

共助資本主義マルチセクター・ダイアログ

企業とソーシャルセクターとの連携・協働を目指して

4月7日に発表した提言『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～』では、民間企業が社会課題の解決に向けて「共助」の取り組みに参画し、新たな需要やイノベーションの創出とウェルビーイングを実現する経済社会を提唱した。その実現に向けて、7月には「インパクトスタートアップ協会、新公益連盟及び経済同友会の協働に関する連携協定」を締結した。協定では企業とソーシャルセクターが連携し、それぞれ保有する資源を有効に活用して協働することにより、国内外のさまざまな社会課題を解決することを目的としている。そのキックオフとして9月8日、共助資本主義マルチセクター・ダイアログを開催した。基調パネルディスカッションに続いてラウンドテーブルでディスカッションし、経営者やソーシャルセクターの代表ら約300人が参加した。



基調パネルディスカッション(要旨)

共助資本主義とはなにか、それぞれの団体の役割とは？

パネリスト



米良 はるか

インパクト
スタートアップ協会
代表理事



小沼 大地

新公益連盟
理事



新浪 剛史

経済同友会
代表幹事



高島 宏平

経済同友会
副代表幹事
共助資本主義の
実現委員会 委員長

モデレーター

本日のイベントに対する期待 新公益連盟とインパクトスタートアップ協会の役割 3団体の協働に関する課題

高島 本日のラウンドテーブルでは12の社会課題をテーマに議論し、コミットメントを発表していただく。また、ナイト・ダイアログで交流を図る。まずは共助資本主義のコンセプトについてディスカッションしたい。

小沼 多数の企業経営者が共に参加する本日のようなイベントが今までなく、NPOの立場からして好機だ。昨年11月にも今回のような形を目指したイベントを開催したが、その際はイニシアチブにまで至らなかった。本日はもう一歩踏み込み、協働につながる機会としたい。企業、インパ

クトスタートアップ、NPOのリーダー同士、相互にリスペクトを持って対話していただきたい。

米良 社会課題を解決していくプレーヤーを増やしていく必要がある。NPO、インパクトスタートアップ、大企業と共に取り組みたい。

新浪 国や行政の公助だけで社会課題が本当に解決できるかは大きな問いだ。NPOやインパクトスタートアップが主役となって動かないと、地域のさまざまな課題解決は難しいのではないかと。より良い社会づくりを行うことは企業活動の基礎である。本日は企業が自らのパーパスを実現する場を作りたい。ぜひコミットメントいただきたい。

高島 新公益連盟とインパクトスタートアップ協会について、それぞれの役割を説明していただきたい。

小沼 インパクトスタートアップ協会は社会課題の解決にテクノロジーを活用し、新しい市場を作るソーシャルイノベーションを起こしている。しかし子どもの貧困や難民などの困難な課題には、国による公助や共助の仕組みが必要だ。ここがNPOのメインフィールドになる。3団体はサステイナブルな経済領域の中で活動する経済同友会と、その境界線にあってこれからビジネスにより社会課題を解決していこうとしているインパクトスタートアップ協会、そして誰一人取り残さないための活動をしている新公益連盟に整理される。その境界線がクロスする部分もあるが、それぞれに異なる役割を持ち活動するフレームワークがある。

高島 本日のイベントで各団体の境界線を曖昧にしていきっかけにしたい。この共助プラットフォームの活動を通じて何を解決したいか。また課題は何か。

米良 10年ほど前まではスタートアップは大企業の下請け的な存在だったが、ここ数年スタートアップは大企業と取り組みやすくなり、スタートアップのイノベーションの知識を活用した大企業とのコラボレーションが進んできている。今回は社会課題を解決しようというパートナーシップづくりが目的だ。各々の利害もあるため、ビジネス構造上ウィンウィンとなることが大切である。団体と団体、人と人との相互信頼が生まれることで、協働による社会課題の解決につながるのではないかと。

高島 経済同友会とスタートアップ、NPOが共に政策提言したいテーマやアイデアはあるか。

米良 米国は35兆円の寄付市場だが、日本のそれは個人寄付が約5,000億円、法人寄付が約7,000億円にとどまっている（ふるさと納税を除く。日本ファンドレイジング協会『寄付白書2021』参照）。また、未上場スタートアップのインパクト投資も米国と比べまだまだだ。例えば、寄付税制の控除やインパクト投資に対して企業にインセンティブが付くお金の流れをテーマにしたい。

小沼 NPOはリソースがない中で活動している。概念図で物事が進むわけではないが、最終的には団体と団体、さらに言うと、本日参加している個人と個人が協働するところから始まる。ラウンドテーブルのテーマ、例えば孤独・孤立、子どもの貧困、LGBTQなどは新公益連盟で議論して決めたものだが、孤独・孤立をウェルビーイングの視点で見れば、企業にもビジネスチャンスの可能性があるかもしれない。交流を通して異なる視点が提供されると、社会課題解決に向けた会話が生まれるのではないかと。

高島 数年前に経済同友会の若手メンバーと、スタートアップと大企業とのラウンドテーブルを立ち上げた。そのときにスタートアップから、大企業の社長に出席してほしいとの強い要望が上がった。そこで今回のイベントを開催するにあたり、企業のどのレイヤーに参加してほしいか尋ねたところ、社長は必要だが担当者もいないと事が進まない、

と言われた。それはなぜか。

小沼 企業経営者とNPO運営者の交流で良い話はある。ただ、その後はメールが一往復するだけで、「担当者から連絡させる」となり、結局それ以降はたらい回しにされて終わってしまう。それを避けるために、経営者がコミットメントし、その熱量が伝わっている担当者がイベントに参加することで、物事が動くのではないかと考えた。本日はそういった方々に参加いただいている。

高島 大企業とスタートアップの関係では、出資や買収などを一緒に進める際のプロトコルにいくつかのパターンがあるが、共助にはそれがなく、担当者と共に型を作っていかなければならない。小沼さんは企業との人材マッチングをされているが、双方にどのようなプラス面があるか。

小沼 セクター間の人材交流は紋切型では進まない。どのような人物を期待しているかを要素分解する必要がある。新人や中堅、管理職などどのレイヤーでもできることがある。最近では企業経営者がNPOの理事になることもある。NPOは丁寧にメニューを提示し、企業側は目利きをしていただきたい。

見えない利益を大切に考える

新浪 社員のさまざまな経験は企業にとって見えない資産になり、これをどう評価するかによって企業競争力にもなる。見えないものが最終的には利益につながっていくのは、今までの資本主義ではなく、新しい資本主義で考えなければならないポイントではないか。見えているものだけではなく、見えないものを考えていかないと今後の社会は回らず、企業活動はできないのではないかと。人材育成はすぐに利益につながらないが、企業にとって見えない資産になり企業価値の向上につながるという理解で、資本主義に取り組むことが大事である。

高島 新浪さんのご指摘は分科会*で取り組んでいく。共助活動は非財務指標として積み上げるべきだ。それを企業の開示情報としてどのようにしていくかもディスカッションする予定だ。最後に、このプラットフォームを5年後、10年後どうしていきたいか、一言ずつ発言いただきたい。

小沼 NPOの価値は多元的である。そこまでを理解いただく場にしていきたい。

米良 本日を皮切りに、5年後には社会課題解決にさまざまなセクターと取り組むことが企業経営の当たり前になってほしい。

新浪 全世代にわたり、志のある人が企業間のみならずNPOやスタートアップとの間も行き来していけるようになってほしい。私自身も新しい形の資本主義におけるアニマル・スピリッツを発揮していきたい。

*活動を具体的に推進するために共助資本主義の実現委員会内に設置した五つの実践グループ

分科会運営方針

活動を重視、テーマごと 5分科会で推進

3団体では「テーマ別共同プロジェクトの推進」「イベントの開催」「政策提言」「人材交流」「社会課題解決のための資金循環の促進」「社会課題解決の評価に関する研究」の6項目を協定の協働事項と定めた。また具体的な活動に重点を置くため、五つの分科会を設置した。

■分科会A 具体的な協業

リーダー
齋藤 祐馬
共助資本主義の実現委員会
副委員長
デロイト トーマツ
ベンチャーサポート 取締役社長



具体的な協業を進めて好事例を生み出すことにコミットしていきたい。そのための重要なポイントの1点目はスピードだ。大企業としては慎重に検討し、時間をかけて意思決定するケースが多いが、一方では早く形にしなければNPO側の体力が持たないというリスクがある。2点目はキーパーソンに会えるかどうかだ。大企業の内部手続きに関するサポートなど、具体的な形にするための支援をさせていただきたい。本日のラウンドテーブルも何かが生まれる場としたい。

■分科会B 政策提言

リーダー
米良 はるか
インパクトスタートアップ協会
代表理事
READYFOR
代表取締役CEO



政府の新しい資本主義実現会議では、既存の資本主義ではなく社会課題を解決するために民間の動きを加速させるとのメッセージを打ち出しているが、まだまだ具体的なプロセスや事例がないと思う。社会課題解決を担うプレーヤーが社会から応援され、イノベーションを起こす社会にしていくために必要な政策提言を協働で行っていきたい。具体的には寄付税制やインパクト投資など、日本全体で社会課題解決に取り組む企業やNPOを応援していくための機運をつくり出せるような政策を織り込みたい。



■分科会C 企業と非営利団体の 連携強化 (政策変更を伴わないもの)

リーダー
藤沢 烈
新公益連盟 理事
RCF 代表理事



企業版ふるさと納税の仕組みを利用して、共助のモデルを作りたいと考えている。企業版ふるさと納税は、企業が自治体や公益事業に寄付をする際に税額が約9割軽減され、企業の実質負担が1割になる制度である。近年注目されているこの仕組みを経済同友会で活用し、これを原資として取り組みを進めていきたい。本日の議論も踏まえ、経済同友会会員所属企業の皆さまにもご案内する予定だ。関心を持っていただいた企業には自治体とのマッチングを進める。

■分科会D 連携イベント

リーダー
小沼 大地
新公益連盟 理事
クロスフィールズ
共同創業者・代表理事



本分科会は本日のマルチセクター・ダイアログなどのイベントの企画・運営を担当する。次回開催は2024年4月9日で、以降も半年ごとにイベントを行う予定だ。本日のコミットメントやイニシアチブが今後具体的にどのように進んでいくのか、報告し合えるような場を設けたい。この場をきっかけに分科会Aでもさまざまな協働事業を起こしていきたい。

■分科会E 企業戦略

リーダー
程 近智
共助資本主義の
実現委員会 委員長
ベイヒルズ
代表取締役



企業における経営戦略上の位置付けなどの検討やガイドラインの策定を予定している。企業は稼ぐ必要があるが、ESGなどの両立は非常に難しい。企業の経営戦略に組み込み、融合を図りながら優先順位を設けなくてはならない。資本市場やサステナビリティ経営、規制、イノベーション戦略、働き方など検討・考慮要素は多岐にわたる。いろいろな部署の活動がある程度シンクロさせながら、企業価値を最大化する必要がある。そのためのガイドラインを策定し、まだ積極的でない企業に広めていくことを目的とする。

ラウンドテーブル テーマと議論のポイント

テーマ 1-1 環境

- 社会課題がある中で環境問題だけをKPIとしても、解決に動いていかない。環境整備コストを圧縮して原資を生み出し、他の社会課題も解決していく必要がある。
- サーキュラーエコノミーが先行している欧州ではサーキュラー資金を立ち上げ、社会全体で課題解決を目指す取り組みが進んでいる。アムステルダムは「2050年プラン」を公表、事業収益と両立させるビジネスモデルが構築されつつある。
- 炭素資源依存だけを改善しても本質的なゴールとはならない。環境的な制約、気候変動などの制約を鑑みながら、不足していく資源を平等に分配することが大切だ。
- 再生可能原料だけを使った商品などの事例は出てきているが、産業を超えて情報や技術を共有し、資源を循環させる協業が求められる。

ラウンドテーブルメインオーナー

前田 瑠介
WOTA 取締役CEO



テーマ 1-2 教育

- 小中高校と一貫したデジタルイノベーターを育成する教育の仕組みが必要だ。ギガスクール構想、プログラミングの必修化などの環境も進展した中で、免許制度の緩和による外部登用の拡充をすべきである。教育委員会におけるデータマネジメントのサポート強化が肝要になる。
- 財源として教育納税なども考えられる。また、学習指導要領は5年に一度ぐらいの頻度で見直すべきだ。
- 世の中についていけない人を増やさないように、人間的な側面に対する支援も考えなくてはならない。AIでは捉え切れない部分をいかに強めていくか、議論が抜け落ちてはいけない。
- 不登校の子どもの方には、面白いことを考える子が多い。リアルorオンラインからリアル&オンラインへの移行は不登校の問題にも対応できるのではないか。

ラウンドテーブルメインオーナー

水野 雄介
ライフイズテック
代表執行役CEO



テーマ 1-3 インパクト評価とコミュニケーション

- 丸井グループはクレジットカード利用額の0.1%を自動的に寄付とし、社会課題解決につなげるスキームを開発した。購買データやアンケートによって社会的インパクトを測定していく。「五常・アンド・カンパニー」は、マイクロファイナンス利用者の預金や家計簿でお金の動きを定点観測し可視化した。評価の軸・項目は「お客さまにどのようなインパクトを与えたいか」で考え、自社で開発した。
- NPO業界は評価軸を決めるリソースの不足や客観性を担保するコストの高さが課題であり、評価が実施できていない。スタートアップはそれ自体がインパクトとなる可能性があるが、大企業の場合、非財務価値の測定には企業変革が必要となるかもしれない。

ラウンドテーブルメインオーナー

石川 孔明
ライフイズテック 取締役CFO

パネリスト

塩田 裕子
丸井グループ
サステナビリティ部長

大場 有紗
五常・アンド・カンパニー
Fundraising & Investor Relations



テーマ 1-4 孤独孤立

- 高齢者だけでなく20代～30代の孤立が多い。こども食堂が地域の居場所の一つとして、多世代交流を促進して孤独を減少させる役割を果たしている。こども食堂とケロッグの協働事例では、ケロッグからの食材提供や朝食支援が行われている。企業とNPOの協働で重要な要素は、企業のパーパスとNPOの目指す取り組みが合致しているかだ。企業の本業としての価値や社員のエンゲージメントの向上にもつながる。
- 企業の事業所で行うこども食堂や学校との連携について、社会的信用を構築しながら協力を深めるべきだ。
- 企業のオーセンティシティ(軸となるもの)から取り組みを始めることや社員を巻き込んで感動を生み出していくことが重要だ。

ラウンドテーブルメインオーナー

湯浅 誠
全国こども食堂支援センター・
むすびえ 理事長

パネリスト

井上 ゆかり
日本ケロッグ
代表職務執行者社長



テーマ
1-5

グローバル課題

●各セクターと3団体で培われてきた知見や実績を相互活用することで、目標達成に向けてボトルネックを解消し、協働事業や解決策を創出できるという期待が多く寄せられた。関係団体同士で気軽に情報を交換できるプラットフォームを構築することは、本連携における大きな目標だという共通認識を持つことができた。

●本連携を機に指標作りに注力することで可視化が進めば、企業としては社内のオーソライズのしやすさにつながり、

支援や連携が創出される。

ラウンドテーブルメインオーナー

白井 智子

新公益連盟 代表理事

パネリスト

岩井 睦雄

日本たばこ産業 取締役会長

大西 健秀

ピースウィンズ・ジャパン 代表理事

鬼丸 昌也

テラ・ルネッサンス 理事
JANIC 理事長

高橋 孝郎

五常・アンド・カンパニー Head of
Corporate Planning & HR

●共助資本主義では、企業を動かす人材が今まで通りであるはずがないという前提で、新たに人材を定義したい。



テーマ
1-6

企業版ふるさと納税活用

●ふるさと納税は今年度より共助資本主義実現のための重要な施策となっている。3社からそれぞれ企業版ふるさと納税の活用法や自治体とのプロジェクトの事例が紹介され、共有した。

●サントリーからは水源確保のために自治体と協業している事例、リコーからは人材派遣を通じた寄付の事例が示された。企業の専門人材を自治体に派遣することで、自治体は実質人件費をかけずに活用できる。

●企業版ふるさと納税の認知をより広げるためのプラット

フォームの必要性や、マッチングを支援するマッチメーカー的な立場の必要性も議論された。

ラウンドテーブルメインオーナー

藤沢 烈

RCF 代表理事

パネリスト

風間 茂明

サントリーホールディングス 執行役員 サステナビリティ経営推進本部 副本部長

阿部 裕之

アイリスオーヤマ 秘書部渉外室 室長

宇佐見 俊彦

リコー 秘書室 会長補佐



テーマ
2-1

福祉

●介護従事者であることを開示しやすい状況をつくり、介護者も被介護者も社会とのつながりを維持しながら老いていく仕組みを作りたい。

●健康な人だけが幸せな世の中はいびつである。障がい者の法定雇用率が2.3%から2.7%に上がっているが、単純作業が多く、低単価な仕事に従事することが多い。障がいの特性によりデジタルアクセラレーションの分野で働けるようにするなど、適切な働く環境づくりが必要だ。

●福祉領域では、営利企業である株式会社は課題があるところに経済性の問題で踏み込めないことが多い。ベネッセグループの福武財団のように、持株会社を入れて企業が裕福になれば財団にお金が入って財源となり、本質的な社会課題解決ができるという形を作りたい。

ラウンドテーブルメインオーナー

松田 崇弥

ヘラルポニー 取締役社長CEO

パネリスト

宇井 吉美

aba CEO

秋本 可愛

Blanket 代表取締役



テーマ
2-2

地方創生

●国が就農支援を推進しているが、認定新規就農者以外も含めると8割は経営が成り立っていない。新規就農者は熱意や思いが強いいため、経営支援をすることで好転するのではないか。

●各自治体に移住者誘致を熱心に行っているが、ゼロサムゲームではない地方創生が必要だ。東京都からの移住は促進すべきであり、同時に都市にいながら地方とつながる関係人口も拡大すべきだ。

●人の流動性を高めることが重要である。企業事例として、NTTグループではコロナ禍をきっかけに日本全国どこからでもリモートワークで働ける制度を導入した。主に介護理由が多いものの、地方移住が進んでいる。サントリーでは定年後の役職者などの公募で、再雇用先として自治体とマッチングする取り組みを推進している。

ラウンドテーブルメインオーナー

小野 邦彦

坂ノ途中 代表取締役



テーマ
2-3

インパクト投資

●インパクト投資を「社会や環境に与えるプラスの効果」と言っても、経済性が確保されるのかどうかは伝わらない。「社会課題解決のためのイノベーションであり、持続的な価値創造の源泉」と表現する必要がある。現状、未上場のエクイティにおけるインパクト投資はまだ黎明期。インパクト企業であるか否かは会社側が宣言するものではなく、マーケットが決めるものだ。

●株価を形成するのは前提としての業績・財務・市場競争状況などである。そこに社会課題解決が企業価値とリンクした場合に、潜在価値としてファンダメンタルズに追加され得る。そういう姿を目指すべきがインパクト企業だ。

●スタートアップはアウトプットKPIが大前提であり、株価はアウトプットKPIで決まる。その上でプレミアム獲得という意味でインパクトKPIが加味される可能性もある。スタートアップが成功事例を出すことが一番重要だ。

ラウンドテーブルメインオーナー

星 直人
ユニファ 取締役CFO

パネリスト

太田 洋子
野村証券金融工学研究センター長

石川 孔明
ライフイズテック 取締役CFO



テーマ
2-4

体験格差／子どもの貧困

●低所得世帯では学校以外の体験が不足し、それが自己肯定感の低下や学力格差につながっている。子どもの競争力とウェルビーイングは比例する。企業との連携を通じて、子どもたちにさまざまな無料体験を提供する取り組みが行われ始めている。

●フローレンスでは「オモイデ」プログラムを立ち上げ、子どもたちに対して体験を提供するギフトマッチングプラットフォームの運営を始める。その賛同者をラウンドテーブルで募集した。各企業からさまざまな形でのコラボレーションの提案があり、実際のアクションにつながりそうな具体的な議論が展開した。受益者の経済状況に合わせて受益負担

を変えようという考えや、恵まれない子どもたちへのサポートの必要性についても発言があった。

ラウンドテーブルメインオーナー

駒崎 弘樹
フローレンス 会長

パネリスト

李 炯植
Learning for All 代表理事

小助川 将
SOZOW 代表取締役CEO

小川 宣子
日本航空 総務本部 推進部 部長



テーマ
2-5

ダイバーシティ

●誰にとっても働きやすい環境をつくることは競争優位にもなることから、企業にとっては非常に取り組みやすいのではないかと。インクルージョンを実現するためにボトルネックを特定し、事業開発マインドを自社にどの程度取り込めるかが重要だ。ダイバーシティ&インクルージョンを推進する企業には人材が集まる。

●マイノリティーについての意識が低く、ルールが男性中心・健常者中心にできていることを認識し直すことが必要だ。誰にとっても働きやすい、暮らしやすい社会形成への実現を目指したい。

ラウンドテーブルメインオーナー

村木 真紀
虹色ダイバーシティ 理事長

オーナーサポート

安部 敏樹
リディアバ 代表

パネリスト

村中 直人
子ども・青少年育成支援協会 代表理事

安瀨 聖司
アークサ生命保険 取締役社長兼CEO

●日本はLGBTの法整備ができていない。ビジネス環境としては、世界から見てネガティブになる可能性が高い。



テーマ
2-6

セクター間人材交流

●社会保障委員会では経営者のアウェアネスを高めることを目的に、キッズドアの活動現場を訪問した。そこで現場を見るのが重要という学びを得ることができた。全国各地で継続的に取り組める仕組みを検討していくべきだ。

●若手社員を海外のNPOへ派遣する、シニア層を地方へ派遣するといった取り組みにより、社外とつながることで得られる経験や学びが多いことが分かった。今後、若い時期から海外に派遣する機会を増やす考えだ。

●NPOと企業との人材交流のイメージ、企業の社員が子ども食堂を訪問するといったツアーの企画、NPO運営者が

企業の社外取締役にマッチする可能性などについて議論した。シニア層が社外に出るなど世代を超えて交流できる機会をつくることの重要性も話し合った。

ラウンドテーブルメインオーナー

小沼 大地
クロスフィールズ 共同創業者・代表理事

パネリスト

渡辺 由美子
キッズドア 理事長

日色 保
日本マクドナルドホールディングス 取締役社長兼CEO

大杉 慎也
サントリーホールディングス ピープル&カルチャー本部 課長

