

論文

社会課題解決型ビジネスモデル のためのプラットフォーム研究

高松 朋史

キーワード

ビジネスモデル

社会課題

CSV

プラットフォーム

目次

はじめに

1. 社会課題解決と CSV

1.1 事業環境における社会的要請としての社会課題解決

1.2 CSV による経済価値と社会価値の同時追及

1.3 ソーシャルビジネス

2. 社会課題解決型ビジネスモデルの事例

2.1 様々な社会課題とソーシャルビジネス

2.2 クロネコヤマトの「プロジェクト G」

2.3 イオンの「ご当地 WAON」

2.4 ボーダレスグループのソーシャルビジネス起業支援

2.5 コミュニティ・ユース・バンク momo の伴走支援

2.6 府中市の「みんぷら」

2.7 ソーシャル・エックスの「逆プロボ」

2.8 CUUSOO の「みんなの場」

3. プラットフォーム戦略と社会課題解決型ビジネス

3.1 社会課題解決型ビジネスに求められること

3.2 プラットフォーム理論とプラットフォームマネジメント

3.3 社会課題解決型ビジネスモデルのためのプラットフォーム

おわりに

参考文献

はじめに

企業は社会の一員であり、企業と社会は相互影響している。企業が成長し発展することができるのは、狭く捉えると顧客価値の創造に成功したためだが、広く捉えると社会と適切な関係を持つことができたためである。企業は社会との相互影響があるという点では、企業に対する社会からの要請に適切に応えることが問われている。社会からの要請はCSRやESG、SDGsのように概念が定義され、企業がそれに沿って企業活動を行うように誘導を行っている。それはある意味企業を縛るものとなっているが、一方でその縛りをも企業成長に役立てようという呼びかけが為されている。

この社会からの要請のひとつに、社会に発生している様々な社会課題を解決することが挙げられている。高松（2022）では社会課題解決型ビジネスモデルの検討を行い、社会課題に取り組むことによる価値創造の可能性、先んじて社会課題に取り組むことによる競争優位性を取り上げた。

また近年の企業のビジネスモデルにおいて、プラットフォームを用いた事業創造が重要課題となっている。プラットフォームを用いると、プラットフォームに複数の主体が集い、そのことが価値創造をもたらす。このことから、高松（2020）では地域活性化という社会課題について、プラットフォームを検討し、プラットフォームを構築しやすい環境作り、適切なプラットフォーム参加者の選択による価値共創、プラットフォームをコントロールする人材の育成について取り上げた。

本稿はそれらの研究を受けて、社会課題解決一般のビジネスモデルにプラットフォームを取り入れる意義を確認し、どのような要素を検討する必要があるかについて、事例を見ながら検討を行う。

1. 社会課題解決と CSV

1.1 事業環境における社会的要請としての社会課題解決

営利企業は利益を追求することが主目的のため、利益追求のために自由に企業活動を行いたいところだが、企業は社会において完全に自由な行動はできない。企業は利益追求を優先して法の穴を突くようなことも行ってきたが、社会は、企業が環境に負の影響を与えるたびに企業への要請を強め、縛りをかけてきた。社会に悪影響を及ぼすような行動は、社会の合意で法が整備され、それにより法的に規制されている。またそのような縛りだけではなく、社会に良い影響を与えることを社会がきちんと評価することで、企業に良い影響を与えることも行われてきている。

これを社会における企業の責任として説明するのがCSR（企業の社会的責任）である。CSRは①経済的責任（Economic Responsibility）、②法的責任（Legal Responsibility）、③

倫理的責任 (Ethical Responsibility), ④社会貢献責任 (Philanthropic Responsibility) という流れで積み重なってきた (Carroll, 1991). 経済的責任は企業活動によって利益を出し, 企業活動が継続できるようにすることである. 利益が生まれるのは顧客に経済価値が発生し, かつその範囲内のコストで事業活動が行われているためであり, その事業活動により社会の経済は活性化する. これは企業の根本的な社会貢献である. 次の法的責任は法律を遵守することである. 法律は様々な目的のために制定されるが, 社会に悪影響が出ることを防ぐ目的がある場合は罰則が付くことで, 企業活動を制約する. 一方, 倫理的責任は自らを律し, 正しいことを行うことであり, 社会貢献責任は社会に正の影響を及ぼす活動を行うことである. 社会貢献責任については, それをすることによる社会におけるブランドイメージの向上などの経済的効果もあるが, 従来はコストを払って社会に貢献する側面が強く, 利益の範囲で社会貢献活動が変動することも多い. そしてこのような CSR 活動に企業が取り組むように社会から圧力をかける動きとして, CSR を考慮して投資を行う SRI (社会的責任投資) がある. また 2010 年には国際標準化機構 (ISO) が「ISO26000」において組織の社会的責任のガイドラインを発行し, そこでは7つの原則として説明責任, 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, 人権の尊重が掲げられている.

社会の要請はより具体的な中身を持つようになる. 2006 年に国連は責任投資原則を定め, 気候変動, 温室効果ガス, 資源, 汚染などの地球環境問題 (Environment), 労働条件, 地域, 健康, 従業員などの社会問題 (Social), 役員報酬, 贈賄, 役員の多様性, 税負担などの企業のガバナンス問題 (Governance) を重視した経営を行っている企業に投資を行うことが機関投資家の責任であると発表した. これが ESG 投資であり, ESG という社会的課題について, 企業が取り組むことを求めている.

また 2015 年に国連総会で採択されたのが「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」であり, その中で提示されたのが SDGs: Sustainable Development Goals となる 17 の目標と 169 のターゲットである. SDGs は 2030 年という未来に向けた地球社会全体の取り組みの方向性を示し, 地球社会における社会課題を網羅的に取り上げたものである.

1.2 CSV による経済価値と社会価値の同時追及

社会からの要請とビジネスを両立する枠組みが, 企業と社会の共有価値の創造, CSV (Creating Shared Value) である. CSV は Porter and Kramer (2011) が提唱した概念で, 経済的な価値の追求と社会的価値の同時追及を行うことが望ましいこと, そのためには創造が必要であることを示した.

Porter, et al. (2012) は、ビジネスモデルにおける事業成果と社会成果の共有価値を3分類している。第1の製品と市場の再認識 (Reconceiving product and markets) では事業成果として収入増, 市場シェア増, 市場成長, 利益率上昇, 社会成果として患者ケア改善, 炭素減, 栄養増, 教育改善などの例を挙げている。第2のバリューチェーン上の生産性の再定義 (Redefining productivity in the value chain) では、事業成果として生産性向上, 物流管理コスト減, 安全安定供給, 品質向上, 利益率上昇, 社会成果としてエネルギー消費減, 水消費減, 原材料消費減, 仕事スキル向上, 労働者収入増などの例を挙げている。そして第3のクラスター発展の促進 (Enabling cluster development) では、事業成果としてコスト削減, 安全安定供給, 物流インフラ改善, 労働アクセス向上, 利益率上昇を, 社会成果として教育改善, 職の供給増, 健康改善, 収入増などの例を挙げている。

このように、市場面、生産面、地域とのつながりにおいて経済的価値と社会的価値を特定し、その両方が向上すれば企業と社会の共有価値が生まれたことになる。

Porter, et al. (2012) は CSV ビジネスモデルを構築するプロセスとして、以下の順番を示している。

- ①ターゲットにする社会課題を見つける
- ②社会課題の改善がビジネスの成果に与える影響を分析しながら具体的なビジネスを作る
- ③各種指標をモニタリングし進捗を追跡する
- ④結果を計測しそこから知見を得る
- ⑤得た知見を元に①に戻る

社会課題そのものは、SDGsの17の目標など、様々な内容が存在する。Porter, et al. (2012) はターゲットにする社会課題を見つける方法として、社会課題にどのようなものがあるか、ということを一覧にした上で、自社の企業活動に対応する部分を絞り込み、関係性を見ながらビジネスモデルを検討することを挙げている。これは、自社に何ができるか、という観点では良いが、社会課題を自社に合うものに絞ってしまう可能性がある。CSVは経済的価値と社会的価値の両立を狙うが、経済的価値を前提とし、既存事業に当てはめて社会的価値を考えるだけでは、守りのCSVになってしまう。新しい価値の創造という点では、社会的価値を優先した攻めのCSVを考えることが必要である。

その場合、既存のビジネスモデル自体の枠組みを壊し、再設計することでCSVが実現する可能性がある。CSVにおいて経済的な価値の追求と社会的価値の同時追及とは、経済価値と社会的価値のバランスを取るということだけでなく、ゼロベースからの創造により新しい価値を生み出すということでもある。

1.3 ソーシャルビジネス

経済価値と社会価値については、どちらを主に置くか、ということを考えることができる。既にある通常の事業の場合、経済価値の最大化に主を置き、それに合わせて社会価値の最大化を考えることがしやすい。一方で、社会課題を初めから明確化し、その中でビジネスモデルを検討することもできる。社会課題を解決する社会的価値が先にあって、経済的な価値は後から考える、という事業がソーシャルビジネスである。

ソーシャルビジネスはマーケットから取り残されている社会課題にビジネスとして取り組むが、取り残されるということは経済的価値が簡単には見えないということである。社会課題に非効率があれば、それも含めて経済が成り立つようにビジネスをリデザインする。そのため、ソーシャルビジネスのビジネスモデルを描く順番としては、社会課題をどのように解決したいかのソーシャルコンセプト、社会課題に関連して押さえておくべき条件としての制約条件、そしてそれらを前提として誰に何を提供するのか、という順番になる（田口, 2021）。

そのため、ビジネスモデルを描く際には、供給プロセスと顧客、収益モデルを記述する通常のビジネスモデルキャンバスではなく、供給プロセスの代わりに解決したい課題、その解決策、課題に関連する主要指標を記述するリーンキャンバスを用いる（Maurya, 2012）。

2. 社会課題解決型ビジネスモデルの事例

2.1 様々な社会課題とソーシャルビジネス

社会課題は様々であり、それをどのように解決するか、ということも様々である。そのため多様なソーシャルビジネスが存在する。例として、深井（2023）のソーシャルビジネス一覧から10企業を表にした（図表1）。

これらの企業は個別の社会課題があり、社会課題の量を数値として指標化できる。そしてその事業内容によって社会課題の量を変化させ、社会課題解決につなげることができる。主要な社会課題としての廃棄物については、資源化・省資源化・再資源化を技術的に可能にするか、これまで距離があった人や企業をインターネット等によりマッチングさせることによって、廃棄物を減らすことが可能となる。

このように、ソーシャルビジネスについては社会課題や事業内容は様々に存在するし、経済価値の最大化に主を置く場合も含めて、どのように社会課題を解決するのかのビジネスモデルという点では、ある程度の共通要素を抽出することができる。そのことを確認するために、社会課題解決に取り組む個別の事例を見ていく。

図表 1 様々なソーシャルビジネス

企業名	社会課題	事業内容
やまやま	廃棄果物、障がい者雇用	グミのような無添加ドライフルーツ
DG TAKANO	水資源	節水と洗浄力を両立した節水ノズル
ネクストミーツ	畜産排出温暖化ガス	100%植物性代替肉
コークッキング	食品廃棄	ロスが近い食品を売るアプリ TABETE の運営
Another works	生産年齢減少	地方自治体も参加する複業マッチングサイト運営
トラーナ	玩具廃棄	知育玩具のサブスクリプション
ファームシップ	農家減	植物工場のフランチャイズ運営
TOMUSHI	タンパク源、廃棄物	廃棄物によるカプトムシ生産、食糧化
CLAS	家具家電廃棄物	製品のサブスクリプションとメンテナンス
TYPICA	コーヒー農家貧困	コーヒー豆直接取引サイト運営

出所：深井（2023）より筆者一部抜粋

2.2 クロネコヤマトの「プロジェクト G」

クロネコヤマトの「プロジェクト G」は、クロネコヤマトの配送ビジネスを活用し、地域の社会課題の解決を Government（行政）と連携しながら行う一連の取り組みである。クロネコヤマトが取り組む社会的課題については、4 項目が挙げられている（畠山, 2018）。

- ①少子高齢化が進展した結果、単身高齢者が増加し、公共交通機関の廃線などにより買い物困難者が増えている問題
- ②自然災害発生時に災害時緊急物資の輸送確保や被災地の支援物資管理が問題となり仮設住宅や避難場所等の生活環境が悪化する問題
- ③地域産業において高齢化や後継者不足、それによる耕作放棄地の増加などにより収益性が悪化している問題、
- ④地域経済において商店廃業が加速し誘客力が低下、また地域情報発信や外国人観光客対応能力が不足している問題

この4つの社会課題に対し、自治体との協議の上で取り組み内容を決定する。主な内容としては以下の8項目を提供している（畠山, 2018）。

- ①過疎対策・移住支援・イベント開催支援など広義の地域活性化支援
- ②ふるさと納税を支援するためにふるさと納税に関わる業務の効率化
- ③観光支援として観光 PR・観光案内・手ぶら便・ご当地 BOX などを提供
- ④産業振興支援として通販支援・販路拡大支援・海外輸出支援
- ⑤防災・災害対策支援として緊急対応・詐欺への注意喚起など

- ⑥高齢者障害者介護支援として安否確認サービス提供, 買い物支援サービス提供
- ⑦子供の健全育成支援として声掛けや教育支援プログラムの提供
- ⑧生活基盤整備支援として客貨混載・道路状況の確認など

自治体とはどのような連携をするかをそれぞれの自治体と取り決める。一例として、北海道との2018年の包括連携協定では、①物流・人流の活性化に関する事、②安全・安心な地域づくりに関する事、③道政広報・魅力発信に関する事、④観光支援や道産品の販路拡大に関する事、⑤災害対策に関する事、⑥環境維持・保全に関する事、⑦地域の福祉に関する事、⑧北海道の人財育成に関する事、⑨その他、北海道の活性化に関する事、の9項目を連携分野としている (<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000163.000014314.html>)。

これらの取り組みの特徴は、クロネコヤマトの配送ビジネスという本業をベースとして、社会課題と組み合わせている点である(玉村ほか, 2014)。これらの取り組みを行うことが直接経済価値をもたらすならば、自治体と協議しなくても利益追求のための行動として実行される。しかし、例えば買い物支援サービスを例にすると、配送そのものはコストがかかり、その分を配送料金として買い物代金に上乗せすると全体として高くなり、その結果買い物支援を利用する住民は限られてしまい、利用者が少なればビジネスが成り立たない。かといって配送料金を低くすると赤字になり、営利企業としては問題である。そのために自治体と連携し、自治体の補助金を得ることでバランスを取り、買い物支援サービスを成り立たせているのである。

2.3 イオンの「ご当地 WAON」

イオングループが提供する「WAON」は、2007年にサービスが開始されたICカード型前払い式電子マネーである。WAON自体は決済サービスのため、直接的に社会課題解決と結びつくわけではない。企業が売上の一部を地域貢献活動に寄附する、という形の社会貢献活動は昔からあるが、そうではなく、「ご当地 WAON」というビジネスモデルを2009年に開始したことが地域貢献活動に結びついている。

ご当地 WAON は、通常の WAON の機能に、特定地域への寄付を追加したものである。それぞれのご当地 WAON は独自の券面デザインで発行されるため、特定地域とのつながりが実感しやすい。寄付の方法としては、決済金額の0.1%の金額を、イオンが自治体の基金等に寄付する形であり、その中から自治体が定めた地域貢献活動に活用される(玉村, 2016)。例えば、くしろ WAON であれば、釧路市小中学校文化芸術活動支援事業に支出され、あさひかわ WAON であれば、旭山動物園の施設整備などに支出されている。何に支出したのか、実際に具体的に何に支出したのかは、ご当地 WAON のウェブサイト (<https://>

www.waon.net/card/region/)に記載されている。現時点で170を超えるご当地WAONが発行されている。

また、ご当地WAONでは、地域ポイントも同時に付与することもできる。例えば石垣島ゆいまーるWAONでは、2013年から加盟店で石垣島ゆいまーるポイントを貯めて利用することができた。地域ポイントがあることにより地域経済の活性化が期待されるが、寄付については全国どこでご当地WAONを利用しても加算されるのに対し、地域ポイントは特定の地域でのみ加算される。そのため地域経済活性化への貢献は限定的であり、石垣島ゆいまーるポイントも2019年にサービスを終了している。

この取り組みの特徴は、企業が社会課題を直接選択せず、消費者と社会課題をマッチングさせている点、また決済システムという本業ビジネスの手数料から一定の割合で拠出するので、決済システムの利用者を増やす名目で経済的価値とコストのバランスを取りやすい点が挙げられる。

2.4 ボーダレスグループのソーシャルビジネス起業支援

これまでに解決されていない社会課題を解決するということは、新規事業を創造することと変わらない。その点では、どのようなビジネスモデルを創造するか、そして作ったビジネスモデルは持続可能なのか、といった点を評価できる目利きや支援が必要である。この部分をプラットフォームにしている企業が株式会社ボーダレスジャパンである。

ボーダレスジャパンでは、人生をかけて社会課題を解決する覚悟、志、ソーシャルコンセプトがある人材を採用し、1年間の起業経験を積ませた後、ビジネスプランを提出させ、既に成功した子会社社長全員の合意が得られると、起業を認めて出資する（田口, 2021）。起業した人は子会社社長のアドバイスやボーダレスジャパンのスタートアップスタジオによる無料のマーケティング支援が受けられ、黒字化すると売り上げの2%でバックアップスタジオによる経営支援が行われる。そして成功した子会社の収益の一部がプールされ、社会課題解決を目指す次の人の起業の出資に使われる。そのような方法でボーダレスグループを形成している（図表2）。

この取り組みの特徴は、社会課題解決をビジネスモデル創造と位置づけ、それを可能にするための仕組みを作っている点である。リクルートやサイバーエージェントのように、社員が経験を積んだ後に起業することを推奨し、起業時に出資もするような企業は存在する。それに対しボーダレスジャパンでは、社員に経験を積ませる人材育成と起業に必要な出資に加えて、ノウハウ面でのビジネス支援を互助的に行うことが、社会課題解決の経済価値創造の困難さを緩和するものとして、企業のビジネスモデルに組み込まれているのである。

図表2 ボーダレスグループの事業一覧

カテゴリ	カンパニオ
気候変動	POST & POST, LFC コンポスト, HUB & STOCK Enter the E, ハチドリ電力, ハチドリソーラー
貧困	ボーダレスファーム, AMOMA, JOGGO ビジネスレザーファクトリー, アフリカシアバター Haruulala organic, BORDERLESS FACTORY, LUNA
ホームレス	Relight
人権	AYUMI, ピープルポート, アノサポ
子育て・家族	先生の学校, 夢中教室, 親のがっこう 小さな森の学童, フタリノ
ダイバーシティ	ボーダレスハウス, SISTERS
就労支援	ステップ就職, UNROOF, むすびば
地域課題	きら星, みらい畑, ふるさと納税 For Good
市民参画	RICE メディア, ボーダレスアカデミー, For Good
動物福祉	宝牧舎
海外拠点での活動	バングラデシュ, ミャンマー, グアテマラ, ケニア カンボジア, エクアドル

出所：ボーダレスジャパンウェブサイト (<https://www.borderless-japan.com/>) より筆者作成

2.5 コミュニティ・ユース・バンク momo の伴走支援

名古屋のNPOバンク「コミュニティ・ユース・バンク momo」は地域のさまざまな課題の解決に挑むNPOやソーシャルビジネスを、小口融資と人のつながりで伴走支援する団体である。地域の課題を深堀し、人がつながる仕組みを作り、地域金融のネットワークを作ることで、地域の課題をお金と人のエコシステムで解決する仕組みを作り、その仕組みの好循環を維持することに成功している（木村, 2017）。

具体的には、活動に賛同する個人・団体から出資を得て、NPOやコミュニティビジネスなどの地域課題を解決する事業を行う個人・団体への融資を行う。momoの理念に共感し、自分の時間やスキルを提供したいという若者を中心としたボランティアスタッフ「momoレンジャー」を組織し、「momo通信」「momoレポート」の発行やSNS更新などの情報発信、また出資者と融資先との交流を企画運営する。2023年5月末現在で459名の個人・団体から総額3,600万円以上の出資を受け、67件の事業へ総額1億5千万円超を融資した（<http://www.momobank.net/activity/>）。

このような融資は、クラウドファンディングに近いが、クラウドファンディングが個別の事業に共感して寄付し、その事業者から対価を受け取るのに対し、地域課題解決に共感して仲介者としてのmomoを信頼して出資する点が異なる。またその信頼を醸成するために、

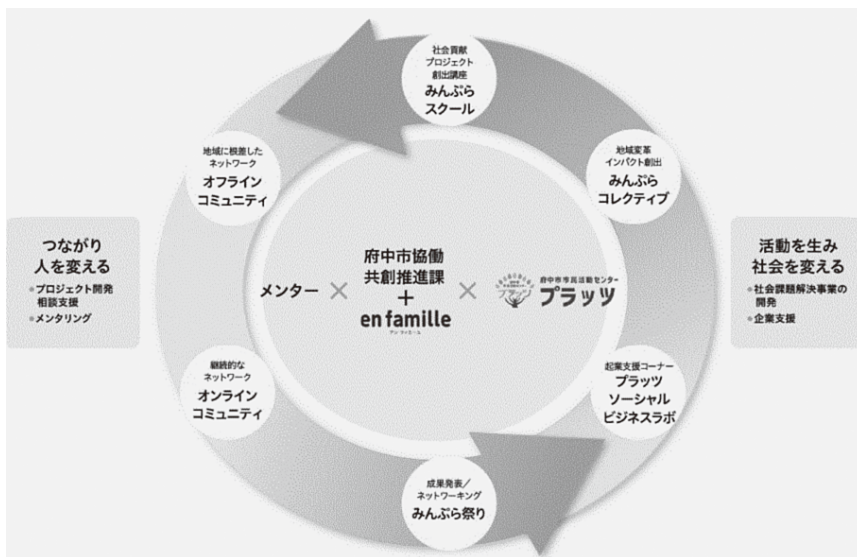
ボランティアスタッフを組織化している点が、この取り組みの特徴である。

2.6 府中市の「みんぷら」

地域における社会課題の解決を地域が推進したい場合、地方自治体や地域密着金融機関が地域課題解決の創業支援を行うことになる。その一例として、府中市の「みんぷら」(<https://minpla.jp/>)では、府中市が市民協働でより良いまちをつくっていくために、様々な人が話し合い、プロジェクトが生まれる場を作ることを目的として、府中市協働共創推進課・府中市市民活動センタープラッツと地域事業者の株式会社 en famille（アン ファミール）が中心となり、オフラインとオンライン双方で、市民コミュニティを運営している。

自らがまちづくりの推進役となり、つながりや人に変化を起こして社会課題の解決にチャレンジしたい人を対象とした講座として「みんぷらスクール」を開講し、社会課題の特定や解決策の検討方法についての講義を受講することができる。またプレゼンテーション大会「みんぷら祭り」や創業支援機関との相談などを企画運営している（図表3）。

図表3 みんぷらの仕組み



出所：<https://minpla.jp/>

この取り組みの特徴は、場を作り、社会課題を解決したい人、ノウハウを持つ講師（メンター）、起業支援事業者をつなぐという点である。

2.7 ソーシャル・エックスの「逆プロボ」

地域課題については、特に地方自治体にとって、解決したい社会課題である。そのため、

支援制度や補助金を拡充している。一般に、地方自治体が社会課題解決のためにお金を出す場合、公募が行われる。しかし、それには問題がある（伊藤・伊佐治・柳野, 2022）。第1に、税金を使う事業であるため、確実性の高い提案を好み、募集期間の割には応募のための要求資料が多く、地方自治体の取引プロセスに慣れていない中小企業は応募しにくい。時間をかけて書類を作っても、複数の企業が競合したら選ばれない確率が高く、そのリスクを考慮するとやはり応募しにくい。第2に、提案が採択された場合、地方自治体と企業は受発注関係となり、成果物を地方自治体に納めるので、補助金を得て作る成果物をそのまま他の自治体にも納品することは難しく、提案を横展開することが難しい。

そのため考え出されたのが、ソーシャル・エックスの「逆プロポ」（<https://gyaku-propo.com/>）である。逆プロポは、企業が社会課題を公募し、それに対して解決に向けた企画やアイデアを自治体が提案する。優れた企画やアイデアを企業が選び、解決に向けて動き出す。そのプロジェクトの資金は公募した企業が負担する。企業は自らの事業と近い社会課題を自治体から教えてもらいながら新規事業を開発できる。そして自治体の公募ではないので、そこで開発したビジネスは自由に他の自治体へ展開できる（伊藤・伊佐治・柳野, 2022）。

この取り組みの特徴は、既存の仕組み上で社会課題解決の障害となっていた事業創造や事業展開上の問題を解決する仕組みを作り出した点である。

2.8 CUUSOOの「みんなの場」

CUUSOOが2021年に開設したインターネットプラットフォーム「みんなの場」（<https://minnanoba.cuusoo.com/>）では、工業団地や産業集積地といったエリア単位で会員企業を募る。会員企業はそのエリアの参加企業が協力・連携できるプロジェクトを提案する。例えば地域の環境対策、産業インフラの整備、物流や人流のマッチングなどを提案する。賛同企業が集まり、エリア内で共同でプロジェクトに取り組むことができれば、スケールメリットやノウハウ共有が生まれ、プロジェクトの成功可能性が上がる。

この取り組みの特徴は、単独では取り組めなくても、地域の企業同士が協力し合えば取り組める社会課題があり、協力し合えばという点に経済合理的な根拠があるという点である。

3. プラットフォーム戦略と社会課題解決型ビジネス

3.1 社会課題解決型ビジネスに求められること

社会課題解決型ビジネスにおける基本的な枠組みは、①社会課題が存在する、②なぜ社会課題なのかは、その課題が社会に残り、解決されていないためである、③社会課題を解決するためには、解決策、ビジネスモデルを提案しなければならない、ということである。

①については、社会課題は社会の現状から生まれているものであり、社会の中で課題と認

識されたものである。例えば海洋のマイクロプラスチック汚染は、古くからプラスチック製品が使われていたことから1900年代から発生はしていたが、社会問題となったのは2000年を過ぎてからである。そして②については、それまでに生まれた解決策で経済価値が発生すれば、あるいは法的に実効性のある対策が行われれば、課題として縮小していくが、そうならないために社会課題として残っている。その結果、残っている社会課題解決が必要だからこそ、③としてビジネスモデル創造が求められているのである。

社会課題解決型ビジネスモデルの1つの方向性は、技術革新である。2.1で取り上げたDG TAKANOの節水と洗浄力を両立した節水ノズルのように、社会課題を特定し、自社単独で技術革新を行い、その社会課題を解決することは不可能ではない。しかし、そのような技術革新は簡単に生まれるものではない。そのため、別の方向性として、プラットフォームを利用したビジネスモデルの検討をすることが考えられる。

3.2 プラットフォーム理論とプラットフォームマネジメント

プラットフォーム理論とは、プラットフォームを用いた戦略に関する理論である。プラットフォーム理論は、大きくは、プラットフォームを基盤ととらえ、プラットフォームを整備することで、その上の多様性を実現する基盤型のプラットフォームに関する理論と、様々な主体をプラットフォームに結び付け、経済活動の場を用意する媒介型のプラットフォームに関する理論に分けられる（富士通総研・早稲田大学ビジネススクール根来研究室, 2013）。

プラットフォームを作る場合、基盤として何が最適かという問がある。プラットフォームは、ビジネス・エコシステムの中に必然的に決まった形で存在するわけではない。製品の特長や歴史的経緯、分業関係によって主要なプラットフォームが定まってしまうこともあるが、エコシステムの中でどこをプラットフォームにするのかはある程度選択可能である（Iansiti and Levien, 2004）。どのようなプラットフォームによって何が実現するのか、効果を検討し、適切な基盤を定めることが必要である。

プラットフォームには、共通土台としての効率性や共通土台があることによる多様性を生じさせて価値を創造する働きに加えて、様々な主体をつなげて交流を促進することによって価値を創造する働きがある。あるグループの規模が増えることによって発生する直接的ネットワーク効果や、異なるグループ間に影響を及ぼしあう間接的ネットワーク効果が発生する。

そしてどのようなグループをどうつなげるかによって、CtoCオークションサイトや個人マッチングサイトのよう、異なるグループが取引相手を見つけるマッチングプラットフォーム、ポータルサイトのよう、広告主が視聴者を獲得することでユーザーがコンテンツを利用できるプラットフォーム、パソコンのOSであるWindowsのように、複数の顧客グループに間接的な外部性を生み出すプラットフォームに分類できる（Evans, 2003）。

つながりを重視するプラットフォーム戦略では、①多くの関係するグループを「場」（プラットフォーム）に寄せ、②マッチングや集客などさまざまな機能を提供し、③検索や広告などのコストを減らし、④クチコミなどの外部ネットワーク効果を創造する、ことで、新しい事業のエコシステムを構築する（平野・ハギウ, 2010）。

プラットフォームに参加するグループにとっては、参加するメリットが必要である。またプラットフォームの構築にコストがかかるため、コストの配分を行わなければならない。このようなメリットとコストの配分を含め、プラットフォームのマネジメントにはつながりのコントロールが必要であり、それを行うマッチメイカーはつながりのルールを設けることで正負のネットワーク効果のコントロールを行い、またつながりの阻害要因となるフリクションを低減する必要がある（Evans and Schmalensee, 2016）。

3.3 社会課題解決型ビジネスモデルのためのプラットフォーム

これまでの議論を俯瞰すると、社会課題解決型ビジネスにおいて鍵となるのはビジネスモデルの創造であり、それは利益が出る、言い換えれば売上が費用を上回るような状況を簡単には作れない現状から何をするかということであった。そして技術的なブレークスルーを起こすことで実現する以外の視点として、プラットフォームによる価値創造、あるいは価値創造をもたらすコスト削減に着目できないかということであった。

プラットフォームについては、基盤、共通土台としてのプラットフォームから生まれる価値と、媒介、つながりとしてのプラットフォームから生まれる価値がある。それをこれまでの事例と合わせて見る（図表4）。

図表4 社会課題解決型ビジネス事例からのプラットフォームの価値抽出

事例	基盤価値	つながり価値
①プロジェクト G	配送事業からの多様性	行政とのコスト配分
②ご当地 WAON	決済事業からの多様性	消費者と地域とのマッチング
③ボーダレスグループ	起業支援の仕組みによる価値	起業家と必要な支援とマッチング
④momo	仲介の仕組みと信頼性による価値	篤志家と企業家とのマッチング
⑤みんなら	コミュニティ、教育による価値	起業家に必要な支援とマッチング
⑥逆プロポ	仲介の仕組みによる価値	企業と行政のマッチング
⑦みんなの場	共同によるコスト減	企業同士のコスト配分

出所：筆者作成

プラットフォーム自体はビジネスの中にその特徴を持つところを探せば様々に捉えることができるので、その中で捉えやすいところをプラットフォームと考える。①プロジェクト G

は配送事業をプラットフォームと見ると、その土台と組み合わせてコストを下げて多様な社会課題解決型ビジネスを生み出している。また行政とつながることで、価値創造とコスト配分のバランスをとっている。②ご当地 WAON は決済事業がプラットフォームとなって多様な地域への貢献を可能とし、社会課題解決に協力したい消費者と地域をマッチングさせて価値を生み出している。③ボーダレスグループは起業支援の仕組みを基盤として作ることで、起業家が解決したい社会課題と組み合わせることができ、互助的なつながり支援、マッチングによって事業成功の可能性を高めている。④ momo は地域課題解決に取り組みたい企業家と篤志家をマッチングすることによる価値と、その価値の信頼性を高める土台を作り出している。⑤みんぷらは基盤となる起業支援プログラムによってコミュニティを作るのと同時に、支援者とつながりやすくすることで価値を生む。⑥逆プロボは行政と企業のこれまでの関係を変える基盤システムを作り、企業と行政の新たなマッチングを行う。⑦みんなの場はエリアで集まる基盤により単独ではできない取り組みを共同ならでできる経済的合理性を生み、社会課題を解決しかつコスト配分したい企業同士をつなげて実行可能性を高める。

以上のことを踏まえた結論としては、プラットフォームには多様性を生んだり共通化によってコストを削減することによる基盤価値と、多様な主体がつながりマッチングや支援やコスト配分を行うことによるつながり価値を生み出す可能性があるので、社会課題解決型ビジネスモデルを立案する際に、プラットフォームを組み込み、プラットフォームから生じる基盤価値、つながり価値を用いて社会課題解決型ビジネスモデルの経済価値を向上させることができれば、事業化の実現可能性を模索する一助になる、ということになる。

おわりに

本稿では社会課題解決型ビジネスモデルについて取り上げ、それが社会に要請されていること、そのために経済的価値と社会的価値の両方を追求する CSV の実現が企業に求められていることを確認した。その上で社会課題解決型ビジネスモデルの特性から、技術革新の方向性とは別に、プラットフォームを利用する方向性を検討し、利用パターンを分析した。

本稿ではパターンの分析を行ったため、それぞれの事例がどの程度成功しているのか、プラットフォーム以外の重要成功要因は無いのかなど、詳細な分析はしていない。そのため、実際に社会課題解決型ビジネスモデルにプラットフォームを導入した際の総体的な分析や評価は、今後の検討課題である。

参考文献

- Carroll, A. B. (1991) "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders," *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
 Evans, D. S. (2003) "Some Empirical Aspects of Multi-sided Platform Industries," *Review of*

- Network Economics*, 2(3), 191-209.
- Evans, D. S. and R. Schmalensee (2016) *Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms*, Boston: Harvard Business Review Press. (平野敦士カール (訳)『最新プラットフォーム戦略：マッチメイカー』朝日新聞出版, 2018).
- 富士通総研・早稲田大学ビジネススクール根来研究室 (2013) 根来龍之 (監修)『プラットフォームビジネス最前線：26の分野を図解とデータで徹底解剖』翔泳社.
- 深井宣光 (2023)『SDGs ビジネスモデル図鑑：社会課題はビジネスチャンス』KADOKAWA.
- 畠山啓 (2018)「CSV (Creating Shared Value) における経済的価値の多寡と持続性について：ヤマトグループのCSVを事例に」『現代社会フォーラム』14, 43-55.
- 平野敦士カール, アンドレイ・ハギウ (2010)『プラットフォーム戦略』東洋経済新報社.
- Iansiti, M. and R. Levien (2004) *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*, Boston: Harvard Business School Press. (杉本幸太郎 (訳)『キーストーン戦略：イノベーションを持続させるビジネス・エコシステム』翔泳社, 2007).
- 伊藤大貴・伊佐治幸泰・柳野憲克 (2022)『ソーシャルX：企業と自治体でつくる「楽しい仕事」』日経BP.
- 木村真樹 (2017)『はじめよう、お金の地産地消：地域の課題を「お金と人のエコシステム」で解決する』英治出版.
- Maurya, A. (2012) *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works, 2nd Edition*, O'Reilly Media, Inc. (角征典 (訳) 渡辺千賀 (解説)『Running Lean：実践リーンスタートアップ』オライリー・ジャパン, 2012).
- Porter, M. E., G. Hills, M. Pfitzer, S. Patscheke, & E. Hawkins (2012) "Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Business and Social Results," Retrieved from <https://www.fsg.org/publications/measuring-shared-value>
- Porter, M. E., and M. R. Kramer (2011) "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
- 田口一成 (2021)『9割の社会問題はビジネスで解決できる』PHP 研究所.
- 高松朋史 (2020)「プラットフォーム理論を用いた地方活性化の考察」『青山経営論集』青山学院大学経営学会, 55 (1), 15-27.
- 高松朋史 (2022)「社会課題解決型ビジネスモデルの検討」『青山経営論集』青山学院大学経営学会, 57 (1), 25-38.
- 玉村雅敏 (編著)・横田浩一・上木原弘修・池本修悟 (2014)『ソーシャルインパクト：価値共創 (CSV) が企業・ビジネス・働き方を変える』産学社.
- 玉村雅敏 (編著) (2016)『ソーシャルパワーの時代：「つながりのチカラ」が革新する企業と地域の価値共創 (CSV) 戦略』産学社.

※本文中の URL の確認日：2024 年 4 月 5 日

※本研究は、青山学院大学経営学会研究助成を受けて研究を行っている。ここに謝意を表する。

※本研究は、科学研究費 基盤研究 (B) (一般)「SDGs 生産消費責任を果たす循環型経済の新理論とシステム技法の開発・実証と普及」(2022-2025 年度, 研究代表者 玉木欽也), 青山学院大学「SDGs/CE パートナリシップ研究所」における研究活動, ならびに青山学院大学経営学部「グローバル・ビジネス研究所」における研究プロジェクトの一環として行われている。