

日本におけるソーシャルビジネスの課題と可能性

明治大学 経営学部 経営学科

1740160523

4年18組 大橋 彩香

目次

1. はじめに
2. ソーシャルビジネスとは
3. ソーシャルビジネスの発展
 - (1) 欧米におけるソーシャルビジネスの発展
 - (2) 日本におけるソーシャルビジネスの発展
 - (3) ソーシャルビジネスの役割
4. ソーシャルビジネスの課題
5. ソーシャルビジネスの課題解決に向けた取り組み事例
 - (1) 課題解決に向けた取り組み
 - (2) 第一勧業信用組合の事例
 - (3) 株式会社ボーダレス・ジャパンの事例
6. これからのソーシャルビジネスの可能性
7. まとめ

1. はじめに

グローバル化が進み、環境問題や格差、性差別、教育、介護など数々の社会問題が世界的に深刻化している。先進国として発展し続けてきた日本も例外ではなく、子どもの貧困や少子高齢化による介護、ジェンダー問題などさまざまな社会問題が存在する。従来、こうした社会問題の解決に携わるのは国際機関や政府、非営利団体が中心的であった。しかし、近年では企業や自治体などの取り組みも増え、企業の社会的責任を指す CSR (Corporate Social Responsibility、以下 CSR) や、環境・社会・ガバナンス要素を考慮した投資を指す ESG (Environment・Social・Government) 投資など、社会問題解決に向けた新たなシステムや取り組みが広がっている。こうした社会問題解決に向けた新たな取り組みの一つとして注目されているのが、ビジネスを手段として社会問題解決を目指すソーシャルビジネスである。

また、これからの時代は人生 100 年時代といわれる中で、若者のみならず高齢者も、社会の役に立ちたいという思いからソーシャルビジネスを立ち上げる、または関わるというケースも増えている。さらに、近年では働き方改革によってソーシャルビジネスに関わる形も多様化しており、ソーシャルビジネスは今後のキャリア選択の一つとしても期待される。

ソーシャルビジネスが注目を集めはじめている一方、日本社会全体における認知度はそれほど高くない。経済産業省の「社会的企業、ソーシャルビジネス、コミュニティビジネスについての意識調査」アンケート (2008 年実施) によると、ソーシャルビジネスの具体的事例が思いつかないと回答したのは 83.6%と、多くの市民はソーシャルビジネスについて認識していない。日本では社会的にソーシャルビジネスの認知度は低く、研究における議論の歴史も短い。

こうした現状から、今後ソーシャルビジネスが日本社会で広がるためには何が必要となるだろうか。本論文の主題は、ソーシャルビジネス実行の上での課題と課題解決における支援や仕組みとして何が必要となるかを探ることである。

本論文の構成として、第 2 章、第 3 章でソーシャルビジネスに関する先行研究をもとに、ソーシャルビジネスの定義や普及の背景を整理する。さらに、第 4 章、第 5 章でソーシャルビジネスを実行する上での課題を検討し、課題を解決するための支援のあり方について、事例をいくつか取り上げ、最後に第 6 章では今後のソーシャルビジネスの可能性についてまとめる。

2. ソーシャルビジネスとは

ソーシャルビジネスの定義は世界的に様々であり、また、各国の歴史的背景や法律などの違いから、国によって捉え方も異なる。日本においても、ソーシャルビジネスについての明確な定義や制度は存在せず、様々な定義が議論されている。また、ソーシャルビジネスの呼

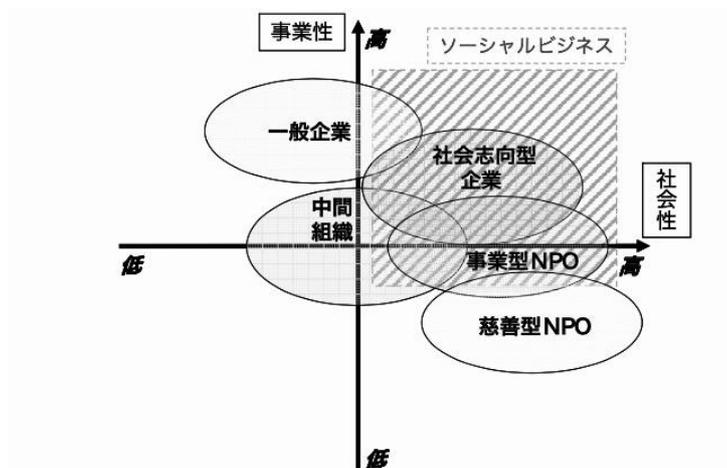
称についても、ソーシャル・エンタープライズや社会的企業、ソーシャル・ベンチャーなど様々であり、それぞれの呼称の定義や違いも曖昧である。

ソーシャルビジネスが最初に発展した欧米におけるソーシャルビジネスの捉え方には、2つのアプローチが存在する。アメリカを中心とした非営利セクター・アプローチと、ヨーロッパを中心とした社会的経済アプローチである。まず、アメリカを中心とした非営利セクターアプローチは、政府や市場経済とは独立して存在する NPO などのボランティア・アソシエーションからなるサードセクターの中にあり、商業機能を備えた NPO をはじめ様々な形の事業をソーシャルビジネスとして捉える。一方、ヨーロッパを中心とした社会的経済アプローチは、政府や市場経済と接点を持ち協力し合うサードセクターの中にあり、民主的な組織ガバナンスをもち収益事業を行う新たな運営原理をもつ事業体をソーシャルビジネスとして捉える（洪、2017:49）。

こうした欧米のソーシャルビジネスの捉え方をもとに、日本におけるソーシャルビジネスの概念は、アメリカ型の概念を展開する動きと欧州型の概念を展開する動き、2つの考え方が存在する。

日本国内におけるソーシャルビジネスの概念で多くの論文において参考にされる定義は、経済産業省（2011）によるものである。経済産業省（2011:4）によると、「様々な社会課題（高齢化問題、環境問題、子育て・教育問題など）を市場として捉え、その解決を目的とする事業」をソーシャルビジネスとして捉える。また、以下の3つの要件を満たすものとしている。現在解決がもと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「社会性」、ミッションをビジネスの形に表し継続的に事業活動を進めていく「事業性」、新しい社会的商品・サービスや、それを提供するための仕組みを開発したり活用したりする「革新性」の3つである。営利企業や非営利組織など法人形態を問わず、上記の3つの要件を満たしているかどうか、日本で浸透しているソーシャルビジネスの主な捉え方である（図1）。

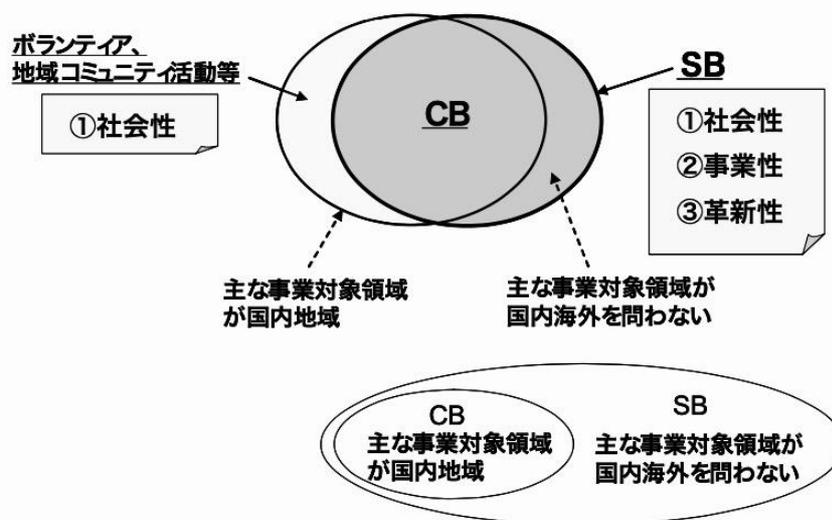
図1 ソーシャルビジネスの担い手



出典：経済産業省（2008）「ソーシャルビジネス研究会報告書」、p3

また、経済産業省（2008:4）において地域の社会課題を解決するコミュニティビジネスとソーシャルビジネスのちがいについては、「コミュニティビジネスについては、活動領域や解決すべき社会的課題について一定の地理的範囲が存在するが、ソーシャルビジネスについては、こうした制約が存在しない」と整理されている（図2）。

図2 コミュニティビジネスとソーシャルビジネスの関係



出典：経済産業省（2008）「ソーシャルビジネス研究会報告書」、p4

このように、各国や各研究者によってソーシャルビジネスの定義は様々であるが、共通点としてあるのは、経済活動を手段とし社会課題解決を目的としている点であるといえる。

本論文では、主に日本のソーシャルビジネスを対象とする点から、経済産業省が示す定義を参考とし、「法人形態や事業形態を問わず、様々な社会課題を市場として捉え、その解決を目的とする事業」をソーシャルビジネスと定義する。

3. ソーシャルビジネスの発展

(1) 欧米におけるソーシャルビジネスの発展

ソーシャルビジネスに関する議論は、1970年代から90年代にかけ、欧米で最初に進展してきた。坂本ほか（2017:117~120）によると、世界的にソーシャルビジネスが期待されるようになった背景として、国家の破綻、政府の失敗、NPOの失敗を挙げている。国家の破

綻については、イギリスのサッチャー首相による「ゆりかごから墓場まで」を理想とした福祉国家システムが目指されたが、財政難によって破綻となり、個々人のニーズに多様化できない点が問題視された。また、1980年代以降、官僚組織政府の肥大化や硬直化によって、財政赤字や公共サービスの非効率性が問題となり、政府の失敗が顕在化した。資源配分がもっとも効率的に行われるとされる市場においても、市場の内在的限界と不完全性が存在する。こうした流れから、政府が担うことが困難な部分を補う主体として、NPOが注目されるようになった。しかし、ボランティアを土台とするNPOの活動にも限界があり、経済性も重視した社会的事業活動としてソーシャルビジネスが注目を集めるようになった。

ヨーロッパにおけるソーシャルビジネスの発展は、1970年代にフランスを中心として生まれた社会的経済という概念がきっかけである。ヨーロッパ諸国でソーシャルビジネスが発展する中で、各国において法的に定義される国もあらわれた。OECD

(2009=2010:14~15)によれば、各国の法的定義を踏まえ、3つのモデルに分類し示す。イタリアやフランスなどを中心とした協同組合モデル、イギリスやベルギーを中心とした会社モデル、イタリアやフィンランドなどを中心とした自由選択形態モデルである。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付けられる特定の共同組合事業体として法的に規制されるもの。会社モデルは、営利企業形態から抜き出され、社会的成果と利益配分に対する厳しい制約が特徴づけられる。自由選択形態モデルは、特定の法的形態に限らず、社会的な成果に関わり法的に定義されるものである。

一方、アメリカにおけるソーシャルビジネスの概念の普及は、アショカ財団がソーシャル・アントレプレナーと呼ばれる社会起業家を支援する活動を広げたことがきっかけである(坂本ほか、2017:121)。アメリカでは、ヨーロッパ諸国のようにソーシャルビジネスを規定する法律はなく、公的な定義はなされていない。

(2) 日本におけるソーシャルビジネスの発展

日本でソーシャルビジネスという概念が広がり始めたのは、2000年代半ばのことである。塚本ほか(2008:61-62)によると、日本におけるソーシャルビジネスの台頭の背景として以下の5点を示している。

第一に、1998年に成立した特定非営利活動促進法(通称NPO法)である。この法制度成立の契機となったのが、1995年の阪神淡路大震災である。全国から集まった救援や復興のために活動するボランティア個人々々をNPOが組織し、組織的で機動的な活動を実現したことから、NPOという組織の存在意義が見直されるきっかけとなった。NPO法の成立によって、NPOをはじめとした社会的な起業を促し組織的な受け皿となったことが、日本におけるソーシャルビジネス台頭のはじめとされる。第二に、NPO法や2001年に成立した認定特定非営利活動法人制度(通称認定NPO法人制度)によってNPOが増加する中で生まれたNPOの商業化現象である。第三に、地方分権化によって地方行財政の逼迫

が進み、地方行政サイドから住民自身が自立的・持続的な事業を通じて地域の問題に関わってほしいというニーズの高まりが進んだことが挙げられる。第四に、労働者協同組合やワーカーズ・コレクティブなどの協同組合が、新たなアイデンティティとして社会的企業を認識するようになった点である。そして、第五に、2000年以降、持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals、以下SDGs）の策定やCSRの重要性が世界で広がったことによって、企業による社会的活動への動きが広がり、新たな企業の価値観として社会的企業への関心が高まったことである。こうした企業の社会的企業への関心の高まりに大きく影響した象徴的な出来事は、2017年11月に行われた日本経団連による企業行動憲章の改定である（蟹江、2018:61）。企業行動憲章とは、会員企業である約1,350社が遵守し実践すべき事項が記載されたものである。2017年の改定において、SDGs採択による国際社会の変化に適応し、改定前までの企業倫理や社会的責任に加え、持続可能な社会の実現を牽引する役割を担うことを明示した。これによって、会員企業をはじめとした企業に対しSDGs達成に向けた取り組みを促すきっかけとなった。こうした流れの中で、社会問題解決に取り組む営利企業が表彰される機会や、社会問題解決に携わる企業や団体の支援が増加している。

以上のように、日本におけるソーシャルビジネスの普及には、行政やNPOの普及や役割の変化、そして企業による社会問題解決に対する関心の向上や取り組みの増加が影響していると考えられる。

(3) ソーシャルビジネスの役割について

これまで、社会問題を解決する役割は、3つのセクターに分け考えられてきた。国や地方公共団体などの公共セクター（第一セクター）、民間企業の民間セクター（第二セクター）、そしてNPOや市民団体などの非営利セクター（第三セクター）である。

土肥（2004:771~772）は、ソーシャルビジネスの事業主体として、社会志向型企業と事業型NPOの2つの形式があるとしている。社会志向型企業は、社会的ミッションを掲げ、社会的な事業をもって活動する企業であるとする。一方、事業型NPOは、寄付や補助金のみで依存する従来の慈善型NPOとは異なり、専門性を生かした有償サービスの提供を通して、政府や寄付金に依存しないNPOである。事業型NPOについては、谷本（2002）も論じている。谷本（2002:65）によると、NPOは機能によって、慈善型、監視・批判型、事業型の3タイプに分けることができる。先述のように、寄付やボランティアを主な資源として取り組む慈善型NPOと異なり、事業型NPOは社会的財・サービスの提供、情報提供・政策提言を事業として専門的に行うNPOである。事業型NPOは一般的にソーシャルビジネスといわれる形態のひとつであると位置付けている。

また、谷本（2006）は、ソーシャルビジネスと一般企業や行政機関の取り組みにおける違いとして、「政府・行政の対応を超える領域」であること、「市場の対応を超える領域」であ

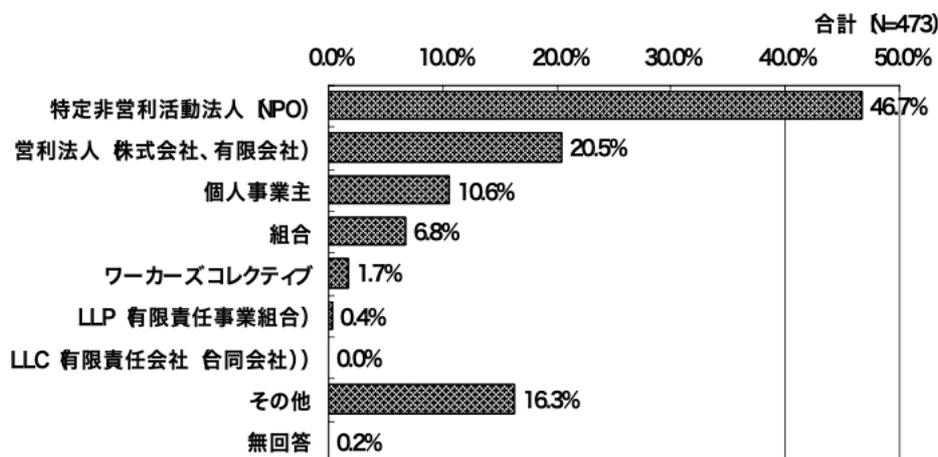
るという2点を指摘している。

経済産業省（2008:34）によると、日本のソーシャルビジネスの組織形態は、NPO 法人が46.7%と約半分を占める。次いで営利法人（株式会社・有限会社）が20.5%、個人事業主が10.6%、組合が6.8%となっている（図3）。現状の組織形態として、NPO 法人がソーシャルビジネスを行うケースが多数存在しているが、組織形態を問わずソーシャルビジネスとして活動していることがわかる。

ソーシャルビジネスの特徴の1つとして、ハイブリッド性をもつという点が挙げられる。ソーシャルビジネスが特徴とするハイブリッド性とはつまり、営利企業と非営利企業、非営利組織と協同組合の両側面の特徴を持つものである。この特徴から、ソーシャルビジネスは、行政、民間、非営利それぞれのセクターの長所、短所を持つ。藤井ほか（2013:80~81）は、ソーシャルビジネスが各セクターに同型化した結果、市場の失敗や、政府・コミュニティの失敗など、それぞれが持つ短所を受け継ぎ社会的課題の解決から遠ざかると指摘した。一方で、ソーシャルビジネスは、行政では対応困難なニーズに対する対応や、従来のボランティアにおいて課題となった継続性や柔軟性など、これまで各セクターが社会問題解決に携わる上で課題としていた点を担うことができるという長所をもつとも捉えることができる。

ソーシャルビジネスは、従来のセクターの存在意義や役割の限界を超え、新たな社会問題解決に取り組む形として今後期待できると考えられる。

図3 ソーシャルビジネスの組織形態



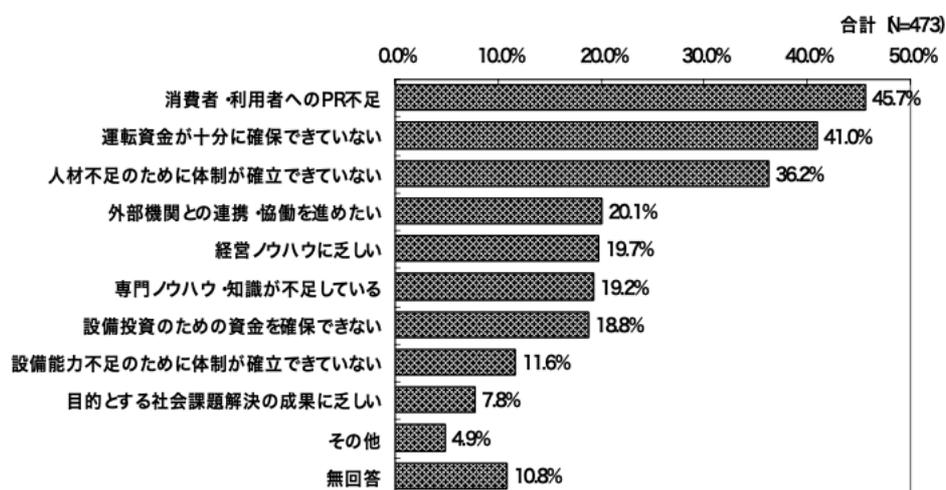
出典：経済産業省（2008）「ソーシャルビジネス研究会報告書」、p34

4. ソーシャルビジネスの課題

セクターを超え、社会課題に対して革新的な解決方法によって持続的に取り組むことが期待されるソーシャルビジネスであるが、先行事例が少なく、実行する上での課題も多く存在する。

経済産業省（2008:9）によれば、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」と回答した割合が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%となった。つまり、認知度向上・資金調達・人材育成がソーシャルビジネス事業を展開する上で大きな課題となっているといえる。

図4 ソーシャルビジネス事業展開上の主要課題



出典：経済産業省（2008）「ソーシャルビジネス研究会報告書」、p9

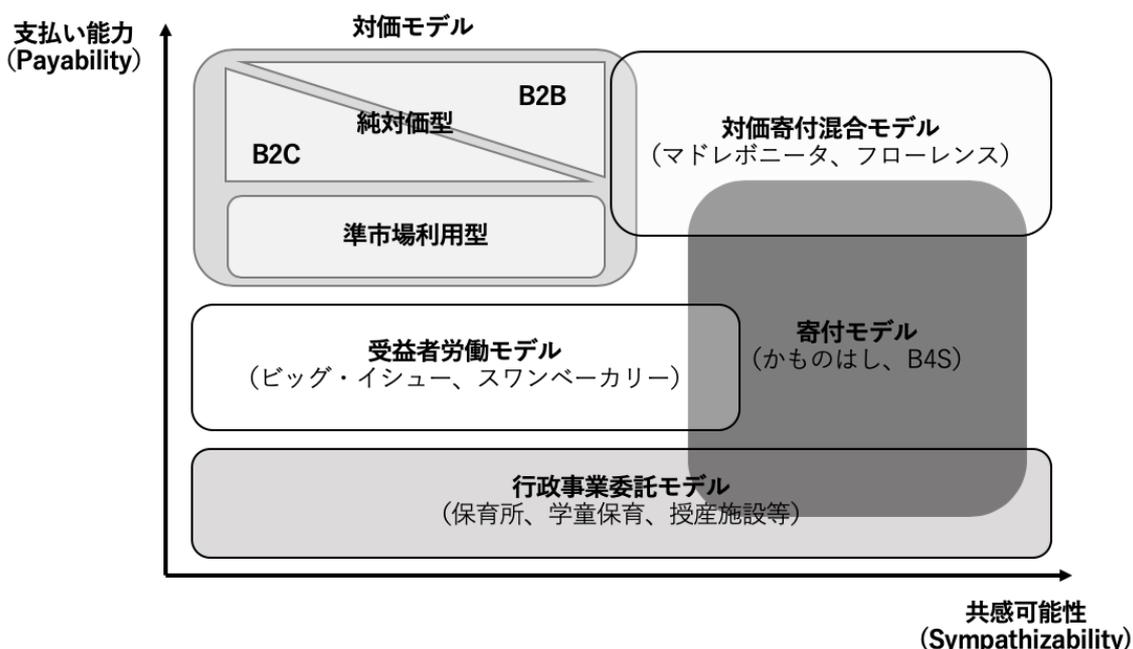
課題として指摘されるうちの1つ、資金調達や資金運用は、なぜソーシャルビジネスを実行する上で困難性をきわめるのだろうか。ソーシャルビジネスは、その特徴から継続的に収益をあげ社会課題解決に取り組む必要がある。一般的な企業であれば収益拡大によって新たなビジネスに投資することができるが、ソーシャルビジネスにとって収益の拡大は、より多くの社会課題を解決することに直結する。このため、目的達成のためには最低限の黒字化のみでなく、利益を出すことが必要となる。しかし、一般的な企業と比べソーシャルビジネスの事業の方が資金調達が困難であり、事業収益が低い場合が多い。

経済産業省（2011:5）によると、ソーシャルビジネスの収入構造は、事業収入、行政からの収入（助成、補助）、その他の財源（増資、寄附、会費）の3つに分類される。また、ソーシャルビジネスのマネタイズについて、ソーシャルビジネスの一事例として知られる認定NPO法人フローレンスの代表である駒崎（2015:48-51）は、大きく5つのモデ

ルにまとめている（図3）。寄付モデル、対価モデル、対価寄付混合モデル、受益者労働モデル、そして行政事業委託モデルである。

社会課題に対する共感可能性が高く、受益者の支払い能力が低い場合、寄付が有効なマネタイズ手法となる（寄付モデル）。また、共感可能性が低いが受益者の支払い能力が高い場合、受益者から直接対価を得る対価モデルを採用することができる。対価モデルの中でも純粋に対価をもらう形を準対価型、医療保険収入や介護保険収入など対価の一部を受益者が負担する形を準市場利用型に分けることができる。そして、対価モデルと寄付モデルを両立した、対価寄付混合モデルも存在する。さらに、受益者に支払い能力が十分ない場合は、受益者を労働力に変え価値を生み出す受益者労働モデルもある。共感可能性、支払い能力に関係しない事業は行政事業委託モデルが適切なモデルとなる。このように、ソーシャルビジネスの収入構造として選択できる形態が様々あるため、解決する社会課題や、価値対象者である受益者の支払い能力によって、どのようにマネタイズするかを検討する必要がある。

図5 ソーシャルビジネスのマネタイズ・マトリックス



出典：駒崎弘樹(2015)『社会を変えたい人のためのソーシャルビジネス入門』、p48-51 をもとに筆者作成

ソーシャルビジネス事業において資金調達が課題となる理由として、金融機関からの資金確保が難しいという点が考えられる。国や自治体、金融機関がソーシャルビジネスを対象とした融資を行う動きも増加しつつあるが、特に民間金融機関によるソーシャルビジネスの支援はまだ少数である。金融機関がソーシャルビジネスに支援をすることが難しい要

因として、事業者との面談や調査など時間を要する一方、実績が十分でない場合や事業の規模が小さい場合が多く、融資の金額がそれほど多くないため、一般的な企業に比べて効率的な融資とは言い難いという点が挙げられる。

さらに、資金調達が困難である原因として、融資を受けるために重要となるビジネスモデルが確立できていない、事業計画が立てられていない、経営能力の不足という点があげられる（経済産業省、2011:15）。この点から、ソーシャルビジネスを起業する起業家の育成も重要な課題であることが考えられる。

ソーシャルビジネスを起業し成功させるためには、社会課題解決と収益獲得の両立を実現させるビジネスモデルを構築することが求められる。一般的な営利企業と異なり、収益だけでなくどのように成果や実績をはかるかが難しく、こういった目標や評価の指標を掲げるかという点も重要となる。

社会課題を解決する上では、これまでにない新たな取り組みや仕組みが不可欠である。一般的なビジネス以上にイノベーションを生み出す力が求められる上、事業を継続するための経営力が必要となる。

5. ソーシャルビジネスの課題解決に向けた取り組み事例

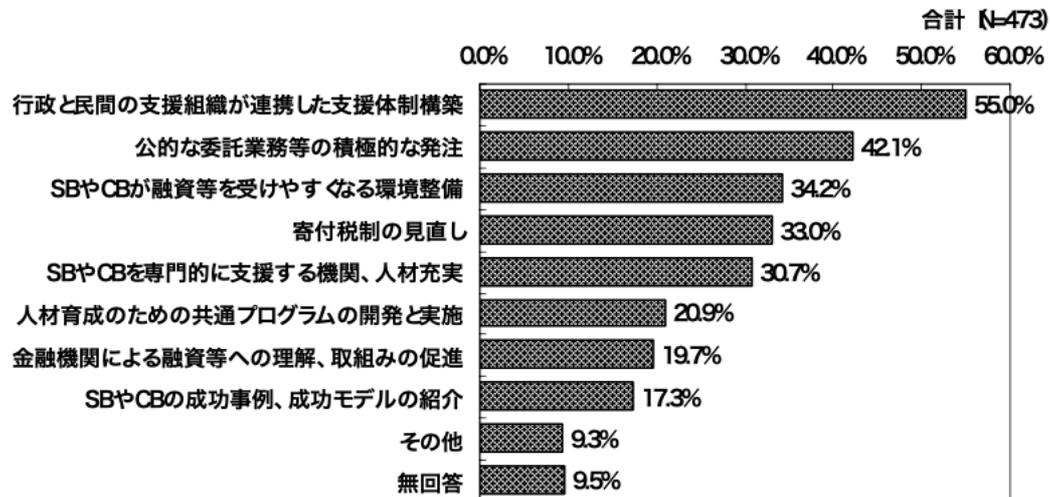
(1) 課題解決に向けた取り組み

このように、ソーシャルビジネスを成功させるためには資金調達や起業家育成などといった課題が存在する。

ソーシャルビジネス事業者の公的支援に関するニーズとして、「行政と民間の支援組織が連携した支援体制構築」が最も多く 56.0%を占める。ついで、「公的な委託業務等の積極的な発注」が 42.1%、「ソーシャルビジネスやコミュニティビジネスが融資等を受けやすくなる環境整備」が 34.2%、「寄付税制の見直し」が 33.0%であった。さらに、「ソーシャルビジネスやコミュニティビジネスを専門的に支援する機関、人材充実」が 30.7%、「人材育成のための共通プログラムの開発と実施」が 20.9%であった（図 6）。

この結果から、官民の連携した支援体制の構築、委託業務の発注、融資や税制など資金環境の整備、人材育成や人材充実についてのニーズが主であるとわかる。

図6 今後の事業展開に向けて必要だと思われる公的な支援



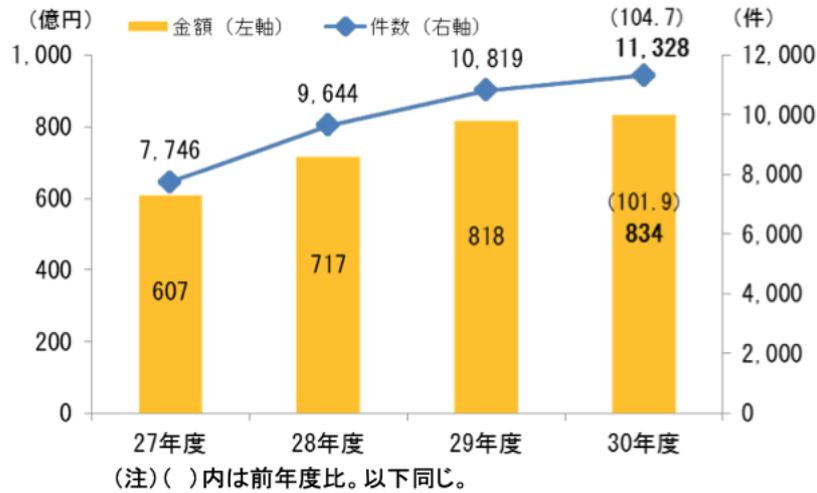
出典：経済産業省（2008）「ソーシャルビジネス研究会報告書」、p10

近年では、ソーシャルビジネスが抱える課題を解決するため、行政や民間企業によるソーシャルビジネスを支援するプログラムやネットワークが増えつつある。

経済産業省が2008年に「ソーシャルビジネス研究会 報告書」を発表してから2011年までの期間、同報告書においてソーシャルビジネス推進における課題として提起された、資金調達、人材育成、事業展開支援、普及・啓発に関する環境整備が行われた。国や自治体、民間によって、資金面での支援や、ネットワーク組織の展開、表彰、起業家育成プログラムなどの取り組みが広がった。

資金面での支援の一つに、ソーシャルビジネス事業を対象とした融資を行う株式会社日本政策金融公庫が挙げられる。2015年2月、ソーシャルビジネス専用の融資制度として創設され、翌年に制度が拡充された。保育サービス事業など、一部事業を対象に特別税率が適用されるなど、ソーシャルビジネスを営む上で必要な資金源を調達する支援の一つとなっている。日本政策金融公庫（2019）によると、2018年度のソーシャルビジネス関連融資実績は、11,328件、834億円となり、創設の2015年以降年々増加している（図4）。融資件数や金額の増加から、ソーシャルビジネスに取り組む事業者が増え、資金の需要も高まっていると考えられる。

図7 ソーシャルビジネス関連融資実績



出典：株式会社日本政策金融公庫「平成30年度ソーシャルビジネス関連融資実績」
 (2019) https://www.jfc.go.jp/n/release/pdf/topics_190530b.pdf (2019年12月18日アクセス)

ソーシャルビジネスは事業性を高め継続的に活動することが難しく、地域や社会の問題解決に取り組むという特徴から、推進には様々な関係者との連携が必要である。自治体や企業等と連携し、ソーシャルビジネス事業者が自らの事業の成長に向けた取り組みを進めると同時に、支援者側の自治体や中間支援機関とのネットワークを強化していくことも必要である（経済産業省、2011:11,22）。

このように、ソーシャルビジネスを支援する形として、資金面での支援、起業家育成プログラムなどが増えつつある中で、ソーシャルビジネスを包摂的に支援するネットワークやプラットフォーム形式の支援もあらわれている。次節では、ソーシャルビジネスが抱える課題を解決するため、ネットワーク、プラットフォームとして機能する事例を2つ紹介する。

(2) 第一勧業信用組合の事例

ソーシャルビジネスの支援に取り組む金融機関のひとつが、第一勧業信用組合である。

第一勧業信用組合は、昭和40年に設立され、中小企業や一般個人を対象とした地域を基盤とする金融機関である。「地域とのふれあいを大切にし、皆さまの幸せに貢献いたします」という経営理念を掲げ、協同組合組織の信用組合として、地域社会への貢献を目指している。「人とコミュニティの金融」「育てる金融」「志の連携」という3つの基本方針

を実践しており、地域社会に根ざした金融機関としての特徴を生かし、ソーシャルビジネス支援を積極的に働きかけている¹。

第一勧業信用組合がソーシャルビジネス支援に乗り出したのは、2018年に国際的な持続可能な金融機関のネットワークである GABV (Global alliance for banking on values)²に日本初となる加盟を果たしたことがきっかけであった。その後、同年9月に『かんしん「SDGs宣言」』を公表し、SDGsの目標項目に対して具体的な取り組みを示している。

この取り組みの一環として、ソーシャルビジネス事業者に対する専用の融資商品「ソーシャルビジネス応援ローン」を開発した。このローンを契約する際、金融機関側は事業収入だけでなく、定例的な会費などといった寄付収入も含めた収入から返済可能性を検証する。融資判断の際には、社会的インパクトを重視し取り入れている。

さらに、2019年には、ソーシャルビジネスを行う個人・NPO・社会的企業等に対する支援の一環として、新たに「ソーシャルビジネス・アクセラレーター」プログラムを実施した。応募によって書類や面談、コンテストなどの審査を経て選定された5事業者が、3ヶ月間事業の実現や自律化に向けたメンタリングを受け、奨励金を得ることができるというプログラムである。プログラム終了後も、第一勧業信用組合による融資を受ける可能性やフォローアップなど継続的な関わりによってソーシャルビジネス事業の支援を行う。

このプログラムの特徴的な点は、様々な専門分野をもつメンターから事業についてアドバイスを受けることができるメンタリングである。ソーシャルビジネスは、社会課題における専門性と同時に、経営における力も求められるため、様々なセクターで活躍する専門家からメンタリングを受けることができることはソーシャルビジネス事業者にとって大きな価値といえる。また、ソーシャルビジネス事業者が本プログラムに参加することを通して、第一勧業信用組合をはじめとする金融機関や民間企業とのつながりができ、その後の資金調達や運用にあたって協力を受けやすくなるというメリットもある。

資金調達と起業家育成の両側面からのアプローチを実現するプログラムは、他の民間企業や地域と幅広いつながりを持つ第一勧業信用組合が行う意義のある支援プログラムであるといえる。また、ソーシャルビジネスの支援を行う主体が一企業のみの場合、継続的な支援に限界があると考えられる。継続的にソーシャルビジネス支援を進める上で、第一勧業信用組合の事例のように、他企業から協力を得ながら進めていくことが必要となる。

¹ 第一勧業信用組合ホームページ <http://www.daiichikanshin.com> (2019年12月17日アクセス)

² GABVとは、2009年にオランダのトリオドス銀行などが中心となって立ち上げられた、持続可能な経済・社会・環境の発展に対する貢献を目的とした金融機関等による国際組織のこと

(3) 株式会社ボーダレス・ジャパンの事例

もう一つの事例が、株式会社ボーダレス・ジャパン³である。

ボーダレス・ジャパンは、多くの社会問題を解決するために、ソーシャルビジネスだけを事業とする社会起業家たちのプラットフォームである。現在は世界8カ国、19の社会課題を解決するため独立した法人を持つグループ会社となっている。グループ各社は現在世界8カ国、19の社会課題をテーマとした事業を展開しており、ボーダレス・ジャパンはグループ各社に対して人材や資金、ノウハウを共有するエコシステムとして機能している。

2007年に創業し、立ち上げ当初は途上国の貧しい人たちを対象とした事業を創設したが、一つの社会課題だけにしか取り組むことができない状況を打破し、より大きなインパクトを社会に与えるため、様々な社会課題に対して取り組む事業を多くつくり各事業に経営を一任していく現在のカンパニー制に変化した。

ボーダレス・ジャパンの特徴は、社会起業家のプラットフォームとして、人材・資金・ノウハウを共有している点である。ソーシャルビジネスを実現するために起業家がぶつかる壁は少なくない。この壁を乗り越えるための仕組みづくりをプラットフォームとして整えている。

まず、社会課題解決とビジネスを両立した事業内容を考え始めるという点から、一般的な企業を起業するよりも困難性が高い。ボーダレス・ジャパンでは、事業立ち上げの際に、誰がどんな社会課題を抱えていてどのように解決するか、社会課題解決の具体的な内容をソーシャルコンセプトと呼び、これを徹底して構築する。ソーシャルビジネスの取り組みに向けて、このソーシャルコンセプトを具体的に設定したのちに、さらにソーシャルインパクトやビジネスモデルを設定していく。この設定の過程において、これまでソーシャルビジネスを実現してきた代表取締役の田口、グループ各社の社長、メンバーなどからノウハウを共有してもらいアドバイスを受けながら進めていくことができるのがひとつの特徴である。また、初期の事業計画だけでなく、事業を推進する上で必要となる組織やマーケティング、プロジェクト管理など、様々な経営ノウハウがグループを超えて共有されている。一般的な企業であれば、こうしたノウハウを会社外に共有しないことが多いが、ボーダレス・ジャパンの場合は、グループ全体で社会を変えるという意識があるため、各社を超えて社会を変えるために必要なノウハウを共有することが行われている。

また、起業し事業を進める上で大きな課題となるのが、資金の確保である。ボーダレス・ジャパンでは、グループ全体で財布を共有するという仕組みを取り入れている。各社が生み出した利益の一部を、グループ全体の資金として集めることで、新たにソーシャル

³ 株式会社ボーダレス・ジャパン ホームページ <https://www.borderless-japan.com>
(2019年12月16日アクセス)

ビジネスを始める社会起業家が創業する際の資金にまわしているのである。そして、支援を受けたソーシャルビジネス事業が利益を出せるようになったら、今度は資金を新たな創業資金に提供する側になる、といったように、資金が循環する仕組みをつくっている。ソーシャルビジネスで一般的に創業資金や必要な資金援助を受けることが難しいという課題を、グループ全体で資金を共有することによって解決している。

事業が波に乗ってきた段階で新たな課題となるのが、経営に必要となる専門分野である。事業を成功するためには、経理や法務の管理、より多くの人に購買やサービス利用をしてもらうためのプロモーションなどが欠かせない。しかし、創業すぐの段階に必要な人材を多く雇用することは、貴重な費用を人件費にまわさなければならなくなるといった問題がある。一方、ボーダレス・ジャパンでは、各社に属さずグループ全体をバックアップする各分野のスペシャリストが存在し、必要に応じて事業のサポートを行うことができる体制が敷かれている。

このように、ボーダレス・ジャパンではソーシャルビジネスを成功させるために乗り越えなければならない様々な壁をサポートできるバックアップ体制がきちんと整っており、ソーシャルビジネス立ち上げを目指す社会起業家にとって挑戦することができるプラットフォームとして機能している。創業からこれまで約10年の期間で新たなソーシャルビジネス事業を19展開したという実績も踏まえると、今後ボーダレス・ジャパンからさらにソーシャルビジネス事業が増加していくことが期待される。

6. これからのソーシャルビジネスの可能性

これまで、ソーシャルビジネスを取り巻く課題と、課題解決に向けた新たな取り組み事例について取り上げてきた。新たなソーシャルビジネスが生まれるためには、今後もソーシャルビジネスを支援する仕組みや取り組みも必要となる。

これまで、ソーシャルビジネスに対する支援の多くは金銭面での支援であった。もちろん、立ち上げの際に融資を受けることができないなどといった課題は存在するため、金銭面からソーシャルビジネスを支援する取り組みは今後も必要となる。しかし、金銭面以外での支援も求められる。例えば、資金調達について相談する相手について、安池・楠本（2016:24）によると、税理士・会計士、メインバンク、地方自治体やNPO支援センターに相談すると回答する事業者が多い一方、約2割は相談相手がいない、または外部には相談しないとしている。ソーシャルビジネス事業者が事業推進において適切に相談できる相手がいないという点も課題の一つである。

ソーシャルビジネスの成功事例や前例が現状少ないという点から、必要なリソースや成功に向けたノウハウの共有が必要となることが考えられる。本論文で取り上げた、第一勧業信用組合とボーダレス・ジャパンに共通した特徴として、金銭的支援以外にも、様々な専門性をもつステークホルダーと繋がるきっかけや、継続的に相談し事業内容をブラッシ

ユアアップできる環境があるという点が挙げられる。こうした点から、ソーシャルビジネス事業者を中心とし相互的に関わり合う機会や環境として、包摂的なネットワーク、プラットフォームの支援形式が必要となることが考えられる。

7. まとめ

本論文では、ソーシャルビジネスの定義と普及の背景、そしてソーシャルビジネスが抱える課題と課題を解決するための取り組みについて考察してきた。

ソーシャルビジネスは、社会課題解決と収益向上を同時に行うことができる形態であり、法人格を問わず、セクターを超えた役割を担うことが期待される。世界的に解決すべき様々な社会問題があるなかで、今後もソーシャルビジネスは増加するだろう。一方、社会課題を抱える当事者は社会的に弱い立場であることも多く、必要な支援を行う上で収益をあげることも難しいといわれている。いまだ解決できてない社会課題を解決するためには、これまでのアイデアや仕組みを超えたものを生み出さなければならない上、収益性も追求する必要があるという点が、ソーシャルビジネスの難しさである。

ソーシャルビジネスを実現する上で最も重要となる課題は、資金調達と起業家育成である。この課題を解決するための支援や取り組みは増加しているが、今後もソーシャルビジネスが増えていくためには十分であるとはいえず、引き続き新たな仕組みや取り組みが求められる。この際に重要となるのが、セクターや企業、団体の垣根を超えた協働である。ソーシャルビジネスを成功させる上で、社会課題に関する専門知識、ビジネスにおける専門知識、両側面からの知識が欠かせない。ソーシャルビジネス事業者自身が様々なステークホルダーや専門家を巻き込み取り組む必要がある。また、ソーシャルビジネス事業への金銭的な支援のみでなく、本論文で取り上げた第一勧業信用組合やボーダレス・ジャパンのように、様々なステークホルダーと繋がるきっかけや継続的に相談しあうことができる環境など、ソーシャルビジネスを包摂的に支援するなネットワーク、プラットフォームが今後より必要になることが考えられる。

参考文献一覧

- OECD [2009] The Changing Boundaries of Social Enterprises (OECD 編著、聯合総合生活開発研究所訳 [2010] 『社会的企業の主流化—「新しい公共」の担い手として』 明石書店)
- 蟹江憲史 (2018) 「SDGs と Future Earth」 『学術の動向』 23(4)
- 経済産業省 (2008) 「ソーシャルビジネス研究会報告書」
- 経済産業省 (2011) 「ソーシャルビジネス推進研究会 報告書」
- 洪性旭 (2017) 「日本社会におけるソーシャルビジネス理念型の構築に向けて：国際的な議論の現状と日本における含意」 『国際関係論叢』 6(2)
- 駒崎弘樹 (2015) 『社会を変えたい人のためのソーシャルビジネス入門』 PHP 研究所
- 坂本恒夫・丹野安子・菅井徹朗編著 (2017) 『NPO,そしてソーシャルビジネス』 文眞堂
- 谷本寛治 (2006) 『ソーシャル・エンタープライズ (社会的企業) の台頭』 中央経済社
- 谷本寛治 (2002) 「事業型 NPO の現状と課題」 『研究年報』
- 塚本一郎・山岸秀雄 (2008) 『ソーシャル・エンタープライズ—社会貢献をビジネスにする』 丸善出版
- 土肥将敦 (2004) 「「ソーシャルビジネス」概念の形成と課題—英国 Big Issue のストーリー・ペーパー事業を中心に」 『一橋論叢』 132(5)
- 藤井敦史・原田晃樹・大高研道 (2013) 『闘う社会的企業』 勁草書房
- 安池雅典・楠本敏博 (2016) 「ソーシャルビジネスの資金調達の現状について：「社会的問題と事業との関わりに関するアンケート結果」 より」 『日本政策金融公庫論集』 第 33 号
- 一般社団法人 日本経済団体連合会 「「企業行動憲章」の改定について」 (2017)
<https://www.keidanren.or.jp/announce/2017/1108.html> (2019 年 11 月 26 日アクセス)
- 株式会社日本政策金融公庫 「平成 30 年度ソーシャルビジネス関連融資実績」 (2019)
https://www.jfc.go.jp/n/release/pdf/topics_190530b.pdf (2019 年 12 月 18 日アクセス)
- 株式会社ボーダレス・ジャパン ホームページ <https://www.borderless-japan.com>
(2019 年 12 月 16 日アクセス)

第一勧業信用組合ホームページ <http://www.daiichikanshin.com> (2019年12月17日アクセス)