

社会的企業の持続可能性についての論点整理

松井 真理子

1 はじめに

「社会的企業」はきわめて曖昧な概念である。コミュニティ・ビジネス、ソーシャルビジネス、ソーシャルベンチャー、事業型NPO、市民事業、社会的起業家など、関連する言葉も多様であるのみならず、その意味するところも多義的である。さらにその多義性は、「単純に複数の意味を含むといったことにはとどまらず、いくつかの対立軸を潜在的に含んでいる」¹。このような状況にあって、日本においては社会的企業の統一的な定義は、未だ確立されていないと言ってよい。

その一方で、社会的企業と位置付けられる事業は増加しているように見える（社会的企業の定義が明確でないことから、統計的な把握が困難である）。自律的な財源確保、活動の持続可能性、障害者等の就業機会の創出などさまざまな理由で、収入を伴う事業の必要性を感じているNPOは多い²。そしてそれらのNPOは、さまざまな社会的企業の立ち上げや運営に手探りで取り組んでいる。

社会的企業は、当然のことながら、何らかの社会課題の解決を第一のミッションとするものであるから、営利を第一目的とする通常の企業とは大きく異なる（「社会性」）。同時に、通常の企業と同様、経営上のリスクを負う（「企業性」）。すなわち、社会的企業は、社会性と企業性の両立という、きわめて難しい運営を迫られている。

社会的企業の持続可能性は、当該団体にとって死活問題であるのみならず、社会課題の解決にとってきわめて重要である³。にもかかわらず、持続性を担保するための包括的な実証研究はこれまで取り組まれてこなかった。その理由として、以下のことが考えられる。①日本においては社会的企業の定義が不明確であるため、研究対象の特定が難しい⁴。②政府・自治体による社会的企業概念の導入の目的の一つとして、財源不足を補うための「事業収入による自立」が求められており、それ以上の関心がない。③社会的企業を市民セクターと企業セクターの中間に位置づけ、両セクターの「接近」を強調する議論が多くみられるが、この立場では、社会的企業の経営問題は、一般企業の経営問題と同質と捉えられ、社会的企業に特化した研究が必要とは考えられてこなかった。④従来の社会的企業の研究は、研究者による理論的な分析が中心であり、多様な分野の実証的な研究には力が及んでいない。

社会的企業はこれからの市民セクターの持続可能性と社会課題の解決にとって重要な役割を持つと考えられ、実務家にとって納得性の高い研究とその成果が求められている⁵。このためには、これまでの社会的企業の実践をベースにした、総合的かつ実証的な研究が不可欠である。それによって「持続可能性」の要因を明らかにし、社会的企業の健全な発展に寄与することが本研究の目的である。ただこのためにはかなり大がかりな調査が必要であるため、本稿においてはその第一段階として、小規模な調査を行い、今後の研究を進める上での論点整理を行うことを目的とする。

2 調査の対象としての社会的企業

(1) 社会的企業についての2つの理論的潮流

研究者の間では、アメリカの社会的企業論とヨーロッパの社会的企業論の2つの理論的潮流があることは常識となっているが、実務家はじめ一般にはまだあまり認知されていない。このため、その概要を表1にまとめた。日本においてはこれらが混在し、それぞれの潮流の影響を受けた言説や活動が、入り乱れて展開されている。

表1 社会的企業をめぐる2つの理論的潮流の比較

	アメリカの社会的企業論	ヨーロッパの社会的企業論
特徴	<ul style="list-style-type: none">・営利と非営利を相対的に捉える・ソーシャルイノベーション(社会変革)を重視・リーダーとしての社会的起業家への注目(起業家の革新的アイデアとリーダー性)・実践的な経営知識・手法が重視される。(特に事業収入増加手法に重点)	<ul style="list-style-type: none">・連帯経済(相互扶助・民主的参加等の連帯関係が含まれた経済活動)を基盤とする。・協同組合を重要な主体とする・社会的排除の問題を重視・公的資金の投入を肯定(委託契約等)・社会的企業をめぐる法制度・政策を重視
法人形態	<ul style="list-style-type: none">・NPO・企業	<ul style="list-style-type: none">・協同組合・アソシエーション(NPO)・社会的企業に特化した新しい法制度⁶
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none">・社会的起業家による自由な展開を重視	<ul style="list-style-type: none">・コミュニティにおける集合的な利益・組織の社会的所有・利潤分配の制限
「社会性」とは何か	<ul style="list-style-type: none">・社会的起業家が考え、表明されるもの・具体的な内容は示されていない	<ul style="list-style-type: none">・課題の当事者やマルチステークホルダーの参加を重視
主要な分野	<ul style="list-style-type: none">・特別な分野はない。	<ul style="list-style-type: none">・労働統合(働きにくい条件を抱えた人々の労働や社会への統合を目指したサービス)・地域コミュニティに密着した対人サービス(高齢者福祉、障害者福祉、保育等)
親和性のある日本の動向	<ul style="list-style-type: none">・社会的企業概念に営利企業を含む(コーズ・リレーテッド・マーケティング⁷など)・若者等の起業促進(起業塾など)を重視・ソーシャルイノベーションを重視	<ul style="list-style-type: none">・社会的包摂の理念を重視・当事者等が参加する協同組合形態を重視・社会的企業の法制化を志向

各種文献を基に筆者作成

(2) 日本の政府における社会的企業論とその批判

前述のように、日本における社会的企業については明確な定義が未だ確立していない。(1)で紹介した2つの理論的潮流が混在する中で、政府・自治体や企業的「ソーシャルイノベーション」志向の人々は、アメリカの社会的企業論との親和性が強く、社会的弱者の社

会的包摂への問題意識の強い研究者や協同組合関係者等は、ヨーロッパの社会的企業論への親和性が強い傾向がみられる。

現在のところ、最も広く受け入れられているのは、経済産業省が主宰したソーシャルビジネス研究会の報告書（2008 年）に基づく定義であろう。そこでは、社会的企業（ソーシャルビジネスと称される）は「社会的課題を解決するために、ビジネスの手法を用いて取り組むもの」とされている。この定義は、同時に以下の 3 要件を満たすことを求めている。

① 社会性：現在解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションと

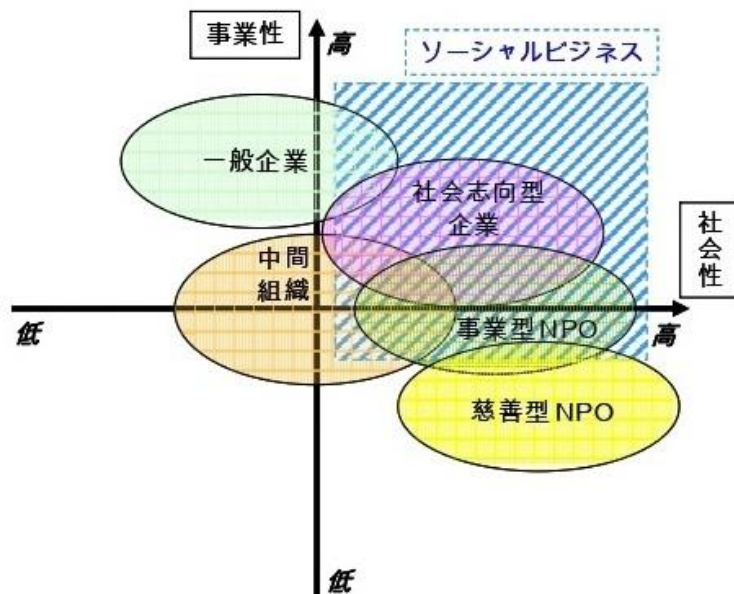
すること

② 事業性：ミッションをビジネスの形に表し、継続的に事業活動を進めていくこと

③ 革新性：新しい社会的商品・サービスや、それを提供するための仕組みを開発したり、活用したりすること。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

また、ソーシャルビジネスの主体としては、NPO 法人、社団法人など様々な組織形態があるとされている（具体的には図 1 の網掛け部分）。これらの定義はアメリカの社会的企業論の潮流に位置づけられるものといえよう。

図 1 社会的企業の主体



ソーシャルビジネス研究会報告書（2008）P.3

また、内閣府による委託調査「我が国における社会的企業の活動規模に関する調査報告書」（2015）⁸によると、調査にあたって社会的企業の条件を、以下の 7 つを全て満たすものとしている。

① 「ビジネスを通じた社会的課題の解決・改善」に取り組んでいる

② 事業の主目的は、利益の追求ではなく、社会課題の解決である

③ 利益は出資や株主への配当ではなく、主として事業に再投資する（営利法人のみ）

- ④ 利潤のうち出資者・株主に配当される割合が 50%以下である（営利法人のみ）
- ⑤ 事業収益の合計は収益全体の 50%以上である。
- ⑥ 事業収益のうち公的保険（医療・介護等）からの収益は 50%以下である。
- ⑦ 事業収益（補助金・会費・寄付以外の収益）のうち行政からの委託事業収益は 50%以下である

これらの定義については様々な批判がある⁹。これらを踏まえた上で、実務的な観点から、以下の 3つの問題点を挙げる。

第一に、上記の定義では、社会的企業の中核である「社会性」について、起業家（企業）の主観に委ねられることになり、きわめて曖昧である（上記①②）。経済同友会が会員企業（一般企業）に行った調査によると、92%が「社会課題解決の主体的役割を果たすべき」と考え、58%が「そうした経営に取り組んでいる」と回答している¹⁰ことから、「社会性」や「社会課題の解決」の基準の曖昧さは明らかである（この理解だと、ほぼすべての企業が社会的企業になりうる可能性がある）。

第二に、上記の定義では、社会的企業のもう一つの中核である「ビジネス」の内容についても曖昧である。特に公的資金からの収入が収益の 50%以下であることを社会的企業の条件としているが（上記⑥⑦）、その合理的根拠は不明確である。行政では行うことが困難な事業を、市民的手法で取り組むことに社会的企業の意義があるのであり、委託収入はビジネスと決して矛盾するものではない。一般企業においても、シンクタンクなど政府・自治体からの委託事業が多い企業もあるが、これらもすべて事業収入でありビジネスであると考えられている。現在の社会的企業の「ビジネス」イメージは、財やサービスの消費者への直接的な提供にとその対価に限定しすぎているように思われる。

第三に、社会的企業が事業収入のみで運営することを理想とする傾向があるが（上記⑤）¹¹、そもそもそれは可能なのか。社会的企業の場合、社会性を目的とするために、通常の企業が手を出さないような採算性の低い領域に着手しようとするが、それはきわめて難しいチャレンジである。行政からの委託をはじめ、さまざまな外部資金に依存することは、社会課題の解決の観点からはむしろ望ましいことでさえある。採算性があるビジネスであれば、通常の企業として起業すれば足りるはずである。

(3) 本研究における社会的企業の定義

以上、社会的企業概念について紹介してきたが、日本では確立した社会的企業の定義がない以上、本研究においても、対象とする社会的企業について独自の定義を行わざるを得ない。このため、先行研究や実践をベースに、以下の定義を試みる。

① 社会課題の解決を明確かつ最優先の目的としていること

- ・ この意味で、NPO法人、社会福祉法人、公益法人（社団・財団）は問題なく含まれる。非営利型一般社団・財団や法人格のない団体は、必ずしも明確ではないが、多くの場合あてはまるであろう。
- ・ 協同組合は原則として含まれる。
- ・ 営利法人（株式会社、有限会社など）の場合、この基準に適合するもののみが該当する（いわゆる「社会志向型企业」）。社会的企業のための法制度が整備

されていない現状では、これを排除することは無理があるように思われる。「社会志向」の見極めについては、個別に判断するしかなく、ここが大きなネックになる。

- ② 財・サービスの生産や提供を継続的に行っていること
提供の対象者には、課題を抱える当事者に提供する場合、当事者により生産された財・サービスを広く消費者に提供する場合、社会的企業自身の専門的なサービスを広く一般に提供する場合など、多様な形態が含まれる。
- ③ 有償の賃金労働者がいること
賃金労働者がいること。この場合、原則として最低賃金を上回ることが必要である。ただし、ボランティアが参加することは問題ないし、そこに社会的企業の市民的価値がある。
- ④ 経済的なリスクを負うこと
財政的な存立可能性は、経営努力に負うことは一般企業と同様である。
- ⑤ 組織運営における民主的な意思決定が行われていること
ヨーロッパにおける社会的企業の定義に、組織の「社会的所有」が掲げられており、これを社会的企業の条件として重視するとともに、協同組合を社会的企業の中心的存在に位置付ける論者も存在するが、協同組合が市民活動の態様として定着していない日本においては、共感が得られにくい¹²。従って、白石克孝が言うように、「組織運営に関する民主的な意思決定、ステークホルダーによる参加が欠かせないという運営方針の問題」¹³として基準に加えることにする。
- ⑥ 何らかの方法で利潤の分配の抑制が行われていること
非営利法人と異なり、営利企業の形態を取る場合は、利潤分配の抑制は重要である。社会的企業が通常の営利企業と一線を画すために、「何らかの方法」で利潤分配の抑制があることを条件にしたい（外形からは判別できないという困難さがある）。

3 社会的企業への調査とその結果

(1) 調査の概要

本稿においては、「社会的企業の持続可能性」研究の第一歩として、以下の2段階の調査を行った。

① 社会的企業と位置付けられている団体の資料に基づく活動状況調査

社会的企業を選定することは容易ではないことから、公的に社会的企業と位置付けられている、以下の団体を対象とすることにした。それが真に社会的企業といえるかどうかは、一旦調査を行った上で、別途分析を行うこととした。

【対象（67 団体）】

- ・経済産業省が選定した「日本を代表するソーシャルビジネス 55 選」（2009 年）のうち、分野Ⅳ（起業家育成・創業・経営支援）を除く 50 団体（表 2）
- ・日本政策金融金庫「Design your Mission」（2015 年）に掲載された 11 団体（表 3）
- ・2009 年度三重県コミュニティビジネス支援サイトに掲載されていた 8 団体（うち 2 団体は「55 選」に選定されていることから除外）（表 4）

【調査に使用した資料】

- ・内閣府「全国 NPO 法人の検索」サイトの最新（2017 年度）の活動報告書

<https://www.npo-homepage.go.jp/npoportal/>

- ・帝国データバンク「企業情報検索」サイトの各企業情報

<https://business.nifty.com/gsh/QKGT/>

表2 経済産業省「ソーシャルビジネス 55 選」（2009 年）に選定された社会的企業

No	団体名	都道府県市区町村	分野
1	特定非営利活動法人 楽しいモグラクラブ	北海道札幌市	Ⅲ 教育・人材育成
2	株式会社 MammyPro	北海道札幌市	Ⅱ 子育て支援
3	特定非営利活動法人 札幌チャレンジ	北海道札幌市	Ⅱ 障害者や高齢者、ホームレス自立支援
4	特定非営利活動法人 北海道職人義塾大専校	北海道小樽市	Ⅰ 教育・人材育成
5	あやおり夢を咲かせる女性の会	岩手県遠野市	Ⅰ 地域活性化・まちづくり
6	特定非営利活動法人 不忘アザレア	宮城県白石市	Ⅰ 地域活性化・まちづくり
7	社会福祉法人 はらから福祉会	宮城県柴田郡柴田町	Ⅱ 障害者や高齢者、ホームレス自立支援
8	特定非営利活動法人 くらし 協同館なかよし	茨城県ひたちなか市	Ⅰ 地域活性化・まちづくり
9	特定非営利活動法人 ハートフル	群馬県高崎市	Ⅱ 保健・医療・福祉
10	特定非営利活動法人 TRYWARP	千葉県千葉市	Ⅰ 地域活性化・まちづくり
11	株式会社 フューチャーリンクネット ワーク	千葉県船橋市	Ⅰ 地域活性化・まちづくり
12	特定非営利活動法人「育て上げ」ネット	東京都立川市	Ⅲ 教育・人材育成
13	株式会社 アバンティ	東京都新宿区	Ⅲ 環境（保護・保全）
14	特定非営利活動法人 イー エルダール	東京都渋谷区	Ⅱ 障害者や高齢者、ホームレス自立支援
15	特定非営利活動法人 フローレンス	東京都新宿区	Ⅱ 子育て支援
16	株式会社 イータウン	神奈川県横浜市	Ⅰ 地域活性化・まちづくり
17	さんぽく 生業の里企業組合	新潟県村上市	Ⅰ 地域産業振興
18	社会福祉法人 フォーレスト 八尾会	富山県富山市	Ⅱ 障害者や高齢者、ホームレス自立支援
19	株式会社 御蔵川	石川県七尾市	Ⅰ 地域活性化・まちづくり
20	株式会社 盤水社	石川県金沢市	Ⅰ 教育・人材育成
21	特定非営利活動法人 えがおつなげて	山梨県北杜市	Ⅰ 地域活性化・まちづくり
22	有限会社 ねば塾	長野県佐久市	Ⅱ 障害者や高齢者、ホームレス自立支援
23	株式会社 コミュニティタクシー	岐阜県多治見市	Ⅰ 交通
24	特定非営利活動法人 G-net	岐阜県岐阜市	Ⅳ 教育・人材育成
25	一般社団法人 ビア	静岡県浜松市	Ⅱ 保健・医療・福祉
26	特定非営利活動法人 バンドラの会	愛知県刈谷市	Ⅱ 障害者や高齢者、ホームレス自立支援
27	株式会社 にんじん	愛知県小牧市	Ⅲ その他（食の安全）
28	特定非営利活動法人 アスクネット	愛知県名古屋市中区	Ⅰ 教育・人材育成
29	株式会社 エフエム岡崎	愛知県岡崎市	Ⅰ 地域活性化・まちづくり
30	特定非営利活動法人 生活バス四日市	三重県四日市市	Ⅰ 交通
31	特定非営利活動法人 Mブリッジ	三重県松阪市	Ⅰ 地域活性化・まちづくり
32	特定非営利活動法人 愛伝舎	三重県鈴鹿市	Ⅱ 国際交流・国際協力
33	有限会社 キュアリンクケア	京都府京都市	Ⅱ 子育て支援
34	特定非営利活動法人 大阪NPOセンター	大阪府大阪市	Ⅳ その他（中間支援）
35	有限会社 ビッグイシュー日本	大阪府大阪市	Ⅱ 障害者や高齢者、ホームレス自立支援
36	特定非営利活動法人 宝塚NPOセンター	兵庫県宝塚市	Ⅳ その他（NPO設立相談、起業相談）
37	特定非営利活動法人 コムサロン21	兵庫県姫路市	Ⅳ その他（中間支援）
38	株式会社 チャイルド ハート	兵庫県神戸市	Ⅱ 子育て支援
39	農業法人 株式会社 秋津野	和歌山県田辺市	Ⅰ 地域活性化・まちづくり
40	株式会社 吉田ふるさと村	島根県雲南市	Ⅰ 地域産業振興
41	特定非営利活動法人 コーチズ	広島県広島市	Ⅲ 保健・医療・福祉
42	特定非営利活動法人 日本タッチ・コミュニケーション協会	広島県呉市	Ⅱ 子育て支援
43	株式会社 いろどり	徳島県勝浦郡上勝町	Ⅰ 地域産業振興
44	特定非営利活動法人 ジェイシーアイ・テレワーカーズ ネットワーク	徳島県鳴門市	Ⅱ 障害者や高齢者、ホームレス自立支援
45	特定非営利活動法人 わははネット	香川県高松市	Ⅱ 子育て支援
46	株式会社 四万十ドラマ	高知県高岡郡四万十町	Ⅰ 地域産業振興
47	株式会社 赤岡青果市場	高知県香南市	Ⅰ 地域産業振興
48	特定非営利活動法人 えふネット 福岡	福岡県福岡市	Ⅰ 地域活性化・まちづくり
49	株式会社 フラウ	福岡県福岡市	Ⅱ 子育て支援
50	特定非営利活動法人 循環生活研究所	福岡県福岡市	Ⅲ 環境（保護・保全）
51	特定非営利活動法人 里山を考える会	福岡県北九州市	Ⅲ 環境（保護・保全）
52	特定非営利活動法人 宮崎文化本舗	宮崎県宮崎市	Ⅰ 地域活性化・まちづくり
53	ネイチャリング・プロジェクト	鹿児島県鹿児島市	Ⅳ 教育・人材育成
54	有限会社 やんばる自然塾	沖縄県国頭郡東村	Ⅰ 観光
55	特定非営利活動法人 島の風	沖縄県島尻郡伊是名村	Ⅰ 観光

表3 日本政策金融公庫「Design your Mission」に掲載された社会的企業（11例）

事例 01 ▶ P.4	「あい」あふれる地域づくりの「なび」ゲーシオン 特定非営利活動法人 さっぽろ福祉支援ネット あいなび（北海道）	
事例 02 ▶ P.6	巨理発！被災地で人と人をつなぐコミュニティづくり 特定非営利活動法人 巨理いちごっこ（宮城県）	
事例 03 ▶ P.8	自分らしさ、生きがい。ママたちの輝きを求めて 合同会社ままのえん（埼玉県）	
事例 04 ▶ P.10	目指せ！チェンジ・メーカー。女子大生が明日の社会を変える 特定非営利活動法人 ハナラボ（東京都）	
事例 05 ▶ P.12	ノーマライゼーション社会の実現に向かって走れ！福祉バイオトイレカー 優成サービス株式会社（神奈川県）	
事例 06 ▶ P.14	普通が一番難しい！共生型デイサービスが支える普通の暮らし 特定非営利活動法人 普通の暮らし研究所（長野県）	
事例 07 ▶ P.16	生きづらさを抱えた人々に寄り添う、からしの大樹 特定非営利活動法人 からし種（愛知県）	
事例 08 ▶ P.18	小さな企業が創る社会貢献のかたち 株式会社カスタネット（京都府）	
事例 09 ▶ P.20	動物たちと新たな家族の出会いの場 ハッピーハウス 認定特定非営利活動法人 日本アニマルトラスト（大阪府）	
事例 10 ▶ P.22	住まいが変わり、ひとが変わり、まちが変わる 株式会社コミュニティシステム（広島県）	
事例 11 ▶ P.24	Smile Make Smile ～あふれる笑顔が貧困の連鎖を断つ～ 株式会社スマイルアカデミー（福岡県）	

日本政策金融公庫「Design your Mission」（2015年）より

表4 三重県コミュニティビジネス支援サイトに掲載されていた社会的企業

事業者名	所在地	事業内容
伊賀の伝丸	伊賀市	言葉の壁を乗り越えて、共に住み良いまちづくりをすることを目的に、通訳・翻訳や外国語教室、多文化理解講座などに取り組むNPO団体
生活バス四日市（※）	四日市市	高齢者などの移動手段確保のため、地域住民が発意してNPOが事業主体となり、路線バスを自主運行している例
うきさとむら	松阪市	女性グループが始めた朝市が契機となり、地域の農産物を利用した加工品の製造販売やレストランの経営、イベントなどに取り組む団体
愛伝舎（※）	鈴鹿市	平和で安心して暮らせる多文化共生社会づくりに取り組むため、日常生活に必要な通訳サービスや、書類翻訳などを行うNPO団体
はあぶ工房 Together	桑名市	ハーブ栽培やカフェの運営を通して、おもに心に病のある人たちの社会参加と自立を目指す活動を行うNPO団体
デポネット三重	四日市市	持続可能な循環型社会を目指し、イベントなどの飲食物の使い捨て容器削減のため、リユース容器の貸し出しを行う団体
せいわの里 まめや	多気町	農村の食文化や特産品を後世に伝えるため、大豆製品などの製造販売、レストラン、体験教室などの食育活動を行う農業法人
こらぼ屋	四日市市	料理自慢の一般市民がシェフとなり、いろいろなシェフが日替わりでランチなどを提供する「ワンデイシェフ・システム」で運営されるレストラン

（資料）三重県コミュニティビジネス支援サイト

（注）「※」は、経済産業省「ソーシャルビジネス55選」の対象事例。このほか、Mブリッジ（松阪市）も選定。

馬場基記（2010）「三重県におけるソーシャルビジネス、コミュニティビジネスの動向」、三重銀行『MIE TOPIKS 2010.1』

② ①の対象団体に対する簡単なアンケート調査

【実施時期】

2019 年 6 月

【質問項目】

現在の売上額と財源の内訳、障害者等の就労状況、売上額への満足度、事業継続の意思、持続可能性のために必要と考えることなど

【回収率】

36.5%（23 団体。母数には宛先不明 3 団体、解散 1 団体を除く）

（2）調査結果

以上の調査の結果得られたことをまとめる。各団体の真の実態は書類上ではわからないため、外形的な法人形態別に、NPOと企業に分類して比較を行った。それぞれに含まれる法人格や企業形態は以下のとおりである。

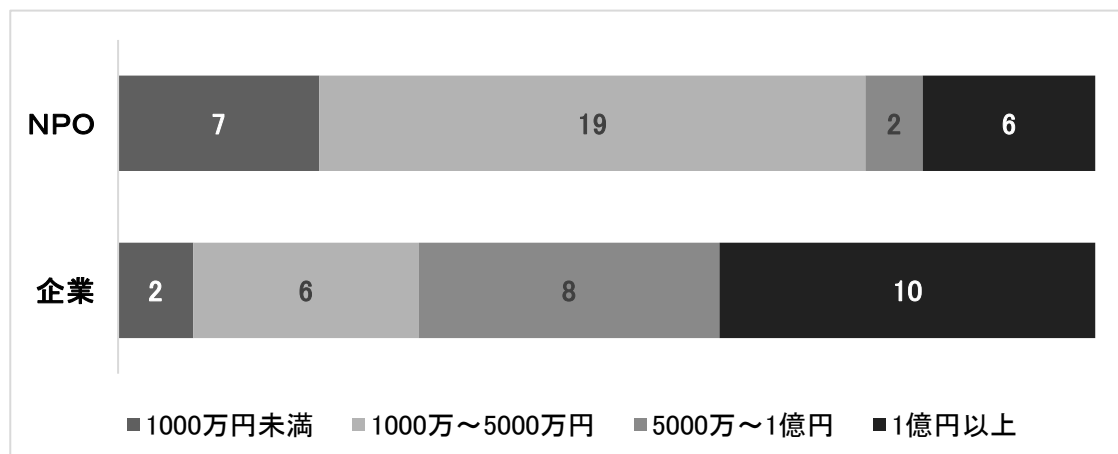
NPO：NPO法人、非営利型一般社団法人、公益法人、社会福祉法人

企業：株式会社、有限会社、企業組合、合同会社

① 年間売上額の状況

全体に企業のほうが売上が大きい。5000 万円以下の団体は、NPOでは 85.2%であるのに対し、企業では 30.7%に過ぎない。NPO法人の中には、事業を継続する中で、収益部門をNPO法人から分離して株式会社に移行した例が 2 団体みられた。

図 2 法人形態別の社会的企業の収益状況



② 活動分野の状況

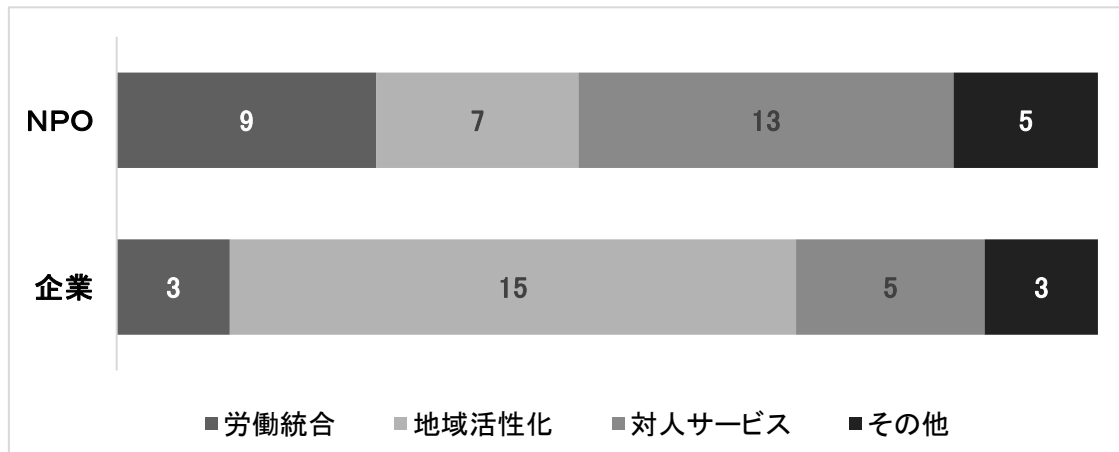
社会的企業の活動分野を、調査対象団体の状況から以下の 4 つの分野に区分し、各団体の活動内容を、筆者が書類上で判断して分類した。

- ・労働統合：障害者の就労の場の創出、ニート・ひきこもりなどの若者の就労に向けた相談事業など
- ・地域活性化：限界集落活性化、商店街活性化、まちづくり、観光振興など

- ・対人サービス：高齢者、子ども、女性、外国人などへのサービス
- ・その他：環境問題への対応、情報化社会への対応など

NPOは対人サービスが最も多く、企業は地域活性化に関する活動が過半数を占める。労働統合はNPOが多いが、障害者総合支援法に基づく就労支援事業か、若者サポートステーションなどの行政からの委託事業がほとんどである。

図3 法人形態別の社会的企業の活動領域



③ 活動分野別収益状況

活動分野別の収益状況は、図4、図5のとおりである。地域活性化は企業においては大きな収益分野となっているが、NPOではそれほど大きいとは言えない。一方NPOの場合は、対人サービスと労働統合が主たる活動領域となっている。

図4 活動分野別収益状況（NPO）

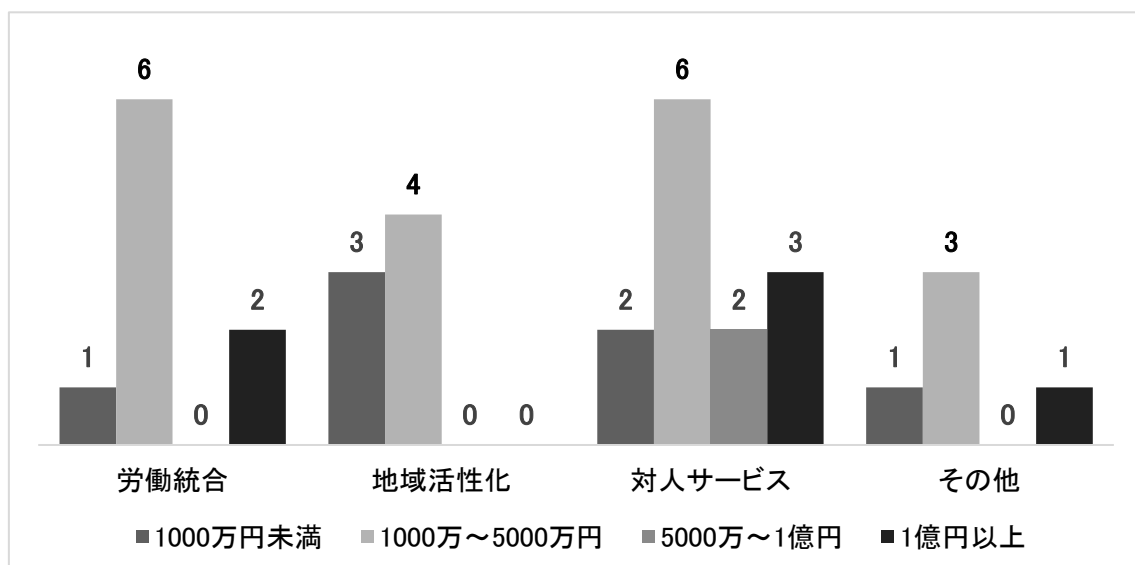
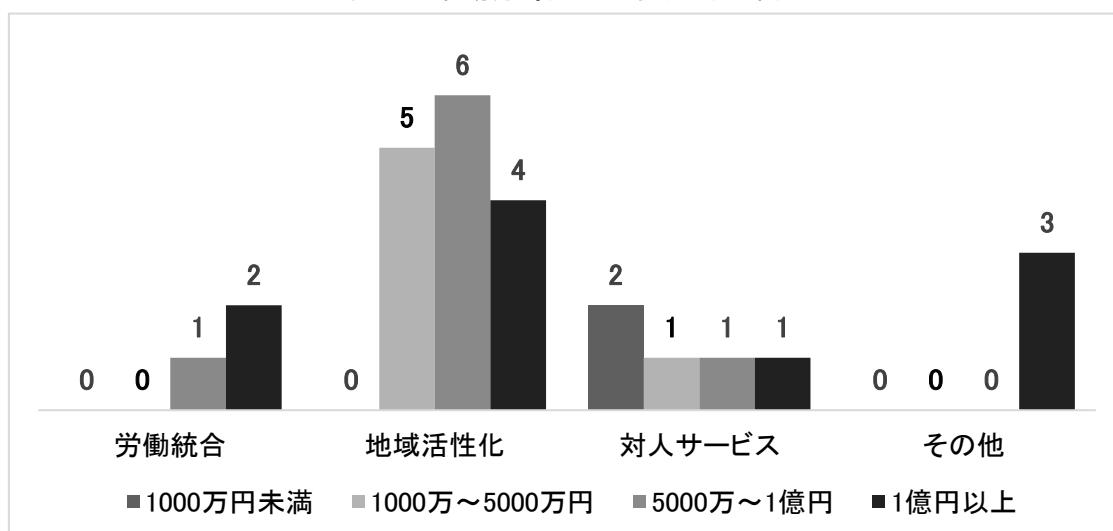


図5 活動分野別収益状況（企業）



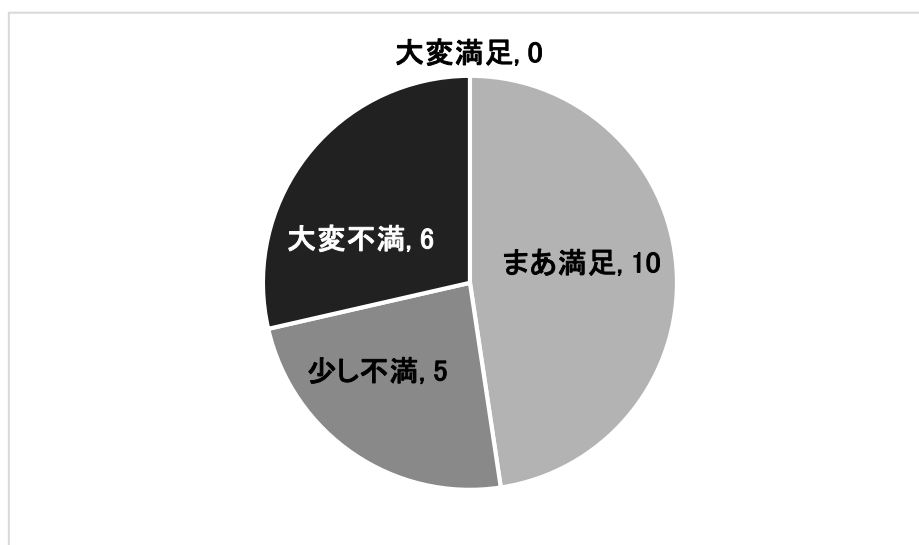
④ 社会的企業の「自立」性

社会的企業が事業収入のみで運営できているかどうかについては、書類だけでは判断が難しい。「事業収入」に上げられている事業の中には、行政等からの委託事業、介護保険事業、障害者総合支援事業など財源がある程度担保された事業などが相当数含まれているが、その正確な把握は容易ではない。内閣府の調査では、事業収益のうち、公的保険（医療・介護等）からの収益は50%以下であることや、行政からの委託事業収益は50%以下であることが社会的企業の条件とされているが、これを今回の対象団体にあてはめると、大半が該当しなくなる可能性が高い。

⑤ 売上の満足度

売上の規模に関わらず、どちらかというと不満な団体が過半数を占めている。

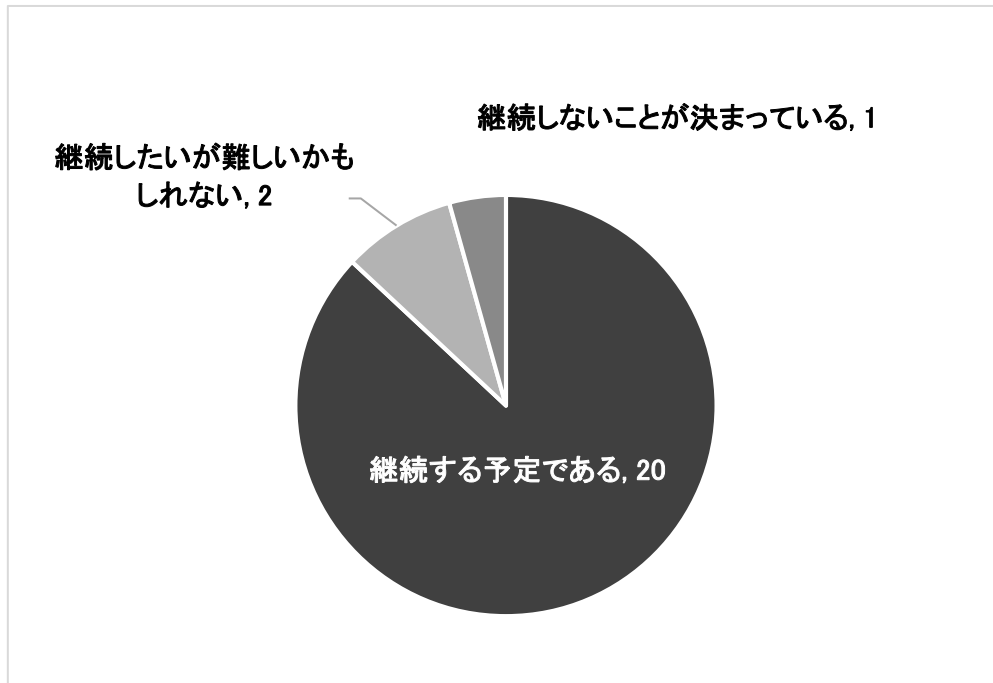
図6 社会的企業の売上の満足度



⑥ 社会的企業の継続意欲

売上の満足度はあまり高くないにもかかわらず、各団体の継続の意思は強い。

図 7 社会的企業の継続意欲



⑦ 障害者等の雇用状況

今回の調査では、障害者を雇用又は就労させているのは、それが団体のミッションである障害者就労支援団体以外では、地域活性化企業 1 社のみであった。社会的企業であっても、法律で義務付けられていない範囲にあっては、障害者雇用には関心が低いことがうかがえる。

⑧ 社会的企業を継続するために必要だと考えること（自由記述）

【組織のマネジメントに関するもの】

- ・ 開始前の十分な話し合い
- ・ 課題やニーズの把握
- ・ 人材を活かし、地域資源を活用すること
- ・ 利益の確保
- ・ 社会性、事業性、革新性を意識した中長期の経営
- ・ ミッション性とミッションを自分の使命として取り組めるスタッフの数
- ・ 衛生管理の徹底、製品の品質向上、戦略的な販路拡大
- ・ 行政・地域との連携、都市と農村との連携
- ・ ビジネスとして成り立つこと
- ・ 十分な費用による、心にゆとりを持てる人員配置、働きやすい職場への改善
- ・ 社会へのアピール方法

- ・ボランティアの支援

【政策や制度に関するもの】

- ・後継者育成に係る人件費補助
- ・職員の生活保障を確立するための制度
- ・障害者への出来高払いの施策に疑問がある
- ・障害者には健常者とは違う最低賃金が必要
- ・納期に間に合うためには健常者が必要であり、人件費がかさむ。人件費が認められ

る

使いやすい助成金がほしい。

- ・手続きや事務作業を簡素にする
- ・政府によるソーシャルビジネスの政策化
- ・銀行の評価の中に社会的企業の概念を入れること
- ・国・自治体の助成や委託の増加
- ・継続的な市の補助金、企業の助成金

【施設に関するもの】

- ・施設の貸主の理解と協力
- ・建物は県と市が拠

4 まとめ～社会的企業の持続可能性研究への論点整理

以上、社会的企業について、既存の理論の整理を行うとともに、「社会的企業」とされている団体の現状の調査結果を紹介してきた。これらを通じて見えてきた論点群は以下の通りである。これらは、社会的企業の持続可能性研究の骨格として分類し、今後のより規模の大きい実証的な研究に生かしていくこととする。

(1) 社会的企業の定義に関する論点

今回の調査によって、社会的企業概念はきわめて不明確であることが明らかになった。政府の中にも定説はなく、経済産業省で社会的企業（ソーシャルビジネス）とされたものも、内閣府の委託調査では社会的企業にはあたらない場合がある。また、団体の一部の事業を指す場合もあれば、団体自体をさす場合もある。一部の場合は、団体の他の事業との連携によって、持続可能になっている場合もある。さらに、社会的企業とされているものの中には、明らかに一般の企業のCSR活動と考えられるものも含まれている。そもそも、NPOが財源を確保し、持続可能な取組みを行う上での社会的企業の意義について、市民セクター自身の中で十分理解されているとはいえない。

このように、定義が不明確であることが、社会的企業への理解や政策的対応を妨げている実態を打開する必要がある。このため、今後取り組むべき論点として以下のものを挙げる。

- ① 明確かつ納得性の高い社会的企業の定義
- ② 一般企業との差別化を図るため、特に「社会志向型企业」の定義の明確化
- ③ NPOの持続可能性を図る上での社会的企業の意義の明確化

（２） 社会的企業に係る政策や制度に関する論点

社会的企業を持続可能にするためには、実務家の努力に委ねるだけではなく、制度的な対応が必要である。今回の調査において、ほとんどのNPOは制度上の保障や委託事業を実施しており、これらが資金面での安定性に寄与していた。また、障害者等の雇用に取り組む場合、最低賃金のあり方も課題になっている。このため、今後はさらに各団体の運営実態に踏み込み、以下のような論点に取り組むこととする。

- ① 持続可能な委託や助成のあり方
- ② 委託や助成における人件費の位置付けと積算の適正化
- ③ 課題を抱える人の最低賃金の検討
- ④ 入札等における社会的企業の特別な配慮のあり方

（３） 施設のあり方に関する論点

今回の調査では、各団体の拠点施設において、空き店舗の活用、行政財産の使用、家賃補助など、行政を中心とする関係者の様々な配慮があったことがある程度明らかになった。社会的企業には施設の確保が不可欠であるが、通常の家賃では持続不可能であっても、施設の提供があれば可能になる。今後は、施設の確保に関するさまざまな実態に踏み込み、社会的企業を持続可能性を高める施設のあり方について取り組むこととする。

- ① 公的施設の利用
- ② 空き家・空き店舗の活用
- ③ 賃貸人等関係者の理解促進

（４） マネジメントに関する論点

社会的企業もビジネスである以上、NPOにとっては企業との競争にもさらされることになる。持続可能な社会的企業であるために、NPOのビジネス力を高めることは必要であるが、そのことと一般企業と同じになることは異なる。社会的企業の特徴を踏まえたビジネス力とはどういうものであるか、その姿を明確にする研究が必要になると考えられる。また、リーダーの個人的な力量に負いがちな組織のあり方を見直し、社会的所有に近い状態にする手法についても研究が必要である。

- ① 非営利団体における、社会的企業としてのビジネス力
- ② 社会的起業家個人とスタッフ、利用者その他ステークホルダーとの関係性
（ヨーロッパの社会的企業論における「社会的所有」状態の創出）

（５） ミッション（社会課題の解決）に関する論点

社会的企業のミッションは、社会課題の解決であることは言うまでもない。しかし現実には日々の活動に追われ、原点への立ち返りが忘れられがちである。それは目指している社会課題の解決に、当該社会的企業がどれだけ寄与できているかの検証・評価が必要であることでもある。数値的な評価だけでなく、質的な変化の評価については容易ではないが、活動を見直したり、社会的企業の意義を発信し、より良い制度づくりに寄与するためにも不可欠な作業と言えるだろう。このため、今後は社会課題の解決を目指し、以下のことに取り組んでいきたい。

- ① 社会的企業の評価手法の検討
- ② 社会的企業のアドボカシー

(6) (1) ～ (5) を推進するための中間支援に関する論点

従来中間支援組織については、社会的企業の支援に関する視点が希薄であった。しかし、今後の社会的企業の拡大に対して、ビジネスセクターとも連携した、的確な対応が不可欠である。このため、中間支援組織の社会的企業支援機能に関する研究を行う必要がある。

-
- ¹ 藤井敦史 (2013)、「ハイブリッド組織としての社会的企業」、藤井敦史・原田晃樹・大高研道『闘う社会的企業』、勁草書房、p.2
 - ² 藤井は前掲書の中で、なぜ NPO にビジネスが重要なのかという点に関して、①事業収入の確保による組織の持続可能性や自律性の上昇②成果を生み出すマネジメントの導入とプロフェッショナリズム③経済的リスクを負うことが可能なコミットメントの強い主体④営利企業とのパートナーシップによる多様な資源の動員⑤仕事の創出やマイクロ・クレジットによる経済的エンパワーメント⑥市場の開放性を基盤とした関係性の拡大を挙げている。藤井 (2013)、「企業サイド・アプローチの批判的検討」、前掲書、p.57
 - ³ これに関して、近藤は以下のように述べている。「従来型企業では、利益は企業が存続するための必要条件である。これに対し、社会的企業においては、企業が社会的課題の解決のために長く存続することが社会的利益を獲得するための必要条件になる。」近藤利彦 (2017)、「社会的企業を考える 3 つの尺度ー社会的企業の定義を再考するー」、『日本経営倫理学会誌第 24 号』、p.249
 - ⁴ このため、前掲論文の中で藤井は、社会的企業の実証的調査の対象を労働統合型社会的企業のみとし、労働者協同組合とワーカーズコレクティブに限定している。
 - ⁵ 今回の調査を行った数団体から、アンケートの返信に「研究結果に期待している」などのコメントや手紙が同封されていたり、応援メールが届いたりしている。
 - ⁶ 例えばイタリアの社会的協組合、ベルギーの社会的目的会社、イギリスのコミュニティ利益会社など。ちなみに韓国においてもアジアで初めてアジアで最初の社会的企業を支援する社会的企業育成法が 2006 年に制定された。同法においては、社会的企業を「脆弱階層に社会サービス若しくは就労の場を提供し、又は地域社会に貢献することによって地域住民の生活の質を高める等の社会的目的を追求しつつ、財貨及びサービスの生産・販売等の営業活動を行う企業として、認証を受けた者」としており、ヨーロッパの社会的企業論の潮流にあると考えられる。
 - ⁷ 企業が製品の売上によって得た利益の一部を NGO などの公益目的組織に寄付することを通じて、CSR 活動と製品の販売促進を行うマーケティング手法。
 - ⁸ 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 (2015)、『我が国における社会的企業の活動規模に関する調査』、p.2
 - ⁹ 特に、藤井 (2013)、「企業サイド・アプローチの批判的検討」、前掲書、pp.56-78 はまとまった批判を展開している。
 - ¹⁰ 経済同友会 (2014)、『日本企業の CSRー自己評価レポート 2014』、p.23
 - ¹¹ 山中馨によると、財政的にも経営的にも自立して活動していることが、日本の社会的企業が評価される第一の要件となっている。山中 (2012)、『『ソーシャルビジネス 55 選』にみる日本の社会的起業家の力』、『創価経営論集 第 36 巻、第 1・2・3 合併号』、p.91
 - ¹² 図 1 では協同組合の位置づけがみられない。
 - ¹³ 白石克孝 (2007)、「第 2 章 社会的企業について議論する」、『地域の生存と社会的企業ーイギリスと日本の比較を通して』、公人の友社、p.26