

SDGsが示す「デザインされた未来」

一般社団法人 Japan Innovation Network

専務理事 西口 尚宏

Japan Innovation Network (JIN) は、イノベーションを起こし続ける世界の産官学のベストプラクティスを調査した経済産業省「フロンティア人材研究会」が母体となり、2013年7月に設立されました。大企業・中堅企業のイノベーションを加速支援するアクセラレーターであり、「大企業からのイノベーション創出活動」に注力しています。その活動を進める中でSDGs（持続可能な開発目標）とイノベーションの関連性に注目して、国連開発計画（UNDP）との連携を進めると同時に、課題解決型の全世界のスタートアップの動きに注目しています。

未来から逆算し、ビジネス機会を発掘

イノベーションを説明する際、シュンペーターの「新結合」という言葉がよく引用されますが、実はシュンペーターは「慣行軌道の変更による重心の移動」とも表現しています。つまり、従来の軌道の延長線上にはない大きな変化を起こすことで経済成長が進む、それがイノベーションである、というのが彼の主張です。つまり、イノベーションというのは成長戦略の話であり、飛び地の新規事業の話でもなければ、変わり者の趣味話でもありません。慣行軌道の変更による成長がイノベーションの成果であり、新結合はその手段なのです。

その点で、2015年9月に国連で合意されたSDGsはまさに、慣行軌道の変更による成長（イノベーション）の機会と言えます。SDGsは2030年に向けた17の目標、169のターゲット、232の指標から成ります。それらの目標やターゲットは、今までのやり方では達成不可能なことばかりです。

例えば、「貧困の根絶」や「道路交通事故による死傷者を半減」などは、現在を起点とした積み上げでは絶対に実現できません。SDGsに193カ国が合意したことにより、人類は慣行軌道の変更による重心の移動を無意識のうちに選択したと言って良いでしょう。そして、その達成には民間セクターの事業活動による貢献が必須であることがもはや常識になっているのです。

いろいろな未来予測が発表されていますが、SDGsは全

世界が合意した2030年の未来像を示すものであり、予測ではなく決意です。SDGsは、実現されることを待っている未来であり、バックキャスト（目標から逆算して現在の計画、戦略を策定する考え方）の起点となります。

イノベーションとは、現在と未来とのギャップを埋めることであり、変化が大きい領域には大きな機会が生まれます。

SDGsが掲げる169のターゲットは、今後、変化が訪れる領域です。表現を変えると、169の需要曲線があるとも言えます。しかも、それが193カ国の国連加盟国の数だけあるわけですから、世界には無限の変化の機会があり、そしてニーズが眠っているとも言えます。

SDGsにより、世界には巨大な潜在マーケットがあることが示されました。今、世界中の企業やスタートアップ、政府、研究機関、大学、NGO・NPOなどがSDGs達成に向けて動き始めており、それはビジネスのあり方にも大きなインパクトを与え始めています。

日本企業が抱える「3つの課題」

需要曲線が描かれた一方で、供給側の取組みは不足しています。

近年は国連も、これまでの開発援助の発想ではなく、民間が関与しなければ社会課題を解決できないと、企業との連携を重視しています。事業として収益の上がる仕組みを作り出すことが重要になっており、投資を呼び込むことで、持続的な取組みは可能になります。

そうした中で、日本企業のSDGsへの取組みは、いまだ道半ばであるのが現状です。

課題は大きく三つあり、一つは、自社の事業がSDGsのどこに該当するのか、「タグ付け」がメインになっていること。それは単なる整理整頓であり、ビジネス機会として発想することは真逆です。

二つ目が、特定のSDGsだけを選んで、そこに集中してしまうこと。水の会社ならば水、交通の会社ならば交通と思いがちですが、17の目標はお互いに関連し合っており、それぞれが原因であり結果です。社会課題を解決するには、全体をシステム思考で俯瞰する必要があり、複数の

企業が協力しないと、根本の解決には至りません。

そして三つ目が、CSR（企業の社会的責任）的、社会的貢献的な発想が強く、SDGsが事業活動とは分断されていることです。

こうした状況を打開するべく、JINは2016年7月、UNDPと共同で、日本発のビジネスでSDGs達成を目指すオープンイノベーションのプラットフォーム「SDGs Holistic Innovation Platform (SHIP)」を立ち上げました。

数々の仕組みで新事業を創出

SHIPは、国内外の企業や大学、海外のスタートアップ企業、各国政府や国際機関、NGO・NPOなど、多様なステークホルダーが参加するエコシステムです。UNDPが介することで、民間企業では直接アクセスするのが難しい政府機関ともネットワークを築くことも可能で、相手国でのパートナー開拓もしやすくなります。

また、SHIPでは、SDGs達成に資する新事業をつくり出すためのプログラムを提供しており、そこではJINが培ってきた最新のイノベーション創出手法が活用されています。

事業創出において大切なのは、事業計画を策定する前の段階、つまり「構想」のフェーズでより良い構想を行い、確実に実行していくことです。自社が取り組むべき課題を発見し、それをコンセプト化、更に事業モデル化するプロセスは、試行錯誤が不可欠です。行ったり来たりを繰り返すことで、事業モデルをよりよいものにしていくのです(図1)。また、このような手法は従来は匠の技的に特定の人材のみができる傾向がありましたが、いまはトレーニングによって一定の力を身に付けることができるようになりました。

自社にとってのビジネス機会を探索する方法の一つが、目標を分解して考えることです(図2)。例えばSDGsが掲げる目標やターゲットをブレイクダウンしていけば、自社のどのような技術やリソースがSDGsの達成に活用できるのか、何と何をつなげることによって、より大きな効果が得られるのか、ひいては、ビジネス機会を見出すことができます。この考え方は、デジタル化が所与のものになってきた21世紀には必須の考え方と言えます。一社だけで解決できる課題は皆無と言って良いでしょう。

さらに、SHIPはデジタルプラットフォームを構築し、世界中の現場の「生」の課題を収集・整理して、その情報を会員企業に提供するほか、SHIPのプログラムで解決方法を検討しています。

SHIPを立ち上げた当時、SDGsはほとんど浸透しておらず、JINはこの分野で先駆的に情報を発信してきました。今後は、いよいよ結果を追求していく時期です。社会課題

の解決に向けて、世界のパートナーとも連携しながら、具体的な事業を創出していくことにも力を入れていきます。◆◆

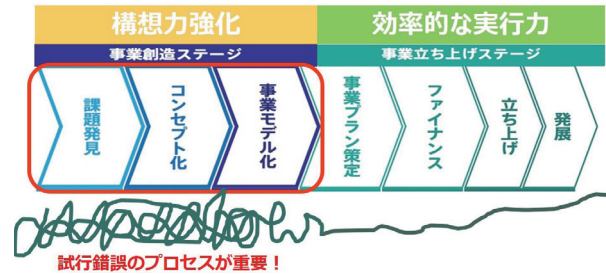


図1 イノベーション創出プロセス
(出典：Japan Innovation Network・資料)

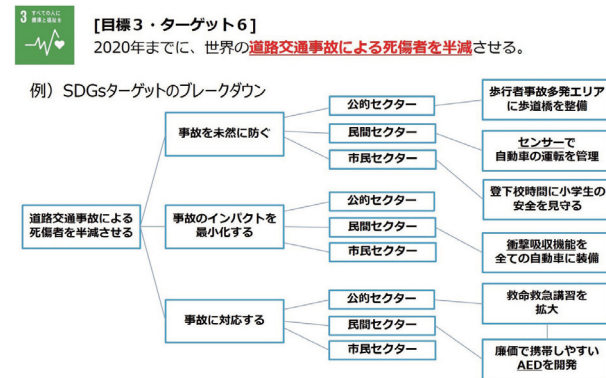


図2 ビジネス機会を探索する方法の例
(出典：Japan Innovation Network・資料)

● 筆者紹介

西口尚宏：Naohiro Nishiguchi.

上智大学経済学部卒、ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院卒(MBA)。日本長期信用銀行、世界銀行グループ、マーサー社(ワールドワイドパートナー)、産業革新機構執行役員などを経て現職。大企業からイノベーションは興らないという定説を覆す活動に注力。UNDP(国連開発計画)イノベーション担当上級顧問も務める。