

中国におけるソーシャル・ビジネスの成功要因分析¹

—政策提言の視点から—

一橋大学国際・公共政策大学院

公共経済プログラム修士2年

徐曉蕙

2020年10月

¹ 本稿は、一橋大学国際・公共政策大学院公共経済プログラムにおけるコンサルティング・プロジェクトの最終報告書として、受入機関である上海外国語大学国際関係と公共事務学院俞祖成准教授に提出したものです。本稿の内容は、すべて著者の個人的見解であり、受入機関の見解を示すものではありません。

要約

ソーシャル・ビジネスは資本主義の働きを活用し社会問題の解決を目指す企業のことで、近年注目を浴びている。本稿では、ソーシャル・ビジネスをどのようにして増やせるかということに問題意識を置き、政策の観点からソーシャル・ビジネスの成功につながる要因を分析してみた。まず貧困削減に関するソーシャル・ビジネスの成功事例を紹介した上、次にソーシャル・ビジネスの育成を促進する枠組みを整理した。具体的には、ソーシャル・ビジネスの資金力を支持する融資制度、経営力を支持する中間支援組織とソーシャル・ビジネスに対する認識を高める認証制度について、それぞれ欧米や日本の政策を概覧し、役割をまとめた。それから、中国におけるソーシャル・ビジネスの促進制度の現状をレビューし、各要因の役割をさらに深掘りした。最後に、ソーシャル・ビジネスの成功には、中間支援組織が認証制度と融資制度を後押しする最も大事な役割を果たすという結論を提示する。

謝辞

本稿は、一橋大学国際・公共政策大学院の公共経済プログラムの講義「コンサルティング・プロジェクト」の一環として作成したものである。上海外国語大学国際関係と公共事務学院の俞祖成准教授をクライアントとし、約半年間を経て得られた研究成果がまとめられている。クライアントとして本プログラムに協力してくださった俞先生は、ご多忙ながらレポートの作成にご協力いただき、改めて感謝の意を表したい。

指導教官である山重慎二教授から、プロジェクトの最初から最後まで、ご丁寧に指導していただき、貴重なアドバイスをたくさん頂き、心から感謝を申し上げます。また公共経済プログラムの先生方、学生の皆様からも有益なご意見を多く頂き、厚くお礼を申し上げます。

目次

第1節	はじめに	4
第2節	ソーシャル・ビジネスの定義と分類	4
第3節	事例研究	5
3.1	組織支援型—SHOKAY	5
3.2	BoP 層向け型—誠信諾科技 (Power Solution)	8
3.3	雇用型—The Big Issue	9
第4節	先行研究	10
第5節	ソーシャル・ビジネスの認証制度	11
5.1	イギリス	12
5.2	アメリカ	13
5.3	日本	14
第6節	ソーシャル・ビジネスの融資制度	14
6.1	イギリス	15
6.2	アメリカ	18
6.3	日本	19
第7節	ソーシャル・ビジネスの中間支援組織	20
7.1	市場の失敗の緩和	20
7.1.1	情報の非対称性	20
7.1.2	外部性	23
7.2	社会的インフラを作る	23
7.2.1	PR やメディア発信	24
7.2.2	教育政策	24
第8節	中国におけるソーシャル・ビジネスの促進制度	25
8.1	認証制度	25
8.2	融資制度	27
8.3	中間支援組織	28
8.4	結論	30
第9節	終わりに	31

第1節 はじめに

近年、ソーシャル・ビジネスという新しい形のビジネスが登場している。ソーシャル・ビジネスとはいわゆる社会問題の解決を目指す企業のことであり、取り組む社会問題が教育、医療、環境、社会のマイノリティーの権利など多様である。コンサルティング・プロジェクトでは**貧困削減**の分野にしばりたい。

この研究の流れは、まずソーシャル・ビジネスの概念を紹介し、3つの事例研究を経てから、ソーシャル・ビジネスをいかにして増やせるかを見ていきたい。本研究の目的は、ソーシャル・ビジネスの促進制度の全貌を明確にすることである。これまでの先行研究は、ソーシャル・ビジネスの促進制度全般を言及するものはあまり見当たらなかったため、本研究はそこに貢献できるであろう。また、促進制度の中で、どれが一番重要か、各要素はどのように相互に働きかけているかも検討してみたい。

第2節 ソーシャル・ビジネスの定義と分類

ソーシャル・ビジネスとは何か。毛・趙（2019）によると4つのポイントに沿って定義できる：

- ①社会問題の解決を使命とする。
- ②政府と市場の二重失敗がもたらす変革の機会を識別できる
- ③伝統的な公益や慈善とは異なる革新的な問題解決方法を持つ
- ④ビジネス目標の追求が社会的使命に害を及ぼさないことを確実にするための行動またはメカニズムを持っている

毛・趙（2019）を参考にソーシャル・ビジネスのビジネスモデルを大きく表1の創業支援型、市場仲介型、組織支援型、有料サービス型、BoP層向け型、収入再分配型、雇用型という6種類に分類してみた。中でも特に営利企業を立ち上げ、新しい市場を開発する組織支援型、安くて質のいい商品を提供するBoP層向け型、仕事の機会を提供する雇用型は貧困削減と最も関わっているし、ビジネスとしての実効性も高いと考えられるので、それぞれの事例 SHOKAY, Power Solution, The Big Issue を詳しく見ていく。

モデル	内容	例
創業支援型	スキルなどをトレーニングし、商品の販売により収入増加	マイクロファイナンス、スキル支援
市場仲介型	製品を購入し販売する	フェアトレード
組織支援型	営利企業として新しい市場を開発する	SHOKAY
有料サービス型	政府と市場の二重失敗の分野(教育、医療、養老等)に有料サービスを提供する	
BoP層向け型	安くて質のいい商品を提供する	Power Solution
収入再分配型	高収入層から有料サービスの料金をもらい低収入層へ収入再分配	カウンセリング、リース
雇用型	仕事を提供する	The Big Issue

表1：ソーシャル・ビジネスの分類（毛・趙（2019）を参考に筆者作成）

第3節 事例研究

事例研究では、組織支援型の SHOKAY、BoP 層向け型の Power Solution、そして雇用型の The Big Issue の成立経緯、経営実績や現存の問題点を順次に見ていく。

3.1 組織支援型—SHOKAY

SHOKAY はカシミヤのような肌触りとカシミヤ以上の保温性を兼ね備えた“ヤク”という素材に世界で初めてフォーカスしたファッションブランドであり、2007 年ハーバードケネディスクールの卒業生の Carol Chyau²と Marie So³によって、中国のチベット族の貧困問題を解決するために誕生したソーシャルビジネスである。ちなみにブランド名の SHOKAY は、チベット諸語ではヤクの柔らかい毛を意味する。

創始者の Chyau 氏と So 氏 の二人の高学歴の女性は、いかにして SHOKAY を立ち上げるようになったのか、その成り立ちを簡単に紹介する。創始者の二人はハーバードケネディスクールのクライメイトで同じく社会に役立つ仕事に就きたいという思いがあり意気投合し、ビジネスプランコンテストで一位を取った。その後中国雲南省へ訪問し、現地の有名な NPO 創始者との出会いからヤクに目を向けた。今度ヤクのビジネスで再びハーバードビジネススクールが主催する Social Enterprise Business Plan Contest で一位を取って、優勝賞金をもらっただけでなく、審査会場にいた投資家たちからも注目を浴びていた。ハーバード・ケネディスクール卒業後、ヤクのニット製品を製造・販売する「SHOKAY」と、雲南省にある現地のヤクの乳を使ったチーズなどの乳製品の生産・販売ビジネスをサポートする NPO の 2 つの組織を立ち上げた（後に乳製品のビジネスを現地に委託し、SHOKAY のビジネスだけ経営するようになった）。ヤクや紡績の知識がまったくなかったので、ヤク研究の第一人者に打診し、ヤクの専門知識を教わるほか、ニューヨークにあるファッションの名門校 FIT のヤクの繊維の専門家である Jeffrey Silberman 教授を訪ね、紡績についての専門知識を伺った。そしてヤクの毛の供給拠点をヤクの活動地域のなかで一番貧しい地域、青海省のヘイ・マー・フー郡に決めた。

SHOKAY のビジネスモデルは、図 1 にまとめてある。まずは仲介なしに直接チベット族からヤクの毛を買取する。この買取で 4000 軒以上のチベット族の収入が年間 15%~20% の上昇が実現できる。買取からヤクの毛の分類を経て、100 色以上に染色し、様々な混紡、太さの異なる糸に加工する。そしてインターネットでニッター（編み手）を募集し、手編みが得意な女性たちと出会い、上海市崇明島に SHOKAY ニッターチームを組織する。この段階で島の女性たちの就職難問題を解決し、彼女たちの収入の 30~50% 上昇を実現している。販路の拡大の方法として、顧客に実際に商品を見て触ってもらい、ストーリーを語るのが一番の PR になると彼女たちが考えたので、国際見本市に出展することを販路を拡大

² 1982 年アメリカ生まれ、台湾育ち。ペンシルバニア大学で経済学の学士号を取得。在学中、ペルーのリマでマイクロファイナンスに従事。ハーバード大学ケネディスクールにて、国際開発学の修士号を取得。ハーバード在籍中、タイと NY 市の国連開発プログラムで活躍。2009 年、女性起業家を表彰するカルティエ Women's Initiative Awards のファイナリストに進出。

³ 1979 年香港生まれ。米・ノースウエスタン大学で経済、生産工学の学士号取得後、香港大学で国際政治の修士号取得。メリルリンチ、P&G 勤務後、ハーバード大学ケネディスクールにて、国際開発学の修士号取得。2007 年、『ニューズウィーク』誌の「世界を変える 100 人の社会起業家」選出。2009 年、世界経済フォーラムが選定する「Young Global Leaders 2009」選出。

する戦略として取った。

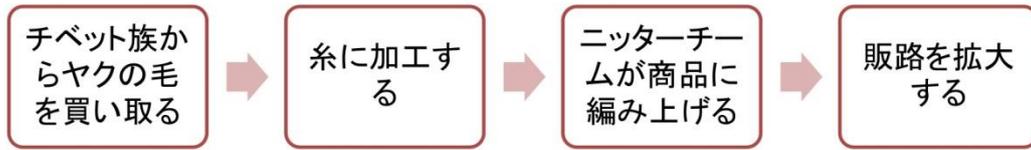


図 1：SHOKAY のビジネスモデル

商品開発については、オンライン編み物デザインコンテストを考案し、応募した人はボランティアとして自分のデザインを SHOKAY に寄付し、謝礼として、そのデザインのセーターを編むのに必要なヤクの毛糸を二セット受け取るという仕組みにした。このコンテストにより、世界中からたくさんの優れたデザインが集まったという。さらに、FIT の繊維の専門家 Silberman 教授の教え子の女性が FIT 卒業後アメリカから上海へ移住し、SHOKAY の Creative Director として活躍している。

マーケティングについては、“Cause Related Marketing(CRM)”、“Eco”といった概念を重視するほか、さらに商品力に特に力を入れている。つまり従来のフェアトレード商品とは違い、デザインやクオリティの高さで勝負すると最初から考えていた。

会社のマネジメントについては、まず会社経営は効率重視よりも、忍耐強くリサーチ、観察し、行動に移すまで時間をかけるようにしている。また海外進出のため国内の紡績工場との契約を中止し、香港にある紡績工場と契約を結ぶようになった。

そして、SHOKAY は **パートナーシップ**も重視しており、中国政府からヤクの原糸の輸送をしやすいように、道路の整備に投資してもらったほか、香港科技大学とヤクの素材について共同研究を行っている。

融資については、融資先を見つけるのではなく、2013 年に中国のベンチャー番組で上位を取ったり、カルティエ女性起業家賞⁴のコンテストで三位を取ることで、融資先、提携先が増えるという戦略を取っていた。

上述の一連の事業の展開プロセスで、特に困難な点が二点あった。ひとつは買い取りの際に信頼関係を築くことの難しさである。原住民とのコミュニケーションは通訳を介さなくてはできないことや、過去に裏切られた経験があり、外からの人間に対し警戒心が強いことで、交流が想像以上に難しかった。彼女たちは長老が会ってくれるまで毎日家を訪ねた結果、協力をもらった。このエピソードから勉強になったのは人とのつながりをどう作っていくかがプロジェクト成功の鍵ということである。もう一つは紡績工場探しで向こうは相手にしてくれないことである。なぜならチョコレート色のヤクの毛はとても染色が難

⁴ フランスの高級宝飾ブランドカルティエ (Cartier)、マッキンゼー・アンド・カンパニー、INSEAD の三方で 2006 年に設立した、毎年すべての国または地域において女性が運営する影響力の大きい企業を対象とした起業家向けのコンテストである。カルティエ女性起業家賞は、世界中の女性起業家が今日世界が直面している課題に取り組むことを奨励することを目的としている。この賞は、毎年ラテンアメリカ、北米、ヨーロッパ、サハラ以南のアフリカ、中東と北アフリカ、極東と東南アジアの 7 つの地域で 3 つのファイナリストを選出する。

しく、毛の長さをウールと比較すると短いため、紡ぐことがとても大変である。さらに大量生産が当たり前の中国では、当初二人のニーズに応えにくいところがほとんどであった。結局 30 軒以上の工場を訪ね歩いた結果、つい相手にしてくれた工場が見つかった。

現在、SHOKAY の製品は、手作りの手袋、帽子、スカーフ、アクセサリ、編みこみおもちや、家庭用品など、100 元の小さなアクセサリから 6,000 元の厚い毛布にまで及び、ブータンの国王にカスタマイズした数十万円のタペストリーもある。SHOKAY の売上は国外が 60%、国内が 40%を占めている。海外で人気なのは創始者たち自らのバッググラウンドや国際的なコミュニケーション力が働いたと考えられる。例えば日本進出の話を紹介する。そのきっかけは日本の友人から「ソーシャル コンシェルジュ」という日本で社会貢献活動の PR やマーケティングを行う NPO 法人の代表・林民子氏を紹介されたことである。その後林氏が SHOKAY の理念に非常に同感し、自ら日本の代理店になった。林氏が代理店となった後、次々とユニークな企画を仕掛けていった。

例えば『エル ジャポン』などのファッション誌に、SHOKAY をエルメスといった世界的なブランドと並んで取り上げるチャンスを作り、さらに日本独自の SHOKAY のホームページやオンラインショップを立ち上げ、銀座松屋や表参道ヒルズといった最先端のトレンド発信地で期間限定のショップを開くことに取り組んだ。

また、SHOKAY FOR TOHOKU というプロジェクトを立ち上げ、上海市崇明島に SHOKAY ニッターチームと同様、東日本大震災で被災した岩手・宮城・福島・茨城の編み物スキルの高い女性たちが手編みでニット製品をつくるキャンペーンを企画した。

パートナーシップについては、日本の THREE、Cassina ixc、Stuido Yoggy などとの提携を展開している。

こうして、SHOKAY は様々な人から支援を受けながら、ビジネスモデルを素晴らしく成功させた。ここで SHOKAY の事業のインパクトを 3 つまとめられる：

➤ 貧困層の自立支援

まずはヤクの毛という貴重な原材料を持つチベット族にヤクの毛の手入れ方法を教え、彼らの自立を支援すると同時に、買取の規模をだんだん拡大する。また上海市崇明島の女性たちに手編みしてもらい、さらにチベット族の女性たちにも紡績のスキルを教え、結果的に女性の社会的地位を上げることを実現できた。

➤ 伝統的なライフスタイルや文化の保護

芸術家をチベット族の村に招き、現地の伝統文化に親しんでもらう“Artist in Residence”プロジェクトのほか、チベット文化探検イベントを行い、大学生、メディア、ビジネスマンなど広範囲にチベット族の生活を体験し、ライフスタイルを共感してもらい。また過放牧を防ぐことで、環境の持続可能な利用法を促進してきた。

➤ 地域開発

無料の健康診断や保健講座などを 1000 人以上のチベット族に提供するほか、利益の 1%を地域に還元するという約束もしている。

3.2 BoP 層向け型—誠信諾科技 (Power Solution)

誠信諾科技 (Power Solution)は 2004 年中国・深センに創立されたソーシャル・ビジネスであり、世界中の電気がない地域の非常に貧しい人々に手頃なソーラー照明ソリューションを提供し生活水準を向上させると同時に、グリーンエネルギーの開発を促進している。会社のスローガンは”From BoP and Work for BoP”、“Work for BoP And Bring BoP Up”である。

会社の成り立ちについて少し紹介しよう。創始者李霞は SHOKAY の二人の高学歴女性のバックグラウンドとはまったく異なり、もともと農村出身で、18 歳に北京へ出稼ぎに行った。彼女はそれから働きながら英語を独学し、のちに深センのデジタル製品の貿易会社に就職し管理層まで昇進し、MBA 課程も終了している。その後独自の貿易会社を設立し富の蓄積を実現した。ある出張で、インドの貧困層の生活に衝撃を受けたのが BoP ビジネスに目を向けたきっかけであり、会社の事業中心もソーラー照明の製造に変わり、アフリカに進出した。「グリーンエネルギーを開発し世界の BoP 層の生活を改善する」という使命で、ソーラー発電の研究開発に全力を尽くしている。

では、Power Solution はどんな商品を提供しているか、3 つぐらい紹介したい。一つは Candles Killer と呼ばれる簡易な電気スタンドで、ソーラーパネルを使用し、火災のリスクが軽減されるだけでなく、環境の保護にも役立つ。ろうそくの 3~5 倍の明るさで、眼疾患をなくす。また、灯油ランプの炭素放出による呼吸器疾患も予防できる。価格は 450 円だけである。それから Solar Media と呼ばれる釣り、生産、農業、加工、教育、健康、環境保護などの知識が埋め込まれた電子スクリーンを考案し、ラストマイルまで商品を送り、世代間の貧困の呪いを解いていくのを目指す。最後に One for All という多機能ソーラーエネルギーシステムがあり、ソーラーエネルギーを電力に変換し、テレビ、扇風機、冷蔵庫などの家電製品を駆動できる。どれも手頃で BoP 層のニーズや経済負担を十分に考慮して開発した商品だと思われる。

Power Solution のマーケティング戦略は、消費者中心のビジネスモデルである。創始者の李氏は自らプロダクトマネージャーを務め、BoP 層の生活体験までしているという。その上ディーラーとの信頼関係や商品の研究開発も重視している。それから、BoP 層に分割払いでソーラーパネルの費用を払うことを可能にする“pay as you go”の支払い方法を考案した。

Power Solution は SHOKAY と違って、BoP 層向けの事業なのでそこまで営利できていないことがビジネスにとっての難しい点である。さらに、狙うソーラー・ホーム・システム(SHS)市場は現在世界の大手企業がどんどん参入し、競争が激しいのである。⁵今 Power Solution が直面しているチャレンジはいくつかある。まず国内のパクリ商品が出ている。そしてより致命的なのは 2017 年に競争相手のアメリカ d.light 社に起訴され、高価な訴訟費を負担できないなどが原因で敗訴し、4 つの認定製品の認定資格を失い、世界銀行の Lighting Global プログラムから撤退し、企業の評判にも悪影響を及ぼす。このように、Power Solution

⁵その背景は現在アフリカやインドを中心に世界で 11 億人が未電化地域で生活する。これらの地域の特徴は住民が分散し、人口密度が低い。従来の電力供給システムでは大型の発電所や送電網に 1 千億円規模を投じ、当局の許認可や土地の取得などで 5~10 年を要し、未電化地域で非効率で不向きである。一方、SHS は送電線を使わず、小型の太陽光パネルと簡易な照明などをセットにし、大規模な投資はいらない。日射量の多いアフリカには追い風となる。(詳しくは日経新聞 2019 年 8 月 24 日記事を参照)

のようなソーシャル・ビジネスにとっては強い資金力がないと生存が困難である。さらに、SHOKAY と違って、管理人材の欠如、一流の技術者を引き付けることも難しい。最後に今後の発展の方向はまだ決まっていなくて、会社は全面的に生産ラインを開拓すべきか、それとも教育分野等だけに重点を置くかで李氏が悩んでいるところである。

これらのチャレンジがありつつ、2018 年以來、次々と IFC、the Shell Foundation、the UK Department for International Development(DFID)、the Asian Development Bank(ADB)から訪問され、提携のプロポーザルをもらうようになっている。そしてシンガポールの DBS 銀行の DBS Foundation Social Enterprise Grant に進出され、同行はこれからインドで pilot project の実施とアジア市場の展開に助力してくれるという契約を結んでいる。

3.3 雇用型—The Big Issue

ビッグイシュー（英語: The Big Issue）は、ホームレス状態にある人や生活困窮者に対して「雑誌販売」という仕事を創るソーシャル・ビジネスである。イギリスで発祥し、日本では 2003 年に創刊した。雑誌は路上で販売され、定価の半分以上が販売者の収入となる。寄付・チャリティと異なり、仕事を提供し自立を応援する事業である。

The Big Issue の始まりは、国際的な化粧品会社 The Body Shop の創設者 Gordon Roddick 氏が、ニューヨークでホームレスがストリート新聞を売るのを見かけたことであった。彼は、古い友人 John Bird 氏（貧しい子供時代を経験し、印刷・出版背景がある）に市場調査を依頼し、Bird 氏はビジネスとしてならロンドンで十分成立するという結論を出した。The Big Issue の雑誌自体はホームレスの人の表現活動に重きをおく雑誌ではなく、誰もが買い続けたい魅力的な雑誌をつくり、ホームレスの人たちにはその雑誌の販売に従事してもらうというポリシーで、1991 年に Bird 氏はロンドンで『The Big Issue』を創刊した。The Body Shop は The Big Issue に無料でオフィスビルを提供している。雑誌の内容は時事問題、社会問題、文化情報、販売者コーナーなどがあり、様々な分野の有名人（イギリス王室、ブレア前首相、デビッド・ベッカムなど）への独自取材のコーナーもあり、知名度が上がった。

The Big Issue の事業モデルは、図 2 にまとめてみた。ホームレスの人たちが最初に雑誌を 5 冊無料で提供され、それらを販売する。販売価格のすべてを手に入れることができる。次にその金で新しい雑誌を仕入れて引き続き販売する。今度は販売価格の半分しか手に入れない。このプロセスで会社は彼らの自立を目指し、生活改善を実現する。The Big Issue の基本アイデアは、セルフヘルプである。雑誌を一旦ホームレスに配付したら返却を受け付けないため、販売者は自ら損益を負担し、販売数量を合理的に見積もる必要がある。そして、販売者は、週に何日間、一日に何時間働き、週に何冊の雑誌を事前に購入するか、更に The Big Issue からいつ撤退するかはすべて自ら決めることができる。販売ルールもいくつか設置され、例えばホームレスの人々は The Big Issue のロゴを持参することが必要である。そして物乞いをしたり、寄付を求めたり、アルコールや薬物を飲んだりすることが禁止され、またマルチ商法と他のエリアでの取引も禁止される。

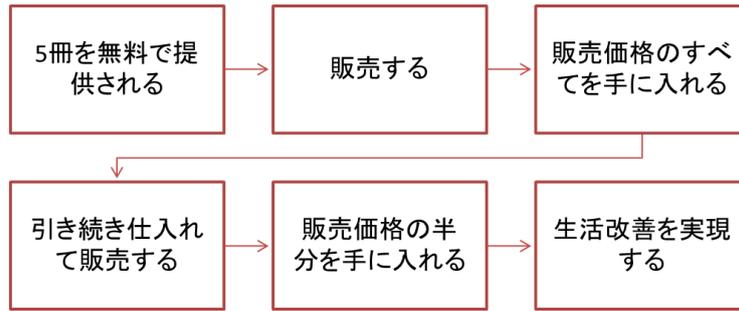


図 2 : The Big Issue の事業モデル

The Big Issue はどのような発展ができ、どんなインパクトを生み出しているか。現在、イギリスでは、67 万人以上の固定読者がおり、2500 人以上のホームレスの生活水準を改善してきた。好況の販売により、広告収入も上がり、政府からの補助金なしで事業を続けられた。購読サービスもあるが、路上販売への影響を減らし、ファンドのための資金調達という二点から比較的に高い会費を請求する。さらに特筆すべきのは The Big Issue Network の出来上がりである。その傘下には The Big Issue Invest（ソーシャル・ビジネスのための銀行）、The Big Issue Foundation（個人的なキャリア形成の支援などを提供する）、The Big Issue Shop（雑誌や他のソーシャル・ビジネスの商品を販売する）がある。その発展の好況から、現在世界の 13 国には事業展開している。

第 4 節 先行研究

「China Social Enterprise and Social Impact Investment Development Report」（2013）によると、現在中国でソーシャル・ビジネスを阻害する点は、以下のようである：

- **資金面の支援が足りない**：海外では、ソーシャル・ビジネスに対してエンジェル投資家の役割を果たすのが財団である。しかし、中国では真に社会問題の解決に特化した patient capital⁶がまだ存在していない。
- **営利手段**：マーケティングなどについての研究が不十分である。
- **法整備が追いついていない**：社会管理の制度更新のスピードが経済発展のスピードに追いついていかず、いかにソーシャル・ビジネスを規制しながらも激励するかが重要な課題になる。具体的にはソーシャル・ビジネスの資格認定、起業目的監督とそれに関連した税制上の優遇ができていない。
- **ソーシャル・ビジネスの教育**：関連科目の開発や教師不足がチャレンジになる。特に「社会変革を起こす」精神とイノベーション力、リーダーシップの育成が難しい。中国国内で多くの中間支援組織がスキルの育成のほうに力を入れている。
- **消費者のソーシャル・ビジネスに対する理解が乏しい**：かつて慈善事業の悪い風評があったことから、中国人のソーシャル・ビジネスに対する理解がまだ進んでいない。

⁶ Acumen Fund による概念で、Acumen Fund はアメリカの非営利のベンチャーファンド。

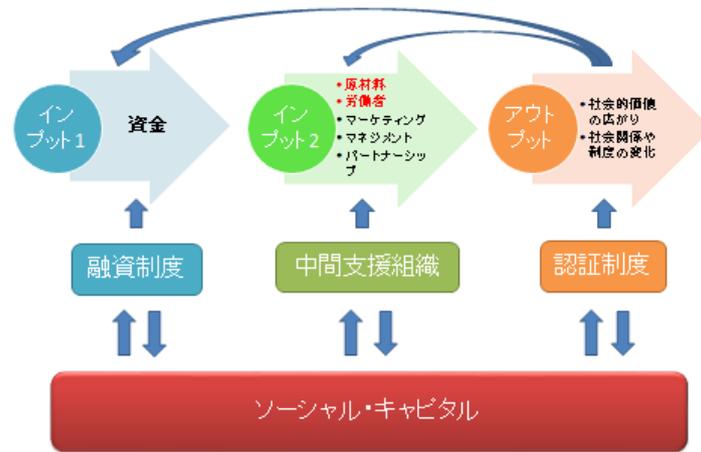


図3：ソーシャルビジネスの生産プロセス

事例研究と先行研究を踏まえ、ソーシャルビジネスの生産プロセス及びそれを促す諸制度を考案し、図3にまとめてみた。ソーシャルビジネスが成功するためのインプットは資金、原材料、労働者、マーケティング、マネジメント、パートナーシップという6つがある。資金があらゆるビジネスの始まりだと考えられるのでインプット1に置いておき、それ以外の要素をインプット2に括った。アウトプットとして、社会的価値の広がりや社会関係や制度の変化が挙げられる。なお、事例研究から、貧困削減分野のソーシャル・ビジネスは、主に労働者と原材料という2つの要素で貧困削減の目標を実現することもわかる。

ソーシャルビジネスの諸段階のパフォーマンスを促進する仕組みは、大きく分けて3つある。まず資金調達を促す制度として、融資制度がある。次は原材料をはじめとする一連の要素のサポートを提供する団体は中間支援組織である。最後に、認証制度はアウトプットを促すという役割を果たす。一旦アウトプットの部分が強ければ、それが今度インプットをさらに促すと考えられる。もっとも、こういった促進制度を支えるソーシャル・キャピタルの形成、すなわち教育システムやメディアといった社会的インフラは無視できない。ソーシャル・キャピタルがあるからこそ、上記の促進制度ができやすいわけであるし、逆にいうとこういった促進制度もソーシャル・キャピタルを作りつつあるのである。しかし、ソーシャル・キャピタルは本論文の研究対象ではない。以下では認証制度、融資制度（税制優遇を含む）、中間支援組織のそれぞれの海外で展開されている制度を見ていきたい。

第5節 ソーシャル・ビジネスの認証制度

ソーシャル・ビジネスの促進制度の土台でまず重要なのはソーシャル・ビジネスの認証制度である。一般の営利企業と分別して、社会課題の解決が目標とする企業だと認証されれば、社会全体の認識が高まり、融資も中間支援もしやすくなる。それだけでなく、消費者側でソーシャル・ビジネスの理念に賛同する人が増えれば、ソーシャル・ビジネスの事業の成長の強い後押しとなるであろう。

ソーシャル・ビジネスのための法人格は欧米ではすでに設計しているのに対し、日本で

はソーシャル・ビジネスの経営理念と近いのが非営利法人であるが、それによるソーシャル・ビジネスの課題を高橋（2016）が指摘している：

- 持ち分（エクイティ）が観念されない。エクイティによる資金調達是不可能となり、資金の多くを内部留保・補助金・負債・寄付金等の資金源に依存する。
- 十分なモニタリングのインセンティブを有する者が不在なためガバナンスの脆弱さ。
- 行政の下請け業者となり、独立性・自律性を狭める。
- 一般の金融機関は、非営利組織に対する融資のノウハウに乏しく、貸付を行うことに消極的な傾向がある。
- 西欧諸国に比べ、寄付文化が未定着。

こういった問題に対して、欧米ではなぜソーシャル・ビジネスの法人格ができていないか、高橋は欧米の社会的背景が重要ではないかと語っている。ヨーロッパでは、社会的経済、連帯経済の発想、社会的に排除された人々の社会的包摂やマルチステークホルダー・モデル⁷があった。アメリカでは、政府財政の緊縮を受けて非営利法人の商業化が進み、市場主義の色彩が濃く、社会的企業家に焦点を当てている。

それでは、世界ですでにソーシャル・ビジネスの法人格がある国々で具体的な条件をどのように定めているのか、簡単に見ていこう。

まず収入については、イタリアでは営利収入が総収入の 70%以上を占めることが必要で、フィンランドでは少なくとも営利収入が総収入の 50%以上を占めることが必要である。利益分配については、イタリアでは協同組合以外は株主に直接・間接に利益を分配できない。ラトビア、ポルトガル、スペイン、ポーランドは利益分配を禁止する。フィンランドとアメリカは制限していない。フランスと韓国はそれぞれ 50%、⅓を上限としている。イギリスは株あたりの配当は中央銀行の政策金利の 1.05 倍を上回らないことと、利益分配の累計総額は可処分利潤の 35%を上回らないことをソーシャル・ビジネスに定めている。資産処置（資産の所有権）については、イギリス、韓国、ポーランドは資産の用途を限定するが、アメリカ、フランス、スペインなどでは資産を自由に処置できる。最後にソーシャル・ビジネスのガバナンスについては、ベルギー、フランス、ポルトガルでは従業員が取締役会で投票権を持つことが条件であるし、韓国、イタリアでは従業員、受益者顧客が政策決定に参加すべきである。

認証制度には 2 つタイプがあり、一つは新しい法人格の設定で（これから立法認証と呼ぶ）、もう一つは認証基準を設定する、つまり名の通りの「認証」である（基準認証と呼ぶ）。これからイギリス、アメリカ、日本の認証制度を具体的に見ていく。

5.1 イギリス

ブレア政権では、福祉国家政策の見直しに、1999 年に財務省が政策文書『企業と社会的排除』を出しており、2001 年に貿易産業省に社会的企業局を設立した。さらに 2005 年に Community interest company (CIC) のソーシャル・ビジネスのための法人格を策定した。

⁷ 社会的課題に直面する当事者（社会的企業の受益者）やボランティア労働者等が、当該企業のガバナンスに一人一議決権の形態で直接参加するという所有形態。

CIC はこれまでのソーシャル・ビジネスの雑多な組織形態や法人格を整理するために制定され、いわゆるチャリティの市場化を促進することを目標とした。CIC の会社形態は株式有限責任会社あるいは保証有限会社で、利益分配制限と利子制限（ギャップ制）があり、認証を取得するためには政府から独立した規制官によるコミュニティ利益テストを受ける必要があり、そして各 CIC が子会社にチャリティを設立できる。イギリス政府はこうした CIC の設立に期待される効果は、資金へのアクセスの改善、ソーシャルビジネスのための強力な新しいブランドの創出、企業の私有化から法的に保護し、社会的目的のためのみ資産と利益を保全することを可能とするといった点である。実際に、この CIC の設立後、確かに融資制度も中間支援組織もそれに呼応し次第にできて、活動が広がったのである。

5.2 アメリカ

アメリカでは、州別に動いているので、全体的に見てこれまでソーシャル・ビジネスの新しい法人格を 4 つ制定している。それから、法人格ではないが民間団体の B Lab が B Corp の認証を世界中に展開し、そのインパクトは政府による立法認証よりも大きい。

➤ 低利益有限責任会社 (Low-profit limited liability company, L3C)

L3C は社会的な課題解決や社会的な利益の増進を目的に活動する営利型組織。2008 年 4 月にバーモント州が導入したのを皮切りに、現在ではアメリカの 8 つの州がほぼ同様の立法を採用しているようである。L3C という法人格を取得することで、投資家が社会的な事業を行う事業者を判別しやすくようになる。また、従来の非営利組織に対する寄附とは異なり、投資家が投資に対する収益を得ることも可能となった。しかし、それと同時に L3C は株主などに与えられるリターンは通常利益の 5% を上回らない。L3C の制定に伴う一つ大きなメリットはアメリカの民間財団にとってである。アメリカの法律では、民間財団は毎年財産の 5% を慈善事業に使わないと免税資格を失い罰金がかかるという「5% グラント・ルール」があるが、L3C に投資すればこのルールの適用除外を受けることができる。L3C の法人格制定は彼らのプロジェクト投資を容易にしている同時に、L3C 自体にとって融資しやすくなるというメリットもある。このほか L3C は柔軟な所有権構造、安定したリスク・リターンといった特徴もある。

➤ Benefit Corporation (BC)

Benefit Corporation は、「一般的な公益 (general public benefit)」を生み出すことを目的とする法人である。2010 年にメリーランド州が初めて導入し、現在では 27 の州が採用している。一般会社法と独立しているが、公衆利益の追求以外特筆する点はない。認証時には、B Lab という NPO のロビーにより、公衆利益を測定されることが必要とされる。BC は一般の企業と同じように利益を追求することができる。そして、公衆利益の測定があるので、透明度が高い。

➤ 社会目的会社 (Social Purpose Corporation, SPC)

SPC は 2012 年にワシントン州、カリフォルニア州で導入され、2014 年にはフロリダ州で導入された会社形態で、具体的なビジネスのやり方を制限せず企業に選択の余地を与えている。

➤ Flexible Purpose Corporation

2011年にカリフォルニア州で設立されて、会社の基本的な方針は従業員、サプライヤー、顧客、コミュニティ、または社会全体にポジティブな一定の目的を実現することである。会社は利潤を追求するが、第三者による測定はない。ただし取締役会は毎年株主に事業報告し、そしてネット上にアップすることが義務付けられる。

➤ **B-Corp**——民間による認証

B-Corpの認証制度はペンシルバニア州の非営利団体 **B Lab** により 2006年に発足した。「**B**」は「**Benefit** (利益)」を意味しており、従業員や顧客といった全てのステークホルダーに対する包括的な利益を指す。具体的に認証を得るには、五つの分野(ガバナンス、従業員、コミュニティ、環境、カスタマー)から構成される 200点満点の認証試験において 80点を獲得することが条件である。

B Corpの認証のメリットとして主に数値化、ブランディング、コミュニティが挙げられる。「良い会社」を数値化、可視化することで、経営側が「良い会社」になろうとする努力や姿勢が従業員に対して伝わり、会社の経営姿勢を改善することで従業員の満足度アップにつながる。そして対外的に「良い会社」であることもアピールでき、信頼できるブランド構築につながる。最後に同じビジョンや価値観をもった人や組織との協業・コミュニティ共創につながる。しかし、現在 **B Corp** が世界標準でありながら、その広がり是比较的に遅い。理由は①条件が厳しい、②認証の利点は、瞬時的な、直接的な金銭利益ではなく、従業員満足度を上げる、マーケティング戦略の一環など、間接的なブランディングな利益が強いことだと考えられる。

アメリカの認証制度からわかったのは、まず政府が制定した法人格は実質的な意味よりブランディングの効果が大きい。なぜなら会社は利益を目標とした以上、優遇措置がないというのがアメリカ政府の考え方であり、こういった新しい法人格は融資を容易にしているかどうかはさらに見る必要がある。一方で、民間が制定した **B Corp** もブランディングであるが、後にわかるように、**B Lab** は中間支援組織としても、**B Corp** に対する支援も行っており、会社としては **B Corp** の認証を乗り切ったらさらにメリットがあるのがわかる。

5.3 日本

日本ではソーシャル・ビジネスの受け皿に特化した立法認証は特にない。基準認証については神戸市が **KOBE** ソーシャルビジネスマーク認証事業を展開している。事業対象は主として神戸市内において実施されているソーシャルビジネス(社会課題の解決に向けて自立的・持続的に提供されている事業)であり、また事業収入だけでなく寄附収入とあわせて事業の継続性を確保している場合も含むので、対象は株式会社と特定非営利活動法人両方ある。認証後のメリットとしては、神戸市から広報、アドバイス、助成、専門家派遣といったサポートを受けることができる。

第6節 ソーシャル・ビジネスの融資制度

ソーシャルビジネスを立ち上げるには、最初に重要なのは資金調達である。初期資金があってはじめてビジネスアイデアは実現されていくのです。起業後も会社の規模の拡大に融資が大事に関わってくる。事例分析からわかったように、**SHOKAY** は融資の成功で事

業規模をどんどん拡大していったが、Power Solution は高価な起訴費に負担できずに経営に悪影響を及ぼしている。

融資に重要なのは様々なプラットフォームや仕組みを作ることである。では資金調達にはどんな種類があるか。主に出資、融資、寄付という三種類がある。欧米の制度を見ると、出資にはファンド、社会的証券取引、クラウドファンディングという種類がある。融資にはソーシャルバンク貸付と社会的証券取引がある。寄付にはファンド、補助金、税制優遇クラウドファンディング（ネット募金）がある。なお、イギリス、アメリカ、日本、中国の現存の制度を見たうえ、政府と民間による資金調達の現状を表2にまとめてみた。欧米では政府と民間どちらもソーシャルビジネスの融資に取り組んでいるが、日本や中国では政府の取り組みが相対的に遅れている。

国		出資	融資	寄付
イギリス	政府	○	○	○
	民間	○	○	○
アメリカ	政府	○	○	○
	民間	○	○	○
日本	政府	△	△	△
	民間	○	○	○
中国	政府	△	△	△
	民間	○	○	○

表2：政府と民間の資金調達—国際比較

まず社会的証券取引プラットフォームを紹介しよう。現在世界ではイギリス Social Stock Market、シンガポール Impact Exchange、カナダ Social Venture Connexion、アメリカ Mission Markets などが社会的証券取引プラットフォームとして有名である。社会的証券取引所の基本構造は普通の証券取引所の構造と大して変わりはないが、簡単に紹介していく。まず組織構造として、独立した取引所を設立する単独型と、既存の証券取引所の一部として開設するモジュール型がある。そして証券の種類は、営利のソーシャルビジネスが発行する株式、営利・非営利双方のソーシャルビジネスが発行する債券、証券募集と証券売出しがある。上場規則として、上場要件、情報開示義務、報告義務が要求される。取引会員は会員資格、ライセンス料、活動規則、会員リクルート方法などを制定し、運営規則には交渉、取引、調停、精算及び取引所のガバナンスなどを制定する。社会的証券取引プラットフォームの金融商品は普通の金融商品と変わりませんが、まず認証には大きく貢献できると思われる。それから専門的にプラットフォームを作ること、融資の需給双方を一つの場を集め、ソーシャルビジネスの融資を容易にできるに違いない。

6.1 イギリス

次に主にイギリスの融資制度を紹介していく。イギリスは、社会的ファイナンスの分野において、政府による政策・制度の構築、民間セクターや社会セクターによる革新的な取組、学術機関による調査研究など、様々な面で先進的な取組が実施されており、本分野に

おける国際的なリーダーであると認識されている。

まずイギリスの社会的インパクト投資の市場規模と内訳を見てみよう。図4では左が年間の社会的インパクト投資の市場規模で、右は年間の取引数である。イギリスでは年々社会的インパクト投資が増加しており、2018年には社会的インパクト投資の市場規模は35億ポンドを超える。なお、規模増加の主な原因は、ソーシャル・バンク貸付、チャリティ債、ノンバンク貸付の増加による。2016年から2017年では取引数の増加はAccess Growth Fundが行うノンバンク貸付による。

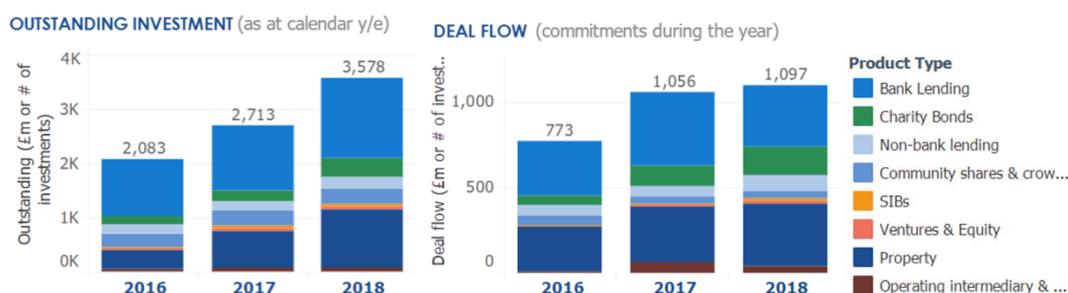


図4：イギリスの社会的インパクト投資の市場規模と内訳 出所：Big Society Capital サイト

図5はイギリスの社会的投資市場の主要アクターの一覧である。このようにイギリスでは政府、民間両方ソーシャルビジネスの融資のため色んなプラットフォームができていると伺える。

- **政府基金** 寄付
 - DWPイノベーション基金、社会的成果基金等
- **公的金融機関** 融資 出資
 - Big Society Capital
- **助成財団** 寄付 出資
 - Esmee Fairbairn財団、Young財団
- **社会的投資機関** 融資 出資
 - 非営利:チャリティ・バンク等; 営利: Bridges Ventures等
- **中間支援団体** 寄付 融資 出資
 - Responsible Finance、ソーシャル・ファイナンス、UnLtd
- **社会的証券取引プラットフォーム** 融資 出資
 - Social Stock Exchange

図5：イギリスの社会的投資市場の主要アクター 小林（2015）より筆者作成

イギリスは古くから社会的経済、連帯経済の発想が存在しており、社会的に排除された人々の社会的包摂に政府が取り組んできたという背景がある。ここでイギリスの政府の出した一連の政策を紹介する⁸。まず2000-2010では、労働党政権が社会的投資タスクフォースを立ち上げ、その目的は極度の貧困に疲弊する都市・農村地域において、地域の再生を担う起業家を育成するために、民間投資を活用することであった。並行して、ソーシャルビジネスの促進に向けた諸施策も順次出された。ソーシャル・ビジネスへの資金提供を目的とした公的資金のファンド、いくつかの民間資金によるファンドも設立されたほか、休眠預金資金を活用したBig Society Capitalプロジェクトも起動した。次に2010-2015年の保守・自由民主党連立政権による英国社会的投資推進施策では、ソーシャルビジネスのた

⁸ 小林（2019）を参照にしている。

めに資金供給と需要の増加両面に力を入れた。資金供給の増加では、Big Society Capital を通じた資金仲介機関に対する資金提供や社会的投資税控除制度(SITR)の導入を行った。資金需要の増加では、社会的投資・契約準備ファンド(ICRF)を通じた事業者の投資受け入れ支援、ソーシャル・インキュベーター・ファンド等を通じた早い段階のソーシャル・ベンチャー支援、事業者の基盤整備支援を目的としたACCESS財団の設立といった取り組みが見られた。

一連の融資制度と同時にソーシャルビジネスに対し税制優遇も行ってきた。図6のように、2002年のCommunity Investment Tax Reliefは認定されたコミュニティ開発金融機関に投資・融資を行う個人・法人の投資金額に対して、5年間で最大25%の税額控除を行う2014年のSocial investment tax relief (SITR)はチャリティ団体やコミュニティ利益会社(CIC)などに投資した個人投資家の投資金額に対して30%の税額控除を行っている。

	コミュニティ投資減税	社会的投資減税
投資家	個人及び法人	個人
投資対象	認定されたコミュニティ開発金融機関	チャリティ団体、コミュニティ利益会社、Community Benefit Society ※常勤従業員250名以下
投資期間	5年間	3年間
税控除	投資金額の25%（所得税及び法人税）、 1年あたり5%（5年間で最大25%）	投資金額の30%（所得税）
投資規模の上限	特になし	150万英ポンド（2億2,747万5千円） ※創業7年以上の組織は、29万英ポンド（4,397万8,500円）

図6：イギリスのソーシャル・ビジネスの税制優遇政策 出所：PwC あらた有限責任監査法人

図5のイギリスの社会的インパクト投資の市場の内訳を見ると、一番大きな割合を占めているのは銀行の貸付である。中でも特にBig Society Capitalを通じたソーシャルバンク貸付が盛んに行われている。これからBig Society Capitalの仕組みを詳しく説明していく。

イギリスでは2008年に休眠口座法を設立し、主要金融機関の休眠口座⁹資金を社会的目的のために活用する仕組みが構築されてきた。その中でイングランド地域の休眠口座資金を活用してインパクト重視の投資を行う金融機関として設立されたのがBig Society Capitalである。Big Society Capitalの原資は、休眠口座資金以外にも、主要銀行4行(Barclays, Lloyds, Royal Bank of Scotland, HSBC)から出資されている。Big Society Capitalがさらにチャリティ・バンクを設立し、非営利組織・社会的企業への低利貸付を専門的に行い、一般個人から預金を集めることを可能にしている。この仕組みの全貌は、図7の通りである。

⁹ 休眠口座とは金融機関に預金として預け入れたまま、長期間その口座へ預金者側から入出金などの取引が行われなくなり、金融機関側から預金者への連絡も取れなくなった状態の預金口座のことである。



図7：Big Society Capital の仕組み 出所：PwC あらた有限責任監査法人

まとめてみると、イギリスはソーシャルビジネスの資金調達を促進するとして、供給サイドで、政府や主要財団が出資してソーシャル・バンクや社会的投資ファンドを設立し、さらにそれらによる民間資金の調達による部分が大きい。同時に需要サイドでは資金需要の拡大の観点から、コミュニティ利益会社(CIC)など、一定のアセットロックを有しつつ、一般から資金を調達することが可能な法人格を設立し、そしてソーシャルベンチャーが投資を受け入れる整備として社会的投資・契約準備ファンドを通じて支援してきた。これらの取り組みも忘れてはいけない。

6.2 アメリカ

アメリカでもイギリス同様、政府や財団が出資、融資、寄付の三種類でソーシャルビジネスの資金調達を支援してきた。詳細な制度は省略するが、アメリカでは民間の活動がもっと活発であると思われる、ここで特にイギリスでは見られないクラウドファンディングの仕組みを紹介する。

「クラウドファンディング」(Crowdfunding)とは、新規事業等のために、不特定多数の人々から必要な資金を調達することである。資金を調達したい者は、クラウドファンディング・プラットフォームで、資金調達の募集(キャンペーン)を行い、資金提供者を募る。その種類は主に4つある：

- 購入(Reward)型：資金提供者に、対価として物品やサービスを渡す。
- 寄付(Donation)型：見返りを与えずに寄付を募る。
- 投資(Equity)型：投資(提供資金)を民間企業の株式と交換できる。
- 貸与(Lending、あるいはDebt)型：期間と利息が予め定められたローンの形で資金調達が行われる。

中でも特に**購入型**が流行っており、その代表的な企業Kickstarterを紹介する。そこで資金調達する組織あるいは個人が必ずしも今度のレポートで中心とした貧困削減のためのソーシャルビジネスとは経営目標などが一致ではないが、以下のように、その仕組みから

参考にできる点が多く考えられる。

Kickstarter は 2009 年に設立されたアメリカの民間営利企業で、創業者のミュージシャンであった Perry Chen 氏が、もともと資金不足でライブを開けなかった経験からネット上で資金を集めるというアイデアを着想して Kickstarter をスタートしており、現在はアート・エンターテインメント関連に強みを持っている。

具体的には、自主製作の映画、音楽、漫画、コンピューターゲーム、食関連といった多種多様な試みに対して資金調達を行なっている。人々は金を稼ぐために Kickstarter のプロジェクトに投資することは出来ず、調達側は資金提供への対価として感謝のパーソナルノート、カスタム T シャツ、プロジェクト関係者との会食といった形のある商品を提供する。

資金調達は All-or-nothing 方式を取っている。キャンペーンが開始されると、資金提供者 (Backer) は誓約 (Pledge) をする。プロジェクトへの誓約総額が目標額に達すれば、資金提供者は誓約金額を提供する。誓約総額が目標額に達しなかった場合、資金提供者は誓約金額を支払う必要がなく、資金が無駄になる心配もない。キャンペーンが資金調達目標を達成した場合、Kickstarter は集まった総額から手数料 5%、決済手数料 3~5% が徴収される。

6.3 日本

まず日本の税制優遇政策をここで取り上げる。日本では、公益社団・財団法人、一般社団・財団法人、NPO 法人の寄付金に対して、寄付した個人は所得控除また税額控除ができる。所得控除は課税所得から (寄附金額-2 千円) の額が控除されることが可能で、ただし所得金額の 40% 相当額が限度である。税額控除は税額から (寄附金額-2 千円) × 40% の額が控除されることが可能で、控除額は所得税額の 25% が限度である。所得控除の場合、所得控除後の金額に税額を掛けるため、所得税率が高い高所得者のほうが減税効果大きい。税額控除の場合、税額を算出したあと、税率に関係なく、控除金額を控除するため、小口の寄付にも減税効果大きい。¹⁰

次に融資については、日本政策金融公庫は「ソーシャルビジネス支援資金」を設けている。利用できるのは NPO 法人以外であって、保育サービス事業、介護サービス事業等を営む、あるいは社会的課題の解決を目的とする事業を営むことに該当する機構である。資金の使いみちは事業を行うために必要な設備資金および運転資金で、融資限度額が 7,200 万円で、そのうち運転資金 4,800 万円という割合が条件づけられる。設備資金は 20 年以内、運転資金は 7 年以内返済することが要求される。¹¹

民間では、クラウドファンディングを行っている READYFOR という株式会社がある。READYFOR はアメリカの Kickstarter と違って、寄付型のクラウドファンディングがメインである。READYFOR はこれまでに 1 万 4000 件以上のプロジェクトを扱い、約 140 億円を仲介し、日本のクラウドファンディングの草分けである。「全国大会がなくなった中高生のためにバーチャル陸上大会を」、「米国大学院でピアニストとしての腕を磨きたい」など、READYFOR が掲載するプロジェクトには「一回きりの人生をより良く生きたい」という共

¹⁰ 内閣府サイトを参照している。

¹¹ 日本政策金融公庫のサイトより

通の思いがにじむ。¹²

ちなみに、富士キメラ総研によると、日本では現在 READYFOR と並ぶクラウドファンディングのサイトは数十個あり、2019 年の国内での資金調達額は約 1775 億円にのぼった。市場の成長率は年 30% 近く、2022 年には 3000 億円を超える見通しである。(図 8 を参考)

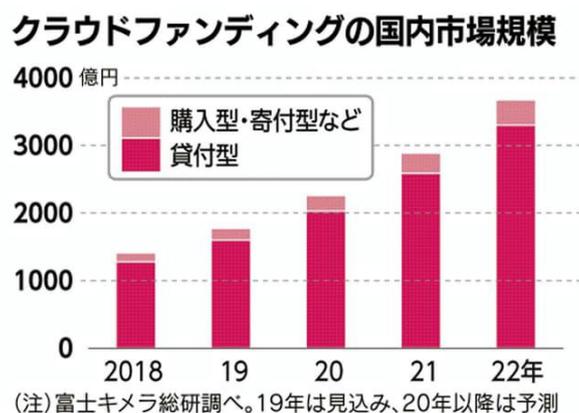


図 8：日本のクラウドファンディングの国内市場規模 出所：富士キメラ総研

第 7 節 ソーシャル・ビジネスの中間支援組織

中間支援組織は、原材料、労働者、マーケティング、マネジメント、パートナーシップを強化する機関である。欧米では、中間支援組織が色々な役割を持ち、盛んに活躍している。その機能を大きく 2 つに分けられる。一つは経済学の観点から言うと市場の失敗の緩和である。ここの市場の失敗は主に情報の非対称性と外部性を指す。もう一つは社会的インフラを作ることである。具体的には PR、メディア発信と教育政策がある。なお、前者はソーシャル・ビジネスあるいはその起業家向けの支援で、後者は学生や一般大衆向けであると考えられる。以下ではこの 2 つの機能を事例を挙げて見ていきたい。

7.1 市場の失敗の緩和

7.1.1 情報の非対称性

経済学では、市場経済が効果的に機能するには、取引する財・サービスに関する情報が需要側、供給側でシェアされることが必要である。それがうまくシェアできないと、情報の非対称性の問題が生じ、経済が非効率的になる。ソーシャル・ビジネスの例で言えば、まず原材料、労働者に関しては情報のギャップ、場合によって需要側と供給側がお互いの存在すら知るよしが無いことが大きな問題となる。そして、色々な分野でソーシャルビジネスに関心がある人（起業家、企業家、投資家、大学の研究者）をつなげ、会社のマーケティングやマネジメントについて情報交換させたり、パートナーシップを探すプラットフォームも大事である。最後に、中間支援組織自身がソーシャル・ビジネスに対してコンサ

¹² 日本経済新聞「コロナ下 金融でつなげる「共感」の輪 READYFOR CEO 米良はるか」(2020 年 8 月 4 日)の記事より

ルティングを行い、彼らにエンパワーメントすることで、しっかりした味方があるというメッセージが消費者や投資家に伝われば、彼らの不安を払拭するなどの意味で情報の非対称性を緩和できると言えよう。

これらの機能を果たすには、具体的にどんな仕組みがあるであろうか。これから欧米の成功した中間支援組織を紹介したい。

■ NET IMPACT

まず挙げたいのはアメリカの NET IMPACT というネットワーク作りで有名な NPO である。NET IMPACT は 1993 年に設立し（当時は Students for Responsible Business）、社会問題に関心の高い学生や実務家を集めている。現在世界中に 13 万人以上の会員を募っており、40 以上の国で 400 以上の支部(Chapter)があり、世界最大級のグローバル・コミュニティである。この組織はもともと学生のための実践的教育の色彩が濃かったので、社会起業家の育成に力を入れている。活動の拠点は、基本大学、都市、企業をベースのとする支部であり、NET IMPACT 本部はそれらで構成されるグローバルネットワークをサポートする。現在各種イベントやプログラムに多様な規模の企業が参加しており、スポンサーにも世界の大手企業が名を連ねている。NET IMPACT は中間支援組織として実は市場の失敗の緩和と社会的インフラ作りの両方に貢献している。ここではまずいかに情報の非対称性を緩和するかについて、行っているイベントやプログラムを紹介する。

➤ 労働力の需給マッチ

労働力の需給をマッチングさせるには、仕事探しのサイトを作っており、仕事探しの仲介をしている。そこには、様々な求人票が載せられており、求人したいソーシャル・ビジネスはお金を払えば自由に仕事の用件をポストできる。ちなみに、求人票では NPO、政府系、営利企業の順に要求される金額が次第に高くなる。例えば、5 個の求人票を一気にポストするには、それぞれ 449 ドル、499 ドル、599 ドルである。のちに見ていくが、中国ではソーシャル・ビジネスに就職したいにもかかわらず、求人の情報が欠けている。また、企業にとっては求人したいにもかかわらず、専門的なプラットフォームがないのでほかの普通の営利企業との競争に簡単に負けちゃうことが大きな問題である。こうしてソーシャルビジネスを専門的にサポートする中間支援組織のサイトで求人票をポストすることは労働力の需要と供給側両方に対して情報の非対称性をかなり緩和しているように思う。それ以外、NET IMPACT は就活のサポートを行っており、就職したい労働者へのサポートはかなり充実している。

➤ ネットワーク促進

次にネットワーク促進の仕組みとして、3 つぐらい挙げたい。一つは Board Fellows と呼ばれるプロジェクトで、支部のメンバーに半年から 1 年の間に投票権を持たないで NPO の取締役に会に入らせる。フェローたちは最新のビジネススキルを NPO にもたらずと同時に、彼らは直接 NPO の事業運営の課題やガバナンスにアクセスできる。2 つ目は NET IMPACT CONFERENCE という年次にかかれるコンファレンスである。毎年 1500 人以上を集める（中では MBA 学生 60%、社会人 20%、学部生 20% ぐらいである）。コンファレンス

は3日間にわたり、ソーシャルインパクトキャリア形成、社会の公正、地域の発展、ソーシャルファイナンス、会社の公民義務、国際開発などをテーマとする50以上のセッションを設けられる。ゲストスピーカーは、すでに成功したソーシャル・ビジネスのCEO、多国籍企業、財団の責任者、大学の教授など多分野にわたっている。こうした多分野の専門家が集まることにより、起業家にとって貴重なネットワーク作りの場となっているであろう。なお、参加費としては学生（支部メンバー）399ドル、学生（支部メンバーではない）449ドル、社会人（支部メンバー）499ドル、社会人（支部メンバーではない）549ドルと次第に上がっていく。最後に紹介したいのはビジネスコンペである。ネットサイトを見ると、現在6つのテーマが異なったコンペがあり、全部SDGsと関連があり、例えば女性の農民のエンパワーメントや、人種的平等の構築などがある。

➤ コンサルティング

ここで紹介したいのはNET IMPACT BERKELYというNET IMPACTの一番影響力のある支部で、UCバークレーの学生コンサル団体である。持続可能性やソーシャルインパクトを中心としており、サービスの対象は利益会社、NPO、ソーシャルビジネスにわたっている。中ではイケア、デルタ航空、Acumen、d.lightといった著名な企業や組織が多く占めている。NET IMPACT BERKELYは2005年に設立された以来、これまで1000以上の案件に着手してきた。多くの学生はビジネススクールに所属し、授業で習ったマーケティング戦略を実践したりする。優秀な学生が割安に最先端の知識を現実の場で応用でき、企業や組織にとっても課題解決のコスト削減となれる、まさに一石二鳥である。

■ B lab

B Labといえば、認証制度で言及したB Corpの認証を行っている2006年に設立した米国のNPOである。B-LabはまずNET IMPACTと同じように、「インパクト仕事探しサイト」を有する。それからB LabはB Corpとして認証された会社に対して社会的インパクトを評価する枠組みを作り提供したり、CSRを重視する大企業と提携し、B-Corpに対しコスト削減の支援を行っている。例えば、B CorpはSalesforce社のCRMシステム、Intuit社の財務管理システム、Inspire Commerce社の決済システムを利用できる。

■ UnLtd

UnLtdは、2000年に7つのNPOにより合併されたイギリスのNPOである。国営宝くじ収入の100万ポンドが設立の助成金だという。UnLtdがソーシャルビジネスに対し、現金支援やネットワーク構築のほか、情報の非対称性の緩和手段として、無料の法律サービスとコンサルも行っている。特にコンサルは社内のコンサルタント及び社外のコンサル会社との提携によるビジネスの規模拡大、プロジェクトの複製へのサポートをしている。さらに、UnLtdが社会起業家にもたらす、そして社会起業家が社会にもたらすインパクトを研究するリサーチグループがある。UCLなどのいくつかの大学との学術連携を通して、ソーシャルビジネスにおける学術の進歩を進めている。

7.1.2 外部性

外部性は、市場での取引を通さずに消費者の効用や企業の生産に影響を与えるもの（つまり無料で影響を与えている）。外部性が存在するとき、資源配分は非効率的になっている。ソーシャルビジネスのような正の外部性を持つ活動は、社会問題の解決の波及効果が大きいにもかかわらず、その影響を受けた全員が対価を払っていないので、ソーシャルビジネスは本来よりも過小になる恐れがある。その一つの現れが人材不足の問題である。優秀な人材はソーシャルビジネスなどの社会的インパクトのある企業に従事したいにもかかわらず、通常の営利企業に比べ利益が少ないことで賃金も低いので、行かない人が当然多いであろう。この場合実際、教育の正の外部性も働いている。そこでアメリカのビジネススクールは **Loan Assistance Program** を実行することで、外部性の問題を解決している。

Loan Assistance Program は一言でいうと人材をソーシャル・ビジネスなどに引きつけるには、フルタイムで働ければ学生ローンを償還されるというプログラムである。現在、アメリカのいくつかのビジネススクールで行われている。その趣旨は、例えばコロンビアビジネススクールのウェブサイトを見ると、「MBA 学生が公共や非営利セクター、ソーシャルベンチャーで管理および指導的立場をとることを奨励することを目的とする。このプログラムは、賃金は典型的に低いコロンビアの MBA 学生が解決できる問題を数多く抱えているセクターでのキャリアを追求しながら、学生ローンの返済の財政的負担を軽減するのに役立つように設計されている。」ということである。コロンビアビジネススクールの **Loan Assistance Program** で具体的な働く場も決めている：

- 低利益有限責任会社 (L3C)
- 低所得者層向けのマイクロファイナンスあるいは銀行以外の金融機関
- 社会使命のある営利企業あるいはベンチャー企業(B-Corp を含む)で、以下の商品とサービスを提供する：
 - ① 低所得層のコミュニティや顧客の福祉を向上させる明確な目的を持ち、彼らのニーズに取り組むことに焦点を当てる。または市場の失敗を軽減し、ビジネスが請求する価格に完全には含まれない重要な公共財または利益を創出する。
 - ② 測定可能な社会的または環境的インパクトを求めている投資家または助成金提供者による事業の資金調達を誘致している（これらの指標の証拠と報告は申請書に含まれるべきである）。

ちなみにコロンビアビジネススクールの **Loan Assistance Program** では、完全に学生ローンを償還されるには 10 年ぐらいソーシャルビジネスでの務めが必要となるような合理的な年間償還額を設計している。（例えば、学生ローンが 30000 ドルであれば、年間償還額は 3000 ドルだと設定される）

学生ローンで教育の正の外部性を緩和するほか、政府や中間支援組織が直接ソーシャルビジネスの正の外部性の緩和として補助金を与えることが考えられる。

7.2 社会的インフラを作る

ソーシャルビジネスを促すには、もちろんその経営力や市場での競争力などを上げるこ

とが極めて大事である。それと並行して重要なことは社会的インフラを作ることである。社会的インフラとは、ソーシャルビジネスに対する社会の中で一人一人の認識そして社会問題への注目である。一般大衆や学生をソーシャルビジネスに目を向け、社会課題の解決などに共感させることで、ソーシャルビジネスの成長を容易にできる。

7.2.1 PR やメディア発信

まずはソーシャルビジネスのための PR や一般大衆向けのメディア発信から話したい。例えば、B-Lab は PR の仕事をしてる。その一環として、政府当局に B-Corp への補助などをロビーし続けている(その結果の一つとして Benefit Corporation の法人格が設立された)。メディア発信については、NET IMPACT はトップのビジネススクールの 1 年の動向をまとめる年次ガイドブック、CSR Jobs Report、一般人向けの Social Impact Career Handbook といった出版物を出している。ソーシャルビジネスがまだ新しい概念なので、いかに社会の隅々までそれを定着させるか、PR やメディアの機能を重要視する必要がある。

7.2.2 教育政策

次に、教育政策も重要な社会的インフラ作りの一環だと考えられる。学生は将来社会を担うもので、そこで特に将来のリーダーは社会に対するどんなビジョンを持つかは大きく関わっている。その場合、教育機関が大事な中間支援組織とすることができる。ここでハーバートビジネススクールの取り組みを見ていきたい。

ハーバートビジネススクールでは早くも 1993 年に Social Enterprise Initiative を設立した。現在 13%の卒業生はソーシャル・ビジネスに従事しており、ソーシャル・ビジネスについて研究する教員数は 97 人もいる。サイトを見ると、授業は Reimagining Capitalism, Entrepreneurial Solutions to the World's Problems, Public Entrepreneurship, Business at the Base of the Pyramid といったビジネスのあり方を問うような科目が多くある。それから、通常の授業と並行して、Independent Project という外部の組織の政策立案に携わる科目もある。

学習のほか、学生が校内で実践できる機会として、まず様々なクラブがあり、中では Social Enterprise Club (活動は Social Enterprise Conference、Speaker Series など、現在 275 名が所属)、Consulting for Impact Club (NET IMPACT BERKELEY と似たような地元の NPO 向けのコンサル団体)、Harbus Foundation (150 万ドルの投資ポートフォリオを運営する) などが典型的である。さらに New Venture Competition というビジネスコンペを設けており、Grand Prize の賞金は 7.5 万ドルに上る (2018 年には 69 のチームが参加)。ちなみに、事例研究の SHOKAY の創始者まさにこのコンペで一等賞を取って、SHOKAY の初期資本を取得できた。

ハーバートビジネススクールが学生のキャリア形成に対する支援として、大きく 3 つを挙げられる。Summer Fellowship Fund はインターンシップを支援するプロジェクトで、2020 年に 163 名の学生を支援した。Leadership Fellows は NPO などと連携して学生卒業後のリーダーシップ形成に 5 万ドルを支援するプロジェクトで、2001 年以来 87 個の組織に 223 名の卒業生を支援してきた。最後にコロンビアビジネススクールと似たような Loan Assistance Program がある。

第8節 中国におけるソーシャル・ビジネスの促進制度

欧米や日本の認証制度、融資制度、中間支援組織を概覧したあと、この節で中国におけるこれらのソーシャル・ビジネスの促進制度の現状を見ていきたい。李（2018）は、中国のソーシャル・ビジネスの促進制度の現状をこのようにまとめている。「現在の中国におけるソーシャル・イノベーションの実践は、草の根 NGO 的な価値理念が継承されつつも、基本的には強大な政府主導の事業委託と IT 大企業が仕掛けた募金競争に駆り立てられ、企業主導の特定のプラットフォームや基金会、あるいは市場化志向の強い中間支援組織の牽引と育成によって推進されているといえる。」以下では中国の政府主導、ネット募金、中間支援組織の役割などを見ていく。

8.1 認証制度

認証制度を見る前に、ここではまず「中華人民共和国慈善法」の制定を紹介する。「中華人民共和国慈善法」は公益事業を規制するために定められ、中国政府が十年間かけて視察し整理した法律であり、2016年9月1日に施行された。公益事業にとって大きな一歩ではあるが、中国では国レベルで NPO 事業が始まったばかりだということも留意すべきである。同法では、NGO、民間組織、社会組織、公益組織が「基金会」、「社会团体」、「社会サービス機関（民間非企業部門）」などの組織形態を取れて、いずれも「慈善組織」の枠組み内に定められる。慈善事業は貧困救済、弱者支援、災害救助、教育・科学・文化・衛生・スポーツ等の事業発展、公害防止及び環境保護等だとされており、公募資格（公開で寄付を募る）が解禁になった。それから、寄付免税措置が3年分加算可能である。

中国では NPO 関連の法整備はつい近年できたということは、ソーシャル・ビジネスの法整備も同時並行で、追い風になりそうなのか、あるいは NPO の概念の定着を待ち、もっと時間がかかるか。現在はどうかやら前者のようであり、中国ではソーシャル・ビジネスの認証制度を政府、民間両方が推進している。

まず政府は、省級行政区レベルでそれぞれ「基準認証」の法律を制定している。特に北京市。成都市では政策が進んでいる。

北京市では、2018年に「北京市ソーシャルビジネス認証方法（試行）」を出しており、認証制度は主に専門家審査による。専門家審査では公平性を確保するために政府、業界、学界、メディアから専門家プールを形成し、毎回専門家プールから7人を任意に選出し、7人のうち5人が認めれば、認証をもらえるという仕組みである。認定水準には企業使命、登録情報、信用状態、経営管理、社会参加、社会的インパクト、持続可能性、イノベーション、業界への影響という9つの項目がある。

成都市の認証手順はより詳細で、図9の8つの項目がある。第一回審査の基準は基本情報、信用状況、コンプライアンス、企業運営の目標の4つで、第二回審査の基準は経営、社会参加、社会的インパクト、財務と持続可能性、イノベーション、業界へのインパクト、企業党建¹³の7つあり、100点満点採点制度を取っている。

¹³ 「党建」とは中国共産党の専門用語で、「党組織の建設」を指している。「党建全面カバー」とは要するに、中国国内に存在するすべての機関や企業体、各種の社会团体にあまねく共産党組織をつくり、党

さらに、成都市の公表資料により、審査に落ちた理由や共通問題が表に出されている。まず、第一回審査に落ちた理由として、会社登録時間は一年未満、フルタイムの従業員は3人未満、経営目標が明確でないのがある。そして第一回審査でわかった共通問題の中で特に、財務記録は規範に合っていない点や、社会的インパクトは明記でないこと、さらに普段からデータの蓄積に注意を払っていないことが挙げられる。

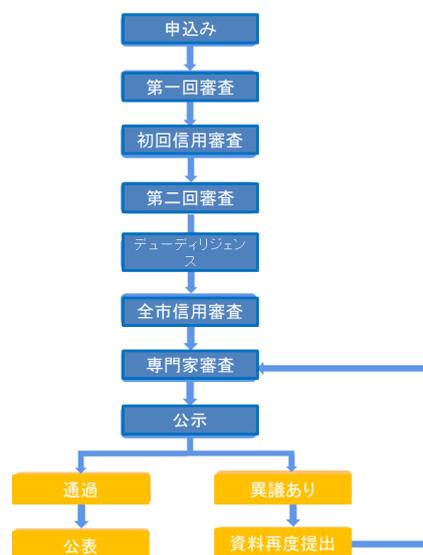


図9：成都市認証プロセス（成都市ソーシャル・エンタプライズ総合サービスプラットフォームより筆者翻訳）

成都市や北京市は認証後、一連のサービス支援を認定した会社に積極的に提供しており、その詳細は後の中間支援組織のところで紹介する。

次に中国の民間認証制度として2015年にはじまったNPOの中国慈善会による民間初の「基準認証」制度を紹介する。この制度の具体的な実行はのちに中国ソーシャル・エンタプライズサービスセンター(CSESC)に移る。2020年1月までは283社を認証してきて、企業の主な経営分野は障害者サービス、教育、マイノリティである。

認証の基準は4つある：

基準1：中国で1年以上合法的に企業登録、設立し、少なくとも3人以上の常勤有給チーム、健全な財務制度と独立会計を持つ企業または社会組織。

基準2：企業または社会組織は、社会的弱者などへのサービス提供、貧困削減や環境保護の発展などの社会問題の解決の目標を明確に持っており、またその目標の安定を確保するためのメカニズムを持つ。

基準3：市場志向のイノベーションを通じて社会問題を解決する。

基準4：社会的インパクトと市場における成果は明確で測定可能である。

一方で、認証を許可した比率は15%にすぎなかった。その理由は概ね2つある。一つ

組織のネットワークを持って中国社会を完全にカバーする、という意味合いである。
 注釈出所：<https://www.sankei.com/column/news/170629/clm1706290004-n1.html>

は会社の販売収入は総収入の 50%に達していない点であり、もう一つは総利潤の中で分配額は 35%を超えている点である。認証の失敗がさらに企業の内部融資能力不足を引き起こしている。このような事態からいったいどんな認証基準が合理的かという問題が思い浮かべられる。ちなみに、約 6 割の企業の資金調達額は 10 万から 500 万円までで、残りの四割は 500 万元以上の資金調達を実現している。

中国の認証制度は立法認証の動きがまだないが、政府、民間両方はすでに基準認証を進めている。中国では 2016 年に慈善法を定めたばかりなので、NPO の信頼度が政府と比べてまだ低く、また民間の機構はアメリカの B Lab のように十分に発展していないので、それによる認証制度の効果も限られるであろう。NPO は政府との関わりがあっても、やはり政府による直接の認証制度のほうがソーシャル・ビジネスのブランド推進が早い。政府が立法認証あるいは基準認証の法整備と同時に、メディアで宣伝すれば、ソーシャル・ビジネスの概念が広範囲にわたる。

8.2 融資制度

現在中国のソーシャル・ビジネスのための融資制度は、政府ではなく、民間、特に大手 IT 企業が主導するネット募金と呼ばれる仕組みは特徴的である。その中の一例、テンセント年に一回の「99 公益日」マッチング募金キャンペーンを紹介する。

このキャンペーンはテンセントが毎年 9 月 9 日に行う公益組織の活動資金のためのネット募金キャンペーンで、その仕組みはテンセント公益基金会が拠出金を決め、パートナーの企業や基金会が寄付すると、その金額にテンセントそして他のパートナー企業や基金会からマッチングの金額が足されていくというゲーム感覚となっている。第三回となる 2017 年には参加人数はのべ 1268 万人であり、寄附金額は 8.299 億元(約 141 億 830 万円)となっていた。キャンペーンの責任者は「生活に浸透するライフスタイルとしての公益」を唱え、公益組織のファンの獲得や大手企業の CSR 事業を促進するなど、波及効果が大きいと思われる。しかしその一方、寄付文化の主導権をネット企業のような大企業に握られるのはそれなりのリスク(ファンの維持など)もあるのではないかという懸念も生じている。

2016 年 8 月に、テンセントの「99 公益日」を含め、合計 13 個のネット募金サイトは慈善組織への公式な寄付サイトとして認定された。この仕組みは今後公益からソーシャル・ビジネスへ展開する可能性も十分あると考えている。

こういった融資制度があっても、ソーシャル・ビジネスに特化したものではなく、公益活動の資金調達なのである。しかし、ビジネスへの転換も考えられる。その際、重要なのはやはり人々のソーシャル・ビジネスへの正確な理解と、ソーシャル・ビジネス自体の強い生存力である。この二点がないと、募金を公益からビジネスへの転換が難しい。融資制度を活発にするには、認証制度の整備がむしろ大事であるが、中間支援組織による経営上のサポートはより重要かもしれない。なぜなら中間支援組織にはソーシャル・ビジネスのエンパワーメントなど実質的なサポートを行うほか、ソーシャル・キャピタル、つまり社会にいる人々のお互いの連結、彼らの意識を変えるような活動も行う重要な組織である。次の節にはその役割を詳しく見ていく。

8.3 中間支援組織

現在中国では民間の中間支援組織は30-40個ある。その融資は寄付、投資、政府購買によるのがほとんどで、中間支援組織が面する主なチャレンジは融資難と人材不足である。それから政府そして認証団体も認証後、中間支援組織の役割を果たしている。以下では、まず中国で一番歴史があるといってもいいNPI（恩派公益組織発展センター）の活動を紹介したあと、北京市と成都市が行う政府の支援、民間認証団体の支援サービスを紹介する。

■ NPI（恩派公益組織発展センター）

NPI（恩派公益組織発展センター）は2006年に上海で設立され、中国で最も早くソーシャルビジネスの起業者を孵化する中間支援組織。まずその中間支援組織としての役割を見よう。

- **公益孵化器**：ソーシャル・ビジネスやNPOに無料のオフィスの提供や、資金調達を支援する（J.P.Morgan, HSBCなどと提携している）。今まで1000以上の公益組織を孵化してきた。
- **人材の育成**：ここで2つの取り組みをしている。まずネット上の（基礎的な）学習プラットフォームを設立し、内容はプロジェクト管理、インターネット資金調達、社会起業、コミュニティ構築、公共福祉入門、および一般的なスキルである。そして恩派大学という教育システムを開発し、社員向けの社内部と公益組織向けの社外部に分けられる。
- **資金調達と資金使用の効率化**：資金調達に関してはファンドを設立し社会全体から資金を募集し、そして投資者に対し出資/融資についてコンサルを行っている。資金使用の効率化に関しては資金の使い道の追跡、デジタル管理を行う会社も設立している。
- **公益の理念を広げる（PR）**：NIP Fair（見本市）を設け、公益の需要と供給双方をマッチングさせ、交流のプラットフォームを作るほか、「ソーシャルイノベーションの旅」のキャンペーンも実施している。

NPIは実際中間支援組織の役割のほか、ソーシャルビジネスやNGOなどの役割も果たしている。

- **技術のエンパワーメント**：ソフトウェア、パソコンなどの貸し出しサービスを行うソーシャルビジネスを立ち上げ、公益組織にITのサポートを行う。アリババ、テンセントなどと提携している。また、世界的な科技寄贈NPOのTechsoupの戦略的パートナーでもある。
- **公共空間の活性化**：まずは政府からの委託で上海ソーシャルイノベーションパークを設立し、身体障害者向けに現場の職場訓練を行い、仕事のチャンスを与える。そして自営のソーシャルイノベーション公共空間もあり、起業家に仕事をする、会議、トレーニングなどができるコワーキングスペースを提供している。
- **企業CSRコンサルティング**：企業のCSR戦略計画の設定、慈善プロジェクトの販売計画、経営コンサルティングや評価も行っている。
- **社区総合発展事業モデル**：政府からの委託で、社区（中国都市部の基礎的な行政区画の単位）で公共サービスを展開し、コミュニティの機能を強化している。

このように NPI の事例から、中間支援組織自らもソーシャル・ビジネスであるというふうに捉えられるのである。図 8 のように NPI グループは現在 20 個以上の子会社を持つ大きな企業となっている。



図 10 : NPI グループ 出所 : NPI サイト

■ 政府

中国では、政府が認証を行ったあとに、中間支援組織の役割をしている。ここで特徴的なサービスを取り上げる。

● 北京市

- ▶ **融資支援**: 認証の許可を得た企業はソーシャルビジネス促進会マッチングプラットフォームのメンバーになり、政府や投資機関から優先的に融資をもらう
- ▶ **人材支援**: 企業には国内外のソーシャルビジネスの見学、メンター制度、コンサルの支援を与え、さらに企業は北京市ソーシャルビジネス促進会の理事会に入れる
- ▶ **ブランドの推進(PR)**: 積極的にメディアやフェアでその企業のサービスや商品を宣伝し、インパクトを広げる
- ▶ **経営支援**: 手頃で良質なオフィスなどを調達し、様々な交流会や勉強会を開く

● 成都市

成都市では、市よりも区レベルで提供しているサービスが多い。また、提供しているサービスもわりと中国の政治制度ならではの提供できるものがあり、興味深い。

- ▶ **補助金**: 一括の補助金を出す
- ▶ **資源調達**: オフィスの提供、上限 10 万元の内装、外装補助金

- **税制優遇**：区の GDP 貢献値 100%税金免除
- **融資優遇**：「成長貸」。貸付の 10%を給付（上限 10 万円）
- **人材支持**：戸籍、人材アパート、子供の教育、医療保障などの優遇政策

■ 民間の認証団体（中国ソーシャル・エンタープライズサービスセンターCSESC）

中国ソーシャル・エンタープライズサービスセンターでは、「1+6」のサービスを提供している。具体的に認証したあとに、政策コンサル、ビジネス孵化、能力アップ、宣伝、商品の需給マッチング、金融の 6 つのサービスを提供することを約束している。

NPI のような中国で代表的な中間支援組織は、ソーシャル・ビジネスと NPO の総合体だと言えよう。機能の分担が明確でないことは、中国では NPO 事業が発達していないことの現れである。また、政府が自ら中間支援組織の役割も果たすが、特に経営支援などでサポートがどれぐらいできるかは明確ではない。こうした現状から、政府と民間がそれぞれの比較優位で役割を分担すべきだと思われる。中国政府は、強い統制力と、戸籍や国有企业などの独自の制度を活用して、ソーシャル・ビジネスに人材誘致、融資、資源調達、宣伝といった創業期の支援を行いやすい。それに対して、民間はコンサル、ネットワーク形成といった民間が強い分野で、ソーシャル・ビジネスの創業後の支援を行うべきである。

8.4 結論

中国国内ではソーシャル・ビジネスの育成を促進する要素がすでにあるが、それをさらにどう「開発」していくかは極めて大事な課題である。

まず興味深いのは融資制度である。中国の国家資本主義では、政府が補助金、銀行の貸付、国営企業の投資などを通じて、ソーシャル・ビジネスへの融資を主導するのは難しくない。しかし、財政難では、政府がどれぐらいそれができるかを保証できない。民間の融資制度については、ソーシャル・ビジネスに特化したものはないが、公益活動の資金調達がすでに存在する。上述したように、そのビジネスへの転換をうまくするためには人々のソーシャル・ビジネスへの正確な理解が必要不可欠である。そのような理解がないと、募金を公益からビジネスへの転換が難しく、ソーシャル・ビジネスの育成も当然困難である。この点から認証制度の整備が重要だとわかる。

しかし、申請した会社のすべてが認証に成功したわけではなく、むしろ中国では認証許可率は低いのである。ソーシャル・エンタプライズはいい経営方針を持っていても、ビジネスのノウハウがないと、なかなか広がらない。すでに事例で見たように、起業家たちは高学歴な人もいれば、本当に草の根の出身で、会社の経営に関する専門知識を持たない人もそれなりにいる。このような人たちのために、どのように彼らのいいアイデアを実物化して育てていくかは肝心なところである。そこには中間支援組織の役割が極めて重要である。彼らのビジネスモデルを十分に理解し、そして専門知識を有する組織の存在がソーシャル・ビジネスの成功する上の鍵だと言える。

ここでの結論は中間支援組織が認証制度をサポートし、さらに認証制度が融資制度を後押しする。このような流れから、中間支援組織がソーシャル・ビジネスを育成する上で一

番重要なサポートの要因だとわかる（理解しやすいように、図3を改良した図11を掲載する）。中国の中間支援組織については、情報の非対称性や外部性の緩和としての役割が期待されるが、その一方融資難、人材不足といった問題を抱えており、政府はそれらに対してどのような支援を行えばいいか、今後そこに研究の焦点を当てたい。

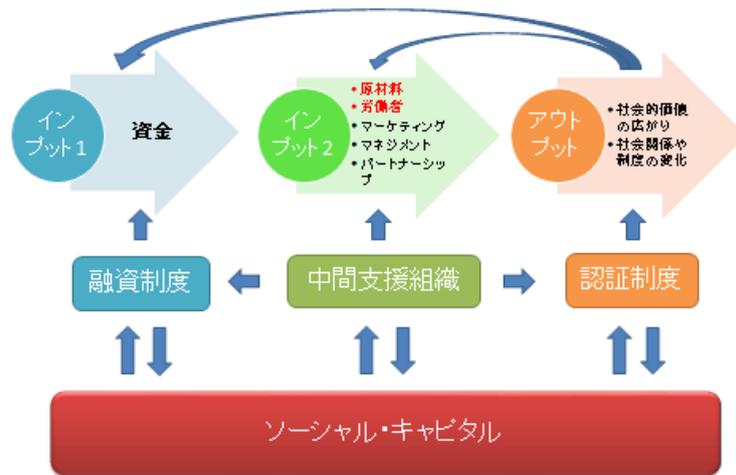


図11：ソーシャル・ビジネスの生産プロセス（中間支援組織が一番重要である）

第9節 終わりに

中間支援組織は、ソーシャル・ビジネスの育成だけでなく、融資制度、認証制度、さらにソーシャル・キャピタルの形成に大きく寄与しているから、今後の研究では中国がいかんにして中間支援組織を育てるかを見ていきたい。そもそも欧米では、ソーシャル・ビジネスを促す土台、つまり支援組織が強いので、ソーシャル・ビジネスもできやすいわけであるが、欧米ではそのような支援組織がどのようにしてできて、活動を行っているのか、歴史を探りながら詳しく見たい。欧米の政府はNPOに対する支援策があるか、そして市民社会はいかにしてできたのか、いずれも興味深い話題である。また、欧米と中国、日本では寄付文化の違いについても合わせて見ていきたい。

参考資料：

- 小林立明 (2015) 「英国における社会的投資政策の展開」
- 小林立明 (2019) 「英国における社会的投資政策の展開と社会的投資市場の発展」 『個人金融』 13 (4) : 87-96
- 高橋真弓 (2016) 「営利法人形態による社会的企業の法的課題 (1) : 英米におけるハイブリッド型法人の検討と日本法への示唆」 『一橋法学』 15 (2) : 747-798
- 高橋真弓 (2016) 「営利法人形態による社会的企業の法的課題 (2・完) : 英米におけるハイブリッド型法人の検討と日本法への示唆」 『一橋法学』 15 (3) : 1043-109
- 中沢潔 (2018) 「米国におけるクラウドファンディングの現状」 JETRO
- マリー・ソー、キャロル・チャウ (2010) 『世界を変えるオンゴト：社会起業家になったふたりの女の子の感動物語』 講談社
- 毛基業・趙萌等 (2018) 『社会企業家精神——創造的に社会課題を解決する』 中国人民大学出版社
- PwC あらた有限責任監査法人 (2018) 「平成 30 年度社会的課題の解決に寄与する活動に対する資金提供に関する海外調査報告書」
- 李妍焱 (2018) 『下から構築される中国：「中国市民社会」のリアリティ』 明石書店
- 『China Social Enterprise and Social Impact Investment Development Report』 (2013)
- Suwen Chen & Meng Zhao (2020) “From BOP, for BOP: China’s Power-Solution” SAGE business cases
- SHOKAY 日本版ウェブサイト：<http://shokay.jp/>
- Power Solution ウェブサイト：<https://www.power-solution.net.cn/>
- The Big Issue ウェブサイト：<https://www.bigissue.com/>
- The Big Issue 日本版ウェブサイト：<https://www.bigissue.jp/>
- 「世界標準「B Corp」を知っていますか アジアで広がる「良い会社」認証」
<https://globe.asahi.com/article/12035299>
- 神戸市ソーシャル・ビジネスの推進ウェブサイト：
<https://www.city.kobe.lg.jp/a56164/kurashi/activate/participate/socialbusiness/index.html>
- 成都市ソーシャル・エンタープライズ総合サービスプラットフォーム：
<http://cd.socialenterprisechina.com/>
- 日本内閣府「公益法人制度と NPO 法人制度の税制上の優遇措置の比較について」：
https://www.cao.go.jp/others/koeki_npo/koeki_npo_zeisei.html