

事前評価報告書

事業名: ソーシャルビジネス循環モデル地域形成事業

資金分配団体: 公益財団法人九州経済調査協会

報告者: 公益財団法人九州経済調査協会

実行団体: 有限会社トラスト株式会社ボーダレス・ジャパン、本城商店株式会社、株式会社よしもとラフ&ピース、WorkStep株式会社

実施時期: 2020年12月～2024年3月

対象地域: 九州地域（九州・沖縄・山口）

直接的対象グループ: _____

間接的対象グループ: _____

概要

事業概要	
本事業は、ソーシャルビジネスに関心が高く、先進的取り組みの多い九州地域を対象に、社会課題解決に取り組む組織の自立的・持続可能な事業の成長やパートナーの開拓・拡大を支援するとともに、ソーシャルビジネスによる新規起業の掘り起こしを狙う。また、実行団体間のみならず、多様なセクター（公共機関・経済団体・教育研究機関等）との連携・協働を促し、九州・沖縄地方のソーシャルビジネス・ネットワーク組織の構築を図るものである。これによりソーシャルビジネスに関する事例や手法の集積、地域伴走支援のノウハウ等の確立、ソーシャルインパクトの価値を地域全体で共有・活用することにより、点在する取り組みを面として繋げ、ソーシャルビジネスの先進モデル地域の形成をめざす。	
中長期アウトカム	
【長期アウトカム】 九州地域が以下の社会を実現する先進モデル地域となること（事業終了後5年後以降）	
短期アウトカム	
資金的支援	1 九州地域において、ソーシャルビジネスの新商品・サービスの開発および既存事業の改善・リニューアルを通じ、社会課題解決に取り組む個人・組織の事業の成長が促され、自立的・持続可能な事業の構築が図られる。
	2 九州地域において、ソーシャルビジネス事業者のネットワーク拡大と起業の誘発により、関係者間のネットワーク、アライアンスが構築されるとともに、地域に新たなソーシャルビジネスが創出される。
	3 九州地域において、ソーシャルビジネス事業者が社会的インパクト評価の理解を深め、自己組織の評価に限らず、社会的インパクト評価を社会に広げ、社会課題解決に活用される。
非資金的支援	1 九州地域において、資金分配団体をはじめするサポート組織とソーシャルビジネス事業者との信頼関係が構築され、必要なリソースの提供・サポートが行われている。また、事業終了後も支援や情報共有が継続される関係性及び仕組みが形成される。
	2 九州地域において、ソーシャルビジネス事業者の活動の理解が広がり、多様なセクター（公共機関・経済界・教育研究機関）との連携・協働機会が創出される仕組みが構築される。
	3 九州地域において、ソーシャルビジネス事業者間のみならず、多様なセクターを巻き込んだソーシャルビジネス・ネットワークが形成され、地域の社会課題解決にともに取り組む体制が生まれる。
	4 九州地域において、地域におけるソーシャルビジネスの理解と活用の促進が図られる。

事業の背景

(1) 社会課題
日本の総人口は減少が続き、地方では過疎化や産業の空洞化など活力が失われる一方で、都市部への一極集中が長く続いてきた。しかし、新型コロナウイルスの発生は、こうした人口と資源の一極集中の都市リスクを顕在化させ、若い世代を中心に既存の経済システムや仕事や働き方の見直し、移住に対する意識が急速に高まっている。また、新型コロナの影響により職を失う人も生まれ、行政や企業にはこうした需要に対応するための新たな地域経済の循環システムの構築や雇用創出、起業支援の取り組みが求められている。 九州地域においても人口減少による地域の活力低下が産業・福祉・文化・コミュニティ維持等に与える影響は大きく、あわせて前述の新たな需要に応えるため、新たな地方創生の戦略として地域資源を生かした持続可能な地域エコシステムを構築することが課題となっている。 九州地域は、福岡県を中心に社会課題をビジネスで解決する「ソーシャルビジネス」による起業や産学官が連携した先進的取り組み事例が見られ、ソーシャルビジネスを育成する土壌が生まれつつある。しかし、それらの先進的事例でさえも地域の資源や社会課題解決の手法として十分に認知はされておらず、産学官の他のセクターとのつながりも乏しいため、事業の成長や連携・協働機会が限定的で、地域全体としての活用や好循環の構築には至っていないのが実情である。 九州地域では福岡県を中心にソーシャルビジネスへの理解と起業が進みつつあるが、従来は個々の取り組みやつながりに留まり、事業の成長や他セクターとの連携も限定的で、地域全体の好循環の仕組みの構築まで至らないケースが多かった。地域の先進事例を活かし、新たなソーシャルビジネスを生み出すためには、ソーシャルビジネスの成長モデルや伴走支援のノウハウ等の共有による周辺地域、九州地域全体への波及等が課題となっている。
(2) 課題に対する行政等による既存の取り組み状況
2011年に経済産業省に「ソーシャルビジネス推進研究会」が設置。2016年には「民間公益活動を促進するための休眠預金等に係る資金の活用に関する法律」（平成28年法律第101号）が成立。ソーシャルビジネスの促進・活用への機運が高まっている。 2010年には福岡市と九州大学がアジアにおけるソーシャルビジネス拠点という構想のもと共同宣言を発表。2011年に九州大学にユヌス&椎木ソーシャル・ビジネス研究センターが設立。九州を拠点に、産官学によるソーシャルビジネスの創出に一定の成果が生まれている。
(3) 休眠預金等交付金に係る資金の活用により本事業を実施する意義
本事業の実施により、社会課題解決型ビジネスに取り組む実行団体を自走可能な成長軌道に乗せるとともに、地方公共団体・経済界・教育研究機関など多様なセクターを巻き込み実行団体との協働を実現し、もたらされるソーシャルインパクトの価値を地域全体で共有するという好循環を生み出す仕組みを地域で複数年かけて構築できる。

評価実施体制

内部/外部	評価担当分野	氏名	役職等
内部	評価事業統括		KSBC運営委員長、事業開発部長
	評価実施 (WorkStep)		調査研究部次長
	評価実施 (トラスト、よしもとラフ & ピース)		研究主査
	評価実施 (本城商店、ボーダレス・ジャパン)		研究員
外部	評価アドバイザー		東京大学 社会科学研究所 准教授

評価実施概要

評価実施概要
<p>1. 課題の妥当性について</p> <ul style="list-style-type: none"> 「ソーシャルビジネスの社会課題解決手法としての認知」に関しては、GEM調査ならびにそれに準拠する東大中村准教授実施のソーシャルビジネスに関する全国アンケート調査から定量的に把握する。 「ソーシャルビジネスの持続可能な事業モデルの把握」に関しては、実行団体との協議、ならびにロジックモデルの構築を通じて各団体の事業モデルの定性的な把握を行うとともに、その改善並びに確立をはかる。弊会自主研究事業である月報を通じて各団体の取り組みや課題を定性的に把握・整理する。 <p>2. 事業対象の妥当性について</p> <ul style="list-style-type: none"> 「ソーシャルビジネスの社会的認知の拡大に向けた連携・協業」に関しては、弊会役員企業による企画委員会や幹事会等への提示ならびに、実行団体の事業推進に向けた個々の連携交渉を通じて定性的に把握する。また、実行団体に限らず、多くのソーシャルビジネスの事例を整理・発信することで社会的認知の広がりを拡大させつつ、その状況を定性的に把握する。 「ソーシャルビジネスの波及」に関しては、ソーシャルビジネスに関心を示す民間企業やPFS/SIBに関心を示す行政などを把握しつつ、彼らとソーシャルビジネス実施団体とのスケールアップにつながるモデルを検討し、その関係性構築を促す。また、マスコミやSNS等を通じた複合的な情報発信のしくみを構築する。 <p>3. 事業設計および事業計画の妥当性について</p> <ul style="list-style-type: none"> 「中長期アウトカムの明示」ならびに「中長期アウトカム実現の道筋の明示」に関しては、実行団体との協議を通じてロジックモデルの精査を図りつつ、明確化をはかる。

自己評価の総括

<p>1. 課題の妥当性について</p> <ul style="list-style-type: none"> 「ソーシャルビジネスの社会課題解決手法としての認知」に関しては、GEM調査ならびに、東大中村准教授実施のソーシャルビジネスに関する全国アンケート調査にて実態があらかになった。 「ソーシャルビジネスの持続可能な事業モデルの把握」に関しては、実行団体との協議、ならびにロジックモデルの構築を通じて各団体の事業モデルの把握ならびに改善ができた。なお、弊会月報を通じた各団体の取り組みや課題の定性的な把握・整理は、一部開始したが、今後の継続的な取り組みが必要である。 <p>2. 事業対象の妥当性について</p> <ul style="list-style-type: none"> 「ソーシャルビジネスの社会的認知の拡大に向けた連携・協業」に関しては、弊会役員企業による企画委員会や幹事会等への提示ならびに、実行団体の事業推進に向けた個々の連携交渉ができた。また、実行団体以外のソーシャルビジネスの事例を整理・発信も一部で行えた。いずれも、引き続きの継続的取り組みが必要である。 「ソーシャルビジネスの波及」に関しては、ソーシャルビジネスに関心を示す民間企業やPFS/SIBに関心を示す行政の把握を進めており、PFS/SIBに関しては弊会幹事会での優先調査事項として選定していただき、全国事例の取りまとめを通じた課題の把握ができた。マスコミやSNS等を通じた複合的な情報発信については、プレスリリースを通じた記事化、Facebookを通じた発信、実行団体の紹介動画作成などを進めており、継続的な取り組みを続ける。 <p>3. 事業設計および事業計画の妥当性について</p> <ul style="list-style-type: none"> 「中長期アウトカムの明示」ならびに「中長期アウトカム実現の道筋の明示」に関しては、実行団体との協議を通じてロジックモデルの精査が図れ、事業モデルの改善ができ、明確化ははかれつつある。今後も事業進捗にあわせて随時更新しつつ取り組み必要がある。
--

評価結果の要約

評価要素	評価項目	考察（妥当性）	考察（まとめ）
課題の分析	①特定された課題の妥当性	高い	<p>・評価：「ソーシャルビジネスの社会課題解決手法としての認知」に関しては、GEM調査において、日本の社会起業活動率が世界的に最も低水準（最高国39.9%に対して日本は3.7%）にあり、社会起業家の人生満足度が低いこと（米英独仏伊日のなかで唯一マイナス）が明らかになった。また、東大中村准教授実施のソーシャルビジネスに関する全国アンケート調査（N=5,000）において、社会起業家関心層が16.4%程度、社会起業家層が3.4%と極めて低いことが明らかとなった。九州地域での社会起業家関心層・社会起業家層は、全国の1割強であったが、地方圏のなかでは比較的高水準であった。なお、九州地域でのソーシャルビジネスの認知度は、40才代男性では42.6%と非常に高い。その一方で、女性ではどの世代でも10%前半と非常に低い。</p> <p>・考察：わが国ならびに九州地域のソーシャルビジネスへの取り組みの遅れが明確に示され、本事業のゴールである「社会課題解決手段としてのソーシャルビジネスの認知度向上ならびにその先進モデル地域の形成」の有用性が再認識された。なかでも九州地域のポテンシャルが比較的高いこと、女性への認知が低いことという特徴が明らかになったため、今後はこれらの点に留意した事業運営を進めることを心がける必要がある。</p> <p>・評価：「ソーシャルビジネスの持続可能な事業モデルの把握」に関しては、実行団体との幅広い協議や伴奏支援、すなわちロジックモデルの検討、自己評価のサポート、事業や広報の伴奏、関連機関とのマッチングなどの深い関係性を通じて、各団体の事業モデルの把握ならびに改善ができてきている。ただし、一部の取り組みに関しては、ステイクホルダーとの関係性が複雑であったり、希望する条件にあった資源の獲得に苦慮したりしていることもあり、継続的かつ積極的な伴奏支援が必要と感じる。</p> <p>・考察：実行団体の事業モデルは概ね固まったが、今後はそのモデルの実現に向けた具体的な活動ならびに連携促進などが求められる。そのなかで、社会環境や事業環境、ならびに連携機関との事業内容のすり合わせなどを通じて、事業モデルを柔軟に変化させながら、目的とする中長期アウトカムの実現を図っている必要がある。なお、各団体の成果が上がった段階で、弊会月報での紹介やマスコミへの会見など、波及に向けた取り組みが必要である。</p>
	②特定された事業対象の妥当性	概ね高い	<p>・評価：「ソーシャルビジネスの社会的認知の拡大に向けた連携・協業」「ソーシャルビジネスの波及」に関しては、弊会役員企業による企画委員会や幹事会等への提示ならびに、実行団体の事業推進に向けた個々の連携交渉ができた。具体的には、企画委員会や幹事会にて、ソーシャルビジネスの重要性を理解いただき、弊会の重点調査事項（幹事会発自主研究事業）として、PFS/SIB（成果運動型民間委託方式でソーシャルインパクトボンドでの社会課題解決）が選定され、その結果を弊会月報2021年10月号と11月号での特集とすることができた。また、実行団体以外のソーシャルビジネスの先進事例についても、月報にてレポート化して発信できた。</p> <p>・考察：ソーシャルビジネスの認知度の拡大に向けては、その社会的意義や成功モデルの継続的発信が不可欠であると考えており、今後とも実行団体であるかないかに関わらず、九州地域での取り組みを積極的に発信し、最終的には九州地域のソーシャルビジネス事例集として取りまとめるなど、点から面へと広がるような展開につなげていく必要がある。また、弊会の重点調査事項を検討する企画委員会や幹事会に対して、引き続きソーシャルビジネスを取り上げていただけるように提案を続け、九州地域の主要企業に対してソーシャルビジネスの重要性を伝え続ける必要がある。同時に、引き続きマスコミへのプレスリリースを通じた記事化、Facebookを通じたソーシャルメディアでの発信の継続的な取り組みを続け、常に多くの方がソーシャルビジネスに向けた関心が高まる環境を九州地域に作っていく必要がある。</p>
事業設計の分析	③事業設計の妥当性	概ね高い	<p>・評価：「中長期アウトカムの明示」ならびに「中長期アウトカム実現の道筋の明示」に関しては、実行団体との協議を通じてロジックモデルの精査が図れ、事業モデルの改善ができ、明確化がはかれつつある。</p> <p>・考察：今後は、今回策定した事業計画に則って事業を着実に進捗させていく必要がある。その上で、事業の持続可能性の追求と社会的受益者の価値向上の2点を重視し、事業進捗にあわせて随時事業設計の柔軟な見直しも行っていく必要がある。</p>
	④事業計画の妥当性	やや低い	<p>・評価：「中長期アウトカムの明示」ならびに「中長期アウトカム実現の道筋の明示」に関しては、実行団体との協議を通じて明確になっているが、その目標を達成するための「短期アウトカム」の実現に向けた事業計画に関しては、ステイクホルダーとの協議や希望する条件との乖離など、現実的には十分スムーズとは言えない状況もある。特に、本城商店の「医療機器リサイクルプラットフォーム形成」に関しては、医療機関や医師会、医療機器メーカー・商社などの多様な関係者との協議を進めているが、新型コロナ対応で各社が多忙なことと、各社の利害関係の調整が困難を極めている。KSBCとして、彼らとの協議の場やニーズ調査を行う一つ、打開策として各社すべてがメリットと感じている廃棄物EDIに対応したシステムに拡張することを目指している。また、トラストの「コ・ワーケーション事業」に関しては、事業の核となるコレクティブハウスに適した場所の確定に向けた調整が続いている。KSBCとして、行政首長を含む行政キーマンとの面談やマスコミ等を通じた協力依頼を行い、最適な場所の確保を全力で支援している。入居希望者はすでに集まっており、ハウスの早急な整備が求められている。さらに、よしもとラフ&ピースの沖縄県ソーシャルイノベーション推進に関しては、KSBCとして、ユヌス博士を通じた世界的情報発信をしつつ、沖縄県の行政関係者との協業体制を構築しつつある。課題であったBS番組の開局と連携先との協業にめどが立ちつつあり、事業の前準備が整いつつある。ボーダレス・ジャパンとWorkStepについては、すでに着々と事業を進めており、事業受益者（参加者やステークホルダー）の拡大に向けた取り組みを進めており、その波及の増幅が課題である。</p> <p>・考察：新型コロナの状況といった社会環境や受益者や連携先を含めた関係者のニーズや連携方策の詰めを進めるなかで、今後とも事業計画の柔軟な見直し、ならびにそれに基づく資金計画の見直しが求められており、KSBCとしては実行団体ならびにKSBCのアウトカム実現に向けた柔軟な対応とスピーディーな助言や判断が求められる。</p>

事業設計の分析の詳細

事業設計ツールの改善内容

①実行団体選定前と②実行団体決定後とを比較して、KSBCの事業設計に大きな変化はなかった。実行団体の選定において、当初想定していた通り、さまざまな幅広い分野から55団体にも及ぶ多くの申請をいただき、そのなかから社会的波及が大きかつ事業モデルを横展開できそうな5団体が選定された。KSBCとしては、計画通り、その5団体について、ソーシャルビジネスの事業成長と持続経営に向けた伴奏支援を通じて、これらの事業を軌道に乗せ、幅広い主体へ伝達し、コレクティブインパクトの最大化を果たすことを通じて、九州地域をソーシャルビジネスの先進モデル地域としたい。なお、実行団体として選定されなかったソーシャルビジネスも九州地域に多く存在することも見えてきた。計画通り、この3年間で、九州地域のソーシャルビジネスを数多く発掘し、その事業サポートや情報発信にも積極的に関与し、実行団体5団体や弊会役員企業などと結びつけることで、九州地域をコレクティブインパクトを有する循環モデル地域としたい。

「事業設計ツール」とは、活動からアウトカムまでの論理的なつながりを図示したものの。セオリーオブチェンジやロジックモデル等のこと。

事業計画の確認

重要性（評価の5原則）

1. 事業推進上の重要事項
 - ・実行団体ならびに実行団体の受益者ファーストの伴奏支援
 - ・実行団体の持続可能な事業モデル構築=3年後の自律的事業運営
 - ・九州地域でのソーシャルビジネスの社会的認知の向上
2. 組織内外関係者の意思決定に役立つ事項
 - ・目的とする社会課題解決に対する共通認識の醸成
 - ・目的とする社会課題解決に資する方法論と役割分担の明確化
 - ・受益者、支援者、実行団体の三位一体の価値の共通化
3. 特に重要と考えている事項
 - ・事業成果の幅広い情報発信とコレクティブインパクトの醸成
 - ・社会起業家層ならびに社会起業家関心層の拡大
 - ・九州地域の経済界へのソーシャルビジネスの浸透と関係構築

今後の事業にむけて

事業実施における留意点

- 今後の事業実施に向けた留意点は以下のとおり。
- ・実行団体の持続的な事業化に向けた効果的かつ積極的な伴奏支援
 - 専門家派遣、連携先紹介・マッチング、組織基盤強化
 - 実行団体の社会的インパクトの可視化（ファンドレイジングやコレクティブインパクトへの運動）
 - 実行団体相互のシナジー効果の発揮
 - ・実行団体の事業の効果最大化に向けた広報の支援
 - ユネスコ・ジャパンを通じた世界的なソーシャルビジネス関係者への情報発信
 - 弊会による九州地域の幅広い主体への情報発信
 - ・事業成果の取りまとめと発信によるコレクティブインパクトの増大（弊会自主研究（月報など）での特集化、プレスリリース、セミナー運動）
 - 九州地域のソーシャルビジネスの特徴と課題についてのレポート化
 - 九州地域のソーシャルビジネス実践団体の実態調査
 - ステイクホルダーに対するソーシャルビジネスに関する意識調査+認知度調査
 - 九州地域のソーシャルビジネスのリストアップ（支援団体・実践団体）
 - 休眠預金事業によるKSBC事業の意義・社会的インパクト・課題のレポート化
 - ・ソーシャルビジネスの社会的インパクト評価指標の検討
 - ・九州地域での社会起業家輩出プラットフォームの形成

添付資料

--