろなものを直したり作ったり、趣味を楽しんだり、自分のために作ったり、商品を作ったりする人もいる。引退した男性にありがちなのが、社会的つながりを失うこと。収入源も今まで通りではないため、孤立してしまう男性が多い。Shed はコミュニティセンターの中に設け、週 2 日間だけ開けている。ほとんどの利用者は 60 歳以上で、仕事場があることに生きがいを感じてもらっている。スキルを活



用できる、新しいものを学べるというところに魅力を感じてもらっている。

マイク・ジェン氏は、起業にあたっての想いをこう述べた。

— “年金があるので、個人的なお金はあまり必要ない。みんな根底に何か社会に役立ちたいという気持ちがある。”



### 参加者のコメント

「社会イノベーション」という言葉が、企業を含めて一般に普及するにつれ、「社会に "よさそう" なこと」が増えてきているのかもしれない。それは本当に、2050年に残っていてほしいような取り組みなのか？ということを中心に日々活動していくべし、という決してぶれないメッセージを、ジョン・エルキントン氏から受け取りました。

石川孔明氏 (NPO 法人 ETIC. media&lab)

現在、私たちは社会的に解かなければならない多くの複雑なニーズ（課題）に直面している。その一つがグローバルな高齢社会の出現である。このような社会的課題を解くためにも、企業は利益追求型のビジネスモデルから、社会的価値を創出するビジネスモデルへの転換が求められている。

川野千晴氏 (花王株式会社 アクティブシニア事業センターマネージャー)

社会イノベーションに関する活動も、大きな意味での『事業』として捉えるべきだと考えています。私にとって今回のジャーニーでの大きな驚きは、UK で出会ったみなさんが繰り返し、『活動の最終的な目標は社会や制度の構造的変化 (System Change) なのです』と語られたことです。しかも、彼らの実際の活動は、理念に終わることなく、きわめて地道で、かつシステムティックなものでした。高齢社会への対応においても、人々の日々の行動自体が変化していくような取り組みが積極的に行われており、表層的ではない大きな潮流が作られつつある兆しを強く感じました。

岡田誠氏 (株式会社富士通研究所 R&D 戦略本部 シニアマネージャー)

「社会イノベーションに対する明確な金流」と「ソーシャルインパクトを効果的に伝えるデザイン力とプレゼン力」。これが、日本にも必要だと思いました。

北川春香氏 (株式会社乃村工藝社 事業開発本部 マーケティング部)

我々が直面している社会的な課題はステー

クホルダーが多くきわめて複雑で、ともすればゼロサムの中で負担の問題に終始してしまいがちである。今回、イノベーションやデザインで解決出来ることがたくさんあるのに、まだその努力は緒についたばかりであることを痛感した。シニア社会関連の問題はその典型。希望が見えてきたのでデザインやイノベーションでとことん課題解決策をつき進めてみたい。

三木貴穂氏 (株式会社ベネッセホールディングス グローバルソーシャルビジネス室 担当部長)

大きな気づきは、商品やサービスが Behavior Change を起こす為のコミュニケーションツールとなること。もう一つは、社会イノベーションの評価軸には、ビジネスと同じ評価モノサシを適用できるのではないかと思ったこと。

佐藤彰一郎氏 (株式会社本田技術研究所 THINK 研究室 主任研究員)

デザイン : hereticanthen co.,ltd.

発行 : プリティッシュ・カウンシル / 株式会社富士通研究所 / 国際大学グローバル・コミュニケーション・センター (GLOCOM) / 株式会社フューチャーセッションズ

協力 : Volans

2013年3月1日発行 本書の無断複写・複製・転載を禁じます

© 2013 British Council, Fujitsu Laboratories Ltd., Center for Global Communications, International University of Japan, Future Sessions



GLOCOM

FUJITSU

 Future Sessions