



KAWASAKI CITY

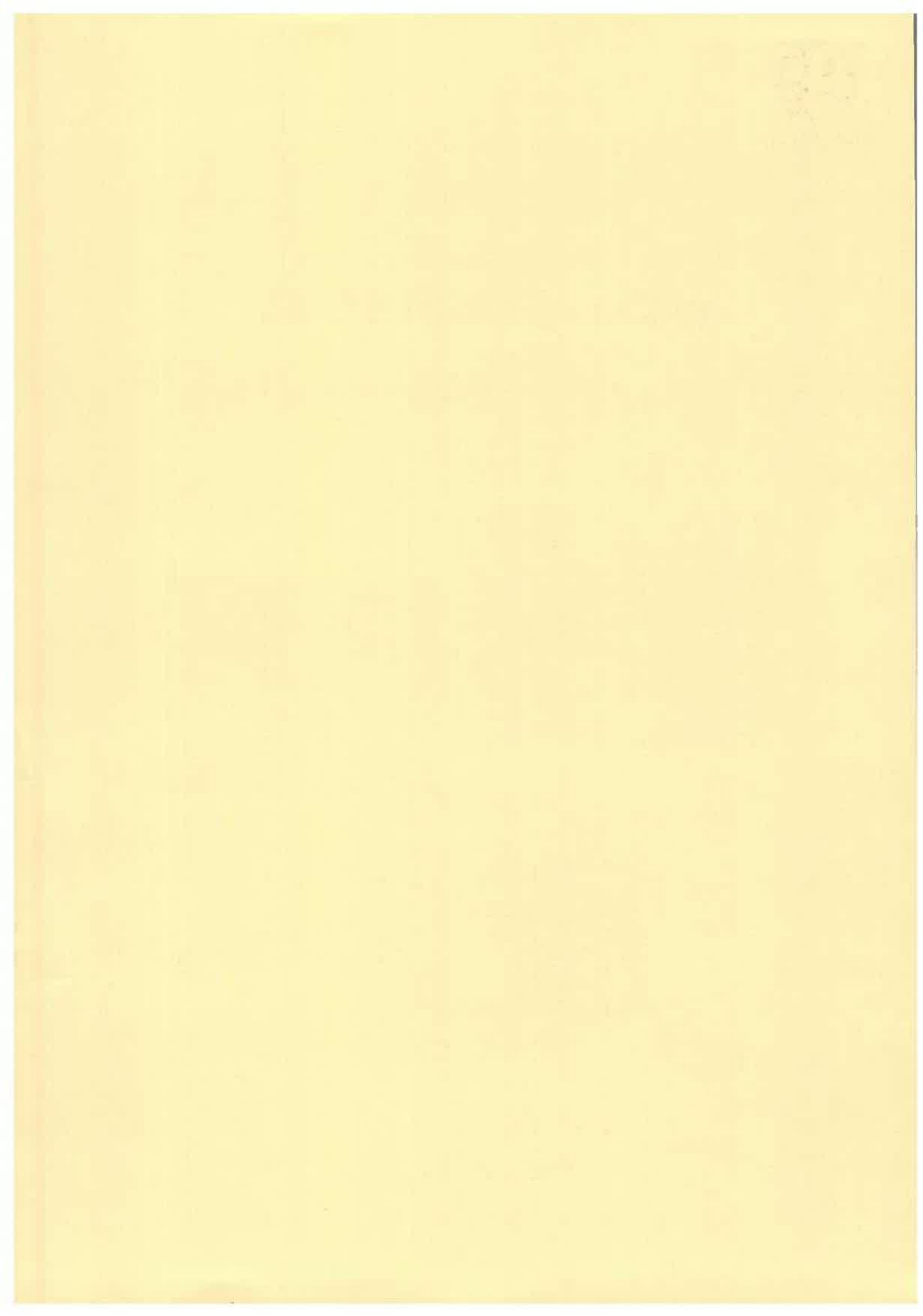
地域コミュニティの行方を探る

～コミュニティビジネスによる地域自立型の経済再生にむけて～



政策課題特別研究Aチーム

平成16年3月



まえがき

川崎市では、海外の事例研究を通じて、政策形成に必要な国際感覚及び総合的な政策形成能力を身に付けた職員を養成するとともに、その研究成果を本市において具体化させていくため、「政策課題特別研究制度」を2001年度から発足させました。

この研究テーマの設定にあたっては、各局が現在直面している政策課題について、庁内からの公募を行い、海外の事例研究を要する緊急課題であるか、全市的な課題であるか、などを基準として選定することとしております。

今年度は、「地域コミュニティの行方を探る～コミュニティビジネスによる地域自立型の経済再生にむけて～」、「水の環境技術とウォータースケープ～都市における景観設計と水辺のアートの可能性～」という二つの研究テーマを設定し、2003年7月から研究活動を開始しました。本報告書は、「地域コミュニティの行方を探る～コミュニティビジネスによる地域自立型の経済再生にむけて～」について、Aチームの二名の研究員がまとめたものです。

都市化が進んだ今日では、社会経済環境の変化によるライフスタイルや価値観の多様化が進み、大量生産や画一的な規格のものではなく、一人一人のニーズに見合った、もの・サービスの提供が広く求められるようになってきています。同時に、地域での問題を基本的には地域レベルで解決しようとする動きや、行政や企業ではない非営利組織による新たな公共サービスの提供などに見られるように、これまで行政が一元的に担ってきた公共サービスのあり方自体も大きく変化しつつあります。

このような流れのなかで、より地域を主体とした活動を行いながら、地域の課題に継続的に取り組み、自分たちの住む地域を、より豊かで活力あるものへ変えていこうという動きが全国で活発になってきています。これらの動きは、身近な課題から発生していることが多いため、地域性・市民性が高く、また変革へのミッションを有しているものですが、活動を継続的・先進的に行っていくには、自らの専門性や機動力を発揮し、活動の原資を寄付や助成だけではなく、事業によって得ることも必要になってきます。そこで、独自収入を確保するための事業活動を行い、そこから得た収益を、関係者間で配分するのではなく、地域課題を解決するための活動を通じて、地域へ還元していくという、新しい活動の形態が、今注目を集めているのです。

本報告書では、このような地域性・継続性・事業性をもった活動形態を「コミュニティビジネス」と定義したうえで、既存の文献の整理や、川崎市内の実態や国内の関連施策の調査を行い、具体的な事例として、コミュニティビジネスの先進国と言われるイギリス（イングランド・スコットランド）における施策や事業のヒアリング調査を行いました。国内自治体の先進施策の紹介や、イギリスにおける関連法制定の動き、税控除制度など、限られた研究時間のなかで、さまざまな事例を調査し、コミュニティビジネスの可能性を検証しています。もちろん、コミュニティビジネスを取り巻く制度・しくみについては、本市への適用が可能なものも、あるいは概念的な導入にとどまるものもあるとは思いますが、

この報告書は本市の関連施策にとっても大変示唆に富んだものとなっています。より多くの方々に関心をもっていただき、この報告書をお読みになった御感想、御意見を多方面からいただければ幸いです。

最後になりましたが、今回の研究成果は、たいへん多くの方々の御協力によって作り上げられたものです。イギリスの地でお世話になった方々はもとより、貴重な時間を割いてヒアリングに応じてくださった研究者、事業者の方々、多忙な中、当研究チームへの参加を快く認めてくださった上司の方々、職場の皆さまに対して、あらためて感謝の意を表したいと思います。

2004年3月

総合企画局政策部

もくじ

はじめに	1
第1章 コミュニティビジネスとは	2
第1節 コミュニティビジネスの概要	2
第2節 他都市の取組と川崎市の現状	8
第2章 海外調査報告	12
第1節 イギリスの現状	12
第2節 Department of Trade and Industry (DTI)	18
第3節 Social Firms UK	23
第4節 Newco Products	29
第5節 Daily Bread Co-op (Cambridge) Ltd	32
第6節 Blomley By Bow Centre	37
第7節 Community Business Scotland Network	44
第3章 提言	51
おわりに	57
資料	58

表紙：左上の写真は、Daily Bread Co-op (Cambridge) Ltd で、地元の農家の人々が栽培した野菜を販売しているところ。

右上の写真は、Newco Products のプラスチック窓枠の工場。

下の写真は、Bromley By Bow Centre のブロムリー・バイ・ボウ健康生活センター。

はじめに

近年、地域コミュニティの弱体化や住民ニーズの多様化、バブル経済崩壊後に長く続く不況による雇用状況の悪化、ワークスタイルの変化など、様々な社会的課題が発生していますが、これらを解決する方法として、コミュニティビジネスに注目が集まっています。しかし、コミュニティビジネスという言葉が1990年代に言われるようになってから、日が浅いこともあり、その言葉はまだ、一般的にはあまり浸透しておらず、統一した定義づけもなされていません。そこで、本研究においては、コミュニティビジネスの定義づけを行うことから始め、海外調査を行うことにより、川崎市が行うべきコミュニティビジネス推進施策について研究しました。

第1章では、まず、他の調査研究の定義づけを参考としながら、コミュニティビジネスの定義づけを行うとともに、コミュニティビジネスがなぜ、このように注目を集めるようになったのか、コミュニティビジネスを推進していくことの意義について検証し、川崎市のおかれている現状について、触れています。

第2章では、海外調査のヒアリング結果について、述べています。今回、海外調査先としてコミュニティビジネス発祥の地と言われるイギリスを選びました。そして、ヒアリング先としては、まず初めに、日本で言われているコミュニティビジネスとよく似た法人格の法制化を担当している、Department of Trade and Industry（日本の経済産業省にあたる）のCommunity Interest Companies チームを訪問しました。Community Interest Companies チームではCommunity Interest Companies についての話の他、Department of Trade and Industry で行っている社会的企業に対する支援策についても話を伺うことができました。また、民間団体のヒアリング先として、精神障害者の雇用の場として考えられているソーシャルファームの全国組織であるSocial Firms UKと、スコットランドのコミュニティビジネスの中間支援組織であるCommunity Business Scotland Networkを訪問しました。この2団体では、中間支援組織として行っている支援の内容や、ソーシャルファームの内容、そして、イギリスでのコミュニティビジネスの発展の歴史や「社会的企業」とコミュニティビジネスの関係と言ったことを伺うことができました。事業の実施団体としては、Social Firms UKの会員団体であるNewco ProductsとDaily Bread Co-op (Cambridge) Ltdを訪問するとともに、市民活動から発展して、現在は多くのビジネスを手がけているBlomley By Bow Centreを訪問しました。これらの団体では、各団体の成功にいたるまでの経緯や現状での問題点などを伺うことができました。

以上の調査・研究を踏まえ、第3章では、川崎市がコミュニティビジネスを推進していく上で必要となるであろう支援策について提言を行っています。これらの提言が、これからさらに注目され、かつ、発展していくであろうコミュニティビジネスの更なる推進に貢献できればと思います。

経済局産業振興部産業振興課 嶋村 敏孝
経済局北部市場管理課 田中 知子

第1章 コミュニティビジネスとは

第1節 コミュニティビジネスの概要

最近、行政からも市民活動団体からも注目されつつあるコミュニティビジネスですが、その定義は曖昧かつ多様であるのが現状です。しかし、ある程度明確な定義づけを行わなければ、その問題点や取組の分析も不明確なものとなってしまいます。

そこでここではコミュニティビジネスとは何かを考え、本報告書でのコミュニティビジネスの定義づけを行いたいと思います。

1. コミュニティビジネスの一般的な定義

まず、コミュニティビジネスの一般的な定義の例としてよく取り上げられるのが次の4つです。

細内信幸著『コミュニティ・ビジネス』における定義

「地域住民がよい意味で企業的経営感覚を持ち、生活者意識と市民意識のもとに活動する『住民主体の地域事業』」

「地域コミュニティ内の問題解決と生活の質の向上を目指す『地域コミュニティの元気づくり』をビジネスを通じて実現すること」

財団法人神戸都市問題研究所『地域を支え活性化するコミュニティ・ビジネスの課題と新たな方向性』における定義

- ①事業性（自立性を持つ活動：独自事業収入が主要な収入源として継続的に確立されている）
- ②地域性（一定の地域を対象とする活動：事業の主要な対象地域が明確にされている）
- ③変革性（地域社会問題の解決のための活動：事業内容・目的として、地域社会の課題解決を掲げて活動している）
- ④市民性（地域社会主導型の活動：地域住民など市民セクターが事業を展開する上で資本・運営上の主導権を確保している）
- ⑤地域貢献性（実績のある活動：地域における課題解決に貢献していることが明確である）

自由デザイン協会

『コミュニティ・ビジネスの実態と育成に関する調査研究』における定義

「地域が抱える問題 (in the community) に対して、住民のニーズに対応しながら解決 (for the community) する事業であり、それは主に地域の住民自らによって担われる (by the community) ものである。その結果として、地域問題の解決とともに、地域に新たな働く場、雇用の場を作り出すもの」

また、コミュニティビジネスの類型化の視点として①企業性基準②立地基準③独立性基準④社会貢献性基準をあげています。

関東経済産業局『地域を豊かにするコミュニティビジネスのビジネスモデルに関する調査研究』における定義

「市民が介護、育児、環境保護などの地域の様々な課題をビジネスチャンスと捉え、ビジネスの手法で解決していくことであり、地域におけるコミュニティの再生と地域経済の活性化を同時に達成できる地域造りの新しい手法」

これらの定義に共通することは、①地域住民（市民）が②ビジネス（企業性、独自事業収入の継続的確保）の手法をつかって③地域の問題解決をすることのようです。つまり、コミュニティビジネスの「コミュニティ」の部分、地理的な地域において、地域住民（市民）が、地域でおきている問題を解決するということであり、「ビジネス」の部分、その問題解決が「ビジネスの手法を通じて」「企業的経営感覚を持つ」って実現されることといえます。

2. コミュニティビジネスの発展

コミュニティビジネスという言葉は、1994年に細内信孝氏により和製英語として使われ始めました。しかし、多くの調査報告書やコミュニティビジネス関係の書籍に紹介されている団体や活動のすべてが1994年以後に始まったわけではないことを考えると、コミュニティビジネスという概念ができる前から、現在コミュニティビジネスと定義づけられる活動を行っていた団体等が多く存在していたと思われます。コミュニティビジネスという言葉が使われだしてから10年程と、まだ新しい概念であることもありますが、現実に自分たちの行っている活動が、コミュニティビジネスに分類される活動であると認識して活動している人もいれば、コミュニティビジネスであるとは考えずに活動している人もいます。

近年、コミュニティビジネスが注目されるようになってきているのは、地域コミュニティの課題や問題の解決の担い手が求められていること、多様化した住民ニーズに対応した商品やサービスの提供が求められていること、地域における雇用の確保が求められていること、ワークスタイルの変化にともなう雇用形態が求められていることなどの時

代背景により、新しいサービスの提供方法としてコミュニティビジネスが多くの人々に求められているからです。

コミュニティビジネスという言葉が使われだしたのは1994年ですが、その活動が注目されるようになったのは、1995年1月の阪神・淡路大震災後だと言われています。震災後の復興支援のなかで、市民によるボランティア活動が盛んに行われるようになりましたが、それらのボランティア活動の多くが、現在から見るとコミュニティビジネスに分類されるようです。

当時は、非営利の市民団体が法人格を取得する場合には、財団法人や社団法人などの公益法人になるしかなかったため、多くの市民団体は任意団体のままで活動をしていました。そこで、阪神・淡路大震災後、国会議員や市民団体が協力して立法活動が行われ、1998年に特定非営利活動促進法（NPO法）が成立しました。現在、コミュニティビジネスを行っている団体の中には多くはNPO法人が存在します。

「NPO（非営利団体）は収益活動をししない」？

NPO（非営利団体）の「非営利」と言う言葉は、収益活動をししない、NPOで活動する人は無報酬、等の誤解をしばしば生んでいるようです。しかし、ここでの「非営利」とは、活動経費や人件費を含んだ管理費などを収益活動によって稼ぐことを否定するものではなく、収益活動で余ったお金（利益）がでても、それを構成員に分配しない（個人の懐にいれない）で、団体の活動にまわすことを意味しています。よって、コミュニティビジネス事業者がNPO法人の形態を取ることが多いのは自然と言えます。

3. 本報告書での定義

(1) コミュニティビジネスの定義

本報告書ではコミュニティビジネスをつぎの3つの要素で定義します。

①地域性

主に地域住民が主体となり（By the community）、地域の問題解決のため（For the community）、自分たちが生活する地域で（In the community）活動すること

②継続性

イベントなど一時的なものではなく長期的・計画的な運営をすること

③事業性

自らの活動による事業収入がある程度見込め、収支均衡を目指すこと

①地域性

地域性とはBy（地域住民によって）、For（地域の問題解決のために）、In（地域の範囲内で）の3つの要素を含んでいます。本報告書ではこの3つの要素（By、For、In）を同時に含んだものをコミュニティビジネスとします。

②継続性

地域の問題は簡単に解決されるものではなく、長期的・計画的に取り組む継続性が必要です。イベントなど一時的な取組ではなく、安定的な活動が求められています。無償ボランティアで支えられている活動の場合、ボランティアがいつまで確保できるか不明確であり、また活動内容を広げれば広げるほどその活動に深く関わり運営についての専門知識がある人材が必要となります。しかしそのような人材を確保するには、せめて自分の生活を支えられる程度の報酬は必要でしょう。また、行政や民間財団からの支援や寄付にのみ頼って長期的・計画的に活動していくには限界が生じてきています。

③事業性

先ほども述べたように長期的・計画的に活動していくには運営資金が必要となります。その活動目的を損ねない範囲で、自らの事業収入を伸ばす、経費削減を行う、事業計画を立てるなど経営手法を用いて、人件費などの必要経費を含め収支均衡となる運営を目指します。

つまり、①地域性はコミュニティビジネスの「コミュニティ」の部分に、②継続性③事業性は「ビジネス」の部分に該当します。

(2) コミュニティビジネスという言葉を使用するにあたって

そもそも「コミュニティ」とは、「ビジネス」とはどういうものなのでしょうか。この定義も様々ですが本報告書では次のように考えます。

まず、「コミュニティ」は地理的な地域のことを示します。つまり、定義の“In the community”とは活動範囲が地域内であることを示しています。地理的地域とはどこまでを指すのかという問題がありますが、本報告書では主に地域住民が自分たちが住む生活範囲と考える地域を想定しています。ですから、時には地域住民が考える生活範囲は他都県にまたがることもありえますが、おおむね川崎市域内とします。

また、行政ではなく、その地域に暮らす住民が主体となって活動します。定義では“By”が示すところです。地域住民が主体となることで、地域に根ざした活動をすることができま

す。これら“In”“By”が示すものは「コミュニティ」という言葉からある程度想像できるものかもしれませんが。しかしさらに地域の問題解決という“For”の要素が必要とされます。つまり地域における公益的、社会貢献的な活動目的を備えていなくてはコミュニティビジネスとはいえません。この“For”の要素をあまり意識していない地域におけるベンチャーやその他の商業活動と、コミュニティビジネスとがこの点で区別されま

す。コミュニティビジネスにおける「ビジネス」とはこれまでこの言葉が意味してきた利潤追求を目的とする商業活動というよりも、地域の問題解決のための活動資金をビジネス手法を使って生み出すことを意味しています。つまり、ビジネスは目的ではなく手段です。よって、地域の問題解決のため(For the community)に、コミュニティビジネスでは採算が取れない事業でも地域に必要とされていれば行い、他の採算が取れている部門で財政面を補うという場合もありえます。

このようなコミュニティビジネスの特徴を考えると 100%事業収入で運営していく

のは難しいのが実情です。また、行政の委託事業もひとつの仕事であり、寄付もその活動に賛同し評価した上での対価といえます。よって寄付や行政からの委託事業があっても運営費に占めるそれらの割合が極端に高くなく、これらの財源にばかり頼らないよう意識していればコミュニティビジネスとします。

なお、コミュニティビジネスを行う組織の形態・法人格については株式会社、有限会社、NPO 法人、任意団体など様々なものがあり、形態や法人格についてはどのような形態でも取りうるという考えが一般的です。本報告書でもその立場を取ります。

また、コミュニティビジネスの活動分野についても様々なものが考えられます。よく例としてあげられるのは福祉や環境分野などですが、関東経済産業局が行った『地方自治体におけるコミュニティビジネス、NPO 法人の活動に対する支援策に関する調査』では、それらのほかに、地域情報発信・ネットワークづくり、地域教育・生涯学習・情報教育、地域資源活用・観光、創業支援・雇用促進、まちづくりをあげています。本報告書ではあえて活動分野を限定はしません。なぜなら、市民のニーズが多様化する中、あらゆる活動分野でコミュニティビジネスが出てくる可能性があると考えからです。後で紹介するイギリスの社会的企業のための法人格のひとつ Community Interest Companies も、そのような視点から、活動分野の制限はありません。

コミュニティビジネスにおいては、地域の問題解決と事業性の両立が一番難しい点です。また、「ビジネスは利潤追求」「公的サービスは採算を取るのは無理」というこれまでの考え方が根強いので、コミュニティビジネスの概念はなかなか一般に理解されにくいものとなっています。

コミュニティビジネスによくある疑問

①企業の社会的貢献とは違うのか

企業は基本的には利潤確保が第一目的であり、企業が行う社会的貢献は企業目的に相反しないものが基本となります。一方、コミュニティビジネスは地域の問題解決という社会的貢献が第一目標であり、利潤確保はそのための手段という点で異なります。

②ボランティアとは違うのか

ボランティアは基本的に報酬を求めない活動ですが、コミュニティビジネスではその活動に見合った報酬が支払われます。しかし、厳密に区別することは難しく、コミュニティビジネスでも職員や理事にボランティアを活用して運営することもあります。本報告書では、コミュニティビジネスでは少なくとも常勤職員が自分の生活を支えられる給与を得られる必要があると考えています。

4. コミュニティビジネスに期待される効果

(1) 公共サービスの新しい担い手

地域での問題が多様化する中、能力的にも財政的にも、もはや行政だけではこれらの問題に対応できなくなっています。また、川崎市は人口 130 万人にも及ぶ大都市であり、区役所があるといっても、住民の様々なニーズを即座に汲み取り対応することは難

しいといえます。

コミュニティビジネスでは、地域の問題解決を地域住民が行うことで、迅速で柔軟、かつ地域住民のニーズにあった解決方法が生み出されます。自立的で継続的な活動を行うコミュニティビジネスは行政に代わる新しい公共サービスの担い手となりえます。

(2) 地域のつながりの再生

川崎市は都市化が進み、「川崎都民」という言葉に象徴されるように川崎市外で働くサラリーマン層も増える中、地域のつながりが希薄になりつつあります。しかし、その一方で、子育て支援サークルや高齢者のデイケアサービス、不登校生徒の居場所事業など人とのつながりを求める新しい動きもあります。

コミュニティビジネスはもともと地域に住む個人や地域住民から構成される団体をはじめめるものですが、地域の問題を解決していき活動を広げていくには、同じ地域に住む他の住民の協力や参画が必要です。地域の問題解決という共通の目的を持って協力し合うことで、地域のつながりの再生が期待できます。

(3) 雇用創出

コミュニティビジネスは、子育て中でフルタイムでは働けない親や障害者、その他従来の労働条件では就労することが難しかった人たちの就労の場にもなりえます。コミュニティビジネスは、その活動の目的が社会貢献性を帯びていること、地域に密着した活動には大企業の参入が少ないことから、過酷な市場競争を勝ち抜くような経営をするというよりも、地域のつながりの中で協力し合って働く場であることが多いからです。その活動目的として従来の労働条件では就労することが難しかった人たちの雇用を掲げるコミュニティビジネスもあります。

また、コミュニティビジネスの継続性を維持するには、少なくとも常勤職員が自分の生活を支える程度の給与を支払われる必要があるでしょう。一方、介護や保育サービス、環境ビジネスなどこれまで行政が行うべきものと思われていた分野がいま注目される市場となりつつあります。コミュニティビジネスがその中で順調に運営していけるようになれば雇用創出に結びついていくでしょう。

5. コミュニティビジネスの問題点

財団法人東京市町村自治調査会の『コミュニティビジネス研究会報告書』（2003年）や横浜市の『横浜市市民生活支援ビジネス実態調査報告書』（2003年）など、過去に行われた多くの調査研究の結果、及びいくつかの市内団体をヒアリングした結果から、コミュニティビジネスを行っている団体に共通するいくつかの課題があることがわかりました。例えば、資金繰りが苦しいこと、スタッフの技術・能力の不足、スタッフの不足・高齢化、事業立ち上げ時の場所の確保などです。

川崎市内の状況については、現在経済局産業政策部企画課が行っている調査『川崎市コミュニティビジネス実態調査』の最終報告を待たなければコミュニティビジネスを行っている団体等の課題を具体的に把握することは出来ません。しかし、これらの課題については都市間の差はほとんど無いものと考えられますので、川崎市においても同様の課題をあげることが可能だと思います。

第2節 他都市の取組と川崎市の現状

以上述べてきたように、コミュニティビジネスの発展は、地域において求められてきていると考えることが出来ます。そこで、他都市でのコミュニティビジネスに対する支援策や川崎市の現状を見て行きたいと思います。

1. 他都市のコミュニティビジネスへの取組

(1) 他都市の取組の概要

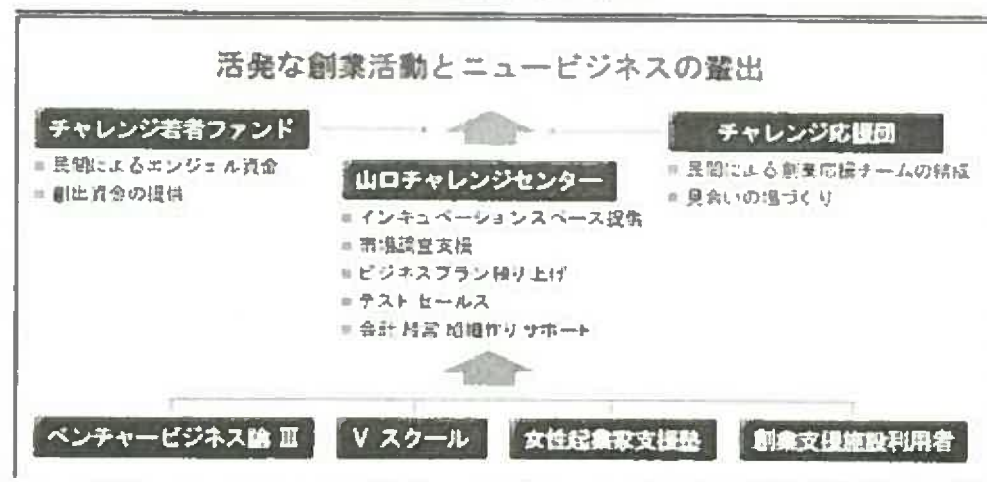
まず他都市ではコミュニティビジネスに対してどのような取組を行っているのでしょうか。日経産業消費研究所が2002年8月に、コミュニティビジネスに対する都道府県・政令指定都市の取組状況を調査しましたが、約半数の自治体（23 都道府県と6 政令指定都市）はコミュニティビジネスに対する支援策を講じています。この数字からも地方自治体のコミュニティビジネスに対する関心の高さがうかがえます。支援の内容は普及啓蒙活動（19自治体）、調査研究（15自治体）、経費助成（13自治体）、ノウハウ提供（12自治体）、場所提供（4自治体）となっています。また、支援の目的は地域産業の育成（26自治体）、雇用創出（25自治体）、NPO支援（9自治体）、まちづくり支援（7自治体）と多岐にわたっています。これは、その自治体がコミュニティビジネスの「コミュニティ（地域問題の解決）」に力点を置いているか、それとも「ビジネス（事業性）」に力点を置いているかによっても違っているのではないかと思います。

(2) 山口県の取組

次に先進事例のひとつとして山口県の取組を紹介します。

山口県は民間・大学・行政の連携による新しい産業創出の手法として「山口チャレンジモデル」を掲げており、このモデルをもとに様々な試みが行われています。

山口チャレンジモデル



山口チャレンジセンターHP より http://www.lets.gr.jp/ycc/ycc_pfi.cfm

①チャレンジ若者ファンド

社会的起業家への金融支援を行う市民バンク代表の片岡勝氏とさわがみ投信(株)社長の澤上篤人氏によって設立された投資事業有限責任組合で、ネット系ビジネスを中心に起業を目指す若者に対して投資および事業指導を行う民間創業支援ファンドです。1999年12月に山口県に設立され、山口チャレンジセンターの運営委託も受けています。

②山口チャレンジセンター

インターネットを活用した新しいビジネスやコミュニティビジネスへの起業支援センターで、1999年12月に設立されました。PFI(Private Finance Initiative:民間資金を活用した政策・行政サービス)の手法を取り入れ、山口県がチャレンジ若者ファンドに運営委託した公設民営型の支援センターです。

支援の内容は①経営支援②場所・物の提供③チャレンジショップによる人材活用・育成④情報発信⑤若い起業家と出資者をつなげるイベントの開催などが挙げられます。山口県では、山口大学で開催されるVスクール、女性の起業支援組織WWBジャパンと共催している女性起業家支援塾など起業のノウハウを教える講座を用意しており、山口チャレンジセンターではこれらの講座の卒業生に対して支援を行っています。

(3) 杉並区 NPO 支援基金

資金不足に悩む特定非営利活動法人(NPO法人)への支援制度として杉並区ではNPO支援基金を条例で設置しています。コミュニティビジネスは必ずしもNPO法人であるとは限りませんが、NPO法人の形を取るものが多く存在するため、コミュニティビジネスへの支援のひとつにもなり得るでしょう。

杉並区のNPO支援基金は次のような特徴があります。

- ①NPO支援基金の財源はすべて市民からの寄付となっています。
- ②寄付者は寄付金の活用先としてNPO法人の分野や団体を指定できます。
- ③NPO支援基金への寄付金は税制上の優遇措置の対象となります。

NPO法人への寄付に対する国の優遇税制(認証NPO法人制度)が既にありますが、基準が厳しく、ほとんどのNPO法人がその制度を使えないのが現状です。杉並区のNPO支援基金への寄付は、地方自治体への寄付として所得税法78条と地方税法34条にそれぞれ定める寄付金控除の対象となります。

- ④支援基金からの交付決定は、区民・学識経験者・NPO等活動関係者から構成されるNPO等活動推進協議会で審査された後、区が行います。

2. 川崎市の現状

(1) 川崎市のコミュニティビジネスの数

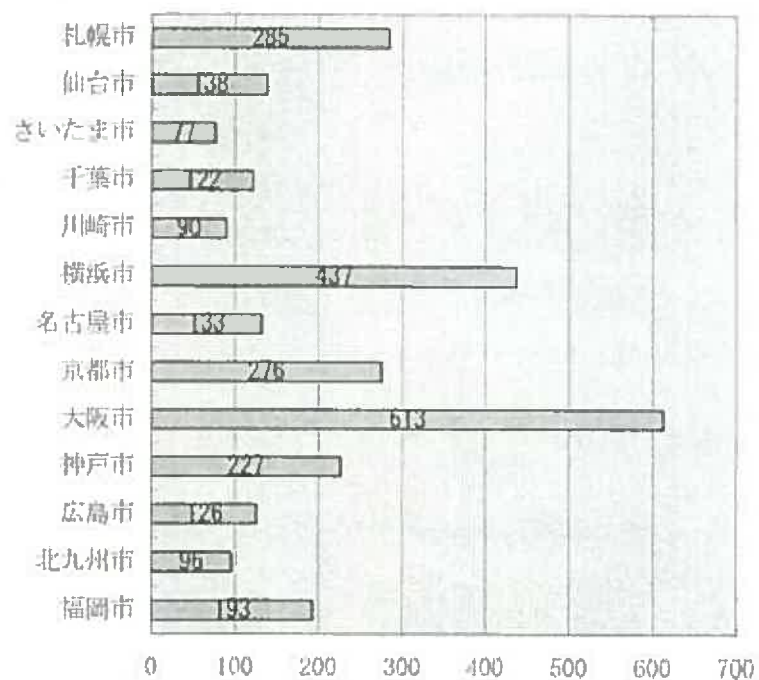
コミュニティビジネスを行う団体の把握は、現状では非常に困難です。その理由は、大きく分けて3つあります。1つ目の理由は、定義づけが曖昧であることです。本章第1節でも述べましたが、多くの調査・研究が行われており、その調査ごとに独自の定義づけが行われております。コミュニティビジネスと言われるようになってから日が浅いということもあり、この報告書における定義づけも独自に行っています。国が発行しているコミュニティビジネスの報告書でさえ、発行部署によりさまざまな定義づけがなさ

れています。2つ目の理由は、統一した定義づけがなされていないため、ほかの人から見るとコミュニティビジネスに当てはまりそうな団体さえ、自分たちがコミュニティビジネスを行っていると感じていないことが多々あるからです。現実には、それぞれの活動には、それぞれの目標・目的があるわけですが、別にコミュニティビジネスを行うために事業を行っているわけではありませんので、これは仕方がないことだと思います。最後の、そして最大の理由は、組織形態の統一性がないことです。本章第1節でも触れましたが、コミュニティビジネスを行っている団体は、任意団体でもありえますし、NPO 法人、株式会社などの営利法人、または社会福祉法人であることも考えられるからです。

以上のように、コミュニティビジネスという言葉が広く普及していないこと、コミュニティビジネスを一律に登録するような制度がないことなどを考えあわせると、コミュニティビジネスの数を把握するということが大変難しいことです。

川崎市内のコミュニティビジネスの数を推測するにあたり、まず NPO 法人認証数を見てみると、平成 16 年 2 月 29 日現在、川崎市内の NPO 法人数は 90 団体です。この他に、都道府県をまたがって活動する NPO 法人というものも、内閣府の認証により存在してはいますが、この報告書では地域性の観点からコミュニティビジネスに該当しないものとします。横浜市の『横浜市市民生活支援ビジネス（コミュニティビジネス）実態調査報告書』によると、NPO 法人がすべてコミュニティビジネスであるとは言えませんが、コミュニティビジネスと言われる団体のおよそ 3 割が NPO 法人であるようです。これは、あくまでも NPO 法人の数ですので、コミュニティビジネスを行っている団体はもっとあるはずですし、NPO 法人は調査対象団体として選びやすいため、コミュニティビジネス全体に占める NPO 法人の割合が過大評価されているとの推測も可能です。また、財団法人かわさき市民活動センターのホームページ上で公開されている市民活動団体は 357 団体

NPO法人認証件数比較表



出所：各道府県のホームページによる

あります。これらの団体の中にもコミュニティビジネスに該当する団体が多くあると思われるかもしれませんし、これからコミュニティビジネスに該当する団体になっていく市民活動団体もあるはずですが、従って、数で示すことは困難ですが、可能性をもつ団体は数百団体にのぼるのではないかと考えます。

(2) 川崎市の施策

コミュニティビジネスが比較的新しい概念であるため、現在、コミュニティビジネスを意識して作られた制度そのものがなく、川崎市には、コミュニティビジネスに限定した施策は特にないといえませう。しかし、社会環境の変化に伴い、行政と市民との関係も変化してきています。そこで、この研究では、今後の施策化の方向性について調査するために、コミュニティビジネスを対象とする施策の有無について、本市の部署を対象にアンケート調査を行いました。調査対象はコミュニティビジネスと限定するのではなく、「市民主体の事業活動」を対象とする施策としました。ここで、あえてコミュニティビジネスを対象とする施策と限定しなかったのは、職員の間にも、コミュニティビジネスという言葉が浸透していないからです。協働や市民活動などの言葉であればかなり浸透してきていますが、コミュニティビジネスという言葉はそれほど使われてはいないのが現状です。以前、経済産業省関東経済局が管内各自治体に対して「地方自治体におけるコミュニティビジネス、NPO 法人の活動に対する支援策に関する調査」を行いました。その際、本市からは該当する施策が存在するという回答がほとんどありませんでした。このようなこともあり、今回のアンケート調査では、あえてコミュニティビジネスという言葉を用せず、「市民主体の事業活動」の調査としました。そこで、実際に施策を行っているであろうと思われる部署を事前にこちらでピックアップし、調査票を送りました。65 箇所を送り、28 箇所から回答がありました。その結果は、別添資料 (P62～66) のとおりです。

その内容を見てみると、調査の対象範囲を大きく捉えてアンケートを行ったこともあり、特定の団体を対象にした支援などが自立しています。また、コミュニティビジネスを念頭において事業の構築などを行っているわけではないので、市民局地域振興課の市民活動育成推進事業や市民館で行われる市民自主学級などのような市民活動を行う団体を対象にした事業、ないしは、経済局金融課の開業支援資金などのような営利活動を行う団体を対象にした事業が多いようです。しかし、対象範囲を少し広げることで、コミュニティビジネスを行う団体が対象となりえる施策も多くあることが明らかになり、特に、事業委託については、幅広い委託事業が活用できそうであることがわかりました。さらに、ピックアップした部署以外にも、委託事業などを行っている部署は多くあると思われるので、コミュニティビジネスが対象となりうる事業は他にもある可能性があります。

第2章 海外調査報告

日本でのコミュニティビジネスの提唱者細内信孝氏の著書をはじめ、様々な文献で取り上げられるように、イギリスはコミュニティビジネスの先進国と言えます。また、その法人形態は、後述するように多岐にわたり、非営利組織（NPO）に限定されていない点は、日本のコミュニティビジネスと共通しています。

イギリスのコミュニティビジネスは経済的に衰退した地域での産業・雇用創出を主な目的としています。保育所やコミュニティバスの運営を行っているところもありますが、それも働く親が子どもを預けられるようにしたり、交通手段が発達していない地域での通勤手段を提供することを目的としています。日本のコミュニティビジネスは地域の産業・雇用創出が第一の目的とは限らないため、その点では多少異なるでしょう。

しかし、これまで行政や民間企業では解決しにくかった地域の問題を、事業性を意識しつつ解決するという点は同じだと思われれます。地域や社会問題の解決とビジネスという一見相反したものを、どのように両立させているのかという視点から、イギリスでの政府の取組や、中間支援組織や実施団体の事例を調査しました。

第1節 イギリスの現状

近年、イギリスでは、社会的企業（Social Enterprise）に対する政策が国家レベルで展開されており、コミュニティビジネスは、現在では社会的企業のひとつとして見なされているようです。そこで、ここではイギリスの社会的企業について概観していきます。

1. イギリスの社会的企業とは

社会的企業はイギリスでも比較的新しい概念であり、まだあまり一般的ではありません。代表的な定義は次のとおりです。

Social Enterprise London（ロンドンにおける社会的企業の促進などを行う中間支援組織）による定義

「社会的企業とは社会的目的のために所有され商業活動を行う、競争力のあるビジネスである。市場におけるシェアを確立し利益を出すことでビジネスとして成功しようと努める。社会的企業とはビジネスとして成功する必要性と社会的目的を融合させたものである。従業員や消費者、コミュニティへの長期的な利益を強調する」

The UK Social Enterprise Coalition (社会的企業に対する5つの代表的中間支援組織から構成される組織。詳細は本章第2節で述べる)による定義

「社会的企業とはその社会的目的や参加的な所有・経営構造、利潤を従業員や消費者、地域のために使う方法によって特徴付けられる」

DTI (The Department of Trade and Industry: 日本の経済産業省に相当)による定義

「社会的企業とは、株主や所有者のために利潤を最大化するというニーズに動機づけられるよりむしろ、社会的目的を優先し、その剰余は主としてその企業やコミュニティの目的のために再投資される企業である」

このように、社会的企業は社会的目的を第一にしながらビジネスにも重点を置いて経済活動を行う団体を意味しているようです。

利潤追求を第一目的としながら企業の社会的責任として行われる民間企業の社会貢献とは違い、社会的企業では、社会的目的の達成が利潤追求より優位に立つか少なくとも同一の重要性を持ちます。

また、イギリスには日本のNPO(非営利団体)とほぼ同じ意味を持つものとして、ボランティア組織(voluntary organisation)があります。イギリスのボランティア組織の歴史は中世にまでさかのぼり、現在その数は約60万、イギリス国民の約48%が年に1回はボランティア活動に参加していると言われていています。ボランティア組織についても様々な定義がありますが、利潤を株主などに分配しない非営利性が特徴のひとつとなっています。よって、株主や構成員に利潤分配をする株式会社や協同組合(Co-operatives)は通常含まれません。

一方、社会的企業は必ずしも非営利である必要はなく、株式会社や協同組合なども含まれます。また、商業活動をしているボランティア組織は含まれますが、寄付を主な財源としているボランティア組織はビジネスと言う面が十分でないことから、通常は社会的企業からはずされます。

また、このような社会的企業を設立する人または組織を社会的起業家(social entrepreneur)といいます。

2. イギリスの社会的企業の歴史と背景

社会的企業の歴史と背景には(1)協同組合の存在(2)コミュニティビジネスの存在(3)ボランティア組織の商業化(4)政府による社会的企業の認知があげられます。

(1) 協同組合(Co-operatives, co-op)の存在

協同組合は、1844年価格を不当につりあげる工場や商店に対抗して、28人の従業員

が集まってメンバーの相互利益のための店を開いたのが始まりです。協同組合ではメンバーが組織を所有し経営にかかわります。そのメンバーが従業員だと労働者協同組合 (workers co-operative)、消費者だと消費者協同組合 (consumer co-operative) と言われ、他に入居者で構成される住宅協同組合 (housing co-operatives) など様々なものがあります。

協同組合の国際的な定義として①メンバーが自発的に参加し、またその機会がある②メンバーによる民主的な運営がなされている③メンバーが経営に参加している④自立的で独立している⑤教育や職業訓練、情報提供の場がある⑥協同組合同士で協力し合う⑦公益的な関心があることがあげられています。つまり、公益的な観点を持ち、メンバー全員による協調的かつ民主的な意思決定がされている組織のあり方といえます。

日本の生協やワーカーズコレクティブが協同組合にあたりますが、日本ではメンバーが会費の支払いや出資によって組織を所有することが多い一方で、イギリスでは必ずしもそうとは限りません。あくまでその活動に公益的な観点があることと、メンバーの民主的な参加という組織のあり方が重要なようです。

(2) コミュニティビジネスの存在

イギリスのコミュニティビジネスは主にスコットランドで発展したもので、経済状況の悪い地域でビジネスを展開し雇用を生み出しました。その詳細については本章第7節 CBS Network で述べます。現在は社会的企業概念が多用されるようになり、コミュニティビジネスの概念は社会的企業概念に吸収されつつあります。

(3) ボランタリー組織の商業化

1970年代末に誕生したサッチャー政権下では、行政中心の公共サービス供給体制から民間委託への転換が図られ、ボランタリー組織にも公的サービスの担い手として事業委託がなされるようになりました。また、1980年代の不況により企業や市民からの寄付も減少したため、ボランタリー組織は政府からの事業委託に頼らざるをえなくなりました。社会的企業の多くはボランタリー組織から移行してきたもので、登録チャリティ (税の優遇措置などの資格が与えられるボランタリー組織の登録制度。詳細は後述) の平均収入のうち35%が事業収入だという調査もあります。

(4) 政府による社会的企業の認知

これまで述べてきた流れの中で、現在の労働党政権も社会的企業を新たな公共サービスの担い手と認め、2001年10月、国の省庁 DTI (The Department of Trade and Industry) に社会的企業ユニット (Social Enterprise Unit) が設置されました。

その他にも、本章第3節でも紹介するソーシャル・ファームなどの社会的企業や、本章第6節で述べるブロムリー・バイ・ボウ・センター (Bromley By Bow Centre) の創始者アンドリュー・モリソン氏などの社会的起業家がこれまで実績を積み上げてきたこと、労働党政権下でボランタリー組織との協働が重要視されていることがあげられると思われます。

3. イギリスの社会的企業がとり得る法人格

イギリスの社会的企業は法人格で区別されるものではありませんが、イギリス特有の

法人格で社会的企業がとり得るものは以下のとおりです。

(1) 有限保証会社 (company limited by guarantee)

この会社はボランティア組織を対象にした法人格です。会社が解散するときに社員はあらかじめ保証した額の資産を会社に提供しなくてはなりません。しかしそれ以上の金額を払いこむ必要はなく、解散したときの会社の債務を肩代わりすることはありません(有限責任)。この保証金額も通常は1ポンドという名目的な額に設定されています。また、株式会社における株主は、株式の額面金額が契約によってはそれ以上の金額を会社に払いこまなければ株主とはなりませんが、有限保証会社では、社員は解散の時までこの保証金額を支払う義務は生じません。

(2) 産業共済組合 (Industrial and Provident Society)

1965年産業共済組合法に基づき、農業団体や漁業団体等の産業団体及び慈善活動などを行う団体がとりえる法人格です。会員の相互利益のための「善意の協同組合 (Bona-fide co-operative societies)」と、会員以外の人のためにサービス提供を行う「コミュニティの利益組合 (Benefit of the community societies)」があります。

なお、産業共済組合はさきほど述べた協同組合のひとつと言えますが、協同組合は法人格の有無に関係なく設立できるため、協同組合でも産業共済組合の法人格を取得しているとは限りません。

4. 登録チャリティ制度

登録チャリティはチャリティ法に基づいた、ボランティア組織の登録制度です。一定の要件を備えたものについては、申請によって登録チャリティの資格を得ることができ、税制優遇などのメリットがあります。なお、登録チャリティそれ自体は法人格ではありませんが、有限保証会社などの法人格を持つ団体、法人格を持たない任意団体のいずれも、審査を通れば登録チャリティの資格を取ることができます。社会的企業の中にも登録チャリティの資格を持つものが存在し、それは社会的企業の経営にかなり有利に働くこともあります。

(1) 所轄庁

所轄庁は独立した政府機関であるチャリティ委員会であり、登録チャリティの審査受付・審査・登録など行います。

(2) 資格審査要件

資格審査ではその活動目的が最も重要視され、①貧困救済②教育の振興③宗教の振興④その他の公益活動のいずれかに該当しなくてはなりません。④については具体的な定義はないためチャリティ委員会が判断します。これまで④として認められたものとしては、人権推進、自然環境保全、都市部や地方の地域再生、健康増進などがあります。また、非営利団体(ボランティア組織)でなくてはなりません。

以上の所轄庁や資格審査要件については、独自の自治制度を持つスコットランドでは異なります(本章第7節 CBS Network を参照)。

(3) 優遇税制

登録チャリティとなれば税制優遇が自動的に受けられます。

※まず、登録チャリティ自体への税制優遇として、次のものがあります。

①活動目的に関連した事業に対する法人税・所得税の免除

なお、活動目的と関連しない事業では税の免除が認められませんが、別に営利子会社を設立し、その会社から寄付を受ければ寄付金収入に対する法人税・所得税が非課税になります。

②相続税の免除

③付加価値税の免除

活動目的に沿った事業の運転資金を集めるためのバザーなど一定のものについては付加価値税が免除されます。

④地方税

非住居用不動産にかかる税の80%が免除されます

※また、登録チャリティへの寄付金にかかる税制優遇は以下のとおりです。

①個人が行うコヴェナント (Deed of Covenant)

コヴェナントとは最低4年以上継続して寄付を行う契約のことです。この契約を登録チャリティと結ぶと、寄付した個人が納めた所得税の一定割合が寄付を受けた登録チャリティに還付されるところが特徴です。この契約を結んでいる人は相対的に年齢が高く高収入とされています。

②個人が行うギフト・エイド (Gift Aid)

ギフト・エイドとは単年度の寄付金のことです。①と同様の税制優遇を受けます。

③給与天引き寄付 (Payroll Giving)

給与天引きで寄付を行う場合には所得控除ができます。

④法人が行うコヴェナント

コヴェナントの契約を結んだ法人と登録チャリティ両方に税金の還付があります。登録チャリティには法人が納めた所得税の一定割合が還付され、法人は寄付金額全額を損金算入できます。

⑤法人が行うギフト・エイド

法人が行うギフト・エイドも④と同様の扱いを受けます

⑥社員出向寄付

専門知識を有する職員を登録チャリティに出向させた場合、その期間中の給与などを経費控除または損金算入できます。

このようにイギリスでは登録チャリティの税制優遇措置はかなり充実しているといえます。また、ボランティア組織への一般の人々からの寄付は登録チャリティ全体の総収入の3分の1を占め、平均67%の人がボランティア組織に毎月何らかの寄付を行っているそうです

参考：日本の NPO 法人との比較

イギリスの場合、本来事業の収益について登録チャリティは法人税・所得税が免除されます。日本の NPO 法人も本来事業の収益については非課税ですが、法人税法施行令で定める 33 業種の収益事業は課税されます。

寄付に対する税制優遇は、日本の場合、認定 NPO 法人となれば認められますが、認定の基準が厳しく（総収入に対する寄付の割合が 5 分の 1 以上など）、また、登録チャリティより限度額が低く設定されています。

登録チャリティ・NPO 法人に対する税制制度

	イギリス	日本	
	登録チャリティ	認定 NPO 法人	NPO 法人
本来事業の収益	法人税・所得税は非課税	原則非課税だが、法人税法施行令で定める 33 の収益事業は課税	

寄付に対する税制優遇

	イギリス	日本	
	登録チャリティ	認定 NPO 法人	NPO 法人
個人からの寄付	上限なし 登録チャリティに還付されるものと、寄付した個人の所得から控除されるものがある。	寄付した個人の所得から控除。年間所得額の 25% が上限。相続財産を寄付した場合はその寄付金全額を相続税の課税対象金額から控除。	無
法人からの寄付	寄付した法人は全額損金算入でき、上限なし。登録チャリティにも税金の還付がある。	寄付した法人は損金算入できるが上限あり。	

第2節 Department of Trade and Industry (DTI)

Department of Trade and Industry (以下 DTI) は、イギリスの中央官庁で、日本でいえば経済産業省にあたる場所です。その活動する目的は、ビジネスが成功するためのよりよい環境を整え、国内外でイギリスの経済発展のための活動をするとともに、イギリスの科学と革新を促進し、イギリス、ヨーロッパおよび世界の市場の公平性を確保することです。DTI では、ボランティア組織の社会的利益と同時に事業性にも重点をおいた社会的企業 (Social Enterprise) の支援も行っており、副首相府戦略ユニット (the Strategy Unit) の報告書に基づき Community Interest Companies (以下 CICs) という法人格の制定に向けて活動をしています。

1. Social Enterprise Unit (以下社会的企業ユニット)

社会的企業に対する支援をするために、DTI 内に 2001 年 10 月に新設された部署です。その目的は、①社会的企業の発展に対する政策立案を行うこと、②社会的企業の活動を促進し擁護すること、③社会的企業の成長の障害の除去に取り組み、優れた実践事例を発掘し普及すること、の3つです。

社会的企業ユニットの最初の仕事は、社会的企業の定義と統計調査でした。1年目の成果として 2002 年 7 月に発表された *Social Enterprise: a strategy for success* という報告書では、現在、社会的企業が直面している問題点として、①社会的企業特有の能力や価値への理解が不足していること、②社会的企業の効果やそれによってプラスされる価値を証明するものがほとんど存在しないこと、③受けることが出来る適切なアドバイスや支援が統一的に存在していないこと、④資金調達難しいこと、⑤社会的企業の特徴やニーズが既存の枠組みの中では考慮されていないこと、⑥社会的企業の存在を明確にアピールすることが出来ていないことにより、社会に対しての影響力がまだ少ないこと、の6つをあげています。また、社会的企業を発展させていくために必要となる支援策についての、3つのアクションプランが組まれています。

さらにその1年後の 2003 年 10 月には、*Social Enterprise: a strategy for success* の1年後の達成状況と今後の見通しとして、*A progress report on Social Enterprise: a strategy for success* という報告書が公表されました。そして、その報告書の中に社会的企業に対する支援策が述べられていますので、いくつか紹介します。

(1) Create an enabling environment (環境整備)

社会的企業を含めたボランティア組織・コミュニティセクターの法人格の整備や、中央政府・地方自治体がどのように社会的企業を含めた市民セクターと協働して公共サービスを提供するかのルール作り (*The role of the voluntary and community sector in service deliver* の発刊) を行いました。また、1億 2,500 万ポンド (日本円で約 237 億 5,000 万円) の投資基金 Future Builder を財務省と共同で設立し、政府や地方自治体の物品やサービスの調達に社会的企業を積極的に活用してきました。

今後は、CICs の法制化やその監督、判定を行うレギュレーター (Regulator) の設置

などを行うとともに、公共サービスの提供において地方自治体や社会的企業、ボランティア組織との協働を進めることにしています。

(2) Make social enterprises better businesses (よりビジネスとして成功させる)

中小企業向けの支援策の対象として社会的企業を含めたり、2003年4月以降DTIが運営する企業支援のためのイングランドにおける地方組織である Business Link Operators (BLO) の行う支援の対象に、社会的企業を含めることを義務付けました。

また、DTIの起業支援のための組織の一つである Small Business Service (以下SBS) の起業支援サービスを、他のビジネスと同様に社会的企業も受けられるようにしました。

さらに、イングランド銀行(イギリスの中央銀行)が社会的企業の資金調達について初の報告書を発行しました。その報告書では、一般の銀行・社会的銀行(social banks)・コミュニティ開発金融機関(Community Development Finance Institutions (CDFIs))による従来型の融資を促進すべきこと、及び、融資する側が、短期的・金銭的収益を期待するというよりもむしろ、事業がもたらす社会的効果(社会的収益)を期待して、社会的企業の発展のために行う長期の融資(Patient Capital)の供給を増大すべきことの2つが主に謳われています。

今後は、SBSと連携し、BLOのネットワークを通じて社会的企業への支援を行ったり、社会的企業支援に特化した支援組織やプロジェクトを政府が支援することで、社会的企業特有の支援やトレーニング手法を発展させ、社会的企業の発展を妨げる要因を取り除いていく予定です。また、社会的企業の資金調達についてのイングランド銀行の報告書を基に、セミナーの開催やワーキンググループの立ち上げなどを行う予定です。

(3) Establish the value of social enterprise (社会的企業の価値の確立)

2003年7月に社会的企業の統計調査の手法に関する調査報告書 *Guidance on mapping social enterprise* を発行するとともに、社会的企業の成功事例をプロファイル化しました。また、5つの社会的企業の代表的支援組織で構成された the Social Enterprise Coalition と協働することで社会的企業セクターの要望が実現するよう支援し、社会的企業の実績や効果が具体的に示せるような方法の開発も行いました。

今後は、統計調査をすることで社会的企業セクターの現状(雇用者数やイギリス経済への貢献度)についての情報提供を行い、メディアの活用、講演会の開催や本の出版などを通じて社会的企業を広報します。また、the Social Enterprise Coalition がしっかりと社会的企業セクター全体の声を十分に取り入れられるよう、引き続き支援するとともに、社会的企業の実績や社会的インパクトを示す社会的監査の手法の開発を行っていく予定です。

2. Community Interest Companies Team (以下CICsチーム)

CICsチームは、副首相府戦略ユニット(the Strategy Unit)が2002年9月に発表した、登録チャリティなどのボランティア組織が社会的・経済的に貢献していると認識するとともに、それに対する支援策をうち出した報告書 *Private Action, Public Benefit* の中の一項目として挙げられた、CICsの法制化を行う部署として、2002年10月にDTI内に設置されました。

イギリスにおいては、登録チャリティとなるには条件があり、そのひとつに、商業活動をしてはいけないという「非営利性」が求められています。しかし、現実には、商業活動を行っているが、登録チャリティと同じように、営利目的ではなく公益的な目的のために商業活動をしている団体も多く存在しています。それらの一般の営利企業と登録チャリティとの中間にあたる団体をカバーする法制度として、CICsの法制化の検討がされることになりました。

CICs チームは、まず、CICsの骨格となるものを *ENTERPRISE FOR COMMUNITIES: Proposals for a Community Interest Company* という報告書の形で2002年3月に発表しました。その報告書が発表されてから、各中間支援組織や社会的企業の団体との話し合いをおこなったり、パブリックコメントをおこなったりした結果を踏まえ、2002年10月に報告書 *Enterprise for Communities: Proposals for a Community Interest Company — Report on the public consultation and the government's intentions* を発表し、2003年12月4日にイギリス議会へ法案 (Bill) を提出しました。

イギリスでの法律の制定は、まず、Billと呼ばれる法案をイギリス議会に提出し、そこで条文修正要求が国会議員よりなされます。それを受ける形でBillが修正され、Actと呼ばれる最終的な法律が国王（現在では、女王エリザベス二世）の公布により成立します。今回のCICsの法案は



DTIの会議室にて

COMPANIES (AUDIT, INVESTIGATIONS AND COMMUNITY ENTERPRISE) BILLの第2章に記述されており、2005年の早い時期に法律として制定されることを目指しています。

3. Community Interest Companies

CICsは、一般営利企業と登録チャリティとの間を埋める団体の法人格であり、レギュレーター (Regulator) によりCICsに該当するか否かのテストが行われたのち、登記所 (Companies House) にCICsとして登録され、商業活動を行うが利益団体ではない団体として活動することが出来るようになります。

CICsの内容は以下のとおりです。

(1) 活動分野

CICsの活動分野は、営利目的ではなく公益的な目的のために商業活動をするというような、新しい商業活動のアイデアが活発に出てくるように、医療等の公共サービス以外の分野すべてとなっています。ただし、公序良俗に反するような活動は認められませんし、また、政治団体、キャンペーン団体も除かれます。登録チャリティとなるための要件として最も重要視される活動目的は、貧困の解消 (救済)、教育の振興、宗教の

振興、その他の公益活動と限定列挙されており、要件に該当するか否かがチャリティ委員会により判断されることに比べると、CICs の活動分野の範囲は広がっています。ただし、活動分野を変更するときには、レギュレーターの認可が必要となります。

(2) 登録

CICs として登録されるためには、登記所に 1985 年会社法の規定に基づき登記を行う必要があります。その際、レギュレーターの認可が必要となります。レギュレーターは、The Community Interest Test（当該団体がコミュニティの利益を実現することを目的とする団体であるかどうかの判定）を行います。その判定にはレギュレーターの裁量が入ってしまうことは避けられないので、事前に判定基準を作成・公表することになります。

また、レギュレーターは、DTI の大臣によって任命された独立した個人を考慮しており、10 名程度を任命する予定になっています。レギュレーターは、社会的企業についての専門家を想定していますが、初めのうちは国家公務員からの選出も念頭においています。ただし、国家公務員がレギュレーターとなる場合には、それなりの研修などを取入れる予定です。

また、レギュレーターの給料は、CICs 制度の設立当初は DTI から支給しますが、将来的には独立性を確保するために、各 CICs 登録団体から会費を集めて、CICs 登録団体の組織がレギュレーターの給料を支給することになっています。

CICs として登録された団体は、会社法に基づく決算報告を行うことはもちろん、レギュレーターに対して、前年に作成した活動プランに基づいてコミュニティの利益実現のためにどのような活動をしてきたのか、利害関係者（資金提供者、従業員、地域住民など）をどのように活動に参加させたのか、株主への配当の金額はいくらであるのか、役員の給料はいくらであるのか等、CICs としてクリアしなくてはならない項目を記述した年次報告書を提出しなくてはなりません。しかし、その年次報告書はなるべく簡単なものを提出してもらう予定にしています。そして、レギュレーターは、提出された年次報告書を監査し、CICs として不適切な団体に対し、強制的な手段として、取締役の交代や、倒産手続きを行うための裁判所への提訴などが出来ます。

(3) 資金調達

CICs の資金調達方法は、基本的には会社法に基づいて設立された一般の会社と同じです。ただし、CICs が商業活動を行うことにより獲得した利益は、コミュニティの利益実現のために活用されるべきものであるため、利益や資産は内部留保が原則となっています。従って、いくつかの制約が課されています。

まず、資金調達方法の一つとして挙げられる株式の発行ですが、株式の発行自体は認められますが、利益の内部留保が原則となりますので、株主に対する配当には上限が設けられます。具体的な上限については、これから、DTI と CICs と投資家の協議によって決める予定になっています。また、株主には総会での議決権が与えられません。これは、株主が経営に参加することによって配当を多くするための経営となり、コミュニティの利益実現のための経営ではなくなってしまう恐れがあるからです。

次に、社債の発行ですが、これも原則的には発行することは可能です。しかし、株式

の発行と同様に、コミュニティの利益実現のための利益の内部留保が原則ですので、利率に上限が課せられます。

その他にも、社会的企業のために制度化されている CDFIs を利用することは可能ですし、民間銀行からの貸し出しが増えるように、イングランド銀行（イギリスの中央銀行）は、社会的企業の資金調達についての報告書を公表しています。

(4) その他

その他の制限についてですが、他団体への資産の寄付についても制限があります。何度も述べていますが、利益や資産はコミュニティの利益実現のために使われるものであるため、原則は内部留保です。しかし、他団体への寄付については、あらかじめ定款で寄付をする団体を決めておいて、かつレギュレーターが寄付に同意をすることにより、寄付することは可能です。

また、役員の給料についても規制がかかります。基本的には役員として優秀な人材を確保するためには役員報酬に上限を設けないようですが、あまりにも報酬が高すぎる場合には、査定の対象とするようです。そのために、年次報告書には、役員の報酬額を明記することになっています。

登録チャリティ、CICs、NPO法人の対照表

	登録チャリティ	CICs	日本のNPO法人
活動分野	貧困の解消など4分野	政治団体、キャンペーン団体以外のほぼすべての分野	保健、医療又は福祉の増進を図る活動など17分野
法人格の有無	無（※）	有 （1985年会社法に基づく）	有
税制優遇の有無	有	無	認定NPO法人に限定
認定者	チャリティ委員会	レギュレーター (Regulator)	都道府県（2つ以上の都道府県にまたがる時には内閣府）
利益の分配	不可能	制限があるが可能	不可能

※登録によって法人格を取得するのではないという意味であり、法人格のある団体が登録チャリティになることは可能。

4. まとめ

今回ヒアリングを行ったのは、DTIの中でも、特に、CICs チームであり、法案を国会に提出する直前でもあったので、これから法律として制定されていく過程において、内容が修正されていくことは十分に考えられますが、CICs という概念は、日本で今注目されているコミュニティビジネスにかなり似ており、コミュニティビジネスの概念整理を行ううえで大変有用な話を聞くことが出来たと思います。

第3節 Social Firms UK

1. ソーシャルファームとソーシャルファームズUKの歴史

ソーシャルファーム (Social Firm) は1960年代ドイツやイタリアで、精神障害や学習障害を持つ人の雇用の場として登場しました。精神障害者は見た目は通常の人と変わらないためその障害が理解されにくい、また何をするか分からないといった恐れを抱かれることが多く、他の障害者よりも就職が難しかったからです。ソーシャルファームはヨーロッパ各国に広まっていき、1994年にはソーシャルファームで働いている人が集まって CEFEC (Confederation of European Social Firms Employment Initiatives and Social Co-operatives: 精神障害をもつ人のための雇用創出・ソーシャルファーム・協同組合に関わる欧州会議) が結成されました。

ソーシャルファームズUK (Social Firms UK) はイギリスにおけるソーシャルファームの中間支援組織です。1996年に CEFEC に参加した人たちがイギリスでソーシャルファームを成功させるにはイタリアやドイツのように全国的な支援組織が必要と考えたのが設立のきっかけとなりました。EUに資金援助の申請をし1997年にそれが認められ、設立されました。その中心拠点とソーシャルファームの資料室がサリー県 (Surrey County) に置かれ、9つの地方組織があります。また、現在は登録チャリティとなっています。

会員数は2002年には約400となり、その半数はソーシャルファームや設立途上のソーシャルファーム、残りの半数は支援組織やソーシャルファームに興味があるボランティア組織、登録チャリティ、地方自治体となっています。

2. ソーシャルファームの定義

ソーシャルファームは次のように定義されています。

- ・ 従業員の25%以上が何らかの障害を持つ人であること
- ・ 収入の50%以上は事業収入から得ていること

なお、この基準を完全にまだ満たすことができないところ (たとえば事業収入がまだ収入の50%を満たしていない) は設立途上のソーシャルファーム (Emerging Social Firm) と定義されています。

おもに精神障害者の雇用の場として考えられているソーシャルファームですが、最近では何らかの障害を持つ人全般の雇用の場として使われることもあるようです。

3. ソーシャルファームの内容

～「収益をあげるためのプロジェクト」というよりも「支えるためのビジネス」～

2002年ソーシャルファームズUKが会員に対してソーシャルファームの価値とはなにかと聞き取り調査を行ったところ、定義に示されるような具体的な数値の基準も必要だが、その内容も重要視されるべきではないかと言う意見が挙がりました。そのキーワードとして Employment (雇用)、Empowerment (エンパワーメント)、Enterprise

(企業)の3つがあげられています。

ソーシャルファームの最終目標は仕事をして健常者と同等の収入を得ることによる障害者への経済的エンパワーメントであり、ソーシャルファームはそれを可能とする環境を備えた助け合いの職場です。それと同時に継続的なビジネスですから、品質の良いサービスや商品を提供しています。つまり「収益をあげるためのプロジェクト」というよりも「支えるためのビジネス」です。障害者の雇用という社会的目的を第一としながらその運営には経営手法を取り入れているという点で、社会的企業のひとつと言えます。

また、障害者に対するデイケアサービスや就労支援、日本でいう障害者のための作業所とも区別されます。障害者が働きやすいよう支援はしますが、特別扱いして守るようなケアはしません。またソーシャルファームは継続的なビジネスであるため、就労支援やデイケアサービスのような社会復帰のための一時的なものでもなければ、採算がとりにくい一部の既存の作業所とも違うのです。

4. イギリスのソーシャルファームの現状と問題

(1) 現状

ソーシャルファームズ UK の調査によると、ソーシャルファームズ UK が設立される前の1998年には5社だったソーシャルファームが、2002年には45社に増え、設立途上のソーシャルファームは119社となっています。(下表参照)

	1997年	2000年	2002年
イギリスにあるソーシャルファーム総数	5	22	45
イギリスにある設立途上のソーシャルファーム総数	0	49	119

ソーシャルファームズUK2002年年次報告書より

このようにイギリスではソーシャルファームは着実に増えてきてはいますが、その成功は決して容易なものではありません。1999年にあったソーシャルファームまたは設立途上のソーシャルファーム計71社のうち28社は倒産したりソーシャルファームになることをやめて別のかたちで活動を続けています。その理由はさまざまです。

(次ページの表参照)

	1999年 (※)	(※)のうち2002年の状況			
		ソーシャル ファーム	まだ設立 途上	収益事業 をやめた	収益事業を しているが ソーシャル ファームで はない
ソーシャル ファーム総数	22	13	0	5	4
設立途上の ソーシャル ファーム	49	11	19	6	13
総計	71	24	19	11	17

ソーシャルファームズUK2002年年次報告書より

もともとそのビジネスアイデアが適切でなかったり経営能力がなくて失敗したケースもあります。ソーシャルファームはビジネスである以上通常の中小企業と同様のリスクにさらされており、経営の失敗で倒産することがありえるのです。

また、ソーシャルファームという形態がその団体の活動目的に合わないとわかり、職業訓練やリハビリなどその他の支援組織になったところもあります。ソーシャルファームで働くことはすべての障害者にとって適切なことというわけでもなく、障害者の社会参加のひとつの方法ではあっても、万能の特効薬ではないのです。

親会社からの援助が受けられなくなり収益事業が続けられなくなったところも7社あります。これはイギリスにおいても社会的企業の資金繰りが難しいことや、自分たちで独立して経営できるビジネスを育てられなかったことが原因と思われます。

(2) 問題点

以上のことからわかるように、ソーシャルファームは決して簡単なものではなく、通常のビジネスよりもお金や時間、エネルギーがかかるものです。収支が均衡するまでには通常、設立後3年から5年はかかります。公営のデイケアサービスを開鎖するにあたり安易にソーシャルファームをその受け皿として期待する地方自治体がありますが、ソーシャルファームは急速に障害者の雇用を増やせるようなものではないのです。

また、公営のソーシャルファームは失敗することが多く、成功したとしてもその運営から地方自治体を切り離す必要があります。それはソーシャルファームを子会社に持っている登録チャリティにも同様なことが言えます。なぜなら、いつまでも地方自治体や登録チャリティのコントロール下にあるとソーシャルファームの事業が育たないからです。

ソーシャルファームのキーパーソンとなりやすいのは自営業の経験がある人です。しかし、ソーシャルファームをやろうとする人にはそのリスクを理解していなかったりビジネス感覚のない人が多く、ビジネス感覚と障害者に対する理解、両方を備えた社会的起業家の成り手が多くはいないのが実情です。

地方自治体や登録チャリティは、自らソーシャルファームを設立するのではなく、資

金やノウハウを社会的起業家に与えることで新規に創業させ、そこに事業委託するのが一番良く、またソーシャルファームの側としては地方自治体や登録チャリティから干渉されることを避けるためにも、委託事業だけにたよらず幅広い顧客を持つ必要があります。

ソーシャルファームの経営は難しいと述べましたが、一方で成功の条件を満たしていれば通常の起業より成功率は高いのです。その条件とは、特化した産業であること、何らかのかたちでビジネスや製品に対する専門知識が継続的に得られることなどが挙げられます。

イギリスのソーシャルファームの例

- ・旅行会社
- ・移動清掃会社
- ・ヘルシーフードの小売（本章第5節で触れる Daily Bread Cambridge）
- ・贈答用石けんの製造・販売

旅行会社は障害者を顧客に特化したものです。

移動清掃会社は車と人しかいないため、また贈答用石けんはきれいに包むだけで製造コストの安い石けんが高く売れるため、収益が上がりやすくなっています。

5. ソーシャルファームズ UK の詳細

(1) 財政

財源は主に EU やフェニックス基金（Phoenix Fund : DTI が所轄。経済衰退地域における起業を支援する基金）からの事業委託収入、会費収入、補助金です。特に事業委託収入が多く、2002 年は 309,434 ポンド（日本円で約 5,879 万円）になります。

(2) 活動内容・支援内容

ソーシャルファームズ UK では年 2 回の総会のほかに、イベントやセミナーを随時開催しています。その内容は「労働法と最低賃金」「ソーシャルファームのための法人形態」などの法務、ソーシャルファームの設立の仕方からマーケティングや資金調達ワークショップなどの経営、成功事例の紹介や視察と多岐にわたります。政府や地方自治体と共催でおこなう講演会もあります。

また、ソーシャルファームズ UK では経営支援に力を入れており 2002 年は政府や



サリー県にあるソーシャルファームズ UK の事務所にてヒアリングスタッフのサリーさんと

EU などから経営支援に必要な資金を受けています。ソーシャルファームはまだイギリスでも歴史が浅いため設立当初は厳しい経営を強いられることが多いからです。ソーシャルファームズ UK の経営支援は会員ならだれでも受けられますが、ビジネスアイデアが十分でなかったり、希望者にビジネス感覚が希薄だった場合は支援対象から外されてしまいます。2001年1月までに全国で148の団体が経営支援を受けています。

この他に、ソーシャルファームが受けられる補助金のアドバイスやメンバー同士で自分の活動を報告する機会を設けたり、イギリスのソーシャルファームの実態調査、サリー県にある資料室ではソーシャルファームに関する出版物の発行や情報提供を行っています。

(3) 政府・地方自治体との関係

ソーシャルファームズ UK では、先に述べたように DTI の社会的企業ユニットに協力し、5つの代表的中間支援組織から構成される Social Enterprise Coalition の理事の一人となり、政府に対してロビー活動をしたり報告書をまとめたりしています。それ以外には退職者の雇用問題解決の一環として DWP (the Department of Work and Pension: 雇用年金省) とも関係があります。これらの政府機関からは用途を限定しない補助金は出ていませんが、事業委託を受けることはあります。

地方自治体との関係については、その地域によって密接に協力しているところもあればほとんど関わりがないところもあるなど、ばらつきがあります。

(4) その他の団体との関係

他の5つの社会的企業の間接支援組織と連携して The Social Enterprise Partnership Ltd をつくり、3年間の社会的企業振興プロジェクト The Social Enterprise Partnership を進めています。The Social Enterprise Partnership は職場や求職において差別がないか監督しそれを是正する組織 EQUAL Community Initiative が支援している開発パートナーシップ事業のひとつです。

また、サリー県やその周辺地域で精神障害者や学習障害者の保健サービスを提供している組織 Surrey Oakland NHS 基金から2人のスタッフの給与が支給されており、去年までは事務所も NHS 基金の建物に間借りしていました。

EQUAL Community Initiative の財源や NHS 基金がソーシャルファームズ UK に援助している資金も、もとは EU から出ています。EU では現在、失業が問題のひとつとなっているため、失業対策事業の申請をすると資金援助が受けられるのです。

(5) 中間支援組織としての問題点

ソーシャルファームズ UK の財源は主に事業委託収入でしたが、その他の仕事の経費がまかなえないため限界がありました。ソーシャルファームズ UK ができる収益活動はスタッフによる講演やコンサルティングぐらいで、それもできる人間に限られているため大きな収益とはなりません。

そこで、登録チャリティへの寄付が税金の還付や損金参入の対象となることを利用して企業から寄付を募ることを考えています。また、登録チャリティは別に営利会社を子会社として設立しその会社から寄付を受ければ非課税となることから、贈答用石けんのフランチャイズ事業を行うことも検討中で、フェニックス基金からその立ち上げ費用

976,000 ポンド（日本円で約 1 億 8,544 万円）を援助される予定です。

6. まとめ

(1) イギリスのソーシャルファームについて

イギリスの地方自治体の中には、障害者のデイケアサービスや作業所を開鎖するにあたり、その受け皿の役目をソーシャルファームに期待するところもあります。しかし、実際はさまざまな面でコストもかかり、その運営は容易なものではありません。国家レベルで取り組んでいるとはいえ、社会的企業セクターがまだ確固たるものとなっていない中、公共性と事業性を両立するのはやはり簡単なことではありません。

日本でも、コミュニティビジネス振興の理由として、民間に任せることによる行政のコスト削減が挙げられることがあります。しかし、安易にそれをコミュニティビジネスに期待することは難しいのではないのでしょうか。コスト削減というよりも、柔軟に地域の問題解決に取り組み、一方でビジネス感覚を取り入れて「安く」ではなく「適切な」コストで運営することがコミュニティビジネスの意義のひとつではないかと思います。

(2) 中間支援組織としてのソーシャルファームズ UK について

その活動内容は大きく分けて、①政府などへのロビー活動などソーシャルファームの認知度を高め理解を深めるための活動（ソーシャルファームの実態調査や報告書の作成）、②各ソーシャルファームへの支援、の2つになります。

ソーシャルファームズ UK と政府との関係は比較的密接になっています。それは、現在の労働党政権がボランティア組織との協働を進める中、社会的企業の重要性を認識すると共に、ソーシャルファームズ UK が他の全国的な中間支援組織とつながりがあり、ソーシャルファームのノウハウを有していたからと思われる。

ソーシャルファームへの支援については、情報提供やネットワーク化など日本の市民活動支援組織も行っている活動内容に加え、経営相談に力が入れているのは社会的企業の支援組織ならではのことでしょう。いわば、市民活動と経済活動の融合した支援のあり方になっています。そして日本でも、第1章第2節で述べた山口県で活動しているチャレンジ若者フェンドなどこのような新しい支援組織がいくつかあります。

財政面では、政府機関、EU、NHS 財団などさまざまところからの支援で成り立っていますが、事業限定のこれらの助成金には限界があり、今後は登録チャリティの資格を生かした寄付や収益活動を考えています。しかし日本では、非営利団体に対する税の優遇措置がイギリスほど充実していないため、税の優遇措置を利用した寄付金集めや収益活動は、現状では難しいと思われる。

第4節 Newco Products

1. ニューアム自治区について

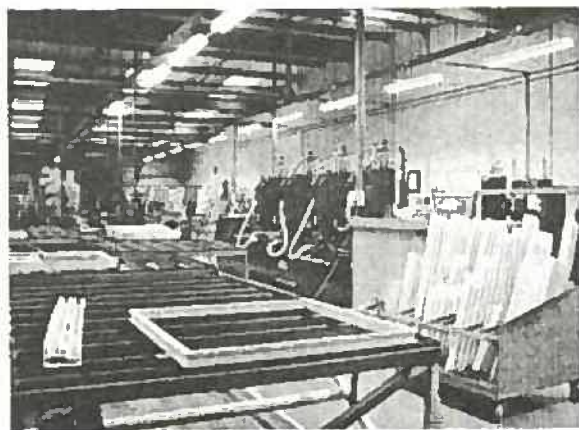
設立途上のソーシャルファーム Newco があるニューアム自治区 (London Borough of Newham) は人口約 25 万 4 千人、ロンドンの東部に位置し、南にはテムズ川、西にはリー川が流れています。1850 年代から造船などの製造業が栄え、イギリスだけでなくインドや中国、イタリアなど外国からの移民が増えました。しかしその後、産業が傾き、失業が深刻となり、第 2 次世界大戦中には激しい爆撃を受け、戦後多くの公営住宅が建設されました。1950 年代には戦後復興策の労働力としてアジアから多くの人に移り住み、やがてアフリカやその他の国の難民も住むようになりました。こうしてニューアム自治区はロンドンで最も多様な人種で構成される地域となっています。

2. Newco

(1) 歴史

Newco は 1992 年視覚障害者のための作業所として始まりました。1930 年代にニューアム自治区の前身であるウェストハム (Westham) 自治区の一部となりました。現在もニューアム自治区住宅局 (Housing Department) 所管の直営事業であるため、設立途上のソーシャルファームと分類されています。

設立当初は清掃用具を製造していましたが、1995 年建物を建て替え、台所用品、プラスチックの窓枠、建築資材の 3 つの部門を持つようになり現在に至っています。現在 80 人の従業員のうち 44 人が身体や学習能力に何らかの障害を持っている人です。



プラスチックの窓枠の工場。聴覚障害者が 7 人働いており、手話ボランティアが週に 2、3 人きている。

Newco では障害者の雇用を目的としています。あくまでビジネスであり、障害者をいたわりケアする場ではありません。健常者と同様の待遇を障害者も受け、解雇されることも同様にありえます。



飲み物の自動販売機には点字のラベルがついている

その一方で、できないところを見るのではなくできることは何かを考えています。障害者の採用の基準は、その時の職業的な能力というよりも、①通勤できるか②障害者はフルタイムで働いたことがない人が多いため、それだけの体力があるか③やる気④他の従業員と協調して仕事ができるかといったことです。Newco での仕

事は多種多様で障害者ができるものはなにかしらあるため、最初の1週間の仮採用期間中に技術的にできない仕事があっても、他にできそうな仕事を勧めて採用することもあります。また、障害者が働きやすい設備を備え、機械のスピードを落とすなどの工夫をしています。

商品についても確かな品質のものを提供しており、イギリスの標準規格 BSI にしたがって、ISO9002 も取得しています。

(2) 財政状況

Newco はニューアム自治区の直営事業であるため、損失ができれば補填され、逆に利益が出ればニューアム自治区へ納付します。しかし昨年は 250 万ポンド（日本円で約 4 億 7500 万円）の売上を記録しており、現在はニューアム自治区からの補填は一切あり

ません。なお、売上の 80% はニューアム自治区からの公営住宅の委託受注による収入となっています。収入の 90% は事業収入、10% は障害者の雇用と職業訓練のための政府の補助金となっています。

また、1995 年に建替えられた建物はニューアム自治区、政府の再開発資金であるシティ・チャレンジ、年金の所轄官庁である DWP (the Department of Work and Pension) による合弁で作られたものであるため、この3者の共同所有となっています。また設備の一部は政府、土地はニューアム自治区のものです。

(3) 問題点



建築資材の作業所



彼は弱視であるため、パソコンの画面の字を拡大表示し、音声読み上げソフトを搭載している。また、作業の音がうるさいため、読み上げソフトが聞き取れるよう個室を与えられている。

Newco はニューアム自治区の直営事業であるため、利益が出てもニューアム自治区に吸い取られ投資に回すことができないなど制約があります。またニューアム自治区の公営住宅の供給事業も先細りのため、Newco への発注はなくなっていくことが予想されます。

よって、3年後ニューアム自治区から独立することが決まっており、独立後、経過措置として3年～5年は“a wholly owned company of the Council” “Local Authority Company or Trading Entity”（日本で言えば外郭団体のようなものに相当）として運営したのちに、完全に地方自治体から独立したソーシャルファームとなることを提言する報告書も出されています。しかしニューアム自治区や政府の

ものである土地や建物の扱い、ニューアム自治区以外の顧客の獲得など課題も残っています。

3. まとめ

Newco は地方自治体の障害者の雇用の場でありながら、早い段階で事業性を意識し、品質の保証された製品を供給できる技術を持っている点で、通常の同じような施設とは異なります。また、障害者を特別扱いはしないながらも、障害者の能力を引き出すための設備投資や工夫をしています。これは、障害は障害者本人にあるのではなく、その環境が引き起こすものだとして環境整備に取り組むノーマライゼーションの実践によるものとも言えます。障害者一人一人の適性を見て対応する姿勢は次節で紹介するソーシャルファーム DB Cambridge にも共通します。

一方で、これまでの事業収入の8割がニューアム自治区からの受注事業によるものであり、今後独立すれば厳しい競争にさらされることも予想されます。地方自治体からの委託事業に頼っていたが、それらの委託が受けられなくなり、倒産してしまったソーシャルファームも実際にあります。

また、これまでのノーマライゼーションに基づいた環境整備や経営方針は、競争の過剰な業種では実現が極めて難しいのが現状です。本章第3節で紹介したソーシャルファームズ UK のサリーさんの話では、イギリスにグラフィックデザインのソーシャルファームがあったのですが、IT 業界は競争が激しく精神障害者の従業員がそのプレッシャーに耐えられなくなり、経営が続けられなくなってしまったそうです。コスト削減に走り障害者に必要な環境整備の経費まで削減すれば、ソーシャルファームとしての経営は難しいでしょう。品質の向上に努めニューアム自治区以外の地方自治体やほかの顧客が獲得できるかどうか今後の経営はかかってくるのではないのでしょうか。

第5節 Daily Bread Co-op (Cambridge) Ltd

1. Daily Bread Co-op (Cambridge) Ltd の所在地・ケンブリッジというまちについて

その名前の由来となったケム川 (River Cam) を交通手段として、1200年までに、商業都市として栄えるようになりました。1209年に、オックスフォードの学者たちがケンブリッジに移り住むようになり、それが、現在のケンブリッジ大学の起源となります。この800年近い歴史を持つケンブリッジ大学が現在もケンブリッジの象徴であり、実質的にも大きな存在であることに変わりはありませんが、ケンブリッジのまち自体も成長・拡大してきました。100年前の人口はわずか36,000人で、特に産業もなくケンブリッジ大学関係の職につく人が半分以上でしたが、現在は、ハイテク産業の中心として、また、ロンドンの通勤圏 (ロンドンから電車で約1時間) のまちとして、人口10万人を超える都市となっています。また、最近では、イギリス国内では、ロンドンに次いで家賃が高い都市となっています。



ケム川にかかる数学橋

2. 経緯

Daily Bread Co-op (Cambridge) Ltd (以下 DB Cambridge) の前身となる Daily Bread Co-op Ltd (以下 DB) は、1974年にノーサンプトン市 (Northampton Borough) で5つの信条を掲げ、9人の献身的なクリスチャンにより設立されました。その信条とは、

- ①仕事の基本：共に働き、仕事に影響を与える方針の決定はみんなで行う。
- ②食事が基本：栄養価が高く適正な価格の食べ物を提供したり、アレルギーや食事に関心を持たなくてはならない人のための食材を提供したりする。
- ③周りの人々が基本：仕事を提供し、全員が同等に扱われることで、精神障害から回復しつつある人を助ける。
- ④世界が基本：現在の価値決定や取引の仕方を改め、公正な取引をし、また、売上の何パーセントかは、発展途上国の教育や開発のために寄付をする。
- ⑤勤勉が基本：キリスト教の教えを



地元の農家の方が作ったケーキ

反映させた運営を行う。

の5つです。

そして、1980年10月からパートタイムの人を含む20人で自然食品などを販売する商店として取引をはじめました。年々従業員と売上高を増加させていき、2002年には100万ポンド（日本円で約1億9,000万円）の売上を記録するほどに成長しました。

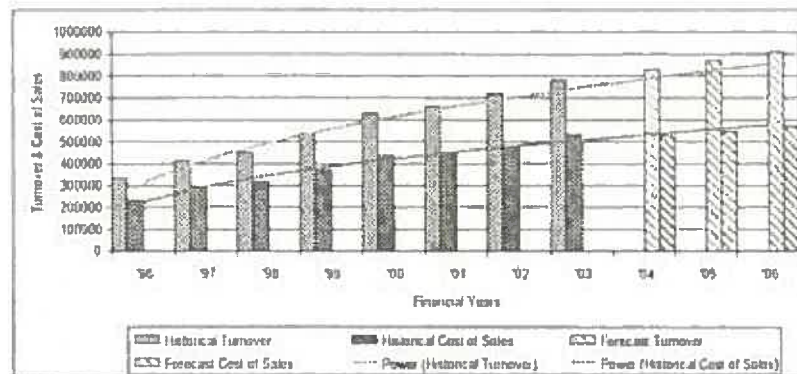
3. DB Cambridge

DB Cambridgeは、ノーサンプトン市にあるDBのメンバーの1人が1990年にケンブリッジ市に設立しました。ノーサンプトンのメンバーが設立したということもあって、DBと同じ5つの信条を掲げています。1992年12月からは、自然食品の販売と適正な価格での商品の販売などを、5人の従業員ではじめました。2003年の段階では、14人の従業員と8人のパートタイム、数人のボランティアで販売をしています。将来的には20人の従業員を雇えると考えています。また、11年間で延べ40人の従業員を雇ってきました。

2003年度の売上高は約80万ポンド（日本円で約1億5,200万円）であり、2000年からの合計で1万5,000ポンド（日本円で約285万円）を他の団体へ寄付しています。現在でも、インドの孤児院やアフリカの給水の施設に対して寄付をするために4,000ポンド（日本円で約76万円）を貯めています。

また、DB Cambridgeは協同組合なので、地元の人々に公正な価格で商品を提供していくことを目的として商品を販売しています。したがって、販売する商品は、国で認められている有機食品、地元の農家などから公正な取引により購入した農作物、公正な取引により購入したものや環境にやさしい農法で作られた輸入品などです。

Turnover vs cost of sales



DB Cambridgeの売上高の推移

4. DB Cambridge の組織

DB Cambridge は、チャリティ委員会に登録された登録チャリティであり、登録チャリティに多い、有限保証会社の組織形態をとっています。また、本章第3節で述べたソーシャルファームズ UK に登録されているソーシャルファームでもあります。

DB Cambridge は労働者の協同組合であり、5つの信条にもとづいて、働いている従業員はみな平等であり、上司と部下という関係

はありません。従って、給料も全員が公平だと感じてもらうために同額です。会社の経営上の意思決定についても、上司がいないということで、毎週水曜日の朝に行われるミーティングにより決定されます。その内容は、商品の仕入れに関することや広告を出すかどうかの決定、従業員の仕事上のローテーションに関する事などです。



店舗内の全景

5. 従業員の採用

一般の従業員の採用は、地方紙などの新聞広告で募集をして、3ヶ月間の試用期間において協同組合のメンバーとなってもらっています。「人の助けになりたい」と言う条件で求人したときには、コンピュータの技術を持った人なども応募してきましたが、英語があまりできないインドから移民してきた人を採用しました。

精神障害者の採用は、最初のうちはボランティア団体などからの推薦で行っていましたが、団体が有名になってきたので「採用してください」と飛び込みでやってくる人が多くなってきています。そのような場合には、まずボランティアとして働いてもらい、メンバーの席が空いたらメンバーとなってもらっています。

働いてもらうようになってからの最初の仕事は、商品のバックキング（商品の小分け）です。そして少しずつ慣れてきたら、帳簿の作成、仕入れの担当へと変わっていきもらいます。個人の能力差による適応は柔軟に対応しています。それぞれ自分のペースで仕事を少しずつ達成していきもらい、自信をつけてもらいます。決して強制してはいけません。このような対応は通常の民間企業ではプレッシャーが強すぎますが、DB Cambridge では自分のペースで働くこと



商品のバックキングをしているところです。

により自信をつけてもらうとのことです。

6. 他団体との関係

DB Cambridge は、あくまでも協同組合であるため、他の協同組合との関係が強いのが特徴です。たとえば、協同組合の全国組織である、CO-OP Society のメンバーになっています。また、近くにある同業種の Arjuna という店舗とは共同購入を行っていたり、ノーサンプトン市にある DB とは姉妹店であり、DB Cambridge の方が建物が大きいということから、荷物を置く場所を貸したりしています。

また、ケンブリッジ市 (Cambridge City) との関係については、ケンブリッジ市がソーシャルファームの推進を図っているということもあり、かなり友好的な関係を築いていますので、会議や精神病関係での講演等も行ったりしているようです。

さらに、地域の住民の方たちにも、地元の人々に公正な価格で商品を提供していくという目的を理解してもらっているのか、多くの方が買い物に来てくれるそうです。また、利益の地元還元の一環として、地域の学校との関係があります。



地元の小学生が書いた絵

7. 設立当初の状態

設立当初の資金は、1万ポンド（日本円で約190万円）を銀行で借りて3年間で返済を終わらせることができました。本来は長期間の借入だったようですが、業績がよかったため3年間で返済することができました。

また、現在のお店のある土地と建物は、ケンブリッジ大学所有のものを借りています。設立当初はケンブリッジ周辺の景気が下降気味だったので空き倉庫などが多くありましたが、その中でケンブリッジ大学所有の倉庫を借りることにしました。今度、近くの現在銀行のある場所を購入することを計画していて、そのときの資金は Industrial Common Ownership Finance Ltd（協同組合組織の銀行のようなもの）からの借り入れ、一般銀行からの借り入れ、個人からの投資を考えています。個人からの投資については、DB



店舗全景

Cambridge が登録チャリティであるため、個人が投資をすると投資家は免税を受けることができるので、投資が期待できるとのことです。

8. まとめ

DB Cambridge はソーシャルファームであるということもあり、本章第4節で触れた Newco と同じように、精神障害者へ対する工夫が多くあります。なかでも共通しているところは、障害者一人一人の適性をみて、個人の能力の違いに対してフレキシブルに対応している点です。

また、設立当初の資金を銀行からの借入れによりまかなうことができたのは、ノーサンプトンでの成功があったからだとのことです。イギリスでも、銀行からの借入れは日本と同様に実績等がないと大変なようです。しかし、イギリスの場合には、チャリティバンクなどの社会的企業向けの貸し付けを行ってくれる銀行もあるため、日本よりは資金調達手段に恵まれているのかもしれない。

同じく、場所の確保についても、DB Cambridge はたまたま、ケンブリッジの経済が下降気味であったために、比較的容易に確保することができたようですが、一般的には、難しいのではないのでしょうか。DB Cambridge は順調に売上も伸ばしており、規模が拡大していることもあるので、新規に土地建物を購入する計画のようですが、それほど、うまくいかないのが通常ではないかと思われます。



店舗内にて