

## 第4章 イギリスの社会的企業

イギリスの障害者数は1千万人以上であり、全世帯の4分の1以上に障害者が1人以上いるということになり、その収入は全国平均の60%以下である。こうした状況の中で、ソーシャルファーム及びソーシャルエンタープライズは新しい政策のトップに位置づけられている（パービス, 2007）。

2006年には首相府内にNPO担当室ができ、NPOセクターに優遇税制、公共支出に関する優遇、能力開発、公共サービスへの参入の機会といったサポートを提供している。

### 1 社会的企業とソーシャルファームの定義

#### 1. 1 社会的企業

イギリスの社会的企業には多様な形態があり、例えば信用組合、協同組合、ソーシャルファーム(social firms)、慈善団体(charity)の出先機関(たとえば小売店)等が含まれる。それらはコミュニティをベースとする比較的小さな団体であることもあれば、全国的な大規模組織である場合もある。社会的企業は、市場格差の解消を実現するかもしれない。あるいは民間を買収するかもしれない。社会的企業は、法的に規定されているのではなく、何をなすかという本質で決まる。

通産省(2002)は「基本的に社会福祉を目的としており、その利益は原則的に、最大の利潤を求める株主や所有主のニーズを満たすために使われるのではなく、ビジネスやコミュニティの目的を達成するために原則的に再投資する企業」としている。

社会的企業の共通の特徴は、以下の3点にまとめられる(Social Enterprise Coalition, 2003)。第1は、市場に商品やサービスを提供することに直接関与するという企業の指針を持っていること。第2は、雇用創出、地域サービスの提供やそのための訓練、福祉目的達成のために利潤が再投資される等の福祉目的をもっていることである。第3は、利用者、コミュニティ・グループ、社会投資家のような団体が参加している等社会所有権の形式をもっていることである。

現在、イギリスにおける社会的企業は少なくとも5万5千社にわたり、その総売り上げは270億ポンド(約4兆円)にも上っている(University of Hull, 2005)。

#### 1. 2 ソーシャルファームの定義と中心的価値観

先にも述べたように、社会的企業の定義には「ソーシャルファーム(social firms)」が含まれている。これらのファームの達成すべき目標は、収入の少なくとも半分以上が売り上げからのものであることと、従業員の25%以上が障害者や弱者であることである。

ソーシャルファームは労働市場において不利を受けている（disadvantaged）人々に対して、良質の職業を提供することを目的としたものである。ソーシャルファームにはそのビジネスにおける指向として、以下に挙げる「企業（Enterprise）」「雇用（Employment）」「権利拡大（Empowerment）」といった3つの中心的価値観が存在する。

#### （1）企業（Enterprise）

ソーシャルファームは市場指向と社会的使命とを結合させるビジネスである（利潤追求企業というよりもサポートを行うビジネス）。具体的には以下のような特徴を持っている。

表4-1 企業としてのソーシャルファームの特徴

- 
- ・少なくとも、ファームの売り上げの50%は生産物やサービスの売り上げからもたらされる
  - ・ファームは適切な法的地位を持ち、個人的利益によって支配されたり動かされてはならない、また、資金援助者は不合理な利益を得ようとしてはならない
  - ・ファームは商取引をし、ビジネスのプロセスに従う（所定のビジネスプランを立てるなど）
  - ・ファームは不利な条件におかれた人々に対する雇用目的を反映した明文化されたガイドライン等を持つ
  - ・ファームは主要な目的としての商取引を支える経営組織を持つ
- 

#### （2）雇用（Employment）

ソーシャルファームは支援的な職場であり、そこでは従業員に対するサポートや機会、意味ある仕事が提供される労働環境である。具体的には以下のような特徴を持っている。

表 4-2 雇用の場としてのソーシャルファームの特徴

- 
- ・ 25%以上の従業員は労働市場において不利を受けている人々である
  - ・ 全ての従業員は雇用契約に基づき、国の最低賃金以上の賃金を得る
  - ・ 不利の有無に限らず等しく用いられている雇用形態（常勤、任期付き、臨時雇い）に基づいている
  - ・ ファームは従業員に組織及び従業員自身の発達に従事させるプロセスを運営する
  - ・ ファームは機会均等法及び健康・安全法に沿った手続きやポリシーを持つ
  - ・ ファームは雇用者に関する法に従う（e.g.,障害者差別禁止法 注(1), 全国最低賃金法 注(2)）
  - ・ 全ての従業員はファーム内で向上する機会、あるいははしかるべき一般就労への機会を持つ
  - ・ ファームは従業員や投資家にとって良き雇用主として認められる
  - ・ ファームは外部の認定プロセスを通して良き雇用主として認められる
- 

### （3）権利拡大（Empowerment）

ソーシャルファームは雇用を通して不利を受けている人々の社会的経済的統合を確約する。この目的を達成するための重要な手段は全ての労働者に市場賃金を支払うことを通して経済的な権利拡大を行うことである。具体的には以下のような特徴からなる。

表 4-3 権利拡大の場としてのソーシャルファームの特徴

- 
- ・ 従業員のニーズに関連した合理的な調整が行われる
  - ・ 個々の従業員の能力やポテンシャルを最大化させるためのスタッフの育成がファームの優先事項である
  - ・ ストレス管理に適したプロセスが存在する。スタッフは職場環境をコントロールすることが奨励される
  - ・ ファームはスタッフの機密主義が維持されるための確約を明示する
  - ・ ボランティアはボランティアにおける良い実践の反映に同意する
  - ・ ファームは全てのスタッフに対して、不利（Disadvantage）や障害（Disability）についての平等性や意識に関するトレーニング（e.g. メンタルヘルスの意識トレーニング）を行う
  - ・ ファームは不利な立場にあるスタッフへのトレーニングを特に強調し、トレーニングは適切な社会的スキルの発達を考慮に入れ、強化構築される
  - ・ ファームの組織構成はスタッフが適切なビジネス決定を可能にすることを奨励する
  - ・ 訓練生、就職経験候補生やボランティアは雇用主に対して異なるプログラムや責任をもち、訓練は時間制限つきで、一旦能力が獲得された場合には報酬が与えられるべきである
-

## 2 イギリスにおける政策と制度

2001年8月に貿易産業省内に社会的企業を推進する部署として「社会的企業ユニット」が設置され、そのもとに社会的企業に関わる関係者の参加による社会的企業推進のための政策を検討する8つのワーキンググループが設定され、社会的企業の推進方策を盛り込んだ「社会的企業 成功のための戦略」が2002年7月に策定された。

### 2. 1 社会的企業に対する政府の役割

政府は社会的企業を作り出すのではなく、社会的企業が成功する環境を作るということを基本的なコンセプトとしており、具体的には以下に挙げる4つの役割を想定している（Office of the Third Sector, 2006）。

表4-4 政府の重要な4つの役割

- 
- ① 政府は社会的企業の潜在能力に関する十分な情報を含む文化を育てる
  - ② 政府は社会的企業を運営するにあたって正しい情報とアドバイスが利用可能であることを保証
  - ③ 政府は社会的企業が適切な財源にアクセスすることを可能にする
  - ④ 政府は社会的企業と共有された目標を達成するために、共に仕事を行う
- 

（出典：Office of the Third Sector, 2006）

これらをもととして、政府が社会的企業に対して行ったアクション（Social Enterprise: A Strategy for Success, DTI, 2002）は、その後の調査においていくつかの点において社会的企業にとって前進をもたらしている（GHK, 2005）。実際にどのようなアクションを実施したのかについて、以下にまとめる。

表4-5 政府が行ったいくつかの重要なアクション

- 
- ・新たな法人格であるコミュニティ利益会社（community interest company）を作成
  - ・いくつかのファンドについて、社会的企業が利用できる財源を増やす
  - ・Social Enterprise Coalitionの設立に資金提供を行う
  - ・名誉ある国の年間表彰として、Enterprising Solutionsを制定
  - ・社会的企業の地域的ネットワークを助けるため、地域開発機関と連携
  - ・商業的提携の成功例を紹介する雑誌（Match Winners）を公刊
  - ・公共調達参加の手引書（Public Procurement Toolkit）を作成
- 

（出典：Department of Trade and Industry, 2002）

## 2. 2 コミュニティ利益会社

コミュニティ利益会社は、ソーシャルファームの1種であり、公共及びコミュニティへの利益が企業体としての核心であることから、登録にあたってコミュニティへの利益度テスト（The Community Interest Test）を受けることが必要とされている。具体的には、通商産業大臣によって任命された調整者（Regulator）によって、その組織や事業がコミュニティの利益に貢献するかどうかの評価される。政府はこの判断のためのガイダンスの策定を行う（詳しくは中川, 2005 を参照）。

コミュニティ利益会社の特徴及びその内容については以下にまとめる。

表 4-6 コミュニティ利益会社の特徴

特徴	具体的内容
資産の制限	利益をコミュニティのために再投資させるため、獲得する利益や所有資産の限度がある
融資・債権の発行	金融機関からの融資をうける、または債権を発行することができる
株の発行	資金を獲得する手段として、一定限度の株（配当に限度あり）を発行することができる
運営の透明性	活動内容をまとめた年次報告の提出が義務付けられている
関係者の参加	理事会の開催といった、関係者が運営に参加できるシステムを設けなければならない
投資家の権利	コミュニティへの利益を優先させるため、投資家の権利に制限が与えられている
付属的機関の設置	付属機関として、別に非コミュニティ利益会社（株の発行等に制限なし）を設立可能
政府による監視	保有資産や活動がコミュニティの利益のためにしているかチェックされる

（出典：Department of Trade and Industry, 2004）

## 2. 3 社会的企業推進のための金融イニシアティブ

社会的企業の起業化に当たっては、資金の調達が必要不可欠であるが、土地などの物的担保を有しない場合や小規模かつ新しいビジネスモデルで起業化する場合は、資金を民間の金融機関から調達するのは困難である。

地域の企業に対する投資を促進する枠組みとしては、営業地域の信用ニーズの充足を義務づけるアメリカの地域再投資法が有名である。この法律では、金融機関が地域貢献活動にどの程度積極的に取り組み、成果をあげているかについて、①融資、②投資、③サービスの観点から定期点検がなされ、貢献度に応じた格付けがなされる。

英国では、クレジットユニオンの他、チャリティ団体が地域再生活動に融資を行う地域融資基金、小規模起業家に融資を行うマイクロ金融基金、社会的あるいは環境的目的事業に対してのみ融資を行う社会銀行等が存在し、地域金融としての役割を担ってきた。また、環境省と金融機関等で共同出資によって設置された地域投資ファンドなども設置されていたが、小規模な活動にとどまっていた。そこで、1998年、社会的排除ユニットは、社会的排除の問題に取り組むための方策について検討を行い、社会的排除が深刻な衰退地域にお

ける起業化を支援するための政策が必要であることが認識された。

そこで、貿易産業省は、社会的企業に融資を行う地域開発金融の設置・活動を全国的に支援するため、1999年11月に国家フェニックス基金を設置した。フェニックス基金には1億ポンド拠出されており、以下の通り、商業銀行から融資をうけることができない社会的企業への資金提供を行う地域開発金融機関に対する支援など、直接的な起業化支援、金融支援などに活用されている。

2002年には、フェニックス基金の成果を踏まえ、2006年までコミュニティビジネスを支援するため、さらに5,000万ポンドを基金に拠出することとなった。この基金では、既存の地域開発金融のサービスが行き届かない地域やグループへの支援や複数の企業の共同ビジネス提案への支援等、これまでの基金がカバーできていなかった分野や、より発展的な取組の支援に配分されている。

このフェニックス基金による支援等を通じ、英国における地域金融は着実に増加し、社会的企業の起業化等に大きく貢献している。さらに、貿易産業省は、民間の金融機関が社会的企業に融資を進めるための実態調査と提案を行なった。このような動きを通じて、社会的企業が円滑に資金を調達し活動を展開できるような環境整備が図られている。

### 3 社会的企業に対するサポート

Mapping Regional Approaches to Business Support for Social Enterprises Summary Report (Office of the Third Sector, 2007) から、社会的企業に対するサポートについて以下にまとめる。

#### (1) 社会的企業の求めるニーズは何か?

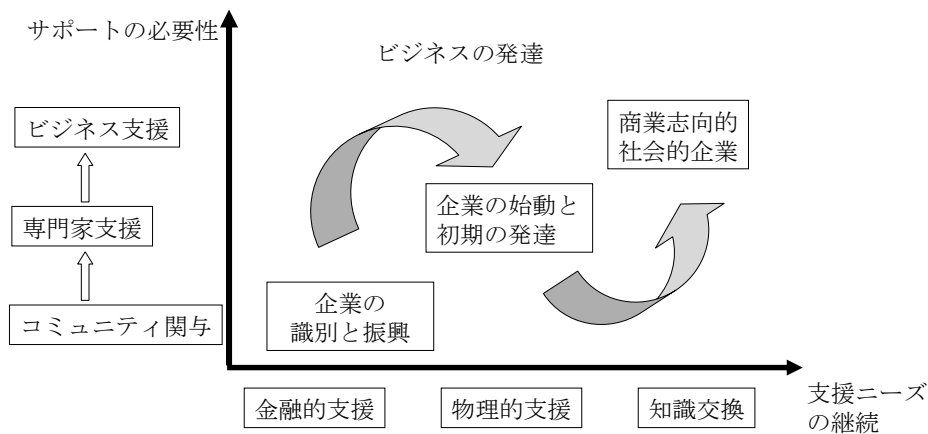
社会的企業に関するニーズは「一般的なビジネスと同様のニーズ」、「社会的企業に特化したニーズ」、「発達や成熟の異なる段階におけるサポートのニーズ」の3つに分類することが出来る。社会的企業の異なる発達段階におけるニーズのレビューから示唆されることは、社会的企業が成熟し、ビジネスとして運営されるようになるにつれて、そのニーズは一般的な企業と同様のものになっていくということである。

発達段階におけるとりうるサポートのニーズについては以下の表4-7及び図4-1のようにまとめられる。

表 4-7 社会的企業の発達の段階と必要とされるサポート

発達の段階	必要とされるサポート
最初のアイデア	しばしば手の届かないローカルな必要性から発展する、地域開発や生産能力造成が重要となる
ボランティア活動	ボランティア活動やコミュニティ活動の中には潜在的に事業となりうるものがあるが、多くは発展するための適切なルートとなっていない
社会的企業の出現	事業が具体的な形をとるにつれて、専門家のサポートが必要な特殊な法律問題や資金調達の問題がたびたび生じる
ビジネスの展開	社会的な目的と会社の成長との間の折り合いをつけるという問題が生じるため、専門家による助言が必要となる
ビジネスの成熟	確立した社会的企業は一般的なビジネス社会において直面する問題に関する助言やサポートを必要とするようになる

(出典：Office of the Third Sector, 2007)



(出典：Office of the Third Sector, 2007)

図 4-1 社会的企業の発達段階とサポートの必要性

(2) どのようなサポートが利用可能か?

イギリス中における、複雑で分断化されたインフラは、広範囲な組織の収集からもたらされるサポートによって以下のように浮かび上がってくる。サポートインフラの分断化された性質はその範囲や質の矛盾、持続可能性の欠如、ある場合には不適切な専門的知識などの問題を生じさせる。

社会的企業に関連するインフラや準備などを調整するために必要なことは以下のようにまとめられる。まず、セクターをどのように分割するかを理解する必要がある。例えば、新たな社会的企業、商取引任意団体、パブリックセクターなどを弁別することなどである。それによって、支援の適切な種類やレベルを申し入れる必要につながる。また、サポートプロバイダーが、企業家1人に対してではなく、グループと一緒に仕事ができるようにする必要もある。さらに、社会的企業が運営したいと考えていることを、マーケットの結びつきから理解することも重要であり、その結びつきが理解できず、また支援できない状態は避けなけれ

ばならない。

未解決の問題としては、効果的な仲介や相互委託を可能にするためのビジネスリンクと専門家インフラとの間の結びつきを確かなものにする事が挙げられる。その他にも、効果的に社会的企業のニーズや事情を反映するようなビジネスリンクサービスが用いる診断ツールを確立することも必要であると考えられる。また、ビジネスアドバイザーが自信をもって社会的企業の仲介が行える、高い質の基準に合った適切なレベルの専門化支援の供給が行われることも重要といえる。

### (3) 地域における実践のはじまり

イギリスの9つの地域を通して、様々な社会的企業を支援するアプローチが始まりつつある。これらは、ビジネスサポートの改善や社会的企業セクターの成長、支援インフラの合理化などを目指した国の計画によって支えられている。これについての核となる中心的な要素は、一般的なビジネス支援インフラと専門的な社会的企業支援インフラとの間を結びつけることである。

### (4) 社会的企業の戦略・プラン

ノースウェストを除く全ての地域は、地域開発機構 (RDA ; Regional Development Agencies) による企業プランや、地域経済戦略 (RES) のような他の戦略プランと結びついた地域の社会的企業プランを作成している。地域のアクションプランの大半は、RDA のサポートを得た地域の社会的企業組合によって発展してきたものである。これらの戦略やプランの中では、社会的包含や再建などに反して、RDA の「企業」セクションに組み込まれる傾向がある。

### (5) 社会的企業のサポート：地域・下位一地域

大半の RDA のアプローチは、ある程度地域などとの連携を含んだものとなっている。下位一地域アプローチは、地域によって (また発達の段階に応じて) 大きく異なるアプローチを伴う傾向がみられる。

### (6) メインストリームの能力の構築

社会的企業のニーズに沿ったビジネスサポートを行う際に重要なことは、主に供給の面、特に社会的企業に効果的に対応できる能力を構築することである。これは、ビジネスリンクから RDA への移行として発展する分野ではあるが、いくつかの初期のアプローチが確認されている。例えば、ビジネスリンクアドバイザーに関する専門家トレーニングや、ビジネスアドバイザーズネットワーク (BAN)、それぞれの下位地域における専門家などの養成が挙げられる。その他にも下位地域の統合や、専門家によるマネジメントと主な支援



の統一などがある。

#### (7) 社会的企業のターゲット

RDAはコーポレートプランや地域の経済戦略における社会的企業支援について言及している。いくつかは、社会的企業をスタートさせる数を増やし、また社会的パブリックセクター契約の数を増やすことに関する特定のターゲットを発達させてきた。

#### (8) 資金提供

社会的企業へのIDBサービス (Social Enterprise Information, Diagnostic and Brokerage Service) に対する資金拠出に加えて、RDAのプランの全てはスタートアップ支援における資金提供に焦点をあてている。既に存在している社会的企業支援に関する資金提供に関連して、これは「特別ファンド」(例えば、国の政府やEUのプログラム、地方公共団体、RDA地方再建プログラム)の混合によって資金提供される。

#### (9) 質の基準

RDAは既に具体化された基準 (Customer First と SFEDI) を持っており、資金提供や契約の割り振りに関する基準となっている。社会的企業のアドバイザーに関して SFEDI (Small Firms Enterprise Development Initiative) をカスタマイズするために、2つの地域で試験的な試みが行われた。意図はこれらの試験的試みを他の地域へと広く行き渡らせることである。

#### (10) The Customer Journey

RDAの全ては「customer journey」と呼ばれる、ある企業が地域のビジネスサポート組織を通して運営されるルートに関する概要や、特定のクライアントが利用可能なサポートのレベルや種類について説明する試みを行っている。

#### (11) マーケットの細分化

RDAによって展開されている様々なアプローチは、提供されるビジネスサポートの程度に応じて、いくつかに細分化されている。これらのアプローチは未だ発展途上であるが、以下のような特徴を含んでいる。例えば、一般的に標準的なリクエストを扱った、豊富で利用しやすいビジネスサポートや、投資に対するより大きな潜在的利益をもたらすビジネスに提供されるより高いレベルのサービスが挙げられる。その他にも、

地域に対して戦略的と考えられるビジネスに影響される最もレベルの高いサービスや、より専門的なニーズに関連したビジネスに対する専門的サポートなどの特徴が考えられる。

#### (12) ビジネスサポートと社会的企業：実践からの課題

これまでに積み重ねられてきた様々な知見や実践をもとに、社会的企業に関するビジネスサポートがどのように改善されるか、数多くの教訓が存在している。

#### (13) 社会的企業にとって効果的で、利用しやすいビジネスサポートの一貫したインフラ

社会的企業をサポートするアプローチの全ては、メインストリームのビジネスサポートモデルに関連するニーズに基づいている。ある種の専門的サポートが未だ必要とされているという認識は存在するものの、それは主流の IDB サービスと結びついているべきである。また、社会的企業がアクセスするビジネスサポートインフラについて理解することが重要である。サポートインフラを調整する試みを成功させるには、それぞれの役割や境界を明確に理解することである。

#### (14) 社会的企業の文脈や動機に敏感なメインストリームのビジネスサポート

社会的企業の8割から9割がそのサポートのニーズにおいて、一般的なビジネスと共通している一方で、サポートプロバイダーはそれらのニーズが一般企業と社会的企業とでは経験される文脈が異なることを理解する必要がある。

#### (15) 起業前の社会的企業に対する事前の専門家サポート

社会的企業活動の普及や促進には、個人やコミュニティのレベルでの積極的な介入が必要とされる。この種のサポートは、メインストリームのビジネスサポートにアクセスする前の段階で行われるものであり、専門のボランティアや社会的企業機関などが担当する。しかし、これは後に適切な段階において、メインストリームサービスを参照できるように、メインストリームサービスとの結び付きを考えつつ行われる必要がある。

#### (16) 社会的企業の細分化

社会的企業セクターは、彼らの規模やタイプや発達の段階に応じて、異なるニーズをもつ多様な組織を含むものである。これらのセクターを細かく分けるビジネスサポートインフラの能力が、効果的なサポートを

行う上で必要不可欠である。

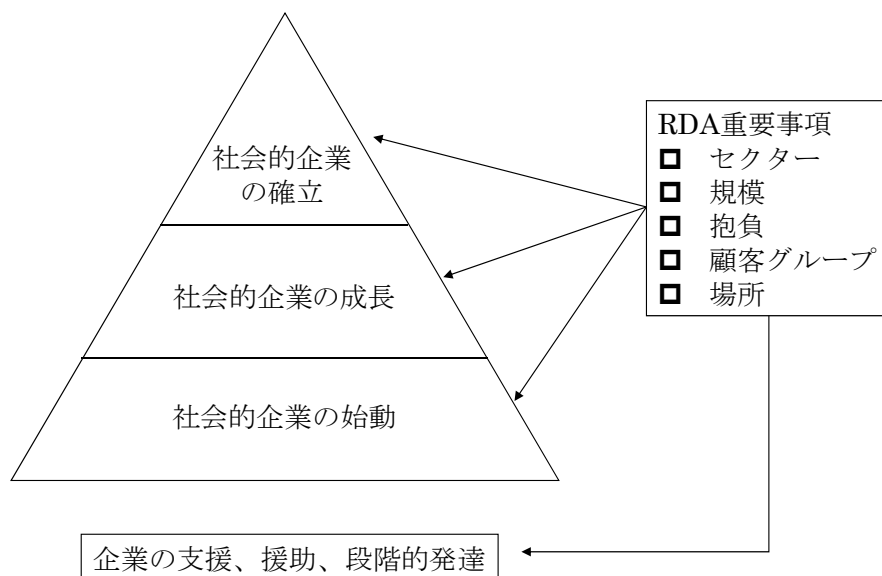
### (17) 社会的企業に対する財源

社会的企業に関する金融的サポートの問題が存在する。これは、社会的企業に金融商品について理解させ、また利用させることを助けるビジネスサポートプロバイダーの役割を含んでいる。

### (18) 最終的考察

社会的企業の成功は、単に社会的企業のニーズを満たすことだけではなく、市場において持続的に成長することと、商業活動を通じて収入を生み出すことにある。それゆえ、特に成長段階の社会的企業においては、その発達の段階に応じたサポートを受ける必要がある。社会的企業において固有の必要性に加えて、他の形態のビジネス同様、成長を支える適切な金融手段にアクセスできることも重要である。

社会的企業の発達における異なる段階は以下のような枠組みをもつと考えられる。



(出典：Office of the Third Sector, 2007)

図4-2 社会的企業の発達段階における枠組み

### (19) 支援提供のメカニズムに関する中心的問題

まずは、発達のそれぞれの段階において、どのようなサポートをどの機関が提供するののかに関する明確な基準を地域ごとに持つことが重要である。さらに、効果的なサポートにとって欠かせないことは、地域の中や地域間におけるサービスの一貫性を達成することであり、高い質の基準を保つことである。

また、社会的企業にどこまで提供されるサポートを選択する権限を与えるのかという問題も存在する。それらはどのサポートに資金供給が行われるのか、特に資金供給がサポートを提供する側を通して行われるのか、サポートの受け手側を通して行われるのかといったことと密接に関連している。このような選択の要素は社会的企業にとっての利益のみならず、サポート市場全体の発展にも貢献するものといえる。社会的企業に対して、地域をこえて専門化サポートへのアクセスを可能にすることも考慮されるべきことである。

社会的企業に関するビジネスサポートの発展を促すことは、どのような仕事をするのかに焦点をあてることである。地域によって事情は異なるが、社会的企業への効果的サポートを確立するにあたっての多くの問題は似たものであり、成功したアプローチは一般的に他の地域でも再現される。これは知識の共有や、積極的な学習ネットワークの確立などによって後押しされると考えられる。

## (20) 効果的なサポートのための文脈を生み出す要因

ビジネスサポートの供給、特に主流の IDB サービスを通したものは、社会的企業のセクターと効果的に結びつくことが重要である。重要かつ差し迫った問題は、専門家サポートサービスが利用可能な資金提供に減少がみられることで、特に現在の EU の資金拠出である統一再開発資金 (Single Regeneration Budget) および EQUAL (欧州社会基金から支出される労働差別撤廃プログラム) が終わりを迎えつつあることである。商業活動を通じて高い割合の収入をあげる社会的企業への重要性が高まるにつれて、公共調達へのアクセスを改善する必要性が大きくなってきている。それには社会的企業が適切な金融商品にアクセスすることが必要である。RDA は社会的企業の役割が促進されるべき特殊市場 (e.g. リサイクル、介護、レジャーサービス) に焦点をあてることを考慮すべきである。それには、一般企業と同様のやり方において地域をこえて成功している社会的企業がどのようなサポートを受けているのかを考えることが必要である。それぞれの地域において、RDA が個別にサポート対象の社会的企業に責任を負っている一方で、全体像への意識も伴っている必要がある。社会的企業セクターや、セクター自身における変化のパターンに影響を及ぼすであろう来るべき問題を視野に入れ続ける必要がある。

## (21) 次のステップ：ツールとテクニック

まず、社会的企業の発達ニーズの評価や継続的な発展のモニタリングを可能とする測定基準が必要である。社会的企業の発達段階を評価する採点カード的な道具の発展によって、社会的企業が自らの発達ニーズを効果的に理解するのに役立つと考えられる。採点カードはビジネスサポートの査定や時間の経過による進展の測定を可能にし、サポートの効果やビジネスサポートの継続への示唆を与えるものである。また、管理された積極的な学習ネットワークの確立は、短中期的視点をこえて、スキルやインフラを発展させるためのプログラムへの焦点付けをもたらす。

## 4 社会的企業の実状

### 4. 1 ソーシャルファームの従業員及び地域特性に関する調査結果

Social Firms UK (2006) の調査によると、英国においては137のソーシャルファームが運営されており、2005年の調査時点 (Social Firms UK, 2005) に比べ15%の増加が見られた。その調査の概要についていくつかの点から以下にまとめる。

#### (1) ソーシャルファームの従業員

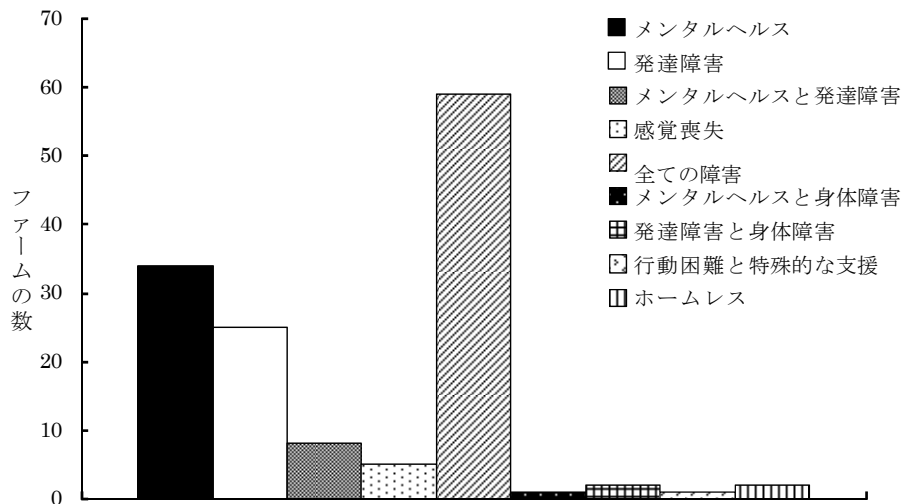
スタッフ等の内訳について表4-8にまとめた。表4-8より、FTE (常勤換算) の1,652人中、861人が障害者であり、ほぼ半数 (52%) である。パートタイム労働者については、647人中468人が障害者であり (72%)、そのうち302名が週16時間未満の労働であった。週あたりの平均訓練生数は841人であり、昨年就職の決まった訓練生の総数は57名であった。

表4-8 ソーシャルファームにおけるスタッフの内訳

スタッフ等内訳	人数
常勤換算計 *注(3)	1,652
障害者常勤換算計	861
常勤者数	853
障害者常勤者数	658
パートタイム者数	647
障害者パートタイム者数	468
週16時間未満労働の障害者数	302
障害者の有給労働者数	492
訓練生数 *注(4)	841
昨年就職した訓練生数	57

(出典 : Social Firms UK, 2006)

ソーシャルファームで働いている従業員の障害種類について以下にまとめた。図4-3より、全ての障害を対象としているファームが最も多く、次いでメンタルヘルスの問題を抱えた人々を対象としたもの、発達障害を対象としたものが主となっていた。身体障害者を対象としたファームについてはあまり見られなかった。

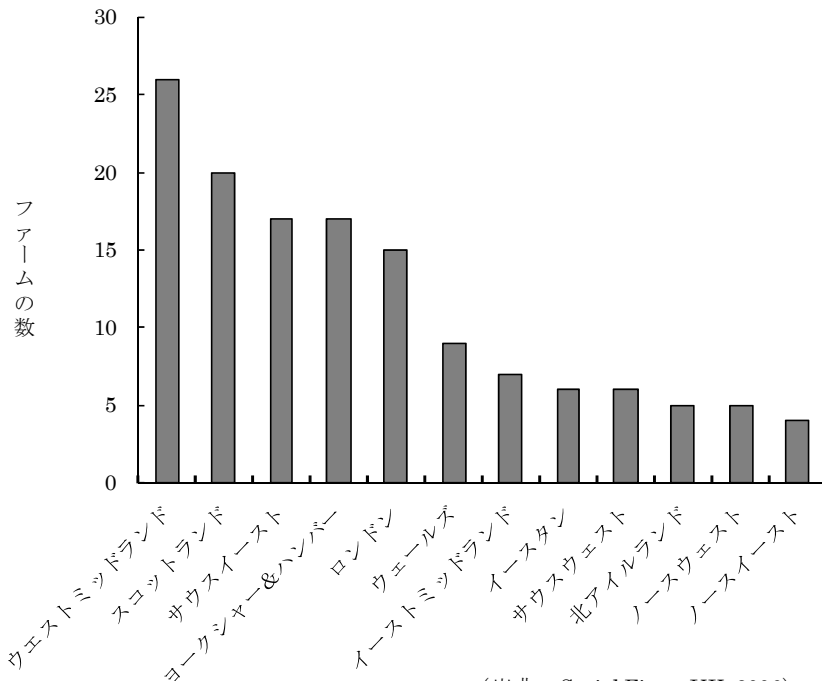


(出典：Social Firms UK, 2006)

図4-3 ソーシャルファームの従業員における障害種類

(2) ソーシャルファームが運営されている地域

ソーシャルファームが運営されている地域について以下にまとめた。図4-4より、現在運営もしくは建設予定数においては、ウェストミッドランド地域が最も多く、次いでスコットランド、サウスイースト、ヨークシャー&ハンバー地域などが多くなっていた。



(出典：Social Firms UK, 2006)

図4-4 ソーシャルファームが運営されている地域

### (3) ソーシャルファームの業種及び形態

業種として最も多く見られたのは、ケータリングサービスであり、137 のファームのうち、23% (35 の事業所) を占めていた。2005 年の調査 (Social Firms UK, 2005) では 12% の割合を占めていたことから、ほぼ倍近くの増加を見せていた。園芸については 2005 年時 (12%) から若干減少して 9.8% の割合 (15 事業所) を占めており、リサイクル (10.5%, 16 事業所) よりも下回っていた。トレーニングについては 2005 年 (9%) よりも若干の増加をみせていた (9.5%, 15 事業所)。

ソーシャルファームの形態については、依然として有限責任保証会社 (Companies Limited by Guarantee) とチャリティ有限責任保証会社 (Companies Limited by Guarantee with charitable status) が多く見られたが (それぞれ 17% と 34%)、前者については 2005 年の 33% よりも減少していた。2005 年の調査の際にはみられなかった新たな形態であるコミュニティ利益会社については、11% を占めていた。

## 4. 2 社会的企業の金融アクセスに関する調査結果

社会的企業の金融機関へのアクセスに関して英国銀行が行った調査結果 (Bank of England, 2003) について以下にまとめる。

### (1) 社会的企業の規模と売り上げ

調査対象となった社会的企業の規模について表 4-9 及び表 4-10 に示した。社会的企業は非常に小さな組織から数百万ポンド以上の売り上げをあげる大きな事業のものまで様々であることが明らかである。しかしながら回答者の大半は小さな組織であり、74% が 21 人よりも従業員は少なく、28% が 5 人以下の従業員であった。81% が昨年度の売り上げが百万ポンド以下であり、28% が 5 万ポンド以下であった。

表 4-9 社会的企業の従業員数

従業員数	
1 人～5 人	28%
6 人～10 人	25%
11 人～20 人	21%
21 人～50 人	11%
51 人以上	13%
わからない	3%

(出典 : Bank of England, 2003)

表4-10 年間の売り上げ

年間の売り上げ	
50,000 £ 以下	28%
50,000 £ - 100,000 £	10%
101,000 £ - 250,000 £	17%
251,000 £ - 500,000 £	17%
501,000 £ - 1,000,000 £	9%
1,000,000 £ - 2,000,000 £	6%
2,000,000 £ - 5,000,000 £	5%
5,000,000 £ - 10,000,000 £	3%
10,000,000 £ 以上	2%
わからない	5%

(出典 : Bank of England, 2003)

### (2) 商取引による利益の程度

製品やサービスの取引によって得られた収入の割合（助成金や商取引以外の収入は除く）に関して、社会的企業の過半数（56%）は彼らの収入の5割以上を商取引によって得ていると回答していた。そのうち、47%は収入の75%以上を商取引によって得ていたが、26%は収入の1~25%にとどまっていた。200件の回答のうち、7件のみが現在は商取引による収入が0であるが、来年以降は増やしていきたいと回答していた。

社会的企業の65%は商取引による利益が過去3年にわたって増加していると答え、重要なことに中小企業の45%よりも高い割合を示していた。同様に、減少していると回答したのはわずか9%であり、中小企業の18%よりも少ない割合を示していた。

### (3) セクターの種類と割合

表4-11に示されるように、社会的企業は広い範囲にわたるセクターを経営していた。回答者たちは複数の異なるセクターを経営していた場合、1つ以上の回答を行うことができた。最も多く見られたセクターは教育と環境・リサイクルビジネスであった。



表 4-11 セクターの種類と割合

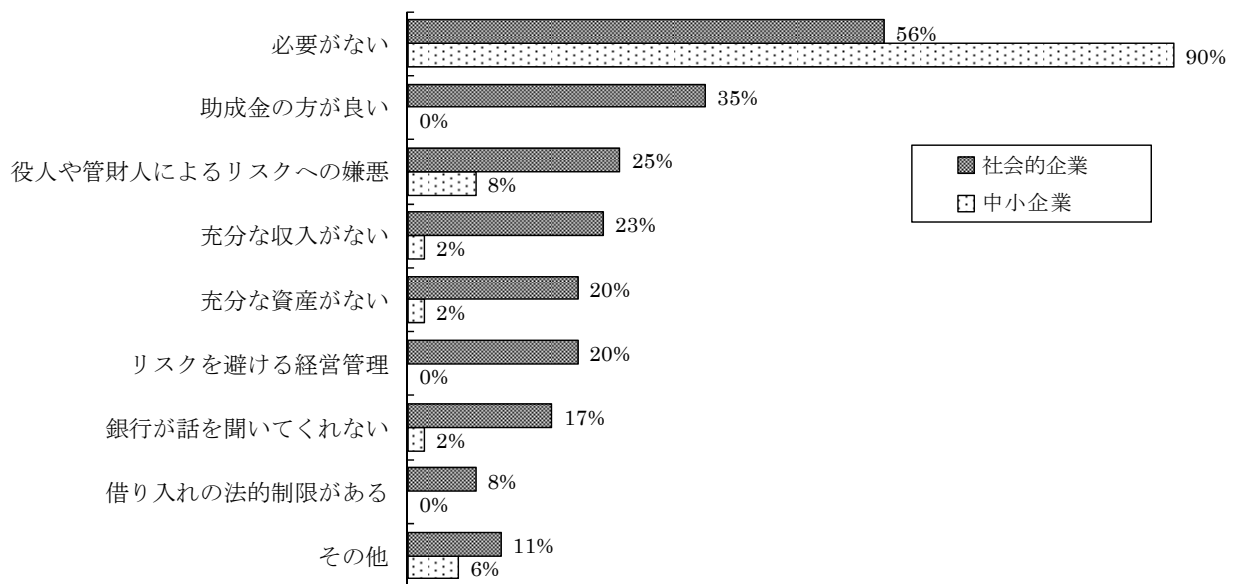
部 門	社会的企業の割合
教育	19%
環境／リサイクル	19%
高齢者／障害者のケア	15%
訓練	14%
子供のケア	13%
メディア／美術	13%
小売	10%
その他	34%

(出典：Bank of England, 2003)

(4) 融資を求めない理由

外からの融資を考えたことのない理由に関して、社会的企業と中小企業について比較した。考えられる理由の一連のリストから回答してもらった結果、中小企業の90%は求めない理由の主なものとして、「融資を受ける必要がない」ことを挙げていた。一方、社会的企業においてはその理由をあげていたのは56%であり、これは中小企業よりも有意に少なかった。

他に社会的企業によって言及されていた要因は、「融資よりも助成金のほうがよい」、「経営者もしくは管理者によるリスクの嫌悪」、「十分な資産や収入がないため」などがあつた。図4-5はこれら回答をまとめたものである。

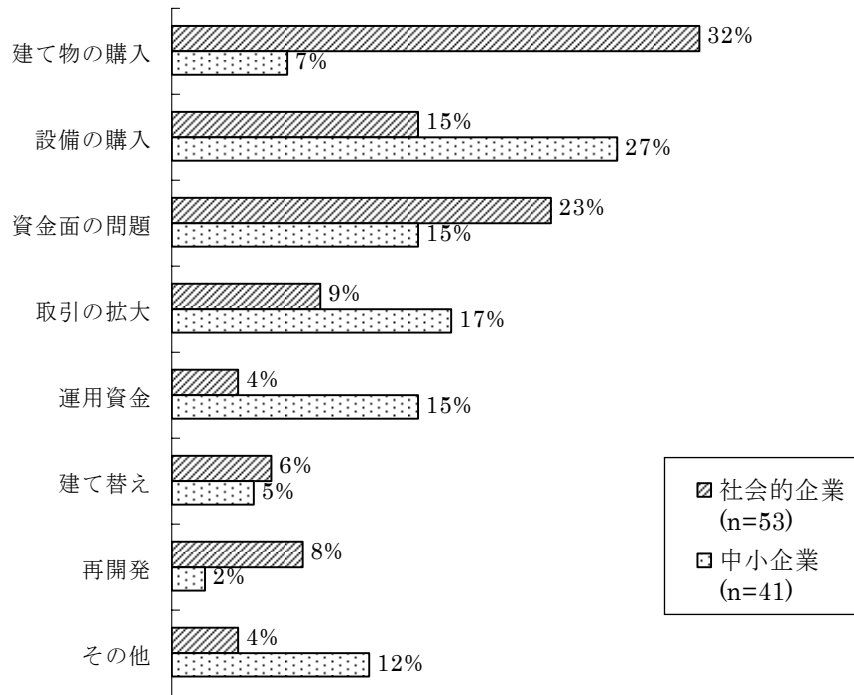


(出典：Bank of England, 2003)

図 4-5 融資を求めない理由

### (5) 借入れの理由

貸し付けやローンを借入した組織に対して、最近受けた貸し付けの理由を尋ねた。回答は図4-6にまとめた。



(出典：Bank of England, 2003)

図4-6 借入れの理由

### (6) 金融機関へのアクセス

外的な融資（銀行からの貸し付けや当座貸越）を断られたことがあると回答した割合は、中小企業（10%）よりも社会的企業（28%）のほうが多かった。しかしながら、社会的企業の71%はこれまでに外的な融資を断られた経験はないと回答していた。

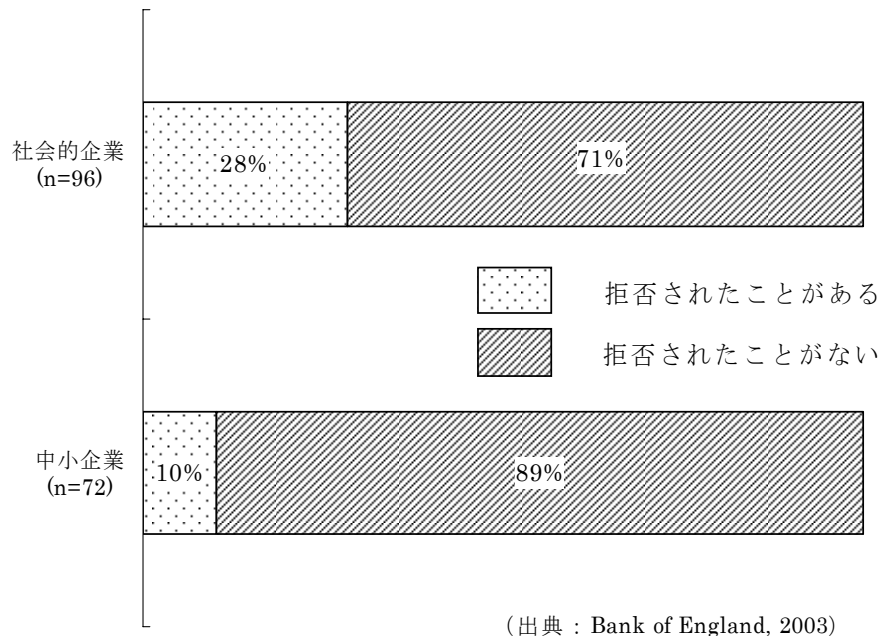


図4-7 金融機関へのアクセス

#### (7) 調査結果のまとめ

回答の得られた社会的企業の約40%がインタビュー時に何らかの借入れを行っていたが、社会的企業は中小企業よりも調査時点までに外的な融資を考えた割合は少なかった。

「外的な融資を考えたことがない」と回答した社会的企業において、その主な理由としては必要がないためであった。しかしながら、必要がないためと回答した社会的企業の割合は、同じ理由を答えていた中小企業の割合よりも少なかった。社会的企業が回答していた他の理由には、助成金の優先、経営者や管理者によるリスクの嫌悪などがあった。

外的な融資を申し込んだ社会的企業の3割程度が融資を断られた経験があり、これは中小企業よりも高かったが、しかしながら最終的には、これらの大半は外的な融資が得られていた。また、多くの社会的企業が今後3年間において、商取引活動をより拡張したいと考えていた。

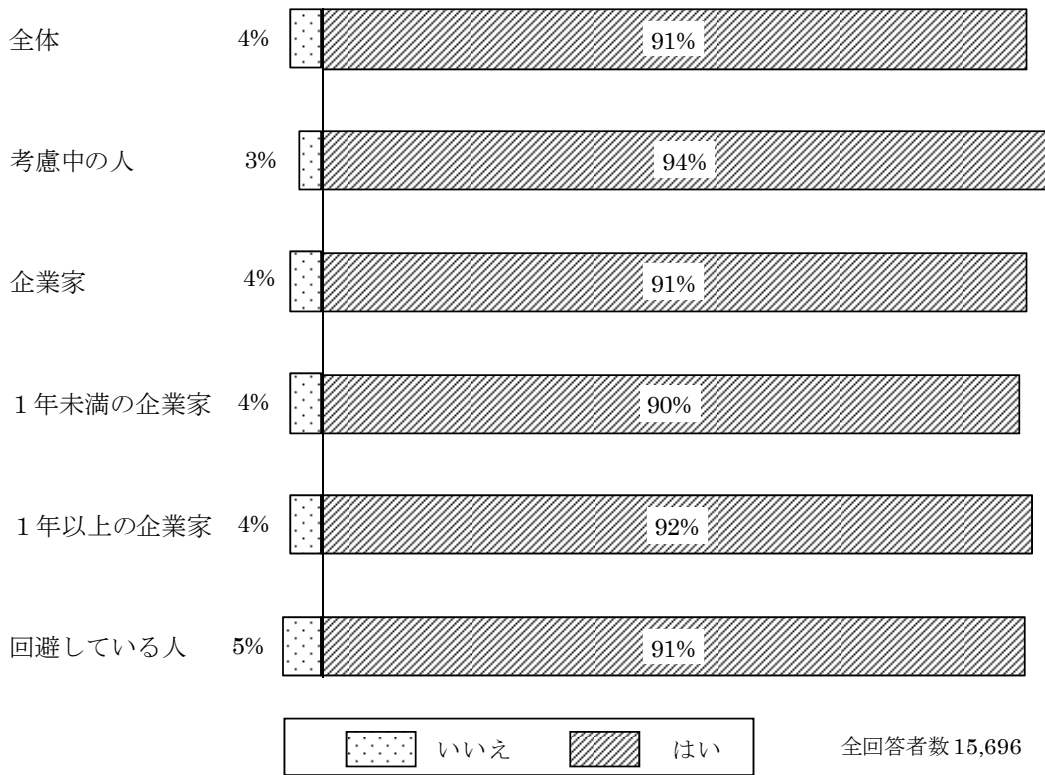
また、最近の調査によると (Fraser, 2007)、社会的企業と一般企業において、受けている融資の額や融資を断られた割合、貸付金の限度額において差が見られなかったことが報告されている。

### 4. 3 社会的企業に対する意識に関する調査結果

イギリスにおける社会的企業に対する意識調査 (IFF, 2006) の結果について以下にまとめる。なお、この調査における回答者のうち、「考慮中の人」とは現在には行っていないが、今後何らかの事業を始めたいと考えている人々のことを示し、「企業家」は本業副業を問わず事業を行っている人々のことを指している。

## (1) 公共意識

「ビジネスが地域や社会に貢献することは、利益を上げることと同じくらい重要だと思う」



(出典：IFF, 2006)

図4-8 公共意識に関する設問への回答

図4-8に示されるように、「持ち主に対して利潤を上げることと同様に、ビジネスが社会やコミュニティや環境にとっても良き存在であることは重要なことである」という設問に対して、ほんのわずかな少数の人々（4%）のみが同意しないと答えていた。逆に、約10人中7人（69%）は「強く同意する」と答え、22%が「ある程度同意する」と回答していた。

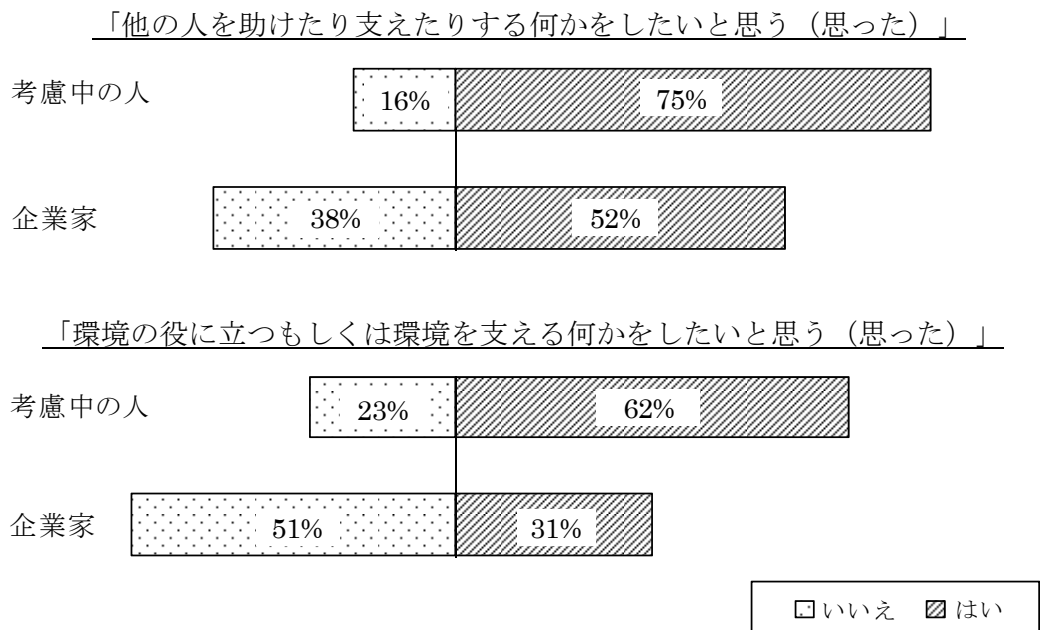
また、それは年代によってその同意の割合が多少異なっており、若い年代層（16歳～24歳）では強く同意すると答えた割合は62%であったが、高年齢層（55歳～64歳）では73%であった。

その他、性別によっても違いがみられ、女性は71%が同意すると答えた一方、男性は66%であった。

## (2) 社会的動機

通常、起業を考えている、あるいは事業を行っている人たちにとっては、自由や人に使われたくない、自分自身のために稼ぎたいといった動機が誘引となると考えられるが、この調査における結果では、社会的・環境的責任もまたそれほど高い割合ではないにせよ、一定数支持がみられた。社会的・環境的責任に関する、

「私は他者を助けたり支えたりする何かをしたい」、「私は環境の役に立つあるいはサポートするようなことがしたい」という2つの設問への回答を以下のグラフに示す。



回答者数： 企業家及び考慮中の人 (n=3,766)

(出典：IFF, 2006)

図4-9 社会的意識に関する設問への回答

起業を通して「私は他者を助けたり支えたりする何かをしたい」という設問に対して、企業家及び考慮中の人の3分の2（63%）が同意すると答え、そのうち約4割（39%）が強く同意すると答えていた。

興味深いことに、企業家（52%）よりも、考慮中の人（75%）のほうがより同意すると回答していた。

性別に関しては、考慮中の人では男性（72%）と比べて、女性（78%）のほうがより同意すると回答した割合が多かった。この違いは企業家においても同様であった（男性：48%、女性：59%）。

年齢に関しては、企業家において、若い年代層（16歳～24歳）のほうが、高年齢層（55歳～64歳）に比べ、同意する割合が高かった（67% 対 44%）。考慮中の人においても同様のパターンがみられた（16歳～24歳：78%、55歳～64歳：70%）。

先の公共意識に関する回答にみられたように（図4-8）、高年齢層のほうが「ビジネスは基本的に社会の役に立つべきだ」と考える傾向がみられたが、「起業によって社会の役に立ちたい」という動機については、低年齢層のほうが強くみられた。つまり、これはビジネスに関する個人の社会的動機は年齢が高くなるにつれて減少するものの、それに対する意識の重要性は高まっていくことを示すものといえる。

先の「他者の役に立ちたい」の設問同様、私は環境の役に立つあるいはサポートするようなことがしたい」に対する回答において、考慮中の人には62%が同意すると回答していた一方、企業家はその半分程度の割合（31%）であった。

性別に関して、考慮中の人たちにおいては男性（62%）も女性（61%）も同意する割合に差がみられなかったが、企業家においては、女性（27%）よりも男性（33%）のほうが多くなっていた。

この設問に関しては、年代の違いによる差は特にみられなかった。

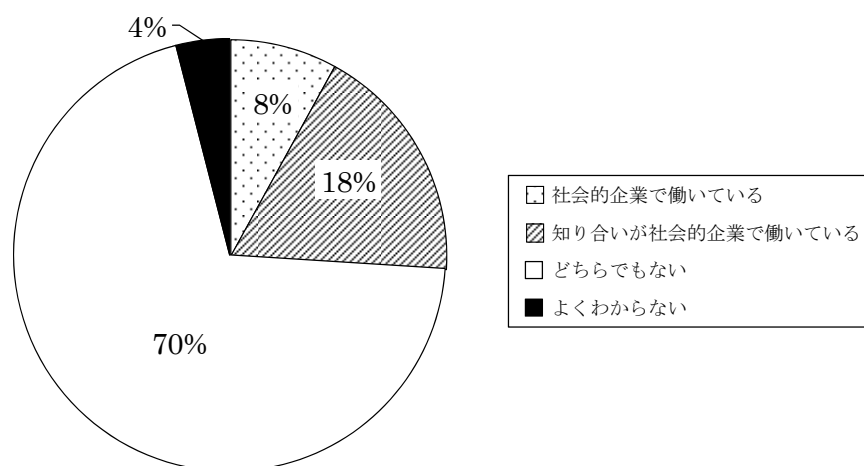
### （3）社会的企業に対する知名度と関係

社会的企業について知っているかどうかを尋ねたところ、回答者の約4分の1（26%）は社会的企業のコンセプトを「良く知っている」と回答していたが、大半の人々（74%）はこの種のビジネスの存在を初めて聞いたと回答していた。

予測された通り、起業を考えている人及び既に行っている人たちは（それぞれ30%）、考えていない人たち（24%）よりも「よく知っている」と答えた割合が多かった。

性別に関しては、男性は女性に比べて「よく知っている」と回答した割合が多かった（29% 対 22%）。

また、社会的企業の存在を知っていると回答した人において、「現在この種のビジネス活動に従事している」と回答した人の割合は8%であり、「家族や友人や知り合いが従事している」と回答した人の割合は18%であった。これはもとの全ての回答者において、それぞれ2%と5%の割合に相当する。



（出典：IFF, 2006）

図4-10 社会的企業との関係

中小企業においては、企業家または考慮中の人については男性のほうが多かったが、社会的企業に関して言えば企業家における差は小さかった（男性：2.2%、女性：1.8%）。また、社会的企業の経営を考慮中の女性は同じく考慮中の男性と同じ割合であった（どちらも2.5%）。

## 5 イギリスの社会的企業の事例

### 5. 1 トラベルマターズ (Travel Matters)

トラベル・マターズ社は実際の労働環境において、メンタルヘルスの問題から回復しつつある人のトレーニングや労働の機会を提供している。

同社は、ロンドン近郊のサリー州レッドヒルにある旅行代理店である。この組織は、1996年に欧州連合ホライズン基金の支援を受けて設立されたソーシャルファームであり、精神的な問題から回復しつつある人々の訓練を行っている。

彼らはポンド保証制度に加入した代理店として、休暇の提案や、フライト、ホテルの予約などを行っている。これらの仕事は職業訓練の一環でもあるのだが、最終的な結果として、顧客に対しても、より高い価値を生み出している。業務の大半は電話を通して行われ、代理店は、予約の手続きやカスタマー・サービスなどの、より旅行に特化した仕事と同様に、ファックス、コンピュータ、クレジットカードでの支払いなどを含む、全般的なオフィス・トレーニングを提供する。

当初、訓練生は“旅行サービス”と“顧客サービス”の全国職業資格 (NVQ) の取得を目標にしていたが、最近では英国旅行代理店協会による旅行業者認定 (ABTAC) の方が、訓練生や将来的な雇用者から評価されている。

このビジネスは、1997年の夏にポンド保証制度に加入して営業を開始した。5名のスタッフがおり、3名は旅行業界での就労経験者である。かつての訓練生である別の一人は、専門的なマーケティングの経験がある。さらに、約8名の訓練生が毎日トラベル・マターズで働いており、職業訓練に取り組み、ビジネスのサポートをしている。

訓練生は、職業訓練が終了した時点で一般市場の旅行代理店に移行することを、必ずしも要求されるわけではない。しかし、旅行は興味深いテーマであり、訓練生達が、楽しみながら仕事に従事できると同時に、より適切な業務管理トレーニングのツールにもなっている。旅行会社でオフィスでの事務や実務に関する一般的なスキルを学ぶことにより、訓練生は、就業に備えて準備することができる。訓練生は、平均14ヶ月をトラベル・マターズで過ごす。これまで10人が常勤の雇用に就き、その他は更なる職業訓練へと進んでいる。

### 5. 2 Pack-IT

1988年、Pack-ITは主として学習障害を持つ障害者に対するトレーニングの機会と、永続的な賃金雇用をもたらすための、デイケア施設として設立された。現在は様々な顧客（一流企業、政府の部局、印刷会社、代理店、インターネットの小売店など）に対して、メーリング、保管や流通などのオンラインサービスを主な業務として提供するソーシャルファームである。

これらの主要なビジネスに加えて、データベース/アドレス管理、電子データ転送、レーザー印刷、リス

ト管理、大量のラベル生産、大量保管などを提供している。また、ウェールズの首都であるカーディフ東部の工業地域に3万平方フィートの倉庫を保有している

16名の従業員のうち、半数が障害を持っており、その大半は学習障害である。さらに、とりわけ障害の程度が重く、雇用を獲得したり維持するのが困難な人たちを雇っている。障害を持たない従業員はその年齢やバックグラウンドは様々であるが、彼らの全てが「チームの一員」としての意識を持ち、会社に良い影響をもたらしたいという思いを共有している。スタッフの離職率は非常に低く、何人かの従業員は10年以上働いている。

1995年から経営の建て直しが行われ、1999年には黒字を達成した。従業員やパートナー企業などは、事業主の親しみやすい人柄や福祉に対する積極的な関心を賞賛している。

会社の方針及び戦略的目標は以下の通りである。

表4-12 Pack-ITの会社方針及び戦略目標

方 針	① ダイレクトメール、アドレス管理、オンラインサービスを成長させつつつけること
	② 関連するマーケットにおいてそのビジネスモデルを再現すること
	③ Pack-ITグループに関わる全てに安定した将来を保証すること
戦 略 目 標	・ 関連するマーケットにおいて同様の機会を見つけることによってビジネスを成長させること
	・ 2006年3月までにPack-ITモデルの2つの再現を打ち立てること
	・ 専門的に信頼できる存在になるために、会社は既存の顧客の成長や発達をサポートする一方で、新たな顧客に援助やアドバイスを提供できること
	・ 良い価値や評判を持つ会社として同業者に認知されること
	・ 知的障害を持つ人々に会社の成功に貢献する機会を与えるべく努力し、会社の精神を維持すること

(出典：nef, 2005)

英国のシンクタンクであるニューエコノミクス財団 (new economics foudation, nef) はPack-ITを対象として、SROI (Social Return On Investment) 分析を行っている (nef, 2005)。これは、ある組織によって創出される社会的、環境的、経済的価値について測定を行い理解しようとするものである。

SROI比は現在の純利益と純投資額の割合によって測定される ( $[SROI] = [利益額] \div [投資額]$ )。例えば、SROI比が3:1である場合、1ポンドの投資によって3ポンドの社会的価値が得られることを意味する。

補助金37,900ポンドに対して、71,600ポンドの利益を出していることから、そのSROI比の推定値は1.9:1 ( $71,600 \text{ポンド} \div 37,900 \text{ポンド}$ )であった。これは1ポンドの投資について1.9ポンドの社会的価値が得られることを意味し、その投資に対して十分なリターンが得られていることを示している。

ただし、ここでの利益額はあくまで数値化可能な貨幣的価値である。それ以外にも障害者の自己効力感の増大や両親の介護の負担の軽減といった、貨幣的価値に換算できない利益が存在すると考えられる。したがって、同社によって創出される社会的価値の合計についてはSROI分析によって得られた値よりも更に大きいことが推測される。



## 6 おわりに

ここまで、イギリスにおける社会的企業、とりわけソーシャルファームに関して、その背景や政府による取り組み、いくつかの調査や事例から窺える実状などについて簡単にまとめて行ってきた。

その特徴としては、まず政府がソーシャルファームをはじめとする社会的企業の設立や運営に対して、様々な積極的な取り組みを行ってきたことが挙げられる。2002年に策定された「社会的企業 成功のための戦略」における社会的企業促進のためのいくつかのアクションプログラムは、実際に社会的企業の増加などをもたらしていると考えられる（GHK, 2005）。2006年には「社会的企業アクションプラン 2006」が出され、今後も積極的な取り組みは引き続きなされていくものと思われるが、ソーシャルファームを含む社会的企業の市場と福祉の両面における更なる発展が期待される。

### 【注】

- (1) 障害者差別禁止法（Disability Discrimination Act）は1995年に制定され、1996年から段階的に施行されている。雇用者が障害者を劣等に処遇することを禁止し、そのような扱いを受けた場合は雇用審判所（Employment Tribunal）に救済を申し立てることができる（鈴木，2004）。
- (2) 全国最低賃金法（National Minimum Wage Act）は1998年に制定され、1999年から制度が実施されている。低賃金評議会（Low Pay Commission）が諮問機関となり、政府への答申によって最低賃金が定められる（田口，2000）。2007年10月に改定される最低賃金は、22歳以上の労働者が時給£5.52、18歳～21歳までの労働者が時給£4.60、16歳～17歳までの労働者が時給£3.40とされている。詳しくはBERR（the Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform）のWebサイト（<http://www.berr.gov.uk/employment/pay/national-minimum-wage/index.html>）を参照。
- (3) FTE（Full-Time Equivalent）…常勤換算とは常勤及び非常勤（パートタイム）の労働者数を全て常勤者数に換算したものである。具体的には、常勤労働者についてはそのまま人数で数え、非常勤者については例えば労働時間が常勤者の50%であれば、0.5名とする。
- (4) 訓練生の数については、週あたりの平均値である。

### 【文献】

- Bank of England : The Financing of Social Enterprises: A Special Report by the Bank of England (2003)
- Department of Trade and Industry : Social Enterprise, a Strategy for Success (2002)
- Department of Trade and Industry : Community Interest Companies, An Introduction to Community Interest Companies (2004)
- Fraser : Finance for Small and Medium-Sized Enterprises: Comparisons of Social Enterprises and

- Mainstream Businesses, Centre for Small and Medium-Sized Enterprises Warwick Business School  
University of Warwick (2007)
- GHK : Review of the Social Enterprise Strategy: Summary of Findings. London: Small Business Service  
(2005)
- IFF Research : SBS Household Survey of Entrepreneurship 2005 (2006)
- 中川雄一郎 : 「社会的企業とコミュニティの再生」, 大月書店 (2005)
- nef : MEASURING REAL VALUE: a DIY guide to Social Return on Investment (2005)
- Office of the Third Sector : Social enterprise action plan Scaling new heights (2006)
- パービス, P. : その他 EU におけるソーシャル・ファームの状況, 国際セミナー「各国のソーシャル・ファームに対する支援」報告書, 日本障害者リハビリテーション協会 (2007. 1)
- Social Firms UK : 2006 Sector Mapping Information (2006)
- Social Firms UK : 2005 Sector Mapping Information (2005)
- 鈴木隆 : イギリスにおける DDA と障害者雇用政策, 「障害者問題研究 vol.31」, pp.41-49 (2004)
- 田口典男 : イギリスにおける賃金審議会の廃止と全国最低賃金制度の導入, 「大原社会問題研究所雑誌 No.502」, pp.32-48 (2000)
- University of Hull: Assessing the Economic and Social Impact of Social Enterprise (2007)