論　文

わが国ソーシャルビジネスの「社会性」と「事業性」*

日本政策金融公庫総合研究所主席研究員
竹　内　英　二

要　旨

近年、行政や慈善団体、営利企業の限界を超えて社会的問題に取り組むソーシャルビジネスが注目されている。だが、ソーシャルビジネスには明確な定義がないため、その実態はよくわかっていない。そこで、日本政策金融公庫総合研究所では中小の会社やNPO法人などを対象にアンケートを行い、経営状況や課題の把握を試みた。

アンケートでは、社会的問題の解決をミッションとしていること、商業活動を行い、自ら収入を得ていることの二つの要件を満たすものをソーシャルビジネスと定義した。この定義によると回答があったNPO法人の75.1％、会社の6.1％、一般社団法人と企業組合の41.8％がソーシャルビジネスに取り組んでいる。

ソーシャルビジネスに取り組んでいる企業は、NPO法人が1998年に制度化されたこともあり、2001年以降に設立された若い企業が84.6％を占めている。業種は、障害者や高齢者の支援など福祉が58.2％を占めている。また、女性代表者の割合が31.6％、従業者に占める女性の割合は、「75％以上」が31.0％を占めるなど、女性の労働力に多くを依存している。

売上高をみると、半数が年商2,000万円以下と規模が小さく、補助金がなくても黒字である企業は25.0％にとどまる。ソーシャルビジネスの事業性は高いとはいえない。ただし、ソーシャルビジネスは、補助金や寄付金、会費などを得ているものが多く、法人全体の収支は69.2％の企業が黒字となっており、営利目的の中小企業と変わらない。

ソーシャルビジネスの目的は経済的な利益ではなく、社会的問題の解決であるが、当初の目標を達成している企業は47.3％と半数に満たない。ソーシャルビジネスが成果を上げるには、活動を周知したり、アドボカシーを行ったりして市民や企業、行政を巻き込むことが重要である。もちろん、新しい取り組みにチャレンジすることも求められる。

こうした点をふまえ、ソーシャルビジネスの支援では、その評価方法を確立すること、市民や企業の社会的問題への理解や関心を高めること、ソーシャルビジネスのタイプに応じた支援策を講じることが求められる。

＊English version: https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1505_05e.pdf（2015.7.21 update）

表－１　アンケートの実施要領

１	アンケート名 「社会的問題と事業との関わりに関するアンケート」
２	調査時点 2014年８月
３	対　象 ㈱帝国データバンクの企業データベースに登録されている法人であって次の二つの条件のいずれかを満たすものをそれぞれ5,000社ずつ抽出した。 ⑴　年間収入が1,000万円以上の株式会社、有限会社、合資会社、合名会社、合同会社で、中小企業基本法で定める従業員数の定義を満たす非上場企業 ⑵　年間収入が1,000万円以上の企業組合、一般社団法人、特定非営利活動　（NPO）法人
４	調査方法 調査票の送付・回収ともに郵送。調査票は無記名。
５	回収数 2,562社（会社：1,021社、NPO法人：1,401社、その他：134社、回収率25.6％）

１　アンケートによる ソーシャルビジネスの把握

近年、社会的問題を解決する主体として世界的にソーシャルビジネス[1]（SB）が注目されている。社会的問題は、従来、行政や慈善団体が解決に取り組んできたが、いずれも財政の制約が大きく、対処が難しくなってきている。営利企業は十分な収益機会がない限り、社会的問題に積極的に関わろうとはしない。こうした既存組織の限界を超えるものとしてSBが期待されているのである。

しかし、SBの実態はよくわかっていない。日本では経済産業省が２度にわたって実態調査を行っているが、両方とも調査を担当した事務局がソーシャルビジネスだろうと判断したものを対象としており、調査対象の選定が恣意的である。

そこで、日本政策金融公庫総合研究所は、「社会的問題と事業との関わりに関するアンケート」を実施した。実施要領は表－１の通りである。海外の例をみると、SBには、協同組合や協会など非営利組織の形態をとるもの、株式会社など営利組織の形態をとるもの、そして専用の法人組織をとるものの３種類がある。日本には、SB専用の法人格がないので、代表的な非営利組織として特定非営利活動（NPO）法人、一般社団法人、企業組合を、代表的な営利組織として各種の会社をそれぞれ調査対象とした。

次に、SBの定義である。SBの定義は、国や研究者によってまちまちであり、統一されていないが、共通点は二つある。一つは、社会的問題の解決をミッションとしていること（社会性）であり、もう一つは商業活動により自ら収入を稼ぎ出していること（事業性）である。

まず、事業性についてであるが、事前にSBの売上高を知ることはできないので調査対象を抽出する際に、法人全体の年間収入が1,000万円以上あることを条件とした。NPO法人や一般社団法人で、事業収入がほとんどない企業を除くためである。ただし、年間収入が1,000万円以上であっ

[1] 欧米では、一般に社会的企業（Social Enterprise）と呼び、企業単位でとらえることが多いが、本稿では経済産業省に倣ってソーシャルビジネスとし、事業単位でとらえる。

表－２　法人の種類別にみた社会的問題との関わり

（単位：％）

	社会的問題を解決するために、本法人を設立した	本法人の目的ではないが、社会的問題を解決するための事業を営んでいる	社会的問題を解決する法人や団体を支援する事業を行っている	SBに取り組んでいる企業	本法人や事業の目的ではないが、社会的問題の解決に事業を通じて取り組んでいる	CSRまたは慈善として、社会的問題の解決に取り組んでいる	とくに関係はない
NPO法人（n=1,369）	67.2	5.3	2.6	*75.1*	9.8	2.0	13.2
会　社（n=1,002）	1.6	3.1	1.4	*6.1*	12.9	10.5	70.6
その他（n=134）	27.6	5.2	9.0	*41.8*	10.4	4.5	43.3
全　体（n=2,505）	38.8	4.4	2.4	*45.6*	11.1	5.5	37.8

資料：日本政策金融公庫総合研究所「社会的問題と事業との関わりに関するアンケート」（以下、断りのない限り同じ）
（注）「会社」は、株式会社、有限会社、合資会社の合計（以下同じ）。

ても、同窓会や同業者団体は除外した。

次に社会性であるが、社会的問題もまた定義が存在しない。そこで、アンケートでは海外の例をふまえて、次の四つのカテゴリーを示した。

①　社会的排除に関する問題
高齢、心身の障害、貧困など何らかの理由から就職できない、教育を受けられないなど社会から追いやられていく問題

②　地域社会に関する問題
過疎、少子化、高齢化、子育て、河川や湖沼の汚染など地域が抱える問題

③　地球環境に関する問題
地球温暖化、海洋汚染、化学物質の越境移動など国際的な環境問題

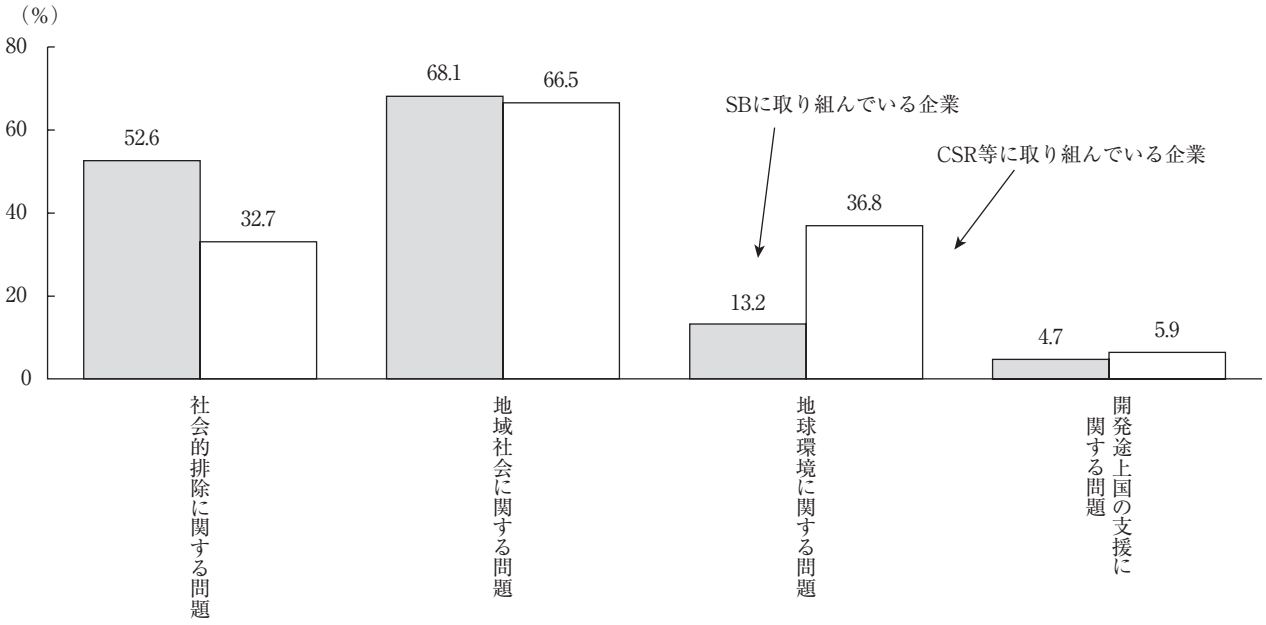
④　開発途上国の支援に関する問題
産業の育成、医療・教育の普及など、途上国の経済・社会の発展に関する問題

そして、これらの社会的問題と法人との関係を質問し、「社会的問題を解決するために、本法人を設立した」「本法人の目的ではないが、社会的問題を解決するための事業を営んでいる」「社会的問題を解決する法人や団体を支援する事業を行っている」のうち、いずれかを回答したものを「SBに取り組んでいる企業」とした。

この結果は表－２の通りである。まず、アンケート回答企業全体では45.6％が「SBに取り組んでいる企業」である。法人の種類別にみると、NPO法人では75.1％を占めているが、会社では6.1％にとどまっている。つまり、「SBに取り組んでいる企業」の89.8％はNPO法人で、会社は5.3％、一般社団法人や企業組合は4.9％にすぎない。

ただし、アンケートの結果をもってSBの多くがNPO法人によるものだということはできない。NPO法人の数は事業収入がないものを含めても約５万であるのに対し、会社の数は180万ほどである。アンケートはNPO法人のウエイトが大きくなっており、実際には会社組織によるSBは、NPO法人によるSBよりも多いかもしれない。また、今回のアンケートでは法人だけを対象として

図－１　取り組んでいる社会的問題（複数回答）



（注）「CSR等に取り組んでいる企業」とは、社会的問題との関わりについて「本法人の目的ではないが、社会的問題の解決に事業を通じて取り組んでいる」または「CSRまたは慈善として、社会的問題の解決に取り組んでいる」と回答した企業をいう。以下同じ。

いるが、法人格をもたないSBも存在するし、対象にしなかった法人の中にもSBに取り組む企業があるかもしれない。

2　アンケート結果

(1)　取り組んでいる問題

取り組んでいる社会的問題のカテゴリーをみると、「地域社会に関する問題」が68.1％、「社会的排除に関する問題」が52.6％と、それぞれ半数を超えているが、「地球環境に関する問題」は13.2％、「開発途上国の支援に関する問題」は4.7％と少ない（図－１）。

参考までに「CSR等に取り組んでいる企業（「本法人の目的ではないが、社会的問題の解決に事業を通じて取り組んでいる」または「CSRまたは慈善として、社会的問題の解決に取り組んでいる」と回答した企業）についてみると、「地域社会に関する問題」は66.5％とほぼ同じくらいあるが、「社会的排除に関する問題」は32.7％と「地球環境に関する問題」の36.8％よりも少ない。「地球環境に関する問題」が多いのは、ISO14001を取得するなど環境改善活動を行っている企業がこれを回答していることが主な理由であるが、環境問題よりも取り組んでいる企業が少ないことに社会的排除の深刻さがうかがえる。

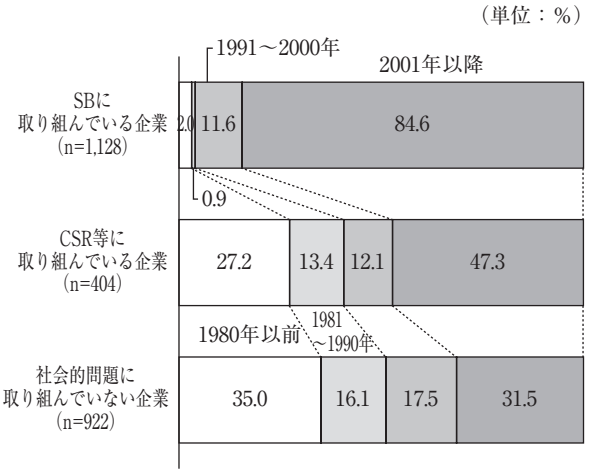
アンケートでは、SBの具体的な内容についても回答してもらった。そのうち、対象や事業内容が明確なものについて集計すると、最も多かったのは、障害者支援の211件で、以下、高齢者支援の79件、子育て支援の54件、環境関連の49件、地域活性化関連の48件が続いている。

(2)　SBに取り組んでいる企業の特徴

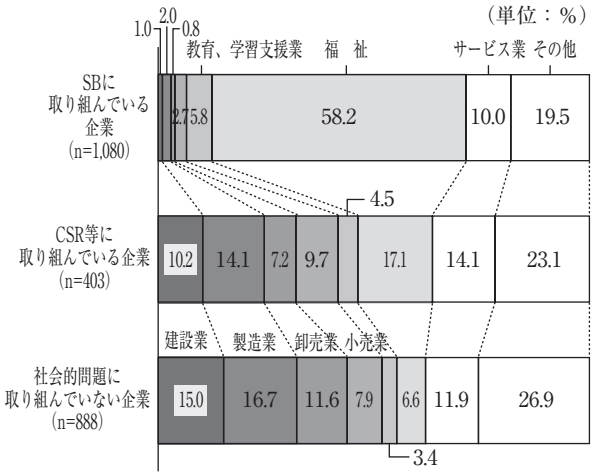
①　法人設立年

「SBに取り組んでいる企業」の法人設立年をみると、「2001年以降」が84.6％を占めている（図

図－２　法人設立年



図－３　業　種



－２）。これは1998年に特定非営利活動促進法が公布され、NPOに法人格が与えられたことの影響が大きい。会社に限れば、「2001年以降」の割合は18.6％にすぎず、逆に1980年以前の割合が32.2％を占めている。

なお、創業年をみると、「2001年以降」の割合は51.0％にまで減少する。法人格を取得する以前から活動していたものが少なくないのである。とはいえ、「CSR等に取り組んでいる企業」や「社会的問題に取り組んでいない企業（社会的問題とは「とくに関係はない」と回答した企業）」に比べて若い企業が多いことに変わりはない。

② 業　種

「SBに取り組んでいる企業」の業種をみると、「福祉」が58.2％で最も多く、「サービス業」の10.0％、「教育・学習支援業」の5.8％が続いている（図－３）。ただし、この業種は収入が最も多い事業のものなので、SBの業種とは必ずしも一致しない。たとえば、建設業や製造業では既存事業の縮小などから、資材置き場や工場跡地を利用するなどして高齢者の介護事業に参入する例がみられるが、こうした企業の業種は建設業や製造業になることがある。

なお、「CSR等に取り組んでいる企業」や「社会的問題に取り組んでいない企業」でも、業種が福祉である企業の割合は、それぞれ17.1％、6.6％ある。同じような事業であっても、ある企業は公益のために取り組み、別の企業は収益機会だと思って参入している。実際、業種が福祉であるNPO法人のうち、社会的問題とは「とくに関係はない」と回答したものが7.7％ある。SBであるかどうかを外見で判断することは難しい。

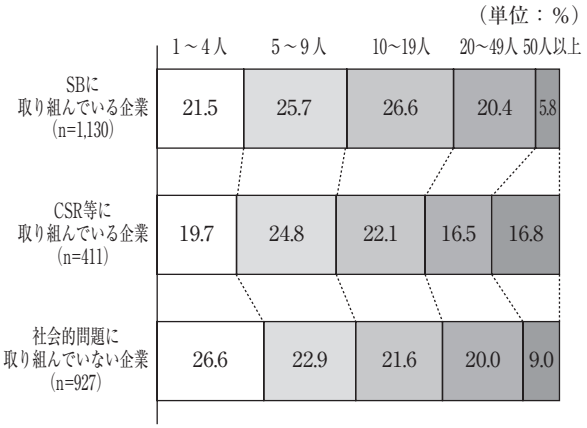
③ 従業者

法人の代表者、有給の役員、社員・職員を合計した従業者数の分布をみると、「SBに取り組んでいる企業」は、「CSR等に取り組んでいる企業」に比べて「50人以上」の割合が5.8％と少なく、その分他の階級が多くなっている（図－４）。また、「社会的問題に取り組んでいない」企業に比べても、「50人以上」の割合は少ないが、「１～４人」の企業も少なくなっている。

「１～４人」の割合が少ないのは、「SBに取り組んでいる企業」全体の約６割を占める福祉を営む企業で「１～４人」の割合が12.8％と少ないことが要因の一つであるが、「50人以上」の割合が少ないことは、福祉以外の業種にも共通する特徴である。

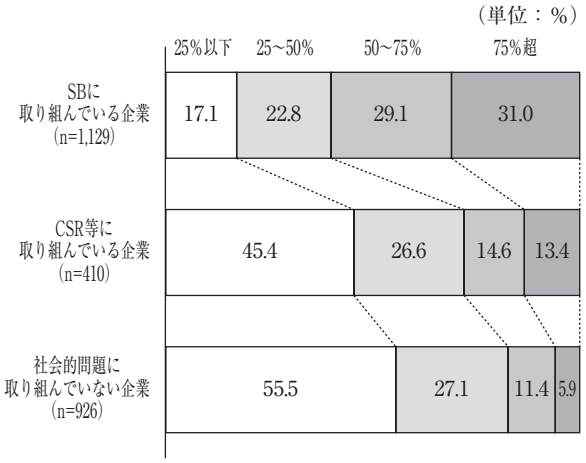
「SBに取り組んでいる企業」の従業者について

図－４　従業者規模



（注）従業者数は、代表者、有給の役員、有給の社員・職員の合計。

図－５　女性従業者の割合



女性の割合をみると、「75％超」の企業が31.0％、「50～75％」の企業が29.1％をそれぞれ占めている（図－５）。一方、「CSR等に取り組んでいる企業」と「社会的問題に取り組んでいない企業」とでは「25％以下」の割合が最も多く、それぞれ45.4％、55.5％となっている。また、平均値は「SBに取り組んでいる企業」が68.7％、「CSR等に取り組んでいる企業」が38.7％、「社会的問題に取り組んでいない企業」が32.4％となっている。

なお、代表者の性別をみても、「SBに取り組んでいる企業」では女性の割合が31.6％となっており、「CSR等に取り組んでいる企業」の11.6％や「社会的問題に取り組んでいない企業」の6.6％を大きく上回っている。

「SBに取り組んでいる企業」で女性従業者の割合が多いのは、女性の割合が83.9％を占める福祉を営む企業が多いことが主因であるが、福祉を除いても女性従業者の割合は平均で49.9％となっている。SBは女性の雇用機会を創出しているといえるが、裏を返せば男性は社会的問題の解決を女性に依存しているともいえる。

⑶　企業や事業のあり方における「社会性」

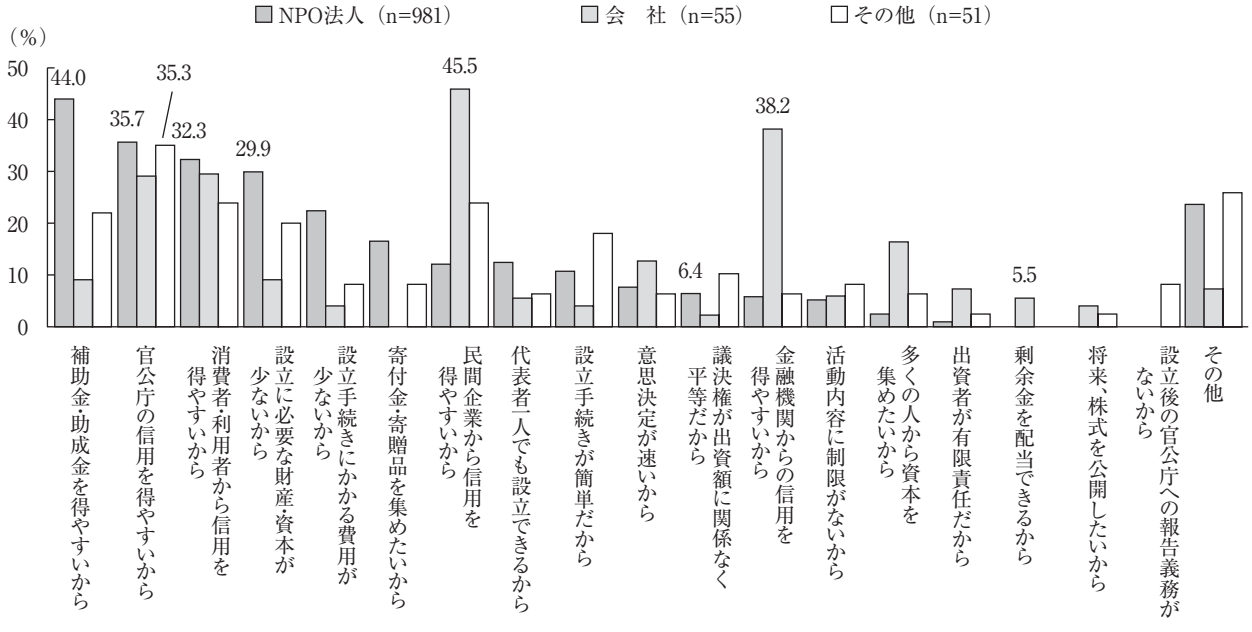
SBの社会性には、社会的問題の解決をミッションとしていることだけではなく、企業の成り立ちや意思決定、事業の進め方における「社会性」もある。ヨーロッパや韓国では、この「社会性」が強調され、SBの要件となっている。

たとえば、OECD（2007）ではSBが備えるミッション以外の社会的側面として「市民グループが設立する組織」「資本所有に基づかない意思決定」「活動によって影響を受ける人々の参加」「利益分配の制限」の４項目を挙げている。確かに、これらの特徴は一般の株式会社には、あまりみられないものである。そこで、アンケートの結果から「SBに取り組んでいる企業」の「社会性」をみていくことにする。

①　法人格

企業の「社会性」を簡単に見分ける基準は法人格である。たとえば、NPO法人は社員（正規の構成員）が10人以上必要であり、その議決権は資金の拠出額に関係なく、一人一票である。また、剰余金の分配ができない。一般社団法人も配当はできないが、設立時には社員が二人必要なものの、設立後は一人に減ってもかまわないため、ワンマン経営が可能である。企業組合は、議決権はNPO法人と同じく一人一票であり、配当はできるものの、原則として出資額ではなく、組合事業の利用量に応じたものであり、出資額に対して行

図－６　現在の法人にした理由



（注）複数回答。

う場合も最大２割に制限されている。一方、株式会社はそもそも出資額に応じて配当するための組織であり、議決権も出資額に比例する。

「SBに取り組んでいる企業」について、法人の種類別構成比をみると、89.8％はNPO法人なので市民グループが設立、民主的な経営、配当の制限という要件は「SBに取り組んでいる企業」の多くが満たしていることになる。

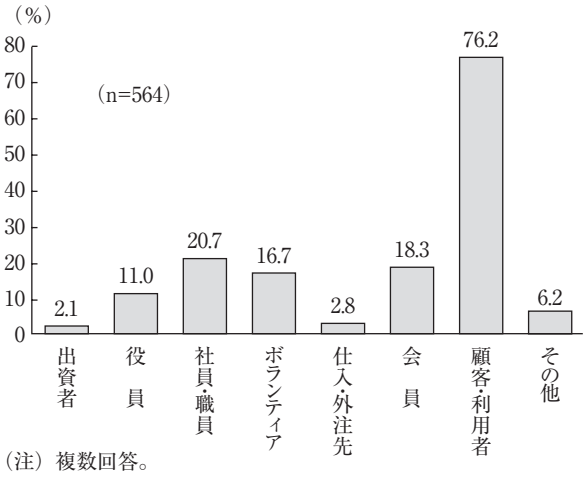
ただ、NPO法人だから営利目的ではないとは言い切れないし、会社だから営利だけを追求しているというわけでもない。そこで、「SBに取り組んでいる企業」が現在の法人格を選択した理由をみると、NPO法人では「補助金・助成金を得やすいから」が44.0％で最も多く、「官公庁の信用を得やすいから」の35.7％、「消費者・利用者からの信用を得やすいから」の32.3％、「設立に必要な財産・資本が少ないから」の29.9％が続いている（図－６）。「議決権が出資額に関係なく平等だから」は6.4％と少なく、NPO法人がもつ「社会性」よりも、その「社会性」に由来する対外的信用や経済的なメリットを重視しているようである。

一方、会社では「民間企業からの信用を得やすいから」が45.5％で最も多く、「金融機関からの信用を得やすいから」の38.2％、「官公庁の信用を得やすいから」の35.3％が続いている。「剰余金を配当できるから」は5.5％しかなく、会社を選択したのは営利目的というよりも、その方が事業を行いやすいというだけのようである。欧米のような「株式会社だから配当目的」という見方は、日本では必ずしも成り立たない。

② 当事者の関与

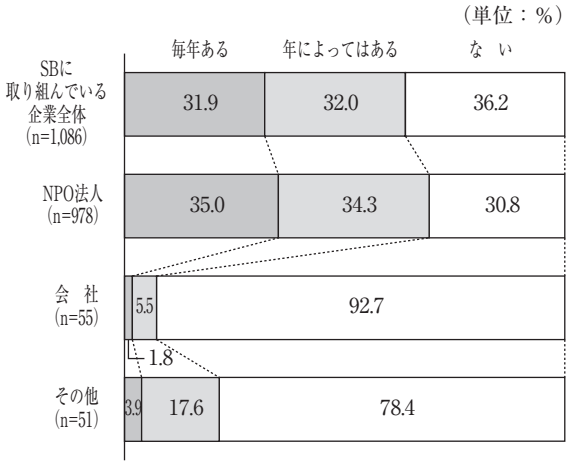
OECDによる「社会性」の要件には、「活動によって影響を受ける人々の参加」もある。とくに「社会的排除に関する問題」を扱う場合に重要な要件であり、たとえば障害のある人たちが設立した会社や母子家庭の母親たちが経営するNPO法人は、それだけでSBの要件を満たすといってもよい。そこで、「社会的排除に関する問題」に取り組ん

図－７　社会的排除の当事者との関係



（注）複数回答。

図－８　寄付・寄贈の有無



でいるSBについて、排除の当事者との関係をみたのが図－７である。

最も多いのは「顧客・利用者」の76.2%で、「社員・職員」は20.7%、「役員」は11.0%となっている。NPO法人の場合は、社員であっても議決権をもつが、社会的排除の当事者が経営に参加している企業は一部にとどまる。もっとも、知的障害者や精神障害者、ホームレスなど、対象とする人によっては意思決定に参加させることが難しい場合もあろう。

③　無償資源の利用

取り組んでいる問題が、本当に「社会的」な問題であるのか、また事業の進め方に「社会性」があるのかを判断する指標には、寄付や補助金、ボランティア労働力の有無がある。もし、独善的なビジネスであるならば、こうした無償の資源が提供されることはないからである。

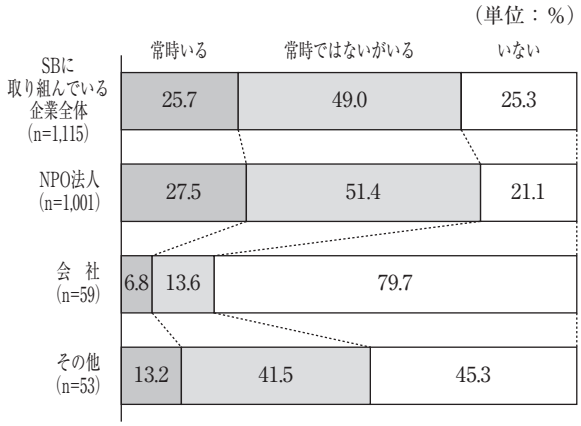
まず、寄付・寄贈の有無をみると、「SBに取り組んでいる企業」全体では「毎年ある」が31.9%、「年によってはある」が32.0%、「ない」が36.2%となっている（図－８）。寄付・寄贈の有無は、法人の種類によって大きな差があり、NPO法人で寄付・寄贈が「ない」企業の割合は30.8%であるが、会社では92.7%、その他の法人では78.4%となっている。

アンケートでは直近１年間について、法人への寄付・寄贈の金額も質問した。複数の事業を行っている企業もあるため、必ずしもSBへの寄付・寄贈とは限らないのであるが、その額をみると、寄付・寄贈が「毎年ある」と回答した企業では、平均値が862万円、中央値が53万円となっている。また、「年によってはある」と回答した企業の場合は、平均値が133万円、中央値が21万円となっている。寄付・寄贈があるとする企業でも、大半は少額の寄付・寄贈しか得られていない。

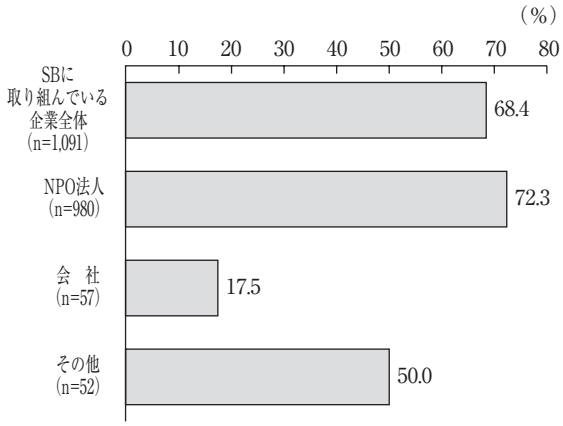
最後に、寄付や寄贈を受けている企業について、ドナー（寄付者）の法人との関係をみると、「本法人の会員」が61.8%で最も多く、以下「会員以外の個人」が56.3%、「財団、基金」が34.3%、「その他の法人」が24.9%となっている。「本法人の会員」とはNPO法人の社員のことである。ドナーには個人が多いが、財団や民間の企業から寄付を得ているものもある。

次に、ボランティアの有無をみると、「SBに取り組んでいる企業」全体では「常時いる」が25.7%、「常時ではないがいる」が49.0%、「いない」が25.3%となっている（図－９）。「常時いる」と回答した企業についてボランティアの人数をみると平均では26人だが、ばらつきが大きく、中央値

図－９　ボランティアの有無



図－10　補助金・助成金を受け取っている企業の割合



は10人となっている。

法人の種類別にボランティアの有無をみると、NPO法人でも「常時いる」とする企業の割合は27.5％で、「いない」とする企業も21.1％ある。会社の場合、「いない」とする企業が79.7％を占めており、その他の法人でも「いない」の割合が45.3％を占めている。

最後に、行政からの補助金や民間財団等からの助成金を受け取っている企業の割合をみると、「SBに取り組んでいる企業」全体では68.4％となっている（図－10）。法人の種類別では、NPO法人が72.3％、会社が17.5％、その他の法人が50.0％となっている。

寄付・寄贈の額と同様に、アンケートでは直近１年間に受け取った補助金・助成金の額を質問した。法人全体に対するものなので、必ずしもSBに使用するものとは限らないが、その金額をみると、「SBに取り組んでいる企業」全体では平均値が2,230万円、中央値が1,000 万円であった。

法人の種類別では、NPO法人が平均値2,235万円、中央値1,000万円、会社が平均値2,905万円、中央値450万円、その他の法人が平均値1,728万円、中央値400万円となっている。寄付・寄贈に比べると、とくにNPO法人でまとまった金額を受け取っている企業が多い。NPO法人では、「補助金・助成金を得やすいから」現在の法人にしたという企業が多かったが、期待通りの結果になっているものが多いようである。

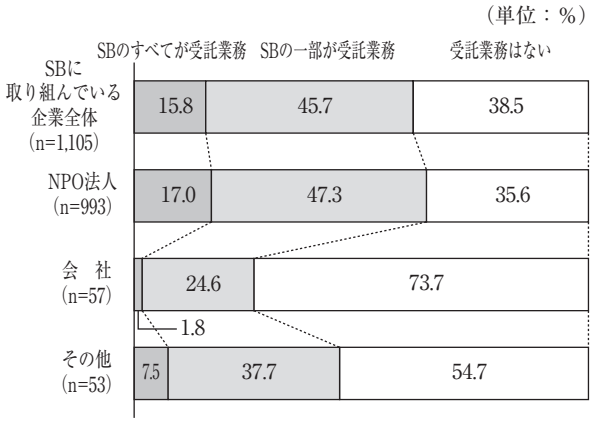
④　行政との関係

社会的問題は、本来、行政が解決すべき問題なので、SBの目的と行政の目的は、しばしば一致する。したがって、SBは行政と協力関係を築くことが望ましい場合が少なくない。また、行政と連携して問題解決に当たることができるなら、その活動には「社会性」があるといえる。

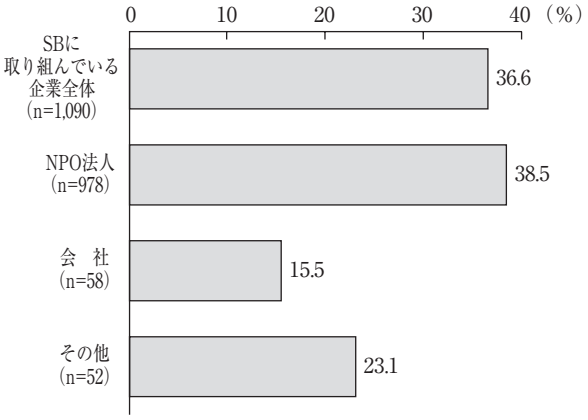
目的が一致するという点で補助金も連携の一種であるが、連携の形態としては行政からの受託業務の方が一般的だろう。そこで、アンケートで行政からの受託業務の有無をみると、「SBに取り組んでいる企業」全体では「SBのすべてが受託業務」とする企業が15.8％、「SBの一部が受託業務」とする企業が45.7％、「受託業務はない」とする企業が38.5％となっている（図－11）。ただし、法人の種類別にみると、会社は「受託業務はない」とするものが73.7％と過半を占めており、その他の法人でも「受託業務はない」とするものが54.7％を占めている。

もっとも、行政からの受託業務については、いくつかの問題がある。たとえば、行政からの委託事業は、一般に単年度契約であり、継続して受託できる保障がないことである。業務の遂行能力に

図－11　国や自治体からの受託業務の有無



図－12　SBについて国や自治体に助言・提言を行っている企業の割合



変化がなくても、入札で新規参入した企業に負けることはあるし、委託されていた業務そのものが行政の都合でなくなることもある。収入の多くを行政からの受託業務に依存してしまうと企業が破綻するリスクが大きくなってしまう。これは補助金に多くを依存する場合についても同じである。

また、受託することに力を入れすぎると、行政のたんなる下請けになってしまうおそれもある。SBは行政とは異なるアプローチで、行政が対応できない社会的問題に取り組むべき存在であるが、行政の意向に従いすぎると、結局、行政が直接取り組む場合と差がなくなってしまい、行政の限界を超えられない。

行政との関わり方には、政策提言や問題提起といったアドボカシーもある。行政は、社会的問題の解決に当たって、審議会の委員に任命したり、企画を募集したりするなどして民間の知恵を借りることが少なくない。SBにとっても行政に助言や提言をすることは、行政や市民の理解を得たり、事業に役立つ政策を立案してもらったり、逆に事業の妨げになる施策を修正してもらったりすることにつながる。

そこで、国や県、市区町村に助言・提言を行っている企業の割合をみると、「SBに取り組んでいる企業」全体では36.6％となっている（図－12）。法人の種類別にみると、NPO法人が38.5％で最も多く、会社は15.5％、その他の法人は23.1％となっている。NPO法人は市民活動の主体という性質をもっていることを考えるとアドボカシーを行っている企業の割合は少ない。

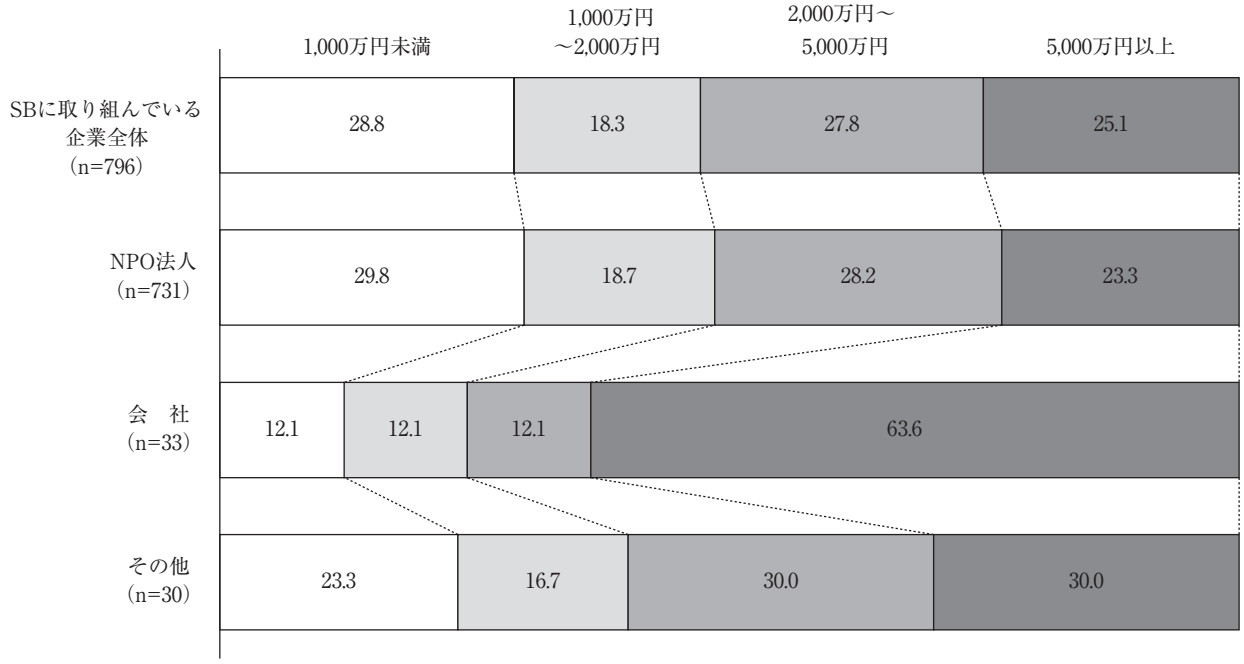
行政に提言・助言を行っている企業の割合は、取り組んでいる社会的問題によって異なり、「地球環境に関する問題」に取り組んでいる企業では49.3％、「開発途上国の支援に関する問題」に取り組んでいる企業では49.0％であるのに対し、「地域社会に関する問題」に取り組んでいる企業では40.1％、「社会的排除に関する問題」に取り組んでいる企業では35.4％と少ない。SBは、社会的排除の対象となっている障害者やホームレス、あるいは介護が必要な高齢者やその家族、子育てに悩んでいる地域の人たちの代弁者である。もっと積極的にアドボカシーを行っていくべきだろう。

(4)　SBに取り組んでいる企業の事業性

SBの定義における事業性について、具体的な基準を示すことは難しい。グラミン銀行の創設者であるムハマド・ユヌスは補助金や寄付金を受け取らず、また赤字になってはいけないとする（Yunus、2010）が、これは例外である。OECDの定義では有給の従業員を少なくとも１人雇用していればよく、収入の何％以上が事業収入でなければならないといった基準はない。韓国は事業収

図－13　SBによる直近１年間の売上高

（単位：％）



入が人件費の30%を超えていなければならないとしているが、有給従業員は１人いればよいので、それほど多くの事業収入は必要ない。

SBの「社会性」を考えると、すべての経費を事業収入で賄う必要はなく、寄付や助成金を受け取っていてもかまわないが、事業収入が多いほど、また事業収入で経費を多く賄えているほど事業性は高いといえるだろう。

① 売上高

調査時点から直近１年間のSBによる売上高をみると、「SBに取り組んでいる企業」全体では「1,000万円未満」が28.8％、「1,000万円～2,000万円」が18.3％、「2,000万円～5,000万円」が27.8％、「5,000万円以上」が25.1％となっている（図－13）。平均値は6,936万円であるが、中央値は2,094万円であり、およそ半数が年商2,000万円以下である。

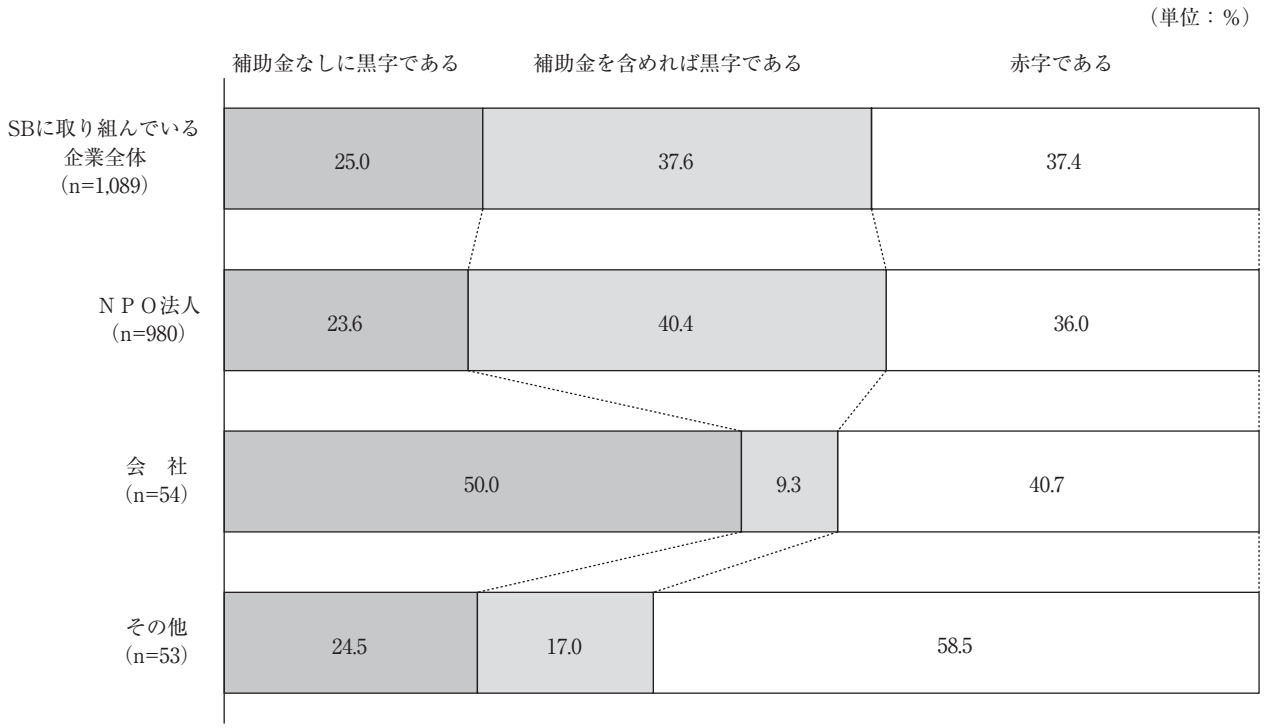
ちなみに、「SBに取り組んでいない企業」では、「5,000万円以上」の割合が70.7％を占めており、平均値は３億8,662万円、中央値でも4,067万円となっている。SBによる売上高は、一般の中小企業に比べると小規模なものが多い。

法人の種類別にみると、NPO法人とその他の法人は、全体とほぼ同じ分布となっているが、会社は「5,000万円以上」の割合が63.6％となっており、平均値も３億7,156万円と、一般の中小企業と同様の分布となっている。集計対象が33社と少ないが、会社組織のSBは他の法人に比べて事業性が高いものが多いといえる。

② 採　算

事業収入でどのくらい経費を賄えているかは、SBの採算で判断できる。ただ、社会的問題に取り組む企業は、行政からまとまった額の補助金を得られることも多いので、ここでは補助金も含めた採算をみる。図－14に示した通り、「SBに取り組んでいる企業」全体では、「補助金なしに黒字である」割合は25.0％だが、「補助金を含めれば黒字である」が37.6％あり、補助金も含めた場合、黒字の企業が62.6％を占めている。

図－14　SBの採算



なお、「SBに取り組んでいない企業」では、事業収入だけで経費を賄えている企業の割合は68.5％ある。これに比べるとSBの事業性は低いものが多いといわざるをえない。

また、法人の種類別に採算をみると、補助金も含めれば黒字という企業の割合はNPO法人が64.0％で最も多く、その他の法人が41.5％で最も少ない。ただし、「補助金なしに黒字である」とする割合は、会社が50.0％で最も多くなっている。会社組織のSBには事業性が高いものが少なくないといえる。

こうした採算状況について、補助金がなければ赤字になるようではビジネスとは呼べないという見方もあろう。しかし、行政がSBと同じことをしようとすれば、支出している補助金だけではとうてい足りないはずである。

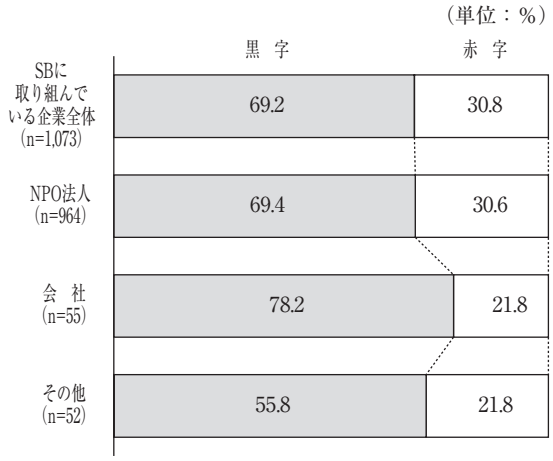
また、社会的問題を解決することの対価は、障害をもった人の就労支援やホームレスの社会復帰を支援するような場合など、必ずしも当事者から十分に得られるわけではない。社会的問題にかかるコストは、社会全体で負担すべきであり、行政からの補助金、すなわち市民の税金で賄うのは当然である。つまり、補助金がなければ赤字だというだけで事業性がないとするのは誤りである。

③　法人全体の収支

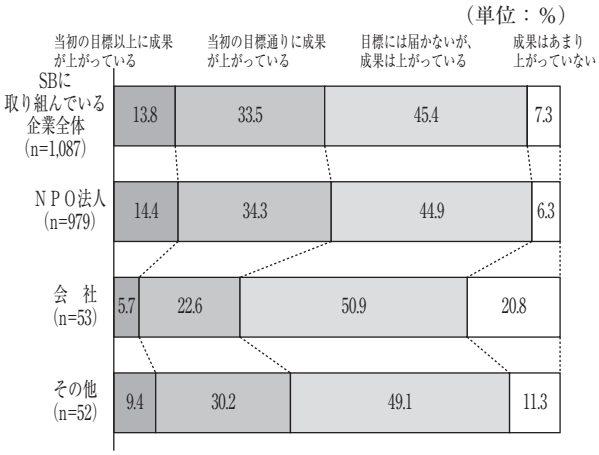
前述の通り、「SBに取り組んでいる企業」には寄付金や補助金を得ているものが少なくない。また、NPO法人の場合は、77.0％の企業に、その他の法人では42.6％の企業に、それぞれ会員からの会費収入がある。さらに、SBとは別の事業を営んでいる企業もある。

そこで、すべての収入を加えた法人全体の収支をみたのが図－15である。「SBに取り組んでいる企業」全体では、「黒字」の割合が69.2％を占めている。ちなみに、黒字企業の割合は「CSR等に取り組んでいる企業」では、69.9％、「SBに取り組んでいない企業」では72.1％となっており、法

図－15　法人全体の収支



図－16　SBの成果



人全体の収支でみると、「SBに取り組んでいる企業」と他の企業との差はない。

法人の種類別にみると、「黒字」の割合は会社が78.2％で最も多く、その他の法人が55.8％で最も少ない。会社組織のSBは、社会性があまり強くない反面、必要な経費を自ら稼ぎ出す事業性は強い。逆に、社会性の強いNPO法人は事業性が弱い。NPO法人は、事業性の弱さを社会性で補っているといえるかもしれない。

⑸　SBの成果とその要因

SBのミッションは社会的問題の解決である。SBの評価も売上高や利益ではなく、どれだけミッションを達成できているかによって判断すべきである。とはいえ、ミッションの達成度合をアンケートで定量的にとらえることはできない。そこで、当初の目標に比べて成果が上がっているかどうかを質問することでミッションの達成度合を計ることにした。

「SBに取り組んでいる企業」全体でみると、「当初の目標以上に成果が上がっている」とする企業の割合は13.8％で、「当初の目標通りに成果が上がっている」とする企業の33.5％を合わせても、目標を達成している企業の割合は47.3％で半数に満たない（図－16）。

法人の種類別にSBの成果をみると、会社は「目標には届かないが、成果は上がっている」が50.9％、「成果はあまり上がっていない」が20.8％と、目標に届いていない企業が７割を占める。その他の法人も目標に届いていない企業の割合が60.4％を占めており、NPO法人で成果を上げている企業の割合が最も多くなっている。

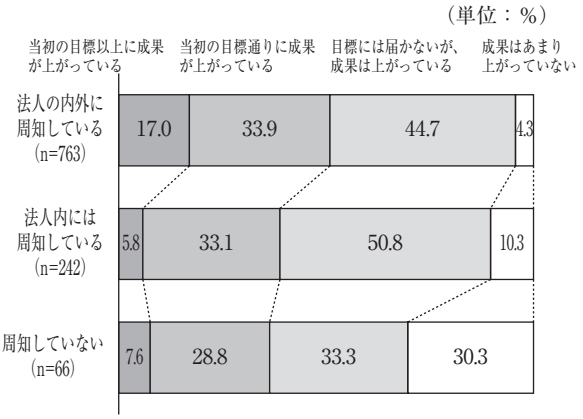
もちろん、NPO法人でも、目標に届いていない企業が51.2％を占めており、NPO法人の方がミッションを達成しやすく、会社は達成しにくいというわけではない。では、何がSBの成果を左右しているのだろうか。

まず、問題の当事者だけではなく、市民や企業、行政を活動に巻き込んでいるかどうかである。SBが取り組む問題は、一個人や一家族、一企業が単独では解決できないからこそ、社会的問題になっている。したがって、できるだけ多くのステークホルダーを巻き込むことが必要である。その方法はいくつかある。

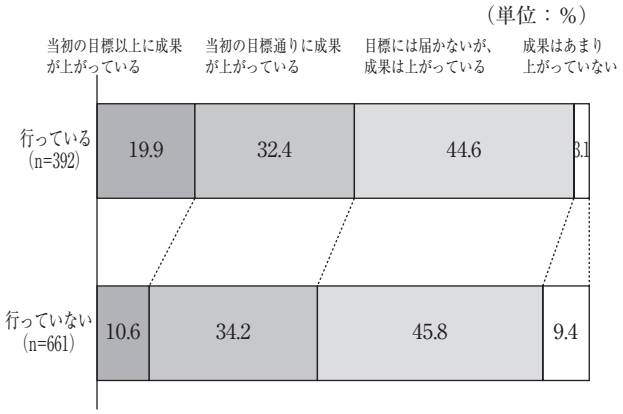
たとえば、SBの成果を法人の外部にまで周知することである。SBに取り組んでいる企業のうち、成果を「法人の内外に周知している」企業は70.5％、「法人内には周知している」企業は23.0％、「周知していない」企業は6.5％である。

これとSBの成果との関係をみると、「当初の目

図－17　SBの成果とその周知



図－18　アドボカシーの有無とSBの成果



標以上に成果が上がっている」とする企業の割合は「法人内には周知している」企業では5.8％、「周知していない」企業では7.6％であるのに対し、「法人の内外に周知している」企業では17.0％となっている（図－17）。逆に、「成果はあまり上がっていない」とする企業の割合は、「法人の内外に周知している」企業では4.3％であるが、「法人内には周知している」企業では10.3％、「周知していない」企業では30.3％となっている。

成果が上がっていないと外部には周知しにくいかもしれないが、何も知らせなければ市民や行政は支持するどころか、関心ももってもくれない。ちょっとした修正で成果を上げられるようになるかもしれないのに、そのための知恵を借りることもできない。企業内部への周知も同様であり、従業員が自分たちの取り組みの成果を知らないのでは働くインセンティブがもてないし、提案もできない。成果が上がっていてもいなくても、外部への周知はすべきである。

また、さまざまな政策の立案者である行政へのアドボカシーも重要な方法の一つである。アドボカシーを行っている企業についてSBの成果をみると、「当初の目標以上に成果が上がっている」が19.9％、「当初の目標通りに成果が上がっている」が32.4％と、52.3％の企業が目標を達成している（図－18）。一方、アドボカシーを行っていない企業では、「当初の目標通りに成果が上がっている」は34.2％あるものの、「当初の目標以上に成果が上がっている」は10.6％しかなく、「成果はあまり上がっていない」が9.4％あるなど、55.2％の企業が目標を達成できていない。

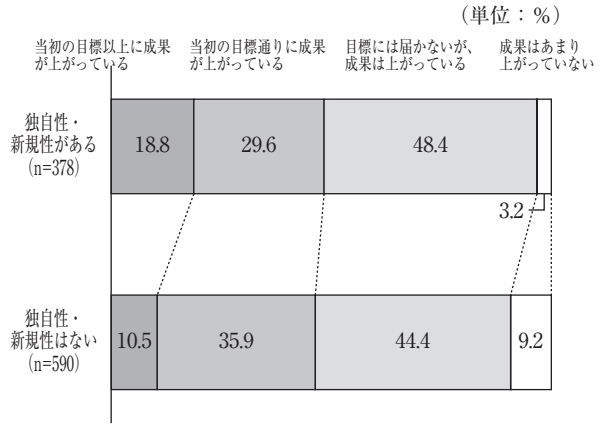
アドボカシーも啓蒙・広報活動と同様に成果が上がっていないと実行する機会は少ないかもしれない。しかし、行政の施策や制度が原因で成果が上がっていない、あるいは行政に協力してもらえればもっと成果が上がるといったことがあれば、アドボカシーは不可欠である。審議会委員の公募やパブリックコメントの募集など、その機会は決して少なくない。

成果の周知やアドボカシーだけではなく、自らセミナーを開催したり、雑誌や新聞に寄稿したりするなど啓蒙活動や、寄付・寄贈によって必要な資金を集めるファンドレイジングも、ステークホルダーを巻き込む手段であり、SBに取り組む企業が自らの事情に合わせて選択すればよい。

社会的問題が簡単には解決できない難しい問題であることを考えれば、SBには何らかの創意工夫が求められるはずである。そこで、アンケートで事業に独自性や新規性があるかを質問したところ、「ある」と回答した企業は38.8％だった。

独自性や新規性の有無とSBの成果との関係をみると、「当初の目標以上に成果が上がっている」

図－19　独自性・新規性の有無とSBの成果



企業の割合は、「ある」とする企業が18.8％であるのに対し、「ない」とする企業では10.5％となっている（図－19）。逆に、「成果はあまり上がっていない」とする企業の割合は、「ある」とする企業が3.2％であるのに対し、「ない」とする企業では9.2％となっている。

ただし、「当初の目標通りに成果が上がっている」企業の割合は、独自性や新規性が「ある」企業が29.6％であるの対し、「ない」とする企業では35.9％あり、独自性や新規性がないと目標を達成できないというわけではない。一つの企業が大きくなる（スケールアップ）だけではなく、成功したモデルを模倣した企業がいくつも生まれる（スケールアウト）ことも、社会的問題の解決を促進するには重要であり、その場合は必ずしも新規性や独自性は必要ない。

⑹　SB支援の現状

①　指導・アドバイスを受けている相手

「SBに取り組んでいる企業」には補助金や助成金など経済的な支援を受けている企業が多いが、経済外の支援を受けているものも少なくない。アンケートにより、SBを進めていく上で第三者から指導やアドバイスを受けているかどうかをみると受けていないとする企業の割合は22.1％で、およそ８割の企業は何らかの指導やアドバイスを受けている（図－20）。

指導やアドバイスを受けている先をみると、「県、市区町村」が42.1％で最も多く、以下「同様の事業・取り組みを行っている法人」の41.3％、「税理士、公認会計士」の28.1％、「NPOを支援する法人等」の25.3％、「大学、大学教授」の14.5％が続いている。

NPO法人の支援については、ほとんどの都道府県や市区町村に協働推進課などNPOを担当する部署があり、セミナーを開いたり、個別の相談に応じたりしている。市民活動全般ではなく、ソーシャルビジネスやコミュニティビジネスに限定した相談窓口を設けている自治体もある。そのため、「県、市区町村」を回答した企業が多いと考えられる。ただし、会社の場合は「県、市区町村」を挙げた企業の割合は12.1％にとどまっており、逆に指導やアドバイスを受けていない企業が44.8％を占めている。

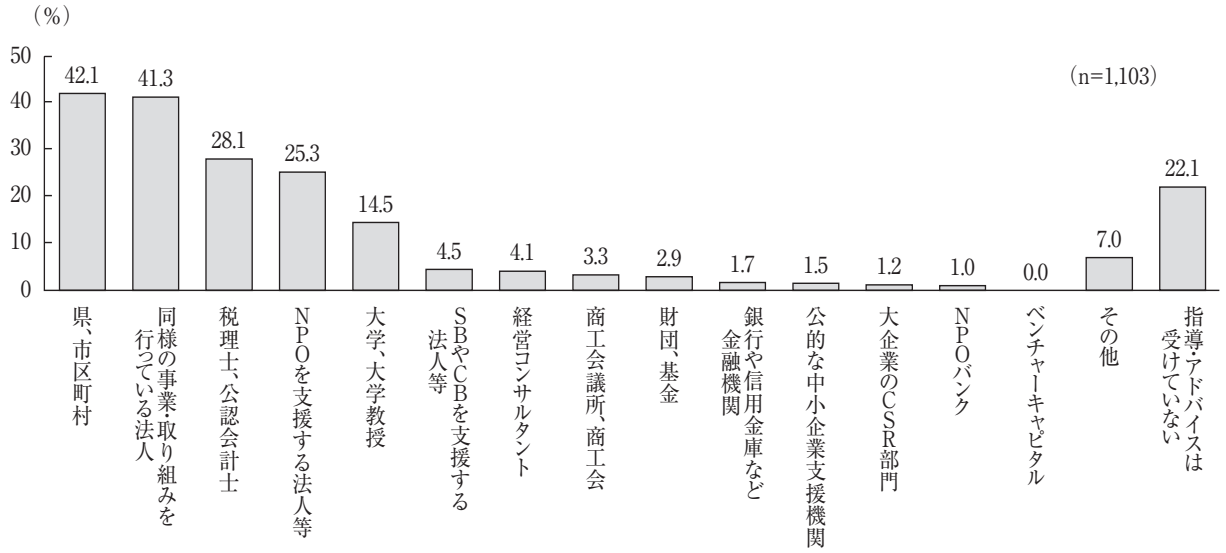
また、比較できるデータはないが、一般の企業に比べると「大学、大学教授」の回答が多いように思われる。この背景には、NPO法人や一般社団法人では、しばしば大学教授が理事になっていること、大学の中には学生のインターンシップ先にソーシャルビジネスやNPO法人を選んだり、ソーシャルビジネスの起業講座を設けたりするものがあることが挙げられる。

②　指導・アドバイスの効果

多くのSBが指導やアドバイスを受けているが、その効果は明確ではない。

第三者から指導やアドバイスを受けているかどうかとSBの成果との関係をみると、「成果はあまり上がっていない」とする企業の割合は、「指導・アドバイスは受けていない」企業が10.1％であるのに対し、「指導・アドバイスを受けている」企業では6.2％となっており、指導やアドバイスを受けている方が何らかの成果を上げやすいように

図－20　SBについて指導・アドバイスを受けている相手（複数回答）



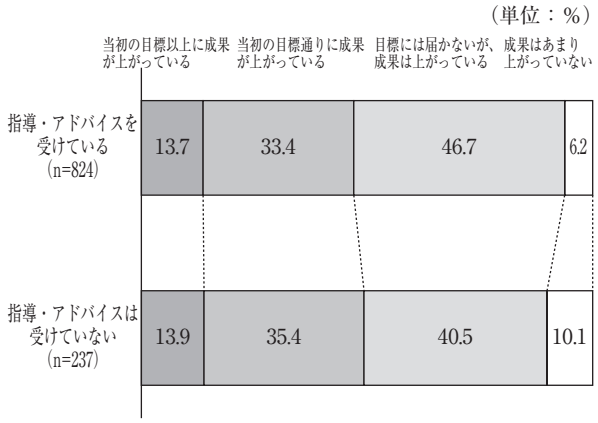
（注）CBはコミュニティビジネスの略。

みえる（図－21）。しかし、「当初の目標以上に成果が上がっている」企業の割合も「当初の目標通りに成果が上がっている」企業の割合も、むしろ「指導・アドバイスは受けていない」企業の方が多くなっている。

指導やアドバイスがSBの成果に必ずしも結びついていない理由は、いくつか考えられる。たとえば、「SBに取り組んでいる企業」にアドバイスを理解したり実行したりする能力が不足しているのかもしれないし、法務や税務などSBの成果とは関係のないことでアドバイスを受けているのかもしれない。

しかし、最も疑うべきは指導やアドバイスを行う側に、知識やノウハウが不足している可能性である。SBが成果を上げるには、行政や市民を巻き込む社会性が欠かせない。また、市場で競争し、利益を生み出す事業性も必要である。SBを支援する機関には、市民活動のノウハウと事業活動のノウハウの両方が求められるのである。日本でソーシャルビジネスが注目されるようになったのは、この十年ほどの間であり、支援のノウハウがまだ十分に蓄積されていないのではないか。

図－21　指導・アドバイスの有無とSBの成果



(7)　求められる支援

①　SBの成果を評価する

SBの目標は社会的問題を解決し、社会を少しでも良くすることである。だが、実際にどれだけ問題を解決できたのか、どれくらい社会に貢献できたのかを知ることはなかなか難しい。そのため、自分たちの活動が正しいのかを確認することが難しく、SBの成果を法人の外部に周知することが重要だとわかっていても、なかなか伝わらないという問題が起こる。とりわけ、商業活動が赤字で

ある場合は、社会への貢献度を示すことができないと、SBの存在価値や支援の必要性を疑われることにもなりかねない。

SBを支援する行政や中間支援組織においても支援の効果を把握できないと、必要な支援を打ち切ったり、不要な支援が継続したりといった問題が起こるだろう。また、限られた予算のもと、どのSBを支援するべきかの選択に迫られても選ぶことができない。

こうした問題を解決するには、SBの成果を評価する手法が必要である。ここでいう成果とは、たとえば何人の障害者に職業訓練を実施したのかというアウトプットではなく、職業訓練を実施した結果、どれだけの障害者が就職できたのかといった変化、アウトカムである。

ただ、アウトカムは定量的にとらえられるものばかりではない。障害者の就労支援でいえば、就職できた結果、障害者は自分に自信をもてるだろうし、家族も明るくなるかもしれない。障害者を雇用した企業は、マネジメントに工夫をし、障害がない人にとっても働きやすい職場をつくるかもしれない。

また、定量的にとらえられるアウトカムであっても、あるSBでは人数、あるSBでは製品のリサイクル率といったように単位が異なるかもしれない。さらに、アウトカムの量は同じでもかけた金額や労力まで同じとは限らない。

そこで、SBの成果を貨幣化して把握しようとする動きがイギリスを中心に世界で広まっている。それは、SROI（Social Return on Investment）という、公共投資の決定などでよく使われる費用便益分析をもとにした手法である。

SROIは、たとえば1円の投資に対して何円の社会的リターンがあったかを示す指標である。SROIが1より大きければ、そのSBは投資を上回る成果を上げており、1より小さければ投資を回収できていないことになる。

SROIでいう投資は、製品やサービスを供給するためにかかった費用のすべてであり、補助金や融資といった金銭によるものだけではなく、ボランティアが提供した労働も含む。ボランティア労働は無償だが、同じ労働を市場で購入すればいくらかかるかを考えれば貨幣化できる。

社会的価値はSBの活動によってステークホルダーにもたらされた変化の総和である。たとえば、無職の人を就職させることに成功すれば、支援の対象者はもちろん、行政にも税収の増加という恩恵がある。生活保護を受けていた人なら、その生活保護費や医療費の支出もなくなる。

さらに、対象者が就職したことで、その家族が笑顔になったという成果もあるかもしれない。笑顔自体は貨幣化できないが、イギリスではカウンセリングを受けたとみなし、カウンセリング料をリターンに加えているという。

このように、社会的価値は、まずSBから影響を受けるステークホルダーを特定し、それぞれに起きた変化を確認した上で算出することになる。当然ながら、すべての成果を貨幣化できるわけではないが、それでもリストアップは行う。

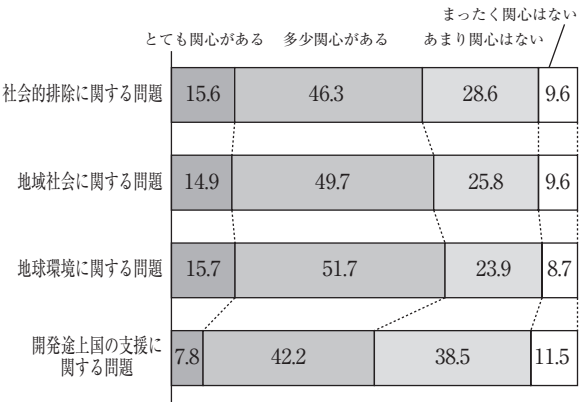
SROIを算出するには、かなりの人手と時間が必要になるため、SBに取り組む企業が自ら算出することは難しい。日本にもSROIの算出を行う機関は数社あるが、当然ながら相当のコストがかかり、SBに取り組む企業が発注するのは難しい。また、そうした機関もまだ実績が少なく、十分なノウハウをもっているわけではない。

イギリスでは、政府プロジェクトとして3年間にわたってSROIの手法を確立するための研究が行われ、2009年には内閣府が“A Guide to Social Return on Investment[2]”を発表している。日本で

[2] http://www.thesroinetwork.org/でダウンロードできる。

図－22　社会的問題への関心

（n=3,143、単位：％）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「ソーシャルビジネス・コミュニティビジネスに関するアンケート」（2014年７月）
（注）18歳から64歳の男女3,143人を対象とするウェブアンケート。

も、同様の取り組みを行うことが望まれる。

② 社会的問題への関心を高める

社会的問題とはいうものの、すべての人や企業が関心をもち、解決すべきだと考えるものは実は少ない。図－22は、総合研究所が15歳から64歳を対象にインターネットを使って行った「ソーシャルビジネス・コミュニティビジネスに関するアンケート」で、社会的問題への関心を質問した結果を示したものである。

「とても関心がある」と回答した人の割合は、「社会的排除に関する問題」が15.6％、「地域社会に関する問題」が14.9％、「地球環境に関する問題」が15.7％、「開発途上国の支援に関する問題」が7.8％となっており、いずれもあまり関心が高いとはいえない。「多少関心がある」と合わせれば、６割の人が関心をもっていることになるが、「開発途上国の支援に関する問題」は合計しても50.0％にとどまっている。

男女別にみても、「とても関心がある」という人の割合に差はほとんどないが、「まったく関心はない」と回答した人の割合は、どの問題も男性の方が女性よりも多い。たとえば、「開発途上国の支援に関する問題」に「まったく関心はない」と回答した人の割合は、女性が8.4％であるのに対し、男性は14.6％となっている。

年齢別にみると、「社会的排除に関する問題」と「地域社会に関する問題」について、「とても関心がある」と回答した人の割合は40代、50代が他の世代より少ない。たとえば、「社会的排除に関する問題」に「とても関心がある」と回答した人の割合は40代が11.7％であるのに対し、18～19歳は22.0％、20代は19.2％となっている。

「地球環境に関する問題」に「とても関心がある」と回答した人の割合は、18～19歳と60～64歳が多く、他が少ない。一方、「あまり関心はない」「まったく関心はない」と回答した人の合計は、20～29歳が38.9％で最も多く、年齢が上がるにつれて少なくなっていき、60～64歳では19.9％となっている。

「開発途上国の支援に関する問題」に「とても関心がある」と回答した人の割合は、18～19歳が16.5％で最も多く、年齢が上がるにつれて減少するが、40歳以上はほぼ同じである。「あまり関心がない」と回答した人の割合は18～19歳と20代でやや少ないが他の年齢はあまり差がない。また、「まったく関心がない」と回答した人の割合は20代が17.0％で最も多く、年齢が上がるにつれて減少し、60～64歳では6.2％となっている。

以上のように社会的問題に関する市民の関心は決して強いとはいえない。SBはこうした無関心と闘わなければならず、だからこそ啓蒙活動や活動の成果を周知することが必要になってくる。ただ、SBだけでは市民の関心を高めることは難しい。行政もまた自らの課題として積極的に啓蒙活動を行っていかなければならない。

具体的には、SBと共同でセミナーやシンポジウムを開いたり、広報誌でSBを取り上げたりすることが考えられるが、これだともともと関心のある人にしか伝わらないかもしれない。

そこで、注目されるのが学校教育である。若年

層は、社会的問題に無関心な者も多いが、強い関心をもつ者もまた多い。その要因として考えられるのが学校での経験である。大学では学生のインターンシップ先にSBを選んだり、SBの起業講座を設けたりしているが、2001年の学校教育基本法の改正により、中学校や高校でも、児童・生徒をボランティア活動など社会奉仕体験活動に参加させるようになっている。

またSBだけではないが、インターンシップは高校でも行われており、国立教育政策研究所の「2013年度職場体験・インターンシップ実施状況等調査」によると、公立高校の80.8％が、私立高校でも40.6％が、それぞれインターンシップを実施している。こうした体験をする中で生徒や学生が社会的問題やSBに関心をもつようになっても不思議ではない。

もちろん、SBも積極的にインターンや就業体験を受け入れたり、学校に出講したりする必要がある。ただ、収益力の弱いSBにとって、そうした教育への参加は負担も大きいので、必要な経費を補助するなど、行政の支援が必要である。

③　SBのタイプに応じた支援

今回のアンケートでは社会的問題の解決をミッションとしていること、商業活動によって自ら収入を稼いでいることの二つをSBの要件とした。しかし、これで定義されるSBには大きく分けて二つのタイプがある。

まず、社会的問題に対して新しい手法を開発したり、社会的問題を新たに発見したりするなど、新規性に富んだSBである。このタイプは社会のあり方を大きく変えるソーシャルイノベーションのきっかけとなるかもしれない。したがって、SBの中でもとくに重要である。

ただし、新しいものは往々にして受け入れられるまでに時間がかかる。失敗する確率も大きい。その時間を短縮し、事業モデルを早期に確立するには、経済的な支援だけではなく、個別のコンサルティングが効果的である。NPO法人ソーシャルベンチャー・パートナーズ東京（東京都千代田区）やNPO法人ETIC（東京都渋谷区）など、SBを起ち上げの段階から支援する機関はあるが、まだ数が少ない。こうした支援機関を育成していくことが重要である。

一方、SBの多くは、これといった新規性をもってはいない。しかし、社会的問題は新規性のある企業だけで解決できるものではなく、むしろ成功したSBに倣って多くのフォロワーが各地に生まれる方が好ましい。この場合、成功したSBのモデルを正確に伝えること、各企業の事情に応じてアレンジすることが重要になる。経済産業省では2008年度から2013年度までソーシャルビジネスのノウハウ移転・支援事業を行っていたが、こうした取り組みはもっと行われてよい。

＜参考文献＞

OECD（2007）“REVIEWING OECD EXPERIENCE IN THE SOCIAL ENTERPRISE SECTOR”

Yunus, Muhammad（2010）*Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Server Humanity's Most Pressing Needs,* Public Affairs.（岡田昌治監修、千葉敏生訳（2010）『ソーシャル・ビジネス革命』早川書房）