

調査報告 2017—2

ISSN1342-4173

ソーシャルイノベーションとソーシャルビジネス
～ソーシャルビジネスが掘り起こす社会の潜在ニーズと豊かな社会の創造～

2017年6月

一般社団法人 日本経済調査協議会

Japan Economic Research Institute

序

現代の経済社会が抱える医療、介護、雇用、貧困、教育、地域活性化などの課題には多様なニーズが潜在しているが、既存の企業や行政は十分かつ適切に対応できていない。その原因は多様であり、例えば企業にとっては市場規模が小さいこと、また行政においては財政負担の重さ、人材・ノウハウの不足、権限の所持の不明確さなどによるものである。

こういった現状において、潜在ニーズを充足し、豊かな社会を創るための主体として、営利と非営利の境界を越えてビジネスを通じて取り組む事業体がソーシャルビジネスである。その意義や重要性は政府サイドからも認識され、様々な支援政策が実施されてきた。しかし、依然として運営基盤は脆弱で、資金・人材ともに不足しており、ソーシャルビジネスのもつ市場インパクト、社会インパクトがなお限定的であることは否めない。また、事業としての継続性、人材の育成、雇用拡大への波及といった面でもまだ発展途上である。

こうした問題意識のもと、官民が連携してこのような状況をいかに克服すべきか、ソーシャルビジネスが社会的価値を創造する（社会状態を改善する）社会イノベーションの役割を十分に果たすためにはどのような制度的・社会的・市場的環境が必要となるかについて、ソーシャルビジネスの当事者、支援団体、行政、研究者などの有識者にお集まりいただき議論を重ね、ここに報告書として取りまとめたものである。

研究会の運営と報告書・提言の作成にあたり主査としておまとめ頂いた明治大学経営学部塚本一郎教授をはじめ貴重な知見と示唆を惜しみなくご提供いただいた委員ならびに関係者各位に深甚なる謝意を申し上げます。

2017年6月

一般社団法人 日本経済調査協議会
理事長 前田 晃伸

ソーシャルビジネス調査研究会 委員名簿

(敬称略)

主 委 員 (五十音順)	査 塚本 一郎	明治大学経営学部 教授
	員 赤津 朋孝	株式会社日本政策金融公庫 国民生活事業本部 事業企画部 総合企画グループ グループリーダー代理
	岩本 真実	株式会社K2インターナショナルジャパン 湘南若者サポートステーション 統括コーディネーター
	梅澤 厚也	横浜市 政策局 共創推進室 共創推進課長
	加勢 雅善	NPO法人ETIC. マネージャー
	金井 圭	損害保険ジャパン日本興亜株式会社 CSR室 リーダー
	馬場 英朗	関西大学商学部商学科 教授
	藤森 克彦	日本福祉大学福祉経営学部 教授 みずほ情報総研株式会社 社会保障・藤森クラスター 主席研究員
	水谷 衣里	株式会社 風とつばさ 代表取締役 (元)三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 ソーシャルエコノミー研究センター 副主任研究員
	事務局	杉浦 哲郎 日本経済調査協議会 専務理事 竹内 信彦 日本経済調査協議会 主任研究員

外部講師名簿

(講演録掲載順、敬称略、所属・役職は講演当時)

塩山 諒	NPO法人スマイルスタイル 代表理事
齋藤 保	株式会社イータウン 代表取締役
中尾 洋三	味の素株式会社 グローバルコミュニケーション部 PR・CSRグループ シニアマネージャー
磯貝 友紀	PwCあらた有限責任監査法人 サステナビリティ・サービス ディレクター
亀井亜希子	株式会社大和総研 経済環境調査部 研究員
野村 典博	NPO法人地域再生機構 副理事長

目 次

I 研究会の目的と問題設定	1
II 現状分析	2
1. ソーシャルビジネスの組織的特徴	2
2. ソーシャルビジネスにおける社会性と事業性	7
3. ソーシャルビジネスの資金調達	9
4. ソーシャルビジネスにおける人事労務管理・人材育成	13
5. ソーシャルビジネスと就労支援	15
6. ソーシャルビジネスと政府との関係	18
7. ソーシャルビジネスと企業との関係	20
8. ソーシャルビジネスと中間支援組織	23
9. ソーシャルビジネスとコミュニティ	23
10. ソーシャルビジネスとインパクト評価ーインパクト評価をめぐる課題	24
III 提言	30
1. ソーシャルビジネスの資金調達戦略	30
2. ソーシャルビジネスの人材育成・労働市場戦略	32
3. ソーシャルビジネスの社会性と事業性の両立：「利益」の肯定的とらえ直し	34
4. ソーシャルビジネス・企業との連携ー社会的リターンと経済的リターンの同時追求	34
5. ソーシャルビジネス・セクターの基盤強化と中間支援組織	34
6. ソーシャルビジネスとコミュニティ	35
7. ソーシャルビジネスとインパクト評価・EBP (Evidence Based Policy)	35
参考文献	36

講師講演録 (ホームページ <http://www.nikkeicho.or.jp/> に掲載)

※所属・役職は講演当時

1. 日本政策金融公庫のソーシャルビジネス支援
株式会社日本政策金融公庫 国民生活事業本部 事業企画部
総合企画グループ グループリーダー代理 赤津朋孝委員
2. ソーシャルビジネスの資金調達とインパクト評価
関西大学商学部商学科 教授 馬場英朗委員
3. ソーシャル・イノベーションの実現に向けた ETIC.の歩みと挑戦
NPO 法人 ETIC. マネージャー 加勢雅善委員
4. SOMPO ホールディングスにおけるソーシャルビジネス事例の紹介
損害保険ジャパン日本興亜株式会社 CSR 室 リーダー 金井圭委員
5. K2 インターナショナルグループのご紹介
株式会社 K2 インターナショナルジャパン 湘南若者サポートステーション
統括コーディネーター 岩本真実委員
6. 横浜市の公民連携（共創）の取組
横浜市 政策局 共創推進室 共創推進課長 梅澤厚也委員
7. 「就労困難者」の課題解決に向けたソーシャル・ビジネス
ー「中間的就労」について英国との比較ー
みずほ情報総研株式会社 社会保障・藤森クラスター 主席研究員 藤森克彦委員
8. 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングのソーシャルビジネス支援プログラム
およびソーシャルビジネス支援において必要なことについて
三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社
ソーシャルエコノミー研究センター 副主任研究員 水谷衣里委員
9. NPO 法人スマイルスタイルのソーシャルビジネスについて
NPO 法人スマイルスタイル 代表理事 塩山諒氏
10. café から始まるおもしろまちづくり
「コミュニティカフェ」が地域を元気にする！
株式会社イータウン 代表取締役 齋藤保氏
11. ソーシャルビジネスの取組みと課題～味の素ガーナ栄養改善プロジェクトの事例～
味の素株式会社 グローバルコミュニケーション部 PR・CSR グループ
シニアマネージャー 中尾洋三氏

12. 社会課題解決型ビジネスと大企業の戦略は ～企業の価値創造の取組み～
PwC あらた有限責任監査法人 サステナビリティ・サービス
ディレクター 磯貝友紀氏
13. ソーシャル・インパクト・ボンド事業の日本での普及に向けた展望と課題
株式会社大和総研 経済環境調査部 研究員 亀井亜希子氏
14. 中山間地域でのソーシャルビジネスの可能性
～地域資源の活用による地域課題へのアプローチ～
NPO 法人地域再生機構 副理事長 野村典博氏

ソーシャルイノベーションとソーシャルビジネス ～ソーシャルビジネスが掘り起こす社会の潜在ニーズと豊かな社会の創造～

I. 研究会の目的と問題設定

一般社団法人日本経済調査協議会のもとに設置された「ソーシャルビジネス調査研究会」は、2016年7月12日の第1回研究会から2017年5月26日の第11回研究会まで、研究会委員に加え、外部講師も招き、ソーシャルビジネスの可能性や課題について多面的な視点から議論を重ねてきた。

本研究会では、ソーシャルビジネスが、社会における多様な潜在ニーズを充足し豊かな社会を創るための主体であり、営利と非営利の境界を越えてビジネスを通じて取り組む事業体であるという認識を共有している。

一方、本研究会では、ソーシャルビジネスを広義にとらえ、大企業において本業と関連して、社会課題解決に資する商品・サービスを提供する事業も、それが経済的価値と同時に社会的価値を創造する限りにおいて、ソーシャルビジネスとみなしている。SDGsなどの世界的な社会性指標が社会や環境の持続性に配慮したビジネスの「共通言語」となっていくなか、企業には短期的自己利益だけでなく、長期的な社会・環境への社会的インパクト（社会的便益）の追求が求められている。

ソーシャルビジネスへの社会的期待は世界的に高まってはいるが、ソーシャルビジネスの市場インパクト、社会インパクトは未だ限定的である。本研究会では、ソーシャルビジネスが、事業としての継続性・発展性、資金調達、人材育成、インパクトの評価・検証等において、多くの課題を抱えているという現状認識も共有している。

こうした現状認識も踏まえ、本研究会は、官民が連携してソーシャルビジネスが直面する課題をいかに克服するべきか、ソーシャルビジネスが社会的価値を創造する（社会状態を改善する）社会イノベーションの役割を十分に果たすためにはどのような制度的・社会的・市場的環境が必要となるかについて明らかにすることを目的に計11回に渡り開催された。

具体的には、前述の課題を解明するために、金融機関・中間支援組織等によるソーシャルビジネス支援、ソーシャルインパクト評価、ソーシャルインパクト投資、ソーシャルビジネスのインパクトと経営課題、ソーシャルビジネスと官民連携、大企業によるソーシャルビジネス、大企業とソーシャルビジネスとの連携、ソーシャルビジネスとコミュニティ活性化などに関連するテーマを設定した。そして、こうしたテーマに関連して、各委員と外部講師が研究会においてプレゼンテーションを行い、参加者との間で意見交換が行われた。

本報告書では、研究会を通じて共有された論点を中心としつつも、研究会では十分議論できなかった論点も含め、以下、現状と課題の分析を行い、最終的に、ソーシャルビジネ

スが社会的インパクトを伴いながら持続的発展を達成していくための提案を行う。

II. 現状分析

1. ソーシャルビジネスの組織的特徴

(1) 営利と非営利の境界の曖昧化

近年、世界的に「営利」セクターと「非営利」セクターとの境界が「曖昧化」する傾向にある。競争戦略論で知られるマイケル・ポーターらも (Porter and Kramer, 2011)、営利企業も社会的価値を創造することを通じて同時に経済的価値を創造することが可能であること、すなわち、企業が社会状態の改善にかかわることが企業の競争力の源泉となりうることを強調している。企業本来の目的は、経済的価値と社会的価値を同時に追求する“Shared Value” (共通価値) の創造にあるというのが、ポーターの主張である。ポーターらは、一方で、社会的価値と経済的価値を同時に追求する組織として CSR 先進企業のみならず、社会的企業 (social enterprise) にも注目している。

一方、ノーベル平和賞受賞者でグラミンバンク創設者のムハマド・ユヌス (Yunus, 2010) は、従来の経済理論が人間の利己的な側面を一方的に強調する一次元的人間像 (one-dimensional person) を基礎としてきたことを批判し、そうした単純な人間像は、利己心と利他心 (selfish and selfless interests) を併せ持つ多次元的人間像 (multidimensional person) に取って代わられるべきと主張している。ユヌスによれば、多次元的な人間像を体現し、人間の利他的な側面に基づくビジネスが、ソーシャルビジネスなのである。

社会企業家 (social entrepreneurship) の研究で知られるグレゴリー・ディーズ (Dees 1998) も、ソーシャルビジネス¹を、純粹に慈善的でも商業的でもなく、慈善的側面と商業的側面を併せ持った組織とみなしている。

以上のように、ソーシャルビジネスのとらえ方は様々であるが、ビジネスを単に利益追求、あるいは経済価値創造の手段とみなすのではなく、社会課題の解決にビジネス的手法が有用であるという認識では共通している。そうした認識が経済界でも、社会的セクターにおいても広がりつつあるといえる。

本研究では、議論の分かれるところではあるが、ソーシャルビジネス (social business) を、社会的企業 (social enterprise) やコミュニティビジネス (community business) と同義としてとらえ、生産的ではない概念論争を回避するため、ソーシャルビジネスという概念をこれらの「組織」を総称する概念、あるいは継続的な「事業」を表現する概念として用いる。

¹ 著書では、社会的企業 (social enterprise) と表現

実際、ソーシャルビジネスに単一の定義を与えるのは難しい。概念規定が困難なのは、ソーシャルビジネスが組織形態を表現する概念というよりも、むしろ組織の機能の特徴を表現するコンセプトとして使われてきたからである。すなわち、ソーシャルビジネスは、社会課題の解決にビジネス手法を通じて取り組み、社会的価値を創造していく機能に着目した概念として普及しているのである。幅広くとらえれば、営利企業が継続的に取り組む社会的事業も、ビジネスをベースに社会的価値を創造するものであれば、ソーシャルビジネスとみなすことができよう。

不毛な概念論争は避けたいが、ソーシャルビジネスの特徴を構成する概念については、検討の必要があろう。特に「商業化」(commercialization)、「社会企業家」(social entrepreneurship)、「ハイブリッド」(hybrid) という概念である。

(2) 非営利組織 (NPO) の「商業化」

ソーシャルビジネスの台頭の背景には、非営利組織をとりまく社会経済環境の変化とそれに伴う組織的变化がある。アメリカを例にあげれば、とりわけ1981年のレーガン政権登場以降、連邦政府の規模と機能の縮小、諸事業の州や地方レベルへの移転、特に民間部門への外部化が民営化というかたちで推進されたこと、そして、より直接的には、政府の財政緊縮による福祉サービス等の事業費削減が非営利組織の財政構造に劇的な変化をもたらした。連邦政府による支出削減は、その代替的財源となる寄付や助成金の獲得をめぐり、NPO間の競争を激化させた。こうした圧力のもとで、非営利組織は既存の事業を維持していくためにも、新たな資金調達先としてますます商品・サービスの販売といった収益事業(earned income)、すなわち商業活動(commercial activities)への関与を強めることとなった。いわゆる商業化(commercialization) (Weisbrod ed., 1998) である。

「究極の商業化」は営利企業への転換であるが、現実には商業化の形態は多様である。非営利組織における商業的活動には、利用料金(user fees)と副業的活動(ancillary activities)を通じた財源の獲得がある。ワイズブロードらの研究(Weisbrod.ed.,1998)は、多様な商業化の傾向に注目し、非営利組織と営利企業との境界が曖昧となっている現象を明らかにしている。ワイズブロードらは商業化を単純に非営利組織の営利への変質とみなしていたわけではない。しかしながら、非営利組織の商業的活動が規模的にも範囲的にも拡大し続けるならば、非営利組織は営利企業的な活動との組み合わせの度合いを強めることとなり、両者の相違がみえにくくなると結論づけている(Weisbrod. ed., 1998:305)。

一方で「商業化」は非営利組織の経営に革新をもたらす可能性もあることが指摘されている。例えば、利潤をあげることだけに事業活動の価値を見出す必要はなく、むしろ、事業活動によって寄付収入の必要性が低下し、より信頼できる、多様な財政的基礎がもたらされることで、そして、市場規律の浸透で事業の質が高められることで、組織の効率性と有効性が高められるという側面に注目すべきであるという見方もある(Dees,1998: 64)。

ディーズはさらに商業化傾向、あるいはセクターの境界の曖昧化傾向のなかで、非営利セクターが戦略的に対応していくための新しいコンセプトとしてソーシャルビジネス（社会的企業）を提起している。すなわち、ディーズは、「商業化のリスクにもかかわらず、非営利組織のリーダーは、補助金依存からの脱却と、ミッションと結びついた業績向上の両方を追求して、商業化の水路のなかで好ましい進路をとることができる」(Dees,1998: 58-60)と主張する。ディーズによれば、ソーシャルビジネスは企業同様に商業的であるが、完全に慈善的な組織や、商業的な組織は含まれず、ほとんどの組織が、商業的な要素と慈善的な要素とのバランスをとりながら生産活動を行う (Dees,1998: 60)。

(3) 企業家としてのソーシャルビジネス

ソーシャルビジネスの理解において、その企業家的側面に注目することは重要である。しかしながら、非営利組織等の社会的セクター組織を運営するリーダーを「企業家」あるいは「経営者」としてみなす視点が提起され始めたのは、1980年代以降である。

非営利組織の企業家的側面に焦点をあてた「企業家理論」(entrepreneurial theory)を展開した代表的な論客がデニス・ヤング (Young, 1983) である。ヤングによれば、非営利組織が形成される背景にはさまざまなタイプの企業家精神が存在する。非営利組織はそうした企業家精神を引きつける道具とみなされるのである。あらゆる組織の経営者が所得の最大化のみを追求するというのはい面的な見方であり、非営利組織の経営者のように、より慈善的あるいは社会的な目的の追求によって動機づけられる「企業家」も存在するのである (Young, 2003:164)。

ヤングはしばしばソーシャルビジネス研究の先駆者とみなされるが、ヤングの企業家理論の「企業家」概念は必ずしも商業活動に関わる非営利組織に限定されるものではなかった。今日の社会的企業概念は、企業家的要素と商業活動 (commercial activities) とをより直接的に結び付ける傾向にある。

非営利組織がその「社会的セクター」としての特徴を保持しながらもより企業的手法を導入していく傾向、すなわち、企業化傾向に焦点をあてた代表的論客がグレゴリー・ディーズである。ディーズらは、シュンペーター (Schumpeter 1947) , やドラッカー (Drucker, 1985) らの企業家概念を踏まえながら、ソーシャル・アントレプレナー (社会企業家) を社会的セクターにおける「チェンジ・エージェント」(change agents) とみなし、以下のような行動特性に、ソーシャル・アントレプレナーとしての革新性を見出している (Dees, Emerson and Economy, 2001: 5)。

- ・社会的価値を創造し、維持するためにミッションを採用する。ソーシャル・アントレプレナーにとって、社会状態の改善というミッションが本質的なものであり、それは利益をあげることよりも優先される。
- ・そのミッションを達成するために、新しい機会を認識し、たえず追求する。

- ・継続的なイノベーションや適応、そして学習のプロセスに関与する。
- ・手持ちの資源に制約されることなしに大胆に行動する。
- ・サービスを提供する顧客や生み出される成果のために、より強力なアカウントビリティ意識を示す。

このようにディーズは非営利組織のリーダーに企業家的なリーダーシップを求めている。すなわち、「社会的セクター（非営利セクター）のアントレプレナー（企業家）は、単に追加的資金源のみならず、資金源と業績とを結びつける新しい方法を見つけ出す人々」であり、「ソーシャル・アントレプレナーは、商業主義的アプローチのみを強調するのではなく、ソーシャル・エンタープライズ・スペクトラムにそって、あらゆる戦略的選択の方法を開発すべきである」と主張する（Dees,1998: 67）。ディーズの企業家概念も、たえず革新を追求し、リスクを回避せず、成果志向であるという心理的特性を強調する点では、従来の企業家概念と共通している。しかしながら、社会状態の改善や新しい社会的価値を創造する、いわば社会的「イノベーション」（innovation）志向の強さが、従来の営利企業の企業家精神とは明確に区別されるのである。

（４）ハイブリッド組織としてのソーシャルビジネス

ディーズらは、営利企業とは区別されるソーシャルビジネスの主要な特徴として、以下の2点を指摘している（Dees, Emersion and Economy, 2001: 9-10）。

①ソーシャルビジネスは社会的目的をもっている。

ソーシャルビジネスの主要な目的は、組織の創設者（founder）や経営者・従業員・顧客のための財政的利益の獲得という枠組みをこえるやりかたで、社会的状態を維持し改善することにある。

②ソーシャルビジネスは、社会的な方法と商業的な方法とを調和させるものである。

社会的企業はそのステークホルダーの善意を利用する能力の行使に加えて、ビジネスのように、財源を生み出すための創造的な方法を追求する。ビジネスは完全に商業的であるが、社会的企業は、商業的な方法とフィランソロピー的（社会貢献的）な方法とのハイブリッドなのである。

このように、ディーズらは、ソーシャルビジネスの基本的特徴として、経済的利益の追求を超えて社会課題にビジネスの手法を用いて取り組む「ビジネスと社会貢献双方の側面をあわせもつハイブリッド」（a hybrid of commercial and philanthropic methods）（Dees, Emersion and Economy, 2001: 10）である点を強調している。

ディーズらは一貫してソーシャルビジネスと社会イノベーションとの相互作用を強調しているが、この場合のイノベーションはソーシャルビジネスのハイブリッド性と密接に関連づけられている。すなわち、ディーズらが注目するソーシャル・アントレプレナーは、あくまでも社会的価値を創造するためにビジネス手法と社会貢献手法とを調和させるよう

なイノベーションを実行する企業家なのである (Dees and Anderson, 2006: 50)。ディーズらによれば、仮に社会的インパクトを達成するために、社会貢献的なモチベーション (利他主義など) と経済的なモチベーション (ビジネスや市場と一般に結びついているモチベーション) との調和が必要とされないならば、それは純粋に営利企業として経営されるものであり、知的関心の対象にはほとんどなりえない。最も知的関心を惹きつけるのは、「ビジネス的手法と社会貢献的手法との実質的混合」 (substantive mix of both business and philanthropic methods) (Dees and Anderson, 2006: 51) という点に対してなのである。

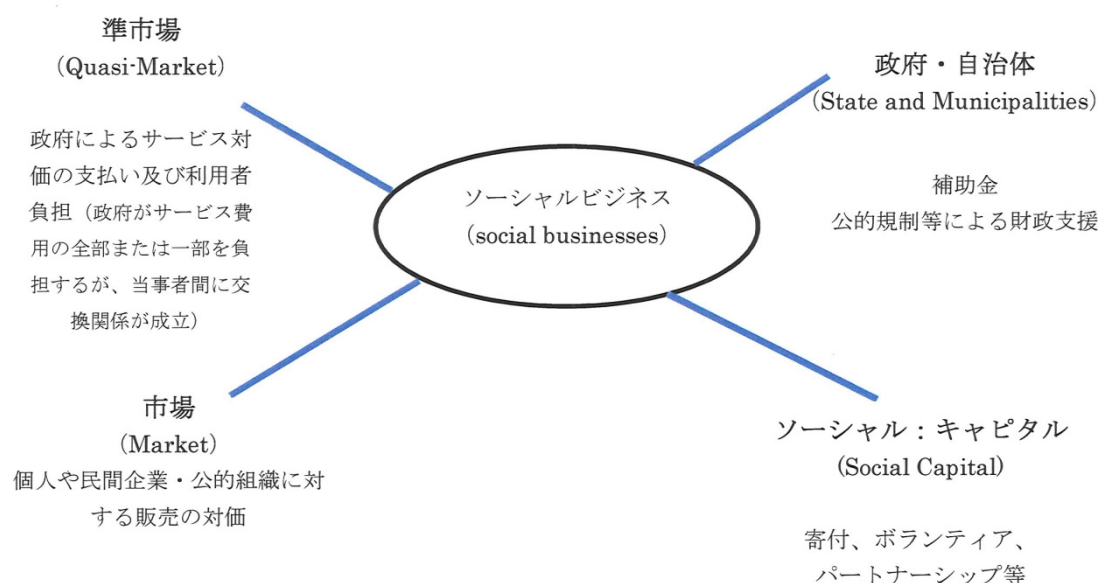
(5) 資源ミックス構造

ソーシャルビジネスが、ハイブリッドな組織であることと関連して、活動に必要とされる資源 (resource) の依存構造も一次元的ではなく、多次元的な構造をもつとみられてきた。すでにアダルバート・エバーズらが指摘してきたように、ソーシャルビジネスの資源依存構造は、市場 (market)、国家 (states)、市民社会 (civil society) あるいは家計 (private household) の3次元的な「福祉トライアングル」 (welfare triangle) の文脈でとらえられてきた (Evers and Laville 2004:15)、さらに市民社会から得られる社会資源は、しばしばソーシャルキャピタル (社会関係資本) (social capital)² という概念で表現されている。

すなわち、ソーシャルビジネスは、その活動のための資源を、政府セクター (公共セクター)、民間営利セクター (市場)、そして市民社会といった多元的な資金源から獲得しているのである。特に市場を活用する傾向が強い点が、従来の NPO と異なる。図表 1 は、市場をさらに通常の市場と「準市場」 (quasi-market) に区別して、多次元的な資源依存構造、すなわち資源ミックス構造を示したものである。

² ソーシャルキャピタルとは、ロバート・パットナムによれば、「調整された諸活動を活発にすることによって社会の効率性を改善できる、信頼、規範、ネットワークといった社会組織の特徴」 (Putnam 1993) である。

図表 1：ソーシャルビジネスの多次元資源依存《資源ミックス構造》



出典：塚本一郎作成

ソーシャルビジネスは、従来の NPO と異なり、市場取引への依存度が高い。しかし、取引の舞台となる市場についても、ソーシャルビジネスが供給する社会サービスが、政府の社会政策 (social policy) との関連が強いことからすれば、一般の営利企業と比べて、準市場での取引の比重が高いように思われる。準市場に関する研究はイギリスのルグランら (LeGrand and Bartlett 1993) によって発展させられてきた。ルグランらによれば、準市場の最も基本的な特徴は、サービスの費用を受益者である住民が自腹で購入するのではなく、国家が負担する点にある。児山の簡潔な定義を参考にすると、準市場とは、政府が費用を負担し、当事者間に交換関係がある方式である (児山 2004: 134 ページ)。準市場には、政府負担の程度、サービス選択に関する競争性や権限移譲の程度など、多様なバリエーションがありうる。保健医療・福祉サービスの多くは、こうした準市場を通じて提供されることが多い。したがって、保健医療・福祉分野を主領域とするソーシャルビジネスは、純粋な市場の圧力だけではなく、準市場を規定する制度・政策の影響を受けやすいといえる。

2. ソーシャルビジネスにおける社会性と事業性

(1) ソーシャルビジネス概念における社会性・事業性：利益の視点の欠如

ソーシャルビジネスは、事業活動を通じて、社会課題の解決に取り組む事業体であり、社会性と事業性の両立を追求する組織である。しかし、この事業性や社会性という概念はきわめて曖昧である。

国内で普及している定義としては、図表 2 のように、経済産業省「ソーシャルビジネス研究会報告書」等によるものがよく知られている。当該研究会では、図表 2 の①～③の要件を満たす主体を、ソーシャルビジネスとして捉え、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としている（経済産業省 2008: 3 ページ; 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング: 1 ページ）。

図表 2：ソーシャルビジネスの定義

①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。

【社会性に関する具体的基準】

- ・ 社会的課題の分野として、福祉、教育、環境、まちづくり等、公共的分野であること。
- ・ 具体的には、高齢者、児童、女性、外国人、障害者に係るサービス提供や、これらの者への雇用の創出、環境保全や景観づくりに係る活動等。
- ・ 主たる事業として、社会的課題の解決に向けた活動を展開していること。

②事業性

①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。

【事業性に関する具体的基準】

- ・ 財、サービスの提供を行い、その対価を受け取る事を通じて、継続的な活動のための財源確保を図る活動であること（ボランティアは該当しない）。

③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じて、新しい社会的価値を創出すること。

【革新性に関する具体的基準】

- ・ 法律等で活動内容等が既に規定されている活動は該当しない（介護保険対象事業、医療法人による医療行為、私立幼稚園及び学校法人等による学校教育等）等。

出典：経済産業省（2008）3 ページ

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社（2010）1 ページ

図表 2 におけるソーシャルビジネスの定義は、簡潔でわかりやすいが、余りにも抽象的であり、統計的な把握の基礎となるような操作的概念ではない。何よりも問題なのは、利益の処分についての言及がないことである。営利と非営利を区分する際に、重要なのは単

に事業目的が営利か非営利かではない。多くの営利目的の株式会社等の法人企業も、欠損法人³が約 70%を占め、営利目的を達成できず、実質的には「非営利」となっている実態がある⁴。

株式会社は、営利法人で、会社構成員（株主）の私益を目的に、構成員のために利益を分配する法人である。「営利」目的とは、株主が少なくとも「剰余金の配当を受ける権利」または「残余財産の分配を受ける権利」の一方を有しなければならない（会社法 105 条 2 項）ことを意味する。剰余金配当・残余財産の分配を一切受けられないとする定款の定めは法的に無効となる。しかし、剰余金の分配をしないという決定をすること自体は定款自治の範囲内である。仮に剰余金を株主に配当せず、そのすべてを社会貢献や社会的企業への再投資にまわしても何ら違法ではない。したがって、利益を分配できる組織である株式会社であっても、利益処分を社会的目的のもとで制限し、社会的事業のための再投資に使用するなどすれば、ソーシャルビジネス的な運営は可能なのである。問題は、利益が私利私欲のために処分されるか、それとも社会的目的のために処分されるかの違いである。

（２）ソーシャルビジネスにおける事業性評価

ソーシャルビジネスの特徴の理解において、単に事業性や社会性に注目するのではなく、利益の位置づけや処分ルールに注目する必要がある。すなわち、利益の獲得やその処分の仕方において、事業性と同時に社会性がどのように反映されているのかをみるのが重要である。したがって、ソーシャルビジネスの事業性評価は、社会性評価の視点も伴ってなされる必要がある。

3. ソーシャルビジネスの資金調達

（１）資金源の分散化傾向

ソーシャルビジネスは、既存の NPO と比較して、制度化された公共圏だけではなく、市場あるいは準市場を活動の場とする傾向が強い。確かに、国や地域によって、あるいは法人・組織形態によっても、資金調達のルートや方法は異なる。しかし、市場取引にほとんど関与せず、寄付・補助金に依存する組織を、ソーシャルビジネスとみなすことは困難である。

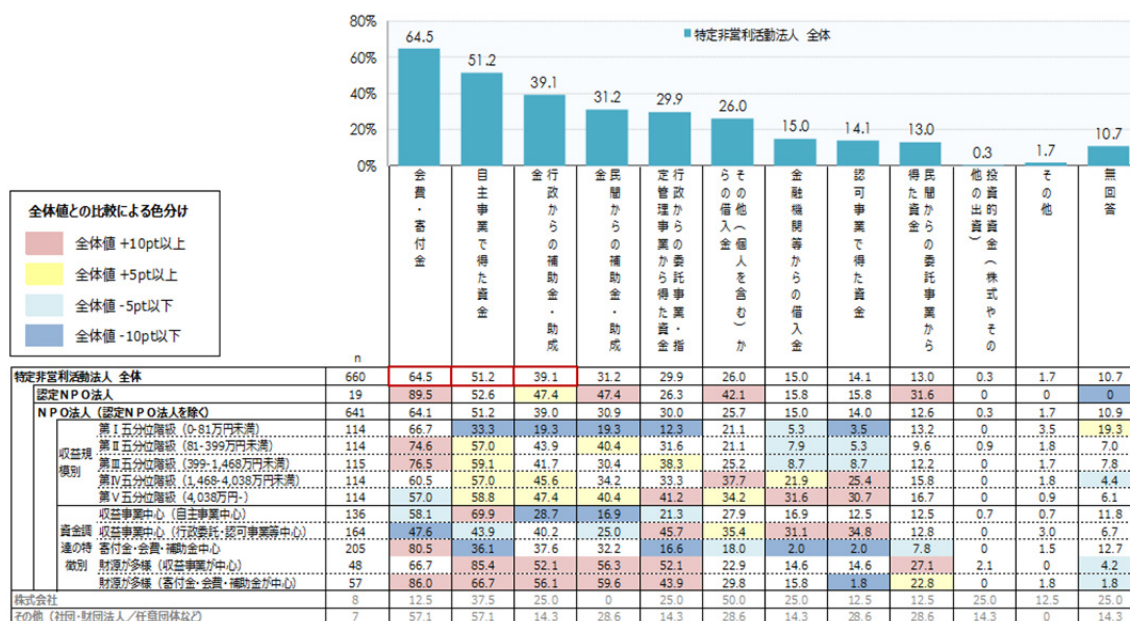
ソーシャルビジネスの統一した定義や法人格がないこともあり、ソーシャルビジネスに

³ 所得金額が負（損失）又は 0（繰越欠損金を控除した結果、所得金額が 0 となった場合を含む）である法人

⁴ 平成 27 年度分会社標本調査(国税庁)によれば、約 260 万社のうち、欠損法人割合は 64.3% である。

特化した信頼できる統計データは存在しない。しかしながら、明治大学非営利・公共経営研究所が2016年1～2月に実施した特定非営利活動法人対象の調査（明治大学非営利・公共経営研究所 2017）によれば、収益規模と資金調達形態には、一定の相関がみられた。すなわち、図表3のように、収益規模が大きくなるほど、資金源の分散化傾向が強まることが示された。例えば、年間収益規模が、4,038万円以上の特定非営利活動法人は、会費・寄付や受託事業、自主事業（収益事業）、補助金等のいずれかの収入源に過度に依存するのではなく、40%台から50%台と、多様な資金源を概ねバランスよく活用しているようにみえる。

図表3：新規事業の開始や事業の拡大の際に利用した資金源



出典：明治大学非営利・公共経営研究所（2017）25 ページ

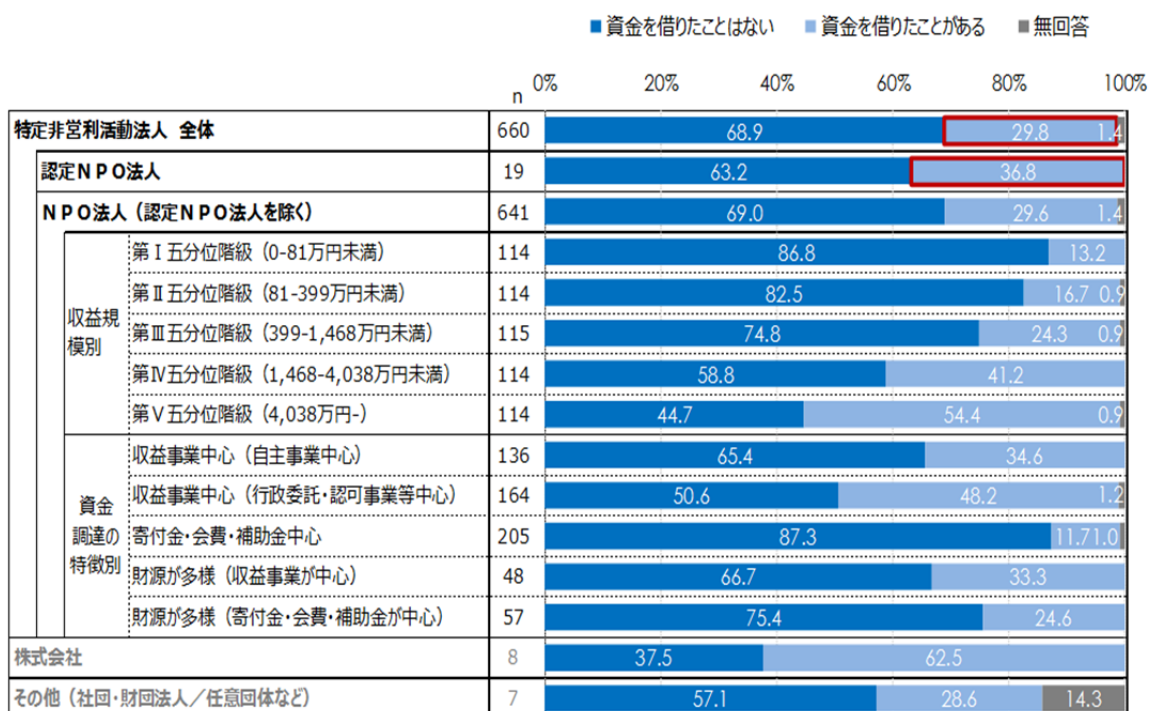
（2）収益規模と借入ニーズ

一般の株式会社等の営利企業では、金融機関等の融資を受けることは通常の経営行動である。融資を受けない無借金企業の割合は、2013年度のデータでは、大企業で41.8%、中小企業で35.4%であり（中小企業庁調査室 2016: 16 ページ）、借入をする企業の方が大半を占めている。また借入のある企業の方が無借金企業よりも利益率が高いといわれている。中小企業白書は、無借金企業の利益率が低いのは、「投資に積極的でないことや金融機関を含めた外部との関係が希薄であることによる」と分析している（中小企業庁調査室 2016: 16 ページ）。

一方、明治大学非営利・公共経営研究所（明治大学非営利・公共経営研究所 2017）の

調査によれば、NPO 法人の場合、資金を借入れたことのある団体は約 3 割ほどであり、営利企業ほど、借入志向は強くはない（図表 2）。しかしながら、収益規模が比較的大きい NPO 法人は借入金の需要が高く、収益が 4,038 万円以上の NPO 法人は、借入実績のある団体が 54.4%に上り、「借りたことがない」団体の割合より約 10 ポイント上回っている（図表 4）。同じアンケート調査では、株式会社形態のソーシャルビジネスにも借入実績についてたずねているが、借りたことのある企業が 6 割を超えている。借入実績のある企業は、収益規模も大きく、また事業への投資志向が強いといえる。

図表 4：金融機関からの資金借入経験



出典：明治大学非営利・公共経営研究所（2017）22 ページ

現状では、NPO 法人等のソーシャルビジネスに融資する金融機関は限定されており、依然として個人借入の割合が多い。明治大学非営利・公共経営研究所の調査（明治大学非営利・公共経営研究所 2017）によれば、個人からの借入が 46.3%を占めている（図表 5）。

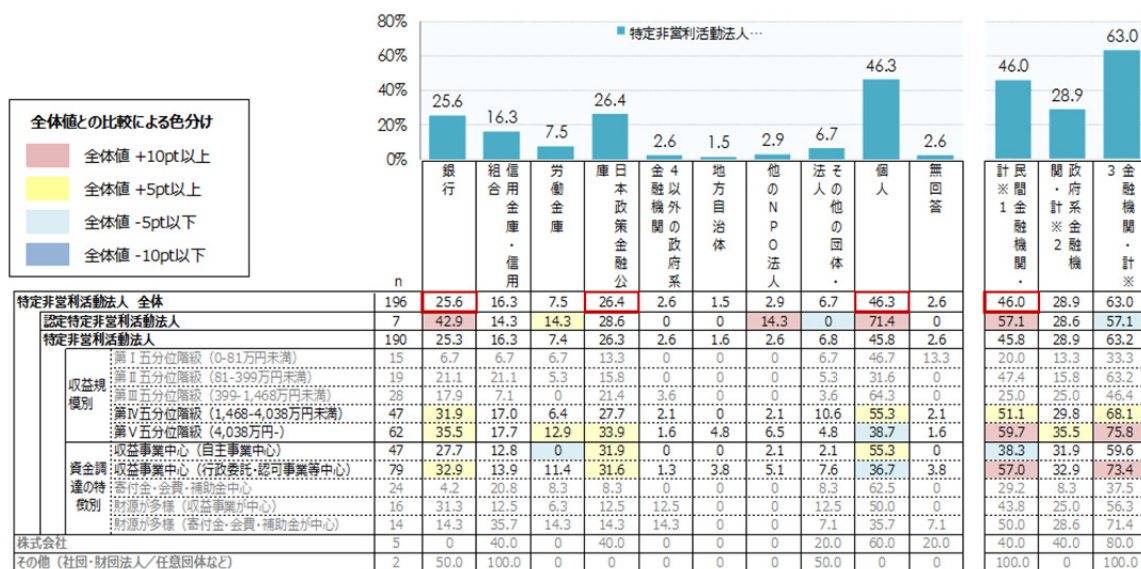
個人を除いた借入先としての最も大きな割合を占めているのが、政府系金融機関の株式会社日本政策金融公庫である（図表 5）。株式会社日本政策金融公庫は、国民生活事業の一環として、ソーシャルビジネス支援に取り組み、2015 年の融資実績は過去最高の 7,746 件、607 億円にのぼった⁵。株式会社日本政策金融公庫のソーシャルビジネス融資先には、NPO 法人以外の法人形態も含まれる。NPO 法人の公庫利用割合は、まだ 4%程度にとどまって

⁵ 本研究会における赤津委員報告資料による。

いるようである。

NPO 法人の融資ニーズは限定的ではある。しかしながら、収益事業を重視する NPO 法人のなかには、金融機関からの借入を回避せず、新規事業やつなぎ融資に活用する団体も増えつつある。中小企業庁も、特に事業型 NPO 法人は中小企業と同等の活動を行っていると思わせるのではないかとこの検討を行ってきた。その結果、2015 年 10 月 1 日から、NPO 法人も中小企業同様、信用保証制度が利用可能となった⁶。

図表 5：借入経験のある団体の借入先



出典：明治大学非営利・公共経営研究所（2017） 23 ページ

(3) 社会的インパクト投資の可能性

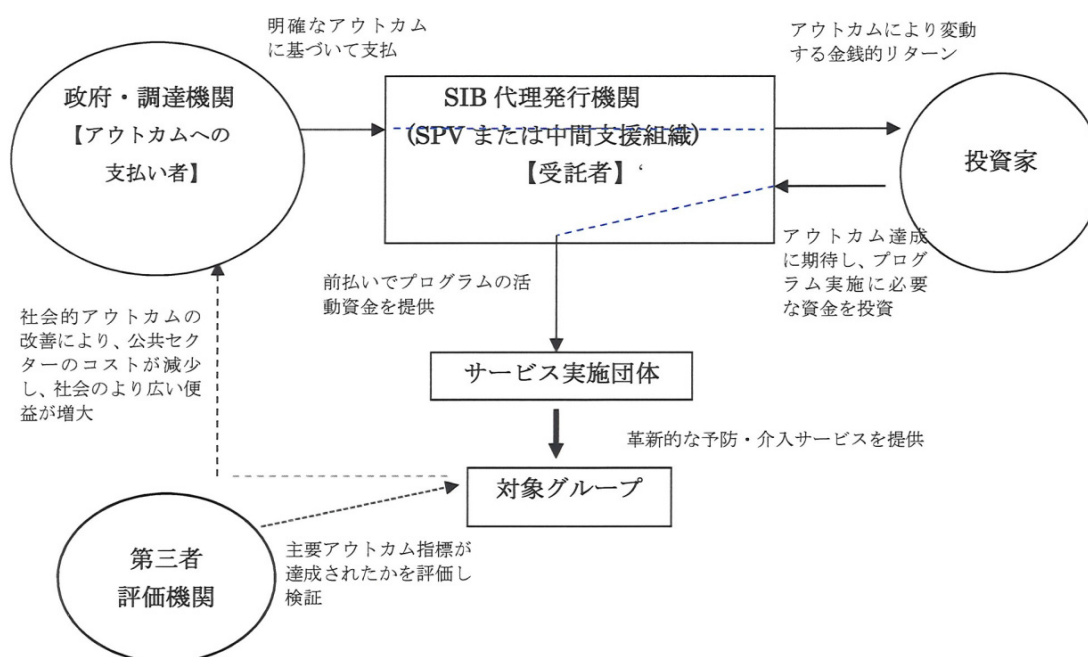
本研究でも、ソーシャルビジネスの新たな資金調達ルートとして、ソーシャルインパクト・ボンド (social impact bonds: SIB) 等、社会的インパクト投資が論点となった。

SIB とは、社会的アウトカム (成果) を向上させるような予防的活動に対する資金調達の拡大をねらいに設計されたものであり、公共セクターとの契約である。公共セクターと民間との契約という点では、委託契約が典型であるが、委託の場合、サービス実施に資金を提供するのはあくまでも政府機関である。しかし、SIB では、サービス実施のための資金は民間の投資家から前払いで調達される。投資家はその介入サービスが社会的アウトカ

⁶ 中小規模の特定非営利活動法人 (以下、「NPO 法人」) への融資を中小企業信用保険の付保対象に追加する等の措置を講じた「株式会社商工組合中央金庫法及び中小企業信用保険法の一部を改正する法律」(以下、「商工中金・信用保険法」) が 2015 年 5 月 20 日に成立。同年 10 月 1 日施行。

ムを向上させることを期待して投資を実施する。SIB のプログラムが社会的アウトカムの向上に成功し問題が解消あるいは緩和されれば、政府にとっては財政節約につながり、広く社会の便益ともなる。そして、この SIB 契約の一環として、政府は、投資家に対してその節約分 (savings back) の一定割合を支払うことを約束する。しかし、アウトカムが改善されなければ、投資家は基本的にその投資分を失うことになる (塚本・金子 2016: 52)。SIB の典型的なストラクチャーモデルは、図表 6 を参照されたい。日本国内でも、2015 年以降、横須賀市、尼崎市、横浜市等で、SIB の実証実験が行われてきたが、投資家へのリターンを伴った本格的な SIB はまだ始まっていない。SIB は取引コストが大きいことなどが難点であるが、ソーシャルビジネスにとっては、事業期間が複数年度に渡る点、インパクト評価が重視されるなど、その強みが発揮できる資金源となりうる可能性がある。

図表 6 : SIB のストラクチャー (例)



出典：塚本・金子 (2016) 53 ページ

4. ソーシャルビジネスにおける人事労務管理・人材育成

近年、政府は「働き方改革」の推進を主要な政策課題として位置づけている⁷。政府が推進する働き方改革は、従来のサービス残業を含む異常な長時間労働慣行の是正や、同一賃

⁷ 「働き方改革実行計画」(概要)(働き方改革実現会議決定)2017年3月28日等参照 <http://www.kantei.go.jp/jp/headline/pdf/20170328/05.pdf#search>

金同一労働原理の徹底、そして女性の積極的活用など、労働市場の供給サイドの処遇改善に積極的な意義を有している。しかしながら、その究極の狙いは経済成長の維持・向上と労働生産性向上にある。その背景には、OECD 諸国の中でも日本の労働生産性（名目労働生産性・実質労働生産性）が低い水準にあるという危機感がある（厚生労働省 2016: 72-73 ページ）。

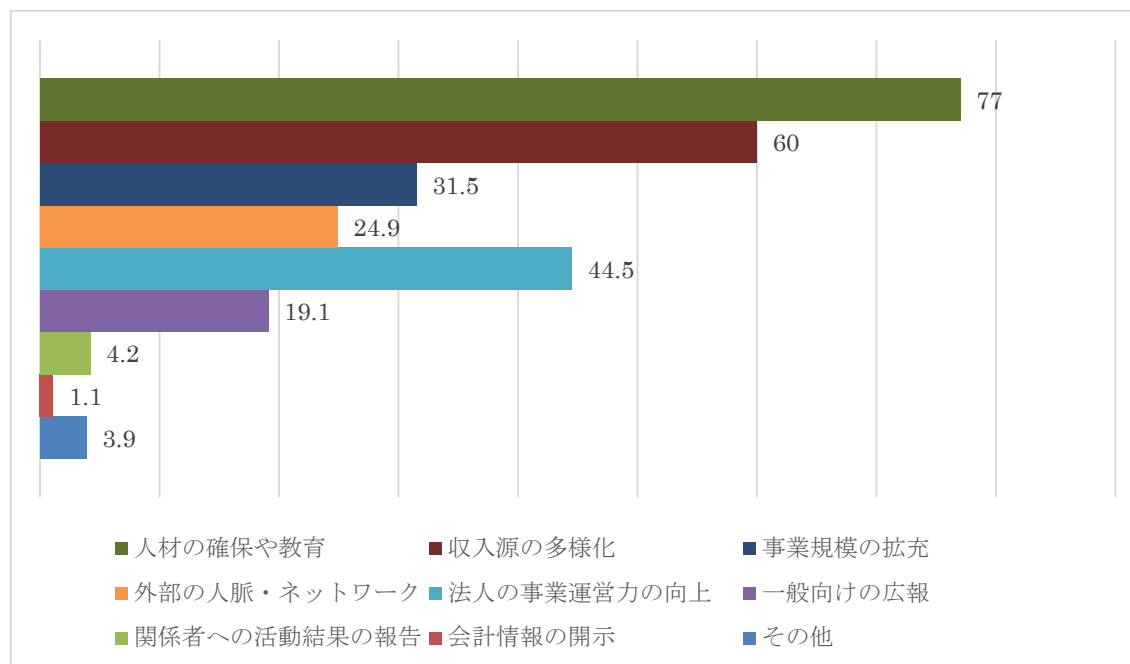
政府の働き方改革は、基本的に日本の国際競争力の低下への危機感を背景としていることもあり、ソーシャルビジネスを含む多様な働き方の促進という、個人の価値観・労働観からの改革の視点は必ずしも強くはない。既存の雇用形態や労働市場改革に主眼が置かれているといえる。

それでは、ソーシャルビジネスは、多様な働き方の選択肢として、社会的に認知され、実際に既存の雇用労働に代わる働き甲斐や適切な労働条件を提供できているのだろうか。確かに、ソーシャルビジネスはしばしば雇用の受け皿として期待されてきた。2014 年度に中小企業庁を中心に計 6 回開催された「NPO など新たな事業・雇用の担い手に関する研究会」でも、NPO などのソーシャルビジネスが雇用の受け皿になりうるかということが、資金面、人材面、組織面など、多面的な視点から議論された⁸。この研究会が興味深いのは、NPO のなかでも、特に収益事業を活動の中心として取り組む「事業型 NPO 法人」は、「地域において多様な主体と連携し、その事業活動により地域の需要と雇用を創出しているという実態において中小企業と同等の活動をしている」（下線、塚本一郎）（中小企業庁 2014: 5 ページ）と位置付けた点である。NPO を中小企業政策の中に本格的に位置づけたのは、おそらく本研究会が初めてであろう。

しかしながら、この中小企業庁の研究会においても、NPO 法人の低い給与水準が就職先として選ばれることを難しくしており、また NPO 法人に就職した場合も、キャリアパスの未確立が人材獲得上の課題となっていることなどが指摘された（中小企業庁 2014: 11 ページ）。実際、内閣府の調査などでも、NPO 法人が抱える課題としては、「人材確保や教育」が 7 割を超え、最も重要な課題として認識されている（図表 7）。

⁸ 研究会の概要は、下記の中小企業庁のウェブサイト参照。
<http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/>

図表 7：抱える課題（複数回答）



出典：内閣府（2016）19 ページ

ソーシャルビジネスが人材不足を克服していくために、本研究会でも報告があったように、「プロボノ」や企業の社員ボランティア等を活用することや、一定期間、人材を派遣してもらうことなども行われてはいる。例えば、東日本大震災後、被災地の企業・団体の人材面からの支援で大きく貢献した NPO 法人 ETIC の「右腕派遣プログラム」⁹や、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社の「ソーシャルビジネス支援プログラム」¹⁰などがこの分野で高い実績をあげている。ソーシャルビジネスの人材育成においては、こうした企業や政府等の人材交流も大きな鍵となると考えられる。

5. ソーシャルビジネスと就労支援

（1）労働統合・中間労働市場

ソーシャルビジネスの役割への期待は、生活困窮者や無業者の自立支援・就労支援の分野で、特に大きい。世界的にみても、ソーシャルビジネスが特に活躍しているのは、いわゆる「労働統合」(work integration) の分野である。就労に困難を抱え労働市場から排除されている就労困難者に対して、様々な支援や訓練を提供することで労働市場に統合ある

⁹ 被災地で必要な能力とリーダーシップを有する経営者やリーダーを半年から 1 年間派遣

¹⁰ 同社の役職員の有志で組成されたプロボノチームが、本業で培ったスキルを活かして約半年間の支援を実施。

いは再統合させる活動である。労働統合の分野で事業を展開するソーシャルビジネスは、ヨーロッパなどでは略して WISE (work integration social enterprise) と称される (塚本・山岸 2008: 25 ページ; 塚本 2012)。無業や就労困難は、社会的排除 (social exclusion) や「貧困」の一種であるが、無業者を労働を通じて社会的なつながりに包摂していく労働統合の活動、社会的包摂 (social inclusion) の取り組みとすることができる。

日本国内の完全失業率は 3.3% (2015 年度平均) と低い水準で推移はしているものの、いわゆる「ニート」(若年無業者) 状態のある若者は、2015 年度で 56 万人にのぼり、前年度とほぼ同水準で減少傾向はみられない。本研究会でも、委員から無業者等への支援の窓口をいかに整備しても「出口」が提供できなければ意味をなさないという発言があった。「出口」といっても、様々な困難を抱える若者や無業者、特に無業や引きこもりなどが長期に及ぶ人々を、「非正規」であれ、「正規」であれ、即、「雇用」の状態に移行させるのは困難である。

海外の労働統合型のソーシャルビジネスは、ヨーロッパやアメリカ合衆国、そして韓国等でも発展してきた。イタリアの社会的協同組合、イギリスのソーシャル・ファーム (social firm)、韓国の社会的企業¹¹等がよく知られている。こうした労働統合分野のソーシャルビジネスのなかには、特に短期的に就労に結び付きにくい就労困難者を対象に「中間労働市場」あるいは「中間就労」の機能を果たす組織もある (塚本 2012)。

イギリスでは、中間労働市場 (Intermediate Labour Market) (以下、ILM) というプログラムが、長期的失業状態の改善や住民主体の地域再生の促進の手法として開発されてきた (Marshall and Macfarlane 2000: 1)。特に 1997 年に発足したブレア労働党政権下での若者や長期失業者、障がい者らの就労を促進するニューディール政策の下で、中間労働市場が活用されることとなった¹²。

1998 年に設立された全国 ILM ネットワーク (the National ILM Network) よれば、中間労働市場とは、以下のような主要な特徴を有するものとして理解されている (Marshall and Macfarlane 2000: 2)。

¹¹ 韓国では 2006 年 11 月に制定された社会的企業育成法 (2017 年 7 月施行) により、就労困難者等を雇用する社会的企業を認証。認証された社会的企業については国から人件費補助等が受けられる。

¹² 本研究会でも、藤森委員より、イギリスのニューディール政策について報告があった。

- ・ 主要な目的は、労働市場から最も疎遠な人々に対して、仕事の世界に戻るための橋渡しをすることにある。中間労働市場は、参加者のエンプロイアビリティ（employability：雇用されうる能力）全般を改善することにかかわるものである。中間労働市場では、長期失業者（通常は12カ月以上）、あるいは他の点で労働市場において不利な状況にある人々に焦点をあてる。
- ・ 中核的な特徴は、「非正規雇用契約の下での賃労働」（paid work on a temporary contract）ということであり、職業訓練、能力開発や求職支援活動を伴って実施される点である。
- ・ 中間労働市場が職務の非正規雇用への置き換えや代用の手段となることを制限するため、その仕事は二次的な経済活動として、また理想的にはコミュニティに便益をもたらすものとして位置づけられる。
- ・ 中間労働市場のプロジェクトやプログラムは、多様な資金源（New Deal, European Social Fund, local regeneration funds）から構成される資金パッケージに依存している。

イギリスでは、就労困難者のための中間労働市場の機能を多くのソーシャルビジネスが担ってきた。そうしたソーシャルビジネスは、法人と被支援者との間で雇用契約を締結した上で、最低賃金以上の労働対価を支払いつつ、就労経験や訓練を提供し、一般労働市場（一般就労）への移行を支援している。

（２）ソーシャルビジネスと「中間的就労」

日本でも、「貧困」問題への対応が社会政策研究のみならず、近年、ようやく政策課題として本格的に位置づけられるようになり、生活困窮者自立支援を制度化するための生活困窮者自立支援法が2015年4月に施行された。生活困窮者自立支援制度では、いわゆる「中間的就労」も制度の中に「就労訓練事業」ということで取り入れられた。中間的就労とは、「福祉的就労」と「一般就労」の中間を意味する概念である。

この就労訓練事業の対象者は、就労準備のための支援を受けても一般就労に移行ができない者が想定されている。事業は、社会福祉法人、NPO法人、営利企業等の自主事業として実施され、事業実施に際しては、都道府県等が事業を認証する仕組みをとっている。この就労訓練事業（中間的就労）には、「非雇用型」と「雇用型」があり、非雇用型は訓練計画に基づく就労訓練であり、雇用型は、雇用契約に基づく就労として位置づけられる¹³。

本研究会で藤森委員も指摘していたように、日本と、イギリスやイタリアのソーシャル

¹³ 本研究会で藤森委員より、「就労困難者の中には、一般就労を目指さない人々も一定程度いるのではないかと思う。「半福祉・半就労」といった働き方は中間就労では認めていないが、手当をもらいながらケアつき就労で働きつづけるという働き方があっていい。」という発言があったが、十分検討に値する課題と思う。

ビジネスとを比較した場合、中間的就労に「非雇用型」が含まれる点（イギリス・イタリアでは含まれない）や、日本では中間支援組織による支援がほとんどない点などは、大きな相違点である。

日本国内で就労困難者の就労支援に、中間的就労から、正規雇用まで幅広く取り組み実績をあげているのが、本研究会でも事例報告がなされた横浜市を拠点に活動する K2 インターナショナルグループ¹⁴である。不登校や引きこもり、ニートなど、様々な生きづらさを抱えた若者や子供を支援している団体である。K2 インターナショナルグループは、株式会社 K2 インターナショナルジャパン、認定 NPO 法人コロンブスアカデミー、NPO 法人ヒューマンフェローシップ、一般財団法人若者自立就労支援協会など、異なる法人形態で構成され、グループ経営を行っている。イギリスなどでは、NPO と株式会社等の営利企業がグループ経営を行うのは珍しくないが、日本ではそれほど多くはない。株式会社のビジネスで培われた経営スキルは、おそらく NPO の運営にも相乗効果を与えているように思われる。グループ全体の収益は約 7 億円、自主事業が約半分を占める。スタッフ数は約 100 人で、その半数が元当事者（不登校・ひきこもり経験者）である。中間的就労と実際の雇用の受け皿の機能を担っている点では、日本では稀有なソーシャルビジネスである。雇用を支えているのは、「にこまる食堂」、「お好み焼きコロンブス」、「パン屋のおやじ」などのコミュニティカフェやレストラン、そして学童保育クラブ運営などである。経営スキルや企業家精神の高さが、就労相談にとどまらず、雇用の受け皿の創造、一般就労への移行につながっているといえる。SROI 等のインパクト評価で、就労支援事業の価値を見える化するなど、インパクト志向の高い団体でもある。

本研究会で事例報告を行った NPO 法人スマイルスタイル¹⁵も、大阪本町にあるワークサポート施設「ハローライフ」を拠点に、CHASHITSU factory を大阪府との公民連携で運営している。そこでは和菓子やお茶の製造などのジョブトレーニングを通じて、一般就労を目指し、就労に必要なスキルや社会人基礎力の習得のためのサポートを提供している。

6. ソーシャルビジネスと政府との関係

ソーシャルビジネスは、前述したように、従来の NPO 等と異なり、市場での取引を重視する傾向がある。しかし、実際には、政府からの公的資金への依存度は低くはない。ソーシャルビジネスも政府も社会課題に関連したサービスを供給することから、政府との間で様々な連携や協働関係が成立する。そうした政府との連携や協働は、補助や業務委託、指定管理者制度、あるいは介護保険のような準市場的な契約といった、多様な形態で実施さ

¹⁴ K2 インターナショナルグループの概要は下記 URL を参照。

<http://k2-inter.com/>

¹⁵ NPO 法人スマイルスタイルの概要は下記 URL を参照。

<http://smilestyle.jp/>

れている。

政府にとって、ソーシャルビジネスは、単に安価な委託先という位置づけではなく、多様な社会課題への取り組みにおいて、行政ではできないような斬新なアイデア提案やアプローチ、革新的で柔軟なサービス提供などが可能であるという利点がある。一方、ソーシャルビジネスにとって政府は、重要な資金提供者であり、共通の社会課題に取り組むパートナーである、またソーシャルビジネスが活動しやすいような法的制度的環境を整備する主体でもある。

本研究会では、横浜市の「共創」の取り組みについて事例報告がなされたが、横浜市の共創フロントは、特に NPO やソーシャルビジネスに限定しているわけではないが、ソーシャルビジネスを含む民間事業者から公民連携に関する相談・提案を受け付ける「共創フロント」¹⁶を開設している。受け付けられた提案は、共創推進室が提案団体と市役所各部署との橋渡し役となり、実現に向けた検討や調整を行う仕組みとなっている。

実際、共創フロントでの提案で実現した事業第 1 号は、株式会社 K2 インターナショナルジャパンが関わったソーシャルビジネスが中心となった事業である。この共創事業を通じて獲得した厚労省の補助金を原資に、雇用の場としてのお好み焼き「ころんぶす」石川町駅前店の開業が可能となった¹⁷。横浜市が株式会社 K2 インターナショナルジャパンの店舗の初期投資を支援したが、その後は、法人が自力で長期に渡りソーシャルビジネスとしての事業を運営している¹⁸。

この事例のように、政府はソーシャルビジネスにとって、資金提供者、パートナー、条件整備主体（enabler）としての役割を担っている。横浜の共創のケースは、互いに自立しつつ、補完しあう関係性が成立した事例とみなされるが、必ずしもこうしたケースが主流とはいえない。政府機関の多くは、ソーシャルビジネスが創造する価値というよりも、効率性（財政節約）の観点から、ソーシャルビジネスを活用しているように思われる。

イギリスでは、2012 年 3 月に公共サービス法（Public Service Act）（別称：Social Value Act：社会的価値法）という法律が制定されたが（2013 年 1 月施行）、公共サービスの調達担当者に、調達に際して、社会的・経済的・環境的便益に配慮するよう義務付けている。この法律自体は、競争入札等、公共サービス市場において、ソーシャルビジネスによって創出される社会的価値が正当に評価されることを通じて、ソーシャルビジネスの市場競争力を促進し、持続性を高めることをねらいとしていた。

ソーシャルビジネスと政府との関係の改善においては、イギリスの公共サービス法のように、立法や条例制定を通じた公共調達・公契約システムの改革も必要となろう。一方、

¹⁶ 共創フロントについては、横浜市共創推進室のウェブサイト参照。

<http://www.city.yokohama.lg.jp/seisaku/kyoso/front.html>

¹⁷ 事業内容は共創推進室のウェブサイト参照。

<http://www.city.yokohama.lg.jp/seisaku/kyoso/front/front-past-projects.pdf>

¹⁸ 本研究会における梅澤委員の報告による。

社会的価値への配慮以前に、日本では、行政から NPO・ソーシャルビジネスへの業務委託等において、人件費積算やキャリアの評価、間接経費などの存在が考慮されず、委託契約の価格がきわめて低く設定されることも多い。いわゆるフルコスト（直接費だけでなく間接費も含めた総費用）が適切に計上されないケースが多い（馬場 2013）。

公契約をめぐる、適切なコスト計算や価格設定についての検討がまさに公民連携でなされる必要がある。

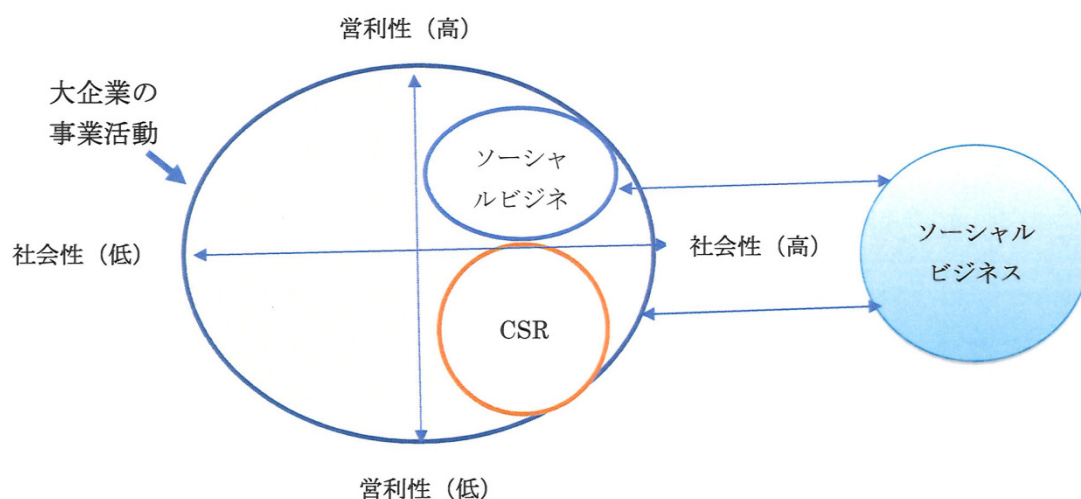
7. ソーシャルビジネスと企業との関係

（1）広義のソーシャルビジネス概念

ソーシャルビジネスと企業との関係については、ソーシャルビジネスを広義にとらえた場合、大企業の CSR やいわゆる CSV などの事業活動（本業と関連した事業、関連が弱い社会貢献事業も含む）もソーシャルビジネスに含むとみなすことができる。一方、ソーシャルビジネスを独立した企業あるいは組織としてとらえた場合、ソーシャルビジネスと企業との連携・協働ということになる。

本研究会ではこの広義の意味で、ソーシャルビジネスと企業（特に大企業）との関係性をとらえ、大企業におけるソーシャルビジネスあるいは CSR、ソーシャルビジネスと大企業との関係性を論点とし、損害保険ジャパン日本興亜株式会社、味の素株式会社、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社、PwC あらた有限責任監査法人の各委員・ゲストから事例報告や問題提起を行ってもらった。

図表 8：大企業とソーシャルビジネス



出典：塚本一郎作成

図表 8 で示したように、大企業の事業活動を営利性と社会性という軸でとらえると、社会課題の解決を志向しつつ、同時に利益の獲得も可能な領域が存在する。特に、本業に関連した事業領域でのソーシャルビジネスである。このような大企業のソーシャルビジネスにおいては、企業単独でソーシャルビジネス事業を展開する場合もあれば、外部のソーシャルビジネスと連携し事業を展開する場合もありうる。一方、営利性が高くない CSR や社会貢献活動においても、外部のソーシャルビジネスとの連携可能性が存在する。

大企業のソーシャルビジネスが、従来のビジネスと異なるのは、短期的な利益獲得だけではなく、長期的な視点から利益獲得の可能性をとらえる点であろう。金井委員からも、同社の天候インデックス保険の導入の際、「目の前の収益ばかりに追われてしまうが、長期的な目線が必要なのではないか」という社内の議論があったことが紹介された。サステナビリティへの企業の責任や貢献が問われるなか、短期経営主義ではなく、長期的経営主義の視点が求められているといえる。

(2) ESG 投資のグローバルな拡大とソーシャルビジネス

PwC あらた有限責任監査法人の磯貝氏の報告でも紹介されたように、企業の活動も、持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals : SDGs)¹⁹などのグローバルな課題解決の目標と無縁ではなく、持続可能な社会・環境に配慮した経営行動が求められている。換言すれば、企業は短期的な財務リターン (financial return) だけでなく、長期的視点から社会的リターン (social return) の獲得・社会還元にかかわることで、長期的には同時に財務リターンも獲得できるという考え方である。

SDGs 発効以前から、ESG への取り組みが現代 CSR の代名詞のように扱われてきた。ESG とは、周知の通り、環境 (Environment)、社会 (Social)、ガバナンス (Governance) の頭文字をとったものである。この ESG の観点を重視した ESG 投資は、環境・社会・ガバナンスという非財務情報も考慮しつつ、収益を追求する投資手法を意味する。無形資産、長期的リターンの最大化をめざすのがその特徴である。現在、全世界の資産運用残高のうち約 3 割が ESG 要素を考慮しているといわれている²⁰。

ESG 等に関する業績、すなわち社会的パフォーマンス (CSP : corporate social performance) と財務パフォーマンス (CFP: corporate social performance) との間をどの

¹⁹ SDGs については、下記ウェブサイトを参照 SDGs は 2015 年 9 月の国連サミットで採択した「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」に盛り込まれた 17 の目標。2016 年 1 月 1 日に正式に発効。あらゆる形態の貧困に終止符を打ち、不平等と闘い、気候変動に対処するための取り組みを進めることをねらいとしている。

<http://www.un.org/sustainabledevelopment/>

²⁰ 「三菱 UFJ 信託資産運用情報」2016 年 1 月号参照

http://www.tr.mufg.jp/houjin/jutaku/pdf/u201601_1.pdf#search=

程度の因果関係や相関関係があるのかを実証するのは難しいが、世界の多くの機関投資家はその相関を意識せざるをえなくなっているのは事実である。2006年に公表された国連責任投資原則（PRI）が、その前文で、機関投資家の受託者責任として、受益者の長期的利益を保護しなければならないこと、ESG問題が投資パフォーマンスに影響することに言及しているように、ESG投資は主流化の傾向にあるといえる。

こうしたESG投資の文脈からすれば、大企業の事業活動のソーシャルビジネス化は、それがESG要因として機関投資家に明確に認識される限りにおいて、経済合理性があるといえる。実際、サステナビリティ格付けとして世界的によく知られているDow Jones Sustainability Indices（DJSI）においても、ESG評価が取り入れられている。ESGに熱心でない企業は、このESGインデックスに入れず、あるいははずされることとなる。

本研究会で磯貝氏が指摘していたように、企業がグローバルな長期的課題に取り組むことのビジネス上のメリット（狙い）は、「売上げの増加」「ブランドの成長」「コストの削減」「リスクの低減」に整理できよう。これらのインパクトと社会性をもった取り組み（企業のソーシャルビジネス）との因果関係のエビデンスを示すのは難しい。しかし、価値創造に先進的な企業の多くは、社会的価値向上の取り組みとビジネス上の価値向上とを戦略的に結びつけている点では、共通している。日本の大企業の多くは、こうした世界的なトレンドに大きく出遅れているといわざるをえない。

（3）ソーシャルビジネスとCSV

価値創造という点では、大企業の事業活動もソーシャルビジネスの事業活動もビジネスを通じて社会的価値を創造するという点では共通しているし、ソーシャルビジネスも経済的価値を軽視しているわけではなく、ハイブリッドな価値を追求している。大企業のソーシャルビジネス活動とソーシャルビジネスとの境界は、ますます曖昧になっている。したがって、本来であれば、本業をめぐって両者の連携・協働が拡大しても不思議ではないが、日本では大企業とソーシャルビジネスとの事業面での連携は依然として未成熟である。

大企業の事業活動とソーシャルビジネスの活動領域の境界の曖昧化は、企業観の変化とも関連している。経営戦略論で著名なマイケル・ポーターらは、共通価値創造（creating shared value: CSV）を新しい経営のありかた、あるいは新しい資本主義のあり方として提起している。CSVとは、社会的価値の創造を通じて、経済的価値を創造する（社会的価値と経済的価値を同時追求する）、企業の価値創造の新しいアプローチであり、新たな企業戦略である。ポーターらは、「企業の目的は、単なる利益ではなく、共通価値の創造であると再定義すべきである」（Porter and Kramer, 2011 : 64）と主張している。そして、共通価値によって、企業の関心は正しい種類の利益、すなわち、社会的便益を減らすのではなく創造する利益に向けられるようになる（Porter and Kramer, 2011 : 77）。さらに、共通価値創造（creating shared value: CSV）の最も豊かな機会、企業の特定の事業と密接に関

連し、その事業にとって最も重要な領域において見出される (Porter and Kramer, 2011 : 75)。すなわち、そのような領域であれば、経済的便益が大きいがためにコミットメントも長期的なものとなると述べている。

ポーターの CSV 論には様々な批判はあるが、価値創造という視点から企業経営をとらえた場合、経済的価値と社会的価値を対立的に、あるいは「ゼロサム」的にとらえる必要はない。長期的な視点からすれば、経済的価値と社会的価値を同時に追求することは、その企業にとっても、そして社会にとっても多くの便益をもたらすという主張は、ソーシャルビジネスを推進していく上でも重要な視点である。

8. ソーシャルビジネスと中間支援組織

海外のソーシャルビジネスの発展をみると、様々なタイプの中間支援組織が、ソーシャルビジネスの社会的インパクトの拡大に貢献していることがわかる。例えば、イギリスを例にとれば、総合的な支援サービスを提供する支援機関 (generalist bodies) もあれば、経営支援など、機能別の支援に特化した支援機関 (functional bodies)、そして、福祉等、専門分野に特化して支援を行う支援機関 (specialist bodies) などもある (塚本・柳澤・山岸 2007: 74)。

日本でも、民主党政権時代にソーシャルビジネス振興を目的に中間支援組織への支援が多額の公費を投じて行われたが、そのインパクトは十分検証されておらず、「ばらまき」感は否めない。

NPO 法人 ETIC.²¹のように設立当初から人材に焦点を当てて、ソーシャルビジネスの社会的インパクトを拡大していくための支援に長期にわたって取り組み、組織として事業を順調に拡大し全国レベルでの活動が可能な組織もある。しかしながら、そのような中間支援組織はごく少数である。NPO 支援の中間支援組織の中には、委託・指定管理など、過度に公的資金に依存する傾向もみられ、また支援ニーズにこたえられるような専門性も必ずしも高くはない。NPO 法人の多くが、中間支援組織のサービスを必要とせずに活動している現状がある。

9. ソーシャルビジネスとコミュニティ

ソーシャルビジネスと市場との関係性について言及したが、ソーシャルビジネスの多くは、コミュニティの社会資源にも依存し、またコミュニティに対してより持続的に社会的インパクトをもたらす役割も期待されている。図表 1 で、ソーシャルビジネスの多次的

²¹ 団体概要などは下記 URL を参照。

<http://www.etic.or.jp/index.php>

な資源依存関係を図示したが、その図の「ソーシャルキャピタル」がコミュニティによってもたらされる資源である。

しかし、都市化や、その逆の過疎化、急激な人口減少で衰退し、あるいは空洞化に直面する地域においては、コミュニティも、ソーシャルキャピタルも希薄化していく傾向にある。本研究会でもそのような地域から事例報告があったが、地域資源や外部資源も活用し、地域に新しい産業を興すことで地域活性化を実現させている事例もあった。新たな地域産業の担い手として期待されるのがソーシャルビジネスである。

本研究会で野村典博氏が、岐阜県石徹白（いとしろ）²²の事例を取り上げていたが、石徹白の取り組みは、自然エネルギーを活用した地域づくりの先進事例である（大江 2015）。石徹白は、地域資源を活用し、産業・雇用を創造したことで知られるが、その資源の1つが、小水力発電という自然エネルギーである。また6次産業化にも取り組み特産品の加工場なども立ちあげ、雇用を創出している。石徹白の事例は、自然資本に加え、社会関係資本（ソーシャル・キャピタル）を活用したソーシャルビジネス事例である。すなわち、多様な主体の連携、移住者²³を含む住民の連携が、ソーシャルビジネスを通じた持続的な地域づくりを支える重要な要因となっている。

10. ソーシャルビジネスとインパクト評価ーインパクト評価をめぐる課題

(1) 評価とは何か

本研究会では、ソーシャルビジネス振興との関連でインパクト評価が論点となり、馬場委員からは、インパクト評価をめぐる課題などについて問題提起がなされた。

また加勢委員からは、「ソーシャルインパクト」を見極めなければならないのは、むしろ資金の出し手ではないかという発言があった。日本国内でも、ゴールドマン・サックスが一人親支援の事業等で第三者評価を義務付けている。また民間企業では、損害保険ジャパン日本興亜株式会社が、その社会貢献事業について、積極的に第三者評価によるインパクト評価（特に SROI 評価）を導入している。しかしながら、民間企業やソーシャルビジネスの多くがその社会的プログラムに評価を導入しているわけではなく、助成財団などにおいてもインパクト評価が普及しているとは言い難い。

とはいえ社会的インパクト投資のグローバルな推進を呼びかけた G8 インパクト投資タスクフォース²⁴、日本国内での内閣府等による社会的インパクト評価推進政策等により、「社

²² 石徹白地区は岐阜県と福井県の県境に位置し、白山国立公園の南山麓の小さな集落。昭和30年代までは、210戸、1200人強が居住していたが、現在の人口は、100戸、270人（2017年3月28日の本研究会配布資料[野村氏作成]参照）。

²³ 2008年～2015年の8年間、子育て世代の移住により、13世帯32人が増加。

²⁴ 2013年に英国で開催されたG8サミットを契機に立ち上げ

会的インパクト」(social impact) への関心、それに伴うインパクト評価あるいは社会的インパクト評価への関心が高まっているのは事実である。インパクト評価は、決して新しい評価手法ではなく、従来からも広く実施されてきたが、NPO やソーシャルビジネスの組織の多くにとってはなじみの薄いものであった。

このインパクト評価の理解をめぐるには多くの混乱がある。仮に質の低いガイダンスやガイドラインなどが標準とされれば、「インパクト評価」と称するだけで、論理的で信頼できる根拠やロジックを欠いた評価が粗製乱造されていくおそれもある。

(2) プログラム評価としてのインパクト評価

そもそも評価の目的は、プログラム(事業や施策)の改善(program improvement)、説明責任(accountability)、そして、知識生成(Knowledge Generation)(知識への貢献)にあるといわれている(Rossi, Lipsey and Freeman 2004: 34, 邦訳 大島・平岡他監訳 2005:34)。

プログラム評価における「プログラム」とは、「1 つあるいは複数の共通目標(common goals)の達成を導くためのリソースと活動(activities)の組み合わせを意味し、典型的には単一のマネージャーあるいはマネジメント・チームによって運営される」(Newcomer, Hatry and Wholey 2015: 34)。したがって、プログラム評価を実施する際には、対象とするプログラムと対象としないプログラムの境界を明らかにし、評価対象の範囲を特定する必要がある。

ロッシらによれば、プログラム評価とは、「社会的介入プログラムの効果をシステマティックに検証するために社会調査法を利用すること」を意味し、「社会科学の学問系統の概念や技法に依拠し、社会課題の緩和をめざすプログラムの改善と社会活動に有益な知識を提供することを目的とする」(Rossi, Lipsey and Freeman 2004: 28, 邦訳 大島・平岡他監訳 2005:29) ものである。プログラム評価の対象分野が、就労支援や教育、児童福祉、高齢者福祉、社会的排除など、多岐にわたることからすれば、評価のデザインにおいては、その分野に該当する社会科学分野(例えば、教育経済学や心理学など)の先行研究の知見を踏まえる必要がある。

プログラムの評価としては、やや単純化した整理ではあるが、プログラムがいかに適切に運営されているかをみるプロセス評価と、プログラムによって生じた効果(アウトカムあるいはインパクト)をみるインパクト評価²⁵がある。図表 9 は、ロッシや国際復興開発銀行の研究を参照して、その概念の定義を整理したものである。

²⁵ しばしば、「アウトカム評価」とも表現される。

図表 9：プロセス評価とインパクト評価

	プロセス評価	インパクト評価
ロッシ他	標的集団のサービス受け手に意図されたようにサービスが届いているかどうかを判断するよう設計されたプログラム・モニタリングのひとつ	プログラムアウトカムや、あるプログラムが改善を意図する社会状態への影響に関するクエスチョンに対して回答を与える評価研究の1つ
国際復興開発銀行 (IBRD) (Gertler 他)	どのようにプログラムが実施され運営されているかに焦点をあてた評価で、当初のプログラム・デザインに合致しているか否かを検証し、その経緯や運営を記述するもの	プログラムや介入と一連のアウトカムとの間の因果関係 (causal link) を対象になされる評価

出典：Rossi, Lipsey and Freeman 2004: 63,64, 邦訳 2005:61,63

Gertler, Martinez, Premand, Rawlings, and Vermeersch 2016: 328, 331

SIB 等のアウトカムベースの公共サービスにおいて、当然、プロセス評価手法に基づき、モニタリングを行うことは重要である。しかし、より重要なのは、インパクト評価である。インパクト評価手法として代表的なものは、費用便益分析 (cost-benefit analysis: CBA) と費用効果分析 (cost-effectiveness analysis : CEA) である。

費用便益分析 (Boardman, Greenberg, Vining and Weimer 2011) は、費用とアウトカム (便益) との関係を、通常の金銭用語で評価し (貨幣化し)、プログラムの経済的効率性を決定する分析手続きである。それに対して、費用効果分析は、プログラム効率性を分析する手続きであり、ある介入のアウトカムをそのプログラム費用との関係から得るという方法をとる。費用効果分析では、費用便益分析と違い、便益そのものが貨幣化されるわけではない。費用効果分析において、効率性は「与えられた結果を達成するための費用という観点」(Rossi, Lipsey and Freeman 2004: 341) で表現される。

(3) インパクトとは何か

「社会的インパクト」(social impact) は、しばしば「変化」(change) という概念と結びつけられる。エプスタインらは、「社会的インパクトとは、活動や投資によって生み出される社会的環境的変化 (societal and environmental changes) である」(Epstein and Yuthas 2014: 15) と述べている。エプスタインのこの定義自体は簡潔で理解が容易ではある。しかしながら、彼の著書全体 (Epstein and Yuthas 2014) を通じて同様に介入効果としての変化を意味するアウトカムとの相違については、明確で論理的な説明がなく、かなりルーズな概念使用法となっている。インパクトを社会的組織の「究極のゴール」(ultimate goal) (Epstein and Yuthas 2014 : 107-108) と同義に扱っているようであるが、エプスタインも認めているように、「ゴール」はしばしば計測困難あるいは計測不能である。エプスタイン流の「インパクト」の定義を字義通り解釈すれば、インパクト評価では、定量化した評価結果を示すことは不可能である。

そもそも「インパクト」という概念そのものは、プログラム評価等で使用されるロジックモデル (Logic Model) と結びついた概念である。アウトカムとインパクトはしばしば混同される傾向があるし、評価者によって解釈も多義的になりうる。

例えば、ケロッグ財団 (W.K. Kellogg Foundation) は、アウトカムを、プログラム活動の結果として、「個人レベル」で生じる期待される変化 (態度、行動、知識、スキル等) ととらえる一方で、インパクトを、プログラム活動の結果として期待される「組織レベル、コミュニティレベル、あるいは制度レベルの変化」と、個人への影響を超えた変化としてとらえている (W.K. Kellogg Foundation 2004: 8)。

対照的に、ロッシらは、インパクト (プログラム・インパクト) をプログラムの介入によって生じた純粋なアウトカム、言い換えれば、プログラムがなければ生じなかったアウトカムとしてとらえている (Rossi, P. Lipsey, M. W. and Freeman, H. E. 2004: 208, 邦訳 大島・平岡他監訳 2014: 196)。すなわち、ロッシらがいうインパクトとは、アウトカムの中でも、純粋にそのプログラムに起因する「正味の効果」(net gain) 部分 (Rossi, P. Lipsey, M. W. and Freeman, H. E. 2004: 208) であり、「外生要因の影響をコントロール、あるいは取り除いたピュアなプログラムの効果」(安田・渡辺 2008:104) である。

国際復興開発銀行 (IBRD) (世界銀行グループ) が刊行したインパクト評価の入門書においても、インパクトは、「プログラムに直接的に起因する変化」(the changes directly attributable to a program) (Gertler, Martinez, Premand, Rawlings and Vermeersch 2016: 8) と説明されている。

(4) ロジックモデルとは何か

「インパクト」(impact) という概念そのものは、プログラム評価等で使用されるロジックモデル (Logic Model) と結びついた概念である。ロジックモデルは、アメリカのユナイテッド・ウェイ (United Way of America 1995) やケロッグ財団 (W.K. Kellogg Foundation 2004) などによって、論理的説明がなされたガイダンスが作成され、世界的にも普及している。

ロジックモデルは、プログラムの論理 (ロジック) を明確化するためのモデルであるが、具体的には、“if-then” (もしーそれなら) や、“how-why” (どのようにーなぜ) を鎖状に示すことによって、プログラムに内在するプロセスをチャート形式で示すものである (安田・渡辺 2008:40)。

ロジックモデルでは、通常、「インプット (投入資源) →アクティビティ (活動) →アウトプット (結果) →アウトカム (成果) →インパクト」という流れで示される。もし、資源 (インプット) が投入されれば、活動 (アクティビティ) が起こり、その活動を通じて直接的な結果 (アウトプット) がもたらされ、その結果を通じて介入対象に変化 (成果＝アウトカム) が生じるという因果関係を示すものである。

マクローリンらは、基本的なロジックモデルを図表 11 のようなチャートで示している。この図にあるように、ロジックモデルでは、プログラムの流れに沿って、「左から右へ」、すなわち、インプットからアウトカムへという道筋で作成するのが一般的である。

ケロッグ財団のロジックモデルとマクローリンらのモデルとの相違は、例えば、前者が「インパクト」という概念をチャート上でも明確に位置づけるのに対して、後者はチャート上ではその使用を避けている点である。ただし、マクローリンらは、長期的アウトカム（long term-outcomes）をインパクト（program impacts）と同義とみなしている（McLaughlin and Jordan 2015:66）。ロジックモデル上の主要概念を、マクローリンらの定義を参考にしつつ整理すると図表 10 の通りである。

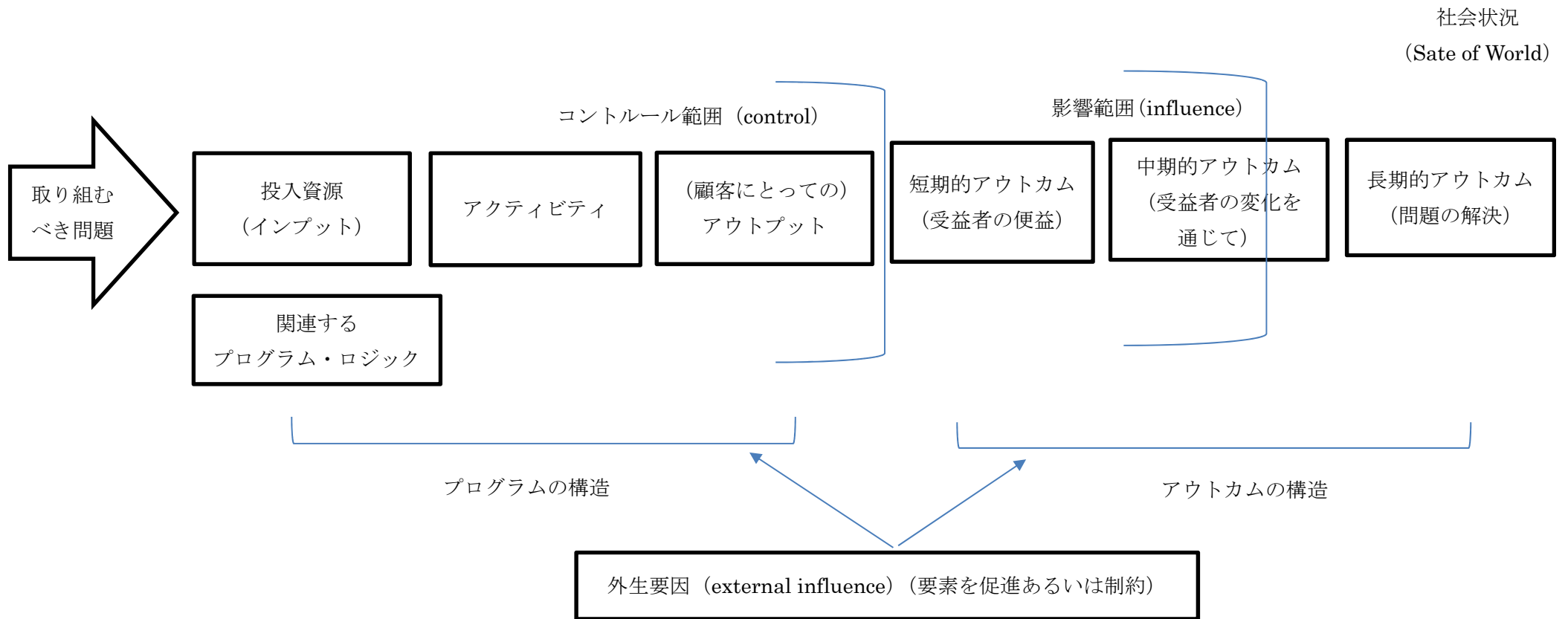
図表 10：ロジックモデルの鍵概念

概念	説明
インプット Inputs (Resources)	プログラム運営に必要な人的・金銭的資源（human and financial resources）及びその他の投入資源（インプット）
アクティビティ Activities	プログラムのアウトプットを生み出すのに必要とされる中核的なアクション・プロセスの諸段階（steps）
アウトプット Outputs	プログラムの直接的な受益者（customers）やプログラム参加者に提供される製品やサービス ²⁶
アウトカム Outcomes	活動やアウトプットに接した結果と想定される人々、組織、あるいは他のプログラム・ターゲットにおける変化（changes）や便益
短期的アウトカム Short-term outcomes	プログラムのアウトプットに最も密接に結びついた、あるいは因果関係の強い変化や便益
中期的（中間）アウトカム Intermediate outcomes	短期的アウトカムの結果と想定されるアウトカム
長期的アウトカム Long-term outcomes	中期的アウトカムの結果に起因すると想定されるアウトカム

出典：McLaughlin and Jordan（2015）：65-66 の記述を参照し、塚本一郎整理

²⁶ アウトプットは、活動によってもたらされた直接的な事象であり、定量的なもので、活動から生じた基礎データ（開催回数、配布資料数、参加率、参加者数等）である（安田・渡辺 2008:42）。

図表 11 : 基本的なロジックモデル



出典 : McLaughlin and Jordan (2015) : 65.の図表を塚本一郎翻訳

Ⅲ. 提言

1. ソーシャルビジネスの資金調達戦略

(1) ファイナンスを担う人材のキャパシティビルディング

ソーシャルビジネスは事業目的がハイブリッドであるだけでなく、経営資源の調達先も多面的であるという特徴が指摘されてきた。特定資金源に過度に依存すると、サービス受益者ではなく、資金提供者の選好に合わせて行動を適応させていくようになり、ミッションの変質、自立性の低下を招きかねない。したがって、ソーシャルビジネスが、自立性・持続性を高めていくためには、可能な限り、資金源を分散化・多様化する戦略をとることが望ましい。

多様な資金源の組み合わせ（資源ミックス）を検討するにあたり、それぞれの資金の利点と問題点を十分に理解した上で、資金調達戦略が練られなければならない。そして、そうした戦略を立て実施していくための能力が必要となる。しかし、小規模なソーシャルビジネスにおいては、そのような能力を有する人材の育成は難しいし、規模の大きいソーシャルビジネスにおいても、多様で変化する資金環境を的確に理解できる人材が確保できるとは限らない。

組織内人材育成だけでは限界があるので、組織横断的にキャパシティビルディングを推進していくようなプラットフォームあるいはハブのようなものが形成されることが望ましい。

(2) 補助金行政や公共調達の改革

ソーシャルビジネスは多様な資金源から活動資金を調達する傾向にあるが、政府からの資金提供が財源に占める比重は大きい。

しかし、国や地方自治体の補助金行政についても改革が必要である。国の補助等は事業の立ち上げなどの時期に非常に有効な資金源となる一方、国庫補助事業の場合、国のコントロールが強く、柔軟性がないという課題がある。規制も必要だが、最終的なインパクトで事業評価を行い、補助金はできるだけ使いやすくするような改革が必要であろう。

政府の公共調達の仕組みやサイクルにおいても改革が必要である。政府は委託契約等の枠組みでソーシャルビジネスからサービスを購入（調達）することもある。また、介護保険等、準市場的契約の下で、ソーシャルビジネスの社会サービス提供に対して、サービス費用の全部または一部を負担することもある。ソーシャルビジネスへの業務委託等において、適正なコストが計上されないケース、また、その社会的価値（社会的インパクト）が配慮される機会が少ないなど、現状では様々課題がある。公共調達・公契約のありかたもインパクト志向に変革していく必要がある。

（３）インパクト評価の活用

資金調達にインパクト評価を活用する必要がある。資金提供者や受益者へのアカウントビリティという点でも、信頼性向上による資金調達の促進という点でも有効である。

大企業のソーシャルビジネス活動、あるいは大企業がソーシャルビジネスと連携して取り組む活動においてもインパクト評価は重要である。例えば、前述した金融インデックス開発世界大手の S&P Dow Jones Indices の DJSI シリーズの銘柄評価機関の役割を担う RobecoSAM は、企業向けのサステナビリティ・アセスメントのアンケート項目の中に、2017 年になって初めてインパクト評価に関する質問項目を付加している。すなわち、企業に対して、SROI (social return on investment) などを使って、環境面、社会面での便益 (profit) や損失 (loss) を貨幣化して計測しているかという問いである。社会的インパクトの評価が、投資判断の重要な要素として位置づけられているのである。日本国内では、SROI を活用して、企業と NPO 等の協働プログラムの成果を貨幣化して計測した事例としては、日本マイクロソフト株式会社や損害保険ジャパン日本興亜株式会社など、依然として限定されているのが現状である。

（４）民間投資の活用

ソーシャルインパクト・ボンドのようなインパクト投資の仕組みも、今後、新たな資金調達ルートとして有望であると思われる。しかし、そのためには、ソーシャルビジネス自身がプログラムマネジメント能力や社会的インパクトのデータを集め、分析しレポートする能力を向上させる必要がある。

（５）民間寄付の活用

ソーシャルビジネスの資金調達の特徴は、図表 1 で占めたような資源ミックス構造にある。ソーシャルビジネスは収益事業を重視する一方で、ソーシャルキャピタル的な資金源も重視する。その典型が寄付である。寄付は委託事業収入などと比較すると、資金調達の効率性が低い、その組織の活動への共感度、信頼度を測る評価軸ともなる。

しかしながら、寄付者に対して、アウトプット（どの程度の規模の事業を実施するかなど）に関する情報は提供しても、実際の社会的インパクトに関する情報を提供するケースは必ずしも多くはない。クラウドファンディングなどの実施上の工夫とともに、インパクトに関するエビデンスも積極的に開示していく努力が求められる。

Forbs Japan の 2017 年 8 月号では、「新しい『お金の使い方』」という特集が生まれ、その中で「次世代型寄付先カタログ 30」として NPO・ソーシャルビジネス 30 団体が「ふさわ

しい寄付先」として紹介されている²⁷。30 団体選出の基準は、「評価への意識」、「持続可能な運営」「外部と連携した広がりある活動」である。

2. ソーシャルビジネスの人材育成・労働市場戦略

(1) 「労働市場」の改革：ソーシャルビジネス人材の職業紹介ルートの開発

働くということには、本来、社会性があるものであり、働くことを通じて社会に参加し、社会に対して価値を生み出すことができる。ソーシャルビジネスも同様である。しかし、ソーシャルビジネスで働くという動機はより明確に利他心に基づくものであり、社会イノベーションに貢献したいという欲求が働く意欲の源泉となっている。その意味で、ソーシャルビジネスは、社会イノベーション志向の人材の受け皿となりうる。しかし、現実の労働市場では、ソーシャルビジネス人材に関して供給側と需要側のマッチングのルートは極めて限られている。そもそもソーシャルビジネスで働くニーズが社会的に認識されていないため、既存の職業紹介ルートが活用されることは稀である。

一方、英国では、新聞大手『The Guardian』が、紙面で「Society Guardian」という社会的セクターの求人広告を掲載していることでも知られている。『The Guardian』は、HP上でも「Society Job」²⁸という社会的セクターに焦点をあてた求人情報サイトを開設している。求人情報を提供している団体は大規模なチャリティが多いが、職種だけでなく、給与などの処遇も公表しており、社会的セクターで働くことがキャリアの選択肢の一つとなっていることがわかる。

日本でも、既存のメディア、求人情報誌・サイト等の媒体、あるいは官民の職業紹介システムを通じて、ソーシャルビジネスの職業紹介ルートの開発も必要となろう。

(2) 中間支援組織の人材育成・仲介機能

ソーシャルビジネスに必要とされる人材へのニーズは、たとえば福祉的な専門性が求められる人材、あるいはマネジメントに向けた人材、リーダー的人材など、実際は多様である。現状では具体的なニーズに即して人材をマッチングする人材紹介システムは機能していない。前述したような既存の人材紹介システムの活用も考えられるが、ミスマッチを避けるためには、よりきめ細かなマッチングが求められる。その場合、ソーシャルビジネスのミッションや特性を理解した、中間支援組織などがそうした人材紹介機能を担う方向性が考えられる。

²⁷ 『フォーブズ・ジャパン』2017年8月号（August 2017 No.37）。

²⁸ Society Job の概要は下記 URL を参照。

<https://jobs.theguardian.com/landingpage/2868461/jobs-society-html/>

(3) 企業等との人材交流

個人が法人との間で雇用関係を取り結ぶ以外に、ソーシャルビジネスと企業・政府部門との間での人材交流も、双方の人材育成にとって有効であると考えられる。「プロボノ」などの活用もその一例である。

しかし、人材交流の意義・効果が双方で共有されなければ、一方的な慈善活動（フィランソロピー）で終わってしまう。双方が人材交流の目的や意義を理解し、より戦略的に人材交流システムを構築していく必要がある。一方で、そうした人材を異なるセクター間でマッチングする中間支援組織等の機能も強化する必要がある。

(4) 新しい働き方の選択肢としてのソーシャルビジネス

最近注目を集める「副業」という枠組みだけではなく、自己のキャリアを伸ばしたり、視野を広げるために、自由に活用できる空き時間に、本業の仕事以外の活動をしたい、できれば直接社会課題にかかわるような仕事をしたいというニーズも高まっている。ソーシャルビジネスは、そうした社会的志向をもった人々に、魅力的な就業機会を提供する可能性がある。すなわち、ワークライフバランスという文脈からだけではなく、社会的に価値ある、社会的な意味を実感できる仕事をしたいという誘因が、ソーシャルビジネスで働きたいという動機の背景になると思われる。

企業にとっても、社会の変化が激しく、消費者ニーズも多様性を増していく中で、社会的な変化や多様性への感度の高い人材が求められている。グローバルな投資原則等に、社会性評価や企業の外部性評価が組み込まれる中、そうした環境変化に対応するのは組織であるが、意思決定を担うのは、社内の経営人材である。企業にとって、環境変化に対応できるよう、人材の質を高めていくためにも、従業員がソーシャルビジネスにおいて就業経験をすることは、業務に支障がない限り、人的資源管理としてむしろ有効であろう。

ソーシャルビジネスにとっても、マネジメントスキルやマーケティングスキル等の高い企業人材が、一時的短期的ではあれ、業務の一端を担うことは、業務や管理の見直しや改善において有効である。

ソーシャルビジネスには、新しい働き方としての魅力を社会に発信していくためのさらなる工夫が求められる。しかし、その際、ソーシャルビジネス的な働き方の誘因や社会的報酬を、エビデンスに基づいて、より論理的に説明する必要がある。

(5) ソーシャルビジネスの労働条件改善

ソーシャルビジネスの人材の定着が困難なのは、低い給与水準・労働条件も影響している。労働条件を向上させていく取り組みが必要であるが、ソーシャルビジネスの経営者は

人事労務に関する法的知識や人材育成についての指針や戦略に対して、意識を高める必要がある。ソーシャルビジネスにおける社会性には、労働基準の尊重も含まれるべきである。

一方、ソーシャルビジネスの取引先である政府機関は、業務委託等の契約において、人件費等、適切な費用積算に基づいた価格を設定する必要がある。法的規制としては公契約条例等の活用も考えられる。

3. ソーシャルビジネスの社会性と事業性の両立：「利益」の肯定的とらえ直し

ソーシャルビジネスは、社会性の追求だけではなく、事業性と社会性が同時に追求されなければならない。しかしながら、事業性が必ずしも高くないソーシャルビジネスが多いのが現状である。ソーシャルビジネスの事業性に関する目標や評価においては、社会的価値の考慮が必要となるが、事業の持続性・自立性を高めていくためには、健全な経営と収益性を考慮した事業性の視点が重要である。ソーシャルビジネスをめぐる議論では「利益」に関する視点が欠落する傾向があった。利益獲得が自己目的化するのは問題であるが、利益の処分ルールが社会性に配慮したものであれば、適正な利益を獲得することは何ら問題ない。社会的インパクトを最大化していくためには、事業の拡大や継続性の強化が必要であり、そのためには利益が担保されなければならない。「利益」を肯定的にとらえなおすビジネスモデルが求められている。

4. ソーシャルビジネス・企業との連携－社会的リターンと経済的リターンの同時追求

今日の大企業の中には、社会的リターンを上げながら、経済的リターンも長期的に獲得している企業も存在する。ESG投資のグローバルな拡大が、企業のCSV経営を後押ししている。

社会的リターンと経済的リターンを同時に追求することは、大企業にとっても経営戦略となりうることからすれば、ソーシャルビジネスはより積極的に大企業が連携する便益を説明し、企業との連携（アライアンス）の機会を拡大していく必要がある。大企業側にも、ソーシャルビジネスを戦略的パートナーと見なすような視点が求められている。単なる広報（PR）ではなく、企業が自己利益を超えて、しかし、ビジネスを通じて社会的便益の創造にも貢献していく本気度が求められている。

また、大企業とソーシャルビジネスの連携において、「価値」を共有し、共通言語化する評価の仕組みも必要である。

5. ソーシャルビジネス・セクターの基盤強化と中間支援組織

ソーシャルビジネスの基盤強化のためには、中間支援組織の育成が必要である。中間支援組織といっても多様な支援機能がありうる。総合的な支援もあれば、設立支援、マネジ

メント支援や人材育成支援など機能別の支援もある。日本では、中間支援組織の支援サービス市場が十分に形成されていない。ごく少数の中間支援組織が独占的に支援サービスを担うのではなく、中間支援組織間の健全な競争や、多様な発展が期待される。すなわち、総合的支援を担う支援組織や機能別支援を担う支援組織間の役割分担が可能となるような多様な発展と、より専門性のある人材を有する中間支援組織の育成が求められる。

6. ソーシャルビジネスとコミュニティ

ソーシャルビジネスが地域コミュニティの活性化に果たす役割は大きい。地方では、様々な地域運営組織とか地域協議会などがつくられてきたが、必ずしも成功事例は多くはない。地域マネジメントの中核を担うソーシャルビジネスに対して、最初の数年間は公費や民間資金で支援を行い、その後は収益事業で自立・自走できるようにする仕組みの構築も必要である。ソーシャルビジネスはその地域の人材であれ、外部人材であれ、その地域コミュニティへの愛着心が働く動機となっているので、そうした人材が事業を担い、ソーシャルビジネスによる地域活性化を実現していく方向性が必要となる。

7. ソーシャルビジネスとインパクト評価・EBP (Evidence Based Policy)

ソーシャルビジネスは、社会的インパクトの最大化を目的とする組織である。したがって、その業績評価にはインパクト評価が必要となる。インパクト評価は資金提供者や受益者に対するアカウンタビリティの向上、信頼・ブランドの向上、事業改善という点でも有効である。一方で、持続性という点では財務面の評価も重要であり、適切に利益をあげていることを開示していくことも必要である。

インパクト評価が自己目的化するとインセンティブが生じない。評価は何かとセットで行う必要がある。例えば、資金提供者がすべての支援対象に第三評価を義務付けるなどの仕掛けが必要である。

インパクト評価は「エビデンスに基づく政策形成」(Evidence Based Policy: EBP) の促進にもつながる。EBP とは、政策形成者は、イデオロギーや特殊な利害関係ではなく、エビデンスに基づいて、意思決定をすべきという政策アプローチをベースにしている (DFID 2012: 9)。日本の政府は、欧米諸国と比べ、この EBP が遅れているといわれている。ソーシャルビジネスと政府が連携して、EBP を促進していく視点も必要である。

一方で、インパクト評価が信頼性を担保していくためには、インパクト評価の手法の一定の標準化が必要である。標準化は一つの評価手法に一元化すべきという意味ではなく、例えば、成果 (アウトカム) を定量化する、あるいは貨幣化するための指標の設定方法についてのガイダンス、指標に関連するデータ収集方法のガイダンスあるいはガイドラインが必要となるという意味である。また指標群のデータベース化も、検討される必要があろう。

参考文献

(和書)

大江正章(2015)『地域に希望あり』岩波新書。

児山正史 (2004)「準市場の概念」『年報行政研究』 Vol.2004, No. 39, 129-146。

経済産業省 (2008)『ソーシャルビジネス研究会 報告書』 2008年4月

(http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/sbkenkyukai/sbkenkyukaihoukoku sho.pdf)。

経済産業省 (2011)『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) 2011年3月

厚生労働省 (2016)『平成28年版 労働経済白書』。

中小企業庁 (2014)「NPO など新たな事業・雇用の担い手に関する研究会 中間論点整理」 2014年9月

(<http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/npo/2014/1400930npo.pdf>)。

中小企業庁調査室 (2016)「2016年版 中小企業白書概要」 2016年4月

(<http://www.meti.go.jp/press/2016/04/20160422002/20160422-a.pdf>)。

塚本一郎・柳澤敏勝・山岸秀雄編著 (2007)『イギリス非営利セクターの挑戦』ミネルヴァ書房。

塚本一郎・山岸秀雄編著 (2008)『ソーシャル・エンタープライズ：社会貢献をビジネスにする』丸善株式会社。

塚本一郎 (2012)『社会的企業の社会的包摂機能の戦略的社会基盤整備の制度化に関する研究』(全労済協会公募研究シリーズ④) 全労済協会。

塚本一郎・金子郁容編著 (2016)『ソーシャルインパクト・ボンドとは何か：ファイナンスによる社会イノベーションの可能性』ミネルヴァ書房、2016年。

内閣府 (2010)『平成23年版こども・若者白書』内閣府。

内閣府 (2016)『平成27年度「特定非営利活動法人及び市民の社会貢献に関する実態調査」』 2016年3月。

西村万里子 (2012)「社会的プロジェクトの社会的価値評価手法のあり方：社会的投資収益 (SROI) 分析の可能性」塚本一郎・関正雄編著『社会貢献によるビジネス・イノベーション』丸善出版。

馬場英朗 (2013)『非営利組織のソーシャル・アカウンティング』日本評論社。

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 (2010)『平成21年度地域経済産業活性化対策調査 (ソーシャルビジネスの統計と制度的検討のための調査事業) 報告書』 2010年2月。

明治大学非営利・公共経営研究所 (2017)『新たな資金調達手段と評価ニーズに関する全国

NPO・ソーシャルビジネス調査』(調査結果報告書) 2017年1月

(http://www.kisc.meiji.ac.jp/~inpms/projects/projectSIB/report/np_social_business_report.pdf)。

安田節之・渡辺直登 (2008) 『プログラム評価研究の方法』新曜社。

(英語文献)

Boardman,A.E., D.H.Greenberg, A.R. Vining.,and D.L. Weimer. (2011) *Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice*, Fourth Edition. New Jersey : Pearson Education.

Dees,J,G. (1998) , Enterprising Nonprofits. Harvard Business Review January-February.

Dees,J.G., Emerson,J., and Economy,P. (2001) , *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*. New York: John Wiley & Sons,INC.

Dees, J.G. and Anderson,B.B. (2006) , Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought. In Mosher-Williams. (ed.) , *Research on Social Entrepreneurship*. Indianapolis: Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action.

DFID (2012) , *Broadening the range of designs and methods for impact evaluations, Working Paper 38*. London: Department for International Development (DFID) .

Drucker, P.F. (1985) , *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper& Row. (邦訳、上田惇生訳『イノベーションと企業家精神 (上) (下)』ダイヤモンド社、1997年。)

Epstein, M.J.and Yuthas,K. (2014) *Measuring and Improving Social Impacts: A Guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors*. Sheffield: Greenleaf Publishing. (邦訳、鶴尾雅隆・鴨崎貴泰監訳、松本裕訳『社会的インパクトとは何か：社会変革のための投資・評価・事業戦略ガイド』英治出版、2015年。)

Evers,A.and Lavilled, Jean-Louis. (2004) , Defining the third sector in Europe. In Evers,A.and Laville, Jean-Louis. (eds.) *The Third Sector in Europe*. Cheltenham: Edward Elgar.

Gertler, P.J., S. Martinez, P. Premand. L.B. Rawlings and C.M.J. Vermeersch (2016) *Impact Evaluation in Practice*. Second Edition. Washington.D.C.: World Bank Group.

LeGrand,J. and Bartlett, W. (1993) *Quasi-markets and social policy*. London: Palgrave Macmillan.

Marshall,B. and Macfarlane,R. (2000) ,*The Intermediate Labour Market: A tool for tackling long-term unemployment*. Joseph Rowntree Foundation.

McLaughlin, J.A.and G.B. Jordan (2015) Using Logic Models. In K.E.Newcomer, Hatry,H.P.,and Wholey,J.S. *Handbook of Practical Program Evaluation*. 4th edition. New Jersey: John Wiley & Sons.

Newcomer, K.E.,Hatry,H.P.,and Wholey,J.S. (2015) Planning and Designing Useful

- Evaluations. In K.E.Newcomer, Hatry,H.P.,and Wholey,J.S. *Handbook of Practical Program Evaluation*. 4th edition. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Porter, M.E.and Kramer, M.R. (2006) , Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review* 84 (12) . (邦訳 :「競争優位の CSR 戦略」『DIAMONDO ハーバード・ビジネス・レビュー』第 33 巻第 1 号、2008 年 1 月号。)
- Porter, M.E.and Kramer, M.R. (2011) , Creating Social Value. *Harvard Business Review*. k89 (1/2) . (邦訳 :「経済的価値と社会的価値を同時実現する共通価値の戦略」『DIAMONDO ハーバード・ビジネス・レビュー』第 36 巻第 6 号、2011 年 6 月号。)
- Putnam,R. (1993) *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, N.J. Princeton University Press.
- Rossi,P.H., M.W. Lipsey and H.E.Freeman (2004) *Evaluation: A Systematic Approach*, Seventh Edition. Sage: London. (邦訳、大島巖・平岡公一・森俊夫・元永拓郎監訳『プログラム評価の理論と方法: システムティックな対人サービス・政策評価の実践ガイド』日本評論社、2005 年。)
- Schmpeter,J.A. (1947) , *The Theory of Economic Development*. New York: Harper and Row. (邦訳、塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』岩波書店、1977 年。)
- Skloot,E. (ed.) (1988) , *The Nonprofit Entrepreneur: Creating Ventures to Earned Income*. New York: The Foundation Center.
- United Way of America (1995) *Measuring Program Outcomes: A Practical Approach*.
- Weis, C.H. (1998) *Evaluation*. Second Edition. Prentice Hall. (邦訳、佐々木亮監修、前川美湖・池田満監訳『入門 評価学: 政策・プログラム研究の方法』日本評論社、2014 年。)
- Weisbrod,B.A. (1974) , Toward a Theory of the Voluntary Non-profit Sector in a Three b Sector Economy. In Edmund S,P. (ed.) *Altruism, Morality, and Economic Theory*. New York: Russel Sage.
- Weisbrod,B.A. (ed..) (1998) , *To Profit or not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*. Cambridge: Cambridge University Press.
- W.K.Kellogg Foundation (2004) *Logic Model Development Guide*. Michigan: W.K. Kellogg Foundation.
- Young,D.R. (1983) , *If not for Pofit, for Wat?* Lexington,MA: D.C. Health.
- Young,D.R. (1986) , Entrepreneurship and the behavior of nonprofit organizations: Elements of a theory, In Susan Rose-Ackerman.(ed.) *The economics of nonprofit institutions: Studies in structure and policy*. New York : Oxford University Press. 161-184.
- Young,D.R. (2003) , Entrepreneurs, Managers, and the Nonprofit Enterprise. In

Anheier,H.and Ben-Ner,A. (eds) . *The Study of the Nonprofit Enterprise*. New York:
Kluwer Academic/Plenum Publishers.

Yunus,M. (2010) *Building Social Business*. New York : Public Affairs. (邦訳、岡田昌
治監修、千葉敏生訳『ソーシャル・ビジネス革命』早川書房、2010年。)

本資料は、信頼できうると考えられる情報・データに基づき作成しておりますが、当法人はその正確性・安全性を保証するものではありません。これらの情報を利用することで直接・間接的に生じた損失に対し、当法人および本情報提供者は一切の責任を負いません。

本資料に掲載された内容は、事前の通知を行うことなく更新、追加、変更、削除されることがありますが、それによって生じたいかなるトラブル・損失・損害に対しても責任を負うものではありません。

本資料を利用する際は出典を記載してください。編集・加工した情報を、当法人が作成したかのような態様で公表・利用しないでください。また本資料の全部または一部を無断で複製（コピー）することは著作権法上での例外を除き禁じられています。