

# 「ソーシャルビジネス」の振興と評価のあり方

Ways to Promote and Evaluate Social Business

「ソーシャルビジネス」という言葉がしばしば聞かれるようになった。その近年の動きを、ソーシャルビジネスの定義や要件について整理したうえで、ソーシャルビジネス事業者を取り巻く課題からみつめなおすと、バリューチェーンの一環として、さまざまな社会資源の取り込みが重要であることが分かる。本稿では、これらの社会資源をソーシャルビジネス事業者の「支援者」、「伴走者」と位置づける。

ソーシャルビジネス事業者は社会的課題の改善・解決を主たる目的に掲げているため、社会に受け入れられて初めて価値ある存在になることができる。しかし、限られた資源の中で、自らの存在や役割を社会にPRしていくことは必ずしも容易ではない。この点に対して、ソーシャルビジネス事業者が「支援者」や「伴走者」を獲得、拡大していくことを支援する取り組みが必要とされている。

このような取り組みのひとつとして、ソーシャルビジネス事業者の組織評価や、SROI (Social Return On Investment) のような事業による社会的なインパクト評価を行う試みがみられるようになってきている。このような評価を通して、ソーシャルビジネス事業者と彼ら／彼女らを取り巻く多様なステイクホルダーが協働し、社会をより良い方向に導くことができるように、評価の枠組みとこれを活用したさまざまな仕掛けを作っていくことが求められている。

本稿で紹介する評価の仕組みはまだ試行段階にあり、国内外における今後の発展に期待がかかる。

We often hear the term "social business" these days. Summarizing the definition and requirements of social business and reexamining its recent trends in terms of the issues surrounding social businesses, we discover the importance of incorporating various social resources into the value chain. In this paper, these social resources are deemed as "supporters" or "partners" of social businesses. Since the main purpose of social businesses is to make improvements or provide solutions to social issues, their existence becomes valuable only when they are accepted in society. However, with limited resources, it is not necessarily easy for them to make their existence or role known in society. In this respect, efforts are needed to help social businesses increase the number of their supporters and partners. Such efforts include emerging attempts to assess the social impact of a business activity based on the social return on investment (SROI) and to evaluate the organization of a social business. The creation of an evaluation framework and a variety of mechanisms utilizing it is being sought so that such assessment enables social businesses and the various stakeholders surrounding them to cooperate and lead society to a better place. The evaluation system introduced in this paper is still a tentative one, and its future development in Japan and other countries is anticipated.



## 1 | はじめに

近年、「ソーシャルビジネス」という言葉がマスメディアからローカルなコミュニティまでさまざまな場において散見されるようになった。

この動きは国内における政策的な動向とも深く関連しており、2007年、経済産業省地域経済産業グループによって「ソーシャルビジネス研究会」が立ち上げられ、2008年3月までに6回に及ぶ会議が開催されたことが、大きな原動力となったと言えるだろう。同研究会の開催から5年が経ち、ソーシャルビジネスは、「社会的課題をビジネスを通して改善・解決しようとする取り組み」として徐々にではあるが、一般的に認知されるようになってきている。

さらに、民主党政権が成立すると、第174回国会における鳩山内閣総理大臣施政方針演説において、類似する概念として「新しい公共」という考え方が提唱され、以降、NPOやソーシャルビジネス事業者の活躍の場を整備するための政策的検討が多角的に進められるようになった。

一方、このような過程の中で、ソーシャルビジネスと呼ばれる取り組みは、事業内容によって収益性に大きな違いがあり、単純に事業収益を得て、キャッシュフローを生み出す形では事業として成立させることが難しいものも存在することが認識されるようになってきた。

2000年以降、“ソーシャルビジネス・ムーブメント”とでも呼ぶべき「ソーシャル」という意識を前面に押し出した事業がメディアでも取り上げられるようになると、事業収入により成り立ち得るもののみを「ソーシャルビジネス」と呼ぶような理解が一部になされた時期もあったが、実態をみると、必ずしもそうではなく、また、そのような必要性は必ずしもないという理解が、ソーシャルビジネスに関心を持つ人々の間では、一般的になってきていると言える。

もう少し具体的な話をすると、資金調達に関して言えば、寄附や会費等の資金的支援を巧みに呼び込むことで

成立する事例がみられる。寄附や会費は事業収入ではないが、これらを有効に活用して事業を展開するための財源とすることは非常に重要である。

同様に、人材に関しても、地域住民やプロボノワーカー（専門的スキルを活用するボランティア）等による無償や低額でのスキル提供を有機的に事業活動に活かしていくことで成立するような取り組みもソーシャルビジネスとして違和感なく受け入れられるようになってきている。

このような観点からは、従来、NPOセクターと呼ばれてきた非営利民間活動の中にも収益をあげながら運転資金、設備投資資金等を確保し活動を続ける団体は多く存在し、これらもソーシャルビジネス事業者として捉えられるということに違和感を覚える方は少なくないであろう。

今、あらためて、ソーシャルビジネス事業者の動向に注目するにあたり、彼ら／彼女らが、他のソーシャルビジネス事業者、企業、行政等のさまざまなステークホルダー（マルチステークホルダー）と連携しながら、新たな社会づくりに取り組んでおり、このような取り組みが前途多難なものでありながらも少しずつ前進をしている実態は非常に興味深い。

また、これまでどちらかというとなPOセクターに色濃く展開されてきたソーシャルビジネスに関する議論が経営学の観点からも取り扱われるようになってきているという点についても一言触れておきたい。近年、経営学の権威のひとりであるマイケル・ポーター氏が「Creating Shared Value (CSV)」という概念を提唱するようになったが、このような議論において同氏は社会的課題解決型のビジネスをさまざまなステークホルダーと連携しながら実践していくことの重要性について説くようになっている。

実態に目を向けてみても、どこか特定のセクターにおける議論として、ソーシャルビジネスを語ること自体があまり意味をなさなくなってきたように見受けられる。

以上のような背景を踏まえ、本稿では、ソーシャルビ

ビジネス事業者が一層活躍の場を広げていくために、どのような課題を抱え、また、それを解消しようとする動きとして、どのような取り組みが行われようとしているのか、という点について整理し、今後の動向について若干の考察を加えたい。

## 2 | ソーシャルビジネスの考え方

本題に入る前に、あらためてソーシャルビジネスの考え方について整理しておきたい。

経済産業省「ソーシャルビジネス研究会」における検討を振り返ると、「地域及び地域を越えた社会的課題を事業性を確保しつつ解決しようとする」取り組みをソーシャルビジネスと定義し、地域社会づくり、地域の活性化や新産業を創出する新たな旗手として、ソーシャルビジネス事業者が期待されていることが分かる。

さらに、同研究会による報告書では、上記の定義に基づき、ソーシャルビジネスは「①社会性」、「②事業性」、「③革新性」の3つの要件を満たすものと整理している(下表)。

このような3つの要件、すなわち「社会性」、「事業性」、「革新性」について、現状と照らし合わせながら、いくつか考察を加えてみたい。

まず、「社会性」について、「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」としているが、社会的課題は非常に幅広い。また、社会的課題を定義する際に、「『社会的弱者』を支援する」という形で表現される場合があるが、この「社会的弱者」についてもさまざまな存在が考えられる。また、これら「社会的課題」や「社会的弱者」というものは、時代や国・地域、文化的背景により異なる場合があるという認

識を持ったうえでソーシャルビジネスとは何かを検討する視点が必要である。次に、「事業性」について、「事業性」とは一体何であるのか。「ミッションをビジネスの形にし、継続的に事業活動を進めていくこと」が「事業性」であるとされているが、より幅の広い捉え方を行うことが必要だと思われる。ソーシャルビジネスの実態を見た時に、特に、特定非営利活動法人という法人格を選択している場合には、寄附や会費をいかに効果的に呼び込むことができるか、ファンドレイジングの能力を高め、事業収入の収益性の低さをカバーしたり、創業初期に事業を軌道に乗せるための財源として、これらの資金調達手法を有効活用する事例がみられる。

こうしたファンドレイジングを行うためのスキル、ノウハウは、それ自体を「事業性」のひとつとして捉える視点が必要ではないだろうか。安直に「寄附や会費」を資金調達手法のひとつとしているものはソーシャルビジネスではないとする考え方は、実態を適切に捉えることを難しくしてしまうかもしれない。

最後に、「革新性」についてであるが、著者の経験からは、概ね、アメリカの経営学等に通じている方々は、この点を特に強調される傾向にある。一方、ヨーロッパを中心としたソーシャルエンタープライズの議論では、この点は特段、とりあげられない傾向にある。著者は、「革新性」については、特に制度設計に携わる者にとっては、現実に定義することは極めて難しいと考えている。たとえば、ソーシャルビジネスに関する法人制度を検討しようとした場合には、ある時点で革新的である事業が、次の時点では革新的でなくなる可能性がある。実際に海外の関連する主な法人制度や認証制度を概観してみると、イギリスのCIC (Community Interest Company)、イ

項目	内容
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	・上記①のミッションをビジネスの形にし、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

出所：経済産業省 (2008)「ソーシャルビジネス研究会報告書」

タリアの社会的共同組合という法人制度や韓国の社会的企業育成法という認証制度では、このような視点で事業者を選別するような仕組みはみられない。こうした点を意識しているのはアメリカのL3C (Low-profit LLC) に限られるようである。

ただし、ソーシャルビジネスプラン・コンテスト、事業者アワードへの応募や融資申請にあたっては、その性質上、「革新性」(ないし「新規性」) というような要件が登場してくることは十分にあり得る。

「革新性」という定義については、上記のような観点からソーシャルビジネス事業者の要件として含めることを一般化すべきかどうかという点における意見が分かれるところである。少なくとも、新しい社会的価値を世に提供する役割を果たしているという点が肝要であることには異論はないだろう。

経済的価値だけではなく、社会的価値<sup>1</sup>との両立を目指すとする姿勢がその特徴であることを確認しておきたい。

なお、ソーシャルビジネスの要件について、上記の議論を整理する形で図表1のような模式図が示されている。

図表1からも分かる通り、同研究会による報告書では、同種概念であるコミュニティビジネスとソーシャルビジネスの共通性、相違性についても論じている。

これによると、コミュニティビジネスとソーシャルビジネスの共通性として、「ともに社会的課題の解決をミッションとして持つ」ことを指摘している。一方で、「コミュニティビジネスについては、活動領域や解決すべき社会的課題について一定の地理的範囲が存在するが、ソーシャルビジネスについては、こうした制約が存在しない」という相違性が示されている。

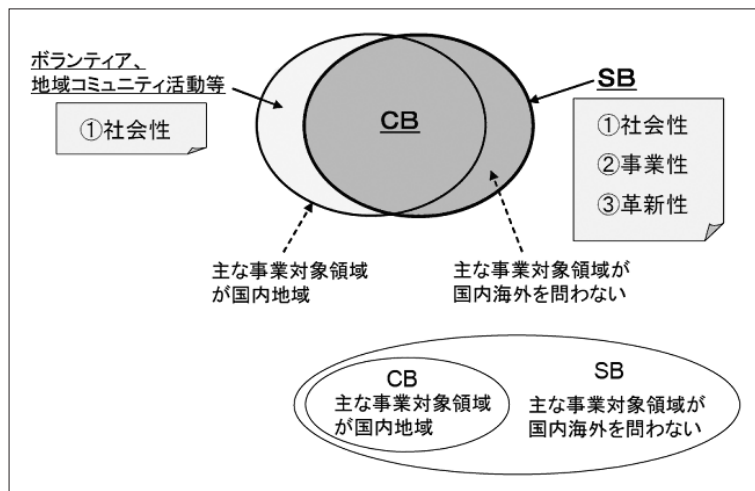
本稿では、コミュニティビジネスとソーシャルビジネスの違いについて、これ以上詳述しないが、私見としてはコミュニティビジネスでも地域の制約を超えた取り組みに展開していくものもあり、その点において、特段の違いがあるとは考えていない。

### 3 | ソーシャルビジネス事業者を取り巻く課題

議論を本題に戻し、まずは、ソーシャルビジネス事業者を取り巻く主な課題について整理したい。

ソーシャルビジネス事業者の抱える課題としては、ソーシャルビジネス事業者自身の経営ノウハウに関する課題が指摘される。マーケティングに関するノウハウ、効果的なWebサイトの運用手法、その他ICTスキル、会計・経理、法務・労務、組織管理、HRM (Human Resource Management) 等、多様な観点で事業者としての能力的課題について言及されることは周知の通り

図表1 ソーシャルビジネスの定義 (経済産業省「ソーシャルビジネス研究会」による定義)



出所：経済産業省 (2008) 「ソーシャルビジネス研究会報告書」

である。

これは必ずしもソーシャルビジネス事業者に限った課題とは言えないが、特に小規模な事業者の場合、限られた経営資源の中で、思い描いた事業シナリオを形にすることは必ずしも容易ではなく、資源の最適な配分を考え、さまざまな工夫や周囲からの支援を有効に活用しながら、事業展開をしているのが多くのソーシャルビジネス事業者の現状だと言える。

また、金融機関、行政等、社会からの理解を得にくいという声も聞かれる。この点については、社会的課題の改善・解決をビジネスにより実践する場合に、その想いが先行し過ぎて、事業シナリオがうまく描けておらず、周囲からの理解を得にくいという事例が存在する一方で、従来、行政からの補助金や寄附金を募って実施する非収益型の事業として実施されることが一般的であると認識されてきた領域にビジネス的にアプローチする場合、関係者からは、このようなアプローチ自体が理解されにくいという事態が発生している。

このような状況を改善するために行政機関等がソーシャルビジネス事業者のグッド・プラクティスについて事例集を作成するケースはこれまでもみられた。特に、ここ数年間の動きとして、神戸市等がソーシャルビジネス事業者（もしくは、事業自体）に関する認証制度を検討する動きがみられ、神戸市では、2012年8月から実際に応募を開始している。

その他の課題として、行政が直接ソーシャルビジネス事業者に対して補助金や助成金を提供するのではなく、ソーシャルビジネス事業者を支援する民間の組織（中間支援組織）を通じて、より効果的に支援することの重要性が認識されるようになってきている。

しかし、これらの中間支援組織がソーシャルビジネス事業者を支援する能力自体がまだ不十分であるという指摘もなされている。彼らの提供するサービスもソーシャルビジネス事業者の成長とともに、多様化・高度化してきているとみることができる。ただし、現時点では、中間支援組織のサービスを利用しようとするソーシャルビ

ジネス事業者の多くは小規模であり、そのために中間支援組織が、ソーシャルビジネス事業者から十分なサービス料金やコンサルテーション・フィーを得ることは難しい。このため持続可能なビジネスモデルを打ち出すことも難しい。これらの中間支援組織も、やはり行政や企業等の外部リソースとの関係性を築きながら活動を行い、これまでにはないビジネスモデルを構築することが求められている。

中間支援組織については、既存のベンチャー企業の振興支援や中小企業支援に取り組む地方自治体の外郭団体等（例：“●×”産業支援センター）の活用についても課題が指摘されている。このような組織には、「インキュベーター」や「経営指導員」と呼ばれる小規模な事業者の育成を支援する専門家が在籍していることが一般的であるが、彼らをソーシャルビジネス事業者の育成支援に活用しようという議論である。しかし、これらの専門家はソーシャルビジネス事業者の思考回路が理解できず、うまく支援に活用することができていないという指摘がみられる。

この背景にはさまざまな要因が存在するものと考えられるが、最も大きな要因は、ソーシャルビジネス事業者が持つ「ある感覚」への理解が得られにくいことがあるようだ。その感覚とは、“社会的課題の改善・解決のために、短期的には本当に必要であるのか定かではない場合も含め、さまざまな外部組織と連携しながら、コストをかけて事業展開をしようとする感覚”であり、利益拡大とのバランス感覚に対する比重の違いであると言える。企業の社会的責任（CSR）論で語られる社会的なさまざまな配慮や社会貢献が、建て前ではなく、事業の核そのものであるソーシャルビジネス事業者の経営に関する価値観を理解することは必ずしも容易ではないと言えるのかもしれない。

一部には、ソーシャルビジネスを志向する起業家・経営者を講師やメンターとして、創業の計画段階や創業初期のソーシャルビジネス事業者とマッチングするような取り組みもみられるが、多忙な中、彼らは本業の傍らピ

ンポイントで対応するのが精一杯で、ハンズオンと呼ばれるような継続的なコミットメントを望むことは多くの場合、容易ではない。

最後に、ソーシャルビジネス事業者を取り巻く主な課題のひとつとして資金調達について触れておきたい。たとえば、一部の法人格では出資を募ることが制限されてしまう等の制度的な課題が存在していたり、金融機関からの融資や投資を受けることが難しいという指摘もみられる<sup>2</sup>。まだ限定的ではあるものの、ソーシャルビジネス事業者の成長を支援することを意図した融資枠を設ける地域金融機関がみられるようになってきているが、融資件数の伸びはごくわずかである。ソーシャルビジネス事業者の事業リスクの方が高いとみなされ融資が進まなかったり、ソーシャルビジネス事業者自体の交渉能力が不十分である等と判断されるようなケースが一般的のようである。

また、資金調達のひとつの方法として、寄附や会費を募るために基金を設立したり、マンスリーサポーター制度を取り入れたり、CRM（コース・リレイティッド・マーケティング）と呼ばれるマーケティング手法により寄附付き商品を販売したりと、さまざまな工夫を取り入れる事例もみられるが、このような試みも多くが順調に行われていると言えない。

一方で、本当に融資や投資を受ける必要があるのか、本当に寄附という方法が最適なのか、設備投資であれば、物資の無償提供を呼び込む選択肢はないのか等の点について、戦略的に十分な計画を練ることができているソーシャルビジネス事業者は一部に限られている。

## 4 | ソーシャルビジネス事業者のバリューチェーン～「支援者」と「伴走者」

前章ではソーシャルビジネスを取り巻く主な課題について触れた。その中でソーシャルビジネス事業者が多様な関係者との関係性を有効に構築しながら、事業展開することの必要性について触れた。ソーシャルビジネス事業者の活躍を安定的なものにするために、このようなマルチステイクホルダー型のプロセスを重視することが求

められている。本章では、この点について、もう少し深く考えてみたい。

一般的に事業を展開するうえでは、バリューチェーンに関わる他者（サプライヤー、顧客、競合相手、等）と適正な関係を築くことが必要になる。バリューチェーンの活動は、購買物流、オペレーション、出荷物流、マーケティング・販売、サービス等からなる主活動と、企業インフラ、人材資源管理、技術開発、調達等からなる支援活動により構成され、これらの最適化を図りながら利益（マージン）を得るわけである。

ソーシャルビジネス事業者の場合は、利益を得ることは社会的課題の改善・解決という社会的なミッションを追求するための一手段であることが明確に示され、これを前提としてバリューチェーンを描くことから、より多岐にわたる他者との複雑なバリューチェーンを描くことが求められる。

特に、ソーシャルビジネス事業者を取り巻くステイクホルダーとしてバリューチェーンに組み込まれる可能性がある存在として、「支援者」と「伴走者」の両者に触れたい。

まずは、「支援者」について整理したい。たとえば、主要な資金調達手法として、寄附や会費を募ることに重きを置いているソーシャルビジネス事業者では、寄附等を提供してくれる個人や法人との関係性をいかに構築するかということが非常に重要になる。さらに、中間支援組織やコミュニティファンドと呼ばれるような組織を経由して、寄附等を募る手法もみられ、これらの外部組織との関係にも配慮する必要が生じる。このような寄附や会費を提供してくれるような存在を「支援者」と呼ぶことにする。ソーシャルビジネス事業者は事業を遂行するにあたって、これらの「支援者」に継続的に支援してもらうことを前提とした事業計画を立てる場合がしばしば見受けられる。社会的価値の創出に向け、顧客以外の「支援者」を重要な存在として位置づけ多様なステイクホルダーを巻き込むことで、自らが取り組みたい社会的課題の改善・解決に多角的にアプローチできる可能性を高め

ることが理論的には可能となる。

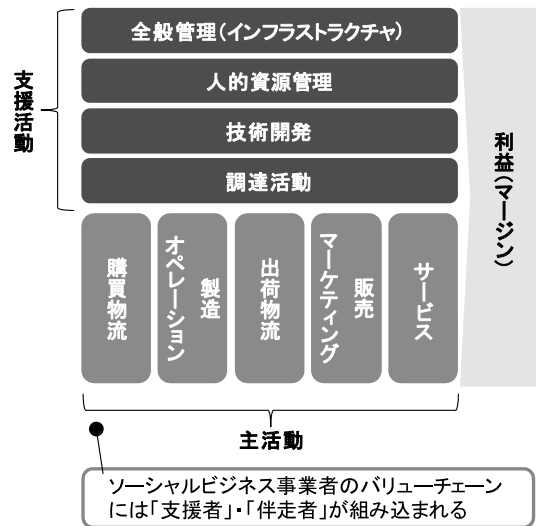
次に、「伴走者」について整理したい。先ほどと同様に資金調達に関して言うと、寄附や会費以外にも、投資や融資を、NPOバンクや社会的投資（ソーシャルインベストメント）に取り組む外部組織から得るソーシャルビジネス事業者がみられる。このような事例では、外部組織から投資や融資等の資金的支援を受けると同時に、テクニカルアシスタンスと呼ばれる経営指導や技術支援を無償、もしくは、安価で提供される例がみられる。このようにソーシャルビジネス事業者の社会的価値創出に向け、ともに取り組む存在を「伴走者」と呼ぶ<sup>3</sup>。

これらの「伴走者」は必ずしも組織に限らない。たとえば、ソーシャルビジネス事業者はボランティアとして無償で労務出資をしてくれる個人を重要な人材として位置付けている場合が見受けられる。ボランティアといっても、場合によっては非常に専門的な職業スキルが要求されることもあり、このような存在は「プロボノ」と呼ばれている。さらに、近年は、「プロボノ」をソーシャルビジネス事業者の経営高度化のための人材資源としてコーディネートするような中間支援組織も登場してきており、Webサイトの高度化や広報チラシの質の向上等に数ヵ月に渡り、「プロボノ」が取り組むような事例が存在している。

ここで述べたような「伴走者」は「支援者」と比べ、ソーシャルビジネス事業者の事業活動により密接に関係し、寄り添って、その成長を支えるような存在と言えるが、実態としては、「支援者」と「伴走者」の境目は明確にしにくいと言えるだろう。

以上のように、「支援者」と「伴走者」はソーシャルビジネス事業者にとって重要な存在であるが、経営資源としては一般的には不安定な要素とみなされるかもしれない。企業で事業活動に関わるものであれば、そのような感覚が一般的であると思う。しかし、ソーシャルビジネス事業者の場合、このような不安定な要素をできる限り安定的な資源とするための工夫を散りばめることに長けている。実際に、うまく事業展開をしているソーシャル

図表2 ソーシャルビジネス事業者のバリューチェーン・イメージ



出所：マイケル・ポーター（1985）「競争優位の戦略」より筆者作成

ビジネス事業者の中には、「支援者」、「伴走者」との関係性を巧みに活用しながら成長しているケースが多い。

また、特に近年、このような「支援者」や「伴走者」になりたいと考える個人や法人の存在自体が増えてきているように感じるという事業者側の声を耳にすることも多くなった。客観的なデータとして、このような傾向を示すデータは手元にはないものの、こうした社会の変化がさらに確たるものになれば、ソーシャルビジネス事業者の事業がより多くのサポートを得ながら安定していくことも期待できる。

以上のように、ソーシャルビジネス事業者は、このようなマルチステイクホルダー型のプロセスに注意を払いながら、単独では実現しにくい社会的事業を展開しているのである。

なお、本章で述べたような「支援者」、「伴走者」をバリューチェーンに取り込むという感覚は、先述したベンチャー企業や中小企業のインキュベーター、経営指導員の理解を阻む遠因になっていると言えるかもしれない。

## 5 「支援者」・「伴走者」の拡大に向けた課題とソーシャルビジネス事業者の評価

前章でも触れたように、ソーシャルビジネス事業者は、「支援者」、「伴走者」を含む多様なステイクホルダーとの

連携に配慮しながらビジネスを展開していくことが重要になる。これは必ずしも事業者の経営資源が限られているフェーズに限ったことではなく、ソーシャルビジネスに取り組む場合により求められると考えておく方がよいだろう。

しかし、このような「支援者」、「伴走者」を取り込み、ともに社会的課題の改善・解決に取り組むためにはさまざまな工夫が必要である。各事業者がそれぞれの創意工夫で、さまざまなステイクホルダーの巻き込みを行っている一方で、このような関係づくりをサポートするような取り組みもみられるようになってきている。

たとえば、「支援者」についてみると、ソーシャルビジネス事業者等に対して寄附を行う個人・法人を仲介するような取り組みとして、「JustGiving Japan<sup>4</sup>」にみられるようなファンドレイジング・サイトや「公益財団法人 京都地域創造基金<sup>5</sup>」のようなコミュニティファンド等は大変興味深い取り組みを展開している。

一方、「伴走者」については、東海地方のNPOバンクとして知られる「コミュニティ・ユース・バンクmomo<sup>6</sup>」が同団体の出資者に出資先であるソーシャルビジネス事業者等を支援するコーディネーションを行っていたり、「特定非営利活動法人 サービスグラント<sup>7</sup>」がプロボノワーカーの募集およびソーシャルビジネス事業者等とプロボノワーカーのマッチングに取り組む例がみられる。

これらの取り組みはいずれもソーシャルビジネス事業者のみではなく、いわゆるNPOを支援するために設立されたものであるが、結果として、ソーシャルビジネス事業者が恩恵を受ける事例もみられるようになってきている。

しかし、このような動きの中で、ソーシャルビジネス事業者が「支援者」、「伴走者」を取り込み、ともに社会的課題の改善・解決に取り組むにあたって、ソーシャルビジネス事業者の事業や組織そのものを可視化することがうまくできていないということが指摘されるようになってきている。

ソーシャルビジネス事業者を可視化して、社会からの信頼を確たるものにできなければ、「支援者」や「伴走者」

の獲得はすぐに頭打ちになるということが懸念されているわけである。

このような「支援者」・「伴走者」の獲得に向けた課題に対して、ソーシャルビジネス事業者の評価を行うことで、潜在的な「支援者」や「伴走者」が、どのような事業者ならサポートするのか、判断するための情報を提供することが必要であると言われるようになってきている。

このソーシャルビジネス事業者の「評価」に関連する取り組みについて、近年、登場してきた興味深い事例についていくつか紹介したい。

### (1) SROI (Social Return On Investment) について

まずは、SROI (Social Return On Investment) について整理する。

この指標は、2001年に、アメリカの中間支援組織 REDF (旧称Roberts Enterprise Development Fund) が最初に開発し、イギリスのシンクタンクNEF (New Economics Foundation) が社会的価値を定量的に貨幣価値換算化する方法として発展させた。SROIは、社会的投資収益率のことを指す。企業活動において、投下した資本がどれだけの利益を生んでいるのかを測る際に使われる代表的な経営指標としてはROI (投資収益率) があるが、SROIは、金銭的な投資に対して生み出された社会的価値の割合を示すものである。

SROI (社会的投資収益率)

=貨幣価値換算した社会的価値÷投入費用

具体的な算出方法について概観すると、最初に、ステイクホルダー分析を行い、評価の対象とするソーシャルビジネス事業者の事業とその裨益者を特定する。次に、ロジックモデル分析に基づき、対象事業に対するインプット (投資費用)、アウトプット (実施された事業)、アウトカム (事業成果) を定量的に表現し、実際に与えられたインパクトを特定する。最終的に得られたインパクトの総和 (社会的価値) をインプットで除したものを



SROIと捉える。

この方法自体は、ソーシャルビジネス事業者に対する潜在的な投資家（機関投資家、個人投資家）から投資を引き出したり、投資に対する説明責任を果たすための素材としてヨーロッパを中心にしたソーシャルビジネス事業者の間で注目されている。また近年は、このような事業者への行政等による支援の成果を評価するための手法として援用する可能性についても議論されている。

一方で、社会的価値は定量化することが難しいものも多く、そもそも「支援者」、「伴走者」の獲得・拡大を意図してSROIのような手法を用いることは必ずしも適切でないという指摘も聞かれる。このような意見の背景には、ソーシャルビジネス事業者の「支援者」や「伴走者」になることを望むような個人や法人は、必ずしも定量的な評価のみを求めるわけではなく、特に、貨幣価値換算を行う必要性について疑問視する面が強いように思われる。

このような議論に対して、SROIのような定量的評価の試みと定性的評価とのミックスド・メソッドを検討することで、投資効果や政策評価に関心のある当事者のみならず、より幅広いステイクホルダーを取り込むことができる可能性もあり、検討する価値がある手法だと考えられる。

いずれにしても現状では、発展途上の評価メソッドであるという認識に立てば、今後の展開が楽しみなツールのひとつである。

## （2）関西等におけるNPOの組織評価について

SROIはソーシャルビジネス事業者等による事業パフォーマンスを社会的価値という観点において貨幣価値換算しようとする試みであるが、事業者自体の組織評価を必ずしも貨幣価値に置き替えずに表現しようという試みは国内にもいくつかみられる。

たとえば、広くNPOを対象とした評価の仕組みとして、「公益財団法人 日本財団」等による「CANPAN：公益ポータル<sup>9</sup>」が最も利用されている枠組みと言える。これは、国内の各地域において「公益ポータル」を運営する中間支援組織が、登録・公開される団体情報に関して一定の

基準を満たす団体に対し、公開する情報開示の量的・質的なレベルに応じた認証を行うというものである。

外部から各団体の認証のレベルをみたときに、情報開示の度合いが分かるような仕組みとなっている。

情報開示に加え、より幅広い視点からNPOの信頼性に対して評価・認証しようとする試みも登場してきている。特に興味深いのは、京都府において「一般社団法人 社会的認証開発推進機構」が手掛けている第三者評価の仕組みである<sup>9</sup>。

この取り組みでは、「①組織ミッション（社会的使命・目的）と事業の推進」、「②組織と経営管理」、「③事務局の執行体制と管理」、「④社会資源の活用」、「⑤情報の公開と社会的信頼」、「⑥組織のリスクマネジメントと社会的責任の追求」の6つの評価軸を設けており、上記の「公益ポータル」からさらに発展した評価基準となっている。詳細な評価項目は本稿を執筆時点では公開されていないので詳述することはできないが、このような第三者評価を行うことで、地域の個人や法人がNPOを支援したいと考えた際に、どのような組織がより信頼のできる存在であるのかを指し示す参考情報を提供する仕組みと関係づけようとする意図がある点は非常に興味深い。

関西からもうひとつ事例を紹介したい。2011年、奈良県庁と「特定非営利活動法人 大和まほろばNPOセンター」が協働事業として、「NPOの活動強化のための指標」づくりに着手している<sup>10</sup>。これは、NPO先進国のひとつとされるアメリカのメリーランド州における「Maryland Association of Non-profit Organizations (MANO)<sup>11</sup>」が1998年から運用する「Standard for Excellence<sup>12</sup>」というNPO評価の仕組みを参考にしたものである。

この検討では、上述した京都の第三者評価と同様に、幅広い観点から組織のあり様について評価項目を設けている。この取り組みでは、「①使命と活動計画」、「②活動計画の推進」、「③組織と経営管理」、「④社会的責任」、「⑤人的資源の活用」、「⑥セキュリティ管理」、「⑦社会資源の活用」、「⑧資金調達」、「⑨情報通信技術（ICT）の

活用」の9つの評価軸が設けられている。

たとえば、「③組織と経営管理」では、「累積負債の予算規模に対する割合が5割以下であること」という小項目が設けられており、収支状況の安定性を見定める意図がみとれる。また、「⑤人的資源の活用」では、「ボランティア活動マニュアルの有無」や「ボランティアに対するオリエンテーションの実施有無」という小項目が設けられており、NPOにとって必要不可欠とも言えるボランティアという人的資源の受け入れ態勢が問われている。同様に、「⑦社会資源の活用」では、「自治会等（自治会、町内会、自治連合会、老人会、婦人会、PTA、子ども会）との協働の実績」という小項目が設けられており、地域と一体となって活動しているNPOを目指してほしいという意識がうかがわれる。

次に、評価の仕組みについて、詳しくみることにしたい。この取り組みでは、NPO自身の自己評価と第三者評価のそれぞれの用途別に指標を区別して検討している点が特徴的である。従来、NPOは、外部から「評価」を受けるということをあまり肯定的に捉えようとしないう傾向があるが、奈良県の検討では、まず、自己評価のための指標設定を行い、どのような評価項目において組織力が

向上すると、社会からの支持を得られるようになるのかを指し示す「基本指標」を設定している。これにより、NPOはいきなり外部評価を受けるのではなく、自らの組織をみつめなおすきっかけを得ることが可能になる。

このような自己評価のための「基本指標」を前提として、「チャレンジ指標」の設計を試みている。「基本指標」は評価項目が37項目であるのに対し、「チャレンジ指標」は48項目と、より多くの観点から評価を受けることになる。また、評価項目の質も「チャレンジ指標」の方がより高くなるように設定されている。

自己評価とは異なり第三者評価を意図した指標として「チャレンジ指標」を設け、48項目のうち、38項目以上を満たしたNPOに対し、これを認証する仕組みを運用することで、地域の個人や法人が抱える「NPOを支援したいが、支援したいと思える組織がどこに存在しているのか」という疑問に答え、寄附等の金銭的な支援やボランティア等の人的な支援を促そうとする仕組みを目指している。

これらの取り組みは、決して、基準に達しないNPOを排除することを目的としているのではなく、NPOが努力して基準に達するように外部からのコンサルタント等を

図表3 奈良県におけるNPO評価の枠組み

大項目	小項目
① 使命と活動計画	・定款、事業計画書と予算書、事業報告書と収支計算書、活動目的の対象と公益性、経過年数等
② 活動計画の推進	・総会及び理事会などの会合、所轄庁及び会員への報告、PDCAの実行レベル、目標達成度等
③ 組織と経営管理	・役員及び会員数、名簿、意思決定の記録、会計記録、会計監査、情報機器の活用、専門家との連携、事務局スタッフ、運営及び資金管理、情報発信、リーダー育成等
④ 社会的責任	・反社会的団体との関わり、定款、事業計画書、事業報告書、収支計算書及び役員名簿の公開、預貯金管理、プロジェクト別事業費集計、事業部門別及び管理部門別人件費計上等
⑤ 人的資源の活用	・団体の案内パンフレット、会員募集パンフレット、ボランティア募集パンフレット、ボランティア活動マニュアル、ボランティア活動報告、研修生・インターンの受入等
⑥ セキュリティー管理	・火災保険、ボランティア保険、データのバックアップ、ウィルス対策、個人情報管理等
⑦ 社会資源の活用	・各種広報手段、受託事業、助成事業、後援申請、共済事業、企業、財団、NPO、ボランティア団体及び自治会との協働等
⑧ 資金調達	・自主事業収入、寄付金収入、寄付支援者募集、支援者への報告、正会員及び賛助会員募集等
⑨ 情報通信技術 (ICT) の活用	・ホームページの開設と更新、パソコンの使用、E-Mailの使用、各種ソフトの使用、メーリングリストの使用等

出所：奈良県・大和まほろばNPOセンター（2011）「NPO基盤強化のための指標等検討委員会資料」

活用して支援するサービスも内包している。このような発想も米メリーランド州MANOの方法論を参考にしている。

価値観が多様化、行政予算がつく公共サービスの領域を大きく超えて市民が抱える社会的課題も多様化、複雑化している。このような社会的課題に取り組もうとするNPO等に対し、より効果的な取り組みを展開する素地のある組織を積極的に支援したいという想いがみて取れる。

このように地域のNPOを相対的に評価することで、外部からの支援を検討している個人や法人からより積極的な支援を引き出すきっかけづくりを行うことが期待されている。

なお、奈良県における指標検討にあたっては、大学、特定分野のNPO、NPO中間支援組織、地域自治組織、経済団体、行政等の関係者が構成する検討委員会が設けられており、このような多様なステイクホルダーによる多角的な視点から議論が行われたということも触れておきたい。

本稿で紹介した評価の仕組みは、NPOを対象としたものである点と組織評価を行うという点で、ソーシャルビジネス事業者を対象とした事業のインパクト評価を志向するSROIとは基本的な視覚が異なっている。

しかし、「支援者」や「伴走者」の取り込みを明確に意

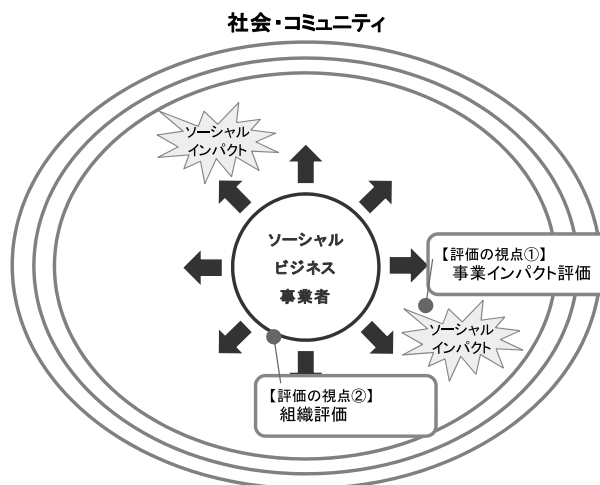
図している試みであることから、ソーシャルビジネスによる事業インパクト評価を目的とするSROIと合わせ、今後のソーシャルビジネス事業者の評価のあり方を検討するにあたり、多くの示唆を与えるものであると言える。

## 6 | おわりに

本稿では、「ソーシャルビジネス」という言葉が半ば流行のように聞かれるようになった近年の動きについて概観しながら、ソーシャルビジネス事業者を取り巻く課題や彼ら／彼女らを支える「支援者」、「伴走者」について整理してきた。ソーシャルビジネス事業者は社会的課題の改善・解決を主たる目的に掲げる以上、社会に受け入れられて初めて価値ある存在になることができる。しかし、限られた資源の中で、自らの存在や役割を社会にPRしていくことは必ずしも容易ではない。この点に対して、ソーシャルビジネス事業者が「支援者」や「伴走者」を獲得、拡大していくことを支援する取り組みの必要性に触れ、ソーシャルビジネス事業者の組織評価や、事業による社会的なインパクト評価を行う試みについて紹介した。

このような評価を通して、ソーシャルビジネス事業者と彼ら／彼女らを取り巻く多様なステイクホルダーが協働して、社会をより良い方向に導くことができるように、

図表 4 ソーシャルビジネスの評価：「事業インパクト評価」と「組織評価」



出所：筆者作成

評価の枠組みとこれを活用したさまざまな仕掛けを作っていくことが求められていると言える。本稿で紹介した評価の仕組みはまだ発展途上の段階にあり、国内外において今後、どのように展開していくのかは注目に値する。

一方で、「支援者」や「伴走者」の獲得・拡大に向けた取り組みに関して言うと、評価以外の試みを検討する視点も重要になってくる。たとえば、ソーシャルビジネス事業者がより多くの人々と触れるような機会を意識的に作るためのサポートを行うことも必要になると言えるだろう。やはり人と人が顔を突き合わせてお互いのことを理解し合える機会を増やすような地道な努力を通してこそ、支援の手が広まり、確かなものとなる。そのような努力と魅力的な仕掛けが求められている。具体的な例として、ソーシャルビジネス事業者と地域の人々とは触れ合うことができるようなフリースペースが設置された商業施設を整備する試みが徐々にみられるようになってきている。

同様の考え方から、近年、地方自治体において検討が進む行政所有建築物に関するファシリティマネジメントに対して、ソーシャルビジネス事業者と地域住民や企業が触れ合うことができるフリースペースの導入を検討することも可能かもしれない。

ソーシャルビジネス事業者は、社会的価値の創出を前提としながら、経済的価値も志向するという点に特徴を持つ。必ずしも大きな利益を得なくても、事業の持続可能性を保つことができる水準で利益を得ながら、社会にとって必要な価値を提供する。そのバリューチェーンには「支援者」や「伴走者」のような一見すると、不確定な要素の取り込みを積極的に行う場合もしばしばみられる。

このような感覚は、近江商人の「売り手よし、買い手よし、世間よし」という「三方よし」の理念として日本には古くから根付いていたとも言われる。しかし、社会がいよいよ成熟の度合いを増し、見方によっては混迷を極めるような時代となった今、当時とは異なる21世紀型の「三方よし」のあり様として、ソーシャルビジネス事業者の存在が社会によって支えられ、また、彼ら／彼女らの実践する事業により社会的価値が創出される社会が形作られていく過程にあるとみることもできる。

このような過程にあって、より多くの方々が、ソーシャルビジネス事業者を支え、育てる仕組みに参画し、このような新旧どちらともつかない価値観の下、より豊かな社会が形成されていくことを期待して末筆としたい。

#### 【注】

<sup>1</sup> 社会的価値と経済的価値の関係性については別の場に議論を譲りたい。

<sup>2</sup> ただし、特定非営利活動法人に関する出資制限については、法人格が成立した経緯から意見が分かれるところである。

<sup>3</sup> 「伴走者」という呼び方については、一部のNPOバンクが用い始め、関連する事業者や行政の間でも一般的に使われるようになってきている。NPOバンクについては説明を別の機会に譲り本稿では省略する。

<sup>4</sup> <http://justgiving.jp/>

<sup>5</sup> <http://www.plus-social.com>

<sup>6</sup> <http://www.momobank.net>

<sup>7</sup> [www.servicegrant.or.jp](http://www.servicegrant.or.jp)

<sup>8</sup> [http://kouekiportal.canpan.info/portal/index.php?page\\_id=19](http://kouekiportal.canpan.info/portal/index.php?page_id=19)

<sup>9</sup> [http://withtrust.jp/?page\\_id=37](http://withtrust.jp/?page_id=37)

<sup>10</sup> [http://www.pref.nara.jp/dd\\_aspx\\_menuid-25605.htm](http://www.pref.nara.jp/dd_aspx_menuid-25605.htm)

<sup>11</sup> <http://www.marylandnonprofits.org/dnn/>

<sup>12</sup> <http://www.marylandnonprofits.org/dnn/LinkClick.aspx?link=http%3a%2f%2fwww.marylandnonprofits.org%2fdnn%2fStrengthen%2fStandardsforExcellence.aspx&tabid=40&mid=1781>