

三遠南信地域における創業期の社会的企業に対する調査企画

花 岡 幹 明

1. はじめに
2. 三遠南信地域における社会起業インキュベーション
 - 2-1 三遠南信地域社会雇用創出事業
 - 2-2 社会起業インキュベーション事業
 - 2-3 三遠南信地域社会雇用創出事業における創業（社会的企業）の現状
3. 三遠南信地域における社会的企業の創業期実態調査
 - 3-1 動機と調査目的
 - 3-2 調査概要
4. おわりに

1. はじめに

本稿は、三遠南信地域における創業期の社会的企業を調査するための前段階として、この地域における社会的企業の創業状況とその実態調査に関する企画概要について報告する。

経済産業省のソーシャルビジネス推進研究会報告書（平成23年3月）¹⁾によると、近年、政府の「新しい公共」を推進する動きの中で、社会的事業（ソーシャルビジネス）に対する注目は高まり、関係府省庁による支援策が展開されている。

平成22年に内閣府が実施した「地域社会雇用創出事業」は、社会的企業を雇用創出の場として捉えた支援基金事業であり、その実施事業として「三遠南信地域社会雇用創出事業」がスタートした。この事業の1つの柱となったのが、社会的企業の起業支援を目的とした社会起業インキュベーション事業である。この事業を経て、平成24年3月までに78社（団体）の社会的企業がこの地域に誕生した。同時に、支援事業の期間は終了してしまっただが、創業期の事業者からすれば、事業を軌道に乗せようとする時にこそ、様々な支援が必要とされると思われる。このように、社会的企業に対する本来の期待や役割とこれらを支援する体制には、依然としてギャップが存在するように思われる。そこで、同一地域内で創業期にある社会的企業の実態を調査し、また同じ地域内における支援体制の現状を照らし合わせることで、社会的企業の成長に向けた支援体制の整備を検討するための基礎的なデータを提供するとともに

1) 経済産業省 ソーシャルビジネス推進研究会報告書 (http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/sb%20suishin%20kenkyukai/sb%20suishin%20kenkyukai%20houkokusyo.pdf) を参照。

に、創業期の社会的企業の行動特性や成長パターンを見出せると考える。

そこで、次節においては、78社（団体）の社会的企業の創出を支援した三遠南信地域社会雇用創出事業と社会起業インキュベーション事業について報告する。また、支援事業終了後の活動状況などを追跡したアンケート調査と結果の一部を報告する。第3節においては、創業期にある社会的企業の実態調査に関する企画概要について報告する。

2. 三遠南信地域における社会的事業のインキュベーションと現状

2-1 三遠南信地域社会雇用創出事業

社会的企業を新たな雇用の場として活用・支援する方針が平成21年に政府より打ち出された²⁾。内閣府は平成22年3月より、雇用対策の一環として、地域の生活や環境などの課題を解決するサービスを行う社会的企業の起業支援や担い手の育成を行うための「地域社会雇用創造事業³⁾」を開始した。この事業は、公募で採択された全国12の事業主体により、平成24年3月までの3年にわたり起業支援と人材育成の実施が行われるものであった。

三遠南信地域社会雇用創出事業は、この地域社会雇用創造事業の1つである。資料1（以下）は内閣府のHPに掲載されている三遠南信地域社会雇用創出事業のねらい（概要）である。

資料1 三遠南信地域社会雇用創出事業 ねらい（全文）

「三遠南信」とは、愛知県の東三河地域、静岡県の遠州地域、長野県の南信州地域からなる3県の県境を跨いだ地域です。古くから交流のあったこの地域では、行政、経済界、大学・研究機関等が中心となって「三遠南信地域連携ビジョン」を策定し、27の市町村、48の商工会議所・商工会等で構成される三遠南信地域連携ビジョン推進会議（以下「SENA」という。）を組織し、三遠南信地域の振興・発展に取り組んでいます。

SENAは、この地域社会雇用創造事業を通じて、三遠南信地域における森林保全、環境資源の上下流取引、中山間地域の定住促進、中心市街地の健全な発展、地産地消の促進を図り、また、産学官による雇用創造ネットワークの形成を目指します。

そこで、社会起業インキュベーション事業では、シルバー等による「企業内から発生する起業」、大都市等に流出した人材による「ふるさと起業」、地域内居住者による「地域内発起業」を促進するための支援を実施します。

また、社会的企業人材創出・インターンシップ事業では、製造業の期間労働者を含む非就業者等に「再チャレンジ」の機会を提供するほか、学生、シニア層の人材育成を図り、就労を促進します。

内閣府「地域社会雇用創造事業」HPより

(<http://www.chiikisyakai-koyou.jp/group/sena-vision/>)

2) 平成21年10月23日に政府緊急雇用対策本部で決定された「緊急雇用対策」及び同年12月8日の閣議決定された「明日の安心と成長のための緊急経済対策」において雇用支援分野での社会的企業の活用が挙げられている。

3) 詳細は内閣府HP (<http://www.chiikisyakai-koyou.jp/>) を参照。

事業主体は三遠南信地域連携ビジョン推進会議（SENA）であり、事業内容はこの地域における社会起業のインキュベーション（起業支援）と既に地域で活動する社会的企業におけるインターンシップ（就業体験）であった。

2-2 社会起業インキュベーション事業

本事業の概要は、三遠南信地域において社会的企業の創造や事業化を目指す人たを募集し、「三遠南信地域社会起業プラン・コンペティション」により優秀な事業計画を選定し、その策定者に対して、起業研修講座の開催や起業アドバイザーの紹介などの起業支援を実施し、また、起業した場合には、「起業支援金（上限220万円）」を提供する⁴⁾というものであった。社会起業プランのコンペティションは、具体的に、愛知県の東三河地域、静岡県の遠州地域、長野県の南信州地域の3地域に分かれて開催された⁵⁾。また、起業プランの募集と審査は4期に分けて実施され⁶⁾、各期において起業支援対象者が選定された後、各地域において起業支援研修プログラムが実施された。図表2-2-1は、当事業における起業支援対象者を地域別に表したものである。

図表2-2-1 地域別起業支援対象者・起業者数

地区別	第1期		第2期		第3期		第4期		合計	
	起業支援対象者	起業者								
遠州地域	5	5	6	6	8	8	11	11	30	30
東三河地域	10	9	9	7	14	14	9	9	42	39
南信州地域	1	1	3	2	3	2	5	4	12	9
計	16	15	18	15	25	24	25	24	84	78

出典 「三遠南信地域社会雇用創出事業 事業報告」P6

また、本事業が対象とする社会的事業のテーマは、自然資源（森林ビジネス、地域資源ビジネス）、地域づくり（まちづくりビジネス、中山間地域ビジネス）、安心安全（福祉介護ビジネス、食農・地産地消ビジネス）の3分野としている⁷⁾。図表2-2-2は、この分野別に起業支援対象者数を表したものである。

4) 「三遠南信地域社会雇用創出事業 事業報告」より引用。出典：三遠南信地域連携ビジョン推進会議（SENA）HP（http://www.sena-vision.jp/vision/02_matchcase/syakaikoyou_jigyouhoukoku.pdf）

5) コンペティションや研修講座開催、起業アドバイザーの紹介などの実施・運営は各地域のインキュベーション機関（東三河：㈱サイエンス・クリエイト、遠州：（財）浜松地域テクノポリス推進機構、南信州：（財）飯伊地域地場産業振興センター）が担当している。

6) 起業プランの募集期間は「三遠南信地域社会雇用創出事業 事業報告」を参照のこと。また、応募プランは各地域事務局において書類審査とブラッシュアップを経て、社会起業インキュベーション選定評価委員会のプレゼン審査へと進み、選定される。

7) インキュベーション事業のみならず、インターンシップ事業における引受先となる社会的企業の分野においてもこの3分野に限定された。SENA取組事例HP（http://www.sena-vision.jp/vision/02_matchcase/index.html）を参照。

図表 2-2-2 分野別起業支援対象者数

分野	第1期	第2期	第3期	第4期	合計
自然資源	2 (12.5)	3 (16.7)	5 (20.0)	7 (28.0)	17 (20.2)
地域づくり	7 (43.8)	9 (50.0)	9 (36.0)	7 (28.0)	32 (38.1)
安心安全	7 (43.8)	6 (33.3)	11 (44.0)	11 (44.0)	35 (41.7)
合計	16	18	25	25	84

※ () 内は構成比 (%) を示す。

出典「三遠南信地域社会雇用創出事業 事業報告」 P6

2-3 三遠南信地域社会雇用創出事業における創業（社会的企業）の現状

前節において示したように、内閣府の地域社会雇用創造事業の一環として実施した三遠南信地域における社会起業インキュベーション事業から、78社（団体）の社会的企業が創業（起業）を果たしている。但し、これらは創業後、間も無く、経験の乏しい起業者に拠る処もあり、継続的に支援が必要であることは十分に推察される。

㈱サイエンス・クリエイトは、平成24年10月に三遠南信地域連携ビジョン推進会議（SENA）の委託を受けて、この78社（団体）を対象にした追跡（アンケート）調査を実施している。この調査結果⁸⁾は、現時点（平成25年1月31日）で未公表であるため、結果に関する具体的な数値及び記述回答に関しては明示せずに、調査内容と結果の一部概要について報告する。

1) 調査内容

主要なアンケート調査項目は、1. 活動の様子（活動分野、主たる活動分野等）、2. 起業準備期間、3. 組織形態（事務所の形態、組織体制）、4. 財政状況（支出・収入状況）、5. 活動上の問題点、今後の連携先、6. 社会起業インキュベーション事業に対する意見、7. 提案、の7項目から構成されている。

2) 調査の対象者

調査対象者は平成22年度より実施された三遠南信地域社会雇用創出事業の社会起業インキュベーション事業を経て起業した社会的企業78社（団体）である。図表 2-3-1 は期間・地域別の対象者数を示している⁹⁾。

8) 「平成24年度三遠南信地域社会起業フォローアップ事業アンケート調査報告書」(㈱サイエンス・クリエイト作成。実施アンケートの全質問項目及び全回答（結果）は開示されていない（一部開示されている）。

9) 起業プラン・コンペティションと研修及び支援事業は2年間で4期に分けて実施されているため、平成22年度起業者は第1期と第2期、平成23年度起業者は第3期と第4期の支援対象者で起業した数となっている。

図表 2-3-1 調査の対象者数

	東三河	遠 州	南信州	合 計
H22年度起業者	16	11	3	30
H23年度起業者	23	19	6	48
合 計	39	30	9	78

出典 (株)サイエンス・クリエイト作成 「平成24年度三遠南信地域社会起業フォローアップ事業 アンケート調査報告書」 P2 に基づき筆者作成

3) アンケート調査方法

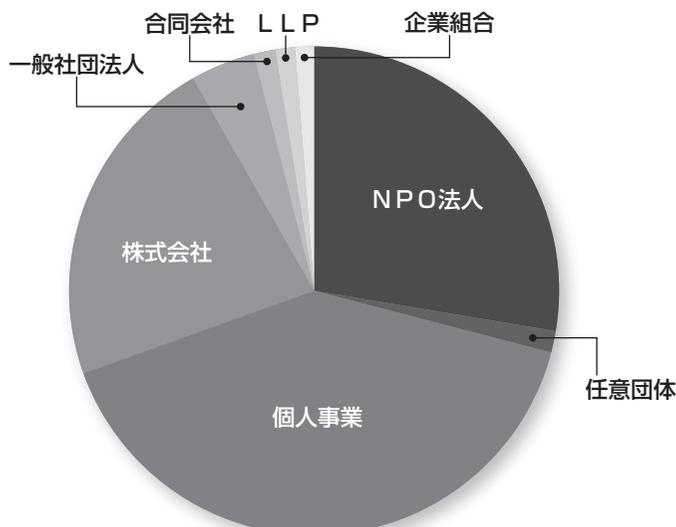
調査は平成24年10月20日～11月9日の間に、返信用封筒を同封した「アンケート調査票」を郵送配布することで実施し、アンケート回収は72件であった。

4) 調査結果の概要

①組織形態

まず、回答があった企業（団体）の約3割がNPO法人、任意団体を選択している。その選択理由には、「収益活動を目的としない」、「公益性の高い業務内容だから」などが挙げられている。また、任意団体の選択者の回答には、「NPO化を目指す」というコメントもある。一方、残りの7割は、営利性ないし事業性を意識したものであり、個人事業がその5割強を占めており、続いて株式会社が約3割、残りは一般社団法人、合同会社、LLP、企業組合を選択している。個人企業を選択する理由は、事業や収益の規模、経験の乏しさ、などの問題を挙げており、また、堅実に成長する過程で「法人化へと移行する」というコメントもあった。株式会社の選択理由には、取引上の信用、ステークホルダーに対する責任といったものが多かった。

図表 2-3-1 組織形態



「平成24年度三遠南信地域社会起業フォローアップ事業 アンケート調査報告書」に基づき筆者作成

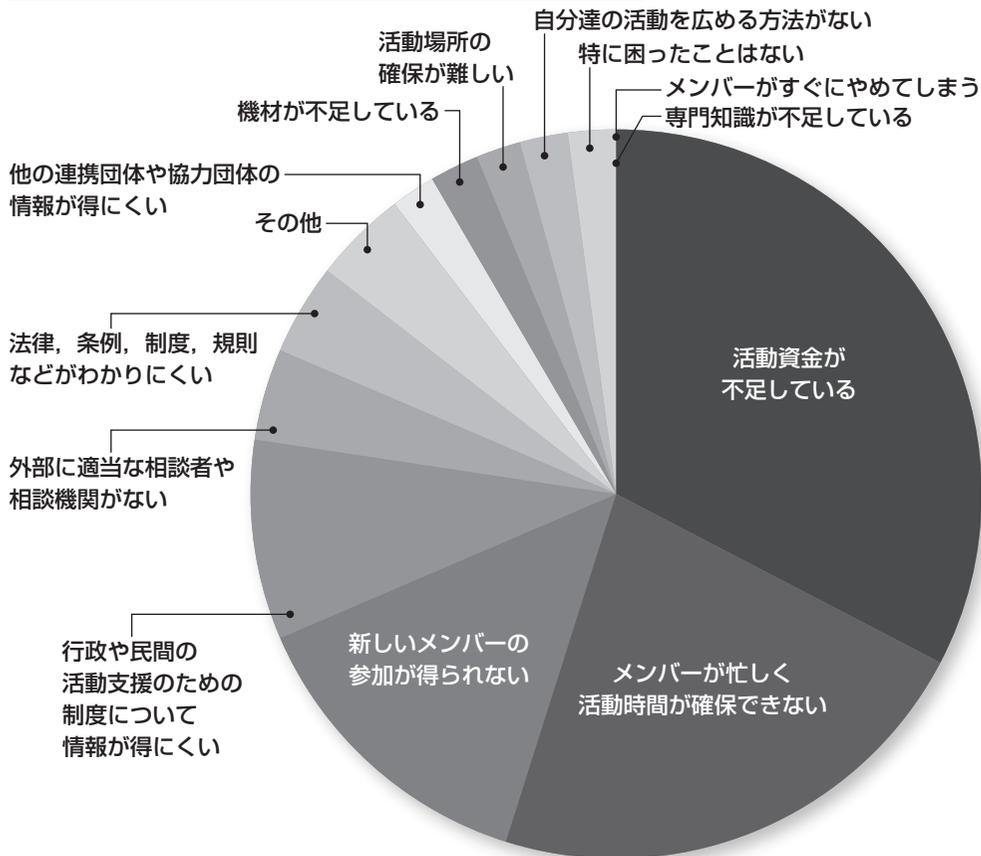
②起業準備期間・法人格取得年月

起業準備期間に関しては、NPO法人・任意団体では、3ヶ月～3年の幅があり、1年前後という回答がそれらの3割強を占めている。それ対して、個人企業・株式会社・ほかの回答グループで見ると、準備期間は5ヶ月～5年の幅で、半年と1年という回答がともに約3割を占めているのが特徴的である。また、法人取得年月については、全体的に平成24年2月が最多である。これは「起業支援金」の獲得条件に拠るところが大きいと考えられる¹⁰⁾。

③活動上の問題点

図表2-3-2に示したように、NPO法人・任意団体の活動上の問題点に関しては、資金面の問題が1番に挙げられ、金融機関から信頼を得にくいNPOの立場が資金繰りに苦心していると分析されている¹¹⁾。また、行政との連携を模索している点など、支援活動の課題と言える。

図表2-3-2 活動上の問題点 (NPO 法人・任意団体)

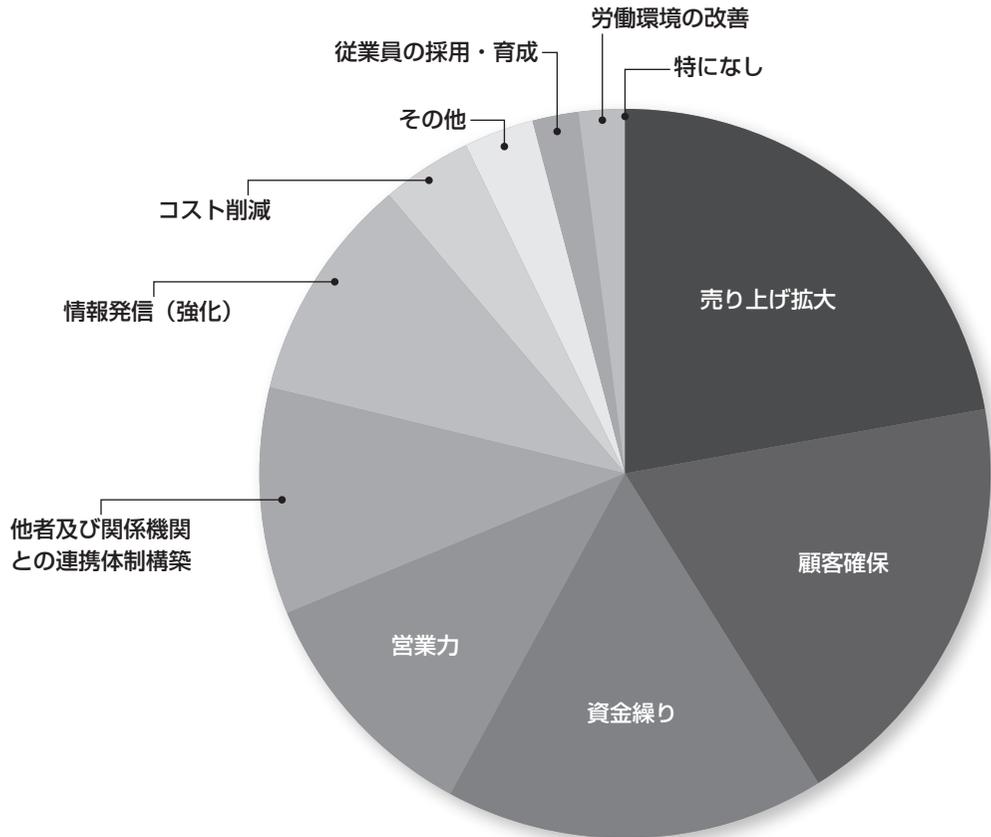


「平成24年度三遠南信地域社会起業フォローアップ事業 アンケート調査報告書」P10に基づき筆者作成

10) 三遠南信地域社会雇用創出事業の実施期間内における起業が起業支援金(上限220万円)を受ける条件となっていた。
11) 「平成24年度三遠南信地域社会起業フォローアップ事業 アンケート調査報告書」P10より引用。

また一方、個人企業・株式会社・ほかの回答グループで見ると、現在の経営上の課題は、図表2-3-3に示したように、売上げ、顧客確保、営業力、コスト削減といった収益性・事業性に関わる問題が大きな割合を占めていることがわかる。

図表2-3-3 活動上の問題点（個人企業・株式会社・ほか）



「平成24年度三遠南信地域社会起業フォローアップ事業 アンケート調査報告書」P19に基づき筆者作成

④社会的企業の成長に向けた環境整備の課題

この報告書では、③活動上の問題点以外においても、起業後の課題や意見等に関する回答（記述形式）を求める項目が存在する。全ての質問項目について回答結果が開示されている訳ではないが、意見や問題点として挙げられた回答には、このような社会的企業の活動に必要な環境整備の問題についての共通項を見出すことができる。そこで、経済産業省のソーシャルビジネス推進研究会報告書に挙げられている資金調達、人材育成、事業展開支援、普及・啓発の観点¹²⁾から該当する課題を挙げてみる。

まず、NPO法人・任意団体の回答グループにおいては、資金調達に関わる問題として、

12) 経済産業省「ソーシャルビジネス推進研究会報告書」2-(2) ソーシャルビジネス事業者の成長に向けた環境整備P13-25を参照。

「補助金申請」や「補助金事業等の情報入手」に関する困難さが挙げられているが、融資等の間接金融に関する問題はほとんど見られない。人材育成に関しては、直接の記述はないが、「(NPOであるとい理由で) 公的機関や商工会で門前払いされた」といった回答から、連携先のNPOや社会的企業に対する理解が不十分であることが懸念される。事業展開支援に関しては、「無料で相談できる機関の紹介」や「市役所との連携が難しい」といった回答があり、支援機関の存在や各支援機関との連携を促すような機能の必要性を訴えるものと思われる。普及・啓発の観点からは、「認知度が上がり、来店客数が飛躍的に増大した」という前向きな回答もあったが、「NPO=ボランティア団体というイメージが足かせ」、「NPOに対する考え方の違い」、「認知されづらい」といったNPOや社会的企業に対する理解を求める回答が多く見られた。

一方、個人企業・株式会社・ほかの回答グループで見ると、資金調達に関しては、悩み・苦勞を挙げる回答が多かった。具体的な意見としては、融資の優遇や金融機関とのパイプ役が欲しいという回答があった。人材育成の観点においては、「起業支援制度の継続が地域の発展につながる」といった前向きな支持が見られた。課題としては、商品開発や顧客確保、スタッフや協力者との衝突など、事業性やマネジメントレベルの問題が挙げられており、経営に関する教育・研修の必要性が検討される。事業展開支援に関しては、「当該事業における起業者間での情報交換や協力体制の構築する」という具体的な提案があった。他に、「当該事業における起業者のPRをして欲しい」という回答もあったが、直接的な支援を要望するものは、これのみであった。普及・啓発に関しては、報告されている回答から、課題・意見に関する記述は見当たらない。

3. 三遠南信地域における社会的企業の創業期実態調査

3-1 動機と調査目的

筆者は、三遠南信地域における社会起業インキュベーション事業の選定評価委員及び起業研修講座(東三河地域)の講師¹³⁾として三遠南信地域社会雇用創出事業に携わってきた。本事業における支援対象者や起業した方たちとは、事業の終了後も、経営の相談や協力・提案などの形で接点を持ち、また、大学生に対する講義や指導を行って頂くなど、相互に交流を行ってきた。そのような関わりの中で気づかされるのは、比較的順調に進んでいる事業者も、前節のアンケート調査の結果報告で挙げた環境整備に関する課題を同様に、自らの事業の問題点として挙げていることである。無論、個々のマネジメントに関する問題点も含まれてはいるが、行政や金融機関、商工会議所・商工会といった支援機関や取引先・地域関係者といった全般的なステークホルダーの理解・認知度の低さとそれに起因する資金調達、人材育成、事業展開支援、普及・啓発といった環境整備面での問題を訴えることが多い。このような事業者には固有の資源やネットワークがあり、現状はそれらがうまく機能しているが、

13) 平成22年11月より、第1期～第4期の起業支援者に対して「社会起業概論(1回2時間講義)」を計3回(第3期と第4期は合同)、担当した。

将来に不安を抱いているのではないかと感じられる。そこで、この三遠南信地域においては、社会的企業の成長促進に向けた環境整備がどの程度実現しているのかという疑問が持たれる。この地域における社会的企業に向けた支援体制の現状（内容や程度）や各支援機関の意識（社会的企業に対する考え方）を整理・認識する必要があると考えられる。

また、事業者の側にも注目すべき点が多い。特に、社会的企業の多様性は、経済産業省のソーシャルビジネス推進研究会報告書が指摘するように、社会的課題の種類、展開する地域、成長段階などによって様々なケースが見られる¹⁴⁾。更に、事業者の経歴や起業ないし事業化経験の有無、専門知識や利用できるネットワークの有無など、様々な点で異なっている。彼らが如何にマネジメントを実践していくかを調査することは、社会的企業における創業プロセスのパターン化のみならず、経営学・組織論の分野からも意義深い調査であると考えられる。

三遠南信地域社会雇用創出事業における社会起業インキュベーション事業は、平成24年度までに78社（団体）の創業を支援したことになる。しかし、期待されているのは、起業ではなく、起業後に、このような社会的企業が取り組むべき課題に対してどのような成果を挙げるかである。そのためには、三遠南信地域における社会的企業の支援環境（現状）とそれぞれの事業性を照らし合わせて、適切な環境整備を行っていかなければならない。

3-2 調査概要

三遠南信地域における社会的企業の支援環境の整備を検討するためには、2つの調査が必要となる。1つは、三遠南信地域における社会的企業に対する支援環境の現状調査、もう1つは、三遠南信地域における社会的企業の創業期実態調査である。

前者においては、支援機関（行政、金融機関、商工会議所・商工会など）や三遠南信地域社会雇用創出事業の実施・運営団体、インキュベーション・中間支援団体などが調査対象とし、支援体制や内容、相談や依頼件数、実績などの利用度や社会的企業に対する意見（考え方）などについての調査を行う。調査手法としては、資料・文献調査及びアンケート・ヒアリング調査の実施を検討している。

後者については、三遠南信地域社会雇用創出事業における社会起業インキュベーション事業を経て起業した社会的企業78社（団体）を調査対象とする。上述したように、社会的企業は、取り組むべき社会的課題の種類、展開する地域、成長段階などによって多様である。この78社（団体）を対象とすることにより、地域と成長段階を限定することになる。また、創業期の事業を対象とすることは、今後の起業者にとっても有意義なデータを提供できるのではないかと考えている。

前節で挙げたように、この集団に対しては、既にアンケート調査が実施されている。今回は、社会的事業の多様性の中に一定の関係性ないし関連要素を見出すため、まずは、いくつかの企業を選択し、個別のヒアリング調査を検討している。具体的には、東三河の社会的企業39社（団体）の中から、自然資源、地域づくり、安心安全 の3分野で数社ずつ、ヒアリ

14) 経済産業省「ソーシャルビジネス推進研究会報告書」1-(3)②ソーシャルビジネス事業者の多様性P5を参照。

ング調査を実施する。また、この調査においては、それぞれの分野の専門家の同行を検討している。理由は、専門の見地から、事業性の解釈と評価を得るためである。

調査内容は、前節のアンケート調査の項目内容に加え、事業者の特性（経歴、起業・事業化経験の有無、専門知識や利用できるネットワークの有無など）、事業活動の展開や事業の変更点などを検討している。更に、この先行調査の結果を踏まえ、アンケート調査を全78社（団体）に実施する予定である。

調査期間は、支援環境の現状調査を平成25年3月から6月までとする。また、創業期実態調査に関しては、ヒアリング調査を平成25年5月から8月までとし、10月以降にアンケートを実施する。

4. おわりに

第2節で報告したアンケートについては、調査実施の時期が支援事業の終了から約半年程度であったため、法人取得後1年に満たない企業が多く、活動が未定着で、実績の無い企業のデータ含まれていると思われる。この点に関して、今回の調査企画では、全体的なアンケート調査を平成25年10月以降とすることで、創業1年半以上のデータを得ることができる。また、先行的に行っているヒアリング調査から、時間が経つに連れ、事業における課題が明確化し、事業に対する認識が変化することが予測される。例えば、収益源として期待していた事業が実際には効率の悪いものであったといった内容の話はよく聞かれる。因って、新たな事業展開が期待され、ケースによっては成否を別ける場合もあると思われる。このようなケースが見られる場合は、改めてヒアリング調査を実施したいと考えている。

今回の調査企画は、当初、三遠南信地域に固有の社会的企業の特性、また創業期に固有の特性を調べることを目的としていた。しかし、前出のアンケート結果やヒアリング調査などから、社会的企業の側に「支援されていない」といった意識があると思われた。このようなマインドは経営者としての行動にも影響をもたらすものと考え、支援制度に関する現状調査を前提として実施することにした。また、今回は対象外としているが、大学や研究機関（研究者レベル）、民間企業においても、社会的企業に対する支援体制や意識に関する調査を検討していきたい。

今回の調査企画を検討するにあたり、未公表の資料をご提供頂いた㈱サイエンス・クリエイト事業部長 小田正宣様、同じく資料提供や調査企画を進めるにあたりご助言を頂いた㈱サイエンス・クリエイト 事業コーディネータ 中野和久様にはこの場を借りて御礼申し上げます。また、今回の調査企画における先行的なヒアリング調査にご協力を頂き、且つ社会的企業者の立場からご助言を頂いた特定非営利活動法人穂の国森林探偵事務所理事長 高橋啓様にも御礼申し上げます。