

社会課題への対応を成長につなげる “共感形成”ハンドブック


共感形成に向けた消費者の価値観分析と、
共感形成に取り組む企業事例のご紹介

～社会課題への対応を“選ばれる理由”に変えるために～

発行：国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構
イノベーション戦略センター バイオエコノミーユニット

INDEX

目次

- 
- 01 なぜ、“共感形成”が必要なのか ————— 3
 - 02 社会価値創出に向けた“共感形成”の考え方 ————— 7
 - 03 社会価値への共感の消費者実態を把握する ————— 12
 - 04 社会価値を“選ばれる理由”に変えるには ————— 18
 - 05 企業は、社会価値をどう実装しているのか ————— 23
 - 06 共感形成を成長の力に変えるために ————— 60

01

なぜ“共感形成”が必要なのか

本ハンドブック制作の背景と想い



「社会価値」は存在するだけでは選ばれない

- 社会課題に対応するこれまでにない機能や概念を備えた製品・サービスは、イノベーションがもたらす新しい社会価値として社会実装が求められる反面、消費者視点では購買行動の選択肢に入らないことがあります
- つまり、社会価値の創出と購買行動の間には大きな隔たりがあり、社会価値そのものが消費者にとって商品・サービスを選ぶ理由となる場面は非常に限定的であると考えする必要があります

イノベーションがもたらす
新しい“社会価値”

社会課題に対応する
これまでにない機能
や概念の提供

新しい“社会価値”が
社会に実装された状態

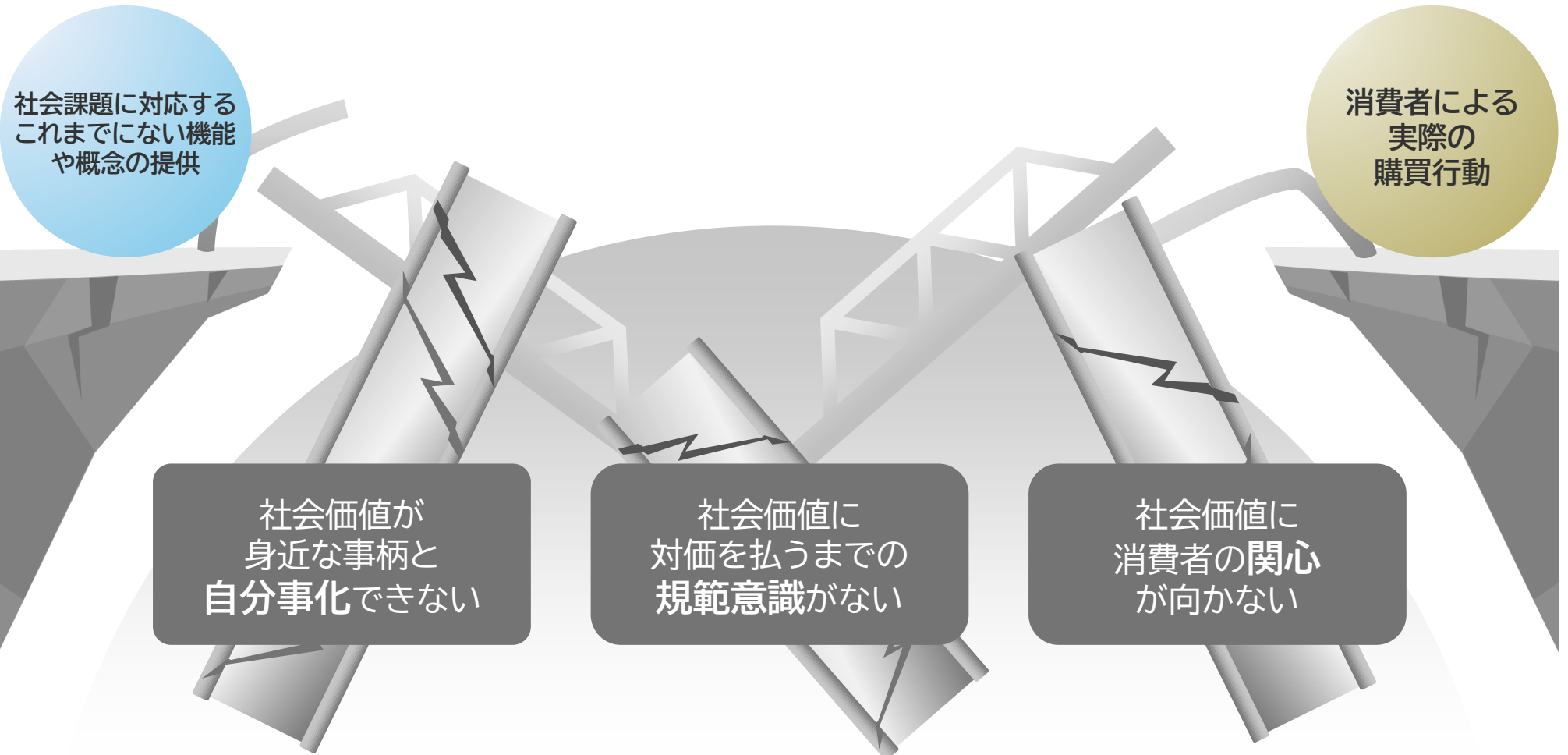
消費者による
実際の
購買行動

社会価値の創出と購買行動・社会実装
を隔てる大きな溝

「社会価値」で選ばれるためには

- 社会価値で消費者に選ばれるためには、消費者がその価値と対応する社会課題に「関心」を抱き、そこに対価を支払う「規範意識」を持ち、社会価値を身近な事柄として「自分事化」する段階に達するように、社会課題を伝えていく働きかけが必要です
- この働きかけが足りないと、新しい社会価値が消費者の購買行動を変革できず、選ばれないまま終わってしまいます

新しい“社会価値”



なぜ“共感形成”が必要なのか

- 共感形成は、社会課題に対応した製品・サービスを消費者が購買しようと思う動機の源泉であり、消費者が社会価値に共感を抱くことが、購買行動を変化させるためには必要な要素となります
- 社会価値を「正論」として訴求せず、消費者が共感できる形に翻訳しながら伝えていく姿勢が重要です

新しい“社会価値”

「自分事化」「規範意識」「関心」の働きかけを通じて
“共感形成”を実現し、社会価値を実装につなげる

社会実装

社会課題に対応する
これまでにない機能
や概念の提供

消費者による
実際の
購買行動

「自分事化」を後押ししている

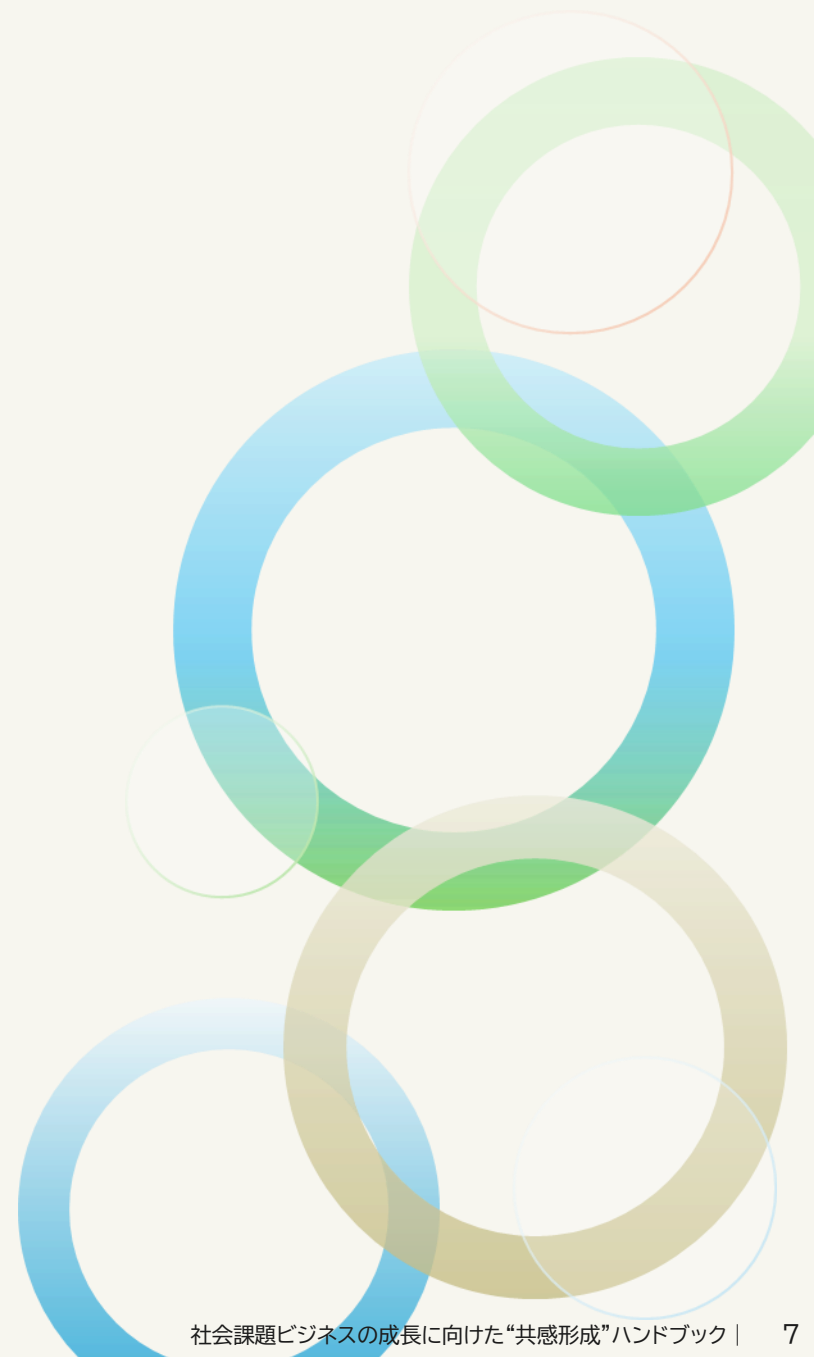
「規範意識」が醸成できている

「関心」を広く促進できている

02

社会価値創出に向けた “共感形成”の考え方

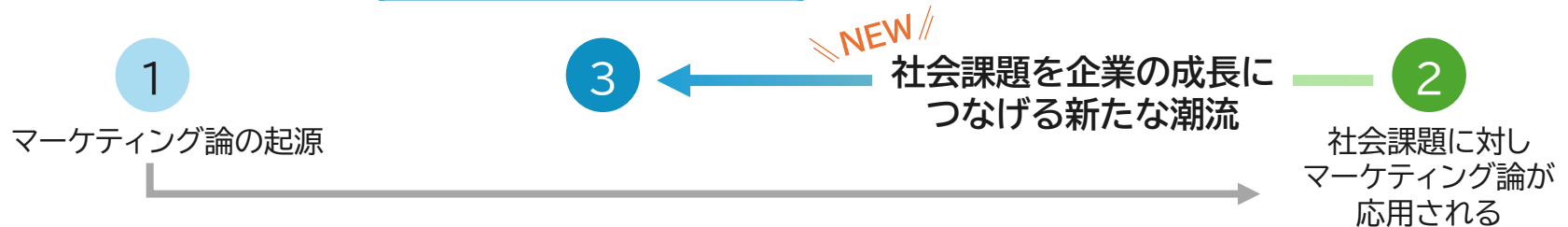
ソサイエタルマーケティングの概念を理解する



ソサイエタルマーケティングを取り巻くマーケティング論の変遷

- マーケティング理論は、営利企業の売上・利益の向上を目指すマネジリアルマーケティングを起源とし、マーケティングを社会課題解決に活かすソーシャルマーケティングを経て、社会課題解決と企業の成長の両立を目指すマーケティング論としての「ソサイエタルマーケティング」へと概念が発展してきました

	営利活動に伴うマーケティング理論		非営利活動に伴うマーケティング理論	
	マネジリアルマーケティング	ソサイエタルマーケティング	営利企業の ソーシャルマーケティング	非営利組織の ソーシャルマーケティング
目的・焦点	消費者の個人的ニーズの充足	社会的ニーズの充足 (社会課題解決) 消費者の個人的ニーズの充足	社会的ニーズの充足 (社会課題解決)	社会的ニーズの充足 (社会課題解決)
主体	営利企業	営利企業	営利企業	非営利組織 (政府・NPO・市民団体等)
ターゲット	顧客(消費者)	顧客(消費者)	顧客(消費者) 社会課題に関わる人々	社会課題に関わる人々
成果	売上・利益の向上	ブランドイメージ向上 売上・利益の向上	ブランドイメージ向上 社会課題に関わる行動の 変容	社会課題に関わる行動の 変容
活動例	商品・サービスの販売促進	CSV事業 パーパスブランディング コーズ・リレーテッド・ マーケティング	CSR活動	キャンペーン、行動変容策



ソサイエタルマーケティングのヒントとなる既存モデルの整理

- 一方、ソサイエタルマーケティングの概念は新しく、その検討プロセスの体系的な整理には未だ至っていないため、ここではソーシャルマーケティングで確立されている3つの既存モデルを参考に、“共感形成”の考え方を整理しました

現状

ソサイエタルマーケティングの概念への注目は集まりつつあるものの、ソサイエタルマーケティングを進める考え方の体系化の段階には未だ至っていない
⇒体系化されているソーシャルマーケティングの既存モデルをヒントに進め方を再整理

代表的なソーシャルマーケティングの既存モデル

A Lee and Kotler の 10 ステップモデル	B Jeff French の STELaモデル※2	C Doug McKenzie-Mohr の コミュニティ・ベースド・ソーシャル マーケティング(CBSM)
<ul style="list-style-type: none"> ● マネジリアル・マーケティングの概念(4P※1 など)を社会課題解決のマーケティングに応用したプロセス ● 計画段階の調査・分析を重視しており、包括的かつ詳細な計画プロセスに基づき、論理的プロセスに従う <p>※1 4P:製品、価格、場所、プロモーション</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 計画・実施・評価・学習の循環的なプロセス ● 特に評価とそれを踏まえた知見を次の活動に活かす学習プロセスを重視 ● 状況変化に応じて柔軟な対応を志向 <p>※2 Scope, Test, Enact, Learn and act</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● コミュニティにおける行動変容を促す、心理学・行動科学に基づくプロセス ● 具体的かつ測定可能な「エンドステート行動」に焦点を当てる ● 行動を妨げる障壁に加え、その行動を促進する利益の理解を重視 ● 小規模なコミュニティを対象としたテストによって効果を検証し、大規模に展開する

整理

ソサイエタルマーケティングに軸足を置いてソーシャルマーケティングのステップを再整理することで、「社会価値創出に向けて意識したい“共感形成”の考え方」の明文化を試みた

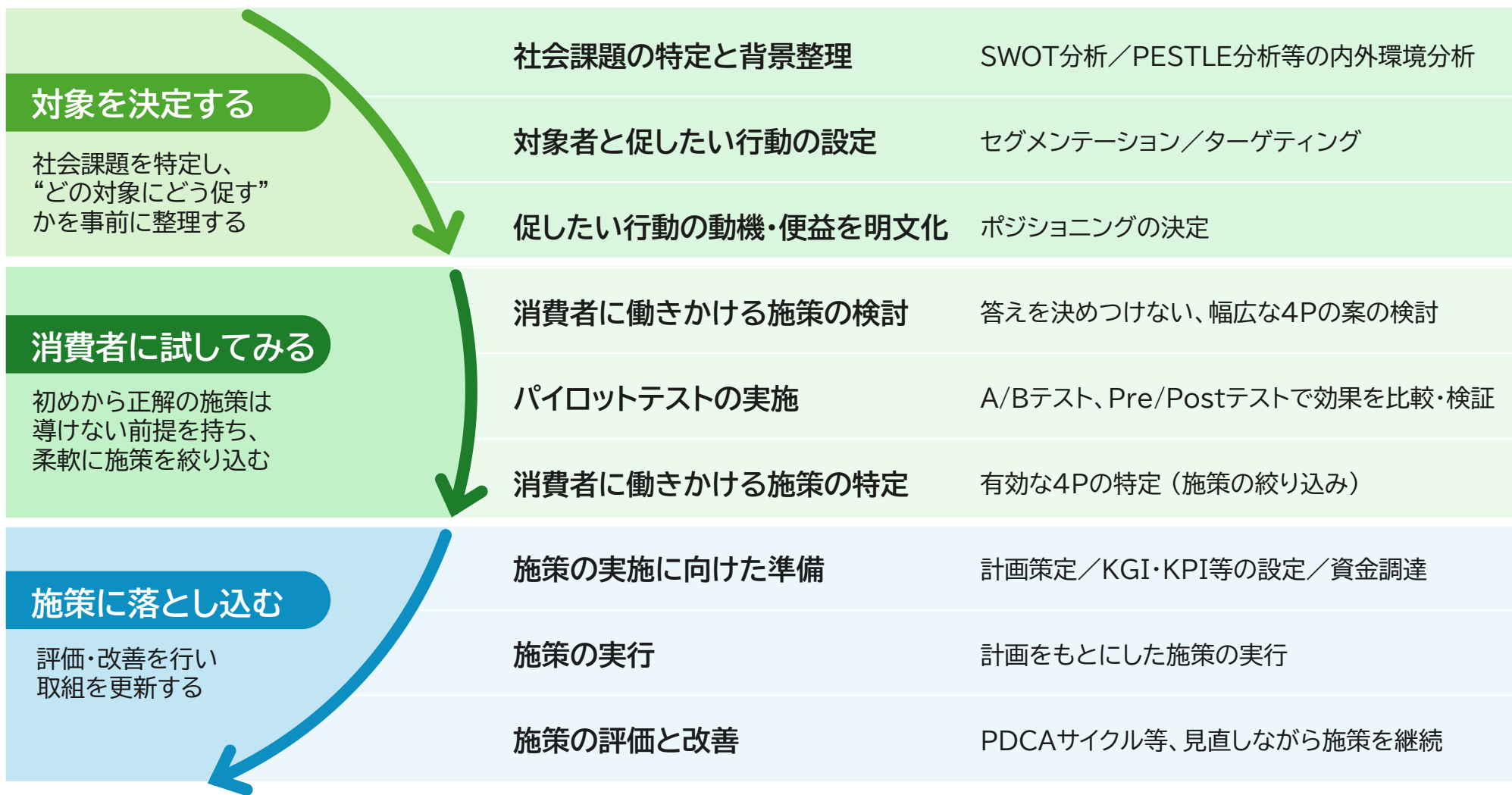
参考 | ソサイエタルマーケティングの視点でのプロセス整理

● 3つのソーシャルマーケティングの既存モデルを、ソサイエタルマーケティングの視点で整理した結果は下記の通りです

	(ソサイエタルマーケティングの参考となる)ソーシャルマーケティングの9プロセス	9つのプロセスと対応するA~Cの各モデル※の共通点 ※A:Lee and Kotlerの10ステップモデル / B:Jeff FrenchのSTELaモデル / C: Doug McKenzie-MohrのCBSM	各モデル※との対応		
			A	B	C
対象を決定する	1 解決したい社会課題の特定と背景整理	<ul style="list-style-type: none"> ● 対象とする社会課題を選定する ● 誰が、どのような行動に、なぜ取り組むのか目的を明確にする ● 実施主体が対象者の行動変容の促進に取り組むにあたって、 ● 内部環境・外部環境の分析を行う(SWOT分析・マクロ環境分析(PESTLE分析)等) 	○	○	-
	2 対象者と促したい行動の設定	<ul style="list-style-type: none"> ● 行動変容を促進する対象者を定める(セグメンテーション) ● 社会課題を解決するために、促したい【測定可能】かつ【具体的/エンドステート】な行動を定め、行動の前提として対象者の知識と信念の目標像を定義する 	○	○	○
	3 促したい行動のポジショニング ステートメントの開発	<ul style="list-style-type: none"> ● 促したい行動と競合する他の行動を検討する ● 促したい行動の障壁(金銭的・非金銭的)を明らかにする ● 促したい行動によって、対象者自身が得られる便益を明らかにする ● 促したい行動を対象者が選択する動機とその背景にある知識・態度・環境や属性的な要因を把握する ● 促したい行動と競合する他の行動とを比較し、促したい行動のポジションを明確化する(促したい行動によって得られる便益がより優れていることを明文化する) 	○	○	○
消費者に試してみる	4 介入策の複数案検討	<ul style="list-style-type: none"> ● 競合する行動、行動の障壁、行動によって得られる便益、対象者の知識・態度・環境や属性的な要因を踏まえ、行動変容を促すための介入策案を複数検討する 	○	○	○
	5 パイロットテストの実施と介入策の決定	<ul style="list-style-type: none"> ● パイロットテストを実施し、介入策案の効果を評価し、最も費用対効果に優れた介入策を特定する 	-	○	○
	6 介入策の評価方法の検討	<ul style="list-style-type: none"> ● インプット(投入するヒト・モノ・カネ)、アウトプット(実施する活動や成果物)、 ● アウトカム(対象者の意識・行動の変化)、インパクト(社会課題の解決)を測定・評価する方法を必要な費用を含め検討する 	○	-	-
施策に落とし込む	7 計画の作成と資金調達	<ul style="list-style-type: none"> ● 介入策を実施するための予算計画を作成し、資金を調達する ● 実施計画(プログラム)を作成する 	○	-	○
	8 介入策の実施	<ul style="list-style-type: none"> ● プログラムにそって介入策を実施する 	○	○	
	9 プログラムの評価と改善	<ul style="list-style-type: none"> ● プログラムの結果を評価する ● 評価結果を踏まえプログラムの見直しを行う 	-	○	

社会価値創出に向けて意識したい“共感形成”の考え方

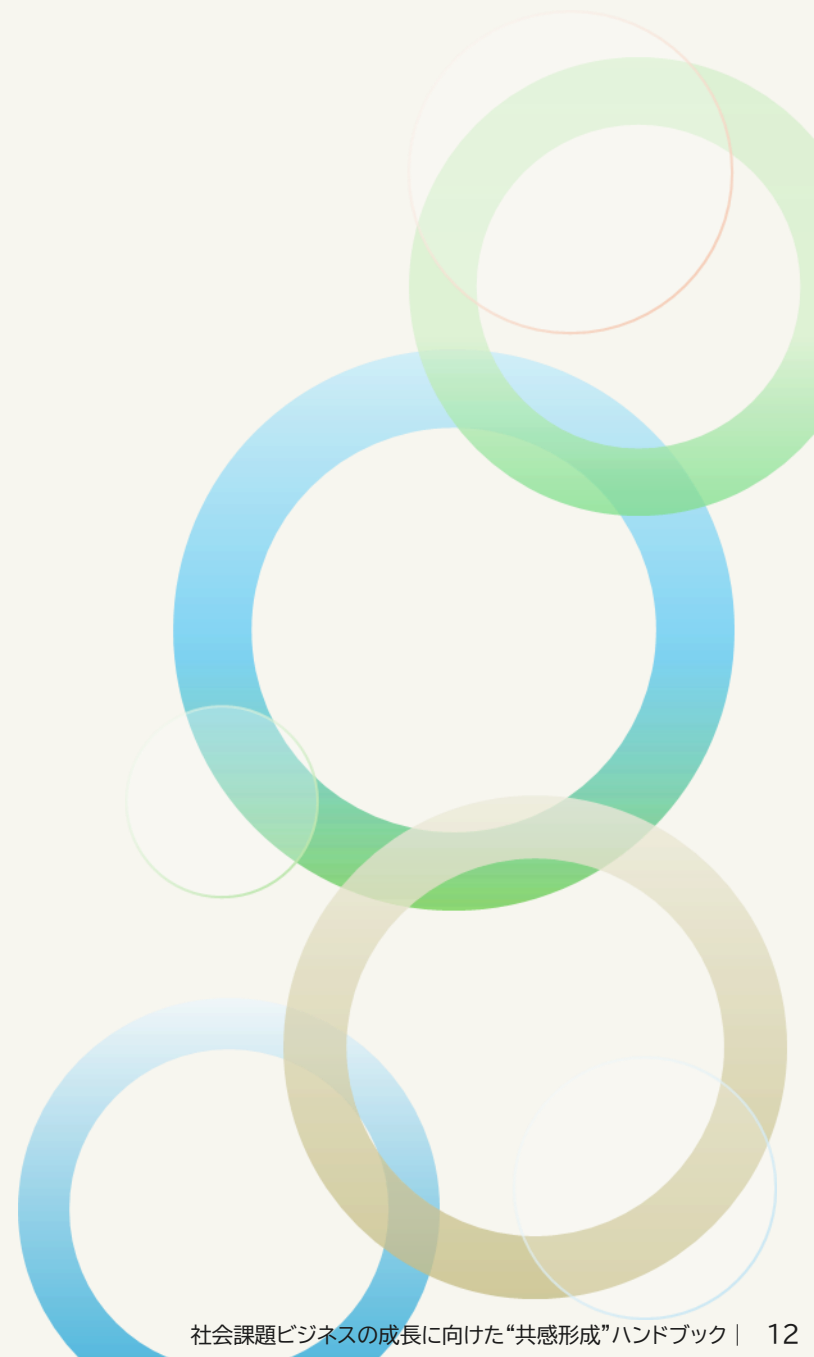
- ソーシャルマーケティングの既存モデルの共通点を整理した結果、下記の3段階・9プロセスを踏むことが、ソサイエタルマーケティングの視点から“共感形成”の実現を目指していくために有効なプロセスであると整理できました



03

社会価値への共感の 消費者実態を把握する

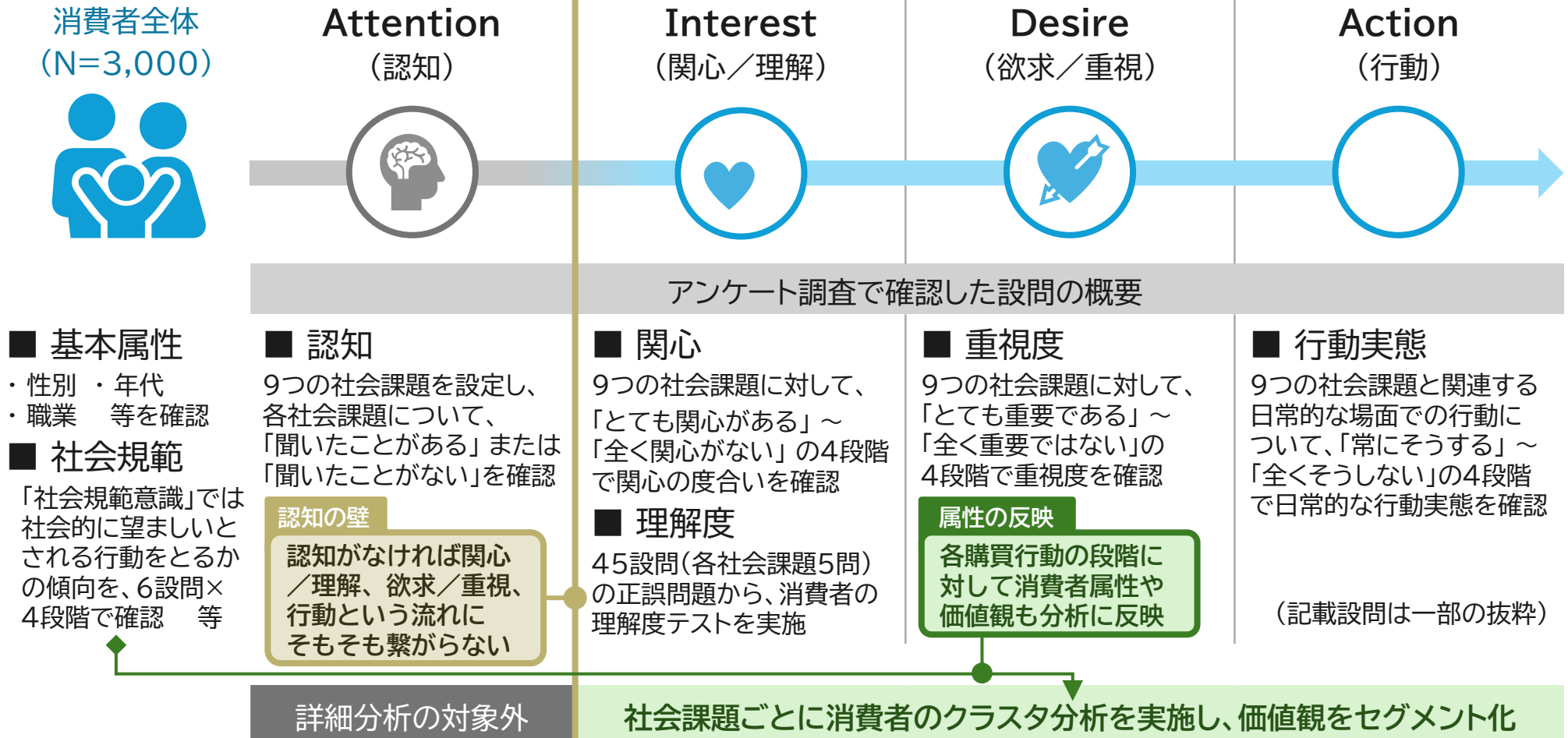
消費者の価値観調査から見えてきた
社会価値の訴求が有効な消費者セグメント



前提 | アンケート調査による消費者の価値観調査の全体像

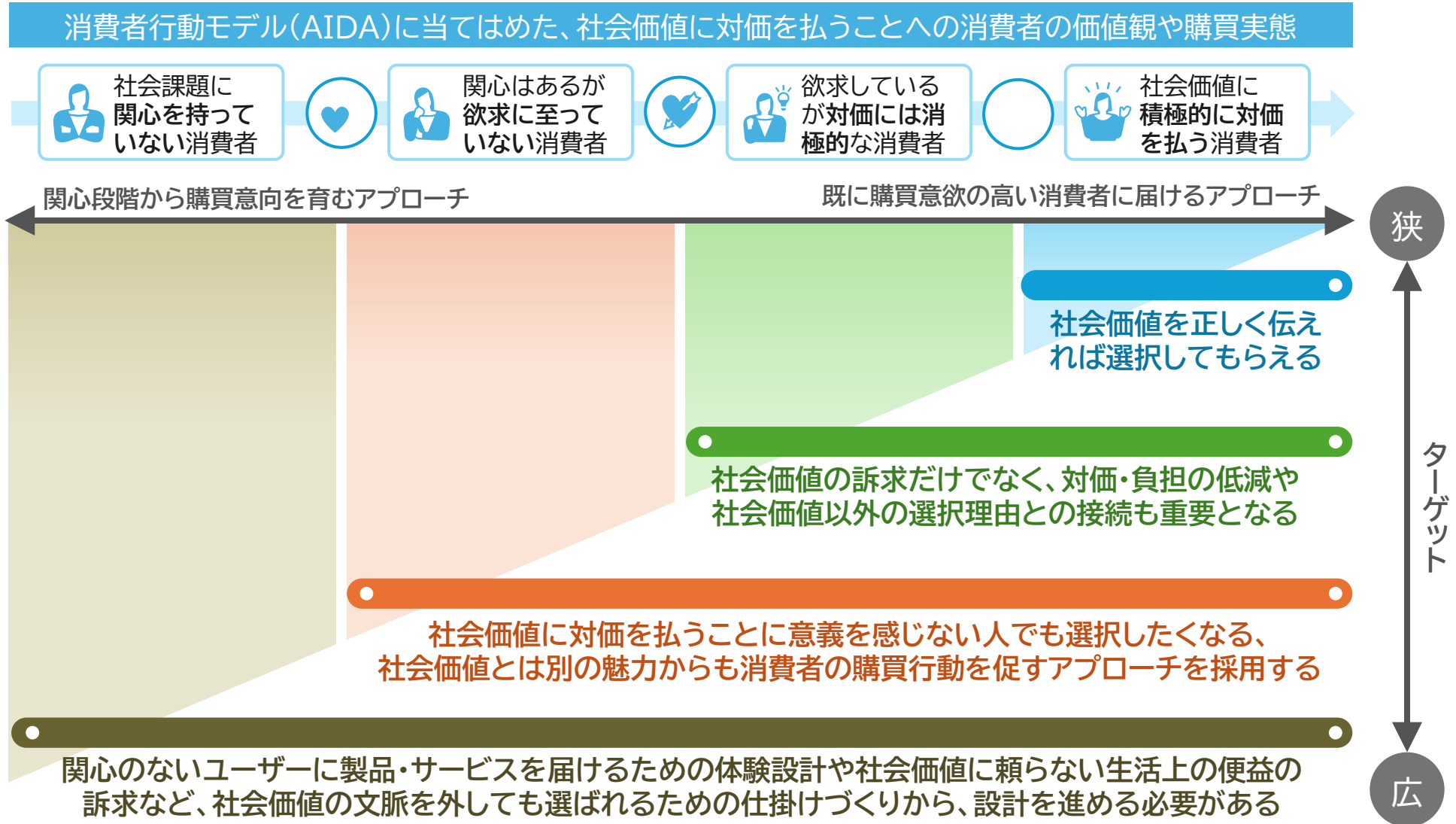
- 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構 イノベーション戦略センター(以下 NEDO TSCと記載) 2025年度事業「新たな価値への共感形成に関する調査」では、20歳～69歳の男女3,000名に対して、消費者行動モデル(AIDA)に基づき、フェーズごとの消費者の価値観や購買実態に関するアンケート調査を実施※しました
(※実施期間：2025年11月17日～18日 / エリア：全国 / 三菱総合研究所 生活者市場予測システムmifのアンケートパネルを活用して実施)

購買行動モデル(AIDA)に基づく、購買行動ごとの価値観や購買実態を確認する設問



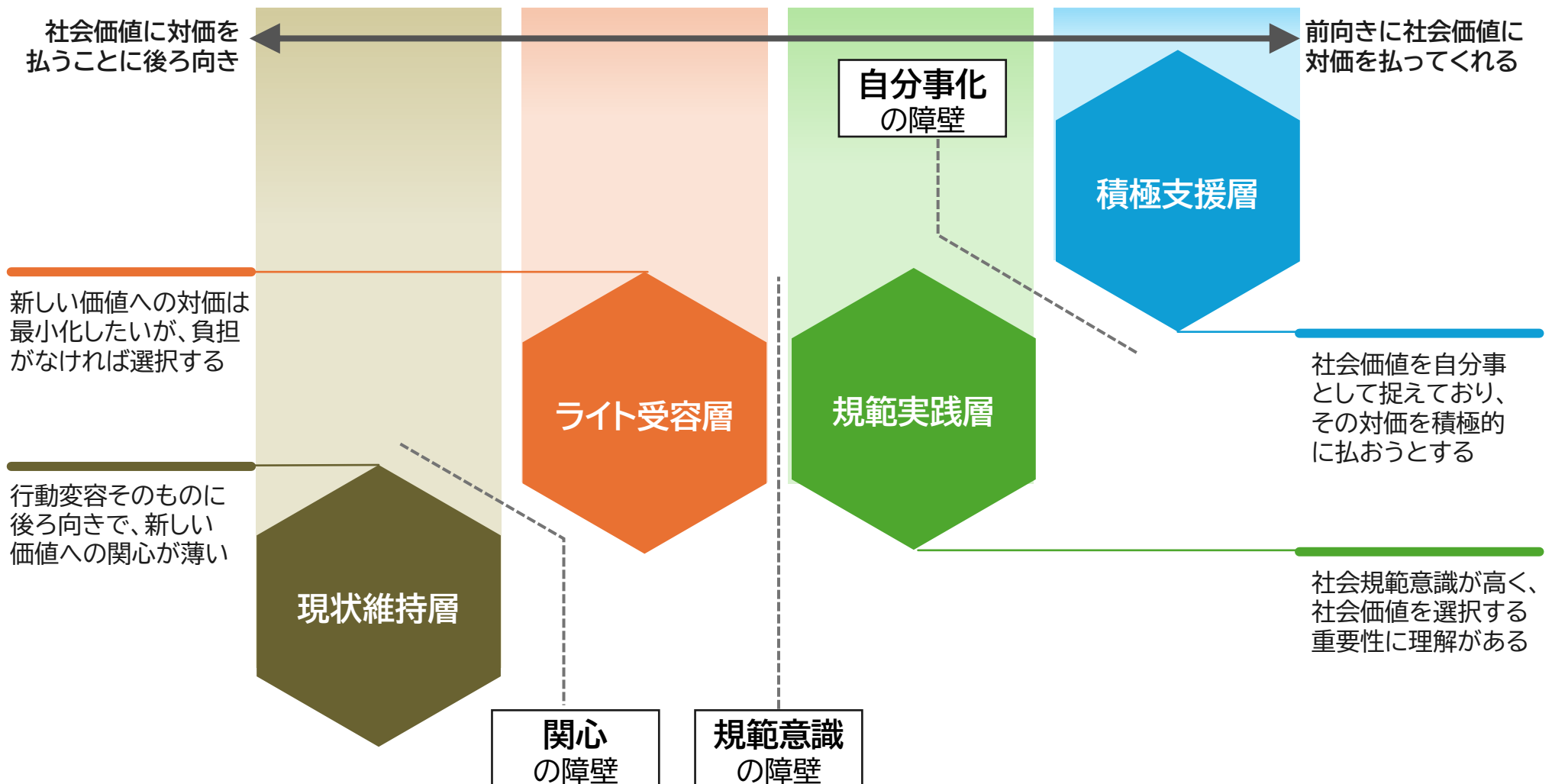
消費者の価値観に応じた、企業側の選択したいアプローチ

- 消費者の価値観や購買実態によって、社会価値のある製品・サービスが選択してもらえるかには程度の差があり、社会価値を届けようとするターゲットに応じたアプローチを都度検討する必要があります



購買意向の度合いによる消費者のセグメントマップ

- NEDO TSC 2025年度事業「新たな価値への共感形成に関する調査」では、社会価値への関心や、その価値に対する対価の支払意向の度合いに応じて4つの消費者セグメントを見出し、それぞれ「関心」「規範意識」「自分事化」の各要素がセグメントを分ける境界として存在していることが明らかになりました
- 本ハンドブックでは、購買意欲の低い順に、各セグメントを、「現状維持層」「ライト購買層」「規範実践層」「積極支援層」と呼ぶこととします



参考 | 「気候変動」に対するクラスタ分析の結果とセグメントとの対応

- 「気候変動」の社会課題については、社会課題への「関心」「理解度」「社会規範」「自分事化(社会課題を身の回りの課題と認識しているか)」の4つの社会課題への意識・態度に応じて6つのクラスタが分類され、購買意向の差も確認できました

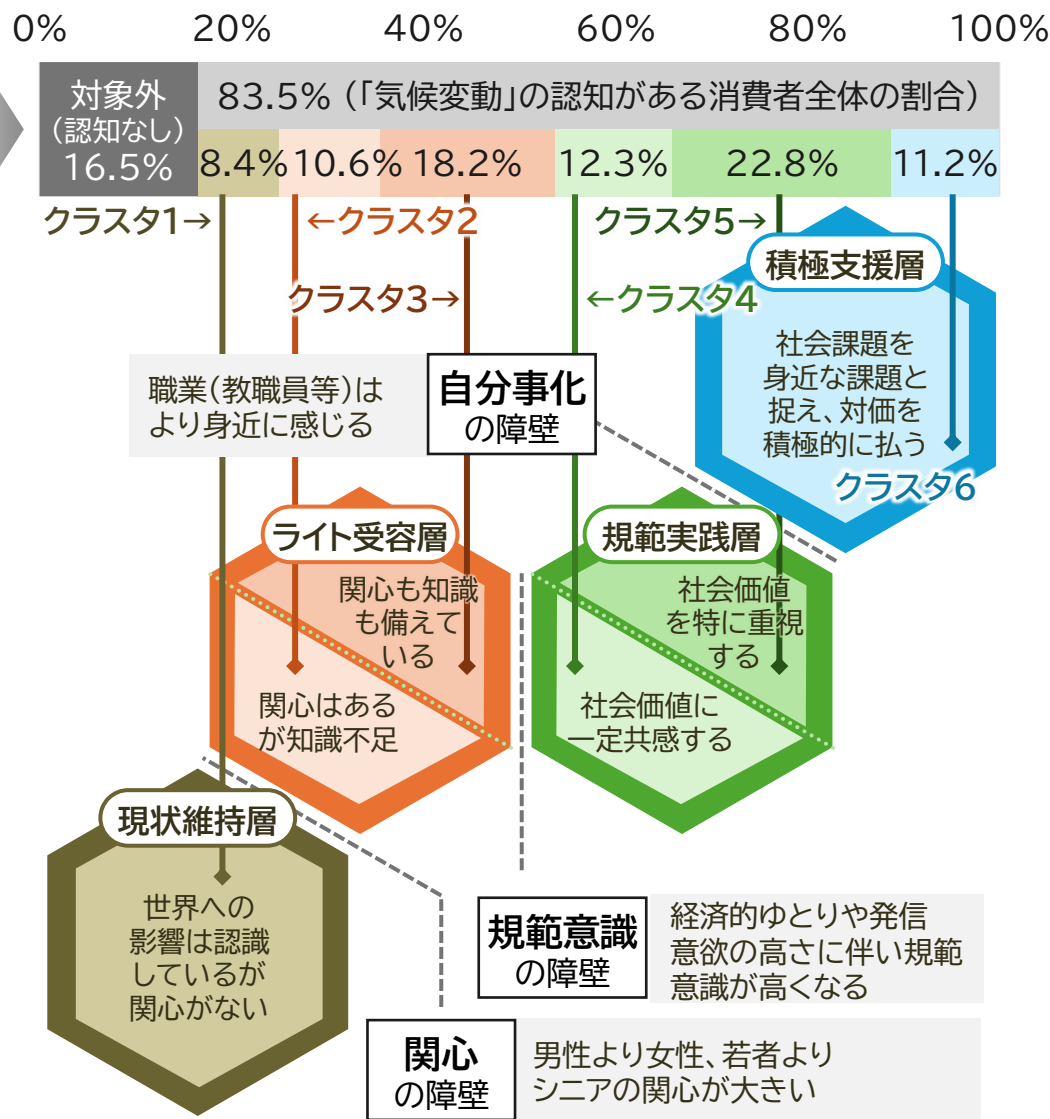
■ クラスタ分析

「気候変動」の課題に認知がある人をクラスタに分類

クラスタ		1	2	3	4	5	6
社会課題への意識・態度	関心	やや低い	やや高い	やや高い	やや高い	高い	高い
	理解度	やや低い	低い	高い	やや低い	高い	高い
	社会規範	やや低い	やや低い	やや低い	やや高い	やや高い	やや高い
	自分事化	2%	0%	0%	3%	0%	100%

クラスタ別の購買意向の傾向の出現例
(カジュアルウェア(夏服)での購買意向)

クラスタ	1	2	3	4	5	6
従来製品を購入	21%	14%	4%	14%	5%	4%
新製品でも購入(追加費用なし)	67%	73%	79%	46%	61%	58%
新製品に対価を払う(~10%)	10%	12%	16%	37%	33%	33%
新製品に対価を払う(10%超)	2%	1%	1%	3%	1%	5%



“社会価値”の翻訳の度合いに応じた消費者への価値の伝達

- 「積極支援層」は新しい社会価値への許容度が高い一方で、消費者の範囲としては非常に限定的です
- 社会課題に対応した価値を広く社会に実装していくには、「規範実践層」「ライト受容層」「現状維持層」の各セグメントに価値を届けるため、「自分事化」「規範意識」「関心」の各障壁を乗り越え共感を生み出す働きかけを行う必要があります

新しい“社会価値”



「自分事化」「規範意識」「関心」の障壁を越えると社会実装が実現

04

社会価値を “選ばれる理由”に変えるには

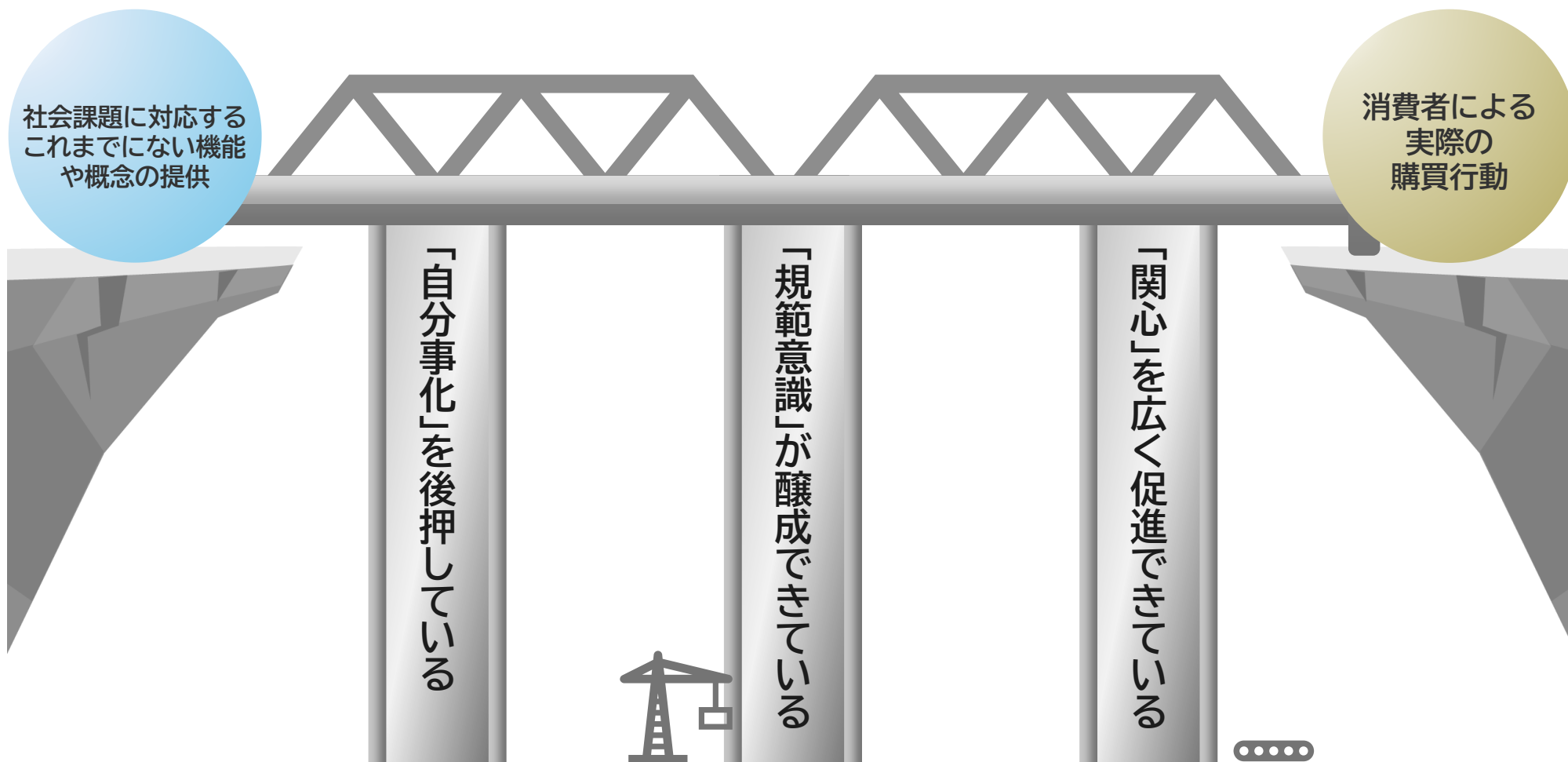
消費者コミュニケーション実験による“共感形成”のヒント



“共感形成”を実現し、社会価値を“選ばれる理由”に翻訳するには

- 新しい社会価値を実装していくためには、消費者セグメントの各境界を越境し、消費者の購買行動に影響するところまでその社会価値を翻訳することが必要となります
- すなわち、「自分事化」を後押しし、「規範意識」を醸成し、「関心」を広く促す、消費者視点での価値の翻訳が求められます

新しい“社会価値”



一方的な情報伝達では消費者の共感は促せない

- 社会価値を消費者視点で翻訳する際、その社会価値の意義や重要性ばかりを一方的に訴求することは好ましくありません
- 社会価値を消費者が「理解」したとしても、その理解が消費者の「関心」に直結するわけではないということを意識し、消費者心理に寄り添った働きかけ方を検討していく姿勢が、社会価値の伝達を失敗しないためには重要となります

新しい“社会価値”

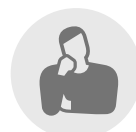
社会課題に対応する
これまでにない機能
や概念の提供

社会実装

消費者による
実際の
購買行動



社会価値がいかに
重要かテキストで
「正論」を訴える



消費者の共感には
繋がらず、購買行動
の変化は起きない

参考 | 購買行動の変化が生じなかった消費者コミュニケーションの例

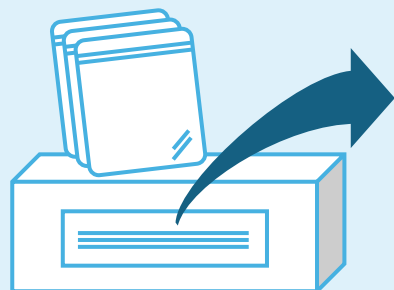
- 例えばNEDO TSC 2025年度事業「新たな価値への共感形成に関する調査」では、社会課題に対応する製品・サービスについて、文章提示によって消費者に働きかけることが消費者の購買行動の変化に寄与するかについて、オンラインでの消費者コミュニケーション実験を通じて検証を行いました。情緒や関心などの単発的な文面提示だけでは消費者の選択には変化は現れませんでした
- この結果からも、情報の一方的な伝達では消費者の共感を得ることは難しいことが明らかになりました

文面ベースでセグメントの障壁に貢献する製品・サービスであることを訴求

購買行動の変化は見られず

テーマ1

バイオプラスチックを原料とした食品用ポリ袋



社会課題に対応する製品・サービスの訴求文として

情緒・関心

自分事化

などのメッセージを強調した文面を提示すると、消費者の購買行動に変化が生じるかを実験

テーマ2

食廃油等を原料としたSAFを燃料に使用する航空券



〇万トン削減などの大きすぎる数字を示されても実感が湧かない

説明文が長く興味を持ってない



42歳/女性



40代/女性

NEDO TSC 2025年度事業「新たな価値への共感形成に関する調査」FGI②の結果より消費者の声を参照

消費者の視点に立って、社会価値を選ばれる理由に翻訳する

- 情報伝達が一方向的にならないためには、消費者の身近な関心事への対応付けや消費者体験の設計等を通じて、主体的に社会課題に関心を寄せてもらい、共感してもらうための働きかけを工夫していくことが重要です
- そのためには、体験の設計や障壁の排除など、訴求する社会課題やターゲットに応じた様々な施策を講じていくことが重要となります。次章では、社会価値の実装に取り組む企業事例から、社会価値の翻訳のヒントを提示します

新しい“社会価値”

社会課題に対応する
これまでにない機能
や概念の提供

社会実装

消費者による
実際の
購買行動

社会価値を
生活者視点に翻訳

規範的行動への
心理的障壁を排除

既存の関心事と
紐づけて届ける



消費者の視点で
社会価値を選ばれる
理由に翻訳する



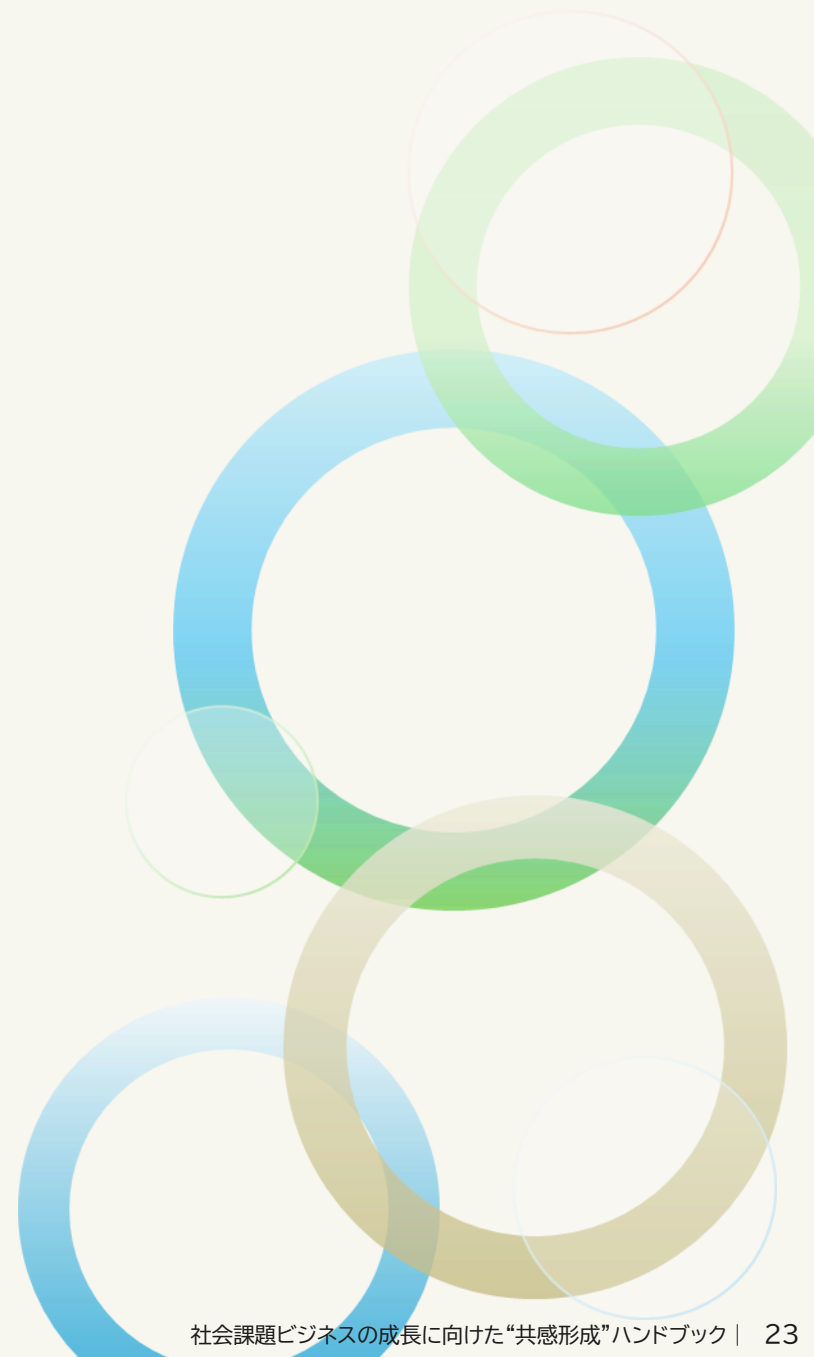
消費者の共感形成
が進み、社会価値が
社会に実装される



05

企業は社会価値を どう実装しているのか

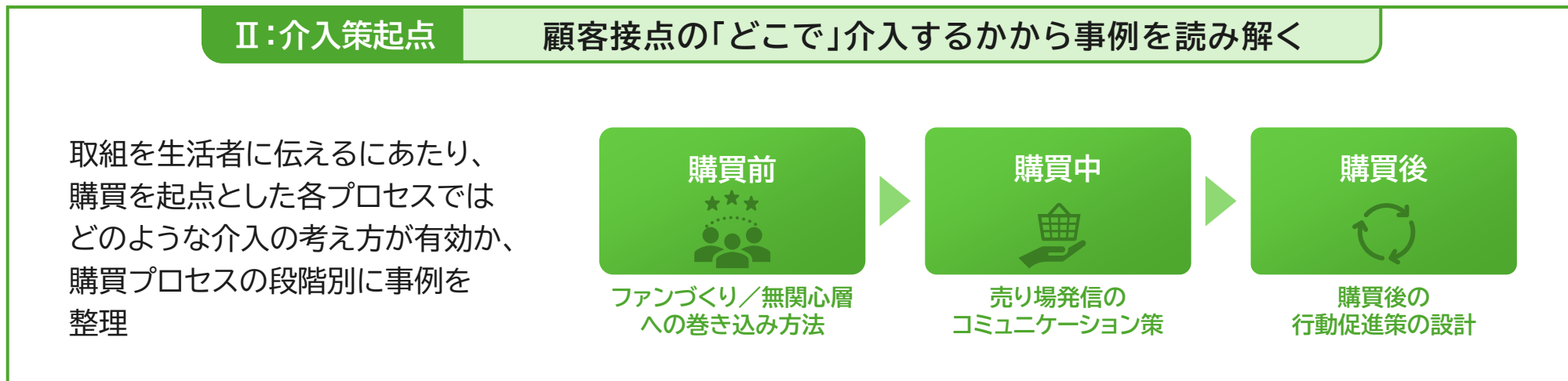
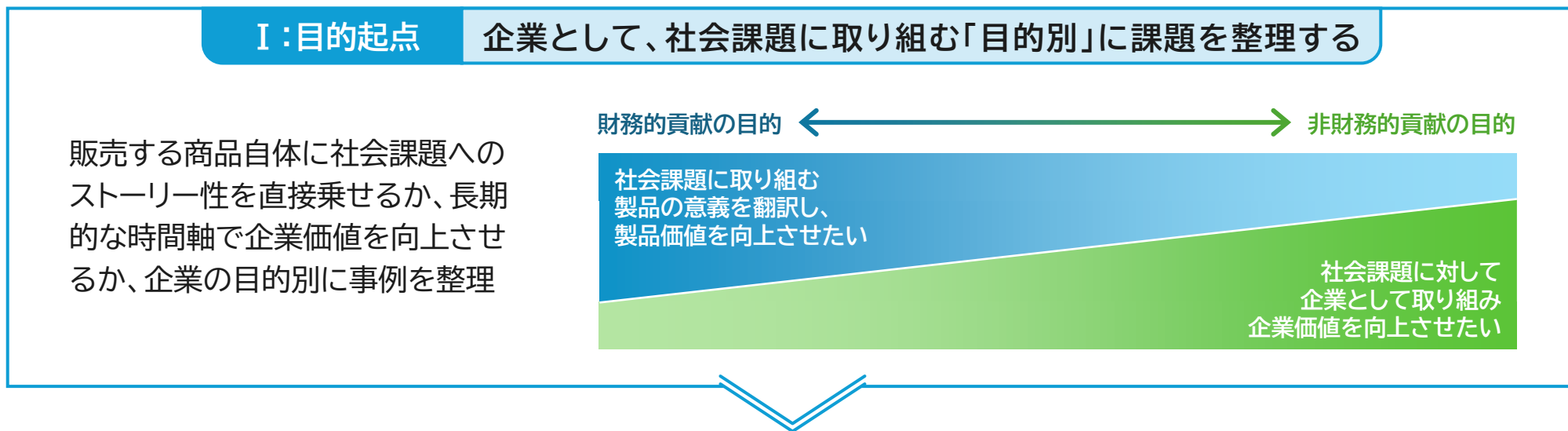
共感形成に取り組む企業事例のご紹介



取組企業事例の全体像

事例整理の課題マップ（Ⅰ：目的起点／Ⅱ：介入策起点）

- Ⅰ：目的起点(企業の実組目的)とⅡ：介入策起点(顧客接点上の介入タイミング)の2つの切り口から事例を整理します



I : 目的起点

企業として、社会課題に取り組む「目的別」に課題を整理する

- 企業の「製品価値向上」と「企業価値向上」の目的のグラデーションから各企業の課題を整理しました
- 各課題に取り組む際のヒントとなる企業事例についても以降のページで紹介します

財務的貢献の目的 ← → 非財務的貢献の目的



課題①

社会課題に資する製品の付加価値を高め、会社の利益につなげる

課題②

価格許容度の高い市場でイニシャルコストを吸収した上での横展開

課題③

社内に社会課題に取り組む機運を作り、応援者を巻き込む

課題④

社会課題の解消を前提に企業経営の仕組みを設計する

参考事例 I -1 ソホコ (サラヤ(株)) 素材の特徴を用途やシーンに翻訳し、価値を価格へと変える	参考事例 I -2 時計事業 (カシオ計算機(株)) ブランドと一貫し、自社らしい形で無理のない社会価値を届けていく	参考事例 I -3 MOLp (三井化学(株)) 「社会課題×素材の物語化」が生む創造 — 「問い」を具現化し、共鳴を生むオープンラボ	参考事例 I -4 ベーカリー (スワン(株)) 普遍価値で選ばれるサービスを展開し、共感の後から育てていく
--	--	---	--

II: 介入策起点 顧客接点の「どこで」介入するかから事例を読み解く

- 消費者の購買プロセスの段階(购买前/購買中/購買後)別に参考となる紹介事例を整理しました



企業事例紹介の事例の全体像・索引

- I : 目的起点で4事例、II : 介入策起点で3事例の計7事例の取組を、以下の企業事例紹介の中で掲載します

	参考事例	対象事例	タイトル	事例から得られたヒント	該当ページ
I 目的起点	I-1	ソホロ (サラヤ(株))	素材の特徴を用途やシーンに翻訳し、価値を価格へと変える	<ul style="list-style-type: none"> 素材の特徴を用途やシーンも含めて翻訳 アーリーアダプターを囲い込む 売上は微増でも伸びを見る 	P29-32
	I-2	時計事業 (カシオ計算機(株))	ブランドと一貫し、自社らしい形で無理のない社会価値を届けていく	<ul style="list-style-type: none"> ターゲット先行でコストを吸収 コラボレーションでストーリーをつくる 信頼・説明可能性をKPIに 	P33-36
	I-3	MOLp (三井化学(株))	「社会課題×素材の物語化」が生む創造 — 「問い」を具現化し、共鳴を生むオープンラボ	<ul style="list-style-type: none"> 物性よりストーリーで価値を伝える 部活動×コーポレートのハイブリッド運営 答えより先に問いを置く 	P37-40
	I-4	ベーカリー ((株)スワン)	普遍価値で選ばれるサービスを展開し、共感の後から育てていく	<ul style="list-style-type: none"> 普遍価値で先に選ばれる 社会課題の訴求点は限定的でよい 長期的に運営可能な仕組み 	P41-44
II 介入策起点	II-1	デカボスコア (Earth hacks(株))	“脱炭素のため”ではなく、「欲望×ストーリー」で行動変容を実現する	<ul style="list-style-type: none"> 「欲望×ストーリー」起点 「貢献実感」を可視化する 信頼性と汎用性を担保する 	P45-48
	II-2	もぐもぐチャレンジ ((株)アツシエ)	「お得・楽しい・寄付」を束ねる、シールから生まれる行動変容	<ul style="list-style-type: none"> 「先に行動、後から意識」の順序 シームレスな体験設計 POS分析の定量根拠で導入を後押し 	P49-52
	II-3	PlaX靴下リサイクル実証 (Bioworks(株))	心理的障壁を取り払い、靴下のリサイクルを実現するUX設計	<ul style="list-style-type: none"> 参加意思の確認と参加障壁の低減 UXをKPIに組み込む パートナー企業に寄り添う 	P53-56

企業事例紹介

各事例について、以下のポイントを中心に事例を紹介します

- ① 事例／企業の紹介
- ② 介入策の概要
- ③ 介入策の狙い(KPIや発現した効果など)
- ④ まとめと示唆
- ⑤ 事例から得られたヒント



I-1 | ソホロ（サラヤ株式会社）

I-1 | ソホロ (サラヤ株式会社)

素材の特徴を用途やシーンに翻訳し、価値を価格へと変える

「素材の強み」と「現場の困りごと」の対応付けで、代替できない製品の地位を確立

「衛生」「環境」「健康」に取り組むメーカーの“未来の洗浄成分” ソホロ

サラヤは1952年創業の洗浄・消毒剤メーカーだ。戦後の感染症流行を背景に薬用石鹼液を開発し、標語で手洗い習慣を広げた。1971年には石油系合成洗剤の排水による水質汚濁という課題に向き合い、植物由来の台所用洗剤「ヤシノミ洗剤」を発売した。現在、売上の約8割は食品衛生・公衆衛生・医療・福祉など業務用領域が占めている。

サラヤが有する「ソホロ」は、主力製品「ヤシノミ洗剤」の原料生産地でもあるボルネオ島の環境・人権問題への対応を捉え直し、天然酵母の発酵によって作り出される「バイオサーファクタント(生物由来の界面活性剤)」として実用化した洗剤原料である。ソホロは、石鹼と合成洗剤の長所を併せ持つ「第3の洗浄成分」として、低起泡・高安全・高生分解性を武器に用途拡大を進めている。



素材の特徴を用途やシーンに翻訳し、共感を加速させる

サラヤでは、自社の素材の特徴を、ユーザーの用途や利用シーンを想定し「現場が抱える困りごと」に翻訳することで、素材の市場導入と社会価値への共感につなげている。つまり、対象製品がもつ他の製品と異なる性質を、その性質が必要となる場面と紐づけて発信することに重きを置いたコミュニケーション設計となっている。

特に、素材が社会に浸透する初期段階は、こうした翻訳の姿勢が重要だという。サラヤでは環境や安全性に価値を置くアーリーアダプターの購買層や、官公庁・医療機関のように安全性・環境性への評価を特に重視する組織をターゲットとし、彼らが必要とする素材の特徴を、その利用シーンに適合させて翻訳を行うことで、共感形成を促進している。



I-1 | ソホロ（サラヤ株式会社）

製品の特性をゆるぎない「選ぶ理由」へと翻訳することが利益を生み出す

素材の社会価値の翻訳について、具体的には、素材の価値を「誰に向けて」翻訳していくか、が重要な論点となる。特に、研究開発費を投じて完成させた製品が量産化のフェーズに移行するまでの間は、研究開発に係るコストを付加した価格を許容できるターゲットに狙いを定めて、翻訳していくことが必須の要件だ。

「ソホロ」を使用した洗剤について、生活者向けの商品では、他の類似商品よりも50～100円ほど、値段が高くなってしまった。そこで、まずは隣の商品より50～100円高くても選ぶアーリーアダプターを顧客の中心に据え、オーガニック等への関心が高い層に対して訴求を行った。

BtoB向けには、「ソホロ」を用いた洗剤の「泡が立たない」「環境にやさしい」「安全」という性質を訴求できる先という観点から価値の翻訳を試みた。一例として、ソホロが実用化された当初は、食洗器が家庭に導入され始めた黎明期であったことから、「泡が立たずに環境にやさしい『専用洗剤』」として食洗器メーカーの推奨品として採用してもらったことがある。また、「環境」や「安全」というキーワードをもとに、環境面での制約が大きい官公庁や、安全面での要請が強い医療現場などにも採用先を広げている。現在、ソホロ洗剤の売上の約8割はBtoB向け製品であり、適切な価値の翻訳が企業の利益を支えている。

このように、低起泡など の様々な機能から用途やシーンに併せた側面を訴求先ごとに言語化し、推奨品や性能などで「選ぶ理由」を設計することで、社会価値を有する製品を市場に浸透させている。



I-1 | ソホロ（サラヤ株式会社）

アーリーアダプターから価格受容を促し、着実に社会価値のある製品をスケールさせる

サラヤは、様々な社会価値のある製品について、その製品の成功・失敗の判断は「売上」で判断しているようだ。ただし、明確な売上目標を定めているわけではなく、「微増でも良いから、売上が伸びているかどうか」という視点で評価をしている。

抽象的な環境配慮を専門性のある人に届けるのではなく、社会課題解決という制約に対応しながら開発された素材が持つ独自の特徴を言語化し、その価格を許容できる顧客（アーリーアダプターやBtoB）に向けて、用途やシーンも含めて翻訳していく。こうしたコミュニケーションの工夫によって製品を取り巻く市場が形成され、売上と信頼を伴いながら、社会価値をもつ製品が世の中に浸透していく。

市場開拓の糸口を戦略的に見出し、社会課題解決ビジネスを利益につなげるサラヤの仕掛け方は、価値ある製品の社会実装に向けた重要なアプローチの一例と言えるだろう。



[事例から得られたヒント]

素材の特徴を 用途やシーンも含めて翻訳

社会課題解決から生まれた製品の独自の特性を用途やシーンに落とし込み、優位性として訴求する

アーリーアダプターを 囲い込む

メーカー推奨品や官公庁・医療機関など、価格が高くても選んでくれる購買層を見極め、代替の少ない地位と商流を固める。

売上は微増でも伸びを見る

KPIは売上とし、“微増でも伸びているか”を評価することで、社会の要請を継続投資の材料に据える



CASIO

I - 2 | 時計事業（カシオ計算機株式会社）

I-2 | 時計事業（カシオ計算機株式会社）

ブランドと一貫し、自社らしい形で無理のない社会価値を届けていく

社会価値への理解度が高いターゲットから順に取り組み、無理のない社会課題解決を継続する

サステナブルへの要請を「最低条件」と捉え、梱包・素材・コラボで応える

カシオ計算機は、耐衝撃性や防水性に優れるG-SHOCKやアウトドアに特化したPRO TREKなど、様々な腕時計ブランドを展開し、国内外の多様なファンに愛されている。

近年、特に欧州や米国の市場では、メーカーに対するサステナビリティ対応への要求が高まっており、カシオ計算機はサステナブルな取組について、ブランド存続と取引継続のための最低条件として捉えている。そうした背景から、紙梱包材への切り替えやサステナブルな素材の採用、環境団体等とコラボレーションした社会価値の浸透に繋がる製品の提供など、様々な観点から同社はサステナブルな取組を進めている。



裏方で終わらせない—購入前・開封・日常に“社会価値の接点”を埋め込む

サステナビリティ対応は、物流や工場など裏方での改善だけでは生活者に価値を伝えにくいという課題がある。そこで、カシオ計算機は、購入前の情報接触、購入後の開封、日常での着用・共有など、製品に係る複数のタイミングで消費者と社会価値の接点を設計している。

梱包の紙化や古紙を主原料としたパルプモールド素材の採用など製品自体にサステナブルな社会価値を盛り込むだけでなく、環境団体とのコラボレーションなど製品の背景にあるストーリーを補強する取組も行い、製品の企画から販売までのさまざまな場面でサステナビリティの要素を散りばめ、共感形成の糸口をつくっている。



I - 2 | 時計事業（カシオ計算機株式会社）

ターゲット起点で先行事例を作り、スイッチングコストを吸収しながらフラッグシップを育てる

従来使用してきた素材を環境配慮素材に切り替えるには、スイッチングコストがどうしても生じてしまう。そこで、複数ブランドを所持している強みを活かし、まずは社会価値を重視する層がメインターゲットとなるブランドから、社会価値を価格に反映した製品を展開し、そこで蓄積したノウハウを他ブランドに展開するという手順を踏むことで、企業として無理のないサステナビリティ対応を実現している。

例えば、アウトドア愛好家がターゲットのPRO TREKでは、普段から自然と親しむ生活者が購買層になることから、梱包材を紙に切り替えることで生まれる価値が消費者に伝わりやすい。また、サーファーなどと相性の良いG-SHOCKブランドでは、海岸環境の保護を目的とした環境NGOのサーフライダーファウンデーションとのコラボレーションで環境に配慮した製品を提供することで、ブランドファンの環境意識向上と製品のプロモーションを両立させている。

このように、ストーリーを理解するターゲットに訴求しながら企業としてのフラッグシップ事例を創出し、梱包・素材・コラボレーションなどのサステナブルな取組の知見を蓄え、それを展開していくことができる。実際にカシオ計算機は、提供する様々なブランドの腕時計の梱包において、紙素材の採用や再生材100%のプラスチックを使用した包装材への転換など、環境に配慮したパッケージングの実現に積極的に取り組んでおり、フラッグシップ事例が全社的な環境対応の足掛かりとして機能を果たしている。また、これらの事例では、利益貢献よりも企業としての社会課題解決への挑戦の要素を重視しており、無理に利益に直結させない姿勢をもって持続的な取組を可能にしている。



I - 2 | 時計事業（カシオ計算機株式会社）

流行ではなく一貫性 — 信頼と説明可能性をKPIに、長期で取組を横展開する

社会課題に取り組む際は、流行に乗るのではなく、自社らしく続けられる社会課題への対応を選ぶ姿勢が肝要だと同社は語る。一時的な流行に左右されて施策を講じても、その施策の継続性は薄れてしまうからだ。

環境意識の高いセグメントをターゲットに見定め、ブランドの方向性と一貫した素材・流通方法の開発やコラボレーションの事例を実現する。そして、そうした取組は利益の追求よりもノウハウの蓄積やブランドの進化を目標に位置付ける。その後は、それらの事例を自社の環境配慮への取組のフラッグシップとして発信しながら、他のブランドにも応用できるノウハウは段階的に横展開を目指す。

売上一本にKPIを寄せず、ブランドの信頼性や説明可能性もKPIに据えながら、自社らしく続けられる社会課題解決に長期的に取り組んできた姿勢が、カシオ計算機の多岐にわたるサステナビリティ対応の原動力として同社の経営を支えている。



[事例から得られたヒント]

ターゲット先行でコストを吸収

環境意識の高いターゲットに向けた取組を先行実施し、環境配慮のためのスイッチングコストを無理なく製品の価格に転嫁する

コラボレーションでストーリーをつくる

対象とする社会価値を重視し社会課題の解決に取り組む主体と共同で、製品の開発やプロモーションを行い、自社製品の社会価値の訴求力を最大化する

信頼・説明可能性をKPIに

流行よりもブランドとしての一貫性を優先し、信頼性と説明可能性をKPIに据えて長期でブランドを磨き続ける



Mitsui Chemicals

I - 3 | MOLp (三井化学株式会社)

I - 3 | MOLp (三井化学株式会社)

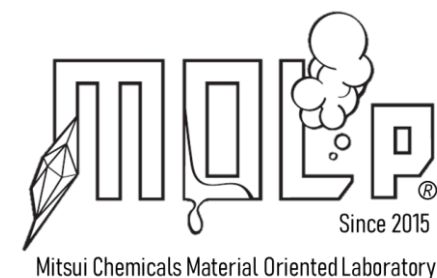
「社会課題×素材の物語化」が生む創造 ——「問い」を具現化し、共鳴を生むオープンラボ

『正解の提示』ではなく『問いの共有』を重視し、結果として選ばれるブランドへ

物性表ではなく「ストーリー」で素材を語り直すMOLp

三井化学のオープンラボ「MOLp(モル、そざいの魅力ラボ)」は、社員有志による組織横断の活動として2015年に発足し、10年以上にかけて継続している国内でも珍しい取り組みである。収益KPIを設定せず、メンバーが社会課題を自分事として捉え、その中から生まれた「問い」を具現化し、社内外へ発信している。

プラスチックは専門家同士なら物性表で語れる一方、生活者には価値が伝わりにくい。そこでMOLpは「脱プラ」が叫ばれる時代に、長く大切に使うという「改プラ」の考え方を提示し、機能だけでなく、感性価値やストーリーを含めた表現で素材を語り直す挑戦を続けている。広報部門が活動基盤として支えることで、短期成果に縛られない長期的なテーマ探求が可能になっている。



正解を追わず、「問い」を社会とともに考える

MOLpの活動は素材開発にとどまらない。専門用語を使わない素材発信、遊び心あるプロトタイプ開発、イベント出展、商品梱包から物販、オウンドメディア運営まで多岐にわたる。

重視しているのは、「正解を受け取る」姿勢ではなく、メンバー自身が立てた「問い」を軸に、社会と一緒に考えること。展示空間や什器、スタッフ動線まで自ら設計し、問いを体験として届けている。成果は売上・購買率・SNS反応・HPアクセス・採用など複数指標で評価をしている。



I - 3 | MOLp（三井化学株式会社）

生活の気付きから新しい価値を生む

MOLpでは、社会課題の訴求も、正論の提示ではなく「生活起点の問い」を重視している。その象徴となっている素材の一つが NAGORI® だ。NAGORI®が生まれたきっかけは「プラスチックで食事すると味気ない」という MOLpメンバーの一人のつぶやきだった。味気なさを解消できる新素材という「生活起点の問い」の具現化に取り組む中、別の文脈で「海水淡水化で発生する濃縮水」という社会課題を起点とした素材の可能性が議論に上がった。安全な水にアクセスできない人たちのために海水の淡水化による水のアクセスを可能とする一方で、そこで生まれる濃縮水により、魚やサンゴの死滅を引き起こしているというトレードオフの関係があった。濃縮水を資源に見立てることができればこのトレードオフは解消するという着眼点だった。現時点では、濃縮水を使用していないが、瀬戸内海の海水由来のミネラルを用い、三井化学の有するコンパウンド技術(異なる物性を樹脂に混ぜ合わせる技術)を用いることで、割れにくく陶器のような温冷感を持つ新素材が生み出された。そこに、「味気なさ」を解消できる新素材の必要性というMOLpでの「生活起点の問い」が結びついたことで、本格的な素材の開発が走り出し、陶器のような質感と熱伝導性を持つ樹脂素材NAGORI®の誕生へと至った。

NAGORI®は2018年グッドデザイン賞BEST100を受賞し、その後もパナソニックの「ラムダッシュパームイン」やトンボ鉛筆「FUMI」などのハイエンド製品に採用されている。社会課題を生活起点の問いと接続したストーリーが素材“そのもの”の社会価値を付加価値に翻訳し、社会実装につなげている好例と言えるだろう。

また、活動を社内に広げるには「理解ある決裁者」の存在が重要である。MOLpの活動では、ニコニコ超会議やMOLpCafé(MOLp主催の単独展示会)に多くの役員にも参加してもらい、また社外の共感・共鳴の声が社内へとフィードバックされることで、活動の重要性を決裁者に肌で感じてもらう機会を作り、支援の輪を広げることができる。



ラムダッシュパームイン
©Panasonic



FUMI ©トンボ鉛筆

I - 3 | MOLp (三井化学株式会社)

問いを起点に価値を共創し、理解者を増やす

将来の不確実性が増している、VUCAと呼ばれる時代だからこそ、唯一の正解を追うのではなく、問いを共有し社会と一緒に考える姿勢が企業にも求められてくる。MOLpの取組では、素材に社員の感情やストーリーを乗せて伝えることで、専門知識のない生活者にも価値が伝わり、共感・共鳴を生みだしている。

こうしたストーリーと体験は、役員から求職者まで幅広いステークホルダーに響くコミュニケーションツールとしてMOLpの理解者の増加にも寄与している。生活視点で生まれた「問い」を起点とした価値の創出の仕方と伝え方は、素材企業ならではの新たな社会課題へのアプローチとして三井化学の成長を加速させている。



[事例から得られたヒント]

物性よりもストーリー で価値を伝える

背景やストーリーを重視し、専門用語に頼らない言葉で素材を説明することで、生活者にもその価値を届ける

部活動×コーポレート のハイブリッド運営

自主性と組織的支援を両立し、意思決定者も巻き込みながら理解者の輪を広げることで、長期活動を可能にする

答えより先に問いを置く

生活の違和感を問いに変え、メンバー自身が社会課題を自分事として捉えることで、社会と企業と一緒に問い社会課題を考える



I-4 | ベーカリー（株式会社スワン）

I-4 | ベーカリー（株式会社スワン）

普遍価値で選ばれるサービスを展開し、共感は後から育てていく

社会課題の解決をビジネスに組み込む、実需ある社会課題ビジネスの打ち立て方

「同情買い」では続かない。普通に売れる就労モデルの出発点

運送業を営むヤマトホールディングスの特例子会社である株式会社スワンは、障がいのある方の安定的な就労機会と暮らしに困ることのない賃金の支払いを「事業として成立させる」ことを目指し、1998年に銀座2丁目でベーカリーの1号店を開店した。背景にあるのは、福祉作業所では収入が工賃として月1万円未満になることもあるという現実である。

そこで同社は「障がい者が作ったから買ってほしい」ではなく、日々消費され、繰り返し買われるパンを障がい者の手で届け、従業員にも適切な給与を還元する方針を据えた。障がいのある方と健常の方が一緒に働くことを前提としており、現在、障がいのある従業員は35人で、20年以上働く人が25~26人ほどと定着率も非常に高くなっている。

消費者獲得の入口に障がい者は置かず、商品・サービスの品質で選ばれる

スワンは、社会課題を前面に掲げて共感を求めるのではなく、社会課題の背景がなくても選ばれる価値ある製品を、いかにして社会課題解決と接続していくか、という点に重きを置いている。店頭販売では、焼きたてのおいしさやカフェとしての心地よさは前面に出ているものの、障がい者雇用を押し出す様子は普段からは見られない。

一方、月1回の「スワンの日」や周年の節目では、カード等を配布しながら店舗利用者にも自社の取り組みの背景にあるストーリーを伝え、日ごろの感謝と共に、店舗への理解醸成や新規顧客の獲得、ロイヤリティ向上に向けた発信を行っている。店舗によっては、企業や学校へのパンの外販なども行っており、スワンで働く従業員は、裏方から接客まで幅広い業務で、自身の適正と合わせた働き方を実現できている。



I-4 | ベーカーリー（株式会社スワン）

店頭は品質、外販は社会貢献—継続購買と20年定着を生んだ工夫

このように、「同情買い」に依存せず、継続購買を生み、雇用と賃金を事業として成立させることができている背景の一つに、内販(店頭販売)と外販(企業・団体向け訪問販売)で訴求の方向性を棲み分けられていることがあげられる。

先ほど紹介した通り、内販では、障がい者雇用の文脈を前面に出さず、「焼きたてで美味しい」「カフェとして心地よい」といった普遍価値で選ばれる設計を採っている。初見の来店者にとって“買う理由”が明快で、日常の購買に入り込みやすい。社会課題を入口にしないからこそ、取り組みが一過性の話題で終わらず、リピートを前提にした商売として回り続ける。

一方、外販では、時には社会貢献や障がい者雇用の文脈も前面に出すことがある。外販では、主には職場や学校の昼休みにパンの販売をするが、企業や学校、病院、市役所等の公共性の高い主体にとっては、「障がい者雇用という社会貢献」として受け止められること自体が、導入判断を後押しする材料になり得る。

こうした社会課題と等身大で向き合う姿勢は対外的にも評価を受け、厚生労働省や日本財団の建物へのテナント入居などの機会も得ている。そうした事例はスワンのフラッグシップとなり、さらに外販等での自社の価値の訴求力を高めている。店舗によっては、売上構成が外販7割/店頭3割の店舗もあるといい、外販の説得力は非常に大きな意味を持っている。

内販では普遍価値で選ばれ、外販では社会的意義が背中を押す。この一貫した語り分けが、共感を押し付けずに「自ずと育つ」状態をつくっている。



引用:ヤマト運輸の社内報「ヤマトニュース」

I-4 | ベーカリー（株式会社スワン）

社会課題の解決をビジネスの仕組みに組み込んだ不変価値を、もっと世の中に提供する

今後の展望として、スワンはベーカリー／カフェに加え、焼き菓子・ケーキなどのパン以外の商品の製造・販売や、ユニフォームのクリーニング、会議室等の清掃等、事業の領域拡大も志向している。ベーカリーのスタッフも高齢化していく中で、従業員が長期的にスワンで働き続けることができる、新たな役割を設けたビジネスの仕組みをつくるのが狙いだそうだ。

社会課題に取り組むことには制約があるが、その制約をうまく捉えなおし、ビジネスとして成り立つ工夫を施すことができれば、新たなビジネスの機会にもなり得る。社会課題の解像度を高め、社会課題を表に出さなくても成り立つビジネスを継続することで、自然に共感や信頼が蓄積されていく。謙虚で必要とされるビジネスの形がスワンにはある。



[事例から得られたヒント]

普遍価値で先に選ばれる

店頭は“おいしさ・心地よさ”で迷わせず、同情買いに頼らず継続購買で雇用と賃金を成立させる

社会課題の訴求点は限定的でよい

BtoCは「スワンの日」などで背景をスポット提示。法人外販では社会貢献の文脈で丁寧に説明する

長期的に運営可能な仕組み

従業員の高齢化に伴う新たな役割(事業)の創出など、長期的に運営を可能とするための試行錯誤を怠らない



① Earth hacks & Co.

Ⅱ-1 | デカボスコア（Earth hacks株式会社）

II-1 | デカボスコア (Earth hacks株式会社)

“脱炭素のため”ではなく、「欲望×ストーリー」で行動変容を実現する

社会課題とは別の文脈から脱炭素への関心を生み、ファンコミュニティを通じて普及を加速する

「環境によさそう」を「何%減る」に変える: Earth hacksとデカボスコア

Earth hacksは、三井物産と博報堂の合弁で設立された企業だ。脱炭素を「企業や行政が頑張るもの」に留めず、生活者が主体的に参加できる状態をつくることを目指している。

その事業の中核にあるのが「デカボスコア」である。商品や行動を従来の選択肢と比較し、CO₂削減率を%で定量的に示すことで、「環境によさそう」を「何%減るか」に翻訳する。指標そのものを“インフラ”として位置付け、デカボスコアというインフラと店頭、就活、推し活など多様な消費者との接点を組み合わせることで、デカボスコアを取り巻くコミュニティが、行動やデカボスコアという考え方の普及を自律的に行うことを意図して仕組みを設計している。

欲望×ストーリーで入口をつくり、貢献実感へつなぐ

デカボスコアの特徴は、単発のキャンペーンではなく「理解者を巻き込むエコシステム」を設計していることだ。スコアを通じた消費者とのコミュニケーションに加え、消費者のそばでデカボスコアを発信する支援者(店員、企業担当者、参加学生、ファンコミュニティ)も増やしていくことで、エコシステムを形成している。

同社は、まずは認知(なぜデカボスコアの付いた製品を買うことが脱炭素につながるか)を促し、態度(自分で選んだという納得感)を醸成することで、消費者の行動変容につなげていくという順序を意識して、多角的な取組を展開している。「欲望×ストーリー」をキーワードに消費者との接点を創出し、「貢献実感」をキーワードに継続的なファンを増やしていく、そのプロセス設計が幅広いターゲットを脱炭素へと繋げていく仕組みの根幹で機能している。



II-1 | デカボスコア (Earth hacks株式会社)

理解者が増え、普及者が自走するエコシステム

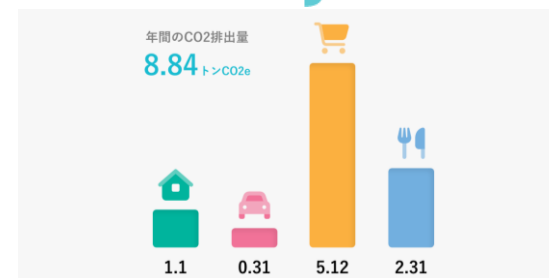
「人は脱炭素のためには動かない」という前提に立ち、消費者が脱炭素とは別の文脈で既に有している欲望(お得、就活、推し活など)を入口に設定している。例えば、就活生からの人気を集めている共創型ビジネスコンテスト「デカボチャレンジ」では、「脱炭素に興味がある人」ではなく「就活に有利なビジネスコンテスト」という提供価値を明確に示し、優秀な就活生が脱炭素について自分事として捉える機会を創出している。他にも、Jリーグと連携し、「デカボmyスコア」のサービス上で示される年間のCO2排出量が選手のスコアと最も近いファンにユニフォームをプレゼントするキャンペーンでは、推し活を入口として脱炭素と消費者の接点を設計している。

また、デカボチャレンジに参加した学生には、「デカボアンバサダー」として、同社の活動に協力するコミュニティにも参画してもらい、デカボスコアの面的な普及の足掛かりとしている。

事業のKPIには、売上、導入数(導入企業数・アイテム数)、リーチ、アンバサダー数などの指標を設定し、アンケート等の定性調査も織り交ぜながらデカボスコアを浸透させている。現在、デカボスコアは約300社・1,300商品に導入され、その認知率は全体で約15%、10~20代では25~30%にも上る。若年層を中心とした「デカボアンバサダー」の登録数も1,000人を超えており、若者世代から全世代にデカボスコアを波及するエコシステムの設計が機能していることも確認できている。



あなたは〇〇トン！？ デカボmyスコア



II-1 | デカボスコア (Earth hacks株式会社)

信頼性と汎用性を担保し、自社に閉じない仕組みで社会のインフラを形成する

デカボスコアの指標の設計では、スコアの定義に信頼性と汎用性を付与している点も重要だ。環境省とも連携し、96個のアクションをデカボスコアとして算定することで、汎用的な指標に昇華させ、永続的に活用される概念として位置づけている。スコアはISO14040・14044に準拠した脱炭素の算定方法も取っており、信頼性と汎用性の担保には抜かりがない。

指標を自社に閉じないことで事業の継続性を実現している正統派の仕組みづくりと、脱炭素を“正しさ”で押し切らず、生活者起点で「欲望×ストーリー」と「貢献実感」をセットで訴求することで自然な行動変容やコミュニティ単位での普及拡大を実現しているエコシステムは、脱炭素を進めるうえでの重要なピースの一つとして、今後も脱炭素を意識する消費者を増やしていくインフラとして機能していくに違いない。



[事例から得られたヒント]

「欲望×ストーリー」起点

就活・推し活などの消費者の既存の関心を入口にサービスの関心を促し、社会課題への関心が薄い消費者も巻き込んでいく

「貢献実感」を可視化する

脱炭素をスコアとして可視化し、その仕組みを消費者が自律的に発信することで、社会課題への取組を実感につなげる

信頼性と汎用性を担保する

省庁との連携や指標の標準化を通じて自社サービスの信頼性と汎用性を担保し、永続的に社会に必要とされる仕組みに昇華させる



Ⅱ-2 | もぐもぐチャレンジ（株式会社アツシエ）

II-2 | もぐもぐチャレンジ（株式会社アツシエ）

「お得・楽しい・寄付」を束ねる、シールから生まれる行動変容

「先に行動、後から意識」— 社会課題を自然に自分ごと化させる実店舗での介入策

食品ロス(フードロス)を“買い物の体験”で減らす — もぐもぐチャレンジの全体像

株式会社アツシエは、スーパーマーケット向け食品ロス削減プログラム「もぐもぐチャレンジ」を運営する、高知を拠点とする、行動変容デザインを強みとするマーケティング支援会社だ。2018年の恵方巻大量廃棄の報道をきっかけに、店舗の廃棄コストと生活者の優先する事柄とのギャップを埋める方法を模索し、食品廃棄を削減するサービスとして「もぐもぐチャレンジ」を開発した。もぐもぐチャレンジは「お得・楽しい・寄付」を束ね、店頭での生活者の“選び方”を気持ちよく変える仕組みとして、オリジナルキャラクター「もぐにい」をあしらったシールや台紙を小売店舗に提供しながら、食品廃棄の回避と店舗の利益向上を実現するサービスとなっており、店舗・チェーン横断で使える仕組みとして、現在は約500店舗に導入が進んでいる。



値引きラベル(値引きシール)を“集めたくなるシール”へ

— お得・楽しい・寄付で手前取り(期限が近い商品を手前から選ぶ行動)を促す

同サービスでは、買い物中(棚前)と購入後(サービスカウンター)で消費者との接点を設計している。ターゲットは親子世帯を中心とした来店客全体だ。消費者の「期限が近い商品避ける」行動に対して、廃棄が近づいた商品に手に取りたくなるシールを貼ることで、手前取りを促す状態をつくる。値引きラベルをキャラクター入りの「もぐもぐシール」に置き換え、シールを集めると抽選・ガチャ参加・寄付などに交換できる設計とすることで、参加の動機付けを行っている。また、同社は店内ポスター、POP、BGM、動画、店頭イベントなど、シール以外にも様々な支援策を提供することで、サービスの効果の最大化を図っている。



II-2 | もぐもぐチャレンジ (株式会社アツシエ)

狙いは参加率、根拠はPOS — “行動が先、意識は後”の効果設計

同社は、一般的な「認知→関心→行動」の購買プロセスではなく、「手に取ってみたい」インセンティブから先に行動を促し、後から食品ロスへの理解を育てるという行動変容のプロセスを提唱し、実践につなげている。ここではKPIは来店者全体に対する参加率であり、少数の意識が高い層に偏らない巻き込みを志向する。

過去には、もぐもぐチャレンジの仕組みをスマートフォンアプリに組み込み、アプリケーション上での抽選を試行したこともあった。その際は、スマートフォン経由の介入では来店者の参加率が低下し、アナログ中心の現在の形に戻すこととなってしまった。こうした、買い物中に店頭とは異なるチャンネルで施策を講じると、シームレスな体験設計が損なわれ参加率が下がるという結果からも、「先に行動、後から意識」という行動変容プロセスの考え方は重要な視点といえる。

同社では、POS(販売データ)分析を通じたスーパー側の経済合理性の実証も行っている。同社が行ったスーパー2チェーン57店舗のPOS分析の研究では、もぐもぐシールを通じて食品ロス率が平均0.75ポイント低下し、平均約12.5%の食品ロス削減効果が確認された。単店で年間約1,200万円規模のロス削減が確認された事例もある。さらに、従来の「1割引き」シールより「もぐもぐシール」の方が購入率は上がる傾向も確認されている。

こうしたエビデンスに基づく行動先行の介入プロセスの実績が、もぐもぐチャレンジを導入する店舗への確かな説明材料となり、結果として約500店舗規模の導入にもつながっている。



II-2 | もぐもぐチャレンジ（株式会社アツシエ）

小売事業者と組み、根拠を整える — 参加率とPOSで回す共感設計

もぐもぐチャレンジの魅力は、食品ロスという生活者にとっては重いテーマを、店頭での「お得・楽しい・寄付」という前向きな体験に翻訳し、まず手に取るという行動を起点に意識変容へつなげた点にある。デジタル化を急がず、買い物中の負担が小さい導線を維持した判断も示唆的だ。

最初は「楽しい・得する」を前に出し、参加後に背景を丁寧に伝えるコミュニケーションは、来店者など、社会課題への関心に関係なく、広いターゲットを巻き込む際には有効なアプローチとなるだろう。

最初の一步を楽しさで設計し、取組への参加動線の摩擦を削ることで参加率を上げる。パートナーへの説明は、定量的分析も基に、ビジネスと社会の両方に効く指標で説明する。こうした明晰な試行錯誤の積み重ねで、もぐもぐチャレンジは今日も日本の食品廃棄解消を後押ししている。



[事例から得られたヒント]

「先に行動、後から意識」の順序

「楽しい・得する」を前面に出し、参加後に背景を丁寧に伝えるコミュニケーションで、自然な意識と行動の変容を促進

シームレスな体験設計

施策を無理にアプリなどと組み合わせず、店頭で身のままに参加できるシームレスな参加体験を設計

POS分析の定量根拠で導入を後押し

購入率と食品廃棄の改善をPOS分析で定量的に示し、導入効果を裏付けることで各社の導入メリットを可視化



II-3 | PlaX靴下リサイクル実証（Bioworks株式会社）

II-3 | PlaX靴下リサイクル実証 (Bioworks株式会社)

心理的障壁を取り払い、靴下のリサイクルを実現するUX設計

“不安”と“手間”を解消する設計で、消費者の購買後の協力を後押しする

素材の価値を“戻す行動”まで届ける挑戦

Bioworksは、植物由来バイオプラスチックであるポリ乳酸(PLA)をベースとし、植物由来添加剤で機能・品質を高めた新素材「PlaX」を展開する素材系BtoB企業だ。PlaXは、製品を化学的に原料へと戻すケミカルリサイクルの技術を活用できることが最大の特徴だ。また、抗菌・防臭性も備えており、靴下や下着等への利用に適している。

一般に繊維・アパレル業界は環境負荷が高いとされ、とりわけ靴下・下着・肌着は「買い替えが多いのに再資源化が進みにくい」カテゴリとされている。そこで同社は、東京都が2024年度より開始した社会課題解決型スタートアップ支援事業「Tokyo Co-inNovators」のコンセプト検証支援を活用し、オンラインショップでの購入者に、約1,000足のPlaX素材靴下を配布し、回収・再資源化までの一連の流れを検証する循環のUXを実証した。



購入前後をつなぐ“循環UX”の全体設計

本事業では、購入前から使用後までの流れに沿って複数の接点で消費者とのコミュニケーションを行い、「捨てる」から「戻す」へ行動を移す全体設計を試みている。具体的には、購入時(消費者の実証参加前)に事業への能動的な参加意思(コミットメント)を確認し、交換用靴下の送付時にはポリ乳酸で作られた製品リサイクル用の専用回収袋を同梱することで、回収袋を開封することなくそのままリサイクル可能な仕組みを実現している。

靴下・下着・肌着の回収における障壁として、①使用済みの製品を他人に見られたくないという心理的不安、②衛生面の不安、③返送の手間などが挙げられる。これらに対し、購入画面での同意を取り、返却は安全性の担保された返却袋をポストに投函するだけで完結する体験としたことで、理解・納得の醸成と実行の後押しを実現できた。



II-3 | PlaX靴下リサイクル実証 (Bioworks株式会社)

多角的なKPIをから循環型ビジネスの実現可能性と再現性を高める

今回の東京都事業では、リサイクル靴下に関する技術検証にとどまらず、生活者の協力まで含めた循環ビジネスの成立条件について検証したことが大きな成果だ。当事業では、①技術面(再資源化したPlaX原料の「収率」「純度」など)、②コスト面(リサイクル品と非リサイクル品の価格差)、③環境負荷(CO₂排出量)、④UX(心理的不安・衛生的不安・手間などの課題へのアンケート回答結果)の4つの観点でKPIを設定し、実証を行った。

特にUXの観点でKPIを設定し、リサイクルへの同意率やその後の返却率、実証後アンケートなどのアプローチを通じて実際の回収スキームがどの程度有効に働いたかを測定している観点は重要だ。PlaX素材の靴下や下着のリサイクルを社会実装していく際に障壁となる「見られたくない」「衛生的不安」「手間」「見返り不足」といった課題に対して、解決に資する具体的な介入策を事業のKPIに設定することで、社会実装に向けた消費者の巻き込みかたに対する解像度を上げることができている。

今回の事業では、設定したKPIは概ね達成できたといい、社会実装への道筋が見出せたとのことである。技術面、コスト面、環境負荷などの物性的・客観的な検証によって技術の社会実装の要件を定義しつつ、消費者を巻き込むための介入策についてもUXの観点で並行して整理を進める事業設計は、新たなビジネスに向けた検証を行う際の重要な視点となるだろう。



II-3 | PlaX靴下リサイクル実証（Bioworks株式会社）

理想だけを語らず、“全員が合格点”の意識でパートナー企業を巻き込む

リサイクルや防臭性に優れ、「靴下や下着のリサイクル」という難易度の高い領域に適したPlaX素材の特徴を最大限に活かすためには、技術的な要件を満たすだけでなく、生活者の「不安」や「手間」といった心理的障壁も前提にUXを設計することが必要だ。また、一連の体験を実現するためには、販売者やサプライチェーン上の各事業者など、事業に関連する様々なパートナー企業にも前向きに協力してもらいながら進めていくことが重要となる。社会課題の技術的解決の意義やコスト面の理想に固執するのではなく、UXの観点から生活者の巻き込みを図り、パートナー企業への利益還元や協力体制の構築にも配慮を示したうえで、社会実装の実現可能性を多角的に検討しながらビジネスの仕組みを設計することが必要だ。



Bioworksは、本実証を通じてPlaX素材の靴下・下着のリサイクルを実現するためのスタートラインに立った。技術力とUXの双方のアプローチを通じて、PlaX素材が当たり前になりリサイクルされ続ける社会の実現に向けて、これからも歩みを進めていく。

[事例から得られたヒント]

参加意思の確認と 参加障壁の低減

購買前には能動的な参加意思を確認し、リサイクルに生じる心理的障壁は仕組みで解消する

UXをKPIに組み込む

実証時のKPIにUXの観点を取り入れることで、技術を社会実装する際の消費者の巻き込み方も検証する

パートナー企業に寄り添う

自社の理想像を描くだけでなく、関係するサプライチェーン上の多様なパートナー企業が協力するメリットも踏まえてビジネスを設計する

企業事例からの示唆

社会価値への共感を形成するための推奨アクション/避けるべきこと

- 企業が社会価値への共感形成につなげるためには、社会価値を「翻訳」すること、「体験」を設計して社会課題を消費者にとってより身近にすること、社会価値を選択する際の「障壁」を取り除くこと、がそれぞれ有効な視点となります
- 一方で、「正論」を一方向的に発信すること、情報を「盛る」、「偽る」など、等身大とは異なる姿で見栄を張ることは、共感を遠ざける働きかけとなるため、そうしたアクションは避けるように留意することが重要です

推奨アクション

1 「翻訳」する

社会価値を、生活者のメリット(時短、安心、美味しい)や欲望(お得、推し)に置き換える

2 「体験」を設計する

見えない素材を、梱包やサンプル、シール、イベント等の形で「体験」にする

3 選択「障壁」を取り除く

社会価値を選択する際のボトルネックを解消し、参加率を最大化する

Do

避けるべきこと

1 「正論」で殴る

「脱炭素すべき」「環境に良い」と一方向的に押し付けない

2 情報を「盛る」

あれもこれもと情報を詰め込まない/
接点ごとに伝える情報を絞る

3 「偽る」

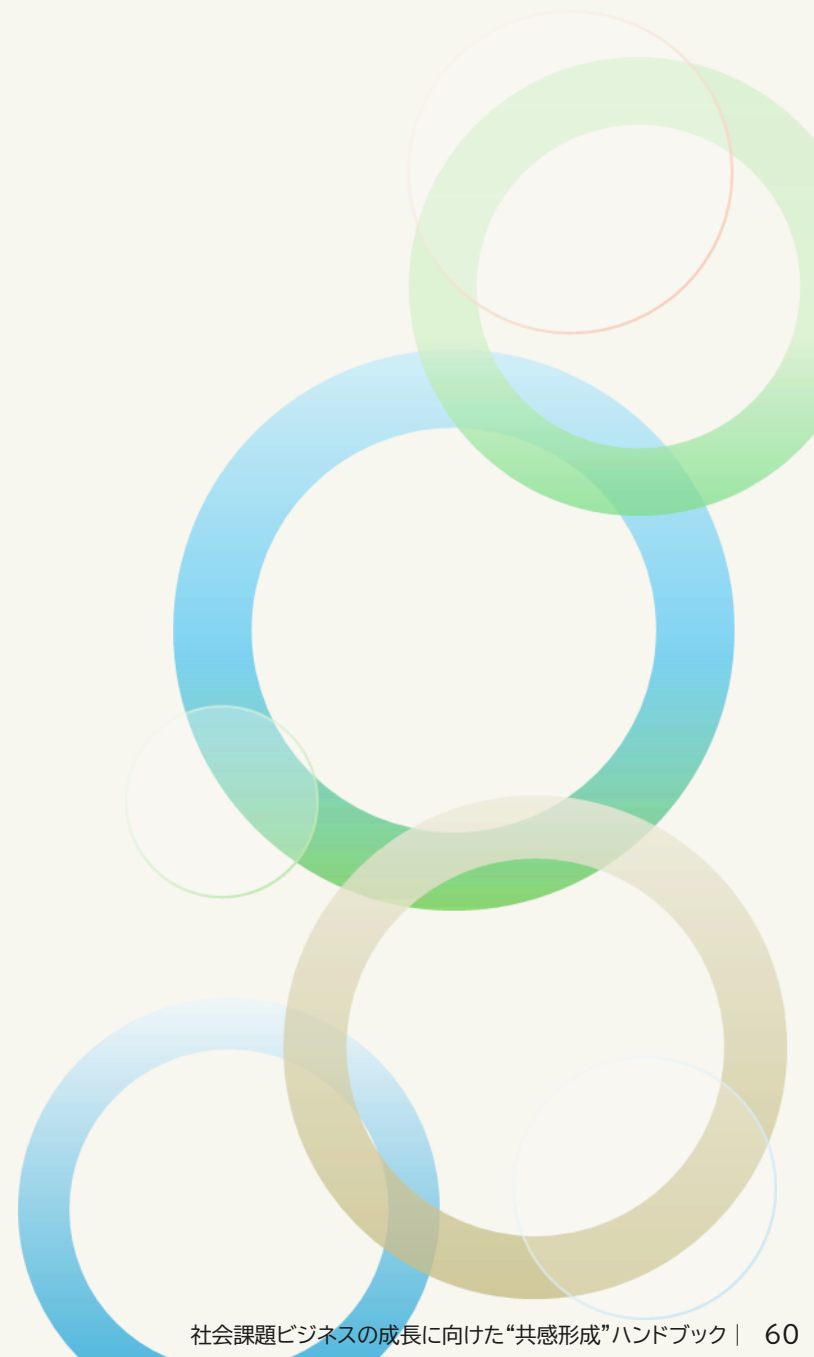
実態以上の誇張表現(グリーンウォッシュ)は厳禁。できないことは正直に伝える

Don't

06

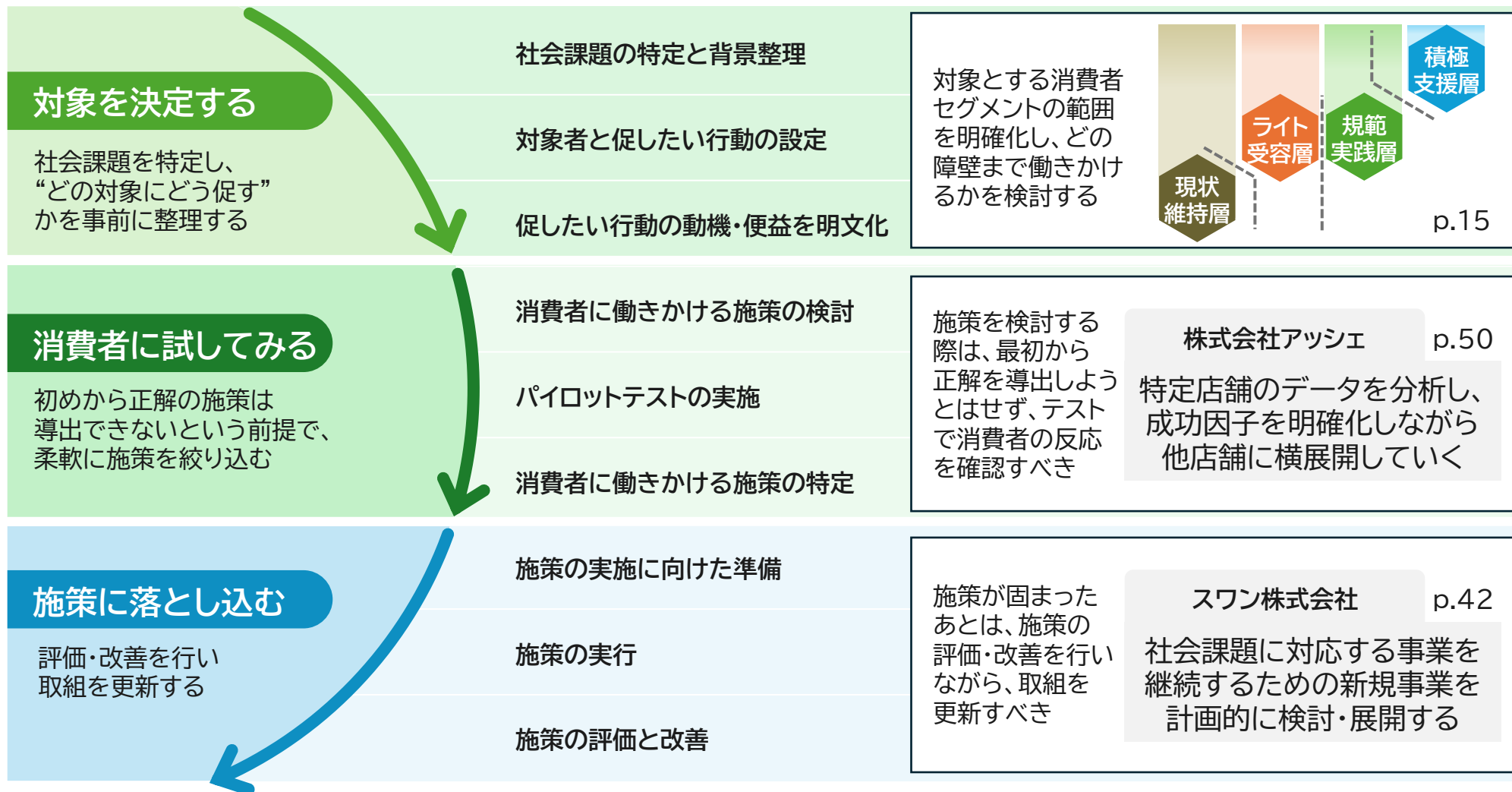
共感形成を 成長の力に変えるために

本ハンドブックを企業の成長に役立てる



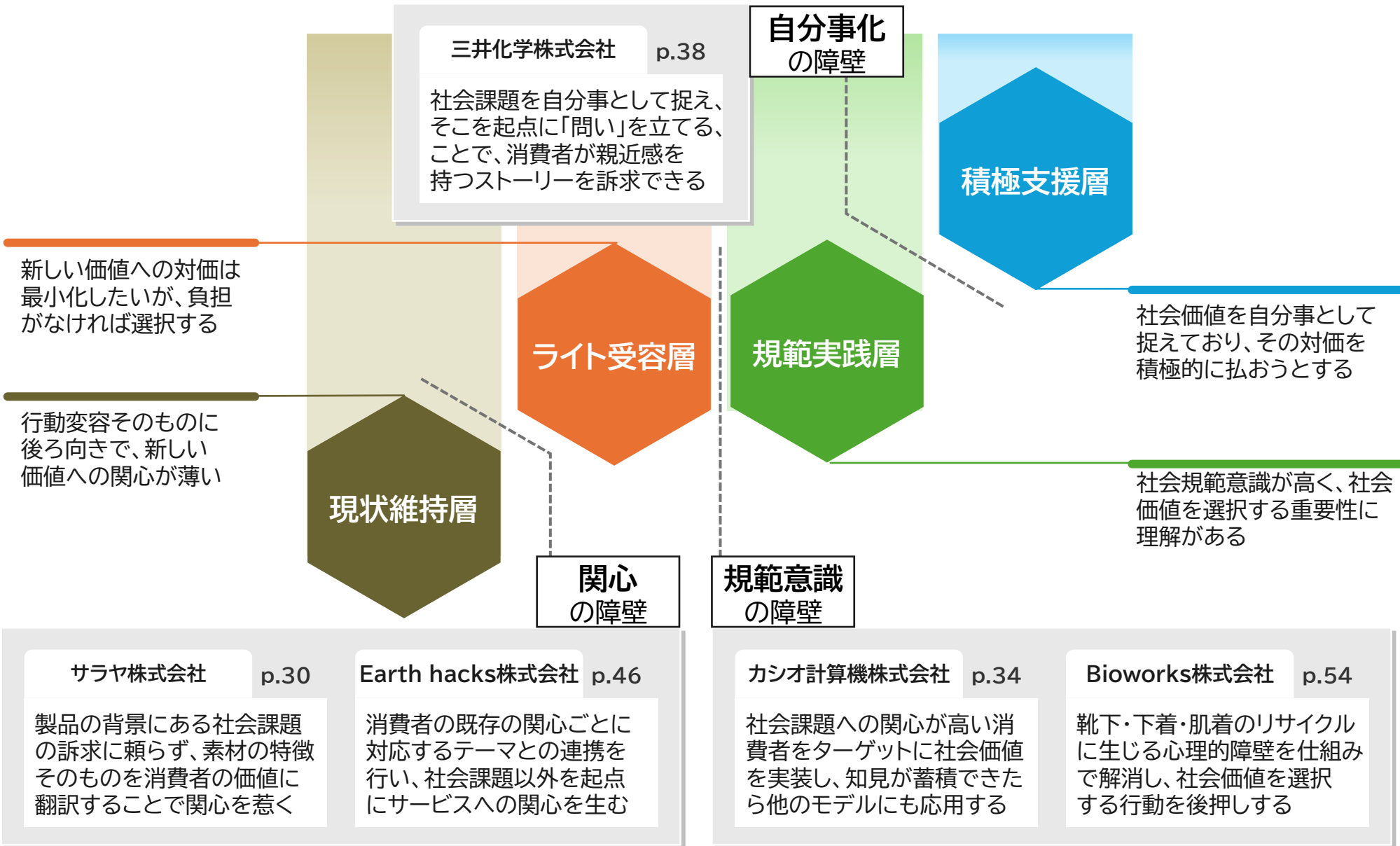
“共感形成”の考え方の振り返り

- 共感形成を企業の成長の力に変えるためには、下記の3段階、9プロセスが有効な視点でした
- 「対象の決定」については、消費者セグメント(p.15)の全体像や各セグメントの障壁を意識し、社会価値をどの範囲まで届けたいかを意識することが重要となります。また、施策は初めから正解を追求するのではなく、まずは消費者に対して多角的な施策をテストし、消費者からの反応を確認した上で、施策の決定と評価・改善を繰り返すことが重要です



消費者セグメントの障壁を越えるための、企業事例を通じたヒント

- 消費者セグメントの各障壁を越えていく働きかけの方法のヒントとして、各企業事例の内容も是非参考にしてください



謝辞

本ハンドブックを公開するにあたり、下記の7社には共感形成の取組に関する、貴重な情報提供やご意見をいただきました。

改めて、多大なるお力添えをいただきました企業の皆様に感謝申し上げます。

サラヤ株式会社
カシオ計算機株式会社
三井化学株式会社
株式会社スワン
Earth hacks株式会社
株式会社アツシエ
Bioworks株式会社

[参考文献等]

本ハンドブックは、下記の参考文献をはじめ、様々な文献や委員のご知見に基づき制作を行っています。

詳細な調査の内容や分析結果にご関心を持っていただけた方は、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構「成果報告書データベース」に登録いただき、「2025年度事業『新たな価値への共感形成に関する調査』」を検索いただくことで報告書のダウンロードが可能ですので、ご参照いただけますと幸甚に存じます。

- 芳賀, ソサイエタル・マーケティング研究の動向と課題, マーケティング研究の動向と課題, 『立命館産業社会論集』第58巻第1号(2022年6月)
- 水越・日高, ソーシャル・マーケティング研究における理論的視座の再検討, JSMD Review 第1巻第1号(2017年)
- 瓜生原, 効果的な政策の実現に対するソーシャルマーケティングの貢献, 同志社商学 第75巻第2号(2023年9月)
- ナンシー R. リー, フィリップ コトラー 著ほか, ソーシャルマーケティング: 行動変容の科学とアート: 健康、安全、環境保護、省資源分野等への応用の最前線, メディカル・サイエンス・インターナショナル, 2021.6. 978-4-8157-3024-6.
- European Centre for Disease Prevention and Control. Social marketing guide for public health managers and practitioners. Stockholm: ECDC; 2014.
- Doug McKenzie-Mohr, Community-Based Social Marketing, <https://coast.noaa.gov/data/digitalcoast/pdf/social-marketing.pdf> (閲覧日2025年8月29日)
- Doug McKenzie-Mohr, Fostering Sustainable Behavior Community-Based Social Marketing, https://www3.uwsp.edu/cnr-ap/UWEXLakes/Documents/ecology/shoreland/marketing/fostering_sustainable_behavior_dmm.pdf (閲覧日: 2026年3月31日)
- Doug McKenzie-Mohr, FOSTERING SUSTAINABLE BEHAVIOR: BEYOND BROCHURES, https://www3.uwsp.edu/cnr-ap/UWEXLakes/Documents/ecology/shoreland/marketing/3_07_ijsc_practice_dmm.pdf (閲覧日2025年8月29日)
- McKenzie-Mohr, D., & Tabanico, J. (2025). Fostering sustainable behavior: An introduction to community-based social marketing (4th ed.). Wren's Gate.

本ハンドブックは、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構イノベーション戦略センターの2025年度事業「新たな価値への共感形成に関する調査」にて、当該調査の成果も踏まえて制作されました。

調査の実施に当たっては、以下に示す有識者5名の先生方からなる検討会を組織し、調査の内容や進め方等について助言をいただきながら実施しました。

[有識者検討会 有識者委員（敬称略50音順）]

株式会社インテージ	秋谷 祐二 様
株式会社インテージ	田畑 夏子 様
早稲田大学	恩藏 直人 様
早稲田大学	石井 裕明 様
公益財団法人地球環境戦略研究機関	齊藤 修 様

（役職は2025年10月時点のもの）

掲載されているコンテンツの無断複製、転送、改変、修正、追加などの行為を禁止します。

引用を行う際は、必ず出典を明記願います

作成者

国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構
イノベーション戦略センター バイオエコノミーユニット

委託先

株式会社三菱総合研究所
ビジネスコンサルティング本部

●本ハンドブックに関するお問い合わせ先

国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)
イノベーション戦略センター(TSC)
バイオエコノミーユニット E-mail:tsc-bio-u@nedo.go.jp

●本ハンドブックは以下よりダウンロードできます。

TSCが描く将来像「自然共生経済」WEBサイト
https://www.nedo.go.jp/library/future_3.html

