

5 「ソーシャルビジネス」に関する調査・研究報告書

- 世田谷区におけるソーシャルビジネスの現状と展開の可能性 -

目 次

- 1 背景・目的・研究体制
- 2 ソーシャルビジネスの現状
 - 2.1 ソーシャルビジネスの定義
 - 2.2 ソーシャルビジネスの成立要件
 - 2.3 ソーシャルビジネスの必要性
 - 2.4 ソーシャルビジネスに対する行政等の対応状況
- 3 世田谷におけるソーシャルビジネス展開の可能性
- 4 調査分析
 - 4.1 量的調査
 - 4.1.1 事業者向けアンケート
 - 4.1.2 NPO 法人向けアンケート
 - 4.2 ヒアリング調査
- 5 課題の抽出と今後の方向性

1 背景・目的・研究体制

ソーシャルビジネスとは、一般的に、福祉・保健、障害者支援、子育て支援、就労支援、環境問題、地域活性化、まちづくり等のさまざまな社会的課題の解決を目的とした持続的な事業活動と捉えられている。従前の営利の追及を目的とした典型的な「営利会社」とも、無報酬の善意に依存する「ボランティア活動」とも異なる新しいスタイルの事業形態であり、近年、注目を集めるようになってきている。

こうした中、平成 21 年度より導入した公募型共同研究を庁内所管課に募ったところ、区産業政策部より「ソーシャルビジネス」をテーマとして共同研究についての公募があり、同部との共同研究の位置づけで、研究チームを立ち上げ、研究を進めることとした。

同研究チームにより、世田谷区におけるソーシャルビジネスの現状と今後の世田谷区の関わり方について研究することを目的として、調査研究を行う。

2 ソーシャルビジネスの現状

2.1 ソーシャルビジネスの定義

ソーシャルビジネスについては、経済産業省が現状、課題、解決策の整理を行うことを目的に設置した「ソーシャルビジネス研究会」(平成 19 年 9 月～平成 20 年 3 月)において議論、研究されたところであるが、その研究会ではソーシャルビジネスを社会性、事業性、革新性の 3 つの要件を満たす主体と捉えている。

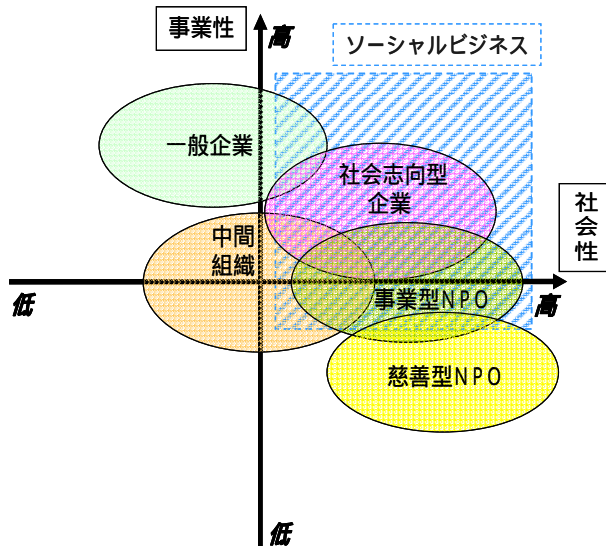
社会性: 現在解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとすること。

事業性: のミッションをビジネスの形に表し、継続的に事業を進めていくこと。

革新性: 新しい社会的商品・サービスや、それを提供するための仕組みを開発したり、活用したりすること。またその活動が社会に広がることを通して、新しい社会的価値を創出すること。

(出典) 経済産業省「ソーシャルビジネス研究会報告書」(平成20年4月)p3

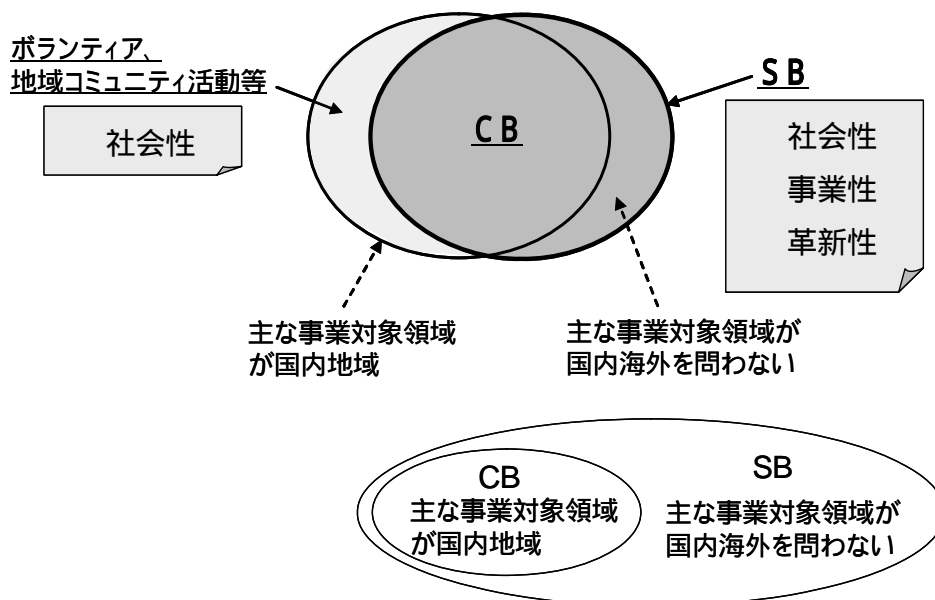
図 1. ソーシャルビジネスの担い手



(出典) 経済産業省「ソーシャルビジネス研究会報告書」(平成20年4月)

図1のとおりソーシャルビジネスを担う組織の形態として、株式会社、NPO法人、中間組織など、多様なスタイルが想定されている。

図2. コミュニティビジネス (CB) とソーシャルビジネス (SB) の関係



(出典) 経済産業省「ソーシャルビジネス研究会報告書」(平成20年4月)

また、これまでも地域の社会的課題に対して、地域社会に密着して、かつビジネスの手法をとりいれて解決をする活動を行う団体は存在しており、コミュニティビジネスなどと呼ばれている。このコミュニティビジネスとの比較については、同研究会において、図2の関係図を用いて説明している。これによると両者の違いは、活動する領域や、社会的課題が存在する領域について地域的な限定の有無で分けられている。

一方で、ソーシャルビジネスにはコミュニティビジネスのほかにも、社会的企業や、社会起業家なども含み、社会的な課題をビジネスの手法を用いて解決をしようとするものを、広く捉えているという考え方もできる。そこで、本研究においては、社会性、事業性、革新性の3つの要件を満たす主体という考え方を基にしながら、あまり限定的に捉えることなく、少し大きく括ったかたちで、ソーシャルビジネスを捉えていくこととする。

2.2 ソーシャルビジネスの成立要件

前章で社会性、事業性、革新性を持つことが前提となる要件としていることから、この要素については、少し細かく触れておきたい。「社会性」を持つということを簡潔に示せば、社会のため、つまり世のため、人のためになることを行うことと言える。そして「事業性」

を持つとは、その社会性を実現するための活動をビジネスの手法をもって継続的に行うことである。ビジネスの手法を用いるということは、商品やサービスの提供に対して対価を受けとることであり、これにより継続的な事業を行えることとなる。この「社会性」や「事業性」の要素については、多くの民間企業が兼ね備えていると捉えることもできるが、これに関して、立教大学大学院 21 世紀社会デザイン研究科の中村陽一教授は、当研究所主催のシンポジウムにおいて次のように説明している。「株式会社は、商品やサービスの提供を通じて、それが社会の役に立つから会社として成り立っているのです、営利企業といえども、社会の役に立つことが重要である。しかし、株主に利益を還元することが優先されるケースがよくあり、ソーシャルビジネスは株主のためよりもさらに優先順位が高いものとして、世のため人のためになることをやることに力点が置かれている。」

この言葉の示すところが、「社会性」の要件として一つの境界となり得るであろう。そして「事業性」の要件として明確なことは、ボランティア活動や慈善活動などはここでは該当しないということである。

3つ目の「革新性」は、これまでその課題の解決が求められてきたが、その解決手法として事業という形がとられていないところに、ビジネスとして新規参入するといったイメージが持たれる。当然これは革新性を持つと言えるわけだが、このような厳密なたちが革新性の要件となると、これをクリアすることは、少し難題のように思われる。よって、本研究においては、ソーシャルビジネスの革新性を見る場合には、事業そのものに革新性を持たせなくとも、事業手法やその担い手、解決へのアプローチなど、どこかに従前と異なるものが取り入れられている活動であれば、「革新性」を持つと捉えることとする。これは例えば、いままで行政が行ってきたサービスを民間が独自の体系でサービスを担うことや、行政と民間が協働して社会的課題の解決を図るという仕組みなども該当するということになる。

2.3 ソーシャルビジネスの必要性

ソーシャルビジネスの必要性については、ソーシャルビジネスを行う組織やそれに近い形態の組織等が生まれてきた背景から読み取ることができる。

2010年3月13日に開催された日本NPO学会第12年次大会の公開シンポジウムで、ジョージア州立大学公共経営・政策学部のジャネル・カーリン (Janellie A. Kerlin) 准教授は日本における社会的企業の動向を世界の他地域と比較し、以下のように捉えている。

- ・ アメリカ：ここ20年で増え続けたNPO・NGOが寄付や政府支援のみでは資金的に間に合わなくなり、新たな収入源がないと活動が継続できないという背景から、経済的な持続性が成果として必要とされるようになった。

- ・ 西欧：失業率の悪化という大きな社会的問題を長く抱えており、その解決のため、雇用創出の仕組みというものを「共」で創ることが求められた背景から、その社会的な便益が成果として必要とされるようになった。

日本は、このアメリカと西欧両者の特性を持っており、その求められる成果として経済的な持続性と社会的な便益の両方があげられるとの分析をしている。

また、各地域に共通してあげられる政府の関与が減少、限定的になっていることもその背景となっていると言及している。

日本においても社会的、地域的な課題について、さまざまな主体が解決にむけた活動をおこなってきたが、平成 10 年 12 月に特定非営利活動推進法（NPO 法）が施行され、課題解決の主体の中心的な存在として NPO 法人が台頭し、さまざまな分野で活躍している。しかしながら、その規模は大半が非常に小さく、人、場所そして資金についての課題を抱えることが常態となっている。こうした団体が安定的に活動を継続し、組織を存続していくという必要性があるという意味では、アメリカのように経済的な持続性が求められているといえる。

また、経済不況が続く中、日本においても、失業、雇用問題は大きな社会的な課題の一つである。ソーシャルビジネス研究会報告書によると、現在の日本のソーシャルビジネスの市場規模を英国と比較し、表 1 のように推測している。ソーシャルビジネスが今後、認知度をあげ、活動が活発化することで、英国以上の規模に拡大するポテンシャルが存在すると考えており、平成 24 年の市場規模を 2 兆 2000 億円と推定している。（経済産業省「ソーシャルビジネス研究会報告書」（平成 20 年 4 月）p8）こうした、失業、雇用問題への解決を図る手法の一つとして捉えられているという意味では、西欧のように社会的な便益が求められているといえる。

表 1 ソーシャルビジネスの市場規模：日本と英国の比較

	事業者数	市場規模	雇用者数
日本	8,000	2,400億円	3.2万人
英国	55,000	5.7兆円	77.5万人

（出典）経済産業省「ソーシャルビジネス研究会報告書」（平成20年4月）より

2.4 ソーシャルビジネスに対する行政等の対応状況

まずは、国の対応状況から確認したい。ソーシャルビジネスについては経済産業省がその課題を抽出し、支援策の検討を実施している。

大きく課題を3つとりあげており、1つ目の課題として、社会認知度の不足とこれに伴う資金調達の困難さをあげている。これに対応すべく、平成21年3月には先進的な取組みを行う事業者を選定し、『ソーシャルビジネス55選』として公表を行い、認知度の向上に努めるとともに、資金調達の円滑化を図るため、平成21年4月より、日本政策金融公庫に融資制度を創設している。

2つ目の課題として、社会性と事業性の両立のための経営ノウハウの不足や、担い手及び支援人材の不足をあげている。これに対して、ノウハウの水平的移転を行うための先進モデルの他地域移転支援の実施や、中間支援機関の育成、強化を行っている。

3つ目の課題として、関係者が集う場所がないため、ニーズと意欲のある担い手のマッチングが困難であることをあげている。これに対して、先進事例の公表等を行う全国フォーラムの実施や、全国に9ブロックの地域ブロック協議会を設置するなど、集まる場の設定を推進している。

次に世田谷区における起業・創業支援に対する取組みを見ていきたい。財団法人世田谷区産業振興公社では、創業を考えている方や創業して間もない方を対象とした中小企業診断士による個別相談や、起業支援セミナー、創業支援として融資あっせんなどの事業を展開している。また、同公社が起業支援プロジェクトとして設置している「せたがやかやっく」では、以下のような支援プログラムを実施している。

支援プログラムの一つとしては、まず「世田谷かやっく創業塾」があげられる。自分の発想を事業にしたい、地域のニーズに根ざした事業を展開したいと思っている方々を対象とした講座を通じて創業への支援を行っている。この取組みでは、創業の心構え、人事・財務管理、事業計画のたて方など創業のための知識を身につけてもらうための講座を実施している。特徴的なのは、創業準備期、事業計画作成期、開業準備期の3期に分け、各期ごとの受講ができることである。これにより、創業を考えている方々の知識に応じた、効率的な講座を進めている。また、平成20年度から実施された「せたがやビジネスリーグ」は、新たなビジネスに立ち向かう方が、地域の方々に対して、「ビジネスの価値」を発表する取組みである。互いに競いあうことで、ビジネスとしての実現可能性を試す機会として、また、地域が起業と事業革新を応援し、せたがやが「新たなビジネスを産み出すまち」となることを目指して実施されている。

これらの取組みを支える考え方として、「起業ステージ」というものがある。この取組みは、ステージ1のビジネスを思いつき構想を練る段階から、ステージ2のビジネスを決め事業計画を作成し練り上げる段階、ステージ3のビジネスとして成立するか試してみる段階、最終ステージのビジネスを実際にはじめる段階の4つのステージに分かれて実施されており、地域起業実現のためのステップアップにつながる仕組みである。起業を目指す方々

は、それぞれの段階で、異なる課題を抱えており、ステージアップしていくことで起業の実現が図られるとの考え方から、各段階において適切な支援を実施している。

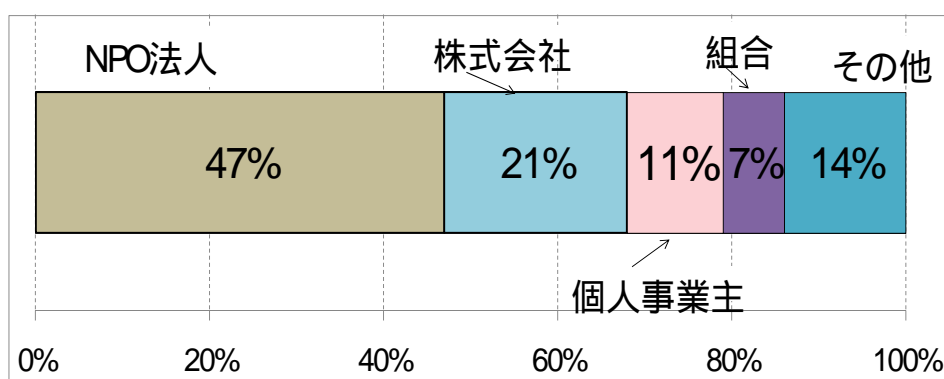
これらの取組みは、経済産業省があげた3つの課題に対しても、それぞれ適応しており、こうした取組みのさらなる推進や展開により、ソーシャルビジネスの進展に向けた支援となり得る。次章以降では現状と課題を確認し、こうした既存の取組みも含めて、ソーシャルビジネスの支援のあり方を探っていきたい。

3 世田谷におけるソーシャルビジネス展開の可能性

ソーシャルビジネスの担い手

ソーシャルビジネスの担い手がどのような組織形態をとることが多いのか、国が行った調査で確認してみる。図3を見るとNPO法人が約半数をしめており、次いで株式会社、個人事業主と続いている。つまり、NPO法人と個人事業主を含む事業者で約8割を占めていることが分かる。では、世田谷区においてソーシャルビジネスの担い手となり得る主体はどの程度存在しているのだろうか。

図3 全国におけるソーシャルビジネスの担い手



(出典) 経済産業省「ソーシャルビジネス研究会報告書」(平成20年4月)より

世田谷区内のNPO法人と事業者について、確認していきたい。区内に主たる事務所を置くNPO法人は東京都知事認証分と内閣総理大臣認証分を合わせて401団体(平成22年2月末現在)存在する。また、世田谷区内には25,000社に及ぶ中小企業、個人事業主が存在する。この数を見る限り、ソーシャルビジネスの担い手となる可能性をもつ地域資源は十分に存在しているといえる。これらの団体が、実際にソーシャルビジネスを展開している、もしくは、今後、ソーシャルビジネスの担い手になり得るかについては、その団体の現状、意思、意欲等を調査する必要がある。そこで以下のことを確認するため、NPO法人向けと事業者向けのアンケート調査を実施した。

NPO法人向け調査について

まずは、区内のNPO法人が、大きく分けて、現状が事業型NPO法人であるのか慈善型NPO法人であるのか、その割合などを把握するとともに、事業型NPO法人の中でも、全収入に占める事業収入の割合を確認する。現状を伺ったうえで、団体として、今後の事業展開に対する意識を調査し、ビジネスの手法を取り入れた事業形態への転換の可能性を探る。

また、事業型 NPO 法人と慈善型 NPO 法人で事業性を拡大していく、または導入していくことへの意識や現在抱えている課題について差異がみられるのかを確認する。

事業者向け調査について

現在、社会・地域へ貢献する活動を行っているかを伺ったうえで、それが本業、副業といった、ビジネスの形で実施しているのか、ボランティア等、慈善事業という形で実施しているのかを調査する。そのうえで、ソーシャルビジネスに近い形態で事業を実施している事業者がどの程度存在するのかを確認する。一方で、今後の社会貢献的な活動の予定の有無を調査することで、こうした取組みへ参入する事業者が増加傾向にあるのかを確認する。

4 調査分析

4.1 量的調査

4.1.1 事業者向けアンケート

調査の概要

世田谷区産業政策部が実施する「世田谷区工業データバンク」の調査の中で、ソーシャルビジネスに関するアンケートを実施した。調査の概要は以下のとおりである。

平成 21 年 9 月 25 日郵送

調査員が訪問調査により回収（平成 21 年 10 月～12 月）

調査対象事業所は、製造業を中心とし、建設業、情報通信業、卸売・小売業のうち建設材料・鉱物・金属材料等卸売業、機械器具卸売業、サービス業のうち学術・開発研究機関、廃棄物処理業、自動車整備業、機械等修理業、建築設計業、測量業、デザイン業、機械設計業である。

調査対象企業 4,229 社

有効回収票 1,693 件

有効回収率 40.0%

調査結果

「地域へ貢献する活動を行っていますか」という設問に対し、15%が「行っている」と回答しており、社会的な活動について、前向きに捉えている企業があることが伺える(図4)。そして、その活動と本業との関係を問う設問に対し、約8割が「慈善事業で実施している」と回答しており、こうした社会的な活動の大半が、ボランティアといった無償の形態で行われていることが分かる(図5)。しかしながら、「本業で」との回答が7.5%、「副業で」との回答が5.5%と、ビジネスのかたちで事業として、社会貢献を行う活動を行っている事業者が存在しており、実際に、ソーシャルビジネスを展開している企業があると考えられる。その中から、いくつかの企業に対し、活動内容や現状、課題等を伺うことにした。このヒアリング調査については、次章に記載する。

図4 地域へ貢献する活動を行っている割合

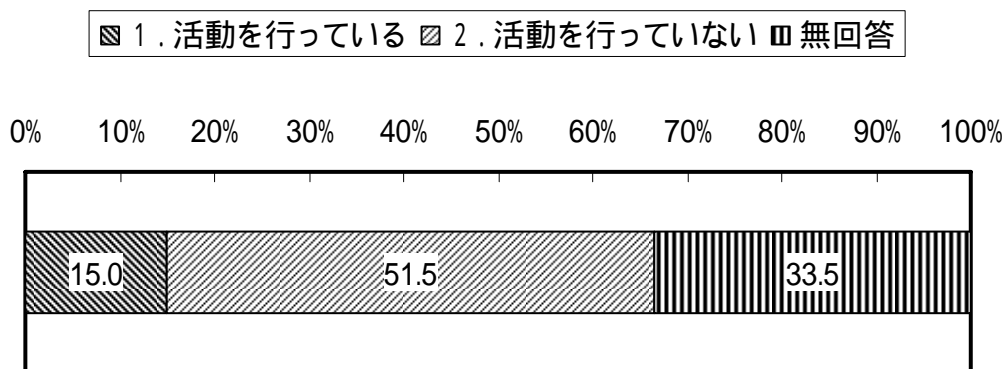
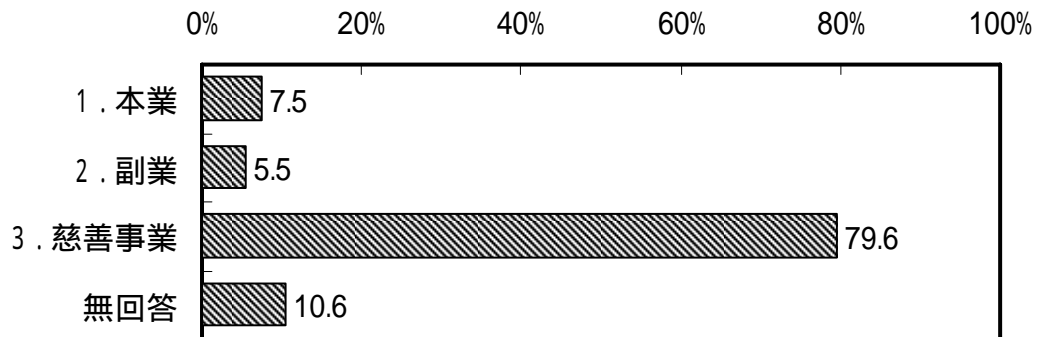
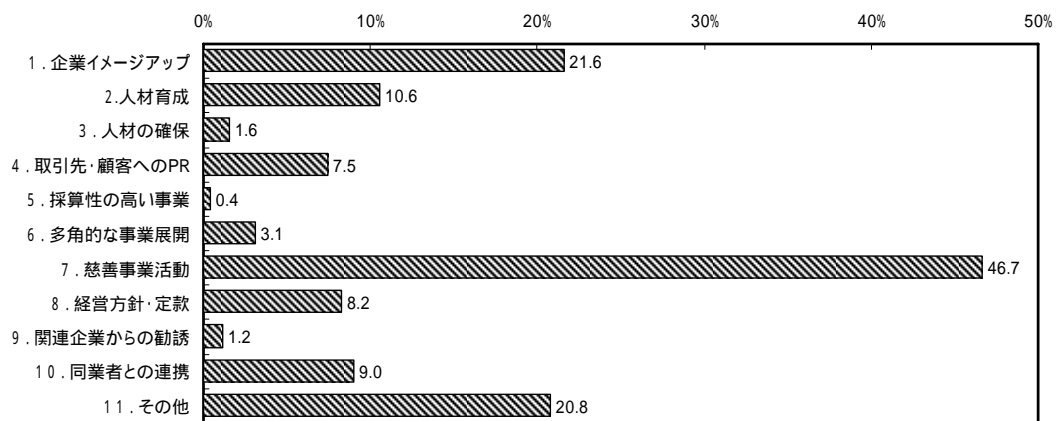


図5 その活動を本業、副業、慈善事業のどの形態で行っているか



また、地域への貢献活動を始めた目的を伺ったところ、「慈善活動」のためとの回答が最も多く、次いで「企業イメージアップ」、「人材育成」と続いている（図6）。始める目的という一面からは、採算性や事業の多角化という意識で参入するケースは稀であるといえる。

図6 地域貢献活動を始めた目的



次に「今後、地域へ貢献する活動を行う予定はありますか」という設問に対し、13.8%が「予定あり」と回答している（図7）。「現在行っている（15.0%）」という先の回答よりも低い数値となったが、ここで注目すべきは、その予定ありとした企業が、その活動と本業との関係に関する設問に対して回答した結果であろう（図8）。まだどのような形で社会的な活動を行うか具体的に決めていないが、こうした活動をしたいという企業などもあることから、無回答の割合は多くなっているが、「慈善事業で行う」と回答した企業は約半数に留まり、本業、副業として活動を行いたいと回答した企業の割合がどちらも増えている。このことから、ソーシャルビジネスに近い形態をとって、社会的な活動を行おうとしている企業が増加する可能性を伺うことができる。

図7 今後、地域へ貢献する活動を行っていくか

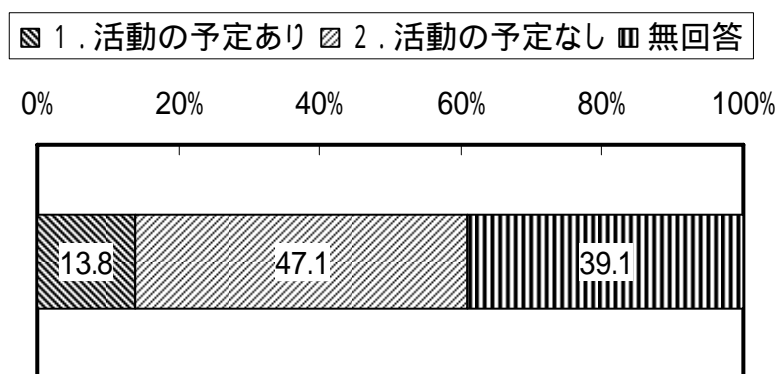
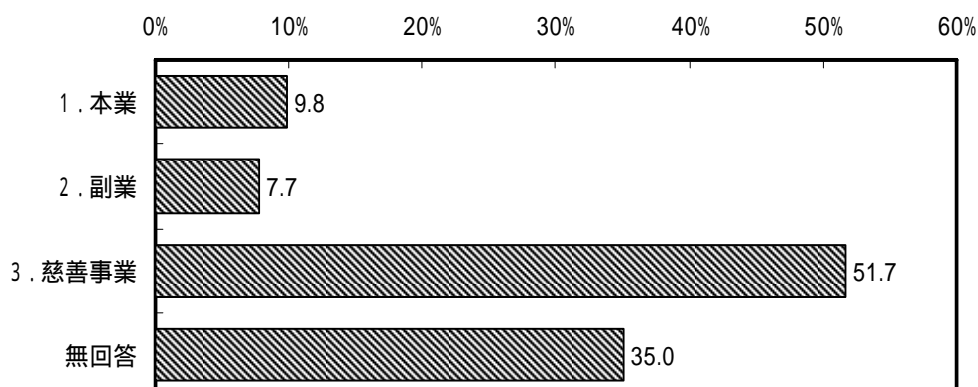
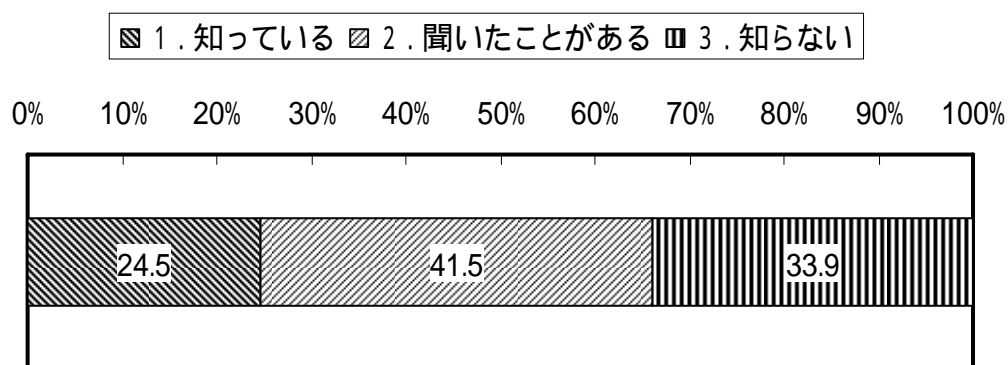


図8 その活動を本業、副業、慈善事業のどの形態で行おうとしているか



次に、「ソーシャルビジネスという言葉を知っていますか」という質問を行ったところ、図9のような回答結果となった（無回答除く）。「知っている」と回答した割合は24.5%と4分の1に満たないことが分かる。ソーシャルビジネス事業者が地域で活動を続けていくためには、サービスや商品の購入者はもちろん、地域の住民、事業者に「ソーシャルビジネス」について、言葉だけでなく、その目的、事業、理念などを理解し、共感してもらう必要があるが、まだまだ認知されていないのが現状といえる。

図9 「ソーシャルビジネス」という言葉を知っているか



4.1.2 NPO 法人向けアンケート

調査の概要

平成 22 年 2 月実施

郵送数 331 件

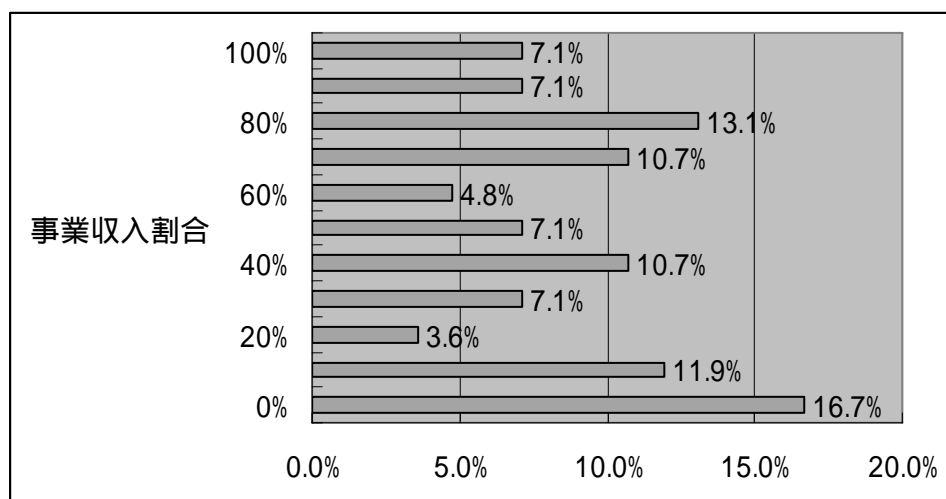
有効回収数 84 件

有効回収率 25.4%

調査結果

各 NPO 法人の全収入に占める事業収入の割合を問う設問に対する回答は図 10 のとおりとなった。事業収入が 100%という団体から 0%という団体まであり、大きく事業型 NPO 法人と慈善型 NPO 法人の 2 つの形態の NPO 法人が世田谷区にも存在していることが分かる。

図 10 団体の全収入に対して事業収入が占める割合



次に今後、事業収入について、団体として増やしていきたいのか、減らしていきたいのか、それとも現状程度で良いのかを確認してみた。設問では 1 の「減らしていきたい」から 3 の「現状でよい」を中間に、5 の「増やしていきたい」の 5 段階で回答をもらった。その結果は図 11 のとおりであるが、1 の「減らしていきたい」については回答ゼロ、2 については 4.8%、3 の「現状でよい」については 19.1%と、1~3 全てを合わせても 23.9%という状況であり、全体の 4 分の 3 にのぼる団体は事業収入を増やしていきたいと回答している。回収率が低いという点を考慮しても、多くの NPO 法人が事業収入を引き上げていく方向を向いていると言えるだろう。

図 11 今後、事業収入の割合をどのようにしていきたいか

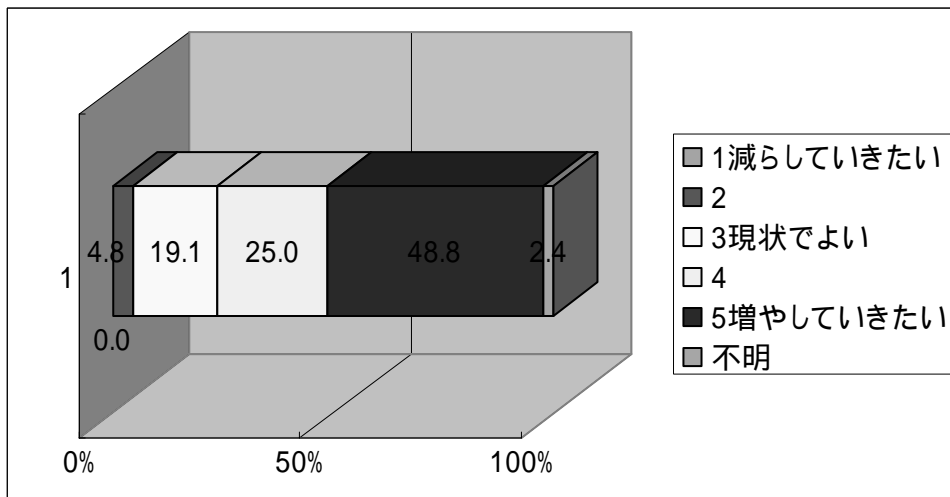
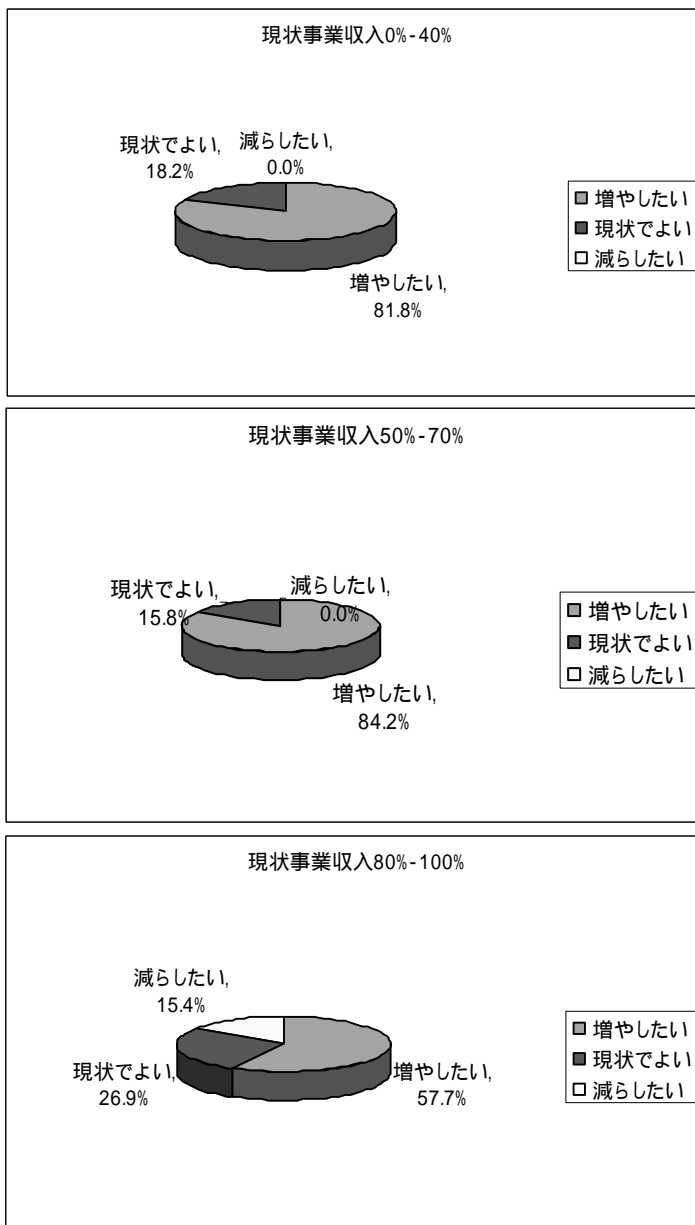


図 12 現状の事業収入割合と今後の方向性について



さらに、この2つの設問の回答についてもう少し詳細に見ていきたい。

現状の収入に占める事業収入の割合についての調査結果から、事業収入の割合が0%から40%まで、50%から70%まで、80%から100%までの3つのカテゴリーに分類し、それぞれ今後の事業収入の方向性を表したものが図12である。これを見ると、今後、事業収入の割合を減らしていきたいと回答した団体は全て現在の事業収入割合が最も高いカテゴリーに入っていること、そして現状でよいと回答した割合も同カテゴリー内の団体が最も多いことが分かる。このことから、現在の事業収入の割合が低い団体や完全にボランティア等により活動を進めてきた団体の中にも、事

業型の NPO への転換を図ろうとしている団体が少なくないといえる。

次に、NPO 法人が現在抱えている課題について確認していきたい。「各団体における事業展開上の主要課題についてあてはまるものに をつけてください」という設問への回答を、事業収入を現状より増やしたいと考えている団体のうち、上記の事業収入割合で 3 分割して表したものが、表 2 である。まず、全体から確認すると、「運転資金が十分に確保できない」という回答が最も多く、過半数に達した。次いで「連携・協働の進展」、「利用者への PR 不足」、「人材不足」と続いた。

次に事業収入割合で 3 群に分割した結果を確認する。若干順位の入れ替わりが見られるが、上位の 4 つの課題については全て上記の 4 つが占めており、NPO 法人全体が抱えている課題であることが見てとれる。しかしながら、その割合を見てみると、「人材不足のため事業実施・サービス供給体制が確立できていない」ことを主要課題と捉えている割合は事業収入の割合が増すにしたがって高くなっている。逆に、「経営ノウハウに乏しいこと」、「外部機関との連携・協力の進展」を主要課題と捉えている割合は、事業収入の割合が減るにしたがって高くなっている。このあたりが、慈善型 NPO 法人と事業型 NPO 法人が抱える課題として挙げる際に、若干違いが見られるところであろう。

表 2 事業展開上の主要課題（事業収入割合別）

	1 群 (27 団体)	2 群 (16 団体)	3 群 (15 団体)	全体 (58 団体)
1. 利用者・消費者への PR 不足	33%	56%	33%	40%
2. 事業実施・サービス向上のための専門ノウハウ・知識が不足している	15%	6%	13%	12%
3. 主に人材不足のために事業実施・サービス供給体制が確立できていない	33%	38%	47%	38%
4. 主に設備能力不足のために事業実施・サービス供給体制が確立できていない	22%	0%	27%	17%
5. 経営ノウハウに乏しい	19%	13%	7%	14%
6. 運転資金が十分に確保できていない	56%	50%	73%	59%
7. 設備投資のための資金を確保できない	22%	19%	33%	24%
8. 目的とする社会課題解決への取組みが進まない、成果に乏しい	22%	6%	13%	16%
9. 外部機関との連携・協働を進めたい	48%	38%	27%	40%

1 群は収入に占める事業収入割合が 0%～40%までと回答した NPO 法人

2 群は収入に占める事業収入割合が 50%～70%までと回答した NPO 法人

3 群は収入に占める事業収入割合が 80%～100%までと回答した NPO 法人

4.2 ヒアリング調査

4.1.1で事業者向けアンケート調査の結果について報告したが、回答をいただいた事業者の中から、ソーシャルビジネスに近い形態で実際に事業を実施していると思われる事業者には話を聞く機会をいただき、事業内容や活動のきっかけから、事業の採算性や現在抱えている課題などを伺った。以下その内容を記載する。

(1) A株式会社

(NPO法人B)

1. 事業概要等

A株式会社は、ダンボール・各種包装資材の製造・販売業を実施しており、昭和26年に設立、昭和43年世田谷区へ移転して、現在に至っている。メーカー等からの受注生産が中心で、あまり景気による急激な売上の落ち込みはない。

2. 社会貢献活動を行うきっかけ等

鍼灸師として事業を営んでいたご親族が、ケアマネージャーの資格を取得し、A株式会社の代表者を理事長として、同社の事務所の一部を借りて、NPO法人Bを設立したことが社会貢献活動を行うようになったきっかけである。

3. 社会貢献活動の概要

NPO法人Bでは、居宅介護支援と高齢者・障害者の移送サービスの2つを柱として事業展開している。居宅介護支援は8名のケアマネージャーを常勤職員として抱え、利用者のケアプランの作成等を実施している。

移送サービスについては現在、常勤1名、非常勤1名、ボランティア運転手8名で運営している。ボランティア運転手は、定年等で仕事をリタイアした地域の方に担っていただいております、介護補助の講習を受講し、従事してもらっている。

4. 継続性・採算性

移送サービスは会員制を導入、入会時に2,000円、利用の都度、1回1,000円(介助が必要な場合+500円)を利用料として受け取っている。利用料の1,000円のうち、900円を運転手の報酬としている。車両の維持費、ガソリン代等を含め、区の補助を受けないとまわらないのが現状とのことである。

居宅介護支援の事業の方が採算はとれているが、介護サービス(ヘルパー)との併設を行わないケアマネージャーのみの独立事業所であるため、こちらも、給与の支払いでぎりぎりである。

5. 取組みでの課題

移送サービスのニーズは高く、稼働率は非常に高い。5台のライトバンと2台の乗用車の7台で運行しているが、予約が埋まって断ることもある。1台新たに中古の車を購入する予定だが、資金的には厳しい。先日、日本テレビ「24時間テレビ」より福祉車両の寄贈を受けることができたが、こうした寄贈等が受けられないと、ニーズに応えきれない。

人材としては、これまではなかなか運転ボランティアが集まらなくて苦労したが、最近では地域にまだまだ働ける元気な高齢者が多く、移送車両に貼ったステッカーによる募集案内でも、集まるようになった。

資金面では、車両等の寄贈もそうだが、個人からの寄付の流れがより一般化するよう、寄付に対する税制優遇の制度の拡充を期待している。

6. 今後の方向性

現状において、退職を向かえている世代の方々はまだまだ元気で、地域とのつながりというものを持ちたいと思っている方がたくさんいる。一方で、高齢化が進み、移送サービスのニーズも一層高まることが予想される。車両をはじめ、採算面の課題をクリアし、この両者のニーズに応えるべく、活動を継続していく。

(2) 株式会社C

1. 事業概要等

WEBデザインやWEBシステムの開発、ネットショップ開業パッケージの販売、求人システムの提供、WEBサイト運営に関するメンテナンス、稼働監視等の業務支援を実施している。WEB検索等で上位検索される仕様をプロモートしており、現在従業員が4名、取引先は全国に展開されており、顧客層は従業員20~40名程度の中小企業が多い。

2. 社会貢献活動を行うきっかけ等

もともと課題意識を持っていたわけではなく、たまたま従業員の募集を行ったところ、精神的な障害を持つ方より応募があり、雇用したことがきっかけである。その方が障害を持つ方に関する豊富なネットワークを持っており、仕事を行ううえで、連携を持つこととなった。

3. 社会貢献活動の概要

雇用者のネットワークから、同様の障害を持ったプログラマーにアウトソーシングを行っている。プログラムの技術を持っていても、なかなか仕事を受ける機会の少ない障害を持った方へ発注することで、その方の自立の一助となるとも考えている。

4. 継続性・採算性

現状においては、採算性も含め、事業継続は可能である。商売であるからには、当然、信用が第一であるため、受託したシステム開発等業務の難易度を見極め、仕事の振り分けを行っている。

5. 取組みでの課題

障害を持っている方なので、体調不良等で一時的に仕事を進められなかったり、効率等が落ちてしまうこともある。あらかじめ、受託の時点で納期を長めに設定するなどの工夫をしている。

6. 今後の方向性

雇用者を通じて、障害を持つ方々にプログラミングの手法を教えて、技術を身につけてもらい、アウトソーシングで仕事を行うことで障害者の自立を支援する NPO 法人と交流を持った。その NPO 法人では、仕事のあっせんも行っているが、なかなか受注がないという。今後は、求人情報の運営会社と共に、こうしたプログラマーと発注者とをマッチングさせるサイトを運営していくことを検討している。

(事例1)

【プラットフォームサービス株式会社】

2004年10月に神田地区に「ちよだプラットフォームスクウェア」を開設する。元々千代田区の産業振興施設であった建物を借り受け、総合的なまちづくりの拠点として再生・活性化を図り、創業、ベンチャー企業の集積を図っている。純粋なインキュベーション施設として、ベンチャー企業だけが入居できるのではなく、NPO法人や個人も入居でき、かつ入居期限もない。これは、ベンチャー企業を育成し、街に出て、空きビルに入居し、周辺の産業・経済の活性化をすることが、最大の目ではなく、地域の再生、活性化が目的で、入居者同士が連携を図り、互いに支援をし合いながらビジネスのコミュニティを作り、事業を展開していくことを期待しているのである。

また、組織形態は株式会社であるが、「非営利型株式会社」という経営スタイルをとっており、会社の定款には「プラットフォームの提供を通じて社会の公器になる」と書いており、そして「利益が出たら、その利益は、理念追求のために再投資する」と書いている。もちろん給与にあたる役員報酬はあり、株主配当に近い、役員報酬がなく、再投資にあてている。

平成21年度せたがや自治政策研究所主催シンポジウム
プラットフォームサービス株式会社 代表取締役 藤倉潤一郎氏の事例発表より

(事例2)

【NPO 法人フローレンス】

子育てをしながら仕事を続ける女性の仕事と育児の両立を支援する取組みの事例として、病時保育事業を実施。地域において子育てを終えた子育て経験者をスタッフとして登録し、自宅において預かり保育を行う仕組みを採用した。また、サービス利用者から掛け金を集める共済型の仕組みを採用しており、これがキャッシュフローや事業が安定化した大きな要因である。これまでも施設型で病児保育を実施する事業者はあるが、絶対数が少なく、その背景にはニーズはあるが、ビジネスとして不採算で成り立ちにくいという事情があった。これを上記2つの手法を用いたビジネスモデルを構築することで、ビジネスとして成り立たせたのである。

この成功には、事業や理念に共感する人による専門的な知識を持ったボランティアの協力も欠かせず、ネットワークの重要性も示している事例である。

また、一人親家庭など、月々の掛け金の負担が払えない方々にもサービスの提供ができるように「サポート隊員制度」を導入し、寄付を募って、そうした家庭の掛け金に充当するという仕組みをつくった。ソーシャルビジネス事業者、NPO 法人として、こうした仕組みを活用して、きめ細かなフォローも行っている。

経済産業省「ソーシャルビジネス 55 選」(平成 21 年 2 月) p68-69 及び
平成 21 年度せたがや自治政策研究所主催シンポジウム中村陽一氏基調講演より

5 課題の抽出と今後の方向性

まずは、2件のヒアリングから分かったこと、そして、課題について整理する。一つ目のケースは NPO 法人を設立しての社会貢献活動であり、直接株式会社として運営しているケースではないが、NPO 法人単体の活動としても、事業性、採算性を有している。とりわけ、移送サービスについては、活動内容自体も社会的課題の解決に貢献しているが、その活動を支えるスタッフに仕事をリタイアした地域の方々を活用し、その方々に社会、地域との接点、いきがい、収入を得るといった機会を創出している点でも、ソーシャルビジネスの良い事例と言える。

ただし、事務所の場所や車両等の初期的、投資的経費などの資金的な課題については、設立当初や事業拡大を考える際に、おそらく多くの団体が直面する課題であると考えられる。したがって、支援の方向性としては、設立当初等の財政基盤の弱い時期になんらかの資金調達に関する支援や、活動する場の確保に関する支援の必要性が一つあげられる。

しかしながら、たとえ一時的な支援があったとしても、その先の事業継続が困難になることも想像できる。こちらの企業が継続性を持って活動を実施している背景には、理事長が 60 年近く会社を経営しており、また、活動の中心となっているご親族も鍼灸師として、もともと自身で事業を営まれていることから、経営についてのノウハウを持っていたことが一つ要因として挙げられるだろう。

世田谷区内でこのような自立した社会的活動を広げていく支援策の 1 つとして、これからソーシャルビジネスの立ち上げを目指す方や、立ち上げ間もない事業者、慈善型の NPO 法人から事業型の NPO 法人へと転換を図ろうとする団体のリーダーが、経営ノウハウや成功事例を学ぶ機会の創出が考えられよう。

2 つ目のケースでは、今後の事業展開において、マッチング事業を視野に入れているとのことであった。障害を持つ方々に対する仕事機会の創出という現在の活動も含め、本業を通じて社会的な課題解決に貢献している良い事例と言える。こうした事業がうまく機能するためには、障害者の自立の支援につながるならそちらに仕事をお願いしようという思いを持って、発注をしてくれる人が増えていく必要があり、社会全体で助け合うといった風土ができると、ソーシャルビジネスという形態が一層発展していくのではないだろうか。そのためには、ソーシャルビジネス、社会貢献的な活動などが、より一層消費者に認知され、商品、サービスの購入等の際に、選択の要因のひとつとなるように、周知を図っていく必要があるだろう。

また、参考事例からは、例えば、社会貢献的な活動を行っている事業者や NPO 法人など、組織形態に関わらず、活動する場を提供し、集積を図ることで、連携、協働が行いやすくなることや、市民、企業からの寄付等による資金の流れが活性化することで、利用者の負担軽減につながるなどが確認された。

寄付に関しては、NPO 法人については税制上の優遇が利用できる「認定 NPO 法人制度」が導入されているが、認定の条件が厳しいことや、手続きが煩雑なことから、認定数が非常

に少なく、効果が限定的なものとなっている。内閣府に設置された税制調査会は平成 22 年 4 月、認定 NPO 法人に対する寄付について新たに税額控除の導入などを盛り込んだ中間報告書を取りまとめ、政府もその税額控除の割合をおおよそ寄付額の 50%程度とする方針を示した。これが実現することにより、税率の低い中低所得層が認定 NPO 法人に寄付した際の恩恵がこれまでに比べてあがることから、寄付による資金の流れが活発になることが期待される。同時に認定 NPO 法人となるための認定基準を緩和する方針も盛り込んでおり、認定 NPO 法人の増加が見込まれる。

続いて、量的調査からは、ソーシャルビジネスの担い手がさまざまな形態で存在していることが確認された。そして、慈善型 NPO 法人が組織・活動の継続を目的としてビジネスの手法を取り入れる場合、事業型 NPO 法人がより一層ビジネスの要素を強化して事業拡大を行う場合、事業者が社会的な課題を解決する取組みに参入する場合、また、現状の数値的な把握は難しいが、新たに社会起業家として起業する場合、とさまざまな立場から、ソーシャルビジネスへの参入、転換が考えられるが、それぞれの立ち位置において、抱えている課題は異なる。こうした各段階において行政が支援できることも異なるため、一律の支援メニューでは、ソーシャルビジネスの発展を支援することは難しい。

こうした課題を踏まえ、今後、ソーシャルビジネスが根付いていくために、どのような支援のかたちがあり得るのか、考えていきたい。

まず、ソーシャルビジネスの認知度の向上を図ることが重要である。ソーシャルビジネスの目的、特徴、システムなど、そのものの周知もさることながら、自分たちが住む地域に、または自分たちが事業を行っている分野に、こういう形で地域・社会へ貢献している企業、団体があるという情報が共有される必要がある。当然、各団体による PR、情報提供も欠かせないが、その情報発信を効果的に実施し、より情報の共有化を図るために行政がサポートできれば、その効果は大きい。サービスや商品を購入等する際に、こうした団体を選択することを通じて、自分も社会や地域に貢献できると考える方々が増えることで、ソーシャルビジネス事業の市場は広がり、資金的な課題の解決にもつながるであろう。一方で、こうした情報の共有化を図ることで、人材の不足という課題についても、解決の糸口が見えてくる。団塊の世代や子育てがひと段落した世代で、フルタイムは無理でも、社会や地域に貢献しつつ仕事として社会と関わり、給与を生計の足しにしたいという方も数多くいるだろう。ソーシャルビジネスを実施する事業者、団体もフルタイムの雇用で給与を支払うことは厳しいが、人材は不足しているという課題を抱えているところは少なくない。こうした需要と供給のマッチングについても、情報提供、情報共有の展開により、スムーズに行うことが可能となるだろう。

次に資金的な課題であるが、ビジネスの形態をとり、自立して活動を継続していく以上は、補助金とかたちの支援については、自立を促すための支援としてふさわしいとは考えづらい。ただし、特に起業時や、新しい事業展開、ビジネス手法導入時などは、資金的な課題は多くの団体が抱えるところであろう。こうした不安定期には、融資あっせん制

度の充実や遊休施設の活用による場の供給などの支援が考えられる。この場の供給については、起業間もない不安定期等に安価な家賃設定で場を提供し、事業が安定したら民間の事務所で活躍してもらおうという手法も一つの支援策である。あるいはプラットフォームサービス株式会社の事例のように、社会・地域貢献活動を実施する団体を集積し、各々のネットワーク化を図り、その連携、協働、支え合いといった効果を生み出すための場の供給、いわゆる中間支援施設のような支援方法も考えられる。

そして、人材の育成に関する支援である。世田谷区の実践の中でも紹介したとおり、現在も創業者向けの支援として、「世田谷かやっく創業塾」を実施している。現在でも対象者を創業前の方に限定しているわけではないが、ここまで本研究において、ソーシャルビジネスの担い手としての可能性を探ってきた、社会的貢献活動に参入しようとしている事業者や、ビジネスの手法を取り入れたい、もしくはより事業性を拡大していきたいと考えている NPO 法人なども、明確に対象として位置づけ、これを PR し、参加・学習してもらうことで、ソーシャルビジネスを担う人材の育成が可能となる。

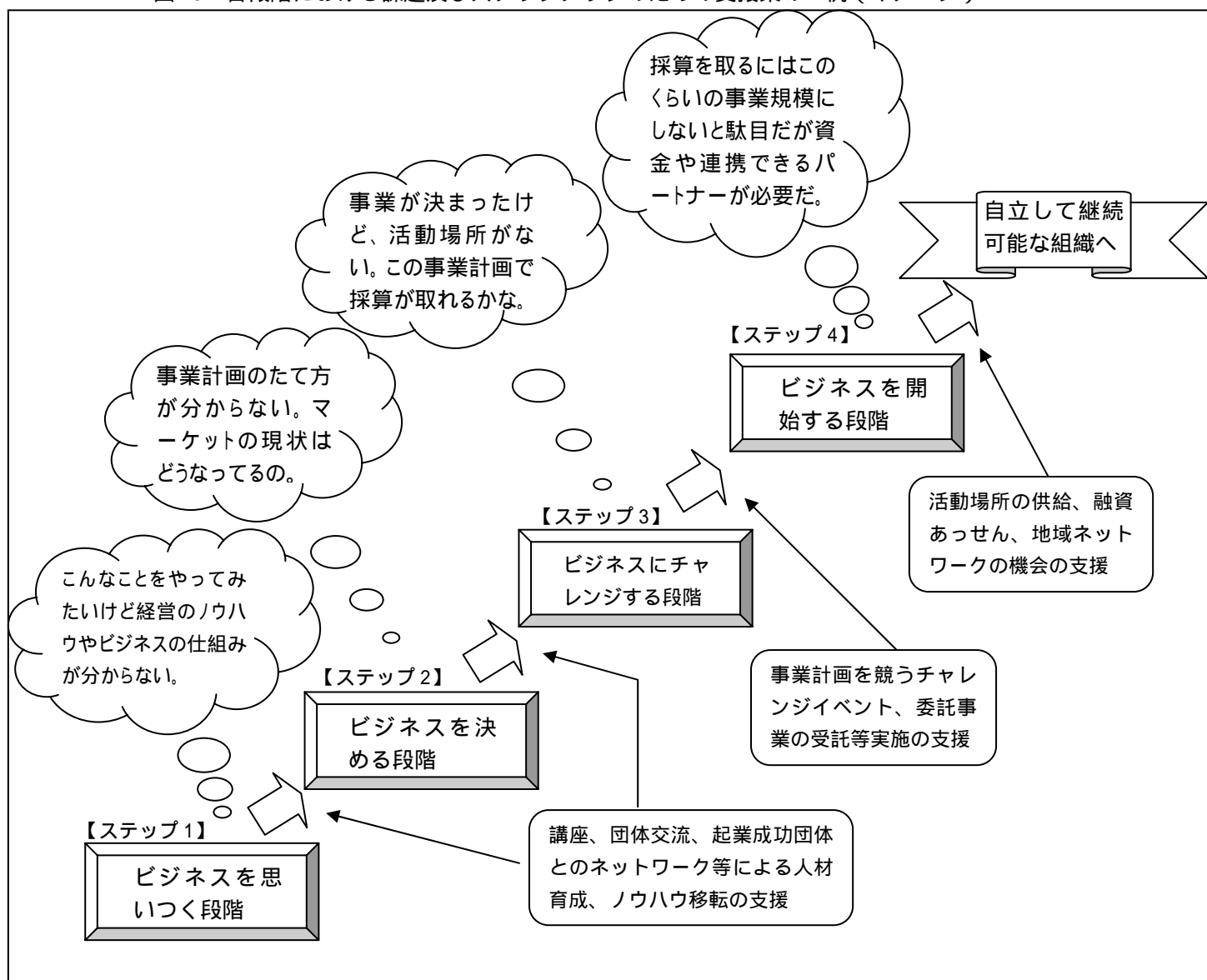
もちろん対象を広げることで、講座の内容についても修正を図る必要があるだろう。起業・創業までに必要な知識を学んでもらうだけでなく、事業を軌道にのせたり、事業の拡大の際にどういった考え方、視点が必要か、またどういったネットワークを構築し、連携・協働を図っていくことが必要か、といった事業実施後の展開についてのフォローなども重要となってくる。

現在は受講生の知識に応じて 3 期に分けて講座を実施しているが、今後はどちらかというと、知識ではなく、受講生の経験や現在運営している団体の立ち位置に応じたプログラムが有効となってくるのではないかと考えられる。例えば、第 1 段階は、自身で事業運営を行った経験はないが、起業を考えている方やビジネスの手法を取り入れたことがない慈善型の NPO 向けに、経営手法やビジネスの仕組み、事業計画を立てる必要性などを学ぶ講座、セミナーの実施が考えられる。第 2 段階は、第 1 段階修了者に加え、事業の安定を図りたい事業型の NPO 向けに、採算性を考慮した事業計画の作成等、実践的なワークショップなどが考えられる。また平行して、別の方々を対象とした第 2 段階として、これから地域貢献活動を実施したい事業者向けにソーシャルビジネスの成功事例の紹介等の社会的、地域的課題とその解決にあたるノウハウの伝授なども、プログラムとして考えられる。そして第 3 段階はこれまでの第 1、2 段階修了後、起業を果たした方や、事業の拡大を図りたい事業型 NPO や事業に行き詰る事業者、事業型 NPO 向けに、市場の見込みや、事業計画の妥当性、採算性などに関して専門家を含めたディスカッション等を通じて、既存の事業計画の問題点を浮き彫りにし、事業計画のブラッシュアップ等を行うプログラムなどが考えられる。このように、それぞれの段階に応じて、現時点で必要なきめ細かいサポートを受け、ひとつずつステップアップをすることで、事業を軌道にのせ、安定的な活動を継続することのできる経営人材が育っていくのではないだろうか。

そしてこのような段階に応じた支援は人材育成に関する支援に限ったものではない。2.4

において取り上げた「起業ステージ」の各段階において例えるならば、ビジネスを思いつく段階やビジネスを決める段階では、人材育成やノウハウ移転の支援、ビジネスにチャレンジする段階では、事業計画を競うチャレンジイベントや委託事業の受託等の実施の支援、ビジネスを開始する段階では、活動場所の供給や融資のあっせん、地域ネットワーク構築の機会創出など、それぞれの段階において、次の段階へとステップアップをしていくためには必要な支援が異なるであろう。

図 13 各段階における課題及びステップアップのための支援策の一例（イメージ）



こうしたステップアップを着実に実現していくためには、既存の支援策であっても、新しい支援策であっても、これらをバラバラに実施するのではなく、総合的に展開していく必要がある。「なんとなく起業を考えている」という人に起業に必要なノウハウを学んでも

らいました、「資金が必要です」という組織に融資のあっせんを行いました、「活動場所が必要です」という組織に場の提供を行いました、と単独で支援を実施しても、その後、これらの支援を受けた個人や組織が、ステップアップを図り、自立して事業の展開が行えるようになったかは把握できない。これらの支援の最終的な成果は区内で自立して継続した事業を営む事業者が育つことであるのだから、しっかりとそこまで関係を保ち続ける必要がある。例えば、これらの支援メニューを受けたい団体は、「起業ステージ」に登録し、自分たちの組織が現在どの段階に立っているのかをしっかりと把握し、継続的な関わりを自分自身から持つようにすることも一つの方策であろう。そして、支援をする側も、相手方が現在どの段階にあるのかを見定め、ステップを上がっていくために、ステージごとに適切な支援メニューを用意し、それを必要とする団体等に提供することが求められる。こうした仕組みを構築することで、一つずつステップアップし、最終ステージから社会・地域へと飛び立っていくということが実現可能となるのである。

このように、ソーシャルビジネスの周知、情報提供、資金面の支援、人材の確保に関するマッチング支援、活動する場の支援、経営人材の育成などの支援を、体系的に実施していく必要がある。こうした取組みにより、地域に支えられながら、地域を支える「ソーシャルビジネス」が世田谷区に根付き、新たに社会的課題の解決に取り組む事業者が増えたり、地域に存在する豊富な人材を活かして雇用機会を創出するなど、地域の活性化や産業の振興の実現に大きく寄与することとなるであろう。

図 14 課題、支援策、今後の方向性の全体像

