

2. 調查研究結果



2. 調査研究結果

本章では、ソーシャルビジネスの考え方に関する変遷を示した上で、ヒアリング調査結果等に基づいてソーシャルビジネスに関する事業展開の実態を明らかにする。また、その内容を踏まえ、ソーシャルビジネスの活性化に向けた特別区としての役割・支援策について詳述する。

(1) ソーシャルビジネスの考え方に関する変遷

本節では、ソーシャルビジネスに係る先行研究について整理した上で、ソーシャルビジネスの考え方に関する変遷を明らかにする。

先行研究の一つとして、経済産業省が平成20年（2008年）4月に公表した『ソーシャルビジネス研究会報告書』が該当する。同報告書では、我が国におけるソーシャルビジネスの現状を明らかにし、今後ソーシャルビジネスが自立的に発展していく上での課題抽出とその解決策の整理を研究目的としている。ソーシャルビジネスを特定非営利活動法人（NPO法人）や株式会社等の組織形態を問わず、「社会性」、「事業性」、「革新性」の三つの要件を満たす主体と定義し、ソーシャルビジネスの事業者を対象に現状と今後の見通しに関する調査を実施している。同報告書のアンケート調査の分析においては、認知度、主な対象事業分野、組織形態、社会的課題取組の現状と今後の方向性、収入及び従業員数、収支状況や資金調達手段等を把握している。また、その分析及び考察においては、ソーシャルビジネスが直面する課題を整理した上で、課題に対する支援の方向性を示している。具体的には、「認知度の向上」、「資金調達」、「人材育成」の3点を主要課題と捉え、今後のソーシャルビジネス支援の方向性についての基本的な考え方を示した上で、「資金調達の円滑化に向けた環境整備」や「ソーシャルビジネス事業者が生まれ、育つための土壌の創出、意識の改革」といった具体的な支援策の提案を含む考察を行っている。

経済産業省の『ソーシャルビジネス研究会報告書』が公表されて以降、ソーシャルビジネスに着目した研究が活発化しており、ソーシャルビジネスの実態把握を目的とした報告書が公表されている。平成26年（2014年）11月には日本政策金融公庫が『ソーシャルビジネスの経営実態～「社会的問題と事業との関わりに関するアンケート」から～』を公表し、支援策を検討する上での

参考とするために、社会的問題と事業の関わりについてのアンケート調査を通じてソーシャルビジネスに取り組む企業の売上高や金融機関の利用状況等の実態把握を行っている。

また、内閣府は、平成27年（2015年）3月に「共助社会づくり懇親会」の報告書である『共助社会づくりの推進について～新たな「つながり」の構築を目指して～』において、新たな需要・雇用・資金循環を生み出す等の地域の活性化に向けて重要な役割を果たすプレイヤーであるソーシャルビジネスに着目している。同報告書においては、実態把握のみならず、今後のソーシャルビジネスの市場規模・雇用規模の拡大に向けた課題についても言及しており、「ソーシャルビジネスの経済的な自立」、「ソーシャルビジネス事業者の経営ノウハウの向上」、「地域の中小企業によるソーシャルビジネスへの参入」を課題として整理している。さらに、同報告書に関連する調査研究として、内閣府が同年に『我が国における社会的企業の活動規模に関する調査』を公表し、社会的企業が経済全体に占める割合を推計している他、平成28年（2016年）3月に『平成27年度社会的企業の実態に関する調査研究 最終報告書』を公表し、ビジネスを通じて社会的課題の解決・改善を図る活動を社会的事業とした上で、アンケート調査等を用いて社会的企業の数や付加価値額、雇用者数といった活動規模の測定に加え、事例調査による定性分析・定量分析を実施することで、社会的事業に取り組む社会的企業の実態を深掘した調査を行っている。

以上の他、ソーシャルビジネスの課題整理としては、経済産業省から平成28年（2016年）4月に公表された『地域を支えるサービス事業主体のあり方に関する研究会報告書』において、経済的利益と社会的利益の双方を追求し、事業主旨に賛同する投資家や住民からの出資等による資金調達及び事業への参画を促しながらビジネスを行う主体について、課題整理や制度上の対応策について検討を行っている。同報告書の成果を踏まえ、平成29年（2017年）3月に『社会的利益と経済的利益の双方を追求する事業者に関する実態調査』が公表されており、社会的事業者の実態や事例についての調査が実施されている。

また、上述の先行研究において、我が国におけるソーシャルビジネスの課題把握とその解決に向けた方向性の検討がなされている一方で、国際的にもソーシャルビジネスの機運の高まりに影響を与える新たな枠組みや方針等が提示されている。

とりわけ、平成20年（2008年）のリーマンショックに代表される金融危機等の外的要因をきっかけとして社会的事業に関する新たな枠組みや方針が提示されている。マイケル・ポーター教授らによってCSV（Creating Shared Value：共有価値の創造）が提唱され、社会性と企業業績に正の相関があるとしてグローバル企業等がその取組を本格的に推進しはじめた他、平成27年

1.

(1)
(2)

2.

(1)
(2)
(3)

3.

(2015年)の国連総会の「持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択されたことを受け、SDGs (Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標)の考え方が世界的に広く認識される等、全世界で社会的価値と経済的価値との両立に向けた取組が進展することとなった。

このような社会的事業に関する新たな方針・枠組みの提示に至る背景には社会課題の多様化・複雑化が関係している。平成12年(2000年)9月に国連本部で開催された国連ミレニアム・サミットにおいては、21世紀における国際社会の目標として、安全でより繁栄した公平な世界をつくるための協力を約束する「国連ミレニアム宣言」が採択され、同宣言と1990年代に開催された主要な国際会議等で採択された開発目標を「MDGs (Millennium Development Goals：ミレニアム開発目標)」とし、極度の貧困と飢餓の撲滅等途上国を対象とした8つの目標、21のターゲット、60の指標を定めた。その後、平成27年(2015年)に採択されたSDGsにおいては、途上国のみならず先進国を対象に含めて17のゴールと169のターゲットを設定しており、解決すべき社会課題が広範囲に拡大し、多様化していると言える。

また、多様化・複雑化する社会課題に対し、取組主体・支援主体の動向も変遷している。取組の主体については、従来は行政や慈善型の特定非営利活動法人を中心とした社会的活動が中心であったものの、CSVやSDGsといった新たな枠組み・方針が提示されたことによって、民間企業をはじめとする様々な主体が社会課題・地域課題に関与するようになり、その多様化が進んでいると言える。他方、ソーシャルビジネスの取組主体に対する支援内容については、従来は行政や金融機関による資金面の支援が中心となっていたが、現在では資金面での支援に加え、人材確保・育成に向けた支援や取組主体のネットワークづくりに向けた支援等が実施されている。

以上、ソーシャルビジネスの考え方の変遷について概観した。多様化・複雑化する社会課題・地域課題の解決を担うプレイヤーとしてソーシャルビジネスが注目されており、平成20年(2008年)4月に経済産業省が『ソーシャルビジネス研究会報告書』を公表して以降、これまでのソーシャルビジネスの実態把握を通じた課題の整理や課題に対する支援のあり方についての調査研究が行われてきた。一方、特別区というエリアの特性を考慮したソーシャルビジネスの課題把握と支援のあり方に関する検討は十分になされていない。

したがって、本調査研究においては、特別区の地域特性を考慮したソーシャルビジネスの実態や課題、課題に対する支援の状況等を明らかにした上で、特別区として取り組むべきソーシャルビジネス支援策を検討する。

(2) ソーシャルビジネスに関する事業展開の実態

本節では、ソーシャルビジネス事業者等へのヒアリング調査を通じ、ソーシャルビジネスにおける事業展開の実態や課題・ニーズを把握する。ソーシャルビジネスには多様性があり、様々な事業形態があり得ることや地域内外の様々な資源との関わりの中で事業を展開していることを明らかにする。

① ソーシャルビジネスの実態把握に向けた検討アプローチ

前述のとおり、多様性のあるソーシャルビジネスの実態やその事業展開にあたっての課題・ニーズを把握することを目的としてヒアリング調査を実施した。具体的には、ソーシャルビジネス事業者、ソーシャルビジネス支援機関、地域課題解決に取り組む民間企業(大企業)に対してヒアリング調査を行った。以下、それぞれの調査実施先や調査内容について詳述する。

【ソーシャルビジネス事業者へのヒアリング調査】

ソーシャルビジネス事業者へのヒアリング調査実施先の選定にあたっては、特別区の地域特性を考慮した上で、本調査研究の研究員が所属する区を中心に事業者を抽出した。

特別区は、大きく都心・副都心・城東・城西・城南・城北に区分され²、それぞれが異なる地域資源を有する。厳密には区ごとに実態が異なるものの、一定の共通性があることを踏まえ、本調査研究ではその区分をもとに検討を進めた。地域区分に基づく調査研究を進めたのは、地域分類ごとに異なる資源との関わりを持って事業を展開している実態を把握するためである。なお、ここで言う地域資源とは、人的資源(地域住民等)、事業者(大企業、中小企業・小規模事業者等)、自然環境(地形等)、地域ブランド、地域の文化・風土等を指す。

以上を踏まえ、本調査研究の提案区である世田谷区(城西)及び研究員を務めている渋谷区(副都心)、北区(城北)を中心に、調査対象とするソーシャルビジネス事業者を選定した。

具体的に調査実施先を選定する際には、①各区の担当者から推薦を受けた事

2 東京都産業労働局『東京の産業と雇用就業2020』に基づき、次のとおり地域別に区分している。都心(千代田区、中央区、港区)、副都心(新宿区、文京区、渋谷区、豊島区)、城東(台東区、墨田区、江東区、荒川区、足立区、葛飾区、江戸川区)、城西(世田谷区、中野区、杉並区、練馬区)、城南(品川区、目黒区、大田区)、城北(北区、板橋区)

業者、②ソーシャルビジネス支援機関等の当該分野に詳しい識者から推薦を受けた事業者、③Webサイト等の公表情報上でソーシャルビジネスやそれに類する取組（コミュニティビジネス等）に先進的に取り組んでいることが確認できた事業者という三つのアプローチを採用した。その結果、以下（図表 2）の11事業者を調査実施先として選定し、ヒアリング調査を行った。

図表 2：ヒアリング調査実施先（ソーシャルビジネス事業者）

No.	事業者名	事業内容
1	株式会社cocoroé	社会課題の解決に向け、ソーシャルデザインによる様々なプロジェクトを実施
2	特定非営利活動法人子育て支援グループamigo	地域コミュニティに根ざした産前・産後・子育て相互支援
3	ナーサリープラン	保育業務支援や母親の就業支援を実施
4	特定非営利活動法人彩結び	多世代の交流促進等のためにカフェ運営等を実施
5	株式会社岩淵家守舎	コワーキングスペースの運営や空き物件のリノベーション等を実施
6	暮らす Laboratory しかのいえ	夫婦でスペースレンタル業、イベント、各種教室等を実施
7	認定特定非営利活動法人サービスグラント	プロボノの提供を通じたNPO等支援事業や企業・行政等との連携によるプロボノプログラムの運営事業等を実施
8	特定非営利活動法人シブヤ大学	まちのあらゆる場所を教室に多様な授業を開催
9	特定非営利活動法人ピープルデザイン研究所	障害者・高齢者・外国人等のマイノリティの社会参加を促進するための事業を実施
10	株式会社大鵬	区内の様々な企業・団体との連携を通じてビールの製造・販売を実施。障害者への雇用機会の提供を志向
11	株式会社カラーズ	介護サービス、障害福祉サービス等の4事業を展開。周辺の町工場との連携によって車いすを開発

11事業者に対し、以下（図表 3）の内容をヒアリングした。その際、調査項目の中でも、特に「どのような事業モデルであるか」を中心に調査を行った。その理由としては、前述のとおり、多様な資源との関わりの中で事業を展開しているソーシャルビジネスの実態を把握することに加え、一般的にソーシャルビジネスは事業性・収益性が見込みづらいとされていることから、収支構造を理解することが重要であると考えたためである。また、特別区としての役割や支援策を見出すことが本調査研究の趣旨であることに鑑み、「立ち上げから現在まで、どのような課題に直面したか」、「今後の事業展開にあたって、どのような課題に直面することが想定されるか」ということにも力点を置いて調査を

行った。なお、課題については、事業者側から明示された内容だけではなく、立ち上げから現在までの事業の変遷を考慮した際、支援の余地があると考えられる内容も含めている。その内容については、第3項の事業展開にあたっての課題やニーズで詳述する。

図表 3：ヒアリング調査項目（ソーシャルビジネス事業者）

調査項目	主な調査内容
立ち上げに至る経緯・きっかけ	■ どのような問題意識や目的意識を持ち、立ち上げに至ったか ■ どのようなプロセスを経て、事業実施に至ったか
事業内容	■ どのような社会課題・地域課題の解決に向けて事業を実施しているか ■ どのような事業モデルであるか ・どのような収支構造であるか ・どのような関係者（地域住民、事業者、行政等）と連携・協働しているか
事業上の課題・ニーズ	■ 立ち上げから現在まで、どのような課題に直面したか ■ 今後の事業展開にあたって、どのような課題に直面することが想定されるか ■ そのような課題に対し、行政をはじめとする他の主体からどのようなサポートを受けたか、または今後受けたいと考えるか
その他	■ 事業所が立地する地域の特性についてどのような認識を持っているか ■ 新型コロナウイルス感染症の影響によって、どのような影響が生じているか、また、今後どのような影響が見込まれるか

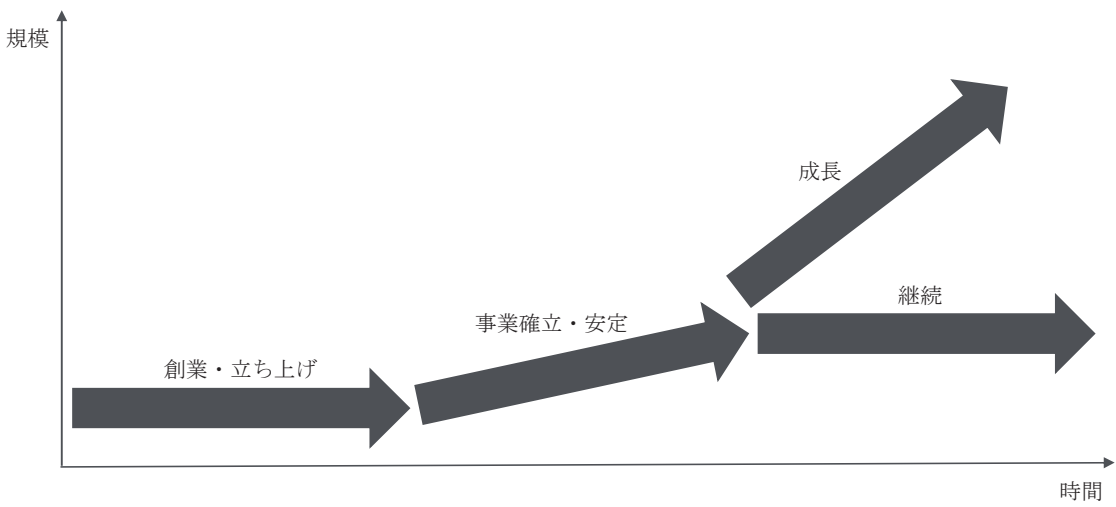
【ソーシャルビジネス支援機関へのヒアリング調査】

ソーシャルビジネス支援機関へのヒアリング調査実施先の選定にあたっては、事業展開フェーズや支援内容をもとに対象を抽出した。ここで言うソーシャルビジネス支援機関とは、ソーシャルビジネスの創出や継続・成長に向けて、組織基盤強化支援・計画策定支援・資金支援等の様々なサービスを提供している事業者を指す。

ソーシャルビジネスに限らず、事業を展開するにあたっては、概ね以下（図表 4）のようなフェーズを辿る。それぞれの支援機関は、主として対象とするフェーズを定めているため、そのことを考慮して調査実施先を選定した。「創業・立ち上げ」は、事業を開始するフェーズ、「事業確立・安定」は、事業開始後に顧客基盤等が整い、収益を上げはじめるフェーズを指す。その後の事業展開は、規模や社会的インパクトの拡大を志向する「成長」と、規模を追求せずに一定水準で安定的に事業を行う「継続」に分かれる。特にソーシャルビジネスにおいては、特定の地域での課題解決を図っているケースもあり、規模を追い求めない事業者が存在する。本調査研究においても、必ずしも成長を志向

しない事業者も含めて検討を進めた。

図表 4：事業展開フェーズ



出所：ヒアリング調査等に基づき作成

また、支援機関における取組内容も考慮して対象の選定を進めた。特定の支援内容に偏らず、様々な支援のあり方を把握した上で特別区としての役割・支援策の検討を進めるためである。

なお、様々な支援の中で、本調査研究においては、ソーシャルビジネスが多様な資源との関わりを通じて事業を展開しているという特徴に着目しているため、マッチング・ネットワーク形成・エコシステム構築等、他の事業者との関係を構築する際に必要な取組を行っている支援機関を調査対象に含めることとした。

以上を踏まえ、3事業者を調査実施先として選定し、ヒアリング調査を行った。

図表 5：ヒアリング調査実施先（ソーシャルビジネス支援機関）

No.	事業者名	事業内容
1	特定非営利活動法人 ETIC.	変革の現場に挑む機会を通して、アントレプレナーシップ（起業家精神）溢れる人材を育成する。また、創造的で活力に溢れ、ともに支え合い、課題が自律的に解決されていく社会・地域の実現を目指す。
2	一般社団法人 ソーシャル・インベストメント・パートナーズ	社会課題の解決を目的とする「社会性」、解決策の「革新性」、事業モデルとして持続性を担保する「事業性」を兼ね備えた社会的事業を厳選し、中長期で資金提供と経営支援を行う。 教育や若者の就労支援、育児や女性の活躍、地域コミュニティの発展という次世代の育成を通じて日本の社会基盤の安定に資する分野に重点を置く。
3	一般社団法人 ソーシャルビジネス・ネットワーク	ソーシャルビジネスを実践する社会的企業及び企業家による経済団体。事業性と社会性を両立させる革新性を持つ多様な個人・法人を横断するネットワークとして、事業の基盤強化、人材の発掘と育成、産・官・学との連携及び国際交流、研究と情報提供、政策提言等を行う。

3事業者に対し、以下（図表 6）の内容をヒアリングした。その際、調査項目の中でも、特に「行政に対して期待する役割とは何か」、「ソーシャルビジネス事業者はどのような課題・ニーズを抱えているか」を中心に調査を行った。繰り返しになるが、本調査研究が特別区としての役割や支援策を見出すことを目的としているためである。加えて、特別区のみでソーシャルビジネスの活性化に向けた支援を行うわけではなく、ヒアリング調査を実施した支援機関をはじめ、様々な主体との協働・連携を通じて活性化を図る必要があることから、他の主体が行政に対して何を期待しているか、その期待に応えられていないことは何かを明らかにすることは重要な要素であると考えた。また、ソーシャルビジネス事業者の抱える課題・ニーズについては、事業者側にも調査を行っているが、支援機関という客観性・中立性のある立場では異なる捉えた方をしている可能性を考慮し、この二つを中心的な調査項目と位置付けた。

1.

(1)

(2)

2.

(1)

(2)

(3)

3.

図表 6：ヒアリング調査項目（ソーシャルビジネス支援機関）

調査項目	主な調査内容
支援内容	■ どのような支援を実施しているか ■ 支援にあたり、どのように他の主体と連携・協働しているか ・事業者・大学・行政等とどのように連携しているか ・特に、行政に対して期待する役割とは何か ■ 支援を実施する中で、どのような成果・課題が見出されたか
ソーシャルビジネス事業者の抱える課題・ニーズ	■ ソーシャルビジネス事業者はどのような課題・ニーズを抱えているか ・「創業・立ち上げ」、「事業確立・安定」、「成長」、「継続」といった各フェーズでの課題・ニーズは何か ・ソーシャルビジネスという概念が一般的でなかった頃から社会課題・地域課題の解決に対する機運が高まってきた昨今にかけて、どのように課題・ニーズが変遷しているか(していないか)
その他	■ 支援を行う立場からみて、ソーシャルビジネスの事業展開に対し、新型コロナウイルス感染症の影響によって、どのような影響が生じているか、また、今後どのような影響が見込まれるか

【民間企業（大企業）へのヒアリング調査】

本調査研究におけるソーシャルビジネス事業者には該当しないが、昨今、社会課題・地域課題の解決に対して大企業が積極的に取組を行っていることから、今後のソーシャルビジネスの活性化に向けた示唆を得るべく、民間企業（大企業）を調査対象として含めることとした。ソーシャルビジネス事業者が多様な資源との関わりの中で事業を展開していることを考えると、その多様な資源の一つとして大企業を考慮に入れるべきである。他方、特別区という行政の立場としても、相対的に多くのリソースを有する大企業との協働・連携を通じて社会課題・地域課題の解決を図ることは重要である。勿論、大企業との協働・連携が社会課題・地域課題の解決にとって必須であるわけではないが、特別区という大企業が最も集積している地域だからこそ、有効な協働・連携のあり方を見出すことに価値があると言える。

ただし、一口に大企業と言っても、地域との関わり方にはいくつかの類型がある。本調査研究では以下（図表 7）の 2 類型に大別し、それぞれに該当する大企業をヒアリング調査実施先として選定することにした。

図表 7：地域課題解決を志向する大企業の類型

事業内容が地域と密接に関連	■ 鉄道・デベロッパー等、事業内容が地域と密接に関連しており、既に行政との接点を持って取組を行っている事業者 ■ 多くがエリア価値の向上を志向しているため、行政としては積極的に連携・協働して取組を実施する余地が高いと考えられる。 ・連携・協働の一例としては包括連携協定の締結等が挙げられる。
地域との関わりを通じた既存事業の高度化や新規事業の立案を志向	■ 既に保有している商品・サービスを地域課題解決に活用することで既存事業の高度化を図る事業者や、地域課題を新たな事業の種として捉えて取組を実施する事業者 ■ 事業活動上で行政との接点を持っていないことも多いため、連携・協働できる環境・体制を整備しておくことが重要であると考えられる。 ・例えば、大企業からの依頼・要望に応じて対応可能な窓口を設けておくことや行政側から積極的に提案を行う体制を構築しておくことで、連携・協働の促進が可能となる。

以上を踏まえ、2 事業者を調査実施先として選定し、ヒアリング調査を行った。具体的には、「事業内容が地域と密接に関連」する事業者として東急株式会社、「地域との関わりを通じた既存事業の高度化や新規事業の立案を志向」する事業者として株式会社竹中工務店を選定した（図表 8）。

図表 8：ヒアリング調査実施先（大企業）

No.	事業者名	地域との関わり
1	東急株式会社	行政と協定を締結して地域活性化や地域課題の解決に向けた取組を実施 ・渋谷区と「渋谷区産業・観光ビジョン」と「エンタテインメントシティ SHIBUYA」の実現に関する包括連携協定を締結。再開発が節目を迎えた中で、相互の知見や人的交流を活用したソフト面のまちづくりを連携して推進することを志向 ・大田区と駅を中心とした地域の持続的な発展を推進する協定を締結。「まちにある地域資源を活かし、まちの人が主役になるまちづくり」を主旨とした「池上エリアリノベーションプロジェクト」を推進
2	株式会社竹中工務店	「まちづくり総合エンジニアリング企業」としてサステナブル社会実現のためにまちづくりに関する取組を実施 ・日本の中でも特に人口減少・高齢化の進む島根県雲南市に着目し、持続可能なまちづくりを目指した「雲南ソーシャルチャレンジバレー構想」の一環として取組を実施。実証実験等を通じて獲得した成果（データ等）を新規事業の創出に繋げることを志向

2事業者に対し、以下（[図表 9](#)）の内容をヒアリングした。その際、調査項目の中でも、特に「行政に対して期待する役割とは何か」を中心に調査を行った。今後、特別区が大企業との協働・連携をより一層進めていく上で、何に期待しているのか、その期待に応えるための障壁とは何か、それを克服するために取り組むべきことは何か等を明らかにすることが重要であると考えたためである。

図表 9：ヒアリング調査項目（大企業）

調査項目	主な調査内容
地域での取組に至る背景・経緯	■ どのような経緯・きっかけで地域での取組を開始したか ■ どのような問題意識・目的意識を持ち、地域での取組を進めているか
地域における取組内容	■ どのような社会課題・地域課題の解決に向けて事業を実施しているか ■ 事業を通じてどのような成果を創出したか、また、今後どのような成果を創出することを見込んでいるか
行政等に対する期待	■ 事業を実施するにあたり、行政をはじめとする他の主体とどのように連携・協働しているか ■ その中で、特に行政に対して期待する役割とは何か（既に担っている役割も含めて）
今後の展望	■ 今後、どのように事業を展開していく予定であるか（現在取組を行っている地域でのさらなる事業拡大、他地域への展開等） ■ 新型コロナウイルス感染症の影響によって、今後の事業展開にあたってどのような影響が見込まれるか

以上がソーシャルビジネス事業者、ソーシャルビジネス支援機関、地域課題解決に取り組む民間企業（大企業）へのヒアリング調査における実施先や調査内容である。その結果については、続く第2項のソーシャルビジネスの事業展開におけるモデル例及び第3項の事業展開にあたっての課題やニーズで詳述する。

② ソーシャルビジネスの事業展開におけるモデル例

前項で述べたヒアリング調査の結果、ソーシャルビジネスには様々な事業形態があり、多様な資源との関わりの中で事業を展開していることが改めて明らかになった。本項では、その多様性を類型として整理し、今後、特別区においてソーシャルビジネスの活性化を図る上での参考となるモデルとして提示する。なお、本調査研究報告書で示す内容のみがソーシャルビジネスというわけではなく、ここで示す以外にも様々な形態があり得ることに留意されたい。

まず、ソーシャルビジネスの多様性を明らかにする上では、そのビジネス性に着目した。すなわち、どのような事業構造をしているか（どのように収益を獲得し、事業体として存続しているか）を明らかにすることにした。その理由は、これまでのソーシャルビジネスに関する調査研究を通じて、ソーシャルビジネスが往々にして資金的な課題を抱えていることが多いという実態が示されているためである。いわゆるカネになりにくいビジネスとされていることから、その事業構造を整理することが重要であると考えた。本調査研究におけるヒアリング調査の結果を踏まえ、以下（[図表 10](#)）のタイプ1から4までの4類型に整理した。

図表 10：ソーシャルビジネスの事業構造

複数の事業を展開	■ 複数の事業を展開しており、そのいずれも収益性を確保できている（中核となる事業を有しているケースが多い）。	タイプ1
	■ 複数の事業を展開しており、収益事業と非収益事業とを組み合わせている（収益事業で獲得した利益を非収益事業に回している）。	タイプ2
単一の事業を展開	■ 単一の事業を展開しており、その事業で収益性を確保できている。	タイプ3
	■ 単一の事業を展開しており、その事業での収益性を求めている（事業主が他に主たる収入減を持っており、兼業・副業的に地域課題解決に取り組む）。	タイプ4

このように整理すると、ソーシャルビジネスだからと言って稼げないわけではなく、ソーシャルという冠を付けない通常のビジネスとの大きな差異はないと言える。ただし、ソーシャルビジネスならではの特徴もいくつかみられるため、以下でそれぞれのタイプについて詳述する。

【タイプ1：複数の事業を展開し、そのいずれも収益性を確保している】
立ち上げ当初からの中核となる事業を持ち、年月を経ることで他の事業にまで手を広げ、複数の事業を展開している事業者を指す。同一の事業領域で複数の事業を展開するケースもあれば、異なる事業領域でそれぞれ事業を展開しているケースもあり、タイプ1の中でもいくつかの類型が成立する（図表11）。前者の例としては、「医療・福祉」という事業領域の中で、介護サービスから立ち上がって障害福祉サービスを展開するといったことが挙げられる。後者の例としては、「医療・福祉」という事業領域で立ち上げ、その領域での課題解決を図るうちに隣接領域の課題に気付き、それらを包含して「生活支援」（医療・福祉に加えて子育て・教育にも取り組む等）といったように事業領域を再設定するケースが挙げられる。本調査研究においてヒアリング調査を行った事業者からは、「単一の事業だけでは地域住民の方々が抱える課題を十分に解決することができない」という意見を受けており、地域課題が複合化している状況に直面し、それを乗り越えようとしていることがうかがえる。ただし、全ての事業者が複数の事業を展開するべきというわけではない上、複数の事業を展開することにはリスクも伴う。自社単独で地域課題を十分に解決できていないという状況に直面した場合、リスクとメリットを考慮し、複数の事業を展開するのか、他の事業者と協働・連携することで課題解決を図るのかを検討する必要がある。

同一の事業領域であれ、異なる事業領域であれ、複数の事業を展開するメリットは大きく次の三つである。一つ目に、いずれかの事業で収益を確保できなくなったとしても、他事業からの収益でその存続を図れることが挙げられる。また、中核事業で十分な収益を稼ぐことができている間は、他の事業でリスクを取って思い切った取組を行うことも可能である。二つ目に、多様な関係者との接点を創出しやすいことが挙げられる。複数の事業を持っていることで、それぞれの事業がきっかけとなって他の事業者等と関係を持つことができ、そこから新たな事業展開が生まれる可能性がある。多様な関係者との関わりを持つことがソーシャルビジネスにとって重要であることに鑑みると、大きなメリットであると言える。三つ目に、従業員満足度の向上に繋がる可能性が高いことが挙げられる。従業員にとっては、単一の事業でキャリアを積むよりも、複数の事業で様々な経験ができることに魅力を感じる場合も多い。実際、

ヒアリング調査を行った事業者の中には、従業員からの発案や従業員が前職で培ったスキルをもとに事業領域を広げるケースがみられた。

図表 11：事業構造タイプ1の類型

タイプ1-A	■ 複数の事業を“同一の事業領域”において実施している（例えば、「医療・福祉」という事業領域の中で、介護サービスと障害福祉サービスを実施する等）。
タイプ1-B	■ 複数の事業を“異なる事業領域”において実施している（例えば、「医療・福祉」という事業領域と「子育て・教育」という事業領域を持ち、それぞれのアプローチを通じて生活支援を行う等）。

【タイプ2：複数の事業を展開し、収益事業と非収益事業とに分かれる】
タイプ1と同じく複数の事業を展開しているものの、収益を上げることでできている事業（収益事業）と収益を上げることのできていない事業（非収益事業）で構成されている事業者を指す。この場合、非収益事業は社会性が高い一方で収益性を上げることができず、それを補うために収益事業を行っているケースが多い。ただし、非収益事業のために収益事業で稼ぐという考え方ではなく、非収益事業で獲得した金銭以外のアセットやケイパビリティを用いて収益事業で稼ぐという考え方に立つことが重要である。実際、ヒアリング調査を行った事業者の中には、無料で提供している講座を通じて様々な地域住民と接点を持つことができ、その地域住民との接点を活用したい民間企業等から事業収益を獲得するというモデルを形成している事業者が存在した。このことから、必ずしも非収益部門を収益部門に転換することを狙い過ぎず、非収益部門で得たアセットやケイパビリティを何に活用することができるかを考えることが重要であるという示唆が得られた。前述のとおり、ソーシャルビジネス事業者は資金的な課題を抱えているケースが多く、どのように収益を上げるかということに頭を悩ませていることが多くあると推察されるが、その際にいかに自社のアセットやケイパビリティを捉え直すことができるかが重要であると言える。

なお、タイプ2の派生形として、収益事業と非収益事業をそれぞれ別法人が

1.

(1)
(2)

2.

(1)
(2)
(3)

3.

持っているケースも存在する。どのように事業を成立させ、ソーシャルビジネスの本質的な目的である地域課題の解決を図るかは、それぞれの事業者の考え方に委ねられている。ここにも、ソーシャルビジネスの多様性が表れていることが見て取れる。

【タイプ3：単一の事業を展開し、収益性を確保している】

単一の事業を展開し、事業の継続にあたって必要な収益を上げることのできる事業者を指す。最もスタンダードな事業構造である。当該タイプに属する事業者は、規模を追い求めずに現在の事業領域で活動するケース、規模を追求して現在の事業領域で成長を志向するケース、新たな事業を展開することを志向するケース等に分かれる（図表 12）。前述のとおり、特にソーシャルビジネスの場合、必ずしも規模を追求せずに事業を展開する事業者も多い。実際、本調査研究におけるヒアリング調査において、必ずしも規模を追求しないという考え方があることを確認した。一方では、成長を志向する事業者から、単一の事業領域での成長を可能とするためのポイントの一つとして、受益者負担が成立するかどうか重要ではないかということが示唆された。例えば、地域住民がサービスの受け手であるものの、その費用を行政が負担している場合、財政制約等によって思うように規模を拡大していくことが難しいと考えられるが、受益者が費用を負担できる場合は、サービスの付加価値を向上することでより多くの対価を得る余地がある。また、ここから得られた示唆を裏返して考えると、課題を抱えている人々が金銭を負担できず、十分なサービスを受けられていない領域にこそソーシャルビジネスとしての意義があるため、当該領域に取り組む事業者の継続を図ることも重要であると言える。したがって、タイプ1と比較して事業リスクの高い当該タイプの事業者としては、後述する多様な地域資源との関わりを意図的に構築することによって事業継続の可能性を高めていく等の工夫が一層求められる。

図表 12：事業構造タイプ3の種類

タイプ3-A	■ 必ずしも規模を追求せず単一の事業のみを展開している（例えば、特定地域における課題解決を志向しており、他の地域に展開することを望んでいない場合や事業管理の複雑性を考慮して規模拡大を狙わない場合等）。
タイプ3-B	■ 単一の事業によって拡大を志向している（例えば、特定地域において事業を展開することで蓄積した実績等をもとに他地域に横展開を図る場合等）。
タイプ3-C	■ 現在は単一の事業のみであるものの、新たな事業を展開することを志向している（例えば、「子育て・教育」から「まちづくり」全般の課題解決を志向する場合等）。 ■ 当該タイプが成長することで、タイプ1-Aや1-Bに移っていく。

【タイプ4：単一の事業を展開し、収益性の確保を目指していない】

タイプ3と同じく単一の事業を展開しているものの、収益の獲得を志向していない事業者を指す。一見するとビジネスとして成り立っていないと捉えられるが、多様な働き方を実現するために重要なソーシャルビジネスの形態であると言える。当該タイプの場合、配偶者が十分な収入を得ているケース、ソーシャルビジネス以外に主たる収入源を持っているケース等があり得る。すなわち、地域住民（専業主婦（主夫）等）が隙間時間を活用してソーシャルビジネスに取り組むケース、事業主は兼業・副業としてソーシャルビジネスに取り組むケース等に分かれるということである。したがって、必ずしも収益性を追求せず、自身に取り組める範囲で地域課題解決のためにソーシャルビジネスを営むことが成立する。本調査研究におけるヒアリング調査では、前者に該当する事業者のみを確認したが、昨今の働き方改革等の潮流の中で、兼業・副業等の多様な働き方を実現したい地域住民が増加する可能性を考慮すると、ソーシャルビジネスの重要な一形態であると言える。

また、多様な働き方を実現するという観点からすると、事業主自身のみならず、他の地域住民にとっても重要性がある。地域住民（専業主婦（主夫）等）が隙間時間を活用するにせよ、兼業・副業として取り組むにせよ、一個人のみ

では十分な取組が実施できない可能性が高いため、同様の状況にある近隣の地域住民から協力を得て事業を営むという形態もあり得る。そのような形態での事業運営を実現することで、地域住民の働きがいを生み出すことに繋がる。実際、ヒアリング調査を実施した事業者は、数名程度の地域住民からの協力を得てそれぞれの事情に応じて業務を分担することで成り立っていることを確認しており、協力している地域住民からは柔軟な働き方ができることを喜んでいるといった声があることまで把握した。その事業者は、法人格を取得せず、協力してくれている地域住民とは雇用契約を結ばずに小規模で事業として運営している。

図表 13：事業構造タイプ4の類型

タイプ4－A	■ 専業主婦（主夫）等が隙間時間を活用して事業を営む（例えば、配偶者が十分な収入を得ており、それによって生計が成り立っているが、身近な地域課題を解決するために小規模ながらも事業を営む等）。
タイプ4－B	■ 本業があるものの、兼業・副業として事業を営む（例えば、勤務地が都心で周辺区に在住しているビジネスパーソンが、身近な地域課題を解決するために小規模ながらも事業を営む等）。

以上、タイプ1から4までを詳述した。それぞれのタイプの中でもいくつかの類型に分かれていることが確認でき、多様なソーシャルビジネスの実態を明らかにすることができた。ここで、全タイプに共通する収益性について補足しておく。各タイプの説明においては、「収益を上げられている」という記載に留めたが、その内訳も多様である。具体的には、民間企業からの収益、行政からの収益、消費者（地域住民等）からの収益、会費による収益、民間企業・個人等からの寄附・協賛といった様々な収益の獲得手段が存在する。また、ヒアリング調査では、特定の収益源に偏っているケース、複数の収益源を持っているケースのいずれも存在することが確認できた。具体的には、収益源のほぼ全てが行政からの収益である事業者や、民間企業からの収益が6割程度、行政からの収益が3割程度、その他収益が1割程度という事業者等、様々な収益形態の事業者が存在することが分かった。収益源の大半を行政からの収益が占めて

いる事業者の中には、事業上の工夫を行っているケースがあることを研究員からの指摘を通じて把握した。例えば、行政からの収益が8～9割程度を占めるものの、従業員の労働時間の半分以上は他の収益事業に割くようにしている事業者が存在する。このような事業者は、行政からの収益を原資としつつ、それに依存してしまうことを避けるために意識的に他の収益事業に人員を割くという工夫を行っている。行政から補助金や助成金を受けることは収益獲得の一手段として否定されるべきではないが、本調査研究でソーシャルビジネスと定義した「自立的・持続的に自ら稼ぎ出す」ことを実践しようと努めている点では好例であると言える。

図表 14：収益の獲得手段

民間企業からの収益	■ 企業から業務を請け負うこと等によって収益を獲得する方法
行政からの収益	■ 行政（中央省庁・地方公共団体）からの委託事業を実施すること等によって収益を獲得する方法
消費者からの収益	■ 地域住民等のサービス受益者から対価を獲得する方法
会費による収益	■ 正会員・賛助会員等の区分を設け、一口あたりの金額を設定して収益を獲得する方法
企業・個人からの寄附・協賛	■ 民間企業や個人から寄附・協賛を募って資金を獲得する方法 ■ 団体そのものに対して寄附・協賛を募る場合とイベント等の単発の機会に対して寄附・協賛を募る場合がある。
その他	■ 他の様々な手法（クラウドファンディング等）を用いて資金を獲得する方法

1.

(1)
(2)

2.

(1)
(2)
(3)

3.

次に、ソーシャルビジネスの特徴である多様な地域資源との関わりについて明らかにする。本調査研究におけるヒアリング調査では、地域住民・行政・事業者・地域団体・教育機関といった地域資源との関わりを持ち、事業を展開していることを確認した。事業者がどのような地域資源との関わりを持ちやすいかは、その地域の特性と密接に関係する。

以下（図表 15）、ソーシャルビジネス事業者が具体的にどのように地域資源と関わりを持っているかを示す。ヒアリング調査を通じて、各事業者は複数の地域資源との関わりを持って事業を展開していることを確認したが、それぞれの地域資源との関わりについて示す。

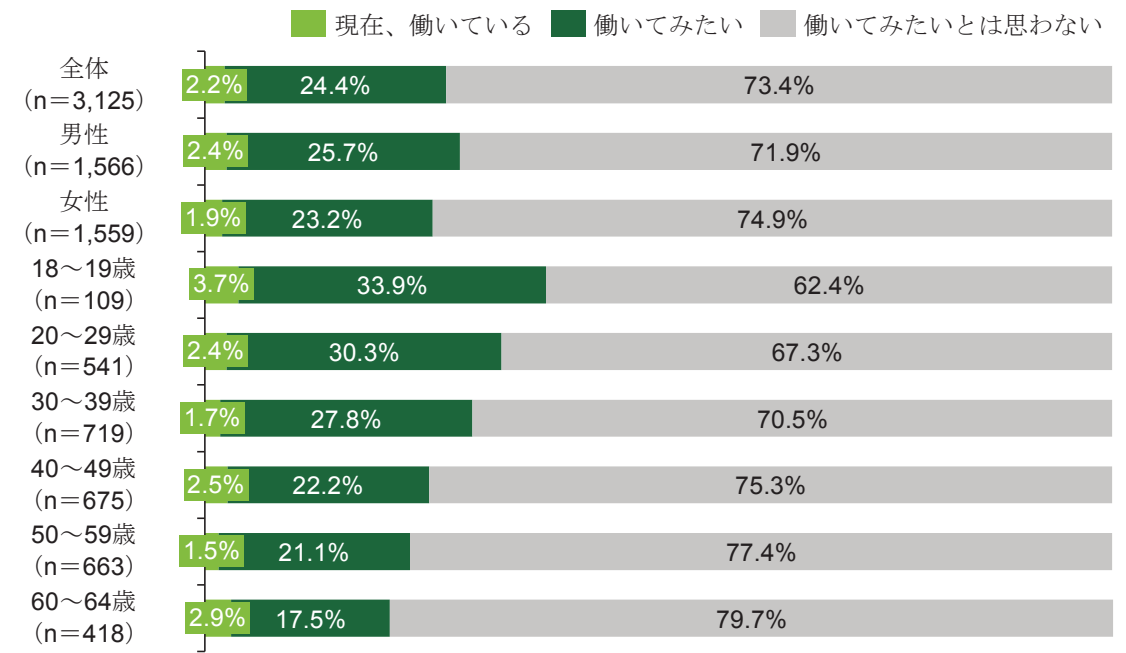
図表 15：ソーシャルビジネスと関わりのある地域資源の例

地域住民	■ 当該事業者が立地する地域の住民
行政	■ 地方公共団体
事業者	■ 大企業 ■ 中小企業・小規模事業者 ■ 特定非営利活動法人 ■ 社団法人・財団法人
地域団体等	■ 商店街組合 ■ 工業会 ■ まちづくり協議会
教育機関	■ 小学校 ■ 中学校 ■ 高校 ■ 大学・専門学校

【地域住民との関わり】

地域住民との関わりとしては、ボランティア・プロボノ人材として事業に関与するケースが多い。ただし、一口に地域住民と言っても多様な属性があることを認識する必要がある。具体的には、子どもから高齢者までの年代という属性もあれば、学生・会社員・専業主婦（主夫）等の職業という属性もある。あるいは、以前は企業で勤務していたものの、現在は子育てや介護等を理由に退職している地域住民の存在も考えられる。どのような属性であれ、自身の居住している地域の課題解決に携わりたいという層は一定程度存在するため、そのような住民の意欲を喚起し、ソーシャルビジネスに繋げることが重要である。実際、日本政策金融公庫総合研究所が平成 26 年（2014 年）に全国の男女 3,000 人程度を対象としたアンケート調査では、ソーシャルビジネス・コミュニティビジネスへの就労意向やボランティアでの参加意向がそれぞれ約 3 割程度であった（図表 16・図表 17）。アンケート調査が実施された平成 26 年（2014 年）以降、SDGs 等、人々が社会課題・地域課題に対して関心を高める契機となる出来事が多数起きていることを考えると、地域住民の意向が高まっていることが想定される。

図表 16：ソーシャルビジネス・コミュニティビジネスへの就労意向



出所：日本政策金融公庫総合研究所「[「ソーシャルビジネス・コミュニティビジネスに関するアンケート」の結果について]（平成 26 年）に基づき作成

1.

(1)

(2)

2.

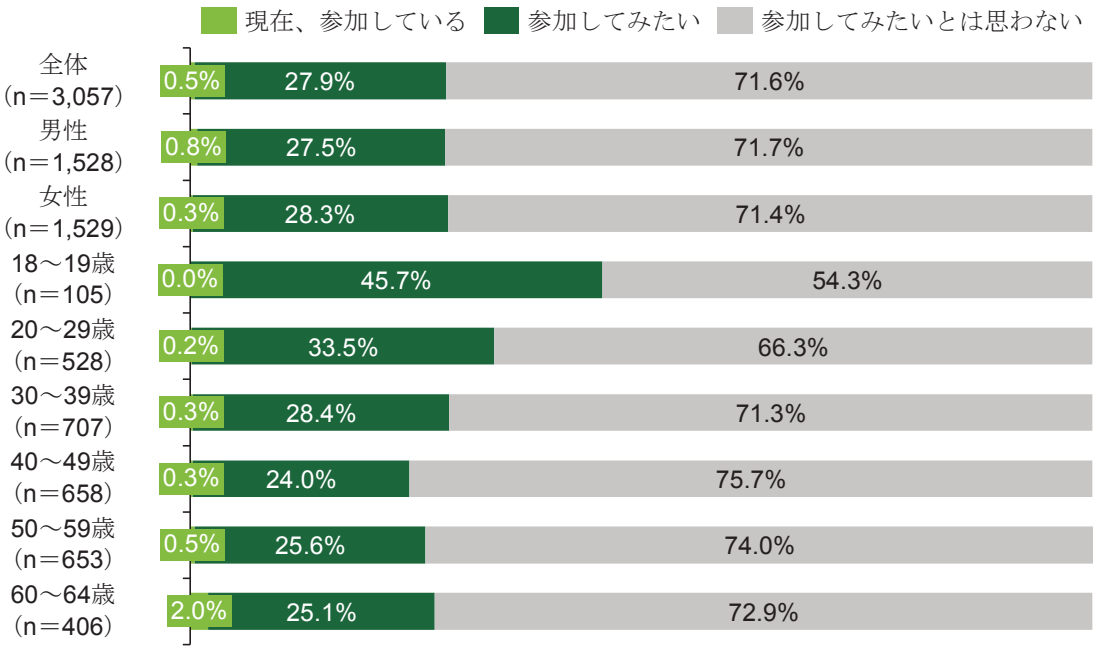
(1)

(2)

(3)

3.

図表 17：ソーシャルビジネス・コミュニティビジネスへのボランティアでの参加意向



出所：日本政策金融公庫総合研究所「『ソーシャルビジネス・コミュニティビジネスに関するアンケート』の結果について」(平成26年)に基づき作成

また、ソーシャルビジネス事業者へのヒアリング調査を通じて、「地域には様々なスキルや経験等を持った人材が埋もれている可能性がある。そのような人々をソーシャルキャピタル化することが重要ではないか」という意見を聞いた。敷衍して解釈すると、事業者・人材のネットワークを構築し、誰もがサービスの受け手・担い手として機能する地域コミュニティを形成することが豊かな地域を実現することに繋がる可能性が示唆された。同事業者へのヒアリング調査の中で、はじめは事業者からのサービスを受ける立場であった地域住民が、サービスを提供する立場になった例もあることを確認しており、誰もが地域課題解決に貢献できる可能性を持った人材であることが明らかになった。ソーシャルビジネスに関与したい意向を持つ地域住民を巻き込むことに加え、現在は意向を持たないものの、何らかのスキル・経験等を有する地域住民まで巻き込むことができれば、地域課題解決に対してさらなる進展が期待できるのではないだろうか。

地域住民の巻き込みについては、どのような地域であっても実施可能であるが、各地域の人口動態を捉えることで、より明瞭に取組の余地を見出すことができる。令和2年(2020年)1月1日の『住民基本台帳(外国人を含む)』に基づくと、特別区における人口数の上位3区には、世田谷区(917,486人)、練馬区(739,435人)、大田区(734,493人)が該当する。加えて、上位3区における全体の人口数と昼間人口数とを比較すると、前者が後者を5～10万人程

度上回っている。すなわち、他地域に通勤等をしている地域住民が多いということである。そのような地域住民の全てを地域課題解決の担い手であると安易に考えることはできないが、本業で培ったスキル・経験等を生かすためにボランティア・プロボノ人材として活用することができれば、地域課題の解決に寄与する可能性がある。なお、その3区以外で全体の人口数が昼間人口数を5～10万人程度上回っているのは、杉並区、足立区、葛飾区、江戸川区の4区である。

【地方公共団体(行政)との関わり】

地方公共団体との関わりとしては、前述した委託事業等の金銭が発生する関係だけではなく、多様な関わり方があり得る。関わり方の一つとして、広報・周知に対する協力を地方公共団体が行うことが挙げられる。具体的には、ソーシャルビジネス事業者が実施するイベント等に関する情報を地方公共団体の有する媒体で発信するといったことが該当する。詳しくは後述するが、ソーシャルビジネス事業者は地域住民や他の事業者等への広報・周知に課題を抱えているケースが多い。その際、当然ながら全ての事業者に対して広報・周知面での協力を行うことは困難であると考えられるが、一定の基準を設けて関与することによって地域課題の解決に向けて取組が進展する可能性がある。

また、他の関わり方として、域内の様々な関係者との仲介役を担うことが挙げられる。地方公共団体は様々な事業等を通じて域内の様々な関係者(地域住民・事業者・地域団体等)との関係を構築していることが多い。そのような関係を生かし、公共性・信頼性のある立場から、ソーシャルビジネス事業者が困り事を抱えている際にその解決に繋がりそうな関係者を紹介することが可能であると考ええる。実際、ヒアリング調査を行った事業者の中には、区役所に足繁く通い、良好な関係を構築することで、地域からのサポートを受けられるようになっていったという声を聞いた。また、障害者への雇用機会の提供を検討している事業者からは、福祉施設との連携にあたって地方公共団体が間に入ったことで円滑に事が運んだという声も聞かれた。

この他、ヒアリング調査において、「行政の視点からの見方やアイデアは重要であると考えている。行政の視点も加えてディスカッションできる機会が大事である」といった旨の意見も受けた。具体的に協働・連携するアイデアがない状態でも関係を持ち、地域課題の解決に向けた話し合いの場を設けることの重要性が示唆されている。

このように、地方公共団体とソーシャルビジネス事業者との関わりを通じて事業の発展が期待できると考える。重要なのは、双方が信頼を抱き、何か困っ

- 1.
- (1)
- (2)
- 2.
- (1)
- (2)
- (3)
- 3.

たこと等があった際に声を掛けられる関係を築くことである。このため、どのように関係を築く必要があるかということを常に考えておく必要がある。事業者側としては、前述のとおり、区役所に足繁く通って良好な関係を構築しておく等の取組を行うことも一つの方法である。他方、地方公共団体側としては、セミナーやイベント（ビジネスプランコンテスト等）の開催、公民連携窓口の設置等といった取組を実施することが考えられる。前者については、ヒアリング調査の中で「区主催のビジネスプランコンテストに参加して受賞したことで区からの信頼性が高まった」といった声が聞かれた。また、後者については、それを通じて実際に関係構築に繋がった例ではないが、「問い合わせ可能な公民連携窓口があると良い」といった意見を受けた。このような結果からは、関係構築に繋がるルートを複数設け、双方が歩み寄れる状態としておくことの重要性が浮き彫りになった。

【事業者との関わり】

ソーシャルビジネス事業者と他の事業者との関わりについては、大企業、中小企業・小規模事業者、特定非営利活動法人等のソーシャルセクターという三つに分けて整理する。

まず、大企業については、近年、社会課題・地域課題の解決に向けた取組を積極的に実施しつつあることから、ソーシャルビジネス事業者との連携を志向する傾向にあると言える。ソーシャルビジネス支援機関へのヒアリング調査を通じて、「大企業は、社会課題解決を一社単独では十分に実施できないという認識の下、ソーシャルビジネス事業者と連携することが必要だと考えている様子」という声を聞いた。ソーシャルビジネス事業者と大企業との連携方法としては、ソーシャルビジネス事業者が実施するイベント等への協賛やソーシャルビジネス事業者そのものに対する協賛といったケースもあれば、共同事業を実施するケースや大企業の事業活動に対してソーシャルビジネス事業者が協力するケース等、多様な連携があり得る。いずれも、ソーシャルビジネス事業者が地域課題解決を図る上で重要な連携であり、大企業の有するリソースを活用することで、単独で取り組む以上の成果を期待できるためである。一方、「ソーシャルビジネス事業者が大企業から対等な連携先であると見られていないケースもある」、「徐々に理解が進みつつあるものの、ソーシャルセクターに対する理解が十分でない」といった声も聞いており、ソーシャルビジネス事業者・大企業間の協働・連携を進めるにあたっては、いまだ一定の障壁があると考えられる。こうした中、我が国で最も大企業の立地する特別区（特に千代田区・中央区・港区の都心3区）においては、そのような障壁を乗り越え、ソーシャル

ビジネス事業者と大企業との連携を促進することで、地域課題解決の新たな進展を見込むことが可能であると考ええる。

次に、中小企業・小規模事業者については、大企業と同様、社会課題・地域課題に対する取組意向が高まってきたことによって連携が進むケースの他、古くから地域を軸に事業を行っており、その地域に貢献する意欲が高いためにソーシャルビジネス事業者との連携が進むケースがある。特に後者については、ヒアリング調査の中で、「地域の中小企業と連携することで新たな製品の開発が進んでいる」というソーシャルビジネス事業者を複数確認することができた。ソーシャルビジネス事業者と中小企業・小規模事業者との連携が進む可能性を示唆する内容として、ソーシャルビジネス支援機関から「これまで意識的に社会性を追求してこなかった地域の中小企業が、新型コロナウイルス感染症等の影響による社会の変化を感じながら、地域課題解決のために事業を展開していく可能性が高い」といった旨の意見を受けた。ソーシャルビジネス事業者が特定の地域を軸にした取組を主としているケースが多いことに鑑みると、同じく地域の発展に向けた取組を志向することの多い中小企業・小規模事業者との関わりを持つことは、双方の事業の継続・発展にとって重要であると言える。ただし、ソーシャルビジネス事業者がどのような中小企業・小規模事業者との関わりを持つことができるのかは、その地域の特性が強く影響すると思われる。製造業を例に挙げると、特別区内で最も事業所数が多いのは大田区（3.1千所）であり、その次に墨田区（2.2千所）、葛飾区（2.1千所）、足立区（2.1千所）といった城東地域が続く（東京都産業労働局『東京の産業と雇用就業2020』に基づく）。これらの地域では、ソーシャルビジネス事業者と中小・小規模の製造業事業者との連携を促進することが可能であると考えられる。実際、ソーシャルビジネス事業者と町工場との連携によって新たな製品開発が進んでいる例もあり、今後のさらなる展開が期待される。なお、あくまで例として製造業を挙げていることに留意されたい。各地域の特徴的な中小企業・小規模事業者とソーシャルビジネス事業者が関わりを持ち、特別区として地域課題解決に向けた取組を活発化していくことが望ましい。

最後に、特定非営利活動法人等のソーシャルセクターについては、同一の事業領域に属する事業者間で連携するケースもあれば、異なる事業領域に属する事業者間で連携するケースがある。同一の事業領域での事業者間連携については、同一区内の異なる地域で事業を営んでいる事業者同士が、イベントの共同実施や情報共有等のために連携している例がみられた。また、ある地域で子育て・教育を事業領域とする特定非営利活動法人の代表を務めている方が、他の地域で同様の事業を実施する特定非営利活動法人の理事を務めているケースも存在した。一方、異なる事業領域での事業者間連携については、ヒアリング調

1.

(1)

(2)

2.

(1)

(2)

(3)

3.

1.
(1)
(2)
2.
(1)
(2)
(3)
3.

査を通じて、様々な専門性を持った団体・人材と上手く連携することで、地域の様々な課題解決に取り組んでいる例を確認することができた。いわゆるコレクティブインパクトを通じた課題解決の取組が実現している例であると言える。コレクティブインパクトとは、複数の異なるセクターに属する組織が、共通のゴールを掲げ、互いの強みを出し合うことで社会課題・地域課題の解決を図るアプローチのことである³。

【地域団体との関わり】

地域団体とは、商店街組合・工業会等、地域の住民や事業者で組織される団体のことを指す。ヒアリング調査を通じて、ソーシャルビジネス事業者と地域団体との関わりが重要であることも確認できた。具体的な連携の一例として、近隣の商店街と連携し、地域の子どもや高齢者等が参加するイベントを実施しているケースがあった。ヒアリング調査の中では、「商店街は地域の重要な資産」という意見もあり、地域の賑わいを維持し、活性化を図っていく上で商店街が重要な役割を果たす可能性のあることが示された。東京都内の商店街数は減少傾向にあるものの、まだ多くの商店街がある。特別区内で商店街数が最も多いのは大田区（142）であり、その次に杉並区（131）、世田谷区（130）と続く（東京都産業労働局『令和元年度東京都商店街実態調査報告書』に基づく）。これらの商店街の多い地域では、特に連携を図っていく余地があると考ええる。

事業者と同様に、各地域にはその地域の特性を生かした地域団体が存在するケースが多い。そのような地域団体とソーシャルビジネス事業者が関わりを持つことで、地域の維持・発展に繋がることが期待される。実際、銭湯の多い地域において浴場組合と連携し、新たな製品の開発に繋がっている例も確認することができた。地域課題の解決を担うソーシャルビジネス事業者だからこそ、その地域の特徴的な資源との連携を図り、新たな展開を生み出すことが可能であると考ええる。

【教育機関との関わり】

ソーシャルビジネス事業者は、小学校・中学校・高校・大学・専門学校との関わりを持っていることも明らかになった。本調査研究では、大学や専門学校との連携を行っているケースを多く確認できた。

大学との連携における具体例としては、社会的インパクト評価、すなわち活動によって社会に対してどのようなインパクトをもたらしたのかを評価する際、大学教授から助言を得ているケースを確認した。その事業者曰く、「ソーシャルセクターの場合、活動の成果をアウトプットでしか認識していないケースが多い。アウトカムやインパクトまで測定することが重要であると考え、大学教授から助言を得ている」とのことであった。その他、まちづくりに関するプロジェクトを行う際、都市・交通計画の研究を行う大学教授と連携するケースもみられた。大学教授の有する専門性が地域課題の解決に寄与している例と言える。また、近隣に立地する大学との連携を行い、イベント時にボランティアとして大学生から協力を得るケースも確認できた。

専門学校との連携における具体例としては、醸造発酵、食品開発等の研究や実験を行っている専門学校との連携を通じ、新たな製品の開発に繋がったというケースがあった。

以上、ソーシャルビジネス事業者と多様な地域資源との関わりについて整理した。その結果、ソーシャルビジネス事業者がその地域の特性を考慮しながら、多様な関係性の中で事業を展開している実態が明らかになった。地域資源に優劣は存在しないため、事業領域、解決したい地域課題、地域の特性等に鑑み、多様な関係を構築することが重要である。なお、地域資源との連携を行う際には、偶発性が重要であることもヒアリング調査を通じて明らかになった。はじめはイベント等で顔を合わせて名刺交換するだけに留まり、どのように連携できるかが分からなかったものの、相談を持ち掛けて議論を深めることで製品開発に繋がったケースがみられた。このように、意図を持って関係を構築するだけではなく、意図的でない繋がりにも価値があることが確認できた。むしろ、意図していない繋がりこそがその後の事業展開に寄与したという声も聞いた。

こうした点を踏まえると、ソーシャルビジネスとしてのソーシャル性を生かし、多様な地域資源との関わりを積極的に生み出していくことが望ましいと考ええる。

3 John Kania and Mark Kramer, “Collective Impact”, Stanford Social Innovation Review, Winter 2011等を参照。

ここまで、ソーシャルビジネスの多様性を明らかにするために、ビジネス性に着目して事業構造を整理した上で、地域資源との関わりについて詳述した。本項の締めくくりに、地域資源との関わりを再整理した内容として、地域特性とソーシャルビジネスとの関係性を類型として示す。その際、特別区をはじめとする各地域においてソーシャルビジネス支援策を検討する上での参考となることを念頭に整理した。ただし、本項の冒頭で述べたとおり、ここで示す類型以外にも様々な形態があり得ることに改めて留意されたい。

【住宅都市における地域資源とソーシャルビジネス事業者との関係性】

ここで言う住宅都市とは、人口数が多いか、又は全体の人口数の方が昼間人口数よりも多く居住者が多い地域を指す。具体的には、特別区内で人口数の上位を占める世田谷区や練馬区、全体の人口数が昼間人口数よりも特に多い杉並区や足立区等が該当する⁴。このような地域の場合、ソーシャルビジネス事業者が特に関わりを持つ地域資源としては、地域住民や地域団体が挙げられる。他の地域資源との関わりを持つケースも存在するが、住宅都市という地域特性に鑑みると、最も活用・連携を図りやすいのは地域住民や地域団体である。住宅都市に立地するソーシャルビジネス事業者は、地域住民や地域団体等との連携を通じ、地域住民にとって身近な課題（子育て・教育や介護・福祉等）を解決することが多い。実例として、自身が生活を営む中で感じた課題を解決するために事業を立ち上げるケースがあることを確認した。また、高齢化比率の高い地域では、現在は子育て分野で事業を営んでいるものの、今後は介護等の高齢者を対象とした事業を展開することを検討している事業者が存在することも確認した。その事業者は、「生活する中では育児や介護等の様々な問題が複合的に発生している」ことを理由に他分野への事業拡大を検討していた。

以上を踏まえると、住宅都市と一口に言っても、子どもの数が増加している地域であるのか、高齢化比率が高まっている地域であるのか等、より詳細な人口動態によってソーシャルビジネス事業者の活動領域に差異が生じることが想定される。地域課題の解決に取り組むソーシャルビジネス事業者に対する支援策を検討するにあたっては、自地域の人口動態を改めて詳細に把握することが重要と考える。

4 人口動態のみに基づいて住宅都市であるか否かを分類しているため、業務機能等の他機能にも優れた特徴を持つ地域も含まれる。あくまで一面的な整理であることに留意されたい。

【産業集積地域における地域資源とソーシャルビジネス事業者との関係性】

ここで言う産業集積地域とは、特定産業の中小企業・小規模事業者が集積している地域を指す⁵。具体的には、ものづくりのまちである大田区や墨田区等が該当する。このような地域の場合、ソーシャルビジネス事業者が特に関わりを持つ地域資源としては、中小企業・小規模事業者に加え、地域団体が挙げられる。具体的には、周辺に立地する中小企業・小規模事業者との連携を行うケースやその地域の特徴的な地域団体との連携を行うケースがあることを確認した。前者については、ソーシャルビジネス事業者と町工場との連携によって新たな製品開発が進んでいる例があった。また、後者については、浴場組合と連携し、新たな製品の開発に繋げている例があった。地域の代表的・特徴的な産業との連携を図ることによって、地域課題の解決に向けた取組を、より一層活発化させる余地があると言える。前述したとおり、ソーシャルビジネス支援機関から「これまで意識的に社会性を追求してこなかった地域の中小企業が、新型コロナウイルス感染症等の影響による社会の変化を感じながら、地域課題解決のために事業を展開していく可能性が高い」といった旨の意見を受けた。平成23年（2011年）の東日本大震災の際にも同様の変化が生じたとのことであり、今般の危機を通じて地域課題解決に向けた取組が加速していくことが想定される。産業集積地域として特性を生かし、ソーシャルビジネス事業者と中小企業・小規模事業者との連携を促進することができると、双方の事業展開に好影響が生じると考えられる。

【商業地・ビジネスエリアにおける地域資源とソーシャルビジネス事業者との関係性】

ここで言う商業地・ビジネスエリアとは、商業機能や大規模オフィス等が高度に集積している地域を指す。具体的には、千代田区・中央区・港区の都心3区や渋谷区・新宿区等が該当する。このような地域の場合、ソーシャルビジネスは立地する地域内の資源のみならず、地域外の資源も含めて多様な地域資源との連携を図るケースが多い。本調査研究では、その中でも大企業や大学と連携しているケースが多いことを確認した。このような地域は、高度な業務集積を核に外資系企業・外国人も含めた誘致活動を行っていることが多く、国内外に対して高い訴求力を有しているため、域内外の多様な資源を惹きつけることができると考えられる。渋谷区を例に挙げると、ヒアリング調査を通じて、「東京は人材の宝庫であり、特に渋谷は人材が集まりやすいと認識している」、「渋

5 一般的には、産業集積地域は企業規模を考慮せずに事業者が集積している地域を指すことが多いが、便宜的に中小企業・小規模事業者に限定している。

谷は国外からも認知度が高い」、「渋谷は次世代にアプローチできる魅力がある」といった声を聞いた。具体的なソーシャルビジネス事業者の取組としては、域内外の大企業や大学と連携してイベント・講座等を実施しているケースがあった。東京の中でも、特に高度な業務集積を誇る地域においては、その高い訴求力を梃子に域内外の様々な資源との連携を図り、地域課題の解決を推進していくことが期待される。

図表 18：地域特性とソーシャルビジネスとの関係性

地域特性	ソーシャルビジネス事業者が特に連携している地域資源
住宅都市	■ 地域住民 例：子育てに励む母親からの協力を得て事業を実施 ■ 地域団体 例：地区活動団体と連携して地域コミュニティを形成
産業集積地域	■ 中小企業・小規模事業者 例：周辺の町工場と連携して新製品を開発 ■ 地域団体 例：組合と連携して新製品を開発
商業地・ビジネスエリア	■ 域内外の大企業や大学 例：協賛・後援等を得てイベントや講座を実施

③ 事業展開にあたっての課題・ニーズ

本項では前述したソーシャルビジネス事業者やソーシャルビジネス支援機関へのヒアリング調査を通じて把握した、ソーシャルビジネス事業者が事業を展開するにあたっての課題・ニーズについて整理する。

ソーシャルビジネス事業者の課題・ニーズの把握については、前述のソーシャルビジネス事業者へのヒアリング調査項目のうち、「立ち上げから現在までどのような課題に直面したか」、「今後の事業展開にあたってどのような課題に直面することが想定されるか」等の質問を通じて把握するとともに、ソーシャルビジネス支援機関へのヒアリング調査項目のうち、「ソーシャルビジネス事業者はどのような課題・ニーズを抱えているか」等の質問を通じて深掘りした。ヒアリング調査を通じて把握した課題・ニーズを整理すると、以下の七つに大別できる（図表 19）。

図表 19：ソーシャルビジネスの事業展開にあたっての課題・ニーズ

分類	内容
マッチング・繋がりづくり	■ 他の事業者や人材（ボランティア・プロボノ人材、ボードメンバー等）とのマッチングに対するニーズが存在
認証（信頼性の獲得）	■ 特に事業の立ち上げ段階において、他の事業者や地域住民等からの信頼獲得が難しいという実情があることから、認証やお墨付きに対するニーズが存在
広報・周知	■ 商品・サービス等を地域住民や地域団体等の地域の関係者に対して周知することに対するニーズが存在
地域の情報収集・実態把握	■ 事業の立ち上げや確立にあたって必要な行政の情報や地域住民の抱える課題等の地域の実態を把握することに対するニーズが存在
スキル獲得	■ 事業のマネジメント等を行うにあたってのスキル・知識を身に付けることに対して課題が存在
成果の評価	■ 活動の成果をアウトプットではなくアウトカムやインパクトで測定することに対して課題が存在
資金	■ 特に事業の立ち上げ段階において、収益を確保することに苦労していた事業者が多く存在

【マッチング・繋がりづくりに関する課題・ニーズ】

まず1点目として、他の事業者や人材とのマッチング・繋がりづくりに対するニーズが存在することを確認した。本調査研究においてヒアリング調査を

行った多くの事業者として抱えているニーズであり、ソーシャルビジネスの活性化のために支援する余地が大きいと考えられる。

マッチングや繋がりづくりについては、事業展開のフェーズに応じて事業者としてのニーズが異なるため、分けて整理する。まず、事業の立ち上げ期においては、気軽に相談できる人がいないことや地域でイベント等を企画する際に繋ぎ役となる人を知らないために苦労している実態があり、域内での先輩起業家をより早い段階で知りたいという意見を複数のソーシャルビジネス事業者から受けた。創業の相談窓口となっている事業者へのヒアリング調査では、地域住民から「地域に関わりたい」、「持っているスキルを地域課題解決のために活用したい」等の様々な相談を受けていると聞いた。このような意見から、域内には様々な悩み・課題を抱えた事業者や人材が潜在的に多数存在する可能性が示唆されており、立ち上げ期のマッチング・繋がりづくりを支援することに一定の必要性が感じられる。

次に、事業の確立期や継続・成長期においては、取引先となるような事業者とのマッチング・繋がりづくりに資する機会（ネットワーキングイベント等）があると良いといった意見を受けた。前述したとおり、意図的に繋がり的形成することだけではなく、偶発的に繋がり形成することも重要であるため、その両面から取組を検討する必要があると考える。

また、人材とのマッチング・繋がりづくりについては、ボランティア・プロボノ人材といったスポットでスキル・知識等を提供する人材に加え、特定非営利活動法人の理事等に該当するボードメンバーとのマッチング・繋がりづくりの双方が必要であることが分かった。特に、後者のような人材とのマッチング機会に乏しいという意見をヒアリング調査の中で受けた。より具体的には、「特定非営利活動法人の場合、知り合いに理事を依頼するケースが多いが、事業の成長等に向けた有益な助言を受けることができるという観点から、知り合い以外の繋がりから理事を依頼することが重要」という意見であった。海外ではボードメンバーのマッチングイベントが実施されている例もあり、その後の面談等を通じて就任に繋がっているケースも多いとのことであった。なお、人材マッチングについては、単一の特別区のみならず、他区との連携による広域で実施することに対するニーズも確認することができた。

マッチング・繋がりづくりを行うにあたっては、行政が直接マッチング機能を具備するだけでなく、「地域において人と人との繋ぎ役を担う人材は必ず存在しているため、彼らがより広く活動を展開できるように行政がマッチング機能を果たす人材を支援する取組があると良い」との意見もあった。

【認証（信頼性の獲得）に関する課題・ニーズ】

次に2点目として、特に事業の立ち上げ期において、他の事業者や地域住民等からの信頼獲得が難しいとの実情があることから、認証制度による公的な認証に加え、ビジネスプランコンテストでの入賞等、行政から何らかの形でお墨付きを得ることに対するニーズが存在することを確認した。具体的には、立ち上げ当初に行政や地域住民から協力を得ようとしたものの、知名度や信頼度がないために思うように事が運ばなかったが、ビジネスプランコンテストで入賞したことで、その後の事業展開が円滑になったという例を確認した。認証やお墨付きがあることが必ずしも事業の成功を約束せず、あくまで側面的ではあるものの、事業展開を後押しするための取組の一つとして一定の有効性があると考えられる。

なお、既にソーシャルビジネス事業者に対する認証を行っている事例として横浜市や京都市等の取組が挙げられる。一定の基準を満たす企業が認証を受けることで、融資に際しての優遇や他の事業者とのネットワークの形成といった様々なメリットを享受することが可能となる。実際に認証制度を導入する際には、認証基準と認証のメリットが主たる検討課題と考えられる。多くの事業者を後押ししようとして緩い認証基準を設定すると事業者の質を担保できない一方、厳しい認証基準を設定すると対象事業者の数が限定され、制度本来の効果を発揮できない可能性がある。また、事業を後押しするために制度を設けたとしても、事業者が認証を受けたいと思うメリットを提供しないと形骸化する可能性もある。事業者が抱えるニーズを考慮した場合、認証を受けることそのものがメリットの一つとして捉えることもできるが、自地域内にどれだけニーズを有する事業者が存在するのかは、ある程度確認する必要があると考える。

以上を踏まえると、行政としては、公的な認証制度を構築することをはじめ、ソーシャルビジネス事業者が信頼性を獲得することに繋がり、円滑な事業展開を後押しするための取組を検討する余地があると言える。

【広報・周知に関する課題・ニーズ】

次に3点目として、商品・サービス等を対外的に周知することに対するニーズが存在することを確認した。地域課題の解決を図るソーシャルビジネスの場合においては、地域住民や地域団体等の地域内の関係者に対して自社の取組を周知したいと考えることが多いが、効果的な広報を実施することができないという声を聞いた。具体的には、地域住民や地域団体等に周知する際、行政からの協力を受けることが望ましい一方、特に株式会社の場合にはそれが容易ではないケースが多いようである。実施する事業の内容が同様の場合でも、その主

体の法人格等が障壁となるケースがあることも分かった。また、法人格が特定非営利活動法人であっても、「商品やサービスの金額が記載されたチラシを行政から配布してもらうことができないため、公益性を判断した上で柔軟な対応をお願いしたい」といった意見があった。

勿論、全ての事業者に対して広報面での協力を行うことはできないが、地域課題の解決に資する公益性の高い取組を行うソーシャルビジネス事業者に対しては、より柔軟に対応することが望ましいと考える。実際、行政から広報面での支援を受けているソーシャルビジネス事業者からは、「支援を受けることができ有難い」という声が聞かれた。大々的な広報まで求めるケースは少なく、既存の媒体を活用することでソーシャルビジネス事業者の後押しに繋がるため、支援策の一環として取組を検討する余地があると言える。

【地域の情報収集・実態把握に関する課題・ニーズ】

次に4点目として、事業の立ち上げや確立にあたって必要な行政等の情報を把握することや、地域住民の抱える課題等の地域の実態を把握することに対してニーズが存在することを確認した。

まず、行政の情報を把握することに対するニーズについては、セミナーやビジネスプランコンテスト、先輩起業家の情報や資金に関連する支援制度、委託事業に関する情報等、事業を実施する上で必要な幅広い情報を区役所や創業支援センター等に足を運んで自ら収集することに非常に労力を要するという意見が多かった。ソーシャルビジネスは分野横断的なテーマも多く存在するため、行政としては、関連する幅広い情報を一元的に事業者に対して発信することが求められる。また、これらの情報は都度更新されるため、「最新の内容を把握することも非常に大変。スマートフォンのアプリ等に様々な情報が集約され、タイムリーに把握できると良い」という意見があった。行政から発信する情報はどうしても部署ごとの縦割りとなってしまう傾向があるが、利用者の目線に立った情報発信のあり方を検討する余地があると考ええる。

次に、地域住民の抱える課題等の実態を把握することに対するニーズについては、ソーシャルビジネス支援機関や大企業から、「地域課題の解決を民間企業のみで行うことは困難。地域住民のニーズを理解している行政の役割が重要」、「地域住民のことを最もよく知る存在として、行政だからこそ果たすことのできる役割があるのではないか」といった意見を受けた。地域に根差した取組であるソーシャルビジネスは、地域の実態をきちんと把握した上で事業を実施することが重要である一方、その把握が容易ではないケースも存在するようである。行政としては、既に保有しているデータを提供する、地域住民を対象

とした実証実験を通じてデータを取得する等、ソーシャルビジネスの活性化に向けた取組を検討する余地がある。

【スキル獲得に関する課題・ニーズ】

次に5点目として、事業のマネジメント等を行うにあたってのスキル・知識を身に付けることに対して課題が存在することを確認した。具体的には、ヒアリング調査を通じて、「組織の規模が拡大し、創業者ではなく経営者としての立ち振る舞いを求められたときに上手く対応できないケースが多い」、「医療・福祉といった事業領域に関わる専門性ではなく、経営そのものに関する専門性を求められた際に上手く対応できないケースが多い」といった意見があった。また、前述した内容と重複するが、「自社のアセットやケイパビリティを捉え直して収益獲得に繋げるための発想に乏しい」という声も聞いた。そのようなスキル獲得を上手く行った例として、非営利企業の経営を考える際に営利企業の手法を真似している事業者の存在を確認した。その経営者は、非営利企業の経営に関するスキルや知識等を元々有しているわけではなかったが、世の中に多数存在する営利企業のベストプラクティスを真似することによって、成長を実現できたようである。ただし、その事業者からは、「事業や専門家人材をマネジメントするためのスキル習得は容易ではない。そのようなスキルを学ぶ機会を提供することが重要でないか」という意見も受けた。勿論、各事業者が自助努力によってスキル獲得を図ることは必要であるが、スキルを持った人材から学ぶ機会を提供するといった取組を実施することも検討の余地があると考ええる。特に事業の立ち上げ期においては、経営に関するスキル・知識に乏しく、独学のみでは補いきれないスキル・知識の習得に関する課題が挙げられており、取組の必要性が感じられる。

【成果の評価に関する課題・ニーズ】

次に6点目として、活動の成果をアウトプットではなくアウトカムやインパクトで測定することに対して課題が存在することを確認した。地域課題の解決に向けた取組を実施していても、多くの場合にはイベントの参加者数といったアウトプットのみを測定する場合が多く、地域課題の解決に対してどの程度のインパクトを与えることができたのかといったことを測定しておらず、事業の成果を可視化・評価する方法が確立できていないという意見があった。前述したとおり、ヒアリング調査を行った事業者の中には、社会的インパクト評価を専門とする大学教授から助言を受け、自社の取組を評価することに力を入れているケースも存在することを確認した。大企業や中小企業・小規模事業者を含

め、社会全体としてソーシャルな取組が増加している昨今、単に地域課題の解決を図っていることを訴求するだけでは十分ではない状況にある。また、従業員に対しても、自社の取組がどれだけのインパクトを与えているのかを可視化することができれば、労働意欲の向上に繋がることも期待できる。

行政として、成果の評価そのものを担うことは難しいと考えるが、評価に必要なデータを提供する、評価の専門家と関係を構築するための機会を提供する、評価に関する基礎的な知識を身に付けるセミナーを開催するといったことを実施する余地があると言える。ヒアリング調査を通じて、「疎かになりがちな評価を行うことに対する支援（ロジックモデルの作成に対する支援等）があると良いのではないか」という意見も受けている。

【資金に関する課題・ニーズ】

最後に7点目として、特に事業の立ち上げ期において収益を確保することに苦労した事業者が多く存在しており、資金的支援に対してニーズが存在することを確認した。勿論、行政等からの資金的支援に依存して事業を展開することは望ましくない。しかし一方では、立ち上げ期に資金を支援することで事業が軌道に乗り、その後の事業展開が円滑に進むケースも想定されるため、一定の検討の余地があると言える。前述したとおり、ソーシャルビジネス事業者が資金面で課題を抱えるケースが多いことは過去の調査研究からも示されている。また、受益者負担の成り立ちづらい領域では収益を上げることが困難になるケースが想定される一方、当該領域には困り事を抱えている人々が多い場合もあることから、資金的支援を検討する必要があると言える。なお、資金的支援の手法としては、補助金や助成金の他、ソーシャル・インパクト・ボンドを含む成果連動型民間委託契約方式（PFS：Pay For Success）⁶やクラウドファンディング等の多様な手法があり得る。それらのメリット・デメリットを考慮し、事業者と行政の双方にとって、より良い成果をもたらす手法を検討することが必要であると考ええる。

6 内閣府によると、PFSとは、「地方公共団体等が、民間事業者に委託等して実施させる事業のうち、その事業により解決を目指す「行政課題」に対応した「成果指標」が設定され、地方公共団体等が当該行政課題の解決のためにその事業を民間事業者に委託等した際に支払う額等が、当該成果指標の改善状況に連動する事業」と定義されている。

以上、ソーシャルビジネス事業者が事業を展開していく上での課題やニーズについて整理した。改めて確認すると、ソーシャルビジネス事業者の抱える課題・ニーズは、「マッチング・繋がりづくり」、「認証」、「広報・周知」、「地域の情報収集・実態把握」、「スキル獲得」、「成果の評価」、「資金」の七つである。その他、ヒアリング調査を通じて意見を受けた内容について2点ほど補足しておく。

一つ目は、新型コロナウイルス感染症によるソーシャルビジネス事業者への影響についての補足である。ヒアリング調査における中心的な調査項目として位置付けていないものの、その影響についてソーシャルビジネス事業者及びソーシャルビジネス支援機関から意見を受けた。具体的には、「地域のイベントが開催できなくなった」、「対面でのサービス提供ができなくなった」といったマイナスの影響が出ていることを確認した。また、行政からの収益を中心としている事業者の場合、予算削減の影響による事業の安定性を懸念しているという声も聞いた。令和3年（2021年）1月現在、2度目の緊急事態宣言が発出されており、影響を見通すことができない中、事業者として対応を求められているケースもあることを確認した。他方、オンラインサービスを活用してイベントを実施する等、新型コロナウイルス感染症を契機に新たな取組に着手している事業者が存在することも確認した。また、前述のとおり、これまでは意識的にソーシャル性を追求していなかった中小企業・小規模事業者が地域課題解決のために事業を展開するケースが増えていく可能性があるという意見を受けた。マイナスの影響のみならず、プラスの影響も考慮し、新型コロナウイルス感染症の影響によって重要性が高まりつつあるソーシャルビジネスの取組を活性化することも考える必要がある。

二つ目は、行政組織の縦割りによる弊害についての補足である。ソーシャルビジネス事業者、ソーシャルビジネス支援機関及び民間企業（大企業）へのヒアリング調査を通じて、行政が部門ごとの縦割りで対応していることによって円滑に事が進まないという声を多数聞いた。より具体的には、「部署を跨いだ取組をスムーズに推進できないことに課題を感じる」、「組織横断的に事業実施に向けた調整が図られると良い」、「部門間の横での連携が行われると良い」、「公民連携制度を通じて協定を締結した場合でも、様々な部署をたらい回しにされるケースがある。庁内の連携を促進することが必要ではないか」といった意見を受けた。前述のとおり、ソーシャルビジネスは分野横断的な取組も多く、複数の部署に跨るケースが多いことから、そのような事業を円滑に進めるための仕組みを構築する必要があると言える。容易には改善できない課題であると考えるが、改善のための検討を進める必要性は高い。ソーシャルビジネス事業者が地域の発展に資する取組を展開しようとしているのに対し、行政が阻害要因

となることは決して望ましいとは言えない。

これらの内容を踏まえた上で、次節では、特別区へのアンケート調査結果を整理し、特別区としての役割・支援策を検討する。

(3) ソーシャルビジネスの活性化に向けた支援策ニーズ

本節では、特別区及び特別区以外の地方公共団体へのヒアリング調査から導出したソーシャルビジネス支援策に対して、ソーシャルビジネス事業者及び特別区の実施意向等のニーズを把握することで、ソーシャルビジネスの活性化に向けた役割や支援策のあり方や内容について明らかにする。

① ソーシャルビジネス支援策の考え方の整理

ソーシャルビジネス支援策の検討にあたっては、特別区へのヒアリング調査を通じて、地域課題、ソーシャルビジネスに対する認識や支援策の実施状況等を把握した上で、ソーシャルビジネス支援に係る施策・事業を実施する際の政策課題を整理し、それらの政策課題への対応策（ソーシャルビジネス支援策）を導出した。加えて、政策課題への対応策を導出する上で、特別区以外の地方公共団体におけるソーシャルビジネス支援の実施状況も参考にすべく、先進的に取組を行っている地方公共団体にヒアリング調査を実施した。

以下、特別区及び特別区以外の地方公共団体へのヒアリング調査内容及び調査結果について詳述する。

【特別区へのヒアリング調査】

特別区へのヒアリング調査実施先の選定にあたっては、前述のとおり、本調査研究が特別区の地域特性を考慮することを前提にしていることを踏まえ、本調査研究の研究員を務めている北区（城北）、渋谷区（副都心）の他、新宿区（副都心）、豊島区（副都心）、台東区（城東）、杉並区（城西）、大田区（城南）の計7区を抽出した。

これら7区に対し、以下の内容をヒアリングした。調査項目として、各区において認識している地域課題を踏まえ、ソーシャルビジネス事業者に対する支援を行う意図や実施状況、今後の展望・課題を設定し、調査を実施した（図表20）。

1.

(1)
(2)

2.

(1)
(2)
(3)

3.

図表 20：ヒアリング調査項目（特別区）

調査項目	主な調査内容
特別区における地域課題	■ 特に重点的に取り組む必要があると認識している課題は何か ・上位計画において、特に重点的に取り組むことを定めている課題は何か ・他区と比較し、特に解決を図る必要があると考える課題は何か ・SDGsで定められたうち、特に重点的に取り組む必要がある課題は何か ・行政として対応することに限界があると認識している課題は何か（指標が悪化している課題等） * 地域課題：子育て・教育、福祉・介護、貧困、雇用・産業振興・経済成長、ジェンダー・人権、格差・不平等、防災・防疫、環境・エネルギー等
特別区におけるソーシャルビジネス支援の実施状況	■ どのような問題意識から、ソーシャルビジネス事業者に対する支援に関心を有しているか（どのような意図でソーシャルビジネス支援ネットワークを構築しているか等） ■ ソーシャルビジネス事業者に対する支援を通じ、どのような成果を獲得することを期待しているか ■ 現在どのようなソーシャルビジネス支援策を実施しているか、その支援を通じてどのような成果・課題等が見出されたか ■ ソーシャルビジネスに取り組んでいる事業者を把握しているか * ソーシャルビジネス：社会課題・地域課題の解決を主たる目的として活動する事業者。NPOのみならず、民間企業（株式会社や社団・財団法人等）も含む。

ヒアリング調査の結果、各特別区が捉える地域課題としては、総合計画等の上位計画に基づき、「福祉分野」、「保健分野」、「教育分野」、「環境分野」、「防災分野」、「地域コミュニティ分野」等、政策分野ごとに広範な課題認識を持っていることを確認した。多岐にわたる地域課題の中でも、各区の地域実態を踏まえ、注力すべき地域課題を抱えているケースが多い。例えば、特別区内において高齢化率が高い区では、地域におけるコミュニティ形成や居場所づくりを重点課題に挙げており、住宅都市の傾向が強い区では、自然環境の保全・みどりの景観形成、中小企業等の産業集積する区では、企業における人材確保・育成、外国人住民が多い区では、多文化共生に向けた取組を挙げているといった状況が明らかになった。

そのような地域課題への対応に向けて、各区においてソーシャルビジネス支援に係る取組を進めているが、ヒアリング調査を通じて把握した主な取組状況や今後の取組意向は、以下（図表 21）のとおりである。

図表 21：特別区におけるソーシャルビジネス支援の実施状況

対象区	ソーシャルビジネス支援の実施状況
A区	■ コミュニティビジネスに係る創業支援 ・区のセミナーの実施だけでは創業に結びつく例が少ない。人材の発掘や中間支援機能充実が課題だったため、コミュニティビジネス事業者・創業支援団体・区による創業支援ネットワークを立ち上げた。 ・ネットワーク参加事業者によるセミナーや個別相談会を実施している。 ・ビジネスプランコンテストを実施しているが、地域性の高いプランの応募が多く、受賞後のフォローや参加者の交流促進等に取り組んでいきたい。 ・今後については、創業したCB事業者が支援者の役割を果たし、新たな創業者を生み出すという環境を目指す。
B区	■ 公民連携制度の設立 ・行政のみで対応しきれない課題の解決や即応的にサービスを提供するために、民間企業等のリソースを活用する目的で公民連携制度を設立している。 ・今後については、協定締結企業間の連携や区民のみならず区に関係のある事業者・個人の巻き込みを図りたい意向（区側も企業側も横の連携を強めたい意向）である。 ■ 公民連携によるまちづくりプロジェクトの実施 ・行政・企業・区民等の連携・繋がりによって課題解決を目指す取組を実施している。
C区	■ 区民参加・地域人材育成の推進 ・区民の参加と地域人材の育成を方針として掲げ、協働提案制度を通じて区と地域活動団体が互いの立場を尊重し、役割を分担しながら地域の課題解決に取り組んでいる。 ・また、民間企業と包括連携協定により、官と民の双方の資源を活用し区民の健康づくりや災害対策、スポーツ振興などにおいて連携・協働を推進している。 ・現在、新たな基本構想の策定作業を進めており、今後の協働のあり方等について検討を行っている。
D区	■ 協働事業に係る費用助成 ・区内で社会貢献活動を行うNPO等による地域課題に資する活動を対象とした助成を実施している。 ・今後は、採択後の事業継続に向けたフォローやNPO活動支援拠点の稼働率向上が必要である。 ■ 公民連携の推進 ・人口減少と急速な少子高齢化が進み、住民ニーズが多様化・複雑化する中、将来にわたり持続可能な地域運営を行うためには、NPO等に加え、民間企業等も含めた多様な主体と連携し、公共サービスを提供していくことが求められている。 ・民間の柔軟な発想や専門性を活かし、質の高い行政サービスを提供するため、今後は、民間提案制度を導入し、民間との様々な分野にまたがる連携を推進していく。
E区	■ 多様な主体との協働 ・NPO等を対象としてコーディネータ業務を提供し、中間支援機能を果たしている。 ・現在は非営利団体を対象とした支援が中心であり、民間同士（NPO同士）での連携も多い。 ・今後は非営利だけでなく、民間企業（株式会社・合同会社）等とも連携していくことを検討しているが、どのように取組主体を把握していくかが課題である。 ■ ソーシャルビジネスに係る創業支援 ・支援機関・金融機関等と連携しながら創業希望者に対する支援を実施している。
F区	■ ソーシャルビジネス支援ネットワーク等を通じた支援 ・ワンストップで区内の事業者を受け付けており、適切な支援先に繋いでいる。 ・大学教授を招聘し、ソーシャルビジネスセミナーや社会貢献活動のPRを実施している。 ・地域住民による起業の中で多いテーマとしては飲食や雑貨の販売等である。 ■ 産官学連携の推進 ・大学の学長と区長による意見交換や民間企業と協定締結等、連携に向けた取組を進めている。
G区	■ コミュニティビジネスに係る創業支援 ・地域で起業した方を講師として招き、コミュニティビジネスの創業を支援している。 ・空き店舗の活用等によるアイディア・プランの創出を狙ったコミュニティビジネスの創業に向けたノウハウを学べる機会を提供した。 ・次年度以降、ビジネス手法を用いた取組を対象とする等の内容を検討している。 ■ 民間企業との連携 ・従来、域内に多く立地している中小企業への支援を中心に組みこんできたものの、社会課題解決を志向する大企業との連携を進めている。

1.

(1)

(2)

2.

(1)

(2)

(3)

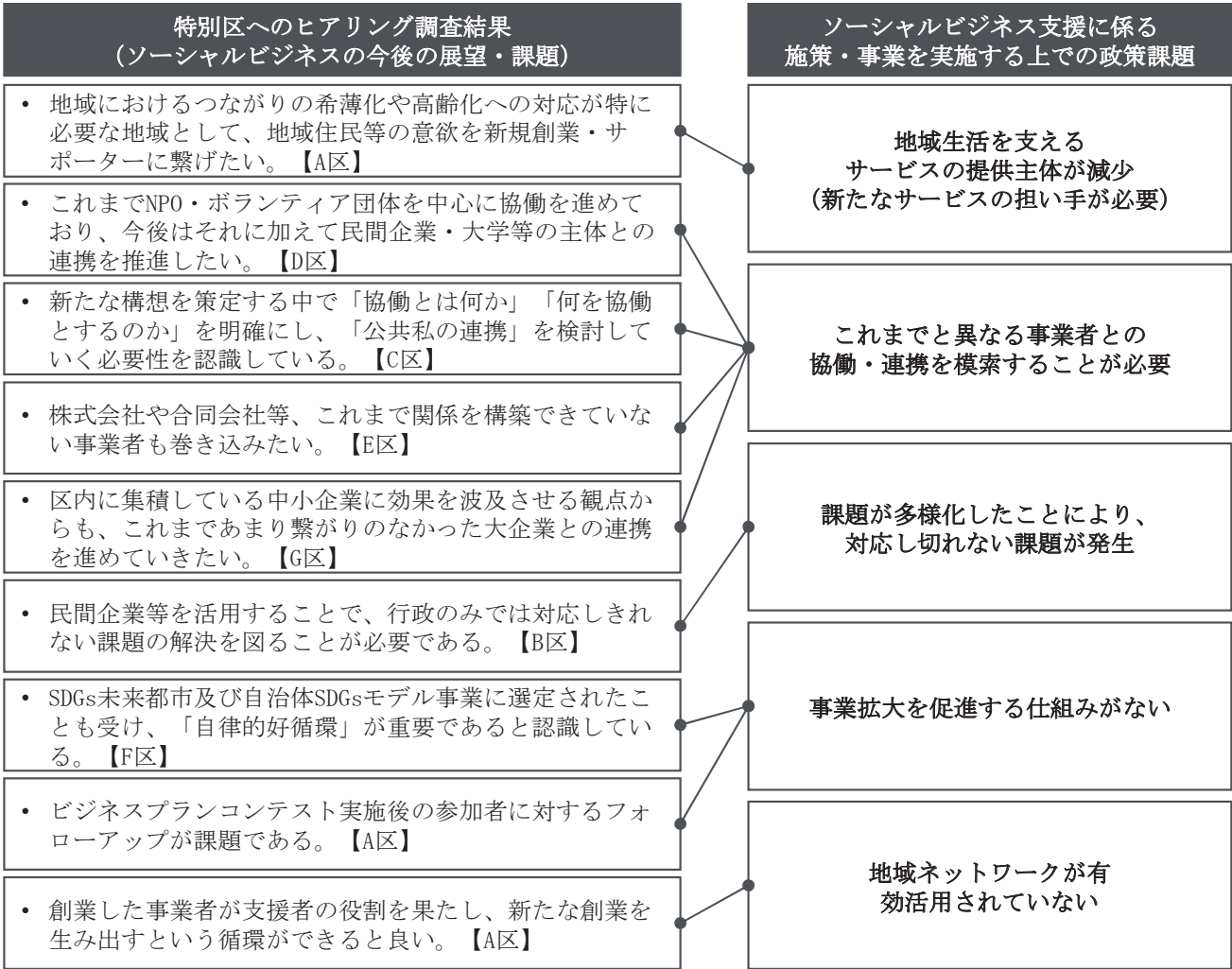
3.

各区が実施するソーシャルビジネスに係る施策・事業は多種多様であるが、その推進に向けた政策課題には共通性もある。

ソーシャルビジネスの推進に向けては、その担い手となる地域の様々な主体の発掘や連携が求められるが、社会的事業においてこれまで協働・連携が多かった特定非営利活動法人やボランティア団体、地域住民以外にも、大企業を含めた民間企業のように、これまでと異なる事業者との協働・連携を必要としている。また、今回のヒアリング調査の対象区は、既にソーシャルビジネスに対する支援施策に取り組んでおり⁷、ソーシャルビジネスの創出支援や様々な主体との連携体制の構築による事業展開を行っているが、さらなる事業拡大を促進する仕組みの検討・確立が必要であるという意見もあった。

今回の特別区へのヒアリング調査を通じて、ソーシャルビジネス支援に係る施策・事業を実施する上では、「地域生活を支えるサービスの提供主体が減少」、「これまでと異なる事業者との協働・連携を模索することが必要」、「課題が多様化したことにより、対応しきれない課題が発生」、「事業拡大を促進する仕組みがない」、「地域ネットワークが有効活用されていない」といった五つの政策課題を把握した（図表 22）。

図表 22：ヒアリング調査を通じて把握した特別区としての政策課題



7 特別区ごとに支援内容に差異があり、必ずしも全ての区が「ソーシャルビジネス」という言葉を用いているわけではない。本調査研究では、第1章で述べたとおり、類似する概念も含めて広くソーシャルビジネスと捉えて調査を実施している。

1.	(1)
	(2)
2.	(1)
	(2)
	(3)
3.	

【特別区以外の地方公共団体へのヒアリング調査】

特別区以外の地方公共団体へのヒアリング調査実施先の選定にあたっては、地域住民・企業・ソーシャルセクター・大学等の多種多様な組織・個人による社会的課題の解決に向けた取組を先導的に進めている地方公共団体を対象とした。その理由としては、前述した特別区へのヒアリング調査において、複数の特別区がソーシャルビジネスの担い手となり得る様々な主体の発掘や連携に課題を感じており、ソーシャルビジネス支援策を検討する上での参考になると考えたためである。

調査実施先に選定したH市においては、ソーシャルビジネスの活性化に向けたイノベーション構想を示しており、その構想実現に向けた拠点として、官民連携を通じて社会的企業を総合的に支援する支援機関を立ち上げ、現在は民間による運営が行われている。

この支援機関は、構想全体のコーディネート機能を果たすとともに、行政・企業・ソーシャルセクター・大学・中間支援団体等を巻き込んだネットワークの形成や、所属するメンバーの他、多くのパートナーと共に企業と公的機関とのマッチングを行うパブリックコーディネートを実施している。

調査にあたっては、H市及び支援機関に対して以下（図表 23）の内容をヒアリングした。

図表 23：ヒアリング調査項目（特別区以外の地方公共団体）

調査項目	主な調査内容
取組に至る背景・経緯	■ どのような経緯・問題意識で支援機関の設立に至ったか
取組概要	■ 主たる支援の対象を定めているか（NPO、社団法人、民間企業、地域住民等） ■ 具体的にどのような支援を実施しているか ■ 支援を実施するにあたり、どのように他の団体等と連携しているか ■ 支援を実施する中で、どのような成果・課題が見出されたか
ソーシャルビジネス事業者の課題・ニーズ	■ ソーシャルビジネス事業者はどのような課題や支援に対するニーズを抱えているか
今後の展望	■ 今後、ソーシャルビジネス事業者への支援をどのように展開していく予定であるか

ヒアリング調査の結果、社会課題が複合化し、行政単独の取組でその解決を図ることが困難となってきたことを背景として民間運営による支援機関の設立に至ったことが分かった。支援機関では、ソーシャルビジネスに関わる幅広いプレイヤーに対し、セミナーの開催等を通じた学びの機会の提供や、支援機関が有するネットワークを活用した事業者同士や公共機関とのマッチング等を行い、ソーシャルビジネスの立ち上げから事業拡大に至るまでの包括的な支援を行っている。特徴的な支援としては、ソーシャルビジネスに取り組む企業に焦点を当てる目的で社会性・事業性・革新性の三つの軸で取組内容を評価する認定制度を設けており、ソーシャルビジネス事業者のPR 及び事業拡大を図る上での信頼性の向上に繋げていることが挙げられる。また、事業者からの相談に対してコーディネーターを配置し、支援機関が有するネットワークを活用しながら事業者間マッチング等を行っている。

このように、ソーシャルビジネスに係る包括的な支援を行う中においても、ソーシャルビジネスの立ち上げから拡大に至るまでの各段階を意識した支援施策・事業を展開しており、特別区におけるソーシャルビジネス支援策を検討する上で大いに参考にすべきであると考ええる。

図表 24：特別区以外の地方公共団体におけるソーシャルビジネス支援の実施状況

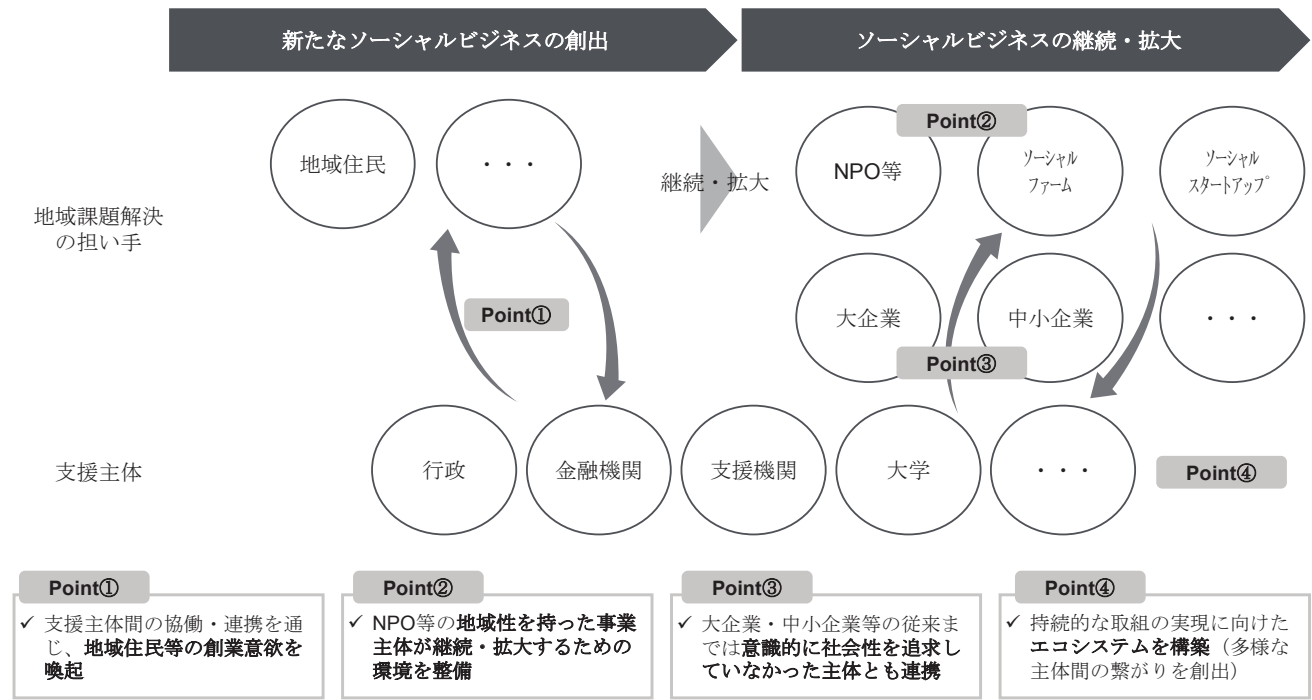
調査項目	ヒアリング調査結果概要
取組に至る背景・経緯	■ 社会課題が複合化し、行政単独の取組で解決することが困難となってきたことが設立に至った問題意識である。 ・ビジネスの視点に注目し、行政単独では取り組みえない層に対するアプローチを民間のスピード感ある取組に着目し設立を検討
取組概要	■ ソーシャルビジネスに関するセミナーやスタディーツアーを通じた啓発から活動を開始した。 ・ソーシャルビジネスに関するセミナーやスタディーツアーを実施 ・セミナーに登壇した企業に対して当該地域への誘致や移住の推進等も実施 ■ 啓発活動から支援対象プレイヤーの拡充や既に取組を進める企業への認定制度等の取組を拡大している。 ・既にソーシャルビジネスに取り組む企業に焦点を当てる目的で社会性・事業性・革新性の3軸で取組内容を評価する認定制度を開始 ■ その他、支援者の育成や全国各地で取組を行っている様々なプレイヤーが集まる場づくり等を実施している。
ソーシャルビジネス事業者の課題・ニーズ	■ 「新たな取組を実施したい」、「求人を出しても応募数が少ない」、「他の事業者との接点がほしい」等の一般的な相談内容が多い印象である。 ■ ソーシャルビジネスを支援する人材に求められるスキルは人脈と情報ではないかと考えており、企業理念や取引先の選定方法等の公開情報では分からないことを把握していて、なおかつ実際に紹介できることが重要である。
今後の展望	■ 現段階では社会性を志向しておらず、支援対象となっていない中小企業についても取組を広めていくことが中長期的な目標である。 ■ 企業・人材間の交流を促進する「オープンラボ」のような取組を実施できないかを検討している。

【ソーシャルビジネス支援策の導出にあたっての考え方】

これまで特別区及び特別区以外の地方公共団体におけるソーシャルビジネス支援の実施状況について述べてきた。本調査研究でのソーシャルビジネス支援策の検討方法としては、各区の課題認識における共通性を考慮した上で、ソーシャルビジネスが活性化された状態の定義を行い、その実現に向けた支援のあり方を検討するというアプローチを用いた。

本調査研究においては、ソーシャルビジネスが活性化された状態を「地域住民や大学等を中心に新たなソーシャルビジネスが創出され、大企業・中小企業・スタートアップ企業等との協働・連携を通じてソーシャルビジネスの拡大が促進されている状態（事業主体や支援主体が繋がるエコシステムが構築されている状態）」と定義する（図表 25）。また、その実現に向けては、支援の対象や内容が異なることが想定される「新たなソーシャルビジネスの創出段階」と「ソーシャルビジネスの継続・拡大段階」の2段階に分けて、検討を進めることにした。

図表 25：特別区においてソーシャルビジネスが活性化している状態



「新たなソーシャルビジネスの創出段階」においては、創業・起業意欲の醸成から実際に創業するまで段階が細分化されることから、「創業前段階」、「創業準備段階」、「創業」の三つに区分し、それぞれの状態や課題の仮説を踏まえて、行政としての役割・支援策を検討する（図表 26）。

図表 26：新たなソーシャルビジネスの創出における段階

	創業前段階 (潜在的創業希望者)	創業準備段階 (創業準備者)	創業
状態	■ 地域社会に対して貢献する意欲を持っており、創業を一つの選択肢として認識しているものの、特に準備していない状態	■ 創業したいと考えており、具体的な準備に取り組みは始めている状態	■ 創業し、事業を開始している状態
課題仮説	■ 創業を具体的に意識するきっかけづくりや創業に向けた一歩を踏み出しやすい環境整備等が必要	■ 創業に向けて感じる不安の解消や直面する課題（事業計画、資金調達、手続き等）に対する支援等が必要	■ 事業が安定的に軌道に乗るための支援や事業計画通りに進まない際の軌道修正等が必要
行政としての関与 (例)	■ 先輩起業家と連携し、相談や交流できる場を設けることによって、創業意欲を喚起	■ 手続き等については行政主体で対応しつつ、必要な支援内容に応じて支援機関・金融機関等を紹介	■ 事業拡大に向けたフォローアップセミナーや専門相談窓口と連携

また、「ソーシャルビジネスの継続・拡大段階」においては、ソーシャルビジネス事業者に対する事業の継続・拡大に向けた相談対応や情報発信・PR、ソーシャルビジネス事業者同士の連携やネットワーク構築等、多様な側面から行政としての役割・支援策を検討する。

【ソーシャルビジネス支援策の初期的導出】

ソーシャルビジネスに対する支援策としては、「新たなソーシャルビジネスの創出段階」及び「ソーシャルビジネスの継続・拡大段階」の2段階で計13の支援策を初期的に導出した。なお、ここで初期的という表現を用いているのは、あくまで仮説としての支援策を導出したことを示すためである。初期的に導出した内容をもとに、特別区へのアンケート調査結果や前述したソーシャルビジネス事業者等へのヒアリング調査結果を踏まえ、検証し、ブラッシュアップする考えである。

まず、「新たなソーシャルビジネスの創出段階」においては、「創業前段階」、「創業準備段階」、「創業」の3区分で支援策を初期的に導出した。創業前段階や創業準備段階（前期）では、創業を具体的に意識するきっかけづくりや創業

に向けた一步を踏み出しやすい環境整備として、ソーシャルビジネスに関する相談対応や講座提供等のソーシャルビジネスに係る理解やソーシャルビジネスの立ち上げに向けたノウハウ習得を目的とした支援が必要であると考えた。創業準備段階（後期）から実際の創業においては、創業に向けた不安の解消や事業を軌道に乗せる上で直面する課題への対応として、事業計画や資金計画等に対する専門家によるアドバイス提供や事業実施に係る場や資金面での支援等の事業の安定化を目的とした支援が必要であると考えた。また、ソーシャルビジネスに係る啓発や支援策等の情報提供、ソーシャルビジネス事業者同士の交流を目的としたセミナーやイベントの開催といったこともソーシャルビジネスに係る創業意欲の喚起や創業者の増加に繋がる効果的な施策・事業として考えられるが、その際には前述した3区分をもとに、ソーシャルビジネス事業者が置かれているステージやニーズの違いを踏まえた企画・検討を行うことが必要である。これらを整理した内容として、以下（図表 27）に「新たなソーシャルビジネスの創出段階」における支援策（初期的）を整理した。

図表 27：新たなソーシャルビジネスの創出に向けた特別区としての支援策（初期的）

対象	創業前段階	創業準備段階	創業
支援策	1 行政と先輩起業家との連携による創業相談 既に地域で創業した事業者との協力体制を構築し、地域住民等からの相談に随時対応することや期間を定めた創業塾等の実施を通じて支援		
	2 地域の大学等との連携による講座提供 地域に立地する大学等との協力体制を構築し、創業に繋がる講座等を通じて支援		
		3 専門家と一体となった相談対応 事業計画や資金計画の作成等の専門的なアドバイスが可能な機関・人材等との連携を通じて支援	
		4 創業支援施設やコワーキングスペース等の運営 創業希望者や創業後間もない事業者等が入居・交流可能な創業支援施設やコワーキングスペース等の運営を通じて支援	
		5 ファイナンススキームの構築 ソーシャルインパクトボンド（SIB）やクラウドファンディング等を通じて資金面を支援	
	6 セミナー・イベント等の開催 創業意欲を喚起する啓発イベント等を通じて準備段階への移行を促進	事業立ち上げを目的としたビジネスプランコンテスト等を通じて支援	創業者間の交流を促進するイベント等を通じて円滑な事業立ち上げを支援

次に、「ソーシャルビジネスの継続・拡大段階」においては、ソーシャルビジネスを「地域課題解決に向け、寄附や行政からの助成のみに頼らず、自立的・持続的に自ら稼ぎ出す事業者」と本調査研究で定義していることから、補助金や委託事業といった行政が直接的な支援する類の取組だけでなく、自立的

な事業の継続・拡大に向けた専門的なアドバイス支援やボランティア・プロボノ人材の確保以外にも経営人材の育成、地域内の優良事業者や取組の紹介等の間接的な支援を行うことも必要であると考えた。また、ソーシャルビジネスが社会に対して十分に認知・浸透していないことも考えられるため、認証制度を通じた事業者及び活動内容のPRや事業者間マッチングによる事業展開支援が必要である。さらに、ソーシャルビジネスの活性化に向けては、ソーシャルビジネス事業者だけでなく、行政、民間事業者、支援機関、金融機関等の多様なプレイヤーがソーシャルビジネスに参画し、相互に連携を図ることによって新たなソーシャルビジネスの創出及び事業の発展が期待できる。そのため、多様なプレイヤーのソーシャルビジネスへの参画を促進すべく、公民連携制度の構築等、官民の連携体制の強化に向けた仕組みづくりの他、地域内外の様々なプレイヤーの交流や共同プロジェクトの立ち上げ等が可能なエコシステムを構築・運営することも必要であると考えた。これらを整理した内容として、以下（図表 28）に「ソーシャルビジネスの継続・拡大段階」における支援策（初期的）を整理した。

図表 28：ソーシャルビジネスの継続・拡大に向けた特別区としての支援策（初期的）

対象	ソーシャルビジネス事業者	
支援策	1 専門家と一体となった相談対応 事業の継続・拡大に向けた専門的なアドバイスが可能な機関等との連携を通じて支援	5 公民連携制度等の構築 地域課題解決に向けた公民での連携を促進する制度等の構築を通じ、民間活力を有効活用（地域企業との協定締結、行政からの課題提示による域外企業の呼び込み等）
	2 人材の確保・育成支援 ボランティア・プロボノ人材の確保に向けた支援や経営者の“右腕”人材の育成等を支援	6 事業者間マッチングの促進 事業拡大や複合的な地域課題解決等に向けた同分野間及び異分野間のマッチングを促進
	3 認証制度の構築 地域課題解決に向けて先進的な取組等を実施している優良な事業者への認証を通じて事業展開を後押し	7 優良事例等のナレッジ共有 地域内外の様々なプレイヤーが参画し、交流や共同プロジェクトの立ち上げ等が可能なエコシステムを構築・運営（行政、民間事業者、支援機関、金融機関等の多様なプレイヤーが参画可能なプラットフォーム）
	4 優良事例等のナレッジ共有 地域内の優良事業者の事例や効果的な支援策等に関する他地域とのナレッジ共有を図り、より良い支援策に繋げる	

以上が特別区及び特別区以外の地方公共団体へのヒアリング調査を通じて初期的に導出したソーシャルビジネス支援策であり、以降では、それらの支援策に対する特別区のニーズ把握を目的として実施した特別区へのアンケート調査について詳述する。

1.

(1)
(2)

2.

(1)
(2)
(3)

3.

② 特別区におけるソーシャルビジネス支援策ニーズの状況

特別区におけるソーシャルビジネス支援策のニーズの状況を把握するにあたっては、前項で述べた新たなソーシャルビジネスの創出及びソーシャルビジネスの継続・拡大に向けた特別区としての支援策をもとに、特別区へのアンケート調査を実施した。加えて、アンケート調査では、「地域課題解決に向けて現在協働・連携している主体及び今後協働・連携していきたい主体」、「地域課題解決に向けた施策の実施に向けて、近隣の基礎自治体や23区と連携したいと考える取組」等についても質問した。

以下では、特別区へのアンケート調査の実施概要を示した上で、具体的な調査項目及び調査結果について詳述する。

図表 29：特別区へのアンケート調査実施概要

調査目的	■ 地域課題解決の担い手として特別区が認識している主体を把握すること ■ 特別区における具体的な地域課題を把握すること ■ ソーシャルビジネス支援策に対する特別区としての必要性を把握すること
調査方法	■ Web アンケートフォーム（Google フォーム）を使用 ※ただし、各区の情報セキュリティ対策等の状況に応じて紙媒体での回答フォームを併用
調査対象	■ 23 特別区
調査実施期間	■ 令和 2 年（2020 年）11 月 30 日（月）～ 12 月 18 日（金）

図表 30：特別区へのアンケート調査項目

番号	質問	回答方法	選択肢
問 1	(1) 地域課題解決に向けた取組を実施する上で、現在協働・連携しているのは以下のいずれでしょうか。上位 3 つまで選択してください。 (2) 地域課題解決に向けた取組を実施する上で、今後協働・連携したいと考えるのは以下のいずれでしょうか。上位 3 つまで選択してください。	選択肢	■ 地域住民 ■ 地域団体・NPO ■ 町会・自治会 ■ 大企業 ■ 中小企業・小規模事業者 ■ スタートアップ企業 ■ 大学等の教育機関 ■ 他の地方公共団体 ■ その他 ■ そもそも地域内の協働・連携先が不足している
問 2	現在協働・連携している企業・団体等を中心に、区内で地域課題解決に取り組む事業者についてお聞かせください。貴区において特に優良と考えられる事業者について、差支えない範囲で具体的な事業者名を記載いただけますでしょうか（株式会社、合同会社、NPO、社団法人等の法人形態を問いません）。なお、本調査項目は任意回答ですので、ご回答が難しい場合には空欄のままで問題ありません。	自由記述	—
問 3	企業・団体等との協働・連携等を通じ、特に解決を図りたい地域課題を具体的にお聞かせください。23 区の他のエリアと比較し、貴区特有または貴区で特に顕著にみられる地域課題について、例示をご参考にご記入ください。なお、本調査項目は任意回答ですので、ご回答が難しい場合には空欄のままで問題ありません。	自由記述	—

番号	質問	回答方法	選択肢
問 4	地域課題解決の新たな担い手の創出に向けた支援策として、①行政と先輩起業家との連携による創業相談（地域住民からの「地域のために取り組みたい」「地域課題を解決するビジネスを立ち上げたい」等の創業相談に対して先輩起業家が答える場の提供等）について、実施の必要性をお聞かせください。	選択肢	■ 既に実施している ■ 現在実施していないが、実施する必要性を感じる ■ 実施する必要性を感じない
	「既に実施している」と回答した方にお聞きます。具体的にどのような取組を実施していますか。代表的な取組について、参照先のURLがある場合にはそちらも併せてご記入ください。（例：区単独でXX事業を実施している、区内の事業者と連携してXXを実施している等） ※問5から問16においても同項目を設置	自由記述	—
	「現在実施していないが、実施する必要性を感じる」と回答した方にお聞きます。具体的にどのような取組を実施したいと考えますか。 ※問5から問16においても同項目を設置	自由記述	—
	「実施する必要性を感じない」と回答した方にお聞きます。そのように考える理由をお聞かせください。 ※問5から問16においても同項目を設置	自由記述	—
問 5	地域課題解決の新たな担い手の創出に向けた支援策として、②地域の大学等との連携による講座提供（地域課題の解決に繋がるビジネスの立ち上げを検討している方々を対象とした座学や実践等を行う講座）について、実施の必要性をお聞かせください。	選択肢	■ 既に実施している ■ 現在実施していないが、実施する必要性を感じる ■ 実施する必要性を感じない

番号	質問	回答方法	選択肢
問 6	地域課題解決の新たな担い手の創出に向けた支援策として、③専門家（中小企業診断士、税理士、行政書士、弁護士等）と一体となった相談対応（地域課題解決に繋がるビジネスの立ち上げを検討している個人を対象とした相談対応）について、実施の必要性をお聞かせください。	選択肢	■ 既に実施している ■ 現在実施していないが、実施する必要性を感じる ■ 実施する必要性を感じない
問 7	地域課題解決の新たな担い手の創出に向けた支援策として、④創業支援施設やコワーキングスペース等の運営（地域団体・NPO、地域住民等の地域課題解決に組みたい方々が集まる場の運営）について、実施の必要性をお聞かせください。	選択肢	■ 既に実施している ■ 現在実施していないが、実施する必要性を感じる ■ 実施する必要性を感じない
問 8	地域課題解決の新たな担い手の創出に向けた支援策として、⑤ファイナンススキームの構築（ソーシャル・インパクト・ボンドの組成、地域企業を対象としたクラウドファンディングサービスの立ち上げ等）について、実施の必要性をお聞かせください。	選択肢	■ 既に実施している ■ 現在実施していないが、実施する必要性を感じる ■ 実施する必要性を感じない
問 9	地域課題解決の新たな担い手の創出に向けた支援策として、⑥セミナー・イベント等（ソーシャルビジネスプランコンテスト、社会起業家交流会等）の開催について、実施の必要性をお聞かせください。	選択肢	■ 既に実施している ■ 現在実施していないが、実施する必要性を感じる ■ 実施する必要性を感じない
問 10	地域課題解決の担い手の継続・拡大に向けた支援策として、①専門家（中小企業診断士、税理士、行政書士、弁護士等）と一体となった相談対応（地域団体・NPOをはじめとする地域課題解決に取り組む事業者を主な対象とした相談対応）について、実施の必要性をお聞かせください。	選択肢	■ 既に実施している ■ 現在実施していないが、実施する必要性を感じる ■ 実施する必要性を感じない

1.
(1)
(2)
2.
(1)
(2)
(3)
3.

番号	質問	回答方法	選択肢
問 11	地域課題解決の担い手の継続・拡大に向けた支援策として、②人材の確保・育成支援（地域団体・NPO等に派遣するボランティア・プロボノ人材の確保、地域団体・NPO等における経営者人材の育成等）について、実施の必要性をお聞かせください。	選択肢	■ 既に実施している ■ 現在実施していないが、実施する必要性を感じる ■ 実施する必要性を感じない
問 12	地域課題解決の担い手の継続・拡大に向けた支援策として、③認証制度の構築（社会性に優れた企業・団体等を認証する制度の構築）について、実施の必要性をお聞かせください。	選択肢	■ 既に実施している ■ 現在実施していないが、実施する必要性を感じる ■ 実施する必要性を感じない
問 13	地域課題解決の担い手の継続・拡大に向けた支援策として、④優良事例等のナレッジ共有（地域課題解決に対して効果的な取組を実施している事業者に関する他区との情報共有等）について、実施の必要性をお聞かせください。	選択肢	■ 既に実施している ■ 現在実施していないが、実施する必要性を感じる ■ 実施する必要性を感じない
問 14	地域課題解決の担い手の継続・拡大に向けた支援策として、⑤公民連携制度等の構築（地域内外の企業・団体等からの地域課題解決に向けた公民連携相談を受け付ける窓口の設置、地域課題解決に繋がる新たな連携協定の設立等）について、実施の必要性をお聞かせください。	選択肢	■ 既に実施している ■ 現在実施していないが、実施する必要性を感じる ■ 実施する必要性を感じない
問 15	地域課題解決の担い手の継続・拡大に向けた支援策として、⑥事業者間マッチングの促進（地域団体・NPO等の地域課題解決に取り組む事業者からの要望に応じた連携候補先の紹介、地域内で同様の地域課題に取り組む事業者間のマッチングイベントの開催等）について、実施の必要性をお聞かせください。	選択肢	■ 既に実施している ■ 現在実施していないが、実施する必要性を感じる ■ 実施する必要性を感じない

番号	質問	回答方法	選択肢
問 16	地域課題解決の担い手の継続・拡大に向けた支援策として、⑦地域エコシステムの構築・運営（地域課題解決に向けた取組意向のある産官学金の多様な主体が参画し、情報共有や共同プロジェクトの立ち上げ等が可能なエコシステムの構築・運営）について、実施の必要性をお聞かせください。	選択肢	■ 既に実施している ■ 現在実施していないが、実施する必要性を感じる ■ 実施する必要性を感じない
問 17	(1) 今後、地域課題解決に向けた施策の実施に向けて、近隣の基礎自治体や23区と連携したいと考える取組はありますでしょうか。	選択肢	■ ある ■ ない
	(2) (1) であると回答した方にお聞きします。どのような取組をどの自治体と連携したいと考えますか。	自由記述	—

アンケート調査結果の要約については、以下のとおりである。

【現在及び今後の協働・連携先】

- 地域課題解決に向けた取組を実施する上で、現在協働・連携しているプレイヤーとしては、「町会・自治会」が最も多く、次いで「地域団体・NPO」、「地域住民」であった。
- 地域課題解決に向けた取組を実施する上で、今後協働・連携したいプレイヤーとしては、「中小企業・小規模事業者」が最も多く、次いで「大学等の教育機関」、「地域団体・NPO」であった。

【特別区としての支援策のニーズ】

- 「既に実施している」という回答が多かった支援策は、「創業支援施設等の運営」、「セミナー・イベント等の開催」、「人材の確保・育成支援」、「公民連携制度等の構築」であった。
- 「現在実施していないが、実施する必要性を感じる」という回答が多かった支援策は、「地域の大学等との連携」、「優良事例等のナレッジ共有」、「事業者間のマッチングの促進」であった。
- 「現在実施していないが、実施する必要性を感じる」、「実施する必要性を感じない」という回答がおおよそ同数の支援策は、「行政と先輩起業家との連携」、「専門家と一体となった相談対応」、「ファイナンススキームの構築」、

1.

(1)

(2)

2.

(1)

(2)

(3)

3.

1.
(1)
(2)
2.
(1)
(2)
(3)
3.

「認証制度の構築」、「地域エコシステムの構築・運営」であった。

【近隣の基礎自治体や23区との連携意向】

- 今後、地域課題解決に向けた施策の実施に向けて、近隣の基礎自治体や23区と連携したいと考えている取組の有無については、「ある」と「ない」の回答がほぼ同数であった。

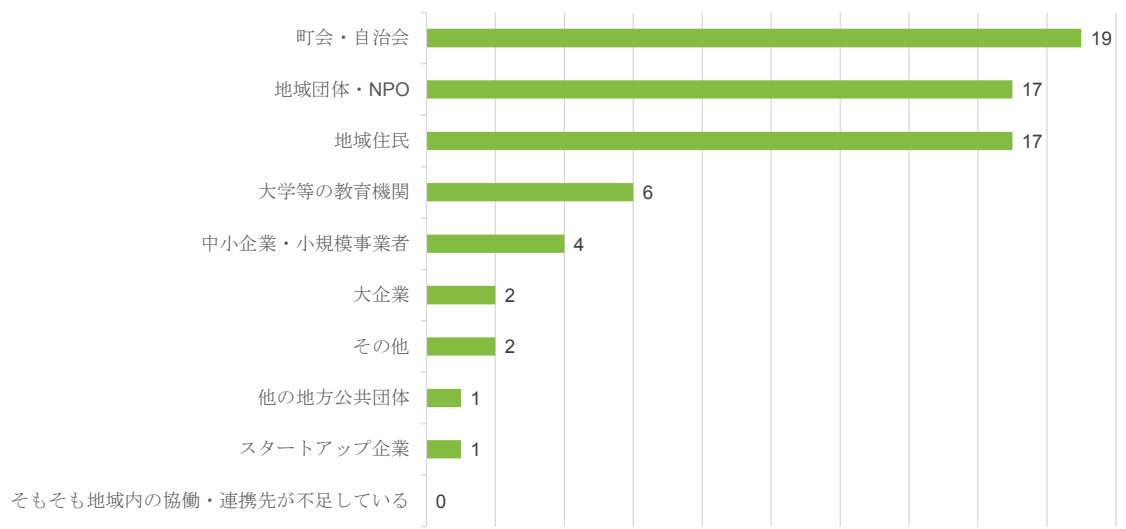
以下では、設問項目別にその結果を記載する。

【現在及び今後の協働・連携先】

地域課題解決に向けた取組を実施する上で、現在協働・連携しているプレイヤーと今後協働・連携したいプレイヤーを調査した。

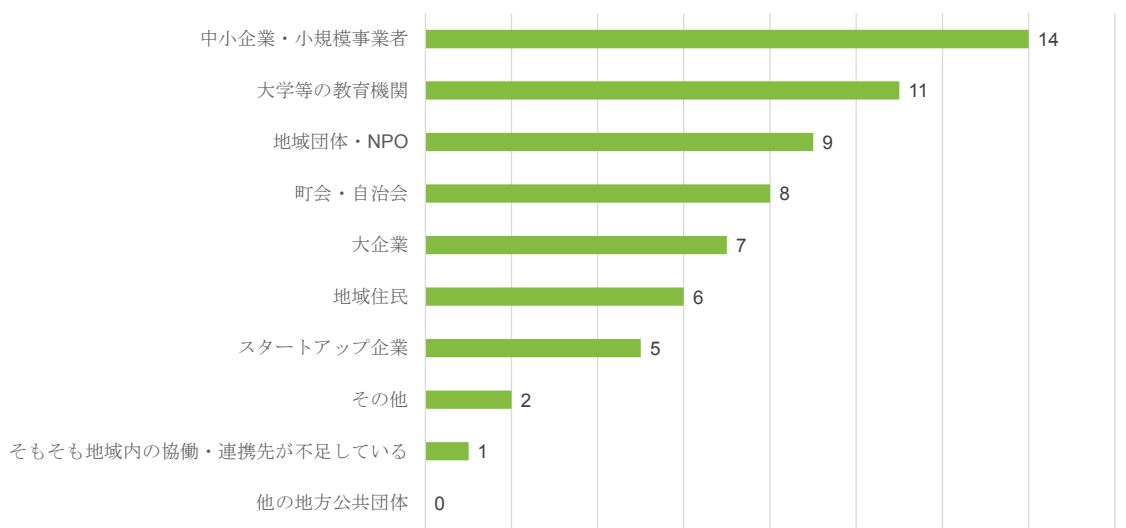
現在協働・連携しているプレイヤーとしては、「町会・自治会」が19件と最も多く、次いで「地域団体・NPO」、「地域住民」の17件であった（図表 31）。

図表 31：【問 1（1）】地域課題解決に向けた取組を実施する上で現在協働・連携しているプレイヤー（n=69）



今後協働・連携したいプレイヤーとしては、「中小企業・小規模事業者」が14件と最も多く、次いで「大学等の教育機関」の11件、「地域団体・NPO」の9件であった（図表 32）。今後は現在の協働・連携先のみならず、民間事業者を含む地域の幅広いステークホルダーとの協働・連携を通じて地域課題解決に取り組む意向のあることがうかがえる。

図表 32：【問 1（2）】地域課題解決に向けた取組を実施する上で今後協働・連携したいプレイヤー（n=63）



問 2 では、現在協働・連携している企業・団体等を中心に、区内で地域課題解決に取り組む優良な事業者に関する質問を行い、一般社団法人、株式会社、大学や専門学校等の教育機関、社会福祉協議会、商店会連合会、金融機関等、各区が幅広い主体と協働・連携して各組織の強みを生かしたかたちで区内の地域課題解決に取り組んでいることが把握できた。

問 3 では、企業・団体等との協働・連携等を通じ、特に解決を図りたい地域課題について質問した。各区の地理的特性、居住する地域住民や区内事業者の特徴等様々な要因により地域課題が多岐に渡って存在していることが確認できた。その回答については、以下（図表 33）のとおりである。

図表 33：【問 3】企業・団体との協働・連携を通じて特に解決を図りたい地域課題（n=14）

対象区	地域課題
A区	■ 生産年齢人口の減少と急速な高齢化の進行や、公共施設をはじめとする建物や設備の老朽化などの問題を抱えたエリアのまちづくり
B区	■ 町会・自治会等の既存のコミュニティだけではない新たなコミュニティ組織の形成
C区	■ 大規模水害時の避難先の確保，備蓄物資の確保
D区	■ 外国人が多く暮らし、多国籍化しているD区における多文化共生、商店街の賑わい創出支援
E区	■ 大型マンション等の建設による新旧住民（マンション住民と地域住民）のコミュニケーション問題。空き家、空き地やごみ屋敷の問題 ■ 高齢者の問題 ■ 防災の問題（木造住宅密集地域等） ■ 防犯・防火活動 ■ 若者の地域コミュニティ（活動）の参加促進
F区	■ 区内全域における子どもの貧困対策
G区	■ タバコ対策
H区	■ 独居高齢者が多い、大規模集合住宅等に適した地域コミュニティのあり方
I区	■ ひきこもりや不登校等孤立のリスクの高い10代後半～20代前半の若者支援・ひきこもり等生きづらさを抱えた方の多様な働き方、社会参画の場づくり
J区	■ 再開発等における新住民の将来的なコミュニティのあり方
K区	■ 木造密集地域における地域住民と進める防災まちづくり ■ 地域で活動する新たな人材・団体の活動支援、地域デビュー支援
L区	■ マンション開発による新住民の増加により、地域のつながりの希薄化が進んでいる。 ■ マンション居住者と地域で活動している人々との交流を図るための場づくり
M区	■ 福祉全般（障害者福祉・高齢者福祉など） ■ 子育て支援 ■ 観光施策
N区	■ 特定エリアにおける災害時の要支援者移送など ■ 地域課題解決のために重要な主体となりうる事業者や社会起業家が交流できる場（プラットフォーム）による支援策

【特別区としての支援策ニーズ】

地域課題解決の新たな担い手の創出に向けた支援策として、「行政と先輩起業家との連携による創業相談」、「地域の大学等との連携による講座提供」、「専門家（中小企業診断士、税理士、行政書士、弁護士等）と一体となった相談対応」、「創業施設やコワーキングスペース等の運営」、「ファイナンススキームの構築」、「セミナー・イベント等の開催」という六つの支援策（問 4 ～ 問 9）及び地域課題解決の担い手の継続・拡大に向けた支援策として、「専門家（中小企業診断士、税理士、行政書士、弁護士等）と一体となった相談対応」、「人材の確保・育成支援」、「認証制度の構築」、「優良事例等の情報共有」、「公民連携制度等の構築」、「事業者間マッチングの促進」、「地域エコシステムの構築・運営」という七つの支援策（問 10 ～ 問 16）について、それぞれニーズの有無を調査した。

1.

(1)
(2)

2.

(1)
(2)
(3)

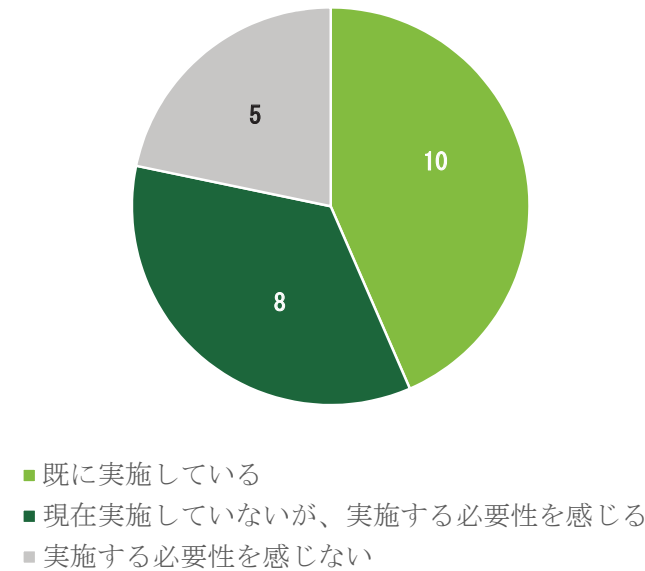
3.

「行政と先輩起業家との連携による創業相談」については、「既に実施している」と回答した区が10区、次いで「現在実施していないが、実施する必要性を感じる」と回答した区が8区であり、実施に対してポジティブな意見が全体の約8割を占めている（図表 34）。

「既に実施している」と回答した区の具体的な取組としては、金融機関、中小企業診断士、先輩起業家等による創業相談や事例紹介・質疑応答を実施しているケースが多くみられた。

「現在実施していないが、実施する必要性を感じる」と回答した区が検討している取組内容としては、新たな担い手になろうとする潜在起業家に対し、先輩起業家が起業までに行った取組等の自身の体験談をもとに共有する場を設けることで、潜在起業家がよりリアルに起業のイメージを持つための取組等が挙げられた。他にも、先輩起業家と日常的に気軽かつ集える機会や場所の提供等、イベント等の形式に囚われない関わり方が挙げられた。

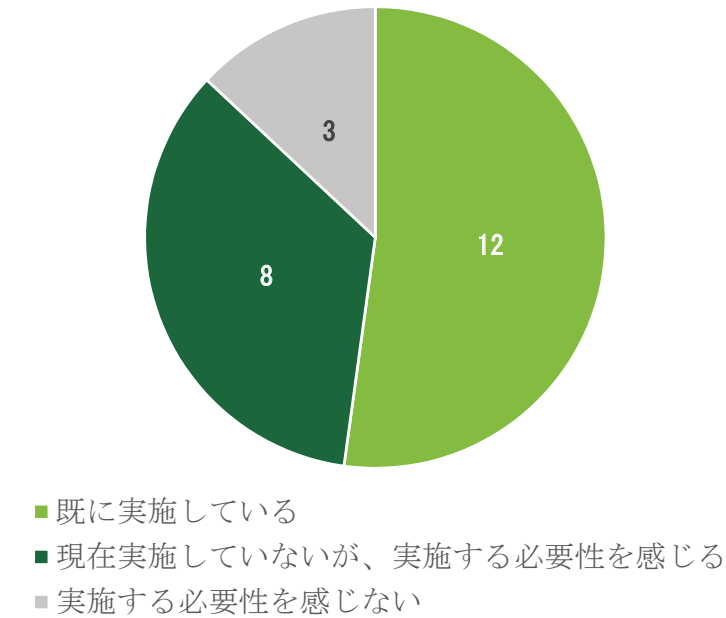
図表 34：【問4】行政と先輩起業家との連携による創業相談に対するニーズ（n=23）



「地域の大学等との連携による講座提供」については、「既に実施している」と回答した区が12区と全体の半数以上を占め、次いで「現在実施していないが実施する必要性を感じる」と回答した区が8区であった（図表 35）。問2で質問した地域課題解決に向けた取組を実施する上で今後協働・連携したいプレイヤーとして「大学等の教育機関」が上位となっていることから、区内の大学との連携意向は高いことがうかがえる。

「既に実施している」と回答した区での具体的な取組としては、大学との連携協定に基づく講座の開講や学生による地域貢献活動等が挙げられた。

図表 35：【問5】地域の大学等との連携による講座提供に対するニーズ（n=23）

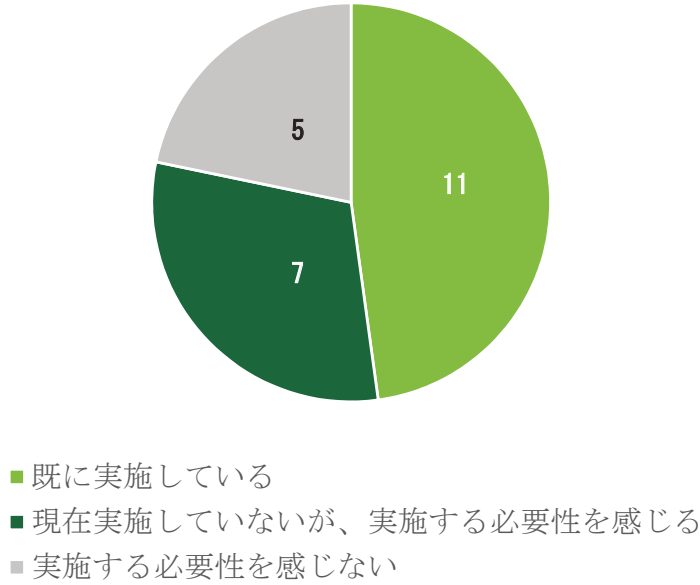


「専門家（中小企業診断士、行政書士、弁護士等）と一体となった相談対応」については、「既に実施している」と回答した区が11区、次いで「現在実施していないが、実施する必要性を感じる」と回答した区が7区であり、実施に対してポジティブな意見が全体の約8割を占めている（図表 36）。

「既に実施している」と回答した区の具体的な取組としては、中小企業診断士・弁護士等の専門家への無料相談が中心となっており、各区の取組に差はないものの、法人設立手続きや許認可に係る申請書の作成に係るアドバイスを実施している区もみられた。

「実施する必要性を感じない」理由としては、既存の創業相談制度で対応可能であり、相談の対象を「地域課題解決に向けた担い手」に限定する必要がないとの意見があった。

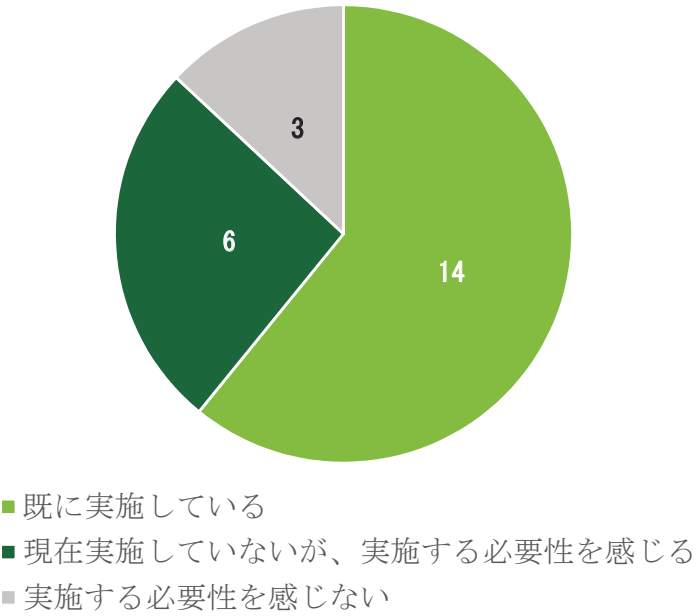
図表 36：【問6】専門家（中小企業診断士、行政書士、弁護士等）と一体となった相談対応に対するニーズ（n=23）



「創業支援施設やコワーキングスペース等の運営」については、「既に実施している」と回答した区が14区、次いで「現在実施していないが、実施する必要性を感じる」と回答した区が6区であり、実施に対してポジティブな意見が約9割以上を占めている（図表 37）。

「既に実施している」と回答した区の具体的な取組としては、区立の施設における交流・活動拠点やコワーキングスペース・会議室等といった場の提供や相談業務等が挙げられた。

図表 37：【問7】創業支援施設やコワーキングスペース等の運営に対するニーズ（n=23）

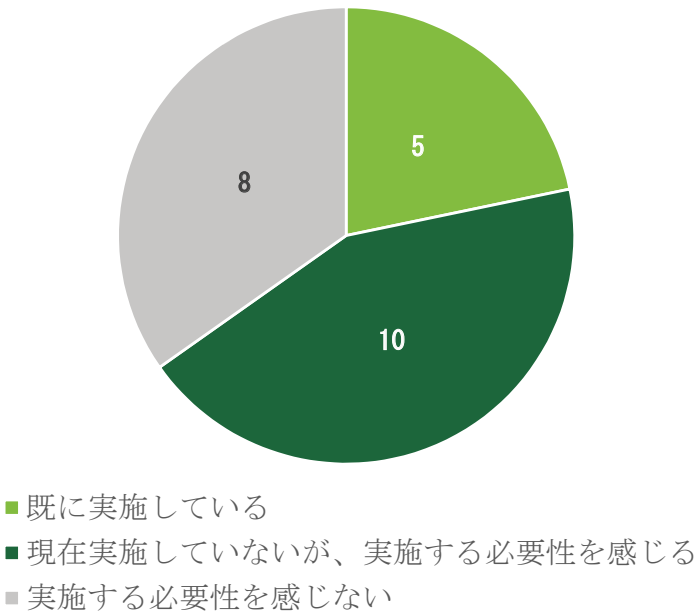


「ファイナンススキームの構築」については、「既に実施している」と回答した区が5区と他の支援策と比較すると比較的少なく、「実施する必要性を感じない」と回答した区が10区と他の支援策と比較するとニーズが低い（図表 38）。

「既に実施している」と回答した区の実施例としては、社会貢献活動に対する助成事業やクラウドファンディング事業等が挙げられた。

「実施する必要性を感じない」という回答の理由としては、「資金面で行政からの支援を前提としたビジネスモデルは継続の観点から不安がある」、「ファイナンススキームの構築により解決可能な地域課題が存在するか不明」等の意見があった。

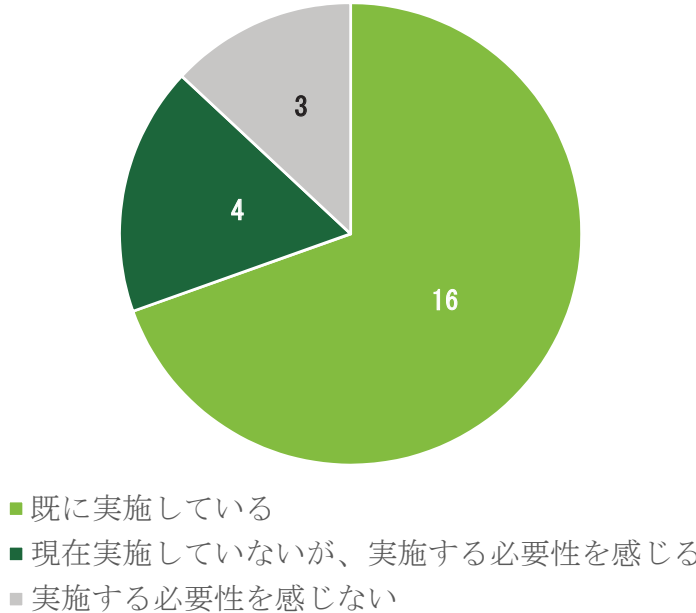
図表 38：【問8】ファイナンススキームの構築に対するニーズ（n=23）



「セミナー・イベント等の開催」については、「既に実施している」と回答した区が16区と圧倒的に多く、「現在実施していないが、実施する必要性を感じる」と回答した区と合わせて実施に対してポジティブな意見が全体の8割以上を占めている（図表 39）。

「既に実施している」と回答した区の実施例としては、起業を目指す個人に向けた創業スクールやNPOのための基礎講座・交流事業、ビジネスプランコンテスト等、各区において幅広いイベントが開催されていることが分かった。

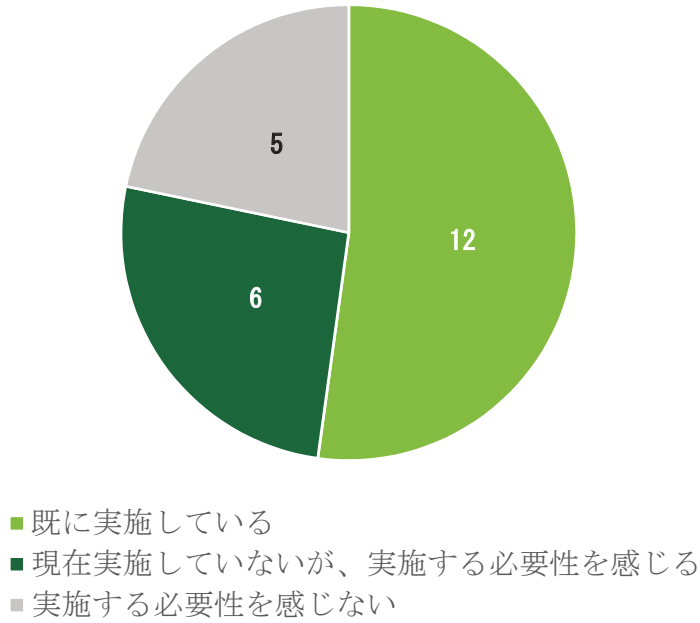
図表 39：【問9】セミナー・イベント等の開催に対するニーズ（n=23）



「専門家（中小企業診断士、税理士、行政書士、弁護士等）と一体となった相談対応」については、「既に実施している」と回答した区が12区、次いで「現在実施していないが、実施する必要性を感じる」と回答した区が6区となっている（図表 40）。

「既に実施している」と回答した区の実施内容としては、専門家の無料相談や区による専門家派遣等が挙げられている。一方で、「実施する必要性を感じない」と回答した区の中でも、ソーシャルビジネスに限定しない企業向けの相談や専門家派遣を実施しているケースが多いことには留意したい。

図表 40：【問10】専門家（中小企業診断士、税理士、行政書士、弁護士等）と一体となった相談対応に対するニーズ（n=23）

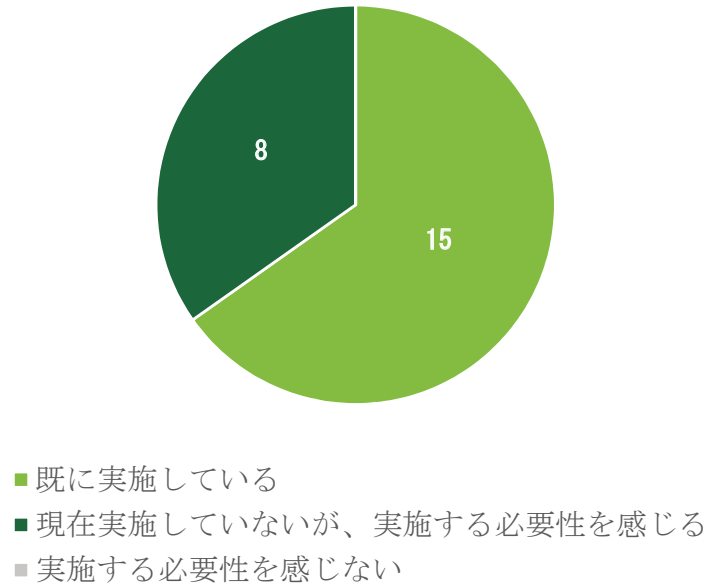


「人材の確保・育成支援」については、「既に実施している」と回答した区が15区と多く、「実施する必要性を感じない」と回答した区はなかったため、他の支援策と比較してもニーズは高い（図表 41）。

「既に実施している」と回答した区の実施内容としては、セミナー・養成講座や人材育成の活動拠点となる場の提供、地域貢献団体に対する伴走型支援等が挙げられる。また、セミナー等の実施にあたって区内の事業者やハローワーク等と連携しているケースもみられた。

「現在実施していないが、実施する必要性を感じる」と回答した区の中には、起業後の経営強化の視点から経営初心者向けの支援を検討している他、区内の人材に関する情報を集約することで、地域団体やNPOによる行政や中間支援機関への相談時に人材等の情報提供を行う等、既に他区で実施されている内容に留まらない取組が検討されている。

図表 41：【問11】人材の確保・育成支援に対するニーズ（n=23）

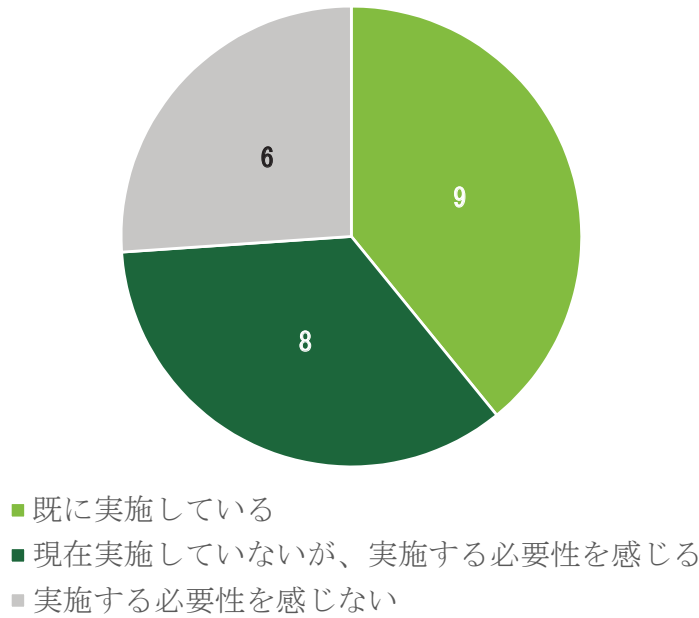


「認証制度の構築」については、「既に実施している」と回答した区が9区、「現在実施していないが、実施する必要性を感じる」と回答した区が8区であり、全体の約7割強を占めているものの、他の支援策と比較すると「実施する必要性を感じない」との回答の割合が比較的高い（図表42）。

「既に実施している」と回答した区の実施状況としては、区内の優良な企業を対象とした表彰制度や、社会貢献に寄与する製品に対する認証等が挙げられた。

「実施する必要性を感じない」との回答が他の支援策と比較して高い割合を占めたが、その理由としては、「認証制度の構築だけでは継続・拡大に向けた支援として十分でない」、「地域課題の分野によってどのような団体が担い手として力を発揮できるかは異なり、どのように認証制度を活用すべきか不明」等の意見があった。

図表 42：【問12】 認証制度の構築に対するニーズ（n=23）

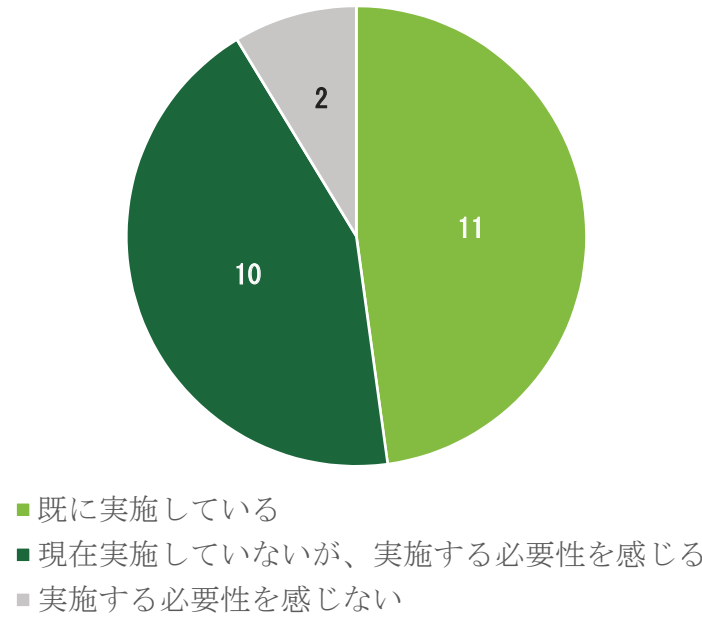


「優良事例等の情報共有」については、「既に実施している」と回答した区が11区、「現在実施していないが、実施する必要性を感じる」と回答した区が10区であり、実施に対してポジティブな意見を合計すると全体の約9割強を占めている（図表43）。

「既に実施している」と回答した区の実施状況としては、区内の活動団体の事例等の情報を発信するためのウェブサイトを開設する他、区のホームページにおいて事業報告を掲載しているケースが多い。

「現在実施していないが、実施する必要性を感じている」と回答した区が検討している取組としては、SNSの活用や定期的な情報交換の場を設ける等、オンラインとオフラインの双方で優良事例の情報発信を検討していることが分かった。

図表 43：【問13】 優良事例等の情報共有に対するニーズ（n=23）



1.

(1)
(2)

2.

(1)
(2)

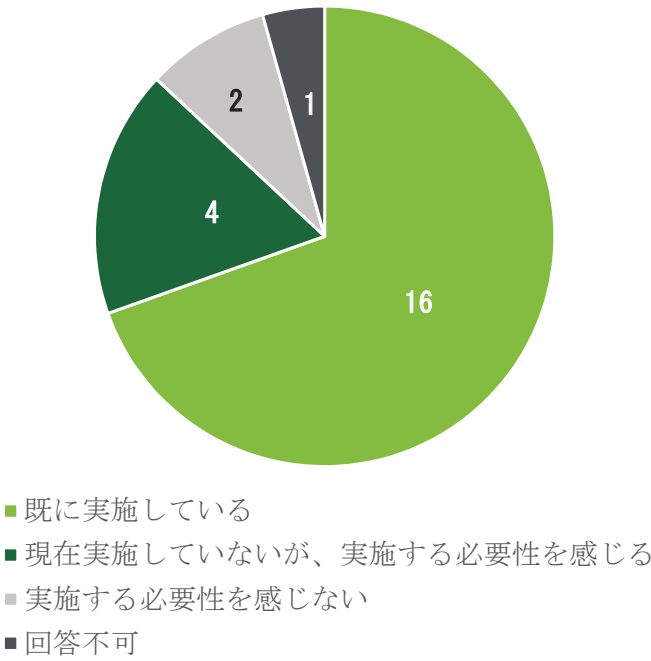
(3)

3.

「公民連携制度等の構築」については、「既に実施している」と回答した区が16区と圧倒的に多く、「現在実施していないが、実施する必要性を感じる」区が4区であった（図表 44）。

「既に実施している」と回答した区の実施例としては、協働事業提案制度を通じた市民活動団体による事業提案の受付や、民間企業との包括連携協定締結を通じた様々な分野での連携等が主な取組として挙げられる。

図表 44：【問 14】 公民連携制度等の構築に対するニーズ（n=23）

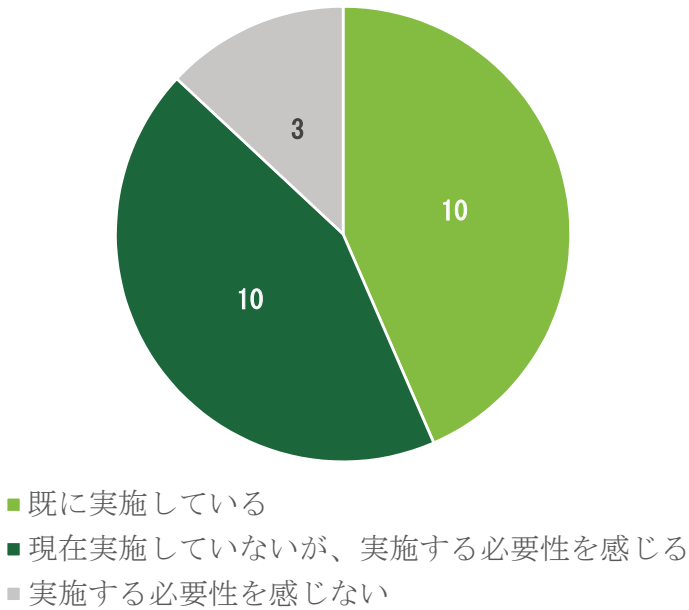


「事業者間マッチングの促進」については、「現在実施していないが、実施する必要性を感じる」と回答した区が11区であり、支援策の中で特にニーズが高いことが分かった（図表 45）。

「既に実施している」と回答した区の実施例としては、登録制の区民の活動情報サイトの活用や中間支援組織によるオープンイノベーションマッチング、マッチングに主眼を置いた活動相談の実施等が挙げられる。

「現在実施していないが、実施する必要性を感じる」と回答した区が検討している取組として、地域情報発信サイトを構築し、地域課題と地域人材のマッチングを図る他、マッチングイベントの開催等が挙げられた。

図表 45：【問 15】 事業者間マッチングの促進に対するニーズ（n=23）



1.

(1)
(2)

2.

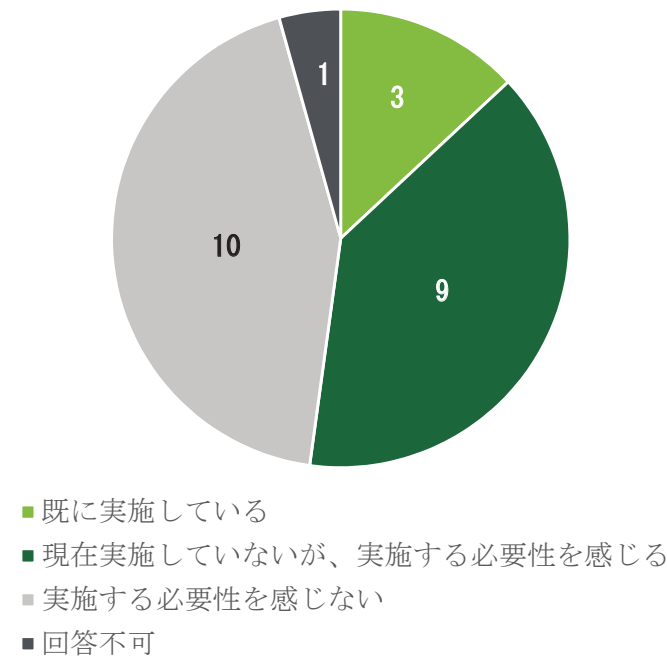
(1)
(2)
(3)

3.

「地域エコシステムの構築・運営」については、「実施する必要性を感じない」と回答した区が10区と最も多く、他の支援策と比較すると実施に対するニーズが低いことが分かった（図表 46）。

「実施する必要性を感じない」と回答した区の回答理由としては、「行政主体だと形が優先され、経年により形骸化しやすいため、産業支援機関、地域密着の金融機関、地域の状況をよく知る専門の支援機関等が相互に連絡ルートを持ち、それぞれのピースを活かしてニーズに応じたプロジェクト組成ができるとよい」、「各団体間での目的の共有が困難」、「既に同様のシステムが存在しているため区が単独で実施する必要性を感じない」といった意見が挙げられた。

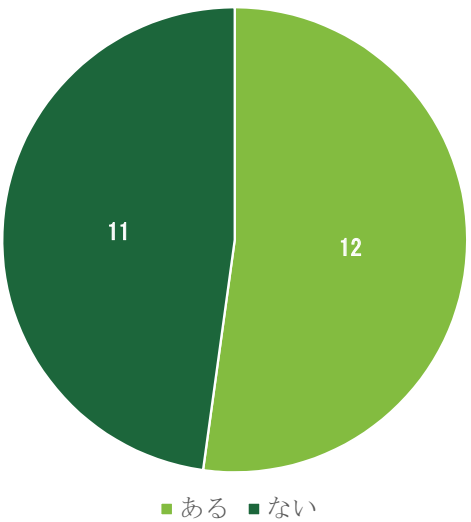
図表 46：【問16】 地域エコシステムの構築・運営に対するニーズ（n=23）



【近隣の基礎自治体や23区との連携意向】

近隣の基礎自治体や23区との連携意向の有無については、「ある」と回答した区が12区であり、僅差で「ない」と答えた区を上回った（図表 47）。

図表 47：【問17（1）】 近隣の基礎自治体や23区との連携意向（n=23）



また、連携意向が「ある」と回答した区に対して、どのような取組をどの自治体と連携したいかという質問を行ったところ、具体的な取組内容としては、区有施設の共同運用・運営や情報交換・共有を行いたいという意向のあることが複数の区からうかがえた。また、具体的な連携先としては、特性の似た区や近隣区との連携が複数の区から挙げられている（図表 48）。

図表 48：【問 17（2）】具体的な取組内容・連携先（n=11）

対象区	具体的な取組内容・連携先
A 区	■ 特性の似た近隣区と合同での起業・事業継続支援
B 区	■ 新たなコミュニティ組織の検討に向けた情報共有等
C 区	■ 大規模水害時の浸水の危険性が高いエリアでの広域避難に係る近隣自治体との協定等
D 区	■ 各区の好事例を共有できる仕組み
E 区	■ 23 区の状況を共有
F 区	■ 課題解決の担い手の企業マッチング、支援事業等
G 区	■ 発災時における近隣区との連携
H 区	■ 将来的な人口減少を見据えた施設やシステムの共同利用・共同運営（施設については近隣自治体、システムについては 23 区全体）
I 区	■ 近隣区等との区有施設の共同運用 ■ パラリンピックマラソン沿道区との大会気運醸成の取組 ■ 温室効果ガス排出削減 ■ 駐車場地域ルールの実施
J 区	■ 同じような地域課題を抱える自治体との情報交換
K 区	■ 情報共有の機会の創出・似た課題を持つ区同士での起業家マッチング、情報交換・23 区共同のボードマッチ（NPO 設立等への人材マッチング支援）

以上が特別区へのアンケート調査結果である。次項では、本項で整理した内容を踏まえ、ソーシャルビジネスの活性化に向けた特別区の役割・支援策について詳述する。

③ ソーシャルビジネスの活性化に向けた特別区の役割・支援策

本項では、第 2 節第 3 項で述べたソーシャルビジネス事業者の抱える課題・ニーズと前項で述べた特別区へのアンケート調査結果とを比較考量することで、特別区として取り組むべきソーシャルビジネスの活性化に向けた支援策を示す。

まず、ソーシャルビジネス事業者の抱える課題・ニーズについて改めて確認する。既に整理したとおり、課題・ニーズとしては、「マッチング・繋がりづくり」、「認証」、「広報・周知」、「地域の情報収集・実態把握」、「スキル獲得」、「成果の評価」、「資金」の七つに分類できる。加えて、補足において説明したとおり、新型コロナウイルス感染症の影響や行政の縦割りによる弊害も事業上の課題として認識しているケースがあることを確認した。

次に、特別区へのアンケート調査結果についても改めて確認する。その中で、事業者の課題・ニーズと突き合わせて検討する内容として、特別区としての支援策ニーズを以下に再掲する。

【特別区としての支援策のニーズ】

- 「既に実施している」という回答が多かった支援策は、「創業支援施設等の運営」、「セミナー・イベント等の開催」、「人材の確保・育成支援」、「公民連携制度等の構築」であった。
- 「現在実施していないが、実施する必要性を感じる」という回答が多かった支援策は、「地域の大学等との連携」、「優良事例等のナレッジ共有」、「事業者間のマッチングの促進」であった。
- 「現在実施していないが、実施する必要性を感じる」、「実施する必要性を感じない」という回答がおおよそ同数の支援策は、「行政と先輩起業家との連携」、「専門家と一体となった相談対応」、「ファイナンススキームの構築」、「認証制度の構築」、「地域エコシステムの構築・運営」であった。

以上を踏まえると、支援策は三つに大別できる。①「既に実施している」という回答が多かった支援策、②「現在実施していないが、実施する必要性を感じる」という回答が多かった支援策、③「現在実施していないが、実施する必要性を感じる」、「実施する必要性を感じない」という回答がおおよそ同数の支援策という三つである。詳しくは後述するが、それぞれの支援策に応じて検討の方向性が異なるため、3 区分を考慮することが必要であると考える。

これらを踏まえ、事業者の抱える課題・ニーズと特別区としての支援策ニーズとを照らし合わせると、以下（図表 49）のように整理できる。なお、事業

者の抱える課題・ニーズは13の支援策をベースにヒアリング調査を実施しているわけではないため、完全に合致するわけではないことに留意されたい。すなわち、この13の支援策の内容をそのまま実施することが事業者の抱える課題・ニーズに対応するわけではないということである。

図表 49：特別区として取り組むべき支援策の整理

		事業者の抱える課題・ニーズ	特別区として支援策ニーズ	
ソーシャル ビジネスの 創出	① 行政と先輩起業家との連携		③	B
	② 地域の大学等との連携	○	②	
	③ 専門家と一体となった相談対応		③	
	④ 創業支援施設等の運営		②	C
	⑤ ファイナンススキームの構築	○	③	
	⑥ セミナー・イベント等の開催	○	①	A
ソーシャル ビジネスの 継続・拡大	① 専門家と一体となった相談対応		③	A
	② 人材の確保・育成支援	○	①	
	③ 認証制度の構築	○	③	C
	④ 優良事例等のナレッジ共有		①	A
	⑤ 公民連携制度等の構築	○	①	
	⑥ 事業者間マッチングの促進	○	②	B
	⑦ 地域エコシステムの構築・運営	○	③	C

支援策に対して事業者の課題・ニーズが存在すると判断できる場合には「○」を付し、その上で支援策の3区分（①「既に実施している」という回答が多かった支援策、②「現在実施していないが、実施する必要性を感じる」という回答が多かった支援策、③「現在実施していないが、実施する必要性を感じる」、「実施する必要性を感じない」という回答がおおよそ同数の支援策）に基づいて④⑤⑥⑦に再整理した。④に該当する支援策として三つ、⑤に該当する支援策として二つ、⑥に該当する支援策として三つの計八つの支援策をより具体的に検討する対象とした。④⑤⑥それぞれの定義と検討の方向性は、以下（図表 50）のとおりである。

図表 50：特別区として取り組むべき支援策の定義と検討の方向性

区分		定義	検討の方向性
A	既存施策の改善・変更を検討すべき支援策	■ ソーシャルビジネス事業者が課題・ニーズを抱えており、特別区から「既に実施している」という回答が多かった支援策	■ 特別区として既に実施していることが多いため、現在取り組んでいる内容をソーシャルビジネスの活性化に向けてどのように変えるか、新たにどのような要素を付け加えるかといったことを検討
	新規に実施することを検討すべき支援策	■ ソーシャルビジネス事業者が課題・ニーズを抱えており、特別区から「現在実施していないが、実施する必要性を感じる」という回答が多かった支援策	■ 特別区として実施する必要性を感じていることから、支援策を新たに実施することに向け、どのような目的や内容等で行う必要があるかといった具体的な内容を検討
	新たに実施する必要性そのものを検討すべき支援策	■ ソーシャルビジネス事業者が課題・ニーズを抱えており、特別区から「現在実施していないが、実施する必要性を感じる」と「実施する必要性を感じない」という回答がおおよそ同数の支援策	■ 特別区として実施する必要性を感じている一方、実施する必要性を感じないという回答も多くみられるため、支援策の必要性そのものを整理し、どうすれば有効な支援策となるかを検討

加えて、事業者の抱える課題・ニーズのうち、13の支援策では対応しきれない課題・ニーズに対応した支援策を実施することが必要であると考え、それを「その他の支援策」として整理する。

図表 51：特別区として取り組むべきその他の支援策

区分		定義	検討の方向性
D	その他の支援策	■ ソーシャルビジネス事業者が抱えている課題・ニーズのうち、13の支援策では十分に対応することができない課題・ニーズに対応した支援策	■ 「マッチング・繋がりづくり」、「認証」、「広報・周知」、「地域の情報収集・実態把握」、「スキル獲得」、「成果の評価」、「資金」という七つの課題・ニーズのうち、「地域の情報収集・実態把握」に対応する支援策を検討

以降、A.既存施策の改善・変更を検討すべき支援策、B.新規に実施することを検討すべき支援策、C.新たに実施する必要性そのものを検討すべき支援策、D.その他の支援策という4区分に基づいて詳述する。

まず、A.既存施策の改善・変更を検討すべき支援策について詳述する。改めてその定義を示すと、ソーシャルビジネス事業者が課題・ニーズを抱えており、特別区から「既に実施している」という回答が多かった支援策のことを指す。現在取り組んでいる内容をソーシャルビジネスの活性化に向けてどのように変えるか、新たにどのような要素を付け加えるかといったことを示す。

【支援策1：セミナー・イベント等の開催】＜A＞

特別区へのアンケート調査を通じて、各区が既に実施している取組として、創業予定又は創業初期の個人を対象とした創業セミナーや区主催のビジネスプランコンテスト等が挙げられていることを把握した。

一方、ソーシャルビジネス事業者へのヒアリング調査からは、セミナーやイベント等を他の事業者とのマッチング機会としても捉えていることや、ビジネスプランコンテストでの入賞を通じて行政からのお墨付きを得ることを目指していた事業者の存在を確認した。前者については、イベントを通じて先輩起業家や地域でコーディネート役を果たす人材との繋がりができたという実例があった。後者については、ソーシャルビジネス事業者がビジネスプランコンテスト等のイベントに参加する背景として、参加を通じて行政や地域住民に広く認知され、地域における事業展開を円滑に進めるための機会として捉えていることを確認した。事業展開にあたっての課題やニーズで整理した内容のうち、「マッチング・繋がりづくり」、「認証（信頼性の獲得）」をセミナーやイベント等で解消したいと考えていることがうかがえる。

既に実施しているセミナーやイベント等については、参加者の知識・スキルの獲得や事業創出等に貢献していると考えられるが、以上を踏まえると、新たに取り組むべき方向性を見出すことができる。検討の方向性の一つとしては、「マッチング・繋がりづくり」に結び付けるためにどのような仕掛けを設けるかといったことが挙げられる。実際、ヒアリング調査を行った特別区の中には、ビジネスプランコンテストの参加者間の交流促進に取り組むことを検討している区があった。そこで、セミナーやイベント等が参加事業者等の間の「マッチング・繋がりづくり」を促進する場となるよう、参加者交流会といった形で参加者同士が自由にコミュニケーションを図ることができる場を設けることが考えられる。また、これまで実施してきたセミナーでは、講師や先輩起業家等による講義が中心となっているケースが多く見受けられる。一方通行の講義とせず、講師・参加者含めて双方向にコミュニケーションできる内容に再設計する、又は講義自体は一方通行とするものの、交流できるパートを設けるといったことも実施可能であると考えられる。ただし、新型コロナウイルス感

染症の影響によって対面でのセミナーやイベント等の開催が困難になっている状況を考慮すると、「マッチング・繋がりづくり」を促進することには難しさもあると考えられる。その場合には、オンライン化が急速に加速していることを好機と捉え、オンラインコミュニティを形成することも一案として考えられる。オンラインの場合には、地理的制約を超えて、より広域で「マッチング・繋がりづくり」を促進することも可能であるため、今まで以上に参加する事業者にとってメリットのあるセミナーやイベント等の設計が可能となる。

なお、ここで言う広域には、隣接する地域や23区のみならず、全国各地を対象とする余地があることを含意している。創業セミナーの場合、創業に必要な知識等を習得することを一義的な目的としており、また、ビジネスプランコンテストの場合は、創業に繋がる事業アイデアを発掘し、それをブラッシュアップしていくことを一義的な目的としているケースが多い。その内容は否定されるものではないが、オンライン手法等も活用することによって「マッチング・繋がりづくり」といった要素を加える等、事業者にとって、より価値のある内容に再設計する余地が大いにある。

【支援策2：人材の確保・育成支援】＜A＞

特別区へのアンケート調査を通じて、各区が既に実施している取組として、地域住民を対象としたボランティア・プロボノ人材の養成講座や個別相談会等を実施していることを把握した。

一方、ソーシャルビジネス事業者へのヒアリング調査からは、ボランティア・プロボノ人材だけではなく、特定非営利活動法人の理事等に該当するボードメンバーとのマッチング・繋がりづくりに対するニーズを確認することができ、ボードメンバーに相当する人材とのマッチング機会に乏しい実情がうかがえた。また、人材育成という観点では、事業のマネジメント等を行うにあたってのスキル・知識を身に着けることに対して課題が存在しており、経営に関するスキル・知識がある人材から学ぶ機会や、独学のみでは補いきれない専門性の高いスキル・知識の習得に係るニーズのあることを把握した。

以上を踏まえると、ボランティア・プロボノ人材の確保・育成に繋がる取組に加えて、ボードメンバーに相当する能力を持った人材との繋がりをつくることのできる機会の提供や経営に関するスキル・知識等の習得が可能な講座を新たに設置することが考えられる。前者についてより具体的に述べると、例えば、特別区内の大企業に勤務しており、ソーシャルセクターへの参画に関心を有している人材を集めたマッチングイベントを実施することが考えられる。このような取組は、各区単独で実施するのではなく、特別区の多様な地域資源を

有効活用するという観点から、広域で実施することが有効であると考え。大企業の集積する地域、大学や専門学校の多く立地する地域等、地域ごとに確保しやすい人材には微妙に差異があるため、ソーシャルビジネス事業者のマッチング機会を広く確保するために広域連携を行うことが重要である。

【支援策3：公民連携制度等の構築】＜A＞

特別区へのアンケート調査を通じて、各区が既に実施している取組として、包括連携協定の締結を通じて民間企業等との協働で地域課題の解決に取り組んでいる他、政策提案制度を設置して公民連携事業に対して助成を行う等、公民連携に向けた枠組みを設けていることを確認した。また、民間企業等から地域課題・社会課題解決に対する提案を受け付ける公民連携の窓口を設置している例を複数確認した。

他方、ソーシャルビジネス事業者へのヒアリング調査からは、「部門を跨いだ取組をスムーズに推進することができない」、「部門間での連携を図ってほしい」といった行政の縦割りによる弊害が生じているケースがあることを確認した。ソーシャルビジネスは分野横断的な取組も多く、複数の部署に跨るケースが多いと想定されることから、そのような事業を円滑に進めることに対するニーズがあることがうかがえた。また、行政との連携をスムーズに進めることだけではなく、既に行政が連携している幅広い業種・業態の多様な事業者とのマッチング機会を得ることに對してもニーズがあることが分かった。ソーシャルビジネス事業者が連携先となり得る地域の事業者を自ら探索し、連携体制を築くことには相応の労力を要するため、既に域内の様々な関係者を把握していると考えられる行政に対してコーディネート役を期待しているためであると推察できる。

以上を踏まえると、協定の締結や公民連携窓口の設置といった連携の入口に該当する部分の取組を充実させるだけではなく、その後に連携事業を実現していくための出口に該当する部分の取組を検討することが方向性として見出せる。より具体的には、協定を締結した事業者間の交流を促進することが一案として考えられる。交流機会を設けることで、多様な事業者の発案によって連携事業を生み出すことに繋がる可能性や、情報交換を通じてそれぞれの事業を高度化することに繋がる可能性等が期待できる。

また、部門を跨いだ取組を円滑に実施するために、庁内の連携体制を築く必要がある。具体的には、部門間の連携を図る調整役を配置し、各部門に制度の説明を徹底して行うことや、事業者からの問い合わせ内容や既に実施している取組の情報等を定期的に庁内の各部門に提供することが有効であると考え。

次に、B.新規に実施することを検討すべき支援策について詳述する。改めてその定義を示すと、ソーシャルビジネス事業者が課題・ニーズを抱えており、特別区から「現在実施していないが、実施する必要性を感じる」という回答が多かった支援策を指す。特別区として実施する必要性を感じていることから、支援策の実施に向けて、どのような目的や内容等で行う必要があるかといった具体的な内容を検討する必要がある。

【支援策4：地域の大学等との連携】＜B＞

特別区へのアンケート調査を通じて、「現在実施していないが、実施する必要性を感じる」と回答した区が具体的に取り組む意向がある内容として、大学等との連携による講座・勉強会や、地域課題の深掘りや構造化を行いたいという意見があることを確認した。

一方、ソーシャルビジネス事業者へのヒアリング調査からは、活動の成果をアウトプットではなくアウトカムやインパクトで測定することに対して課題があり、イベントの参加者数等といったアウトプットのみを測定しているケースが多いことが分かった。また、一部のソーシャルビジネス事業者では、社会的インパクト評価を専門とする大学教授や専門家と連携することによって自社の取組を評価しているケースも確認できた。すなわち、地域の大学等の学術機関と連携し、事業の成果を可視化・評価することに対しては一定のニーズがあると考えられる。さらに、ソーシャルビジネスの事業者がスキル獲得に向けて、独学のみでは補いきれないスキル・知識の習得に関して課題を抱えている実態も把握した。

以上を踏まえると、地域の大学等との連携を通じてソーシャルビジネスを活性化させる方向性としては大きく二つ考えられる。一つ目は、大学教授等の専門性を生かし、ソーシャルビジネス事業者が推進する取組に専門的な知見を取り入れることで、より成果の見込める取組とすることが挙げられる。成果の評価を専門とする大学教授と連携してアウトカムやインパクトの可視化を行う他、様々な事業を推進する上で大学教授の有する専門性が活用できる可能性がある。このような支援を行うためには、ソーシャルビジネス事業者が抱えている課題を行政として把握し、大学等との情報連携を図ることで、課題の解決に資する知見を提供できる体制を整えることが必要である。二つ目は、ソーシャルビジネス事業者の知識・スキルの向上等によって人材の育成を行うことが挙げられる。この取組を行う際にも、ソーシャルビジネス事業者が抱えている課題を把握し、既に実施している講座等の内容を見直す、又は新たな講座等を開設するといったことを行う必要がある。ソーシャルビジネス事業者へのヒアリ

ング調査を通じて、経営に関するスキル・知識の習得に向けた課題を抱えている実態を把握したため、そのようなテーマの講座に対するニーズが高いと想定される。

なお、特別区へのアンケート調査では、地域の大学等との連携を「既に実施している」と回答した区も存在する。実施している取組の内容としては、講座を提供しているケースが多いことが分かった。今後取組を実施することを検討している区においては、他区の取組を先行事例として参照することも有効であると考ええる。

また、特別区においては、大学・専門学校等の教育機関が多く立地している地域とそうでない地域に分かれる。大学の有する専門性を広域的に活用する方が特別区全体として地域課題の解決に向けた取組を活性化することが期待できるため、広範な連携を促進することが有効であると考ええる。

【支援策5：事業者間マッチングの促進】＜B＞

特別区へのアンケート調査を通じて、「現在実施していないが、実施する必要がある」と回答した区が具体的に取り組む意向がある内容として、地域活動に興味がある人材や地域活動に有益な知識・技術を持つ人材等を地域活動に繋げるための取組を行うことや、マッチング機能等に対応できるプラットフォームや情報発信サイトの構築を行うこと等が挙げられた。

一方、ソーシャルビジネス事業者へのヒアリング調査からは、事業展開のフェーズに応じて抱えているニーズが異なることが分かった。事業の立ち上げ期においては、気軽に相談できる人がいないことや地域でイベント等を開催する際に繋ぎ役となる人の存在を知らないために苦労する等の実態があることを把握した。また、事業の確立期や継続・成長期においては、ビジネスチャンスの獲得に向けたネットワーキングイベント等に対するニーズがあることを確認した。

以上を踏まえ、事業者間マッチングの促進を図る目的を改めて整理すると、事業展開のフェーズに応じた最適な事業者を発掘することであると捉えられる。各区が現在実施しているマッチングの取組は、地域の事業者を広く対象としているケースが多い。他方、マッチングに対するニーズは事業者が置かれたフェーズによって異なるため、そのニーズを的確に捉え、最適な連携先と繋げるための工夫が必要である。具体的には、事業の立ち上げ期においては、地域の先輩起業家とのマッチングを図る機会を設けることが考えられ、事業の継続・成長期においては、分野横断的な新たな取組が生まれるように幅広い業種・業態の事業者が参加可能なネットワーキングイベントを実施するといった

ことが考えられる。加えて、前述したとおり、意図的に繋がりを形成するだけでなく、偶発的に繋がりを形成することも重要である。そのことを考慮に入れてマッチングを促進することで、より良い結果に繋がる可能性が期待できる。

また、事業者間のマッチングを促進するにあたり、特別区へのアンケート調査からは、「行政主体よりも、地域密着のコワーキングスペースを運営する団体や地域の状況をよく知る専門の支援機関等が行う方が効果を望める」、「行政主導での必要性が乏しい」といった意見もあった。確かに事業者間のマッチングを総じて行政が担うことは現実的でない場合もある。コワーキングスペースを運営する団体や専門の支援機関等にその役割を任せることも一案として考えられるが、地域で既にコーディネート役を担っているソーシャルビジネス事業者を把握し、その事業者への支援を通じてマッチングを実施する方法もあり得る。実際、ソーシャルビジネス事業者へのヒアリング調査を通じて、複数の地域でそのような役割を担っている事業者の存在を確認することができた。行政として、そのような事業者の有無を確認した上で、その地域でマッチングを促進するための最適な方法を見出すことが肝要である。

1.

(1)
(2)

2.

(1)
(2)
(3)

3.

次に、C.新たに実施する必要性そのものを検討すべき支援策について詳述する。改めて定義を示すと、ソーシャルビジネス事業者が課題・ニーズを抱えており、特別区から「現在実施していないが、実施する必要性を感じる」と「実施する必要性を感じない」という回答がおよそ同数の支援策を指す。「実施する必要性を感じない」という回答も多くみられることから、どうすれば有効な支援策となるかを検討する必要がある。

【支援策6：認証制度・ファイナンススキームの構築】＜C＞

特別区へのアンケート調査を通じて、「認証制度の構築」に対する意見として、「現在実施していないが、実施する必要性を感じる」と回答した区から「社会性に優れた企業を認証し、優良事例として区内事業者等に周知を図る」、「区が認証制度を実施することで、認証された事業者の取組への信頼性の確保やPRできる効果があるならば、実施を検討したい」といった意向を確認した。一方、「実施する必要性を感じない」と回答した区から「認証制度の構築だけでは継続・拡大に向けた支援として十分ではない」、「地域課題解決のために必要な主な施策が認証制度の構築ではないと考える」といった意見もみられた。

一方、ソーシャルビジネス事業者からは、特に事業の立ち上げ段階において、他の事業者や地域住民からの信頼獲得が難しい実情がうかがえた。ソーシャルビジネス事業者を積極的に認知・評価するような土壌が行政側・民間側に十分に醸成されていないために、ソーシャルビジネス事業者に関する情報が社会において不足し、ソーシャルビジネスの浸透に繋がっていないことが考えられる。

以上を踏まえると、確かに認証制度だけではソーシャルビジネスの継続や拡大を実現することには繋がらない可能性も考えられる。そこで、行政がソーシャルビジネスに対して訴求力のあるインセンティブを含めた認証制度を設計し、それを通じてお墨付きを与えることで、社会的な信頼性を担保させ、ソーシャルビジネスの活性化に繋げていくことを提案する。

まず、認証制度の目的は大きく二つある。一つ目は、ソーシャルビジネスを継続的、安定的に展開する優れたソーシャルビジネス事業者を認定し、PRすることによって、認定事業者の事業活動の活性化及びロールモデルとして後続企業の輩出に繋げるためである。二つ目は、優れたソーシャルビジネスアイデアを発掘し、育成することである。このような認証制度の目的を踏まえると、認証制度の対象としては、一つ目の目的に即した「ソーシャルビジネス事業者」を認証する形態と、二つ目の目的に即した「ソーシャルビジネス事業」を認証する形態が考えられる。これらの目的に沿って、どのようなソーシャルビジネ

ス事業者及びソーシャルビジネス事業を認定することが考えられるかを述べる。

本調査研究では、ソーシャルビジネスを「地域課題解決に向け、寄附や行政からの助成のみに頼らず、自立的・持続的に自ら稼ぎ出す事業者」と定義し、「地域ベース型×経済性両立型」及び「地域ベース型×社会性重視型」を対象としている。そのため、認証制度においては、「社会性」、「経済性」、「地域性」の3要素を満たすソーシャルビジネス事業者及びソーシャルビジネス事業を認定とすることが考えられる（図表52）。

図表 52：認証制度の目的・対象・選定観点（例）

目的	優れたソーシャルビジネス事業者を認定・PRし、事業活動の活性化及び後続企業の輩出に繋げる。	優れたソーシャルビジネスアイデアを発掘し、育成する。
対象	ソーシャルビジネス事業者	ソーシャルビジネス事業
選定観点（例）	地域資源を有効活用しながら、地域課題解決に資する事業を持続的に展開・発展させているソーシャルビジネス事業者を選定する ■ 社会性の観点 ✓ 地域課題の解決に資するソリューション及び事業を展開しているか ■ 経済性の観点 ✓ 事業活動によって得られた収益によって持続的に事業内容を展開しているか ■ 地域性の観点 ✓ 事業の展開及び発展に向けて効果的に地域資源を活用しているか	地域課題解決への寄与、地域資源との連携、収益性を見込めるソーシャルビジネス事業を選定する ■ 社会性の観点 ✓ 対象とする地域課題が明確かつ地域課題解決への寄与が期待できる事業内容か ■ 経済性の観点 ✓ 事業の市場性があり、事業活動を通じて一定の収益が期待できる事業内容か ■ 地域性の観点 ✓ 事業展開に向けて連携・活用すべき地域資源が明確かつ実現可能か

次に、認証制度を効果的にするために、ソーシャルビジネス事業者に対して付与するインセンティブについて述べる。これまでの調査研究からも、ソーシャルビジネスには資金的支援に対するニーズが存在することが分かっている。資金的支援の手法としては、前述した補助金や助成金の他、ソーシャル・インパクト・ボンドを含む成果連動型民間委託契約（PFS：Pay For Success）やクラウドファンディング等の多様な手法があり得るが、限られた行政財源の中でソーシャルビジネス事業者に対して一律に資金的支援を行うことは難しいと考えられる。このため、行政として資金的支援を行う際は、対象者を選別することが必要になり、その判断軸として認証制度による認定の有無を用いることも考えられる。また、ソーシャルビジネス事業者に対するインセンティブについては、資金的支援だけでなく、人的支援（専門家派遣等）、物的支援（公

1.
(1)
(2)
2.
(1)
(2)
(3)
3.

有地・施設の貸与等)、情動的支援(広報・PR等)等、各区の有する地域資源を踏まえて独自にインセンティブを設計することが必要である。

なお、インセンティブは前述したソーシャルビジネス事業者を対象とした認証制度とソーシャルビジネス事業を対象とした認証制度に対して、適用する内容に違いを付けることも考えられる。ソーシャルビジネス事業者に対する認証制度では、ソーシャルビジネスを自走して展開している事業者が対象となることから、人材支援や資金的支援よりは、専用Web媒体の作成やイベント開催、プロジェクト成果のモデル化を通じた広報・PRによってソーシャルビジネス事業者の社会的な認知度を高めるといった支援策の方が効果的であると考えられる。一方、ソーシャルビジネス事業に対する認証では、事業立ち上げ段階における資金調達や事業の安定化に向けた専門家派遣によってソーシャルビジネスを育成する支援の方が効果的であると考えられる。

【支援策7：地域エコシステムの構築・運営】＜C＞

特別区へのアンケート調査を通じて、「地域エコシステムの構築・運営」については、「実施する必要性を感じない」と回答した区から、「行政主体だと形が優先され、経年により形骸化しやすい」、「国等によって既に同様のシステムが存在するため、区が単独で実施する必要性は感じない」、「各団体間での目的の共有が困難である」といった意見を受けた。「現在実施していないが、実施する必要性を感じる」という区からは、「現時点で具体的な取組については考えていない」といった声が多かった。このことから、地域の多様な関係者を巻き込むことの重要性は認識されているものの、どのように進めるべきかという方向性を見出すことができていない状況にあると推察できる。

ソーシャルビジネス事業者からは、これまでに述べてきたとおり、「マッチング・繋がりづくり」に対して多くのニーズがあることが分かっており、複合化する地域課題の解決に向けては、単独での取組では不十分であると認識している実態も明らかになった。

以上を踏まえると、形式的にエコシステムを構築するのではなく、より実効性のある形にエコシステムを構築し、多様な関係者が有機的に繋がる仕組みを検討する必要があると考えられる。そこで、地域の特性や地域資源を考慮したエコシステム(地域エコシステム)の構築について提案する。

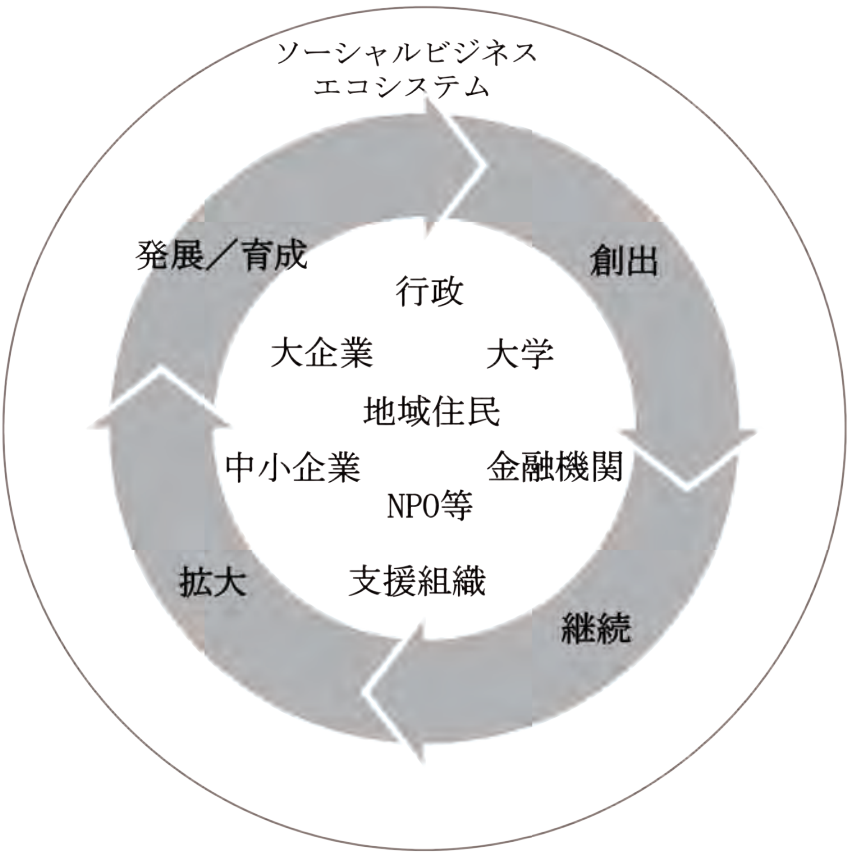
本調査研究においては、ソーシャルビジネスが活性化された状態を「地域住民や大学等を中心に新たなソーシャルビジネスが創出され、大企業・中小企業・スタートアップ企業等との協働・連携を通じてソーシャルビジネスの拡大が促進されている状態(事業主体や支援主体が繋がるエコシステムが構築され

ている状態)」と定義づけ、その実現に向けては、「新たなソーシャルビジネスの創出段階」と「ソーシャルビジネスの継続・拡大段階」の2段階に分けて、支援策の検討を進めてきた。

こうした多様な事業主体や支援主体を巻き込んだエコシステムの構築に向けては、地域住民、中小企業、大企業、大学、NPO等の多様なプレイヤーが参画する場(プラットフォーム)において、ソーシャルビジネスの創出→継続→拡大→発展／育成→新たなソーシャルビジネスの創出という循環サイクルが成り立ち、ソーシャルビジネスに対する意欲の喚起から、ソーシャルビジネスの事業化や事業の発展にまで結び付くことが求められる(図表53)。

この循環サイクルを作る上では、発展／育成→新たなソーシャルビジネスの創出のプロセスが重要であり、具体的には、ソーシャルビジネス事業者が新たなソーシャルビジネス事業を立ち上げるケース(新規事業の組成や新規法人の設立等)や先輩起業家等によって育成を行うといったケースが考えられる。これらの取組は、プラットフォームに参画するプレイヤーによって自主的に生み出されることで、持続的な循環サイクルに繋がると考えられる。そのため、各プロセスにおけるプラットフォーム内での自主的な活動を促進させるためにも、エコシステムの目的や活動方針の明確化と参画メンバー内での認識の共有を図ることが重要になると考えられる。

図表 53：ソーシャルビジネスエコシステムのイメージ



ここまで多様なプレイヤーが参画したエコシステムの意義や概念について述べてきたが、各区においてエコシステムを構築していく上では、地域特性や地域資源の状況を踏まえた適用可能性について検討することが必要である。前述したソーシャルビジネスの事業展開におけるモデル例でも示したとおり、各地域において顕在化している地域課題や保有している地域資源には差異があり、その地域において展開されているソーシャルビジネスの特徴や傾向の違いがみられた。そのため、特別区において画一的なエコシステムを構築するのではなく、地域特性を考慮したエコシステム（地域エコシステム）を構築・運営することが必要であると考え。そこで、特別区におけるソーシャルビジネスの事業展開の実態を踏まえ、地域エコシステムの類型を「地域住民巻き込み型エコシステム」、「地域産業巻き込み型エコシステム」、「地域横断型エコシステム」の三つに大別した。各類型の概要は、以下（図表 54）のとおりである。

図表 54：地域エコシステムの類型

区分	定義
地域住民巻き込み型 エコシステム	■ ビジネスエリアではなく住宅都市としての特徴を有する地域においては、地域住民を中心的な地域資源と位置付け、その参画を促進するエコシステムを構築 ・ソーシャルビジネス事業者、地域住民等の連携を促し、身近な地域課題（子育て・教育、介護・福祉等）の解決に向けた取組を活発化させる。
地域産業巻き込み型 エコシステム	■ 特徴的な地域産業（製造業等）を有する地域においては、域内の中小企業・小規模事業者を中心的な地域資源と位置付け、その参画を促進するエコシステムを構築 ・ソーシャルビジネス事業者、中小企業・小規模事業者、地域団体等の連携を促し、地域産業の活力を生かした取組を活発化させる。
地域横断型 エコシステム	■ 企業集積や来街者ボリューム等で国内有数の規模を誇る地域においては、域内外から多様な資源を獲得できるという特徴を生かしてエコシステムを構築 ・ソーシャルビジネス事業者、大企業・中小企業・スタートアップ企業、大学等の域内外における多様な主体間の連携を促す。

一つ目の「地域住民巻き込み型エコシステム」は、全体の人口数が昼間人口数よりも多く居住者が多い地域において構築しやすい形態である。このような地域でのソーシャルビジネスは、地域住民にとって身近な地域課題（子育て・教育、介護・福祉等）の解決に向けた取組が多く、その地域課題のテーマ性（共感を得られやすいテーマ）から最も活用・連携を図りやすい地域資源としては、地域住民や地域団体が挙げられる。

身近な地域課題（子育て・教育、介護・福祉等）といっても各領域で一概に捉えられるものではなく、例えば、子育てにおいても子どもの居場所づくりなのか、子育て中の親の不安解消なのか、その地域で顕在化し、喫緊性が高い個別の地域課題は多様であることが考えられる。そのため、地域住民や地域団体

の参画・連携を促進させる上では、地域課題が具体化され、共感を得られていることが必要であり、そのことがソーシャルビジネスの浸透や定着にも資すると思われる。

以上を踏まえると、「地域住民巻き込み型エコシステム」を機能させるためには、捉えるべき地域課題の具体化・明確化が必要であり、その設定段階から地域住民や地域団体を巻き込み、課題・ニーズの把握と共通の目的意識を醸成していくことが重要である。また、エコシステムの機能として、テーマ間の連携による相乗効果を生み出す取組も効果的だと考えられる。例えば、子育て分野における子どもの居場所づくりという地域課題と介護分野における高齢者の介護予防という地域課題が存在している場合、子どもと高齢者が触れ合う交流拠点事業を通じて、双方の地域課題解決に繋げる取組等が挙げられる。そのような連携事業の創出に向けて、エコシステム内において地域課題やそれに紐づく事業の情報共有を行い、ソーシャルビジネス事業者、地域住民・地域団体を有機的に繋げていくことも重要である。

二つ目の「地域産業巻き込み型エコシステム」は、特定産業の中小企業・小規模事業者が集積している地域において構築しやすい形態である。このような地域でのソーシャルビジネスは、周辺に立地する事業者との連携による製品・サービス開発に向けた取組が多く、その事業特性から最も活用・連携を図りやすい地域資源としては、中小企業・小規模事業者及び地域団体が挙げられる。

中小企業・小規模事業者等においては、独自に固有の技術・ノウハウを有しており、各事業者が個々の繋がりを生かして他の事業者を紹介し合い、共同開発を行っているケースがある。一方で、地域内で事業者間の独自のネットワークが形成されていくケースもあるが、より地域全体の産業活力を生かすためには、地域の事業者がどのような事業を行っており、どのような技術・ノウハウを保有しているかを把握した上で、協業に向けた協議ができる機能・場が必要であると考え。そして、そのような機能・場の役割として、多様なプレイヤーが繋がり、新たな事業創出が展開されていくエコシステムのような仕組みづくりが重要になると考える。

以上を踏まえると、「地域産業巻き込み型エコシステム」を機能させるためには、地域内の多業界・多業種の中小企業・小規模事業者を参画させ、技術・ノウハウの情報集約と共有、連携の可能性について検討する機会づくりが重要であると考えられる。なお、情報集約・共有の際には事業者との合意を図り、技術・ノウハウの漏洩に留意することが必要である。

また、企業・事業者間の連携により新たな事業アイデアを創出する上では、各事業者が有する技術・ノウハウの共有だけでなく、それらをマッチングさせ

1.

(1)
(2)

2.

(1)
(2)
(3)

3.

る機能が重要であり、新規事業開発に知見のある専門家等を活用することも考えられる。

三つ目の「地域横断型エコシステム」は、商業機能や大規模オフィス等が高度に集積している地域において構築しやすい形態である。このような地域では地域外からの資源を獲得しやすい特徴があることから、地域内外の大企業・中小企業・スタートアップ企業、大学等の多様なプレイヤーの活用・連携を促進することが可能と考えられる。また、地域内外から人材、資金、技術、情報等が集まりやすい地域においては、それらの資源を生かしたソーシャルビジネスに係るナレッジの蓄積や研究・開発を進めやすい環境にあることも考えられる。特に大学が有するシーズや研究成果、スタートアップ企業が有するプロダクト・サービス開発能力、大企業が有する人材・資金を有効活用・連携させることで、時代に先駆けた新たなソーシャルビジネスの研究・開発にも繋がると考えられる。そのようなソーシャルビジネスの研究・開発の実証・検証を通じて、他の地域と連携して事業化・実装を図り、ソーシャルビジネスの活性化に繋げていくことも考えられる。

以上を踏まえると、「地域横断型エコシステム」を機能させるためには、社会的事業・投資に係るベストプラクティスやフレームワークの開発、それらを学習できる機会づくり（セミナー・イベント等）、ソーシャルビジネスに係る調査・研究・開発機能を高めていくといったことも重要であると考えられる。また、その取組を進めていく際に、その成果を他の地域に波及させていくことが、地域横断型のエコシステムとしての存在意義及び機能の有効利用に繋がると考えられる。

最後に、D.その他の支援策について詳述する。改めてその定義を示すと、ソーシャルビジネス事業者が抱えている課題・ニーズのうち、13の支援策では十分に対応することができない課題・ニーズに対応した支援策のことを指す。具体的には、ソーシャルビジネス事業者へのヒアリング調査から抽出した七つの課題・ニーズ（「マッチング・繋がりづくり」、「認証」、「広報・周知」、「地域の情報収集・実態把握」、「スキル獲得」、「成果の評価」、「資金」）のうち、「地域の情報収集・実態把握」に対応する支援策を検討する。

【支援策8：情報集約プラットフォームの構築】＜D＞

ソーシャルビジネス事業者は、地域課題を起点に事業組成・展開を進めるが、地域課題の設定を行う上で、地域の現状や実態に関する情報が取得しやすい仕組みが構築されているとは言い難い。地域の現状や実態に関する情報としては、人口や産業関連の各種統計データから各種住民・団体等アンケート調査結果等、一般公開されている情報もあるものの、地域課題を詳細に分析していく上では非公開情報（情報保護の必要があるもの以外）を含めた情報の取得・分析を行うことが、地域の実態に即した事業検討に繋がると考えられる。

こうした中、行政においては、地域に関する情報を分野網羅的に把握・収集しやすいことから、ソーシャルビジネス事業者の事業組成・展開を行う上での基礎情報として公開・提示していく取組を行うことが考えられる。現在、行政のHPにおいて統計データや分野別の調査結果・計画を掲載しているケースは多いが、地域の現状・課題を調査・分析する上で、どこに・どのようなデータや情報が掲載されているかを一目で把握するのは容易ではない。

そのため、それらの情報を分野別に整理することに加え、セミナーやビジネスプランコンテスト、先輩起業家の情報や資金に関連する支援制度、委託事業に関する情報等、ソーシャルビジネス事業者が活動を行う上で有用と考えられる情報を集約したプラットフォームを構築することも、ソーシャルビジネス事業者の事業活動を促進させる上で効果的な施策であると考えられる。

1.

(1)
(2)

2.

(1)
(2)
(3)

3.