「ソーシャルセクター連携」のすすめ

～共助経営のためのガイダンス～

2025 年 1 月 15 日

一般社団法人　インパクトスタートアップ協会
特定非営利活動法人　新公益連盟
公益社団法人　経済同友会

目次

はじめに.....3
1 共助経営における経営者の役割.....4
1.1 共助経営とは何か.....4
1.2 経営者の役割.....5
1.3 NPO 育成の観点と共助経営者.....6
Column Ⅰ.....6
1.4 企業の現状と課題.....7
2.ソーシャルセクターとの連携による持続的な企業価値向上のためのガイダンス.....8
2.1 なぜ共助経営に取り組むのか(WHY).....8
2.2 何に取り組むのかー社会課題の特定(WHAT)ー.....9
2.3 どのように取り組むのかー実践の段階的な整理 (HOW) ー.....10
2.4 どのように取り組むのかー組織体制の整備 (HOW) ー.....12
2.5 誰と取り組むのかー連携する NPO 選定のポイント(WHO)ー.....12
2.6 企業が NPO に提供可能なリソース.....13
2.7どこで取り組むのか(WHERE).....14
3.企業事例からの示唆.....15
3.1連携のバリエーションと取り組み事例 (WHO).....15
Column Ⅱ.....17
3.2「共助経営」における時間軸の考え方(WHEN).....18
3.3 共助経営の具体的な進め方とインパクトに対する考え方に関して(HOW).....19
4.NPO から企業への期待.....22
5.終わりに.....24
5.1共助経営への第一歩を踏み出すための機会.....24
5.2 共助経営における課題と展望.....26
特別寄稿.....26
参考情報／資料.....27

はじめに

日本の経済・社会は長期停滞からの脱却に向けた大きな転換点にある。我が国が目指すべき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、持続可能で強靭な経済と、人々が物質的豊かさだけでなく、人生の質的な豊かさを実感できる成長が求められている。

2023 年 4 月 7 日に経済同友会は、日本経済が活力を取り戻し、持続的成長を実現するモデルとして「共助資本主義」を提唱した。共助資本主義は、民主導による成長と共助が両立した well being の実現を目的とする。成長だけではなく、企業とソーシャルセクターが連携し社会課題を解決する共助により、包摂ある社会をつくることを目指す。

本ガイダンスにおいては、共助資本主義の考えを企業経営において実践する「共助経営」についての考え方と、企業がソーシャルセクターと連携し社会課題解決に取り組む上での要諦を提示する。これにより、継続的な企業価値向上のための経営戦略の一つとしてソーシャルセクターとの連携が位置づけられ、企業価値の向上と社会課題解決が加速することを目指す。こうした取組みは、企業規模により違いがあるが、特に大企業では、人的資本、金融資本など様々な資本を豊富に有していることから、その経営者には先駆的にリーダーシップを取って取り組むことが期待される。本ガイダンスが、社会課題解決の取り組みを通じて持続的な企業価値向上を目指す経営者、とりわけ、取り組みを模索、もしくは開始して間もない企業の経営者にとっての手引きとなれば幸いである。

また、本ガイダンスは現時点での各社の取り組みからのインサイトを基に作成したものである。したがって、手引きとは言え、固定的に捉えることなく、本ガイダンスを参考に各社が共助経営を実践し、ベネフィット[1]や課題を実感するなかで、各社固有のストーリーを柔軟に確立することを期待する。

なお、「ソーシャルセクター」とは、市民が主体的に社会課題に向き合い、その解決に方向づけられた集合的な組織行動プロセスの総体[2]を指すが、本ガイダンスにおけるソーシャルセクターとの連携に関しては、主に企業とソーシャルセクターのもっとも代表的な組織の一つである NPO、なかでも狭義の概念としての NPO（民間非営利組織）[3]との連携に焦点を当てている。

---

[1] 「恩恵」、「役に立つ」、「利益」や「報酬」を意味する英単語。環境や社会に配慮しながら、インパクトを創出するビジネスを進める「良い企業」であることを示す、B Corp™認証の B も、“Benefit for all(すべての人に恩恵を)”を意味している。

[2]「NPO とは何か」より引用

[3] 3 つの NPO 概念（「NPO とは何か」より引用）

インパクトスタートアップと企業との連携、及び昨今注目され始めている企業活動に係る環境・社会的影響を加味したインパクト加重会計等の企業評価手法については、今後のテーマとして共助資本主義の実現委員会にて検討する。

1 共助経営における経営者の役割

1.1 共助経営とは何か

企業は事業などを通して様々な形で社会課題解決の実現に取り組んでいるが、これまでは、将来にわたる社会基盤の持続性の担保と継続的な企業価値向上は、別に語られることが多かった。共助経営とは、企業の”経済的価値”と”社会的価値”の創造活動を両立し、持続的な企業価値向上を実現する経営のあり方である。目指す価値創造は、自治体・行政、ソーシャルセクター、大学という強みの異なるセクターと協働するコレクティブインパクト[4]により、大規模な社会変革を起こすことである。

したがって、共助経営は、CSR[5]（企業の社会的責任）、CSV[6]（共通価値の創造:経済価値と社会価値の創造を同時に追求）やESG[7]、SDGs[8]（持続的な開発目標）などに代表されるコンセプトや評価軸とは異なる。単に経済的価値”と”社会的価値”の創造活動を両立するにとどまらず、コレクティブインパクトを生み、社会変革を起こし、これを企業価値向上に繋げることを目指す。この意味で、共助経営はひとつの競争戦



[4] 2011年のスタンフォード・ソーシャル・イノベーション・レビューにJohn KaniaとMark Kramerが寄稿した論文のタイトル。複雑な問題の解決に向けて、互いの違いを活かしながら、共通の目標に向かって ”集合的”なインパクトを生み出すためのコンセプト
（https://ssir.org/articles/entry/collective_impact）

[5] 「企業の社会的責任」とは、企業が社会や環境と共存し、持続可能な成長を図るため、その活動の影響について責任をとる企業行動であり、企業を取り巻く様々なステークホルダーからの信頼を得るための企業のあり方

[6] ハーバード大学経営学科のマイケル・ポーター教授によって発表されたCreating Shared Value（共有価値の創造）の略。企業の競争力強化と社会的課題の解決を同時に実現させ、社会と企業の両方に価値を生み出すビジネスを意味し、企業は社会と共有できる価値の創造をめざすべきであると主張している。
Porter, M.E, Kramer, M.R, “Creating shared value: How to reinvent capitalism unleash a wave of innovation and growth”, Harvard Business Review, vol.89, (April) 2011.

[7] ESGとは、Environment（環境）、Social（社会）、Governanceガバナンス（企業統治）を考慮した投資活動や経営・事業活動を指す（内閣府HPより）

[8] 2015年に国連で採択された「持続可能な開発目標」。「誰一人取り残さない」という理念のもと、「持続可能な世界を実現する」ことを目指した、2030年を達成期限とする17のゴール、169のターゲット、および、その進展を評価するための指針を持つ包括的な目標（日本SDGs協会HPより）

略に今後なっていくであろう。

企業が掲げる「パーパス」[9]は、企業の生み出す“経済的価値”、“社会的価値”と経営戦略が包含された、企業の社会的な存在意義を示しているのではないか。つまり、共助経営により企業が社会課題に取り組むことは、本業の事業活動同様に企業パーパスの実現に向けた活動そのものであり、その活動を経営戦略に組み込み、インパクトを可視化していくことが重要である。

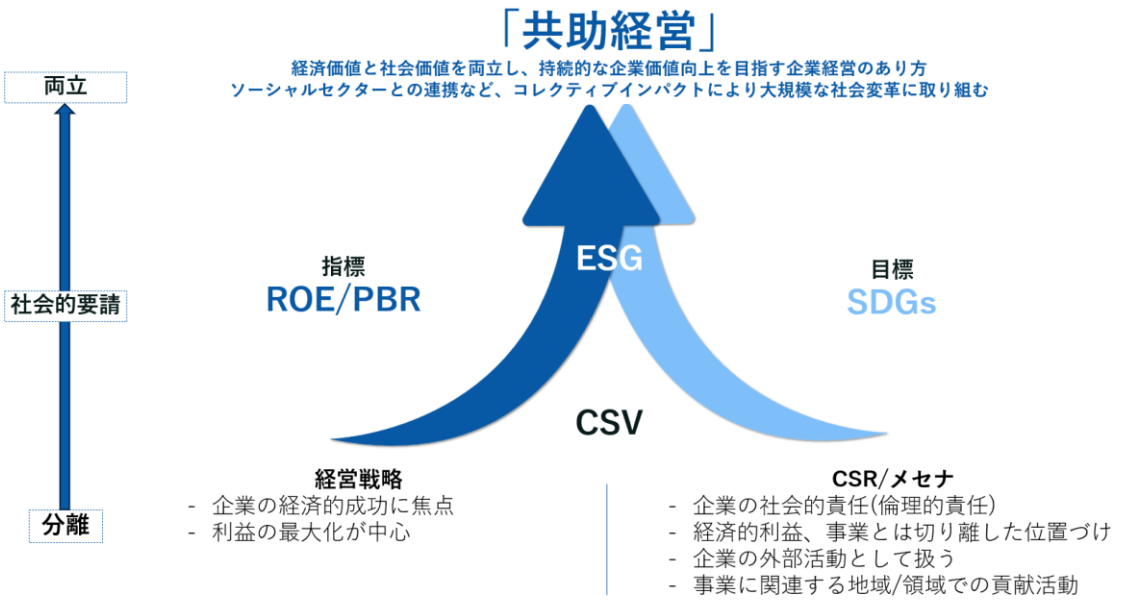


図1 共助経営とは

1.2 経営者の役割

経営者自身のコミットメントとリーダーシップにより、中期経営計画などの一環としてパーパスとマテリアリティ[10]を用いて各社固有の重要課題を特定する。具体的には、企業活動に関連する社会課題を洗い出し、解決による影響の効果や範囲を特定し、優先順位をつける。さらに、取り組むべき課題認識を整理し、ロジックモデル[11]と経営戦略を構築し、経営資源の配分を明確にする。このことは、経営者が判断する際の各社固有の判断軸となるのではないだろうか。新たな社会課題の深刻化、企業の社会貢献活動における従業員からの新たな要請など常時環境が変化する中で、判断軸がな

[9] 企業理念、社是、社訓といった ミッション・ステートメントを対外的なメッセージとして磨き上げるとともに、長期ビジョンやビジネスモデルと一層リンクさせたもの（経済経産省　価値協創ガイダンス 2.0）

[10] 重要課題を特定するための尺度（経済経産省　価値協創ガイダンス 2.0）

[11] 事業が成果を上げるために必要な要素を体系的に図示化したもので、事業の設計図に例えられる。インパクト目標を設計するうえで該当する事業の計画と評価の計画の策定において用いられる代表的な手法の一つ（https://simi.or.jp/tool/logic_model）

いことは経営判断の不安定化に繋がる。

一方で、必ずしもパーパス策定や重要課題の特定というプロセスを取らなくとも、事業の推進を通じた経済的価値と社会的価値の創出活動を、各社の状況や社会の変化に合わせて柔軟に両立していくことも可能である。例えば、企業のビジョン・ミッション・バリューの策定も価値創出活動の一つであると考える。

いずれのプロセスにおいても、社会課題が複雑化している中、企業が社会課題解決に取り組む際の手法として企業経営者に期待されるのは、「コレクティブインパクトによる社会課題解決」であり、企業経営者自身が中心となり、プロジェクトをリードしていくことが期待されている。 同時に、会社の方向性と従業員の想いがボトムアップでマッチングするように仕組みをつくることも経営者には求められる。また、コレクティブインパクトの実践においては、ソーシャルセクターと企業がパートナーとして対等な関係性を構築し、連携していくことが肝要となる。

1.3 NPO 育成の観点と共助経営者

企業とソーシャルセクターとの連携によるコレクティブインパクトの創出は、双方が共に協力して開拓すべき新たな領域である。しかし、日本では歴史的に公助と自助が重視されてきたこともあり、民間企業セクターとソーシャルセクターが協働する共助の仕組みは弱い。また、日本 NPO（特定非営利活動法人） はセクターとしての規模が米国などと比較しても小さいという課題がある。コレクティブインパクトの最大化に向けて、社会全体で日本国内 NPO を育成していく観点を持つことも重要と考える。

同時に、“トライセクターリーダー人材”の育成も必要である。“トライセクターリーダー”とは、ハーバード大学ジョセフ・ナイ教授が提唱する「民・公・市民社会」という 3 つのセクターの垣根を越えて社会課題の解決に貢献できる人材である。共助資本主義の実現委員会では、複数の分科会や委員会活動を通して、“トライセクターリーダー人材”の育成を目指す。この時、必ずしもセクターを超えた人材移動が必要ではなく、同じセクター内に所属している場合も、異なるセクターを理解し協働出来る人材が増えることが大事であり、まずは他でもない企業経営者こそが、異なるセクターを理解し協働出来るトライセクターリーダーである“共助経営者”となることが求められている。

Column I

- 企業経営者が中心となり社内に CSR 活動の枠組みを構築

元 UBS 証券株式会社東京 常務執行役員/元ウェルズ・ファーゴ証券株式会社 レイモンド・ウォング氏

私は、UBS 証券株式会社東京常務執行役員の時、組織としてサステナビリティを高めるのは社内だけでは難しいと感じ、会社のプログラムに積極的に参加しソーシャルセクターとの活動に関わった。その取り組みにより、ソーシャルセクターの役にも立て、

自身にとっては、部下や周囲のメンバーとの共感が生まれ、さらには、社会課題に取り組む団体の解像度が上がることが自身の原動力にもなった。 事業は事業として当然数字を上げるのだが、それに加えて CSR の活動をすることにより、日本拠点の評価と価値が上がるというのは、国外の上司に対して説明がしやすく、実際にリソースを獲得しやすくなることもあった。さらに、本部のエグゼクティブと話すと、「同じような CSR 活動に取り組んでいるから手伝うよ」と言われたこともあった。そうした国や立場を越えた共感が生まれたことは、大きな価値だと思う。日本が本社の企業でも、世界中に支店があると思うので、特に発展途上国の人たちを巻き込むに当たって、この文脈は非常に役に立つと思う。
（共助資本主義の実現委員会 第2回会合でのご講演内容より）

1.4 企業の現状と課題

ガイダンス策定にあたり、合計 10 社[12]の企業経営者に企業と社会の持続性に対する考え方についてのインタビュー調査を行った。調査を通して、企業が社会課題解決に取り組む上での主な課題として以下が挙げられた。

- 複数事業・部署にわたり取り組みを行っており、社会課題との紐づけや取り組みの把握が困難であり、優先順位もつけられていない
- パーパス等の「なぜ取り組むのか」の確立が出来ておらず、社会課題解決に取り組むベネフィットが不明瞭
- 事業戦略と社会課題解決活動の両立に対する戦略的指針が存在しておらず、その構築が難しい
- パートナーとなる NPO の選定基準がなく、連携手法も手探り状態である
- 社会課題解決の取り組みに対するインパクト測定手法を構築出来ていない
- 従業員の巻き込みが十分でなく、社会課題解決と企業価値向上に関する意義の実感度合に差があり、従業員の具体的な業務や行動と結びつけたメッセージが出来ていない
- 限られた経営資源の配分が難しい

次章では、これらの課題に対応するためのガイダンスを示したい。

[12]株式会社 NTT データグループ、オイシックス・ラ・大地株式会社、株式会社オリエンタルランド、サントリーHD 株式会社、株式会社商船三井、セコム株式会社、第一生命 HD 株式会社、日本ケロッグ合同会社、日本電気株式会社（以下 NEC）、株式会社リクルート HD、タ

2.ソーシャルセクターとの連携による持続的な企業価値向上のためのガイダンス

2.1 なぜ共助経営に取り組むのか（WHY）

世界においては、とりわけリーマンショック以前は、企業の経済的価値の創出に焦点が当てられ、利益の最大化のみが重視されてきた。しかし、長期的に企業価値を最大化するためには、基盤となる環境や社会の持続性担保が必要不可欠であり、SDGs（持続的な開発目標）で示されるような世界規模の社会課題の観点を主体的に経営に組み込み、経済的価値と社会的価値の最大化と最適化を目指すことが重要になっている。最適なバランスは常に変動するので、各社のタイミングに合わせた両者の取り組み比重を意識することも欠かせない。

こうした考えは、投資家側との建設的な対話のためにも有効である。

また、長期的なステークホルダーと企業のキャッシュフローの関係性において、顧客・従業員・株主・取引先などに加え、自社の属する業界・地域社会・国・世界など、企業価値算出時のベースとなる長期のフリーキャッシュフロー創出に影響を与える多様なステークホルダーが存在する。広域にわたるステークホルダーが抱える社会課題に企業として取り組むことにより、社会からの信認が得られるようになる。こうした社会からの評価は、企業のレジリエンスを高め、企業価値算出時のリスクプレミアム縮小に繋がると考えられる。つまり、社会課題解決への取り組みが長期的な企業価値を向上させ、市場からの評価や投資の呼び込みにも繋がるのではないか。

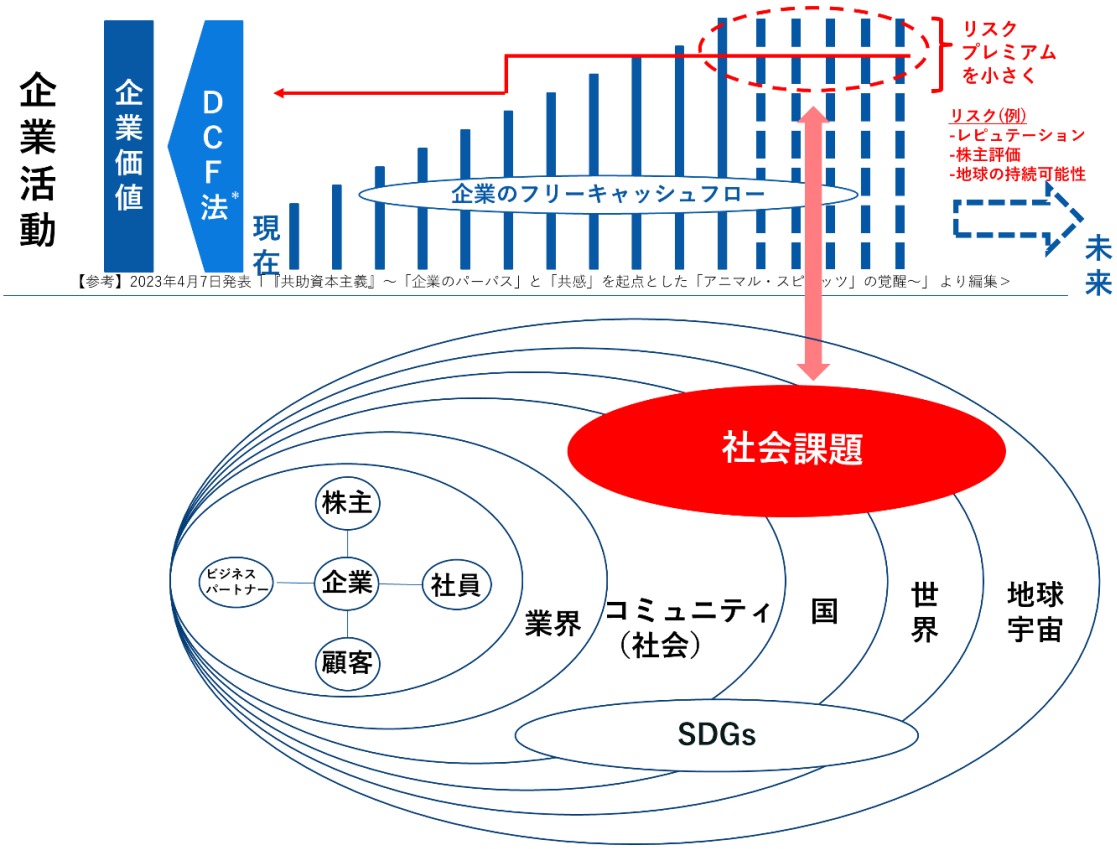


図 2 広域なステークホルダーと長期的な企業価値の関係

さらに、かかる企業の取り組みは従業員のモチベーション、エンゲージメント向上にも繋がると考えられ、従業員の誇りが高まる傾向にある。

このように、企業と社会の持続性を実現するには、企業価値の向上手法をこれまでとは変えていく必要があり、ソーシャルセクターとの連携は、その効果的な手法のひとつとして期待できる。

2.2 何に取り組むのか－社会課題の特定（WHAT）－

企業が取り組むべき課題を特定するにあたっては、一般的には、企業活動に関連する社会課題を洗い出し、自社の活動の社会・環境への影響の大きさを特定し、優先順位をつけ、具体的に取り組む重要課題を整理する。その際、企業固有の背景、意志を軸に取り組む課題を特定すること、また SDGs の枠組みも視野に入れ、目標達成に向けた活動を経営戦略に落とし込むことが重要である。この点、現代の日本における主な社会課題と丸井グループの事例[13]を紹介する。



注）ICHI COMMONS(株)の運営する共助共創プラットフォーム「サステナNet」の社会課題ライブラリを元に編集

図 3 現代の日本における主な社会課題一覧

丸井グループは、共創経営に向けた「インクルージョン」を軸としたマテリアリティの特定を以下のプロセスで実施している。

1.企業に対する期待と優先的に取り組むべき課題について、長期投資家、NPO、お客さま、社員など社会のステークホルダーとの対話を実施

2.共創経営が経済・社会・環境に与える影響、中期経営計画などとの関連性に焦点を

[13] 丸井グループホームページより抜粋

当て、内外のガイドラインや SDGsなどを参考に社会課題を把握・整理
3.代表執行役員がリーダーを務める会議で経営レベルでの議論を経て、重要テーマを特定
4.特定後もステークホルダーとの対話を継続的に実施し、年一回以上活動を検証。長期目標を策定し、その実現を目的に取締役会の諮問機関としてサステナビリティ委員会を設置



図 4「インクルージョン」視点で定めた 4 つの重点テーマ（丸井グループ）

一方で、大規模災害時などは、通常のプロセスとは別で経営層にて判断し、早急に支援に取り組むケースがある。どちらのケースにおいても、企業としての意志を持って取り組むことが望ましい。

2.3 どのように取り組むのか－実践の段階的な整理（HOW）－

社会的価値創出のプロセスを、以下のように整理した。今後社会の変化に合わせたステージの見直しも行うが、まずはこれを活用し企業経営者は、自社の取り組みがどのステージに位置するのかを確認して頂きたい。

ステージ1【前提確認／現状把握】自社の既存の社会課題貢献活動に関する社内既

存制度とその実態を認識しており、その取組み内容と自社の経営資源を把握している
ステージ2【戦略構築】企業パーパスとマテリアリティを用いて、特定した各社固有の重要課題への取組に対するロジックモデル[14]が構築出来ており、外部パートナー（例：NPO・自治体などのソーシャルセクター）との連携の必要性の有無が判断され、経営資源の配分も明確になっている。
ステージ3【インパクト目標指標の設計】構築したロジックモデルに対し、定量的に示す指標が検討され、目標として設定されている。外部パートナーが存在する場合は共通の目標を設定。
ステージ4【実践】設計したインパクト目標指標に対する達成状況が社内において測定されており、従業員の意識が醸成され、当事者として行動をしている。
ステージ5【可視化と評価】社会的価値創出のプロセスとインパクト目標指標に対する達成状況の可視化が出来ており、投資家を含むステークホルダーからの評価を受けている。外部パートナーとも目標に対する振り返りを共に実施。
ステージ6【開示／対話】企業による社会的価値創出のプロセスとインパクトの達成状況が投資家のみならず、全ステークホルダーに対して開示され、対話が行われている
【ループ】上記、各ステージのループを回すことにより、各取り組みの質が高まり、新たな挑戦や従業員の意識と参加率が高まるなど好循環が生まれている。



図５　共助経営のプロセス

[14] 事業が成果を上げるために必要な要素を体系的に図示化したもので、事業の設計図に例えられる。インパクト目標を設計するうえで該当する事業の計画と評価の計画の策定において用いられる代表的な手法の一つ。（https://simi.or.jp/tool/logic_model）

2.4 どのように取り組むのか－組織体制の整備（HOW）－

従来は各社多様な部門が CSR を担っており、推進組織がどの部門を起点としているかにより、その意図（以下図5、赤囲み内記載）が異なる。また、社長・取締役会がプロジェクトの起点となるケースもある。

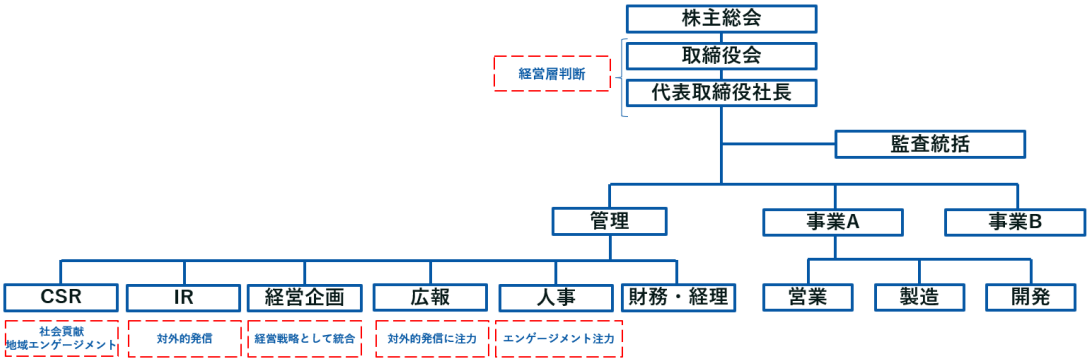


図 6 CSR 推進の起点となる組織とその意図

今回インタビューを実施した企業の社会的価値創出と経済的価値創出の両立に向けた組織体制は、現時点では、①自立連携型、②レポートライン型、③統合型の3つに類型出来る。どの類型においても、企業の社会貢献活動を経営戦略に昇華するためには、役員クラスの戦略立案とコミットメントが必要不可欠である。

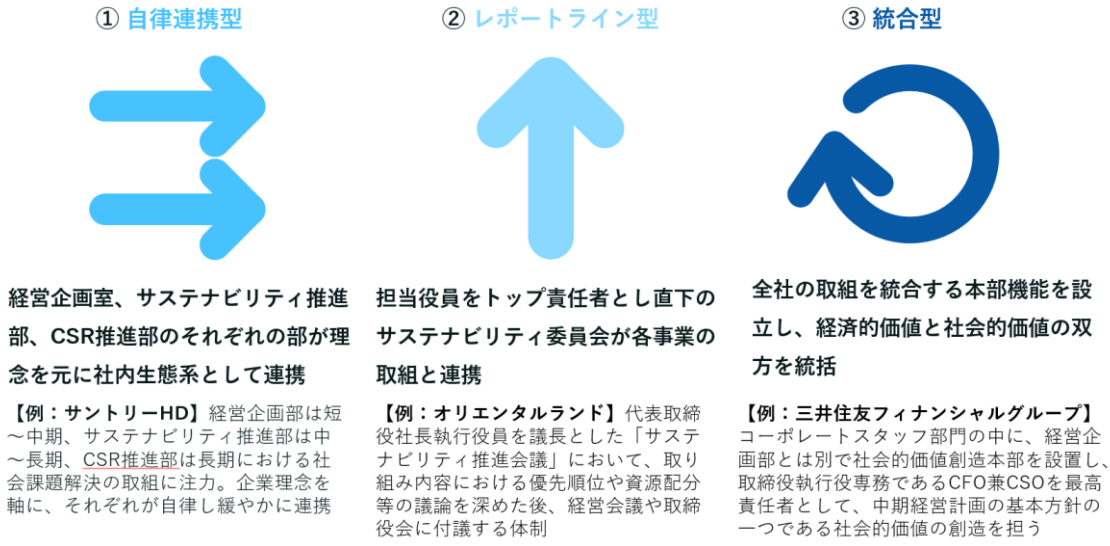


図 7 社会的価値創出と経済的価値創出の両立に向けた組織体制類型

2.5 誰と取り組むのか－連携する NPO 選定のポイント（WHO）－

今回インタビューした企業における NPO 選定の際の3つのケースを提示する。

- ケースⅠ：地域・テーマに合わせ連携する NPO を選定

- ケースⅡ：政策提言を視野に入れて連携するNPOを選定
  具体的には、目標を共有でき、そのテーマに取り組んでおり、政策課題への意識を持っている団体と政策提言を視野に入れた事例づくりに取り組む
- ケースⅢ：ご縁型で連携するNPOを選定。NPOからのアプローチ・経営者を含めた社員起点・地域の繋がりなど、ご縁から連携がスタート

なお、NPO とのパートナー連携においてのガイドラインを整備している企業も存在する。

NPO/NGOとパートナーシップ締結における5つの基準[15]（NEC）

1. NPO法に基づく認証を受けている（原則）
2. 活動実績（専門的なノウハウ、事業遂行力、情報発信力等を保有している等）
3. 財務内容（財務管理の状態、収入とその原資について情報公開に努めている等）
4. 組織基盤（ミッション、ビジョン、ゴール、人員構成が明確である等）
5. リーダーシップとマネジメント（ガバナビリティ、トランスペアレンシー、アカウンタビリティに配慮している等）

単に、「NPO」といっても個々の活動や組織は多様であり、さらに複数の法人格の形態があることなどから企業と比較しても各組織の実態が分かりづらい側面がある。この点、様々な分野・地域で活動を行う NPO の情報に精通する中間支援組織[16]も存在しており、連携先NPO選定の際に、そうした組織から情報を得ることも一案である。

その他、企業が取り組むべき課題を特定し、そのテーマを明確に企業ホームページなどに記載することにより、特定したテーマ領域に専門性のある NPO が企業にアクセスしやすくなる。すなわち、企業にとって、情報収集・連携パートナー発掘の観点においても、取り組む課題テーマを外部に向けて明示しておくことは重要である。

2.6 企業がNPOに提供可能なリソース

NPOとの連携の際、企業は主に下記のリソースをNPOに提供可能である。

- 資金
  寄付・ふるさと納税・自治体との連携等による資金提供
- 人材
  人材による知恵・スキルの支援（プロボノ[17]）、大学との連携による人材育成・活躍の場の提供

---

15 企業市民活動の基本方針: 企業市民活動 | NEC

16 多元社会における共生と協働という目標に向かって、地域社会と NPO の変化やニーズを把握し、人材、資金、情報などの資源提供者とNPOの仲立ちをしたり、また、広義の意味では各種サービスの需要と供給をコーディネートする組織（内閣府「平成13年度中間支援組織の現状と課題に関する調査」より抜粋）
(https://www.npo-homepage.go.jp/toukei/2009izen-chousa/2009izen-sonota/2001nposhien-report)

17 社会人がその職業による専門性に基づく知識や経験などを生かして行うボランティア（非営利用語辞典より）

- 物資

  商品・保有施設・設備等の提供

- 無形資産提供

  情報・組織運営ナレッジ・社会的信用・ネットワーク・ブランド等の提供

その他、Salesforce が生み出した 1-1-1 モデルに基づき、就業時間の 1%、製品の 1%、利益または株式の 1% を任意の組み合わせで実践し、社会にインパクトをもたらす世界的なムーブメントである「Pledge1％」[18]に参画するというリソース提供の形も存在する。

2.7どこで取り組むのか（WHERE）

企業が社会課題解決に取り組む際の地域の選定では、取り組む課題、企業の拠点の有無、事業の対象地域がポイントとなる。その際、「企業版 ふるさと納税」[19]（正式名「地方創生応援税制」）を活用し、地域の社会課題解決に貢献していくことも可能である。地域でのインパクト創出には、自治体や行政とのコレクティブインパクトも重要であると考える。

さらに、気候変動や生物多様性の保全などのグローバル課題、ビジネスと人権などグローバルサプライチェーンでの取り組みが必要なテーマでは、国を越えた活動を国外の NGO 等と行う形の連携もある。以下、地域に関する企業の取り組みを紹介する。

- **オリエンタルランド：「ゲスト・キャストのハピネスを中心に」**

  自社アセットを活用した、ハピネスを提供できる機会をまずは自社と関係する地域から始め、全国へと拡大していく

- **商船三井：「地球をステークホルダーとした社会的責任」**

  モーリシャスでのサステナビリティ活動をベストプラクティスに、社会的責任を超えた企業価値向上を目指す

- **セコム：「地域とのつながりを大切に、安心・安全を届ける」**

  社業自体が社会貢献事業であるので、サステナビリティの戦略を経営に統合し、社員の誇りとなるような地域共生の取り組みに注力していく

---

[18] Pledge1%の Web サイト ：https://pledge1percent.org/

[19] 平成 28 年度に創設された企業版ふるさと納税は、国が認定した地域再生計画に位置付けられる地方公共団体の地方創生プロジェクトに対して企業が寄附を行った場合に、法人関係税から税額控除する仕組み。損金算入による軽減効果(寄附額から税額控除する仕組みであり、損金算入による軽減効果(寄附額の約 3 割)と合わせて、税額控除(寄附額の最大 6 割) により、最大で寄附額の約 9 割が軽減され、実質的な企業の負担が 約 1 割まで圧縮される。(内閣府地方創生推進事務局ホームページ参照)

3.企業事例からの示唆

3.1連携のバリエーションと取り組み事例（WHO）

企業におけるコレクティブインパクトによる社会課題解決の手法は複数ある。NPO との連携は、有効な手法の一つであるが、それ以外にも、自治体・行政・インパクトスタートアップや他企業との協業という手法もある。そのような中、今回は、インタビュー調査した企業の NPO との連携における取り組み事例を紹介する。

企業名	連携先 NPO	概要	インパクト
オイシックス・ラ・大地	一般社団法人 RCF	ひとり親世帯を中心とした子どものいる困窮家庭に向けた食品支援のプロジェクト「We Support Family」を実施	一都三県を中心に、毎月食品をお届けする支援世帯数は 25,000 世帯以上、食品等の寄付をするサポート企業は 66 社となっており、支援物資は 10 億円分を突破した
オリエンタルランド	公益財団法人 メイク・ア・ウィッシュ オブ ジャパン	難病の子どもたちの夢をかなえるサポートに取り組む	合計 360 名の全国の小学生が参加（2017 年度～2019 年度）「夢について深く考えるいい機会になった」等の感想が寄せられている
商船三井	在モーリシャス NGO APPEL (Association Pour Personnes En Larmes)	社会的に弱い立場にいる人々への職業訓練や就業機会の提供	定職に就けない方への技能訓練の機会と場所を提供し、就職先の紹介を行うことで、失業者数低下へつなげていく
ゼンショーHD	認定 NPO 法人ピースウィンズ・ジャパン	令和 6 年能登半島地震の被災地において企業は、アクセスが困難な地域への炊き出し支援が難しい状況にあったが、NPO との連携によりイノベーションが起こり、数か月にわたる炊き出しが実現	令和 6 年 4 月末までにのべ 35,558 食の食事を提供

日本ケロッグ	認定 NPO 法人むすびえ	「ケロッグ 毎日朝ごはんプロジェクト」子どもたちの朝食欠食や孤食、栄養不足などの問題に対して、子ども食堂や小学校などと連携し、地域全体で課題解決を目指す	子ども食堂、学習支援事業などと連携し、「子ども」の栄養サポートプログラムでは、年間10万食分のシリアルを無償提供し朝食摂取の習慣とともに精神面でのサポートにも繋がっている
NEC	NPO 法人 ETIC.	「NEC 社会起業塾」社会課題に取り組む若手社会起業家を育成するプログラムの実施	2024 年 3 月末までに 72 団体が卒業し、認定 NPO 法人フローレンス（ニューズウィーク「世界を変える 100 人の社会起業家」に選出）や、認定 NPO 法人かものはしプロジェクト（国際青年会議所世界大会にて TOYP 賞『世界で最も傑出した若者賞』を受賞）、認定 NPO 法人カタリバ、NPO 法人クロスフィールズ、ライフイズテック（株）などを輩出
リクルート HD	Banyan Labs	犯罪歴のある求職者への教育や訓練を行う OJT 研修プログラム「Persevere」を通じた就業支援を提供	2030 年度までに、世界の労働市場で様々な障壁（犯罪歴、障がい、学歴、テクノロジーへのアクセスなど）に直面する求職者累計約 3,000 万人の就業をサポートする

また、今回の企業インタビュー調査を通して、企業は、NPO との連携により以下をベネフィットとして感じていることが明らかとなった。

- 社会課題解決を目的としている高い当事者意識を保有する組織とパートナーシップが組める
- 企業では捉えきれない社会課題の現場の実状や当事者の声を理解する際のガイドの役割を担ってくれる
- 地域ネットワーク、専門的知見、知識、技術、スピード感など企業が持っていない実行能力が得られる

- 企業のように利益感がないこともあり、受益者や地域に受け入れられやすく高い信頼を得ている組織とパートナーシップが組める
- 従業員の誇りとロイヤルティが向上し、人材獲得、離職防止に寄与する
- 従業員の発想力が養われ本業のイノベーション力向上に役立つ
- 社会課題に対する感度の高い顧客からも支持される企業となる

これらのことから、NPO との連携により企業が得られるものは、事業としての成果やアウトカムとしての社会課題解決に資するのみならず、そのプロセスの中での組織イノベーション・人材育成・専門的知見の獲得、人材獲得と多様であることが分かる。

Column Ⅱ

企業経営者がソーシャルセクターに経営参画することで「社会課題解決が促進され、ソーシャルセクターの組織基盤・人材が強化され、さらに関わる経営者自身と所属企業も得るものがある」という新たな社会的インパクト創出モデルの一例を紹介する。

「企業経営者自身がソーシャルセクターに経営参画する 」

アクサ生命保険株式会社代表取締役社長兼 CEO 安渕 聖司氏

私は、現役の大手企業経営者でありながら、認定 NPO・公益財団法人など約 10 団体の理事・アドバイザー・委員会メンバーなどを担うと同時に、それ以外の団体へも継続的寄付・団体代表への個人的支援・アドバイスなどを行っている。

その実体験から、経営者がソーシャルセクターの組織に提供可能であり、ソーシャルセクター側に必要とされ、喜ばれているものとして以下があると考える。

- 組織運営や人材マネジメントについて企業経営の知見
- 外部視点でのフィードバック
- 団体のヴィジョン・ゴールのサポート
- ビジネスコミュニティ・ネットワークへのアクセス
- 企業の考え方・行動様式を知ることにより協業が容易となる
- より良い社会へのスポークスマン
- 寄付集めへの貢献

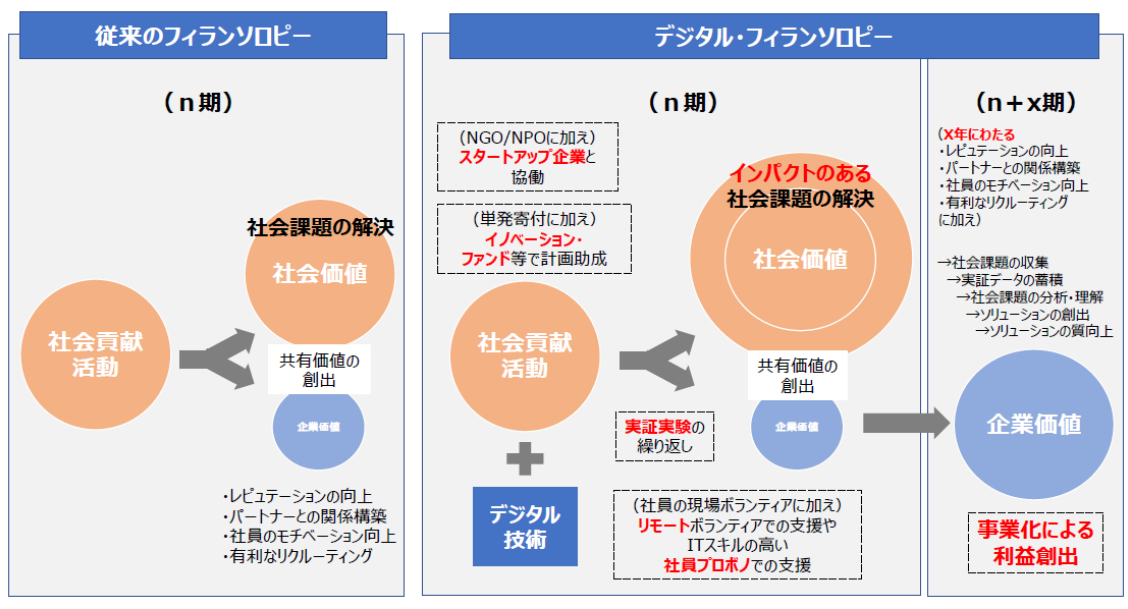
同時に、企業経営者やその企業が得られるものとしては以下があると思う。

- リアルな社会を知ることができる
- 社会のイシューの取り上げ方と突破方法について学ぶ
- ソーシャルセクターの優秀なタレントと出会う
- 社会を知ることで新しいビジネスアイディアを得る
- インクリュージョン＆ダイバーシティの理解と実践が進む
- 企業の存在意義、パーパスを問い直す機会になる

総じて、ソーシャルセクターの経営参画は、新しい学び・経験、知らなかった世界を知ることが出来、経営者自身の大きなプラスになる機会であるので、感謝の気持ちを持ち、実行の手助けをすることが重要である。
（共助資本主義の実現委員会　第2回会合でのご講演内容より）

3.2「共助経営」における時間軸の考え方（WHEN）

長期思考をベースとした CSV、CSR、フィランソロピーの統合戦略は共助経営に不可欠である。NTT データグループでは、とくにフィランソロピー／社会貢献活動は、デジタルが加わると、社会価値だけでなく企業価値も高める戦略的な活用が期待できると考えている。このようなデジタル・フィランソロピーの取り組みとして NTT データグループが実施している「アナフィラキシー対応ツール開発プロジェクト」では、2021 年より神戸医療産業都市推進機構／神戸市立医療センター中央市民病院と、食物アレルギー発生時の対処をスマホで手軽に確認できるツールを共同開発し、神戸市を中心に、医療従事者や教職員や個人など約 1,500 名に無償提供している。企業視点では、開発したシステムの使い勝手などを活動の中で検証し、品質向上に繋げることを期待している。



参考：NTT データ、デジタルで課題解決と収益に挑む ｜ 日経 ESG

図８　長期の時間軸をベースとした社会貢献活動と企業価値の関係性

このようにNTT データグループでは「社会貢献活動は経営への統合を念頭に置き、時間を考慮することでビジネスに寄与する」という考え方のもと、長期の時間軸をベースとして、様々な社会貢献活動に取り組んでいる。

また、サントリーHDでは、事業、サステナビリティ、CSRの3つの活動について、それぞれ成果が得られるタイミングを短～中期、中～長期、長期の時間軸で捉え取り組んでいる。具体的には、中長期成果を期待するサステナビリティ・テーマへの取り組みとしては、持続可能な水の使用、持続可能なパッケージ、脱炭素化に向けた取り組み等を進めている。また、創業精神に基づき長期的に取り組んでいる社会貢献活動として、文化・芸術・学術・社会福祉に係る関連法人の活動支援のほか、被災地支援活動、パラアスリートを支援する「チャレンジド・スポーツ」プログラム、困難に直面する子どもを支える NPO との連携や助成プログラムの運営などの次世代エンパワメント活動、社員の NPO 出向やボランティア参加機会提供などを重点活動として行っている。
このように成果が得られるタイミングの時間軸を分けて考え活動を行うことも、”経済的価値”と”社会的価値”の創造活動を両立する「共助経営」のひとつの在り方である。

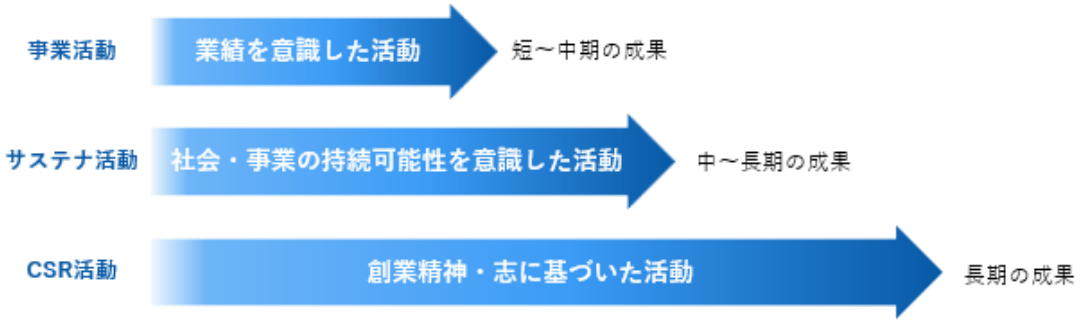


図９　各種活動と時間軸との関係（サントリーHD）

3.3 共助経営の具体的な進め方とインパクトに対する考え方に関して（HOW）

企業が社会課題解決に取り組む際のオペレーションへの組み込み方とインパクトに対する各社の考え方を紹介する 。この点、日系企業・外資企業・同族経営企業・非同族経営企業・上場企業・未上場企業などの外形的違い、取り扱う製品やサービスなど事業内容により異なる。

- **投入する経営資源の明確化**
  - **SMBC グループ：全員参加に向けた仕組づくり[20]**
    社会的価値の創造に資する取り組みに活用する 100 億円の経費枠および 400 億円の投資枠を設定。加えて、業務時間の最大 20%を NPO 法人などでの活動に充当することを認める制度、社会的価値の創造に資する取り組みに関する社内研修、表彰制度などを整備することにより、継続的に経営資源を投入し従業員の取り組みを支援する体制を整えている。

[20] SMBC GROUP REPORT 2024 より抜粋

- **社内の人事/評価制度への組み込み**
  - **NTT データグループ：サステナビリティ KPI の導入**
    社会課題に向き合い、新たな価値を創造するためには、一連のプロセスを担う人財がカギを握るという考えのもと人財育成に注力しており、各部門の評価基準として、売上や利益などとともに「サステナビリティ KPI」を設定している。各部門が主導する部員によるプロボノやボランティア活動、また、NPO や教育機関を講師として迎えた部員向けの社会課題の学習活動などが一定水準に達すると、各部門はサステナビリティ KPI をクリアしたことになる。この KPI 設定が、各部門による長期的な社会課題解決型の事業創出を後押しする施策となっている。

マテリアリティ	2024年度指標名	範囲	2024年度目標	2023年度実績
Digital Accessibility Community Engagement	サステナビリティ実践につながるワークショップ、または社外支援活動等への社員参加率	①	80%	88.2%

① ：㈱NTT データグループ、㈱NTT DATA, Inc.（国内）

出典：NTT DATA 2024 年 3 月期　有価証券報告書　P.23

図 10　2022 年度よりサステナビリティ指標（KPI）導入（NTT データグループ）

  - **オイシックス・ラ・大地：W ミッション**
    社員が本業以外で、社会的な活動に関わりやすいようにプロジェクト形式でメンバーを募集する仕組みである。所属部署の仕事をしながら、 他のチャレンジが出来る制度であり、誰でもチャレンジが可能。活動の成果は、人事評価の対象になり、業務時間の最大 20%の時間を活用可能。
  - **サントリーHD：2 年次 Global VALUE 研修等**
    新卒 2 年目社員全員が海外の社会課題の現場を体感することで、グローバルな視座やサステナビリティの感度を身につけることを期待している。 また、ボランティアを社員が体験することを重視しており、社内でのボランティアへの参加機会を設けることで、参加する従業員の敷居を下げている。社内での寄付やボランティアの機会が、従業員の社会貢献の実践や成長のよいきっかけになっていると考えている。

- **事業目標として数値化**
  - **オイシックス・ラ・大地：プロジェクトごとに定量で KPI を設定**

大地の芸術祭との取り組みでは、NPO 側に戻す報酬(デザインライセンスフィー)から逆算してコラボ商品売上を KPI としている。売上を KPI に出来ないプロジェクトは顧客認知度を KPI とするなどとして定量で設定している。

- **リクルート HD：グロース戦略の真ん中にソーシャルインパクト目標を設定する**
  2030 年度までに、求職者が就業までに掛かる時間を 2022 年 3月期比で半分に短縮することを目指す。また、同じく 2030 年度までに世界の労働市場で学歴、犯罪歴、障がいや軍隊経験など様々な障壁に直面する求職者累計 3,000 万人の就業を支援するという目的達成のため、国際組織や NPO と連携して取り組んでいる。事業で利益を出しながら、社会にも貢献するという、この両方が実現可能となるゴールを数値目標として設定している。

- **社会貢献活動費を年度ごとに予算化**
  - **日本ケロッグ：「 Better Days™を柱としたケロッグの ESG 戦略」**
    ウェルビーイング、飢餓の解消を中心にグローバルで取り組む社会貢献プログラムを実施。年度予算を組む上で業績の中の利益の一部を社会貢献活動予算とすると決めている。同時に、自然災害のような予測できない事象にも柔軟に対応できる仕組みにしている。

- **長期で定量評価を実施**
  - **日本電気(NEC)： NEC 社会起業塾**
    社会課題に取り組む NPO・社会起業家の育成と人づくりを目的としている。
    NEC では NEC 社会起業塾を含む NPO との連携の効果を「社会貢献プログラム評価制度」により確認し、プログラムの改善・見直しを行っている。
    【社会貢献プログラム評価制度[21]】
    目的：業務改善、客観性と透明性の高い審査と運営の実現
    方法：評価軸＝社会的価値＋NEC への価値
    ※「社会的価値」「NEC への価値」ともに、項目別に点数化して評価
    評価基準「社会的価値」
    - 公益性
      1. 社会・地域のニーズをとらえている
      2. 特定の受益者や参加者に限定されず、多くの人に貢献している
      3. NPO・行政・大学と協働している
      4. プログラムパートナーから意見(フィードバック)を得ている
    - 有効性
      1. 社会的課題に対し、具体的な目標を設定し成果を得ている

[21] 企業市民活動の基本方針: 企業市民活動 | NEC

2. 取り組みが効果的に発展している

評価基準「NEC への価値」

- 戦略性
  1. PDCA マネジメントに基づき、継続的にプログラム改善を行っている
  2. リソース（資金、製品、ヒト、施設、情報、知識など）を活用している
  3. NPO と協働している
- 有効性
  1. 事業に貢献している（事業創出、営業貢献）
  2. 社員の人材育成に貢献している
  3. 企業イメージ向上と地域・社会からの信頼の醸成に貢献している（広報成果の広告金額換算額が投入費用を上回っている等）

- **本質的に社会課題解決に繋がるロジックモデルと指標を検討**
  - **サントリーHD ：理念に基づいた社内生態系により CSV のその先へ**

    創業からの企業理念を中心に、短中長期の取り組みが緩やかに繋がっている社内エコシステムを生かしながら、CSV の先にあるコレクティブインパクトによる大規模な社会課題解決を目指しており、ロジックモデルに基づき、本質的な社会課題解決に繋がるアウトカム指標を設定することを検討している。アウトカムを踏まえて活動を継続することが社会的インパクト、そして事業面での今後のソリューションに繋がると考えている。

- **事業と社会価値創造の共創における重要課題をコア・マテリアリティとして特定し、非財務 KPI を設定**
  - **第一生命保険：**事業と社会価値創造の統合

    事業と社会価値創造を 2 本立てにするのではなく、中期経営計画に社会課題を組み込み、現世代・将来世代の Well Being に貢献することでサステナブルな社会と事業成長を目指す。

4.NPO から企業への期待

- **企業と連携したカタリバの取り組み（認定 NPO 法人カタリバ 今村 久美氏）**

23 年度カタリバの収入は約 18 億円であり、そのうち約 14 億円が企業や個人からの寄付金である。寄付はカタリバにとって大事な収入源でもあるため、寄付者である企業の意図を気にして、本音を言えないことが過去にもあった。平均年間約 120 社の企業から寄付や助成金を頂いている中で、非常にありがたい協働の形としてアクセンチュアとの事例を紹介したい。

カタリバの「マイプロジェクト」という事業では、2016 年度以降、アクセンチュアから助成金を頂きながら、社員の方にも事業に参画頂いており、この協働が直近数年間の取り組みを加速させた。アクセンチュアとの協働の特徴は、金銭的な支援のみでも社員ボランティアだけでもなく、業務として、チームと個人の目標設定シートにカタリバとの取り組みを入れており、成果を出さなければ社内での評価も得られない仕組みとなっている点である。すなわち、社会貢献プログラムに参加した、で終わるのではなく、協働業務による、数字的な成果や社会的なインパクトの創出が評価されるのである。この時、一番大事なのは、通常業務と同等の厳格な評価が成される点である。アクセンチュアの方々とも定期的にミーティングを組み、共に目標設定し、そこで出した成果が通常業務同等に評価される仕組みにしている。

この取り組みを通して、企業の皆さんが本来の業務の一環として社会課題解決に取り組む中で、NPO と対話的な関係を目指し、そこに対し NPO 側も協働と言える関係性を構築していくことが、社会課題を解決し、分断を修復するソリューションになると実感した。

- **企業と NPO の人材交流のあり方（NPO 法人クロスフィールズ 小沼 大地氏）**

企業と NPO で人材交流していくことが重要であると考えている。なぜなら、イニシアティブや事業を生み出すことを通じて、企業内に NPO のことを知っている人が増えること、NPO 内に企業を活用し協働を仕掛けられる人が増えることが非常に大事だと思っているからである。その際の人材交流は深ければいいわけではなく、浅いと駄目なわけでもない。それぞれが良い形で設計されればどのような連携でも意味がある。

人材交流は以下に類型される。①対話型（講演に NPO の人を呼ぶ等）②訪問・体験型（活動を 1 日だけ体験する等）③ボランティア④越境研修⑤プロボノ⑥副業⑦長期出向⑧経営参画、いろいろな人材交流のあり方があるが、今はどの交流をすべきなのか、それをどのように設計するかが特に重要である。

例えば、⑤のプロボノ型では、完結される業務がしっかりと切り出されて、デリバリーまでが明確であることが大事であり、プロジェクトマネジメントがしっかり出来る人材が必要である。このようにタイプごとのメニューや、求められる人物像は類型化される。こういったランドスケープを持ちながら、両者の交流が促進されると協働が加速される。そのときに、陥りがちな罠として、プロジェクト自体はいいが、目的や人材がミスマッチで活動できないことがある。また、プロジェクトの序盤は良い形で走り出したが、途中での空中分解や他の社員を巻き込めず社内で孤立していくことがある。

回避法としては、プロジェクトの開始、中間段階で目的を擦り合わせ、出口を明確化した上で協働を始めるなど、ビジネスで当たり前にやっていることを、社会貢献活動でも明確に行うことが大事である。また、交流人材の後押しとして、評価までセットで送り出す企業側が行うことが大事であり、マッチングに当たっては、人材交流のための中

間支援をプロフェッショナルとして行っている団体を活用すると、罠を回避できると思う。

- **NPO の現状課題と展望（特別非営利活動法人ピースウィンズ・ジャパン 大西健丞氏）**

なぜ NPO・NGO が成長しないかというと、民間の非営利団体は調達が極めて難しいからだ。株式会社であれば融資制度もあるが、NPO は融資を受けるのが実態として非常に難しい。信用保証協会に、「NPO は個人事業主と同じ枠組みだ」と言われ、企業で、この財務諸表の場合、17 億円融資可能だが、NPO なので 5,000 万円の融資となると言われた。このように構造的に調達が難しい。 調達が難しいと、発展させるのは極めて難しい。そのような中、非営利団体が調達をいかになし得るかについて紹介したい。

災害医療支援船の運用を始めるにあたり、船舶の購入、整備費を含めて約 9 億円が必要だった際は、ある企業と匿名での投資組合を作るという仕組みにより、調達が実現した。 弊社としては BS（貸借対照表）の借入金が大きくなると、国際的な評価が下がり、国連や米政府から補助金が支給されなくなるリスクがあるので、LPS（投資事業有限責任組合）や SPC（特別目的会社）を作り、そこから約 8 年のリースで船舶を借りるモデルとした。その際に、投資組合とは「元本は返金するが利益はない」という形で合意した。このようなスキームの構築により、災害支援に必要な支援船を準備でき、日本初の病院船が誕生した。

資金調達が非常に難しい NPO・NGO にとっては、今回のように企業と一緒に創意工夫しながら、投資資金を作らないと大きくならず、大規模な社会課題解決にも貢献出来ない。そういう意味では、NPO・NGO も事業体としての成長、クオリティの向上は必要不可欠である。頻繁に「株式会社にしたらどうか」と言われるが、なぜそうしないかというと、共感を基にした寄付という資金を受けづらくなるからである。残念ながら一流企業の人も、IQ は高いが EQ（心の知能指数）は低い人が多いと感じている。どちらも人間にとって重要だと考えているので、「共感」にこだわり、NPO や NGO などの非営利にこだわることで、「共感」の輪を広げ、必要な人に必要な支援が届く世界に貢献していきたい。

5.終わりに

5.1共助経営への第一歩を踏み出すための機会

- 共助経営のスタートとして経営者・従業員の皆様がすぐにアクション可能な取り組みとして以下がある。共助資本主義の実現委員会で企画している活動を中心に紹介するので、まずは参加し体感していただきたい。

企画名	概要
共助資本主義マルチセクター・ダイアローグ	インパクトスタートアップ協会、新公益連盟及とともに定期的に開催し、創出した共助のイニシアティブ等の取組みをふり返るとともに、新たなイニシアティブの創出を行っているカンファレンス 共助資本主義マルチセクター・ダイアローグを開催｜経済同友会（doyukai.or.jp）
ボードマッチングイベント	「役員/アドバイザーを求めるソーシャルセクターの組織 」と「参画意思のある企業の経営リーダー」とが出会い、実際に意義ある協働が始まるための機会の提供
フィールドビジット	本会会員の皆様に、NPO などが活動されている現場を訪問頂き、実際に活動に携わっていただく試み。社会課題についてリアリティを持って体感いただくことで、ソーシャルセクターとの連携による社会課題の解決に向けて、会員の皆様にさらに積極的に関わっていただくことを意図している
”ソーシャル・ウェンズデー”の企画推進・実践	ソーシャル・ウェンズデーとは、水曜日をメインに月 3 時間+の社会貢献活動への参画を企業人に呼びかけてセクター間の価値共創と人材交流の機会を提供し、トライセクターリーダー人材の育成を目指すムーブメント
共助資本主義の実現に向けた大学連合	産学官民の垣根を越え、社会課題の解決を実現する新たな担い手に交流・学修・創発・実践の機会を提供し、トライセクターリーダー人材の育成を目指す
能登地震支援イニシアティブ	経済同友会の会員所属各企業が展開する被災地支援情報の集約と新公益連盟およびインパクトスタートアップ協会に所属する団体の求める支援要請に基づいた支援の実施 能登地震支援イニシアティブ ｜ サステナ Net (susnet.jp)
企業版ふるさと納税(正式名「地方創生応援税制」)による被災地支援	企業からの寄付金を財源に、自治体が地方創生事業を実施する制度。一例として、企業はこの仕組みを活用した被災地支援が可能であり、その際の企業負担は、損金算入と税額控除により、最高で実質約 1 割まで軽減される

個人版ふるさと納税（正式名「寄付金控除」）を通じた NPO 支援	個人が、ふるさと納税を活用し、支援したい NPO 等を指定して寄附することが可能 例）ふるさと納税で保護犬の命を守る － ピースワンコ・ジャパン（peace-winds.org）

上記は一例となる（2024 年 9 月時点内容）が、その他社会貢献活動に参画可能な活動を多数用意している。本件問い合わせ先： kyojo@doyukai.or.jp

個人版ふるさと納税は、経営者自身が異なるセクターを理解し協働出来る“共助経営者”になるための最初の一歩として、今すぐに個人で活用できる制度である。これを活用し、支援したい NPO への寄付を行うことを推奨したい。

5.2 共助経営における課題と展望

今回の企業インタビューを通して、企業の経済的価値と社会的価値の創出を両立するプロセスに関して「規制当局などからの明確な方法論は提供されておらず、資本市場から評価される取り組みの実施とその開示に慎重になる」、「取り組みを開示する対象が投資家だけでなく、取引先、従業員、既存・将来顧客と多岐にわたるため統合が難しい」などの課題が出てきた。企業が創出する社会的価値の評価手法・情報開示手法に関しては、インパクト評価に特化した別分科会の新規立ち上げも含め、共助資本主義の実現委員会内で検討していきたい。

特別寄稿

渋澤 健氏（シブサワ・アンド・カンパニー株式会社 代表取締役）

共助資本主義が実現するためには企業の価値創造へのコネクティビティが不可欠であり、共助経営にとって急務である。

2021 年 10 月に開催された「新しい資本主義資本実現会議」の初回に某委員が発言した。「経営トップとして、自分の仕事の評価が自社の時価総額で示されることは理解しているものの、自分は他の価値もつくっている。新しい資本主義について討議するのであれば、企業価値の新しい定義も議論すべきではないか。」

その発言を受けて著者は一言を加えた。企業には、財務的に可視化されている「見える価値」と非財務的な「見えない価値」があり、資本市場から最も見えなく、最も重要な価値は「人」である。人の価値の可視化を深化させるべきではないか。

これら発言から設けられた研究会の報告書から、「人的資本」という表現がその後、世に知れ渡れるようになった。人とは、企業が保有する土地や工場のような「財産」ではなく、価値を創造するために必須なインプット、つまり「資本」である。同様に価値創造に必須な株主資本の可視化は確立しているが、人的資本の可視化は途上中だ。

「新しい資本主義」から、もうひとつ企業価値の可視化に重要な流れが生じた。2022年 6 月に発表された報告書に「民間も公的役割を担う社会を実現」という項目で以下が掲載されている。

『従来の「リスク」、「リターン」に加えて「インパクト」を測定し、「課題解決」を資本主義におけるもう一つの評価尺度としていく必要がある。』

2008 年に米ロックフェラー財団が課題解決の意図で創業したスタートアップの持続可能な事業展開のためには、支援だけでなく、投資資金の動員が必要という問題意識から「Impact Investing」という表現を用いた。意図を示すためには、測定できる数値および目標設定のためのロジック・モデルが不可欠という考察である。

2020年に国連開発計画の委員会でご一緒した英国の有識者であるロナルド・コーエン卿の「ポスト ESG」という表現が印象に残った。現在では著者の以下の解釈に至っている。

ESG は投資家が株主として主導権を握って展開してきたが、インパクトは課題解決の意図である。つまり「ポスト ESG」が実現するには、価値創造の当事者である企業の主体性が欠かせない。

当時、コーエン卿が「ポスト ESG」の実現のために推していた研究が、HBS ジョージ・セラフェイム教授の「インパクト加重会計」である。インパクト測定値を金銭的に変換して、損益報告書に計上するという飛躍的な会計イノベーションだ。

同研究開発は、著者が理事を務めている米非営利法人 IFVI が引き継いでおり、今年 9 月 25 日に国連総会のサイドイベントとして温暖化関連のインパクト変換係数を発表している。欧州企業の主導で設立されたインパクト会計を推す連合である VBA のアドバイザリーボードにも著者は就任したが、新しい資本主義の下で設置された金融庁のインパクト・コンソーシアムを契機に両団体から日本への関心が急速に高まっていることを実感している。

共助資本主義を推す経済同友会は、これら動きと連携しながら企業価値の途上中である新しい定義の実装を導くべきである。

参考情報／文献／資料

- 本ガイダンスにおける用語に関する考え方
  - コレクティブインパクト：特定の社会課題に対して、単一セクターの経営資源や組織能力により解決するのではなく、企業、非営利組織、行政、市民など多くのセクターが境界を越え相互に強みやノウハウをもち寄りながら社会課題に対する働きかけを行うことで課題解決や大規模な社会変革を目指すアプローチを総称する用語（全国公益法人協会用語辞典より）

- ロジックモデル:「施策の論理的な構造」のことをロジックモデルという。つまり、ロジックモデルとは、ある施策がその目的を達成するに至るまでの論理的な因果関係を明示したものである。ロジックモデルを策定することは、事前又は事後的に施策の概念化や設計上の欠陥や問題点の発見、インパクト評価等の他のプログラム評価を実施する際の準備、施策を論理的に立案する等のうえで意義のあることである。(文部科学省ホームページより)
- マテリアリティ:重要課題を特定するための尺度(マテリアリティ)については、多様な考え方がある。企業の発展、業績、財政状態等といった企業財務に与える影響を重視する考え方 (「シングルマテリアリティ」)もあれば、財務的影響と、企業活動が外部の環境や社会 に与える影響との二つの側面からマテリアリティを判断する考え方(「ダブルマテリアリティ」)もある。こうしたマテリアリティを巡る議論にも目を配りつつ、企業は、自社が長期的かつ持続的に 社会に対してどのように価値を提供していくか、そのためにどのようなビジネスモデルを構築 し、戦略を実行していくか、という長期の価値創造ストーリーの全体像を念頭に置いた上で、どのような社会課題を重要課題として特定するかについての検討を深めていくことが望ましい。(経済産業省 価値協創ガイダンス 2.0 より)

- 参考文献／資料

- 『NPO とは何か』(2024 年 6 月)
  政府・自治体や企業から独立した民間の非営利団体・組織＝NPO。本書は、歴史、制度、存在理由から特性まで、把握しづらい実態を描く。宮垣 元著
- 千葉県『第 1 章 日本とアメリカのNPO比較』(2013 年秋)
  社会における NPO の定義と日米の NPO 数や寄付額の比較。2013 年時点で、日本に比べて米国 NPO の数は約 30 倍、寄付の総額は 20 倍という実態
  リンク:
  https://www.pref.chiba.lg.jp/kkbunka/npo/kaigai/documents/1syou.pdf
- 日本ファンドレイジング協会『寄付白書 2021 インフォグラフィック』
  日本の寄付市場全体を概観し、寄付者・市場のニーズと特徴的な変化を捉えることを目的として定期的に発行されている白書のインフォグラフィック
  リンク:https://jfra.jp/wp/wp-content/uploads/2021/11/GJ2021_infographic.pdf
- 内閣府『NPO 法人に関する世論調査』(平成 30 年 10 月調査)
  NPO 法人に対する社会の認知度、その利用と寄附意識に関しての調査。「共助・支え合い」の活動に関して、「ボランティア休暇」制度の必要性等を記載
  リンク:https://survey.gov-online.go.jp/h30/h30-npo/
- 日本ファンドレイジング協会『寄付白書プラス 2024』

日本の寄付市場の最新動向まとめ。寄付市場の拡大とふるさと納税、震災関連寄付や応援消費等のトピックスを寄付者の視点から紹介

リンク：https://jfra.jp/wp/wp-content/uploads/2024/05/fb598bc8ceecc769cba068d94c49e144.pdf

- 内閣府 NPO ホームページ

  登記されている日本の全 NPO(特定非営利活動)法人のデータベース

  リンク：https://www.npo-homepage.go.jp/index.html

- Virtuous『Giving USA 204 Annual Report on Philanthropy』

  米国の寄付金額、寄付者の属性や寄付先の活動分類をまとめた記事

  リンク：https://virtuous.org/blog/giving-usa-2024/

2024 年 9 月時点

共助資本主義の実現委員会
ボードメンバー

（敬称略）

インパクトスタートアップ協会

代表理事

米 良 はるか （READYFOR 代表取締役 CEO）
水 野 雄 介 （ライフイズテック 代表取締役 CEO）

新公益連盟

代表理事

白 井 智 子 （新公益連盟 代表理事）

理事

小 沼 大 地 （NPO 法人クロスフィールズ 共同創業者・代表理事）

委員長

髙 島 宏 平 （オイシックス・ラ・大地 代表取締役社長）
井 上 ゆかり （日本ケロッグ 代表職務執行者社長）
大 西 健 丞 （ピースウィンズ・ジャパン 代表理事）
程 近 智 （ベイヒルズ 代表取締役）

副委員長

神 原 里 佳 （オリエンタルランド 取締役常務執行役員）
斎 藤 祐 馬 （デロイト トーマツ ベンチャーサポート 代表取締役社長）
齋 藤 立 （シグマクシス 常務執行役員）
恒 田 有希子 （フォースタートアップス 取締役副社長）
曄 道 佳 明 （上智学院 上智大学長）
藤 井 輝 夫 （東京大学 総長）
藤 沢 久 美 （国際社会経済研究所 理事長）
岡 野 貞 彦 （経済同友会 常勤顧問）

オブザーバー

藤 沢 烈 （新公益連盟 理事、一般社団法人 RCF 代表理事）
李 炯 植 （新公益連盟 理事、NPO 法人 Learning for All 代表理事）
伏 見 崇 宏 （ICHI COMMONS CEO/Founder）
市 川 衛 （インパクトスタートアップ協会 事務局長）
高 橋 朗 （インパクトスタートアップ協会 事務局）

インパクトスタートアップ協会 事務局

小 池 克 典 （インパクトスタートアップ協会 事務局長）
小野原 愛 （インパクトスタートアップ協会 事務局）

大 瀬 友 美 （インパクトスタートアップ協会 事務局）

新公益連盟 事務局

堀 内 美 穂 （新公益連盟 事務局次長）

中堂薗 咲 良（新公益連盟 事務局）

経済同友会 事務局

宮 崎 喜久代（経済同友会 執行役）

三 浦 雅 央 （経済同友会 政策調査部 マネジャー）

永 久 千 尋 （経済同友会 政策調査部 マネジャー）

門 井 安 希 （経済同友会 政策調査部 アシスタント・マネジャー）