

# 英国のソーシャルエンタープライズ 日本の社会的企業育成への示唆を探る

日本政策金融公庫総合研究所上席主任研究員

鈴木正明

## 要旨

本稿は、2008年9月に実施した現地調査を基に、英国のソーシャルエンタープライズの現状と課題を探ったものである。地域活性化への貢献をミッションに掲げる企業を対象として、特に経営面に焦点を当てている点が本稿の特徴である。

英国政府は、ソーシャルエンタープライズを政策実施のパートナーとして位置付け、積極的に育成してきた。2006年現在、英国には5万社以上のソーシャルエンタープライズが存在し、地域活性化や途上国開発支援、自然環境の保全など多様な活動を行っている。

今回ヒアリングを行ったソーシャルエンタープライズの経営面の特徴として、①ミッションに共感する企業や個人からの支援を受けるといった形で経営資源を調達している、②委託事業への依存度が高い、という2点を指摘することができる。後者に関して、一般の営利企業との厳しい競争を勝ち抜いて、ソーシャルエンタープライズが委託事業を獲得できる要因としては、地域密着の取り組みを行えること、配当を支払っていないことという2点が挙げられる。さらに、近年、ソーシャルエンタープライズが創出する社会的価値が入札において考慮されるようになってきていることも委託事業を受注するうえで追い風となっており、SROI（社会的投資収益率）の策定などソーシャルエンタープライズも自らの活動成果のアピールに力を入れている。

他方、ソーシャルエンタープライズが抱えている課題は資金調達である。その背景には、リスクの大きさや審査コストの高さなどを理由として、民間金融機関がソーシャルエンタープライズに対する融資に消極的なことを指摘できる。英国政府は資金調達に関する支援策を講じているものの、その規模は必ずしも大きくはない。こうしたなか、非営利組織を対象とする一部の民間金融機関がソーシャルエンタープライズへの融資に取り組み始めている。

現在、日本では社会的企業の育成が進められている。英国での経験を踏まえると、①社会的企業の活動の成果をできる限り客観的に示す仕組みを開発、普及させること、②資金調達に関する支援を整備すること、③社会的企業にとって委託事業をより使いやすいものとする、こと、という三つの教訓を導くことができる。

## 1 はじめに

近年、英国では、社会的課題を解決する担い手としてソーシャルエンタープライズに対する期待が高まっている。こうした期待の高さは、政府の報告書であるDepartment of Trade and Industry (2002)の前文で、トニー・ブレア首相(当時)が、「ソーシャルエンタープライズは公益を実現するための革新的で新しい方法を提供する」存在であり、「政府にとって重要なのは、ソーシャルエンタープライズの将来の発展を支援するためにできることはすべて実施する」としていることにもうかがえる。

英国内閣府は、ソーシャルエンタープライズを「事業の主目的が社会的なものであり、利益は事業の目的または地域のために再投資されており、株主やオーナーの利益を最大化しようとする動機で活動していない企業」と定義する(Cabinet Office 2006)。この定義から読み取れるのは、ソーシャルエンタープライズが非営利組織<sup>1</sup>と営利企業とのハイブリッド<sup>2</sup>だということである。英国政府の報告書から引用した図-1にはこうした性格が明確に示されている。

Cabinet Office (2006)によると、2006年時点で少なくとも5.5万社のソーシャルエンタープライズ(従業員雇用企業に占める割合は約5%)が存在しており、その数は増加傾向にあるといわれる。年間収入は、従業員雇用企業の1.3%に当たる約270億ポンド(4兆500億円)創出している

付加価値額は84億ポンド(1兆2,600億円)である<sup>3</sup>。また、Small Business Service (2005)によると、2005年時点でソーシャルエンタープライズは47万5,000人を雇用(うち3分の2はフルタイム)しており、このほかにボランティアとして30万人が働いている。ソーシャルエンタープライズの雇用数(47万5,000人)は、英国の就業者数(2006年4月現在2,884万人)の約1.6%に当たる。

事業活動を通じて社会的課題を解決するというソーシャルエンタープライズはとても魅力的な存在に映る。しかし、事業性(採算の確保)を維持しつつ社会性(社会的課題の追求)を実現していくことは決して容易なことでない。実際、英国のある中間支援団体のスタッフは、「ソーシャルエンタープライズの廃業割合は普通の企業の2倍」とする。厳密なデータに裏付けられたコメントではないとはいえ、ソーシャルエンタープライズの経営を維持していくことの難しさを示しているように思われる。いたずらに期待ばかりを先行させるのではなく、ソーシャルエンタープライズの実態を正確に把握していくことが求められている。

本稿は、2008年9月に行った現地調査などを基に、経営面を中心にその実態と課題を明らかにしたうえで、現在「社会的企業」(ソーシャルビジネス)を育成しようとしている日本に対する含意を導くことを目的とする<sup>4</sup>。なお、ソーシャルエンタープライズは多様な活動を行っているが、日本においても関心の高い地域貢献に取り組んでいる企業に焦点を当てている。

本稿の構成は次のとおりである。第2節では、

本稿は日本政策金融公庫『調査月報』2009年3月号(通巻第6号)に掲載した「英国のソーシャルエンタープライズ - 日本の社会的企業育成への示唆を探る -」を加筆修正したものである。本稿の作成に当たっては、筆者の同僚である松原直樹(総合研究所研究員)の協力を得た。

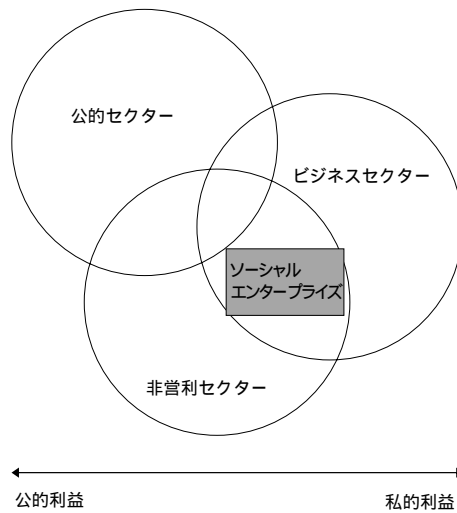
<sup>1</sup> 英国では、非営利セクターを示す言葉としてthe community and voluntary sectorやthe third sectorが一般に用いられる。本稿ではこれらの言葉に「非営利セクター」という訳語を当てている。

<sup>2</sup> 「ハイブリッド」という用語は塚本(2008a)に基づく。

<sup>3</sup> 換算レートは1ポンド150円。以下同じ。

<sup>4</sup> 一般に、social enterpriseには「社会的企業」という訳語が当てられる。本稿では、ソーシャルエンタープライズは英国の企業、社会的企業は日本の企業というように使い分けている。

図 - 1 ソーシャルエンタープライズの位置付け



資料 : Cabinet Office *Policy Action, Public Benefit*, 2005 の  
15ページ掲載の図を一部改変。

日本を中心に先行研究を整理する。第3節では、既存の調査や文献などを基にソーシャルエンタープライズの現状と支援策を概観する。第4節では、地域貢献に取り組んでいる事例を分析し、ソーシャルエンタープライズの活動の概要や役割を検討する。ここでは現地調査でヒアリングした9企業のうち、3社を取り上げている。第5節では、第4節の事例を踏まえて、経営の特徴を論じる。そこでは経営面における行政からの委託事業の重要性が指摘され、その確保のためにソーシャルエンタープライズがどのような取り組みを行っているのかが明らかにされる。第6節では、ソーシャルエンタープライズの課題として資金調達について論じる。まとめに当たる第7節では、日本に対する含意を検討する。

## 2 先行研究

英国のソーシャルエンタープライズに対する関心の高まりを反映して、日本でも、これらの企業に関する研究の蓄積が進みつつある。

この分野において特に活発に行われてきたの

が、営利企業や非営利組織、協同組合という制度や組織との関連でソーシャルエンタープライズをどのように位置付け、定義するかという試みである。これらの研究では、社会的所有や組織運営の民主性(中川、2007)、非営利性(塚本、2004)、企業性・革新性・アントレプレナーシップ(谷本、2006)など多様な観点から、ソーシャルエンタープライズが特徴付けられている。ちなみに、欧米での研究の流れを整理した塚本(2008b)は、ソーシャルエンタープライズという概念は「ヨーロッパの『ソーシャル・エコノミー(social economy)』や、アメリカの企業家的な非営利セクター・アプローチからの影響を強く受けている」と指摘する。このほか、ソーシャルエンタープライズが台頭した背景やその役割を理論的に考察したものも少なくない(塚本、2004; 大室、2006; 山口、2007bなど)。また、政府の報告書や既存研究を基に、ソーシャルエンタープライズの現状や課題、支援策などを論じたものもみられる。

これらの研究の多くは、理論的なアプローチをとっている。これに対して、データの制約もあることから、実証的な研究は相対的に少ないものの、

事例を踏まえた研究も少しずつ増えている。

本稿のテーマである地域貢献に関連がある分析としては中島(2008)がある。そこでは、政府の報告書などの分析を通じて地域活性化の沿革を整理するとともに、事例調査を基にして個別のソーシャルエンタープライズの活動内容や果たしている役割などが具体的に描かれている。中川(2007)は、イングランド北東部にある2社のソーシャルエンタープライズ取材し、活動の展開や地域社会に与えた影響などを詳細に論じている。また、後に廃業した1社についてはその要因も論じている。これら二つの研究では、事例に基づいた説得的な議論が展開されている。

さらに、土肥(2004)は、ソーシャルエンタープライズの事業性や革新性を重視する立場から、英国を代表するソーシャルエンタープライズのビッグイシューに基づき「ソーシャルビジネス」<sup>5</sup>の概念の形成過程を分析している。同研究は事業体として自立することの重要性が「ソーシャルビジネス」という概念の成立につながったと指摘する。このほか、事例を基に、組織形態などの観点から、ソーシャルエンタープライズの分類を試みるものもみられる(大室2006など)。

以上、先行研究を概観したが、日本においては「ソーシャルエンタープライズ」という概念規定や役割などについての研究が中心となっている。半面、「企業経営」という観点からソーシャルエン

タープライズを分析したものは比較的少ない。そこで、本稿は、企業経営という観点からソーシャルエンタープライズを論じる。

ちなみに、ソーシャルエンタープライズに関する研究は、英国はもちろん、欧州でも活発に行われている。例えば、Peattie and Morley(2008)は、ソーシャルエンタープライズに関する文献をサーベイ、整理したものである。英国を中心に約150の文献を取り上げており、研究の厚みをうかがうことができる。また、Borzaga and Defourny(2001)では、協同組合が発達してきたという歴史を有する欧州各国の現状報告に基づき、ソーシャルエンタープライズの特徴や可能性が理論的に論じられている。

### 3 ソーシャルエンタープライズの

#### 現状と支援策

#### (1) セクターの現状

ここでは、Small Business Service(2005)を基にソーシャルエンタープライズの活動状況を具体的にみていく。この調査は保証有限責任会社と産業・共済組合<sup>6</sup>という特定の組織形態のみを対象としているなどの限界があるものの、現在利用可能な数少ないソーシャルエンタープライズに関する統計資料である<sup>7</sup>。

<sup>5</sup> 土肥(2004)は、ソーシャルエンタープライズを事業体として、ソーシャルビジネスをソーシャルエンタープライズが「社会的ミッションと事業収益活動の双方を直接に結びつけている事業」として定義している。

<sup>6</sup> 保証有限責任会社(company limited by guarantee)は、1985年会社法に基づく組織形態で、主として非営利事業を行うために用いられる。定款で出資者の責任を1ポンドに限定することが多い。組織の意思決定においては、出資額に応じた投票ではなく、議決権が出資者に対して平等(1人1票)に与えられる。他方、産業・共済組合(industrial and provident society)は日本の協同組合におおむね相当する組織形態である。ちなみに、SBS(2005)は、保証有限責任会社または産業・共済組合という組織形態をとるソーシャルエンタープライズのうち前者が88%、後者が12%と推定している。

<sup>7</sup> 組織形態に関する要件に加えて、同調査は以下を満たす企業を対象としている。

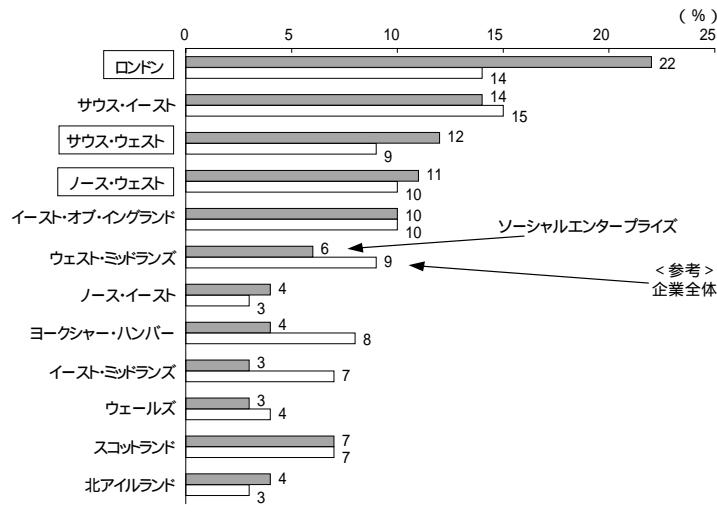
1 対価を得て商品・サービスを定期的、日常的に提供していること。

2 少なくとも収入の25%を商取引によって獲得していること。

3 社会的または環境的な目標の追求を組織の主目的としていること。

4 社会的または環境的な目標の追求を促進するために、生み出された利益や余剰を主として組織またはコミュニティに再投資していること。

図 - 2 ソーシャルエンタープライズの地域別構成比（英国全体を100とした場合の各地域の構成比）



資料：Small Business Service, *A Survey of Social Enterprises Across the UK*, 2005 以下、  
図 - 6まで同じ。

- (注) 1 特定の組織形態(保証有限責任会社、産業・共済組合)のうち、電話インタビューによりソーシャルエンタープライズに該当すると判断された企業1,510社を対象とした調査。回答企業数は1,480社。  
2 図のデータは、インタビューの集計結果に補正倍率を掛けて全体を推計したもの。このため、回答数を示していない。以下図 - 6まで同じ。

図 - 3 従業員数

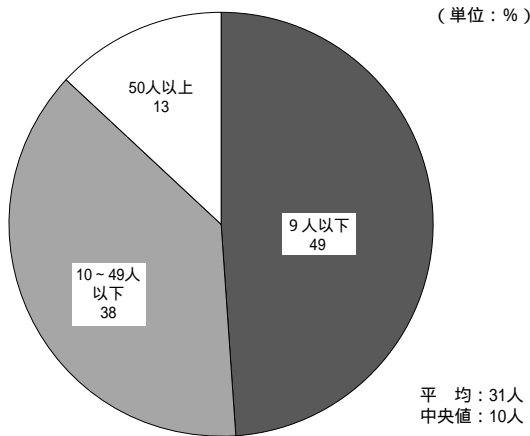
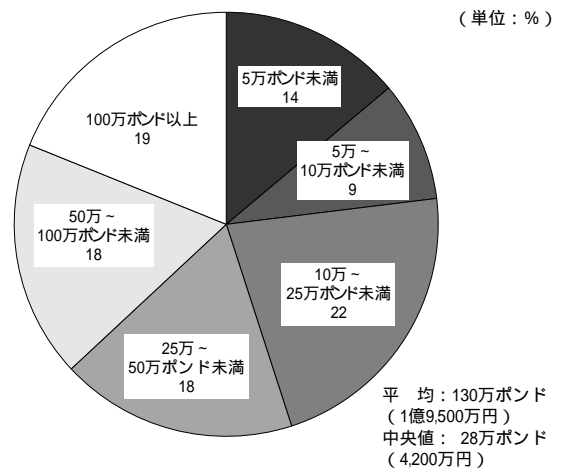


図 - 4 年間収入

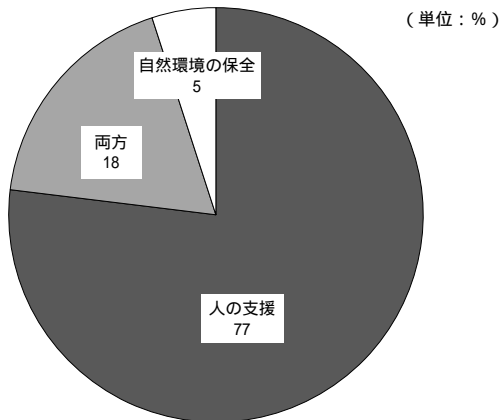


まず、ソーシャルエンタープライズの地域別立地状況（企業数の構成比）をみると、ロンドンが22%と最も多く、サウス・イースト（14%）、サウス・ウェスト（12%）と続く（図 - 2）。ちなみに、企業全体と比べると、ソーシャルエンタープライズの地域別構成比は、ロンドン、サウス・ウェスト、ノース・ウェストなどで高い。これらの地域では、ソーシャルエンタープライズの活動

が比較的活発であることがうかがえる。

次に、従業員数と年間収入を基に、企業規模をみてみよう。まず従業員数については、中央値が10人、分布をみても「9人以下」が49%とほぼ半数に達する（図 - 3）。他方、年間収入をみると、「10万～25万ポンド未満」が22%と最も多く、中央値は28万ポンド（4,200万円）となっている（図 - 4）。総じて、ソーシャルエンタープライ

図 - 5 活動の主な目的



ズの規模は小さいといえるだろう。

最後に、「活動の主な目的」をみると、「自然環境の保全」が5%であるのに対して、「人の支援」が77%、「両方」が18%となっており、何らかの形で人の支援を行っているところが全体の95%を占める(図-5)。さらに、「人の支援」を行っているソーシャルエンタープライズについて支援対象(複数回答)をみると、「地元コミュニティ一般」が24%と最も多く、「障がい者」(19%)、「子ども・若者」(17%)と続く(図-6)。ソーシャルエンタープライズは、地域経済の活性化、途上国の開発、自然環境の保全など、さまざまな分野の課題解決に貢献していることがうかがえる。

## (2) 支援策の概要

英国でソーシャルエンタープライズが一定の役割を果たすようになった背景の一つとして、政府によってさまざまな支援策が講じられてきたことが指摘できる。この点について、塚本(2008b)は「中央政府主導の政治的リーダーシップとパートナーである中間支援組織・地域振興機関等との連携の下で、ソーシャル・エンタープライズの成長が戦略的に促進されてきた」とする。そこで、

ここでは英国政府による支援の概要をまとめておく<sup>8</sup>。

ソーシャルエンタープライズに対する支援が体系的に開始されるきっかけとなったのは、ソーシャルエンタープライズに関する施策の担当部署であるソーシャルエンタープライズ・ユニット(Social Enterprise Unit)が2001年に貿易産業省に設置されたことである。その後、2002年には、同省が「ソーシャルエンタープライズ:成功のための戦略」(Department of Trade and Industry 2002)を発表した。同報告書では、ソーシャルエンタープライズが政府の政策目的を実現するうえで重要な役割を果たしうることが確認され、その後3年間にわたり必要な支援を講じることが表明されている。

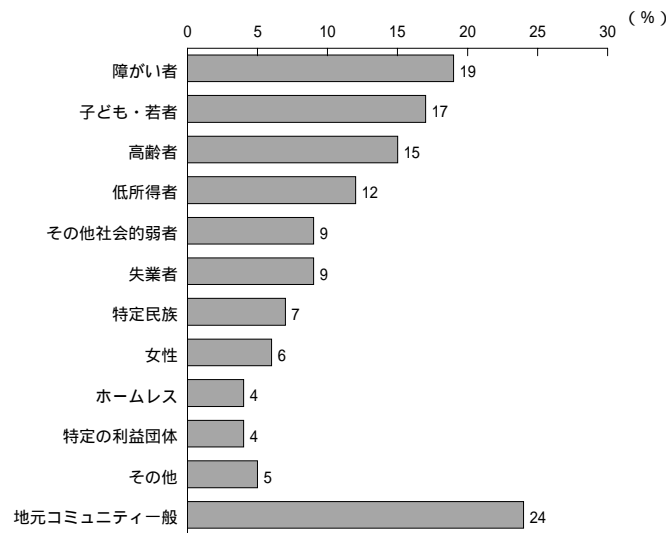
2006年には、同報告書を基本的に踏襲した新たな戦略文書、「ソーシャルエンタープライズ・アクションプラン」(Cabinet Office 2006)が作成されている。さらに、同年、ソーシャルエンタープライズを含む非営利セクターに関する政策立案を担当していた貿易産業省と内務省の部署を母体として内閣府にサードセクター室(Office of the Third Sector)が発足、各省庁の施策の調整を図るための制度的な枠組みが整備された。

これまで実施されてきた主な支援策としては、以下の3点が挙げられる。第1は、ソーシャルエンタープライズが活動しやすい環境を整備することである。

そのための取り組みの一つが、「ソーシャルエンタープライズ」という企業モデルの周知である。具体的には、現役の経営者や著名人などのなかから「ソーシャルエンタープライズ大使」と呼ばれる広報担当者を任命したり、学校教育のなかでソーシャルエンタープライズの事例を紹介したり

<sup>8</sup> ソーシャルエンタープライズに対する支援策のうち、中間支援団体の育成策に関しては、中島(2006a)、中島(2006b)、中島(2007)が詳しい。また、英国の地域開発金融を論じた小関(2005)はそのなかで政府の支援策について言及している。

図 - 6 支援対象



(注) 活動の主な目的が「人の支援」または「両方」であるソーシャルエンタープライズについて集計したものの。

するという取り組みが行われている。

さらに、ソーシャルエンタープライズのブランド化を図るために、コミュニティ利益会社 (community interest company : CIC) という法人格が2005年に創設された。この法人格は、政府から独立した第三者機関であるレギュレーター (regulator) によって社会性が高い活動を行っている判断された企業にのみ認められるものである。関係者に対する利益や資産の分配に一定の制約 (アセットロック (asset lock)) を設けることがこの法人格を取得するための要件となっていることから、CICを取得することにより、私益ではなく公益を追求していることをアピールしやすくなることが期待されている。CICを取得した企業数は、2008年12月末現在2,336社となっている。

第2の支援策は、経営能力を高めるための支援である。

2002年に英国財務省は、「クロスカッティング・

レビュー」(Crosscutting Review) と呼ばれる報告書を取りまとめた (HM Treasury 2002)。同報告書は、非営利セクターが十分な経営支援を受けられていない現状を指摘したうえで、中間支援団体を整備すべきことを提言したものである。これを受けて、2004年には中間支援団体の機能強化のためのプログラム、チェンジアップ (Change Up) が開始された。同プログラムは、2014年までに非営利セクターが必要とする支援を受けられるようにすることを目的としている。2006年には、チェンジアップの管理・実施主体として、キャパシティビルダーズ (Capacitybuilders) が設立された。こうした体制の下、これまで、①経営に関する専門知識の全国拠点の設置、②公共サービスを提供するソーシャルエンタープライズの能力を向上させるための中間支援団体の育成などが行われている<sup>9</sup>。

さらに、ソーシャルエンタープライズの経営能

<sup>9</sup> 前者の専門知識に関しては、ファイナンス、ガバナンス、情報通信技術、ボランティア活動、労働の全国拠点が設置されている。一方、後者の公共サービスについては、高齢者の保健・福祉、犯罪者の矯正サービス、少数民族の雇用、ホームレスに対する宿泊施設の供給、子育て支援サービスの5分野に関する専門的な中間支援団体を支援することとしている。

力を高めるために、一般の中小企業に対する支援策を活用しようとする試みも行われてきた。2008年からロンドンのビジネスリンク(中小企業の経営支援を目的とする公的なネットワーク)にソーシャルエンタープライズ担当者が置かれるようになったというのはその一例である。

第3の支援策は、資金調達支援である。これまで中央政府が行ってきた主な支援策は以下の3点である<sup>10</sup>。

一つ目は、総額1億2,500万ポンド(187億5,000万円)の投資ファンド、フューチャービルダーズ(Futurebuilders)の設立(2004年)である。このファンドは、行政からの委託事業を受注するために必要な資金を非営利組織に対して主に融資という形態で提供している。

二つ目は、地域開発金融機関(community development financial institution: CDFI)への投資促進を目的として2003年に導入された減税スキーム、コミュニティ投資税額控除制度(Community Investment Tax Relief: CITR)の創設である。CDFIとは、主として地域開発関連の取り組みを行う企業に対して融資を行う民間の非営利組織である。CDFIの正確な数は不明だが、その業界団体、CDFIアソシエーションには2007年時点で74団体が加盟している。CITRは、政府によって認定されたCDFIに投資する個人または企業に対して、5年間、投資額の5%の税額控除を提供するというものである。

三つ目は、フェニックスファンド(Phoenix Fund)の設立(2000年)である。これは、貿易産業省が、不利な条件の下に置かれている地域や人々を金銭的に支援するという目的で設立したファンドである。同ファンドの資金はCDFIを通じて供給される。ただし、同ファンドは2008年に

終了している。

以上、英国のソーシャルエンタープライズに対する支援策を概観したが、その特徴として次の2点を指摘できる。

第1は、公共サービスの供給者としての能力を高めることが支援の重要な目的となっていることである。この点は、フューチャービルダーズが委託事業を受注するために必要な資金を融資していることやキャパシティビルダーズが公共サービスを供給するソーシャルエンタープライズの能力向上に重点を置いていることに端的に表れている。

英国政府は、ソーシャルエンタープライズと協働する目的の一つとして、「世界水準の公共サービス(world-class public services)(HM Treasury 2002)を提供することを挙げている。公共サービスの供給者としての能力向上を重視しているのは、英国政府のこうした姿勢を反映しているといえる。

第2は、中間支援団体との連携の下でこれらの支援策の多くが実施されていることである。例えば、フューチャービルダーズは中央政府が資金を提供する一方、実際の運営はチャリティ・バンク(Charity Bank)を中心とした民間コンソーシアムによって運営されている。同様に、チェンジアップにおいても、行政と中間支援団体が協力して各地域における非営利セクターを支援するためのインフラ整備計画を策定することとされている。ソーシャルエンタープライズのニーズや課題などを把握しているとみられる中間支援団体と連携することで、より効果的な支援策を実施したいと英国政府が考えていることがうかがえる。

<sup>10</sup> このほか、支援対象が保健・社会医療分野に限定されているものの、保健省はソーシャルエンタープライズ投資ファンド(Social Enterprise Investment Fund)を設けている。2007年からの4年間に1億ポンドが投資される予定である。



表 - 1 社会保障給付受給者割合の高い地域数

社会保障給付受給者の割合	2004年	2007年
2分の1を超える地域 (SOA)	326 ( 1.0% )	548 ( 1.7% )
3分の1を超える地域 (SOA)	2,671 ( 8.2% )	3,381 ( 10.4% )

資料：Communities and Local Government, *The English Indices of Deprivation*, 2004 ; 2007

(注) 1 社会保障給付受給者の詳細については脚注11を参照。

2 SOA (Super Output Area) とは、国勢調査等で用いられる地域区分。

3 ( ) 内はイングランド内の全SOA ( 32,482 ) に占める割合。

## 4 地域貢献への取り組み

### (1) 増加する衰退地域

以下では、日本においても関心が高い地域貢献に取り組むソーシャルエンタープライズに焦点を当てて論じていく。それに先立ち、英国において地域貢献に取り組むソーシャルエンタープライズに対する期待が高まっている背景を簡単に確認しておきたい。

英国では、1992年以降2007年のサブプライムローン問題に起因する世界的な不況が発生するまでの間、長期にわたり経済成長が続いてきた。しかし、その裏側で衰退する地域が増加している。

その一つの表れは、社会保障給付受給者の割合が高い地域の増加である。表 - 1 によると、イングランドのSOA ( Super Output Area、国勢調査などで用いられる地域区分) のうち、社会保障給付受給者の割合が2分の1を超える地域は2007年時点では548、全地域に占める割合は1.7%となっている<sup>11</sup>。さらに、3分の1を超える地域は3,381

であり、全地域の約1割(10.4%)にも達する。いずれの指標も2004年時点より悪化している。

英国において、衰退地域の状況は「社会的排除」としばしば表現される。社会的排除は多義的な言葉だが、英国内閣府は、「人々または地域が失業、差別、低スキル、劣悪な住居、犯罪の多さ、家族の崩壊といった相互に関連する問題の結合に直面したときに起こりうる状態」<sup>12</sup>と定義する。このように社会的排除は多義的、多元的な概念だが、衰退する地域は、低所得というだけではなく、複合的な問題を抱えていると英国政府が認識しているということがこの定義からは読み取れる。

現在、社会的排除の解決は重要な政策課題として位置付けられており、英国政府はその解決の担い手としてソーシャルエンタープライズに大きな期待を寄せている。例えば、政府のある報告書は、十分な利益を確保できないため営利企業が手がけようとしにくいサービスを提供したり、失業者に対して職業訓練を提供したりすることを通じて、ソーシャルエンタープライズは荒廃地域の活性化に貢献すると指摘する (Policy Action Team 3, 1999)。

<sup>11</sup> ここで社会保障給付とは、「所得補助 (Income support) (非就業の低所得者を対象)」、「所得調査制求職者手当 (Income - based Job-seeker's Allowance) (失業期間が6カ月以上の求職者などを対象)」、「年金クレジット (Pension Credit) (高齢の低所得者を対象)」、「就労税額控除 (Working Tax Credit) (課税最低限に満たない低所得者を対象)」、「児童税額控除 (Child Tax Credit) (子どもをもつ低所得者を対象)」、「難民支援サービス (National Asylum Support Service) の住宅、生活支援」という六つの制度を指す。

<sup>12</sup> 英国内閣府ホームページ ([http://www.cabinetoffice.gov.uk/social\\_exclusion\\_task\\_force/context.aspx](http://www.cabinetoffice.gov.uk/social_exclusion_task_force/context.aspx))。

表 - 2 ヒアリング先の概要

企業名 <所在地>	事業の概要	委託 事業の 有無	委託事業の内容
HCTグループ <ロンドン:ハックニー- 特別区>	路線バス・スクールバスの運行 コミュニティランスポート 失業者を対象としたバスドライバーの育成	有	路線バス・スクールバスの運行 コミュニティランスポート 失業者を対象としたバスドライバーの育成
レナイン <ロンドン:ハックニー- 特別区>	失業者に対する職業訓練 地域開発にかかる情報提供 地域再生計画に関するコンサルティング など	有	は、ハックニー特別区やロンドン開発庁などから受託。複数の 事業を手がけており、その大半は自治体の委託事業。 (収入の3分の1をハックニー特別区からの委託事業が占める)
ブライターフューチャー <ロンドン:ハーリンゲイ 特別区>	若者に対する職業訓練(宝飾製造技能)	有	訓練プログラムは、自治体の地域再生部局や地域開発部局など からの委託事業。
イメアスグリニッジ <ロンドン:グリニッジ 特別区>	ホームレス支援施設の運営	無	-
エレファントジョブズ <ロンドン:サザーク 特別区>	新規開業企業に対するビジネスサポート 失業者に対する職業訓練 環境プロジェクト	有	は、サザーク特別区などの自治体から受託。 自治体に対してプログラムを具体的に提案し、実施を働きかけて いる。収入に占める委託事業の割合は約90%。
シティゲートウェイ <ロンドン:タワー ハムレッツ特別区>	若者(とくにニート)に対する職業訓練 宝飾の製造販売 Webページの制作など	有	複数の事業を手がけており、を自治体から受託。 収入に占める委託事業の割合は約10%。
エンタープライズセンター <マンチェスター>	ソーシャルエンタープライズに対するビジ ネスサポート 小、中、高等学校での起業家教育	有	を自治体から受託。
FRCグループ <リバプール>	廃品家具のリサイクル	有	廃品家具回収と職業訓練をリバプールや近郊の自治体から受託。 回収した家具は無償で譲り受けており、回収作業を通じて失業 者に対する職業訓練を実施。
クリエートUK <リバプール>	白物家電のリサイクル	有	白物家電回収と職業訓練をリバプールや近郊の自治体から受託。 回収した家電は無償で譲り受けており、回収作業を通じて職業 訓練を実施。収入に占める委託事業の割合は約30%。

(注) 収入に占める委託事業の割合については、ヒアリング等で確認できたもののみ記載している。

(2) 事例にみるソーシャルエンタープライズ

では、ソーシャルエンタープライズは、具体的にどのような活動を行っているのだろうか。以下では、現地調査の際にヒアリングを行ったソーシャルエンタープライズ9社のなかから3社を紹介する(表-2)。

なお、現地調査は2008年9月に、ロンドン、ノース・ウェスト地方のリバプール、マンチェスターの3都市で実施した<sup>13</sup>。これらの都市を選定したのは、衰退地域を多く抱えているからである。実際、所得や雇用状況、犯罪発生率などにに基づき

地域の荒廃状況を指標化した複合荒廃指数 (Index of Multiple Deprivation) をみると、これらの都市または都市内のディストリクトが上位を占めている(表-3)。

また、ヒアリング先については中間支援団体のホームページに掲載されているソーシャルエンタープライズを中心に選定した。このため、今回のヒアリング先は、成功していると一般に認識されているソーシャルエンタープライズと位置付けることができるだろう。

<sup>13</sup> 現地調査では、ソーシャルエンタープライズのほか、政府(内閣府)四つの中間支援団体、二つの金融機関を訪問した。

表 - 3 「イングランド荒廃指数」上位5ディストリクト

順位	ディストリクト	地方
1	リバプール	ノース・ウェスト地方
2	ハックニ-	ロンドン
3	タワーハムレッツ	ロンドン
4	マンチェスター	ノース・ウェスト地方
5	ノウズレ-	ノース・ウェスト地方

資料：Communities and Local Government, *The English Indices of Deprivation, 2007*

(注) 1 「荒廃指数」とは所得、雇用状況、犯罪発生率等に基づき、地域の荒廃 (deprivation) 状況を指数化したもの。

2 同指数はディストリクトより小さい行政単位 (SOA) ごとに算出されている。表では各ディストリクト内のSOAの指数の平均値の上位5ディストリクトを掲載 (354ディストリクト中の順位)。

#### 事例1 FRCグループ (長期失業者の職業訓練)

創 業：1988年

従業者数：71人

年間収入：332万ポンド (4億9,800万円)

所在地：リバプール市

FRCグループは、家具のリサイクル事業を手がけている。

同社は、リバプールや近郊の自治体から受託している廃品回収を通じて、リサイクルする家具を調達する。毎週7,000の家具を回収しており、そのうち傷みが激しいものを除いた7割がリサイクルに回される。自治体からの委託期間は5～9年で、回収された家具は無償でFRCグループに譲渡されるという契約となっている。

リサイクル家具の主な販売先は低所得者向けの住宅を供給する住宅公社や地方自治体など公的部門であり、売上高の約8割を占める。このほか、リバプール市内にある直営店「リバイブ」を通じて地域住民にも販売している。仕入価格がゼロだけに同社のリサイクル品の価格は新品に比べてはるかに安い。このため、生活保護受給者が8割を占めるなど、購入者のほとんどは低所得者である。

地域住民の生活の質の向上に貢献していることがうかがえる。

このような事業活動を行うなかで、同社は、失業者の職業訓練も実施している。訓練生の多くは12カ月以上の長期失業者、大半がマイノリティである。訓練生は、ジョブセンター・プラス (Job-centre Plus、日本でいうハローワーク) をはじめとする公的機関からの紹介や、社内のリクルートチームの人脈を通じて集める。

職業訓練は12カ月に及ぶ。この間、訓練生は同社のスタッフとして廃品回収やリサイクル、小売店での販売など実際の業務に従事し、トラック、フォークリフトの運転や在庫管理、怪我の応急処置などの技能の習得を目指し、修了後には製造と倉庫の全国職業資格 (National Vocational Qualification: NVQ) のレベル2が取得できるようになっている<sup>14</sup>。さらに、訓練期間中に、毎朝定時に出社する、欠勤する際には連絡するといった基本的な勤労倫理を身に付けさせるということも重視されている。

訓練期間中、訓練生には市場相場の給与が支給される。FRCグループが実施している長期失業者を一時的に雇用して、職業訓練を提供するプロ

<sup>14</sup> NVQは英国の公的な職業評価制度。実務経験に基づき労働者の職業能力を5段階で評価するものであり、現在約800の職種に適用されている。なお、下から2番目に当たるレベル2の内容は、「基本作業・非熟練の仕事」である。

グラムは、失業状態から常用の雇用への橋渡しとしての役割を果たすことから媒介的労働市場 (intermediate labour market) プログラムと呼ばれる。やや古い調査だが、英国にはこのようなプログラムが2000年時点で少なくとも65存在し、5,300の雇用機会を提供している (Marshall and Macfarlane 2000)。その後、このプログラムの数は急速に増えているといわれている。

2006年にFRCグループが受け入れた訓練生は23人。そのうち15人が職業訓練を修了し、11人が就職先を確保した。訓練終了後、社員としてそのまま就職する人も少なくない。現在同社の従業員の約25%は訓練修了者である。

収入の内訳 (2006年度) をみると、家具の販売が約9割を占めており、補助金は4%にすぎない。なお、職業訓練のための費用は、自社の利益、行政からの補助金や委託事業費などで賄っている。

ちなみに、FRCグループは他のソーシャルエンタープライズの設立支援も行っている。支援を受けたなかの一つが同じくリバプールにあるクリエートUKである。クリエートUKは、白物家電の回収、リサイクル、販売という事業活動を行うなかで、FRCグループと同様、長期失業者の職業訓練を行っている。また、リサイクルされた白物家電は、定価の3分の1程度で、地域住民、特に生活保護受給者を中心とする低所得者に販売されている。

## 事例2 エレファント・ジョブス

(地元企業の経営支援)

創 業：1977年

従業者数：23人

年間収入：91万ポンド (1億3,650万円)

所在地：ロンドン・サザーク特別区

エレファント・ジョブスは、ロンドンのサザーク特別区に立地する。同区は、所得が低く失業率

も高い地域である。バングラデシュをはじめ海外からの移民も多い。社会的排除が進むこの地域において、同社は、地元企業や地域住民に対してさまざまなサービスを提供している。

まず地元企業に対するサービスをみると、マイノリティや貧困層など、経済的、社会的に厳しい立場にある人たちが経営する企業を主な対象とするビジネスサポートがある。例えば、政府調達に関するセミナーでは、入札の仕組みの説明や提案書の書き方の指導、個別のカウンセリングなどを行っている。2007年度には6回開催され、88社が参加した。また、開業後2年以内の企業61社に対して、マーケティング計画や資金繰りなどに関するコンサルティングも実施している。

ビジネスサポートのほとんどは行政からの委託によって行われている。行政がビジネスサポートを委託する背景には、企業の活動を活発にすることが荒廃地域の持続可能な開発につながるという認識がある (Policy Action Team 3, 1999)。

他方、地域住民を対象としたサービスとしては、失業者に対する職業訓練が挙げられる。地域の住民のニーズを反映したITスキルや裁縫技術などに関する座学形式の講座を開講しており、2006年度には519人が受講している。このほか、不要となった携帯電話をボタン一つで警察につながるように改造し、地域住民に配布するというプロジェクトを実施した。このプロジェクトの目的は、同地域で少なくなかったドメスティック・バイオレンスの防止を通じて、より安全な地域社会を築くことである。配布した携帯電話の数は2004年から2007年の3年間で合計6万個にのぼる。

2007年度の収入構成をみると、補助金は6%であるのに対して、事業収入が94%を占める。事業収入の大半は、ビジネスサポートや職業訓練など行政から受託した事業によるものである。

### 事例3 HCTグループ（交通サービスの提供）

創 業：1982年

従業者数：440人

年間収入：1,700万ポンド（25億5,000万円）

所 在 地：ロンドン・ハックニー特別区

HCTグループの主な事業は、ハックニー特別区を中心とする四つの路線バスの運行である。このほか、行政からの委託を受けて、特別支援学校に通学する生徒向けのスクールバスの運行も手がけている。これらはロンドン市などからの委託事業であり、契約の95%は公開入札を通じて獲得したものである。

HCTグループは、経済的に貧しく、公共交通網が十分発達していないハックニーの住民に対して交通手段を提供することをミッションとする。このミッションを達成するために、路線バスとは別に、障がい者や高齢者を中心とする地域住民に対して「コミュニティ・トランスポート」を同社は提供している。コミュニティ・トランスポートとは、何らかの理由で商業ベースの公共交通システムを利用できない人たちに対して地域の住民グループなどが提供する旅客輸送システムのことである。コミュニティ・トランスポートは、荒廃地域を中心に英国では広く普及している。

HCTグループが手がけているコミュニティ・トランスポートは、病院やスーパーマーケットなど日常生活で使う施設を巡回する乗り降り自由のバスサービスや、障がい者または生活困窮者に対する低価格のタクシーサービスなどである。これらのサービスは、例えば乗り降り自由のバスサービスの料金が1ポンドといったように、無料または低料金で提供されている。特に、自動車を所有できない地域住民にとって、同社のコミュニティ・トランスポートは生活するうえでなくてはならないものとなっている。

加えて、HCTグループは、地域の長期失業者

を対象にしたバスドライバーの育成を1996年以降行っている。これまでの受講者は約300人。同業他社に就職したケースも少なくない。

2007年度の収入をみると、路線バスやスクールバスの運行に関する委託事業による収入が約8割を占める。これに対して、コミュニティ・トランスポートによる収入は全体の10%程度である。コミュニティ・トランスポート事業は赤字であり、同社は路線バス事業で得た利益で補填している。

以上、三つの事例をみてきたが、ソーシャルエンタープライズはさまざまな形で地域の活性化に貢献していることがうかがえる。

ただし、個別事例ではソーシャルエンタープライズの活動の成果を確認できる半面、英国内ではその程度を過大評価しているのではないかとの声も聞かれる（Amin, Cameron, and Hudson, 2002）。こうした疑問に答えるために、現在英国では、ソーシャルエンタープライズの貢献に関して、定量的に把握する必要性が指摘されており（Peattie and Morley 2007）、内閣府のアクションプランにもソーシャルエンタープライズが創出する経済、社会、環境面における価値に関する研究を進める旨が記されている（Cabinet Office, 2006）。事例研究にとどまらず、ソーシャルエンタープライズが全体としてどの程度の貢献を行っているのかをマクロ的にそしてより正確に把握しようとする試みが英国では始まっている。

## 5 経営の特徴

### (1) 経営を支える委託事業

ここでは、ヒアリング結果を基に、ソーシャルエンタープライズの経営面での特徴をみていく。

第1の特徴は、ミッションに共感する企業や個人から支援を受け、経営資源を調達しているとこ

ろが少なくないことである。ちなみに、中小企業サービス局の調査によると、調査対象の53%が何らかの「補助金や寄付」を受け取っており、65%がボランティアを活用している (Small Business Service 2005)<sup>15</sup>。

例えば、白物家電のリサイクルを行っているクリエートUKの場合、家電量販大手のディクソン社から、運送中に傷ついて販売できなくなったり、初期不良で返品されたりした家電製品を毎週約1,500点無償で受けている。これは、仕入れ全体の6割を占める。こうした支援があるからこそ、リサイクル家電の価格を抑えたり、職業訓練のコストを賄う資金を事業収入から捻出したりすることができる。

また、HCTグループは、コミュニティ・トランスポートの運転手や事務員、バスの乗降の介助者などについてボランティアを受け入れている。ボランティアを上手に活用することで、人件費の節約が可能となる<sup>16</sup>。

経営面の第2の特徴は、ほとんどすべての企業が委託事業を受けており、しかも収入に占める割合も高いところが多いということである (前掲表 - 2)。なかでもエレファント・ジョブスやHCTグループでは収入の大半 (約90%) を委託事業に依存している。

収入に占める委託事業の割合が高い背景としては、以下の3点を指摘できる。一つ目は、荒廃地域の所得が低いことである。住民の購買力が乏しい地域で活動しているソーシャルエンタープライズが、事業を通じて収入を獲得しようとするれば、

必然的に政府への依存度が高くなる (McBrearty, 2007)。

二つ目の背景として、英国政府が、公共サービスの供給者に対して補助金を支給するのではなく、委託事業を発注するという方針に転換してきたことも挙げられる。こうした方針の変化は、「補助金から契約」 (grant to contract) と呼ばれる。この変化について、エレファント・ジョブスの実経者アンディ・バートン氏は「最近3年間に補助金から委託事業へと急速にシフトした」と語る。

ソーシャルエンタープライズの多くは、もともと、失業者の職業訓練や介護などの公共サービスを提供するボランティア団体だったといわれる (塚本, 2004)。従来、これらの団体の多くは、政府からの補助金を活動資金として、公共サービスを供給していた。しかし、補助金の場合、一般に厳格な業績目標が示されず、供給されるサービスの質を高めることが難しいという批判がなされてきた。

これに対して委託事業の場合「職業訓練プログラム受講者の %以上が就労すること」といったように業績目標が契約のなかで明示され、達成できない場合には契約が打ち切られることもある。このため、受託者が供給するサービスの質を政府はコントロールしやすい。そこで、政府は、補助金を削減し、委託事業に切り替えてきたのである。

「補助金から契約」という流れのなかで、多くのボランティア団体は、活動資金を確保するために委託事業を積極的に受注するようになった。こ

<sup>15</sup> 中小企業サービス局の調査の留意点については脚注7を参照。また、同調査によると、調査対象企業の収入に占める「補助金や寄付」の割合は平均で29%、中央値で22%である。なお、補助金と寄付それぞれの割合は公表されていない。また、1企業当たりのボランティア数の中央値は4人となっている。

<sup>16</sup> ちなみに、HCTグループのボランティアのなかには失業者が少なくないという。実際、現社長のダイ・パウエル氏も失業時に同社で数カ月間ボランティアを務めていたことがきっかけとなり、同社に就職したという経歴をもつ。失業者にとって、ボランティアとしての就業には数多くのメリットがある。まず、正式な職業訓練ではないものの、一定のスキルを身に付ける機会を得られることが挙げられる。さらに、ボランティアが一定の職歴として認められるとともに、求職活動において重視される推薦状をHCTグループから得ることも可能になる。失業者に対してメリットを提供できることも、ボランティアを確保できる一因といえる。

うして補助金に依存していたボランティア団体が、事業活動を行うソーシャルエンタープライズへと変わっていった。このような歴史的経緯によって、ソーシャルエンタープライズの収入に占める委託事業の割合が高くなっているのである。

その代表例はHCTグループである。同社は、もともとはハックニー特別区からの補助金を元にコミュニティ・トランスポートを手がける数人のボランティア団体だった。しかし、補助金の削減に伴い、2000年ごろから路線バスやスクールバスの委託事業を積極的に獲得し、従業員440人を抱えるまでに成長したのである。

収入に占める委託事業の割合が高い三つ目の背景は、EU（欧州連合）からの財政援助が減少していることである。

EUは、域内地域の経済的・社会的格差の是正を目的とし、欧州地域開発基金や欧州社会基金などを通じた財政援助を低開発地域に対して行っている。英国においても所得水準の低い地域はEUからの支援を受けており、その一部が地域貢献活動を行うボランティア団体への補助金に充てられてきた。

しかし、所得水準の低い国々を中心に、2004年には10カ国、2007年には2カ国がEUに加盟したことから、英国に割り当てられる財政援助、そしてこうした財政援助を原資とするボランティア団体への補助金が減少した。このことも、ボランティア団体からソーシャルエンタープライズへの転換を促した要因となっている。

売上高に占める委託事業の割合が高いことは先

行研究でも指摘されてきた（Amin, Cameron, Hudson 2002；Leadbeater 2007など）。ただし、ここで注目すべきは、委託事業の重要性は収入面だけにとどまらないことである。例えば、FRCグループは、回収した廃品をリサイクルの材料としている。換言すると、廃品回収を行政から受託できなければ、材料をほかから調達せざるをえなくなる。その場合、仕入れコストが発生し、収益性は悪化するだろう。

このように、ソーシャルエンタープライズが経営を維持していくうえで、委託事業が果たしている役割は大きい。見方を変えると、公共サービスの提供に関して、英国政府とソーシャルエンタープライズの協力関係（パートナーシップ）が進展しているということもできるだろう<sup>17</sup>。

## （2）委託事業を確保できる理由

以下では、ソーシャルエンタープライズの重要な収入源となっている委託事業について詳しく考察していく。

英国において、ソーシャルエンタープライズが委託事業を継続的に確保するのは決して容易ではない。透明性と差別的取り扱いの禁止を定めた、EU競争法やその下での一連の規定により、入札でソーシャルエンタープライズを優遇することが認められていないからである。

では、なぜソーシャルエンタープライズは委託事業を継続的に確保できるのだろうか。

まず指摘できるのは、競争相手となる営利企業と同じような経営努力を行い効率を高めているこ

<sup>17</sup> 例えば、ロンドンのハックニー特別区を中心に活動しているレナイシは、若者のためのニューディール政策（New deal for young people）関連の事業を手がける。若者のためのニューディール政策とは、1997年に発足した労働党のブレア政権が98年に導入した雇用政策であり、18～24歳の失業者や25～49歳の長期（18カ月以上）失業者など六つのグループを対象としている。これらの対象者は、まずジョブセンター・プラスにおいて相談員から個別の求職活動支援を集中的に受ける。ジョブセンター・プラスでの支援を受けても就職できない場合、上に示した二つのグループについては、助成金付きの雇用、NPOでの就労、環境保全事業への参加、フルタイムの教育・訓練への参加という四つのプログラムのうちから一つを選択し、参加することが義務付けられている。これらのプログラムに不参加の場合には福祉給付が打ち切られる。こうした政策フレームワークのなかで、レナイシは、フルタイムの教育・訓練プログラムを手がけている。

とである。例えば、FRCグループは、従業員のモチベーションを高めることに力を入れている。事務所の休憩室を常に整理、整頓しておくことで、廃品回収から戻ってきた社員がゆっくり休めるようにしたり、新たなスキルを習得した従業員の表彰制度を設けたりしているというのはその一例である。こうした小さな工夫を積み重ね、従業員を動機付けることで、同社は、当該事業を以前請け負っていた営利企業と同じコストで、2倍の家具を回収している。

ちなみに、多くのヒアリング先の経営者または役員は営利企業で働いた経験を有している。さらに、優秀な人材を採用し引き止めるために、営利企業と同等の賃金を支払っていたヒアリング先も少なくなかった。このように企業としての適切な組織を築くことが、ソーシャルエンタープライズの経営効率の向上につながっていることがうかがえる。

以上のような自助努力に加え、ソーシャルエンタープライズとしての特徴を生かし委託事業を確保しているところも多い。このような特徴としては以下の二つが挙げられる<sup>18</sup>。

第1の特徴は地域密着性である。

英国政府は「コミュニティのニーズを満たせるよう公共サービスを柔軟に供給」するうえで「ソーシャルエンタープライズが大きな役割を果たす」と期待する(HM Treasury 2002)。こうした期待にソーシャルエンタープライズが応えられる

のは、地域の情報に精通したり、ミッションを共有する団体との間に強いネットワークを築いたりしているからである。こうした情報やネットワークを活用することによって、行政の手が届きにくい人たちにサービスを提供したり、住民の実情に応じたサービスを提供したりしているソーシャルエンタープライズは少なくない。

例えば、エレファント・ジョブスは、地域貢献に長年取り組むなかで、地元での信頼を獲得するとともに、難民支援機関など地域の非営利組織とのネットワークを築いてきた。職業訓練を実施する際、同社は、これらの組織と連携することによって、経済的、社会的に厳しい立場にある人たちを見つげ出し、プログラムに参加させている。

さらに、同社は、地域住民の特性を生かしたプログラムの開発にも力を入れている。バングラデシュからの移民には手先が器用な人が多いということに着目して、地域の女性に対する刺繍クラスの開講を行政に提案したというのはその一例である。

一般に、政府は画一的な公共的なサービスの提供は得意だが、個別事情に合わせた多様な公共的なサービスを提供することは苦手だといわれる。これに対して、エレファント・ジョブスは、真に職業訓練を必要とする人たちに対して有益なプログラムを提供し、行政が対応しきれない多様なニーズに対応している。政府の役割を補完できることが委託事業の確保につながっているといえる

<sup>18</sup> New Economic Foundation (2006) は、①同じ支出で複数の目的を達成できる場合、②自らの競争優位が生かせる財・サービスを提供する場合(行政の手が届きにくい人々への財・サービスの供給など)、③革新的な方法を打ち立て、新市場を創出する場合、入札においてソーシャルエンタープライズが優位に立ちうると指摘する。このうち、②については本小節で、①については次小節で論じている。③については「革新的」「新市場」という言葉の定義次第ではあるが、地域住民のニーズを反映した刺繍クラスを開設したエレファント・ジョブスや、リサイクルと職業訓練を組み合わせたFRCグループの取り組みをここに含めることができるかもしれない。

このほか、情報の非対称性の観点からソーシャルエンタープライズの優位性を指摘する見解もある(Borzaga and Defourny, 2001)。利益を追求する営利企業の場合、契約に違反して、コストを削減するために提供するサービスの質を低下させるという機会主義的な行動をとる可能性がある。こうした行動を防ぐために、行政はモニタリングコストを負担しなければならない。これに対して、ソーシャルエンタープライズの場合、機会主義的な行動をとる誘因に乏しいため、行政のモニタリングコストが低下する。この結果、入札において優位に立ちうるというのがこれらの見解が主張するところである。しかし、ヒアリングによってこのような優位性を直接裏付けることは難しい。このため、今回の分析からは除外している。



だろう。

第2の特徴は、オーナーへの配当負担がないことである。

ソーシャルエンタープライズは、株主やオーナーの利益の最大化を事業の目的としているわけではない。このため、配当は通常ゼロ、出す場合であっても少額であり、その分営利企業と比べて低い入札価格を提示できる。特に、上場企業と競争する場合にはこのメリットが重要となる。

例えば、路線バス運行の入札において大手バス会社がHCTグループの競争相手となることは多い。競争が厳しいことから、路線バスの運行によって得られる利益は収入の数パーセントと薄い。それだけに配当の負担がないことが入札価格を設定するうえでアドバンテージになると同社の社長、ダイ・パウエル氏は語る。

### (3) 社会的価値を評価する動き

このようにソーシャルエンタープライズはその特徴を生かした取り組みを通じて委託事業を確保している。さらに、近年、入札において、ソーシャルエンタープライズが委託事業の実施に付随してさまざまな社会的価値を生み出すという点が評価されるようになってきている。このことも、ソーシャルエンタープライズが委託事業を確保するうえで追い風となっている。

例えば、FRCグループは、家具の回収を受託することで、職業訓練を通じて長期失業者を労働市場に参加させたり、低所得者の生活の質を向上させたりするといった追加的な価値を提供する。複数の目的を同時に達成するということが行政に対して大きなアピールとなりうるのである（New Economic Foundation 2006）。

現在、英国政府は「ソーシャル・クローズ」（social clause）の導入を検討している。ソーシャル・

クローズとは、「特定の社会的目的の実現を通じて社会的価値を高めることを可能にする、契約または調達プロセスにおける要件」<sup>19</sup>である。「コミュニティの長期失業者を委託事業の作業員として採用すること」というのはソーシャル・クローズの一例である。

また、ヒアリングによると、ソーシャル・クローズほど明示的ではないものの、EU競争法に抵触しない範囲で「事業の実施に当たっては、長期失業者を雇用することが望ましい」といったソーシャルエンタープライズが事実上有利になる条件をすでに付している地方自治体もある。クリエートUKの社長、グレッグ・ウォーカー氏は、「入札価格が大きく変わらなければという条件付きだが、長期失業者の7割を就職させているという職業訓練プログラムの実績が入札時に評価される」と語る。

こうした流れのなか、ソーシャルエンタープライズは、自社がどれくらいの社会的な成果を生み出しているのかを明確に示す努力を行っている。そうすることで、仮に委託事業を受けた場合、どれだけ大きな価値を追加で生み出せるのかを行政に対してアピールしやすくなるからである。

例えば、FRCグループは、事業の成果を具体的に示した報告書を毎年作成している。2006年度の報告書は68ページに及び、約50項目について具体的な数値を示して活動を評価している。そのうち、長期失業者の職業訓練についての評価をみると、「訓練生のドロップアウト率」や「職業訓練修了者の就職・進学率」といった評価項目について目標値、実績値が詳細に示されている（表 - 4）。

さらに、同社は、社会的投資収益率（social return on investment : SROI）の算出にも取り組んでいる。SROIとは、事業によって生み出された

<sup>19</sup> 英国内閣府ホームページ（[http://www.cabinetoffice.gov.uk/third\\_sector/public\\_services/social\\_clauses.aspx](http://www.cabinetoffice.gov.uk/third_sector/public_services/social_clauses.aspx)）。

表 4 FRCグループの報告書 (全68ページの一部)

指 標	2006年度の目標	2006年度の実績	2007年度の目標
訓練生の ドロップアウト率	13%以下	25%	-
訓練生の人種・性別	マイノリティ33%以上	31%	マイノリティ33%以上 女性5%以上
職業訓練修了者の 就職・進学率	75%以上	73%	75%以上
SROI (職業訓練事業)	SROIの測定	社会的収益は コストの2.2倍	SROIの精度向上と 他事業での実施

資料 : FRC Group, Sustainability Report (2006/2007), 2007

社会的利益を金銭に置き換え、人件費や管理費など費用で除したものである。職業訓練プログラムを例にとると、金銭化された社会的利益には、就職した元失業者の収入やそれに伴う税収の増加、かつて支給されていた失業手当などが含まれる。社会的利益を金銭的価値に置き換えるための統一された基準がないなどその手法は必ずしも確立されていないものの、活動の成果を明確に示すことができるというメリットがある。ちなみに、FRCグループは長期失業者の職業訓練プログラムのSROIを2.2と算出、つまり研修にかけた費用の2.2倍の成果を挙げているとしている<sup>20</sup>。

もちろん、活動評価は、入札のためだけではなく、地域住民や支援者などすべてのステークホルダーに対する説明責任を果たすために行われている。とはいえ、最も重要なステークホルダーの一つである行政に対するアピールという点でこうした活動評価が大きな役割を果たしているのは間違いない。

活動を評価するためにはさまざまな知識やノウハウが必要となるが、英国では、中間支援団体が積極的に活動評価のツールを開発している。例えば、FRCグループが採用しているSROIの算出方法は、同国の代表的な中間支援団体のニュー・エ

コノミック・ファンデーション (New Economic Foundation) が開発したものである。さらに、今回のヒアリング先の一つ、レナイシのようにソーシャルエンタープライズの活動評価を支援するコンサルティング会社も英国には存在する。

個々のソーシャルエンタープライズの規模は小さく、活動評価の仕組みを自力で開発するのは容易ではないだろう。英国において、活動評価に取り組むソーシャルエンタープライズが少なくない背景には中間支援団体やコンサルティング会社という「インフラ」が存在することを見逃してはならない。

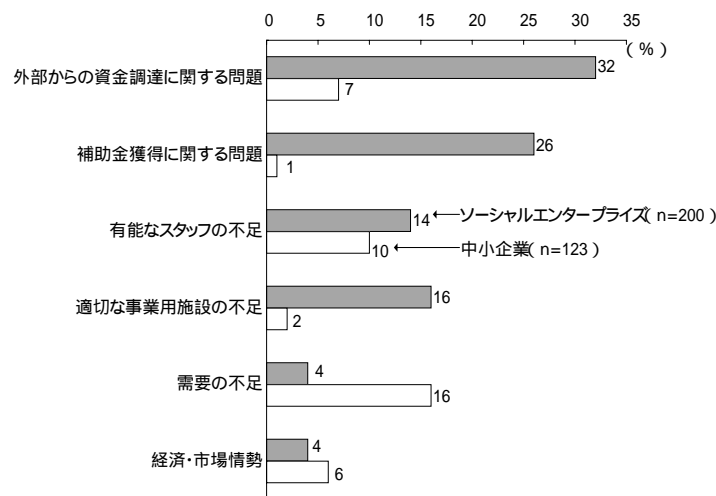
## 6 期待される資金調達環境の改善

では、ソーシャルエンタープライズはどのような課題を抱えているのだろうか。英国内閣府でのヒアリングによると、「唯一かつ最大の課題」は資金調達である。

英国の民間金融機関は一般にソーシャルエンタープライズに対する融資には消極的といわれる。ヒアリングによると、その理由の一つは、ソーシャルエンタープライズの採算性は低く、融資のリスクが大きいと認識されていることである。さら

<sup>20</sup> 同社のSROIの作成プロセスは、Rotheroe and Richards (2007) に詳しい。

図 - 7 事業活動拡張の主な障害（複数回答）



資料：Bank of England, *The financing of Social Enterprises : A Special Report by the Bank of England*, 2003

に、ソーシャルエンタープライズの多くは小規模であり、資金需要も一般に小さい。それゆえ、審査コストを回収するのが難しい、つまり融資の採算性が低いことも指摘できるだろう。加えて、Bank of England (2003) は、預金者と株主の利益を考慮し行動する民間金融機関と、社会的な目的を優先するソーシャルエンタープライズとでは、必ずしも利害が一致しないことも融資が進まない理由として挙げている<sup>21</sup>。

実際、委託事業を受注する際に必要となるつなぎ資金の確保をはじめ、資金繰りに苦労しているソーシャルエンタープライズは少なくない。例えば、エレファント・ジョブスのアンディ・バートン氏は、「理事会メンバーが以前役員を務めていた銀行と当座借越契約を結べるようになるまでは、委託事業を受注するための資金の調達が大きな課題だった」と語る。ちなみに、英国の中央銀行であるイングランド銀行の調査をみると、事業

活動拡張の主な障害として、「外部からの資金調達に関する問題」を挙げる企業の割合は32%と最も多い(図 - 7)。この項目を挙げたソーシャルエンタープライズの割合は、一般の中小企業を大きく上回っており、資金調達が成長に向けての大きな障害となっていることがうかがえる。

前述のとおり、英国政府は、資金調達に関する支援策を講じてきた。しかし、これらの支援策の効果は限定的という評価も少なくない。まず、フューチャービルダーズの融資実績をみると、2008年11月までの約4年間で184団体、7,800万ポンドとなっている。ソーシャルエンタープライズが少なくとも5万社存在するとすれば、同ファンドがカバーしているのはその0.3%にすぎない。すべてのソーシャルエンタープライズがフューチャービルダーズからの資金提供を必要としているわけではないにしても<sup>22</sup>、決して高い比率とはいえないだろう。

<sup>21</sup> Bank of England (2003) は、金融機関（貸し手）側だけでなく、借り入れに対する消極的な態度や担保不足、経営者が個人的に事業に出資しないことなど、ソーシャルエンタープライズ（借り手）側の事情も同時に指摘している。

<sup>22</sup> イングランド銀行が行った調査（Bank of England 2003）によると、調査対象となったソーシャルエンタープライズの48%が外部資金（借り入れ、リース、分割払い購入、出資）を調達しようとしたことがあると回答している。この割合と比べると0.3%は小さいといえる。

他方、CDFIを通じた資金提供も十分とはいえない。2007年のソーシャルエンタープライズに対するCDFIの融資実績は、279社、1,860万ポンドにとどまっている (McGeehan and Goggin, 2007)。CDFIが一定の役割を果たしているのは間違いないが、その融資規模も必ずしも大きいとはいえない。

さらに、CDFIへの投資に対する減税スキーム、CITRを通じた資金調達も期待されているほどには進んでいない。CITRは2007年末までに5,300万~5,700万ポンドの投資を呼び込んでいると推定されている (CDFI 2007) もの、今回のヒアリングでは、投資額の5%という寛大な税額控除であるにもかかわらず、思ったほどの資金が集まっていないという声も中間支援団体からは聞かれた。その理由として、CDFI (2007) は、CDFIは比較的新しい組織であり、これらの組織が十分認知されていないことや投資家にアピールできる実績が不足していることなどを指摘する。

内閣府は、ソーシャルエンタープライズの資金調達環境を改善するために、新たな施策を検討している。銀行の休眠口座にある資金の活用や社会的投資のための証券取引市場の設立<sup>23</sup>、ソーシャルエンタープライズに融資を実行する銀行に対してその原資を供給することを目的とした「社会投資銀行」の設立といった構想である。しかし、中小企業政策にみられるように、英国政府は伝統的に企業を直接支援することには消極的である。今後、公的な支援策によって、ソーシャルビジネスの資金調達環境が劇的に改善するかどうかは必ずしも明らかではない。

こうしたなか、近年、ソーシャルエンタープライズに対する融資に積極的に取り組んでいるのが

非営利セクター向けの金融機関である。

英国には、チャリティ・バンクや協同組合銀行など非営利組織に対して金融サービスを提供するという目的で設立された銀行が複数存在する。そのうちのひとつ、CAFバンクは、非営利組織に寄付を行う民間財団によって設立された銀行である。

同行は、2002年にベンチャーサム (Venturesome) と呼ばれるファンドを設立、ソーシャルエンタープライズに対する融資を本格的に開始した。2008年9月までの約6年間の融資実績は、約250件、1,200万ポンドとなっており、ほぼすべてが無担保である。ファンドの原資はCAFバンクのほか、八つの企業や財団、個人などから提供されており、現在ではその規模が800万ポンドに達している。同行のホームページによると、回収不能となった融資は10%未満である<sup>24</sup>。

ちなみに、CAFバンクは、事業性とともな「社会性」も融資審査の項目に加えている。社会性を審査する際、同行は、主として、融資申請者が作成した事業報告書などを基に判断しているとのことである。ここでも、ソーシャルエンタープライズが自社の活動評価をすることの重要性がうかがえる。

CAFバンクでのヒアリングによると、同行の融資実績が呼び水となって一部の民間金融機関もソーシャルエンタープライズへの融資を手がけるようになってきている。それでも、現状では、不動産担保付きや短期のつなぎ資金の融資が中心とのことである。英国では、ソーシャルエンタープライズに対する民間金融機関の融資が今後拡大していくことが期待されている。

<sup>23</sup> 出資による資金調達は多くのソーシャルエンタープライズにとってそれほど重要ではないが、規模の大きな一部の企業には有効な支援策と考えられる。例えば、HCTグループは、業況の急拡大に対応するために外部からの出資を導入することを検討しているという。

<sup>24</sup> 同行のホームページ (<http://www.cafonline.org/default.aspx?page=7486>) によると、再利用率 (recycle rate) が90%以上、つまり融資額の90%以上が再度融資に振り向けられていることから、貸倒率は10%未満と推定した。

## 7 日本への示唆

日本においても、社会的な課題の解決を事業の主な目的とする企業（社会的企業）を育成しようとする動きが進みつつある。例えば、経済産業省は2007年9月に「ソーシャルビジネス研究会」を設置し、英国の経験も参考にしつつ、社会的企業に対する支援策を検討してきた。さらに、2008年7月に閣議決定された「社会保障の機能強化のための緊急対策～5つの安心プラン」には、「ソーシャルビジネスの推進」が盛り込まれている。そこで、本稿の最後に、ここまでの議論を踏まえて、日本への示唆について検討したい。

第1は、社会的企業がその活動の成果をできる限り客観的に示す仕組みを開発、普及させることの重要性である。

社会的企業は、事業性と社会性という二つの目的を達成しようとするが、往々にして後者を前者に優先させる。この結果、収益性の低い分野に参入したり、生産を意図的に非効率に行ったりして、収益性を悪化させるということが起こりうる（鈴木、2008）。社会的企業の経営基盤は脆弱になりがちであり、事業を継続、発展させていくためには、ステークホルダーからの支援を広く受けることが必要と考えられる。

支援を受けるためには、英国のソーシャルエンタープライズのように、日本の社会的企業も自らの活動の成果を具体的にアピールしていくことが重要であろう。こうした観点から、社会的企業の活動成果を客観的に示す仕組みが開発され、普及していくことが期待される。その担い手としてはまず中間支援団体が考えられるが、場合によっては中間支援団体と政府とが協働して取り組むことも必要となるだろう。

第2に、資金調達支援の重要性である。

英国においては、ソーシャルエンタープライズ

が事業を拡大していくうえで資金調達が大きな課題となっている。日本でも民間金融機関が融資に消極的であるとすれば、社会的企業も同様の課題を抱える可能性は高い。その場合、社会的企業の資金ニーズを満たしていくうえで、公的支援は大きな役割を果たしうる。

これまでのところ、英国では、資金調達支援の方法として、融資が重視されてきた。その背景にあるのは、融資を受けることで経営の効率を高めようとする誘因が高まる、つまり、融資が経営に規律を与えるという効果に対する期待である。

もちろん、事業内容や企業規模によっては、採算性が低く融資の返済財源を十分確保できないこともある。その場合、補助金という形の支援も必要になるだろう。実際、英国においても、経営基盤が脆弱で、規模の小さなソーシャルエンタープライズなどを念頭に置いたうえで、一定の補助金を存続させている。要は、融資の役割の大きさをしっかりと認識したうえで、補助金と融資の適切なバランスを見極めていくことが重要であろう。

第3は、社会的企業にとって委託事業をより使いやすいものとするところである。

今回のヒアリングではソーシャルエンタープライズの経営基盤を強化するうえで、委託事業が大きな役割を果たしていることが確認された。ソーシャルエンタープライズと同様、社会的企業はその特徴を生かして、政府が対応しきれない多様なニーズに対応しうることを勘案すれば、委託事業を受託しやすい環境を整備することは政府にも利益をもたらすだろう。

しかし、日本では社会的企業への事業委託はあまり進んではいない。経済産業研究所（2005）によると、NPO法人の収入に占める委託事業の割合は8.9%である。単純な比較はできないものの、英国ほどには政府と社会的企業との協力関係は深まっていないものとみられる。

現状、社会的企業が委託事業を受注する際にい

くつかの問題点があることを指摘されている。その一つが単年度契約の弊害である。

日本では一般に委託事業が年度ベースで発注されるため、翌年度以降も同じ事業を受託できるという保証が受注者にはない。このため、特に資金に乏しい小規模な社会的企業からは、付随する事務処理のための人材を雇ったり、パソコンを購入したりするといった長期的な投資を行いにくく、委託事業を受けることが難しいという声が聞かれる。

日本の委託事業に関する問題点としては、委託事業にかかる経費を行政が過小に積算しがちだということも指摘できる。この結果、社会的企業が赤字で事業を受託しているケースも存在するといわれる。この背景には、財政支出を抑えたいという行政の意向や、受託者の財務管理能力の欠如などが指摘される。特に、前者については、社会的企業の低い給与水準の原因の一つになっているという批判もある。

こうした問題を解決していくうえで欠かせないのが、政府と非営利セクターとの対話であろう。英国ではこうした対話が活発に行われている。

例えば、政府は「コンパクトプラス」を2005年に公表した。これは、公共サービスの提供に関し

て政府と非営利セクターとが果たすべき責務をまとめた覚書であり、両者が対等な立場で協力していく旨が記されている。政府の責務として、複数年契約の推進や委託事業にかかる経費をすべて支払うという「フルコストリカバリー」の徹底などが、非営利セクターの責務として、情報提供や業績評価を通じたアカウントビリティの向上などが盛り込まれている<sup>25</sup>。コンパクトプラスが発表された後、政府と非営利セクターとの間でその内容について協議が行われている<sup>26</sup>。

政府と非営利セクターとの対話という動きは日本においても始まりつつある。例えば、愛知県では行政担当者とNPOの代表者が協働してNPOへの業務委託にかかる費用積算に関する提言書を取りまとめた（NPOと行政の協働に関する実務者会議、2007）。今後、こうした対話が加速し、適切な事業委託の仕組みが整備されていくことが期待される<sup>27</sup>。

英国のソーシャルエンタープライズと日本の社会的企業とでは置かれている立場に違いがみられる。両国の経済的、社会的な背景も大きく異なる。それでも、社会的企業を育てていくうえで英国の経験に学ぶべきことは多いと思われる。

<sup>25</sup> 複数年契約については、受託者が経営を革新しようとする意欲が損なわれたり、受託者と発注者との癒着につながったりするという問題点も指摘されている（小林、2006）。この点への対応としては、厳格な業績評価を導入してアカウントビリティを高めるという英国の仕組みが参考になるだろう。英国では、一般に、委託事業について厳格な目標が設定され、未達成の場合には委託が打ち切られることもあるとのことである。

<sup>26</sup> コンパクトプラスに関する記述は、金川（2008）による。なお、コンパクトプラスは、1998年に政府と非営利セクターの間で交わされた「コンパクト」の問題点を解消するとともに、その内容を発展させることを目指したものである。

<sup>27</sup> 英国では、委託事業に関する政府の方針の変化によってソーシャルエンタープライズの存続、成長が左右されかねないという懸念も指摘されている（塚本、2008b）。例えば、Aiken（2007）は、公務員数の削減などを背景として、地方政府が複数の事業をまとめて発注したり、サービス提供地域を従来よりも広く設定したりするなどして、発注先数を絞り込もうとする動きがあること、この動きによって小規模なソーシャルエンタープライズが入札に参加しづらくなったり、落札した大手企業の再委託先となったりしていることを指摘する。このほか、活動の自立性の喪失（塚本、2008b）や、「政府の批判勢力・監視者としての役割の放棄」（山口、2007a）といった問題点も指摘されている。政府と非営利セクターの対話を促進していくことは、社会的企業が委託事業の受注を増やしていくうえで生じうる上述の問題点を解決していくうえでも有効ではないかと思われる。

ちなみに、Salamon（1995）は、米国でも、活動の自主性や批判者の役割の喪失といった危惧が指摘されているものの、1980年ごろの状況に関して、政府支援によってこれらの危惧が現実が生じているという証拠はないとしている。同時に、こうした危惧が現実化しないよう何らかの取り組みを行うべきとも主張している。

参考文献

- NPOと行政の協働に関する実務者会議（2007）『行政からNPOへの委託事業の積算に関する提言』
- 大室悦賀（2006）「イギリスにおけるソーシャル・エンタープライズと市場社会」谷本寛治編著『ソーシャル・エンタープライズ - 社会的企業の台頭』中央経済社、pp .181 - 205
- 金川幸司（2008）『協働型ガバナンスとNPO』晃洋書房
- 経済産業研究所（2005）『NPO法人アンケート調査結果報告』
- 小関隆志（2005）「イギリスにおける非営利組織融資システム - コミュニティ開発金融機関(CDFI)の現状と課題 - 」  
明治大学経営学研究所『経営論集』第53巻第1・2号合併号（通巻172集） pp 85 - 114
- 小林伸生（2006）「コミュニティ・ビジネス支援政策の現状と課題」福井幸男編著『新時代のコミュニティ・ビジネス』  
御茶の水書房、pp 3 - 50
- 鈴木正明（2008）「社会的企業をどのように支援すべきか」『日本政策金融公庫調査月報』No 3、pp 4 - 15
- 谷本寛治（2006）「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 - 社会的企業の台頭』中央経済社、pp .1 - 45
- 塚本一郎（2004）「NPOと社会的企業」塚本一郎・古川俊一・雨宮孝子『NPOと新しい社会デザイン』同文館出版、  
pp 237 - 255
- （2008a）「アメリカにおけるソーシャル・エンタープライズ研究の動向」塚本一郎・山岸秀雄編著『ソーシャル・エンタープライズ - 社会貢献をビジネスにする』丸善、pp .17 - 32
- （2008b）「イギリスにおけるソーシャル・エンタープライズ」塚本一郎・山岸秀雄編著『ソーシャル・エンタープライズ - 社会貢献をビジネスにする』丸善、pp 33 - 57
- 土肥将敦(2004)『「ソーシャル・ビジネス」概念の形成と課題 - 英国Big Issueのストリート・ペーパー事業を中心に』  
『一橋論叢』Vol .132、No 5、pp .768 - 789
- 中川雄一郎（2007）『社会的企業とコミュニティの再生』大月書店
- 中島智人（2006a）「英国における中間支援組織の現状とその支援策（上）」『公益法人』第35巻第11号、pp .14 - 19
- （2006b）「英国における中間支援組織の現状とその支援策（下）」『公益法人』第35巻第12号、pp .17 - 21
- （2007）「ボランティア・コミュニティセクター(VCS)の基盤整備に向けた取り組み」塚本一郎・柳澤敏勝・  
山岸秀雄編著『イギリス非営利セクターの挑戦 - NPO・政府の戦略的パートナーシップ』ミネルヴァ書房、  
pp 24 - 44
- （2008）「地域再生とソーシャル・エンタープライズ - イギリスの荒廃地域における事例」塚本一郎・山岸  
秀雄編著『ソーシャル・エンタープライズ - 社会貢献をビジネスにする』丸善、pp .123 - 145
- 山口浩平（2007a）「社会的企業」塚本一郎・柳澤敏勝・山岸秀雄編著『イギリス非営利セクターの挑戦 - NPO・政府  
の戦略的パートナーシップ』ミネルヴァ書房、pp 92 - 116
- （2007b）「イギリスにおける社会的包摂政策とボランティア組織の役割 - 近年の社会的企業への支援政策に  
着目して」福原宏幸編著『社会的排除 - 包摂と社会政策』法律文化社、pp .101 - 125
- Aiken, Mike (2007) "What is the role of social enterprise in creating and maintaining employment for disadvantaged  
groups?" *Social Enterprise Think Pieces ; Outline Proposals 2007* ,Cabinet Office.
- Amin, Ash, Angus Cameron, and Ray Hudson (2002) *Placing the Social Economy*, Routledge.
- Boraga, Carlo and Jacques Defourny (2001) *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge .(内山哲朗・石塚秀雄・柳  
沢敏勝訳(2004)『社会的企業 - 雇用・福祉のEUサードセクター』日本経済評論社)
- Cabinet Office (2005) *Private Action, Public Benefit*.  
(2006) *Social enterprise action plan : Scaling new heights*.
- CDFFA (Community Development Finance Association)(2007) *Community Investment Tax Relief : Response to call for  
evidence*.
- Bank of England (2003) *The Financing of Social Enterprises : A Special Report by the Bank of England*.
- Department of Trade and Industry (2002) *Social Enterprise : a strategy for success*.

HM Treasury (2002) *The Role of the Voluntary and Community Sector : A Cross Cutting Review*.

Leadbeater, Charles (2007) "What are the future scenarios for social enterprise?" *Social Enterprise Think Pieces ; Outline Proposals* 2007, Cabinet Office.

Marshall, Bob and Macfarlane Richard (2000) *The Intermediate Labour Market : A tool for tackling long - term unemployment*.

McBrearty, Sinead (2007) "Social enterprise - a solution for the voluntary sector?" *Social Enterprise Journal*, Vol 3 ( 1 ), pp 67 - 77 .

McGeehan, Sarah, and Niamh Goggin (2007) *Inside Out - the state of community Development finance*.

New Economic Foundation (2006) *More for your money - a guide to procuring from social enterprises for the NHS*.

Peattie, Ken and Adrian, Morley (2008) *Social Enterprises : Diversity and Dynamics, Contexts and Contributions*.

Policy Action Team 3 (1999) *Enterprise and Social Exclusion*.

Rotheroe, Neil, and Adam Richards (2007) "Social Return on Investment and social enterprise : Transparent accountability for sustainable development," *Social Enterprise Journal*, Vol 3 ( 1 ), pp 31 - 48 .

Salamon, M. Lester (1995) *Partners in Public Services*, The Johns Hopkins University Press . ( 江上哲監訳、大野哲明・森康博・上田健作・吉村淳一訳 (2007) 『NPOと公共サービス』 ミネルヴァ書房 )

Small Business Service (2005) *A Survey of Social Enterprise Across the UK*.