

内閣府 政策統括官（経済社会システム担当） 委託調査

**社会的企業についての法人制度及び支援の在り方
に関する海外現地調査
報告書**

平成 23 年 3 月

<目次>

第1章 調査概要.....	1
1. 調査の目的.....	1
2. 調査対象について.....	1
3. 実施体制.....	1
第2章 各国別の制度運用状況.....	2
1. イギリス.....	2
1.1 制度概要.....	2
1.1.1 制度設置の経緯.....	2
1.1.2 CIC 規程の特徴.....	3
1.1.3 登記のプロセス.....	7
1.1.4 政府による支援策.....	8
1.1.5 CIC 規程の活用に関する状況.....	8
1.2 事例調査.....	13
1.2.1 調査対象について.....	13
1.2.2 事例調査結果.....	15
2. イタリア.....	36
2.1 制度概要.....	36
2.1.1 制度設置の経緯.....	36
2.1.2 制度の特徴.....	37
2.1.3 社会的協同組合の現状.....	39
2.2 事例調査.....	43
2.2.1 調査対象について.....	43
2.2.2 事例調査結果.....	45
3. 韓国.....	74
3.1 制度概要.....	74
3.1.1 制度設置の経緯等.....	74
3.1.2 社会的企業育成法における認証要件.....	75
3.1.3 社会的企業振興院の概要.....	77
3.1.4 社会的企業の認証プロセス.....	78
3.1.5 地方自治体における社会的企業支援計画.....	79
3.1.6 社会的企業に対する支援内容.....	79
3.2 予備社会的企業の概要.....	83
3.2.1 予備社会的企業の定義.....	83
3.2.2 予備社会的企業の類型.....	83
3.2.3 予備社会的企業に対する支援内容.....	84
3.3 社会的企業の認証動向.....	86
3.4 事例調査.....	90

3.4.1 調査対象について	90
3.4.2 事例調査結果	93
3.4.3 まとめ	133
4. アメリカ	136
4.1 L3C (Low-Profit LLC) の概要	136
4.1.1 制度設置の経緯	136
4.1.2 L3C の特徴	137
4.1.3 L3C の現状・課題	141
4.1.4 補足情報	142
4.2 事例調査	149
4.2.1 調査対象について	149
4.2.2 事例調査結果	152

第1章 調査概要

1. 調査の目的

近年、社会的な課題を解決するためのひとつの手段として、「社会的企業」に注目が集まっている。社会的企業とは、社会的課題を解決するためにビジネスの手法を適用して活動する主体であり、市場との関係において、寄附・会費等を主な資金源とする非営利法人とはやや異なる存在である。

本調査では、わが国でも注目されつつある社会的企業について、その特性を生かすための法人制度及び支援の在り方を検討することを目的に、海外の法人制度について調査を行った。具体的には、イギリス・イタリア・韓国・アメリカの4カ国について、社会的企業やそれに関連する法人制度を取り上げ、制度実態や実例等についてヒアリング調査及び文献による調査を行った。

2. 調査対象について

本調査においては、以下の諸制度を対象とした。

図表 1 調査対象制度一覧

対象国	内容
イギリス	Community Interest Company (CIC：コミュニティ利益会社) に関する施策とその動向
イタリア	社会的協同組合および社会的企業に関する施策とその動向
韓国	社会的企業育成法に関する施策とその動向
アメリカ	L3C (Low-Profit LLC) Limited Liability Company に関する施策とその動向

3. 実施体制

調査に際しては、各国制度について、調査委託先である三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社が現地でのヒアリングを実施した。イタリアでの調査に関しては、市民セクター政策機構に、韓国での調査に関しては英治出版株式会社に調査対象者の紹介等の協力を得た。

調査結果は菅総理主催の「新しい公共」推進会議の下で開催する「政府と市民セクター等との公契約等のあり方等に関する専門調査会」における検討のための基礎資料として提供した。

第2章 各国別の制度運用状況

1. イギリス

1.1 制度概要¹

1.1.1 制度設置の経緯

Community Interest Company（コミュニティ利益会社、以下 CIC と略記）とは、コミュニティの利益に資する活動を行う会社組織を表す。2004年に会社法第2部に CIC 規程が設けられ、2005年6月に CIC 規則が制定、制度化に至った。

CIC 規程のコンセプトは、2002年にイギリス政府が発行した報告書「民間活動と公益（Private Action, Public Benefit）」において言及された。例えば「Private Action, Public Benefit—A Review of Charities and the Wider Not-For-Profit Sector」では、「Reforming the Legal Framework」という章が立てられており、非営利組織の法人形態について議論が深められている。この中では、社会的企業が直面している法制面での問題として、①資産保護の欠如、②ブランドや認知の不足、③資金調達面での障害、④登記コストの問題（特に産業共済組合／Industrial and Provident Societies：以下 IPS と記載／の登記が複雑で時間がかかること）などが挙げられている。

また同報告書において、CIC に関する記述も見られ、CIC 規程に基づく法人の法制度上の特徴に関して、数点例示が行われている。

図表 2 法的枠組みの改革に関する記述

利潤追求を目的としない組織の成長を可能にする様々な法的形式について
(概要)

- ・チャリティやその他の利潤追求を目的としない組織は、成長するにしたがって法人格を確立する必要性に直面することが多い。
- ・チャリティのために考案された法人形態はない。ソーシャル・エンタプライズが活用可能な法人形態も、そのニーズを満たすものではない。従って資産の保護と強力なブランドの保護の双方を十分に行なうことができず、資金調達上の困難が見られる。
- ・ソーシャル・エンタプライズのための新しい法的形式であるコミュニティ利益会社は、資産がメンバーや株主への配分されることから守り、小規模のコミュニティに密着した社会的企業家のために強力かつ新しい非営利ブランドをつくる。
- ・産業共済組合は有用な仕組みである。しかしこの構造は十分に活用されておらず、評価もされておらず、時代遅れの形態となっている。産業共済組合に関する法案は、下記に挙げる主要な変更点とともに改革されるべきである。
 - －組織の名前を協同組合やコミュニティ・ベネフィット・ソサエティ（Community Benefit Society）に変えること。
 - －住宅金融組合（Building Society）に関する現在の規則を踏まえ変革のための閾値を上げること。
 - －公共の目的のために資産を永久に保護するオプションをコミュニティ・ベネフィット・ソサエティに与えること。
 - －産業共済組合の法律制定が、会社法の進展・変化に遅れをとらないようにすること。

(出典) CAO(2002)P12 を参照し三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

¹ 制度概要については、METI・MURC（2009）も合わせて参照されたい。

さらには、Private Action , Public Benefit の発行にあたり、バックグラウンドペーパーとして作成された「Private Action , Public Benefit—Organisational forms for social enterprise」では、さらに詳細に新たな法人制度について検討された経緯が見られる。この中では新たに設立する法人制度について、以下の要件が例示されている。

図表 3 ソーシャル・エンタプライズが必要とすると考えられる法人制度の要件

これまでの分析や、検討、事例研究を踏まえると、ソーシャル・エンタプライズは以下に挙げた特徴の大部分（場合によってはすべて）を兼ね備えた法的形式を求めている可能性があると考ええる。

1. 取引をし、余剰を生み出し、社会的目的のために資産を生み出す能力を持つ法人
2. 利益分配をしない性質を確立した法人
（例えば、利益分配に関わる融資の制限）
3. 永久に公益目的に充てられる資産を持つこと
（組織が営利目的に転換することを防ぐ）
4. 革新的で起業家的な活動を阻害しないのと同時に、悪用を防ぐ規制を持つこと
5. 積極的なステークホルダーの参加を可能とするような、多様で柔軟なガバナンス
6. 「公益」というブランドを強く体言できること
7. 様々な金融手段が活用できること
8. メンバーまたは株主の有限責任
9. 合併や買収が出来ること
10. 異なる法人形態間を移行できる可能性を持つこと

（出典）CAO(2002)P12 を参照し三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

CIC 規程の新設の目的について、BIS（Department for Business Innovation & Skills）は、「社会的企業のためにテラーメードで新しいタイプの会社を作る」こと、あるいはそれにより「地域コミュニティや地域コミュニティのために活動する市民を後押しすること」だと述べている。

1.1.2 CIC 規程の特徴

（1）取りうる法人制度

CIC 規程では、CIC のステータスを獲得するためには、次の 3 つの会社形態から法人格を選択することが定められている。

- ・ 保証有限責任会社 （Company Limited by Guarantee）
- ・ 非公開有限責任株式会社 （Private Company Limited by Shares）
- ・ 公開有限責任株式会社 （Public Company Limited by Shares）

このほか、政府が発行する CIC に関するガイダンスでは、IPS を CIC 規程に基づく法人に転換する場合や、チャリティを CIC に転換する場合の手続きについても記載されている。

IPS とは、イギリスに 1852 年から存在する法人制度で、FSA（Financial Services Authority）によって登録が行われている。IPS には Housing Cooperative や Working Men's Club、Women's Institute Market、Mutual Investment Companies（相互投資会社）など多様な事業が見られるが、1965 年に制定された Industrial and Provident Societies Act 1965 においては、IPS のカテゴリは大きく co-operative と societies for the benefit of the community（いわゆる BenCom）の 2 種に類型化された。前者は組合員に対する便益の提供を、後者は広く一般社会への価値提供を行っており、チャリティ団体としてのステータスの獲得も可能である。

イギリスでは、社会的企業が法人格として IPS を選択し事業を行っている例が見られる。そこで、CIC 規程が設置された際、Industrial and Provident Societies Act 1965 に基づき、IPS が IPS から一般の会社形態へ一旦転換し、その後 CIC 規程に基づくステータスを獲得する方法が示された。

また同ガイダンスでは、チャリティ団体と CIC 規程に基づく法人の関係性についても記述が見られる。

イギリスでは、チャリティ制度改革の要とも言える新チャリティ法が 2006 年 11 月に成立した。なお、チャリティも「Private Action , Public Benefit－A Review of Charities and the Wider Not-For-Profit Sector」においてレビューされ、その後改革に着手、チャリティ法が改正されている。

CIC 規程に基づく法人とチャリティとの関係性について、CIC とチャリティとの二重資格が認められていないという点が重要な事項として挙げられる。

イギリスにおいて、チャリティは公益性テスト（Public Benefit Test）をクリアする必要がある、またチャリティ委員会（Charity Commission）による監督を受ける。チャリティ委員会はチャリティの唯一の規制監督機関であり、チャリティ団体は厳格な規程に沿って運営することが求められる。規制監督面の厳格性の裏返しとして、チャリティは法人税・所得税・付加価値税・寄付税制等において広範な税制優遇を受けることができる。CIC 規程に基づく法人は税制上の優遇を有していない代わりに、チャリティと比べて相対的に登記・監督上の厳格性が緩い。こうしたことから、CIC とチャリティは 2 重に取得することが認められていないのである。

なお、チャリティはこれまで協同組合などの場合を除き、保証有限責任会社となるのが一般的だった。結果、会社登記局（Companies House）への登記とチャリティ委員会からの規制という二重の負担を強いられていたが、チャリティ制度改革の結果、現在では新たな法人形態として Charitable Incorporated Organization : CIO が創設されている。

(2) コミュニティ・インタレスト・テスト

CIC のステータスを持つ法人は、通常の会社組織と異なり、コミュニティに対する利益の提供をその目的とすることが求められる。ここで言うコミュニティとは、物理的・地理的範囲を指すものではなく、広く一般社会にとっての利益と解釈することが適当である。

コミュニティ・インタレスト・テストとは、申請企業の活動に関して、真にコミュニティの利益になるものかどうかについて CIC 監督局（Office of the Regulator of Community Interest Companies）がチェックを行うものである。CIC 監督局は、「コミュニティ・インタレスト・テストは理性的市民（reasonable person）から見てコミュニティの利益を満たしていると考えられれば通過する」との見解を示している（BIS 2009a）。

コミュニティ・インタレスト・テストは、以下の3つの観点から記載が求められる。

図表 4 コミュニティ・インタレスト・テストに記載する3つの観点

- | |
|------------------------------|
| ① 設立の目的 |
| ② 当該組織が関与する事業範囲に関する記述 |
| ③ 活動により利益を得られる対象者（受益者）に関する記述 |

（出典）各種資料から三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

「①設立の目的」について、コミュニティ・インタレスト・テストでは、組織の設立目的を明記しなければならない。また組織の設立の目的は、コミュニティの利益を増大させるためのものでなければならない。

一方、「②事業範囲」については、当該組織の個々の事業が全て直接的な地域の利益となっている必要はない（例えば、事業のひとつとして商品の製造販売を行なっている組織があった場合、製造販売自体は収益を目的とする事業であるケースがほとんどである。従って、商品販売が直接的に地域利益に関わっているわけではない。しかし、製造販売から得られた利潤がコミュニティの利益増進のための事業に使われるなど、間接的に利益が供される場合も CIC として認められる。また、一部の事業が商業的であったとしても、その他の事業がコミュニティへの貢献度合いが強ければ、CIC 規程に基づく法人として認められるケースもある）。

この点について、BIS からは、CIC のステータスを持つ法人は、法人が実施するすべての活動においてコミュニティへの利益を提供しなければならないわけではないが、活動は何かしらの形でコミュニティへの貢献を確実に示す必要があるとのコメントがされている。

「③受益者」について、コミュニティ・インタレスト・テストでは、特定の雇用者のみの利益を追求する組織を CIC とすることを否定している。CIC 規程に基づく法人は、従業員および役員に対して利する組織ではなく、コミュニティに存在するより広いステークホルダーに対して利益を提供する組織だと考えられているためである。

ただし、これは CIC 規程に基づく法人が自社の株主等特定の利益を受けるメンバーや、従業員のために活動することを禁止するものではない。例えば、CIC が従業員や取締役に給料を支払わないとしたら、CIC はコミュニティにとって有益なことを十分に提供することができなくなる。また CIC が株主に対して配当を支払うことで、投資家をひきつけることが出来るのだとすれば、そのような方法を取っても構わないとされている。また職を得られる見込みが乏しい障がい者等、社会的な必要性が認められる者に対して雇用を提供することは、こうした活動が広範なコミュニティの利益に資するため、コミュニティ・インタレスト・テストに通過すると考えられている。

また、政治活動を目的とする組織は、その組織の子会社も含め CIC 規程に基づく法人になることが出来ない。これは監察当局がコミュニティ・インタレスト・テストにより認定を行なうことで、特定の政治目的や政治的見解・論争に加担することを防ぐためである。

(3) アセットロック

アセットロックは、CIC 規程に基づく法人が活動によって得た収益を、コミュニティの利益に活用することを求めるために設置された制限で、構成員に対する利益分配や資産の分配につ

いて、一定の制限を課すことを意味している。これは、シェアホルダーや従業員の利益ではなく、広く社会への利益をもたらすことを目的とする CIC 規程の基本的な特徴を示す。

アセットロックは、投機的な理由やハイリターンを目的として CIC 規程に基づく法人に対し投資を行うベンチャーキャピタリスト等から CIC を保護する(利潤の極大化を目的とする投資家にとって一般的に大きな魅力となる金銭的なメリットを予め低減する)ことも意図されている。

アセットロックは、CIC のほかにチャリティ、IPS にも適用される。またイギリス国外で設立された組織で、CIC やチャリティ、IPS と同等の組織の場合も対象に含まれる。

アセットロックの具体的な手段として、CIC 規程に基づく法人には配当キャップ (The Dividend Cap) と呼ばれる制限が課せられている。

配当キャップが適用されるのは、株式を発行する法人形態を選ぶ CIC である。CIC のステータスを持つ会社法人は、CIC のステータスを持たない会社法人と同様、株式を発行することが出来る。しかし、通常の会社法人とは異なり、株主への配当に対してキャップ (cap=上限) が掛けられる。これが配当キャップである。

配当キャップは、次の3つの要素によって構成されている。

図表 5 配当キャップに関する3つの要素

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・ 1株あたりの最大配当率についての制限。現在のところ、イングランド銀行の貸出基準金利に比べて5%高い制限を設定。
(これらの基準値は、レギュレーターとの協議によって、そして国務長官の承認で変動することがある。)・ 最大総配当率(利益に関する総配当率)の制限。現在のところ、分配可能利益の35%までを配当として投資家に還元することが出来る。・ 未配当分の繰越に関する制限。5年を超えて繰り越すことは出来ない。 |
|--|

(出典) BIS (2009b) を参照し三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

CIC 規程に基づく法人が株主に配当を行なう際には、イングランド銀行の公定歩合/基準貸出金利 (Repo Rate と呼ばれる) よりも5%高い金額まで支払うことができる(イングランド銀行の貸し出し基準金利が3%だった場合、1株あたりの最大配当率は+5%を上乗せした8%となる)。また最大総配当率は35%である理由としては、収益の3分の1までは株主に還元し、3分の2はCICの新しい活動に再投資されるか、コミュニティの利益として還元されなければならないことを意味する (BIS 2009b)。

ただし BIS (2009b) では、「配当制限に関する条項は、CIC が配当の支払い有無に関して会社の判断を制限するものではない」ことや、「会社が、条項にあるキャップ、趣意書や提供される書類で許可されているよりも少ない額の配当を行うよう制限することが出来る」ことについても触れている。つまり、配当を行うかどうかは個々の会社にゆだねられており、配当率について上限は決められているものの、下限について決められてはいない。

BIS は配当キャップについて、コミュニティの利益を目的として活動する CIC に対して、投資家による民間資金の還流を促すことと、CIC が生み出した利益をコミュニティに還元することとのバランスを取った結果だと述べている。

(4) 年次報告書の提出

CIC 規程に基づく法人は、毎年必ず CIC レポート（Community Interest Company Report）と呼ばれる年次報告書を提出しなければならない。CIC 規程では、レポートの最低記載事項が定められている。また通常の会社法人と同様、会計監査に関するレポートの提出も求められており、この両者は会社登記局に同時に提出する必要がある。CIC レポートの原本は会社登記局に保存され、登記局を通じて CIC 監督局に複写が提供される。

図表 6 CIC レポートでの最低記載事項

➤ 役員報酬 ・取締役の賃金総計等の取締役の報酬の情報 ・最も賃金を貰っている取締役の詳細 (取締役の役員報酬の総計が 200,000 ポンドを超えた場合は、その旨を記載する必要がある。) ・ストックオプションの権利行使をした取締役数の詳細 (ただし勘定科目の中に当該情報が含まれている場合、またアニュアルレポートの中に勘定科目にそれらの情報が見つかる旨が記載されていれば、この情報を複写・記入する必要はない。) ➤ CIC が提供した地域利益の詳細 ➤ CIC が活動にどうステークホルダーを巻き込んだかに関する記述 ➤ 配当に関する記述 ・株式配当や業績に関連した配当の状況 ・キャップ制度への法令遵守状況 (配当や利益分配を行なう際には、「Regulations 27 and 28 of the Community Interest Company Regulations 2005」に記載された法定要件に言及しなければならない。) ・資産譲渡に関する情報、あるいは活動する地域社会への利益

(出典) BIS (2009a) を参照し三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

1.1.3 登記のプロセス

CIC 規程に基づく法人を設立する場合、当該組織はまず、保証有限責任会社、非公開有限責任株式会社、公開有限責任株式会社のいずれの形態で登記を行うかを決定する。その上で会社登記局が提供しているフォームに必要事項を記入し、登記を受け付けている会社登記局の申請窓口にもフォームを提出する。会社登記局は通常の法人設立審査に準じ、登記の適切性を判断する。同時に CIC 監督局が CIC 規程に基づき、CIC としての適切性を判断する。

会社登記局と CIC 監督局との間では、特定のフォームを用いて情報を共有しており、不適格要件や書類記入上の誤記載などがあった場合は、会社登記局を通じて申請団体に対して修正あるいは却下の連絡が入る。当該組織に CIC 監督局が直接連絡を入れることも修正要求の内容によって見られなくはないが、あまり一般的ではないとのことであった。

その意味で、CIC の設立は一般の会社法人の設立の延長プロセスであると言え、会社登記の一環として処理が行われている。

登記手続きは、特殊な例を除き、すべてのプロセスが 15 日以内に完了する。これには通常の会社法人としての登記手続きと、CIC 規程に基づくステータスの獲得の双方が含まれる。また、既に会社法人としての登記が済んでいる団体が CIC としてのステータスを獲得する場合におい

ては、追加プロセスのみが実施される。

登記プロセスにかかる費用は以下の通りで、参考までに 2009 年～2010 年の登記費用にかかる実績を示した。ただし、2009 年 5 月に発表されたコーポレートプランによれば、新規設立時の登記費用は 35 ポンド、組織転換の際にかかる費用は 25 ポンドに増額されることが決定している。

図表 7 登記費用にかかる事績

カテゴリ	件数	費用	合計
新規設立 ²	1,164	15 ポンド	17,460 ポンド
組織転換	134	15 ポンド	2,010 ポンド
年次報告書の提出	1571	15 ポンド	23565 ポンド
合計	—	—	43,035 ポンド

(出典) BIS (2010b) を参照し三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

1.1.4 政府による支援策

CIC 規程に基づく法人に対しては、政府からの直接的な税制優遇等は特に設けられていない。また入札時の優先等についても、特段配慮が行われている例は見られなかった。

一方で、情報公開基盤の整備による支援は実施されている。

CIC 監督局は、CIC 規程に基づく法人のリストを公開している。このリストは、会社名と登記の番号のみが記載されている。一方、イギリスでは、会社登記局が登記局の取り扱う法人を対象としたデータベースを作成している。そのため、CIC について情報を確認したい場合は、CIC 以外の一般の会社同様、会社登記局のウェブサイトから、CIC の名称か番号を入力し、検索することができる。登記局に提出された書類については、有料でダウンロードすることが出来る。入手の際は、利用者登録を行い、オンラインのカード決済等により、必要な PDF をウェブ上から購入するシステムとなっている。

1.1.5 CIC 規程の活用に関する状況

(1) CIC 規程に基づく法人数

2010 年 3 月時点での CIC の延べ認可件数は 4,075 件であった。うち解散した CIC が 493 件、チャリティへ転換した件数が 10 件見られ、登記数は累計で 3,572 件であった。

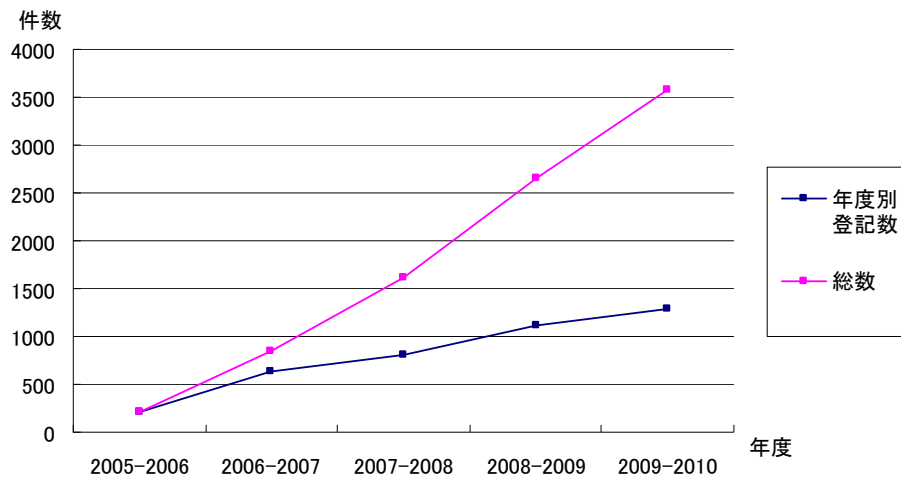
² 後述する通り、2010 年度の受理件数は 1,296 件だが、当該データは新規設立と組織転換の合計値が 1,298 件となる。2 件についてはデータ入力ミスによるものであり、実際の受理件数は 1,296 件。

図表 8 CIC 規程に基づく法人数

	受理件数	解散件数	チャリティ への転換	年度別 登記数	累積件数
05 年 7 月～06 年 3 月	208	0	0	208	208
06 年 4 月～07 年 3 月	637	0	0	637	845
07 年 4 月～08 年 3 月	814	35	3	776	1,621
08 年 4 月～09 年 3 月	1,120	86	2	1,032	2,653
09 年 4 月～10 年 3 月	1,296	372	5	919	3,572
合計	4,075	493	10	3,572	-

(出典) BIS (2010b) を参照し三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

図表 9 年度別登記数および累積



(出典) BIS (2010b) を参照し三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

(2) 申請受理および解散に関する状況

CIC 規程に基づく法人設立について、登記局に申請された件数は 4,633 件。2009 年度においては最多の 1,572 件の申請があり、うち 4,075 件が認可された。一方 CIC の解散数も過去最多で 372 件であった。

図表 10 申請受理および解散に関する状況

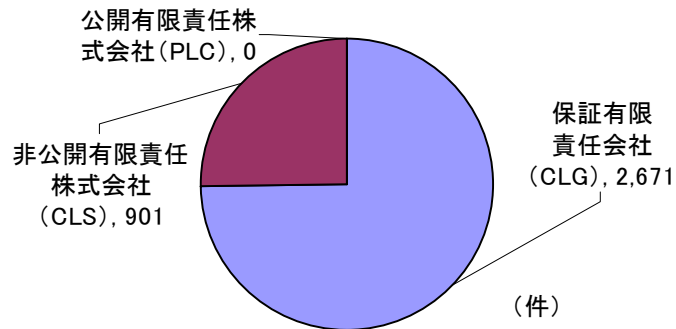
	申請件数	受理件数	不適格	チャリティへの転向	解散
05 年 7 月～06 年 3 月	260	208	1	0	0
06 年 4 月～07 年 3 月	719	637	0	0	0
07 年 4 月～08 年 3 月	873	814	0	3	35
08 年 4 月～09 年 3 月	1,209	1,120	0	2	86
09 年 4 月～10 年 3 月	1,572	1,296	0	5	372
合計	4,633	4,075	1	10	493

(出典) BIS (2010b) を参照し三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

(3) 法人種別の登記件数

CIC 規程に基づく法人について、法人種別の登記件数を見ると、公開有限責任株式会社の形態を取る法人は無く、保証有限責任会社が 75%、非公開有限責任株式会社の形態を取る法人が 25%であった。

図表 11 法人種別の登記件数

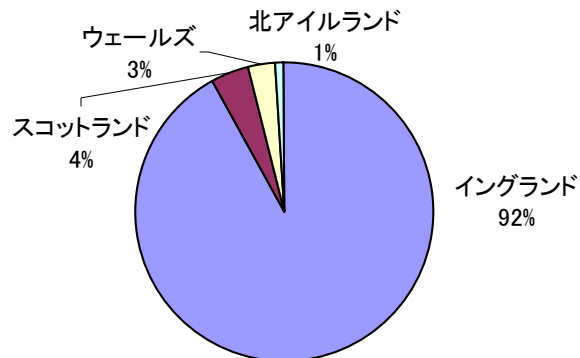


(出典) BIS (2010b) を参照し三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

(4) 地方別の登記状況

地方別の登記状況を見てみると、イングランドが 92%と圧倒的多数で、スコットランド、ウェールズ、北アイルランドの各地方はそれぞれ 4%、3%、1%と低い割合を示している。

図表 12 地方(国)別の登記件数



(出典) BIS (2010b) を参照し三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

(5) 地域別の登記件数

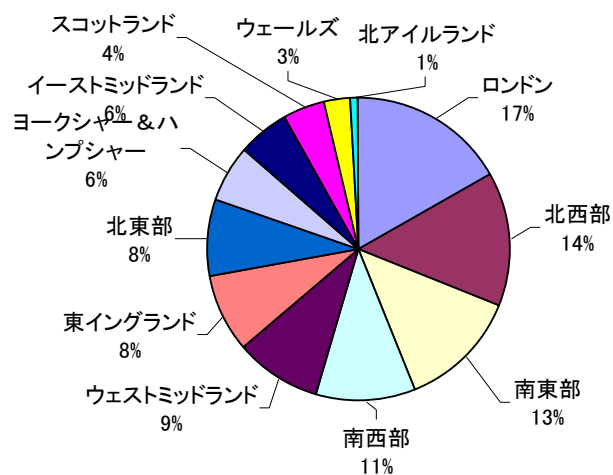
さらに細かく地域別の登記件数を見てみる。地域別の登記件数はロンドン地域が 17%と最多であり、ついで北西部 (North West) が 14%、南東部 (South East) が 13%、南西部 (South West) が 11%となっている。

図表 13 地域別の登記件数

地域	登記件数
ロンドン	602
北西部	507
南東部	460
南西部	378
ウェストミッドランド	325
東イングランド	301
北東部	293
ヨークシャー&ハンプシャー	221
イーストミッドランド	201
スコットランド	151
ウェールズ	100
北アイルランド	33
合計	3,572

(出典) BIS (2010b) を参照し三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

図表 14 地域別の登記件数



(出典) BIS (2010b) を参照し三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

(6) サービス提供分野別の登記数

CIC 規程に基づく法人が実際にどのような活動を行っているかを見てみると、最多が「その他の社会的・個人的サービス」(1,591 件)、次いで「教育」(710 件)、「健康・社会福祉」(577 件)、「不動産、賃貸」(489 件)である。

図表 15 サービス提供分野別の登記数

分野	件数
農業、狩猟、林業	22
漁業	4
鉱業、採石業	0
製造業	74
電気、ガス、給水	17
建設	11
卸売り、小売り、特定修理	100
ホテル、レストラン	53
輸送、保管、コミュニケーション	59
金融仲介	22
不動産、賃貸、研究、開発とその他の事業	489
行政、防衛	29
教育	710
健康、社会福祉	577
その他の社会的、個人的サービス	1591
使用人と一緒に個人家庭	0
その他	0
合計	3,758 ³

(出典) BIS (2010b) を参照し三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

³ 合計値は現在活動している法人総数とは整合していない。登記時のエラーによるものと思われる。

1.2 事例調査

1.2.1 調査対象について

事例調査について、訪問先、ヒアリング項目は以下の通り。

図表 16 調査訪問先一覧（イギリス）

属性	組織名	訪問先	概要
行政庁	CIC 監督局 Office of the Regulator of Community Interest Companies (CIC Team)	<u>Address :</u> The CIC Regulator CIC Team Room 3.68 Companies House Crown Way Maindy Cardiff CF14 3UZ http://www.cicregulator.gov.uk/	・ CIC の登記に関し認可を行う唯一の組織。 ・ 認証プロセスや法制度に関する状況についてヒアリングを実施。
コミュニティ利益会社	HCT Group	<u>Address :</u> (ECT West London) Greenford Depot Greenford Road Greenford Middlesex UB6 9AP http://www.ectgroup.org.uk/	・ コミュニティ・トランスポートサービスを提供する社会的企業 ・ グループ全体はチャリティ団体であり、子会社として CIC を持つ ・ チャリティ団体のステータスと CIC としてのそれとの使い分けや比較等の観点からヒアリングを実施
	Hackney Co-operative Developments CIC (HCD)	<u>Address :</u> Unit B1 3 Bradbury Street London N16 8JN http://www.hced.co.uk/webdocs/premises.html	・ コミュニティ開発支援を 1980 年代から継続する社会的企業 ・ 周辺地域での不動産業により地域再生を支援
	Community Money CIC	<u>Address :</u> The Hub 5 Torrens Street London EC1V 1NQ http://www.communitymoney.co.uk/	・ 貧困層に対して金融面からの社会参加を促す社会的企業 ・ CIC 法制化後に法人化

図表 17 ヒアリング項目

① 行政庁に関するヒアリング項目

- ・ CIC 制度の導入及び施行の背景・経緯
- ・ 社会的企業（主に CIC）育成・振興に向けた取組の現状・課題
 - －CIC 申請・認証件数（地域別、分野別、法人格別、社会的目的性別）の推移
 - －認証の仕組み（審査フロー、認証委員会等の役割）
 - －認証要件の現状（要件変更や認定プロセスに対する社会的企業側からの要望等）
 - －支援制度（優遇措置）の内容（CIC ネットワーク構築に関する支援有無、資金的支援、経営支援、人材育成・確保支援／等）
 - －各セクター間の連携に基づく取組、連携促進のための工夫
- ・ わが国への示唆：新たな法人格創設の意味や行政の役割

② 中間支援組織に関するヒアリング項目

- ・ 社会的企業に対する支援の現状・課題
 - －支援対象分野・企業規模の特徴、支援対象地域（都市・地方、農山村／等）
 - －支援メニュー（資金的支援、経営支援、人材育成・確保支援、ネットワーク支援／等）
 - －行政や外部機関との連携状況
- ・ CIC のアソシエーション組織の活動状況
- ・ 社会的企業に対する支援の今後の方向性

③ 社会的企業に関するヒアリング項目

- ・ 社会的企業の事業の現状等
 - －団体概要・設立経緯
 - －事業内容・活動状況
 - －行政や外部機関との連携状況
 - －経営上抱える課題
 - －今後の事業の方向性
- ・ CIC について
 - －CIC を取得した理由・経緯
 - －CIC のメリット、認証前後での変化
 - －提供を受けている公的支援（資金面、人材面／等）の内容
 - －CIC の今後の運用に対する要望・期待

／等

1.2.2 事例調査結果

(1) CIC 監督局について

1) CIC 監督官とは

CIC 監督官 (The Regulator of Community Interest Companies) とは、2004 年に発行された会社法において、ビジネス・規制改革省 (The Secretary of State for Business, Enterprise and Regulatory Reform/BERR⁴) により新たに任命された公職である。

監督官の権限やステータスは、2005 年の「The Regulations」において詳細に定められている。

CIC 監督官の持つ主な機能は、以下の 3 点に集約される。

図表 18 CIC 監督官の持つ機能

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・ 新たに申請のあった組織、あるいは既に CIC のステータスを持つ法人について、CIC 規程に基づいた組織として適格な要件を満たしているかどうかについて判断をすること。・ 必要な場合において、CIC に関する不服申し立てについて判断を行うこと。あるいは法施行の状況について判断を行うこと。・ CIC に関連する情報を提供すること、あるいは CIC について何らかのサポートを行うこと。 |
|---|

(出典) BERR (2009) を参照し三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

また CIC 監督官は、CIC の信頼性を確保する観点から、①会社法人が CIC としての要件を満たしていなかった場合、あるいはコミュニティの利益に関心が無く、それを追求していなかった場合、②マネジメントやガバナンスに問題があった場合、③法人の資産保全や活用の観点から見て、何らかの保護の必要が発生する場合において、以下に示す事項を実施することが出来る。

図表 19 CIC 監督官の権限

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・ 会社の運営状況に関し詳細な調査を行うこと・ 公認会計士によって監査済みの年次報告を要求すること・ CIC の名において (代理として) 民事手続きを行うこと・ 取締役の任命や解除を行うこと・ 経営者の任命を行うこと・ 会社清算手続きを取ること・ 解散命令・ CIC の再登録 |
|--|

(出典) BERR (2009) を参照し三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

現在の CIC 監督官は、CIC 規程発効後、2 人目となる。CIC 監督官は、公募により一般から採用される。現在の監督官は 24 年間チャリティで働いた経験を持ち、政府機関での被雇用経験は無い。

⁴ 後の機構改革により BIS に再編された。

2) CIC 監督局とは

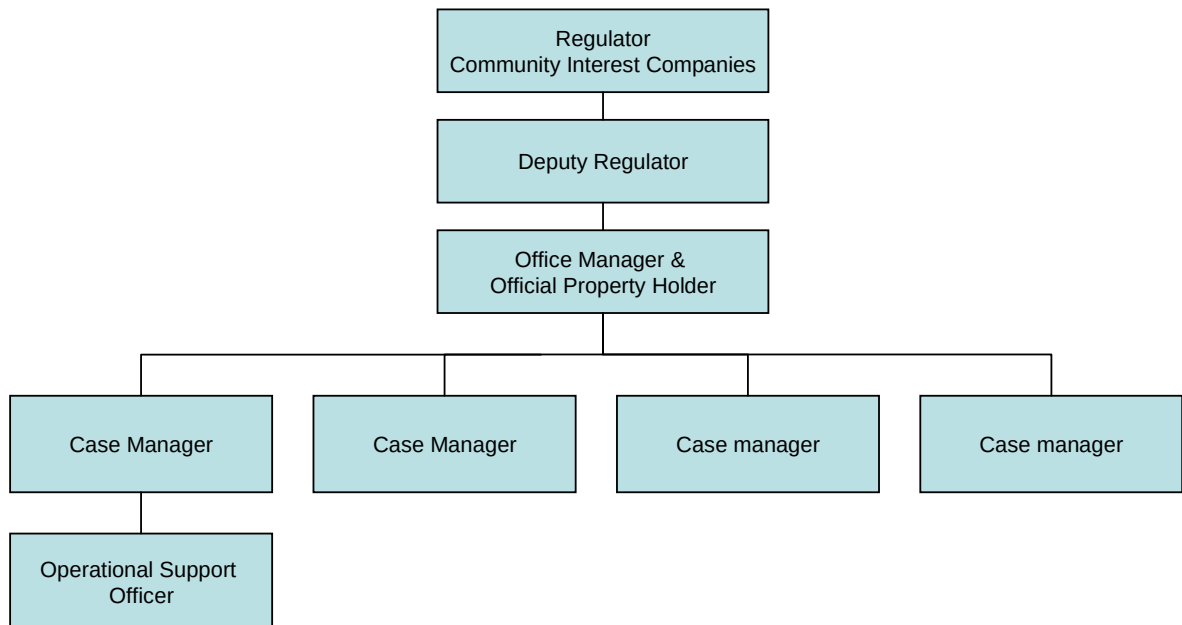
CIC 監督局とは、CIC 監督官の業務をサポートするオフィスである。CIC 監督官および監督局は、政府（BERR および BIS）から財政的な支援を受けているが、政府から独立した権限を持つ。

CIC 監督局のオフィスは、会社登記局内に設けられている。

会社登記局は、イギリス全土で 3 拠点において事業所が開設されている（イングランド地方とウェールズ地方については、ウェールズの首都カーディフに一括して窓口が設置されている。北アイルランドとスコットランドにはそれぞれ窓口が開設されている）。CIC 監督局は、ウェールズの首都カーディフにある会社登記局内にオフィスを構えており、全英の CIC を一括して管理している。

組織構造については以下の通り。

図表 20 CIC 監督局機構図



（出典）BIS（2010a）を参照し三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

図表 21 スタッフ数（専従換算値）

役職名	2008 年	2009 年	2010 年
監察局局長	0.6	0.6	0.67
補佐官	1	1	1
オフィスマネージャー	1	1	1
ケースマネージャー	3	3.76	3.76
事務局運営支援担当者	1	0.68	0.69
総計	6.6	7.04	7.12

※いずれの値も毎年 4 月 1 日時点での数値に基づく

（出典）BIS（2010b）を参照し三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

またスタッフ数について、フルタイムスタッフが5名、パートタイムスタッフが2名で運営されている。ケースマネージャーは BIS によって雇用されており、雇用保険や社会保障面等人事労務の管理は BIS で行っているとのことであった。ヒアリングによれば、CIC 監督官は週に3日程度、オフィスにて勤務しているとのことであった。また 2005 年当初に比べて約 11%~15%程度の予算が削られている。なおヒアリング時点では、DeputyRegulator は予算上の制約もあり置いていないとのことであった。監督官からは、業務プロセスを見直すことで効率化が進んでおり、予算削減による現時点での影響は無いとの発言があった。ただし CIC の数は増加を見せており、ケースマネージャーの業務量は増大しているとのことである。

3) 政府支援の内容及び方向性について

政府支援の内容及び方向性について、以下の意見が得られた。

CIC 監督局の業務の中心は、CIC の登記プロセスにかかる諸手続きのサポートおよび監督である。また CIC 規程は会社法改定によって誕生した経緯もあり、CIC 監督局の運営に関する管轄省庁は BIS である。従って監督局の運営資金も、BIS から補助として負担されている。また CIC 監督官の権限は政府から独立しているものの、スタッフの人事労務管理は CIC 監督局が独自で行っているものではなく、BIS の負うところが多い。

しかし、CIC 監督局と BIS が共同で事業を行うことは極めて少ないとのことであった。これは、BIS はビジネス全般を幅広く対象としているが、CIC は件数も少なく、BIS にとっては非常にマイナーな分野であり、社会的事業に関する振興施策を BIS と共同で行う状況にはないことが背景にあるとのことである。

一方で、内閣府との間では、4ヶ月に一度程度、CIC の現状について意見交換を行っているとのことであった。議論は、主に CIC から寄せられる相談内容の共有や CIC 発展に向けて監督局を感じる課題が中心である。

ただし CIC 監督官からは、内閣府は CIC に限らず広く社会的企業全般について普及啓発を行う使命を有していること、6万件程度存在しているといわれる社会的企業からすると CIC は 3,500 件と割合として少ないことなどから、CIC 監督局は社会的企業普及に関する全般的な施策のごく一部を担っているのみに留まるとの認識が示された。

(2) HCT グループ

Hackney Community Transport Group（以下：HCT グループと記載）とは、コミュニティ・トランスポートを専門とする社会的企業である。1982 年に設立された同組織は、傘下に CIC やジョイントベンチャーなど複数の組織を有するチャリティ団体でもある。長年ロンドン北部の貧困衰退地域で活動が続けてきた HCT グループであったが、近年は他の社会的企業等と積極的に協力体制を築き、合併なども経験しながらより強固な事業基盤を確率しつつある。

1) 活動の経緯

HCT グループは 1982 年、ロンドン特別区内の Hackney 地区で設立された。設立のきっかけは、Hackney 地区の 30 の地域団体がそれぞれ持っていたコミュニティ輸送の手段を HCT に集結させたことにある。各団体は個別にコミュニティ輸送のための車輛を有していたが、これを HCT グループに集約することで地区住民の便益を大幅に向上させることを目的として、HCT が誕生した。

活動開始時点での車輛数は 6 台。同グループは Hackney 自治区議会からの少額補助金を得て、活動を開始させた。この当時は、Hackney 地区に住む住民、特に公共交通の利用が難しい住民に対して、玄関先まで迎えに行く戸別の輸送サービスを提供していた。業務はボランティアにより運営されていた。1985 年には、席数 12 を有するミニバスや、リフト付きの福祉輸送用バスを購入するなど車輛の取得を進めた。この時点で、同グループは 300 を超える地域のコミュニティグループの参加を得られるようになり、次第にコミュニティ内での認知が上昇していった。

1986 年、HCT グループは行政からの補助を失い最初の危機に立つが、ボランティアの支援や地域住民の積極的な利用もあり、危機を乗り越えた。その後数年間で、ミニバス利用者は 4,000 人、Dial-A-Ride（事前に電話で予約をし、戸別の輸送を依頼する形式のコミュニティ輸送）利用者は 800 名、ボランティアも含めて 750 名の運転手を抱えるまでに成長を見せた。しかし経営的には常に厳しく、1986 年に 15 名だった従業員数は 90 年には 8 名、91 年には 9 名に減少するなどの状況にあった。

97 年、HCT グループは Hackney 地区において「Plus Bus」サービスの提供を開始。これは Bridge House Estate Trust Fund からの支援を受けて始まった会員制サービスで、既存の固定ルートでのバスサービスの利用に困難を抱える利用者に対して近距離の移動手段を提供することを目的としている。

2001 年、HCT グループはロンドン交通局（Transport for London）から、ロンドン市内の路線バスである「London Red Bus Route」の契約を初めて獲得した。これにより、Finsbury Park から Liverpool Street までを経由する 153 番のバス路線の運行を行うこととなった。これは HCT グループにとって大きな転機となった。HCT グループはバス路線の運行のため、別会社である CT Plus を立ち上げた。HCT グループでは、2003 年に同じくロンドン交通局との契約を得て、さらに 388 番、394 番の路線バスの運行を開始。388 番は地域住民からロンドン市への要求に基づき Hackney 地区に新設された路線バスルートである。394 番の路線バスは土日も含

む毎日運行される路線となった。

2004 年以降、HCT グループは飛躍的な成長を見せた。成長要因のひとつは、Hackney 近郊の Waltham Forest 地区のスクールバスの運行開始である。このバスは、特別な養護が必要な児童の輸送を目的として運行されているものである。このため HCT グループは Leyton 地区に新たな拠点を設置し、毎日 500 名を超える児童の輸送を行うこととなった。

また 2005 年には、初めてロンドン特別区以外の地域でのバス運行がスタートした。これはヨークシャー地域の交通公社である Metro からの契約によるもので、東ヨークシャーの Wakefield 地区での 8 路線のスクールバスの運行业務が含まれるものとなった。

2006 年には西ヨークシャーに加えて、南ロンドン、西ロンドンでもバス運行がスタートする。どちらもスクールバスに関する事業である。また同年には Lambeth and Southwark Community Transport との合併を行い、組織が拡大した。さらに、リーズ地区における戸別輸送サービス、会員制の輸送サービス (Dial a ride)、スクールバスサービスなどを開始。ロンドン特別区内でも Kensington and Chelsea 地区で福祉輸送を始めるなど、Hackney 以外のエリアでの業務が増加した。翌 2007 年にもロンドン特別区内での路線バス事業が増加、2008 年には東ヨークシャーで 10 年以上にわたり障がい者等の特別な支援が必要な住民に対してコミュニティ輸送を行っていた Leeds Alternative Travel を吸収合併した。

2) 組織構造

HCT グループの組織構造について述べる。

HCT グループはチャリティとしてのステータスを有する。グループとしては大きく① Islington Community Transport、②CT Plus、③Lambeth and Southwark Community Transport、④Transport Co-ordination Center Hackney、⑤Leeds Alternative Travel Limited の 5 つの下部組織を有している。

①Islington Community Transport はチャリティとしてのステータスを持つ、非営利組織である。当該組織は Hackney に程近い Islington 地区を中心に、住民への輸送サービスを提供している。当該組織が提供しているサービスは比較的福祉的要素が強く、高齢者や身体的・精神的に問題を抱えている住民に対する福祉輸送も行っている。こうした住民と直接的に関わる住民グループとの協力も見られる。

②CT Plus CIC は一般的な商業サービスを提供する事業会社である。独自に CIC のステータスを持つ営利会社であるが、HCT グループの理念をサポートするものとして位置づけられている。CT Plus CIC は、子会社として CT Plus (Yorkshire)CIC を有している。CT Plus (Yorkshire)CIC はヨークシャー地域の住民への輸送サービスを提供している。また CT Plus (Yorkshire)CIC では障がい者に対する福祉輸送も提供しており、同じく HCT グループの理念をサポートする存在である。

③Lambeth and Southwark Community Transport は、Lambeth and Southwark 地区の特に高齢者、身体・精神障がい者に対して、通院等の福祉的なサービスを提供することを目的として設立された。LaSCoT は同組織の子会社である。

④Transport Co-ordination Center Hackney は、もともとは高齢者、障がい者などの運輸サービ

スを効率的に提供するために設立された組織である。

⑤Leeds Alternative Travel Limited は、リーズ地区におけるコミュニティ輸送を実現するために設立された組織である。当該組織は産業共済組合の形態を取っており、CT Plus および CT Plus (Yorkshire) のみが出資している。

以上の組織のほか、HCT グループではさらに2つのジョイントベンチャーを立ち上げた。

ひとつは、E&HCT Limited である。当該組織はロンドン東部の交通サービスの提供のために Ealing Community Transport Limited との共同出資により設立されたジョイントベンチャーである。もうひとつは CT Plus Humber CIC で、当該組織は 2010 年 3 月に Goodwin Development Trust との共同趣旨により設立されたジョイントベンチャーである。同年 7 月には同社の子会社として West Hull Community Transport が設立され、高齢者や身体・精神障がい者に対するサービスやパーク＆バスライドサービスの提供を行っている。

図表 22 HCT グループ傘下の組織一覧

※◇は子会社、◎はジョイントベンチャーを示す

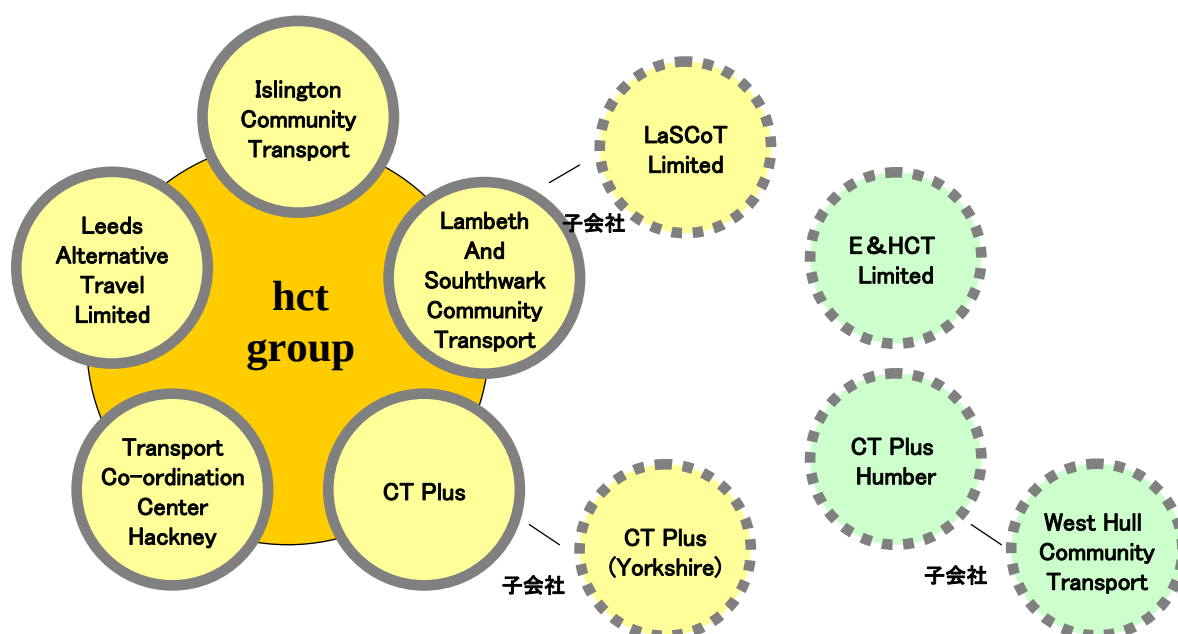
名称	法人格 (ステータス)	備考
◆Islington Community Transport	保証有限責任会社 (チャリティ)	
◆CT Plus	保証有限責任会社 (CIC)	
◇CT Plus (Yorkshire)	保証有限責任会社 (CIC)	CT Plus の子会社
◆Lambeth and Souhthwark Community Transport	保証有限責任会社 (チャリティ)	
◇LaSCoT Limited	有限会社	Lambeth and Souhthwark CommunityTransport の子会社
◆ Transport Co-ordination Center Hackney	保証有限責任会社	
◆Leeds Alternative Travel Limited	IPS	CT Plus および CT Plus (Yorkshire) の みが出資
◎E&HCT Limited	有限会社	Ealing Community Transport Limited と のジョイントベンチャー。
◎CT Plus Humber CIC	保証有限責任会社 (CIC)	Goodwin Development Trust とのジョ イントベンチャー
◇West Hull Community Transport	有限会社	CT Plus Humber CIC の子会社

(出典) HCT (2010) を参照し三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

また HCT グループ全体のガバナンスについては、グループ全体で経営会議を行うと共に、地域住民の代表者によって構成される「Regional Advisory Committees (以下: RACs)」が置かれている。RACs は現在ヨークシャー地域、南ロンドン地域、北西ロンドン地域の3つのエリアに置かれており、RACs は経営層に対して発言権を持つ。ただし、HCT グループによれば、競争環境が厳しいバス業界においては商業的な経営感覚も必要であること、またコミュニティの代表者に経営感覚を求めるのは無理があるという判断から、取締役会の構成メン

バーにコミュニティの代表者を入れることはせず、あくまでも取締役会に対して意見を申し立てる機能として RACs を位置づけているとのことであった。

図表 23 傘下組織の関係図



(出典) HCT Group (2010) を参照し三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

3) 財政状況

現在、HCT グループでは合わせて9つの事業所を有し、保有車両は300台を超え、595名の雇用を生み出している。

HCT グループの年間の収入額は約2,329万ユーロ。このうち最も大きな割合を占めるのが輸送サービスによる収益で、2,286万ユーロと全体の98%を占める。またこの輸送サービスによる収益を詳細に見ると、一般的なバス輸送サービスが1,422万ユーロ、スクールバスの運行による収入が584万ユーロ、グループ輸送が127万ユーロとなっており、通常のバス輸送による収入が最大の割合を占めることがわかる。

一方支出は約2,235万ユーロで、このうち一般的なバス輸送サービスに関する事業が1,273万ユーロと最大を占め、次にスクールバスの運行による支出447万ユーロ、グループ輸送による支出156万ユーロと続く。

また直近の5年間のHCT グループの収益は、毎年約20%~25%の成長率を誇っている。年次報告によれば、得られた収益約115万ユーロのうち、約21万ユーロがソーシャルインベストメントとして使われ、最終収益は約94万ユーロである。

なお、2009年度のソーシャルインベストメントは14万ユーロで、前年度の収益全体の26%を占めていた。

4) 事業内容

HCT グループの事業内容は、大きく①地域輸送のサービス、②公共セクターとの契約による移動困難者へのサービス提供、③雇用研修事業の3つに分かれる。

地域輸送サービスは、ロンドンの Islington 地区、Hackney 地区、Lambeth 地区、Southwark 地区、Haringey 地区、リーズ地区、Kingston-upon-Hull 地区などで提供されている。また公共セクターとの契約による移動困難者を主対象としたサービスの提供については、例えば障がい等の特別な支援ニーズを持つ児童の移送、戸別輸送、高齢者・障がい者等のデイケアセンターへの輸送、スクールバスなどが見られる。またパーク&バスライドなどの新しい形のコミュニティ輸送も、ディベロプメント・トラスト等と協力の上で実践している。

雇用研修事業については、ロンドン地区とリーズ地区で失業者に対してジョブ・トレーニングの機会を提供している。特に、交通や運輸業界での就業を支援する研修プログラムを多く提供している。

5) CT Plus ブランドを活用した輸送サービスの提供について

ここでは HCT グループ企業のうち、特に CT Plus について述べる。

HCT グループが、CT Plus ブランドを活用して実施している輸送サービスは次の通り。

図表 24 CT Plus ブランドを活用して実施している輸送サービス

London red bus services	・ 市内の路線バス事業 ・ ロンドン交通局との契約によるもの ・ 現在は 153、212、388、394、W12、W13、675 の 7 路線を運行している
AccessBus in Leeds	・ リーズ地区において Metro（東ヨークシャー地区の公共交通公社）との契約に基づきバスを運行 ・ Access Bus は、戸別輸送の役割を果たしている
Park and Ride service - Hull Priory Park	・ ヨークシャー地方にある the Hull Priory Park 周辺でのパーク&バスライドサービスの提供 ・ 収益はすべて Goodwin Development Trust を通じて West Full 地域のコミュニティ輸送の充実に活用される
Yellow school bus services in West Yorkshire	・ 東ヨークシャー地方におけるスクールバスサービス。2006 年以降順次路線が増加している
Route 812 in East London	・ Islington 地区と Hackney 地区におけるバス路線の運行 ・ 月～金曜まで、20 分毎に発着する路線で、近郊エリアを 1 ユーロで結び、自由乗降形式を採っている（バス停の有無に関わらず乗降が可能） ・ ルートは、高齢者や障がい者といった利用者と協議の上で決定し、交通過疎地域を大幅に減少させた
Special needs education transport services - Waltham Forest	・ 身体的・精神的な障がいをもつ児童・生徒を対しに、学校をはじめとする各種施設に輸送するサービス ・ 2004 年からスタートし、現在は約 500 名以上の児童・生徒の輸送を行っている ・ 安全確保のため必ずスタッフが 1 名同乗し乗降をサポートしている

Social services transport in Kensington and Chelsea	・ デイケアセンターの利用者に対する福祉輸送の提供 ・ 主に、自宅からセンターまでの輸送を行っている ・ 西ロンドンや Kensington Chelsea 地区において、2006 年以降実施されている
Coach and bus hire - Waltham Forest	・ 貸し切りバスの運行サービス ・ 70 人程度のバスサービスを複数台有している

(出典) HCT グループホームページを参照し三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

CT Plus は、HCT グループにおいて、主には商業的な観点に基づく輸送サービスを提供する組織として位置づけられている。ただし子会社として、HCT グループ全体の価値観は共有されており、単純に商業的な価値観のみでサービスを提供しているわけではない。事業においても、福祉的な輸送に関するサービスも多く見られる。

商業的な事業の代表例が、London red bus services である。これはロンドン市内を走る一般的な路線バス事業であり、ロンドン交通局との契約によって事業を運営している。現在 CT Plus は 41 台の路線バス車両（うち 14 台は 2 階建てバス）を有し、ロンドン北東部を中心に業務を拡大していった。現在は 153、212、388、394、W12、W13、675 の 7 路線を運行しており、地域住民の足となるバスサービスを提供している。

また一般的なバス会社と同様、貸し切りバスのサービスなども行っている。

こうした一般的な路線バス事業と並んで提供されているのが、コミュニティの交通弱者にターゲットをおいた輸送である。例えば Route 812 in East London は、Islington 地区と Hackney 地区において、通常のバスよりも小さいサイズの車両を使って運行している。この路線の特徴は、利用者である高齢者や障がい者などが協議に参加し、日常的な行動圏内での移動を中心に据えて路線バスのルートを設定した点にある。実際に、障がい者や高齢者が集住する共同の福祉住宅や病院、ショッピングセンターや郵便局、デイセンターなどをつなぐ路線として利用されている。この路線は月～金曜までほぼ 20 分毎に発着し、近郊エリアを 1 ユーロで結ぶ上、バス停の有無に関わらず乗降が可能な自由乗降形式を採っている。

なおこのコミュニティバスは、当初 812 番と 816 番の 2 路線を運行していたが、816 番については自治体の予算削減のため廃線となった。812 路線は、現在も Islington 地区の自治協議会によって財政支援がなされている。なお 2009-2010 年の 812 番の乗降客数は、年間 34,926 人と前年度の 27,661 人を上回る数値となっている。

他の地域組織との協力も見られる。Park and Ride service - Hull Priory Park は、ヨークシャー地方にある the Hull Priory Park 周辺でのパーク&バスライドサービスである。パーク&バスライドとは、中心部における自家用車の乗り入れを抑制することを目的に、周辺地域に駐車場を設け、駐車場と中心部とをバスでつなぐサービスを指す。このサービスは当初、CT Plus (Yorksher) が事業を担っていたが、後に地域のディベロプメント・トラストである Goodwin Development Trust との協力により立ち上げられたジョイントベンチャーである CT Plus Humber CIC、West Hull Community Transport により提供されることとなった。なおディベロプメント・トラストとは、地域住民によって設立されたコミュニティ振興を目的とする組織である。不動産開発や宅地・居住地開発、職業訓練、商店の運営なども含む経済発展のための

各種活動、公園の清掃やプレイパークの運営なども含む環境や子供の健全育成のための活動などを行っており、Borough（区）からの補助も見られる。なおこの事業を通じて得られた収益は、Goodwin Development Trust を通じて West Full 地域のコミュニティ輸送の充実に活用されている。

6) CIC 規程に対する HCT グループの評価

CIC 規程に対する HCT グループとしての評価を確認したところ、次の回答が得られた。

まず、CT Plus は、社会性配慮に関する問題関心よりも、純粋に自治体との契約を得る手段として設立されたとのことであった。自治体からの事業委託を得る上では、商業活動を行うサービスプロバイダーとして自らを位置づけ、事業者としての信頼性や安定性を高めることが重要だと考えた。しかし単なる会社法人の形態よりも、CIC 規程に基づく法人とした方が、コミュニティに対する利益を重視する HCT グループのアイデンティティには一致しやすいと考えたため、CIC となったとのことである。

しかし、CIC として社会性を全面に PR する機会はほとんど無く、グループとしても全く積極的に行っていない。この理由としては、イギリスにおいてはチャリティのブランドの方が強いことが挙げられる。つまり、グループ全体がチャリティとして登録されており、下部組織である CIC の社会性を PR する必要性は無いため、むしろグループ全体としてはチャリティであることは積極的にアピールしているとのことであった。

こうしたチャリティとしての特徴を最大限に生かしている点として、収益と課税との問題がある。CIC はチャリティと異なり、税制面での特典は全く無い。しかしチャリティが子会社を設立して収益事業を行い、その子会社からチャリティへギフトエイドの形態で寄付された収益に対しては、課税されない⁵。

CT Plus、CT Plus (Yorkshire) の収益は、すべて HCT グループに吸収される。結果、CIC としての収益はゼロになるため、法人税の支払い義務はなくなる。つまり、HCT グループはチャリティ団体であるが、商業活動を行う事業会社（一般に Trading Company と記載されることが多い）として CIC を置くことで、チャリティとしての制約を最小化させながら、税制面でのメリットを最大化させているのである。

自治体との契約について尋ねたところ、バス輸送に関する入札案件において、CIC が優遇されることは全く無いとのことであった。CT Plus、CT Plus (Yorkshire) とともにロンドン交通公社やヨークシャー地域の交通公社である Metro からの委託を受けているが、一般のバス事業者と同様に審査されるとのことであった。また、事業者選定の際に企業の社会性やコミュニティへの配慮が加点されることは無く、純粋に価格面とサービスの質のみで審査が行われているとのことであった。

HCT グループでは、グループ全体としての長期的な戦略を見据えながら、その時々必要

⁵ チャリティ委員会に登録したチャリティが所得を得た場合、それが本来業務の事業によるものの場合、原則として課税されない。ここでいう「本来の事業」とはチャリティの公益目的事業のことを指す。また個人からの寄付金、企業からの寄付金は、それが何らかのサービスの対価になっていなければ課税されない。ギフトエイドとは、1990 年に導入された 1 回ごとの寄付制度を指す。ギフトエイドの方式により寄付された場合は税の還付の対象となるため、寄付者にも税制上の優遇メリットが発生する（公益法人協会 2007）

な法人形態を選択して事業を行っているとのことであった。同グループからは、法人形態は税優遇の観点からは有利・不利が存在するため重要であるが、社会的企業として本質的に重要なのは事業の質であるとの意見が得られた。事業者としての効率性や事業の質を高めることで収益を最大化し、本来の目的であるコミュニティへの投資に回せる金額を最大化することが目指されており、法的な規程や法人格に対して拘泥することにはあまり意味が無いとの見解が持たれていた。効率性追求の一環として提示されたのが、Transport Co-ordination Center Hackney である。これは、より効率的なバス運行のマネジメントに向けて設立された組織でもあり、こうした事業面での一層の努力を重ねていきたいとの発言があった。

7) 政府に対する意見

政府に対する要望としては、2点が挙げられた。

ひとつは、入札の際の社会的配慮に関する法制化である。ヒアリングを実施した時点では、Public Services (Social Enterprise and Social Value) Bill (公共サービスの提供における社会的企業と社会的価値に関する法案) と呼ばれる新たな法案が検討されていた⁶。国会での上程が行われる前の法案であるが、この法案は社会的企業に関する国家戦略の作成と、それに基づく地方自治体ごとの戦略策定、入札時における配慮を求める内容となっている。

HCT グループとしては、特に地方自治体との契約時の優先条項について強い関心を持っており、この法案がスムーズに国会を通過することを望んでいるとのことであった。

ヒアリングにおいて比較対象として提示されたのは、Social Enterprise Mark であった。Social Enterprise Mark とは、The Social Enterprise Mark Company によって運営されている認証制度で、イギリス国内の 370 団体によって取得されている。なお The Social Enterprise Mark Company 自体も、CIC 規程に基づく社会的企業である。このマークは、法人格に関わらず一定の要件をクリアした団体であれば、費用を支払った上で利用することが出来る。

HCT グループからは、このマークの取得が任意であること、マークの取得によって直接的な優遇策は無いことが指摘された。同グループとしては、今後より社会的企業の持つ社会性を重視した入札の実施を望んでおり、新たな法案の通過を望んでいるとのことであった。

⁶ 詳細については英国議会ウェブサイトを参照のこと。
(<http://www.publications.parliament.uk/pa/cm201011/cmbills/006/11006.i-i.html>)

(3) Hackney Co-operative Development CIC

1) 活動の経緯

Hackney Co-operative Development CIC（以下：HCD）は、ロンドン北東部に位置する Hackney 地区で活動する CIC である。HCD は、その前身となるコミュニティグループを 1979 年に設立し、その後 1982 年 10 月に法人格を取得して以降も約 30 年に渡り Hackney 地区の経済的発展やコミュニティの再生に向け活動してきた。

Hackney 地区は、特に民族的な多様性に富み、貧困エリアも点在する地区である。さらに HCD が活動の本拠地を構える Dalston エリアは、Hackney 地区の中でも特に経済的・社会的に厳しい状況に置かれてきた。もともと労働者階級層が集住していたエリアであることから、貧困衰退地域としての歴史的背景を持つ。また近年は移民の流入が多く、民族的な多様性が加速度的に進行しており、失業率はイギリス平均の 2 倍程度と言われている。HCD によれば、Dalston エリアの就業適齢期にある人口のうち 5 分の 1 程度が失業状態にあるか、劣悪な労働条件下にあり、新たな雇用の機会を探しているとのことである。

そのような地区において、HCD は住民の小規模ビジネス設立を支援したり、ビジネス環境を整える役割を果たしてきた。

2) 組織構造

設立当初は協同組合形式を採り、その後「HCD LIMITED」として有限保証責任会社に転換、2007 年以降は CIC として活動している。

主な顧客は、特に地域で活動するボランティア団体やコミュニティグループ、貧困層・失業者を含む個人である。

スタッフは 7 名。ただし有給のフルタイム（＝週 5 日）スタッフは 1 名のみであり、週に 4 日の雇用が 4 名、残りは週に 2～3 回程度の勤務である。現在はディレクターが交代した直後であり、前任のディレクターは、ボランティア人材として組織に継続して関与しているとのことだった。また、法的な責任を持つ組織として、理事会を置いている。理事にスタッフは含まれない。

図表 25 スタッフの配置

役職名	役割
Managing Firector	・ HCD に関する全体統括
Starategic Director	・ 開発プロジェクト全般に関する責任統括
Deputy Director	・ 全体統括の補佐。特に金融面、事業面での補佐を行う。
HCD's Business Advisor	・ 小規模事業者に対するビジネス面からのアドバイス ・ あるいはアドバイスが可能な人材の仲介、等
Gillett Square Site Manager	・ Gillett Square でのイベントの企画立案 等
Premises Team	・ 物件、土地家屋の管理、メンテナンス等
Administrative Assistant	・ 貸会議室の予約管理等

（出典）HCD（2010）を参照し三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

3) 財政状況

2010 年度（2009 年 4 月～2010 年 3 月）までの収支の状況を見てみる。2010 年度の総収入額は、614,323 ポンド。ここから人件費を含む総経費 590,540 ポンドを差し引くと、年間の最終経営剰余金が 23,783 ポンドとなる。さらにその他収入を加えた上で未払い利息を差し引くと、201 年度の最終利益は 3,900 ポンドとなる。

図表 26 2010 年度の財務状況

2010 年（単位：ポンド）	
収入	614,323
経営総経費	－590,540
経営剰余金	23,783
その他収入	105
未払い利息	－19,988
最終利益	3,900

（出典）HCD（2010）を参照し三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

また資産については、有形固定資産が 4,451,104 ポンド、流動資産が 111,340 ポンドである。現在の収入の大部分は、不動産賃貸料で賄われている。今後、年間の最終経営剰余金を 10 万ポンドとすることを目標としており、得られた剰余金をビジネスサポートや文化活動に当てていきたいとのことだった。

資金調達については、各種金融機関と日常的に付き合いがあるとのことであった。現在までに借入れを行った金融機関の例としては、Triodos Bank UK、The Co-operative Bank、Big Issue Investment などが挙げられた。このうち Triodos Bank UK や Big Issue Investment からは、比較的好意的な利率で借入れを行うことが出来ているとのことであった。

4) 事業内容

HCD の事業内容は、大きく①小規模ビジネスの支援と②アート&カルチャーの 2 点に集約される。特徴は、HCD 自体が不動産を持ち、低コストの作業スペースやオフィスを貸し出したり、地方自治体との協働を通じて複合施設を建設し、地域再生に取り組んでいる点にある。

図表 27 HCD 所有の賃貸物件一覧

所有物件名	用途	所有物件名	用途
Bradbury Street	オフィス物件 作業スペース	Dalston Lane	店舗スペース
Dalston Culture House	店舗スペース	Downham Road	オフィス物件 作業スペース
Bradbury Street	店舗スペース	Beechwood Road	オフィス物件
Gillett Square	小規模店舗スペース （屋外のテナントスペース賃貸を含む）	Kingsland High Street	オフィス物件 店舗スペース 作業スペース

（出典）HCD（2010）を参照し三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

図表 28 HCD ヘッドオフィス



(出典) ヒアリング時に撮影

以下に、HCD が現在までに実施した主なプロジェクトを挙げる。

① Dalston 4 London project

Dalston 4 London Project（以下：D4L）とは、HCD が London Development Agency（ロンドン開発公社、以下 LDA）との協力のもと実施したプロジェクトである。本プロジェクトは、2007 年から 2010 年 3 月までの約 3 年間に渡り実施された。同地区は、2012 年に開催されるロンドンオリンピックの開催地のひとつであり、ロンドン交通公社により鉄道路線が延伸された。新たに駅舎も建設され、周辺地域のリノベーションが進むなど、地区の変貌も目覚ましい。

D4L は変貌が目覚ましい Dalston 地区において、社会的企業も含む小規模ビジネスを Dalston 地区に増やすこと、またそれによって人口増加の促進および雇用を拡大することが目指された。もともとアフリカン・アメリカンやアジア系、中東系など民族的な多様性に富む Dalston 地区であるが、D4L ではこうした流入定着層による小規模ビジネスや個別の民族集団向けビジネスの立ち上げが積極的に支援された。これは、地区への帰属感や地域とのコミュニケーションが薄く、孤立しがちな流入定着層が、従来から失業率が高く雇用の機会も限定的な Dalston 地区において、地域からのサポートが途絶することで犯罪に走ったり、居住環境に関心になることで、地区が荒廃するケースを未然に防ぐことも意識された取り組みでもある。

D4L は、具体的には①小規模ビジネスやソーシャルビジネスに対して個別経営相談を実施すること、②経営改善を行うこと、③起業家同士のネットワークの構築や、新たな起業アイデア創造の場として各種ワークショップなどの機会を提供すること、④Hackney 地区のイベントの開催を通じて、地域のイメージ、環境および生活安全面での意識の向上を図ること、⑤ウェブサイトの運営やニュースレターの発行を通じて、地域の最新情報を発信したり、新たなビジネスを紹介し、新たな顧客や Dalston 地区の訪問者を増加させること、⑥2012 年に開催されるロンドンオリンピックのプレイベントを開催し、オリンピック期間中の訪問者への対応を向上させること、の 6 つが達成目標とされた。

D4L の実施により、400 件を超える小規模ビジネスの設立支援が行われた。この中には、社会的企業も含まれる。設立支援を行った 400 件のうち、40 件が実際の起業・開業に至った。

② Gillett Square

Gillett Square は、2006 年に Dalston 地区に誕生したアート&カルチャーの情報発信拠点である。Dalston 地区の中心部に位置し、店舗とオフィスが入居するテナント部分と、中心にある大きな広場を含むパブリックスペースの両者を併せ持つ。

Gillett Square の歴史は 1993 年に遡る。1993 年、HCD は Gillett Street に存在していた古いオフィスの所有者からの申し出により、ビルの再開発を計画。同じ敷地内に新たなデザインビルを設立すべく検討を開始した。1997 年には Groundwork East London と Hackney Council と協力し、Dalston Town Center エリアでの実証をスタート、1988 年には Hackney Council の地域再生計画の一環として、デザインプロジェクトを行うことが決定した。

その後、HCD は同プロジェクトに関心を持つ組織と協力し、様々なデザインイベントを開催しながら、Gillett Square の建設準備を進めていった。2001 年には、「The Gillett Square Partnership」がロンドン開発公社と Groundwork East London、建築会社等との間で交わされ、2 年間の調査の後、2003 年には Greater London Authority も上記パートナーシップに参加するに至った。こうした経緯を経て、Gillett Square はロンドン近郊における再開発計画の一環に位置づけられ、大規模なビルの修繕を伴う開発が決定した。商業開発ではなく、自治体等も参加する再開発として位置づけられたこともあり、Local Strategic Partnership に関連するメンバーや Neighbourhood Forum 関係者などと HCD が意見交換を行いながら、プロジェクトが進行、2006 年の開館に至っている。

図表 29 Gillett Square の様子



(出典) HCD グループウェブサイトより

Gillett Square の機能は、新たな商業・オフィススペースを提供することと、デザインによって Dalston 中心部のイメージを向上させること、安全なパブリックスペースを Dalston 地区に作り出すことにある。

建物の 1 階部分は地方自治体が所有し、2 階部分は HCD が地方自治体と 40 年の長期賃貸契約を結んでいる。

商業面では、オフィスや飲食施設、小売店向けのテナント賃貸を行っている。例えば、ア

フリカン・アメリカン向けの軽食・スナック販売店やレストラン、衣料品販売、あるいは IT 機器の販売店舗、書店、理美容店などが代表的である。

Gillett Square 最大のテナントは、Voltex Jazz Club である。Voltex Jazz Club では、Gillett Square 内で無料のライブイベントも実施している。

デザインイベントについては、Gillett Square においてほぼ毎週、無料のアートイベントを開催している。提供されるプログラムは、屋外演劇や大学生・有志等によるコンサート、ファミリー向けの各種イベントやスポーツイベント等である。特に、地域住民が活躍する場を設けることを重視している。こうした活動について参加者から入場料等の対価は得ておらず、赤字部門となっている。しかし、HCD では、長期的な観点から地域のイメージアップや交流人口の増加、住民の帰属意識の向上のために重要だと考えられており、企業からの寄付や自治体からの補助等によって活動が継続されている。

各種イベント開催については、住民によるボランティア組織「FOGS (Friends of Gillett Square)」も組成されている。多様なバックグラウンドを持つ住民が、イベントを通じて交流を深めることが目指されている。

図表 30 Gillet Square 内に建設された Dalston Culture House



(出典) ヒアリング時撮影資料。正面の 1 階部分が Voltex Jazz Club。
ガラス壁面にも店舗名が表示されている。

③ その他の小規模ビジネス支援

先に挙げた D4L は、地方自治体との協力によるビジネス支援であるが、HCD は D4L に限らず小規模ビジネス支援を継続している。ビジネススキルの向上や起業支援では、特に長期失業者に対する支援に力を入れているとのことであった。例えば毎年継続しているビジネススキルアップ講座について、昨年度の実績では 15 名の長期失業者が講座を受講し、このうち 8 名が実際に起業した。ほかにも 2 名の受講者が就業機会を得るに至った。

HCD はこうした起業支援コースの運営経費について、公的機関からの補助のほか、The Co-operative Group から補助を得ている。この補助金は、The Co-operative が協同組合運動を全英に普及させるために実施しているプログラムで、長期失業者に対する講座提供を行った場合は 1 人あたり 750 ポンドが補助される。

資金提供には、3つの組織が関連している。ひとつ目は The Co-operative Group である。The Co-operative Group は、食品・金融サービス・医薬品・冠婚葬祭等多様な生活サービスを提供する協同組合組織の総合グループで、500 万人を超える組合員と、5,000 を超える小売業が加盟している。2つ目は、The Co-operative Enterprise Hub である。The Co-operative Enterprise Hub は、The Co-operative に属するひとつの部門であり、ビジネスのスタートアップ支援や継続支援、協同組合の設立支援、補助やローンの提供などを行っている。3つ目は London Co-operative Development である。これは、主にコミュニティ再生を志す6つの不動産関連の社会的企業により構成されている。HDC はこの6つの社会的企業の中のひとつである。

資金の流れとしては、まず The Co-operative Group が、The Co-operative Enterprise Hub に対して、起業家支援の資金の原資を提供し、次に The Co-operative Enterprise Hub が London Co-operative Development に補助金を配分する。London Co-operative Development は構成する6団体間で調整し、起業家支援の原資としてそれぞれが講座の提供などを行っている。

受講者は主に長期失業者であるが、それ以外にも小規模なボランティアグループ、公共セクターから社会的企業へ転身を検討している人材なども含まれるとのことであった。

④ 不動産事業について

現在、HCD では8拠点に 75 件の賃貸可能な物件を保有している。この中には、先に挙げた Gillett Square の物件も含まれる。

HCD は起業支援を貧困から脱出する手段のひとつとして捉えており、開業を積極的に支援している。上述した講座の受講生を中心に、地域住民に対しては積極的に HCD が所有するテナント物件を紹介、賃貸物件として貸し出している。

HCD によれば、賃貸料金の設定については、細やかな配慮を行っているとのことであった。具体的には、周辺地域の一般的な商業不動産業者の物件賃貸料をリサーチし、価格帯を見極めた上で考えられる価格帯の最底辺の価格を個別の物件ごとに設定しているとのことであった。これは、市場価格を大幅に割り込む低価格の物件を借り手に提供することを意味しているわけではなく、あくまでも市場で想定されている価格の最低水準を維持することが目指されている。市場価格を大幅に割り込む物件を設定した場合、周辺のオフィス賃貸や地価の価格水準に悪影響を与えてしまうことや、創業したばかりの事業者が経費や経営に対する感覚を鈍らせ、結果的に事業の持続可能性を狭める可能性があるため、このような判断をしているとのことであった。

また、所有している物件についても、多様性を保てるよう努力しているとのことであった。その一例が、Gillett Square のオープンスペースに設置されているテナントスペースである。一見すると屋台のような外観であるが、新規開業者にとっては比較的安価で事業を始められるスペースとなっており、テナントを持つ最初のきっかけとして活用されているとのことであった。ヒアリング実施時にも、持ち帰り専門のコーヒーショップの開業準備を行っている事業者話を聞くことが出来たが、HCD の起業家向け講座を受講した後、数ヶ月の準備を経て開業するに至ったとのことであった。

図表 31 新規事業者向けテナントスペース



(出典) ヒアリング時撮影資料

右側：Dalston 地域のエスニックマイノリティを販売顧客とし、国際携帯電話を販売するテナントと（右）中古 PC 販売店舗（左）。

左側：Gillett Square 内にテナントが並ぶ。向かって一番左手が右側の写真のテナント。

5) CIC 規程に対する HCD の評価

HCD は、2007 年に CIC 規程に基づく法人へと組織形態を変更した。CIC 規程が制定されてから比較的早い段階で CIC となったと言える。

CIC となった経緯については、地方自治体等の政府から補助を得ることが最大の目的だったとのことであった。補助金を取ること自体は、毎回の審査もあり煩雑かつ大変なことではあるが、CIC 規程に基づかない一般的な営利団体として活動しているよりも、CIC の方が多少なりとも補助は得やすいと考えているとのことであった。ただし、チャリティと比較した場合は、やはり補助が得られる確率は低下するものと認識されていた。

またチャリティのように商業活動上の制限が無いという点で、CIC として操業するメリットを感じているとのことであった。HCD は、今後も商業にも成功していくことが目指されており、CIC 規程に基づく会社法人は、比較的使いやすい制度だと感じているとのことであった。

地域住民に対するアピール、という点から意見を求めたところ、CIC となることで、より透明性が増し、地域社会からの信頼が得やすくなったとの意見を得ることが出来た。しかし、法人制度が信頼の源泉になると考えられているわけではなく、HCD がもともと社会的な目的を持った団体であること、地域への利益還元を目指して活動している団体であることが強調され、法人制度そのものは付随的な価値だとの認識が示された。

HCD としては、むしろ、地域住民と積極的にコミュニケーションを取ることや、事業を通じて地域住民の利益向上、あるいは貧困問題の解決をすることが重要であるとの意見が得られ、そのための努力として、コミュニティガーデンプロジェクトが紹介された。コミュニティガーデンプロジェクトとは、HCD が以前から活動しているエリア周辺に新たなショッピングセンターが出来たことが契機となってスタートしたプロジェクトである。上述の通り、Dalston

地区は 2012 年に開催されるロンドンオリンピックを目前に控え、再開発が進められている。このプロジェクトは、再開発によって整備が進みつつある Overground 駅周辺エリアを中心に、表通りに面したショッピングセンターから駅近くの散策道を、地域住民によって整備し、維持管理を行っていかうとするものである。HCD としては、こうした小さな取組みを継続することで、地域住民の地域への愛着を増加させることを目指している。個別のプロジェクトによって得られた信頼関係が、HCD にとって最も重要だとの認識に立ってのプロジェクトである。

今後の運営について、HCD からは、補助金に頼らない運営を実現させたいと考えていることが繰り返し主張された。ただし、それが実現した場合においても、法人格の変更は考えていないとのことであった。HCD の目的は地域再生であり、その都度最適な方法を選択していきたいとのことであった。

図表 32 Dalston 地区の様子



(出典) ヒアリング時撮影資料

(左側) 再開発により建設されたショッピングセンターの裏手に整備されつつある公園の入り口。駅からショッピングセンターまでの通り道に位置し、散策道としての整備が目指されている。

(右側) 再開発エリア。古いビルがリノベーションされ、HCD の関連事業者も入居している。

6) 政府に対する意見

今後、イギリス政府が公共セクターを民間開放する動きはますます加速することが想定できるが、CIC をはじめとするソーシャル・エンタプライズが活躍する場面が増えるだろう、との見方が示されたほかは、政府に対する意見は特段得られなかった。

(4) Community Money CIC

1) 活動の経緯

Community Money は、貧困の撲滅と金融面における社会的排除を抑制することを目的として、2007 年に設立された CIC である。設立者である Puck Markham 氏は、バークレイズ銀行などのグローバルな大手金融機関や証券会社で働いていた経験を持つ。その後、転職を機会にコミュニティ開発金融機関（Community Development Financial Institution）に関心を持ち、ビジネスで培った経験を活かし、CDFI のスタッフとして、ソーシャル・エンタプライズや個人の融資先の経営相談などに乗っていた。さらに、CDFI の連合組織である CDFA（Community Development Finance Association）での勤務を経て、Community Money を設立するに至った。

2) 組織構造

Community Money は非公開有限責任株式会社であり、Puck 氏を含めて 3 名が株式を保有している。設立の際は、Puck 氏が古くから付き合いのある友人に声を掛け、寄付を募るなどして活動資金を確保した。

現在、事務局は Puck 氏が専従であるほか、2 名のアルバイトスタッフと、2 名の事務局ボランティアによって運営が支えられている。このほか、経営支援やアドバイスには、約 100 名のボランティアが参加している。オフィスは、イズリントン近郊の The Hub の中に置かれている（The Hub とは、社会起業家をはじめとするソーシャルイノベーションの担い手が多く集まるシェアオフィスである）。

3) 事業内容

主な事業は、社会的排除が著しい貧困層を中心とする金融教育の実践、また少額の助成金の提供などである。

金融教育の実践については、100 名を超えるボランティアの協力を得て実施されている。金融教育は、個人を対象とするものと、法人の会計担当等のスタッフを対象とするものがあるが、共に非常に基礎的な内容と、債務を管理する際に必要な高度な教育との双方を含んでいる。

個人を対象とする金融教育については、1 対 1 のカウンセリングやコンサルティング、あるいは債務超過防止を目的とするセミナー開催やアドバイス等の支援などが主となっている。スタッフを対象とする支援については、債務不履行に陥らないためのキャッシュフロー計画の作り方や、適切な資金調達の方法、予算計画などをアドバイスしている。こうした支援は年間を通じて提供されており、直接事務所を訪問しての支援を行うケースもあれば、面談日を設定して支援を行うこともある。

支援の際には、ファイナンシャル・インクルージョンと呼ばれる、金融サービスからの排除を抑制することや、債権の滞納・超過の予防、地域社会への投資促進やスタッフのスキル向上につながるよう、プログラムを工夫しているとのことである。こうした支援は、

Community Money が独自で行うと共に、複数の組織との協力を得ながら実践されている。例えば、ロンドン市内にある、“Metropolitan Housing Trust” とは、2009 年以降事業面で協力関係にある。同団体では、ファイナンシャル・インクルージョンを促進するため各種プログラムが実践されているが、Community Money はこうしたプログラムの一部を受託して実施している。また、ロンドン南東部でアフォーダブル住宅を提供しているハウジング・アソシエーションである“Hexagon Housing”とも同様に、コミュニティを対象とした金融教育の提供機会を創出している。

4) CIC 規程に対する Community Money の評価

CIC 規程について、規程を設置したことについては評価したいとの意見が得られた。一方で、その後の推進策について、取組みが遅れていることが遺憾であるとのことであった。

具体的には、CIC 規程により設立されたソーシャル・エンタプライズについて、グッドプラクティスの紹介などがなされていないこと、企業関係者への周知が後手になっており、支援が得られないこと、などが挙げられた。

また、CIC Regulator について、認証機能のみに留まっており、政府としての振興策の方向性が見えにくいことなども指摘された。

(参考文献)

- BIS(2009a)Information Pack Community Interest Companies Issued by the Regulator of Community Interest Companies
- BIS (2009b) Information and Guidance notes ,Department for Business Innovation & Skills, 2009
- BIS (2010a) Regulator of Community Interest Status, Role, Function and Location, 2010
- BIS (2010b) Annual Report2009-2010, Department for Business Innovation & Skills , 2010
- BERR (2009) Corporate Plan 2009-2012 and Business Plan 2009-2010 Issued by the Regulator of Community Interest Companies,Department for Business,Enterprise and Regulatory Reform, 2009
- HCT (2010) Annual Report and Financial Statements,HCT Group, 2010
- HCD (2010) Annual Report 2010-Join us in Dalston-,Hackney Co-operative Development, 2010
- METI・MURC (2009)「平成 21 年度地域経済産業活性化調査ーソーシャルビジネスの統計と制度的検討のための調査事業」、経済産業省・三菱 UFI リサーチ&コンサルティング
- 公益法人協会 (2007)「英国におけるチャリティ制度に関する調査研究報告書」、財団法人公益法人協会

2. イタリア

2.1 制度概要

2.1.1 制度設置の経緯

社会的協同組合とは、地域において社会福祉・保健・教育等のサービスを提供したり、社会的に不利な立場にある人たちの労働統合を目的とする協同組合を指す。イタリアでは 1991 年に社会的協同組合法が法制化された。伝統的な協同組合が一般法（民法典）により規定されているのに対し、社会的協同組合は「社会的協同組合法」という特別法によって規定されている。

同法の成立過程には、戦後のイタリアの社会福祉制度の変遷や非営利セクターの発展経緯が深く関わっている。イタリアでは戦後、ファシズムへの反発から自治が重視された。またイタリア新憲法においても「私的投機の目的を持たず、相互扶助の性格を有するところの協同主義事業の社会的機能を承認する。」（イタリア憲法 45 条）、（佐藤、2004）とされ、協同組合に対して積極的な位置づけがなされている。

イタリアでは戦後、50 年代から 60 年代の経済成長ののち、70 年代には経済危機に見舞われた。政府財政の逼迫の結果、社会的に弱い立場にある人々へのサービスが行き届かなくなった。結果、同時期イタリアにおいて福祉サービスの立て直しが行われ、コスト削減とサービス向上、特に現金給付から社会サービスの供給の強化が言われるようになった。伝統的な家族像の揺らぎも生じ、家庭内に問題解決を頼らない社会福祉の仕組みが必要とされた。特に経済危機の中で顕在化しはじめた貧困層に対して、従来の家族を中心とした社会福祉の枠を超えた対応が必要とされた。例えばホームレスや 10 代・20 代の若年貧困層、薬物乱用者などもこうした層に当てはまる。

イタリアにおける社会的協同組合は、法制化よりもかなり先んじて、対人的な福祉サービス分野で小集団が形成され、新たに誕生した貧困層の支援を行ってきた点が特徴として挙げられる。こうした団体の多くは当初ボランティア組織として誕生し、公的資金を獲得しながら成長を見せていった。

法制度の観点でいえば、1978 年のバザーリア法がこうした組織の成長のひとつのきっかけとなったといえる。バザーリア法とは、精神障がい関連の閉鎖施設・病院を廃絶する法で、精神科病院の廃絶を最初に訴えた精神科医フランコ・バザーリアにちなんだ法である。同法では、精神科病院の新設や再入院・新規入院が禁止され、精神疾患を持つ患者はすべて地域精神保健サービスのもと、地域で暮らせるようサービス網を構築することが目指された。同時に精神障がいを持つ人々の暮らしを支えるための地域社会づくりの運動が活発化し、社会的協同組合の前身となる多くの組織が誕生した。

1981 年には「社会的連帯協同組合法」が提起され、80 年代末には 1,000 を超える組織が誕生、法制化をめぐる議論がさらに活発化した。同じ頃、地方自治体でこうした組織への委託事業等による資金支援が活発化、91 年の法制化に至った。

2.1.2 制度の特徴

社会的協同組合の法的定義は以下の通り。

図表 33 国法 381 の記述にみる社会的協同組合の定義（第 1 条）

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. 社会的協同組合は、次の活動を通じて人間発達ならびに市民の社会的統合というコミュニティの全般的利益を追求することを目的とする。<ol style="list-style-type: none">A) 社会-保健サービス並びに教育サービスの運営B) ハンディキャプ者の就労を目的とした、農業、工業、商業ないしサービス業の多様な活動の実施2. 社会的協同組合に対しては、本法と矛盾しない限り、当該協同組合が活動する部門に関する法規を適用する。3. いずれの形態の場合も、組合の名称には「社会的協同組合」の文言を含めなければならない。 |
|---|

（資料）菅野（1999）、MURC（2010）を参考に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

また社会的協同組合は、下記の 4 つのタイプに分けられる。また国法 381 号に A、B との記述があることから、一般に A 型、B 型と呼称されている。

図表 34 社会的協同組合の 4 つのタイプ

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">(1) A 型社会的協同組合
社会・健康サービス、教育サービス提供を目的として活動している協同組合(2) B 型社会的協同組合
社会的に不利な立場の人たちの労働参加を目的とする、農業・工業・商業およびサービス業等のさまざまな活動を展開する協同組合(3) 混合型協同組合
上記 2 つの目的をあわせ持った協同組合(4) 社会的コンソーシアム
会員の 70%以上を社会的協同組合で形成する協同組合として設立される、事業連合組織 |
|--|

（資料）佐藤（2004）、MURC（2010）を参照し三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

また社会的協同組合には就労組合員のほか、利用者組合員、ボランティア組合員、投資組合員、組織（団体）組合員が存在する。

(1) A 型社会的協同組合について

A 型社会的協同組合とは、地域において社会福祉、保健、教育等のサービスを提供する社会的協同組合を指す。A 型の場合は、専門的な社会サービスを地域社会において供給する主要な主体として位置づけられている。

B 型に比べると、社会的に不利な立場にある人々の労働統合といった目的は見られず、活動実態から見ても、保育園・幼稚園の運営や、福祉施設の運営など、地域社会に必要な福祉サービスを供給する主体としての認知が強い。

(2) B 型社会的協同組合について

B 型社会的協同組合とは、社会的に不利な立場にある人々の労働統合を目的としている組織で、農業、製造業、商業、サービス業等の多様な活動を行う協同組合を意味する。

B 型社会的協同組合は社会的に不利な立場にある人々の労働統合を目的としていることから、報酬を受け取る労働者の 30%以上が社会的に不利な立場にある人々で構成されなければならない。

A 型と比較すると、「労働統合」や「不利な立場にある者の働く場」としての位置づけが強く、雇用という側面により力点がある点が特徴的である。

(3) 混合型

当初、社会的協同組合においては、A 型、B 型二つのタイプからひとつを選択するよう指示されていた。しかし、1996 年、イタリア労働省は第 135 号通達書を発行、この通達により A 型・B 型の活動タイプの両方をひとつの協同組合で運営することを承認した。これにより「混合型」と言われる協同組合が生まれた。

混合型の条件としては、①社会的に不利な立場の人々のタイプや事業参入領域が、社会的協同組合に付与された目的の有効達成のために行なう活動の社会的対象の中に明確に示されていること、②現状の規定で認められる便宜の正確な適用の達成のため、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」の 2 つである（岡安 2008）。

(4) コンソーシアム（事業連合）

国法 381 号規程においては、本法における諸規定はコンソーシアム（事業連合）においても適用されると記載されている。コンソーシアムは、その設立時において組合員の 70%が社会的協同組合でなければならない。田中（2008）は、コンソーシアムの機能を 6 つに分けて述べている。これによれば、第 1 はプロジェクトの開発や新しいサービスのサーベイ等、調査研究とその実験的試行、第 2 は人材教育や人材の発掘等、第 3 は公共事業入札への支援や取りまとめ（複数の協同組合が事業に協同にのぞむ際にコンソーシアムが代表してゼネラル・コンストラクターとなるケースがある）、第 4 が協同組合間協同の促進、第 5 が生産された財やサービスの市場化、そして第 6 が社会的協同組合の存在価値の発信やプロモーション活動である。

図表 35 A 型社会的協同組合と B 型社会的協同組合の要件について

	A 型社会的協同組合	B 型社会的協同組合
381 号における定義	社会・健康サービス、教育サービス提供を目的として活動している協同組合	社会的に不利な立場の人たちの労働参加を目的として活動する協同組合
事業内容	社会・医療サービス、教育サービスの運営に限る	農業、工業、商業もしくはサービス業
社会統合	特段の義務はない	報酬を受ける労働者の少なくとも 30%は社会的に不利な立場の人たちで構成する必要がある

（出典）各種資料を参考に、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

(5) 社会的に不利な立場にある人々とは

B 型社会的協同組合は、社会的に不利な立場にある人々の積極的な労働参加を促進する立場にある。国法 381 号でいう社会的に不利な立場にある人々とは、以下の通り。

図表 36 不利な立場にある人々

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・ 身体・精神ならびに感覚の障がいを持つ者・ 精神科施設に入院していた者・ 薬物依存者・ アルコール依存症患者・ 家庭が困難な状況にある年少者・ 拘置にかわる措置を認められた受刑者 |
|---|

(資料) 菅野 (1999) を参考に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

これ以外に、内閣総理大臣の政令が指定した者も社会的に不利な立場にある者として認められる。この場合においては労働・社会保険大臣の提案に基づき、保健大臣、内務大臣および社会問題大臣と協議し、中央協同組合委員会の意見を聞いた上で政令で指定されるものとされている。

ヒアリングで確認できた事項として、社会的に不利な立場にある人の定義は、国法では上記の通りと指定されているものの、医師の診断等により、何らかのハンディキャップが認められれば不利な立場にある者として認められるケースが多いとのことであった。

2.1.3 社会的協同組合の現状

ここでは社会的協同組合の実際の法人数や活動状況について確認する。データリソースは、「イタリア政府中央統計局 (Statistiche in Bereve)」、Istituto Nazionale di statistica) が提供している「Le Cooperative social in Italia Anno」である。

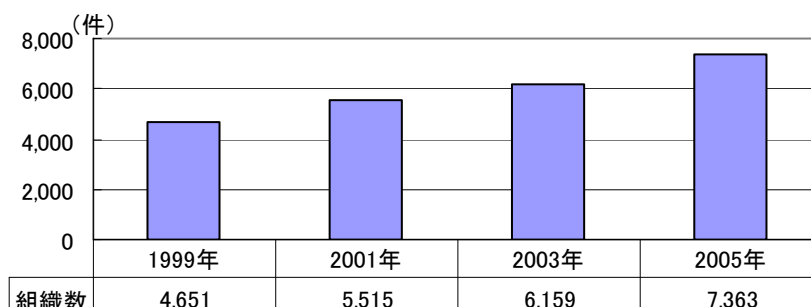
同報告にて確認できる最新データは 2005 年度版であるが、イタリア経済発展省担当者および ISFOL (後述) へのヒアリングによれば、これが最新の実績であるとのことであった。同データは、イタリア語にてオンラインで公開されている。なお、同データを照会した調査報告書「平成 21 年 地域経済産業活性化対策調査ーソーシャルビジネスの統計と制度的検討のための調査事業」に、より詳細データが掲載されているため、必要に応じて同報告書も参照されたい。

(1) 法人数の推移

ISTAT（2005）によれば、2005年12月31日現在、イタリア国内には7,363の社会的協同組合が存在しており、652の組合が調査基準日時点で活動を開始していないか、一時停止状態にある。

件数は年々増加を見せており、前回調査比の絶対数増加は99-01年で+864件、01-03年で+644件、03-05年で+1204件である。直近の調査によれば、2003年と比べ、社会的協同組合は19.5%増加しており、また2001年の第1回調査時と比べると、33.5%増加している。

図表 37 法人数の推移（1999年以降）

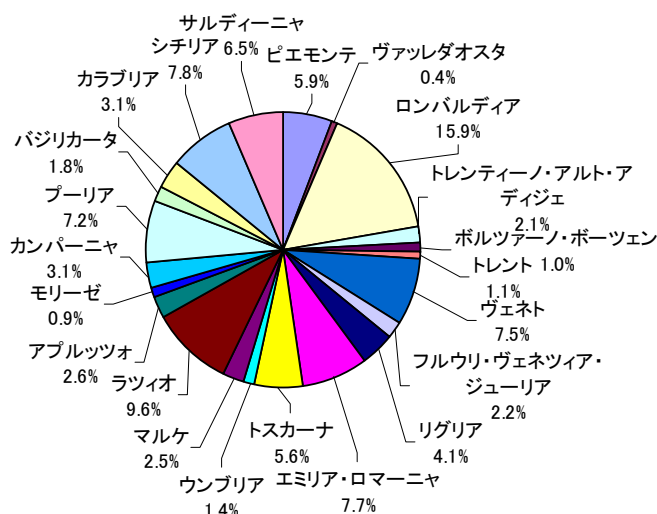


（資料）ISTAT 2001、2005 をもとに三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

(2) 州別の社会的協同組合数

州別の社会的協同組合数を見てみると、次のような傾向が見て取れる。社会的協同組合の多数がロンバルディア州（1,191 組合、国全体の 15.9%に相当）に集中しており、続いて、ラツィオ州（9.6%、719 組合）、シチリア州（7.8%、589 組合）、エミリア・ロマーニャ州（7.7%、584 組合）、ヴェネト州（7.5%、564 組合）、プーリア州（7.2%、545 組合）となっている。社会的協同組合の絶対数が小さい地域は、ヴァッレダオスタ州（0.4%、32 組合）、モリーゼ州（0.9%、67 組合）、ウンブリア州（1.4%、104 組合）といった面積が小さい地域である。

図表 38 州別の社会的協同組合数（2005 年州別割合）

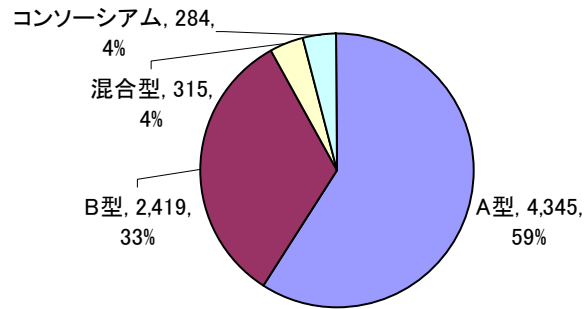


（資料）ISTAT（2005）をもとに三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

(3) 類型別社会的協同組合数

社会的協同組合の数を類型別に見ると、A 型が 59%を、B 型が 33%を、混合型、コンソーシアムがそれぞれ 4%程度を占める。

図表 39 社会的協同組合の類型別割合 (2005 年)

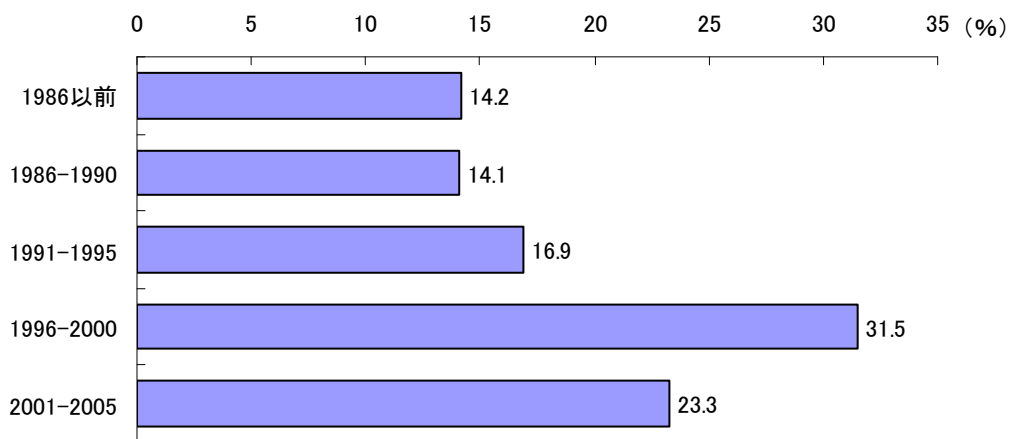


(資料) ISTAT (2005) をもとに三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

(4) 社会的協同組合の設立時期

ISTAT (2005) から社会的協同組合について、その設立時期を見てみると、全体のうち 28.3% が法制定以前に活動を行っていたことがわかる。また約 3 割の社会的協同組合が 1996 年から 2000 年の間に設立されていることがわかる。

図表 40 社会的協同組合の設立時期



(資料) ISTAT (2005) をもとに三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

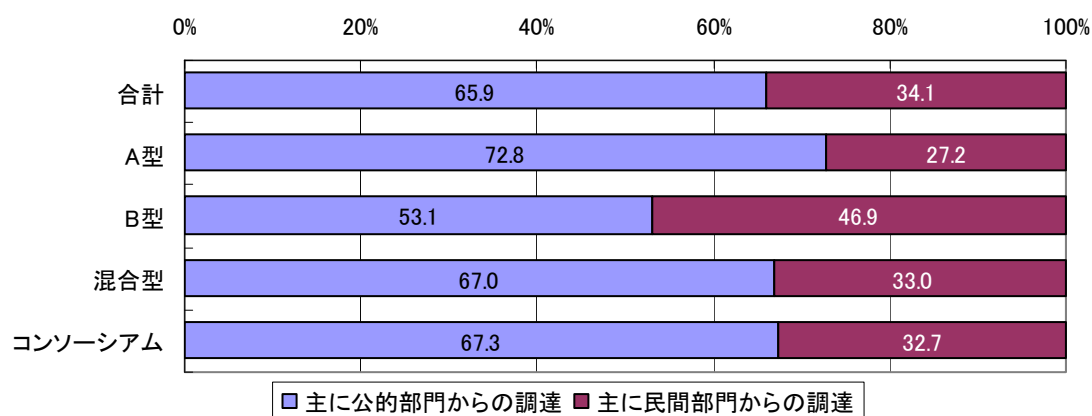
(5) 収入

社会的協同組合の主な資金源をしてみる。ISTAT の調査によれば、社会的協同組合は、収入の 65.9%を公的部門からの資金調達によって得ている。

社会的協同組合の類型別に資金調達の現状を見てみると、A型社会的協同組合の場合は、収入の 72.8%が公的部門、27.2%が民間からの調達となっている。A型社会的協同組合の場合、保健サービスや教育サービスの提供を目的としていることや、活動分野として社会的援助関連

分野での活動が多いことなどから、公的収入が多いことが想定出来る。一方で B 型の場合は 53.1%が公的部門、46.9%と民間部門での資金調達となっており、A型に比べて公的部門からの割合が低くなっている。また地域別に見ると、南部においては公的部門からの調達が 77%に上っており、全国平均に比して高い割合を示している。

図表 41 社会的協同組合の資金調達の状況（類型別）



（資料）ISTAT（2005）をもとに三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

2.2 事例調査

2.2.1 調査対象について

事例調査について、訪問先、ヒアリング項目は以下の通り。

図表 42 調査訪問先一覧（イタリア）

属性	組織名	訪問先	概要
事業者	NuoveRisposte	<u>Address :</u> 00155 ROMA –Via Emilio Longoni, 11/B-13 http://www.nuoverisposte.coop/index2.asp	- 社会的協同組合 A 型 - 乳幼児、高齢者、障がい者向けサービスを提供 - 社会的協同組合の運営、財政状況、政府に対する意見等についてヒアリング
	ダルコグループ (Gruppo Darco) ・ Carpodarco (B 型) ・ Officina della Carta (B 型) ・ Tandem (B 型) ・ PIN.GO (B 型) ・ Darco Servizi	<u>Address :</u> Via Ostiense 131 / L 00154 Rome http://www.gruppodarco.coop/	- 社会的協同組合 B 型のグループ組織および個別の協同組合 - 社会的協同組合の運営、財政状況、政府に対する意見等についてヒアリング
中間支援組織	CO.IN	<u>Address :</u> The Hub 5 Torrens Street London EC1V 1NQ http://www.communitymoney.co.uk/	- 不利な立場にある人々の労働参加を促す組織・団体による連合体 Consorzio Cooperative Integrate (統合協同組合連合会) - 社会的協同組合を傘下にもつコンソーシアム
	Confcooperative	<u>Address :</u> 00193 Roma - Borgo S.Spirito, 78 http://www.confcooperative.it/default.aspx	- カトリック系協同組合の連合組織 - 傘下の社会的協同組合の振興についてヒアリング
行政庁	労働省 Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali 及び ISFOL (労働者職業訓練支援機関) Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori	<u>Address :</u> The Headquarters in Rome http://www.cicregulator.gov.uk/	社会的協同組合及び社会的企業に関する施策状況についてヒアリング
	ラツィオ州 Regione Lazio	<u>Adress:</u> <u>Via Rosa Raimondi Garibaldi, 7</u> <u>00145 Rom Italy</u> <u>06 51681</u> http://www.regione.lazio.it/rl_main/	- 社会的協同組合及び社会的企業に関する施策状況についてヒアリング - 州独自の取組みについて

図表 43 ヒアリング項目

① 行政庁に関するヒアリング項目

- ・ 社会的協同組合育成・振興に向けた取組の現状・課題
 - －認証の仕組み（審査フロー、認証委員会等の役割）
 - －当該地域における組織数の増減、導入傾向等
 - －認証要件の現状（要件変更や認定プロセスに対する社会的協同組合側からの要望等）
 - －支援制度（優遇措置）の内容（訪問先の該当集において、特徴的な取組みがあれば情報収集。ネットワーク構築に関する支援有無、資金的支援、経営支援、人材育成・確保支援／等）
 - －各セクター間の連携に基づく取組、連携促進のための工夫
- ・ わが国への示唆：新たな法人格創設の意味や行政の役割

② 中間支援組織に関するヒアリング項目

- ・ 社会的協同組合に対する支援の現状・課題
 - －具体的な支援メニュー（資金的支援、経営支援、人材育成・確保支援、ネットワーク支援／等）
 - －行政や外部機関との連携状況
- ・ 今後の支援の方向性

③ 社会的協同組合に関するヒアリング項目

- ・ 社会的協同組合の現状等
 - －団体概要・設立経緯
 - －事業内容・活動状況
 - －行政や外部機関との連携状況
 - －経営上抱える課題
 - －今後の事業の方向性
- ・ 社会的協同組合について
 - －社会的協同組合を取得した理由・経緯
 - －法人制度上のメリット、認証前後での変化
 - －提供を受けている公的支援（資金面、人材面／等）の内容
 - －今後の運用に対する要望・期待

④ 社会的企業に関するヒアリング項目

- ・ 社会的企業の現状等
- ・ 制度上の課題
 - －法人制度上のメリット、認証前後での変化
 - －公的支援（資金面、人材面／等）の内容

／等

2.2.2 事例調査結果

(1) Nuove Risposte

1) 活動の経緯

NuoveRisposte は、1980 年にその前身となる組織が誕生、約 1 年後の 1981 年 5 月に設立された。医療や教育、福祉サービスの提供などを行う A 型社会的協同組合である。

理事長の Elisa Paris 氏は、NuoveRisposte 設立以前は中学校で英語教師を職としていた。しかし、学校の方針と合わず、社会的に不利な立場にある若者や高齢者へのサービスを提供する組織を設立すべく、友人・知人と活動を始めた。

活動開始当初、スタッフ数は女性が 7 名、男性 2 名の合計 9 名で、施設は有しておらず、高齢者の家事援助を行うサービスを提供していた。設立当時は社会的協同組合法も無く、ローマ市議会で事業の提案をするなどしながら、活動の幅を広げてきた経緯を持つ。

2) 組織構造

現在、就労組合員は 60 名、有期契約のパートタイムスタッフが 50 名、その他外部の専門的な観点から活動を支える専門コンサルタントが 30 名程度存在している。シェルターや老人福祉施設など複数の施設を運営しており、施設はすべてローマ市内あるいはラツィオ州に立地している。

現在の出資組合員数は 150 名、人数の増加は緩やかで、長い年月をかけてゆっくりと組合員が増加してきたとのことだった。出資金は 1 口 2,500 ユーロで、入会金として別途 500 ユーロを申し受けているため、合計で 3,000 ユーロから組合員になることが出来るとのことであった。

配当は行っているが、配当金が高いわけではなく、金銭的な利益を目的に組合員になっている出資者はいないとのことであった。またサービスの受益者が必ずしも組合員（出資者）になる必要は無く、サービスの利用のみを行っている利用者もいるとのことである。

出資額について、NuoveRisposte では他の社会的協同組合に対して出資金を少し高めに設定しているという認識を持っている。これは、出資金をある程度高めに設定することで、組合員の参加意識を高め、運営へのコミットメントを求めたいという考え方から生まれた方針である。

そのため、経営方針の策定や事業方針に関する討議にも、組合員からの積極的な参加を求めているとのことである。

具体的には、保育園、高齢者施設、障がい者施設など利用サービスごとに組合員が参加する会合を設けている。またエリア別の会合も設けられている。NuoveRisposte では、ひとり一人の意見をサービス改善や事業展開につなげることを重視しており、こうした会合で得られた組合員からの意見は、施設の代表者および NuoveRisposte の理事長である Lisa 氏に必ず集約するようにしている。有効な提案があれば積極的に採用し、業務改善や新たな事業展開につなげているとのことであった。

3) 財政状況

現在の年間事業高は約 800 万ユーロ。純資産（組合員の出資金と準備金）は 200 万ユーロである。

経常支出としては、従業員に対する給与の支払い（正職員たる就労組合員 60 名および有期契約のパートタイムスタッフ 50 名の月給及び賞与）が毎年 650 万ユーロ発生することと、その他の融資の返済や家賃支払いなどが毎年 50 万ユーロ程度発生するとのことであった。

金融機関との関係性について、現在 2 つの金融機関から借入れを行っているとのことであった。借入れ金額は、約 100 万ユーロの信用枠の範囲内であり、主には行政機関から委託金の支払いに対するつなぎ融資として活用している。借入れの際には、純資産である出資金及び準備金約 200 万ユーロを担保としている。

普段付き合いのある金融機関としては、①Unipole、②Unicredit、③Bienne Banca Nazionale Lavoratory、④Banca Etica 等がある。Unipole は、協同組合のナショナルセンターである Lega を構成する主要な 8 つの協同組合により設立された金融機関である。Bienne Banca Nazionale Lavoratory は、ローマを拠点とする地方銀行である。Banca Etica は日本では「倫理銀行」として紹介されている協同組合銀行で、社会や環境に配慮した融資案件にのみ融資を行う。Lisa 氏によれば、非常に良い銀行だが一般的な商業銀行に比べて融資判断が遅く、スピーディーな融資判断を求めたい際には合わないとのことだった。一方 Unicredit は貸付はスピーディーだが対応は商業的だとの意見が聞かれた。

また、NuoveRisposte が法人会員となり、ローマ市内の 2 つの小さな社会的協同組合に投資を行っているとのことである。1 つは A 型、もうひとつは B 型の社会的協同組合で、いずれも NuoveRisposte の事業と関係の深い、保育や老人福祉サービスに関連する事業を行っている。こうした投資は、地域に新たな社会的協同組合を生み育てるという観点から行っているもので、収益にはならないが、相互扶助的な意味から資金提供を行っているとのことであった。

4) 事業内容

① 乳幼児や未成年者、その親に対するサービスの提供

①保育サービスの提供、②幼児期・学齢期の幼児・児童へのサービス、③虐待を受けている未成年者の保護、④在宅家事援助、⑤家庭環境に困難のある家族への援助などの事業が実践されている。

①保育サービスの提供は、具体的には 0 歳～3 歳までの乳幼児を対象に、保育所を開設し保育サービスを実施している。保育サービスは、ローマ市内、ローマ市近郊に立地する Frosinone 市の合計 8 ヶ所で 350 名程度の乳幼児を対象としている。

②幼児期・学齢期の幼児・児童へのサービスについては、3 歳～13 歳までの子どもを対象に、料理や絵画、音楽、ダンスなど、本人の自主性や想像力を開花させることを目的とするサービスを提供している。

③虐待を受けている未成年者の保護については、裁判所や行政機関と協力したプログラム

となっている。これは、虐待を受け保護の必要のある未成年者が見つかった場合、必要な司法上の手続き、行政上の手続き、裁判所の仲介を得た上で未成年者の保護を行う。NuoveRisposte では同プログラムのために、ファミリーハウスと呼ばれる家庭的なシェルターを有している。保護が必要な未成年者は、ファミリーハウス内で必要な期間預かる。現在は5ヶ所で計40名程度の児童を保護している。

④在宅家事援助は、子どもの教育・養育が困難な貧困家庭や、親としての経験や知識に欠け、円満な家庭生活を維持できない家庭に対して、家事援助を行ったり、相談に乗るなどのサービスである。スタッフが直接家庭に赴き、家庭内でサービス提供を行っている。

⑤家庭環境に困難のある家族への援助は、新たにローマ市に提案している事業である。これは親としての経験や自覚に乏しく、子どもに対する振る舞いに戸惑いを覚えている親に対して、相談業務を行うサービスである。まだ新しい活動であり、実験中といっても良い状況とのことであった。

② 高齢者・障がい者に対するサービスについて

高齢者や障がい者に対するサービスとしては、①アルツハイマーの方のためのケアセン、②高齢者向けデイケアセンター、③障がい者向けデイケアセンター、④在宅介護サービスを運営している。①・②・③は複合施設となっており、2ヶ所で合計100名の利用者がいるとのことである。

ケアの対象としている障がい者は知的障がい者、身体障がい者の双方を含んでいる。身体障がい者はパーキンソン病を患っているメンバーなどが多い。主なスタッフとしては、ソーシャルオペレーター、看護師（10名程度）、医師、これに加え在宅での生活をサポートするアシスタントが多数いる。

また乳幼児や未成年者、その親に対するサービスと、高齢者・障がい者向けサービスの双方に共通するスタッフとして、心理学者や心理アシスタント、ソーシャルアシスタント、教育学者、保育士など多様な人材が関わっている。

NuoveRisposte は、特定の年齢層に偏らず、全ての年齢層をカバーした教育・社会福祉事業を行う方針を持っているとのことであった。実際に、障がい者は青年層も含めて受け入れを行っており、障がいの種別による施設の区分を行わないこと、年齢層による区分も出来る限り避けることなどを目標に、同一敷地内に複数の機能を持つ施設を置くなどして、柔軟な運営を行っている。

5) 行政との関係性について

NuoveRisposte は、年間事業高の80%~90%程度が行政からの委託による収入となっている。行政から得られる資金について、現在補助金は全く得ておらず、全て契約により事業を受託する形式とのことであった。

この点について、NuoveRisposte からは、行政との契約に基づきサービス提供を行うことがA型社会的協同組合のひとつの特徴だという意見が得られた。NuoveRisposte 側の認識として、行政は社会的協同組合が提供するサービスを購入しているものとの認識が聞かれた。公共

サービスのプロバイダであるという認識が強く、行政に依存する組織であるという認識は持っていない。

ただし、受益者にとっては、自治体からの支援の有無によりサービス提供の存続が決まる点は確かに問題であるとの認識もある程度有しており、継続的な事業発注の必要性は示唆された。また行政からの委託事業を受け続けるためには、NuoveRisposte 側が利用者に提供するサービスの質を維持する必要があるとの認識も示された。

また、ローマ市の場合、入札時の優遇は無いとのことであった。

さらに、ヒアリングでは、競争力を強化する上での努力として、施設型のサービスを軸に事業を実施することが重要との認識が示された。施設型のサービス提供は、常に利用者からのニーズがあること、非施設型のサービス提供に比べると安定感があり、自治体からの理解や事業発注も得やすいことなどがその理由であった。団体にとって、施設を確保することは大きな投資も必要とするが、一方で経営面での安定にもつながることから、NuoveRisposte では、リスクに比してメリットが大きいと判断している。

自治体との今後の関係性について、自治体の財政の悪化により、新しいサービスメニューを行政に提案しても、その提案がなかなか受け入れられない点が問題として挙げられた。

例えば、前述した⑤家庭環境に困難のある家族への援助は、NuoveRisposte が新たにローマ市に提案している事業である。しかし同事業については、まだまだ行政から十分な理解を得られるには至っておらず、委託事業としての発注が無い。従って、NuoveRisposte では地域での実践を自主的に積み重ねながら、こうした活動を施策に位置づけ、予算化するよう交渉を行っているところとのことであった。

今後について、社会的協同組合ならではのクリエイティビティを発揮し、よりよい福祉サービスを地域社会に提供することも、組織としての使命だと考えており、引き続き積極的な提案を行うことで、行政の手の届かない領域の福祉サービスや、目が届かない地域にも必要な支援の手を差し伸べたいとの意向が示された。A 型の社会的協同組合の場合、提供できるサービス分野に限りがあるが、一方で新しいサービスを常に提案することも必要であり、ビジネスセンスが求められている、との意見が得られた。

図表 44 NuoveRisposte 事務所内



(出典) ヒアリング時撮影資料

左側：乳幼児向け養育施設・保育施設についての紹介パネル。写真右手は NuoveRisposte 代表理事

左側：NuoveRisposte が運営する施設の名称を掲示した表示板

(2) ダルコグループ

1) 活動経緯

ダルコグループ（Consortio Sociale Gruppo DARCO）とは、Carpodarco 社会的協同組合と、Tandem 社会的協同組合、PIN.GO 社会的協同組合、Officina della Carta 社会的協同組合、Darco Servizi 協同組合の5つにより構成されたコンソーシアム組織である。

カーポダルコとは、1960年代に、カトリック司祭のイニシアチブにより障がい者の医療・福祉・労働に関わる施設や作業所等がマルケ州「カーポダルコ村」に作られたことに由来する。カーポダルコ村には、1970年代を通じて多くの若者がボランティアとしてかわり、イタリア全土にその運動が波及した。ラツィオ州のローマ市内にも、「ローマ・カーポダルコ共同体」が作られ、障がい者や貧困家庭の子ども、薬物依存者、外国人労働者等の社会問題に関するサービス運動が行われた。

1975年11月には、こうした運動の流れを汲んで、「カーポダルコ陶器協同組合」が設立された。設立当時のメンバーは障がい者、それ以外の双方を含む15名。設立にあたっては、1966年から障がい者のリハビリテーションのために活動していたライゼンキリスト教コミュニティセンター（Risen Christ Community Center）により支援された。主な活動は、セラミックを使ったアート作品の作成などであった。当時は法制度上、社会的協同組合が存在していなかったが、カーポダルコ陶器協同組合は、「Pottery Carpodarco - Co-operative Society Limite」として活動をし、障がい者の社会参加や社会的排除の抑制、コミュニティの醸成に向けた活動を行った。

図表 45 設立当初のカーポダルコ陶器協同組合



（出典）カーポダルコウェブサイトから

1986年には、障がいを持つ人々の雇用機会を増加させ、専門的な能力をつける機会を作り出すために、グラフィックアートや印刷デザイン等のトレーニングを行う作業所を設置、これが後に Officina della Carta 社会的協同組合となった。

1991年の法制化を受け、1992年には、カーポダルコ陶器協同組合は、カーポダルコ社会的協同組合として名称を変更した。

1997年には、新たな組織として、タンデム社会的協同組合が設立された。同社はB型の社会的協同組合で、障がい者向けの旅行・観光業へ進出している。また障がい者向けの教育研

究活動や IT 関連事業、テレホンサービスなどを実施している。2000 年には障がい者を含む全市民を対象とするツーリズムセンター「for all of Rome-Service Center for tourism,information,and mobility of disabledpeople」を開設、ローマにおける観光のインフォメーションデスクの機能を果たしている。

2005 年にはソフトウェア開発やコンピューター関連業を行う会社として PIN.GO 社会的協同組合を設立、さらに翌年には Darco Servizi 協同組合を設立した。2008 年にこれら団体のコンソーシアム組織として、ダルコグループ (Consorzio Sociale Gruppo DARCO) が設立された。

2) 組織構造

上述の通り、ダルコグループは 5 つの協同組合により構成されている。このうち 4 つが社会的協同組合 B 型である。すべての団体がローマ市内にあるビルの同じフロアに入居しており、日常的な情報交換や意識共有の機会も多い。

図表 46 ダルコグループを構成する協同組合一覧

名称	設立年	法人格	サービス内容
Carpodarco	1975 年	社会的協同組合 B 型	・ヘルスサービス（特に緊急医療対応のためのコールセンター業務など）
Officina della Carta	1986 年	社会的協同組合 B 型	・ウェブデザイン ・グラフィックデザイン ・各種ロゴの作成 ・出版関連サービス
Tandem	1997 年	社会的協同組合 B 型	・障がい者向けの旅行観光業 ・教育研究活動 ・IT 関連事業、テレホンサービス
PIN.GO	2005 年	社会的協同組合 B 型	・IT サービス、ソフトウェア開発 ・電話コールセンター ・サーバー管理業務 ・データ入力等の各種アウトソーシングサービス
Darco Servizi	2006 年	協同組合	・ダルコグループに所属する各社会的協同組合の共通事務を請け負う

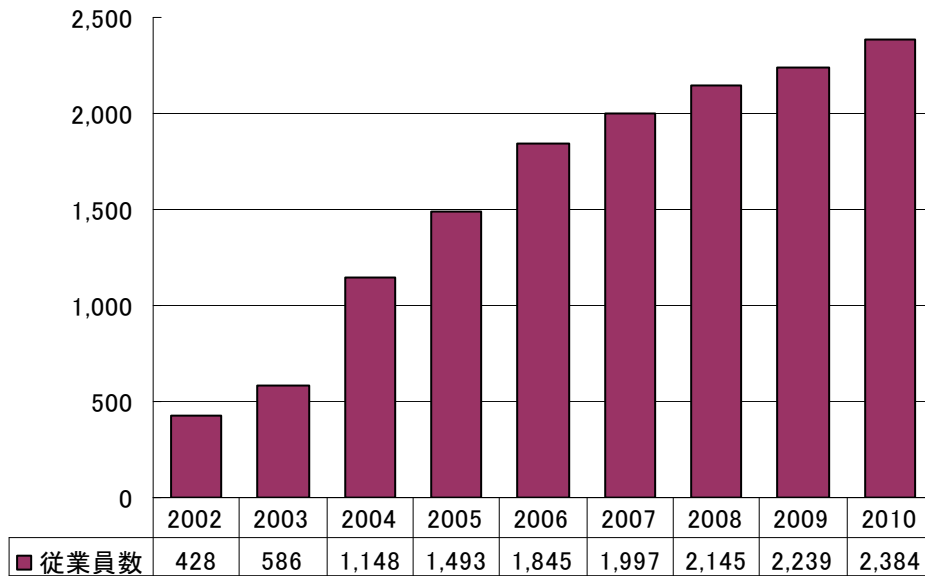
（出典）Gruppo DARCO ウェブサイトおよび DARCO(2011)から

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

ダルコグループの従業員数は合計で 2,384 名。従業員数は増加の一途を辿っているが、特に 2003 年～2006 年にかけての増加が著しい。

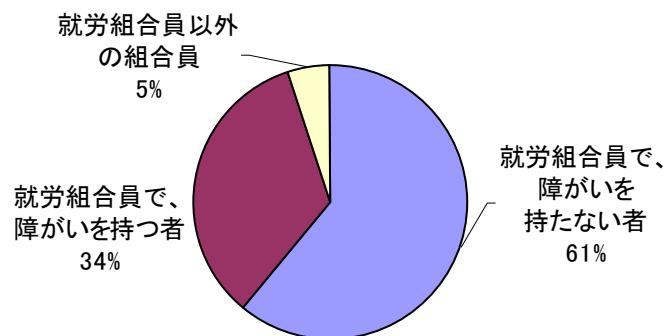
従業員に占める組員比率は高く、非組員は全従業員のうちの約 5 %（117 名）にあたる。そのほかの内訳としては、就労組員且つ障がいを持たない者は 61 %（1,451 名）、就労組員且つ障がいを持つ者は 34 %（816 名）となっている。また、就労組員の内訳を見ると、障がい者が 36 %（同じく 816 名）、それ以外が 64 %（同じく 1,451 名）となる。

図表 47 従業員数の推移



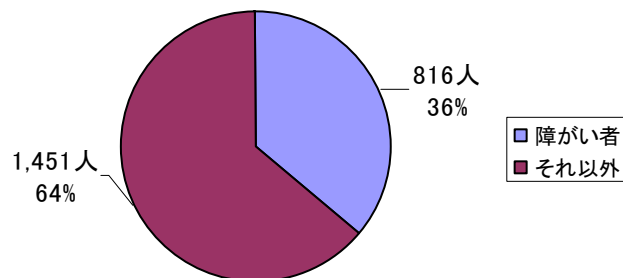
(出典) Guruppo DARCO ウェブサイトから三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

図表 48 従業員内訳



(出典) Guruppo DARCO ウェブサイトから三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

図表 49 障がい者とそれ以外の就労組合員の雇用割合



(出典) Guruppo DARCO ウェブサイトから三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

また各団体の組合員数の割合を見てみると、カーポダルコ社会的協同組合が圧倒的に多いことがわかる。

図表 50 団体別組合員数及び内訳

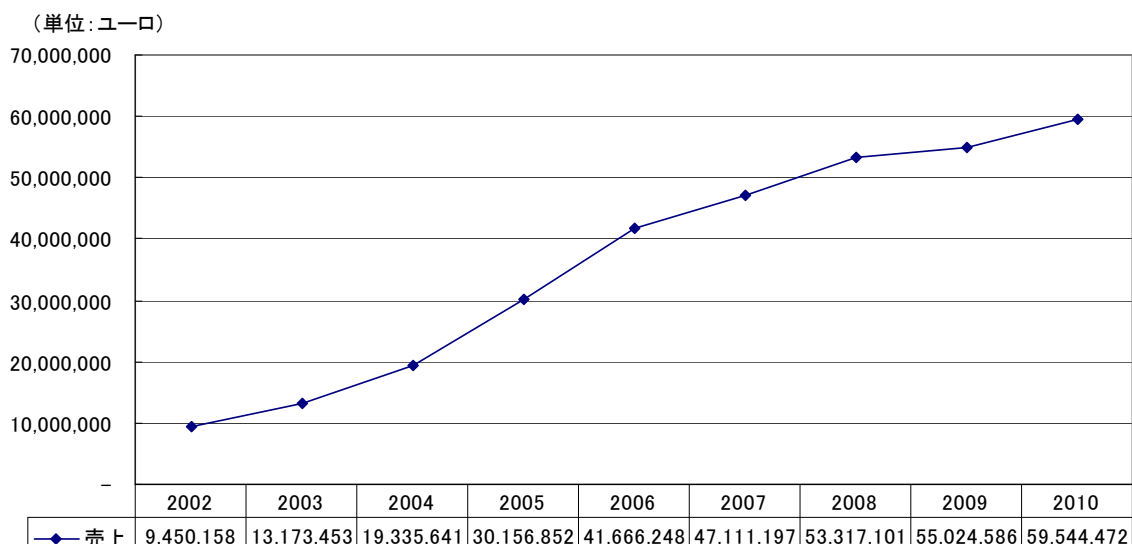
	Carpodarco	Tandem	Officina della carta	Pin-go	Darco Servizi	合計
就労組合員	1,868	42	12	19	51	1,992
非就労組合員	56	4	3	0	0	63
法人組合員	56	4	3	0	0	63
合計	1,926	46	15	20	53	2,060

(出典) DARCO (2011) から三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

3) 財政状況

グループ全体の売上について、2010 年の売上は、5,954 万ユーロ。売上は数値が公開されている 2002 年から増加を続けている。

図表 51 年度別売上



(出典) Gruppo DARCO ウェブサイトから

売上の状況を、団体別に見ると次の通り。

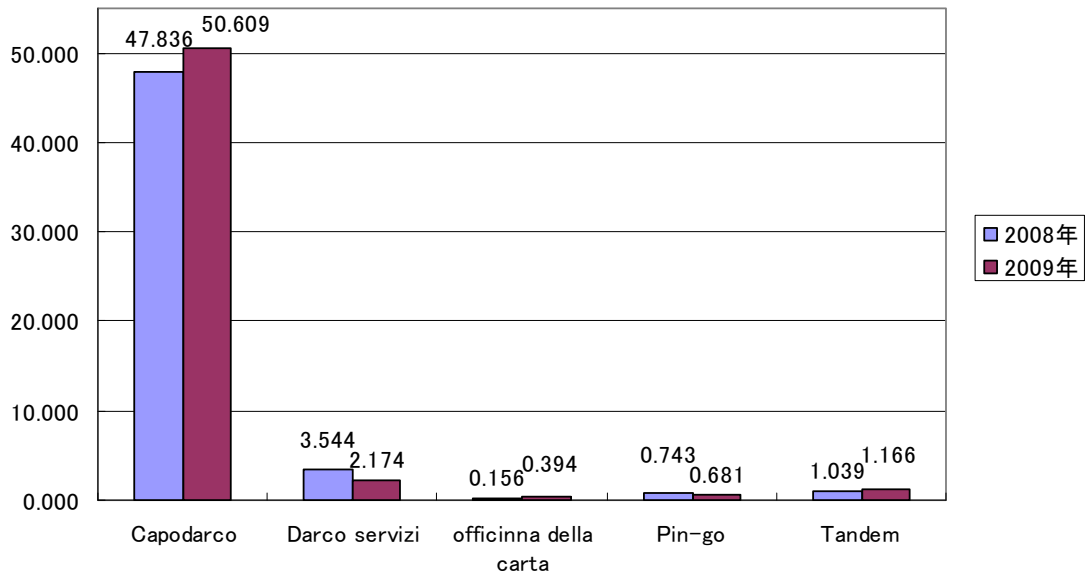
図表 52 団体別売上及び前年比成長率

	2008 年	2009 年	前年比
Capodarco	47,835,806.00	50,608,940.76	5.80%
Darco servizi	3,543,739.00	2,174,485.91	-38.64%
officina della carta	155,569.00	393,994.38	153.26%
Pin-go	743,007.00	681,169.46	-8.32%
Tandem	1,038,980.00	1,165,994.91	12.22%
合計 (単位: ユーロ)	53,317,101.00	55,024,585.42	3.20%

(出典) DARCO (2011) から三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

図表 53 団体別売上

(単位: 百万ユーロ)



(出典) DARCO (2011) から三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

主な取引銀行としては、①Unipole、②Banca Intesa、③Banca de Credit、③Banca Etica 等の協同組合系金融機関のほか、Unicredit や、ドイツ資本の金融機関などからも借入れ経験があるとのことであった。

4) 事業内容

① Carpodarco

1975 年に「カーポダルコ陶器協同組合」として誕生した同団体だが、現在は社会的協同組合 B 型として、ヘルスサービスや障がい者の QOL 向上のための事業を行っている。特に、地域医療や病院に対するサービス提供例が多い。病院のフロントオフィス・バックオフィスのサポート、アウトソーシング、光データ記録サービス、電子式カルテの管理・記録、メディカルレポートの作成、事務局バックアップや秘書サービスなどが主な事業となっている。ISO9001 も取得しており、提供サービスの品質向上にも努めている。

ヘルスサービスに関し、中心的な役割を果たしている事業として、コールセンター業務と Recup と呼ばれる病院の予約サービスがある。

Recup は、当初「Cup」と呼ばれており、1999 年から運用が開始された。当時、ローマ市内では移民が増加しており、ヘルスケアサービスの円滑な提供が急務とされていた。そこで、6 つの病院や大学等が連携し、近郊自治体に居住する 400 万人を対象に、「Cup」と呼ばれるオンラインによる病院予約システムの提供が始まった。当初は病院に CUP と呼ばれる機器を導入し、病院のスタッフが患者に代わり予約を行うシステムであったが、その後自宅でも予約が出来るシステムへと変更、2000 年には電話サービスも開始し、30 万件の利用があった。2002 年には、ラツィオ州政府健康保健部局により、当該システムが採用され、対象地域が拡

大、電話予約もフリーダイヤルとなった。

2004 年、ソフトウェアの改善が行われ、「Reccup」としての運用が開始された。現在は 19 の地域保健局を始め、病院、大学等州内全域で利用されている。また Recup は 200 の駅に設置されており、患者自ら予約を行うことができる。コールセンターのオペレーター数は 500 名を越え、当初年間 30 万件程度だった利用件数は、現在は 300 万件にまで増加している。テレフォンセンターは、月曜から金曜まで日中 12 時間、土曜は 6 時間対応している。現在は新たに「TOTEM」と呼ばれる予約システムを開発しており、IC チップが内蔵されているカードを挿入すれば、病院の予約システムにアクセスできると共に、検査結果を表示・印刷し持ち帰ることが出来る。TOTEM の開発には 2 年程度かかっており、2010 年末に試験的に市内各所に機器を導入した。導入場所は病院やスーパー、郵便局などである。

また Recup とは別に、緊急医療のためのコールセンターを設置している。これは、事故や急病等で緊急医療サービスが必要となった際、受け入れ先の病院確保に際して情報を共有するためのシステムである。ラツィオ州内すべての病院を対象とし、3 時間ごとに集中治療室の利用状況を更新している。

図表 54 Recup を活用した新たな予約システム TOTEM



(出典) ヒアリング時撮影資料

左側：TOTEM の機器を説明する様子。中央部に IC 付き保険証を挿入する口がある。タッチパネルで操作が可能。

右側：当日の予約状況が壁面のパネルに随時表示される。病院名、ID、予約時間等が随時更新されている様子。

② Tandem

Tandem は 1997 年に設立した B 型の社会的協同組合である。現在は 40 名を越えるスタッフを抱え、1) 障がい者に対する生活アドバイス、2) ツーリズム、スポーツ&カルチャー、3) 教育及びインターナショナル・プロジェクトへの参画、4) IT やデザイン関連事業、5) シニアガイドの育成等を実施している。

➤ 障がい者に対する生活アドバイス

この事業は、2001 年から始まったコールセンターの設立が契機となっている。具体的には、INAIL (Istituto Nazionale per L'assicurazione Contro Gli Infortuni Sul Lavoro : 労働者補償機構) が設置のイニシアチブを取っていた「-super -information and advice service for the disabled」の開設が発端となった。

同サービスは、障がい者やその家族、また専門機関に対して、法律面からのアドバイス、リハビリに関する情報提供、建築学的な観点からのバリアフリーアドバイス、再雇用に関する相談、移動手段や障がい者向け車両、旅行やスポーツ、レジャーに関する相談などを対象としている。相談者は電話やウェブからの投稿により、オペレーターを介して専門知識を得、直接相談することが出来る。

現在は電話やメールによる個別の相談とは別に、「SuperAbile」と呼ばれるウェブサイトが整備されている。このウェブサイトには、①バリアフリー、②補助道具・器具（補助用具の紹介等）、③旅行やレジャー（障がい者対応ホテルの利用レポートや、宿泊先の紹介、イベントやツアーの告知）④政策と優良事例の紹介（各州の優良事例の紹介記事等）、⑤雇用（就労機会の紹介や就労例の紹介、雇用能力向上のための各種イベント・セミナー等）、⑥教育（就業サポート等）、障がいをもつ人を対象とする多くの情報や意見の発信の場となっており、ネットメディアとしても機能している。

また電話やメールによる相談について、問い合わせ先はこのウェブサイトを通じて周知されている。

➤ ツーリズム、スポーツ&カルチャー

ツーリズム、スポーツ&カルチャーについては、ヨーロッパを中心とするグローバルなネットワークを活用して、アクセシブルツーリズム事業を展開している。アクセシブルツーリズムとは、さまざまな障がいを持つ人や高齢者、移動やコミュニケーションに障がいを持つ人たちのニーズに応えながら、旅の楽しさを提供することを指すものである。

アクセシブルツーリズムは、後述する社会的協同組合の連合組織である CO.IN が、ヨーロッパでも主導的な役割を果たしてきた。Tandem はこの実践を受け継ぎ、実績を積み重ねている。

Tandem は、ツーリズムを行う上での困難さの減少を目指し、公共施設の設備面や、交通や道路等のインフラについて、継続的な調査やモニタリングを行っている。またアクセシブルツーリズムに関するウェブサイトの整備や、情報発信のための支所の開設、障がい者の観光をサポートするガイドの育成、若年層に対するアクセシブルツーリズムについての意識啓発

活動などを通じて、アクセシブルツーリズムを推進している。

また自らもスポーツやカルチャーイベントを企画運営し、アクセシブルツーリズムに関する新しいビジネスモデルの開発も行っている。

➤ 教育事業及びインターナショナル・プロジェクトへの参画

世界におけるバリアフリーの実態調査とウェブによる情報提供（Check and Go EU と呼ばれるウェブサイトの開発。）や、障がい者を対象として活動するカウンセラー向けの情報提供等が行われている。

➤ IT やデザイン関連事業

データベースの作成やウェブデザインなど。特に INAIL のウェブサイト開発に深く関わっている。またその他にも「Coming Home」と呼ばれる障がい者向けの情報提供を専門とするウェブサイトも運営している。

また Design for All と呼ばれるウェブアクセシビリティ向上のためのプロジェクトを 1999 年から開始している。

➤ シニアガイドの育成

2007 年に、「Lifelong Learning Programme」をスタート、シニア層を対象に、シニアガイドの育成に取り組んでいる。

図表 55 コールセンターの様子



（出典）ヒアリング時撮影資料

図表 56 SuperAbile ウェブサイトトップページ



(出典) SuperAbile ウェブサイトから

⑤ PIN.GO

PIN.GO は、2005 年 2 月に設立された B 型の社会的協同組合で、主に IT 関連やアウトソーシングに関する事業を行っている。

IT 関連のサービス内容としては、ソフトウェア開発やホスティングサービス、サーバーサポート、セキュリティシステムの導入やメンテナンス、データベースの導入やアップデート、ファイアーウォールシステム、ウェブデザイン、ウェブアクセシビリティ向上のための設計アドバイス、グラフィック、カスタマーサポートなどが主となっている。

アウトソーシングビジネスについては、フロントオフィス、バックオフィスの事務手続きサポート、秘書サービス、予約サービスやコールセンター業務、オンライン上のデータ管理、データ格納処理、障がい者向けの公共サービス提供に関する情報処理や提供などが主となっている。

同団体は、Carpodarco が提供する Recup のシステム開発やソフトウェア開発を実施している。Recup の開発には複数のシステムが組み込まれており、常時メンテナンスやアップグレードが必要であるため、その対応も同団体が実施している。

また、社会的協同組合の共通ポータルサイト・データベースである「www.sociale.it」についても、当初から開発に加わっている。同ポータルは、社会的協同組合 B 型のイタリア全体のデータベースを作成することを目指して開発されたものである。

同ポータルサイトは、障がい者の雇用に関する情報を、オンラインで提供している。同データベースには、障がい者の雇用に関する情報が含まれており、情報を得たい者は誰でも、無

料で求人情報や雇用に関する情報をオンラインで得ることができるほか、法や医療面からの問題、住居確保や一人暮らし、バリアフリー等の相談等はメール等での照会も可能である。またデータベースには多くの社会的協同組合が登録されており、障がい者以外にも、ボランティアや、社会的協同組合と取引を行いたいビジネスマン等にも利用されている。

⑥ Officina della Carta

1986年に設立された④ Officina della Carta は、設立当初、タイポグラフィーや印刷業などを中心とする業務を展開していた。その後、新聞や冊子・書籍の出版・発行、編集サービス、ガイドブックやパンフレットの作成等に業務の幅を広げていった。

現在は、出版関連業、デザイン関連業、ウェブシステム設計、マルチメディア業務などを行っている。

デザイン関連業務では、美術館やミュージアム等での展示会やショールームの設計、セミナーやカンファレンス等の会議運営支援なども行っている。またデザインに関連した会議運営支援業務として、カンファレンスやセミナーごとのポスター制作やパンフレット制作を請け負っている。

ウェブシステム設計分野では、ウェブサイトのコンセプト設計から制作、ウェブサイト再設計等を行っている。

マルチメディア関連業務では、CD や DVD 等の電子媒体によるカタログ制作やプレゼンテーション資料作成業務等を行っている。

⑦ Darco Servizi

Darco Servizi は、社会的協同組合の形式を採らず、一般の協同組合として活動を行っている。ダルコグループに所属する各社会的協同組合の共通事務を請け負う協同組合である。4つの協同組合から、労務管理や事務所管理等の共通事務を請け負い、発注依頼を受けて事業を行っている。

5) 行政との関係性について

ダルコグループとしては、グループ全体の売上に対するカーポダルコの占める割合がきわめて高い。またカーポダルコの業務のうち、金額的にも人的にも最も大きな割合を占めるのが Recup の運用である。Recup はラツィオ州により委託を受けており、委託料は年間 200 万ユーロを超える。

その他の社会的協同組合としては、たとえば Tandem が受注している「Superabile」も、労働者補償機構からの発注であり、公的性格が強い。また同じく Tandem は、ツーリズム分野での事業として、ローマ市内の有名遺跡群周辺での旅行者向けインフォメーションセンターや、ガイド育成・派遣事業などを行っており、同事業においてはローマ市や州政府との関係が強い。

行政に対する意見として、支払いの遅れ等に対する不満が述べられた。以前と比べて支払い時期がますます遅くなる傾向があり、資金繰りは常に厳しいとのことである。

銀行借入れは主に組合員からの出資金を担保として行っている。利子について、特に社会的協同組合として配慮されていることはなく、行政からの委託料の支払い時期の遅れにより、支払い利子が増加、経営上非常に問題となっているため、この点は強く改善を求める意見が聞かれた。

(3) CO.IN

1) 活動の経緯

CO.IN は 1988 年 4 月、ローマで設立された、社会的に不利な立場にある人々の労働参加を促す組織・団体による連合体である。正式名称は、**Consorzio Cooperative Integrate**（統合協同組合連合会）と言う。社会的協同組合を傘下にもつコンソーシアムである。

前述した通り、イタリアでは社会的協同組合法が制定される以前から、社会的排除状態にある人々に対して、主には労働によって社会参加の機会創出することを目的とした組織が数多く誕生していた。こうした中、特に、イタリアの法制度の中に、こうした団体がきちんと位置づけられるよう各組織が連携することが求められるようになった。CO.IN は、運動の中で出会った組織が、相互に連帯し、知見の共有を促進すべく活動したことから形成された。

2) 組織構造

CO.IN には、現在 48 の団体が加盟している。加盟団体は、すべて社会的協同組合 B 型であり、主に障がい者の自己実現や、個人として尊重され独立した生活を営むために必要なサービスを提供することを目指す団体により構成されている。CO.IN に加盟出来るのは法人のみで、自然人は参加できない。構成団体が社会的協同組合 B 型であることから、特に障がい者雇用の促進には関心が高い。組織内には、テクニカル部門、IT 部門、ヒューマンリソース部門、マーケティング部門、社会的協同振興部門の 5 つの部門がある。

3) 事業内容

CO.IN では、人材育成やコンサルティング業務、社会的協同組合や事業に関するガイダンスや情報提供、国内外の組織とのパートナーシップの促進などを主要なテーマとしている。

CO.IN はヨーロッパを中心に、世界各国の NGO 等とも積極的にパートナーシップを組み、社会的排除抑制に向けた活動を推進する立場にある。

イタリア国内でも、社会的排除に積極的な団体、複数の政府系組織や社会的協同組合のコンソーシアムと連携し、事業を推進している。

図表 57 連携先一覧

◆ヨーロッパレベルでの連携組織

- C.E.E.H. Confederation Europeenne pour l'Emploi des handicaps
- C.E.F.E.C. Confederation of European Firms Employment Initiatives and Cooperatives for physically disabled
- I.T.A.C. - Engineering Tourisme et en confort accessibility
- F.f.I.T. - For Integrated Tourism Federation

◆イタリア国内における連携組織

- the National Coordination of the host community (CNCA)
- the Community of Capodarco, the Italian Federation for Overcoming Handicaps (FISH),
- the central trade unions and business organizations
- the National League of Cooperatives and Mutual
- the Association Franco Basaglia

- the Consortium for the Enterprise Sociale di Trieste
- the Consortium of social cooperatives Gesco Campania in Naples
- the Consortium of Bari Elpendù

実施しているプロジェクトは非常に多いため、ここではその一部を紹介する。

近年の主なプロジェクトの実績としては、「Check and go – an approach for barrier-free access to the business world」などが挙げられる。これはオーストリア、ドイツ、ギリシャ、イタリア、スウェーデン、スロバキア、スロベニアのヨーロッパ7カ国で展開された大規模な調査プロジェクトで、Tandem を含む 13 の組織と 28 の会社、9 つの公的組織が連携して実施された。プロジェクトの目的は、働く場でのバリアフリーについて、調査を行うことにあり、2006 年から 2007 年にかけての 1 年にわたり実施された。

2004 年から 2006 年の 2 年に渡り実施されたプロジェクト「BUILD FOR ALL」では、公共調達の際のユニバーサルデザインやアクセシビリティの徹底を目標に、詳細な基準の策定や、トレーニングマニュアルの作成を行った。同プロジェクトはイタリア (CO.IN) を含む、ルクセンブルク、オランダ、スペイン、アイルランド、ポーランドなどに本拠地を有する各種組織と連携したほか、経済開発財団、ヨーロッパ建設機構、ヨーロッパ市町村・地域評議会、ヨーロッパデザイン&ディスアビリティ機構などヨーロッパ全体を対象とする各種組織との連携のもと、実施された。

また、アクセシブルツーリズムの推進については、先行的な調査研究を多く行っている。先に紹介した Tandem も、設立の際に CO.IN に強い影響を受けて同分野の活動を始めた。

CO.IN では特に、障がいを持つツーリストのニーズについて、継続的なモニタリングを行うことや、モビリティ向上のためにガイドを養成すること、安価で適切なバリアフリー型宿泊設備の整備やツーリズムの際の経路設計、障がいによる特殊ニーズを持つ人々をサポートするためのインフォメーションデスクや無料電話サポートの整備などに力を入れてきた。

同分野については、調査研究はもちろん、自ら情報収集をしながら、障がいを持つ人たちが直接活用できるツールの開発にも取り組んでいる。例えば「Lazio, Guide for All」や「Accessible Rome」といった、障がいを持つ人たちが活用できるガイドブックは、毎年改訂版を発行し続けている。また障がいをもつ人たちのツーリズムをサポートするガイドの育成や育成に向けたテキストブック、マニュアル、ハンドブック等の作成・販売にも積極的である。

このほか、ヨーロッパ全体を対象とする横断的プロジェクトも実施している。

4) 行政との関係および資金状況について

CO.IN には、大小さまざまな社会的協同組合が含まれる。そこで、加盟している社会的協同組合に代わり、政府からの入札に参加し、受注をした後は小規模な社会的協同組合に業務を発注し、業務を振り分けている。

こうした場合、行政との契約手続きは、代理として CO.IN が実施する。しかし契約金の 99% は実際に業務を遂行する社会的協同組合に支払われ、CO.IN の収入としては 1 %程度を受け取るのみとのことであった。ネットワークングを行ったり、代理での契約手続きを行うことなどから得られる収入は極めて少ない。よって CO.IN としては独自事業としてアクセシブル

ツーリズムの推進等を行い、収入を得ている。

また CO.IN は小規模な社会的協同組合に対して経理や総務面からの支援を行っている。実際にバランスシートの作成を CO.IN のアドバイスにより行っている社会的協同組合も多いとのことであった。CO.IN は活動の歴史の中で、小規模な社会的協同組合が時を重ね実践を積むことで、逆に支える側へと成長する経験を何度も有しており、こうした小規模団体への支援は当然のこととして実施しているとのことであった。今後の人材育成のため、現在は、ローマ大学やローマ福祉保健機構と協力し、社会的協同組合を始め、社会的な目的を持つ組織のマネジメントを学ぶことができる、修士課程を設置すべく、意見交換を行っているとのことだった。

(4) Confcooperative

1) 経緯

Confcooperative は、1919 年に誕生した。正式名称は「Confederazione Cooperative Italiane」で、カトリック系の協同組合の全国レベルの連合組織である。

Confcooperative は、社会的協同組合の法制化に際し、もう 1 つの国レベルの連合組織である Legacoop と並び重要な役割を果たした。同団体が社会的協同組合に類する福祉サービスに関連した協同組合について最初の検討を始めたのは、1970 年代末頃だという。

2) 組織構造

Confcooperative は、22 の州レベルの地域連合（Regional Unions）、80 の県レベルの地区連合（Provincial Unions）、7 つの地域横断連合により構成されている。地区連合にはそれぞれ事務局が置かれているが、規模は地域によって異なり、例えば州本部で最大の規模を持つロンバルディア地域連合には 50 名のスタッフが働くが、最小のウンブリア州は 5 名程度である。

また、分野ごとの連合組織も存在する。分野ごとの連合組織は、住宅、農業・食料、金融、消費生活などの 8 つに分類されており、この中のひとつとして社会連帯分野が位置づけられている。ローマにある Confcooperative の本部には、分野ごとの部局がおかれており、それぞれの分野に従って連合組織の活動をコーディネートしている。

図表 58 Confcooperative の組織構造

Federabitazione	Housing（住宅）
Fedagri	Agricultural and agro-food co-operatives（農業・食料）
Federcasse	Banking（金融）
Fedeconsumo	consumer co-operatives（消費生活協同組合）
Federcoopescia	Fisheries（漁業）
Federculture Sport Tourism	culture, tourism and sports（文化・観光・スポーツ）
Federlavoro and services	workers, production and services（労働問題、サービス）
Federsolidarietà	Social Solidarity, health care and Mutuals（社会連帯、健康、保証）

（出典）Confcooperative ウェブサイトから三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

Confcooperative は、2 万を超える協同組合が所属する。組織の活動類型別に見ると、社会的協同組合が最も多く 5,500 団体を超える。また労働者協同組合が次いで 5,306 件、農業分野が 3,581 件と続く。また組合員数で見ると、最多がクレジット・コーポラティブ（信用金庫協同組合）で、100 万人を超え、次いで農業が 45 万人、相互保証協同組合が 41 万人となっている。社会的協同組合は 21 万人で、この分類では 6 番目となる。また直近 2 年間で、雇用者数は 5.5%増加している。

雇用者のうち 59%が女性、22%が外国籍を持つ。

図表 59 分野類型別組織規模

分野	傘下の 協同組合数	組合員数	利益 (百万ユーロ)
AGRIBUSINESS (アグリビジネス)	3,581	458,025	25,800
COUNTRY	2,468	158,800	3,150
CONSUMPTION AND DISTRIBUTION (消費と流通)	728	318,965	4,650
FISHING (漁業)	461	11,980	410
TOURISM CULTURE SPORTS (ツーリズム、文化、スポーツ)	1,379	185,115	720
WORK AND SERVICES (労働・サービス)	5,306	247,072	9,220
SOCIAL (社会分野)	5,563	212,537	5,420
MUTUAL TRUST AND GUARANTEE (相互保証)	141	415,500	100
HEALTH (健康)	234	55,000	4,200
CREDIT COOPERATIVE (信用金庫協同組合)	423	1,063,913	7,000
合計	20,284	3,126,907	60,670

(2010.12.31 時点での数値)

(出典) Confcooperative ウェブサイトから三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

3) 社会連帯部局について

① 概要

社会連帯 (Federsolidarietà) 部局は、法律制定の3年前にあたる1988年に設置された。Confcooperative では同分野の設置以前から“社会連帯協同組合”の設立を推奨、複数の組織が活動を始めた。その結果、全国レベルでのコーディネートを行う必要が認識され、同分野が Confcooperative の中に明確に位置づけられることとなった。

社会連帯部局は、Confcooperative における社会連帯分野の推進施策の策定と実行、各セクターと強調した社会的連帯分野の一層の推進、協同組合セクター内での社会的協同組合やコンソーシアム設立の推進、法律面、技術面、金融面等からの社会的協同組合の課題整理や政策への反映に向けたロビイング等の活動を行っている。

社会連帯部局には、Confcooperative の傘下にある A 型・B 型の社会的協同組合が加盟している。

また、Confcooperative の関係団体に限らないイタリア国内全体のプラットフォームとして、“Third Sector Forum”にも加盟している。さらには国を超えた国際レベルの組織である“CECOP”や“CICOPA”等にも加盟、社会的連帯というコンセプトの波及に努めている。社会的協同組合のコンセプトは既に世界9ヶ国に広がっており、その内訳はヨーロッパがイタリア・ベルギー・フランス・ポルトガル・スペイン・ポーランド・スロベニアの7カ国となっている。うちスロベニアは法制化にはまだ至っていない。ヨーロッパ以外でもカナダ・

ケベック州などにも広がっている。

② 地域連合（Regional Unions）地区連合（Provincial Unions）との関係

Confcooperative では、州別に設置されている地域連合や、県レベルで設置されている地区連合との間でも、常に情報共有を行っている。地域連合・地区連合の役割としては2つが挙げられる。1つは各地方自治体別に実施されている入札や委託契約に関して、社会的協同組合が不利な立場にならないよう調整することである。もう1つは Confcooperative に加盟している地域の社会的協同組合との関係を築くことである。

社会的協同組合のほとんどは非常に規模が小さく、会計や税務などの面で困難に直面することが多い。そこで管理的業務については地域連合・地区連合等でアドバイスを出来るよう体制を整えている。ただし提供できるアドバイスの内容は州や県によって状況が異なるとのことであった。

4) 社会報告書について

Confcooperative では、個々の社会的協同組合に対して、社会報告書(Bilancio Sociale/Social Balance)を作成し公表することを推奨している⁷。

社会報告書とは、毎年の事業報告書として、財務報告書とは別に事業結果や地域社会との関わり、組合員の増減や変動要因、等を記載した冊子を指す。Confcooperative では、社会報告書を毎回の総会の前に作成し、全組合員へ配布することを推奨しているとのことである

Confcooperative では、社会報告書の作成について、3年ほど前から積極的な推奨を始めた。組合員に組織の活動状況を積極的に伝えることや、組合員以外の地域住民に対して、積極的な情報公開を行う必要があると Confcooperative では考え、推奨しているとのことであった。なお、Confcooperative の調べによれば、傘下の社会的協同組合の 75%は、組合員の総会参加率が 50%を超えているとのことであり、総会での報告書の配布は組合員への情報発信として非常に効果的とのことである。

ただし、各社会的協同組合は、組合員数、事業規模が多様であり、全ての団体で作成を円滑に行えるわけではない。そこで、Confcooperative では、社会報告書作成を簡単に行うことが出来るソフトウェアを開発した。

このソフトウェアは、傘下の社会的協同組合は無料で利用することが出来る。利用方法としては、まず社会的協同組合は、Confcooperative からウェブサイトの URL、ID とパスワードを提供される。社会的協同組合は、予め決められた入力フォームに必要事項を記入、随時保存することが出来る。記載項目は 20 程度に分かれており、入力が完了すると、そのまま冊子として印刷入稿が可能である。全ての作業はオンライン上で行うため、24 時間どこからでも情報を入力し作業することが出来る。

また、作成された社会報告書は PDF 形式でサーバー上に保存され、傘下の社会的協同組合相互では、団体毎に作成された社会報告書をいつでも入手することが可能である。

⁷日本にて紹介されている文献例では社会的バランスシートと記載されているものも見られるが、単なるバランスシートというよりも報告書に形態が類似しているためここでは「社会報告書」と訳した。

このソフトウェアの導入により、現在 Confcooperative 傘下の社会的協同組合のうち、3 分の 1 程度が社会報告書を作成しているとのことであった。Confcooperative では 5 年後には全ての社会的協同組合での作成を目指し普及に努めているとのことであった。

社会報告書は Confcooperative が独自に推奨しているとのことであった（法律では社会報告書の作成は義務付けられてはおらず、国による政策とは関係が無い）。

ただし、2005 年に法制化された社会的企業法人は社会報告書の作成が義務付けられている。Confcooperative が推奨している社会報告書とは全く別のものではあるが、項目別にみれば、若干の類似点はあるとのことである（相違点の例としては、例えば Confcooperative では、社会的協同組合の性格上、障がい者を含め、組合員の参加状況について積極的な記述を行うことを働きかけているが、社会的企業については、構成員の経営参加については記載が見られないなど。）

5) 傘下の社会的協同組合の現状について

Confcooperative 傘下の社会的協同組合は 5,500 件を超え、イタリアの社会的協同組合の約 55% を占める。そのうち 3 分の 2 が A 型、残りの 3 分の 1 が B 型である。あわせて 21 万人の組合員がおり、そのうち 17 万 2000 人が就労組合員である。Confcooperative 傘下の B 型社会的協同組合は 1700 件ほど存在するが、ここで働く組合員のうち、社会的に不利な立場にある人たちは 1 万 5000 人程度存在する。

Confcooperative 傘下の社会的協同組合においては、就労組合員については障がいの有無に関わらず同水準の給与が支払われる。これは、労働に比して、正当な支払いが行われるということの意味する。社会的協同組合では、誰もが等しく働く。同位職階の場合は、時給や日給の単価設定が、障がいの有無に関わらず同等であるということの意味し、誰もが同じ給与もらっていると言うことは意味しない。実際、障がいを持った組合員などは、毎日フルタイムで働くことが難しく、1 日に数時間、週に数日しか勤務が難しいケースも存在しており、その場合においては給与は働いた日数や時間数に応じて支払われる（時給 or 日給×勤務時間 or 日数＝給与となる）。一般的な社会的協同組合において、月々の支払いはひとりあたり約 600 ユーロ程度であるとのことであった。

現在の法律では、B 型の社会的協同組合は社会的に不利な立場にある人を全雇用者の 30% 以上雇う必要がある。しかし Confcooperative 傘下の社会的協同組合の場合 50% 以上が社会的に不利な立場にある人々は、相対的に労働生産性に問題を抱えているケースが多く、結果として商業的に大変に厳しい状態に置かれているケースが多いとのことである。

6) 今後について

Confcooperative の社会的協同組合担当者からは、今後の同分野の発展について以下のような意見が得られた。

現在ヨーロッパ全体で福祉制度の改革が進行している。例えばイギリスでは Big Society と呼ばれる公共セクターの制度改革が進行中であるし、政府の財政が厳しい中、社会保険を始めとする社会保障全体が構造変容の最中にある。こうした時代においては、Confcooperative

のような連合組織の役割は徐々に拡大していくだろうとの見方が示された。

社会的協同組合は法律制定前からの運動の歴史があり、法律制定後にゼロから作られたものではない。従って法律もある程度社会的協同組合の実態を反映した内容になっている。しかし法律が制定された頃に比べると、社会状況が変化している。例えば失業者の拡大や高齢者の増加、移民の増加などがそれにあたる。こうした各種課題に対応する上では、社会的協同組合法の改正やその他の法律の制定も必須となってくる。ただし、法改正について、国は傾向としては受身である。従って連合組織の側から新たな提案をしていく必要がある、とのことであった。

社会的協同組合に関しては、法律面からの支援の方法が常に議論が行われているが、現在もまさに新たな提案が行われているとのことであった。具体的には、社会的協同組合で働いた経験のある社会的不利な立場にある人を雇用した企業に対して、税制面での優遇措置をつける、という事項を盛り込むよう働きかけているとのことであった。Confcooperative としては、社会的協同組合はステップに過ぎず、そこから一般企業で働くことを希望する人も存在する。また社会的協同組合から一般企業への転職が少なければ、今後の社会的弱者の増加に対応できない。社会的に不利な立場にある人たちが社会的協同組合に集まりすぎることになってしまうとの認識から、上のような優遇措置を講じるよう、法的に規定することを求めているとのことであった。

こうしたロビー活動について、Confcooperative は地方レベルでもコンソーシアムを組織しているため、その意見を吸い上げ、実態に即した法整備を地方政府、あるいは中央政府に求めている。

7) 社会的企業について

Confcooperative では、社会的企業とは特段のつながりは無い。社会的企業は広い意味で言えば第三セクターであるが、Confcooperative が支援の対象としているのはあくまでも協同組合組織であり、社会的企業全般についてはわからないとのことであった。Confcooperative 担当者からは、社会的企業は法制化された後もあまりイタリア社会に広がっていない、ほとんどインパクトが無く、取るに足りない存在であり、イタリア社会にとって、設立の効果はゼロパーセントだ、協同組合組織に限らない全ての事業者が社会的使命を持つという考え方自体は間違っていないが、社会的企業法人となっても特段のメリットは発生せず、煩雑な手続きが待っている、既に社会的協同組合が対応している分野であり、新しい法人格を設立したからといって事業者が一気に事業展開を行えるわけではない、等の厳しい指摘が聞かれた。

(5) 労働省及び ISFOL

本調査では、労働省及び労働省の外郭団体である ISFOL（Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori の略。労働者職業訓練支援機関。労働問題や雇用能力開発・発展に関する調査研究を行う労働省外郭団体）に対してヒアリングを行った。労働省及び ISFOL からは、社会的協同組合と社会的企業の双方についての意見が得られた。以下その結果を記載する。

1) 社会的協同組合について

国による機構改革の結果、社会的協同組合の管轄は、労働省から経済発展省（Ministero di Sviluppo Economico）に移管された。

イタリアの場合、社会的協同組合のサービス提供に関する実質的な責任は州・県・市にある。国としては法律の整備等を行っているが、法で規定された税制面や人件費補助に関する支援、あるいは統計的な把握を除けば、特段の振興策は取られていない。南北に長く、南と北とでは経済的な格差が著しく、画一的な進行方策が取りにくいイタリアにおいては、政府の直接的な振興策はできるだけ行わず、あくまでも地方自治体が独自に支援をする形態が取られている。

またヨーロッパからの支援についても、例えば、European Social Fund の例では、社会的協同組合を始め、第三セクター全体のソーシャル・ポリティクスとして、地域のニーズを州政府が取りまとめ、それを直接欧州委員会に申請し補助を得る流れであり、国の介入は全くないとのことであった。

地方自治体による差異が発生することについては、問題だという認識は無く、仕方が無いことだという認識であった。またもともと地方ごとに独自性が強い国柄でもあり、政府として差異を平準化しようという発想は持っていないとのことであった。国としての理念は統一的に法律で与えており、それをどのように解釈し運用するかは実態に即して州が決めるという発想が強い。

現在の社会的協同組合法について、改善すべき点を聞いたところ、ISFOL の研究員より、A 型・B 型ともに改善すべきだと感じる点が提示された。

まず A 型については、提供できるサービス内容が限られている点を改善すべきではとの意見が得られた。現在、A 型の社会的協同組合は、社会・保健・医療分野に活動内容が限定されている。よって、高齢者や障がいを持つ人に対しての福祉サービスの提供や保育園の運営などが主として行われているが、実際には福祉に限らず社会的排除の抑制を促進することにつながり、かつ専門的な知見を活用できる業務分野も多いものと思われ、今後も社会状況の変化に合わせて A 型社会的協同組合が提供するサービス内容がもっとフレキシブルに変化していく必要があると考えているとのことだった。

次に B 型について、現在の「社会的に不利な立場にある人」の定義が、ヨーロッパ規準と照らして狭いという意見が得られた。社会課題は日々刻々と変化しており、社会的に不利な立場にある人々の存在も変化している。本来的には、法律面からこうした変化に対応する

ことが求められるが、常に法改正を行うことは現実的ではない。現在も、社会的弱者の定義は比較的幅広である印象であるが、法律ではあまりカテゴリを決めすぎず、運用レベルで柔軟に対処していく必要があるとの意見が得られた。

また社会的協同組合については 20 年の実践が存在していることを踏まえ、イタリア社会において広く価値を発揮する存在として引き続き成長してもらいたいとの意見が得られた。社会的協同組合の活動の蓄積により、公共的・社会的価値や志向を持つ組織が地域に根ざした活動を行うことや、障がいの有無の区別なく働く機会を持つ可能性が開かれるなど、プラスの経験が多く蓄積された。この経験をその他の第三セクター全体に波及させていきたい、公的・民間の区別なく公共サービスが効率的に提供され、民間組織の企画力を社会課題解決につなげて行きたい、などの意見がその中心であった。

2) 社会的企業について

社会的企業法は 2006 年に制定された。社会的企業法は協同組合形態に限らず、多様な法人形態が対象となる法制度である。社会的企業法人は、活動目的が社会的であることが要件となり、社会的協同組合のように提供するサービス内容に限定は無い。

同法が成立した経緯としては、公共入札への参加の際、社会的協同組合のみに優遇策が取られていることに異議を唱えた第三セクター陣営が存在したことが大きい。法制度上 Non-profit ではない企業にも優遇の対象を広げるべく法制化された。

ヒアリングでは、社会的企業について、価値はあるものの、広がりという点がいまひとつイタリア社会全体へインパクトを与えるには至っていないという意見が殆どを占めた。

実際、社会的企業の登録数には広がりが見られない。地域的にも偏差がある。登記数が最も多い地域はカンパーニャ州で、ほとんどが職業訓練学校である。

税制上の優遇措置は取られておらず、唯一のメリットは公共入札への参加がし易くなる点である。またファンドレイジング面でも多少の効果が期待されている。イタリアでは確定申告の際に所得税の 1000 分の 8 を公的目的を持つアソシエーションに寄付することが出来る。これにより、わずかではあるが、ファンドレイジングの助けとなるとのことであった。

また社会的企業は「社会報告書」の作成が義務付けられている。この報告書の存在によって、団体側は運営の透明性を一層高める努力が求められていると言える。

ヒアリングでは、「社会的企業には義務的な複雑さばかりが存在し、優遇策が無い。」という強い意見も聞かれ、社会的企業がなかなか広がらない実態を指摘する声が多く聞かれた。

ヒアリングでは、社会的協同組合と社会的企業との違いについて、社会的協同組合の方が、税制面での優遇がより強いこと、社会的排除の抑制の意味づけが社会的協同組合にはより強いことなどが示された。社会的協同組合が社会的企業に転換した例の有無をたずねたところ、皆無との回答が得られ、法人制度間では特に流動性がないことがわかった。

社会的企業について、一般的な法人形態で商業的な価値観を持ち活動していた事業者が、社会的企業に転換する例が見られるとのことであった。例えば、ロンバルディア州では倒産寸前の企業が定款を変え、事業内容も大幅にリニューアルし、公共入札に参加することで倒

産を免れた例なども聞くとの意見を得た。

社会的な目的があれば比較的容易に社会的企業として活動を始めることができるが、社会的企業となることで得られるメリットは、州や市など地方自治体が入札要件に社会的企業の優遇策を盛り込んでいる場合にのみ、得られるものであるとの見方が示された。

社会的企業の今後について、広がりを持たせるためには一層の支援が必要だろうとの見方が大勢を占めた。なお現在、労働省と経済発展省の担当者や大臣室の顧問グループなどが参画しワーキンググループが立ち上げられており、一層の優遇策が議論されている最中にあるとのことであったが、ヒアリング実施時点では、2つの省内で、内部的な議論が行われている段階であり、法改正をはじめとする具体策の実施にはまだまだ時間がかかるだろうとのことであった。

社会的企業の今後について、より発展するためには、事業面での革新性を持つ必要があるとの意見が示された。地域のニーズに応じた革新的なサービスを公的セクターに変わり供給する際に、社会的企業が主体的な役割を果たすことを期待したいとのことであった。

ただしこれは社会的企業に限らず、公的セクターの提供してきた公共サービスを新たに提供する第三セクター全体にいえることであり、社会的企業に特別に要望していることではない、とのことであった。また同様に、社会的企業に限らず、第三セクター全体において、官・民という枠を超えたコラボレーションを行う必要もあるだろうとの見方が示された。

ヒアリングでは、社会的協同組合、社会的企業の双方に共通する課題として、中小企業振興関連の施策の対象とされていない点が指摘された。例えば、社会的企業も社会的協同組合も、中小企業向けの政府金融機関からの補助金を得られていない。今後はこうした中小企業向けの支援制度を社会的企業や社会的協同組合に広げていくことも検討する必要があるとの意見が出された。

また現在は社会的協同組合に限らず、第3セクター全体をひとつの方向性に集約していこうという流れがある。公共サービスの需要が拡大する中で、第3セクター全体が議論できる場を作る必要があるとの意見が得られ、イタリア国内に限らずヨーロッパレベルでの議論の進行を期待する声が上がった。

(6) ラツィオ州

1) ラツィオ州内の社会的協同組合の現状について

ヒアリングを行ったのは、ラツィオ州（Regione LAZIO）の家族・社会政策局事務官および社会家族評議会の担当者である。社会家族評議会とは、障がい者・移民・未成年者・女性・虐待の状況にある人などの生活困難に対応するために地域別に設置された組織で、イタリア国内すべての州に設置されている。評議委員は州議会により指名された上で国民により信任投票を経て選任される。同評議委員会はソーシャル・ヘルスケア、家族政策、受刑者や元依存症患者への職業あっせんなどを含む社会包摂、移民政策、政策に関する自治体間の意見調整（自治体間の意見調整とは、州内のコムーネによる共通事務事業について、調整を行う）、社会政策関連の立法対応、情報管理、保健所や老人福祉施設の管理運営、社会的協同組合を含む第三セクター全体など多様な分野について意見具申を行う役割を担う。

ラツィオ州には、現在社会的協同組合 A 型が 650 件、社会的協同組合 B 型が 900 件、コンソルチオが 50 件で合計 1,600 件の社会的協同組合が存在する。他の州と同様、ラツィオ州においても、A 型社会的協同組合は自治体からの財政支出に多くを頼っている。社会的協同組合 A 型の場合は社会・保健・医療サービスを提供しているが、その多くが自治体との契約によるものである。

2) 登録手続きについて

社会的協同組合を設立する場合、国に対する登録が必須である。一方で州政府に対する登録は任意である。社会的協同組合が自治体の入札に参加する際には、必ず州の登録名簿に届出をする必要がある。従って、州に対する届出のない社会的協同組合は州政府の入札に参加することは出来ない。実際には、入札参加を検討する段階になって初めて登録する社会的協同組合も存在する。こうしたケースについては入札参加について相談があった時点で、社会的協同組合に対して登録手続きを促す。こうした場合であっても、要件を満たしており登録がスムーズに行われれば、入札参加への参加は可能である。

登録の際、社会的排除の状態にある組合員の実態把握のために、その証跡として各種診断書や身分証明書などの資料提出を求めるとのことである。ラツィオ州における登録名簿への届出は毎年更新せねばならず、そのたびに証明書等の提出を求めている。

自治体が社会的協同組合 B 型に発注する随意契約はあくまでも 20 万ユーロ以下の案件である。それ以上の案件については、ヨーロッパ共通の入札案件になるため、優先的な処遇は一切ない。これはヨーロッパ国内の自由な市場競争を促進するための条約による。

3) ラツィオ州独自の社会的協同組合支援について

ラツィオ州では社会的協同組合に対して補助金を提供している。補助を希望する社会的協同組合は州政府に対して申請を行う。年に 1 度申請が可能である。

申請時には、資金使途や金額等の記載が求められる。申請は社会的協同組合が行う特定のプロジェクトに関連し補助が認められる形式を取っており、社会的協同組合はプロジェクトの内容にのっとった申請書の作成が要求される。資金使途としては、人件費、設備投資等である。

交付金額は、その時々々の州の財政状況に大きく左右され、一概には言えないとのことであった。1 団体に交付する補助額は 3 年で 20 万ユーロを超えることは出来ないというヨーロッパ全体の規程が存在するため、それ以下の金額で補助を行っているとのことである。また申請額の 100%が補助として得られるわけではなく、多くの場合は申請額から減らされた金額が交付されるとのことであった。

審査は形式的な審査と実質的な審査の 2 段階に分けられる。形式的な審査は書類上の不備の有無を確認することを指し、実質的な審査は案件としての有意性、経費上の適切性などの観点から行われる。前年度は 170 件の申請があり、このうち 40 件程度が補助対象として認められた。全体の 25%程度が通過したことになる。

また、ラツィオ州では独自に、社会的協同組合の組織の持続的成長のため、社会的協同組合が出資をより多く集めることを推奨する考え方を持っており、出資額の増加に応じて補助金を提供する取り組みを行っている。

具体的には、組合員による出資が増加した場合、その増加分の 3 倍までの補助を行うという仕組みである。協同組合にとっては出資金は資本であり、銀行借入れや事業実施においても重要な意味を持つ。また社会からの支持という側面も持つ。従って、社会的協同組合が出資額を集める努力をしたことに対して、州がプレミアとして補助金を出すものである。これにより、社会的協同組合側は、組合員を増加させ、事業基盤を強化するインセンティブが増加する。

この支援方策について、ヒアリング時には、この方法はイタリアでもかなり珍しいシステムであり、ラツィオ州以外の州で行われているケースは聞いたことが無い、独特の仕組みでもあり、評価が分かれると思う、とのコメントが得られた。

4) 今後の方針について

ヒアリングでは、州政府にとっても社会的協同組合は社会福祉推進のためのよきパートナーであり、社会的協同組合のクオリティを一層高めていくようサポートしたいとの意向が示された。また、社会的協同組合は雇用斡旋の場としてよく機能しており、州政府としてはそこに価値があると考えているとのことである。しかし社会的協同組合にとっては、市場での競争も求められており、一層効率的な事業遂行が求められることになろうとの認識や、社会的協同組合の就労組合員への研修等により、人材を育成することが大切だと感じているとの認識が示された。

ただ、上述した CO.IN やダルコグループのように、小規模な社会的協同組合の組織面・事業面のポテンシャル向上を担うコンソルチオとの情報共有は、あくまでも日常的な情報交換にとどまり、特段強いつながりがあるわけではないとのことであった。(州内のコンソルチオとは日常的なつながりはあるが、特段強いつながりがあるわけではない。コンソルチオも州

に事業者登録を行うため、情報は集約しているし活動はある程度承知している。だが共同で事業を行うなどのことはなく、一般的な情報交換を行う程度である、とのこと)

また社会報告書について、その存在や年々増加傾向にあることは承知しているとのことである。しかし今回のヒアリングにおいては、これについてはあくまでも連合組織やコンソルチオが主体的にやっていること、との認識が得られた。州としては、特段作成を推奨しているわけではないが、歓迎すべき内容ではあるとのことであった。

(参考文献)

- ・ DARCO (2011) 「Bilancio Sociale 2009 de Consorzio Sociale Gruppo Darco」、2011、Gruppo Darco
- ・ ISTAT (2007) 「Le Cooperative social in Italia Anno 2005 – Statistiche in Bereve」、Istituto Nazionale di statistica、2007
- ・ METI・MURC (2009) 「平成 21 年度地域経済産業活性化調査ーソーシャルビジネスの統計と制度的検討のための調査事業」、経済産業省・三菱 UFI リサーチ&コンサルティング
- ・ 岡安喜三郎 (2008) 「2008 年 4 月配布レジュメ「イタリア社会的協同組合案内」
- ・ 佐藤紘毅 (2004) 「社会的に不利な立場の人々と B 型社会的協同組合」、市民セクター政策機構
- ・ 菅野正純 訳 (1999) 「付属資料 イタリアの社会的協同組合法」『欧州ワーカーズコープ最新事情 資料集 社会的連帯・就労支援への協同の広がり』、協同総合研究所
- ・ 田中夏子 (2004) 『イタリア社会的経済の地域展開』、日本経済評論社
- ・ 田中夏子 (2008) 「社会的排除との闘い」と非営利・協同事業 – イタリアにおけるコンソーシアムの機能と課題』、『非営利・協同システムの展開』、中川雄一郎ほか、日本経済評論社

3. 韓国

3.1 制度概要⁸

3.1.1 制度設置の経緯等

韓国では、1997 年のアジア通貨危機以後、給与水準の低い非正規社員が増加、所得格差が拡大した。これに伴い、政府は雇用政策審議を活発化させ、労働部では、2003 年頃から社会的雇用創出事業を本格的に実施した。

同じ頃、民間セクターにおいても社会連帯銀行と失業克服国民財団による社会起業家への貸付事業が行われる等、社会的企業に対する支援が進められてきた。

また、この頃になると、事業の担い手についても多様化が見られるようになった。例えば貧困削減を目的とした自活後見機関や失業克服に関する各種団体だけでなく、社会的なサービスを提供する市民団体や大学生等によるソーシャルベンチャー等、さまざまな属性を持つ個人・組織が社会的事業の担い手として登場するようになった。

また、取組の分野についても広がりがみられるようになった。例えば看病などの介護福祉サービス、地産地消、農村ツーリズム、新エネルギー、フェアトレード、その他地域活性化に係る取組、多文化共生など、多様な活動が行われるようになっていった。

こうした中、2005 年 3 月、労働部、保健福祉家族部、企画財政部等の政府機関、社会的企業に関する研究者、社会的雇用創出に関する現場の専門家で構成された、社会的雇用創出タスクフォースが誕生した。同タスクフォースは、政府立法として社会的企業育成法案の検討を進めていった。2006 年 3 月に、当時、与党であったヨルリンウリ党のウ・ウォンシク議員の代表発議にこの内容が継承され、「社会的企業支援法案」が議員立法として発議されることになった。

また、この動きとは別に、2005 年 8 月にはハンナラ党ジン・ヨン議員が保健福祉家族部の自活共同体の現場事例を多数参考にして、「社会的企業の設立および育成に関する法律案」をとりまとめようとした。しかしこのほう立案は、議会に法案上程されるには至らなく、ハンナラ党案にあった社会的企業に関する登録制度、基金設置等が、上述したヨルリンウリ党案に含まれることはなかった。

このような経緯を経て、2006 年 11 月に社会的企業育成法が制定され、2007 年 7 月 1 日より施行された。

現在は、雇用労働部を中心とする政府機関だけで社会的企業振興を行うのではなく、全国広域地方自治体や基礎自治団体においても、社会的企業育成条例の制定が行われるようになっている。2011 年度からは、各自治団体における社会的企業支援基本計画の策定が義務付けられている。

その他にも、最近では、政府の関係省庁において、予備社会的企業の育成に向けた各種支援策が策定され、行政安全部の地域共同体働き口事業、知識経済部のコミュニティビジネスモデル事

⁸ 本項は、韓国政府雇用労働部や中間支援組織へのヒアリング調査及び 2010 年 11 月に大阪において開催された「第 2 回 日韓社会的企業セミナー」においてイ・ウネ氏（（社）seed:s 常任理事、暁園大学校社会的企業大学院兼任教授、前（財）共に働く財団事務局長）により発表された報告資料を基に整理している。

業、農林食品水産部の農漁村共同体社会育成等が取り組まれている。今後は、民間企業との連携を促進することで、より効果的に社会的企業育成が支援されることが期待されている。

3.1.2 社会的企業育成法における認証要件

社会的企業として認証を受ける事業者は、社会的企業育成法第8条における認証要件を満たす必要がある。

この内、同法第8条第3項の内容については、特に、大統領令である社会的企業育成法施行令に定められた社会的目的性に関する要件を満たす必要がある。

社会的企業育成法第8条における社会的企業に関する認証要件は下記の通りである。

図表 60 社会的企業育成法第8条における認証要件

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. 「民法」上の法人、組合、「商法」上の会社又は非営利民間団体など、大統領令が定める組織形態を満たしていること2. 有給職員を雇用し、財貨・サービスの生産販売など営業活動を遂行すること3. 脆弱者層に社会サービス又は雇用を提供し、地域社会に貢献することにより、地域住民の生活の質を高めるなど、社会的目的の実現を組織の主たる目的とすること
※この場合の具体的な認証基準は大統領令で定める4. サービス利用者、被雇用者など利害関係者が参加する意思決定構造を整備すること5. 営業活動を通じて得る収入が大統領令が定める基準以上であること
※同基準とは、認証を申請した日が属する月の直前の6か月間において社会的企業の営業活動を通じた総収入が同時期の支出における総労務費（サービスや生産に投入された人件費）の30%以上となっていること6. 社会的企業育成法第9条による定款や規約などを整備すること7. （「商法」上の会社の場合に限り）分配可能な利潤が発生した場合は、会計年度ごとに利潤の2／3以上を社会的目的のために使うこと |
|--|

（出典） 韓国政府雇用労働部「社会的企業育成法」を基に、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

また、2010年12月の社会的企業育成法施行令により、認証要件等に用いられる「脆弱者層」という用語の定義が拡充された他、社会的目的性に関する要件についても下記の通り改正されている。

図表 61 脆弱者層の定義

1. 世帯月平均所得が全国世帯平均所得の 100 分の 60 以下の者
2. 「雇用上年齢差別禁止及び高齢者雇用促進に関する法律」第 2 条第 1 号による高齢者
3. 「障がい者雇用促進及び職業再活法」第 2 条第 1 号による障がい者
4. 「性売買斡旋など行為の処罰に関する法律」第 2 条第 1 項第 4 号による性売買被害者
5. 「青年雇用促進特別法」第 2 条第 1 号による青年の内、又は「経歴断絶女性などの経済活動促進法」第 2 条第 1 号による経歴断絶女性などの内、「雇用保険法施行令」第 26 条第 1 項及び別表 1 による新規雇用促進奨励金支給の対象になる者
6. 「脱北住民の保護及び定着支援に関する法律」第 2 条第 1 号による脱北住民
7. 「家庭暴力防止及び被害者保護などに関する法律」第 2 条第 3 号による被害者
8. 「シングルマザー支援法」第 5 条及び第 5 条の 2 による保護対象者
9. 「在韓外国人処遇基本法」第 2 条第 3 号による結婚移民者
10. 「保護観察などに関する法律」第 3 条第 3 項による更生保護対象者／等

(出典) 韓国政府雇用労働部「社会的企業育成法施行令」を基に、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

図表 62 社会的目的性の要件

1. 雇用創出型の雇用比率条件：「脆弱者層の雇用比率 30%以上（ただし、2013 年 12 月 31 日まで）」
2. 社会サービス提供型のサービス利用者比率条件：「脆弱者層の利用比率 30%以上（ただし、2013 年 12 月 31 日まで）」
3. 混合型の雇用比率・サービス利用比率：「脆弱者層の雇用比率・サービス利用比率共に 20%以上（ただし、2013 年 12 月 31 日まで）」
4. 地域社会貢献型の雇用比率・サービス利用比率条件：地域社会における脆弱者層（地域脆弱者層）の雇用創出やサービス提供に貢献する団体について、「地域社会貢献型」として認証する。地域脆弱者層の雇用比率かサービス利用比率が 20%以上とする。
なお、ここでの「地域」とは、雇用労働部長官が政策審議会の審議を通じて社会的企業による地域社会貢献が必要であると認証した地域のことを指す。
5. その他型：脆弱者層の雇用比率・社会サービス利用比率では判断することが難しい場合は別途検討する

(出典) 韓国政府雇用労働部「社会的企業育成法施行令」を基に、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

なお、社会的企業育成法第 9 条において、社会的企業として認証を受ける事業者は、定款・規約に関し、下記の内容を記載することが求められている。

図表 63 社会的企業育成法による定款・規約への記載事項

1. 目的
2. 事業内容
3. 名称
4. 主たる事務所の所在地
5. 機関及び支配構造の形態、運営方法及び重要事項の意思決定方式
6. 収益分配及び再投資に関する事項
7. 出資及び融資に関する事項
8. 従事者の構成及び任免に関する事項
9. 解散及び清算に関する事項（「商法」上の会社の場合には分配可能な残余財産がある場合、残余財産の3分の2以上を他の社会的企業又は公益的基金などに寄附する内容を含まなければならない）
10. その他大統領令が定める事項

（出典） 韓国政府雇用労働部「社会的企業育成法」を基に、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

3.1.3 社会的企業振興院の概要

2010 年 6 月の社会的企業育成法改正（2010 年 12 月施行）により、社会的企業振興院が設立されることが決定され、2011 年 2 月にソウル市に社会的企業振興院が設立された。社会的企業振興院には、官民から 60 名程度が登用されることとなっている。

社会的企業振興院の役割は主に 2 つあり、1 つは、現場の社会的企業と行政との連絡調整を果たすことである。もう 1 つは、民営の中間支援組織を側面から支援することである。

社会的企業振興院は以下のような事業を行うことが社会的企業育成法により規定されている。

図表 64 社会的企業振興院の担う主な事業内容

1. 社会起業家・社会的企業養成と社会的企業モデル発掘及び事業化支援
2. 社会的企業のモニタリング及び評価
3. 業種、地域及び全国単位社会的企業ネットワーク構築、運営支援
4. 社会的企業のホームページ及び統合情報システム構築、運営
5. その他、この法律または他の法令などによる委託された社会的企業と関連する事業

（出典） 韓国政府雇用労働部「社会的企業育成法」を基に、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

図表 65 雇用労働部による社会的企業振興院に対する主な委託事業内容

1. 社会的企業の活動に関する実態調査
2. 社会的企業の認証に関する業務
3. 社会的企業の設立、運営に必要な専門人材の育成、社会的企業に勤務する職員の能力向上のための教育訓練／等

（出典） 韓国政府雇用労働部「社会的企業育成法」を基に、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

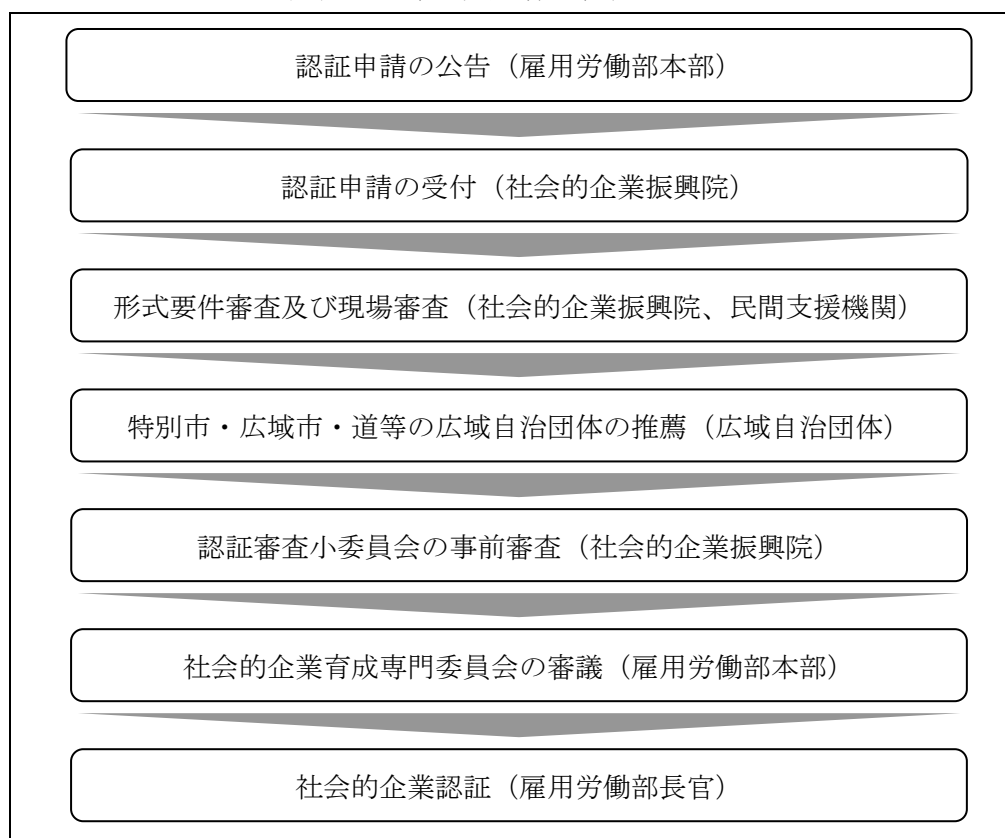
3.1.4 社会的企業の認証プロセス

2011 年 2 月の社会的企業振興院の設立に伴い、認証プロセスが変更された。従来、雇用支援センター等が担ってきた窓口的な役割等は、社会的企業振興院が一括して担う形に変更された。

認証の際の実際の審査にあたっては、「社会的企業育成専門委員会」により、各種要件に関する詳細な審査がおこなわれる。同専門委員会は、雇用労働部内に設置され、委員会は委員長(雇用労働部次官)を含む 15 人以内で構成される。

委員は政府関係部署の職員及び社会的企業に関する学識者や知見の豊富な有識者から、雇用労働部長官が委嘱した者により構成される。

図表 66 社会的企業の認証プロセス



(出典) 社会的企業振興院ホームページを基に、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

3.1.5 地方自治体における社会的企業支援計画

社会的企業育成法 2010 年改正により、同法第 5 条の 2 において、地方自治体における社会的企業支援計画の策定が義務化されている。

これを受け、社会的企業育成法施行令によって、社会的企業支援計画に下記のような内容を盛り込むことが規定された。地方レベルで社会的企業振興を進めることで、従来、政府が中心に進めてきた各種施策を、より地域に根差した形で展開していくことが期待されている。

図表 67 地方自治体における社会的企業支援計画策定の内容

- ・ 社会的企業育成法施行令第 7 条の 2 において、地方自治体は、下記の内容を盛り込んだ支援計画を 5 年ごとに策定することが義務付けられている。
- 1. 社会的企業支援の基本的な方向性及び推進戦略
- 2. 社会的企業を通じて提供する社会サービス及び雇用創出の目標値
- 3. 社会的企業の発掘・育成
- 4. 社会的企業育成法第 11 条による施設費等の支援、同法第 12 条による優先購買及び同法第 13 条による税制減免と社会保険料支援など社会的企業活性化のための助成
- 5. 財源に関する計画
- 6. その他、社会的企業育成及び支援のために必要な事項

(出典) 韓国政府雇用労働部「社会的企業育成法施行令」を基に、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

3.1.6 社会的企業に対する支援内容

社会的企業育成法によって認証を受けた社会的企業は、各種支援を受けることができる。個別の支援については、様々な条件が付帯されている。

(1) 人件費補助

最低賃金水準及び事業者負担分社会保険料額(8.5%)等を支援するために、脆弱者層 1 人あたりの雇用に対し、月 93 万 2,000 ウォンを支援している。支援期間は最長 3 年間である。

なお、人件費補助は政府、地方自治体の財源を基に、地方自治体により支給される。社会的企業 1 件あたりの支給上限金額の定めはない。予算総額については年によって異なる。

図表 68 人件費補助の内容

支援金額	自己負担割合	支援期間
月あたり 93 万 2,000 ウォン	・ 1 年目：人件費の 10% ・ 2 年目：人件費の 20% ・ 3 年目：人件費の 30%	最長 3 年間

(出典) 社会的企業振興院ホームページを基に、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

(2) 専門人材用人件費補助

社会的企業の経営能力強化のために専門人材を採用する場合、3 人を限度（有給職員が 20 名未満の場合は 2 人）に最長 3 年間、人件費の一部を支援（最大 150 万ウォン／月）している。

ただし、政府機関や地方自治体から同種の支援を受けていないことが条件付けられている。

図表 69 専門人材用人件費補助の内容

支援金額	自己負担割合	支援期間
月あたり 150 万ウォン以下	・ 1 年目：人件費の 10% ・ 2 年目：人件費の 30% ・ 3 年目：人件費の 50%	最長 3 年間

(出典) 社会的企業振興院ホームページを基に、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

(3) 社会保険料支援

2010 年度より新設された支援で、雇用労働部が実施する雇用創出事業を利用していない社会的企業に対し、事業者負担分の社会保険料を雇用者全員分について支援する。最長 4 年間。

(4) 事業開発費支援

事業開発費支援は、2010 年に新設された資金的支援である。具体的には、雇用労働部と地方自治体が共同でファンドを組成し、社会的企業に対して、研究開発費、広報費、マーケティング費、市場需要調査費、商品・サービス開発費、顧客管理費等、1 年間で最大 7,000 万ウォンの支援を行う。

(5) 財政支援

① 融資事業

中小企業庁が 100 億ウォンを拠出、美少（ミソ）金融財団から 60 億ウォンを募り、社会的企業向けの融資枠を設けている。主な融資内容は、施設建設費等である。

雇用労働部では、2008 年まで単独で融資事業を行ってきたが、それ以降は美少金融財団を通じた融資事業に切り替えている。

② 投資事業

その他の支援策として、2011 年 4 月からは雇用労働部が 25 億ウォンを拠出し、ミレエッセという民間の金融機関に委託し、民間企業から 75 億ウォンの出資を募る官民連携ファンドの運用することが決まっている。同ファンドは、雇用労働部が、2011 年 3 月にミレエッセを選定し、2011 年 6 月に運用を開始する予定である。

同ファンドには、100 億ウォンを募ることが目指されている。ヒアリングでは、サムソンや POSCO などの企業が同ファンドに関心を表明しているため、出資の募集は上手くいくだろうとの意見が得られた。

同ファンドでは、60%を社会的企業に、40%を中小企業に投資するなどして、リスク分散が目指される予定である。

(6) 税制支援

社会的企業について、認証後 4 年間にわたり法人税及び所得税を 50%減免している。

また、社会的企業を支援する連携企業（民間企業）について、社会的企業に支出する費用は、指定寄附金として法人所得の 5%範囲内で全額損金算入することが認められている。

(7) 優先購買支援

法的に強制力がある支援項目ではないが、地方自治体においては、社会的企業の財やサービスを優先的に購入する、いわゆる優先購買が実施されている。雇用労働部では、優先購買の実施実績について、全国の地方自治体からデータを収集しているが公表はしていないとのことであった。雇用労働部から地方自治体に対する社会的企業振興のための支援助成を行う際には、優先購買の実績を判断材料とし、助成金額が決定される。

(8) 経営コンサルティング支援

雇用労働部では、社会的企業からの申請を受け、労務や会計に関する専門的コンサルタントの派遣を行うための費用を一部負担している。支援条件は下記の通りである。

図表 70 経営コンサルティング支援の内容

支援金額	自己負担割合	支援期間	支援対象選定条件
年間 300 万ウォン ～1,000 万ウォン (3 年間総額 2,000 万 ウォン以下)	・ 300 万ウォンを超過した 金額の内 10%	最長 3 年間	—
1,000 万ウォン ～2,000 万ウォン (3 年間総額 3,000 万 ウォン以下)	・ 300 万ウォン～1,000 万 ウォンまでの内、定めら れた金額の 10%		・ 年間売上 5 億ウォン以上 ・ 認証後 1 年以上経過
	・ 1,000 万ウォンを超過し た金額の内 20%		・ 認証後 2 年以上経過

(出典) 社会的企業振興院ホームページを基に、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

(9) 社会起業家アカデミー

地域の学校や非営利法人が社会起業家アカデミーを実践する際に、地域にある中間支援組織と連携してプログラムを運用する場合に連携促進支援を行っている。

(財) 共に働く財団等の中間支援組織が同プログラムの申し込み等の手続きに対応するが、審査自体は雇用労働部が担当している。

韓国では、これまでの経緯から、社会的企業の成功には有能な社会起業家を取り込むことが何よりも重要であるという認識が持たれるようになっており、人材育成のためのアカデミーの存在感が高まっている。

具体的なプログラムの内容は下記のとおりである。

図表 71 社会起業家アカデミー（一般課程）の内容

項目	内容
目 的	・ 社会的企業の認知向上・事業者の量的拡大
期 間	・ 2010 年 8 月～11 月
対 象	・ (予備)社会的企業の職員、公務員、社会的企業に関心のある創業検討中の大学(院)生等
内 容	・ 社会的企業の理解促進を中心とした社会的企業全般に対する理論、実習、ワークショップ等
授業時間数	・ 30 時間以上、4 週間以上継続的に実施
参加者数	・ 30 名～50 名

（出典） 社会的企業振興院ホームページを基に、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

図表 72 社会起業家アカデミー（専門課程）の内容

項目	内容
目 的	・ 社会的企業転換の準備、社会的企業運営のための専門的教育の提供 ・ 社会的企業の代表及び責任者のための専門的教育を通じた実践的なスキルや情報技術の習得 ・ 専門的教育課程を通じた各分野における有能な専門家の育成 ・ 参加者間の専門的人材ネットワークの拡大
期 間	・ 2010 年 8 月～11 月
対象・内容	(創業専門課程) ・ 対象：(予備)社会的企業の代表、実務者、青年社会起業家、退職者等の社会的企業創業準備者 ・ 教育内容：社会的企業創業関連実務、市場環境分析等
	(事務専門課程) ・ 対象：(予備)社会的企業の代表、実務者等 ・ 教育内容：成功事例の社会的企業に関する経営ノウハウ、実務運営手法等
	(研究専門課程) ・ 対象：社会的企業研究者、大学(院)生、経営専門家、(予備)社会的企業関係者 ・ 教育内容：社会的企業に関する経営専門教育、個別事例分析、社会的企業理論研究
授業時間数	・ 40 時間以上、4 週間以上継続的に実施
参加者数	・ 20 名～45 名

（出典） 社会的企業振興院ホームページを基に、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

図表 73 社会起業家アカデミー（大学（院）課程）の内容

項目	内容
目 的	・ 持続的に(予備)社会的企業人材を増加させ、自立した活動を実践できる事業者を育成するために専門的な正規の教育課程の創設が求められている ・ 2011 年度は、より専門的な教育に対する現場の需要に応じるために社会的企業関連学部及び多様な学位課程などを開設するための準備段階として関連する研究プロジェクトを支援する
期 間	・ 2011 年
内 容	・ 大学(院)の社会的企業関連学部・専攻課程による(予備)社会的企業の経営者等が受講可能な教科課程開設に向けた各種研究を実施する - 該当教育課程に対する需要及び国内外の現況調査 - 該当教育課程のカリキュラムの研究開発 - 教育課程運営のための具体的な計画立案

※大学（院）課程は、2011 年度に実施が予定されている。

（出典） 社会的企業振興院ホームページを基に、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

（10）ネットワーク構築支援

大手民間企業、地域の自治組織等と社会的企業のネットワーク化を促進し、競争力の弱い社会的企業が活動しやすい環境整備を支援している。

ネットワークには大きく分けて 4 つの支援対象があり、(a)地域内ネットワーク支援、(b)業種間ネットワーク支援、(c)行政内関係部署間ネットワーク支援、(d)全国単位ネットワーク支援となっている。

（11）新しい社会的企業ビジネスモデルの発掘事業

全国 16 の地方自治体に社会的企業を支援する機関が認証されており、これらの支援機関に地域に合った新しい社会的企業ビジネスモデルを実践している事業者を発掘するように促している。

3.2 予備社会的企業の概要

3.2.1 予備社会的企業の定義

政府は、社会的企業の基礎要件を満たさないが、社会的企業を志す事業者を予備社会的企業として認証している。雇用労働部が予備社会的企業として認証している事業者は 458 件（2010 年末時点）となっている。これに加え、各地方自治体が独自に認証している予備社会的企業も存在している。

3.2.2 予備社会的企業の類型

社会的企業は下記の通りに類型化される。

図表 74 予備社会的企業の類型

類型	内容
企業連携型	・ 非営利団体-民間企業-地域社会が適切に役割を分担して社会的雇用を創出する事業で、企業の多様な支援(現金、物資、専門性など)を活用して自立を図るモデル。
地域連携型	・ 自治体-大学-研究所-公共機関-非営利団体など民間企業以外の地域社会内の多様な資源との連携を通じて社会的雇用を創出して自立を図るモデル。
モデル発掘型	・ 新しい事業モデルを発掘してインキュベイトイングする取組初期段階にある社会的雇用創出事業で、企業や地域社会等との連携や収益創出のためのビジネスモデルは不十分であるものの、将来的に企業連携型又は地域連携型に転換できることが期待される事業モデル。

(出典) 社会的企業振興院ホームページを基に、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

3.2.3 予備社会的企業に対する支援内容

予備社会的企業に対する主な支援内容は下記のとおりである。

(1) 人件費補助

最低賃金水準及び事業者負担分社会保険料額(8.5%)等を支援するために、脆弱者層の新規雇用1人あたり月93万2,000ウォンを支援している。支援期間は最長2年間である。

なお、人件費補助は政府、地方自治体の財源を基に、地方自治体により支給される。社会的企業1件あたりの支給上限金額の定めはない。予算総額については年によって異なる。

図表 75 人件費補助の内容

支援金額	自己負担割合	支援期間
月あたり93万2,000ウォン	・ 1年目：なし ・ 2年目：人件費の10%	最長2年間

(出典) 社会的企業振興院ホームページを基に、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

(2) 専門人材用人件費補助

社会的企業の経営能力強化のために専門人材を採用する場合、有給職員が20名未満の場合は2人を限度、20名以上の場合は3人を限度に、最長3年間にわたり人件費の一部を支援している。支援金額は最大で150万ウォン/月である。

ただし、政府機関や地方自治体から同種の支援を受けていないことが条件付けられている。

図表 76 専門人材用人件費補助の内容

支援金額	自己負担割合	支援期間
月あたり150万ウォン以下	・ 1年目：人件費の10% ・ 2年目：人件費の30% ・ 3年目：人件費の50%	最長3年間

(出典) 社会的企業振興院ホームページを基に、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

(3) 経営コンサルティング支援

社会的企業と同様に経営コンサルティング支援を実施し、自立基盤の整備を進めている。

図表 77 経営コンサルティング支援の内容

支援金額	自己負担割合	支援期間
年間 300 万ウォン以下 (3 年間総額 500 万ウォン以下)	・ 自己負担なし	最長 3 年間

(出典) 社会的企業振興院ホームページを基に、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

(4) 事業開発費支援

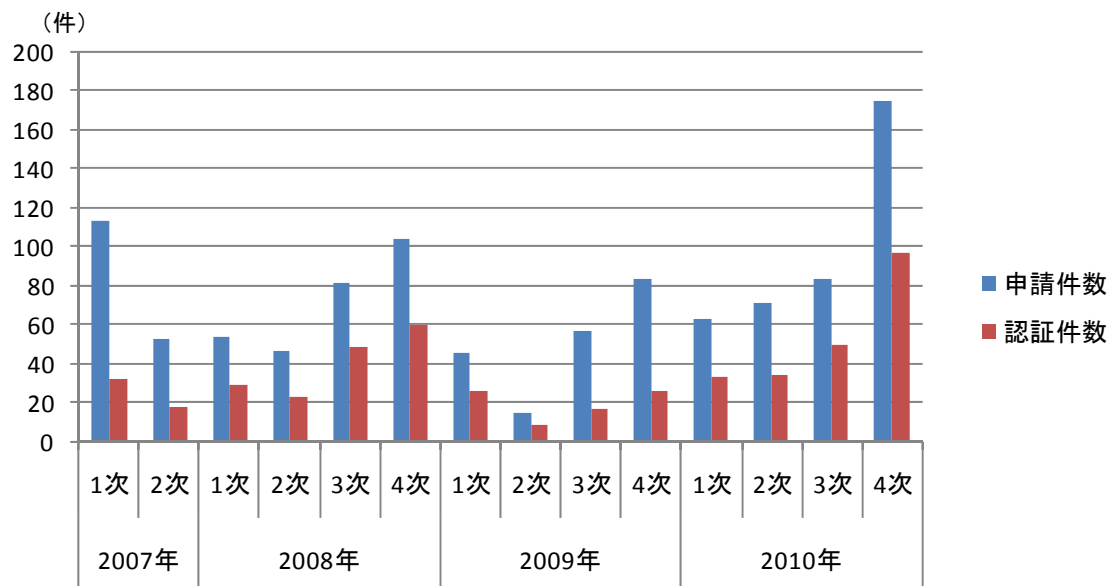
2010 年に新設された資金的支援で、労働部と地方自治体が共同でファンドを組成した支援策である。研究開発費、広報費、マーケティング費、市場需要調査費、商品・サービス開発費、顧客管理費等、1 年間最大 3,000 万ウォンを支援する。

3.3 社会的企業の認証動向

(1) 社会的企業の申請・認証件数の推移

2011 年 1 月時点で 501 件の社会的企業が認証を受けている。

図表 78 社会的企業の申請・認証件数の推移



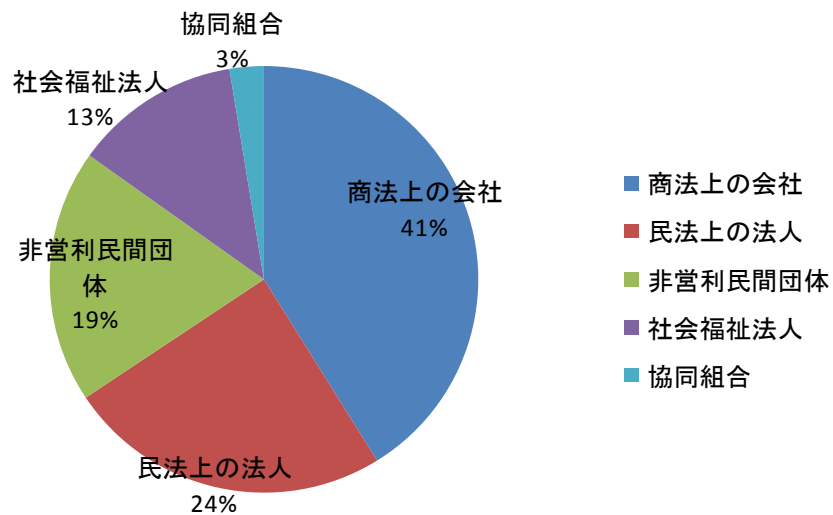
	2007年		2008年				2009年				2010年				合計(件)
	1次	2次	1次	2次	3次	4次	1次	2次	3次	4次	1次	2次	3次	4次	
申請件数	113	53	54	46	81	104	45	14	57	83	63	71	84	175	1,043
認証件数	32	18	29	23	48	60	26	8	17	26	33	34	50	97	501

(出典) 社会的企業振興院ホームページを基に、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

(2) 社会的企業の割合（組織形態別）

2011 年 1 月時点では、商法上の会社が社会的企業の 41%を占めている。続いて、民法上の法人が 24%と多くなっている。

図表 79 社会的企業の割合（2011 年 1 月）（組織形態別）

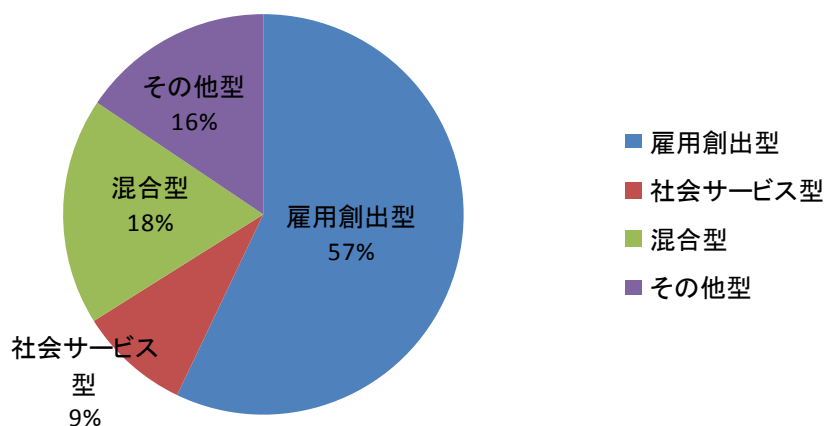


（出典） （財）共に働く財団提供資料を基に、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

(3) 社会的企業の割合（社会的目的性別）

2011 年 1 月時点では、雇用創出型の社会的企業が 57%を占めている。続いて、混合型が 18%と多くなっている。

図表 80 社会的企業の割合（2011 年 1 月）（社会的目的性別）

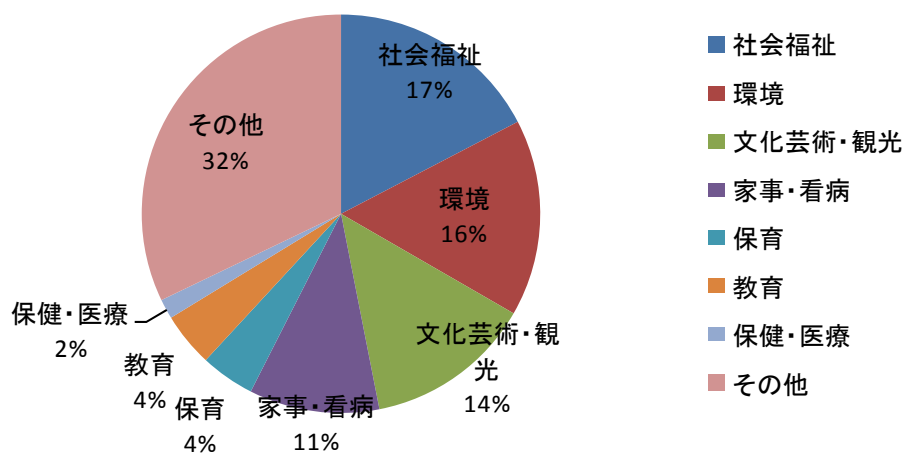


（出典） （財）共に働く財団提供資料を基に、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

(4) 社会的企業の割合（活動分野別）

2011 年 1 月時点では、社会福祉分野の社会的企業が 17%を占めている。続いて、環境分野が 16%、文化芸術・観光分野が 14%となっている。

図表 81 社会的企業の割合（2011 年 1 月）（活動分野別）

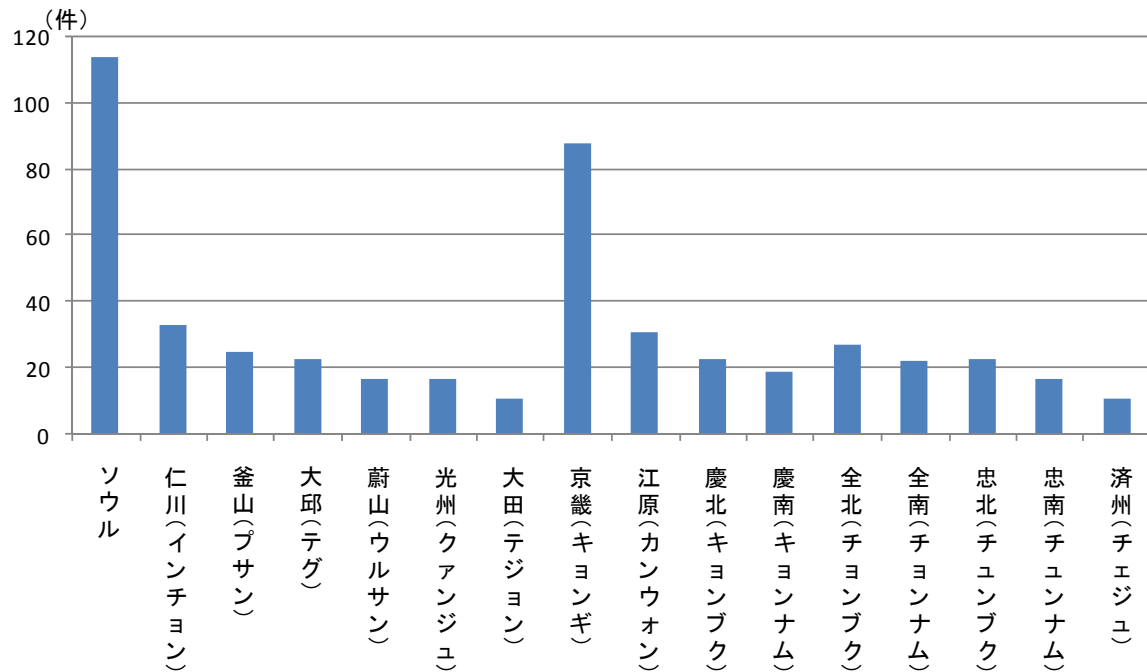


（出典） （財）共に働く財団提供資料を基に、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

(5) 社会的企業の割合（地域別）

2011 年 1 月時点では、ソウルの社会的企業が 114 社（23%）となっており、全体の 1/4 の社会的企業が集積している。

図表 82 社会的企業認証件数（2011 年 1 月）（地域別）



地域名	ソウル	仁川	釜山	大邱	蔚山	光州	大田	京畿	江原	慶北	慶南	全北	全南	忠北	忠南	済州
社会的企業数（件）	114	33	25	23	17	17	11	88	31	23	19	27	22	23	17	11

（出典） 社会的企業振興院ホームページを基に、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

3.4 事例調査

3.4.1 調査対象について

事例調査について、訪問先、ヒアリング項目は以下の通りである。

図表 83 調査訪問先一覧（韓国）

属性	組織名	連絡先	概要
行政庁	Ministry of Employment and Labour (Employment Policy Office, Employment Service Policy Bureau, Social Enterprise Division)	Address : Government Complex II, Jungang-dong1, Gwacheon-si, Gyeonggi-do, Korea http://www.moel.go.kr/english/main.jsp	- 韓国における社会的企業育成法の所轄官庁 - 社会的企業に対する各種支援を実施
中間支援組織	Work Together Foundation	Address : WT BD, 203-4, Donggyo-dong, Ma Po-gu, Seoul http://www.hamkke.org	- 社会的企業の間接支援組織として総合的な取組を展開 - 政府雇用労働部とも連携した取り組みを進める
	The Hope Institute	Address : 2-4F, Vision BD, 290-11, Pyeongchang-dong, Jongno-gu, Seoul http://eng.makehope.org/	- 社会的企業等の地域社会への貢献意識が高い事業者に対する中間支援組織 - 農山村振興等にも力を入れている
	Seed:s	Address : Haja Center Yeongdeungpoyeok Gogaro 79 Yeongdeungpo-Dong 7-Ga Yeongdeungpo-Gu, Seoul http://www.theseeds.asia/english/	2010年に設立された社会的企業の間接支援組織 - 若年層の社会起業家を支援することに特に力を入れている
	(参考) Haja Center	Address : Yeongdeungpoyeok Gogaro 79 Yeongdeungpo-Dong 7-Ga Yeongdeungpo-Gu, Seoul http://2008.haja.net/en/	- 青年ソーシャルベンチャーのインキュベーションオフィス - 入居する事業者と連携したイベント等を実施
社会的企業	Beautiful Store Foundation	Address : 45, Anguk-dong, Chongro-gu, Seoul http://www.beautifulstore.org	「リサイクル」、「フェアトレード」、「地域に根差したボランティア育成」、「寄附文化の醸成」等のキーワードに基づく取組を進める社会的企業 - 民間企業の支援に基づく広報活動などで国民的な認知を獲得
	Organization Yori	Address :	「食」を通じたビジネスと在在外

	Haja Center Yeongdeungpoyeok Gogaro 79 Yeongdeungpo-Dong 7-Ga Yeongdeungpo-Gu, Seoul http://www.orgyori.com	国人女性支援を組み合わせた多文化共生分野で活動する社会的企業 ・ 「ハジャ・センター」という社会的企業インキュベーション施設に入居
Noridan	<u>Address :</u> Haja Center Yeongdeungpoyeok Gogaro 79 Yeongdeungpo-Dong 7-Ga Yeongdeungpo-Gu, Seoul http://www.noridan.org	・ 「文化・芸術」振興関連ビジネスと若年層の雇用創出を意識したパフォーマンス事業に取り組む社会的企業 ・ 「ハジャ・センター」という社会的企業インキュベーション施設に入居
(社会福祉法人 東泉学園内) Dongchun Cap	<u>Address :</u> 288-1 Hagye-Dong, Nowongu, Seoul http://www.dongchuncap.com	・ 障がい者向けの雇用創出を目的とした帽子・カトリッジ製造に取り組む社会的企業 ・ 社会福祉法人特殊学級の卒業生のための雇用創出を意識している
Aarrow AD Korea	<u>Address :</u> Cheongho building 910, Bang 2dong, Songpagu, Seoul http://www.AArrowAds.co.kr	・ 若年層向けの雇用創出を目的に、パフォーマンス型マーケティング事業に取り組む ・ 元々はアメリカが起源のマーケティング手法で、日本法人も設立準備中

図表 84 ヒアリング項目

① 行政庁に関するヒアリング項目

- ・ 韓国における社会的企業育成法の導入及び施行の背景・経緯
- ・ 社会的企業育成・振興に向けた取組の現状・課題
 - －申請・認証件数（地域別、分野別、法人格別、社会的目的性別）の推移
 - －認証の仕組み（審査フロー、認証委員会等の役割）
 - －認証要件の現状（脆弱者層の雇用比率・サービス利用比率の取り扱い）
 - －支援制度（優遇措置）の内容（行政による優先購買、資金的支援、経営支援、人材育成・確保支援／等）
 - －産学官＋市民等、各セクター間の連携に基づく取組、連携促進のための工夫
- ・ 社会的企業側が抱える経営上の課題
 - －資金調達、会計・税務・法務等各種マネジメント能力、プロモーション、マーケティング、人材育成・確保、外部組織との連携／等
- ・ 社会的企業振興に向けた行政支援等の方向性
 - －財政支援、経営支援、優先購買支援、広報支援、ネットワーク支援／等
- ・ わが国への示唆：社会的企業振興に向けた行政の役割

② 中間支援組織に関するヒアリング項目

- ・ 社会的企業に対する支援の現状・課題
 - －支援対象分野・企業規模の特徴、支援対象地域（都市・地方、農山村／等）
 - －支援メニュー（資金的支援、経営支援、人材育成・確保支援、ネットワーク支援／等）
 - －行政や外部機関との連携状況
- ・ これまでに支援をした代表的な社会的企業
- ・ 社会的企業に対する支援の今後の方向性

③ 社会的企業に関するヒアリング項目

- ・ 社会的企業の事業の現状等
 - －団体概要・設立経緯
 - －事業内容・活動状況
 - －行政や外部機関との連携状況
 - －経営上抱える課題
 - －今後の事業の方向性
- ・ 社会的企業育成法による認証の現状等
 - －社会的企業育成法による認証を受けた理由・経緯
 - －社会的企業育成法による認証のメリット、認証前後での変化
 - －社会的企業育成法に基づき提供を受けている公的支援（資金面、人材面／等）の内容
 - －社会的企業育成法の今後の運用に対する要望・期待

／等

3.4.2 事例調査結果

(1) 政府雇用労働部 (Ministry of Employment and Labour)

前述した通り、社会的企業育成法は政府雇用労働部が所管している。2007 年の社会的企業育成法の制定以来、政府雇用労働部が社会的企業の量的拡大を目指した各種支援を実施してきた。2011 年 2 月には、社会的企業振興院という官民からなる新たな組織が設立され、社会的企業の質的向上を目指した支援に力を入れようという動きが強まっている。

ここでは、政府雇用労働部に対するインタビュー調査から、社会的企業育成法・施行令 2010 年改正の内容、認証プロセス、予備社会的企業の内容、政府支援の内容、今後の支援の方向性等について整理する。

1) 社会的企業育成法・施行令の 2010 年改正

2010 年 6 月の法改正 (2010 年 12 月施行) 及び 2010 年 12 月の施行令により、社会的目的性の要件が変更された。変更の内容は下記の通りである。

図表 85 社会的企業育成法 2010 改正の主な内容

項目	内容
社会的企業振興院設立	・社会的企業振興院 (2011 年 2 月に設立された) を設立し、社会的企業の認証やモニタリング・評価等を実施することが決定された。 ・振興院は以下のような事業を行う。 1. 社会起業家・社会的企業養成と社会的企業モデル発掘及び事業化支援 2. 社会的企業のモニタリング及び評価 3. 業種、地域及び全国単位社会的企業ネットワーク構築、運営支援 4. 社会的企業のホームページ及び統合情報システム構築、運営 5. その他、この法律または他の法令などによる委託された社会的企業と関連する事業 ・雇用労働部長官は以下の業務を振興院に委託することができる。 1. 社会的企業の活動に関する実態調査 2. 社会的企業の認証に関する業務 3. 社会的企業の設立、運営に必要な専門人材の育成、社会的企業に勤務する職員の能力向上のための教育訓練／等
地方自治体における社会的企業支援計画策定	・第 5 条の 2 により、特別市長、広域市長、道知事及び特別自治道知事(以下、「市、道知事」)は管轄区域の社会的企業育成に向け、市、道別社会的企業支援計画(以下、「支援計画」)を策定し、施行することが義務付けられた。
社会的企業の日	・ 7 月 1 日を「社会的企業の日」とする。 ・ また、その後、1 週間を「社会的企業週間」とする。

(出典) 韓国政府雇用労働部「社会的企業育成法」等を基に、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

図表 86 社会的企業育成法施行令 2010 改正の主な内容

項目	内容
脆弱階層の定義	・脆弱者層の内容が下記の通り改正された。 1. 世帯月平均所得が全国世帯平均所得の 100 分の 60 以下の者 2. 「雇用上年齢差別禁止及び高齢者雇用促進に関する法律」第 2 条第 1 号による高齢者 3. 「障がい者雇用促進及び職業再活法」第 2 条第 1 号による障がい者 4. 「性売買斡旋など行為の処罰に関する法律」第 2 条第 1 項第 4 号による性売買被害者 5. 「青年雇用促進特別法」第 2 条第 1 号による青年の内、又は「経歴断絶女性などの経済活動促進法」第 2 条第 1 号による経歴断絶女性などの内、「雇用保険法施行令」第 26 条第 1 項及び別表 1 による新規雇用促進奨励金支給の対象になる者 6. 「脱北住民の保護及び定着支援に関する法律」第 2 条第 1 号による脱北住民 7. 「家庭暴力防止及び被害者保護などに関する法律」第 2 条第 3 号による被害者 8. 「シングルマザー支援法」第 5 条及び第 5 条の 2 による保護対象者 9. 「在韓外国人処遇基本法」第 2 条第 3 号による結婚移民者 10. 「保護観察などに関する法律」第 3 条第 3 項による更生保護対象者／等
社会的目的性の要件	・社会的目的性に伴う要件が下記の通り改正された。 1. 雇用創出型の雇用比率条件：「脆弱者層の雇用比率 50%以上→30%以上（ただし、2013 年 12 月 31 日まで）」に変更。 2. 社会サービス提供型のサービス利用者比率条件：「脆弱者層の利用比率 50%以上→30%以上（ただし、2013 年 12 月 31 日まで）」に変更。 3. 混合型の雇用比率・サービス利用率：「脆弱者層の雇用比率・サービス利用率共に 30%以上→20%以上（ただし、2013 年 12 月 31 日まで）」に変更。 4. 地域社会貢献型の雇用比率・サービス利用率条件：地域社会における脆弱者層（地域脆弱者層）の雇用創出やサービス提供に貢献する団体について、「地域社会貢献型」として認証する。地域脆弱者層の雇用比率かサービス利用率が 20%以上とする。なお、ここでの「地域」とは、雇用労働部長官が政策審議会の審議を通じて社会的企業による地域社会貢献が必要であると認証した地域のことを指す。 5. その他型：変更なし（脆弱者層の雇用比率・社会サービス利用率では判断することが難しい場合）
地方自治体における社会的企業支援計画策定	・第 7 条の 2 において、下記の内容を盛り込んだ地方自治体における支援計画を 5 年ごとに策定することが義務付けられた。 1. 社会的企業支援の基本的な方向性及び推進戦略 2. 社会的企業を通じて提供する社会サービス及び雇用創出の目標値 3. 社会的企業の発掘・育成 4. 社会的企業育成法第 11 条による施設費等の支援、同法第 12 条による優先購買及び同法第 13 条による税制減免と社会保険料支援など社会的企業活性化のための助成 5. 財源に関する計画 6. その他、社会的企業育成及び支援のために必要な事項

（出典） 韓国政府雇用労働部「社会的企業育成法施行令」等を基に、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

2) 社会的企業育成に向けた制度的課題

非営利法人と営利法人の間には社会的企業育成法により受けられる雇用労働部からの支援以外に各法人格特有の政府支援が存在している。そのため、一部の非営利法人からはイギリスの CIC のように新たな法人制度の検討を求め、法人格による支援の違いが解消されるように期待する声が上がっている。

なお、社会的企業育成法に基づく支援自体には法人格による違いはない。

3) 社会的企業振興の今後の方向性

これまでの支援は社会的企業の量的な拡大、社会起業家の萌芽を助けることに注力してきたが、今後は社会的企業の質的向上を支援することにシフトしていくことを基本的な方向性としている。

また、一部の社会的企業にみられる政府支援への過度な依存を和らげ、自立化を促していくことも意識している。同時に、有能な社会起業家の育成・発掘に関する各種支援についても今後は特に力を注いでいくことになる。

社会的企業による取組のインフラ整備という点では、「社会的企業による社会的インパクト評価手法の開発」について、今後、特に力を入れていくことになっている。これまでは新たに生み出された雇用者数や人件費等の定量的な指標により社会的企業振興の評価を行ってきたが、今後はこれを改良していく動きがみられる。

2010 年から、イギリスで生まれた SROI を韓国版として改良し、試験的に運用にとりかかり、2011 年 12 月末までに、この韓国版 SROI を定着させたいと考えている。同手法は雇用労働部が seed:s のラー教授等と共に開発した手法である。運用マニュアルの内容はまだ公開されていない。(財)共に働く財団も別途、SROI 手法の開発に取り組んでいるが、政府が導入するには適していないという判断を下し、政府として、別途開発を進めることとなった。このような評価手法を用いて、社会的企業によるソーシャルインパクトを測定し一般市民に対して説明責任を果たしていく。

社会的企業によるインフラ整備については、現行の認証制度以外に、「新たな法人制度の検討」を行うべきであるという議論もみられる。現在、認証制度を行っているのは世界でも韓国だけである。同制度の存在だけでは十分でない面もあり、上述した法人間の関連支援施策の違い等からも法人制度が必要であるという声が上がっている。

「社会的企業育成法と関連施策との連携促進」という点では、福祉政策等の各種関係施策との連携を適切に進めながら、社会的企業育成法による支援が行われていくことが必要と考えられている。

また、「省庁間のネットワーク化」についても調整を進める必要があると認識している。現在、関係省庁が各々、社会的企業に関わる支援を行っている（例：知識経済部による CB 支

援等)。雇用労働部としては全て予備社会的企業に対する支援になっており、結果的に社会的企業振興につながるとみている。

その他、社会的企業に関する統計をみると、「地域的な偏り」があることが明らかであり、社会的企業が都市部に集中しているという点について、地方での活動についてインセンティブを与えることを検討している。

最後に、「社会起業家の発掘・育成」について、社会的企業が成功するためには何よりも有能な社会起業家を取り込むことが重要である。そのため、このような人材の発掘・育成に向け、民間企業との連携や社会起業家アカデミー等の支援事業を実施していくことが重要になると考えている。

（参考１）社会的企業育成法導入の背景・経緯

2010 年 11 月に大阪において開催された「第 2 回 日韓社会的企業セミナー」においてイ・ウネ氏（（社）seed:s 常任理事、暁園大学校社会的企業大学院兼任教授、前（財）共に働く財団事務局長）により発表された報告資料によると、韓国の社会的企業育成法導入の背景・経緯は下記の通りである。

韓国では、1997 年のアジア通貨危機以後、給与水準の低い非正規社員が増加、所得格差が拡大した。政府は雇用政策審議を活発化させ、労働部では、社会的雇用創出事業が 2003 年頃から本格的に実施されるようになった。

一方、民間セクターにおいても社会連帯銀行と失業克服国民財団による社会起業家への貸付事業が行われる等、社会的企業に対する支援インフラの基盤が整備されるようになった。

この頃になると、貧困削減を目的とした自活後見機関や失業克服に関する各種団体だけでなく、社会的なサービスを提供する市民団体や大学生等によるソーシャルベンチャー等、社会的事業に取り組む主体が多様化する傾向がみられるようになった。

また、取組の分野についても広がりが見られるようになり、たとえば、看病などの介護福祉サービス、地産地消、農村ツーリズム、新エネルギー、フェアトレード、その他地域活性化に係る取組、多文化共生等、多様な活動が行われるようになった。

このような中、2005 年 3 月、労働部、保健福祉家族部、企画財政部等の政府機関、社会的企業に関する研究者、社会的雇用創出に関する現場の専門家からなる社会的雇用創出タスクフォースが設けられ、政府立法として社会的企業育成法案の検討が進められるようになった。2006 年 3 月に、当時与党であったヨルリンウリ党のウ・ウォンシク議員の代表発議にこの内容が継承され、「社会的企業支援法案」が議員立法として発議されることになった。

一方、2005 年 8 月にはハンナラ党ジン・ヨン議員が保健福祉家族部の自活共同体の現場事例を多数参考にして別途「社会的企業の設立および育成に関する法律案」をとりまとめようとしたが、法案上程には至らなかった。ハンナラ党案にあった社会的企業に関する登録制度、基金設置等は、上述したヨルリンウリ党案に含まれることはなかった。

このような経緯を受け、2006 年 11 月に社会的企業育成法が制定され、2007 年 7 月 1 日より施行された。

現在は、雇用労働部を中心とする政府機関だけで社会的企業振興を行うのではなく、全国広域地方自治団体や基礎自治団体においても、社会的企業育成条例の制定が行われるようになってきている。また、2011 年度より地方自治団体における社会的企業支援基本計画の策定も義務付けられることとなっている。

その他にも、最近では、政府機関において予備社会的企業の育成に向けた各種支援策が策定され、行政安全部の地域共同体働き口事業、知識経済部のコミュニティビジネスモデル事業、農林食品水産部の農漁村共同体社会育成等が取り組まれるようになっている。さらに、民間企業との連携を促進することで、より効果的に社会的企業育成が支援されるような方向に進みつつある。

（出典） イ・ウネ（2010）「第 2 回 日韓社会的企業セミナー資料」

（参考 2）社会的企業育成法制定の意義

社会的企業振興院のホームページによると、社会的企業育成法制定の意義としては以下の3点が上げられる。

図表 87 社会的企業育成法制定の意義

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. 国民・社会からの社会的企業に対する信頼醸成2. 認証を与えることによる社会的企業への集中的支援、短期間での成長促進3. 不適切な社会的企業の出現防止 |
|---|

（参考 3）社会的企業育成法における認証要件

社会的企業育成法第8条において、下記の通り認証要件が定められている。

図表 88 社会的企業育成法における認証要件

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. 「民法」上の法人、組合、「商法」上の会社又は非営利民間団体など、大統領令が定める組織形態を充たしていること2. 有給職員を雇用し財貨・サービスの生産販売など営業活動を遂行すること3. 脆弱者層に社会サービス又は雇用を提供し、地域社会に貢献することにより、地域住民の生活の質を高めるなど、社会的目的の実現を組織の主たる目的とすること。この場合の具体的な認証基準は大統領令で定める。4. サービス利用者、被雇用者など利害関係者が参加する意思決定構造を整備すること5. 営業活動を通じて得る収入が大統領令が定める基準以上であること
※同基準とは、認証を申請した日が属する月の直前の6か月間において社会的企業の営業活動を通じた総収入が同時期の支出における総労務費（サービスや生産に投入された人件費）の30%以上となっていること6. 社会的企業育成法第9条による定款や規約などを整備すること7. （「商法」上の会社の場合に限り）分配可能な利潤が発生した場合は、会計年度ごとに利潤の2／3以上を社会的目的のために使うこと |
|---|

(参考 4) 社会的企業育成法における定款・規約に関する規定

社会的企業育成法第 9 条において、定款・規約に関し、下記の内容を記載することが求められている。

図表 89 社会的企業育成法による定款・規約への記載事項

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. 目的2. 事業内容3. 名称4. 主たる事務所の所在地5. 機関及び支配構造の形態、運営方法及び重要事項の意思決定方式6. 収益分配及び再投資に関する事項7. 出資及び融資に関する事項8. 従事者の構成及び任免に関する事項9. 解散及び清算に関する事項(「商法」上の会社の場合には分配可能な残余財産がある場合、残余財産の 3 分の 2 以上を他の社会的企業又は公益的基金などに寄附する内容を含まなければならない)10. その他大統領令が定める事項 |
|---|

(2) (財) 共に働く財団 (Work Together Foundation)

ここでは、社会的企業の間支援組織として、韓国ソウルだけでなく全国的な支援を展開している(財)共に働く財団に対するインタビュー調査から、団体概要、事業内容、社会的企業の動向、政府支援の実態、社会的企業育成法の制定による成果、社会的企業の振興に向けた課題、今後の支援方策の方向性等について整理する。

1) 設立経緯等の団体概要

1990年代後半、韓国では、アジア通貨危機による失業者の増加が社会問題になった。当時、30代の失業は特に深刻な問題であった。そのような中、市民、宗教団体、マスコミ等が「失業克服国民運動委員会」を設立し、失業に苦しむ人々のための基金作りのために募金活動を始めた。この取組により集められた約 1,100 億ウォンを失業者のために活用するプロジェクトが始められた。

2000年代に入ると、失業率はやや安定してきたが、失業者の支援のために募金活動を行い、助成するだけでは、雇用創出の効果はあまり高くはない等の課題が認識されるようになっていた。そこで、社会的企業を支援することで、このような社会的課題を解決していくことを目指すようになっていった。

2003年から政府労働部(現、雇用労働部)認可法人として(財)共に働く財団(以下、WTF)となり取組を続けている。これまでワーキングプアのための雇用創出を目指した団体の創業等を支援してきた。

2) 主な事業内容

事業内容は大きく分けて、以下の4つに整理される。①就職弱者のための雇用創出及び創業支援、②社会的企業に対する総合的支援、③市民による募金活動や広告活動支援、④国際協力及び政策研究事業(下記の図表 90 を参照)。行政や民間企業との連携に基づく各種事業に積極的に取り組んでいる。

図表 90 主な事業内容

項目	事業内容
①就職弱者のための雇用創出及び創業支援	(a)多者間社会的企業設立事業 ・韓国最大手財閥の一つ SK グループと政府、NGO 等が共同して SK Nanum Foundation を設立。2009 年時点で約 500 人の雇用を創出し、生活困難者へ弁当を提供する事業を実施。 ・その他にも教保生命との協働による Dasomi Foundation (中年・高齢者・母子家庭の母親等による看病サービスの提供事業を実施)やサムソン証券との協働による Jobarte (文化芸術関係の青年等による文化芸術振興プログラムを実施)の設立を支援。／等 (b)(予備)社会的企業の会計専門家養成及び雇用連携事業 ・新韓銀行と政府労働部が社会的企業の会計の透明度と持続可能性を高めるために設立した基金事業。 ・2009 年度、(予備)社会的企業 147 件に対し、会計税務の専門家に関する養成支援を行った。

	・同事業では、まず、(予備)社会的企業に対し、会計税務の専門家雇用のニーズについて調査し、この結果を踏まえた上で、失業者や(予備)社会的企業に会計専門家として勤務を希望する者を募集し、雇用の仲介を行った。 ・さらに、2回にわたってこれらの新規雇用者に対し、会計税務に関するセミナーを開催し、社会的企業における会計税務能力の向上と失業者等に対する雇用創出に貢献した。 ・最終的にセミナーを修了した者の内、108人が継続して勤務していることが確認されている。／等
②社会的企業に対する総合的支援	(a)社会的企業認証に関する相談支援 ・2009年から労働部の社会的企業総合支援機関として選定され、2009年度に433の団体から社会的企業認証に関する相談を受けた。(現在、全国に16の機関が雇用労働部から委託を受け認証手続きの支援を行っている。WTFもその一つ。) ・2007年以降、相談支援を受けた289団体が社会的企業として認証を受けている。 (b)(予備)社会的企業への経営支援 ・社会的企業への経営支援として、年4回「経営支援相談の日」を開催した他、コンサルティング支援も59件実施。 ・また、SROIに関する報告書の作成支援を3件の企業に対して行っている。 ・予備社会的企業に対しても、BAT KOREA、Gangwon Land、韓電 KPS、韓国輸出入銀行等による2億5,000万ウォンの基金を基に、予備社会的企業の新規商品開発や教育・設備投資等を支援。 (c)社会起業家養成支援 ・今後、社会起業家として活躍することを望んでいるリーダー人材の育成プログラムも提供している。 ・2009年度に、6つの大学(院)において、社会的企業関連課程を開設。 ・また、約8億ウォンを投じ、大学、企業、NPO等全国20カ所のアカデミー運営機関を選定。511回の講座を637人が受講し、523人が修了した。 ・韓国職業能力開発院の委託を受け、社会起業家アカデミーのモニタリング・評価を実施。 (d)地域開発金庫貸付事業 ・2003年より社会的企業に対する貸付事業を実施している。 ・主な財源は、休眠預金管理財団、労働部財源、WTF自己資金による。 ・支援対象は、予備社会的企業と政府認証を受けた社会的企業等である。 ・主な貸付条件としては、年利2%、償還期限1年据置、5年償還。 ・融資は運営費、施設費、賃借料、技術開発費に利用でき、平均的には1億2千万ウォンの貸付が多い。3,000万ウォン～3億ウォンの幅で融資を行う。 ・その他の支援サービスとして、経営コンサルティング支援、成果測定、「持続可能報告書」の作成支援、社会起業家アカデミー、販路拡大支援、技術開発向上のための海外研修等を並行的に提供している。 (e)プロボノ支援 ・民間企業と連携する等して、専門的な技能を有する者を専門家ボランティアとして社会的企業に紹介している。 ・たとえば、専門職に就いていた退職者、経営者、会計士、IT専門家、法律家、マーケッター等。 (f)ソーシャルマーケティング支援 ・世界最大の電子商取引企業であるebayとのジョイントベンチャーとして設立されたGmarketと共に、労働部と倫理的消費の促進に向けた協約を結んでいる。 ・Gmarketではmall in mall型サービスの一部にソーシャルマーケティングの一環として、社会的企業等が扱う商品「良い消費365」を代理販売している。 ・40件の企業による160程度の商品を掲載している。また、イベント企画、メール発行、新聞広告等のPR活動も支援している。

	(g)行政施策の推進支援 ・ソウル市、麻浦（Mapo）区、龍山（Yongsan）区の社会的企業振興条例策定を支援。 ・また、自治体に対する社会的企業の政策説明会（24 件）を開催した。 (h)社会的企業に関連するネットワーク支援 ・ネットワーク支援として、（予備）社会的企業、自治体、関係機関、大学及び研究所、民間企業を含めたネットワークと協議体の構築（6 件）に取り組んだ。 ・また、業種・地域別の民間ネットワーク構築支援（53 件）等も実施した。
③市民による募金活動や広告活動支援	・TV 等のマスメディアを利用した募金活動に取り組んでいる。 ・また、WTF が実施する各種事業や社会的企業に対する理解を高めるためのキャンペーン活動にも力を入れている。
④国際協力及び政策研究事業	・アジア社会起業家大会（ASES）の開催支援、海外からの訪問団の受入等も実施。 ・また、社会的企業の国際ネットワーク構築のために、2009 年度には 46 件の団体から 72 名を選抜し、7 か国 53 か所の海外機関を訪問した。その他、各種政策研究にも従事している。

（出典）（財）共に働く財団（2009）「アニュアルレポート 2009」

3) 事業実績

WTF アニュアルレポート 2009 によると、主な事業実績は下記の通りである。（下記の図表 91 を参照）

図表 91 主な事業実績（2009 年度）

項目	実績
雇用創出事業	・2009 年度に、就職弱者のための雇用を 5,146 件、創出した。 ・うち、85%程度が正社員としての雇用であった。 ・これらの新規雇用のうち、85%が退職金、社会保険、年次休暇を支給されている。
融資事業	・2003 年から 6 年間で、成長が期待される 47 の社会的企業に 52 件の融資を実施。 ・2009 年度には 9 件の融資を新規で行った。 ・融資は事業費、施設費、賃借料に対し行われ、2003 年から 6 年間の融資総額（累計額）は 67 億 83 百万ウォン。 ・2009 年度には新規で約 12 億ウォンを貸し付けている。
社会的企業に対する総合的な支援	・社会的企業に対する総合的支援として、約 110 億ウォンを費やしている。 ・約 65%が社会的企業の設立を通じた雇用創出支援となっている。 ・次いで、社会的企業に対する融資事業が 13%程度を占めている。 ・その他、社会的企業のマネジメント支援や社会起業家養成支援にそれぞれ約 7 %を支出している。
社会起業家養成支援	・社会起業家の養成支援として実施された「社会的起業家アカデミー」の受講者は、30%が社会的企業もしくは予備社会的企業の関係者である。

（出典）（財）共に働く財団（2009）「アニュアルレポート 2009」

2009 年度の年間収入は、約 16 億ウォンで、内訳は、寄附が約 9 億ウォン、利子およびその他収入が約 3.7 億ウォン、事業費の繰越金が約 3 億ウォン等となっている。年間支出は約 13.6 億ウォンで、雇用創出事業に約 7.6 億ウォン、社会的企業設立・経営支援に約 0.8 億ウォン、社会起業家養成支援に約 0.9 億ウォン等を費やしている。全従業員数は 51 人である。

4) これまでに支援をした代表的な社会的企業

これまでに支援をしてきた社会的企業は 300 を超える。社会的企業育成法による認証を受けている有名な社会的企業では、Dongchun Cap、(財) 美しい店、オーガニゼーション・ヨリ等が挙げられる。

5) 社会的企業の動向

韓国の社会的企業の動向については幾つかの観点から整理することができる。

まず、「社会的企業の認証件数」について、2010 年 12 月の政府公表データによると、503 件の社会的企業が認証を受けている。多くの社会的企業では職員数は 100 人を超えず、ほとんどが 20~30 人程度か、10 人未満の職員しかいない。

「社会的目的性別にみた社会的企業の割合」をみると、2010 年 10 月に行われた社会的企業 400 件に対する WTF と seed:s の共同調査（以下、「WTF/seed:s 調査」）結果によると、50% が雇用創出型、10% が社会サービス提供型、26% が混合型、その他（地域社会貢献型）が 14% となっている。近年は混合型が増加傾向にあることもわかっている。

同様に、「地域別にみた社会的企業の割合」についてみると、WTF/seed:s 調査から、地域別の特徴として、44% がソウル市及び都市近郊に位置していることが明らかになっている。この点について、社会的企業の地域的な偏りを懸念する声も聞かれるが、ソウル市は韓国全人口の 1/3 が集中しているので、大きな偏りがあるとは考えていない

「活動分野別にみた社会的企業の割合」については、WTF/seed:s 調査によると、教育が 5%、保健が 2%、社会福祉が 19%、環境保全・保護が 17%、文化芸術・観光が 9%、子どものケアが 5%、家事関連は 12%、その他が 31% となっている。

その他、社会的企業の雇用実態についても調査が行われており、「社会的企業の職員に関する週あたり平均労働時間」について、2009 年 12 月に WTF が行った社会的企業に対する調査（以下、「WTF2009 調査」）からは、社会的企業に勤務する職員の週あたりの平均労働時間は正職員で 41 時間（全企業平均 43.5 時間）、有期雇用職員（日本の契約社員のような形式）で 41.6 時間（全企業平均 43.9 時間）となっていることが指摘されている。

韓国では、社会的企業は労働基準法の遵守について一般の企業よりも厳しい姿勢をとると言われており、この数字もその表れであると言える。

「社会的企業の職員に関する平均月給」について、同じく WTF2009 調査結果では、社会的企業に勤務する職員（中間管理職含む）の平均月給は正職員で 1,323 千ウォン（全企業平均 2,550 千ウォン）、有期雇用職員で 921 千ウォン（全企業平均 1,200 千ウォン）となっている。確かに一般企業と比べると賃金が低い、最低賃金が保障されていることもあり、一般的には、90 年代以降の不況を経験した世代を中心に、一定の給与を受け取りながら、社会的な課題解決に取り組めることに魅力を感じている者が多い、とのことだった。

6) 政府による社会的企業支援の実態

政府による社会的企業支援は下記の通りに分類される。(下記の図表 92 を参照)

以前は脆弱層の自活を支援するために労働部の予算が使われていた。つまり、生活保護を与えるような支援に力が入れられていた。WTF では、2003 年から WTF が民間企業の経営感覚を持ち込むと、政府の支援に対する考え方が徐々に変わってきたと感じているとのことであった。

ただし、現在も、雇用労働部による支援に関する予算の約 75%が直接的な生活支援のための費用である。政府が関わる社会的企業の経営面等に関する各種支援はわずかに 2.78%が投じられているにすぎない。

優先購買については、地方自治体の努力義務に過ぎず、あまり行われていないのが実情である。公務員の間にもまだまだ社会的企業の認知は高くない。

現在は、政府雇用労働部の社会的企業振興部門の職員は 6 名のみで、WTF では彼らだけで全国の社会的企業に対応することは難しいと考えているとのことであった。なお、2011 年 2 月に社会的企業振興院が創設され、同院のスタッフは 60 名体制となる予定である。これにより社会的企業と地方自治体の連携促進、優先購買の利用促進に力を入れていくことになるとみられている。その他の支援内容についても振興院に移譲されていく可能性がある。

図表 92 政府による主な支援内容

項目	実績
財政支援	■直接支援 ・ 専門人材の人件費補助 (500 人分) ・ 税制優遇 ・ 設備・施設費の融資枠 ○その他 ・ (予備) 社会的企業の人件費・社会保険補助 (9,000 人分)
社会起業家キャパシティ・ビルディング支援	□間接支援 ・ 社会起業家アカデミー ・ ソーシャルベンチャー・インキュベーション
マネジメント支援	■直接支援 ・ 会計支援ソフトの導入支援 □間接支援 ・ マネジメントに関するコンサルティング
その他	□間接支援 ・ 優先購買支援 ・ 社会的企業と地方自治体の連携促進支援

7) 社会的企業育成法制定による成果

社会的企業育成法の制定による成果として、認知度の向上が挙げられる。十分な準備が整っていない状態で認証制度の運用が始まったが、政府が社会的企業を認証し、これらの事業者に関する広報支援等を行ったことで、社会的な認知度が向上したと言える。

また、社会的企業の認知度が向上したことで、資金調達の円滑化につながったという指摘が聞かれた。

8) 社会的企業振興に向けた課題

社会的企業振興に向けた課題として、以下の点があげられた。

まず、政府による認証制度が社会的企業の範囲を限定し、民間の創造性を狭めてしまう可能性があること、つまり、民間の創造性の喪失が問題点として挙げられた。

また、一部の事業者のビジネススキルの不足も課題として指摘された。社会的企業はビジネスの手法を取り入れるところに、これまでの非営利団体との違いがあるが、NPO／NGO セクター出身者はビジネススキルが不足している。事業者の能力の課題としては、「社会的企業による商品・サービスの価格競争力の低さ」も指摘されている。現状では、一般の民間企業の商品・サービスと比べて質は変わらないが、価格競争力が弱い。この原因としては、規模のメリットが得にくいことや低コストな販路確保が難しいこと等が挙げられた。

また社会的企業の振興にあたっては、「政府による資金的支援と事業者ニーズのずれ」も存在している。政府による資金的な支援は人件費補助を中心とするもので、支援に関する条件設定も細かく規定されている。一方で、社会的企業では研究開発費に関する資金ニーズが大きいと言われており、両者の間にずれが生じている。

9) 社会的企業振興の今後の方向性

社会的企業振興に向けて、今後は、社会的企業に対するネガティブな認識に対応していくことが求められるとの意見が得られた。例えば一般市民の間では、社会的企業に対する信頼が高くない。一般には、大企業と比べて商品やサービスの品質が低い、脆弱者層向けの福祉的な事業が実施されているという先入観を持っている。そのため、社会的企業はこのようなイメージを克服できるような商品やサービスを開発、提供することが必要とされているとのことであった。

また、社会的企業は、「収益性と社会性の両立」を十分に意識した経営を行うことが求められる。社会的企業の経営者は意識しない内に収益性の追求にばかり気をとられるようになることがあり、社会性とのバランスをとることができるように配慮することが必要になる。そのような社会的企業と一般消費者の間をコーディネートするような取組を行っていくことも必要になるだろう。

WTF では、民間企業などと連携して、ソーシャルマーケティングに取り組み、倫理的消費に関する広報支援や社会的企業による製品の販路確保等の取組を行ってきた。今後も一般消費者に対し、倫理的な消費を促進するための取組を実践していくことが必要である。

また、一般消費者以外にも、社会的企業と民間企業との連携を促すことも重要になる。「一般の民間企業からの資金的支援等」を行っていくこと等が挙げられる。政府による資金的支援は条件付きのものが圧倒的に多いが、事業者のニーズに合っていないという声は大きい。そのため、民間企業からの資金面での支援等を促進していくことが求められている。

さらに、ヒアリングでは今後は、社会的企業のソーシャル&フィナンシャル・バリューの測定方法について検討することが重要であるとの認識が示された。韓国では、社会的企業による社会的インパクトの評価測定手法の検討が進められている。WTF でも、過去に研究機関

である KAIST (Korea Advanced Institute of Science and Technology) と連携して、韓国版 SROI の開発を行った。ただし、運用するまでの余裕がないのが実情である。社会的インパクトの評価手法については、政府でも検討を行っているとのことであった。

最後に、認証制度と登録制度の両立についても、今後検討が本格化するものと考えられる。社会的企業の支援においては、政府が人件費補助などの支援を行っているため、認証制度の運用に伴って厳格な認証要件を設定することが必要とされていた。しかし現状では、社会的な貢献度が高い企業であるにも関わらず、社会的企業として認証を受けることができない例もみられる。そこで認証要件を緩和し、申請・登録型の制度を検討していくという議論が行われている。

一般的に現行の認証制度に好意的な見解を示す事業者は社会的企業育成法に対しブランドイメージのマネジメントを期待している。このような事業者らは自らの事業だけでは収益性を十分に確保できない場合も多いと思われ、政府による財政支援を一定程度受ける必要があると言える。

一方で、申請・登録型の制度を望むグループは市民自治の強化を期待する向きが強い。彼らは、当然、政府による手厚い支援については減らしていくべきであると考えている。なお、このような考え方を持っている社会的企業は一般的にソーシャルベンチャーとして認識されている。

(3) 韓国希望製作所 (The Hope Institute)

ここでは、社会的企業の間援組織として、特に農山村における小規模事業者の育成に力を入れている韓国希望製作所に対するインタビュー調査から、団体概要、事業内容、社会的企業の振興に向けた課題、今後の支援方策の方向性等について整理する。

1) 設立経緯等の団体概要

韓国希望製作所は、2006 年、地域の現場に根差した研究を行うことで、これを政策に活かしていくことを目指した人材が集まって設立した市民立のシンクタンク組織である。現在では、8つの事業部門を有している。

2) 主な事業内容

韓国希望製作所では、市民が地域の現場に根差した経験から政策提言を行い、地域密着型の小規模事業者（コミュニティビジネス（CB）と呼ばれるような事業者）や社会的企業の成長を通じて、新しいパラダイムを世の中に確立することを目指している。このために、若者、シニア世代、退職者等に対する教育プログラムを提供している。

社会的企業の間援組織では、通常、脆弱者層のための雇用創出を意図した支援に力を入れているが、韓国希望製作所では、ソーシャルイノベーションを生み出すための支援を重視している。主な支援事業は下記のとおりである。

① 「やさしい専門家」活用事業

韓国希望製作所には、6,000 人程の会員がいるが、この中には民間企業に勤めている専門的な人材も多く、「やさしい専門家」と呼ばれる講師として、彼らを招へいするようなセミナー事業を実施している。

② 青年ソーシャルベンチャー向け助成事業

韓国希望製作所では、ファンドを組成して青年ソーシャルベンチャーに助成する事業を実施している。ファンドの財源は、主に個人からの寄附によるものである。しかし、韓国希望製作所の活動で接している青年ソーシャルベンチャー志望者の中には積極的に助成をしたいと感じられる者が多いとは言えず、時間をかけて見守っていく必要があるというのが現状である。

③ 青年ソーシャルベンチャー育成支援事業

青年によるソーシャルベンチャーの育成支援に取り組んでいる。現在、3期生を募集しているところである。各期3人までとし、現在3チームを育成している。これまで韓国の若者の就職動向では、大手企業や公務員志向が非常に強かったが、青年ソーシャルベンチャーに関心を示す若者もみられるようになってきている。韓国のソーシャルベンチャーについては、まだまだ十分に成長しているところはみられない。今は種まきが重要だという認識でいる。

④ 行政との連携に基づく地域密着型の社会的企業支援事業

2009年の市長選挙に注目していたところ、マニフェストにおいて地域に根差した企業を支援するということをうたっている場合が多くみられ、そのような市長の所属する自治体と連携し、地域密着型企业への支援に力を入れる必要性が感じられた。そのため、地域で社会的企業を設立しようとしている人材向けのアカデミーの開催やインキュベーションセンターの設立等の支援を試みている。

3) 行政との連携状況

韓国希望製作所には、行政安全部と連携したCB支援に取り組む部門があるが、Center for Small Enterprise（インタビューに応じてくれた方の所属部門）では、行政とは特に連携していない。

ただし、地域密着型企业の支援については、地方自治体と連携した支援も重要になると認識している。

4) これまでに支援をした代表的な社会的企業

韓国希望製作所としては、今のところ支援した代表的な社会的企業はないと認識している。

5) 社会的企業の間援支援組織に関する現状

韓国では、社会的企業の間援支援組織が事業者の数に対して多い。中間支援組織が供給過多の状態になっている。

現在、政府労働部が社会的企業の量的拡大を目指した支援を実施しているが、政府側には単独では十分な支援を行うことが難しいという認識がある。そのため、政府は各地の中間支援組織と連携した支援策を実施しようとしている。

しかし、現状をみると、社会的企業数が限られているにもかかわらず、中間支援組織の組織数が多いため、必要以上に競争し合っているように見受けられる。

なお、政府支援全体について言えることであるが、政府支援は基本的に短期的な成果を期待する向きが強い。

6) 社会的企業振興に向けた課題

社会的企業振興に向けた課題としては、下記の点が挙げられる。

まずは、社会的企業側に、支援制度への依存体質があることである。2007年の法制定以降、人件費を中心とした支援が行われてきたが、3年間の経過し、支援が終了した社会的企業がスタートしている。本来であれば、政府による財政支援は補足的に受け止めて経営を行うべきであったにもかかわらず、一部の事業者は支援を前提として経営を行ってきた。そのため、現在、経営的に厳しい状況に陥っている社会的企業が散見される。

韓国ではこれまで、社会的企業の量的拡大を目指した支援が行われてきた。現在、500件ほどの社会的企業が認証を受けているが、今後、人件費補助等の財政支援が終了した場合に、

果たしてどれほどの社会的企業が生き残ることができるのかが懸念される。

また支援制度を悪用した、社会的企業の設立が見られるという指摘も聞かれるようになっている。

7) 社会的企業振興の今後の方向性

韓国希望製作所からは、社会的企業振興の今後の方向性としては、下記の点が挙げられた。

まずは、中央政府と地方自治体の役割の変化である。現政権の間は中央・地方を問わず、行政による社会的企業支援策は強まる傾向にある。ソウル市では、4年間、2013年までの市長の在任期間中に1,000件の社会的企業が設立されるように支援をすると宣言している。またこれまでは政府雇用労働部が中心となって実施してきた支援策は、地方自治体によって実施される方向に転換されている。

中央省庁内部の関係についても今後変化するとの意見が得られた。特に、各省庁を横断する振興策の検討が進んでいくだろうとの見解であった。韓国では、雇用労働部が社会的企業を振興し、行政安全部がCB振興をしている。こうした中、社会的企業は都市部中心の取組、CBは農村部を中心した取組であるという誤った認識が広まっている。

また知識経済部がCB振興に関わっているとみる向きもあるが、現政権になり、関係省庁に対して大統領から直々に、社会的企業の振興に力を入れるように指示が出され、各省庁が関連する支援策を検討したために、そのような印象を受けるだけとの見方もあるとのことであった。今後は、各省庁を横断的に調整できる枠組みで社会的企業振興策を検討することが求められるかもしれないとの見解であった。

具体的な変化としては、コンサルティング面での支援に関して、専門家派遣の見直しが起こるだろうとの見通しが聞かれた。現在、コンサルティング支援を実施する専門家の中には、社会的企業のことを十分に理解していないにも関わらず、自分たちの持っている判断基準に基づきコンサルティングを行おうとする傾向がみられる。そのため、社会的企業の立場からは専門家によるコンサルティング支援は使いにくいという意見が聞かれている。イギリスでは、社会的企業に関する理解促進のための準備期間が設けられているが、韓国でもそうした取組みが求められる。

また、融資事業に関して、審査基準等の見直しも今後進むものと考えられる。雇用労働部、美少（ミソ）金融財団による融資事業について、以前は無担保での融資を行っていたが、貸倒れが何件か発生して無担保での融資を止めてしまった。この点について、担保を提示することが難しい多くの社会的企業は見直しを求めている。さらに、より長期的な視野に立った融資を行うことも求められている。同融資事業については、貸倒れ発生以降、融資先選定の基準が厳格化され過ぎたために、融資の申請自体が少なくなってしまった。これを改善するためにも社会的企業の評価手法を確立することが重要になると考えられる。

融資事業と関連して、資金的支援手法の多様化について、「ソーシャルベンチャーファンドの設立」を望む声もある。ただし、金融関連の法規制が厳しく、実際にこのような組織を設立することは難しい。また、そのようなファンドを組成するにしても、韓国では、まだソーシャル・リターンに関する認識が十分になされておらず、この点についても意識啓発していくことが重要になる。

最後に、「ソーシャルインパクト評価手法の開発」についても今後、取組が必要となる。

ソーシャルベンチャーファンド事業や無担保融資事業を展開する場合には、社会的なインパクトを適切に評価することが重要になる。その代表的なツールとしてイギリスで開発された SROI があるが、これは民間企業に適用すべきもので、社会的企業に対して必ずしも適切なツールとは言えない。

韓国でも SROI 手法の開発を検討しているが、今後は真に必要なツールの検討を進める必要があるとの意見が得られた。従来の SROI 手法の研究開発の経験からは、社会的企業の社会目的性別、典型的な活動分野別（環境保全、介護、保健・医療など）、法人格の営利・非営利別等によって、たとえば、3×3のマトリックスでソーシャルインパクトを計測するための手法を用意する必要があるだろうということだった。

8) 日本の政策立案に向けた示唆

日本の政策立案に向けた示唆としては、下記の点が挙げられた。

一つ目は、民間活力を重視した政策立案の重要性である。ヒアリングでは、社会的企業に関する制度的検討の方向性は大きく3つに分けることができるとの意見が聞かれた。①アメリカやイギリスのように市場親和性の高い制度、②イタリアのように協同組合セクターとの親和性の高い制度、③韓国のように政府主導型の認証制度、の3つである。この3つのうち、どれが最も望ましいかということは判断できないものの、いずれの場合においても民間重視の意識を持つことが重要である。また、社会的企業の認知度を向上させることも重要で、時間を要する政策である。

二つ目は、韓国や欧米の事例のみならず、その他の地域の活動への着目の必要性である。具体的には、海外事例に注目するのであれば、アメリカやヨーロッパだけでなく、ブラジルやインドの状況についても調べる必要があるのではないかと意見が聞かれた。インドについては社会起業家の育成について100年以上の歴史を持っており、1万件以上の社会的企業が存在していると言われている。また、ブラジルについても、2003年から Social Stock Exchange（社会貢献取引所）を設けるなど、投資家からの社会的な事業への寄附金の流入についてプロトタイプとなる事業モデルを組み立てており、参考にできる点は多いとのことであった。

(4) (社) シーズ (seed : s)

ここでは、社会的企業の間支援組織として、特に若年層の社会起業家育成に力を入れている (社) seed : s に対するインタビュー調査から、団体概要、事業内容、社会的企業の振興に向けた課題、今後の支援方策の方向性等について整理する。

1) 設立経緯等の団体概要

(財) 共に働く財団で活動し、韓国の社会的企業業界では著名なイ・ウネ氏が、2010 年、同財団を離れ、同年 6 月、キム氏、KAIST のリー・スンギョ教授と (社) seed:s を設立した。同団体の代表理事はリー教授である。

2) 事業内容・目的

seed:s では、主に青年による社会的企業の立ち上げや事業の成長支援を行っている。社会的企業の認証支援には関わっていない。

(社) seed:s には大きく分けて以下の事業部門がある。①青年失業問題に取り組む青年事業部門 (キム氏が責任者)、②社会的企業の能力向上を目指した革新事業部門 (イ・ウネ氏が責任者)、③SROI 関連の研究や経営コンサルティング支援のモニタリング・評価等に取り組んでいる研究事業部門 (SROI 研究で有名なカトリック大学のラー教授が責任者) の 3 つである。

3) 事業実績

2010 年度の年間収入は約 5 億ウォンで、その内訳は、支援金が約 3.7 億ウォン、会費が約 0.9 億ウォン、借入金約 0.3 億ウォン等となっている。同支出は約 4.3 億ウォンで、事業費が約 2.4 億ウォン、管理運営費が約 0.9 億ウォン、借入金償還が約 0.1 億ウォン等となっている。全従業員数は 14 人である。

4) これまでに支援をした代表的な社会的企業

seed:s が単独で経営支援を実施している代表的な社会的企業は、ウォンジュ医療ケア消費者協同組合 (cafe.daum.net/wjmedcoop)、Easy Move (www.easymove.co.kr)、IUM (www.i-um.net)、Woorimirae (www.woorimirae.com)、Heritage SE Korea (www.hse-korea.co.kr) 等である。

その他、若年層によるソーシャルベンチャーのインキュベーション施設であるハジャセンター (Haja Center) との連携に基づく支援を実施している代表的な社会的企業として、ノリダン、オーガニゼーション・ヨリ、Traveler's Map (www.travelersmap.co.kr)、Reblank (www.reblank.com)、Bookteller's Quilt (storyflower.haja.net)、Film Factory Nu:n (cafe.daum.net/senoon)、Yooja Salon (www.yoojasalon.net)、Sewing for the Soil (www.ecodress.net)、Kong se al (www.kong3al.net) 等が存在している。

5) 今後の事業の方向性

今後ともこれまでに取り組んできた事業の柱を軸に活動していく予定である。今年度は、特

に「Young Social Entrepreneur incubation Center」を現代モーターズと連携して開設・運営していくことが決まっている。その事業費の多くは政府雇用労働部による助成で賄われ、現代モーターズも5億ウォンを拠出している。同プログラムでは、少なくとも50チーム、19歳~39歳までの青年起業家の卵に5月までに入居してもらい、12カ月にわたってインキュベーション支援を行う予定である。各チームにはシードマネーとして最大3千万ウォンを提供することになっている。

神奈川県の開内未来センター（2011年3月に開所予定。震災のため延期。）に施設のコンセプトが似ているとのことだった。

6) 社会的企業振興に向けた課題

社会的企業振興に向けた課題としては下記の点が挙げられる。

まず、法人格による行政支援の違いである。韓国では、これまで社会的企業の量的拡大が進められてきたが、法的な地位が確保されておらず、これを課題視する声が聞かれる。たとえば、韓国には、社会的企業としての統一的な法人制度が存在しない。このため非営利法人の場合に与えられる行政支援が、営利法人の場合には与えられない、等、法人格によって得られる行政支援の違いが生じている。そのため、韓国でもイギリスのCICのように法的地位を与えられるような制度をあらためて検討する必要性があるという声が上がっている。

その他にも、一部の社会的企業にみられる行政支援への依存体質を課題視する見方が挙げられた。2007年度に社会的企業育成法が施行され、政府からの人件費補助を受けるためには、社会的企業育成法による認証が必要になった。同法制定以前は自活共同体のような福祉政策の一つとして、労働部が社会的な事業を営む団体には人件費補助等を行っていた。その結果、以前の福祉政策の延長線上で社会的企業向けの人件費補助を期待している事業者の中には、これに依存する事例がみられるようになっている。このような依存体質から行政支援を受けた事業者の中には、人件費補助を受けて雇用した脆弱者を解雇したり、労働力が確保できずに倒産する可能性があるのでないかと憂慮している。実際に雇用者が解雇される事態も既に発生している。

7) 社会的企業振興の今後の方向性

社会的企業振興の今後の方向性としては、下記の点が挙げられる。

まず、新たな財政支援として、人件費ではなく、事業開発費への投資を進めることである。seed:sが若年層の雇用創出に関して、1,600人分の人件費を、人件費だけでなく事業開発費に使えるように政府雇用労働部と交渉してきた結果、これが実現することになった。これまでは人件費補助に代表されるように福祉政策の延長線的な支援が行われてきたが、新たな支援の方向性を打ち出すことにつながっていくだろう。

つぎに、中小企業勤務者の起業支援についても、必要性が高まる。現在、サムソンのような大手企業に勤めている若者と中小企業に勤めている若者とでは年俸が倍程度違っている。そのため中小企業に長く勤め続けられる若者はそう多くない。現在、seed:sではこのような若者のキャリア・オプションとして、社会的企業を創業することを支援していくことが必要

だと考えている。

その他、直接的な支援策ではないが、社会的インパクト評価手法の開発も必要になると考えている。seed:s では、2010 年、政府雇用労働部からの助成を受け、社会的インパクト評価手法の開発と、11 社に対するパイロット的な評価を行った。この結果、分野別に適用するためにさらなる改良が課題ではあるものの、SROI のような社会的企業の取組を評価するための手法が必要であるという認識自体は高まっている。これまでの評価では、売上や雇用者数等、経済的な側面に特化した評価が行われてきたが、今後、より質の高い社会的企業を生み出していくためにも、多角的に、社会的企業の質に着目した評価指標を策定することが求められている。

8) 日本の政策立案に向けた示唆

日本の政策立案に向けた示唆としては、下記の点が挙げられる。

まず、振興策検討の前提として、若年層の雇用創出に向けて、支援策を検討することが必要ではないかとの意見が得られた。韓国の社会的企業の振興は、福祉政策的な観点から、脆弱者層の雇用創出の一環として社会的企業の振興に取り組んできた。そして、最近になってようやく若年層の雇用創出のために社会的企業の力を活用しようという考え方が一般的になってきた。日本でも同様の制度を検討する場合には、脆弱者層のための雇用創出という福祉政策的な観点だけでなく、若年層の雇用創出を伴う形で社会的な課題解決に取り組む事業者の育成を促進するような考え方が必要になるのではないか、若年層に投資をして、失敗した若者がまた再チャレンジできるような環境を整えられれば、社会的な投資効果は単純に脆弱者層の人件費を補助するよりも効果的なのではないかと考えている。行政コストの軽減という観点からもより効果があがる可能性がある、とのことであった。

また、社会的企業が取り組む事業内容によって、経営面での違いがあることにも留意すべきとの意見が聞かれた。社会的企業と呼ばれる事業者の中には生産性を高め、高収益を確保することが可能な事業分野もあれば、生産効率を高め収益を得ることは難しいケースも存在する。同様に、資金調達について考えると、融資を受け自主事業による収入で、返済をしていくということが可能な場合もあれば、どうしても寄附に多くを依存する場合もある。従って、政府による支援を検討する際には、社会的企業と呼ぶ事業者をどのような範囲で設定するのかを慎重に検討した上で、政策立案に反映することが必要である。

(5) (参考) ハジャ・センター (Haja Center)

ハジャ・センターは、青少年向けの職業体験センターの運営を主な業務とする社会的企業である。これまで本格的に、中間支援組織として社会的企業の支援を行ってきたわけではないが、他の中間支援組織とも連携し、インキュベーションオフィスを運営するなどの実践が見られる。また今後、青年ソーシャルベンチャーのインキュベーションに積極的に関わっていく予定である。そこで、支援における参考情報として同団体を取り上げる。

1) 設立経緯等の団体概要

韓国では、1997 年のアジア通貨危機以降、雇用問題等の社会問題が深刻化した。公教育に不満を持つ若者の増加も、深刻化した社会課題のひとつであった。

ハジャ・センターは、公教育に不満を持ちつつ学校生活を送っている学生よりも、中退した若者の方が活力を持ち、将来的には大きな成功をおさめる可能性を秘めているとの考え方にに基づき、中退した若者のために青少年職業体験センターとしてハジャ・センターの運営を実施することとなった。運営は、ソウル市が延世大学等に対し事業委託を行った。

同センターは、当初、文化学習等に力を入れていた。その後、正規の教育課程ではないが、教師と生徒が対等な関係の下に映画・音楽・デザイン等の制作に取り組むようになっていった。しかし、ハジャ・センターで学び、修了したとしても、正規の学位を得られるわけではなかった。そこで、高卒や大卒資格をとって大手企業に勤めるような価値観ではなく、自分で起業したいという若者を支援するプロジェクトに力を入れるようになった。

2) 社会的企業インキュベーション施設としての役割

2000 年以降、韓国では、福祉サービスや障がい者雇用を行う福祉の領域における事業者が社会的企業として漠然と認識されるようになっていった。その後、2007 年に政府が 20 代、30 代の失業問題の打開策として社会的企業育成法の制定を行い、従来の福祉領域に限らず、幅広い分野の事業者が社会的企業として認知されるようになっていった。

韓国等で非常に有名になったノリダンもハジャ・センターから誕生した（詳細はノリダンのインタビュー記録を参照のこと）。ノリダンは文化芸術分野の社会的企業としては第一号として認証を受けている。また、ハジャ・センターからは、オーガニゼーション・ヨリという社会的企業認証事業者も誕生している（詳細はオーガニゼーション・ヨリのインタビュー記録を参照のこと）。

こうした経緯から、2008 年、活動に注目した政府雇用労働部が、青年社会的企業インキュベーションプロジェクトを進めるようハジャ・センターに求めた。同プロジェクトは、青年層が中心となる社会的企業を対象に、インキュベーションオフィスを提供し、起業支援を行うものである。このプロジェクトにより、これまでに若者による社会的企業創出プロジェクトが 10 件実施された。なお、入居事業者から賃料、公共料金は徴収していない。

3) 事業実績

2011 年度の年間予算は 35 億ウォン（ソウル市からの助成金 15 億ウォン、その他法人寄附・自主事業収入・その他補助金 20 億ウォン）、全従業員数は 30 人となっている。

4) ハジャ・センターに入居する社会的企業認証事業者

入居している事業者のうち、社会的企業認証を受けた者は合計 8 社である。主な事業者は、（株）ノリダン（2004 設立。2007 年に株式会社化）、（株）オーガニゼーション・ヨリ（2007 年設立）、フェアトラベル推進企業である Travelers' Map（2009 年設立）、リサイクルデザイン企業である Reblank（2009 年設立）、エコウェディング推進企業である Sewing for Soil（2010 年設立）、社会的な映画製作会社に取り組む Nu:n（2010 年設立）のほか、地産地消を推進する非営利団体等である。

5) ハジャ・センターにおける支援の今後の方向性

ハジャ・センターでは、これまでにクリエイティブ教育プログラムを開発・実施してきたが、今後は、若者による社会的企業の間支援組織としての取組を一層深めていくつもりであるとのことだった。特に文化芸術分野の社会的企業の支援を得意とする組織はこれまでになかったため、このような分野における支援をしていきたいと考えている。

たとえば 2008 年より、クリエイティブ・サミットを毎年 1 回開催しており、このようなイベントに入居企業を取り込んでいく取組も実施している。こうした取組を継続的に実施していきたいとのことであった。

また、これまでは 10 代の若者の支援を意識してきたが、今後は、彼らが 20 代、30 代になってしっかりと働き口を確保できるよう、支援対象となる年齢層を拡大し、支援に取り組んでいくことを検討しているとのことであった。

(6) (財) 美しい店 (Beautiful Store Foundation)

1) 設立経緯等

(財) 美しい店とは、リサイクル製品の販売や寄附文化の醸成等に取り組む社会的企業である。

2002 年頃、(財) 美しい財団の収益事業部門として、主婦等がボランティアで露店を出し、物々交換を行う場を設け始めた活動がきっかけとなり、本格的に事業化することになった。当初は現在のような独立した組織ではなく、(財) 美しい財団の一部門として活動を行っていた。活動を踏まえて、は 2002 年 10 月に (財) 美しい店として独立した。

2) 事業内容・目的

(財) 美しい店では、リサイクル品の販売や募金活動に取り組んできた。主な事業内容は、①リユース文化のインフラ構築・リサイクルキャンペーンの展開によるリサイクル文化の拡大、②収益金の社会への還元を通じた脆弱者層への支援「分かち合い運動」と寄附文化の拡大、③地域に関心に向け、地域での生活の中でのボランティアに参加する機会を提供によるボランティア文化の育成、④倫理的消費を普及させるフェアトレード運動等である。

3) 出店に伴う民間企業等からの支援

2002 年 10 月の (財) 美しい店設立と同時に、アング地区に 1 件店舗を構えた。現在は全国に 112 店舗を持つ。1 号店～99 号店までは企業や個人からの寄附により資金調達を行い、出店した。100 店舗を超えてからは財団の自主財源及び企業・個人からの寄附によって出店するようになった。

これまで寄附のような資金的支援だけでなく、テナントを持つ企業との間で低価格で賃貸契約を結ぶ、店舗を無料で借りる、などして企業からの支援も受けてきた。

ただし、店舗の立地によっては逆に赤字店舗を抱える可能性もあるので無償提供等の申し出を断る場合もある。また、立地環境のよいテナントを持っている企業側にスペースを提供してもらえるように交渉することもある。1 店舗あたり約 1 億ウォンの支援を受けている計算になるとのことであった。

4) その他の民間企業等からの支援

2003 年度には新聞「中央日報」の協力により、毎週月曜日に紙上で (財) 美しい店のイベントについて広報を行うことができた。これにより市民に対しての認知度が非常に向上した。また、SBS というテレビ番組でも毎週土曜日に一年間、活動紹介の枠を用意してもらい、認知度の向上に役立てることができた。

財団設立当初は設立者である朴元淳氏の人脈で支援先の企業を探していたが、現在は財団自体の認知度も上がり、社会貢献意識の高い企業にアプローチすることで各種支援を得ることができている。

5) 資金調達手法

これまでに融資を受けたことはない。利用したことのある外部資金は政府等からの助成金と寄附金のみである。

6) 事業実績

2009 年度の年間収入は約 1,900 万米ドルで、内訳は、事業収入が約 1,500 万米ドル、寄附が約 340 万米ドル、助成金・その他収入が約 40 万米ドル) となっている。

従業員については、約 250 人の正職員（フルタイム・スタッフ）、約 100 人の非正規職員（有期雇用職員）がいる。

生産拠点数はソウル市内に 6 カ所、その他地域に 32 カ所（2009 年 12 月末）となっている。

7) 経営上の課題

現在の経営上の課題としては、下記の点が挙げられる。

まずは、会計処理能力と透明性の向上である。（財）美しい店では、現在、会計処理システムの高度化に取り組んでいる。来年には、財団設立 10 周年を迎えるため、これを目処に取り組みを進めたい。

また、価格競争力と品質の向上も課題である。近年、日本のような 100 円ショップがソウルにも登場し、低価格で一定の水準以上の新製品が販売されるようになってきた。消費者の中にはこのような製品を好む者もあり、特に価格競争力という点で（財）美しい店の製品は見劣りする場合がある。価格競争力と品質の向上が目下の課題である。

8) 今後の事業の方向性

同財団の財政状況について、人件費補助がなくなったことも特に問題なく、経営は安定している。前年度には収益の一部から 36 億ウォンを収益の「分かち合い」事業（地域の店舗から推薦された脆弱者層や東南アジアの貧困層に対する資金的支援）に拠出したり、将来的な財政悪化へのリスクヘッジのために積立金を用意したりしている程である。

今後は、市場環境の変化を鑑み、価格競争力と品質を同時に向上させていくことが重要であると考えている。また、そのための社内インフラ整備として、会計処理能力の向上とその透明性の担保に力を注ぐつもりである。

9) 社会的企業育成法による認証の現状等

① 認証を受けた理由・経緯

同財団は、2007 年 7 月に社会的企業として認証を受けた。当時から政府にモデル的な企業として推奨されていた。

政府雇用労働部が学識者や民間の専門家と共に社会的企業育成法案の検討を行った際に、（財）美しい店からも関係者が参加して積極的に発言していた。法案が通過した当時から認

証要件は満たしていたこともあり、同財団が社会的企業育成法の認証を受けるのは自然な流れであった。

② 認証のメリット・認証前後での変化

社会的企業育成法による認証が始まる前は、社会的企業として認証を受けるような事業者は、ビジネスを実施しているのか、社会運動を実施しているのか、対外的に説明を行うことが難しかった。しかし、このような認証制度ができたことで、これまでの民間企業とも、社会運動体とも違う存在としてのアイデンティティが確立できるようになり、事業展開上も望ましい環境が整備されたと言える。

また、人件費補助に関する支援があることは大きなメリットであった。なお、現在、人件費補助の実施期間は終了している。

先日、一般市民に対して実施した（財）美しい店の認知度アンケートでは50%の市民が同財団のことを認知していた。しかし、社会的企業認証の認知度はそれほど高いとは思えない。そういう意味では、人件費補助が終わった現在、認証を受けるメリットは感じていない。

③ 認証に伴い利用した公的支援の内容

新規雇用者のための人件費補助（約50人）、専門人材の人件費補助を社会的企業認証に伴い利用した。専門人材については、デザイナー2人の雇用のために150万ウォン／月の支援を受けていた。（デザイナーを専門人材として雇用するにあたり、10万ウォン～20万ウォン／月程度を自主財源から補完的に支払っている。）

また、同法とは別に非営利法人向けに設けられている法人税の減免を受けていた。

10) 認証制度の今後の運用に対する要望・期待

社会的企業育成法による認証制度の今後の運用に対する要望・期待としては、下記の点が挙げられる。

まずは、支援施策の方向性の転換である。従来の政府支援は、人件費補助等、新規参入者に焦点を当てた社会的企業の量的拡大に重きを置いて実施されてきた。しかし、今後は、事業者として成長していくことを支援するような施策の検討も必要だろう。

また、社会的インパクト評価ツールの開発も重要になる。認証制度に直結する話ではないが、2011年10月に社会的事業のインパクト評価に関する国際会議を開催する予定である。同財団では、これまでも評価手法に関する研究を行ってきた。イギリスで開発されたSROIは、中小企業に適用することが必ずしも適切でないことがわかってきている。今後は、社会的インパクトに関する評価手法の研究開発が必要になるだろう。

11) 日本における制度的検討への示唆

韓国が直面しているように新規参入者の量的拡大と事業の成長に向けた質的向上の2つの支援を区別して設計していくことが重要である。

(7) (株) オーガニゼーション・ヨリ (Organization Yori)

1) 設立経緯等

(株) オーガニゼーション・ヨリは、在住外国人女性の雇用創出に貢献することを目指した多文化共生レストランを運営している社会的企業である。

オーガニゼーション・ヨリやノリダンハジャ・センターから生まれた社会的企業であるが、設立当初は政府労働部の社会的企業に関する動きとは全く関係していなかった。1999年にハジャ・センターが設立され、同センターは若者向けの職業訓練・体験組織として活動し始めた。その中でノリダンが誕生し、若者向けに新たな雇用創出を実現するための実験的な試みとして取り組まれるようになった。ノリダンの前身である組織が誕生したのが2004年のことである。その後、2007年にノリダンとして文化芸術分野の社会的企業第一号認証を受けるに至った。

2006年頃からノリダンが成功していく姿を見守ってきたハジャ・センターのスタッフの間では、他にも同じような取り組みを行うことができるのではないかと期待感が高まった。そのような中で、2007年に設立されたのがオーガニゼーション・ヨリであった。設立当時は8人のメンバー（20代以上の青年及び社会人経験のある専業主婦）が参加していた。同団体を設立するにあたって、イギリスのフィフティーンという組織のビジネスモデルを参考としている。フィフティーンは、孤児や社会に適応できない子どもに料理人になる機会を与えることを、ビジネスを通じて実現する団体である。

2) 事業内容・目的

設立当初は、外国出身の女性に対して韓国の家庭料理に関する料理教室を開催することが主な事業であった。

現在は、ハジャ・センター内でカフェ・レストランを各一軒運営している。また2010年からは「O yori」というオーガニックレストランを1軒経営している。このレストランは、ハジャ・センター内ではなく、別の場所に立地している。現在は、6名の外国人移民女性を雇用している。

また、オーガニゼーション・ヨリでは、「多文化共生」を非常に重要なテーマとして扱っているが、外国人移民女性が言葉の問題を抱えていること、育児についても苦勞をしていることから、2009年4月からはハジャ・センター内に「ハーマーパン」という多文化保育施設を設け、外国人移民女性雇用者の子どもを預かるサービスを始めた。同保育施設では、オーガニゼーション・ヨリで働いている女性だけでなく、周辺で職業訓練を受けている外国人移民女性の利用も受け入れており、現在のところ、15名程度の利用者がいる。

同保育施設は通常、火～土の9:00～19:00までオープンしている。現在は、月曜日も営業している。ただし、ハジャ・センターは月曜日が定休日である。

3) 事業実績

2010年度の年間収入は10億ウォンだが、赤字であった。現在は、共同代表者2名と29名の従業員により構成されている。

4) 経営上の課題

現在は収支状況が芳しくなく、赤字が続いている。赤字解消が目下の課題である。

5) 今後の事業の方向性

現時点では、政府雇用労働部からの人件費補助終了後、事業を継続することは厳しいと見込んでいる。そのため事業の多角化を模索しているところである。特に女性に親しまれる事業を展開し、収益の規模を拡大していきたい。

また、現在、多文化保育施設を1件だけ運営しているが、今後は民間企業との連携による運営も視野に入れながら事業の拡大を検討したい。

6) 社会的企業育成法による認証の現状等

① 認証を受けた理由・経緯

社会的企業としての認証を受けたのは2008年10月である。認証を受けた当時は外国人移民女性の雇用は1名のみであった。当時は混合型として認証を受けた。認証を受けたのは外国出身女性に対する韓国の家庭料理を中心とした料理教室を実施したことがきっかけである。認証を受けた後、モニタリングを受けるが、直近の評価で混合型から地域社会貢献型に移行された。

認証を受けた理由は、人件費の補助を受けられることがあったためである。ただし、社会的企業として認証を受けるために、この事業を始めたわけではない。

② 認証のメリット・認証前後での変化

対外的に出店したり、融資のお願いをしたりする際に、自社が社会的企業に認証されているということを伝えると色々な場面で話が通じやすい。そういう意味で、社会的企業認証を受けてよかった。ただし、認証を受ける立場としては、混合型であっても、地域社会貢献型であっても特に違いを感じることはない。

③ 認証に伴い利用した公的支援の内容

これまでに受けた主な支援は事業開発費支援（約900万ウォン）、専門家人件費補助（150万ウォン；3人の料理人を雇用するための補助費として活用）である。ただし、専門家の給与は実際には300万ウォン／月程度支払っているため、150万ウォンはオーガニゼーション・ヨリの自主財源から拠出している。

また、1年目にホームページを制作する際に（財）共に働く財団を通して930万ウォンの支援を受けている。制作費全体の7%は自己負担であるため70万ウォンはオーガニゼイショ

ン・ヨリが支払ったことになる。

その他に、経営コンサルティング支援を受けたことがあり、seed:s と共にフランチャイズ化の可能性について検討した。支援費用は930万ウォンで70万ウォンは自己負担で対応した。

7) 認証制度の今後の運用に対する要望・期待

社会的企業育成法による認証制度の今後の運用に対する要望・期待としては、下記の点が挙げられる。

まずは、「人件費補助支援等の継続的实施」を期待している。人件費補助については使途の制限について不満の声があったり、人件費補助に依存してしまう事業者が生れたり様々な問題はつきまとうが、創業後間もない時期に、このような支援があることは事業者としてはありがたい。

また、オーガニゼーション・ヨリのように厳しい財源の中で事業の多角化に向けて動いている事業者にとっては各種財政支援が行われていることが望ましいことである。当然、税金を使って支援を受けているわけなので、提出書類等が増えたとしても、これに対応することは仕方のないことであると考えている。

一方で、「支援施策の方向性の転換」を行うことは重要であると言える。これまで政府雇用労働部は社会的企業による雇用創出を支援するために社会的企業の量的拡大を目指し、社会的企業育成法による認証制度の運用を進めてきた。制度運用から3年が経過し、事業者がより持続可能な形で事業を営めるような支援を行うべき時期に差し掛かっている。政府が支援を行うのであれば、事業者の質的向上を意図した支援も行っていく必要があるだろう。

その他、社会的な認知という面で、「社会的企業に対するネガティブなイメージの払しょく」について何らかの支援が必要だと言える。一般市民の間では、社会的企業は脆弱者層の集まりというようなイメージで受け止められている。たとえば、オーガニゼーション・ヨリの場合には、脆弱者層が作った料理は本当においしいのかと懐疑的にみられてしまうということも発生している。このような状況を改善するような取組を支援していくことが必要だと感じている。

(8) (株) ノリダン (Noridan)

1) 設立経緯等

(株) ノリダンとは、リサイクル品を利用した楽器を使ったパフォーマンス集団を形成し、若年層向けの雇用創出に貢献する社会的企業である。

アジア通貨危機以降、韓国では新自由時代が到来したと言われ、青少年の未来が両親の学歴や職業によって決定付けられてしまう可能性が高まることが懸念されるようになった。失業率は全体としては改善しているが、若年層に限ると、失業問題は深刻化に歯止めがかからず、現在では NEET が 100 万人を超えると言われている。韓国では、このように若年層の失業問題が深刻化し、大卒者でも就職できない状況が長らく続いてきた。

ノリダンの設立には、このような社会的背景が関係している。2004 年にノリダンの前身の団体が設立された際には、「昨日出来た芸術再活用想像遊び団（ノリダンは‘遊び団’の意）」というハジャ・センターの 1 つのプロジェクトとして活動していた。このプロジェクトは若年層の雇用創出を目的として開始された。

同プロジェクト開始当初は、12 人のメンバーにより取り組まれていた。内訳は 10 代後半のメンバー 3 人、20 代前半のメンバー 5 人、30 代の専門家 4 人である。彼らは、2005 年、オーストラリアの HUBBUB という森の中にあるエコロジスト・スタジオに 45 日間滞在し研修を実施した。同研修中に、リサイクル品を用いた住居や家具等の制作を現地のアーティストと共同で行う中で、団体として活動していくための経営理念づくり等にも取り組んだ。

2004 年にプロジェクトが開始された当初に掲げた「全ては楽器にすることができる」、「誰でも演奏できる」というスローガンのもとに、一人一人が芸術を創造する時代になるという考えを持って活動を行ってきた。

その後、2007 年 11 月に社会的企業認証を受け、同年 5 月の株式会社化に際し、「捨てるものを新しく生れ変わらせる」、「本当にやりたい事で世界を変える」というスローガンに変更し活動を続けている。

2) 事業内容・目的

ノリダンは、「人間と自然と文明の再利用」を基本理念として、若者を中心とした社会的活力と持続可能性を追求した様々なソーシャル・デザインを形にする公共文化芸術企業として活躍している。そのパフォーマンスの独特なクリエイティビティが世界中から注目を集め、これまでにロンドン、シンガポールなど世界各国を舞台に、200 公演、1,000 回以上のワークショップを開催し、環境にやさしいライフスタイルの提案を続けている。主な事業部門は 3 つに分かれる。①リサイクル品等を活用した楽器による公演事業、②制作したリサイクル品楽器等による教育事業、③公園デザイン等のソーシャルサービスに関わるデザイン・研究事業の 3 つである。

2010 年 9 月からはソウル大学女性研究所と連携して、脆弱者層の育児のあり方に関する研究にも取り組んでいる。

3) 事業実績

2010年度の年間収入は約22億ウォンで、内訳は事業収入が約16億ウォン、政府助成が約5億ウォン、寄附・雑収入が約1億ウォンとなっている。事業収入の内訳は公演収入が約6億ウォン、ワークショップ収入が約1.5億ウォン、デザイン収入が約1.7億ウォン、研究開発収入が約3.7億ウォン、ネットワークプロジェクト収入が約1.2億ウォン、その他収入が約1.2億ウォン等となっている。

全従業員数は86人で、公演事業部門に35人、教育事業・デザイン・研究事業部門に30人、経営戦略部門に20人程度が勤務している。年齢別の構成としては、10代が7人、20代が38人、30代が30人、40代以上が11人となっている。学歴別にみると、中卒が7人、高卒が12人、単科大卒が7人、大卒が54人、修士・博士が6人となっている。

4) 経営上の課題

経営上の課題としては、下記の点が挙げられた。

まずは、社会性と経済性の両立の難しさである。従業員の多くが若者であり、事業を拡大させるということだけでなく、彼らの人格的成長を伴った企業の成長を成し遂げることが必要である。しかし、現実には、若者の人格的成長と事業の成長のスピード感が異なり、バランスを取ることは必ずしも容易ではない。

また、資金調達の難しさも課題である。社会的企業は様々な分野で活動をしているが、ノリダンの場合は文化芸術分野における企業であり、韓国の芸能界で活躍するアーティスト等が競合相手になる。投資家の興味をひくアプローチを行うことに苦心している。

これまでは資金調達の手法として融資（労働部等による融資事業 1.8億ウォン）や寄附、行政からの助成金等をもとに事業を実施してきた。今後は外部の投資家の注目をひくことができるような仕掛けを検討していきたいとのことであった。

5) 今後の事業の方向性

近年、韓国では、若者の失業問題だけでなく、中高年が早期退職を余儀なくされ、第二の人生をうまくみつけることができないという社会問題も発生しており、こうした社会問題にも対応する可能性を模索している。実際に、ノリダンでは、40代以上の年齢で、民間企業を早期退職した人材も雇用しているとのことであった。

6) 社会的企業育成法による認証の現状等

① 認証を受けた理由・経緯

2004年より活動を続け、2007年5月に株式会社化し、同年11月に社会的企業としての認証を受けた。当時は文化芸術活動分野での社会的企業認証を受けた事業者はいなかったが、自分たちの取組であれば認証を受けられるという確信を持っていた。

② 認証のメリット・認証前後での変化

認証のメリットとしては、何よりも財政面で政府支援を受けられることが大きかった。株式会社化した2007年5月時点では資本金が5,000万ウォン、スタッフの数は29名程度であった。認証を受けたことによって、政府支援として30名分の人件費補助を受けることができ、新たにスタッフが雇用できた。(実際には、これらの新規雇用スタッフに対し130~190万ウォン/月の給与を支払っていた。)この新規雇用によってノリダンの組織力を充実させることができたと考えている。

現在は人件費補助の支援は終わっているが、現在は当時の水準よりも高い給与を支給できしており、特に認証を受け続けるメリットがあるとは感じていない。

③ 認証に伴い利用した公的支援の内容

これまでに人件費補助や経営コンサルティング支援を利用してきた。

7) 認証制度の今後の運用に対する要望・期待

社会的企業育成法による認証制度の今後の運用に対する要望・期待としては、下記の点が挙げられた。

まず、支援施策の方向性の転換である。これまでの政府雇用労働部による支援策は創業期の社会的企業に対する人件費に関する施策が主であった。しかし、今後は、事業を成長させる段階にある社会的企業の質を高めていくための支援にも力を入れていくことが求められているとの認識が聞かれた。

また、現在政府内で検討されているソーシャルファンドの創設について、資金の使途に関する制限を厳しく設けない形とし、社会的企業に対する投資を充実させる仕組みを創設するよう求めたいとのことであった。

また、政府支援は一定の効果があつたが、ハジャ・センターのようなインキュベーション施設があることで活動拠点をしっかりと確保でき、しかも、ハジャ・センターを利用する場合には、賃料や公共料金が無料であるため、事業を成功させるのに大変役に立った、との意見が得られた。

なお、賃料や公共料金を無料にしてもらっている代わりに、入居者が自分たちの持つ能力を活かしてハジャ・センターのために無償で公演等を開催することもあるが、このように無償で公演を引き受けることで次のプロジェクトの受注につながっていくこともある、とのことだった。このようなインキュベーション施設との連携を維持していくことは今後も重要であると考えているという意見が聞かれた。

(9) (社福) 東泉学園 ドンチャン・キャップ (Dongchun Cap)

(社福) 東泉学園 Dongchun Cap とは、障がい者の雇用創出と環境配慮型のビジネスを両立する試みに挑戦する社会的企業である。

1) 設立経緯等

社会福祉法人東泉学園は、障がいを持っている人のための特殊学校を設けている。知的障がい者が 8 割、2 割が知的・身体の方の障がいを持っている。学園自体は 1960 年頃に設立され、1990 年頃に障がい者向けの特殊学校を設立した。しかし、卒業生が社会で仕事を継続することは簡単なことではなかった。一度就職しても 2、3 か月で辞めて学校に戻ってくるという事例が多く発生していた。

そこで、日本でいうところの授産施設のような生産部門を設け、女性の卒業生を中心にミシンの技術に関する訓練を提供することにした。2、3 年経過すると、受講生の技術力も向上し、クッションや前掛けを製造・販売できるようになった。しかし、当時はなかなか利益を生み出すことができていなかった。

2002 年にワールドカップのオフィシャルスポンサーになったが、当時は取引先企業が倒産する等、まだまだ経営状況が芳しくなかった。その後、2004 年頃から事業が本格的に軌道に乗り始めた。経営状況が改善したのは帽子の製造を本格的に開始したことと関係している。なお、帽子製造に取り組むようになった理由は、比較的簡単な作業で、かつ、工程数が 17 と多いため、多くの雇用創出が期待できたからである。

2) 事業内容・目的

事業の目的は障がい者の雇用創出にビジネスを通じて貢献することである。現在の主な事業内容は、帽子製造、プリンター用の再生カートリッジ製造事業である。帽子は年間 2～3 か月売れない時期があり、この間にも帽子部門の人件費 5,000～6,000 万ウォン／月を確保するための収益事業が必要になる。

そのため、これを補完するために再生カートリッジの製造・販売にも取り組んでいる。帽子製造・販売よりも技術力が必要で、工程数も 10 と少ないが、高収益が期待できる事業である。再生カートリッジは環境に優しいし、販路も幅広く確保しやすいので、社会的企業としてのイメージにも合致すると考え、2008 年から取り組んでいる。

3) 外部機関との連携状況

大手企業や大学などと連携した取り組みは特別に行っていない。ただし、SAMSUNG からパソコンの提供を受け、学校部門で週 1 回、パソコン研修を実施してもらっている。これは社会的企業として認証を受ける前から実施してもらっている事業である。

4) 事業実績

2010年度の年間売上高は約29億ウォン、年度の事業予算は約45億ウォンである。2010年度は約8,000万ウォンの黒字であった。

再生カートリッジ事業は8割が公共機関から受注している。帽子事業は2割が公共機関から受注している。

全従業員数は2011年3月時点で63人、うち、障がい者は41人（帽子生産部門37人、カートリッジ生産部門4人）である。

5) 経営上の課題

経営上の課題としては、下記の点が挙げられる。

まずは、品質管理能力の不足である。経営にあたって、一番の課題は、品質管理で今後も改善していく必要があると考えている。社会的企業であっても、一般の民間企業が製造する帽子と品質に差が出てはいけないため、事業開始当初最初は品質管理に苦勞をした。現在では不良品の割合は5%くらいまでに抑えることができている。

またデザイン力の強化も課題である。一般の民間企業よりも売れるデザインを考えるために、現在は、デザイン研究チームとして3人の健常者が帽子のデザイン開発に取り組んでいる。

さらに、短い納期でも対応できるよう、経営改善を行うことも特に重要である。障がい者が作業するため短い納期に対応することは難しく、現在は、こうした仕事はなるべく受けないようにしたり、現場の管理者が土日休日、平日9-18時勤務を守れるかどうかを判断基準とし、全体の作業ボリュームを厳格に管理したりする形で対応している。今後も努力を続け、できるだけ経営改善を行いたい。

6) 今後の事業の方向性

今後の事業の方向性について、若手の管理職からは事業規模の拡大を望む声が聞かれるが、まずは、これまでに培ってきた技術を使って、現在の規模を維持することを優先させたいと考えている。これによって現在雇用している従業員の生活の質の向上を行いたい。

事業を拡大したとしても、それが維持できる見通しを立てられることが何よりも重要である。政府関係者からは設備投資支援を行うので、従業員数を100人規模に拡大して欲しいと言われることもあるが、継続的に100人が働けるだけの仕事を提供してもらえるかが鍵となる。例えば、軍人帽や警察帽を発注してくれば可能かもしれない。なお、次世代の経営者には個人的に資産を持った健常者を据えたいと考えている。経営という点では、どうしても知的障がい者は不利な面がある。

他の事業者についても通じることであるが、規模が小さい事業者では若手の経営者で十分であると思うが、年間の売上が30億ウォンを超える規模の場合には、経営者の資産を事業に投入することが必要になることもあり、ある程度の資金力がある人物が必要になるだろう。

7) 社会的企業育成法による認証の現状等

① 認証を受けた理由・経緯

社会的企業として認証されたのは 2007 年である。Dongchun Cap は（社・福）東泉学園の生産部門として立ち上げられた組織で、これが社会的企業としての認証を受けている。

社会的企業としての認証を受けようと思ったのは政府や一般の消費者に対してマーケティング効果があるのではないかと期待したためである。

② 認証のメリット・認証前後での変化

認証を受けた当時は人件費の補助があり、従業員を 45 人程度雇用することが出来た。従業員数は現在では 62 人にまで拡大した。認証を受けたことによって、事業を成長させ、脆弱者層の継続的な雇用創出に貢献できていると考えている。

現在は、政府からの財政支援はなくなったが、認証によるブランディングは事業展開上好影響を及ぼしていると考えている。たとえば、国から認証されているというイメージが、品質が保証されているようなイメージを醸成するのに役立っていると思う。イメージの向上という点では、大統領の訪問を受けたことも大きな影響を及ぼした。

帽子部門はスポーツ関連の企業に営業をかけているが、社会的企業として認証を受けることが影響しているとは言えない。一方で、再生カートリッジ部門では、社会的企業という認証が、公共機関による購買促進につながっている。

③ 認証に伴い利用した公的支援の内容

1 年目は 15 人分、2 年目は 27 人分の人件費補助に関する支援を受けていた。2 年間の時限付の支援であったので、2010 年に終了している。なお、人件費補助を補完する形で自主財源からいくらか必要な金額を補填し、補助に上乗せをした給与を従業員に支払っていた。人件費補助が終了してからは、非常に意欲的に働いてくれた半数程度の従業員を正社員として採用した。

また人件費補助に関する支援が終わってからは社会保険の補助に関する支援を受けている。この支援は当初はなかったが、人件費補助が終了する社会的企業が出始めたところに導入された。

また、経営コンサルティング支援を受けたこともある。2007 年～2008 年に、3 日間、経営コンサルタント 2 人の派遣を受け、経営に関する助言を受けた。

その他に、専門人材に関する人件費補助として 3 年間にわたり、150 万ウォン／月を 2 人分受けていた。実際の賃金の支給にあたっては、この金額に加え、月あたり 150 万ウォン程度の賃金を自主財源から補完的に拠出している。なお、専門人材として、現場で専門的な技術を指導できる健常者を雇用していた。

8) 認証制度の今後の運用に対する要望・期待

社会的企業育成法による認証制度の今後の運用に対する要望・期待としては、下記の点が挙げられた。

まずは、支援施策の方向性の転換である。同団体によれば、現在のように人件費補助にみられる財政支援が主であると、支援がなくなった時点で倒産の危機に瀕する社会的企業は10%程度発生するのではないかとされているとのことである。事業者も政府支援に依存するような考え方ではなく、自立的に事業を展開するという意識を強く持って同制度を利用すべきであるが、その一方で、政府は今後、人件費補助が終了して倒産する社会的企業が発生する場合に、事業内容の転換を促す等、何らかの形で支援を行うことが必要である、との意見が聞かれた。また事業内容の転換を促す場合、新規事業が軌道に乗る期間として、5年程度の猶予を持った支援を行う必要がある、とのことであった。

また現状では、2年間や3年間など、一定期間で支援が終了するが、例えば、まず30人程度雇用し、その中から、優秀な人材については5年間程度延長して雇用し、その際の財政支援を行うなどの取組みも必要との意見が得られた。その場合にも、どのような人材であれば雇用し続けるべきであるのかという判断基準について政府と社会的企業の間で調整が必要になるだろう、とのことである。

また、経営コンサルティング支援については、コンサルタントの質向上の取り組みも必用とのことである。同団体が過去、経営コンサルティング支援を受けた際、派遣された経営コンサルタントからは、経営改善のために従業員の3分の1を削減してはどうか、とのアドバイスを受けた。しかし、単純に収益の改善だけを目指す支援をしても仕方がなく、この助言は脆弱者層の雇用創出を目指した団体としてのミッションを達成することとは相容れない。社会的企業に対する経営コンサルタントの理解が乏しいと言わざるを得ず、このような点を改善していく必要がある。コンサルタントが支援すべき内容について、今後は、特にマーケティング分野におけるコンサルティングが必要になるだろう。マーケティング分野のコンサルティング支援は社会的企業の黒字化を推進するためには非常に重要である。

また、今後は優先購買の義務化、特に地方自治体による優先購買の義務化を進める必要があるとの意見が聞かれた。ただし、行政依存が進んでしまうことは望ましくなく、社会的企業の自立化とのバランスをとることが課題となる。

その他、無担保融資事業の実施や法人税減免等の税制優遇措置の維持も重要であるとの認識が得られた。

さらにはこのような行政支援の前提として、地方自治体の職員に対する社会的企業の理解促進も必要との意見が得られた。行政は担当者によって、社会的企業に理解に差があり、一層の理解促進が必要とのことである。

最後に、社会的インパクト評価の手法開発は、今後検討が必要になるだろう。しかし、政府主導で評価を行う場合には、社会的企業が政府から良い評価を受けることに重きを置くようになる可能性がある。それでは、社会的企業が持っている特徴が消えてしまう可能性がある。また、社会的企業の社会的な役割ごとに評価の指標設定を検討することも重要である。

たとえば、脆弱者層に対する雇用創出を目的とする事業者であれば、雇用創出が達成されていれば、社会的インパクトを残しているとして一定の評価を与えるという考え方を持つことが重要になる。なお、現状の政府統計等をみると、雇用創出については統計情報として入手することができるが、生活保護費の削減等、行政コストの軽減度合いについては今後、指標化する必要があると言える。

(10) (株) エイ・アロウ・エイディー・コリア (Aarrow AD Korea)

1) 設立経緯等

(株) Aarrow AD Korea は、斬新なマーケティング・パフォーマンス事業を通じて若年層向けの雇用創出を実践する社会的企業である。

会社の設立にあたっては、ヨンギン大学在学中に知り合ったオーストラリア人の教授からアドバイスを受けた。現在、韓国では大手企業に入社できるかどうかで人生が変わってくるというような意識が一般的である。しかし、その間口は非常に狭い。前述した大学教授からは、大手企業に就職しても自由な時間を持つことは難しく、自分の意思で事業が出来ることは稀であること、起業をして社会に役立つ事業を行うことで、豊かな時間を過ごしたり、自ら事業を考え、管理することが出来、より豊かな人生を送れる可能性があることなどについて示唆を受けた。こうしたアドバイスもあり、2009年に同社を設立することを決意した。同社は2010年に株式会社化した。

2) 事業内容・目的

同社は、矢印型の広告用ボードを持ったスピナーが、ボードを使って街頭やパーティー等でパフォーマンスを行うことで、大手企業のマーケティング事業を代行するという事業を営んでいる。

スピナーになる若者は高校や大学を中退してしまった若者である。そのような若者は学校生活を普通に送っている若者よりもエネルギーを持て余していて、それをうまくコントロールできないがために中退してしまう。こうした若者は通常、ガソリンスタンドやレストラン等で低賃金労働を担っている。時には問題を起こし、負の連鎖に陥ることもある。

そこで、同社では、このような若者のエネルギーをうまく利用することや、事業に関わる機会や経験を与えることを意識した事業展開を行っている。A arrow AD Korea の活動により、若年層の雇用の場づくりを行うことを目指している。

現在は、本社である Aarrow AD Inc. (アメリカ) と事業提携を結んでいる。

3) 事業実績

2010年度は、年間収入が約3億ウォン、年間支出が約2.2億ウォンである。従業員は経営者2人を含め、10人である。プサンとソウルに1つずつ事業所を構えている。

4) 経営上の課題

規模の小さい会社であるので、引き続き事業を拡大させていくことが必要だと考えている。韓国では民間企業のマーケティング費が減少傾向にある。クライアントを多角化していくことが必要になるだろう。また、従業員一人当たりの事業費に対する収益性を高めていく必要がある。

5) 今後の事業の方向性

今後は、教育分野への営業展開を検討している。また、社員教育を充実させ、より意欲的に事業に取り組む従業員を育てていくことが重要だと考えている。

6) 社会的企業育成法による認証の現状等

① 認証を受けた理由・経緯

2010年に混合型として認証を受けた。同社では、中途退学者は一般的な若者よりもエネルギーに満ちていて、成功できる可能性を秘めているから彼らを積極的に雇用するという経営理念を持っている。社会的企業として認証を受けているから、脆弱層である中学・高校の中途退者を雇用する、ということではない。認証を受けることは必ずしも会社として望んだことではなかったが、政府の関係者から認証を受けるように勧められた。同社によれば、政府が同社に認証取得を進めた理由としては2つの理由があった。

1つは、広告・マーケティングという華のある事業スタイルが政府の考える社会的企業のイメージに合致したためである。もうひとつは、同社の事業は、高校や大学を中退してしまった若年層の雇用創出を意識しているため、脆弱層の社会的包摂を目的とする政府の考え方との一致が見られたためである。

同社は、会社設立当初、財政上の事情から若者をパートタイマーとして雇用していた。しかし、事業拡大や安定雇用のためには、フルタイムの正職員へと雇用契約を切り替えたいと考えるに至った。社会保険等の安定した正職員の立場を与えられるようになるために、認証を受け、人件費補助等の支援を受けようと考えた。

② 認証のメリット・認証前後での変化

人件費補助を受けられたため、安定的に職員を雇用できるようになった。今後も現状程度の規模で事業を行うことができれば、人件費補助がなくとも給与を支給し若者を雇用し続けることは可能であると考えているとのことであった。

③ 認証に伴い利用した公的支援の内容

現在は7人分の人件費補助を受けている。なお、実際の給与は、人件費補助額である約93万ウォンに加えて、インセンティブ分の給与を追加的に支払う形をとっている。

その他、ホームページを制作するための費用補助を得ている。新しいホームページは今年中に公開出来る予定である。

7) 認証制度の今後の運用に対する要望・期待

社会的企業育成法による認証制度の今後の運用に対する要望・期待としては、下記の点が挙げられた。

まずは、認証要件を満たさない社会的な企業への対応である。現在の政府主導型の認証制

度は一定の成果を上げている。しかし政府が認証する要件を満たせない企業の中にも、社会的意識の高い事業を営む会社は存在するため、今後はこうした事業者も社会的として認められるよう、制度を見直すことが必要、との意見が得られた。

また、人件費補助を受ける被雇用者についても、一層の配慮が必要であるとの意見が得られた。韓国の場合、脆弱層を雇った場合に人件費補助を得ることができる。これによって被雇用者イコール脆弱層という図式が生まれ、被雇用者が差別的な扱いを受けることは避けねばならない。

また人件費補助への依存体質の改善も求められる。人件費補助は数年間しか得られないことは自明であるのにも関わらず、これに依存するような事業モデルを組み立てている社会的企業もある。社会的企業で働くスタッフが、支援終了と同時に再び失業者に戻らざるを得ない状況は、韓国社会にとっても良いとはいえない。社会的企業側にも一層の自覚が求められる。

また経営コンサルティング支援の質の向上も必要である。社会的企業の特徴やミッションについて理解の乏しいコンサルタントから、数日間訪問を受けても、効果的な助言が得られるとは考えられない。派遣されるコンサルタントの社会的企業に関する理解向上が重要である。

最後に、より柔軟な資金的支援も重要である。政府から資金的な支援を受ける場合、多くの要件を満たすことが求められる。しかし事業者の成長を本当に求めるのであれば、より自由に利用できるリスクマネーを提供していくことが重要である。

3.4.3 まとめ

(1) 韓国における社会的企業育成法および政府支援の現状について

韓国では、2007 年 7 月 1 日の社会的企業育成法施行以来、政府雇用労働部を中心に、各種支援策が実施されてきた。特に、時限付ではあるものの、脆弱者層の雇用や専門人材の雇用に関する人件費補助を行った結果、社会的企業の量的な拡大が促され、企業数や従事者数は増加した。また、人件費補助のほかにも財政支援として投融資事業が実施されたり、あるいは拡大される見込みが見られたり、税制支援や自治体による優先購買支援制度が設けられる等、行政が主導する多角的な支援が実現している。

また近年ではこうした支援に加えて、経営コンサルティング支援や社会起業家育成支援、社会的企業等のネットワーク構築支援等の支援を実施することで、社会的企業の質的向上を目指す機運が高まりをみせている。2008 年の政権交代以降は、雇用労働部以外の省庁においても社会的企業支援に関する各種施策が実施されるなど、政府の対応も代わりつつある。

(2) 韓国における社会的企業育成法による認証のメリット・デメリット

事業者側からみた社会的企業育成法による認証のメリットについては、政府によるお墨付きがあることで、マーケティング効果があるという声が聞かれた。

また、社会的企業育成法ができたことで、従来、位置付けがあいまいであった事業者の社会的認知向上に役立ったという意見も見られた。人件費補助については、特に事業開始後、初期段階にある社会的企業には、歓迎されていることがわかった。

一方で、社会的企業育成法が規定する「脆弱者層」の定義の影響もあり、彼らを雇用したり、サービス利用対象者とすることで、逆にネガティブなイメージを持って社会に受け止められるという懸念もみられた。たとえば、社会的企業育成法による認証を受けることで、「脆弱者層の集団」という認知がなされたり、社会的企業に採用されている従業員は脆弱者層であるというイメージが醸成され、事業展開上、好ましくない影響を及ぼす可能性も指摘された。

(3) 韓国における社会的企業育成法および政府支援の課題

1) 事業者における課題 — 政府支援への依存と事業者としての自立

各種の政府支援が存在することが、社会的企業側にとってのインセンティブとなり、認証数が拡大したことは確かである。またこれらの人件費補助等の支援を有効に活用することで、事業を軌道に乗せたり、事業の拡大に成功する事業者も一部登場している。しかし、政府からの人件費補助無しには事業継続が難しい社会的企業者も存在している。これらの事業者は政府からの資金的支援に過度に依存しない形でキャッシュフローを生み出すことができるビジネスモデルを確立する必要性を感じているが、脆弱者層の雇用比率やサービス利用比率を高く保つことと、収益性を高めることの双方の両立に苦労している。

このような課題を感じている事業者からは、政府支援が継続されるのであれば、「質的向上」に向けた支援施策を充実することを望む声が聞かれた。同時に、社会的企業育成法に伴う人件費補助への期待感もぬぐえず、政府支援への依存と社会的企業としての自立化との葛

藤に苦しんでいる事業者が存在していることが伺われた。また、事業者としての自立をある程度達成している社会的企業にとっては政府認証を必ずしも必要としないという声も聞かれた。事業者としての自立を達成した社会的企業にとっては、信用力の強化という観点から政府認証を受け続けるメリットを感じる一方で、「脆弱者層を主体とする企業」というイメージを顧客・消費者等に与える懸念もあり、一般市場においては社会的企業の政府認証が事業展開上の足かせとなる可能性も指摘された。

その他、社会的企業が抱えている事業者としての課題については、「資金調達手段の乏しさ」、「ビジネススキルの不足」、「商品・サービスの価格競争力の弱さ」等のキーワードが挙げられた。

2) 韓国政府における課題 — 「量的拡大」と「質的向上」

韓国政府雇用労働部においては、政府支援により社会的企業の量的拡大を行うことは重要であり、特に、これまでの数年間に関しては、人件費補助のような明らかなインセンティブを付与することで、認証制度を利用する事業者を量的に拡大することが至上命題であったと考えられる。

しかし量的拡大が一定程度達成できたことを踏まえて、今後は、「量的拡大」だけでなく、事業者の「質的向上」が目指されている。現状では、有効な手法を探りながらトライ＆エラーで実践していく状態が続いており、支援手法が確立されているとは言えない状態である。

「質的向上」に向けた支援の一つとして、各種支援の投資効果を評価するための韓国版 SROI (Social Return on Investment) の開発が挙げられる。SROI は、政府主導で検討を進める動きがみられる。社会的企業育成法を悪用しようとする事業者も生まれており、このような事業者への対応も課題となっている。

さらには、国民への説明責任を果たす意味で、社会的企業支援施策について、その効果測定や検証等、行政評価を行うことや、その際の方法を検討することも課題である。

(4) 韓国における社会的企業育成法および政府支援の今後の方向性

今後の支援の方向性としては、「量的拡大」から「質的向上」へ、重点施策がシフトするものと予想される。韓国における従来の社会的企業育成・支援は、雇用機会に関する格差に対応するための施策として実施される向きが強かったため、人件費補助等の、ともすると政府支援への依存を助長しかねない支援が実施されてきた。今後、支援施策の重心が「質的向上」にシフトしていく中で、従来、実施してきた「量的拡大」に関する支援のバランスの変化を、どのように図っていくのが注目される。

政府支援として社会的企業の「質的向上」に向けて、特に重要視されることが考えられるのは、①社会的企業支援に関する説明責任を果たすための、社会的企業のモニタリング及び評価事業や韓国版 SROI の研究開発、②より有能な人材を社会起業家として輩出することを目標とした社会起業家アカデミーの開催、③民間企業や地域の自治組織等との連携を促進することを目的としたネットワーク構築支援の3点だと言える。また、今後は、各省庁が実施する関連施策の連携や役割分担も重要になるだろうと予想される。

(参考文献)

- ・ 社会的企業新興院ウェブサイト <http://www.socialenterprise.go.kr/> 2011 年 4 月 1 日アクセス
- ・ 韓国政府雇用労働部ウェブサイト
<http://www.moleg.go.kr/lawinfo/engLawInfo?pstSeq=52938&pageIndex=3> 2011 年 4 月 1 日アクセス
- ・ イ・ウネ (2010) 「第 2 回日韓社会的企業セミナー資料」

4. アメリカ

4.1 L3C (Low-Profit LLC) の概要

4.1.1 制度設置の経緯

アメリカでは、既存の法人格がもつ様々な制約を排除し、社会的企業の活性化および社会的企業への投資を促進することを目的として、「L3C (Low-profit LLC)」が法制化された。L3C は、利潤の最大化ではなく、社会的な利益の追求を第一義とする低営利型の LLC に準ずる法人格である。L3C を最初に提唱したのは、Mary Elizabeth & Gordon B. Mannweiler 財団の CEO であり、L3C の創設者として L3C の普及・拡大を支援するメンバーシップ組織「Americans for Community Development LLC」を率いる Robert Lang 氏である。2006 年にワシントン DC で開催された社会的企業の制度化をテーマとするシンポジウムで L3C が取り上げられたことをきっかけに、法制化に向けた動きが本格的にスタートし、2年後の 2008 年 4 月にはバーモント州での施行が実現した。

アメリカでは、社会的企業として事業に取り組む非営利組織が資金調達を容易に行えないという問題が長らく存在してきた。また、営利組織として社会的な事業を行う場合においても、受託者責任の問題や事業内容の判別が難しいこと等から、適切な資金源を確保することが困難であった。一方、1969 年の税制改革法によって、501(c)(3)の民間非営利財団（※3.1.4 補足情報参照）が慈善事業やプログラムへの投融資を通じた資産運用「Program-related Investment」(PRI：事業関連投資)を行うことが認められ、社会的課題解決等、社会的な事業に取り組む非営利組織をはじめとする事業者に対する資金調達の円滑化が期待された。しかし、実際には、PRI による個別の事業者に対する投融資は当初期待されたほどに行われてこなかった。その最大の要因として、投融資の対象となる事業が内国歳入庁 (IRS) の定める PRI 基準を満たしていることを証明するために相当な時間と金銭的成本がかかることが挙げられる。

このような課題を解消することを意図した組織形態として、L3C は次の 2 点が考慮されて制度化された。①IRS の定める PRI 基準に適合していることを明確にする、②LLC の柔軟性を適用することで、多様な投資家ニーズに応える仕組みとする。従って、L3C は LLC の仕組みをベースとして、PRI の基準（①投融資の第一義目的を社会的な利益の追求とする、②利益の創出に重点を置かない、③ロビー活動、政治キャンペーン、選挙活動などを通じて立法に影響を及ぼすことを目的としない）に対応した設計となっている。

4.1.2 L3C の特徴

(1) 制度の仕組み

L3C は、LLC の法人制度をベースとしているため、メンバー（出資者）全員が有限責任であり、税務上も一定の要件を満たすことでパス・スルー課税（構成員課税：事業体で計上された損益が全てメンバーに分配され、メンバーの段階で課税される制度。二重課税の回避、事業体で発生した損失をメンバー固有の所得と相殺できることなどがメリットとして挙げられる。）が選択できる「チェック・ザ・ボックス」規則が適用されている。また、内部ルールを定款で自由に定めることができ、メンバーが自由に経営に参加できるなど、経営の柔軟性が高く、設立に際して必要となる手続き等も比較的簡便である。LLC 法は、特に 1997 年の法改正で IRS が「チェック・ザ・ボックス」規則を導入して以降急速に拡大し、現在はすべての州や法域において施行されており、小規模事業のための組織形態として完全に定着している。L3C 法は、こうした LLC 法の実績の上に制定されたものである。

LLC をベースとしている L3C が LLC と異なる最大のポイントは、営利法人でありながらも社会益のためにビジネスを行うことを第一義目的としており、IRS の定める PRI 基準に適合していることを明確にするため、下記の条項を満たすことが求められている点である。

- ① 1 つもしくはそれ以上の慈善的な目的（IRS Code 170(c)(2)(B)に定義されている目的：宗教、慈善、科学、文芸、教育、国内・国際的なアマチュアスポーツ大会の育成（ただし競技施設・器具の支給には関わらないもの）、児童・動物虐待の防止）のために活動しなければならない
 - ② 利益を生み出すことは認められているが、それを第一義目的としてはならない
 - ③ 政治や立法のために組織を利用してはならない(IRS Code 170(c)(2)(D))

また、PRI をはじめとする投資家が社会的な事業を行う事業者を判別しやすくすることを狙いとして、社名には必ず「L3C」を含めることも定められている。

図表 93 制度概要

項目	内容
法律名	L3C law（州法）
法人格名	L3C（Low-profit Limited Liability Company）
制定年	2008 年 4 月（バーモント州）
課税措置	チェック・ザ・ボックス規制
優遇措置	なし

従来の非営利組織に対する寄附とは異なり、投資家が投資に対する収益を得ることも可能となったが、L3C という法人格を得ること自体に事業者側への優遇措置が付与されているわけではない。

(2) 登記の流れ

L3C 法は既存の LLC 法を改訂して制定されたものであるため、登記手続きの流れは LLC とほぼ同様である。わが国の準則主義に相当するため、行政からの許認可等を受ける必要はなく、州の定める登記申請書、基本定款および事業者が独自に作成する共同事業協定書（operating agreement）を州政府に提出することで登記が完了する。また、L3C 法が制定されている州で登記をすれば、米国のどの州においても事業活動を行うことが可能となっている。なお、複数の州で事業を展開する場合は、各州に申請書を提出する必要があるが、2箇所目以降からは簡略版での手続きが認められている。

共同事業協定書は、メンバー間の合意事項を記すものであり、定型書式は存在しないものの L3C 法で定められている必須条項を織り込むことが求められている。協定書の作成において最も労力を要するのが、L3C として設立するために不可欠な「慈善的な目的」の定義である。多くの L3C が、納得感のある事業目的を明文化するプロセスにおいて、弁護士事務所や専門家、中間支援団体などのサポートを受けている。

なお、ほとんどの州において非常に簡易な年次報告書の提出および年次報告書費の納入を年度末に行うことが求められている。また、途中で事業内容を社会益よりも利潤追求に変更する場合などには、法人格を L3C から LLC に移行することも可能である。

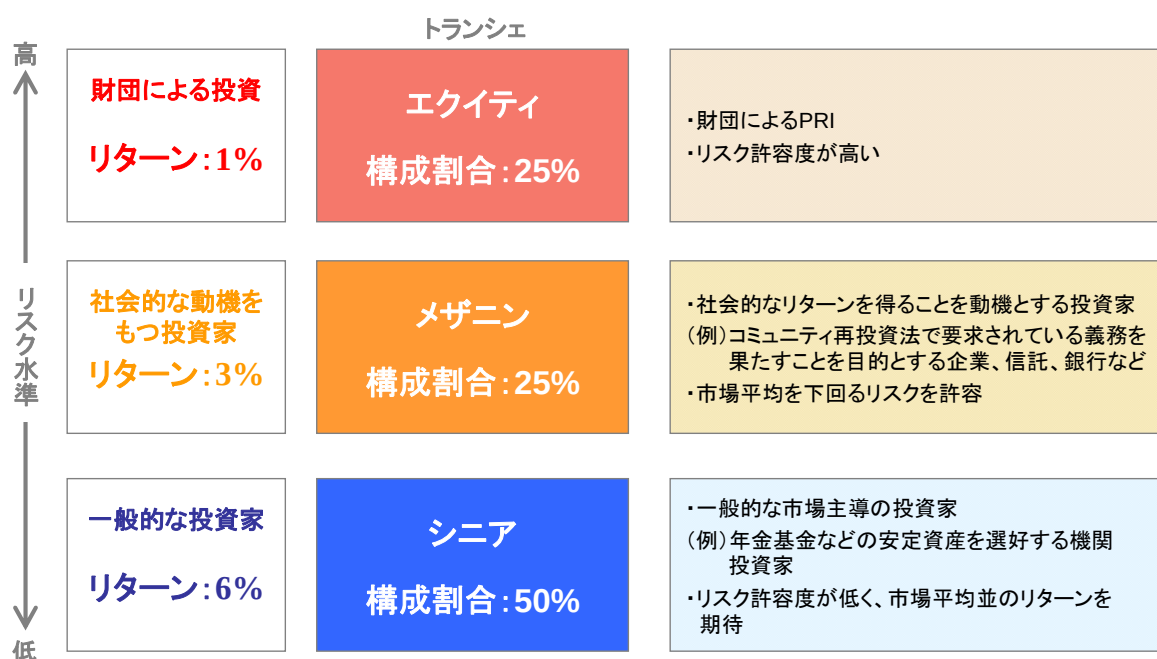
(3) 資本構造

L3C の資本構造は、資金調達先の期待収益や許容リスクの水準に応じたファイナンスを行う優先劣後構造を設けることができる設計（トランチング）となっている。理論的には、ハイリスク・ローリターンな投資を行うことができる財団が、PRI を通じて最もリスクの高い出資部分（エクイティ・トランシェ）をカバーすることで、その他の投資家がより低いリスクで出資することを可能とし、多様な投資家を呼び込むことを意図している。これにより、リスクの高い出資を行う財団が、より低いリスクで出資する投資家のリターンを担保していることになるため、引き替えに強い経営決定権が与えられ、PRI 基準に適合した事業が行われるよう積極的に経営に関与することが可能となっている。尚、メンバーの出資額（持分）に対する損益の認識、分配基準、運営に関わる権利などは、基本定款および共同事業協定書の規定に則り決定される。

ただし、現状では財団による PRI やその他の資金調達先を開拓することに成功している L3C は僅かであり、ほとんどの事業者が事業設立に直接関わるメンバーの出資金を自己資本として運営している。

以下の図は、L3C の優先劣後構造をわかりやすく示すための構成例である。

図表 94 L3C の資本構造（例）



注：使用している数値は、あくまでも一例。

（出典） interSector Partners L3C の資料を参照し三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

（4）Program-related Investment(PRI)について

PRI とは、財団が慈善目的を達成するため、その目的にかなう事業やプロジェクトに対して行う投融資を指す。通常の助成事業とは異なり、一定の期間内に資金を回収することを前提としており、比較的低い水準ながら収益を得ることも認められている。その水準は、概ね0～3％程度である。回収した資金を次なる投資にまわせるため、財団にとっては長期的に投資事業にインパクトを与えることができるメリットがある。

PRI は、市場の相場より低金利の融資として拠出されることが多いが、その他、融資保証、リンクド・デポジット（融資会社を経由した融資）や株式等の購入という形を取ることも可能である。また、返済が見込めない先行投資分については、財団が融資と併せて助成金を支給するケースもある。尚、1件あたりの投資規模は、1千米ドルから多い場合には数百万米ドルにのぼる。

アメリカでは、1960年代以降における事業型NPOの台頭を背景として、社会性の高いミッションをもった事業やプロジェクトの資金調達ニーズが高まりを見せるようになった。このような中、1969年の税制改革法において、民間非営利財団の資産運用の手段としてPRIを利用することが正式に認められた。これにより、民間非営利財団に対してIRSによって課せられている「5％グラント・ルール」を、PRIでカバーすることが可能となった。5％グラント・ルールとは、民間非営利財団に対し、年間総資産の最低5％を慈善目的の達成のために拠出することを義務づける規定である。

なお、PRIによって得られた投資収益は、非課税である。ただし、財団による投融資がPRI

として認められるためには、3つの基準を満たすことが求められている。基準とは、①投資の第一義目的は、財団の慈善方針を達成することではなくてはならない、②収益の創出または資産価値の向上を主たる目的としてはならない、③投資資金を政治や立法のために利用してはならない、の3点である。

PRIを利用すれば、民間非営利財団は5%グラント・ルール適用除外を受けることができ、かつ、一定の金銭的なリターンも見込める。また、事業型NPOの立場からは、PRIが資金調達ニーズを解消するのに役立つ仕組みになると期待されてきた。しかし、現実には低所得者住宅やコミュニティ開発といった、一定の返済が見込める事業に対する投資を除き、PRIの活用はあまり進んでいない。主たる理由としては、①個別事業者への投融資リスクが高く、あえて投資という形を取るよりは助成を行う方が選好される傾向にある点と、②投資がPRI基準に適合していることを証明するために必要となる手続きが複雑であり、期間・コスト共に負荷が大きい点の2つが挙げられる。

2点目として挙げた手続きについてであるが、PRIによる投資を行う民間非営利財団は、多くの場合、PRIの実施毎に、対象となる投資がPRI基準を満たしていることをIRSに事前に照会するための個別通知書（Private Letter Rulings）の発行を申請している。これは、投資を行った後に、PRI基準への不適合をIRSに指摘された場合の罰則リスクを回避するために一般的に取られている方法である。この個別通知書の発行は、通常6ヶ月～3年の期間がかかる。費用はおよそ6万米ドル程度が必要である。またその手続きも非常に複雑である。従って、PRIに適合した投資は、ある程度の人的余力をもつ規模の大きい民間非営利財団でないと実施することが難しい。実際、全米で約8,000ある財団のうち、PRIを実施しているのは5%程度である。

こうした背景から、L3Cは、IRSの定めるPRI基準に準拠した設計とされた。これにより、民間非営利財団が、個別通知書の発行なしにより積極的にPRIを実施できると考えられたのである。しかし、L3Cの認知度が依然低いことや、PRIの実施に際して個別通知書の発行が必須条件ではないことなどのL3Cの特性について、正しい理解が浸透していないことから、L3CへのPRIを活用した投資が拡大したとは必ずしも言えない。

そこで、PRIの利用をさらに推進することを目的として、Americans for Community Development LLCが中心となり、上述のような課題を解消する条項を織り込んだ改正法案「Philanthropic Facilitation Act（慈善事業促進法）」を連邦議会に提出した。このロビー活動は、2008年より開始されている。この点については、後述「3.1.3 L3Cの現状・課題（3）行政による支援」において詳しく触れる。

4.1.3 L3C の現状・課題

(1) 各州における導入状況

L3C 法は、最初にバーモント州で施行された。バーモント州では、2008 年 2 月にバーモント州下院にて、同年 4 月には上院にて、L3C 法を正式に承認した。

また 2009 年に入り、ミシガン州（2 月）で LLC 法が改正された。さらにワイオミング州（2 月）、ユタ州（3 月）、イリノイ州（8 月）、2010 年にはメイン州（4 月）、ルイジアナ州（6 月）、ノースカロライナ州（8 月）と L3C 法を承認する州が続き、2011 年 3 月時点では計 8 州および 2 つのインディアン自治区（2009 年 1 月クロウインディアン自治区、2009 年 7 月オグララスー自治区）で同法人格が導入されている。

(2) 登記件数

2011 年 6 月時点の L3C の登記数は、406 法人に上る。ただし、この中には実質倒産している事業者も含まれており、実際に活動している法人数はこれより少ない。L3C は、年度末に報告書が出される段階でその倒産が判明するケースが多いため、期末以降でなければ当該年度の正確な事業者数は確認が難しいことが理由である。

図表 95 L3C の登記数

登記州	事業者数
バーモント州	164
ミシガン州	89
ユタ州	33
イリノイ州	62
ワイオミング州	23
ノースカロライナ州	22
オグララスー自治区	1
ルイジアナ州	8
合計	406

（出典） interSector Partners L3C の HP を参照し三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

(3) 行政による支援

L3C は、あくまでも営利法人であり、事業者側と出資側の何れに対しても行政からの特別な優遇措置は設けられていない。しかし、L3C の制度化において主たる目的であった財団による PRI の利用拡大があまり進んでいないことから、その障壁を解消することを織り込んだ改正法案「Philanthropic Facilitation Act（慈善事業促進法）」が、連邦議会において審議されている。改正法案は、L3C の創設者 Robert Lang 氏が代表を務め、L3C の普及・促進を目的に活動する中間支援団体「Americans for Community Development LLC」が中心となって作成された。当該団体にメンバーとして関わる財団関係者や弁護士などは、IRS や議会に対して法案採択を積極的に働きかけている。特に、法案の作成に多大な貢献をした、ワシントン DC に拠点を置く弁護士事務所「Buchanan Ingersoll & Rooney」の弁護士 Elizabeth Carrot Minningh 氏は、弁護士会を通じて、促進法の支持者を増やす努力をしている。しかしながら、L3C に対する認知度がま

だまだ低く、説得していくにはまだ相応な時間を要する見通しであるとのことであった。

本改正法案の主なポイントは次の2点である。ひとつは、民間非営利財団の投資収益に対し課せられる税率の一律化である。現状、民間非営利財団の投資収益に対する税率は、過去5年間の助成金等の拠出額に応じて、2%または1%のいずれかが指定される形式となっている。改正法案では、この二層構造を廃し、より簡便な仕組みとすることが提案されている。もうひとつは、PRIの規定と手続きの明確化および簡略化である。

本提案は、2008年度版から改訂を繰り返し、現在は2010年度版が提出されている。連邦議会レベルでは未だL3Cに対して慎重な見方を示す議員が多く、採択までにはもうしばらくの時間を要するだろうとの見方が大勢である。

4.1.4 補足情報

(1) 内国歳入法 501(c)(3)の民間非営利財団について

1969年の税制改革法では、内国歳入法 501(c)(3)に分類される非営利団体として IRS による租税優遇措置の承認を受けた財団の内、一定の要件を満たした団体を「パブリックチャリティ」、該当しなかった団体を「民間財団 (Private Foundation)」として、異なる優遇措置を規定している。さらに、民間財団は「事業型」と「非事業型 (助成型)」に区分されている。

図表 96 内国歳入法 501(c)(3)の要件

目的を下記とする法人、共同募金、基金、財団
• 宗教、慈善、科学、公共安全の検査、文学、教育、または国内・国際的アマチュアスポーツ競技(スポーツ施設、道具の支給にはかかわらないもの)の助成、児童および動物の虐待防止等を活動領域とする法人、共同基金、財団。 • 出資者、個人に利益を還元しない。 • 宣伝活動、それに類する活動を行わない。(501(c)(h)の項を除く) • 宣伝、それに類する活動を自ら行うのみならず、それに参加・介入しないこと。声明文の発行、配布を含む。 • 公職の候補者のための政治的キャンペーンを行わない。(支援、反対ともに)

(出典) 跡田・前川・末村・大野(2002)を参照し三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

租税優遇措置を受ける 501(c)(3)としての承認を受けるためには、内国歳入庁に対して、下記の事項を記載した Form1023 を提出し、その審査を受けなければならない。

図表 97 Form1023 記載事項

- a. 名称・住所・代表者の名称等団体の概要
- b. 組織の法的形態
- c. 定款等で要求される必要事項の確認
- d. 団体の過去・現在・次年度以降の活動の予定
- e. 理事等に対する報酬その他経済的利益の支払状況（各人別の年収総額）
- f. 利益分配の有無
- g. 特殊活動の状況
- h. 過去4年分の財務状況
- i. 寄附金の優遇団体の種類の選択、等

※その他必要な書類として、定款等・財務諸表等の添付が要求される。

（出典）跡田・前川・末村・大野(2002)を参照し三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

ただし、Form1023 の提出には一定の事務作業が伴うため、設立間もない団体に対しては、以下のような一定の配慮がなされている（出口 2005）。

- 年間総収益が均して 5,000 米ドル以下の団体は 501(c)(3)の要件を満たしていれば、Form1023 を提出しなくても自動的に免税対象となる

上記の「年間総収益が均して 5,000 米ドル以下」とは、以下の3つの条件を全て満たしている場合を指す。

図表 98 「年間総収益が均して 5,000 米ドル以下」の条件

年間総収益が均して 5,000 米ドルとは以下の条件を満たすことを言う。

- ① 課税対象初年度の年間総収益が 7,500 米ドル
- ② 課税対象初年度及び次年度の総収益の合計が 12,000 米ドル以下
- ③ 設立後 3 年以上経過している団体の場合、該当年及び該当年から遡った 2 年間の合計総収益が 15,000 米ドル以下

（例）

- ある団体の課税対象となる初年度から4年度分に関する総収益の推移が以下の場合、上記①・②の条件は満たすが、③の条件を満たさないために Form1023 による申請が受理されるまで、501(c)(3)の免税対象団体から除外される。
- この場合、当該団体は、4年度目の末から 90 日以内に Form1023 による申請を行う必要がある。

（初年度目） 3,600 米ドル

（2 年度目） 2,900 米ドル

（3 年度目） 400 米ドル

（4 年度目） 12,600 米ドル

（出典）出口(2005)を参照し三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

501(c)(3)としての承認を受けた団体は、収益事業については非課税及び寄附者に対する一定の控除を受けられる。

1969 年法では、501(c)(3)としての承認を受けた団体の内、一定の要件を満たした団体を「パブリックチャリティ」、該当しなかった団体を「民間財団 Private Foundation」と呼び、優遇措置も異なっている。さらに、民間財団を「事業型」と「非事業型（助成型）」の2つに区分している。

(2) パブリックチャリティ

パブリックチャリティは、より広く一般社会からの支持を得ているかどうかを判断基準とするスクリーニングがされており、これを分けるための基準を「パブリック・サポート・テスト」と呼んでいる。

図表 99 内国歳入法 509 (a) における「パブリックチャリティ」として認められる団体種別

509(a)(1)	パブリックサポート団体 (Public Support Organizations) (第一種公的支援団体含)
509(a)(2)	限定的パブリックサポート団体 (Qualifying as Publicly Supported Organizations)
509(a)(3)	上記 2 種類の団体と運営面で関連があり、これらの団体の支援を目的とする団体
509(a)(4)	公共の安全テストを行う団体

(出典) 跡田・前川・末村・大野(2002)、出口 (2005) を参照し三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

509(a)(1)のパブリックサポート団体には、「教会あるいは教会の協議会もしくは団体」、「学校、大学等の教育機関」、「病院あるいは病院付属の医療研究機関」、「公立大学の後援目的で運営される基金」、「政府関係機関」が該当する。また、これらに加え、パブリック・サポート・テストを満たすことによって認められる第一種公的支援団体という枠が設けられている(出口 2005)。

パブリック・サポート・テストでは、「均して、(該当項目に関する支援金額／総支援金額)の割合が 1／3 以上であること：ワンサード・サポート・テスト」(one-third support test)が求められている。また、この条件を満たさない場合でも、「事実及び状況テスト」(facts and circumstances test) という別の基準を満たせば「パブリックチャリティ」としての資格を与えられる。

図表 100 ワンサード・サポート・テスト

■ 「総支援金額」に係る項目

- ① 贈与、助成金、寄附金または会費
- ② 非関連事業の純所得
- ③ 総投資収益
- ④ 利益に対する徴税の後、団体名義で支払われた租税収入
- ⑤ 政府関係機関から無料で提供されたサービスもしくは施設に関する資産価値

■ 「該当項目に関する支援金額」に係る項目

- ① 政府機関や、個人・法人等広く一般社会から募った寄附金

■ 支援金額から除外される金額に係る項目

- ① 固定資産の売却や移転により生じる利益
- ② 連邦、州、地方税の控除除額又は類似の利益
- ③ 免税申請理由の根拠となる本来的な目的のために行う活動から生じる金銭
- ④ 控除が許可されていないサービスの寄贈

■ 「均して、（該当項目に関する支援金額／総支援金額）の割合が1／3以上であること」の考え方

- ・ 該当事業年度までの4年度分の支援金額の総計がワンサード・サポート・テストを満たしている団体は、該当事業年度と次事業年度にワンサード・サポート・テストを充足すると均して条件を満たしたとみなされる。

（出典）出口(2005)を参照し三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

「事実及び状況テスト」は、ワンサード・サポート・テストを満たさない団体に対する認定テストである。本テストでは、上記の「該当項目に関する支援金額」が実質的に政府機関や個人・法人等広く一般社会から募った寄附金によるものか否かの判断基準となっており、このテストにより適格と認められた団体は「均して政府機関や個人・法人等広く一般社会から実質的な支援を受けている」とみなされる（出口 2005）。

「事実及び状況テスト」は以下の2つの条件により成り立っている。また、これらの条件を満たした団体はさらに追加的な「5つの公共支援要因」の一部を満たすことで初めて第一種公的支援団体と同等の扱いを受けることが可能になる。なお、「5つの公共支援要因」については、該当事業年度までの4年間同様の条件を満たす必要はなく、公的支援を満たしていることを証明するのに十分であれば、その組み合わせを変更することが可能である。

表 101 事実及び状況テスト

① 10%支援条件(ten-percent-support requirement)

- 政府機関や個人・法人等広く一般社会から募った寄附金の割合が、団体の総支援額の 10%以上であること。

② 公共支援誘引条件(attraction of public support requirement)

- 継続的に、個人・法人等一般社会からの寄附勧誘を目的にした善意プログラム (bona fide program) や、政府機関や他のパブリックサポート団体からの支援を誘引することを目的にした活動を行うこと。

※寄附勧誘等の行為について、その方法が慈善活動の方法として道義的範囲にあること、寄附勧誘の対象者が十分に資金提供の可能な人物に限られていることもあわせて考慮される。

■ 「均して政府機関や個人・法人等広く一般社会から実質的な支援を受けている」ことの方

- 該当事業年度までの 4 年度分の支援金額が 10%支援条件および公共支援誘引条件を満たし、かつ 5 つの公共支援要因の一部を十分な範囲で充足する団体は、該当事業年度と次事業年度に「事実及び状況テスト」を充足すると、通常「均して」条件を満たしたとみなされる。

(出典) 出口(2005)を参照し三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

図表 102 5 つの公共支援要因

① 資金支援率要因(Percentage of financial support factor)

- 団体が設置している基金の投資収入の支援額が高い割合のために政府機関や法人・個人等広く一般社会から募った寄附金の割合が低くなっている場合には、その基金が政府機関や個人・法人等広く一般社会から募った寄附によって設置されたものである場合に限り、「資金支援率要因」を満たすものとする。
- しかし、その基金が数名の個人や親族の寄附によるものである場合には、これに該当しない。

② 支援源要因(Sources of support factor)

- 特定の家族から全ての寄附を受け入れるのではなく、政府機関や代表的寄付者から受け入れている場合、「支援源要因」を満たすものとする。
- 代表的寄付者の決定については、団体の種類、存続期間、団体活動が特定地域社会や対象者に対して行われることが考慮される。

③ 代表理事会要因(Representative governing body factor)

- 理事会を設置し、それが限定された寄附者の私的な利益のためでなく公益のために設けられている場合、「代表理事会要件」を満たすものとする。
- 理事会のメンバー構成について以下の条件を満たさなければならない。
 - i) 公的立場の範囲で活動する公務員
 - ii) 公的立場の範囲で活動する公務員によって選出された個人
 - iii) 団体の活動に関連した専門的な知識や能力を持った個人

④ 公的施設又はサービス利用要因(Availability of public facilities or services factor)

- 継続した形で、その施設やサービスを直接社会一般に提供する場合には、「公的施設又はサービス利用要因」を満たすものとする。

⑤ 会員制団体に関する追加要因(Additional factors pertinent to membership organizations)

- 会員制団体の場合、以下の条件を満たすと「会員制団体に関する追加要因」を満たすものとする。(ここで想定されているのは、教育活動としての同窓会、音楽活動としての交響楽団集会、市民活動としての PTA 等)
 - i) 有料会員の勧誘が、地域社会や特定の職業から大部分を集める糸で行われていること
 - ii) 会員費が特定の人間でなく、個人・法人等広く一般社会に対して利用可能な金額に設定

されていること
 iii) 団体の活動が公共の共通的な関心事項に訴える内容であること

(出典) 出口(2005)を参照し三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

(3) 租税優遇措置

パブリックチャリティと民間財団に対する課税は下記の通りである。

図表 103 パブリックチャリティと民間財団に対する課税

(A) 501(c)(3)団体への課税

	パブリックチャリティ	民間財団	
		事業型	非事業型
関連収益事業所得課税	免除	免除	
投資収益課税	免税	・ 2 % または 1 % (資産に対する拠出率が過去 5 年間の平均を最低 1 % 上回る場合)	
行為税 (Excise Taxes)	関係者への過剰な利益配分 (excess benefit transactions) 関係者 (受け手) 25 % 団体運営者 10 %	・ 自己取引 (self-dealing) ・ 関係者 (取引先) 5 % ・ 財団運営者 2.5 % ・ 所得未配分 (failure to distribute income) ・ 未配分所得 (undistributed income) 15 %	
		・ 過剰な株式保有 (excess business holdings) ・ 保有株式または利子の価値 5 % ・ 慈善目的以外の投資 (investment which jeopardize charitable purposes) ・ 該当投資に対し 5 % ・ 財団運営者 5 %	
		・ 課税対象支出 (taxable expenditures) ・ 支出に対し 10 % ・ 財団運営者 2.5 %	
		課税対象支出例： 個人の旅費、選挙に絡んだ不正支出、 Public Charities 以外の組織への補助金等	

(B) 寄附者に対する優遇

個人	パブリック チャリティ	民間財団	
		事業型	非事業型
寄附（contributions） 物品贈与（gift）	課税所得の 50%まで	課税所得の 30%まで *50%まで認められている団体もある。	
資産贈与（capital gain property）	課税所得の 30%まで	課税所得の 30%まで	
物品贈与 （団体の利益に資する 場合）（gift）	課税所得の 20%まで		

注：課税所得＝adjusted gross income

法人	パブリック チャリティ	民間財団	
		事業型	非事業型
寄附 (contributions) 資産贈与 (capital gain property) 物品贈与 (gift)	課税所得の 10%まで *対象となるのは、個人での 50%制限が 認められている団体	なし	

(出典) 内国歳入庁 (IRS) Publication17 および 542、内国歳入法 (Internal Revenue Code) より作成

4.2 事例調査

4.2.1 調査対象について

事例調査について、訪問先、ヒアリング項目は以下の通りである。

ヒアリングは、団体への個別訪問ではなく、会議室に集合した上で、フリーディスカッションを交えたグループヒアリング形式として実施した。一部の団体については、会議室内に設置された電話会議システムを通じてヒアリングを行った。なお、ヒアリング対象のうち、Blended Value については、個別に訪問した上で調査を実施した。

図表 104 調査訪問先一覧（アメリカ）

属性	組織名	連絡先	概要
中間支援組織	American For Community Development LLC	<u>Address :</u> Granite Springs, NY 10527 http://www.americansforcommunitydevelopment.org/index.php	• L3C の促進/支援を目的として設立された中間支援組織として総合的な取組を展開 • 各州における L3C 関連法の施行推進、支援も行っている
社会的企業	The Mission Center L3C	<u>Address :</u> 3145 Locust St., Suite A St Louis, MO 63103 http://www.missioncenterl3c.com	• 非営利組織に対し、人事、経理、情報処理などのバックオフィス業務のアウトソースサービスおよびコンサルティングを低価格で提供
	SeedR L3C	<u>Address :</u> 1175 Peachtree Street Colony Square 100, 1814 Atlanta, GA 30361 http://seedrl3c.com	• 保健医療、エネルギー、インフラ、リサイクル分野を対象とした研究開発、世界が抱える社会課題、環境問題、経済問題の解決に寄与する技術を商用化することをミッションとする
	KCI Technologies, Inc.	<u>Address :</u> 936 Ridgebrook Road Sparks, MD 21152 http://www.kci.com	• 米国内でも最大規模を誇る従業員持ち株制のエンジニアリング会社（社会的企業には分類されない） • 全米でインフラ事業を展開しており、環境保全・修復も事業のひとつ • 湖（Grand Lake St. Marys）の再生を目的としたプロジェクトを、L3C として設立予定
	Hope Sings L3C	<u>Address :</u> 529 E 85 th Street Suite 5E New York, NY 10028 http://www.hopesings.net	• オリジナル楽曲の制作を通じてマイクロファイナンスの啓発および資金調達を目的とする
	Revitaliz LLC	<u>Address :</u> 1300 Pennsylvania Avenue, NW Suite 700, Ronald Regan Building Washington, DC 20004 http://www.revitaliz.com	• コミュニティの再生活動を支援するソフトウェアの開発およびトレーニングの提供を主事業とする • ポータルサイトを通じて、金融機関や財団、技術提供者などとコミュニティ再生プログラムのマッチングや、プログラム支援のコンサルティングサー

			ビスを提供
	Endless Sky L3C (Montana Food Bank Network)	Address : 936 Ridgebrook Road Sparks, MD 21152 http://www.kci.com	・ フードバンク事業を展開する NPO 「Montana Food Bank Network」が、事業拡大を目的として L3C の設立を準備中
財団	Ewing Marison Kauffman Foundation	Address : 4801 Rockhill Road Kansas City, Missouri 64110-2046 http://www.kauffman.org	・ 1960 年代中頃に起業家で慈善家の Ewing Marison Kauffman によって設立された全米で上位 25 に入る資産規模を誇る財団
	Council on Foundations	Address : 2121 Crystal Drive, Suite 700 • Arlington, VA 22202 http://www.cof.org/	・ 財団の非営利ネットワーク組織 ・ 約 1,800 の財団が加盟しており、会員となっている財団の資産総額は約 3 千億米ドル（全米の財団がもつ資産の約 7 割） ・ メンバーの主な内訳は、コミュニティ財団、企業基金、ファミリー財団、国際財団、独立系財団
その他	Blended Value	Address : 808 Columbus Avenue http://www.blendedvalue.org/	・ ソーシャルファイナンス、インパクトインベストメント、社会起業、戦略的フィランソロピーなどの分野における先駆者として事業支援などを行う

図表 105 ヒアリング項目

①米国における L3C 法の導入及び施行の背景・経緯

- －L3C 創設のきっかけ
- －ロビイングのプロセスについて
- －構想から法制化までに要した期間
- －法人格の創設を進める上での障壁
- －法人格の創設が実現した決め手

②L3C の現状について

- －申請・認証件数（地域別、分野別、法人格別、社会的目的性別）の推移
- －認証の仕組み（審査フロー、認証委員会等の役割）

③社会的企業（主に L3C）育成・振興に向けた行政の取り組みの現状・課題

- －支援制度（優遇措置）の内容（行政による L3C ネットワーク構築に関する支援の有無、資金的支援、経営支援、人材育成・確保支援／等）
- －各セクター間の連携に基づく取組、連携促進のための工夫

④社会的企業に対する中間支援組織の取り組みの現状・課題

- －支援対象分野・企業規模の特徴、支援対象地域（都市・地方、農山村／等）
- －支援メニュー（資金的支援、経営支援、人材育成・確保支援、ネットワーク支援／等）
- －行政や外部機関との連携状況
- －L3C のアソシエーション組織の活動状況
- －社会的企業に対する支援の今後の方向性

⑤社会的企業（主に L3C）に対するヒアリング項目

- ・ 事業の現状等
 - －団体概要・設立経緯
 - －事業内容・活動状況
 - －行政や外部機関との連携状況
 - －株主構成
 - －配当は行っているか、行っている場合はどの程度か
 - －経営上抱える課題
 - －今後の事業の方向性
- ・ L3C による認証の現状等
 - －L3C による認証を受けた理由・経緯
 - －L3C による認証のメリット、認証前後での変化
 - －L3C に基づき提供を受けている公的支援（資金面、人材面／等）の内容
 - －L3C の今後の運用に対する要望・期待

⑥PRI を通じて社会的企業を資金的に支援する（投資している）財団に対するヒアリング項目

- ・ PRI の実施状況等
 - －財団概要
 - －PRI 実施の背景
 - －PRI の運用手法（投資規模、財源の確保、他運用資金との配分決定、運用上の課題／等）
- ・ 社会的企業への支援状況等
 - －投資対象の選定方法
 - －現在の投資対象先（社会的企業）について
 - －現在抱えている課題
 - －今後の方向性

／等

4.2.2 事例調査結果

(1) Americans for Community Development, LLC

1) 団体/事業概要

Americans for Community Development, LLC（以下 ACD と略記）は、L3C の普及・推進を目的とした会員制の団体である。L3C の創設者である Robert Lang 氏が立ち上げた。L3C に関わる個人や団体がメンバーとなっている。

ACD では、L3C 法の前案および各州で導入されている改正法案を作成、提供しており、各州での L3C 法導入に向けた支援を行う他、財団、弁護士、国会議員、政策担当責任者などに対して L3C の認知を広げる活動を積極的に行っている。また、L3C の設立を検討している事業者に対する立ち上げ支援や、既に事業をスタートさせている L3C のネットワーキング、さらには L3C の宣伝広告の支援、情報提供などを行う。4.1.2(2)で記した通り、多くの L3C が設立時に苦勞する共同事業協定書の作成に対して適切な専門家を紹介するなど、登記手続きのサポートも積極的に行っている。

ACD では、分野別にワーキンググループを形成し、各分野の専門家をリーダーに置いて定期的な議論が行われている。具体的には、芸術・地域活性化・環境保全といった各セクターにおける L3C の展開について研究するグループ、資金調達・会計・財団と PRI について研究するグループなどがある。

2011 年 6 月 6～7 日に、L3C に関する初の大規模カンファレンスがイリノイ州で開催される予定とのことであった。

2) L3C 創設のきっかけについて

法人格の構想にあたり、Robert Lang 氏の根底にあったのは「営利セクターで活動するほとんどの社会的企業は経済的に自立しているものの、一般的な営利目的の投資家を引き込むだけの利益を生み出すことができない。こうした企業に投資する“気長な資金 (patient capital)”を集めるのに適した法人格があるべき。」という思いだったという。また Lang 氏には、既存の法人制度および NPO 関連の税制が非営利と営利の混合である社会的企業の成長を妨げているのではないか、という仮説があった。

Lang 氏の描いていた L3C モデルが公の場で初めて議論されたのは 2006 年にワシントン DC で開催されたシンポジウムである。Aspen Institute が主催したこのシンポジウムでは、「Exploring New Legal Forms and Tax Structures for Social Enterprise Organization」をテーマに L3C および B Corporation など社会的企業の制度化について具体的な議論が繰り広げられた。

L3C の構想にあたり、このシンポジウムをきっかけに、Lang 氏と IRS（内国歳入庁）で免税に関わる部門担当を経験した Marcus Owens 氏、アショカ財団の Arthur Woods 氏が出会ったことから制度化に向けた具体的な活動がスタートした。

3) L3C 法導入の背景について

L3C の導入について、当初は、サウスカロライナ州で最初の導入を行う予定で動いていたが、州知事がなかなか納得せずに導入に踏み切ることができずにいた。こうした状況の中で、L3C に関する Lang 氏の記事を雑誌で読んだバーモント州の州知事から、L3C について詳しく知りたいとのアプローチがあった。バーモント州は、規模が小さいため、説得すべきキーパーソンが少なく、手続きや交渉が比較的容易に進んだ。また州政府も、L3C を導入することで新たな税収源の確保および雇用創出につながると考えたことから、法制化に対して積極的であった。結果、バーモント州は、2008 年 4 月に法が施行され、L3C 法を施行する最初の州となった。サウスカロライナ州は、その後、最終的には理解のある知事が就任したことにより、3 年がかりで施行に至った。

こうした経緯から、Lang 氏は L3C の導入において、理解があり熱心な州政府の関係者が存在していることである。特に、L3C 導入を新たなビジネスチャンスと捉えることができる視点が重要だと考えている。またユタ州では、フォーブス 400 に選ばれている億万長者（James Sorenson）の強力なバックアップがあって施行が実現したとのことであった。

4) 行政や外部機関との連携状況

ACD では、弁護士および財団のバックアップを得ながら、連邦政府（IRS）に対して税制改正（Philanthropic Facilitation Act）を求めるロビー活動を 2008 年から継続的に行っている。

具体的には、L3C に賛同を示してくれる法律、会計、資金調達、財団といった分野の専門家と密に連携しながら、L3C の普及・推進活動を展開している。例えば、各州で導入される改正法案の作成を担当しているのは、Buchanan Ingersoll & Rooney（法律事務所）の Elizabeth Carrot Minnigh 氏である。税法改正に向けては、財団のネットワーク組織 Council on Foundation の CEO である Steve Gunderson 氏が積極的に動いてくれているとのことであった。

L3C の法制化においては、幅広い支持があることが州法改正の後押しをする最大の要因となる。そのため、ACD に加入するメンバーのうち最低 5 人が L3C 法の導入に対して積極的な支持を示した州に対しては、州法に則した改正法案を提供し、L3C 法導入に向けた本格的な支援を行う仕組みを取っている。

5) L3C のメリットについて

L3C のメリットは、ビジネスセクターで勝負をしていることで、L3C 同士やその他の、そしてあらゆるセクターと協働していくことが可能な点である。これまで米国の非営利セクターでは、資金提供者が求めない限り NPO 同士がパートナーシップを構築して協働するということがあまり行われてこなかった。L3C は、市場の原理が働く中で活動するため、既存の営利企業が共同プロジェクトなどを通じて積極的にパートナーシップを構築してビジネスを行っているように、あらゆる協働の可能性が存在する。L3C 間ではもちろんのこと、行政や既存の民間セクターの企業などお互いのニーズ、強み、弱みを補い合いながら、柔軟にパートナーシップを築いていくことが今後の発展におけるキーポイントのひとつとなるであろう。

との見方が示された。

6) L3C の資金調達上の課題について

2008 年 4 月にバーモント州で初めて L3C 法が施行された後、複数の財団から L3C について問い合わせがあった。しかし、同年後半のリーマンショックを受けて景気が悪化したこともあり、新たな資金を呼び込むという点においてはまだまだ課題が多い。

こうした資金調達上の課題を克服する手段のひとつとして、現在、フィデリティが運用している「Donor Advised Fund」のようなファンドを組成し、L3C に投資する仕組みをつくることが検討されている。Donor Advised Fund とは、個人資金をベースとする私募投信のことで、アメリカのコミュニティ財団の多くは Donor Advised Fund 形式で運用されている。税制優遇措置もある。こうした仕組みを活用することで、個々の資金は少額でも、一定のインパクトがある投資を生み出すことができる。

アメリカで、LLC は 1977 年にワイオミング州で始めて法制化された。LLC の法制化当初も、今の L3C と同じく「誰が投資するのか」という懐疑的な見方をする人がほとんどだった。しかし、IRS が 1997 年に法改正を行ったことで、現在のような柔軟な仕組みになり、広く活用されるようになった。今では多様な投資家が LLC を投資対象として見ている。今回のヒアリングでは、L3C についても、徐々に認知度を広めていくことで多様な投資家を呼び込むことができる、という前向きな見方をしている参加者がほとんどであった。

その他、イタリアの億万長者から、富裕層専用のクラブをつくることで各人が毎年 1 億円を寄附する仕組みをつくってはどうかという提案を受けた、など、資金上の課題を克服する上で検討できる仕組みや施策の可能性は非常に大きく、これからが正念場とのことであった。

なお、L3C への投資において重視される ROI (Return on Investment、投資収益率) は何かという質問に対しては、次のような回答が得られた。何を ROI と定義するかは、投資家の関心によって様々である。ミッションそのものに関心があるステークホルダーにとってはミッションの達成度合いがリターンになるし、金銭リターンへの関心が高いステークホルダーはより期待収益が高い事業者を選んで投資する。また、財団によってもリスクの許容度合いや期待する財務リターンの水準はかなり異なる。つまり、L3C の資本構造をうまく生かしながら特性の異なる多様なステークホルダーをつかんでいくことが必要であるといえる。

また、より多くの投資家の参画を呼び込むためには L3C の流動性を確保することも課題である。L3C をはじめとする社会的企業がグローバル市場で取引される日も近い将来に訪れる、という見方をする参加者もあり、フリーディスカッションの中で、国際基準などの整備も必要だという声も上がった。

7) 社会的企業に対する支援の今後の方向性

多くの大企業がリストラなどにより雇用を閉ざしている反面、LLC や L3C といった小規模で若い企業は新たな雇用創出に貢献している。設立から 3～5 年の企業から最も雇用機会が創出されるという統計もある。L3C がこうした雇用機会の創出に貢献し、経済成長の担い手となるために、より多くの社会起業家が L3C として活動できるための環境を整備する必要がある。

ある。そのために重要なこととしては、L3C の認知度の向上、税制の改正、流動性の確保、成功モデルの積み上げなどが挙げられる。従って、L3C 法導入州の拡大に向けたサポート、税制改正に向けた連邦政府への働きかけ、資金調達の仕組み構築、ネットワーキングなどを中心とした活動を今後も展開していく予定とのことであった。

また、ACD では現在、L3C の設立および運営に対するアドバイス業務ができる個人を育成するための認証プログラムが検討されている。内容が固まり次第、ACD のホームページ上で情報公開をする予定とのことである。

(2) Mission Center L3C

1) 団体/事業概要

Mission Center L3C は、ミズーリ州のセントルイスを拠点とする L3C である。ミズーリ州では L3C 法が導入されていないため、ミシガン州に登記をしている。

Mission Center では非営利組織に対して、人事、経理、情報処理などのバックオフィス業務のアウトソースサービスおよびコンサルティングを低価格で提供している。ターゲットとしている組織規模は、資産 50 万～250 万米ドル程度、人員 17 名程度である。非営利組織がコアとなる事業を通じて社会により大きなインパクトを生み出せるよう、非営利セクターの効率と効果を向上させ、キャパシティの形成を図ることを最大の目的としている。

ヒアリングでは、当団体の CEO で設立者である Chris Miller 氏に話を聞いた。Chris Miller 氏は、大学卒業後、イリノイ州でコミュニティオーガナイザーとしてコミュニティサービス活動に従事する中で、数多くの NPO や収益性の低い社会起業家の立ち上げ、拡大の支援に携わった。その後、ワシントン大学に初のコミュニティ支援コーディネーターとして採用され、コミュニティサービスを提供する社会起業家に対する教育プログラムの開発に貢献した。現在、非営利セクターのビジネスプランコンテストとして世界最大規模とされる「University's Social Entrepreneurship and Innovation Competition(SEIC)」の立ち上げに責任者として関わっている。

Chris Miller 氏は、ワシントン大学在職中の 2007 年から、現在のビジネスモデルを構想し始めたという。検討の背景には、米国の社会福祉系のトップ大学である Brown School of Social Work で非営利組織のキャパシティ形成の専門家として働いていた友人と共に、同分野に係る仕事を行なった経緯があったという。こうした実践を経て、同氏は、2009 年に正式に L3C として The Mission Center を設立した。

2) L3C について

Chris Miller 氏からは、L3C は資本の活用によるレバレッジ効果で自己資本を増大させることが可能である点が、最大の魅力であるとの意見が聞かれた。このメリットは、マーケットから資本を獲得するためには不可欠な要素だと考えているとのことである。

L3C は、収益の追求よりも公益目的の達成を優先させることが求められている。しかし法人形態はあくまでも営利組織である。そのため、The Mission Center の顧客である NPO にとっての主要な資金調達源となっている寄附金について、The Mission Center と NPO とが競合しない点も大きなメリットだと感じているとのことであった。

また、The Mission Center がターゲットとしている顧客層の 56%が、第三者とパートナーシップを構築するにあたっては「公益目的」に対する責任を果たすことが約束されている組織であることが望ましいという見解を示している。こうした観点からも、公益の追求を第一義的な目的としている L3C は好ましい法人格であると言える。

3) 行政や外部機関との連携状況

現在はミズーリ州の L3C 法導入に向けて行政に働きかけている。近い将来に施行される見通しとのことであった。

4) 経営上の課題、今後の方向性について

まずはミズーリ州での法改正を成立させ、L3C の認知度を拡大していくことが課題でありミッションのひとつであるとの認識が聞かれた。

(3) SEEDR L3C

1) 団体/事業概要

SEEDR L3C は、ジョージア州のアトランタを拠点に、技術の商用化に向けたインキュベーションを展開する SEEC Inc.が一部の事業を独立させて、2009 年に設立された L3C である。SEEC は SEEDR の親会社として、技術および経営資源の提供を行っている。

SEEDR は、保健医療、エネルギー、インフラ、リサイクル分野を対象とした研究開発と SEEC がもつ技術を世界が抱える社会課題、環境問題、経済問題の解決に寄与する製品として市場に送り出すことをミッションとしている。現在は、ワクチンを遠隔地（途上国）に運ぶために、温度を 48 時間保つことができるキャリアの商用化に向けたプロジェクトに注力している。

なお、ジョージア州では L3C 法が導入されていないため、ミシガン州に登録している。

ヒアリングでは、参加者の SEEDR および SEEC の戦略リーダーである Michael Moreland 氏から話を聞いた。Michael Moreland 氏は、アトランタの連邦住宅金融銀行でアフォーダブル住宅やコミュニティ開発のファイナンスに携わってきた経験を生かして、SEEDR の立ち上げに貢献した。現在は、SEEDR および SEEC の戦略リーダーとして、調査研究からビジネスプランの策定、製品・ソリューション開発、資金調達、マーケティングなどに至るまで、事業を統括している。また、官民のパートナーシップ構築にも貢献しているとのことであった。

2) L3C について

L3C 法では、収益の 8 割をミッションの達成に向けた事業に再投資することが義務づけられているため、残りの 2 割を投資家に分配することができる。これにより、財団の資金によりアクセスしやすくなると同時に、民間の投資家からの資金も受け入れることが可能である。この柔軟な資本構造が、SEEDR の展開するようなリスクの高い研究開発事業や開発途上国におけるベンチャー事業を運営するにあたっては非常に有効とのことであった。SEEDR では、L3C は、既存の営利法人と非営利法人が抱えていた資本ギャップを埋めるツールだと考えているとのことであった。

特に、現在進めているワクチンキャリアの開発においては、L3C であることでゲイツ財団（Bill & Miranda Gates Foundation）から大きな助成金を受けることができた。低い資金調達コストでミッション（途上国の衛生問題の解決に貢献する）を達成することが可能となっている。

3) 行政や外部機関との連携状況

SEEDR では、行政や外部機関など様々な外部パートナーと連携をしながら研究開発と製品化に取り組んでいる。具体的には、米疾病管理センター、アトランタ市の予防センター、WHO などが挙げられる。L3C という柔軟な組織形態が、こうした多様なパートナーシップの構築を可能にしている。

これまで経済開発や保健医療の分野では官民のパートナーシップがあまり進んでこなかったが、米国では武器の製造において政府と民間が協働で開発することは一般的な話であり、これと同じような感覚で、柔軟で効果的なパートナーシップを築きながら事業を進めていくことが重要だと考えている旨が聞かれた。

4) 資金調達・運用について

現在の株主は、100%親会社の SEEC。事業収入の8割を事業に再投資していることから、現時点で配当実績はない。

ワクチンキャリアの開発プロジェクトに対して、2009年10月にゲイツ財団から PRI を通じた助成を、返済免除条件付き融資という形で受けている。研究開発の初期段階では、商用化の実現が不確定でリスクが高いため、この助成形態を選択したが、商用化の段階で必要となる資金については借入、株式、信用補完などの複数のオプションから最適な資金調達の形式を選択する計画を立てている。

現在は、正に商用化に必要となる資金の追加助成についてゲイツ財団をはじめ複数の投資家と協議している段階である。あまり具体的な内容は開示できないが交渉が成立すれば開示することができるだろうとのことであった。

ゲイツ財団から助成を受ける際は、PRI を受けるにあたり IRS に private letter ruling の発行を申請した。この手続きには8ヶ月を要し、大手監査法人である KPMG による監査も受けた。なお、ゲイツ財団が投資する際に求めるのは、「事業が生み出す価値は何か」という点であるとのことであった。

5) 経営上の課題、今後の方向性について

ワクチンキャリアの商用化を成功させることで、より多くの投資家やプレイヤーを社会事業のマーケットに呼び込み、L3C を通じて、ジョージア州の経済発展にどう貢献できるかを常に視野に入れながら活動していきたいというビジョンが語られた。

(4) KCI Technologies Inc.

1) 団体/事業概要

KCI Technologies Inc.は、従業員持ち株制のエンジニアリング会社である。米国内でも最大規模を誇る。メアリーランド州を拠点としつつも、全米でインフラ事業を展開している。また事業のひとつとして、環境保全・修復も行っている。

ヒアリングでは、KCI Technologies の事業部長である Chuck Hegberg 氏に話を聞いた。同氏によれば、今後、オハイオ州の北西に位置する湖（Grand Lake St. Marys）の再生を目的としたプロジェクトが、複数の L3C を設立することで運営される予定とのことであった。Grand Lake St. Marys は、運河の貯水目的で 1841 年につくられたが、著しい環境汚染によって有害物質が検出されたことから、2010 年に閉鎖された。これにより、観光業が打撃を受け、年間 25 千万米ドル程度の経済損失を被っている。

そこで、現在検討中のプロジェクトは、単なる湖の美化活動で終わらせるのではなく、湖の再生を通じて新たなビジネスを創出するなどコミュニティ全体の活性化に向けた内容として実現させることを目指している。具体的には、廃棄物のエネルギー転換（堆肥化）、バイオマス、藻類生産、圧縮土壌ブロックの製造、栄養再循環、バイオ炭の製造と利用などの事業化が予定されている。

現在は、Chuck Hegberg 氏がリーダーシップを取り、ACD などの協力を得ながら事業化に向けて動いている段階であるとのことであった。

2) L3C について

環境汚染や環境破壊は全米のあらゆる場所で起きている。そのため、環境修復や保全を目的としたプロジェクトに対して、行政の支援を得るのは難しくなっている。また、行政が投資する環境保全活動は、環境汚染を部分的に解消する活動に終始しがちである。しかし、本質的な課題解決のためには、環境の修復活動を通じて、新たなビジネスや地域にとっての新たな収益源を創出し、地域全体の再生につなげることが不可欠である。そこでこのプロジェクトは、湖の再生事業から派生する新たなビジネスの創出を通じて、自立的かつ持続的に展開できるモデルを構築することを目指している。そうした個別のビジネスを L3C として立ち上げ、運用していくことが有効な手段だと考えているとのことであった。

今回の事業について、全ての事業で黒字を出すことは難しいかもしれないが、複数の事業が生み出す収益で赤字事業をカバーすることができれば全体としては十分に継続可能な事業として成り立ち得るとの想定を持っているとのことであった。

(5) Revitalize LLC

1) 団体/事業概要

Revitalize LLC は、2007 年に設立され、ワシントン DC を拠点にコミュニティの再生活動を支援するソフトウェアの開発およびトレーニングの提供を主な事業として展開している。主軸となっているサービスは、「Revitalization Forum」という専用ポータルサイトの運営である。このポータルサイトを通じて、金融機関や財団、技術提供者（KCI Technologies は主要なパートナー）などとコミュニティ再生プログラムのマッチングや、効率的で効果のあるプログラムの実施を支援するコンサルティングサービスが提供されている。ポータルサイト登録料（月額 95 米ドル）およびスポンサー収入が主な事業収入源である。

ヒアリングでは、Revitaliz の CEO で作家でもある Storm Cunningham 氏に話を聞いた。同氏は、『The Restoration Economy』（2002 年発行）、『reWealth』（2008 年発行）の著者である。何れの著書も、人類が経済発展を遂げた結果、環境破壊や格差問題などといった新たな課題に直面した我々の経済活動が、自然環境や既存のインフラの修復、荒廃地やコミュニティの再生などにシフトしていることをテーマとしている。また Storm Cunningham 氏は、修復を目的とした開発をテーマとした講演活動を数多く行っている。今回の調査直前に発生した、東日本大震災の復興事業についても、非常に大きな関心を持たれていた。

2) L3C について

当団体については、収益性の高い事業であるため LLC の形態で登記・運営されている。

Storm Cunningham 氏からは、自然環境を含めコミュニティの再生/修復事業は、行政や資金源の変化に関わらず、絶えず継続していくことが不可欠だとの意見が聞かれた。L3C は、コアとなるミッションのために存在するため、タイムリミットのある政治家が行政を担っていても、資金提供者が変わっても、事業を継続していくことができる点がメリットだと考えているとのことであった。

また行政が担うまたは援助するコミュニティ再生は、あくまでも単発的かつ部分的な「プロジェクト」であり、本当の意味での再生を実現する「プログラム」ではないとの考えから、効率的かつ効果のあるコミュニティ再生プログラムの担い手として、L3C に期待しているとのことであった。同氏は、ポータルサイト、講演活動などを通じて、L3C を広めることを使命として活発な活動を行っている。

なお、同氏からは、東日本大震災の復興を契機に、L3C のような社会的企業の法人格をパイロットで立ち上げて、モデルとしてはどうかという提案があった。

(6) Hope Sings L3C

1) 団体/事業概要

Hope Sings L3C は、ニューヨーク州を拠点に、世界の女性を対象としたマイクロファイナンスを支援することを目的とする L3C である。同団体では、オリジナルの楽曲の提供を通じて、マイクロファイナンスの啓発や、資金調達を行うことが目指されている。なお収益は、パートナーである Kiva、FINCA、ACCION、MicroPlace に拠出される。

同団体では、マイクロファイナンスを通じた 85% のローンは女性を対象としていることから、女性視点でつくられた楽曲の提供を目指している。そのためアーティストも女性が基本である。それぞれのアーティストが、自身が選んだマイクロファイナンスの借り手となっている女性の成功ストーリーをベースとした楽曲を作成し、それらをインターネットやライブなどを通じて販売することでマイクロファイナンスの元資金を調達するビジネスモデルとなっている。

ヒアリングでは、ミュージカルや演劇、テレビや映画など数多くの作品の作曲を手がける作曲家でありプロデューサーの Beth Blatt 氏に話を聞いた。同氏は Hope Sings の創立者であり現在は楽曲の制作と経営に携わっている。東京に在住していた時期もあり、当時はジャパンタイムズの音楽コラムを担当していたとのことであった。

2) L3C について

L3C の設立は、手続きが容易で、費用も時間も NPO として設立するよりも圧倒的に短縮できる。当初は NPO として設立するつもりで申請をしたが、事業目的が資金調達であるために政府から申請を却下された。その際に、偶然カンファレンスで L3C のことを知り、ACD に詳細を問い合わせた。これがきっかけで、L3C の設立に至っている。

設立の際には、知り合いの弁護士から申請手続きのサポートを受けた。この結果、登記料 100 米ドルのみで法人格の取得が実現したとのことであった。

同氏からは、資金的な自立と持続性を目指すという観点において、L3C とマイクロファイナンスには通ずるものがあると考えている旨が聞かれた。アップル社がガレージでビジネスを始めたように、手軽に事業を開始できるのが L3C のメリットであると感じているとのことであった。

3) 経営上の課題、今後の方向性について

現在は自己資金のみで運営しているため、今後はより多様で持続性のある資金調達源の確保が最大の課題であるとのことであった。今後は、企業のスポンサーシップを獲得していくことも検討されており、例えば、スターバックスに楽曲を提供し、その曲を店舗で流してもらうことで認知度を高めるなどのアプローチが必要だと考えているとのことであった。

(7) Endless Sky L3C

1) 団体/事業概要

Endless Sky L3C は、モンタナ州を拠点として、フードバンク事業（寄附される食料を集めて慈善プログラムに届ける事業）を展開する NPO「Montana Food Bank Network」（以下、MFBN）が、事業拡大を目的として設立準備中の L3C である。

MFBN は、1983 年に設立された。モンタナ州で飢餓を撲滅することをミッションとし、寄附された食料の収集、仕分け、パッケージングから運搬を事業としている。MFBN は、モンタナ州内の非営利団体、189 団体とパートナーシップを結び、都心部から農村部に至る州全域に食料を届けている。

モンタナ州の更正課とパートナーシップを構築し、州刑務所に近隣し、州保有の施設である缶詰工場では、受刑者が職業訓練の一環として缶詰作業を担っている。MFBN は、工場の設備および材料の提供と日々のオペレーションを管理している。

2) L3C について

MFBN では、助成金や政府のファンドの申請は積極的に行われているものの、十分な資金獲得には至っておらず、安定的な運営資金の確保が長年の課題となってきた。事業拡大によって収益源を確保することも数年前から構想されてきたものの、NPO 法人としての制約から実現に至っていなかった。しかし、Endless Sky L3C を設立し、事業の一部を独立させることで、NPO 事業の運営金を賄う収益事業を行うことが可能となると考えた。具体的には、モンタナ州産の缶詰食品を製造し、流通させる事業を L3C として立ち上げる予定とのことであった。事業が実現すれば、農業や畜産業を営むモンタナ州の生産者にとっては事業機会が、受刑者にとっては職業訓練の機会が拡大することにつながり、またモンタナ州で生活する人々には地元で育てられて加工された安心・安全な食品を届けることが、そしてより多くの栄養不足で苦しむ人々に食料を届けることが可能となる。

モンタナ州政府からは、既にこの事業計画に対する許可が取れており、現在は、ACD などの協力を得ながら、持続的な官民協働ビジネスを L3C として成功させるべく準備が進められている。

(8) Ewing Marion Kauffman Foundation

1) 財団概要

Ewing Marion Kauffman Foundation は、1960 年代中頃に起業家で慈善家の Ewing Marison Kauffman によって設立された財団である。同財団は、全米で上位 25 に入る資産規模を誇り、総資産は約 20 億米ドルに上る。拠点は、ミズーリ州のカンザスシティ。

同団体のミッションは、コミュニティの発展に積極的に関与、貢献する経済的に自立した市民の育成を目指して、教育や起業の資金援助を行うことである。特に、起業家の育成支援に注力しており、米国内でも起業家育成のリーダーとして認められている。同財団が展開するプログラムは、①起業家育成、②イノベーションの支援、③教育、④政策研究の 4 分野である。

ヒアリングでは、財団に 12 年顧問として在籍している John Tyler 氏から話を聞いた。同氏は、ACD のワーキンググループ (Foundation & PRI) リーダーとして、L3C と財団・PRI のあり方について研究を進めている。

2) PRI の実施状況

Ewing Marion Kauffman Foundation では、これまで 3 件の PRI を実施している。その内、IRS に対して private letter ruling の発行を申請したのは 1 件のみである。L3C への投資実績はまだない。

投資対象となる事業が、IRS の定める PRI 基準に合致していることを確認していれば、事前照会は必要ないものの、まだまだ PRI に対する正しい理解がなされておらず、実施件数も少ないことから、無用なリスクを取りたくないと考えている財団が非常に多いことを懸念しているとのことであった。

一般の投資家は、法人格に関係なく投資するが、財団や公的な寄附団体はミッションが明確で資金を向ける対象が非常に狭い。例えば特定の疾病撲滅に向けた事業などに特化した活動を行っている財団も存在する。こうした財団は、これ以外の目的に対して資金提供を行うことはあまり無い。

L3C の場合、法制度上、公益的なミッションの達成が第一義的な目的として明確化されている。従って、財団にとっては、公益的な目的を理解しやすく、投資先の候補に挙げやすい。一方で、L3C はビジネスの世界で勝負しているが故に、勝敗のある厳しい競争環境下で事業を行う必要がある。従って事業の内容が状況によって変動したり、経営が流動的になりやすい側面もある。こうしたことから、財団がなかなか投資に踏み切れない要因となっているのも事実である、との意見が聞かれた。

PRI の実施にあたって投資先を選定する基準は、財団によって様々であり、対象となる事業の内容によっても大きく異なる。ただし、PRI 基準に則しているかという点、財団のミッションと投資事業のミッションや達成しうる成果に整合性があるかという点が、何より重要であるとのことであった。

3) 課題、今後の方向性

John Tyler 氏によれば、L3C の認知度向上によって、財団による PRI の活用を促進させることが、今後の大きな課題であるとのことであった。同氏は、より多くの財団が PRI を通じて L3C に投資できるよう、できるだけ多くの場で L3C と PRI の関係性について講演する機会をもつようにしているとのことである。また、PRI をより利用しやすい投資手段とするための研究も、継続していく旨が聞かれた。

大学で政府や財団の助成を受けて行われている研究が市場でほとんど活用されることがないことを問題視しており、大学研究の ROI（投資収益率）を高めるツールとして L3C をうまく活用できないかの検討も進めているとのことである。

(9) Council on Foundations

1) 財団概要

Council on Foundations は、会員となる財団によって構成される非営利のネットワーク組織である。拠点は、ワシントン DC に置かれており、現在、約 1,800~1,900 の財団が加盟している。加盟数は、リーマンショック以前は 2 千を越えていたが、景気後退により、経費削減策として会費支出の抑制のために脱退する財団が増加した。現在は、再加入に向けてまた積極的に動き始めた段階とのことである。全メンバーの資産総額は約 3 千億米ドルで、全米の財団がもつ資産の約 7 割に上る。また、メンバーの主な内訳は、コミュニティ財団、企業基金、ファミリー財団、国際財団、独立系財団となっている。

当組織の主な役割は、政府とのコミュニケーション、調査研究、専門家の育成、会合の開催、財団倫理規定の明示など。これらを通じて、会員となっている財団に対して、情報提供や必要な支援を提供している。

当組織自体は、会員組織であるため実際の助成活動は行っていない。ただし、財団と非営利組織などとのマッチングは、Foundation Center を通じて支援している。

ヒアリングでは、Council on Foundations の CEO である Steve Gunderson 氏から話を聞いた。同氏は、連邦議会で 16 年任期を務めた後、ウィスコンシン州議会に 3 期在任した。議員時代は、農業、教育、労働、医療保健や人権など多岐に渡る政策の実現に貢献した。1996 年に公務を引退した後は、戦略コンサルファームのコンサルタントとして公共政策の戦略立案と運営を手がけた。現在は、COF の CEO として財団のネットワーキングに注力する傍ら、ハーバード大学などでの講演やメディアの取材を数多くこなしている。

2) 課題、今後の方向性

米国に 75,000~83,000 件程度ある財団のうち、専門スタッフを抱えている財団は 1 割以下の 5,000~6,000 件程度である。ほとんどの財団は、ボランティアやファミリーベースで運営されているため複雑な手続きに時間をかけるだけの余力がない。

現在は、連邦議会に対して、財団にとって PRI をより利用しやすいものとするを目的とした法改正を提案している。この法案を成立させるには、政府との継続的な交渉が大きな課題であり、全米の財団を代表する COF の CEO としての立場と、連邦議会での経験とネットワークを生かして今後も積極的に働きかけていくとの意思が語られた。

また、PRI に対する理解を深め、より多くの財団が投資手段として選択できるよう、積極的な情報発信を行うことや、財団との対話を通じて「L3C に関する話題をつくる」ことを継続的に行っていくとのことであった。

(10) Blended Value

1) 団体/事業概要

Blended Value は、ソーシャルファイナンス、インパクトインベストメント、社会起業、戦略的フィランソロピーなどの分野における先駆者として多くの事業設立や取り組みに関わってきた思想リーダーである Jed Emerson 氏が、自身をプロデュースすることを目的として 2000 年に設立した組織である。Jed Emerson 氏は、これまで数多くのベンチャーフィランソロピー、コミュニティベンチャーキャピタルや社会的企業の立ち上げに貢献してきたほか、社会的インパクトと財務パフォーマンスの両立を追求するファンドや財団などへの助言経験も豊富に持っている。同氏の主な経歴は以下の通り。

1985～1989 年	・ Larkin Street Services (サンフランシスコを拠点する若者のホームレスを支援するセンター) の設立代表
1990～2001 年	・ REDF (サンフランシスコを拠点とするベンチャーフィランソロピーファンド、米国で 2 番目のベンチャーフィランソロピーファンドとして 1990 年に設立された) の設立代表 ・ REDF 時代に、ソーシャルビジネスのパフォーマンスを測る指標「SROI (Social Return on Investment)」を開発 ※SROI は、投資（助成、寄附を含む）の対象となる企業/NPO の事業価値と社会目的価値（公共支出の削減や税収入の増加等をベースに定量化）を合算した上で負債を減算した混合価値を投資額で割ることで算出する指数
2005～2008 年	・ Generation Investment Management (アルゴア氏が中心となって設立されたサステナブル投資を目指す運用会社) のシニアフェロー
2006～2008 年	・ The Edna McConnel Clark Foundation (青少年支援をミッションとする財団、助成を通じて NPO のキャパシティ形成と事業のインパクト拡大を目指す) のプロジェクトマネージャー ・ 評価システム、ポートフォリオ運用の開発などに貢献
2008～2009 年	・ Uhuru Capital Management (ファンド・オブ・ヘッジファンドの運用を通じて社会課題の解決に貢献するインパクトインベストメントを投資哲学とした運用会社、2009 年 12 月に解散) の取締役
2011 年～現在	・ The Sterling Group (香港に拠点を置くファミリー財団) の上席戦略アドバイザーとして、ブータンにおける国民幸福度とフィランソロピー投資の相関について研究するプロジェクトに関わっている

2) L3C についての見解

L3C は、財団による PRI の活用を促すことを目的に設立されたという解釈をしているが、財団側はまだまだ PRI の実施に消極的である。財団の資金をソーシャルビジネスに向けるのであれば、財団のニーズをよりの確に反映させた仕組みでないと難しいだろうという見方をしているとのことであった。

また、法人格の名称に、「low profit」をつけることでむしろ多様な投資家を排除しているという要素もある。ソーシャルバンクのローンやコミュニティファンドなど、社会性もあつてより高いリターンが期待できる商品が選択肢として登場している中で、あえて「low profit」

と名のつく事業に投資しようとする人たちがどれだけいるのか、コンセプト自体に懐疑的である旨も聞かれた。

他にも、社会的企業の法人格として **Benefit Corporation**（以下、**B-Corporation**）や **Flexible Purpose Corporation** など、検討中のものも含めて複数の選択肢があり、米国においては特定の法人格だけが伸びていくという見通しはもっていない、との認識も示された。同氏は、今後アメリカにおいては、それぞれの州に適した形態が選択されていくものと考えているとのことであった。

3) その他の法人制度について

カリフォルニア州では、今年の2月に社会的企業のための新たな法人格「**Flexible Purpose Corporation**」に関わる法案が提出された。**Flexible Purpose Corporation** は、利益よりも社会的ミッションの達成を優先させる **L3C** とは異なり、より営利企業に近い法人運営のあり方を認める仕組みとなっているため、営利企業に近い活動を志向する事業者や投資家にとって、受け入れられやすいのではないかと期待しているとのことである。

また、ステークホルダーと株主に対する価値の最大化を目指す法人格 **B-Corporation** についても参考になるだろうとのアドバイスを受けた。

図表 106 **Flexible Purpose Corporation** の概要

- ・ **L3C** と異なり、収益性よりも慈善目的を優先させることは求められていない。
- ・ **B-Corporation** とは異なり、法人設立および特定目的に対する第三者認証は必要ない。
- ・ 以下の何れかの「特定目的」を法人設立定款に織り込む必要がある：
 - ①カリフォルニア州非営利公益法人が行う慈善または公益事業の運営、②ステークホルダー、コミュニティ、社会および環境に対して短期的または長期的にプラスの効果をもたらす活動の推進、③ステークホルダー、コミュニティ、社会および環境に対する悪影響を短期的または長期的に低減する活動の推進。
- ・ 社会的企業を定性的に評価する統一された基準が存在しないため、法人設立にあたって一定の基準を満たすことを求めるのではなく、市場に対する高い透明性を確保することを意図してアニュアルレポートの発行が義務づけられている。
- ・ アニュアルレポートに織り込むことが求められている項目は次の通り：
 - ①法人の特定目的について（経営の考え方、変更点等）
 - ②特定目的を達成するために行った重要な活動内容とそのパフォーマンス評価（インパクトと目的達成度の評価）
 - ③パフォーマンス評価方法に関する説明
 - ④重要な営業支出および資本支出に関する説明

また、法人の財務に大きな負の要因をもたらした支出については最新の特別報告書を発行することが求められる。

（出典）CharityLawyer の HP を参照し三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

図表 107 Benefit Corporation の概要

- LLC をベースとする L3C よりも企業色が強く、社会的目的の達成を収益の向上よりも優先させることは求められていない。
- 事業活動を通じた社会的目的の追求が、受託者責任に反しないことを法的に容認する。これにより、ビジネスを通じて社会的目的を追求する事業者の裾野拡大につながることを期待されている。
- B-Corporation は、幅広い社会的目的をミッションとして設定することが可能。
- 最大の特徴は、第三者認証制度を導入している点。事業活動がもたらす社会および環境効果に対する第三者基準を満たすことで、法人設立の資格が与えられる。第三者評価には、社会的責任事業の認証プログラムを提供する NPO「B-Lab」（ペンシルベニア州拠点）が策定した基準（B Impact Rating System）が採用されている。
- 現在、メリーランド州（2010 年 4 月）およびバーモント州（2010 年 5 月）で導入されており、2011 年中にはさらに 9 州（バージニア州、ニュージャージー州、コロラド州、ハワイ州、ニューヨーク州、ノースカロライナ州、ペンシルベニア州、カリフォルニア州、ミシガン州）において施行が実現する予定。
- 既に約 400 法人が登録されており、全体で 18.7 億米ドルの収益を創出している。（2011 年 3 月末現在）

（出典）B-Corporation の HP を参照し三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

4) 社会的企業育成・振興に向けた行政の取り組みについて

全米では、L3C の振興や PRI の活用以外にも、社会的企業育成や振興に向けた各種の取り組みが存在している。取り組みの一例を挙げれば、コミュニティ開発の領域ではコミュニティ再投資法（Community Re-Investment Act）やコミュニティ開発金融機関（Community Development Financial Institutions、以下 CDFI）の振興を目的とする CDFI 基金、低所得者向け住宅投資税額控除（Low-Income Housing Tax Credit）などの制度を通じて、積極的な支援策が打ち出されていると言える。

2009 年のサーブ・アメリカ法成立をきっかけに、ホワイトハウス内に The Office of Social Innovation Fund and Civic Participation が設置され、米国が抱える社会課題に対して革新的なソリューションを開発する社会的企業や NPO に対して資金援助を行うことを目的とした社会改革基金（Social Innovation Fund）が設立された。

社会改革基金は、政府の助成金をシードマネーとして民間基金などの助成金を活用することで、官民パートナーシップによる助成が可能となるという構想を持つ。同基金はまだスタートしたばかりのため、今後の動向に注目していきたいとのことであった。同基金に対し、政府は、シードマネーとして 2010 年に 5 千万米ドルを拠出した。基金は、連邦政府の独立機関で、政府の助成財団としての機能を果たしている Corporation for National Community Service が選定した公的・民間基金および中間支援団体を通じて、NPO や社会的企業に投資される。

また、社会的企業の振興に向けた行政への働きかけは、SEA（Social Enterprise Alliance）⁹が積極的に行っている。SEA は、北米（米国・カナダ）最大の社会的企業ネットワークである。

⁹ <https://netforum.avectra.com/eweb/StartPage.aspx?Site=SEA&WebCode=HomePage>

同ネットワークは、社会的企業、財団、金融機関、学者、営利企業など、現在約 700 団体がメンバーとして加盟しており、ネットワーキング、ビジネスマッチング、情報提供、資金調達、マーケティング、キャパシティ形成などの支援が行われている。

5) 社会的企業の資金調達について

同氏からは、社会的企業の発展において、法人格の整備はひとつの方法に過ぎず、同時に資金調達の側面からも振興策を考える必要がある、との意見が聞かれた。

ソーシャルビジネスは大きな経済リターンを生み出すマーケットにはまだ成長していないものの、投資家にとって魅力的な商品を生み出す材料とはなっており、特に、米国においては政府による制度が整備されているコミュニティ開発分野については、関連したファンドや融資制度などが成長しているとのことである。ヒアリングでは、代表的な例として、カルバート財団の Community Investment Note や RSF (Rudolf Steiner Foundation) Social Finance などが例示された。

例えばカルバート財団¹⁰の Community Investment Note は、個人低所得者向け住宅事業、マイクロクレジット、中小企業向けローン、コミュニティサービス、貧困削減/地域活性化事業に関わる団体を対象に、CDFI を通じて融資を行うプログラムである。このプログラムによって、これまでに全米および世界 100 ヶ国の 200 団体以上を対象にローンが提供された。同プログラムでは、個人が債券を一口 20 米ドルから購入できる。また投資期間や(3 ヶ月~10 年)、利率 (0~3%)、投資対象も選択することができる。またカルバート財団は、ホームページ上で、投資金額、期間、投資先の地域、投資分野を入力することで社会収益 (SROI) を算定するサービスを提供している。投資家に対しては、毎年「社会インパクト報告書 (Social Impact Statement)」が提供されている。

また Rudolf Steiner 財団¹¹ (1936 年設立) は、RSF Social Finance として 1984 年に財団の理念に合致する団体への融資を開始した。同財団では、食農、教育・芸術、環境問題を主なテーマとして、これまでに 2 億米ドル以上の融資および 9 千万米ドル以上の助成を実施している。同財団では、投資家の属性・ニーズ別にファンド、ローン、寄附など複数タイプの商品を提供している。

また、日本がソーシャルファイナンスの動向や仕組みを学ぶ上では、カナダの事例も参考になるだろうとの指摘があった。

例えば、カナダの大手信用金庫ヴァンシティ (Vancity、1946 年設立、カナダのブリティッシュコロンビア州で 2 番目に古い信用金庫) は、コミュニティビジネス向けの多様な銀行サービスを提供している。カナダの場合は、各州政府にかなりの自治権が与えられているため、連邦政府の強いリーダーシップの下で統一的な制度化が進められるような動きはないとのことであった。

¹⁰ <http://www.calvertfoundation.org/>

¹¹ <http://rsfsocialfinance.org/>

6) 社会的インパクトの評価（SROI）について

SROI を約 10 年前に開発した当初は、定量評価をするにはあまりにも複雑だという見方が圧倒的で、一部の投資家からしか賛同が得られなかったが、現在は国際的な取り組みとして急速に発展し始めている。SROI のグローバルなネットワークの代表例は、ジェレミー・ニコラス氏が率いる The SROI Network¹²である。ジェレミー・ニコラス氏は、REDF の開発した SROI を英国の非営利系シンクタンク New Economics Foundation で発展させた当事者である。

また、ドイツのハイデルバーグ大学にある社会投資センターでは、SROI に関わるあらゆる取り組みや研究が進められており、注目に値するとのことであった。

投資家にとって投資のきっかけは投資対象となる社会テーマや課題に関心があるか否かであって最初から SROI を意識するものではないが、一旦投資した後は、投資先のミッション達成度、生み出された社会的インパクトを評価・判断する上で SROI が重要な指標になる。

SROI は、非営利活動や慈善事業をプロセス・成果・バリュエーション（資本のパフォーマンス）の 3 つの側面から評価するというのが根本的な考え方となっている。プロセスの評価においては、組織が目指していること、どのように社会インパクトを生み出そうとしているのかを、成果の評価では、組織が達成したことを何れも定性的に測る。バリュエーション評価は、定量的なアプローチが必要であり SROI の特性が最も発揮される側面である。

SROI については様々な評価基準が開発されているが、これまで一貫性のある共通した基準が存在せず投資パフォーマンスを公正に比較することが困難だった。その課題にチャレンジしているのが、インパクト投資のパフォーマンス評価の標準化に取り組むプロジェクト、IRIS（Impact Reporting and Investment Standards）¹³である。

IRIS は、2008 年にロックフェラー財団の呼びかけによってインパクト投資に関わる専門家が集まり、評価基準の開発を目的としてスタートした。立ち上げには、ロックフェラー財団、アキュメンファンド、B-Lab が関わり、現在は GIIN（Global Impact Investing Network）内のプロジェクトとして、米国政府（USAID）の後援も受けて検討が続けられている。

IRIS の評価フレームワークは、セクター毎（農業、教育、エネルギー、環境、金融サービス、保健医療、住宅・コミュニティ施設、水）にコアとなる 6 つの要素（組織情報、事業内容、財務パフォーマンス、組織運営のインパクト、事業成果のインパクト、用語解説）で構成される。オンライン上でこれらの情報がデータベース化されており、ユーザーが自由に分析できるプラットフォームを提供している。また、評価基準は専門委員会によって運営されており、定期的な見直しが行われている。

IRIS の評価フレームワークは、同じ分野の事業を展開する組織のパフォーマンスをグローバルに統一された基準で比較分析することが可能になったという点が非常に画期的である。同氏からは、インパクト投資の発展に大いに貢献するものだと考えているとの意見が聞かれた。

なお、米国ではまだ SROI に対する一貫した方針やアプローチはないが、英国では政府が

¹² <http://www.thesroinetwork.org/>

¹³ <http://iris.thegiin.org/>

SROIの開発を後押ししている。2009年には、内閣から「SROI ガイドブック (Guide to SROI)」が公表され、一部の NPO や自治体での導入が進められている。

最後に、SROI の醍醐味は、経済的な価値と社会的な価値の融合という点に止まらず、各国の文化や価値観を評価の視点に織り込みながら各国の状況に合った基準を開発していく余地がまだまだ残されている点であることが語られた。

(参考文献)

- Americas for Community Development ウェブサイト「AMERICAS FOR COMMUNITY DEVELOPMENT Overview」 <http://americansforcommunitydevelopment.org/supporting.html> 2011 年 3 月 20 日アクセス
- Americas for Community Development ウェブサイト「AMERICAS FOR COMMUNITY DEVELOPMENT Overview」
<http://www.americansforcommunitydevelopment.org/downloads/WhoistheL3CEntrepreneur.pdf>
- Americas for Community Development ウェブサイト「Presentation Workshop C-3 UBS Philanthropy Forum-July5-7 2007 Lisbon, Portugal」
<http://americansforcommunitydevelopment.org/supporting.html> 2011 年 3 月 20 日アクセス
- Americas for Community Development ウェブサイト(interSector Partners, L3C)「Who is the L3C Entrepreneur?」
<http://www.americansforcommunitydevelopment.org/downloads/WhoistheL3CEntrepreneur.pdf> 2011 年 3 月 20 日アクセス
- The Grantsmanship Center ウェブサイト「Answers to Some Frequently Asked Questions About PRIs」
<http://www.tgci.com/magazine/Answers%20to%20Some%20Frequently%20Asked%20Questions%20About%20PRIs.pdf> 2011 年 3 月 20 日アクセス
- Americas for Community Development ウェブサイト「Proposal for Philanthropic Facilitation Act Basic Explanation」
<http://www.americansforcommunitydevelopment.org/downloads/Philanthropic%20Facilitation%20Act%20Proposal.pdf> 2011 年 3 月 28 日アクセス
- PRI Makers Network ウェブサイト「PRI Primer」
<http://www.primakers.net/files/Feb%202011%20PRI%20Primer.pdf> 2011 年 3 月 28 日アクセス
- Community Wealth Ventures ウェブサイト「THE L3C: Low-Profit Limited Liability Company Research Brief July 2008」
<http://www.communitywealth.com/pdf-doc/The%20L3C%20-%20The%20Low-Profit%20Limited%20Liability%20Company%20-%20CWV%20Brief%20-%20Updated.pdf> 2011 年 3 月 30 日アクセス
- John Tyler「Negating the Legal Problem of Having “Two Masters”: A Framework for L3C Fiduciary Duties and Accountability」、『VERMONT LAW REVIEW (Volume35 Number1, Fall 2010)』、Vermont Law School

- ・ interSector Partners ウェブサイト
「Latest L3C Tally」 http://www.intersectorl3c.com/l3c_tally.html 2011 年 4 月 3 日アクセス
- ・ Charity Lawyer ウェブサイト
<http://charitylawyerblog.com/2010/09/08/what-is-a-flexible-purpose-corporation-by-keren-raz/>
2011 年 4 月 3 日アクセス
- ・ B-Corporation ウェブサイト <http://www.bcorporation.net/> 2011 年 4 月 3 日アクセス
- ・ 岩田陽子(2004)「アメリカの NPO 税制」、『レファレンス』、国立国会図書館調査及び立法考査局
- ・ 跡田直澄・前川聡子・末村祐子・大野謙一(2002)「非営利セクターと寄附税制」、『フィナンシャル・レビュー』、財務省財務総合政策研究所
- ・ 企業税制研究所(2007)「諸外国の税制から考える我が国の新たな非営利事業体税制のあり方（上・下）」、「アメリカにける非営利事業体税制」
- ・ 加藤洋二郎(2002)「NPO とシビル・ソサエティーの再構築についての一考察」、『中京経営研究』、中京大学大学院経営学研究科
- ・ 塚本一郎 (2008)「アメリカにおけるソーシャル・エンタプライズ研究の動向」、『ソーシャル・エンタプライズ-社会貢献をビジネスにする』、丸善出版社
- ・ 出口正之 (2005)「日米のパブリック・サポート・テストの相違と今後の公益法人改革」、『大阪大学経済学研究科紀要』、大阪大学経済学研究科
- ・ 小関隆志 (2009)「NPO バンク特別セミナー資料『金融危機後のアメリカ CDFI 最新事情』第 3 回【考察編】『CDFI による NPO に対する融資と経営支援』」

以上