

社会的企業をどのように支援すべきか 収益性向上の取り組みから得られる含意

日本政策金融公庫総合研究所上席主任研究員

鈴木正明

要旨

少子高齢化の進展やコミュニティの弱体化などの環境変化に伴い、子育て支援や高齢者介護といった新たな社会的な課題が生まれている。近年、こうした課題を解決するうえで大きな役割を果たすと期待されているのが「社会的企業」である。しかし、期待ばかりが先行し、現実には厳しい経営状況にある社会的企業は少なくないという声も聞かれる。本稿では、収益性改善に向けた社会的企業の取り組みと、そこから得られる支援策に関する含意を探った。

社会的企業の収益性が低い理由は、企業全般に共通するものと、社会的企業に特有のものとが考えられる。このうち、本稿では後者に着目し、社会的課題を解決するために、①収益性が低い分野に参入する、②あえて非効率に生産を行うという二つの理由を指摘した。事業を継続していくためには、社会的企業であっても収益性の改善に取り組むことが欠かせない。事例研究によると、社会的企業は、①顧客価値を高める、②経営資源を安く調達する、③事業の幅を広げる、という取り組みを行い、収益性を向上させている。

経営を維持するために社会的企業が自助努力を払うのは当然である。しかし、社会的な課題の解決は一企業の努力に委ねるべきものではなく、社会全体で社会的企業を支えていくことが必要である。なかでも、行政は大きな役割を果たしうる。収益性を高める取り組みを踏まえると、①ミッションの周知、②ボランティアなど経営資源のマッチング、③委託事業の仕組みの改善、という公的支援が社会的企業を育成するためには有効であるとみられる。

1 はじめに

少子高齢化の進展やコミュニティの弱体化などの環境変化に伴い、子育て支援や高齢者介護といった新たな社会的な課題が生まれている。近年、こうした課題を解決するうえで大きな役割を果たすことが期待されているのが「社会的企業(social enterprise)」である。

例えば、最近の政府の動きをみると、2007年9月には経済産業省が「ソーシャルビジネス研究会」を設置、2008年3月にはその支援策をまとめた報告書(経済産業省、2008)を公表した¹。さらに、2008年7月に閣議決定された「社会保障の機能強化のための緊急対策～5つの安心プラン～」には、「地域の社会的課題を解決するソーシャルビジネスの推進」が盛り込まれている。

このように社会的企業には高い期待が寄せられている。半面、期待ばかりが先行し、現実には厳しい経営状況にある社会的企業は少なくないといわれる。本稿では、事例を踏まえつつ、社会的企業の収益性はなぜ低くなりがちなのかを明らかにしたうえで、収益性を高めるための取り組みと、そこから得られる支援策に関する含意を探っていく。

ところで、社会的企業の定義は確立していない。主なものをいくつかみると、谷本(2006、p 4)や経済産業省(2008、p 3)は、「社会性」(「現在解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとすること」)、「事業性」(「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」)の三

つの要件を満たす企業を「ソーシャルビジネス」と定義する。

また「社会起業活動(social entrepreneurship)」研究の第一人者である、米国・デューク大学のグレゴリ・デーズは、社会的企業を「純粋な慈善活動」(purely philanthropic)と「純粋な商業活動」(purely commercial)のハイブリッド形態と捉える(Dees and Economy、2001、pp .14 - 15)。社会的企業を「純粋な慈善活動」や「純粋な商業活動」と質的に異なるものではなく、連続的なものとして捉えているところにデーズの定義の特徴がある。そのうえで、社会的企業の設立・管理者である「社会起業家(social entrepreneur)」は、「社会的なミッションを明示的に有して事業を始める」という点で通常の起業家とは異なると指摘する(Dees and Economy、2001、p 9)。

他方、社会的企業が大きな経済的、社会的役割を果たしているといわれる英国では、「組織の主要な目的が社会的なものであり、株主やオーナーの利益を最大化するという動機に基づき経営されるのではなく、利益を事業または地域に再投資する企業」と公式に定義されている²。ここでは、「革新性」が明示的に要求されていない。このため、谷本(2006)や経済産業省(2008)と比べて、社会的企業をやや広く定義していると思われる。

このように社会的企業の定義は多様だが、共通しているのは、社会的なミッション(組織の目的・使命)を有していることを社会的企業の要件としている点である。そこで、本稿では、社会的な課題の解決を組織の目的とする企業を「社会的企業」と定義する。なお、ここには、英国の定義にある利益の再投資や非最大化が含まれていないが、これらは社会的な課題の解決を組織の主目的としているということから自動的に導かれると考えられ

¹ 社会的企業とソーシャルビジネスという二つの概念について、厳密な使い分けを求める研究者も存在する(塚本・土屋、2008、pp 60 - 62)。本稿では、これらの概念の違いには立ち入らず、原則として社会的企業という用語で統一している。

² 英国・内閣府ホームページ(http://www.cabinetoffice.gov.uk/third_sector/social_enterprise/background.aspx)。

る。現実的にも、配当を出すほどの利益を挙げている社会的企業は少ないであろう。

このような社会的企業の組織形態としては、任意団体やNPO法人、株式会社などさまざまなものが考えられる。しかし、本稿では法人格の有無やその種類を問わない。

ところで、「コミュニティビジネス」という言葉も近年よく耳にする。一般に、コミュニティビジネスは地域を限定し、当該地域が抱える課題の解決を目指して事業活動を行っている企業とされる³。利益の最大化ではなく、社会的なミッションの実現を目指している点は社会的企業と共通していることから、本稿ではコミュニティビジネスも「社会的企業」に含めて検討する⁴。

本稿の構成は次のとおりである。第2節では日本における先行研究を概観した後、第3節では社会的企業に注目が集まっている背景を簡単にまとめる。第4節では、既存の調査を基に、社会的企業と社会起業家の現状を概観する。続く第5節では、社会的企業の収益性が低くなりがちな理由を検討する。これらの理由は、社会的課題の解決を組織の目的としていることに起因するということが明らかにされる。第6節では、事例分析や先行研究を踏まえ、社会的企業がどのように収益性を高めているのかを具体的に考察する。最後の第7節では、ここまでの議論を踏まえ、社会的企業を育成していくためにどのような公的支援が考えられるのかを検討する。

2 先行研究

本節では、コミュニティビジネスを含め、社会的企業に関する日本の研究を中心に概観する。先行研究は、主に以下の3点に焦点を当ててきた。

第1は、社会的企業の定義や位置付けに関する理論的な分析、整理である。これらの研究の多くは、欧米の研究を参考にしつつ、協同組合や非営利組織などとの比較を行い、社会的企業の特徴や持続的な社会変革の可能性を探っている。主な研究としては、社会的所有や組織運営の民主性を重視する中川(2007)や非営利性に着目する塚本(2004)などがある。

第2は、社会的企業の設立者・リーダーである「社会起業家」の資質や能力である。

社会起業家の特徴を探った文献は数多い。例えば、斎藤(2004)は、社会起業家の特徴として「社会的使命感を抱きながらも、事業を实践する過程では、巧みにビジネステクニックを応用していく」「資本力は弱いながらも、時代を鋭くとらえたアイデアや創造性にあふれた組織を作る」「パートナーシップを重視する」「労働を収入の手段としてだけでなく、自己実現の手段でもあると考える」「地元住民から・・・発展途上国の国民までを利害関係者(ステークホルダー)と見なし、彼らの価値観に根ざした商品やサービスを提供する」「長期的な効果を重視する」という六つを指摘する(pp.28-29)。また、米国の研究で

³ 例えば、村田・鈴木(2004)は、コミュニティビジネスを「コミュニティを元気にする地域活動の中で、市場性のある事業」と定義し、その要件として「地域の全体利益を志向する理念を持ち、事業プロセスにおいて地域の協働を促す活動」を挙げている(p.14)。

⁴ 経済産業省(2008)は、コミュニティビジネスを「主な事業対象領域が国内地域」である社会的企業と整理している(p.4)。事業対象領域が国内か国外かという点で分類することは是非はともかく、コミュニティビジネスを社会的企業の一部と位置付けるという点については、本稿もこの報告書と同じ立場をとっている。

また、「コミュニティ」の定義によっては、「ソーシャルビジネス」と「コミュニティビジネス」との違いはあいまいになる。例えば、鈴木直也(2006)は、「コミュニティ」を地域だけではなく、共通の問題意識や年齢など多様な基準によって定義することもできるとする。その場合、フリートレードのように、特定の地理的な地域に限定されない取り組みであっても「途上国の開発支援」に携わる人たちのコミュニティを基盤にした事業活動、つまりコミュニティビジネスと捉えることも可能となる。

⁵ 同書の「社会起業家」には、本業を通じて社会的課題の解決を目指す起業家だけではなく、本業の利益を活用してCSR(企業の社会的責任)に積極的に取り組む経営者も含まれる。

はあるが、Dees and Economy (2001)は、社会起業家の特徴をDで始まる10のキーワード、「10のD」にまとめている⁶。

社会起業家の機能や役割を論じたものもある。例えば、谷本(2006)によると、「ソーシャルアントレプレナー(社会起業家)」は、「ソーシャルイノベーション」の推進を通じて社会的課題の解決を図る担い手である。ソーシャルイノベーションとは、「新しい社会的商品・サービスやその提供する仕組みの開発、あるいは一般的な事業を活用して(提供する商品自体は従来のものと変わらないが)社会的課題に取り組む仕組みの開発」(p 4)をいう。社会起業家は、「社会的課題をわかりやすい形で明らかにし、事業活動として新しい仕組みを提案する能力」(p 26)をもち、社会からの共感を獲得しつつ、ソーシャルイノベーションを推進していくとされる⁷。

先行研究の第3の焦点は経営面の特徴である。これらの分析の多くは、社会的企業が地域住民や支援者などさまざまなステークホルダーと関係を構築しつつ、活動している点に注目する。

ステークホルダーとの関係は、ソーシャルキャピタル(social capital)と称されることも多い。ソーシャルキャピタルの定義は論者によって異なるが、この分野の代表的な研究者のロバート・パットナムによると「協調的行動を容易にすることにより社会の効率を改善しうる信頼、規範、ネットワークのような社会的組織の特徴」である⁸。一般に、ソーシャルキャピタルには、同質的な人々を結び付ける結束型(bonding)と、異質な人々を結び付ける接合型(bridging)の2種類がある

とされる。

ステークホルダーとの関係に着目した分析の一つは河西(2002)である。同論文は、活動する市場の状況(ニッチか競合的か)と活動目的(地域資源活用型か地域課題解決型⁹)という二つの軸を用いてコミュニティビジネスを四つに類型化したうえで、それぞれの類型に応じた戦略を検討している。そのなかで、個々の類型に特有の戦略について論じつつも、三つの類型について理念への共感や「顧客に提供する価値への支持」の獲得の重要性について言及する。また、川楠・斉藤(2005)は、コミュニティビジネスの成功要因として、地域の協力者を増やすことを挙げ、そのためには協力者に利益を提供したり、負担が集中しないようにしたりすることが必要と指摘する。個人がもつ地域貢献意欲を引き出すことがコミュニティビジネスの強みとする高寄(2002)も関係に着目した研究に位置付けられる。

鈴木直也(2006)は起業プロセスにおけるソーシャルキャピタルの役割について論じたものである。同論文は、コミュニティビジネスを利用する顧客の主な動機が「地域にとってよいことをしているから」や「従業員との信頼関係」であることを示しつつ、その起業に当たっては「関係力」の構築が重要であること、ステークホルダーとの関係の構築には時間がかかることからコミュニティビジネスの起業プロセスは「スロー」であると指摘する。さらに、コミュニティビジネスの立ち上げのプロセスを、「想い醸成期」(個人で想いを温めている時期)、「共同学習期」(同じ志の人たちと事業の基盤づくりを行う時期)、「社会実験期」

⁶ 10のDとは、頭文字がDで始まる10の単語であり、Dreamers(夢を追う人)、Decisiveness(果敢さ)、Doers(行動家)、Determination(意思)、Dedication(献身)、Devotion(愛情)、Details(きめ細かさ)、Destiny(運命)、Dollars(資金)、Distribution(分配)を指す。

⁷ 谷本(2006)は社会的企業の特徴として革新性を重視する。革新性を重視する米国の研究としては、Dees and Economy(2001)がある。同研究は、社会起業家の特徴として、「継続的なイノベーション、適応、学習に取り組むこと」を挙げている(p 5)。

⁸ パットナムの定義の邦訳は、宮川(2004、p 21)からの抜粋である。

⁹ 地域課題解決型は、地域において顕在化したニーズへの対応を目的とする事業、地域資源活用型は、事業者および地域社会の余剰資源や十分活用されていない資源を活用することを目的とする事業と定義されている。

(実験的に事業を始める時期)「事業展開期」(本格的な事業展開を図る時期)の四つに分類したうえで、共同学習期においては創業チームの凝集性を高めるために結束型のソーシャルキャピタルが、社会実験期や事業展開期には、販路を開拓したり経営資源を調達したりするうえで接合型のソーシャルキャピタルが重要と指摘する。

なお、これらの研究からは、ソーシャルキャピタルが豊かな地域ほど、社会的企業が誕生、発展しやすいという可能性が示唆される。ただし、ソーシャルキャピタルの醸成と社会的企業の発展は双方向的に影響を与え合う。つまり、社会的企業が発展していくなかで、ソーシャルキャピタルが醸成されていくという側面も見逃せない。ステークホルダーが成功体験を共有することを通じて結束を深めていくというのは中小企業のネットワーク形成に関する分析でも指摘されている¹⁰。

以上、先行研究を概観した。このうち、本稿に関連が深いのは、経営面の特徴に焦点を当てた研究である。ただし、これらの研究の多くは、社会的企業の経営基盤が一般に脆弱であることを指摘しつつも必ずしも具体的にその内容には踏み込んでいない。この点を明らかにしていることは本稿の特徴である。また、収益性を高めるための取り組みについて論じられることは多いが、一般論にとどまっていることも少なくない。以下で指摘する収益性を高める取り組みのなかには先行研究で論じられてきたものもあるが、本稿では、これらの取り

組みが具体的にどのように効果を発揮しているのかを事例のなかで明らかにするよう努めている。

本節の最後に指摘したいのは、非営利組織の経営に関して欧米には膨大な研究の蓄積があるものの、これらを社会的企業に応用したものが日本では少ないということである。社会的企業概念を明確にし、非営利組織との違いを踏まえたうえで、欧米の研究成果を活用していくことは今後の課題といえる¹¹。

3 高まる期待の背景

本節では、社会的企業に対する関心が高まっている背景をまとめておく。まず指摘できるのは、新たに生まれてきた社会的な課題に行政だけでは対応しきれなくなっていることである。

例えば、子育て支援の拡充は、核家族化の進展や地域社会における相互扶助機能の低下などの環境変化に伴い生まれてきた課題であり、社会全体として取り組むべきだという認識が定着している。しかし、一口に子育て支援といっても、就業状況や子どもの年齢など個々人の状況によって必要とされる支援は異なる。保育所の拡充や保育時間の延長、病時保育の体制整備、母親の交流の場の設置、相談相手となる育児経験者の紹介、子育て後の再就職支援などその内容は多岐にわたる。

子育て支援をはじめとする社会的な課題の解決に取り組むのは本来行政の仕事である¹²。しかし、

¹⁰ 西口(2003)は、中小企業間のネットワークが分出していくうえで参加者間の信頼関係が重要であること、多くの場合信頼があっ
てはじめてネットワークが形成されると仮定されているが実際にはネットワークを構築していくなかで成功体験を積み重ねていく
ことが信頼関係を生み出していくことも少なくないと論じている。

¹¹ 塚本・土屋(2008, pp. 62 - 63)は、社会的企業の多くが非営利組織から発展してきたことからすると、非営利組織の経営論を踏
まえて社会的企業の経営論を展開すべきだと主張する。

¹² 一般に、公共サービスを提供する主たる責務を有するのは政府であり、非営利セクターは政府の限界を補完し、その専門性を活用
しつつ政府が対処できない領域を担うとされている。これに対して、公共サービスを供給する責務は非営利セクターにあり、非営利
セクターの限界を政府が補完すべきとする見解もある。

Salamon(1995)によると、公共サービスを提供する一義的な責任は非営利セクターにある。しかし、非営利セクターには資金調
達力の弱さや「排他主義」(特定の人種や社会階層に属する人たちに対して重点的にサービスを提供しがちであるという傾向)など
いくつかの限界(「ボランティアの失敗」)がある。このため、政府は、徴税を通じて必要な資金を調達したり、非営利セクターが対象
としない層に対して公共サービスを自ら提供したりして、ボランティアの失敗を補完する必要があるとする(翻訳pp. 47 - 56)。

行政がすべてのニーズを満たすことは資金的にも人材的にも難しい。このため、社会的企業と政府が協働し、これらの課題に対処していくという動きが始まっているのである。その際、それぞれの特性を生かしつつ、行政には画一的ではあるものの大量のサービスを効率的に提供することが、社会的企業には行政が対応しきれないニーズをきめ細かく充足していくことが期待されている。

さらに、もう一つの背景として、行政が民間への事業委託を近年進めていることも指摘できる。厳しい財政事情のなか、コストを削減するとともに、その質を高めることを目的として、障がい者の就労支援や、子育て中の母親向けのセミナー・イベント開催などさまざまな事業が現在では委託されている。委託事業の受け皿となることによって行政の役割を補完することも社会的企業には期待されているのである。

このように行政と非営利セクターが協働で社会的課題の解決に取り組むというのは世界的傾向である。例えば、英国では社会的企業が公共サービスを提供する担い手として政策的に育成されている。実際、英国政府は「世界水準の公共サービス(world-class public services)」を供給するためのパートナーとして社会的企業を位置付けている。同国の内閣府の推計によると、2006年時点で英国には少なくとも5.5万社の社会的企業が存在し、47.5万人を雇用、そのほか30万人がボランティアとしてこれらの企業の活動に参加している¹³。

4 社会的企業と社会起業家の現状

本節では、社会的企業と社会起業家の現状を概観する。ただし、社会的企業を外観や形式的な属

性から特定することはできないため、その全体像を正確に捉えることは極めて難しい。以下のデータは実態を正確に反映していない可能性があることに留意すべきである。

(1) 社会的企業

ここでは経済産業省(2008)に掲載されているデータを基に社会的企業の現状を確認する。このデータは、「ソーシャルビジネス研究会」が実施したアンケートの結果、またはその結果に基づく推計である。なお、当該アンケートは、都道府県や中間支援団体が把握している、「コミュニティビジネス」と考えられる企業など1,287社に送付され、473の回答を得ている(回答率36.8%)。

まず社会的企業の数については、全国に約8,000社存在すると推定されている。総務省「事業所・企業統計調査」(2006年)で把握されている日本全国の「企業数」(本所と単独事業所の合計)45.1万社に対する割合は約0.2%にすぎない。また、日本の社会的企業数は英国(5.5万社)をはるかに下回る。期待は高まっているものの、日本ではその数はまだまだ少ないのかもしれない。

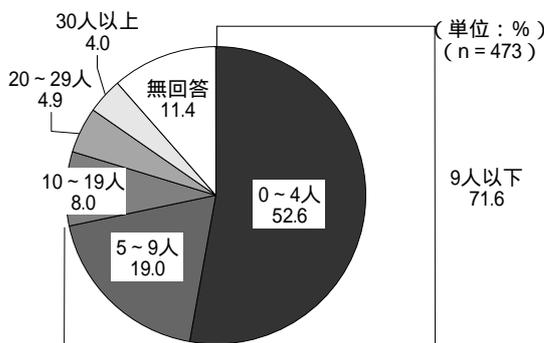
しかし、1998年に特定非営利活動促進法が制定されて以降、NPO法人認証数(累計)は急速に増加しており、2008年度末時点では34,560法人(すでに解散した2,636法人を除く)に達している。NPO法人のなかには、主として寄付や会費で成り立っている慈善的な団体やアドボカシ(政策提言)活動を中心とする事業性に乏しい団体も多く含まれる。それでも、NPO法人数の大きな伸びから判断すると、社会的企業が増加している可能性は高い¹⁴。

次に常勤従業者数をみると、「0~4人」が

¹³ 英国の社会的企業の現状と課題については鈴木(2009)を参照。

¹⁴ 経済産業省(2008)により社会的企業の組織形態をみると、「NPO法人」が46.7%と最も多く、次いで「営利法人(株式会社、有限会社)」(20.5%)、「個人事業主」(10.6%)となっている(p.34)。NPO法人という組織形態をとる社会的企業は少なくないことがうかがえる。

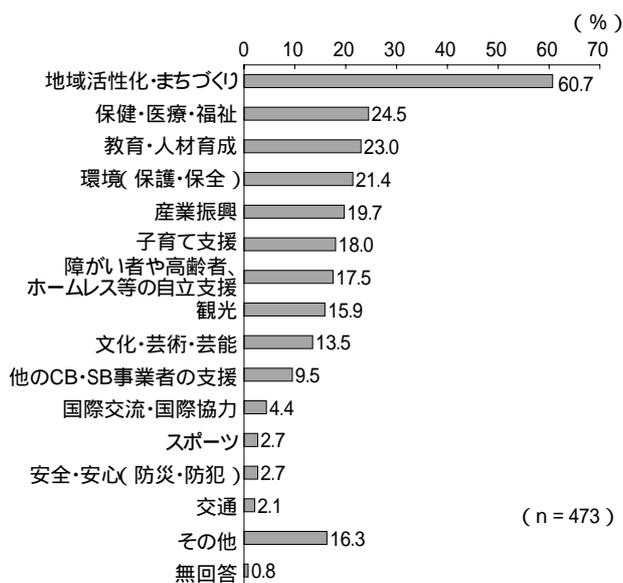
図 - 1 常勤従業員数



資料：経済産業省『ソーシャルビジネス研究会報告書』
(2008年3月)

- (注) 1 同研究会が実施したアンケートの結果を基に作成。アンケート発送数は1,287、有効回答473(有効回答率36.8%)
2 アンケートの発送対象は、都道府県、中間支援団体の事例リスト等を基に選定されている。

図 - 2 事業分野(複数回答)



資料：図 - 1 に同じ。

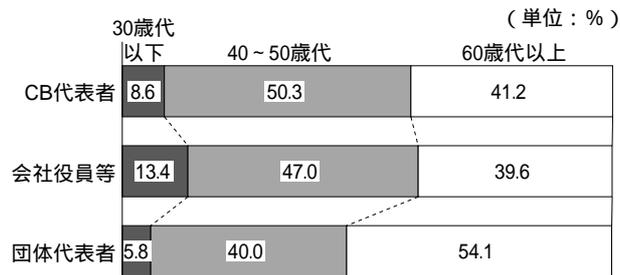
- (注) 選択肢中にあるCBはコミュニティビジネス、SBIはソーシャルビジネスのことである。

52.6%、「5~9人」が19.0%と、9人以下が71.6%となっている(図 - 1)。社会的企業の多くは小規模であるといえるだろう。さらに、経済産業省(2008)は、上記の結果などを基に、社会的企業全体の雇用者数を約32万人と推計する。ただし、この数字は、前述した英国の社会的企業の雇用数

(2006年時点で475万人)を大きく下回る。

では、事業分野はどうだろうか。図 - 2によると、「地域活性化・まちづくり」が60.7%と最も多く、「保健・医療・福祉」(24.5%)、「教育・人材育成」(23.0%)と続く(複数回答)。特定の地域を対象として当該地域の住民が必要とする公共

図 - 3 CB代表者の年齢構成



出所：中小企業庁『中小企業白書2004年版』

- (注) 1 原資料は(株)日本総合研究所「社会的起業家の実態に関する調査」(2003年12月)、総務省「就業構造基本調査」(2002年)、全国社会福祉協議会「ボランティア活動者実態調査」(2002年)
- 2 図中の「CB代表者」「会社役員等」と「団体代表者」は、出所ではそれぞれ「コミュニティ・ビジネス」「内職を除く自営業主及び会社などの役員」「ボランティア団体」と表記されている。
- 3 出所には回答数が掲載されていない(図 - 5まで同様)。

的なサービスを提供しているところが多いことがうかがえる。同時に、「文化・芸術・芸能」(13.5%)や「国際交流・国際協力」(4.4%)を挙げる企業も一定数存在しており、社会的企業が多様な活動を行っていることがわかる。

最後に、社会的企業の市場規模(社会的企業の財・サービスに対する支出額)については年間約2,400億円と推計されている。英国(約270億ポンド、5.7兆円)と比べると、日本の社会的企業の市場規模ははるかに小さい(経済産業省、2008、p.8)¹⁵。

(2) 社会起業家

中小企業庁(2004)には、社会起業家に対して(株)日本総合研究所が行った「社会的起業家の実態に関する調査」(アンケート)の結果が掲載されている。以下では同調査の結果を基に社会起業家の現状を概観する。なお、このアンケートは、都道府県、市区町村、商工会・商工会議所、公益法

人等が挙げた「コミュニティ・ビジネスと認識される」団体(3,124)と、特定非営利活動法人(13,531)の合計16,655団体を対象としたもので、1,039の回答を得ている(回答率13.2%)。

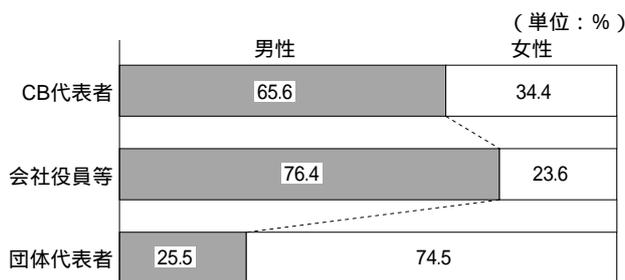
はじめに、「コミュニティ・ビジネスの代表者」(以下CB代表者)の年齢をみると、「40～50歳代」が50.3%と最も多く、「60歳代以上」が41.2%と続く(図 - 3)。これを「内職を除く自営業主及び会社などの役員」(以下「会社役員等」と比べると、「30歳代以下」の割合が低く、「40～50歳代」と「60歳代以上」の割合がやや高い。また、「ボランティア団体の代表者」(以下「団体代表者」と比べると、「60歳以上」の割合が低く、「40～50歳代」と「30歳代以下」の割合が高い¹⁶。CB代表者の年齢構成は、会社役員等よりもやや高く、団体代表者よりも低いことがうかがえる。

次に、性別をみると、CB代表者では男性が65.6%、女性が34.4%と、前者が後者を上回る(図 - 4)。女性代表者の割合は、会社役員等より

¹⁵ 270億ポンドの邦貨換算額は、経済産業省(2008)に記載された数値をそのまま用いた。

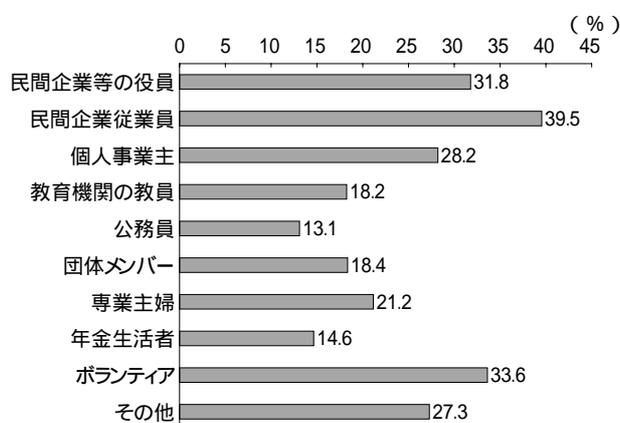
¹⁶ 内職を除く自営業主及び会社などの役員に関するデータは総務省「就業構造基本調査」(2002年)、ボランティア団体の代表者に関するデータは全国社会福祉協議会「全国ボランティア活動者実態調査」(2001年12月)による。いずれも中小企業庁(2004)に掲載されたデータを転載している。

図 - 4 CB代表者の性別



出所：図 - 3 に同じ。
(注) 図 - 3 に同じ。

図 - 5 CB代表者の経歴 (複数回答)



出所：図 - 3 に同じ。
(注) 原資料は(株)日本総合研究所「社会的起業家の実態に関する調査」(2003年12月)

も高い一方、団体代表者を大きく下回る。

最後に、経歴(複数回答)をみると、「民間企業従業員」が39.5%、「民間企業等の役員」が31.8%、「個人事業主」が28.2%となっており、ビジネスの経験を有する人が少なくないことがうかがえる(図 - 5)。他方、約5人に1人が「専業主婦」(21.2%)の経験を有している。さらに、33.6%が「ボランティア」の経験を有しており、市民活動への参加がきっかけとなって社会的企業を立ち上げた人は少なくないことがうかがえる。この点もCB代表者の経歴の特徴として指摘できるだろう。

5 特有の経営課題

本節では社会的企業の収益性が低くなりがちな理由を検討する。

収益性が低い理由としては、企業全般に共通するものと、社会的企業に特有のものが考えられる。例えば、経営者の能力やスキルが不足している、有能な従業員を確保できないというのは、社会的企業に限らず、純粋な営利企業であっても直面する可能性のある課題である。

これに対して、社会的企業に特有の理由は、組織の主な目的が社会的な課題の解決であることに

起因する。つまり、社会的企業に特有の行動として、採算を犠牲にして、社会的な課題の解決を優先させるということが起こりうる。ここに社会的企業を経営する難しさがある¹⁷。

では、社会的企業に特有の行動とは具体的にどのようなものだろうか。以下でみていくこととしたい。

(1) 収益性が低い分野に参入

第1は、社会的な課題を解決するために、収益性の低い事業を手掛けることである。

その典型は需要が小さな事業である。社会的企業の場合、目の前にいる人が抱えている課題の深刻さに突き動かされて事業を始めることが少なくない。重度の障がい児を抱える母親の苦勞をみて、デイサービスを始めるというのはその一例である。しかし、そうした事業に対する需要が採算を維持できるほど大きいとは限らない。

他方、潜在的な需要があってもコストに見合う価格を課すことができないために収益性が低いという事業も存在する。特に、取り組んでいる社会的な課題を解決するためにはきめ細かなサービスを提供しなければならない場合、企業努力で効率化を図ったとしても、人件費をはじめ大きなコストが掛かる。その場合、コストを価格に転嫁できれば問題はないが、そうすればその価格がサービス利用者の支払能力を超えてしまい、所得の低い人たちが利用できなくなってしまうということも考えられる。

純粋な営利企業であれば経済的な合理性に反する行動はとらない。このため、収益性が低い事業を手掛けようとしなないだろう。そのような事業に

あえて取り組むというという点で社会的企業の行動原理は純粋な営利企業とは大きく異なっている。

事例1 NPO法人箱崎自由学舎えすぺらんさ¹⁸

創業：2005年

所在地：福岡市

事業内容：フリースクール

従業者数：4人(常勤のみ的人数)

福岡市のNPO法人箱崎自由学舎えすぺらんさ(以下えすぺらんさ)は、不登校の中学生、高校生の自立支援を行っている。通信制高校の卒業資格を取得するための学習指導や、自ら考え行動することを通じて自主性など社会で求められる資質を養うための体験学習(調理実習や陶芸教室など)が主な教育プログラムの内容である。現在、中学生3人、高校生10人の合わせて13人がえすぺらんさに通学している。

不登校の生徒に対する指導にはきめ細かさが要求される。例えば、生徒の多くは勉強面でつまづいている。わからない部分は生徒それぞれ異なるため、全員を集めて同じ内容の授業を行うというスクール方式では学力を向上させることが難しい。このため、えすぺらんさでは、それぞれの学力水準や性格などに合わせたカリキュラムを組んで個別指導を行っている。このようなきめ細かな指導には人手が掛かるのはいうまでもない。

えすぺらんさの授業料は、週5日通学の場合で月5万円である。個別指導を続けつつ収益性を高めるために、四半期に1度開催される理事会では授業料を引き上げることが毎回議論されていると

¹⁷ 社会的企業の収益性が低いのは、専業主婦をはじめとしてビジネスの経験が少ない人が経営者を務めているからだ指摘されることがある。しかし、前述のとおり、民間企業での勤務や自営の経験を有するコミュニティビジネスの代表者は少なくない。この結果からすると、経営者のビジネスの経験の乏しさが社会的企業の収益性の低さにつながっていると断言することはできないように思われる。

¹⁸ NPO法人箱崎自由学舎えすぺらんさの詳細については、松原(2008)を参照。
なお、本稿に掲載されている事例に関するデータは2008年12月時点のものである。

いう。にもかかわらず、保護者の負担などを考えると、当面現在の授業料の水準を維持したいと代表の小田さんは語る。

(2) 意図的な非効率

第2の具体例は、社会的な課題を解決するために、利益に結び付かないコストをあえて負担する、つまり意図的に財・サービスの生産を非効率的に行うことである。この結果、純粋な営利企業にとっては利益が見込める事業分野であっても、社会的企業が手掛けると採算性が低くなるということが起こりうる。

その一例は、介護事業者が有償サービスを提供した後、高齢者の寂しさを解消するためにできるだけ世間話に付き合うようにするというものである。こうした直接利益を生まない対応を行えば稼働率は低下し、その分スタッフを余計に雇わなければならなくなる。また、地域経済の活性化を目指している企業が特産品を製造する場合、地元の農家からあえて高い価格の野菜を仕入れるということも意図的な非効率の例として指摘できるだろう。

特に、経済的、社会的に不利な立場に置かれている人たちに対する雇用の創出を目指す社会的企業では、意図的に生産を非効率にする傾向がみられる。少しでも多くの人に働く場を提供するために、必要以上の人員を雇用することが少なくないからである。

事例2 NPO法人ママズカフェ¹⁹

創 業：2001年

所 在 地：岐阜県多治見市

事業内容：子育て中の母親向けカフェの運営

従業者数：24人（すべてパート）

ママズカフェは、「子育てママのリフレッシュ

プレイス」をコンセプトとするコミュニティビジネスである。カフェの運営を通じて次の2点の実現を目指している。

第1は、子育て中の母親が気分転換できる場を提供することである。

一般に、小さな子ども、特に3歳くらいまでの子どもをもつ母親は大きな育児ストレスを抱えている。ストレスを解消する方法の一つは、外出することだが、子どもが店の中を走り回ったり、大声を出したりするため、周囲の目を気にするあまり外食を控えるようになりがちである。これに対して、ママズカフェに来店するのは子育て中の母親だけなので、子どもが騒いでも気にすることなく、ゆっくりとランチやお茶を楽しんでリラックスすることができる。

第2は、子育て中の母親が働ける場所を創出することである。

フルタイムは難しいとしても、働くことで社会に参加したいと考える女性は多い。しかし、現実には、子どもを預かってくれる親類や知人がいなかったり、保育施設の料金が高額だったりすることがしばしば働く障害となっている。

ママズカフェのスタッフは、子どもと一緒に出勤し、子どもを店内で遊ばせたり、負ぶったりして働いている。子育て中の母親のコミュニティであるママズカフェでは、子どもを連れて働くということがごく自然に行われているのである。

現在、カフェのスタッフは24人である。できるだけ多くの子育て中の母親に社会参加の機会を提供したいという思いから、1人で対応できる時間帯にも2人のスタッフを置いている。それでも働きたいという人をすべて採用しきれない状況である。ママズカフェの代表の山本さんは、今後も2人のスタッフを置くという方針は堅持したいと語る。

¹⁹ NPO法人ママズカフェの詳細については、鈴木正明（2006）を参照。

6 収益性を高めるための取り組み

ここまでみてきたように、社会的な課題の解決を優先させることがしばしば社会的企業の収益性の低下につながる。しかし、当然のことながら、事業を継続していくためには収益性を高めていくことが欠かせない²⁰。

では、社会的企業はどのように収益性を高めているのだろうか。本節では事例や先行研究などを基に三つの取り組みを紹介していく。このうち、第1、第2の取り組みは本業の収益性を改善するものである。一方、第3の取り組みは本業以外の事業を手掛けることによって企業全体の収益性を高めようとするものである。

(1) 顧客価値を高める

第1は、顧客価値を高めることである。ここで、顧客価値とは、社会的企業の製品・サービスの購入者がその製品・サービスから得られる便益と、それに対して支払う費用との差である。便益や費用には金銭的、非金銭的なものがともに含まれる。

顧客価値を高めるためにまず考えられるのは、営利企業と同様、自社の財・サービスを改善することである。社会的企業であっても、同業他社と少なくとも同程度、できればそれ以上の質の財・サービスを提供することが望まれる²¹。

例えば、ママズカフェは、提供する食事の質を高めることに取り組んでいる。同法人では、子育て中の母親であるスタッフが創意工夫を凝らし、健康に育ててほしいという母親の願いを反映した離乳食やお子さまランチを提供している。野菜をふんだんに取り入れたり、薄味に仕上げたりするというのはその一例である。

自社の財・サービスの質を高めるためには、顧客ニーズを的確に把握することが不可欠である。ママズカフェが顧客ニーズの把握に成功している背景には、スタッフが顧客と同じ立場の子育て中の母親であることが挙げられるだろう。スタッフ自らのニーズが顧客のニーズだからである。さらに、同じ立場にあるスタッフと顧客との間に仲間意識が働くことで、両者のコミュニケーションが促進される結果、顧客ニーズを把握しやすくなっているという側面もあるだろう。上述のとおり、

²⁰ 社会的企業が活動を継続するためには社会性と収益性のバランスを考慮しなければならない、つまり収益性を損なわない範囲で社会的課題の解決に取り組まなければならないと指摘されることがある。例えば、前述のママズカフェの事例でいえば、最低限の収益性を確保できるように、雇用する子育てママの人数を抑えるという具合である。

しかし、その場合でも、収益性を高めていくための取り組みは欠かせない。収益性を向上させることなく社会性とのバランスをとろうとすれば、社会的な課題の解決に向けた取り組みを行う余地が小さくなってしまふからである。

²¹ 質の判別が難しい財・サービスを提供する場合、非営利組織は営利企業に対して優位に立つといわれる(Oster, 1995, 翻訳pp.18-19)。その理由は財・サービスの質に関する情報の非対称性である。

利益の最大化を主目的とする営利企業の場合、コストを引き下げるために、自社が提供する財・サービスの質を偽る誘因がある。顧客がその質を判断するのが困難であれば、質を低下させ、コストを削減するという機会主義的な行動をとることによって、利益を増加させることができるからである。

これに対して、非営利組織の場合、社会的なミッションを実現するために質を高めようとする誘因が働きやすいと考えられる。さらに、NPO法人の場合、事業で得た利益を配当などの形態で社外に分配してはならないという非分配制約が課されていることから、機会主義的な行動が経営者の利益にはつながらない。この結果、非営利組織の方が、自社の財・サービスの質に関して顧客から信頼を得やすいとされる。

このような「契約の失敗」に関する議論は、社会的企業にも当てはまると考えられる。NPO法人以外の社会的企業には非分配制約が課されていないものの、社会的な課題を解決していくために利益を関係者に分配するのではなく、事業に再投資する社会的企業は少なくない。つまり、事実上、NPO法人以外の組織形態をとる社会的企業も利益の非分配という制約を自らに課しているのである。

上記の議論を踏まえると、社会的な課題の解決に取り組んでいるという事実が広く知れ渡っているほど、社会的企業が財・サービスの質の向上を通じて顧客価値を高めていくという取り組みを進めやすくなる。質を高めたという主張が顧客に受け入れられやすくなるからである。

顧客との間に親密な関係を構築することが社会的企業の経営基盤の強化につながるとこれまでも指摘されてきたが、ママズカフェの事例からはその重要性がうかがえる。

顧客価値を高めるもう一つの方法は、自社のミッションに対する共感を取引先から得ることである。ミッションに共感する取引先にとって、その実現への貢献は心理的な便益となる。このため、これらの取引先は、社会的企業が提供する財・サービスに対してより大きな顧客価値を見出す。その結果、社会的企業に対して優先的に発注したり、市場相場を上回る「割増」価格を支払ったりしてくれることが多い。

ただし、ミッションへの共感があるからといって、それだけで顧客価値が低い財・サービスを購入してくれる取引先は存在しない。「良い活動」を行っていれば売り上げはついてくるはずだと思いつつ、社会的企業は少なくないが、上述のように、自社の財・サービスを不断に改善していくという取り組みは欠かせない。

事例3 (株)なんてん共働サービス

創 業：1981年

所 在 地：滋賀県湖南市

事業内容：清掃業、介護事業

従業者数：21人（常勤のみの人数）

開業前、同社の溝口社長は障がい者の施設に勤務していた。しかし、障がい者だけで働いたり学んだりすることに疑問を感じたことから、障がい者と健常者が一緒に働ける場を創出するために1981年に創業に踏み切った。現在の常勤社員は21人、うち7人が障がい者である。

主な事業は、草刈りや芝生管理などグリーンメンテナンスや、事務所の清掃などビルメンテナンスである。同社の場合、健常者4～5人と障がい者1人からなるチームで作業に当たっている。

しかし、一般に障がい者の作業能率は低く、その分人手が掛かり、人件費がかさむ。もともと、清掃業の利幅は薄いうえ、近年では同業他社との競争も激化していることから受注単価は低下傾向にある。特に、数年前まで売上高の約6割を占めていた行政からの受注については、落札件数の減少と価格の下落傾向が強まっている。他社よりも高くなりがちの人件費を負担しつつ、受注をどのように確保するのが大きな課題である。

このように厳しい経営環境のなかで採算を維持できているのは、障がい者雇用に理解を示し安定的な単価で発注してくれる民間企業が存在するからである。同社は、自社のミッションを積極的にアピールしてこれらの取引先を確保してきたわけではない。しかし、障がい者と健常者が一緒にそして懸命に働いている様子が多くの人たちの共感を呼び、結果として口コミで取引先が増えてきた。現在では民間からの受注が行政を上回るまでになっている。

また、溝口社長が強調するのは、障がい者も含めて品質向上に努力しているからこそ、これらの企業からの受注が得られるということである。

創業当初は、障がい者のやっている仕事だから質が低いのは仕方ないという目でみられることもあった。取引先からクレームを受けることもなく、仕事を改善する糸口さえつかめなかったという。このため、溝口社長は何か問題があればクレームをつけるよう取引先に要望し、仕事の問題点の把握に努めた。そして、聞いた不満を手掛かりに技術力を向上させてきたのである。

「品質向上への努力と、障がい者と健常者が一緒に働くという活動への共感の両方があってはじめて、取引先は安定的に仕事を発注してくれる」と溝口社長は語る。

(2) 経営資源を安く調達する

第2の取り組みは、経営資源を安くまたは無償

で調達し、経費を抑えることである²²。

例えば、ママズカフェは創業直後、子育て支援というミッションに共感する地元企業の協力を得て市場の相場よりも安い家賃で店舗を借りていた。また、えすぺらんさは、寄付金と会費で年間数百万円の資金を集めている。

ソフトな経営資源、例えば無償ボランティアを活用して経費を抑えている社会的企業も少なくない。ちなみに、中小企業庁(2004)によると、ボランティアを1人以上活用している「コミュニティビジネス」は70.6%に達する²³。

えすぺらんさの場合、定年退職した高校の元教師や大学生など20人のボランティアが学習指導などに当たっている。さらに、体験学習の際にも生徒の引率などに対してボランティアの協力を受けている。このような支援があるからこそ、授業料を大きく引き上げずにきめ細かな指導を続けることができる小田さんは語る。

有償スタッフの賃金水準を抑えることによって収益力を維持している社会的企業も多い。月額十数万円しか報酬を取らない社会的企業の経営者は少なくないし、ママズカフェのスタッフの時給は数百円である。

ただし、ここで見逃してはならないのは、多くの場合、社会的企業は、低い賃金しか支払っていないとしても、大きな非金銭的報酬を提供していることである。

そもそも、賃金が低いにもかかわらず社会的企

業で働くことを選択する人たちの多くは、当該企業のミッションの実現に貢献できることに大きな価値を見出している。その場合、これらの人たちは、市場実勢と実際の給与との差額を自発的にミッションの実現のために「寄付」しているとみられることもできる(Oster, 1995, 邦訳pp.76-77)。月額十数万円しか報酬を得ていない社会的企業の経営者はまさにこのケースに当てはまる。

非金銭的な報酬は、ミッションの実現への貢献だけではない。例えば、ママズカフェが提供する非金銭的な報酬とは子どもと一緒に働けるとか、社会に参加できるといった満足感である。ママズカフェで働きたいという人が後を絶たないのは、こうした賃金以外の報酬が大きいと評価されているからであろう。

社会的企業であっても、長期的には賃金水準を引き上げていくことが望まれる。しかし、当面引き上げが難しいとすれば、相応の非金銭的な報酬を提供することが不可欠といえるだろう。

(3) 事業の幅を広げる

経営基盤を強化する第3の方法は、本業以外の事業を手掛けることである²⁴。

例えば、前述した(株)なんてん共働サービスは、2000年から障がい者も雇用した宅老所(小規模デイサービス)を併営している。清掃事業での競争が厳しくなるなか、現在では介護事業が収益力の向上に貢献している。

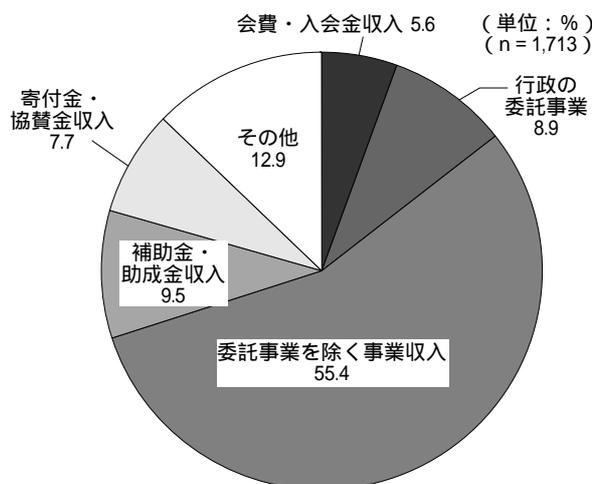
²² この点に関して、高寄(2002)は「地域遊休資源の活用こそが、コミュニティビジネスの経営戦略の秘訣」であり、その結果として「市場ベースより安価にサービス提供」できるとする(p.111)。ただし、筆者が行ったヒアリングでは、必ずしも遊休ではない資源をミッションに共感する支援者から調達している社会的企業も確認できた。

ところで、遊休ではない資源とは機会費用がゼロではない資源である。こうした資源を機会費用未満で調達しているということは、純粋に経済的な観点からみると、資源配分を歪め、非効率を生んでいる可能性を示唆する。だからといって、社会的企業の非効率性を強調するのは早計である。社会的企業は非金銭的価値を創出(社会的な課題の解決)しているし、資源を提供する支援者もそうすることで効用を得ている。とすれば、金銭的な視点からだけではなく、より多面的に社会的企業の活動を評価する必要があるように思われる。

²³ 原資料は(株)日本総合研究所が実施した「社会的起業家の実態に関する調査」(2003年)。同調査の実施要領の概要は本稿第4節(2)「社会起業家」を参照。

²⁴ Oster(1995)は、営利企業に関する分析を踏まえ、非営利組織が多角化する理由として、①環境変化のなかで当初の使命を遂行する、②生産や流通に関する範囲の経済を生かし製品ラインを拡張する、③儲からないミッション事業に対して内部補填する、という三つを指摘する(邦訳、pp.107-111)。

図 - 6 NPO法人の収入の内訳



資料：経済産業研究所「NPO法人アンケート調査」(2005年)
(注) 調査対象は10,953のNPO法人で、有効回答数は2,344、有効回答率は21.4%。

ただし、社会的企業の場合、本業に関連する事業を行政から受託することによって事業の幅を広げることが多い。

経済産業研究所「NPO法人アンケート調査」(2005年度)によると、NPO法人の「収入総額」の平均は2,010.8万円であり、そのうち「行政の委託事業」が8.9%を占めている(図-6)。ただし、これは委託事業を受けていないNPO法人を含めて算出した割合である。受託しているNPO法人に限定して算出すれば、委託事業への依存度はさらに高まると考えられる。

先に挙げた清掃など価格競争が厳しく利益が薄いものも存在するものの、一定の利益が期待できる委託事業があるのも事実である。たとえ委託された事業自体の利益が少なくても、本業のために雇用しているスタッフを兼任させれば、「範囲の経済」を享受し人材をより効率的に活用できるようになる。その分収益性は向上するだろう。

なお、ここで留意すべきは、前述のとおり、社会的企業は採算性が低い分野にあえて参入しがちなことである。新事業を自ら立ち上げるにせよ、委託事業を受託するにせよ、多角化を進めていく

際には採算性を十分考慮することが社会的企業には求められる。

事例4 NPO法人青少年自立援助センター

創 業：1976年

所 在 地：東京都

事業内容：ニートの自立支援

従業者数：26人

NPO法人青少年自立援助センターが取り組んでいるのは、主として20歳代のニートの自立支援である。現在は約60人を研修生として受け入れている。

研修生は、入寮生活を通じて基本的な生活習慣を、また同センターが福生市から受託している資源ごみの収集分別やリサイクル事業などの仕事に携わることによって就労習慣をまず身に付ける。そして、数カ月後からは、就職に必要な技能を実地で習得するために、地元の協力企業において単独でまたは他の研修生と一緒に就労する。卒業までの期間は平均2年程度。卒業後7～8割の研修生が職に就いている。

このような自主事業(本業)と並行して、同センターは行政から受託した約10件の事業も行っている。厚生労働省の「若者自立塾」の企画・運営はその一つである。

若者自立塾とは、ニートを対象とした、3カ月間の共同生活・就労体験のプログラムである。自主事業と似ているものの、プログラムの期間が同センターの自主事業と比べて極めて短い。この点が示唆するように、若者自立塾は自立に向けた課題が比較的少ないニートを対象としていると一般にいわれる。

現在、全国で29の団体に若者自立塾の企画・運営が委託されている。同センターがその一つに選ばれたのは、ニートの自立支援に日本で最も長く取り組んできた団体の一つとして厚生労働省の施策の検討会に積極的に参加してきたこと、さらにニートの自立支援について約30年の実績があり専門的なノウハウを有していることなどが大きな要因である。

近年ニート問題が注目されるようになっており、その解決を目的とするさまざまな事業を行政が委託するようになってきている。現在同センターでは、全体の売上高の約3分の1に当たる約1億円を委託事業によって挙げている。

以上、三つの取り組みをみてきた。これらの取り組みは次のようにまとめられる。

第1に、当然のことながら、社会的企業が経営基盤を強化していくためには自助努力が不可欠だということである。行政を含め、取引先に満足してもらえよう提供する財・サービスの質を高めたり、低い賃金でもスタッフが満足感を得られるような環境を整備したりすることが求められる。

第2に、ミッションに共感する取引先や市民を

はじめ、さまざまなステークホルダーからの支援や協力を受けているということである。前述したように、社会的企業の収益性は低くなりがちであり、自助努力だけでそれを改善していくには限界があることも少なくない。

社会的な課題の解決は、一企業の努力に委ねるものではないだろう。とすれば、社会全体で社会的企業を支えていくことが求められるのではないだろうか。

7 公的支援に関する含意

社会的企業を社会全体で支えるということは、行政も一定の役割を果たすべきだということである。そこで、本稿の最後に、ここまでの議論を踏まえ、有効と思われる公的支援を検討する。

(1) ミッションや活動の周知を支援

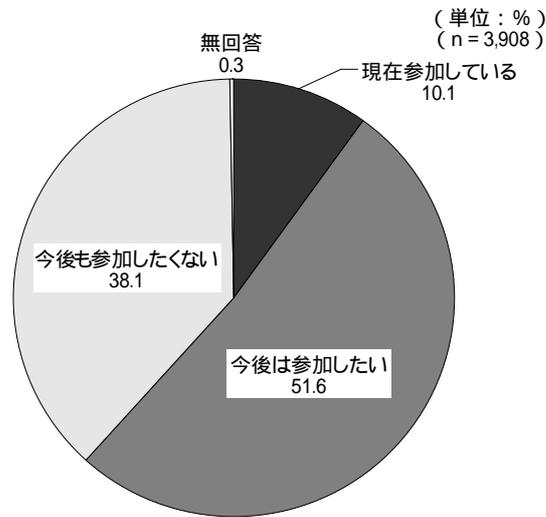
第1は、社会的企業の支援者を増やすための支援である。

まず考えられるのは、ニートの自立支援や子育て支援、障がい者雇用など、社会的企業が取り組んでいる課題や、それを解決することの重要性を行政が広く知らしめることである。これらの課題に対する市民の関心が高まれば、社会的企業は支援者を確保しやすくなるだろう。

さらに踏み込んで、個別の社会的企業のミッションや活動を周知していくことも考えられる。支援の具体的な方法としては、社会的企業の事例集を作成したり、表彰制度を創設したりすることなどが挙げられる。その場合、社会的企業の代表者や市民などが選考に参加できるようにして、掲載、表彰企業の選定についてできる限り透明性を高めることが望ましい²⁵。

²⁵ こうした支援には、知識やノウハウが広まっていくという副次効果も期待できる。例えば、ある社会的企業が事例集に掲載されれば、同様の事業をこれから始めようとする人たちが、当該事業に関する知識やノウハウを獲得するためにコンタクトできるようになる。その結果、知識やノウハウが広まっていく可能性がある。

図 - 7 NPOやボランティア、地域の活動への参加状況



出所：内閣府『国民生活白書』（平成19年版）

(注) 1 原資料は、内閣府「国民生活選好度調査」(2003年)。

2 回答者は、全国の15歳以上80歳未満の男女。

3 質問の原文は「あなたはNPOやボランティア、地域の活動などに参加したことがありますか。また参加したいと思いますか」である。

4 出所は次のように原資料における次の選択肢をまとめている。

「現在参加している」：「現在、積極的に参加している」

「現在、お付き合いで参加している」

「今後は参加したい」：「過去に参加したことがあり、また参加したい」

「これまで参加したことはないが、今後は是非参加したい」

「これまで参加したことはないが、機会があれば参加してみたい」

「今後も参加したくない」：「過去に参加したことがあるが、もう参加したくない」

「これまで参加したことはなく、今後も参加したいとは思わない」

さらに、ホームページやブログの具体的な活用方法に関する研修を企画・実施することも支援の一つとなるだろう。

インターネットはミッションや活動内容を低コストで発信できる有効なツールである。例えば、えすぺらんさは、ホームページ上に組織のミッションを掲載するほか、ブログをほぼ毎日更新し、活動の様子を広く紹介している。

半面、小規模なところを中心に、このツールを十分に活用していない社会的企業は少なくないとみられる。とすれば、デジタル・リテラシーを高めていくことは有効な支援策になるだろう。

(2) ボランティアのマッチング

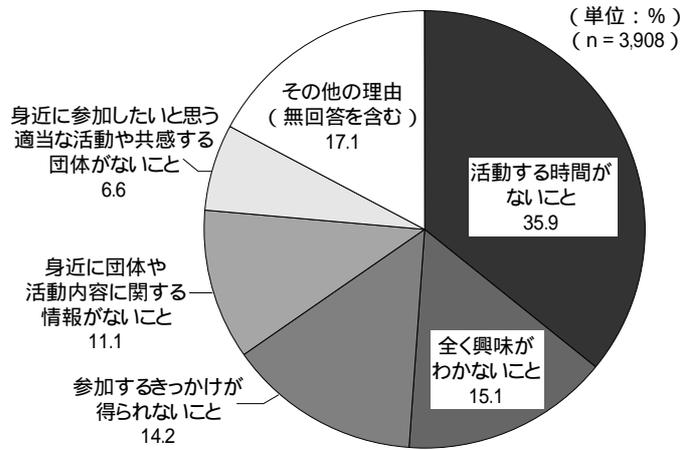
第2は、経営資源の潜在的な提供者と社会的企

業を結び付けるための支援である。なかでも多くの社会的企業が活用しているボランティアのマッチング支援が有効ではないかと思われる。

ボランティアの希望をもつ市民は少なくない。内閣府の「国民生活選好度調査」(2003年)によると、NPOやボランティアへの参加状況について、「現在参加している」が10.1%、「今後は参加したい」が51.6%となっている(図-7)。両者を合わせると6割を超え、「今後も参加したくない」(38.1%)を大きく上回る。

とはいえ、ボランティアの希望があっても、どこに相談に行けばよいのか、またどのような仕事があるのかわからないために行動に移せないという人も存在する。実際、先の「国民生活選好度調査」で「NPOやボランティア、地域の活動に

図-8 NPOやボランティア、地域の活動に参加しない理由



出所：図-7に同じ。

- (注) 1 原資料は、内閣府「国民生活選好度調査」(2003年)。
 2 回答者は、全国の15歳以上80歳未満の男女。
 3 本図のタイトルは出所からの引用。原資料における質問は「NPOやボランティア、地域の活動に参加する際に苦労すること、また参加できない要因となることはどんなことですか」である。なお、図-7で「現在参加している」と回答した人にも本設問を尋ねている。

参加しない理由」をみると、最も多いのは「活動する時間がないこと」(35.9%)だが、「参加するきっかけが得られないこと」(14.2%)、「身近に団体や活動内容に関する情報がないこと」(11.1%)といった回答も少なくない(図-8)。この結果は、マッチングを円滑に進めればボランティアを始める人が増える可能性を示唆する。

近年では、NPO法人やコミュニティビジネスのボランティア情報をホームページに掲載している地方自治体もみられるようになった。こうした取り組みが広がっていくことが期待される。さらに、ボランティアを探している社会的企業と、ボランティア希望者が交流できるイベントを企画・実施することも考えられる。

同時に、必要に応じて、ボランティアを効果的にマネジメントする手法に関する研修を社会起業家に対して行うことも有効であろう。

家族や友人との私的な約束を優先するので時間

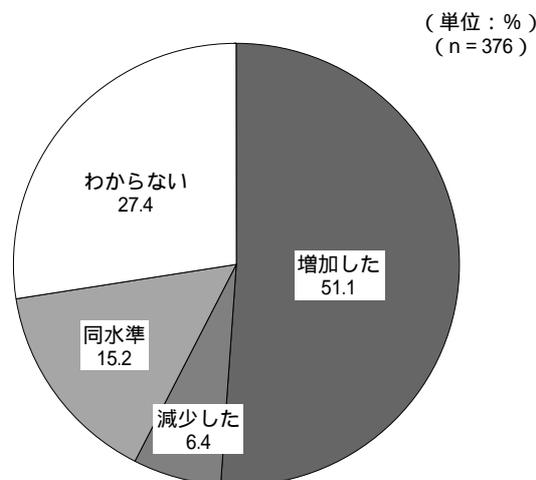
の融通が利きにくい、雇用関係がないため十分な理解が得られなければ組織の命令系統に服してもらえないなど、ボランティアは多くの点で雇用関係のある従業員とは異なる。このため、個々の私的な事情に配慮して仕事のスケジュールを組んだり、モチベーションをより上手に高めたりするなど、従業員とは異なる人材マネジメントがボランティアに対しては必要となる。このようなマネジメントを身に付けるための支援を行えば、社会起業家はボランティアをより上手に活用できるようになるのではないかとと思われる。

(3) より使いやすい委託事業に

第3は、委託事業をより使いやすいものとする事である。

行政の下請けとなりたくないという理由で委託事業を受けない社会的企業も存在する。過度に依存すればかえって経営が不安定になることも考え

図 - 9 3年前と比べたNPO法人への現在の委託額



資料：経済産業研究所「NPO法人の実態調査 地方自治体アンケート」(2006年12月)

- (注) 1 アンケート対象先は全国すべての地方自治体1,841団体。回答数は894団体、有効回答率は48.6%。
2 3年前と比べた2005年度のNPO法人への委託額の増減を尋ねたもの。

られる。半面、委託事業を受注できれば、社会的企業の収益性が高まることも否定できない。特にその基盤が脆弱な創業初期の社会的企業にとってその効果は大きいだろう。

近年、社会的企業に対してより多くの事業を行政が委託するようになってきているとみられる。経済産業研究所のアンケートによると、NPO法人への2005年度の委託額が3年前と比べて「増加した」と回答した地方自治体の割合は51.1%となっている(図-9)。NPO法人に限らず、社会的企業についてもこうした傾向は当てはまるだろう。

今後行政に望まれるのは、委託事業を受注するうえでの障害をできる限り取り除いていくことである。実際、現行の委託事業の仕組みに関してはいくつかの問題点が指摘されている。

例えば、多くの場合、委託事業にかかる事業費の支払いは後払いになるため、受託者はつなぎ資

金を調達しなければならないことが多い。しかし、特に小規模な社会的企業にとって、つなぎ資金の調達が容易ではなく、結果として委託事業を手付けられないという声もしばしば聞かれる²⁶。一部の地方自治体では前払いや分割払いを取り入れているようだが、こうした仕組みをさらに普及させていく必要がある。

さらに、委託事業の受注者に対して正当な価格が必ずしも支払われていないことも挙げられる。企業を運営するには、事務所の家賃や管理スタッフの人件費など、間接費が不可欠である。にもかかわらず、委託事業の受注価格の算定においては、事業の実施に関する直接費のみが算入され、間接費が十分考慮されていないといわれる。

この点を是正していくうえで参考になると思われるのが、英国の経験である。

現在、英国では内閣府が中心となって、「フル

²⁶ 非営利セクターがこうした課題を自ら解決しようとする動きの一つが、近年注目を集めているNPOバンクの設立である。鈴木(2007)は、NPOバンクが設立された背景の一つとして、NPOがつなぎ資金を調達できない現状を指摘している(p.36)。

コストリカバリー」原則の確立に取り組んでいる。これは、委託事業にかかる正当な経費を行政が全額支払うという原則である。フルコストリカバリーの下では、直接費はもちろんのこと、前述した企業を運営していくための間接費についても、一定の割合を委託事業にかかる経費に参入することが認められる。日本でもこの原則の徹底に取り組んでいくべきであろう。

日本における委託事業の仕組みに関する問題点としては、単年度主義も指摘されている。

年度ベースで事業が行われるということは、翌年度以降も同じ事業を受託できるという保証がないということである。このため、特に経営資源に乏しい小規模な社会的企業からは、付随する事務処理のための人材を雇ったり、パソコンを購入したりできず、結果として委託事業を受けにくいといった声が聞かれる。

また、1年間だけの受注では経営基盤が安定しないという問題もある。実際、委託事業を受けた豊富な実績を有する青少年自立援助センターであっても、翌年度受注できなくても経営に支障をきたさないように、その割合が全体の売上高の3分の1を超えないようにしているという。

社会的企業の育成という観点からすると、ある程度長期での委託が望ましい。これに対して、小林(2004)は、長期での委託は「諸刃の剣」であり、財務基盤の確立に資する半面、コミュニティビジネスの経営革新の意欲を阻害する結果、公共サービスが非効率に供給されるようになる可能性があるとそのマイナス面を指摘する。こうした点を鑑みると、中長期的に事業を委託する場合、定期的の実績を測定し、不適切な企業との契約を適切なタイミングで打ち切っていくことが行政には求められるだろう。

この点に関しても英国の経験は参考になると思

われる。同国では、非営利セクターと政府の間でコンパクト(Compact)と呼ばれる覚書が1998年に結ばれている。そこには、政府の責務として複数年契約をできる限り推進していくことが、非営利セクターの責務として資金提供者や利用者に対するアカウントビリティの義務を果たすことが明記されている。コンパクトには法的な拘束力はないものの、両者がよりよい公共サービスの提供に向けて取り組む姿勢を明確にしていること、そしてその姿勢を公に確認していることには大きな意義がある。

コンパクトの理念を反映して、英国では、政府が複数年にわたり事業を委託する一方、社会的企業には厳格な数値目標が課すという事例が見受けられる。例えば、クリエートUK(リバプール市)は、地元の自治体と複数年契約を結び、長期失業者に対して職業訓練を行っている²⁷。委託契約では、3~6カ月の職業訓練期間終了後、訓練生の60%が就職できるようにすることが義務付けられており、この目標を達成できない場合、翌年度以降契約が打ち切られる。このような数値目標があるため、職業訓練のプログラムを改善したり、就職あっせんに力を入れたりする誘因が高まると同社の社長、グレッグ・ウォーカー氏は語る。半面、同氏は、比較的再就職が容易な長期失業者を選んで職業訓練を行うようになるというマイナス面も指摘する。プラスとマイナスを十分勘案したうえで、どのような数値目標が適切なのか、どの程度厳格に運用すべきかなどについて日本でも検討を深めていくことが望まれる。

ちなみに、英国では、委託事業の入札に一般の営利企業も参加しており、社会的企業を優遇することが認められていない。EU競争法やその下の一連の規定が、原則として、透明性の確保や差別的取り扱いの禁止を定めているからである。

²⁷ 以下の情報は筆者が2008年8月に英国で行ったヒアリングによる。

こうしたなか、近年、英国では、「ソーシャルクローズ」(social clause)の導入に向けた検討が進められている。ソーシャルクローズとは「特定の社会的目的の実現を通じて社会的価値を高めることを可能にする、契約または調達プロセスにおける要件」²⁸である。

英国政府は、ソーシャルクローズを導入できるのはどのような場合か、導入したときのメリットとデメリットは何かを研究したり、パイロットプ

ログラムを実施したりしている。日本においても、ソーシャルクローズの導入は社会的企業を育てていくための有効な手段となる可能性がある。その導入の可能性について研究を深めていくことが望まれる。

今日、社会的企業を支援することについて幅広いコンセンサスが得られつつある。財政事情が厳しいなか、その実態を十分に踏まえた効果的な支援策を講じることが行政には求められている。

参考文献

- 川楠誠司・斉藤利彦(2007)「先進事例に学ぶコミュニティビジネス像 - 地域の協力が成功への道を拓く - 」『国民生活金融公庫調査月報』第554号、pp 4 - 13
- 河西邦人(2002)「コミュニティ・ビジネスの経営理論」北海道自治研修センター『コミュニティビジネスの豊かな展開』第3章、pp 69 - 88
- 経済産業省(2008)『ソーシャルビジネス研究会報告書』
- 小林伸生(2004)「コミュニティ・ビジネス支援政策の現状と課題」福井幸男編『新時代のコミュニティ・ビジネス』御茶の水書房、第1章、pp 3 - 50
- 斎藤慎(2004)『社会起業家 - 社会責任ビジネスの新しい潮流 - 』岩波書店
- 鈴木直也(2006)「コミュニティビジネスの起業プロセス - 特徴と支援者の役割 - 」『国民生活金融公庫調査季報』第78号、pp 31 - 53
- 鈴木正明(2006)「子育てママの社会参加を支援」『国民生活金融公庫調査月報』第548号、pp 20 - 23
(2007)「NPOバンクの現状と課題」『国民生活金融公庫調査季報』第80号、pp 33 - 48
(2009)「英国のソーシャルエンタープライズ - 日本の社会的企業育成への示唆を探る - 」『日本政策金融公庫論集』第3号、pp 1 - 24
- 高寄昇三(2002)『コミュニティビジネスと自治体活性化』学陽書房
- 谷本寛治(2006)「ソーシャル・エンタープライズ(社会的企業)の台頭」谷本寛治編著『ソーシャル・エンタープライズ - 社会的企業の台頭 - 』中央経済社、第1章、pp 1 - 45
- 中小企業庁(2004)『中小企業白書2004年版』ぎょうせい
- 塚本一郎(2004)「NPOと社会的企業」塚本一郎・古川俊一・雨宮孝子『NPOと新しい社会デザイン』同文館出版、pp 237 - 255
- 塚本一郎・土屋一歩(2008)「日本におけるソーシャル・エンタープライズの動向」塚本一郎・山岸秀雄編著『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、第4章、pp 59 - 83
- 中川雄一郎(2007)『社会的企業とコミュニティの再生』大月書店
- 西口敏宏(2003)『中小企業ネットワーク』有斐閣
- 松原直樹(2008)「不登校の子どもたちの自立を支援」『国民生活金融公庫調査月報』第569号、pp 20 - 23
- 宮川公男(2004)「ソーシャル・キャピタル論 - 歴史的背景、理論および政策的含意 - 」宮川公男・大守隆編『ソーシャル・キャピタル - 現代経済社会のガバナンスの基礎 - 』東洋経済新報社、pp 3 - 54
- 村田元夫・鈴木直也(2004)『コミュニティビジネスガイドブック』特定非営利活動法人起業支援ネット
- Dee, Gregory and Peter Economy (2001) "Social Entrepreneurship" Dee, Gregory, Jed Emerson, and Peter Economy, *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*, John Wiley and Sons, pp. 1 - 18.

²⁸ 英国内閣府ホームページ (http://www.cabinetoffice.gov.uk/third_sector/public_services/social_clauses.aspx)

日本政策金融公庫論集 第4号 (2009年8月)

Oster, M. Sharon (1995) *Strategic Management for Non-profit Organization*, Oxford University Press(河口弘雄監訳
(2005)『NPOの戦略マネジメント - 理論とケース - 』ミネルヴァ書房)

Salamon, M. Lester (1995) *Partners in Public Service*, The Johns Hopkins University Press(江上哲監訳、大野哲明・
森康博・上田健作・吉村淳一訳 (2007)『NPOと公共サービス』ミネルヴァ書房)