

社会的課題解決ビジネスと社会的企業に 関する考察

イタリアの社会的協同組合とイギリスの
コミュニティ利益会社の事例をふまえて

境 新 一

1. はじめに

少子高齢化の進展，人口の都市部への集中，ライフスタイルや就労環境の変化等に伴い，高齢者・障害者の介護・福祉，共働き実現，青少年・生涯教育，地方再生，まちづくり・まちおこし，環境保護，貧困問題の顕在化等，様々な社会的課題が顕在化している。従来，社会的課題は，公的セクター（行政）によって，対応が図られてきた。しかし，社会的課題が増加し，質的にも多様化・困難化していることを踏まえると，それら課題の全てを行政が解決することは難しい状況にある¹⁾。

また，地域社会（コミュニティ）の絆の希薄化が指摘され，老人の孤独死，児童虐待，少年殺人，自殺，学校や会社でのいじめの横行等々，社会的病理が広がるなど様々な社会問題が生じている。絆の希薄化は子育ての不安や親の介護などの不安にもつながっている。また，アメリカ主導のグローバル化は，政治の面でも，平和の面でも，経済の面でも様々な亀裂を生み，地域社会の崩壊を促進している。グローバル化は必然的に集中を伴い，その対極で社会的排除，その究極としての失業が進行していることは多くの識者の指摘するところである²⁾。

筆者は，生活協同組合・理事（2006年～2009年）として，協同組合とい

う組織に内部から関わった経験をもつ。また、非営利組織の代表（1996年～）としてビジネスおよびアートに関わる各種イベントのプロデュース&マネジメントも手掛けてきた。

本稿では、まず、社会的課題を解決するべく登場した「コミュニティビジネス」「ソーシャルビジネス」について、その定義を整理し、次にそれを担う社会的企業の制度と現状について述べ、社会的企業としての協同組合、その他企業の可能性について考察する。第三に、先例となるイタリアの社会的協同組合とイギリスのコミュニティ利益会社(CIC)をとりあげ、その特徴を検証する。最後に、経済産業省「ソーシャルビジネス研究会」の実施した実態調査および報告書、ならびに同「ソーシャルビジネス/コミュニティビジネス『評価のあり方』」報告書も参考に、社会的課題解決を担う企業の評価項目、および今後それらが発展していく上での問題点、その対応策などについて検討する。

2. 社会的課題解決ビジネスの定義

社会的課題解決のビジネスにはいくつかの類型がある。ここではコミュニティビジネス (community business: CB) とソーシャルビジネス (social business: SB) をとりあげる。最近では、地域活性化・地域再生という視点から行政の関心も高く、経済産業省などによる定義づけや具体的支援策も展開されている³⁾。

2.1 コミュニティビジネス (CB)

従来から地域の社会的課題を解決しようとするものとして推進してきた「コミュニティビジネス」がある（以下、CBと略する）。地域性という限定があるものの、CBも社会的な課題をビジネスの手法を通じて解決する活動である以上、本来、社会性、事業性、革新性を要する事業体であると考えられる⁴⁾。

まず、コミュニティ (community) という概念は、「共同体」を意味するものであり、歴史や文化を共有し、政治、経済などの様々な側面で結びついた「地域社会」を指し、一般的には、地域に根づいた「地域コミュニティ」と理解されることが多い。

日本においては、「町内会」や「自治会」が代表的なコミュニティの基本単位として認識されているが、ここの存在する「地域」という概念は、身近な生活圏を意味する community から国家間のまとまりである region までの幅が広い。次に、CB とは、コミュニティに密着した社会貢献的な活動を事業化する取り組みであり、自らの手で地域社会を良くしたいという「地域変革の志」が原点となるビジネスである。

「志」のビジネスという理念の原点は、A. スミスが執筆した『道徳感情論』(1759年)および『国富論』(1776年)に見ることができる。A. スミスは、これらの著書の中で、「富への道」とともに、「徳への道」の重要性を説く。これは、A. スミスが提示した「見えざる手」という市場経済のメカニズムが、国土や地域を大切にする「道徳心」によって担保される事を示唆していると言える。彼の提示した豊かな社会とは、「志」によって導かれる「徳のある経済」が実現することによって達成されることなのである⁵⁾。

「地域変革の志」の基本条件は、「市民主体(市民、個人事業者、市民団体、NPO などを含む市民起業型の事業)」「地域密着(地域の様々な資源を活用した地域密着の事業)」「地域貢献(事業利益を地域に還元する地域貢献型の事業)」であり、その根幹に、「地域を愛する心」「地域を良くしたい志」がある。CB とは、地域の市民が主体となり、地域の資源を活用しながら、地域の課題をビジネス的な手法で解決し、その活動で得た利益を地域に還元することにより、地域の活力や雇用を生み出す地域再生型のビジネスモデルということができる。

また、CB の具体的な組織形態は、市民、市民団体、個人事業者、有限

会社，特定非営利活動法人（NPO 法人），協同組合など，多様な形態が想定されるが，その特徴としては，地域の真の豊かさを実現するために設立された，地域発の事業体である点にある。

こうして，企業にも行政にも解決の難しいコミュニティの多様な社会的な課題に，主として民間のビジネスの手法を用いて取り組む事業体の総称とも言える。CB には未だに明確な確立した定義があるとは言えないが，社会的経済などと同様に独自の組織範疇として類型化され定着している。

2 2 ソーシャルビジネス (SB)

経済産業省が主導して近年政策的な位置づけを与えている用語に「ソーシャルビジネス」がある（以下，SB と略する⁶⁾。経済産業省「ソーシャルビジネス研究会」がまとめた報告書（2008 年）によれば，SB は，社会的課題を解決するために，ビジネスの手法を用いて取り組むものであり，以下の ~ の要件を満たす主体を，SB として捉え，その組織形態としては，株式会社，NPO 法人，中間法人など，多様なスタイルが想定されるとした。ただし，法人格の有無自体は問わないとしている [図表 1]

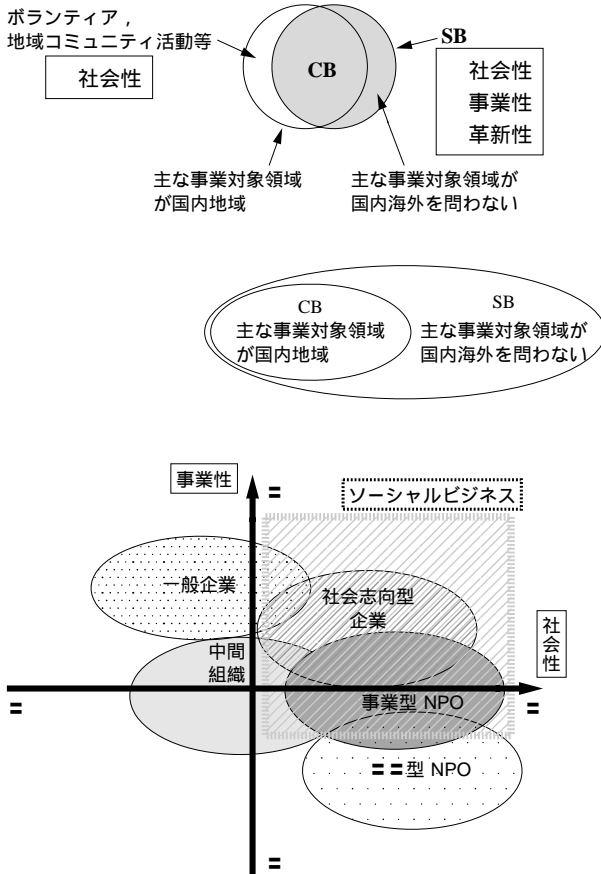
社会性：現在解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとすること。ただし，解決すべき社会的課題の内容により，活動範囲に地域性が生じる場合もあるが，地域性の有無は SB の基準には含めないこととする。

事業性： のミッションをビジネスの形に表し，継続的に事業活動を進めていくこと。

革新性：新しい社会的商品・サービスや，それを提供するための仕組みを開発したり，活用したりすること。また，その活動が社会に広がることを通して，新しい社会的価値を創出すること。

社会的課題解決ビジネスと社会的企業に関する考察

図表1 コミュニティビジネス (CB) とソーシャルビジネス (SB)



出典：経済産業省「ソーシャルビジネス研究会報告書」2008年4月

2 3 コミュニティビジネス (CB) とソーシャルビジネス (SB) の関係

社会的課題解決に関わるビジネスに関する用語や概念は、2000年代から急増し、それぞれの相互関係がわかりにくくなっている。我が国でも、SB よりも以前から使用されている CB の用語の使い方は、人によって多

様であり、中には必ずしも事業性や革新性が高くない、地域でボランティアの展開をしている事業や、あるいは必ずしも社会性や革新性が高くない、地域での小さな事業活動をCBと呼んでいる場合もみられる⁷⁾。

SB及びCBという呼称については、想定される活動の種類やイメージに差異がみられるが、当該「ソーシャルビジネス研究会」報告書においては、基本的に両者はともに社会的課題の解決をミッションとしてもつものであるが、CBについては、活動領域や解決すべき社会的課題について一定の地理的範囲が存在するが、SBについては、こうした制約が存在しないという整理を行っている。本稿では、CB、SBの両表記を使用するものとする。

3. 社会的課題解決ビジネスと社会的企業をめぐる現状

3.1 欧米の場合

EU（欧州連合）自身が社会的経済の促進を政策の柱にし、その推進の担い手として、協同組合 (cooperative society)、互助組合 (mutual aid union)、アソシエーション (association)、財団 (foundation) をあげている。これらを「社会的経済企業」と呼ぶことがある⁸⁾。1990年代中頃からヨーロッパにおいて、ある一定の包括概念としての「社会的企業」(social enterprise) が注目された。「社会統合をめざす企業」、「社会結合をめざす企業」、「社会目的を持った企業」、「社会性を持った企業」、「コミュニティに密着した企業」、「コミュニティ・ビジネス企業」、「社会目的事業」、「社会ベンチャー」、「持続可能戦略」、「非営利収入生成活動」、「非営利企業」と様々な語られるものの包括概念である。社会的企業の意義は、地域コミュニティ、個人の生きがい、雇用、新規事業などの創出にあると考えられる⁹⁾。

この社会的企業には、企業という意味で当然、協同組合も含まれるが、社会目的性の優劣を法人形態（会社、組合、協同組合、財団、アソシエーション、NPO等）によって区分しない点に注目したい。

コミュニティは何よりも、人が尊厳を保ち人間らしく生活のできる場ではないといけない。ヨーロッパでは、ここに焦点を定め、「コミュニティ利益」という概念で地域づくり・まちづくりをすすめる協同組合をはじめとする様々な事業体が出現している。

「コミュニティの利益」とは様々に解釈しうるが、「政治的・経済的・文化的な住民全員の幸せと安寧」であり、それは、コミュニティの普遍的利益の追求という営みである¹⁰⁾。

また、ヨーロッパでは社会的企業を共通テーマとする研究者と研究組織のネットワークである EMES (l'emergence des entreprises sociales en Europe) が、若年層の構造的・長期的失業問題に代表される、国家・市場のいずれも適切に対応できない社会的課題に対して、財やサービスを創出し、提供する主体として社会的企業を位置づけ、ヨーロッパにおける役割について研究をすすめてきた。EMES による社会的企業の定義によれば、社会的指標と経済的基準の2つのカテゴリーにわけて示される¹¹⁾。

社会的指標では、コミュニティへの貢献 市民による設立 資本所有に依存しない意思決定 影響を受ける人々の参加 利益分配の制限 があげられる。一方、経済的基準としては、財・サービスの継続性 高度の自律性 経済的リスク 有償労働 があげられる。この定義の主要部分を総括すると、社会的企業とは、a. 営利を目的としない民間組織であり、b. コミュニティに貢献するという特別な目的のために財やサービスを直接に供給し、c. 多様な利害関係者 (stakeholder) の参加による集合的な原動力に基づき組織運営され、d. 自立性に重要な価値をおき、e. 事業活動に対する経済的リスクを負う組織 である¹²⁾。

1990年代には、ヨーロッパの多くの国に共通するコンセプトを制度化する観点から、営利を目的としない事業型の法人類型を設ける動きが生まれた。例をあげれば、協同組合の組織化が盛んであるイタリアでは、「社会的協同組合規則」(1991年)により社会的協同組合が制度化され、また

「社会的企業法」(Impresa Sociale, 2005年)により、福祉、労働、環境、健康、教育などの社会的有用性をもつ事業を行う組織が制度化された。またイギリスにおいても、2005年に「コミュニティ利益会社」(community interest company: CIC)に関する規則が策定され、社会的企業に法的位置が与えられた。海外においても、例えば英国では、1990年代からSBに着目し、社会企業局を新設して戦略的に支援策を展開するなど、官民ともにSBに対する意識は相当程度高まっている。

一方、アメリカでは、一般企業と慈善型NPOのハイブリッドとして社会的企業が位置づけられている。CB、事業型NPO、SB、社会的企業など、様々な概念が交錯しているのが現状である。

3.2 日本の場合

社会的課題を解決する行政以外の担い手としては、従来、市民のボランティアや慈善型のNPOなどの主体が存在していた。NPO法人といっても、主に介護保険制度の下で高齢者介護サービスを提供するNPOは、その収入基盤の大部分が事業収入である介護報酬によってまかなわれている場合も多い。これは、国際協力や環境、消費者保護といった他の法人にはみられないものである。大部分が事業収入によって占められ、NPOを「事業型NPO」とよび、区別する考え方もあり、これはCBに近接した概念のひとつであろう。

これらNPO法人をはじめ、株式会社、合同会社(LLC)、有限責任事業組合(LLP)、各種協同組合(消費生活協同組合、企業組合、農事組合法人など)、公益法人、社会福祉法人、任意団体など、多様な法的組織形態(法人格)で活動しているが、市民が主体となって設立し、事業から得られた利益をコミュニティに還元するという基本理念で共通している¹³⁾。

また、社会的課題を、市民自らが当事者意識を持ち、ビジネスとして積極的に事業性を確保しつつ解決しようとする活動が注目されつつある。こ

れまでも、障害者雇用を積極的に行う企業家等、こうした活動は営まれてきているが、「社会的企業家」、「社会的起業家」等と呼ばれ、地域の及び地域を越えた社会的課題について、事業性を確保しつつ解決しようとする主体が期待されている。社会的課題解決のビジネスの事業主体には、社会的起業家と把握されるものもあり、社会的企業と位置づけることができる事業体も多く含まれている¹⁴⁾。

社会的課題解決ビジネスのうち、主としてSBは、社会的課題への解決をボランティアとして取り組むのではなく、ビジネスの形で行うという新たな社会的活動の形や「働き方」を提供している。新しい社会的価値を産み出し、社会に貢献する事業として位置づけられる。すなわち、SBは、活動に取り組む人自身や活動の成果を受け取る人、更には、地域及び社会・経済全体に「元気」を与える活動である、といえる。

SBの活動は、現状ではまだスタートしたばかりの段階である。しかし、将来には、行政や企業の協働パートナーとして、あるいは新たな公の担い手として、また社会的課題の解決に取り組みを通して新たな産業・雇用を創出し、地域及び社会・経済全体の活性化を担う主体として、その役割が大きく期待される。

SBは、社会性の観点からも、経済性の観点からも、大きな潜在力を有すると言われている。しかし、我が国においては、社会的な認知度は低く、体系的な支援もされていない状況である。

例えば、現状SBの担い手の大きな部分を占めているNPO法人（非営利法人）に関して言えば、1998年にNPO法（特定非営利活動促進法）が成立したが、民間の非営利セクターの活動を積極的に認知・評価するような土壌は、民間側にも行政側にも作りだされているとは言い難い状況にある。また、当該セクターを始めとするSB事業者には、十分な資金や人材が供給される流れも確立しておらず、また経営ノウハウも蓄積されていない。SBを振興する行政側の施策については、地方自治体レベルでも国レベルでも、

SBを積極的に社会的課題解決の事業主体と捉え、支援する体制が整備されているとは言えない状況である。

公共性・社会性の高い分野は、そもそも利潤、収益性を追求することが容易でないことを踏まえると、今後、民間サイドには、社会的課題を解決しようとする者の取組を、民間・地域全体で支える志と行動が求められ、さらには、そのリスクを適切に分担するような仕組みも構築していくことが求められよう。また、市民各自が当事者意識を持って、社会的な課題を自らの問題として捉えなおし、その中から一人でも多くの志ある者が積極的にその解決に取り組めるよう、行政側には、事業環境の整備を進めるとともに、関連支援策の充実を図る具体的な取組が求められる。

しかし、日本では社会的課題解決ビジネス（主としてCB）に関する明確な定義がないことに起因する問題も多い。第1に、CBには様々な法的組織形態の事業体が包摂されているが、このことはCBの多様性を表すると同時に、CBの目的に適合的な法人格がないという問題も提起している。例えば、ワーカーズ・コレクティブ（workers' collective）などは、出資（資本）・経営・労働の三位一体型組織であることに特徴があり、コミュニティのニーズを社会的課題と捉え、それをビジネスで解決しようとする非営利の事業体であるが、適合的な法人格はなく、現在も最適な法人格の制定を含めて法制化運動を展開している。

第2に、「コミュニティ」あるいは「ビジネス」に関する概念が明確ではないことから生じる問題である¹⁵⁾。「コミュニティ」の主体としてどのような利害関係者が想定されているのか。それによってCBの組織目的も組織ガバナンスも当然変化する。また、CBとして継続的な事業を行うことで、事業を行うことが第一義的な目的になり（CBの商業化・企業化）、コミュニティのニーズを解決するという組織目的が軽視され、その結果として組織特性も損なわれてしまうという事例も少なくない。この点の判断・評価は非常に困難であるが、CBには極めて重要な問題である。

4. 社会的企業としての協同組合

4 1 社会的企業としての協同組合の意義

地域社会の崩壊から再生への転機となる重要な課題は、人々の社会参加機会の平等の確保、すなわち働く場の創出、確保にあることが明らかになってきている。失業率の拡大とともに、多様な形態・名目での非正規労働が急速に拡大し、労働者間の収入格差が大きく開いてきたのが1990年代からである。

協同組合には、当面する様々な社会的・経済的問題への取り組みが期待されている。そして、協同組合の活動は一般的にはこのコミュニティの場であり、社会的企業としての協同組合が注目されている。我が国でも「サードセクター」としての協同組合の意義とその機能に期待が高まっている¹⁶⁾。

4 2 協同組合の起源

19世紀、イギリスでは労働者の減給、日々の食料や衣類等の生活必需品の品質の悪化や取引における公正さの欠如等、労働者たちの置かれた状況が悪化した。その中で1844年12月21日にイギリスのランカシャーのロッチデール(Rochdale)で「組合員の社会的・知的向上」「一人一票による民主的な運営」「取引高に応じた剰余金の分配」などを掲げた店舗が開設された。それを端緒として協同組合運動の理念が具現化されていった。当該組織はロッチデール先駆者協同組合(Rochdale Pioneers Co-operative)またはロッチデール公正先駆者組合(The Rochdale Society of Equitable Pioneers)とよばれ、協同組合運動の先駆的存在となった生活協同組合でもある¹⁷⁾。

当時、ロバート・オウエンの社会主義のプログラム「産業上の自由をもつ手段として、労働組合のかわりに、組手的な企業を組織すること」の思想の影響を受け、多くの協同運動が組織されたが、大半が失敗に終わった。

先駆者組合の創立者は先人の失敗をふまえ、運動を成功させた。その経験はジョージ・ヤコブ・ホリヨークにより伝えられ、ロッチデール原則として他の協同組合に受け継がれていった。また、他の共同組合との合併を繰り返し、その系譜は The Co-operative Group に受け継がれている。

4 3 現代の協同組合

世界中の協同組合が手を結び、国際的な立場で活動を指導しているのが国際協同組合同盟 (International Co-operative Alliance: ICA) という世界最大の国際民間組織である。1895年にイギリスで設立された ICA は、1995年100周年記念大会をイギリスのマンチェスターで開催され、21世紀にむけ世界の協同組合が共に力と心をあわせ各組織の事業の発展を目指すための新しい「原則」を決めた¹⁸⁾。

日本では、生協の他、農協、漁協、森朴組合などが ICA に加盟しており、同じ「原則」に基づいて活動をすすめている。以下に、その原則を記す。

定義

協同組合は、共同で所有し、民主的に管理する事業体を通じ、共通の経済的・社会的・文化的ニーズと願いを満たすために自発的に手を結んだ人々の自治的な組織である。

協同組合は、自助、自己責任、民主主義、平等、公正そして連帯の価値を基礎とする。それぞれの創設者の伝統を受け継ぎ、協同組合の組合員は、正直、公開、社会的責任、そして他人への配慮という倫理的価値を信条とする。

原則

協同組合原則は、協同組合がその価値を実践に移すための指針である。

第1原則：自発的で開かれた組合員制

協同組合は、自発的な組織である。協同組合は、性別による、あるいは

社会的・人種的・政治的・宗教的な差別を行なわない。協同組合は、そのサービスを利用することができ、組合員としての責任を安け入れる意志のある全ての人々に対して開かれている。

第2原則：組合員による民主的管理

協同組合は、その組合員により管理される民主的な組織である。組合員はその政策決定、意志決定に積極的に参加する。選出された代表として活動する男女は、組合員に責任を負う。単位協同組合では、組合員は1人1票という平等の議決権を持っている。他の段階の協同組合も、民主的方法によって組織される。

第3原則：組合員の経済的参加

組合員は、協同組合の資本に公正に拠出し、それを民主的に管理する。その資本の少なくとも一部は通常協同組合の共有資産とする。組合員は、組合員として払い込んだ出資金に対して、配当がある場合でも通常制限された率で受け取る。組合員は、剰余金を次の目的の何れか、または全てのために配分する。

- ・準備金を積み立てることにより、協同組合の発展のためその準備金の少なくとも一部は分割不可能なものとする
- ・協同組合の利用高に応じた組合員への還元のため
- ・組合員の承認により他の活動を支援するため

第4原則：自治と自立

協同組合は、組合員が管理する自治的な自助組織である。協同組合は、政府を含む他の組織と取り決めを行なったり、外部から資本を調達する際には、組合員による民主的管理を保証し、協同組合の自主性を保持する条件において行なう。

第5原則：教育、訓練および広報

協同組合は、組合員、選出された代表、マネージャー、職員がその発展に効果的に貢献できるように、教育訓練を実施する。協同組合は、一般の

人々，特に若い人々やオピニオンリーダーに，協同組合運動の特質と利点について知らせる。

第 6 原則：協同組合間協同

協同組合は，ローカル，ナショナル，リージョナル，インターナショナルな組織を通じて協同することにより，組合員に最も効果的にサービスを提供し，協同組合運動を強化する。

第 7 原則：コミュニティへの関与

協同組合は，組合員によって承認された政策を通じて，コミュニティの持続可能な発展のために活動する。

4 4 消費者の視点

協同組合は，その組織目的や性質からも消費者の団体であり，生産者以上に消費者の視点をもつ組織である。消費者の権利については，ケネディの 4 つの消費者の権利や，消費者団体の国際的ネットワーク組織である Consumers International (CI) の提唱する，消費者の 8 つの権利と 5 つの責任などがある¹⁹⁾。

(1) 消費者の 8 つの権利

生活の基本的ニーズが保証される権利 (Basic needs)

安全である権利 (Safety)

知らされる権利 (Information)

選ぶ権利 (Choice)

意見を反映される権利 (Representation)

補償を受ける権利 (Redress)

消費者教育を受ける権利 (Consumer education)

健全な環境の中で働き生活する権利 (Healthy environment)

(2) 消費者の5つの責任(消費者憲章)

批判的意識 (Critical awareness):

商品やサービスの用途, 価格, 質に対し, 敏感で問題意識をもつ消費者になるという責任

自己主張と行動 (Action and involvement):

自己主張し, 公正な取引を得られるよう行動する責任

社会的関心 (Social responsibility):

自らの消費行動が, 他者に与える影響, とりわけ弱者に及ぼす影響を自覚する責任

環境への自覚 (Ecological responsibility):

自らの消費行動が環境に及ぼす影響を理解する責任

連帯 (Solidarity):

消費者の利益を擁護し, 促進するため, 消費者として団結し, 連帯する責任

4 5 人々の社会参加

国際社会においてはこの数年, 協同組合の役割が大きく注目されてきた。2001年12月の国連第56回総会決議「社会開発における協同組合」は, 「さまざまな形の協同組合が, 女性や若年者, 高齢者, 障害者等あらゆる人々による経済・社会開発への最大限可能な参加を促進し, また経済・社会開発における主要な要素になりつつある」と述べている。

ILO(国際労働機関)も, 「協同組合に関する新しい普遍的で適切な基準とは, 協同組合がその自助の潜在力を完全に開発するものであること, また, 失業や社会的排除など当面する様々な社会的・経済的問題に本気でとりかかり, グローバル市場経済の中での競争能力を高めるものであること」(第89回ILO総会開催要項)の認識から, 協同組合振興に関する討議をすすめる, 2002年6月の第90回ILO総会で, 新勧告「協同組合振興勧告

2002」(第193号勧告)を採択した。

協同組合は人々の社会参加を促進する。1995年協同組合原則に「コミュニティへの関与」(コミュニティの持続可能な発展のために活動すること)が加わり(上記の第7原則)、コミュニティと協同組合との関係は一層強まったと言えよう²⁰⁾。

5. 社会的企業の事例 - イタリアの社会的協同組合とイギリスのコミュニティ利益会社

ここでは、我が国の社会的企業の先例と考えられる、イタリアの社会的協同組合とイギリスのコミュニティ利益会社(CIC)をとりあげ、主要な特徴を整理したい。

5.1 イタリアの社会的協同組合

イタリアには「社会的協同組合」という協同組合制度がある。社会的協同組合とは、イタリア国法L.381/1991によれば、「人間発達および市民の社会統合によって、コミュニティの一般利益を追求する目的を持った協同組合」である。日本では協同組合の活動をめぐり、「公益」か「共益」かの論議が行われるが、ヨーロッパではイタリアに留まらず、フランスやイギリスにおいても、「コミュニティ利益」もしくは「コミュニティの一般利益」という概念による、市民参加を主体にした新しい社会的経済の担い手の育成政策が進行している。国法レベルでは、このイタリアの法律がヨーロッパの先駆けになった²¹⁾。

(1) 社会的協同組合の特徴

イタリアの社会的協同組合はカルロ・ボルツァガ(Carlo Borzaga)らによれば、イタリアにおける社会的企業と位置づけられる。事実、イタリアの社会的協同組合の内容と活動は、EMESネットワーク(前述)の社会的企

業の概念形成に大きな影響を与えている。

イタリアの社会的協同組合は、上記の国法 L. 381/1991 の第 1 条で「コミュニティの普遍的利益 (l'interesse generale della comunita) を追求する協同組合」と定義され、地域コミュニティにおいて様々な人々を、労働を通じて、また組合員として包み込む新しい種類の協同組合である。社会的協同組合は公共団体をも組合員にすることができ、当該コミュニティの様々な利害関係者の参加する多重利害関係者 (multi-stakeholder) 型の協同組合の性格を持つ。

社会的協同組合は、いわゆる「社会条項」(福祉等に関して行政が一定の団体への特別契約を可能にすること)の適用対象となることのできることで、その登録には行政の審査が必要である。すなわち、協同組合や小協同組合の形態を保持しながら、定款でこの国法 381/1991 の要件に見合う協同組合であると自己規定し、要件審査を経て、州名簿に登録されることによって成立する。州への登録はイタリア全体で見れば、コミュニティのニーズに対応したサービス提供型の A 型 a)、障害者を含む社会的に不利な人達の就労確保・労働確保の社会統合型の B 型 b)、その混合型 (A - B)、さらには、これらの協同組合の事業連合体 (社会的コンサルツィオ)(C) と分類される。

社会的協同組合は他の既存協同組合に比べ、個々の規模の小さいことが特徴である。したがって現実にはコンサルツィオの役割が大きく、また、単位段階でもアソシエーション組織 (NPO 組織) を活用している。

社会的協同組合の特徴は、サービスの種類とそのサービスが地域のニーズおよび対象者によって区別されることである。

先の ISTAT (イタリア全国統計局)「イタリアの社会的協同組合 2001 年」によって、A 型協同組合のサービス利用者約 211 万人のカテゴリーを見ると、最も多いのは年少者 (37.2%)、そして、生き難さを持った人たち (失業者、暴力の犠牲者、貧困者、未婚の母、生き難さを持った人の家族など、社

会的弱者や疎外の危険に晒されている広い範囲の人たち(14.6%)の順であり、以下、一般利用者(14.0%)、自立していない高齢者(8.9%)、自立した高齢者(7.6%)、身体・精神・感覚障害者(5.5%)、移民(4.4%)、病気ケガ(3.7%)、ホームレス(1.4%)、精神病患者(0.9%)、薬物依存者(0.9%)、終末患者(0.3%)、アルコール中毒(0.2%)、受刑者・元受刑者(0.1%)である。

次に、労働統合目的のB型協同組合に働く人たちに着目する。ISTATの先の集計によれば、B型協同組合には労働者の50.5%に当たる18,692人もの社会的に不利な立場の人たちが働いており、その内訳は、身体・精神・感覚障害者が50.3%を占め、薬物依存者が18.2%、精神病患者14.5%、以下、受刑者・元受刑者(7.4%)、アルコール中毒者(4.0%)、年少者(1.3%)の順である。

このような「コミュニティの普遍的利益を追求する」事業は正に、公益事業と言うことができる。社会的協同組合では障害者は組合員として公益サービスの受け手(利用者)の位置ではなく、様々な提案をする積極的な公益サービスの担い手でもある。

(2) 社会的協同組合の概要

(a) 国法による社会的協同組合の規定

国法1991年第381号(以下L.381/91)は、第1条第1項で社会的協同組合を規定し、協同組合の活動を2つの種類に分けている。

- a) 社会サービス、福祉的サービス、医療・教育サービス
- b) 社会的に不利な立場の人々の労働統合をめざす多様な活動 - 農業、工業、商業、もしくはサービス - の実現

この差異は、1992年10月9日第116号通達書でも強調されており、労働省の協同組合総局は、協同組合に活動のこの2つの領域から1つを選択するよう指示されている。これらはそれぞれ、A型協同組合、B型協同組

合と呼ばれている。

(b) 2つの社会的協同組合の比較

ISTAT(イタリア全国統計局)の調査・発表によると、2005年末現在、社会的協同組合は7,363組合あり、その中で244,000人が有償で、34,000人が無償ボランティアで働いている。集計された事業高の総合計は約64億ユーロ(約1兆円)に及ぶ。

これらは、社会・医療サービスと教育サービスを行うA型協同組合と、社会的に不利な立場の人々の社会統合促進のためのB型協同組合に分けられ(混合型も一部存在する)、B型では、有償労働者54,000人の内の55.5%が社会的に不利な立場の人々となっている。ここで社会的に不利な立場の人々とは、アルコール中毒者、受刑者および元受刑者、身体障害者、精神・感覚障害者、年少者、精神病患者、薬物依存者、その他社会的排除状態の人たちなどを指す。

B型協同組合の事業分野は農業、工業、手工業、サービス等、様々である。その内容は、例えばロンバルディーア州(州都ミラノ)の説明では、社会・医療サービスおよび教育サービス以外の事業とされている。A、Bの協同組合の差異は以下の通りである[図表2]

(3) 混合または多目的協同組合

1992年の政府通達で協同組合にその活動分野を選択するように指示したため、社会的協同組合はA型とB型、のいずれかに所属しなければならない。

この規則は1996年11月8日の第153号通達書で労働省によって修正された。通達は法第381号の第1項a)およびb)の両方の活動を同じ協同組合で運営する可能性を承認した。その条件は以下の様の通りである。

(a)「社会的に不利な立場の人々の種類や事業参入領域が、社会的協同組

図表 2 A 型協同組合と B 型協同組合の比較

A 型協同組合	B 型協同組合
<p>[目的] 個人・家族の状態もしくは社会的状態にかかわって社会的援助の必要な人たちへの支援</p>	<p>[目的] 社会的に不利な人たちの労働統合</p>
<p>[事業内容] 社会・医療サービス、教育サービスの運営</p>	<p>[事業内容] 多様な事業・農業，工業，商業もしくはサービス</p>
<p>[社会統合] 社会的に不利な立場の人たちのカテゴリーの労働者を 30% 以上にするという義務はない</p>	<p>[社会統合] 労働者（組合員、非組合員）の少なくとも 30% は社会的に不利な立場の人たちで構成しなければならない</p>
<p>[組合員] 労働を提供し報酬を受ける従事組合員（健常）利用組合員もしくはサービスの利用者ボランティア組合員（組合員の 50% を超えてはならない）</p>	<p>[組合員] 従事組合員（社会的に不利な立場の人たちおよび健常者）ボランティア組合員（組合員の最大 50%）</p>
<p>[税制優遇] 法 1991 年 381 号 (L. 381/91) の 4 条にある様な税金優遇の享受はない</p>	<p>[税制優遇] 社会的に不利な立場の人たちの報酬に関する税金の全体の率はゼロまで減少する（ L. 381/91 第 4 条）</p>

合に付与された目的の有効達成のために行う活動の社会対象の中に明確に示されていること。

A 型と B 型の活動間の機能の連携が組合の定款で明確に宣言されていない。」

(b) 「現状の規定で認められる便宜の正確な適用の達成ため、活動に関して社会的協同組合の経営管理組織が活動間で明快に分離されていること。」したがって、それは知事の登録審査で A 型でも B 型でも社会的協同組合として登録が許可される。

(4) 組合員の種類

(a) 従事組合員（労働者組合員）

協同組合を立ち上げるにあたっては、従事組合員を、健常者と社会的に不利な立場の人たち区分けし、B型協同組合においては後者が労働者の少なくとも30%（組合員と非組合員）で構成されなければならない。

(b) 利用組合員

この組合員カテゴリーは、社会・医療サービスおよび教育サービス事業を運営するA型協同組合にのみ存在し、自らが所属する協同組合によって提供されるサービスを受用する人たちとして組織される。

(c) ボランタリー組合員

この種類の組合員は、他の協同組合にはない社会的協同組合の真に新しい特徴である。それはまず、社会構造の中でボランティアを組合員にできることにある。この組合員は自然人（個人）であれば組合員になることができ、労働を無償で提供しなければならない。ボランティアの数は組合員の半数を超えてはならず、組合員台帳の所定部門に記載される必要がある。ボランティア組合員には、労災や職業病が保障され、活動で実際にかかって書類に裏付けられた費用の払い戻しがされる権利がある。

(d) その他

協同組合で見つけることのできる他の種類の組合員は、事業体への出資目的を持った支援組合員の種類である（L. 59/92 第4条）。この様な組合員制度を導入しようとする協同組合の定款には、「技術開発、もしくは事業の再構築・強化の目的のためのファンド（基金）の設立」規定が必要である。

(5) 協約制度

1994年EU法（L. 52/96によってイタリアに受け入れられた）第20条によって、B型協同組合と地方行政間の協約に関するL. 381/91 第5条は書き換

えられた。古い条文と比較して新しい仕組みは、その契約高が 20 万ユーロ未満の場合、その時に限って行政の契約規則の特例として協約を締結することができるというものである。20 万ユーロ超の契約では地方行政に、契約完遂のために社会的に不利な立場の人たちを採用するという契約上の義務を入札告知する権限が与えられる。

(6) 社会的協同組合の設立手続き

社会的協同組合を設立するには、他の協同組合の設立と同様の手続きが必要で、それは L. 381/91 に従って、臨時国家元首法律命令 (D. Lgs. CPS) 1557/47 および L. 59/92 の規定に則って設立する。

協同組合の設立には最小 9 人の組合員が必要である(「小協同組合」の場合には、3 人から 8 名の組合員でよい。 - 法律 1997 年 8 月 7 日第 266 号第 21 条)。設立後に、もしこの人数以下に減少した場合には、1 年以内に復活させなければならない。公証人は、民法典 2518 条による記載項目を提示した「設立証書」を作成しなければならない。なお、定款には以下の情報が含まなければならない。

- 1) 呼称(これには「社会的協同組合」の用語が含まれなくてはならない)、および本部、支部の所在地
- 2) L. 381/91 第 1 条第 1 項の a), b) 2 つのエリアの内、活動したいどちらかを明確に示した組合の目的
- 3) 有限責任組合か否かの特定
- 4) もし組合資本が出資金(株式)に分配される場合、組合員の補完的責任が割当される場合
- 5) 最後の脱退および組合員の除名の承認の条件
- 6) 会議の招集形態
- 7) 役員、理事の人数とその権限、監事の人数とその権限

8) 利益配分の際のルール

9) 組合の存続期間

5.2 イギリスのコミュニティ利益会社 (CIC)

(1) コミュニティ利益会社の背景

イギリス(ここでは本土, 英国をさすものとする)において社会的企業向けにコミュニティ利益会社 (CIC: Community Interest Company) という法人格が 2004 年に創設された²²⁾。

イギリスにおけるコミュニティの利益に貢献する非営利団体の大半は, 監督機関「チャリティ委員会」によって資格が認定されたチャリティ (charity) により活動している。しかし, チャリティの規定は, 組織の運営上, 次の制約があげられる。

法人格とチャリティ資格の二重の規制

有限責任保証会社 (Company Limited by Guarantee: CLG) などの法人形態をとるチャリティはチャリティ委員会の規則と会社法との両規制に従わなければならない。

株式発行の禁止

チャリティ資格を取得する社会的企業の多くは CLG の形態をとるが, CLG は株式の発行は認められない。一方, 有限責任の株式会社 (Company Limited by Shares: CLS) では一般的にチャリティ資格を得ることができない。また, チャリティ団体の起業活動は禁止されている。

無報酬の理事により構成される理事会

報酬を求める創設者や経営者その他の専従有給スタッフは理事会に入ることが原則として認められない。これは経営の観点からは障壁となる。

社会情勢の変化と「チャリティ」の定義変更

従来のチャリティの定義が社会の実情に合致しなくなり, 非営利目的のセクターやコミュニティ利益に貢献する団体に柔軟な組織形態が求められて

いた。さらに、イギリス政府も、1980年代頃からコミュニティ利益に貢献する活動が労働・雇用政策および社会政策ともとらえられ、事業性ベースの社会的企業の活性化が図られてきた

以上の背景から、社会的企業に対して、最適な形式の法人格が必要と考えられ、コミュニティ利益会社の制度化が要請された。

（2）コミュニティ利益会社の目的

コミュニティ利益会社（CIC）は、コミュニティの利益に貢献する「社会的企業」セクターを活性化し、公的資金を活用するための施策である。「コミュニティ利益会社規則」（The Community Interest Company Regulations, 2005）が制定されたことにより成立した。当該規則は社会的企業を保護し、育成するものであるが、コミュニティ利益となる会社に法人格を与えるものではなかった。そこでCICの制度化には次の狙いがあげられる。

社会的企業の成長促進

コミュニティの利益に貢献する「社会的企業」の成長を促進する。従来よりも簡便かつ透明性のある非営利の組織形態が導入されることにより、既存の団体の支援だけでなく、新たな団体の発展に貢献することが目指される。

社会的企業の資金調達の便宜

従来、社会的企業には専用の法的根拠が存在していなかった。チャリティではない社会的企業にとっては、CICとなることで自らの目的を明確に表して資金調達を容易にすることが目指される。

（3）コミュニティ利益会社の特徴

社会的企業のための法人格であるCICが行う事業として想定される範疇は広く、未就労若年層の支援、障害者・マイノリティの支援、運輸、環境問題への対応そして文化遺産保護、スポーツ振興などがあげられている。

これらの収益性のある事業を通じて、株主のためではなく地域社会に利益を還元する。社会的なサービスを中心におく CIC では、政治的な活動は範疇の外として除外され、CIC 法では「政治的活動はコミュニティ利益のためになされるものとは扱われない」と規定している（第2部3条）。

CIC の組織形態には、非上場の株式会社、公開株式会社、有限責任保証会社 (CLG) の3つの種類がある。CIC の特徴は次の通りである。

アセット・ロック（資産の固定）可能

CIC における株式会社は、非上場および公開ともに株主資本の増加による資金調達の活用が認められている。そして、剰余金の株主への分配が原則認められているが、一株当たりの配当額と配当総額の両方に上限が定められている。

この上限は、CIC 監察局長官 (CREG) との協議において決定されるが、配当総額は配当用の剰余金の 35% 以下になるように定められる。また、一株あたりの配当の上限は「イングランド銀行の公定歩合プラス 5%」が目安となる。

これにより、残りの配当は CIC に再投資されるか、コミュニティの利益に使われることを保証され、非営利性が担保される。また、アセット・ロックの観点により、残余財産処分権は規定されていない。

なお、有限責任保証会社 (CLG) は株式の発行は認められていない。

事前審査「コミュニティ利益試験」義務

CIC の登録にあたっては、「コミュニティ利益試験」(The Community Interest Test) を受けなければならない。これは CIC として申請した企業の活動が、コミュニティ利益となるか否かを、CIC 監察局長官（任命された調整者：Regulator）により事前に審査されるものである。CIC 規則では、特定の構成員（家族、特定個人の友人関係など）の利益のためのみの活動を展開する会社には CIC の資格がないと考えられる。

貿易産業省のガイドラインでは、CIC に適する組織の例としては、「保

育や介護，公共低家賃住宅などのサービスを提供し，社会的ニーズを満たす会社」，「自社の従業員のほとんどを不利な立場にある人々から雇用するなど，利益をコミュニティに還元する会社」，「従業員および生産者によって所有され，利益も両者のコミュニティに還元されるフェアトレードを行う会社」，「チャリティの目的促進のために設立され，利益のすべてが配当を通じてチャリティに還元されるチャリティの子会社」などがあげられている。

ただし，アセット・ロックによって CIC の資産の活用は認められ，CIC は資産を資金調達の担保に利用できるものとしている。

「チャリティ」資格との2重資格取得禁止

CIC は「チャリティ」と同程度の税制優遇措置を与えられていないものの，株式会社の形態をとることにより株式を通じた資金調達が可能であること，各種融資における優遇金利など，資金調達の上でメリットがある。また，CIC とチャリティは，相互に資格を転換可能であり，チャリティの子会社として CIC を設置することが認められている。

「コミュニティ利益報告書」作成義務

コミュニティへの利益還元，利害関係者の関与について年次報告書を監査人に提出しなければならない。

株式会社における最低従業員数の設定

会社法の制約のもと，非上場の株式会社 (private company) は最低1名，公開株式会社 (public company) は最低2名の従業員が必要である。ただし，その上限はない。

(4) コミュニティ利益会社の現状と課題

CIC を選択するか否かについて，社会的企業の認識は分かれる。CIC には，公益性を表明しながら資金調達が容易になる明確なメリットがあるが，その一方で，次の点が課題・デメリットとしてあげられる。

創業者・経営者・株主のモチベーションを維持・向上

アセット・ロックによって残余財産処分権が実質的に制限され、創業者、経営者への配当が制限されるため、事業を続けていくモチベーションを阻害する危険性がある。

組織運営の統制

CIC は配当を受ける権利をもつ投資家向けの株式（投資家株式）を発行できるが、この株式を通じた組織運営への影響をいかに規定するかが問われる。コミュニティ利益を目的とする CIC と、短期的な収益を目的とする投資家との利害を調整し効率的な経営を行う必要がある [図表 3]

（5）社会的企業推進のための金融支援

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をするのは困難である。

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CB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

図表 3 コミュニティ利益会社の主要項目及びその特徴

主要項目	特 徴
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受ける、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なっているか検査される

（出典：Department of Trade and Industry, 2004）

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。

6. 我が国社会的課題解決ビジネスの課題と対応策

6 1 基本的な考え方

我が国の社会的課題解決ビジネス、主に SB は、従来みられなかった商品・サービス提供を通じて、住民福祉の向上、雇用創出、経済活性化、公的支出の縮減等、顕在化した社会的課題を解決することが期待される。し

かし、社会性と事業性の双方を追求することは容易ではなく、SB 事業者は様々な問題点に直面している。SB を支援するにあたっては、そうした状況を踏まえ、SB 事業者が活動しやすい事業環境を整えていく必要がある²³⁾。

SB 事業者が直面する問題点と支援ニーズ

当該研究会の議論では、SB の社会的理解の促進、SB 事業者の資金調達の円滑化、SB を支える人材の育成、SB に不足しがちな経営ノウハウ等のサポートの必要性等、SB が直面する様々な問題点が提起されている。

SB 支援の方向性

1) SB の事業展開に対応した支援

社会的課題を解決したいとの極めて強い意思はあるものの、事業を継続・展開できる経営能力と新しい取組へのイノベーション力が不足しているため、社会性と事業性を両立できず、途中で活動を縮小・断念せざるを得なくなる SB 事業者も少なくない。社会貢献への思いだけを先行させるのではなく、その思いを実現するための経営能力をもって事業を展開していくことが不可欠である。真に社会的な問題解決に貢献するためには、事業が継続できるような仕組みを作ることが重要である。

2) SB 事業展開に際しての各主体の連携の重要性

SB が直面する問題点は多岐にわたっており、SB 事業者単体では、これら全てを効果的・効率的に解決することは困難な場合が多いと考えられる。そのため、SB 事業者は、様々な支援主体と相互に連携しつつ事業を推進していくことが重要である。支援主体としては、行政（国、自治体）、企業、商工団体、経済団体、中間支援機関、金融機関、大学等、住民などが想定される。SB が直面する課題には、SB 事業者側のみならず、SB 支援者側も対応すべきものも多く存在している。既に一部の SB 支援者で積

極的な取組を進めている例も見られるが、各支援主体は今後一層、目標意識、当事者意識、顧客意識を持ち、他の支援主体との間で強みを相互に補完しつつ SB 事業者を支援していくことが重要である²⁴⁾。

6 2 対応策

我が国の社会的課題解決ビジネスについて、以下、社会的認知度の向上、資金調達の円滑化、SB 等を担う人材の育成、事業展開の支援、社会的信頼の獲得・向上の順に、対応策及び担うべき主体について整理したい。

社会的認知度の向上

SB の社会的認知度の向上は、SB 事業者のみの問題点ではなく、SB 支援者も含め全ての関連主体が取り組むべき問題点である。各主体は、SB が地域を支え、また社会を変革・再生する上で重要な働きを果たす点を明確に認識し、具体的な事例を含めて積極的に PR を進めていく必要がある。社会的認知度が向上することによって、地域住民、金融機関、企業等による SB 活動の理解が進み、SB への資金供給や参画する人材・担い手の増加など資金面・人材面等での支援が底上げ・強化されて、SB の事業環境が改善されることが期待される。

資金調達の円滑化

SB 活動を行う様々な組織形態のうち、資金調達が最も容易ではないのが NPO 法人と言えるが、近年では、一部の労働金庫や信用金庫等において NPO 法人向けの融資を開始する動きが見られる。また、地域コミュニティで住民の資金を集め地域活動を行うファンド等の活動も増えている。また、行政による NPO 法人を対象に含めたファンドの仕組みや大企業による寄付など、金融機関以外の主体が資金供給を行う例も見られる。

しかし、こうした例はまだ少数であり、多くの金融機関、企業など SB へ資金供給を行える主体の間では、SB 等の実態に関する理解が必ずしも進んでいない。元来、金融機関の融資や企業の寄付に際しては、財務面だけでなく、SB の社会性と事業性を両立したビジネスモデルに関する目利きが必要であるが、その判断が難しいという問題点がある。また、融資に際しては、貸し倒れリスクを軽減するために、信用保証の付与を求められる場面も多い。ただし、信用保証が付与されたからと言って、金融機関の審査能力蓄積の必要性が軽減されるわけではなく、むしろ、審査能力は今後強化していく必要があると考えられる。

SB を担う人材の育成

SB は社会性と事業性の両立が求められる点において、通常のビジネスよりも運営が難しく、SB を担う人材には高いイノベーション力とマネジメント能力が求められる。現状においては、SB を管理運営できるマネジメント人材・専門人材は決定的に不足している。また、米国等と異なり、大学院レベルで SB を担う人材を育成できる機関は我が国にはあまり存在していない。さらに、SB を運営する側の人材だけでなく SB を支援する側（中間支援機関、商工団体・経済団体、金融機関、行政等）の人材も不足しているのが現状である。

SB を担う人材とは、例えば、プロデューサー（特に総合プロデューサー）である。プロデューサーは、最初にビジョンを自分で創造して提示する。ビジョンは達成可能な夢、目標である。目標が決まれば目標に行き着く道筋、構想を示す。次にプロジェクトの作業内容を必要とする人の能力の側面から分ける。その上で作業内容別に主要なメンバーの選定を行う。彼らにビジョンへの理解と共感を得る。主要なメンバーが選定できればプロジェクトの組織を計画する。そして資金づくりの構想を示す。プロジェクトのゴール日を設定し作業スケジュールの大枠を作る。環境変化に対応して

プロジェクトの構想・設計を敏感に修正することも総合プロデューサーの仕事である²⁵）。

プロデューサーは、相反する立場、思想、体質を併せ持つ。それは創造者と経営者、いいかえると、クリエイターとマネジャーである。米国企業では、起業して大きく成長し、上場した後、起業家が経営者としてとどまる場合は10%程度に留まるとされる。つまり「事を起こすこと」と「経営すること」には全く別の資質が必要である。起業家に求められる資質は熱い情熱やカリスマ性、独創性、ある種の楽天主義である。一方、経営者には冷静な判断力、管理能力、合理性、緻密な戦術が要求される。それぞれに求められる資質は異なるのである。一方、イベント制作に関わるプロデューサーには、事を起こし、実際にそれを運営することであるため、起業と経営の両面を併せ持つことが要求される。プロジェクトを立ち上げた最初の頃は起業家であり、途中から経営者になる必要がある。

プロデューサーは創造者と経営者の狭間におり、両者は良好な関係とは限らない。同一人物の中で創造者と経営者という二重の人格に折り合いをつけることは困難を伴う。

プロデューサーは、取り扱うプロジェクトに対して高い専門知識、能力をもつ必要があることは勿論であるが、それだけでなく、プロデューサー自身の専門知識、能力をもつ必要がある。プロデューサーに求められる能力には、分析力、企画力、概念創造力、表現力、シナリオ（筋書き）構成力、統率力、演出力などがあげられる。しかし、プロデューサーが当該能力を全て備えることは容易ではない。特に、プロデューサーとして中核となる資質は、シナリオ構成力（特に予測力）と演出力（特に調整力）であろう。

また、プロデューサーには、環境変化への適応ないし先取りのために適切な戦略を選択・転換することが求められる。第1に、企業成長のための全社的資源配分である企業戦略である。第2に、産業部門内での競争優位

(competitive advantage) を獲得するための事業戦略である。第3に、組織、人材開発、研究開発、マーケティング、金融・財務、管理会計、法務等々の経営機能に関わる機能戦略である。

この3つの戦略を総合的に展開することによって企業の存続・成長が実現してゆくのであり、この総合的な戦略展開、すなわち戦略経営 (strategic management) が求められる。戦略経営は、企業の進出、撤退、提携、合併・買収 (M&A) などによるビジネスの組み替えにより業績の好転を狙うアントレプレナーには勿論のこと、ソーシャルアントレプレナーにも要件となる²⁶⁾。

SB で重要なことは、主体的にビジネスを興すことである。机の上だけでモデルを語るのではなく、実際に事業として立ち上げてこそ意味がある点である。

当該分野における社会起業家の役割は、新たな地域社会における新たな需要に対応した独自のソリューションとなるビジネスモデルを開発し、それを実際に提供することにある。つまり、第三者的なコンサルタントではなく、当事者として解決に取り組むことが重要な役割である。

あらゆるビジネスは、単独で創業して事業を拡大していくのではなく、地域内外に存在している営利・非営利を問わず様々な組織や個人と結びつき、地域社会の課題を組織的に解決することが期待される。

さらに、ここ数年は企業の社会的責任 (corporate social responsibility: CSR) が問われ、民間企業においても社会的責任を果たす努力を行っている²⁷⁾。従来の大企業から NPO などへ寄付を行う形式だけでなく、環境配慮型製品を出すことでエコブランディングを目指すなど、本業と連動した社会貢献が進みつつある。

また、自社製品を買うことで同時に寄付金が送金されるといった、コーズ・リレーティッド・マーケティングも急速に拡大している。コーズ・リレーティッド・マーケティングとは、1980年代にアメリカンエクスプレ

ス社が自由の女神修復キャンペーンを展開して大成功を収めたことに端を発して注目されたマーケティング戦略である。単に社会貢献をするだけでなく、顧客参加型の社会貢献の機会を企業が提供できることもまた、今後は可能性をもつ領域である²⁸⁾。

事業展開の支援

SB では社会貢献意識が高く、アイデアはあるが、事業経営を経験したことのない者が取り組むことも少なくないことから、事業に対する支援が重要である。また、SB 事業者はその社会的ミッションを達成し、社会的評価、信頼を得るためには、中長期的に事業を継続していくことが必要である。事業支援の際には、会計・税務・法務などの専門的知識といったソフト面での支援や事務所等スペースの確保といったハード面に関する支援、さらには、SB 事業者と同じ目線、かつ、ワンストップで相談・支援できる機能も含め、様々な支援策がパッケージとして必要になると考えられる。こうした支援・機能を提供する者として、中間支援機関への期待は大きいと考えられる。また、商工団体・経済団体は、中小事業者やベンチャー企業に対する経営支援ツールやノウハウをもっており、こうしたリソースを活用できる体制を整備することが望まれる。

中小企業・ベンチャー振興施策を考えても、様々な分野の支援を単独の機関・単独の人のアドバイザーで提供することは困難である。このため、産業クラスター政策のように、支援機関やコーディネーターが紐帯、ネットワークを形成することが重要である²⁹⁾。それによって、事業者支援に必要な機関や専門家へ円滑につなぐ政策が効果をあげる。特に、社会性と事業性をあわせ持つ SB 事業に必要なネットワークは幅広く、従来にない広いセクター間の連携を進めていくことが求められる。SB 分野においても、様々な支援機関が紐帯、ネットワークでつながることによって、SB 事業者に必要な支援を効果的に行うとともに、成功事例の情報共有を図る上で

も有効であろう。

SB の評価と事業基盤の強化

1) 事業活動評価の指標等の整備

SB は事業活動の成果として新しい社会的価値を生み出している。SB の社会性評価を進めていく前提として、SB 事業者には、自らの事業活動を積極的かつ分かりやすい形で外部に公開することが求められる。また金融機関、SB 支援者、行政等は、SB 事業者と協力しつつ、社会性評価に関する具体的な仕組みの設計や、評価の実施に積極的に参画していくことが求められる。

経済産業省『評価のあり方』報告書では、社会的成果、事業者を評価するための評価項目としてSBの3つの定義(社会性、事業性、革新性)に基づきながら、試論している³⁰⁾。一般に営利企業の評価であれば、成長性、収益性、安全性などが評価項目になるところであろう³¹⁾。まず、社会性では『公益性』『地域性』の2つの観点、次に事業性では、『マネジメント力』(更に小項目に『事業実現力』、『ネットワークング力』、『組織化力』、『経営管理力』)と『市場性』(更に小項目として『経済性』、『市場対応性』)の6つの観点、最後に革新性では『新規性』『波及性』を2つの観点から評価するものと提案している[図表4]

しかし、その具体的な評価尺度の共通認識を作るには相当の時間を要するものと思われる。

2) 組織形態の評価・認証の枠組みの整備

SBにとって既存の様々な組織形態(法人格)に一長一短があるなかで、SB事業者は、そのメリット及びデメリットを理解した上で、経営方針、ミッション等に応じた使い分けを行うことが求められる。また、中間支援機関等の支援団体は、SB事業者が、既存制度の中で、最適な選択を行えるよう、適切なアドバイスを行うことが望まれる。

図表4

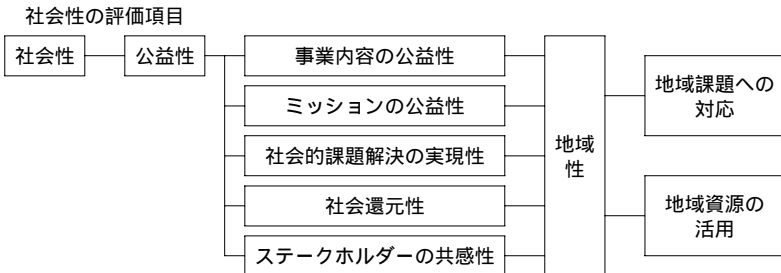
中項目	小項目		内容・イメージ	共通性 (注1)
公益性	1-1	ミッションの 公益性	現在解決が求められている社会的課題への取組に対する事業者としての明確な位置づけ、思いを評価。	共通
	1-2	事業内容の 公益性	社会的課題に取り組むミッションや思いの事業内容への適切な反映、そのための事業創造力、創出力を評価。社会的課題に対するニーズの変化等への対応力を評価。	共通
	1-3	社会的課題解決 の実現性	取組が、社会的課題の解決に結び付いているか将来的に結びつく可能性があるか等を評価。	共通
	1-4	社会還元性	収益の社会的課題解決のための取組への活用度を評価（収益の活用方法等）。	選択 (注2)
	1-5	ステークホルダー の共感性	社会的課題への取組に関するミッションや思いに対する関係者（従業員、受益者、その他関係者等）の共有、共感の程度、自らの取組の社会への発信を評価。	共通
地域性	1-6	地域課題への 対応	地域課題を的確に把握し、その解決のための取組をミッション等として掲げ、それを事業内容としている点を評価。	選択 (注3)
	1-7	地域資源の活用	地域の資源活用による、地域課題（社会的課題を含む）解決への取組を評価。	

注1：共通 = 評価主体や評価対象事業者によらず、共通した評価項目と想定

選択 = 評価主体や評価対象事業者、評価目的により、重要になる評価項目と想定

注2：NPO 法人や公益法人を除く株式会社等の場合のみ考慮される項目

注3：評価主体側として地域性を重視する場合に必要な評価項目となる



出典：経済産業省「ソーシャルビジネス/コミュニティビジネス『評価のあり方』」2009年3月

社会的課題解決ビジネスと社会的企業に関する考察

図表 4

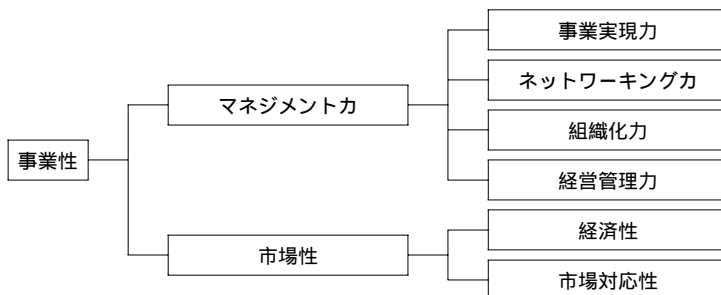
中項目	小項目		内容・イメージ	共通性 (注1)
マネジメント力	2 - 1	事業実現力	事業モデルの構築・見直し、及び適切に遂行するための経験や具体的な取組工夫、ノウハウの保有、事業者としての強みや可能性を評価。	共通
	2 - 2	ネットワーキング力	外部の経営資源（人材、設備、資金、情報等）の積極的な取り込み、活用を評価。	共通
	2 - 3	組織化力	経営資源（人材、資金など）の適切な活用、事業活動に対する組織としての取組状況について評価。	共通
	2 - 4	経営管理力	組織としての基礎的な管理項目（労務、財務、税務、会計等）への対応力、コンプライアンス、外部監査等のほか、財務状況、外部への情報発信力について評価。	選択 (注2)
市場性	2 - 5	経済性	個別の事業収支の状況、適切な対価の獲得、再投資などにより、事業の現状と将来に向けた持続性を評価。	共通
	2 - 6	市場対応性	顧客ニーズの把握状況、組織外部に向けた情報発信状況、マーケット見込み等を評価。	共通

注1：共通 = 評価主体や評価対象事業者によらず、共通した評価項目と想定

選択 = 評価主体や評価対象事業者、評価目的により、重要になる評価項目と想定

注2：創業段階では、組織化途上であるため、評価が困難な可能性がある

事業性の評価項目



出典：経済産業省・前掲

図表 4

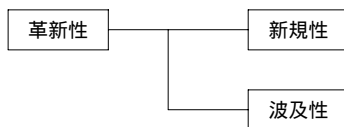
中項目		内容・イメージ	共通性 (注 1)	具体的な評価ポイント
新規性	3-1	地域・社会にとって、新しい社会的商品・サービスの仕組みの事業展開を評価	選択 (注 2)	<ul style="list-style-type: none"> ・従前にはなかったアイデアやビジネスの仕組み等を自ら、あるいは他機関と共同で考え出しているか ・時代や地域にあわせて新たな視点から先行的に取組んでいるか
波及性	3-2	事業内容やビジネスモデル等の全国展開，他事業者への移植への取組やその意向を評価	選択 (注 3)	<ul style="list-style-type: none"> ・活動モデルは汎用的か（他者，他地域等での展開可能性） ・自らのビジネスモデルのノウハウ移転や拡大に関心があるか ・インパクトが大きくなるような仕掛けや工夫を行っているか

注 1：共通 = 評価主体や評価対象事業者によらず，共通した評価項目と想定

選択 = 評価主体や評価対象事業者，評価目的により，重要になる評価項目と想定

注 2，3：評価主体側がインパクト等を重視する場合に必要となる評価項目となる

革新性の評価項目



出典：経済産業省・前掲

今後期待される政策的取組

今後期待される政策的取組としては、まず、何よりも SB 事業者が社会的に認知され、さらにそれが生まれ、育つための土壌を創出することが求められる。そして、社会的課題に取り組む様々な主体が、その解決を自らの問題として捉え、自らが SB 事業者として、若しくは、SB 支援者として具体的な行動を起こし、さらにそうした行動を継続できるよう、各主体が出会い、相互に連携していける場作りも求められる。2007 年から経済産業省・農林水産省が全国に推進する農商工連携も解決すべき典型的な社会的課題の一つであろう³²⁾。

農商工連携と社会的課題解決ビジネス（コミュニティビジネス，ソーシャ

ルビジネス)の展開は連動しているのである。社会的課題解決ビジネスを担う人材とは、生産者の視点だけでなく、消費者の視点を組み入れ、理論と実践を照応できるプロデューサーであることを求められる。

7. 結び

法や制度が存在しなくても、また利益にならなくても、解決しなければならぬ社会的課題に対して、今後も様々な取り組みが必要である。

今後、社会的課題解決に臨むイタリアの社会的協同組合、イギリスのコミュニティ利益会社制度、ほかにも米国の民間認証制度の仕組みや施行状況等を十分に踏まえながら、新たな法人格や認証制度の在り方、当該法人格に適用される優遇措置の導入等について、多様な議論が起こり新たな法制度の整備、SB 事業者の信用力を向上させるシステムの構築が十分検討の上、実行されることが期待される。

また、社会的課題解決ビジネスを担う人材には、状況に応じて的確に戦略を変更しながら経営を行う戦略経営の実践家、および、中小企業/ベンチャー企業のソーシャルアントレプレナー(社会的企業家)として、地域に根差した社会的課題解決ビジネス(コミュニティビジネス、ソーシャルビジネス)を促進、公益の実現、社会貢献も求められよう。

[注・参考文献]

- 1) 経済産業省・農林水産省/農商工連携研究会編『農商工連携研究報告書』2009年7月
- 2) 岡安喜三郎「イギリスの「コミュニティ利益会社(CIC)」法案(資産ロック、コミュニティ利益試験、年次報告、CIC 監査人) 社会的企業ノート(2)」『協同の発見』No. 141, 32~39頁, 2004. 4
- 3) 経済産業省「ソーシャルビジネス研究会報告書」2008年4月
- 4) 風見正三, 山口浩平編著『コミュニティビジネス入門』学芸出版社, 2009年
- 5) アダム・スミス著, 水田洋訳『道徳感情論』上・下(原題: Smith, A, "The

- theory of moral sentiments.”), 岩波文庫, 2003年, 同, 水田洋・杉山忠平訳『国富論』1~4(原題: Smith, A. “An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations.” (5th ed.)), 岩波文庫, 2000年, 同, 山岡洋一訳『国富論: 国の豊かさの本質と原因についての研究』上・下(同上), 日本経済新聞出版社, 2007年
- 6) 経済産業省・前掲注3)
 - 7) 経済産業省・前掲注3)
 - 8) 岡安喜三郎「コミュニティを再生する社会的企業, 協同組合 - コミュニティ利益を追求するヨーロッパの協同組合の事例から - 社会的企業ノート(3)」『協同の発見』6月号, 1~11頁, 2004年, Jacqueline M. Pinckney-Edwards, “Hybrid Organizations: Social Enterprise and Social Entrepreneurship, Course VI”, Lulu. Com, 2008.
 - 9) 山本敏也「地域コミュニティにおけるシチズンシップの醸成 - 英国の先進事例から大阪が学ぶこと - 」『産開研論集』第19号, 2007年, 伊藤実「地域雇用創出と人材育成 - ものづくりと産業集積を中心に - 」『Business Labor Trend』, 2~6頁, 2008. 11.
 - 10) 岡安・前掲注8), 同「地域づくり・まちづくりと協同組合~コミュニティ利益を追求するヨーロッパ協同組合の事例から~」くらしと協同の研究所『協う第83号』, 2004. 6
 - 11) C. ボルザガ/J. ドゥフルニ編, 内山哲朗・石塚秀雄・柳沢敏勝訳『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, 2004年(原題: Borgaza, C. and J. Defourny, ed. The Emergence of Social Enterprise, Routledge, 2001.)
 - 12) 風見・山口・前掲注4), Defourny, J. and M. Nyssens, ed., “Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments,” WP no. 08/01, EMES, 2008.
 - 13) 風見・山口・前掲注4)
 - 14) 町田洋次『社会起業家 - 「よい社会」をつくる人たち』PHP 新書, 2000年
 - 15) 宮坂純一「コミュニティ・ビジネスとビジネスエシックス」奈良産業大学『産業と経済』第19巻第2号, 119~142頁, 2004年
 - 16) 濱口金也「今がチャンス, 「サードセクター」形成へ」『現代の理論09秋号』2009年10月, 148~156頁
 - 17) 友貞安太郎『ロッチデール物語』コープ出版社, 1994年
 - 18) 岡安喜三郎「社会的企業と新しいタイプの協同組合 社会的企業ノート(1)」『協同の発見』131号, 2003年

社会的課題解決ビジネスと社会的企業に関する考察

- 19) 阿南久「消費者庁設立と“消費者市民社会”の形成～消費者と企業、そして行政の“コラボレーション”が求められる時代の到来!～」全国消費者団体連絡会・講演資料, 2009. 10. 29, 全国消費者団体連絡会, 「消費者運動ビジョン資料」(確定版: 2003年11月)
- 20) 岡安・前掲注18)
- 21) 岡安喜三郎「イタリア社会的協同組合案内」2008. 4
- 22) 中川雄一郎『社会的企業とコミュニティの再生 - イギリスでの試みに学ぶ - 第2版』大月書店, 2007年, 中川雄一郎「コミュニティ利益会社(CIC)と社会的企業 その1」『協同の発見』No. 155, 8~13頁, 2005. 6, 岡安・前掲注2), 山本・前掲注9)
- 23) 経済産業省・前掲注3)
- 24) 境新一「プロデューサーの能力と役割に関する考察 - 萩元晴彦の言葉を通して - 」『桐朋学園大学研究紀要』第34集, 249 - 261頁, 2008年
- 25) 境新一『今日からあなたもプロデューサー - イベント企画制作のためのアート・プロデュース&マネジメント入門 - 』レッスンの友社, 2009年, Nicholls, A., “Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change”, Oxford Univ Pr., 2008., Brooks, C., “Social Entrepreneurship: A Modern Approach to Social Value Creation (Entrepreneurship Series)”, Prentice Hall, 2008., Mair, J., Robinson, J. and K. Hockerts,” Social Entrepreneurship”, Palgrave Macmillan, 2006.
- 26) 大平浩二編著『ステークホルダーの経営学 - 開かれた社会の到来 - 』中央経済社, 2009年(境稿: 第8章「企業と法」176 - 195頁), 境新一『法と経営学序説 - 企業のリスクマネジメント研究 - 』文眞堂, 2005年, Mr. Bob Doherty, B., Foster, G., Mason, C., Mr. Meehan, J., Ms. Meehan, K., Mr. Rotheroe, N. and Ms. M. Royce, “Management for Social Enterprise”, Sage Publications, 2009.
- 27) 河合忠彦『ダイナミック戦略論』有斐閣, 2004年, 林昇一・高橋宏幸編『戦略経営ハンドブック』中央経済社, 2003年
- 28) Adkins, S., “Cause Related Marketing”, Butterworth-Heinemann, 1999., Pringle, H. and M. Thompson, “Brand Spirit: How Cause Related Marketing Builds Brands,” Wiley, 2001., 風見・山口・前掲注4),
- 29) 境新一『企業紐帯と業績の研究 - 組織間関係の理論と実証 - (第2刷)』文眞堂, 2009年
- 30) 経済産業省「ソーシャルビジネス/コミュニティビジネス『評価のあり方』」2009年3月, Mr. Paton, R., “Managing and Measuring Social Enterprises”,

Sage Publications, 2003.

31) 境・前掲注 29)

32) 経済産業省・農林水産省・前掲注 1), Silver, D., “The Social Network Business Plan: 18 Strategies That Will Create Great Wealth”, Wiley, 2009.

[参照 Web-site]

東京都中小企業団体中央会

<http://www.tokyochuokai.or.jp/> (最新参照 2010 年 2 月)

独立行政法人中小企業基盤整備機構

<http://www.smrj.go.jp/> (同上)

農商工連携パーク 独立行政法人中小企業基盤整備機構

<http://j-net21.smrj.go.jp/> (同上)

パルシステム生活協同組合連合会

<http://www.pal.or.jp/> (同上)