

ソーシャルビジネス研究会  
報 告 書 ( 案 )

平成 20 年 2 月

# 目 次

1 . 研究会の趣旨 .....	1
( 1 ) ソーシャルビジネス支援の背景 .....	1
( 2 ) 研究会の目的 .....	2
2 . ソーシャルビジネスの現状 .....	3
( 1 ) ソーシャルビジネスの定義 .....	3
( 2 ) アンケート調査に見るソーシャルビジネスの現状 .....	5
3 . ソーシャルビジネスを巡る課題と支援策について .....	10
( 1 ) 基本的な考え方 .....	10
ソーシャルビジネス事業者が直面する課題と支援ニーズ .....	10
ソーシャルビジネス支援の方向性 .....	12
( 2 ) 支援策 .....	13
社会的認知度の向上 .....	13
資金調達の円滑化 .....	15
SB 等を担う人材の育成 .....	17
事業展開の支援 .....	19
SB の事業基盤強化 .....	21
4 . 今後期待される政策的取組について .....	23
( 1 ) 政策的取組に当たっての基本的な考え方 .....	23
( 2 ) 具体的な支援策の提案 .....	23
SB 事業者が生まれ、育つための土壌の創出、意識の改革 .....	23
社会的課題を、関係者全員で共有し、解決する場作り .....	24
既存の中小企業施策の SB 振興への活用 .....	25
資金調達の円滑化に向けた環境整備 .....	26
SB 等を担う人材育成の強化 .....	27
SB の事業基盤強化に向けた仕組みづくり .....	28
ソーシャルビジネス研究会 委員名簿 .....	30
ソーシャルビジネス研究会 開催実績 .....	31

## 1. 研究会の趣旨

### (1) ソーシャルビジネス支援の背景

少子高齢化の進展、人口の都市部への集中、ライフスタイルの変化等に伴い、高齢者・障害者の介護・福祉、共働き実現、青少年・生涯教育、まちづくり・まちおこし、環境保護等、様々な社会的課題が顕在化しつつある。従来、こうした社会的課題は、公的セクター（行政）によって、対応が図られてきた。しかしながら、社会的課題が増加し、質的にも多様化・困難化していることを踏まえると、それら課題の全てを行政が解決することは、難しい状況にある。

こうした社会的課題を解決する行政以外の担い手としては、従来、市民のボランティアや慈善型のNPOといった主体が存在していた。近年、これに加え社会的課題を、ビジネスとして積極的に事業性を確保しつつ、自ら解決しようとする活動が注目されつつある。これまでも、障害者雇用を積極的に行う企業家等、こうした活動は営まれてきているが、近年「社会的企業家」、「社会的起業家」、「ソーシャルビジネス」等と呼ばれ、地域の及び地域を越えた社会的課題を事業性を確保しつつ解決しようとする主体が期待されている。（以下、本研究会においては、こういった事業を「ソーシャルビジネス」という呼び方を用いる（SBと略する）。）

SBは、社会的課題への解決をボランティアとして取り組むのではなく、ビジネスの形で行うという新たな「働き方」を提供している。新しい社会的価値を産み出し、社会に貢献する事業として位置づけられる。すなわち、SBは、活動に取り組む人自身や活動の成果を受け取る人、更には、地域及び社会・経済全体に「元気」を与える活動である、といえる。

このようなSBの活動は、現状ではまだ萌芽段階である。しかしながら、近い将来には、行政の協働パートナーとして、あるいは新たな公の担い手として、また社会的課題の解決に取り組むことを通して新たな産業・雇用を創出し、地域及び社会・経済全体の活性化を担う主体として、その役割が大きく期待される。

このように、SBは、社会性の観点からも、経済性の観点からも、大きなポテンシャルを有すると言われており、海外においても、例えば英国では、90年代からSBに着目し、社会企業局を新設して戦略的に支援策を展開するなど、官民ともにSBに対する意識は相当程度高まっている。しかしながら、我が国においては、一部に草分け的なSBが事業活動を行っているものの、社会的な認知度は低く、体系的な支援もされていない状況である。

例えば、現状においてSBの担い手の大きな部分を占めているNPO法人（非営利法人）に関して言えば、NPO法（特定非営利活動促進法）の成立後10年の年月が経つものの、民間の非営利セクターの活動を積極的に認知・評価するような土壌は、民間サイドにも行政サイドにも十分醸成されているとは言い難い状況がある。また、当該セクターを始めとするSB事業者にも、十分な資金や人材が供給される流れも確立しておらず、また経営ノウハウも蓄積されていない。SBを振興する行政サイドの施策については、地方自治体レベルでも国

レベルでも、SB を積極的に社会的課題解決の事業主体と捉え、支援していこうとする体制が整備されているとは言えない状況がある。

公共性・社会性の高い分野は、そもそも利潤、収益性を追求することが容易でないことを踏まえると、今後、民間サイドには、社会的課題を解決しようとする者の取組を、民間・地域全体で支える志と行動が求められ、さらには、そのリスクを適切に分担するような仕組みも構築していくことが求められるであろう。また、市民一人一人が当事者意識を持って、社会的な課題を自らの問題として捉えなおし、その中から一人でも多くの志ある者が積極的にその解決に取り組めるよう、行政サイドには、事業環境の整備を進めるとともに、関連支援策の充実を図る具体的な取組が求められる。

## ( 2 ) 研究会の目的

---

上記を踏まえ、本研究会においては、我が国におけるSBの現状を明らかにした上で、今後SBが自立的に発展していく上での課題を抽出し、その解決策を整理していくこととする。

そのため、以下では、まず、研究会事務局が実施した実態調査によって明らかになったSBの現状について概観する。その後、現状の課題を整理し、その解決策を検討する。これらの検討を踏まえ、最後に、今後期待される政策的取組についてまとめることとする。

## 2. ソーシャルビジネスの現状

### (1) ソーシャルビジネスの定義

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ものであり、そのためには新しいビジネス手法を考案し、適用していくことが必要である。このため、本研究会では、以下の～の要件を満たす主体を、ソーシャルビジネスとして捉える。なお、組織形態としては、株式会社、NPO法人、中間法人など、多様なスタイルが想定される。

#### 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。

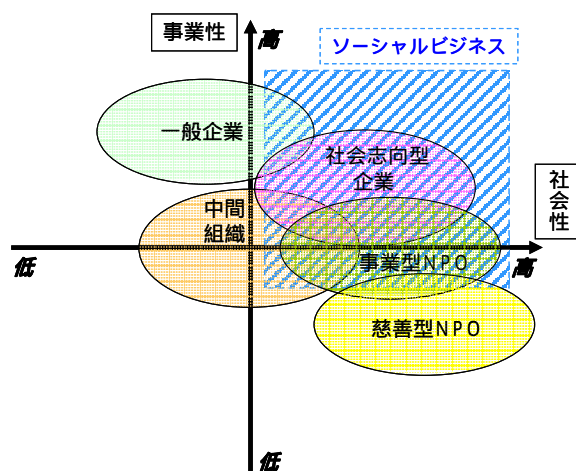
#### 事業性

の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の担い手>

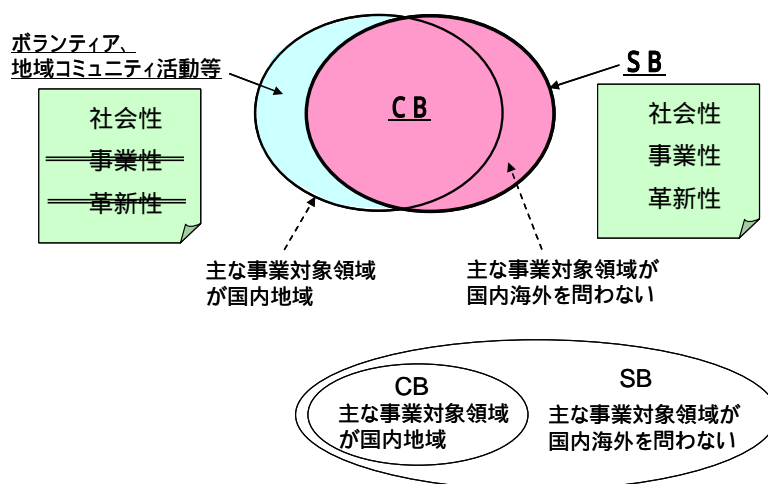


なお、従来から地域の社会的課題を解決しようとするものとして「コミュニティビジネ

ス」がある（CB と略する）。地域性という限定があるものの、CB も社会的な課題をビジネスの手法を通じて解決する活動である以上、本来、社会性、事業性、革新性を要する事業体であると考えられる。しかしながら、CB の用語の使い方は人によって多様であり、中には必ずしも事業性や革新性が高くない、地域でボランティア的展開をしている事業や、あるいは必ずしも社会性や革新性が高くない、地域での小さな事業活動を CB と呼んでいる場合もみられる。

このように、SB 及び CB という呼称については、人によって想定する活動のタイプやイメージに差がみられるが、本報告書においては、基本的に両者はともに社会的課題の解決をミッションとしてもつものであるが、CB 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、SB 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。

<本報告書における CB と SB の関係>



## (2) アンケート調査に見るソーシャルビジネスの現状

---

ソーシャルビジネスの現状実態を把握するとともに、今後のあり方を検討する参考とするため、平成19年11月～平成20年1月にかけてアンケート調査を実施した。このアンケート調査は、ソーシャルビジネスの事業者を対象とした「ソーシャルビジネス・コミュニティビジネス事業者アンケート」(以下、事業者アンケート)<sup>1</sup>、一般の者或いはソーシャルビジネスの商品・サービスの利用者を対象とした「社会的企業、ソーシャルビジネス、コミュニティビジネスについての意識調査」<sup>2</sup>(以下、意識調査アンケート)で構成されている。事業者アンケート調査は、ソーシャルビジネスの供給サイド、意識調査アンケート調査は需要サイドの現状と今後の見通しに関する調査となっている。以下、その概要について紹介する。

### 認知度・・・現状において認知度は低い

---

意識調査アンケートによれば、現状としてSBに関する認知度は非常に低く、SBの事業者が具体的に想起できる者は全体の16.4%に留まっている(参考図 -1)。また、SBの商品・サービスを使ったことのある者は、「ほとんど使っていない」が31%と最も多く、また使っていたとしても月当たり1万円程度未満が大部分を占めている(参考図 -2)。また、SB事業者の商品・サービスをこれまで利用しなかった者で、その理由として「信用できない」と答えた者の多く(61.5%)は、「公的な認証のなさ」を信用できない理由として挙げている(参考図 -3)。

以上を踏まえると、SB事業に関して具体的な取組を広く紹介していくとともに、その取組を評価し、信頼感を醸成する仕組みづくりを推進することが重要であると考えられる。

### 主な対象事業分野・・・地域の生活・社会に密着した分野

---

両アンケートの結果、SBの活動分野又はSBの商品・サービスで利用したことのある分野のうち、上位に位置付けられるものは「地域活性化・まちづくり」、「障害者・高齢者・子育て等支援、保健・医療・福祉」、「教育・人材育成」、「環境保全・保護」等の分野である(参考図 -1、 -2)。

また、意識調査アンケートによれば、今後期待するソーシャルビジネスの事業分野としては、上記分野の他、「安全・安心(防災・防犯)」を挙げる回答も上位となっている。さらには、フェアトレード等の新たな社会的事業分野についても広く期待が寄せられている(参考図 -3)。なお、SB事業者自身は自らの呼称に関して、「コミュニティビジネス」と

---

<sup>1</sup> 発送数は1,287団体、有効回答は473団体、有効回答率は36%

<sup>2</sup> Web調査。年齢(6区分)及び性別(男女)に関して均等に収集した1000人からの回答。

呼称されることを希望する者の割合が最も高く（23.9％）以下、「地域貢献企業」、「社会的企業」と続いている（参考図 -4）。

以上を踏まえると、現状における SB 事業者は、主として、地域の生活・社会に密着した分野を中心として活動を推進しているが、今後は、従来までの分野にとどまらず、様々な分野で事業を展開していくことが期待されていると考えられる。

---

### 組織形態・・・NPO 法人が約半数、会社形態が約 2 割

事業者アンケートによれば、SB の組織形態は、NPO 法人が 46.7％と約半分を占め、営利法人（株式会社・有限会社）は約 2 割（20.5％）に留まっている（参考図 -1）。現状では、NPO 法人が SB の主な担い手になっていることが分かる。

### 社会的課題取組の現状と今後の方向性

---

#### ・・・現在の事業推進を通じて社会へのメッセージを発信

社会的課題の解決に具体的にどう取り組んでいくかに関しては、「自ら今実施している事業を通じて社会に対するメッセージを発信することを重視している」と回答した組織の割合が 69.3％と最も大きい（参考図 -1）。これは本業を通じて社会的課題を解決したいとの SB 事業者の意志が反映されたものと考えられる。また、今後の事業展開については、現在の活動地域での事業推進及び他地域展開への意向が、それぞれ約 50％ずつあり（参考図 -2）社会的課題解決を進めるために地域密着を志向する組織もあれば、事業拡大を志向する組織もあることがうかがえる。

なお、事業の推進に当たり、市町村や都道府県など自治体との連携・協働を既に実施しているとする SB 事業者の割合が高いが、今後については、自治体に加えて新たに企業や教育機関との連携を望んでいる（参考図 -3）。

以上を踏まえると、SB は現在自らが手がけている事業を通じて社会的課題を解決したいとの意志を有しているが、その方向性は様々であると言える。また、今後の事業展開にあたっては、引き続き自治体との協働・連携は継続しつつ、企業や教育機関等との連携を新たに模索したいとの意図を有していると言える。

---

### 収入及び従業員数・・・今後とも拡大する傾向

事業者アンケートによれば、最新決算期ベースでは、1 団体当たりの年間収入（売上高）は 1,000～5,000 万円未満である団体が最多数を占めている（26.4％）（参考図 -1）。また、1 団体当たりの従業員数は、常勤ベースで、4 人以下の団体が過半数を占めており（52.6％）、ソーシャルビジネスを担う組織の事業規模は、比較的小さいと言える（参考図 -2）。なお、



従業者の平均年齢は40歳代である組織が最も多い(参考図 -3)。

なお、3年前と比較すると、売上高については、1,000万円未満とする組織の割合が減少する一方で(32.5% 25.6%)、5,000万円以上とする組織の割合は増加している(15.5% 21.8%)。また、従業員数についても、4名以下とする組織が減少する一方で(37.2% 23.9%)、20名以上とする組織は増加している(14.5% 24.5%)(参考図 -4)。

また、3年後の収入(売上高)については、現状以上に増加すると見込む組織が6割を超え、そのうち、20%以上増加すると回答した組織が半数を占めている(参考図 -5)。雇用者数については、現状が維持されるとする組織が約4割で最大の割合を占めている。さらに、意識調査アンケートによれば、過去SBの提供する商品・サービスを利用したことがない者でも、その過半数(51.9%)が、今後は利用したいと回答している(参考図 -6)。

以上を踏まえれば、SBの事業規模は最近において拡大傾向にあり、その傾向は今後も継続するものと考えられる。

## 収支状況、収入構造及び資金調達手段

・・・損益は概ねバランス、収入・資金調達先は特に小組織で公的機関依存

---

収支状況については、事業収入が概ねバランスしている団体が38.1%と最も多いが、赤字団体も27.4%と少なくない(参考図 -1)。また、売上規模が大きくなるにつれて黒字団体の割合が高くなる傾向が見られる(参考図 -2)。

事業規模の小さい組織は、売上が公的補助金等で構成されている割合が相対的に高く、公的機関からの委託等に依存している現状がうかがえる(参考図 -3)。資金調達に関しては、自己資金の割合が大きく、金融機関からの借入は相対的に少ない(参考図 -4)。また、今後期待する金融機関としては、政府系の公的機関とする割合が高い(参考図 -5)。

一方、事業規模の大きい組織は、公的機関に頼らない事業からの収入が中心となっている。また、資金調達先は、外部資源(特に金融機関)を利用する割合が高くなっている(参考図 -4)。

以上を踏まえれば、事業規模の小さい組織については、特に公的機関との協働を重視しているが、事業規模が拡大するにつれて、公的機関に依存せず、自立的に事業を推進しようとする動きが中心となることが分かる。また、資金調達についても、事業の拡大を進めていくためには、公的機関以外からの資金調達への移行を促進するような資金調達環境の整備が重要になると考えられる。

## SB事業者への期待

---

SBについては、「地域や社会に貢献する」(48.1%)、「行政や一般企業では提供できないきめの細かいサービス等を提供できる」(23.4%)といったプラスのイメージが大きい(参

考図 -1)。また、SB の商品・サービスを利用したことがない者からも、半分以上が今後は利用したいとの期待がある。

また、SB の商品・サービスを利用した者に対し、利用に至った理由を確認すると、「知人の紹介」に加え、「経営理念・事業の考え方に賛同したから」(29.3%)(参考図 -2)との回答が一定の割合を占めている。これは、上記 で示された SB 事業者による「自ら今実施している事業を通じて社会に対するメッセージを発信」したいという意図が、利用者にも着実に伝達されていることを示すものである、と捉えることができる。

その一方で、SB の理念には共感できるものの、今後、実際に SB 事業者の商品・サービスを利用するに当たっては、提供される商品・サービスの質(64.9%)や価格(75.2%)を評価の上、判断するとの結果となっている(参考図 -3)。また、SB に対しては、地域をはじめとする社会的課題を具体的に解決することはもちろんのこと、「事業の継続」(51%)を望んでいる者が多い(参考図 -4)。

以上を踏まえると、社会的課題の解決の担い手として SB 事業者に期待しつつも、経営基盤を強化しながら事業性を確保し、サービスの質を高めつつ、継続的に事業を推進することが強く望まれていると言える。

## ソーシャルビジネスの市場規模及び事業者数(推計)

---

意識調査アンケートによれば、過去に SB の商品・サービスを利用したことがある者の割合(利用率)は5.8%であった。その年齢階級別の利用率内訳及び1ヶ月当たり利用額(意識調査アンケート)のデータを用いて、我が国総人口に対する年間の総利用額を試算すれば、現在における我が国の SB の市場規模は、約2400億円と推定される。

また、同アンケートによれば、過去に利用したことがない者であっても、その約55%が、3年後の利用の見込みについて「利用したい」と回答している。従って、3年後の SB の市場規模は、これら潜在的利用者が新たに利用を開始することになると仮定すると、約2.2兆円になると推定される。

SB は様々な事業分野において様々な組織形態により活動していることから、外形的・統計的にその事業者数を算出することは困難である。しかしながら、今回事業者アンケートにおいて、各都道府県や中間支援機関等の協力を得て抽出した約1300の調査対象を用いて、各都道府県別の事業者アンケートの送付対象とした SB 事業者数の SB 事業者を含めた都道府県別の民間総事業者数に対する比率を算出して、全国の SB 事業者数を試算すれば約8000事業者と推計される。さらに、同アンケートによれば、SB 1事業者当たりの常勤従業員の平均が4名程度と推定されることを踏まえると、現在の雇用規模は約3.2万人と推計される。

SB が活発に活動していると言われる英国においては、事業者数は約 55,000、市場規模は約 270 億ポンド（約 5.7 兆円）<sup>3</sup>、雇用規模は約 77.5 万人<sup>4</sup>に及ぶとの調査結果がある。今後、SB への認知度が高まり、また、SB 活動が活発化すれば、我が国の SB 市場規模と雇用数は、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られる。

---

<sup>3</sup> 英国内閣府「社会的企業行動計画」（2006.）

<sup>4</sup> 英国産業貿易省中小企業庁記者発表資料（2005.7.11）、2004 年末時点

### 3. ソーシャルビジネスを巡る課題と支援策について

#### (1) 基本的な考え方

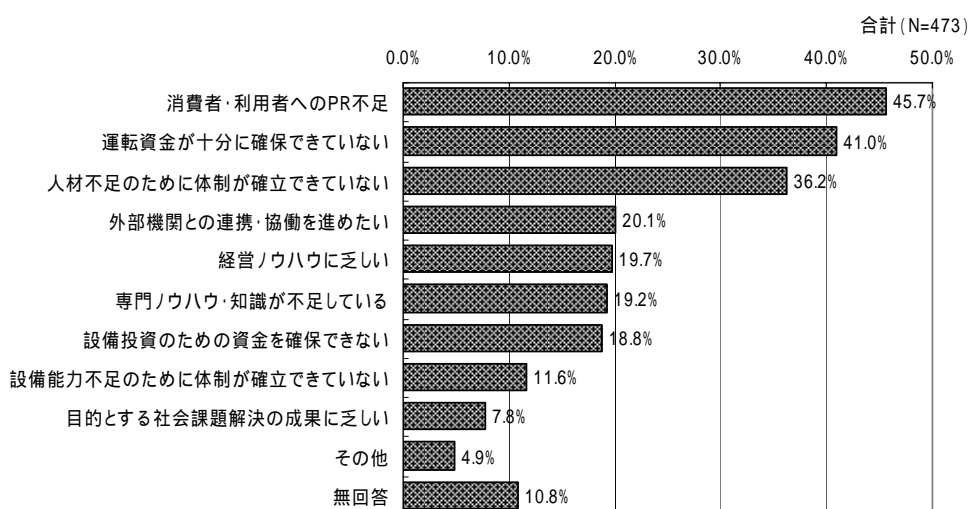
SBは、これまでにみられなかったような商品・サービス提供を通じて、住民福祉の向上、雇用創出、経済活性化、公的支出の縮減等、顕在化した社会的課題を解決することが期待される。しかしながら、以下に見るように、社会性と事業性の双方を追求することは容易ではなく、SB事業者は様々な課題に直面している。SBを支援するにあたっては、そうした状況を踏まえ、SB事業者が活動しやすい事業環境を整えていく必要がある。

#### ソーシャルビジネス事業者が直面する課題と支援ニーズ

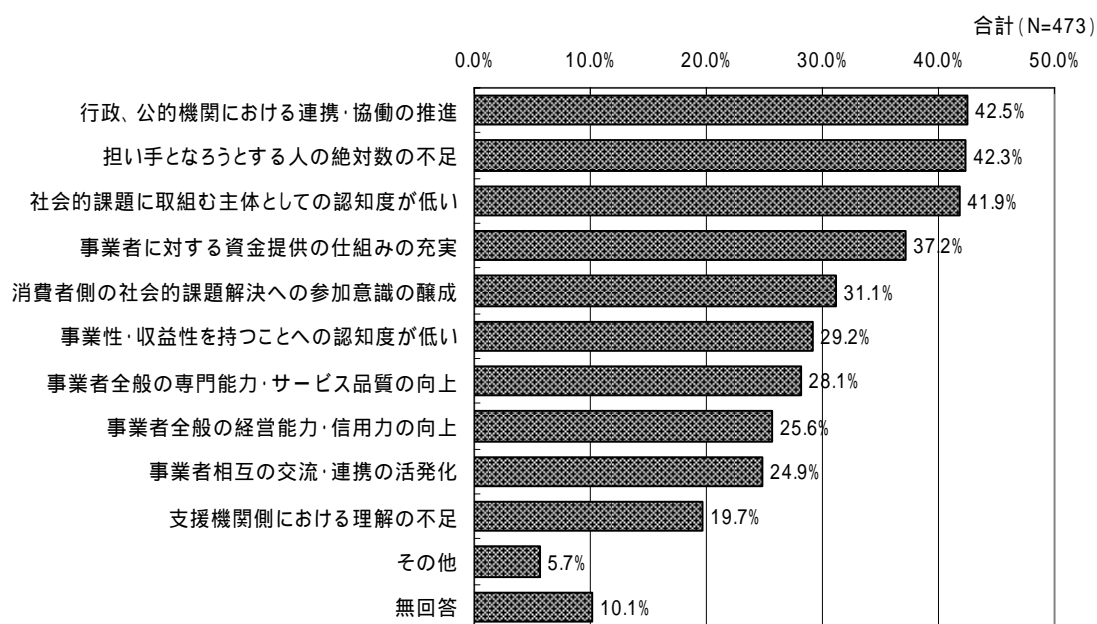
これまでの研究会の議論において、委員からは、SBの社会的理解の促進、SB事業者の資金調達の円滑化、SBを支える人材の育成、SBに不足しがちな経営ノウハウ等のサポートの必要性等、SBが直面する様々な課題が提起された。SB事業者アンケートはこれを裏付ける結果となっており、事業展開上の主要課題としては、「認知度向上」(45.7%)、「資金調達」(41%)、「人材育成」(36.2%)の3つが大きな課題となっている(図表1)。またソーシャルビジネス等の普及・発展にあたっての問題点・課題については、「公的機関との連携・協働の推進」(42.5%)、「担い手不足」(42.3%)、「認知度が低い」(41.9%)、「資金提供の仕組みの充実」(37.2%)等の課題が大きい(図表2)。

こうした状況の中で、SB事業者の公的支援ニーズとしては、「官民が連携した支援体制構築」(55%)、「委託業務発注」(42.1%)、「融資環境整備」(34.2%)、「寄付税制見直し」(33%)、「支援機関等の充実」(30.7%)等に関する期待が大きい(図表3)。

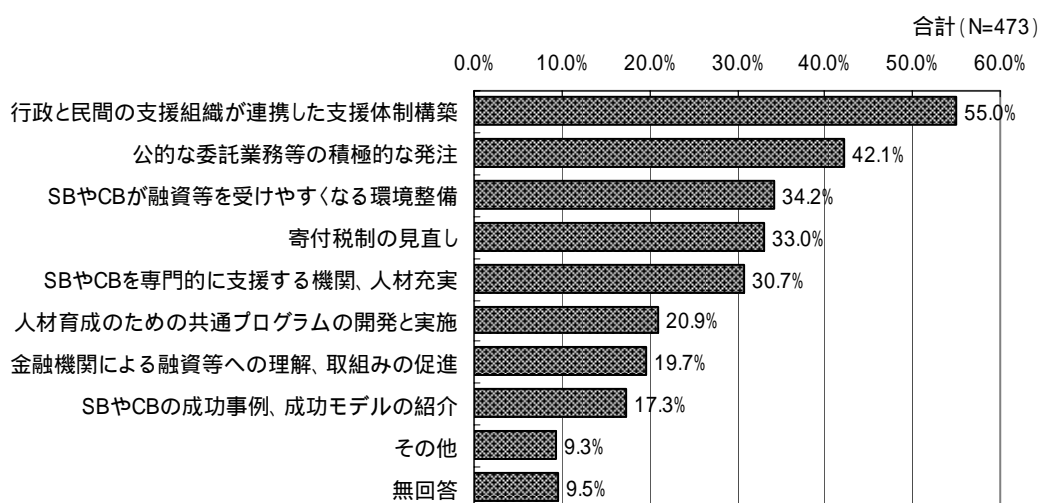
図表1 ソーシャルビジネス事業展開上の主要課題



図表2 ソーシャルビジネス等の普及・発展にあたっての問題点・課題



図表3 今後の事業展開に向けて必要だと思われる公的な支援



## ソーシャルビジネス支援の方向性

---

### 1) ソーシャルビジネスの事業展開に対応した支援

SBの支援に当たっては、で明らかになったようなSB事業者が直面する課題や、SBの事業展開のプロセスを踏まえることが必要である。一般に、SBの事業展開プロセスは、以下のとおりであると考えられる。

- ・まず、社会的課題を発見し、その解決を通じて社会貢献をしたいと考える者によってSBが創出される。その後、当該SB事業者の提供するサービスが受け入れられ、自らの事業推進に必要な資金や人材等といった経営資源の調達が可能になる。
- ・SB事業者は、それら経営資源を適切に活用し、SB事業を展開し、社会的課題の解決という成果を生み出す。
- ・事業成果は、社会からの評価を受け、SB事業者は、その評価に応じた信頼・認知を獲得する。それを基に、SB事業者は更なる経営資源を調達し、事業を継続・拡大し、更なる社会的課題解決に取り組んでいく。

しかしながら、SB事業者の全てが上記プロセスを順調に乗り越えて行くわけではない。社会的課題を解決したいとの極めて強い意志はあるものの、事業を継続・展開できる経営能力と新しい取組へのイノベーション力が不足しているため、社会性と事業性を両立できず、途中で活動を縮小・断念せざるを得なくなるSB事業者も少なくない。社会貢献への思いだけを先行させるのではなく、その思いを実現するための経営能力をもって事業を展開していくことが不可欠である。真に社会的な問題解決に貢献するためには、事業が継続できるような仕組みを作ることが重要である。

なお、現在、多数のSB事業者が選択しているNPO法人という組織形態は「非営利組織」と称されるが、これは利益を上げてはならない組織を意味するのではない。事業によって利益を上げた場合、それを役員・社員間に分配してはならない組織を意味しており、事業継続のための利益を上げ、再投資資金を確保することは、NPO法の趣旨にも合致しているといえる。

### 2) SB事業展開に際しての各主体の連携の重要性

SBが直面する課題は多岐にわたっており、SB事業者単体では、これら全てを効果的・効率的に解決することは困難な場合が多いと考えられる。そのため、SB事業者は、様々な支援主体と相互に連携しつつ事業を推進していくことが重要である。支援主体としては、行政（国、自治体）、企業、商工団体、経済団体、中間支援機関、金融機関、大学等、住民などが想定される。これら支援主体のほとんどが本研究会の委員として参加しているが、各委員も指摘しているとおり、SBが直面する課題には、SB事業者側のみならず、SB支援者側も対応すべきものも多く存在している。各支援主体は、社会的課題の解決を行政やSB事業者のみに任せるのではなく、それぞれに当事者意識を持ち、他の支援主体との間で、強みを相互に補完しつつSB事業者を支援していくことが重要である。

## (2) 支援策

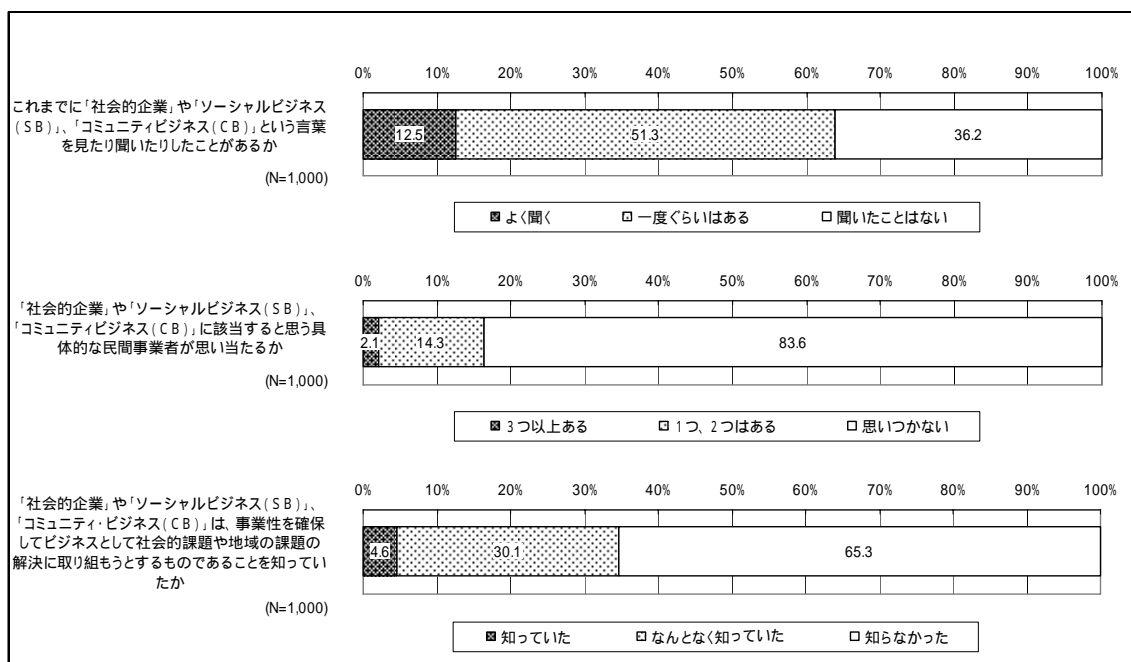
(1)の議論に従って、以下、社会的認知度の向上、資金調達の円滑化、SB等を担う人材の育成、事業展開の支援、社会的信頼の獲得・向上の順に、課題と対応する支援策及び担うべき主体について整理していくこととする。

### 社会的認知度の向上

#### 【課題】

SBのような社会性と事業性の双方を目指す民間事業活動に関する社会的認知度は現状として高くない。意識調査アンケートを見ても、SBは言葉として一定の認知度はあるものの、具体的内容についてはイメージが明確になっていない(図表4)。

図表4 SBの社会的認知度



【対応の方向性】

SBの社会的認知度の向上は、SB事業者のみの課題ではなく、SB支援者も含め全ての関連主体が取り組むべき課題である。各主体は、SBが地域を支え、また社会を変革・再生する上で重要な働きを果たしうるという点を明確に認識し、具体的な事例を含めて積極的にPRを進めていくべきことを認識することが必要である。

社会的認知度が向上することによって、地域住民、金融機関、企業等によるSB活動の理解が進み、SBへの資金供給や参画する人材・担い手の増加など資金面・人材面等での支援が底上げ・強化されて、SBの事業環境が改善されることが期待される。

各主体に期待される具体的対応としては、以下のとおりである。

図表5 各主体に期待される対応（社会的認知度）

主体		期待される対応	
事業主体	SB事業者	多様なチャネルによる事業活動のPR PR専門企業サービス等の活用 成功モデルの確立、社会的信用を得るための活動展開	
支援主体	行政	国	全国の先進SB事例・支援事例の発掘とPR SBに造詣の深い者の認定とサクセスストーリーの普及啓発 協議会活動を通じたSBの社会的認知度向上支援策に関する情報共有 普及啓発活動の一環としての「SB大使」の任命
		自治体	自地域の先進SB事例・支援事例の発掘とPR SB事業立ち上がり段階における広報支援 SBに造詣の深い者の認定とサクセスストーリーの普及啓発
	企業等	企業	CSR活動等を通じた良い事業者のPR PR専門サービスの提供支援
		商工団体 経済団体	自地域の先進SB事例・支援の発掘とPR
	中間支援機関	自地域の先進SB事例の発掘とPR支援 SB事業者への提供可能サービスのPR 創業マニュアル、成功モデル、支援マニュアルなどによる具体的イメージの普及 SB事業者に必要なネットワークづくり支援	
	金融機関	金融機関内におけるSB等に関する認知度向上	
	大学等	若い世代におけるSB等に関する認知度向上と授業等設置検討 社会人向け生涯教育の実施	
	住民	良い事業者のPR	



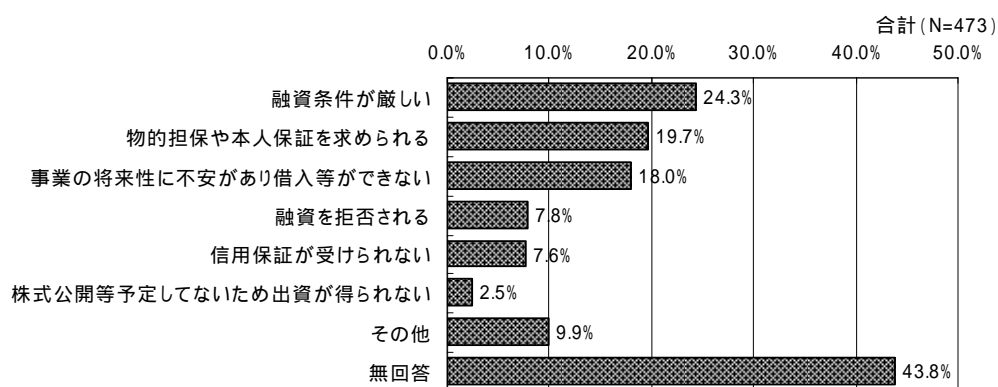
## 資金調達の円滑化

### 【事業者（需要側）の課題】

資金調達のためには基本的に事業性を高める必要があるが、SB は必ずしも事業性の高い領域で活動しており、起業時や事業運営時に金融機関から資金を確保することが容易ではない。実際、事業者アンケート結果をみても、資金調達にあたって、「融資条件が厳しい」(24.3%)、「担保や本人保証を求められる」(19.7%)、「借入等ができない」(18%)等の課題に直面している(図表6)。

他方、対象とする事業分野の性質ゆえに、資金調達が困難であるという点を前提とした上でもなお、資金供給者が投融資等を行いたくなるような事業のアイデアを発案でき、また、具体的・魅力的な事業計画を策定できる能力や体制を確保することは、事業者側の課題として認識されるべきであると考えられる。

図表6 資金調達・資金獲得等に当たっての問題点



### 【金融機関等（供給側）の課題】

SB 活動を行う様々な組織形態のうち、資金調達が最も容易ではないのが NPO 法人と言えるが、近年では、一部の労働金庫や信用金庫等において NPO 法人向けの融資を開始する動きが見られる。また、地域コミュニティ内において住民の資金を集め地域活動を行うファンド等の活動も増えてきている。また、行政による NPO 法人を対象に含めたファンドの仕組みや大企業による寄付など、金融機関以外の主体が資金供給を行う例も見られてきている。

このような動きは評価されるべきものの、まだ少数派であり、多くの金融機関、企業など SB へ資金供給を行いうる主体の間では、SB 等の実態に関する理解が必ずしも進んでいるわけではない。そもそも金融機関の融資や企業の寄付に際しては、財務面だけでなく、SB の社会性と事業性を両立したビジネスモデルに関する目利きが必要であるが、その判断が難しいという課題がある。また、融資に際しては、貸し倒れリスクを軽減するために、信用保証の付与を求められる場面も多い。ただし、信用保証が付与されることをもって、金

融機関の審査能力蓄積の必要性が軽減されるわけではなく、むしろ、審査能力は今後強化していくことが必要であると考えられる。

欧州では、例えばオランダのトリオドス銀行やドイツの GLS コミュニティ銀行のように社会性の高い企業等に資金融通をするための取組が広がってきており、このような動きを我が国にも展開していくことが期待される。

【対応の方向性】

上記の課題等を踏まえ、資金調達に関して各主体に期待される対応を整理すると以下のとおりである。

図表 7 各主体に期待される対応（資金調達）

主体		期待される対応	
事業主体	SB 事業者	事業資金を出したくなるような、アイデアや具体的、魅力的な事業計画の作成 融資を受ける上で必要な計画書作成、事業報告などの事務体制、運営体制、経理体制の強化 多様な資金調達ルートの開拓（融資、出資、私募債、寄付等）	
支援主体	行政	国	中小企業支援施策（補助金等）に関する SB のアクセス性の向上（制度面等） 企業、金融機関への CSR の動機付け（表彰等）
		自治体	民間で出しにくい資金の提供（スタートアップ時資金等） 行政からの業務発注（民間委託等）
	企業等	企業	事業者への寄付、出資等
		商工団体 経済団体	資金提供に際しての事業の目利き 資金提供と連動した経営に係るハンズオン支援
	中間支援機関	資金提供に際しての事業の目利き 資金提供と連動した経営に係るハンズオン支援	
	金融機関	財務判断とニーズに合わせた資金供給（資金繰りに関するアドバイス含む） 地域主体や専門家と連携した事業の目利きの実現 預金や公的資金等を活用した新しい支援金融スキームの検討、連携	
	大学等	SB の社会性に対する評価と審査に関する研究 SB を含む民間非営利セクターへの資金供給の仕組みに関する研究	
	住民	SB 事業者の財・サービスの購入 事業者への寄付、出資等 ファンド等への資金提供等	

## SB等を担う人材の育成

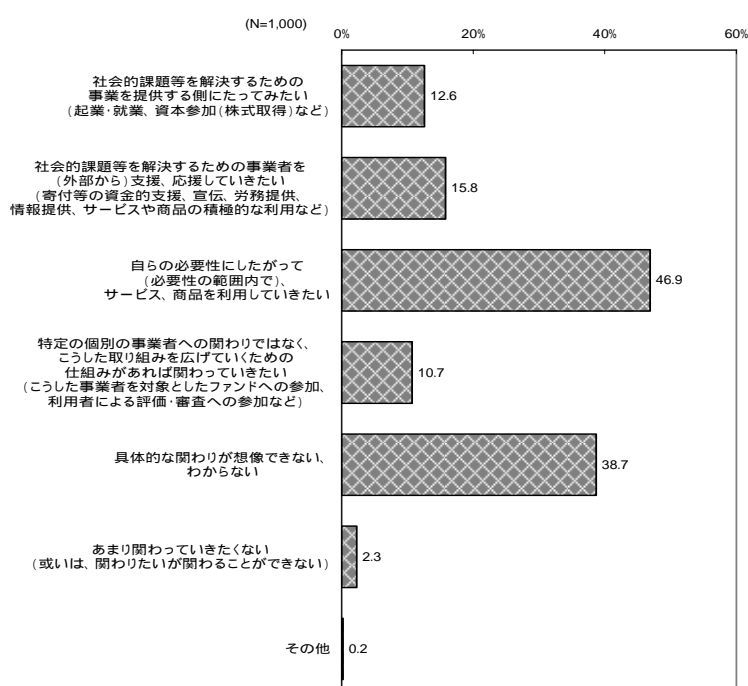
### 【課題】

SBは社会性と事業性の両立が求められる点において、通常のビジネスよりも運営が難しく、SBを担う人材には高いイノベーション力とマネジメント能力が求められる。現状においては、SBを管理運営できるマネジメント人材・専門人材の不足感は強い。また、米国等と異なり、大学院レベルでSBを担う人材を育成できる機関は我が国に殆ど存在せず、いわゆる「ベスト&ブライテスト」人材がSBに参画するという流れも強くは見られない。

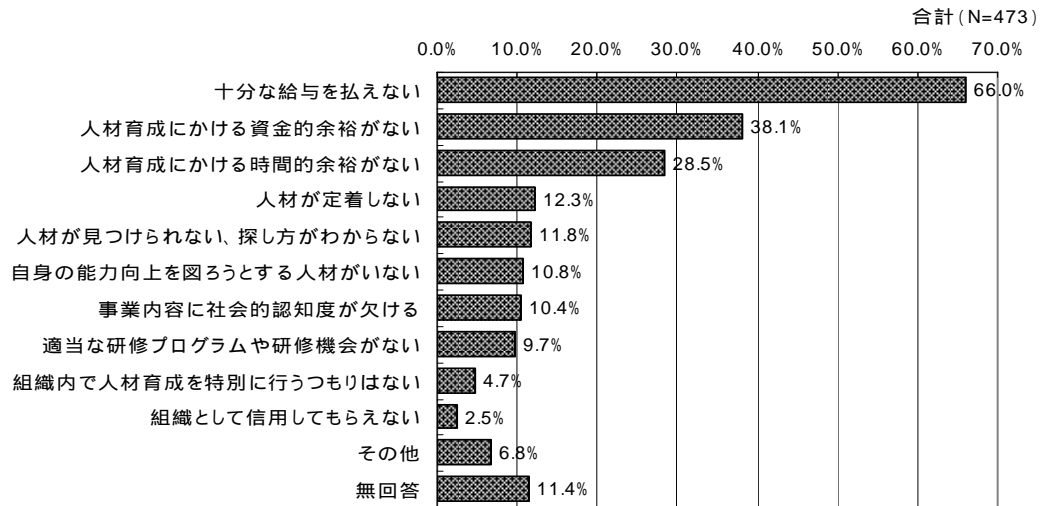
さらに、SBを運営する側の人材だけでなくSBを支援する側（中間支援機関、商工団体・経済団体、金融機関、行政等）の人材も不足しているのが現状である。SBへの参画・支援意向について意識調査アンケートにおいて確認したところ、そもそも具体的なSBへの関わり方が分からない、と回答する者の割合が高かったが、これはSBへの認知度が低いことを示すのみならず、SBを支援する人材が質・量ともに不足していることを示すものでもあると考えられる（図表8）。

加えて、事業者アンケートの結果からは、人材確保・育成上の課題として、「十分な給与を払えない」（66.0%）、「人材育成にかかる資金的余裕がない」（38.1%）、「人材育成にかかる時間的余裕がない」（28.5%）等が大きなウエイトを占めていることが明らかになった。これは、人材確保・育成面での課題と、資金面や事業運営面での課題とが、相互に影響を及ぼしあっていることを示す結果と言える（図表9）。

図表8 社会的課題解決を行う事業者への関与意向



図表 9 人材確保・育成上の課題



【対応の方向性】

上記の課題等を踏まえ、人材育成に関して各主体に期待される対応を整理すると、以下のとおりである。

図表 10 各主体に期待される対応（人材確保・育成）

主体		期待される対応	
事業主体	SB 事業者	事業ノウハウの体系化と潜在的 SB 事業者の発掘	
支援主体	行政	国	SB の普及啓発活動、表彰等を通じた潜在的 SB 事業者やサポート人材等の発掘・呼びかけ SB コンテスト、SB インターンシップ等を通じた人材発掘 SB を育成・サポートする中間支援機関の人材育成 SB 及び企業間の人材流動化促進に対する支援
		自治体	SB の普及啓発活動、表彰等を通じた潜在的 SB 事業者やサポート人材等の発掘・呼びかけ SB コンテスト、SB インターンシップ等を通じた人材発掘 SB に関する講座等の開催
	企業等	企業	O B 人材供給 SB 及び企業間の人材流動化促進
		商工団体 経済団体	経営指導員等における SB 理解の増進 SB に関する講座等の開催
	中間支援機関	ビジネス経験や専門性のある人材の確保 能力ある他中間支援機関・人材の育成 SB 事業者支援のためのプログラム、ノウハウづくり	
	金融機関	金融機関内人材の SB 等に関する認識向上	

大学等	SB のマネジメント等に関する教育の実施と人材輩出 サポート人材の教育の実施と人材輩出 SB へのインターンシップ促進
住民	主婦や退職後団塊世代による事業参画 企業勤務者のプロボノ（ボランティア等）としての 事業参画・支援参画

## 事業展開の支援

### 【課題】

SB では社会貢献意識が高く、アイデアはあるが、事業経営を経験したことのない者が取り組むことも少なくないことから、事業に対する支援が重要である。また、SB 事業者はその社会的ミッションを達成し、社会的評価、信頼を得るためには、中長期的に事業を継続していくことが必要である。事業支援の際には、会計・税務・法務などの専門的知識といったソフト面での支援や事務所等スペースの確保といったハード面に関する支援、さらには、SB 事業者と同じ目線、かつ、ワンストップで相談・支援できる機能も含め、様々な支援策がパッケージとして必要になると考えられる。こうした支援・機能を提供する者として、中間支援機関への期待は大きいと考えられる。また、商工団体・経済団体は、中小事業者やベンチャー企業に対する経営支援ツールやノウハウを有しており、こうしたリソースを活用できる体制を整備することが望まれる。

中小企業・ベンチャー振興施策の経験にかんがみても、様々な分野の支援を1つの機関・1人のアドバイザーで提供することは困難である。このため、産業クラスター政策のように、支援機関やコーディネーターがネットワークを形成することによって、事業者支援に必要な機関や専門家へ円滑につなぐ政策が効果をあげている。特に、社会性と事業性をあわせ持つSB事業に必要なネットワークは幅広く、これまでなかったような広いセクター間の連携を進めていくことが求められる。SB分野においても、様々な支援機関がネットワークでつながることによって、SB事業者に必要な支援を効果的に行うとともに、先進事例、成功事例の情報共有を図る上でも有効であると考えられる。

### 【対応の方向性】

上記の課題等を踏まえ、事業支援に関して各主体に期待される対応を整理すると以下のとおりである。

図表 11 各主体に期待される対応（事業支援）

主体		期待される対応	
事業主体	SB 事業者	専門的サポート（事業計画作成や税務、会計、法務等）の活用 事業運営等に関する先進事例情報等の共有・普及（ネットワークへの参加を含む）	
支援主体	行政	国	中小企業支援施策に関する SB のアクセス性の向上（制度改正等） SB 事業の他地域展開に関する事業支援 SB を育成・サポートする中間支援機関の支援 支援機関のネットワーク形成
		自治体	中小企業支援制度の提供 事務所スペース等の支援 自治体から SB への業務アウトソーシングや規制緩和（特区、指定管理者制度等）
	企業等	企業	ビジネスパートナーとしての支援 専門・得意分野でのノウハウ支援・連携
		商工団体 経済団体	中小企業支援ツールの活用（経営指導員等）
	中間支援機関		事業計画づくりへのアドバイス 専門的サポート（事業計画作成や税務、会計、法務等）の提供
	金融機関		資金繰りや事業計画等に関するアドバイス
	大学等		SB に求められるマネジメント等の研究 SB 人材の教育
	住民		補助的業務やボランティアとしての事業サポート 会費等資金や情報の提供

### 1) 事業活動評価の指標等の整備

#### 【課題】

SB は事業活動の成果として、様々な新しい社会的価値を生み出している。その社会的成果を適切に評価する基準を作っていくことが必要であるが、その評価は容易ではなく、さらに SB が取り組む社会的課題は様々な分野に亘っているため統一的な基準を作ることは難しい。一方で、事業の成果を明らかにしていくことは、SB 事業に対する社会的な理解を深め、資金的支援や協働のパートナーを拡大していくことに貢献すると考えられる。

そのため、SB の社会性・社会的価値に関する指標や評価手法を検討していくことが求められる。また評価手法にもよるが、評価主体としてはサービス受益者や支援主体など様々な関係者が関与することが期待される。

#### 【対応の方向性】

SB の社会性評価を進めていく前提として、SB 事業者には、自らの事業活動を積極的かつ分かりやすい形で外部に公開することが求められる。また金融機関、SB 支援者、行政等は、SB 事業者と協力しつつ、社会性評価に関する具体的仕組みの設計や、評価の実施に積極的に参画していくことが求められる。

社会的評価の仕組みの構築により、SB 事業の透明性が確保され、提供する商品・サービスの質向上に向けたインセンティブが働くことが期待される。また、活動状況が見えるようになり、それが適切に評価されるようになれば、社会からの信用と信頼を得て資金や人的サポートなどの協力を受けやすくなる。この結果、SB の経営環境も改善することが期待される。

### 2) 組織形態の評価・認証の枠組みの整備

#### 【課題】

SB の実践にあたっては、営利法人（株式会社、有限会社）、NPO 法人等様々な組織形態（法人格）が取られている。既存の法人格や事業体には、資金調達の方法及び社会性の説明等の観点から、一長一短があり、SB の取組にとって必ずしも最適とは言えない側面もある。例えば、株式会社は出資を受けられるが、NPO 法人は出資を受けることができないことから、資金調達の選択肢が限定されている、NPO 法人は社会性のある活動に取り組むための法人格として一定の外部説明力があるが、株式会社の場合は第一義的には営利目的の組織と見なされがちである、といった問題点が挙げられている。

また、第三者からの認証があれば、どのような法人形態かにかかわらず、SB 支援者や利用者の SB に対する信頼性を高め、SB の商品・サービスの利用が促進され、ひいては資金供給等が進展する可能性がある。このため、SB の信用力を担保する仕組みとして新しい法

人格や現法人格の修正、認証制度を創設することについて、その必要性を含めて議論を深めていく必要がある。

なお、海外においては、英国において社会的企業向けにコミュニティ利益会社（CIC：Community Interest Company）という法人格が2004年に創設されている（以下参照）。

**【参考：英国 CIC 制度の概要】**

数：1310 団体（2007 年 10 月 30 日現在）

根拠法令：2004 年会社法、2005 年 CIC 規則等

特徴：

- ・コミュニティ利益テスト：活動の公益性について Regulator が判断（Regulator は社会的企業等に造詣が深い者等が政府から独立した存在として政府から任命される）
- ・アセットロック：資産分配や配当について一定の制約を設定
- ・CIC 活動レポート：毎年活動内容、役員給与や配当、資産移転等について報告・公表
- メリット等：社会性がある活動としての社会的認知のもとで収益事業が可能（ただし、配当等に関して制約があるため全ての社会的企業に適合するとは限らない。）

**【対応の方向性】**

このように、既存の様々な組織形態（法人格）が SB にとって一長一短がある中において、SB 事業者は、そのメリット及びデメリットを理解した上で、経営方針、ミッション等に応じた使い分けを行うことが求められている。また、中間支援機関等の支援団体は、SB 事業者が、既存制度の中で、最も適切な選択を行うことができるよう、適切なアドバイスを行うことが期待される。

なお、英国 CIC のような新たな法人格の必要性についても研究会で意見が出されたが、今後、英国の CIC 制度の施行状況等を踏まえ、新たな法人格や認証制度のあり方、当該法人格に適用される優遇措置等について、引き続き検討を行うことが期待される。



## 4 . 今後期待される政策的取組について

### ( 1 ) 政策的取組に当たっての基本的な考え方

第3章で述べた課題と対応の方向性を踏まえ、以下、SB 振興に当たって本研究会が期待する政策的取組を整理することとしたいが、その基本的な考え方は以下のとおりである。

まず、何よりも SB 事業者が社会的に認知され、さらにそれが生まれ、育つための土壌を創出することが求められる。そして、社会的課題に取り組む様々な主体が、その解決を自らの問題として捉え、自らが SB 事業者として、若しくは、SB 支援者として具体的な行動を起こし、さらにそうした行動を継続できるよう、各主体が出会い、相互に連携していけるような場作りも求められよう。

次に、SB 事業者が、社会的課題の解決に積極的・継続的に取り組み、その活動の輪を拡充し、より大きな成果を社会へ還元し、市民を始めとする様々な関係者からの信頼を勝ち得ていくことができるような支援が必要である。このためには、既存の政策手段（とりわけ中小企業支援施策）も有効活用しつつ、SB 支援者から SB 事業者に資金・人材等のリソースがより円滑に投入されるような流れを支えることが重要である。

また、その前提として、SB 事業者の活動成果が適切に発信・評価されることによって、SB 支援者の間で SB 事業者に対する信頼感が醸成されるような仕組みを構築することも必要であると考えられる。

これらを踏まえ、以下に具体的な支援策を提案したい。

### ( 2 ) 具体的な支援策の提案

#### SB 事業者が生まれ、育つための土壌の創出、意識の改革

現状においては、社会的課題をビジネスの手法で解決するという新しい事業領域、事業スタイルは、我が国では、まだ一般に浸透していない。社会的な認知が不足していることは、SB に対して資金・人材等の支援が十分になされていない大きな原因の一つであると考えられる。

一方で、一般の者に対する意識調査アンケートの結果からは、社会的課題の解決を民間組織である SB 事業者が担うことや、その商品・サービスの内容に対して期待する声が多い。こういった SB を起こそうとする意欲ある者にとっては、社会性と事業性を両立させるという事業ノウハウや成功事例を学ぶ場がほとんどない。このことが、SB を開始・継続する上でもネックになっているのではないかと考えられる。

上記のような我が国社会一般の既存通念を払拭し、SB がより広く浸透するよう、さらに、

今後より多くの意欲ある者がSBに参画できるような取組が求められる。具体的には、以下のような活動を政策的に取り上げることが有効であると考えられる。

#### 1) SBの認知度向上のためのイベント、キャンペーンの展開

SBとは何か、その活動の概要を広く広報するとともに、これからのSBのあり方について検討するセミナー、フォーラムを開催するとともに、既存のビジネスフェアにSB事業者が出展できるような支援を行う。

また、英国の事例も参考にしつつ、SBの趣旨に賛同する有識者や著名人を「SB大使」として任命し、全国を行脚する等のキャンペーン活動を実施する。

#### 2) SBに関する成功事例集の作成

社会性と事業性を両立させるというSBの難しさ、分かりにくさを払拭し、さらにはこれからSBを開始・展開しようとする者への経営ガイドとして、SB事業者の成功事例集を作成・配布する。

#### 3) SBに関する情報が一元的に整理されたポータルサイトの運営

上記セミナー、フォーラムの開催情報や成功事例への幅広いアクセスを可能とするため、SBに関するポータルサイトを設営する。

#### 4) 優れたSBの事業モデルの他地域展開促進

既に社会性・事業性の双方において成功しているSB事業者で、自らの知見を他事業者に移転・展開するとともに広く公開しようとする者に対して、移転・展開・公開を支援する。

### 社会的課題を、関係者全員で共有し、解決する場作り

---

そもそも社会的課題の解決は、公的機関やSB事業者のみがなしえるものではなく、我が国社会全体が一体となって解決すべきものである。こうした意識を醸成するとともに、様々な関係者が、社会的課題の解決を自らの問題として捉え、立場を超えて具体的な行動を起こし、さらには、他の関係者と連携し、ネットワークを作るきっかけを与えられるような「場」を設定することは、国の重要な役割である。

従来から、それぞれの地域レベル（例えば都道府県、市町村程度の地理的広がり）においては、SBに関する意見交換の場として、SB事業者を中心とする協議会的組織が形成されている例は散見される。しかしながら、国・自治体、企業、経済団体、中間支援機関、金融機関、大学、財務・法律等の専門家、一般住民するなど、広くSB支援者をも巻き込んだ協議体は非常に限られている。

そこで、地域ブロック毎に、上記のようなSBを取り巻く様々な関係者が参加し、活発な意見交換や交流等を進めることによって、SB事業者及びSB支援者ともに、それぞれにメリットを得られるような「場」作りを支援することは、有益であると考えられる。こうした協議会は、将来的には参加者自らが運営をしていくことが当事者意識を醸成する上で重要

である。また、単なる意見交換の場や政策等提言主体として機能するだけでなく、参加者が有する知見や資金・人材等の資源を用いつつ、地域の個別具体的な社会的課題を解決する行動主体として積極的な役割を果たしていくことも期待される。

また、このような地域ごとの協議会の連携を取り共通課題を実質的に検討する場として、全国規模の協議会についてもあわせて構築されることが有益である。全国協議会は、SB事業者と国、地方自治体、金融機関、企業のCSR部門等の他の関連セクターと有機的な連携、SB事業者が社会的事業という新たな事業分野を担い、成長していく上での制度的課題等の検討、SB活動の全国的規模での広報といった役割を担うことが期待される。さらに、第3章(2)で指摘したとおり、SB支援のために必要なリソースや専門家は、それぞれの地域の中に求められるとは限らない。このため、全国協議会がハブになることによって、地域ごとの協議会がネットワーク化され、SB支援の全国ネットワークとして機能することが期待される。

現在我が国においては、SBを支援する中間支援機関の数そのものも決して十分でなく、SBを起業したくても周りに頼るべき中間支援機関が存在しない空白地域も多い。また、中間支援機関自らも資金面、人材面の問題を抱えていることが多く、中間支援機能の質にもばらつきがみられる。

我が国のSBの健全な発展には、中間支援機関の面的拡大と組織力の向上、中間支援機関相互のネットワーク化が不可欠である。今後は、様々なSB事業者の様々な事業領域や事業成長段階に対応して、個別具体的な解決策を社会的観点及び経営的観点の双方からSB事業者に提案でき、さらには、将来SBを担う中核的な人材を育てることが出来る能力の高い中間支援機関が強く求められる。そのため、そうした中間支援機関が全国的な広がりをもって展開されるよう、中間支援機関相互の切磋琢磨による中間支援機関の能力向上と中間支援機関を組織として支える人材の指導・育成を重点的に支援していくことが求められる。

## 既存の中小企業施策のSB振興への活用

---

SB事業者は、社会的課題の解決を目的とし、他方で事業性の確保も目指す主体という両面性を持ち、必ずしもその事業領域や事業スタイルを定義しにくい存在であることもあり、これまで行政サイドの社会政策及び産業政策の対象の隙間に落ちていた感も否めない。

また、事業者アンケートの結果では、SB担い手の大きな主体をNPO法人が占めていることが明らかになっている。社会的課題の解決を担うNPO法人の中には、慈善的志向を強く持つ組織と事業的志向を強く持つ組織とが混在していることもあって、産業政策的観点からの施策は、これまで積極的に手当てされていない。SB事業者の中には、事業性を強く志向するものの、社会的課題の追求というミッションが直接的に理解されるよう、敢えて組織形態としてNPO法人を選択した者も存在する。組織形態としてNPO法人を選択したSB事

業者は、一般民間企業とは異質な存在として捉えられ、資金面をはじめとする様々な支援を金融機関や行政等から受けられない場合もしばしば見受けられる。

SB を担う NPO 法人については、社会性を追求するだけでなく、事業性の確保を志向する主体であることも踏まえ、また、その発展が地域をはじめとする我が国経済の活性化や地域雇用の創出に貢献する主体ともなりうる点に着目し、中小企業やベンチャー企業と同様に積極的に支援対象とすべきであると考えられる。具体的には、例えば、経済産業省や地方自治体が既に有する中小企業関連施策（商工会議所や商工会による経営指導・支援、中小企業向け補助金の交付、信用保証の付与等）を、NPO 法人の形態を有する SB 事業者も積極的に活用できるようにすることは、SB 事業者の意欲と行動を強力に後押しする支援策として有効である<sup>5</sup>。

## 資金調達の円滑化に向けた環境整備

---

事業者アンケートの結果からも明らかなように、現在の SB 事業者の最大の課題の一つは、事業活動に必要な資金の調達である。前述したとおり、近年、SB 事業者の多くを占める NPO 法人に対して資金を供給する金融機関等の動きは出てきたものの、今後、SB 事業者が、行政からの委託金・補助金を主な収入源とするのではなく、自立的な活動を確立し、事業内容を充実・拡大・継続していくためにも、SB 事業者による資金調達の一層の円滑化は極めて重要な課題である。資金調達が円滑に進まないという課題は、既に第 3 章（ 2 ） で確認したように、SB 事業者側（資金需要側）及び金融機関等 SB 支援者側（資金供給側）の双方に原因がある。このため、この両面から政策的な措置を講じることが必要である。

まず、SB 事業者側に関しては、資金供給側が容易に事業活動を評価し、投融資の判断が円滑に行えるよう、一層の具体的かつ明確な情報公開が求められる。そのため、例えば、市場公開株式会社の事業・財務活動の公開レベルと実務的に対応可能なレベルとのバランス等も考慮しつつ、SB が情報公開すべき事業活動内容や公開方法等に関するガイドラインが策定されることは有益であろう。

次に、SB 支援者側、特に金融機関に関しては、SB への適切な与信判断が行えるよう、SB それ自身への理解の向上や SB にふさわしい投融資審査の仕組みの構築等が求められる。このため、金融機関等相互間での基礎的な投融資ノウハウの情報共有等の支援が考えられる。

---

<sup>5</sup> 平成 20 年 2 月に閣議決定された「中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動の促進に関する法律案（農商工等連携促進法案）」には、これまで中小企業者と一定の条件を満たす公益法人にのみ付与されていた信用保証を、農林漁業者と中小企業者との有機的な連携を支援する NPO 法人であって一定の条件を満たすものに対しても、付与することが盛り込まれている。こうした地域活性化以外にも社会的な課題は多数存在している。今回の制度改革を契機として、事業性を確保しつつ社会的課題の解決に果敢に挑戦する NPO 法人に、中小企業支援施策へのアクセスの道が広く開かれることが期待される。

また、金融機関等による特色ある SB への投融資等の支援活動を表彰・紹介することも SB 支援の拡大に向けた強い動機付けとなろう。このように、金融機関等は、SB とはビジネスとしての金融の接点を求めるだけでなく、SB の支援が社会、地域の活性化へとつながるための社会的投資の意識を持って連携していくことも重要である。

また、社会的課題の解決のための事業は、構造的に収益性の高くないものも多く、かつ、そうした課題は、様々な関係者がそれぞれの当事者意識の下、協調して解決すべきものである。こうした SB 事業の性格を踏まえると、社会的課題の解決に伴う費用やリスクは、本来、それら関係者間で広く共有されるべきであると考えられる。そのため、例えば、金融機関、一般企業や地方自治体のみならず地域住民も幅広く参加することを前提として、国も参画するファンドを新たに設計（若しくは既存ファンドを再構成）し、導入することは、資金調達面のみならず、社会的メッセージとしても有効であると考えられる。

さらに、多くの SB は自らの事業収入をメインの収入源としているが、NPO 法人にとっては寄付金も重要な収入として考えられ、SB に対する法人、個人からの資金供給の拡充を図るために、寄付金税制のあり方について検討する必要がある。その際には、単に同税制の象徴的側面にのみ注目し、短絡的に拡充を志向するのではなく、過去の実績、実質的な効果、税体系や他税制との整合性等を見極めつつ対応すべきである<sup>6</sup>。

## SB 等を担う人材育成の強化

---

社会的課題を解決する意志に加え、高いイノベーション力とマネジメント能力も備えた高度かつ実践的な人材を育成することは、今後の SB 発展にとって重要な鍵になると考えられる。

そのため、高校や大学・大学院等において、専門的な教育を充実していくことが期待される。さらに、学生や若者等を始めとして、将来 SB を担おうという意欲にあふれた人材が、成功した事業モデルを持つ SB 事業者の下で、実地に事業を管理運営する訓練を受ける（SB インターンシップ）ことは、イノベーション力とマネジメント能力を涵養する上で極めて有効であると考えられる。そのため、成功した SB 事業者が、自らの事業ノウハウを体系化しつつ、実地訓練の機会を提供し、高度な人材を積極的に育成しようとする取組に対する支援を拡充していくことが求められる。また、上記 で議論した中間支援機関の強化等にも関連するが、SB の管理運営を支援できる人材や、SB への的確な投融資判断ができる人材等、専門的な SB 支援人材を積極的に育成することも必要である。将来的には、SB の起業、運営、支援等に高い能力を有する人材が、大学等教育機関、一般企業、中間支援機関等異

---

<sup>6</sup> 平成 20 年度税制改正においては、地域に密着した民間公益活動等一層促進する観点から、地方公共団体が条例により指定した寄付金を寄付金控除の対象とする制度が創設されたところである。

なるセクター間を移動できる状態となることが望ましい。こうした人材の流動化策について、引き続き検討する必要がある。

なお、人材育成に当たっては、例えば、上記 で紹介した協議会活動の一環として SB のビジネスプランコンテストを開催するなど、より優れた SB の事業モデルの提案とその実践に取り組む者に対し、競争的に支援を重点化する等の方策も有効であると考えられる。

## SB の事業基盤強化に向けた仕組みづくり

---

SB 事業者への支援の輪を拡大するためには、SB 支援者が上記 や に述べた施策に触れること等を通じて、SB への認識を向上することが重要であるが、それだけでなく、SB 事業者自身が SB 支援者にとって信頼感あるパートナーとして認知されることが不可欠である。SB 事業者への信用を醸成し、その事業基盤を強化する仕組みとして、既に論じた SB 事業者の情報公開ガイドラインに加え、SB 事業者の事業活動・成果の評価に関するガイドライン・指標を開発することは極めて有益である。

確かに、SB 事業者の事業性については、財務指標等を用いれば比較的客観的かつ明確な評価を行いやすいと考えられる。一方、社会性に関しては、SB 事業者が、事業者毎に異なる事業分野、地域、ユーザー等を対象として社会的課題の解決に取り組んでいる。また、社会性評価の重点についても、評価する側（すなわち SB 支援者）の評価目的に応じて変化することから（例えば、投融資なのか、協働相手の選択なのか等によって、評価の重点は異なる）、一律に社会性の高低を評価する万能の「ものさし」（評価指標）を開発することは容易ではない。しかしながら、欧米を中心に、SB 事業者の社会性を何らかの手法で評価し、資金供給等を行っている組織があるのも事実である。こうした事例を踏まえれば、客観的指標だけではなく主観的要素も加味しながら、合理的な評価指標を開発していくことは重要であると考えられる。

また、意識調査アンケート（参考図 -4）によれば、評価されるべき SB とは、「地域の社会的課題が地域住民の目の前で現実に解決され、さらにそれが継続されていること」とされていることを踏まえると、例えば、上記 で論じた協議会や中間支援機関が、地域住民の参加を得て、地域の SB 事業者の活動実績等を評価することをもって、社会性評価に代えることも一案であろう。

さらに、英国の CIC 制度のように、社会性と事業性を兼ね備えた組織に関して、新たな法人格を与え、国の信用力をもって SB 事業者の信用を補完するとともに、資金調達技術的側面においても便宜を図る法制度を国が構築することも有力な案であると考えられる。ただし、新たな法人格の検討に当たっては、我が国における既存の様々な組織形態（法人格）のメリット・デメリットを詳細に分析するとともに、SB 事業者及び SB 支援者による新たな法人格への具体的なニーズを踏まえることが必要である。また、中間支援機関には、

現行の我が国の法人格制度の下で、それぞれの SB 事業者に適した形態を積極的かつ適切にアドバイスするよう役割が期待されている。

今後、英国 CIC 制度や米国の民間認証制度の仕組みや施行状況等を十分に踏まえつつ、新たな法制度の必要性を含め、SB 事業者の信用力を向上させるような仕組みについて、十分な検討を行うことが期待される。

(以上)

## ソーシャルビジネス研究会 委員名簿

座長	谷本 寛治	一橋大学大学院商学研究科教授
委員	井上 英之	慶應義塾大学総合政策学部専任講師 特定非営利活動法人ETICプロデューサー
	駒崎 弘樹	特定非営利活動法人フローレンス代表理事
	佐野 章二	有限会社ビッグイシュー日本代表
	鈴木 均	日本電気株式会社社会貢献室長
	鈴木 政孝	特定非営利活動法人イーエルダー理事長
	曾根原久司	特定非営利活動法人えがおつなげて代表理事 山梨大学客員准教授
	竹内 英二	国民生活金融公庫総合研究所主席研究員
	土肥 将敦	高崎経済大学地域政策学部専任講師
	永沢 映	特定非営利活動法人コミュニティ・リサーチ・センター代表理事
	山口 郁子	中央労働金庫総合企画部CSR企画次長

(五十音順、敬称略)

### オブザーバー

市川 隆治	全国中小企業団体中央会専務理事
熊谷 敬	大阪府商工労働部長
篠原 徹	日本商工会議所常務理事
杉山 敦彦	我孫子市環境生活部市民活動支援課主幹
寺田 範雄	全国商工会連合会専務理事
村田 光司	独立行政法人中小企業基盤整備機構理事
黒岩 進	内閣官房地域再生事業推進室副室長
岩崎 修	内閣府国民生活局企画課長
塚田 桂祐	総務省大臣官房参事官
尾崎 春樹	文部科学省大臣官房政策課長
川中 邦男	厚生労働省大臣官房参事官
永嶋 善隆	農林水産省農村振興局農村政策課長
渡邊 一洋	国土交通省総合政策局政策課長



## ソーシャルビジネス研究会 開催実績

- 第1回：平成19年9月25日(木)  
議事：研究会の趣旨説明等  
「ソーシャルビジネスの定義」  
国内調査、海外調査のアウトライン
- 第2回：平成19年10月22日(月)  
議事：ソーシャルビジネスを巡る課題と支援策について  
(委員からのプレゼンテーション)
- 第3回：平成19年11月21日(水)  
議事：ソーシャルビジネスを巡る課題と支援策について  
(委員等からのプレゼンテーション)
- 第4回：平成19年12月10日(月)  
議事：海外におけるソーシャルビジネスとその支援に関する報告  
国内事業者アンケート結果報告  
ソーシャルビジネスの課題と支援の方向
- 第5回：平成20年2月18日(月)  
議事：ソーシャルビジネス研究会報告書(案)について
- 第6回：平成20年3月末開催予定  
議事：ソーシャルビジネス研究会報告書(案)について