

## 3. まとめ

---



### 3. まとめ

本章では、本調査研究全体について、改めてその趣旨や結果等を概観した上で総括を行う。

「特別区が行うソーシャルビジネスの活動支援策～地域課題の現状把握を踏まえて～」をテーマとする本調査研究は、社会課題・地域課題が多様化・複雑化する中、その解決の担い手としてソーシャルビジネスに対する期待が高まっている一方、行政による効果的な支援策がまだまだ十分に見出すことができていない状況を踏まえ、特別区として取り組むべき支援策を導出することを目的として実施した。

第2章の調査研究結果では、第1節において、過去の調査研究や昨今の社会課題・地域課題を取り巻く環境について概観し、我が国では、平成20年（2008年）に経済産業省から『ソーシャルビジネス研究会報告書』が公表されて以降、経済産業省や内閣府等を中心にソーシャルビジネスに関する検討がなされてきた経緯を確認した。また、平成27年（2015年）にSDGsが採択されたことも契機となり、社会課題・地域課題の解決に向けた取組が加速しつつある状況にあることも確認した。

続く第2節では、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及び民間企業（大企業）へのヒアリング調査を通じ、ソーシャルビジネスの事業展開における実態や課題・ニーズを把握した。また、事業展開にあたっては、多様な地域資源（地域住民、行政、事業者、地域団体、教育機関）との関わりを持っていることを見出した。そして、地域住民からの協力を得て事業を実施している事業者、中小企業・小規模事業者や地域団体との連携を通じて事業を実施している事業者等、それぞれの事業者が地域資源との多様な関わりを持って活動している実態を明らかにした。他方、ソーシャルビジネス事業者が様々な課題やニーズを抱えていることも確認した。改めて確認すると、「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」という七つの課題やニーズを抱えていることが分かった。加えて、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。

最後に第3節では、第2節で把握したソーシャルビジネス事業者の課題・ニーズと、特別区へのヒアリング調査及びアンケート調査や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把握した内容とを照らし合わせることで、特別区として取り組むべきソーシャルビジネス支援策を導出した。その結

果、取り組むべき支援策としては、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区分で整理した。それぞれに該当する支援策としては、以下のとおりである。

- A) 既存施策の改善・変更を検討すべき支援策
  - 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
- B) 新規に実施することを検討すべき支援策
  - 地域の大学等との連携
  - 事業者間マッチングの促進
- C) 新たに実施する必要性そのものを検討すべき支援策
  - 認証制度の構築
  - ファイナンススキームの構築
  - 地域エコシステムの構築・運営
- D) その他の支援策
  - 情報集約プラットフォームの構築

A～Dの支援策については、既存施策の実施状況や地域特性等を考慮し、それぞれの地域で取り組むべき内容を検討することが必要であるとともに、近隣の地域や23区全体で取り組むことがより高い効果をもたらすと考えられる内容については、その実現に向けて検討を行うことが重要である。また、ここに挙げた支援策のみがソーシャルビジネス支援策の全てであるとは言えないことに加え、今後の社会動向によって地域課題解決の担い手に求められる役割等が変化する可能性も考慮すると、環境の変化に応じて柔軟に支援策を組み替えていくことも必要である。

以上、調査研究結果について改めて概観した。ここからは、本報告書のまとめとして、調査研究全体を通じて見出したソーシャルビジネスの特徴について述べる。その特徴として特筆すべきは、本調査研究を通じ、ソーシャルビジネスは「自己増殖性」を有することが分かったことである。ここで言う「自己増殖性」とは、以下に挙げる特徴を指す。

- ① 事業活動を続けるうちに、一事業者内で取り組む事業領域や地域課題の分野が拡張していく（活動分野の広がり）
- ② 取り組む事業領域や地域課題の分野が拡張することで、既存の事業体と

は別の事業体を立ち上げる、又ははじめはボランティアやプロボノとして参加していた地域住民等が新たなソーシャルビジネスを立ち上げる（活動主体の広がり）

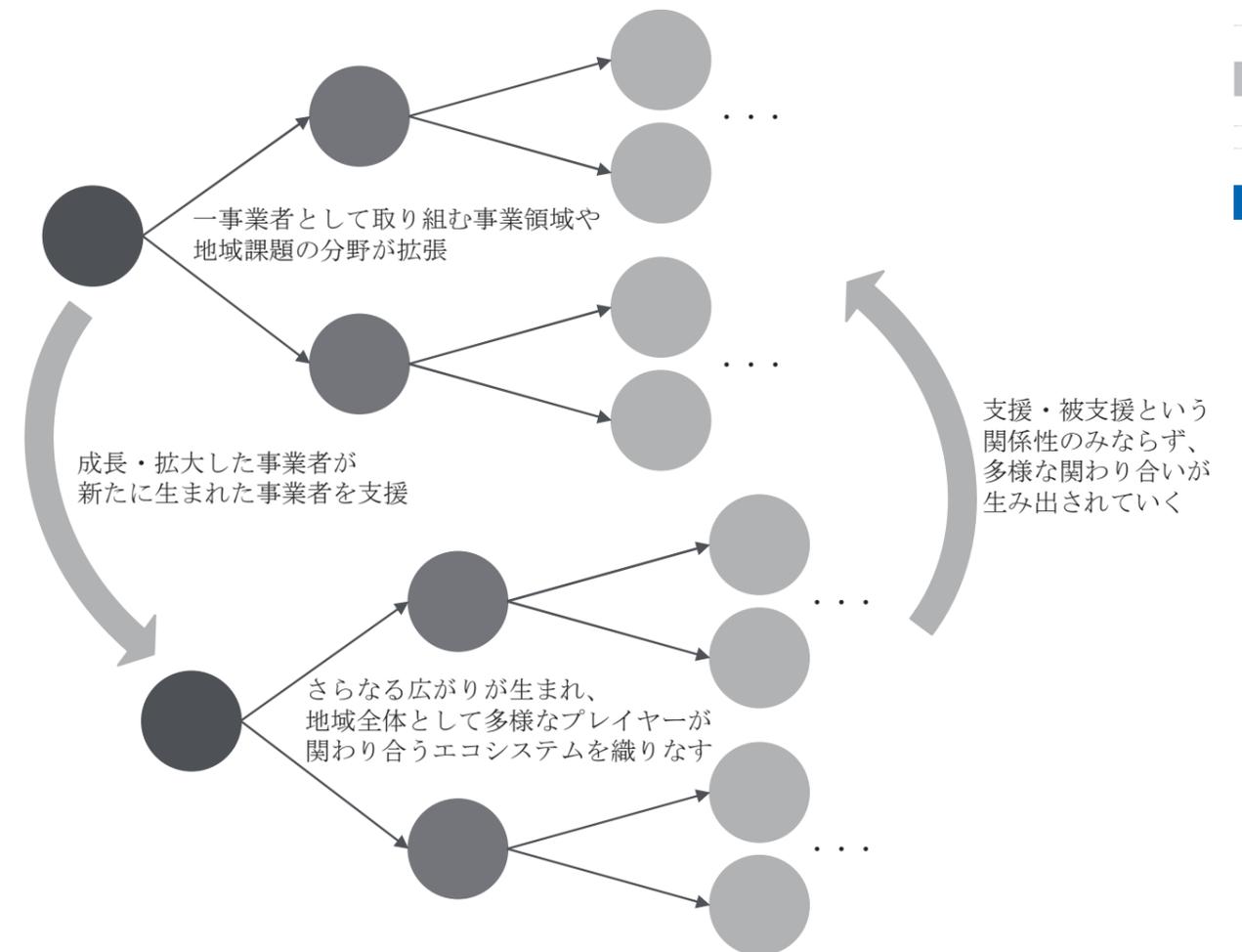
まず、①については、地域課題が複合化している状況にあることから、単一の事業者がその解決を図っていく場合、事業領域を拡張していく必要性に迫られ、活動分野を広げていくことを指す、又は多様な地域資源との関わりを持って事業を展開しているうちに、地域住民や事業者等からの発意で新たな事業の検討に至り、活動分野を広げていくことを指す。したがって、事業を行うことで事業者自身が自然と事業領域や地域課題の分野を拡張していくという意味で「自己増殖性」を有すると表現することができる。

次に、②については、①で活動分野の広がった事業者が既存の事業体で新たな事業を持続するか、新たな法人を立ち上げるかという検討を行い、場合によっては後者を選択することを指す。そのようにして、元々は想定していなかったソーシャルビジネスが新たに創出される、又ははじめはボランティアやプロボノとしてソーシャルビジネスに携わっていた地域住民等が、自らより積極的に地域課題の解決に携わりたいと発起し、新たな法人を立ち上げるケースもある。

したがって、事業を行うことで事業者自身が自然と分化し、多様な主体が地域の中で活動していくようになるという意味で「自己増殖性」を有すると表現することができる。

このように、「自己増殖」した新旧の様々なソーシャルビジネス事業者が相互に関連し合い、支援し合っていくエコシステムを構築することが地域にとって一つの理想的な姿であると考え（図表 55）。

図表 55：ソーシャルビジネスの「自己増殖」イメージ



本調査研究を通じて、既に各地域でソーシャルビジネスが「自己増殖」している実態やこれから「自己増殖」が進んでいく萌芽を見出すことができた一方、それらが地域として意図的に生み出しているわけではなく、あくまでそれぞれの事業者がそれぞれに活動したいわば偶発的な結果であることから、まだ十分な状態であるとは言えないことが分かった。このため、ソーシャルビジネスの有する「自己増殖性」に着目し、第2章第3節で示した支援策を中心に様々な施策を実施して「自己増殖」を後押しすることによって、地域課題の解決に向けた取組がより一層進展し、豊かな地域づくりに資すると考える。なお、このような「自己増殖」を生み出していくためには、それぞれの地域の特性を考慮することが必要である。すなわち、支援策の一つである「地域エコシステムの構築・運営」で述べたとおり、地域資源や地域課題等の差異を考慮した取組が必要である。地域エコシステムの例として、「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」という

三つの類型を示しており、それぞれの地域で実現することのできるエコシステムを念頭に置きながら、ソーシャルビジネスの「自己増殖」を後押しすることが肝要である。また、それぞれの地域で意図的に「自己増殖」を生み出していくことに加え、広域的にソーシャルビジネス事業者が関連し合い、支援し合う状態を実現することができれば、より望ましい。特別区ごと、また特別区内でも地域の実態や課題が異なることもあるが、一方では、同様の課題を抱えている特別区があることから、それぞれの地域資源を相互に連携することで課題解決が容易に進むケースがあると想定される。単純な例を挙げると、高齢化比率の高い地域同士では連携して課題解決を進めていくことが有効な場合があると考えられるため、それぞれの地域で事業を実施している事業者が相互に情報共有等の連携を図ることによって、課題解決が進んでいくことが期待できる。また、特別区においては、大企業の集積が進んでいる地域、中小企業・小規模事業者の集積が進んでいる地域、大学が多く立地している地域といったように、それぞれ地域が保有する地域資源が異なる。地域を跨いでソーシャルビジネス事業者と地域資源とが連携可能な状態を生み出すことができると、ソーシャルビジネスに新たな展開が期待できると考える。実際、特別区へのアンケート調査では、現在協働・連携しているプレイヤーとして「町会・自治会」、「地域団体・NPO」、「地域住民」が多く挙げられたものの、今後協働・連携したいプレイヤーとして「中小企業・小規模事業者」、「大学等の教育機関」、「地域団体・NPO」を上位に挙げている。この回答は、地域内の事業者や教育機関等を指しているが、行政として今までと異なる地域資源との協働・連携を図って地域課題の解決に向けた取組を進めていく意向を持っており、敷衍して考えると、他の地域における地域資源との協働・連携も図りながら取組を進めることに相応の期待をしている可能性を示唆している。

最後に、本調査研究を通じて十分に検討することのできなかつた論点として、新型コロナウイルス感染症の影響について補足する。本調査研究は、令和2年（2020年）4月から開始し、緊急事態宣言が発出されている期間を経て実施した。既に述べたとおり、ソーシャルビジネス事業者の中には、イベントが開催できなくなったことや対面でのサービス提供ができなくなったこと等のマイナスの影響が生じていることに触れた。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があることも紹介した。他方では、オンラインを活用し、今回の危機を契機に新たな取組に着手している事業者の存在にも触れた。

以上を踏まえると、新型コロナウイルス感染症によってソーシャルビジネス事業者に生じた影響は二つに大別することができる。一つ目は、経営資源（人材、物資、資金等）を獲得するにあたっての影響である。なお、ここで言う影

響はプラスとマイナスの両方を含む。例えば、資金の安定性に懸念が生じた事業者も存在する一方で、「応援消費」等の行動によって個人からの寄附が増加した事業者も存在することが指摘されている。二つ目は、事業実施のアウトプットに及ぼす影響である。例えば、地域住民等を集めた取組を実施できず、サービス提供を通じた対価を獲得できなくなること等が挙げられる。

本調査研究では、以上の二つの影響が生じていることを確認したが、より中長期的な影響まで見通すことが必要である。例えば、先に述べた「自己増殖」は事業者の集積を前提とした内容であるが、新型コロナウイルス感染症によって集積のあり方が見直しを求められ、分散やオンライン化を進める必要性が広く主張されつつある。この場合、集積か分散かという二項対立で捉えるのではなく、アウフヘーベンする（対立し合う二物の関係を一つ上の次元に引き上げる）ことで、より高次の社会を目指すべきであるが、いずれにしても従来と同様の見方で地域社会のあり方を考えることはできない。ソーシャルビジネスの「自己増殖性」という特徴は、将来的な社会においても否定されないと考えるが、それを実現していく道筋は新型コロナウイルス感染症の中長期的な影響を見通して検討する必要がある。

以上が本調査研究において十分に検討することができなかつた課題である。今後、本調査研究結果や、これから様々な調査研究結果が示されていくと考えられる新型コロナウイルス感染症による社会課題・地域課題に対する影響等を踏まえ、特別区におけるソーシャルビジネスが、より一層活性化していくことに期待したい。

末筆となるが、本調査研究を進めるにあたり、ヒアリング調査やアンケート調査で協力を得た全ての団体に感謝申し上げる。

1.

(1)  
(2)

2.

(1)  
(2)  
(3)

3.

## 付記

## 研究体制

リーダー	田中 耕太（世田谷区経済産業部長）
副リーダー	山本 隆康（世田谷区経済産業部産業連携交流推進課産業連携交流推進担当係長）
研究員	松尾 彩加（世田谷区経済産業部産業連携交流推進課主任）
	宮城 正裕（世田谷区経済産業部産業連携交流推進課）
	山口 啓明（渋谷区区民部地域振興課協働推進主査）
	佐藤 麻紀（北区健康福祉部生活福祉課相談係主任）
	中島 智人（産業能率大学経営学部教授）
	長山 宗広（駒澤大学経済学部教授）
	藤岡 喜美子（公益社団法人日本サードセクター経営者協会執行理事）
大高 健志（株式会社Motion Gallery 代表取締役）	
コンサルタント	デロイト トーマツ コンサルティング合同会社

## 活動実績

	実施日	活動状況
令和2年 (2020年)	4月30日(木)	第1回研究会（書面開催）
	6月19日(金)	第2回研究会（オンライン開催）
	7月21日(火)	ヒアリング調査（北区）
	7月21日(火)	ヒアリング調査（渋谷区）
	7月30日(木)	第3回研究会（オンライン開催）
	8月11日(火)	ヒアリング調査（杉並区）
	8月11日(火)	ヒアリング調査（新宿区）
	8月13日(木)	ヒアリング調査（台東区）
	8月17日(月)	ヒアリング調査（豊島区）
	8月27日(木)	ヒアリング調査（大田区）
	9月3日(木)	第4回研究会（オンライン開催）
	10月7日(水)	ヒアリング調査（ETIC.）
	10月12日(月)	ヒアリング調査（竹中工務店）
	10月14日(水)	ヒアリング調査（東急）
	10月14日(水)	ヒアリング調査 （ソーシャルビジネス・ネットワーク）
	10月15日(木)	第5回研究会（オンライン開催）
	10月16日(金)	ヒアリング調査（特別区以外の地方公共団体）
	10月20日(火)	ヒアリング調査 （ソーシャル・インベストメント・パートナーズ）
	10月26日(月)	ヒアリング調査（岩淵家守舎）
	10月30日(金)	ヒアリング調査（ナーサリープラン）
	11月19日(木)	第6回研究会（オンライン開催）
	12月11日(金)	ヒアリング調査（シブヤ大学）
	12月11日(金)	ヒアリング調査（大鵬）
	12月14日(月)	ヒアリング調査（暮らしLaboratoryしかのいえ）
	12月15日(火)	ヒアリング調査（サービスグラント）
	12月15日(火)	ヒアリング調査（カラース）
	12月17日(木)	ヒアリング調査（彩結び）
	12月22日(火)	ヒアリング調査（ピープルデザイン研究所）
	12月23日(水)	ヒアリング調査（cocoroé）
	12月24日(木)	ヒアリング調査 （子育て支援グループamigo）
令和3年 (2021年)	1月20日(水)	第7回研究会（オンライン開催）

1.

(1)

(2)

2.

(1)

(2)

(3)

3.

令和2年度

## 特別区長会調査研究機構調査研究報告書一覧

テーマ名	提案区等
基礎自治体におけるテレワークの活用と実現方法	品川区
「持続可能な開発のための目標（SDGs）」に関して、特別区として取り組むべき実行性のある施策について	荒川区
自尊感情とレジリエンスの向上に着目した、育児期女性に対する支援体制構築に向けての基礎研究	板橋区
大局的に見た特別区の将来像	江戸川区
特別区における小地域人口・世帯分析及び壮年期単身者の現状と課題	基礎調査
特別区における職場学習の現状と効果的な学習支援のあり方	千代田区
特別区におけるごみ減量に向けた取り組みの推進と今後の清掃事業のあり方	江東区
将来人口推計のあり方	世田谷区
特別区が行うソーシャルビジネスの活動支援策～地域課題の現状把握を踏まえて～	世田谷区
債権管理業務における生活困窮者支援・外国人対応	中野区
地域コミュニティ活性化のためにとりうる方策	葛飾区

以上の11テーマを各テーマ別の報告書（計11冊）にまとめて発行しています。各報告書は、特別区長会調査研究機構ホームページで閲覧できます。

<https://www.tokyo23-kuchokai-kiko.jp>

特別区長会調査研究機構

検索

CLICK!



令和2年度 調査研究報告書

### 特別区が行うソーシャルビジネスの活動支援策 ～地域課題の現状把握を踏まえて～

令和3年3月31日発行

発行：特別区長会調査研究機構 事務局：公益財団法人特別区協議会

〒102-0072 東京都千代田区飯田橋 3-5-1 TEL：03-5210-9053 Fax：03-5210-9873

※本書の無断転載・複製は、著作権法上での例外を除き禁じられています。

印刷所：図書印刷株式会社