

社会的企業の支援システムに関する考察－中間支援組織の機能－

創価大学 木村富美子* 佛教大学 萩原清子
佛教大学 堀江典子 首都大学東京 朝日ちさと

持続可能な社会の形成に向けて多様な主体が山積する社会的課題に取り組んでいる。社会的課題の解決に際してビジネスの手法を活用して取り組み解決する事業体として社会的企業、NPO (Non-Profit Organization) など民間の営利・非営利組織が注目されている。社会的課題の山積は公共財の需給バランスに問題があり課題解決には多様な主体による公共財の供給が必要と考える。社会的企業は、資金、人手（ボランティア）、専門知識・専門スキルなどの諸資源を社会から調達し対象とする課題の解決にあたる。さらに、社会的課題の解決を図るのみではなく、問題解決の過程で周囲を巻き込み、問題解決の提案を通じて社会を変える主体であるとも認識されている。起業準備、活動開始、事業継続などの一連の活動を円滑に進め軌道に乗せるためには、多様な支援が不可欠であり、支援組織がどのような機能や役割を果たせるかについての整理が必要であると考えられる。

昨年度は社会的企業とその支援組織との相互関連に関して認定NPO法人を取り上げ、その活動事例をもとに起業から事業継続の各段階で必要な支援、および他の組織（他のNPO、企業、地方自治体）との連携・役割分担などについて検討した。社会的企業は本来の事業遂行と合わせて、経理・総務・広報などの活動も必要であり、持続的に事業遂行が可能であるためには、さまざまな支援が必要である。

本年度は、社会的課題の解決主体を支援する活動の在り方について、公・共・私の役割分担の観点から、主として非営利の支援組織を対象として検討する。日本の社会的企業が直面している課題の解決に取り組む中では、組織の持続可能性の面で、寄付・ボランティアの仲介や資金調達など多面的に支援する仕組みが重要である。課題解決に向けた取り組みに必要な支援にはどのようなものがあるのか、また、支援組織や支援活動が有効に機能するために必要な条件は何かを明らかにする。

A Study on Support System for Social Enterprises - Non Profit Organization Case -

Fumiko KIMURA (Soka University)

Kiyoko HAGIHARA (Bukkyo University)

Noriko HORIE (Bukkyo University)

Chisato ASAHI (Tokyo Metropolitan University)

Abstract

This paper aims to examine how intermediary organizations support social enterprises in order to solve various social problems, such as environmental and well-being issues, the inequality of educational opportunity, and disparity in income distribution. Globalization of economic activities has brought not only benefits but also many difficulties. Social enterprises can be regarded as a new model of modern nonprofit organizations. They are working to challenge and solve the various social problems we face today. Prompt action must be taken to overcome these problems, but government by itself cannot resolve them satisfactorily, so social enterprises have recently stepped in and are changing the boundaries. They need to earn through their own business to accomplish their various targets. They need supporters, such as volunteer activity, contributions, investment and so on. Then intermediary organizations will play important role. Especially infrastructure organization will powerfully support for their various targets. Many start-up social enterprises are struggling to obtain resources, such as manpower, contributions and grants. The success stories of social enterprises would give impact on various fields. With a struggle and tough experience, some of them obtain business know-how. Now they would support other members. This movement suggests that the citizens support social enterprises.

JEL classifications: D63, H44, M14

Keywords: intermediary, social enterprises, non-profit organization, public goods

社会的企業の支援システムに関する考察－中間支援組織の機能－

創価大学 木村富美子* 佛教大学 萩原清子
佛教大学 堀江典子 首都大学東京 朝日ちさと

1. はじめに

持続可能な社会の形成に向けて多様な主体が山積する社会的課題に取り組んでいる。社会的課題の解決に際してビジネスの手法を活用して取り組み解決する事業体として社会的企業、NPO（Non-Profit Organization）など民間の営利・非営利組織が注目されている。社会的課題の山積は公共財の需給バランスに問題があり課題解決には多様な主体による公共的財の供給が必要と考える。社会的企業の代表的事例には2006年にノーベル平和賞を授与されたムハマド・ユヌス（[16]）のグラミン銀行、英国のビッグイシュー（www.bigissue.com）、米国のティーチ・フォー・アメリカ（www.teachforamerika.org）などが挙げられる。社会的企業は、資金、人手（ボランティア）、専門知識・専門スキルなどの諸資源を社会から調達し対象とする課題の解決にあたる。さらに、社会的課題の解決を図るのみではなく、問題解決の過程で周囲を巻き込み、問題解決の提案を通じて社会を変える主体であるとも認識されている。起業準備、活動開始、事業継続などの一連の活動を円滑に進め軌道に乗せるためには、多様な支援が不可欠であり、支援組織がどのような機能や役割が果たせるかについての整理が必要であると考えられる。

昨年度は社会的企業とその支援組織との相互関連に関して認定NPO法人を取り上げ、その活動事例をもとに起業から事業継続の各段階で必要な支援、および他の組織（他のNPO、企業、地方自治体）との連携・役割分担などについて検討した。資源提供者から「意志ある資金」を調達し課題を解決するためにも、社会的企業には組織運営の透明性や資源・資金の使途に関する説明責任が求められ、他の組織との連携や情報発信、情報公開に対応できる体制の構築・整備が求められる。社会的企業は本来の事業遂行と合わせて、経理・総務・広報などの活動も必要であり、持続的に事業遂行が可能であるためには、さまざまな支援を必要とする。

本年度は、社会的課題の解決主体を支援する活動の在り方について、公・共・私の役割分担の観点から、主として非営利の支援組織を対象として検討する。日本の社会的企業が直面している課題の解決に取り組む中では、組織の持続可能性の面で、寄付・ボランティアの仲介や資金調達など多面的に支援する仕組みが重要である。課題解決に向けた取り組みに必要な支援にはどのようなものがあるのか、また、支援組織や支援活動が有効に機能するために必要な条件は何かを明らかにする。なお非営利組織をNPO、1998年施行された特定非営利活動促進法（以下NPO法）に基づき認証された法人をNPO法人と表記する。

2. 背景と先行研究

2.1 社会的企業と支援組織の背景

社会的企業論に関して、米国ではチャリティ、フィランソロピー、メセナなど、欧州・英国などでは協同組合などが挙げられている。欧州では、長期失業など困難を抱えた人々が労働市場や地域社会から排除される現象を「社会的排除」と捉え排除された人々を再び社会に統合していく「社会的包摂」がEU域内共通の社会政策ととらえられ、「社会的排除」と「社会的包摂」に取り組む企業を社会的企業として支援している（[10]）。これに対して米国の社会的企業論では政府予算の削減や民間からの寄付の伸び悩みによるNPOの商業化、営利化、企業化から議論が始まった。ところが、次第にイノベーションの担い手としての

社会的企業家に焦点が移り、①事業性、②革新性、③社会性、などの社会的企業家としての条件が示された。さらに「社会貢献」「社会志向」という新しい付加価値を加えることにより一般の営利企業によるマーケット拡大戦略と同列にとらえられ、これらも含めて社会的企業論が展開されている ([2][3][12][13])。

本報告では、社会的企業は社会的課題の解決に向けて社会の諸資源を動員し課題の解決に取り組む事業体であると考え、以下のように広義に定義する。①社会的課題の解決を図ることを目的とし、②社会の諸資源を動員し社会的課題を解決する事業体である。すなわち、社会的企業には社会に存在する諸資源を動員し課題を解決する実現力が求められると考える。

これら社会的企業の設立・運営にはさまざまな支援が必要である。その一方、社会的企業が求める資源と資源保有者（潜在的資源提供者）の提供内容は多様であり、マッチングの仲介などの支援を必要とする。このため、社会的企業の基盤強化や持続的活動には、その活動を支援する中間支援組織の役割が重要になってきた。社会的企業には営利組織（社会指向型企業）と非営利組織（事業型 NPO）があり、これらの支援者・パートナーには個人、民間の団体・組織、企業の CSR、行政などが考えられる。自らの希望に適した組織に資源を提供したい支援者・パートナーは潜在的資源提供者であり、活動のために資源を求めている社会的企業とのマッチングが重要になる。中間支援組織は資源のマッチングを調整し仲介の役割を果たすとともに、社会的企業の育成への関与も望まれよう。また、中間支援組織が提供するネットワークの活用により資源提供者と社会的企業間の交流も可能となろう（図 1）。

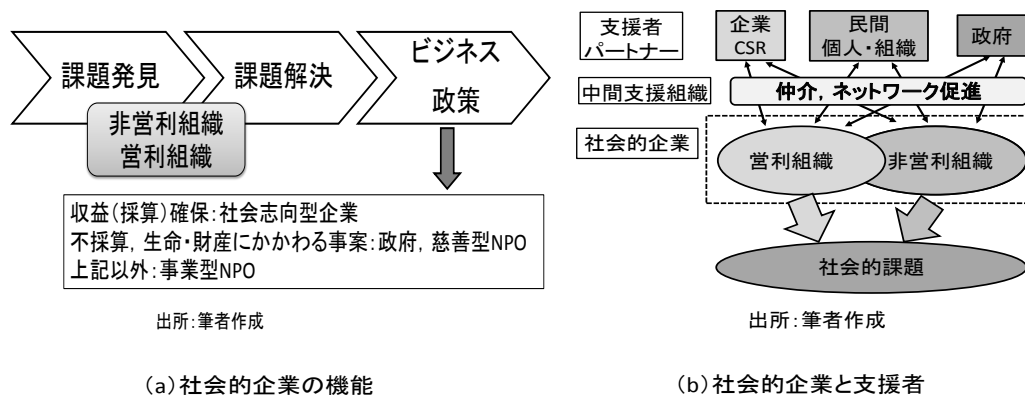


図 1 社会的企業の機能と支援者

2.2 中間支援に関する先行研究

中間支援組織についても社会的企業と同様にさまざまな定義が示されている。山内は日本における中間支援組織の主な役割を①経営資源（人材、資金、情報）の仲介、②NPO 間のネットワークの促進としているが、「ヨーロッパで中間支援組織は、中央政府機関と地方市民社会組織の間の組織をいう」とも示している ([14])。

吉田は米国の中間支援組織の中で日本の中間支援組織に近い機能として、「Intermediary（助成財団など資源提供者と NPO の仲介）」「Management Support Organization : MSO（マネジメント上の相談、コンサルティング、人材派遣、教育・研修の実施）」「Infrastructure Organization（情報提供、ネットワーク化推進、制度の整備などの政策提言）」を挙げている。また、支援パターンにより、①活動領域特化型（特定の課題を中心に活動）、②支援機能特化型（ネットワーク維持、法制度整備に向けた政策提言などのインフラ整備活動）に分類する一方、事業発展型（特定活動からスタートしたが、事業の安定化に伴い後発の組織を支援）、本来型（NPO や市民活動の支援を本来の目的として設立）という設立パターンによる分類も示している ([15])。

田中は中間支援組織の機能について「資源提供者と非営利組織の間のトランザクション・コスト軽減機能を有する媒介（インターメディアリー＝中間支援組織）を意図的・計画的に設定することにより両者間の資源提供を円滑にし、また促進すること」とし、経済理論の枠組みからその機能を示した。資源提供に要する物理的コスト、合意形成に要するコストなどはトランザクション・コストであり、インターメディアリーはトランザクション・プロセスのコスト（探索コスト、交渉コスト、モニタリングコスト）軽減を命題とするとし、「インターメディアリーは資源提供者と NPO 間のトランザクション・コスト軽減に直接、間接的に貢献する諸機能を発揮することによって、資源提供機会を創出し、それを促進、発展させる機関」であるとしている。また、NPO 自身の発展のためには評価機能が重要であるとも指摘している ([11])。

社会的企業の基盤強化の観点から青木は、「ソーシャルビジネスの健全な発展にとって民間支援組織の役割は大きい」とし中間支援組織のアドボカシー機能とマネジメント機能に着目した。財務統計調査を活用したマクロ的視点（アドボカシー）、評価システムを活用した個々の事業体に関するミクロ的視点（マネジメント）からのアプローチを示した ([1])。

本報告では上記の吉田、田中を参考とし中間支援組織とは社会的企業に対して、①経営資源（人材、資金、情報）の仲介、②社会的企業間のネットワークの促進、③マネジメント上の相談およびコンサルティング、の機能を提供する組織であると定義する。

3. 中間支援組織の機能

3.1 支援の考え方

社会的企業が必要とする支援は、①経営資源の仲介、②社会的企業間のネットワーク促進、③マネジメント上の相談およびコンサルティング、であるが、必要とする支援の種類や機能は社会的企業が取り組む事業の種類や発展段階により異なる。準備段階（起業前）、起業初期、事業継続期のそれぞれで求める資源や必要とする支援内容も異なるであろう。以下に段階別に必要とする支援を示す（表1）。

表1 社会的企業に必要な支援

段階	経営資源				その他
	人	財・サービス	資金	情報	
起業前	スタッフ	企画・立案 一般事務	起業資金	起業手続 規定に関する知識	活動拠点
起業初期	スタッフ ボランティア	一般事務 財務・経理・広報	経費 事業運営資金	活動領域の情報 資源の情報 支援組織の情報	活動拠点 事務所
事業継続期	スタッフ ボランティア マネージャ	一般事務 財務・経理・広報 企画・立案・渉外	経費 事業運営資金 研究・開発資金	活動領域の環境情報 資源の情報 支援組織の情報	活動拠点 事務所 コンサルタント

出所：筆者作成

3.2 中間支援組織の種類

支援組織には、NPO 支援センター、社会福祉協議会、行政、企業、助成財団、などの種類がある。

(1) NPO 支援センター：NPO 支援センターの条件は、①NPO を支援し、②分野を特定せず、③常駐の事務所があり、④日常的に NPO に関する相談に応じられる職員がいること、とされ設置主体別の支援センター数は表2に示すとおりであり、設置主体の 70% 以上が自治体である ([7])。

表2 設置主体別の支援センター数(2012)

設置主体	団体数	比率(%)
民間	80	23.6
社会福祉協議会	12	3.5
自治体	247	72.9
合計	339	100.0

出所：日本NPOセンター(2012)をもとに作成

(2) 全国社会福祉協議会：民間の社会福祉活動を推進することを目的とし1951年に制定された社会福祉事業法（現在の「社会福祉法」）に基づき設置されている。ボランティアと市民活動を支援するボランティアセンターを組織内に設け担当者を置いている。平成の市町村合併前の2002年には約3400カ所存在していたが、合併に伴う統合により2010年には1965カ所に減少し、担当職員も少なくなっている。全国ボランティア活動実態調査（2009年9月、前回2002年）として①ボランティア組織向け調査、②ボランティア個人向け調査、③（ウェブサイトによる）個人向け調査、の3種類を実施し報告書を公表した（[6]）。

(3) 行政による支援：2010年度には政府による「新しい公共支援事業」ガイドラインが決定され、「NPO法人会計基準」「ボランティアコーディネータ」「プログラム・オフィサー」「ファンドレイザー」の育成が例示されている。行政による支援のプラス面には、市民の自治への参画、協働、などがあげられるが、マイナス面として安上がりのアウトソーシングとの懸念が指摘される（[14]）。

(4) 企業による支援：企業のCSR活動、NPO法人とのパートナーシップ、社員のボランティア、CRM（Cause Related Marketing：社会貢献に結びつくと訴える販売促進キャンペーン）などがあげられる。

(5) 助成財団：寄付者の資金を事業実施者に提供する組織である。助成財団センターは以下の事業を行う団体を助成財団と定義し、「日本の助成財団の現状」の調査を報告している（[4]）。①個人や団体が行う研究や事業に対する資金の提供、②学生、留学生等に対する奨学金の支給、③個人や団体の優れた業績の表彰と賞金等の贈呈、である。助成事業以外に自主事業も行っているが52%の財団は助成事業費の割合は70%以上である。事業の中心は助成であるが、その中心は研究助成と奨学金であり日本の助成財団は研究開発、教育分野を重点的に助成している。

3.3 中間支援組織に求められる機能

日本の中間支援組織が提供する機能は、現状では経営資源の仲介、アドバイスが中心であるが、社会的企業が事業を継続し課題の解決を図っていくためには、社会的企業自身の自立・成長・発展が望まれよう。そのためには、吉田が米国の中間支援組織の機能として紹介しているMSO機能を提供できる中間支援組織の役割に期待がかかる。また、事業継続期や発展期の社会的企業は自己の経験を踏まえ、初期段階の社会的企業のロールモデルとしての役割が果たせるとも考えられよう。これは吉田による分類の「事業発展型」の支援組織といえよう。さらに、田中が指摘するように、資源受け入れ事業者への支援・育成には評価機能も重要であろう。資源の仲介にあたっては資源提供者への説明責任が果たせるように、資源提供先選定の評価基準の明示、評価過程の透明性の確保、評価結果公開などが期待されよう。

4. 中間支援組織の現状

社会的企業には営利組織と非営利組織があるが、本報告では非営利の社会的企業を対象として検討する。営利組織は経営コンサルタント、ベンチャーキャピタル、エンジェルキャピタル、インキュベータなど、市場メカニズムによる支援サービスが利用可能であるため、社会的企業の中の事業型NPOを支援対象としてとりあげる。また、支援組織としてNPO法人の中で主な活動分野として「他の組織の支援」を挙げているNPO法人を対象とし検討する。NPO法人財務データベース（[9]）

により現状で利用可能なデータ項目を整理した。登録項目は次の通りである。表3は2007年度、表4は2011年度のデータベース収録項目を示す。

表3 データベース項目（2007年度）

属性	名称、認証年月日、所轄、所在地
財務データ	貸借対照表 流動資産、固定資産、 流動負債、固定負債、正味財産
	財産目録 現預金、借入金、うち金融機関、うちその他
	経常収入 入会金・会費収入、寄付金収入 事業収入、補助金・助成金収入 その他経常収入、経常収入合計
	経常支出 事業費、管理費、その他経常支出 経常支出合計
	経常収支差額

出所：NPO法人財務データベース[9]より作成

表4 データベース項目(2011年度)

属性	名称, 認証年月日, 所轄, 所在地, 会計基準
財務データ	貸借対照表 流動資産, 固定資産, 流動負債, 固定負債, 正味財産
	財産目録 現預金, 借入金, うち金融機関, うちその他
	活動計算書 (収支計算書) 経常収入 受取会費: 入会金・会費収入, 受取寄付金: 寄付金収入 (うち寄付金, うち資産受贈益, うち施設等受入評価益, うちボランティア受入評価益) 受取助成金等: 補助金・助成金(うち公的補助金, うちその他補助金), 事業収益: 事業収入(うち自主事業収益(介護事業を除く), うち介護事業収益, うち受託事業収益(公益受託を除く), うち公益受託事業収益), その他の収益: その他経常収入, 経常収益計: 経常収入合計
	経常支出 事業費(うち人件費(事業費), うちその他経費(事業費)) 管理費(うち人件費(管理費), うちその他経費(管理費)), その他の費用(その他経常支出)) 経常費用計: 経常支出合計, 当期経常増減額: 当期経常収支差額
	経常収支差額

出所: NPO法人財務データベース[9]より作成

表5 NPOデータベース収録概要(2007年度)

所轄	2007年度・認証法人数			
	うち財務データ 利用可能	うち他組織 支援	支援 %	
内閣府	2,714	2,133	1,688	62.20
宮城県	518	430	199	38.42
秋田県	182	49	70	38.46
山形県	288	208	116	40.28
東京都	5,610	4,121	3,482	62.07
長野県	686	469	51	7.43
静岡県	755	450	508	67.28
愛知県	1,043	1,003	381	36.53
三重県	437	402	167	38.22
滋賀県	386	287	218	56.48
京都府	824	780	376	45.63
大阪府	1,989	1,951	739	37.15
鳥取県	134	105	75	55.97
広島県	374	374	138	36.90
高知県	127	118	64	50.39
福岡県	1,103	838	379	34.36
熊本県	408	383	148	36.27

出所: NPO法人財務データベース[9]より作成

表6 NPOデータベース収録概要(2010年・2011年度)

所轄	2010年度・認証法人数			
	うち財務データ 利用可能	うち他組織 支援	支援 %	
岩手県	411	307	245	59.61
宮城県	666	195	318	47.75
東京都	7247	3796	4050	55.89
所轄	2011年度・認証法人数			
	うち財務データ 利用可能	うち他組織 支援	支援 %	
岩手県	411	329	245	59.61
宮城県	666	455	318	47.75
福島県	681	436	400	58.74

出所: NPO法人財務データベース[9]より作成

次に2007年度, 2010年度・2011年度の収録概要を示す(表5, 表6)。なお, 2008年度は岩手県, 東京都の2地域, 2009年度は岩手県, 宮城県, 東京都の3地域のデータが収録されている。

認証法人数の「うち財務データ利用可能」は財務データ入手法人数, 「うち他組織支援」は定款の活動分野に17(連絡・助言・援助)を掲げている法人数, 「支援%」は認証法人数に占める割合を示す。2008年度以降の活動分野は20分類となり, 19(前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡, 助言又は援助の活動)および20(前各号に掲げる活動に準ずる活動として都道府県又は指定都市の条例で定める活動)が該当する。ただし東京都のデータには17分類が採用されている。

2007年度と2011年度のデータが利用可能であるため, 宮城県のデータを用いて1000円単位で整理した結果を示す(表7)。2007年度の収入合計の最大値は430法人合計の3.4%, 2011年度では455法人合計の2.3%を示す。また, 経常収支差額最大値の割合が大きいのは収支のバランスなど組織運営や

表7 宮城県NPO法人の財務データ(単位: 1000円)

年度	項目	平均	最大	合計	最大の%
2007	経常収入合計	12,774	187,925	5,492,752	3.42
	経常支出合計	12,463	188,262	5,359,208	3.51
	経常収支差額	311	48,275	133,544	36.15
2011	経常収入合計	19,889	202,895	8,930,146	2.3
	経常支出合計	18,534	198,095	8,321,932	2.4
	経常収支差額	1,361	97,896	608,213	16.1

出所: NPO法人財務データベース[9]より作成

マネジメントの差が示されているのではないかと考える。2007年度の活動分野に17を挙げている199法人の経常収入合計は約18億6700万円(全体の34%),経常支出合計は約18億9000万円(全体の35.3%),2011年度の318法人の経常収入合計は約17億7400万円(全体の19.9%),経常支出合計は約33億5400万円(全体の40.3%)であった。

5. おわりに

社会的企業の活動には、寄付・ボランティアの仲介や資金調達など多面的に支援する仕組みが重要である。本報告では社会的企業を支える中間支援組織の機能に関して、公・共・私の役割分担の観点から、主として非営利の支援組織を対象として、NPO法人財務データベースをもとに中間支援組織の概要を検討した。支援組織に求められる機能には、MSO機能、「事業発展型」の支援組織、評価機能(支援・育成)が重要であり、SROI(Social Return on Investment:社会的投資収益)、自立支援などの検討も必要であろう。

謝辞:本研究は科研費(15K00666)の助成を受けたものである。

参考文献

- [1] 青木孝弘, “ソーシャルビジネスの基盤強化に向けて—中間支援組織による2つのアプローチの考察—, 『会津大学短期大学部研究紀要』第72号, 2015, pp.21-41.
- [2] 木村富美子・萩原清子・朝日ちさと・堀江典子, “社会的企業と支援組織との相互関連に関する考察—認定NPO法人の事例, 『日本地域学会第51回(2014年)年次大会学術発表論文集』, http://www.jsrsai.jp/index_jap.html, (参照2015/08/20)
- [3] 木村富美子・萩原清子・朝日ちさと・堀江典子, “社会的企業の特徴と社会的課題との関連に関する考察, ” 『地域学研究』第45巻第1号, 2015, pp. 87-99.
- [4] 公益財団法人助成財団センター 『日本の助成財団の現状:2011年度調査』
<http://www.ifc.or.jp/bunseki/research2011.pdf> (2012/6/14 検索)
- [5] 内閣府NPOホームページ『認定法人活動事例』, https://www.npo-homepage.go.jp/jirei/jirei_ichiran.html (参照2014/8/1).
- [6] 日本ボランティアコーディネータ協会編 『ボランティアコーディネータ白書2010-2012』大阪ボランティア協会, 2011.
- [7] 日本NPOセンター <http://www.jnpoc.ne.jp/> (参照2012年9月6日)
- [8] 日本ファンドレイジング協会編 『寄付白書2013』日本ファンドレイジング協会, 2013.
- [9] NPO法人財務データベース作成委員会 『NPO法人財務データベース』NPO研究情報センター,
<http://npodb2.osipp.osaka-u.ac.jp/index.html>2010. (参照2015/8/22), 2007年度データは平成21年度科研費(研究成果公開促進費)データベース課題番号218035, 2010年度, 2011年度データは平成25年度科研費(研究成果公開促進費)データベース課題番号247002を利用し作成.
- [10] OECD, *The Changing Boundaries of Social Enterprises*, 2009, (連合総合生活開発研究所訳『社会的企業の主流化』明石書店, 2010).
- [11] 田中弥生 『NPOと社会をつなぐ』東京大学出版会, 2005.
- [12] 谷本寛治編著 『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, 2006.
- [13] 塚本一郎, “社会的企業:非営利セクターの新モデル, ” 『計画行政』第34巻第3号, 2011, pp.25-30.
- [14] 山内直人・田中敬文・奥山尚子編 『NPO白書2010』NPO研究情報センター, 2010.
- [15] 吉田忠彦, “NPO中間支援組織の類型と課題, ” 『龍谷大学経営学論集』vol.44, no.2, 2004, pp.104-113.
- [16] Yunus, M. *Creating a World without Poverty*, PublicAffairs, 2007 (猪熊弘子訳『貧困のない社会を作る:ソーシャル・ビジネスと新しい資本主義』早川書房, 2008).