

KAIKAイノベーションラボ 講演付きプログラム概要説明会

講演・話題提供

社会課題解決に挑むリーダーとの協働による イノベーション創出と人材育成

特定非営利活動法人エティック（ETIC.）

ソーシャルイノベーション事業部
マネージャー 番野 智行



お問い合わせ：incu@etic.or.jp

ETIC.のご紹介

団体概要

- 団体名称：特定非営利活動法人エティック
- 設立：1993年 法人化：2000年3月
- 代表理事：宮城 治男
- 理事
 - ✓ 石川治江（NPO法人ケア・センターやわらぎ 代表理事）
 - ✓ 佐藤真久（東京都市大学大学院 環境情報学研究科 教授）
 - ✓ 孫泰蔵（Mistletoe株式会社 代表取締役社長兼CEO）
 - ✓ 松本大（マネックスグループ株式会社代表執行役社長CEO 兼 マネックス証券株式会社取締役会長）
 - ✓ 鈴木敦子（事務局長 兼任）
 - ✓ 山内幸治（事業統括ディレクター 兼任）
 - ✓ 監事 樋口哲朗（樋口公認会計士事務所 代表）
- スタッフ：80名（うち専従50名） ※2018年5月末日現在
- 所在地：東京都渋谷区神南1-5-7 APPLE OHMIビル 4階
- 年間予算：約6億円（2018年度）

人をつくる
社会をつくる
日本をつくる



長期実践型インターンを通じた起業家精神の養成（1997～）

- 創業期のベンチャー企業・NPOの経営者の右腕として、未来のリーダーになる可能性を秘めた大学生をマッチング。半年～1年間仕事をしてもらう。
- 何もないところから新しい価値を創る現場で、優れたリーダーと働く経験を通して、実務的なスキルだけではなく、起業家に必要なマインドを養う。
- 18年間で3,000名の大学生と、のべ2,000社を超えるベンチャー企業・NPOが参画。その結果、200名の起業家／大手企業・メガベンチャーの中で新規事業を担うリーダーとして活躍する人材を輩出。



長谷川 敦弥(あつみ)
株式会社LITALICO 代表取締役 EIP9期生



加藤 智久
株式会社レアジョブ 代表取締役会長 EIP5期生

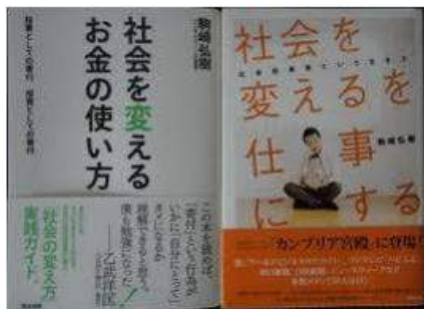


佐々木 大輔
freee株式会社 EIP4期生

（当初の受入先：DeNA、mixi、楽天ほか）

若手社会起業家支援・育成（2002～）

- ITベンチャーブームを受けて営利ベンチャー支援のエコシステムが整備される中、次なる働き方として、非営利・社会起業支援のエコシステム創りに取り組む。
- 先輩経営者や大手企業、行政の力を借りながら、15年で700名以上を支援。リーダー的存在の多くが含まれる。



フローレンス駒崎氏
(社会起業塾03年度)



HASUNA 白木氏
(社会起業塾09年度)



かものはしプロジェクト村田氏
(社会起業塾03年度)



マイファーム西辻氏
(イノベーション・グラント08年度)



NEWVERY 山本氏
(社会起業塾06年度)



みやじ豚宮治氏
(社会起業塾06年度)



ケアプロ川添氏
(社会起業塾08年度)



カタリバ今村氏
(社会起業塾04年度)

地域で挑戦者が増えていくエコシステム創りの支援（2005～）

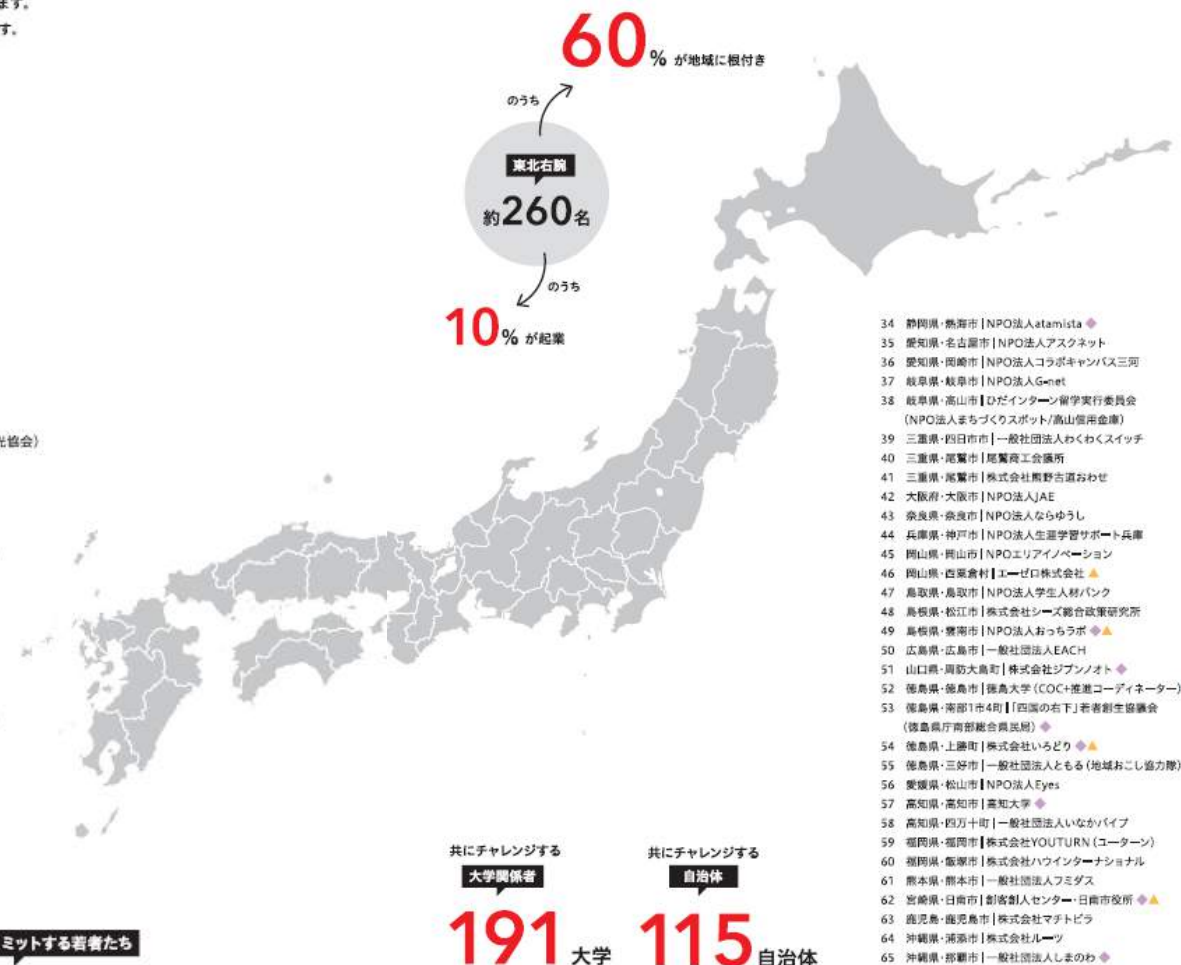
全国に広がる地域イノベーションの担い手とコミュニティ (チャレンジ・コミュニティ・プロジェクト)

社会をつくる担い手が、日本中で育ち、広がっていくために、

人材育成・事業成長を担う地域の中間支援コーディネーターの発掘や育成、連携を進めています。

2004年にスタートしたこの取り組みは、2016年時点で65団体との連携にまで広がっています。

- 01 北海道・札幌市 | neeth株式会社
- 02 北海道・札幌市 | NPO法人北海道エンブリッジ
- 03 北海道・浦幌町 | 株式会社ノースプロダクション ◆
- 04 北海道・下川町 | NPO法人森の生活/下川町産業活性化支援機構 ◆▲
- 05 北海道・厚真町 | 厚真町役場 (LV:A0エーザロ株式会社) ◆▲
- 06 青森県・青森市 | NPO法人プラットフォームあおもり
- 07 青森県・弘前市 | AOCOC
- 08 岩手県・盛岡市/大船渡市 | NPO法人wiz
- 09 岩手県・釜石市 | 釜石ステイプロモーション推進委員会/株式会社パノナ東北創生 ◆
- 10 秋田県・秋田市 | 株式会社あきた総研
- 11 山形県・鶴岡市 | yamagata design 株式会社 ◆
- 12 山形県・川西町 | NPO法人きらりよしみネットワーク ◆
- 13 宮城県・仙台市 | 一般社団法人ワカツク
- 14 宮城県・仙台市 | INNOVATE99
- 15 宮城県・石巻市 | コンソーシアムハグタミ ◆▲
(一般社団法人ISHINOMAKI2.0、合同会社磐船、一般社団法人イトナブ、一般社団法人石巻観光協会)
- 16 宮城県・気仙沼市 | 一般社団法人まるオフィス/気仙沼まち大学運営協議会 ▲
- 17 宮城県・女川町 | NPO法人アスヘノキボウ
- 18 宮城県・南三陸町 | 株式会社ESCCA・NPO法人底上げ ◆
- 19 福島県・県北/相双地区 | 一般社団法人Bridge For Fukushima ◆
- 20 福島県・いわき市 | NPO法人TATAKIAGE Japan ◆
- 21 新潟県・長岡市 | (公)中越防災安全推進機構
- 22 富山県・富山市 | AtionOne合同会社
- 23 石川県・七尾市 | 株式会社御蔵川 (LV:七尾南づくりセンター株式会社) ▲
- 24 石川県・金沢市 | 株式会社ガクトラボ
- 25 福井県・福井市 | 株式会社LinkMaker
- 26 長野県・塩尻市 | 塩尻市役所・塩尻商工会議所
- 27 茨城県・県北地域 | えびっこ(地域おこし協力隊)
- 28 栃木県・宇都宮市 | NPO法人とぎユースサポーターズネットワーク
- 29 埼玉県・ときがわ町 | 株式会社温泉道場
- 30 千葉県・館南町 | 株式会社R_project ◆
- 31 東京都・渋谷区 | NPO法人ETIC
- 32 神奈川県・横浜市 | NPO法人ETIC横浜プランチ
- 33 千葉県・館子市 | 館子市役所



- 34 静岡県・熱海市 | NPO法人atamista ◆
- 35 愛知県・名古屋市中区 | NPO法人アスカネット
- 36 愛知県・岡崎市 | NPO法人コラギキャンパス三河
- 37 岐阜県・岐阜市 | NPO法人G-net
- 38 岐阜県・高山市 | ひだインターン留学実行委員会
(NPO法人まちづくりスポーツ/高山信用金庫)
- 39 三重県・四日市市 | 一般社団法人わくわくスイッチ
- 40 三重県・尾鷲市 | 尾鷲商工会議所
- 41 三重県・尾鷲市 | 株式会社熊野古道おわせ
- 42 大阪府・大阪市 | NPO法人JAE
- 43 奈良県・奈良市 | NPO法人ならゆうし
- 44 兵庫県・神戸市 | NPO法人生涯学習サポート兵庫
- 45 岡山県・岡山市 | NPOエアノベーション
- 46 岡山県・西条倉村 | エーゼロ株式会社 ▲
- 47 鳥取県・鳥取市 | NPO法人学生人材バンク
- 48 鳥取県・松江市 | 株式会社シーズ総合政策研究所
- 49 鳥取県・倉吉市 | NPO法人おちろボ ◆▲
- 50 広島県・広島市 | 一般社団法人EACH
- 51 山口県・周防大島町 | 株式会社ジブノノット ◆
- 52 徳島県・徳島市 | 徳島大学 (COC・推進コーディネーター) ◆
- 53 徳島県・南部1町4市 | 「四国の右下」若者創生協議会
(徳島県庁南部総合市民局) ◆
- 54 徳島県・上勝町 | 株式会社いりどり ◆▲
- 55 徳島県・三好市 | 一般社団法人とるも(地域おこし協力隊)
- 56 愛媛県・松山市 | NPO法人Eyes
- 57 高知県・高知市 | 高知大学 ◆
- 58 高知県・四万十町 | 一般社団法人いなかパイプ
- 59 福岡県・福岡市 | 株式会社YOUTURN (コーターン)
- 60 福岡県・飯塚市 | 株式会社ハウインターナショナル
- 61 熊本県・熊本市 | 一般社団法人フミダス
- 62 宮崎県・日南市 | 創客創人センター・日南市役所 ◆▲
- 63 鹿児島県・鹿児島市 | 株式会社ママトビラ
- 64 沖縄県・那覇市 | 株式会社ルーツ
- 65 沖縄県・那覇市 | 一般社団法人しまのわ ◆

無印: 2016年度チャレコミ会員団体

◆: 連携コーディネーター機関

▲: ローカルベンチャー推進協議会参加地域

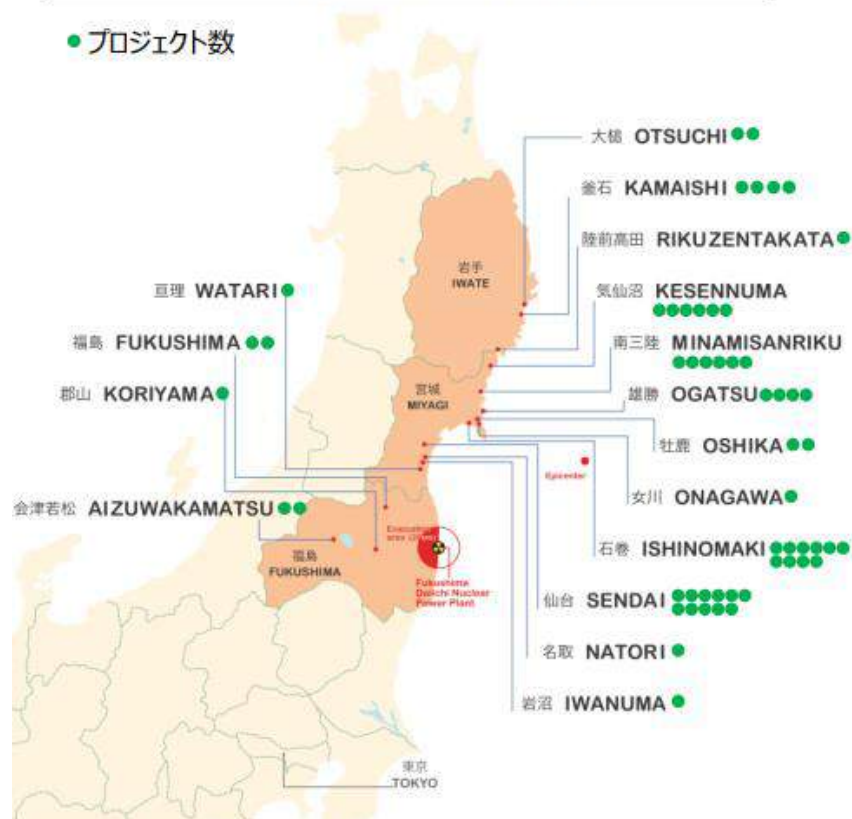
地域企業にコミットする若者たち

1,137 名 900名(短期)
237名(長期)

右腕人材の派遣を中心とした東日本大震災の復興支援（2011～）

3年間で約200名の右腕を100のプロジェクトに派遣。派遣された右腕の地元定着率は60%以上。現地の地域コーディネーターおよびハブ機能を持った「まちの人事部」を各自治体と設置中。

派遣先地域とプロジェクト数



支援プロジェクトの例



被災地アフタースクール事業

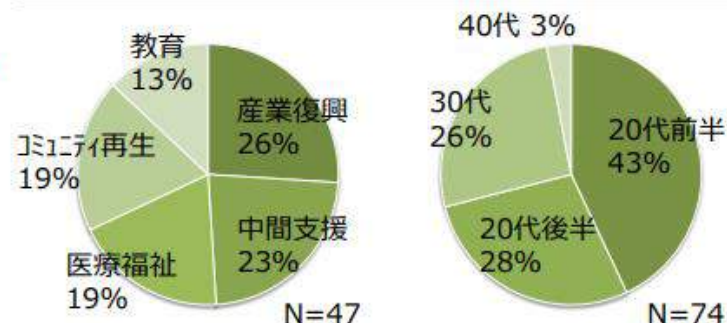
- 特定非営利活動法人NPOカタリバが地域教育関係者と協働して提供しているコラボスクールスタッフを派遣。岩手県大槌町では8割を超える受験生がスクールを利用。



農林漁業六次産業化事業

- 一般社団法人東北復興プロジェクトが企画する「環境・福祉・防災」をテーマとした商業施設の立ち上げを支援。障害者や被災者を優先して雇用。

派遣事業の種類/派遣者年齢層



その他、いろいろな活動をしていますが、基本思想は1つ！

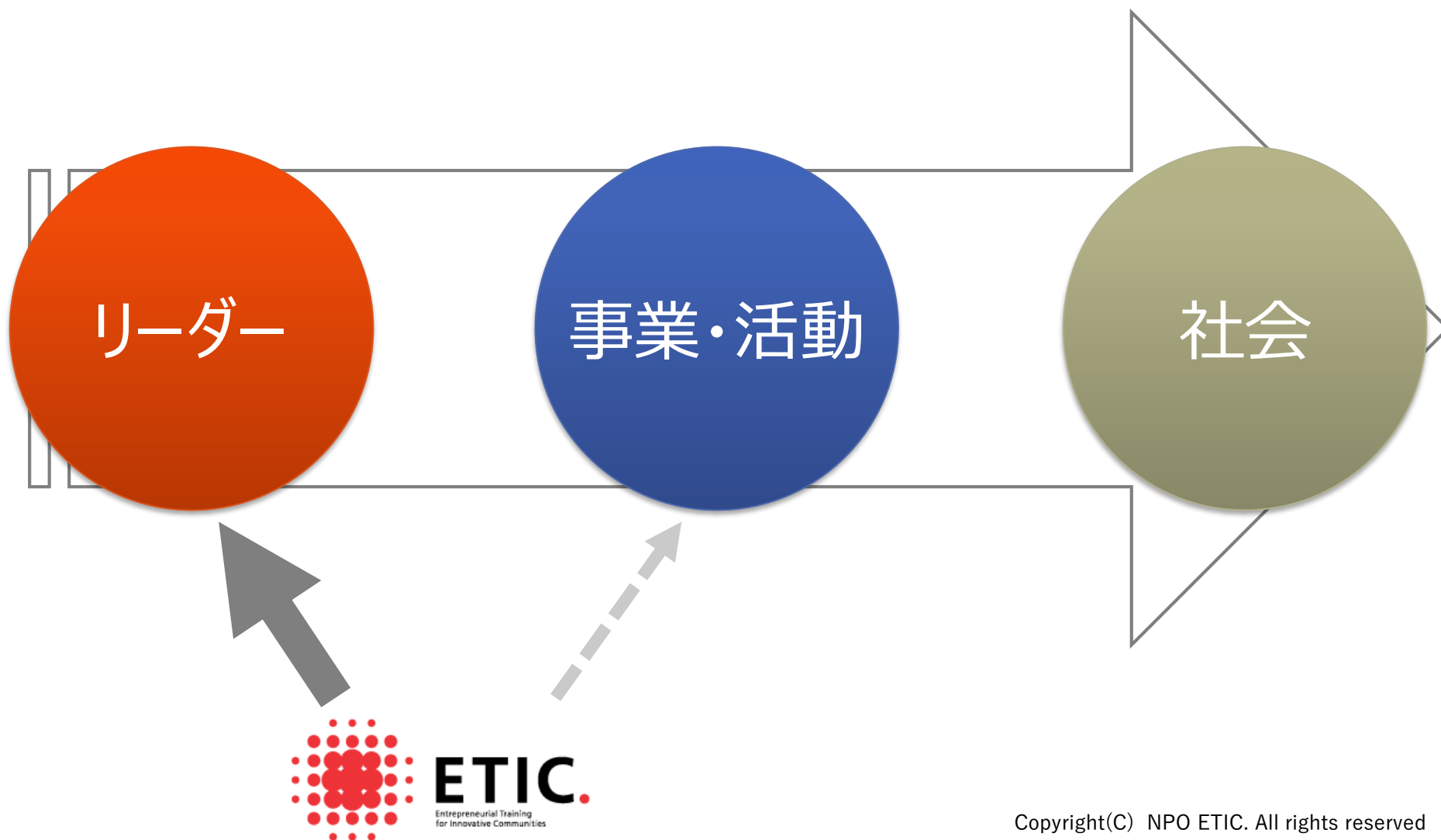
人をつくる
社会をつくる
日本をつくる



※「いろいろな活動」の具体についてはアニュアルレポートをご参照ください。

もう少し説明すると…

- よりよい社会の実現に向けて「事業・活動」を直接サポートする（≡コンサルティング）のではなく、その担い手である「リーダー」を育成・支援（≡人材育成）



なぜETIC.は「人材育成」に着目するのか？

これまでとは
違う変化の早い
社会の到来



社会を創る
担い手である
人材に投資するのが
最も確実に
効果が高い！

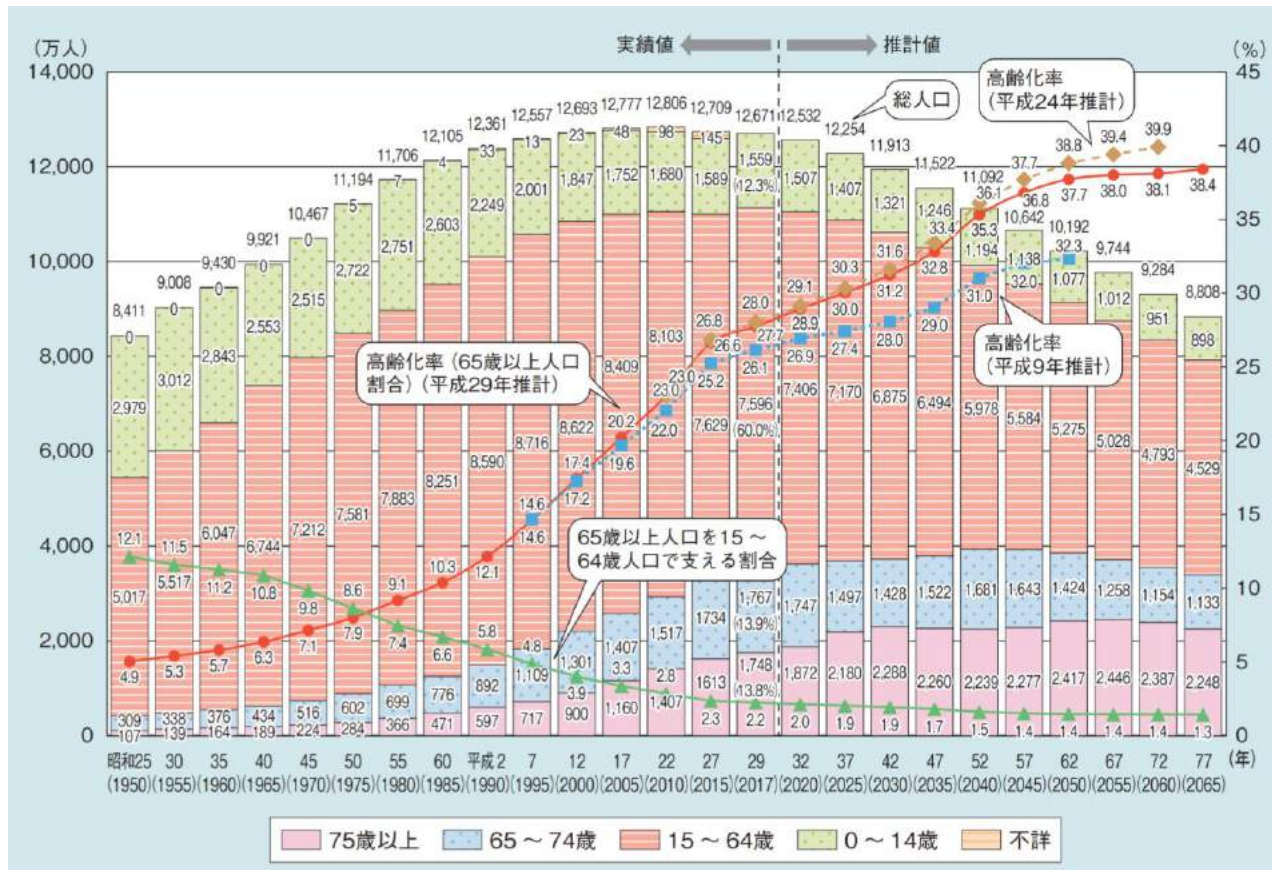
今回の協働に至る
私/ETIC.の関心・問題意識・背景の共有

挑戦する人は増えてきた／多くのリーダーも輩出した



しかし、まだまだ課題解決には遠い… 超高齢化はこれから…！

日本の人口構成の変化



日本だけでも
未体験の超高齢化と
それがもたらす非連
続な構造変化に伴い
様々な課題が派生
(以下は一例)

- 介護人材・予算不足
- 働き方・メンタルヘルス
- 高年齢者ホームレス
- 教育格差の拡大・連鎖
- 地方の衰退
- 少子化
- 税収減
- 介護離職

*なお、団塊の世代（70歳前後）はまだ元気な高齢者。しかし今後は…

社会起業家だけが頑張っても、課題解決にはつながらない…

- Year Up（米国の就労支援NPO）は、2001年の設立当初は1都市で22人の学生にサービスを提供するところから出発した。
- 2014年には12都市で2000人以上の対象者にサービスを提供しており、大きく飛躍した。

- 
- しかし、個別の団体の成功には限界がある。Year Upも全米で670万人にものぼる低所得の若者無業者のほんの一部にリーチできているに過ぎない。



出典：Emerging Pathways to Transformative Scale
(Jeffrey Bradach and Abe Grindle, Stanford Social Innovation Review, Spring 2014)

企業セクターの現状：意識・行動の変化は徐々に進むが…

- 特に東日本大震災以降、企業に勤める人たちの意識・行動の変化が見られる。
 - 企業の取り組みや、クロスセクターでの連携も進んでいる。
- しかし、大きな変化にはまだつながっていない。



<湧いてきた問い>

日本社会において、企業が果たしている役割は大きい。彼らに支援してもらい・部分的に協働するというだけでなく、**彼らが社会課題解決の当事者として、持てる可能性・リソースをフルに活かしていくにはどうしたらいいだろう？**

(実はこれこそが大きな社会課題では…？)

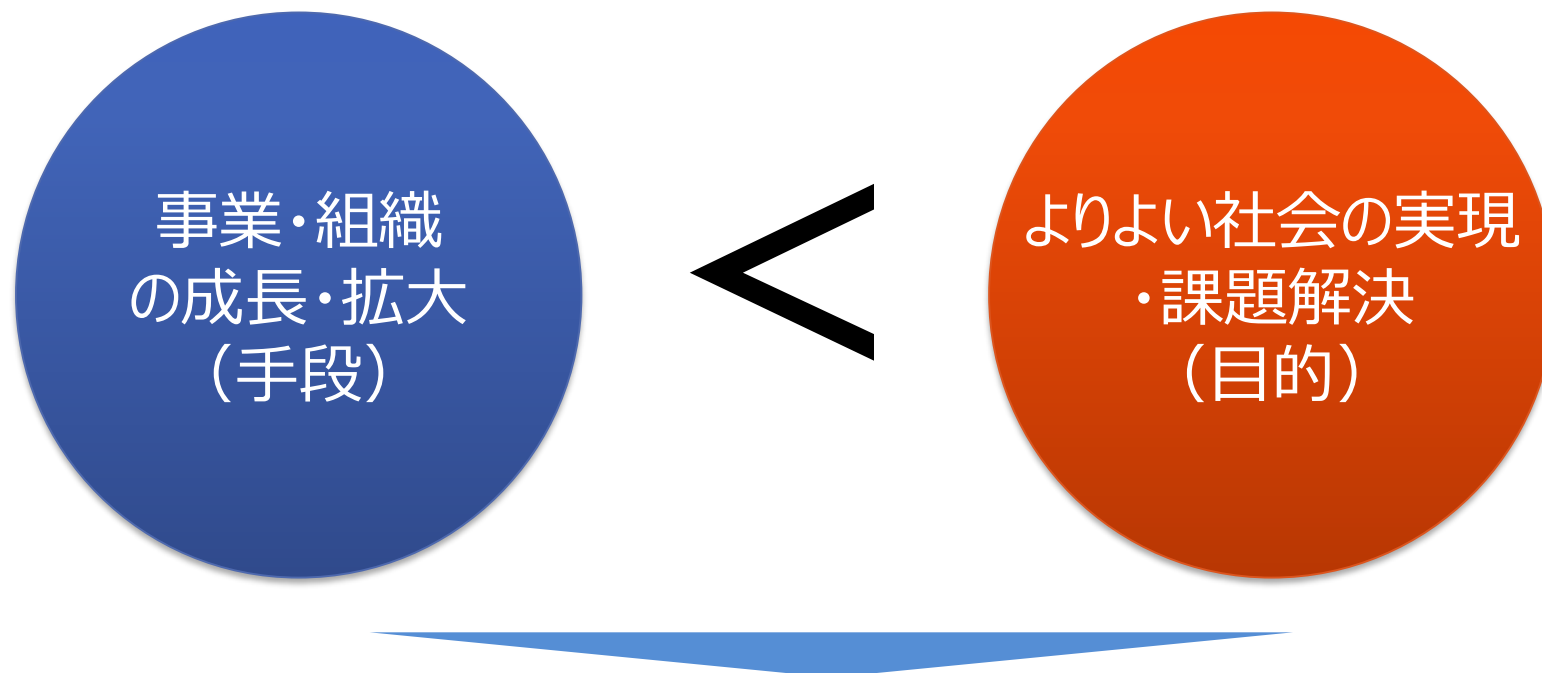


私たちのミッションの再定義・拡張

社会課題解決に挑むリーダー
(社会起業家) と企業が協働する意味
(そして彼らから学べること)

社会起業家の特徴①： 将来実現したい社会が起点（事業は手段）

- 社会起業家は「どうすれば事業が成長するのか」ではなく「どうすればよりよい社会が実現するのか」を常に考え、日々事業に取り組んでいる。
- その前提として「目先の困り事（ウォンツ）」ではなく「当事者の真のニーズは何か？」「当事者の置かれている状況は？（過去-現在-未来）」を常に考えている。



- 結果として（一定の成果を挙げている）社会起業家は、その社会課題や当事者が抱えるニーズについて精通した存在になっていることが多い（①当事者寄りの目線が強い場合と、②構造的・俯瞰的な目線も併せ持つ場合がある）

事例：ADDS

- 学生時代に自閉症療育のアルバイトを始めたときの問題意識から、学生団体を立ち上げ「自閉症に効果的な早期集中療育が、日本で広まっていない」
- より多くの人に届ける必要があるが、担い手は不足、公的資金でのカバーも限界
- 最も身近で最大の支援者である「親」に着目 → 彼らを支援者として育てる
- 他の支援団体にもノウハウを提供 → より早く、より多くの人へ！



CSVを実現するための「Social Need」の代弁者

- 企業が社会課題解決を事業戦略・事業開発に取り込み、CSV（共有価値の創造）を実現する上では、①社会的なニーズ（Social Need）、②事業機会（Business Opportunities）、③企業の資産と専門性（Corporate Assets and Expertise）の3つの条件の重なりが重要。

→ ②・③は自社もしくはコンサルティング会社等の支援で整理可能だが、①について、リアルな情報を掴むには社会起業家との連携が有効。

→ 一方で、①を的確に捉えない「社会に良さそうな活動」は、時に批判の的になる（Green Washing/SDGs Washing）。

- 企業が①を踏まえた活動を行うことは、社会起業家の目標達成にもつながる（競合→共創）。但し、社会起業家のミッションや専門性を尊重し、良い関係性を構築することは重要（下請けではない）

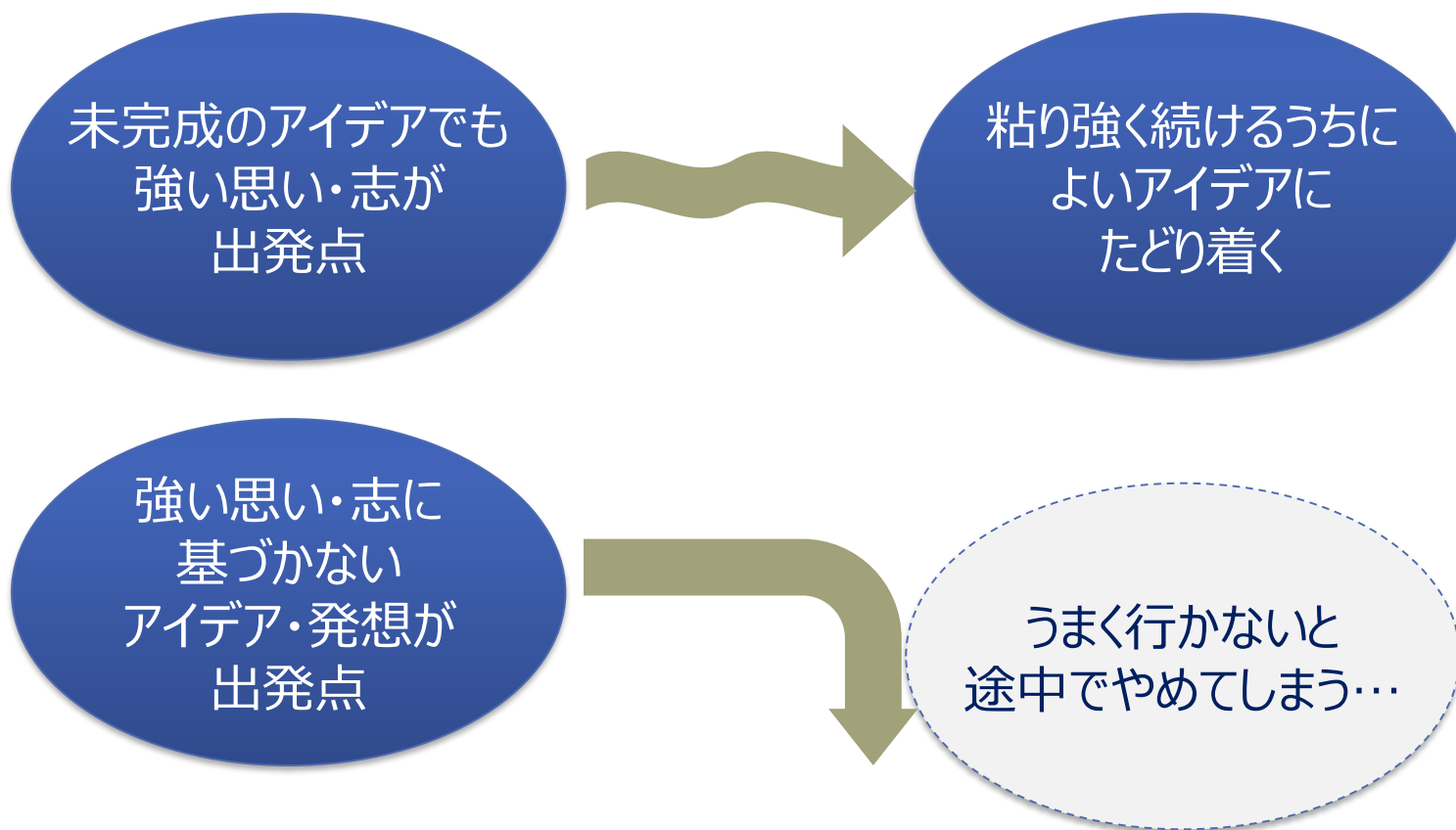
社会起業家が得意とする領域



出典：FSG社ウェブサイト

粘り強く考えた結果生まれる革新的な解決策

- 通常ならあきらめてしまう困難な課題も、「できる／できない」ではなく、「どうしたらできるか」を粘り強く、（人によっては24時間365日）考えるがゆえに、革新的な解決策にたどり着くことが多い。



事例：NPO法人かものはしプロジェクト

- カンボジアでの児童の人身売買問題をなんとか解決したいと学生時代に起業
- 当初は貧しくて十分に教育を受けられない若者に、職業訓練を提供
- しかし、そのやり方では問題解決には至らないと気づき、事業の方向性を転換
- カンボジアの警察を支援（訓練の提供等）し、摘発が進む → 課題解決
- 現在はそのノウハウをインドへと展開 → 政府や国際NGO等と連携

子どもが売られぬ世界を作るため、寄付・募金・ボランティアの協力によりカンボジア・インドへ活動する国際NPO かものはしプロジェクト
かものはしプロジェクトは認定NPO法人です。2014年4月1日より、皆さまからの寄付は税制優待の対象となります。

お問い合わせ English



かものはしは
絶対に子どもを
買わせない。

子どもが売られない世界をつくる
認定NPO法人 かものはしプロジェクト

子どもがたまされて
売られないために ▶ かものはしがしている事 30,000円で売られる
子どもを救うために ▶ 今すぐ支援する
ご寄付は税控の対象になります。

メールマガジン限定の
情報もあります！
Mail MAGAZINE
登録
これまでのバックナンバーを閲覧
子どもが
売られる問題とは
かものはしのとり組み

おすすめ記事一覧 更新版を見る

インド
12.22 UP
売春宿から救出されても
残る「こころの傷」
彼女たちのこころは、どんな深
淵にあると思いますか？

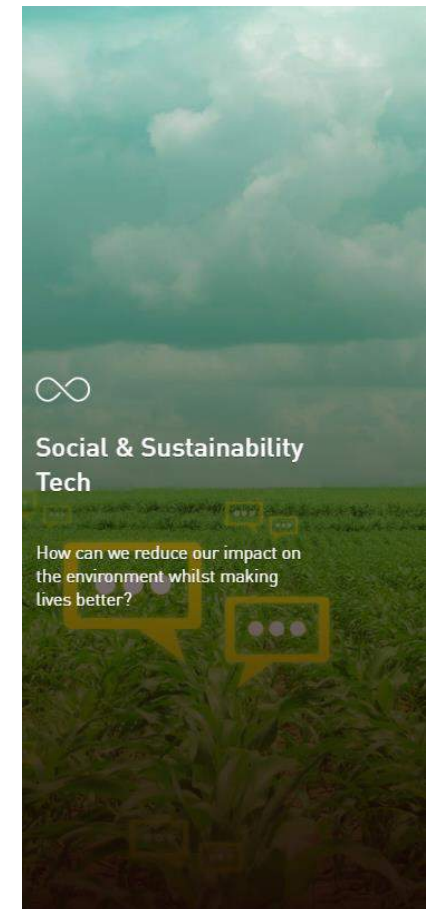
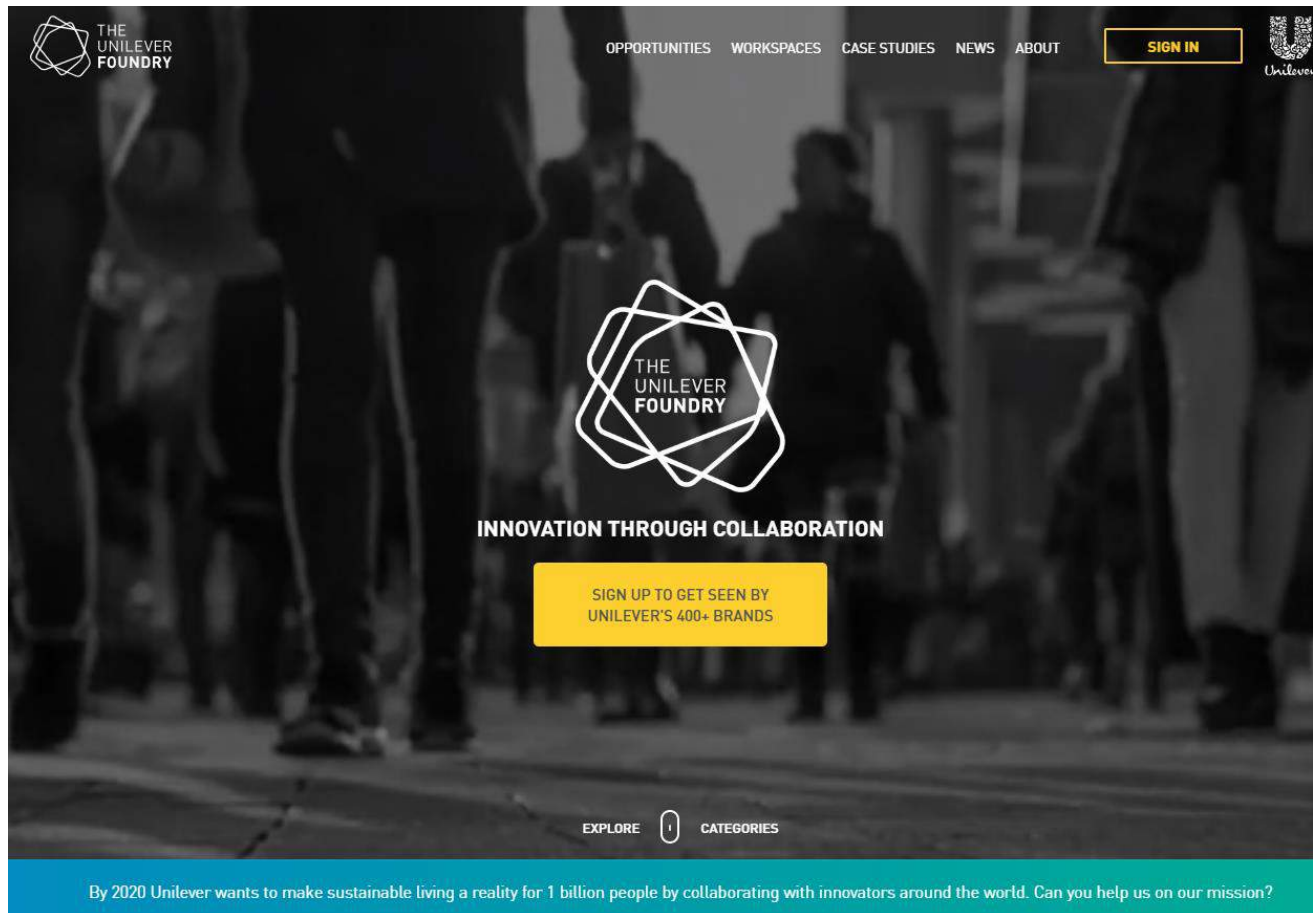
カンボジア
03.02 UP
NEW

通訳会イベント情報
02.26 UP
NEW
子どもが売られる問
題の深淵に迫る活動



世界のトレンド：社会起業家とのオープンイノベーション

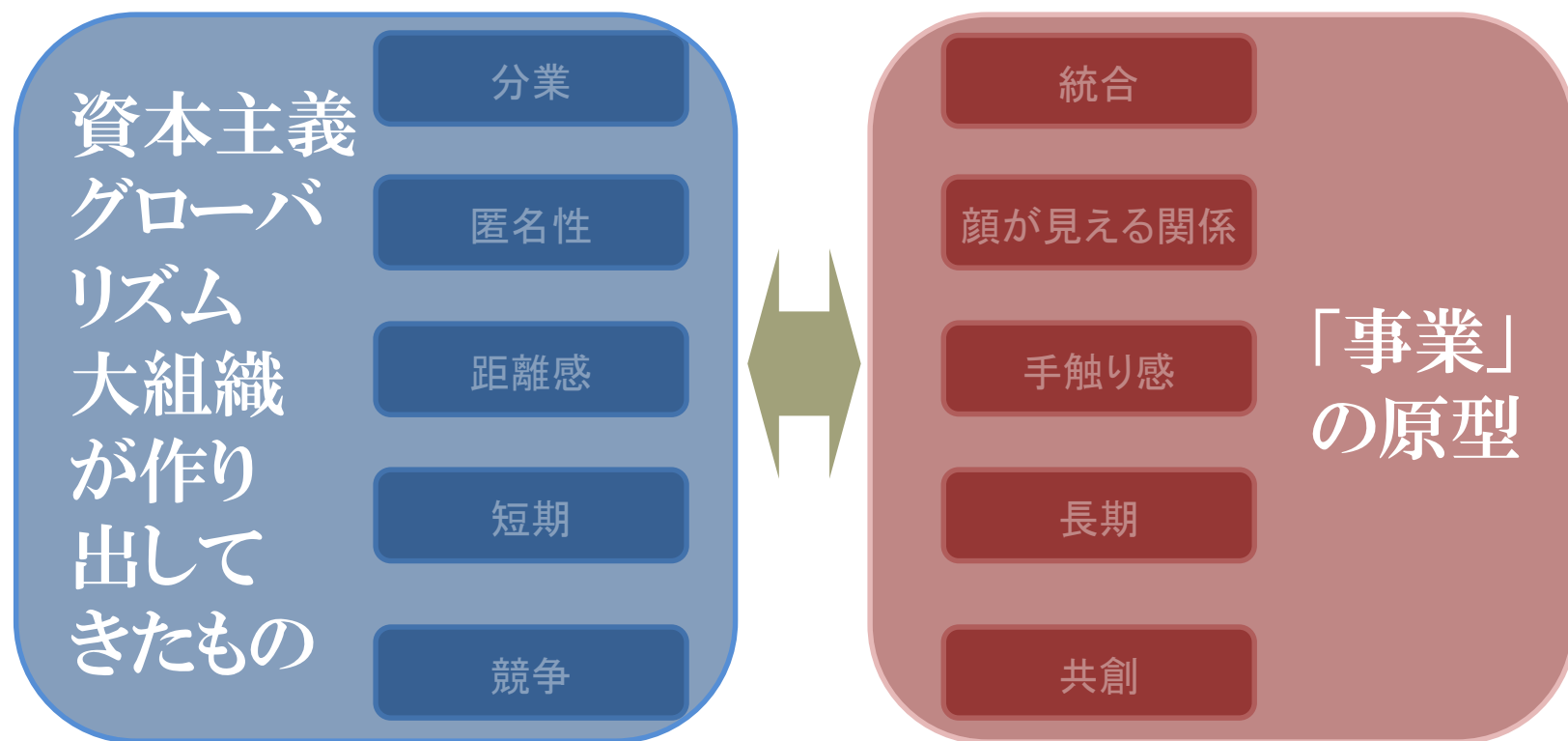
- CSVの代表的企業ユニリーバ社 The Unilever Foundry：「By 2020 Unilever wants to make sustainable living a reality for 1 billion people by collaborating with innovators around the world. Can you help us on our mission?」



特徴②：事業創造に必要なリーダーシップ・起業家精神

- 社会起業家は非営利であると同時にベンチャーでもある。彼らは、事業創造や価値創造の原型とも言える現場を有している。困難な状況やリソースが足りない状況でも、思いを原動力に、周囲の力を巻き込みながら、粘り強くゼロから何かを作り出していくマインドやガッツ、スキルが自然と養われていく。

→ こうしたリーダーシップを大企業の中にいて獲得することは容易ではない。そのため、社会起業家との対話や協働から得られるリーダーシップの進化は大きい。



ある研修（5泊6日の現地研修）の参加者が語った言葉

他人事から自分ごとへの転換（某大手企業・事業部長（現執行役員））

“本当にショックを受けました。私は世の中のことを知っていると思い込んでいたのですが、その現場で見聞きしたことは、まったく知らないことばかりだったのです。刺激があまりに多すぎて、最終日には頭のなか真っ白になりました。”

“衝撃を受けたのは、火の玉のように熱い心を持った地域リーダー。彼が自分のマインドを周囲に伝播していくことで、地域の皆さんを動かしていました。”

“（社会課題解決への取り組みは）『未来の私への贈り物』だとも考えています。数十年後、私自身が認知症になって徘徊する可能性も十分にあります。いま高齢者の徘徊問題を解決することは、未来の自分にとって、未来の私たちにとっても切実なのです”

“私も変わりました。社会課題に関する情報を自ら集めるようになりましたし、個人として、あるいは会社として何か貢献できないだろうかと常に考えるようにもなりました。また、私がお客様とお話しする内容に、小さな変化がありました。というのは、お客様の多くも、私たちと同じように、どうやって社会価値を生み出せばよいのかを考えておられるからです。お客様と議論する機会が増えました。その結果、あるお客様と一緒に新サービスを創造する試みを始めることになり、実証実験をスタートしたところです。お客様とのつながりがより有機的になってきたと感じています。”

“（こうして研修を部下にも受けてもらった結果）「以前に比べると、仕事をさせられている感じがなくなりました」という嬉しい声も聞いています。”

特徴③：長期的な/持続可能な成長への視点の転換

- 少子高齢化や財政難の中では、限られたパイを取り合うのではなく、社会の持続・発展可能性も踏まえたビジネススキームを創造・提案できるかどうか、自社の持続的経営（長期戦略）にとっても重要である。
- そのためには、目の前の顧客の困りごとを解決するだけでなく、社会課題が起きる背景を構造的にとらえ、変化を予測し、様々なステークホルダー（同業含む）とともに市場や社会システムそのものの変革に挑み、その上に自社のビジネスを成立させるという視点が重要である。
- 組織経営面でも社会課題対応は重要（「子育て」「介護」「メンタルヘルス」「ダイバーシティ」「採用」「教育」など）
- 社会起業家は、自社の将来だけでなく、よりよい社会の実現に向けたビジョンやシナリオ、計画を描く視点を有しており、参考にできる点が多い。



SDGs (Sustainable Development Goals) が問いかけているもの

「途上国や新興国だけでなく先進国も含め、いかに持続可能な成長を実現するか？」
(逆に言えば、このままでは社会は持続可能ではない・当然ビジネスも)

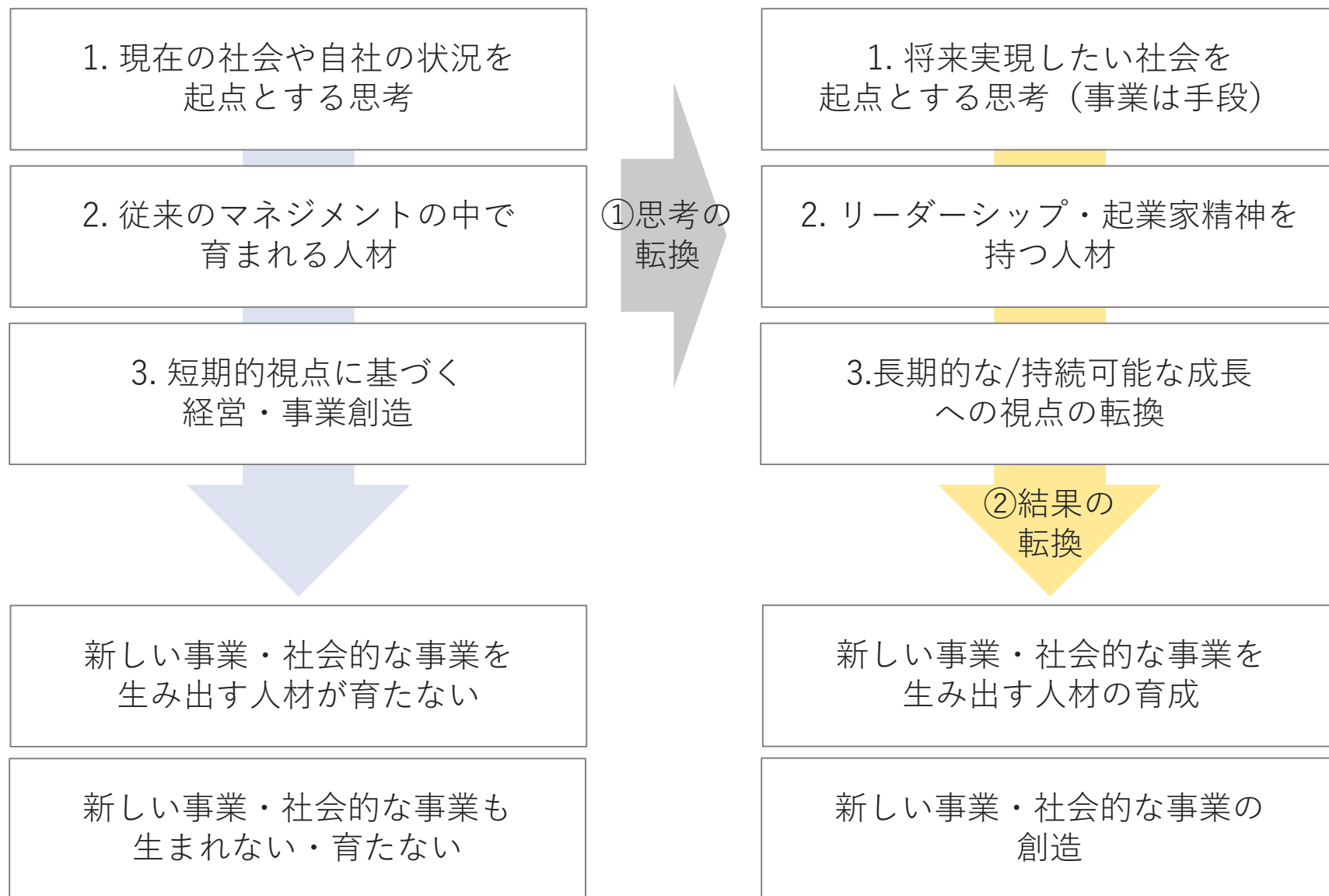


事例：株式会社西栗倉・森の学校/株式会社エーゼロ/村役場

- 人口1,500人の岡山県西栗倉村。平成の大合併で合併拒否を選択。林業を中心とした村の再生を決意。長期的・持続的な競争力を重視し、百年の森林構想を立ち上げ。
- 所有者が分散し管理・活用不能状態の山林を一括で村役場が管理するスキームを構築。そのための費用はファンド化して一般募集。
- 当初は価値の低い間伐材にどう付加価値をつけるかがテーマ。試行錯誤の末、賃貸物件向きのユカハリタイルがヒット。
- 地元内外の異業種の事業者とも連携し「温浴施設への薪ボイラー供給によるエネルギーの地産地消」「廃校の体育館を活用し、木質バイオマスボイラーを活用したウナギの養殖」など様々な事業を展開。
- 村役場と協働で、村内に30を超えるローカルベンチャーを誘致・育成（稼ぐベンチャー＋暮らしを支えるベンチャー）。地方創生の成功モデルとして語られる。

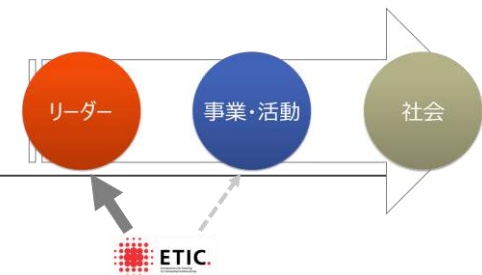


まとめ：結果の転換を起こすには、思考の転換が必要



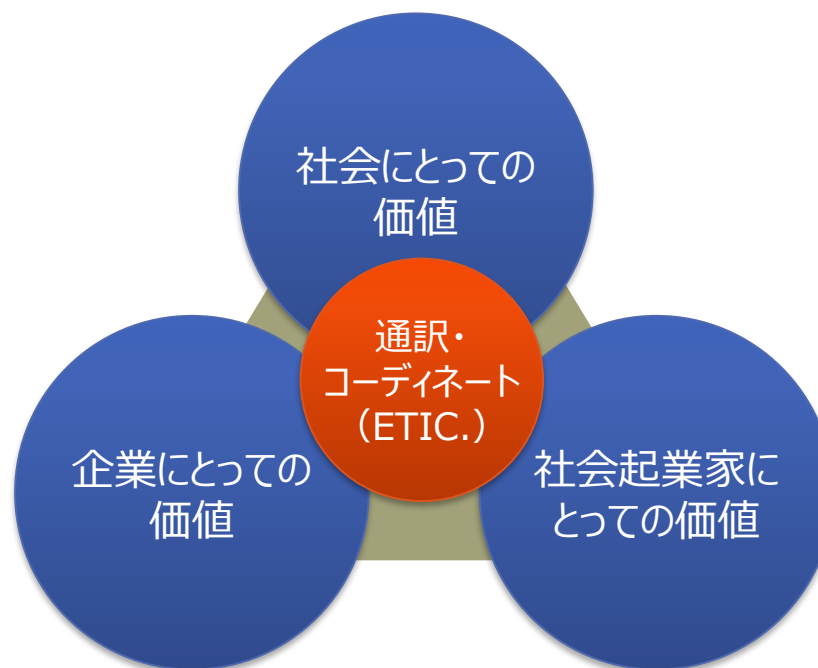
企業とETIC.の取り組み

事業開発・協働支援（実施例）

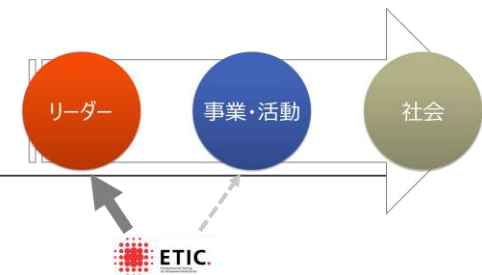


< 事例 >

- R65不動産（NEC社会起業塾OB）とNECが連携した「高齢者向け見守りソリューションの開発」の支援
- 某医療支援団体と某IT企業の協働での遠隔地域医療サービスの開発・実証実験
- 某福祉機器ベンチャーと寝具メーカー等大手企業との連携コーディネート
- 某大手デベロッパーの地域での新規事業創出支援（地域およびパートナー団体コーディネート、事業開発支援）
- 大手信用金庫からETIC.への出向受け入れ→NPO向け融資商品の共同開発



研修・人材育成（実施例）



<クライアント別>

- 大手IT企業 幹部向け研修（社会課題解決のフィールドの視察＋ワークショップ）
- 大手通信企業 新規事業創出担当者向け
（フィールドワーク＋ワークショップ＋事業開発伴走支援）
- 官公庁 官僚向け初年時研修「市民社会とのパートナーシップ」
（人事院より依頼、年150名）

<公開参加型>

- ローカルベンチャーラボ（地方創生のトップランナーから学ぶ）
 - <活用例>
 - ✓ 大手企業より遊休不動産を活用した地方創生事業のプランニングのために参画
 - ✓ 「エリアブランディング」のテーマラボにて、南熱海の物件で事業企画を立案中
 - ✓ フィールドワークも実施し、メンターや他のメンバーも交えて企画ブレストも実施
- 東北オープンアカデミー
- YOSOMON（企業人材の地方企業での副業を支援）
- KAIKA イノベーションラボ **New !**
（一社カスタマイズではなく、複数社参加型）

ETIC.以外でも様々な取組みが

NPO法人クロスフィールズ 「留職プログラム」



社会課題に取り組む新興国のNPOや企業とともに、
本業を活かして課題解決に挑むプログラム



派遣元企業での職種と留職先での業務内容



電気メーカー ITエンジニア

業務効率化ソフトウェアの開発
インド社会的企業/3ヶ月



教育関連企業 企画職

教育向け研修の企画・実施
インドネシアNGO/6ヶ月



自動車メーカー 生産管理職

工場内のオペレーション改善
インド社会的企業/2ヶ月

NPO法人SVP東京 / NPO法人二枚目の名刺 専門スキルを活かした社会起業家支援



TOP お問い合わせ English 検索
ニュース SVP東京 投資・協賛 パートナー 企業連携



ニュース

一覧を見る



SVP東京
休決定！
2018.09.05



パーソルグループ「NPO×ソーシャルイノベーションプログラム」を開催します
2018.08.21 | 企業連携事例
アクセンチュア社との連携プログラムを実施します
2018.08.16 | 企業連携事例

自分を変える、社会を変える、笑顔になる。 NPO法人 二枚目の名刺

お問い合わせ



Home 二枚目の名刺とは メンバー紹介 NPOサポートプロジェクト イベント・外部連携 ブログ 団体概要



まずはイベント等に参加して、更なる一步を踏み出してみてください！

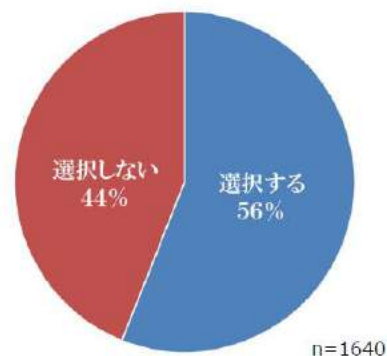
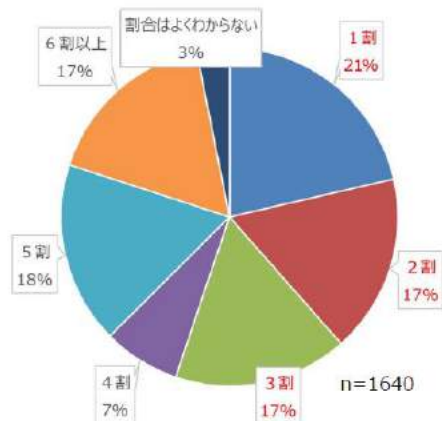
働く人の主体性・創造性を解放する

多くの優秀な人材の能力が発揮されていない現状

東京勤務の大手企業管理職(1640人)の状態

「あなたの同年代の中で、
能力を発揮し活躍している人の割合は
どの程度だと思われますか？」

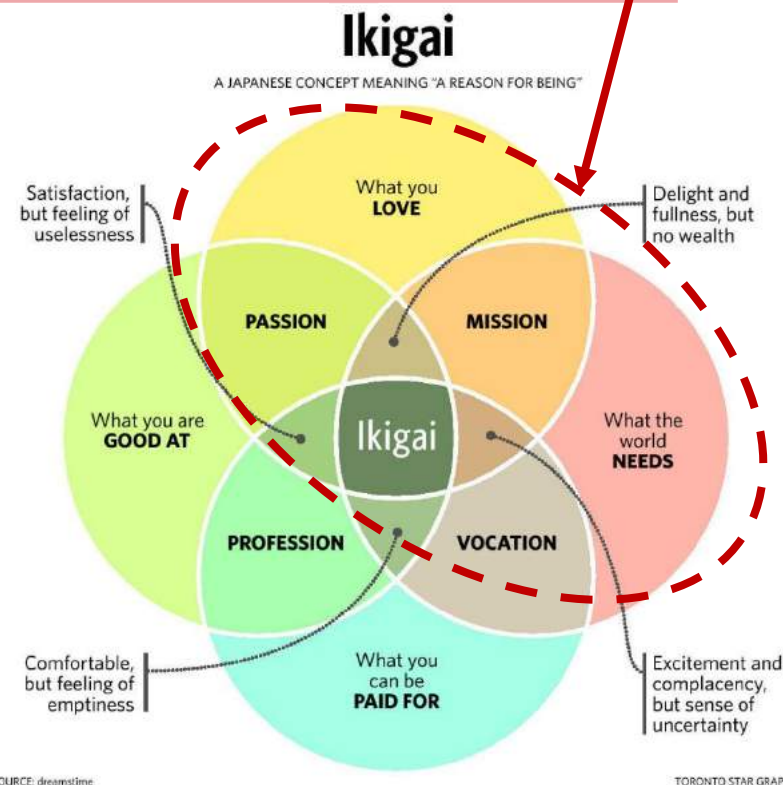
これまでのキャリアをやり直せるとしたら、
現在の勤務先から、
転職を選択すると思いますか？



[調査母集団] 日本人材機構実施 アンケート調査より
年齢：35歳～65歳／従業員規模：500名以上（サービス業）、1000名以上（製造業）／一都三県在住し東京都に勤務している正社員管理職（課長職以上）
13 © JHR CO.,LTD. ALL RIGHTS RESERVED

出典：小城武彦氏（日本人材機構）
「必要な人材像とキャリア構築支援に向けた検討ワーキング・グループ」
（経済産業省）資料

この領域へのアクセスが必要！



出典：世界経済フォーラム ウェブサイト（2017年）