

フクシを 変える
地域を 変える
社会的企業ガイドブック

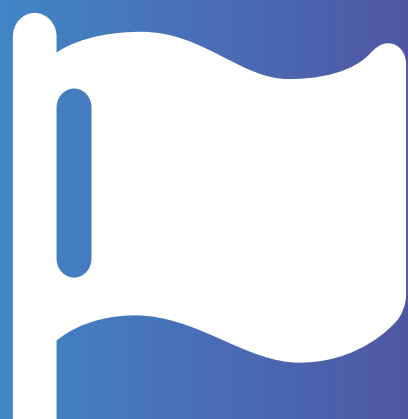
S o c i a l E n t e r p r i s e

選ばれるまちづくりについて考える

厚生労働省「平成25年度社会福祉推進事業」
「福祉施策を担う社会的企業の事業モデルのあり方」
に関する調査研究および研究会・育成テキストの作成を
通じた福祉起業家人材育成事業の展開「成果報告」

平成26年3月

関内イノベーションイニシアティブ株式会社



巻頭言

三井逸友
Mitsui Itsutomo

背景

「社会的企業」の存在は決して新しいものではない。欧米先進国では協同組合や相互扶助組織、非営利の事業活動など「第三の経済」の伝統が脈々と流れている。営利企業一般にしても、社会的コンテクストを離れては存立し得ないことも事実である。

21世紀の今日にあっては、「市場の失敗」と「政府の失敗」の現実に対し、あらためて「第三の経済」の可能性に期待する声が世界中で高まっている。その一端は、「企業の社会的責任」(CSR)が国際公準化し、市場経済の担い手たる企業に対する社会的な規範設定が図られ、単なる競争原理を超えた公益と社会的使命への責任ある参加貢献が共通して求められるところからも判明する。また政府・行政の肥大化への批判の高まり、グローバル化多様化する社会への対応の限界なども明らかである。

経済の活性化と共に「社会的課題」を重視するEU欧州連合にあっては、各国での協同組織や相互扶助組織の歴史的な蓄積も関わり、社会的企業への関心と積極的な対応が顕著である。2000年代のEUでの諸議論などから、持続可能な経済社会構築、雇用就業機会の拡大・ソーシャルインクルージョン、地域間や諸民族間などの格差不均衡是正としての「社会的結束」の実現、「責任ある企業家精神」、幅広い参加と意思決定の機会拡大と共同性の発揮などを特徴として見出すことができる。その中では、EUの支援で96年に設立されたEMES欧州社会的企業研究ネットワークの提言が顕著に生かされている。

英国では2005年のCIC共同体利益会社の法制化など一連の社会的企業推進策を実施し、CICは今や8千社近くを数える。ドイツでも、「市民活動」の高揚と直接民主主義の要求、地域での自治とソリューション追求の中で、登録社団や協組など新たな主体が広がってきている。

急速に工業化先進国化を遂げた韓国においては、民主化の進展と共に社会的就労への取組みが広がった。これに応え、2007年には「社会的企業育成法」が制定され、社会的サービスや就労の提供を図る企業を認証・支援することになった。2011年には地域社会貢献や地方自治体の関与など同法が改訂強化され、2012年には協同組合基本法を制定、社会的協同組合などの制度的な裏付けを図っている。

日本では急速な「近代化」のもとで伝統社会が解体し、市民自治や「第三の経済」の仕組みの形成が不十分なまま経済発展を遂げ、都市集中と過疎化、階層間格差拡大、高齢化や国際化に伴う数

多くの社会的問題に直面している。それゆえ、多様な主体の形成と公共的使命発揮、自治と自主性に支えられた共同社会の再構築を図らねばならず、社会的企業の展開は不可欠である。1998年に特定非営利活動促進法ができて以来、NPO法人の認証数は5万近くになる。このほか企業組合や協同組合、合同会社など多様なかたちが今日ある。

共通する社会的課題と社会的企業の存在意義

このような動向が示すように、多様化する社会的ニーズを通じて、社会的企業の担うべき課題が浮き彫りになる。羅列してみれば、a. 雇用就業機会の確保、社会的に不利な立場の人たちのキャリア形成と就業・参加、b. 障がい者・高齢者・疾病者・生活困窮者などへの支援と福祉推進、c. 自然環境・教育・職業能力・育児などの課題、d. 地域問題、コミュニティ形成発展やまちづくり、e. 関連しての農業や地域産業、観光など推進、f. 国際連帯・世界市民的課題、異文化間交流などを大別できよう。これらの課題にはそれぞれ関連性があり、課題の意義だけではなく、社会的企業自体と担い手のあり方が重要なのである。もちろんそれぞれに、ビジネスモデルや組織のあり方にも共通点と相違点とが生じてくる。

課題の広まりと社会的企業の実践の成果は、単なる市場原理だけでなく、広義の公共性原理の発揮、さらには「共感」原理ともいべき理念を、持続可能で安定した社会の構築維持のために生かすべきことを物語っている。それは当然、市民の自治と自己決定・ガバナンス、参加・連携と共同性の再構築とも相互作用的である。成熟した経済と生産供給メカニズムの進化、情報ネットワークによる情報共有と発受信関係進展はこれを一層容易にしているが、他面では個々人を単なる「消費者」「受益者」に分断し、社会的非統合や排除対立を広げる危険もある。公共部門（行政）・ビジネス（広義の「企業」）・「市民」（個々人）の間での補完と相互循環・協力協働のしっかりした関係を構築せねばならない。

そうした意味からも、社会的企業の存在意義は単に「社会のニーズに応える」事業目的（ミッション）だけから示されるのではなく、非営利の資源の活用、参加型組織とガバナンスとともに評価されるべきであるとする「三位一体論」的な観点が必要である。もちろんそれは、株式会社など営利法人だから即、社会的企業ではないなどとする形式論につながるものではないし、営利性を機械的に排除するものでもない。組織と事業のあり方は条件に応じて様々であってよい。要は、事業としての安定性持続性ないし革新性を基本に置きながら、社会の連帯と共感に支えられ、開かれた協働とガバナンスの機会、および当事者たちのステークホルダーとしての参加と関与を十分に確保することである。

担い手育成の必要性和課題

このように、社会的企業においてこそ担い手としての「主体形成」の意義と必要性は大きいが、

多くの社会起業家たちの基本的な弱点もある。様々な過去の調査が示すように、社会起業家たちにはビジネスの起業や経営の経験はもとより、経営幹部や社員として関わってきた経験もない人が決して希ではない。しかも、多くの社会的企業の経営基盤や経営実態には厳しいものがある。他方、社会的な課題への問題意識と関与の意欲は強く、それらの取組みを通じ、広く関心を呼びおこし、諸方面の共感を高め、「運動」としての組織化をすすめた経験の豊かな社会起業家も多々見られる。要は、こうした意思意欲と起業家たるキャリア形成の両輪を形成し、バランスよく発展させることである。そこで、外部の学習や支援機会、インターンシップ経験などの果たす役割も当然大きい。

企業家として備え、蓄積すべき能力を挙げれば、「キャッシュポイント」を含む事業の構想と展望、財務や人事面でのマネジメント、経営戦略の立案と計画化、「社会的マーケティング」の実行、スタッフのモチベーション向上と経営幹部の育成、事業評価実行と各ステークホルダーとの適切な関係維持などであろう。前記のように多くの社会起業家は主体的なリーダーシップ・説得力、組織化力・ネットワーク力には秀でているともいえるが、ともすれば主観主義独善主義に陥る危険もある。事業の現状の客観評価とアカウントビリティ確保も欠かせない（例えば、寄附やボランティア参加など「無償の資源」にも客観的な価値評価を行うことが、社会的「企業経営」には必要でもある）。それらを通じ、諸関係者との開かれた協働と参与ガバナンスをすすめることが重要なのである。

このガイドブックの作成にあたって

これまで弊社は、福祉分野における社会的企業の持つ可能性に着目し、行政と連携しながら社会的企業の育成に向けた人材育成事業や起業支援を試行錯誤の中で展開してきました。

しかしながら、我が国では社会的企業による福祉課題の解決に向けた取組みが緒に就いたばかりであり、全国的に見て多様な福祉ニーズに十分に対応できるだけの社会的企業が育っていないものと考えています。

また、アカデミックな分野においても社会的企業の事業モデルの分類・整理、成功モデルの一般化などが行われていません。一部の研究においては、英国のSROI（Social Return On Investment）に関する研究の知見を活用し、国内の社会的企業に関する分析を行った事例などもありますが、事業の手法・形態やその経済性、社会課題の解決に対する寄与度（ミッション有効性）、事業の成立条件、経営資源の調達方法や成功要因の分析にまで踏み込んだ事例の発掘・研究は未だ黎明期といえます。

加えて、行政の取組みを見ても、取り上げられる事例が欧米のものや特定の事業者に固定されているケースが多く、また、詳細な分析を通じた事業の成功要因の抽出と一般化、およびその普及・啓発まで実施しているケースは極めて少ないと感じます。

こうした現状の結果、以下のような課題が生じると考えました。

課題	内容
社会的企業の担い手の不足	福祉ニーズの多様化・福祉の担い手の「官」から「民」への動きが見られる中、社会的なニーズに応えられるだけの社会的企業の担い手が絶対的に不足している。
社会起業家の育成上の課題	東日本大震災以降、地域雇用の創出や事業の持続的・自立的運営が可能な事業モデルが確立された社会的企業の設立を志向する30～40歳代の人材が顕著に増加している。しかしながら、そうした人材を効果的に育成・支援していくための方法論、理論的背景が確立されていない。
行政や大手企業による社会的企業の新規設立・参入に対する効果的な支援	行政や大手企業による社会的企業に対する支援のためのガイドラインがなく、効果的な支援、参入促進を積極的に展開することが難しい面がある。

このガイドブックが、これから社会的企業のマネジメントに関わろうとする方や支援者の方々に、少しでもお役に立てることを願っています。



▲研究会の風景の一コマ



▲ディスカッションの場となったmass×mass 関内フューチャーセンター

巻頭言……………1

このガイドブックの作成にあたって……………4

日本における社会的企業支援育成について——横浜での取組みを中心に……………7

part 1 ◆社会的企業とビジネスモデル

1 社会的企業とは何か 社会起業家とは何か……………10

2 社会的企業の位置付け……………14

3 社会的企業のビジネスモデルを考える……………17

part 2 ◆社会的企業におけるマネジメントトピック

1 ソーシャルイノベーション……………22

2 経営戦略とは……………24

3 マーケティング戦略(1) 顧客と製品・サービスのマネジメント……………26

4 マーケティング戦略(2) 製品・サービス戦略と価格戦略……………29

5 社会的企業におけるネットワークの構築(1) 行政……………31

6 社会的企業におけるネットワークの構築(2) 地域のステークホルダー……………34

7 社会的企業における法人格選択と資金調達……………36

8 社会的企業における人材の確保と育成……………44

まとめ……………48

有識者委員会・プロジェクトチーム・事務局……………52

日本における社会的企業支援育成について

横浜での取り組みを中心に

内閣府による地域社会雇用創造事業

2010年6月、鳩山政権下で設定された「新しい公共円卓会議」において「新しい公共宣言」がとりまとめられました。新しい公共とは、「支え合いと活気のある社会」をつくるための当事者の自発的な「協働の場」として、当事者一人ひとりがそれぞれの役割を果たしつつ関わっていくことの重要性が訴えられています。その中で、新しい公共を実現するための重要な担い手の一つとされたのが社会的企業でした。

実は、「新しい公共」については、行政改革会議（1997年）、地方分権推進会議（2001年12月）、地方制度調査会（2003年11月）、地域分権改革推進会議（2004年5月）などでも言及されており、公共サービスの提供は官が独占する時代ではなく地域の実情に応じ、公的分野をコミュニティ、NPO、民間企業との間で適切に役割分担する仕組みが追求されなければならないという認識が高まっていました。

そうした流れの中で、民主党の目玉施策の一つとして打ち出されたのが、地域社会雇用創造事業です。英国など諸外国では、NPO、協同組合や社会起業家などの「社会的企業」が地域社会における雇用の担い手になっていますが、日本では、「社会的企業」の事業基盤が総じて脆弱で、潜在的な雇用吸収力を発揮できていない課題が明示さ

れました。そこで、2010年2月に内閣府により「地域社会雇用創造事業」が打ち出され、70億円の予算がつき、2010年3月から2012年3月までの約2年間、同事業が実施されました（参考◆内閣府、地域社会雇用創造事業（社会的企業支援基金）<http://www5.cao.go.jp/keizai1/koyou/koyou.html>）。

地域社会雇用創造事業は、この分野の人材育成にNPO支援施策の流れの中では過去最高額の予算がつけられたこと、単年度事業ではなく2年度にわたる事業期間が設けられたこと、そして何よりも社会的企業の担い手をNPOやNPO法人に限定せず、株式会社や社団・財団法人、組合など幅広く事業者を設定したこと、などは画期的な取り組みでした。

横浜での取り組み

地域社会雇用創造事業では、全国で12団体の提案が採択されています。この事業の説明会には、NPOの中間支援機関をはじめとして250名以上が集まり、説明会場が人であふれていたことが印象的でした。提案は全国から50ほどが寄せられました。

私たちは「社会的企業育成支援コンソーシアム」としてこの事業に参画し、東京・横浜・名古屋地区で「iSB公共未来塾」を展開し、社会起業プランコンテストを実施しました。横浜地区では440名の講座修了生を輩出し、社会起業プランコンテ

ストでは 50 名を採択し、起業支援金の支給と共にスタートアップ支援を行っています。

私たちの事業の特徴として、事業の推進を地元自治体（横浜市）と連携して行うこと、講座の内容には公民連携の視点を積極的に採り入れ、地域における雇用創出を意識した事業をたくさん生み出すことを志向し実行したことが挙げられます。

その後、2011 年には「新しい公共支援事業」として内閣府が 87.5 億円の予算をつけ、各都道府県に基金を造成する形で約 2 年間事業がなされました（参考◆内閣府「新しい公共」推進会議 <http://www5.cao.go.jp/npc/index.html>）。

「新しい公共支援事業」のもと、私たちは YSB スクール(ヨコハマソーシャルビジネススクール)が採択され、社会的企業の担い手を発掘支援する講座事業を行い、160 名の修了生を輩出しました（iSB 公共未来塾・横浜、YSB スクールは公益財団法人起業家支援財団が事業主体でしたが、現在はその事業を関内イノベーションイニシアティブ

株式会社が引き継いでいる）。

横浜市では、国の施策に先行する形で、2008 年度からソーシャルビジネス支援を経済部局が担当して独自の施策を継続して行っており、今現在も事業が展開されています。

mass×mass 関内フューチャーセンター（運営会社：関内イノベーションイニシアティブ株式会社）は、横浜市都市整備局のモデル事業の一環で、関内関外地区の業務再生を目的に、社会起業家のインキュベーション施設として開設されました。その立ち上げの過程で共創推進本部（現在は政策局共創推進室）が関わったことから、内閣府地域社会雇用創造事業の採択にあたって、共創推進本部が、経済局、こども青少年局、市民局、政策局、福祉局などをつなげる調整役となりました。複数の部署で社会的企業育成に関わる体制をつくることができた点も、他の採択団体との相違点として特筆できると思います。

1

part

社会的企業とビジネスモデル





社会的企業とは何か 社会起業家とは何か

皆さんにとって「社会的企業」とはどんな存在でしょうか。皆さんがこれまで携わった仕事、ご自身や身近な人の置かれている状況などによって、この言葉を知っている度合も異なるかと思えます。東日本大震災以降、社会的企業や社会起業家に対する関心が一段と高まっていますが、社会的企業についてよく知っているという人はまだまだ少ないといえるでしょう。

ある社会的企業の起業セミナーで、「社会的企業、社会起業家といった時、誰をどんな組織を思い浮かべますか？」と聞いたところ、「フローレンス」「マザーハウス」「ピースウィンズ・ジャパン」などの日本の著名な組織や、「グラミン銀行」「アショカ財団」といった海外の組織を挙げる人もいました。また、「ビル・ゲイツ」「Amazon」「facebook」など米国のIT企業やその創始者の名前も挙がりました。実に多様です。どれも間違いではないと思います。

どうして、多様なのか。それは、日本において法的な定義がないこと。また、類似の組織体との境界があいまいで、社会的企業そのものの事業の守備範囲が広いことがその理由です。

社会的企業の言葉も使う人によって異なります。ソーシャルビジネス、ソーシャル・エンタープライズ、社会事業法人、社会起業家、コミュニティビジネスということもあります。

まず、ここでは、「社会的企業」を「地域課題

の解決を目的として、収益を上げつつ、継続的に取り組む事業体のこと」とします。こうした事業を創始した実業家などを「社会起業家」と呼ぶことにします。

その事業体は、NPOやNPO法人に限らず、個人事業主、株式会社、組合など様々です。これもまたわかりにくいところかもしれません。

経済産業省では、ソーシャルビジネスを「社会性」「事業性」「革新性」の3点で整理しています（参考◆経済産業省ホームページ http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/）。

上記に補足する形で、中島智人氏（産業能率大学准教授）は、右のようにまとめています。

ここで重要なのは、社会的企業は、社会的に排除された人たち（例えば、ニート・ひきこもり、路上生活者、シングルマザー（シングルファザー）、障害者、高齢者など）を何らかの形で社会参加する仕組みを継続的に提供する主体であること、そして、何らかの社会的な目的を持って事業展開していることが、その特徴であるとしていることです。その点がいわゆる一般的な企業と異なる点です。とはいえ、一般的な企業においても、社会的目的を持って事業を展開していこう、それが顧客満足度を上げ、社会的価値を向上させようと、社会的目的事業を積極的に展開しているものも出現しつつあります。

近年、日本において新聞や雑誌、書籍で紹介さ

ソーシャルビジネスを定義する三要素

社会性	コミュニティの貢献という明確な目的、市民グループによって立ち上げられたイニシアティブ、資本所有に基づかない意思決定権限、活動によって影響を受ける人たちによる参加、利潤分配の制限
	社会的排除（公共サービスおよび市場からの疎外）への対応
事業性	財・サービスの生産、供給の継続的活動、高度の（経済的）自律性
	ある程度の経済的リスク、最低限の有償労働
	「社会的な目的を持っていること」および「社会的方法と経済的方法とを混合すること」、つまり、社会的目的を実現する手段としての経済的活動の必要性
革新性	財・サービスの革新性、財・サービスの提供する仕組みの革新性
	資源調達の革新性

出所◆中島智人氏講義資料から

れる社会起業家は、事業の着想の新しさばかりが強調され、その成功は個人の資質によるものにとらえられがちです。社会的企業は、新たな市場を開拓し、雇用を生む、それは一般的な企業と比べてごく小さいものかもしれませんが、一定の地域にあまねく存在する地域課題の解決を担っていく主体の一つとしてしっかり根付いてほしいと私たちは考えています。

社会的企業が取り組む地域課題とは

政府や自治体を取りまとめを行った社会的企業に関する調査報告などは、まだそれほど数多く存在しているわけではありません。後に詳しく紹介しますが、社会的企業の組織形態はNPOやNPO法人に限らず、株式会社や組合など多様であり、活動分野も幅広いものです。このため、特定の省庁が実施するような調査においては、全体像を捕捉することが難しいのが現状であるといえます。

経済産業省が平成21年2月に『ソーシャルビジネス55選』の報告書をまとめました。その中では事例として地域活性化に取り組むものが多く取り上げられていましたが、活動分野を概観するには十分ではないと考えられます。

ここでは、地域課題について知るために、「平成25年度特定非営利活動法人に関する実態調査」（平成25年、内閣府）を見てみることにします（p13参照）。NPO法人では、定款に掲げる活動分野（複数掲げることができる）は、「保健・福祉・医療」が50%超、「子どもの健全育成」が40%超であり、地域課題のうち社会福祉分野の占める割合は多いことがうかがえます。

なお、公的サービスにおいて部分的に市場原理を取り入れている分野を「準市場」といいますが、その分野には医療、福祉、教育、保育サービスが挙げられます。社会的企業の参入分野として、事業資金を拡大していくためにも注目すべき分野と考えています。

社会的企業が取り組む地域課題（一例）

NPO法人が地域課題の解決に携わっている分野としては、以下のようなものが挙げられます。

- ◆子育て支援、高齢者介護、障害者支援
- ◆ニート、ひきこもり支援
- ◆子育てママの就労支援、シングルマザー支援
- ◆路上生活者支援
- ◆買い物支援、商店街の活性化
- ◆自然環境、歴史的建造物を守る
- ◆農業の振興、流通
- ◆コミュニティカフェ（居場所づくり）
- ◆新たな仕事の提供、新しい働き方の提示 等

事例

韓国における社会的企業支援の取組み 政策目的は脆弱階層の社会参画の促進

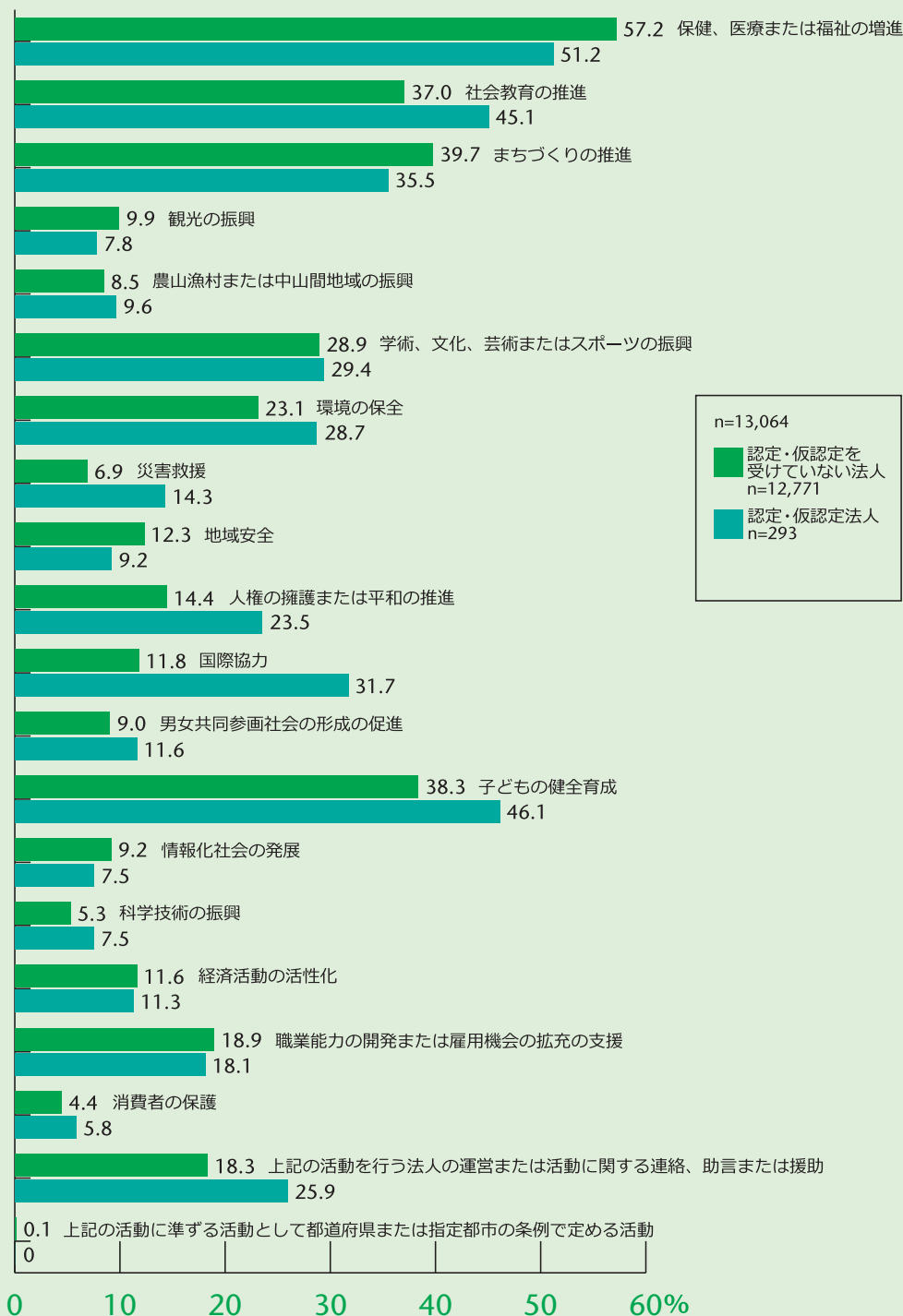
韓国では、1997年のいわゆる金融通貨危機を経てIMF管理下に置かれ、社会構造としては貧困層を底辺としたピラミッド型の格差社会が形づくられることとなりました。コミュニティや家庭の崩壊が深刻化し、それに対する危機意識が市民社会の中で高まっていく流れの中で、2000年頃から、失業問題の解決や社会サービスの提供を目的とする「社会的就労」や「社会的企業」という概念が欧米より紹介され、その考え方が伝播していきました。

その後、2007年には「社会的企業育成法」が成立し、「社会的企業」を認証する仕組みが導入されています。「社会的企業」は、「脆弱階層に社会サービス又は就労を提供し地域住民の生活の質を高めるなどの社会的目的を追求しながら、財貨及びサービスの生産・販売など営業活動を遂行する企業」とされ、認証を受けた組織に対しては人件費の支給、法人税と所得税の減免、施設・運営費の貸与といった様々な優遇措置が用意されています。

そして、2012年12月には「協同組合基本法」が施行され、社会的経済に向けた取組みが次々となされています。

NPO法人の活動分野

平成25年度特定非営利活動法人に関する実態調査（NPO法人実態調査25年度版）（<https://www.npo-homepage.go.jp/data/report35.html>）によると、NPO法人の活動分野は下のグラフのようになっています。



出所 ◆「平成 25 年度特定非営利活動法人に関する実態調査調査結果概要」平成 25 年 12 月、内閣府



社会的企業の位置付け

社会的企業を理解するために、既存の組織・団体との関係から整理したものが図表1となります。主たる財源、主たる目的、所有形態、剰余金の分配、資産の処分といった視点は、社会的企業の共通理解を得るうえで有用です。

では、ここで、社会的企業についてより詳細に説明していきます。まず、主たる財源については、取引活動による事業収入と助成金・寄附金の二つの財源があります。次に、社会的企業の主たる目的は、利益の追求ではなく、社会的目的にあります。

所有形態は、法人格の種類にもよりますが、法人格として株式会社などの営利法人を選択していれば私的所有に、NPO法人などの非営利法人を選択していれば社会的所有にと一義的には整理できます。ただし、近年では、株式会社の中でも非営利型株式会社（配当を積極的にしないなどの規定を定款に盛り込むことができる）という考え方もでてきていますので、法人格の種類だけで整理できないこともあります。

剰余金の分配、資産の処分については、この図がイギリスの制度をもとにつくられていることも

図表1◆社会的企業の位置付け

	営利企業	社会的責任企業 倫理的企業	社会的企業	非営利組織	政府・自治体
主たる財源	取引活動による事業収入			助成金・寄附	税金
主たる目的	私的目的 (利潤の追求)	社会的目的			公共的目的
所有形態	私的所有			社会的所有	公共的所有
剰余金の分配	利害関係者で分配		基本的に社会目的へ再投資、 利害関係者への分配は制限	社会目的へ再投資	——
資産の処分	自己の規制にもとづき自由に処分		基本的に資産は保全される、 処分は制限	認められず、 資産は保全される	——

出所◆中島智人（2011）「社会的企業研究に関する一考察：ビジネス・モデルの視点から」
<http://www.sanno.ac.jp/univ/library/publication/rakc1q0000001tgx-att/310202.pdf>

あり、日本の制度とは少し異なりますが、考え方や大きな枠組みは参考になると思います。イギリスでは、社会的企業が法律で定められており、法的な基準は明確にされています。ただし、その制度も流動的であり、複雑であるため、ここでは制度的な説明は省略します。

社会的企業における社会性と経済性について

社会的な側面と経済的側面を持ち合わせている

社会的企業にとって重要なことは、活動や事業を行う際に、いかにして、社会的な側面と経済的な側面のバランスを保つかということです。その方法として、例えば、中島氏は、Dees (1996) の考え方を紹介しています。

図表2は、社会的企業にとって重要となる利害関係者に注目し、社会的企業を非営利組織と営利組織との一連の関係の中で位置付ける「ハイブリット組織としての社会的企業（社会的企業スペ

図表2◆ハイブリット組織としての社会的企業（社会的企業スペクトラム）

	純粋に慈善的 Purely Philanthropic	ハイブリッド Hybrids	純粋に商業的 Purely Commercial
一般的方法	善意へのアピール 非金銭的報酬 ミッション主導	混合した動機 何らかの助成	物的交換 対等な立場での取引 市場主導
<u>主要な利害関係者との関係</u>			
第一の受益者	不明確または貧困者 金銭の支払いを求められない	補助金つき価格設定 差別価格 第三者による支払い	支払い能力のある顧客 利益のための価格設定
資本提供源	慈善 寄附/助成	借入と寄附との混合 もしくは補助金つき投資	資本市場レート 株式および借入
労働力	社会的使命に高い責任感を持ったボランティア	ボランティア、専門家および有給スタッフの混合 もしくは相場以下の賃金	有給従業員 金銭的報酬に注力
供給者	現物寄附	割引価格 もしくは現物寄附と正規の価格との混合	市場価格での請求
ガバナンス	ミッションによる制約 自己永続的な理事会 受託責任	選挙と自己選択との混合 支持基盤の均衡	所有者選出による取締役 財産権 受託者責任

出典 ◆ Dees, J. Gregory (1996) Social Enterprise Spectrum: Philanthropy to Commerce, Harvard Business School Note 9-396-343, Boston, MA: Harvard Business School

クトラム)」を提示するものです。社会的企業にとって利害関係者とは、その目的を達成する対象となる受益者、あるいは事業活動に必要な経営資源を提供するもの、社会的企業の意思決定を担うものとなります。

この社会的企業スペクトラムでは、一方に「純粹に慈善的（非営利的）事業」を、他方に「純粹に商業的（営利的）事業」を配置し、社会的企業をその中間に位置するハイブリットな事業体として位置付けています。

ここでの利害関係者とは、「第一の受益者」「資本提携者」「労働力」「供給業者」「ガバナンス（統治）」です。社会的企業の多様で複雑な実態を念頭に複数の利害関係者を提示することにより、社会的企業が実際の活動で採りうる業務上の選択肢を提供しています。

社会的企業のビジネスモデルと ミッションとマネジメント

社会的企業のマネジメントは、一般の企業におけるマネジメントとさほど変わりません。ただし、一般の企業と異なる点は、社会的企業では、営利の追求よりも、社会課題の解決が最重要・最優先課題であることです。社会課題の解決のため、ボランティアや寄附者などの組織外部に協力者が求められること、お金を集める手段が複数あること（サービスの提供による対価だけでなく、会費・寄附金・協賛金などがある）などが挙げられます。関係者が多く、多様な資金源があるため、一般的な企業経営よりも経営は難しいといわれます。

社会的企業を立ち上げようとする人によく聞か

れるのは、どういう組織体で運営を行うべきかということです。その回答について、私たちは「社会を変えるには、個人という立場では難しく、法人として取り組むべきである」と考えています。社会的企業が社会的なメッセージを発信したり、行政や企業に社会変革を訴えかけたりすることに対しても、個人では限界があるため、組織として責任体制や継続性を担保するために法人格を取得することは必要不可欠です。

法人化は、事業の取引先となる行政や企業と契約する際にも社会的信用度を図るものさしの一つになります。その中でも一部の社会的企業は複数の法人格を所有します。その理由としては、例えば、「行政と取引する際には非営利法人の法人格を取得していた方が信用を得やすい」「一般企業と取引するには、非営利法人よりも営利法人の方が理解されやすい」といったように、取引先により、法人格を臨機応変にすることにより、取引がスムーズにいく、相手からの信用力が高まるなどが理由として考えられます。ただし、それは組織の置かれている状況により、慎重に判断すべきであり、すべての組織が二つ以上の組織体を運営することが必ずしもベストというわけではないと考えられます。

いずれにしろ、社会的企業は、社会的目的と経済的な目的の両立が求められる組織体であり、その両立を達成するための組織マネジメントは非常に複雑です。また、日本においてはあまり指摘されていませんが、その革新性を追求するための社会運動性は重要な要素だと考えます。



社会的企業のビジネスモデルを考える

社会的企業について、近年では新聞やテレビなどのマスコミで取り上げられる機会が増えてきました。しかし、残念ながら、社会的企業そのものよりも、その企業を運営する経営者など個人の資質やキャラクターに関心を示していることが現状です。

私たちがめざすのは、ある特定の個人が手掛ける社会的企業を増やすことではありません。ある分野のヒーロー、ヒロインを生み出すことももちろん重要ですが、それ以上に、ある一定の条件が整えば、どの地域においても展開可能な社会的企業もしくは社会的事業としたいと考えています。その理由としては、個々の社会的企業の守備範囲は限定的であるからです（もちろん、サービスを提供するコミュニティが地域を超えて、全国に及ぶものもありますが、ここでは、地域コミュニティをベースにその地域に必要とされるサービスを提供するものとします）。

社会的企業が持続的な活動を行うためには、社会的目的を達成する活動と、その活動に必要な経営資源の獲得を可能にするビジネスモデルの構築が必要であり、そのビジネスモデルに社会的企業としての特徴があります。

社会的企業のビジネスモデルを理解する前段としてビジネスモデルの一般的な定義を見ると以下のようになります。

「ビジネス・モデルとは、経済活動において、(1)

誰にどんな価値を提供するのか、(2) その価値をどのように提供するのか、(3) 提供するにあたって必要な経済資源で対価を売ることなのか、(4) 提供した価値に対してどのような収益モデルで対価を得るか、という四つの課題に対するビジネスの設計思想である」(國領二郎(1999)『オープン・アーキテクチャ戦略』ダイヤモンド社、同(2004)『オープン・ソリューション社会の構想』日本経済新聞社)。

ハイブリット組織としての社会的企業は、様々な資源の組み合わせが求められます。その場合、資金を提供する利害関係者の貢献は、金銭的なものに限らない様々な誘因によって引き出されるため、資金調達の視点は特に重要です。また、財やサービスの提供による直接の対価(受益者負担)だけではない対価の獲得の方法が求められている社会的企業では、寄附や補助金・助成金を含めた多様な利害関係者からの対価の獲得が、持続可能な収益モデルを構築する上で不可欠な視点となります。

社会的企業のビジネスモデルの要素

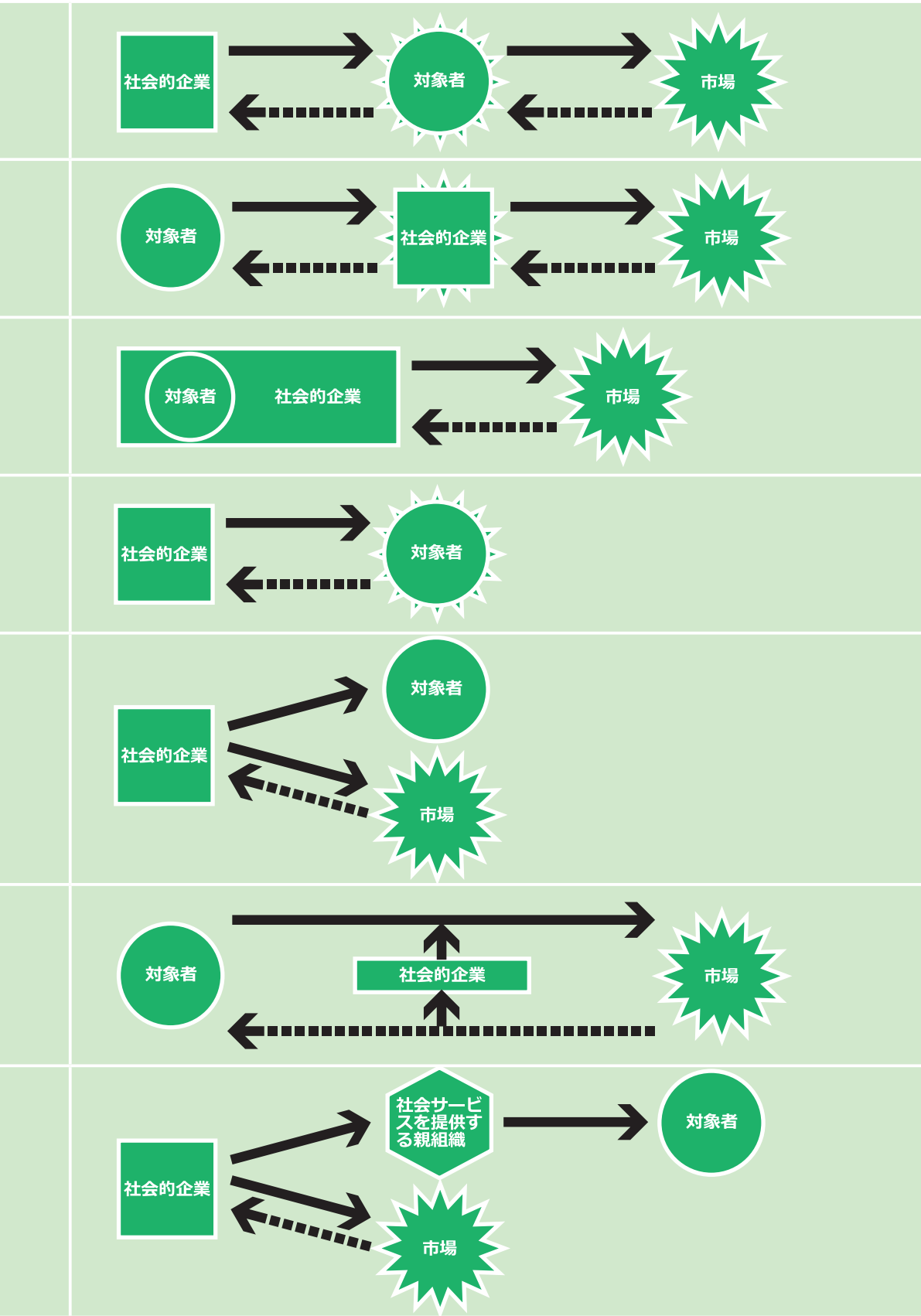
- a ◆ その社会的企業にとっての「受益者」は誰であり、どんな「価値」を提供するのかという社会的企業の活動の目的と事業内容に関する視点
- b ◆ 事業目的遂行のための手段の視点
- c ◆ 必要な「経営資源」は何であり、それをどのように調達するかという視点
- d ◆ 事業性を確保するための「収益モデル」の視点

出所◆國領二郎氏の定義により、中島智人氏まとめ

社会的目的を達成するための受益者への価値の提供と市場との関係との統合度合いからみたモデル（Alter）

<p>a 起業者支援モデル entrepreneur support model</p>	<p>このモデルの社会的企業は、社会起業家を対象とした事業や財務的支援を社会的企業の事業として提供しており、社会起業家が市場での取引を行うのを支援している。例としては、金融機関、経営支援サービス機関などが挙げられる。</p>
<p>b 市場媒介モデル market intermediary model</p>	<p>このモデルの社会的企業は、対象者に対して製品開発、市場へのアクセス、資金貸し付けなどを行う。例えば、フェア・トレードを行っている会社のように、対象者である生産者に対して、市場を見出す手助けを行っている活動がこれにあたる。</p>
<p>c 雇用モデル employment model</p>	<p>対象者に対して、雇用機会や職業訓練を提供している社会的企業のモデルである。障害者、ホームレス、若年者、犯罪歴のある人など労働市場から排除された人々を雇用した上で財やサービスの生産を行い、それを一般市場で取引する活動を行っている。</p>
<p>d 出来高払いモデル fee-for-service model</p>	<p>このモデルの社会的企業は、社会的サービスを商業化しており、そのサービスを直接対象者に提供、もしくは料金を支払う第三者に提供する。サービスの提供に際して、対象者に支払能力がある場合には対象者から直接料金を徴収する。</p>
<p>e サービス助成モデル service subsidisation model</p>	<p>財やサービスを市場で取引することによって収入を得て、その利益を社会的プログラムに対して資金提供する社会的企業である。資産のレバレッジによって最も利益が得られるような仕組みの構築が行われる。</p>
<p>f 市場連携モデル market linkage model</p>	<p>このモデルの社会的企業では、対象者と外部市場とが取引関係を構築できるように支援している。ここでの社会的企業の役割はいわば仲介業者であり、生産者と購買者を結びつける役割を果たしている。</p>
<p>g 組織支援モデル organizational support model</p>	<p>外部市場での財やサービスの取引によって得られた利益を、社会的活動を行っている親組織に提供している社会的企業である。社会的活動と資金を得るための事業活動とは完全に切り離されている。</p>

出典◆中島智人（2011）「社会的企業研究に関する一考察：ビジネス・モデルの視点から」
Alter, Kim（2007）Social Enterprise Typology, London: Virtue Ventures



事例

株式会社アイエスエフネットグループ

【東京都港区】

障害者や生活保護受給者などの「就労困難者」を積極的に採用する取組み

東京都港区で情報通信システムの設計や構築、保守運用などの事業を展開しているアイエスエフネットグループは、障害者や生活保護受給者、ひきこもり経験者などを積極的に採用しています。

同グループでは、「働きたいのに本人の責任ではない何かしらの理由によって働けない方でも、当グループの基準に照らして働けると判断できた方には働いていただく」という方針のもとで、労働市場に参入する際に、不利と考えられる20大雇用（ニート・フリーター、ワーキングプア、ひきこもりなどの20項目…ユニバーサル就労）の実現をめざしています。

様々な背景を持つ人材が能力を発揮できる仕事や事業を創出することに意欲的に取り組み、主力のシステムエンジニア関連事業以外にもカフェやコールセンターといった事業にも進出しています。就業者が「働くことの喜び」や「生き甲斐」を見出せるよう雇用確保に努めており、社会的企業における「雇用モデル」の一例といえるでしょう。

2

part

社会的企業におけるマネジメント・ピック



ソーシャルイノベーション

私たちが暮らす現代の社会では、ますます「ソーシャルイノベーション」が求められるようになっていきました。社会の中で様々な課題が顕在化する一方で、その課題の解決には、これまでとは異なる何か「革新的」な方法が求められているのです。福祉、医療、教育、社会保障など社会サービスの提供、あるいは安定した雇用の創出、社会的・経済的格差の是正、地域の活性化・まちづくり、環境の保護など社会的課題の解決には、これまで、国や自治体などいわゆる公的セクターが対応してきました。また、私たちの生活に必要な商品やサービスの提供や雇用の創出については、市場での交換を通じて主に企業がその供給を担っていました。しかし、少子高齢化の進展、家族や地域社会の変容、生活スタイルの変化などによって、私たちが必要とするニーズが多様化する一方で、経済活動の成熟化や国・自治体予算の削減などによりすべてのニーズに対して十分なサービスの供給を期待することはもはやできなくなってしまったのが現状です。私たちがこれまで依存してきた様々な制度や仕組みが機能しなくなった現在、これまでとは違った何か新しい取り組みが求められているのです。

イノベーション（革新）と社会的企業

イノベーション（革新）とは、新しい方法、アイデア、生産物を取り入れることによりすでにあ

るものに変革をもたらすこと、と理解されています。オーストリアの経済学者J・A・シュンペーターは、経済活動における発展は、生産方法の従来とは異なる方法による活用をもたらす「新結合」が非連続的に現れることによって実現されるとし、この新結合を遂行することをイノベーション、またその担い手を企業家（起業家）と表しました。また、経営哲学者のP・F・ドラッカーは、イノベーションを「資源に対し、富を創造する新たな能力を付与するもの」「資源を真の資源たらしめるもの」ととらえ、イノベーションによって様々な資源に経済的価値を与えることの重要性を強調しています。さらに、ドラッカーは、特に日本に対しては、明治維新後に築かれ今日まで日本の競争力の源泉となっていた社会・経済システムが変革を迫られており、新たな「社会的イノベーション」が強く求められていると指摘しています。イノベーションとは、経済発展に直接結びつくような単なる技術革新を超えて、新しい生産（提供）方法や資源の活用によって、経済的・社会的な発展をめざすものであり、その意味で、新しい社会的なニーズに対してこれまでとは異なる革新的な方法によって応えるのをソーシャルイノベーションと理解することができるのではないのでしょうか。

このようなソーシャルイノベーションの主要な担い手として期待されているのが、ソーシャルビジネス、あるいは社会的企業（ソーシャルエン

タープライズ)と呼ばれる事業体です。社会的企業は、社会的な目的を第一義とし、市場での取引といった経済的な活動と寄附やボランティアなど社会的・支援的な活動とを組み合わせることでその目的を達成しようとするものです。日本では、しばしば「社会性」「事業性」「革新性」を併せ持つものとして理解されています。

イノベーション(革新)の二つの側面

ソーシャルイノベーションの「革新性」は、二つの面から考えることができます。一つは、新しい社会的なニーズに対応するために、これまでなかったような製品(モノ)やサービスを開発したり、必要な製品やサービスを新しい方法で提供したりすること、つまりモノやサービスの提供に関わる革新性です。既に指摘したように、現代の社会では、私たちが必要とする社会サービスのすべてを国・自治体による供給で賄うことは、財政的・技術的に困難な状況です。また、企業によるサービス提供は、市場性がないために(つまり、儲からないために)サービスが提供されなかったり、提供されたとしても対価が支払えるだけの経済的な力を持っている利用者に限定されたりと、本当にサービスを必要とする人が利用できるとは限りません。その満たされないニーズについて、これまでにないサービスや新しい方法でサービスを提供することがソーシャルイノベーションであり、その担い手が社会的目的を持ち、利用者を巻き込み、利用者に寄り添いながら必要なサービスを提供する社会的企業です。

もう一つの「革新性」は、モノやサービスを提

供するための仕組みをどのように作り出すか、より具体的には、モノやサービスの生産・提供に必要な資源(経営資源)をどのように調達するか、つまり提供するための仕組みや資源調達における革新性です。いくら満たされないニーズに対応した革新的なモノやサービスを開発したとしても、それを持続的に提供できなければ、社会ニーズを満たしたことはなりません。市場を通じて経済的な目的を達成するような企業が、製品やサービスの市場での取引によって得た対価(代金)を原資として必要な経営資源を調達するのは異なり、社会的な目的を第一とするソーシャルイノベーションの担い手は、市場での取引を行ったとしても、必要な経営資源を調達するだけの対価を得られない場合がしばしば見受けられます。それは、価格の設定方法によっては、潜在的な受益者を疎外してしまう恐れがあり、社会的目的を達成するために経済的なリターンを犠牲にしても必要なモノやサービスを必要とする人たちに提供しなくてはならないからです。この意味で、ソーシャルイノベーションとは、これまで使われていなかった資源を発掘したり、異なる資源同士を組み合わせることで資源に新しい価値を見出したり、あるいは市場での交換によらない支援的な資源を獲得したりするなど、資源調達に革新をもたらすことともいえるのです。

ソーシャルイノベーションは、その革新の担い手が継続的な事業体として、主体的に社会的課題の解決をめざすために必要不可欠な取組みといえるのではないのでしょうか。

2

経営戦略とは

組織というものは、営利・非営利であるかに関わらず、外部との関係なくしては存続することはできません。組織は、その目的を達成するために、外部から必要な資源を調達し、それを組織内部で付加価値をつけた上で加工し、そしてモノやサービスとして外部に提供しています。組織の存続は、組織とその組織が置かれた環境との相互作用に依存していて、環境への適応がマネジメント上の重要な課題と考えられます。

現代のように、組織を取り巻く環境が様々な要素からなり、また変化に富んでいるような不確実性の高い状況では、組織がその目的を達成し期待される成果をあげるためには、組織が何であるか、どこへ向かって進むのか、あるいはどうやって進むのかを明確にし、組織内外の関係者（利害関係者）と共有する必要があります。このように組織の方向性を示し、様々な利害関係者との関係を構築し、組織における環境適応のための拠りどころとなるのが、経営戦略にほかなりません。

経営戦略とは

A・D・チャンドラーは、『経営戦略と組織』の中で、経営戦略を「企業の基本的な長期目標や目的を決定し、これらの諸目標を遂行するために必要な行動のコースを選択し、諸資源を割り当てること」と定義しました。そして、環境の変化に対応して戦略を策定し、それを効果的に実行するた

めには組織を戦略に適合する必要がある、としました。チャンドラーによれば、「組織は戦略に従う」と考えられるのです。

様々な経営戦略の考え方がある中で、「組織がその目標や目的、標的を達成するために行う基本的意思決定を指し、ドメイン戦略、資源戦略、競争戦略からなる」ととらえることができます（榊原清則（2002）『経営学入門（上）』日経文庫）。この考え方は、社会的目的を達成するために、必要となる経営資源を提供してくれる利害関係者との関係を構築することが、組織の存続にとって重要となる社会的企業にとって、特に「ドメイン戦略」と「資源戦略」とが重要となります。

ドメイン戦略

ドメインとは、企業の事業領域を意味します。具体的には、「われわれは今どのような事業を行っており、今後どのような事業を行おうとしているのか」「わが社はいかなる企業であり、いかなる企業になろうとしているのか」に答えるものと理解できるでしょう（榊原、前掲書）。ドメインを決定する場合に、既存の製品やサービスから定義してしまうと将来の発展性を疎外することになります。そうではなく、企業の目的や使命（ミッション）に則り、市場や社会のニーズや受益者に即して定義することが、将来の発展にもつながり、特に環境の変化や競争が激しい場合には重要な視点

となります。

社会的企業がドメインを明確にすることは、その社会的目的を明確にすることになります。自分たちは「何を行い、何を行わないのか」が明確になり、社会性と事業性とのバランスをどうとるのか、どちらを優先するのかについての判断基準となります。さらに、ドメインの明確化は社会に対して果たすべき役割の明確化であり、結果として様々な利害関係者に対して支援や協力を得る際に必要なメッセージを送ることができるようになるのです。また、企業内部に対しては、メンバー間に一体感を生むことにもなります。このようにドメイン戦略により、社会的企業が自分たちのアイデンティティを確立し、それを内外にアピールすることにつながるのです。

資源戦略

社会的企業が目的を達成するために持続的に活

動を行うためには、必要な経営資源、すなわちヒト（人的資源）、モノ（物的資源）、カネ（財務的資源）、そして情報、知識、スキルあるいは信用などの情報資源を獲得しなければなりません。さらに、社会的企業といえども、様々なセクターと市場で競争するためには、事業展開を可能とする中核能力を獲得する必要があります。

資源戦略の役割は、必要な資源を獲得し、その価値を高め、それを適切に配分し活用することにあります。社会的企業では、特に、必要となるすべての資源を市場（モノやサービスの市場だけではなく、労働市場、金融市場など）で調達することは、資金的に困難である場合がほとんどです。したがって、市場での取引によらない寄附や補助金・助成金、ボランティアに代表される支援的な資源を組み合わせることで獲得することが必要となり、営利企業と比較して資源戦略がより重要となっています。

事例

NPO法人コミュニティワークス「千葉県木更津市」
様々なプロとのつながりを活用して一般市場で勝負できる商品づくりに取り組む

コミュニティワークスは就労継続支援B型事業所として「地域作業所nara」を運営する法人です。多くが精神疾患者である利用者に対して、最低賃金の支払いができることを目標として、一般市場で勝負できるオリジナル製品の開発・販売に取り組んでいます。

製品開発・販路開拓のプロセスで大切にしている姿勢は、最終的にしっかりと売れることを念頭に置くということです。そのために、「誰と」「どんな」仕事をするかにこだわっています。プロのデザイナーがデザインした製品を、アスティーのような環境系イベントやデザイン系イベント、セレクトショップといった価値がきちんと評価される販路で販売しています。他方、製造現場では工程分解を積極的に行うことにより、障害の程度に関わらず多くの方が製造に携われるように意識しています。

人材という社内資源を活用しつつ、外部プロフェッショナルと積極的に組むことで付加価値を付けた販売を行うという両面性を確保している点が最大の特徴であり、法人の経営戦略といえるでしょう。



マーケティング戦略(1)

顧客と製品・サービスのマネジメント

社会的企業がその目的を達成するには、提供する製品やサービスが受益者である「顧客」によって選択・採用されることが大前提となります。いくら「良い」サービスを提供しても、適切な受益者に届けられなければ意味がないのです。このように、ターゲットとなる顧客が、他の事業者ではなく自分たちを選択することによってはじめて、社会的目的の達成が可能となるのです。この意味で、社会的企業にとっても対象者のニーズや欲求（ウォンツ）あるいは関心を理解し、競合する他者（社）よりも効率的・効果的に必要とされる製品・サービスを提供すること、すなわちマーケティングが重要となります。

顧客とは誰か

社会的企業には、二つの対処すべき「顧客」があると考えられます。一つは、社会的な目的を達成するため社会的企業が提供する製品やサービスの受益者としての顧客です。このような顧客は、社会的企業が提供する製品・サービスを消費する立場にあります。社会的企業にとっては、受益者による製品・サービスの選択を通じて受益者のニーズを満たし、それが結果として社会的課題の解決につながることから、社会的企業の目的を達成するためには不可欠となります。

もう一つの顧客は、社会的企業に様々な経営資源を提供している利害関係者です。社会的企業に

とっての利害関係者は、経営資源の提供者として重要な支援者であり、継続的な事業活動のためにその関係を維持・発展させるための努力がとてども不可欠となります。

製品・サービスの利用者である受益者、あるいは経営資源の提供者である利害関係者は、社会的企業との関係に満足している限り、その関係を維持すると考えられます。この満足は、社会的企業が提供する製品・サービス、あるいはより広くその目的の達成度合い、すなわち社会的企業の成果（パフォーマンス）が、利害関係者のそれぞれの期待を上回っている場合に、初めてもたらされます。この意味で、社会的企業は、受益者を含む利害関係者が何を求めているのかについて理解し、それを提供し続けることが重要となります。

セグメンテーション・ターゲティング・ポジショニング

社会的目的を持つ社会的企業といえども、すべての顧客に満足を提供することはできません。その目的に照らし合わせて顧客を絞り込み、具体的なニーズを明確にして対応することが重要となります。マーケティングでは、これをセグメンテーション（顧客の細分化）、ターゲティング（標的の明確化）、ポジショニング（価値を提供し地位を確立すること）の頭文字をとってSTPと呼んでいます。ドメイン戦略と同様、自分たちにとっ

て誰が顧客・利害関係者であり、誰がそうでないかを明確にすることは、限られた資源を効率的・効果的に活用し、最良の成果をもたらすために必要となります。

社会的企業が扱う社会的な課題は、一朝一夕には解決方法を見出せない場合がほとんどです。ミッション（使命）の達成をその存在価値とする社会的企業であっても、一つの事業体として、目に見える対象にすべて対応することは得策ではありません。事業活動に必要な経営資源の獲得状況や、自分たちの得意分野（中核能力：コア・コンピタンス）に照らし合わせて、自分たちがもっとも必要な顧客を選択する必要があるのです。そして、それ以外の顧客については、多様なネットワー

クの中で解決を図ることが現実的な対応となるでしょう。

顧客との関係性の構築

社会的企業は、その社会的目的を達成するための顧客、および必要な経営資源の調達先である利害関係者と、長期的な視点から関係性を構築する必要があります。これが、顧客関係性構築、カスタマー・リレーションシップ・マネジメント（CRM）の考え方です。CRMでは、顧客・利害関係者の情報管理、顧客・利害関係者とのコミュニケーション、企業情報の提供と信頼の構築などを通して、顧客のニーズに的確に対応する仕組みづくりが図られます。

事例

株式会社ミライロ「大阪府大阪市」

障害者目線でユーザー側の立場からユニバーサルデザイン分野に特化した事業を展開

株式会社ミライロでは、バリアをバリューに変え（障害を価値に変え）、障害者独自の強みを活かして、不安や不自由のない社会をつくりたいという方針のもとで、利用者としての障害者の目線で建築物や設計を点検した上で、助言や提案を行っています。また、顧客となる企業の従業員に対して、ユニバーサルマナー研修を行い、高齢者や障害者に対する接遇やマナーの向上に努めています。

これは、一般の企業のように利益を追求するのみではなく、障害者の生活環境を改善するという、社会的課題の解決につながっています。また、ユニバーサルデザイン分野という自社の得意分野を形成し、ユニバーサルデザインへのニーズがある顧客に特化した上で事業を展開する同社は、選択と集中がうまくいっている社会的企業の一つと考えられます。

事例

ザ・ピープルス・スーパーマーケット【英国】
適正な価格設定、こだわり品揃えをコミュニティの力で支える

ザ・ピープルス・スーパーマーケット (The People's Supermarket: TPS) は、2010年5月、ロンドンに開業した協同組合形式のスーパーマーケットです。「コミュニティの開発と結束という価値と共に活動しながら、商業的に持続可能な社会的企業を創造する」というビジョンを掲げ、都市生活者と地域の農業生産者とを結び付け、大手流通チェーンとは一線を画した新しい流通ネットワークをつくらうとしています。

TPSの特徴として、店舗の日常業務から団体の経営上の意思決定まで、会員によって支えられていることが挙げられます。会員は25ポンドの年会費のほか、月4時間以上の労働が求められます。店舗で働くスタッフのほとんどは、会員によるボランティアです。会員が主体的に店舗の運営や経営に関わることで、TPSを中心に地域社会を含めた新しいコミュニティの創造が行われています。

あらゆる面で市民の「消費者化」が進行している現在、価値に根差した市民参加を実現する社会的企業として注目されます。

事例

シユアールグループ【神奈川県藤沢市】
手話とITの融合により手話事業をグローバルに展開する

シユアールグループは、聴覚障害の問題をビジネスの手法を用いて解決することをめざし、手話通訳サービスを立ち上げました。同社のサービスでは、「iPad」などのタブレットPCを使い、聴覚障害者などがテレビ電話により遠隔地にいる通訳者につながり、お互いに画面を見ながら手話での会話ができます。このサービスは「モバイルサイン」と名付けられ、手話に加えて、英語や中国語などの通訳にも対応したバージョンもあり、利用者が増加しています。

手話とITの融合、手話事業のグローバル展開が同社のビジネスのポイントであり、事業のゴールとして「聴覚障害関連の「コングロマリット」という目標が掲げられています。同社の事業は、経営者である大木洵人氏の手話、IT、語学力といった強みを最大限生かし、他の事業者では模倣困難な事業を展開しているものと考えられます。

4

マーケティング戦略(2) 製品・サービス戦略と価格戦略

社会的企業は、事業活動を通じて社会的目的を達成するために存在します。ここで重要となるのは、製品やサービスを必要な受益者に提供しても、そこから十分な対価を得ることができるとは限らない、ということです。したがって、一つの事業だけから活動に必要な収益をあげることは困難であると言わざるを得ません。そこで、適切な製品・サービスの構成（ポートフォリオ）と価格設定が重要となります。

製品・サービスの戦略と ポートフォリオ・マネジメント

社会的企業は、社会的・経済的に疎外された人々を、何らかのかたちで市場につなげる活動を行っています。受益者に対して市場との橋渡し役となったり、受益者に代わって市場に参加したりすることにより、他のセクターの事業体と競争することになります。その結果、提供する製品やサービスそのものの競争力を高める必要があります。特に、雇用創出に関わる社会的企業のように、受益者に対して市場との接点を提供するような場合には、市場で受け入れられる製品・サービスの提供が、社会的目的の達成と事業の持続可能性の獲得に不可欠です。

企業は、通常、複数の製品・サービスを扱い、経営資源の配分が最も効果的・効率的に行われるよう、製品や事業の組み合わせを行っています。

これを、プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント（PPM）といいます。よく行われる方法として、市場成長率を縦軸に、相対的市場占有率を横軸にとって自社の製品を位置付け、その収益性や必要となるキャッシュフロー、成長性などから、理想的な商品構成を考えます。

社会的企業の場合には、NPO にならって縦軸に「使命への貢献度」、横軸に「財政への貢献度」を取り、製品やサービス、あるいは事業を位置付ける方法が有効でしょう（次頁図を参照）。営利企業と異なり、社会的企業ではたとえ財政への貢献度は低くても、使命への貢献度の高い事業は大切に守ることが考えられます（ここでは、「ハート」に相当）。また、使命への貢献度と財政への貢献度とはしばしばトレード・オフの関係にあり、両立させることは困難である場合が多く見受けられます。したがって、「ハート」を維持するために、製品・サービスの向上などにより「スター」の可能性を探りつつ、使命への貢献度は低いものの財政への貢献度が高い「金のなる木」を活用して「ハート」の維持や「スター」の事業的自立化への投資に必要な資金を獲得し、全体として組織としての財政的な継続性を確保する、ということをめざすこととなります。

価格戦略

社会的企業にとって、製品やサービスの価格設

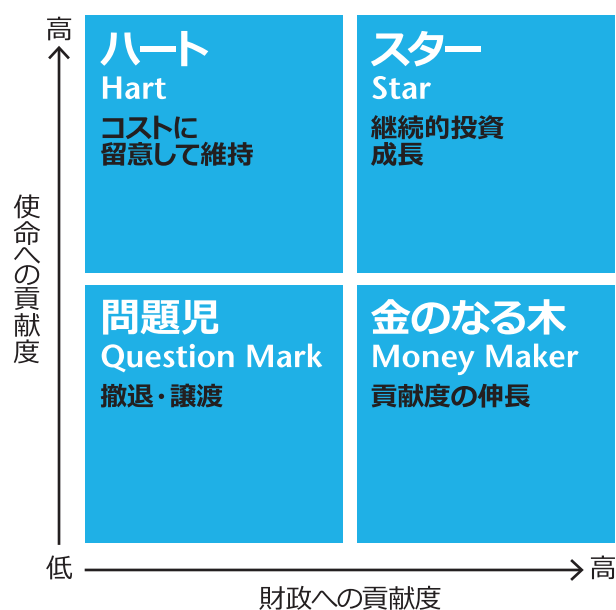
定は重要です。それは、価格の設定方法によって、受益者の製品・サービスへの利用可能性が左右されるからです。例えば、経済的困窮者をターゲットにした事業を行う場合、受益者がそのサービスを利用できるような価格設定が求められます。受益者の状況を考慮せず、必要なコストの回収を行うなど提供者側の論理で価格設定を行うと、本当にサービスを必要としている人たちがサービスを利用できなくなってしまうのです。潜在的な受益者が利用できないサービスは、社会的企業の目的の達成には、何ら寄与しません。

これに対して、潜在的な支援者に対しては、市場価格と比較してプレミアムを上乘せした価格設定も、場合によっては有効となります。例えば、不利な状況にある人たちの雇用や就労の機会の提供、あるいはフェアトレードなど市場への接続を行うような社会的企業では、その活動に共感した人たちが、市場価格よりは高いが「適正」な価格なら、消費活動を通じての支援を行う、と考えることも可能です。

このように、社会的企業の製品・サービスの価

格設定は、事業の存続に必要な適正な利益の確保という財政的な意味を超えて、その目的や使命の達成を行うために必要な、顧客や様々な利害関係者と組織とのコミュニケーションの手段ともなっているのです。

社会的企業の製品(事業)ポートフォリオ・マネジメント



出典◆M・アリソン、J・ケイ (2005)
「NPOのための戦略計画」より訳出

事例

NPO法人たすけあいの会ふきのとう
〔千葉県四街道市〕

収益性を確保しつつ組織理念を守り伝えていくための取組み

千葉県四街道市で1988年より活動が続いているたすけあいの会ふきのとうは、組織のルーツであるたすけあい事業（在宅サービス、病院・医院でのケア活動、移送事業）のほかに、制度事業である介護保険事業、障害福祉サービス事業を行っています。

ふきのとうが活動を続ける中で留意しているのは、創業当初の理念を継承していくことを主な目的として、安定的に収益を得ることができる制度事業への過度の依存を避けるようにしているということです。具体的な仕組みとしては、たすけあい事業と制度事業の従事時間をモニタリングし、前者の従事時間が後者を上回ることを重要な経営指標として管理しています。そのような取組みを行うことで、図のポートフォリオにおける「使命への貢献度」と「財政への貢献度」が組織内で適切にバランスが取れるようになっているといえるでしょう。

5

行政

社会的企業におけるネットワークの構築(1)

社会的企業と行政の関係

NPO の分野においては、行政との関係性を考える場合、協調、協働を積極的に行うケース、行政との関係を持たないケースなど様々な視点があるとされます。社会的企業のすべてが NPO ではありませんが、ここでは少し NPO の視点からの解説をご紹介します。

1998 年の NPO 法成立後、自治体による NPO 支援の動きは活性化し、現在ではほぼ施策メニューは定常化したといえるでしょう。自治体は、公共サービスへの NPO の参画によって、NPO を通して市民の社会参加の機会が広がることを期待していたり、サービスの提供コストが下がることなどを期待しています。現時点においては、NPO が社会的使命を掲げることによって多くのボランティアの参画を促したり、民間団体としての効率性を追求しているという特性を理解せず、単なる安上がりな下請けとしてとらえている自治体がないとはいえません。

さらに近年、NPO においては「清く正しい」存在として等身大以上の組織マネジメントを期待される傾向にあります。寄附も集めて、委託事業も行う、それをバランスよくやれている組織はほとんどないのが現状です。フレキシブルに地域課題の解決に対応できるのは行政でも企業でもないインフォーマルな存在だからこそであり、その柔

軟さを周囲の過剰な期待によってそぎ落とされていくことに筆者は少し危機感を持っています。もちろん、公共サービスの担い手としての最低限の社会的責任は果たすことは大切なことです。

行政との関わりは一つの部署とは限らない

そもそも社会的企業や社会起業家の性質上、関係する部署は多岐にわたります。

株式会社フェアスタート (<http://fair-start.co.jp/>) を事例に見てみましょう。

フェアスタートは、児童養護施設の退所者を対象にした就職あっせん事業を展開する社会的企業です。かつてリクルートグループに所属していた代表が、児童養護施設の存在を知り、その退所者の就職に施設が十分に携わることができず、また退所者である若者が自身の就職についてしっかりと将来を見据えて選択をしていないことに気づきます。一方、中小企業の経営者が、特に東日本大震災以降、人手不足に悩んでいることを知り、自身の得意分野である人材あっせん事業を通してその両者をマッチングさせる仕組みを考えられないかと構想したのがフェアスタートの取組みです。

フェアスタートは構想した事業を進めるため、横浜市の関連する部局にアプローチすることになりました。児童養護施設の管轄は横浜市では「こども青少年局」、中小企業の経営者と接触するため「経済局」となります。それらを窓口それぞれ

の部局の関連機関とのつながりを広げていきました。そこからさらに、神奈川県、全国レベルで自治体や関連機関との連携を広げていっています。

「児童養護施設の退所者向けの就職あっせん事業」という切り口によって、連携することもない部署をつなげ、その課題を解決する仕組みをつくり、成果をだしていくという役割を社会的企業が果たしています。

行政と社会的企業のネットワークに期待されるもの

ネットワークによる効果は、WIN-WINの関係を意識すべきと言われるますが、これには少し違和感を持ちます。企業同士のネットワークであれば利益追求が強調されるのは当たり前ですが、自治体と社会的企業のネットワークの目的は、そこから生まれる事業やサービスの受益者にとってメリットがあるかということが評価軸になると思います。もちろん、自治体と企業のネットワークに

も、取り組む事業によっては、そうした評価軸を設け、検証していくことが必要と考えます。

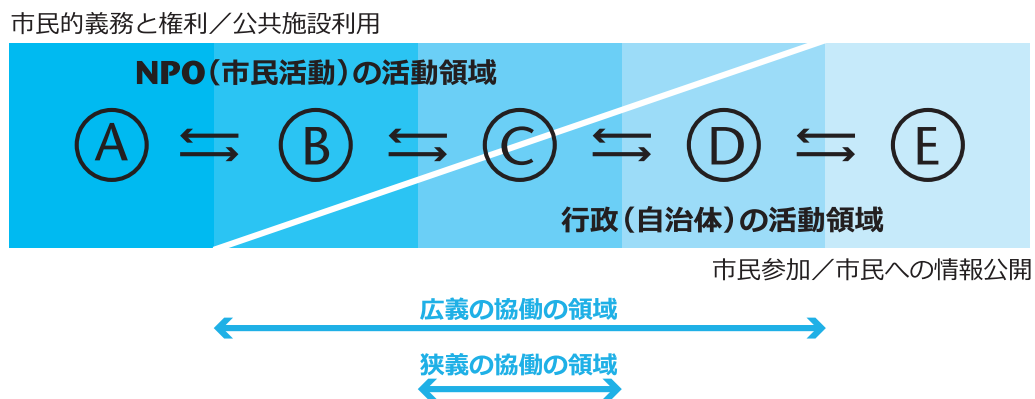
社会的企業という切り口ではまだあまり馴染みがない概念として、「NPOと行政の協働」という考え方をご紹介します。図をご覧ください。

Aは行政と直接関係がなくNPOが独自に活動する領域、EはNPOと直接関係がなく行政が独自に活動する領域を示しています。

BはNPOが主で行政が従として関わる領域、CはNPOと行政が共に責任と成果を共有する領域、Dは行政が主でNPOが従として関わる領域となります。

例えば、BはNPOの主体的な活動を資金的支援など、CはNPOと行政の双方の資源を持ち寄ってイベントやセミナーなど、Dは行政による業務委託や指定管理者制度などが考えられます。行政との関わりをこうした図で整理することによって、受益者にとってより良い関係性のあり方を考えるきっかけとなればと思います。

図◆NPOと行政との協働領域の概念図



出典◆山岡義典、雨宮孝子（2008）『NPO実践講座』ぎょうせい、p120

行政と地域住民が一体となって創業支援を通じた雇用創出に取り組む

江津市ビジネスプランコンテスト (Go-Con) は、平成22年度より開始され既に4回の開催実績を重ねています。定住対策と雇用創出を目的に、地域資源の活用や、地域課題をビジネスの手法で解決するプランを募集しています。

Go-Con は第1回は行政 (江津市) 単独での開催でしたが、その受賞者を取り込むことによりNPO法人でござんと石見が設立され、翌年より、てごねつと石見への委託事業となっています。また、地元の商工会議所、商工会、青年会議所、金融機関といった6機関が企画運営に携わっており、年齢や立場を超えた様々な人が一体となって盛り上げるイベントに成長しました。

コンテストだけではなく、様々な形で地元に関わることもできるチャネルがあります。地元での異業種交流会に参加することで様々な立場の人と交流する機会が得られるほか、起業・創業の基本と応用、収支計画の書き方などを短時間で学ぶ機会も用意されています。それらの活動の出口として、また、外から人を呼び込む入口として、ビジネスプランを練り上げプレゼンテーションする場であるGo-Conが位置付けられています。なお、コンテストでの受賞者の中には、ビジネスプランを事業化し地域で活動する人材も生まれています。

6

社会的企業におけるネットワークの構築(2)

地域のステークホルダー

ネットワークづくりは様々

地域課題の解決には、課題を取り巻く関係者間のネットワークづくりの視点が欠かせません。地域課題の解決に向けて地域の関係者を巻き込み、ネットワークを構築していくやり方には、右頁の神奈川県大磯町の事例のような実行委員会を設置する方法を初めとして、様々なものがあります。

例えば、NPO や株式会社の役員として、地域の様々な主体に参画してもらったり（例：NPO 法人てごねっと石見の役員構成）、商品・サービスの向上や顧客の開拓のために、専門家に加わってもらったりすることも考えられます（例：

NPO 法人コミュニティーワークスの運営する障害者作業所 hana の商品開発にパティシエやクリエイターが関わる）。

また、自らが構想する事業を進めるにあたり、どういう関係者を巻き込むか、どの段階で協力をよびかけるかという配慮は常に頭に入れておくべきだと考えられます。一般に考えられるネットワークの相手方ですが、既存組織（地縁組織、NPO などの市民団体、地元企業、経済団体など）、時には、専門家や金融機関、大学などの研究機関や教育機関、福祉・保健・医療サービスの提供機関（病院や介護施設など）、行政や行政機関といった先が挙げられます。これらすべてをいつも巻き

ステークホルダーマップ



出所 ◆ヒアリングや参考資料から筆者作成

込む必要はありませんが、地域が求める未来の姿を考えたときに、誰に参画してもらうのかを意識しておきましょう。

ネットワークを構築することにより、事業を行うのに必要な様々な資源をより広く調達できることが可能になります。さらに、いろいろな利害関係者が名を連ねることにより、個別の団体のときよりも事業を行うことの正統性、つまり周囲に対する説得力が増すという効果もあります。これは、

特に、公平性を重んじる行政からの支援を受けるためには重要な視点となります。

ネットワークの意義は、ネットワークに参画する当事者の利益追求というよりも、受益者にどういった利益がもたらされるのかという点にあります。地域デザインや地域経営をより強固で実行力あるものにするためにも、その効果を数値化するなど、誰にでもわかりやすく発信するのも大事なことです。

事例

おおいそいち
大磯市「神奈川県大磯町」

地域の関係団体を巻き込んでまちづくりに取り組む

おおいそいち
大磯市 (<http://www.oisoichi.info/>) は、
神奈川県大磯町で2010年9月から始まった毎月第三日曜日に行われている定期イベントです。

「大磯全体を市にしよう」をコンセプトに、メイン会場となるミナト（大磯港）にて開催されるマーケットとマチナカ（町内各地）の店舗・ギャラリー・個人邸によるイベント・ワークショップなどが連携して行っています。立ち上げ当初は19店舗でしたが、今では150〜180店舗が参加し、来場

者数は3000〜5000人を超える朝市にまで成長しました。また、取組みが評価され、国土交通省による平成25年度地域づくり表彰の受賞団体として選出されました。

このイベントは、大磯市実行委員会が主催しており、左図の9団体が構成されています。大磯町はオブザーバーとして、会場となる大磯港は管理者である神奈川県の使用許可を得るなど行政と連携して実施されています。

この取組みは、大磯の活性化（地域が求める未来の姿）を共通課題として明示し、その課題解決に向かって必要な関係者を巻き込む仕掛けとして、実行委員会という形態をとって事業推進している事例です。

大磯市実行委員会の構成



オブザーバー 大磯町
大磯港の管理者 神奈川県



社会的企業における法人格選択と資金調達

ソーシャルビジネスあるいは社会的事業の運営に携わる際において、避けては通れない問題があります。それは、事業を立ち上げる際に必要となる資金や、事業を継続的に運営していくための資金をどのように確保していくのかという問題です。

どのような事業も活動に必要な資金を継続的に確保しなければ事業として成立することはできませんが、それは社会的事業であっても営利事業であっても同様です。しかしながら社会的企業は、一般的に営利法人（株式会社など）が採算性を確保することが難しい事業分野において活動することが多い事業体ですから、事業そのもので資金を得ることに加え、事業に対する周囲からの幅広い共感・支援を得ることにより資金を確保することが事業継続上非常に大きな鍵を握っているといえます。

資金調達手段をどのように確保するかということを考える際に避けては通れないのが、事業主体の法人格の選択の問題です。法制度上、選択する法人格によって活用することができる資金調達的手段や付随して発生する情報開示義務は異なってきます。したがって、法人設立時においてどの法人格を選択するかによって、その後の資金調達手段を決定する、言い換えれば事業運営の形をある程度規定されることとなりますが、社会的事業に携わる事業者がそのような点について十分に考慮

して法人格を選択している例は、意外なほどに多くないように感じられます。

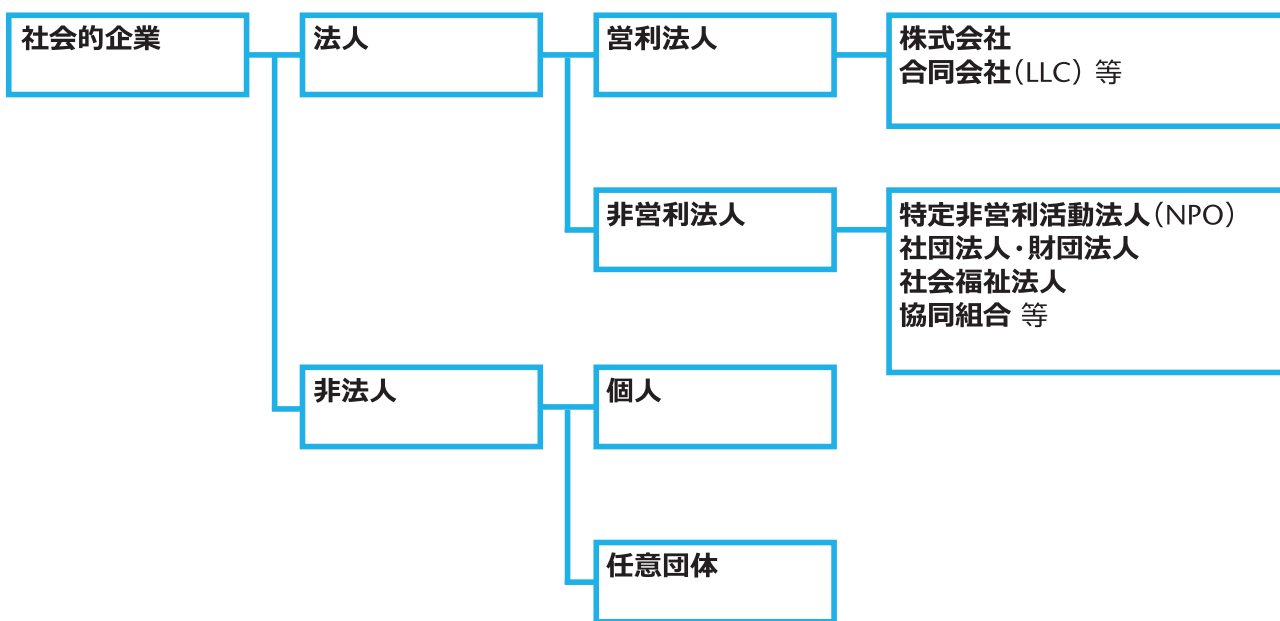
本稿においては、事業を法人化する際に選択し得る法人格の種類について紹介した後、資金調達手段、その後の情報開示義務について示します。

法人格の種類

事業の開始当初は任意団体や個人での活動であったとしても、事業が軌道に乗り一定規模になってくると、周囲の勧めもあり法人化を検討することになることが多いと考えられます。任意団体や個人の活動では、事業内容の社会貢献度の高さなどとは無関係に、「信用力がない」という言い方をされることが多いのではないかと思います。ではこの場合の「信用力がない」とは具体的に何を意味するのでしょうか。

端的に言うならば、任意団体や個人の事業活動では、事業活動で得られた資金の用途が第三者から見るとよくわからないという意味であると考えられます。事業の趣旨や活動内容に賛同した方から寄附を集めたり、あるいは公的な助成金を得たとしても、法人格という「箱」がない場合には、その資金がどのように使われたのかを集計・報告する義務が事業者には発生しないため、万が一事業とは無関係な内容に支出されたとしても、あるいは逆に適正に支出されたとしても、事後的にそれを検証することが難しいということになってし

図表1◆事業体の分類



まいます。このため、法人格という「箱」をつくり、事業に関わる収入・支出をその箱で集計・報告することにより、活動に対する周囲の信用が得られるということになります。

「箱」の種類にも様々なものがありますが、大別すると2種類に分類されます。営利法人と非営利法人という区分です。

この場合における「営利法人」とは、事業の結果獲得した資金を、構成員に分配することが法制度上可能である法人であることを意味しています。具体的には、株式会社、合同会社（LLC）などが該当します。これに対して「非営利法人」とは、資金の配分が規制されている法人を意味します。この点は誤解が多いように感じられますが、「非営利法人」とは収益（営利）を得ることを目的としない、あるいは禁じられている法人ではありません。

言い換えますと、収益配分という行為に関して法人の種類は営利法人、非営利法人は区分されて

いて、その点が根幹にある上で、意思決定の仕組みや情報開示の点でそれぞれの法人格に応じて違いがあると考えていただけるとわかりやすいかと思います。

事業運営者は大抵多忙ですので、事業以外のことになるべく時間や資金を費やしたくないという思いから、法人格選択の際にも、設立に要する費用が安いあるいは手間がかからないといった点から法人を選択しがちです。しかしながら、事業を継続していく中で、選択した法人格の性質に応じた運営が求められることになることから、法人を設立する際には、各法人格の基本的な性質を理解した上で選択することが望ましいです。なお、一度選択した法人格を事後的に変更することは手続き的に煩雑である場合があるほか、そもそも制度的に不可能である場合もあります。

それでは、各法人の特徴を論点ごとに見ていくこととします。法人格ごとに主要な論点別に相違をまとめたのが図表2です。

図表2◆法人格に応じた特性の整理

分類	営利法人		非営利法人			
	株式会社	LLC (合同会社)	社団法人	財団法人	NPO法人	社会福祉法人
設立手続	出資（1円以上）と書類作成と登記		書類作成と登記（「公益法人」は認定が必要）	書類作成と登記（「公益法人」は認定が必要） 財産抛（300万円以上）・書類作成と登記	書類作成と主務官庁認証（2ヶ月以上の縦覧必要）	財産抛と主務官庁認可
組織設計	自由度、意思決定迅速性に特徴		収益配分制限の程度に応じてパターンを選択可能		多人数の合議制による運営が基本	理事・監事・評議員による運営
主な資金調達手段	株式発行、借入金、社債		会費、借入金、擬似私募債、寄附受入			
税制上の優遇	税制優遇措置は期待できない					
収益配分	配当、解散時の残余財産分配可能		非営利性の徹底されていない一般社団の場合は、社員総会によって利益分配・残余財産分配を行うことも可能		配当・残余財産分配は不可能	
情報開示	上場企業でなければ開示義務は少ない		「公益法人」でなければ開示義務は少ない		財務諸表、事業運営状況の報告・開示が必要	

営利法人の特性

1……株式会社

株式会社の特徴は、株式制度が採用されており資金調達手段が多様であると共に、配当などによって獲得した収益を出資者へ配分することが認められている点にあります。また、設立手続は特に煩雑ということはなく、組織構成を1名からスタートすることも可能であり、その後に役員構成を必要に応じて変更することもできるため、意思決定のスピードが速く、かつ組織設計の自由度が高い法人格であるといえます。反面、非営利法人が利用できる税制上の優遇措置や、非営利法人向けに自治体が提供している各種優遇サービスを

受けることができないといったデメリットもあります。

株式会社は出資者からの出資を受けることにより資金を得ることができますが、出資者が基本的に会社の議決権を得る仕組みとなっています。ですが現在では様々な種類の株式の発行が会社法において認められており、出資者に株主総会での議決権を付与しない形で資金を集めることは制度上は可能になっています。このため、特定の支援者からまとまった資金を集めるようなことを想定している場合には、株式会社形態が適している可能性があります。

また、金融機関も株式会社への融資は日常的に行っていることから、借入により資金を得ること

も比較的行いやすいと考えられます。

株式会社はこのように資金を集める手段は比較的豊富である反面、出資者に対して短期的な収益（金銭）還元を求められる可能性がある点に留意しておかなくてはなりません。中長期的な視点で社会的課題の解決に取り組む社会的企業にとっては、この点があまり相性が良くない点であろうと考えられます。

2……合同会社（LLC）

合同会社は、出資者（社員）が役員を兼ねていると共に、定款自治であることが最大の特徴です。

出資者の出資比率に関わらず、全員に平等の発言権があり、かつ経営側と株主側と機関が一つであるのでスムーズな意思決定ができます。ただし、社員全員の同意が必要（定款で過半数と定めることも可能）となるため、意見が割れた場合に意思決定のスピードが遅くなることもあります。

また、法人格としての知名度が低いことから社会的信用度が今一つ得られにくい可能性があります。また、株式会社のように、経営に参画しない方から出資の形で資金を得ることはできないため、大規模な事業展開にはあまり向いていません。

非営利法人の特性

1……非営利法人に共通する特徴

図表3◆各法人格で必要となる機関と人数

	理事（取締役）	監事（監査役）	評議員	社員（株主）
株式会社	1名以上	0名でも可	—	1名以上
社団法人	1名以上	0名でも可	—	2名以上
財団法人	1名以上	0名でも可	3人以上	—
NPO法人	3名以上	1名以上	—	10名以上
社会福祉法人	6名以上	2名以上	13名以上	—

共通要素の第一としては先述したように法人内部に蓄積された収益を配分できないということが挙げられますが、それ以外にも大きな特徴として以下の3点が挙げられます。

1◆意思決定は合議が基本

非営利法人に共通することとして、出資という概念がないことが挙げられます。このため、株式会社などと異なり資金の抛出者＝法人の支配権者というような図式にはなりません。この点に関連して、意思決定は基本的に理事会や社員総会での頭数に比例した形での多人数での合議を経ることになります（株式会社は出資額に応じて株式保有数が決まり、それに伴って株主総会での議決権が決定します）。重要な意思決定に多くの人が関わる形となることで、組織内で方向性を共有しながら前へ進むことができるといえますが、反面、合議偏重になってしまうと意思決定のスピードが遅くなるというデメリットもあります。

非営利法人の中でも、タイプによって必要となる構成員の数は異なります。NPO法人、社会福祉法人は特に構成員の数は多い形態となっています（社団法人は1名からでも設立可能）。

2◆税制優遇、行政からの支援

非営利法人には種々の税法上の優遇措置が用意されている点も、特徴として挙げられます（図表

4 参照)。非営利法人への寄附を促す仕掛けとして、法人へ寄附を行った個人・法人に対して、所得税・法人税上の優遇措置が用意されています。

また、事業の結果生じた収益に対する課税の範囲についても、営利法人を比べて狭い範囲となるなどの優遇があります。また、法人格によっては法人税率も低い税率が設定されているものもあります。

また自治体によっては、施設の利用料が非営利法人の場合には廉価に設定されているなど、各種の優遇措置が利用できる場合があります。また、事業の委託先募集を行う際に、応募要件として非営利法人であることを明記しているケースもあります。

課税対象に記載のある「収益事業課税」とは、法人税法に規定する 33 種類の事業に該当する場合には課税が生じるものの、該当しない場合には非課税となるというものです。

3◆資金調達手段が限定的・代替的

株式会社との大きな違いとして資金調達の方法が限られているということが挙げられます。非営

利法人では、株式を発行して不特定多数の出資者（個人、法人）から資金を集めるということができません。

また、借入の手段についても限定的です。株式会社では、社債を発行することが可能ですが、非営利法人の場合、社債を発行することはできません。社債は金融商品としての性格を持ち、株式のように不特定多数から資金を集めることが可能となりますが、非営利法人は「会社」ではないため、利用することはできません。

なお、社債の代替的な手段として「擬似私募債」を発行し資金調達を行うこともできます。擬似私募債とは、非営利法人のような社債が発行できない法人が社債に擬制した内容で金銭の借入を行うものです。多くの支援者から金銭的支援を受けることができる場合に適した資金調達スキームです。

金融機関からの借入については、法制度上はこれを制限するものは何もありません。現実的に借入が可能かどうかについては、個々のケース次第ということになるかと思われます。

続いて、各法人格特有の性質について見ていき

図表4◆法人格ごとの課税の取り扱い

	株式会社	一般社団法人 一般財団法人	NPO法人	社会福祉法人	公益社団法人 公益財団法人
課税対象	全所得課税	全所得課税	収益事業課税	収益事業課税	収益事業課税 ただし、公益目的 事業に該当するも のは、収益事業で あっても非課税
法人税率*	25.5%	25.5%	25.5%	19%	25.5%
寄付者への 税制優遇	なし	なし	なし 認定NPO法人と なればあり	あり	あり

* 所得 800 万円までは 15% (株式会社は中小法人のみ)
出所◆財務省ホームページ

ます。

2……特定非営利活動法人（NPO法人）

1◆書類提出と公開が義務

NPO法人の特徴は、活動に対して市民の支援・協力が得られるように配慮した制度設計となっている点です。組織がどのような活動を行っているのか（行おうとしているのか）を市民が知るために、各法人は設立時においては定款、役員名簿、設立趣意書、事業計画書（実施する事業内容に関する計画を文章で記載したもの）、活動予算書を、毎期の決算では事業報告書、活動計算書を提出しなくてはなりません。それらの書類は、一定期間閲覧対象とされ、誰でも見ることができる状態となります。また、定款や役員の変更があった際においても、届出を行い閲覧期間を経るというステップが必要となります。

このように法人内外に事業活動の状況を公表することで、事業の透明性が確保されるという効果が期待できます。反面、定款変更などを実施するたびに一定の時間を要することとなるため、事業運営のスピードが遅くなってしまいうようにも感じられます。

2◆認定NPO法人という類型

NPO法人は一定の要件を満たした場合には、認定NPO法人となることが可能です。認定NPO法人となった場合、寄附金に関する税制上の優遇措置が拡大されます。

認定NPO法人となるための主な要件（パブリックサポートテスト：PST）は図表5のような内容となっています。

3◆一般社団法人、一般財団法人

一般社団法人や一般財団法人は、組織に必要なとされる人数がNPO法人よりも少ないことに加え、所轄庁による認証の必要がなく、登記のみで法人ができる準則主義であること、事業計画書の作成や縦覧といった手続きが不要であることなどから、設立のハードルが低くなっています。また、財団法人は設立時に財産抛出（300万円以上）が必要ですが、一般社団法人は不要です。このため、法人格取得の際に簡便かつスピーディという理由で、一般社団法人を選択するケースが増えているように思われます。

確かに、手早く法人をつくりたいということでは適した法人格である一方、税務面の取り扱いが株式会社とほとんど変わらないため、メリットはほとんどありません（図表4参照）。NPO法人は会費収入、寄附収入に対しては非課税ですが、一般財団法人、一般社団法人は株式会社同様に課税されます。ただし、いずれも寄附した側への税制優遇のメリットはありません。

税制上の優遇措置を受けるためには、公益社団法人、公益財団法人へと移行する必要がありますが、移行した際には、収益計上や収益の蓄積について様々な制約を受けることになり、事業の自由

図表5◆認定NPO法人に関する寄附金などに関する要件

判定項目	内容
寄附金などによる判定	以下のいずれかを満たすこと ◆相対値基準……収入金額に占める寄附金の割合が20%以上である ◆絶対値基準……年3,000円以上の寄附者の数が平均100人以上である ◆条例個別指定……都道府県または市区町村から条例による個別指定を受けている

度は相当程度損なわれます。

少ない構成員でスピーディに事業運営することに主眼を置くのであれば適した事業体ですが、そのような目的が特段ないのであれば、社会的企業としてこの法人格を選択する明確な理由は見出しにくいのではないのでしょうか。

4◆社会福祉法人

社会福祉法人は、法人税率が低く設定されているなど、税制上の優遇措置が最も大きい事業体です。

しかしながら、設立に際しては財務面で高いハードルが課されていることが通例です。実施する事業の内容にもよりますが、実質的には数千万円以上の資産拠出が前提となっていると考えられます。また、非営利法人ですので、それらの資産は法人解散時においても拠出者へ返還されることはありません。

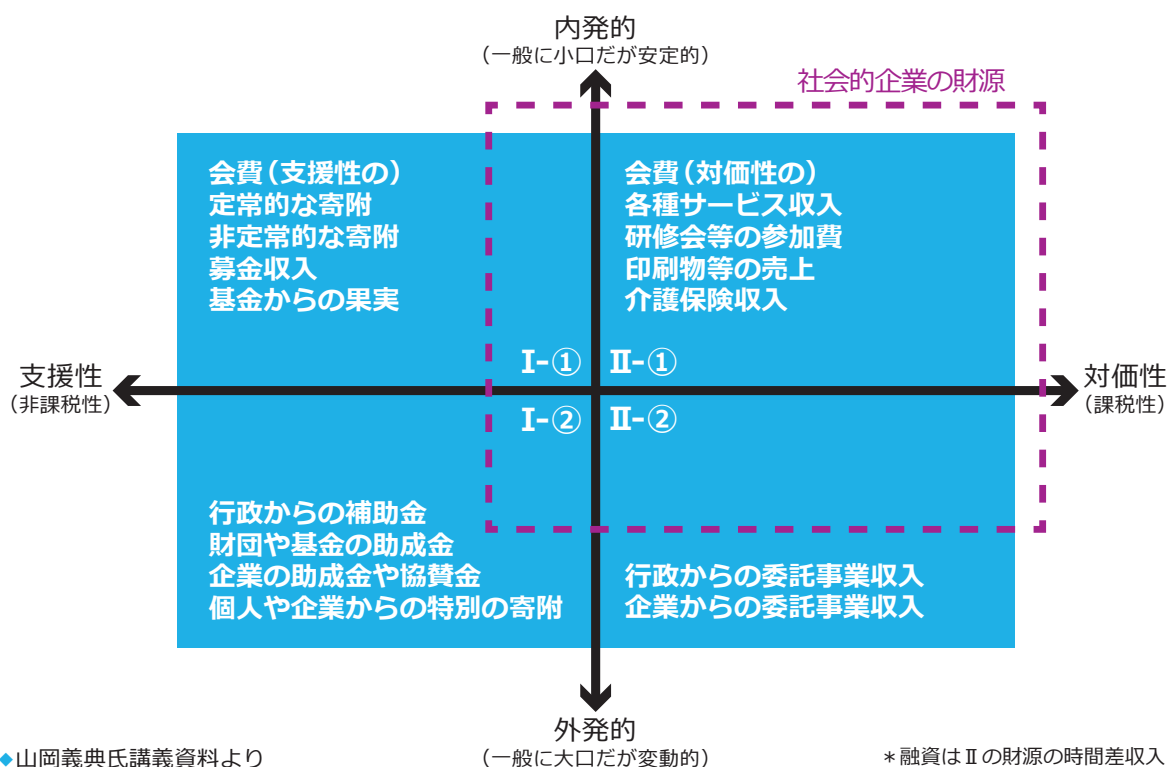
当初から多額の資産をベースとして社会的事業を開始する場合を除けば、事業黎明期においては社会福祉法人は現実的な選択肢とはならないでしょう。事業が軌道に乗り相当程度の内部留保が蓄積された場合には、税制上の優遇措置を考えて社会福祉法人への移行も選択肢として視野に入ってくるかもしれません。

まとめ

法人格によって、組織構成や実施しなくてはならない手続きが異なることを紹介してきました。それぞれの特性を理解した上で、活動内容とフィットする法人格を選んでいただければと思います。

最後に、社会的企業がより多くの方に活動の内容を知ってもらい、賛同を得ていくためには、自

図表6◆財源構成から見た社会的企業の位置付け



分たちの活動内容をいかにわかりやすく伝えていくかということが非常に重要なのではないかと思います。法制度的に定められていないことに加え、紙幅の関係から詳細を記載することは割愛しますが、情報開示を通じた支援者づくりの活動の重要

性が今後、より一層増してくるのではないかと思います。そのようなテーマについて、日本公認会計士協会が「非営利組織の会計的枠組み構築に向けて」において様々な問題提起を行っておりますので、参考としていただけますと幸いです。

事例

NPO法人ぐるーぷ藤【神奈川県藤沢市】
支援者との長期的コミュニケーション手段としての擬似私募債の発行

認定NPO法人ぐるーぷ藤（平成25年12月に認定NPO法人化）は、神奈川県藤沢市で「安心してくらせる福祉のまちづくり」を目標に、地域助け合い事業、介護保険事業、障害者支援事業を実施しています。

ぐるーぷ藤では、資金調達手段として擬似私募債を発行し事業運営資金に活用しました。活動拠点である藤沢市を中心に同法人の活動内容・実績を知り、応援されている方が多くおります。それらの方々を対象に擬似私募債を発行することで、法人としては、支援者との新たな長期的コミュニケーションの機会が生まれました。資金調達を行うだけであれば金融機関から借入を行うことも可能でしたが、地域やそこに住む方との直接的なつながりを重視した結果、擬似私募債発行というスキームを選択するに至ったとのことでした。発行に際しては、法人理事会での意思決定を経た後に募集要項を関係者へ通知し、資金拠出希望者に対して債券を発行するという手順で実行されました。

事例

合同会社ドラマチック【東京都台東区・品川区】
空きビル再生、クリエイター支援、商店街の活性化に資源の組み合わせで取り組む

品川区では「インスタールの途中だビル」、台東区で「reboot」というクリエイターの集積拠点を運営しているのが合同会社ドラマチックです。単に場所を貸すだけでなく施設内のメンバー同士の交流、街の商店街や周囲のクリエイターなど地域全体との交流を図り、各主体と協働してイベントを開催することで、「メンバー同士、メンバーと地域の方々の交流」と「地域活性化」も担っています。

そうした取組みに惹かれた若い世代の地域への流入に伴い、新店舗や新たなサービスの創出を促すことで、経済活性化につなげたい考えです。資金源は、不動産賃貸収入、リノベーションや交流促進などのコンサルタント収入、行政による補助金収入などとなっています。

法人化の際、合同会社を選択したのは、意思決定の仕組みを出資の額にとらわれず柔軟に設定できること、手続きにかかる費用が株式会社に比べて安いことがその理由です。

8

社会的企業における人材の確保と育成

人材マネジメントと経営戦略との関係

人材マネジメントは人事労務管理とも言われ、企業の経営理念や経営戦略の実現に向けて人材を活用し、動機付け、評価するシステムを構築していくこと、あるいは既存のシステムのメンテナンスをしていくことを意味しています。

人材マネジメントを構成する要素には、人材確保、教育研修、人員配置、賃金（報酬）、昇進・昇格などがあり、こうした個々の要素については単独でとらえるのではなく、理念や戦略との整合が重要であり、例えば、人材の採用や育成については、企業が目指す戦略に沿い、実行に役立つ人材の確保を進める必要があります。

また、人材マネジメントは、人材⇄戦略という双方向の矢印で考える必要があります。人材マネジメントの結果が戦略の動向を左右し、戦略の動向が人材マネジメントの方向性を規定するという相関関係にあります。

社会的企業における人材マネジメントの特徴

上記の内容は、人材マネジメントの極めて一般的な考え方になります。しかし、実際には組織の規模や戦略によって、様々な人材マネジメントのあり方が存在すると考えられます。先行文献や今回のヒアリング先の人材マネジメントの状況を踏まえれば、本稿が対象とする社会的企業において

は、以下のような人材面での特徴があるのではないのでしょうか。

1……社会的企業における最も重要な経営資源

まず、社会的企業には一般的に小規模な事業者が多く、モノやカネなどの経営資源がそれほど豊富でないと考えられます。そうした状況において事業を展開していくためには、経営者とスタッフがミッションを共有し、イマジネーションやコミュニケーション能力などを武器に、周囲を巻き込み、ソーシャルイノベーションを生み出すことが重要になります。その際、最もキーとなる経営資源は、言うまでもなく人材になります。

2……社会的企業を取り巻く多様な人材

また、事業に関わる人材の多様性も社会的企業の大きな特徴の一つになります。一般的な企業のように、雇用契約を交わし、給与を支払っている社員のみならず、ボランティア（プロボノ）や地域の関係者なども社会的企業を支える人材ととらえることが可能です。加えて、就労支援など事業内容によっては、サービスの受益者も自社の事業を担う人材としてマネジメントの対象になりえます。

雇用契約を結んでおらず、給与を支払っていない人材に、いかに自社のビジネスに協力をしてもらうか、こうした視点が社会的企業の人材マネジメントには必要になるものと考えられます。

3……事業の成長に向けた人材の確保・育成

一方、我が国の社会的企業においては、人材の数を揃え、組織として明確な指示系統を有しているケースや、計画的に人材の採用や育成に取り組んでいる事業者は数が少ないのではないのでしょうか。おそらく、個々に独立した多様な人材が、プロジェクトベースでゆるやかにつながって事業を行っているという形が社会的企業の一般的な姿なのではないかと考えられます。

事業規模が小さいうちはそれでもよいのですが、事業成長させようとするならばスタッフを雇用し、育成を図る必要があります。経営者が仕事を任せられるスタッフを育成していかなければ、事業の成長が経営者の能力の範囲に限定されてしまうでしょう。

人材の育成には相当の時間が必要になります。最終的には経営者の経営判断によりますが、継続的な事業成長を志向するのであれば、できるだけ早いうちから人材の確保・育成を進めていくことが重要です。

より長期の視点から見た人材の確保 ～後継者の育成～

5年、10年という期間で見た場合、経営者の部下として共に事業を進めていくスタッフを育成・確保していくことが重要になります。しかし、20年、30年という長期的な視点、あるいは事業の継続という視点から見ると、自身の次の経営者、つまり後継者を育成していかななくてはなりません。

例えば、NPO法人について見ると、歴史のある法人は創設から20年以上が経過しているケースが多数存在します。こうした長い歴史を持つ法人においては、法人を立ち上げた創業者・創設者が高齢化し、今まさに事業継承の問題に直面しています。

社会的企業にとっても参考になると考えられますので、以下、NPO法人の後継者育成の現状に関する調査を掲載します。

事例

NPO法人もあなキッズ自然楽校
【神奈川県横浜市】

「森のようちえん」というコンセプトを共有・体現する人材の育成

もあなキッズ自然楽校は横浜市都筑区で「森のようちえん」のスタイルを取り入れた保育室運営を行っている点の特徴であるNPO法人です。「森のようちえん」とは、自然の中で様々な体験をすることで自ら学ぶ力を育むというコンセプトの幼児教育・保育スタイルです。

人材採用に際しても、幼児教育に関わる資格保有の有無にこだわらず、森のようちえんのコンセプトを共有できる人材であるかどうかを重要なポイントとして採用を行っています。また、組織内で共有する姿勢として3つのポイント（① Break the rule（既成概念にとらわれない考えを持ち続けよう）、② Try & error（やってみようの精神）、③ Integrity（誠実さをもった取組み））を打ち出すと共に、定期的に実施している内部研修では、野外教育のツールを利用したチームビルディング研修を導入することで、職員各人がリーダーシップを醸成することを心掛けています。

後継者育成の現状

株式会社浜銀総合研究所では、厚生労働省「平成23年度社会福祉推進事業」の補助金を活用し、全国の福祉系NPO法人における後継者育成・代表者交代の実態を明らかにすべく調査研究を実施しました。

当該研究事業で実施したアンケート調査によれば、まず、アンケートに回答したNPO法人の代表者の約4割が60歳代であり、70歳代・80歳代以上を含めるとその比率は半数を超えています（図表1）。

また、過去に代表者交代を実施したことのない法人は7割に達しており、代表者の在任期間は5年以上が約6割となっています。こうした結果から多くの法人で代表者の高齢化、および在任期間の長期化が生じているものと推察されます。

各法人における後継者育成への取組み状況を見ると、6割を超える法人が「後継者について具体的な検討は行っていない(具体的検討未実施)」と回答していました(図表2)。後継者を選定する上で障害となっている要因として、「人材数の不足」や「後継者の資質に対する不安」に加え、「代表者の報酬の低さ」「事業の採算性の悪さ」といった財務に関連する項目が多く挙げられています(図表3)。

具体的な継承に向けた取組み

一方、後継者について何らかの検討を行っている法人における後継者の人材像と選定プロセスを見てみると、組織内部の人材を「合議」により選定するといった点が民間企業と比較して特徴的な点だと考えられます。また、後継者に求める資質として、「組織ミッションへの理解力」を挙げた法人が47.5%にのぼっており、同時に実施した社会福祉法人・営利法人に対する調査の結果より当該回答の割合が10ポイント高くなっていました。

なお、代表者交代に向けて実施している準備としては、「役職員・スタッフに対する説明、理解」「経営理念、目標の確認と共有」「(法人内部の)意思決定の場への同席」などといった組織内での活動が中心となっています。

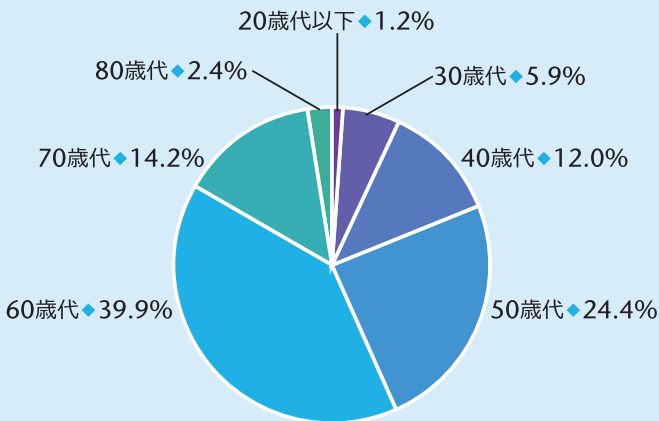
これらの回答結果を考え合わせれば、後継者に関して、「現・代表者とミッションを共有している組織内の人的資源に着目し、組織内部での実践的なトレーニングを通じて、マネジメント能力の育成と組織内部の合意形成、理念継承を進める」といった姿を、NPO法人における後継者育成の一般像として描くことができます。

紙幅の都合もあり、結果の全体像については明記したURLを参照いただくとして、ここで取り上げた浜銀総合研究所の調査では、NPO法人の後継者育成を進めていくための3つのポイントを右のとおり提示しています。

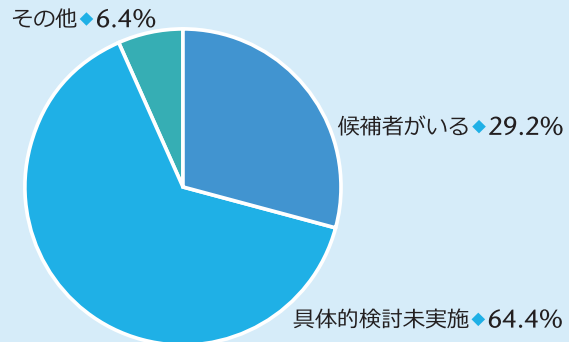
社会的企業とNPO法人を単純に同一視することはできませんが、上記の調査は社会的企業の後継者確保・育成の問題についても示唆に富む内容であると考えられます。

現状、社会的企業の経営者は、30歳代～40歳代の若手が多いと推察されます。しかし、後継経営者の育成には10年単位の期間が必要になると考えられることから、早い段階から着手することが求められます。

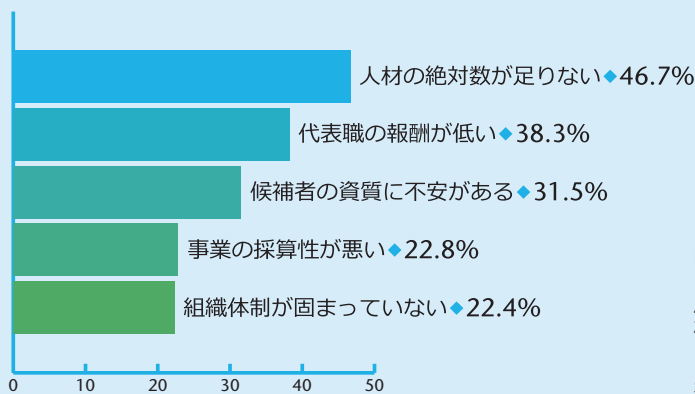
図表1◆代表者の年齢



図表2◆後継者の選定状況



図表3◆後継者を選定する上での課題（上位5項目のみ）



出所◆「福祉の担い手としての特定非営利活動法人における長期的な事業の継続およびその核となる後継者人材の育成・確保に向けた取組の現状と今後のあり方に関する調査研究事業」調査報告書アンケート結果をもとに筆者作成
 ＊調査結果の詳細は、http://www.yokohama-ri.co.jp/shakai_npo/index.html を参照

<p>1 後継者に求める能力を絞り込む</p>	<p>後継者に対して多くを求め過ぎることは現実的ではなく、後継者育成への取組みが遅れる原因となりかねない。人材などの経営資源に限りがあるNPO法人においては、「これだけは譲れない」という点を明確化し、交代を進めていく必要がある。</p>
<p>2 事業基盤・経営基盤の整備</p>	<p>円滑な交代を進めていくためには、代表者個人を支える基盤を整備していくことが重要である（「事業基盤の整備」）。法人の代表は、法人の金融機関からの借入金の個人保証などを引き受けるなどの責務を伴う可能性がある。そうした人材が代表へ就任するには、家族の理解なども含めて非常にハードルが高い。加えて、代表職としての責任と激務に見合った報酬が支払われていない法人も多い。</p>
<p>3 後継経営者の負担軽減</p>	<p>代表者交代を円滑に進めていくためには、サポート役などを選定し、代表個人の心理的・物理的な負担の分散化を図ることが必要となる。</p>



まとめ

福祉の枠を超えて、フクシを考える

近年、少子高齢化の進展、障害児・者概念の見直し・拡大、貧困や格差の顕在化、若年者の就労困難や孤立、ひとり親世帯の増加など、福祉政策に関わるニーズの多様化・顕在化が進んでいます。これまで福祉ニーズに対しては、社会福祉法人や特定非営利活動法人（NPO 法人）、営利企業による制度化された「フォーマル」なサービスによる対応がなされてきました。一方で、現在のような多様化したニーズには、フォーマルなサービスだけではなく、特定非営利活動法人や地域に密着した小規模な営利企業といった、いわゆる「社会的企業」によるインフォーマルなサービス提供が注目を集めています。

今後、福祉サービスに対するニーズのさらなる増大が見込まれる中で、サービスの担い手の多様化と質の維持・拡大・向上を図ることは福祉施策を円滑に推進していくために極めて重要であり、社会的企業による起業や、そこでの就労を志す人材が増加していくことは、我が国のセーフティネットの多様化、社会福祉の底上げに大きく寄与するものと考えられます。

福祉を担う人材の育成を考えた場合、制度に規定された最低限の資格要件を満たすことは当然としても、その枠組みから抜け出すような起業家精神に富んだ人材を想定するのは難しいのが現状で

す。高齢者福祉、児童福祉、障害児・者福祉などの観点から、誰もが暮らしやすい地域をつくるというまちづくりに視野を広げれば、これまでの制度や仕組みにとらわれず、地域の社会的・経済的発展のための重要な要素として福祉を位置付けることを私たちは提案したいと思います。「福祉」を新しくとらえなおす意味で、このガイドブックのタイトルには、カタカナの「フクシ」を使用しました。

社会的企業のめざすもの

このガイドブックでは、福祉分野に限らず、様々な分野で活躍する組織も各所で紹介しました。まだビジネスモデルを確立しているとはいえませんが、社会的企業の取組みを通して、地域経営・まちづくりに挑戦しようとする意欲を垣間見ることができました。この地域に住みたい、住み続けたいと願う人たちを発掘し、定着させる工夫を、様々な資源を結集して実現しようとする人たちのヒントとなれば幸いです。

これらの組織が手掛ける事業の資金源は、実に多様です。例えば、福祉分野における制度に裏打ちされた資金をエンジンにしつつも、まちづくりの推進を図ろうとするものもありました。また、厚生労働省、農林水産省、経済産業省、総務省、国土交通省などの国の省庁の補助金を活用したり、自治体と連携して事業費を予算化したりする

などしているものもあります。さらに、公的な資金に頼らずに、商品やサービスの対価を得て、事業を成立させている逞しい組織もありました。

こうした地域づくりを行う社会的企業の担い手が一様に指摘していたのは、「自分たちのまちが、いかにして選ばれる地域になるか」という視点でした。特に過疎地域では、人口減少に歯止めをかけることはできず、また、人口の流出だけではなく、著しい高齢化の進展による急激な人口の自然減により、右肩上がりの設計図を描くことは現実的ではありません。それならば、本当に来てほしい人に来てもらえるよう、地域の魅力を向上する取り組みを行っているのです。

また、自分が高齢者になった時、今の高齢者福祉サービスを受けることがイメージできない、つまり現状のサービスを受けたくないという思いから、事業を着想したものもありました。若年層の流出を防ぎ、Iターン、Uターンを促進するために、新たな保育サービスの創出など子育て世代に訴求するサービスに取り組む動きもありました。

持続可能な地域づくりには、充実した福祉サービスの提供が重要な構成要素の一つになっています。そしてその担い手は、地域住民にほかならず、地域住民が地域の課題に主体的に取り組むようにする手法も、多くの地域で共有することの必要性を感じています。

官から民への流れの中で、今起きていること

日本における GDP の 6 割が公的資金による事業であり、「官から民へ」という流れの中で、特に福祉関連事業への企業の参入が顕著です。このような状況下で、社会的企業もまた福祉サービスの担い手として、この分野への進出が期待されます。それは、地域社会やまちづくりなど、そこに

生活する人たちの視点を持ち、地域の人材を巻き込みながら事業を行う社会的企業は、福祉サービスの提供を通じて地域の課題解決や発展により柔軟に対応できると考えられるからです。

2010 年内閣府による「新しい公共」の担い手育成や NPO による社会的課題の解決に多大な公的資金が充てられ、都道府県に基金が設置された上で事業が遂行されました。その目的は、新たな公の担い手の発掘・育成であるのにも関わらず、委託事業の半額以上が、大手企業の人件費に当てられるなどの提案事業もいくつか見られました。政策の意図とは異なるかたちで税金が使用されることに対して、特段、問題にされたケースがありませんでしたが、これに似た現象が様々な分野で起こっていることも事実です。

予算配分の大きかった自治体は、その消化に追われ、そういった踏み込んだ議論をしている時間もないままに事業期間が終了してしまいました。民主党政権の目玉施策として打ち出された社会的企業育成の事業のコンセプトもいつしか、各自治体に事業が下りて行く過程で、NPO 支援策に切り替わってしまったことも、この分野に新たな流れができる機運をそぐ結果となりました。

こうした社会的企業を取り巻く施策を注視していくことも、私たち社会的企業の担い手にとって大事なことです。制度や仕組みを変えていく、制度や仕組みを読み換えて自分たちの事業に取り込んでいく、法律や制度がなければ政策提案を行う制度化を働きかけるといった柔軟な発想も持ってほしいと願っています。

今後に向けて

新聞紙上などマスコミにおいて、社会起業家の取り組みが紹介される機会が増えていますが、ここ

数年その事例はほとんど刷新されていません。また、そのとらえ方が起業家個人の資質に限定されていることが多く、社会的企業の本来の社会変革性や運動性に注目されると良いのにと感じます。

日本においては、社会的企業の定義のあいまいさから、その支援が十分にいきわたっていません。事業分野も法人格も様々で、行政の所管も明らかではありません。だからこそ、事業者一人ひとりがしっかりと事業を推進し、地域課題の解決に成果をあげて、それを社会に対して示していく必要があります。その成果を明らかにし、広く発信する、評価を受けるというプロセスが最も大事なことなのです。

一地域に一社会的企業のように、移転可能なビジネスモデルが明示されれば、担い手が増え、雇用が創出され、地域経済も発展します。事業継続の仕組みやノウハウを公開し、オープンイノベー

ションを加速させるよう、引き続き私たち支援者側も取り組んでいきたいと思えます。

社会的企業に限ったことではありませんが、企業の経営者は孤独であり、経営者の心の支えとなる仲間づくりが求められています。地域や分野を超えて、共通の課題を議論できる機会がもっと様々にあったらいいのと思えます。私たちが平成25年度に横浜で行ったソーシャルビジネスモデル研究会*は、その一つの試みでした。そうした取り組みを、それぞれの地域でつくりあげていただきたいと思えます。地域経営の主役、フクシの担い手は、皆さんたちなのですから。

平成26年3月

中島智人 [産業能率大学]

治田友香 [関内イノベーションイニシアティブ株式会社]

*ソーシャルビジネスモデル研究会については <http://massmass.jp> を参照のこと。

*本研究会では、小熊英二氏（慶應義塾大学教授）、坪郷實氏（早稲田大学教授）、広井良典氏（千葉大学教授）、藤井敦史氏（立教大学教授）、山岡義典氏（法政大学名誉教授、市民社会創造ファンド代表理事）に社会的企業をテーマにご講義いただきました。講義録を上記のサイトに掲載しています。合わせて、本ガイドブックに掲載した事例の詳細や、視察やヒアリングにご協力いただいた社会的企業などの取り組みも紹介しています。ご活用ください。

事例

NPO法人自立支援センターふるさとの会

〔東京都台東区〕

「互助ハウス」により生活困窮者が互いに助け合える生活環境を整備

NPO法人自立支援センターふるさとの会（東京都台東区）では、経済的に困窮した高齢者の方などを対象に住まいと生活支援サービスを提供する「自立援助ホーム」を運営してきました。

しかし、このサービスは入居人数に限界があり、援助を行うマンパワーも必要になるため、賃貸住宅などの入居者がお互い助け合いながら生活を送る「互助ハウス」の運営に乗り出しています。現在、都内の賃貸住宅の一部を借り上げ、家賃は生活保護費の範囲内に設定、すでに入居が始まりました。

この互助ハウスのアイデアは、同じ場所で生活をする複数の路上生活者を同会が支援した際の経験がベースになっています。同会が支援を行った彼らは、アパートに移住したのちもお互いに気遣いを続け、助け合いながら生活を続けています。そこで、こうした関係性をほかの場所でもつくることのできないかと考え、互助ハウスの立ち上げに至りました。

事例

NPO法人多摩草むらの会

〔東京都多摩市〕

地域に密着した様々な事業により精神障害者の職場と居場所をつくる

東京都多摩市、八王子市で精神障害者を対象とした福祉サービスを提供するNPO法人多摩草むらの会は、精神障害者の親の会を母体としており、当事者と地域社会との関わり、地域に精神障害のことを理解してもらうことを重視して活動しています。

力の弱い野ウサギが遠くへ行くには、身を隠す草むらが必要とするように、街中に患者が安心できる居場所が必要との考えに基づいて会の名称を決定。その名称に合わせて、これまで当事者の「草むら」となる事業所を少しずつ増やし、精神障害以外の障害者にも開かれた職場と居場所をつくってきました。

同会の設立した最初の事業所である、多摩市貝取の商店街で寒天料理を提供するレストラン「遊夢^{ゆむむ}」は開店してから今年で12年目となり、地域に密着した取り組みを継続することで市民の間にある精神障害への偏見の解消を進めています。

また近年では、多摩センター駅近くの商業施設に減農薬野菜などを使用するレストラン「畑deキッチン」を開店。働く姿を多くの方に見てもらうことで障害に対する理解を進めたいとの思いから、10人の精神障害者を雇用しています。

有識者委員会

三井逸友……嘉悦大学教授、横浜国立大学名誉教授 [委員長]

中島智人……産業能率大学准教授

竹内則夫……東京ボランティア・市民活動センター副所長

桔川純子……NPO法人日本希望製作所副代表理事

筒井啓介……NPO法人コミュニティワークス理事長

関山隆一……NPO法人もあなキッズ自然楽校代表理事

プロジェクトチーム

中島智人……産業能率大学准教授 [座長]

今村浩之……合同会社ドラマチック代表 (東京都台東区、品川区)

筒井啓介……NPO法人コミュニティワークス理事長 (千葉県木更津市)

関山隆一……NPO法人もあなキッズ自然楽校代表理事 (神奈川県横浜市)

原大祐……NPO法人西湘をあそぶ会代表理事 (神奈川県大磯町)

三浦大紀……NPO法人てごねっと石見地域プロデューサー/シマネプロモーション代表 (島根県江津市、浜田市)

田中知宏……株式会社浜銀総合研究所主任研究員 (神奈川県横浜市)

治田友香……関内イノベーションイニシアティブ株式会社代表取締役 (神奈川県横浜市)

事務局

治田友香……関内イノベーションイニシアティブ株式会社

森川正信……関内イノベーションイニシアティブ株式会社

加藤善崇……株式会社浜銀総合研究所研究員

木鋤岳志……株式会社浜銀総合研究所副主任コンサルタント

平成25年度厚生労働省「社会福祉推進事業」成果報告

「フクシを変える 地域を変える 社会的企業ガイドブック ～選ばれるまちづくりについて考える～」

平成26年3月発行

発行者◆関内イノベーションイニシアティブ株式会社

〒231-0003 横浜市中区北仲通3-33 関内フューチャーセンター

TEL◆045-274-8701 電子メール◆info@massmass.jp ホームページアドレス◆<http://massmass.jp/>

