

# 社会的ビジネスの振興策の現状と課題

松 永 裕 己

## 1. はじめに

社会に存在するさまざまな課題をビジネスの手法で事業性を確保しながら解決しようという社会的ビジネスと呼ばれる活動が高まりを見せている<sup>1</sup>。これらは、地域的課題や社会問題の解決を目指す点ではボランティアやNPOによって担われてきた社会活動と共通点を有しており、しばしばその区分の曖昧さが指摘される。また、社会的ビジネスに類似するものとして、コミュニティビジネス、ソーシャルビジネス、社会的企業、ソーシャルアントレプレナー、社会起業家などいくつもの呼称が使われており、それぞれの活動がどのように重なりどのように異なっているのか、重点がどこにあるのか、社会的意義がどこにあるのかなど、必ずしも一致した見解があるわけではない<sup>2</sup>。もちろん、こうした混乱は実態把握や概念検討の不十分さを示すものであるが、それは社会的ビジネスが成長期にあり、その可能性が広がりつつあることの反映でもある。

以下では、社会的ビジネスの成長の背景を明らかにし、現在の育成政策とその課題を整理する。特に、自治体による社会的ビジネスの振興策を北九州市をフィールドとして考察する。本稿の対象とする北九州市においては、特定の企業や産業による影響が著しい企業城下町型の地域特性が指摘される。そこでは大企業による地域の包摂や衰退産業を支えようとする行政の強いリーダーシップのもとで、住民の自発的活動の弱さや新たなスモールビジネスの創出の少なさがひとつの地域的な課題となってきた。こうした地域にあって、市民が主体となった社会的ビジネスがどのように育成されようとしており、どのような政策が必要とされているのか検討したい。

## 2. 社会的ビジネスへの期待とその背景

社会的ビジネスの成長については、市民活動の領域と経済活動の領域から考察される<sup>3</sup>。

社会的ビジネスの成長要因のひとつは、市民活動の重要性が拡大してきたことに求められる。

---

<sup>1</sup> 社会的ビジネスの市場規模についての統計データは存在しないが、ソーシャルビジネス研究会編（2008）では、アンケート調査から2008年時点での国内市場規模を約2,400億円、雇用規模を3.2万人と推測している。この数字は他産業と比較した場合、けっして大きいものではないが、潜在的利用者が新たに利用を開始すると仮定した場合、3年後には市場規模は2.2兆円にまで拡大するとされており（ソーシャルビジネス研究会編、2008、p.8）、その成長への期待が膨らんでいる。

<sup>2</sup> これらの用語や概念の区分は本稿の主たる課題ではない。本稿では、さしあたり社会的課題をビジネスの手法を用いて解決しようとする活動を、社会的ビジネスという用語で表す。なお、社会的ビジネスのうち、相対的に狭い空間的バウンダリーが設定されている活動についてはコミュニティビジネスと呼ぶ。

<sup>3</sup> 社会的ビジネスの成長の背景について、塚本／土谷（2008）は、社会的企業の台頭の背景として、①NPO法人の制度化、②NPOの商業化、③地方分権と民営化の進行、④協同組合における変化、⑤CSRの活発化を挙げている（pp.61-62）。

日本において市民活動への関心が高まったひとつのきっかけは阪神大震災だといわれている（跡田、2005、pp.15-16；神座、2006、p.66）。1995年に発生した阪神大震災では行政の対応の遅れが批判されたが、一方で全国から集まったボランティアの迅速な活動に注目が集まった。利潤動機でも組織の論理でもなく、自発的な行動の結集こそが被災者のニーズに柔軟かつ迅速に対応できたことに対して、一種のボランティアブームとも呼べる状況が生じたのである。しかし、同時にそれは個々のボランティア活動の限界を示すきっかけともなった。ある地域では十分に食料も医薬品も人手も足りないのに、別の地域ではボランティアに集まった人材が余っていたり救援物資を保管する場所が不足しているという状況はメディアで繰り返し報道された。全国から集まった人材と物資をニーズに応じて適切に配置するためには、組織運営の視点を欠くことはできない。そこでは硬直的な組織の限界が明らかになる一方で、組織化とマネジメントの必要性も明確になったのである。

もちろん阪神大震災はあくまできっかけもしくは象徴に過ぎない。高度成長の終わりとともに、国と自治体の財政赤字の拡大、巨大官僚組織や縦割り行政の弊害という状況を受けて進められてきた小さな政府への移行は、単に政府活動の縮小や市場化を意味するわけではない。それは公共領域の見直しや公共概念の再構築を求めるものでもあった。この意味で市民活動の活発化は20世紀の終わりにはじまったわけではなく、高度経済成長レジームの終焉とともに準備されていたのである。それが震災直後の政治システムと市場システムが機能しえない状況下で、一気に注目を集めたと見るべきであろう。

1998年のNPO法（特定非営利活動促進法）の成立など制度的諸条件が整えられたこともあって、市民活動の認知度と活動領域は一気に広がりを見せていく。だが、NPO法人の登録が急速に増加していくなかで、当初の期待と現実の間のギャップも明らかになってきた。資金不足、人材不足、マネジメント能力不足（山内、2003、pp.181-183）という課題を抱える団体が多く、そのことが活動の広がりや継続性を困難にしていることが浮き彫りになったのである。単に地域貢献や社会問題の解決といった社会性を追求するのみならず採算性や事業性を同時に追求するという社会的ビジネスは、ここから派生しているといえるだろう。営利企業であれば当然満たしているべき資金調達、人材育成、組織マネジメント、プロジェクトマネジメントなどに必要な能力やスキルを市民活動や社会活動の領域にも導入しようという試みが広く認知されるようになってきたのである。

ふたつめの要因として、経済的側面からの要請を挙げることができる。わが国では、バブル経済の崩壊以降の景気の長期低迷のなかで、国民経済というマクロレベルでも企業活動のミクロレベルでも変革の動きが探られてきた。次世代の成長分野やリーディング・インダストリーの模索、企業組織の見直しや新たなガバナンスの構築、新規ビジネスモデルやスキームの探索などである。社会的ビジネスの「発見」も、こうした流れの一端に位置づけることができるだろう。つまり社会的ビジネスは、既存ビジネスにはない革新性を有していると期待されたのである。より具体的には、この革新性として、組織の革新性、市場の革新性、社会的影響の革新性を指摘することができる。

近年の企業組織の見直しは市場の不確実性が增大することに対応したものとして現れてきた。移り変わりの早いニーズに対応するために、生産工程の分割が生じ、専門的な企業と柔軟な取引関係を生み出される。そこでは株式会社に典型的な大規模でハイアラーキー型の組織で

はなく、小規模でフラットな組織が求められることになったのである。ベンチャー企業の隆盛や新しい産業集積の形成の要因として展開されてきたこうした議論は、社会的ビジネスにも当てはめることができる。通常の企業や行政では対応できない小さな市場セグメントやニッチ部分に対して、小規模で柔軟な組織によって充足できる可能性が見出されてきたのである。

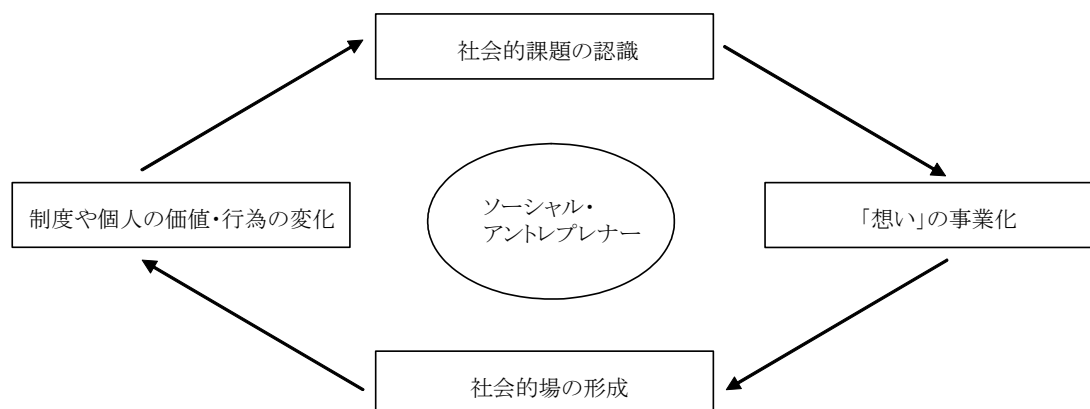
こうした組織を構成する個人の行動原理として、ボランタリーや互恵性が重視されていることも新しい点である。スコット／ウィリアムズ（2007）は、「ウィキノミクス」という表現でウェブを通じて無数の人々が生産に参加する社会を分析している。インターネット上の無償百科事典であるウィキペディアは、特定の権威ある編集者ではなく利用者が自由に執筆、編集できるしくみを取り入れ、利用者を増やしている。ここでは、生産者と利用者の間にははっきりとした区分はなく、必要や能力に応じて双方が入れ替わっている。こうした形態はウェブ上だけで生じているわけではなく、実体経済や既存の大企業においても新たな経済原則として一定の影響力を持ち始めているというのがスコットとウィリアムズの主張である。

場の共有化、知識やソースのオープン性などによって、「プロシューマー」と呼ばれる生産者と消費者の融合が生じることが新たな経済のしくみを作り出すという、このような議論は、主にIT産業やウェブビジネスをフィールドとして展開されてきた。一方、市民が地域の課題を発見し、ニッチな市場に参入するという社会的ビジネスのスキームもこうした「ウィキノミクス」と議論を一にしている。ここでは、市民が自らサービスの提供者にもなり、受け手にもなるという、自発的な協働に基づく新しい組織の登場が見出されている。

同時にこれは新たな市場創造に結びつくことが期待される。社会的ビジネスにおいては、これまで主に行政に担われてきた社会的課題はビジネスの対象として読み替えられる。ケインズ主義的福祉国家から新自由主義への転換は、住民生活の領域において多くの取り残された分野を生み出した。一方で、経済の成熟化や所得水準の上昇は住民ニーズの多様化を生み出し、これまでの画一的な行政サービスでは十分に対応できない細分化された公的領域を生じさせる。これらは市場メカニズムによって充足されることが期待されたが、既存の大企業体制のもとでは商品やサービスが十分に供給されない部分が残されることになる。すなわち、一方で公共領域における行政の役割の縮小と、他方で公共的ニーズの広がりという状況のもとで、既存の組織では対応できない隙間が生じることになったのである。ボランタリーの行動原理に基づいた小規模で柔軟な組織によって担われる社会的企業はその空白を新たな市場と認識することによって活動を展開し、新しい製品やサービスの需要を掘り起こしていく。

さらに新たな市場の発見や創造が累積的に拡大していくことによって、新しい社会的価値が生み出されていく。谷本（2006）はこうした過程を「ソーシャル・イノベーション」として定義づけている。「社会的事業を通して、新しい社会的価値を実現し、これまでの社会経済システムを変革していく」（谷本、2006、p.4）のである。ソーシャル・イノベーションが発生するプロセスとして、①社会的課題の認識、②「想い」の事業化、③社会的場の形成、④制度や個人の価値・行為の変化という一連の流れが循環することが示されている（図1）。

図1 ソーシャル・イノベーションのプロセス



出所) 谷本 (2006)、p.63

### 3. 社会的ビジネスの課題と政策動向

社会的ビジネスの成長が期待される一方で、その課題も指摘されてきた。先にも触れたように、山内 (2003) は社会的ビジネスを行う主体としてのNPOの課題として、「ヒト・カネ・マネジメント」を挙げている (pp.180-182)。同様に、マネジメント能力の不足やその重要性を指摘する研究は多い (跡田、2005 ; 齊藤、2004 ; 田中 2004、細内、1999)。こうした背景には、日本における社会的ビジネスに関する研究が、個別企業の事例調査を中心に進められてきたことがある。社会的ビジネスはカリスマ的リーダーによって率いられていることが多く、そこでの分析はリーダーシップや起業家の能力に関連させて起業の経緯や成功要因を探るというアプローチがとられることが多かったのである<sup>4</sup>。こうした傾向が、社会的ビジネスが直面する課題の分析においても、リーダーの資質や組織内の課題を重視する傾向をもたらしたのである。

これに対して、より包括的な視点からの課題分析の必要性が指摘されるようになってきた。塚本／土谷 (2008) は、市場の不足、社会的認知の不足、政府や中間組織からのサポートの不足など、社会的ビジネスを取り巻く環境についての課題を指摘している (pp.81-82)。課題を個別の企業や組織が抱えるものとしてだけではなく、社会的ビジネスを取り巻く諸条件まで含めてとらえる動きが出てきたことは、行政による環境整備をうながすことにつながる。社会的ビジネスの課題が、政策的な課題として具体的に設定されるようになってきたのである。

経済産業省では、2007年に社会的ビジネスの振興を図るための研究会を立ち上げ、その成果を報告書としてとりまとめている (ソーシャルビジネス研究会編、2008)。ここでは、ソーシャルビジネスが直面している課題として、①社会的認知度の向上、②資金調達の円滑化、③人材の育成、④事業展開の支援、⑤事業基盤強化が挙げられ、次の6つの政策的取り組みの必要性が指摘されている。

<sup>4</sup> 塚本／土谷 (2008) はこれを「企業家アプローチ」と呼び、組織分析的視点、とりわけ従来の非営利組織研究との連続性が欠けていることを重要な問題として指摘しているが (pp. 62-63)。

- ① 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
- ② 社会的課題を、関係者全員で共有し、解決する場づくり
- ③ 既存の中小企業施策のソーシャルビジネス振興への活用
- ④ 資金調達の円滑化に向けた環境整備
- ⑤ ソーシャルビジネス等を担う人材の強化
- ⑥ ソーシャルビジネスの事業基盤強化に向けたしくみづくり

社会的課題を解決するための市民の主体的活動という性格と、ビジネス的側面を重ね持つ社会的ビジネスについては、これまでのさまざまな支援策が展開されてきたが、それはどちらかといえば市民活動の活性化やNPO支援に重点を置いたものであった。これに対し、産業振興を担う経済産業省が政策対象として社会的ビジネスの振興に力を入れ始めたことは、社会的ビジネスをめぐる認識が大きく変化しつつあることを表している。また、①～⑥に見られるように、社会起業家の育成に留まらない総合的な施策を準備している点も重要な変化の表れである<sup>5</sup>。では、経済産業省はどのようなスタンスで社会的ビジネスの振興を図ろうとしているのだろうか。

経済産業省の施策は、事業主体に対する直接的な支援策ではなく、基盤づくりや支援のためのしくみづくりに重点を置くものとなっている。具体的な支援メニューについては既に各自治体によって既に整備されているものも多く、重複を避ける意図がある。また、社会的ビジネスには、地域課題解決型のコミュニティビジネスが多く含まれており、全国一律ではなく、地域ごとの特性や課題に対応した政策メニューが必要だという認識も背景にある。

こうした傾向がよく現れているのが、地方ブロックごとに設置される「ソーシャルビジネス推進協議会」と、それと連携をとりながら全国規模での活動促進を図ることを目的に開催されている「ソーシャルビジネス推進イニシアティブ」である。「ソーシャルビジネス推進協議会」は、社会的ビジネスに携わる事業者やさまざまなステークホルダーが集まり、相互に利益を生み出せるしくみづくりを行う場として設定されている。全国9ブロックで設置、もしくは設置の準備が進められており、地域における社会的ビジネスのプラットフォームとして機能することが期待されている。ソーシャルビジネス研究会編（2008）で挙げられた課題のひとつである「社会的課題を、関係者全員で共有し、解決する場づくり」を実現するためのものである。具体的な事業内容は各協議会ごとに決定されるためそれぞれ異なっているが、たとえば地域活性化プロジェクトの実施、セミナーの開催、アドバイザーボードの設置、ウェブサイト構築による情報の集約と発信などが組み込まれている。全国組織である「ソーシャルビジネス推進イニシアティブ」と連携を図りながら、各地域（広域ブロック）での活動を推進することによって、さまざまな地域活性化プロジェクトを創出する基盤をつくらうというねらいがある<sup>6</sup>。

<sup>5</sup> もちろんそこでも企業家の能力が重要視されていることに変わりはない。「社会貢献への思いだけを先行させるのではなく、その思いを実現するための経営能力を持って事業を展開していくことが不可欠である」（ソーシャルビジネス研究会編、2008、p. 11）。

<sup>6</sup> こうしたプラットフォームづくりのほかに、いくつかの補助事業なども実施されている。2009年度の補助事業としては、「地域新事業活性化中間支援機能強化事業」、「地域新事業移転促進事業」、「村おこしに燃える若者等創出事業」がある。このうち最後の事業は直接社会的ビジネスに携わる人材育成への助成であり、前の2つの事業は中間支援組織の育成や既存事業のノウハウの他事業者への移転を支援する間接的な支援策である。

社会的ビジネスに対する支援は、これまでも各地方経済産業局ごとに行われてきた。たとえば、関東経済産業局においてはコミュニティビジネスに対して早くから活発な支援や調査活動がなされてきた。2000年には「先進地域におけるコミュニティビジネス・NPO活動実態調査研究報告書」がまとめられており、その後も管内の各県の施策のとりまとめ、創業マニュアル、資金調達マニュアル、経営力向上マニュアルなどの作成などを積極的に行っている。また、九州経済産業局でも、NPO活動やコミュニティビジネスに活用可能な施策のとりまとめをホームページ上でとりまとめ、公開するなどしてきた。

しかし、経済産業省や地方局におけるこれらの支援策には課題も存在した。ひとつは、地域ごとに取り組みの濃淡があったことである。局での取り組み内容や進捗状況に大きな差があったことは、各地域において社会的ビジネスへの認知度に差があったこと、また、その振興が経済産業政策として理解されていなかったことに要因がある。また、従来の産業政策と比較して社会的ビジネスの市場が地域ごとに大きく異なっていることも、全国的な取り組みが遅れた要因として指摘できる。

もうひとつの課題は、社会的ビジネスを対象とした固有の施策がほとんどなく、ほかの政策メニューの援用が多かったことである。たとえば、九州経済産業局がまとめた2008年度の活用可能施策をみると、必ずしも社会的ビジネスの創出のための施策ではないものも含まれている(表1)。施策を有効活用するという観点からすればそのことに問題はないが、規模の小さなコミュニティビジネスの主体にとっては利用しづらい側面があったことも事実である。2008年から本格的に展開され始めた経済産業省のコミュニティビジネス支援は、こうした課題を乗り越えるねらいがあったとみることができる。

表1 コミュニティビジネス等に活用可能な九州経済産業局関連施策(2008年)

分類	名称	対象者等	実施機関
補助金	環境負荷低減国民運動支援ビジネス推進事業	民間法人、NPO、任意団体等	九州経済産業局 環境対策課
補助金	地域新エネルギー等導入促進事業	地方公共団体及び非営利民間団体	NEDO エネルギー対策推進部
補助金	新エネルギー等非営利活動促進事業	NPO法人、公益法人その他の法人格を有する民間団体、および10人以上の構成員で活動している任意団体で定款に準ずる書類を整備している民間団体	NEDO エネルギー対策推進部
補助金	バイオマス等未活用エネルギー事業調査事業	自らがバイオマス等のエネルギー利用に係る事業化を将来的に展望する民間企業、地方公共団体、地方公共団体が出資・出捐をおこなう法人、公益法人、特定非営利活動法人、法人格を有する協同組合	九州経済産業局 エネルギー対策課
補助金	伝統的工芸品産業支援補助金	「伝統的工芸品産業の振興に関する法律」に基づく計画の承認を受けた方。製造協同組合、伝産事業者等および、専門学校等法人、NPO法人等	九州経済産業局 製造産業課
補助金	広域的新事業支援連携等事業費補助金	公益法人等	九州経済産業局 地域経済課
委託費	地域イノベーション創出研究開発事業	連携研究体(管理法人、大学、企業、公設試、産総研、研究協力者等で構成)	九州経済産業局 技術企画課
委託費	地域資源活用型研究開発事業	産学(企業、大学、公設試)による研究共同体	九州経済産業局 技術企画課
補助金	中小商業活力向上支援事業費補助金	商工会、商工会議所、商店街振興組合、NPO法人、民間事業者等	中小企業庁 経営支援部商業課

[http://www.kyushu.meti.go.jp/com\\_hiroba/sesaku\\_20fygaiyou/fy20kyoku\\_sesaku.htm](http://www.kyushu.meti.go.jp/com_hiroba/sesaku_20fygaiyou/fy20kyoku_sesaku.htm)

出所)九州経済産業局資料を一部修正

#### 4. 北九州市におけるコミュニティビジネス振興策

社会的ビジネス、とりわけコミュニティビジネスの振興は、市民生活に関する施策を担う市町村にとってこそ大きな課題となってきた。前に述べたような市民ニーズの多様化と財政難という相反する状況に直面してきたのである。それゆえ、国に先駆けてコミュニティビジネス支援に取り組んできた自治体は多い。この点を踏まえ、以下では北九州市におけるコミュニティビジネスの振興策について検討しよう。

現時点における北九州市によるコミュニティビジネスに関連する助成事業としては、「まちづくりステップアップ事業」と「NPO公益活動支援事業」が存在する<sup>7</sup>。これらの施策は、市民総務局地域振興課によって管轄されている。地域振興課は地域づくりやまちづくりの視点から、コミュニティ支援を行ってきた。具体的には、伝統的に地域活動を行ってきた町内会や自治会、1994年から小学校区ごとに設置が進められてきた「まちづくり協議会」のサポート、NPO活動の支援などが挙げられる。現時点では、コミュニティビジネスや社会的ビジネスに特化した支援策はないが、徐々に事業性を重視した市民活動へのサポートも強めており、先に挙げた2つの助成事業は社会的ビジネス振興にも結びつくものとして認識されている。

北九州市における市民活動への助成事業の変遷は図2に示される。市民活動への本格的な支援事業は、1999年の「区の特徴を活かした手づくり事業支援」にはじまる。町内会や自治会など従来の地縁組織への支援はそれまでも存在したが、地域における市民の新たな自発的活動を活性化しようという施策のスタートしてみることができる。この事業では、各区の資源や歴史を活かしたイベント事業、地域課題の解決に向けた調査・研究、各種の講演会や研修などに対して助成が行われている。

2001年には「21わがまち手づくり事業支援」へと名称の変更がなされるが、基本的なコンセプトは継続されている。市民の自発的な地域活動、各区の伝統や特性を活かしたまちづくり、小学校区ごとに設置されている「市民福祉センター」を中核として行われる自主事業などが推進された。2003年までの3年間で212事業が採択されている。

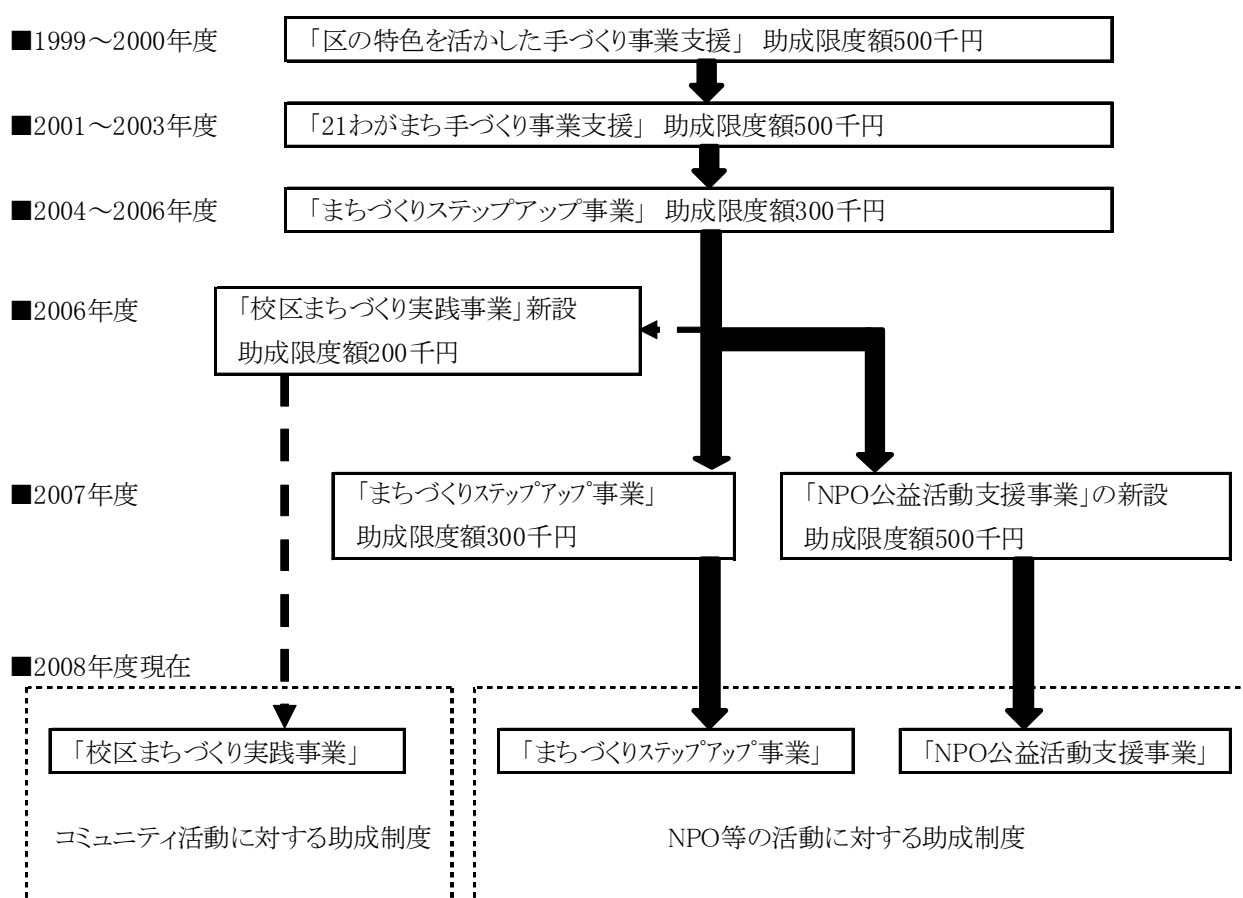
2004年には、現在も継続されている「まちづくりステップアップ事業」が開始される。この事業の目的は、市民が主体的に取り組む地域の特性を活かした自主事業や団体相互の連携によるまちづくり活動を支援することであり、前の2つの事業の流れを汲むものとなっている。事業の申請に当たっては区ごとに対応することも継続されており、コミュニティ活動が主な対象となっている点でも共通している。その一方、注目すべき変更点として、助成対象となる活動や事業のひとつとして「コミュニティビジネスに関する事業」が明記されたことがある。事業性、自立性、継続性を持った活動の重要性がより強く認識され始めたのである。

これは2006年の「校区まちづくり実践事業」の新設、2007年の「NPO公益活動支援事業」の新設によってさらに明確になる。これらの事業が新設された具体的な要因は2つある。ひとつは、「まちづくりステップアップ事業」の認知が高まるにつれて申請件数や申請額が多くなったことである。もうひとつは、同一の事業が複数区で実施される場合にも、当該申請を

<sup>7</sup> このほかに「北九州市市民活動サポートセンター」を中心として、NPO活動やコミュニティビジネスに関する情報提供、相談、セミナーの開催、施設の提供など多様なメニューが用意されている。

受けた区のみが事業全体の補助金の負担を行うことに不公平感が出てきたことである。つまり、活動の担い手と領域の広がりによって従来のコミュニティ活動を中心とした助成事業では対応できなくなってきたのである。そこで2つの事業を新設することによって、それぞれの目的や支援活動の対象を明確にし、多様な地域的課題に対応した市民活動を活発化させようということが試みられている。「校区まちづくり実践事業」では各小学校区を基礎にしたコミュニティ活動への支援がなされており、従来の地縁組織の活動の促進やそれを補完するような活動の活性化が図られている。これに対し、「まちづくりステップアップ事業」と「NPO公益活動支援事業」はNPOなど新たな市民活動領域を対象としたものである<sup>8</sup>。

図2 北九州市における市民活動に対する助成事業の変遷



出所) 北九州市地域振興課資料を一部修正

「まちづくりステップアップ事業」と「NPO公益活動支援事業」の大きな違いは、前者が区ごとに申請・認定されるのに対し、後者は全市的な申請・認定体制をとっている点にある。助成対象にしても、後者には「特定の区や地域に限定しない広いエリアで実施されるまちづくり活動」が盛り込まれている。これを踏まえて、対象団体についても構成員の人数や規約の有

<sup>8</sup> ただし、実際の市民活動については、これらの3つの助成事業で想定されている領域にまたがるものもあるため、申請や認定については必ずしも明確に区分されていない部分もある。



無など、「まちづくりステップアップ事業」より細かい基準が定められている。「まちづくりステップアップ事業」が1999年に開始された「区の特徴を活かした手づくり事業支援」から続く市民主体のまちづくり活動支援に重点をおいたものであるのに対して、「NPO公益活動支援事業」は組織的活動の推進に焦点が当てられている。活動への助成を通じて、それを担う組織の発掘や強化を目指しているのである。

次に、「まちづくりステップアップ事業」と「NPO公益活動支援事業」について、助成内容を詳しく見てみよう。

「まちづくりステップアップ事業」の助成件数は2006年以降減少しているが(表2)、これは「校区まちづくり実践事業」と「NPO公益活動支援事業」が新設されたことによって、申請が分散したためであると推測される。区ごとの申請件数には人口の違いを勘案しても大きな違いが見られ、活動の活発さに地域差が存在することがうかがえる。

表2 「まちづくりステップアップ事業」 採択事業数と助成額の推移

	2006年度実績			2007年度実績			2008年度実績		
	申請件数 (件)	助成件数 (件)	助成額 (千円)	申請件数 (件)	助成件数 (件)	助成額 (千円)	申請件数 (件)	助成件数 (件)	助成額 (千円)
門司区	11	6	1,483	6	5	839	6	5	893
小倉北区	10	9	1,570	16	13	1,942	5	5	892
小倉南区	21	21	1,986	15	15	1,851	18	18	1,705
若松区	9	6	376	5	5	683	5	5	794
八幡東区	15	9	1,278	7	6	1,023	5	5	570
八幡西区	11	8	1,941	11	9	2,031	10	10	1,362
戸畑区	7	7	1,187	4	4	590	2	2	500
合計	84	66	9,821	64	57	8,959	51	50	6,716

注)平成18年度及び平成19年度は実績ベース、平成20年度は計画ベース。

出所)北九州市地域振興課資料

事業内容については、各年度で地域間(世代間)交流が最も多い(表3)。2008年度で見れば、次いでにぎわいづくりの創出・地域の活性化、子育て支援・子どもの健全育成が多い。さまざまな地域でのコミュニケーションが大きな課題となっていることを読み取ることができる。

表3 「まちづくりステップアップ事業」 採択事業の主な内容

事業の主な内容	2006年度	2007年度	2008年度
にぎわいづくりの創出・地域の活性化	12	14	9
地域(世代間)交流の促進	13	11	13
子育て支援・子どもの健全育成	9	7	9
環境保全・地域美化	11	8	7
伝統文化等の継承(建造物保存活動を含む)	8	7	6
健康づくり(食育を含む)	3	4	2
防犯・防災	3	1	0
国際交流	2	3	2
その他	5	2	2
合計	66	57	50

注) 複数の事業分野にまたがる場合は、主な事業目的によって分類。

出所) 北九州市地域振興課資料

まちづくり協議会や地縁的な任意団体からの申請が減少しているのは、「校区まちづくり実践事業」の新設にともなうものだと考えられる。2008年度で見れば、最も多いのは事業実施を目的とした任意団体であり、次いで事業実施のための実行委員会となっている。これに対し、NPO法人は2件と少なく、継続的な活動を目指す団体よりもイベント開催などを目的とした任意団体が多い(表4)。

表4 「まちづくりステップアップ事業」 採択団体

実施団体	2006年度	2007年度	2008年度
NPO法人	7	4	2
まちづくり協議会	15	9	5
事業実施のための実行委員会	14	8	11
事業実施を目的とした任意団体	20	31	28
地縁的な任意団体(自治会等)	8	4	4
社団・財団等	2	1	0
合計	66	57	50

注) 「事業実施のための実行委員会」とは、既に別の目的で活動している団体が、共通の目的の事業を実施するために人・物・金を供出して結成する団体であり、通常、事業終了後はそれぞれ元の団体に帰属し解散されるもの。  
「事業実施を目的とした任意団体」とは、例えば、「ボランティア〇〇会」のように特定の目的を達成するため結成され恒常的に活動する団体。

出所) 北九州市地域振興課資料

「NPO公益活動支援事業」については、新設されて2年であることなどから知名度が低く、申請件数自体がさほど多くないのが現状である。特に初年度の2007年には申請件数が少なかつたため、追加募集を行っている。採択された助成額も予算を下回っており、現時点では十分に活用されているとは言い難い状況にある(表5)。

表5 「NPO公益活動支援事業」 採択事業数と助成額の推移

2007年度実績			2008年度実績		
申請件数(件)	助成件数(件)	助成額(千円)	申請件数(件)	助成件数(件)	助成額(千円)
15	6	1,818	14	12	4,250

注)2007年度は、応募団体が少なかったため、9月に第2次募集を実施。

出所) 北九州市地域振興課資料

2008年度の事業内容は、健康作りが最も多く、次いで子育て支援、環境保全、にぎわいづくりの創出となっている(表6)。1年のみの比較では明確ではないが、「まちづくりステップアップ事業」の事業内容とは違いが見られ、両者のすみ分けができつつあるといえるだろう。

表6 「NPO公益活動支援事業」 採択事業の主な内容

事業の主な内容	2007年度	2008年度
にぎわいづくりの創出・地域の活性化		1
地域(世代間)交流の促進		
子育て支援・子どもの健全育成		3
環境保全・地域美化		2
伝統文化等の継承(建造物保存活動を含む)		
健康づくり(食育を含む)		5
防犯・防災		
国際交流		
その他	6	1
合計	6	12

注)複数の事業分野にまたがる場合は、主な事業目的によって分類。

出所) 北九州市地域振興課資料

事業主体をみると、2008年度にはNPO法人が7と半数以上を占めている(表7)。この点においても「まちづくりステップアップ事業」とは大きく異なっており、両事業の性格の違いが反映されている。自立的な組織の育成と継続的な事業の強化という課題に合致したものとなっているといえるだろう。

表7 「NPO公益活動支援事業」 採択団体

実施団体	2007年度	2008年度
NPO法人	4	7
まちづくり協議会	1	
事業実施のための実行委員会		
事業実施を目的とした任意団体	1	5
地縁的な任意団体(自治会等)		
社団・財団等		
合計	6	12

注) 「事業実施のための実行委員会」とは、既に別の目的で活動している団体が、共通の目的の事業を実施するために人・物・金を供出して結成する団体であり、通常、事業終了後はそれぞれ元の団体に帰属し解散されるもの。  
「事業実施を目的とした任意団体」とは、例えば、「ボランティア〇〇会」のように特定の目的を達成するため結成され恒常的に活動する団体。

出所) 北九州市地域振興課資料

これらの北九州市における助成事業は、コミュニティビジネスのみを対象としたものではなく、より広い市民活動の活性化を目的としている。だが、事業目的の一部にコミュニティビジネスの振興が掲げられていることや、市民による自発的で継続的な事業を振興するという基本的な方針からすると、これらの助成事業が今後の地域における社会的ビジネスの展開に重要な役割を果たすことが期待される。だが、現時点では、そこにはいくつかの課題がある。

## 5. 地域における社会的ビジネス振興策の課題

第1に、振興策に対する知名度と理解が高まっていない点が挙げられる。北九州市の場合には、「NPO公益活動支援事業」など新たな助成事業が創設されて間がないこともあって、地域の活動主体に情報が行き渡っていない。それは単純に施策自体態が認識されていないというだけではない。助成の趣旨や目的が理解されていないことは、それ以上に問題である。助成金をはじめとする行政支援を得ることが目的化してしまったり、「苦勞して地域にいいことをやっているのだから行政が援助するのは当然だ」といったスタンスを持つ団体は意外に多い。皮肉なことだが、市民活動やコミュニティビジネスへの期待が高まったり、行政支援が手厚くなるにしたがって、そうした傾向が強まることも考えられる。ソーシャルビジネス研究会編(2008)で指摘された「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」のためには、施策メニューを広くPRするとともに、政策の趣旨の理解を高めることが不可欠である。

第2の課題として、事業の継続性をいかに強化するかという点がある。「まちづくりステップアップ事業」や「NPO公益活動支援事業」の採択事業には、イベント的な位置づけがなされているものも少なくない。イベントの開催自体に問題があるわけではないが、それが継続的な事業にどのように結びつくのかという視点を欠いたままでは、事業性や継続性の確保は難し

い。これは表4や表7で見た採択団体の問題にも関わっている。社会的ビジネスの育成にとっては、事業終了とともに解散することを前提とした実行委員会形式ではなく、恒常的に運営される組織が育てることが重要である。通常のビジネスにとっては前提とされている「ゴーイング・コンサーン」が担保されなければ、社会的ビジネスの広がりを実現しない。組織と事業の継続性を重視し、それを実現することに施策の重点をおくことが必要である。

第3に産業振興施策との連携や調整の必要性が挙げられる。先に見たように、経済産業省では社会的ビジネスの振興に本格的に取り組みは始めている。しかし、多くの自治体では社会的ビジネスやコミュニティビジネスの活性化は、市民生活やコミュニティづくりを担当する部局によって担われている。北九州市においても、まちづくりやNPO事業の活性化に関する施策の展開のなかでコミュニティビジネス振興が盛り込まれてきた経緯もあり、総務市民局の地域振興課が担当部局となっている。経済産業振興を担う産業経済局においては、現時点では社会的ビジネスを対象とした施策は行われていない。しかし、社会的ビジネスが直面している課題は、組織内部のマネジメントからマーケティングまで企業経営に関する問題と共通している。また、さまざまな条件の整備などについては、地域においてこれまでとられてきた産業振興策、とりわけ中小企業対策と類似する点も多い。さらに既存企業、商店街、大学などとの連携によって事業展開を図ることも重要になりつつある。こうした点で、産業振興策としての社会的ビジネスの育成という視点が不可欠となっている。地域の産業政策において、ターゲットを定めて産業の誘致や育成を行ってきたように、社会的ビジネスを網羅的に育成するのではなく、重点分野を設定することなども必要だろう。たとえば環境先進都市の形成という都市戦略を持つ北九州市にあっては、環境コミュニティビジネスをターゲットとして重点的に育成するなどの施策が考えられる。こうしたことによって、広く地域課題を解決するための市民活動を振興する政策と、事業性を重視する社会的ビジネスを育成する政策について、棲み分けを行うと同時に連携していくこと可能となるだろう。

こうした課題は北九州市のみが抱えるものではない。社会的ビジネスに期待が集まるなかで、多くの地域が直面している問題でもある。社会的ビジネスの育成策については施策メニューや手法が確立しておらず、国も自治体も手探りで実施しているのが現状である。国による本格的な育成策もようやくスタートし、地域においてもこれまでとられてきた施策に新機軸を取り入れていくことが期待されている。

本稿は、日本学術振興会科学研究費補助金による研究プロジェクト「エコタウン地域における環境コミュニティビジネスの創出に関する研究」（課題番号：19530249）の成果の一部である。

## 参考文献

- 跡田直澄（2005）『利益が上がる！NPOの経済学』集英社。
- 斉藤 慎（2004）『社会起業家』岩波新書。
- 田中尚輝（2004）『NPOビジネスで起業する！』学陽書房。
- 谷本寛治（2006a）「ソーシャル・エンタープライズ（社会的企業）の台頭」谷本寛治編著『ソーシャル・エンタープライズ』中央経済社、pp. 1-45。

- 谷本寛治 (2006b) 「ソーシャル・イノベーションが変える社会」 谷本寛治編著『ソーシャル・エンタープライズ』中央経済社、pp. 47-93。
- 塚本一郎／土谷一步 (2008) 「日本におけるソーシャル・エンタープライズの動向」 塚本一郎／山岸秀雄『ソーシャル・エンタープライズ』丸善、pp. 59-83。
- 細内信孝 『コミュニティ・ビジネス』中央大学出版部、1999年。  
ソーシャルビジネス研究会編 (2008) 「ソーシャルビジネス研究会報告書」
- 山内直人 (2003) 「NPO・コミュニティビジネスの課題を考える」 本間正明ほか『コミュニティビジネスの時代』岩波書店、pp. 149-190。
- Tapscott, D and Williams A. D. (2006), *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*. Portfolio Hardcover. 邦訳、井口耕二訳 (2007) 『ウィキノミクス』日経BP社。