



# 「共助資本主義」

～「企業のパーパス」と「共感」を起点とした「アニマル・スピリッツ」の覚醒～

2023年4月7日  
公益社団法人 経済同友会



## 目次

はじめに .....	1
なぜいま「新しい経済社会」を考えるのか .....	1
なにが経営者に求められるのか .....	1
<b>I 日本が置かれた現状とそれを招いた原因</b> .....	2
1 現状と課題 .....	2
2 30年の長期停滞を招いた原因 .....	3
<b>II 打開の兆し、手がかり</b> .....	4
1 人と社会のサステナビリティを重視する価値観の浸透 .....	4
2 人と人の関係性、ライフスタイルの変化 .....	4
3 多様性と包摂性の重視、バイアスへの気づき .....	5
4 セクターの役割の境界線がグラデーション化 .....	5
<b>III 民間セクター主導の「共助資本主義」による「成長」</b> .....	6
1 「共助資本主義」による成長モデル .....	6
2 「共助資本主義」による企業価値向上 .....	8
3 「共助資本主義」が実現したい社会 .....	12
<b>IV 「共助資本主義」実現のための方策</b> .....	13
1 企業が取り組むべきこと .....	13
2 国が政策として取り組むべきこと .....	14
3 経済同友会が取り組むべきこと .....	17
<b>V 経営者の覚悟と決断</b> .....	22
おわりに .....	23
<b>【参考】社会課題に取り組む企業の業績への効果</b>	
ハーバード・ビジネス・スクール ジョージ・セラファーム教授の研究より .....	24
<b>【参考】企業が取り組むべき課題・キーワード（例）</b> .....	25

## はじめに

### なぜいま「新しい経済社会」を考えるのか

2019年8月、アメリカの経済団体であるビジネス・ラウンドテーブルは、株主第一主義を見直し、従業員や取引先、地域社会を含むステークホルダーの利益に配慮した経営を志向する声明を発表した。2020年1月には世界経済フォーラム年次総会（ダボス会議）においても「ステークホルダー資本主義」の重要性が主張され、株主利益を優先する資本主義に代わる、資本主義のあり方を模索する動きが生まれている。

本委員会は、こうした情勢を受けて、民間主導で構築する日本ならではの新しい経済社会モデルを発信すべく、2021年4月に設置された。新たなモデルの構築といっても、日本は約30年にわたる長期停滞から脱却できず、さらに新型コロナウイルス・パンデミックがこれに追い打ちをかける状況下で委員会活動を開始した。その後続くコロナ禍は、人々の暮らしや働き方、人生に対する価値観などを大きく変えている。

従って、日本ならではの経済社会モデルには、長期停滞からの脱却はもちろん、その先に、持続可能で強靱な経済と人々が物質的豊かさだけでなく、人生の質的な豊かさ、つまり Well-being を実現できる成長のあり方が求められていると考える。

### なにが経営者に求められるのか

こうした経済社会の構築を主導すべきは、他ならぬ私たち経営者である。

企業経営を取り巻く状況は、VUCA (Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧さ) の頭文字) という言葉に表されるように不確実性が高まる一方である。とりわけ、地政学的緊張が続く東アジアに位置する日本においては、中長期的な世界の動向を見据えた高度な経営判断が求められる。

対内的には、30年にわたり経済社会の構造改革を先送りし続けた結果、マクロ経済では、ヒト、モノ、カネ、データが滞留している。これらを循環させ、成長の原動力を失った経済を活性化し、人口減少が進む中であっても生産性を向上しなければならない。一方、企業経営では、資本効率を高めた上で、マルチステークホルダーへの利益還元や経営リソースを社会課題解決に提供する取組みが、企業価値向上に向けて必要となっている。つまり、私たちは、経済停滞からの脱却と持続的成長を実現する新しい経済モデルの構築という2つの大命題に挑戦しなければならない。

本提言では、Status Quo (現状) 維持の打破に必要な企業や個人のアニマル・

スピリッツ<sup>1</sup>の喚起と、企業やソーシャルセクター（NPO・NGO等）が連携する「共助」を両輪とする、失敗を恐れない挑戦とそのために必要な包摂のある社会を描く。さらに、その実現を主導する経営者と企業、そして経済同友会がなすべきことを提起し、「隗より始めよ」を呼び掛けたい。

私たちは、30年の日本の停滞に忸怩たる思いを持つ一方で、日本の可能性を信じている。日本は「眠れる獅子」であるが、私たち経営者の覚悟と決断により、必ずや眠りから覚め、再び大きな咆哮を轟かせるはずである。

## I 日本が置かれた現状とそれを招いた原因

### 1 現状と課題

わが国の経済社会は、「失った30年」の長期停滞から未だ脱け出せていない。私たちの最大の課題は、何が構造的課題なのかがわかっていながら、国民と政治家が短期思考に陥り、課題解決を先送りし続けてきたことである。改革についての合意形成やその断行を怠る中で、現状に対する危機感が薄れ、さらに改革を遅らせてきた。

マクロ経済においては、約30年間、物価は継続的に下落、またはほぼ横ばいの状況が続き、賃金は伸び悩んだ。生産性の低さを背景に国際競争力も低下傾向にあり、2022年のIMD世界競争力ランキングは34位まで低下した。低い生産性の要因には、硬直的な雇用・労働法制、言葉の障壁により高度外国人材をひきつける雇用・労働環境にないこと等がある。

財政に関しては、社会保障費用の増加、頻繁に講じられる経済対策などを背景に財政赤字・公債残高が拡大している。国内総生産（GDP）比でみた政府債務残高比率は戦時中の1944年を超える状況である。一方、2022年の年間出生者数が初めて80万人を割るなど、想定を超えるスピードで少子化が進行している。これは人口減少と少子高齢化の加速を意味するが、わが国の社会保障制度は人口構成の変化に対応した改革が先送りされ、その持続可能性が危惧されている。

個人の生活や幸福度の観点においては、労働者の働きがいの高さを示すワークエンゲージメント・スコアがOECD諸国の中で低く、個人が働くことを通じて幸福を実感していないことが伺える。非正規雇用が増加する中で、正規／非正規という雇用形態の違いにより処遇が異なることも所得格差の一因になってい

---

<sup>1</sup> ケインズが『雇用・利子および貨幣の一般理論』の中で用いた言葉で、野心、血気、動物的衝動と訳される。

る。賃金の伸び悩みや経済格差は、中間層の瓦解や子どもの貧困問題、さらには貧困の連鎖・固定化を招き、機会の不平等をもたらしている。

世界に目を転じてみると、経済のグローバル化が進展する一方で、自由・民主主義・法の支配等について共通の価値を持つ諸国と、異なる価値を持つ諸国との相互依存性が高まった。しかし、経済力、技術力が国力として重要性を増していく中で、権威主義国家による、これらを手段にした他国への経済的威圧行為に対し、各国では自由貿易を制限し、経済安全保障を強化する動きが広まっている。さらに、ロシアによるウクライナ侵攻やインド太平洋における地政学的緊張の高まりを受け、わが国の防衛体制の強化が求められている。

## 2 30年の長期停滞を招いた原因

こうした現状に至り、課題を克服できない原因は、政・官と民、さらには私たち一人ひとりの国民性にある。まさに「失われた30年」ではなく、「失った30年」である。

政・官は、過去、数々の成長戦略を策定してきたが、長期的な視座に立った国家の大戦略やビジョンがなく、また、必要な政策とその優先順位づけが十分に行われないまま個別政策を重ねてきたことは、長期停滞の要因の一つである。結果として、規制改革を阻む既得権益や時代の変化に適合していない諸制度が軛となり、経済社会の変革が進んでいない。

他方、私たち経営者、企業の行動を顧みると、人口減少が見込まれる国内市場で新たな需要を生み出すための投資や、生産性を向上する人的投資及び設備投資を積極的に行ってきたとは言い難く、総資産に占める現預金比率は、長期的にみると高まっている。それにもかかわらず、補助金・助成金に頼る依存体質が依然として残っている。企業部門に滞留する資金を成長分野への投資に回すことで、日本は再び経済に活力を取り戻すことができる「眠れる獅子」と言える。

国民性に目を向けると、横並び意識とそれに安心感を覚える平等主義が強く、多様性への耐性の低さと相まって、時として同調圧力や異質なものを排除する力が働きやすい。こうした国民性が、失敗や衝突の回避を助長し、日本の変革に必要な挑戦の意欲が減退してきたのではないか。

## II 打開の兆し、手がかかり

政・官と民、さらに日本の国民性それぞれに長期停滞の要因があるものの、それを打開しようとする兆しは生まれている。その兆候をつかみ、大きく育み、社会変革の原動力としていきたい。

### 1 人と社会のサステナビリティを重視する価値観の浸透

第一の兆しは、企業や個人におけるサステナビリティ意識の高まりである。国連の持続可能な開発目標（SDGs）の設定以降、事業を通じて社会課題を解決しようとする企業は増えている。企業が社会全体の利益さらには持続可能な社会の実現（将来世代の利益）を追求するという点で、日本企業に従来から広く浸透する「三方良し」、「企業は社会の公器」、「企業の社会的責任」で表される価値観は、SDGsと親和性がある。今日的に捉えると、企業はその創造性とイノベーションにより世界が直面する課題を解決し、社会全体の利益を実現することが求められる。

一方、消費者においても倫理的消費（エシカル消費）を意識した購買行動が見られるようになってきている。サステナビリティに配慮した経営を実践する企業を選好する傾向は消費者だけでなく、若年世代を中心に労働者にも見られる<sup>2</sup>。こうした動きから、企業にはサプライチェーン全体において人権、労働、環境等に影響を及ぼすビジネスが行われていないかを把握することが必要になっている。

### 2 人と人の関係性、ライフスタイルの変化

第二は、新型コロナウイルス・パンデミックにより、人と人の関係性やライフスタイルが変化したことである。私たちは、コロナ禍を通じ、人と人との繋がり、人々が国境や立場を超えて、献身的に助け合い励まし合うことに共感し、その素晴らしさを再認識した。日本では、失業者や事業継続困難者に対する支援が拡大し、寄付やクラウドファンディング、ふるさと納税の増加をもたらした。

また、多くの人々が Well-being、真の幸福とは何かを問い、望ましい生活や働き方を追求する中で、地方移住やリモートワークの普及が進んだ。これらを通じてワークライフバランスを実現しようとする変化が生まれている。

---

<sup>2</sup> 消費者庁の調査によれば、「エシカル商品・サービスの提供が企業イメージの向上につながると思うか」の問いに、「そう思う」が79.6%（2016年度は65.2%）に増加（消費者庁「倫理的消費（エシカル消費）」に関する消費者意識調査報告書、2020年2月28日）

### 3 多様性と包摂性の重視、バイアスへの気づき

第三は、価値創造において多様性と包摂性が重要である一方で、私たちが無意識に持つ偏見（アンコンシャス・バイアス）が、社会や組織の多様性と包摂性を阻んでいることへの気づきが広まっていることである。これまでも、イノベーションの創出には、異なる価値観、文化、発想などの結合、つまり多様性の包摂が重要であることは指摘されてきた。これを実現するには、ジェンダー、年齢、国籍、障がい、LGBTQ+などの性的マイノリティに対するアンコンシャス・バイアスを払拭していくことが必要である。

日本の組織では、ダイバーシティの推進を女性役員・管理職比率の目標の設定や達成をベンチマークにしてきたが、イノベーション創出に多様性は不可欠であり、もはや論をまたない。今後は外形的基準の達成を越えて、より実質的な多様性と包摂の実現に取り組む必要がある。

### 4 セクターの役割の境界線がグラデーション化

第四は、社会課題の解決の担い手が、政府・行政、ソーシャルセクター、企業等多様なセクターにわたり、かつ相互の境界線がグラデーション化していることである。社会課題の解決は政府・行政が担い、それをソーシャルセクターが補完するという従来の役割分担は、SDGsなどに取組む企業を含むセクター間で連携する構図になり始めている。社会課題が多様化・複雑化してきた中で、最前線で課題解決に取り組むソーシャルセクターの果たす役割は、一層大きくなっており、社会課題の現場と企業をつなぐ意味で連携が欠かせない。

この背景には、デジタル技術を活用したデータ分析やアルゴリズムが、従来の公共サービスを効率的、効果的に提供できるようになっていることがある。特に、人口減少が進む日本で、公共サービスの持続可能性を高めるにはデジタルトランス・フォーメーションが不可欠であり、その知見を有する企業を含めた連携が必要である。

こうしたセクター間の境界のグラデーション化は、これまで各セクターの狭間で埋もれてきたニーズの発掘や課題の発見につながる。新たな技術を開発し、まさに社会課題を解決することで新たな需要を生み出すイノベーションにつながる可能性が高い。

### Ⅲ 民間セクター主導の「共助資本主義」による「成長」

経済同友会は、2022年10月に『生活者共創社会』で実現する多様な価値の持続的創造—生活者（SEIKATSUSHA）による選択と行動—を発表し、目指す国の姿として「経済の規模だけでなく、社会のあらゆるステークホルダーのHappinessという多面的な価値、質的な成長を追求するクオリティ国家」を掲げた。ここでの「生活者」とは、消費者、働き手、家族の一員、コミュニティの担い手として多面的な役割を持つ「個人」であり、その主体的な選択と行動を通じてHappiness等の価値を創り出す、としている。

以下で提言する「共助資本主義」は、『生活者共創社会』のもとでこれを実現するメカニズムである。「社会のあらゆるステークホルダーのHappinessという多面的な価値」の創出には、数多の社会課題を政府・行政、NPO、企業等の多様なセクターが相互にリソースを出し解決する取組みが必要である。「質的な成長の追求」には、社会的価値を生み出す個人や企業の飽くなき挑戦と、仮にそれに失敗したとしても包摂される社会が必要である。「共助資本主義」はこれらの実現を目指す、その主体はやはり「生活者」及び生活者で構成される組織である。したがって、「共助資本主義」は、「生活者共創社会」のもとでこそ機能すると考える。

#### 1 「共助資本主義」による成長モデル

##### （1）アニマル・スピリッツを呼び覚ます

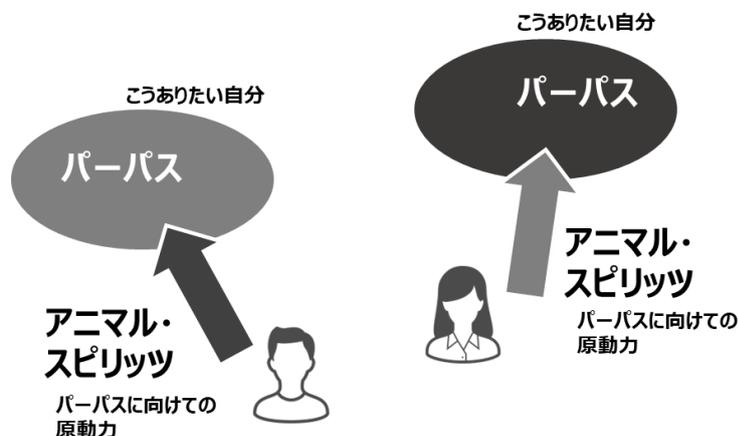
経済社会の基盤となる諸制度を支え、現世代の生活水準を向上させ、将来世代に持続可能な社会を継承していくには、経済成長の実現が大前提である。そのためには、まずは企業やそこに集う個人が、「やってみたい」と思ったことに挑戦する意欲、すなわちアニマル・スピリッツを取り戻し、しがらみや前例から脱して思い切り挑戦できる環境を整備しなくてはいけない。

本提言でのアニマル・スピリッツとは、単に自社の成長、利益拡大だけを追求するものではなく、社会における自社の存在意義、パーパスを明確に掲げ、その実現を通じて「社会益」を追求する野心的意欲を意味する。つまり、経営者・企業はこの「アニマル・スピリッツ」を、山積する社会課題の解決に発揮していかなければならない。さらには、社会課題の解決を新たな需要につなげて経済的な価値に結び付けることに挑んでいく必要がある。

こうした挑戦する気概を呼び覚ますのは、セクターや組織、また地域や国を越えてヒト・モノ・カネ・データが活発に動くこと、すなわちStatus Quo維持の打破であり、とりわけヒト（人材）の移動である。既存の「枠」に収まることなく、アニマル・スピリッツや組織のパーパスへの共感によって自由に人と人がつながり、異なる経験やものの見方を融合させていく。そうした新たな人とのつな

がりや、そこから生まれる自由な発想が触媒となり、モノ、カネ、データも動き出す。さらに、そうした動きを循環させることで、Status Quo 維持の打破を一過性のものとせず、持続していく。

社会全体に挑戦へのモメンタムをつくるには、個人もまた、自身のありたい姿を実現するために、アニマル・スピリッツを奮い立たせることが重要である。



## (2) 「共助」で安心・安定社会をつくる

挑戦に失敗はつきものである。失敗を恐れず挑戦する社会にするには、失敗した個人<sup>3</sup>が包摂され、再度挑戦できる社会をつくる必要がある。これまで、社会のセーフティネットは、行政を主たる担い手とする公助により構築されてきた。しかし、財政赤字・公債残高が拡大する一方で、個人に寄り添った支援が求められる中で、すべてを公助で支援することは難しくなっている。したがって、今後は、公助に加え、企業やソーシャルセクターなど多様な主体が連携して包摂ある社会をつくる「共助」の仕組みを作らねばならない。

Status Quo 維持を打破し、ヒト・モノ・カネ・データがダイナミックに循環するようになると、「共助」の領域にもこれらのリソースが集まるようになる。特に「ヒト」の移動・交流が活発になることにより、多様な個で組織や社会が構成されるようになる。あらゆる個にとって、安定した社会にするために、外国人、性的少数者（LGBTQ+）、障がい者等の社会的マイノリティを含む多様な個人を包摂するセーフティネットを強化する必要がある。

## (3) 「共助資本主義」が持続的成長を可能にする

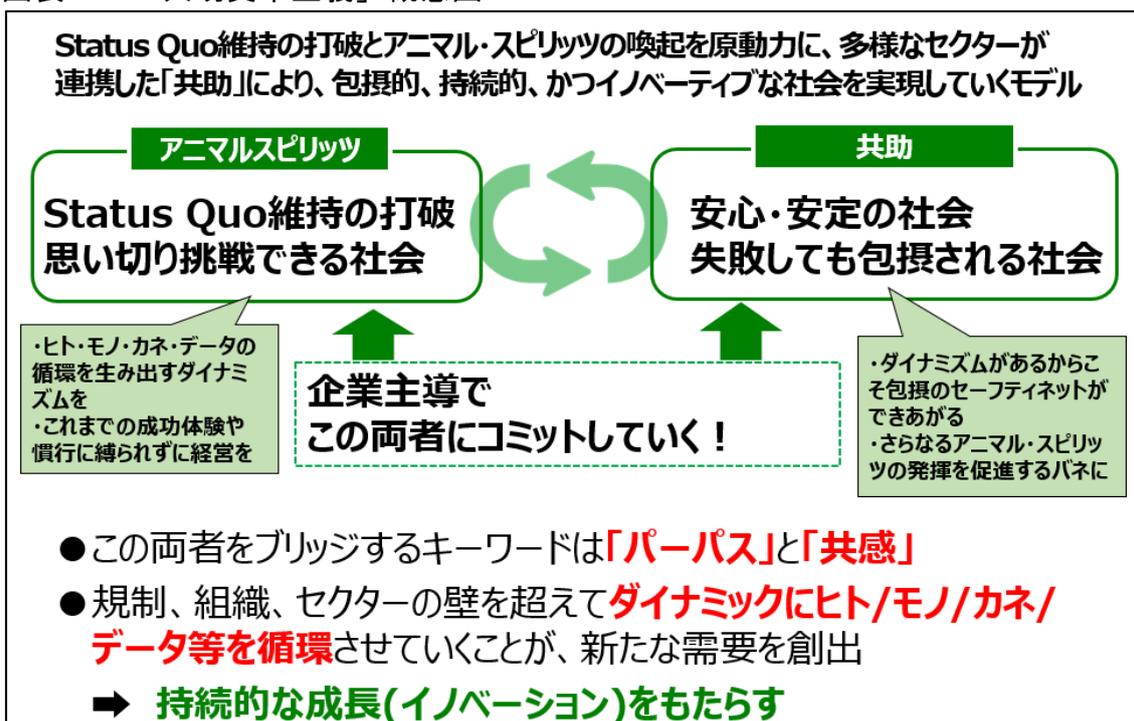
私たちが目指すべきは、Status Quo 維持を打破することにとどまらず、活力があり持続可能な成長、人々の Well-being を高める成長である。その一つの考え（モデル）として、ここでは、アニマル・スピリッツの喚起と、多様なセクターとの連携による「共助」を両輪とし、双方に企業がコミットする「共助資本主

<sup>3</sup>政策的支援は、企業ではなく個人に対し行われるべきでる。企業に対する政策的支援は、生産性の向上が期待できない企業を市場に残すことになる。

義」を提言したい（図表 1）。

アニマル・スピリッツの喚起と「共助」の仕組みをつなぐのは、パーパス（存在意義）への共感である。個人や組織が掲げる社会課題解決への志、挑戦意欲に対する「共感」がセクターを越えた協働を促し、相互のつながりを呼び起こす。また、社会変革に向けてつながったヒト・モノ・カネ・データがダイナミックに循環することにより新たな需要とイノベーションが生まれる。特に、国内外の社会課題をイノベーションにより解決することは、持続的成長の原動力となる。

図表 1 「共助資本主義」概念図



## 2 「共助資本主義」による企業価値向上

### (1) サステナビリティへの取組みが企業価値を上げる

持続的成長の実現には、私たち経営者が多様なステークホルダーの期待に応えながら企業価値を持続的に高めていくことが必要である。以下では、こうした企業価値向上に「共助資本主義」がどのように資するかを考える。

先行研究に、ハーバード・ビジネス・スクールのジョージ・セラファーム教授の研究<sup>4</sup>がある。企業のESGに関する取組みと業績や企業価値との関係を研究したもののだが、それによれば環境や従業員、コミュニティ等のステークホルダー

<sup>4</sup> Robert G. Eccles、Ioannis Ioannou、George Serafeim 「The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance」(2012)

に対し一貫したサステナビリティポリシーを持つ企業は、時価総額やROA、ROEの数字の上で成長を達成していることが分かっている。またそれにとどまらず、良い人材を惹きつけ、より信頼できるサプライチェーンを確立し、社会的にも受け入れられるなど、サステナビリティの企業文化を発展させることが、長期的には企業の競争優位性の源泉となっていく可能性がある、という示唆を与えている（研究内容の紹介については巻末を参照）。

セラファーム教授の研究は、企業競争のあり方を、単なる利益最大化の追求から、株主を含む多様なステークホルダー、さらには社会全体の利益、つまり社会的価値を創出することに変えていくために重要である。

## （２）企業価値の上げ方を変える

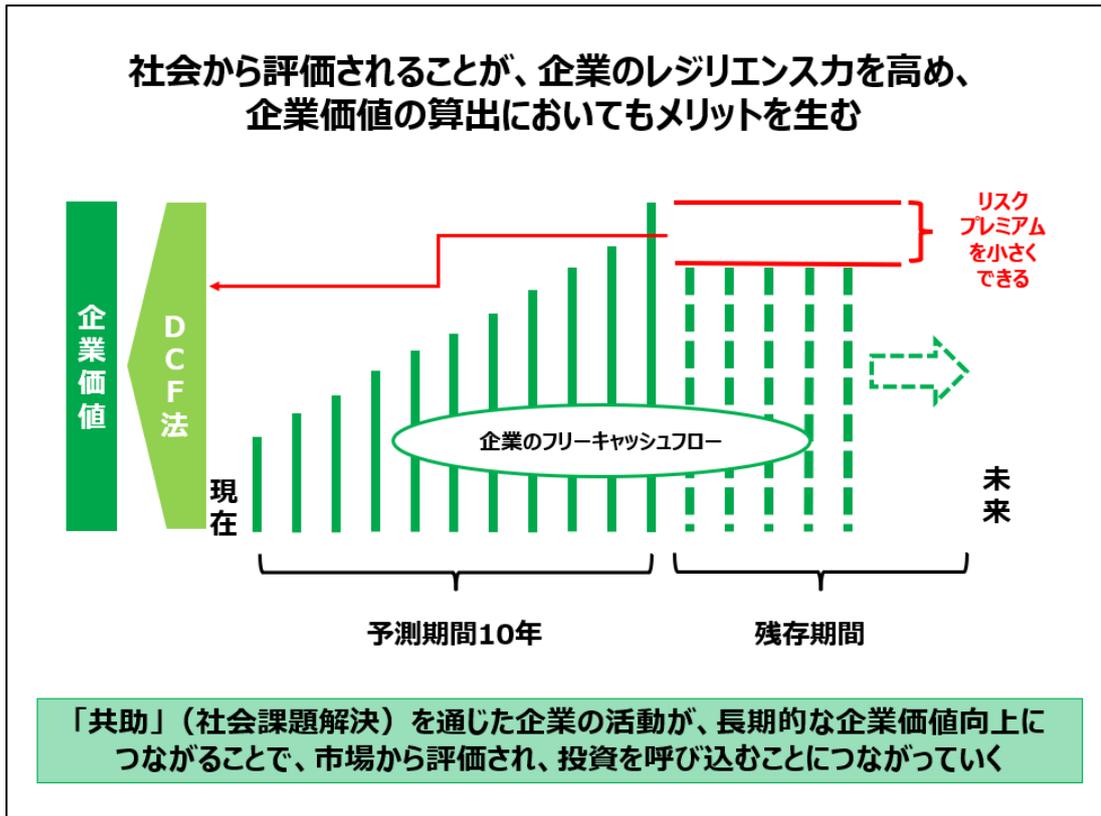
セラファーム教授の研究も踏まえて、「共助資本主義」のコンセプトで企業価値向上を捉え直すと、第一に、企業はStatus Quo維持を打破し、イノベーションの創出とそれを活かした社会課題の解決に事業を通じて取り組むことによって、そのパーパスに共感する熱意ある人材が集まる。こうした労働者のやりがい高める質の高い雇用は、さらに優れた人材をひきつけ、企業の人的資本、つまり無形固定資産の価値を高めることになる。

第二に、NPO等と連携した「共助」のための企業活動は、消費者や地域からも評価され、企業のレジリエンスの強化、企業としての社会的な存在意義の認知の高まりを伴いつつ、中長期的な企業価値向上につながりうる。企業価値の算出においても、DCF法<sup>5</sup>における将来のリスクプレミアムの減少によって割引率を抑えることができ、長期的企業価値を向上する。また、マルチプル法で見ても、「共助」に取り組まない企業に比べ企業価値が高く評価されると考えられる。企業価値に対する市場の評価が高まることで、投資を呼びこむという考え方もできるであろう（図表2）。

---

<sup>5</sup> DCF法：Discounted Cash Flow。将来にわたって生み出すキャッシュフローを現在価値に割り引いて企業価値を算出する方法。

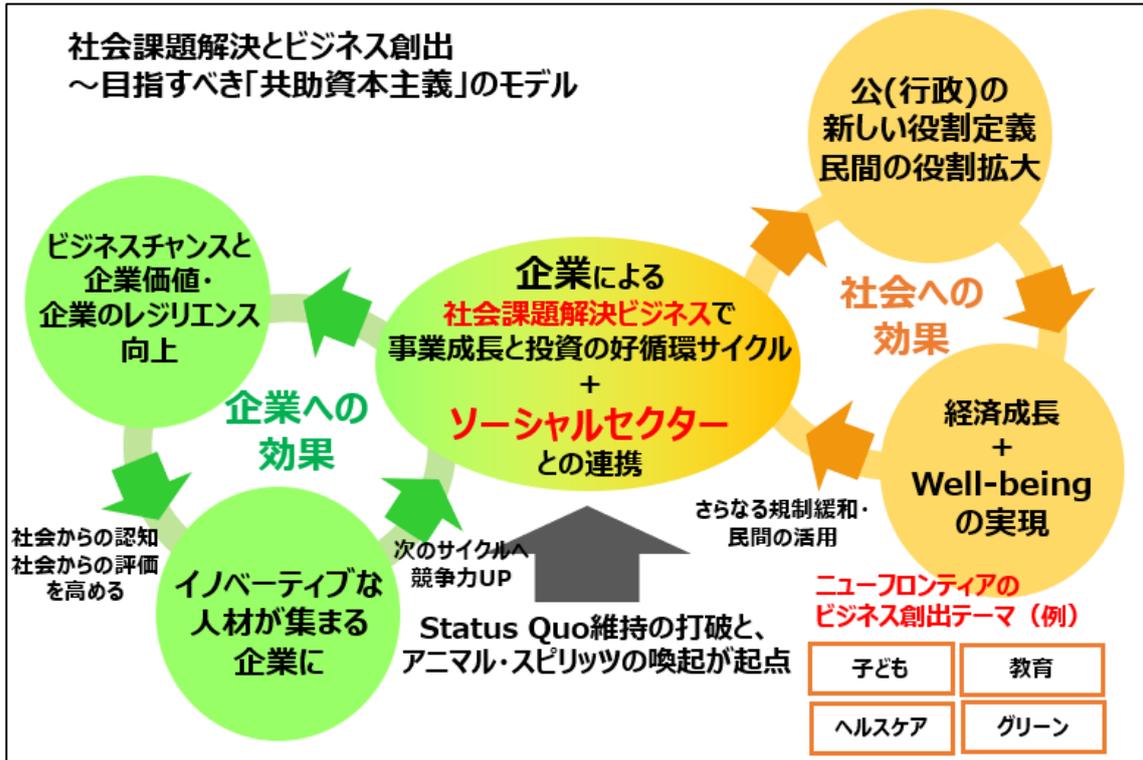
図表 2 中長期的な企業価値向上



企業は、環境、社会、人的資源など多岐にわたる持続性向上に取り組む必要がある（巻末・参考「企業が取り組むべき課題（例）」参照）。

しかし、企業個社単独でこれらの課題に対する取組みを真に効果的なものとするには限界がある。これを越えていくには、社会課題に最前線で日々尽力するソーシャルセクターや、国内外の諸課題を研究する学術機関等との連携が不可欠である。セクターを越えた連携を通じて、企業だけでは得られないスキルやノウハウを得られる。サステナビリティに資する取組みを行うことが、自社の Status Quo 維持を打破し、ヒト・モノ・カネ・データの循環を自ら作り出していくことになる。そこで得られる新たな出会いやつながりが、社員にとっての刺激やイノベーションの種となり、生産性向上やビジネスのチャンスとして還元される。これが「共助資本主義」における企業価値向上のモデルである。

図表 3 社会課題解決とビジネス創出



図表 3 はそのモデルを図示化したものである。ヒト・モノ・カネ・データなどのリソースを多く持つ企業が本業を通じて社会課題の解決に取り組んでいく。

【右側の循環】これまで公助が担ってきた社会課題解決に民間の力を投入する。これにより民間の役割が拡大する一方で、行政の新しい役割—民間の資金、人材、ノウハウ等の活用を進めるための規制緩和や税制改革等の環境整備—が定義される。民間が参画する「共助」により公的支出を減らし、より効率的、効果的に課題を解決する。これを通じて、経済成長と Well-being を実現する。その実績がさらなる民間の資金、人材、ノウハウ等を呼び込むサイクルをつくる。

【左側の循環】企業は、自らのパーパスを実現するために、社会課題解決に取り組む中で、ビジネスシーズや社会的な潜在ニーズの発掘を行っていく。その取組みは社会と市場から評価され、企業のレジリエンスと価値を向上する。こうした評価の高まりは、パーパスに共感し、挑戦の場を求めるイノベティブで熱意ある人材をひきつけ、彼らが事業を通じた社会課題解決の新たな担い手となるサイクルを生む。

### 3 「共助資本主義」が実現したい社会

「共助資本主義」が実現したい社会を個人の視点で描くと、例えば、以下のよう  
な社会である。

- ✓ あらゆる人が、それぞれの立場で夢や希望を持てる社会になる
- ✓ 多様性が共存し、まさに個人の考え方や思い、個性が尊重される
- ✓ それぞれの挑戦が尊ばれ、失敗してもすぐに適切な支援を得て立ち直ることが  
できる
- ✓ 誰もが、自身のパーパスの実現に向けて、共感する他者と国内外でつなが  
り挑戦できる

将来ビジョンをより多くの人と共有するには、企業規模など個人が置かれ  
た環境にかかわらず、そのビジョンが個人に対し何を訴求するのが重要で  
ある。「共助資本主義」では、例えば、以下のような多様な個人の「挑戦」と  
それを支える「安心・安定」が社会の根幹を成している。

- 12歳の少年。いち早く中学・高校の過程を学び終え、大学へ進学。  
企業活動がもたらすソーシャル・インパクトの指標化を研究しつ  
つ、授業の無い時間帯は企業で働き、若者から見たサステナビリ  
ティ施策を企画提案している。
- 企業で働く35歳の男性。メーカーで培ったマーケティングスキル  
を活かして、副業として子供への食糧支援を行うNPOに勤務。  
会社公認の副業制度で、子供のニーズを探り、子供と接していく  
中で営業スキルも改善し、また自身が会社で果たしたい夢も見え  
てきた。多様な経験が買われて、スタートアップ企業の役員も兼  
務する予定だ。
- 途上国支援をする国際NPOに所属する26歳の女性。グローバル  
な活動経験を活かし、企業の途上国におけるビジネス展開を支援  
するべく、M&A担当として企業に転職する。NPOの社会性の  
視点を獲得したい企業数社から内定をもらっていたが、パーパス  
に最も共感できるS社を選んだ。ビジネス視点も習得して、3年  
後に起業する予定だ。
- 子育てがひと段落した48歳の女性。子育ての経験を活かしたい  
と、助産師になることを目指し、すべてオンラインで授業を行う  
大学に入学し看護の勉強から始めている。公費の補助があるため、  
学費負担は2割程度で済んでいる。年齢に関係なく夢を追うこと  
の大切さを実感している。

## IV 「共助資本主義」実現のための方策

「共助資本主義」の実現では、上述のとおり、Status Quo 維持を打破し、ヒト・モノ・カネ・データ等のダイナミックな循環を創り出していく。そして、それがアニマル・スピリッツを喚起すると同時に、企業やソーシャルセクターなど多様な主体が連携する「共助」の仕組みづくりを促進する。そのプロセスにおいては企業の役割とコミットメントが第一義的に重要であり、その後押しとして国がなすべきこと、そして経営者の集合体である経済同友会が取組むべきことを順に提言する。

### 1 企業が取組むべきこと

#### (1) 円滑な労働移動と複線型キャリアの形成

- Status Quo 維持を打破する第一のトリガーは、人材の多様化とそれを促す円滑な労働移動である。経営層から現場にいたるまで、外部から人材を取り入れ、多様性を高める。これにより、外部労働市場が活性化し人材の移動が活発になる。兼業・副業の環境を整備することは、人材の多様性を促進する一つの方策である。
- 年齢、性別、国籍、障がいの有無等にかかわらず、人材を抜擢・登用する。
- 経営経験を積みたい若手人材を中心に、社内起業やグループ会社の役員を経験する機会（タフアサイメント）を提供する。
- リスキリングや大学院等での学び直し、他社への出向など複線型のキャリア形成を支援する。また、機会の提供だけでなく、得られた学びや固有の経験を日頃の仕事で活かせるようにする。
- イノベーション創出に必要な多様な人材が集う企業としていくためにも、企業は明確なパーパスを掲げ、これを地道に社内に浸透させ、日々実践する。
- 構造的な賃上げを実現し、国内外の優れた人材をひきつける挑戦、成果に応じた処遇、労働環境の整備を行う。

#### (2) 資金の循環をつくる

- 新たな産業と雇用を創出するために、成長分野に積極的に投資する。特に、ニューフロンティア領域（子ども支援、新時代の教育、ヘルスケア、グリーン等）に重点投資（図表3参照）する。これらの分野は、行政が主たる担い手となって様々なニーズにこたえてきたが、地域や現場の実態に即した柔軟な対応が難しいゆえに社会課題が複雑かつ山積している。解決すべき課題と潜在的なニーズが多く、また Well-being の向上にも関わる分野である。ソーシャルセクターと連携して企業が積極的に課題解決に取

り組むべきである。少子高齢化が進む日本がニューフロンティア分野で革新的なソリューションを生み出せば、世界にそれを展開することもできる。

- 社会課題を民間資金の活用を通じて解決するソーシャルファイナンスの活性化も必要である。例えば、ポジティブで測定可能な社会的及び環境的インパクトを同時に生み出すことを意図する投資であるインパクト投資は、近年日本国内において投資残高が増加傾向にあり、先行する欧米諸外国に比して日本の伸びしろは大きい。社会課題解決にかかる事業への投資を拡大し、資金を社会的価値（インパクト）創出に活用していく。それに対する市場の評価が次の投資を生む循環をつくることが、民間主導による社会課題の解決とそれを通じた成長の実現に必要なものである。
- また、労働人口が減少する中で生産性を維持するためには、DX、機械化・無人化に関する投資の促進も必要である。

### (3) 「共助」の仕組みづくりに参画する

- 企業が持つ様々なリソースをソーシャルセクターへの支援に投じていく。多様なスキルや経験を持った人材の派遣<sup>6</sup>、会議室等のスペースの提供、また企業版ふるさと納税や寄付、研修やイベントの共同開催など、様々な関わり方が可能である。
- 特に人材の交流は、前述の通り、「共助」の仕組みづくりに必要な社会課題の現場を知り、本業を通じた新たな社会課題解決策を講じていくための学び・経験の機会になるため、ボランティアやプロボノ活動は重要である。こうした機会は、個人の自己実現や、従業員のエンゲージメントさらには生産性の向上にも資すると考える。すでに副業・兼業やボランティア休暇制度を整備している企業はあり、こうした取組みをより多くの企業に横展開し、社員による制度の活用、それを通じた社会課題への主体的な関与を促すことも重要である<sup>7</sup>。

## 2 国が政策として取り組むべきこと

企業が上記を推進するための環境整備として必要な政策もある。以下では、国が取り組むべき政策を提言する。

---

<sup>6</sup> 内閣府の認定・特例認定 NPO 法人に対する調査によれば、企業との連携を望む分野は、宣伝・広報（59.4%）、IT（48.8%）、マーケティング（28.4%）が上位3分野である。（内閣府「令和2年度 非営利活動法人の実態調査」、2021年8月31日）

<sup>7</sup> 例えば、業務時間の一定割合を兼業先あるいは社会貢献に投じることを可能にする仕組みをつくることが考えられる。

## (1) 各種政策的支援

- 円滑な労働移動や個人が多様なキャリアを追求していくために、D X分野をはじめとしたリカレント教育や職業訓練を拡充する必要がある。個人へのこうした支援を行う一方で、構造的賃金の引き上げが期待できない産業・企業への政策的支援を取りやめ<sup>8</sup>、成長産業への人材移動を促すべきである。
- また、多様な働き方や労働移動に対応した税・社会保障制度、労働法制の改革は急務である。
- 日本では、諸外国と比べて「女性の働きやすさ」は改善しておらず<sup>9</sup>、仕事と家事・育児の両立が容易ではない。また、女性の非正規雇用の割合は、約5割に達している。こうした中で、非正規雇用の処遇改善や、不足する看護師、保育士資格を持つ女性の復職支援の強化が必要である。また、いわゆる就職氷河期世代への正規雇用、安定就労機会の提供を拡充していくことも引き続き求められる。
- 画一的な人材ではなく、自ら課題を発見し、試行錯誤しながら解決策を考える人材育成に適した教育制度改革に取り組むべきである。
- 政策運営においてはE B P M<sup>10</sup>による効果検証を徹底していくことは大前提である政策の実施において、民間に委ねられることは民間に任せ、公正な競争を促しながら民間のノウハウを最大限活用していく姿勢が必要である。

## (2) 資金循環の後押し

- 資金の循環をつくるために、民間の参入を阻む規制の改革や、人的資本に関する情報開示の義務付けを着実に実行することが求められる。
- ビジネスの創出が期待されるニューフロンティア（図表3）の分野で、国際競争に劣後しないためにも、民間の投資意欲を高める支援・制度一体型の投資促進策の実行が必要である。
- また重要なのは、社会課題解決の現場にしっかりと資金が流れていく仕組みを作ることである。以下では、寄付の拡大、公益信託制度及び遺贈寄付、ソーシャル・インパクト・ボンドの活用による資金循環を提言する。

---

<sup>8</sup> 産業構造の転換や事業再編では、成長分野への円滑な労働移動が必要であることから、事業者への支援よりむしろリカレント教育やリスクリングへの補助等、個人への政策的支援を強化、継続すべきである。

<sup>9</sup> イギリスの経済誌「The Economist」が2023年3月に発表したOECD主要29か国における「女性の働きやすさ」のランキングにおいて、日本は28位となっている。

<sup>10</sup> Evidence Based Policy Making（客観的データに基づく政策立案）

## (寄付の拡大)

- 寄付に関する課題としては、第一に、現行の寄付税制は度重なる税制改正を経て拡充してきたものの、税制優遇を受けられる対象は全NPO法人のわずか2.5%にとどまる「認定NPO法人」に寄付をした場合に限られることである。したがって、税制優遇の対象の拡大や個人が優遇を受ける際の手続きの簡素化が求められる。
- 第二の課題は、寄付マーケットが未だ小規模なことである。「寄付白書2021」によれば、2020年のアメリカにおける個人寄付総額は約34兆円(名目GDP比1.55%)であるが、日本は約1.2兆円(同比0.23%)の規模にとどまっている。仮にアメリカと同じGDP比で算出すれば、日本においては約8兆円となる。ソーシャルセクターの事業の安定性向上、就労者の十分な収入確保、後継者育成のために個人寄付の総額10兆円を目標としていく必要がある<sup>11</sup>。
- 寄付マーケットの拡大を妨げている要因としては、寄付金がどのように活用され役立っているか分からないことが考えられる。したがって、寄付金の使途を寄付者が選択ないし指定できるようにすることが必要である。例えば、ふるさと納税制度に関しては、寄付金を自治体の課題解決のプロジェクトや特定のNPOの活動支援に充てることを明確にしたガバメントクラウドファンディングの活用をより増やしていくべきである。
- 税が納税者の思いを反映して活用されるように、寄付税制さらには税制全体の見直しを検討することも求められる。例えば、寄付税制では、寄付拡大のインセンティブとして、ふるさと納税制度の返礼品の仕組みを寄付全般に導入することを検討すべきである。

## (公益信託制度、遺贈寄付の活用)

- また、公益信託制度や、関心が高まる遺贈寄付の利便性をより向上する施策が必要である。現状、人々の社会課題や地方経済の振興に対する関心の高まりを背景に寄付額・利用額は増加傾向にある。こうした機運を寄付文化の定着へと導くために、既存の仕組みをより利用しやすく改良していくことが重要である。

---

<sup>11</sup> ソーシャルセクターの活動における大きな課題の1つに資金調達の難しさがある。手続きの煩雑さや申請・審査に多くの時間と人手がかかる中では、特に人材不足を抱えるNPOにとって大きな支障になる。そこで、小口で、多くの人がインターネット上で参画できるクラウドファンディング(寄付型)、投融資型のソーシャルレンディングの仕組みは効果的である。ソーシャルレンディングは、不祥事例が相次いだものの、金融庁が制度整備を進めており、社会課題が山積・複雑化した中で、この分野への資金供給を、その出し手の保護を図りつつ広げていくことは必要不可欠である。

### (ソーシャル・インパクト・ボンドの活用)

- 前述の通り、これまで行政が公費で担ってきた分野を民間の創意工夫に委ねることを加速するには、民間資金の活用促進が必要である。ソーシャル・インパクト・ボンド<sup>12</sup>は、行政支出を削減しつつも社会課題解決に民間の資金やノウハウを循環させていくモデルとして一層の普及が期待される。しかし、事業資金に元本割れのリスクがあること、報酬と連動する成果の測定指標や償還の仕組みの煩雑性、行政予算の単年度主義により、複数年度にまたがる大型の事業に活用しづらいこと等の課題がある。ソーシャル・インパクト・ボンドをより幅広く活用するためには、これらの課題への対応が必要である。

### (3) 連携の基盤づくり、情報の一元化

- 「共助」の仕組みづくりに関しては、行政、民間、NPO等の連携強化を図る基盤をつくり、広域的な連携活動の促進や、協働事業の好事例を広く共有していくことが引き続き重要である<sup>13</sup>。協業事例のデータベースは官設民設様々にあるものの、欲しい情報へのアクセス性を高め、いつでも最新情報にアクセスできるよう一元化していくことも期待したい。

## 3 経済同友会が取り組むべきこと

経済同友会は多様な経営者が個人の資格で参加し、民間・非営利・独立を特徴とする組織である。また、メンバーそれぞれが持つ政治、行政、地方自治体、労働組合、研究機関、NPO等とのネットワークを生かし活動を行っている。こうした本会の特徴・強みは、セクター間連携による「共助」の実現において、国内のみならずグローバルな組織も含む、多様なステークホルダーをつなぐ「ハブ」機能にも適したものである。

この機能を発揮し、経済同友会として取り組むことを以下に提言する。また、これらの活動については、今後5年間（2027年まで）を目途に「共助資本主義」が機能し自走していくことを目標に取り組むことを想定する。

### (1) 事例の見える化

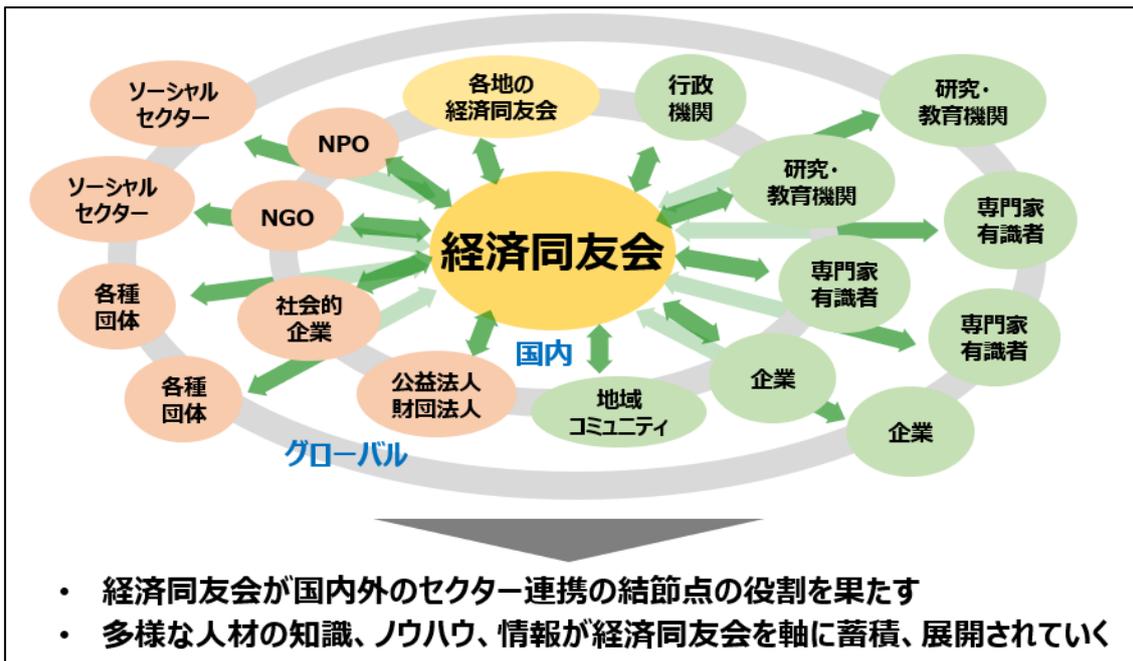
- 第一に、会員の所属企業がすでに取り組んでいる行政やソーシャルセクタ

---

<sup>12</sup> ソーシャル・インパクト・ボンドとは、資金提供者から調達する資金をもとに、サービス提供者が効果的なサービスを提供し、サービスの成果に応じて行政が資金提供者に資金を償還する、成果連動型の官民連携による社会的インパクト投資の手法の一つである。

<sup>13</sup> コロナ禍で顕在化した孤独・孤立の問題に継続して対応していくことを目的に「孤独・孤立対策官民連携プラットフォーム」が内閣官房に設置された。

図表 4 経済同友会のハブとしての役割（イメージ）



一との連携による「共助」の事例を会員間で共有することである。本会では、2003年に企業白書『「市場の進化」と社会的責任経営—企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて—』でCSRにより、社会と企業の持続的な相乗発展をめざすことを提唱して以降、CSRの進化について数多くの提言を行ってきた。

- しかし、各社のCSRの取組みは、本業から生じた利益の一部を社会に還元するフィランソロピーの要素が濃いのが実態であり、「陰徳」を是とする日本においては、対外的にアピールすることへの躊躇があることが指摘される。
- 一方、本提言が提唱する「共助」は、連携する主体同士が互いのパーパスに共感し取り組むものであり、上述のとおり、その実践は、企業価値の向上にもつながると考えられる。まさに「陽徳」の精神で、広くアピールし、本会のネットワークを活用することにより、共感の連鎖を広めていくことが必要である。

## (2) ソーシャルセクターとの交流の場づくり

- 第二に、企業の経営者や役員層（SDGs担当部長や人事部長等）がソーシャルセクターと出会い、交流する場づくりである。失敗しても包摂される社会の構築に企業がコミットするには、ソーシャルセクターとの連携が必要だが、数多くのソーシャルセクターから適切な連携先を探すことは容易ではない。
- こうした中で、NPO等を束ねる中間支援団体を仲介役にマッチングする

ことは、一つの有効な方法である。したがって、本会と中間支援団体が連携し、会員の所属企業とソーシャルセクターが出会い、互いのパーパス、その実現のために行っている事業についての相互理解を深める機会を継続的に設けることが重要である。

### 「セクター連携トライアルミーティング」の開催

- 新しい経済社会委員会では、特定非営利活動法人 新公益連盟<sup>14</sup>と協働して「セクター連携トライアルミーティング」を開催した。新公益連盟に加盟するソーシャルセクターの代表者から、社会課題の現状や各団体での取り組み内容や課題を紹介いただき、本会から参加した会員が企業としてできることを考え、意見交換した。
- ソーシャルセクター代表者の掲げるパーパスと活動にかける思い<sup>15</sup>は、参加した経営者にとって大いに刺激を与え、自社事業との連携への意欲を示す事例も見られた<sup>16</sup>。今後も規模を広げつつ、引き続き新公益連盟等と連携しながら、こうした場を継続的に設定していくことが極めて重要である。

### 「セクター連携トライアルミーティング」の概要

日時： 2022年11月23日（水） 18：00～21：00

場所： ホテルグランドアーク半蔵門

テーマ： ①企業とソーシャルセクター間の人材交流の意義  
②社会課題の現状とそこに企業が参画できること

出席： 新公益連盟所属の12団体（子供の貧困／教育／孤立／健康／産業振興／国際の様々なアジェンダに取り組む団体）、経済同友会会員

### （3）ソーシャルセクターとの共同提言・共同研究

- 第三に、社会課題解決や各社のパーパス実現のための重要なパートナーであるソーシャルセクター（新公益連盟等）と共に政策提言や研究を行うことである。
- 共同提言については、例えば、社会課題解決に必要な人材、資金等のリソースの循環を促進する政策の検討が考えられる。

<sup>14</sup> 特定非営利活動法人 新公益連盟は約130のNPO・社会的企業等で構成される団体。加盟団体のコレクティブ・インパクトの推進や政策提言、加盟団体の経営支援などに取り組む。（公式ホームページ：<https://www.shinkoren.or.jp/>）

<sup>15</sup> 社会課題を解決したいという想いもまた、アニマル・スピリッツである。

<sup>16</sup> セクター連携トライアルミーティングに参加したある経営者（経済同友会会員）は、NPO代表者との出会いをきっかけに、自社のコンサルティングサービスのNPOへの無償提供や、自身が経営に参画する事業の顧客にNPOの取り組みを紹介したり、そのNPOの活動拠点開設支援やシングルマザーの採用を計画するなど具体的な取り組みを進めている。

- 共同研究については、企業が社会課題に取り組んだ効果の測定指標やソーシャルセクター各団体や企業の価値向上を測定する指標の策定など、異なるセクターが共に議論し、実践につなげていくためのツール開発が考えられる。

#### (企業にとっての社会課題解決インパクトの研究)

- いわゆる「ソーシャル・インパクト」と言われる社会課題解決に関する取り組みの効果については、明快な指標化とその普及・理解浸透が必要である。指標化については、無論、企業だけで検討することはできず、投資家、ソーシャルセクターや研究機関、行政など幅広くステークホルダーが一堂に会し議論する必要がある。
- 指標化の前提となるのは、複雑化する社会課題を分解し、その解決に向けたKGIとプロセスを定め、ステークホルダー間で可視化、共有化することである。その全体像（課題、目標、方策）のもとで、企業、NPO等の各プレイヤーが自らの強みを最も発揮できる役割を果たすことにより、全体最適を図る。そのうえで、ソーシャル・インパクトへの取り組みが企業にもたらす財務・非財務のインパクト(投資対効果)を見ていくことになる。
- 企業にとっての財務的インパクトは売上や株価などの財務的な指標において測定可能である。一方、非財務的インパクトには、例えば社員の成長や組織の活性化、採用における競争力向上など、人材・組織マネジメント上のインパクトも含まれることから、指標化は容易ではない。こうした社会課題への取り組みが、財務・非財務で構成される企業価値にもたらすインパクト(企業にとっての社会課題解決インパクト)を指標化し、比較可能なように計測していく必要がある。その検討にあたっては、顧客、株主・投資家、社員等の幅広いステークホルダーに研究者も交えて議論することが必要である。経済同友会には多様な業種、規模の企業の経営者が集まることから、まさに本会が議論の「ハブ」となって今後広く研究していきたい。
- 公益社団法人である経済同友会としても、自らの社会的インパクトを可視化することは今後の課題である<sup>17</sup>。現在、「新しい時代の公益法人制度の在り方に関する有識者会議」において、法人活動の自由度の拡大、これに伴うガバナンスの向上と合わせ、成果のインパクト測定も議論されている。公益法人としての存在意義、その活動がわが国の経済社会にもたらす価値

---

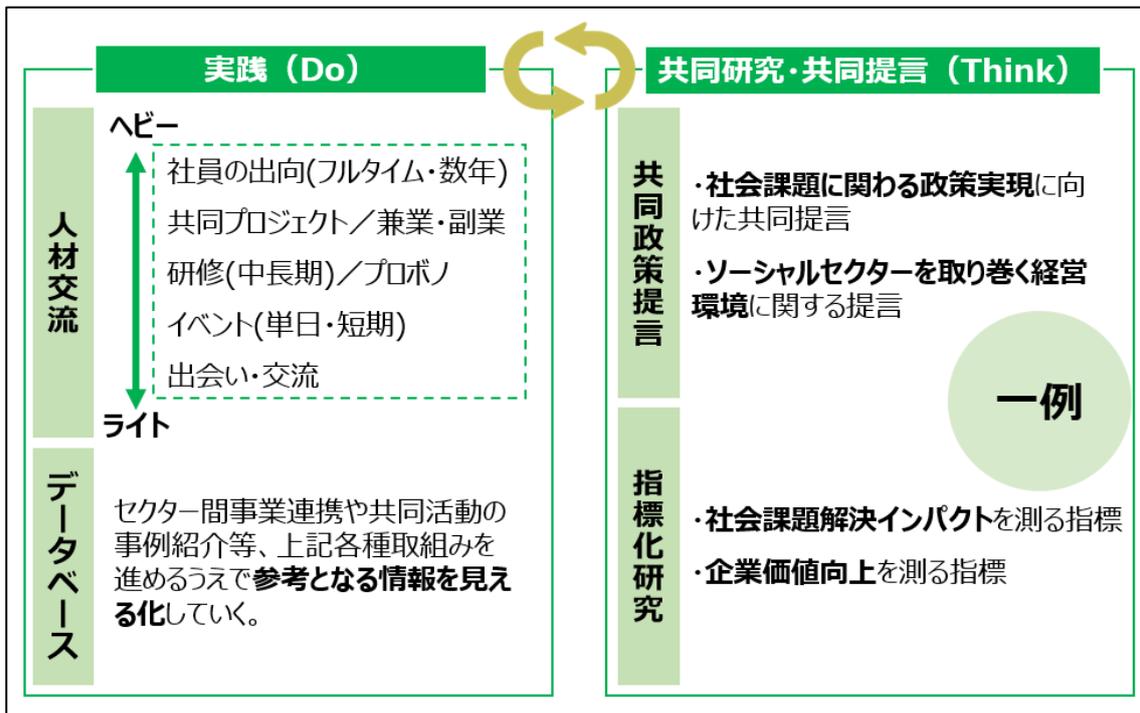
<sup>17</sup> 民間による公益的活動への参画を推進していくために、公益法人制度の在り方の見直し等を検討する「新しい時代の公益法人制度の在り方に関する有識者会議」(2022年10月に内閣府に設置)において、公益社団法人の取り組みの透明性やガバナンス向上のために公益社団法人の活動そのもののインパクトを見える化していくことに向けた議論がなされている(中間報告・2022年12月26日より)。

を説明することは、本会への社会的信頼を広く得ていくために不可欠であることから、この課題に鋭意取り組んでいく。

- また、連携活動を定量的に可視化する観点から、例えば下記のような本会におけるKPIを設定し、会員間で共有することも考えられる（KPIは単年度ごとに検証と再設定を行う）。

<p><b>経済同友会におけるソーシャルセクターとの連携KPI（例）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・年間2回、ソーシャルセクター団体と会員との交流会開催</li> <li>・年間のべ4回、社会課題の現場を見学するツアーの実施</li> <li>・ソーシャルセクターへ寄付／活動関与する会員比率85%に</li> <li>・ソーシャルセクターとの人事交流を10件実施へ 等</li> </ul>
---

図表 5 経済同友会における取組み（例）



図表 6 経済同友会の取組み時間軸（例/案）

	2023 年	2024 年	2025 年	2026 年	2027 年
事例の共有 データベース (DB)	DBの目的・機能整理 → 情報収集 → DB 試作 →	DB のアップデートの仕組み含めて、DB のコンテンツの更新や DB の利用率等を随時(毎年定期的に)チェック・検討			
交流場づくり	ソーシャルセクター(新公益連盟等と協同)との交流を年 2 回を目途に実施				
人材交流 (単発・研修)	「交流場づくり」を契機に、各社・各 NPO とで連携して随時実施				
人材交流 (出向)	「交流場づくり」を契機に、各社・各 NPO とで連携して随時実施				
共同研究	研究テーマの検討 → テーマに応じた体制構築 →	24年後半~27年にかけて 2~3 のテーマ研究			
共同提言	経済同友会の社会に対する発信力と、現場の実情や具体的な課題ニーズに知見を持つソーシャルセクター(新公益連盟等)との知見を掛け合わせ、実効性ある政策をタイムリーに発信していきたい				

## V 経営者の覚悟と決断

冒頭に述べた日本の経済社会の停滞要因は、あらゆる場で議論され、改革案が提起されてきた。しかし、現実には改善に向かわず、むしろ、大規模災害や世界的な金融・経済危機、新型コロナウイルス・パンデミックなどの発生を受け、課題は複雑化する一方である。改革の方向性はわかっていながら、付随する痛みを回避したいばかりに、30年にわたり、政・官、民のいずれにおいても改革を断行してこなかった。この停滞からの脱却を民間として主導するために必要なのは、経営者の覚悟と決断である。

まずは、私たち経営者が自らのアニマル・スピリッツを喚起することが必要である。単なる野心ではなく、企業のパーパスと呼応する、高い志ある野心を持ち、それを社員に自らの言葉で発信していかなければならない。これは、経営者が率先して Status Quo 維持を打破する意味でも、実践すべきと考える。さらに、社員一人ひとりのアニマル・スピリッツを呼び覚ますために、共感できるパーパスとその実現のための挑戦の機会を提供していくことが必要である。

30年続く停滞からの脱却は容易ではない。しかし、この停滞を40年、50年とせず、将来世代に希望ある未来を受け渡すためには、私たち経営者が、成し遂げられなかった変革の一つひとつに挑み、成果を出すべく、粘り強く取り組まなければならない。

## おわりに

「Status Quoの維持」という言葉はまさにこの日本の「失った30年」を象徴する。現状維持を是とし、「動きたい」「挑戦したい」という人の足を引っ張り、互いが横並びで今のステータスやヒエラルキーを守ってきた。その結果、日本は世界の激しい変化から取り残されてしまったといっても過言ではない。

「何も国際競争力など意識せずに日本は日本らしく今のままいればいいのか」「今のままでもそこそこ幸せではないか」という声もあるだろう。しかし、これほどまでにグローバル化が進んだ今、日本のStatus Quoを続ければ、日本から人材が流出していき、税収が減るばかりか経済力が低下していく。少子高齢化と人口減少も相まって一次産業や二次産業の担い手もいなくなり、海外から食糧や物資を購入しようにも輸入物価が高くて買えず、国内のインフラも維持できなくなる。

このような危機は目前に迫っている。このままでは日本という国は無くなる。今ほどに経営者の行動が求められているときはない。「隗より始めよ」。すべての人がアニマル・スピリッツを持って、それぞれの夢や目標に向かって動き出せる社会をつくるために、経営者が自らの行動を以って「共助資本主義」を共に実践していこうではないか。

日本にはまだまだ底力がある。できることがたくさんある。今、日本という「獅子」が眠りから目覚め、躍動しようとしている。未来は明るい。

以上

### 【参考】社会課題に取り組む企業の業績への効果

ハーバード・ビジネス・スクール ジョージ・セラファーム教授の研究<sup>18</sup>より

- ▶ アメリカにおける、サステナビリティに関して一貫したポリシーを採っている企業 (High Sustainability) と採っていない企業 (Low Sustainability) をそれぞれ 90 社ずつ選定し、両企業群の特徴や業績への効果を研究。
- ▶ 特に、環境 (企業活動やサプライチェーンにおける環境への配慮等)、従業員 (多様性や機会均等、ワークライフバランス、社員の健康や安全等)、コミュニティ (社会へのコミットメント、ビジネス倫理、人権への配慮等)、製品・顧客 (品質、製品のリスク、顧客の安全等) の各側面において一貫したサステナビリティ文化を持っているかどうか、が選定基準である。
- ▶ 企業群を比較した結果、High Sustainability 企業においては次のような特徴が明らかになった。
  - ①コーポレートガバナンスの面では、取締役会がサステナビリティにしっかりとコミットと責任を持っていること。役員報酬を、環境・社会・外部からの評価 (顧客満足度など) とリンクさせていること。ステークホルダーからのフィードバックを取締役会で受け止め議論していること。長期志向の投資家の割合が高い投資家基盤を持っていること。
  - ②ステークホルダーのエンゲージメントの面では、ステークホルダーの諸課題を解決するためにも多様なステークホルダーの関与を得る重要性があることを前提にしつつ、密にステークホルダーとコミュニケーションを取り、そのフィードバックを取締役会や関連部署がダイレクトに受け取っていること。
  - ③非財務指標の測定と開示の面では、従業員・顧客・サプライヤー各方面の様々な指標を検証し、独自の基準を設定し、環境や社会への影響を随時外部に開示していくことに重点を置いていること。
  - ④企業業績の面では、時価総額や ROA、ROE の数字の上でも Low Sustainability 企業と比べて High Sustainability 企業は成長を達成していること。
- ▶ High Sustainability 企業は、良い人材を惹きつけ、より信頼できるサプライチェーンを確立し、社会からアクセプトされながら、様々な環境・社会の取組みを進める上での制約のもとで競争力を維持するための製品・プロセスのイノベーションを実践できている。サステナビリティの企業文化を発展させることが、長期的には企業の競争優位性の源泉となる可能性がある、と研究成果をまとめている。
- ▶ セラファーム教授の研究は ESG 投資やその企業活動に関連したアメリカに

<sup>18</sup> Robert G. Eccles, Ioannis Ioannou, George Serafeim 「The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance」 (2012)

おける上場企業をサンプルに取った研究ではあるものの、今や企業活動や投資活動はグローバルに展開する。従って、日本に拠点を置く各企業が、本業を以って社会課題にコミットしていくことの業績への効果においても参照すべき研究成果であろう。

**参考】企業が取り組むべき課題・キーワード（例）**

人や社会のサステナビリティを実現していくために、企業が取り組むべき課題は多種多様にある。各社のパーパスの実践においてどの課題にコミットすべきか検討していく必要がある。

	国内	グローバル
人	児童虐待／待機児童／ヤングケアラー／いじめ／少子化／外国ルーツの子供の教育／不登校／引きこもり／ニート／非正規雇用／単親世帯の貧困率／ワーキングプア／過労死／氷河期世代／高齢化／老老介護／介護離職／介護疲れ殺人／孤独・孤立／孤独死／自殺／障がい者差別／性差別／性的マイノリティ差別／生理の貧困／同和問題／DV／ハラスメント	強制労働／児童就労／人身売買／人種差別／女性教育／識字率／移民排斥／ヘイトスピーチ
環境・自然	森林保護／水産資源保護／耕作放棄地／動物虐待・殺処分／アニマルウェルフェア／地盤沈下／ヒートアイランド／異常気象／放射線廃棄物	温暖化／海面上昇／異常気象／森林破壊／資源枯渇／海洋プラスチック／生態系破壊／大気汚染／水質汚濁／土壌汚染／食糧不足
社会	限界集落／インフラ老朽化／空き家問題／事業・産業後継者不足／買い物難民／デジタルデバイド／ブラック企業／僻地医療／フードロス	不衛生な住環境／通信・電力など基礎インフラ未整備／治安／医療の未整備／飢餓

## 新しい経済社会委員会

(敬称略)

### 委員長

新 浪 剛 史 (サントリーホールディングス 取締役社長)

### 副委員長

池 田 潤一郎 (商船三井 取締役会長)

石 渡 明 美 (花王 特命フェロー)

大 西 健 丞 (ピースウィンズ・ジャパン 代表理事)

岡 昌 志 (ソニーフィナンシャルグループ取締役社長兼CEO)

斎 藤 祐 馬 (デロイト トーマツ ベンチャーサポート取締役社長)

鈴 木 貴 子 (エステー 取締役会議長 兼 代表執行役社長)

本 田 博 人 (日本キャタピラー 代表職務執行者 社長・CEO)

松 本 恭 攝 (ラクスル 取締役社長CEO)

### 委員

青 木 健 雄 (泉工医科工業 取締役)

朝 倉 陽 保 (HAマネジメント 代表社員)

浅 沼 章 之 (浅沼建物 取締役社長)

足 立 洋 子 (SBI新生銀行 執行役員)

安 間 匡 明 (PwCサステナビリティ 執行役員常務)

池 上 芳 輝 (イケガミ 取締役社長)

池 谷 光 司 (三菱自動車工業 代表執行役副社長)

石 川 耕 治 (SOMPOホールディングス グループCERO執行役常務)

石 黒 不二代 (ペガサス・テック・ホールディングス 取締役)

石 塚 茂 樹 (ソニーグループ 副会長)

石 塚 達 郎	(タダノ 取締役)
石 橋 さゆみ	(ユニフロー 取締役社長)
市 川 晃	(住友林業 取締役会長)
伊 藤 文 子	(イトーキ 参与)
井 上 智 治	(井上ビジネスコンサルタンツ 代表取締役)
今 田 素 子	(メディアジーン 代表取締役CEO)
今 村 卓	(丸紅 執行役員)
上 野 裕 明	(田辺三菱製薬 代表取締役)
内ヶ崎 茂	(HRガバナンス・リーダーズ 取締役社長 CEO)
江 幡 真 史	(アドバンテッジリスクマネジメント 顧問)
大 井 滋	(JX金属 エグゼクティブフェロー)
大 岡 哲	(大岡記念財団 理事長)
大 賀 昭 雄	(東通産業 取締役社長)
大久保 和 孝	(大久保アソシエイツ 取締役社長)
大 西 佐知子	(NTTコミュニケーションズ 執行役員)
大 淵 亮 平	(WACUL 代表取締役)
大 森 美 和	(RGAラインシュアランスカンパニー日本支店 日本における代表者兼最高経営責任者)
奥 井 規 晶	(インターフュージョン・コンサルティング 取締役会長)
小 棚 博 史	(ソニーネットワークコミュニケーションズ エグゼクティブ・フェロー)
小 野 俊 彦	(東栄電化工業 取締役会長)
小 野 傑	(西村あさひ法律事務所 オブカウンセル)
梶 川 融	(太陽有限責任監査法人 代表社員 会長)
加 藤 慎 章	(ETSホールディングス 取締役社長)

上斗米 明	(パソナグループ 専務執行役員)
河合良秋	(キャピタル アドバイザーズ グループ 議長)
川上登福	(経営共創基盤 共同経営者(パートナー)マネージングディレクター)
川崎達生	(ユニゾン・キャピタル 代表取締役)
川崎博子	(NTTドコモ 取締役 常勤監査等委員)
川名浩一	(ルブリスト 取締役社長)
河原茂晴	(河原アソシエイツ 代表 公認会計士(日本ならびに米国))
菊地麻緒子	(日立建機 取締役)
菊地義典	(菊地歯車 取締役社長)
北野泰男	(キュービーネットホールディングス 取締役社長)
木村浩一郎	(PwC Japan 代表執行役)
行天豊雄	(三菱UFJ銀行 名誉顧問)
楠原 茂	
熊谷亮丸	(大和総研 副理事長 兼 専務取締役)
栗山浩樹	(NTTドコモ 取締役副社長)
桑原茂裕	(アフラック生命保険 取締役副会長)
幸田博人	(イノベーション・インテリジェンス研究所 取締役社長)
神津多可思	(日本証券アナリスト協会 専務理事)
小杉俊行	(海外投融資情報財団 理事長)
五嶋賢二	(富士電機 執行役員)
駒形友章	(首都圏物流 代表取締役)
齋藤勝己	(東京個別指導学院 取締役社長)
斉藤 剛	(IMECS 取締役社長)
佐伯美奈子	(アクサ損害保険 取締役社長兼CEO)
坂口英治	(シービーアールイー 取締役社長兼CEO)

坂本和彦	(銭高組 監査役)
桜井伝治	(日本情報通信 取締役社長)
佐藤誠治	(デサント 社外取締役)
椎野孝雄	(キューブシステム 取締役(社外))
白井均	(日本カーバイド工業 取締役)
新芝宏之	(岡三証券グループ 取締役社長)
陳野浩司	(国際金融公社 チーフ・インベストメント・オフィサー)
菅原敬	(アイスタイル 取締役副会長CFO)
菅原貴与志	(セジフィールド&パートナーズ・ジャパン 代表弁護士)
杉浦英夫	(有限責任監査法人トーマツ マネージングディレクター)
鈴木亨	(日本能率協会コンサルティング 取締役会長)
関根愛子	(日本公認会計士協会 相談役)
銭高久善	(銭高組 取締役社長)
高田恭介	(矢作建設工業 特別顧問)
高橋知裕	(HEROZ 代表取締役)
高畑勲	(インフィニオンテクノロジーズジャパン 取締役 最高財務責任者)
瀧原賢二	(日清製粉グループ本社 取締役社長)
武井奈津子	(ソニーグループ 常務)
竹内由紀子	(大和リアル・エステート・アセット・マネジメント 取締役副社長)
田中淳一	(ジェンパクト 取締役社長)
田中剛	(ワイ・ディ・シー 取締役社長)
田中豊人	(リコー コーポレート上席執行役員 C D I O)
玉川雅之	(工学院大学 常務理事)
田村修二	(日本貨物鉄道 取締役相談役)

塚 田 裕 明	(ファイザー 執行役員)
津 上 晃 寿	(キヤノントッキ 取締役副会長)
手 納 美 枝	(デルタポイント インターナショナル 代表取締役)
富 田 純 明	(日進レンタカー 取締役会長)
豊 田 正 和	(国際経済交流財団 会長)
鳥 越 慎 二	(アドバンテッジリスクマネジメント 取締役社長)
内 藤 隆 明	(縄文アソシエイツ 取締役社長)
中 島 基 善	(ナカシマホールディングス 取締役社長)
中 塚 晃 章	(アルテミラ・ホールディングス 取締役社長兼グループCEO)
中 防 保	(レイヤーズ・コンサルティング 代表取締役COO)
永 堀 真	(フィリップ証券 取締役社長)
中 村 哲 也	(日本タタ・コンサルタンシー・サービシズ 副社長)
中 山 泰 男	(セコム 取締役会長)
鍋 嶋 麻 奈	(デジタルグリッド バイスチェアマン)
西 恵一郎	(グロービス マネジング・ディレクター)
橋 本 圭一郎	(インフロニア・ホールディングス 取締役・取締役会議長)
橋 本 孝 之	(日本アイ・ビー・エム 名誉相談役)
畑 川 高 志	(リバフェルド 代表取締役)
羽 深 成 樹	(三菱ケミカルグループ 執行役シニアバイспレジデント)
濱 田 昌 宏	(SOMPOホールディングス グループCFO グループCSO 執行役専務)
林 明 夫	(開倫塾 取締役社長)
林 礼 子	(BoFA証券 取締役 副社長)
原 田 明 久	(ファイザー 取締役社長)
挽 野 元	(アイロボットジャパン 代表執行役員社長)

平 子 裕 志	(ANAホールディングス 取締役副会長)
平 澤 潤	(協栄産業 取締役社長)
平 手 晴 彦	(電通グループ 副社長 チーフ・コーポレート・アフェアーズ・オフィサー)
福 田 誠	(あおぞら銀行 特別顧問)
藤 井 剛	(デロイト トーマツ コンサルティング モニターデロイト ジャパンリーダー／パートナー)
藤 本 幸 弘	(シティユーワ法律事務所 シニアパートナー)
藤 原 浩	(iLAC 専務取締役)
布 施 達 朗	(セコム 常務取締役)
古 田 英 明	(縄文アソシエイツ 代表取締役)
古 田 未来乃	(武田薬品工業 ジャパンファーマビジネスエグゼクティブプレジデント)
保 坂 雅 樹	(西村あさひ法律事務所 パートナー 経営会議議長)
星 久 人	(ベネッセホールディングス 特別顧問)
程 近 智	(ベイヒルズ 代表取締役)
堀 内 勉	(多摩大学社会的投資研究所 副所長)
堀 江 章 子	(アクセンチュア 常務執行役員)
牧 浦 真 司	(ヤマトホールディングス 専務執行役員)
正宗 エリザベス	(荒川化学工業 社外取締役)
間 下 直 晃	(ブイキューブ 取締役会長 グループCEO)
増 田 健 一	(アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業 パートナー)
増 田 真 男	(日本政策投資銀行 常務執行役員)
益 戸 宣 彦	(RBGパートナーズ マネージング・パートナー)
松 江 英 夫	(デロイト トーマツ グループ 執行役)
松 林 知 史	(ティルフ・マネジメント 代表)

丸山和則	(DSM 取締役社長)
三鍋伊佐雄	(N-WOOD創林 取締役社長)
南昌宏	(りそなホールディングス 取締役兼代表執行役社長)
宮内淑子	(ワイ・ネット 取締役社長)
三宅康晴	(原田工業 取締役社長)
茂木修	(キッコーマン 取締役専務執行役員)
森哲也	(日栄国際特許事務所 弁理士・学術博士・代表社員・会長)
森正勝	(国際大学 特別顧問)
森川智	(ヤマト科学 取締役社長)
山口公明	(セントケア・ホールディング 取締役)
山田哲矢	(ラックス建設 代表取締役)
山中一郎	(朝日税理士法人 代表社員)
横田成人	(ヨコタエンタープライズ 代表取締役)
吉田浩一郎	(クラウドワークス 取締役社長CEO)
吉田康子	(シェルジャパン 取締役社長)
チャールズD.レイクII	(アフラック生命保険 取締役会長)
ヨッヘン・レグヴィー	(K e k s t CNC 日本最高責任者)
若山健彦	(ミナトホールディングス 取締役会長兼社長)
湧永寛仁	(湧永製薬 取締役社長)
渡部憲裕	(裕正会 理事長)
鰐淵美恵子	(銀座テーラーグループ 取締役会長)

以上159名

## 事務局

宮崎喜久代	(経済同友会 政策調査部 部長)
新川浩介	(経済同友会 政策調査部 マネジャー)
安達智美	(経済同友会 政策調査部 マネジャー)