令和２年度　政策課題共同研究　研究報告書

SDGsの視点から公民連携による ソーシャルビジネスを考える

～活力ある地域社会の実現に向けて～

Social Business

彩の国さいたま人づくり広域連合

目次

はじめに …… 2

序章　ＳＤＧｓの実現とソーシャルビジネスへの期待 …… 4
1　本研究課題の設定と研究方法 …… 4
2　ソーシャルビジネスとは …… 12
3　アンケート調査 …… 18
4　アンケート調査から見える課題と今後の研究について …… 42

第１章　提言１：新たな公民連携プラットフォームの構築
―― 中間支援機能の強化 …… 45
1　背景と目的 …… 45
2　中間支援組織とは …… 45
3　仮説 …… 46
4　調査方法 …… 46
5　インタビュー調査 …… 47
6　分析と提言 …… 68

第２章　提言２：ソーシャルビジネスを創出する環境整備（アイデア）
―― 志ある応援でＳＢを育む土壌づくり …… 77
1　プロローグ・概要 …… 77
2　問題提起 …… 77
3　資金調達手段としての融資 …… 81
4　ヒアリング調査報告 …… 85
5　ＳＢの経営資源～ヒト・モノ・カネ・情報＋制度について考える～ …… 99
6　ワークショップからのＳＢ応援政策アイデア …… 102
7　行政主導の政策 …… 105
8　テーマ別で考える（公民連携で地域の社会課題を解決するためのアイデア） …… 109

第３章　提言３：行政によるソーシャルビジネスの支援と連携
―― 既存制度の活用と評価の視点 …… 120
1　なぜいまＳＢなのか …… 120
2　ＳＢ支援の事例紹介 …… 126
3　政策提言 …… 134

第４章　まとめとおわりに …… 149
1　ソーシャルビジネスの新境地 …… 149
2　まとめ …… 152
3　おわりに …… 153

資料編　アンケート調査票／研究会活動記録 …… 154

研究員名簿 …… 160

はじめに

本報告書は、2020年度の新規研究として取り組んだ産民学官・政策課題共同研究である「ＳＤＧｓの視点から公民連携によるソーシャルビジネスを考える―活力ある地域社会の実現に向けて」の最終成果です。現状に行き詰まりを感じている行政職員は、視点や発想を豊かにする可能性を感じながら本報告書を開いてください。新しい社会経済の循環を生み出したい企業や市民の皆さんも、欲しい未来をつくるヒントをこの報告書から見いだせると考えています。これは、研究員たちの一年間に及ぶ思考と対話の記録です。読み応えのあるボリュームになっていますが、目に留まるキーワードからでも読んでください。

いま、私たちの暮らしは大きな転換点にいます。国際的には、国連がＳＤＧｓ（持続可能な開発目標）を掲げ、拡大する格差への緊急的なアクションを促しています。国内では、Society 5.0やローカルＳＤＧｓ、地域共生社会の実現などの概念と政策により、同じく足元の社会課題への対応と中長期的な持続可能な社会づくりを並行して行うことを強く推奨しています。いまそこにある危機への対応と、いまとは全く異なる未来をつくる大胆な転換が求められているのです。

新型コロナウイルス感染症がその動きを加速させています。世界経済フォーラム（通称ダボス会議）は、2021年度のテーマを「グレート・リセット」に設定しました。社会経済システムを「リセット」し、新たな循環システムを構築する狼煙をあげました。ウイルスの拡大というある種の自然災害を前に、私たちは元に戻ろうとするのではなく、この機会に新しい仕組みを構想し、対話と試行を重ね前に進む勇気が問われています。

本報告書は、2020年6月に始動した研究会の記録です。彩の国さいたま人づくり広域連合が毎年設定する「政策研究」の呼びかけに応じて集まった20人の研究員たちが、月に一度リモートにて集い、議論を重ねてきました。半数の研究員は、研修の一環として派遣されてきた埼玉県や県内基礎自治体の行政職員で、残る半数は、県内の金融機関や実際に社会課題に取り組む民間の実践家たちでした。職業的立場や経歴、背景が異なるからこそ、彩ゆたかな視点で議論を楽しむことができたと感じています。今日より明日をよくするための知恵は、今回のような多様な人とのつながりで生まれるとすれば、現代社会で必要とされる議論の縮図であると理解いただければ幸いです。その意味で、この研究会はある種の社会実験であり、この報告書はその果実です。翻って、この報告書に違和感を覚える読者もいるかもしれません。研究会は後半から研究テーマを設定し、班に分けて研究作業を進めました。章ごとに研究班が議論を重ね一冊の読み物に仕上げています。そのため、全体の一貫性においてむずがゆさを感じる読者もいるかもしれません。提言される政策に実現可能性を感じきれない読者もあるでしょう。しかしながら、それは研究員たちが、いまそこにない発想を探求し、過去の延長にない未来を探索した結果、と捉え、このあと記述される情報を、ご自身が所属する組織での議論の出発点として活用していただくことを願っています。これは関係ない、これは無理、これは一度検討して断念した、という情報もあることでしょう。それでも、この研究テーマに何らかの関心をもって目を通していただいている縁を頼り、どうしたら実現できるのか、誰とどんな話し合いを重ねれば実現できそうなのか、新しい未来を一緒に考えられる人を探

し、声をかけ、これまでとは少し異なる方法で足を踏み出す機会にしてください。

こんな方にこの報告書を読んでいただきたいと考えています。「政策提言をする」という主旨から、第一の読者は埼玉県内の行政職員です。公民連携と言われても、やるべきことはやりつくしてきた、と言われるかもしれません。一方で、自分の担当課において、本当の意味での公民連携が進められていない不全感もあるのではないでしょうか。連携する民間企業や地域団体はいつも同じ。支援をしても育ってこない。もっと地域力が強くなれば、住民自身が自ら地域を治め、変えていけるはずなのに、と薄々思っている職員の皆さんは、ぜひこの報告書を完読してください。これは、企画部門だけの話ではありません。産業振興だけの話でもなく、市民協働や共生社会、地域福祉の部局だけの話ではありません。総務、税務、文化・スポーツ、健康福祉、医療、青少年子ども、教育、環境、まちづくり、建設、そして水道や消防、ましては外局まで、それぞれの視点で、地域の力を高める必要を感じているはずです。住民自治の推進、新しい社会経済の循環モデルの構築、もとより足元の生きづらさを抱える個人や世帯への支援、は、どの課でも課題ですよね。行政職員以外の皆さんでも、自分たちが住む地域を変えていきたいと願う市民や市民団体の皆さんも、自らの役割を地域の中に更に見いだしたい企業の皆さんも、ぜひご一読ください。

本報告書には、社会課題を解決するとともに、新しい循環を生みだす可能性を秘めている主体「ソーシャルビジネス」への理解と応援策が詳細に収録されています。しかしながら、従来まで取り組んできたような「ソーシャルビジネスへの支援」に留まらない発想が記述されています。本報告書では、社会課題の解決にビジネスの原理を利用して取り組む主体者を「ソーシャルビジネス」ととらえ議論の中核に据えていますが、これまで取り組まれてきたそれ単体の経営能力を上げることよりも、今日より明日を良くしたい志を循環させる社会システム全体を構想して議論されています。いまある社会資源を活かしながら、志の循環に乗り切れていない人や資源を発掘して、新しい持続可能な循環モデルに近づける可能性がちりばめられています。

明らかなことは、ほしい未来はこれまでの延長線上にはない、ということです。ＳＤＧｓで求める新しい社会経済システムは、これまでの積み重ねだけでは構築し得ません。地域共生社会の実現も同じです。そこに、新型コロナウイルス感染拡大が重なったことで、私たちはより大胆な発想の転換が迫られています。

これまでの実績、いまやっていることを大切にしながらも、新しい一歩を踏み出すために何ができるのか。大胆な発想でありながら、限られた資源のなかで効果的に成果を生み出すための一歩はどこにあるのか。その議論のきっかけになる情報がここに集約されています。

埼玉愛にあふれた熱意ある参加を続けた研究員の皆さんに最大限の賞賛を贈りつつ、これを手にした人がその内容を近くの人と語り、小さくても勇気ある新しい一歩を踏み出す後押しになることを祈っています。献身的に支えてくれた事務局にも敬意を表します。

産民学官・政策課題共同研究　コーディネーター
社会情報大学院大学
坂本　文武

序章　ＳＤＧｓの実現とソーシャルビジネスへの期待

１　本研究課題の設定と研究方法

（１）「ＳＤＧｓの視点から公民連携によるソーシャルビジネスを考える」

１）ＳＤＧｓと地方創生の推進

ＳＤＧｓは、持続可能な世界を実現するための開発目標として、2015年、国連サミットにて採択された。社会のあらゆるセクター（主体）や、世界各地から寄せられた意見を反映して、17のゴールと169のターゲット、232の指標が定められた。あらゆる主体が横のつながりをもって進めていくべきことが重要視され、2030年までに、グローバルな社会課題を解決することを目指している（図表（序-1）1）。

2016年「持続可能な開発目標（ＳＤＧｓ）推進本部」が内閣府に設置され、国内においてもＳＤＧｓ達成に向けた取組が始動した。翌年には「まち・ひと・しごと創生総合戦略」（2017版）において「地方でのＳＤＧｓ取組」について掲げられ、ＳＤＧｓは全国で推進されることとなった。

2018年の「まち・ひと・しごと創生総合戦略」基本方針では、「（7）地域共生社会の実現」として、「地域課題を解決するための包括的な支援体制の強化」を具体的な取組として、「民間の活力を社会的課題の解決に活用することにより、保健福祉分野において社会的事業の開発・普及」を目指すとし、民間の力による社会的事業の拡大が図られることとなった[1]。

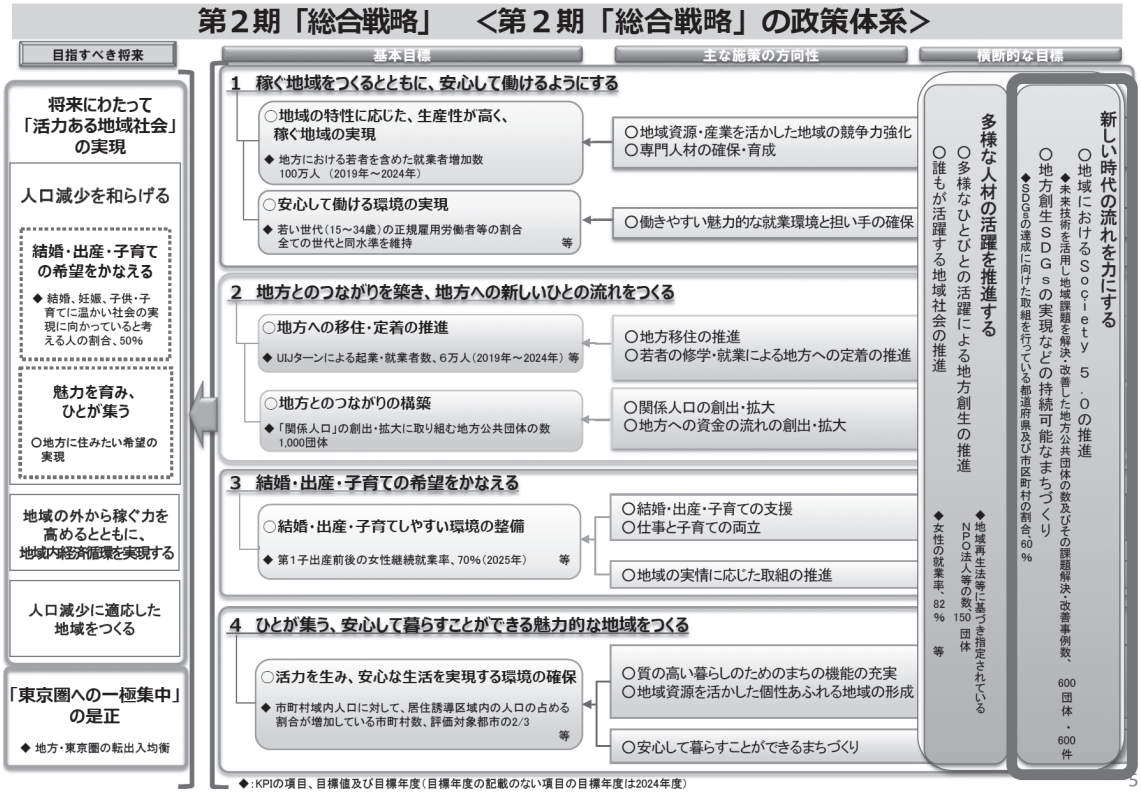
その後ＳＤＧｓは、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」基本方針（2019年）の、第2期の総合戦略において、「新しい時代の流れ」の一つとして、地方創生の原動力と位置づけられ、横断的な目標の一つとして「持続可能なまちづくり」が推奨されることとなる（図表（序-1）2）[2]。

図表（序-1）1　ＳＤＧｓのロゴとアイコン

出典：国際連合広報センターホームページ（https://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/sdgs_logo/）　2021年2月17日閲覧

1　「まち・ひと・しごと創生総合戦略」基本方針（2018）本文
2　「まち・ひと・しごと創生総合戦略」基本方針（2019）本文

図表(序-1)2 「第2期まち・ひと・しごと創生総合戦略」の政策体系



出典:内閣府(2019)「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン(令和元年改訂版)及び第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」(概要)」5ページを基に筆者加工

2020年12月、「第2期まち・ひと・しごと創生総合戦略」改訂版においては、2019年の「横断的な目標」として地方創生ＳＤＧｓに加え、新型コロナウイルス感染症(以下「新型コロナ」という。)の影響という時代の変化を捉えつつ、新しい地方創生の実現に向けた第2期の政策の方向性が提示された。「6. 新しい時代の流れを力にする」の「(2)地方創生ＳＤＧｓの実現などの持続可能なまちづくり」では、「持続可能なまちづくりや地域活性化に向けた取組を推進するに当たって、ＳＤＧｓの理念に沿って地方創生を進めることは、政策の全体最適化や地域課題解決の加速化という相乗効果が期待できる。このため、ＳＤＧｓを原動力とした地方創生を推進し、当該取組の一層の充実・深化につなげていく。」とあり、ＳＤＧｓは地方創生の原動力であるとともに、「政策の全体最適化や地域課題解決の加速化」が図れるものとして、その効力に期待が寄せられた。

また具体的に、「地域内外の中小企業等が連携しつつ、地方創生ＳＤＧｓ経営の観点を含めたビジネスの手法を適用して、効率的・効果的に社会的課題を解決する取組を支援する。」と示された[3]。

3 「第2期まち・ひと・しごと創生総合戦略」基本方針(2020)本文

地方創生のためにはＳＤＧｓの力を原動力としつつ自治体はビジネス手法が用いられた社会課題解決のための持続的な事業を積極的に支援していくことが求められることとなった。

2）2020年を取り巻く社会課題

2020年、新型コロナは世界を席捲し、経済や教育活動は大きな制限を受けた。感染の抑制と生活の維持・発展という命題の解決は道半ばである。新型コロナによる影響は産業社会にも顕著に現れ、飲食、観光、娯楽サービスや理・美容関連などは大きな打撃を受けている。そしてサービス産業における経済活動の低下は、その後の雇用状況に影響を与えている。休業などによる収入の減少や非正規雇用者の雇止め、また離職者も増加した。2020年4月から11月までの完全失業率は、これまでの年平均に比べ連続して増加している（図表(序-1)3)。

図表(序-1)3　労働力調査(基本集計)2020年(令和2年)11月分結果
(2020年12月25日公表)

	年平均			月次(季節調整値)2020年			
	2017	2018	2019	8月	9月	10月	11月
完全失業率	2.8%	2.4%	2.4%	3.0%	3.0%	3.1%	2.9%

(1)就業者数, 雇用者数
就業者数は6,707万人。前年同月に比べ55万人の減少。8か月連続の減少
雇用者数は6,017万人。前年同月に比べ29万人の減少。8か月連続の減少
(2)完全失業者数
完全失業者数は195万人。前年同月に比べ44万人の増加。10か月連続の増加
(3)完全失業率
完全失業率(季節調整値)は2.9%。前月に比べ0.2ポイント低下

出典：総務省統計局ホームページ(https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/tsuki/index.html)
2021年1月14日閲覧

教育においては、学校閉鎖時はオンライン学習が推奨されたものの、家庭のタブレット端末等の保有状況やネットワーク環境の違いにおける教育格差の懸念も生じた。新型コロナによる医療体制のひっ迫や病院経営の悪化に向けた対策は今後も重要課題である。

これらのことからも、行政の果たす役割は大きくなる一方であり、今後財政のひっ迫は避けることができず、財政確保と行政改革はこれまで以上に求められることになろう。

一方、新型コロナの影響により、新たな生活様式が推奨され社会の変容をもたらした。これまで容易には進められなかった働き方にもテレワークが推奨され、オフィスの地方分

散化など、東京一極集中がもたらす課題へのリスク回避といった変化もみられた。オンライン化やデジタル化などは大きく動き出すことになり、社会は大きな転換点を迎えている。

他方、感染リスクを減らすための行動は、一般社会の個人に目を向ければ、社会との隔絶をもたらす危険をはらんでいる。令和2年3月、児童虐待相談対応件数は、昨年度同月と比べても関東近県において軒並み増加している（図表（序-1）4）。人口減少下にあって、幼い命が危険にさらされる実情には、単純にその養育者だけを非難することはできない。幼い子供と保護者に社会がどう寄り添い見守り育てていけるのか、今後も重要な課題となる。

図表（序-1）4　「児童虐待相談対応件数の動向について」（令和2年1月～5月分（速報値））

	令和2年				
	1月	2月	3月	4月	5月
茨城県	268 （186）	258 （256）	219 （232）	250 （272）	277 （273）
栃木県	122 （91）	116 （95）	180 （240）	139 （119）	129 （114）
群馬県	113 （110）	155 （116）	266 （202）	115 （104）	150 （133）
埼玉県	1,377 （1,109）	1,446 （1,113）	1,952 （1,810）	1,137 （1,039）	1,242 （1,213）
千葉県	650 （734）	797 （773）	1,494 （1,234）	814 （772）	786 （957）
東京都	1,823 （1,394）	1,943 （1,476）	2,886 （2,177）	1,676 （1,285）	1,475 （1,147）
神奈川県	1,706 （1,601）	1,627 （1,458）	2,703 （1,916）	1,567 （1,440）	1,287 （1,366）

出典：厚生労働省ホームページ（https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kodomo/kodomo_kosodate/dv/index.html）2020年8月14日閲覧

○上記の表における括弧内の数値は、前年（平成31年・令和元年）同月の件数となっている。

新型コロナがもたらした社会変化は、取りも直さず地域社会への回帰を余儀なくさせた。働き方、生活の仕方が変わり、人々が居住地域で過ごす時間が増えれば地域課題にも目が向くことになろう。地域が抱える問題を自分事として考えられる住民を増やすことは、地域の豊かさにつながる一歩と考えられる。地域の課題をどれだけ地域活動者や住民と共有できるか、そして、今後も多くのステークホルダーとともに協働のあり方について検討していくことが求められていく。

3）地域課題の解決とＳＤＧｓ

令和2（2020）年6月26日、地方制度調査会は、「2040年頃から逆算し顕在化する諸課題に対応するために必要な地方行政体制のあり方等に関する答申」を内閣総理大臣に提出した。

この答申では、今後2040年頃までに見込まれる課題や視点、方策が挙げられているが、その中で示された課題を、大きく以下の4点にまとめた[4]。

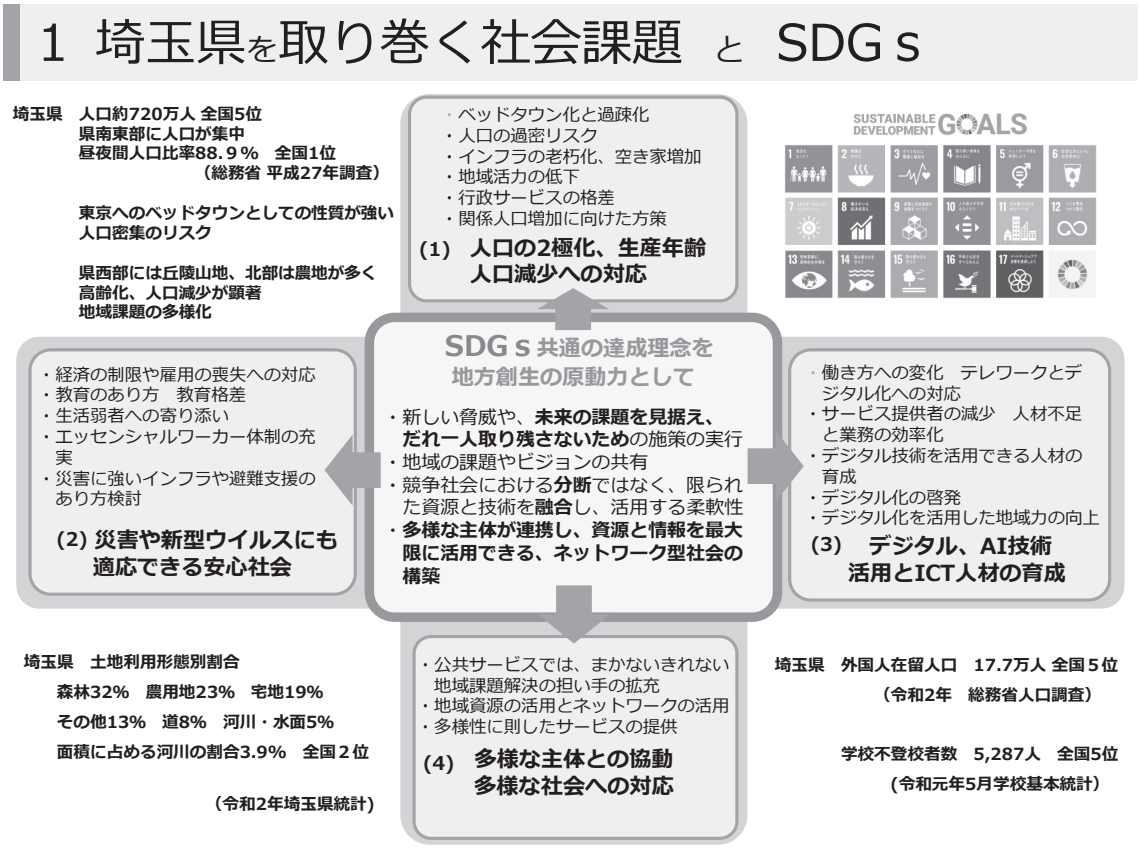
①人口構造の変化による生産年齢人口の大幅な減少と高齢化による、サービスの提供低下や経済活動の減少、介護需要の増加
②インフラ・空間の変化に関して、インフラの老朽化と更新需要の増加。維持管理・更新にかかる人材不足。空地・空き家の増加
③技術・社会の変化に関してSociety5.0、5Gといった技術の活用と活用できる人材の育成。また多様な住民のライフコースと価値観の変化に伴う暮らしやすい地域社会づくり
④大規模災害によるリスクに関しては、都道府県を超えた広域課題

これらは、埼玉県、県内市町村においても共通する課題であり、この課題から派生する諸問題の解決は、取りも直さず日本が取り組むべきＳＤＧｓの達成につながる。また、答申では、地方公共団体の役割は、「ネットワーク型社会において住民の暮らしを持続可能な形で支える」ことだとしている。「多様な主体」と連携していく視点は、ＳＤＧｓの視点そのものと言える。そこで、埼玉県の置かれている状況や抱える課題と重ね合わせてＳＤＧｓを基にした改善の方策のイメージを図にしてみた（図表（序-1）5）。

ＳＤＧｓでは、多様なステークホルダーが共に課題に向き合い解決を図ることが重要と言われている。内閣府の自治体ＳＤＧｓ推進のための有識者検討会「地方創生に向けた自治体ＳＤＧｓの推進について」の中でも、「ステークホルダーとの更なる連携」がうたわれている[5]。現在も続く新型コロナ感染症防止という大きな命題とともに、社会活動の停滞を最小限とし経済活動の維持を図りつつも、安心・安全な暮らしは今後も同時に求められていく。そして、その解決にはそれぞれの主体が責任をもって、共に解決の糸口を探し取り組む姿勢が重要となる。

4　第32次地方制度調査会（2020）「2040年頃から逆算し顕在化する諸課題に対応するために必要な地方行政の体制のあり方等に関する答申」
5　自治体ＳＤＧｓ推進のための有識者検討会（2017）（「地方創生に向けた自治体ＳＤＧｓの推進について」https://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/kankyo/pdf/jichitaisdgs_suisin.pdf

図表(序-1)5 「埼玉県を取り巻く社会課題とＳＤＧｓ」



出典：地方制度調査会「2040年頃から逆算し顕在化する諸課題に対応するために必要な地方行政体制のあり方等に関する答申」(令和2年6月26日)を基に筆者作成

（2）本研究テーマ「ＳＤＧｓの視点から公民連携によるソーシャルビジネスを考える」設定の理由

ＳＤＧｓは、企業や市民、行政等において共通の目標として、公民が連携し社会の課題解決を図ることを前提としている。ＳＤＧｓは地方創生の原動力と位置付けられていることからも、企業は、これまでの社会貢献以上に、社会課題を解決するという視点を持って企業経営をすることが求められる。

また、自治体とＳＤＧｓの関係について、関東学院大学法学部准教授の牧瀬稔氏は、自治体通信寄稿記事において、地方自治法第1条の2「地方公共団体は、住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担うものとする」という条文に着目し、以下のように言及している。

「自治体職員は、自らが実施している事業がＳＤＧｓに貢献する事業だと気付いていないケースが多くみられている。（中略）そこで「すでに実施している事業そのものがＳＤＧｓ」と認識させることが重要だろう。そうすることで、職員にＳＤＧｓマインドが浸透していくことになる。（中略）ＳＤＧｓは地方自治体にとって新しい取り組みではない。ＳＤＧｓが掲げる17の目標は、よく確認すると自治体にとって新しいことは何もない。」

また、ＳＤＧｓと公民連携との関係については、「国が強力に進めているＳＤＧｓの社会浸透により、民間企業に一層の公的マインド醸成の促進が可能となる。そうすることにより、公民連携はより軌道に乗っていくと考える。」と述べている[6]。

社会全体がＳＤＧｓという目標を共有するということは、立場の違う人々の中に公的マインドが育まれ、企業や市民、行政等、それぞれがＳＤＧｓを共に達成する主体であるのだという認識が生まれる。課題解決に取り組むための機運醸成が社会全体に浸透していくことで、多様な活動が活発化し地域を豊かにできるのではないだろうか。

大事な点は、地域のために公益性のある活動やつながりを継続的に促進していかなければならないということであろう。

これまで地域社会では、社会課題の解決を図る公益性をもった法人や、社会課題に向き合い新事業を立ち上げた企業が、多様な問題に対して即応的に取り組んできた。それに比べ行政は、課題の吸い上げや公共度、必要度を見極めるまでに時間がかかり、即効性をもって課題に向き合うことが難しいとされている。小規模かつ見逃されやすいニッチな課題の解決を図ってきた社会的事業主体（ＮＰＯや企業等）が収益を得て資金を循環し事業を継続できれば、行政はセーフティーネットとしての公助の役割を強化することができる。多様な主体が横断的に連携して取り組むＳＤＧｓが持続可能な未来への指針であれば、行政は政策課題に迅速かつ柔軟に対応できる社会的事業主体をもっと重要なパートナーとして認識するべきなのではないか。

6　牧瀬稔　「再定義論「シビックプライド」④自治体はＳＤＧｓそのもの（前編）～既存事業にこそ「大きな価値」、⑤同（後編）～ＳＤＧｓは地方自治体に光を当てる」自治体通信オンライン寄稿記事（https://www.jt-tsushin.jp/article/makise-civicpride_04/）、（https://www.jt-tsushin.jp/article/makise-civicpride_05/）2021年1月14日閲覧

そこで本研究では、地域社会の課題解決にビジネスの手法で事業に取り組む、社会的事業＝ソーシャルビジネスに焦点を当て、その可能性に着目し、ソーシャルビジネスのあり方について官民の枠を超えて研究を行うこととした。

まず序論では、これまでの研究や文献から、「ソーシャルビジネス」そのものについて整理し、県内のソーシャルビジネスについて調査を行うことでその実態に迫りたい。

調査は、県内のソーシャルビジネス事業者に向けたものと、ソーシャルビジネスに関わる県内市町村に向けたもの、2調査行うこととし、事業者とその支援側の意識や実態の明確化を図る。

以後、ソーシャルビジネスについて簡易的な表現を用いる場合は「ＳＢ」と表記し、ソーシャルビジネスに取り組む企業や団体を「ＳＢ事業者」と表記する。

2　ソーシャルビジネスとは

（1）SBの背景と定義

1）SBの背景

SBの発祥は1980年代頃のイギリスを中心に欧州で広まった社会的企業がルーツと言われている。また、社会的企業は経済成長の落ち込みや公共サービスの縮小により欧州で広がっていた若者の就労支援組織や父母協同組合のような市民によって設立された地域密着型の小規模事業体（コミュニティ協同組合）が始まりと言われている。

日本でSBが始まった背景として、1995年に起きた阪神淡路大震災に対するボランティア活動の活発化、1998年の特定非営利活動促進法によるボランティア団体や任意団体のNPO法人化がきっかけである。2007年には経済産業省による「ソーシャルビジネス研究会」が設置され行政もSB推進を後押しし、2008年には会社法の改正により合同会社という新たな事業体も認められたことで、公共サービスへの企業の参入が広がっていった。

SBという言葉が世界に広まったきっかけは、2006年グラミン銀行の創設者であるムハマド・ユヌス氏のノーベル平和賞受賞であろう。ユヌス氏によるバングラデシュの貧困層の中で女性の自立支援を目指したマイクロ・ファイナンスの実現は貧困層の減少と自立者の増大だけでなく同国の経済発展と生活の質の向上にもつながるとして、世界から大きな評価を受けた。

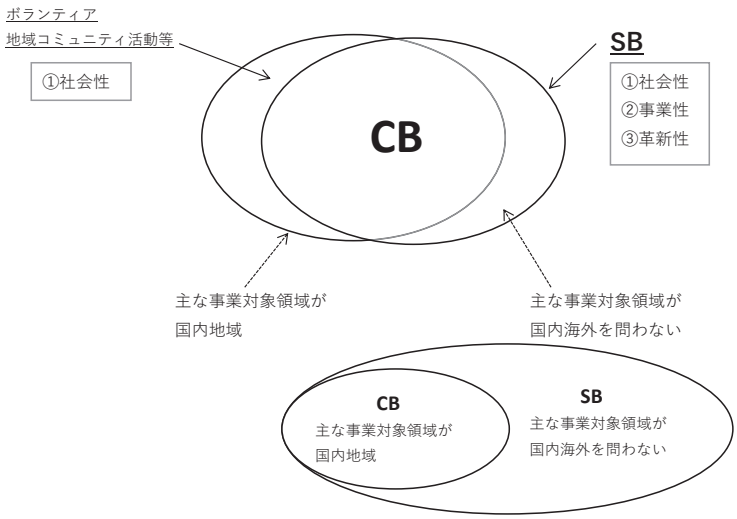
2）SBの定義

日本におけるSBの最もポピュラーな定義として、経済産業省の「ソーシャルビジネス研究会報告書」（2008）が挙げられる。同報告書では、SB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」とし、同時に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）」の三つを備えたものとしている。

現在の日本においてSBを示す限定した法人格は存在せず、団体の名称も事業・団体・活動のどれを示す言葉なのか曖昧な場合が多く一義的に定まっているとは言えない。例として、コミュニティビジネス、ソーシャルエンタープライズ、社会的企業、社会志向型企業等と呼ばれ、これらの違いは、「コミュニティビジネスはその活動に地域的限定があるという意味を含んで使われることが多く（図表（序-2）1）、ソーシャルエンタープライズ又は社会的企業は事業自体を指すというよりも事業実施主体を指す語として用いられる」[7]ことが多いが、明確な線引きが存在しているわけではない（図表（序-2）2）。

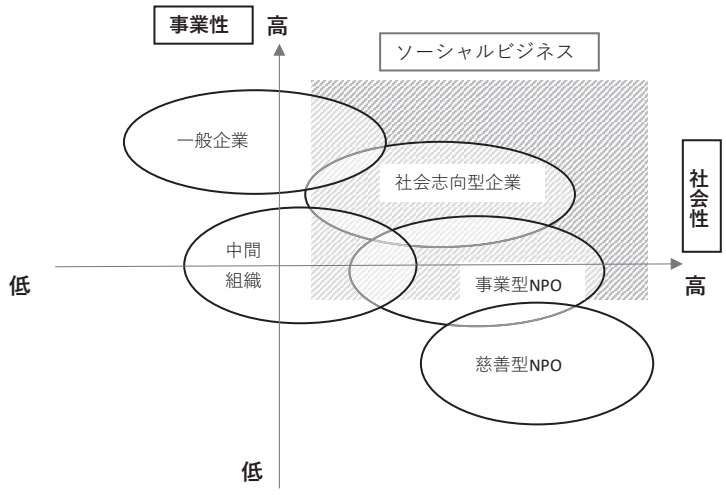
本研究会においても何度もＳＢの定義について議論を重ねてきたが、一般企業におけるＣＳＲ・ＣＳＶ事業や、事業型・慈善型ＮＰＯ、ＳＢであるにもかかわらず事業者自身にＳＢという認識がない団体等、ＳＢという概念が曖昧であるがゆえに、定義を定めることでＳＢから外れてしまう団体や活動が出てしまうおそれがあるため、本報告書では経済産業省のソーシャルビジネス研究会の定義をゆるやかに念頭に置きつつも、ＳＢの定義をあえて明確には定めないものとする。

図表（序−2）1　コミュニティビジネス（ＣＢ）とソーシャルビジネス（ＳＢ）の関係



出典：経済産業省（2008.4）「ソーシャルビジネス研究会報告書」より作成

図表（序−2）2　ソーシャルビジネスの担い手



出典：経済産業省（2008.4）「ソーシャルビジネス研究会報告書」より作成

（2）ＳＢにおける主な支援制度

日本における国・地方自治体の主なＳＢ支援制度は、図表（序−2）3のとおりである。

7　土肥将敦（2004.11）「『ソーシャル・ビジネス』概念の形成と課題：英国BigIssueのストリートペーパー事業を中心に」『一橋論叢』132巻5号、768ページ、771ページ、日本評論社

図表（序−2）3　わが国における主なＳＢの支援制度（廃止、休止事業も含む。）

支援内容	項目	都道府県・省庁／施策内容
資金的支援	融資	・青森県／コミュニティビジネスサポート資金 ・神奈川県／コミュニティビジネス支援ＮＰＯ法人融資 ・富山県／地域貢献型事業 ・福井県／地域助け合いビジネスに対する融資
	補助金	・秋田県／コミュニティビジネス立ち上げ支援補助金 ・和歌山県／コミュニティビジネスモデル創出支援事業 ・愛媛県／南予地域密着型ビジネス創出支援事業費補助金 ・大分県／コミュニティビジネス支援事業
		・厚生労働省／地域創業助成金 ・内閣府／市民活動団体等支援総合事業 ・経済産業省／企業・市民等連携環境配慮活動活性化モデル事業 ・国土交通省／まちづくり計画策定担い手支援事業 ・農林水産省／農村景観・自然環境保全再生パイロット事業 ・文部科学省／子どもゆめ基金による助成
	投融資	・環境省／コミュニティファンドを活用した環境保全活動促進事業
協働・委託	委託	・厚生労働省／ＮＰＯ法人等委託訓練 ・文部科学省／障害のある子どもへの対応におけるＮＰＯ等を活用した実践研究事業
	協働	・国土交通省／あんしん賃貸支援制度 ・文部科学省／専修学校などにおけるＮＰＯ団体などと連携したニートに対する職業教育支援
普及啓発・情報提供	ガイドブックや報告書	・山形県／コミュニティビジネスガイドブックの作成 ・千葉県／コミュニティビジネスの手引き作成 ・埼玉県／地域密着型コミュニティビジネスに関する報告書 ・長野県／長野県コミュニティビジネス先進事例集など
	情報	・内閣府／市民活動情報提供システムの構築
	普及啓発	・厚生労働省／勤労者マルチライフ支援事業 ・農林水産省／農村自然再生活動高度化事業
	ホームページ	・群馬県／ぐんま@コミュニティ ・岡山県／岡山コミュニティビジネス
相談	相談窓口の設置	・山形県／ソフトビジネス ・滋賀県／コミュニティビジネス創出支援企業相談窓口
	専門家派遣	・三重県／コミュニティビジネス専門家派遣事業 ・群馬県／群馬県コミュニティビジネス専門家派遣
人材育成	講座	・青森県／コミュニティビジネス人材育成セミナー ・千葉県／まちの起業家養成コース
	起業家育成	・富山県／とやま企業未来塾 ・大阪府／民の力で支える社会起業家の活動基礎づくり事業
その他	中間支援団体	・青森県／あおもりコミュニティビジネス専門家派遣サポートセンター ・長崎県／コミュニティビジネスながさき
	活動場所を提供	・佐賀県／ＣＳＯ活動支援オフィス
	表彰	・環境省／ eco japan cup ・国土交通省／地域づくり表彰
	事業委託	・群馬県／コミュニティビジネス支援事業 ・大阪府／ＣＢアワード

出典：遠藤ひとみ（2009）「わが国におけるソーシャルビジネス発展の一過程：パートナーシップの形成に向けて」『嘉悦大学研究論集』51巻3号、70ページより抜粋

（3）SBの現状と全国的な取組

1）現状

現在、我が国におけるＳＢの現状として、前述のソーシャルビジネス研究会の行った調査によると、全国のＳＢ事業者数約8,000事業者（事業者アンケートの送付対象とした事業者数の民間総事業者数に対する比率を算出して推計）、雇用規模は約3.2万人（事業者アンケートから推定される一事業者当たりの常勤従業員数から推計）、市場規模は約2,400億円（意識調査アンケートにおける年齢階級別ＳＢの商品・サービス利用率内訳及び1ヶ月当たり利用額のデータを用い、日本の総人口に対する年間の総利用額を試算）といった結果になっている。また、潜在的な利用者が新たにＳＢの商品や、サービスを利用した場合の市場規模は2.2兆円にも達するとしている。なお、この調査は2009年に実施されたものであり、現在の実態は更に変化していると考えられる。

2）取組事例

我が国におけるＳＢの代表的な取組として2団体を紹介する。

・vivola株式会社

不妊治療というデリケートな課題を抱える人々への支援事業を行っている。不妊治療者向けの不妊治療データが閲覧できる検索サイトや医療機関へは遠隔診療サービスの提供等を行い、登録者や医療機関から定量的な情報を収集。同質ユーザー同士をつなげ、各患者に最適な情報を届けるコミュニティを形成する。

・社会福祉法人　太陽の家

障がい者支援施設。「障がい者の生涯雇用」を目指し大企業と共同出資会社を設立。仕事とスポーツを通じて、障がい者の経済的、社会的自立の実現を目指すことを目的としている。現在まで700人以上の障がい者に仕事を提供しており、4年以上にわたり、障がい者雇用を創出している。

ＳＢにおける分野は多岐にわたるが、「福祉」「地域支援」「人権・途上国」「食」「団体支援」等の分野で幅広く社会課題解決をミッションとした取組を行っている。

（4）SBの課題

前述のソーシャルビジネス研究会報告書(2008)によると、SBが直面する、事業展開上の課題が3点挙げられている。

一つ目が、「社会的認知度の向上」である。SBは言葉として一定の認知度はあるものの、具体的内容についてはイメージが明確になっておらず、SBの社会的認知度は決して高くないという指摘である。

二つ目が、「資金調達の円滑化」である。SBが必ずしも事業性の高くない領域で活動していることから、起業時や事業運営時に資金供給者が投融資等を行いたくなるような事業のアイデアを求められるが、具体的・魅力的な事業計画を策定できる能力や体制を確保することが難しいことと、金融機関等資金供給側の目利き能力不足もあり、金融機関等から資金を確保することが容易ではないという指摘である。

三つ目が、「ソーシャルビジネス等を担う人材の育成」である。現状においてはSBを管理運営できるマネジメント人材・専門人材の不足感が強いことと、SBを支援する側(中間支援機関、商工団体、経済団体、金融機関、行政等)の人材不足の指摘である。

また、SBを支援する側の課題としては、「SBの社会性・社会的価値に関する評価」が難しいという問題があり、指標や評価手法の検討が必要とされるとともに、組織形態に関しても新たな法人格や、第三者認証の仕組み検討が必要とされている。

これらに加え、先に述べた「SBの定義の曖昧さ」も、大きな課題の一つであろう。明確な対象を提示できないことが、認知度の向上や支援機能の充実にストップをかけている一因と言える。

（5）SBの必要性と可能性

SBの現状と課題について概観してきたが、SBの今後に関しては様々な意見があり、その必要性が語られている。経済産業省の「ソーシャルビジネス推進研究会報告書」(2010)では、SB推進の意義として、①民間の創意工夫を生かした質の高いサービスへの期待、②市民活動や、コミュニティ再生における民間の取組による自主財源の向上を促し、継続的な活動の実現の2点を挙げている。

また、埼玉県が行った「コミュニティ・ビジネス実態調査報告書」(2005)においても4点の可能性が示唆されている。①「行政や民間企業では解決できない地域課題の解決」として、行政や、既存の民間企業ではサービスが行き届いていない地域課題を解決すること。②「新たな雇用の創出」として、多様な働き方ができる場として、幅広い層の雇用の受け皿となることが期待されていること。③「地域経済の活性化」として、地域の潜在需要を有効需要に変える効果が期待できることや、サービスを提供する人と受ける人が同じ地域内にいることで、生産と消費が地域内で循環することができる。④「行政のスリム化」として、公共性の高い事業をコミュニティビジネスが担うことで、行政の肥大化を防止し、行政の

スリム化・小さな政府づくりに資することができる、としている。

また、廣田・水越・西川(2014)は、「ソーシャル・ビジネスは、地球、世界、社会の広い範囲で課題を発見する必要性があり、従来の組織による活動に伴い生み出されたかもしれない課題を解決することが期待されている」[8]とし、日本とイギリスのＳＢを比較した結果、事業者数、市場規模、雇用者数において、日本におけるＳＢは今後成長の可能性が大きく存在していることを示している。更に日本経済の成長のみならず、将来的には国内のノウハウを生かした海外の市場創造の可能性等、海外の社会課題の解決に寄与することのできる潜在的な力があることを示している。

このように、人々の価値観の変化に伴い、ニーズの多様化に対応することが難しくなっている現代において、ＳＢの必要性と可能性に関しては、疑う余地のないものとなっている。今後のＳＢ推進に当たり、社会的課題に取り組む事業者の継続性や事業性を高める努力と同時に、行政を始めとする、社会全体のサポート機能の充実、課題の解決に向けた取組が必要不可欠であると言える。

参考文献

1. 三輪昭子(2013)「ヨーロッパにおける社会的企業―その基本的考え方―」愛知大学国際問題研究所紀要(142)
2. 村山貞幸(2017)「日本におけるソーシャルビジネスの現状と課題」多摩大学研究紀要「経営情報研究」No21
3. 中江郁子(2009)「今後のソーシャルビジネスの展開に向けて―英国の施策を参考に―」東京海上日動リスクコンサルティング株式会社「TRC EYE」Vol.231
4. 経済産業省(2008)「ソーシャルビジネス研究会報告書」
5. 経済産業省(2011)「ソーシャルビジネス推進研究会報告書」
6. 松井真理子(2019)「社会的起業の持続可能性についての論点整理」四日市大学論集第32巻第1号
7. 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
8. 三枝康雄(2014)「ソーシャルビジネスと若者意識」経営論集第3号
9. 遠藤ひとみ(2009)「わが国におけるソーシャルビジネス発展の一過程：パートナーシップの形成に向けて」嘉悦大学研究論集51巻3号
10. 鈴木正明(2009)「英国のソーシャルエンタープライズ―日本の社会的企業育成への示唆を探る―」日本政策金融公庫論集第3
11. 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報告書」

8　廣田章光・水越康介・西川英彦(2014)「ソーシャル・ビジネス発展に向けてのマーケティングの役割と研究可能性」『マーケティングジャーナル』Vol.34, No.1

3　アンケート調査

（1）調査の主旨

本章2では、ＳＢの概念について概略的に示してきたが、実際のところ埼玉県においてはどのような現状となっているかをアンケート調査をもとに明らかにしていく。

前述の「ＳＢの背景と定義」のところで触れたとおり、ＳＢと類似した概念であるコミュニティビジネスを対象とした埼玉県による調査[9]は過去にも行われている。しかし、コミュニティ（地域）とソーシャル（社会）とでは対象の幅が異なり、調査時期も2004年と経済状況が著しく変化する現代においてはかなり古いため、今回改めて調査を実施することとした。

調査の対象はそれぞれ、埼玉県内のＳＢ事業者と県内市町村である。調査の主な内容は、ＳＢ事業者に対しては事業目的や経営状況などの実態及び抱えている課題などについてであり、県内市町村に対してはＳＢに対する認識及び支援の実態などについてである。

本研究における調査は、埼玉県内のＳＢ事業者と県内市町村の最新の状況を把握することに加え、それぞれを双方向から調査することにより、互いの認識の相違や互いがそれぞれに対して求めていることの乖離を明らかにすることにもつながり、埼玉県の現状を深く理解する上でも意義がある調査である。

（2）ＳＢ事業者への実態調査

1）調査の説明

本研究におけるＳＢの実施主体となる事業者に対し、団体運営の状況や課題、それに対する支援の要望等を明確化し、支援の方向性を探るため、県内ＳＢ事業者へのアンケート調査を実施した。調査方法はGoogleフォームによる回答とし、彩の国さいたま人づくり広域連合から各ＳＢ事業者へメールにより調査協力を依頼した。

（ア）調査の概要

本アンケート調査ではＳＢという概念自体に明確な定義が存在しておらず、調査期間の関係上全ての事業者に対する全数調査が不可能と判断したため、調査対象を社会性、事業性、革新性を満たす事業を営み、主たる事務所を埼玉県内に置くＮＰＯ法人を中心に無作為に抽出した約250団体とした。

9　埼玉県ホームページ「コミュニティビジネス」（https://www.pref.saitama.lg.jp/a0801/cb.html）2021年1月14日閲覧

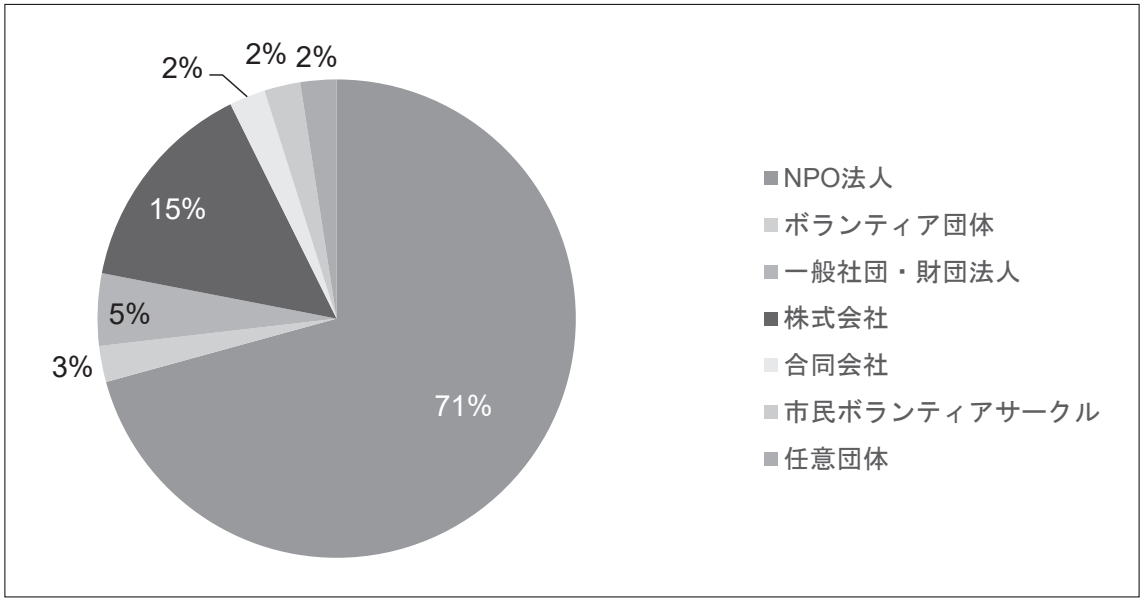
【調査項目】

1　団体の活動・財政状況等について
2　運営上の課題について
3　行政、企業等からの支援の状況及び要望について
4　協働の状況及び要望について
5　事業の評価について
6　ＳＢ事業者を発展させていくために、必要と思われることについて
7　ＳＤＧｓへの認識と取組の状況について

（イ）ＳＢ事業者調査の回答状況

調査対象とした約250団体のうち、41団体から回答があった。内訳としてはＮＰＯ法人が29、株式会社が6、その他合同会社、一般社団法人、一般財団法人、任意団体、ボランティア団体、市民ボランティアサークルが各1団体の回答となった。

図表（序-3）1　アンケートに回答したＳＢ事業者の団体形態



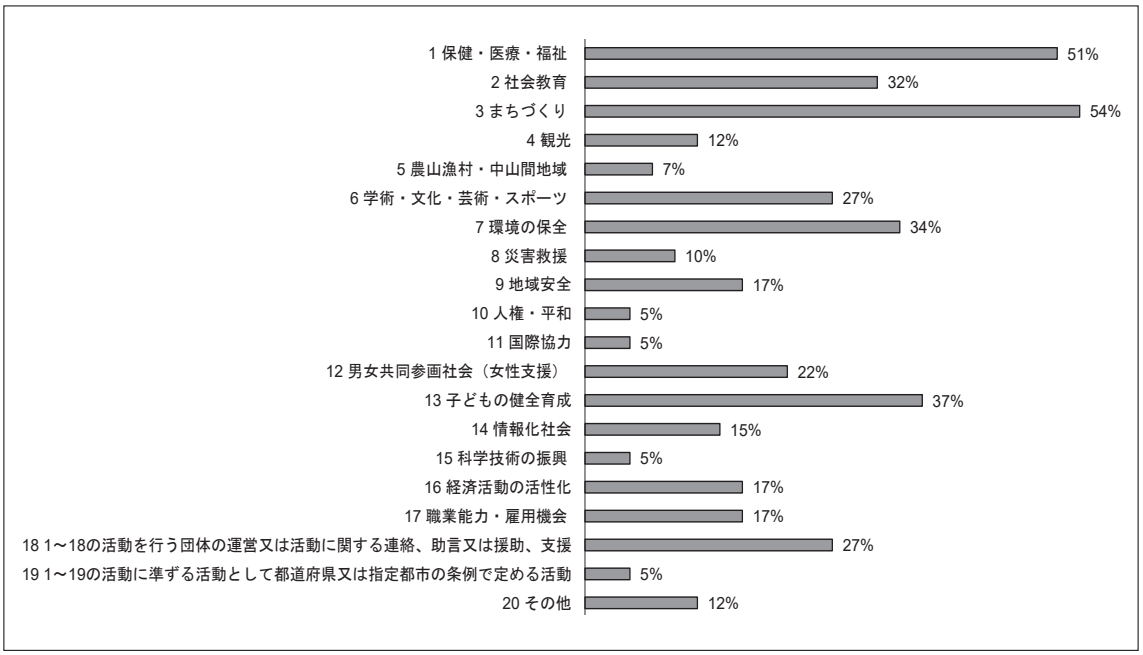
出典：筆者作成

2）調査結果からみる県内ＳＢ事業者の実態と傾向

（ア）団体の活動・財政状況等について

回答のあったＳＢ事業者の活動分野を集計すると、上位3項目は「まちづくり」「保健・医療・福祉」「子どもの健全育成」であった（図表（序-3）2）。この3項目は令和2年度埼玉県ＮＰＯ法人実態調査[10]における、県内ＮＰＯ法人の力を入れている活動分野の上位3項目と一致しており、ＳＢ事業者の活動分野はこれまで非営利的組織が担ってきた行政の手の届きにくい分野に集中していることが分かる。加えて、事業の対象地域の範囲は約半数が近隣の市町村まで、埼玉県内まで含めると70％近くのＳＢ事業者が対象範囲としており、それぞれの身の回りの範囲を対象とした事業を営んでいるＳＢ事業者が大多数を占めていることが分かる（図表（序-3）3）。

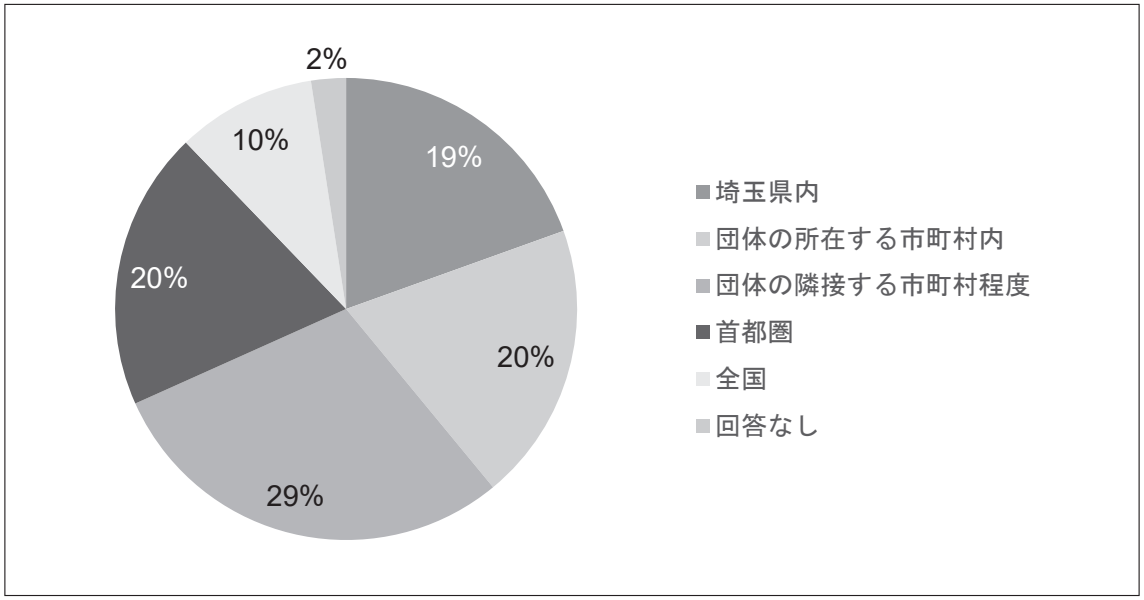
図表（序-3）2　活動分野



出典：筆者作成

10　埼玉県ＮＰＯ情報ステーション「令和2年度埼玉県ＮＰＯ法人実態調査　速報」（http://www.saitamaken-npo.net/html/hoshin_cyosa/tyousa/R2npotyousa.html）2021年1月20日閲覧

図表(序-3)3　事業対象地域

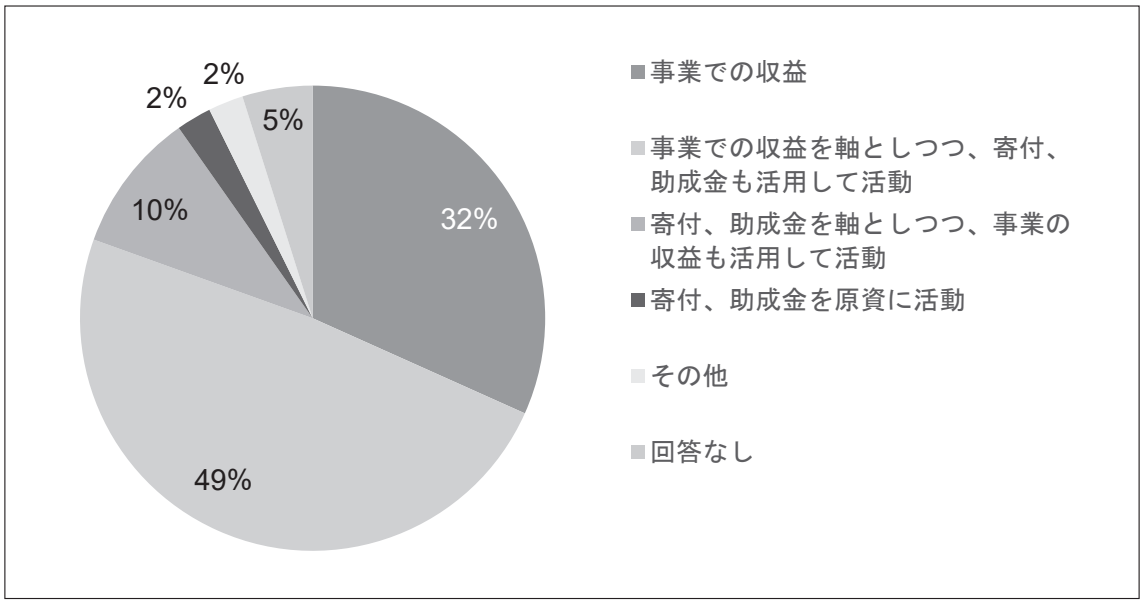


出典：筆者作成

従事している職員の人数は、ほぼ全てのＳＢ事業者が常勤・非常勤を合わせても100名以下の中小企業の範囲に収まっており、「有給の常勤職員がいる」と回答したＳＢ事業者は60%を下回っていた。「有給の常勤がいる」と回答したＳＢ事業者においても、有給の職員が代表者1名のみのＳＢ事業者も数多く存在しており、実態として事業活動のみで生計を立てられているケースは非常に少ないことが分かった。

また、財政規模において、直近の事業年度における収入全体の金額は、職員の人数と同様に大半のＳＢ事業者が中小企業の範囲内の5,000万円以下(サービス業)に収まっている。収入の内訳をみると、事業収入が収入全体の50%以上を占めているＳＢ事業者は半数に満たない。多くのＳＢ事業者が寄附や委託、補助等様々な形で毎年入るとは限らない収入を含めた上で活動を続けており、安定した持続可能な運営ができているとは言い難い現状にある。しかしながら、そのような現状の中でも「今後の活動を継続する上での活動資金について、どのような形で運営していくことを理想としていますか」といった設問に対しては約80%のＳＢ事業者が事業収益のみ、もしくは事業収益を軸に寄附、補助金を活用すると回答しており、団体単独での持続可能な活動への意欲を持っていることが分かった(図表(序-3)4)。

図表(序-3)4　今後の活動を継続する上での活動資金の理想



出典：筆者作成

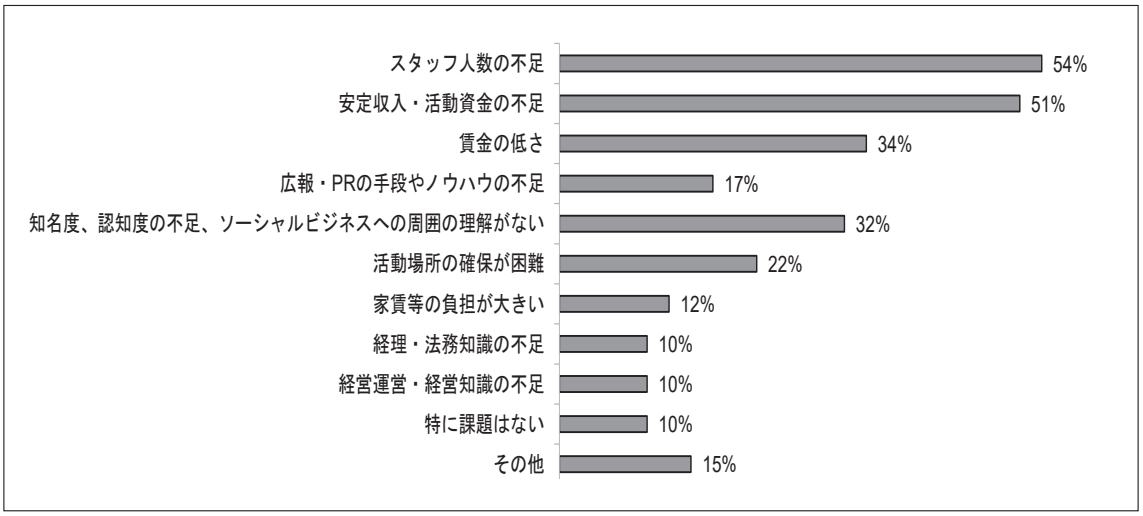
(イ)運営上の課題について

運営上の課題については、「スタッフ人数の不足」と「安定収入・活動資金の不足」がほぼ同数で上位2つの回答となり、次点で「知名度、認知度の不足、ソーシャルビジネスへの周囲の理解がない」と「賃金の低さ」がほぼ同数となった(図表(序-3)5)。

資金面、人材面での課題に加えて活動自体の認知度が低いことが賛同団体や寄附者、ひいては職員となる人材を見逃す原因ともなりうるのではないかと考えられる。また、収入・活動資金が不足しているため人件費に資金を投入する余裕がなく、賃金の低さやスタッフの不足を招いていると考えると、上位となった項目全てが密接に関係しているとも考えられる。

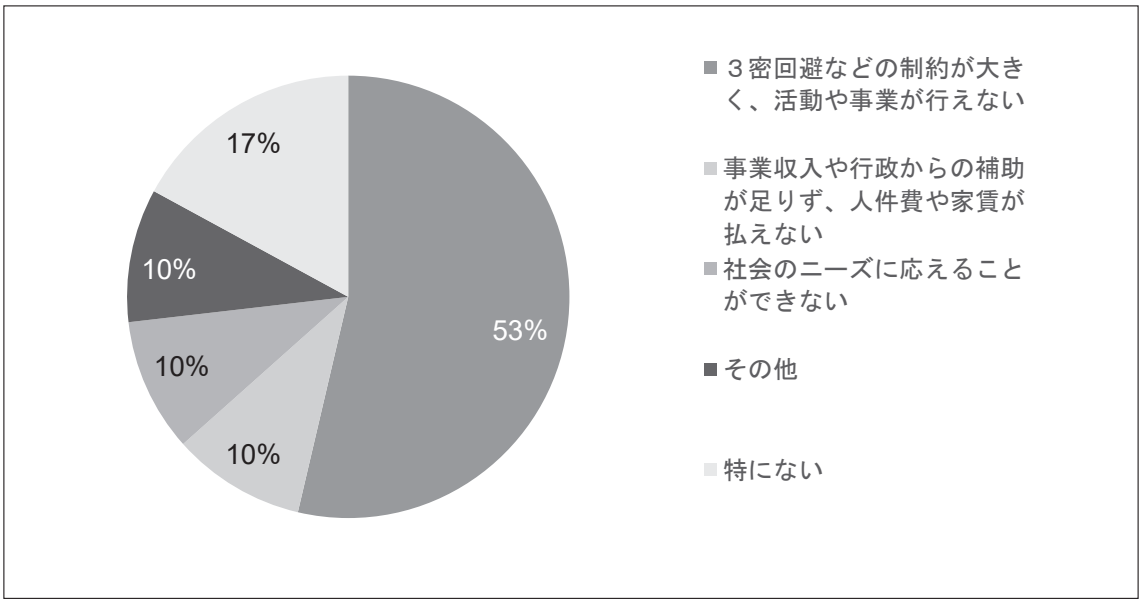
コロナ禍における課題については、半数以上のＳＢ事業者が接触を避ける等の事業活動の制限を挙げており、ＳＢ事業者の活動が地域の住民への対面でのサービス提供が多かったことが読み取れる(図表(序-3)6)。

図表（序−3）5　運営上の課題



出典：筆者作成

図表（序−3）6　直近（コロナ禍）における課題



出典：筆者作成

これらの課題を解決するために、具体的に実施している取組を聞いた項目では、「3密回避のため講座をYouTube投稿対応で制作」や「オンラインの活用や国、県の最新の政策課題に対応した新規活動の検討」といった、コロナ禍に対応するための工夫がなされている一方で、「社外団体の活動への参加」や「活動資金調達のための勉強会や研究会への参加」、「障害福祉サービスの経営・経理・労務を支援するＮＰＯとの提携」といった、活動が制限されている中、本来業務の縮小を受けて他団体との連携や協働を模索するＳＢ事業者の存在が際立った。

（ア）で述べたとおりＳＢ事業者が取り組む保健・医療・福祉や子どもの健全育成等の活動は、コロナ禍においてより必要性や重要性が際立つとともに、より多忙となる団体も数多く存在する。人材不足を問題としているＳＢ事業者は、増加したニーズに対応するために、個別の活動から団体ごとの強みを生かした効率的な社会課題の解決を目的とする連携や協働を求めていると考えられる。

（ウ）行政、企業等からの支援の状況及び要望について

（イ）で述べたＳＢ事業者の抱える諸問題について、現状どのような支援を行政、企業等から受けているのかという設問では、およそ半数のＳＢ事業者が支援を受けていると回答した。中でも持続化給付金や支援金、事業費の補助や助成金といった資金面での支援が多く見られた。

回答の中には、少数ではあるが省庁と団体が連携しての取組や公共施設機関と協働で講座を実施する等の回答も見られ、与えられるだけの支援ではなく対等な関係で事業を共創できる環境設定そのものが行政や企業に望む支援として考えられている。

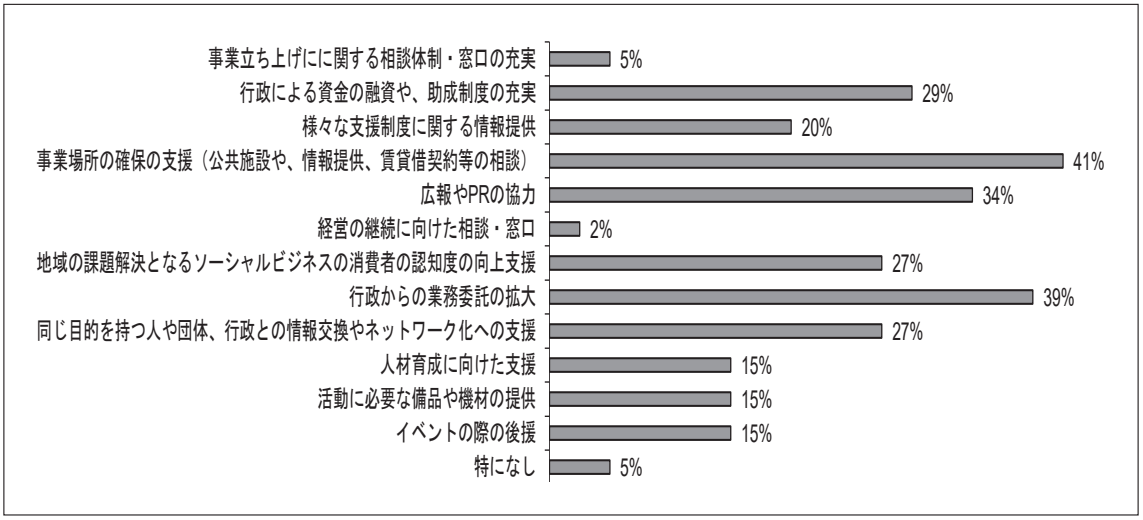
行政からの支援の要望については、「事業場所の確保の支援（公共施設や、情報提供、賃貸借契約等の相談）」、「行政からの業務委託の拡大」、「広報やPRの協力」が上位3項目となり、次点で「行政による資金の融資や、助成制度の充実」、「地域の課題解決となるソーシャルビジネスの消費者の認知度の向上支援」、「同じ目的を持つ人や団体、行政との情報交換やネットワーク化への支援」となった（図表（序-3）7）。

上記項目のうち「事業場所の確保の支援（公共施設や、情報提供、賃貸借契約等の相談）」と「行政からの業務委託の拡大」については、コロナ禍による事業活動の制限に伴う活動機会の減少により回答割合が増加していると考えられる。

複数のＳＢ事業者から、「融資や助成制度といった資金面での支援」、「広報やPRの協力、認知度の向上支援といったソーシャルビジネスの社会的認知度の向上」、「他機関との情報交換やネットワーク化への支援」の大きく三つが挙げられた。

資金面の支援については既に各行政機関により実施されているケースもあるが、支援希望としては高い結果となっている。また今後、認知度の向上と連携・協働の推進を支援することも行政に求められていると考えられる。

図表(序-3)7　行政に求める支援



出典：筆者作成

(エ)協働の状況及び要望について

県や市町村、国といった行政機関との協働の状況については75%以上のＳＢ事業者が何らかの形で実施した実績があるとの回答であった。

中でも市町村との協働の実績があるＳＢ事業者が最も多く、(ア)で回答のあった事業対象地域の行政機関との協働が既になされていると考えられる。

行政との協働において最もメリットと考えられている点は、事業や団体に対する社会的信用が高まる点にあるとの結果が出た(図表(序-3)8)。

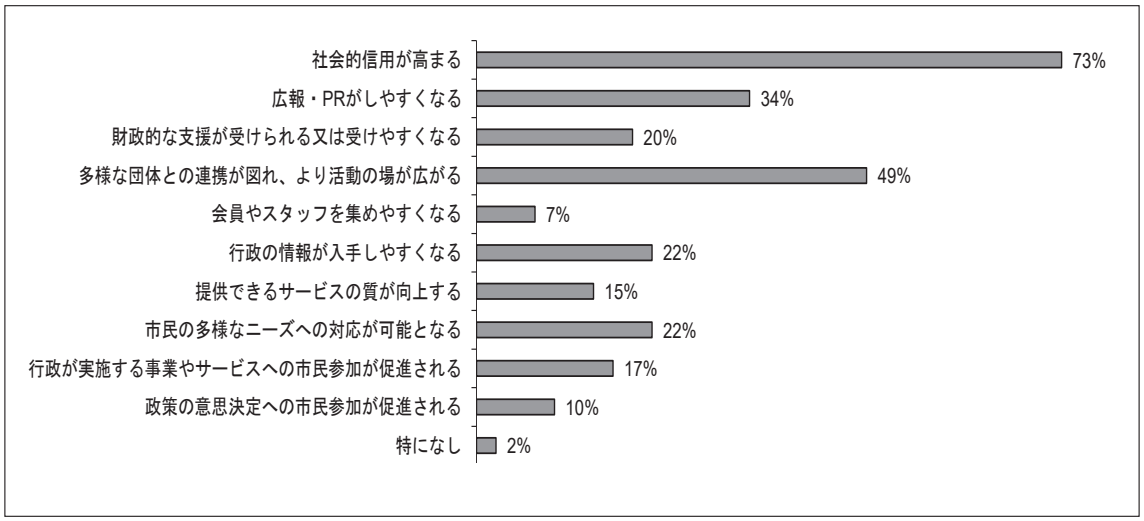
法人格・活動内容を問わず、大小様々な団体が、対外的に活動をアピールし、寄附等の協力が集まりやすくする点に行政と協働するメリットがあると考えていると推測できる。

また、2番目に回答数が多かった項目は、行政との協働を機に多様な団体との連携が取れ、活動の場の広がりが期待できる点である。こちらの項目については最も効果があると挙げたＳＢ事業者こそ少ないものの、半数近くのＳＢ事業者が上位3項目に挙げている。

今後の協働先の希望についても、図表(序-3) 9のとおり市町村と埼玉県との回答が多いため、地域に根差した活動を続けるＳＢ事業者が行政との協働を重要視していると考えられる。

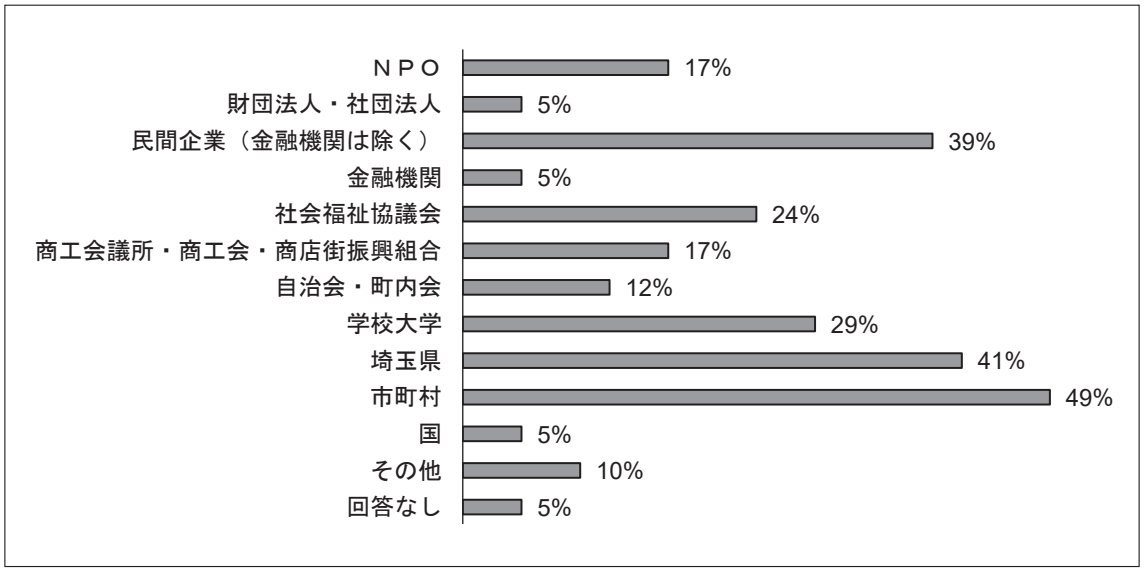
今後の協働先の希望で市町村と埼玉県の次に挙げられていたのは民間企業であるため、ＳＢ事業者が企業とのつながりについても重要視していることが分かった。

図表(序-3)8　行政との協働のメリット



出典：筆者作成

図表(序-3)9　今後の協働先の希望

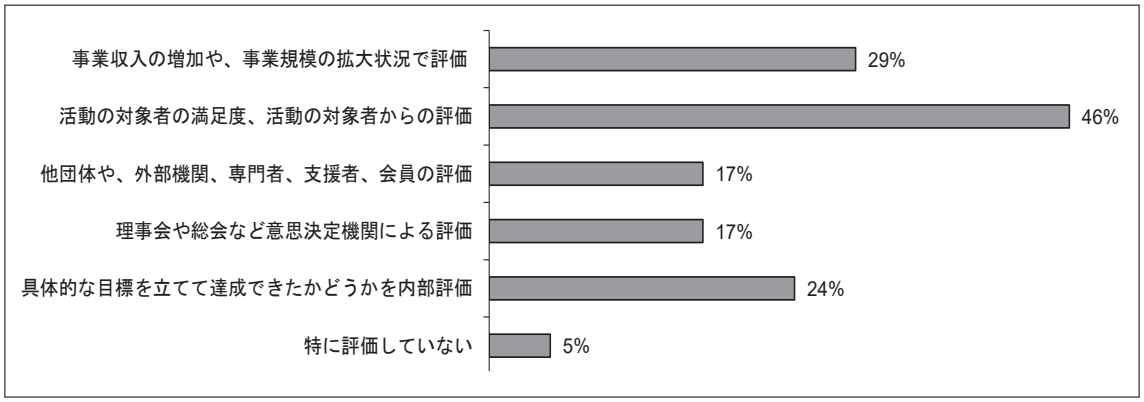


出典：筆者作成

(オ)事業の評価について

事業の評価方法については、「活動の対象者の満足度、活動の対象者からの評価」と回答したＳＢ事業者が最も多かった。次いで「事業収入の増加や、事業規模の拡大状況で評価」と「具体的な目標を立てて達成できたかどうかを内部評価」の回答が多くなった(図表(序-3)10)。

図表（序−3）10　事業の評価方法



出典：筆者作成

埼玉県内に事業所を置くＳＢ事業者の多くは（ア）でも分析したとおり、県内や市町村単位といった地域に根差した事業展開をしており、より事業の対象者のニーズに合わせたサービスを提供するために満足度といった生の声を重視している傾向が見て取れる。一方で、事業内容が真に対象者に求められているものなのか、対象者の生の声だけでは判断できない側面もあるため、目標の達成についても評価の基準に加えているＳＢ事業者が多い結果となったと考えられる。

また、「事業収入の増加や、事業規模の拡大状況で評価」という回答については、今回の調査に回答した全ての株式会社が当設問において本回答を第一としている。他方、株式会社であっても「活動の対象者の満足度、活動の対象者からの評価」を評価の対象に加えており、利益を求める中においても非営利的な観点も取り入れていることも読み解くことができる。

（カ）ＳＢ事業者を発展させていくために、必要と思われることについて

社会的課題に取り組むＳＢ事業者を発展させていくために必要なことを問う自由記述項目では、活動分野や事業対象地域、規模や法人形態の違いの中で似た意見が数多く寄せられた。

最も多くのＳＢ事業者が必要と考えているのは、ＳＢ事業者同士や地域とのつながりの構築であった。必要性を裏付ける具体的な好事例として、今年度のコロナ禍におけるフードパントリー[11]事業において、全国子ども食堂ネットワークや埼玉県子ども食堂ネットワークの尽力よって企業や団体から多くの助成金を受け取ることができたことが挙げられた。

また、「社会的課題に関する認識を共有したり高めるための話し合いの場づくり」や

11　フードパントリーとは、もとは「食品の保管庫」の意味。転じて、ひとり親家庭や生活困窮者など、生活に困っている人を対象に食品を無料で配付する活動のことを指す。―埼玉フードパントリーネットワークホームページ（https://pantry-1.jimdosite.com/）2021年2月22日閲覧

「幅広い分野の企業・団体がつながる場づくり」といった、従来には交流のなかった分野の団体との交流を通し、多様化、複合化する地域の社会課題に対応できる団体となることがＳＢ事業者の発展に重要であるとの意見も寄せられた。

地域の身近なニーズに応えるには、個々のＳＢ事業者が実施している住民との交流によって蓄えられた情報やノウハウといった形のない資源をつなぐ中間支援組織が機能し、同じ分野の活動を行うＳＢ事業者同士の交流も必要不可欠であると考えられる。

(キ) ＳＤＧｓへの認識と取組の状況について

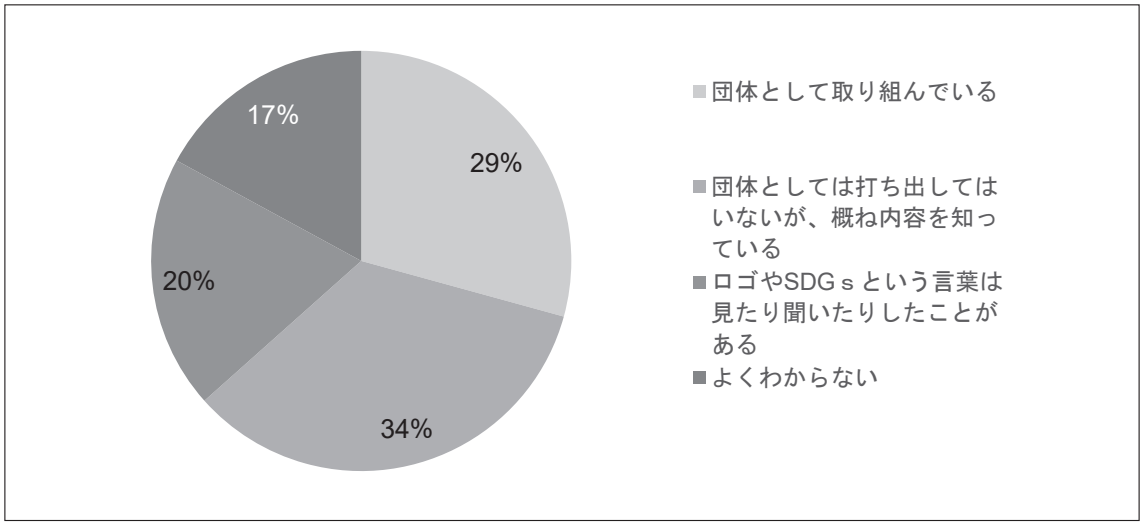
当研究の表題にもなっているＳＤＧｓへの認識については、内容を知っていると回答したＳＢ事業者は60％を超えており、約30％のＳＢ事業者が既に団体として取り組んでいると回答した(図表(序-3)11)。

現在既に取り組んでいる、もしくは今後取り組んでいきたいと考える目標については「11住み続けられるまちづくりを」と「3すべての人に健康と福祉を」が上位2項目となっており、他の回答と大きく差が開いている(図表(序-3)12)。これは(ア)でのＳＢ事業者の活動分野と一致しており、ＳＢ事業者の本業としての事業活動が社会全体で解決すべき問題点に既にコミットしているためと考えられる。

ＳＢ事業者からの意見として、「行政職員にＳＤＧｓを達成するためには市民団体との協働が大切だということを周知してほしい。役所の内部が変わらないとＳＤＧｓもお題目だけで、民間だけでは社会は変わらない」といった意見や、「社会的課題に取り組む企業や団体等を発展させていくためには、共通のゴールの設定が必要」といったものが挙げられた。

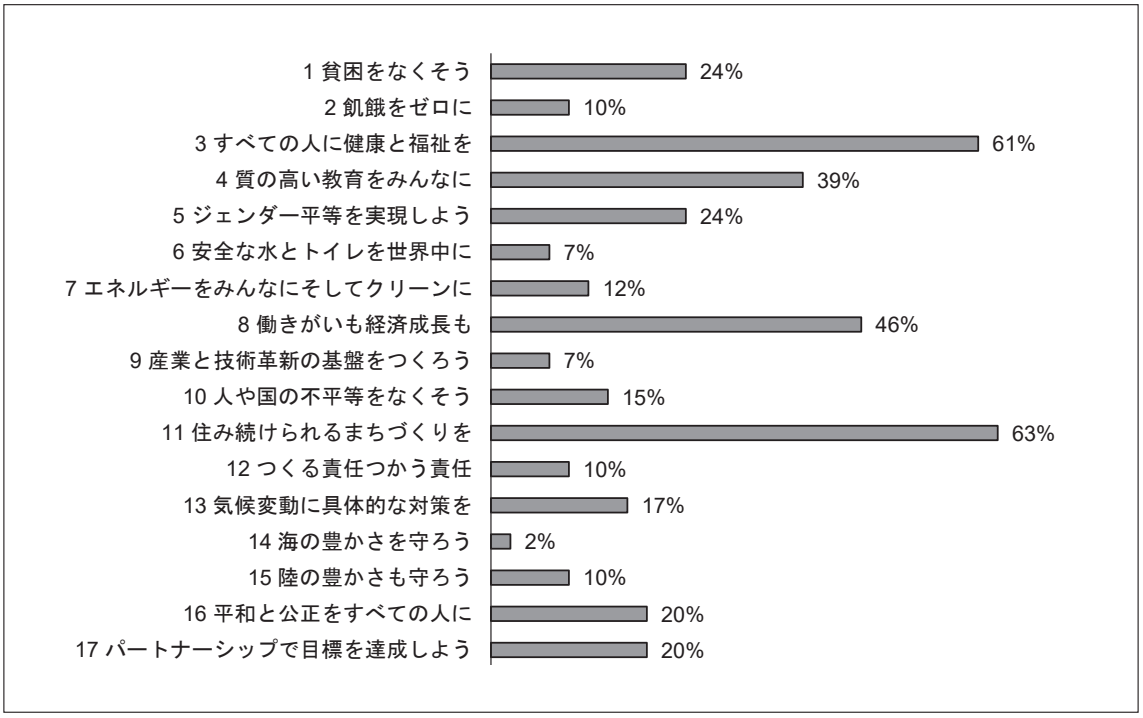
ＳＢ事業者は、ＳＤＧｓが行政と企業とをつなぎ、更なる協働を創出する共通目標となることに期待していることが分かる。

図表(序-3)11　ＳＤＧｓへの認識



出典：筆者作成

図表（序−3）12　現在既に取り組んでいる、もしくは今後取り組んでいきたいＳＤＧｓの目標



出典：筆者作成

3）ヒアリング調査

ＳＢ事業者アンケートに回答があった事業者の中から、よりＳＢ事業への理解を深めるために、比較的回答の多かった分野「子育てに関わる事業」を行う3団体を選定し、ヒアリングを実施した。選定の基準は県内事業者で、法人形態が異なり、サービス対象者の範囲が違うことなどとした。子育てという分野一つとっても社会課題やアプローチ方法は様々であり、事業者が抱える問題や要望も違うことが見えてきた。

（ア）株式会社Core − Grow
（イ）ＮＰＯ法人ワーカーズコレクティブてとて
（ウ）一般社団法人青少年自助自立支援機構

法人名　株式会社Core - Grow
所在地　埼玉県三郷市
インタビュー　代表取締役　船引純氏

子どもたちへ真の体験教育に挑む
株式会社Core - Grow

2017年に熱い想いをもって創業された、株式会社のＳＢ事業者です。三郷市を拠点に四つの事業を柱に活動を展開しています。企業理念は「本質を見据え、真の価値を創造する」。子どもの体験教育から職業体験、そして防災対策など、幅広い社会課題に対してアイデアをもって取り組んでいます。代表取締役の船引さんへ、その想いなどを取材しました。

◇取り組んでいる社会課題◇

・子どもの社会体験事業
・職業体験・就労支援事業
・地域防災対策事業

◇法人概要◇

創業　　2017年（平成29年）4月7日

StudyNext自動車検査登録事務所の見学

◇活動に至った経緯◇（インタビューより）

「社会課題から着想を得て起業」

2015年当時、勤務先の防災備蓄品の管理業務を行っていた船引さん。賞味期限が近くなって廃棄される大量の非常食を、発展途上国や被災地に寄付する仕組みづくりに奔走しました。その後、一念発起して法人を設立し、2018年に起きた熊本大地震の際には非常食を被災地に寄付しました。そのような経験から、身近な地域の防災支援に目を向け「みさと防災」を立ち上げました。また、ご自身が教育学部卒であり、かねてから偏差値教育へ疑問をもっていたことから、子どもたちの好奇心や可能性を伸ばし、もっと「学び」を身近に感じてもらう体験プログラムを提供する【Study Next】を立ち上げました。現在は【みさとDroneラボ】と【みさとルーフ】という〝手に職〟をつけるための二つの新規事業も立ち上げています。

◇課題◇

・新型コロナの影響

緊急事態宣言による営業自粛で BtoB、BtoC での面談件数が激減したため事業運営に支障が出ました。事業への想いを伝えるには対面でじっくり話をする必要があり、オンライン面談には限界を感じています。

◇行政への期待◇

「ＳＢ事業者への直接支援ではなく、サービス利用者への支援のシステムを」

例えばＳＢに特化した事業者や団体の紹介サイトを埼玉県が作成し、そのサービスを受ける利用者に対して行政から金銭的サポートがある仕組みなどができるとよいと思います。GoToキャンペーンや飲食店応援などコロナ不況への対策で行われた国の政策がありますが、いわばそのＳＢ版といったところでしょうか。企業が直接補助金をもらうのではなく、事業を継続していける仕組みや制度を構築することで、一過性の支援に頼るのではなく、継続的な事業発展につながります。社会課題解決のために尽力している事業者だということを行政から認めてもらうことで認知度や信頼度も高まり、そもそもの目的である課題解決にも近づくのではないだろうかというご意見をいただきました。

◇社会的課題に取り組む企業や団体等を発展させていくために、必要と思われること◇

（アンケート回答より抜粋）

社会課題に取り組む企業や団体のサービスの利用促進こそが、その企業や団体の活動基盤を安定化させることに繋がると思います。そのような企業をリストアップして、リストにある企業や団体のサービスを受けると補助金が出るような制度ができると良いと思います。この補助金の受け方によっては、企業や団体への補助であったり、サービスを利用する個人や法人に対して補助があっても良いと思います。特にスタートアップや中小企業であっても社会的課題に取り組む企業や団体が増えていると思いますので、小規模事業者持続化補助金のような事業規模の企業や団体に対するサービス利用の促進支援があると弊社としても大変助かります。

◇インタビュアーメモ◇

Core - Grow さんの企業理念や子どもの社会体験プログラムの提供はメディアにも注目され取り上げられました。印象的であったのは、起業のきっかけは社会課題の解決を目的としていたものの、補助金や助成金等に頼らない自立した経営をまず目指すために、屋根リフォーム事業で収益を上げていくと考えているところでした。また、どの事業もはじまりは小さな課題の種を見逃さずアクションを起こした結果であり、四つの事業が別分野のものに見えるが、実は全ての事業が「子どもたちの自立への環境づくり」という点でつながっていました。お話を伺っている中で、このようなＳＢに挑戦している事業者を行政が積極的にサポートし発展させていくことが、ひいては地域課題の早期解決につながるのではないかと感じました。

「子どもの学習環境相関モデル」

©Core-Grow, Inc.

法人名　ＮＰＯ法人　ワーカーズコレクティブてとて
所在地　埼玉県北本市
インタビュー　代表理事　郁山真理氏
副代表理事　仲谷まり氏

まちのみんなの居場所を創る
特定非営利活動法人ワーカーズコレクティブてとて

変化し続ける社会情勢の中で地域の人々が安心して暮らすために、そして〈助け合い〉の地域福祉を実現するために設立したワーカーズコレクティブてとて。生活クラブ生協の事業の一部を担うために「ワーカーズコレクティブ」という働き方を取り入れて組合員が中心となって発足しました。地域にある多様なニーズに応え、多世代交流を叶える居場所づくり事業を展開しています。

◇取り組んでいる社会課題◇

地域福祉・まちづくり・こどもの健全育成

2020年コロナ禍のサロン風景

◇法人概要◇

・地域コミュニティ事業
（地域サロン・一時託児・親子広場）
・生活クラブ生協からの委託事業
・地域生活サポート事業（家事支援サービス）
・地域福祉ネットワーク作り事業
（こども食堂・フードパントリー・みんなの居酒屋）
・福祉有償運送事業（ケア付き外出支援・福祉有償運送サービス）
・16名のスタッフがシフト制で働いている。

◇活動に至った経緯◇

生活クラブの地域福祉方針にある「このまちで暮らし続けたい」という思いを実現するために、生活クラブの組合員が中心となり「であい館福祉拠点づくり委員会」を発起しました。活動拠点である北本生活館において、生活クラブ生協がみんなの居場所「わ〜くわっく北本」を開所し、その運営を担う団体として特定非営利活動法人ワーカーズコレクティブてとてが設立しました。以下が団体の沿革です。

平成18年　生活クラブ組合員活動拠点「北本生活館」にて《であい館福祉拠点づくり委員会》発足
平成20年　生活クラブ生協が《わ〜くわっく北本》を開所
　　ワーカーズコレクティブてとては任意団体として運営を担う
平成23年　福祉有償運送の事業開始にあたり特定非営利活動法人を設立

◇ワーカーズコレクティブとは（協同労働）◇（法人ホームページより）

・住まう地域にあったらいいと思うものやサービスを事業化します。
・仲間が集まって起業します。
・メンバー全員が事業資金を出資し、経営を担います。
・事業運営は、一人一票制の意思決定をもとに話し合い、すすめます。
・労働報酬はメンバー全員で話し合い分配します。
・営利を第一目的としない非営利の事業です。
・働くことを通して、社会的な自立、経済的な自立、精神的な自立をめざします。

ワーカーズコープとワーカーズ・コレクティブ
日本労働者協同組合（ワーカーズコープ）連合会は戦後の失業対策事業が源流で、1986年から現組織になった。ワーカーズ・コレクティブは生活クラブ生協の活動から発展し、1995年に全国組織を設立した。両組織とも、一人一人が平等に支え合い、働きがいや地域社会への貢献などを目指す協同労働を理念に掲げる。
（出典　東京新聞ｗｅｂ　2020年10月17日「コロナ禍の新たな働き方「協同労働」2団体にその意義を聞いた」より）

◇課題◇

・新型コロナの影響

居場所づくり事業においては集まることで見守りやサービスの提供をしてきたため、コロナ禍によりその在り方や今後の運営の仕方も模索しています。

◇行政への期待◇

「行政との円滑なコミュニケーションがとれる窓口を」

事業の種類によって行政の窓口（担当する課）が様々であるため、課ごとに一から説明し直す必要があり、効率的でないと感じてきました。行政内で情報共有や連携をとりやすくする構造を構築してほしいです。また北本市には以前「協働推進課」という課があり市との協働事業を担っていましたが、現在は「くらし安全課」に変わり、行政の求める方向性が分かりにくくなったように思います。

「市民からの信頼度を上げるためのサポートを」

行政が利用者との間に入ることで団体への信頼感が増し、安心感も与えられ事業がやりやすくなると思います。そのような認定制度のようなものを作ってほしいです。

「協同労働という多様な働き方を広く知ってもらいたい」

多様な働き方があるということを広く市民に知ってもらうために、行政に「協同労働＝ワーカーズコレクティブ」というものを理解してもらいたいという願いがあります。

◇社会的課題に取り組む企業や団体等を発展させていくために、必要と思われること◇
（アンケートより抜粋）

今年度、コロナ禍における子育て世帯向けのフードパントリー（子ども食堂に代わる活動）において、企業や団体から多くの助成金を受け取ることができました。それは、全国子ども食堂ネットワークや埼玉県子ども食堂ネットワークのご尽力が大きいと感じています。小さな地域のＮＰＯが身近なニーズに応えるには、そのようなしっかりした中間支援組織が有効に機能していることが求められます。埼玉県子ども食堂ネットワークは、手弁当で活動されています。中間支援組織にも支援が必要と感じています。

◇インタビュアーメモ◇

ワーカーズコレクティブてとての活動を知る上で「生活協同組合」「協同労働」というキーワードは大変重要なため、取材にあたり協同組合の定義や協同労働のことを調べました。協同組合の定義は、【共同で所有し、民主的に管理する事業体を通じ、共通の経済的・社会的・文化的ニーズと願いを満たすために自発的に手を結んだ人々の自治的な組織である】ということですが、社会課題＝社会および個人のニーズであることから、このような主体的な活動は社会課題の解決に非常に大きな貢献をするものだろうと想像できます。しかしながら、地域密着の活動であること、非営利組織であることからコミュニティビジネスに分類される活動だと感じました。ソーシャルビジネスとコミュニティビジネスは重なる部分が大きく、共に社会課題に向き合っているという点でも共通しています。なので非常にその線引きは曖昧でもあります。そして必ずしもＳＢを謳っているからビジネスとして成功している事業者ということでもなく、ＣＢであっても委託事業や福祉事業を複数もつことで事業性が高い場合もあるのだということも知りました。

法人名　一般社団法人　青少年自助自立支援機構
所在地　埼玉県さいたま市
インタビュー　コンパスナビ事務局

児童養護施設等出身者の運転免許取得を支援する
一般社団法人 青少年自助自立支援機構　コンパスナビ

現在、国内で貧困に直面している子どもたちは300万人以上といわれています。そのような子どもたちが「社会に巣立つ際、公平なスタートラインに立つ機会をつくる」ためとの熱い想いで設立された一般社団法人です。親を頼れない児童養護施設出身者が自立する上で身分証明書となり、職業選択の幅を広げる運転免許証取得の費用を助成する活動から、現在では就労支援や住居支援など、自立の前後に対応する総合的なサポートを行っています。

◇取り組んでいる社会課題◇

社会的養護を巣立つ、また巣立った者への生活・自立支援、就労支援、住宅支援、居場所
自動車運転免許取得助成の事業

◇法人概要◇

平成４年　(株)インター・アート・コミッティーズ(IAC)創業
平成14年　合宿免許「ローソンの運転免許」事業開始
平成26年　埼玉県の児童養護施設に向けコンパスナビ運転免許取得助成制度を開始
平成27年　一般社団法人青少年自助自立支援機構を設立しIACから活動を移管
平成27年　IACがさいたま市のCSRチャレンジ企業に認証される。
平成27年　埼玉県外の児童養護施設への助成制度開始、内閣府「子供の未来応援国民運動」の基金応援団体に採択される。
令和２年　埼玉県「児童養護施設退所者等アフターケア事業」を受託

◇活動の広がりと実績◇

運転免許証の取得支援という活動が全国的に見ても珍しく、事業は埼玉県に留まらず広域に広がりをみせました。2016年には東京都、大阪府、福岡市の児童養護施設を対象に運転免許取得助成制度を実施し、内閣府の助成を受けた実績があります。また、就労支援事業の拡大後は、2018年から2020年の3年連続で埼玉県から助成も受けており、県内の児童養護施設出身者への支援分野では中核を担うことが期待される団体でもあります。

◇課題◇(インタビューより)

「事業資金」

事業における対象者の特性上、利用者負担を抑える、もしくは無料にせざるを得ないという現実があります。資金面の問題を解決すべく、各種助成制度の情報収集や協賛企業を日々模索しています。

「他団体との連携」

活動は県内だけではなく広域に展開しているため、県外の近接領域に携わる団体との連携は必要不可欠です。しかしながら団体の規模や活動実績から、協働の連携が図りにくいという実態があります。地域を超えたより良い支援を実現するために、同じ目線で協働できる関係性の構築が必要となっています。

◇社会的課題に取り組む企業や団体等を発展させていくために、必要と思われること◇
（アンケート回答より抜粋）
「使命感や情熱の維持のために交流を」

・助成金や寄付金頼みではスピード感を持って動けないし、喫緊の課題に費用・人的リソースを振り向けられません。そこで、事業費を自ら生み出すことを目指しますが、これがなかなか難しいことで、社会課題を解決したい【使命感や情熱の維持】が肝だと感じています。同じ想いを共有できる他団体や人と交流し、励まし合い、尊敬し合って、孤立・迷走をしないことも意識するとよいのではと感じています。

・生活困窮している若者たちが障害者であったり、グレーゾーンであったり、社会的養護出身者や刑余者であるなど、複合的な困難を抱えている現状が支援の現場から浮き彫りになっています。そのことからも、行政の縦割りの施策に横ぐしをさしたり、既存の県資源を柔軟に活用するなどの提言をしていくことで、若年の生活困窮者に向かいあう道があると感じています。

他県の児童養護施設での職員向けの講演会

◇行政への期待◇
「行政にワンストップ相談窓口を」

当該団体の活動は児童養護施設出身者の支援ですが、対象者の約3割は障害者（グレーゾーン含む）であり、就労支援も事業の一部である関係上、少なくとも子どもの健全育成、障害者福祉、雇用の3分野にまたがる事業となります。活動していく上で行政に相談したいことがある際に、複合的な問題であればあるほど、相談窓口がどこになるのか分からないという問題が発生してしまいます。それぞれの分野を所管する課があることは認識しているため、既存の県資源を効率的に活用できるようなワンストップ相談窓口があればいいとの意見でした。

◇インタビュアーメモ◇

地域課題の解決に必要なことは使命感や情熱であり、行政においても同じ想いを共有できる人が窓口にいること、そしてその担当者は数年で異動となる職員ではなく専任の職員であるほうがよいとのご意見をいただきました。官民連携において双方が「なにができるのか」ということも大切ですが、誰と共に協力しあって課題解決に挑むのか、ということも重要であると感じました。ＳＢは課題が複雑に絡み合っていることが多く、そのため活動も分かりにくくなりがちですが、自立に向けた一歩として「運転免許の取得」という分かりやすい目的と目標を掲げていることも、活動が広く認知され全国に広がった要因なのではないでしょうか。

（3）県内市町村への実態調査

1）調査の説明

実施主体となるＳＢ事業者と、制度の構築や支援などを行う主体である行政のそれぞれの実態や相違を検証するため、ＳＢ事業者への調査と並行して県内市町村への調査（以下、自治体調査という。）を実施した。調査方法はエクセルデータによる回答とし、彩の国さいたま人づくり広域連合の構成団体である県内市町村の研修担当課に調査票を送付して、該当部署への転送を依頼した。

（ア）調査の概要

各市町村においてＳＢという概念がどの程度浸透しているかを明らかにするとともに、ＳＢ事業者に対する支援の実態とＳＢ事業者が求めているものとの意識の乖離を検証することを念頭に、以下の調査項目を設定した。

なお、ＳＢの概念については、明確な定義が存在していないことを前提として、ＳＢ事業者向けに行った調査と同様に、1.社会性、2.事業性、3.革新性を満たすものとして整理した。

また、支援策の例として横浜市[12]・神戸市[13]・文京区[14]などが「創業支援」や「協働の推進」といった観点から積極的な取組を行っていることを示し、認識の共有を図った。

【調査項目】

1　ＳＢという言葉に対する理解度について
2　ＳＢに対するイメージについて
3　行政区内に存在するＳＢ事業者の把握状況について
4　実施または実施を検討している支援策について
5　各支援策の実現可能性について
6　ＳＢとの相互の繋がりを強めるために自治体が求めていることについて

（イ）自治体調査の回答状況

調査対象である県内63市町村のうち53自治体が回答し、産業系の部署と政策系の部署など複数部署から回答した自治体を含め、回答数は63となった。

回答に御協力いただいた県内自治体は、地理的条件や人口規模などにおいて、偏ることなく分散しており、それらによる結果の偏りは考慮しないものとする。また、集計結

12　横浜市「ソーシャルビジネス」（https://www.city.yokohama.lg.jp/business/keizai/sougyo/sogyoshien/socialbiz.html）2021年1月14日閲覧
13　神戸市「ソーシャルビジネスの推進」（https://www.city.kobe.lg.jp/a56164/kurashi/activate/participate/socialbusiness/index.html）2021年1月14日閲覧
14　文京区「新たな公共プロジェクト」（https://www.city.bunkyo.lg.jp/sangyo/kyodo/kyoudou/aratanakoukyouteigengo.html）2021年1月14日閲覧

果を地理的条件や人口規模などによって分析した結果においても、特徴的な傾向は表れなかったため、それらの分析は割愛する。

なお、複数部署から回答した自治体についても部署により回答内容が異なる場合があるため、それぞれを有効な回答として集計することとする。

2）調査結果からみる県内自治体支援の傾向

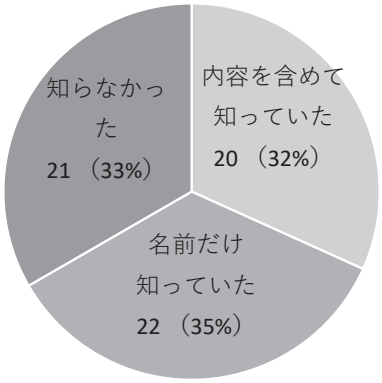
以下、調査結果をもとに分析を行う。

（ア）ＳＢという言葉に対する理解度

「ソーシャルビジネスという言葉を知っていましたか」という問いに対して図表（序-3）13にあるように「内容を含めて知っていた」という回答は32％に留まる結果となった。さらに、「知らなかった」という回答はそれより多く33％となった。

ＳＢに対するイメージについて自由記述を求めた設問2においては、回答を得られた53自治体の複数部署回答を含む63回答のうち47の回答が寄せられた。自由記述による回答のため個別性が強いものの、大別すると「社会課題の解決、社会貢献」、「収益性、事業性確保の難しさ」などが列挙されており、図表（序-3）13にあるＳＢという言葉を知っているかという設問に対する「知らなかった」、「名前だけ知っていた」の合計が68％に上る割に、各解答者が抱くイメージ自体はＳＢの実態とそれほど大きくかけ離れていないことが読み取れる。行政側のＳＢに対する認知度を「ぼんやりとしたイメージ」から「自信を持った理解」にまでいかに引き上げていくかが最大の課題であり、本研究の意義である。

図表（序-3）13　理解度



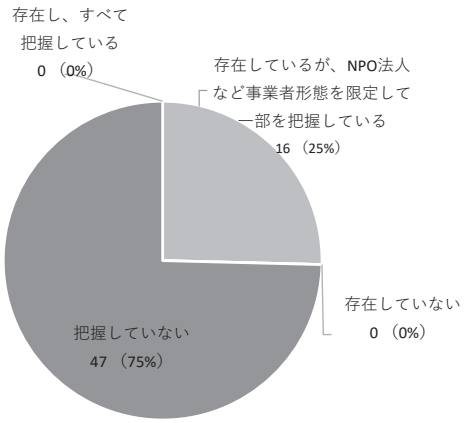
出典：筆者作成

（イ）ＳＢ事業者の把握と支援の有無

ＳＢへの認知度が低いことからも容易に想像できるとおり、図表（序-3）14にあるように、ＳＢ事業者の存在を把握できている自治体はかなり少ない結果となった。把握している自治体についてもＮＰＯ法人など事業者を限定して一部を把握している場合であった。

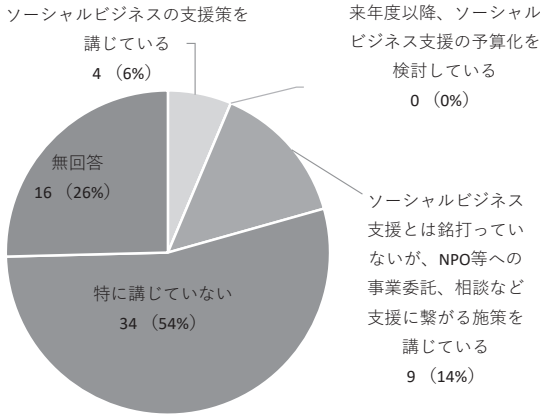
ＳＢに対する支援の有無についても、図表（序-3）15にあるとおり、何らかの支援策を講じているという回答は全体の20％のみであり、それ以外の80％は「特に講じていない」という回答か無回答かのいずれかであった。支援策を講じている場合においても、ＳＢ支援と銘打たずに行っている場合がほとんどである。

図表(序-3)14　事業者の把握



出典：筆者作成

図表(序-3)15　支援の有無



出典：筆者作成

別の設問では、ＳＢ創出の取組を行わない理由(問5)やＳＢ事業者を把握できていない理由(問7)において、概念があいまいで対象が広く、把握や支援が難しいという回答が多くみられた。支援策を講じていない理由としても、同様に概念のあいまいさが影響していると考えられる。

その一方で、ＳＢ支援として講じている自治体はさいたま市、熊谷市、狭山市及び草加市の四つであり、先進事例を持つ自治体に倣えば支援策への可能性が見えてくるかもしれない。

(ウ)具体的な支援策

支援策については、図表(序-3)16のとおり12個の具体例を設定し、実施または実施を検討している支援策とそれぞれの実現可能性について、何らかの支援策を講じていると回答した自治体を対象に調査した。

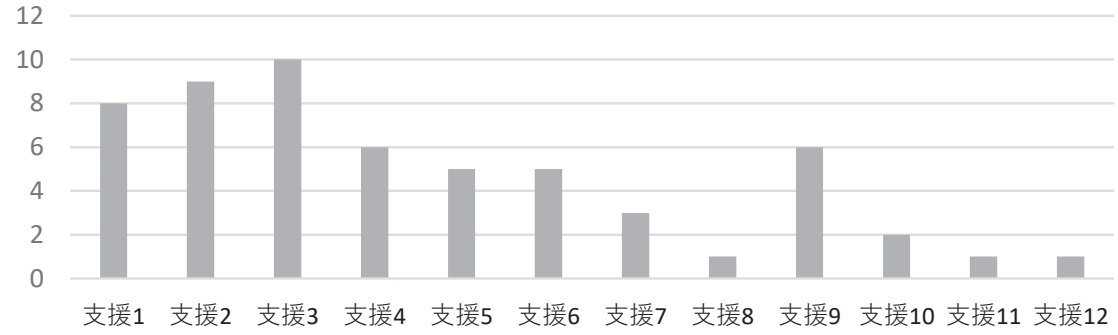
図表(序-3)16　支援策の内容

支援1. 事業立ち上げに関する相談体制・窓口の充実	支援7. 地域の課題解決となるソーシャルビジネスの認知度の向上支援
支援2. 資金の融資や、助成制度の充実	支援8. 業務委託の拡大
支援3. 様々な支援制度に関する情報提供	支援9. 同じ目的を持つ人や団体、行政との情報交換やネットワーク化への支援
支援4. 事業場所の確保の支援(公共施設や、情報提供、賃貸借契約等の相談)	支援10. 人材育成に向けた支援
支援5. 広報やPRの協力	支援11. 活動に必要な備品や機材の提供
支援6. 経営の継続に向けた相談・窓口	支援12. イベントの際の後援

出典：筆者作成

実施または実施を検討している支援策については、複数回答可とし、結果は図表(序-3)17のとおりとなった。なお、この回答には、ソーシャルビジネス支援とは銘打っていないが、ＮＰＯ等への事業委託、相談など支援に繋がる施策を講じている場合も含まれている。

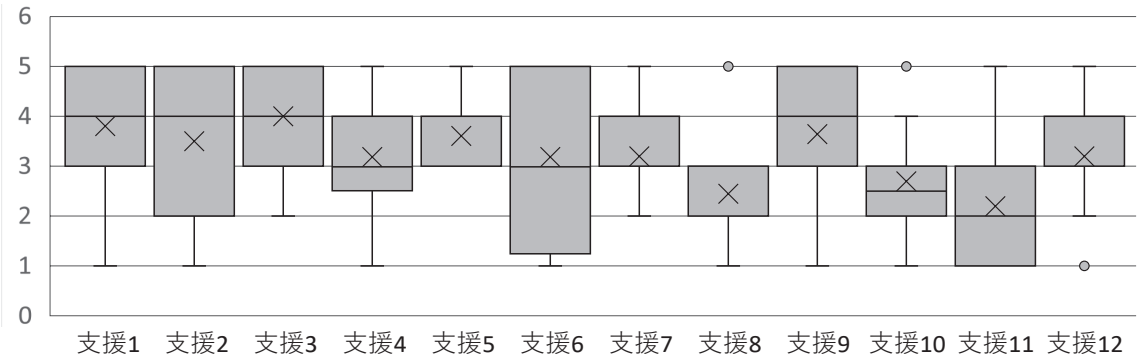
図表(序-3)17　実施または実施を検討している支援策



出典：筆者作成

それぞれの支援策の実現可能性については1(低い)から5(高い)までの5段階評価とし、結果は図表(序-3)18のとおりとなった。なお、箱ひげ図の上下のひげ部分は最大値及び最小値、箱の下端が25%線、上端が75%線となり、箱中央の線が中央値をそれぞれ示している。また、×印が平均値を示し、ひげの外側の丸い点が外れ値である。

図表(序-3)18　各支援策の実現可能性



出典：筆者作成

図表(序-3)17及び図表(序-3)18を比較すると、どちらも類似した傾向があり、実現可能性が高いものの中から必要と思われる支援策を優先的に実施しているものと考えられる。それぞれの支援策について次のとおり分析する。

実施または実施を検討している支援策で多かった上位三つについては、実現可能性も同様に高い。最も多かった支援3の「様々な支援制度に関する情報提供」については、何らかの支援をしている場合は、その内容に関わらず、対象となるべきところへ情報提供を行う必要があるためだと考えられる。

二つ目に多かったのは支援2の「資金の融資や、助成制度の充実」である。こちらは、予算さえ確保できれば比較的実施しやすいものであると考えられる。しかし、実現可能性については比較的高いものの、自治体によってばらつきがあり、予算の確保ができるかどうかが大きく影響していると考えられる。

三つ目は支援1の「事業の立ち上げに関する相談体制・窓口の充実」である。専門の窓口を設置する場合、幅広い知識で相談内容に当たる専門性が求められる上に、多くの市町村は配置換えが頻繁に行われるため専任の担当者を置くことが難しいなど、課題は多いと考えられる。しかし一方で、委託等に頼らず職員が相談に当たるなど、人件費以外に予算をほとんどかけないことも可能であり、実施しやすいという面もある。その他にも、適切な部署へつないだり、資金調達情報を提供したりといった、コンシェルジュ的な役割を担う窓口を置くことも可能であろう。それには、他県や民間などの動向にも目を向け、情報収集に努めていく必要がある。

支援6の「経営の継続に向けた相談・窓口」も内容としてはほぼ同じはずであるが、支援1の事業の立ち上げよりも少ない結果となっているため、自治体によっては相談体制を設けていても、事業の立ち上げのみに絞っているところもあることが分かった。

実現可能性についてみても、支援1のような事業の立ち上げ段階では注意すべきことや課題が比較的類型化しやすく実施しやすいと考えられる。一方で、支援6のような経営の継続になると、より様々な要因が複雑に影響しあって課題が表れてくるため、より深い知識や高い専門性が求められ、実現可能性にばらつきがあると考えられる。

支援8、支援10及び支援11については、実施または実施を検討しているものと実現可能性のいずれにおいても低い値となった。

支援8の「業務委託の拡大」については、事業者支援を行う部署は企業支援であれば産業部門、ＮＰＯ支援であれば協働部門であることが多く、業務の委託元となる部署は事業者の活動ジャンルに関連した部署という形で、事業者支援を行う部署と委託発注部署が異なる場合がほとんどであり、予算を計上する部署が異なる点からも実現可能性が低いと判断された要因ではないかと推察する。

支援10の「人材育成に向けた支援」については、自治体側のノウハウ不足が考えられる。多くの自治体において、ＳＢの実態把握はできておらず、ヒアリング等を実施しているわけでもないため、ＳＢで必要とされる人材やＳＢ事業者が身に着けたいスキルについての理解に乏しい場合が多いと考えられる。また、民間企業で業務経験がある職員も少ない場合が多く、ＳＢに応用できるような人材育成のノウハウの不足が考えられる。ＳＢ事業者に向けたセミナーなどの支援が考えられるが、必要とされているスキルが不明瞭なため資金の融資や助成制度といった直接的な支援の方が行いやすいのではないだろうか。

支援11の「活動に必要な備品や機材の提供」については、公平性の観点から自治体が提供しにくいという側面があるが、使わなくなった備品の提供については、ＳＢ支援という意味に加えて、余剰物資の有効活用など、循環型社会の実現においても大きな意味を持つ。公平性の担保はもちろん重要であるが、制度としてうまく構築できればＳＤＧｓの実現に向けても有効であると考えられる。

一方で、支援12の「イベントの際の後援」においては、実施または実施を検討してい

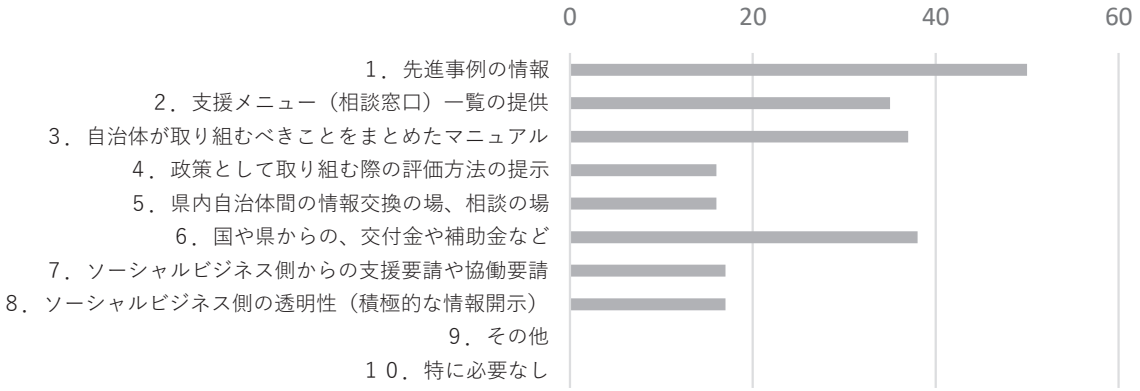
る自治体は少ないものの、実現可能性は比較的高い傾向がある。地元の祭りやスポーツ大会などのイベントの後援での経験を生かしやすいためであると考えられる。

また、支援9の「同じ目的を持つ人や団体、行政との情報交換やネットワーク化への支援」についても、実施または実施を検討している自治体が少ない一方で、実現可能性は高い傾向があることが分かった。これはＳＢの概念が自治体の間で広く浸透していないことが要因の一つと考えられ、ＳＢの存在が自治体にとってより身近な存在となれば、このような支援策を行う自治体が増えていくことが期待できる。

（エ）ＳＢとの相互の繋がりを強めるために自治体が求めていること

ＳＢ支援やＳＢとの協働など、相互の繋がりを強めるために自治体が求めていることについては図表(序-3)19のとおりである。

図表(序-3)19　自治体が求めていること



出典：筆者作成

「1. 先進事例の情報」が最も多く、「3. 自治体が取り組むべきことをまとめたマニュアル」が次に多いという結果となった。これらは、自治体がＳＢ支援に対する情報を持ち合わせていないため、何をどうすべきか分からないという現状を反映しているものと考えられる。しかし、ＳＢ支援においてはそもそも前例が少ないため、先進事例を提供するには提供する側がしっかりと調査や研究を行うことが必要である。

同率2位の「6. 国や県からの、交付金や補助金など」についても、財政状況がひっ迫する中で予算化につなげにくいという現状を表している。交付金や補助金がある事業は、国や県が推進している事業であるということであり、自治体の財政負担も減るために予算化につなげやすくなる。

一方で、「10. 特に必要なし」と回答している自治体は無く、前向きに考えている自治体が多いということが分かった。

4　アンケート調査から見える課題と今後の研究について

（1）比較を通して浮かび上がる課題とは

ＳＢ事業者と県内市町村への実態調査を比較することで以下のような課題が浮かび上がってきた。これらは以後展開される各章での考察や提言を行う上で避けて通ることができない基本的かつ重要な解決すべき課題であると思料する。

1）ＳＢへの関心と理解

今回実施した県内市町村向けの実態調査において、ＳＢへの理解が行政側に浸透していないことが分かった。その結果として地域の行政課題は多岐にわたる一方、解決の手掛かりとして、行政がＳＢの存在を想起し、関心を寄せるというアクションにたどり着きにくいことがみてとれる。ＳＢという言葉を聞いたことはあるが内容について詳しくは分からないという市町村が多い状況で、この「はじめの一歩」への理解を深め、関心を高めることがとても大切な点であり、国等による一層の啓発や情報提供、各自治体による知見の集積や共有等が期待される。

2）「知られること/知ること」の難しさ

ＳＢ事業者、県内市町村双方の実態調査比較によりＳＢ事業者が自らを「知られること」、また県内市町村においてはＳＢ事業者を「知ること」の難しさが浮かび上がってくる。

ＳＢ事業者は「まちづくり」「保健・医療・福祉」「子どもの健全育成」等を主な事業領域に設定している傾向がある。これらの領域は元来、行政が大きく関与している分野であるものの、財政上の問題などから時代とともに非営利的組織が新たに一定の役割を担うようになってきた領域でもある。また行政だけではカバーできない部分をＳＢ事業者がきめ細やかな事業展開を行っている領域であるとも言える。ただし、その背景からも推察されるように、前述の事業領域はそもそも認可等を受けたり補助金などによって事業が成り立つ分野であり、極めて公共性が高いことから、利益追求を目的とした事業経営が成り立ちにくい。そのため事業として捉えた時に、残念ながらまだ個々の影響力やインパクトは、全体から見れば乏しいと言わざるを得ないのではないか。それ故にＳＢ事業者は自らの存在を行政や地域住民らに大きく知られることができずにいるのではないか。

また、この事業性の低さが法人形態にかかわらず組織の安定基盤を揺るがし、資金や人材等に大きく影響して、その継続性を難しくしている。事業継続がすなわち社会課題解決と大きくリンクしているＳＢにとって、まさに「ヒト・モノ・カネ・情報」という経営資源が必ずしも上手く回っていないという実相がアンケートからも伺い知れる。

一方の県内市町村側はＳＢという「捉えどころが難しい」存在に対しての関心、理解の低さに加えて、ＳＢ事業者の存在感が大きくないことも相まってＳＢ事業者を上手く「知ること」ができないのではないかと推察する。

3)「つながること」の難しさ

（イ）で記したように「知ってほしい」ＳＢ事業者、「知ること」ができない県内市町村という構図が浮かび上がってくる。ＳＢ事業者への実態調査では認知度が低い事が原因で賛同団体や寄附者、人材を見逃す危惧を抱いており、行政側への支援要望の上位に見られる「事業場所の確保の支援」、「業務委託の拡大」に次いで、要望が高い「広報やPRの協力」や「地域課題解決となるＳＢの認知向上支援」、「同じ目的を持つヒトや団体、行政との情報交換やネットワーク化の支援」といったことは、行政と「つながる」ことで信用を高め、認知を拡大する一助になるものと考えられていることが分かる。

一方で「知ること」ができない県内市町村側は、実態調査においてＳＢとの相互のつながりを強めるために「先進事例の情報」を必要としており、双方に「つながる」以前のところでの障害が生じている状況が見てとれる。ここでも市町村側はＳＢに対する関心と理解を深める姿勢が大切となり、情報収集やＳＢ事業者との窓口整備等が期待される。

そして、ＳＢ事業者は自らを積極的にアピールし、その存在を自らの事業を通じて広く知らしめる努力を続ける必要があると言えよう。

（2）今後の研究について

これまで、本章１では、国におけるＳＤＧｓ推進の動きや、地方創生とＳＤＧｓについて論じ、自治体のパートナーの一つとして、ＳＢの存在について提案した。本章２の「ＳＢの背景と定義」において記したとおり、ＳＢが時代の要請と共に現れた背景からして、ＳＢと行政との協働は望まれるべきものである。加えて、現在のコロナ禍を乗り越え、ＳＤＧｓという達成目標に向かって、行政と民間が共に手を携え社会課題に取り組むことができれば、誰一人取り残さない社会につながっていくのではないか。

自治体は、地域内に活力あるＳＢ事業者が増える事で、結果的に地域の社会資源が充実していくという俯瞰的な視点を持つことが重要である。互いに“WIN-WIN”の関係を構築し、パートナーシップをもって対等な関係を持った協働は、地域の社会資源をつなぎ循環させ、豊かな地域づくりに寄与する。

ただし、安易な契約など自治体とＳＢが悪い意味での共依存関係に陥ることなく、ＳＢ事業者は自ら事業体としての健全性と自立性に磨きをかけることが求められる。ＳＢは、事業の目的や必要性など活動の評価を繰り返し行い事業に反映することで、進化し続ける必要がある。

そうすることでＳＢが社会に与える影響を確実なものとし、時に限りがあるとしても、多様な主体がつながることで社会へ与えるインパクトは計り知れないものとなろう。

そこで次の第1章では、ＳＢの基盤強化と活動の充実に向け、ＳＢ事業者を支援する中間支援組織に焦点を当て研究を進める。中間支援組織へのインタビュー調査を踏まえ、ＳＢへの支援のあり方や機能強化について検証と研究を行う。

また、第2章においては、行政側に立って具体的な行政主導の政策アイデアや、行政とＳＢ事業者がよりよい関係を構築し、対等なパートナーとして取り組むための環境整備に向けて、実際の社会課題を例に挙げて研究を行う。

そして第3章では、行政とＳＢ事業者が協働して地域課題の解決を目指すに当たり、ＳＢ事業者支援の施策のほか、協働事業を自治体の政策として導入する際のポイントや、自治体が取り入れやすい成果指標等について提案する。

第1章　提言1
新たな公民連携プラットフォームの構築 ― 中間支援機能の強化

1　背景と目的

前章で述べたように、ＳＢ事業者が抱える課題として、人材不足、資金不足、認知度不足などが現場の声として挙がっており、これら課題の解決なくしてＳＢの発展は望めない。

そこで、ＳＢが発展していくために我々が着目したのが、「中間支援組織」である。ＳＢを支援するこの組織の機能や専門性がより強化されることで、ＳＢ事業者の活動の幅が広がり活躍の機会が増える。このような流れがＳＢ自体の基盤強化にもつながっていくのではないかと考え、以下のとおり研究を行った。

2　中間支援組織とは

そもそも中間支援組織とは何なのだろうか。以下、定義や機能について確認していく。

(1) 定義

中間支援組織については、内閣府(2002)が以下のとおり定義している[1]。

「多元的社会における共生と協働という目標に向かって、地域社会とＮＰＯの変化やニーズを把握し、人材、資金、情報などの資源提供者とＮＰＯの仲立ちをしたり、また、広義の意味では各種サービスの需要と供給をコーディネートする組織」。

なお、前章において、ＳＢを示す限定した法人格は存在せず、事業型のＮＰＯ法人も含まれるとしていることから、本研究では、中間支援組織の支援対象をＮＰＯに限定せず、ＳＢまで領域を広げて議論を進めていくこととする。

(2) 機能

中間支援組織が持つ機能については、内閣府(2002)が「1)資源(ヒト、モノ、カネ、情報)の仲介、2)ＮＰＯ間のネットワーク促進、3)価値創出(政策提言、調査研究)」の3点を挙げている[2]。

上記の機能をもう少し具体化すると、情報の受発信やコンサルティング、人材育成などが挙げられる。このように中間支援組織には、自身が持つネットワークを用いて組織と組織を仲介し、活動を促進させる潤滑油のような役割が期待されていることが分かる。

1　内閣府(2002)「中間支援組織の現状と課題に関する調査(ＮＰＯ支援組織レポート2002)」
2　同上

3　仮説

中間支援組織の存在がＳＢ事業者の基盤強化に寄与するためには、前述の各機能が十分に働いていることが必要である。そう考えると、ＳＢ事業者に対して各機能を総合的に提供できることが望ましいが、現実として全ての機能を高い水準で提供できる団体は非常に少ないと思われる。反対に、ある一つの機能を高い水準で持ち合わせていても、他の機能が追いついていないと、やはり中間支援組織の在り方としては物足りなく感じてしまう。

そこで、我々は中間支援組織の機能が単独で、もしくは組織同士の連携によって強化されることがＳＢの基盤強化の効果的なアプローチにつながるのではないかとの仮説を立てた。

4　調査方法

埼玉県内で活動する中間支援組織から、先進的に取り組んでいると思われる団体を法人格や運営主体が異なるよう選定し、抱える課題や活動において重視していること、今後の展望などについてインタビューを行った（図表（1-4）1）。各団体のインタビュー内容を分析することで、中間支援組織の機能強化策について考察を行い提言につなげていく。

図表（1-4）1　インタビュー先一覧

	日時	インタビュー先
1	2020年10月7日	一般財団法人医療・福祉・環境経営支援機構埼玉 事務局長 櫻井 誠 氏
2	2020年10月27日	アクシュア株式会社 代表取締役社長 田中 恵理 氏
3	〃	生活協同組合パルシステム埼玉 地域活動室 室長 武井 紳 氏
4	2020年11月19日	公立大学法人埼玉県立大学大学院 保健医療福祉学研究科 ／研究開発センター 教授 川越 雅弘 氏
5	2020年11月25日	中小企業庁埼玉県よろず支援拠点 公益財団法人埼玉県産業振興公社内 チーフコーディネーター 越智 隆史 氏
6	〃	埼玉県 企画財政部 計画調整課 ＳＤＧｓ推進担当 主幹 松本 正 氏
7	2020年11月27日	草加市市民活動センター 所長 鈴木 智美 氏

出典：筆者作成

5 インタビュー調査

（1）一般財団法人医療・福祉・環境経営支援機構埼玉

1）団体概要

・2010年4月設立した医療・福祉・環境経営支援機構埼玉は、医療機関・福祉施設並びに、環境経営を必要とする組織向けに、経営相談、専門家の紹介、研究会の実施など事業における経営課題をワンストップで解決するサービスを提供している。
・「生活者が安心して暮らせる真に豊かな社会づくりの一助となり、そこに関わる全ての人々の幸福の実現の一翼を担います。」を事業理念に掲げ、「「全てが持つ“いのちを活かす”経営」を啓蒙しつつ、医療・福祉・環境経営の健全化、高度化に寄与する。」を行動指針としている。
・地域貢献に関心がある企業（病院や介護施設を顧客に持つ企業が9割、医師や介護職員が1割と埼玉県内の異業種47社（2020年10月））で構成し、正規社員2名、非正規2名の運営体制である。

2）事業概要

（ア）医療・介護・福祉・環境に関する経営課題解決のための支援

ア）経営に関する情報提供

医療・福祉経営に関するニュース（「Medical Note」「Dental Note」「Welfare Note」）、環境経営に関するニュース（「Environment Note」）、診療・介護報酬改定等の速報などの最新情報（「Topics Note」）を配信。専門家もしくは、企業を成功させた経営者から寄せられた経営に関する考え方『Philosophy Note』を配信。

イ）経営に関する無料相談

経営上の諸問題を解決するための専門家による相談窓口を開設し、会員顧客の経営に関する様々な問題・課題の無料相談に対応。

ウ）経営課題のための専門家紹介

会員顧客の経営課題を解決するために税理士、公認会計士、中小企業診断士、社会保険労務士、医療・福祉関連事業者など専門家を紹介。

エ）経営人財育成のための専門家紹介

医療機関、介護、福祉施設の経営人財を育成のための講座を開催。

（イ）専門家集団の交流会・委員会・研究会などの開催

最新情報の入手、知識の習得、並びに人的交流活動ができるようにし、会員間での共有化を図るため、財団に会員登録されている専門家が、交流会・委員会・研究会を定期

的に開催。

（ウ）研究助成・寄付・公益活動支援

医療・介護・福祉・環境に関わる諸団体への研究助成、寄付、公益活動支援を実施。

3）団体から得た学び（インタビュー内容）

“価値を向上させていくための「きっかけ」づくりが大切”

Q：交流会や研究会の取組や参加後のフォロー、対応事例を教えてください。

A：交流会や研究会では、双方向側の価値を向上させていくための接点を創っていけるようにしています。地域のために何かやりたいけど、どうしたら良いか分からない企業や個人は沢山存在していると肌感覚で分かるため、まずは参画できそうな地域貢献活動に気付いてもらえるよう様々な選択肢を提案して、善意ある思いの振り向く先を用意したいと考えています。交流会や研修会等の出会いの場で知り合った者同士のその後のつながりについては、フィードバックしていただければ、別のつながりに広げていくこともできます。この機会を通じて、名前と顔が分かる関係性が生まれた事自体が一つのきっかけ（事例）と考えています。参加者ご自身でつながっていくことで、結果的に具体的な仕事につながっていきます。

“コロナ禍でのオンラインを活用した取組を検討”

Q：コロナ禍において組織が抱える課題はありますか？

A：コロナ禍においてリアルの場が持てなくなったため、埼玉県立大学でリアル開催していた地域包括ケアを推進するためのネットワーク会議のメンバーを、限定した形でオンラインのZOOMミーティングに切り替えています。この間、高齢者や子供が集まれていないため、遠隔で何かできることがないか検討した際には、ZOOMや携帯サービスを使用してラジオ体操を行うなど離れていても参加できるアイデアは出ています。また、融資とか補助制度が様々あるため、まずは相談できる場所を整理して困っている方へ情報提供していくことが今までとは違う課題となっています。

“行政職員の継続的な参加が民間とのつながりを深める”

Q：中間支援機能としてマッチングしていく上で行政とどのように関わっていますか？

A：毎回欠かさず交流会等のメンバーで参加いただくことが大事だと思います。民間は短期間の人事異動で担当が変わらないですが、行政は2年から3年で異動してしまうことが多く人と人のつながりがゼロになってしまうので、継続してつながっていくことが必要だと思います。行政から見ても民間の動きはある意味有効と思っているはずなので、担当者が変わっても関係性がゼロにならずに維持できるような付き合い方をしていくように気を付けています。以前、行政職員が参加した交流会で感じたことは、熱い思いを持って参加している職員が多いと感じました。そのような熱意のある職員と末永く付き合っていくことも必要と思います。参加した職員の上司から、若い職員と永くつながっていってほしいとの要望もいただいたこともあります。行政側がこのような交流会に職員を派遣する判断基準を知りたいです。派遣可能な理由が分かれ

ば、民間としてもアプローチ方法を検討できると思います。

“関係性づくりにはお互いの波長が大事”

Q：社会課題に取り組むためのマッチング機能として大切にしていることはありますか？

A：趣旨、理念、指針に基づき、活動方針に取り組むことが核と考えています。マッチングがうまくいかなかったパターンとしては、短期間で契約に結びつける等、営利目的でギラギラした方がいるとマッチングがしづらいです。時間軸やスピード等、波長が合う方同士が今後の連携につながりやすいため、意識してマッチングしています。

“中間支援組織同士のネットワークが必要”

Q：ＳＢ事業者を増やしていくための秘訣はありますか？

A：仕事にしていく時間軸やスピード感（考え方）が近しいと思う方とご一緒していくことが最初のステップです。今は私たち以外の中間支援組織とつながりながら支援体制を広げていき、分身を作っていくことを水平展開できれば良いと思います。中間支援機能を持っているもの同士の交流、ゆるくつながるネットワークの場づくりが大事なキーワードかもしれません。

Q：これからの構想を教えてください。

A：地道に新たな方とつながる機会の回数を増やしていきたいですし、リアルな場でつながったりなど私たちの組織をうまく使っていただくことで経営資源が増え関係性も広がるため、つながった企業同士や地域がハッピーになるものと考えています。

（2）アクシュア株式会社

1）団体概要

・社名の由来：握手＋ ACTIVE（活発な）＋ SURE（信頼している）
・ミッション：繋がる力で社会を動かす
・ビジョン：志を繋ぎ、社会資源を循環させ、こどもの貧困をゼロに
・行動指針：あつく、ゆるく、ながく、たのしく

2）事業概要

（ア）ビジネスマッチング
（イ）SNS集客コンサルティング
（ウ）新規事業共同開発
（エ）ＳＤＧｓ分野

ア）埼玉県こどもの居場所づくりアドバイザー
イ）ハピママメーカープロジェクト
ウ）一般社団法人官民共創未来コンソーシアム

「こどもの貧困をゼロに」を人生最大のミッションと考え、自分の人生で何を成し遂げたいかと考えた時、子供の貧困の解決をテーマにしたいと思った。

その上で、ビジネスとの両立、持続可能性を考えた時に、弊社の強みは「マッチング力」と「SNSによる集客(広報)」だったので、ＳＤＧｓの17の目標のうち、「1.貧困をなくそう」「4.質の高い教育をみんなに」「17.パートナーシップで目標を達成しよう」の三つをテーマにＳＤＧｓ活動に参画している。

従来のビジネスマッチングと言えば企業対企業であるが、弊社ではビジネスマッチングの概念を超えて、企業対行政、企業対ＮＰＯ、ＮＰＯ対ＮＰＯ、ＮＰＯ対議員など幅広いネットワークでのマッチングを行っている。

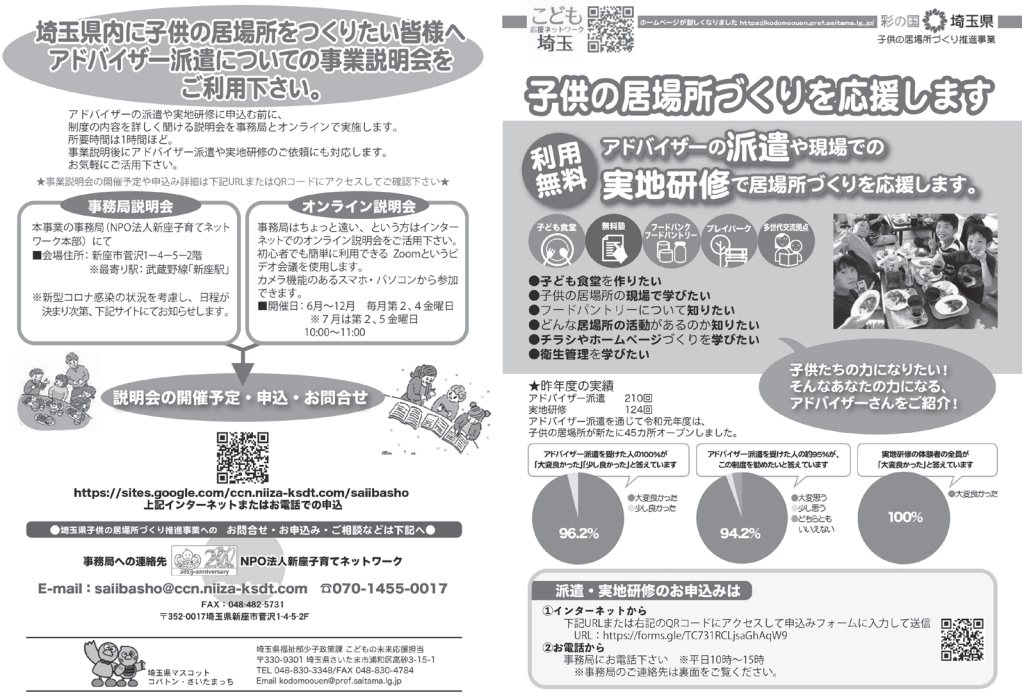
ＳＢとの関連性を考えた時に、事業のマネタイズが課題ではあるが、異業種のネットワークを生かして、企業へ新規事業の共同開発としてＮＰＯとのコラボレーションを提案している。

【事例1】ＮＰＯ×行政×アドバイザー（埼玉県こどもの居場所づくりアドバイザー事業）

埼玉県では、貧困の連鎖解消や地域コミュニティの再生を図るため、こども食堂をはじめとした「こどもの居場所づくり」を推進しており、将来的には1小学校区に1つ「こどもの居場所」を置くことを目標にしている。

埼玉県こどもの居場所づくりアドバイザー事業(埼玉県福祉部・こども応援ネットワーク埼玉)は、「これからこどもの居場所を作りたい方」や「こども食堂を始めたが広報の仕方が分からず悩んでいるＮＰＯ」などが、アドバイザー登録されているベテランのこどもの居場所運営者や専門家から無料でアドバイスを受けることができる制度である。

図表(1-5)1　こども応援ネットワーク埼玉　子供の居場所づくり事業案内



資料引用：こども応援ネットワーク埼玉ホームページ(https：//kodomooouen.pref.saitama.lg.jp/)
2021年1月28日閲覧

弊社は、広報・IT部門の専門家として、下記のような活動・助言を行っている。
（ア）予算ゼロ円からの広報テクニック
（イ）Zoom活用入門講座
（ウ）チラシの作り方講座

【事例2】ＮＰＯ×企業のコラボレーション（新規事業共同開発・インフルエンサー事業）

弊社が参画している「ハピママメーカープロジェクト」は、コロナ禍で職を失ったナイトワークのシングルマザーを支援する活動である。定期的にフードパントリーイベントを開催し、食材や日用品の無償配布を行っている。また、シングルマザーの生活や就職に役立つ情報提供を行っている。一方、企業側から弊社へのお問合せの中で、「自社商品の宣伝をしてくれるインフルエンサーを探している」というニーズが増加傾向にある。特に、女性向けの商品やサービスのプロモーターを探しているとの声が多い。そこで、弊社から企業側に提案しているのが「シングルマザーによるインフルエンサー事業」である。現在、共同で事業展開に向けて準備を進めている。

3）団体から得た学び（インタビュー内容）

“事業内容とこれまでの経緯”

Q：これまでの経緯はどのようなのものでしょうか？

A：2010年に、埼玉県生活困窮者自立支援事業（アスポート学習支援）の学習支援員・事務局次長として事業の立ち上げに関わりました。困窮世帯への家庭訪問や学習支援を通して、社会からのサポートがないと取り残されてしまう子供たちと多く出会いました。しかし、保護者、地域の社会資源と連携しながらサポートをすることで子供たちが自己肯定感を持ち、みるみると学力を上げていく姿を見てきました。中学時代は不登校・引きこもりだったような生徒が、高校では生徒会長として活躍するようになったり、コミュニケーションが重視される営業職へ就職するなど、飛躍的に成長する姿に感銘を受けました。この子供たちの成長が私の原動力になっています。一方、個人的な課題意識として、非営利組織のマネジメントやマーケティングについて深く学び、実践することで、素晴らしい社会貢献活動が途絶えることなく継続できるのではないかと感じ、経営を学び始めました。2019年、アクシュア株式会社を設立。営利事業としてソーシャルビジネスが当たり前にできる社会にしたいと考え、法人格は株式会社を選びました。営利事業の中で「貧困問題」と向き合うことは非常に難しいと感じています。しかし、様々な企業や団体とのネットワークを生かしながら、コラボレーションをすることで事業を生み出し、失敗を繰り返しながら何か答えが見えてくるのではないかと思っています。

“これからの支援の在り方”

Q：Withコロナ、Afterコロナでの変化やこれからの支援の在り方はどんなことがありますか？

A：1回目の緊急事態宣言発令前後から、一気にオンライン化が進みました。3月にリア

ルで開催した「ＮＰＯのための予算ゼロ円からの広報戦略講座」は14名の参加でした。4月にオンラインで開催した「ＮＰＯ向けZoom超入門講座」は60名を超える参加者が集まりました。参加人数の違いからも気軽にどこからでも参加できるオンラインのメリットを感じられる方も増えたのではないでしょうか。ITリテラシーを身につける教育や講座を提供していくことが弊社の課題です。

図表(1-5)2　zoomを活用した講座紹介

出典：ＮＰＯ事務局総合研究所ホームページ(運営会社：アクシュア株式会社)(https：//NPO.acsure.net/)
2021年1月28日閲覧

“圧倒的なリーダーよりもインフルエンサーをたくさん増やすこと”

Q：中間支援組織の機能としての悩みはどんなことがありますか？

A：今後は一人の圧倒的なリーダーより、1人でも多くのインフルエンサーを地域で抱えることが場づくりやネットワークにつながると思います。専門ボランティア・プロボノ人材(SNSやホームページ講師など)のネットワークを強化して、有益な情報をシェアしやすいように意識していきたいですね。

“ＳＢを今後も増やすには”

Q：ＳＢを今後増やしていくにはどうしたらよいでしょうか？

A：行政に求めることは、資金面の援助よりは共創の仕組みづくりや入札制度の構築が大事かと考えています。例えば、弊社では県(こどもの居場所づくりアドバイザー等)との連携を示すことで、社会的な信頼が高まり一つのブランディングとして機能したと感じています。こどもの居場所づくりアドバイザー制度のようなものは良い取組なので、今後も県民が活動しやすいフィールドをどんどん増やして欲しいですね。

(3)生活協同組合パルシステム埼玉

1)団体概要

・1951年に設立し、埼玉県全域で事業と活動に取り組み、県内に配送センター8か所、組合員活動施設1か所を有しており、食の「安心・安全」と組合員一人ひとりの思いを大切に地域に根ざした生協を目指している。

・「心豊かなくらしと共生の社会を創ります。」の理念のもと、「互いに支えあって安心してくらせる埼玉をつくります。」をミッションに掲げ、地産地消、環境に配慮した環境保全型農業の推進など「食」と「農」を通じて、パルシステムならではのくらしに貢献する事業や活動をすすめている。
・2020年3月末現在／組合員208,889人、事業高280.1億円、職員数641人

2）事業概要

（ア）供給事業

農薬や添加物にできるだけ頼らない商品や化学調味料不使用の加工品など、安全な商品を玄関先までお届けする生協の宅配事業。

（イ）共済事業

CO・OP共済は、入院・手術・けが・災害など、組合員のくらしを幅広くカバーした保障で、自分の掛け金が誰かの役に立つという組合員同士の助け合いの心を形にした事業。

（ウ）サービス事業

葬祭サービスや住まいに関する内容など、くらし全般をサポートしていく事業。

（エ）電力事業

電力自由化に伴い、原子力や化石燃料に頼らず、太陽光や水力、バイオマスなど自然の力を生かしたFIT電気（再生可能エネルギー）より得られた電力を中心に供給する「パルシステムでんき」事業。

3）団体から得た学び（インタビュー内容）

“くらしの課題解決のための組合員活動とは”

Q：組合員の活動内容について教えてください。

A：食や子育て、介護、環境、平和の問題など、くらしの様々な課題を解決していくために、組合員が、地域のくらしを良くするために、自主・自発的に行う活動です。地域ごとやテーマごとの活動として、イベントに参加したり企画することもできます。更に、「困った時はおたがいさま」の精神の助け合い活動や生活向上のための知識を広めていく伝え合い活動などで構成され、延べ約900名が活動に携わっています。

“組合員や地域の方が集う施設「ぱる★てらす」”

Q：組合員活動施設「ぱる★てらす」をどのように活用されていますか？

A：ぱる★てらす（JR浦和駅前）は、「ともにいきる」「コミュニティの中心・拠点」「パルシステム埼玉のシンボル」をコンセプトに、世代を超えた、様々な人々が集い、人と人との結びつきを大切に、地域に開かれ、つながり支えあう関係が生まれるような施設にしていくことを目指しています。組合員の活動を中心に子育て、介護やＤＶ、ひき

こもりなどの社会課題に対して諸団体と連携した企画やサロンなどの開催を行っています。また、行政や関連団体の案内など来館者への情報発信や地域の方の居場所としても活用されています。

“組合員の活動やＳＢなどへの支援的な資金は年間約7千万円”

Q：事業収益のどの位が組合員活動やＳＢなどへの支援的な費用として使用されていますか？

A：2019年度は、総事業高約280億円に対して事業剰余金が約2億4千万円です。費用としては、約7千万円（教育文化費、組合員活動費、支援金関連）を執行しています。

“社会的課題に取り組む様々な団体と連携”

Q：ＳＢ事業者との連携事例について教えてください。

A：生活困窮者世帯の子供たちが通う学習教室や子ども食堂を支援するため、青果の寄贈を毎週行っています。また、フードバンク活動として商品の配達時や様々なイベントでフードドライブを実施して食糧や生活用品を寄贈しています。介護や認知症予防、健康づくりの推進のための「介護者サロン」や「フレイル予防講座」の共催。子育てを目的とした、お父さんの地域参加のための協力や「親子サロン」の開催。障がいへの理解を深めるための取組や、ひきこもりやＤＶなどの暴力の影響に悩む女性と子供へのサポートなど、社会課題に取り組む様々なＳＢ事業者と連携しながら企画実施や居場所づくりを行っています。

“「たすけあいの輪」を広げていきたい”

Q：行政との連携事例や今後実現できそうだと思うことをお聞かせください。

A：高齢者の孤独死防止を目的に、毎週お届けする商品配達時の「気づき」を形にした見守り活動を2013年から展開しています。2020年10月現在では、県内63市町村の内、55市町との見守り事業の協定締結及び登録を行い、配達時に異変を感じた場合に地域包括センターなどの定められた機関へ連絡しています。地域のくらしの困りごとを援助する制度として「いきいきネットワーク」という活動を展開しています。この制度は組合員が応援者となり、利用者宅での家事援助や育児支援、病院への付き添いなど、くらしの中の様々な困りごとに対する支援を行います。2019年度は応援者195名、利用者178名、総活動時間4,891時間の活動を行っています。今後実現できそうだと思う行政との連携については、高齢者等のちょっとした困りごとを地域のボランティアがお手伝いし、その謝礼を地域振興に資する形で受け取る「地域支え合いの仕組み」に参加する方を増やしていくことに協力し、助け合いの輪を広げていくことです。県内各地で、社会福祉協議会や商工会など多様な団体が担っていますが、ボランティア参加が少なく利用者とのマッチングが難しい状況と伺っています。まずは、「地域支え合いの仕組み」の応援者登録を増やしていくため、パルシステム埼玉の組合員に向けた広報を展開し、地元での地域活動に参加参画していけるよう、連携できると良いと思います。

“助成制度や組合員募金でのＳＢ支援”

Q：助成金制度の内容や助成先との連携について教えてください。

A：「市民活動支援金」と「東日本大震災復興支援助成金」の二つの助成金があります。「市民活動支援金」は、福祉、環境、まちづくりなどをテーマに、ＮＰＯ法人やボランティアなどが担う様々な市民活動に対し、パルシステム埼玉が地域社会貢献活動の一環として資金面で支援していく制度です。応募資格は、埼玉県内に活動拠点を有し活動している団体又は活動を始めようとする団体（ただし、政治及び政治団体としての活動、布教活動、営利を目的としている団体は除く）が、地域の発展に寄与する活動を行っていれば申請できます。助成内容は、非営利事業立ち上げのための費用の一部又は全額、活動及び事業を運営するための費用の一部又は全額（費用に人件費を含むことも可）、1団体への支援金額は上限50万円とし、2019年度は8団体に250万円を助成しました。「東日本大震災復興支援助成金」は、埼玉県内で「東日本大震災復興のために活動している」「これから活動を始める」という団体を支援する制度です。応募資格は、埼玉県に活動拠点を有している団体及び活動を始めようとする団体（ただし、政治及び政治団体としての活動、布教活動、営利を目的としている団体は除く）で、東日本大震災による被災地及び被災者支援に従事していれば申請できます。助成内容は、非営利活動を立ち上げのための費用の一部又は全額、活動等を運営するための費用の一部又は全額（費用に人件費を含むことも可）、1団体への支援金額は上限50万円とし、2019年度は4団体に150万円を助成しました。その他、「地域づくり基金」「東京電力福島第一原子力発電所事故被災者応援金」、子供と女性が人間らしく暮らしていける地域社会を創るための国際支援として「パルシステム埼玉平和募金」や開発途上国の子供たちに「楽器を送る運動」、豪雨や台風等の自然災害など、様々な助成金などの制度や組合員の募金（カンパ）や寄付を通じて取組団体への支援も行っています。また、保障事業の剰余を契約者へお返しするだけでなく、より良い地域社会の構築に向けて、組合員が自主的に行う子育て支援や福祉助け合い活動、ライフプランニング活動、健康維持活動を助成という形でサポートしています。組合員から助け合いの仕組みとしてお預かりしたお金を結集することによって、組合員一人ではできない大きな社会貢献活動が可能となり、そのような取組を応援しています。助成先団体等とは、組合の方針に沿った社会や地域の課題解決のために、連携して行える内容であれば、企画開催や居場所づくり、災害時の支援など連携しています。また、ホームページやＳＮＳ、機関誌への掲載など双方の広報を通じて取組を紹介しています。

“県内の生産者と関連団体で協議会を設立”

Q：県内の生産者との取組について教えてください。

A：2011年に埼玉県内の産直産地と関連団体で生産者と消費者の交流を通じて地産地消を進め、県内の農業と環境を守ることを目的に協議会を設立しました。産地交流や地場の商品を使用した料理教室、職員研修、産直商品の開発など、多岐にわたる活動を行っています。

Q：これからの構想を教えてください。

A：社会・地域課題に取組むＳＢ事業者とのネットワークづくりを進めながら、組合員の活動を中心にボランティアなどの地域への参加・参画の機会を作り、担い手を増やしていくことが、助け合いの輪を広げることにつながると考えています。パルシステム埼玉のミッション「互いに支えあって安心してくらせる埼玉をつくります。」の実現に向けて、行政や地域諸団体と連携を図り、力を合わせて一緒に取り組んで参りたいと思います。

（4）埼玉県立大学研究開発センター

1）団体概要

（ア）基本理念

陶冶、進取、創発を基本理念として、保健医療福祉に関する教育・研究の中核となって地域社会に貢献すること

（イ）地域貢献に向けた取組（多職種連携力の強化を中心に）

ア）地域専門職連携推進会議の開催

地域の医療機関や福祉施設等と連携し、保健医療福祉のネットワーク化を促進。

これを通じて地域の課題を解決するための取組を推進（県下12地域8エリアで展開）。

イ）専門職連携を学ぶ講座の開設

専門領域を超えて連携した上で利用者ニーズに応える人材づくりへの貢献。

・専門職連携ベーシック／スキルアップ／アドバンス講座

・多職種連携総合課程（全8回）

（ウ）地域貢献に向けた体制構築

大学教員の業務の中心は「学生に対する教育」。そのため、地域貢献の一環として市町村支援を行うにしても、①委員会の委員就任、②各種研修での講師、③データ分析支援などに留まってしまい、伴走的かつ継続的な支援は実質困難。

そこで、2016年4月に開設し、翌年、市町村支援のノウハウを有する教員を採用する形で実働を開始したのが「研究開発センター」である。

⇒ただし、地域貢献を継続していくためには、支援する者が、①国の動向を把握しておくこと、②支援を通じてノウハウを常にブラッシュアップすると同時に、何ができるかを相手に理解してもらうことが必要。

2）事業概要

（ア）埼玉県立大学研究開発センターに必要な四つの機能

ア）国の施策動向が把握できていること（研究／事業実績と人的ネットワーク構築が必要）
イ）埼玉県／市町村の施策ニーズに応えていくこと
ウ）支援に必要な「機能」「組織体系」「ネットワーク」を有していること（機能の見える化が必要）
エ）安定した運営資金を継続的に獲得できること（ただし、これは結果）

（イ）地域包括ケアに関わる人材育成について

ア）集合型研修（シンポジウム・地域包括ケア推進セミナー）：Off-JTによる人材育成
イ）支援体制の整備（地域包括ケアを推進するためのネットワーク会議）：環境整備
ウ）直接支援：計画策定支援／データ分析支援／オンライン相談対応：OJTによる人材育成実績（川越市、北本市、さいたま市など）

※運営チームは常勤2人と非常勤数名（①データ分析、②資料作成（計画策定）、③事務手続き）。企画・交渉・会議の段取りは川越先生が主に行っている。

ネットワーク会議の活用例）企業・県・支援者の連携支援

＜事例＞

ネットワーク会議に参加していた埼玉トヨペットホールディングス株式会社から、災害備蓄品を提供したいという相談があり、川越先生が県立大学に派遣されている県職員と相談の上、埼玉県の資源環境課へつなげた。県からフードバンク[3]埼玉に寄贈された後、フードパントリーを行っている支援者へ提供される（埼玉県フードバンク事業第1号[4]となる）。

3）団体から得た学び（インタビュー内容）

“解決策がイメージできるようにサポート”

Q：継続するための工夫はどんなことがありますか？

A：必ずしも大学が中心である必要はないと考えます。スキームや方法・仕組みができれば継続していくので、制度設計やマッチング等のきっかけを作るところを大学が担っています。伴走型にならなくても継続性が生まれ、やりたい事がある人に対して、どういった解決方法があるかを提示し、イメージできるようにサポートしています。課題解決のイメージができれば「やってみたくなる」。イメージできる力が身につくと次の課題や問題が見つけられるようになってくるので、その都度質問してきてくれるようになり継続性が生まれてきます。

3　フードバンクとは、安全に食べられるのに包装の破損や過剰在庫、印字ミスなどの理由で、流通に出すことができない食品を企業などから寄贈していただき、必要としている施設や団体、困窮世帯に無償で提供する活動です。― 一般社団法人全国フードバンク推進協議会ホームページ（https://www.fb-kyougikai.net/foodbank）2021年2月22日閲覧

4　埼玉県県政ニュース報道発表資料（2020.10.13）「埼玉トヨペット株式会社からフードバンク埼玉へ災害備蓄食品を提供 ― 災害備蓄食品の有効活用でマッチング第1号」（https://www.pref.saitama.lg.jp/a0001/news/page/2020/1013-01.html）　2021年2月22日閲覧

※川越先生が実際に行っている対話の事例：「問い」を投げかけて「それって自分の部署の課題だよね」、「あなたはどんな地域にしたい？」、「あなたはどうしたいの？」、「なぜできないと思う？」を頭の中で考えさせる。問いを通じて、事実の再確認、目的・目標・手段の順に思考を組み直すことを支援している。

“地域課題から入ることが大事”

Q：行政とはどの部署や組織と連動しているのでしょうか？

A：行政の組織は、子供や高齢者、障がい者など、対象者によって縦割りになっています。また、各部署は予算の獲得、人事という側面からみるとある意味ライバルにもなっています。そのため、組織横断的な地域課題に対しては対応しにくい構造になっています。こうした状況を解決するためには、地域課題から入ることが重要です。地域課題の解決に向けて、自身の所属でできること、他の部署にやってもらうことを整理しながら、徐々に他部署を巻き込んでいく。誰がやるか、どうやるかの手段から考えるのではなく、地域の課題から入ることで自分事になっていく、連携がとりやすくなると考えています。

“課題の整理から具体的に何をどうやればできるのかまでアドバイス”

Q：相談する際の費用はかかるのでしょうか？

A：相談に関しては無償で実施しています。オンラインでヒアリングをしながら現状や課題の整理、何をしたいのか、何に困っているかを確認した上で、何をどうやればできるのかを具体的にアドバイスしています。何をすれば良いかが見えてきたら、次年度の予算の組み方につながることもあると思っています。

“日常業務の中での支援から展開へ”

Q：行政職員の人材育成についてはいかがでしょうか？

A：人材育成（研修）を通じて、職員の知識獲得やノウハウ獲得を目指すことが多いですが、OFF-JT（日常業務の外）なので、日常業務を変えることまでにつながらないことが多いと考えます。日常業務の中で支援（学びと実践）を展開することが大事です。相談対応の場面自体が課題解決のための考え方を学ぶ教育の場、気づきの場となっています。

“待ちでなく、相談しやすい状況を作る”

Q：相談受付や告知についてはどのようにされていますか？

A：相談に対しては、待ちの姿勢ではなく、様々な仕掛け（セミナー・ネットワーク会議の定期開催、マネジメント支援部門の立ち上げなど）を通じて、行政が相談しやすい状況を作っています。チラシ・HPでの告知も行っていますが、それだけでは効果が薄いですね。報告書などを作ってもほとんど見ないですよね。口コミが重要です。過去に相談に来た市の担当は、課題認識や課題解決策のイメージ化が弱かったり、地域資源とのつながり方が分からなかったりする人が多かったです。多様なネットワークが当センターにはあるので、相談に来てくれればつなげることができます。

“プラットフォームと事務局機能の発揮”

Q：ソーシャルビジネスの中間支援機能を広げるためにはどうしたらいいでしょうか？

A：大きな枠組み／プラットフォームのような会議体を作る（話し合う場づくり）のが良いと思います。その中でスキーム（上位会議→作業部会）を作る。上位会議（行政・企業・団体・大学等）により、相談窓口を一本化する仕組みが良いかもしれないですね。その際には民間、行政、大学、シンクタンク等の交流ができる場が必要です。こうした場を継続的に展開するためには事務局機能も重要と考えます。

（5）埼玉県よろず支援拠点

1）団体概要

・経済産業省／中小企業庁が、全国47都道府県に設置する経営なんでも相談所。経営上のあらゆる相談に無料で対応する。

・埼玉県よろず支援拠点は、公益財団法人埼玉県産業振興公社が運営。

・主たる相談役となるコーディネーターは27名在籍。（約6割が中小企業診断士）

2）事業概要

・相談内容としては、売上拡大（販路開拓・広告展開等）に関するものが2019年度は約8割を占める。（2020年度は6割程度。新型コロナの影響で経営改善に関する相談が増加したため）

・年間約2,000事業者の相談対応を実施（内約1,000事業者が新規、新規の内約500事業者が金融機関からの紹介）

・ＮＰＯ法人からの相談受付事業者数は、過去7年で約30事業者（当支援拠点のデータベースより抽出）

・「経営上のあらゆる問題を何とか解決したい」と考えており、在り方は「寄り添う」支援。全員がコーディネーターであり、相談の初期対応時は原則当支援拠点で対応し、最初にやることは“本質”を考えていくところ。全体を把握しながら、必要に応じて外部の支援機関（商工団体や金融機関、士業の団体）なども含めた専門分野の人へつないでいき、課題解決へ努めていく。

3）団体から得た学び（インタビュー内容）

“ＳＢ事業者も経営団体、一般事業者の経営相談と対応への姿勢は変わりません”

Q：ＳＢ事業者へどのような相談対応をしていますか？

A：相談に対する対応・支援策は大きく三つに分類されます。これはＳＢ事業者やＮＰＯ法人でも民間事業者からの相談でも変わりません。一つ目は認知度（売上）を増やすための活動支援。ホームページやチラシ等、情宣活動をどのように行うのか、ターゲットをどのように定めていくのか、を中心にアドバイスしています。二つ目は資金調達の支援。金融機関からの融資を受けるべく、事業計画の策定を支援するのが中心とはなりますが、時にはクラウドファンディングを活用したり、補助金利用など金融機関

以外からの調達手段も提案しています。三つ目は今後の事業展開の相談。食品開発を例にとれば、フードコーディネーターなどと連携した新たな食品開発などの事例があります。ＮＰＯ法人であっても経営団体、お金が入って使っていくという流れは変わらない。大きな流れは普通の経営と変わりません。

“ＳＢ事業者はもうちょっと「いい意味での欲」を持ってもいい”

Q：ＳＢ事業者の課題についてどのようにお考えですか？

A：事業者ごとに違いはありますが、（利益を追求しない団体の事業者は）全体的に経営管理の認識が弱く、必要性を伝えても事業計画を立てることがなかなか進まない例が多いように思います。事業計画は、ＳＢ事業者でも民間企業でも必要なことで、PDCAのサイクルを徹底していくこと重要です。例えば、来月、再来月という月単位で毎月の目標を立てて、実践して、確認して、行動する。この動きが確立されれば少しずつ成果を実感できるはずです。これを発展させて「経営革新計画策定」に結びつけることができれば、より効果的であると考えます。ＳＢ事業者の社会貢献という理念は素晴らしいのだから、もうちょっと“いい意味での欲”や儲けようという気持ちがあっていいと思います。社会的に良いことをやっているのだからこそ、事業計画の策定・実践が必要です。

“よろず支援拠点とＳＢ事業者は親和性が高い”

Q：よろず支援拠点と、ＳＢ事業者との連携についてのお考えはありますか？

A：非営利組織であるＮＰＯ法人と、無料で相談対応しているよろず支援拠点の活動は親和性が高いと思います。是非、ＳＢ事業者に当支援拠点をうまく使ってもらって、結果的に資金の流れや人の管理などが良くなればいい。一方で、「よろず支援拠点」からＳＢ事業者に今まで具体的なアプローチはほとんどできていなかったが、例えば、各市町村にある社会福祉協議会に連携を依頼して、ＳＢ事業者に「よろず支援拠点」の利用をご案内いただくというのは有効な手段と思います。

“行政が運営する経営支援サービスをうまく使ってほしい”

Q：行政と民間の棲み分け、行政のＳＢ事業者への携わり方に関してのお考えはありますか？

A：経営支援サービスの対価としてお金が絡まないところは行政の絡む経営相談所である商工団体やよろず支援拠点、お金が絡むところは民間の経営コンサル、というように、役割分担を明確にできるといいと思います。そこでＳＢ事業者に儲かる仕組みができれば、資金調達の支援等、金融機関との連携も展望できます。民間のコンサルもよろず支援拠点としてのコンサルも両方経験している目線で言うと、どちらも提案する内容はほとんど変わりません。ただ、よろず支援拠点は行政の経営支援サービスのため「民業圧迫をしない」という原則がありアドバイスの範囲までとなります。一方、民間コンサルは契約により代行業務まで行えるので、この点が使い分けのポイントとなるでしょう。「民業圧迫をしない」という前提はありますが、民間で対応が難しい事業者に支援の手を差し伸べることが行政の役割だと考えます。

（6）埼玉県企画財政部計画調整課 ＳＤＧｓ推進担当

1）団体概要

・令和2年度(2020年4月)より、計画調整課内にＳＤＧｓ推進担当が新設
・職員数：2名

2）事業概要

令和2年度は以下三つのスキームを設立

(ア)埼玉県ＳＤＧｓ庁内推進本部

ＳＤＧｓの達成に向けて県行政の総合的推進を図るため、庁内関係部局長等を構成員として設立

(イ)埼玉県ＳＤＧｓ官民連携プラットフォーム

あらゆる人に居場所があり、活躍でき、安心して暮らせる「日本一暮らしやすい埼玉県」の実現を目的に官民連携の場として設立。「ワンチームで埼玉版ＳＤＧｓを推進する」という目的に賛同する企業・団体等が随時入会可能。

ア)主な活動内容

・ＳＤＧｓに関連するシンポジウム・セミナー等イベントの開催
※第1回シンポジウム開催(令和2年10月23日)
・参加団体が実施するＳＤＧｓ関連イベントの広報・発信
・分科会など参加団体の情報共有及び交流に資する事業
・埼玉版ＳＤＧｓの推進に資する事業

イ)入会対象

県内に本社又は事業所を有し、県内でＳＤＧｓの達成に資する活動を行う企業・団体等

(企業･団体等…経済団体、企業、ＮＰＯ、大学、研究機関、金融機関、メディア、自治体、国関係機関などあらゆる団体。ただし、個人は対象ではない。)

(ウ)埼玉県ＳＤＧｓパートナー制度

ＳＤＧｓの取組を自ら実施、公表する県内企業・団体等を「埼玉県ＳＤＧｓパートナー」として県が登録する制度。

ア)対象

埼玉県内に本社又は支社等を有し、県内で事業活動を行う企業・法人・個人事業主、ＮＰＯ、団体、大学等が対象となる。ただし、国・地方公共団体は除く。※個人は対象ではない。

イ）登録要件

以下の二つの要件をクリアすること。

・環境、社会、経済の三つの分野においてそれぞれＳＤＧｓに係る取組及び指標が設定されていること。（登録期間は3年間。登録から1年経過ごとに取組の進捗状況（指標）を県に報告する。）

・ＳＤＧｓ達成に向け、実施し、又は実施する予定である取組の内容が具体的かつ明確であること。

ウ）登録のメリット

・登録証の交付

・登録者の取組について、県がホームページなどで積極的に情報発信

3）団体から得た学び（インタビュー内容）

“県全体でＳＤＧｓを意識した事業の策定、実施をしていく”

Ｑ：県庁内においてはＳＤＧｓをどのように推進していくのですか？

Ａ：埼玉版ＳＤＧｓは全庁的に進めていこうと考えているため、県の県民生活部や産業労働部、環境部とは既に連携を深めています。実際に各部局において、ＳＤＧｓを踏まえた内容のセミナー等を開催していただいているところです。また、庁内全課所が次年度予算を組んでいく際には、自らの事業がＳＤＧｓの17あるゴールのどれに寄与しているのか認識してもらうため、令和3年度予算調書にゴールを記載してもらうこととなりました。事業を実施する際にもＳＤＧｓのゴールマークをイベントのチラシに入れ込みアピールしていただくなど、全庁的にできることからお願いしていきたいと考えています。

“分科会によるＳＤＧｓの積極的な推進”

Ｑ：ＳＤＧｓプラットフォームにおける分科会についてはどのような構想を考えていますか？

Ａ：分科会については、大きく分けて三つを検討しています。一つ目は市町村による分科会です。ＳＤＧｓを推進するに当たって全県で取り組む必要があると考えているのですが、市町村ごとに力の入れ具合が異なるという現状があります。こちらの分科会は当課の方で立ち上げて運営していきたいと考えています。二つ目と三つ目は県で掲げている重点テーマに関する二つの分科会です（重点テーマ：「未来を創る人材への投資」「埼玉の豊かな水と緑を守り育む」）。重点テーマの事業を実施していくに当たっては、行政だけでなく民間やＮＰＯの力が必要となるため、分科会への参加に御協力いただきたいと考えています。なお、こちらの分科会については、手を挙げていただいた団体に運営をお願いし、具体的なテーマの設定など詳細を決めていってもらいたいと考えています。当課の方でもサポートしながら進めていきたいです。

“パートナー制度を活用した企業・団体間の連携”

Ｑ：外部の団体がＳＤＧｓに取り組む団体の情報を得たり、またアプローチすることは可

能でしょうか？

Ａ：現在のところ、プラットフォームの会員名簿は会員内にとどめています。そのため、プラットフォームの会員になっていただいた団体様にはパートナー制度への登録もお願いしたいと考えています。パートナー制度に登録していただければ、登録団体のＳＤＧｓへの取組状況などを県のホームページから紹介することができます。社会貢献に興味を持つ団体は、紹介ページを確認することで登録団体へアプローチしやすくなるのではないかと考えています。

“資金面でのサポートは今後の検討課題”

Ｑ：パートナー制度に登録した団体に対して、資金面での優遇措置を検討されていますか？

Ａ：ＳＤＧｓの先進県である神奈川県で、銀行からの融資に際して優遇するなどの事例が実際にあります。埼玉県でも今後の検討課題としているところです。資金面でのサポートが必要であることは十分に認識しています。

“パートナー制度とプラットフォームの相互作用により、ＳＤＧｓに関する取組を高めていただく”

Ｑ：今後の展望を聞かせてもらえますか？

Ａ：パートナー制度とプラットフォームが相互に作用していければと考えています。例えば、パートナー制度へ登録していただくことで、個々の団体でＳＤＧｓをより意識した取組を進めていただき、プラットフォームでそういった個々の取組を結びつけていただく。更にプラットフォームで開かれるシンポジウムで知識をつけていただき、それを持ち帰ってＳＤＧｓに関する取組を高めていただく。このような形で相乗効果を生み出しながら展開していければと考えています。

（7）草加市市民活動センター

1）団体概要

・草加市みんなでまちづくり自治基本条例が目指す「だれもが幸せなまち」の実現に向け平成19（2007）年10月に開設された。
・主な業務としては、ＳＢ支援・相談業務、補助金給付業務、市民との協働によるまちづくり業務、貸館業務、セミナーの開催などを行っている。
・職員：3名。

2）事業概要

・草加市市民活動センターが所管する業務は多岐にわたっているが、今回、研究対象となっているＳＢへの中間支援機能を担っている草加市ソーシャルビジネスサポートネットワーク（以下、ＳＢＳＮ）中心に紹介する。
・平成27（2015）年12月1日発足にＳＢＳＮを立ち上げ、地域社会の課題をビジネスの手法で解決しようとする社会的企業やＮＰＯが抱える経営上の課題や悩みを、地域の支援機関が連携してサポートを行っている。
・各機関で相談窓口を随時開設しており、ＳＢ事業者からの相談業務を行っている。各機関で対応できない分野については相互の機関を紹介・連携することで多面的な支援ができる体制を整えている。
・この他に、ＳＢの活動をより豊かにするためのセミナーを開催したり、ＳＢ事業者同士が気軽に出会い、相談やアドバイスが行える互恵的な場を設けたりしている。
・協力、連携を行っている機関及び支援内容は図表（1-5）3のとおり。

図表（1-5）3　ＳＢＳＮ関係団体とサポート内容

団体名	サポート内容
草加市市民活動センター	市民活動相談全般、助成金に関する相談
埼玉県東部地域振興センター	ＮＰＯ法人の設立、定款変更等に関する認証及び相談、事業報告、役員変更届出等の受理及び相談
関東信越税理士会 （川口支部 草加ブロック）	税金・申告・財務等に関する相談
埼玉県行政書士会（草加支部）	許認可の取得や法人設立等に関する相談
草加市商工会議所	経営に関する各種相談、経営指導
日本政策金融公庫（越谷支店）	融資に関する相談

出典：草加市ホームページ（http://www.city.soka.saitama.jp/cont/s1405/010/020/010/PAGE000000000000045377.html）に基づき筆者加工

3）団体から得た学び（インタビュー内容）

“まちづくりの基本「草加市みんなでまちづくり自治基本条例」”

Q：「草加市みんなでまちづくり自治基本条例」の役割はどのようなものですか？

A：市民活動センターを始め、草加市全体でのまちづくりの取組のベースになっているのが草加市みんなでまちづくり自治基本条例（以下、条例）です。条例は平成16（2004）年10月に制定されました。この条例が目指している理念は「だれもが幸せなまち」の実現になります。その条例に基づき、実現のために必要な活動を行う目的で市民活動センターが平成19（2007）年10月に開設されました。

“ソーシャルビジネスサポートネットワークの活動”

Q：ＳＢＳＮの取組内容はどのようなものですか？

A：草加市ＳＢＳＮは、草加市の社会的課題に取り組むＳＢの育成及び振興を包括的にワンストップで支援することにより、社会的課題の解決を促進し、ひいては、地方創生実現への貢献を図ることを目的として、六つの団体が連携し、2015年12月に設立した連絡会議です。主な活動内容はセミナー、会議の開催、情報共有、ＳＢ事業者に対して組織力・運営力の向上のための学習の場と交流の場を提供しながら、協力機関と連携して各種相談に応じています。ＳＢ事業者の抱える課題や相談は多岐にわたっていて一つの機関だけでは解決は難しいため、市民活動センターだけでは対応に限界があります。そんな時にこういったネットワーク組織があると心強いと感じています。協力機関は連携して様々なサポートメニューを実施していますが、特にセミナー相談会の開催がＳＢＳＮの中心事業となっています。毎年2部構成で実施しており、第1部がＳＢに取り組んでいる団体の講演、第2部では必ず交流会を実施しています。この場には講師の方と参加者の皆様、協力機関の6団体が一堂に会しているため、意見交換が活発に行われています。その場では相談業務が完結できなくても、顔がつながることで次のステップに踏み込んでいきやすくなります。その効果は非常に大きいと感じています。時間も予定の時間より延長し参加者の方たちも次々に質問をして、講師の方もアドバイスをするなど、非常に濃い時間となっております。

“つながれば動き出す。現場に出向くことで、つながりができていく。”

Q：出会いの場の重要性はどのようなところですか？

A：こういった出会いの場を作ることが、まちづくり、ＳＢを支援する上で一番大事なことなのではないかと感じています。こういった場を作るということはそれほど難しいことではないです。支える側がネットワークを組むということが一つのポイントだと考えています。支える側も連携することによって相乗効果を生むということがあります。連携の場、きっかけを作っていくことが行政にできる役割だと思っております。きっかけづくりをすればつながった方同士が動き出します。初めのきっかけがないとそこまで踏み込めないということがありますので、そういった場づくりがどれだけできるのかということを市民活動センターでは意識しています。情報は待っていても得られないので、現場に出向いていって得るものだと思います。相談だけの対応だと分かったつもりになってしまいます。実際に出向いていって実際に見ることで課題が見

えるし、つながりができていきます。

“「やりたい！」のお手伝い「協働のひろば事業」”

Q：市民との関係性をどのように築いていますか？

A：交流会のミニバージョンになる協働のひろば事業というものがあります。まだ、まちづくりには取り組んでいないが何かやりたいという意思を持っている様々な方たちが、自分の中だけの悩みに留まらずに、地域の人たちに貢献したいという思いを形にするためのヒントになる場を提供する事業となっております。「活動意思のある方」、「これから始める方」、「長年にわたり活動をされている方」たちが交わりいろいろな話し合いをすることによって、新たなきっかけ作りやヒントが生まれてきます。先進地区視察の企画を行うなど市民の方たちの自発的な発案で動いているのがこの事業となっています。当センターはあくまで事務局として入り活動のお手伝いをしております。こういった活動を通じてＳＢ事業者や市民の方がつながることで動き出すということです。

“次世代と地域住民によるまちづくりの力を育む仕組み「みんなでまちづくり副読本」”

Q：まちづくりの取組をどのように広めていますか？

A：「協働のひろば事業」参加者の皆さんの発案で、草加の一つの目玉と感じているのが、「みんなでまちづくり副読本」です。これは「草加市みんなでまちづくり自治基本条例」を大人だけではなく、子供たちに条例の世界を分かりやすく伝えるための冊子になっています。これを作るに当たっては、全体の企画構成、具体的なデザインに市民や講師の方も入っていただき、学校での使い勝手、子供たちでも理解できる内容なのかという視点で意見を踏まえ、何度も会議を重ね、1年半間かかって作ったものになります。副読本は草加市内21校全ての小学6年生の社会科の授業で使われています。子供にも理解しやすいように導入部は公園をテーマにしています。公園ができるまでということで、ボール遊びができるほうが良いけど、近所に迷惑にならないか、などいろいろな視点を盛り込んであって、一つ一つを考えていきながら、どういう公園にしたら良いかということをみんなで考えていくということがまちづくりだよ、ということを説明してあります。最後のページにまちづくりアクションワークシートというものがあり、まちの課題を解決するにはどうしたら良いのかということを段階を踏んで書きこむものです。誰かにやってもらうだけではなく、自分たちでやってみようということも考えてもらう構成になっています。そういったことを考えて、市に提案できる制度が条例で定められていることも紹介しています。この取組が4年目に入っています。年数を重ね使われていくことによって、6年生がだんだん大人になっていけば、この副読本で学習した大人が増えていくことになる。そうすることで草加のまちづくりも変わっていくと考えています。

“市民と共に創るまちづくり「まちづくり会議」”

Q：市民のまちづくりへの思いを形にする仕組みはありますか？

A：市民の皆様にまちづくりに興味を持っていただくものとして、「みんなでまちづくり会議」というものがあります。こちらは年に4回会議を開催しており、市民同士で話し合う場を設けたり、市から条例の制定や実施している施策についてかみ砕いて説明することによって、市民の方に知られることになり、周りの人たちにも伝えようという動きにつながっていく仕組みです。この会の一番の特色としては提案制度というものが自治基本条例に定めてあります。市民の皆様からの提案、市民の皆様のお困りごとを解決していくために、市に対してこういったことをやってほしいということに加えて、自分たちができることを必ず入れていただくことになっています。そういった提案が出てきた場合に「みんなでまちづくり会議」を開催し、議論することで、その提案の内容をブラッシュアップしていくという制度です。

“出会いの場にもなる助成制度「ふるさとまちづくり応援基金」”

Q：特徴的な支援制度はありますか？また、社会福祉協議会とのつながりはありますか？

A：草加市ふるさとまちづくり応援基金という、まちづくりを行う団体を資金面で支援する制度があります。この助成制度を活用する団体の内訳を見ますと、最近の活用例では福祉分野に取り組むケースが多くなっています。そのため、審査会の折には社会福祉協議会や市の健康福祉部にも立ち会っていただき、団体とつながっていただくことを意識しています。更に応援基金の運営委員の1人が社会福祉協議会からの選出となっており、応援基金の運営に関わっていただいています。

“「つながり」の引継ぎが大切、職員とＳＢの関係性”

Q：担当職員異動時のＳＢとの関係性を持続させる上での課題はありますか？

A：引継ぎは人と人がいかに関わってきたのか伝えることが重要で、ニュアンス的な部分を含めてしっかり引き継ぐ時間や場があることが望ましいと考えています。しかし、引継ぎに関しては、時間的な制約もあって十分にできていないと感じており、組織全体で取り組んでいく必要があると考えています。

“他行政との連携の現状”

Q：近隣との取組はありますか？

A：埼玉県の担当部署の方や一部の近隣の市民活動センターとは連絡を取り合える関係性を築けていますが、ネットワークづくりとしてはまだまだ不十分だと感じています。

6　分析と提言

(1) 分析

1) 分析の進め方

各団体へのインタビュー調査を通じ、各団体における特徴的な活動及び課題を類型化していく。その後、中間支援の観点から分類した内容を分析し、その上で、中間支援機能を強化するために必要な考え方について考察する。文中における団体の引用は図表(1-6)1のとおり。

図表(1-6)1　引用文にかかる各団体の略名

団体名	略名
一般財団法人医療･福祉･環境経営支援機構埼玉	機構
アクシュア株式会社	アク
生活協同組合パルシステム埼玉	パル
埼玉県立大学研究開発センター	大学
埼玉県よろず支援拠点	よろず
埼玉県企画財政部計画調整課ＳＤＧｓ推進担当	県
草加市市民活動センター	草加

出典：筆者作成

2) 特徴的な支援機能

(ア) 専門家の連携による支援機能

専門的な知見を有する人材及び団体からの支援を実施している団体(草加、よろず)があり、十分な対応力を有する中間支援組織が存在していることが、今回の調査から確認できた。

両団体ともに多様な課題に対応するため、組織内で協力体制にある各専門分野の個人、もしくは団体と連携する体制を整えていることから、ＳＢ事業者側はそれぞれの課題に適した支援を受けることが可能となっている。更に支援を無償で行っていることから、ＳＢ事業者に対して資金的な負担をかけない活動を展開している。

「民間で対応が難しい事業者に、支援の手を差し伸べることが行政の役割(よろず)」、という支援への姿勢から分かるとおり、行政主導の中間支援組織が果たす役割が認識された。

（イ）次世代育成機能

「みんなでまちづくり副読本」事業は、地域住民の地域社会への関心を育む方策として展開している。草加市内全小学6年生の授業で取り入れられ、この事業が継続していくことで、社会課題に対する視点を持った住民が徐々に増えていくことが期待できる取組となっている（草加）。社会課題への関心を一過性のものとせず、地域社会及び広い世代に対して認識を深めていくことを可能にする長期的な取組であると言える。

（ウ）マッチング（交流促進）機能

今回インタビューを行った多くの団体において、マッチング事業を行っている実態が判明しただけでなく、マッチングの意義や効果を挙げる意見が多数あった。各団体の意見を要約したものを以下にまとめる。

①双方向側の価値を向上させていくための接点を創り、名前と顔が分かる関係性が生まれたこと自体が一つのきっかけ、結果的に具体的な仕事につながっていく。（機構）

②ビジネスマッチングの概念を超えて、企業対行政、企業対ＮＰＯ、ＮＰＯ対ＮＰＯ、ＮＰＯ対議員など幅広いネットワークでのマッチングを行っている。（アク）

③所有する施設を活用し、世代を超えた様々な人々が集い、人と人との結びつきを大切に、つながり支え合う関係が生まれる活動を展開している。（パル）

④きっかけづくりをすればつながった方同士が動き出す。市民の方たちの発案の「みんなでまちづくり読本」は草加の目玉の一つ。（草加）

⑤医療機関や福祉施設等と連携し保険医療福祉のネットワーク化を促進することで、地域課題を解決するための取組を推進している。（大学）

⑥埼玉県ＳＤＧｓ官民連携プラットフォームとパートナー制度が相互に作用することで、登録している団体の個々の取組を結び付けるだけでなく、ＳＤＧｓに関する取組を高めていく。（県）

以上の意見を総合的に分析すると、次のことが言えるのではないか。

マッチングにより特定の意識、見識、課題等を持つ団体同士が結びつくことで、それぞれの団体等が有するリソースが結びつき、反応し合い、課題解決への端緒となり、そして新たな価値が自然と生み出されていく、ということである。

また、前章「4　アンケート調査から見える課題と今後の研究について」で指摘したとおり、ＳＢ事業者の認知度が不十分であることが原因で様々な機会を逸している恐れがあり、ＳＢ事業者からは「同じ目的をもつヒトや団体、行政との情報交換やネットワー

ク化の支援」を望む声もある。これらのことから、インタビュー調査結果から判明したマッチングが現場で果たす有用性とＳＢ事業者の求める支援とが一致していることが確認できた。今後も積極的に取り入れていくべき支援機能の一つと言える。

（エ）資金面での支援機能

助成金としての直接支援や積極的に製品を購入することによる資金的な間接支援を行っている団体（草加、パル）があった。また、序章ＳＢ事業者アンケート調査にある「運営する上での課題」に対する回答で「安定収入、活動資金の不足」が最も多い回答となっていることから、資金面の安定化の重要性が伺うことができる。

この他に、資金調達の手段を提案している団体（よろず）もあった。提案の内容としては、金融機関からの融資を受けられるような事業計画の策定支援を中心にクラウドファンディングや補助金などの金融機関以外からの調達手段も提案している。

また、直接資金援助ではなく、ＮＰＯへの業務委託を増やすことで資金面での安定化に加え、行政との連携を地域に示すことで地域社会での信頼性を高めていきたいという意見もあった。（アク）

（オ）企業が有するリソースの活用／行政との連携

「地域包括ケアを推進するためのネットワーク会議」（以下、会議）に参加している企業が所有する災害備蓄品を提供する上で、会議を通じて埼玉県との連携が実現し、フードパントリーに提供された事例（大学）、や日々の配送という事業の特性を活かし、行政と連携した上で高齢者の見守り活動を行う（パル）など、企業が持つリソースを活かして、社会課題への取組を行っている事例が確認できた。リソースがあってもニーズがどこにあるか分からないときに、リソースとニーズを結びつける機能があることの重要性を認識したところである。また、事業の日々の活動が、見方を変えると社会課題解決の取組の一つになり得るという、課題解決の手法を広げていくために発想の転換が必要という新たな気づきがあった。

行政と連携した高齢者への見守り活動（パル）については、自治体の施策と団体の社会課題への取組方針が合致したことによる事業展開となっている。本事業は行政から対価を求めていないが、この事例のように各行政が抱える課題に対して、ＳＢ事業者が目指す目標が合致すれば、行政から事業を受託することも可能になり、事業収入が期待できる手法となりえるのではないだろうか。

また、埼玉県で進めるＳＤＧｓ官民連携プラットフォーム（県）を起点とする様々な取組では、全県的に行政だけではなく、企業やＮＰＯなどの団体を取り込み、埼玉版ＳＤＧｓの実現に向けて設立されたところである。今後の活動、結果等を注目していきたいところである。

3）課題

（ア）中間支援組織の人材に関わる課題

中間支援を実施する団体で、1人から3人という極めて少ない人員で運営をしていることが認識できた。特に各団体が重要と認識するマッチング事業に関して、1人で運営（機構、大学）している事例もあり、事業そのものが属人的なものとなっており、その人員の異動や退職、交代等によって事業そのものが立ち行かなくなる恐れがある。

このように、中間支援組織における適切な能力を持つ人員を確保することが、ＳＢとの関係性の維持及び事業そのものの持続性確保に関わる課題であることが分かった。

（イ）関連団体との連携不足

十分な中間支援機能を有する団体（草加、よろず）において、それぞれに自己の組織外の関連団体との連携不足に関する課題が挙げられた。ソーシャルビジネスサポートネットワーク以外の組織との連携不足（草加）やＳＢ関連の団体への自団体の活動の周知不足（よろず）である。その原因については、更に調査を行う必要はあるが、社会的課題に取り組む関係団体（行政、企業、ＳＢ、教育機関など）全体を総括するプラットフォーム的な仕組みによる連携を円滑に行うことができるような関係性の構築が必要であると言える。

（ウ）ＳＢ事業者の課題

ＳＢ事業者の課題として次の三つの意見があった。事業資金不足及び必要資材の不足、そして、経営意識の不足である。一つ目の資金不足についての支援策として、ＳＢ事業者への委託業務を増やすこと、二つ目の物資面での支援策としては、とくに事業開始もしくは準備時に必要となる資材（ＰＣ、Wi-Fi設備など）の不足について支援をしてはどうかとの意見（アク）があった。三つ目の経営意識の不足については、ＳＢ事業者が掲げる目標達成のために経営管理や事業計画を整え事業から利益を生む構造づくりや事業の安定化を図るための取組、意識の不足（よろず）についての意見であった。

また、地域貢献を続けていくためには、国の動向（国、各自治体が進める政策）を把握し、支援を通じてノウハウを常にブラッシュアップすると同時に、何ができるかを相手に理解してもらうことが必要（大学）という意見があった。これは中間支援組織の機能を効果的に発現するための必要な考え方としての意見ではあったが、この考え方はＳＢ事業者自身の目標の本質を変えない範囲で各自治体の政策との調整を図ることで、行政との連携（業務委託）を促進していくことができるのではないだろうか。

（エ）行政の課題

行政に対する意見として3点挙がった。一つ目は縦割り行政による弊害である。社会

課題に取り組む際に部局を横断する取組が必要な場合、職員同士が自己の担当の垣根を越えて協力体制を組むことの難しさを指摘するものであった。二つ目は数年に一度人事異動が実施されることで、ＳＢとの関係性を維持することが難しくなるという弊害が生じているという意見（草加、よろず）である。三つ目はＳＢが事業を展開する上で行政と連携を取る際に、同じ内容の事業を展開するのにもかかわらず、自治体ごとに手続きが異なり煩雑であるため、結果としてＳＢ活動の水平展開の妨げになるというものであった。

４）中間支援機能強化の方向性

これまでの調査及び分析を踏まえ、ＳＢの活動を豊かにしていく四つの中間支援機能強化の在り方について述べていくこととする。一つ目は、ＳＢの活動を豊かにしていくための、ＳＢへ直接作用する効果的な中間支援機能強化について。二つ目は、安定した中間支援活動を実施するために、中間支援組織自体の強化が必要であることについて。三つ目は、全県的な取組として、ＳＢの活動を強化していく方策について。四つ目はＳＢや地域住民、ＳＢに関わる行政職員一人一人の意識の変容を促すことで、ＳＢの活動を豊かにしていく方策についてである。以上四つの項目について、これまで取り上げてきた支援機能や課題を総合的に考察し、中間支援機能強化のために有効と考える方向性を以下に示す。

（ア）ＳＢ組織へ直接作用する中間支援機能強化

【ＳＢ同士のマッチング機能／専門家による連携した支援機能】

ア）ＳＢ同士のマッチング機能

今回の調査では具体的なマッチングによってどのような結果に結びついたかの追跡調査まで至ることはできなかったが、調査対象である多くの団体がマッチングの有効性を挙げている。今後マッチングの結果がＳＢや社会課題にどのような影響を与えたかの統計等の調査を行い評価分析を深めていく必要はあろう。結果とマッチングの因果関係と有効性が判明すれば、マッチングはあまりコストをかけずに場所の提供をすることで実施し得る方策であり、水平展開が容易であるため、どのような自治体でも導入が可能である。加えて、ＳＢ事業者の連携が強化されることによる新たな活動、価値の創造、課題への協働した取組など、活動の幅を広げ質を豊かなものにしていくのに有効な策となりえると言える。

イ）専門家による連携した支援機能

ＳＢの活動は多岐にわたり、抱える課題も千差万別である。その解決への方策も一様ではなく、相談対象となるＳＢの現状や課題を十分に把握、整理した上で、単なる通り一遍のコンサルティングにとどまらず、専門的知見からその地域の社会的課題を踏まえた支援を行う必要があろう。すなわち、ＳＢの活動目標の達成により、地域の社会課題

解決につながることが、真にＳＢの活動を豊かにする支援と言えよう。そのためには、中間支援組織内に抱える人的リソースを課題ごとに適切に対応するための連携づくりが必要となる。

（イ）中間支援組織機能もしくは中間支援組織の強化

【中間支援組織同士の連携強化／人材育成】

ア）中間支援組織同士の連携強化

ＳＢの活動を豊かにするため各分野に卓越した知見からの支援、コンサルティングが必要であることは前項で述べたとおりである。しかしながら、多岐にわたる支援を単独の中間支援組織が全てにおいて対応するというのは現実的ではない。そのため、複数の中間支援組織及び専門家が連携して対応することが必要となってくる。当初はある特定の課題への相談であったものが、対応を進める中で、様々な課題が複合していることが判明することも考えられることから、専門家チームによる総合的、多面的な支援体制をとることも必要となろう。このようなことから、中間支援組織等が連携し、補完し合える仕組みづくりが重要になると考えられる。

イ）人材育成

今回の調査において、実質的に中間支援活動を行っている人員が極端に少ない実態を確認することができた。現在の中間支援の現場では、極めて少人数のスタッフ（1人の場合もあり）で運営されており、中間支援の結果及び事業の継続性等の運営は限られた人員の活動次第ということになってしまう。

そういった事態を避けるためには、長期間にわたり中間支援に携われる複数名のスタッフの確保が必要となってくる。また、ＳＢの課題に対応するために、中間支援を行う上で必要な何らかの高い専門的知識を備える必要もある。さらには、ＳＢへの対応や関係協力団体との対話能力を十分に備えた人材の確保、育成が行える体制づくりが必要であると考える。

（ウ）ネットワーク機能の拡張、及び強化

【全県的なネットワークづくり・産民学官の連携】

中間支援組織等の連携強化が支援を高めていくことに重要であることは前項で考察したとおりである。そのために、企業やＳＢなどの地域に根ざした団体、教育機関、行政など社会課題への取組を行う各団体が持つリソース（ヒト、モノ、カネ、情報）が連携できるような、各団体のカテゴリを越えたネットワークづくりが必要である。

ネットワークを介してリソースを共有し、今まで連携しえなかった団体同士が結びつくことで相互強化が図られ、また、新たな活動が萌芽し、新たな価値が生み出されていく。それらのことが循環して地域社会へと還元されるようなネットワークが構築される

ことで、ＳＢの活動が豊かになり、各地域でのＳＢの活動の優位性が高まっていくのではないか。

こういった効用の発現が期待できる機能を持続的に展開されていくためにも、仕組み作りだけに留まることなく、ネットワークの優位性を広く周知していく努力に加え、ネットワークの要である連携機能を継続的に強化していくことも合わせて実践することも求められる。

（エ）社会的課題への意識を育む

【地域社会における認識の共有】

「みんなでまちづくり副読本」は市民の参加を積極的に取り組んできた結果として、市民主導で作成されたものである（草加）。また、この事業は小学校の授業に取り入れられ、まちづくりに対する視点が徐々に地域社会に拡散されていく試みと言える。

このように、地域社会（市民、ＳＢ、企業、教育機関、行政など）で生活し、活動している個人や団体間で社会的課題への意識を育んでいく仕組みを構築し、地域に取り入れることで、地域課題を共有する個人や団体での議論や活動が盛んになっていく。また、地域課題に取り組む姿勢とＳＢ事業者が社会課題に取り組む姿勢には相似性があるため、地域社会においてＳＢの活動に対する意義が認識され、理解が深まることで、事業展開がしやすくなり、結果としてＳＢの活動が豊かになっていくことが期待できる。

（2）提言

1）“ソーシャルビジネス×埼玉版ＳＤＧｓ”の実現！！
「埼玉県ＳＤＧｓ官民連携プラットフォーム」の機能強化による好循環の創出について

（ア）連携強化による好循環の創出

前項でも述べたとおり、ＳＢ事業者を豊かにしていくためには、公民連携などを始めとした中間支援機能強化のために中間支援組織を中心としたネットワークづくりが必要であると考える。中間支援組織同士が情報を共有することで、行政の課題と民間のリソース双方の掌握が進み、マッチング率の向上、個々の課題解決、ひいては地域愛の醸成といった各ステークホルダーに持続可能な好循環を創出することが可能となる。そのためには、中間支援機能となるプラットフォームを構築していくことが必要不可欠と考える。

（イ）プラットフォームの体制構築

中間支援機能の強化には、行政やＳＢ事業者等が集まる場に中間支援組織が関与していく必要がある。各中間支援組織の特性や得意分野に応じた役割を発揮できるための体制構築が必要不可欠である。

既に埼玉県では、令和2（2020）年9月に「埼玉県ＳＤＧｓ官民連携プラットフォーム（以下、プラットフォーム）」が設立されており、安心して暮らせる「日本一暮らしやすい埼玉県」実現のため、「ワンチームで埼玉県版ＳＤＧｓを推進する」という目的に賛同する事業者や市町村が入会している。今後、このプラットフォームを活用することで県内のＳＢ事業者をより拡充していくための連携可能なネットワークが形成できると考察した。

このスキームを基盤に、埼玉版ＳＤＧｓの実現に向けて今後具体化していくには、それぞれのリソース不足を補うためのマッチング機能を持つ様々な中間支援組織の関わりが重要である。プラットフォームの中枢に、産民学官の中間支援組織の代表者で構成する新たなネットワークの会議体を設置し運営強化を図っていくことで、連携スキームが具体化され参加者双方の課題解決を促進することができる。また、開催される様々な学習会や交流会などの場に多くの中間支援組織が関わりマッチングの役割を発揮することで、より効果的な運営につながることが期待される。

（ウ）具体的な取組（役割）

ア）中間支援組織によるネットワーク会議（以下、ネットワーク会議）（図表（1-6）2参照）

民間（ＳＢ事業者）や県内の中間支援機能を持つ産民学官の多様な組織より代表者を募り、ネットワークの会議体を設置することで、「埼玉県ＳＤＧｓ官民連携プラットフォーム」の効果的な連携スキーム構築のための運営につなげる。

また、優先すべき地域課題の解決を目的にテーマ別の仕分けや解決に必要なリソースの抽出、効果的なマッチング方法について検討し、分科会の運営につなげる。

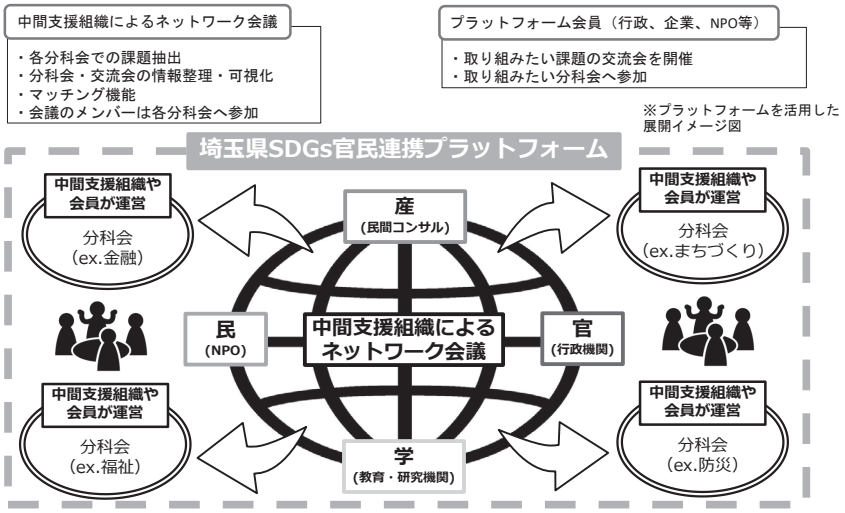
イ）プラットフォーム入会者同士のテーマ別分科会（図表（1-6）2参照）

運営会議で抽出したテーマに基づいた分科会として、行政担当者及び主体的に取り組むＳＢ事業者と中間支援組織で構成する。ＳＤＧｓの実現の具体化に向けて中間支援組織がつなぎ役として運営を行い、行政とＳＢ事業者、ＳＢ事業者同士の連携によって地域課題の解決につなげる。

ウ）プラットフォーム運営のための情報収集とフィードバック

今回ヒアリングをした団体を始めとして、県内には中間支援機能を持つ様々な組織体が地域の窓口役として存在している。ネットワーク会議では、中間支援組織の現場の声や課題解決に導いた事例共有によって中間支援組織自体を強化し役割発揮につなげる。

図表(1-6)2　“ソーシャルビジネス×埼玉版ＳＤＧｓ”イメージ図



出典：筆者作成

2）期待される効果

(ア)地域経済の活性化

中間支援組織で構成されるネットワーク会議やテーマ別分科会での活動を通じ、ＳＢ事業者同士のマッチング機能の強化、専門家と連携した支援、公民連携、他業種他分野との連携が増加していくものと想定される。例えば専門家との連携により、ＳＢ事業者全体の課題とされていた事業計画の策定が進めば、金融機関からの融資を中心とした資金調達手段が多様化する。これにより“投資から事業拡大”という自律的好循環の創出が期待できる。自らキャッシュフローを生み出せるＳＢ事業者が増えていくことで、ＳＢ事業者自身が持続可能な経営組織となり、雇用の創出なども含めた地域経済を活性化させる効果が展望できる。

(イ)地域課題解決力や地域コミュニティ力の強化

各地域で抱える課題があり、各ＳＢ事業者が課題解決を目的とした活動を行っているが、両者のマッチングが有効に進んでいるとは言えないのが現状である。プラットフォームでは、地域で抱える社会課題の意見出しを起点に、ネットワーク会議・テーマ別分科会を通じて解決へ導くモデルであることから、公民連携、ＳＢ事業者間の連携・マッチング促進による相乗効果の発揮による地域課題解決が期待できる。また、地域住民参加型のモデルを策定すれば、定住人口・交流人口の増加による“地域コミュニティ”機能の強化も期待できること、地域をうまく巻き込んでいくことで住民の地域愛の醸成が展望できることから、副次的にはまちづくりへの取組強化にもつながる。当スキームの活用により、ワンストップで地域課題の解決から地域の活力向上まで取り組むことが可能となる。

第2章　提言2
ソーシャルビジネスを創出する環境整備（アイデア）
― 志ある応援でＳＢを育む土壌づくり

1　プロローグ・概要

日本では、行政、企業を含め、ＳＢを積極的に社会的な課題解決の事業主体と捉え、支援していこうとする土壌が十分に整備されているとは言えない状況がある。

一人一人が当事者意識を持って社会的な課題を自らの問題として捉え直し、その中から一人でも多くの有志者が積極的にその解決に取り組めるよう、行政には事業環境の整備を進めるとともに、関連支援策の充実を図る具体的な取組が求められる。

また、公共性・社会性の高い分野は、単独の企業だけで利益を追求することが容易でないという点を考えると、今後、企業にはこれまで以上に協働で社会的課題を解決しようとする役割が求められていく。

さらに、新型コロナの拡大を契機に、従来の対面式を基本とした支援だけではなく、非接触型の支援策など新たな視点で施策を考える必要があるだろう。

本章では、行政組織や金融支援環境の現状と課題に触れた後、「ヒト・モノ・カネ・情報」の観点からＳＢの経営資源を見直し、志ある応援でＳＢを育む土壌づくりからＳＢを創出させる環境整備に向けたアイデアを提言していく。

2　問題提起

ＳＢが発展していくための環境整備とは何か、公民連携によるＳＢとは何かを考えるため、行政と企業とが協働や共創する際に障壁となる問題やその原因をまず考えた。

まず、行政側としては、序章のＳＢ事業者へのヒアリングや第1章の中間支援組織へのインタビューにおいても、行政の縦割りや人事異動の問題、自治体内部での情報共有や連携不足が挙がっていた。

また、ＳＢ側としては、序章ＳＢ事業者アンケート調査の結果から「安定収入、活動資金の不足」ということが上位に入っており[1]、資金面での課題を抱えているＳＢ事業者は多いと考えられる。

1　序章ＳＢ事業者アンケート調査結果（イ）運営上の課題について

（1）行政組織の課題

1）縦割り問題

行政組織がＳＢを支援していくには、複雑な社会的課題の解決に向けて各部署が情報連携し、横断的なプラットフォーム機能を担うことが必要である。

しかし、従来の縦割り行政のままでは、そのような横断的な支援は難しいと言える。それは、部署間で連携が取れておらず、同じような業務や施策を行っていたり、たらい回しに見られるように、責任のなすり付け合いなどが起こりやすいからである。

2）なぜ、縦割りが生じるのか

そもそも行政組織は縦割りにするために、組織の最上位から最下位までが一つの指揮系統で結ばれているような「ライン組織」が構成されている。ライン組織のメリットとして、命令系統が単純であり指揮に混乱が生じにくい、組織の秩序や管理がしやすいといった点が挙げられる。

地方自治体で言えば、財政であれば“財政部”、産業支援ならば“産業支援部”といったような形で機能別に組織を設計し、各部署はそれぞれの使命で行動するようになる。例えば、財政部門ならば財政の維持を考え、産業支援部門ならば商工業の振興のことを考える。そうなると部門間には必ず摩擦が生じることになる。仮に、産業支援部門が自由に予算を考えることができ、ＳＢ支援を無尽蔵に拡大していったらどうなるか。産業支援の担当であれば、予算を無視して団体にどんどん補助金を支給していく。財政を守りたいという思いが強い部署であれば、あまり補助金を支給したくないということになる。このように、機能を分散することで、チェックが効くという側面もある。

また、縦割りの組織構造は行政だけの問題ではない。企業の場合も一般的には“製造部門”と“営業部門”といったように機能別にライン組織が構築され、営業部門と製造部門に摩擦が生じることは起こりうることである。

すなわち、行政でも企業でも、ある種の縦割りは生じ得るのである。

図表（2-2）1　縦割りのイメージ

出典：いらすとや（https://www.irasutoya.com/）

3）行政の特殊性とは？

それでは、行政と企業の違いは何だろうか。

一つ目は、行政は様々な業務を行っているという点である。例えば、産業、土木、福祉、税金など、非常に幅の広い業務分野となっている。また、福祉部門一つを挙げても、児童福祉から高齢者福祉、障がい者福祉、生活保護まで、更に細分化して行政サービスを提供している。このため、来庁者は「似たような名前の窓口が多くてどこに相談したらいいか分からない」という不満を抱きやすい。通常の企業であれば、食品メーカー・卸売業など、商品・サービスは限られており、いくら企業が事業を多角化していると言っても、行政程の幅はないというのが現実である。

二つ目は、企業と異なり行政の場合は分社化できないという点である。

企業であれば、会社の規模が大きくなったり様々な事業を行うようになると分社化を導入する。そこで幅が広がった業務を細分化できるため、上記のような縦割りの弊害は少なくなる。また対外的に見ても違う業務を行っていることが分かりやすいため、たらい回しなどの問題は生じにくくなる。行政においては全く同じ一つの組織であるため、外観的にも同じに見えてしまい、企業ならば生じないようなトラブルも生じがちになる。

以上から、行政の業務はあまりにも細分化され、業務も多岐にわたっているため、一つの窓口で対応することが難しく、外部からの問合せに対しては、現在の代表電話交換制のように、担当課に回すだけの機能しか持たせることができない。その結果、住民の問合せ内容を正確にくみ取れずに誤った部署につないだり、関係する課が複数にまたがったりするとたらい回しとなってしまう。

4）行政組織のあり方―ＳＢの環境整備に向けて

上記のような縦割り行政の弊害は住民にとってはない方が望ましい。部門間の連携は非常に重要であり、たらい回しなどないほうがいいことは間違いない。

序章のＳＢ事業者へのヒアリングにおいても、行政に求めることとして窓口の一元化や自治体内での情報共有や連携が挙がっていた。また、第1章の中間支援組織へのインタビューにおいても、行政の縦割りや人事異動の問題などが課題として挙げられていた。

当然のことであるが、職員一人一人の意識として、詳細は分からなくとも、どの課が何の仕事をしているのか知ろうとすることが基本姿勢として求められるであろう。

また、たらい回しの解決策として、ワンストップの総合窓口を導入している自治体もある。県内市町村では設置済みが8団体、設置予定が1団体という状況である[2]。

さらに、多様化する複合的な課題に包括的に対応していく意味でも、自治体内で必要に応じ横断的なプロジェクトチームの設置なども求められよう。

本章の中では、ＳＢを支援、推進する環境整備として、行政主導で実施した方が良いと

2　出典：総務省(2020)「地方行政サービス改革の取組状況等に関する調査等（令和2年3月27日公表）」(https://www.soumu.go.jp/iken/02gyosei04_04000128.html)調査票①(3)窓口業務改革の実施状況

思われる政策について本章「6 政策アイデア№1」において、ＳＢ支援推進課の創設を挙げている。

同様に、本章「7 行政主導の政策(1)ヒト」や、本章「8 テーマ別で考える」において、縦割り行政の弊害を乗り越えることにもつながる提言をしていく。

（2）資金調達における課題

ＳＢの課題として資金調達が挙げられる。序章ＳＢ事業者アンケート調査の結果からも課題として「安定収入、活動資金の不足」ということが上位に入っており[3]、資金面での課題を抱えているＳＢ事業者は多いと考えられる。

ＳＢ事業者の資金調達の手段は事業収入、補助金、助成金、寄付金、融資と多岐にわたる。馬場・石田・奥山(2010)[4]も「非営利組織の活動内容や収入源は多様であり、財政的な課題に対処するために全ての団体に適用できる、万能の解決策があるわけではない」と指摘しており、団体の規模や活動内容によって適切な支援は変わってくると言える。

本章3では資金調達の手段の一つである融資の現状、課題、先行事例を紹介した後、「4 ヒアリング報告」で今後新たな資金調達の手段として注目される地域通貨、株主コミュニティ制度、お金の地産地消を紹介する。そして、「7 行政主導の政策(3)カネ」ではさいたまソーシャルインパクトボンド(SIB)という提言を行い、ＳＢ支援における公民提携のあり方を考えていく。

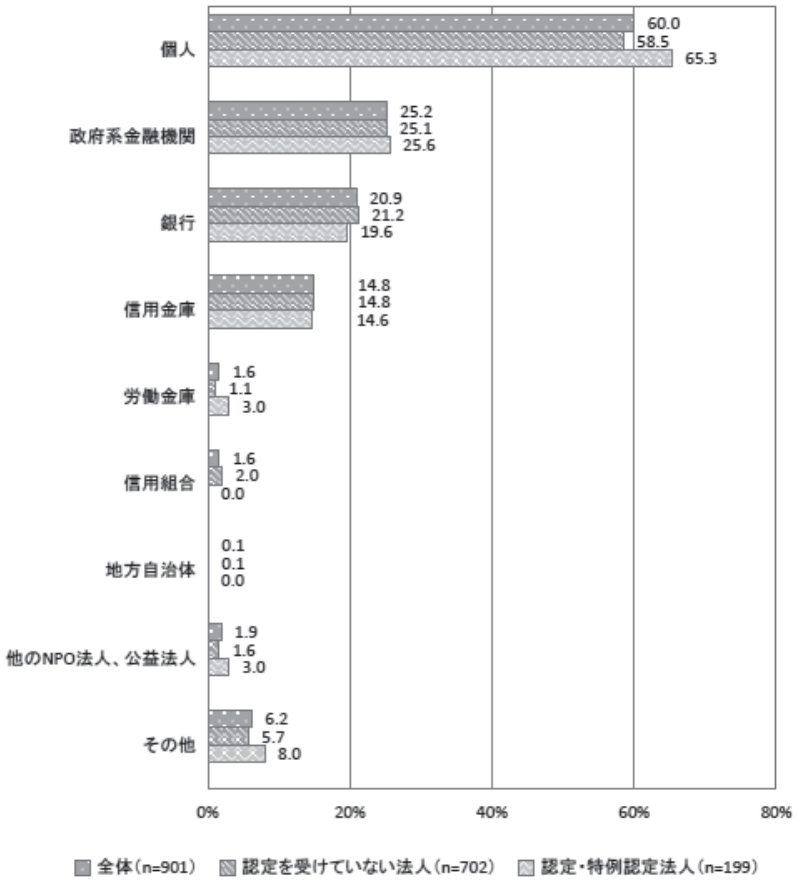
3　序章ＳＢ事業者アンケート調査結果(イ)運営上の課題について
4　馬場英朗・石田祐・奥山尚子(2010)「非営利組織の収入戦略と財務持続性―事業化か、多様化か？―」『The Nonprofit Review』Vol.10, №2, P101-110、日本NPO学会(https://www.jstage.jst.go.jp/article/janpora/10/2/10_2_101/_pdf/-char/en)

３　資金調達手段としての融資

（１）ＳＢ事業者への融資の現状

ＳＢに取り組んでいる団体が多い特定非営利活動法人に内閣府が行った実態調査では、資金の借入先として、以下の図表(2-3)1のとおりとなっている。

図表(2-3)1　特定非営利活動法人の資金の借入先



出典：内閣府(2018)「特定非営利活動法人に関する実態調査」26ページ

資金の借入先として認定を受けていない法人は、上から「個人」(58.5%)、「政府系金融機関」(25.1%)、「銀行」(21.2%)、「信用金庫」(14.8%)となっている。そして、認定・特例認定法人は上から「個人」(65.3%)、「政府系金融機関」(25.6%)、「銀行」(19.6%)、「信用金庫」(14.6%)となっており、法人の形態による差異は、ほぼないことが分かった[5]。

金融機関の中では、認定を受けていない法人、認定・特例認定法人ともに政府系金融機関である日本政策金融公庫が借入先としての割合が一番高くなっている。

地方自治体からの借入れは、認定を受けていない法人で(0.1%)、認定・特例認定法人で0%となっており、自治体からの直接の融資はほとんど進んでいない。なお、埼玉県では

5　内閣府ＮＰＯホームページ「平成29年度　特定非営利活動法人に関する実態調査」(https://www.NPO-homepage.go.jp/uploads/h29_houjin_houkoku.pdf) 2021年1月31日閲覧

2016年に県と県内金融機関が「共助社会づくりのための協力による協定(融資)」を締結し、各金融機関においてＮＰＯ向けではあるが融資商品を取り扱っている[6]。

(2) 課題

ＳＢ事業者(ＮＰＯ法人)への融資の現状では、借入先は個人が一番多く、資金調達の手段として金融機関や地方自治体は割合が低いことが分かった。

一般的な銀行や信用金庫などの金融機関にとって、ＳＢ事業者が社会課題の解決を目的とし、収益確保が第一義ではないため、金融機関としては採算面で懸念があること、そして担保の提供が難しいことからＳＢ事業者向けの融資はあまり進んでいない。また、小関(2008)[7]は「金融機関はＮＰＯへの融資を受け付けない、あるいは金融機関はＮＰＯにとって敷居が高いといった認識はＮＰＯの間に根強くあり、全体の半数近くのＮＰＯ法人は最初から金融機関にアプローチしていない」と指摘しており、ＳＢ事業者(ＮＰＯ法人)にも理由があると考えられる。

地方自治体からの直接の融資が少ない理由として序章自治体アンケート調査の結果[8]から明らかになったが、ＳＢへの理解度が低いことが考えられる。また、本章「2 (1) 3)行政の特殊性」でも述べているように、同じような窓口が多くあり、どの窓口に相談すればいいか分かりにくいということも考えられた。

(3) 事例紹介

金融機関からの融資はあまり進んでいないことが分かったが、日本政策金融公庫、京都信用金庫はＳＢ事業者向けの融資を取り扱っていたため、先行事例として紹介する。

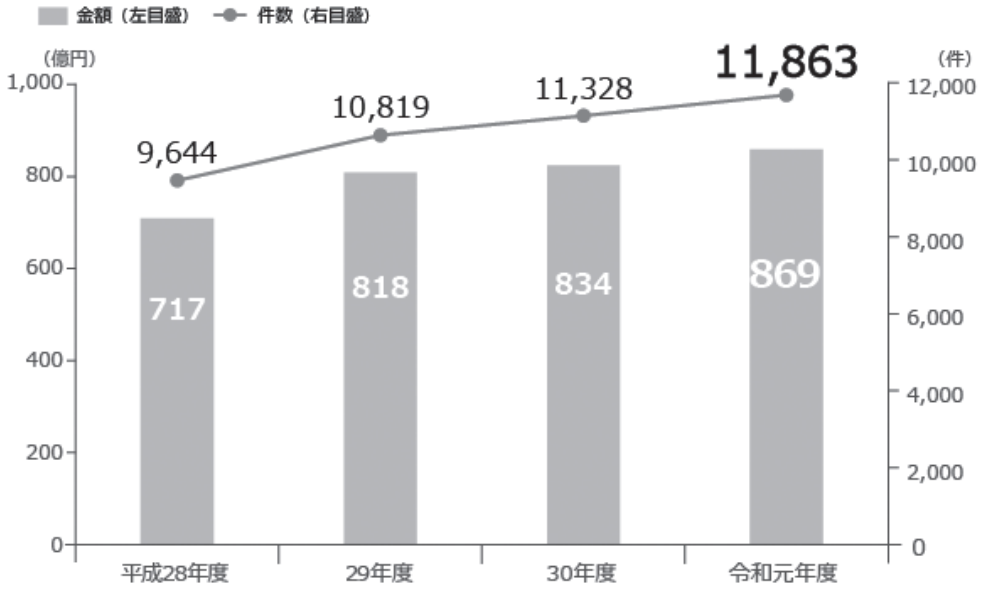
1) 日本政策金融公庫

日本政策金融公庫ではＳＢ事業者向けの融資として「ソーシャルビジネス支援資金(企業活力強化貸付)」がある。この資金では融資対象をＮＰＯ法人、またＮＰＯ法人以外の保育サービス事業、介護サービス事業等を営む方、社会的課題の解決を目的とする事業を営む方としている。利率については、ＮＰＯ法人かそれ以外か、また事業内容によって変わってくる[9]。

そして、ＳＢ関連の融資実績は次の図表(2-3)2のとおりになっている。

6　埼玉県共助の総合ポータルサイト「埼玉共助スタイル」(http://kyojo.saitamaken-NPO.net/contribute/teiketushiki.html)2021年1月25日閲覧
7　小関隆志(2008)「ＮＰＯ法人の融資に関する調査　報告書」(第10回日本ＮＰＯ学会年次大会報告)
8　序章自治体アンケート調査結果(ア)ＳＢという言葉に対する理解度
9　日本政策金融公庫　ソーシャルビジネス支援基金ホームページ(https://www.jfc.go.jp/n/finance/social/yushi.html)2021年1月16日閲覧

図表(2-3)2　ソーシャルビジネス関連の融資実績の推移



出典：日本政策金融公庫ソーシャルビジネス支援基金ホームページ
(https://www.jfc.go.jp/n/finance/social/yushi.html)2021年1月16日閲覧

ここ4年間で件数にすると約2,200件、金額にすると150億円程度増えている。融資実績が年々増加している理由として、ソーシャルビジネス支援基金と合わせて、税務申告を2期以上行っている方は別の融資制度である「担保を不要とする融資」、新たに事業を始める方は「新創業融資制度」を申請できることが考えられた。担保を不要とする融資では担保が不要で代表者の方のみの保証となっており、新創業融資制度では担保・保証人ともに不要とすることができる[10]。新規事業者も含めてソーシャルビジネスを行う団体は社会課題の解決を目的としているため、一般的な企業のような収益性は求めていない。そのため担保の提供は難しい。しかし、ソーシャルビジネス支援基金では、担保の提供という一つの障壁がなくなったため、資金の調達先として選択されうると考えられた。

2）京都信用金庫

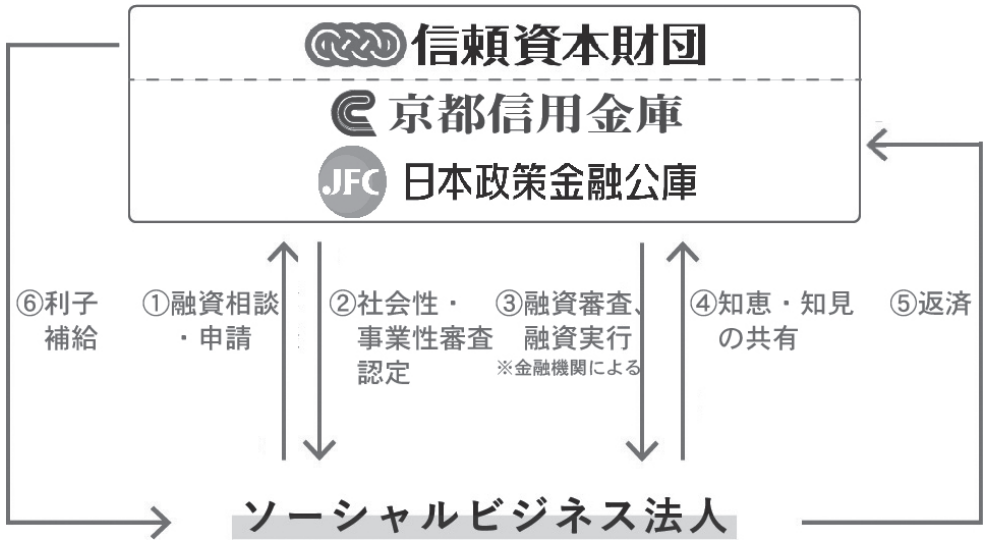
京都信用金庫では2種類のＳＢ向けの融資を取り扱っている。

一つ目は2013年から取扱いを始めた「京信絆づくりサポートローン」である。対象としては京都信用金庫の営業エリア内に主たる事務所を有するＮＰＯ法人、ソーシャルビジネスを主たる事業として行う法人としている。原則として担保が不要ということが特徴である[11]。

10　日本政策金融公庫　ソーシャルビジネス支援基金ホームページ(https://www.jfc.go.jp/n/finance/social/yushi.html)　2021年1月16日閲覧
11　京都信用金庫　京信絆づくりサポートローンホームページ(http://www.kyoto-shinkin.co.jp/business/financing/kizuna.html)　2021年1月16日閲覧

二つ目は2013年から公益財団法人信頼資本財団と協働で行っている「ソーシャルビジネス共感融資」である。対象としては京都信用金庫の営業エリア内に主たる事務所を有し、公益財団法人信頼資本財団の推薦を受けられた法人となっている。この融資の仕組みを示したのが次の図表(2-3)3である。

図表(2-3)3　ソーシャルビジネス共感融資の仕組み



出典：信頼資本財団共感融資ホームページ（https://shinrai.or.jp/finance/index.html）2021年1月23日閲覧

他の融資との違いとして、利子補給が挙げられる。利子補給とは借入者が支払った分の利息を信頼資本財団が借入者に給付することである。そのため、実質無利子で借入をすることができる。信頼資本財団は利子補給を行う代わりに、借入先のソーシャルビジネス法人から知恵・知見を共有してもらい、相互扶助実現を目指している[12]。

また、信頼資本財団は2019年に日本政策金融公庫とも提携し「ソーシャルビジネス共感融資」を実施している。

12　信頼資本財団　共感融資ホームページ（https://shinrai.or.jp/finance/index.html）2021年1月23日閲覧

４　ヒアリング調査報告

本章では、ＳＢの環境整備について研究しているが、特にＳＢの持続可能な経営を支援する資金が重要であると考えている。序章ＳＢ事業者アンケート調査でも、現状の資金調達環境では苦心しているところが多いようである。ＳＢ事業者の資金調達方法の幅を広げる必要があると考え、新たな金融システムを探るためにヒアリング調査を実施したので、下記のテーマごとに感想も加味してコラム風に報告する。

⑴地域通貨について
⑵株主コミュニティ制度について
⑶お金の地産地消について

（１）地域通貨について

デジタル地域通貨は地域再生の切り札になることができるか？
～ソーシャルビジネス（ＳＢ）の未来を考える～

ビジネスの経営資源である「カネ」をどのような仕組みで地域で循環させるかが、来るべき地方創生時代において、持続可能なまちづくりを実現するためには重要だと考える。

ＳＢもビジネスであるため、市場ビジネスと同様であるが、「カネ」の地産地消という視点に立って推進すると展望が開けてくると思われる。

１）地域通貨の動向

本来、地域通貨はローカル経済と親和性が高く、特に地域課題解決の活動をしている小規模なコミュニティビジネス（ＣＢ）やＳＢの決済には適していると思われるが、2000年代の地域通貨ブームはその運営コストや信頼性に問題があり根付かなかった。

近年、ブロックチェーン技術[13]の進歩に伴い、QR決済やスマホ決済という技術開発によって、デジタル化された地域通貨が流通コストの低下と利便性の向上を生み、地域経済の活性化やコミュニティの再生に活用されてきており、多くの成功事例も出てきている。

地域振興や健康増進を図る目的で地域ポイントを使った「デジタル地域通貨」が発行されている。事例としては、飛騨信用組合の「さるぼぼコイン」、かすみがうら市の「湖山ポイント」、君津信用組合の「アクアコイン」、埼玉県にも深谷市の「ネギー」等がある。

13　ブロックチェーンとは、分散型ネットワークを構成する複数のコンピューターに、暗号技術を組み合わせ、取引情報などのデータを同期して記録する手法。（CoinDeskJapan株式会社ホームページより（https://www.coindeskjapan.com/keyword ＳＢ lockchain/）2021年1月25日閲覧）

また、ビットコインに代表されるブロックチェーンによる仮想通貨が話題になったが、信頼性に課題があり沈静化しているものの、自治体が発行する仮想通貨である「自治体トークン」の構想も注目されてきている。

これらの事業を手がけているIT企業に最先端の動向とデジタル地域通貨の可能性を探るためヒアリング調査を実施した。

・株式会社Sound-FinTech 代表取締役社長 城竹 公仁 氏（2020/11/10）
・株式会社ナンバーワンソリューションズ 代表取締役 面来 哲雄 氏、ソリューション事業部 田中 克政 氏（2020/11/18）
・株式会社NTTカードソリューション ギフトサービス事業部 目野 栄幸 氏（2020/11/19）

これらのヒアリングからＳＢの経営環境におけるデジタル地域通貨の役割や可能性について考察する。

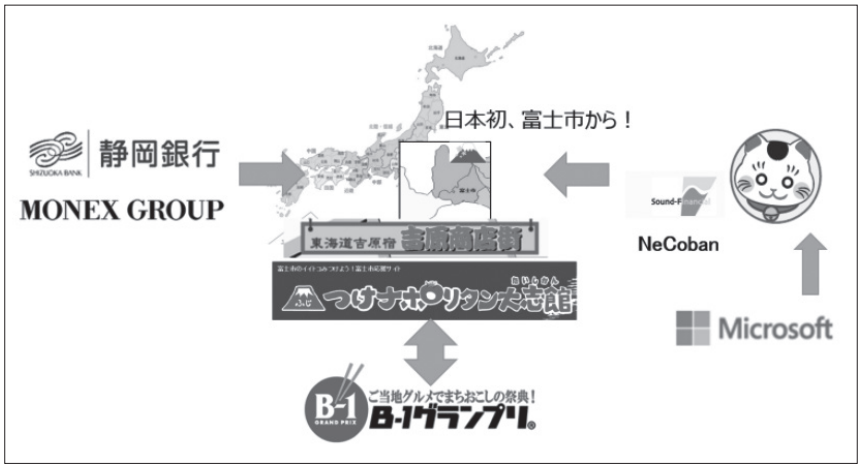
2）ヒアリングの内容

以降の内容は、考察以外は、お聞きした内容を要約したものである。

（ア）株式会社Sound-FinTech

同社は早くからブロックチェーン技術に注目し研究を進める中、静岡銀行とマネックスグループから、既に活発な町おこしの実績のある静岡県富士市での当技術を用いた地域活性化プロジェクトの提案を受け、お買い物補助ポイント「NeCoban」の実証実験を行った（図表（2-4）1）。これは、同市吉原商店街を対象にお買い物補助ポイントとして使えるシステムを構築し、4か月限定で実施したものである。

図表（2-4）1　「NeCoban」の実証実験（ホームページより）



出典：NeCobanホームページ（https://sound-f.jp/necoban/）2021年1月20日閲覧

その後、茨城県かすみがうら市からの要請で市が発行する「湖山ポイント」の仕組みを作り上げ、現在もこの運営に携わっている。同市はマラソンなどのイベントで都内近郊から訪問者は多いが、訪問者が市内のサービスを利用する機会が少なく、消費につながっていない問題があったという。湖山ポイントは、市民はもちろん、そうした訪問者も対象とする。利用者が市内のイベントやボランティア活動などに参加した際に、会場のQRコードを読み取ることで獲得できるポイントを、市内の店舗で使える仕組みである。

城竹氏は、これらの事例からの成果と課題について「ブロックチェーン技術を活用して、地域仮想通貨のシステムを構築することが可能であることが分かった。」また、「ブロックチェーンはいろんな機能があるが、全部有効に使うのではなく、できることから一つずつ始めたほうが現実的であり、弊社は限定的にブロックチェーンを使うようにしている。」と語っている。

デジタル地域通貨をビジネスとして成り立つようにするための課題は、「導入時は行政の助成金等があっても、その後の運用でどうやって収益性を確保するかであり、手数料収入だけではなく、地域を活性化できるコミュニティサイト等での付随機能で収益を上げるようなマネタイズ[14]の仕組みを作る必要がある。」と語っている。

(イ)株式会社ナンバーワンソリューションズ

同社は2002年創業のシステム開発の会社で、数年前からブロックチェーン技術に注目し2017年ブロックチェーンソリューション事業を開始し、ブロックチェーンで社会課題を解決する企業を目指している。また、カザフスタン、ケニアなどで国際的な取組も行っている。

今回、同社が開発した地域通貨プラットフォーム「コイニティ」による地域課題解決の可能性と、地域通貨を通して郷土愛を育む戦略をお聞きした。概要は次のとおりである。

ブロックチェーン技術について

デジタル地域通貨はブロックチェーン技術を活用しているが、次の三つの特徴から社会課題の解決を実現する技術と考えている。

①トレーサビリティ、耐改ざん性、透明性が特徴であり、これからは社会に求められている。

②株主とお客様と従業員などのステークホルダーが豊かになるトークンエコノミー[15]の仕組みをつくるのに適している。

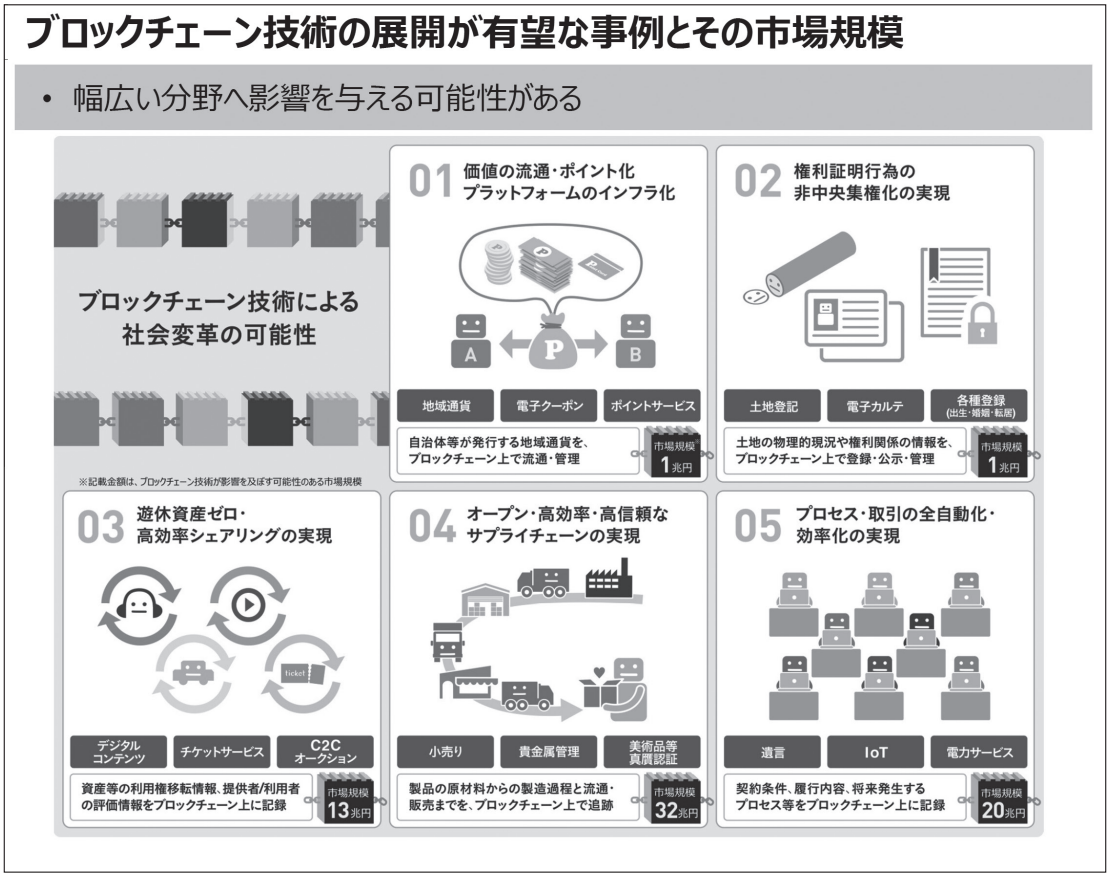
③今まで実現できなかったシステムが、安全にかつローコストで実現可能になる。

14　マネタイズとは、技術や知識などを収益化すること。

15　トークンエコノミーは、仮想通貨が好循環する経済圏。特定のサービスやプロダクトに限定された通貨がトークンであり、それらのサービスやプロダクトを中心に循環する小さな経済圏がトークンエコノミーである。(株式会社アヤナスホームページより(https://ayanasu.co/)2021年1月26日閲覧)

また、経済産業省の調査によると、同表(2-4)2にあるようにブロックチェーン市場は国内だけでも67兆円規模の代替事業があり、矢野経済研究所の試算でも2022年に現在の170億から1255億に増加する見込みであり、ブロックチェーンはアフターコロナの時代でも大きく伸びる可能性があるとのことである。

図表(2-4)2　ブロックチェーン技術の展開が有望な事例とその市場規模



出典：経済産業省ホームページ（https://www.meti.go.jp/main/infographic/pdf/block_c.pdf）2021年1月21日閲覧

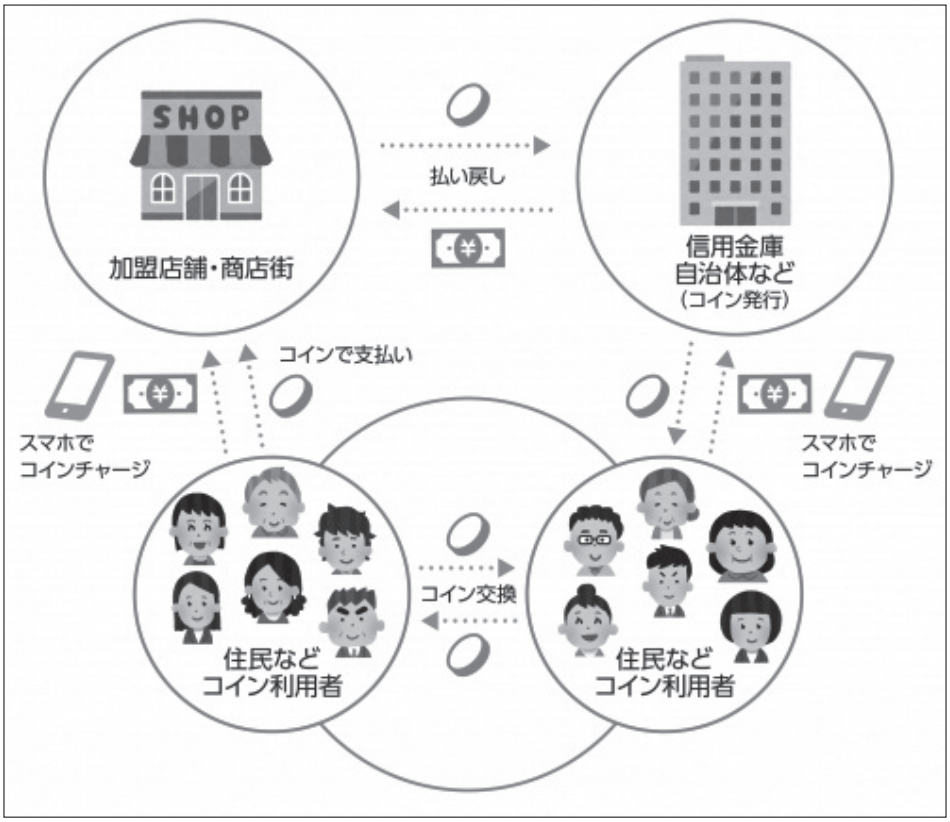
ブロックチェーンの特徴である、情報共有、無停止、耐改ざん性、トレーサビリティ、低コスト、エコシステム構築は、ＳＤＧｓとも親和性が高く、今後サービスのコラボレーションが期待できる（図表(2-4)3）。

地域通貨においても、スマホの普及によりデジタル決済が一般的になり、ブロックチェーンなどのフィンテック[16]の発達で新たな可能性をもたらしている。デジタル地域通貨を導入する場合のシステムイメージは図表(2-4)4のとおりである。デジタル地域通貨を導入することで自治体の課題を地域通貨で解決できる可能性が高くなっている。

16　FinTech（フィンテック）とは、金融（Finance）と技術（Technology）を組み合わせた造語で、金融サービスと情報技術を結びつけたさまざまな革新的な動きを指す。身近な例では、スマートフォンなどを使った送金もその一つ。（日本銀行ホームページより（https://www.boj.or.jp/announcements/education/oshiete/kess/i25.htm/）2021年1月26日閲覧

図表(2-4)3　ＳＤＧｓ×ブロックチェーン

図表(2-4)4　地域通貨運用システム構成図



出典：いずれもナンバーワンソリューションズ提供資料

（ウ）株式会社NTTカードソリューション

同社はNTTグループ会社で当初はテレフォンカードやプリペイド事業を行っていたが、10年ほど前から電子マネー事業へと移行している。デジタル地域通貨を手掛けているIT企業は増加しているが、ベンチャーや中小企業が多い。その中で大手グループ企業である同社が提案している地域通貨プラットフォーム「おまかせeマネー」の説明を聞いた。概要は次のとおりである。

デジタル地域通貨は図表(2-4)5のように身近な生活の変化が期待されている。ふるさと納税、プレミアムクーポン等で地域外からの流入を増やし、同時に地域内で循環させることで地域経済の活性化が見込まれる。またデジタル化されているため地域アプリの利用促進など応用範囲は広い。

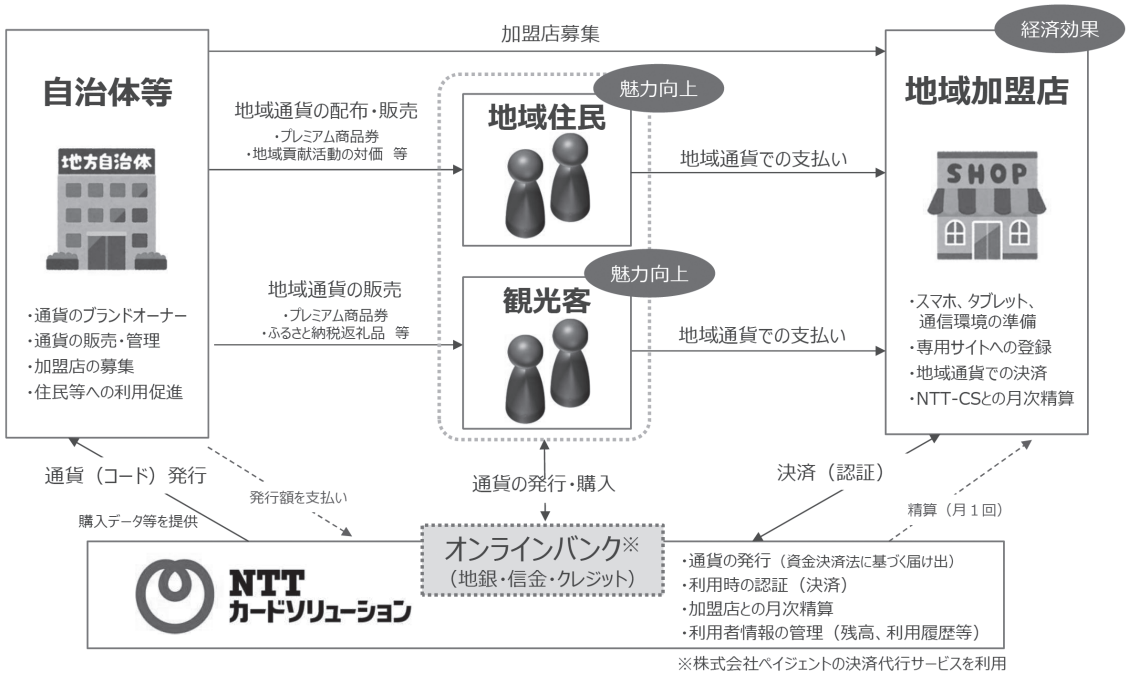
図表(2-4)5　デジタル地域通貨がもたらす変化

■「プレミアム商品券事業の効率化」、「ふるさと納税の充実」、「地域活動の促進」、「自治体のDX化」等を実現します

出典：NTTカードソリューション提供

「おまかせeマネー」は図表(2-4)6に示すスキームになっており、決済手数料率は1%と低いが精算まで行える。稼動と費用を抑え、プレミアム商品券等で住民や観光客に地域の魅力をアピールすることで、地域加盟店を中心とした「地域経済の発展」に貢献できる。また、購入履歴データが提供されるため、地域活性化に向けた次の取組に活用することができる。

図表(2-4)6 「おまかせeマネー」のスキーム



出典：NTTカードソリューション提供

3）3社へのヒアリングを通しての考察

今回のヒアリングを通して、ブロックチェーン技術の可能性について再認識した。株式会社Sound-FinTechはブロックチェーン技術をいち早くデジタル地域通貨に応用する実証実験を行い、その先駆者として評価される。

また、株式会社ナンバーワンソリューションズの地域通貨プラットホーム「コイニティ」はトークンエコノミー構築システムであり、地域ポイントによる地域振興から複雑な地域の社会課題を解決することを目指しており、同社の先見性と戦略を窺うことができた。

まだ課題は多いが、ブロックチェーン技術により、ヒト、モノ、カネ、情報がつながり、新たな価値が創造できれば、地域課題を解決する可能性を秘めており、そのプロセスからＳＢが生まれてくることを期待できる。

さらに、株式会社NTTカードソリューションはNTT東日本のグループ企業で、デジタル地域通貨プラットフォーム「おまかせeマネー」は導入コストや手数料が比較的安価に設定され、各種手続きも全て代行してもらえるとのことであり、導入が容易になると思われる。

4）デジタル地域通貨の課題と可能性

デジタル地域通貨の導入の動機は様々であるが、いずれも地域活性化に寄与することを目的としている。成功例を見ると、使える商品や商店を増やすことと、自治体や銀行などの信頼性がある発行母体が必要であることが分かる。また、キャッシュレス化が進み、「PayPay」や「LINEPay」など大手のキャッシュレス決済サービスが地方でも普及し、その利便性を享受できれば、デジタル地域通貨にこだわらない人も増えてくることが予想される。

その対策として、デジタル地域通貨の価値を上げることが今後の課題である。例えば、その地域通貨だけしか使えない商品やサービスの開発や行政サービスの決済にも使えるようにするなど、公民連携による地域のまちづくりを戦略的に実施していくことが求められる。

さらに、デジタル地域通貨は、新たな進化を見せており、自治体で給与の一部[17]やふるさと納税の返礼品にも活用される時代になってきている。ＳＢの経営環境を考える上で、資金調達は大きな課題であり、自治体が発行する仮想通貨である「自治体トークン」の可能性にも注目したい。2018年時点のプレスリリースによれば岡山県西粟倉村や長崎県平戸市で仮想通貨技術を使って資金調達する、いわゆる「自治体ICO」の導入が検討されている。実現に向けては課題が多いと言われているものの、財政が厳しい地方自治体の新たな資金調達手段として期待が寄せられている。今回ヒアリングをした株式会社ナンバーワンソリューションズの面来社長は、「ICOは、実際とかけ離れた事業計画や詐欺的事案が多く、制度的に失敗した。これを受けてSTO[18]という新たに資産に流動性を持たせる仕組みが、米国、欧州を中心として進んで来ている。STOは技術的にはすぐに可能だが、国ごとの法律に則って行うため、国によっては法整備に時間がかかる。日本でも、実施するための法律は既に施行されていて、2021年から具体的に動いていくと予想される。」と語っている。

17　木更津市のデジタル地域通貨「アクアコイン」は希望する市役所職員等の一部給与支払いに対応している。（PR TIMESホームページより（https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000171.000011255.html）2021年1月27日閲覧）

18　STOはSecurity Token Offeringの略称で、ブロックチェーン上で発行されるトークン化された証券。STOはICOとは異なり政府機関に正式に発行・販売が認められたトークンで、ブロックチェーンを介して自由に取引を行うことができる。（ビットバンクホームページ「暗号資産（仮想通貨）用語集」（https://bitbank.cc/glossary/sto）2021年1月29日閲覧）

（2）株主コミュニティ制度について

株式発行による資金調達を考える
～非上場のSBでも株式の流動化は可能か？～

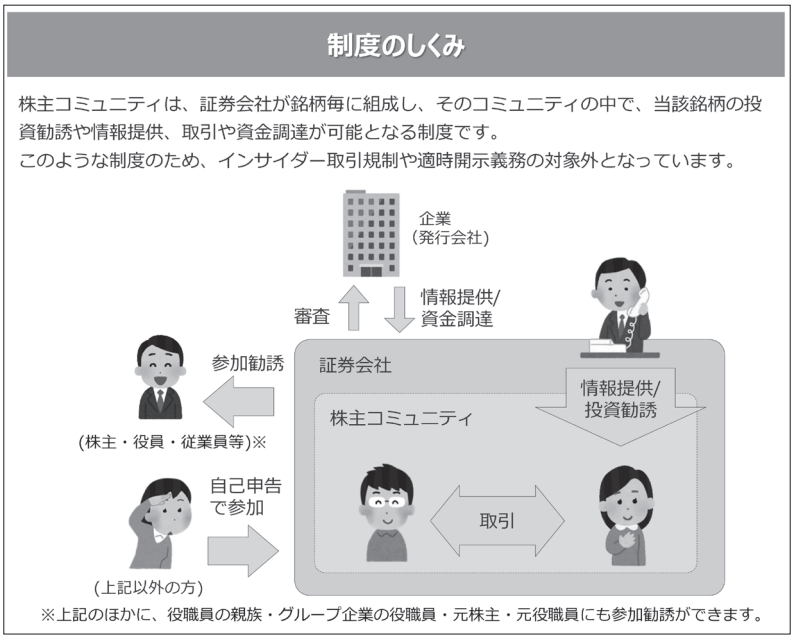
日本証券業協会から株主コミュニティ制度の運営指定を受けた証券会社は6社あるが、非上場株式の流動化を図る目的で設立された経緯もあり、制度を熟知し実際の取引事例も多いと思われる、みらい證券株式会社へヒアリングを試みた。お聞きした概要は次のとおりである。

・みらい證券株式会社 執行役員営業部長 田端 優 氏（2020/12/15）

1）株主コミュニティ制度の概要

株主コミュニティとは、地域に根差した非上場の企業等の株式を売買したり、その株式の発行（増資）により資金を集める仕組みである。特徴は、組成した証券会社が株主コミュニティ（私設取引所）を作って、対象企業の非上場株式の取引及び増資を行う。当該株主コミュニティへの参加は対象企業が認めた投資家に限定されるので特定の投資家しか売買できないが、株主コミュニティに参加できる投資家は証券会社の審査を受ける必要があり、株主コミュニティ内での株式売買は証券会社の証券口座を介してされるので安全である。また、発行会社の事務手続きも簡素化されている。

図表（2-4）7　株式コミュニティ「制度のしくみ」



出典：日本証券業協会ホームページ「株式コミュニティリーフレット」（https://market.jsda.or.jp/shijyo/kabucommunity/201201_kabukomyu_leaflet.pdf）2021年1月15日閲覧

2）株主コミュニティ組成のメリット

【発行会社】

・資金調達ができる。（募集、私募又は売出しも可）

・公的な制度のもと、株式の流動化を行うことができる。

・譲渡制限があっても株主コミュニティは組成できる。

・情報開示を株主コミュニティ内に限定できる。

・新規株主に対し、反社会的勢力の排除はもちろん、コミュニティメンバーを制限できる。

【投資者】

・非上場株式の購入・売買の機会が増える。

・運営会員（証券会社）が商取引の安全性を保証する仲介サービスを行うので、受渡事故がない。

3）課題

この制度はあまり知られていないため、啓蒙活動を強化する必要がある。例えば、バスケのBリーグのような、これからの地域スポーツチームのために株主コミュニティを使いたい。現在は、地元の有力企業からのスポンサー料に頼るものを、株主コミュニティを活用することで、地元の応援団として個人等からの投資として受け入れられる。ただし、エクイティ[19]による資金調達や株主コミュニティ制度に理解がある方が少ないので時間がかかる。

また、株式投資型クラウドファンディングは資金調達金額が1億円未満で一人50万円以下であるが、この仕組みで調達した企業の株式を株主コミュニティで組成した事例があり、株式投資型クラウドファンディングと株主コミュニティ制度をうまく組み合わせる方法もある。

4）考察

近年ベンチャー企業への投資を促進するためにエンジェル税制の改正やオープン・イノベーション促進税制の創設があり、株式投資型クラウドファンディングが活気を帯びている。

ＳＢ事業者が株主コミュニティ制度を活用して資金を集める方法は投資家にとっても株式が売買できるメリットがあり、今後注目されてくると思われる。さらに、地域限定で株主コミュニティを組成すれば、お金の地域循環も可能になり理想的である。なお、参考のために図表(2-4)8に、中小企業や未上場会社の資金調達方法を比較してみた。

19　エクイティとは、株式、株主資本のこと。エクイティファイナンスは、新株発行、新株予約権付社債の発行のように、エクイティ（株主資本）の増加をもたらす資金調達のこと。（日本証券業協会ホームページより（https://www.jsda.or.jp/about/jishukisei/words/0017.html,https://www.jsda.or.jp/about/jishukisei/words/0018.html）2021年2月1日閲覧

図表(2-4)8　資金調達方法の比較

種　類	少人数私募債	クラウドファンディング	株式投資型 クラウドファンディング	株主コミュニティ制度
概要	社債を少人数私募債として発行するための制度でその条件は以下のとおりである。 適格機関投資家(金融機関等)を除いた勧誘対象先が50人未満 発行総額が社債の一口額面の50倍未満 一括譲渡を除く譲渡制限を設け譲渡には取締役会の決議が必要	一般に、新規成長企業等があるプロジェクトを行うために必要な資金を、インターネットを通じて多くの人から少額ずつ集める仕組み 様々な枠組みを用いて行われており寄付型、購入型(製品・サービスを受け取る)投資型(株式やファンドを取得)等がある。	新規・成長企業へのリスクマネーの円滑な供給に資することを目的として、金融商品取引法等の改正及び日本証券業協会の自主規制規則の整備により、2015年5月に創設された非上場株式の発行を通じた資金調達を行うための制度。 資金調達限度額1億円未満/年 1人の投資額50万円以下/年	地域に根差した企業等の資金調達を支援する観点から非上場株式の取引・換金ニーズに応えることを目的として2015年5月に創設された非上場株式の流通取引・資金調達の制度。 日本証券業協会から指定を受けた証券会社が、銘柄ごとに株式コミュニティを組成し運営
メリット	・借入と比較して担保や保証人が不要 ・償還時迄の資金繰りが当面楽である ・社債管理者の設置が不要であるため、管理手数料などのコストが省ける ・自治体によっては利子補給等優遇策がある	・不確実性の高い事業でも資金調達の可能性がある ・現金以外からもリターンを設定できる完全成功報酬制 ・宣伝効果があり、ファンを獲得できる	・上場しないでも資金調達可 ・有価証券報告書を公表しなくてもよく事務経費や発行コストを削減できる	・未上場でも公的制度のもと資金調達や株式の流動化を行うことができる ・譲渡制限があっても組成できる ・情報開示をコミュニティ内に限定できる ・地域の企業を支援できる
デメリット	・資金繰りを目的としては活用できない ・出資者が限定される	・目標金額が達成されない可能性がある ・調達コストが高い。 ・プロジェクトが実行されない可能性がある ・キャンセルができない	・取引所に上場しておらず流通取引を前提としていないので換金性が著しく乏しい	・上場市場に比べると売買に時間がかかる(短期保有には向いていない) ・上場に比べる額は低いが審査料や年間運営手数料が発生する

出典：筆者作成

みらい證券は未上場株式の流動化を図る目的で設立されており、他の証券会社とは違い、この制度を熟知しており、我が国で一番この制度を活用していると言えるが、みらい證券をもってしても運営銘柄は13件、資金調達事例は3件しかなく、我が国ではあまり普及していない。

株主コミュニティ制度は、創業して軌道に乗った株式会社が更に事業拡大する場合、上場をしなくとも資金調達や株式を取引する方法としては有効であるが、創業時は市町村の制度融資の活用や、日本政策金融公庫を始め地域の金融機関から融資を受けるのが現実的である。借入れ以外に少人数私募債の発行があるが、金額や出資者数の制限がある。

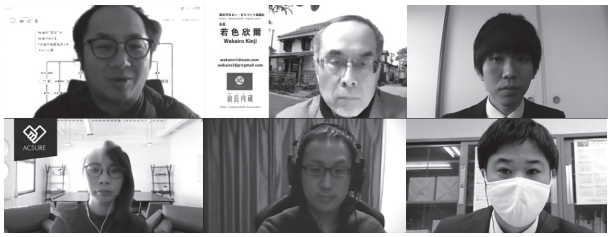
この制度については、市町村の利子補助金制度があり、埼玉県では川口市等が整っている。中小企業庁の少人数私募債発行事例[20]を見ても、埼玉県内の活用事例が多く掲載されている。

田端部長は企業再生の仕事もしてきたが、その眼から「最近の金融機関が企業再生をやらなくなった原因を考えると、中小企業金融円滑化法等の政策が問題である。」と語っており、現在のコロナに対する企業支援にも言えるが、ＳＢ事業者に限らず持続可能な経営をするためには資金マネジメントが必要であり、この点をどのように支援していくのかが課題であると感じた。

20　全国商工会連合会(2005)「中小企業の直接金融による資金調達事例集(第2版)」(https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/shokibo/download/machi03_zirei.pdf)中小企業庁ホームページ掲載

（3）お金の地産地消について

お金の地産地消白書2020
～価値を大切にする金融が社会課題の解決に向けて実践できること～

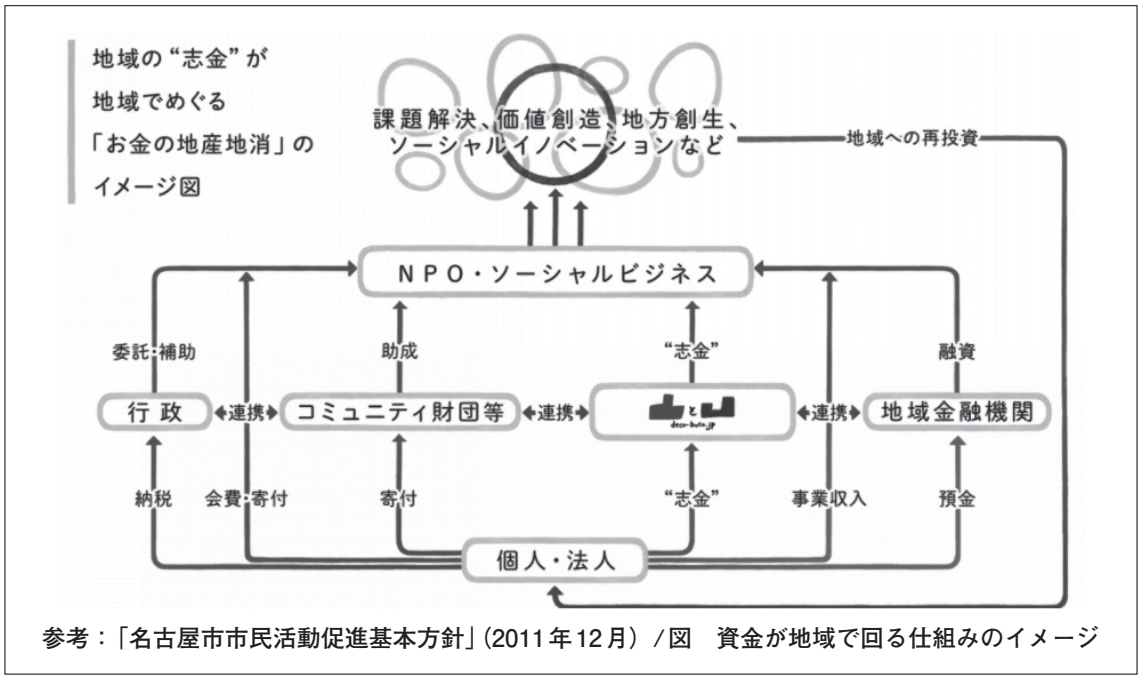


今回実施した、合同会社めぐる代表木村真樹氏へのヒアリング調査の報告と併せてこの白書を紹介する。

同氏は、1977年愛知県名古屋市生まれ。静岡大学卒業後、中京銀行勤務を経て、A SEED JAPAN事務局長やapbank運営事務局スタッフなどを歴任。地域の“志金”が地域でめぐる「お金の地産地消」を推進したいと、2005年にコミュニティ・ユース・バンクmomo、13年にあいちコミュニティ財団を設立。ＮＰＯやＳＢに対する年間4,000万～5,000万円の資金支援と、500名を超えるボランティアとの伴走支援に取り組む。

両団体を卒業後、2019年1月に合同会社めぐるを設立し、全国各地で「お金の地産地消」をデザインするチャレンジを開始。同年7月、“志金”循環の新たな仕組み「凸と凹（でことぼこ）」をリリース。ＮＰＯやＳＢの「事業化」「制度化」支援、行政/コミュニティ財団等の「基盤強化」支援、地域金融機関の「ソーシャル化」支援に取り組んでいる。

図表（2-4）9　地域の“志金”が地域でめぐる「お金の地産地消」のイメージ図



参考：「名古屋市市民活動促進基本方針」（2011年12月）/図　資金が地域で回る仕組みのイメージ

出典：合同会社めぐるホームページ（https://www.meguru.social/）2021年1月24日閲覧

1）ヒアリングの内容

木村氏からヒアリングした要点を以下にまとめる。

ＳＢ支援での行政の役割

同氏はＳＢ支援において行政に求められるものとして次の2点を指摘している。

①行政に対する信用力を最大限に使い、地域資源をコーディネートすること。

②コレクティブインパクトに挑む際はバックオフィス機能を担うこと。

また、以下のように語っている。「助成金等の公的資金を使って行う支援は、何をやったかだけでなく何が変わったかを評価する制度を取り入れ、交付後の伴走支援も併せて補助金を有効に活用することが重要である。お金の出し手側の意識が変わることが大切であり、このことは補助金だけでなく、ＳＢを支援する寄付金や出資金及び融資等にも共通することである。埼玉県では、共助社会づくり課が金融機関と協定を結び、金融機関によるＮＰＯ向けに特化した融資制度が整備されており[21]、武器はあるので、後はこれをいかに活用していくかである。」

地域金融機関の役割と連携

金融機関は冬の時代を迎え、特に地域金融機関の中では、経営危機に直面している信用金庫や信用組合もある。この状況の中でも地域金融機関の原点に戻り、地域づくりやＳＢ支援を経営の柱にする動きが出てきている。

ＳＢにとって融資はマイナスのイメージがあり、積極的に利用されていないのが現状である。金融機関で融資を受けるメリットは、経営相談や地域のネットワークなどを活かせるという利点がある。

また、店舗の合理化等でバックオフィスに人を減らすことができるようになってきたため、伴走支援に人を回す金融機関も増えてきた。京都信用金庫が2020年11月にオープンした以下の施設は地域社会の共創を目指した先進的なものである。

京都信用金庫の一人では解決できない「？」の答えをみんなで探す施設：QUESTION

一人では解決できない「？」に対し様々な分野の人が集まり、みんなが寄ってたかって答えを探しに行く場所で、コワーキングスペース、セミナールームはもちろんカフェ＆バーまで完備さている。ここは、ビジネスマッチングやパートナー紹介を通して地域を豊かにしていく問いから新たな価値を生み出す共創空間である。また、様々な人が問いを持ち寄り、そこに応援したい人、共感する人の輪が広がり、そのコミュニティを通して地域を豊かにしていく多様な人がプロジェクトを起こせる場でもある。

21　埼玉県共助の総合ポータルサイト（http://kyojo.saitamaken-NPO.net/contribute/teiketushiki.html）

ＳＤＧｓの課題として

2030年までに誰一人取り残さないで目標達成するためには、支えるプレイヤーの育成も必要であり、単なる掛け声だけでは達成できない。バックキャスティング思考で、自治体や企業、地域住民が共に未来からの逆算で物事を捉え、危機感を共有できるかが重要である。

『お金の地産地消白書2020』を読む会

地域の“志金”が地域でめぐる「お金の地産地消」の更なる推進を目指して、「価値を大切にする金融が社会課題の解決に向けて実践できること」を明らかにするために、一般社団法人価値を大切にする金融実践者の会（JPBV）と合同会社めぐるとで『お金の地産地消白書2020』製作委員会を立ち上げて本書を発行した。

さらに、地域金融機関や志を同じくする全国各地の皆様と共に、『白書2020』をテキストにした研修として、本書を読む会を実施している。

お金がめぐる3要素

1. ＳＢ事業者自体が魅力的であり、社会課題を本当に解決する事業を有していること。ＳＢ事業者の心構えは自分たちのやりたいことでなく地域や社会の足りないことを考えるべきであり、自分のやりたいことだけは広く共感を得られず、問題も解決しない。
2. 補助金の出し方をその後のフォローや評価の視点から見直すこと。何をやったかだけでなく、何が変わったかを追いかける。お金の出し側の意識を変える事が重要。
3. 地域の金融機関を変えること。

2）考察

今回のテーマはお金の地産地消であったが、お金が地域で循環する流れの中で、併せて、人や情報の循環やネットワークの構築を推進していく必要性を感じた。少子高齢社会で財政がひっ迫していく中、多様化、複合化する地域の社会課題を解決していくためには、地域住民が自らプレイヤーとなり課題解決の担い手となる仕組みが求められる。

また、資金調達は①会費・寄付②事業収入③補助・助成④受託収入を組み合わせて、多様化することが重要である。また、株式会社であれば株式の発行や上場しなくても紹介した株主コミュニティ制度や投資型クラウドファンディング等の方法もある。

最後に同氏は、「人を動かすのは論理的、定量的な正攻法だけでなく、定性的、感覚的に訴える物語も必要である。」と語っている。

なお、今回のヒアリングでは時間がなかったので、次のホームページも参考にした。

コミュニティ・ユース・バンク momo（http://www.momobank.net/）

合同会社めぐる（https://www.meguru.social/）

５　ＳＢの経営資源～ヒト・モノ・カネ・情報＋制度について考える～

ＳＢ事業者も市場経済で経営している一般企業と同じと考えると、いわゆる４大経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）が重要であることには違いはないが、実態はＳＢの特殊性により、経営資源に対する見方が異なっているように見える。特にカネについては、株式会社のように株の発行や金融機関からの融資によって事業を成長させる構造でなく、資金調達は会費、寄付金、助成金等をミックスせざるを得ない場合が多い。また、使命感が強すぎてしまうと独善的になりがちで、地域や市民に共感の輪を広げにくくなっていく恐れもある。

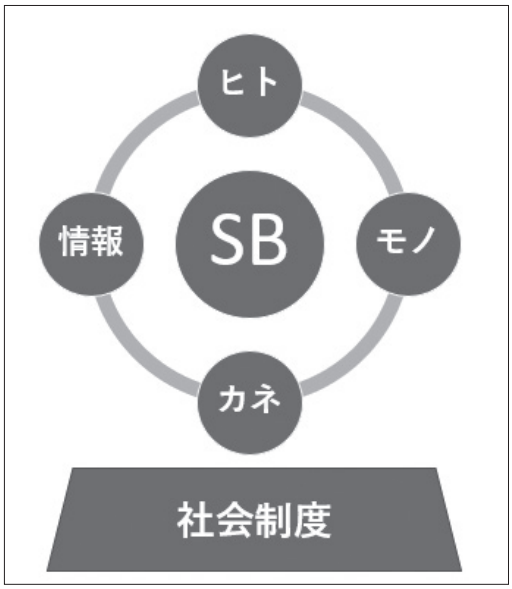
また、ＳＢ事業者の経営環境においては、経営基盤として社会の仕組みや制度の影響も大きいと思われる。

序章ＳＢ事業者アンケート調査結果を見ると、経営４資源に対する課題は共通しているが、求めている形が一般企業とは異なっているように見られる。

本章ではその違いを考察し、ＳＢ事業者が創業しやすく、持続可能な活動をしていく環境整備とは何かを考える。

また、公民連携については、行政主導による建前だけの協働ではなく、対等で信頼関係に基づく連携のあり方を考える。

図表(2-5)1　ＳＢを取り巻く経営資源

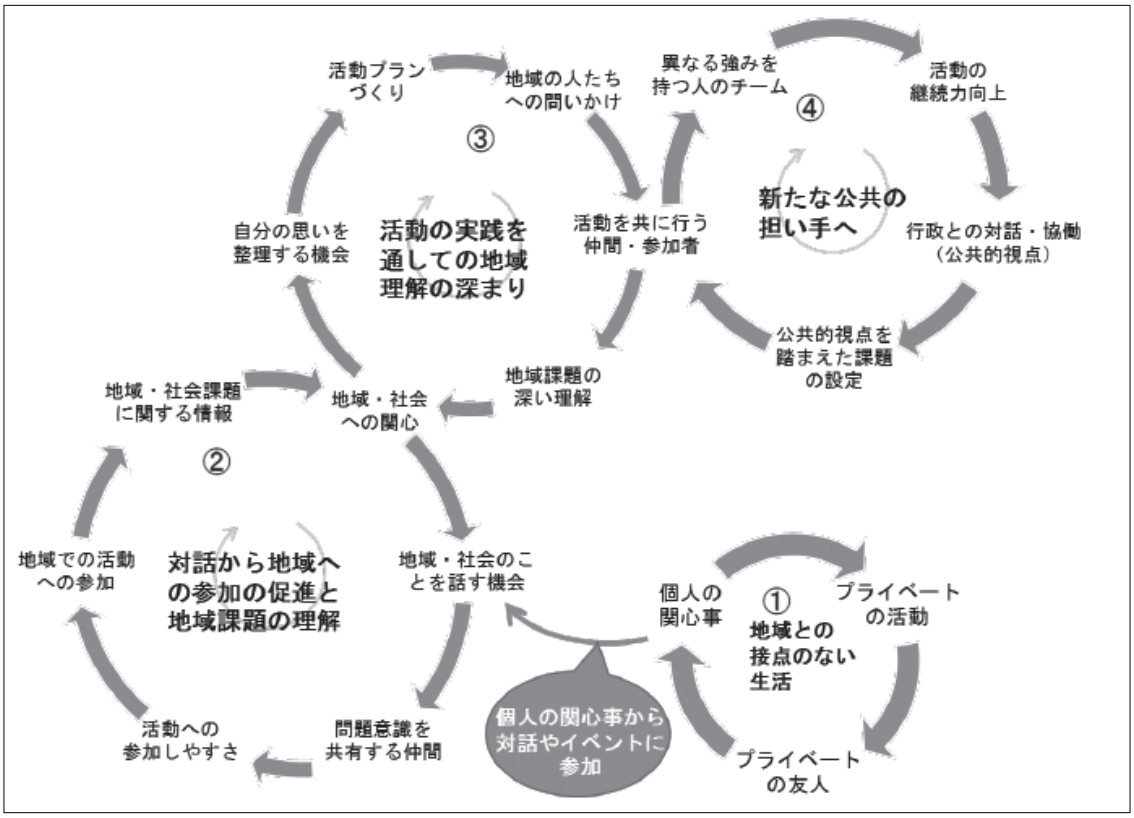


出典：筆者作成

(1)ヒト

「ヒト」は人財とも言われＳＢに限らず経営資源の基本となるものであるが、地域課題を解決する担い手は地域住民が主体となり、ソーシャルキャピタルを深化し開発することにより、地域コミュニティを醸成することができる。この先行事例として、東京都文京区の取組を紹介する（図表(2-5)2）。

図表(2-5)2　「新たな公共の担い手」育成の好循環ループ図



出典：文京区(2016)「文京区新たな公共プロジェクト成果検討会議報告書(第1章)」

(2)モノ

ＳＢにおける「モノ」とは、眼に見える商品だけでなく、ケア・サービス等のコトも含めて考える。

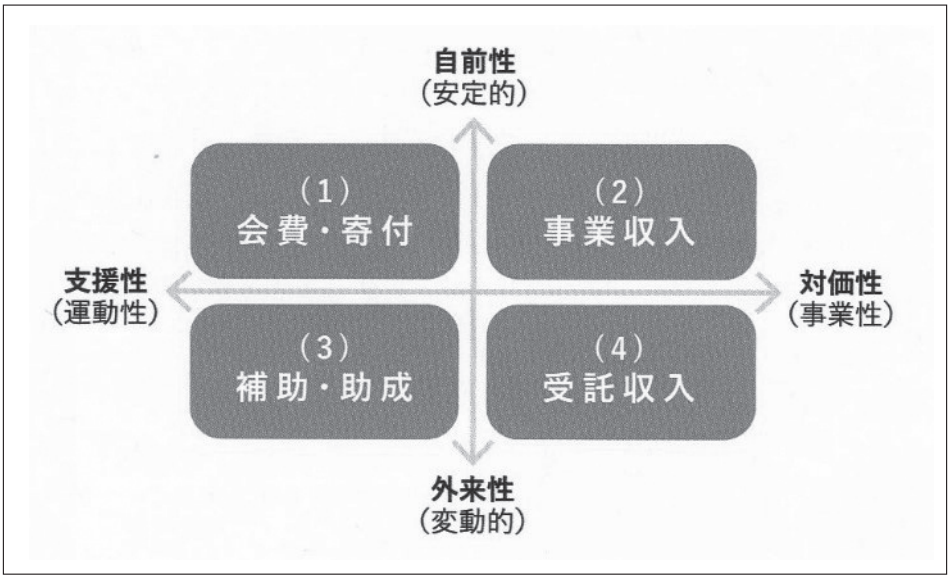
特にＳＢが扱うものは市場ビジネスでは流通しにくいが、地域社会には必要なものが多いと思われる。また、公益性があるものとして、使われていない公共財産の活用も範疇に入れて考える必要がある。

(3)カネ

ＳＢは営利目的ではないので、特に「カネ」については大きな課題である。ＳＢの資金源は、図表(2-5)3のように①会費・寄付②事業収入③補助・助成④受託収入と言われているが、金融機関等からの融資や株式会社では株主コミュニティ制度による株式の発行も考慮に入れる必要がある。

ＳＢの革新性と地域循環やローカル経済に親和性のあるデジタル地域通貨が再評価されてきている。地域通貨は一時のブームが去り、近年はＩＴ技術の進歩によりデジタル地域通貨が注目されてきており、ＳＢの経営環境に影響を与えるものと考える。

図表(2-5)3　「ソーシャルビジネスの“志金”」源



出典：『お金の地産地消白書2020』製作委員会発行「お金の地産地消白書2020」

(4)情報

「情報」は情報通信技術(ICT)の急速な進歩により、企業経営に必要な資源となってきている。今後もＡＩ等の新技術によるデジタルトランスフォーメーションを取り入れた経営が重要になってきており、ＳＢの革新性を求めるならば必須である。

(5)制度

社会課題の解決は制度や法律の改正によるところも大きいと思われる。この分野は政治の役割でもあるため、本章では時間の関係で深く掘り下げることができなかったが、ＳＢの経営環境を考える上で、制度や法律が障害になっているところが多々あると思われる。

例えば、空き家を活用する際の建築基準法の用途制限等である。家族が住むための用途(居宅)として建築されたものをシェアハウスやグループホームとして活用する場合には用途が異なり、新たな制限が出てくる[22]。

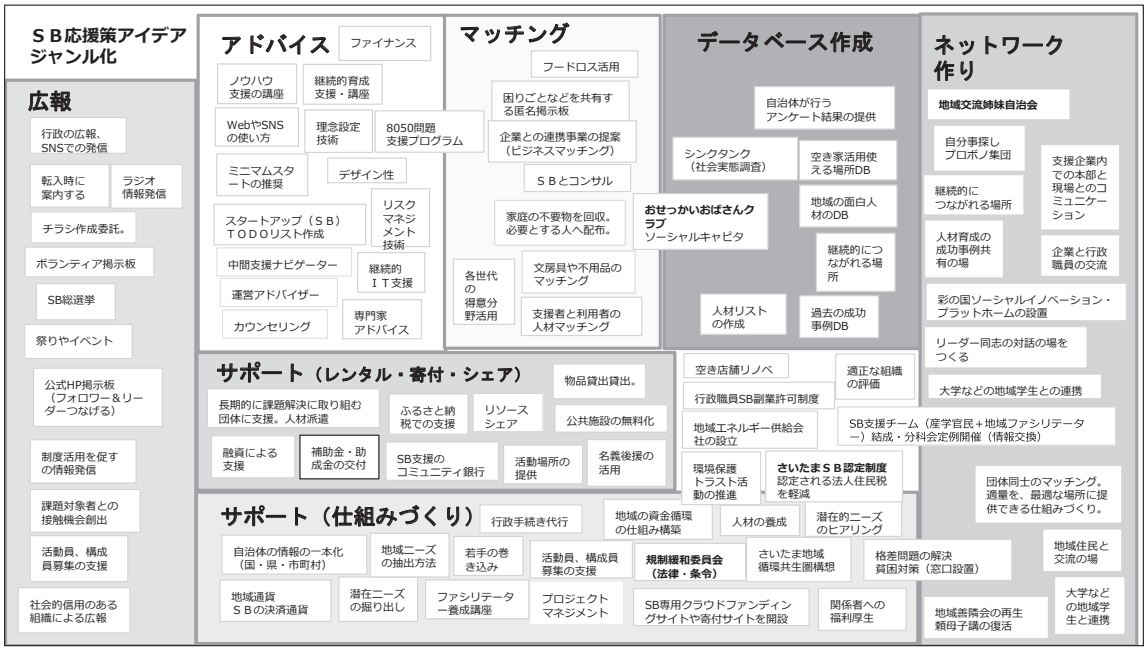
本来、制度や法律は社会問題を解決するために作られているが、現在のように社会環境が急速に変化する時代においては、適正な対応が遅れがちであり、それが社会問題を引き起こしている場合もあり、制度の改正は社会課題を解決する要素を含んでいると考えられる。

22　近年、建築基準法が改正され、建物の用途変更について、従来は100㎡まで用途変更の届出が不要であったものが、200㎡まで不要と緩和された。これは届出が不要なだけであり、自己責任で法規制を遵守する必要がある。また、耐震基準は新築時のものであり、この基準を既存住宅にも適用すると、膨大な改修工事費が発生することから、空き家として放置されることも多い。

6　ワークショップからのＳＢ応援政策アイデア

まず政策アイデアを考えるために、当研究会の第4回でＳＢ応援策アイデアを各班から出し合うワークショップを行った。これをジャンル化してまとめたものが図表(2-6)1である。

図表(2-6)1　ＳＢ応援策アイデアジャンル化



出典：本研究会で作成

これを参考にして具体的な政策アイデアに整理したものが図表(2-6)2である。

図表(2-6)2　政策アイデア

NO	政策名	概要	期待される効果
1	ＳＢ支援推進課の創設	市民活動支援と産業支援に分かれている縦割り部局を統合して社会の要請に答える行政サービスを行う。	地域課題を解決する市民活動を支援してきた部署と、創業支援や産業支援のノウハウのある部署が連携することにより相乗効果が生まれる。
2	さいたまＳＢ支援協議会の設置	産民学官によるソーシャルイノベーションプラットフォームの設置。ＳＢに関する、情報発信、ワンストップ相談、人材育成、専門家派遣等を実施する。	ソーシャルキャピタルの開発により共助社会づくりを推進して、持続可能な地域循環社会を構築することができる。
3	さいたまＳＢ認証制度の導入	ＳＢの定義は曖昧で分かりにくいため、埼玉県独自で分かりやすい定義を策定して、その団体を認証する。	ＳＢ認証団体の法人住民税の減免や支援制度により、ＳＢ団体が本県で多く育つことにより、地域課題の解消とともに、本県にＳＢ団体を誘致できる。
4	自治体職員の活用制度	自治体職員の働き方改革に合わせて、副業や出向が自由にできる制度。	自治体職員が出向や派遣を通し、ＳＢの当事者となり現場を学ぶことができれば、より効果的な行政支援が可能となる。更にＳＢ団体にとっては強力な人的支援となる。

5	埼玉インキュベーションファンドの創設	埼玉県が声がけをして民間金融機関と連携したＳＢを支援するファンドを創設する。	埼玉県しらこばと基金等から一部を出資し、このファンドが関わることにより与信効果が高まる。
6	地域通貨「彩’ｓ」の発行	埼玉県がＳＢの決済に使える地域通貨を発行する。可能であればインキュベーションファンドも地域通貨で回す。県内で先行している地域通貨と連携して交換可能にする。	持続可能な地域をつくるためにはローカル経済が重要であり、地域通貨を活用することにより地域経済の循環が可能になる。
7	県民地域交流制度（姉妹自治会）	自治会や町会単位で行う姉妹交流事業。ＳＢを育む土壌は地域コミュニティでもあり、まず地域の自治会活動に関心を持ってもらう必要がある。しかしながら現状の自治会活動は奉仕業務的要素が多く、義務的で役員も成り手が少ない。もっと楽しく活動するためにまず、姉妹交流を通して、地元の自治会活動を見直す。	相互の自治会訪問を通して、楽しいイベントや体験をする。例えばマルチハビテーション[23]の実験や学生のショートステイ、ホームシェア型下宿、シェアオフィス等に活用する。 埼玉県の立地は全国の縮図であるので、この活動を全国に波及することが可能である。
8	公共施設や空き家をＳＢ事業に活用できる制度	使われなくなった公共施設（学校や体育館）をＳＢ事業者の事務所や店舗に活用する。 埼玉県ＳＢ認証された団体はここを優先的に利用できる。 さらに、民間の空き家、空き店舗をＳＢ事業者に賃貸した場合には、その所有者の固定資産税を減免する。	公共施設の活用とＳＢ事業者の支援が一石二鳥で可能になり、更に民間の空き家、空き店舗も社会資産と考えてこの制度の対象にすることにより、空き家問題の解消にもつながる。
9	空き家準公営住宅化制度	公営住宅は現在でもニーズが高く、不足しているが、新規に建設するのではなく、民間の空き家を活用して準公営住宅とする。 入居者は住宅確保要配慮者（低額所得者、被災者、高齢者、障害者、子供を養育する者、その他住宅の確保に特に配慮を要する者）とし家賃補助を付け、その所有者の固定資産税を減免する。	行政自ら事業主体になるのではなく、ＳＢ事業者に運営を任せることによりＳＢ事業者の支援と空き家解消が可能になる。
10	さいたまクラインガルテン条例	クラインガルテン（滞在型市民農園）は首都圏では群馬県や茨城県等で実施しているが、都心から2～3時間かかり、ドイツのよう毎週末に滞在する環境にはない。 今後、二拠点型の住まい方が求められてくると、本県の立地は最適である。このクラインガルテン事業の障害になっているのが農地法であり、規制緩和することで新たなＳＢを引き出すことができる。	本県の都市近郊農地は農業後継者不足で、放置や違反転用が目立っている。農地を保全するとともに、農業への新規参入者を推進することができる。 併せて、空き家が多く発生している農家住宅の解消も見込まれる。
11	さいたまランドバンク制度の創設	本県では空き家バンクは市町村ごとに設置されており、県全体で統合することにより、空き家・空き地の利活用を推進する。 また、所有者が管理できない物件を預かり活用する仕組みも構築する。	空き家バンクの全国組織もあるが、宅建事業者が運用しており商売になる物件はマッチングできるが、不動産流通価値のないものは放置されている。 マッチングだけでなく、不動産は個人財産ではあるが、社会資産の側面もある。その視点からまちづくりに活用する新たなＳＢが期待される。

23　マルチハビテーションとは、マルチ（「多様な」を意味する複合辞）とハビテーション（「住居」を意味する名詞）を組み合わせた造語で、“複数の居住空間を行き来しながら生活するライフスタイル”のことを意味する。（スーモホームページ（https://suumo.jp/journal/2012/12/22/31851/）より）2021年1月25日閲覧

12	地域善隣会支援制度	身近に起こっている地域課題を我がごとのように感じ、それを地域住民自らが解決する団体を地域善隣会として認定し支援する制度。 税収の一部を基金として、地域通貨で助成する。	世界的にはパーセント法や我が国には1%支援[24]制度があるが、地域貨幣で支援することにより、地域循環経済が生まれ、地域課題解決との一石二鳥の効果が期待できる。
13	自然エネルギー創出支援条例	自然エネルギーの創出は国レベルの政策のように見えるが、多くの地域でその地域の特性を活用した取組が始まっている。例えば、本県は川の国と言われ多くの河川があり、大規模なダムによる水力発電ではなく、小水力発電の可能性を秘めている。技術的には有効な設備が開発されつつあるが、河川の活用は規制が多く、これを調整することにより、クリーンエネルギー創出が可能になる。	自然エネルギーは、この他小型風力発電、高効率ソーラー発電等の技術開発を支援することにより新たなＳＢが生まれ、更にこれらの自然エネルギーを供給する市民エネルギー会社を設立すれば、エネルギーの地産地消も推進される。
14	8050問題支援プログラム	80代の親が50代の子供の生活を支えるという問題であるが、引きこもりの長期高齢化により、深刻な社会問題になっている。これをＳＢ事業として解決するものである。 引きこもりの子供の特技を見つけ（例えばネットゲーム等）それに関連するビジネスを一緒に考え自立支援を促すプログラムを作成する。	内閣府の推計では40歳から64歳のひきこもりが全国に61.3万人いるという。この人たちに就労支援し、社会参加を促すことがＳＢで可能ならば素晴らしいことである。我が国の大きな社会課題を一挙に解決できる。
15	ＳＢ法務委員会	ＳＢを創業、実施する上で障害となっている制度や規制に関する法務相談の窓口を設置する。	地域課題解決のために障害になっている制度や規制を見直すことにより、多くのＳＢが参入することができる。
16	第二市役所計画	行政サービスを精査して、現在の市役所でなくともできる行政サービスを行う第二市役所を設置し、行政OBや市民が中心となって市民事業として行う。	第二市役所業務のうち、ＳＢに適した事業を抽出して、実施することにより新たなＳＢ事業が創出できる。
17	都市のスポンジ化対策	空き家・空き地問題は都市のスポンジ化を生む原因となる。細分化された敷地は活用が限定され良好なまちづくりの障害となってくる。このためには早期に土地利用総合計画を策定してこれに対応する必要がある。 国交省HP参照 https://www.mlit.go.jp/common/001180423.pdf	スポンジ化対策に取り組む中で関係するＳＢが創出される。 また、特定所有者不明土地に対して土地使用権を設定できる地域福利増進事業も制度化されたので、この制度を使った事業も考えられる。 https://www.mlit.go.jp/common/001287824.pdf
18	さいたまFEC自給圏構想	経済評論家・内橋克人氏は、「人と人とが共生する経済＝理念型経済」として「FEC自給圏」を目指す地域づくりを提唱。FEC自給圏とは、食糧（Foods）とエネルギー（Energy）、そしてケア（Care＝医療・介護・福祉）をできるだけ地域内で自給することが、コミュニティの生存条件を強くし、雇用を生み出し、地域が自立することにつながるという。 本県の立地や環境はこの構想に適している。	本県でFEC自給を目指すことにより、持続可能な地域づくりとこれらに係わる事業を担う様々なＳＢが創出される。 また、本県は日本の縮図と言われており、成功すれば、全国に発信できる。

出典：筆者作成

24　1%支援制度とは、地方自治体の市民が納税した税金のうち、その1%を、市民が任意に選択する、その地域で活動する市民のためのボランティア団体やＮＰＯの活動資金として振り向け、その活動を資金面から支援する仕組みであり、市民参加型予算の一つの形態である。（出典：「1%支援制度」『フリー百科事典　ウィキペディア日本語版』（https://ja.wikipedia.org/wiki/1%支援制度）2020年9月27日（日）06:54（日本時間）現在

7　行政主導の政策

前節の政策アイデアの中から行政主導の方が効果的と思われる次の3点を選び、詳細を報告する。

（1）ヒト×ＳＢ（自治体職員の活用制度）【図表(2-6)２政策アイデアNo.4】

自治体職員の働き方改革に合わせて、副業や出向が自由にできる制度。自治体職員がＳＢ事業に参加すれば強力な人的支援となる。さらに、自治体職員が出向や派遣を通し現場を学ぶことができれば、より効果的な行政支援が可能となる。人材交流については第3章でも改めて言及する。

１）埼玉県の動き

平成29年12月の県議会定例会で地方公務員の副業について荒木裕介議員の質問に対し、高柳三郎総務部長は次のように答弁している。

「知事は常々、「職員は、県庁以外の組織や人と交流する『他流試合』を積極的に行う必要がある」と話しております。現在、この『他流試合』の一環として、ボランティア活動や地域活動への参加を推進する「職員みんなで地域活動」運動を展開しております。知事部局の職員約6,700名のうち3割の約2,000名の職員がボランティア活動や地域活動に参加し、さいたま国際マラソンなどスポーツイベントのボランティアや、福祉施設などでボランティア演奏、地域の伝統芸能を守る活動などで参加しております。」[25]

２）ＮＰＯ法人二枚目の名刺

これまで行政だけでは解決しきれなかった地域・社会課題を、ＮＰＯ、企業、行政、住民等が連携して解決しようとする動きが見られ始めている。複数の肩書きを持つ社会人には、複数のつながりを生み出し、新しいアイデア、行政の枠を超えた展開を実現する可能性がある。ＮＰＯ法人二枚目の名刺は、多様な関係者と連携したコレクティブインパクト創出を実現するプロジェクトに取り組んでいる。

（2）モノ×ＳＢ（さいたまＳＢ認証制度）【図表(2-6)２政策アイデアNo.3、8】

埼玉県が独自にＳＢ認証制度を策定して、ＳＢ団体を認証し特典を与えることにより、ＳＢの普及や県外からのＳＢを誘致することを狙っている。特典として、法人住民税の減免や使われていない公共施設のシェアオフィスとしての提供、インキュベーター支援等が考えられる。先行事例を次に紹介する。

25　埼玉県議会ホームページ（https://www.pref.saitama.lg.jp/e1601/gikai-gaiyou/h2912/l040.html）2021年1月21日閲覧

ソーシャル企業認証制度（龍谷大学）

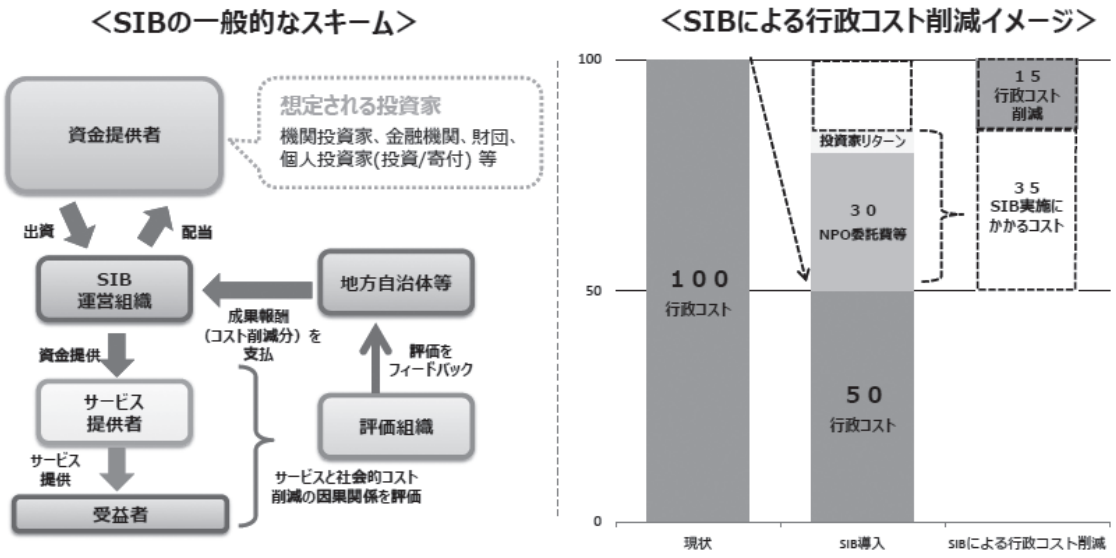
龍谷大学ユヌスソーシャルビジネスリサーチセンター（以下、「YSBRC」）は、2020年12月京都信用金庫（本店：京都府京都市）、京都北都信用金庫（本店：京都府宮津市）、湖東信用金庫（本店：滋賀県東近江市）との間で、「ソーシャル企業認証制度の創設及び推進に関する連携協定」を締結した。4者が相互協力を図り、社会問題に取り組む地域企業の成長を支えることで地域経済の持続的成長につながるという企業・消費者のエコシステムを構築し、地域社会におけるソーシャルマインドの醸成及び持続可能な社会の実現を目指している。

（3）カネ×ＳＢ（さいたまＳＩＢ構想）【図表（2-6）2政策アイデアNo.5】

ＳＢの資金調達において、従来の寄附や助成金に頼らず、クラウドファンデングや私募債を発行する団体も増えているが、ここでは新たな資金調達の仕組みとしてさいたま版ソーシャルインパクトボンド（ＳＩＢ）の導入を提案する。

ＳＩＢは公民連携の仕組みの一つで、行政や民間事業者及び資金提供者等が連携して社会問題の解決を目指す成果志向の取組である。

図表（2-7）1　ソーシャル・インパクト・ボンド（SIB）とは



出典：経済産業省ホームページ「平成30年度「SIBセミナー：介護予防分野等でのソーシャル・インパクト・ボンド活用の展望」経済産業省講演資料（（経済産業省におけるSIBに関する取組と介護予防分野への波及の期待）」2ページ一部抜粋

超高齢社会において、地方自治体では医療、介護分野等の民生費の急増が顕著になっており、財政状況をひっ迫させている。

2030年には人口の3分の1が高齢者になり、労働人口も激減し、大きな社会問題になる

ことが予測されている。

地方自治体の社会課題のうち、ソフト事業で社会的便益の創出効果に関して不確定要素が多いため、事業者が自己資金を投入して実施することが難しいケースがあり、投資家からの出資を募り資金を確保する必要がある。

さいたまＳＩＢ構想では、健康福祉分野の介護予防に的を絞って実施することを提案する。

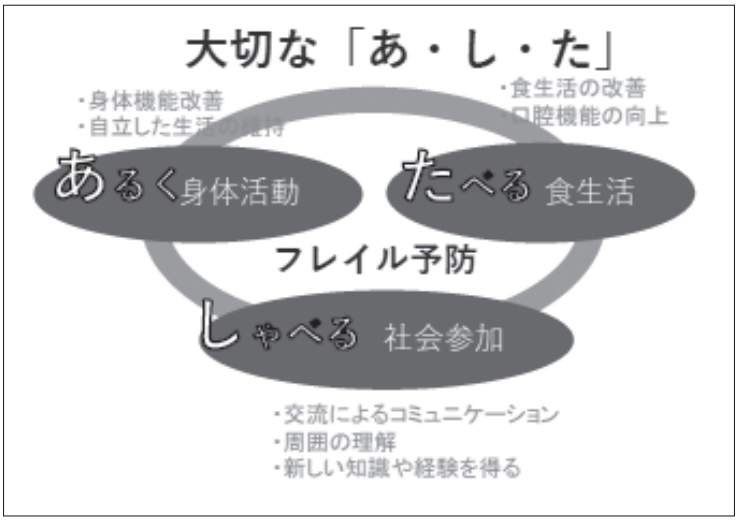
この施策は、「さいたまＳＢ認証制度」と後述の本章8(1)福祉×ＳＢ「生活支援、介護予防サービス事業の構築」に関連しているので、これらを総合的に実施するほうがより実現性が高く効果のある政策になると考える。参考事例として、2件の事例を紹介する。

■参考事例

①大阪府堺市の介護予防「あ・し・た」プロジェクト(公民連携で取り組む介護予防)

元気な高齢者を対象に、「あるく(身体活動)・しゃべる(社会参加)・たべる(食生活)」のフレイル予防要素に基づくプログラムを提供し、介護予防を実現する行動変容を促進し、自身で介護予防に継続的に取り組む仕組みを堺市内でつくる取組である。

図表(2-7)2　堺市介護予防「あ・し・た」プロジェクト」

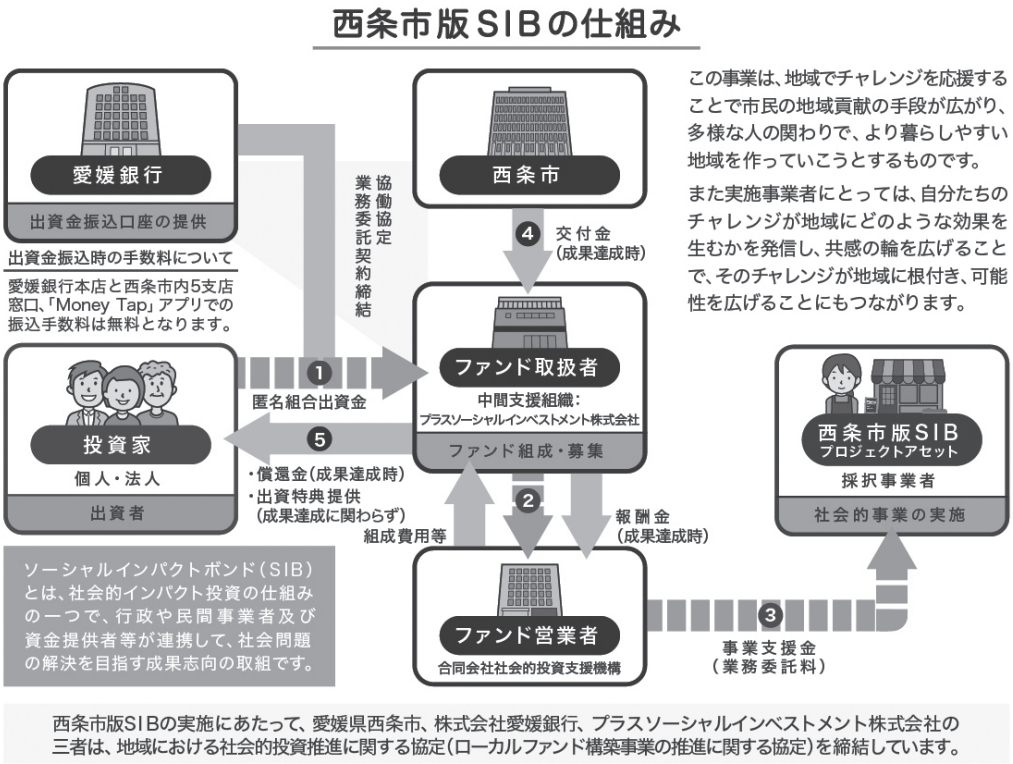


出典：堺市ホームページ「令和元年度第2回堺市地域包括ケアシステム審議会報告資料2「あ・し・た」プロジェクト(https://www.city.sakai.lg.jp/shisei/gyosei/shingikai/kenkofukushikyoku/chojushakaibu/care_shingikai/dai2kai-shingikai.html)2021年1月29日閲覧

②西条市版SIB

地域活性化事業を行おうとする事業者と第三者である選考委員が一緒に成果指標を設定した上で、事業を応援してくれる市民や企業から出資を募る成果連動型補助金改革制度。事業期間終了時に事業者が成果指標を達成した場合、西条市が交付金を中間支援組織に交付することで、出資者は出資の元本と利息を受け取ることができる。

図表(2-7)3　西条市版SIBの仕組み



出典：西条市特設サイト「エントライ」「西条市SIBつながり広がるチャレンジ応援事業」特集ページ（https://www.en-try.jp/feature/ehime-saijo-sib/）2021年1月28日閲覧

(4) 今回の調査で見えてきたこと

ＳＢの経営資源であるヒト・モノ・カネから行政の支援体制を見ると、縦割りの弊害はあるものの、かなりの部分で支援体制作りが実施されていることが分かる。特に、カネの分野では経済産業省の施策は充実しており、同省・中小企業庁が所管するよろず支援拠点事業は人的な支援も行っており充実している。ＳＢやＮＰＯに特化せず、地域の中小企業や小規模事業者及び新規起業者を広く対象としている。

金融関係では日本政策金融公庫がソーシャルビジネスネットワークを展開してＳＢ支援を実施しているが、啓発活動の域を出ず実際に融資案件となる例はまれなようである。

以上の視点から、序章ＳＢ事業者アンケート調査を考察すると、明らかに乖離があることが分かる。例えば、資金調達に課題が多い団体があるのに実態は融資案件が少ない。これは、ＳＢ側にも問題があると思われる。木村真樹氏が話していたが、「ＳＢの心構えは自分たちのやりたいことでなく地域や社会の足りないことを考えるべきであり、自分のやりたいことだけでは広く共感を得られず、問題も解決しない。」ことと通じる。

ＮＰＯについても、事業型を目指す団体は、一般の市場ビジネスとして考えれば、行政支援には限界がある。一方、ボランティア型のＮＰＯや市民団体については行政がいかに支援していくかが今後の課題となるように感じる。

８　テーマ別で考える
（公民連携で地域の社会課題を解決するためのアイデア）

前節ではＳＢを支援、推進する環境整備として、行政主導で実施した方がよいと思われる政策を提言したが、ここでは行政・民間の双方が抱える課題をテーマごとに捉え、その解決方法を探る政策を研究する。これはＳＢ事業者を直接的に支援するというより、ＳＤＧｓの視点でテーマごとの課題を公民連携で解決する施策を実施する中で、自然とＳＢが育っていくことを期待するものである。

また、序章自治体アンケート調査結果にもあるように、ＳＢへの認識が低い自治体には有効な方策と考えられる。また、これらの事業は複数の課題を同時に解決するものであり、縦割り制度の弊害を乗り超えて、庁内間で連携して実施せざるを得ないものである。従ってこの事業を通して行政の仕組みを見直す契機になると思われる。

具体的には本研究会の研究員募集チラシ（図表(2-8)1）に掲げられた四つのテーマごとの政策アイデアについて検討した。時間の制約上、まだまだ提言できる政策になっていないがこのような具体的なアイデアから公民連携で解決する政策や制度が生まれることを期待している。

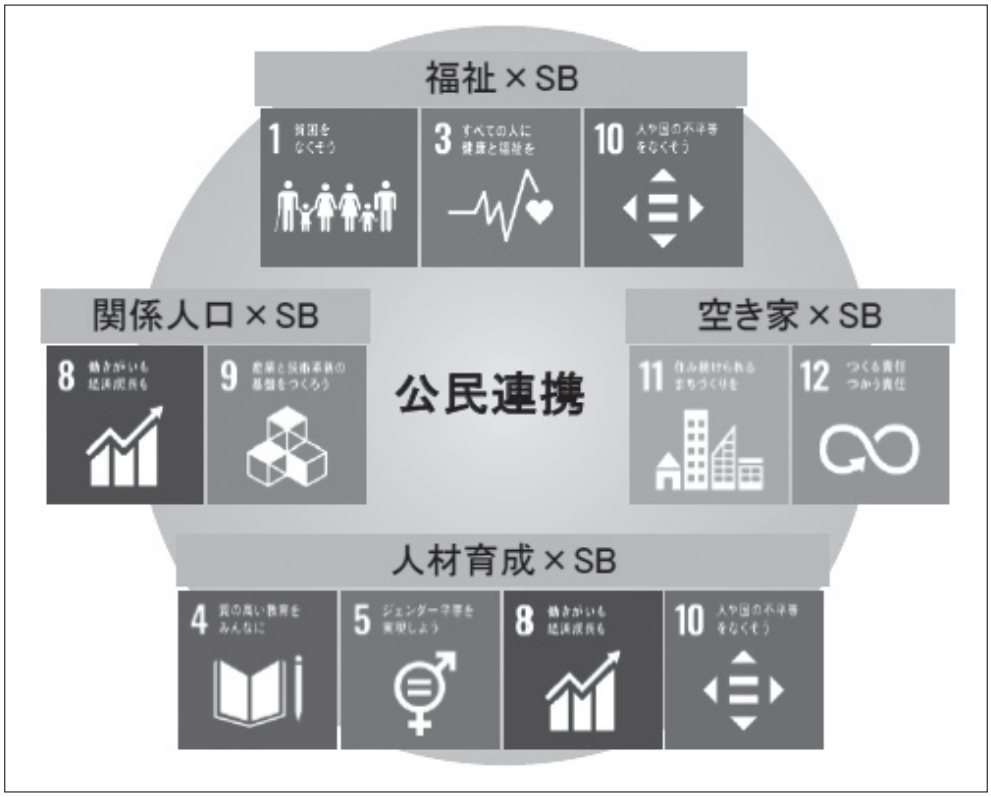
自治体トークン（自治体が発行する仮想通貨）の可能性

自治体トークンはヒアリング報告でも取り上げたが、課題も多くまだ研究段階であるが、地方創生時代における地域活性化の切り札になるものと考えている。

また、ＳＢの資源を循環させる仕組みづくりとして、ＩＴ技術の目覚ましい進歩によるデジタル化やデジタルトランスフォーメーション（ＤＸ）が進む時代において、公民連携による自治体トークンの活用は可能であろう。

以降の政策アイデアにおいては、自治体トークンの一例として「デジタル地域通貨」を全ての政策アイデアに組み込んでいる。

図表(2-8)1　研究内容イメージ図



出典：彩の国さいたま人づくり広域連合「令和2年度産民学官・政策課題共同研究研究員募集チラシ」より抜粋

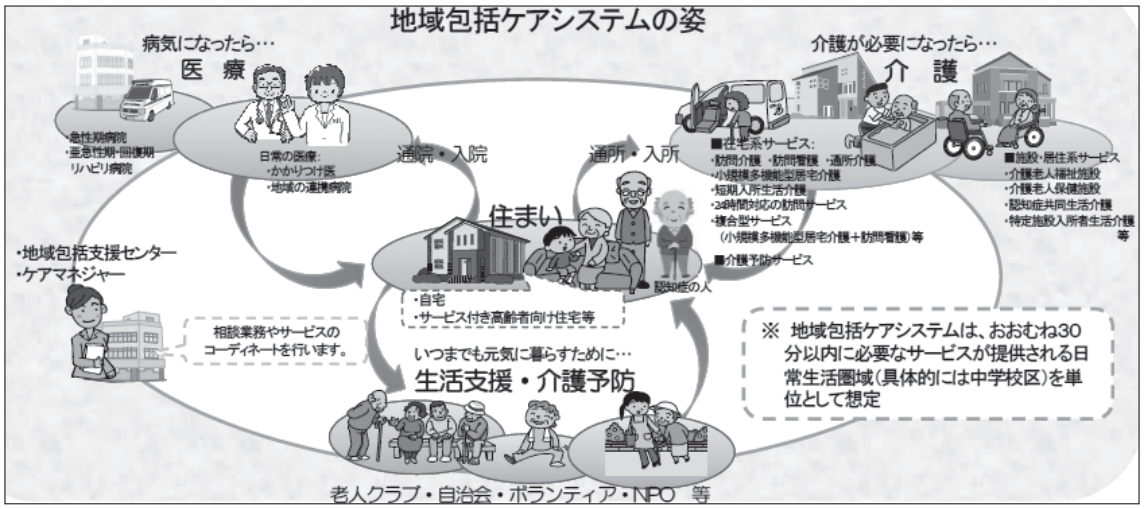
(1)福祉×SB「生活支援、介護予防サービス事業の構築」

我が国は高齢社会になり65歳以上の人口は、現在3,500万人を超えており、2042年の約3,900万人でピークを迎えるが、その後も、75歳以上の人口割合は増加し続けることが予想されている。このような状況の中、団塊の世代が75歳以上となる2025年(令和7年)以降は、国民の医療や介護の需要が、更に増加することが見込まれている。

このため、厚生労働省においては、2025年(令和7年)を目途に、高齢者の尊厳の保持と自立生活の支援の目的のもとで、可能な限り住み慣れた地域で、自分らしい暮らしを人生の最期まで続けることができるよう、住まい・医療・介護・予防・生活支援が一体的に提供される地域の包括的な支援・サービス提供体制(地域包括ケアシステム)の構築を推進している。

地域包括ケアシステムは、保険者である市町村や都道府県が、地域の自主性や主体性に基づき、地域の特性に応じて作り上げていくことが必要とされている。

図表(2-8)2　地域包括ケアシステムの姿



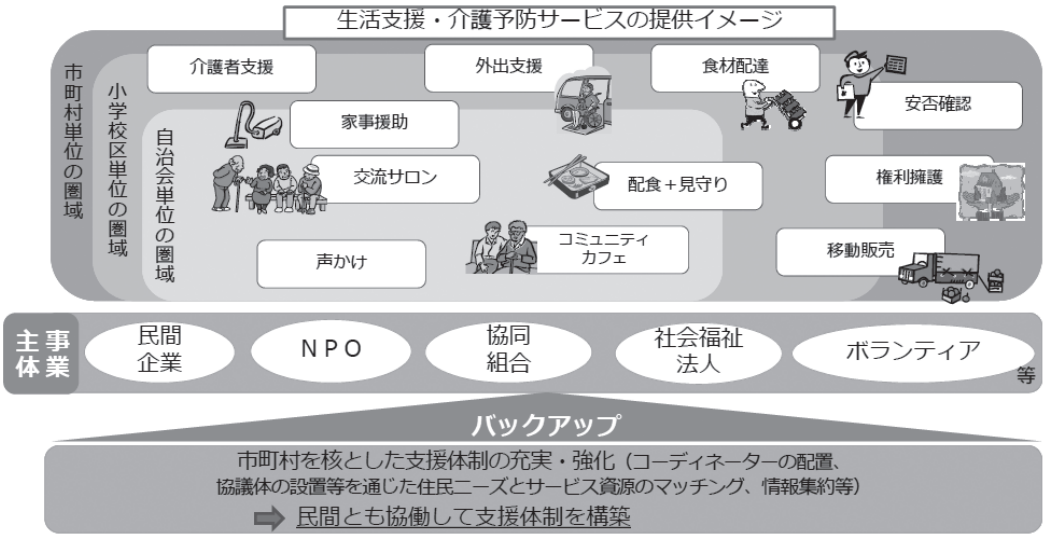
出典：厚生労働省ホームページ（https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/hukushi_kaigo/kaigo_koureisha/chiiki-houkatsu/）2021年1月28日閲覧

事業の概要

介護予防・日常生活支援総合事業（総合事業）とは、市町村が主体的に取り組む事業ではあるが、ボランティア、ＮＰＯ、企業、協同組合等の多様な主体が生活支援・介護予防サービスを提供する必要が出てくる。また、高齢者の介護予防が求められているが、高齢者自身の社会参加・社会的役割を持つことが生きがいや介護予防につながる。

多様な生活支援・介護予防サービスが利用できるような地域づくりを地域経済圏と捉えて、デジタル地域通貨で各種サービスの決済を行うようにすれば、ヒト、モノ、カネ、情報が地域で循環する仕組みを構築することができよう。

図表(2-8)3　生活支援・介護予防サービスの提供イメージ



出典：厚生労働省ホームページ「総合事業の概要」（https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12300000-Roukenkyoku/0000192996.pdf）2021年1月28日閲覧

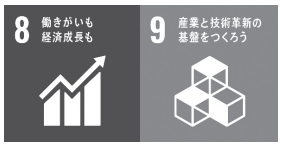
期待される効果と課題

この事業を公民連携で行うことにより、総合事業の推進と地域活性化を同時に達成することができる。また、ボランティア等の生活支援の担い手の発掘・養成等の地域資源の開発やそのネットワーク化など地域コミュニティの醸成にも寄与することができる。

更にこの事業の中から、デジタル地域通貨運営事業者、生活支援事業者等のＳＢが育ってくると考える。

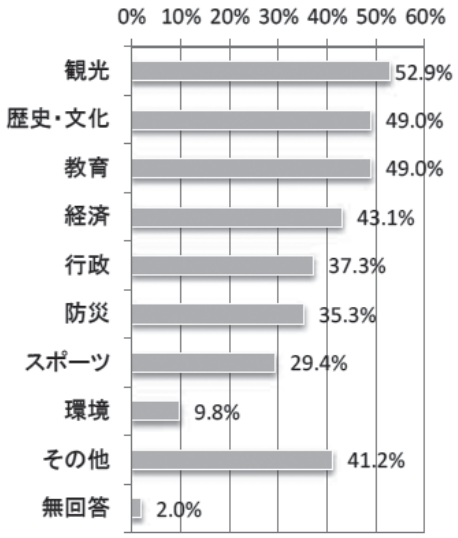
課題として、介護保険制度の導入により介護の社会化が定着しており、介護を互助や共助で支えるという意識が薄れていることがある。しかしながら、介護の互助化を推進することにより、老老介護や介護離職の解消につながることが期待される。

（2）関係人口×ＳＢ「姉妹自治会事業」



地方創生事業では、関係人口の拡大に向けた取組が行われている。この中で、姉妹都市による交流が注目されてきており、交流分野も図表(2-8)4を見ると、多岐にわたっている。

図表(2-8)4　多摩・島しょ地域自治体の姉妹都市等との交流分野



分野名	具体的取組の例
教育	学校教育を目的とした交流、生徒等の作品の交換・展示、教員の交流、多文化理解（国際理解）のための交流、語学講座の開催、その他
歴史・文化	音楽・芸能・芸術家等の派遣・受入、文化団体の派遣・受入、芸術作品・民芸品等の交換・展示、歴史文化的施設・物品等の寄贈・受入、文化関係を目的としたイベント等の開催（又は参加）、刊行物（図書）の発行、動物・植物等の交換、その他
スポーツ	「教育」を除く、スポーツ選手又はチームの派遣・受入、その他
経済	専門家・研修生の派遣・受入、経済団体等の派遣・受入、アンテナショップの設置、産品等のイベントへの出品
観光	保養所の設置、宿泊費・交通費助成、ツアーの実施・支援、案内所の設置、観光集客イベントの共催・支援
環境	カーボンオフセットの実施、自然保護（体験）活動の実施・支援
防災	防災協定の締結・取り決め、災害時の支援策の決定・取り決め
行政	記念式典の実施、専門家・研修生の派遣・受入、職員の派遣・受入、行政（議会）視察団の派遣・受入、その他
その他	親善訪問団派遣・受入、各種クラブ（ロータリークラブ、ライオンズクラブ等）交流

出典：公益財団法人東京市町村自治調査会（2014）「姉妹都市・友好都市交流の新たな可能性に関する調査研究報告書（平成25年度）」

姉妹都市は自治体が主体となって進めているが、住民主体で地域交流をする事業を姉妹自治会事業とすると、より身近になり交流も進むと考える。特にこれからは大規模災害が発生する可能性が高くなるので、広域避難等の災害協定等は重要な課題である。普段から交流しておけば信頼関係が構築でき、受入れ意識や対応がきめ細かいものとなり、安心して迅速に避難できるものと思われる。また、子弟の下宿に空き室を活用することも考えられる。その他、二拠点居住やワーケーション等、更に定期的に交流をイベント化して実施することにより、豊かな生活を味わうことができる。

期待される効果と課題

この事業により、関係人口の増加が見込めることと合わせて、自治会の活性化にもつながる。現在、自治会への加入率は下がっており、自治会の行事やイベントに参加する人も限定されている。

これらの費用をデジタル地域通貨で決済すれば、お金の交流も可能になり、ふるさと納税の仕組みも活用できるものと考える。

これらの交流事業から、観光や空き家活用等で新たなＳＢの創出が期待できる。

（3）空き家×ＳＢ「居住福祉住宅事業」

居住福祉とは建築学者で神戸大学名誉教授であった早川和男氏が提唱したものであり、住居は生活の基盤で健康・発達・福祉の基礎であるという理論である。これは、現在の住宅政策が建設省（現在の国土交通省）の視点からなされていて、福祉の視点が欠落していることを指摘している。

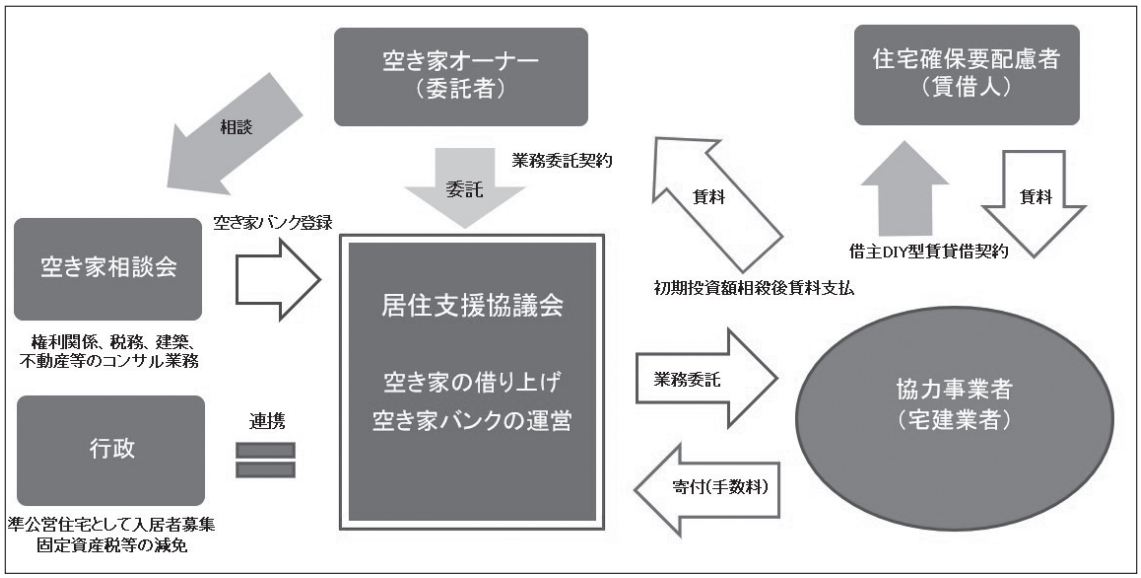
我が国では空き家が社会問題となっているが、一方、住宅に困窮している人も多く存在する。

この空き家を居住福祉政策に活用するものである。なお、空き家問題は第3章「行政によるＳＢ支援の政策提言」の中でも触れている。

居住福祉住宅事業

この事業の概要は、空き家を住宅確保要配慮者居住支援協議会[26]が民事信託で預かり、協力事業者に業務委託をして、住宅確保要配慮者[27]を中心に賃貸するものである。行政の役割は居住支援協議会の立ち上げと運営であるが、ＳＢ事業者に委託する方法もありえよう。

図表(2-8)5　空き家を活用した居住福祉住宅事業の仕組み(デジタル地域通貨決済)



出典：筆者作成

空き家オーナーは協力事業者の初期投資が回収できる期間まで(3～5年)空き家を無償で提供するが、その間は行政が固定資産税を減免する。改修は最低限の工事とし、借主DIY型賃貸にして多様な住まい方を提供する。協力事業者は居住支援協議会に毎月管理費の一部を運営手数料として寄付する。

26　住宅確保要配慮者居住支援協議会とは、住宅確保要配慮者の民間賃貸住宅等への円滑な入居の促進を図るため、地方公共団体や関係業者、居住支援団体等が連携(住宅セーフティネット法第51条第1項)し、住宅確保要配慮者及び民間賃貸住宅の賃貸人の双方に対し、住宅情報の提供等の支援を実施するものである。
27　住宅確保要配慮者は、新たな住宅セーフティネット制度において、低額所得者、被災者、高齢者、障害者、子育て世帯と定められている。

資金調達について

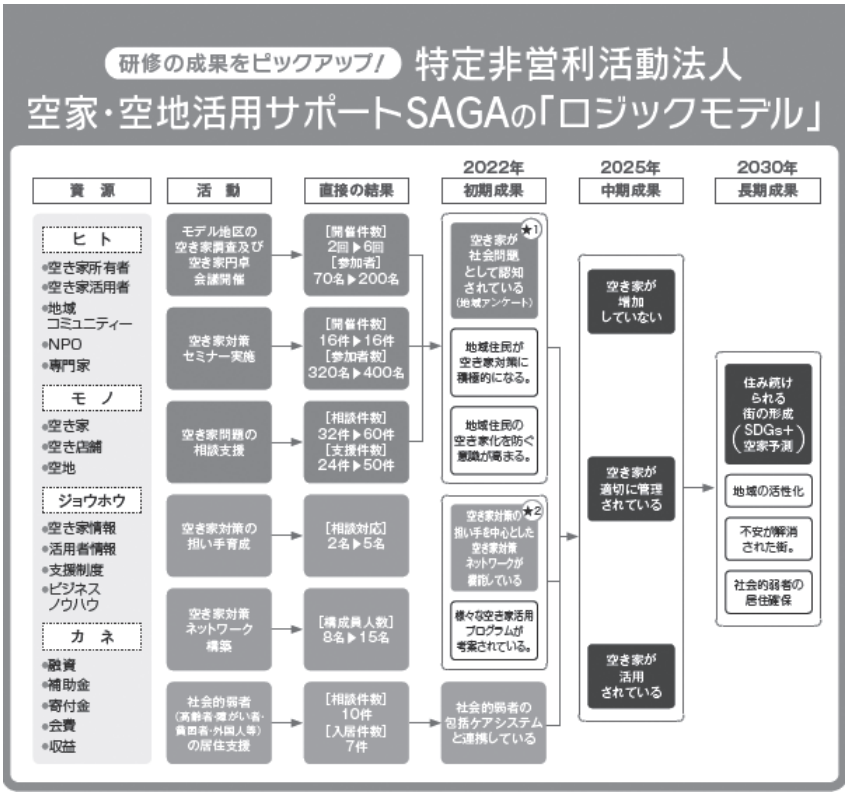
この事業の最大の課題は資金調達であり、金額も多額になることである。その際に参考になるのは、空家・空地活用サポートSAGAの資金調達方法である。

長期成果から逆算してロジックモデル[28]を作ると金融機関から借りやすくなり、休眠預金[29]の助成、ＳＩＢによるファンドからの支援も受けやすくなる。組織を株式会社にすれば、株主コミュニティ制度を活用して、地域から出資を受けることも可能になる。

特定非営利活動法人空家・空地活用サポートSAGA

空家・空地活用サポートSAGAは、士業等の専門的な知識、豊富な経験を活かしながら的確なアドバイスを行い、関係者に寄り添い、空家・空地問題に警鐘を鳴らし、この問題を地域の課題として取り組み、解決するための活動を行っている。事業評価（ロジックモデル）が素晴らしい。

図表（2-8）6　空家・空地活用サポートSAGAの「ロジックモデル」



出典：日本政策金融公庫「ソーシャルビジネス支援ネットワーク活動レポート～事業評価（ロジックモデル）導入支援連続研修～」

28　事業計画（戦略）の策定・検証」において用いられる代表的な手法の一つで、長期目標から逆算しして中期成果、初期成果等の事業評価を行う論理的な構造であり全体を見える化することができる。

29　10年以上取引がない預金は、過去の実績をみると、毎年1,200億円程度発生しており、こうしたお金を社会のために役立てられるように、「休眠預金等活用法（正式名称「民間公益活動を促進するための休眠預金等に係る資金の活用に関する法律」）」が2018年1月に施行された。この法律は、10年間取引がない預金を「休眠預金」として、2019年1月以降に発生する「休眠預金」を、民間での公益的な活動の支援に活用するものである。

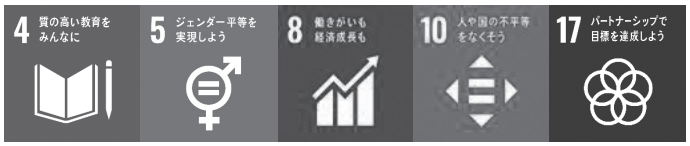
期待される効果と課題

空き家問題の一つの側面は、住まいに困っている人が多い反面、活用されない空き家は増加しているというミスマッチにある。これは、住宅政策と福祉政策との連携が進んでいない現状を表している。世田谷区が東日本大震災の時にこの避難者への空き家の提供呼びかけたところ、多くの提供があったと聞いている。空き家を現状のままで提供する制度があれば、空き家を住宅確保要配慮者に提供したいオーナーは沢山いると考える。空き家活用が進まないのは、多額の改修工事が必要であると思っているからである。本事業のように、公民連携で空き家を預かる仕組みができれば、このミスマッチが防止でき、さらにこの事業そのものがＳＢになる可能性がある。この事業成果として空き家問題だけでなく、住宅確保要配慮者の解消が期待される。更に住宅政策を福祉の視点から見直す契機としたい。

課題としては、法制度の改正を伴うので、経済特区の申請を行い公民が連携してモデル的に実証実験をする必要がある。想定されるメンバーは地域金融機関、トークン発行事業者、地域不動産事業者をはじめ、地域の弁護士、司法書士、家屋調査士等の専門家等のプロボノ集団になる。

法制度の改正を待たなくとも、現状の制度を工夫しての実施も可能と思われるため、公民連携による実証実験から進めることを提言する。また、この福祉住宅事業をＳＤＧｓの視点で目標を考えると『2030年までに住宅に困っている人を一人も残さない目標』が考えられる。

（4）人材育成×ＳＢ「埼玉版コンソーシアム構想」



行政職員、企業の人材の流動化により、ＳＢを活性化させるコンソーシアム構想として、一般社団法人官民共創未来コンソーシアム（渋谷区）の取組がある。この取組を通し、官民共創に必要とされるパブリックなマインドを持つ人材と出会えるように、行政と企業の双方向の対話を通じて地域の課題と目標を共有し、それぞれの持つ知識やノウハウ、ネットワークを最大限活用する機会を提供し、官民共創の機会創出を進めている。以下にその取組を紹介する。

官民共創の特徴

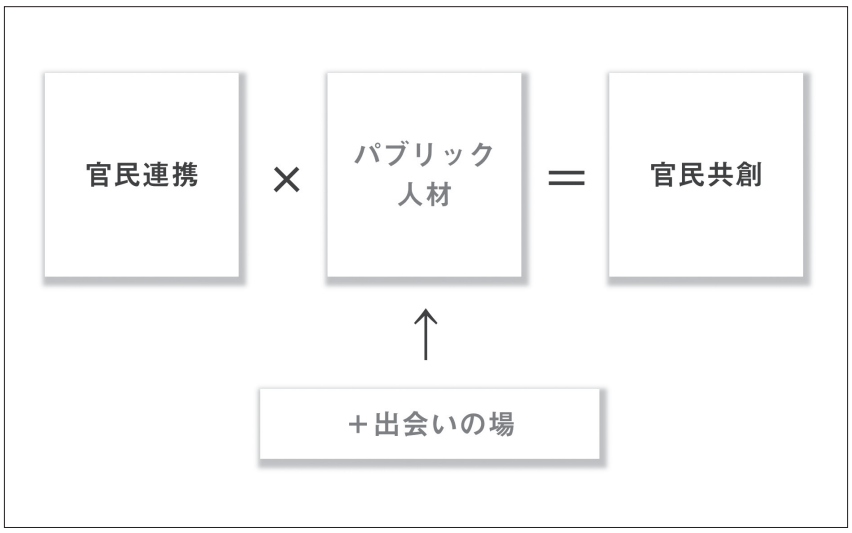
官民共創を進める上で特に重要視しているものが人材である。特に「パブリックマインドとビジネススキルを持ち、かつ官民両方の勘所をしっかり考慮しプロジェクトを進められる人材」のことを「パブリック人材」と定義付けている。

従来の官民連携に、パブリック人材を掛け合わせ、官民の出会いの場を創出することで、官民連携から「官民共創」という新たなステージへと押し上げる役割を目指している。単なるカタログマッチングではなく、実践型でプロジェクトを進めていく点が特徴である。

パブリック人材のスコアリング

パブリック人材は、日本に300万人いると推定されている。これらの人材育成や人材活用が社会課題に向け個々の能力に応じて適切に案件に関われるようにするため、その能力をスコアリングし視覚化するシステムを現在開発中である。このスコアリングシステムは、1973年にリクルート社が開発し入社試験で一般的に活用されている「SPI総合検査」のパブリック版としての位置付けを目指している。

図表(2-8)7　パブリック人材に関するイメージ図



出典：一般社団法人官民共創未来コンソーシアムホームページ(https://ppcfc.jp/)2021年2月3日閲覧

官民共創の事例

これまでの事例としては、福島県磐梯町における「行政審議会でのAI文字起こし導入による業務効率化」案件においての機会提供が挙げられる。民間側はパーソナル人工知能技術の開発及び提供をしている株式会社オルツが採択され実証実験が行われている。

実証実験の概要

・期　間：2020年12月10日～2021年3月31日
・方　法：①磐梯町のデジタル変革審議会、複業・テレワーク審議会の二つの審議会と、DX戦略室の定例ミーティング(仮)を導入し、リアルタイムでAIが文字起こしを行う
②オルツ及び磐梯町は月1回定例でミーティングを行い、フィードバックを実施
・効　果：①オルツは、行政での実証実験を踏まえた商品開発につなげることが可能
②磐梯町は費用をかけずに民間のパートナーの協力を得ながら、業務効率化を図るツールの検証を行いつつ、業務効率化を図ることが可能

「埼玉版オープンイノベーションセンター」の提案

上記の事例をもとに、埼玉に根ざした「埼玉版オープンイノベーションセンター」を提案する。オープンイノベーションセンターは、表面的なマッチングだけでなく、より実践的で効果のあるものにするために、パブリック人材の育成、開発を公民連携で行う。そのためには、行政も従来の産業支援部局だけでなく、市民活動、生涯学習等幅広い連携が必要であり、言い換えれば、パブリック人材バンクのような仕組みである。

その利点として、①外部からの新たな知識や技術の獲得、②事業推進のスピードアップ、③短期間で実施可能なため開発コストの削減等が挙げられる。

（5）まとめとして

今回、ＳＢを活性化する環境資源である、ヒト、モノ、カネ、情報について研究してきたが、この中で、一番重要なものはやはり、「ヒト」であると考えている。

本構想でも、パブリック人材の育成が期待されるが、育成というより、人材開発といった方が正確かもしれない。昨今、公民連携によるまちづくりが叫ばれているが、何をやるのかが明確ではなく、公民連携の必要性を啓発することが主眼であったような気がする。ここで紹介する官民共創は達成する目標を明確にしているので実現性が高まる。さらに、この実践作業のプロセスから人材が開発されてくると考えられる。まさにＳＤＧｓ目標17の「パートナーシップで目標を達成しように」にピッタリの構想である。

課題としては、地域の社会課題を自分事と考え、共創事業に参加する市民を啓発し、課題解決の担い手になってもらうことである。この方法の一つとして、本章でも取りあげた文京区のソーシャルイノベーションプラットフォームや、横浜市の共創の取組及び京都市ソーシャル・イノベーション・クラスター構想[30]が参考になると思われる。

最後に、ＳＢと一般的な市場ビジネスとの違いを再考してみる。従来の市場ビジネスは環境や社会問題を外部経済として効率や利益優先の経営を行ってきたので、ＳＢとは異なるように思われてきた。

しかし、ＳＤＧｓの視点に立ち、環境や社会問題も包括的に捉えて経済活動せざるを得なくなると、結果として、全ての市場ビジネスはＳＢになっていく社会が想像される。しかしながら、このような社会になっても、ＳＢでは解決できない社会課題は存在すると思われる。すると、これを解決するのは、行政なのか？市民のボランティア活動なのか？このような視点から考えると、行政の役割がより明確になってくるような気がしている。

30　ソーシャルビジネスに取り組む企業やそれらを応援する人々が京都に集い、京都の未来を共に創出する構想（京都市ホームページ：（https://www.city.kyoto.lg.jp/sankan/page/0000176444.html）2021年2月1日閲覧）参考文献として、大室悦賀（2020）「自治体によるソーシャルビジネス支援と社会指向型地域企業の必要性―京都市・長野県を事例に―」『都市とガバナンス（vol.34）』、公益財団法人日本都市センター

参考図書・文献・資料一覧

1. 野口悠紀雄(2017)『入門ビットコインとブロックチェーン』PHPビジネス新書
2. 内山節(2015)『半市場経済―成長だけでない「共創社会」の時代』角川新書
3. 柳澤大輔(2018)『鎌倉資本主義』プレジデント社
4. 木村真樹(2017)『はじめよう、お金の地産地消』英治出版
5. 原田勝広・塚本一郎(2006)『ボーダレス化するCSR―企業とＮＰＯの境界を超えて』同文館出版
6. 鈴木克也(2018)『ソーシャル・エコノミーの構図―ソーシャルビジネスを核として―』エコハ出版
7. 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
8. 筧祐介(2019)『持続可能な地域のつくり方』英治出版
9. 今里滋(2020)「自治体・住民とソーシャル・ビジネス」『都市とガバナンス(vol.34)』公益財団法人日本都市センター
10. 株式会社ＮＴＴデータ経営研究所(2019)「介護予防・日常生活支援総合事業　生活支援体制整備事業これからの推進に向けて～伴走型支援から見えてきた事業推進の方策～」(介護予防・日常生活支援総合事業及び生活支援体制整備事業の効果的な推進方法に関する研究事業 報告書)
11. 木村和彦(2008)「地域経済活性化を目的とした地域通貨の現状と課題―自作データベースの分析を基に―」『産開研論集』第20号、大阪府
12. 前野智史(2019)「地域通貨の現状と課題についての考察」、高知工科大学(学士論文)
13. 町井克至・矢作大祐(2018)「地域通貨は地域金融システムに何をもたらすか」『大和総研調査季報』2018年春季号(Vol.30)、大和総研
14. 松原英治・藤本穣彦(2019)「地域内循環経済を促す地域通貨の参加と流通のデザイン：「オリオン」(北九州市折尾地区)の事例研究と電子地域通貨の展開」『社会環境論究：人・社会・自然』11巻、42–68ページ、社会環境学会
15. 江夏あかね・佐藤広大(2018)「地方公共団体のICOを通じた資金調達に向けた取組み」『野村資本市場クォータリー』2018秋号、野村資本市場研究所

第3章　提言3
行政によるソーシャルビジネスの支援と連携―既存制度の活用と評価の視点

1　なぜいまＳＢなのか

（1）これからの社会における地域課題と解決主体

市町村合併や行政改革により、地方公務員の数は減少傾向が続いている。総務省[1]によれば、一般行政職のほか、教育部門や警察・消防部門、公営企業等も含めた地方公務員の総職員数は約276万人（2020年4月1日現在）で、最も多かった1994年（平成6年）の約328万人と比べると約16％減少している。これは国全体での地方公務員の減少率を示す数値ではあるが、各自治体における職員数の状況は大同小異の減少傾向にあるところがほとんどだろう。

しかし、このようにして地方自治体の有するマンパワーが減少していくのと同様に、行政に求められることも減少してきているのかというとそうではない。東日本大震災はもちろんのこと、熊本県や北海道で発生したような大地震のほか、近年増加している大型台風や大雨などの自然災害、また現在渦中にある新型コロナウイルスのような新しい感染症への対応など、むしろ行政に求められることは増加しているのが現状である。

このことに加え、地方制度調査会の答申[2]によれば、人口減少が深刻化し高齢者人口がピークを迎える2040年頃にかけて、社会状況の変化が地域社会に様々な資源制約をもたらすようになる一方で、住民ニーズや地域の課題は多様化・複雑化していくことが想定されている。

併せて『地域社会を支える主体の現状と把握』として、「都市部では、一般にコミュニティ意識が希薄であり、地方部と比較して自治会・町内会の加入率が低く、地縁による共助の担い手は乏しい」こと、しかしその一方で、「ＮＰＯ、企業等の多様な主体が存在して」いることから、「自治会・町内会等の活性に加え、コミュニティ支援を担うＮＰＯ、企業等と行政との協定やシェアリングエコノミーの活用等により、多様な主体が地域社会を支える担い手としての役割を果たしていくための環境整備が重要」になると述べられている。

少子化、高齢化がもたらす人口減少社会、そしてそれにより様々な資源の制約を受けることとなる未来において、行政が行政の力だけで地域や住民の暮らしを支えていくことは、これまで以上に困難なものとなることは間違いない。

そのような状況下で持続可能な地域社会を実現するためには、答申が示すように各自治体にはそれぞれの地域における多様な主体との連携を深め、共に地域の課題を解決する方向へ強く舵を切ることが求められている。そのためにはまず、それぞれの自治体における

1　総務省ホームページ「地方公務員数の状況」（https://www.soumu.go.jp/iken/kazu.html）2021年1月5日閲覧

2　地方制度調査会（2020）「2040年頃から逆算し顕在化する諸課題に対応するために必要な地方行政体制のあり方等に関する答申」（2020年6月26日）2、10ページ

「地域社会を支える主体」の現状を把握し、必要な支援を行い、あるいは逆に、行政がそれぞれの主体から支援を受け、互いの強みを生かしつつ地域社会の課題解決を目指す体制を構築していく必要がある。

（2）埼玉県内の状況

東京都内の学校や職場へ通う埼玉県民を意味する「埼玉都民」という言葉の存在も象徴しているように、埼玉県には東京都のベッドタウンとして発展してきた地域が多い。

埼玉都民の数は近年減少傾向にあるが[3]、2015年（平成27年）の時点においても、埼玉県の生産年齢人口（約450万人）の約23％にあたる約106万人が、東京都を含む埼玉県外へ流出している状況にある[4]。特に東京都に隣接した地域、また都心部への交通至便な地域においては、先の答申が述べる都市部の場合と同様に、居住地域への帰属意識が濃厚な住民が多いことはあまり期待できないだろう。

では、地縁に代わる共助の担い手として期待される多様な主体の活動状況はどのようになっているのだろうか。

埼玉県が集計した2016年（平成28年）経済センサスにおける都道府県別企業等の数によると、埼玉県の企業等（県内に本社等がある法人及び個人経営の事業所）の数は平成28年時点で約17万で全国第5位の企業数である（図表（3-1）1）。

図表（3-1）1　都道府県別企業等の数 ―上位10都道府県―

都道府県	H24			都道府県	H28		
	企業等の数	順位	構成比（%）（全国＝100）		企業等の数	順位	構成比（%）（全国＝100）
全国	4,128,215	－	100.0	全国	3,856,457	－	100.0
10都道府県計	2,176,901	－	52.7	10都道府県計	2,032,565	－	52.7
東京都	469,554	1	11.4	東京都	441,538	1	11.4
大阪府	314,145	2	7.6	大阪府	287,004	2	7.4
愛知県	235,719	3	5.7	愛知県	220,388	3	5.7
神奈川県	211,525	4	5.1	神奈川県	199,200	4	5.2
埼玉県	**183,139**	**5**	**4.4**	**埼玉県**	**170,223**	**5**	**4.4**
北海道	168,922	6	4.1	北海道	156,475	6	4.1
兵庫県	165,588	7	4.0	兵庫県	155,699	7	4.0
福岡県	153,107	8	3.7	福岡県	145,845	8	3.8
静岡県	137,654	9	3.3	千葉県	128,794	9	3.3
千葉県	137,548	10	3.3	静岡県	127,399	10	3.3

出典：埼玉県（2018）「平成28年（2016年）経済センサス―活動調査 産業横断的集計（基本編）結果」（2018年8月31日）4ページ表1-2

3　国勢調査の数値をもとに算出された埼玉都民の数は、1995年（平成7年）の1,150,750人をピークに減少傾向が続いており、2015年（平成27年）には930,050人となった。（埼玉県「統計からみた埼玉県のすがた　2020」19ページ）

4　同13、19ページ

また、ＮＰＯ法人については、2020年11月30日時点で埼玉県又はさいたま市[5]の認証を受けた認証ＮＰＯ法人の数は2,138となっており、全国第6位の法人数である（図表(3-1)2)。

全国の認証ＮＰＯ法人の合計は51,040法人であり、9,198法人という飛び抜けた認証数を計上する東京都を除く、46道府県の1道府県当たりの法人数（単純平均）が約910法人になることを考えると、埼玉県は全国平均を相当に上回るＮＰＯ法人が活動している自治体であることが分かる。

これらの状況を踏まえると、埼玉県においては、ＳＢに携わる企業やＮＰＯ法人との連携により持続可能な社会の実現を目指す体制を構築していくことが、現時点における最適解となるのではないかと推察される。

図表(3-1)2　都道府県別ＮＰＯ法人の認証数―指定都市分を含む上位10都道府県

都道府県	認証ＮＰＯ法人の数	順位	構成比（%） 全国＝100
全国	51,040	－	100.0
10都道府県合計	29,860	－	58.5%
東京都	9,198	1	18.0%
神奈川県	3,607	2	7.1%
大阪府	3,500	3	6.9%
兵庫県	2,207	4	4.3%
北海道	2,158	5	4.2%
埼玉県	**2,138**	**6**	**4.2%**
千葉県	1,989	7	3.9%
愛知県	1,983	8	3.9%
福岡県	1,724	9	3.4%
京都府	1,356	10	2.7%

出典：内閣府ＮＰＯホームページ「認証申請受理数・認証数（所轄庁別）」（https://www.npo-homepage.go.jp/about/toukei-info/ninshou-zyuri）2021年1月4日閲覧に基づき筆者作成

5　本文中及び図表に記載の認証ＮＰＯ法人の数やそれに基づく順位等は、全てそれぞれの都道府県に所在する政令市の認証法人分を含む。

（3）行政によるＳＢ支援の可能性・意義

しかしながら、行政、特に市町村などの基礎自治体とＳＢ事業者との関係は深いとは言い難い状況にある。その理由として前章までに述べてきたように、自治体の職員がＳＢについてよく知らないこと、自治体内部の縦割り問題が部署を横断しての課題解決を困難にしていることなどが挙げられる。

その一方で、ＳＢにより社会課題の解決を目指すＮＰＯ法人などの団体を対象に行った序章ＳＢ事業者アンケート調査結果によれば、これらの団体は人手不足や資金不足、また知名度不足などの課題を抱えており[6]、行政の支援を必要としていること[7]が示されている。

もちろん、これまで行政によるＳＢ支援が行われていなかったというわけではない。上記のアンケート結果においても、行政等による支援を受けていると回答した団体が半数くらいあった。その一方で、序章自治体アンケート調査において示されていたように、何らかのＳＢ支援策を講じているという市町村は2割程度でしかなかった[8]。このことから、少なくとも埼玉県においては、ＳＢ事業者が活動する地域がどの自治体に属しているかにより、受けられる支援の厚さに差異が生じていることが推測される。

しかし、事業者が目指すものと行政が目指すものとが「社会課題の解決」という視点において近づいてきた昨今[9]においては、行政によるＳＢ事業者の支援は、事業者の活動を助けるだけではなく、地域課題の解決にもつながるものとなる。

加えて、地域に根差したＳＢ事業者がその地域が必要とする事業を実施し、それを地域の住民が利用するということになれば、地域の中でお金が回るようになることから地域経済の活性化につながる可能性も高い。

生産年齢人口が減少し続ける状況下において、交通の利便性が良い、都市部に近いなどの理由により、他の地域から人やお金などの資源の流入が見込める地域でもない限り、今後、地域に入ってくる資源の増加が見込まれる自治体がどのくらいあるだろうか。これからの時代においては、地域経済の活性化のためにも、少なくとも地域の中だけであっても経済が回ることは非常に重要となるだろう。

埼玉県内のＮＰＯ法人の活動分野は、序章ＳＢ事業者アンケート調査結果からも分かるように、「まちづくり」、「保健・医療・福祉」、「子どもの健全育成」といった行政の手の届きにくい分野に集中している。

事業を通じて社会課題、地域課題を解決しようとしているＳＢの活動を支援するために行政は何ができるか。持続可能な未来の実現に向けて、真摯に考えていく必要がある。

6　序章ＳＢ事業者アンケート調査結果（イ）運営上の課題について
7　同上（ウ）行政、企業等からの支援の状況及び要望について
8　序章自治体アンケート調査結果（イ）ＳＢ事業者の把握と支援の有無
9　本章のコラム（132、133ページ）を参照

（4）公民連携によるＳＢの推進に向けて

ここまで、序章においては、行政とＳＢ事業者との連携の実態について、アンケート調査やヒアリング調査の結果をもとに示してきた。続く第1章では、ＳＢ事業者に対する中間支援機能の強化策について、中間支援団体へのインタビュー調査をもとに検討を進めた。そして第2章においては、行政主導の政策のほか、行政が主体として動かずとも、民主体でＳＢ事業者が活動しやすくなるための環境整備についても検討してきた。

これらを踏まえ、本章では、まず最初に、行政とＳＢ事業者との連携がうまくいくことによる事業の成功イメージがつかみやすくなるよう、既に行われている連携の取組事例のうちから、千葉県我孫子市と埼玉県横瀬町の事例を紹介する。併せて、行政とＳＢのこれからの関係性について、ＮＰＯ法人等の代表として実際に行政とＳＢの事業連携やＳＢ支援に携わっている有識者にインタビューを行い、コラムとして紹介する。

最初に紹介する我孫子市の事例は、経済産業省が2007年にソーシャルビジネス研究会を立ち上げるよりも10年早い1997年頃から、地域社会におけるシニア男性の社会参画意向について調査し、市のまちづくりの重点施策として、コミュニティビジネス支援事業を位置づけたところから始まるＳＢ以前からの協働事例である。地域社会での活動意思を有するリタイアメント世代の活力を生かして起業につなげ、公共サービスの担い手の増加と持続的なまちづくりを実現した成功例として取り上げる。

次に紹介する横瀬町の事例は、「よこらぼ」として知られる官民連携プラットフォームの取組事例である。消滅可能性都市にも指定された小規模自治体が、ＳＢ事業者に対し自治体のニーズに合わせた事業内容を求めるのではなく、ＳＢ事業者のニーズに行政が合わせる形で支援や連携を進めたことによる成功例として取り上げる。

続くコラムでは、特定非営利活動法人コミュニティビジネスサポートセンター代表理事である永沢映氏へのインタビューに基づき、行政とＳＢ事業者との関わり方等について、行政及びＳＢ事業者への支援に携わる専門家の視点を踏まえたポイントを紹介する。

その上で、具体的な支援策の一例として、序章アンケート調査結果及び第1章、第2章における知見を踏まえ、活動場所や人員確保に対する支援、行政の信用力を生かした広報活動等に関する支援について提案したい。

しかし、行政がＳＢ事業者を支援することが地域課題の解決にもつながる一方で、予算や人員の制約もある中において、行政の支援を必要とする全てのＳＢ事業者に対し等しく必要な支援を行うことは、現実問題としては不可能である。

そこで本章では、まず初めに行政とＳＢ事業者の協働形態について示した上で、協働のパートナーとして選定する際の審査ポイント等を提示する。

その上で、協働事業により得られた成果の評価方法として、一般に用いられることが多い事業の直接的な効果に関する評価方法ではなく、「社会的インパクト評価[10]」という方法

10　事業が社会や環境にもたらした長期的な変化について評価する方法。詳細は本章3（3）自治体における政策評価の視点を参照。

により事業が成果を上げたことを示すためのポイントを、国や先進自治体における評価方法を踏まえて示したい。

そして最後に、行政以外で行われている同様の取組を参考に、自治体においても取り入れやすいと思われる指標等を提示する。

これらの支援方法や評価方法は、これまでＳＢ事業者への支援や連携事業の例があまり多くない自治体であっても、最初の一歩として実施することが比較的容易な手法として示すものであり、各自治体において公民連携によるＳＢを進めるに当たっての一助となれば幸いである。

２　ＳＢ支援の事例紹介

ここでは、我孫子市と横瀬町における事例について、取組経緯と事業概要、そして連携が成功した要因について紹介する。

（１）我孫子市　【人口：約 132,000 人[11]】

１）取組経緯

千葉県の北西部に位置する我孫子市では、平成12年度まで27年間「日本一汚い沼」として市内にある手賀沼の汚濁が問題視されていたが、団塊世代がリタイア後の地域回帰を考えるに当たり地元の環境悪化に着目される形で市民活動が盛んとなり、市はその活動を支援するため、「我孫子市市民公益活動・市民事業支援指針」（平成12年３月）を策定し、協働のまちづくりを推進することとした。続いて平成13年２月に、「協働」の考え方を「性格（団体の目的、長所・短所等）の異なる主体が、対等な立場で、それぞれの長所を活かして、共通の目標に向けて協力すること」と定義し、更にこの考え方を、①「自主事業・連携型」、②「市事業への参画型」、③「共同事業型」の三つに整理・分類し、我孫子市の目指す協働の基本形は①「自主事業・連携型」であるとした。この考え方により市は、市や企業、ＮＰＯが、それぞれ自立して自分の責任において、まちづくり等の共通の目標に向けて連携することを目指した。

２）事業概要

コミュニティビジネス起業支援事業については平成14年から実施しており、地域づくり活動の中でコミュニティビジネスは団塊世代がリタイア後もサービスの提供者＝社会を支える側となる有力なツールであるとし、多くのコミュニティビジネスが展開されることによって、公共サービスを担う民の主体が豊富になるところに意義があるとした。

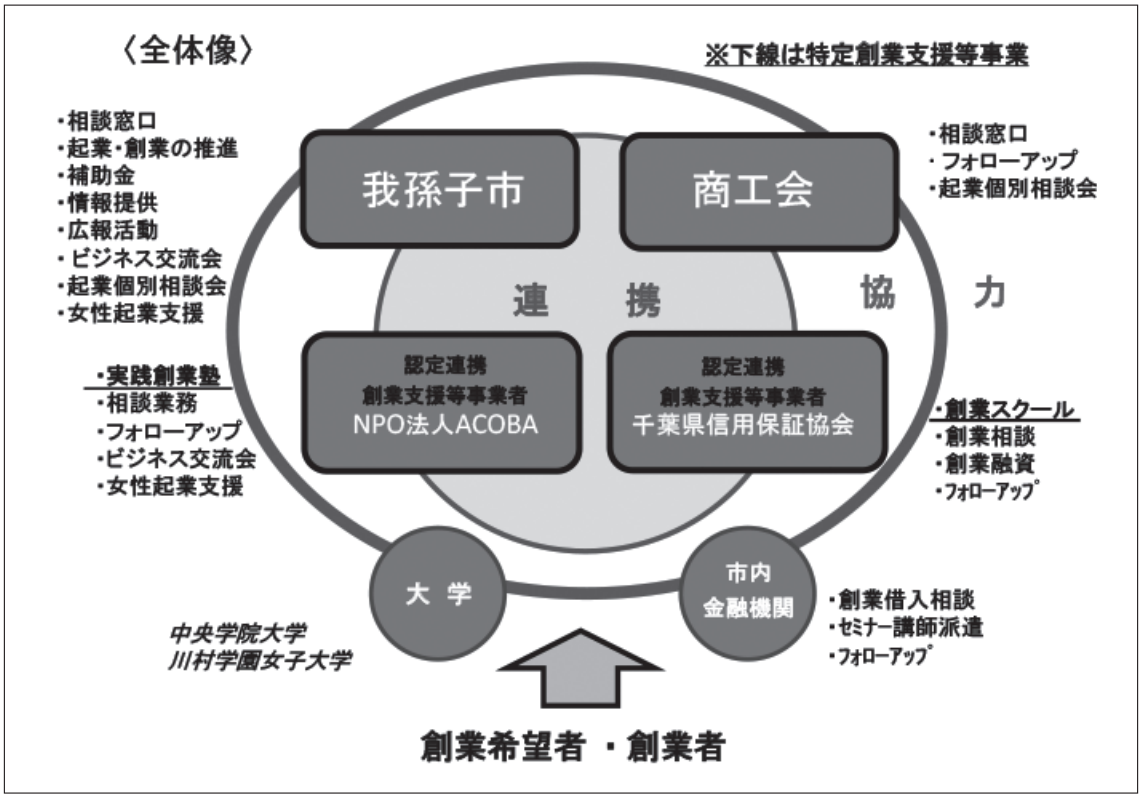
そのような中、団塊世代向けのコミュニティビジネス講座において、受講生が中心となって個人では創業しない、できないシニアを会員として募りＮＰＯ法人ACOBA[12]が設立され、コミュニティビジネス中間支援団体として商工業・ＮＰＯ・地域活動を目指す人たちを支援するなど、平成20年時点で約300団体、36法人が社会貢献を目的として、様々な市民活動並びに地域課題の解決を行うまでになった[13]。

現在、我孫子市では我孫子市創業支援等事業計画に基づき、ＮＰＯ法人ACOBAや我孫

11　令和２年度我孫子市住民基本台帳人口（令和２年４月１日現在）（https://www.city.abiko.chiba.jp/shisei/toukeijoho/toukei/jinoku_setai/r2.html）2021年２月１日閲覧
12　ＮＰＯ法人ACOBAホームページ（http://www.acoba.jp/）
13　一般社団法人シルバーサービス振興会（2008）「団塊世代を活用した健康長寿のまちの展開方策に関する調査研究事業報告書」（http://www.espa.or.jp/surveillance/pdf/surveillance/h19/h19_03_01report_02.pdf）

子市商工会、市内金融機関、市内大学、千葉県信用保証協会などの機関と連携し、市内で起業・創業しようとする方の支援に取り組んでいる（図表(3-2)1）。なお、具体的な我孫子市の創業支援等事業は図表(3-2)2のとおりである。

図表(3-2)1　我孫子市の創業支援体制



出典：我孫子市ホームページ（https://www.city.abiko.chiba.jp/jigyousha/sougyosha/sogyoshien.html）
2021年2月1日閲覧

図表(3-2)2　我孫子市の創業支援等事業（2021年1月時点）

事業名	内容	実施時期
ワンストップ 相談窓口 （市・商工会・ACOBA）	企業立地推進課に、創業に関するワンストップ相談窓口を開設し、相談内容に応じて商工会、ACOBA、市内金融機関などと連携しながら創業時の様々な相談に対応しています。	通年：平日午前8時30分から午後5時
実践創業塾 （市・ACOBA）	経営、財務、人材育成、販路開拓等の創業に必要な知識習得を目的としたセミナーを開催します。 実践創業塾（4日間） ※実践創業塾は、我孫子市の特定創業支援等事業です。	令和2年 11月22日・11月29日・12月6日・12月13日 各週日曜日開催 会場：我孫子北近隣センター（並木本館）

創業スクール （市・千葉県信用保証協会）	本気の創業プラン作成スクール （4日間のオンライン受講＋1回アフターフォロー面談） ※アフターフォロー面談は、会場等で行います。 ※創業スクールは、我孫子市の特定創業支援等事業です。	オンライン開催 令和3年 1月16日・1月23日・ 1月30日・2月6日 隔週土曜日開催
女性起業支援 フォーラム	起業に役立つ講演などを開催します。	オンライン（ZOOM）開催 令和3年2月13日（土曜日）14時～16時30分
ビジネス交流会 （市・ACOBA）	起業・創業にこれから挑戦したい方や、既に事業を開始している方を対象に、人脈作りが出来る交流会を開催しています。我孫子のビジネスを盛り上げます！	新型コロナウィルス感染拡大防止のため、令和2年度は中止となりました。
起業個別相談会 （市・商工会）	起業・創業や経営など、ビジネスに関する様々な相談を専門家に無料で個別相談できる、起業個別相談会を開催します。	令和3年3月20日（土曜日）開催 会場：我孫子市商工会
資金調達 融資制度 （市）	市の融資制度（創業支援資金・独立開業資金など）により、市内で新たに事業を開始する事業者や、開始して間もない事業者に事業をスタートしやすい環境を与えます。 我孫子市中小企業資金融資制度	通年
あびこ創業・ 事業物件ナビ（市） （外部サイト）	千葉県宅地建物取引業協会と連携し、市内の企業活動に適した未活用地や空きテナント、空き店舗等の情報を集約し、企業や起業・創業を希望する方の物件探しをサポートします。	通年
我孫子市創業支援 補助金（市）	市内の空きテナント等を利用して事業をスタートする方に対し、事務所等賃借料の一部を補助します。補助限度額は、市域西側月額4万円（年額48万円）市域東側月額5万円（年額60万円）。補助率は2分の1。 ※創業塾（本格起業コース）を受講され、申請年度内に創業する方、または申請時に創業から3年を経過しない方。 ※補助金交付にはこの他にも様々な条件があります。	交付決定日の属する月の翌月から1年間の補助金支給

出典：我孫子市ホームページ（https://www.city.abiko.chiba.jp/jigyousha/sougyosha/sogyoshien.html）
2021年2月1日閲覧

3）成功した要因

我孫子市では、市民活動が盛んであったことや、リタイア後の団塊世代の「市民力」に着目したことから、地域課題の解決方法としてコミュニティビジネスという手法を提示した。

その結果、ＮＰＯ法人ＡＣＯＢＡのような個人では創業できない受け身な受講生も気軽に参加できる団体が受講生により自主的に設立され、講座終了とともに創業することなく学んで終わってしまう傾向にあったサポーター層を巻き込み、ボランティアでは持続が難しかった活動が事業化し現在まで継続している。

（2）横瀬町[14]　【人口：約 8,200 人[15]】

1）取組経緯

埼玉県の北西部に位置する横瀬町では、人口が1995年をピークに減少を続けており、2014年には日本創生会議が発表した「消滅可能性都市」の一つに指定された。そうした町の存続が危惧される中で、横瀬町では民間のアイデアと地域資源を活用して地域活性化につなげていく官民連携のプラットフォーム「よこらぼ(横瀬町とコラボする研究所)」を2016年10月から取組を始めた。

2）事業者視点による支援

「よこらぼ」では、自治体側が課題の設定やニーズを求めるのではなく、事業者側が考えている事業をそのまま持ち込むことができ、地域に有益な事業であれば町としてそのプロジェクトをサポートするため、事業者側にとっても活動しやすい取組と言える（図表(3-2)3)。また、取組に当たり、企業、ＮＰＯ法人等などから同町で実施したい事業を募る。応募された案件を、町役場、金融機関、商工会等から選出された審査員が、毎月審査を行うことで、スピード感のある実行に移すことが可能となる。この「よこらぼ審査会」と町長による採択がされれば、すぐにプロジェクトとして始動できる。

14　よこらぼホームページ（https://yokolab.jp/about-us/）　2021年1月28閲覧
　　ぶぎんレポート2019年11月号（https://www.bugin-eri.co.jp/research/research02/file/r191101.pdf）
15　横瀬町字別人口（令和2年4月1日現在）（https://www.town.yokoze.saitama.jp/wp-content/uploads/2020/04/2020_04_01.pdf）2021年2月1日閲覧

図表(3-2)3　よこらぼの仕組み

出典：よこらぼホームページ(https://yokolab.jp/about-us/)2021年2月1日閲覧

3) 活動内容

今まで(2020年9月時点)で、新技術の活用やシェアリングエコノミー、教育・子育てなどの幅広い分野で140の公募があり、内80件が採択され、町内でプロジェクトとして取り組んできた(直近の例は図表(3-2)4のとおり)。採択されたプロジェクトに対して補助金や交付金といった資金支援ではなく、①行政権限を生かした法的なサポート(特区申請等)②公共領域への協力要請をサポート③Wi-Fi等が使える、現地オフィスも貸出④町民の協力依頼、呼びかけなどの支援④横瀬町公認プロジェクトとして、広報活動⑤町の広報誌やSNS、Webサイトを利用した広報支援等のサポートを行い、事業者と自治体が“WIN-WIN”の関係で円滑な連携を進めている。

図表(3-2)4　直近の「よこらぼ」プロジェクト一例

プロジェクト名	取組	横瀬町のサポート
横瀬町×助太刀災害支援プロジェクト	横瀬町と14万超の建設事業者が利用する「助太刀」が連携し、災害時の復興支援を行う。	・関係各所との調整 ・打合せ、説明会の場所提供
データ連携による地域のスマート化促進プロジェクト	多種多様な地域に適応可能なIT基盤を用いたデジタルの力でまちづくりを支援する地域分析ツール、データ連携プラットフォームおよびデジタルマーケットプレイスをも用いて横瀬町のスマート化を目指すとともに、STEAM教育でスマート化を促進する人材づくりを目指す。	・「よこらぼ」の情報提供 ・プロジェクトの参加者募集 ・実証の場と提供
横瀬町Playgroundプロジェクト“横瀬を歩く、知る、そして楽しむ”	GPS機能付きのラン＆ウォークアプリを活用して、より多くの人達が横瀬町を知り、楽しみ、同時に健康になり、そして再訪する循環をつくるプロジェクト	・打合せ場所の提供 ・町民への周知
衛星画像を用いた農地パトロールの効率化	衛星画像を用いた農地パトロールの効率化手法の検討とそのための実証試験	・打合せ場所の提供 ・事業の周知
紫外線によるお肌のトラブルをなくそう！日焼け止めの習慣化プロジェクト	日焼け止めの設置、教材の使用により、日焼け止めの習慣化を図る。	・町の施設への日焼け止め設置 ・事業への協力依頼等、情報の周知

出典：よこらぼホームページ(https://yokolab.jp/about-us/)を基に筆者作成

4）成功している要因

上述しているが「よこらぼ」の特長として、横瀬町が事業者を呼びやすいフィールドづくりを行っていることが挙げられる(図表(3-2)3)。町がテーマを募集するのではなく、事業者が横瀬町でやりたいことを提案し、横瀬町にとって有益と思われる事業であれば積極的に取り入れている点や定期的に審査会を行うことで、早期に事業が開始できる点が挙げられる。また、「よこらぼ」は成功事例として各方面で取り上げられているが、知名度を向上させることで新たな事業者による参加を促すことにつながっている。他にも提案が、既に「よこらぼ」で取り組んだ事業者にとっても他地域等への展開がしやすくなっているなど、好循環サイクルを生み出している。

【コラム】有識者インタビュー

特定非営利活動法人
コミュニティビジネス
サポートセンター
代表理事　永沢　映 氏

これからの行政に求められるＳＢ支援策について、ＮＰＯ法人コミュニティビジネスサポートセンター代表理事で公益財団法人いきいき埼玉理事長でもある永沢映氏にオンラインインタビューを行った[16]。

インタビューにおいて印象に残ったのは、現在、創業を希望する多くの会社がＳＢ化しており、単に利益を求める会社よりもＳＢ事業者がスタンダード化しているということ、また、現在はＳＢ事業者の啓発段階ではなく、既に第2ステージであり、特定の社会課題に対する解決手法としてＳＢ事業者をいかに活用していくかが重要となるということである。行政が今まで行ってきたようなスタートアップに対する補助金や助成金といった支援が必要なのではなく、第2ステージとして地域ごとに解決したい課題、ＳＢで解決したい課題を明確にした上で、ＳＢによる解決に向けた事業者の発掘や育成を含めた推進策、支援策を行政主導で検討することもカギとなる。

現在、地域課題が多様化している社会において、行政だけでは解決できない課題がたくさんある。行政職員は、様々な課題を市民自らが継続的な事業として解決していくことができるような地域社会づくりを目指していかなければならない。永沢氏の話にもあった「テーマ型の解決方法」（空き店舗の問題×コミュニティカフェ×商店街活性化×買い物難民支援等）により課題解決を目指す際に、例えば「買い物難民支援」は地域の中で活躍するＳＢに担ってもらう等、現場の行政職員が様々な手法を用いて地域の課題を解決していくことが必要と考える。また、行政職員向けのＳＢ事業者支援策やＳＢ事業者を理解するための研修も必要と考える。

しかしながら、ＳＢ事業者支援に特化した研修を自治体ごとに行うことは困難である。それは、研修を行う人材が庁内では不足していることや研修の必要性自体が庁内全体では低いものと考えられる。そこで例えば、自治体ごとに実施される新入職員研修で「財政」「地方公務員法」「地方自治法」といったテーマごとの研修だけでなく、市民協働を担当する職員による「市民協働」の必要性や手法についての研修、次に福祉分野の担当職員による「地域福祉計画」「地域包括ケアの取組」についての研修、

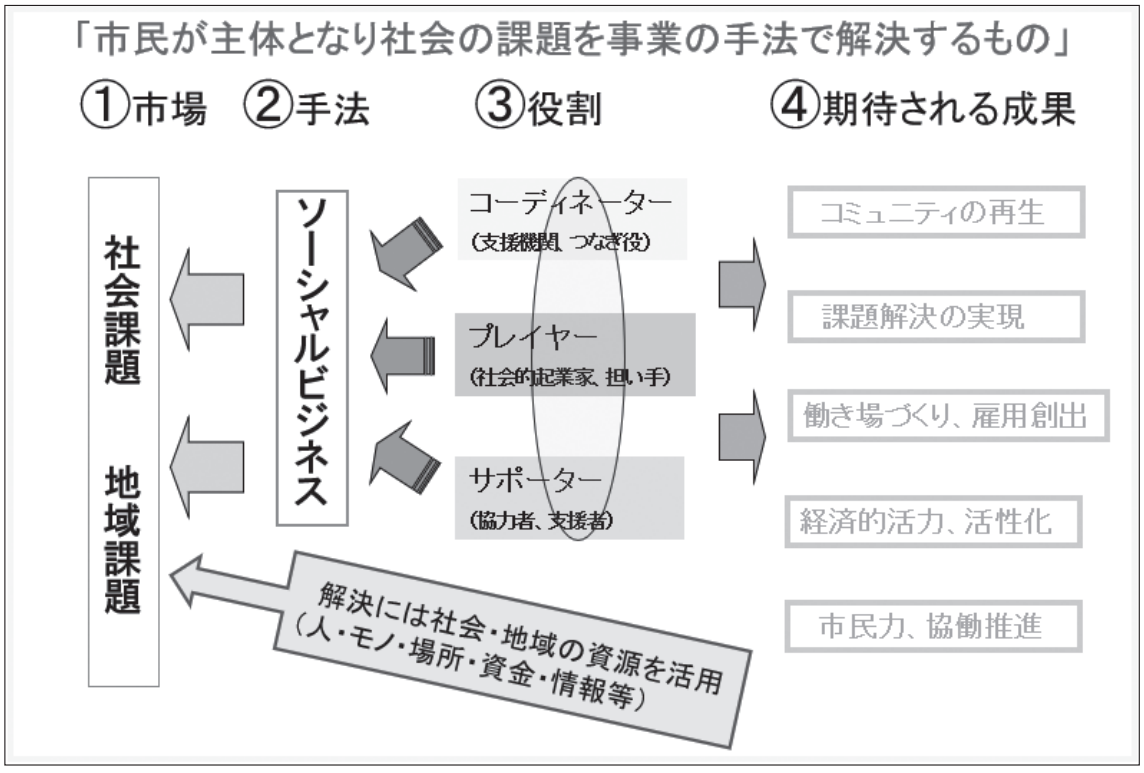
16　2020年10月5日実施

その中で市民や地域団体と関わり合いながら職務を進めていることを伝えてもらう。次に「財政」等の研修を行い、行政職員が実務で必要となる法律や契約の知識を学べるような横断的な研修を行うことができれば、直接的なＳＢ研修ではないが、地域の課題を地域で解決するための手法としてＳＢを含めた担い手、団体や法人等との関わり合いがイメージできるのではないかと考える。

また、戦略的にＳＢを介した地域課題解決、地域活性化を民間とともに具現化するためには「行政と民間を含めた横断的な話し合い、検討の場づくり」「具体的な政策に落とし込む作業」「分担や担い手の発掘・育成」「成果・KPIの明確化（ソーシャルインパクトの指標）」の四つも重要である。

最後に、行政職員には数年ごとに人事異動があり、せっかく育ったスキームが次の職員に継承されないといった課題がある。いかに後継者にノウハウを引き継いでいくのか、そして次の部署でも自分自身が培ってきたノウハウを生かして業務に取り組むことができるかが重要ではないかと考える。

○ソーシャルビジネスとは（永沢氏提供資料より）



3　政策提言

(1) 活動場所や人員確保に対する支援

1) 空き家を活用した支援

序章ＳＢ事業者アンケート調査結果の中で、求められている支援として活動場所の確保が挙げられている。

これは、ＳＢ事業者が創業しようとする際に、金銭的な問題により活動場所を確保することが困難なため創業を断念したケースや、自宅を活動場所としているため、個人情報の問題や仕事とプライベートのメリハリをつけにくいといった問題が多くあるためである。

そこで、創業者の事業拠点として空き家を貸与すること等により、創業支援と地域課題の解決や家主の負担軽減を掛け合わせた支援が可能なのではないかと思う。

空き家の地域課題としては、主に外部不経済と機会損失の二つである。

外部不経済については主に三つの問題がある。まずは地域への悪影響が挙げられる。これは雑草が伸びるなどの景観悪化や、老朽化した家屋が倒壊する恐れ、不衛生な環境から悪臭が発生するといった問題である。

次に、ホームレス・犯罪者などの不法侵入や不法占拠、粗大ゴミなどの不法投棄、放火の原因になるなど犯罪の温床になりかねないという問題がある。

そして、人口が減少して住宅の需要が減っていく中、空き家が増える一方で供給が減らないと住宅自体の価値が下がってしまうという問題である。

また機会損失としては、建物が残っていながら解体されず利用もされないことで、その場にある土地と建物が有効に活用されない問題がある。

更に自治体の課題として、空き家の存続による住民税などの減少や住宅施策の非効率化という問題もある。

このような問題を解決するため、多くの自治体では、空き家バンクを活用している。

しかし、空き家バンクの支援内容が、地元の方々から広報誌やホームページなどで空き家情報を広く募集し、移住・交流希望者向けの物件情報を収集して空き家物件情報をホームページ上などで提供する仕組みであるため、これから創業を考える人の視点から見るとメリットが少ないように感じる。

そこで、東京都の先進事例や空き店舗を活用した創業支援等を参考に、空き家を活用した創業者支援として下記図表(3-3)1のとおり検討した。

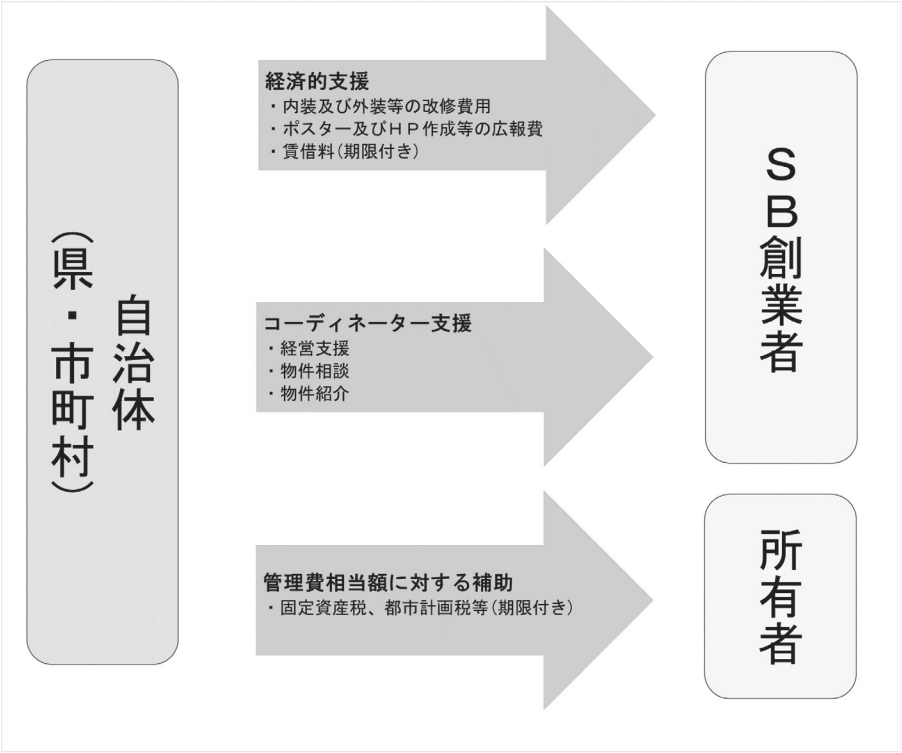
創業者に対し、どのような支援をすれば空き家を活用するメリットになるか考えたときに、改修費用や家賃の補助といった経済的支援は必要不可欠であると思う。また、経営面やどのような物件、地域が最適かなど専門のコーディネーターに相談できる支援をすることで、創業に対するハードルを下げ、地域に根ざした事業の成功につながると考える。

さらに、所有者に対して管理費相当額の補助を行うことにより、積極的に空き家を活用

してもらいたいといった供給が期待される。

こうした支援について自治体が行うことで、創業者が地域や近隣住民から理解を得やすくなり、所有者についても貸す際の安心につながり、その結果、地域課題の解決につながるものと考える。

図表(3-3)1　空き家を活用した創業者支援(案)イメージ



出典：筆者作成

2）人材交流

（ア）課題

序章自治体アンケート調査や本章1でも述べたが、ＳＢ支援を充実させていく上で自治体側がＳＢの内容を理解していない、又はＳＢ事業者の存在を知らない等、認知度が低いことが現状として挙げられている。またこうした背景から、地域の団体・企業がＳＢに取り組んでいるにもかかわらず、把握していないケースが多く見られる。

また一方で、ＳＢ事業者の要望を大別すると「融資や助成制度といった資金面での支援」「広報やPRの協力、認知度の向上支援といったＳＢの社会的認知度の向上」「他機関との情報交換やネットワーク化への支援」が挙げられているが、上述のとおり、自治体側によるＳＢへの認知が低いこと等もあり、効果的な支援につながっていないケースもある。

（イ）相互理解の必要性

そうした状況の中、今後自治体がよりＳＢへの支援を充実させていく上で、従来行ってきたＳＢ事業者への相談業務や情報提供といった側面的な支援に加え、自治体・ＳＢ事業者の双方が今まで以上に深く両者の地域への想いや、地域における社会課題にどのように取り組んでいるのかなど、理解することから始めることも必要ではないだろうか。

またＳＢ事業者側としても、自治体がＳＢへの支援に向けた検討から取組等について理解することが、今後の円滑な連携につながると思われる。

今まで自治体とＳＢ事業者による情報連絡会や勉強会といった事例は見られるが、自治体やＳＢ事業者がお互い当事者としてＳＢに取り組む事例はあまりない。

ＳＢについて自治体、ＳＢ事業者双方がお互い当事者としてＳＢに取り組むことで、相互を理解し、中長期にわたり地域でのＳＢを根づかせるきっかけの一つになると思われる。

（ウ）取組内容

自治体が地方公務員法第39条に規定する研修派遣を通じて、職員を派遣し自治体職員は当事者としてＳＢ事業に取り組む。そうすることで、ＳＢ事業者が運営する上での課題や要望に加え、地域の課題解決・ニーズを実現する上でのノウハウを吸収することが可能となる。職員復帰後にＳＢ事業者との連携やノウハウを生かした政策立案が可能となる。

例えば、日本ＮＰＯセンターでは、1999年度以降地方自治体職員を1年間の研修生として受け入れた実績がある。この研修では各種事業の企画・実施や管理業務に関するOJT研修により、センター職員のサポートを行う等、ＮＰＯの実務を経験することがで

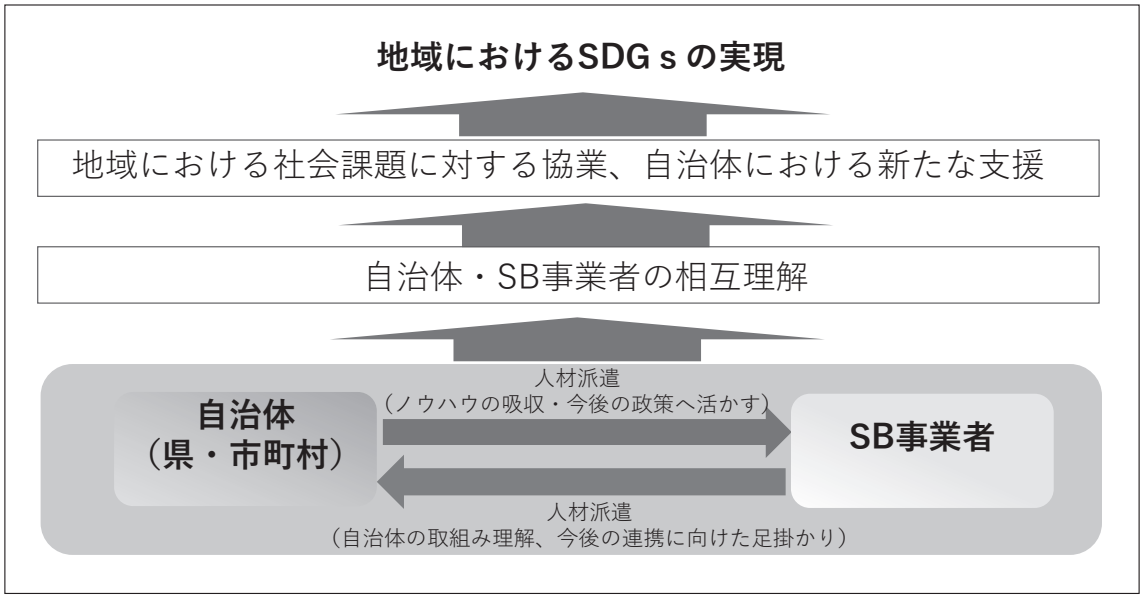
きる。鳥取県では、2014年度までに3名を研修生として派遣している。派遣された職員が県庁に戻った後に協働に関する知識の伝達を庁内に向けて行い，一定の時期を経て再び別の職員をＮＰＯへ送る等の長期的な視点でＮＰＯとの連携を図っている[17]。

また、埼玉県を始め各市町村においても民間企業等への実務派遣研修等を行っているが、そうした研修先をＳＢ事業者等へ広げることも考えられる。

一方、ＳＢ事業者側の従業員が、自治体職員として一定期間任務に就き、自治体側におけるＳＢへの関わり方や自治体の業務を学ぶことで、今後の自治体との協業につながる。例えば、ＳＢ事業者による自治体への派遣制度として会計年度任用職員の活用が考えられる。昨今では埼玉県が新型コロナの影響で雇用の維持が困難となった民間企業を支援するため、民間企業の人材を非常勤職員（会計年度任用職員）として一時的に受け入れている[18]。

こうした人材交流は、単年度の取組で終わらせるのではなく中長期に取り組むことで、自治体側にとってもＳＢへの理解向上となり、自治体とＳＢ事業者が地域課題解決に向けた「地域版のＳＤＧｓ」の実現につながると考えられる（図表(3-3)2）。

図表(3-3)2　自治体とＳＢ事業者の人材交流によって生まれる相乗効果



出典：筆者作成

17　相藤巨(2015)「ＮＰＯに派遣された行政職員が組織変革においてもたらす役割―日本ＮＰＯセンターにおける事例から―」『TheNonprofit Review』Vol.15, No.2, P45–53、日本ＮＰＯ学会（https://www.jstage.jst.go.jp/article/janpora/15/2/15_45/_pdf）

18　埼玉県ホームページ（https://www.pref.saitama.lg.jp/a0201/kaikeinenndo2.html）2021年1月28日閲覧

（2）広報、情報発信・交流の場の提供について

1）広報等の必要性

ＳＢを支援するに当たり、自治体の社会的信用力や広報力などは魅力的な資源であり、こうした面からのサポートだけでも事業の大きな推進力となる。

東京都文京区が実施した「新たな公共プロジェクト」[19]（対話等を通じて地域の多様な主体が関わり合いながら、地域課題の解決を図る担い手を創出していく取組）では、広報・情報発信にも力を入れていた。例えば、地域活動に関心のある住民へ情報を確実に届けるために、特設サイトやSNS（Facebook、Twitter）、メールマガジンの運営、ニューズレターやポスターといった紙媒体を通したPR等、様々な広報媒体の特性を活かした広報を戦略的に行ってきた。結果として、このような情報発信は地域活動の一歩を踏み出すためのキーポイントとなったこと、また、ポスター等従来からのツールの効果の手ごたえも得た。メディアミックスによる多方面からの情報発信が、多様な層へのリーチに有効であると報告されている。

自治体が中心となって情報発信を行うことは、ＳＢ事業者の信頼性の向上につながるだけでなく、他のＳＢ事業者や企業、地域住民とつながる場、全県的なネットワークづくりにもつながる可能性があると言えよう。

2）情報発信・交流の場の提供

自治体の主な情報発信の場であるホームページ上では、ＳＢ事業者支援を推進する上での情報が十分に掲載されているとは言えない。更なるＳＢ事業者支援に関する情報の収集・提供が必要とされる。

序章自治体アンケート調査において、回答した部署名を見てみると、「産業」もしくは「協働推進」部門の回答が多く、「政策」部門の回答もあった。ここから分かることは、多くの自治体はＳＢ支援専門の担当課を設けてはおらず、各自治体の状況により様々な部門で「創業支援」や「ＳＢ事業者との協働事業」といった関わりの中で支援を行っている。

埼玉県では、共助社会づくり課において「埼玉県共助のポータルサイト（埼玉共助スタイル）」[20]や「埼玉県ＮＰＯ情報ステーション「ＮＰＯコバトンびん」[21]」で、助成制度や共助の取組マッチングなど様々な情報を公開している。各自治体の支援や取組の公開情報と併せて関連リンクで上記埼玉県のURLを掲載するなど、自治体内の情報だけでなく国や県を含めた幅広い情報を把握できるような発信の仕方が必要と考える。

19　文京区（2016）「文京区新たな公共プロジェクト成果検証会議報告書」（https://www.city.bunkyo.lg.jp/var/rev0/0172/8739/houkokusyohonpen.pdf）2021年1月12日閲覧
20　埼玉県ホームページ「埼玉県共助の総合ポータルサイト埼玉共助スタイル」（http://kyojo.saitamaken-npo.net/）2021年1月12日閲覧
21　埼玉県ホームページ「埼玉県ＮＰＯ情報ステーションＮＰＯコバトンびん」（http://www.saitamaken-npo.net/）2021年1月12日閲覧

また、担当部署の業務に特化した情報だけでなく、情報を受け取る側の立場に立った横断的な情報の提供も心掛ける必要がある。

そして、情報発信とともに、ＳＢ事業者の交流の場を提供することも必要だ。例えば、埼玉県の少子政策課では、貧困の連鎖解消に向けた社会貢献活動を主体的に行う団体・個人のネットワークの場として「こども応援ネットワーク埼玉」を立ち上げている。ホームページや「こども応援ネットワーク埼玉」のFacebookなどを活用し、会員の社会貢献活動の積極的な広報や会員へ有益な情報の提供を行っている。また、社会貢献活動等の対象となる支援先に関する情報提供やマッチングも行っている[22]。埼玉県戸田市では子どもの居場所づくりを市民参加型で推進するため、SNS上にコミュニティを立ち上げ、情報共有や社会資源のマッチングを行っている[23]。

このようにSNSは、官民共創による情報共有の場や人、資金、物、食材、場所などの社会資源がつながるためのマッチングなどの活用に期待されている。また、FacebookなどのSNSツールを活用することで、行政側の一方通行な情報発信ではなく、双方向での発信による情報共有が可能となる。そして、情報をリアルタイムで共有することもできるだろう。

3）情報発信に向けての体制整備

序章のＳＢ事業者へのヒアリングで、行政に求めることとして、窓口の一元化や自治体内での情報共有、連携が挙がっていた。

これを受け、第2章「6 政策アイデア№1」としてＳＢ支援推進課の創設を挙げ、同章「8 テーマ別で考える」において公民連携での地域課題の解決アイデアについても述べている。

県内では公民連携の担当課として、埼玉県改革推進課や戸田市経営企画課などにワンストップ窓口が置かれている。

ＳＢ事業者が取り組んでいる活動分野によって対応する課は異なるが、複数の課にまたがるような相談や事案については、窓口を一元化することでＳＢ事業者との情報共有がしやすくなり、効率的・効果的な広報や情報発信にもつながるのではないかと考える。

また、多様化する複合的な課題に包括的に対応していく意味でも、自治体内で社会課題に応じた横断的なプロジェクトチームの設置や第1章で述べたような各関係機関のネットワーク化も求められるところである。

22　こども応援ネットワーク埼玉ホームページ（http://kodomoouen.pref.saitama.lg.jp/）2021年1月12日閲覧
23　戸田っ子の居場所づくりコミュニティ Facebook（https://www.facebook.com/groups/831933087633416/）2021年1月12日閲覧

（3）自治体における政策評価の視点 ―ＳＢとの連携に当たって―

1）評価指標について

人口減少・超高齢社会が進む中、自治体の財政は制約化され地域が抱える課題は多様化し、自治体だけで全ての地域課題を解決することは困難である。自治体は地域が抱える課題を多様な主体により様々な方法で解決していくことが求められている。自治体が協働を進めるに当たり、住民に対し成果を示さなければならない。しかしながら、協働推進のための担当職員や予算等の資源投入に対し、十分な効果が算出されたことを指標化することはできていない。そこで、自治体がＳＢ事業者と協働又は連携して事業を実施していく上での評価指標について、国や自治体による研究や事例を基に検討したい。

（ア）自治体とＳＢ事業者との協働の形態

自治体がＳＢ事業者と協働して事業を実施する場合に、以下図表(3-3)3のような形態で取組が行われていると考えられる。

図表(3-3)3　協働の形態

形態	内容
実行委員会・共催	市民と市が共に主催者となって企画・運営・実施を行う方法
協定	企業や大学等と市が、一定期間、連携と協力をする方法
協働運営	市民と市がお互いに労力や資金を負担して協定書を締結し、事業を行う方法
協働型委託	市民と市が対等な関係で協議を行い、仕様書や役割分担書を作成し、委託により事業を実施する方法
委託	市民の有する専門的知識経験を生かせる業務や、地域福祉の向上に結びつく活動が期待できる業務を市民に委託する方法
事業協力	市民と市が協力して、一定期間、継続的に事業を実施する方法
補助	市民が行う事業に対して、市が財政的な支援を行うことで公益を実現する方法
後援	市民が実施する事業の公益性を認め、市が事業を支援していくために、後援名義の使用許可を行う方法

出典：和光市「和光市協働指針―協働による住みよいまちづくりをめざして―（平成31年4月改定）」12ページに基づき筆者加工

特に上記形態の中で、「協働型委託」を行う上で、①事業者を選定する上での評価・審査、②事業実施前・後の政策評価について検討したい。

（イ）事業者選定時の評価・審査

協働型委託を実施する場合、協働相手となるＳＢ事業者選定についての評価・審査について検討する。

経済産業省は、2007年度に「ソーシャルビジネス研究会」[24]を立ち上げ、社会的課題に対して、事業性を確保しながら取り組む活動であるＳＢ／コミュニティビジネス（以下ＣＢ）について、今後の支援のあり方等についての研究が行われた。そして、「ソーシャルビジネス「評価のあり方」検討ワーキンググループ」により、ＳＢ／ＣＢを取り巻く様々な支援主体が、どの様にＳＢ／ＣＢを評価したら良いのかという点について研究がなされた。「評価項目策定のポイント」として「ＳＢ／ＣＢの特性を踏まえた評価」が可能になるように、次の点についてソーシャルビジネス研究会で示された。①「ＳＢ／ＣＢの定義（社会性、事業性、革新性）を出発点とすること」②「ＳＢ／ＣＢの評価基準を示すものではなく、ＳＢ／ＣＢの特徴を見出すことのできる評価軸を示すこと」③「事業規模等の定量的な大小よりも、外部も含めた資源を有効に活用し、社会にむけた働きかけや発信を行っている取組に光を当てることを重視すること」である[25]。これらについては、現在においても、自治体がＳＢ事業者と協働型委託を実施する上で重要な視点と考えられる。

自治体は、公的事業における説明責任を果たせるよう、協働のパートナーとして選定した理由を明らかにし、公平性・透明性を確保する必要がある。

以下、図表（3-3）4において、ワーキンググループで策定された評価項目や地方自治体が作成した協働事業のガイドラインなどを参考に事業選定時のＳＢ事業者パートナーの評価・審査ポイントをまとめてみた。

24　経済産業省（2009）「ソーシャルビジネス／コミュニティビジネス『評価のあり方』」（https://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/9986682/www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/sbworking/set-hyoukanoarikata.pdf）2021年1月12日閲覧
25　同上、2ページ

図表(3-3)4　ＳＢとの協働事業評価・審査項目例

中項目	小項目	具体的な評価・審査ポイント
社会変革性	サービスの手法	・市が単独で実施するより効率性・効果性・先駆性等の高いサービスにつながるか
公益性	ミッションの公益性	・ミッション(活動理念、思い)に地域・社会貢献性は認められるか(地域活性化、生活支援、その他課題解決等)⇒現在解決が求められている社会的課題への取組に対する事業者としての明確な位置づけ、思いを評価
	事業内容の公益性	・社会的課題解決のための事業を創出・展開できているか ・事業活動が社会的課題に関する具体的ニーズに基づき、受益者が明確になっているか ・提供サービス等が社会に開かれているか(特定の受益者に限定されていないか) ⇒社会的課題に取り組むミッションや思いの事業内容への適切な反映、そのための事業創造力、創出力を評価、社会的課題に対するニーズの変化等への対応力を評価
	社会的課題解決の実現性	・取組が、社会的課題の解決に結び付いているか、将来的に結びつく可能性があるか等を評価 ・事業展開の成果として、社会的課題の解決に結び付いているか、もしくは将来的に、社会的課題の解決に結び付く可能性があるか ・課題解決の具体的な目標設定が行われているか
	社会還元性	・収益の社会的課題解決のための取組への活用度を評価(収益の活用方法等) ・収益が、内部留保されているか、あるいは社会的課題解決のための取組への再投資に向けられているか
	ステークホルダーの共感性	・社会的課題(協働事業)への取組に関するミッションや思いに対する関係者(従業者、受益者、その他関係者等)の共有、共感の程度、自らの取組の社会への発信を評価 ・活動情報等を自ら社会に向けて発信しているか ・関係者(行政、従業者、住民、受益者、企業等)の共感は得られているか ・共感に基づいてネットワークが形成されているか
地域性	地域課題への対応	・地域課題を的確に把握しているか ・地域課題の解決に結び付く活動を展開しているか
	地域資源の活用	・地域住民が担い手(正規・非正規雇用、ボランティア等)として参加しているか ・地域資源(自然環境、産物、施設、文化、歴史等)を活用した取組となっているか

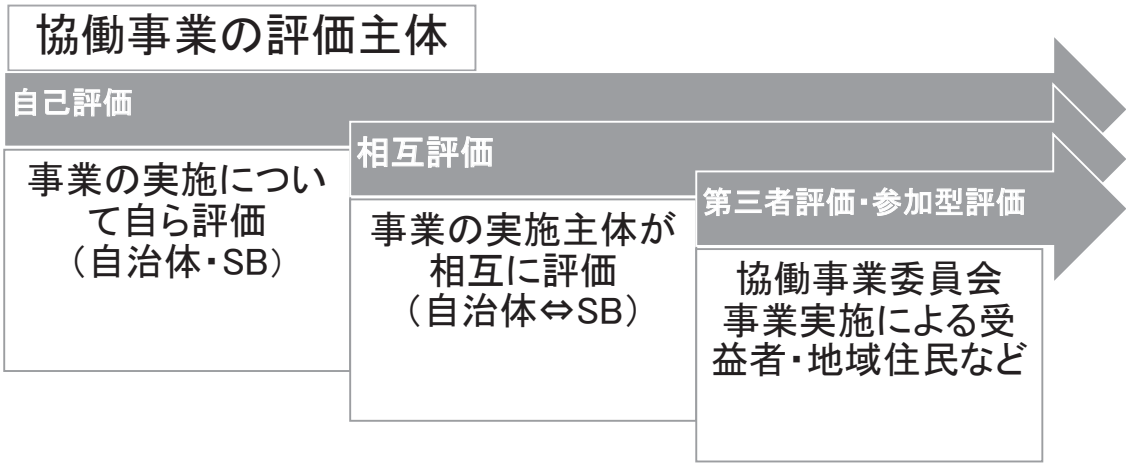
マネジメント力	事業実現力	・事業上必要な許認可、事業に関する実績、専門性のある人材等を有するか ・事業モデルを構築する力、状況に応じて変革させる力があるか ・事業を実現させるための具体的な取組工夫があるか ・経営層の事業へのコミットや事業継続への意志が見られるか
	ネットワーキング力	・事業展開に必要な組織的連携を行っているか(実績等) ・外部資源(人材、設備、資金等)を有効活用しているか ・事業準備時にネットワーク醸成を行っているか ・活用している外部資源に多様性があるか、特定の外部資源に依存していないか ・ネットワークを継続的に維持できているか
	組織化力	・事務局機能は確保されているか ・従業員(スタッフ)はやりがいをもって働いているか ・次代の担い手となる人材育成に取り組んでいるか ・経営層(リーダーや役員・理事等)同士、従業員(スタッフ)等とのコミュニケーションがあり信頼を得ているか ・事業に関する意思決定等が特定の個人に依存していないか
	経営管理力	・事業ごとにコンプライアンス(法令遵守)のチェックが働いているか ・労務、財務、税務、会計は適切に行われているか(専門家の活用等) ・財務状況は健全で、必要な資金が調達できているか ・情報公開を積極的に行い、組織や事業の透明性が確保されているか ・契約書の取り交わしなど契約管理はできているか ・経営目標(数値等)を掲げ、成果等を振り返る仕組みを有しているか ・第三者による経営チェック(監査機能等)は働いているか
市場性	経済性	・事業の採算性が確保されている、または見込まれているか ・効率的な事業運営(コスト節減等)に取り組んでいるか
	市場対応性・情報発信	・営業、ＰＲ活動等の組織外部への情報発信や働きかけが行われているか ・顧客ニーズを的確に把握できているか ・将来的にマーケットが維持あるいは拡大される見込みがあるか
新規性		・従前にはなかったアイディアやビジネスの仕組み等を自ら、あるいは他機関と共同で考え出しているか ・時代や地域にあわせて新たな視点から先行的に取り組んでいるか
波及性		・活動モデルは汎用的か(他者、他地域等での展開可能性) ・自らのビジネスモデルのノウハウ移転や拡大に関心があるか ・インパクトが大きくなるような仕掛けや工夫を行っているか

出典：経済産業省(2009)「ソーシャルビジネス／コミュニティビジネス『評価のあり方』」4-8ページ、大阪市(2014)「地域課題解決に向けた協働型事業委託のガイドライン～市民とともに担う公共づくりに向けて～Ver.1に基づき筆者加工

（ウ）事業実施前・後の評価

次に事業実施前・後の評価として、以下のような流れで行われていると考えられる。

図表（3-3）5　協働事業の評価主体



出典：筆者作成

まず、協働事業の評価主体は図表（3-3）5のように評価され、評価の実施時期は、①事前評価（事業実施前に事業の必要性・妥当性）②中間評価（成果の進捗状況）③事後評価（成果の達成状況など）と考えられる。現在、多くの自治体では、事前事後の評価項目として、①事業の目的の共有②十分な協議③対等な立場④相互効果⑤事業の目的の達成度⑥事業に対する受益者の満足度⑦課題、改善方法などを記載する形での報告書形式が一般的であり、定量的な評価よりも定性的な評価（お互いの感想を述べるもの）が多く見られる。またアウトプット（結果）のみを評価として終わっているものが多い。ＳＢ支援という視点からみると、もう一歩踏み込んだ評価方法が求められる。

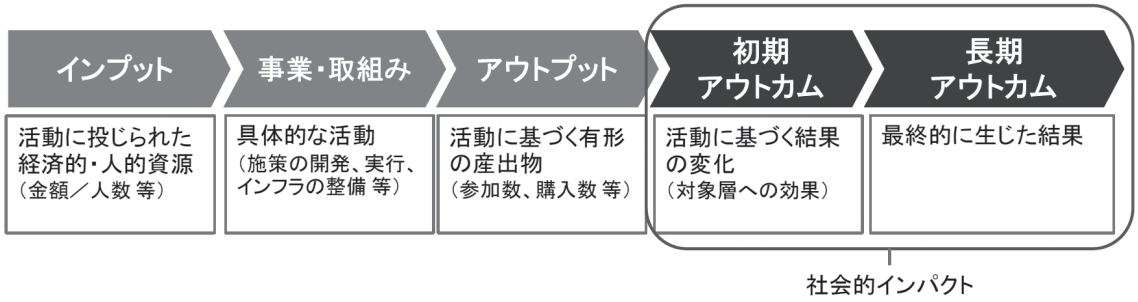
昨今注目を集めているのが「社会的インパクト評価」である。ＳＢ事業者が生み出す「社会的インパクト」を可視化し、社会から評価されることで、人材、資金などの資源を呼び込み、成長できる環境づくりを行うことである。2015年度に内閣府の「共助社会づくり懇談会」の下に社会的インパクト評価検討ワーキング・グループが設置され、社会的インパクト評価の基本的な概念や普及に向けた課題と対応策について、2016年3月に報告書が取りまとめられた[26]。同報告書では、社会的インパクトとは、「短期、長期の変化を含め、当該事業の結果として生じたアウトカム」を指し、社会的インパクト評価とは、「社会的インパクトを定量的・定性的に把握し、価値判断を加えること」と定義されている。この定義を用いて、社会的インパクトを図表化したものが図表（3-3）6である。

社会的インパクト評価の目的と意義としては、①外部の利害関係者（ステークホル

26　内閣府（2016）「社会的インパクト評価の推進に向けて―社会的課題解決に向けた社会的インパクト評価の基本的概念と今後の対応策について―」（https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/social-impact-hyouka-houkoku.pdf）2021年1月12日閲覧

ダー）に対する説明責任を果たす（アカウンタビリティ）や②事業や活動における学び・改善に活用することである。また、評価は担い手の協働により行われることが奨励されている。

図表（3-3）6　社会的インパクトの定義

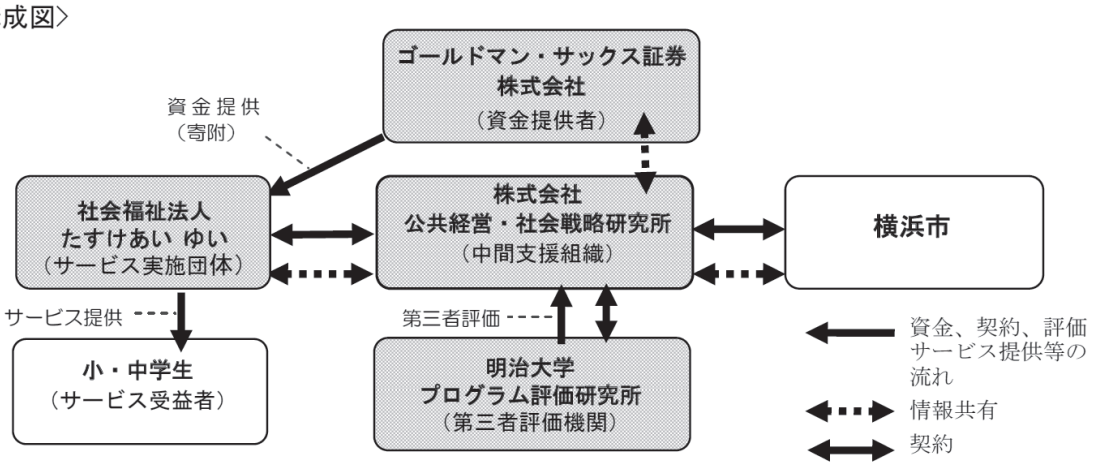


出典：内閣府（2016）「社会的インパクト評価に関する調査研究　最終報告書」三菱UFJリサーチ＆コンサルティング株式会社14ページ

地方自治体での取組としては、2016年に横浜市が、困難を抱える子供たちの学習・生活・居場所支援において、民間事業者と連携した社会的インパクト評価のモデル事業を実施している（図表（3-3）7）。

図表（3-3）7　横浜市社会的インパクト評価モデル事業運営体制図

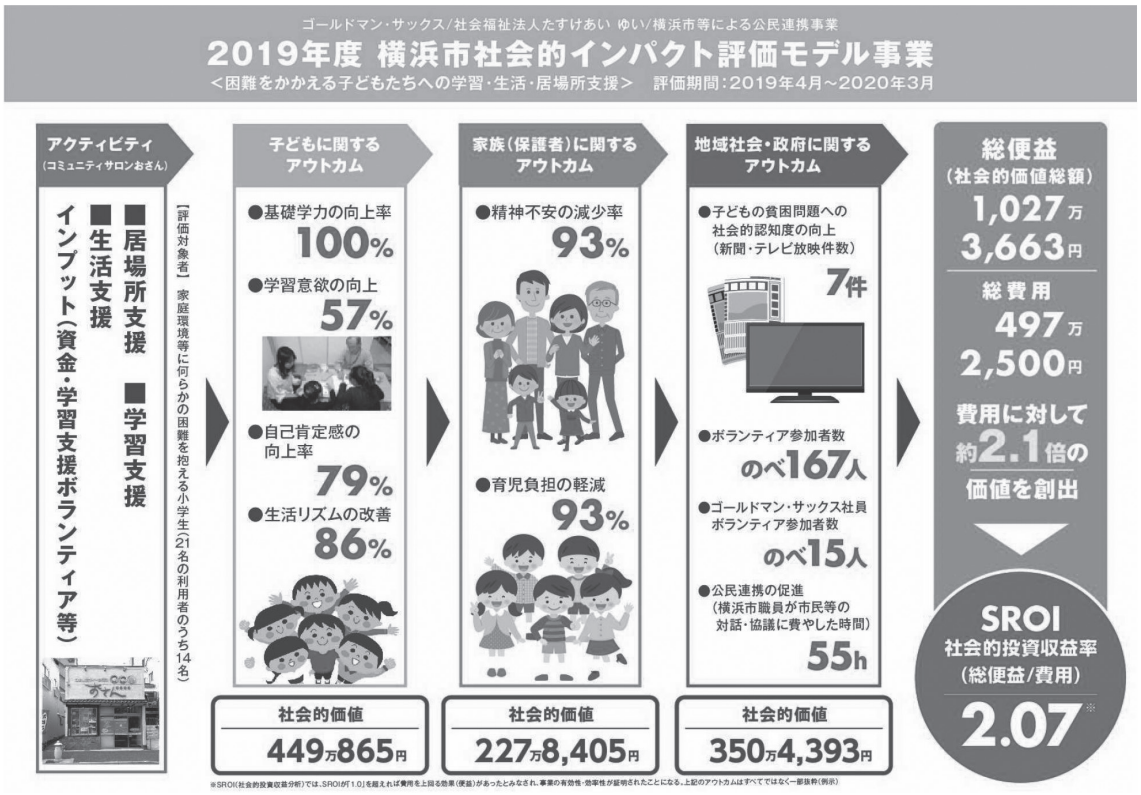
〈構成図〉



出典：横浜市（2016）「横浜市記者発表資料平成28年10月25日政策局共創推進課」

この事業は、参加当事者の児童及び保護者を対象とするアンケート等を用いて、算出された価値を貨幣（金銭）換算して評価するSROI（Social Return on Investment：社会的投資収益分析）の手法を活用している（図表（3-3）8）。

図表(3-3)8　2019年度　横浜市社会的インパクト評価モデル事業



出典：横浜市(2020)「2019(令和元)年度　横浜市社会的インパクト評価モデル事業　評価報告書」株式会社公共経営・社会戦略研究所65ページ

横浜市のモデル事業は、民間セクターからの寄附を原資として、社会的インパクトを測定・評価しながら運用する点で、行政の新たな事業展開の取組と位置づけられる。また、行政の事業のみならず地域に波及する効果の把握・評価が可能になることや、地域のステークホルダー間での共通認識の醸成が可能になるといった効果が期待できる。

このような社会的インパクトを測定・評価をしながら運用するということは、現在、全ての自治体で取り組むことは難しい現状にある。

社会的インパクト評価は、その地域の社会資源の特徴や課題を踏まえ、地域支援事業を継続的に改善していくための評価でもある。これは、自治体内部のマネジメントの視点で言えば、地域支援事業のねらいや成果、課題について、インパクト評価手法を活用することによって、庁内外への説明を作りやすくなることを意味する。

そこで、このような社会的インパクト評価事例と休眠預金活用による民間公益活動促進を行う一般財団法人日本民間公益活動連携機構の評価の仕組み[27]を参考にＳＢ事業者支援の視点において、現在使用されている協働事業評価に加えて今自治体が取り入れることができる評価方法や項目について図表(3-3)9を作成した。

27　一般財団法人日本民間公益活動連携機構(2020)「資金分配団体・実行団体に向けての評価指針」(https://www.janpia.or.jp/hyouka/download/hyouka_main_2020.pdf)2021年1月12日閲覧

図表(3-3)9　評価方法(例)

例)事例：コミュニティサロンを活動場所とした居場所づくり　生活支援(こども食堂)　学習支援　(注1)	
短期アウトカム(成果)	
(事業実施によって生み出したい状態)	
成果目標　自治体	**成果目標　ＳＢ**
事業終了時に、事業実施によって事業対象グループがどのような状態になり、どのような社会になることを目指しているかを記載。	社会課題に対する環境がどのように促進されるのか等、目指していることを記載。
例)学校生活や家庭生活で困難を抱える子どもたちの基礎的な生活習慣の確立や社会関係能力の向上、学力の向上を目指す。	例)(ＳＢ＝コミュニティサロン運営事業者) 学校生活や家庭生活で困難を抱える子どもたちの居場所づくりを目指す。

短期アウトカム(成果) 指標	事業終了後の目標値	結果 (事業終了後記入)	評価実施時期	必要な調査
定量的指数 定性的指数	事業終了時により達成したい値	—	①実施前 ②中間 ③事業終了後	文献調査、アンケート調査、ワークショップ、関係者インタビュー、フォーカスグループディスカッション、ケーススタディ、直接観察、定量データの収集、その他
例)生活リズムの改善 就寝時間が改善した者の割合	80%	—	①実施前 ②中間 ③事業終了後	子ども アンケート実施
例)基礎学力が向上した者の割合	80%	—	①実施前 ②中間 ③事業終了後	成績表、学力調査
例)保護者の精神不安が減少した者の割合	60%	—	①実施前 ②中間 ③事業終了後	保護者 アンケート実施
例)地域住民がボランティア活動に参加する機会を得た	ボランティア参加者数　○人 ボランティア参加時間　○時間	—	イベント実施時	ボランティア参加者 アンケート実施

中長期アウトカム(成果)　自治体とＳＢで協議する
事業終了から●年後(自治体・ＳＢが想定する時期)に事業実施によって事業対象グループがどのような状態になり、どのような社会になることを目指しているか。 例：事業終了後●年後に(対象地域)において(　　)により、(対象グループ)が(　　)された地域や社会になる。

例）
①事業終了から●年後に、対象の子どもたちが安定した雇用機会と所得が獲得できるように、キャリア選択の幅を広げることを目指す。
②個別課題に対応する支援の実施主体が連携し、重層的な支援体制を構築するための基盤づくりや仕組みづくりを進めていく参考事例となる。
③新たな支援策や、団体や民間企業など新たな支援の担い手との連携などの取組手法についても検討を進める。

注1）事例は横浜市（2020）「横浜市2019（令和元）年度横浜市社会的インパクト評価モデル事業評価報告書」の事例を参考

出典：一般財団法人 日本民間公益活動連携機構「【参照用】2020年度休眠預金活動事業（通常枠）　事業計画入力項目」に基づき筆者作成

図表（3-3）9の短期アウトカム（成果）指標について設定が難しい場合は、PwCあらた有限責任監査法人が実施した内閣府委託調査「「社会的インパクト評価の普及促進に係る調査」社会的インパクト評価実践研修ロジック・モデル作成の手引き」[28]に分野別の成果指標例が掲載されているので参考にされたい。

昨今、行政とＳＢ事業者といった2方向だけでなく、コレクティブインパクト等地域の課題解決のため、様々な関係者を巻き込んだ新しい協働の取組が行われている。関係者の価値観の共有を図り、最大限の結果が出せるように、「どのような対象者に対して、何人ぐらいに、どのようなサービスを提供したか」といったアウトプット（結果）を成果報告とするだけでなく、「事業実施によって、どのような変化が社会に起きたのか」という“アウトカム（成果）”までを評価することが必要になると考える。さらに、活動そのものだけでなく、「担い手のいる地域の方は暮らしやすくなった」等、活動が周囲に与えた影響に関する指標も考慮すべきと考える。今後、必要に応じて専門家も交えた議論を行いながら、成果指標の設定と成果のモニタリングを行っていく必要がある。

28　内閣府ＮＰＯホームページ（2017）「社会的インパクト評価の普及促進に係る調査」研修資料「ロジック・モデル作成の手引き」（https://www.npo-homepage.go.jp/toukei/sonota-chousa/social-impact-sokushin-chousa）2021年1月12日閲覧

第４章　まとめとおわりに

１　ソーシャルビジネスの新境地

（１）ＳＤＧｓ時代に新しい循環を考える

ＳＤＧｓにおいて、多様なステークホルダーが協働して地域課題の解決に取り組むアプローチが強調されている中で、課題解決の機運を地域全体でつくり出す必要を序章にて指摘している。そして、その機運をつくり出す中核的存在としてソーシャルビジネスに再び光をあて、その社会的機能を強化することによる意義を見いだしている。具体的には、行政や民間企業が解決できない地域課題にアプローチすること、新たな雇用主体になりうること、そして地域経済の活性化に寄与する3点に整理している。

今後この議論を成熟させていくための予備的調査として、埼玉県内のソーシャルビジネス（以下ＳＢ）事業者の事業展開や財政状況及び経営課題を把握するためのアンケート調査を実施した。ＳＢ同士のつながりや地域資源の開発と接続への強い期待を知るなど、埼玉県内のＳＢの実情の一端を理解する上では貴重な調査になった。他方、県内市町村においてＳＢという概念や存在をどの程度理解しているのか、どのような支援実態があるのか、もアンケート調査にて捕捉を試みた点でも独創的である。ＳＢへの理解がかなり限定的でありつつも、事業者への経営支援の要素はある程度網羅されており、うまくそれを活用して成長するＳＢが少ないことも見えてきた。

（２）中間支援機能の意義とそれを利活用するプラットフォームの発想

しかしながら、直接的に個別のＳＢ事業者への支援を強化するだけでは、機運づくりや、新しい社会経済の循環には至らない。第1章では、ＳＢ事業者アンケート結果や、埼玉県内の性質が異なる中間支援組織への精力的なインタビュー調査をもとに、支援策を提言している。具体的には、ＳＢ同士や社会資源との有機的なつながりを生み出すための中間支援機能の強化である。これまでの中間支援は個別団体の経営基盤を強化するものが多かったが、ここでは、ＳＢ同士のマッチング機能の強化や、専門家資源との更なるマッチングに着目をし、中間支援組織が伴走しなくても互いに自律的な基盤強化ができる仕組みを構想した。さらには、中間支援機能を担う個人と組織の底上げのためのネットワーキング、協働や共創を生み出す全県的な産民学官プラットフォームの必要性、そして、社会課題解決への機運醸成のための市民啓発の必要性を指摘している。

多くの社会課題が社会構造のひずみから生じていることや、複雑に互いに関連しあっている現状を考えると、行政を含めた様々な主体が集い、知恵を寄せ合い、学びながら試行錯誤を繰り返す必要がある。今回提言をした「ソーシャルビジネス×埼玉版ＳＤＧｓ」は、ＳＢ事業者を含め、社会課題解決に意思をもつ組織と個人が可視化され、いまとは違う未

来をつくるための挑戦を生みだす母体になりうると期待する。全国的にもそれが稼働し、機能している事例がほとんどない。県単位での取組をイメージして提言したが、県内市町村の単位でも構想できると考えている。

（3）掛け算による新たな志の循環社会へ

第2章では、ＳＢ事業者が育つための環境整備を検討した。資金調達における課題を指摘する声がＳＢ事業者アンケート等からも聞こえてきたため、活動を成長させる資金循環の現状を調査し、今後の可能性を指摘している。ＳＢ事業者が事業拡大を考える際に融資は検討するだろう。実際、ＳＢ事業者への融資制度は、実はある程度整備されている。信頼資本財団の融資先との相互扶助に基づく「共感融資」のような新たな仕組みがある。しかしながら、融資を受け事業を展開するＳＢ事業者は一般的な中小企業融資の実態に比すれば活用されているとは言い難い。そこで、地域創生の文脈で利活用が進んでいるデジタル地域通貨の循環圏にＳＢ事業者を統合できないか、と考え、デジタル地域通貨の実態や資源循環の可能性を事例検討している。県や県内市町村において、地域経済の活性化は喫緊の課題の一つである。デジタル地域通貨を研究すること、その循環網の一部にＳＢを位置付けてみることで、地域の中に互助的な志の循環を生みだせる可能性を指摘した。

さらに、ヒト、モノ、情報も循環する仕組みを話題提供している。本研究会を通して議論した意見やアイデアを豊富に残し陳列しているため、読者の念頭にある課題と掛け合わせることで施策につながる可能性があるのではないか。行政×ＳＢで考え得る展開案や分野別の掛け算も、全国各地の事例や政策動向を基に提示している。

政策提言とは距離がある印象を持つ読者もいるかもしれない。しかしながら、県や県内市町村が直面する政策課題は多様である。本章では、考え得るヒントを多く包含し提示することで、読み手の課題や狙いに寄り添うことを目的としたことを申し添える。

（4）行政の既存制度の活用と評価の視点

行政資源にも限りがあるなか、新たな政策を組み立てる難しさは日々増している印象をもつ。そこで、第3章では、既存の行政制度を活用した仕組みと、ＳＢ支援をする際の行政評価の考え方を提示している。いまある仕組みを使いつつも、新たな仕組みに昇華する際に、どのような評価軸でみることができるのか、をあらかじめ知ることにより、県や県内市町村におけるＳＢ支援を応援する目的がある。

改めて、ＳＢ支援は、地域課題の解決と同時に、地域経済の活性化につながる期待を寄せ得る事業主体であること、ＳＢを中心にした新たな経済圏に行政も一プレイヤーとして参加する意識が重要である、と冒頭に指摘した。そのような先行事例を分析した上で、空き家の活用、行政とＳＢ事業者との人事交流、更には協働による市民啓発・広報機能の強

化を提言した。

政策評価の観点としては、ＳＢとの協働のタイプを整理した上で、先行事例をもとに協働事業の評価モデルの構築を試みた。公益性や地域性、組織能力や波及効果などを観点とした上で、自己評価、相互評価、第三者評価を組み合わせる手法も提示している。

さらには、横浜市の事例をもとに、社会的インパクト評価モデルを提示している。国の一部事業にも取り入れられてきた社会的インパクト評価の考え方を、ＳＢ事業者との協働にも応用することにより、地域課題を解決する動きと地域活性化を俯瞰して把握することができるのではないだろうか。

２　まとめ

本研究を通して、いくつかの成果を得ることができた。

第一に、ＳＢへの理解を更新することができた点は高く評価したい。現代社会において、ＳＢをどのような主体として理解するのか、どのような社会的機能を持つ主体として期待できるのか。先行研究をもとに現代的解釈に至った点では、全国的にも貴重である。さらには、県内のＳＢ事業者と県内市町村に対するアンケート調査を実施した点でも、今後の検討を促す出発点をつくることができた。ＳＢ事業者の現状、県内市町村の支援現状は、未来志向の議論をするための基盤となる。

第二に、本研究の過程で、数多くの第一次情報を取得できた。前述の2種類のアンケート調査だけでなく、調査に回答したＳＢ事業者の中から追加ヒアリング調査をし、具体的な事例として課題を整理できた。第1章に収録されている中間支援組織へのインタビュー調査も、これほどのボリュームで取りまとめた調査研究は稀であり、これからの中間支援機能のあり方を多角的に検討する際の貴重な素材を提供してくれている。さらには第2章にあるデジタル地域通貨に係る事例検討である。精力的なヒアリング調査を重ねた結果、新たな経済循環の発想を提示している。また、全編を通して、ＳＢ支援の第一人者である広石氏や永沢氏への意見聴取をする機会も得たことは、提言の視座を高めてくれた。

第三には、多様性ある研究員が経た議論の経過そのものである。県や県内市町村の職員が半数、金融機関職員やソーシャルビジネス支援に関わる人、ソーシャルビジネスの実践家など民間の立場の人が半数の構成員で議論をし、提示された論点や提言は、その輪郭が不明瞭な部分を残す。もしくは解釈の多様性を残している。異なる立場の人が集い、知恵を寄せ合い、学びながら試行する現代的なプロジェクトづくりの過程を体験したからこその結果だと考えている。白黒はっきりさせられない時代、正解が一つに定まらない時代において、議論のきっかけを提示できたと考えている。一部の読者にはストレスな部分があったかもしれないが、本報告書を手がかりに地元で仲間とともに新たな対話が始まることを期待する。

３　おわりに

本研究は、この議論が更に成熟していくための出発点に過ぎない。ソーシャルビジネスという概念に強くこだわることなく、地域に新しい経済循環を、新しい経済圏を生み出すための概念として、本研究では位置付けた。一方で、焦点が俯瞰的であるがために、第一義的な想定読者である行政職員には受け取りづらいかもしれない。自分の立場でどこからどう受け止めればいいのか、思考を巡らせる手間を感じているかもしれない。

この話、どこの部署の話なのか？と聞かれれば、この話に該当しない部署はない、と考えている。地域課題の解決は足元の急務である。新型コロナウイルスの感染拡大により、地域の課題は深刻化し、潜在化し、ときに複雑化している。それに取り組む主体を増やし、育成する必要は、どの部署でもあるのではないだろうか。さらには地域住民や企業、教育機関などが、それぞれの資源を活かして互いにメリットのある関わり方を見いだす自治推進も、どの部署でも本旨の一つであるはずである。雇用や経済活性化も、どの部署でもそれに関わる民間組織は力をつけ新たな挑戦をすべき時代がきていることも、ＳＤＧｓの潮流から理解しているはずだ。

本報告書は、異なる立場の人が集まり、月に一度の研究会とそれ以外の機会も作って議論を重ねてきた記録である。まだまだ「アイデア」レベルなものが多いかもしれない。しかし、そのアイデアを施策に昇華する技術を行政職員は持っている。

新型コロナウイルスで傷んだのは経済だけではない（更に言えば、感染拡大前の経済状況に復旧させたいわけでもないはずだ）。住民の暮らしの継続性や安全保障が脅かされていて、それを再び豊かにできるのは住民自身の力でもあるはずだ。新たな雇用を含む経済の新たな循環を生み出しながら、地域の課題を解決する営みには、いまだからこそ、よりいっそう期待せざるを得ない。その主体として、ソーシャルビジネスを捉え直していただきたい。

まずは、既存制度の中でＳＢ事業者を範疇に入れられるところを洗い出してはどうだろうか。少しの要件や規制緩和で活躍の幅を増やせる団体があるのではないだろうか。どの程度の事業者がいて現状はどうなっているのか、調査を企画することも必要かもしれない。本研究班もやったような団体へのヒアリング、支援機能をもつ組織へのインタビューなど、現場の声を聞くことも、いまだからこそ取り組んでみてはどうだろうか。しかしながら、まずは、本報告書に何か心が動かされたならば、近くにいる同僚や仲間と話し合ってみるところから始めていただきたい。

産民学官・政策課題共同研究　コーディネーター
社会情報大学院大学
坂本　文武

（１）ＳＢ事業者への実態調査

「ソーシャルビジネス実態調査」　調査票

団体名				
主たる事務所の所在地	埼玉県			
調査票記入者	氏名		TEL	
	E-mail			

※ 個人情報については、本調査以外の目的で使用することはありません。

１．貴団体の概要について

◆組織形態

問１　該当するものを選んでください。
　１ 株式会社　２ 有限会社　３ 合同会社　４ 一般社団法人　５ ＮＰＯ法人　６ 個人事業主
　７ 協同組合（企業組合）　８ その他（　　）

◆　活動分野・事業分類について

問２　貴団体が社会課題の解決のために力を入れて取り組んでいる分野は何ですか。（複数回答可）

１　保健・医療・福祉	12　男女共同参画社会（女性支援）
２　社会教育	13　子どもの健全育成
３　まちづくり	14　情報化社会
４　観光	15　科学技術の振興
５　農山漁村・中山間地域	16　経済活動の活性化
６　学術・文化・芸術・スポーツ	17　職業能力・雇用機会
７　環境の保全	18　消費者の保護
８　災害救援	19　1～18 の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、支援
９　地域安全	20　1～19 の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
10　人権・平和	21　その他（　　）
11　国際協力	

問３　具体的な取組内容を簡単に記入してください。　例：独居老人への支援、空き家対策など

◆　活動場所について

問４　貴団体の主たる活動場所について、あてはまる項目１つを選んでください。

１　団体専用の事務所を自己所有している
２　団体専用の事務所を借りている
３　役員等の個人宅や勤務先に事務所（連絡先）を置いている
４　県や市町村等の行政機関内に事務所（連絡先）を置いている
５　公民館、社会福祉協議会、ボランティアセンター、ＮＰＯサポートセンター等の公共施設内に事務所（連絡先）を置いている
６　事務所を置かずメールボックス（私書箱等）を設置している
７　コワーキングスペース等で活動している
８　その他（　　）

問５　貴団体の事業対象地域（範囲）を教えてください。
　１　全国　　２　首都圏　　３　埼玉県内　　４　団体の隣接する市町村程度
　５　団体の所在する市町村内　　６　その他（　　）

◆　スタッフについて

問６　貴団体の事務局スタッフについて、各勤務形態の人数と合計の人数を教えてください。

１	有給の常勤職員	（　　名）
２	無給の常勤職員	（　　名）
３	有給の非常勤職員	（　　名）
４	無給の非常勤職員	（　　名）
	合計	（　　名）

常勤職員：日常的に業務に携わる人（週 30 時間以上を目安としてください）
非常勤職員：名称にかかわらず、定期的に報酬や賃金を受けている常勤以外の人（外部講師、有給ボランティア等）
無給：交通費等実費程度の場合は無給としてください

問７　貴団体において、メンバーの人材育成や人材確保で特徴的な取組があれば教えてください。

◆　財政状況について

問８　直近の事業年度の収入全体（会費、寄附、補助金含む）はどのくらいですか。

円　　例）１，２８０，０００円

問９　以下の各項目は、貴団体のここ数年での事業年度（１年間）における収入全体に対して、どの程度の割合を占めていますか。割合を整数でご記入ください。　※合計が１００%になる。

１	寄附	約　　%
２	会費	約　　%
３	事業収入	約　　%
４	補助金・助成金	約　　%
５	業務委託費	約　　%
６	その他（主なもの：　　）	約　　%
	合　計	１００%

問 10　直近２年間の収入全体に占める貴団体の事業収入の割合について、該当する項目**１つ**に○をつけてください。

1　増加傾向にあった
2　減少傾向にあった
3　増えたり減ったり安定していなかった
4　概ね一定額で推移していた
5　分からない
6　その他（　　）

問 11　貴団体が、収入を増やす手段として検討している項目**１つ**に○をつけてください。

1　会費収入
2　独自事業の収入
3　行政からの委託・補助金・助成金
4　社会福祉協議会や企業からの業務委託費
5　民間、その他（財団、共同募金等）の助成金
6　寄附金
7　クラウドファンディング
8　考えていない
9　その他（　　）

問 12　貴団体が今後の活動を継続する上での活動資金について、どのような形で運営していくことを理想としていますか。

1　事業での収益のみで活動
2　事業での収益を軸としつつ、寄付、助成金も活用して活動
3　寄付、助成金を軸としつつ、事業の収益も活用して活動
4　寄付、助成金を原資に活動
5　その他（　　）

◆　情報発信について

問 13　どのような手段を使って情報を発信しているか、あてはまる項目**全て**に○をつけてください。

1　ホームページ、ブログ
2　メールマガジン、メーリングリスト
3　ＳＮＳ（Twitter、facebook、Instagram、YouTube 等）
4　機関誌やパンフレット、チラシ等の配布
5　主催するシンポジウムやフォーラム、イベント等の開催
6　行政が発行している広報紙等の紙媒体
7　行政のホームページ等
8　新聞・雑誌・テレビ・ラジオ等
9　その他（具体的に：　　）
10　特になし

２．貴団体の活動状況、及び協力・連携の状況について

◆　課題と支援について

問 14　貴団体が、運営する上での課題は何ですか。困っている順に**３つ以内**で記入してください。

1　スタッフ人数の不足
2　安定収入・活動資金の不足
3　賃金の低さ
4　広報・PR の手段やノウハウの不足
5　知名度、認知度の不足、ソーシャルビジネスについての周囲の理解がない
6　活動場所の確保が困難
7　家賃等の負担が大きい
8　経理・法務知識の不足
9　経営運営・経営知識の不足
10　その他（具体的に：　　）
11　特になし

問 15　直近（令和２年２月～現在）のコロナ禍において、一番問題だと感じる点**１つ**に○をつけてください。

1　事業収入や行政からの補助が足りず、人件費や家賃が払えない
2　３密回避などの制約が大きく、活動や事業が行えない
3　社会のニーズに応えることができない（助けが必要な人を助けられない）
4　特にない
5　その他（　　）

問 16　事業課題を解決するために具体的に実施している取組があれば教えてください。

問 17　これまで行政、企業等からなんらかの支援を受けている場合は具体的にどのような支援を受けたか教えてください。

（どこから）

（どのような支援）

問 18　貴団体が活動する上で、行政にどのような支援を望みますか。最も希望する項目順に**３つ以内**で記入してください。

1　事業立ち上げに関する相談体制・窓口の充実
2　行政による資金の融資や、助成制度の充実
3　様々な支援制度に関する情報提供
4　事業場所の確保の支援（公共施設や、情報提供、賃貸借契約等の相談）
5　広報や PR の協力
6　経営の継続に向けた相談・窓口
7　地域の課題解決となるソーシャルビジネスの認知度の向上支援
8　行政からの業務委託の拡大
9　同じ目的を持つ人や団体、行政との情報交換やネットワーク化への支援
10　人材育成に向けた支援
11　活動に必要な備品や機材の提供
12　イベントの際の後援
13　その他（具体的に　　）
14　特になし（その理由　　）

◆ **協働について**

問 19　貴団体は、これまで行政（自治体、公的機関）と協働を行ったことがありますか。あてはまる項目**全て**に○をつけてください。

1　埼玉県と協働を行ったことがある	2　県内市町村と協働を行ったことがある
3　国と協働を行ったことがある	4　行政との協働を行ったことがない

※「協働」とは；各主体が明確な目的を共有し、お互いの特性や立場を理解した上で対等な関係に立ち、対話と合意を重視して社会的課題解決のために協力することをいいます。行政との協働の方法には、政策立案・事業企画等への NPO の参画（審査会、協議会等への参加）、会議・フォーラム等での意見交換、事業協力、事業共催、委託事業、補助等の方法があります。

問 20　行政と協働することのメリット・効果にはどのようなことがあると考えますか。効果の高いと思われる項目順に**３つ以内**で記入してください。

1　社会的信用が高まる
2　広報・ＰＲがしやすくなる
3　財政的な支援が受けられる又は受けやすくなる
4　多様な団体との連携が図れ、より活動の幅が広がる
5　会員やスタッフを集めやすくなる
6　行政の情報が入手しやすくなる
7　提供できるサービスの質が向上する
8　市民の多様なニーズへの対応が可能となる
9　行政が実施する事業やサービスへの市民参加が促進される
10　政策の意思決定への市民参加が促進される
11　その他（具体的に　　）
12　特になし（その理由　　）

問 21　行政と協働する上で難しいと思われる点は何ですか。最も該当する項目順に３つ以内で記入してください。

1　どんなことで協働できるのかわからない
2　協働する担当部署がわからない
3　取組の必要性が理解されない
4　担当者の熱意がなく協働できない
5　行政の担当者の移動で、協働の取組が継続できない
6　行政のやりたいことがわからない
7　予算がないので無理だと言われる
8　一部の意見だけを聞くことはできないと言われる
9　その他（具体的に　　）
10　特になし

問 22　今後どのようなパートナーと協働したいですか。協働したい項目順に**３つ以内**で記入してください。

1 ＮＰＯ　2 財団法人・社団法人　3 民間企業（金融機関は除く）
4 金融機関　5 社会福祉協議会
6 商工会議所・商工会・商店街振興組合
7 自治会・町内会　8 学校大学　9 埼玉県　10 市町村　11 国
12 その他（具体的に：　　）

問 23　他団体との協働を促す、**有料の**イベントなど交流の場があった場合に、参加してみようと思いますか。該当する項目に○をつけてください。

1　参加してみたい
2　参加は考えていない
3　具体的な協働先やイベントの内容による

※ これまで有料での参加でも良かった事例があれば記入してください。

問 24　貴団体が、他団体や企業と協働・連携して活動するとしたら、何を求めますか。あてはまる項目**１つ**に○をつけてください。

1　人材の提供
2　資金、物品の提供
3　場所の提供
4　社会貢献活動に当たってのノウハウや知識の提供
5　イベントなどの活動を一緒に実施
6　活動に関する企業への対等な発言権
7　その他（具体的に　　）
8　特になし

◆ **事業評価について**

問 25　貴団体では、事業についてどのように評価をしていますか。あてはまる項目**全て**に○をつけてください。

1　事業収入の増加や、事業規模の拡大状況で評価
2　活動の対象者の満足度、活動の対象者からの評価
3　他団体や、外部機関、専門者、支援者、会員の評価
4　理事会や総会など意思決定機関による評価
5　具体的な目標を立てて達成できたかどうかを内部評価
6　特に評価していない
7　その他（具体的に：　　）

３．その他

問 26　社会的課題に取り組む企業や団体等を発展させていくために、必要と思われることについて意見をお聞かせください。

問 27　貴団体の活動支援者（ともに活動をする人）集めでの特徴的な方法はありますか。

問 28　今後、取り組みたい（取り組みを予定している）社会課題はありますか。

◆SDGsについて

問 29　右図は、2030 年までに世界で達成したい１７の「持続可能な開発目標」である SDG s のロゴです。
SDG s の内容について、知っていますか。
当てはまる項目 1 つに○をつけてください。

1　団体として取り組んでいる
2　団体としては打ち出してはいないが、概ね内容を知っている
3　ロゴや SDG s という言葉は見たり聞いたりしたことがある
4　よくわからない

問 30　あなたの法人が、今後、達成に向け取り組んでいきたいと考える目標を SDG s 17 のゴールから、5 つ以内で選んでください。（5 つ全て選ばなくてもいいです）

問 31　全体を通じて何かご意見等ありましたらご記入ください。

質問は以上です。ご協力に感謝し、今後の研究に役立ててまいります。ありがとうございました。

（2）県内市町村への実態調査

ソーシャルビジネス支援実態調査

		集計用列
市町村名		0
部署名		0
ＴＥＬ		0
ご担当者名		0

問１	ソーシャルビジネスという言葉を知っていましたか。 １．内容を含めて知っていた　２．名前だけ知っていた　３．知らなかった	
問２	ソーシャルビジネスにどのようなイメージを持っていますか。（右のセルへ自由記述）	
問３	貴自治体の行政区内にはソーシャルビジネスに取り組む事業者が存在していますか。（事業者への確認は不要です。記入者（担当、係）の感覚で該当すると思われる事業者を想定してください。） ※一般的なソーシャルビジネスの説明は依頼文参照 1．存在し、すべて把握している（**→問8へ**） 2．存在しているが、NPO法人など事業者形態を限定して一部を把握している（**→問8へ**） 3．存在していない（**→問4へ**） 4．把握していない（**→問6へ**）	
問４	ソーシャルビジネス事業者の創出に向けて取組を行っていますか。 １．行っている（**自由記述欄へ**） ２．行う予定がある（**自由記述欄へ**） ３．行う予定がない（→**問５へ**）	
	自由記述欄→（右のセル） 行っている、行う予定があるを選択した場合、簡潔でよいので取組の内容を右のセルへご記入ください。 （→**問１１へ**）	
問５	ソーシャルビジネス事業者の創出に向けた取組を行う予定がない理由は何ですか。 1．担当する部署がない 2．特に創出する必要性が感じられない 3．概念があいまいで対象が広く、支援しにくい 4．大綱や基本構想などで、自治体としてソーシャルビジネスを創出する方針が示されていない 5．その他（自由記述） （→**問11へ**）	
	４．その他　自由記述欄→（右のセル）	
問６	ソーシャルビジネス事業者の把握に向けて取組を行っていますか。 １．行っている（**自由記述欄へ**） ２．行う予定がある（**自由記述欄へ**） ３．行う予定がない（→**問７へ**）	
	自由記述欄→（右のセル） 行っている、行う予定があるを選択した場合、簡潔でよいので取組の内容を右のセルへご記入ください。 （→**問１１へ**）	
問７	ソーシャルビジネス事業者の把握に向けた取組を行う予定がない理由は何ですか。 1．担当する部署がない 2．把握する必要性が感じられない 3．概念があいまいで対象が広く、把握しにくい 4．外部組織が担当している 5．その他（自由記述） （→**問11へ**）	
	４．その他　自由記述欄→（右のセル）	
問８	ソーシャルビジネスの支援策を講じていますか。 １．ソーシャルビジネスの支援策を講じている ２．来年度以降、ソーシャルビジネス支援の予算化を検討している ３．ソーシャルビジネス支援とは銘打っていないが、NPO等への事業委託、 相談など支援に繋がる施策を講じている ４．特に講じていない（**→問１１へ**）	

問９	具体的にどのような支援策を講じ、または講じようとしていますか。 （**複数回答、該当するものに○**）	
	1．事業立ち上げに関する相談体制・窓口の充実	
	2．資金の融資や、助成制度の充実	
	3．様々な支援制度に関する情報提供	
	4．事業場所の確保の支援（公共施設や、情報提供、賃貸借契約等の相談）	
	5．広報やPRの協力	
	6．経営の継続に向けた相談・窓口	
	7．地域の課題解決となるソーシャルビジネスの認知度の向上支援	
	8．業務委託の拡大	
	9．同じ目的を持つ人や団体、行政との情報交換やネットワーク化への支援	
	10．人材育成に向けた支援	
	11．活動に必要な備品や機材の提供	
	12．イベントの際の後援	
	13．その他（右のセルへ記入）	
問１０	事業期間を問わず、それぞれの支援策の実現可能性を5段階で評価してください。 （**１←実現可能性が低い　　実現可能性が高い→5**）※選択肢全てに記入をお願いします。	
	1．事業立ち上げに関する相談体制・窓口の充実	
	2．資金の融資や、助成制度の充実	
	3．様々な支援制度に関する情報提供	
	4．事業場所の確保の支援（公共施設や、情報提供、賃貸借契約等の相談）	
	5．広報やPRの協力	
	6．経営の継続に向けた相談・窓口	
	7．地域の課題解決となるソーシャルビジネスの認知度の向上支援	
	8．業務委託の拡大	
	9．同じ目的を持つ人や団体、行政との情報交換やネットワーク化への支援	
	10．人材育成に向けた支援	
	11．活動に必要な備品や機材の提供	
	12．イベントの際の後援	
問１１	ソーシャルビジネス支援やソーシャルビジネスとの協働など、相互の繋がりを強めることを推進（検討）する際に、どんな情報や働きかけがあるとよいですか。 （**複数回答、該当するものに○**）	
	１．先進事例の情報	
	２．支援メニュー（相談窓口）一覧の提供	
	３．自治体が取り組むべきことをまとめたマニュアル	
	４．政策として取り組む際の評価方法の提示	
	５．県内自治体間の情報交換の場、相談の場	
	６．国や県からの、交付金や補助金など	
	７．ソーシャルビジネス側からの支援要請や協働要請	
	８．ソーシャルビジネス側の透明性（積極的な情報開示）	
	９．その他（右のセルへ記入）	
	１０．特に必要なし	

質問は以上です。お忙しい中ご回答くださりありがとうございました。

研究会の活動記録

年月日	区分	班	内容
2020.06.18（木）	研究会①		オンライン
07.02（木）	研究会②		オンライン
07.16（木）	研究会③		オンライン
07.30（木）	研究会④		オンライン、特別講義(株式会社エンパブリック 広石 拓司 氏)
08.20（木）	研究会⑤		広域連合207研修室
09.17（木）	研究会⑥		オンライン
10/09（金） ～10/30（金）	実態調査	1班	ソーシャルビジネス事業者＆埼玉県内市町村アンケート調査
10.05（月）	実態調査	4班	特定非営利活動法人コミュニティビジネスサポートセンター （オンライン）
10.07（水）	実態調査	2班	一般財団法人医療・福祉・環境経営支援機構埼玉(オンライン)
10.27（火）	実態調査	2班	アクシュア株式会社(オンライン) 生活協同組合パルシステム埼玉(オンライン)
10.15（木）	研究会⑦		オンライン
11.05（木）	研究会⑧		オンライン
11.10（火）	実態調査	3班	株式会社Sound-FinTech（オンライン）
11.16（月）	政策研究交流会		オンライン
11.18（水）	実態調査	3班	株式会社ナンバーワンソリューションズ(オンライン)
11.19（木）	実態調査	1班	一般社団法人青少年自助自立支援機構(コンパスナビ)
11.19（木）	実態調査	2班	公立大学法人埼玉県立大学(オンライン)
11.19（木）	実態調査	3班	株式会社エヌ・ティ・ティ・カードソリューション （オンライン）
11.25（水）	実態調査	1班	特定非営利活動法人ワーカーズコレクティブてとて （オンライン） 株式会社Core-Grow（オンライン）
11.25（水）	実態調査	2班	中小企業庁埼玉県よろず支援拠点(オンライン) 埼玉県企画財政部計画調整課(オンライン)
11.27（金）	実態調査	2班	草加市市民活動センター（オンライン）
12.10（木）	研究会⑨		広域連合207研修室
12.15（火）	実態調査	3班	みらい證券株式会社(オンライン)
12.21（月）	実態調査	3班	合同会社めぐる(オンライン)
12.23（水）	研究会(臨時会)	4班	オンライン
2021.01.07（木）	研究会⑩		オンライン
01.18（月）	研究会(臨時会)	4班	オンライン
01.28（木）	研究会⑪		オンライン
02.10（水）	政策研究成果発表会		オンライン

※　丸数字は研究会の回数

ＳＤＧｓの視点から公民連携によるソーシャルビジネスを考える
― 活力ある地域社会の実現に向けて

研究員名簿

■研究員

所　　属	職　名	氏　名	班／執筆分担
キャリアアムレット合同会社	プロデューサー	古瀬（ふるせ）　和也（かずや）	1班 序章
ＮＰＯ法人うりんこくらぶ 一般社団法人まんまる結び	代表理事 代表理事	根崎（ねざき）　由美（ゆみ）	
坂戸市　北坂戸地区まちづくり推進室	主事	権田（ごんだ）　卓也（たくや）	
埼玉県　共助社会づくり課	主査	笹川（ささがわ）　ともえ	
埼玉県　共助社会づくり課	主事	米山（よねやま）　孟仁（たかと）	
埼玉県　所沢児童相談所	主事	片岡（かたおか）　章吾（しょうご）	
株式会社埼玉りそな銀行 地域ビジネス部	担当マネージャー	宮腰（みやこし）　祐樹（ゆうき）	2班 第1章 提言1
生活協同組合パルシステム埼玉 地域活動室	室長	武井（たけい）　紳（しん）	
法政大学大学院　政策創造研究科	院生	桑田（くわた）　一彦（かずひこ）	
和光市　都市整備課	統括主査	酒巻（さかまき）　智和（ともかず）	
埼玉県　オリンピック・パラリンピック課	主事	藤原（ふじわら）　章吾（しょうご）	
アクシュア株式会社	代表取締役社長	田中（たなか）　恵理（えり）	3班 第2章 提言2
越谷市住まい・まちづくり協議会	会長	若色（わかいろ）　欣爾（きんじ）	
行田市　収納課	主事	岡村（おかむら）　浩佑（こうすけ）	
久喜市　人権推進課	主任	吉岡（よしおか）　達朗（たつろう）	
株式会社武蔵野銀行　地域サポート部	副グループ長	藤井（ふじい）　貴之（たかゆき）	4班 第3章 提言3
所沢市　資産税課	主査	利根川（とねがわ）　恵美（えみ）	
和光市　秘書広報課	主任	吉田（よしだ）　絵美（えみ）	
杉戸町　社会教育課	主任	渡邉（わたなべ）　和樹（かずき）	
埼玉県　南部保健所	主事	井川（いがわ）　隆一（りゅういち）	

※名簿順はチームごとに企業等、市町村、県

■コーディネーター

所　　属	職　名	氏　名
社会情報大学院大学 一般社団法人Medical Studio	教授 事務局長	坂本（さかもと）　文武（ふみたけ）

※「はじめに」及び「第4章 まとめとおわりに」はコーディネーター執筆

令和２年度 産民学官・政策課題共同研究報告書

ＳＤＧｓの視点から公民連携によるソーシャルビジネスを考える

ー活力ある地域社会の実現に向けて

令和３年３月発行

発　行　　彩の国さいたま人づくり広域連合
〒331-0804　埼玉県さいたま市北区土呂町 2-24-1
電　話　048-664-6685
ＦＡＸ　048-664-6667
ＵＲＬ　http://www.hitozukuri.or.jp/

＊彩の国さいたま人づくり広域連合は

地方が主役となる分権時代の「人づくり」を目指して、埼玉県と県内全市町村が設立した地方自治法に基づく「特別地方公共団体」です。「人材開発事業」「人材交流事業」「人材確保事業」を三本柱として事業を展開しています。