

# 日本におけるソーシャルビジネスの現状と課題

Current status and issues of social business in Japan

村山 貞幸\*

Sadayuki MURAYAMA

**Abstract :** Social business efforts in Japan are drawing more public attention recently. But there is no clear definition in Japan. This research will define social business and clarify current status, outstanding issues and possible supporting measures in Japan. Furthermore, the research focuses on fund raising, one of the issues social business operators face, and sought solutions through three case studies. The two effective solutions are proposed: “Combine multiple fund providers in a portfolio which suits organization activities” and “communicate with fund providers for better understanding of their activities”.

**Keywords :** social business, fund raising, donation, subsidy, bank loans

## 1. はじめに

2000年代に入り、課題先進国といわれる日本でも福祉や教育、貧困、差別といった社会的課題にビジネスの手法をもって取り組むソーシャルビジネスに注目が集まっている。従来であれば、政府や地方自治体、そして地域社会で取り組んでいた課題だが、社会の抱える課題が多様化していること、国や地方自治体の財政状況の逼迫などにより対応が遅れ置き去りにされている事象がたくさん見受けられる。かといって、市場規模が小さいこともあり、十分な利潤が期待できない社会的課題に対しては営利企業も取り組むことは難しい。そこで、注目されるようになったのが、ソーシャルビジネスである。その背景には1995年の阪神淡路大震災をきっかけに起きたボランティア活動の活発化、1998年の特定非営利活動促進法によりNPO法人という法人格を持つ団体が登場したこと、そして長引く不況など様々なものがある。

しかし、長い歴史を持つ営利企業と比較するとソーシャルビジネスの歴史はまだ始まったばかりである。活動資金、人材、そしてそもそもソーシャルビジネス自体が一般にはよく知られていないといったたくさんの課題をソーシャルビジネスに取り組む当事者たちも抱えている。本稿では日本のソーシャルビジネス事業者が置かれている状況について整理するとともに、より一層、ソーシャルビジネスが日本社会に浸透していくために何が必要なのか、考察を行う。

\* 多摩大学経営情報学部 School of Management and Information Sciences, Tama University

## 2. ソーシャルビジネスの定義

第1章で述べたとおり、日本でもソーシャルビジネスの社会的意義が認識され、ソーシャルビジネスに取り組む起業家が増えるとともに、国や地方自治体もその支援に積極的な取り組みを始めている。しかしこのような動きがあるものの、現在、日本においてはソーシャルビジネスについての明確な定義や認証制度・法人格は存在せず、呼称についてもソーシャルビジネスや社会的企業などが使われている。そして同じく海外でも国や定義する者の立場によってその定義は様々である。

そもそもソーシャルビジネスで手がける事業と行政機関の取り組みや一般企業の事業との違いは何か。これについては谷本（2006）<sup>(1)</sup>が2つの領域を指摘している。一つ目は「政府・行政の対応を超える領域」で、福祉、教育、環境、健康、貧困、コミュニティ再開発、途上国への支援など、従来は政府・行政などが担ってきた領域。これらが時代の移り変わりにより従来のやり方では対応しきれなくなり、ソーシャルビジネスの手法による取り組みが期待されるようになってきた。また政府・行政の縦割りの対応によってこぼれ落ちてきたような領域においても、複数の領域がクロスするような活動への対応に対し、ソーシャルビジネスでの取り組みが期待されている。二つ目は「市場の対応を超える領域」である。政府・行政が独占的に行うことが当たり前と思われてきた領域および、ビジネスが扱うには市場が小さすぎ利潤が確保できないと考えられてきた領域に、ソーシャルビジネス事業者が様々な事業スタイルと事業戦略をもって対応するようになってきている。

本章では上記を踏まえ、日本および諸外国におけるソーシャルビジネスの定義を考察する。

### 2.1 日本におけるソーシャルビジネスの定義

日本におけるソーシャルビジネスの定義としては2008年に経済産業省が発表した「ソーシャルビジネス研究会報告書」(2008)<sup>(2)</sup>によるものがある。この報告書では「社会性」「事業性」「革新性」の三つを備えたものをソーシャルビジネスと定義している。

「社会性」とは「現在解決がも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」は「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」は「新しい社会的商品・サービスや、それを提供するための仕組みを開発したり、活用したりすること。また、その活動が社会に広がることを通して、新しい社会的価値を創出すること」としている。これらの要件を備えたソーシャルビジネスとしては、株式会社、事業型NPO<sup>1</sup>、中間法人など多様な経営スタイルが考えられる。

また同報告書では、従来から地域の社会的問題を解決しようとするものとして「コミュニティビジネス」が存在するため、ソーシャルビジネスとコミュニティビジネスとの関係性についても定義をおこなっている。それによると、両者はともに社会的課題の解決をミッションとしているものの、コミュニティビジネスの活動には一定の地理的範囲が存在し、ソーシャルビジネスにはそういった制約が存在しない、としている。

谷本らに代表されるこうしたアメリカ型の経営学的なアプローチに対し、藤井・原田・大高

<sup>1</sup> NPOはその機能によって「慈善型NPO」「監視・批判型NPO」「事業型NPO」3つのパターンに分けることができる（谷本、2006）。

ら (2013)<sup>(3)</sup>や金川 (2015)<sup>(4)</sup>のように協同組合、社会的経済の研究者を中心にヨーロッパ大陸モデルを志向する研究者もいる。

## 2.2 諸外国におけるソーシャルビジネスの定義

ヨーロッパやアメリカでも 1980 年代後半からの小さな政府化の進展もあり、ソーシャルビジネスについての議論が盛んになっている。日本同様に諸外国でもソーシャルビジネスの定義は様々であり、社会的問題の解決という大前提は共通しているものの、それぞれの国や市民社会のあり方、歴史的背景によって異なる定義が行われている。

### 2.2.1 ムハマド・ユヌスの定義

Yunus (2010)<sup>(5)</sup>によれば、ソーシャルビジネスは 2 つのタイプに分けられる。一つ目は社会的問題の解決に専念する「損失なし、配当なし」の会社で、二つ目は「貧しい人々が直接所有する営利会社」で、ユヌスはこの 2 つのタイプ以外のソーシャルビジネスを認めていない。

### 2.2.2 ヨーロッパおよびアメリカにおける定義

OECD (2010)<sup>(6)</sup>によると、アメリカにおいては社会的企業とは自らの社会的ミッションの資金面での裏付けとなる「稼得所得戦略」を発展させている非営利組織を指す、としている。その場合のビジネスにおける取引内容は必ずしもその非営利組織の社会的ミッションと関係があるわけではない。一方、ヨーロッパではソーシャルビジネスは商売をする「もう 1 つのやり方」と捉えられており、通常は、政府でも純粋営利組織とも異なるサードセクターと位置づけられている。

Borzaga and Defourny.ed. (2001)<sup>(7)</sup>はソーシャルビジネスを「経済的・企業家的」側面と「社会的側面」から定義している。

まず経済的・企業家的側面としては、「財・サービスの生産・供給の継続的活動」「高度の自立性」「経済的リスクの高さ」「最少量の有償労働」が挙げられている。次に社会的側面を見ると、「コミュニティへの貢献という明確な目的」「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による参加」「利潤分配の制限」などがある。

ヨーロッパ諸国では法的に社会的企業が定義され、その枠組みの中で発展してきた。藤井らによると 1991 年にイタリアで「社会的協同組合法」、1995 年にベルギーで「社会的目的会社」、1998 年にポルトガルで「社会的連帯協同組合」、1999 年に「有限責任社会的協同組合」、2001 年にフランスで「集合的利益のための社会的協同組合」、2004 年にイギリスで「コミュニティ利益会社」がそれぞれ法律で定められている (2013)<sup>(8)</sup>。とはいえ、法整備前から活動している組織やこうした法人格を取らずに活動しているソーシャルビジネス事業者も多数存在している。

さらに OECD (2010)<sup>(9)</sup>は、上記の各国の枠組みを下記の 3 つのモデルに分類している。「協同組合モデル」は社会的起業が、社会的目的によって特徴づけられる特定の協同組合事業体として、法的に規制されているもの。このモデルはイタリア、ポルトガル、フランス、ポーランドでみられる。「会社モデル」は活動の社会的成果と利益配分に対する厳しい制約に特徴づけられて、営利企業形態から抜き出されているもので、ベルギー、イギリスで顕著である。「自由選択形態モデル」は特定の法的形態は選ばれていないが、社会的な成果に関わって法的に定義されているものでフィンランド、イタリアなどが該当する。これらのいずれの形態において

も、何らかの形で利益配分などに関して規制を行っていることが共通点である。

一方アメリカでは公的な定義はみあたらない。支援組織や研究者がそれぞれ定義しているが、概してヨーロッパ型よりもソーシャルビジネスと呼ばれる組織の幅が広く、社会的な目的のために設立された営利企業なども社会的企業（ソーシャルエンタープライズ）に含まれる。

### 2.3 共通の定義

このように国や地域によってソーシャルビジネスの定義は異なる点はあるものの、共通点も多い。竹内（2015）<sup>(10)</sup>は、「社会的問題の解決が組織の最優先の目的となっていること」「有償の労働力を使用して、自ら財やサービスの提供・販売を行うこと」「アメリカを除くと、社会的所有や民主的な経営、利害関係者の参加、配当の制限や利潤の再投資を要件とする国が多い」ことを共通する要素としてあげている。

本稿では、日本におけるソーシャルビジネスが未だ発展途上にあり、狭義にとらえることでその発展を阻害することを避けるため、「社会的問題の解決を最優先として、有償のサービスを有給のスタッフで行う事業」と広義にとらえて考察を進める。社会的問題には日本国内の貧困、障害者福祉、子育て、介護といった問題はもちろんのこと、地域活性化や発展途上国における人権問題・貧困問題などを含め、その解消を上記の手法を用いて解消することを目的とした事業についてもソーシャルビジネスの範疇に入るものとする。

またその運営主体はNPOなどの非営利組織はもちろんのこと、株式会社や合同会社などの営利組織としての形態をとっていても、その組織の目的が上記のように社会的問題の解決を目指している場合にはソーシャルビジネスに含まれるものとして考える。

## 3. 日本におけるソーシャルビジネスの実態

第2章ではソーシャルビジネスの定義について考察した。第3章ではその定義をもとに、日本におけるソーシャルビジネスの状況について整理を行う。

### 3.1 ソーシャルビジネスの市場、雇用規模

第2章で見たように、日本においては第2章2節2項で取り上げたヨーロッパ各国のようにソーシャルビジネス事業者のみが取得することができると法律で定められた固有の法人格や認証制度が存在しないため、公的な統計によってその実態をつかむことは難しい。そのため、アンケートを中心とした調査がこれまで複数回行われている。ここではそのなかから2008年に実施された「ソーシャルビジネス研究会報告書」（2008）<sup>(11)</sup>をもとに日本におけるソーシャルビジネスの実態の概要を見てみたい。

ソーシャルビジネス研究会が行ったアンケート結果からソーシャルビジネスの調査時点での市場規模は2,400億円と推定されている。また全国のソーシャルビジネス事業者数を約8,000事業者、アンケート結果から平均してソーシャルビジネス事業者の従業員は4名程度と仮定して2008年時点の雇用規模を3.2万人と推計している。また潜在的利用者の利用意向をもとに潜在的市場規模は約2.2兆円と推定している。

### 3.2 ソーシャルビジネスの支援組織、政策について

次に、我が国におけるソーシャルビジネスへの支援について、国や地方自治体の取り組みと民間の取り組みの両面から見ていきたい。

2000年代に入ってからソーシャルビジネスへの注目が集まり、それにともない、支援への取り組みも目立ってきている。民主党政権時代の「新しい公共」政策もあり、経済産業省や内閣府が調査や支援策を行っていたが、2011年3月の東日本大震災以降は、復興支援に重点が移っており、以降目立った支援の取り組みは行われていない。一方、地方自治体では予算や人出の都合上、行政だけでは地域の社会的問題の解決に取り組むことが難しくなっている現状に対し、積極的にソーシャルビジネスを活性化し、協働していくという方針を打ち出していく動きが見られる。また民間においても、CSRに力を入れたりソーシャルビジネス事業者への支援を行ったりする事業者が登場するなど新しい取り組みが次々と行われている。

またソーシャルビジネス事業者を支援するソーシャルビジネス事業者の誕生や、社会貢献の一環としてソーシャルビジネス支援に取り組む金融機関や営利企業も増えてきており、様々な支援を利用できるようになってきている。

#### 3.2.2 自治体のソーシャルビジネス支援について

地方自治体は行政と共に社会的問題の解決に取り組むソーシャルビジネス事業者の育成・支援に力を入れ始めている。ただし、現時点では助成金制度や本節4項で取り上げた金融機関と共同で行う融資制度といった資金面の支援が中心である。そうしたなか、社会起業家の育成や人的支援、積極的情報提供などを行う先進的な取り組みとして、京都市と横浜市の取り組みを取り上げる。

##### (1) 京都市のソーシャルビジネス支援

京都市では2011年からソーシャルビジネス支援への取り組みを開始。セミナーや相談会、先進地視察など120回以上の事業を開催し、のべ6,000人以上が参加した。この取り組みを発展させるかたちで、2015年度から「京都市ソーシャル・イノベーション・クラスター構想」を掲げ、様々な取り組みを行っている。この京都市ソーシャル・イノベーション・クラスター構想は、市民、企業、NPO、大学などの多種多様な組織や個人が、1200年の歴史に培われた京都を舞台にして、社会的課題の解決に挑戦することで、度を過ぎた効率性や競争原理とは異なる価値観を、日本はもとより、世界にも広めていくことを目的としている。2016年度には、ソーシャルビジネス企業認定、社会的企業をトータルで育成する経営支援、キュレーター育成、ビジネスアイデア学習プログラムの充実、京都市ソーシャル・イノベーション研究所(SILK)の設置、ソーシャル・イノベーション・サミットの開催といった取り組みを行っている。

この京都市の取り組みの特徴は、ソーシャルビジネスに取り組む当事者への支援のみならず、キュレーターというソーシャルビジネス事業者への支援者を育成するプログラムに力を入れていること、また京都市ソーシャル・イノベーション研究所(SILK)<sup>2</sup>という支援組織を行政組織から独立して設置することで、実行力を高めていることである。実際、経営支援やキュレーターの育成、ソーシャル・イノベーション・サミットなどの運営はSILKが担っている。

<sup>2</sup> 京都市ソーシャル・イノベーション研究所 <https://social-innovation.kyoto.jp>

## (2) 横浜市のソーシャルビジネス支援

横浜市では、ソーシャルビジネス事業者の創出・成長の促進などに取り組んでいる。インターネット上にポータルサイト「ソーシャル・ポート・ヨコハマ<sup>3</sup>」を開設して情報発信を行っているほか、ETIC.横浜と共同で「横浜社会起業家応援プロジェクト」を実施し、大学生がソーシャルビジネス事業者でインターンを経験する支援を行ったり、ソーシャルビジネスへの参入を促す施策を行っている。その他、個別相談会の実施や助成金の交付などの取り組みがある。

### 3.2.3 支援組織

ソーシャルビジネスを支援する中間支援組織の活動も盛んになってきている。NPO 支援組織として1990年代から活動しているETIC.がその代表的なもので、人的な支援のほか、助成金の給付なども行っており、ソーシャルビジネス事業者にとって心強い存在となっている。その他にも1990年代からNPOのマネジメント支援を中心に活動しているIIHOE、クラウドファンディングの普及と教育を目的としている日本ファンドレイジング協会や、社会的課題の解決に取り組む革新的事業への資金提供と経営支援を行うソーシャルベンチャーパートナーズ東京などがある。またサービスグラントのようにプロボノをマッチングするサービスを行っているNPOもある。また2000年に設立された、NPO支援の先駆けのひとつであるパブリックリソースセンターは2012年に一般社団法人パブリックリソース財団を設立し、厳しい審査を行った上で、NPOや社会的企業に対しての助成を行っている。

ソーシャルビジネス事業者へのITサービスに特化した株式会社カルミナやコンサルティングを行う株式会社ファンドレックス、株式会社Publicoなども登場している。これらの企業は、創業者がNPOなどで数年働いた後、そのノウハウをもとに起業することも多く、株式会社ファンドレックスは日本ファンドレイジング協会理事で国際支援組織などでの経験も長い鶴尾雅隆が設立、また株式会社Publicoは後述のNPO法人かものはしプロジェクトでファンドレイジング・広報などの責任者を務めていた山元圭太が設立している。

地方でも、その地域のソーシャルビジネス事業者を支える取り組みが行われている。2011年に宮城県仙台市で設立された一般社団法人MAKOTOは、「世界を変える志の起業家を全力支援!」を理念として掲げ、投資事業、自治体連携の地方創生事業、起業家向けのシェアオフィスの運営やクラウドファンディングサイトの運営、ハンズオンでの起業家支援などを行っている。

また、2016年6月には社会問題の解決に取り組む事業者が互いに支え合い、事業によって社会変革を起こすと同時に、政治や行政に働きかけ、制度変革につなげていくことを目的とした「新公益連盟」が発足しており、今後の活動が注目されている。

### 3.2.4 金融機関

ソーシャルビジネスにおいては、開業資金、運転資金で金融機関からの借入れを行っている割合は高いとはいえない。日本政策金融公庫総合研究所の行ったアンケート調査(2015)<sup>(12)</sup>の結果では、開業資金で借入れを行った事業者は27%、調査時点で借入れがあるのは20%と、決して多いとはいえない。ただしこの割合は売上規模が大きくなるにつれ増え、年間売上が1,000万円以下の事業者では12.8%だが、5,000万円以上では35%となる。

<sup>3</sup> ソーシャル・ポート・ヨコハマ <http://socialport-y.jp>

2000年に始まった公的介護保険事業にNPOを中心としたソーシャルビジネス事業者が参入し、つなぎ資金への需要が強まった(小関、2010)<sup>(13)</sup>。それに対応するために労働金庫はNPO法人を対象とした「NPO事業サポートローン」の取り扱いを開始した。日本政策金融公庫は重点的な取り組みの一つとして「ソーシャルビジネス支援」を掲げており、専門のウェブサイト<sup>4</sup>も開設している。日本政策金融公庫が融資を行っている「ソーシャルビジネス支援資金」では、2015年度には前年度比128%増の7,746件の融資が実行され、融資金額は607億円(前年度比117%)となっている。そのうち、2015年度のNPO法人向け融資は1,177件と1,000件を超えた。さらに同公庫では地方自治体や民間の金融機関、NPO支援機関等と連携してソーシャルビジネス事業者の経営課題解決のためのネットワークを構築しており、2016年3月末時点で73件に達している。例えば、2016年9月から始まった「横浜市NPO法人資金調達おうえんチーム<sup>5</sup>」では、横浜市経済局、日本政策金融公庫横浜支店、国民生活事業、横浜市信用保証協会及び横浜市市民活動支援センターが協力して、NPO法人の資金調達をサポートする体制を作っている。

日本政策金融公庫と西武信用金庫が2012年から行っている融資「CHANGE」は審査に日本財団などが加わり、融資実行前後には経営相談や学生インターンの派遣などの人的支援も行っている。このプログラムには前述のETICも加わり、分野の違う組織間協力がみとれる。

その他、市民主体の融資の仕組みとして、NPOバンクがある。NPOバンクは趣旨に賛同した個人やNPOなどが数万円単位の小額の出資を行い、その資金を元本にNPO法人や個人に融資される。地域密着型の融資が行われることが特徴で、小回りのきく融資が行われている。全国NPOバンク連絡会によると2016年6月現在、全国から14のNPOバンクが参加している。

### 3.2.5 社会起業家育成支援

ソーシャルビジネスの分野で起業する社会起業家の育成にも様々な取り組みがみられる。

前出のETICが主催している社会起業塾イニシアティブは2001年スタートと歴史も古く、著名な社会起業家を多数輩出している。法人化の有無は問わないが、すでにサービスを開始している団体であることが応募の条件となっており、すでにスタートしているソーシャルビジネスをいかにして持続可能なものにしていくかをサポートする内容となっている。この社会起業塾イニシアティブはETIC単体の開催ではなく、NEC、花王、NTTドコモといった企業のCSR活動とパートナーシップを結び実施されている。自治体の取り組みも盛んで、前出の京都市や横浜市もソーシャルビジネス支援の一環として、ソーシャルビジネスで起業を目指す人や、既にソーシャルビジネスに取り組んでいる人に対する講座を定期的で開催している。

教育機関での取り組みも始まっており、慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科(SFC)では「社会イノベーターコース」を開設している。また2016年には立教大学で「ソーシャルデザイン集中講座」が開講した。人材育成という面からもより一層の取り組みが期待される。

その他、2010年に社会起業家のためのビジネススクールとして設立された社会起業大学、元参議院議員で慶應義塾大学、東京大学教授の鈴木寛が主催する「社会創発塾」などが社会起

<sup>4</sup> 「社会的企業・NPO向けソーシャルビジネスお役立ち情報」<https://www.jfc.go.jp/n/finance/social/> <https://www.jfc.go.jp/n/finance/social/index.html>

<sup>5</sup> 横浜市経済局記者発表資料「横浜市・日本政策金融公庫・横浜市信用保証協会・横浜市市民活動支援センターが横浜市NPO法人資金調達応援チームを結成！」

業家支援の活動を行っている。

ビジネスコンテストによる社会起業家支援もある。2012年からスタートした日経ソーシャルイニシアチブ大賞は、日本経済新聞主催であるため、日経新聞誌上などで取り上げられ、普段ソーシャルビジネスへの関心を持っていないような一般の読者の目にも届く可能性が高く、認知向上にも大きな成果が期待できる。第1回に大賞を受賞したNPO法人フローレンス代表の駒崎は大賞の副賞であるコンサルティング企業アクセンチュアからの人的支援（プロボノ）が非常に貴重なもので、この支援がなければ新規事業である障害児専門保育園「ヘレン」の立ち上げは難しかっただろうと自身のブログで語っている（2014）<sup>(14)</sup>。

### 3.3 ソーシャルビジネスの抱える問題点・課題について

このように、徐々にソーシャルビジネスへの支援は盛んになりつつあるが、解決しなければならない問題も多い。本節では2014年8月に日本政策金融公庫が実施した「社会的問題と事業との関わりに関するアンケート」の分析結果（2015）<sup>(15)</sup>から、実際にソーシャルビジネスに取り組む事業者が抱えている課題について取り上げたい。

このアンケート調査によるとソーシャルビジネスに取り組む事業者が課題と考えているのは「人手の確保」が49.0%で最も多く、次いで「従業員の能力向上」が41.9%と、多くの事業者が人材に関する課題を抱えている。次いで、「売り上げの増加」が35.4%、「行政との連携」の29.3%、「運転資金の確保」が27.1%と続いている。この結果から、ソーシャルビジネスの多くが抱える課題は人材に関するものと事業および資金に関するものであるということがわかる。

2007年11月から2008年1月にかけてソーシャルビジネス研究会がソーシャルビジネス事業者を対象に行ったアンケート（2008）<sup>(16)</sup>でもソーシャルビジネス事業展開上の主要課題として「消費者・利用者へのPR不足」が45.7%、「運転資金が十分に確保できていない」が41.0%、「人材不足のために体制が確立できていない」が36.2%、「外部機関との連携・協働を進めたい」が20.1%と続いており、日本政策金融公庫総合研究所の調査とほぼ同様の結果となっている。両調査には6年の開きがあり、その間には東日本大震災という未曾有の災害を経験した日本社会では社会的課題解決のためのボランティア活動、寄付活動などへの盛り上がりが見られたにもかかわらず、社会的課題に事業として取り組むソーシャルビジネスの課題は解決されないまま残されている傾向がみてとれる。

本稿では、ソーシャルビジネスが抱える重要な課題のうち、活動資金の確保問題に焦点を当てたい。活動資金不足は人材の確保や従業員の能力向上といった人的課題の原因の一つでもあり、まずは解決すべき課題として活動資金の確保のための資金調達に注目して事例を確認していく。

## 4. 資金調達の事例

本章では、日本経済新聞社が主催している「日経ソーシャルイニシアチブ大賞<sup>6</sup>」でこれまでファイナリスト以上に選出されたことがある3組織を事例として取り上げる。同大賞は、その応募資格が、社会性、事業性、革新性を満たしている組織であり、ファイナリスト以上に選

<sup>6</sup> 日経ソーシャルイニシアチブ大賞 <http://social.nikkei.co.jp>



ばれているということは、その団体が解決に向けて取り組んでいる社会的課題に対し、一定の成果を出している事業者であることを意味する。また、取り上げる3組織は、活動状況についてWebサイト等で公表していることといったケーススタディに必要な条件を満たしており、さらに本稿の取り上げているソーシャルビジネスの課題である資金調達に独自の視点で有効に取り組んでいる。

なお取り上げた事例については、各事業者のWebサイト、事業報告書および各媒体でのインタビュー記事などをもとにしている。

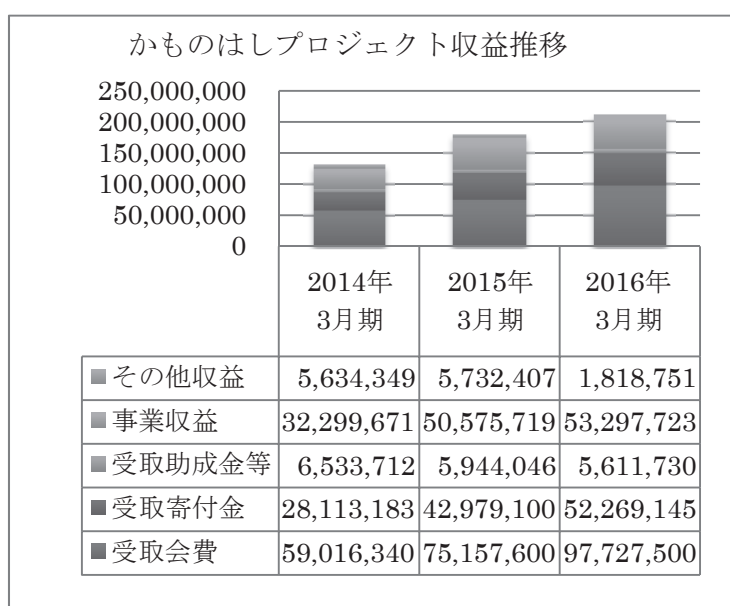
#### 4.1 ソーシャルビジネス事業者の取り組み

##### (1) NPO 法人かものはしプロジェクト

2002年、当時大学2年生だった村田早耶香（現・共同代表）は、東南アジアで問題となっている児童買春という問題を目の当たりにし、身近な人たちへこの問題を話すことから活動を開始、1年後に任意団体として「かものはしプロジェクト」を立ち上げる。その後、趣旨に共感した東京大学の学生、青木健太（現・共同代表・理事長）、本木恵介（共同代表）が参加、2004年にNPO法人格を取得し、カンボジアで貧しい子供のためのPC教室を開講する。さらに2006年には貧しさゆえ農村から売られる子どものために、収入向上を目的としたコミュニティファクトリー事業を開始した。2009年には子どもたちを保護するために孤児院支援を開設、さらに2010年には子どもを買う人を取り締まるために警察支援を開始する。2012年にはインドに活動範囲を広げた。2014年には認定NPO法人に認定されている。

2016年7月現在、かものはしプロジェクトの常勤職員は日本13人、カンボジア事務所36人、また正会員が60人、サポーター会員3,855人、ボランティア登録者が約600人である。

基本的にカンボジアでの事業は独立採算を目指して運営を行っているものの、インドへ支援先を広げたこともあり、戦略的なファンドレイジングを行っている。2015年は約2.1億円の収入のうち、およそ1.5億円を寄付が占めている（図1参照）。年々寄付の収入に占める割合が



上がっている。同組織では、ファンドレイジングをフレンドレイジングとし、一緒に問題解決を目指す仲間を集めること、と定義して広報活動に力を入れている。同様に、支援者集めのための広報活動も積極的で、毎月実施している説明会、気軽に参加出来る軽作業中心のボランティアや各種イベントを開催し、毎月継続的に寄付を行うサポーター会員の獲得や、カンボジアで製作した雑貨の販売につなげている。

図1 出所：かものはしプロジェクト活動報告書をもとに筆者作成

## (2) NPO 法人カタリバ

2001年に代表の今村が任意団体カタリバを設立、高校生への出張授業やイベントを開催することからスタートした。2004年には高校生の進路意欲を高めるためのキャリア学習プログラム「カタリバ」を本格的に開始、大学生や社会人のボランティアスタッフ（キャスト）が高校を訪れ、少し年上の直接的な関係のない立場（ナナメの関係）から高校生の悩みを聞き、自身の大学生活などについて話をする。2006年にはNPO法人格を取得、2013年には認定NPO法人となる。また、東日本大震災後の2011年からコラボ・スクール事業を開始。東日本大震災で大きな被害を受けた宮城県女川町、岩手県大槌町で被災した小中高生へ放課後スクールを開校し、学習指導と心のケアを行っている。

キャストと呼ばれるボランティアが「カタリバ」では重要な役割を担っている。またインターンシップも積極的に受け入れており、組織運営の重要な役割を担っている。カタリバの特徴として職員採用のための広報活動に力を入れていることが特徴的である。他のソーシャルビジネス事業者と比較して、採用ページが充実している。仕事内容の紹介や職員の紹介は他事業者の採用ページでも見られるが、給与や評価制度、休日・勤務時間についてなど、NPO法人で働く際に不安に感じられるが、求職者が知りたい点について十分に説明することで、理解をした

上で応募してもらおうという姿勢が感じられる。

また地方の団体へのノウハウ移転も行い、地方の高校でもカタリバのプログラムを受けられる体制を整えている。約4億円の収入のうち、寄付が2億円、事業収益が2.3億円、その他助成金などとなっている（図2）。インターネット広告を出稿するなど積極的に寄付集めを行っている一方、西武信用金庫のソーシャルビジネス成長応援融資「CHANGE」を利用した借り入れも行っている。

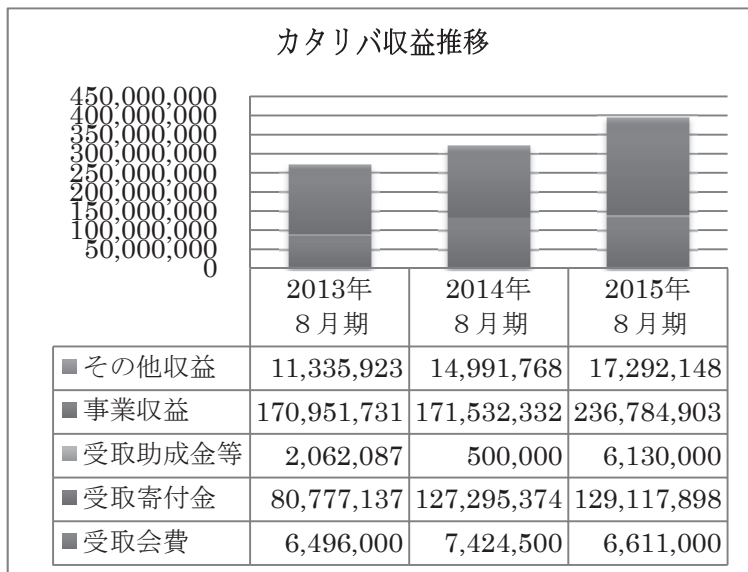


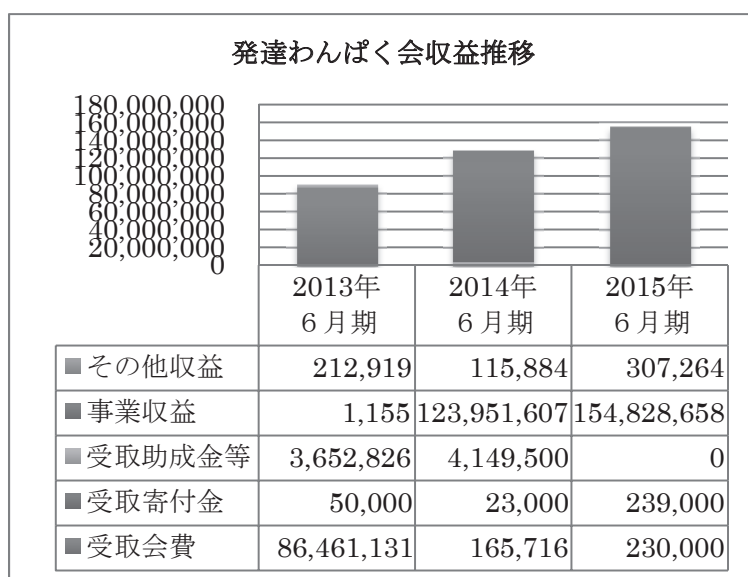
図2 出所：カタリバ活動報告書をもとに筆者作成

## (3) NPO 発達わんぱく会

現理事長の小田知宏が2010年に設立した発達わんぱく会は、発達障害の子どもたちへの早期療育を行う施設を運営している。2012年3月に第1号の教室として「こころとことばの教室 こっこ東野校」を開設、現在は千葉県浦安市と東京都江戸川区で5箇所を運営している。発達障害は小学校に入学する前までに適切な療育を受けコミュニケーション能力を身につけると、その後の対人能力などに良い影響を与えることがわかっており、その部分に対する療育と保護者に対する支援を行っている。

NPO法人設立にあたっては自己資金を用意したほか、ETIC、や日本財団、SVP東京、千葉県、浦安市など設立から5年間で約5,000万円の助成金・補助金を獲得している。また、日本政策

金融公庫、独立行政法人福祉医療機構、西武信金などから約 3,000 万円（2014 年度末）の借入れを行っている（2016）<sup>(17)</sup>。



利用者からの利用料と自治体からの助成金が主な収入源  
 その他、自動発達支援事業所の開設や運営改善のコンサルティングも行い、全国に早期療育の仕組みを広げるべく取り組んでいる。

2014 年度の収入は 1.55 億円。うち 1.4 億円が事業からの収入。寄付金、会費は 50 万円弱と収益全体に対して少ない（図 3）。

図 3 出所：発達わんぱく会活動報告書をもとに筆者作成

## 4.2 成功のポイント

3つのソーシャルビジネス事業者について見てきたが、各々の団体の理念に合った最適な事業形態でソーシャルビジネスに取り組んでいることはもちろんであるが、いずれの事業者も方法は異なるものの資金調達についてしっかりとした取り組みを行っていることがわかる。

第3章で見てきたように、日本のソーシャルビジネス事業者が課題と感じていることの一つとして資金の確保がある。日本にファンドレイジングという概念を紹介した一人である鶴尾(2014)<sup>(18)</sup>によると、ファンドレイジングとは、NPOなどが事業に必要な資金を社会から集める手段のことを指しており、寄付、会費が重要な要素ではあるものの、広義においてはそれ以外にも助成金や事業収入を効率的に確保することが大切なポイントだとしている。

鶴尾らが中心となって2009年に設立したNPO法人日本ファンドレイジング協会では、認定ファンドレイザー認定資格制度をつくり、ファンドレイザーの育成および啓蒙活動を行なっている。そもそも山内(2014)<sup>(19)</sup>によるとファンドレイザーは1980年代にアメリカでその必要性が論じられた結果、現在では専門職として確立されており、大手NPOや大学では多数のファンドレイザーが雇用されているという。ファンドレイザーを育成する専門の課程を持つ大学も複数あり、The Fund Raising School at Indiana University (TFRS)やColumbia University, Fundraising Management for Nonprofit Administrationなどが知られている。

ファンドレイジングは、寄付・会費、助成金・補助金、事業収入の3つをバランスよく調達していくことが重要とされる。しかし、金融機関がソーシャルビジネス向けの融資に力を入れ始めており、融資先への経営指導を積極化していることを考えると、今後は上記3つに借入金を加えた4つのバランスが重要だと考えるべきであろう。

本章1節で取り上げたNPO法人を例にとって売上のなかの各項目のバランスを見てみると、かものはしプロジェクトではカンボジアの工場で製造した商品の販売事業を行っているがその割合は低く、会費や寄付金に大きく依存している。反対に、発達わんぱく会では受益者である

発達障害を抱える未就学児の保護者から相当程度の対価を受け取ることができており、事業収入でほとんどの運営資金を賄っている。その中間に位置するのが、カタリバといえよう。

かものはしプロジェクトには借入金がないが、カタリバ、発達わんぱく会とともに西武信用金庫の「CHANGE」プログラムを利用して借り入れを行なっている。それぞれの長期借入金はカタリバが466.8万円（2015年8月末）、発達わんぱく会は3,103.6万円となっている。このように、事業を安定的に運営していくためには、その事業に合ったポートフォリオをどのように組んでいくかが非常に重要となる。

次に、3組織の活動を参考にしながら、会費・寄付金、補助金・助成金、借入を経営に効果的に取り入れる方法を考察する。

### (1) 会費・寄付金

内閣府の調査によると、2015年度に個人からの寄付を受けた金額が0円のNPO法人は全体の47.5%にもものぼっている（2016）<sup>(20)</sup>。また認定・仮認定NPO法人の33.8%、認定を受けていないNPO法人の74.8%が寄付への取り組みについて「特に取組んでいることはない」と答えている。一方、「寄付白書2015」（2015）<sup>(21)</sup>によると2014年の日本の個人寄付金額は7,409億円（名目GDP比：0.2%）である。対してアメリカは約27兆3,504億円（1ドル＝105.8円換算、名目GDP比：1.5%）、イギリスは約1兆8,100億円（1ポンド＝170.8円、名目GDP比0.6%）で、日本人にとって個人寄付が身近なものではないことがわかる。しかし、「魅力的な寄付先があれば寄付する」と答えた人は、寄付経験のある人で41.2%、寄付経験のない人でも18.8%となっている。このことから、自分たちの取り組む社会的課題について、支援してほしい人にきちんと情報を届けていくこと、適切な広報活動をおこなうことで、まだまだ寄付者を増やす可能性はあるといえよう。

カタリバでは「広報・ファンドレイジング部」という専門組織を持ち、活動内容を伝える小規模イベントを開催したり、インターネットで寄付を募る検索連動型の広告を出稿するなどしている。毎月1,000円からクレジットカードもしくは銀行振込で寄付を続けられるサポーター制度を導入するなど、継続的な寄付をしてもらうための仕組み作りも行っている。かものはしプロジェクトでも同様に継続的寄付の仕組みや、活動を知ってもらうためのイベント、軽作業をボランティアに行ってもらい、金銭的・労働的支援を得ている。

その他、寄付についてはインターネットサイト上で寄付を募るクラウドファンディングやふるさと納税がある。特に2015年に大きな盛り上がりを見せた「ふるさと納税」は今後の日本における寄付文化の発展に影響を与える可能性がある。三重県熊野市が地域のお年寄りが移動する際の足になる活動をしている「NPO法人のってこらい」への支援を募っている事例なども出てきており、ソーシャルビジネスを支える動きとして注目される。

このようにみていくと、改めて鶴尾（2014）<sup>(22)</sup>の指摘するファンドレイジングの3原則、「ファンドレイジングを単なる資金集めの手段ではなく、社会を変えていく手段として捉え直す」「ファンドレイジングは、施しをお願いする行為ではなく、社会に共感してもらい、自らの団体の持つ解決策を理解してもらう行為である」と考える」「よい活動をしているのに寄付などが集まらないのは、社会が成熟していないからだ」という発想を捨てる」は、寄付金調達において重要な見方であるといえよう。

この考え方にに基づき、積極的な広報活動を行い、寄付金調達後は丁寧な報告を行うことで、

広報活動、寄付、活動報告、新たな寄付、という好循環につなげることができれば、寄付者の信頼を得られ、継続的で効率的な寄付金調達を行うことができるだろう。

## (2) 補助金・助成金

日本にも 1,000 以上の助成財団が存在し様々な助成を行っている。また地方自治体なども地域の福祉事業を行うソーシャルビジネス事業者に補助金・助成金を出していることが多い。

ソーシャルビジネスが取り組んでいる事業に直結するものも多いため、事業者は補助金、助成金を獲得する可能性は充分にあると考えるべきである。かものはしプロジェクトでは 2013 年度から資金調達先の多様化を目指し、公的資金の調達を開始、JICA から 3 年間、助成金を受けて委託事業を行っている。

特に助成金を効果的に活用しているのが発達わんぱく会である。代表の小田のインタビュー(2016 年)<sup>(23)</sup>によると、NPO 法人設立からの 5 年間で 20 件、合計 5,000 万円の助成金・補助金を得たという。これは発達わんぱく会が福祉の分野の活動であり、自治体からの助成・補助を受けやすいタイプのソーシャルビジネスであることが大きい。とはいえ、小田自身の戦略的な資金調達策の結果としての調達金額である。「できるだけ多くのところにできるだけ早くから取り組む」「可能性のあるところはすべて並行して進める」「担当者のところへこまめに足を運んで人間関係を作る」といった小田のノウハウはシンプルで、取り組みやすいものなので積極的に取り入れるべきである。

## (3) 借入金

第 3 章 2 節でみたとおり、借入を行っているソーシャルビジネス事業者は多くない。NPO 法人に限るとさらに借入に対するハードルは高くなるのが実情である。しかし、ソーシャルビジネスには難しいとされていた金融機関からの借入も、日本政策金融公庫や西武信用金庫などの地域密着型の金融機関が積極的にソーシャルビジネスへの融資を行い始めているので、状況は変わったと認識すべきである。カタリバ、発達わんぱく会が西武信用金庫の「CHANGE」プログラムを利用して借入を行っているが、こうしたソーシャルビジネス向けの融資には融資だけではなく経営サポートもセットとなっていることがあるため、経営ノウハウが充分とはいえない組織にとっても重要な選択肢といえるであろう。

発達わんぱく会を担当している西武信用金庫の伊藤は、小田のきめ細かな経営報告によって信頼関係を築くことができおり安心感がある、と語っている(2016 年)<sup>(24)</sup>が、この当たり前だが地道で疎かになりやすい同氏の対応は、きわめて重要であると認識すべきである。

## 5. ソーシャルビジネス事業者の資金獲得についての提言

ソーシャルビジネス事業者が課題と感じている「資金の確保」は、寄付金、会費、助成金、補助金だけでなく、借入を加えた上で、自組織のミッションや事業内容にフィットするポートフォリオを考えるべきであろう。その資金調達では、発達わんぱく会の小田氏の事例でもみたように資金提供者と信頼関係をつくることがきわめて大切であるが、なかなかそこまで手が回らないのが現状である。

筆者は、文化庁、トヨタ財団、大和証券福祉財団、キリン福祉財団、具申会、キワニスクラ

ブなどの助成金を獲得した経験があるが、そこでも資金提供者との関係づくりがきわめて重要であった。応募の当初から、資金提供者と直接会い、密にコミュニケーションをとり、指導を受けることで信頼関係を築き上げた。社会的課題の重要性と、それを解決するための事業の効果を繰り返し、丁寧に伝え続けることで、事業に対して担当者に関心を持ってもらう。それに加え、何があっても社会課題の解決を諦めないという妥協のない強力な意志を粘り強く訴え続けることで、次第に担当者の信頼度が上がり、資金獲得のアドバイスを受けられるようになる。その結果、該当しないような資金も獲得への道が開けることもあるのである。書類上で適合性を分析、高い適合率だと判断した場合のみ、必要書類を作成し応募する、という一般的な対応とは大きく異なる。今後、資金調達を考える担当者は、その成否の鍵は資金提供者との関係にあることを認識し、コミュニケーションには十分に配慮をすべきであろう。

日本のソーシャルビジネスにおいて、資金提供者との関係づくりは、代表者の仕事になる傾向がある。しかし、そこには十分な時間とエネルギーを注ぎこまなくてはならないことを考えると、専任の担当者を置き、代表者は必要に応じて協力するという体制にすることが望ましい。資金調達を効率的、効果的に行うためには、特別なノウハウや人脈が必要である。したがって、当然プロフェッショナルなファンドレイザーが求められる。山内（2014）<sup>(25)</sup>は、ファンドレイザーを「ファンドレイジング・プロセスを企画し、個人、企業、財団などに働きかけて、寄付や助成金などの資金開拓を行う専門家」と定義している。より具体的には、寄付、助成金、借入金などのあらゆる資金調達方法に関する情報や獲得ノウハウを持ち、また資金調達元との信頼関係を築くことができる誠実さやコミュニケーション能力、情報を得るためのフットワークの軽さ等が求められる。今後、ソーシャルビジネスの資金調達を効果的に行なっていくためには、そのような人材を増やしていくことが強く求められているといえよう。

人材が不足していることや、事業規模が小さいことなどの理由でプロの専任担当者を置くことが難しい場合には、フリーのファンドレイザーが複数の事業者の資金調達をまとめて請け負い、サポートを行なっていくようなかたちが考えられる。NPO 法人カタリバで広報およびファンドレイジングの責任者を4年間勤め、カタリバの寄付収入を8倍に伸ばした山内悠太が、NPO 法人へのファンドレイジングのコンサルティングや業務請負などを行なっている<sup>7</sup>が、このような人材を増やすことが強く望まれる。組織の内外にかかわらず、プロのファンドレイザーによって効率的、効果的に資金を調達できるようになれば、人並み外れた熱い思いで社会的課題を解決することだけに専念できる社会企業家・起業家が増え、ソーシャルビジネスの活性化につながるであろう。

本稿では、日本のソーシャルビジネスの多くが抱える課題の中で資金確保の問題を取り上げた。今後ソーシャルビジネスの資金調達を考える場合は、ポートフォリオに借入も有力な選択肢として加えるべきであろう。経営状況に合わせ、必要なタイミングで事業展開に必要な資金を調達できることは借入金を活用する大きなメリットである。また前述のとおり、金融機関が融資先の事業に対する経営指導を行うことにより、成功の可能性が高まり、その結果、寄付や助成金を受けやすくなるというメリットもあげられる。改めて指摘するまでもなく、それは資金調達にきわめて重要な資金提供者からの信頼が強化されるからである。ポートフォリオに借

<sup>7</sup> ウェブマガジン「DRIVE」インタビュー 「マーケティングの専門性を武器に、企業とNPOとの境界線をまたぐ」  
<http://drive.media/posts/6934>

入を加えることで関係構築はより複雑化するが、そこに注ぐ労力を惜しまず、地道な、しかしオリジナリティのある活動で臨むことで強い信頼を得るならば、相対的に安定した資金調達を実現するであろう。

## 引用文献

- (1) 谷本寛治「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『ソーシャル・エンタープライズ（社会的企業）の台頭』第1版 中央経済社 2006年、p4
- (2) 経済産業省「ソーシャルビジネス研究会報告書」2008年、p3
- (3) 藤井・原田・大高編著「闘う社会的起業」第1版 勁草書房 2013年、p26～49
- (4) 金川幸司「海外におけるソーシャルビジネスへの公的支援－ソーシャルビジネスの効果的効果創出に向けて－」『日本政策金融公庫論集』第26号、2015年、p62
- (5) Yunus, Muhammad (2010) Building Social Business, 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、p32)
- (6) OECD (2009) The Changing Boundaries of Social Enterprises, OECD publishing. (OECD編 (2010)『社会的起業の主流化－「新しい公共」の担い手として』明石書店、p14～15
- (7) Borzaga, Carlo and Jacques Defourny.ed. (2001) The Emergence of Social Enterprise, Routledge (内山哲朗・石塚秀雄・柳沢敏勝訳(2004)『社会的起業－雇用・福祉のEU サードセクター』日本経済評論社)
- (8) 藤井他編著「闘う社会的起業」第1版 勁草書房 2013年、p31～32
- (9) OECD (2009) The Changing Boundaries of Social Enterprises, OECD publishing. (OECD編 (2010)『社会的起業の主流化－「新しい公共」の担い手として』明石書店、p34～67
- (10) 竹内英二「日本におけるソーシャルビジネスの実態」日本政策金融公庫編著『日本のソーシャルビジネス』第1版 同友館 2015年、p26～29
- (11) 経済産業省「ソーシャルビジネス研究会報告書」2008年、p6
- (12) 竹内英二「ソーシャルビジネスの経営実態」日本政策金融公庫編著『日本のソーシャルビジネス』第1版 同友館 2015年、p78～84
- (13) 小関隆志「ソーシャル・エンタープライズとソーシャル・ファイナンス」塚本一郎・山岸秀夫編著『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』第1版 丸善 2010年、p182
- (14) 駒崎弘樹「アクセンチュアのプロボノがスゴすぎる件」駒崎弘樹公式ブログ <http://www.komazaki.net/activity/2014/03/004456.html> (2014年3月6日)
- (15) 竹内英二「ソーシャルビジネスの支援のあり方」日本政策金融公庫編著『日本のソーシャルビジネス』第1版 同友館 2015年、p118～127
- (16) 経済産業省「ソーシャルビジネス研究会報告書」2008年、p9
- (17) DRIVE「資金調達の先へ！」<http://drive.media/posts/11338> (2016年6月17日)
- (18) 鶴尾雅隆「改訂版ファンドレイジングが日本を変える」第1版 三一書房 2014年、p11～12
- (19) 山内直人「ファンドレイジングとは何か」『情報の科学と技術』、64巻8号、2014年、p296
- (20) 内閣府「平成27年度特定非営利活動法人および市民の社会貢献に関する実態調査」、2016年、p14
- (21) 日本ファンドレイジング協会「寄付白書2015」第1版 日本ファンドレイジング協会、2015年、p40～41
- (22) 鶴尾雅隆「改訂版ファンドレイジングが日本を変える」第1版 三一書房 2014年、p19
- (23) DRIVE「資金調達の先へ！」<http://drive.media/posts/11338> (2016年6月17日)

(24) DRIVE「資金調達先へ！」<http://drive.media/posts/11338> (2016年6月17日)

(25) 山内直人「ファンドレイジングとは何か」『情報の科学と技術』、64巻8号、2014年、p296

#### 参考文献

駒崎弘樹「社会を変える」を仕事にする」第1版 英治出版、2007年

嵯峨生馬「プロボノー新しい社会貢献 新しい働き方」第1版 勁草書房、2011年

谷本寛治編著「ソーシャル・ビジネス・ケース」第1版 中央経済社、2015年

中島智人(2011年)「社会的起業研究に関する一考察：ビジネスモデルの視点から」産業能率大学紀要第31巻第2号

速水智子(2011年)「ソーシャルビジネスの収入構造における一考察－かものはしプロジェクトを中心として－」中京企業研究33号

Yunus, Muhammad (2015) ムハマド・ユヌス (2015年)「ソーシャル・ビジネスというもう一つの選択肢」ハーバードビジネスレビュー 2015年1月号