

## 第5章 企業調査

本章では、SDGsの社会課題解決に取り組む民間企業の先進事例について整理した。

持続可能な経済成長と社会的課題の解決を図るための新たな「地域科学技術振興」施策には、一過性で終わらない持続的なインセンティブと継続的な資金フローを形成するビジネスモデルが不可欠であるとの考えから、企業が本業のなかで取り組んでいる国内外の「地域社会課題」の事例を抽出した。

それぞれの事例について、SDGsを通じた「企業価値」の創出と「社会課題」への取り組みとの関係をモデル化するとともに、新たなビジネスモデルやエコシステム形成のための重要因子（新たな指標等）について、文献調査やアンケート調査およびヒアリング調査結果を分析し、整理した。

なお、調査にあたっては、①ESG投資などの投資活動を有機的に呼び込んでいる企業、②SDGs達成に向けて特色のある取り組みを行っている企業など、SDGs指標を経営戦略に積極的に取り組んでいる企業を対象とした。企業調査に関する章立ては以下のとおりである。

### 5-1. アンケート調査結果からのまとめ

#### 5-2. 事例調査

##### 5-2.1 第一三共株式会社

“グローバル・エコシステム構築に向けた「未来の基盤構築」への投資モデル”

##### 5-2.2 エーザイ株式会社

“持続的な企業価値を創出する就業時間1%のヒューマン・ヘルスケア活動”

##### 5-2.3 ダイキン工業株式会社

“「空気の価値化」を軸に地球規模の社会課題に挑む新たなビジネスモデル”

##### 5-2.4 アサヒホールディングス

“アサヒの強みを活かした価値創造ー「サーキュラーエコノミー」展開モデル”

##### 5-2.5 キリンホールディングス

“地球のめぐみを未来につなぐキリングループ長期環境ビジョンの実現”

##### 5-2.6 積水化学工業株式会社

“エコノミーとエコロジーを両立させた資源・エネルギー問題への価値提供”

##### 5-2.7 株式会社竹中工務店

“「まち」を体感ーソリューション・ビジネスモデル構築で課題解決のまちづくり”

##### 5-2.8 オムロン株式会社

“近未来デザインを起点とするオムロン事業化構想”

##### 5-2.9 マツダ株式会社

“地域創成のリードモデルを目指すー「ひろしま自動車産学官連携推進会議」の取組”

(補足) ヒアリング調査結果メモ

### 5-3. ヒアリング調査結果からのまとめ

(補足) 日経

## 5-1. 企業向けアンケート調査結果からのまとめ

本節では、企業へのアンケート調査結果から、SDGsに取り組む企業の現状について整理するとともに、とくに ESG 投資との関連性や SDGs 達成に向けた動き、および ESG 投資を呼び込むための工夫などについて考察した。

## (1) アンケート調査の概要

## (調査目的)

我が国は、高品質・高機能を掲げて製造業中心に飛躍してきたが、少子高齢化が進む中で地方の地盤沈下が著しく、我が国のものづくり産業基盤の低下となることなどから、これまで政府および関係省庁により科学技術イノベーション政策が推進されてきた。

とくに大学の知を活用した産学官連携による地域イノベーション促進関連事業を推進してきたが、大学の知をベースとしたシーズプッシュ型が多く、社会実装への道程が容易ではない。政府や自治体からの資金のみでは自ずと限界があることから、今年度よりニーズプル型の新たな事業を開始し、また今後の新たな施策の方向性についても検討を進めている。

ニーズの多様化や価値軸の変化により、顧客価値提供を主眼として、モノからコトへという流れも見られ、積極的なオープンイノベーションに舵を切る企業が増加している。また、国連が提唱した SDGs（持続可能な開発目標）17 項目には、これから解決しなければならない社会課題が挙げられており、それらへの取り組みが企業価値向上につながり、企業収益につながる事が期待されている。

このような流れの中で、社会課題の解決を目指す官民協働の事業の在り方について検討を進めている。本調査は、地域の社会課題解決に焦点をあて、イノベティブな技術を活用する取組を持続的に進めるために、民間企業の参画や投資会社からの ESG 投資を期待する要因を抽出・分析するために実施するものである。

## (調査対象)

東洋経済新報社「ESG を重視する企業」ランキングトップ 200 社」（2019 年 10 月 4 日発行）のうち、大学等研究機関の有する科学技術の活用が見込まれる企業 87 社を選定した。

東洋経済新報社は、独自の CSR データベースを基に環境 (E)、社会性 (S)、企業統治 (G) に加えて人材活用 (H) の 4 つの評価軸でまとめた「東洋経済 CSR 評価」を毎年作成している。

## (アンケート調査項目)

- ①基本情報（所在地・業種・従業員数）
- ②CSR/ESG 活動の投資額
- ③CSR/ESG 活動と SDGs 指標との関連について
- ④社会的課題解決に向けて協創もしくは投資する場合のアライアンス先として重視する点
- ⑤社会的課題解決を目指す事業体への協創もしくは投資への関心度について
- ⑥社会的投資活動を行う場合の判断材料や指標について

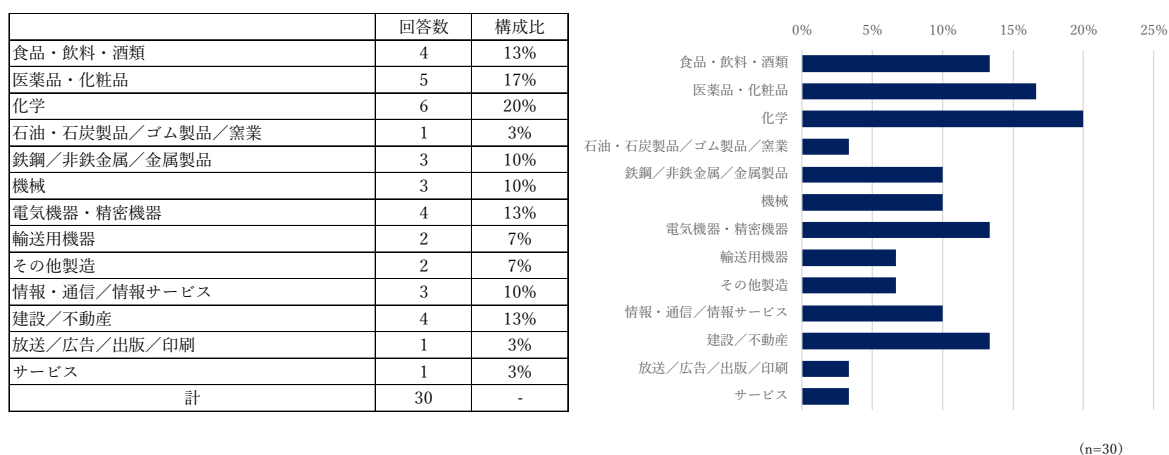
⑦地域や大学等の研究機関との取り組みについて

⑧文部科学省の地域科学技術イノベーション振興事業の投資の可能性について

## (2) アンケート調査結果

### 1) CSR/ESG 活動への取り組み状況

アンケート調査に回答のあった企業は 30 社であり、業種に着目すると「化学」からの回答が 6 社と最も多く、次いで「医薬品・化粧品」が 5 社、「食品・飲料・酒類」「電気機器・精密機器」「建設/不動産」がそれぞれ 4 社であった。(図表 5-1.1 参照)



図表 5-1.1 回答企業数（業種区分別）

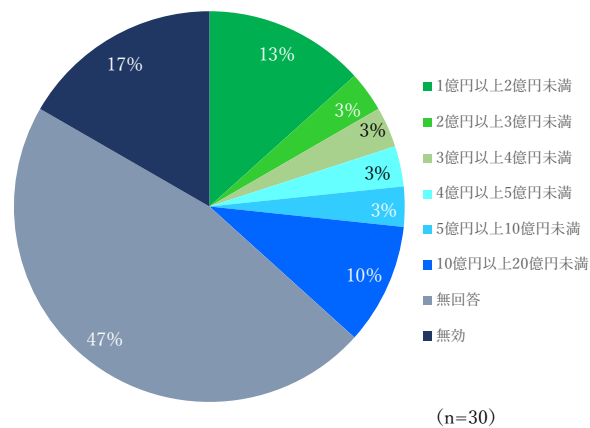
CSR/ESG 活動の年間費用（図表 5-1.2）についてみると、回答企業の 3 分の 1（11 社）が ESG・CSR 活動費用に投資していた。一方、企業の 8 割が ESG 投資を受けている（図表 5-1.3）ことが分かった。

活動費用の内訳は、「2 億円未満」が 4 社、「2 億円以上 10 億円未満」が 4 社、「10 億円以上」が 3 社であった。なお、企業の多くが無回答であった要因としては、ESG・CSR 活動自体を非公表としているケースが多く、各社の事情で回答を控えたと考えられる。

また、CSR や ESG 活動における投資効果までの期間（図表 5-1.4）としては、「5～10 年未満」と考えている企業が 43%（13 社）と最も多く、次いで「1～5 年未満」17%（5 社）「10～20 年未満」10%（3 社）の順となった。なお、約 3 割の企業が無回答であったことから、調査対象となった企業のすべてが ESG 投資の効果を重視しているわけではないと思われる。

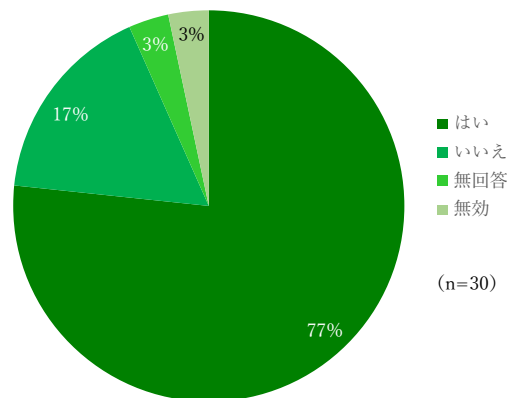
## 5. 企業調査

	回答数	構成比
1億円未満	0	0%
1億円以上2億円未満	4	13%
2億円以上3億円未満	1	3%
3億円以上4億円未満	1	3%
4億円以上5億円未満	1	3%
5億円以上10億円未満	1	3%
10億円以上20億円未満	3	10%
20億円以上	0	0%
無回答	14	47%
無効	5	17%
計	30	100%



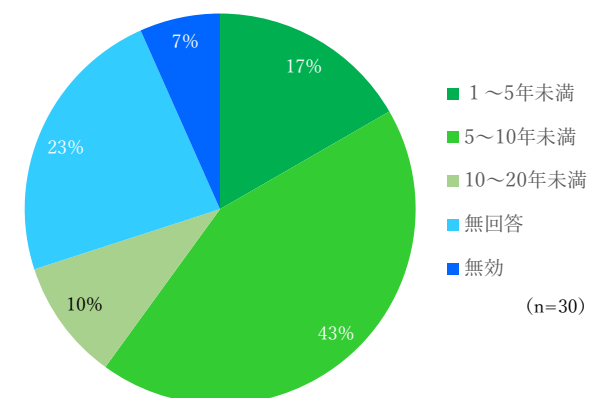
図表 5-1.2 CSR/ESG 活動の年間費用（規模別）

	回答数	構成比
はい	23	77%
いいえ	5	17%
無回答	1	3%
無効	1	3%
計	30	100%



図表 5-1.3 ESG 投資の受け取り実績

	回答数	構成比
1年未満	0	0%
1～5年未満	5	17%
5～10年未満	13	43%
10～20年未満	3	10%
20年以上	0	0%
無回答	7	23%
無効	2	7%
計	30	100%



図表 5-1.4 ESG 活動の投資効果年数

以上、CSR/ESG 活動への取り組み状況の結果を整理すると、回答のあった企業 30 社の半数以上は東京都に本社があり、業種としては「化学」「医薬品・化粧品」が多く、またその 8 割が投資会社から ESG 投資を受けていることが分かった。ESG・CSR 活動に着目すると、3 分の 1（11 社）の企業が ESG・CSR 活動に費用を投資しており、その活動による投



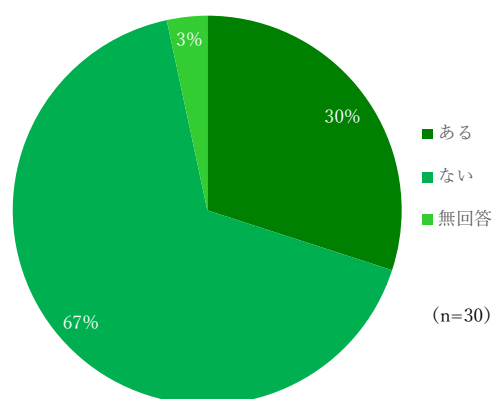
資効果までの期間については、約4割が「5～10年未満」と考えていることが分かった。

## 2) 社内ベンチャーに対する認識

自社内における社内ベンチャー育成制度（図表 5-1.5）については、全体の3割（9社）に社内育成制度があった。具体的には、「医薬品」・「機械」・「電気機器」を除く業種で社内ベンチャー等に投資がなされており、過去5年間の投資件数（図表 5-1.6）は、10件以上の企業が2社、2件～5件が各1社ずつであった。

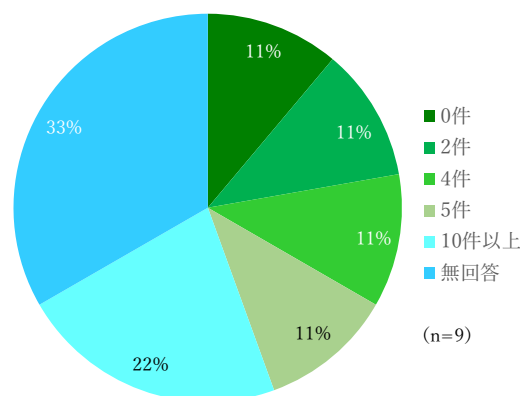
また、自社の取り組みに関連する重要課題の設定にあたり、SDGsを指標としている企業（図表 5-1.7）は全体の9割（27社）であり、ほとんどの企業がSDGsを指標としていることが分かった。なお、重要課題の設定の際の検討材料（図表 5-1.8）としては、9割強の企業が「自社内で重要課題を設定し、関連する目標を設定」すると回答した。また、「一般的な先行指標」「コンサルタントの意見」とする意見も3～4割あり、いずれも専門的な知見や裏付けとなる先行指標を根拠に検討を行っている様子が見えてきた。

	回答数	構成比
ある	9	30%
ない	20	67%
無回答	1	3%
無効	0	0%
計	30	100%



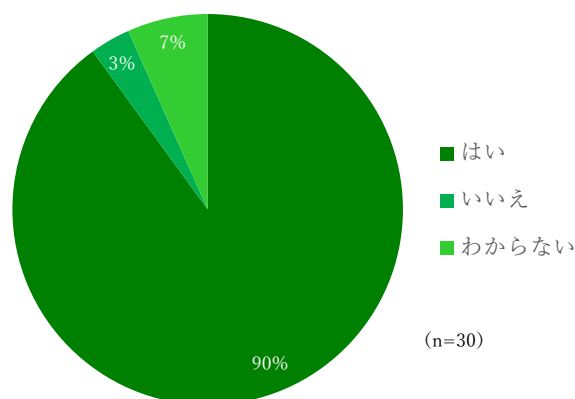
図表 5-1.5 社内ベンチャー育成制度の有無

	回答数	構成比
0件	1	11%
2件	1	11%
4件	1	11%
5件	1	11%
10件以上	2	22%
無回答	3	33%
無効	0	0%
計	9	100%



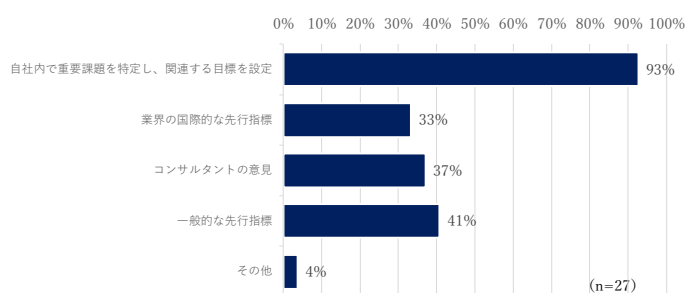
図表 5-1.6 社内ベンチャー等投資件数（過去5年）

	回答数	構成比
はい	27	90%
いいえ	1	3%
わからない	2	7%
無回答	0	0%
無効	0	0%
計	30	100%



図表 5-1.7 SDGs 指標の活用の有無

	回答数	構成比
自社内で重要課題を特定し、関連する目標を設定	25	93%
業界の国際的な先行指標	9	33%
コンサルタントの意見	10	37%
一般的な先行指標	11	41%
その他	1	4%
無回答	0	0%
無効	0	0%
計	27	-



図表 5-1.8 SDGs の指標化検討のためのリソース

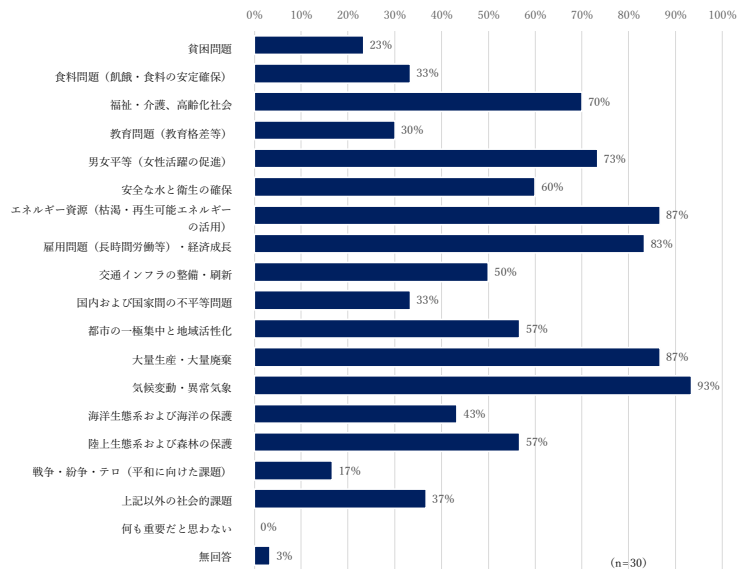
### 3) SDGs に対する認識

自社の本業と関連がある SDGs17 項目 (図表 5-1.9) については、「気候変動・異常気象」への取り組みが最も多く、次いで「エネルギー資源」「大量生産・大量廃棄」「雇用問題・経済成長」の順で多かった。一方「戦争・紛争・テロ」や「貧困問題」は他の SDGs 項目と比べると 2 割前後と低かった。

SDGs に関連する重要課題の解決にあたり、外部機関との共創や投資を行っている企業は、30 社中 20 社であった。産学官連携における協創や投資の際に重視する要素 (図表 5-1.10) については、「自社の中長期経営ビジョンとの整合性」「提供する社会価値、顧客価値」「イノベーティブな技術」といった回答が多かった。

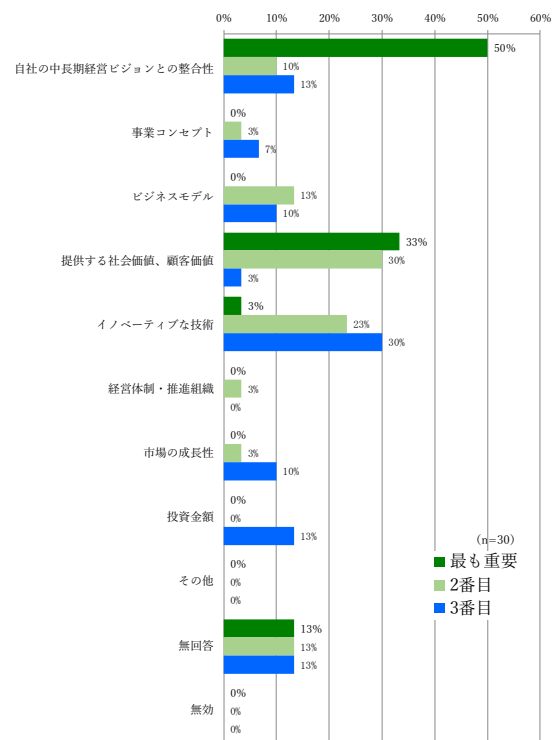
## 5. 企業調査

	回答数	構成比
貧困問題	7	23%
食料問題（飢餓・食料の安定確保）	10	33%
福祉・介護、高齢化社会	21	70%
教育問題（教育格差等）	9	30%
男女平等（女性活躍の促進）	22	73%
安全な水と衛生の確保	18	60%
エネルギー資源（枯渇・再生可能エネルギーの活用）	26	87%
雇用問題（長時間労働等）・経済成長	25	83%
交通インフラの整備・刷新	15	50%
国内および国家間の不平等問題	10	33%
都市の一極集中と地域活性化	17	57%
大量生産・大量廃棄	26	87%
気候変動・異常気象	28	93%
海洋生態系および海洋の保護	13	43%
陸上生態系および森林の保護	17	57%
戦争・紛争・テロ（平和に向けた課題）	5	17%
上記以外の社会的課題	11	37%
何も重要だと思わない	0	0%
無回答	1	3%
無効	0	0%
計	30	-



図表 5-1.9 企業の本業と SDGs 指標との関連

	最も重要	2番目	3番目	最も重要	2番目	3番目
	回答数	回答数	回答数	構成比	構成比	構成比
自社の中長期経営ビジョンとの整合性	15	3	4	50%	10%	13%
事業コンセプト	0	1	2	0%	3%	7%
ビジネスモデル	0	4	3	0%	13%	10%
提供する社会価値、顧客価値	10	9	1	33%	30%	3%
イノベティブな技術	1	7	9	3%	23%	30%
経営体制・推進組織	0	1	0	0%	3%	0%
市場の成長性	0	1	3	0%	3%	10%
投資金額	0	0	4	0%	0%	13%
その他	0	0	0	0%	0%	0%
無回答	4	4	4	13%	13%	13%
無効	0	0	0	0%	0%	0%
計	30	30	30	100%	100%	100%



図表 5-1.10 産学官連携における協創や投資の際に重視する要素

## 4) 研究機関の行う科学技術イノベーション活動に対する支援

企業が社会的な投資活動を行う際の投資先において、大学等の科学技術を活用する件数（図表 5-1.11）への設問に対しては、全体の約 7 割が無回答であるものの、科学技術の活用件数が 60 件以上の企業が 2 社、40 件～49 件・30 件～39 件がそれぞれ 1 社、1～9 件が 3 社とあり、取り組み企業の強い傾向が窺えた。

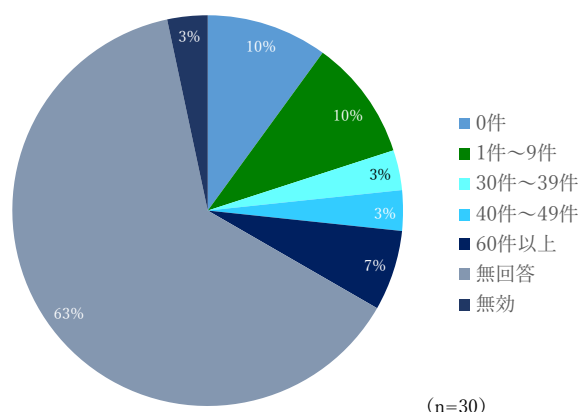
大学等の科学技術活用への投資額（図表 5-1.12）については、こちらも全体の約 7 割が無回答であるものの、「1 億円未満」「1 億円以上 2 億円未満」「2 億円以上 3 億円未満」が 1 社ずつ回答あり、地域イノベーション・エコシステム事業の 1 拠点あたりの平均予算の 1～2 年分に相当することが分かった。

社会的投資活動全体に占める大学等の科学技術が使われている割合（図表 5-1.13）については、「わからない」もしくは「0～20%」が約 3 割程度にとどまった。また、無回答の企業は 4 割であることも含めて、社会的投資活動において大学などの科学技術の有無にそもそも関心が払われていないことが窺われる。全体的には大学等の科学技術を活用する件数・金額とも無回答および 0 円/件が過半数を超えているものの、すでに回答のあった内容を詳細に検討することが、大学等の科学技術の活用を促す要因を検討するヒントと考える。

地域科学技術イノベーション振興事業対象地域、25 地域に対する魅力度については、「茨城地域」に対する回答が最も多く、次いで「川崎地域」>「神戸地域」>「神奈川地域」であった。「地域イノベーション・エコシステム形成プログラム」の採択地域に対する関心の割合が高かった。関心度として上位にあげられた地域は、医療・ヘルスケア分野がテーマの地域である。

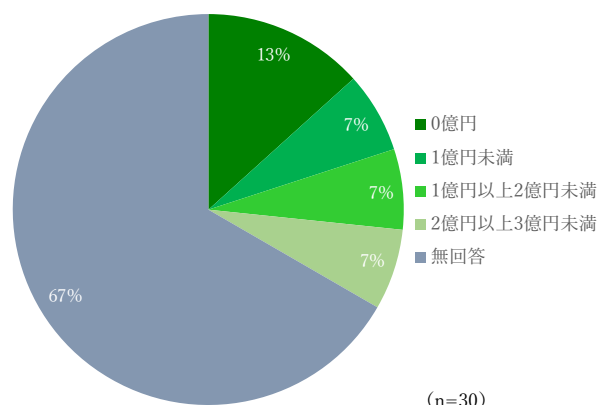
なお、SDGs 目標 9（科学技術）に関するビジネスに関わる代表的日本企業は図表 5-1.14 のとおりである。

	回答数	構成比
0件	3	10%
1件～9件	3	10%
10件～19件	0	0%
20件～29件	0	0%
30件～39件	1	3%
40件～49件	1	3%
50件～59件	0	0%
60件以上	2	7%
無回答	19	63%
無効	1	3%
計	30	100%



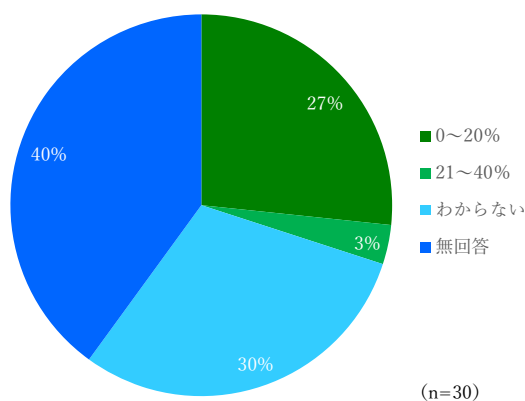
図表 5-1.11 大学等の科学技術活用への投資件数

	回答数	構成比
0億円	4	13%
1億円未満	2	7%
1億円以上2億円未満	2	7%
2億円以上3億円未満	2	7%
3億円以上4億円未満	0	0%
4億円以上5億円未満	0	0%
5億円以上10億円未満	0	0%
10億円以上	0	0%
無回答	20	67%
無効	0	0%
計	30	100%



図表 5-1.12 大学等の科学技術活用への投資金額

	回答数	構成比
0～20%	8	27%
21～40%	1	3%
41～60%	0	0%
61～80%	0	0%
81～100%	0	0%
わからない	9	30%
無回答	12	40%
無効	0	0%
計	30	100%



図表 5-1.13 企業の投資活動全体に対する大学等への投資割合

### (3) 企業アンケート調査のまとめ

#### 1) SDGs に対する企業の取り組みの方向性に関する考察

自社の取り組みに関連する重要課題の設定にあたり、SDGs を指標としている企業は全体の9割(27社)であり、ほとんどの企業がSDGsを指標としていることが分かった。しかしながら、重要課題の設定については、9割が自社内で重要課題を設定し、関連する目標を設定するとしており、SDGs 指標そのものが従来の指標とそもそも合致しているか、または時流として捉えているに留まっていると考える。

自社の本業と関連があるSDGs17項目については、「気候変動・異常気象」への取り組みが最も多く、次いで「エネルギー資源」>「大量生産・大量廃棄」>「雇用問題・経済成長」の順となっており、事例調査の課題とも合致している。また、産学官連携における協創や投資の際に重視する要素については、「自社の中長期経営ビジョンとの整合性」「提供する社会価値、顧客価値」「イノベティブな技術」に対する回答が多く、長期的なビジョンや社会的価値の向上を目的に投資先を選定している様子がうかがわれた。

#### 2) SDGs 達成や社会課題の解決に資する活動への参加を誘引するための考察 (社会課題の解決に取り組む企業に対する支援)

上述のとおり、自社の取組に関連する重要課題の設定にあたり、ほとんどの企業がSDGsを指標としており、自社の本業と関連があるSDGs17項目のうち「気候変動・異常気象」「エネルギー資源」「大量生産・大量廃棄」など、地球温暖化対策に関連する目標を挙げる企業が多かった。

実際にデロイトトーマツ『SDGs ビジネスの可能性とルール形成』（2017年）によると、科学技術イノベーション活動に関連する目標9「産業と技術革新の基盤をつくろう」に根差した企業の事例（図表5-1.14）として、上記の結果にかかわる事業を手掛ける企業が多いことから、大手企業を中心にSDGs達成に向けたビジネス展開が行われている様子が見られる。

SDGsビジネス	概要	日本企業(例)	SDGsビジネス	概要	日本企業(例)
<b>A</b> エコ家電	・ 使用電力・水量の少ないエアコン、テレビ、冷蔵庫等の製造・販売により環境への負荷を低減	 ダイキン 機体本体の省エネ性と共に運転中のエネルギーの無駄を削減した超省エネエアコンを生産・販売	<b>G</b> スマートビルディング	・ ビル全体でエネルギー利用の最適化を実現し、省エネを実現	 大成建設 屋根・壁面に太陽電池を使用した創エネにより年間エネルギー収支ゼロのビルを実現
<b>B</b> エコカー	・ 低燃費、電気・クリーンエネルギー燃料自動車の製造・販売により環境への負荷を低減	 トヨタ自動車 「プリウス」等の低燃費自動車、電気自動車を製造・販売	<b>H</b> 老化監視システム	・ 漏水やひび割れ等の老朽化状況を監視し、早期の改修を促進し、インフラの破壊を防止	 日立 センタ付RFIDタグから収集される情報を基に施設の劣化の予測の診断・管理等を行う
<b>C</b> 再生可能エネルギー発電プラント・設備	・ 太陽光発電、風力発電等の開発・運営を可能とする設備の提供により、持続可能なエネルギー利用を促進	 三菱重工 風力・水力・太陽光・地熱発電プラントを設計・建設	<b>I</b> 交通インフラ最適化システム	・ 車や人の移動を最適化させるシステムの開発・販売により、渋滞等のトラブルを防止・緩和	 オムロン センサーを活用して車や人の流れを検知し、交通状況をリアルタイムで制御するシステムを開発・販売
<b>D</b> 防災関連製品	・ 防災用品、緊急支援物資の製造・販売により、災害時の人々の安全を確保・生活維持を支援	 オサシ・テクノス 電池やソーラーパネル(電源がなくても)利用できる地すべり対策機器を製造・販売	<b>J</b> エコリフォーム	・ 住宅やオフィスビルにおける断熱改修や省エネに資する住宅設備の設置により環境への負荷を低減	 パナホーム 断熱システムや太陽光発電システムを活用したエコリフォームを実施
<b>E</b> 防災インフラ	・ 耐震住宅・ビル、仮設住宅等の建設・販売により、災害時の人々の安全を確保・生活維持を支援	 技術研究所 剛性の高い部材を地中に連続して打ち込んだ「インフラ埋込」を建設	<b>K</b> 環境配慮型(住宅)ローン	・ 省エネ改修工事や環境配慮設備購入に対する資金を提供し、より多くの個人・法人のエコリフォームを実現	 栃木銀行 太陽光発電の導入や高断熱処理を行う個人に対して必要資金を融資
<b>F</b> 情報通信インフラ設備・セキュリティソフト	・ ITインフラやサイバーセキュリティに備えたソフトの開発・販売によりインターネットを安全に利用できる環境を整備	 日立 法人向けの情報漏洩防止目的セキュリティソフトを開発・販売	<b>L</b> 耐震改修ローン	・ 耐震改修用の資金を貸し出し、より多くの個人・法人の耐震改修工事実施を実現	 東邦銀行 耐震工事を行う法人に対して通常よりも低金利で資金を貸出

図表 5-1.14 目標9（科学技術）に関するSDGsビジネスに関わる代表的日本企業出所）デロイトトーマツコンサルティング『SDGsビジネスの可能性とルール形成』（2017年）

ここで注視すべきことは、SDGs推進の課題として「SDGsウォッシュ」<sup>1</sup>があるように、SDGsに向けた具体的な活動について精査することである。

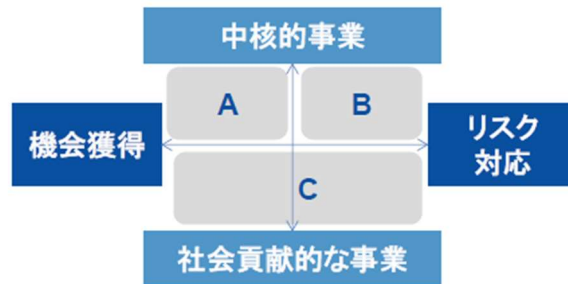
SDGsに取り組む企業類型としては、図表5-1.15にあるように、SDGs活動の目的が「中核的活動」か「社会貢献的活動」かどうか、SDGs活動の価値の方向性が「機会獲得」か「リスク対応」であるかで大きく異なる。

同図表のうち、Aの企業類型は、SDGsの課題を新たなソリューションもしくは市場の開拓などに結びつけることで、企業価値の向上が期待される。Bの企業類型は、中核的活動／リスク対応であるため企業価値の棄損の防止が期待される。Cの企業類型は本業と切り離

<sup>1</sup> うわべだけ環境保護に取り組んでいるようにみせることを「グリーンウォッシュ」と呼ばれていたが、このグリーンウォッシュが派生してSDGsウォッシュが誕生したとされる。



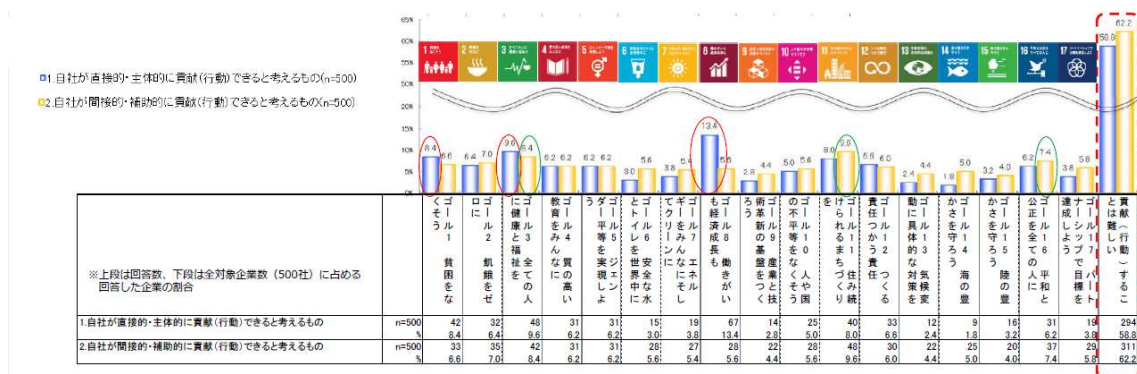
された活動であるため、コストとして見做されることが多い<sup>2</sup>。一方で、C 類型の企業は将来への投資としての意味合いも含まれるため SDGs に理解のある企業は将来を見据えて活動に取り組んでいると考えられる。投資会社や VC にとっては、より多くの A・B の企業類型となっている事業会社を育成することが投資リターンの向上につながる。そのため、ESG 投資の好循環を生み出すためには、A・B の企業類型となっている事業会社を育成すること、つまり本業の事業と SDGs に関連する活動を関連づけるために、補助金やサポート等の支援を行うことが必要となると考える。



図表 5-1.15 SDGs に関する企業活動の類型

出所) みずほ総合研究所「SDGs と ESG 投資」『年金コンサルティングニュース』  
(2018 年 11 月号)

しかしながら、現実的な問題としては、全体的に大企業は SDGs 達成に積極的であるのに対し、中小企業は設備投資や本業との兼ね合いで消極的であることが挙げられる。実際に中小企業 500 社を対象に実施したアンケート調査（経済産業省『中小企業の SDGs 認知度・実態等調査結果』）によれば、7 割近くの中小企業は直接的・間接的とも SDGs の貢献は難しいと回答した（図表 5-1.16）。貢献可能な SDGs 分野についても、直接的に貢献ができるものとして目標 8「働きがいも経済成長も」を除き 1 割以下と低く、中小企業にとっては、SDGs への貢献と本業にどのように結び付けるのかが今後の課題として検討する必要があると考えられる。



図表 5-1.16 自社が直接的／間接的に貢献できると考えられる SDGs 目標

出所) 経済産業省関東経済産業局『中小企業の SDGs 認知度・実態等調査結果』(2018 年)

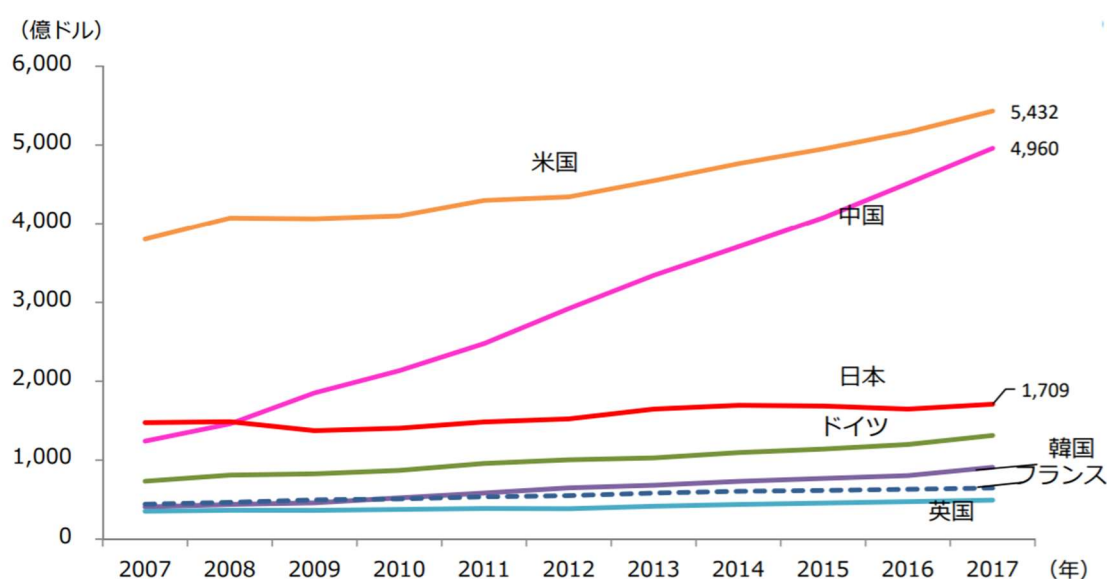
<sup>2</sup> みずほ総合研究所「SDGs と ESG 投資」『年金コンサルティングニュース』(2018 年 11 月号)

(投資を呼び込むための工夫)

本調査の結果によれば、3分の1の企業である11社がESG・CSR活動に投資しているうえ、回答した企業のほとんどが投資会社からESG投資を受けたことのあることが判明した。

しかしながら、自社が社会的な投資活動を行う際の投資先において、大学等の科学技術を活用している件数・金額とも、全体の7割前後の企業が無回答であるうえ、件数・金額とも全体的にそれほど多くなかった。

そこで投資をめぐるトレンドを見ると、世界的に自動車、電機、医薬品・バイオ関係の企業が研究開発費ランキングの上位を占めており、日本の研究開発投資については、主要国と同様に高い水準にあるが、他国に比べ伸びは鈍化している(図表5-1.17)。



図表 5-1.17 主要国の研究開発費総額の推移

出所) 経済産業省関東経済産業局『我が国の産業技術に関する研究開発活動の動向－主要指標と調査データ－』(2019年)

(出典) OECD Main Science and Technology Indicators /Gross Domestic Expenditure on R&D-GERD (current PPP \$) (2019年4月12日時点) を基に経済産業省作成。

研究開発投資は成果を予測することが難しく、巨額の投資を長期間行っても期待した結果が出ないこともあり、企業の利益と財務を圧迫する。また成果の効果を測りにくいため、企業経営が短期的な利益を重視する方向に向かう場合、長期的な成長に必要な投資が行われにくくなる<sup>3</sup>。

したがって、投資会社や企業からの投資を呼び込むためには、大学等の科学技術をもとにした研究開発の成果と効果を見える化のための仕掛け(HP等の公開)や、世界的に研究開発費の呼び込みやすい専門分野を抽出し、多くの企業から注目を受けられる仕掛け(メールマガジン配信等の広報活動)などを構築することが必要となる。しかしながら、日本企業の

<sup>3</sup> 経済産業省『伊藤レポート2.0：持続的成長に向けた長期投資研究会報告書』(2017年)



## 5. 企業調査

研究開発費の大きさに比べ営業利益率が低いこともあり、これらの実現にはいくつかのハードルが存在する。そのため、国や地方自治体はこれらのハードルを低くするため、大学等の研究機関のもつ科学技術を活用するためのニーズを的確に把握するなど、企業や投資会社からの投資を受けるための橋渡しが円滑に進むための仕組みづくりが求められていると考えられる。

以 上

(文責 副主任研究員 小澤 昌之)

## 5-2. 1. 第一三共株式会社

“ グローバル・エコシステム構築に向けた「未来の基盤構築」への投資モデル ”

## 5-2. 1. 1 事例調査における問題意識

「すべての人に健康と福祉を」(SDGs 目標 3) - SDGs の目標そのものが事業の中核にある「ヘルスケア産業」。“より多くのひとを救う”グローバル・エコシステム構築のための「医薬品産業」への期待は大きい。グローバル製薬企業である第一三共株式会社\*1 (以下、第一三共という)は、“新しい医薬品を継続的に創出し、より多くのひとを救う”ための社会全体のしくみづくりを目指したグローバルなエコシステムの形成に向けて活動している。

グローバルな社会課題解決のためのシステム構築に必要な取り組みは何か、活動のための新たな指標は何か、欧米や日本の大学からの新薬のアイデアの公募や支援、JICA との連携による途上国への技術提供、グローバル指標への対応など、新たなアプローチによって企業価値を高め、さらなる投資を誘引する第一三共の活動事例から抽出する。

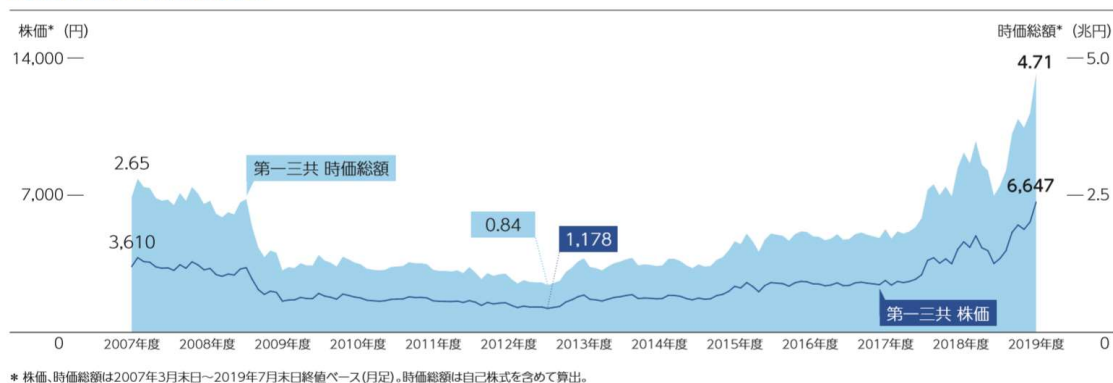
\*1 2019年 医療用医薬品 売上高 8,899 百億ドル (世界ランク 21 位) 国内売上高 5,233 億円 (国内ランク 首位) 出所 <https://seiyakugyokai.com/製薬会社売上ランキング>

基本情報			
第一三共株式会社			
業種	医療品・化粧品	従業員数	14,887名 (2018年度) 日米欧・アジア
本社所在地	東京都中央区	売上収益	9,297億円 (2018年度)

## 5-2. 1. 2 時価総額の潜在的価値を握る「研究開発の DNA」

「がんに強みを持つ先進的グローバル創薬企業」を「2025年ビジョン」(中期経営計画 2016年 3月)に掲げる第一三共は、2020年1月にがん領域において画期的な新薬\*2を生み出した。時価総額は、新薬の期待を受けて5兆2,055億円(2020年1月)と前年同期(2兆4,000億円)の2倍を超える結果となった。2005年9月の企業統合から14年目である。

## 時価総額と株価の推移



図表 5-2.1.2 第一三共株式会社の時価総額と株価の推移  
(出所) 第一三共グループ バリュールポート 2019

抗がん剤の開発経験の浅い第一三共が、新型抗がん剤を創出し、がん治療薬大手のアストラゼネカ（英）と戦略的提携が行えた背景には、第一三共の「研究開発のDNA」が働いたと言われる。新型抗がん剤は、化学合成した医薬品とバイオ医薬品を組み合わせた「抗体薬物複合体（Antibody Drug Conjugate：ADC）」であるが、2つの医薬品を繋ぐリンカー（鎖）の設計と合成がADCのクリティカルパスとなっていた。第一三共は、これを「研究開発のDNA」即ち、長年引き継がれて来た化学合成医薬品における開発技術とノウハウにより突破し、薬物耐性のある乳がん患者に治療効果のある新薬を創出している。（日経新聞 2020.1.28 付記事参照）この意味で「研究開発のDNA」は時価総額を決定付ける起爆剤であると言える。

「がん」という新たな領域に果敢に挑む第一三共。グローバル企業が持続的に成長するための重要因子は何かー上述した第一三共のビジョン達成に向けた取り組みの教訓からは、以下の4つの因子が抽出される。

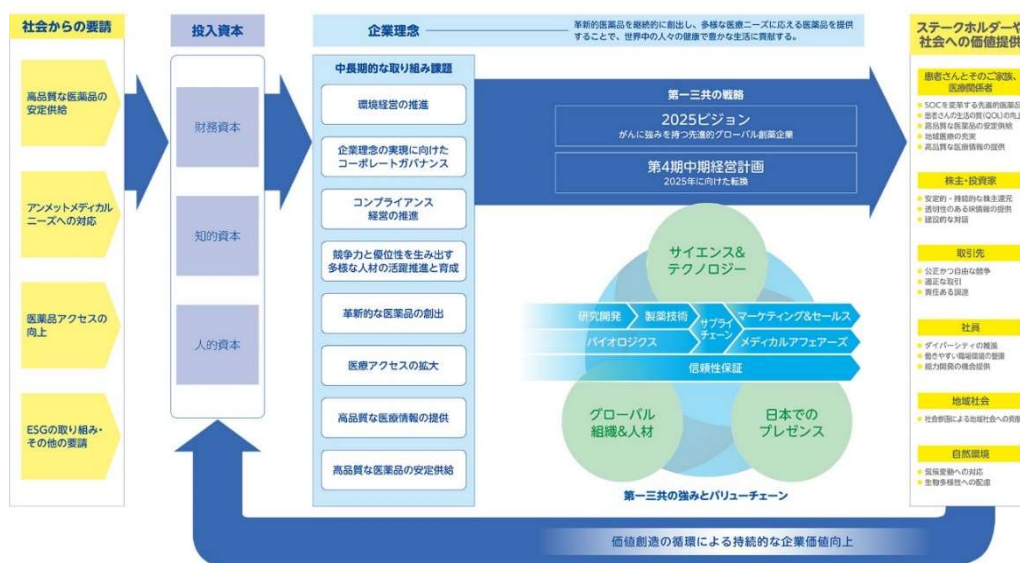
（グローバル企業が持続的に成長するための重要因子）

- ・グローバルな社会課題に事業戦略のフィールドを見出すこと
- ・「研究開発のDNA」を持ち、強みとして新たな融合領域に活用すること
- ・社会実装においては、領域におけるグローバルトップ企業を戦略パートナーとすること
- ・「コア技術」は社会実装において交渉優位なインパクトを有すること

\*2 2020年1月に発売した新型抗がん剤「エンハーツ」(ENHERTU)を米国で販売

### 5-2. 1. 3 持続的な企業価値創出のための「価値創造プロセス」

第一三共は、「社会からの要請」に対する「社会への提供価値」を創出することで持続的な企業価値の向上を図るー「価値創造プロセス」(図表 5-2.1.3 参照)を構築している。具体的には、「第一三共の強み」を活かした医薬品の創出を通じた経済価値に加え、医療アクセスの拡大等「社会課題の解決」を通じた社会・環境価値の創造により創出されている。



図表 5-2.1.3 第一三共株式会社の価値創造プロセス  
(出所) 第一三共グループ バリュレポート 2019

上述した「研究開発のDNA」は、「第一三共の強み」として、医薬品の創出・提供等「事業活動」に活かされ、経済価値が創造された好事例である。

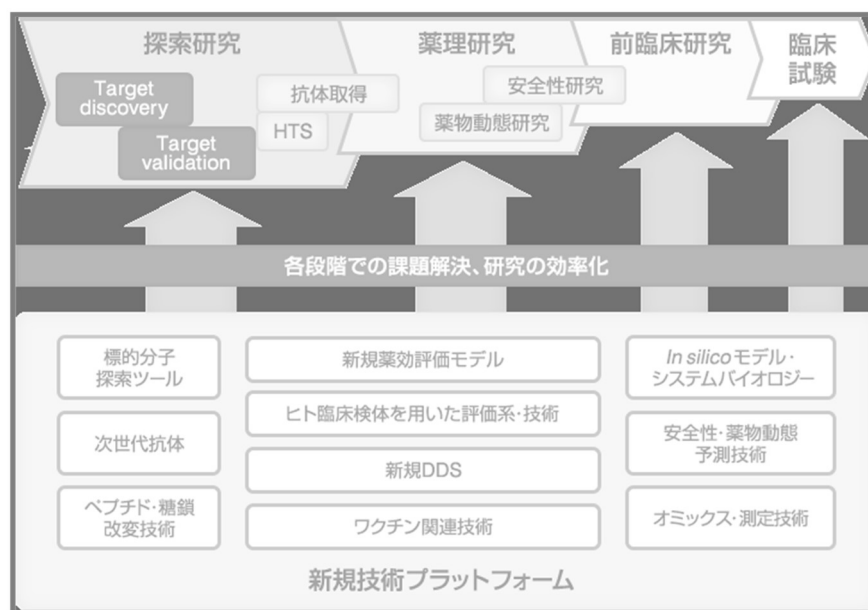
「価値創造プロセス」のように「経済価値」と「社会価値」の両側面から企業価値を創出することもまた、企業が持続的に成長するための重要因子の1つと考える。

#### 5-2. 1. 4 企業理念と「オープンイノベーション活動」

持続的な成長を続ける第一三共が、企業の枠を越えた「社会全体のしくみづくり」に向けてどのように活動をしているのかー「価値創造プロセス」における外部との協力関係、即ち「第一三共の強み」としている「先進的なアカデミアとの強力な関係（オープンイノベーション）」と、「CSR活動」における「医療アクセスの拡大」・「社会貢献活動」に着目した。

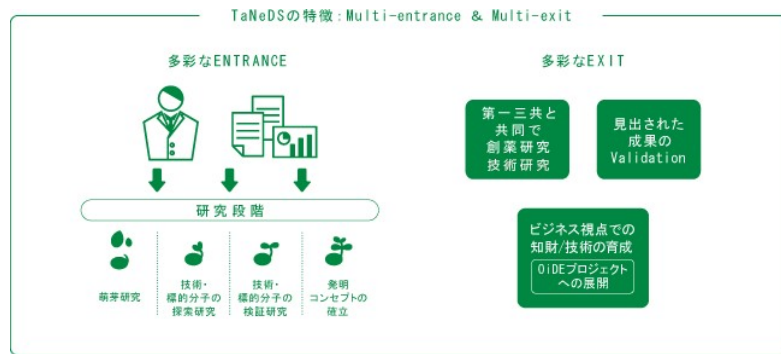
第一三共は、「革新的医薬品を継続的に創出し、多様な医療ニーズに応える医薬品を提供することで、世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」ことを企業理念としている。

外部創薬ネットワークの拡大と多用なイノベーションソースの確保を目指す「オープンイノベーション活動」は、「競争力のあるパイプラインや革新的医薬品を迅速かつ継続して創出する」ことに繋がり、企業理念を実現するための源泉となっている。

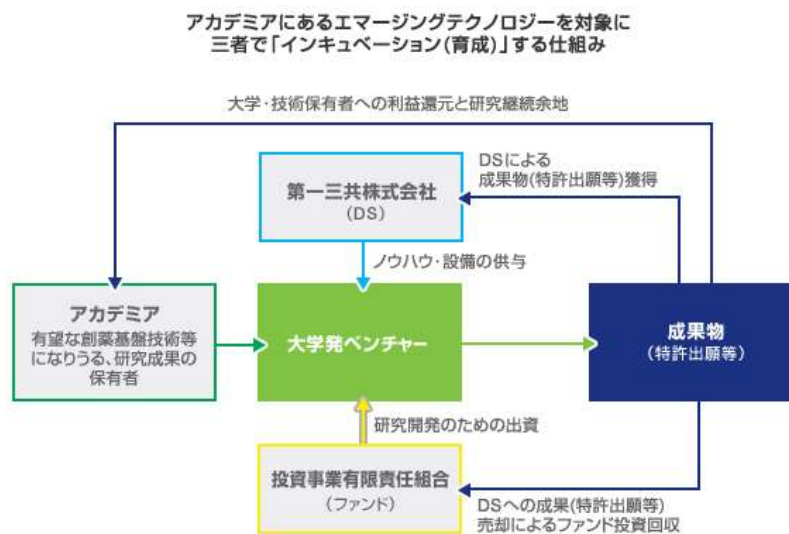


図表 5-2.1.4a 第一三共の新規技術プラットフォーム構築とオープンイノベーション  
(出所) <https://www.daiichisankyo.co.jp/corporate/rd/taneds/index.html>

具体的には、第一三共からニーズ (wish list) を提示し、応募研究から共同研究案件を選抜する「TaNeDS」(タネデス) (図表 5-2.1.4b 参照) や、大学発ベンチャー設立に提携ファンドから出資し、成果物を買取る「OiDE プロジェクト」(オイデプロジェクト) (図表 5-2.1.4b 参照) などのプログラムを通じて行われており、事業のビジネスモデルに組み入れている。



図表 5-2.1.4b 第一三共の新規技術プラットフォームの構築とオープンイノベーション (出所) <https://www.daiichisankyo.co.jp/corporate/rd/taneds/index.html>



図表 5-2.1.4c 「OiDE プロジェクト」のビジネスモデル (出所) <https://www.daiichisankyo.co.jp/corporate/rd/taneds/index.html>

企業理念の実現を担う「オープンイノベーション活動」であるが、一方で、日本の大学発ベンチャー創出環境においては、以下のような課題があり、「オープンイノベーションの活動」に加えて、新たなシステム構築が期待されている。

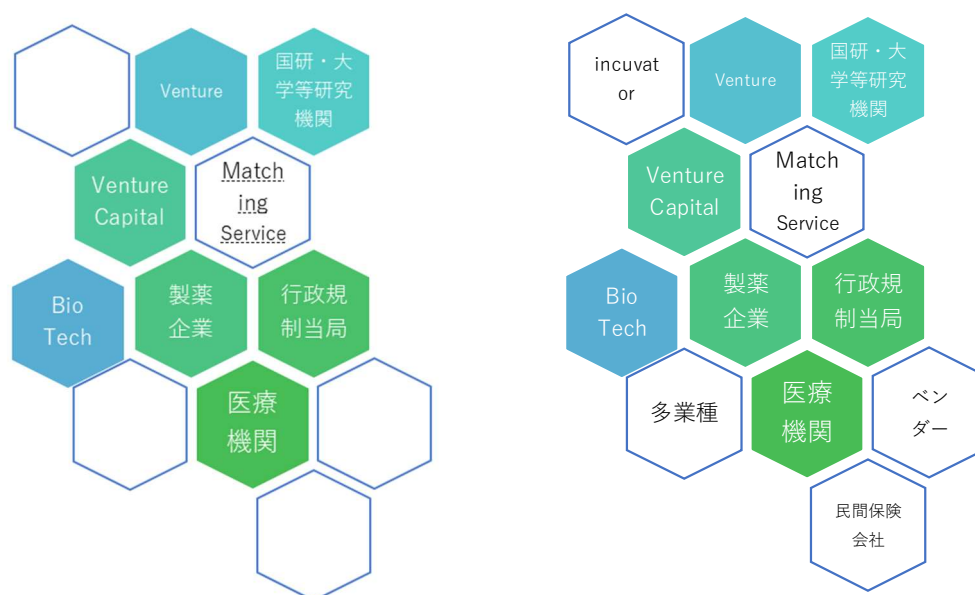
(大学発ベンチャー創出環境における課題)

- ・日本の大学発ベンチャーは、「利益相反」や知的財産の大学所有の問題（知的財産権が独占的に与えられていない）を抱え、出資が難しいこと（投資企業のヒアリング調査から）
- ・(英) Cambridge Enterprise や (仏) Station-F および Hello Tomorrow などのインキュベーター機能が薄い（マッチング機能や大型出資がない）こと（海外ヒアリング調査から）
- ・日本の大学発バイオベンチャーは、日本において米国の NIH のような十分な資金を得られず、結果、少ない資金で獲得した成果は PoC (Proof of Concept) に届かず、エンジェル投資とは無縁であること（日本の大学発ベンチャー企業のヒアリング調査から）
- ・米国の投資企業には、科学リテラシーの高い人材が多いが、日本の投資企業に科学リテラ

シーの高い人材が不足していること（SDGs 対談における第一三共・中山会長のコメント「2019.11 月刊経団連」参照）

（境界のないエコシステムへの期待）

上述のように、日本には、革新的な医薬品を迅速に創出するための強力なインキュベーター機能と、科学リテラシーの高い人材を要する投資機能が不足していると考えられている。このことは、日米における製薬企業のアライアンス環境の比較（図表 5-2.1.4d 参照）において、米国はインキュベーターやベンダーなど革新的な医薬品の創出を支える機能が充実しており、日本よりも有利に働いていることから窺える。



（日本における製薬企業のアライアンス） （米国における製薬企業のアライアンス）

図表 5-2.1.4d 製薬企業のアライアンス日米比較  
（2018 Bio Japan における製薬協のプレゼン資料を参考に JAREC 作成）

このことから、企業の枠を越えた社会全体のしくみづくりの1つには、製薬業界において以前より提唱されている「境界のないエコシステム構築」、即ち欧米との補完関係を活用し、相互に付加価値を創出するといった新たなシステム構築が必要と考える。この付加価値創出のための新たなシステム構築については、「神戸大学」が先駆的に取り組んでおり、「その他」の章で後述する。

### 5-2. 1. 5 「CSR マネジメント」による企業価値向上

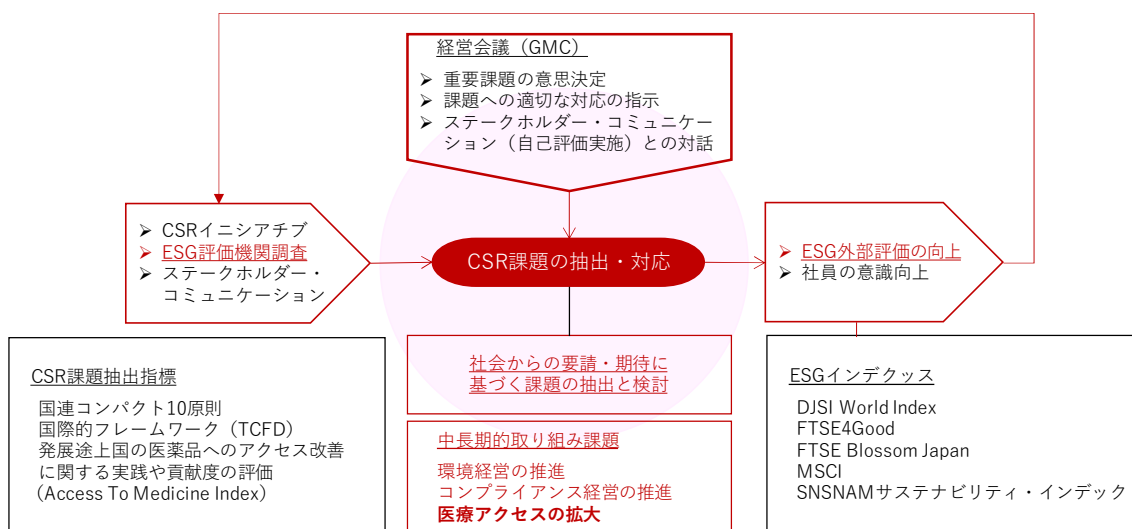
次に「CSR 活動」に着目すると、第一三共は、「CSR マネジメント」（図表 5-2.1.5 a 参照）を通じて企業価値の向上を図っている。社会からの要請や期待に基づく課題を「CSR 課題」として抽出し、経営会議（Global Management Committee: GMC）が重要課題の意思決定や適切な対応指示を行うことで、社員の意欲向上や ESG 等外部評価の向上に繋げている。

「CSR 課題」は、「ESG 評価機関調査項目」や「ステークホルダー・コミュニケーション



ン」における期待やニーズとして抽出され、6分野に区分された「CSR活動」を通じて解決が図られている。

「CSR課題」の検討にあたり、「ESG評価機関調査項目」に注目しているのはなぜか。第一三共がESGに取り組む第一の理由は、「企業価値の向上」であり、次に「Talent Attraction」、「株価の下支え（買収対策）」、「Reputationリスクの軽減」等としている。海外の投資家に第一三共の活動が十分に伝わっていなかったという反省から英語での情報開示の改善に取り組むとともに、経営陣は年に数回グローバルな機関投資家を訪問し、直接意見交換を行うことで情報発信に努めている。



図表 5-2.1.5 a 第一三共株式会社の「CSR マネジメント」サイクル (JAREC 作成)

外部評価として掲げている ESG インデックスは、企業が社会的責任をどのように果たしているのかを検証・評価し、投資判断をする検討基準である。そこで、第一三共を選定している ESG インデックスに着目し、社会的課題に取り組むグローバル企業は、どのような視点から投資判断されているのかについて考察した。第一三共が選定されている ESG インデックスは以下のとおりである。

図表 5-2.1.5 b 第一三共が選定されている ESG インデックス

DJSI World Index	企業の持続可能性を評価する ESG インデックス 投資家の重要な投資選択基準の 1 つ。
FTSE4Good	ESG (環境、社会、ガバナンス) の対応に優れた企業のパフォーマンスを反映するインデックス。
FTSE Blossom Japan	FTSE4Goodの組み入れ基準を使用して作成されたインデックス。GPIF (年金積立金管理運用独立法人) が日本株の ESG 投資のための指数として選択した 4 指標のうちの 1 つ。
MSCI 日本株女性活躍指数	新入社員の女性比率、従業員の女性比率、平均勤続年数、女性管理職比率など企業の性別多様性の推進を評価し、優れた企業により構築される指数。GPIF (年金積立金管理運用独立法人) が日本株の ESG 投資のための指数として選択した 4 指標のうちの 1 つ。
MSCI ジャパンセレクトリーダーズ指数	ESG (環境、社会、ガバナンス) 評価に優れた企業のパフォーマンスを反映するインデックス。GPIF (年金積立金管理運用独立法人) が日本株の ESG 投資のための指数として選択した 4 指標のうちの 1 つ。
SNSNAM サステナビリティ・インデック	ESG (環境、社会、ガバナンス) 評価の高い企業に幅広く投資を行う年金基金・機関投資家向けの SRI ファンド。

(参照) 第一三共グループ バリュールポート 2019

## 《グローバル製薬企業が重視する指標》

Access to Medicine Index は、Access to Medicine Foundation\*3（医薬品アクセス財団）が査定し発表しているインデックス。グローバル企業 20 社に 2 年おきに調査が行われランキングが発表される。2018 年度のランキングでは、第一三共は 18 位。SDGs 推進の度合いの指標の一つであるため指摘された点は改善をしているという。

\*3 The Access to Medicine Foundation is an independent non-profit organization based in the Netherlands. It aims to advance access to medicine in low- and middle-income countries by stimulating and guiding the pharmaceutical industry to play a greater role in improving access.

(参照) <https://accesstomedicinefoundation.org/access-to-medicine-index>

(Access to Medicine Index から質問項目)

Access to Medicine Index からの質問項目は、以下のとおりである。

- ・ 全般的な医薬品アクセス (Access to Medicine) のマネジメント
- ・ 公共政策、アドボカシー、市場への影響力
- ・ 研究開発
- ・ 公平な価格設定と流通
- ・ 特許およびライセンス
- ・ 医薬品の開発および流通における能力推進
- ・ 医薬品の寄付と慈善活動

ESG インデックスは、ESG（環境・社会・ガバナンス）に対する企業パフォーマンスや女性の活躍指数について評価しており、医薬品アクセスインデックスは、途上国を対象とした IDIC（インデックス疾病やインデックス国）への医薬品のアクセスに対するパフォーマンスを評価していることから、これらが投資判断ポイントと推察される。なお、第一三共が公表している ESG 関連項目は以下のとおりである。

図表 5-2.1.5 c 第一三共が公表している ESG に関する項目

環境	環境経営の推進	CO <sub>2</sub> （CO <sub>2</sub> 排出量・GHGプロトコル区分によるCO <sub>2</sub> 排出量）
		水資源（水使用量・排水量・実質水使用量）
		廃棄物（廃棄物等総発生量・最終処分率・OA用紙使用量）
社会	コンプライアンス経営の推進	コンプライアンス（個人行動原則研修実績・米国CIAに基づくコンプライアンス研修・GVP研修・開発関連研修）
	社員と会社の相互の成長	社員（地域別従業員数・社員の状況・多様性・人材育成）
	コミュニケーションの強化	患者さん・医療関係者（アンケート評価・社外からの問合せ件数）
		株主（1株あたりの配当金）
	医療アクセスの拡大	社会（巡回医療活動数・GHIT Fundでの開発プロジェクト数）
	社会貢献活動	社会（寄付金・研究所 工場見学者・くすりミュージアム来館者数）
社員（ボランティア休暇取得者）		
ガバナンス	ガバナンス	取締役会の構成（内社外取締役・内女性取締役）・監査役会の構成（内社外監査役・内女性社外監査役）・取締役報酬・監査役報酬

(参照) 第一三共グループ バリュールポート 2019



## 5-2. 1. 6 中長期的取り組み課題

「CSR活動」6つの活動分野のうち、「環境経営の推進」、「コンプライアンス経営の推進」、「医療アクセスの拡大」の3つの分野が中長期的課題となっている。とくに「医療アクセスの拡大」については、海外への技術移転や診療サービスなどにおいて、JICA や現地 NPO 等と連携し、他機関のノウハウを活用するなど社会全体のしくみづくりとしての活動が見られる。

〈医療アクセスの拡大を通じた社会全体のしくみづくり〉

・「革新的医薬品の創出」事例

GHIT ファンド（グローバルヘルス技術振興基金）の設立に参画し、「マラリア」、「結核」、「顧みられない熱帯病」の治療薬などの研究開発を支援している。製薬会社が持つノウハウや化合物も提供することで、より総合的な貢献を目指している。日本政府・国際機関、製薬企業、ビル&メリンダ・ゲイツ財団等が参画。

・「医薬品へのアクセス向上」事例

WHO 必須医薬品の提供（ベトナム他）、保険未加入者への医薬品無償提供（米国）等

・「地域医療基盤の強化」

ベトナムへのワクチン製造技術移転－JICA との連携でベトナムのワクチン公社へ安全かつ信頼度の高いワクチン製造技術を移転（2013-2018年）

タンザニアでの医療診療サービスの提供－NGO と連携して移動診療車を用い医療インフラが未整備な地域へ医療サービスを提供（2016-2018年）



図表 5-2.1.6a GHIT ファンドにおける製品開発状況

(出所)

[https://www.ghitfund.org/assets/othermedia/GHIT\\_Fund\\_Annual\\_Report\\_2018\\_jp.pdf](https://www.ghitfund.org/assets/othermedia/GHIT_Fund_Annual_Report_2018_jp.pdf)

なお、以下の表（図表5－2.1.6）は「医療アクセスの拡大」に関する取組み事例について、大学等研究の関与および地域行政の関与をヒアリング調査から整理したものである。

図表5-2.1.6b 「医療アクセスの拡大」の取組みにおける大学・地域行政との関与について

医療アクセスの拡大	取組み事例	大学等研究の関与	地域行政の関与
グローバル・ヘルスの取り組み	Access Acceleratedへの参画		○
	グローバル・ヘルス技術振興基金「GHIT Fund」への参画	○	
	希少疾病への取り組み	○	○
	タンザニアにおける移動診療サービスの実施		○
	中国における保健人材の育成	○	○
	ベトナムにおけるMRワクチン製造に関する技術協力		○
	人道的見地から実施する治験		○
	次世代バイオ医薬品製造研究技術組合への参画	○	
	OiDEプロジェクト	○	
偽造医薬品対策	偽造医薬品等への対応		○
アフォーダブルな価格による医薬品供給	各国・地域の状況を考慮した価格施策の実現		○
	患者支援プログラム（米国）		

（ヒアリング調査により JAREC 作成）

表の整理から「医療アクセスの拡大」は、グローバルに取り組まれており、日本においては、途上国ごとの地域特有の疾患に対する創薬を第一三共自らまたは日本の大学を巻き込んで行っている。一方、海外においては、地域行政と共に技術ノウハウの移転や人材育成など、未来の基盤構築のための活動を行っている。

#### 5－2. 1. 7 第一三共の取組み事例からのまとめ

「グローバルな社会課題解決のためのシステム構築に必要な取り組みは何か、活動のための新たな指標は何か」－という視点から、第一三共の事例を見てきた。

グローバルな社会課題に取り組む前提として、企業は持続的に成長し続ける「エンジン」となるしくみを新たに構築していることが分かった。

第一三共では、「CSR マネジメント」が企業価値を創出し続ける新たな「エンジン」として構築されていた。この新たな「エンジン」は、多様なステークホルダーとコミュニケーションを図り、企業の社会的責任を評価する ESG インデックスへの対応を通じて抽出された「CSR 課題」により駆動している。

第一三共の事例から、「グローバル企業が持続的に成長するため」には、①グローバルな社会課題に事業戦略のフィールドを見出すこと、②長年継続してきた開発技術やノウハウを強みに新たな融合領域に挑戦することが肝要であることが示唆された。

また、企業の枠を越えた「社会全体のしくみづくり」に向けては、③国を越えてお互いの

強みを機能補完することでインパクトある製品・サービスを創出する「境界のないエコシステム」の構築が希求されており、とくに SDGs の達成に向けた取り組みにおいては、④途上国への「未来の基盤構築」のために他機関とグローバルに連携し、そのノウハウを活用する新たなしくみづくりが求められていた。

なお、こうした取り組みの推進に向けた新たな指標としては、ESG（環境・社会・ガバナンス）に対する企業パフォーマンスや女性の活躍指数を評価する「ESG インデックス」のほか、社会にもたらした変化を測定する「インパクト評価」\*4に着目し、活用していた。

\*4 「インパクト評価」とは、事業が対象社会にもたらした変化（インパクト）を精緻に測定する評価手法である。事業の効果は事業以外の要因にも影響を受けると考えられるため、事業のインパクトを正確に測定するためには、事業が実施された状況と、仮に事業が実施されていなかった場合の状況とを比較することが必要となる。

まとめとして、本業において SDGs の達成に取り組む企業が、より多くの投資を呼び込みながら持続的な成長を遂げるには、企業は「未来の基盤構築」のため、グローバルに多様な機関と連携し、ノウハウを相互に活用しなければならない。一方で、それを支える「社会全体のしくみづくり」が必要とされており、社会全体が“新たなものさし”として「インパクト評価」の重要因子を考え、社会的価値として認めていくことが肝要であるとする。

#### 5-2. 1. 8 グローバル・エコシステム構築に向けた重要因子

これまでの整理からグローバル・エコシステム構築に向けた企業や社会の取り組みのポイントを重要因子として列挙した。

##### 【グローバル・エコシステム構築に向けた重要因子】

（企業）

- ・グローバルな社会課題に事業戦略のフィールドを見出すこと
- ・「研究開発の DNA」を持ち、強みとして新たな融合領域に活用すること
- ・社会実装においては、領域におけるグローバルトップ企業を戦略パートナーとすること
- ・「コア技術」は社会実装において交渉優位なインパクトを有すること
- ・「未来の基盤構築」のために他機関とグローバルに連携し、そのノウハウを活用すること

（社会）

- ・お互いの強みを機能補完する「境界のないエコシステム」の構築を目指すこと
- ・“新たなものさし”として「インパクト評価」の重要因子を考え、社会的価値として認めていくこと

#### 5-2. 1. 9 「社会課題」解決を目指す企業と地域との協働の可能性について

持続的な企業価値を創出している第一三共の新たな取り組みと、「地域社会課題」解決に取り組む、地方公共団体や大学等研究機関の活動に協働の可能性はないか。その接点を探るため、SDGs 行動の 10 年に向けての 3 つの特徴（新しいしくみ・新しいものさし・Coherent Action）と STI for SDGs の展開のための 3 つのポイント（STI・ビジネスモデル・ABC）に着眼して、現在の取り組みを以下のように整理した。

**【新しいしくみ】**（SDGs を意識した新たな取組み）

- ・SDGs の目標 3「すべての人に健康と福祉を」は、第一三共の「革新的医薬品を継続的に創出し、多様な医療ニーズに応える医薬品を提供することで、世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」という企業理念そのものと認識され、SDGs との関係が明確に整理されている。SDGs 達成に向けた「方針」と「課題」、解決のための「基盤」と「施策」は以下のとおりである。

《医療アクセス方針の 3 本柱》

- ①革新的医薬品の創出（本業）、②医薬品へのアクセス向上、③医療基盤の強化

《3 本柱を支える医療アクセス上の課題》

- ①アンメットメディカルニーズの充足
- ②公衆衛生や教育所得格差等に起因する基礎的な医療アクセスの制限

《医療アクセス上の課題を解決するための基盤》

- ①環境経営、②人材、③コンプライアンス、④コーポレートガバナンス

《医療アクセス向上のための新たな施策》

「オープンイノベーション活動」

- ①TaNeDS、②OiDE ファンド、③GHIT Fund

「グローバルなヘルスケア支援」

- ①タンザニアおよびミャンマーにおける移動診療サービスの提供
- ②ベトナムにおけるワクチン製造に関する技術協力
- ③中国における保健人材の育成
- ④米国における患者支援プロジェクト

**【新しいものさし】**（SDGs を意識した取組みにおける新たな測り方は何か）

《グローバルヘルスで課題となっている希少疾患への貢献度》

- ①希少疾患の治療法に関する研究開発テーマの設定
- ②GHIT Fund への参画（マラリア、結核、顧みられない熱帯病など）

《医薬品アクセスの向上への貢献》

特にアフリカや東南アジアなどの低開発国における医薬品アクセスの向上への貢献

- ①知的財産権の行使の制限（ポリシーの公表）

[https://www.daiichisankyo.co.jp/corporate/about/policy/pdf/access\\_to\\_medicines\\_in\\_developing.pdf](https://www.daiichisankyo.co.jp/corporate/about/policy/pdf/access_to_medicines_in_developing.pdf)

- ②地域医療基盤の強化（Capacity Building）:低開発国における具体的な活動の積み重ね

**【Coherent Action】**（総合的に考えられていることは何か）

- ・「革新的医薬品の研究・開発と製品化」と「グローバルな医薬品アクセス向上への貢献」のバランスどちらから一つではなくバランスよく両方の課題が克服されていること

**【STI】**（Science Technology for Innovation）との接点

- ・アンメットメディカルニーズの把握と、それを充足するイノベーティブな医薬品の開発
- ・希少疾患治療薬の研究開発テーマ設定
- ・オープンイノベーションの推進：TanNeDS、OiDE プロジェクト、GHIT Fund

【ビジネスモデル】(SDGsの新たな取組みに継続的なビジネスモデルが見えるか)

- ・上述の「新しいしくみ」に整理したとおり、企業理念に始まり、目標、課題、基盤が明確に整理されていること

【ABC】(Action Based Communityの主体はどのような人材か)

- ・基盤となる環境経営、コンプライアンス、コーポレートガバナンスを理解した人材で、医療アクセスの柱である①革新的医薬品の創出(本業)、②医薬品へのアクセス向上、③医療基盤の強化に貢献できる人材

(補足)

(投資会社の判断となる主な指標)

《Good practiceを重視》定性的・定量的な指標

- ・IIRC (International Integrated Reporting Council:国際統合報告評議会)
- ・FTC (米国連邦証券取引委員会)

《Best practiceを重視》定性的指標

- ・SASB (Sustainable Accounting Standard Board)
- ・MSCF (USAの金融サービス企業)

以上

(文責 総括主任研究員 鈴木久美子/監修 特定研究員 佐藤 一雄)

謝辞 本調査にあたり、第一三共株式会社CSR部の皆さまには貴重なご意見と調査に必要な情報のご提供をいただき感謝の意を表します。

## 5-2. 2. エーザイ株式会社

“ 持続的な企業価値創出の源泉となる就業時間1%のヒューマン・ヘルスケア活動 ”

## 5-2. 2. 1 事例調査における問題意識

エーザイ株式会社（以下、エーザイという）は、製薬企業への ESG 投資の重要な指標の1つ「Access to Medicine Index」\*1において、グローバル製薬企業の中で第8位（2018年）と高い評価を得ている。こうした ESG 投資指標において高評価を得ている企業の社会課題を通じて持続的に企業価値を創出する事業活動のポイントは何か、ヒューマン・ヘルスケア（*hhc*）理念のもと、研究開発活動の目的を患者の生命や生活の質の改善に置き、革新的な治療をより早く提供するための新たな「モノづくり」×「コトづくり」に取り組むエーザイの活動事例から抽出する。

\*1 最終段落の（補足）参照。

基本情報			
エーザイ株式会社			
業種	医薬品製造販売	従業員数	個別 2,953名／連結 10,998名 (2020年3月末時点)
本社所在地	東京都文京区	売上収益	6,956億円 (2019年度)

## 5-2. 2. 2 日常業務に根付く企業理念

エーザイは、企業の原動力とするため、1992年に「ヒューマン・ヘルスケア（*hhc*）」という理念を設定し、すべての社員に就業時間の1%を患者様と共に過ごす「共同化」を推奨している。この活動は、コアバリューとして、日本だけではなく世界中の従業員に浸透している。この *hhc* 理念のもと社員が日常業務として取り組むヒューマン・ヘルスケア（*hhc*）活動事例を以下に掲げる。認知症、知的障がい、リンパ系フィラリア症、難治性疾患、がん等エーザイの事業に関わる領域を中心に「共同化」の活動が行われている。

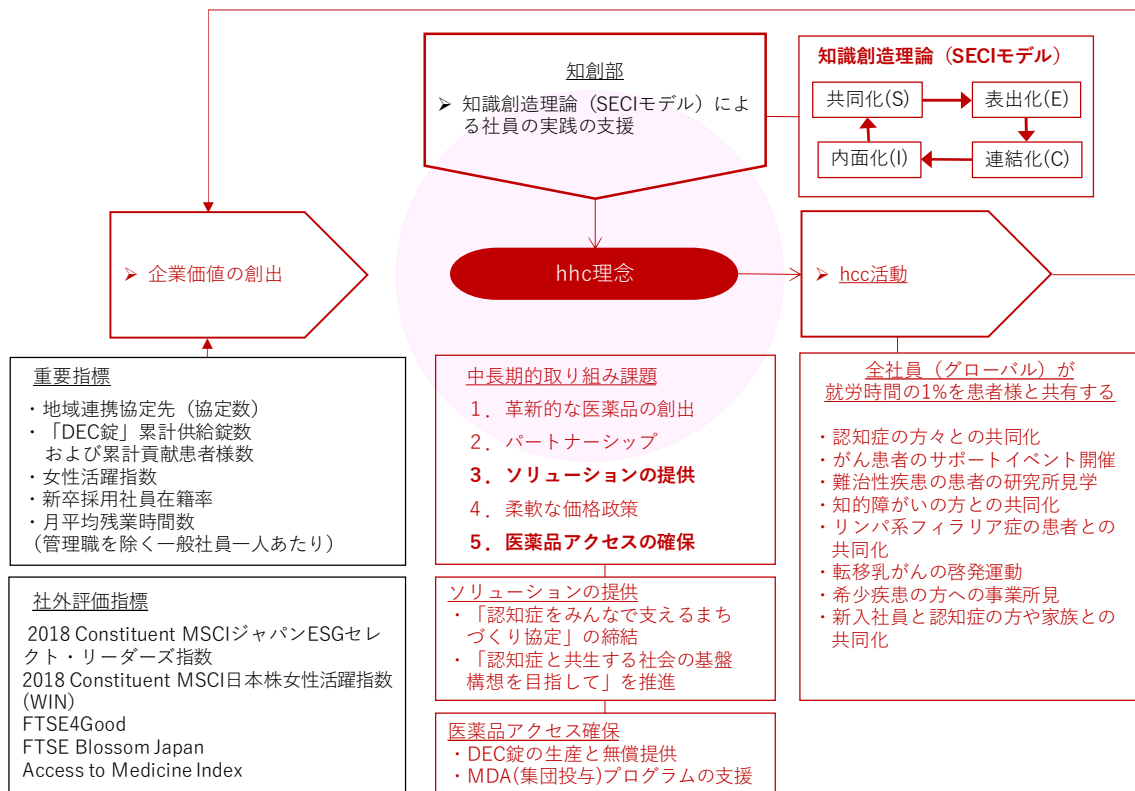
〈ヒューマン・ヘルスケア（*hhc*）活動事例〉

- ・ 認知症の方々との共同化
- ・ 新入社員と認知症の方やご家族との共同化
- ・ 知的障がいをお持ちの方との共同化
- ・ リンパ系フィラリア症の患者様との共同化（インド）
- ・ 抗がん剤治療のために味覚異常をきたす患者様のためのレシピ本の提供（英国）
- ・ 転移性乳がんの啓発運動（米国）
- ・ がん患者様のサポートイベント開催（フィリピン）
- ・ 難治性疾患の患者様の研究所見学
- ・ 希少疾患の方への事業所見学

5-2. 2. 3 暗黙知を共感の輪に広げる SECI モデルの活用

エーザイでは、日常業務を通じたこれらの活動を全社的にサポートするための専門部署として、社長直轄の「知創部」を設置している。種々の経歴を持った社員で構成されており、社内の活動を支援している。ヒューマン・ヘルスケア（hhc）活動は、職場単位で行われることが多いが、新入社員や階層別研修、管理職研修等でも実施している。知創部は、「知識創造理論」に基づく社員の hhc 理念の実現を支援しており、「SECI モデル（知識創造理論）」<sup>\*1</sup>のスパイラルを回す活動を推進している。具体的には、社員が患者様やそのご家族、生活者の皆様と共に過ごす活動（共同化）を通じて得た喜怒哀楽や憂慮など、個人レベルにとどまっている知識（暗黙知）を組織で共有し、日常業務を通じた、全社的な hhc 実現に向けた活動を推進している。英国での「抗がん剤治療のために味覚異常をきたす患者様のためのレシピ本の提供」等は好事例である。

\*1 SECI モデル（知識創造理論）とは、「共同化（S）⇒表出化（E）⇒連結化（C）⇒内面化（I）」のプロセスをいう。共同化（S）を通じて、参加者の暗黙知を表出化（E）させ、概念として言葉で表す。概念を関連づけて連結化（C）し、モデル化する。モデル化したものを実践し、内面化（I）した暗黙知を参加者で共有化（S）し、共感する。



図表 5-2.2.3 エーザイ株式会社の企業価値創出モデル (JAREC 作成)

5-2. 2. 4 中期経営計画と SDGs の取り組み

エーザイは、中期経営計画において 2025 年度に向けて目指す企業像として、次の 5 つのキーワードを掲げている。いずれも SDGs に連携しているが、「3. ソリューションの提供」と「5. 医薬品のアクセスの確保」の活動にリソースの多くを割いている。

〈2025年度に向けた5つのキーワード〉

1. 革新的な医薬品の創出
2. パートナーシップ
3. ソリューションの提供
4. 柔軟な価格政策
5. 医薬品アクセスの確保

〈ソリューションの提供に関する具体的活動〉

認知症治療薬である「アリセプト」の販売をきっかけに、2008年より認知症と共生するまち作りを目指して「認知症をみんなで支えるまちづくり協定」を全国167か所の自治体や医師会、薬剤師会等と締結している(2020年5月末時点)。さらに、2016年より患者様やご家族のニーズを満たすため、hhcソリューション事業として認知症と共生する社会の基盤構想を進めている。具体的には、認知症に対する理解促進、早期発見・治療等、認知症の方を地域で支える活動を行っており、小学生・中高生向け認知症教材の作成や見守りサービスの仕組み作りなどMR(医薬品情報担当者)も一緒に社会の基盤作りを行っている。

〈医薬品アクセスの確保に関する具体的活動〉

SDGsの取り組み事業として、最も重要な案件は、ジエチルカルバマジン(DEC)錠の生産と無償提供である。2013年よりインドのバイザッグ工場で、世界中で1.2億人(73か国)が感染しているリンパ系フィラリア症(LF)の予防薬であるDEC錠を自社生産し、WHO(世界保健機関)を通して世界各国に無償提供を行っている。LFの制圧には、単なる薬剤の無償提供では不十分で、疾病の啓発活動も重要であるとして、LF制圧のためのMDA(集団投薬)プログラムの支援も行っている。

#### 5-2. 2. 5 エーザイの取り組み事例からのまとめ

エーザイでは、hhc活動を日常業務に取り込むことで、ヒューマン・ヘルスケア(hhc)の理念をすべての社員が“自分事”として捉えている。確かな理念に基づく「行動規範」のもとでの創造的な活動は、モチベーションの高い人財の確保と企業の信頼性や安定性に繋がる。また、hhc活動は、医薬品を製造販売する「モノづくり」に留まらず、重点領域における「ソリューションの提供」や「医薬品の確保」といった社会課題への取り組みを通じて、病気の撲滅と共に地域社会が“自分事”として病気と共生していく新たな環境を作り上げている。こうしたひとの共感を巻き込んだ「コトづくり」が持続的な企業価値の創出と向上に繋がっていると考えられる。

#### 5-2. 2. 6 企業価値を創出する重要因子

エーザイの社会課題解決に向けた取り組みから企業価値を創出する重要因子として、以下の事項を抽出した。

##### 【企業価値を創出する重要因子】

- ① 企業の「行動規範」に繋がる理念を有する



- ② すべての社員が日常業務において重点領域におけるフィールドワークを有する
- ③ フィールドワークを通じた1次情報をもとに活動をモデル化して実践している
- ④ 「モノづくり」×ひとの共感を巻き込んだ「コトづくり」に取り組んでいる

#### 5-2. 2. 7 「社会課題」解決を目指す企業と地域との協働の可能性について

持続的な企業価値を創出しているエーザイの新たな取り組みと、「地域社会課題」解決に取り組む、地方公共団体や大学等研究機関の活動に協働の可能性はないか。その接点を探るため、SDGs 行動の10年に向けての3つの特徴(新しいしくみ・新しいものさし・Coherent Action)とSTI for SDGsの展開のための3つのポイント(STI・ビジネスモデル・ABC)に着眼して、現在の取り組みを以下のように整理した。

##### 【新しいしくみ】(SDGsを意識した新たな取組み)

- ・社長直轄部署として、「知創部」を設置し、ヒューマン・ヘルスケア(hhc)理念の推進と知識創造活動の実践を支援している。

##### 【新しいものさし】(SDGsを意識した取組みにおける新たな測り方は何か)

- ・知創部の活動として「知識創造理論」に基づく社員のhhc理念の達成を支援している。
- ・ESG指標を設定し、10年間継続的に社外公表している。

##### 【Coherent Action】(総合的に考えられていることは何か)

- ・グローバルに全社員を対象にした活動を継続的に実施し、文化を形成している。
- ・医薬品企業として社会に貢献できる点を明確にし、DEC錠の生産と無償配布のようにグローバルなSDGsを意識した活動を行っている。

##### 【STI】(Science Technology for Innovation)との接点

- ・イノベーティブな医薬品の開発
- ・NTDs(顧みられない熱帯病)と3大感染症(マラリア、結核、HIV/AIDS)に対する医薬品の研究開発
- ・イノベーション創出に向けたパートナーシップ(大学や研究機関とのパートナーシップ)
- ・医薬品アクセス拡大に向けたパートナーシップ(GHIT fundへの出資etc.)

##### 【ビジネスモデル】(SDGsの新たな取組みに継続的なビジネスモデルが見えるか)

- ・hhc理念の浸透による企業文化の形成
- ・WHOと協働してのDEC錠の生産と無償配布
- ・ソリューション事業として認知症関連活動を重点的に行っている

##### 【ABC】(Action Based Communityの主体はどのような人材か)

- ・hhc理念活動に裏打ちされたESGの考え方を理解したグローバル社員

(補足)

エーザイが10年間継続的に公表している ESG インデックス等は、以下のとおりである。本調査において、別途実施した投資企業のアンケート調査において、投資評価の重み付けの高かった「女性活躍指数」と「新卒採用社員在籍数」が10年間継続的に報告されていた。

➤ 重要指標として次の5つを10年間継続的に開示している。

- ・地域連携協定先（協定数）
- ・「DEC 錠」累計供給錠数および累計貢献患者様数
- ・女性活躍指数
- ・新卒採用社員在籍率
- ・月平均残業時間数（管理職を除く一般社員一人あたり）

➤ 社外からの評価として次の指標を重要視している。

[2018 Constituent MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数]

時価総額上位 500 銘柄を対象に業種内において相対的に優れた環境・社会・ガバナンス (ESG) 評価の銘柄を対象とする包括的 ESG リスクをとらえる指数

[2018 Constituent MSCI 日本株女性活躍指数(WIN) ]

女性活躍推進法により開示される女性雇用に関するデータおよび企業の性別多様性に関するポリシー等の開示情報をもとに、女性の雇用、継続、昇進および多様性の推進を評価

[FTSE4Good]

ESG のグローバル・スタンダードを満たす企業への投資を促進するようデザインされた株式指数シリーズ

[FTSE Blossom Japan]

ESG について優れた対応を実践している日本企業のパフォーマンスを測定するため指標

[医薬品アクセスインデックス (Access to Medicine Index)]

「医薬品アクセス財団」(Access to Medicine Foundation : London) による開発途上国・新興国の医薬品アクセス問題に先進的に取り組むグローバル製薬企業 20 社を 2 年に一度評価する調査

以 上

(文責 総括主任研究員 鈴木久美子／監修 特定研究員 佐藤 一雄)

謝辞 本調査にあたり、エーザイ株式会社ポリシー・アドボカシー&サステナビリティ部 部長 徳永文様には貴重なご意見と調査に必要な情報のご提供をいただき感謝の意を表します。

## 5-2. 3 ダイキン工業株式会社

“ 「空気の価値化」を軸に地球規模の社会課題に挑む新たなビジネスモデル ”

## 5-2. 3. 1 事例調査における問題意識

ダイキン工業株式会社（以下、ダイキン工業という）は、「空気の価値化」を軸にSDGsの達成に向けたイノベーション創出に取り組んでいる。社会インフラの一つである空調機の需要は2050年対2020年の3倍程度に需要が伸びることを予測しており、自らも2050年に向けて温室効果ガス排出実質ゼロを目指す「環境ビジョン2050」を掲げている。2015年には、自社研究開発拠点であるテクノロジー・イノベーション・センター（TIC）が竣工して、ZEB（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）を実践している。地球レベルの複雑な社会課題にどのように取り組んでいるのか、新たなビジネスモデル構築への取り組みに着目した。

基本情報			
ダイキン工業株式会社			
業種	空調・冷凍機、化学	従業員数	76,484名（2019年3月連結）
本社所在地	大阪市北区	売上収益	24,811億円（2019年3月連結）

## 5-2. 3. 2 オープンイノベーションによる社会課題解決

ダイキン工業は、「空気の価値化」を軸にイノベーションを生み出し、地球レベルの複雑な社会課題を解決し、新たな事業の創出を目指している。そのため産学連携協創のみならず、積極的に他企業との協創によるオープンイノベーションを盛んに行っている。

1) 東京大学との組織的連携による新規テーマの探索

ダイキン工業は、2018年に、10年間で100億円を投じ、東京大学と産学協創協定を締結している。この協創プログラムは、「スピードある社会実装を狙ったベンチャー企業との連携」、「SDGs、Society5.0とつなげる未来ビジョン協創」、「コア技術の発展と新価値協創」の3点からなり、組織対組織の本格的な人材交流（インターンシップを含む）が最大の特徴となっている。

図表5-2.3.2a 東京大学とダイキン工業が高度なレベルで推進する「産学協働協定」

<p>プログラム</p> <p>(1) 「空気」にかかわる未来ビジョンの協創</p> <p>(2) 「空気の価値化」を軸とした未来技術の創出</p> <p>(3) ベンチャー企業との協業を通じた新たな価値の社会実装</p> <p>○組織対組織の本格的な人材交流</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・全世界の事業拠点で学生のインターンシップ受入れ</li> <li>・若手研究者・技術者・ベンチャー企業の自由な交流の場(TIC)</li> </ul>
--

2) アフリカ・タンザニアで、東大発ベンチャー「WASSHA」のサブスクリプション方式を活用した空調機の実証実験

東京大学発ベンチャーのWASSHA社は、アフリカの未電化地域でLEDランタンのレンタルにより電力サービス事業を展開しているが、このサブスクリプション方式のノウハウを活用して、アフリカのタンザニア地方でエアコンを小規模店舗や一般家庭に導入する実証実験を開始している。同地方ではエアコンの普及率が低く、価格が安くて環境負荷が高い機器がほとんどであるため、高効率で低環境負荷の機器をサブスクリプション方式で提供することで、初期投資を抑えることを狙っている（前述の東京大学との組織的連携の成果から展開した事例）。

3) 会員型コワーキングスペース「point 0 marunouchi」を開設し、未来のオフィス空間づくりにむけた実証実験を開始(2019年7月16日)



図表5-2.3.2b 会員型コワーキングスペースの実証実験

出所：パナソニックのプレスリリース資料（Web）

喫緊の社会課題のひとつである「働き方改革」をテーマに、理想のオフィス空間の実現を目指して、オフィスでの動線や仕事時の姿勢、室内の温湿度や内装のデザイン、照明・音・香り、アルコールを含めた飲食など、様々な要素が働く人に及ぼす効率性や創造性、健康への影響など収集・分析する。参加企業は、オカムラ、ダイキン工業、東京海上日動火災保険、ライオン、My City、アサヒビール、TOA、TOTO、パナソニックの9社。

### 5-2. 3. 3 ダイキン工業株式会社のCVC

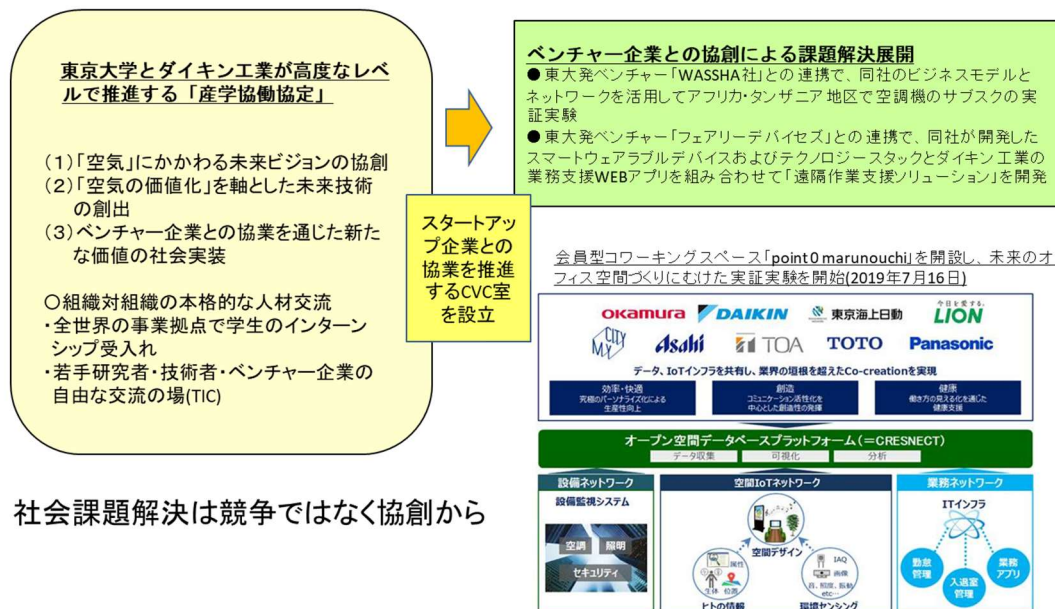
ダイキン工業は、スタートアップ企業との協業を推進するCVC室を設立し、2024年までの5年間で110億円の出資枠を設定した。CVC室は、出資先となるスタートアップ企業の探索、出資の実行、社内各部門との橋渡しなどCVC活動全般の役割を担っている。

すでに国内では、東京大学発ベンチャー企業のフェアリーデバイセズと共同で、空調機の保守点検やメンテナンスなどのサービス業務におけるコネクテッドワーカー<sup>\*1</sup>の創出を通じて作業効率と作業品質を向上させる取り組みを始めた。

<sup>\*1</sup> 通信機能を有する高性能ウェアラブルデバイスやセンサー等を身につけた次世代の現場作業員で、作業が可視化・記録・解析されることで、現場業務に対する様々な支援を受けられる。

「地域イノベーション・エコシステム形成プログラム」においてもCVC室の趣旨に合っていれば投資は考えられるが、これまでは経営方針としてグローバルを相手にしており、国内の地域にターゲットを据えた事業展開はしてきていない。

### 社会課題解決のためのオープンイノベーション 空調技術をベースに社会課題解決



社会課題解決は競争ではなく協創から

図表5-2.3.3 ダイキン工業の社会課題解決のためのオープンイノベーション  
文献及びヒアリング調査からJARECにて作成<sup>\*2</sup>

<sup>\*2</sup> ダイキン工業株式会社テクノロジー・イノベーション・センター (TIC) のご協力により作成。以降の記事内容は公益財団法人全日本科学技術協会の責任で所感を記載。

#### 5-2. 3. 4 企業価値を創出する重要因子

ダイキン工業の主力製品である空調機は、暑い地域での労働や生活に変革をもたらし、経済成長や暮らしの質向上に貢献してきている社会を支えるインフラの一つになっている。従って、QOLを追求し続ける本業そのものが、社会価値の創造を通じて企業価値向上につながるものである。

#### 5-2. 3. 5 「社会課題」解決を目指す企業と地域との協働の可能性について

元来ダイキン工業はグローバルで展開しているため、日本国内の、しかも地域限定という視点での事業展開は行っておらず、空調設備なのでほぼカバーしているとの認識である。

アフリカのタンザニア地区での地元の経済事情を考慮しながらも、エネルギー効率高い空調設備の普及などグローバルな視点での社会課題解決に取り組んでいる。

**【新しいしくみ】(SDGsを意識した新たな取組み)**

ダイキングループは、事業を通じてSDGsの実現に貢献するために「地球」・「都市」・「人」の3テーマを特定して、環境負荷を低減しながら、健康で快適な暮らしを実現できる、新たな価値の提供を目指している。

- (1)環境負荷を低減して気候変動の抑制に貢献
- (2)都市化によって生じるエネルギー関連業務を解決して持続可能な都市づくりに貢献。先進国と新興国の両方でそれぞれのニーズに応じた空間を作り出すエアコンの提供。「都市全体の空調管理」による「住み続けられる街づくり」を実現。
- (3)空気の付加価値を追求することで、世界中に安心して健康な空気空間の提供を目指す。

SDGs No: 3、7、9、11、12、13

TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) 提言に賛同

2015年には研究開発拠点であるテクノロジー・イノベーション・センター (TIC) が竣工し、新築大規模ビルのZEB (ネット・ゼロ・エネルギー・ビル) を実践している。

なお、中規模オフィスビルの更新による普及型ZEBの実現で平成30年度省エネ大賞「資源エネルギー庁長官賞」を受賞した。

**【新しいものさし】(SDGsを意識した取組みにおける新たな測り方は何か)**

新たな測り方とは言えないが、ZEBにより省エネ度合い。

**【Coherent Action】(総合的に考えられていることは何か)**

街全体の省エネを実現すべく、最適エネルギーマネジメントに取り組み NEDO と共にイギリス・マンチェスター、ポルトガル・リスボンなどで実証運転を開始している。

**【STI】(Science Technology for Innovation) との接点**

社会課題解決をベースに、東京大学との組織的連携により、東京大学発ベンチャー企業との協創が実現している。TIC を拠点として他大学とも多くの協創がなされている。

**【ビジネスモデル】(SDGsの新たな取組みに継続的なビジネスモデルが見えるか)**

エネルギーマネジメントシステムや気候変動への対応など SDGs 推進そのものが本業となっている。

以上

(文責 特定研究員 高橋 富男)



## 5-2. 4. アサヒグループホールディングス株式会社

アサヒクオリティーアンドイノベーションズ株式会社<sup>\*1</sup>

“アサヒの強みを活かした価値創造－「サーキュラーエコノミー」展開モデル”

<sup>\*1</sup> アサヒクオリティーアンドイノベーションズ株式会社は、アサヒグループホールディングスのR&Dを担当する部門を前身とする子会社で、イノベーション創出や新規事業開発を推進

## 5-2. 4. 1 事例調査における問題意識

アサヒグループホールディングス株式会社は、「アサヒの強みを活かした価値創造」を方針に掲げてポジティブインパクトの拡大を狙った取り組みがなされている。“強みを活かした価値創造”とはどのような取り組みであるのか、酵母細胞壁の農業資材化を通じて農業分野の社会課題解決の取り組む事例から探る。

基本情報			
アサヒグループホールディングス株式会社			
業種	酒類・飲料	従業員数	2,042名（2020年3月期連結）
本社所在地	東京都墨田区	売上収益	1,355億円（2020年3月期連結）

## 5-2. 4. 2 副産物の利用と農業分野の社会課題解決の一挙両得を狙う

「コーヒー粕抽出エキスによる農作物の凍霜害防除」

－農作物の凍霜害を予防して作物を安定収穫する－

主力製品であるビールおよびコーヒーの製造工程で大量の酵母、コーヒー粕が副産物として発生する。アサヒクオリティーアンドイノベーションズ株式会社は、これを利用して社会課題解決に繋げることができないかを検討した。探索した結果、関西大学の先生が、コーヒー粕から抽出したエキス（以下、本エキスという）に過冷却促進効果があるとの研究発表をしていることが分かった。

寒冷地では、リンゴやナシの開花時期に気温がマイナス2～5℃位になるとほとんどの花が褐変して落下してしまうことや、キャベツの発芽時期にマイナスの気温になると芽が一部枯れて成長が遅くなる問題があり、凍霜害が農家にとって大きな課題となっていた。

そこで寒冷地での野菜や果樹の花芽や花卉の凍霜害防除の可能性について検討した。

(課題解決)

- ・本エキスは、水の凍結が始まる温度を下げるという過冷却促進効果があることから、作物の花や葉上に散布することで、霜の発生を抑制できることに着目して、栃木県農業試験場や長野県の農家などでの試験を実施した結果、顕著な効果が確認された。
- ・関西大学イノベーション創成センター内に拠点を置く、関西大学発ベンチャー（株式会社KUREi）と連携して、2020年春より有償サンプル試験販売に入った。



図表5-2.4.1 コーヒー粕抽出物の処理区と無処理区との比較

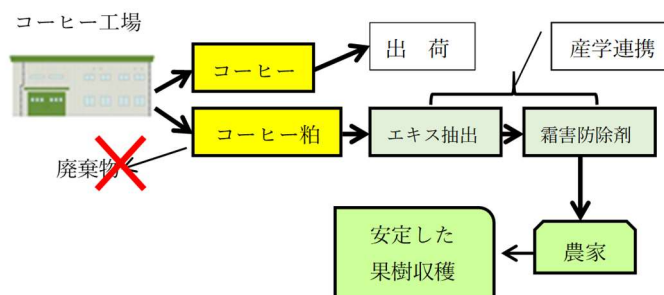
出所：アサヒクオリティードイノベーションズ株式会社有償サンプル販促チラシより

りんごの生産者試験結果（長野県小諸市）2019年5月8日朝  $-3^{\circ}\text{C}$ （満開期）

処理区：花が咲いた状態を維持、無処理区：ほとんどの花が褐変し落下

（ビジネスモデル）

工程の副産物として発生する大量の原料（コーヒー粕）提供によるエキス製造、およびグループの農業資材事業を通じた販売を目指す。販売先は、農業資材販路を想定。本エキスの安定的製造にはコーヒー粕以外の他の原料などの適用が難しく、また、知的財産はKUREi社および関西大学で保護しているために競合はなく、ほぼ寡占状態を維持できる。



図表5-2.4.2 コーヒー粕抽出エキスによる農作物の凍霜害防除のビジネスモデル

（社会課題解決）

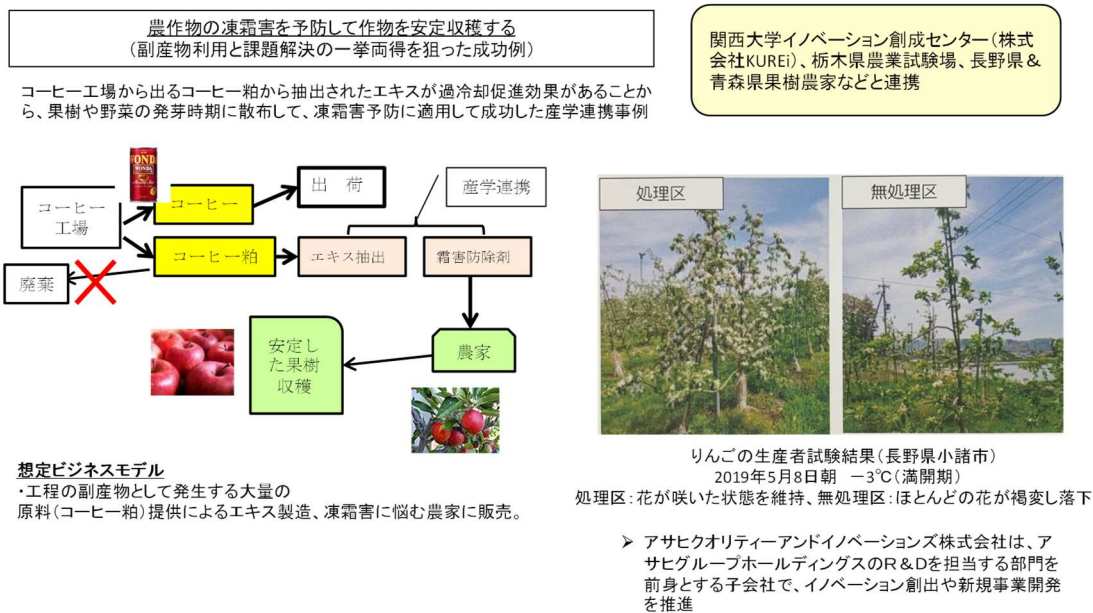
寒冷地域の農家が安定して収穫可能になることで、安定した収入を得ることができることと、良質な果物や野菜などが供給される。アサヒではコーヒー製造工程での副産物の有効活用ができることと、エキスを活用した農家では安定した果物などの収量が確保できるため、副産物利活用の課題と農業生産の安定化の課題が同時に解決される。

#### 5-2.4.3 産学連携で社会課題解決

副産物であるコーヒー粕を原料として、自社の本業を手助けするための周辺事業を産学連携により企画推進し、果樹農家の安定生産実現に寄与するとともに、副産物の有効活用につながる好事例である（サーキュラーエコノミー）。



「アサヒの強みを活かした価値創造」を方針に掲げて社会課題解決に取り組む



図表5-2.4.3 アサヒの強みを活かしたサーキュラーエコノミー

以上の内容は、アサヒクオリティーアンドイノベーションズ株式会社経営企画部部長 新規事業開発ラボ副所長 進藤洋一郎氏のご協力により作成しました。

5-2. 4. 4 アサヒホールディングスのCVC体制

アサヒホールディングスは、2015年より社外アクセラレータと提携して、スタートアップとの協業を通じた新規事業創出に着手しており、2019年よりスタートアップへの直接投資を開始している。投資枠は仮想枠の考え方をとっていて、案件ごとに社内の投資基準に照らして投資可否を判断する。資金枠はアサヒグループホールディングスが持っており、アサヒクオリティーアンドイノベーションズが投資案件の探索と提案、および投資先との協働を担当している。地域イノベーションプログラムなどについても、企業の趣旨に沿ったものであれば出資は検討することが可能との見解を持っている。

以上

(文責 特定研究員 高橋 富男)