

# ソーシャルビジネス推進研究会 報告書

平成22年度 地域新成長産業創出促進事業

(ソーシャルビジネス／コミュニティビジネス連携強化事業)

平成23年3月



## 目次

1. ソーシャルビジネス推進研究会の趣旨 .....	2
(1) ソーシャルビジネス推進研究会の目的 .....	2
(2) 政府の取組におけるソーシャルビジネスの位置づけ .....	3
(3) 本研究会におけるソーシャルビジネスの概念の整理 .....	4
(4) 本研究会における検討の方向性 .....	
2. ソーシャルビジネスの推進に関するこれまでの主な取組と、今後の方向性について .....	8
(1) 総論 .....	8
(2) ソーシャルビジネス事業者の成長に向けた環境整備 .....	13
(2) - 1. 資金調達 .....	13
(2) - 2. 人材育成 .....	17
(2) - 3. 事業展開支援 .....	21
(2) - 4. 普及・啓発 .....	24
(3) ソーシャルビジネス事業者と企業の連携・協働の促進 .....	26
(4) ソーシャルビジネスの市場の成長 .....	28
3. まとめ .....	30
ソーシャルビジネス推進研究会 委員名簿 .....	32
ソーシャルビジネス推進研究会 開催実績 .....	33
参考資料 .....	34

## 1. ソーシャルビジネス推進研究会の趣旨

### (1) ソーシャルビジネス推進研究会の目的

経済産業省は、社会的課題をビジネスの手法で解決するソーシャルビジネス／コミュニティビジネスについて、平成20年4月に「ソーシャルビジネス研究会」報告書を公表して以来、ソーシャルビジネスの関係者が集う場である「ソーシャルビジネス推進イニシアティブ」において、ソーシャルビジネス／コミュニティビジネスに関する全国規模での活動等のあり方について検討・提言を行うなど、その推進に取り組んできた。

最近では、「新しい公共」を推進する動きの中で、ソーシャルビジネスに対する注目は更に高まり、平成22年6月に閣議決定された「新成長戦略」や経済産業省で取りまとめられた「産業構造ビジョン2010」においても、「新しい公共」の推進とともに、ソーシャルビジネスの推進について記述がなされている。経済産業省のみならず関係府省で支援策が充実しつつあり、地域（自治体、金融機関、商工団体等）においても、支援が進みつつあるのが現状である。

しかしながら、新たな課題も含めて指摘されており、今改めてこれまでのソーシャルビジネス推進の成果や課題を含めた総括を行うとともに、今後の推進の在り方について、積極的に検討していくことが求められている。

このような問題意識の下、「新成長戦略」や「産業構造ビジョン2010」を実現すべく、国や地域の関係者がどのようにソーシャルビジネスを推進していくべきかを明示するため、委託事業である「平成22年度 地域新成長産業創出促進事業（ソーシャルビジネス／コミュニティビジネス連携強化事業）」の一環として、ソーシャルビジネス事業者や有識者等からなる「ソーシャルビジネス推進研究会」が設置された。

## **(2) 政府の取組におけるソーシャルビジネスの位置づけ**

### **①「新成長戦略」(平成22年6月18日閣議決定)における位置づけ**

雇用・人材戦略の中で、「新しい公共」の支援が位置づけられている。(以下、本文より抜粋)

第3章 7つの戦略分野の基本方針と目標とする成果

#### **(6) 雇用・人材戦略 (国民参加と「新しい公共」の支援)**

…また、官だけでなく、市民、NPO、企業などが積極的に公共的な財・サービスの提供主体となり、教育や子育て、まちづくり、介護や福祉などの身近な分野において、共助の精神で活動する「新しい公共」を支援する。(地域雇用創造と「ディーセント・ワーク」の実現)

…また、「新しい公共」の担い手育成の観点から、NPOや社会起業家など「社会的企業」が主導する「地域社会雇用創造」を推進する。

### **②「産業構造ビジョン2010」(平成22年6月3日、経済産業省公表)における位置づけ**

地域の特性に合った多様な発展モデルのうち、「地域生活課題解決型モデル」の1つとして、ソーシャルビジネスを位置づけている。

### **③「新しい公共」における位置づけ**

「新しい公共」円卓会議において、金子座長、鳩山内閣総理大臣(当時)ほか、菅副総理(当時)など主要メンバーが、平成22年6月に署名した「新しい公共宣言」では、「社会的課題を解決するためにビジネスの手法を適用して活動する事業主体は、社会に多様性をもたらしている。」として、ソーシャルビジネスが位置づけられている。

また、「新しい公共」推進会議において、平成22年11月に公表された「政府の取組に対する「新しい公共」推進会議からの提案」の中でも、「NPOや社会的課題を解決するためにビジネスの手法を適用して活動する事業体は、伝統的な地域組織やボランティアな組織とともに、「社会的リターン」によって社会に多様性をもたらしている「新しい公共」の重要な担い手である。」として、ソーシャルビジネスが位置づけられている。

### (3) 本研究会におけるソーシャルビジネスの概念の整理

#### ① 「ソーシャルビジネス」と「ソーシャルビジネス事業者」について

##### ○ ソーシャルビジネス

- ・ 様々な社会的課題（高齢化問題、環境問題、子育て・教育問題など）を市場として捉え、その解決を目的とする**事業**。「社会性」「事業性」「革新性」の3つを要件とする。
- ・ 推進の結果として、経済の活性化や新しい雇用の創出に寄与する効果が期待される。

「**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。

※解決すべき社会的課題の内容により、活動範囲に地域性が生じる場合もあるが、地域性の有無はソーシャルビジネスの基準には含めない。

「**事業性**」：ミッションをビジネスの形に表し、継続的に事業活動を進めていくこと。

「**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。

##### ○ ソーシャルビジネス事業者

- ・ 主に、ソーシャルビジネスを行うことを目的として活動する**事業主体**<sup>1</sup>。

平成20年4月の「ソーシャルビジネス研究会（報告書）」では、「ソーシャルビジネスは、社会的課題を解決するために、ビジネスの手法を用いて取り組む主体」として捉えていた。しかし、最近では、企業<sup>2</sup>など様々な主体が本業に準じる形で社会貢献に取り組む事例が増えてきている。このため、ソーシャルビジネスは様々な主体が幅広く取り組めるものとした上で、本研究会では「ソーシャルビジネス」を事業、「ソーシャルビジネス事業者」を主体として捉えることとする。

なお、ソーシャルビジネスは、地域においては「コミュニティビジネス」として推進されているケースも多いが、平成20年4月の「ソーシャルビジネス研究会（報告書）」の整理と同様、コミュニティビジネスについては、活動領域や解決すべき社会的課題について一定の地理的範囲が存在するが、ソーシャルビジネスについては、こうした制約が存在しないという整理の下で用語を用いることとする。

<sup>1</sup> 「社会起業家」「社会的企業」などと表現されることもある。

<sup>2</sup> 最近では、企業のCSR（社会的責任）や、BOPビジネス（主として途上国におけるBOP層を対象（消費者、生産者、販売者のいずれか、またはその組み合わせ）とした持続可能なビジネスであり、現地における様々な社会的課題の解決に資することが期待される、新たなビジネスモデル）も推進されており、その活動や事業の内容によっては、ソーシャルビジネスと重なり合う部分も多い。

## ②ソーシャルビジネス事業者の多様性について

ソーシャルビジネス事業者は、社会課題の種類、展開する地域、成長段階などによって様々であり、それらの多様性を踏まえて推進される必要がある<sup>3</sup>。

ソーシャルビジネス事業者の多様性は、収入構造を整理することである程度分かりやすくなると考えられる。ソーシャルビジネス事業者の収入構造は、主に、①事業収入、②行政からの収入（助成、補助）、③その他の財源（増資、寄附、会費）の3つに分類され、多くの場合、これらを組み合わせながら活動している<sup>4</sup>。

ソーシャルビジネスの性質上、事業収入が全くないソーシャルビジネス事業者は想定できない。また、継続性の観点から、通常のビジネスと同様、できるだけ事業収入の割合が高まることが望ましいが、ソーシャルビジネス事業者が対応しようとする社会的課題（制約要因）や、成長段階等によって収入構造は変わってくる。

例えば、地域活性化を目的として、地域資源を活用した高付加価値商品の開発を行って販売し、地域コミュニティの形成や雇用創出につなげるようなケースは、開始段階では補助や助成等も活用するかもしれないが、最終的にいかに事業収入を強化して市場を作っていくかがポイントになる（「対価収入積極獲得型」）。

また、社会的に不利な立場にある人々（障がい者、ひとり親、海外の貧困層等）にサービスを提供するケース<sup>5</sup>や、受益者が特定できない環境問題等に対応するケースは、受益者から直接対価を得ることが難しくなる。これらの場合、補助や助成等を得たり、うまく寄附を集める仕組みを作ったりするとともに、有償労働に限らず無償労働（ボランティア）等の非営利資源も活用しながら事業を継続していく（「非営利資源積極活用型」）。

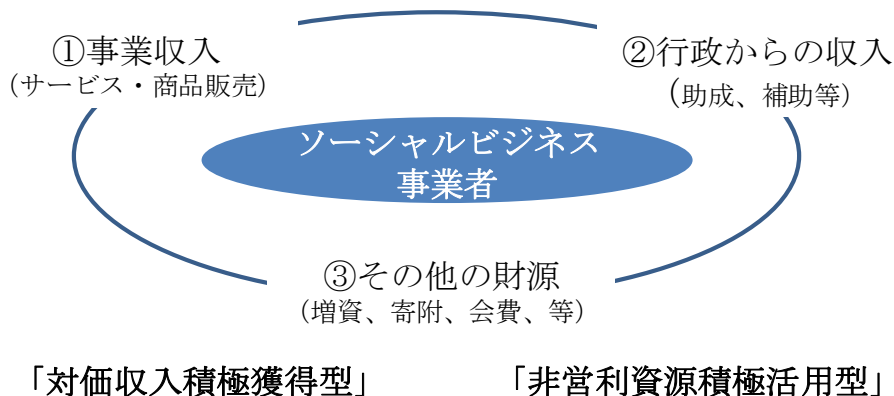
なお、上記の類型は決して固定的なものではなく、「対価収入積極獲得型」として成長したソーシャルビジネス事業者も、新たな社会的課題に対応していくために「その他の財源」を獲得していくケースも考えられるし、逆に、「非営利資源積極活用型」のソーシャルビジネス事業者が、事業強化に向けて別途事業収入を得ようとするケースも考えられる。ソーシャルビジネス事業者は、その目的と戦略によって最適な形で収入を得ていくことが必要となる。

また、以上の整理によって、推進サイドの支援の在り方も分かれてくる。「新しい公共」の推進による寄附税制の見直し等は、主に「非営利資源積極活用型」を後押しするものといえる。他方、後述（P. 12）のように、ソーシャルビジネスを産業政策の一環として推進し、経済の活性化や新たな雇用の創出につなげていくためには、より継続的に事業活動を進め自立化を目指す「対価収入積極獲得型」を後押ししていくことが主になる。

<sup>3</sup>海外諸国がソーシャルビジネスを推進する経緯は各国の社会的課題に応じて様々であり、ソーシャルビジネスの概念も厳密な場合があるが、我が国では多様性を尊重することが適切であると考えられる。

<sup>4</sup> ソーシャルビジネス事業者の法人格についても、選択する事業者によって様々であるものの、事業収入が主であれば主に株式会社などの営利法人、会費等が主であれば主に社団法人、寄付等が主であれば主にNPO法人、といったように、活用しやすい法人格は分けられると考えられる。

<sup>5</sup> 社会的に不利な立場にある人々に対する直接的なサービス提供ではなく、積極的に雇用して支援しているソーシャルビジネス事業者は、「対価収入積極獲得型」の場合が多いと考えられる。



### ③企業等によるソーシャルビジネスについて

近時は、ISO26000<sup>6</sup>の発行等に伴い、企業等においてもCSR（企業の社会的責任）を積極的に見直そうとする動きと共に、ソーシャルビジネスに対しても関心が高まっている。企業のアプローチは、主に2種類あると考えられる。

1つは、本業と直接関係のない領域も含めた社会貢献活動であり、対価を得ない取組である。これらは、CSR推進部等において進められることが多い。

もう1つは、本業を通じて取り組んでいくものであり、対価を得る取組である<sup>7</sup>。これらは、「ソーシャルマーケティング」や「コーズリレーテッドマーケティング」として市場戦略を練るものであり、企画部等において進められることも多い。

前者の取組も重要であるものの、景気の浮沈等によって予算も影響を受けやすく、持続性に関する課題を指摘されている。他方、後者の取組は、収益を通じ企業の成長に直接結びつくものとして持続性を得やすく、適切な手法をとればインパクトも大きくなりやすい。

いずれにしても、企業を取り巻く社会環境が刻々と変化する中、企業は地域社会の課題から切り離して存在することができなくなっている。また、人々の社会貢献に対する意識が高まる中、企業が地域社会の課題解決に取り組んでいくことは、顧客や社員の満足度に直結してきているといえよう。企業がどのようにソーシャルビジネスに取り組んでいくかは、今後きわめて本質的な成長戦略だと言える。ソーシャルビジネスの推進を考えていく上でも、企業といかに連携を図っていくかは、重要な課題であると考えられる。

<sup>6</sup> ISO国際規格のひとつであり、社会的責任に関する手引 (Guidance on social responsibility)。2010年11月に正式発行された。なお、他のISO文書とは異なり、ISO26000はガイダンス文書であるとされており、第3者認証を目的とした認証規格ではない。

<sup>7</sup> 例えば、サラヤ株式会社は、本業を続ける上で社会的課題である持続的なパーム油の生産と供給を実現するために、ヤシノミ洗剤の売上の1%を寄付することを通じたソーシャルビジネスを展開し、売上も増加している。(ソーシャルビジネス・ケースブック CASE8を参照)

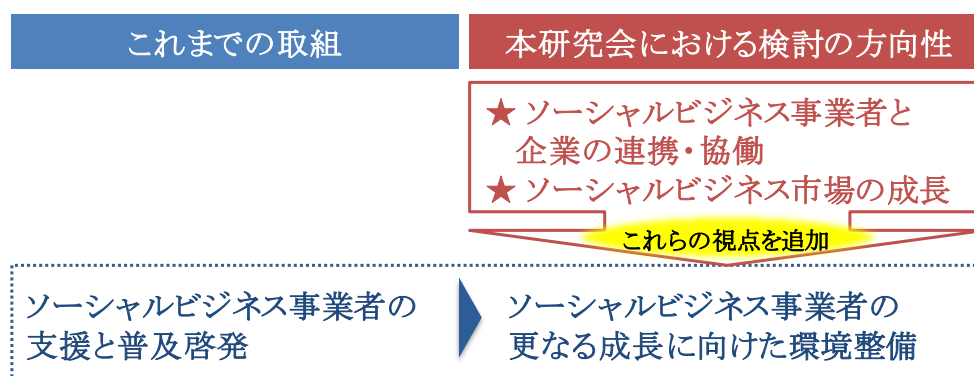


#### (4) 本研究会における検討の方向性

平成20年4月に「ソーシャルビジネス研究会 報告書」を公表して以降、これまでのソーシャルビジネスの推進は、「ソーシャルビジネスの普及・啓発とソーシャルビジネス事業者に対する支援」が中心であった。

本研究会においては、これまでの推進状況について総括するとともに、今後の推進の在り方について検討する。その際、「ソーシャルビジネス事業者の更なる成長に向けた環境整備」とともに、これまでの推進において必ずしも無かった視点として、「ソーシャルビジネス市場の成長」と、「ソーシャルビジネス事業者と企業<sup>8</sup>の連携・協働」を新たに加える。

その上で、今後のソーシャルビジネスの推進に向けて、各主体に求められる役割について、検討していく。



<sup>8</sup> 本報告書において、「ソーシャルビジネス事業者と企業の連携」を論じる際の企業とは、主にソーシャルビジネス事業者ではない企業を指すこととする。

## 2. ソーシャルビジネスの推進に関するこれまでの主な取組と、今後の方向性について

### (1) 総論

#### ①これまでの主な取組

##### 1) 経済産業省の取組について

経済産業省は、平成20年4月に「ソーシャルビジネス研究会 報告書」を公表してから、「関係者が集まる『場』作り」「社会的認知度の向上」「資金調達」「人材育成・経営ノウハウ支援」等について、積極的に取り組んできた<sup>9</sup>。これまでは、主にソーシャルビジネスの普及・啓発と事業者支援が中心であり、いわばソーシャルビジネスの普及啓発期であったと言える。「ソーシャルビジネス」がメディアで取り上げられる回数も着実に増える<sup>10</sup>など、一定の成果はあったと考えられる。

平成22年度からは、ソーシャルビジネスの展開を加速すべく、引き続き事業者支援に取り組むつつ、ソーシャルビジネス事業者を主体とした「ソーシャルビジネス・ネットワーク」の立ち上げの支援、ソーシャルビジネスの企業や地域へのつながりと広がりに着目した先進事例集「ソーシャルビジネス・ケースブック」の公表、加えて全国9ブロック（北海道・東北・関東・中部・近畿・中国・四国・九州・沖縄）で、地方経済産業局や地域S B / C B推進協議会の協力を得ながら、地域のソーシャルビジネス関係者との「地域意見交換会<sup>11</sup>」を開催した。ソーシャルビジネス事業者と企業の連携協働を推進するための予算要求など、企業をはじめとした関係者との連携協働を促進する施策を展開している。

また、ソーシャルビジネスを推進する取組は、経済産業省内の様々な部署で生まれしており、商務流通グループにおける買い物難民支援、中小企業庁による商工団体を通じたコミュニティビジネス支援、貿易経済協力局におけるB O Pビジネス振興に向けた取組など、着実に広がりつつある。

##### 2) 他府省庁の取組について

政府全体としては、「新しい公共」の推進に向けて、平成22年6月に「新しい公共宣言」が公表され、対応する政府の取組も充実してきた<sup>12</sup>。

特に、内閣府では雇用対策の一環として、社会的企業（ソーシャルビジネス事業者）における人材育成・雇用創出に対して支援を行う「地域社会雇用創造事業」が展開されている。平成23年度以降は、新しい公共の活動の阻害要因を解決し、新しい公共

<sup>9</sup> 詳細については、参考資料1を参照。

<sup>10</sup> 第4回原田委員提出資料「普及・啓発を考える」を参照。

<sup>11</sup> 地域意見交換会の概要は参考資料2のとおり。

<sup>12</sup> 新しい公共に向けた政府の取組については、第4回「新しい公共」推進会議の資料1「「新しい公共」円卓会議の提案と制度化等に向けた政府の対応」に係る各府省の主な取組について」を参照。

<http://www5.cao.go.jp/npc/shiryoku/22n4kai/pdf/1.pdf>

の担い手となるNPO等の自立的活動を後押しする「新しい公共支援事業」が展開される予定である。

その他の省庁においても、それぞれが所管する領域において、ソーシャルビジネスの推進に資する取組が多数行われている<sup>13</sup>。例えば、厚生労働省による雇用対策、文部科学省による学校と地域等の連携促進、廃校施設の活用促進や文化財の活用、国土交通省のまちづくり施策やファンド支援、農林水産省のバイオマス利活用の促進や農産品のブランド化・農山漁村の活性化、環境省の事業型環境NPO・社会的企業の支援に向けた取組などである。

### 3) 自治体（都道府県および政令指定都市）の取組について

本研究会の実施に当たり、都道府県および政令指定都市（以下、自治体）がどのようにソーシャルビジネス／コミュニティビジネスの支援に取り組んでいるのか、調査を行った<sup>14</sup>。

ソーシャルビジネス／コミュニティビジネスの推進に取り組んでいる（または取り組んでいた）自治体は、58であり、8割以上が何らかの形で取り組んでいるという回答を得た。また、実際に自治体内部でソーシャルビジネス／コミュニティビジネスを推進している部局は、商工・産業振興関連が54自治体、市民活動推進関連が13自治体、総務・企画関連が8自治体、福祉関連などその他が8自治体、という状況である。

取組の内容は自治体によって様々であるが、「予算による補助・委託」、「資金調達」、「人材育成」、「経営支援員の派遣・経営アドバイザーの派遣」「普及・啓発」「ネットワーク支援」などを行っている自治体は多い。「企業との連携・協働支援」に取り組む自治体はまだ少なく、その他にも事業認証、状況把握のための調査、空きスペースの活用促進などを行っている自治体もある。

### 4) その他機関の取組について

行政機関以外の機関（金融機関、協同組合<sup>15</sup>、商工団体等）においても、それぞれの強みやネットワークを活かして、ソーシャルビジネスを支援しようという取り組みが見られる。

<sup>13</sup> ソーシャルビジネス・ナビゲーションガイド（参考資料1参照）にもまとめられている。

<sup>14</sup> いずれも平成22年9月時点のものである。概要については参考資料3を参照。また、自治体の詳細な取組については、「ソーシャルビジネス・ナビゲーションガイド」を参照。

<sup>15</sup> 例えば、パルシステム生活協同組合連合会は、くらしの課題を解決するネットワークコミュニティ「セカンドリーグ」を中心にコミュニティビジネスを支援している（ソーシャルビジネス・ケースブック CASE42参照）。また、コープおきなわにおいても地域資源を活かした商品を開発し、収益金の一部を地域課題（高齢者の農業支援等）の解決に向けた取り組みを行っている（ソーシャルビジネス・ケースブック CASE109参照）。

## ②これからの方向性

### 1) ソーシャルビジネスを推進する意義

ソーシャルビジネスとは、社会的課題をビジネスの手法で解決する事業であり、分野を問わず、様々な観点からソーシャルビジネスを推進していく意義を見出すことができる。例えば、福祉や環境などの分野でソーシャルビジネスを推進することにより、民間の創意工夫を活かした新たな取組や、質の高いサービスを生み出すことができる。また、市民活動やコミュニティの再生等の分野でソーシャルビジネスを推進することにより、民間の取組における自主財源率の向上を促し、継続的な活動へと繋げていくことができる。

このようにソーシャルビジネスを推進する意義は多面的だが、重要なのは、その推進に当たって、ソーシャルビジネスを新たな産業として位置づけ、「経済の活性化、新たな雇用の創出」という観点から「産業政策」の一環として取り組んでいくことである。最近では、ソーシャルビジネス事業者をはじめ、様々な社会課題に対応しようとする動きが随所で活発になりつつある。それらが一過性の動きに終わらないようにするには、事業者が自ら事業性を高める努力を継続していくことと、事業者の健全な成長に向けて社会全体が効果的にサポートしていく仕組みを構築していくことが重要である。それらは決して容易ではなく、高度な戦略を要するが、ソーシャルビジネスを「産業政策」として推進する結果、これまでビジネスの対象として捉えられなかった領域や、課題の多様化により行政やボランティアだけでの解決が難しくなった領域等に、新たな資金循環や市場が創出される。さらに、学生や子育て後の主婦、高齢者等、幅広い年齢層における新しい働き方として、従来ならば活躍の機会が必ずしも無かった人々も含めて、「居場所」と「出番」を作り出す。

また、近時は、ソーシャルビジネス事業者のみならず、様々な主体が積極的にソーシャルビジネスに取り組んでいることに注目する必要がある。これまでは、NPO等の非営利組織が、雇用を確保しながら持続的に活動を展開するケースが見られたが、最近では特に営利組織による動きが活発になっている。例えば、大企業が本業に資する取組として戦略的にソーシャルビジネスに取り組んだり、中小企業が自らの企業価値を高めつつ、事業を発展させるための手法（第二創業、転業）として、ソーシャルビジネスを展開したりするケースである。また、一般社団法人や協同組合等による活動も積極化している。こうした多様な主体によるソーシャルビジネスの展開は、従来の主体や産業構造の枠を超えて、地域内の連関を生み出す契機となりうる。ソーシャルビジネス事業者が地域の媒体として機能できるような取組を推進することで、経済活動の基盤となる地域社会全体のつながり（ソーシャルキャピタル）を充実・強化し、足腰の強い地域社会作りや社会全体の福利向上につながっていくと考えられる。

したがって、ソーシャルビジネスの推進に当たっては、民間主体の分野横断的な活動を促進しながら、その取組の多様性を確保していくことが重要であり、そのためには様々な主体や関係機関の連携・協働が大きなポイントとなる。国や自治体の内部においても、

いかに部署横断的な連携による推進体制を構築できるかが鍵<sup>16</sup>となる。

さらに、ソーシャルビジネスの推進に当たっては、雇用創出等による経済的効果と併せて、いかにソーシャルキャピタルを高めたか等の事業効果を多角的に捉えながら評価していく必要がある。

## 2) ソーシャルビジネスの推進における基本的在り方

上記のように、ソーシャルビジネスを新たな産業と位置づけて推進していくに当たっては、ソーシャルビジネスの「社会性」に着目しつつ、いかにその「事業性」を高め、事業活動の継続性に結びつけられるかが、推進における基本的在り方となる。

ソーシャルビジネスが、通常のビジネスと異なるのは、一義的に地域や社会の課題の解決に向けて取り組む、という点である。ニーズが高くても事業性を獲得しにくいことも多く、様々な資源を組み合わせ、様々な関係者と連携しながら持続性を獲得していく。このため、社会からの認知や共感を生むための「認知度向上」「信頼付与」に向けた取り組みや、「中間支援機能の充実」「集まる場作り」などによるネットワーク支援が重要になるとともに、推進サイドもいかに幅広く連携できるかが重要になる。予算による直接的な支援を展開する際も、予算事業終了後の継続性を慎重に考えつつ、関係機関の連携が促進されるような執行を心がけ、事業終了後もフォローアップを行うなどの丁寧な進め方が求められる。

また、ソーシャルビジネスは、社会的課題の分野や地域に限定されない概念ではあるが、個別の分野や地域において具体的かつ戦略的に推進されることで、その実効性はより高まる。例えば、「高齢化」という社会的課題にソーシャルビジネスがどのように対応可能か。あるいは、その地域の社会的課題は何で、今後の展望を踏まえるとどのようなソーシャルビジネス（コミュニティビジネス）が求められるか。これらが具体的に検討・共有されることで、起業者のイメージもわきやすくなり、関係者同士も協力しやすくなる<sup>17</sup>。

## 3) ソーシャルビジネスの推進における関係者の連携

これまで記載してきたとおり、ソーシャルビジネスの推進に当たっては、関係者の連携が重要なポイントになる。各府省庁において所管に応じた取り組みが充実し、自治体や金融機関など様々な主体によるソーシャルビジネスの推進策が充実しつつある中、それらを一元的にまとめて発信・共有するプラットフォーム機能が求められる<sup>18</sup>。

<sup>16</sup> 自治体においてソーシャルビジネスの推進を担当している部局は商工関係部局に限らず様々だが、どこが担当するにしても関係部署間の協働が重要になる。例えば、内閣府の新しい公共支援事業に関する各地自治体の窓口の多くはNPO担当課であるが、事業実施に当たっては部署横断的な連携が図られることが望ましい。

<sup>17</sup> 第4回研究会「永沢委員提出資料」参照。

<sup>18</sup> 平成22年度委託調査事業の一環で、様々な機関の施策や取組をまとめた「ソーシャルビジネス・ナビゲーションガイド」を公表した。

自治体において、金融機関・商工団体等を巻き込んだ「協議会」や「円卓会議」を設置しているのは、まだ15程度と少ない。こうした場作りが、地域の社会的課題を共有し、自治体における部署横断的な連携のきっかけになると考えられ、今後特に期待される取り組みの一つだと言える。また、このような場作りとともに、地域関係者が緩やかにつながっていく自然発生的なネットワークをいかに生み出していくか<sup>19</sup>も、地域の取組の自立性・継続性を高めていく観点で重要である。

地域の現場でソーシャルビジネス事業者を実務的に支援し、関係者のネットワークを構築していく上で重要な役割を果たしているのが、いわゆる中間支援機関である。地域に強力な中間支援機関が存在しているかが、地域におけるソーシャルビジネス推進の鍵と言えよう。また、地域には様々な主体が存在するが、必ずしも連携ができていない。例えば、商工会議所・商工会・中央会などの商工団体（中小企業支援団体）と、NPO支援機関は連携できていないことも多いが、ソーシャルビジネスの展開や事業者の支援に当たっては、柔軟に連携することが効果的・効率的である。

こうした自治体ベースの地域内連携を促進するとともに、地域ブロックで取り組みや成果を共有し、更なる推進を図る上で、今後も「地域SB/CB推進協議会」が果たすべき役割は大きい。

さらに、全国レベルでそれらの活動を共有しつつ、企業の幅広い参画を促進し、民間ベースでソーシャルビジネスに向けた動きを活性化していくためには、ソーシャルビジネス事業者を中心に設立された、民間主体のネットワーク組織である「ソーシャルビジネス・ネットワーク<sup>20</sup>」の取り組みが重要になる。

---

<sup>19</sup> 例えば、たまCBネットワーク（ソーシャルビジネス・ケースブック CASE11 参照）など。

<sup>20</sup> ソーシャルビジネス・ネットワークの概要については、参考資料8参照。

## (2) ソーシャルビジネス事業者の成長に向けた環境整備

### (2) - 1. 資金調達

#### ①これまでの主な取組

平成20年4月の「ソーシャルビジネス研究会 報告書」において、ソーシャルビジネス事業者の課題が資金調達であるとの指摘がなされ、以後も主要な問題として議論されてきた。昨今は、「新しい公共」等の議論が進む中、下記のようなソーシャルビジネス支援に特化した取組事例もいくつか見られるようになってきた。

#### 1) 間接金融（融資）

##### A. 民間融資（地域金融機関）

ソーシャルビジネス事業者は、地域課題の解決を目的とした事業者が多数を占めることから、信用金庫・信用組合・労働金庫等の地域金融機関が支援する事例が多い<sup>21</sup>。

具体的には、NPO向け専用ローンを中心にソーシャルビジネス支援を主眼とした専用商品を設ける動きや、地域金融機関自らが寄附付きの定期預金を創設したり、職員が地域貢献活動に積極的に参加したりする等の取り組みが見られる。

##### B. 公的制度融資

日本政策金融公庫では、非営利法人型も含めたソーシャルビジネス事業者への融資を積極的に行っており、NPO向け融資実績は最近3年間において毎年2割増程度のペースで伸長した<sup>22</sup>。平成21年度からは、ソーシャルビジネス向けの特別貸付制度も創設している<sup>23</sup>。

また、自治体においても、ソーシャルビジネスを主眼とした独自の融資制度を設置する事例が見受けられるほか、信用保険法の対象外であるNPO向けの信用保証制度を独自に設置する事例もある<sup>24</sup>。

#### 2) 直接金融（寄附・社債・出資その他）

##### A. 寄附

「新しい公共」の推進の観点から、寄附税制などの制度整備について議論がなされ、平成23年度税制改正大綱において市民公益税制の拡充が盛り込まれたところである<sup>25</sup>。

(所得税の税額控除制度の導入、認定NPOに対するパブリックサポートテストの要件変更等)

<sup>21</sup> 参考資料4「信用金庫、信用組合、労働金庫における取組について」参照。

<sup>22</sup> 平成21年度：312件/年

<sup>23</sup> 企業活力強化貸付（地域活性化・雇用促進資金）社会貢献型事業関連。

<sup>24</sup> 例えば、北海道の「新生ほっかいどう資金（新たんぼぼ資金）ワイド融資」など。

<sup>25</sup> 第4回「新しい公共」推進会議の資料1「「新しい公共」円卓会議の提案と制度化等に向けた政府の対応」に係る各府省の主な取組について」を参照。http://www5.cao.go.jp/npc/shiryuu/22n4kai/pdf/1.pdf

## B. 助成

自治体（都道府県および政令指定都市）において、中小企業向け助成の一類型として、ソーシャルビジネス事業者を対象とした制度を創設する動きがみられる<sup>26</sup>。

## C. その他

匿名組合契約による一般個人からの直接金融スキームの開発<sup>27</sup>、特定の省エネ設備の導入計画に対して「市民ファンド」を設置し、一般個人から広く出資を募る事例<sup>28</sup>など、民間ベースで新たな直接金融スキームの開発事例が見られる。

### ②これまでの主な課題と、今後の方向性について

以上のように、地域においてばらつきはあるものの、行政、民間ともにそれぞれが様々な支援制度を創設している。

しかし、実際に上記取組の利用実績をみると必ずしも積極的に活用されているとはいえない一方で、依然として事業者からは資金調達が課題として挙げられる。こうした資金の出し手と受け手のミスマッチが起きている要因と今後の方策について、整理する。

#### 1) ソーシャルビジネス事業者の資金調達ニーズについて

資金調達に際しての一般的なニーズと調達手段をまとめると、下記の表のような類型となる。

##### <主な資金ニーズと対応する外部調達手段>

	つなぎ資金	設備資金、事業展開に伴う運転資金	人件費等の事業費、必要な固定費
必要とされる資金調達手段 (※事業収入を含まない外部調達)	・間接金融 (民間金融機関)	・間接金融 (民間金融機関・公的制度融資) ・寄附、直接金融	・寄附等 ※ 事業性の弱さに起因する場合、 安易に支援すべきでない
資金の出し手のリスク	低 (短期間)	高 (長期間)	× (事業見通しがたちにくい。)

ソーシャルビジネス事業者（特に「対価収入積極獲得型」）の資金ニーズも、基本的には企業と同様であり、事業開始当初は経営者の個人資金と非営利資源の活用により事業を行うことが多く、以後成長を図るためには設備資金や増加運転資金等を外部から調達する必要がある。他方、ソーシャルビジネス（特に「非営利資源積極活用型」）特有の特徴としては、社会的課題の解決を志向することから、①収益につながりにくく間接金融等の対象となりにくい傾向がある半面、②うまく社会性を訴えることにより寄附や直接

<sup>26</sup> 例えば、中小企業応援ファンド（東京都）、しが新事業応援ファンド（滋賀県）、きょうと元気な地域づくり応援ファンド（京都府）、おおさか地域創造ファンド（大阪府）など。

<sup>27</sup> 例えば、ミュージックセキュリティーズ（ソーシャルビジネス・ケースブック CASE117 参照）など。

<sup>28</sup> 例えば、北海道グリーンファンド（ソーシャルビジネス 5 5 選 参照）など。



金融による資金を獲得しやすいことがある。

ソーシャルビジネス事業者の資金調達を解決するには、こうした成長段階や事業モデルに応じた外部資金の調達を検討する必要があるが、中には、本業の事業性が低いにも関わらず赤字補てん資金の調達を間接金融に頼ろうとする等、入り口の段階でミスマッチの問題が生じている場合も多いようである。事業者自身が、自らの資金ニーズに応じた調達手段を選択するとともに、支援者側も、事業者の取組内容をふまえて適切な調達手段を提案できるよう努めていく必要がある。

## 2) 資金の出し手と受け手の課題と対応

### A. 間接金融（融資）

先述のとおり、間接金融（融資）を必要とするのは、主に「対価収入積極獲得型」のソーシャルビジネス事業者である。申込があった場合に現場で生じる問題点として、双方から聞かれる課題をまとめたものが下記の表である。

#### <借り手と貸し手の課題>

	借り手（ソーシャルビジネス事業者）	貸し手（金融機関）
課題	<ul style="list-style-type: none"><li>・ビジネスモデルが確立されていない。</li><li>・事業計画がしっかり立てられていない。</li><li>・金融の知識と理解が不足。</li><li>・経営能力の不足（「思い」のみが先行しがち）。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・非営利分野は事業性が低いということからくる偏見。</li><li>・小口が多くコストパフォーマンスが悪い。</li><li>・社会性評価が困難。</li></ul>

事業者側が間接金融（融資）を受けられない主な理由として、「ビジネスモデルが確立されていない」「事業計画がしっかり立てられていない」「経営能力に問題があり継続性が担保できない」ことなどが考えられる。このため、事業者のビジネスモデルの確立、事業計画や経営能力の強化等に向けた支援体制の構築が求められる。

他方、金融機関側も、非営利法人型の事業者に対する先入観によって融資に消極的な場合がある。融資の際に、金融機関が返済可能性を審査するのは当然のことだが、ソーシャルビジネス事業者が地域活性化に果たす役割を適切に評価する姿勢を持つことも重要である。実際の審査に当たっては、様々なステークホルダーの共感性や、地域の潜在力を引き出す地域資源の活用など、事業が有する社会的な可能性についても積極的に評価し、融資後も共に地域活性化に取り組むパートナーとして積極的な支援をしていくことが必要である。

### B. 寄附・直接金融

寄附は、主に「非営利資源積極活用型」の事業者にとって重要な資金調達手段であるが、下表のとおり、被寄附者となりうるソーシャルビジネス事業者と企業を含む寄附者の双方に課題があるため、十分に活用されていない。更なる寄附促進のためには、「寄附の裾野を拡大するための環境整備」と、「寄附者とソーシャルビジネス事業者をマッチングする仕組み作り」を両輪で進めていくことが重要である。「寄附の裾野を拡大するための環境整備」に向けては、内閣府を中心に「新しい公共」の議論等でも検討されている

税制優遇制度等と、寄附文化の醸成に向けた普及・啓発が必要となる。

「寄附者（企業含む）とソーシャルビジネス事業者をマッチングする仕組み作り」に向けては、先進的な直接金融スキーム<sup>29</sup>を普及していくことが求められる。

#### <被寄附者と寄附者の課題>

	被寄附者（ソーシャルビジネス事業者）	寄附者（個人・法人等）
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報開示が不十分。</li> <li>・寄附者への直接のPRが不十分。</li> <li>・ファンドレイジングの意識が薄い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・寄附する意思があっても寄附先を選定できない。</li> <li>・そもそもの寄付を行うという文化が無い場合が多い。</li> </ul>

### 3) 地域関係機関それぞれでリスクとコストを分散する仕組み

いずれの調達手段においても、ソーシャルビジネス事業者と金融機関等に対する普及啓発を行うとともに、個々では対応できない課題をクリアするために、各主体の連携を促す対応が必要である。

具体的には、ソーシャルビジネス事業者と金融機関双方に対する啓発（研修等の実施、グッドプラクティスの共有等）、ソーシャルビジネス事業者の事業性を高め金融機関とのコミュニケーションの円滑化を図る中間支援機能の充実、資金調達のリスクとコストを分散するための複数の主体の連携促進、などである。

最近、ソーシャルビジネスの資金調達を地域で支えるモデルが成功を収めつつある。例えば、自治体が公益認定した財団法人を中心に寄附金を集めつつ、融資に当たっては、財団が社会性審査を、金融機関が事業性審査を行い、自治体が利子補給する、といった取組<sup>30</sup>である。こうした連携による取組は、地域の各機関が本業に応じたそれぞれの強みを提供することで支援の効率化につながるとともに、資金供給におけるリスクとコストを各機関で分散することができる。

また、地域金融機関が情報共有の核として活動し、地域連携拠点として資金供給以外の役割を果たす事例も見られる<sup>31</sup>。

地域金融機関にとっても、各商工団体等にとっても、地域の持続的な発展は自身の存在目的に通じる課題であり、中長期的な地域振興策の一つとしてソーシャルビジネスを位置づけ、裨益する地域関係者が一体となって支える取組が求められよう。

<sup>29</sup> 例えば、SVP東京（ソーシャルビジネス・ケースブック CASE114 参照）など。

<sup>30</sup> 例えば、京都信用金庫やきょうとNPOセンターと連携した「公益財団法人京都地域創造基金」（ソーシャルビジネス・ケースブック CASE69 参照）など。

<sup>31</sup> 例えば、多摩信用金庫の取組（参考資料、ソーシャルビジネス・ケースブック CASE11 参照）など。

## (2) - 2. 人材育成

### ①これまでの主な取組

#### 1) 行政機関における主な取り組み

##### A. 国における主な取り組み

経済産業省では、ソーシャルビジネスの担い手を育成しようという観点から、「村おこしに燃える若者等創出事業」等による担い手育成や、「中間支援機能強化事業」により中間支援機関の育成に取り組んできた。「ソーシャルビジネス推進イニシアティブ」では、ソーシャルビジネスの担い手となる人材の育成に向けた考え方として、平成21年度に「SB人材育成基本構想」を取りまとめた。また、ソーシャルビジネスをサポートする人材（ソーシャルプロデューサー）を育成するためのモデルプログラムをまとめた。

政府全体としては、平成21年12月8日に閣議決定された「明日の安心と成長のための緊急経済対策」において、NPOや社会起業家など社会的企業等の創業・事業化を通じて地域社会の雇用を創造する「地域社会雇用創造事業」に取り組むことが明記された。このため、内閣府により、社会起業プラン・コンペティションを通じてスタートアップ等を支援する「社会起業インキュベーション事業」と、社会的企業分野におけるインターンシップを含めた人材創出に取り組む「社会的企業人材創出・インターンシップ事業」の2本立てで、現在展開されている。

その他、関係府省の取り組みも幅広く行われている。内閣官房地域活性化統合事務局は、地域活性化という観点からの人材育成の支援（「地域活性化伝道師」の派遣、大学における講座（「地域活性化システム論」）の開設など）を行っているほか、総務省では、地域力の創造という観点から、地域における様々な人材力活性化に向けた取り組み（「地域経営塾」「人材交流ひろば」「地域おこし協力隊」など）を展開している。また、文部科学省においても、地域社会全体で教育を支える観点から、各地域における学校と地域等の連携協力を図るための取り組みを促進している。

##### B. 自治体における主な取り組み

自治体（都道府県および政令指定都市）における人材育成支援としては、起業塾や経営塾等による人材育成を行っている自治体は比較的多く、30程度である。川崎市や岡山県などのように、大学との連携、高校・大学への出前講座など、教育機関と効果的に連携している事例や、高知県のようにインターネットを活用したテレビ会議や集合研修を組み合わせながら遠隔地でも効果的に取り組む事例なども見られる。

他方、雇用対策の一環として取り組んでいる自治体も比較的多く、「ふるさと雇用再生特別交付金」等の雇用対策予算を活用し、雇用対策の一環として取り組んでいる事例は20程度である。

#### 2) 民間における主な取り組み

民間でも、ソーシャルビジネスの担い手支援は積極的に展開されている。大企業が中間支援機関であるNPOと連携してそれぞれの強みを活かしながら起業家の育成を行ったり<sup>32</sup>、NPOが様々なセクターの立場や利害を超えた人材の全国的なプラットフォームを構築したり<sup>33</sup>、様々な取り組みが行われている。

また、地域においても、中間支援機関であるNPOが、自治体・金融機関・商工団体等と連携しながら地域のソーシャルビジネス事業者（起業家）を育成している事例が見られる<sup>34</sup>。

## ②これまでの主な課題と、今後の方向性について

これまでも、国・自治体・金融機関・中間支援機関・商工団体等により、様々な人材育成施策が展開されているが、その効果をより高いものにしていくためには、より戦略的な人材育成が必要となる。具体的には、ソーシャルビジネス推進イニシアティブでまとめられた「SB人材育成基本構想」の実現に向けて、何に留意しながら進めていくか、という観点から整理する。

### 1) 雇用対策としての人材育成の在り方

現在、「ふるさと雇用再生特別交付金」や、「地域社会雇用創造事業」など、雇用対策として様々な事業が展開されている。これらの予算事業等により起業家や雇用者が増えることが予想されるが、事業終了後の事業の継続・雇用の確保については、事業性強化に向けたサポートが重要になる。

また、今後も雇用対策としてソーシャルビジネスの担い手となる人材の育成支援が実施されることも考えられる。その際は、できる限り雇用の創出効果を具体的に把握するとともに、事業を通じ、地域の様々な機関が連携しながら担い手の育成・サポートを続けられるような、支援者の生態系（エコシステム）の構築をより強く意識する必要がある。

### 2) 教育機関による人材育成環境整備の必要性

雇用対策とともに、中長期的な視点で重要なのは、教育機関による人材育成環境整備の充実である。大学においては、今後様々な人材がソーシャルビジネスについて学んでいくことが考えられるが、今後の超高齢社会を視野に入れると、特に企業をリタイアし

<sup>32</sup> 例えば、日本電気株式会社（NEC）とNPO法人ETICは連携して社会起業家（ソーシャルビジネス事業者）の育成に取り組む「NEC社会起業塾」を実施し、多くの起業家を輩出している（参考資料8、ソーシャルビジネス・ケースブック CASE112 参照）。

<sup>33</sup> 例えば、NPO法人アイ・エス・エル（ISEL）が運営事務局となり、社会全体のイノベーションを実現するリーダーを輩出すべく取り組む「社会イノベーター公志園」を展開している（ソーシャルビジネス・ケースブック CASE113 参照）。

<sup>34</sup> 例えば、島根県ではNPO法人Gasshoが島根県庁や島根県内の商工団体等と連携しながら起業家育成を行う「しまね起業家スクール」を行っている（ソーシャルビジネス・ケースブック CASE83 参照）。また、佐賀県では、NPO法人鳳雛塾が金融機関（佐賀銀行）等と連携しながら地域の次世代を担う人材を育成する「起業家精神涵養教育事業」を実施している（ソーシャルビジネス・ケースブック CASE101 参照）。

た社会人等が、第二の人生としてソーシャルビジネスを起業したり、サポートしたりするための教育環境の整備が期待される。こうした教育環境の整備に当たっては、インターンシップを組み込むなど、より実践的な内容が求められるため、中間支援機関等との連携が期待される。他方、ソーシャルビジネスは実践性の強い分野であるが、研究機能も大いに期待される分野であり、ケースの蓄積と共に、「ソーシャルインパクト」や「ソーシャルファイナンス」等に関する研究を深めることも、併せて求められる。

大学以前の教育段階では、地域社会に関心を持って自ら課題解決に取り組むような教育と、ファイナンス等の実務に則した基礎教育等の更なる充実が求められる。

### **3) 育成ターゲットの明確化による戦略的な人材育成**

#### **A. 担い手の類型**

ソーシャルビジネスの担い手と言っても幅広く、「S B人材育成基本構想」で整理されたように、「ソーシャル・アントレプレナー」、「ソーシャル・プロデューサー」、「ソーシャルビジネスの知識を持つ専門家」、「サポーター」などに分類して取り組むことが、人材育成の成果を高める意味でも重要である。

#### **B. 社会的課題の分野や、地域社会の課題に応じた人材育成**

総論の「ソーシャルビジネスの推進における基本的在り方」で先述したように、個別の分野や地域において必要とされるソーシャルビジネスのイメージを具体的に共有することで、起業等の可能性がより高まる。

#### **C. 多様な機関の関係者に対する人材育成**

多様な機関（自治体・金融機関・商工団体等）の連携・協働を進めていくためには、それぞれの関係者が、ソーシャルビジネス推進の意義を理解し、支援のために必要なスキル等を身につけていくための育成策が必要である。また、そのためには、地域において多様な機関をコーディネートしていく機能が求められる。

#### **D. 企業人材をはじめとした様々な人材のソーシャルビジネスへの積極参加**

最近、企業人材や士業等の専門家によるスキルを活かした社会貢献活動（いわゆるプロボノ<sup>35</sup>）が積極化している。こうした取り組みがうまくいけば、社員の育成やリテンションにつながり、本業にも好ましい影響があると考えられる。特に、企業の中老年層以上の人材が、プロボノを通じてソーシャルビジネスの現場に触れることで、第2の人生を考える機会の提供にもつながる効果も期待される。

また、子育てに取り組む主婦などが、自らの生活を通して地域や社会の課題を実感し、地域でのネットワークを活かして独自の行動力を持つこともある。

このように、これまで必ずしも活躍の機会がなかった人材がソーシャルビジネスに参

<sup>35</sup> 例えば、日本アイ・ビー・エム株式会社は、中間支援機関であるNPO法人チャリティー・プラットフォームの協力を得ながら、社員をNPOの現場に送り出すプロボノプログラムを実施している（ソーシャルビジネス・ケースブック CASE45 参照）。

加する機会を増やすことも、人材育成の手法として有効であると言える。

ただし、ソーシャルビジネスに優秀な人材が幅広く集まるようにするためには、特にNPO等において一定の給与が支払われることが、引き続き課題となる。

## (2) - 3. 事業展開支援

### ①これまでの主な取組

#### 1) 国の主な取組

ソーシャルビジネスの事業展開支援のためには、ソーシャルビジネス事業者をきめ細かくハンズオン支援する中間支援機能の充実が重要であるという認識の下、経済産業省では「中間支援機能強化事業」を実施してきた。また、「地域SB/CB推進協議会」は地域のソーシャルビジネス事業者をはじめ有識者等によるネットワークとなっており、事業展開支援につながっている。

#### 2) 自治体の主な取組

事業展開支援のための経営支援員の配置や、経営アドバイザーの派遣を行っている自治体が多く、25程度である。その中には神奈川県や福岡市のように、自治体職員や中小企業診断士などの様々な経営アドバイザーをソーシャルビジネス事業者に派遣している事例も見られる。

#### 3) 商工団体の主な取組

起業塾等によってソーシャルビジネスの担い手を支援するケースもあるが、商工団体自らが積極的にソーシャルビジネスに取り組んでいるケース<sup>36</sup>も多い。商工団体が率先して地域活性化に取り組む中で、様々な機関の連携を促進しているケースもある<sup>37</sup>。

### ②これまでの主な課題と、今後の方向性について

ソーシャルビジネスの普及や、昨今の支援策の充実に伴って、起業した事業者が今後健全な成長を実現するためには、事業展開に向けた幅広い支援環境の整備が不可欠である。既存の様々な施策の積極的活用とともに、ソーシャルビジネス事業者側と支援機関双方のネットワークの構築が重要になる。

#### 1) ソーシャルビジネス事業者の事業展開支援に必要な要素

ソーシャルビジネス事業者の事業展開に当たっては、資本増強や、販路拡大やコストダウンのための「経営革新」など、通常のビジネスと変わらない要素も多々あり、特に「対価収入積極活用型」のソーシャルビジネス事業者ではその傾向が顕著である。しかしながら、ソーシャルビジネス事業者は「思い」のみが先行し、事業展開に関する要素が軽視されることも多いと指摘されており、これらの要素についていかに強化していくかという視点が重要になる。具体的なツールとしては、中小企業支援策をうまく活用していく視点が求められる<sup>38</sup>。

<sup>36</sup> 参考資料7「商工会議所・商工会・中小企業組合のソーシャルビジネス事例」参照。

<sup>37</sup> 例えば、宮崎県の川南町商工会では、「定期朝市トロントン軽トラ市」を開催し、農協や漁協等の様々な関係者が集まる場となり、連携が生まれている（ソーシャルビジネス・ケースブック CASE107 参照）。

<sup>38</sup> 中小企業支援策をNPO等も活用できるように進めていくに当たり、人件費単価の設定等について配慮

他方、ソーシャルビジネスに特に求められる要素もある。ソーシャルビジネスは、社会的課題の解決をミッションとするため、地域関係者の社会的課題の認知や、事業への関与を通じて、自らの事業を持続・成長させやすいという特徴がある。ソーシャルビジネス事業者が市民、自治体、企業等と連携し、自らの事業の成長に向けた取組を進めると同時に、事業を通じて支援者側（自治体・金融機関・中間支援機関・商工団体等）のネットワークを強化していくという関係作りが重要である。

## 2) ソーシャルビジネス事業者の事業展開支援に必要な環境整備

ソーシャルビジネスが、通常のビジネスと変わらない基本的要素については、中小企業支援の体系と重なる部分も多いため、中小企業支援策の活用を促進することで、ある程度カバーされると考えられる（後述）。

地域の支援体制を構築するには、ソーシャルビジネス事業者の中間支援機関（NPO支援機関等）や商工団体等が、自身の支援機能を充実させるとともに、それぞれの取組等に対して相互理解を深め、効果的に連携していくことが重要である<sup>39</sup>。各機関のコーディネートについては、地域の実情に応じて様々な担い手が想定されるものの、各機関がそれぞれで取り組むのは容易ではないと考えられるため、地域で指導力を発揮しやすい自治体を中心となって取り組んでいくことが有効だと言えよう。

また、経営支援員の配置や経営アドバイザーの派遣を行っている自治体も多数存在するが、彼らによる支援の種類、量、質をそれぞれ高め、よりアクセスしやすい環境整備が重要である。特に、現場からは、マーケティングや経理の経営知識を持って、具体的に指導できる人材を求める声大きい。企業退職者など様々な経験を積んだ人材が、地域社会にその能力やスキル等を還元できる仕組み作りが有効である。

## 3) ソーシャルビジネスの推進における中小企業支援策の活用について

### A. ソーシャルビジネス事業者・中小企業・商工団体等それぞれのメリット

中小企業支援策をソーシャルビジネス推進に活用することにより、様々なメリットが考えられる。ソーシャルビジネス事業者の主なメリットは、事業モデルの精査、販路の拡大、対外信用力の強化、様々なリソースの獲得等により、事業力が強化されることである。中小企業の主なメリットとしては、自身が積極的にソーシャルビジネスを展開することにより、顧客の獲得や人材雇用への訴求力向上につながり、ブランド力が高まる。特に、地域の土木業者や建設業者等が新事業創出や業態転換の一環としてソーシャルビジネスを行う事例が散見される<sup>40</sup>。また、ソーシャルビジネス事業者と積極的に連携することで、自社だけでは展開できなかった本業や社会貢献事業の幅が広がる。商工団体等

---

する必要がある。また、事業型NPOの自立性を阻害しない形で展開できるような補助金制度の設計が望まれる。

<sup>39</sup> 例えば、福岡市コミュニティビジネス販路拡大センター（通称「コミット」）は、福岡商工会議所の1階で活動することにより、効果的な連携につながっている（ソーシャルビジネス・ケースブック CASE100 参照）。

<sup>40</sup> 例えば、北海道のまー美株式会社（ソーシャルビジネス・ケースブック CASE19 参照）や、広島県の平和建設株式会社（ソーシャルビジネス・ケースブック CASE86 参照）など。



の主なメリットは、ソーシャルビジネス事業者との連携によって、従来のまちづくり事業や社会貢献事業の枠を広げることができるようになる。また、日頃からソーシャルビジネス事業者との接点を持つておくことで、地域の中小企業が戦略的にソーシャルビジネスの展開を考えていく際のノウハウが蓄積するとともに、ソーシャルビジネス事業者とのマッチングも可能になる。

## **B. ソーシャルビジネス支援における中小企業支援策活用の進め方**

営利法人型（株式会社など）のソーシャルビジネス事業者であれば、現時点でも中小企業支援策は活用することが可能だが、非営利法人型（NPOなど）のソーシャルビジネス事業者については、制度上活用できない中小企業支援策もあることから、活用について意識が低いことが多い。しかし、非営利法人型のソーシャルビジネス事業者でも、現時点で活用可能な中小企業支援策はあるため、これらの活用についてソーシャルビジネス事業者と支援者（自治体・金融機関・中間支援機関・商工団体等）の双方に積極的に周知していくことが必要である<sup>41</sup>。現時点で活用が図られていない制度についても、必要に応じて柔軟な運用を促進しつつ、制度的対応が伴う支援策についても、検討を進めていくべきである。

また、企業にとってもソーシャルビジネスの展開は成長戦略になりうるため、従来の中小企業支援においても、ソーシャルビジネスの可能性について積極的に位置づけていくことが求められる。中小企業にとって、ソーシャルビジネスを積極的に展開することは、顧客や社員の満足度を高め、新たな成長につながる戦略となりうる。その可能性と重要性について、明確に位置づけて発信していく必要がある。これらは、非営利法人型のソーシャルビジネス事業者に対する支援とセットで行うことで、事業マッチングなどによるシナジー効果が見込まれる。

以上のように、ソーシャルビジネス支援において中小企業支援策を積極的に活用していくに当たっては、現場で実際に支援する人材の育成が重要になる。活用できる支援策をまとめたとしても、現場における理解と運用がなければ、十分な効果は見込みにくい。そのため、中小企業診断士等の士業をはじめとした様々な関係者に対して、人材育成や普及・啓発が併せて行われることが重要である。また、その際には、Off-JTによる育成とともに、実際の施策に落とし込んでOJTとして展開されることが効果的である。

---

<sup>41</sup> ソーシャルビジネス・ナビゲーションガイドでもソーシャルビジネス事業者が活用できる中小企業支援策をまとめて公表している。

## (2) - 4. 普及・啓発

### ①これまでの主な取組

#### 1) 国の主な取組

経済産業省では平成21年度に、先進的な取組を行うソーシャルビジネス事業者を「ソーシャルビジネス55選」として選定し、経済産業大臣による表彰を行った。また、平成22年度は、ソーシャルビジネス事業者と様々な関係者の連携により地域に「つながり」と「広がり」を生み出す事例をまとめた「ソーシャルビジネス・ケースブック」を公表した。また、平成20年度からは「ソーシャルビジネス全国フォーラム」を開催しており、平成21年度には、見本市形式による「ソーシャルビジネス・メッセ」を開催した。(平成22年度は東北地方太平洋沖地震の影響により中止。)

#### 2) 自治体の主な取組

自治体(都道府県および政令指定都市)のソーシャルビジネス推進については、普及・啓発に関する取組が比較的多い。セミナーなどの普及・啓発イベントを行っている自治体は30程度であり、市民や企業のCSR担当者等を対象に現場視察を行ったり、キャラバン形式により域内各地で展開したりしているような事例もみられる。また、助成と組み合わせて、ビジネスプランコンテストやアワードを開催している事例もみられる。さらに、民間に対する普及・啓発だけではなく、民間から任期付き職員を採用しながら支援に取り組んだり、職員向け研修を実施したりしながら、自治体内部への普及・啓発を進めている事例も見られる。

### ②これまでの主な課題と、今後の方向性について

ソーシャルビジネス事業者の活躍や、国や自治体の普及・啓発により、マスコミ等でソーシャルビジネスが取り上げられる回数は増え、一般的に認知度は向上してきた。今後は、意義や主体、対象をより明確にした戦略的な普及・啓発が必要である。

#### 1) 様々な主体による普及・啓発とそれぞれの連携

ソーシャルビジネスの普及・啓発に当たっては、国、自治体、民間団体等の各主体が、それぞれソーシャルビジネスの推進の意義(P.10参照)を認識し、普及・啓発に努めることが重要である。

ソーシャルビジネスは多様で、様々な分野・領域にまたがるとともに、従来から取り組まれてきた内容も包含しうるため、新たな取り組みとして発信することに違和感が生じることもある。概念をより分かりやすく発信するようにし、既存の取り組みと併せて効果的に紹介していくことがポイントになる。

また、より多くの関係者にソーシャルビジネスの可能性を伝えるためには、市場規模等について改めて試算するなど、客観的な数値を示していくことが有効である。

さらに、現状では、国、自治体、民間団体等で、ソーシャルビジネスに関する普及・啓発イベント等が活発に実施されている中、それぞれの取組について各主体間で情報の共有を図り、効果的に連携していくことが重要である。先進事例（グッドプラクティス）を収集して発信していくことも普及・啓発を進める上で有効であり、収集するプロセスを工夫し、多くの関係者を通じて発掘することで普及・啓発の効果が高まる<sup>42</sup>。

## 2) 普及・啓発の対象

### A. 市民等

市民等によるソーシャルビジネスの商品やサービスの購入、起業や就労を通じて、ソーシャルビジネスへの関与を増やしていくためには、より生活に密着した切り口で、ソーシャルビジネスの意義を発信していく工夫が求められる。マスコミ等が発信する際には、社会的課題の現状を伝えていくことで、市民がより関心を持ちやすくなると考えられる。

また、ソーシャルビジネス事業者の紹介や、教育機会等に関する情報に加え、ソーシャルビジネスの起業や就労等に関する情報等を分かりやすく発信し、認知度を高めていく仕組みが求められる。

### B. 多様な機関の関係者、専門家等

自治体・金融機関・大学・商工団体等に対して、ソーシャルビジネスを推進する意義や必要性を認識してもらうための更なる普及・啓発が求められる。セミナーや人材育成の機会を充実させるとともに、地域ごとに関係者が集まる「場」を作り、地域の社会的課題を共有して実動につなげていくことが有効である。

### C. 海外

近年は、海外諸国においてもソーシャルビジネスは活発になっており、我が国のソーシャルビジネス事業者の活動や、ソーシャルビジネスを推進する動きが、これらと連携していくことによって、社会的課題の解決に向けたアプローチの幅が広がり、インパクトも大きくなる。

海外諸国がソーシャルビジネスを推進する経緯は、各国の社会的課題に応じて様々であるため、相違点も含めてきちんと共有していくことが必要になるが、他方、海外諸国において日本のソーシャルビジネスの事例が参考になることも多いと考えられる<sup>43</sup>。

また、国内におけるソーシャルビジネスの普及・啓発のためにも、海外の先進事例を積極的に紹介していくことが有効である。

---

<sup>42</sup> ソーシャルビジネス・ケースブックは、経済産業省（本省と地方経済産業局）が、自治体や地域SB/CB推進協議会、金融機関、中間支援機関などと幅広く連携しながら、事例を収集した。

<sup>43</sup> 例えば、韓国では近年コミュニティビジネスの推進に向けた取り組みが積極的になってきているが、日本のソーシャルビジネス（コミュニティビジネス）の手法が参考になっている。

### (3) ソーシャルビジネス事業者と企業の連携・協働の促進

#### ①これまでの主な取組

##### 1) 国の主な取組

国がソーシャルビジネス事業者と企業の連携・協働の促進に特化した取り組みを本格的に検討し始めたのは、「新しい公共」を推進する動きの中で、企業の公共性・社会性が大きく位置づけられたことがきっかけである。その後、経済産業省では、ソーシャルビジネス事業者を中心に、全国のソーシャルビジネス関係者が集うネットワーク組織である「ソーシャルビジネス・ネットワーク」の立ち上げを促進してきた。

また、平成23年度より、中間支援機関等が、企業等のリソースとソーシャルビジネス事業者の活動をコーディネートするノウハウを、他地域に移転する取組を支援する「ソーシャルビジネス・企業連携支援機能強化事業」と、複数のソーシャルビジネス事業者と企業等が連携したコンソーシアムが、地域において新しいソーシャルビジネスを創出する取組を支援する「ソーシャルビジネスコンソーシアム新事業創出展開支援事業」が実施される予定である。

##### 2) 自治体の主な取組

企業との連携・協働に特化して取り組んでいる自治体（都道府県および政令指定都市）は、5程度と少ないが、それらは、商工・産業振興関連の部局ではなく、市民活動推進関連の部局が企画していることが特徴である。また、札幌市や横浜市のように、企業とNPOのマッチングに取り組んだり、自治体と企業の協定を結んだりするなど、幅広く取り組んでいる事例もみられる。

#### ②これまでの主な課題と、今後の方向性について

##### 1) ソーシャルビジネス事業者と企業の個別の課題

企業のソーシャルビジネスに対する意識が高まりつつある一方、ソーシャルビジネス事業者との連携・協働は必ずしも進んでいない。それぞれの課題等を整理すると、以下のとおりである。

	ソーシャルビジネス事業者	企業
<b>連携・協働において期待される要素</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業にはない様々な強みの提供。</li> <li>より直接的な(地域)社会貢献の実現。</li> <li>様々な(地域)社会関係者とのネットワーク。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ソーシャルビジネス事業者に不足しがちな様々な資本の提供。               <ul style="list-style-type: none"> <li>カネ(寄付等)。</li> <li>モノ(遊休資産の提供等)。</li> <li>ヒト(プロボノ、出向等)。</li> <li>チエ(事業スキル・ノウハウの提供等)。</li> <li>その他、目に見えない資本(信頼、評判、等)。</li> </ul> </li> </ul>
<b>連携・協働がもたらす主なメリット</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業からの様々な資本の獲得による事業力の強化。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業の社会的責任(CSR)の積極的な実現。               <ul style="list-style-type: none"> <li>環境等に配慮した持続可能な社会作り等。</li> </ul> </li> <li>企業としての新たな成長可能性。               <ul style="list-style-type: none"> <li>ソーシャル・マーケティングによる販促等。</li> </ul> </li> <li>社内の活性化。               <ul style="list-style-type: none"> <li>社員の育成、リテンション等。</li> </ul> </li> </ul>
<b>連携・協働を進める上での主な個別課題</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業と連携するために必要な事業性やマネジメントの不足。</li> <li>企業の連携対象として、組織やネットワークの規模が小さすぎる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業の「社会的リターン」が必ずしも評価されにくい。</li> <li>本業に資する形で必ずしも展開できていない。</li> <li>部署間(例:CSR担当部局と事業部)の連携がとれていないことも多い。</li> <li>連携先について、国内のソーシャルビジネス事業者と連携しながら、より地域社会へ再投資していく発想と仕組みの必要。</li> </ul>

以上のように、ソーシャルビジネス事業者と企業の連携・協働がそれぞれにもたらすメリットを認識し、個別の課題を克服していくための取り組みが求められる。

特に、ソーシャルビジネス事業者は、企業と連携していくために、事業力やマネジメント力を高めると共に、企業が持たない独自の専門性やネットワークなどの強みを活かすことで、より本質的な連携・協働につながっていく。

## 2) ソーシャルビジネス事業者と企業に共通する課題

### A. 中間支援機能の強化

ソーシャルビジネス事業者と企業の共通の課題として挙げられるのは、両者のニーズを踏まえてきめ細かくマッチングする中間支援機能の不足である。特に、大企業が活動をしようとする際に、パートナーとなる中間支援機関が不足しているため、プロジェクトの規模も制約的にならざるを得ない状況がある。今後、ソーシャルビジネス事業者と企業の連携・協働のプロジェクトの創発を、促進していくためには、全国規模の活動を予定している「ソーシャルビジネス・ネットワーク」への期待が大きい。

他方、地域活性化のためには、地域の中小企業が、地元のNPO等と連携していくことも重要であり、地域のNPOとともに、地域金融機関や商工団体等が中間支援機能を担っていくことが考えられる。

### B. 連携・協働の成果の評価

ソーシャルビジネス事業者と企業の持続的な連携・協働を実現するためには、連携・協働の成果について、売上等、事業性以外にも、社会性の視点も含めた様々な角度から評価していく必要があり（ソーシャルインパクト等）、これらの評価手法を開発していくために、大学における更なる研究が期待される。

### C. ソーシャルビジネス事業者等の認知度や信頼性の向上

ソーシャルビジネス事業者と企業の連携・協働においては、行政機関のコーディネーターが大変有効である<sup>44</sup>。企業は、連携先を探すに当たり、行政機関の推薦によってステークホルダーの理解を得やすくなる。このため、行政機関はどのようなソーシャルビジネス事業者がいるのか、把握することが重要になる。

また、「ソーシャルビジネス55選」や「ソーシャルビジネス・ケースブック」のように、先進事例をまとめて公表していくことは、ソーシャルビジネス事業者等の認知度向上とともに信用補完にもつながるため、引き続き重要である。

---

<sup>44</sup> 例えば、横浜市のNPO法人さなぎ達は、横浜市の紹介により株式会社ローソンとの連携に結びついた（ソーシャルビジネス・ケースブック CASE52を参照）。

## （４）ソーシャルビジネスの市場の成長

これまでのソーシャルビジネス支援は、主にソーシャルビジネスの普及・啓発や担い手に対する支援が中心だったが、今後はソーシャルビジネスの市場をいかに成長させていくか、という視点も含めて、以下の点について検討していく必要がある。

### ①様々な領域におけるソーシャルビジネスに対する期待と市場可能性

#### 1) 社会や地域の課題ごとのソーシャルビジネスの市場可能性の検討と、横断的な成長戦略の必要性

今後のソーシャルビジネスの市場可能性を検討していくに当たっては、先述の通り、社会的課題の分野ごと（例：高齢化）に、個別に関係者を掘り下げていくとともに、地域でも関係者が社会的課題と今後の展望を共有し、戦略的にソーシャルビジネスの可能性を探っていくことが必要である。

こうした個別の動きを進めつつ、国全体としてこれらを取りまとめながら、横断的なソーシャルビジネスの成長戦略を検討していくことが重要である。

#### 2) 多様な人材のソーシャルビジネスへの参加促進

ソーシャルビジネスの意義の1つは、これまで必ずしも活躍する場がなかった人々の参加を促進することにある。働く意欲を持つ高齢者、主婦、障がい者等の多様な人材の積極的なソーシャルビジネスへの参加を通じ、これまで必ずしもなかったサービスを創出しながら、新たな市場を作っていくという視点が重要になる<sup>45</sup>。

#### 3) 制度的対応

ソーシャルビジネスの市場の成長のためには、企業の参入を促進することがポイントである。このため、企業も含めソーシャルビジネスに取り組む主体に対する認証制度などについて、既存の法人制度を踏まえつつ認証を受けるメリットやインセンティブも考慮しながら検討していくことが求められる<sup>46</sup>。また、自治体等が、各地域においてニーズの高いソーシャルビジネスの要件を明示し、戦略的に推進する方法として、独自の認証制度や優遇メニューを創設することも有効である<sup>47</sup>。

<sup>45</sup> ソーシャルビジネス・ケースブックにおいても、高齢者が活躍するスバル株式会社（CASE92）主婦のネットワークを活かした「NPO法人チルドリン」（CASE47）、障がい者が活躍するアイエスエフネット株式会社（CASE10）などをはじめ、多数の事例がある。

<sup>46</sup> 新たな法人格については、「新しい公共」推進会議の「政府と市民セクター等との公契約等のあり方等に関する専門調査会」においても議論されている。

<sup>47</sup> 例えば、横浜市は、本業・その他の活動を通じ、地域貢献の視点で雇用や環境などの事業活動に取り組んでいる企業や事業体を、一定の基準（地域志向CSRマネジメント・システム規格）のもとに「横浜型地域貢献企業」として認定し、優遇（広報支援や低利の融資）している。

#### 4) ソーシャルビジネス事業者自らによる事業の成長に向けた取組

ソーシャルビジネスの市場の成長のためには、ソーシャルビジネス事業者自らが市民や自治体、企業等との連携しつつ、事業を成長していくための取組を戦略的に行っていくことが重要になる。

##### ②行政によるソーシャルビジネス事業者の活動領域の拡大促進

社会的課題に取り組むソーシャルビジネス事業者が、より活動しやすくするために、様々な行政の工夫によって、市場を広げることが可能になる<sup>48</sup>。

例えば、遊休施設等の行政財産を、できるだけソーシャルビジネス事業者の工夫によって活用しやすいうように提供することが、有効な手段となる<sup>49</sup>。

また、行政の工夫によって民間の健全な競争を促進し、市場創出を図る取り組みとして、「バウチャー制度」なども有力な手段として考えられる<sup>50</sup>。

---

<sup>48</sup> 「新しい公共」推進会議の「政府と市民セクター等との公契約等のあり方等に関する専門調査会」において、政府と市民セクター等との公契約等のあり方等が調査されている。

<sup>49</sup> 例えば、青森県南津軽郡大鰐町では、町営施設「地域交流センター鰐 come」の指定管理料ゼロにも関わらず「プロジェクトおおわに事業協同組合」が地域住民を巻き込みながら運営し、黒字化に成功している（ソーシャルビジネス・ケースブック CASE22 参照）。また、千代田区では区が所有する中小企業センタービルを民間団体に定期賃貸し、インキュベーション施設「ちよだプラットフォームスクウェア」として開設。地域ファンドを用いて施設を改修するなど、赤字施設の黒字化に成功している（ソーシャルビジネス・ケースブック CASE43 参照）。

<sup>50</sup> 例えば、杉並区では、「すぎなみ子育て応援券」を作ることで、多様な事業者の参画と多様なサービスの創出を促進し、市場を創出することに成功している。（ソーシャルビジネス・ケースブック CASE49 参照）

### 3. まとめ

本研究会や地域意見交換会における議論を通じ、各主体によるソーシャルビジネスやソーシャルビジネスの推進に向けた取組が広がりつつある一方、概念の多様性などによる混乱や、支援の在り方について様々な課題が出てきていることが明らかになった。

本報告書では、「ソーシャルビジネス」や「ソーシャルビジネス事業者」の概念について簡単な整理を行ったが、これらは今後更なる研究が求められる。大切なのは、ソーシャルビジネスの推進が、地域経済の活性化や新しい雇用の創出に寄与することを理解した上で、ソーシャルビジネスの多様性を確保しながら、事業の自立性・継続性を損なわない適切な推進策を講じることである。

国の主な役割としては、引き続き国内外にソーシャルビジネスを推進する意義と重要性を発信しつつ、より多くの機関や人々の認知と関与を増やすことであり、横断的なプラットフォーム機能を果たすことが重要である。関係府省の連携のみならず、地域の関係機関（自治体、金融機関、商工団体等）の取組等も、効果的に取りまとめて発信していくことが求められる。他方で、従来の産業構造や主体の縦割り等によって、必ずしも進まない部分もあり、それらを超えていくために必要な制度的措置、プロジェクトの創出支援、人材育成、中間支援機能の充実等を総合的に進めていく必要がある。

地域においては、地域ごとに社会的課題を明らかにしつつ、その解決のために必要なソーシャルビジネスを戦略的に推進していけるかがポイントになる。そのためには、地域内のソーシャルビジネス事業者の活動状況を把握すると共に、地域の関係者が課題を共有する場を作っていくことが前提となる。

自治体においては、産業政策としてソーシャルビジネスを推進する意義を正しく理解し、できるだけ部署横断的な連携による推進体制を作って取組を共有するとともに、地域の各主体の連携を率先してコーディネートしていく役割が求められる。

地域の金融機関も、ソーシャルビジネス事業者に対する支援が地域社会の活性化に向けた社会的投資につながる、という意識を持ちつつ、積極的に支援することが望ましい。また、融資については、ソーシャルビジネスに対する理解を深め、審査に当たっても、ステークホルダーの共感性や地域資源の活用等、事業が有する社会的な可能性についても積極的に評価しつつ、継続的に支援していくことが求められる。また、融資だけではなく、社会貢献度の高い事業に対する助成制度や、ネットワーク支援なども有効である。

商工団体等の役割としては、地域活性化につながるソーシャルビジネスやその芽となる活動を、地域中小企業など地域経済界との接点を作って育てていくことである。その上で、地域内におけるソーシャルビジネスの展開を積極的にサポートしていくことが望ましい。

大学も、研究機能と教育機能の両面でソーシャルビジネスの推進に貢献していくことが、今後はより一層期待されるとともに、企業のOB人材などを含め、意識の高い多様な人材が集まる場としても期待される。

上記に記述した以外にもソーシャルビジネス事業者やソーシャルビジネスを推進する主体は多数存在するが、今後、我が国のソーシャルビジネスを力強いものにしていくためには、国と地域の全ての関係者が連携しながら推進していくことが求められる。



## <各主体に求められる主な取組>

	資金調達	人材育成	事業展開支援	普及啓発	企業との連携・協働支援	新たな市場の創出
国	<ul style="list-style-type: none"> <li>・間接金融メニューの充実に向けた金融機関への更なる働きかけ</li> <li>・寄附や直接金融等の更なる充実に向けた制度対応、グッドプラクティスの普及</li> <li>・ソーシャルビジネスの認証の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業者の事業性強化や関係機関の連携に資する雇用対策の展開。</li> <li>・中長期的な担い手育成に向けた支援（教育機関のプログラム開発等支援）</li> <li>・多様な機関の関係者に対する人材育成</li> <li>・企業人材を含めた様々な人材がソーシャルビジネスに参加できる環境整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域中小企業のソーシャルビジネス展開や、ソーシャルビジネス事業者との連携に関するグッドプラクティスの発信</li> <li>・商工団体等のサポーター人材に対する人材育成と普及・啓発</li> <li>・中小企業支援策との連携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自治体や企業をはじめとした様々な機関への普及・啓発</li> <li>・先進事例の普及・啓発。</li> <li>・全国の取組の取りまとめと一元的な情報発信</li> <li>・海外との交流、情報発信</li> <li>・ソーシャルビジネスの現状や可能性の分かりやすい提示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マッチングのための中間支援機能の充実化支援</li> <li>・連携・協働のグッドプラクティス収集、普及</li> <li>・モデルとなる取組を普及。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ソーシャルビジネスの現状や可能性の分かりやすい提示</li> <li>・ソーシャルビジネスの「高齢化」や「環境」などの分野ごとの可能性調査</li> <li>・公契約の在り方や認証制度等に関する検討</li> </ul>
自治体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・融資制度の活用を促す取組(利子補給等)</li> <li>・地域金融機関との連携による助成プログラムの実施</li> <li>・地域のソーシャルビジネスの事業認証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域社会の実状や今後の展望を踏まえた戦略的なソーシャルビジネス創出と連動した人材育成</li> <li>・自治体内の関係者に対する人材育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ソーシャルビジネス事業者に求められるネットワーク支援等</li> <li>・ソーシャルビジネス支援における積極的な商工団体等の巻き込み</li> <li>・地元商工団体と中間支援機関の連携促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域関係者への普及・啓発</li> <li>・地域に必要とされるソーシャルビジネスの検討・共有</li> <li>・自治体内も含め、関係機関への普及・啓発の更なる促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域のソーシャルビジネス事業者と企業のマッチング(信用補充機能)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域社会の実状や今後の展望を踏まえた戦略的なソーシャルビジネス創出</li> <li>・遊休施設等の積極活用</li> </ul>
企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本業にも資する寄附付き商品の展開などによるソーシャルビジネスへの支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業人材の社会貢献(プロボノ)の実施</li> <li>・人材流動化促進に向けた更なる取組</li> <li>・企業の起業家育成支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・様々な資源(ヒト・モノ・カネ等)の提供を含めた連携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・キャンペーン等を通じた積極的な普及啓発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ソーシャルビジネス事業者との様々な資源(ヒト・モノ・カネ)の積極交流。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本業を通じたソーシャルビジネスの更なる積極化</li> </ul>
商工団体等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業性強化に向けた支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営指導員等のソーシャルビジネスの理解向上に向けた取組</li> <li>・ソーシャルビジネスに関する講座は、より地域社会の実状を踏まえて戦略的に実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存のビジネスとの結節点として、非営利法人型ソーシャルビジネス事業者も含めた積極支援</li> <li>・地域中小企業に対するソーシャルビジネス展開の積極化支援</li> <li>・非営利セクターも含めた様々な機関との連携体制の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の先進事例・支援事例の更なる発掘とPR</li> <li>・全国の関係団体に対するPR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ソーシャルビジネス事業者と企業のマッチングや、協働プロジェクトへの参加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域社会の実状や今後の展望を踏まえた戦略的なソーシャルビジネスの創出に向けた関係者のマッチング</li> </ul>
中間支援機関 <sup>51</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業性強化に向けたハンズオン支援</li> <li>・情報仲介機能の強化(社会性評価の情報等)</li> <li>・金融機関との連携やネットワークの拡充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・様々な中間支援に関する更なる展開と、自身の事業基盤の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商工団体等や金融機関等との連携体制の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業をはじめとした様々な関係機関に対するPRの強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ソーシャルビジネス事業者と企業双方に対するコーディネート機能の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中間支援の自立モデルの確立</li> </ul>
金融機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ローンなどの投融資メニューの充実</li> <li>・自治体等との連携による助成プログラム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・金融機関内人材の等に関する更なる認識向上に向けた取組</li> <li>・職員等の社会貢献(プロボノ)の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ソーシャルビジネス事業者に対する経営展開支援やネットワーク形成支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・優良事例の取りまとめと発信</li> <li>・全国の金融機関に対するPR強化</li> <li>・地域イベント等における連携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ソーシャルビジネス事業者と企業のマッチング</li> <li>・協働プロジェクトへの参加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業者への積極的な融資、ネットワーク支援等</li> </ul>
大学等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ファイナンス教育など人材育成の更なる充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様かつ実践的なソーシャルビジネスの人材育成プログラムの開発・整備。</li> <li>・ソーシャルビジネスのケースの蓄積を含めた研究の深化</li> <li>・小中高段階からの地域社会に関する教育や実践的な教育の更なる充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ソーシャルビジネスに求められるマネジメントや、企業におけるソーシャルビジネス展開のケースやあり方などの研究</li> <li>・中間支援機関等との連携によるソーシャルビジネスの教育</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ソーシャルビジネスの講座設置等を通じた学生および社会人への普及・啓発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ソーシャルビジネス事業者と企業のマッチング</li> <li>・協働プロジェクトへの参加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ソーシャルビジネスの市場可能性に関する学術調査</li> </ul>

<sup>51</sup> ソーシャルビジネス・ネットワークや、地域SB/CBブロック協議会に期待される役割も含まれる。

## ソーシャルビジネス推進研究会 委員名簿

### 【座長】

中村 陽一 立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科委員長・教授

### 【委員】

川北 秀人 I I H O E [人と組織と地球のための国際研究所] 代表  
河村 孝 三鷹市 副市長  
鈴木 均 日本電気株式会社 CSR推進部長兼CS推進室長兼社会貢献室長  
鈴木 政孝 特定非営利活動法人イーエルダー 理事長  
関 正雄 株式会社損害保険ジャパン理事 CSR統括部長  
竹内 英二 日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員  
竹内 利明 電気通信大学産学官連携センター 特任教授  
谷口 奈保子 特定非営利活動法人ぱれっと 理事長  
永沢 映 特定非営利活動法人コミュニティビジネスサポートセンター 代表理事  
長島 剛 多摩信用金庫価値創造事業部 副部長  
たましん事業支援センター（Winセンター） センター長  
服部 篤子 CAC-社会起業家研究ネットワーク 代表  
／立教大学大学院、明治大学、明治学院大学兼任講師  
濱口 敏行 ヒゲタ醤油株式会社 代表取締役社長  
原田 勝広 明治学院大学教授 兼 日本経済新聞社編集委員  
藤田 和芳 株式会社大地を守る会 代表取締役社長／NGO大地を守る会 会長  
宮城 治男 特定非営利活動法人ETIC. 代表理事  
武藤 真祐 特定非営利活動法人ヘルスケアリーダーシップ研究会 理事長／  
祐ホームクリニック 院長

### 【オブザーバー】

一般社団法人日本経済団体連合会、公益社団法人経済同友会、全国商工会連合会、全国商店街振興組合連合会、社団法人全国信用金庫協会、社団法人全国信用組合中央協会、全国中小企業団体中央会、社団法人全国労働金庫協会、独立行政法人中小企業基盤整備機構、日本商工会議所、内閣官房地域活性化統合事務局参事官、内閣府政策統括官（経済社会システム担当）付参事官（社会基盤担当）、内閣府政策統括官（経済財政運営担当）付参事官（産業・雇用担当）、総務省自治行政局地域力創造グループ地域自立応援課人材力活性化・連携交流室、文部科学省大臣官房政策課、厚生労働省職業安定局地域雇用対策室、農林水産省農村振興局農村政策部農村計画課農村政策推進室、国土交通省総合政策局政策課、環境省総合環境政策局環境経済課民間活動支援室

## ソーシャルビジネス推進研究会 開催実績

### ○第1回（平成22年10月13日）

- (1) 『『ソーシャルビジネス推進研究会』の設置について』及び『『新成長戦略』『産業構造ビジョン』『新しい公共』におけるソーシャルビジネス振興の位置づけについて』
- (2) 関係府省のソーシャルビジネス／コミュニティビジネス関連施策について
- (3) 都道府県と政令指定都市のソーシャルビジネス／コミュニティビジネス関連施策について
- (4) ソーシャルビジネス推進研究会の検討について
- (5) 地域意見交換会について

### ○第2回（平成22年11月26日）

- ソーシャルビジネス事業者の更なる成長に向けた環境整備について  
（総論、資金調達、人材育成）

### ○第3回（平成22年12月24日）

- (1) ソーシャルビジネスの市場の成長について
- (2) ソーシャルビジネス事業者の更なる成長に向けた環境整備について  
（主に、事業展開支援について）
- (3) ソーシャルビジネス事業者と企業の連携・協働について

### ○第4回（平成23年2月18日）

- (1) ソーシャルビジネスの普及啓発について
- (2) 地域意見交換会の結果報告について
- (3) 報告書骨子（案）について（ソーシャルビジネスの概念整理（案）含む）

※平成23年3月18日に予定していた第5回研究会は、東北地方太平洋沖地震の影響により中止し、委員の持ち回りによって報告書（案）を確認。

## 参考資料

参考資料 1 : 経済産業省のソーシャルビジネスの推進に向けたこれまでの主な  
取組 一覧

参考資料 2 : 地域意見交換会の開催概要

参考資料 3 : 都道府県と政令指定都市のソーシャルビジネス/コミュニティ  
ビジネス関連施策 概要

参考資料 4 : 信用金庫・信用組合・労働金庫における取組について

参考資料 5 : 多摩信用金庫の取組について

参考資料 6 : 三鷹市のまちづくりと人財育成の取組について

参考資料 7 : 商工会議所・商工会・中小企業組合の取組について

参考資料 8 : ソーシャルビジネス・ネットワークの概要

参考資料 9 : ソーシャルビジネスと企業の連携・協働について

～日本電気株式会社（NEC）の事例を踏まえて～

参考事例 10 : NPOとの協働で進めるCSR

～株式会社損害保険ジャパンの経験から～

## 【参考資料1】経済産業省のソーシャルビジネスの推進に向けた主な取組 一覧

### ■ 集まる「場」作り、研究会の開催

- ・ **ソーシャルビジネス研究会**（平成19年度）  
ソーシャルビジネスに関する初の研究会であり、現状・課題・支援等について取りまとめ。
- ・ **ソーシャルビジネス推進イニシアティブ**（平成20～21年度）  
事業者や有識者が集い、ソーシャルビジネスの活動・支援のあり方を検討。
- ・ **地域SB/CBブロック協議会**  
全国9ブロックごとに地域のソーシャルビジネスの関係者が集う協議会を設置。
- ・ **ソーシャルビジネス・ネットワーク**（平成22年度）  
ソーシャルビジネス事業者を中心に、民間主体のネットワーク組織としての立ち上げを促進。
- ・ **ソーシャルビジネス推進研究会**（平成22年度）  
平成20年からのソーシャルビジネス推進の総括と、今後の推進の在り方を検討。
- ・ **地域意見交換会**（平成22年度）  
地域の関係者と、ソーシャルビジネスの推進の在り方について意見交換を実施。

### ■ 社会的認知度の向上

- ・ **ソーシャルビジネス55選**（平成21年度）：先進的な取組を行う事業者を選定・表彰
- ・ **ソーシャルビジネス・ケースブック**（平成22年度）：地域に「広がり」と「つながり」を生み出すソーシャルビジネスと様々な関係者の連携事例等をまとめて公表。
- ・ **ソーシャルビジネスフォーラム・メッセ**（平成20年度～）  
平成20年度にはフォーラム、平成21、22年度にメッセを開催した。

### ■ 資金調達

- ・ **社会貢献型事業にかかる融資制度**（平成21年度～）：日本政策金融公庫に融資制度を創設。

### ■ 人材育成・経営ノウハウ支援

- ・ **中間支援機能強化事業**（平成19～22年度）  
先進的な中間支援機関の機能を他地域に移転。22年度までに56機関を育成。
- ・ **ノウハウ移転・支援事業**（平成20年度～）：先進的なソーシャルビジネス事業者の経営ノウハウ等を他地域に移転。22年度までに108事業者を支援。
- ・ **村おこしに燃える若者等創出**（平成20年度～）  
村おこしに燃える若者等の人材育成。22年度までに272人を育成。

### ■ 企業との連携・協働支援

- ・ **企業とソーシャルビジネス事業者のコーディネート事業**（平成23年度予算案）  
企業のリソース（ヒト・モノ・カネ）をソーシャルビジネスとつなぐ中間支援強化支援
- ・ **企業とソーシャルビジネス事業者の協働促進（コンソーシアム）事業**（平成23年度予算案）  
複数の企業と複数のソーシャルビジネス事業者が、社会課題の解決に向けて協働する事業に対して一部支援。

### ■ その他環境整備

- ・ **ソーシャルビジネス/コミュニティビジネス『評価のあり方』**（平成20年度）  
企業、金融機関、自治体等を交え策定
- ・ **ソーシャルビジネス・ナビゲーションガイド**（平成22年度）：ソーシャルビジネスが活用できる中小企業支援策、多様な法人格、資金調達手段等をまとめて公表。
- ・ **ソーシャルビジネス支援人材育成モデルプログラム**（平成22年度）  
ソーシャルビジネスの支援人材を育成するためのモデルプログラムを作成。
- ・ **ソーシャルビジネスの先進的な資金調達支援に関する調査**（平成22年度）  
ソーシャルビジネスの先進的な資金調達支援に関する調査。
- ・ **ソーシャルビジネス支援データベース**（平成22年度）  
地域のソーシャルビジネス支援団体（中間支援組織等）をまとめたデータベースの作成。

**【参考資料2】地域意見交換会の開催概要**

地域名	日時	場所	テーマ
北海道	平成22年11月4日(木) 10:15～12:00	TKPきょうさいサロン「弥生」 (札幌市)	道内コミュニティビジネス/ソーシャルビジネス業界の現状と発展していく上での課題について
東北	平成22年12月14日(火) 14:00～17:00	東北経済産業局 1・2会議室(仙台市)	ソーシャルビジネスを取り巻く課題とその対応策について
関東	平成23年1月13日(木) 13:30～16:15	関東経済産業局 8-2会議室 (さいたま市)	コミュニティビジネスが地域に根を下ろすために
中部	平成23年1月25日(火) 14:00～16:30	名古屋国際センターホール(名古屋市)	ソーシャルビジネス/コミュニティビジネスとの連携・協働で地域の未来を拓く
近畿	平成22年12月11日(土) 10:00～12:00	大阪産業創造館5階研修室D(大阪市)	中小企業の社会化(ソーシャルビジネス化)について
中国	平成22年12月20日(月) 10:15～12:45	八丁堀シャンテ(広島市)	中国地域のソーシャルビジネスの現状と支援のあり方について
四国	平成22年12月7日(火) 13:30～16:30	四国経済産業局 2階 アイホール(高松市)	企業・行政等との協働について
九州	平成22年12月14日(火) 13:30～17:00	ホテルレガロ福岡レガロホール(福岡市)	多様な連携・協働によるソーシャルビジネス支援のあり方を探る
沖縄	平成22年11月15日(月) 14:30～17:00	那覇第二地方合同庁舎1号館 2階大会議室(那覇市)	沖縄におけるソーシャルビジネスの現状とこれからの支援の在り方

## 【参考資料3】都道府県と政令指定都市のソーシャルビジネス／コミュニティ ビジネス関連施策 概要

※平成22年9月時点

### (1) 全体的な取組状況

- ・ソーシャルビジネス／コミュニティビジネスの推進に取り組んでいる（または取り組んでいた）都道府県と政令指定都市（以下、自治体）は、58であり、8割以上が何らかの形で取り組んでいる。
- ・自治体の中で、ソーシャルビジネス／コミュニティビジネス推進を展開している部局は以下のとおり。  
商工・産業振興関連 : 54自治体、 市民活動推進関連 : 13自治体  
総務・企画関連 : 8自治体、 その他（福祉関連他）: 8自治体
- ・財団法人、NPO、商工団体等その他の中間支援機関に、何らか委託しながら展開しているケースも多い。

### (2) 事業者支援

#### ① 予算による補助・委託支援

- ・事業者に対し何らかの形で予算による補助・委託支援を行っているのは、30自治体程度。
- ・ふるさと雇用再生特別交付金等の緊急雇用対策メニューを活用しているのは、20自治体程度。
- ・テーマ（子育て・高齢者等）を絞りながら、支援を実施している事例も見られる。（茨城県、岐阜県、熊本県、等）。
- ・商店街振興等と連携しながら展開している事例も見られる（仙台市、埼玉県、千葉県、等）。

#### ② 資金調達支援

- ・融資制度の創設や、ソーシャルビジネス向けのファンド組成に取り組んでいるのは、それぞれ10自治体程度。
- ・金融機関や財団等と連携している事例も見られる（札幌市、横浜市、富山県、島根県、等）。

#### ③ 人材育成支援

- ・起業塾や経営塾等による人材育成を行っているのは、30自治体程度。
- ・大学と連携しながら取り組んだり、高校・大学への出前講座を展開している事例も見られる。（川崎市、岡山県、等）。
- ・遠隔地においても、インターネットを活用したテレビ会議や集合研修を組み合わせながら、うまく展開している事例も見られる（高知県）。

#### ④ 経営支援員の配置・経営アドバイザーの派遣

- ・経営支援員の配置や経営アドバイザーの派遣を行っているのは25自治体程度。
- ・自治体職員や中小企業診断士など、様々な経営アドバイザーを派遣している事例も見られる。（神奈川県、福岡市、等）

## (2) 普及・啓発支援

### ① 民間に対する普及・啓発

- ・セミナー等の普及・啓発イベントを行っている自治体は30自治体程度。
- ・市民や企業のCSR担当者等を対象に現場視察を行ったり、キャラバン形式により域内各地で展開している事例も見られる（横浜市、相模原市、高知県、等）。
- ・ビジネスプランコンテストやアワード等として開催し、助成しつつ展開している事例もみられる（さいたま市、神戸市、等）。

### ② 自治体等に対する普及・啓発

- ・民間から任期付き職員を採用しながら支援に取り組んだり、職員向け研修を実施したりしながら、自治体への普及・啓発を進めている事例も見られる。  
（札幌市、千葉市、等）

## (3) ネットワーク支援

- ・セミナーや交流会等を開催しているのは、30自治体程度。
- ・地域で「協議会」や「円卓会議」を設置し、自治体・金融機関・商工団体等の関係者を幅広く巻き込んで、推進に向けて取り組んでいるのは15自治体程度。

## (4) 企業との連携・協働支援

- ・企業との連携・協働に特化して取り組んでいるのは5自治体程度と少ない。
- ・企業とNPOのマッチングに取り組んだり、自治体と企業の協定を結ぶなど、幅広く取り組んでいる事例もみられる（札幌市、横浜市、等）。

## (5) その他

以上のカテゴリー以外にも、自治体ごとの工夫により、様々な支援を展開している。

### ① 事業認証支援

- ・SB/CB事業者の事業認証を行い、優遇制度を設けて支援している事例も見られる（福井県、徳島県、鹿児島県、等）。

### ② 状況把握のための取組

- ・データベースを作成する等、域内の事業者の調査を行ったり、ニーズの掘り起こし調査を行ったりしている事例も見られる（秋田県、長崎県、等）。

### ③ 空きスペースの積極活用

- ・廃校や商店街等の空きスペースをうまく活用して支援を展開している事例も見られる（千葉県、名古屋市、等）



## 【参考資料4】信用金庫・信用組合・労働金庫における取組について

※平成22年9月時点

### ■ 信用金庫の取組

#### 1. 信用金庫独自の取り組み

##### (1) 資金調達支援

###### ① 専用ローンの開発

(例) るしんNPOサポートローン (留萌信用金庫)、  
赤れんがローン (しのめ信用金庫)、えいわNPOローン (永和信用金庫)

###### ② 助成金の交付

(例) すしんECO・BANK (須賀川信用金庫)  
ちゅうしん地域中小企業振興助成金制度 (奈良中央信用金庫)  
公益社団法人アクティブベースくれ (呉信用金庫)

##### (2) 経営支援

(例) 西武コミュニティオフィス (西武信用金庫)  
インキュベーションセンターB-スクエア (広島信用金庫)  
たましん「無料コミュニティビジネス相談会」(多摩信用金庫)  
ひがしんビジネス大賞 (大阪東信用金庫)  
福岡ひびき経営者賞ソーシャルビジネス部門 (福岡ひびき信金)

##### (3) 販売支援

(例) 中信ビジネスフェア (京都中央信用金庫)

#### 2. 自治体等と連携した取り組み

(例) 子育て応援定期預金「元気隊」(秋田信用金庫)  
社会福祉貢献定期預金 (ひまわり信用金庫)  
起業家のスタートアップを応援するブラッシュアップミーティング  
(横浜信用金庫)  
がんばる商店街応援資金 (焼津信用金庫)

#### 3. わがまち起業家！発掘プロジェクト

地域で挑戦する人たちを応援するため、信用金庫業界の統一事業として、地域活性化しんきん運動「わがまち起業家！発掘プロジェクト」を実施。会社起こし、既存の事業の見直し、新規事業の立ち上げ、既存商品の見直しといったビジネスを通じたものにとどまらず、地域でのあらゆる挑戦の種を育成。

### ■ 信用組合の取組

#### 1. ソーシャルビジネス／コミュニティビジネスに対する認識の醸成

全国9地区で開催の経営戦略会議にて新しい貸出マーケットとして事例発表。

## 2. NPOに対する融資についてアンケート調査の実施

### (1) NPOとの取引について

- ①取引がある…58組合 44% (うち融資取引37組合)
- ②取引がない…73組合

### (2) 融資の形態

- ①一般法人と同様…33組合
- ②組合独自の制度…2組合 (福島県商工信用組合、滋賀県信用組合)
- ③行政のNPO向け融資制度…2組合 (十勝信用組合、那須信用組合)

### (3) 今後、どう取り組むか

- ①積極的に取り組む・柔軟に対応する…53組合  
(「案件ごとに審査」「一般融資と同様に扱う」等を含む)
- ②取組みに慎重・どちらかという消費的…11組合  
(「ノウハウの蓄積がない」「確認手段が書面審査で信用の可否が難しい」等)
- ③保証協会等の保証があれば取り扱う…4組合  
(「保証対象外であり、補完的支援体制の整備があれば可」)
- ④今後の検討課題とする…13組合
- ⑤業域・職域信組は、一部を除いては「取り扱う予定はない」が大半を占めた。

## ■ 労働金庫の取組

- 労働金庫にとって、今で言うSB/CB支援に取り組むようになったきっかけは、90年代にNPOが存在感を増したことによる。労働組合や生協に次ぐ新しいパートナーになりうる可能性があった。
- 90年代末になると、事業型NPOが存在感を増し始め、金融機関の中核商品である融資によってNPOを支援しようという機運が高まった。平成12年4月から「ろうきんNPO事業サポートローン」が発足した。その後先進金庫の取組みが全国に広がり、NPO支援は労働金庫の活動の一部門として定着するに至っている。
- NPO事業サポートローンは平成22年3月末までに、累計528件、34億7,300万円の実績を積み上げてきた。平成21年4月1日から平成22年3月31日に至る平成21年度単年度の実績は97件・6億8,700万円の新規実行、年度末残高は10億4,200万円となり、いずれも過去最高となっている。
- NPO事業サポートローンの課題としては、①NPOに限定した融資制度であること、②融資枠が小さいこと、③創業資金に対応していないことなどが挙げられる。最近、近畿労働金庫の「きょうと市民活動応援提携融資制度」のように、労働団体やNPOとの協働による問題解決の動きも出てきている。
- 融資以外の取組としては、①事業性の強くないNPOを含めて幅広く取組みの対象にしていること、②助成のほか、口座自動振替、手数料免除、広報・学習活動など支援内容が豊富なこと、③勤労者とのネットワークを持つ労働金庫の特徴を生かしたNPOと労働者のマッチングの取組みが進んでいること、④一部金庫ではNPOバンクとの連携も進んでいることが特徴として挙げられる。反面、SB/CBを対象とした取組みは限定的なものになっている。

## 【参考資料5】多摩信用金庫の取組について

### ■ 多摩地域のコミュニティビジネスの動き

- ・平成21年1月に開催されたコミュニティビジネス（CB）のシンポジウムに始まり、多摩CBネットワークが発足。
- ・個人、NPO、行政、企業、金融機関等、多彩なセクターが参画し、メーリングリストを中心に2ヶ月に1回のオフ会を開催。CB相談会や講座の開催等を行いながら、CBの普及啓発を実施。
- ・多摩地域の9市にも取組が拡大し、大学等も巻き込みながらシンポジウムの開催やCBの支援組織の設立等につながっている。

<NPO向けの融資について（残高55件、平成22年9月末時点）>

#### 【実行金額別比率】

	～5百万円	～1千万円	～3千万円	～1億円	1億円超
構成比	72.8%	9.1%	14.5%	1.8%	1.8%

#### 【貸出期間別比率】

	1年未満	5年未満	10年未満	10年以上
構成比	9.1%	63.6%	25.5%	1.8%

#### 【NPO売上高別件数比率】

	5百万円以下	1千万円以下	3千万円以下	1億円以下	2億円以下	2億円超
構成比	6.5%	9.7%	22.5%	41.9%	12.9%	6.5%

### ■ 多摩地域中小企業応援センターの対応

- ・地域課題を把握するため、多摩地域に展開する75店舗、約500人の渉外担当が地域中心企業の経営課題を共有。さらに、支援機関と情報交換を行う担当を新たに配置し、経営課題の量、質双方の向上を図っている。
- ・地域課題の解決に向けては、専門性を持つ19名のコーディネーターによる充実した体制にて課題を整理し、対応の方向性を決定。さらに、地域力連携拠点で培った多くの外部専門家とのネットワークを活用してその対応を行う。
- ・最近のNPOからの相談対応としては、ホームページの作成にかかる事業者の紹介や、中小企業診断士による事業計画作成支援等。
- ・地域内における企業とNPOの主な連携事例としては、商業ビルのオーナー企業がNPOの中間支援組織に場所を提供した案件や、雑貨卸小売企業と事業収入モデルの構築を考えるNPOとが提携した案件がある。

【コミュニティビジネス相談会の実績】（平成22年4月～12月、計23件）

	企業	NPO	個人	任意団体	行政
構成比	43.5%	21.7%	21.7%	8.7%	4.3%

## 【参考資料6】三鷹市のまちづくりと人財育成の取組について

### ■ 市民参加と協働のまち三鷹～ソーシャルビジネス／コミュニティビジネスの背景として～

- 1960年代：計画づくりへの市民参加
- 1970年代：計画づくりから管理までを目指す市民参加
- 1980年代：素案前の提言方式の実行
- 1990年代：ワークショップ方式による白紙からの参加

- ・**みたか市民プラン21会議**（平成11年～平成13年）  
市民と市がパートナーシップ協定を結んだ市民参加／「市民が市民に呼びかける」形で発足し、市民が自律性高く運営。
- ・**三鷹市民協働センター**（平成15年10月オープン）  
市民活動やNPOを支援する場 市民による運営委員会で運営。NPO化をめざす。
- ・**三鷹市自治基本条例**（平成18年4月施行）  
情報公開、オンブズマン制度、パートナーシップ協定による市民参加、コミュニティ自治の充実／パブリックコメント、審議会等の公開、副市長制度、住民投票制度の創設。
- ・**まちづくりディスカッション**  
18歳以上の市民から無作為抽出で選んだ1,000人に依頼状を送り、参加を承諾した人の中から抽選で参加者を選んで実施。

### ■ ソーシャルビジネス・コミュニティビジネスにつながる三鷹市の取り組み

- ・「**SOHO CITY みたか**」構想  
SOHOという働き方を支援するまち
- ・**(株)まちづくり三鷹**（平成11年設立）  
三鷹市が出資する株式会社 SOHO支援の拠点
- ・「**あすのまち三鷹**」プロジェクト（平成14年～平成18年）  
ICTを活用した実証実験プロジェクト
- ・**ICTを使いこなす市民の活動**  
様々な市民活動の形。高い「市民力」
- ・**三鷹ネットワーク大学の活動**  
大学・研究機関の最先端の知識をまちづくりに活かす

### ■ 「みたか身の丈起業塾」プロジェクト

- ・**株式会社 まちづくり三鷹**  
三鷹市の第3セクターとして地域の活性化を担うために設立。平成10年よりSOHOインキュベーションを開始。8施設で120を超える起業、成長を支援。また、NPO法人シニアSOHO普及サロン三鷹、NPO法人子育てコンビニなど、コミュニティ・ビジネスの起業成長を支援。
- ・**NPO法人三鷹ネットワーク大学推進機構**  
「民学産公」の協働の場として 三鷹市と大学・研究機関等が設立。平成17年10月から、三鷹駅前「SOHOベンチャーカレッジ」等の人財育成事業や、無料の起業相談、会員大学や企業を繋ぐ協働研究事業などを開催。約90団体の会員には社会貢献に熱心な企業やNPO等も参加。

## ■ 三鷹市の取組で分かったこと

### ①良いプランを持って「身の丈で」始めることの重要性

SOHOベンチャーカレッジを始めた理由は「会社ごっこをやりたがる」ことへの警鐘。SOHO支援を始めた当初、相談業務やオフィス床のあっせんなどの事業を先行させる中で出てきた問題ケース「まず事務所を借りて機材をそろえて」「法人格を取得して」「(ビジネスプランもないのに) とりあえず事業資金を借りて」という人たちが、立ち上げ後すぐに失敗する。

### ②年齢・性別などを分けて行ってもあまり意味がない

「高齢者のための」「学生のための」「女性のための」で分割実施してもあまり効果はない。むしろ、同じクラスの中に老若男女がいることの広がりや深まりの方が重要。

### ③段階別に分割して実施してもあまりうまくいかない

初歩からビジネスプラン作成まで全て過程をパッケージで提供することに意義がある。全体像を知ることが重要。

### ④起業講座を受講するのは二重の意味がある

授業の内容から学ぶとともに、講師や他の受講生とのネットワークを得る。そのために「属性が異なる受講生の集合」であることや、身近なロールモデルとなる「先輩起業家」を講師に招くことが重要。ネットワークを広げることが「失敗しない起業」に繋がる

### ④「修了」後に続く仕組みづくりが重要

「修了する」ことによって得られる信用を活かす。「講座の中で書いたビジネスプランをもとにお金を借りる」「修了生は三鷹の起業支援メニューが活用できる」など、修了することがその後続く仕組みを作ることが大切。

また、「ネットワーク構築」と「個別の相談機能」による支援が重要。起業を目指す中での「孤独」を支える「隣人」や「先輩」の存在の重要性。修了生の個別の事情にあわせた相談・支援機能。SOHOはひとりでは大きくなれない。

### ⑤「プロデューサー」「コーディネーター」「メンター」は育成できない

地域に密着して活動できる、広い視野と人脈を持った人財を育てることはできない。将来的には指導者の「育成プログラム」は可能かもしれないが、現時点では、支援をする地域社会にネットワークが構築される中で「発掘」される。まちが持つ「地域力」が支援の枠組みになる。

## 【参考資料 7】商工会議所・商工会・中小企業組合の取組について

### ■ 商工会議所のソーシャルビジネス事例

1. 子育て支援（桐生商工会議所・群馬県）  
商店街の空き店舗を利用して、子供たちの一時預かりや、世代間交流を図る育児支援施設を運営。（現在は側面支援）
2. 結婚紹介所の運営（長野商工会議所・長野県）  
地域の少子化問題解決のため、会員企業に勤務する未婚者を対象とした結婚紹介所「こんぴあNAGANO」を運営。コーディネーターによるマッチングやセミナー、カップリングパーティなどの事業を実施。
3. 高齢者支援（会津若松商工会議所・福島県）  
運転免許証を自主返納した高齢者に対して、バス・タクシーの料金を割引くほか、登録店で様々なサービス（割引・宅配・送迎・休憩等）を提供。地域住民のみならず、観光客でも利用可能。

### ■ 商工会等が支援又は実施しているコミュニティビジネス等の事例

1. 移住交流活用型地域再生プロジェクト（北海道商工会連合会）  
北海道商工会連合会とNPO法人住んでみたい北海道推進会議が、道庁や道内市町村と連携し、観光から移住につなげる各種事業を実施。その中で、移住者の雇用を創出するための手法としてコミュニティビジネスを推進している。
2. 地域住民のライフラインを支えるスーパー（池田町商工会・福井県）  
町内の食料品店が閉鎖したことから、住民からの要望により、商工会が中心となって「ゆいマート」というスーパー（社会実証店）を運営。平成23年度には、観光案内所が一体となった店舗に移行する予定。
3. 地域住民の生活の足を支える乗合タクシーの運用（小高商工会・福島県）  
民間の路線バスが廃止したことから、住民の要望と行政からの委託を受けて、商工会が住民乗合タクシーを運用開始。平成21年には、住民参加による運営委員会を組織し、商店街の中に「小高浮舟ふれあい広場」を開設する等、世代間交流や地域の安全安心に関する活動を行っている。

### ■ 全国中小企業団体中央会のソーシャルビジネス事例集

1. ソーシャルビジネス推進に向けての中小企業組合の活用
  - 事業を行う組織として、企業組合を選択した理由を調査したところ、1番は「少額の資本で設立できる組織だから」で約42%、2番が「運営が民主的で公平・平等な組織であるから」で約37%。
  - また、企業組合が有する「事業活動の志向」について、事業の目標（社会貢献、仕事の間、事業発展の3段階）と利益の志向（利益不要、利益中庸、利益拡大）を組み合わせて類型調査を行ったところ、「仕事の間を確保することを目標とし利益はほどほどでよい」が最も多いという結果。
  - ソーシャルビジネスには、社会的課題を解決しつつ地域における新たな創業や雇用の創出等に繋げていくことが期待されており、上記の調査結果もふまえて、そ

の組織体として「事業協同組合」や「企業組合」など、中小企業組合が有効に機能すると考えられる。

○ソーシャルビジネスに取り組む中小企業組合等に必要とされる支援事業の内容として、以下のような取組が必要と考えられる。

- ・財政基盤確立のための金融等の支援
- ・ソーシャルビジネスを実施する組合に対する税制上の支援
- ・支援機関の支援体制の強化
- ・ソーシャルビジネス育成のためのコーディネート活動への支援
- ・ソーシャルビジネス活路開拓への支援

## 2. 全国中小企業団体中央会のソーシャルビジネス事例集

### (1) 協働組合江釣子ショッピングセンター（岩手県）

地元の3事業者が連携し、回収した廃油をバイオディーゼル燃料に精製して、地域で運行する無料ショッピングバスに再利用。平成20年12月からは、一般家庭からの廃油受付所をセンター内に設置して地域内でのリサイクルを実現している。集客や賑わいづくり等、地域のプラットフォームとしての役割を果たす。

### (2) 企業組合オフィスツーワン（福岡県）

住宅地化が進む地域において、育児に苦勞する若い家族や母親支援のため、企業組合を立ち上げ、「みなみの風保育園」という保育事業を軸に幅広い取組を実施。組合員の身近なところで設立例があり、共同の精神で、みんなで築き、資金と労働を分け合う点が目指す組織等に一致すると考えられたことから、法人格として企業組合が選択された。

### (3) 企業組合オフィスケイ（大分県）

ひとりひとりが経営に携わり、働きがいや生きがいを実感しつつ責任を持って仕事ができるよう、企業組合として旅行業を開始。組合員のなかに、看護師1人、ヘルパー3人がいることもあり、介護旅行等、福祉を意識した新しい形の旅行業確立を目指している。

## 【参考資料 8】 ソーシャルビジネス・ネットワークの概要

### ■ 設立経緯

- ・本ネットワークは、経済産業省における平成19年度からの一連の検討内容を踏まえた『全国規模のSB推進に関する基本構想』に基づく「ソーシャルビジネス推進イニシアティブ」の活動と、NPO法人ソーシャル・イノベーション・ジャパン（S I J）とが合流し、新たな組織として設立された。

### ■ ビジョン・

- ・私たちは、ソーシャルビジネス（SB）による新しい社会づくりのため、社会的企業の立場で同じ志を持つ団体や個人が知恵を結集し、つながり、力を合わせていく“日本初”で“日本発”による経済団体を立ち上げます。

### ■ ミッション

「感動を生むビジネスが社会を変える」

- ・ソーシャルビジネス・ネットワークは、ソーシャルビジネスを実践する社会的企業および企業家による経済団体である。事業性と社会性を両立させる革新性を持つ、多様な団体・個人を横断するネットワークとして、事業の基盤強化、人材の発掘と育成、産・官・学との連携及び国際交流、研究と情報提供、政策提言等を行い、新しい産業として雇用を創出し、地域経済の活性化と社会の持続的発展に寄与する。

### ■ 事業概要

- ① ソーシャルビジネス拡大・推進事業：具体的なテーマや領域ごとに事業化のための研究会を立ち上げ、参加事業者の自律的な研究活動を通じ、最終的に新たな事業を生むことを目指す。（委員会/研究会、ギャザリング、アワード、メッセ及びコマース、事業開発支援、金融支援 等）
- ② ソーシャルマーケティング促進事業：社会的企業が、「経済活動と社会活動を同時に果たせるマーケティングの技術」を活用し、具体的に社会変革のムーブメントを起こすプロジェクトを生み出していく。（委員会/研究会、ソーシャルマーケティングフォーラム、データベース等）
- ③ ソーシャルビジネス大学事業：SB起業人材やSB支援人材、企業の広報・マーケティング担当者、次世代の社会的企業家に対する人材育成プログラムを実施。行政への政策提言や、SB事業者の動向把握によるSB事業基盤づくりを行う。（SB経営塾、プロデューサー養成講座、インターンシップ、視察ツアー等）
- ④ 交流・ネットワーキング活動：社会的企業家の学びの場や仕組みづくりを行うとともに、情報交換や交流を深める為の魅力あふれる機会を提供することで会員組織化や啓発を図る。（サロン、SBカフェ等の交流の場作り、リアル/オンラインでのコミュニティ形成、PR等）

代表理事：藤田和芳（NGO大地を守る会会長／株式会社大地を守る会代表取締役社長）

副代表理事：熊野英介（アマタホールディングス株式会社代表取締役会長兼社長）、更家悠介（サラヤ株式会社代表取締役社長）、鈴木政孝（NPO法人イー・エルダー理事長）、谷口奈保子（NPO法人ばれっと理事長）、横石知二（株式化会社いんどり代表取締役社長）



## 【参考資料9】 ソーシャルビジネスと企業の連携・協働について ～日本電気株式会社（NEC）の事例を踏まえて～

### ■ NPOと連携した社会起業家育成支援（NEC社会起業塾）

- ・社会的課題に事業で取り組む事業型NPO・ソーシャルベンチャーの育成と人づくりを目的とし、若手起業家を中心に7ヶ月間の研修を実施。
- ・これまでに修了した34団体のうち、28団体が活動中。スタートアップ段階での基盤作り、起業家と支援者の出会いの場、若手起業家コミュニティの形成に貢献。
- ・社会起業塾により「社会起業家」の認知度が向上し、行政や経団連などを通じた知見の共有を行った結果、平成20年度はブラザー工業、平成21年度は横浜市、平成22年度からは花王が同様のプログラムを開始するなど、支援が広がっている。
- ・社員による社会的課題への関心の高まり、社会起業塾修了生との協業機会の創出、採用活動へのプラスの影響等、自社へのインパクトも大きい。

### ■ ソーシャルビジネス支援の課題と解決の方向性

- ①ソーシャルビジネス事業体の基盤強化支援
  - ・経営システム整備支援（クラウドサービス構築によるシステム共有化等）
- ②市民参加によるソーシャルビジネス支援
  - ・市民ファンドによるソーシャルビジネス支援  
（インターネット上で実施可能な市民によるマイクロファイナンスの仕組みを構築等）
  - ・ソーシャルビジネスのラベリングによる事業・製品サービスの購買支援  
（ソーシャルビジネス事業体、商品やサービスにラベリング（英国のケース））
- ③企業・金融機関・行政の人材活用によるソーシャルビジネス立ち上げ支援
  - ・企業や行政のOB等を活用した、事業計画、人事、人材育成、総務、法務、財務・経理、広報・宣伝等の分野の人的サポート
- ④現行のソーシャルビジネス支援制度（政府・自治体による助成金等）の有効活用
  - ・ソーシャルビジネス支援制度の情報共有化（ワンストップサービス化）、広報強化
  - ・支援を受ける際の手続き（申請・報告）の簡素化
  - ・助成金はプロジェクト費だけでなく運営費（管理費）も対象
- ⑤中間支援組織のリソース拡充（基盤強化）
  - ・企業・金融機関によるソーシャルビジネス支援に不可欠
- ⑥行政による指導を支援に
  - ・社会起業塾卒業生のケアプロ<sup>52</sup>（ワンコイン健診）のケース等

<sup>52</sup> ソーシャルビジネス・ケースブック CASE04 を参照

## 【参考資料10】NPOとの協働で進めるCSR

### ～株式会社損害保険ジャパンの経験から～

#### ■ 損保ジャパンの取組

##### ①市民のための環境公開講座

- ・初めてのNPOとのパートナーシップ事業であり、日本環境教育フォーラムと損保ジャパンの共同企画・運営でスタート。(平成5年度～)
- ・開催回数は303回、受講者数も約15,370人(平成22年3月末時点)

##### ②損保ジャパンCSO(Civil Society Organization)ラーニング制度

- ・環境問題に取り組む人材育成のため、大学(院)生を環境分野のCSOにインターンとして派遣する制度。(累積派遣者数は527人(平成22年3月末時点))
- ・インターンに支払われる奨学金(時給)は、社員のボランティア組織「ちきゅうくらぶ社会貢献ファンド」からの寄附金を活用。

##### ③リフォームローンecoプラン

- ・地球温暖化対策となる住宅リフォームを対象としたローンに、全国の里地里山再生・保全活動の支援を組む合わせた個人のお客様向け金融商品。
- ・商品コンセプトの企画段階からNPOのエコロジー・オンラインと協働して開発。
- ・エコリフォームを対象にローンの適用金利を通常より年0.3%優遇し、さらにその融資実行金額の0.3%をエコロジー・オンラインの「里山どんぐり募金」へ寄附。

##### ④NPO、NGOとの協働

- ・カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト(CDP)
- ・企業人からNPOへの転身(企業人時代の幅広い人脈や交渉力、経営手腕等が有効)

##### ⑤NPOの基盤強化支援プログラム

- ・福祉団体がNPO法人格を取得することにより、社会的信用を高め、組織を強化し、継続的に活動することを期待して、損保ジャパン記念財団がNPO法人化支援事業を開始。(平成11年度からの累計助成は814件、2.4億円)
- ・平成16年からは、次のステップとして、NPO事業基盤強化資金助成も開始。

#### ■ 基盤強化とは(事業活動の支援)

- ・助成事業の基本スタンスは、地域社会の福祉の向上に寄与するか、世の中(地域)を変えるような活動か、先駆的な活動か、実験的な活動か、の4点。
- ・新規事業のうち、「拡大型」(現在の事業が軌道に乗り、さらに新規事業に取り組もうとしている。)を対象とし、「再生型」(現在の事業が不調で、新事業での立て直しを図ろうとしている。)は対象としない。
- ・既存事業を見直し、拡充するものを対象とする。すなわち、既存事業が不調であり、その立て直しのための拡充は対象外とする。
- ・NPOとしての活動が継続・活発化し地域の福祉向上に寄与すると判断出来るか。
- ・NPOとともに社会的課題の解決を行うことは、企業のCSR推進に不可欠な取組であり、商品開発や社会貢献等に関する専門性・ネットワーク、情報開示とエンゲージメント、人的支援・資金助成、基盤強化支援など、多面的なパートナー関係の継続が必要。
- ・緊張感を持った協力関係の構築には時間がかかる点に留意する必要がある。