



# 公共問題解決のための適材の参画と協働 ソーシャルエンタープライズ(公益志向事業体)の事例： ETCグループ(英国)、Scojo財団(米国)、 株式会社アモールトワーク(日本)

矢代隆嗣 有限会社アリエールマネジメントソリューションズ代表  
text by Yashiro Ryuji

## 1. イギリスのソーシャルエンタープライズ戦略

前回で紹介したセント・ルークス・コミュニケーションズ社があるイギリスでは、営利目的を優先とせず、公的問題解決にビジネス手法を用いて取り組む事業体であるソーシャルエンタープライズ(公益志向の事業体)の設立と運営が活発である。政府も、その活動の成果としての地域課題解決、更に地域再生に期待を寄せており、その活動を促進する施策を展開している。

イギリス政府は「ソーシャルエンタープライズとは公益のためのビジネスであり、その収益を事業への再投資または地域社会に還元することを、事業主または株主に対する利益を高めることより優先する」と定義し、「ソーシャルエンタープライズが、持続可能な社会包括的経済の確立に大いに貢献するものと信じている」ことを支援の背景としている。なお、ソーシャルエンタープライズの形式については「多様であり、地域密着型企業から大規模な国際的団体をも含む。法的にソーシャルエンタープライズに規範はなく、有限責任

会社、共済組合、株式会社、非法人会社やチャリティーも含まれる」としている。

イギリス政府は、ソーシャルエンタープライズの事業成果が「生産力と競争力の強化」、「社会的富の創造」、「地域再生」、「行政改革」、「市民の積極的社会参加」などをもたらし、結果として政府の主要政策目標の達成への重要な役割を果たすことになる、とソーシャルエンタープライズ活動支援の主旨を説明している。2001年の秋にイギリス通商産業省内に設置された社会事業担当部は、ソーシャルエンタープライズの育成・発展の妨げになる課題を確認し、育成の目標として、上記の障害を克服するために「(1)実現可能な環境を創る」、「(2)ソーシャルエンタープライズをビジネスとして育てる」、「(3)ソーシャルエンタープライズの価値を構築する」という3大目標を定めた。この3大目標を実現するための施策として、(1)環境整備については「実現を可能にする政府の役割を明確にし」、「法律、法令的課題に対処し」、「公共調達への参加をしやすくする」、(2)ソーシャルエンタープライズをビジネスとして育てるために「ビジネスに必要なサポー

トと訓練を施す」、「資金と財政支援を行う」、(3)ソーシャルエンタープライズの価値を構築するために「知識の基盤を確立する」、「業績の認知と広報」、「信用づくり」といったことを行っている。

なお、政府は、支援施策実施後一定期間が経過したところで事後評価を行っている。その結果を受け、ソーシャルエンタープライズの多様な活動形態に柔軟性・機動性を持たせようと、2004年に会社法を改正し、法律上は通常の会社と同じように登記されるが、公益のために活動することが求められ、そのためのガバナンスを明確にした会社形態であるコミュニティ・インタレスト・カンパニー(CIC)が導入されている。政府は実施施策を評価し、ソーシャルエンタープライズという手段を有効に活用できる環境づくりのために、これを新たな施策につなげている。

## 2. イギリスのソーシャルエンタープライズ：ETCグループ

イギリスにおけるソーシャルエンタープライズの事例としてのETCグループは、かつて行政が行っていたサービスを担

う事業を展開している。リサイクル事業からスタートし、20年間で公共交通やエンジニアリングに領域を広げるとともに、事業展開エリアも拡大している。また、サービスパフォーマンスを向上させるとともに地域の雇用を拡大させ、地域再生に貢献している。その取り組みは、ソーシャルエンタープライズ経営として求められるダブルボトムライン(公的問題解決と事業採算性)を成し遂げている。活動はしているが補助金に依存し、成果が曖昧な従来のボランティア団体や、高コストなサービス提供を行う行政とは異なる。このような事業体の成果を見て、イギリス政府はその育成に動き出している。

### 3. アメリカのソーシャルエンタープライズ: Scojo財団

ニューヨークに本拠を置くScojo財団は、グローバルなSCM(サプライチェーン・マネジメント)ビジネスモデルを、インド、エルサルバドル、グアテマラを中心に展開している。当財団は、Scojoという眼鏡製造・販売企業を母体としており、「アイケア」に関する事業コンピタンスを公共問題の解決に活用し、現地関連機関との連携・協働を行っているソーシャルエンタープライズである。当財団のビジネスモデルの立ち上げ、運営、定着において中核的な役割を担っているディレクターのマクミラン氏は、以前ヘレンケラー財団で勤務していたこともあり、アイケアの非営利活動に精通している。筆者は彼とニューヨーク大学ワグナー校でパブリックセクターマネジメントを学んだことがあるが、彼はアイケアの実務だけでなく、問題解決力やプロジェクトマネジメント力に

長け、異文化間コミュニケーション力にも優れた人材である。

Scojo財団の活動は、発展途上国に住む人のうち16億人近くが老眼鏡を必要としており、特に35歳から80歳の人の95%が老眼鏡を必要としていることへの問題認識を背景としている。そして当財団の事業目的は、発展途上国において、視力の衰えにより生計を立てることが困難な人々(仕立屋、織工、技術工など)の仕事を継続させることで貧困を防止し、人々が縫い物をしたり、料理をしたり、新聞、文学、宗教的な文章を読む能力を取り戻させ、生活の質を向上させることとしている。その事業内容は、手ごろな価格で購入できる老眼鏡を、それを必要としている人々へ流通させる仕組みの構築と運用である。具体的には、まず老眼鏡を販売する起業家となる女性を募り、地元の小口融資を活用して起業を支援する。起業した女性には、視力アドバイスができるように視力検査のトレーニングを行うとともに、事業経営の方法を教える。次にコストを抑えて調達した老眼鏡を彼女たちに卸し、その老眼鏡を彼女たちが山間部へ持って行き、視力検査を行い、必要な人々に手ごろな価格で販売する。このように女性の雇用を創出するとともに、手ごろな価格で老眼鏡を流通させることで、視力が弱いために働くことが困難な人やその家族の貧困化を防ぐだけでなく、コミュニティの活性化

にも貢献しているビジネスモデルである。

Scojo財団は政府や寄付団体からの資金支援も受けているが、老眼鏡の流通からなる収入により事業運営費が補完されており、特定の資金源からの影響を受けない、より自主的・自立的に、継続的に事業を運営することを目指している。

### 4. 日本のソーシャルエンタープライズ: 株式会社アモールトワーク

イギリスの事例で紹介したETCグループのような地域の公益事業を展開している事業体は日本においても見られる。国内ではコミュニティビジネスとして紹介される株式会社アモールトワークは、学校給食、高齢者への弁当宅配、学童保育などの地域コミュニティへのサービス事業を展開している。今年で設立15年となる同社は、商店街を母体とする企業である。代表の田中武夫氏は、「商店街の役割は地域コミュニティに貢献すること」という理念の下、新たな公益事業を拓げるとともに、地元の雇用にも貢献する収益事業に育て上げている。

今回は、ソーシャルエンタープライズをソーシャルベンチャーとして、新たなビジネスモデルを構想・構築し、実践を通じて公益と収益の両方の成果(ダブルボトムライン)の実現まで育て上げた公益志向の起業家(ソーシャルアントレプレナー)について述べる。

ニューヨーク大学(MS・国際公共機関マネジメント)、エディンバラ大学(MBA)卒業。大手コンサルティングファームにて組織・業務・人材構造革新、営業革新、行政評価、事務事業評価等を中心に活動後、有限会社アリエールコンサルティング設立(<http://www.ariel-cbm.com>)。2005年10月、社名を有限会社アリエールマネジメントソリューションズに改称。現在、キャパシティ・ビルディング・マネジメントをテーマに民間企業、公共機関へのコンサルティング、研修、講演を行っている。また、公益志向の事業経営に関して、NPOマネジメント、コミュニティビジネス、ソーシャルエンタープライズについての研究、論文発表も行っている。中小企業診断士。LEC東京リーガルマインド大学教授、明治大学講師。

