

ニュー・グリーン成長社会の実現に向けて

提 言

『SHIGA 戦略的CSR経営モデル 2030』

～アウトサイド・イン(社会基点)のビジネスアプローチ～

平成30年(2018年) 3月



滋賀経済同友会

「ニュー・グリーン成長社会」研究会

(オルタナ総研)

〔要 旨〕

『SHIGA 戦略的 CSR 経営モデル 2030』とは何か？

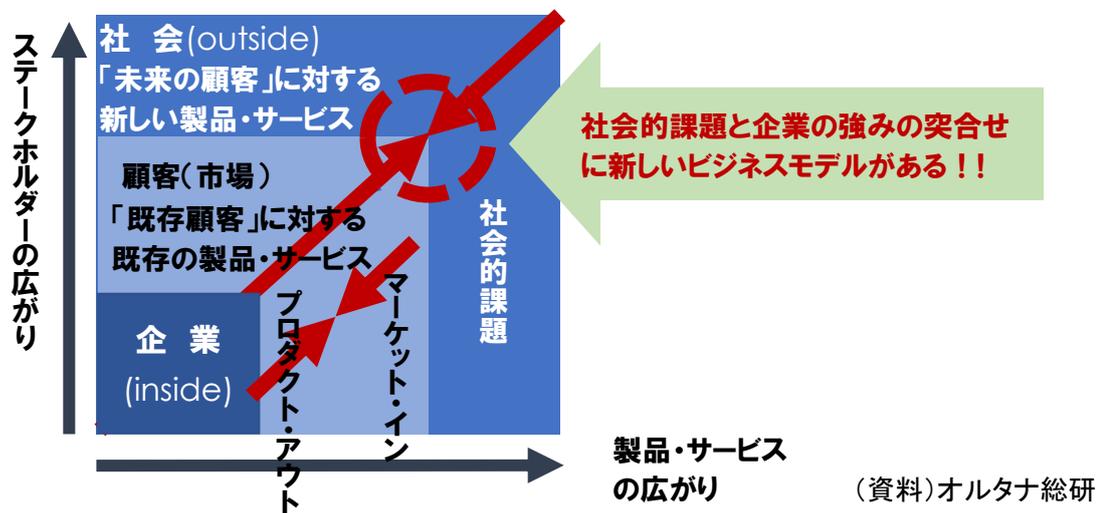
◆ 提言の問題意識と目的

- 時代が大きく動く時、企業の競争軸も変わる。過去の成功経験やビジネスモデルに依存するだけでは生き残れない。21世紀にふさわしい『滋賀の産業モデル』の確立が必要である。
- 企業が自らイノベーションを起こし、地域の持続可能な発展に寄与できる新しいビジネスモデルを創出して、新たなマーケットを創造することが不可欠である。
- 「CSR経営を社会基点で考える」「未来社会を想定した企業経営を確立する」ために、生き残り戦略たる新しいCSR経営モデルを提言する。

◆ 『SHIGA 戦略的 CSR 経営モデル 2030』の特徴

- アウトサイド・イン（社会基点）によるCSRとCSVを越える第3のアプローチ
- 「滋賀の社会的課題」に着目し、2030年のありたい姿（ニュー・グリーン成長社会）をめざす
- SDGs（持続可能な開発目標）の達成に向けた貢献
- キーワードは「地域×社会的課題×本業×イノベーション」 ⇒持続可能性

「アウトサイド・インのビジネスアプローチ」



◆ 『SHIGA 戦略的 CSR 経営モデル 2030』の基本式

- ① 社会的課題 × ② 自社の経営資源(強み) × ③ 新たなイノベーション
⇒ ④ 戦略的取組事業(戦略的CSR経営モデル)

〔目次〕

〔要旨〕

はじめに：21世紀にふさわしい『滋賀の産業モデル』の確立

1. 本業で社会的課題を解決する第3のアプローチ

- (1) 「企業基点」から「社会基点」への転換
- (2) まず、社会的課題を理解する
- (3) 第3のアプローチ「戦略的CSR経営モデル」をつくる

2. 『SHIGA 戦略的CSR経営モデル 2030』の考え方

- (1) 滋賀県企業のCSRに関する認識
- (2) 『SHIGA 戦略的CSR経営モデル 2030』の基本式
- (3) 『SHIGA 戦略的CSR経営モデル 2030』の着想

おわりに

資料編

- (資料1) 中小企業の戦略的CSR経営の事例から学ぶ
- (資料2) モデル基本式による先進優良事例の要因分析
- (資料3) 『SHIGA 戦略的CSR経営モデル』の着想モデル案集

〔参考資料〕

滋賀経済同友会 2016年10月公表
「『SHIGA 戦略的CSR経営モデル』構築のためのアンケート調査結果」

はじめに：21世紀にふさわしい『滋賀の産業モデル』の確立

滋賀経済同友会は、日本最大の面積と貯水量を誇る琵琶湖を背景に、これまで「環境と経済の両立」を標榜し、滋賀県経済の成長のあるべき姿を追求してきた。

2004年には、近江商人の商人道徳「三方よし」の精神を原点として、現代企業に問われる「環境配慮」と「社会配慮」を融合させた『滋賀CSR経営モデル 2004』を公表した。その普及拡大のために、表彰制度の「滋賀CSR経営大賞」を展開してきた。

このような取り組みにより「環境先進県・滋賀」と全国的に評価され、「CSR経営」の先駆者との評価も得るに至っている。しかし、この間に国内外を問わず、企業の経営環境は大きく変化した。もはや20世紀の成長モデルは通用しない。**21世紀にふさわしい『滋賀の産業モデル』の確立に向けた取り組み**を開始しなければならない。

◇ 『SHIGA 戦略的CSR経営モデル 2030』の提言に至る問題意識

21世紀の現在において、持続可能な社会を構築するために、グローバルな視点では気候変動(地球温暖化)や貧困問題、日本国内では少子高齢化、人口減少、地方創生などの**社会的課題を企業が本業(ビジネス)を通じて解決**していくことがより一層求められている。

企業が戦略的な「CSR経営」を確立し、今後も持続的な成長を遂げるためには、持続可能な社会形成を阻害する現代社会の抱える社会的課題を直視し、企業自らがその課題解決のための変革を続けていく必要がある。そのための**キーワードが「地域×社会的課題×本業×イノベーション」**である。つまり、発想の大転換である。

滋賀の地域経済をいかに振興するか、いかに持続可能な地域社会を実現していくかについて、企業経営においては中長期視点から、次の4つの考え方が重要となる。

- ① **時代が大きく動く時、企業の競争軸も変わる**。企業の置かれている現状の中で本業で最善を尽くしつつも、「社会が直面している課題を受け止め、それに関わること」を通じて、新しい価値を生み出せる創造的で未来志向の企業体質を磨く。
- ② 各社の事業分野や専門分野の中だけで社会的課題の解決を図るのではなく、企業や地域の枠を超えた「**オープン・イノベーション**」や、同業種・異業種の企業同士あるいは地域と連携した「**ネットワーク・イノベーション**」の仕組みを創り、企業とステークホルダーの共進化を図る。
- ③ 滋賀は、江戸時代には「農産物」、明治時代には「繊維」、そして戦後は「電子部品等の高付加価値製品」を製造・移出してきたが、現在は次なる『21世紀の成長産業』を見出せていない。**これからは「モノ」だけでなく「コト」も合わせた移出振興と移入代替が必要**である。例えば、滋賀の強みは「観光」。その魅力ある「モノ」と「コト」で、国内外から人を呼び込み、新たなビジネス展開の可能性を探る。他方、域内環境投資としてバイオマス発電所の実績は少なくない〔資料1〕。

- ④ **滋賀の弱みは「商業」と「サービス」**である。この分野の移入代替によって、一次・二次産業を地域の消費と結びつけることが可能となる。一次から三次に至る企業間・地域間のネットワークを発展させることで、地域内の所得循環が地域のビジネスを支える仕組みを創り出す。

上記のような**地域の社会的課題を解決したいという意欲を持つ企業を幅広く結びつけて、新たなイノベーションを起こす**体質を身に着け、**地域の体力を強化することによってのみ、滋賀は世界につながる持続可能な地域と経済を創造することができる**と考える。このような経済社会を「ニュー・グリーン成長社会」と呼ぶことにする。

この問題意識のもと、本書は 2030 年までの実現をめざして『SHIGA 戦略的CSR経営モデル 2030』を提言するものである。

◇ 「ニュー・グリーン成長社会」を実現する意義

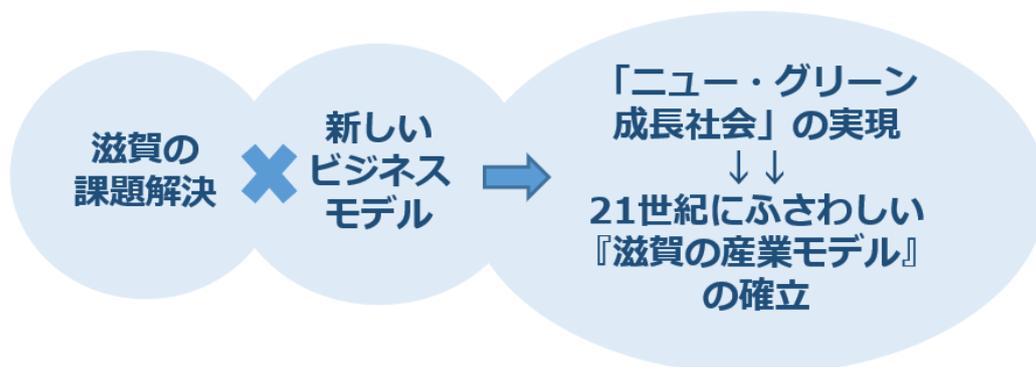
21 世紀にふさわしい『滋賀の産業モデル』を確立するためには、新しい考え方に基づく「ニュー・グリーン成長社会」の実現が不可欠である。

滋賀の企業は、これまで環境問題の解決や環境ビジネスなどに積極的に取り組んできた。しかし、これからは「**環境**」の枠を超えて、**今日的なグローバル・ローカルの社会的課題の解決に向けた幅広い視野を持ち、地域の持続可能な発展に寄与する企業経営**が期待される。

このことが、結局は新しい時代における企業の成長につながるものと確信する。なぜならば、持続可能な社会なくして、持続可能な企業はありえないからである。今後、日本では少子高齢化や人口減少の加速により、企業成長の原動力としての市場拡大・消費拡大などの外部要因は従来のように期待ができない。

それゆえ、**企業が自ら新たなイノベーションを起こし、新たなマーケットを創造し、付加価値を高めることによって、滋賀の持続可能な発展に寄与できる「新しいビジネスモデル」を創り出すことなしに企業の持続的な成長はない**、と言っても過言ではない。ここに「ニュー・グリーン成長社会」を実現する意義を見いだすことができる。

図 A: 滋賀の課題解決から始まる「ニュー・グリーン成長社会」



(資料)オルタナ総研にて作成

◇ 提言の目的

時代が大きく動く時、企業経営において過去の成功経験やビジネスモデルに依存するだけでは、次世代に生き残るための新たな発想は生まれえない。現時点の経営環境・規制・慣行を前提にした近視眼的な考え方では、イノベーションは生まれえない。

経営者として、自社の現実のビジネスにおける成長・生き残りは絶対的使命である。しかし、世界的にも持続可能な社会と環境の実現に向け、社会経済の枠組が大きく変貌している現在、その使命遂行には大きな意識変革が求められる。つまり、企業の競争軸が変わるなかで、ビジネスモデルの変革が必要となってきたのである。

そのためには、中長期的な視点に立ち、将来の「滋賀のありたい姿(ニュー・グリーン成長社会)」から逆算して社会的課題を紐解き、自社や地域の強みを活かしたイノベーションによる解決策を新しいビジネスモデルとして模索し構築することが不可欠である。

そこで本提言では、**中長期戦略的な観点から「CSR経営を社会基点から考える」「既成概念にとらわれず、未来社会を想定した企業経営を想像する」ための新しいCSR経営モデルとして、「SHIGA 戦略的CSR経営モデル 2030」の構築を提案**する。

◇ SDGsのアウトサイド・イン・アプローチによるモデル着想

この『SHIGA 戦略的CSR経営モデル 2030』は、「SDGs(持続可能な開発目標)」の達成に貢献することも意図している。このSDGsは、2015年9月の国連総会で全193加盟国の合意により採択された文書「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」の中で示された17の行動目標であり、数値目標を含む具体的な169のターゲットが定められている。

2030アジェンダの第67条では、次のように書かれている。「民間企業の活動・投資・イノベーションは、生産性および包摂的な経済成長と雇用創出を生み出していく上での重要な推進力である。…すべての**民間セクターに対し、持続可能な開発における課題解決のための創造性とイノベーションを発揮することを求める。**」

さらに、企業の目標設定のためのアプローチは、**従来の「インサイド・アウト」から新しい「アウトサイド・イン」に転換**すべきだと提唱している。本提言でも「社会基点」という表現で、後者を採用している(次頁図Bを参照)。

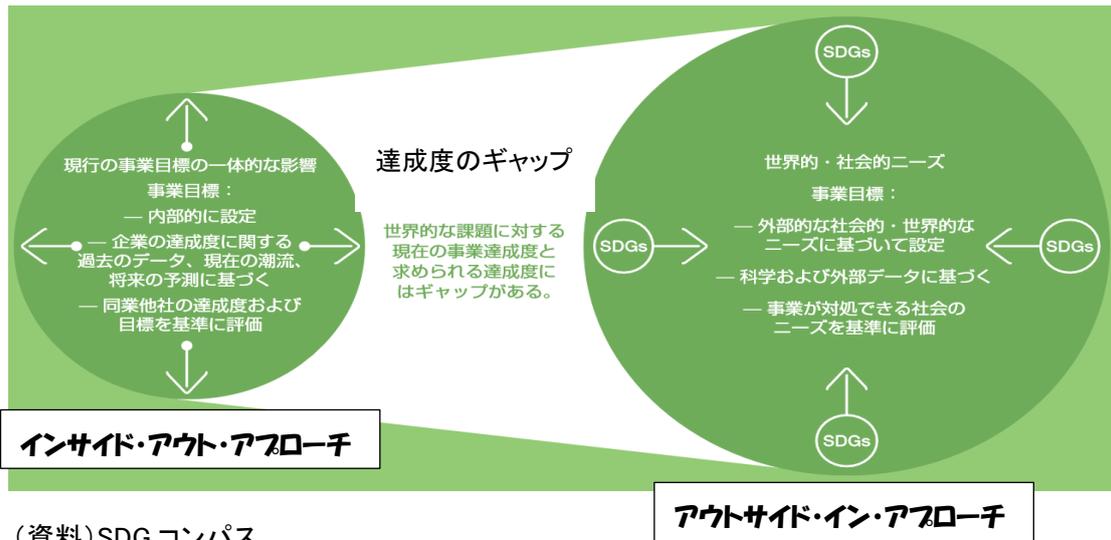
➤ インサイド・アウト・アプローチ(企業基点)

目標設定にあたり、自社の過去と現在の業績を分析し、同業他社と比較しつつ当面の社会経済動向と道筋を予測する従来型の方法。しかし、この短期的かつ内部中心的な発想では、将来の社会的・環境的課題に十分に対処することはできない。

➤ アウトサイド・イン・アプローチ(社会基点)

SDGsは、国際的に望ましい到達点に関する政治的合意である。世界的な視点から、**将来何が必要かを外部の視点から検討し、それに基づいて目標を設定する方法**。現状の達成度と将来求められる達成度のギャップを埋めていくことでもある。

図B:「インサイド・アウト」と「アウトサイド・イン」の違い



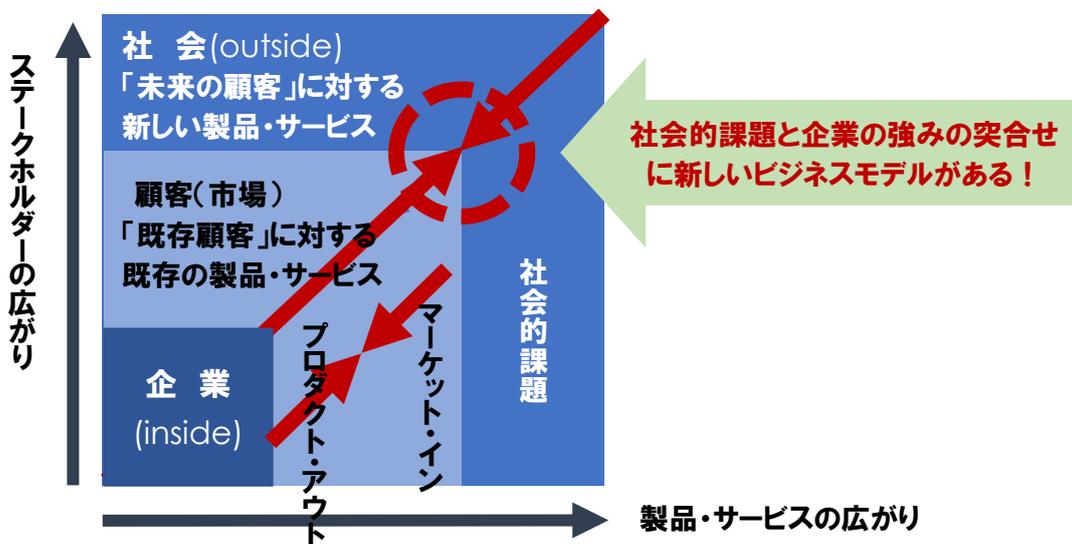
【アウトサイド・インのビジネスアプローチ】

図Cの「アウトサイド・イン」のビジネスアプローチは、SDGsで提唱されたアウトサイド・イン・アプローチについて、ビジネスの観点から横軸に「製品・サービスの広がり」、縦軸に「ステークホルダーの広がり」として表現したものである。

このビジネスアプローチでは、従来の企業(インサイド)と既存顧客(市場)の関係におけるプロダクト・アウトやマーケット・インの領域を超えて、まず広い視野で社会とその諸課題(アウトサイド)を理解する。そのうえで、これらの社会的課題と企業の「強み」を突き合わせること(組み合わせ)で、その解決に向けて新しい着想で「未来の顧客」に対する製品・サービスを提供することが可能となる。

ここにこそ、**社会的課題を本業(製品・サービス)すなわちビジネスで解決するという、従来の経営の発想にはない新しいビジネスモデルが生まれる**と確信する。

図C:「アウトサイド・イン」のビジネスアプローチの概念図



(資料)オルタナ総研にて作成

1. 本業で社会的課題を解決する第3のアプローチ

(1)「企業基点」から「社会基点」への転換

【CSRの本質的な意味】

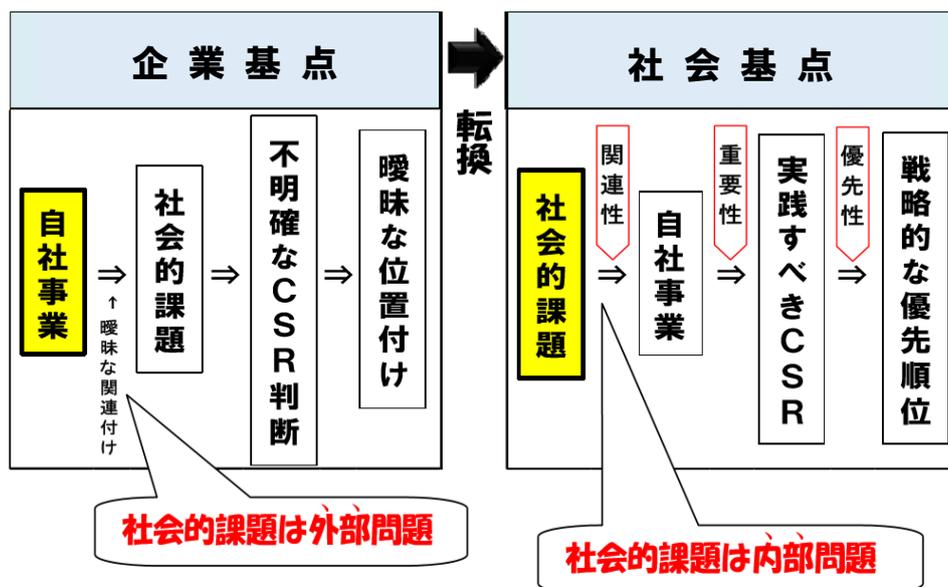
これまで日本企業のCSRの論点は、法令順守・社会貢献・環境対応であり、社会や環境は自社の事業活動の外部にある「客体」と位置づけられてきた。つまり、**自社事業から社会的課題を見る「企業基点(インサイド・アウト)」**であった。

しかし、社会経済のグローバル化やサプライチェーンの拡大を背景に、人権や労働慣行あるいは業務慣行、消費者問題などの社会的課題が顕在化する中で、CSRの定義がISO26000(CSRの国際規格:2010年発行)により統一された。すなわち、CSRとは、社会の持続可能な発展のために「企業の意思決定と事業活動が社会と環境に及ぼすインパクトに対する、透明かつ倫理的な行動を通じた企業の責任」である。

これにより、持続可能な社会や環境の実現を本業(ビジネス)で貢献するために、企業には自社の業務プロセスとプロダクトを通じた社会的課題の解決が求められるようになった。これが本質的な意味でのCSRであり、持続可能な社会の実現をめざして、社会的課題から自社事業を見る「社会基点(アウトサイド・イン)」である(図表1)。

「社会基点」とは、別の表現をすれば、企業は社会の広範なネットワーク、すなわちバリューチェーン(価値連鎖)の一部を構成しており、持続可能な社会の実現に貢献するべく、**直接・間接を問わず、自社事業が原因(の可能性)である様々な社会的課題を本業を通じて解決しようとするものである**(図表2)。

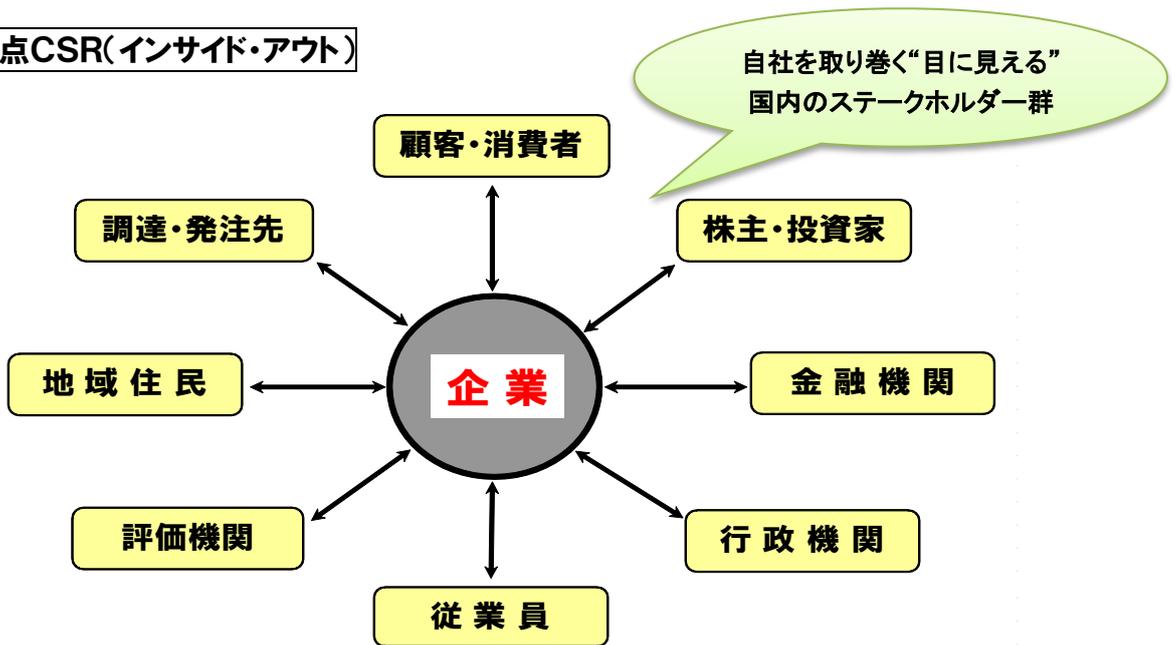
図表1:「企業基点」(インサイド・アウト)から「社会基点」(アウトサイド・イン)への転換



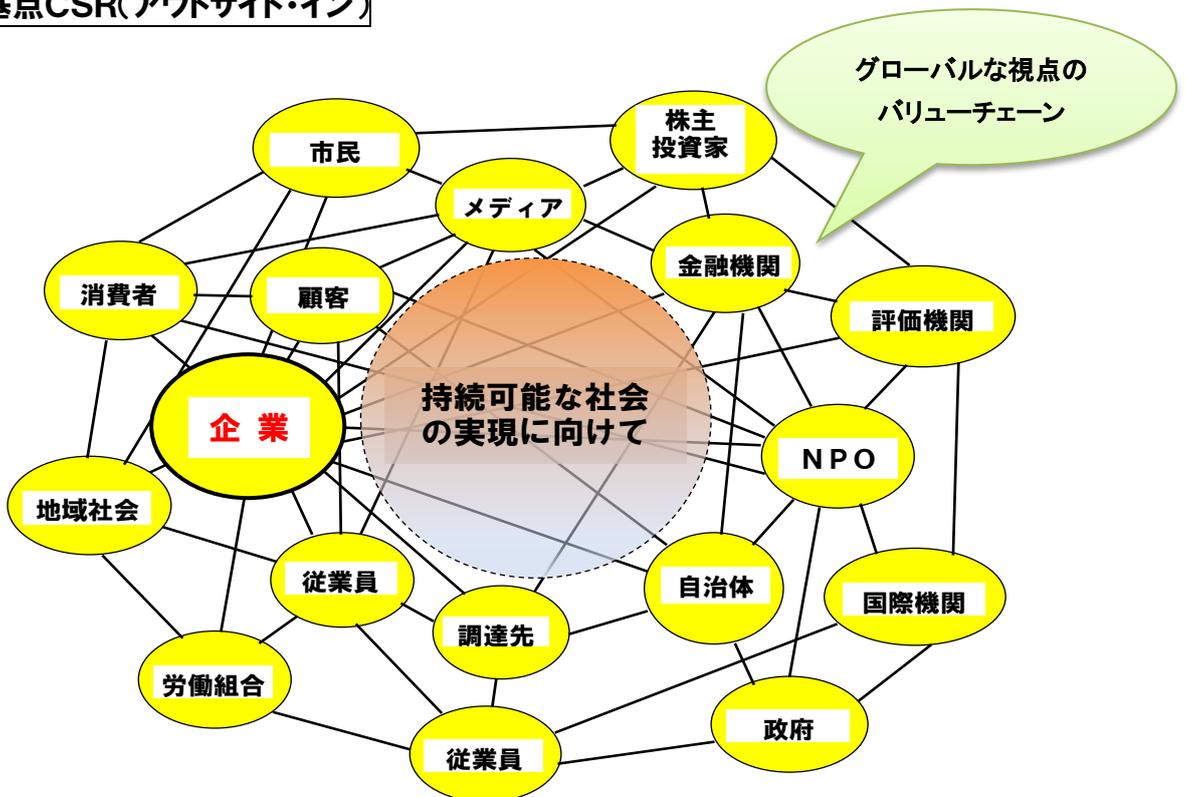
(資料)川村雅彦『CSR経営 パーフェクトガイド』2015年、ウイズワークス刊

図表 2:ステークホルダーから見た「企業基点 CSR」と「社会基点 CSR」のイメージ

企業基点CSR(インサイド・アウト)



社会基点CSR(アウトサイド・イン)



(資料)川村雅彦『CSR経営 パーフェクトガイド』2015年、ウィズワークス刊

【ポーター教授によるCSVの提唱】

他方、自社事業が社会的課題の原因でなくとも、**ある特定の社会的課題の解決のために、自社の強みを活かした本業＝ビジネスとして製品・サービスを提供することが可能である。**これは米国ハーバード大学のマイケル・ポーター教授が提唱した企業価値と社会価値の創造を同時に実現するCSV(共有価値の創造)の概念に近い。

図表 3:ポーター教授によるCSVの3つのアプローチ

① プロダクトと市場の見直し	社会的課題を解決する製品・サービスの開発・販売
	<ul style="list-style-type: none"> ・GEやトヨタの環境ビジネス ・ネスレのBOPビジネス(小分け包装による廉価な商品)
② バリューチェーンの生産性の再定義	バリューチェーンの最適化・競争力強化と社会貢献の統合
	<ul style="list-style-type: none"> ・ウォルマートの輸送網の最適化とコスト削減 ・ネスレの零細農家支援による高級コーヒー安定調達
③ 操業地域での事業基盤の創出・強化	事業展開地域での事業基盤強化と地域貢献の統合
	<ul style="list-style-type: none"> ・IT企業によるIT教育を通じたIT人材の確保 ・途上国で道路や港湾整備による自社効率と地元雇用

(資料)ポーター、クラマー「共通価値の戦略」ハーバード・ビジネス・レビュー2011年6月号

図表 4:CSVへの先進的な取組とされる日本企業の事例

第一のアプローチ (プロダクトと市場の見直し)

企業名	事業内容
味の素	うま味成分を配合した海藻の付きやすい海岸保護コンクリートブロックの開発
住友化学	途上国のマラリア予防に殺虫効果のある蚊帳の開発と現地生産販売
ユニクロ	途上国での貧困撲滅に向けた安価なTシャツ製造販売
ピジョン	育児用品ノウハウを高齢社会に対応する介護・アクティブシニア用品に応用
麒麟	ノンアルコールやゼロカロリーコーラなど飲酒運転、肥満解消に向けた商品開発
損害ジャパン	地球温暖化の適応策として、タイで早ばつリスク軽減の保険を開発・販売

第二のアプローチ (バリューチェーンの生産性の再定義)

企業名	事業内容
コマツ	中国などで地域の起業家を支援し販売店に育成し販売網整備
リンガーハット	契約農家からの国産野菜調達による食の安全・安心、食糧自給率、農業就労
ユニ・チャーム	中東地域における低価格の生理用品の女性だけの工場生産

第三のアプローチ (操業地域での事業基盤の創出・強化)

企業名	事業内容
日本郵船	国内で不足する船員確保のため、アジアにて船員養成学校の開設・運営
トヨタ	アジア各国で販売促進のため、自動車メンテナンス学校の開設・運営

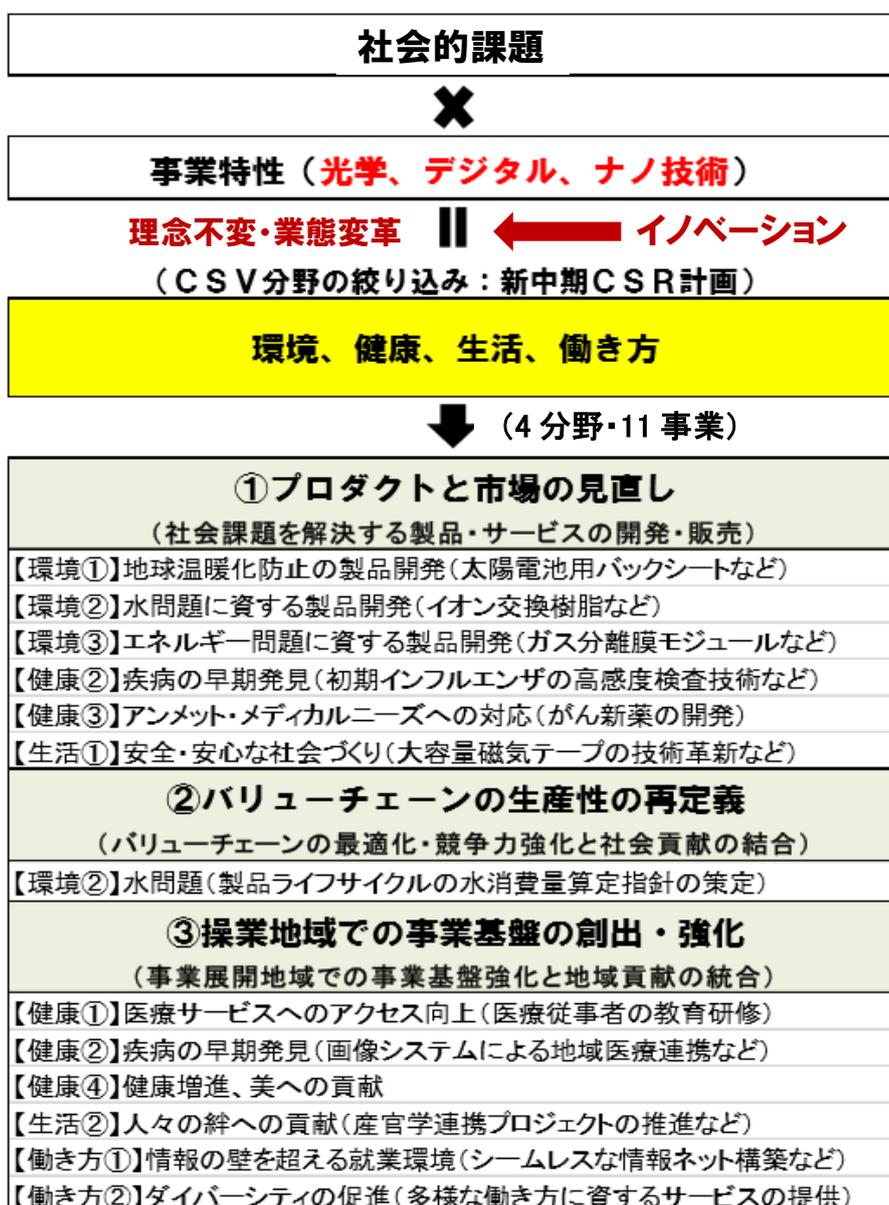
(資料)諸資料よりオルタナ総研作成

【アウトサイド・イン型CSVによる経営大変革】

アウトサイド・イン型CSVの考え方を経営大変革に活用した企業事例として、富士フィルムをあげることができる(ただ、同社がCSVと表現している訳ではない)。本業のフィルム事業が急速に衰退するなかで、起死回生のために自社の根源的な強みを再発見し、社会的課題を解決するための新しい事業を模索した(図表 5)。

- まず、**既存事業を前提とせず**、グローバル・ローカルの**社会的課題を理解**する。
 - 次に、長年培われた**自社の強みを根源から抽出・洗い直し、再定義**する。
 - 両者を掛け合わせ、イノベーションの観点から**新しい事業分野を絞り込む**。
- ⇒その結果、分野別事業を立ち上げた(CSVの3アプローチ別に整理 ※図表 5)。

図表 5: 富士フィルムのアウトサイド・イン型CSVの絞り込み



(資料)富士フィルム資料よりオルタナ総研作成

(2) まず、社会的課題を理解する

- ⇒社会的課題とは、社会の持続可能な発展を阻害する構造的な問題・課題
- ⇒各国・地域の歴史・文化・宗教や価値観などを背景とする問題・課題
- ⇒社会的課題は地球レベルと地域レベルで考えることができ、地域レベルでは途上国だけでなく先進国にもある。

地球レベルの社会的課題

- 地球環境: 地球環境・生態系の劣化、地球資源の不公正な配分と利用
- 地球社会: 人口爆発、新興国・途上国の貧困・人権問題、南北間格差

地域レベルの社会的課題

先進国にもある社会的課題!!

- 米国社会: マイノリティ問題、雇用の多様性、貧困地域の社会開発
- 欧州社会: 失業問題(雇用安定)、就業能力の向上、EUの社会的融合
- 日本社会: 少子・高齢化、介護、仕事と生活の調和、雇用の多様性
- アジア社会: 歴史・政治に基づく固有の社会問題、特に人権・労働・雇用

(資料)川村「CSR 経営で何をめざすのか?」ニッセイ基礎研究所報 Vol.41、2006 年

【地球レベルの社会的課題を包括的に整理したイニシアチブ】

- ISO26000(社会的責任の行動指針)の 7 中核主題と 36 実践課題
- SDGs(持続可能な開発目標)の 17 目標と 169 ターゲット

図表 6:2030 年までに解決すべきグローバルな社会的課題を明示したSDGs
(国連も企業にSDGsを通じた社会的課題の解決に期待!!)



(資料)国連「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」

(3)第3のアプローチ「戦略的CSR経営モデル」をつくる

【本業を通じて社会的課題を解決する2つのアプローチ】

⇒本質的に性格の異なる「CSRの実践」と「CSVの実現」の同時性(図表7)

CSRの実践(第1のアプローチ)

自社の意思決定と事業活動が社会や環境に及ぼすインパクトに対し、自らの『本業(業務プロセスとプロダクト)』において、自らの責任として解決すること。

⇨「三方よし」をベースにした「滋賀CSR経営モデル2004」の発想

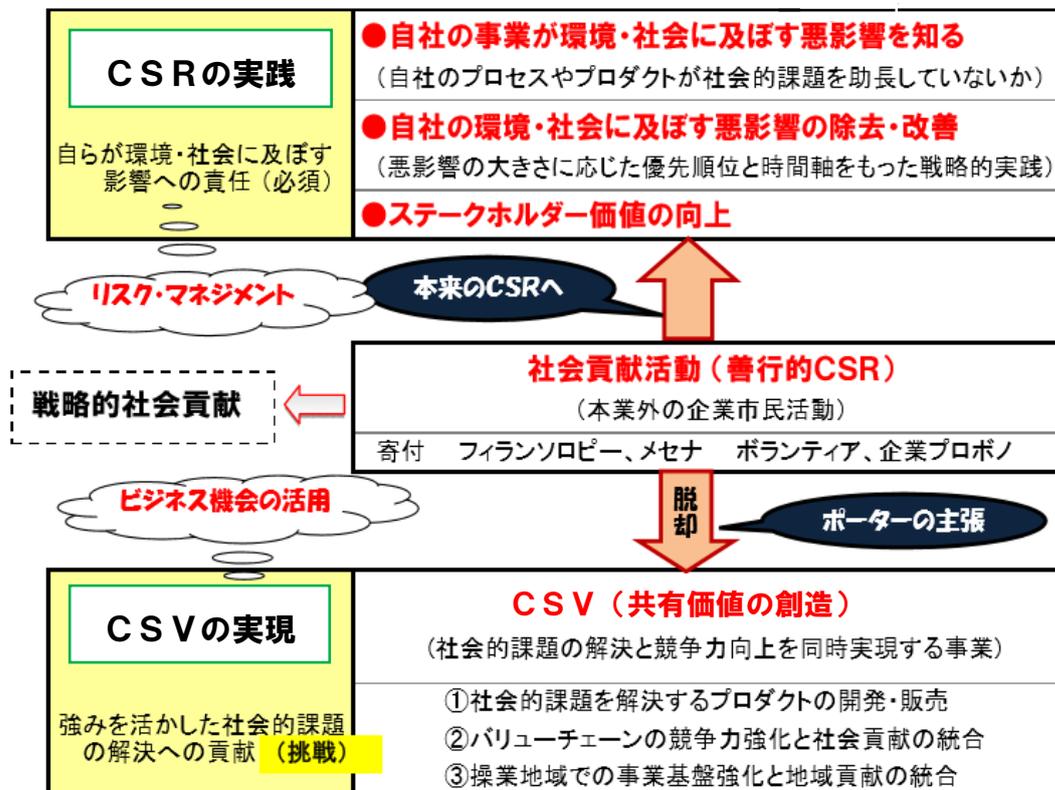
CSVの実現(第2のアプローチ)

自社が原因者ではなくとも、社会全体が抱える課題に対して、『ビジネス=本業』としてプロダクト(製品・サービス・事業)の開発によって解決すること。

⇨ポーター教授提唱のCSV(企業価値と社会価値の同時創造)の発想

図表7:「CSRの実践」と「CSVの実現」の同時性

(単なる社会貢献活動を超えるCSR/CSV経営)



(資料)川村「CSVはCSRの進行形だろうか?」ニッセイ基礎研レポート2013年4月

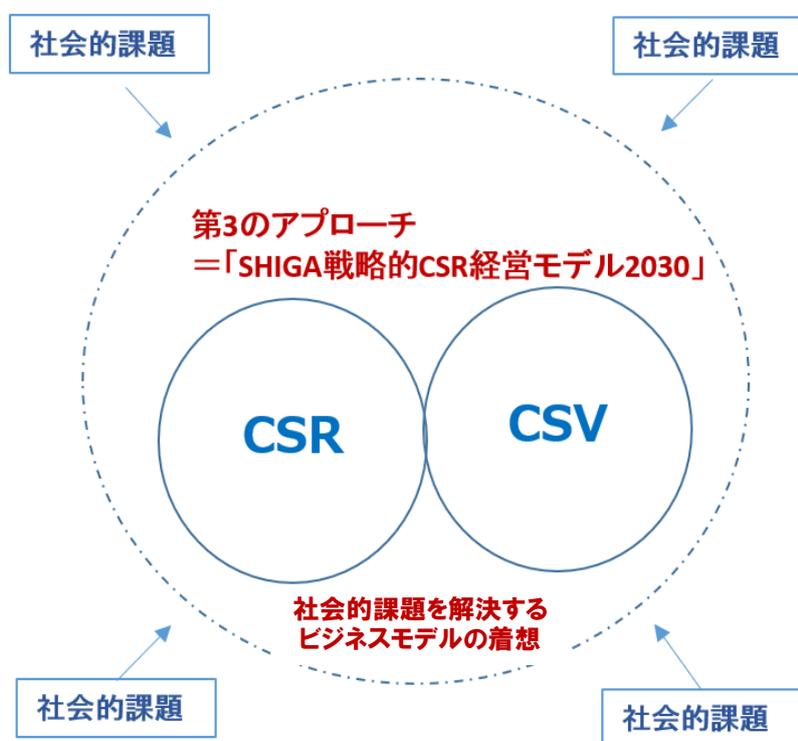
【第3のアプローチとして『SHIGA 戦略的CSR経営モデル 2030』へ進化】

CSRとCSVの同時性の進化形として、社会的課題から新しいビジネスモデルを考えるアウトサイド・イン・アプローチ(社会基点)により、滋賀の「2030年のあいたい姿」を念頭に「SHIGA 戦略的CSR経営モデル 2030」を提言する。

このモデルにより、「ニュー・グリーン成長社会」を実現するための様々なモデルを幅広く着想することができる。詳細は次章にて述べる。

図表 8: CSRとCSVを超える「第3のアプローチ」

〔アウトサイド・イン・アプローチ（社会基点）の発想〕



(資料)オルタナ総研にて作成

2. 『SHIGA 戦略的CSR経営モデル 2030』の考え方

(1) 滋賀県企業のCSRに関する認識

➤ 琵琶湖を背景にした「環境意識」を社会性へと高める必要性

- 滋賀県の中堅・中小企業を中心とする企業の環境意識は、全国的にも高く評価されてきた。
⇒「環境先進県・滋賀」としての自負
- 逆に言えば、「CSRとは環境を中心とした活動」と認識する企業も少なくない。
⇒環境活動は重要だが、CSRの一部にすぎない
- 環境保全活動中心のCSR活動では、社会イノベーションは起こせない。
⇒「CSR活動」から「CSR経営」への脱却が必要!
- 時代が大きく変化する現在、これまでのままでは持続的成長は期待できない。
⇒CSR経営の基本となる新たな発想「本業での社会的課題の解決」が不可欠

➤ 「三方よし」の誇りを基にさらなる進化・深化を

- 日本的経営の原点ともいえる「三方よし(売手よし、買手よし、世間よし)」は、CSRとCSVの両面性か?
⇒「自分だけ儲けようとする商売は永続きはしない」という明確な基本認識
⇒ただ、江戸時代は循環型経済が形成され、人間活動も相対的に小さかったため、「環境よし」や「未来よし」は弱く、「社会的課題」からの発想も希薄
⇒経営理念としては普遍なるも、ビジネスモデルとはなりにくい?
- 「三方よし」の精神をベースに 2004 年策定の『滋賀CSR経営モデル 2004』の成果を踏まえつつ、進化・深化させる必要がある。
⇒理念型の「環境・社会配慮型活動」を超える価値創造型のビジネスモデルが必要
⇒同業種・異業種間の問題意識の共有と協働の『場』が必要

➤ キーワード:

地域×社会的課題×本業×イノベーション ⇒ **持続可能性**

⇒滋賀県「持続可能な滋賀社会ビジョン」

⇒滋賀県や県内大学による全国に先駆けたSDGsへの積極的な取組

(2)『SHIGA 戦略的CSR経営モデル 2030』の基本式

【モデル基本式の考え方】

先進事例の分析から、持続可能な社会の実現に貢献するべく、社会的課題を本業の製品・サービスで解決しようとするアウトサイド・イン・アプローチ(社会基点)による『SHIGA 戦略的CSR経営モデル 2030』の基本式を以下のように定義する。

★『SHIGA 戦略的CSR経営モデル 2030』の基本式 ★

①社会的課題×②自社の経営資源×③新たなイノベーション
⇒④戦略的取組事業(戦略的CSR経営モデル)

上記基本式の各項①から④の意味は、以下のとおりである。具体的には次節で述べる。

① 社会的課題:

- ・アウトサイド・イン・アプローチ(社会基点)として、今後 **2030年に向けて解決すべき「滋賀の社会的課題」の洗い出し**からスタートする。
- ・社会的課題は放置すれば、地域の持続可能な発展を阻害する構造的問題だが、一方で、その**解決に向けた新しいビジネスチャンス(ヒント)を与えてくれる**。
- ・ただし、「企業基点」による現在の自社事業を前提に考えると視野が狭くなる。

② 自社の経営資源(強み):

- ・自社の経営資源や特徴を棚卸して、「自社の強み」の抽出と再定義を行う。
- ・「社会的課題」と「自社の強み」との関係付けから、**新しいビジネスモデルの原型やその可能性を探る**。

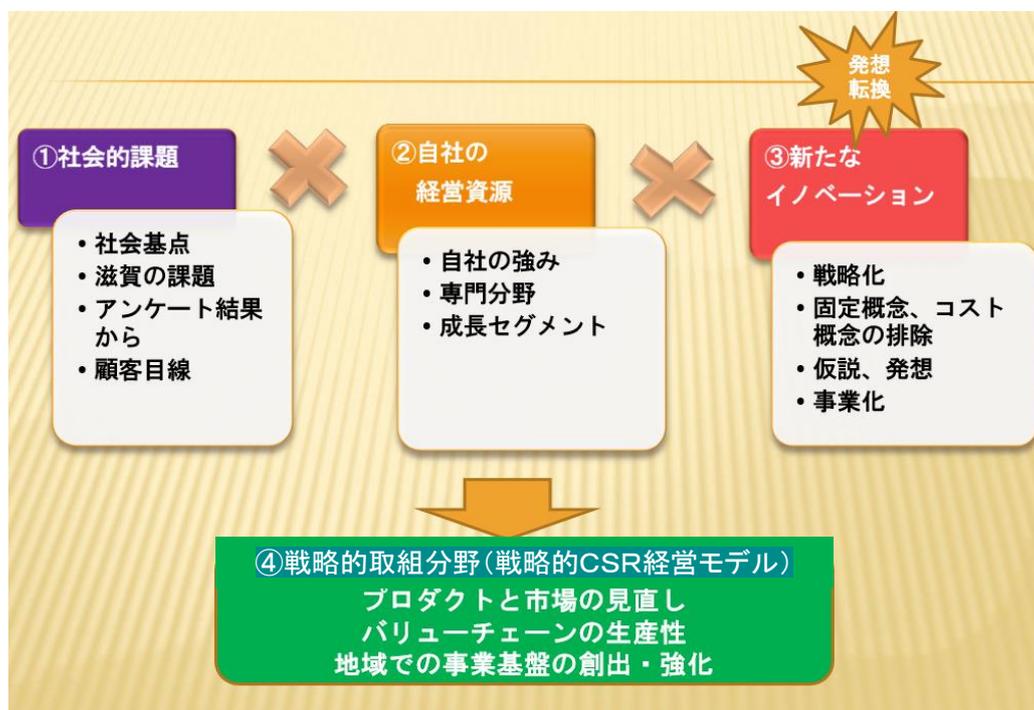
③ 新たなイノベーション

- ・固定概念やコスト概念を排除し、これまでの延長線上にない新しい発想で考える。
- ・広く事業化の可能性を探りながら、「**仮説**」を具現化できるよう**戦略的に考える**。

④ 戦略的取組事業(戦略的CSR経営モデル)

- ・特定の社会的課題と「自社の強み」を組み合わせ、さらに新たなイノベーションの導入により「戦略的CSR経営モデル」を絞り込む(可能な限り複数)。
- ・**自社単独だけでなく、同業・異業他社あるいはNPOや大学など他主体との連携も視野に入れ、短期の実現可能性にこだわらず、中長期視点で可能性のある事業を抽出する**。

図表 9: 滋賀の社会的課題から考える「戦略的CSR経営モデル」の概念図



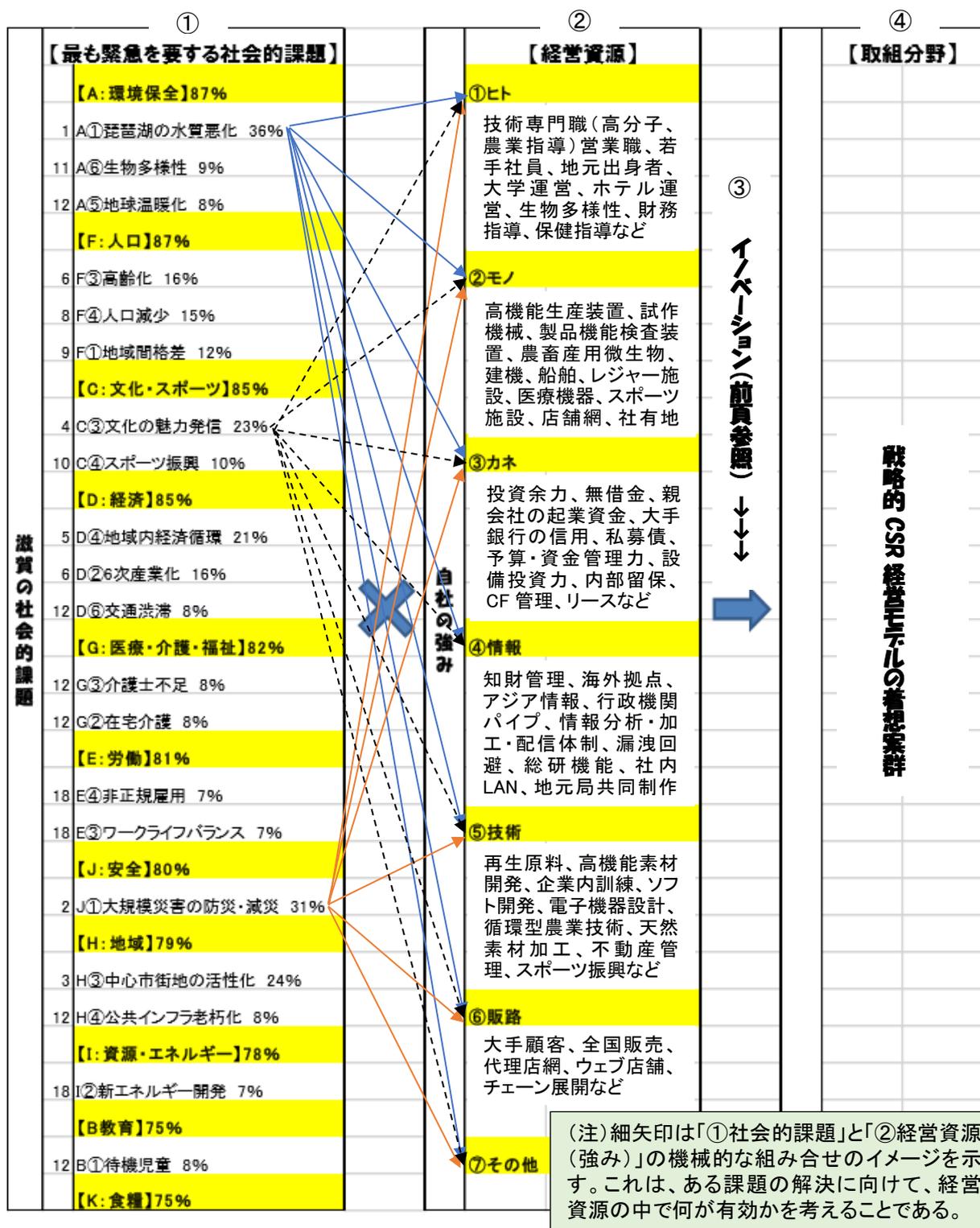
(資料) 滋賀経済同友会

★『SHIGA 戦略的CSR経営モデル 2030』に期待される内容(例示)

- ✓ 「中堅・中小企業向け」の「地域活性化」モデル
- ✓ 「社会基点」から発想転換できるモデル
- ✓ 「未来を創造・予想」できる考え方モデル
- ✓ 「2030年」をターゲットしたモデル
- ✓ 「SDGs」の目標達成をめざすモデル
- ✓ 「滋賀らしさ」を出せるモデル
- ✓ 「本業に落込やすい」モデルなど

(3) 『SHIGA 戦略的CSR経営モデル 2030』の着想

『SHIGA 戦略的CSR経営モデル 2030』の**基本式の各項**(①社会的課題、②自社の経営資源(強み)、③イノベーション)に個別の具体要素を入れることにより、**様々な組み合わせ**の④取組分野(事業案)が考えられる。



(資料)滋賀経済同友会の「『SHIGA 戦略的CSR経営モデル』構築のためのアンケート調査」(2016年10月)の結果を基にオルタナ総研にて作成

【『SHIGA 戦略的CSR経営モデル 2030』の3要素（前頁①②③）】

① 滋賀の社会的課題

本提言に先立ち、2016年夏、滋賀経済同友会は会員企業に対してアンケート調査を行い、「滋賀で最も緊急を要する社会的課題」を聞いた。65課題のうち分野別に回答割合（複数回答）の多い社会的課題を列挙すると、以下のとおりである（下線は20%以上を示す）。いずれも中長期視点で取り組むべき課題であることが分かる。

【A:環境保全】87%（分類項目別の割合）

- A① 琵琶湖の水質悪化：36%
- A⑥ 生物多様性の劣化：9%
- A⑤ 地球温暖化（気候変動）による影響：8%

【F:人口】87%（分類項目別の割合）

- F③ 高齢化：16%
- F④ 人口減少：15%
- F① 地域間格差の顕在化：12%

【C:文化・スポーツ】85%（分類項目別の割合）

- C③ 文化の魅力発信不足：23%
- C④ スポーツ振興の不足：10%

【D:地域経済】85%（分類項目別の割合）

- D④ 地域内経済循環の低さ：21%
- D② 6次産業化の進展不足：16%

【G:医療・介護・福祉】82%（分類項目別の割合）

- G③ 介護士の不足：8%
- G② 在宅介護方策の未整備：8%

【E:労働】81%（分類項目別の割合）

- E③ ワークライフバランスの取組不足：7%

【J:安全】80%（分類項目別の割合）

- J① 大規模災害への防災・減災対策の未整備：31%

【H:地域問題】79%（分類項目別の割合）

- H③ 中心市街地の活性化への未整備：24%
- H④ 公共インフラの老朽化：8%

【I:資源・エネルギー】78%（分類項目別の割合）

- I② 新エネルギー資源の開発不足：7%

【B:教育】75%（分類項目別の割合）

- B① 待機児童の増加：8%

【K:食糧】75%（分類項目別の割合）

- K③ 食糧自給率の低さ：3%

② 滋賀県企業の経営資源(自社の強み)

同アンケートでは、「強み」としての「自社の経営資源」を「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」「技術」「販路」に分けて聞いた(自由記述)。業種特性に応じて様々な回答があったため、ここでは上記の社会的課題に対応させて分野別に例示する。

ただし、「最も緊急を要する社会的課題」の全てに対応できる訳ではない。

【A:環境保全】

琵琶湖の外来魚の増加 ⇒魚粕の発酵技術、台船の保有「技術」「モノ」

琵琶湖の水草・藻の増加 ⇒堆肥化のノウハウ「技術」「販路」

地球温暖化の進展 ⇒エネルギー削減・有効利用のノウハウ「技術」

【F:人口】

高齢社会の進展 ⇒マンション管理、介護・見守りサービス「ヒト」

⇒外出しやすい店舗づくりノウハウ「技術」

晩婚化・非婚化 ⇒諸団体を通じた企業間交流の人脈「ヒト」「情報」

【C:文化・スポーツ】

滋賀の歴史認識の低下 ⇒歴史的建造物の修復・運営ノウハウ「ヒト」

スポーツ振興の不足 ⇒トライアスロン運営ノウハウ「ヒト」「情報」

【D:地域経済】

域内経済循環の低下 ⇒店舗網による情報収集力「ヒト」「情報」

農業後継者の不足 ⇒土づくりを基本とする農業技術指導者「ヒト」

【G:医療・介護・福祉】

子どもの貧困 ⇒食育・食材・栄養管理の人材「ヒト」

介護・子育てと仕事の両立 ⇒介護資格者・経験者、有識者「ヒト」

【E:労働】

女性の社会進出の遅れ ⇒退職有資格者、指導力のある女性管理職「ヒト」

【J:安全】

大規模災害対策の未整備 ⇒防災教育・BCP策定ノウハウ「技術」

サイバーセキュリティの未整備 ⇒IT技術者、サイバーリスク対応「ヒト」「技術」

【H:地域問題】

空き家・空き店舗の増加 ⇒不動産商品開発、駅前再開発ノウハウ「技術」

公共インフラの老朽化 ⇒コンクリート技術、炭素繊維の専門知識「技術」

【I:資源・エネルギー】

自然エネルギー利用の低迷 ⇒蓄電・水力・風力の技術、琵琶湖水系「技術」

有機廃棄物の処理促進 ⇒植物性廃棄物の堆肥化技術「技術」

【B:教育】

待機児童の増加 ⇒退職保育士の人脈、空き店舗運営ノウハウ「ヒト」「技術」

【K:食糧】

食糧自給率の低下 ⇒耕作放棄地のIT農業「技術」

③新たなイノベーション

同アンケートでは、モデル構築にかかわる「新たなイノベーション」は聞いていないが、「自社で取り組みたい社会的課題」において他者との連携・協働と具体的なビジネスモデルのアイデアを聞いた(自由記述)。その中からイノベーションに相当すると考えられるものを抽出した。

【A:環境保全】

琵琶湖の外来魚の増加 ⇒肥料メーカーやバイオ研究大学との連携

琵琶湖の水質悪化 ⇒水・空気フィルター製造のため、合繊・膜メーカーと共同開発

地球温暖化の進展 ⇒家庭用エネルギー管理支援システムの開発

【F:人口】

高齢社会の進展 ⇒銀行や住宅賃貸業者と組んだサポート付マンションの開発

⇒ユニバーサルデザインの専門家との協働コンサルタント

晩婚化・非婚化 ⇒人脈を通じた地元行政組織と民間企業による婚活事業

【C:文化・スポーツ】

スポーツ振興の不足 ⇒独立リーグや企業スポーツとの連携プロジェクト

【D:地域経済】

域内経済循環の低下 ⇒店舗網のビッグデータ活用のビジネスマッチング

農業後継者の不足 ⇒JA や大学農学部と連携した新規就農者支援プロジェクト

【G:医療・介護・福祉】

子どもの貧困 ⇒NPO や食品ロス専門家と連携した「子ども食堂」の創設・運営

介護・子育てと仕事の両立 ⇒介護者・子育て者のワークシェアシステムの開発

【E:労働】

女性の社会進出の遅れ ⇒美容専門学校による退職有資格者のネットワーク作り

【J:安全】

大規模災害対策の未整備 ⇒家庭・法人向け防災・BCP コンサルティング事業開発

サイバーセキュリティの未整備 ⇒セキュリティ会社とサイバーリスクコンサル事業

【H:地域問題】

駅前空き店舗の増加 ⇒商工会議所などと組んだ駅前高齢社会対応型施設マッチング

公共インフラの老朽化 ⇒建設業や繊維メーカーと組んだ老朽建造物の検査・補強

【I:資源・エネルギー】

自然エネルギー利用の低迷 ⇒大規模屋根を活用する次世代型ソーラー発電システム

有機廃棄物の処理促進 ⇒製材・畜産業と組んだ畜産廃棄物の堆肥化と農業利用

【B:教育】

学童保育児童の増加 ⇒スポーツ教育と民間学童保育園との連携システム

【K:食糧】

食糧自給率の低下 ⇒IT 農業技術を活用した野菜工場の設置・運営・販売

【着想モデルの例示】

(注)「資料編」の(資料3)に着想モデル案集を掲載するが、ここではその一部を示す。

着想モデル例1:

- ①琵琶湖の水質悪化 × ②水・空気フィルターの製造技術、台船保有 ×
- ③合繊・膜メーカーとの共同開発
- ⇒④水質浄化フィルターの改良・開発と施工事業化

着想モデル例2:

- ①大規模災害への防災・減災 × ②防災教育、BCP 策定ノウハウ ×
- ③損保会社、商工会、金融機関等との連携
- ⇒④家庭・法人向け防災・BCP コンサルティング事業

着想モデル例3:

- ①空き店舗の増加 × ②不動産開発、駅前老朽化店舗の増加 ×
- ③地元行政との連携
- ⇒④駅前を軸とする高齢社会対応型の店舗・行政機能・病院等のマッチング

着想モデル例4:

- ①待機児童の増加 × ②遊休土地、大型店舗、退職保育士の確保 ×
- ③地域保育施設との連携・協業
- ⇒④企業内保育施設の設置・運営(地域内待機児童にも開放)

着想モデル例5:

- ①働き手の減少 × ②ワークライフバランス意識の浸透、ソフト開発能力 ×
- ③AI(人工知能)開発企業や既導入企業とのノウハウ共有
- ⇒④AIによる作業改革・効率化推進システムの開発・販売

着想モデル例6:

- ①スポーツ振興不足 × ②琵琶湖トライアスロン、スポーツ運営専門家 ×
- ③独立リーグや大学体育会との連携
- ⇒④企業スポーツ連携プロジェクト(定期・不定期)

着想モデル例7:

- ①滋賀の歴史認識低下 × ②多様な歴史的建造物(特に戦国時代) ×
- ③歴史研究家、メディア・旅行代理店との共同開発、行政との連携
- ⇒④広域分散型の「滋賀歴史博物館」の設立・運営、近江歴史エコツアー
(訪日外国人も対象)

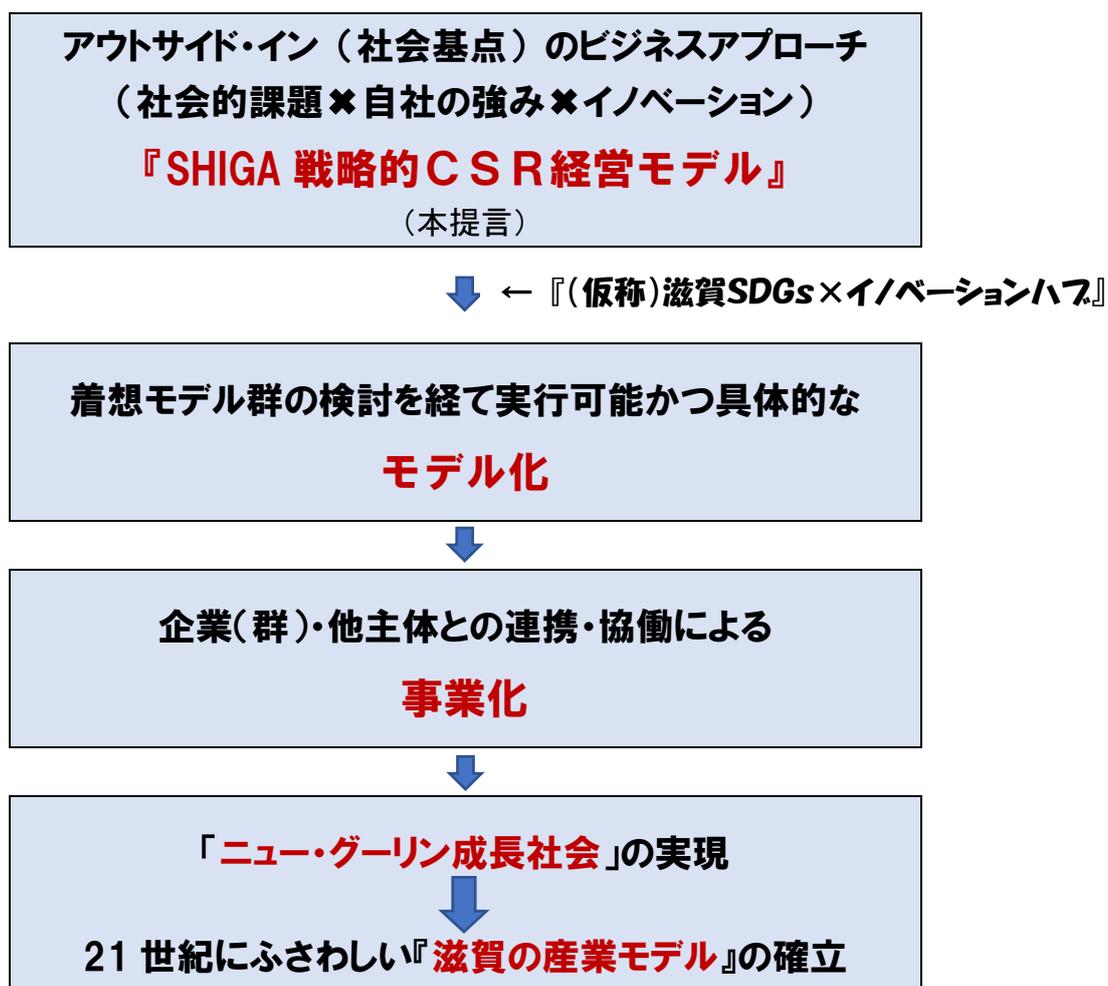
おわりに

本提言では、21世紀にふさわしい『滋賀の産業モデル』を確立するために、新しい考え方に基づく「ニュー・グリーン成長社会」の実現が不可欠であるという問題意識のもと、アウトサイド・イン・アプローチ(社会基点)による『SHIGA 戦略的CSR経営モデル 2030』の基本的概念、それに基づくモデルの着想方法を提示した。(後段の「資料編」では着想モデル案を列挙する。)

今後は、これらを踏まえて、別途開設が構想されているプラットフォーム「**(仮称)滋賀SDGs×イノベーションハブ**」において、**会員各位による具体的なモデル化と事業化に向けたプロアクティブな議論と実践**が行われることに期待したい。

なお、本提言をまとめるに当たり、昨年度の会員を対象としたアンケート結果も含めて、有益な資料・データを集積できた。そこで、これを当会の資産とすべくデータベース化の検討は意味のあることと考えられる。

『SHIGA 戦略的CSR経営モデル 2030』の実践に向けた今後の流れ



資料編

（資料 1）中小企業の戦略的CSR経営の事例から学ぶ

（資料 2）モデル基本式による先進優良事例の要因分析

（資料 3）『SHIGA 戦略的CSR経営モデル 2030』の着想モデル案集

（SDGsとの対応を記載）

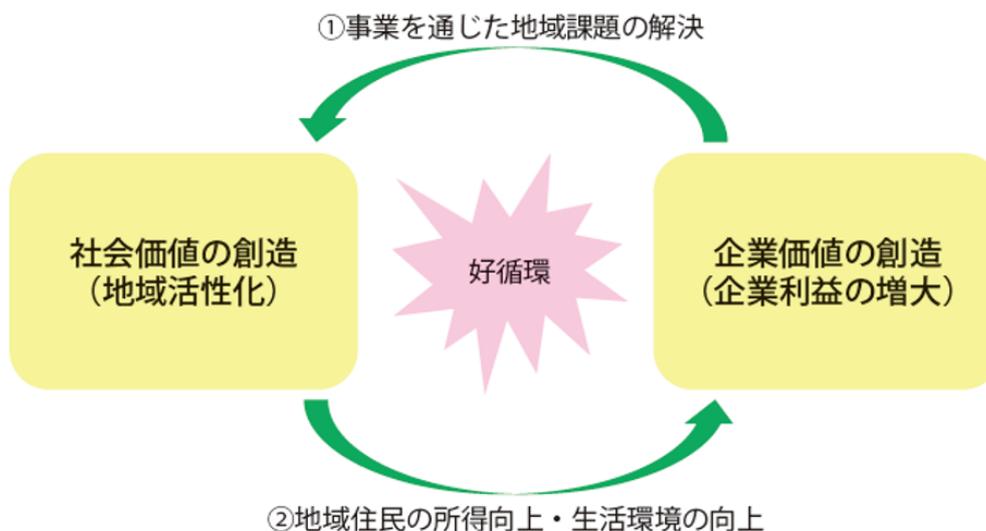
(資料 1) 中小企業の戦略的 CSR 経営の事例から学ぶ

➤ 「中小企業白書 2014 年版」の問題意識(第 3 部 5 章 3 節)

- ✓ 中小企業は様々な社会的課題とどのように向き合えばよいのか。経営資源に乏しい中小企業が、社会価値と企業価値の両立を図ることが可能なのか？
- ✓ 地域に根ざして事業を行ってきた中小企業にとって、直面する地域特有の課題にこそ、新しいビジネスの可能性、つまり「生きる道」があるのではないか。
- ✓ 高齢化・過疎化など地域が抱える課題を、事業を通じて解決しようとする中小企業の取組から、CSVが新たなビジネスモデルと成り得る可能性を示唆する。

- **伊那食品工業(株)**: (長野県、従業員数 24 名)
寒天・パパなど食品製造販売、声高に CSR を言わないが、従業員と顧客を大事にする
- **(株)安成工務店**: (山口県、従業員数 143 名)
環境配慮型住宅・マンション建設、CSV 報告書の発行
- **石坂産業(株)**: (埼玉県、従業員数 140 名)
産業廃棄物処理業に誇りを持ち、不法投棄物から里地里山を造る
- **昭和電機(株)**: (大阪府、従業員数 204 名)
日本初の統合報告書を作った電動送風機の中小メーカー、輸出は 30 ヶ国を越す
- **大里綜合管理(株)**: 不動産仲介管理業(千葉県大網白里市、従業員数 24 名)
200 以上の地域活動で社員も地域も幸せにする: 事業所自体が誰もが気軽に入れる「公民館」となり、特に高齢者コミュニティを形成し、地域住民との信頼関係と従業員の育成に寄与
- **(有)中央タクシー**: 運輸業(宮城県大河原町、従業員数 18 名)
歩行困難者が自由に移動できる手段を提供: 歩行困難者へタクシーによる自由な移動手段を提供したことで、口コミで評判となり利用者の増加や困り込みに寄与
- **銀河鉄道(株)**: バス運行業(東京都東村山市、従業員数 50 名)
大型バス会社にはできない住民ニーズに合ったバス路線運行: 大手バス会社では採算がとれない土地でも、暮らし易い地域を作るという信念で、忍耐強く顧客定着まで努力
- **(株)四万十ドラマ**: 販売店運營業(高知県四万十町、従業員数 25 名)
最後の清流を背景に地場産品という地域資源を活用した地域活性化:
「地元発着型」の商品開発と道の駅運営により、雇用創出・生産者支援など。さらに全国に販路を拡大

資料図表 1：戦略的 CSR 経営による中小企業の「生き残る道」



(資料)中小企業庁「中小企業白書 2014」

〔参考 1〕 環境投資の地域経済効果

地方都市の中小企業や自治体等が実施する CO₂削減や吸収のための環境対策(環境投資)において、地域経済への効果として次の点を指摘する(次頁図 4 を参照)。

そもそも環境対策には民間設備投資あるいは公的支出が伴う投資に対する乗数効果が生み出されることになる。それに加えて地域経済にとって持続的な効果として考えられるのは、次の 3 点である。

まず、エネルギー代替による域内循環効果である。例えば、木材バイオマス燃料を暖房用燃料として使う場合を考える。図 4 に示すように、ガソリンスタンドで灯油を購入すると、これはそもそも輸移入品であることから、購入金額のうちガソリンスタンド等での付加価値部分以外は所得の域外流出となる。しかし、バイオマス燃料の場合は域内循環型のエネルギーであるためその購入額が域内所得として循環することになる。

また、バイオマス利用のために必要となった原材料・サービス等の購入は、それが域内で調達されたものであれば調達先産業の売上高増加や雇用増をもたらすことになる。すなわち、環境対策実施に伴い化石燃料が自然エネルギーに代替され、石油製品などの移入減少により域外に流出していた所得が地域内にとどまるため域内所得が増加する効果である(循環効果もしくは代替効果)。

図4：域内循環効果

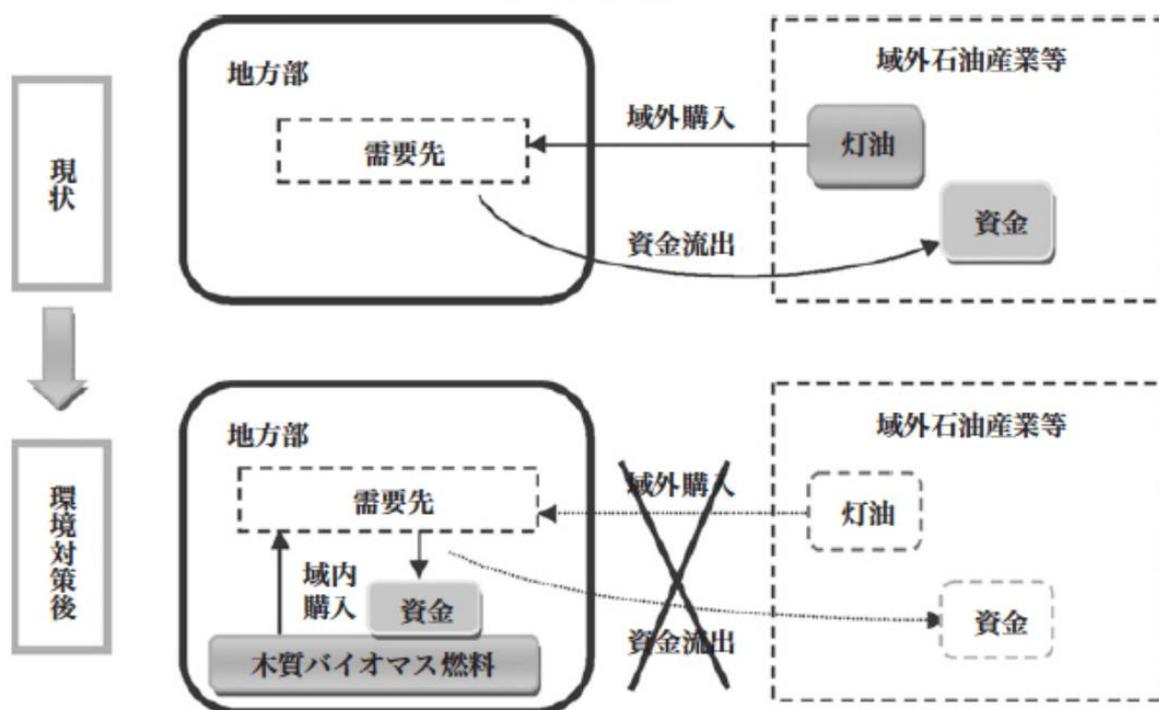
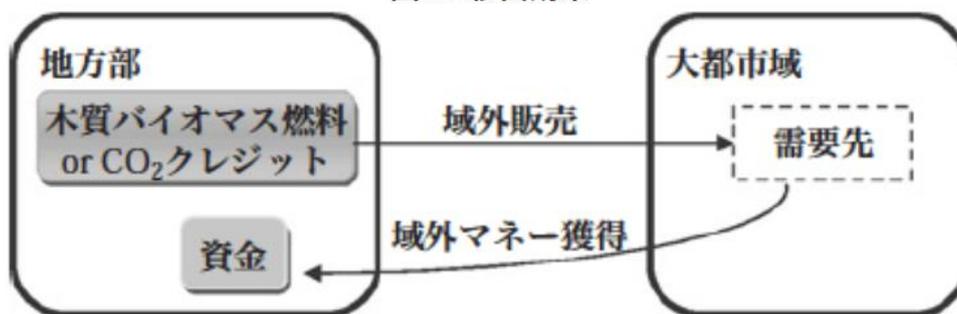


図5：移出効果



(資料) 中村良平「環境投資による内生的な地域格差是正を目指して」(日立環境財団、2011年)

「季刊・環境研究」161号(日立環境財団)

<http://www.rieti.go.jp/jp/papers/contribution/nakamura/04.html>

〔参考2〕 滋賀県内の本格的な「バイオマス発電所」一覧

(滋賀県資料より)

◆いぶきグリーンエナジー(株) 本社:米原市

CO2 排出削減、エネルギー供給、木質廃棄物の適正処理を両立

木質燃料チップ使用量:約 140t/日、最大発電室力:3,550kW、本格稼働:2015年1月

◆湖西浄化センターの下水汚泥の燃料化事業

炭化汚泥・乾燥汚泥を化石燃料代替エネルギーとして有効活用

燃料化物の製造量:2000t/年、発熱量:12~13MJ/kg-wet、事業開始:2016年1月

◆高島市熱供給施設:木質バイオマスボイラーによる熱供給事業

木質チップ燃料の温水を隣接する特養と介護予防施設の給湯・暖房・プール加熱

チップボイラー:523kW、燃料:木質チップ 400~500t/年、供用開始:2005年4月

◆近江八幡市環境エネルギーセンター

焼却余熱による蒸気発電設備のある一般廃棄物処理施設から隣接プールに熱供給

処理量 76t/日、発電能力:980kW、稼働開始:2016年8月

◆バイオマス熱利用の民間事例

- 永源寺温泉(東近江市):
木質チップバイオマスボイラー
- UCC 上島珈琲(株)滋賀工場(愛荘町):
コーヒーかすの燃料のバイオマスボイラー
- 大阪シーリング印刷(株)滋賀生産部(米原市):
印刷残紙燃料のバイオマスボイラー
- 甲陸ロジスティク(株)、浅小井農園(株):
トマト栽培に廃食油温風ボイラー設置
- 油藤商事(株)(豊郷町):
廃食油の回収・BDF 精製・販売による地域循環システム構築
- 山室木材工業(株)(米原市):
自社廃材チップによる木質バイオマスボイラーによるハウスマンゴー栽培(アグリビジネス)
- ながはまモクモク薪市場(長浜市伊香森林組合、長浜市):
木質バイオマス燃料源となる木材の買取・集積・販売を集約した体制整備

(資料 2) モデル基本式による先進優良事例の要因分析

(株)オルタナ主催「グリーンオーシャン大賞 2017」の受賞企業を対象として)

【「グリーン・オーシャン大賞 2017」とは】

- 表彰趣旨: 社会的課題基点のビジネス創出事例の表彰(第一回: 合計 33 社)
- 評価対象: 大企業と中堅・中小企業の「使命」と「利益」を両立する事業
- 評価基準: 社会性(アウトサイド・イン) + 事業性 + 独自性

(注)ビジネス上の成果が途上であっても、「ビジネスアプローチ」を中心に審査

資料図表 2: 「グリーン・オーシャン大賞 2017」の受賞企業一覧

〔大企業〕

金賞	LIXIL	2 ドルトイレで衛生課題を解決
銀賞	三越伊勢丹ホールディングス	伝統工芸品を育成し「世界ブランド」へ
	リクルートコミュニケーションズ	NPO と組み引っ越し先情報を対面で
銅賞	セールスフォース・ドットコム	NPO の情報管理を専門的な無償支援
	ファンケル	「みかん衰退」の町を青汁生産で再興
優秀賞 優良賞 (一部)	味の素	サプリメントで乳幼児の栄養改善へ
	ケアプロ	「健康弱者」を救う健康サービスを提供
	Saraya East Africa Co., Ltd.	手指消毒剤でアフリカの死亡率低減へ
	イトーキ	社会的事業創出の新基盤を NPO と支援
	リデン	IoT で農業経営の可視化を支援
	東京東信用金庫	葛飾北斎美術館の建設基金の創設

〔中堅・中小企業〕

金賞	ボーダレス・ジャパン (大賞)	アジアの 9 つの社会的事業で急成長 狙いは、ビジネスで貧困問題を解消する
銀賞	Uber Japan (ウーバー・ジャパン)	IT で過疎地の交通を再構築
	長寿乃里	壊れにくい傘でゴミ問題も改善
銅賞	シュアール	「IT × 手話」で格差をなくす
	フェアトレードコットンイニシアティブ	障がい者アートを売れる商品に
優秀賞 優良賞 (一部)	ギンザのサエグサ	米販売で長野の過疎地を支援
	すららネット	スリランカで e ラーニング塾を展開
	保育 ICT	IT 技術で保育士の業務負担を改善
	リトルムーンインタナショナル	ヘアアクセ活用で、途上国の教育支援
	ゲオ	子ども向けの「リユースデザイン学校」

(資料) ソーシャル・イノベーション・マガジン「alterna」48 号(創刊 10 周年記念号)2017 年 3 月発売

【「グリーン・オーシャン大賞 2017」受賞事例の検証】

「グリーン・オーシャン大賞 2017」受賞事例から規模別に選んだ事業について、「SHIGA 戦略的CSR経営モデル 2030」を基に要因分析（①社会的課題×②自社の強み×③イノベーション）を行い、アウトサイド・インの実効性を検証した。

いずれも解決すべき社会的課題と事業目的が明確であり、自社の強みとイノベーションの相乗効果により差異化を生み、企業価値も高まっていると考えられる。

資料図表 3: モデル基本式による「グリーン・オーシャン大賞 2017」受賞事例の要因分析

【大企業型】

	大企業	事業名称	①社会的課題	×	②自社の強み	×	③イノベーション	⇒	④戦略的取組分野
(1)	LIXIL	2ドルトイレ	途上国の衛生状態の解決・環境の改善	×	トイレ開発の技術力、専門部署の設置	×	節水・設置容易、使いやすい低コスト	⇒	途上国向け簡易・低価格トイレの製造・販売
(2)	セブン・イレブン	セブンミール	高齢者の買物難民、高齢者の安否確認	×	流通ネットワーク、地域での知名度	×	宅配×見守りシステム	⇒	宅配サービス、食事宅配の時に安否確認
(3)	味の素	ガーナ栄養改善プロジェクト	途上国の乳幼児の栄養不足、発達障害	×	アミノ酸技術・知見、製造販売網	×	アミノ酸栄養サプリの開発	⇒	サプリ摂取による栄養不良の改善
(4)	ウーバー・ジャパン	過疎地の配車・配達アプリ	過疎地の公共交通の空白地帯の増加	×	アプリケーションによる運送サービス	×	自家用車を使った運送システムの構築	⇒	過疎高齢化地域の運送システム構築とサービス提供

【中堅企業型】

	中堅企業	事業名称	①社会的課題	×	②自社の強み	×	③イノベーション	⇒	④戦略的取組分野
(5)	セールスフォース・	1-1-1モデル	NPOに情報管理システムの提供	×	営業管理システムの開発、ボランティア	×	非営利セクター専任の営業部長	⇒	製品、株式、就業時間の各1%をNPO支援に使う活動
(6)	リトルムーン	アクセサリ活用の途上国支援	アジアの途上国の貧困・教育問題	×	ヘア・アクセサリーの製造・販売	×	使用済みヘア・アクセサリーの回収	⇒	使用済みアクセサリを子どもに寄付、収益の一部を奨学金に

【中小企業型】

	中小企業	事業名称	①社会的課題	×	②自社の強み	×	③イノベーション	⇒	④戦略的取組分野
(7)	ポーダレス・ジャパン	ビジネス・レザーファクトリー	バンガラなど途上国の貧困層の自立	×	革製品の自社工場と直営販売店	×	工場では履歴書不要、学歴・職歴不問	⇒	本牛革のビジネス鞆など革製品の製造・販売
(8)	シュアー	遠隔手話通訳モバイルサイン	聴覚障がい者の情報格差、生活の不便	×	IT開発者、手話スキル	×	(障害者差別解消法の施行)	⇒	遠隔手話通訳サービスの提供

(資料)オルタナ総研にて作成。各事業の詳細は次頁以降を参照されたい。

以下は、前資料図表 3 における要因分析の詳細を示す。

〔大企業型〕

(1) LIXIL グループ (2 ドルトイレ)

企業名	株式会社 LIXILグループ(住宅設備製造)
企業規模	大企業
事業名称	2ドルトイレ「SATO」の製造販売
SDGs	1「貧困をなくそう」、6「安全な水とトイレを世界中に」
①社会的課題	世界、特に閉じ陽刻の衛生課題の解決・環境の改善 特に、世界的に解決策が遅れ、MDGsでも目標達成されなかったトイレに関連する課題 下痢性疾患などによる死亡率の減少
×	
②自社の強み	トイレ開発のための技術力・世界規模のマーケティング力 トイレ事業で社会課題を解決するために、専門部署「ソーシャルイレット部」を設置する 資金力
×	
③イノベーション	「水をなるべく使わず、設置が簡単。使いやすく、低コスト」な簡易式トイレの開発 2020年までに1億人以上の衛生課題を解決
↓↓↓	
④取組分野	途上国向けの簡易式低価格トイレの製造販売
↓	
事業アプローチ① (社会的課題を解決する製品・サービス・事業の開発)	
	<ul style="list-style-type: none"> ・2ドル～数ドルで販売が可能な「SATO(サト: Safety Toilet/安全なトイレ)」を開発 ・便器の底にカウンターウエイト式の弁がついており、臭いや病原菌を媒介する虫の侵入を防ぐ。耐久年数は約10年間 ・世界14カ国で100万台以上が利用されている(支援のための国際機関の購入も含む)
事業アプローチ② (バリューチェーンの最適化・競争力強化と社会貢献の結合)	
	<ul style="list-style-type: none"> ・販売国で現地生産をし、2ドル～数ドルという低価格を維持
事業アプローチ③ (操業地域での事業基盤の創出・強化と地域貢献の結合)	
	<ul style="list-style-type: none"> ・SATO事業を行うソーシャルイレット部の社員は途上国に派遣され、日々、開発を行う ・現地生産と現地スタッフの雇用

(2) セブン・イレブン・ジャパン (セブンミール)

企業名	株式会社セブン・イレブン・ジャパン(小売業、金融業)
企業規模	大企業
事業名称	セブンミール
SDGs	3「すべての人に健康と福祉を」、11「住み続けられるまちづくりを」
①社会的課題	高齢者など買い物難民の増加 高齢者の安否確認
×	
②自社の強み	全国を網羅する流通ネットワーク・物流体制(国内店舗数19,579) 地域に根差す知名度 店舗商圏の適正規模
×	
③イノベーション	「宅配×高齢者の見守り」サービス
↓↓↓	
④取組分野	買い物難民 ⇒ 宅配サービス 高齢者の安否確認 ⇒ 宅配時に安否確認
↓	
事業アプローチ① (社会的課題を解決する製品・サービス・事業の開発)	
	<ul style="list-style-type: none"> ・買い物難民に対する宅配サービスと高齢者見守りの両立
事業アプローチ② (バリューチェーンの最適化・競争力強化と社会貢献の結合)	
事業アプローチ③ (操業地域での事業基盤の創出・強化と地域貢献の結合)	

(3) 味の素（ガーナの栄養改善）

企業名	味の素株式会社（食品製造業）
企業規模	大企業
事業名称	ガーナの栄養改善プロジェクト
SDGs	2「飢餓をゼロに」、3「すべての人に健康と福祉を」
①社会的課題	途上国における乳幼児の栄養問題 途上国における栄養不良による発達の遅れ
	×
②自社の強み	アミノ酸技術・知見 世界における製造・販売網
	×
③イノベーション	アミノ酸技術を使った栄養サプリメント「KOKO Plus」の開発
	↓↓↓
④取組分野	途上国における栄養不良⇒ サプリ摂取による栄養不良の改善事業
	↓
事業アプローチ①（社会的課題を解決する製品・サービス・事業の開発）	
	・アミノ酸技術を使った栄養サプリメント「KOKO Plus」の開発
事業アプローチ②（バリューチェーンの最適化・競争力強化と社会貢献の結合）	
事業アプローチ③（操業地域での事業基盤の創出・強化と地域貢献の結合）	
	・ガーナでの企業名と商品名の認知度向上

(4) ウーバー・ジャパン（過疎地の配車・配送サービスアプリ）

企業名	ウーバー・ジャパン株式会社（カーシェア大手の米ウーバー・テクノロジーズの日本法人）
企業規模	大企業
事業名称	過疎地の配車・配送サービスアプリ事業
SDGs	9「産業と技術革新の基盤をつくろう」
①社会的課題	地方の過疎・高齢地域の公共交通空白地の拡大
	×
②自社の強み	住民の自家用車を使った有償運送サービス ネット環境が整っていれば、どこでも提供できるサービスの利便性 企業理念「Celebrate Cities（地域を尊重する）」により、各国・地域の実情に合わせたサービスを提供する柔軟性
	×
③イノベーション	自家用車を使った有償運送サービス
	↓↓↓
④取組分野	過疎高齢化地域への運送システムの構築とサービス提供 京丹後市と中頓別町（中頓別町では、自治体の要請を受けて実証実験中）
	↓
事業アプローチ①（社会的課題を解決する製品・サービス・事業の開発）	
	・住民の自家用車を利用した有償運送サービス「ささえ合い交通」 ・通常はスマートフォンで配車依頼をするが、高齢者のために隣人による配車手配「代理サポーター制度」を導入 ・決済にはクレジットカードが必要だが、高齢の利用者に合わせて、現金決済を導入
事業アプローチ②（バリューチェーンの最適化・競争力強化と社会貢献の結合）	
	・①に同じ
事業アプローチ③（操業地域での事業基盤の創出・強化と地域貢献の結合）	
	・地域住民の約20人が登録ドライバーとして、仕事や家事の合間に働ける ・過疎地域の交通問題に取り組む地域NPOや自治体との協働

〔中堅企業型〕

(5) セールスフォース・ドットコム（NPO への情報管理システムの提供）

企業名	株式会社セールスフォース・ドットコム(クラウド・プラットフォームを提供する米国会社の日本法人)
企業規模	中堅企業
事業名称	1-1-1モデル
SDGs	9「産業と技術革新の基盤をつくろう」
①社会的課題	人手不足に悩むNPOに対して顧客管理・営業管理等の情報管理システムの提供
	×
②自社の強み	自社製品の営業管理システムをNPOに無償提供 海外では2万7000団体へ提供。国内は800団体に提供している 社員の87%が年間10時間以上ボランティア。グローバルで助成総額150億円
	×
③イノベーション	1-1-1モデルを参考にした会社は世界で550社 日本で非営利団体向け営業は、アジア初の「非営利セクター専任の営業職」という肩書を持つコマース営業部長 社内には「オハナカルチャー」(ハワイ語で、血のつながりがなくても、心はつながっているという意味を持つ)がある
	↓↓↓
④取組分野	「1-1-1モデル」という、製品の1%、株式の1%、社員の就業時間の1%を非営利組織の活動支援に使う事業
	↓
事業アプローチ①（社会的課題を解決する製品・サービス・事業の開発）	
	・営業管理システム ・NPOに対しては、10ユーザー、10ライセンスまでは無料で提供。それ以降は一般価格の2-3割で販売
事業アプローチ②（バリューチェーンの最適化・競争力強化と社会貢献の結合）	
事業アプローチ③（操業地域での事業基盤の創出・強化と地域貢献の結合）	
	・地域でのITリテラシー向上とともに顧客を創造する

(6) リトルムーン・インターナショナル（ヘア・アクセサリーで途上国の教育支援）

企業名	リトルムーンインターナショナル株式会社
企業規模	中堅企業
事業名称	ヘア・アクセサリーを活用した途上国の教育支援
SDGs	4「質の高い教育をみんなに」
①社会的課題	ラオスやカンボジアなどアジアの途上国の貧困・教育問題
	×
②自社の強み	ヘア・アクセサリーの製造・販売 店舗やオンラインでの顧客のネットワーク
	×
③イノベーション	使用済みヘア・アクセサリーの回収と活用の仕組みづくり
	↓↓↓
④取組分野	貧困の問題⇒ 使用済みヘアアクセサリーを途上国の子どもたちに寄付 教育の問題⇒ 収益の一部を奨学金に寄付
	↓
事業アプローチ①（社会的課題を解決する製品・サービス・事業の開発）	
	(社会貢献事業にとどまっている印象あり)
事業アプローチ②（バリューチェーンの最適化・競争力強化と社会貢献の結合）	
事業アプローチ③（操業地域での事業基盤の創出・強化と地域貢献の結合）	

〔中小企業型〕

(7) ボーダレス・ジャパン（ビジネス・レザーファクトリー）

企業名	株式会社ボーダレス・ジャパン(途上国の貧困撲滅に向けた多様な事業に取り組む)
企業規模	中堅企業
事業名称	ビジネス・レザーファクトリー
SDGs	1「貧困をなくそう」、4「質の高い教育をみんなに」、5「ジェンダー平等を実現しよう」
①社会的課題	途上国の貧困層の自立 主に貧困で苦しむシングルマザーの自立
×	
②自社の強み	自社工場から直営販売店まで、卸や販促会社を介在させず、低価格で高品質な革製品を販売 本革で名刺入れは2999円、ビジネスバッグは1万7999円から、1個単位からのオーダーメイドも可能 バングラデシュでは牛皮がお祭りで大量に破棄されるため、資源はその牛革を使用
×	
③イノベーション	事業目的が貧困問題の解決ゆえ、バングラデシュの自社工場では、履歴書不要で学歴も職歴も問わない 他社の工場と比べて、1.2~1.5倍ほど賃金が高い。現在、約500人を雇用している 「社会起業家のプラットフォーム」をめざす。公募選考で入社し、事業立ち上げには出資する
↓↓↓	
④取組分野	本牛革によるビジネスパーソン用の革製品の製造・販売 (全体で9事業に取り組む。韓国、台湾、ミャンマーにも支社をもつ)
↓	
事業アプローチ①（社会的課題を解決する製品・サービス・事業の開発）	
<ul style="list-style-type: none"> ・本革製品の製造(バングラデシュ) ・日本のビジネスパーソンに本革製品を安く提供 ・低価格だけでなく、オーダーメイドも対応可能(種類は1万以上)で差別化を図る 	
事業アプローチ②（バリューチェーンの最適化・競争力強化と社会貢献の結合）	
<ul style="list-style-type: none"> ・卸や仲介会社を一切入れていないので、低価格を実現 	
事業アプローチ③（操業地域での事業基盤の創出・強化と地域貢献の結合）	
<ul style="list-style-type: none"> ・現地で貧困に苦しむ人を学歴・職歴不問で雇用し、技術水準を高める ・ソーシャル・イノベーションの対象を「雇用者×雇用者が扶養している家族数」と幅広く定義する 	

(8) シュアール（遠隔手話通訳）

企業名	株式会社ShuR(シュアール)(聴覚障がい者の差別をなくす事業会社、NPO法人もある)
企業規模	中小企業
事業名称	遠隔手話通訳「モバイルサイン」
SDGs	1「貧困をなくそう」、4「質の高い教育をみんなに」、5「ジェンダー平等を実現しよう」
①社会的課題	聴覚障がい者の情報格差 聴覚障がい者と健常者のコミュニケーションバリア 電話ができないことによる生活の不具合や有事の生命の危険
×	
②自社の強み	IT開発者 手話スキル
×	
③イノベーション	(障害者差別解消法の施行)
↓↓↓	
④取組分野	障がいの生活の質の向上 ⇒ 遠隔手話通訳サービスの提供
↓	
事業アプローチ①（社会的課題を解決する製品・サービス・事業の開発）	
<ul style="list-style-type: none"> ・遠隔手話通訳サービスの立ち上げ ・オンラインの手話辞典「スリント」の開設 	
事業アプローチ②（バリューチェーンの最適化・競争力強化と社会貢献の結合）	
事業アプローチ③（操業地域での事業基盤の創出・強化と地域貢献の結合）	

(資料3)『SHIGA 戦略的CSR経営モデル 2030』の着想モデル案集

～滋賀経済同友会アンケート結果からモデル基本式の着想例～

(注)ここではアンケート結果を基に着想モデルを列挙しているため、これらに留まらず発想豊かに事業モデルを検討されることに期待したい。なお、参考として各モデル案にSDGsの目標とターゲットの番号を記した。

【A 環境保全】

モデル式	① 社会的課題	② 自社の強み	③ イノベーション	⇒	④ 戦略的取組分野 (CSV的発想)	時間軸		SDGs
	×	×			~2025	~2030		
検討視点	・社会基点 ・自然資本 ・顧客視点 ・滋賀と日本の課題	・自社の経営資源 ・専門分野 ・成長セグメント ・滋賀の経営資源	・戦略化、事業化 ・固定概念の排除 ・革新的仮説の創出 ・他主体との連携		・社会的課題を解決するプロダクトの開発 ・バリューチェーンの生産性 ・操業地域の事業基盤の創出・強化	中期	長期	目標番号
A01	琵琶湖の外来魚の増加	魚粕の発酵技術	肥料メーカーと連携	⇒	魚粕の肥料化と販売 (県内農家利用)	○		 15.8
A02	琵琶湖の水草・藻の増加	堆肥化のノウハウ 自社台船の所有	肥料メーカーと連携、 バイオ研究大学	⇒	水草・藻の堆肥化と販売	○		 15.1
A03	琵琶湖の水質悪化	水・空気フィルター の製造技術	合繊・膜メーカーとの 連携	⇒	水質浄化フィルターの改良・開発と事業化	○		 15.1
A04	緑被率の減少	緑化資材のノウハウ	大学との共同研究	⇒	緑化資材の生産と販売	○		 15.4
A05	地球温暖化の進展 (気候変動)	アスファルト・添加 剤等の専門知識	化学薬品、プラント メーカーとの連携	⇒	低温加熱による道路舗装アスコンの製造 販売	○		 13.1
A06	地球温暖化の進展 (気候変動)	エネルギー削減・有 効利用のノウハウ	住宅メーカー、不動 産業との連携	⇒	ZEH (ゼロ・エネルギー住宅) の製造・販 売、家庭向けエネルギー管理支援事業	○		 13.1
A07	プラスチックによる生 物多様性の破壊	生物多様性の知識、バ ラスト水用フィルター	造船会社、プラント メーカーとの連携	⇒	外航船プラスチックのプラント除去装 置の製造販売と処理サービス	○		 15.8
A08				⇒				

【B 教育】

モデル式	① 社会的課題	② 自社の強み	③ イノベーション	⇒	④ 戦略的取組分野 (CSV的発想)	時間軸		SDGs
	×	×			~2025	~2030		
検討視点	・社会基点 ・自然資本 ・顧客視点 ・滋賀と日本の課題	・自社の経営資源 ・専門分野 ・成長セグメント ・滋賀の経営資源	・戦略化、事業化 ・固定概念の排除 ・革新的仮説の創出 ・他主体との連携		・社会的課題を解決するプロダクトの開発 ・バリューチェーンの生産性 ・操業地域の事業基盤の創出・強化	中期	長期	目標番号
B01	学童保育の待機児童 の増加	スポーツ教育のノウ ハウ	民間学童保育機関と 連携	⇒	スポーツ教育等と融合した学童保育機関 の設立と運営	○		 4.2
B02	保育園の待機児童 の増加	遊休土地、大型店 舗、退職保育士確保	地域保育施設との連 携・協業	⇒	企業内保育施設の設置・運営 (地域内待 機児童にも開放)	○		 4.1
B03								

【C 文化・スポーツ】

モデル式	① 社会的課題 × ② 自社の強み × ③ イノベーション ⇒			④ 戦略的取組分野 (CSV的発想)	時間軸		SDGs	
	① 社会的課題	② 自社の強み	③ イノベーション		~2025	~2030		
検討視点	・社会基点 ・自然資本 ・顧客視点 ・滋賀と日本の課題	・自社の経営資源 ・専門分野 ・成長セグメント ・滋賀の経営資源	・戦略化、事業化 ・固定概念の排除 ・革新的仮説の創出 ・他主体との連携	⇒	・社会的課題を解決するプロダクトの開発 ・バリューチェーンの生産性 ・操業地域の事業基盤の創出・強化	中期	長期	目標番号
C01	滋賀の歴史の認識不足 (郷土意識低下)	多様な歴史的建造物 (特に戦国時代)	歴史研究者、メディア、旅行会社と連携	⇒	広域分散型歴史博物館の設立・運営、近江歴史ツアーの開催 (訪日外国人も)		○	 8.9
C02	スポーツ振興の不足	琵琶湖トライアスロン、スポーツ専門家	独立リーグ、大学体育会等との連携	⇒	企業スポーツ連携プロジェクト (経営を圧迫しない手法の検討)	○		 11.7
C03								

【D 経済】

モデル式	① 社会的課題 × ② 自社の強み × ③ イノベーション ⇒			④ 戦略的取組分野 (CSV的発想)	時間軸		SDGs	
	① 社会的課題	② 自社の強み	③ イノベーション		~2025	~2030		
検討視点	・社会基点 ・自然資本 ・顧客視点 ・滋賀と日本の課題	・自社の経営資源 ・専門分野 ・成長セグメント ・滋賀の経営資源	・戦略化、事業化 ・固定概念の排除 ・革新的仮説の創出 ・他主体との連携	⇒	・社会的課題を解決するプロダクトの開発 ・バリューチェーンの生産性 ・操業地域の事業基盤の創出・強化	中期	長期	目標番号
D01	海外進出企業の増加	海外拠点 (駐在員事務所、工場等)	滋賀県、ジェトロ等との連携	⇒	海外進出企業サポートの事業化 (リスク管理を含む) やビジネス・マッチング	○		 17.11
D02	事業後継者不足の拡大	諸団体を通じた地域連携	地域内相互往来による地域全体の仕事	⇒	事業継承システムの地域ブランド化事業 (大学生の職場体験制度を含む)	○		 9.1
D03	農業後継者不足の拡大	土づくりを基本とする農業技術指導者	JA、大学農学部、農業大学校等との連携	⇒	新規就農者・研修生支援システムの開発と運営 (インターン、講師派遣を含む)	○		 2.4
D04	地域内経済循環の低さ	店舗網による情報収集力、地域金融力	ビッグデータ活用、地方創生事業	⇒	ビジネスマッチングシステムの開発・運営 (ファンド創設、コネクタハブ強化)	○		 9.1
D05								

【E 労働】

モデル式	① 社会的課題 × ② 自社の強み × ③ イノベーション ⇒			④ 戦略的取組分野 (CSV的発想)	時間軸		SDGs	
	① 社会的課題	② 自社の強み	③ イノベーション		~2025	~2030		
検討視点	・社会基点 ・自然資本 ・顧客視点 ・滋賀と日本の課題	・自社の経営資源 ・専門分野 ・成長セグメント ・滋賀の経営資源	・戦略化、事業化 ・固定概念の排除 ・革新的仮説の創出 ・他主体との連携	⇒	・社会的課題を解決するプロダクトの開発 ・バリューチェーンの生産性 ・操業地域の事業基盤の創出・強化	中期	長期	目標番号
E01	女性の社会進出の遅れ	退職した有資格の美容師・理容師	人材開発、美容専門学校との連携	⇒	美容訓練校の開設と運営	○		 8.5
E02	女性の社会進出の遅れ	リーダーシップをもつ女性管理職	異業種交流による人材発掘	⇒	女性専用地域人材バンクの創設と運営	○		 8.5
E03	少ない外国人の採用	海外拠点の情報活用		⇒	外国人専用地域人材バンクの創設と運営	○		 8.2
E04	働き手の減少	ワークライフバランス意識の浸透	AI開発企業、既導入企業との連携	⇒	AI (人工知能) を取り入れた作業改革・効率化推進システムの開発		○	 8.3
E05				⇒				

【F 人口】

モデル式	① 社会的課題 × ② 自社の強み × ③ イノベーション			⇒	④ 戦略的取組分野 (CSV的発想)	時間軸		SDGs
	社会的課題	自社の強み	イノベーション			~2025	~2030	
検討視点	・社会基点 ・自然資本 ・顧客視点 ・滋賀と日本の課題	・自社の経営資源 ・専門分野 ・成長セグメント ・滋賀の経営資源	・戦略化、事業化 ・固定概念の排除 ・革新的仮説の創出 ・他主体との連携		・社会的課題を解決するプロダクトの開発 ・バリューチェーンの生産性 ・操業地域の事業基盤の創出・強化	中期	長期	目標番号
F01	高齢社会の進展	(独居) 高齢者の増加	介護保険外の日常生活サポート	⇒	高齢者の生活・療養サポート事業の創設・運営 (御用聞き、宅配を含む)	○		 1.4
F02	高齢社会の進展	マンション居住、不動産業、リース業	住宅賃貸業と見守りサービス業との連携	⇒	マンション売却による自宅居住継続・サポートシステムの開発・運営	○		 9.1
F03	高齢社会の進展	外出しやすい店舗づくり	ユニバーサルデザイン専門家との連携	⇒	高齢者だけでなく誰にもやさしい店舗づくりのコンサルタント事業の開発・運営	○		 9.2
F04	晩婚化・未婚化	諸団体を通じた企業間交流、企業経営者	地元行政や企業団体等との連携	⇒	地元行政と企業の連携による婚活事業の創設と運営	○		?
F05				⇒				

【G 医療・介護・福祉】

モデル式	① 社会的課題 × ② 自社の強み × ③ イノベーション			⇒	④ 戦略的取組分野 (CSV的発想)	時間軸		SDGs
	社会的課題	自社の強み	イノベーション			~2025	~2030	
検討視点	・社会基点 ・自然資本 ・顧客視点 ・滋賀と日本の課題	・自社の経営資源 ・専門分野 ・成長セグメント ・滋賀の経営資源	・戦略化、事業化 ・固定概念の排除 ・革新的仮説の創出 ・他主体との連携		・社会的課題を解決するプロダクトの開発 ・バリューチェーンの生産性 ・操業地域の事業基盤の創出・強化	中期	長期	目標番号
G01	介護と仕事の両立	介護資格者、介護経験者、介護有識者	介護ワークシェア、介護者メンタルケア	⇒	介護者同士のワークシェア・システムの開発と運営	○		 8.5
G02	子育てと仕事の両立	専門資格者、有識者	子育てのワークシェア、児童館との連携	⇒	子育て者同士のワークシェア・システムの開発と運営 (母子家庭奨学金を含む)	○		 8.5
G03	子どもの貧困	食育・食材・栄養管理人材	地域NPOやフードロス専門家との連携	⇒	NPO等と連携した「子ども食堂」の開設と運営	○		 1.2
G04				⇒				

【H 地域】

モデル式	① 社会的課題 × ② 自社の強み × ③ イノベーション			⇒	④ 戦略的取組分野 (CSV的発想)	時間軸		SDGs
	社会的課題	自社の強み	イノベーション			~2025	~2030	
検討視点	・社会基点 ・自然資本 ・顧客視点 ・滋賀と日本の課題	・自社の経営資源 ・専門分野 ・成長セグメント ・滋賀の経営資源	・戦略化、事業化 ・固定概念の排除 ・革新的仮説の創出 ・他主体との連携		・社会的課題を解決するプロダクトの開発 ・バリューチェーンの生産性 ・操業地域の事業基盤の創出・強化	中期	長期	目標番号
H01	空き家・空き店舗の増加	不動産商品の開発	商工会議所、金融機関等との連携	⇒	空き家・空き店舗を拠点とするイベント等の事業化 (融資を含む)	○		 9.1
H02	空き店舗の増加	不動産開発、駅前老朽化店舗の増加	地元行政との連携	⇒	駅前を軸とする高齢社会対応型の店舗・行政機能・病院等のマッチング	○		 11.3
H03	遊休農地の増加	農業高校・大学の栽培技術、ITノウハウ	屋内植物工場の税優遇、IT農業の導入	⇒	植物工場の設置と栽培・販売	○		 2.4
H04	公共インフラの老朽化	コンクリート技術、炭素繊維の専門知識	建設業、繊維メーカーとの連携	⇒	老朽化コンクリート構造物の検査・補強事業	○		 9.1
H05				⇒				

【I 資源・エネルギー】

モデル式	① 社会的課題 × ② 自社の強み × ③ イノベーション ⇒			④ 戦略的取組分野 (CSV的発想)	時間軸		SDGs	
	社会的課題	自社の強み	イノベーション		~2025	~2030		
検討視点	・社会基点 ・自然資本 ・顧客視点 ・滋賀と日本の課題	・自社の経営資源 ・専門分野 ・成長セグメント ・滋賀の経営資源	・戦略化、事業化 ・固定概念の排除 ・革新的仮説の創出 ・他主体との連携	⇒	・社会的課題を解決するプロダクトの開発 ・バリューチェーンの生産性 ・操業地域の事業基盤の創出・強化	中期	長期	目標番号
I01	自然エネルギー利用 (気候変動防止)	蓄電・水力・風力の技術、琵琶湖水系	災害時にも供給可能な発電設備	⇒	分散型小規模発電ステーション (特に小型水力発電) の開発・経営と販売	○		 7.2
I02	自然エネルギー利用 (気候変動防止)	太陽光発電の知識と技術	次世代ソーラーシステム、行政助成	⇒	大規模屋根を活用するソーラー発電事業の創設と運営	○		 7.2
I03	産業廃棄物の処理促進	リサイクル事業、分別・粉碎設備	防音材等の新規材料として利用促進	⇒	産業廃棄物の新規用途開発の事業化 (再生プラスチックを含む)	○		 12.5
I04	建設廃棄物の処理促進	中間処理施設の拡大	プラントメーカー、化学工業との連携	⇒	建設廃棄物の新規用途開発の事業化	○		 12.5
I05	有機廃棄物の処理促進	植物性廃棄物の堆肥化技術	製材・畜産業・肥料メーカー・農協連携	⇒	木質廃棄物と畜産廃棄物の堆肥化と農業利用・生産性向上のシステム開発	○		 12.5
I06				⇒				

【J 安全】

モデル式	① 社会的課題 × ② 自社の強み × ③ イノベーション ⇒			④ 戦略的取組分野 (CSV的発想)	時間軸		SDGs	
	社会的課題	自社の強み	イノベーション		~2025	~2030		
検討視点	・社会基点 ・自然資本 ・顧客視点 ・滋賀と日本の課題	・自社の経営資源 ・専門分野 ・成長セグメント ・滋賀の経営資源	・戦略化、事業化 ・固定概念の排除 ・革新的仮説の創出 ・他主体との連携	⇒	・社会的課題を解決するプロダクトの開発 ・バリューチェーンの生産性 ・操業地域の事業基盤の創出・強化	中期	長期	目標番号
J01	大規模災害対策	防災教育、BCP策定ノウハウ	損保会社、商工会、金融機関等との連携	⇒	家庭向け・法人向け防災・BCPコンサルティング事業	○		 9.1
J02	サイバーセキュリティ体制	サイバーリスク対応ノウハウ、IT技術者	セキュリティ事業者、弁護士との連携	⇒	サイバーリスク・コンサルティング事業	○		 9.1
J03				⇒				

【K 食糧】

モデル式	① 社会的課題 × ② 自社の強み × ③ イノベーション ⇒			④ 戦略的取組分野 (CSV的発想)	時間軸		SDGs	
	社会的課題	自社の強み	イノベーション		~2025	~2030		
検討視点	・社会基点 ・自然資本 ・顧客視点 ・滋賀と日本の課題	・自社の経営資源 ・専門分野 ・成長セグメント ・滋賀の経営資源	・戦略化、事業化 ・固定概念の排除 ・革新的仮説の創出 ・他主体との連携	⇒	・社会的課題を解決するプロダクトの開発 ・バリューチェーンの生産性 ・操業地域の事業基盤の創出・強化	中期	長期	目標番号
K01	食糧自給率の低下	耕作放棄地の増加	新規就農者の導入、IT農業の導入	⇒	植物工場の設置と栽培・販売	○		 2.4
K02				⇒				
K03				⇒				

(資料)オルタナ総研にて作成

ニュー・グリーン成長社会の実現に向けて

提 言

**『SHIGA 戦略的CSR経営モデル 2030』
～アウトサイド・イン(社会基点)のビジネスアプローチ～**

本提言に記載された一切の記述や図表等の著作権は滋賀経済同友会に属します。本提言もしくはその抜粋（要約を含む）を複製使用あるいは転載される場合には、著作権者である滋賀経済同友会による事前の書面による承諾が必要です。事前の承諾がない場合には、いかなる形式でもこれらの行為は認められません。

発行日：平成 30 年（2018 年）3 月

発行者：滋賀経済同友会事務局

〒 520-0806 滋賀県大津市打出浜 2-1 コラボしが 21 5F

電話：077-511-1450 FAX：077-523-4131

ウェブサイト <http://www.s-douyu.jp/>

編集者：「ニュー・グリーン成長社会」研究会、オルタナ総研

