

奈良県内におけるソーシャルビジネスの現状と分析

奈良県立大学准教授 石川敬之

1. はじめに

本研究の目的は、奈良県内のソーシャルビジネスの現状を把握し、分析することにある。ソーシャルビジネスについては、近年各方面から関心が寄せられ、その可能性に対して大きな期待がなされている。しかし、その一方で、実際の活動実績や具体的な内容については十分な理解がなされているわけではない。特に、地域レベルのソーシャルビジネスに関しては、その重要性にも関わらず体系的な調査やデータの整備は進んでいない。これは、後述するように、ソーシャルビジネスの定義が確立されていないところに問題がある。ソーシャルビジネスとは何かという問題に対するコンセンサスが得られておらず、このことがソーシャルビジネスの調査・研究にとって大きなハードルとなっているのである¹。そして、こうした状況は奈良県においてもあてはまり、現時点にて県内のソーシャルビジネスの現状は明らかになっていない。

そこで本研究では、ソーシャルビジネスをどのように捉えるべきかという議論からはじめ、そのうえで奈良県内のソーシャルビジネスのありようを明らかにしていく。本研究におけるソーシャルビジネスについての立場を明らかにしたうえで、県内ソーシャルビジネスの存在を確認していくものである。

以下、本稿の構成は次のとおりである。2. では、ソーシャルビジネスの概念を再検討する。ソーシャルビジネスという概念は、いまだ曖昧性を有している。そのため、ソーシャルビジネスの調査を行うためには、その言葉や概念の定義を明確にしなければならない。この点に関して本研究では、ソーシャルビジネスの先駆者であり提唱者でもあるM. ユヌスの議論を再検討する。ユヌスはソーシャルビジネスを新たなコンセプトとして捉えており、その規定要因を議論している（ユヌス、2008；2010）。ここではユヌスの議論を踏まえながら、地域レベルでのソーシャルビジネスを捉える枠組みを設定する。つづく3. では、ソーシャルビジネス事業者の選定と調査方法について述べる。本調査で採用するリサーチデザインと具体的な調査の概要、また分析視角を説明する。4. では、実際のデータを紹介する。特に奈良県内の特徴ある事業団体を対象としたケーススタディを行い、ソーシャルビジネスにまつわる文脈の理解を深める。最後に県内のソーシャルビジネスの課題と可能性を検討する。

2. ソーシャルビジネスに関する先行議論

2.1. ソーシャルビジネスとは何か？ —M. ユヌスとソーシャルビジネス—

近年、ソーシャルビジネスに対する関心が高まり、その言葉も人々の間で広まってきている。論者によって細かな違いは存在するが、いわゆるソーシャルビジネスとは「社会的課題の解決を目的としたビジネス」とされている。ソーシャルビジネスは、社会的課題の解決を目指しつつ、同時にその活動を通じて収益を得ようとするものであり、これまでは両立が不可能だとされてきた社会性と収益性の両立を達成しようとするところに独自の特徴がある。

このソーシャルビジネスという考え方が広まるきっかけになったのは、M. ユヌスによる

グラミン銀行の成功とノーベル平和賞の受賞だといえる。バングラディッシュの大学にて経済学を教えていたユヌスは、法外な高利貸しから人々を救うべく貧困者専門の銀行を設立し、その国の貧困問題の解決に大きな貢献を果たす²。今日、マイクロファイナンスとして広く知られるところとなった少額無担保融資の仕組みを構築したユヌスは、それまで融資の対象とならなかった貧困層、特に女性への融資を行うことでその自立に大きく貢献したのである。また、未返済率の低さは、同銀行に事業を継続させるだけの収益をもたらすことにもなり、ビジネスとしての成功も果たす。つまりグラミン銀行は、貧困という社会問題の解決とビジネスとしての成功を同時に達成することで、社会性と収益性が相反するものではないことを証明した。ユヌスは、こうしたグラミン銀行の実績を踏まえ、社会性と収益性を同時に達成する事業をソーシャルビジネスとしたのである。

2.2. ソーシャルビジネスの概念規定

グラミン銀行の成功は人々の関心を呼び、ユヌスが提唱したソーシャルビジネスについても活発な議論がなされるようになった。ただ、そうしたなかでソーシャルビジネスに対する共通理解が進んだのかといえ、そうではなかった。実際にはソーシャルビジネスという考え方をめぐって様々な議論が展開され、現在、その状況は混乱気味である。では、なぜこのようなことになってしまったのか。

その理由のひとつはソーシャルビジネスに類似する概念の存在である。ソーシャルビジネスとは、社会的課題の解決と事業を通じた収益の追求を求めるものとされたが、実際のところ、こうした理念と活動はソーシャルビジネスに限ったものではなかったからである。

例えば、コミュニティビジネスはこれに当てはまる。コミュニティビジネスという概念は細内信孝氏によって1994年に提唱されたものであり、地域に密着した社会貢献活動を事業化する取り組みとされている（細内、1999）。地域の人材や資源、ノウハウなどを活用することで新たな創業や雇用の創出、また地域住民の生きがいなどを生み出し、地域コミュニティの活性化に寄与するのがコミュニティビジネスである。では、このコミュニティビジネスとソーシャルビジネスはどう違うのか。

コミュニティビジネスは、いわゆるコミュニティに特化しているという点で独自性を持つとも言えるが、やはりソーシャルビジネスとの違いを明確に示すことは難しい。コミュニティビジネスもソーシャルビジネスも、社会的課題の解決と収益事業を両立させようとする点では重なり合うものだからである。また、コミュニティビジネスの側からすれば、自分たちがこれまで行ってきたことが、まさにソーシャルビジネスであるということになるかもしれない。

ソーシャルビジネスに類似するものは他にもある。広義の意味では、一定の条件下で収益事業を行う非営利組織（NPO）や社会福祉法人などの活動もソーシャルビジネスとして捉えられるかもしれない。実際、社会福祉法人は、法律によって公益事業及び収益事業を行うことが認められており、利用者保護の必要性が高い入所施設サービス（例として、児童福祉法に規定する乳児院・母子生活支援施設、老人福祉法に規定する特別養護老人ホーム、障害者総合支援法に規定する障害者支援施設・身体障害者更生施設・知的障害者更生施設）などは、広く実施されている事業である。またNPOに関しても、収益の非分配原則を遵守しつつ収益事業を展開しているものは多く存在する。さらに言えば、協同組合なども、その歴史的経緯をひも解けば社会性と収益性の両立を目指してきたものである。

こうしてみていくと、社会的活動と収益事業の同時的 pursuit は、なにもソーシャルビジネス

スだけにあてはまるものではないことがわかる。コミュニティビジネスも非営利組織による収益事業も、従来から市民によってなされてきた社会性と収益性を旨とする事業である。従ってソーシャルビジネスという概念を定義づけるには、これらの類似する活動との明確な区別が必要となってくるのである。ただ、先にも述べたように、これらを厳密に分けることは難しい。実際、近年のソーシャルビジネスに関する調査や研究のなかでも、類似カテゴリとの区別を厳密に行っているものは少ない。しかし、その曖昧さがソーシャルビジネスの姿をわかりにくくしていることも事実である。

そうしたなか、ソーシャルビジネスという概念を厳密に設定したのがM. ユヌスであった。マイクロファイナンスを通じたソーシャルビジネスの実践者であったユヌスは、その本質的な意味に目を向け、新たなコンセプトとしてソーシャルビジネスという概念を導入した。ユヌスは、ソーシャルビジネスと従来の類似的活動を明確に区別すべきと考え、極めて厳格にその特徴や条件を規定したのである。当然、ユヌスによるソーシャルビジネスの定義が「正解」ではないが、ここでその議論を検討することは本研究における有効な指針となるだろう。そこで以下では、このユヌスによるソーシャルビジネスの捉え方をあらためて整理していく。そこから本研究におけるソーシャルビジネスの要件を設定していくことにする。

2.3. ユヌスによるソーシャルビジネスの捉え方

ソーシャルビジネスを新たなコンセプトとして捉えようとしたユヌスは、まずは一般的なビジネスの定義づけを行った。ユヌスによれば、いわゆる既存のビジネスとは「利益の最大化を目指すビジネス」のことであり、特に「個人の利益を追求するビジネス」であるとされた。そして、こうした思想が現在の資本主義経済の基盤であり、一般的な企業がその主役になっているとしたのである（ユヌス、2008：P. 54）。

一方、ユヌスは、ビジネスにはもう1つの形態があるとした。それは「他者の利益に専念するビジネス」であり、自らの利益の最大化を目指さないものであった。そして、これこそが彼の言う「ソーシャルビジネス」であった。ユヌスはソーシャルビジネスを「飢饉、ホームレス、病気、公害、教育不足など、長きにわたって人類をむしばんできた社会問題、経済問題、環境問題の解決に専念するビジネス」（ユヌス、2010：P. 8）とし、社会的目標の実現のみに専念するものとした。したがって、そこには金銭的な報酬を求めるという動機が存在せず、従来のビジネスとは異なるものとしたのである。

ただ、金銭的報酬を求めずとも、ソーシャルビジネスも当然ビジネスであることが求められた。ユヌスが言うところのソーシャルビジネスでは、社会的課題の解決に向けた活動のコストを自分たち自身で獲得することが条件となっており、「費用を完全にまかなうことができないプロジェクトであれば、たとえそこで商品やサービスに価格や料金が課されていたとしても、それはソーシャルビジネスではない」とされた（ユヌス、2008：P. 57）。つまり、仮に事業を行うために補助金や寄付金に依存するのであれば、それは慈善事業であってソーシャルビジネスではないとされたのである。

さらに、慈善事業ではないソーシャルビジネスには、一般的な企業と同じように所有者としての投資家が存在するとされた。投資家は、ソーシャルビジネスに資金を提供し、専門の経営者を雇う。そして通常の投資と同じように自らの投資を取り戻す権利を有するのである。ただ、ソーシャルビジネスにおける投資家と一般の投資家が異なるのは、投資に対する配当を受けないということである（ユヌス、2010：P. 32）。ソーシャルビジネスが生

み出す収益は誰のものにもならず、事業を通じて得られた余剰金は、自らの活動のために再投資されるか、内部に留保される。従ってソーシャルビジネスは、投資家に利益を生み出すという発想を持つことなく社会的利益の実現に専念できるようになる。以上が、ユヌスが提示するソーシャルビジネスである。

2.4. ソーシャルビジネスをめぐる議論とその問題点

ユヌスによるソーシャルビジネスの定義をみれば、それが現在の日本にて議論されているソーシャルビジネスとは異なることに気づくだろう。日本における近年のソーシャルビジネスに関する議論では、その定義として「社会的課題を解決するためにビジネスの手法を用いて取り組む」というフレーズがよく使われる。しかし、これではきわめて広義な意味を持つソーシャルビジネスとなってしまう。なぜなら、この捉え方では、前述のように、収益事業に取り組む多くの非営利組織や市民団体、また社会志向の強い一般企業までがソーシャルビジネスに含まれてしまうためである。そしてこうなると、結局のところ、ソーシャルビジネスをオリジナルなコンセプトとして提示する意義は薄れていってしまう。さらに、これではユヌスが唱え実践したソーシャルビジネスとも違うものになってしまう³。そして、こうした状況が、結果として、ソーシャルビジネスに関する議論や調査を混乱させてしまうのである。

確かに、現時点ではソーシャルビジネスというコンセプトや考え方は発展途上のものであり、明確な定義を与えることは難しい。ただ、その課題を乗り越えてこそ、理解はより深まっていくともいえる。では、我々はソーシャルビジネスをどのようにとらえていけばよいのか。以下では、この点について考えていくことにする。

2.5. 本調査研究におけるソーシャルビジネスの捉え方—ユヌスによる定義を参考に—

ソーシャルビジネスの調査を行うには、ソーシャルビジネスの概念規定が必要である。奈良県のソーシャルビジネスについて調査を行おうとする本研究も、その実施に際して、ソーシャルビジネスを定義づけなければならない。ただ、ここまで述べてきたように、ソーシャルビジネスの捉え方には曖昧な部分が残っている。そこで本稿では、ソーシャルビジネスの独自性を明確に示したユヌスの議論を参考にしながら、その概念規定を行っていくことにする。

では、あらためてユヌスによるソーシャルビジネスの定義を見ていく。ユヌスの議論の重要性は、ソーシャルビジネスを固有のものとして捉えたところにある。ユヌスはソーシャルビジネスを独自の存在として位置づけ、社会的企業や事業型NPOなどと明確に区別したわけである。では、彼はどのようにしてソーシャルビジネスの独自性を担保したのか。

ユヌスは、ある社会的活動がソーシャルビジネスとなるには次のような要件が必要になるとした。まずは事業活動そのものの自己充足性である。ユヌスはソーシャルビジネスの実施が補助金や寄付金によってなされるべきでないとした。ソーシャルビジネスに携わるものは、その社会的課題の解決に向けた活動のなかに収益を得る手段を有すべきとし、事業の自立性を求めたのである。

続いてユヌスは、利益追求の放棄をソーシャルビジネスの要件とした。より詳しく言えば、事業を通じた利益の最大化を求めてはならないとした。補助金や寄付金に頼らないソーシャルビジネスではより明確に収益の確保が求められるが、ソーシャルビジネスの目的はあくまでも社会的課題の解決であるとし、利益追求が第一になってはいけないとしたの

である。また、これと関連し、ユヌスはソーシャルビジネスを「損失なし配当なし」のビジネスであるとした。ユヌスのソーシャルビジネスには投資家と所有者が存在しており、これも非営利組織や社会福祉法人などと大きく違うところであるが、この投資家と所有者は、その金銭的利益を受け取ってはならないとした。ユヌスの考えるソーシャルビジネスでは、投資家はその投資額のみを回収することができるとされており、この点において社会的企業（ソーシャルエンタプライズ）とは異なるものとされたのである。

以上が、ユヌスによるソーシャルビジネスの基本的な規定要件である。ユヌスは、これらの諸要件によって、ソーシャルビジネスとその他のビジネス的手法によって社会問題の解決を目指す様々な活動とを区別したのである。

では、こうしたユヌスによる議論をもとにして、本調査研究におけるソーシャルビジネスの捉え方を考えていきたい。現在、奈良県内においても、社会的課題の解決に取り組んでいる団体が多く存在し、また、そうした団体の多くが収益を求める事業を行っている。こうした活動は、いわゆる広義の意味で、ソーシャルビジネスとして捉えることもできよう。しかし、これまで議論してきたように、その活動の全てを一義的にソーシャルビジネスとして捉えてしまうと、既存の類似概念との違いが明確にならず混乱が生じてしまう。そこで本稿では、新たな概念としてのソーシャルビジネスを対象とするために、ユヌスが指摘した事業活動における「自己充足性」と「利益追求の最大化の放棄」をその規定要件として採用する。とりわけ「自己充足性」の要件は、補助金や助成金、また行政からの事業委託を受けることを前提とした活動とソーシャルビジネスとを区別するうえで重要なものとなる⁴。一方、ユヌスのソーシャルビジネスでは投資家と所有者の存在が明記されるが、本調査は、この点は要件として採用しない。理由は、この組織制度を採用せずとも、社会的利益のみの追求を目指す自己充足的なソーシャルビジネスの実践は可能だと考えられるためである。逆に、組織のあり様をもってソーシャルビジネスを規定することは、その可能性を狭めることにもなるだろう⁵。

以上が本研究におけるソーシャルビジネスの規定要件である。次章からは、実際にこの基準をもとにして、奈良県内におけるソーシャルビジネス事業者を選定し、その属性および特長に関するデータを構築していくことにする。

3. 調査の概要

3.1. リサーチデザイン

本調査研究では、奈良県内のソーシャルビジネス事業者の選定とデータベース構築を以下の手順で実施した。まず、県内で社会的課題の解決に向けた活動を行っていると考えられる事業者の情報収集を行った。はじめに、特定非営利活動法人奈良NPOセンターの県内NPO法人データベースである「ならNPOねっと」を利用した。このデータベースには、奈良県内における527件のNPO法人が登録されており（平成26年5月現在）、主要データ項目として、「団体種別」「法人名」「代表者名」「所在地」「法人の目的」「非営利活動の種類」「設立・申請・認証年月日」「事業報告書」などが記載されている。本調査では、このデータベースに登録されている全事業者の各項目を全て確認し、社会的課題の解決に向けた活動のなかに収益確保の仕組みを有していると考えられる団体をソーシャルビジネス事業者として選出した。本研究のソーシャルビジネスの要件には、前節で述べた「利益追求の最大化の放棄」と「配当なし」もあるが、このデータベースは対象がNPOであるため、この点については問題がなかった。

続いて、各種既存資料、およびインターネットを通じて、県内のソーシャルビジネス事業者を検索した。「ならNPOネット」はNPO法人のデータベースであるため、他の組織形態を採用しているソーシャルビジネス事業者は必然的に含まれない。ソーシャルビジネスは株式会社や社会福祉法人などでも実施されうるため、ここではNPO法人以外のソーシャルビジネス事業者を見つけだすことを目的として、この作業を行った。既存資料として用いたのは、主に経済産業省や奈良県などが公刊した報告書などである。

以上の作業から、本調査では合計7団体をソーシャルビジネス事業者として選び出した。

3.2. データベースと事例

県内ソーシャルビジネスとして選定した7団体に関しては、あらためて、その基本的な属性や事業に関連する情報を収集し、データベースに記載した。各項目の情報は、それぞれの団体のホームページ、および電話での聞き取り調査をもとにしたものである。

一方、本調査では、データベースの構築だけでなく、特徴あるソーシャルビジネスについての事例分析も実施した。本稿では5つの事例を取り上げ、その詳細を検討した。それぞれの事例は、先進性を持つものであったり、優れた実績を継続するものであったりと、その有意性から選出したものである。

調査は、各団体の代表者に対するインタビューを中心に行った。インタビューは半構造化形式をとり、それぞれ1時間から2時間をかけて聞き取りを行った。インタビュー内容は、後日テープ起こしを実施し、そのうえで事例記述を行った。この事例調査では、各団体の事業を開始するに至った契機やその後の展開、また事業モデルや収益獲得の構造などについてより詳しく記述しており、現在の奈良県におけるソーシャルビジネスの展開を理解できるものとなっている⁶

次章では、7事例のデータを示し、そのうえで5つの個別事例を記述する。この二つのデータを通じて、奈良県内のソーシャルビジネスの現状を明らかにしていく。

4. 奈良県におけるソーシャルビジネス

4.1. 県内ソーシャルビジネス事業者に関するデータ

奈良県内で活躍するソーシャルビジネス7事業団体のデータについては次のとおりである⁷。

【本稿最終頁に別添】

4.2. 個別事例の検討

前節の県内ソーシャルビジネス事業者の一覧に加え、ここでは、先進性や独自性を持つ事業団体についてより詳しい内容を記述していく。ここで対象とするのは、「ヒューマンヘリテージ株式会社」「非営利活動法人空き家コンシェルジュ」「エイブルアートカンパニー」「Good Job! プロジェクト」「非営利活動法人Msねっと」の5事例である。それぞれについて、事業をはじめに至った経緯、事業概要、収益モデル、将来的な展開や課題などを述べていく。定性的な情報を通じて、県内ソーシャルビジネスの現状をより深く理解していくことにする。

事例1 「株式会社ヒューマンヘリテージ」

・事業概要

「株式会社ヒューマンヘリテージ」は、介護タクシーを利用した高齢者・障害者向け旅行事業を行う企業である。また同事業のノウハウを生かして65歳以上に限定した高齢者向けのカルチャーセンター「まなび処 結」や障がいのある子どもたちの放課後デイサービス「すこやか home にっこり」、障害者の方の移動をマンツーマンで支援する「暮らしの応援ステーションなーら」なども手掛けており、地域における総合的な福祉事業を展開している。

・創業のきっかけと現在の状況

山本氏が介護タクシーを利用した旅行・観光事業を始めたきっかけは、高齢者や障がいを持つ人々が、家族に迷惑をかけるからという理由で旅行を諦めてしまっていた状況をなんとかしたいという強い思いからであった。また山本氏も旅好きであったということが事業を始める大きな理由であった。ただ、今日ではよく目にするようにもなった介護タクシーによる観光事業も、当時としては全国で初めての試みであり、事業体制が確立されるまでは多くの困難があったという。

現在の事業サービス内容は、介護タクシーを1日貸切で利用するというもので、料金は8時間3万円となっている。運転手は介護士免許を持つ山本自身であり高齢者をケアしながら各観光地を回ることになる。もちろん家族での利用も可能である。

旅行の日程や内容は、利用者のことを考え、事前に綿密な相談が行われる。ここでもケアマネジャーであった山本の経験が生かされ、より快適で安全な計画が立てられることになる。このような心配りがなされることで利用者からの評判も良く、口コミによる申し込みやリピーター利用によって事業は堅調に推移している。ただ、サービスの質を保つために、現時点での業務拡大は想定していないとのことである。

・事業展開と組織体制

ヒューマンヘリテージは株式会社形態をとっている。株式会社としたのは事業展開において有利なこと、また税金をしっかりと払うことで、社会的・対外的にも良いイメージを持ってもらえると考えたからだという。ただ税金面はやはり大変で、かなり苦労しているという。

収支については、現在、ソーシャルビジネスとしての介護タクシー事業は黒字となっているが、実際には自主事業だけで利益を確保し続けることは難しいという。そのため、組織として運営していくために複数の事業を同時に行っている。そのひとつが、創業4年目からスタートさせた児童デイサービスである。ここでも山本氏のこれまでの経験が活かされると同時に、タクシー事業とのシナジー効果も得ている。また、委託事業であるために、組織全体の経営基盤の安定化にも寄与している。同様に、高齢者向けカルチャーセンター事業の存在も収益バランスのバッファ儿的役割を果たすことがあり、事業全体の経営安定化に大きな意味を持っているという。

一方で、ヒューマンヘリテージでは、さらなる事業展開も計画している。それは宿泊事業である。「みんなのホテルプロジェクト」と名付けられているこの事業は、高齢者や障が

いのある方々が安心して宿泊観光できる環境をつくることを目的としたものとなっている。山本氏によれば、現在の宿泊施設は、高齢者や障がいの持つ方々にとって非常に利用しにくい構造であるという。理想とするのは、車いすが使え、また介護する人も一緒に泊まれる6人定員程度の和洋室であるというが、現在の奈良県内にはそうした宿泊施設はほとんどないという。また介護用の入浴設備も少ないという。こうした状況を受け、ヒューマンヘリテージでは2019年のホテル開業を目指して準備を進めている。同社のソーシャルビジネスとしての新たな展開が期待される場所である。

事例2「特定非営利活動法人空き家コンシェルジュ」

・事業概要

空き家コンシェルジュは、社会問題化する空き家の利活用を目指して活動する団体である。空き家に関する相談窓口の設置や空き家相談会の開催をはじめ、建物簡易調査や空き家管理業務、空き家バンクの運営などを奈良県内の各市町村と連携しながら行っている。

・創業のきっかけと現在の状況

空き家コンシェルジュの代表者である有江正太氏は、もともと住宅に関する仕事に携わっており、以前より空き家に関する相談を個別に受けていた。ただ次第に相談件数が増え、個人では対応しきれなくなったために、1級建築士や税理士、司法書士などのメンバーとともに任意団体を設立した。これが空き家コンシェルジュのはじまりとなる。

空き家コンシェルジュの特徴は、奈良県全域の空き家を対象に活動している唯一のNPOであるということにある。空き家コンシェルジュが奈良県全域を担当するのは、空き家の所有者はその地域外に出て行っていることが多いためであり、より効率的に対応するためである。奈良県内の多くの市町村と連携することによって、より多くの空き家所有者に相談に来てもらう機会を提供している。

現在、県内の空き家は年々増え続けており、その管理に困っている人も増加している。また、一人ひとりの要望も異なっている。そのため空き家コンシェルジュでは、各相談者のニーズに合わせた活用方法の提案や実施運営までを幅広く行える事業体制の確立を目指している。

・事業展開と組織体制

現在、空き家コンシェルジュでは、建築に関する専門家40名が交代で空き家相談を実施している。空き家コンシェルジュ専属の職員は3名で、それぞれ有江氏の空き家に関する問題意識に共感し協力している専門家である。

空き家相談は無料で行い、改築、リノベーションの注文を受けた段階で、空き家コンシェルジュが外部の専門業者に見積もりを依頼し、契約成約時に相談者と業者を仲介する。この時、公平性を保つために、相談者から引き受けた仕事は空き家コンシェルジュのメンバー内だけに振り分けず、外部の専門業者に必ず見積もり発注を行うようにしているという。近年では、新たな事業展開も進めており、例えば、空き家を民泊に利用するといった観光との連携や空き家バンクの運営などが進められている。

・課題

空き家コンシェルジュでは、現在、奈良県内32市町村の空き家窓口と連携をとっており、各市町村に寄せられた空き家相談はほとんど空き家コンシェルジュに連絡がいくようになっている。ただ、現在でも、空き家を担当する部署がない市町村とはうまく連携が取れておらず、今後の調整が課題となっている。

事例3 「エイブルアートカンパニー」

・事業概要

エイブルアートカンパニーは、「エイブル・アート」と呼ばれる障がいのある方々のアートやアート活動を仕事につなげていくことを目的とする団体である。ウェブ上で作品を公開し、その著作権の利用や管理を行うことで事業収入を得ている。エイブルアートカンパニーの特徴は、それまで福祉施設の中だけに存在していた作品を商品化する仕組みを構築し、収益を上げるビジネスモデルを確立したところにある。この仕組みによって、障がいのある人々のアート作品を社会に広めると同時に、人々の自立を支援している。

・設立のきっかけと現在の状況 —障がいのある人々のアートを仕事に—

障がいのある人々のアート活動は、これまで自己表現やリハビリといったかたちで、各福祉施設などで行われていた。しかし、2006年の「障害者雇用促進法」の改定と「障害者自立支援法」の施行をきっかけに、それまで絵画などの創作活動をしていた施設も「アートはお金になりにくい」という理由でパン作りやモノづくりにシフトしていった。しかしながら、「本当にアートは仕事にはならないのか」といった意識のもと、障害のある人々のアート活動を仕事として成り立たせることを目指して2007年にエイブルアートカンパニーが設立されることとなった。以降、エイブルアートカンパニーは、商品開発やパッケージデザインなどを通じて、それまで接点が少なかった障がいのある人々と一般企業との間をつなぎ、両者にとっての新たな展開に大きな貢献を果たしていくことになるのである。

・組織体制

エイブルアートカンパニーは奈良県にある財団法人たんぽぽの家を本部とし、東京のNPO法人エイブルアートジャパン、および福岡のNPO法人まるとともに共同で運営されている。現在は各団体から数名の職員がエイブルアートカンパニー担当者として出向し、事業を行っている。

・事業展開

エイブルアートカンパニーでは、これまで著作権管理を主として活動を行ってきたが、その活動や企業とのつながりはさらに広がりつつある。例えば東日本大震災後、「復興支援活動として何かできないか」という登録アーティストたちの声を受け、それぞれがタイヨウを描いて被災地を応援する「タイヨウプロジェクト」が実施された。タイヨウのデザインが施された製品の販売を行うショップの全国縦断やチャリティ作品展なども行われ、大

きな反響を得た。また、無添加化粧品販売のハーバー研究所とは、2010年以降、協同で「基本のメイク&スキンケア講座」を開催し、施設への訪問や障がいのある方の就職支援などを行っている⁸。他にも、各地の福祉施設の商品開発やパッケージデザインなどの作成、福祉施設でのアトリエ活動支援や専門家の派遣、また流通チャネルの開拓など、「アートを仕事にする」という理念のもとで多様な事業展開が実施されている。

・課題

課題としては、著作権使用をさらに伸ばしていくこととともに、作家そのものの登録数を増やす必要がある。また登録されている作家に対し、コンスタントに仕事を提供することや作家に応じた仕事をつくることも課題であり、企業への営業や積極的な広報活動などが重要になっている。作品の整理や入れ替え作業、また在庫の管理などが滞っているという現状も解決すべき課題であるという。

さらに、これまでは商品の在庫をすべて企業が抱えていたためリスクも少なかったが、今後さらなる発展を遂げていくには、エイブルアートカンパニー自身が流通販売のノウハウを学ぶ必要がある。そうすることで作品や作家の存在、ひいてはエイブル・アートそのものも力強く発信していくことが可能になるといえる。

事例4 Good Job!プロジェクト

・事業概要

障がいのある人々が生み出すアートと社会における様々な主体（企業や地場産業、大学等の教育研究機関等）とをつなぎ、新たな仕事をつくるプラットフォーム的役割を果たすのが「Good Job! プロジェクト」である。「ものづくり」を中心とした仕事づくりを、福祉、ビジネス、行政といった枠組みを超えて創出すると同時に、それぞれが新たな可能性のなかでメリットを生むことを目的としている。

・プロジェクトのきっかけ

「Good Job! プロジェクト」は、財団法人たんぼぼの家の一事業部門として行われているソーシャルビジネスプロジェクトである。たんぼぼの家では、2004年から障がいのある人々の創作活動（例えば、事例3でみたようなエイブル・アート活動など）をビジネスにつながる仕事とすることに取り組んできたが、そうした活動を施設の中だけではなく、社会の様々な分野・業種の人々で行っていきたいと考えていた。また、作品や商品をつくることを通じて、障がいのある人々の能力を生かした働き方の実現も目指していた。そうしたなかで計画されたのが「Good Job! プロジェクト」であった。

また「Good Job! プロジェクト」の発足は企業の要望も背景としてあった。多くの企業では、他社との差別化や海外の汎用的商品との競争のなかで、より付加価値の高いものを生み出すことが求められていた。そうしたなか、高いデザイン性とメッセージ性を持った「エイブル・アート」は企業にとっても魅力的なものであった。さらに近年のCSR活動の高まりも福祉分野との連携を進めるものとなっていた。こうした動きを受けて「Good Job! プロジェクト」は生まれることになったのである。

・事業展開と課題

Good Job! プロジェクトでは、まずは福祉施設と地域の企業との連携を促進させることが大きな仕事となった。例えば、アートを通じて障がいを持つ人々の仕事づくりを行っている福祉施設やNPO、またそうした団体と連携している企業などと共に見本市を実施して出会いの場をつくりだしていった。また全国の施設などで作られた商品の流通やウェブサイトを通じた販売、情報発信なども積極的に行っていた。近年になると、福祉とビジネスの分野をつなぐための啓蒙活動や各種コンサルタントなどにも取り組み、福祉におけるアートやデザイン活動の普及や人材育成を進めている。

一方、現在の Good Job! プロジェクトには課題も山積している。事業をビジネススペースに乗せていくのはもちろんのこと、いかにして全国の施設や事業所のネットワークを構築するのかといった問題や実際に作業所で作られている作品をどのように流通させていくのかといった点に苦慮している。こうした問題は今後の事業の発展を図るうえで重要なテーマとなっている。

事例5 「特定非営利活動法人 Ms ねっと」

・事業概要

最後に取り上げる事例は「特定非営利活動法人 Ms ねっと」である。「特定非営利活動法人 Ms ねっと」は、子育て支援事業と就労継続支援 A 型事業を軸に活動を行っている団体である。子育て支援事業では、子育てをする母親たちのために、ティーサロン「オンソレーユ」や子育てグループ「にゃーたん」を運営し、育児中孤立しがちな母親たちのサポートを行っている。また、その延長上の事業として、親子が交流できる広場である「ぷらんぷらん」や「ノル」、「お陽さま」などを展開し、母親の支援を継続して行っている。一方、就労継続支援 A 型事業所「CoCo」や「デリカフェびいぼ」などでは、障がいを持つ人々の就労支援を行っている。平成 26 年には、あらたに就労継続支援 A 型のカフェ「VIVO」も開店し、障がいをもつスタッフ 5 名と支援スタッフ 2 名とともに自立した運営を目指している。子育てをする親子や地域の住民が安心できる空間をつくっていくことが Ms ねっとの設立当初からの理念となっている。

・組織体制と事業展開

Ms ねっとは特定非営利活動法人形態をとっている。設立当初は任意団体であったが、2010 年に特定非営利活動法人として認証された。特定非営利活動法人としたのは、社会に必要な活動を継続的かつ安定的に運営していくためである。ただ社会福祉的な視点だけではなく、ビジネスとして事業を運営していくことを心がけており、継続的かつ安定的な運営を目指している。

事業は前述のように様々な方面へ展開している。いずれの事業も、子育て支援に関するこれまでの経験を活かしたものになっているとともに、任意団体時代からのネットワークを活かした官民連携や地域での協働を進めているところに特徴がある。

いま現在、「つどいの広場」事業やデリカフェ「びいぼ」などの子育て支援事業は、組織

全体を支える安定的な収益をもたらすものになっている。今後の展開としては、地域の子ども図書館事業や地域に根ざした安心・安全なチャレンジショップ事業などが計画されている。課題としては、事業を継続的に行うための後継者育成や適切な人材マネジメントだという。これらは Ms ねっとの順調な事業展開を実現していくために必要な課題であるとも言えるだろう。

5. 結び—ソーシャルビジネスの課題と可能性—

5.1. 調査を通じたインプリケーション

以上、本稿では、奈良県内のソーシャルビジネスの現状を捉えることを目的として議論を行ってきた。ソーシャルビジネスの定義を再検討し、そのうえで県内ソーシャルビジネス事業者の選定を行い、データベースの構築と事例分析を実施した。取り上げた各事例は、先進性や独自性、また高い実績を有する特徴的なものであり、それぞれを個別に検討することで県内のソーシャルビジネスのありようを多面的に把握することができたといえる。

本調査を通じて明らかになったのは以下の点である。まず奈良県内のソーシャルビジネスは、いまだ発展途上の状況にあるということである。補助金や寄付金などに依存せず、自らの事業で得た収益によって持続的に社会問題の解決に従事している団体は数えるほどしか存在していなかった。近年のソーシャルビジネスをめぐる活発な議論とは逆に、現状は厳しい状況にあるといえる。

ただ、そうした中でも、事例分析を通じては県内のソーシャルビジネスにとって重要であると考えられるいくつかの要因を見出すことができた。例えば、ビジネス的ノウハウの蓄積が十分でない事業団体にとってはビジネスセクターとの連携が重要な意味を持つことが示された。ビジネスの経験を有するものから助言を得たり、協働体制を構築したりすることは、ソーシャルビジネスを新たに立ち上げるものにとって重要な選択肢の一つになることが確認できたといえる。また、そうした連携協力は、ビジネス分野だけでなく、行政や同じ福祉関係者との間にも当てはまっていた。協力を得て自らの足りない部分を補っていくことは、本来的に自立の難しいソーシャルビジネスにとって重要な戦略的意味を持つものになっていたのである。

また、ソーシャルビジネスを実施していくうえでは、事業ポートフォリオの構築と展開が重要になることも明らかになった。収益を上げることが難しいソーシャルビジネスにとって、事業を継続させていくことは簡単なことではない。そのため、ソーシャルビジネスは単独で行うよりも他の事業と並行して行うことが望ましい場合もある。例えば、国の制度に沿った社会福祉事業とソーシャルビジネスを並行して行うことは、ソーシャルビジネスを単独で行う際のリスクをいくぶん回避することできる。ソーシャルビジネスでの事業がうまくいかない場合には、従業員を少しの間、社会福祉事業の仕事に回すことで組織全体の経営状態を安定化させ、リストラや廃業を防ぐのである。実際、ヒューマンヘリテージや Ms ねっとは、こうした事業ポートフォリオを構築したことで事業の安定性を獲得していた。確かに、複数の事業を同時に行うには追加的な資源が必要であり、その意味で全てのソーシャルビジネス事業者が実行できる戦略ではないが、考慮すべき戦略の一つとして、その意義は大きいといえるだろう。

5.2. 今後の課題

最後に、今後の課題を述べる。ここまで本調査研究では、奈良県内のソーシャルビジネスの現状を把握することを目的としてデータベースの構築と事例分析を行ってきた。構築したデータベースは今後のさらなる調査実施に有用であり、また各事例の検討はソーシャルビジネスを理解する際の視点の獲得につながったといえる。ただ、当然のことながら、課題も残されている。ひとつは、データベースのさらなる充実の必要性である。今回のデータベースでは、奈良県内のすべてのNPO法人、および先行調査からの情報と手作業による選定を通じて県内のソーシャルビジネス事業者のデータを整理してきたが、やはり見逃しているものも存在するといえる。今後も情報収集を継続し、データベースの追録を行っていく必要がある。また、データベースは利用されて初めて価値をもつ。本調査研究ではデータベースの構築が第一の目的であったが、次の課題はこのデータベースの効果的な利用である。データの分析や比較調査研究の実施、さらにはパネルデータを追加することで時系列的な定量分析などをすすめていくことができるだろう。

続いて、事例分析の精緻化という課題がある。今回は県内の特徴的な事例を取り上げ、その概要や収益構造、また課題などを記述したが、分析は端的なものであった。今後は、理論的枠組みからの事例研究に昇華していく必要があるといえ、そのためには、より詳細なインタビューや理論的検討が必要になってくるといえるのである。

最後の課題は、本データベースや事例研究をもとにした、実践的、政策的なインプリケーションの導出である。社会的に大きな意義を持つソーシャルビジネスは、世間に広く認知され、かつ普及されていかなければならない。しかし現時点では、ソーシャルビジネスの運用は、現場レベルでも制度的レベルでもまだまだ不十分である。理論的研究を通じて、ソーシャルビジネスの実践に寄与する知見を見出していく必要があるといえるのである。

1 確かに、都道府県や市町村レベルにて代表的なソーシャルビジネスの事例紹介などは行われるようになりつつあるが、統一的な枠組みでもって体系的に調査されているものは少ない。

2 グラミン銀行と名付けられたその銀行では、連帯責任を有した5人から成る1組のグループに融資を行うという仕組みがつくられており、グループ内で一人が返済を終えないと次の一人が融資を受けられないというルールのもとで高い返済率を実現させた。

3 実際、ユヌスは自らのソーシャルビジネスと他の類似主体とを明確に区別している。例えば、彼がソーシャルビジネスではないものとしてあげているものに、一般企業による社会的責任活動、社会的企業(ソーシャルエンタープライズ)、事業型NPO、慈善団体、そして協同組合がある。これらとソーシャルビジネスを明確に区別することで、ユヌスはソーシャルビジネスを独自主体として規定するのである

4 ちなみに、ユヌスの定義では「配当なし」という要件も重要になるが、これについては「利益追求の最大化の放棄」のなかに含まれるものとして考える。

5 ただ、この点については、日本における今後のソーシャルビジネスの発展のなかであらためて検討していくことにしたい。

6 インタビュー調査、およびその後の作業においては、石川ゼミに所属する各メンバーである、岡田美羽奈、河合祐子、藤野輝佑、高木露子、鷺見菜月による多大な協力と貢献があった。ここに記すとともに感謝したい。

7 それぞれのデータは調査時点でのものである。

8 広報誌の表紙イラストや挿絵などにエイブルアートカンパニーのデザインを利用している。

参考文献

細内信孝(1999)『コミュニティ・ビジネス』中央大学出版部。

Yunus, M. (2007) *Creating a World without Poverty*, Public Affairs (猪熊弘子 [訳]『貧困のない社会を作る：ソーシャル・ビジネスと新しい資本主義』早川書房 2008)。

Yunus, M. (2010) *Building Social Business: The kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing needs*, Public Affairs (岡田昌治 [監修] 千葉敏夫 [訳]『ソーシャルビジネス革命－世界の課題を解決する新たな経済システム』早川書房 2010)。

奈良県内にて実施されているソーシャルビジネス事業・プロジェクト

団体／事業名	ヒューマンヘリテージ株式会社	かかしの会	Msねっと	GoodJob！プロジェクト	Able Art Company	ぶろぼの	特定非営利活動法人空き家コンシェルジュ
設立年度	2009年4月10日	2007年4月3日	2010年7月27日	プロジェクトとして開始	2007年4月1日	2006年	2011年任意団体、2013年5月NPO認定
代表者名	山本 善徳	向野 幾世	北島 真理	－	柴崎 由美子	山内 民興	有江 正太
法人形態	株式会社	特定非営利活動法人	特定非営利活動法人	今後、株式会社を設立予定	たんぼぼの家、およびエイブル・アート・ジャパンの一事業として展開	社会福祉法人 特定非営利活動法人	特定非営利活動法人
所在地	奈良市三条大路2丁目520-3	奈良市六条西3丁目3-21	奈良市法蓮町433番地1	奈良市六条西 3-25-4	奈良市六条西 3-25-4	奈良市大宮町3丁目5-39	大和高田市磯野東町1番7番
事業内容	①介護タクシーを利用した旅行・観光サービス ②カルチャーセンター ③放課後等デイサービスなど	①障害福祉サービス事業 ②地域交流事業 ③食品加工・製造・販売事業など	①子育て支援・地域振興事業 ②就労継続支援A型事業 ③女性の雇用促進事業など	障害者アート、コミュニティの資源(企業や地場産業、大学等の教育研究機関等)が連携するプラットフォームを構築し、社会において新しい仕事をつくる。	カンパニーアーティスト(障害のある登録作家)の作品を公開し、著作物使用の窓口となっている。	障害者・高齢者等福祉関係、情報化社会発展、その他(IT支援)	空き家コンシェルジュは、奈良県内の各市町村と連携した空き家に関する相談窓口事業や空き家相談会の開催をはじめ、建物簡易調査や空き家管理業務など、建物に関する事業すべてを扱っている。また、必要に応じた専門機関や団体との連携もおこなっている。
売上高	2014年2月 388万円 2014年3月 450万円	平成24年度 5419万円	平成24年度 8332万円	－	－	2億3455万円	－
収益モデルの概要	介護タクシーを利用した旅行・観光サポートを軸としながら、同時に高齢者や障がいのある人々への余暇活動の支援事業も手がける。放課後等デイサービスや介護保険適応デイサービスといった事業を並行して行うことで経営の安定化を確保する。	契約農家から原材料を仕入れ、天然素材の風味にこだわった味噌やジャム、こんにやくなどを作業所において食品加工、製造し、県内店舗や通販、また各地のバザーにて販売する。	子育て支援事業を通じて収益獲得。詳細は本文参照。	ものづくりを通じて福祉と企業をつなぐ。他に、人材育成やソーシャルビジネス・サポート事業などを計画。詳細は本文参照。	カンパニーアーティストとして登録されたアーティストの作品の著作権使用料が主な収益となる。詳細は本文参照	福祉事業と共に、ITソーシャルインクルージョンセンターにてPC、PCパーツのメンテナンス、再販事業や各種書類、データの記帳事業などを障がいを持つ人とともに実施。就労訓練、就労提供としての機能も併せ持つ。	空き家の改築、リノベーションの依頼を受け、外部委託業者との契約を仲介。詳細は本文参照。
特徴	今後の事業として、会員制娯楽サークルやホテル事業などへの展開を予定。	「障害者自立支援法」に規定する障害福祉サービス、就業支援などと授産品製造販売を並行し、ビジネス的展開のなかでシナジー効果を獲得、事業としての充足性を高めている。	地域の子ども図書館事業やチャレンジショップ事業など、地域に関わる事業も展開。	企業・NPO・自治体等と連携し、新しい働き方、仕事観などを提案。その中心的役割としての期待も大きい。	そのほかの活動として、各種のプロモーションや作家たちのマネジメント、また「エイブルアート」活動に関する講演、研究会なども企画、開催。	INPO法人と社会福祉法人にてグループを形成。総合的な福祉支援事業を展開。地域貢献活動も活発に行う。	空き家コンシェルジュの特徴は奈良県全域を対象に活動している唯一のNPOであることである。現在空き家コンシェルジュは奈良県内の32市町村の空き家窓口と連携をとっている。市町村に寄せられた空き家に関する相談は空き家コンシェルジュへとつながり空き家コンシェルジュが対応している。