

## BEYOND2025 概要

2025年10月3日-4日の2日間に渡り、「BEYOND2025」が開催された。

「BEYOND」は、社会課題解決に取り組むプレイヤーを支援する株式会社talikiが主催するソーシャルカンファレンスである。2018年からスタートし、これまでに8回開催、累計2500名以上が参加してきた。

BEYONDの特徴は、「社会課題解決を志す人を全力で応援する」。

現場で挑戦するプロフェッショナルの声や問いを起点に、事業成長に必要なリソースと、多様な知や視点が交差する時間である。起業家、企業、行政、投資家、NPO、学生など、セクターや世代を越えた参加者が集い、“支援する／される“の関係を越えて、共に考え、共に育てていく。

社会を少しでも良くしたいと願う全ての人に開かれた、出会いと共創の場だ。

<b>BEYOND2025 概要</b>	<b>1</b>
「成長か分配か」を超え、新しい再分配を考える	<b>3</b>
1. はじめに:届くべき場所にリソースは届いているのか	3
2. 個人の考えや関心に根付いた分配	4
3. 行政や企業が果たす役割とは	5
4. 社会起業家として	5
5. 意図を持った分配へ	6
大企業は社会課題解決に合理性を見出させるのか	<b>7</b>
1. はじめに:大企業が直面する壁とは	7
2. 大企業の新規事業・オープンイノベーション立ち上げにおける課題	7
3. 評価軸のずれを生み出す背景	8
4. 新規事業・オープンイノベーションの協働を可能にするために	9
テクノロジーによって可能になった再分配	<b>12</b>
1. はじめに	12
2. 課題の背景(構造的な格差)	12
3. なぜ格差のある社会で技術を導入すると、格差がむしろ拡大するのか	13
4. 格差を縮めるための技術活用とは、どのような条件を満たす必要があるのか	14
5. まとめ	16
社会課題をめぐる金融・行政の変化と現在地	<b>18</b>
1. 社会課題解決の担い手の変化	18
1-1. 行政単独での社会課題解決の限界	18
1-2. 民間主体の社会課題領域への参入	19
2. 金融による社会課題領域へのリソース提供の広がり	20
2-1. 金融のインパクト志向	20
2-2. インパクト投資の課題	21
2-2-1. インパクト投資は儲からないという誤解	21
2-2-2.財務リターン絶対視が求められるという誤解	23
3. 行政による民間セクターの社会課題解決の促進	23
3-1. 行政セクターの制度的条件による困難	23
3-2. 行政セクターによる官民連携の先進事例	24
最大の力にして難関である『民衆』を動かす仕掛けとは	<b>27</b>
1. はじめに	27
2. 民衆を動かすことの難しさと必要性	27
3.民衆を巻き込むための戦略と仕掛け	29
4. 議論から浮かび上がった論点と課題	30
5. おわりに	31
「共に歩む、再分配のはじまり」BEYOND2025 総括と未来への展望	<b>33</b>
1. はじめに	33
2.「共に歩む、再分配のはじまり」セッションの概要と議論の要点	33
3. 今後のBEYONDの展開と次年度への展望	35
4. まとめ	35

# 「成長か分配か」を超え、新しい再分配を考える

執筆者 堂前 ひいな

## 1. はじめに: 届くべき場所にリソースは届いているのか

トリクルダウンとは、富裕層や企業が豊かになると、その利益が投資・雇用・消費を通じて、結果的に社会全体へ“滴り落ちる”ように広がるという経済学的な概念である。実際に日本においても、第二次安倍政権下でトリクルダウンを前提とした経済施策が実施された。このように、社会の中で一部の著しい成長は社会全体への富の分配につながるという主張は広く受け入れられてきた。

一方で、トリクルダウンは実際には起きていないという批判も多くある。先ほど例に挙げた安倍政権における政策も、当初想定していたトリクルダウンはほとんど起きず、株価の上昇によって一部の層に富が蓄積されたままで、賃上げや雇用拡大などを通じた中間層・低所得層への分配は確認できなかったとされている(田中 2015)。

上記の例を含め、近年では、成長に伴って富が自然に再分配されるということはほぼ起こり得ないという主張がより説得力を増している。つまり、トリクルダウンのような自然な分配の流れを待つのではなく、我々自身が意志を持って分配を生み出すということが今、求められているのではないだろうか。

そこで、本セッションでは、社会課題やソーシャルビジネスの領域における、成長と分配について議論を深めていく。

ソーシャルビジネスは、短期的に大きな財務リターンを求める従来の投資の枠組みでは資金調達を受けにくい傾向がある。このような背景を踏まえ、既存のリソースが不十分であった社会課題領域への投資を促進するために生み出されたのがインパクト投資である。

インパクト投資とは、経済的リターンに加えて、ポジティブな社会的インパクトを意図的に生み出すための投資手段として広く理解されている。実際にインパクト投資の拡大は顕著であり、『日本におけるインパクト投資の現状と課題 2024年度調査』(佐々木・織田 2025)によると、2024年度のインパクト投資残高は17兆3,016億円で、前年度比150%と著しい成長が見られた。

「リソースが集まりづらい領域への分配を促す役割」として捉えられるインパクト投資だが、現実的には領域の偏りが生じるといった批判もある。インパクト投資に関するレポート(佐々木・織田 2025)によると、気候変動の緩和(再生可能エネルギー)、その次に健康・医療の領域に投資が多いことが報告されている。一方で、貧困対策や地域密着支援等の特定の社会課題には資金が集まりづらいことも指摘されている(NPO法人日本サステナブル投資フォーラム[JSIF], 2024)。

この背景として、例えばヘルスケアのような領域は、高齢化社会の進行や慢性疾患の増加など多くの人が影響を受けており、技術革新とデジタル化の進展なども相まって注目が集まっている領域である。インパクト指標や市場指標が比較的整備されやすく、投資判断がしやすい。一方で、貧困やダイバーシティなどの領域は深刻な課題であるが、問題が当事者に閉じられていたり収益化が難しかったりする傾向にあり、定量化するのも難しい。そのため、現段階で多くのリソースが集まっているとは言い難い。

結果として、社会全体からの注目が集まりやすく、かつ成長が可視化されやすい領域には引き続きリソースが流入し、課題が当事者に閉じ、かつデータ化が困難な領域にはリソースが分配されづらい状態となっている。本来、既存リソースが不十分である領域に意図的にリソースを分配するという期待を背負っているインパクト投資だが、結局「数値化できないものへの投資の難しさ」に帰着し、本当に届けるべき場所にリソースが届いていないのが現状ではないだろうか。

したがって、社会課題の増加・多様化が顕著な現代社会において、「届くべき場所に意図を持ってリソースを届けること」は引き続き重要な課題として残り続けていると言える。

そこで、本稿では、BEYONDセッション「『成長か分配か』を超え、新しい再分配を考える」における議論を手がかりに、リソースの分配をどのように意図を持ってデザインすれば本来届くべき場所に届くのかという問いについて、分配する側とされる側両方の視点から考察する。

## 2. 個人の考えや関心に根付いた分配

意図的な分配を実現するための一つの手がかりとして、個人にとってより良い社会に対する関心や考え方を起点とした投資や寄付の促進が挙げられる。

先述した通り、従来のインパクト投資においては、データに基づく一元的なインパクト定義が重視される傾向にある。また、自分の幸福よりも社会にとって最適なところにリソースを分配・寄付をするべきだというような、効果的利他主義の概念も近年注目を集めている。

しかし、社会的に「良い」と広く合意されているテーマが、必ずしも個人にとって重要な価値と一致するとは限らない。そのずれによって、望んで寄付や投資をしたはずなのに生まれたインパクトに関するデータを見ても満足ができなかったり、その結果として継続的な寄付や支援が難しくなったりすることも多々あるとされている。

これに対し、各個人が自ら実現したい社会像を起点に、自身の資源を用いて社会に関与していくというアプローチはどうだろうか。

例えば、ジョージ・ソロスによって設立されたオープン・ソサエティー財団。同財団では、ジョージ・ソロスがユダヤ人であるバックグラウンドを踏まえ、社会的に議論の余地はあるものの、彼の考える民主主義を世界中に広めるといった目的のもと、あらゆる手段で大きなインパクトを創出している。個人の内発的な動機や価値観に根ざした意思決定が、結果として持続的かつ多様な社会的インパクトを生み出す可能性があるという事例の一つだと言えるだろう。

日本においても、富裕層の寄付や財団運営を支援するフィランソロピー・アドバイザーズのような存在が登場しており、個人の価値観や関心に根ざした資金分配・投資を専門的にサポートする動きが見られる。創業者の小柴氏は、「パーパス・オブ・キャピタル(資本を何のために使うのか)」を各個人が主体的に問い直すことの重要性について言及している。

個人の社会に向けた関心や考えを起点とした投資や寄付は、より多様で持続可能な社会的インパクトの創出につながる可能性を秘めていると言えるだろう。

### 3. 行政や企業が果たす役割とは

このような個人の考えや関心に根ざした分配を社会の中で広げていくためには、個人の自発的な行動に委ねるだけでなく、行政や企業がそれをいかに制度的・構造的に支えるかも非常に重要である。

近年、その一つの方向性として「市民に開かれた行政運営」への関心が高まっている。代表的な例が寄付税制である。寄付税制とは、個人や企業が行なった寄付に対して税負担を軽減することで、寄付行動を促進し、公益的活動への資金流入を後押しする仕組みである。従来、税金の使途は行政や議会によって決定されてきたが、寄付税制は税の一部について個人の意思を反映させる余地を制度的に認めた点で、大きな転換といえる。

また、有識者会議や審議会の開催など、行政が専門家や市民の知見を交えながら政策形成を行なうプロセスも広がりつつある。これらの動きは、政策決定を行政内部に閉じたものから、より開かれた議論の場へと変化させるものであり、個人の関心や価値観が間接的に公共政策へ反映される可能性を高めている。

一方で、上記のような市民に開かれた行政運営においても、市民の声がどの程度政策に反映されているのかについては、まだまだブラックボックスとなっている部分も多い。これらの動きを形骸化させないためにも、各市民が行政に興味を持ち、理想の社会に向けた考えを内省する必要があり、かつ行政も市民の声に丁寧に耳を傾けることが求められるだろう。

他方で、企業活動においても社会貢献に対する意識の変化が見られる。従来はCSR活動のように、本業とは切り離された形で社会貢献を行なう企業が主流であったが、近年では社会的価値を内包した商品やサービスを本業として展開しようとする企業が増加している。こうした動きは、消費者が購買行動を通じて自らの価値観を社会に反映させることを可能にする一つの手段となりうる。

個人が自らの価値観を内省し、寄付や投資に反映させることは、社会課題解決において重要な要素である。しかしそれと同時に、行政や大企業といった大きなリソースを持つ主体が、いかに個人の声に耳を傾け、その意思を反映した資源配分を行っていくかが、今後ますます重要になると考えられる。

### 4. 社会起業家として

ここまで投資、分配をすることについて言及してきたが、社会課題解決に向けて持続可能な事業を作るために、多くの社会起業家が意識すべきことは何だろうか。

個人の関心や考えが分配の着火剤となるのであれば、起業家は自分たちが「誰に対してどのような価値を届けるのか」を解像度高く明確にすることで、各個人に訴えかけることが重要だと言えるだろう。デジタルリハビリツールの開発・導入を事業として行なう株式会社デジリハ 代表の岡氏は「広く社会というものに対してどのような貢献ができるのかという視点だけでなく、どこの誰という具体的なN=1(特定の一人の具体的事例)の話ができるかが人の心を動かすきっかけになる」と言う。

一方で、ある程度事業フェーズが拡大した社会起業家は夢やビジョンだけでは資金調達が難しいのも事実である。岡氏は「1回目の資金調達は100%夢について語るだけで良いが、2回目以降については実績、ロジック、将来の計画が非常に重要になる」と話す。

つまり、自分たちが「誰の課題を解決したいのか」を明確にし、その想いで人の心を動かすだけでなく、さらなる事業拡大においてはどのように成長を目指すのかといった実績やロジックとの両輪で事業を前に進める必要がある。

## 5. 意図を持った分配へ

これまで社会課題解決を取り巻くリソースの分配を出発点として、「本来リソースが届くべき場所」にいかにか意図をもって分配するか」という問いを検討してきた。成長領域にリソースが偏ってしまう現状において、分配は副次的な結果ではなく、意図的に設計されるべきである。

その一つの手がかりとして、個人のより良い社会に向けた関心や考えを起点とした分配という視点をあげた。各個人が自らのリソースをどこに投じたいのかを内省し、それを行政や企業がより大きな社会的インパクトに繋がるよう、仕組みで支える。加えて起業家も自分たちの活動の目的や届けたい人を明確にすることで、より一層個人の想いと接続しやすくなる。各個人の想いが起点となり、それぞれのセクターの役割が合致したとき、意図的な分配が実現され、多様で持続可能な社会的インパクトの創出に近づくことができるのではないだろうか。

BEYOND2025では、成長か分配かという議論を皮切りに、我々が社会の一員としてどのように意志を持って分配をデザインするのかを、様々な立場から思索していく。

## 参考文献

1. 田中信孝, 2015, 「日本経済の動向と発現が困難な『経済の好循環』」. 自治総研, 441, 32-50.
2. 佐々木喬史・織田聡, 2025, 『日本におけるインパクト投資の現状と課題 2024年度調査』GSG Impact Japan National Partner.
3. NPO法人日本サステナブル投資フォーラム(JSIF), 2024, 『サステナブル投資残高調査 2023』Japan Sustainable Investment Forum.

# 大企業は社会課題解決に合理性を見出させるのか

執筆者 野田 裕紀

## 1. はじめに: 大企業が直面する壁とは

近年、大企業とスタートアップが協働して新たな価値を創出する「オープンイノベーション」が盛んに語られている。特に、社会課題領域では、オープンイノベーションによる新たなアセットの活用によって従来の行政・NPOでは解決できなかった問題にアプローチできる可能性が期待されている。しかし現実には、こうした協業や新規事業の立ち上げが、思うように成果へつながらないケースが少なくない。大企業の内部では評価制度や意思決定プロセスが障壁となり、スタートアップ側には大企業の速度感や文脈に歩調を合わせる難しさがある。また、社会課題領域特有の「成果が短期では可視化されにくい」という特性が、両者の期待値をずらし、協働を複雑にしよう。

そこで、本稿では、BEYONDセッション「大企業は社会課題解決に合理性を見出せるのか」における議論を手がかりに、大企業が社会課題領域で新規事業を推進する際にどのような壁に直面するのか、そしてその壁はどのような構造から生まれるのかを考察する。特に、大企業 × スタートアップ × 自治体という三者連携が広がるなかで、どのように事業の立ち上がりを支える仕組みが設計できるのかを考察する。さらに、事業担当者が組織の制約の中で工夫し得るアプローチや、個人のパッションが組織変革の起点となり得る可能性についても検討する。

## 2. 大企業の新規事業・オープンイノベーション立ち上げにおける課題

一般に、複数のプレイヤーが協働して事業を推進する際には、それぞれが置かれた制度的・組織的立場の違いから、構造的な摩擦が生じやすい。特に、大企業においては、株主に対する説明責任や既存事業との整合性、社内評価制度といった制約のもとで意思決定が行われるため、収益性や確実性の高い事業への投資が優先されやすい。一方で、社会的責任を担う主体として、短期的な経済合理性だけでは評価しきれない社会性の高い事業への関与も同時に求められており、大企業は常に経済性と社会性の両立という立場で事業推進を行わざるを得ない。このような要請は、大企業内部の組織構造や意思決定プロセスを複雑化させる。部門ごとに異なる評価指標やKPI、リスク許容度、意思決定権限の分散といった組織論的要因により、新規事業や社会性の高い取り組みは、意思決定に時間を要しやすく、結果として機動力を欠く傾向がある。こうした制約を補完する手段として、大企業はスタートアップとのオープンイノベーションや、社外の起業家的主体との連携を通じて、新規事業開発や事業創出を試みている。

一方、スタートアップは、少人数組織であることが多く、短期的な株主説明責任も比較的限定的であるため、経営者や少数の意思決定者によって迅速な判断と行動が可能である。この柔軟性とスピードは新規事業創出において大きな強みとなるが、同時に、将来の急成長を前提とした高い不確実性や、意思決定の属人化といったリスクも内包している。

また、自治体をはじめとする行政主体は、営利を目的とせず、公共性の高い社会課題に取り組むことが可能である一方、税金という公共資金の用途について市民への説明責任が厳しく求められる。そのため、意思決定は慎重にならざるを得ず、手続きや合意形成に時間を要するという特性を持つ。

こうした状況において、社会性と経済性を求め、大企業がスタートアップ、さらには行政と連携を行おうとすると、各プレイヤー同士の時間軸・評価軸のずれによって摩擦が生じる。このように、大企業、スタートアップ、行政はいずれも異なる組織原理・評価軸・時間軸のもとで行動している。社会性と経済性の両立を目指して大企業がこれらの主体と連携しようとする際、意思決定速度、リスク許容度、成果の評価方法といった点でのズレが顕在化しやすく、連携そのものが摩擦を伴うプロセスとなる。特に、大企業とスタートアップの間では、スピード感や不確実性に対する許容の違いが、相互不満や期待値の乖離として表出するケースも少なくない。こうした組織内の意思決定の難しさや外部にまたがる意思決定の難しさや、複数主体間の評価軸の違いに起因する連携の困難さは、個別事例にとどまらず、現代の新規事業開発や社会課題解決型ビジネスにおいて広く共有されている構造的課題である。

一方で、社会課題領域では、この一般的な課題に加えて、より深い構造的な問題が存在する。社会課題は複数の要因が複雑に絡み合った複雑な構造をしている場合が多い。こうした領域においては、成果が短期には現れず、影響が徐々に社会に広がり社会構造の変化によって課題が解決していく場合が多い。こうした場合には、成果を短期的に定量的な指標として評価することは難しい。また、社会課題領域においては、受益者と支払い主体が一致しない場合も多い。例えば、児童虐待の領域では、虐待を受けている児童(受益者)はサービスについての支払い能力を有しておらず、行政・NPO・地域住民などの他の主体による支払いが不可欠となる。こうした連携の複雑化によって、価値形成のプロセスは長期化しやすく、成果の可視化をより難しくする。社会課題領域のこうした特性によって、社会課題領域による経済的・社会的な成果が可視化されるまでにより長い時間がかかることが多く、そもそも評価自体が難しいという問題もある。

社会課題領域のこうした特徴は、大企業の制度設計としばしば強く衝突する。企業内部では、年度ごとの予算管理やステージゲート型の審査、短期的なPL評価が一般的であり、新規事業にも数年以内の具体的な成果が求められる。しかし、社会課題領域の価値創出はその時間軸とは異なり、投入したリソースがどのように回収されるのかが短期では見えにくい。そのため、社会課題領域の新規事業は、企業側からは「成果が上がっているように見えない」「事業性の説明が難しい」と判断されやすく、立ち上がりの段階で停滞しがちになる。

このように、社会課題領域における新規事業・オープンイノベーションの際には、組織内意思決定の難しさ・連携の難しさといった一般的な課題に加えて、社会課題領域そのものが持つ構造的な難しさも生じ、複数プレイヤー同士の連携をより難しくする。

それでは、このような社会課題領域における新規事業立案・オープンイノベーションの際に大企業内で障壁になるものは何であるだろうか。次章では、BEYONDセッション「大企業は社会課題解決に合理性を見出せるのか」における議論を手がかりに考察する。

### 3. 評価軸のずれを生み出す背景

前章での議論から、大企業とスタートアップ、行政同士の連携を難しくするのは、各プレイヤー同士の意思決定の時間軸・評価軸の違いに起因している可能性が示唆された。また、社会課題領域では、時間軸がより長期的になるため、大企業の短期的な利益の説明責任としばしば衝突することを指摘した。それでは、社会課題領域において複数プレイヤー同士の連携を強固にするためには、大企業側の評価軸はどのように再設計できるのだろうか。

BEYONDセッション「大企業は社会課題解決に合理性を見出せるのか」では、大企業の評価軸は単なる制度上の仕組みではなく、経営層の価値観、組織制度の設計、そして長年の事業運営から形成される組織文化という三つの層が互いに影響しあいながら形づくられていることが示唆された。

経営層は、どの時間軸で価値創出を捉えるのか、どのようなリスクを取るべきか、何をもって「成功」と見なすのかといった判断を通じて、企業として優先すべき価値を暗黙的・明示的に示している。これらの判断は、中期経営計画や投資方針といった形で組織全体に共有され、評価の方向性を規定する。組織制度の設計がその価値観を具体的な行動へと翻訳する役割を果たす。予算配分の仕組み、ステージゲート、評価制度、リスク管理プロセスなどは、現場にとって「どのような行動が合理的か」「何に時間と資源を割くべきか」を日常的に選別する装置として機能する。制度は中立的な仕組みではなく、特定の価値観を実行可能な形に落とし込むための実践的な枠組みである。経営者による意思決定と制度の運用が長年にわたって繰り返されることで、組織文化が形成される。過去の成功体験や失敗経験は、「この会社では何が評価されるのか」「どこまで踏み込んでよいのか」といった暗黙の前提として共有され、現場の判断や行動様式に強く影響を与える。組織文化は、明文化されることは少ないものの、評価軸を最も強固に定着させる要因の一つである。

ここで重要であるのは、こうして形成されてきた評価軸は大企業が大企業として機能し続けるために合理的に形成されてきた結果であるという点である。多様なステークホルダーに対する説明責任、巨額の資本を扱うことによるリスク管理の必要性、既存事業との整合性確保といった要請のもとで、経営層の価値判断、制度設計、組織文化は相互に補強されながら積み重なってきた。

それでは、こうして形成されてきた評価軸を打ち破り、社会課題領域において強固な連携を推進するためにはどうすればよいのだろうか。

## 4. 新規事業・オープンイノベーションの協働を可能にするために

これまでの議論により、大企業内において形成されてきた評価軸は経営層・組織制度・組織文化という三層が相互に作用しながら形成されてきたことが分かった。

こうして形成されてきた大企業ないの評価軸を超えて、他のプレイヤーとの連携を強固にするために最も最初に着目すべきなのは経営層の巻き込みである。理由は明確で、経営層が企業の方向性を決定し、意思決定の速度や制度運用・文化形成に最も大きな影響を与えているためだ。

セッションにおいても、複数の登壇者が「経営トップがその事業を語り始めた途端に意思決定が一気に進んだ」と述べており、経営層が新規事業に意義を認めることが、社内の評価基準に影

響を及ぼし、社会課題領域に必要な「長期の視点」を許容する契機になることが示されていた。すなわち、経営層が理解し、支持を表明することは、評価軸の第一層を変える行為であり、以降の制度や文化の変容を促す前提条件となる。では、経営層を巻き込むために事業担当者は何をすべきか。セッションでは、担当者が「翻訳者」として振る舞う重要性が指摘されていた。これは、スタートアップや現場で生まれる知見・課題感・生活者の声など、抽象的で数値化しにくい情報を、そのまま持ち込むのではなく、大企業の意味決定文脈に沿う形へと意味づけし直す役割である。社会課題領域では短期的成果が表れにくく、従来型の説明では説得力を持ちづらい。そこで担当者は、現場での気づきを企業戦略・中長期価値・社会的信用といった経営層の関心領域へ接続し、両者の認識の隔たりを埋める必要がある。こうした翻訳は、経営層が合理性を理解し、事業推進に前向きな立場を取るための基盤となる。

経営層の理解が得られたとしても、それだけで事業が前に進むわけではない。次に必要となるのが、組織制度の調整である。大企業の制度は、短期PL評価、年度予算、ステージゲート型の審査といった形で、日常の意思決定を規定する役割を果たしている。これらの制度は既存事業の安定運営には適している一方で、社会課題領域のように、価値が徐々に立ち上がり、効果が長い時間をかけて蓄積されるタイプの事業とは相性が悪い。そのため、セッションでも「制度を変えることが文化を変えるより早い」という指摘がなされていた。

たとえば、探索フェーズにおける柔軟な予算運用、小規模な実証のための例外枠、新規事業に特化した評価基準など、制度に余白を持たせることで、社会課題領域に固有の時間軸と不確実性を組織が扱えるようになる。制度が変わることで、現場は挑戦しやすくなると同時に、組織全体が新しい価値観に触れる機会が増え、長期的価値を許容する土壌が生まれる。

こうして、経営層が理解を示し、制度が調整されると、徐々に組織文化にも変化が生まれる。セッションで登壇者が述べていた「文化は後からついてくる」という言葉は象徴的である。文化はもっとも変わりにくい層だが、制度の変化や成功事例が積み重なることで、短期評価に偏重した暗黙の前提が弱まり、長期型の価値創出を認める空気が広がっていく。

一方で、こうした大企業内での評価軸変化の起点を辿ると、必ず現場の担当者一人ひとりの問題意識に行き着くことが分かる。社会課題領域の事業は、地域の困りごとや生活者の実感といった、数値化しにくい小さな気づきから始まることが多い。セッションでも、最初のきっかけは「社員の素朴な疑問」や「担当者を感じていた違和感」であったと語られており、組織が大きく動いた背景には必ず個人の経験に根ざした問いが存在していた。こうした「個人のミッション」は、三層のどこにも属さないがゆえに、三層すべてを動かす唯一の力となりうる。

担当者のミッションは、経営層に事業の意義を伝える際の推進力となり、制度を変えるための論拠をつくり、文化の揺らぎを生み出す小さな成功例を形づくる。経営層の巻き込みも、制度の調整も、文化の変容も、それぞれ異なるレイヤーで起こる出来事に見えるが、実際には担当者が抱いた問題意識がそれらを結びつけ、動かし続けている。つまり、構造を変えるうえで最初に必要なのは複雑な仕組みではなく、「なぜこの課題に向き合いたいのか」という個人の問いであり、その問いが社内外の関係者を巻き込む原動力になる。

この意味で、社会課題領域の協働は、制度論や組織論だけでは説明しきれない人から始まる変化を本質に含んでいる。経営層・制度・文化という三層の評価軸を変えていくプロセスは、最終的には担当者のミッションによって接続され、前へと押し出される。だからこそ、大企業とスタートアップが互いに歩み寄り、長期的価値を共有するためには、個々の担当者が持つ問題意識を丁

---

寧にすくい取り、そのパッションが組織を動かす力へと変わっていく環境を整えることが重要になる。

# テクノロジーによって可能になった再分配

執筆者 野田 裕紀

## 1. はじめに

「テクノロジーは社会を良くするものである」という社会的な認識は、産業革命の時代から現在のAI開発競争の時代まで、これまでの歴史の中で共通認識として抱かれていた思想だった。たしかに、技術は人々の暮らしを大きく変え、多くの領域で豊かさと効率をもたらしてきた。しかし、その一方で、技術が社会にもたらした陰の影響については十分に議論されてこなかった。その典型が、「技術は格差を縮小する」という思想である。教育、福祉、地方創生、ジェンダー、行政—いずれの分野でも「デジタル化すれば社会課題を解決できる」という期待は根強い。だが現実には、技術導入が格差を縮小するどころか、弱者の側に新たな負担を生み、既存の格差構造を固定化するという事態が繰り返されている。

そこで、本稿では、BEYONDセッション「テクノロジーによって可能になった再分配」の内容を元に、なぜ単に技術を開発・導入することが格差縮小に結び付かないのか、その構造的要因を見つめ直し、技術(テクノロジー)による社会課題解決のために何を再設計すべきなのかを考える。鍵となるのは、主体性・制度・資源配置という「技術以前の設計」である。

## 2. 課題の背景(構造的な格差)

テクノロジーと社会課題の関係を考える際、出発点として確認すべきなのは、「テクノロジーは平等な社会に導入されるわけではない」という点である。社会には、テクノロジーが導入される以前から、地域、ジェンダー、リテラシー、組織内の役割や専門性など、複数の層にわたる格差が存在している。今回のトークセッションで共有された事例は、こうした格差が現場でどのように顕在化しているのかを具体的に示していた。

例えば、児童福祉の事例では、大都市圏の児童相談所には臨床心理士や社会福祉士といった専門人材が一定数配置されている一方、地方では「昨年度まで水道局にいた職員」が、十分な準備や専門的支援を受けられないまま児童虐待対応を担わざるを得ない状況がある。ここでは、専門人材の地域偏在という格差がそのまま業務負荷や支援の質の差として露出している。

また、地方女性向けのIT人材育成の事例では、日本全体で見れば男女の教育水準はほぼ同等に達しているにもかかわらず、地方の女性たちは非正規雇用に固定され、賃金やスキルアップにつながる就業機会だけが大きく欠落していることが示されている。これは教育機会の格差ではなく、「所得やキャリアにつながる就業機会」という格差が構造的に表れている。

これらの事例が示しているのは、技術が導入される現場が、すでに多層的な格差によって形づくられているという事実である。都市と地方、男女の就業機会、ITリテラシー、専門性の偏在など、あらゆる領域において、条件の整った側と整っていない側が明確に存在している。

こうした格差が存在する社会に技術を導入しようとすると、さまざまな問題が生じ得る。

例えば、地方女性向けのIT人材育成プログラムでは、高度な生成AIの活用やコーディングを含む内容であるにもかかわらず、技術的な理由で脱落する参加者はほとんどいない。むしろ障壁となるのは、「自分がITの世界に入る資格があるのか」といった自己評価の低さや、「賃金を上げたい」と明確に口にする事への心理的なためらいである。つまり、技術を使いこなす能力ではなく、自身がその技術を活用してよいのだという当事者意識の欠如が、技術への参加や定着を阻害している。

児童相談所でICTを導入した事例でも、システムを導入するだけでは業務は改善されない。システムを活用する制度・文化がなければ、ICTはむしろ入力負荷を増やすだけの存在になってしまう。ある年度の所長がこうした文化を整えたとしても、異動によって翌年にはその文化が失われ、システムが再び形骸化したDXに戻ることもある。

さらに、離島自治体の事例では、バス運転手の不足から、役場職員が運転業務まで担わざるを得ない現状が語られた。一見すると、自動運転バスの導入によって人手不足を解消できそうに見えるが、急勾配の多い地形条件では、自動運転が前提とする技術仕様を満たせず、実際には導入が困難である。このケースでは、物理的条件の差が、技術の適用可能性そのものを制約している。

これらの事例から見えてくるのは、テクノロジーを社会課題の解決策として導入しようとしても、その現場の状況によってさまざまな問題が生じるということである。新しい技術が導入されても、期待された効果が十分に発揮されなかったり、現場の負担がかえって増えてしまったりするケースは少なくない。人手不足や予算の制約、組織の体制や文化の違い、さらには「自分にできるだろうか」といった心理的な壁が重なり、技術は「便利な道具」になるどころか、「使いこなせない仕組み」になってしまうことがある。結果として、技術は一方の現場には広く浸透し、もう一方の現場には浸透せず、むしろ技術の導入によって格差が広がってしまうといったことが起こり得る。

では、なぜテクノロジーは、課題解決の手段として期待されながらも、このような問題を引き起こしてしまうのだろうか。

### 3. なぜ格差のある社会で技術を導入すると、格差がむしろ拡大するのか

格差を縮める目的で技術を導入したにもかかわらず、多くの領域でその効果が十分に発揮されず、むしろ既存の格差が目立つかたちで拡大してしまう。この問題は、技術が本質的に「既存の条件を持つ側の能力を拡張する装置」であることに起因している。つまり、技術が平等に分配されても、その効果の現れ方は平等ではなく、条件が整っている側により大きな効果を及ぼすという事実である。技術が機能するためには、導入・運用・改善を支えるための前提条件が必要であり、その条件が整っている主体ほど、技術の恩恵を受けやすい。よって、社会にすでに存在する格差が、「効果の差」として現れ、より格差を拡大する方向に働く。特に、こうした効果の差は、その現場が持つ外部環境、制度・組織文化、個人の心理や当事者意識の差に起因している。

まず、外部環境の違いは、技術の浸透を決定的に左右する。技術は、地理条件、人口規模、人材、予算、インフラといった基盤の上に成立するため、都市部や資源のある組織には比較的容易に導入・定着する一方、条件の整っていない地域や領域では、そもそも立ち上がらない。たとえば、自動運転による運送の自動化が可能になったとしても、離島の急勾配といった地形条件

が物理的障壁となり、自動運転は自然には広がらない。また、児童相談所のDXにおいても、人口規模や財政、担当人材の質が自治体ごとに異なるため、同じ技術を導入しても効果に大きな差が生まれる。外部環境の格差は、そのまま技術格差として可視化されるのである。

しかし、技術が有利に作用する理由は外部環境だけではない。技術の効果は、導入先の制度・組織文化にも強く依存する。技術は組織を自動的に変革する装置ではなく、意思決定の仕組み、情報共有の慣行、チームワークといった「器」の中でしか機能しない。たとえ、整った環境において良い技術が導入されても、制度・文化によって拒絶される場合もあり得る。制度や文化が整っている組織では技術が能力を拡張する一方、そうでない組織では負担を増やすだけに終わる。この差異が、結果として組織間の格差を拡大する方向に作用する。

さらに、個人の心理や当事者意識も、技術の効果を大きく左右する。地方女性向けのIT育成プログラムでは、高度なAI活用やコーディングを含むにもかかわらず、技術的理由で脱落する参加者はほとんどいない。実際の障壁は、「自分がIT領域にいてよいのか」といった自己評価の低さや、「賃金を上げたい」と口にすることへの心理的なためらいである。また、離島自治体では、住民自身が課題を強く自覚しておらず、外部からのDX提案が実感を伴わないことも多い。こうした主体性の差は、その技術にアクセスしようと思うかという入り口の段階ですでに分断を生み出し、意欲のある人だけが技術を使いこなし、そうでない層が取り残される構造を強化してしまう。

外部環境、制度・組織の器、個人の主体性。この三つの条件はいずれも、すでに格差として社会に存在している。技術はそれらを中和するのではなく、その格差に沿って効果を発揮するため、結果として有利側の能力を増幅し、不利側との距離を広げてしまう。

それでは、このように格差を拡大しうる性質を持つ技術を、どのように設計・導入すれば、格差是正や再分配につなげることができるのだろうか。

## 4. 格差を縮めるための技術活用とは、どのような条件を満たす必要があるのか

格差のある社会に技術を導入すると、構造的にはその格差はむしろ拡大しやすい。一方で、トークセッションで紹介された事例は、技術が一定の条件を満たすときには、「格差を縮めるためのインフラ」として機能しうることも示していた。重要なのは、技術そのものの性能ではなく、外部環境、制度・文化、個人の主体性という、格差を生み出してきた条件そのものを、どのように組み替えるかという設計である。

### 第一の条件：外部環境に沿った技術設計（外部環境への対策）

第一の条件は、外部環境に存在する格差を無理に均そうとするのではなく、その差を正確に把握したうえで、外部環境の制約に沿うかたちで技術を設計することである。技術は、地理条件、人口規模、財政、人材、インフラといった外部環境の上に成立するため、これらの条件が異なるにもかかわらず、同一の前提で技術を導入すれば、効果に大きな差が生じるのは避けられない。したがって、技術を格差是正に用いるためには、まず外部環境の差がどこにあり、どのような制約を生んでいるのかを理解し、その制約を前提条件として組み込む必要がある。

ここで重要なのは、再分配を「資源を移動させる行為」として単純に捉えないことである。問うべき

なのは、「どの資源をどこへ動かすか」ではなく、「外部環境の差によって利用できていなかった機能や機会を、どのような設計によって成立させるか」である。再分配とは、外部環境の違いがそのまま不利として固定化されないよう、技術を環境ごとに調整する設計行為として理解されるべきである。

たとえば、離島自治体の事例では、人口減少や地理的隔絶といった外部環境を前提に、「人が増えない」こと自体を解決しようとするのではなく、地域への関与の度合いを可視化し、貢献に応じて意思決定に参加できる仕組みが設計された。DAOを用いて、居住地に関係なく地域への関与をトークンとして記録し、その蓄積に応じて投票権を配分することで、物理的に住んでいない関係人口も「決める側」に組み込まれていく。この設計は、人口や立地という外部環境の制約を前提としたうえで、意思決定へのアクセスという機能だけを拡張している点に特徴がある。

児童福祉の現場におけるDXの事例も同様である。専門人材が不足し、経験の浅い職員が判断を迫られるという外部環境の制約に対して、AIを判断の代替ではなく「判断の補助線」として位置づけ、過去事例やデータにもとづく示唆を現場に返す設計が採られている。まず業務の記録や情報共有を効率化し、時間的余裕を生み出したうえで、チーム内での相談や合意形成を支える形で技術が組み込まれることで、専門性の差がそのまま対応の質の差として固定化されることを防いでいる。

これらの事例に共通しているのは、外部環境の差を均そうとするのではなく、その差が生み出している制約を特定し、技術の役割を環境ごとに調整している点である。技術は、外部環境を乗り越える万能な解決策ではない。しかし、外部環境に沿った設計がなされるとき、環境条件の違いが成果の格差として固定化されることを緩和するインフラとして機能しうる。

#### 第二の条件：制度・文化・組織の再設計（制度・文化への対策）

第二の条件は、技術が働く「器」としての制度・文化・組織を、技術に適合するかたちへと再設計することである。技術は組織を自動的に変革する装置ではなく、既存の意思決定の仕組みや業務慣行の中でしか機能しない。そのため、制度や文化が変わらなければ、技術は負担を増やすだけの存在に転落してしまう。

児童相談所のDXの事例は、この点を端的に示している。まず記録業務をデジタル化し、職員が思考や対話に使える時間を取り戻す。そのうえで、ケース共有やエスカレーションの仕組みを整え、「一人で抱え込まない」チーム文化を定着させる。最後に、蓄積されたデータをもとにAIを判断の補助線として導入し、専門的判断の質と平準性を高めていく。

このプロセスで変えられているのは、業務の効率だけではない。「誰が判断を抱え込むのか」「どこで共有し、どこで相談するのか」「判断の根拠をどう可視化するのか」といった、意思決定の構造そのものが再設計されている。制度・文化という器が整えられてはじめて、技術は本来の効力を発揮する。制度改革は、技術効果の格差を生まないための前提条件である。

#### 第三の条件：主体の再構成（個人の主体性への対策）

第三の条件は、「誰が主体であるのか」を再構成することである。技術が格差を拡大してしまう背景には、主体性の高い人だけが技術を使いこなし、そうでない人が取り残されていく構造がある。したがって、技術導入においては、主体性そのものを再設計する必要がある。

地方の女性を対象としたIT人材育成の事例では、数か月のオンライン学習を通じて、これまで非正規労働として周縁化されてきた人びとが、地域DXやAI開発に関与する担い手へと変わりつつある。この変化は、単なるスキル獲得にとどまらない。「隣のお母さんが新しい働き方を実現している」という身近な成功が共有されることで、他の人びとも自らの位置を想像し直し、「自分も担い手になれる」と感じ始める。主体性は、個人の内面ではなく、共同体の中で可視化され、再生産されていく。

離島のDAOの事例では、地理的な居住地ではなく、地域への関与や貢献の度合いをもとに意思決定権を配分することで、移住者や関係人口が地域の「決める側」に組み込まれていく。ここでは、主体性が心理的態度ではなく、技術によって制度化された社会的な位置として設計されている。

主体の再構成なき技術導入は、既存の主体——すでに力を持つ側——の能力を拡張するだけに終わる。技術が格差を縮めるためには、誰が担い手として位置づけられるのかを、意図的に組み替える必要がある。

以上のように、外部環境に沿った技術設計、制度・文化の再設計、個人の主体性の再構成は、それぞれ、技術が格差を拡大してきた三つの要因に対応する対策である。技術は単体では格差を是正できない。しかし、この三条件を因果の順序に沿って設計することで、技術は初めて、格差を縮めるための基盤へと転換できる。

## 5. まとめ

本稿では、BEYONDセッション「テクノロジーによって可能になった再分配」の内容を元に、なぜ単に技術を開発・導入することが格差縮小に結び付かないのか、その構造的要因を見つめ直し、技術（テクノロジー）による社会課題解決のために何を再設計すべきなのかを考えた。これまでの議論から、技術（テクノロジー）は格差を自動的に縮小するわけではなく、むしろ既存の社会構造の違いに沿って作用しやすいという点が明らかになった。技術は、それが導入される地域や組織の格差に左右され、整備が進んでいる場所には浸透しやすく、条件が揃わない場所では十分に機能しない。また、組織の文化や制度が伴わなければ、技術そのものが負担を増やす要因にもなり得る。さらに、個人の心理や当事者意識の差は、技術への参加の段階で自然と分岐を生み、それが結果として格差の再生産につながることもある。一方で、主体の再構成や制度改革、資源の再配置が適切に行われる場合には、技術は異なる役割を果たし得る。周縁に置かれてきた人びとが担い手として立ち上がり、組織の文化や業務設計が整えば、技術は負担増ではなく業務や判断を支える基盤として働く。また、時間や専門性、学習機会などの資源が意図的に再配置されるとき、技術はその流れを支えるインフラとなる。こうした条件が揃うことで、技術は既存の格差をなぞるのではなく、その是正に向けた変化を促す装置となりうる。技術が社会にもたらす変化は、技術そのものよりも、それを受け止める仕組みのあり方によって方向づけられる。技術は万能ではないが、主体・制度・資源配置の再設計と結びつくことで、より包摂的な可能性を開くことができる。格差のある社会における技術活用を考えるうえで、こうした視点が重要になるだろう。

# 社会課題をめぐる金融・行政の変化と現在地

執筆者 六笠 雄登

近年、社会課題解決の新たな形が模索されている。従来の行政だけによる対応の限界が明らかになり、民間主体や金融を含む多様なセクターが、社会課題解決の担い手として期待されているのである。一方で、いずれのセクターについても必ずしも期待を十分に満たしてきたとはいえず、その取り組みの有効性や困難が議論されてきた。

本章では、新たに期待を寄せられることになった金融と、従来とは異なる役割を期待される行政の2つのセクターに着目し、これまで語られてきた困難や、セクターを取り巻く環境の変化を確認しながら、社会課題領域へのリソース提供の広がりを考える手がかりを提示したい。

また、社会課題解決は主に行政を含む実務家によって推進されており、その議論はそれぞれの経験則に基づき、共通理解がないまま行われることも少なくない。本章では、実務家による議論に加え、学術的研究を整理することで、社会課題解決をめぐる議論の土台となる共通理解を形成することも目的とする。

本章は4節から構成される。まず第1章では、社会課題の担い手の変化に関する学術的研究を整理し、前提条件の理解を提供する。第2節、第3節では、金融、行政のそれぞれについて、社会課題解決に向けた動きと困難を整理するとともに、その克服に向けた示唆を述べる。はじめから読むと理解が深まるが、各節は独立しているため、それぞれ興味のある領域だけ読んでもらっても構わない。

なお、本章の議論は、「再分配のはじまり」を掲げて開催されたソーシャルカンファレンス『BEYOND2025』のトークセッション「慈悲ではない、財務リターン絶対視を超える金融とは」と「行政による社会課題への再分配実践論」を受けたものである。

## 1. 社会課題解決の担い手の変化

本節は、社会課題領域へのリソース提供の広がりを考える前に、これまでの担い手の変化を中心とした前提条件を整理することを目的とする。

### 1-1. 行政単独での社会課題解決の限界

従来、社会課題の解決は主として行政の役割とされてきた。国家や自治体が公共財を提供し、制度や予算を通じて社会課題に対応するという枠組みが社会の安定を支えていたのである。しかし1990年代以降、政府とは異なる主体が社会課題解決に関与する必要性が強く意識されるようになった。その背景には、行政の対応能力の限界と、社会課題そのものの性質変化という、2つの構造的要因が重なっている(大室・特定非営利法人大阪NPOセンター編 2011)。

まず、行政が社会課題解決の中心的担い手であり続けることを前提としたモデルは、財政面から大きな制約を受けるようになった。高度経済成長期においては、持続的な経済成長と人口増加を背景に、税収の拡大によって社会保障や公共投資を拡充することが可能であった。しかし1990年代以降、少子高齢化の進行と経済成長の鈍化により、社会保障費は構造的に増大し、財政赤字と政府債務が慢性化した。この結果、政府の役割を必要最小限にとどめ、市場や民間

の自律性を重視する小さな政府志向が強まり、行政があらゆる社会課題を直接担うという前提そのものが現実性を失っていった(木村・萩原・堀江・朝日 2013)。

同時に、社会課題の性質そのものも大きく変容してきた。かつて社会課題とは、セーフティネットの確保、環境、福祉、医療、教育といった領域に代表されるものであり、その本質は欠乏をどう補うかにあった。生活に必要な資源やサービスが不足している人々に対し、国家や自治体が公共財として提供することが、社会課題解決の基本的な枠組みであった(木村 2018)。社会保障制度、公共インフラ整備、義務教育、国民皆保険といった制度は、その象徴的な成果である。

しかし、経済成長を遂げた現在において、格差と貧困、少子高齢化、地域の衰退、環境問題、障害や暴力、孤立といった課題は解消されるどころか、より複雑な形で顕在化している。これらの課題は単独で存在するのではなく、雇用、教育、福祉、医療、地域、環境といった複数の要因が相互に絡み合い、連鎖的に影響し合う構造を持つようになったのである。すなわち、特定の資源を投入するだけでは解決が難しく、単一政策による対応には限界があることが明らかになってきた。

これら2つの要因が重なった結果として、行政だけに依存しない社会課題解決の枠組みが模索されるようになり、非営利組織、営利企業、金融といった多様な主体の参入が求められるようになったのである。

## 1-2. 民間主体の社会課題領域への参入

政府とはまた別の形で社会課題を解決する存在への期待が高まったのは1990年代である。日本では、1995年の阪神・淡路大震災、1997年の日本海タンカー座礁重油流出事故での市民団体やボランティアの活躍が広く報道され、NPOが社会の関心を集めることとなった(桜井 2021)。さらに1998年には、特定非営利活動促進法によってNPO法人が誕生し、非営利セクターによる課題解決への期待が高まった。

一方で、ボランティアや寄付といった資源を用いるというNPOの性質ゆえに、とくに財務面での持続性の低さがしばしば指摘されるようになった(田中・栗田・粉川 2008)。そこで、社会性と事業性を兼ね備える存在として、ビジネスの手法をもって社会課題解決に取り組む社会的企業に期待が寄せられることとなった(村山 2017)。社会的企業とは、(1)社会的目的を第一義的に追求すること、(2)事業収入を主要な収入源とすること、(3)社会起業家の存在という3つの要件・特徴のすべて、あるいはこれらのうちいくつかの要件を満たすものである(一柳 2023)。

事業収入を用いて社会課題を解決することを期待される社会的企業であるが、事業規模が小さいことや投資リスクが高いことから、従来の枠組みでは資金調達を受けにくいことが課題として明らかになった(村山2017)。資金調達が困難であった社会的企業に対して、リスクをいとわない投資を行う役割として注目されたのが、インパクト投資である(小林 2021)。詳しくは次節で述べるが、インパクト投資は、社会的企業の資金ニーズと金融セクターの社会課題解決への志向性の高まりという2つの背景によって生み出された投資形態である。

このように、行政の限界を背景に民間の非営利セクターが社会課題解決を担うようになり、その後、財務的な持続性の問題から営利企業が、さらに営利企業への資金提供を担う金融セクターの参入が続いた。こうして現在では、行政に加えて、非営利組織、営利企業、金融といった多様な民間主体が社会課題の解決を目指している。

## 2 金融による社会課題領域へのリソース提供の広がり

本節は、金融セクターに着目し、社会課題領域へのリソース提供の広がりを考えることを目的とする。まず第1項では、前提条件を理解するため、金融セクターのインパクト志向の歴史を確認する。続く第2項では、金融セクターで何が困難とされてきたのかを確認し、その克服について議論する。

### 2-1. 金融のインパクト志向

金融セクターのインパクト志向の出発点は、18世紀にキリスト教会のよる信仰に基づくスクリーニングにある(木村 2018)。当初はアルコール、タバコ、賭博、武器などを資金の運用先から排除するものであったが、1970~80年代の公民権、女性の権利、消費者運動、ベトナム戦争反対、環境保護などの社会運動との連携によって規模を拡大し、現在のESG投資の原型が形成された。2006年には、国連がUN-PRI(投資責任原則)を制定し、ポジティブスクリーニングの手法も用いたESG投資が促進された(小方 2020)。

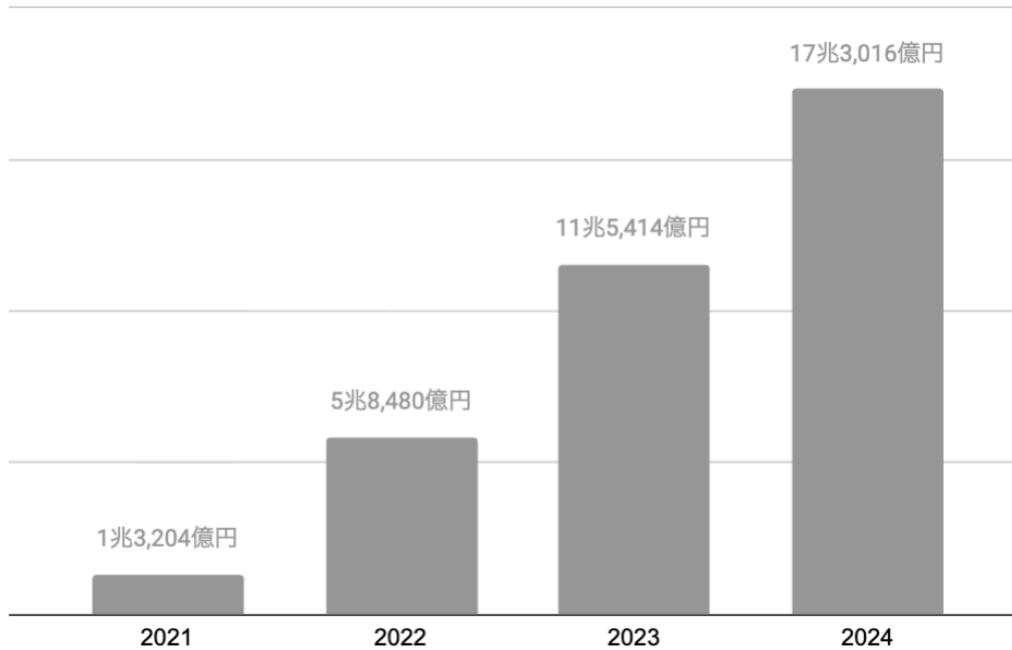
このような資金の配分を変えることにより社会全体で社会課題の解決に取り組もうという動きは、2008年のグローバル金融危機を機に一層強化されることとなった。金融セクターは、過度なリスクテイクに対する疑問と、その失敗のコストを市民が負担することへの批判を向けられたのである。金融に対する不信感が高まる中で、金融セクターは社会へのより大きな貢献が求められるようになった(小立 2020)。

金融が社会・環境により積極的に関与する役割を促すモデルとして期待されたのが、インパクト投資である(小林 2021)。インパクト投資とは、2007年にロックフェラー財団が開催した会合で生み出された概念であり、その背景には、社会課題の規模が拡大し続ける中でこれらの問題に対応するために割り当てられている既存のリソースが不十分であり、フィランソロピーや公共の資金を補完する必要性が強くなっていることがあった(Harji and Jackson 2012)。

2009年にはロックフェラー財団の財政支援によってGIINが、2013年にはロンドンG8サミットを受けてG8社会的インパクト投資タスクフォース(現GSG Impact)が設立され、インパクト投資がグローバルに推進されることとなった(小林 2021)。さらに追い風となったのが、2015年のSDGs採択である。公的財政だけではSDGsが要求するすべての資源需要を満たすことはできず、民間セクター投資の役割が不可欠だと指摘され、インパクト投資がさらに注目される契機となった(UNCTAD 2015)。

こうした中でインパクト投資の市場規模は目覚ましく拡大している。GSG Impact JAPAN National Partnerの調査によると、2021年度は1兆3,204億円であったインパクト投資残高は2024年度には17兆3,016億円にまで急拡大している。また、2024年度は、内閣・内閣官房による「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2024 年改訂版」および「経済財政運営と改革の基本方針 2024」においてインパクト投資推進が明記される、JANPIAが休眠預金制度による出資事業を開始するなど、官民ともにインパクト投資を推進する動きがあり、今後もインパクト投資残高は増加すると見込まれている(佐々木・織田 2024)。

図1: インパクト投資残高の推移.



※GSG Impact Japan National Partner『日本におけるインパクト投資の現状と課題』2021~2024年度調査結果より、筆者作成

## 2-2. インパクト投資の課題

社会課題領域へのリソース提供が期待され、投資残高が増大しているインパクト投資であるが、依然として発展の余地は大きい。日本ではESG投資の1%程度の比率に留まり、金融のメインストリームになったとはいえない(安間 2023)。また、その投資領域は回答組織数ベースで「気候変動の緩和」が69%、「健康 / 医療」が44%、「環境保全」が38%であり(佐々木・織田 2024)、儲かりやすいとされる分野に偏っているのが現状である。

その背景には2つの誤解がある。第1にインパクト投資は儲からないという誤解、第2に財務リターン絶対視が求められるという誤解である。本項では、これら2つの誤解について確認していきたい。

### 2-2-1. インパクト投資は儲からないという誤解

まず、インパクト投資は「儲からない投資」であると受け止められていることが多く、はじめから実施を検討しないという金融機関も少なくない(安間 2023)。たしかにインパクト投資は、図のように、財務リターンのみを追求する従来の投資と、インパクトのみを追求する寄付の中間領域に位置付けられ、マーケットリターンよりも低い財務リターンを許容するものだと整理される(Social Impact Investment Taskforce 2014)。

図2 従来の投資と寄付のハイブリッドとしてのインパクト投資

Financial Only	Responsible	Sustainable	Impact			Impact Only
市場競争力のある財務リターンを創出可能な案件への投資						
			環境・社会・ガバナンスへの配慮・リスク緩和を念頭においた投資・資金提供			
			環境・社会・ガバナンスへの取組に積極的な案件への投資・資金提供			
			社会課題解決を目的とし、社会的インパクトが把握可能な案件への投資・資金提供			
			市場競争力のある財務リターン有			
				マーケットリターンよりも低い財務リターン		
環境・社会・ガバナンスに対する積極的な関心はない	企業価値を毀損しない観点から、環境・社会・ガバナンスに対する配慮やリスク緩和を念頭に置く	価値上昇の観点から、環境・社会・ガバナンスを重視する	市場競争力のある財務リターンを生み出しながら、社会的なリターンを同時に提供する	財務リターンを生みながら社会的リターンも同時に提供する(一般的なマーケットリターンを下回る場合もある)	財務リターンを生みながら社会的リターンも同時に提供する(一般的なマーケットリターンを下回る)	社会課題解決を行うが、投資家に対する財務リターンは生み出さない

※Social Impact Investment Taskforce (2014: 7)を筆者が日本語訳

また、社会課題解決はNPOをはじめとして慈悲によって取り組まれるものだと認識されていたために、インパクトの創出が財務リターンとトレードオフだという先入観が存在し、インパクト投資は十分な財務リターンを生み出さないという誤解につながっている。

しかし、インパクト投資に関する研究レポートの分析を行ったHochstadter and Scheck(2015)によると、実際にはインパクト投資の前提は適正なリターン獲得であり、投資家側が財務リターンよりも非財務的インパクトを優先すると明示的に述べている文献はごくわずかである。

BEYOND2025では、インパクトと財務リターンがトレードオフであるという誤解に対し、近年はその反証が出てきていることが指摘された。例えば、エシカル消費に関する消費者庁の調査(2020)によると、「興味がある」という回答が、2016年の36%から59%へと大幅に増加しており、インパクト創出を目指すことが結果として財務的な成果にもつながる可能性が増している。また、インパクトの追求は、仕事を通じて社会に貢献したいと考える優秀な人材を確保できるという点でも有利に働く可能性がある。

このようにインパクト投資は儲からないという認識は必ずしも正確なものではなく、かえって近年はインパクトを追求することが財務リターンにつながる可能性も高まっている。一方で、先入観や誤解を解くのは容易ではない。この困難に対し、BEYOND2025では、前例をつくる必要性が示された。インパクトを創出する企業のインパクトと企業価値の間に一定の傾向が認められれば、慈悲ではなく、経済合理性の枠の中でインパクト投資が推進できるだろう。

国内スタートアップの資金調達額は2025年に7,613億円となったが、10年前の2015年は2,047億円に留まっていた(Speeda 2026)。この成長の背景にはメルカリなどのスタートアップの成功があり、これにより参入する金融機関が増加していった。このように、インパクト投資のさらなる拡大のためには、インパクト投資も財務リターンが大きいと広く理解されるような前例が生み出される必要があるだろう。

#### 2-2-2.財務リターン絶対視が求められるという誤解

ここまで、インパクト投資は儲かると証明することでその投資残高を拡大する方針で論じてきたが、はじめに確認したようにインパクト投資ではマーケットリターンよりも低い財務リターンが許容される。これを踏まえると、財務リターン絶対視ではない投資の促進という方向性も考えられる。

投資において財務リターンが絶対視される背景には、受益者が財務リターンだけを望んでいるという前提がある。例えば、年金基金は、受益者の利益のためだけに職務を遂行するべきで、自身あるいは第三者のために行動してはならないという忠実義務があり、加入者はあくまでも財務リターンだけを望んでいるという前提で必然的に財務リターンを唯一の目的としているのである。

しかし、安間(2023)は、日本の年金基金は、受益者である加入者に対してどのような投資対象での運用を望むのかについて意見を尋ねていないと指摘する。他方で、インパクト投資を行っている欧米の年金基金は、加入者に積極的にエンゲージメントを行い、加入者の意向を聞くことでこれを実現しているという。近年は受託者のインパクト志向の高まりも指摘されており、日本でも受託者へのエンゲージメントが求められる。

また、財務リターンを絶対視しないことは、インパクト投資が資金を流れにくい領域に流すためにも重要である。先に述べたように、インパクト投資の対象には偏りがあり、貧困や動物愛護等、儲からないとされる領域には資金が十分に流れていない。しかし、インパクト投資の歴史を振り返ると、一般的な投資では資金が流れにくい領域に資金を提供することが当初の目的であった。制度の変更だけでなく、社会課題を解決するために資金の配分を変えるという金融機関の意思も今後重要になってこよう。

### 3 行政による民間セクターの社会課題解決の促進

本節では、行政に目を向け、再分配における新たな役割と困難の乗り越え方を論じる。まず第1項で行政セクターの困難を整理し、続く第2項では行政による先進的な事例を取り上げ、従来の困難をどのように乗り越えているかを明らかにする。なお、BEYOND2025の議論を受け、行政の役割のうち民間セクターとの連携に焦点を当てる。

#### 3-1. 行政セクターの制度的条件による困難

社会課題の解決において、かつては行政が主体となり、制度や予算を通じて直接的に対応することが前提とされてきたが、近年では財政制約等により、民間への期待が高まっていることは先に述べたとおりである。換言すると、行政の役割は、社会課題を民間企業とともに解決することへと変化しているといえる。

一方で、民間企業と連携した社会課題解決には、行政の制度的条件による困難が存在する。本項では、BEYOND2025で挙げられた行政の困難を整理する。

第一の困難は、単年度会計・単年度評価の壁である。多くの社会課題は数年から十年単位で効果が現れるにもかかわらず、行政の予算と評価は原則として年度単位で完結する。また、年度の予算は前年秋には大枠が固まっている場合が多い。そのため、年度途中で新しい事業に取り

組むハードルが高いこと、アウトカムやインパクトに基づく評価が難しいことが困難として指摘された。

第二の困難は、KPI設定の構造的歪みである。KPIを設定する以上、達成可能性の高い指標が選ばれやすくなる。実証実験の成功率がKPIとなれば、成功しやすいテーマや設計が優先され、本来取り組むべき難易度の高い社会課題が後回しになるリスクがある。人口のごく一部、たとえば1%以下の層に深刻な影響を与える課題ほど、成果の説明が難しく、政策優先度が下がりがやすいという問題もここに含まれる。

第三の困難は、競争入札を原則とする公共調達の仕事である。官民連携が進んだとしても、最終的に予算が付く段階では競争入札が求められるケースが多く、民間事業者にとっては行政と連携しても継続的なリターンが見えない構造になりやすい。実証段階で知見を提供しても、次のフェーズでは別の事業者が選ばれる可能性がある以上、長期的にコミットするインセンティブが働きにくいのである。

### 3-2. 行政セクターによる官民連携の先進事例

こうした制約の中でも、自治体ごとに工夫は見られる。本項では、先進事例を取り上げることにより、先に述べた困難の克服への示唆をもたらしたい。

まず、単年度会計・単年度評価の困難に対しては、福岡市の「実証実験フルサポート事業」が参考になる。同事業は、フィールドの用意、利害関係者との調整、市長を含めた広報支援、議会に対するエビデンス整理など、実証実験に必要な資金提供以外の対応を行政が可能な限りサポートするものである。これは、当該年度に資金提供を実施しないことで、フレキシブルな官民連携を可能にする例といえる。ただし、従来であれば、ここで第三に挙げた競争入札の困難に直面する。これに対し、福岡市は実証実験で最も成果をあげた事業者と随意契約する仕組みを設けることで、民間企業が参入するインセンティブを設計している。

続いて、取り組む社会課題の選択について、ふるさと納税やクラウドファンディングを活用することで、受益者が少ない課題にも資金を提供できる事例も紹介された。受益者が少ない課題や成果の説明が難しい課題は後回しにされやすいが、はじめに用途を明確にすること、行政予算に依存せず外部からの資金を呼び込むことで、多様な社会課題へのリソース提供が可能になると考えられる。

さらに、公共調達の仕組みについて、随意契約やふるさと納税、クラウドファンディングに加え、官民連携ファンド、民間財団との連携など、競争入札一辺倒ではない調達も一部で進んでいる。民間営利企業は事業収入が見込めない場合は参入が難しいため、従来の競争入札の制約を乗り越えるには、こうした新たな枠組みが求められるだろう。

また、行政課題と民間の力を双方向で結びつける仕組みの重要性も確認された。具体的には、民間から課題を吸い上げたり、行政が提示した課題の解決方法を募ったりすることがこれに当たる。この際、たとえば京都市では、行政と民間企業の間をつなぐ民間のコーディネーターが重要な役割を果たしているという。なお、民間との連携において資金提供に関わる制約が多いことはここまで確認してきたとおりである。制約を乗り越えたリソース提供も重要であるが、単なる委託関係にとどまらず、資金だけでなく関係性の蓄積も重要になろう。

こうした取り組みから浮かび上がるのは、行政のリソースは必ずしも行政予算だけではないという事実である。フィールド、データ、ルールメイキング、信用、調整力といった非金銭的資源をいか

に再分配できるか、地域外からいかに金銭的資源を呼び込めるかが、社会課題解決の成否を左右しつつあるといえる。

## 4 金融・行政による社会課題解決に向けて

本章では、金融と行政の2つのセクターに着目し、いかにして社会課題領域へのリソース提供を広げられるかを論じた。

まず金融セクターでは、インパクトを追求することが財務リターンにつながるという前例をつくることで、経済合理性の枠内でインパクト投資を促進できることを示した。同時に、受益者のインパクト志向を背景に、経済合理性とは異なる考え方でインパクト投資に取り組む重要性も指摘した。

続く行政をめぐる議論では、制度的条件を前提として、資金以外のリソースを提供することによる官民連携の促進、外部資金を呼び込むことによる資金提供の実現の事例を取り上げた。このことは、行政による非金銭的リソースの提供や地域外からの資金獲得の重要性を示唆するものである。

社会課題解決をめぐる議論では、概念や制度的条件について、有効かそうでないかの二項対立で語られることも少なくない。しかし、社会課題の解決に向けては、金融、行政のいずれにおいても、制度の中での工夫と、合理性を超えた意思による取り組みの双方が求められているといえるだろう。

## 参考文献

1. 安間匡明、2023「日本でインパクト投資が普及・拡大するために」『資本市場』460: 12-21  
Harji, K. and E. Jackson, 2012, *Accelerating Impact Achievements, Challenges and What's Next in Building the Impact Investing Industry*, New York: The Rockefeller Foundation.  
Hochstadter, A. Katharina and B. Scheck, 2015, "What's in a Name: An Analysis of Impact Investing Understandings by Academics and Practitioners", *Journal of Business Ethics*, 132: 449-475.
2. 一柳智子、2023『社会的企業の挫折——途上国開発と持続的エンパワーメント』名古屋大学出版会
3. 木村富美子・萩原 清子・堀江典子・朝日ちさと、2013『日本における社会的企業の現状と課題』『地域学研究』43(3): 341-356
4. 木村富美子、2018「ソーシャル・ファイナンスの動向——SRI から ESG への展開」『通信教育部論集』21: 21-36
5. 小林立明、2021「インパクト投資の発展と研究上の課題」『国民経済雑誌』224(1): 1-16
6. 小方信幸、2020「ESG 投資の社会的意義と今後の課題」『個人金融』15(3): 66-74
7. 小立敬、2020「社会的課題に対応するソーシャル・ファイナンス——英国の休眠預金の活用に学ぶ」『野村サステナビリティクォーターリー』1(3): 60-82
8. 村山貞幸、2017「日本におけるソーシャルビジネスの現状と課題」『経営・情報研究 多摩大学研究紀要』21: 61-76
9. 大室悦賀・特定非営利法人大阪NPOセンター編、2011『ソーシャル・ビジネス——地域の課題をビジネスで解決する』中央経済社
10. 桜井政成、2021『福祉NPO・社会的企業の経済社会学——商業主義化の実証的検討』明石書店

- 
11. 佐々木喬史・織田聡、2024『日本におけるインパクト投資の現状と課題 2023年度調査』  
一般財団法人社会変革推進財団  
Social Impact Investment Taskforce, 2014, *Allocating for Impact; Subject Paper of the Asset Allocation Working Group*. Speeda, 2026『2025年 Japan Startup Finance——国内スタートアップ資金調達動向』
  12. 消費者庁、2020『令和元年度エシカル消費に関する消費者意識調査報告書』
  13. 田中弥生・栗田佳代子・粉川一郎、2008「NPOの持続性と課題——財務データベース分析から考える」『ノンプロフィット・レビュー』8(1): 33-48
  14. UNCTAD, 2015, *World Investment Report 2014: Investing in the SDGs: An Action*.

# 最大の力にして難関である『民衆』を動かす仕掛けとは

執筆者 中澤 舟

## 1. はじめに

本章では、BEYOND2025の1日目のトークセッション「最大の力にして難関である『民衆』を動かす仕掛けとは」の議論を分析・整理する。民衆すなわち一般の人々は社会変革の鍵を握る最大の存在である一方で、その意識と行動を変容させることは容易ではない。

本セッションでは、多様なセクターから集まった登壇者たちがこの難題に挑むための具体的戦略や実践知見を共有し、「社会は本当に動くのか」を問い直した[2]。登壇者は、広告業界から社会課題の発信に携わるコピーライターの有田絢音氏(The Breakthrough Company GO)、食品ロス削減サービス「TABETE」を展開する川越一磨氏(株式会社コークッキング代表取締役CEO)、環境問題をゲームやメディアで解決に導く山内萌斗氏(株式会社Gab代表取締役CEO)、そしてアートやエンタメの力で社会課題への行動変容を仕掛けるコミンズ・リオ氏(株式会社SEAMES代表取締役)である。それぞれの立場から「民衆」を動かすための工夫や課題が提示され、活発な議論が行われた。

以下、セッションで交わされた主要な議論内容、提起された論点、および各発言者の示唆に富む視点をまとめる。

## 2. 民衆を動かすことの難しさと必要性

まず議論の前提となったのは、「民衆」を動かすことの難しさと、その必要性である。

一般市民は社会課題解決において最大のパワーになり得る存在だが、同時に従来から社会課題は「難しい」「意識が高い人がやるもの」と捉えられがちで、当事者意識を持たせるのが難しいという指摘があった。<sup>1</sup>コミンズ氏は、「日本では社会課題への対応が特別視されすぎている」と述べ、社会課題への参加ハードルを下げるには、堅苦しさを取り払い「楽しいから参加したくなる」動機付けが重要だと強調する。<sup>2</sup>実際、SEAMESの取り組みでは環境問題や人権問題といったテーマであっても、人々が直感的に「面白い」「可愛い」「かっこいい」と感じられるようなアプローチを意識して発信している。<sup>3</sup>社会課題を特別扱いせず日常の延長線上に位置づけることで、より多くの市民を巻き込みやすくする狙いである。このように、民衆の心を動かすにはまず民衆側の視点に立った共感醸成が不可欠であり、課題の伝え方次第で参加意欲は大きく左右されるという点で登壇者たちの認識は一致していた。

<sup>1</sup><https://www.businessinsider.jp/article/2502-tackling-social-issues-through-art-and-entertainment/>

<sup>2</sup><https://www.businessinsider.jp/article/2502-tackling-social-issues-through-art-and-entertainment/>

<sup>3</sup><https://www.businessinsider.jp/article/2502-tackling-social-issues-through-art-and-entertainment/>

しかし、一般の人々の意識を変え行動を促すことには幾つもの構造的な困難が伴うという現実も、セッションを通じて浮き彫りになった。その一つが利他的な行動へのモチベーションの低さである。議論では「残酷な事実だが、人は『人の幸せのため』にはお金を使わない」との指摘がなされた。自分自身の幸福に直接つながらない事柄には、人はなかなか心を動かされない傾向があるという。そのため、社会課題への支援や参加を募るには、いかにそれを自分事化(自分の幸せや利益に結びつくと感じられる状態)できるかが鍵となる。言い換えれば、社会課題と個人の幸福をブリッジ(橋渡し)してあげることが重要だという指摘があり、これが本セッション全体を通じた重要な論点の一つであった。また、情報発信や合意形成の観点からは、「人は聞きたいことしか聞かない」というコミュニケーション上の課題も提起された。つまり、人々は自分の関心や先入観にマッチしないメッセージには耳を貸さない傾向があるため、届けたい内容があっても伝え方を工夫しなければ届かない場合が多い。伝える内容そのものだけでなく伝え方やフレーミングを変えることで、初めて人々の心に響くことがあるというのは、有田氏をはじめ登壇者たちの共通認識であった。以上のように、「民衆」を動かす上で乗り越えるべき心理的・社会的ハードル -利他的行動のインセンティブ設計や、メッセージの伝達手法の工夫-がまず議論の土台として共有された。

### 3.民衆を巻き込むための戦略と仕掛け

こうした課題認識を踏まえ、各登壇者はそれぞれの実践経験に基づく戦略や仕掛けを紹介した。本セッションが白熱した理由の一つは、具体的な成功事例が次々と提示された点にある。以下では、主な事例と戦略を発言者ごとに整理する。

- 遊び心とエンターテイメントによる行動変容: 山内氏とコミンズ氏は、ともに「楽しさ」を軸に据えたアプローチで社会課題への参加を促している。山内氏が率いるGab社は「社会課題をユニークに解く」をモットーとし、自社の評価基準として「地元の友達に紹介したときに面白いと思ってもらえるかどうか」を重視しているという。これは、身近な人が面白いアイデアなら世間にも受け入れられるだろうという発想であり、社会課題の解決策にも大衆性(マス認識)を訴えることの重要性を示唆している。この理念を体現する事例として、Gab社が展開する地域参加型イベント「清走中(せいそうちゅう)」が紹介された。清走中は、子どもたちに人気テレビ番組「逃走中」の要素を取り入れたゲーム感覚のゴミ拾いイベントである[8]。子どもたちはこれを単なる清掃活動ではなく「逃走中ごっこ」のような遊びとして捉えて参加し、保護者も子どもにねだられれば断る理由がない。実際に参加した子どもからは満足度100%という反応を得ており、リピート率の低い従来型の清掃イベントとは一線を画す成功を収めている。この事例は、社会貢献活動にゲーム性とエンターテイメント性を融合させることで、従来は関心を持たなかった層(この場合は子どもとその保護者)を巻き込むことに成功した好例と言える。コミンズ氏の取り組みも方向性は類似しており、たとえば企業と連携して行った環境アクションのプロジェクトでは、社員が楽しみながらマイボトル利用を習慣化できる仕掛けを用意し大きな成果を上げている。具体的には、社員が自発的にマイボトル使用を宣言し実践するとコーヒー無料サービスなどの特典が得られる制度や、オフィスにマイボトル洗浄機を設置するといった工夫である。その結果、マイボトルを週4日以上使う社員の割合がプロジェクト前の45%から68%に増加するとともに、全く使っていなかった社員の割合は30%から8.5%へと激減したという。<sup>4</sup>このように遊び心や報酬を取り入れた仕掛けによって、楽しみながら社会的に望ましい行動を促進できることが示された。山内氏とコミンズ氏の事例から導かれるのは、人々は「正しさ」だけでは動かないが、「楽しさ」や「得る感覚」があれば自発的に行動するという現実である。それゆえ社会課題の発信者・実践者は、道徳的訴えかけ一辺倒ではなく、いかに楽しさや利得を感じられる要素を組み込むかに知恵を絞る必要がある。これが民衆参加の裾野を広げる有効な戦略である。

<sup>4</sup><https://www.businessinsider.jp/article/2502-tackling-social-issues-through-art-and-entertainment/>

- 身近な利益と社会貢献を両立させる仕組み: 川越氏は、日常生活の延長で社会課題解決に参加できるプラットフォームとして開発したフードシェアリングサービス「TABETE(タベテ)」の経験から、個人のメリットと社会全体のメリットを両立させる仕組みづくりの重要性を語った。TABETEは飲食店で売れ残りそうな食品をスマートフォンアプリ上で安価に提供し、近隣のユーザーが購入して「レスキュー」することで食品ロスを減らすサービスである。<sup>5</sup>この仕組みにより、店側は廃棄を減らせる上に多少なりとも収益を得られ、ユーザー側も安く美味しい料理を手に入れられるという双方に利点が生まれる。<sup>6</sup>川越氏によれば、利用者は「安く食事を買える」という身近で具体的な利益に動機づけられてサービスを利用しているうちに、結果的に社会全体のフードロス削減に貢献している状況が作り出せるという。まさに「気づけば社会課題の解決に加わっていた」という形であり、これもまた「人は自分のためになることなら行動しやすい」という人間心理を巧みに捉えた戦略と言えるだろう。川越氏はさらに、サービスを単にマッチングアプリとして完結させるのではなく、コミュニティ形成へと発展させたいとの展望も示した。具体的には、TABETEをきっかけに食品ロス問題に関心を持つ消費者や店舗オーナー同士がつながり、地域ぐるみ・社会ぐるみで問題解決に取り組む文化を醸成したいという。これにより一過性の消費行動に留まらず、継続的で自発的な市民参加のムーブメントへ昇華させることを目指している。このようなビジョンには、「民衆」を動かすには個人の利得と社会貢献を二律背反に捉えず統合すべきとの川越氏の信念が表れていた。
- 共感を生むメッセージと物語: 有田氏は広告・コピーライターの立場から、言葉の力やストーリーテリングによって人々の心を動かす視点を提供した。前述のように、社会的メッセージは伝え方次第で受け手の反応が大きく変わる[5]。有田氏は自身が手がけたキャンペーンなどの経験を踏まえ、ターゲット(伝えたい相手)の視点に立った言葉選びや物語性のある訴求の重要性を指摘する。例えば、固定観念を揺さぶるコピーや、課題の中に潜む人間ドラマを伝えることで、人々の心に刺さる共感を生み出せるという。実際、有田氏が関わった大学のプロジェクトでは、「奨学金ナプキン」という斬新なコンセプトで経済的困難を抱える学生への生理用品支援を訴え、大きな反響を呼んだケースもあるという。こうした事例に示されるのは、メッセージングの工夫が人々の認知や行動を変える起爆剤になり得るという点である。また有田氏は、「伝える側」が一方向的に正論を掲げるだけでは人は動かず、受け手が自分ごととして想像できる物語に落とし込むことが必要だと強調した。これは前節の議論とも呼応するもので、単なる情報提供ではなく心を揺さぶる物語を提示することが、結果的に民衆の合意形成や仲間集めにつながるという洞察である。社会課題を解決に導くには専門家や当事者だけでなく人々の共感と参加が不可欠であり、そのためには「伝え方」にこそ戦略が求められる——有田氏の示唆するこの視点は、他の登壇者の戦略とも共通する点である。

## 4. 議論から浮かび上がった論点と課題

上述した各発言者のディスカッションを通じて、いくつかの共通する論点が浮かび上がった。

第一に、改めて確認されたのは「人々を動かすには損得勘定や楽しさといった要素が欠かせない」という現実である。これは裏を返せば、社会課題への参加機会を設計する際に道徳的動機付けだけに頼っても限界があり、如何にして個人の欲求や利益と社会的価値を両立させるかが問われるということだ。山内氏・川越氏・コミンズ氏の各事例はいずれも、この点をクリアする工夫

<sup>5</sup> <https://www.pc-webzine.com/article/2300>

<sup>6</sup> <https://www.pc-webzine.com/article/2300>

が施されていた。清走中では子どもにとっての「遊びたい」という欲求、TABETEでは消費者の「お得に食事をしたい」という欲求、企業のマイボトル促進プロジェクトでは働く人の「楽しみながら環境に貢献したい」という潜在的欲求をそれぞれ満たす形で社会貢献を成り立たせている。つまり、個人の動機と社会の利益の接点を見出すことが、民衆参加型の再分配を始動する上での重要な論点であった。

第二に浮き彫りになった論点は、スケールと持続性の問題である。セッション内では「100億円規模の事業を1つ生み出すより、1億円規模の事業を100個生み出す方が社会は良くなるのではないか」との考え方も提示された。これは一企業や一組織による大規模な社会貢献事業を目指すより、小規模でも多種多様な取り組みを数多く展開する方が、社会全体としてはより多くの課題解決につながり、かつ参加の裾野も広がるのではないかという指摘である。実際、社会起業家の世界では「問題が解決して組織の存在意義がなくなることこそ理想」というパラドクスがあるように、一つの組織が事業を「続ける」こと自体よりも、解決策を社会に「広げる」「一般化する」ことの方が大事ではないかという視点が語られた。この指摘は、民衆を巻き込む再分配を考える上でも重要な示唆を含んでいる。すなわち、社会課題解決のエコシステムを構築するには、単発の大きな成功体験に固執するより、再現可能なモデルを多数生み出し共有することが望ましいという方向性である。このようにスモールスタート×多数展開の戦略は、民衆参加型プロジェクトのスケールアップと持続性を両立させる有力な方向性として議論された。もともと、多様な小規模プロジェクトの乱立によるリソース分散や、インパクトの評価が難しくなる可能性などの課題も指摘されるため、この点は今後さらなる検討が必要といえる。セッションでは具体的な反論は出なかったものの、大規模事業と小規模分散型のどちらを志向すべきかは状況によって異なるため、両者のバランスを如何に取るかが実務上の課題として残されている。

第三に、発信者側の価値観の偏りと受け手側の多様性という論点も示唆された。これは直接的には本セッションというより第1セッション「成長か分配か」を超え、新しい再分配を考える」での議論に近いが、本テーマにも関連するため触れておく。資金提供者や発信者は、どうしても自らの経験や価値観に基づいて「実現したい社会像」を描きがちであり、それが再分配の方向性を左右してしまう可能性がある。一方で社会課題に取り組む現場の担い手(受け手側)は各人各様の原体験や課題認識から活動を始めており、多様性が高い。この非対称性ゆえに、再分配の意思決定が偏るリスクがあるという指摘である。本セッションに即して言えば、民衆を動かすためのメッセージや仕掛けも、多様な価値観や背景を持つ人々それぞれに響く形でデザインする必要があるという課題意識につながる。例えば、都市部と地方、若者と高齢者では響くアプローチが異なる可能性が高い。実際、第3セッションでは地方における女性のキャリア支援について、「課題解決」より「新しい暮らし方の提案」として語る方が受け入れられやすいといった指摘もあった。これは本セッションの文脈とも通じるもので、メッセージや仕掛けをターゲットの文化的・社会的文脈に合わせて最適化する必要性を示唆している。総じて、民衆を巻き込む再分配の実現には、送り手側の思い込みを排し受け手の多様性を織り込んだ戦略設計が不可欠であり、この点も暗にセッション全体から浮かび上がった重要課題と言える。

## 5. おわりに

本セッション「民衆を動かす仕掛け」では、各分野の第一線で活躍する登壇者たちが、自らの経験を通じて得た洞察を持ち寄りながら市民参加型の社会変革の可能性を探った。その議論から得られた示唆は多岐にわたるが、中心にあるメッセージは明快である。すなわち、持続可能な社会を実現するためには、一人ひとりの市民が当事者として参加できる仕組みを意識的にデザインし、実装していくことが肝要だということである。トップダウンの支援や一部有志だけによる取り組みだけでは、社会全体の構造転換には限界がある。だからこそ、「民衆」という最大のリソースを動員するために、楽しさや共感、身近な利益といったキーワードを巧みに織り交ぜながら、新しい連帯のかたちを創り出す必要がある。今回のセッションで紹介された事例は、その実践的なモデルケースと言えるだろう。ゲームやエンタメの力で子どもから大人まで巻き込む手法、日常の消費行動を変えることで社会貢献につなげる仕組み、心を揺さぶる物語によって人々の意識を変革する技術——いずれも「意志を持って届ける」再分配の一端を示すものだという事である。

---

最後に、「再分配のはじまり」というテーマが示唆するように、本カンファレンス全体の目指すところは、単なる施しや支援の話ではなく社会のルールそのものを組み替えていく壮大な試みである。それは一部の専門家やリーダーだけで成し遂げられるものではなく、誰もが当事者として参加しうる新たな物語を紡ぐことによって初めて実現するものだ。本セッションは、その物語の序章として、民衆の力を引き出す具体策と課題を浮き彫りにした。今後、この議論を踏まえて各地で実践と対話が積み重ねられ、多くの人々の“意志ある再分配”が動き出すことを期待したい。それこそが真の意味での「BEYOND(その先へ)」——資本主義の先を見据えた新しい社会モデルへの一歩となる可能性を秘めている。

## 参考文献

1. 社会課題を「特別扱い」しない。いかに“楽しくやるか”がカギ【SEAMES／コムズ・リオ】 | Business Insider Japan  
<https://www.businessinsider.jp/article/2502-tackling-social-issues-through-art-and-entertainment/>
2. PC-Webzine - ～コークッキング 川越一磨さんに聞いた～ フードロス削減し持続可能な食の未来を創るには？ <https://www.pc-webzine.com/article/2300>

# 「共に歩む、再分配のはじまり」BEYOND2025 総括と未来への展望

執筆者 中澤 舟

## 1. はじめに

ソーシャルカンファレンス「BEYOND2025」の最終セッションとして開催された「共に歩む、再分配のはじまり」では、社会課題解決の現場で先駆的な取り組みを続ける実践者たちが一堂に会し、資源の新たな循環モデルと今後の展望について議論した。登壇者は、「儲からないけど意義がある」事業に取り組む非営利スタートアップの創業期を支援する久田哲史氏（一般財団法人Soil代表理事）、行政の支援が届かない子ども支援を続ける白井智子氏（こども政策シンクタンク代表／社会起業家）、沖縄で地域発のインパクト投資を手掛ける比屋根隆氏（株式会社うむさんラボ代表取締役CEO）、そしてモデレーターを務めた中村多加氏（株式会社taliki代表取締役CEO）である。彼らは各々の立場から「再分配」の現状と課題、そして未来へのビジョンを語り、セッション全体を通じて重要な示唆が提示された。本レポートでは、当該セッションの議論の要点と示唆を整理し、併せて今後のBEYONDの展開や次年度に向けた展望について分析する。

## 2. 「共に歩む、再分配のはじまり」セッションの概要と議論の要点

資源配分の現状と新たな仕組み：久田氏は、自身が起業家として事業の成功を収めた経験から、「社会にはお金が十分にあるのに、本当に必要な社会課題の現場に届いていない」という現実を指摘した。実際、日本にはIPOで成功した起業家の潤沢な資産や、大企業が毎年計上する社会貢献予算など“眠っているお金”が大量に存在するにもかかわらず、社会起業家らによる感動的なピッチでさえ資金がほとんど集まらない現状がある。このギャップを埋めるため、久田氏は2023年に財団法人Soilを立ち上げ、起業家や企業が少額からでも継続的に寄付・出資できる仕組みづくりに挑戦している。彼は、「起業家コミュニティにおける『かつこよさの基準』を、派手な成功ではなく『社会にお金や時間を再分配すること』へと転換したい」と述べており、企業家・富裕層の資金を社会課題解決へ向ける新しい文化の創出を目指している。これは営利・非営利の枠を超えた資源循環を模索する取り組みであり、資本主義の次の姿を問う本カンファレンスのテーマにも合致する。

白井氏もまた、社会的資源の偏在に警鐘を鳴らした。彼女は長年にわたり不登校支援など子ども・若者支援の現場に携わってきた経験から、「本来は公（行政）が責任を持つべき領域」をNPOが肩代わりして支えている実態を指摘した。例えば日本には約34万人の不登校の子どもがいるが、本来国が資金を拠出すべき活動に対してさえ、社会は他人事のように「頑張っ」と眺め、十分な再分配が行われていないという。白井氏は、社会起業や投資でリターンを見込める領域がある一方、ビジネスだけでは成り立たない不可欠な活動領域が存在すると強調した。そうした経済的リターンを期待しづらい領域にこそ「休眠預金」「企業の寄付枠」「財団からの助成」等の多様な資金源を組み合わせ、無限にお金が続くエコシステムを構築する必要があると提起したのである。現場の担い手が資金繰りに追われるのではなく課題解決そのものに専念できるよ

うにすること——そのための資金循環を創り出すのは、当事者を取り巻く私たち周囲の社会の役割であると彼女は訴えた。この指摘は、行政・企業・市民それぞれのリソースを持ち寄り社会課題に再投資するという「新しい公共」「新しい再分配」の思想とも通底する。

比屋根氏は、地域に根ざした再分配モデルの実践例を示した。沖縄で活動する彼は、伝統的な相互扶助の精神「ゆいまーる」に着想を得て、医療・介護・環境など公益性の高い領域に挑むスタートアップ企業へ投資するインパクト投資ファンド「カリーインパクト&イノベーションファンド」を設立した。このファンドでは琉球銀行等から1.75億円を調達し、社会課題解決に取り組む起業家に対し500万～2000万円規模の出資を行っている。比屋根氏は「沖縄が良くなることには皆で応援しよう」という土壌が地域にあると述べ、まずは社会起業家を応援し課題も解決しつつ一定の経済的リターンも得られるモデルを沖縄から証明したいと語った。そうすれば次に続く第2号・第3号ファンドは今より容易に資金を集められるだろう、との展望である。さらに彼は将来的構想として、誰もが1人100円から参加できる「県民ファンド」の創設を掲げた。企業からの寄付や遺贈寄付も組み合わせることで、「県民一人ひとりの小さな投資で社会課題を解決する仕組み」を10～20年かけて育てたいという。加えて比屋根氏は、お金の循環と並行して心のあり方(価値観)の育成にも投資する重要性を強調した。「ゆいまーる」と「十人十色」を掛け合わせた造語「ゆいとろ」を掲げ、平和や調和を育む“心の教育”分野に基金を通じて投資する計画を紹介した。具体的には、教育基金を通じて心の豊かさを育むリーダーシップを日本から生み出し、再分配の仕組みを長期的視野で共に創っていききたいと述べている。比屋根氏いわく、「成果が見える形で共有できれば『自分の財産を沖縄の未来のために遺したい』という流れも生まれる」。金銭の再分配と人々の意識・文化の変革は不可分であり、平和と調和の価値観が当たり前になれば、将来世代には自然と「地域や社会に還元しよう」と考える人が増えていくだろうとの信念を示した。

以上のように、各登壇者は立場こそ異なるものの、社会に必要な領域へ意志あるリソースを届ける新しい仕組みを提案した点で共通していた。それは「慈善 vs 利益追求」という二項対立を超え、産官学民の連携によって真に価値ある活動へ資金・人材・知見を流し込むビジョンである。また、議論を通じて浮かび上がった課題として、既存制度では支え切れない社会的領域への恒常的な資金供給の難しさ、寄付文化の未成熟、さらには評価指標の問題(社会的インパクトと財務リターンの両立の難しさ)などが挙げられた。これらの論点は、まさに「再分配のはじまり」というテーマが問いかける根源的な課題であり、従来の市場や行政だけでは解決できない領域での新たな合理性を探る必要性を示唆していた。各登壇者の提言は、そのための具体的アプローチ(継続寄付の場づくり、複合的資金源の活用、地域コミュニティ資本の醸成等)として極めて示唆に富むものであった。

挑戦者へのエールと「勇気の再分配」: 本セッションが他の議論と一線を画した点は、単なる資金論に留まらず社会課題に挑む人々への熱いエール(応援)が込められていたことである。約30年にわたり子ども支援に向き合ってきた白井氏は自身の歩みを振り返りつつ、「活動していて認められなかったり資金が集まらず、本当にきつい時もある。でもつらくてもやり続けることがすごく大事」と語りかけた。そして、「世の中に必要とされている事であれば誰かが絶対に助けてくれる。そう思えた瞬間から、すごく楽しくなった」と続けたその言葉は、会場に深い感動を与えた。実際、白井氏のこの発言の際には会場の多くの大人たちが静かに涙を流し、うなずき合う光景が広がったという。また久田氏も、「儲からないかもしれない。でも本当に社会にとって必要なことを他の誰でもなく『あなた』がやっている。それが社会起業家だと思うんです」と語り、経済合理性に翻弄され自らの活動価値を見失いかけている挑戦者に対し、正面からその意義を肯定し続けたいとエールを送った。彼は「今は理解者が少ないマイノリティかもしれないが、その価値がわかる人は必ず増えていく。一緒に頑張っていきましょう」と呼びかけ、地道に社会を変えようとする人々を

力強く励ましたのである。さらに、比屋根氏は沖縄での人材育成の成果に触れつつ、「最初は大人になることに失望していたような子たちが、今は一緒に社会を良くする側に立ってくれている。こうして次の世代へバトンを渡し続けていける時代になっていると思う。みんなで社会を良くし続けていきましょう」と述べ、世代を超えた共創の連鎖に希望を示した。

モデレーターの中村氏は、こうした一連の言葉に胸を打たれ声を詰まらせながら、セッションを次のように締めくくった。「ここは『勇気の再分配』の場ですね。自分が創りたい世界を諦めないために、一人ではなく仲間と出会うために来ている」。2日間にわたるカンファレンスの最後にふさわしいこの言葉に、会場は大きな拍手と高揚感に包まれた。まさに金銭的資源だけでなく挑戦し続ける意志と希望を分かち合う場として、BEYOND2025は参加者一人ひとりの心に火を灯したと言える。こうして、「共に歩む、再分配のはじまり」というセッションは、社会課題に向き合う全ての人々に勇気と肯定を再分配し、「支援する／される」を超えた共感と共創のエネルギーを生み出したのである。

### 3. 今後のBEYONDの展開と次年度への展望

今回のセッションおよびBEYOND2025全体を通じて示されたビジョンは、今年限りの単発的な呼びかけではなく、長期的なムーブメントの「はじまり」である。実行委員長を務めた中村多伽氏は、本イベントの背景に「社会課題に取り組む人たちに十分なリソースが集まっていない現状を変えたい」という思いがあったと述べており、今年掲げた「再分配のはじまり」というテーマには、ここから新しい資源循環モデルを社会に定着させていく第一歩との意図が込められていた。セッション中の発言や会場の熱気からも、そのムーブメントを次世代・次年度へと共に歩み続けていこうという強い意思が感じられた。

実際、BEYONDの主催者側はセッションの中で「この対話は来年以降も続いていく」との展望を語っており、次年度への意欲を示した。次回は、2026年10月30日(金)～31日(土)に京都リサーチパークで開催予定であり、再び多様なセクターの人々が集い対話と共創の時間を共有する場が設けられる。今年、新たな取り組みとして導入された参加者同士の支援制度「応援チケット」や各地でのプレイベント開催などは大きな成果を収めており、これらを踏まえた更なる企画が来年度も展開される予定である。また京都市や京都リサーチパークとの協働による初の実行委員会体制で実施したBEYONDは、延べ1,000名以上を集めた。この好循環を受けて、行政・企業・市民社会を巻き込んだソーシャル・イノベーションのエコシステムが京都を拠点に一層拡大していく展望が語られている。BEYONDは2025年で完結するのではなく、むしろここからが本当の始まりであり、翌年以降に向けた継続的な挑戦と発展の意思が明確に示されたと言える。

### 4. まとめ

「共に歩む、再分配のはじまり」セッションは、社会課題解決に取り組む実践者たちの知見と情熱を結集し、新しい資源配分モデルの可能性と挑戦者同士の連帯をさらに深めた。議論を通じて明らかになったのは、政府や市場の既存の枠組みだけではカバーしきれない領域において、いかに多様な主体が協働して資金・人材・知恵を循環させるかという課題である。同時に、セッション全体を貫いた「続けることの大切さ」「想いを分かち合うことの力強さ」というメッセージは、資本の再分配と並んで勇気や希望といった無形の再分配がいかに重要であるかを印象づけた。これは単なる会議上のスローガンではなく、今なお困難に直面する無数の現場で奮闘する人々にとって具体的な支えとなる価値観である。

本セッションのタイトルにある「はじまり」が示すように、ここで共有された議論と熱意は終着点ではなく出発点だ。

来年の「BEYOND2026」では、本セッションで蒔かれた種が芽を出し、より具体的な協働や制度変革へとつながっていくことが期待される。共に歩む仲間たちによる再分配の試みはすでに始まっており、その歩みは止まることなく次の時代へと受け継がれていくだろう。

社会課題解決への道のりの中で、BEYONDはこれからも人々をつなぎ、問いを共有し、そして希望のプラットフォームとして進化し続ける。

## 参考文献

1. 京都市：共同記者会見（2025年9月8日）  
<https://www.city.kyoto.lg.jp/sogo/page/0000345980.html>
2. 挑戦者の心に火を灯す——BEYOND2025が示した“再分配のはじまり” | ホピウス  
<https://hopius.jp/article/5453>
3. taliki、京都リサーチパーク、京都市による「BEYOND2025」共同記者会見を実施。「応援チケット」制度、京都市長の登壇などを発表 | 株式会社talikiのプレスリリース  
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000028.000036295.html>
4. 【後編】 BEYOND2025「再分配のはじまり」を開催しました！ | taliki org  
<https://taliki.org/archives/8570>
5. BEYOND2025「再分配のはじまり」——taliki中村多伽が描く、誰をも救う新しい合理性 | HOPIUS  
<https://hopius.jp/article/4855>
6. 【前編】 BEYOND2025「再分配のはじまり」を開催しました！ | taliki org  
<https://taliki.org/archives/8541>