

《論 文》

# CSR としてのベンチャー支援

— KDDI∞Labo のケース —

晶 山 啓

## 1. はじめに

現在世界中の企業は CSR (Corporate Social Responsibility 企業の社会的責任、以下略 CSR) の取り組みを積極的に推進している。以前は日本・米国・欧州がそれぞれの CSR の考えに基づき別々に取り組みられていたが、2010年に組織の社会的責任に関する国際規格である ISO26000 が策定され CSR の定義、取り組み項目などがグローバルで統一され、現在では ISO26000 に基づき各社取り組みの普及・促進が行われている。

また首相官邸(2013)は2013年に発表したアベノミクスの中の第三の矢である成長戦略「日本再興戦略」において、産業の新陳代謝とベンチャーの加速を掲げた。その後、「日本再興戦略改訂2014年」ではベンチャー創造の好循環を形成し、世界で勝てるベンチャーを創出することが掲げられ(首相官邸, 2014)、「日本再興戦略改訂2015年」でも産業の新陳代謝を促進するためベンチャー支援が掲げられている(首相官邸, 2015)。ベンチャーの様な高成長企業は雇用創出やイノベーションの実現といった経済面での貢献が顕著で、産業の新陳代謝促進に寄与する可能性を大いに秘めており、日本の経済成長実現のためには不可欠であるとの認識の基で、政府はベンチャー支援に関する様々な施策を実施している。

さらに製品・サービスに対するニーズの多様化、製品ライフサイクルの短縮化など企業を取り巻く競争環境の激化が起きており、企業が自前に固執してすべての研究開発を行うことは難しくなっている。その対応策の一つとして外部を活用するオープンイノベーションの取り組みが広がっており、既存企業にとってベンチャー企業はオープンイノベーションの相手企業として注目されている。

このような状況下で現在様々な形で多くの既存大手企業はベンチャー支援に乗り出している。そしてこれらの既存企業の中にはベンチャー支援の取り組みを自社の CSR (コミュニティへの参画およびコミュニティの発展)の取り組みの一環として位置付ける企業も現れている。その代表的企業が KDDI 株式会社(以下略 KDDI)である。

そこで本稿では KDDI を対象とし、公表されている資料を基に KDDI の CSR としてのベンチャー支援の取り組みを検討し、社会貢献活動が抱える課題克服に資する CSR の取り組み方の在り方を考察していく。

## 2. CSR における社会貢献活動

Porter and Kramer(2003)は、フィランソロピー(企業の社会的貢献活動)は低迷していると指摘

している。その理由は企業が社会的責任拡大を求める企業批判と短期的な利益の最大化を求める投資家の板挟みになっているからである。結果として最終損益への影響度という点から慈善活動への支出を正当化するのが非常に困難になり、戦略的にフィランソロピーを進めようとするはするものの、企業イメージ向上や従業員の士気を高めることばかりで、戦略的ではなく社会貢献としても効果的ではない場合が多くなる。

このような状況下では社会的目標と経済的目標に同時に取り組み、企業と社会の双方がメリットを得られるようになることが重要で、そのためには競争コンテキスト重視の戦略フィランソロピーが重要であると述べている。

その後、Porter and Kramer(2008)は、これまでのCSRは企業の戦略とは全く無関係なCSR活動や慈善活動が選ばれ、社会的意義のある成果も得られず、長期的な企業競争力にも貢献しないので、CSRを推進するには戦略や事業と関連付ける必要があることを指摘している。つまり受動的CSRから戦略的CSRへのシフトを推し進めることである<sup>1)</sup>。CSRを贖罪や保険として取り組むのではなく、戦略的CSRとして積極的な態度で取り組むことで競争優位の源泉になりうるとしている。

そしてPorter and Kramer(2011)は共通価値の創造(Creating Shared Value, 以下略CSV)を提唱した。共通価値の創造とは社会的ニーズや問題に対応することで社会的価値を創造し、その結果として経済的価値が創造されるというアプローチのことである。共通価値の創造はCSRでもなければフィランソロピーでも持続可能性でもなく、経済的に成功するための新しい方法であると述べている<sup>2)</sup>。

PorterとKramerはこれらのことを踏まえ、企業が地域社会に投資する際にはCSRに代わってCSVをその指針とすべきであると述べている。CSRは主に評判を重視し、当該事業との関わりも限られるため長期的に正当化し継続するのは難しいが、CSVは企業の収益性や競争上のポジションと不可分であり、企業独自の資源や専門性を活用して、社会的価値を創出することで経済的価値を生み出すことができると述べ、CSRからCSVへのシフトを提唱している。

さらにPorter(2013)は、企業は社会からの批判や圧力をかわそうとフィランソロピーやCSR活動を重視してよき企業市民として評判を高めるよう努めてきたが、従来のCSR活動では社会問題の解決に大きなインパクトを与えるような効果はないとしている。NGOなどと異なり企業による社会問題解決には寄付や税金は不必要で、慈善事業としてではなく本業として取り組めば社会問題の解決に最大のインパクトを与えられるとしている。

また池田(2014)は社会貢献の取り組みについて、事業外の戦略的な取り組みである社会貢献の重要性は認められているが、社会的な取り組みのインパクトと正当性・持続性の点で事業関連型の取り組み(CSV)の方が競争戦略の観点からみてより効果的であると述べている。

Porterらが訴えた米国流フィランソロピー(受動的CSR)からCSV(戦略的CSR)への脱却、CSRからCSVへの流れに対し、川村(2015)はPorterとKramerはフィランソロピーを主にCSRとして認識しており、それは本来のCSRではないとし、代わりに第1・第2のCSRを提唱した。第1のCSRは本来のCSRのことで、本業外の社会貢献活動を越えたものであり、企業自らのビジネスによって環境・社会に及ぼす影響に対する責任である。これはISO26000

の定義に基づいたものである。そして第2のCSRはPorter and Kramer(2011)が概念を規定したCSVに相当し、自らが直接の原因者ではない社会的課題の解決に向けて本業で取り組むことである。この2つのCSRの関係に基づけば、CSRとCSVの関係は、PorterがフィランソピーをCSRと認識し、CSVがCSRに取って代わると主張したような関係にはないことは明らかである。また「CSRとCSVを考える会」も「CSRとCSVに関する原則」(2014)の中でCSRは企業のあらゆる事業活動において不可欠で、CSVはCSRの代替にはならないと述べている。CSRは自社が社会的課題の直接の原因者と位置づけ、CSVは自社ではなく社会全体に社会的課題が生み出される原因があり、CSRとCSVでは社会的課題の原因が異なるものに対するアプローチになる。したがって自社が原因であるCSRは必要不可欠になるとしている。

このように既存研究ではCSRとして社会貢献活動に取り組む際の問題点、特に取り組みとしてのインパクトや収益性、持続性、正当性が疑問視され、これらの問題をクリアする方策としてCSRからCSVへのシフトが提唱された。しかしCSRからCSVへのシフトは自社が原因で生じている社会的影響に対する取り組みを疎かにすることになるので、CSRの取り組みは不可欠であり、CSRからCSVへのシフトに対しては疑問が呈されている。これらの既存研究を踏まえるとCSRからCSVへシフトすることなく、CSRとして企業の社会貢献活動が抱える課題であるインパクトや収益性、持続性、正当性の確保をどのように実現するのかという問題は依然残されたままである。関(2011)は、本業と社会貢献は水と油ではなく、本業とのシナジーや企業の持つリソースを活用して社会貢献に取り組む社会的責任を果たすことの重要性を指摘している。

以上のことを鑑みて、本稿では以下、KDDIのCSRとしてのベンチャー支援の取り組みを考察していく。

### 3. KDDIにおけるベンチャー支援

KDDIは2011年からベンチャー企業へのサポートサービスの提供を実施している。これはKDDIのCSRの取り組みにおいて、ISO26000の7つの中核主題の1つでもある「コミュニティへの参画およびコミュニティの発展」というカテゴリーに位置づけられている。KDDIにおける「コミュニティへの参画およびコミュニティの発展」の目的はコミュニティの発展に寄与する技術力の開発、助成事業の展開などを通じて、地域社会の一員としての役割を果たしていくことである。以下ではKDDIにおけるベンチャー企業へのサポートサービス提供の取り組みである∞Laboについて検討していく。

#### (1) ∞Laboの取り組み内容の変遷

2011年KDDIはグローバルで通用するインターネットサービスをつくり出せる起業家やエンジニアを支援するため、スマートフォン向けソフトやサービスを開発するベンチャーの支援活動である∞Laboを開始した。これは主にベンチャーのスタートアップを応援する取り組みで、開発支援やプロモーション、事業化支援などサービス開発と経営支援の双方から専門的な

アドバイスを提供するとともに、KDDIのプラットフォームを最大限に活用してグループ会社も含めたサポートを徹底的に行うものである。第1期目の支援プログラムではKDDI社内を含み6件を選び、支援を通じて先進的なソフトサービスの取り込みやブランド強化などKDDIにとってシナジーを獲得できることを意識した取り組みを実施した。

その後も取り組みは継続され、2012年には第3期のベンチャー支援プログラムチームの募集を開始し、新たに「学生枠」を設け、学生起業家の支援を積極化した。翌年の2013年における第4期プログラムからはHTML5の特徴を生かしたサービスもしくはサービスを効率的に開発できる為のツールが対象の「HTML5枠」が新設された。

毎年新たな募集枠を新設し発展させ、2014年からの第7期においては「パートナー連合プログラム」を新たに開始し、セブン&アイ・ホールディングスなど13社と組み、起業支援事業を始めた。このプログラムの目的はスタートアップ企業の持つ革新的なアイデアや開発スピードに、既存企業の持つ開発環境や情報などのリソースを掛け合わせることで、イノベーションの創出を目指す新たな取り組みである。KDDIはスマートフォン関連の知見を、セブン&アイ・ホールディングスは自社店舗で得た販売データ、コクヨは文具の開発で培った設計ノウハウをそれぞれ提供し、他の企業はマーケティングノウハウや海外ネットワークを提供することになる。また50億円のファンドも新設し、大手企業各社の持っている様々なノウハウと資金の両面からベンチャーを育てる環境を形成した。KDDIはこれまでのスマホアプリ開発支援を主とした取り組みから、幅広い異業種と連携しベンチャー企業の成長に手を貸す取り組みへと取り組み内容を進化させた。

## (2) 現在の∞Labo 取り組み内容

2015年からはベンチャー支援をさらに拡充し、∞Laboの一環として大手企業とのビジネスマッチングを始めた。これまではベンチャー企業の事業育成を主として進めてきたが、今後はそれらに加えてビジネスパートナーとして育てることも重視し、開発支援だけでなく事業面での連携もできるようにする方針である。

さらに2015年3月スタートの第8期からは自治体との協業である「地方連携構想」を、9月からは「MeetUp!」プログラムを開始した(図1)。この取り組みは地方都市(石巻市、大阪市、広島県、福岡市)のスタートアップ支援団体と提携し、同団体が推薦する各地域の優秀なスタートアップ企業に対し、パートナー企業とのビジネスマッチングの機会や、∞Laboのアセットやノウハウを提供し、東京だけでなく地方発のイノベーション創出を支援するという、地元経済の活性化や地方創生に貢献することを目的とした取り組みである。

そして2015年の第9期からは「オリジナルプログラム」「ハードウェアプログラム」の2つ構成に変更し、各プログラムでスタートアップのニーズに合わせた支援を開始している。募集対象は「世の中に新しい価値を提供する革新的なハードウェアおよびサービス」「インターネットサービスに限らず幅広い事業領域」を対象としていることである。

オリジナルプログラムは3カ月間で未リリースの新しい価値を有するサービスを世の中に出していくプログラムである。支援内容は開発環境の提供、サービス面のサポート、経営面のサ

ポート、営業サポートである。応募条件はインターネットサービスに限らず「革新的なサービスのアイデア」を有し、「アイデアを実現する意欲」を有していることである。さらに応募サービスは外部公表前、チームメンバーにエンジニアがいる、3カ月間のプログラム期間中でサービスリリースができることなども求められる。支援体制はプロダクトとサービスの両面からの開発・経営などの支援、18社のメンタリング企業・サポート企業からの支援がある<sup>3)</sup>。またKDDIの社員メンターとメンタリング企業は各プログラムチームのメンターとなり事業ノウハウ・アセットを提供し、これらのプログラムの支援を活用してベンチャーは3カ月間で事業を立ち上げることを目指す。

ハードウェアプログラムはクラウドファンディングに掲載可能なハードウェアを完成させ事業立ち上げを6カ月間で目指すものである。ハードウェアプログラムの応募条件は、「革新的なハードウェア・サービスのアイデア」と「アイデアを実現する意欲」を有していることである。これは単なるインターネットにつなげるハードウェアではなく、新しい仕組みを提供し、世の中の課題解決を図るのに資するアイデアである。応募サービスは試作品が外部公表前のものであることが条件で、その他、メンバーの中にハードウェアおよびソフトウェアに関するエンジニアがいて、6カ月のプログラム期間中でクラウドファンディングに掲載可能なレベルの試作品を完成させることができることも求められる。

支援内容はオフィス環境の提供、サービス面のサポート、経営面のサポート、営業のサポートである。さらにこれらに加えて専門家アドバイス、モノづくり支援、開発環境・ツールなどの支援も行われる。支援体制はハードウェア試作、サービス開発・経営サポートなどの支援をKDDIや各専門家・企業から受けられる。またモノづくり支援体制として、企画、設計、試作段階から、将来の量産化までを見据えた支援を行う専門企業、KDDI、ハードウェア・ソフトウェアの専門企業によって試作活動を手厚くサポートする。

2011年から始まった∞Laboという取り組みによって、KDDI側はいくつか取り組みの効果を

<[Meet Up!]概念イメージ図>

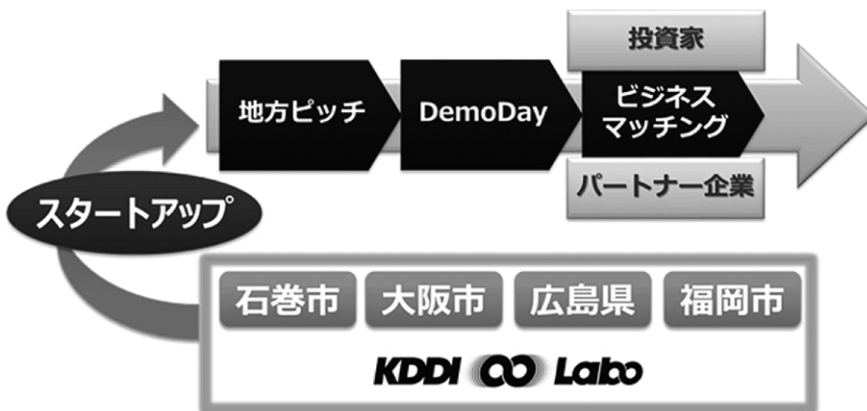


図1 KDDI Meet Up!

出典：KDDIのHP「ニュースリリース」(2015年7月14日)  
<http://news.kddi.com/kddi/corporate/newsrelease/2015/07/14/besshi1244.html> より

得られている。まず支援したベンチャーが開発したコンテンツが「au スマートパス」で公開されており、KDDI のソフトやサービスを補完するという形でのシナジーが発揮されている。さらに社員教育にも効果を発揮している。メンター役を担っている KDDI の若手社員がベンチャーと接することで自分たちと同世代が人生を賭けて夢の実現に挑む姿に触発され、自分たちももっとやれるのではないかと考えるようになり、その結果として社員のモチベーション向上が引き起こされている<sup>4)</sup>。

### (3) コーポレートベンチャーキャピタルとしての取り組み

2012年 KDDI は「KDDI Open Innovation Fund」を設立した。運用総額は50億円で目的は有望ベンチャー企業への投資、協業によるサービス開発支援、プラットフォーム提供、プロモーション協力である。ファンドの運営はグローバル・ブレイン株式会社(以下略、グローバル・ブレイン)が行い、KDDI 側が持つノウハウや資産と、グローバル・ブレイン側が持つ投資機能・経営支援機能とを組み合わせ提供する。∞Labo との関わりについては、∞Labo 参加グループへの出資も検討され、実際に第1期の5社の中の2社はプログラム終了後出資を受けており、KDDI Open Innovation Fund は ∞Labo 終了後の金銭面でのサポート役を担っている(図2)。その他、E コマース、メディア、O2O(Online to Offline)、ゲームなどのインターネットサービスを中心に、国内15社、海外9社の計24社へ出資を行った。

また2014年には KDDI 新規事業育成2号ファンドを設立し、運営会社は引き続きグローバル・ブレイン、運用総額50億円となっている。2号ファンドでは、ネットとリアルの融合により新たなイノベーション創出が見込める先進的なサービスや技術を対象に出資を実施していくことになっている。

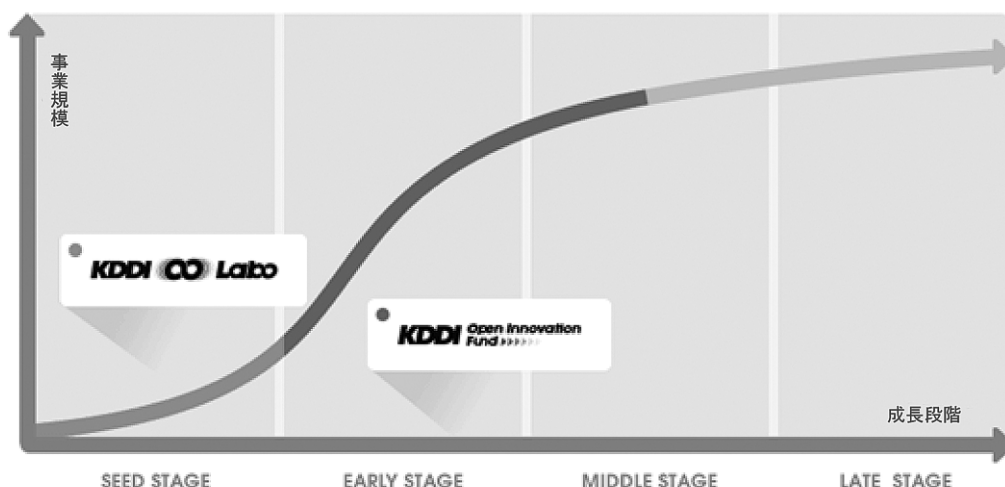


図2 ∞Labo と Open Innovation Fund のつながり

出典：KDDI の HP 「ニュースリリース」(2014年7月14日)

<http://news.kddi.com/kddi/corporate/newsrelease/2014/07/14/besshi494.html> より

#### 4. 社会貢献活動の課題克服の在り方

2011年から始まったベンチャー支援活動である∞Laboは、当初「スマートフォン向けソフトやサービスの開発」を主な応募対象としていたが、その後「世の中に新しい価値を提供する革新的なハードウェアおよびサービス」「インターネットサービスに限らず幅広い事業領域」へと変更し、「学生枠」も設け、サービス開発・経営サポート、ファンドを通じた資金援助を行ってきた。さらに自らが直接単独でベンチャーを支援する取り組みだけでなく、幅広い異業種と連携してベンチャー企業の成長に手を貸す取り組みや、地方都市のスタートアップ支援団体との提携の取り組みを開始した。このようにKDDIは2011年からのベンチャー支援の取り組みについて、応募対象拡大、連携相手拡大、支援内容拡大を図ってきた。

現在既存の大手企業が自前の研究開発だけで成長を実現することは困難になりつつある。KDDIの本業との関わりがある∞Laboの取り組みは、ベンチャーを支援し、そのベンチャーとのオープンイノベーションにより開発やサービス提供のスピードアップなどのシナジーを生み出すことを目標とし実現していた。さらに社員教育にも効果を発揮しており、KDDI側が様々なメリットを享受できるようになっている。またベンチャーのスタートは当然小さいところから始まるので、爆発的なイノベーションになるには、既存大手企業のネットワーク等を活用することが戦略的に非常に重要であり(各務, 2015)、実際に∞Laboでは支援対象ベンチャー側にも開発や経営支援、マッチングなどの多くのメリットを享受できる環境が形成されている。ベンチャー支援の取り組みは、ベンチャー企業側の成長という側面だけでなく、支援側の成長という面でも効果のある取り組みである。

ここまで検討してきたKDDIの取り組みは、先行研究において指摘されていた社会貢献活動における様々な課題、取り組みの正当性、継続性、収益性を克服できる見込みのある取り組みになっている。KDDIにおける∞Laboというベンチャー支援の取り組みは本業との関わりがありシナジーを得られる取り組みであるので、慈善事業のように収益性がなく、寄付して終わりということではない。このことは取り組みの継続性を確保できる状況を生み出し、結果としてコストをかけてベンチャー支援に取り組む正当性も確保できることになる。また他の企業や地方の支援団体との連携によるベンチャー支援の取り組み拡大は、ベンチャー企業の成長の機会増加に伴う雇用創出など経済や地方創生などの社会貢献につながることもなる。

利益を上げ、雇用を生み出し、それだけで企業はすでに社会的責任を果たし、そして社会貢献しているという見方がある。しかしこのような見方に対し、関(2011)は、雇用、納税、配当を全うすることが社会的責任、もしくは社会貢献であるという考えは、事業プロセスに社会や環境への配慮を織り込むことがCSRであるとの認識が進んだステークホルダーには今や受け入れられないと指摘している。KDDIのベンチャー支援の取り組みは特徴として、応募対象拡大、連携相手拡大、支援内容拡大というように拡大という側面を持っている。本業との関わりのあるベンチャーの支援に取り組みが留まるのならば、利益や雇用面での貢献に留まるが、他社とベンチャーのマッチングや地方支援などの取り組み拡大を行っており、事業プロセスに社会への配慮が盛り込まれる形になっている。つまりKDDIのこれらの取り組みはCSR、特に

ISO26000の中核主題の1つである「コミュニティへの参画およびコミュニティの発展」の取り組みとして資するものになっている。

## 5. おわりに

本稿でこれまで検討してきたように、CSRからCSVへと取り組みをシフトしなくても、本業との関わりを持ちつつ収益性や継続性を維持して社会貢献活動を行うことは可能である。KDDIのようなCSRとしてのベンチャー支援の取り組みは、社会貢献活動が抱える欠点を補い、収益性・継続性を確保し、CSRの取り組みとしての持続可能性や正当性を得るための有効な方策の一つであろう。最後に本稿の研究対象であるKDDIとは別に、本業との関わりはなく、社会的課題解決を目指す社会起業家に特化した支援をCSRとして取り組んでいる企業も存在する。それらの企業に対する考察およびKDDIとの比較検討は今後の課題である。

### 注

- 1) 受動的CSRとは善良な企業市民活動、バリューチェーン活動から生じる悪影響を緩和することである。戦略的CSRとはバリューチェーンの活動を社会と戦略の両方に役立つものに変え、戦略的フィランソピー、自社のケイパビリティをテコに競争環境の重要部分を改善することである。
- 2) CSVには3つの方法があり、第1に製品と市場を見直す、第2にバリューチェーンの生産性を再定義する、第3に企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくることである。第1の製品と市場を見直すでは、健康、栄養改善、高齢化対策、環境負荷の軽減などはグローバル経済の中でいまだに満たされない社会的ニーズの最たるものとし、企業はまず自社製品によって解決できる、またはその可能性のある社会的ニーズや便益及び害悪を明らかにすべきとしている。  
第2にバリューチェーンの生産性を再定義するでは、エネルギーの利用とロジスティクス、資源の有効利用、調達、流通、従業員の生産性、ロケーション、共通価値の観点からバリューチェーンを見直せばイノベーションを実現し新しい経済的価値を発見できるとしている。  
第3に企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくるでは、いかなる企業のその成功は支援企業やインフラに左右される側面を有しており、自己完結できる企業などは存在しないとしている。したがって企業の足かせになっているクラスターの弱点に対処することは、地域社会向けCSR活動よりずっと効果的であるが、ある地域のインフラや制度にてこ入れし成功するには政府機関、NGO、同業他社などと集団的行動が必要となるとしている。
- 3) 2015年のサポート企業は近畿日本ツーリスト株式会社、株式会社クレディセゾン、コクヨ株式会社、株式会社セブン&アイ・ホールディングス、株式会社ソフトフロント、株式会社テレビ朝日、東京急行電鉄株式会社、凸版印刷株式会社、株式会社バルコ、株式会社バンダイナムコエンターテインメント、株式会社日立製作所、プラス株式会社、三井物産株式会社、三井不動産株式会社、の計15社に、グーグル株式会社、住友不動産株式会社、三菱UFJニコス株式会社が新たに参画し、全18社がスタートアップ企業を支援している。
- 4) KDDI(2014)『サステナビリティレポート』。

### 参考文献

- 池田俊一(2011)「企業のCSR最前線(vol.11)社会起業家育成支援プログラム「NEC社会起業塾」」『JRガゼット』69(2)交通新聞社
- 池田幸代(2014)「企業による環境CSRの方向性」『東京情報大学研究論集』17(2)
- 江幡智広・大野高宏(2012)「コーポレートベンチャーキャピタル「KDDI Open Innovation Fund」を設立したKDDIの狙い」『MARR』(216)
- 川村雅彦(2015)『CSR経営パーフェクトガイド』ウィズワークス



- 各務茂夫(2015)「イノベーション・エコシステム：日本に今なにが必要か」『Venture review』(25)日本ベンチャー学会
- 関正雄(2011)『ISO 26000を読む：人権・労働・環境…。社会的責任の国際規格：ISO/SR とは何か』日科技連出版社
- 塚本一郎・関正雄(2012)『社会貢献によるビジネス・イノベーション：「CSR」を超えて』丸善出版
- 星野達也(2015)「製造業復活を賭けて自前主義を脱却せよ オープンイノベーションという新たな武器」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』40(6)ダイヤモンド社
- CSR と CSV を考える会(2014)『CSR と CSV に関する原則』  
<http://www.csonj.org/csr-csv/pdf/csr-csv.pdf>
- KDDI(2014)『サステナビリティレポート』  
[http://media3.kddi.com/extlib/files/corporate/csr/csr\\_report/2014/pdf/report2014.pdf](http://media3.kddi.com/extlib/files/corporate/csr/csr_report/2014/pdf/report2014.pdf)
- KDDI(2015)『統合レポート』  
[http://media3.kddi.com/extlib/files/corporate/csr/csr\\_report/2015/pdf/report2015.pdf](http://media3.kddi.com/extlib/files/corporate/csr/csr_report/2015/pdf/report2015.pdf)
- Michel E. Porter & Mark R. Kramer(2003)「競争優位のフィランソロピー」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』28(3)ダイヤモンド社
- Michel E. Porter & Mark R. Kramer(2008)「競争優位の CSR 戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』33(1)ダイヤモンド社
- Michel E. Porter & Mark R. Kramer(2011)「共有価値の戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』36(6)ダイヤモンド社
- Michel E. Porter(2013)「Competitive Advantage in the Coming years — これからの競争優位」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』38(3)ダイヤモンド社
- KDDI ニュースリリース  
<http://news.kddi.com/kddi/corporate/newsrelease/2015/07/14/besshi1244.html>
- KDDI ニュースリリース  
<http://news.kddi.com/kddi/corporate/newsrelease/2014/07/14/besshi494.html>
- KDDI∞Labo  
<http://www.kddi.com/ventures/mugenlabo/>
- KDDI Open Innovation Fund  
<http://www.kddi.com/ventures/koif/>
- 首相官邸(2013)『日本再興戦略』  
[http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/saikou\\_jpn.pdf](http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/saikou_jpn.pdf)
- 首相官邸(2014)『日本再興戦略改訂2014』  
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/honbun2JP.pdf>
- 首相官邸(2015)『日本再興戦略改訂2015第一部 総論』  
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/dai1jp.pdf>
- 首相官邸(2015)『日本再興戦略改訂2015第一部 第二部及び第三部』  
[http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/dai2\\_3jp.pdf](http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/dai2_3jp.pdf)

**Keywords** : CSR, CSV, ベンチャー支援, 社会貢献活動