特集２　共助資本主義の実現委員会 鼎談

「共助資本主義」
～この１年の取り組みと今後の展望～

「共助資本主義」の実現を推進している経済同友会はインパクトスタートアップ協会、新公益連盟と連携しながら活動を進め、７月で１年がたった。この間、どのような実績を上げ、知見を得、課題を見いだしたのか。また今後、どのような展望を描いているのか。髙島宏平委員長と２団体から代表が集まり、それぞれの思いを語った。（所属・肩書は４月11日実施時）

出席者

髙島 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
オイシックス・ラ・大地
取締役社長

渡部 カンコロンゴ 清花
新公益連盟 理事
WELgee
代表理事

水野 雄介
インパクトスタートアップ
協会 代表理事
ライフイズテック
代表取締役CEO

まずは「共助」を共有
質より量で協働事例を多産

――経済同友会は昨年７月、インパクトスタートアップ協会、新公益連盟と協働に関する連携協定を締結しました。あれからこの１年を振り返ってみていかがですか。

髙島　まずはできるだけ多くのステークホルダーと「共助」という考え方を共有しようと思い、最初の1年は質より量を目指して同時多発的に事例を作ってきました。結果的に質の高いイニシアティブ（具体的な協働プロジェクト）もいくつか生まれたので、連携によって良い結果につながることが多くの人に伝わったと思っています。

渡部　新公益連盟には約170団体が参加しています。その中には、事業規模が大きく活動期間も長いNPOもあれば、立ち上げ間もなく連携するほどの体力がない団体も多くあります。そういう状況下で、まずは質の高さよりも量を増やすことを目指せばいい、と髙島さんが伝えてくれたことで、活動を後押ししてくれたと感じています。

一方で、NPOも企業も互いに構えてしまうところがあったと思います。企業からみれば、社会課題解決に対してどこに接点があるのか、自社の中でどう位置付けたらいいのか、協働を依頼されても全てには応えられないなどの不安があったかもしれません。NPO側にも、事業規模が時には1,000倍違うアクターと組むことがイメージできず、どう取り組めばいいのかという困難さを感じてしまう部分がありました。ただ、この場をそんな壁を乗り越えるための実験場にすればよいという雰囲気はできた気がします。

水野　インパクトスタートアップ協会は設立してまだ１年半くらいですが、現在スタートアップ企業が138社参加しています。基本的には一つひとつのイシューを解決するという形で立ち上がった企業が多いので、大企業や自治体との連携は不可欠です。そういう状況の中、経済同友会と一緒にイベントを実施したことで、大企業の意思決定者と直接話を進められる機会を持つことができイニシアティブが立ち上がり、活動の枠組みができたことに大きな意味があったと思います。

――現場ではどのようなご苦労があったのでしょうか。

水野　苦労とはあまり捉えておらず、この活動はむしろチャンスだと思っています。４月に開催した「共助資本主義第２回マルチセクター・ダイアローグ」でもピッチセッションの中で、出資や事業提携をしたいという声を複数の経済同友会会員所属企業からいただきました。このような形でどんどん進めていければ、早く社会課題解決につながると考えています。

渡部　マルチセクター・ダイアローグで行われたラウンドテーブルでは、「事業を通して社会貢献」というキーワードが複数の経営者から語られました。企業それぞれの得意領域を活かして、クリエーティブな課題解決方法の発見や、課題に直面する人たちへの支援が届くように模索する中で、それでも届かない領域は当然あり続けます。企業がこぼれ落ちる課題を見つけられるよう、ソーシャルセクター側が可視化していくことがこの活動の鍵だと思います。

髙島　こぼれてしまう部分の共助は将来的な課題です。資本主義では直接的には無理だとしても、間接的には解決できるかもしれません。例えば、企業の社会貢献活動が社員

の成長につながるかもしれないということです。今はまだインパクトスタートアップでは問題を解け切れない領域を大企業がカバーする、という段階かと思います。

企業側のインパクトとメリット、どう築く

――渡部さんは、新公益連盟の幹部として団体間のコミュニケーションにどんなことを感じていますか。

渡部　例えば、NPO・企業・行政という垣根を越えて社会課題に取り組むトライセクター・リーダーもそうですが、マルチリンガル的にならないと理解できないことがあります。日本語で話しているのでお互いコミュニケーションは取れているはずなのですが、話が上滑りしてしまうことがありました。皆がマルチリンガルになれればよいですが、それぞれの立場からのプロフェッショナルにはなかなかその機会がありません。一緒に企画に携わるプロセスを共にし、失敗から学びそれぞれの立場や状況への解像度を高く持てる機会があるといいかもしれません。

髙島　相手の話を聞くことが大事だと思います。自分の立場や自分が正しいと思っていることを相手に理解してもらおうと一生懸命話すのですが、相手にとって何が大事なのかを理解する受信力は磨かれにくい気がします。「相手にとってはこれが大事だから、自分がこうすれば相手が動きやすくなる」と相手の立場を理解することがトライセクター・リーダーにとって大事なことだと思います。

渡部　プレゼンやピッチが得意でも、それぞれの言語のうちにとどまりますよね。セクター間を渡って事業を作っていくプロセスにかかわる機会のある私たちが、自覚した上でまずマルチリンガルを目指し、加盟する団体や企業のコミュニケーション能力を上げていくことはできるのかもしれません。

水野　自治体と話すときも同じです。そもそも自治体と企業とは組織文化や価値観が異なるので、スタートアップがやりたいことだけでなく、自治体のやりたいことやそのやり方を理解しながら提案しないとうまくいきません。自治体と連携したいスタートアップが、私たちが数年苦労してやってきたことと同じ苦労をしていると、もったいないと感じることがあります。その体験を共有して、スタートアップが自治体や大企業と組むときに同じ失敗を繰り返さないようにしようと思ったのが協会発足のきっかけの一つでした。それができれば、社会課題の解決にも近づくはずです。

――これまでの取り組みを進める上で感じた課題やハードルはありますか。

水野　インパクトスタートアップ協会の取り組みの成否の一つは、３月に発表した「共助資本主義企業版ふるさと納税モデル事業」やファンディングによって運用資金をどうつくっていくかにかかっていると思っています。企業版ふるさと納税によるデジタル人材育成の必要性について企業に提案してみたのですが、すぐには実現が難しそうでした。文化や価値観の違いに加えて、スケジュールをどう組み立てるか、予算編成をどう作るのかといったことが課題になります。この４年でその方法論を考えられれば、さまざまな社会課題を社会全体で解決できると思いました。

髙島　将来展望につながる、積み残している課題は三つあります。一つは質、つまりインパクトです。二つ目は、これまでは共助資本主義の「共助」側の活動ばかりで「資本主義」側を行っていないことです。企業が社会貢献することで儲かるとか時価総額が上がるといった、企業のメリットにつながる活動を残りの３年で進めないといけないと思います。そして三つ目は、現時点で共助に熱心な企業とそうでない企業があって二極化しやすいことです。ただ、二つ目の課題を解決することによってこの課題も解決に近づくはずです。この三つの課題はあえて積み残してきましたので、今後のチャレンジです。

渡部　共助資本主義を進める上で懸念があるとすれば、企業がIRの中で取り組まないといけないことでしょう。それをステークホルダーにどう説明するか、あるいは逆に「自社の事業と直結はしないが、社会貢献という枠で予算やリソースを割き、その成果は事業とは違う指標で測る」とするのか。企業もソーシャルセクターも、連携を通してどのような発見や成長があるかを分かりやすい文脈で語っていくことが次の事例作りを後押しすると思います。最初の２年間で目指すことは、文脈形成力を上げて分かりやすいものにする力を高めていくことかと思います。複雑な課題だからと取り組まずに終わってしまうのはもったいないので、バランスをハンドリングしないといけないと思います。また、課題の「かわいそう比べ」が始まっていくと、この場の良さを活かせなくなります。

髙島　「かわいそう比べ」ではなく「インパクト比べ」になればいいのではないでしょうか。企業の本業の延長線上でやることとそうでないことがあって、後者を行った場合、企業はインパクトを出したいし、それが可視化されれば、共助は進みやすくなるはずです。インパクトの可視化も共通の課題でしょう。

熱量が高かった マルチセクター・ダイアローグ

――第２回マルチセクター・ダイアローグの感想や振り返りをあらためてお願いします。

水野　今回初めて行ったピッチセッションは熱量が高かったのが印象的でした。大企業とスタートアップが出会うピッチセッションはスタートアップにはとても良い機会で、こ

こで出資が決まるのではと思うくらいの勢いがありました。私も過去、ピッチ大会でプレゼンさせていただいたことで投資が決まり、子ども向けの新規事業が生まれました。今では100万人のユーザーに使われるようになっています。このような場があることで、社会課題にとっても企業にとっても変化につながるような事例が増えていくと思います。

――共助という枠組みの中でのピッチでしたが、それは通常のピッチと比べて違いはありましたか。

水野　一般的なピッチでは、その場に投資家やベンチャーキャピタルはいても、大企業の意思決定ができる人がいることはあまりありません。

髙島　ピッチそのものは通常のものとあまり変わらないと思いますが、その後で直接、大企業とコミュニケーションが取れるという点で大きな違いがあります。私にとってはこの１年間の活動でうれしい誤算だった一つが、大学がコミットしてくれたことです。大企業、インパクトスタートアップ、NPOの三者で取り組むつもりだった活動がアカデミアを加えた四者になりました。その結果、第２回のイベントが東京大学で行われたのはシンボリックな出来事でした。

渡部　企業のトップにNPOの人間に会う機会を多く持ってもらえたことが、新公益連盟にとっては大きかったと思います。世間のNPOへの信頼度は上がっていて、サスティナビリティや共助に興味を持ってくれる企業も増えています。でも、どれくらいの企業が個別のNPOを思い浮かべることができるかと言えば、その数はまだ少ないでしょう。子どもの貧困や望まない妊娠は社会課題だと思っている人でも、日常的にその状況に出会うことはあまりないと思います。そこに一つでも二つでも代表やスタッフの顔が浮かぶNPOが出てきたとき、状況は変わるはずです。今回約90団体が参加し、名刺交換や対話ができたことで、NPOが顔の見える存在になっていくことを第１回より強く感じました。

髙島　会の後はオフィシャルな二次会だけでなく、オフィシャルではない三次会もあった方がいいかもしれないですね。オフィシャルではないコミュニケーションが熱量を高めることもありますから。立場を超えて人々が混ざることが大事だと思いました。

水野　宴会場に座って、大企業の人とNPOの人が少人数で話せるような場があるといいかもしれないですね。

展望し過ぎずに、実行する

――残り３年となった本活動の展望を聞かせてください。

水野　インパクトスタートアップ協会では2030年までに1,000の社会課題を1,000社で解決することを目指しています。社会課題解決はもちろん、企業の実質的な資本主義にもつながり、時価総額も上がり、それが地方にも波及していくというように、日本全体がウィンウィンになる形が作れたらいいです。そうすれば大企業ももっと活動に参画して、社会課題の解決も早まるはずです。さらに、それが生み出すお金を運用することによって、まだ解決できない課題にお金が回る流れが3年でできたら最高です。

髙島　それは共助を実現するためにM&Aをする「共助型M&A」だと思います。オイシックスが「とくし丸」を子会社化したのは、それに近い例です。買い物難民の問題を資本主義で解決するにはそれしかないと思い、儲からなかったとしても素晴らしいモデルと一緒になれば広がることができるのではないかと考えました。大企業が自社だけで共助を成し遂げられない場合、インパクトスタートアップと一緒になって取り組むというのは面白いコンセプトです。

渡部　今、共助に積極的な企業はかなりのコミットと内部体制とそれを担う人をそろえてくださっていて、大きな枠組みがいくつかできました。これからは、小さくてもいいので「こんなのもありか」という新しい視点でのマッチングができたらいいと思います。企業によっては「手が出せない」と思われる社会課題も多いのですが、実は解像度を上げて分解して見ていくと、「この領域ならこのサービスを使ってもらえる」というものが見つかるはずです。あるものとあるものを掛け算して新しいイニシアティブをつくる、そういう企業との協働をできるだけ多く生み出していきたい。また、企業が「この課題にコミットしたいが自分たちだけでは糸口が分からない」ときにこそ、それぞれの領域を専門としてきたNPOの存在があります。連携パートナーをお互い探せる仕組みを作りたい。まだ新公益連盟には170団体ほどしか参加していないので、共助の仕組みが有意義だと感じるNPOやNGOをもっと増やしていきたいです。今の倍の加盟団体数になれば、掛け算も加速するのではと思います。

髙島　展望は広がりがちです。経済同友会でも展望的な話は盛り上がりますが、やはりインプットだけでなくアウトプット、実行が重要です。だから、「展望し過ぎずに、実行する」という方針でいきたい。そうしないと後に失望感だけが残ってしまうでしょう。それだけは避けないといけません。

渡部　そういう意味では、実際の現場にもビジネスパーソンが関連してくれたら心強いと思います。さまざまな企業から「物やサービス、技術を提供します」とお声掛けいただくのですが、それらの実装に関して、通常業務で手一杯のNPOがなかなかコーディネートに対応し切れていない実情もあります。そういう機会のコーディネーションから一緒に考え動いてくださる企業側のカウンターパートがいると、NPO側も仕組み作りから共に着手ができる。資金的な支援にとどまらない、互いの経験則を持ち寄れる場を増やすことが大事かもしれません。