

# 2025年度 通常総会 シンポジウム

4月28日、2025年度4月通常総会に続いてシンポジウムを開催した。シンポジウムでは3セッションでパネルディスカッションを行い、1年間の活動の振り返りと、今後の活動の方向性を確認する意見交換が行われた。(所属・役職は開催時)



## - INDEX

### セッション1

不確実性とAI：進化と適応の新時代へ..... 03

### セッション2

地経学の時代における外交・安全保障と企業経営 ... 06

### セッション3

共助資本主義の実現 ..... 08

「ソーシャルセクター連携」のすすめ ..... 08

「共助経営」

—企業とソーシャルセクターの連携事例の共有と実践の推進— 11

## セッション1 (発言要旨)

# 不確実性とAI：進化と適応の新時代へ

世界のAI開発競争の現状と展望を共有するとともに、進化するAIとの共創、不確実な環境への対応力を高めるために、企業や政府などが取り組むべきことについて議論した。

### モデレーター



上野山 勝也  
企業のDX推進  
委員会 委員長  
PKSHA Technology  
代表取締役

### パネリスト



伊藤 穰一  
企業のDX推進  
委員会 委員長  
デジタルガレージ  
取締役 兼 専務執行役員  
チーフアーキテクト



岡野原 大輔  
Preferred Networks  
代表取締役  
最高技術責任者  
最高研究責任者



小島 由香  
Ememe  
代表取締役

## 急速に進み変化するAI環境をどう捉えるか

**上野山** AIをレイヤーに分けると、下から「電力」「半導体」「LLM」「アプリケーション」「ヒト」の五つになる。急速に加速しているAIの環境をどう捉えているか、教えていただきたい。

**岡野原** 半導体はデータセンターと発電所とセットで作られているような世界だ。NVIDIAのGPUを使ったAI半導体がほぼ寡占的に使われている状況だが、今後さらに需要が高まり、世界中で各社が次世代の半導体を作ろうとしている。LLMの開発競争についても、OpenAIやグーグルなど

資本力、研究開発力、実行力があるところが先行して普及が進んでいるが、国産モデルや目的に応じて変える特化型モデルを作るなどしているところだ。実際に各企業の業務でLLMを活用していく取り組みも進んでいて、例えばソフトウェア開発補助と呼ばれるような分野では、市場規模で数兆円ぐらいになる。

**小島** 月間のアクティブユーザーが世界で一番多いサービスはChatGPTで、二番目がDeepSeek、三番目はキャラクターAIと呼ばれる領域だ。例えば、性格を設定して有名なキャラクターをロールプレーしてくれるChatGPTのようなチャットAIを自作できるサービスで、月間アクティブユー



ザーが2,000万人を超える。

AIはいかに便利に作業を効率化して問題解決してくれるか、という存在だったと思うが、キャラクターAIを使うユーザーは基本的には問題解決のために使っていないことが多い。今日何があったとか、どういうことで悩んでいるかというような、友達や恋人、人生のパートナーのように感情的な側面で会話をしている。

今流行っている Model Context Protocol (MCP) を使うと、人に代わってAIエージェント自身がアプリケーションを動かしたり、アプリケーションをまたいで作業したりすることができるようになる。作業の効率化や利便性という選択基準でAIエージェントを選ぶのではなく、「ドラえもんだから」というように、そのキャラクターに愛着がある、信用できるといった感情的なものでAIエージェントを選ぶ時代も来るのではないかと。

**伊藤** 1年ほど前を振り返ると、AIセーフティが世界中で盛り上がった。テロや犯罪に使われると大変なことになるので、米バイデン大統領も規制を厳しくし、日本もヨーロッパも厳しくなった。そのとき、ChatGPTが無限に頭が良くなってしまわないかという心配を皆がしていた。半導体とエネルギーと情報さえ増やせば、放っておいても頭が良くなってしまわないのがLLMとの仮説だった。しかし、この半年ほどでマイクロソフトの社長など「頭打ちしている」という意見がある一方、「まだまだ頭打ちなんか来ない」という人もいて、議論されているところだ。利便性は向上しているが、不確実になっているのは確かである。

DeepSeekは中国から出たモデルだ。輸出規制されていない一世代前の半導体を使い、その半導体の中の細かいファームウェアの構造をいじって効率を絞り出している。米国は巨額な投資をしてAIを作っているが、中国は投資を抑えながら人力で細かくやった。DeepSeekの特徴は最先端の半導体を持っていなかったということと、中国国内で勉強した学生たちが作っているということだ。米国は「中国の半導体は5年ぐらい遅れているから心配ない」と言っていたが、この1年でそれが変わった。米トランプ大統領は輸出規制を全て外したものの、外した結果、その後は何も言っていない。州政府がいろいろな規制を始めているが、AI戦略に関して米国は何が何だか分からないというのが現状だ。対して中国はどんどん動いている。

## ➤ これまでの半導体輸出規制と日本の進む道

**上野山** 半導体輸出規制の下、競争はどうなっているのか。  
**岡野原** もともとは中国に対して規制していたものの、中国国内でも半導体が作られていた。今、ファーウェイが競争

力のある半導体を製造装置から全て作り、それをDeepSeekが学習にも使うというようなエコシステムができつつある。電力の問題は解決していないが、今後は高密度化して電力をさらに投入して計算能力を上げていく方向にしか、人類は答えを持っていない。2027～28年あたりまではそれで行けるところまで行くと思うが、その次の半導体を作らなければならないと今頭を悩ませているところだ。

**伊藤** サイバー攻撃でプログラムのパラメータを盗まれるとモデルもそのまま盗まれるかもしれないので、安心できるファイブ・アイズ\*<sup>1</sup>プラス日本と韓国にしか、大規模言語モデルのフロンティアモデルを置かないという話があった。しかし、DeepSeekは「蒸留」で外から吸い上げることができてしまうことが分かった。物理的に守る必要性はどれぐらいあるのか。地政学的にはどこにあるべきかという重要性、大規模言語モデルをひたすら大きくするのがこれからの道なのか、もう少し安い方法も出てきているが、そちらの方がいいのか、といった課題はある。米国のように膨大な投資をしていない日本は大きな失敗から逃れられる可能性がゼロではない。大規模言語モデル系以外のAIの方法やロボットの応用をしっかりとやっていけば、一周遅れのフロントランナーになる可能性は全くはないと思う。

## ➤ 日本が作るAIとソリューションの可能性

**上野山** 日本は海外で発明されたものをこつこつと磨き上げて高い品質に仕上げる力があると思う。AIをきちんと使えるようにすることもできるのではないかと。もう一つ、米国は株主の圧力が強く、ROEなど短期の指標を重視しがちである。一方、日本は中長期で社会のあり方を考える余地があるからこそ、日本的な経営から生まれる、日本ならではのAIの姿があるはずだ。日本だからこそ提案できるAIとは何か、今こそ考えるべきではないか。

**小島** 今、日本が世界に押し出すべき強みはキャラクターやおもてなしの文化などと、共感の文化による新しいAIエージェント像だと思っている。今のキャラクターAIは日本人ユーザーが少ない。日本のコンテンツに慣れてしまった目の肥えた日本人からすると、キャラクター像が薄いからだ。そこに日本人ならではのAIの作り方のヒントがあると思っている。例えば、いきなり合理的な無敵のAIを登場させる欧米のカルチャーとは違い、未完成なアイドルの成長を楽しむ、弱いポケットモンスターを育てて進化させて最強にする、というように、日本人は育てる過程を大切にしている。その過程でAIに対する愛着が湧いてくるというものだ。

**上野山** 今の話はエンターテインメント産業にとどまらないと思う。ソフトウェアは無機質で難しいものでリアリティーがないと思っている人がまだ多い。企業内のアプリ

ケーションに言葉を話すソフトウェアが広がっていくのは自然な流れのような気がする。他者に対する感覚のようなものが、おそらく西洋の方々とは少し違うがゆえに、それがかえって強みになるという可能性を感じている。

**岡野原** 日本は課題先進国だということに、日本の特殊性を活かす可能性があると思う。10年目を迎えた当社でも昨年あたりから急に、地方からロボットやAIのソリューションの引き合いがあって売れ始めている。顧客から話を聞くと、労働力不足という危機感から導入が広がっていることが分かった。今後、現場から人がいなくなってしまうという事態が世界的に起こる可能性がある。日本で製品ソリューションを作っておけば、それを輸出できる可能性があるとも感じる。

**伊藤** 日本では個人ユーザーはChatGPTなどを意外に早く使っているのに、企業への導入が進んでいない。これは経済同友会や経営者としての重要な課題だと思う。ぜひ、企業のDX推進委員会でも貢献していきたい。

## IPキャラクターの知的財産権 イノベーションを起こすベンチャーが重要 東アジアやグローバルサウスと連携

**上野山** 課題認識や日本の強みを踏まえて、実際どのように取り組んでいけばいいのか。

**小島** 一つは高齢者向けのケアロボットに可能性があるのではないかと。感情的な共感型のAIエージェントの先に、ハードウェアの身体性を持つ時代が来ると思っている。例えば、国は次世代のヒューマンインターフェース構想を打ち出し、その支援技術として感情センシングやロボットの感情表現などに特化した技術を導入するということも考えられる。

もう一つ、IPキャラクター<sup>\*2</sup>とAIエージェントには非常に可能性を感じている。最も使われているキャラクターAIは日本の有名漫画のキャラクターの2次創作チャットボットで、数億回チャットされている。ところが、それに対して日本の出版社やアニメ業界には1円たりともロイヤリティーが入っていない。そこに危機感を持って、IPキャラクターが使われたらしっかり追跡できて利益が分配できる仕組みを産業界や政府主導で作らなければならない。

**伊藤** 米国の強みは、ベンチャーが新しいイノベーションをものすごいスピードで起こし、大企業がそれにプレッシャーを感じていることにある。一方の日本は大企業と戦えるベンチャー企業が育つような資金も人材もまだまだ足りない。優秀な人材は一部ベンチャー企業に行く傾向がみられるが、それも多くはない。イノベーションを起こすにはベンチャー企業が重要だが、流動化も含め人材がネッ

クになっている。この問題がAIにとっても重要だと思う。

**岡野原** 半導体開発にいろいろな形で支援いただいている中で、ベンチャー企業はどのようにして勝つかを考えた場合、政府を巻き込まないといけないと思っている。米国と中国は基本的に技術力もビジネス規模も大きいので、日本は東アジアやグローバルサウスなどとうまく連携して競争力を持つことが重要だと思う。

## 不確実性の中で進めるために

**上野山** AIの世界で日本の強みを議論したときに、米国や中国以外の国の人と話をすると、蚊帳の外にいるような感覚がある。日本は基盤モデルや半導体のいくつかのファンクションでシェアを持っていて、ポジションも米中の間に位置し非常に重要視されているのだから、他国をどう巻き込むかが非常に重要だと思う。

**小島** トランプ政権になってから、たくさんの人が米国を捨てて海外に出ている。外国人の友達と話すと、日本で働きたいというトップエンジニアが多い。日本には何百年も積み重ねてきた文化があり、AIで一朝一夕に追い付けないキャラクター創作力やキャラクターへの愛着などがある。同時に、変わりづらい、同一性が高過ぎるという文化もある。ここに大胆に外国人を入れて分業制を敷いてもいいのかもしれない。

**岡野原** 半導体には大きな可能性があると思っているが、短期的には勝負がとても難しいと思う。トヨタが自動車事業を始めたころを思い出してほしい。すでに米国で自動車産業が完璧に立ち上がっている中で、今から日本で始めるのかということからスタートした。何か独自性を組み合わせて面白いものができる可能性があるのではないかと。中長期的なビジョンも見据えながら、不確実を乗り越えていけたらいいのではないかと考える。

**伊藤** シナリオプランニングが重要だと思う。ただし、地政学的な不確実性もあるし、技術的な不確実性もある。経営層はいくつかシナリオを持って常にチェックして、考えていた仮説の基になるデータが変わっていないか、確率が変わっていないか、モニタリングしていくことが必要だ。また、計画を変える筋肉も必要だ。いわゆるアジリティを経営トップが身に付けていくべきである。

**上野山** AIは全産業がかかわるような接着剤として機能する。今後もAIの話を通じて、さまざまな議論も進んでいくとよいと考えている。

\*1 米国、英国、カナダ、オーストラリア、ニュージーランドの5カ国による機密情報共有の枠組み

\*2 知的財産 (Intellectual Property) を持つキャラクター

# 地経学の時代における外交・安全保障と企業経営

トランプ政権期における日米関係のあり方、日本の外交・安全保障とそれを基盤とした経済活動について議論した。



## モデレーター



鈴木 一人  
地経学研究所  
所長

## パネリスト



鈴木 純  
副代表幹事/  
地政学リスク  
研究委員会 委員長  
帝人  
シニア・アドバイザー



玉塚 元一  
副代表幹事/  
韓国委員会 委員長  
ロッテホールディングス  
取締役社長CEO



吉田 あかね  
中国委員会  
副委員長  
PwC Japan  
代表執行役副会長

## キーワードはプラグマティック

**鈴木 一人** 地政学と地経学の決定的な違いは、地経学は企業とその最前線にいるということだ。地経学の時代、企業は国際政治の中にしっかりと組み込まれるようになり、これまでの常識が通用しない。国家の意図や戦略によって大きく左右される。トランプ関税をはじめ世界の状況の変化をどのように見て、それにどのようにかかわっていけばよいか、お話ししたい。

**鈴木 純** 最初に、米国と中国の見方を説明したい。米国という株式会社があって、それを社長が気ままに動かし、株主や投資家にあたるのが有権者だという感覚で動いている。中国の場合、中国共産党という巨大なオーナー会社があって、その最大のミッションはどのように会社を継続させ、安定させ、成長させるかにある。このように見ると、企業人であるわれわれには理解しやすい。

米トランプ大統領の主要政策には、製造業の国内回帰、インフレ抑制、減税、移民制限などがある。これらを全て満たすことはほぼ無理である。一部でもうまくいけば上手に取り上げて「ほら自分がやったことはうまくいく」と主張し、ある程度の支持層を確保し、次の中間選挙に勝つという戦略と推測する。

中国共産党という会社は、会社の安泰が究極の目的である。抵抗勢力や不満分子、危険を及ぼす可能性のある外圧には徹底的な対応を行う。そして、経済の自立のため最新技術や人材の獲得を行い、過去30年から40年をかけてしっかり体制をつくったと見るのが妥当だろう。

昨日、トロントで開催されたAPECビジネス諮問委員会(ABAC)から帰国したが、会議の一番のホットトピックは関税問題だった。ただし、声高に意見を述べたのはカナダ、メキシコ、それにニュージーランド程度で、アジアからの参加者である韓国、台湾、フィリピン、タイ、ベトナムや日本などは意外と静かだった。攻めることより、各国

の事情に即して「何を優先するか」をプラグマティックに考えているようだ。日本企業にとっても、キーワードはプラグマティックだと思う。

## 突き詰めると中国との関係

**玉塚 元一** 民間企業として、どのように中国と向き合うのかを戦略的に考えなければならない。中国が2001年にWTOに加盟したころ、輸出の主力は靴やTシャツなどの軽工業品であったが、今では半導体やEVなど付加価値の高い領域で力をつけてきた。2030年に世界に占める中国の工業生産の割合は45%にまで拡大するという予測もある。また、中国の国内生産から、海外生産に移す動きもみられる。民間企業として、こうした中国の動向に向き合い、経営判断していく時代になった。

## 米国にとって日本が重要な国であり続けるためには

**吉田 あかね** この2月に経済同友会の米国ミッションに参加し、議員、政府高官、経済研究所、有力企業幹部から話を伺った。その中での学びは二つあり、その第一は日本経済・企業が米国にとって重要であり続けることである。ビジネスや重要技術への投資を着実に実施していく。その一環で米国内で生産・供給する体制を構築することもあるだろう。

第二に、トランプ大統領の二国間交渉アプローチに即して、日本としてビジネス・防衛・外交を包括する経済安全保障戦略を立案し、確固たる意思を持ち交渉する必要性である。

中国は建国100年にあたる2049年に向けて「社会主義現代化強国」を実現し、米国と肩を並べるという目標を持つ。この長期目標に向けて5カ年計画を実施し、レビューを繰り返す体制が構築されている。戦後日本の経済復興期にお

いては、「国として産業はこうあるべき」というロードマップがあったが、今の日本でもそうした戦略の重要性が増している。

中国の社会主義現代化強国の方針は、いわば米国にとってのMake America Great Againと同一である。つまり、世界一になりたい国が二つあるわけなので、当然競争となる。米国の対中強硬姿勢は当面変わることはないだろう。

そうした中で、米中が関税問題で協議する際に、安全保障上の論点交渉材料に使われることを懸念している。その論点の中には、日本にとってあまり幸せではない内容が含まれる可能性もあるだろう。

## ▶▶ 自国技術の強みを活かしてチョークポイントを握る 世界から期待される価値を体現

**鈴木一** 日本の外交、安全保障、地経学を経済界としてどのように考えるのか。

**鈴木純** 米・中は共にナンバーワンを目指すので、戦わざるを得ない。そうした中で、日本として安全保障は非常に重要である。安全保障は外交力・防衛力・経済力・技術力・情報力の五つの総和で成り立つ。米国が世界の警察官の役割を放棄したとはいえ、日本は米国に依存しなければならない状況にある。

長い目で見て重要なのは、エネルギーと食料の自給である、これには政府・企業が一体となり対応しなければならない。エネルギー問題の解決にはイノベーションが必要である。そして、食料自給には食料を輸出産業にするような強力な政策転換が必要だ。

科学技術に関して言えば、友好国と複層的につながりながら自国の強みを形成していく技術を作る。これはチョークポイントを握るとしか表現できない。日本が普通の分野で戦おうとしても難しいだろう。

**玉塚** 韓国も日本と同様、韓国に強みのある商材が中国に侵食されている。こうした中で、日韓は民間レベル、国家のレベルで連携しながら、したたかに対米・対中の戦略を議論していくことが不可避である。

いろいろ考えると、日本には可能性がある。政治的に安定していて平和だ。半導体産業、そしてインバウンドに伴うホテル・サービス産業で大きな投資が行われている。ただ、国内で人材が流動化していないので、チャンスが起きている産業に人が円滑に移動できなかったりする。これが最大のリスクなので、経営者としてこの点にはしっかり対応していく必要がある。

**吉田** 日本にとって、世界との共存と繁栄がこれまで重要な価値観であり、これからもそうであるべきだと考える。世界から期待される価値をどのように体現していくのかを

考えていくべきだ。

われわれが中国から学ぶことは多い。中国はAIや半導体、宇宙産業といった最先端のみならず、エネルギーや脱炭素の技術開発、温暖化対策投資などにも積極的だ。中国の高等教育機関の卒業生が年間1,158万人いて、その半分が理系人材である。この人材の厚みがイノベーションのエコシステムを支えている。日本は官民共に中国を研究し、学ぶ姿勢を持つべきだ。中には協業できる領域もあるのではないかな。

## ▶▶ 地経学インテリジェンスを各社で高める 自信を持ち自国・自社の強みにフォーカス

**鈴木一** 企業経営者の対応について伺いたい。

**鈴木純** 個社がインテリジェンスを基に、それぞれにとってプラスになるか否かの判断をしていくしかない。産業によって異なるし、製造業でも装置集約型、組立型、基礎化学品でもまったく異なる。自社の勝ち筋がどこにあるのかを見定めて、地経学インテリジェンスを個社で高めていくことが重要だ。普通の企業だと地経学のインテリジェンスにあまりお金をかけられないと思うので、ぜひとも経済同友会にて多面的に地経学の情報を集めて、活用していただければと思う。

**玉塚** まずは自信を持って自国・自社の強みにフォーカスすることだと思う。ブランドや技術、食、インバウンドに絡むサービス業など、日本が強みを持ってそうな分野にフォーカスし、それを磨く。そして、チャンスをつかもうとしたときに備えてインフラを整える。人材の流動性や合従連衡、あるいはAIを使うなど、スピード感のある対応ができるようにする。そして、日本だけだと限界があるので、近隣の友好国と連携を強化して、事業の機会を徹底的に開拓することが重要である。

**吉田** グローバルで勝負ができる企業を目指して投資をしていくべきだ。米国や欧州の経営者やCFOと話すと、今は不確実性が高く投資できないと言うが、欧米企業に比べて日本企業はキャッシュが潤沢だ。また、資金調達コストは圧倒的に低い。内政や外交が安定し、マクロ的には人口減少による需要減と少子高齢化による労働力減少が明らかではあるが、先行きの予測がしやすいともいえる。他方で投資により成長を加速していくことでしか、高い政府債務比率がある中での緊急支出への余力を高める方法はない。

海外買収に慎重な会社が多いと感じている。海外の人材を登用して、ある程度現地の人たちにも権限移譲していく。また日本の企業の中の優秀な人をグローバル人材にしていくべきだ。同時に、日本が海外に投資し、そこで日本の親会社を好きになってもらうこともできる。また、今後も失敗もあるだろうが、技術への投資も諦めてはならない。

# 共助資本主義の実現

共助資本主義の実現委員会ではソーシャルセクターと連携した活動を行っている。

セッション3ではこれまでの協業の成果発表と共助経営のガイダンスの解説、パネルディスカッションを行った。

## 成果発表 共助資本主義の実現に向けたイニシアティブの成果発表

### 企業価値と社会的インパクトの最大化に向けて



モデレーター 高島 宏平

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

経営者は企業価値を最大化し、同時に社会課題の解決にも寄与しなくてはならない。この二つをどう両立するかがわれわれのチャレンジである。経営者が企業のリソースによって共助経営をすることで、社会課題からビジネスチャンスを見出す機会を得る。NPOや他団体の方々と協業することにより、新たなイノベーションのヒントを得ることができる。さらにその活動を通して、社員のロイヤリ

ティーが上がる副次的な効果も見られる。

さらに、さまざまな社員がかかわることにより社内に共助人材を創り出すことができる上に、資金の提供の仕方も多様な方法を考えることができる。資本市場に対しても活動を説明することができれば、企業の活動を通じた社会的なインパクトを創出するための共助活動がよりサステナブルになり、二つの目的を最大化できるのではないかと。

### 子どもの支援



三島 理恵

全国子ども食堂支援センター・むすびえ  
理事 広報・ファンドレイジング統括責任者

私たちは子ども食堂を通じた活動をしている。現在、全国に1万カ所を超える子ども食堂が設置され、その数は公立中学校の数を超えるに至った。子ども食堂には子どもたちだけではなく、さまざまな方たちが来られる。子どもたちを真ん中に置いて、成長を皆で見守っていこうという形だ。運営は地域のボランティアによって行われているため、持ち出しも多く、不安感も増している。特に米の価格が高いことが活動の負担になっている。

日本の子どもは11.5%が相対的貧困状態にある。とりわけ、ひとり親世帯の約5割が相対的貧困というのが現実だ。

経済同友会の皆さんと一緒に、長期休みに向けた物資のサポートを呼び掛けた。冬休みは1,500カ所、春休みは1,600カ所の子ども食堂に、企業からのお菓子などさまざまなものを届けた。この夏も募集したいと思っているので、ぜひ、むすびえのホームページを見ていただきたい。



#### 基調講演(要旨)

### 「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～

程 近智 共助資本主義の実現委員会 委員長

日本の経営者は重い荷物を背負いながら経済価値と社会価値を両立しようとしている。共助経営のコンセプトの一つはソーシャルセクターと共に社会的インパクトをつくっていくということだ。社会価値創造といってもたくさんある。いろいろな課題に企業としてどれぐらい貢献していけばいいのか。世界を見渡すと頭の痛いことだらけだ。

基本的には企業とNPOと一緒にコレクティブインパクトを創出していくということだ。それに加え、民間・公共・市民社会の3領域を理解した上で、社会価値の創造に取り組むトライセクター人材を輩出することも企業に求められる。

経営者として経済価値と社会価値のバランスをどう考えていくかは最も大きなテーマではないか。短期的な思考の株主もいるし、中長期的な思考を持つ株主もいる。最初から一丁目一番地として社会価値と経済価値を両立させるという発想で起業するスタートアップ経営者も多い。今、経営の最前線では、株主の理解の下に社会価値を最大化する動きが活発になっている。



井上 ゆかり

副代表幹事／共助資本主義の実現委員会 委員長  
日本ケロッグ 代表職務執行者社長

私どもケロッグは、子どもの朝食欠食や孤食の課題解決を目指し、子ども食堂を支援し始めて3年目に入った。会社や社会貢献活動に対する社員のエンゲージメントを高める観点でも、食品や物品の寄贈や社員ボランティアの実施などぜひ協力をお願いしたい。

## 若者の貧困



荒井 佑介

サンカクシャ 代表理事

若者の貧困は子どもの貧困より圧倒的に知られていない課題だ。「トー横キッズ」「闇バイト」といった言葉をお聞きしたことがあると思うが、親を頼れずに孤立して貧困状態にある若者が増え、その数約22万人と推計されている。

昨年7月に新浪代表幹事、高島副代表幹事らに活動拠点を来ていただいたことを機に、こども家庭庁長官にも登壇していただくイベントを開催した。多くの国会議員にも参加していただいた。今後9月ごろまで困窮状態にいる若者のリサーチを行い、秋には議員連盟を立ち上げる予定だ。

私たちは「打倒闇バイト」を掲げた。闇バイトの事業者こそ若者をキャッチして搾取しているので、われわれが若者をキャッチして就労につなげるようなプログラムを考えたい。NPO法人クロスフィールズにも協力していただき、就労支援プログラムを今秋からスタートさせる見込みだ。



大熊 拓夢

オイシックス・ラ・大地  
コーポレートコミュニケーション部 部長  
兼 ソーシャルコミュニケーション室 室長

当社の企業理念には、「食に関する社会課題を、ビジネスの手法で解決します」とある。困窮するひとり親家庭への食支援のプラットフォーム「We Support Family」を活用し、昨年8月ごろから若者への食支援を行っている。その縁で、サンカクシャを利用していただいていた若者1人が当社に社員として入社した。新しい社会課題に参画したおかげで、メンバーに若者が参画した。今日をきっかけに多くの方が社会課題に参画してくれることを望んでいる。



## ソーシャルウェンズデー



齋藤 立

共助資本主義の実現委員会 副委員長  
シグマックス 常務執行役員

ソーシャルウェンズデーは、ビジネスパーソンが水曜日をメインに月3時間、社会貢献活動に使うという運動で、経済同友会と新公益連盟の共創でプラットフォーム化した。100社1万人の「トライセクター人財」＝「ビジネスのスキルを持ちながら社会や民間のために動ける人たち」を増やしていこうという目的で、3年で企業とNPOの共創事例を作る予定だ。そこには三つのプログラムがある。リーダープログラムは経営者が月に3時間、いろいろな場で一緒に時間を使うもので、今スタートしている。オープンプログラムは日本最大級のボランティアサイト「activo」を軸に、社員が3時間を自由に使うというプログラムだ。また個別ニーズにカスタマイズしたプログラムも用意している。

面白いメンバーが集っており、100社のいろいろなメニューを紹介できる体制ができている。経済同友会でも、この1年で20社を超える経営者の方がコミットしてくださっている。



渡辺 由美子

キッズドア 理事長

ソーシャルウェンズデーはビジネスセクターの方々とはソーシャルの方々をつなぐシステムだ。ぜひ一人でも多くの方にこのシステムに乗っていただいて、まずは現場に来ていただきたいと思っている。例えば、私立高校も無償化すると決まったが、今回の無償化は比較的裕福な層へ税金が投じられる。

一方、私たちが支援しているようなひとり親で非正規就労の方にはまだまだ支援が届いていない。さらに教育格差は拡大するだろうと思っている。

私たちは無料の学習支援を行っているが、もっと増やしてほしいという声をたくさん聴く。5月21日には多くのリーダーの方に私たちの現場を見ていただくリーダープログラムを実施するが、こうした活動が広がることで社会課題の解決に進むと思う。ぜひ、1社でも多くの方、1人でも多くの方にお越しいただきたい。

## 大学連合



藤井 輝夫

共助資本主義の実現委員会 副委員長  
東京大学 総長

昨今、アントレプレナーシップへの学生の関心が高まっており、同時に、自分たちの手で社会を良くしたいと考える学生も増えてきている。その強い思いを何とか共助の動きに結び付けたいという趣旨から、大学連合を設立した。社会課題の解決を実現する産学官民の垣根を越えたトライセクターリーダーを育てたいというムーブメントの中で、交流・学修・創発・実践の機会を十分に提供したいと考えている。

これからの活動予定については、6月末に東京大学駒場キャンパスにて、学生向けの「社会起業ワークショップ」を公益財団法人Soilと連携して行うことになっている。また上智大学で「ソーシャル・アントレ道場」を企画しており、実施に向けて調整中だ。

経済同友会会員の所属する企業の皆さんと学生とが連携して動いていく機会を設けることも必要になると思うので、今後議論させていただきたい。



伏見 崇宏

ICHI COMMONS 代表取締役

大学連合は今年2月17日に国立・私立大学を含め13大学で設立された。具体的な活動方針は、共助資本主義とは何かを学生や教授に知っていただくという目的で、共助資本主義に関するイベントを開催する。また、単位認定を含めた教育プログラムを学生が選択できる環境を大学につくっていく。

さらに、社会的インパクトや社会課題のデータの集め方などについての共同調査研究により、インパクト評価の議論が産官学の間で行われるような場を作っていこうとしている。5月27日に予定しているマルチセクター・ダイアログには学生の皆さんが参加いただけるように調整している。



## 能登半島地震被災地支援



前田 瑠介

WOTA 代表取締役兼CEO

能登全体で断水が広がり、長いところでは1年以上その状態が続いたが、経済同友会の皆さまのご支援のおかげで、長期断水避難所の89%に対して水供給の支援ができた。お礼とご報告をさせていただく。

弊社は水道に依存せず、断水時でも水利用が可能な水循環システムを開発している。発災当初、能登には本システムが1台も無かったが、自治体やさまざまな協力会社の支援により約300台、配備することができた。今後想定される首都直下地震や南海トラフ地震は、50倍・100倍の断水被害が予想され、より多くのシステム配備が必要となる。今後の国難級災害に備え、システム配備や被災地に早期集約できる仕組みを構築し、断水しない日本をつくることのできるのではないかと考えた。こうした考え方で、経済同友会の皆さまのご支援をいただきながら活動していきたい。また、能登をフィールドとし、人口減少の下で財政的に上下水道維持が厳しい地域でも持続可能な水インフラを実現できるよう、各家庭単位で生活排水を再生・循環利用することができるシステムの実証事業を行っている。これらの仕組みを標準化し、水問題の構造的解決に取り組んでいきたい。



浅野 大介

石川県副知事

これまでのさまざまなご協力に感謝する。6月14日のマルチセクター・ダイアログでは充実した議論をしたい。その中でオフグリッドが一つのテーマになっている。珠洲市真浦地区には「限界集落」を「現代集落」に変えるプロジェクトがある。これは電力や上下水道をどのようにしてマイクログリッド化するかという試みだ。同じく珠洲市では、さまざまな技術を組み合わせることによって、どのような効果が出せるのか、どのようなレジリエンスが発揮できるのか、経済性はどうかといったことを考えた取り組みを進めようとしている。その中でWOTAの技術が先頭を切って成果を出していただいた。これに続いて、能登の限界集落を未来の集落にしていくために、さまざまな技術の技術実証を重ねていきたい。ご支援ご協力をお願いしたい。



## 「共助経営」— 企業とソーシャルセクターの連携事例の共有と実践の推進 —

モデレーター

パネリスト



高島 宏平

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



佐々木 裕

経済同友会 会員  
NTTデータグループ  
取締役社長



小沼 大地

共助資本主義  
実現ボード メンバー  
新公益連盟 共同代表理事  
/クロスフィールズ 代表理事



大西 健丞

副代表幹事/共助資本主義の実現委員会 委員長  
ピースウィンズ・  
ジャパン 代表理事



井上 ゆかり

副代表幹事/共助資本主義の実現委員会 委員長  
日本ケロッグ  
代表職務執行者社長



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

### ➤ ガイダンスで初めの一步を NTTデータは共助の取り組み

**高島** まず井上さんから、ガイダンスについて説明いただきたい。

**井上** ケロッグは創業から100年以上の歴史を持つ会社だが、創業者W.K.Kelloggが社会奉仕の精神を強く持っており、ご自分でも児童福祉を担うケロッグ財団を作られていた。ケロッグでは創業者のDNAを受け継ぐ形で、現在ではグローバル全体で社会貢献活動“Better Days Promise”を展開している。利潤の一部を困難な道を歩まれている方たちのために使うサイクルには納得感があり、これが本当のサステナブルだと思う。まだそういう活動をされてない企業経営者の方々のために、初めの一步をどう踏み出せばいいのか、そのガイダンスを作った。ぜひ、お読みいただきたい。

**高島** 共助の取り組みを仕組み化している、NTTデータの事例をご紹介いただきたい。

**佐々木** 当社はNTTグループの企業であり、主にITサービスを提供している会社だ。当社の売上げの約60%、社員の約75%は海外である。昨年、企業理念の英語版を刷新した。その中に「positively impact society」というフレーズがある。サステナビリティ経営については3本軸で行っており、いわゆる攻めのCSVと守りのCSRに加えて、社会を支えるフィランソロピーがある。

CSVの取り組みとして、炭素排出量の可視化を目的に、NGOと連携して「C-Turtle」というソフトウェアを展開している。これは特にScope3<sup>\*1</sup>の算定に効果が出るものだ。フィランソロピーの取り組みとして、AIを使った結核診断サービスのプロジェクトがある。NGOから助言もいただきながら、結核が社会課題であったインドで提供を開始し、その後シンガポールでビジネス化した。また2019年から初

めたテクノロジーを社会課題解決に適用する「NPTEch イニシアティブ」は、複数社に賛同・参画をいただき、コレクティブアクションに成長した。

**高島** 社長が交代しても、こうした取り組みが廃れることはないか。

**佐々木** もともとNTTの冠を被っている会社なので、公益性というDNAを持っている。公共性の高いビジネスに対して関心を持つ社員も多く、私が社長になる以前からこういったプロジェクトが根付いていた。ここ数年でサステナビリティ経営を打ち出したので、社内ではビジネスとサステナビリティをどう両立させていくかという議論をしている。今後、ソーシャルセクターとどう連携していくかについても取り組んでいきたいと思う。

**高島** 取り組みを持続させる上で大きなポイントは何か。

**佐々木** 取り組む社員が充実感を得るとというのが継続のポイントになると思う。それを経営からしっかりサポートすること。時として資金面でのサポートも必要になるので、継続させることが何より重要だ。

### ➤ エンゲージメントやパッションが必要 人材づくりと体験の共有

**高島** NPOを経営するお二人から、どういう取り組みをしている企業が連携しやすいのか、伺いたい。

**小沼** 共助経営に取り組むとき、全てをロジックで進めるのはおそらく無理だろう。入り口ではパッションで突破できるところがあるのではないかと。社長や事業責任者、現場担当に熱を持ったリーダー的な存在がいるかどうか大きいと思う。そういった人材がどれだけ多いかが共助経営の実践での大きなポイントではないか。

これまで数万人のビジネスパーソンの方々にNPOの現場に行っていたが、日本企業が素晴らしいと思う

のは、多くの方が企業理念に共感して入社している点だ。これが欧米企業との違いで、社員の方々が会社のパーパスや働いている理由を語ることができ、NPOの現場に行くと大体の方がパッションに火がつくところがある。パッションの伝播が起こるのではないか。

**高島** 逆に、取り組みが難しいと思う企業はどんな企業か。

**小沼** 米トランプ大統領が誕生してから投資家の視線が少し変わったのか、批判にさらされるかもしれないという状況もある。これまで社会貢献にファッション感覚でいた会社は、おそらくESGやサステナビリティの取り組みを下げている。これからは本気で取り組む企業の時代になると思う。これはNPOからすれば連携がやりやすくなったとも考えられる。私たちは取り下げる企業とは話をせず、これからも何かやっという、本気を見せる企業とだけ話をしていくからだ。

**大西** 損益計算書を傷めないことは大事だと思っている。ソーシャルレンディング<sup>\*2</sup>的なことから始めていただきたい。10年15年のメザニンローン、または社団法人の出資金という形での出資や融資に近い方法がある。そういった方法で社会課題を解決できるアウトカムファンドを取り入れていけたらいいと思う。企業版ふるさと納税を加えてもいい。さらに大企業には、優秀だが今の仕事に合っていないという人も。そういう人を、例えば地方創生や子どもの問題にあたって活躍してもらってもできるのではないか。さまざまに有機的に動きたいと思う。

**程** 日本企業の定年を迎えている方で、「社会貢献したいけれど、どうしたらいいかわからない」という人も多い。企業責任として、いつでもトライセクターリーダーになれるような仕組みを作っていってほしい、というのが経営者に対してのお願いだ。人材の流動化が進んでいるので、そういった発想で人材育成していただきたい。

## 課題解決のオリジナルテンプレートができるか 分断の防止ができるかの分水嶺 資本市場との対話が大事

**高島** 共助社会をつくっていくためのさまざまうねりが起きているが、仕組み化とスケール化が必要だ。企業として日本の社会変革に寄与していきたいと思っているが、そのためにどんなアクションをすべきか。

**佐々木** 日本は社会課題先進国と言われている。いろいろな課題をどういう仕掛けで解決していくか、AIも含めたテクノロジーを使って解決することもグローバルで一つのテンプレートになる可能性がある。日本発でいくつかのテンプレートを作っていきたい。

**小沼** 日本のNPOのきっかけは阪神・淡路大震災が起きた

ときだった。共助で日本の国を良くしようということから始まっている。あれからまだ30年しか経っていない。企業とNPOの連携ができて20年ほどで、「NPOは良いことやっているかもしれない。応援しよう」ということから支援の関係性ができてきた。共助という形でお互いにウィンウィンな関係を築けるのではないか。この2年の経験から、ソーシャルセクターとビジネスセクターの経営者同士が顔を突き合わせて仲良くなる関係をつくるのが効いてくるのではないか。12月12日に開催予定のマルチセクター・ダイアログにも多くのソーシャルセクターのリーダーが参加するので、ぜひご参加いただきたい。

**大西** 日本の社会を分断してはいけないと思っている。格差の少ない国とはいえ、格差はだんだん広がっているし、それに対する妬みもある。経営者の方々が米国のような報酬をいただいているわけではないのは知っているが、バブル期に140兆円あった利益剰余金が620兆円にも膨れた。お金がどこに集中しているかといえば、やはり大企業だ。最も困っている層に対して、社会的な仕組みを作って再分配していくことは大事なメッセージになると思う。

**井上** インドでは税引き後の企業の利益の2%を社会貢献やフィランソロフィーに使わなければならない。利潤の一部を人に投資して、社員もモチベーションが上がり、そして企業の価値も上がるというムーブメントになればいいと思う。こうしたうねりがないと、きっと分断が起こる。企業の皆さん、頑張りましょう。NPOやインパクトスタートアップの方たちは若いエネルギーで社会を良くしようと考えている。そこに投資することが良い社会をつくることにもつながるのではないか。経済同友会のメンバー全員にぜひ、共助経営のガイダンスを読んでいただきたい。

**程** フランスでは経済価値と社会価値を両立するような法律を作って、会社も宣言している。ただ、4年前にダノンの社長が本業でしっかりと利益を出せず解任されてしまったことがあった。経営者としては難しい舵取りだと思う。

一つヒントとして、ユニリーバのポール・ポールマン氏が「中長期的な視点を持ってくれる株主を企業側が選ぶ」と語っていた。株主と対話しながら株主を選んで、お互いに選び合ったものが経済価値と社会価値を創造できるゴールに向かっていくのだと思う。

**高島** 共助経営をした方が楽しいのは間違いない。友達も増え、新しい経験もできる。人生の思い出作りもたくさんできると実感している。ぜひ、皆さんで共助社会を実現していきたい。

\*1 企業が自社の活動によって間接的に排出する温室効果ガス排出量。Scope1は自社の直接排出、Scope2は自社が調達したエネルギーによる排出、Scope3は自社事業の活動に関連する他社の排出

\*2 資金を融資したい投資家と資金を借りたい事業者をインターネット上で結び付ける融資仲介サービス