

## 講演 6

### 社会的企業（social enterprise）への期待と その背景にある経済社会の変化について

塙本一郎 明治大学経営学部教授

平成22年3月18日

#### 1. 日本の現状

近年、日本においても社会的企業への注目が増しているが、イギリスの約62,000社に対して日本では経済産業省の調査で約8,000社が存在しているに過ぎない。

日本においては1998年にNPO法（特定非営利活動促進法）ができ、NPO団体については現在、約38,000と盛んである。他方、90年代後半にはコミュニティ・ビジネス、2000年代に入るとソーシャル・ビジネス、最近では社会的起業家（Social Entrepreneur）という概念が注目されたが、様々な概念が十分な定義づけや社会の中での共通の理解を得ないままに混在しているのが現状であり、社会的企業に対する共通の理解はない。

客観的なデータの蓄積という点でも、イギリスでは中小企業庁が法人格や収益事業の割合などの客観的な指標を用いて社会的企業の調査を行っているが、日本で行われている経済産業省の調査には客観性が欠けているのではないかという感想を持っている。

#### 2. 社会的企業の台頭（世界的傾向）

世界的に近年、社会的企業が発展している背景には、

##### ① 非営利組織の商業化：

特にアメリカで顕著であるが、従来ほど補助金や寄付金に依存できなくなっている中、収入に占める商業的収入（収益事業）の割合が高まり、NPOがビジネスライクになって企業との境界が曖昧化していること、

##### ② 公共サービス提供者としての非営利組織への期待：

特に労働党政権誕生後のイギリスが推進、質の高い公共サービスを持続的に提供していく場合に、寄付や補助金に依存した従来のNPOよりも、企業家精神を持った非営利組織（社会的企業）への期待が高まっていること、

##### ③ 社会的包摂（social inclusion）やソーシャル・キャピタル（社会的資本；社会的なつながりや信頼、ネットワーク）形成への期待：

失業や社会的排除の深刻化を背景に、アメリカ、イギリス、韓国（社会的企業育成法）などで障害者、無業者、元受刑者や薬物依存者など、一般的な労働市場に戻ることが難しい人々の雇用の受け皿として期待、

- ④ 社会的イノベーション (social innovation) への期待：  
政府や従来の NPO では難しいような、社会システムに革新をもたらす企業家の活動への期待（病児保育のフローレンス<sup>1</sup>のような事例）、
- ⑤ ステークホルダー的企業観への変化や CSR・社会貢献の変化：  
企業は積極的に社会問題にかかわっていくことが競争優位につながるとの議論など、企業側の変化により「営利」と「非営利」、「社会貢献」と「ビジネス」の境界が曖昧になってきていること、
- ⑥ 新たな「ハイブリッド組織」への期待：  
商業的手法と社会貢献手法のハイブリッドへの期待（市場・非市場、公共セクター・企業セクター・非営利セクターの境界は曖昧化）、  
が存在する。

### 3. セクター境界の曖昧化と組織の「ハイブリッド化」

従来政府が主たる供給者であった社会サービス、福祉サービスへの人々の期待の高まり、サービスの市場化、準市場化が進展した結果、供給者が従来の政府のみから、営利・非営利も含めた多様な民間主体に広がっていった。いわば福祉ミックス体制と言われるような供給体制が広がっていく中で、ハイブリッド組織が台頭してきた。Adalbert Evers は、社会的企業を市場経済、非市場経済、非貨幣経済の3つの経済セクターの要素をハイブリッド化した組織と捉えている。

このように各セクター境界が曖昧化する中で、NPO を始めとする非営利組織のハイブリッド化、企業観、社会的責任意識の変化による企業のハイブリッド化、民営化や NPM (New Public Management) の浸透を背景にした公共サービスのハイブリッド化が進んでいる。そのようなハイブリッド組織に対して、「社会的企業」という言葉が使われている。

### 4. イギリスにおける社会的企業台頭の背景

1997年、労働党は「第3の道」を標榜して政権を獲得したが、ブレア首相が NPO 政策<sup>2</sup>として強調したのが「パートナーシップ」と「社会的企業」であった。近隣地域再生 (Neighborhood Renewal) 政策による地域再生計画は、全国で300を超える自治体のうちの88を最貧困地域 (Most Deprived Area) に指定し、雇用を生み出す社会的企業とのパートナーシップによって、失業問題や多民族社会の問題を抱えるこれらの地域と他の地域との

<sup>1</sup> 特定非営利活動法人(NPO) フローレンスは、仕事と子育ての両立を阻む「病児保育問題」を解決するために発足。現在、東京23区と千葉県浦安市で病児保育サービスを提供。

<sup>2</sup> 英国では、非営利組織はVCO (voluntary and community organization) と呼ばれている。一般に海外ではNPOという言葉はあまり通じないとのこと。

格差を縮小していくこうとするものであった。

イギリス政府の議論は、非営利セクターを、狭義の非営利セクター (Non-profit Sector) から広義の非営利セクター (Not-for-Profit Sector) にとらえ直し、その中に社会的企业を位置づけていこうとする。アメリカ的な定義に従えば利潤を全く分配しない組織が非営利組織であるが、イギリス、またヨーロッパ一般には、生協や農協などの協同組合のように、ある程度出資に対して配当を許容するような組織でも、社会的な目的で活動しているものは非営利セクター(サードセクター)に含めて考えるようになっている(図表6-1)。

社会的企業の社会的認知を広げていこうとする政策は、今はなき貿易産業省を中心となっていたが、現在では内閣府の Office of the Third Sector で推進している。イギリス政府は日本以上に縦割りの組織であるが、そうした縦割りを超えて戦略的・体系的に非営利セクターを支援しようとしているのである。

一方で社会的企業の側も、ネットワークを作り、政府へのロビーイングを活発に行なって、社会的認知を高めてきた。政策の形成においては、CAN (Community Action Network) や SEL(Social Enterprise London)、SEC( Social Enterprise Coalition)、DEMOS などの中間支援組織や非営利系シンクタンクの役割も大きい。

これに対し日本の場合には、コミュニティ・ビジネスやソーシャル・ビジネスという言葉は使われだしたもの、広い意味での非営利セクターの中でどのように位置づけるかという議論が不足しているところである。

## 5. 社会的企業とは何か

イギリス貿易産業省の社会的企業ユニットでは、社会的企業を「社会的目的を優先する企業で、株主や所有者のための利潤最大化というニーズに動機づけられるよりむしろ、その剩余は主としてその事業やコミュニティに再投資される企業 (business)」と定義付けた。これが従来の NPO と異なる点は、

- ① 利害関係者への一定の利益配当を許容する組織（協同組合、コミュニティ利益会社など）を含むこと、
  - ② 収益事業から多くの財源を得ていること（補助金・寄付依存ではなく、より自立志向）
  - ③ 企業家精神を持っていること
- である。

また、社会的企業を支援しているソーシャル・エンタープライズ・ロンドン (SEL) という組織は、社会的企業に共通する主要な3つの特徴として、

- ① 企業家志向（社会的企業は、財の生産や市場に対するサービスの提供に直接かかわっている。それらは成長可能な事業体として、商業的利益を生み出してくことを追求）、
- ② 社会的目的（社会的企業は、雇用の創出や職業訓練、あるいは地域サービスの提供のような明確な社会的目的を有している）、

③ 社会的所有（社会的企業は、ステークホルダー・グループや理事の参加を基礎としたガバナンスや所有の構造を有する自立した組織である）、  
を挙げている。

社会的企業を法人格で見てみると、

- ① 保証有限責任会社(company limited by guarantee: CLG)が一番多く、これは株式を発行せずに僅かな保証金を出し合う会社法上の非営利会社である。
- ② 社会的企業として活動している非営利の株式会社(company limited by shares: CLS)もある。
- ③ 二番目に多いのが、産業・共済組合(industrial and provident societies: IPS)という協同組合である。
- ④ 最近日本でも注目されているコミュニティ利益会社 (community interest company)は、社会的企業に対する社会の認知を拡げるために2004年の会社法改正で作られた社会的企業のための法人格である。ただし3,200社程度であまり増えていない。株式発行による資金調達が可能であるが、利益配当の上限や残余財産の分配禁止といった「アセット・ロック」により社会性が担保されている。

このようにイギリスでは、非営利法人も会社法によりシンプルに定められている。

社会的企業に共通する特徴をまとめれば、

- ① 社会的な目的を優先しビジネスや利益獲得はその手段。利益分配には制限が課せられている、
- ② ビジネス・企業家志向が旺盛、
- ③ 補助金や寄付に過度に依存しない自立志向を持ち、有給の雇用を数多く生み出す、
- ④ 多様な利害関係者（ステークホルダー：労働者、利用者、住民、自治体、企業など）の参加を志向する傾向、

を挙げることが出来る。日本の社会的企業とは、雇用への貢献が大きいことが特に異なっている。

イギリスでは政府による社会的企業支援の姿勢が明確であるが、その手法は補助金による支援というよりも、定義付けや事例の紹介、金融機関への融資に関する働きかけ、ビジネスリンク（中小企業向けの支援組織）による経営支援などが中心であり、活動しやすい市場環境の整備に重点が置かれている。

## 6. イギリスの代表的社会的企業の事例

イギリスの社会的企業の事例を紹介すると、

- ① コインストリート・コミュニティビルダーズ：  
住民主体の地域再生で活躍。ロンドン・テムズ河畔サウスバンクにあった精肉業者の

建物を改装し、アパート、デザイナーズショップ、レストラン、遊歩道、公園などを整備・再生。大手デベロッパーの高級ホテルとオフィスビル計画に対する住民の反対運動を契機に、まちづくり（地域開発）事業を展開したもの。

② ハックニー・コミュニティ・トランスポート：

事情により普通の労働市場で雇われない失業者などを訓練し、ドライバーとして300人以上雇用しているバス会社。イギリスでは、路線バスの運行が競争入札になっており、他の大手企業などと競争しながらサービスを提供。

③ ブロムリー・バイボーセンター：

ロンドン・イーストエンドの最貧地区（イスラム系の人やシングルペアレントが多い地区で、福祉サービスや医療サービスが不足）で、教会をコミュニティーセンターに転換。診療所、保育所、コミュニティーレストラン（地元の人を雇いシェフとして訓練）、福祉サービス等を提供。

④ ビッグイシュー：

路上でのホームレスによる雑誌「THE BIG ISSUE」販売で知られ、その収入によるホームレスの生活や就業の支援、パソコン講習など、自立のための総合的なサービスを提供。

⑤ グリーン・ワークス：

企業からほぼ無償でオフィス家具の提供を受け、リサイクルして学校等に販売。刑務所出所者や、ホームレス、障害者などを雇用し、普通の労働市場に戻っていくような雇用機会を提供している組織。

⑥ レストラン「フィフティーン（Fifteen）」：

カリスマ・シェフの経営するレストランで、オリバー財団（NPO）が所有。失業、ホームレス、麻薬・アルコール依存など、就業に問題を抱える若者（18～24歳位）を雇用し訓練する。

以上のように規模はかなり大きく、ある程度雇用しているという特徴がある。このような社会的企業を支援するためにソーシャル・エンタープライズ・ロンドン（SEL）（Social Enterprise London）のような中間支援組織がある（図表6-2）。

社会的企業は、営利と非営利の境界を越えたハイブリッドモデルを提供し、社会的に排除されている人々に雇用機会を提供している訳であるが、政府の政策に左右される「行政依存」という課題がある。事業分野も行政の委託が多く、政府は安価なアウトソーシング先として利用しているのではないかとの批判がある<sup>3</sup>。

## 7. アメリカの社会的企業の事例

<sup>3</sup> 社会的企業が民業を圧迫している側面は否定できず、入札をイコールフッティングにすることが重要である。他方、補助金を減らす一方で、雇用創出に関する政府の責任を社会的企業に転嫁しているケースもあるとのではないか（質疑応答）。

アメリカでは、1980年代のレーガン政権による社会福祉事業費の削減とそれに伴う寄付金獲得競争の激化により、財政的に大きな影響を受けた非営利組織が財源を模索するなかで、社会的企業が発展、浸透したと言われている。1982年以降のアメリカの非営利組織の収入の内訳をジャネル・カーリン氏（ジョージア州立大学助教授）の講演資料（塚本一郎他編『ソーシャル・エンタープライズ』丸善、第1章参照）で見ると、補助金や民間寄付があまり増えていないのに対して、商業的収入（収益事業）が大きく伸びている（図表6-3、図表6-4）。

アメリカでは、非営利組織の活動において市場を活用することへの違和感が少なく、例えばHIV/エイズ感染者の支援を行っているHousing Worksは、現物で寄付された家具・衣料品（非市場商品）を市場で売る高級リサイクルショップなどを経営しており、非常にハイブリッドな経営の仕方をしている。

## 8. 日本における社会的企業の台頭（海外との比較の観点から）

日本においても社会的企業が台頭しつつある背景は、世界的傾向とほぼ共通であり、企業、NPO、政府という各セクターの境界の曖昧化がある。

日本では、社会的な閉塞感の中で、カリスマ的な社会企業家が求められているということがある、しかし、カリスマのみが脚光を浴びてしまい、組織や持続的な経営というところにまで社会の関心が向かず、セクター論が欠如した状況にある。セクター論不在のままで社会的企業支援という政策が進行している現状は、下手をすれば「ばらまき」に終わってしまう可能性がある。

アメリカやイギリス、韓国では、社会的企業に期待される大きな役割として「雇用」があるが、日本では雇用への期待はあまり明確にはなっていない<sup>4</sup>。需要と供給の不均衡、すなわち社会的企業が提供するサービスへの需要要因よりも、社会的起業家になりたいという供給側の要因の方が大きいという感触もある。また、社会的企業に関する客観的なデータがない現状では、セクター論や概念の整理も困難であり、データの早急な整備が求められる。

イギリスの場合、社会的企業が地域・事業を横に拡げていくという志向が非常に強いが、日本の場合は地理的に非常に限定された地域での活動に終始しているという弱さがある。

（以上）

<sup>4</sup> 日本の非営利組織は規模が小さく、雇用の受け皿になり得ていない。イギリスで行政と非営利組織の間で人材が流動的であり、労働条件にもあまり差がない。企業的なことと社会的なことの両方を実現したいと思っている若者に対し、成功事例をつくって広げていくことが重要である（質疑応答）。

資料 6

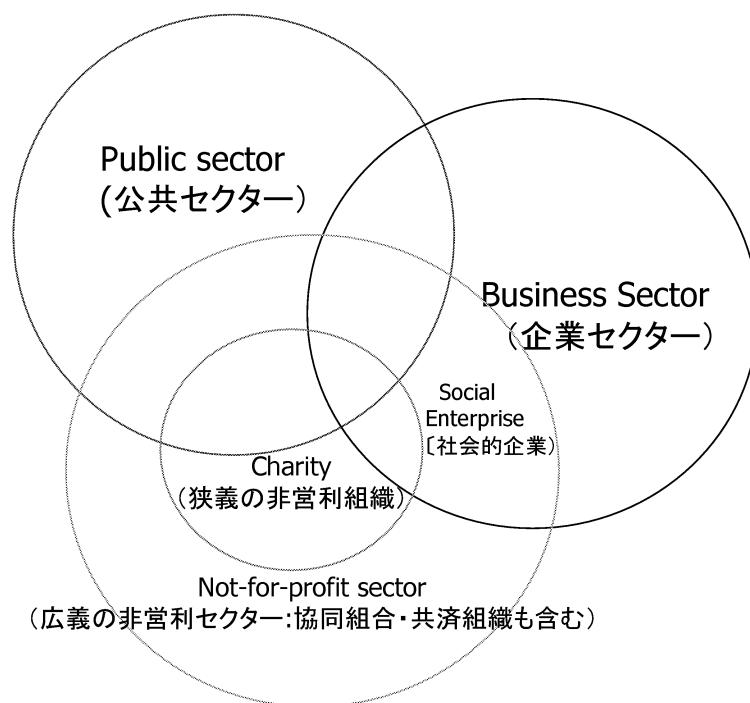
社会的企業 (social enterprise) への期待と  
その背景にある経済社会の変化について

塙本一郎 明治大学経営学部教授

平成 22 年 3 月 18 日

図表 6-1 新しいセクター概念図

(「営利」と「非営利」、「公共部門」と「企業」、  
「非営利組織」と「協同組合」の境界は絶対的ではない)



出所 : Strategy Unit ( Cabinet Office) (2002) *Private Action, Public Benefit*

図表 6－2 ソーシャル・エンタープライズ・ロンドン (Social Enterprise London: SEL)

## ■ ロンドンを拠点に活動する社会的企業の中間支援組織

\*「中間支援組織」: 人材・資金・情報などの資源提供者(行政・企業・市民等)の仲介役として、社会的企業・非営利組織に対して様々な支援サービスを提供したり、政策提言を行うことで社会的企業・非営利組織の基盤整備を担う組織

## ■ 背景

・ SELは、1999年にロンドン自治体協会(the Association of London Government: ALG)から主要な資金を受けて設立された。もともとは労働者協同組合(worker co-operatives)であった2つの組織が統合して設立。しかし、SELの活動は協同組合の枠組みを超えて、より広い社会的企業が対象。SELの設立の背景には、企業(enterprise)の側面を重視し、ロンドンの地域再生問題に関して活動し、効果を発揮する団体に対して資金を提供するという自治体側の要請がある。すなわち、自治体も地域課題の解決には、社会的企業のビジネス・モデルが適していると認識

## ■ 活動の目的

- 1) 社会的企業に対する理解を向上させること
- 2) ビジネスサポートを強めること
- 3) 資金へのアクセスを確保すること

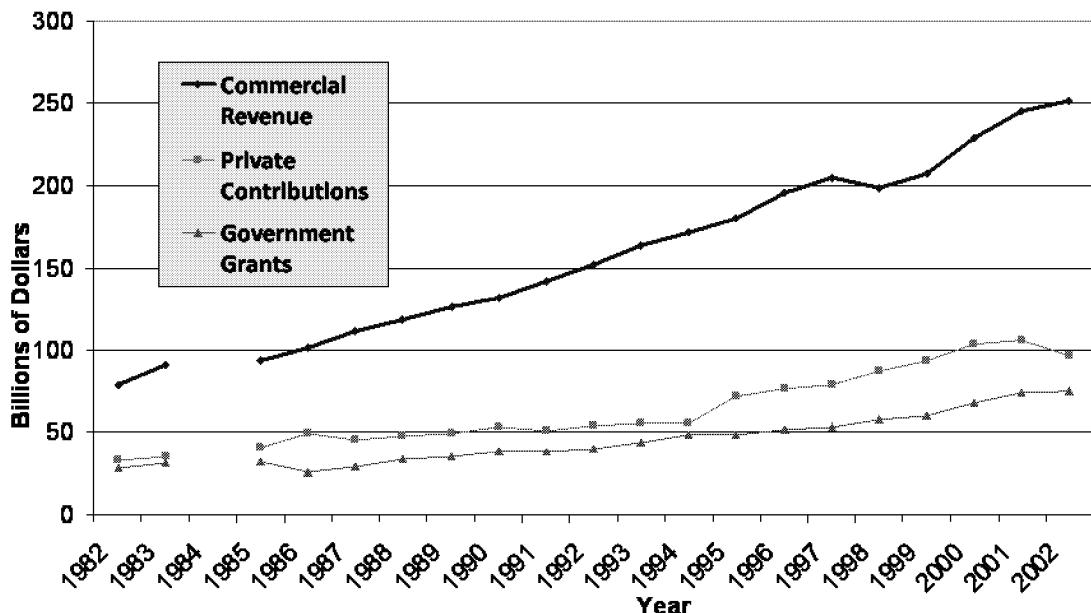
## ■ 組織・事業の特徴

### ・ 主要事業

- 1) 相談・助言サービス(advisory services): 社会的企業の能力(capacity)を向上させ、成功事例(ベスト・プラクティス)を普及し、基盤整備をめざすことがねらい。
  - ・ 新しい試みとして、「地域経済に対する社会的インパクト評価」(Social IMPact measurement for Local Economies :SIMPLE)というプログラムに、地域開発公社(RD A)、大学(ブライトン大学)などとも協力し、取り組む。SELはこれらの団体と連携し、社会的企業がその事業の社会的側面を評価し(assess)、伝えることが可能となるような訓練コース(3日間)を提供。
  - ・ 他のパートナー(難民委員会、難民起業パートナーシップなど)とともに、難民の起業を支援(難民の失業率は、難民以外の人々の6倍)。カムデン区では、バングラデシュの系の女性に焦点をあてた雇用創出事業も開始
- 2) 訓練サービス・イベント開催: SELは社会的企業の訓練においてはリーダー的存在。「社会的企業理解のためのプログラム」などを開発。
- 3) 政策提言・研究(policy and research): SELは継続的に政策的議論に参加し、社会的企業のニーズを政策に反映させていくため、政策形成者や、サード・セクターのステークホルダーと連携。LA connects(ロンドンの自治体=区の社会的企業担当者で組織)などとも連携。

図表 6-3 アメリカにおける非営利組織の商業的収入の増加

(501(c)(3) organizations w/\$25,000+ in revenue excluding hospitals, universities, in 2003 dollars)



出所 ; Kerlin, 2007

**商業的収入(収益事業)(Commercial Revenue):** プログラム(事業)のサービス提供からの収入(サービス料金、政府の契約、商品販売からの利益、特別な行事からの収入 )

**民間寄付(Private Contributions):** 民間の個人や法人からの直接あるいは間接の寄付で、寄贈、補助金、法人寄付を含む

**政府の補助金(Government Grants):** 公衆の直接的利益のために、サービスや施設を提供する政府の寄付

\* 出所:「日米ソーシャル・エンタープライズワークショップ」(2007年10月9日、明治大学)におけるJanelle Kerlin 氏のプレゼンテーション(塚本一郎他編著『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)に翻訳・掲載。

図表 6-4 アメリカ：非営利組織全体における収入源の割合の変化（病院や大学は除く）

	% 変化率 1982-2002	% 総収入に占める割合	
		1982	2002
<b>商業的収入</b>	219%	48%	58%
<b>民間寄付</b>	197%	20%	22%
<b>政府補助金</b>	169%	17%	17%

出所：Kerlin, 2007.