

特集 社会活動を地域のしごととして続けるには…

01

スモール・ビジネスを持続的に発展させるために
英国の社会的企業SES

熊倉 ゆりえ (明治大学大学院商学研究科博士後期課程)
中島 亮子 (目白大学大学院国際交流研究科修士課程修了)



SES のディレクターの二人
ケヴィン・マーキズ氏 (左) と
マーク・サディントン氏 (右)

1. はじめに

本稿のモチーフとなるのは、イングランド北東部の地方都市、サンダーランドで活動するある社会的企業¹⁾である。サンダーランド市は、ロンドンから北東へ約 440km、電車で 4 時間ほど走ったところにある港湾都市である。首都圏から移動に 4 時間かかる港町といえば、我が国でいう青森県青森市といったところである。市の総人口は約 27 万人、面積は約 130km²である。ここを舞台として、荒んだ地域の再生のために日々奮闘している社会的企業「SES: Sustainable Enterprise Strategies」(以下、SES)の活動は、遠い話のようだが、本誌特集に対するヒントを多く与えてくれる²⁾。

結論から言って、それは、持続可能なスモール・ビジネス育成のための中間支援組織³⁾の役割に関係する。それは、社会的な目的をもった事業を、ビジネスとして成功させるための支援に終始しない。要となるのは、地域住民を、主体的に地域づくりができるような人材となるように励まし、支援していくことである。こうした人づくりなしには、社会的目的をもった事業や活動を生み出すことも、継続させることも不可能であろう。

SES は、高い失業率と犯罪率、教育水準の低さなどによって社会的に排除されたコミュニティの再生・活性化を目指し、社会的に不利な立場におかれた人たちや就労問題に悩む人たちが自己雇用を図れるように、「雇用創出」および「起業支援」プログラムを 30 年以上にわたって実践している中間支援組織である。コミュニティを取り巻くすべての社会問題と向き合い、雇用創出と地域の経済開発を軸にしたコミュニティの再生を目指し、長期的なスパンで様々な事業を遂行してきた。その事業活動からは、①地域に根付いた運動体であると同時に、経済的インパクトを客観的に証明していること、②地域の人材の発掘・育成、③ネットワークづくりという大きく分けて 3 つの実践を

学ぶことができる。

2. サンダーランド市の地域性と SES⁴⁾

(1) サンダーランド市の特徴

サンダーランド市は、かつては炭鉱と造船業で繁栄していたが、造船不況とオイル・ショック以後の景気後退および炭鉱の閉鎖によって、1970年代後半から失業率が非常に高い数多くのコミュニティを抱えることになった。産業の衰退と経済状況の著しい悪化によってイングランド北東部における1970～80年代の失業率は25～30%、非常に困窮している地域では70%と言われるほどであった。現在のサンダーランド市の失業率は11.3%（生産年齢人口：約178,200人）で、全国平均の7.2%と比べて高い。また、人口10万人当たりの起業率はロンドンが75.5%であるのに対し、同市は22.5%と大きな開きがある。

上記の数値から分かるように、同市では現在でも疲弊したコミュニティを抱え数々の社会問題に直面している。一方で、市の中心部や沿岸部では地域開発が進んでおり、美術館や植物園、美しく整備された公園、ナショナル・グラス・センターなど観光スポットも点在している。筆者（中島）が初めてSESを訪問した2002年当時と比較すると、地域間の差はあるものの確実に変化が見られるようになった。

(2) SESの事業内容と事業規模

SESは、1983年に地域の雇用創出のために「協同組合開発機関」として設立された⁵⁾。現在、SESは冒頭に述べたような中間支援組織として活動している。2002年時点で、SESが支援した社会的企業や

協同組合の数は19であった。現在では、215の社会的企業を擁しており、約230万ポンド（4億1,630万円）の売上高を計上し、1,334人を雇用するまでに成長した（2012～14社会会計報告書より）。なお、2014年10月時点の推計値として、売上高約350万ポンド（6億3,350万円）、2,070人の雇用が見込まれている。スタッフ数は12人であり、うち8人がフロントラインでビジネス開発に携わっている。

収益は、ビジネスの立ち上げや事業の成長に関する計画策定の支援、コンサルタント業務、ワークスペースの提供、自治体との契約といった中核的な業務から得ている。そして、これらの業務を通じて、「いかり」を降ろすように地域の様々な社会的資源をつなぎとめる役割を果たしている（コミュニティ・アンカー）。これらの業務を行うにあたり、SESでは、中間支援組織であるSES自体のスタッフのスキル・能力の醸成、開発にも努めており、内部で実施しているトレーニング・プログラムも充実している。税務、会計、財務、マネジメント、ビジネスに関するスキルを身につけるための専門トレーニングも実施している。

(3) SESのビジョンと価値

SESは、自らのビジョンを以下のように表明している。すなわち、科学的根拠に



SESの事務所

に基づき、協同組合だけでなく、あらゆる企業の形態を利用し、イングランド北東部における「貧困」や「不平等」という課題に挑戦することである。SES の価値は、第一に、より公平かつ包括的な社会に価値を置くこと。第二に、すべての人を個人として尊重し、その価値を認識すること。第三に、「協同」と「自助」は変革のための創造的な勢力になるという信念。そして最後に、誠実であること、身近であること、親しみやすい存在であること、そして、投資者への説明責任を大切にしている。

(4) SES の実績

2012～14 年にかけて SES の支援を得て立ち上げられたビジネスを、伝統的なビジネスと社会的企業に分けて説明しよう。伝統的なビジネスは、主に個人事業主を想定しており、この期間に 324 のビジネスが開始された。このうち 82% は失業者によるもので、45% は女性による立ち上げである。これらビジネスの 2 年後の平均売上高は約 2 万 4 千ポンド (約 440 万円 @183.97 : 以下同レート)、平均従業員数は 126 人である。

次に SES の支援を受けて誕生した社会的企業 (協同組合を含む) は、215 あり、2 年後の平均売上高は約 166 万ポンド (約 3 億円)、平均従業員数は 8.5 人であるから、その多くは典型的な中小企業のようにである⁶⁾。主に以下の領域において活動している。介護・福祉 (全体の約 30%)、チャイルドケア・保育所・学校サービスの拡大等 (10%)、スポーツ・健康・レジャー (15%)、クリエイティブ産業 (25%)、コミュニティ開発 (25%) 等である。

3. 起業支援のプロセス

(1) 事業立ち上げから継続的な評価まで

これまで、SES の理念や事業の概要を述べてきた。本節では、現実的に SES がどのようにコミュニティの再生に取り組んでいるのかを見ていく。

SES は起業支援のプロセスにおいて、次の 5 段階のサイクルを設けている。①準備段階、②アイデア段階、③事業立ち上げ段階、④立ち上げ後の段階、⑤成長段階の 5 つである。このうち①は、最も重要なステージである。まず、人を関与させることから始まり、個人の想像力を捕えて起業への関心を高めさせ、SES との関係構築する。また、職業訓練の機会の提供なども行っている。②は、アイデアの種まきの段階で、クライアントとの信頼を築く。クライアントの 1 年後、2 年後の姿が想像できるように視覚化する。③から⑤は、財務・管理会計やマーケティング等、ビジネスのスキルに関連するもので、それほど難しい段階ではないと言う。そして立ち上げ後にも、情報提供など継続的なサポートを実施している。

(2) 社会的インパクト (Social Impact) の測定

また、SES は事業を展開するにあたり、社会的インパクト⁷⁾ (Social Impact) の測定を重要視している。SES の活動によってどのようなインパクトが、個人に対して、また社会に対してもたらされているのかを評価・測定するために社会会計 (Social Account) を実施している。ここで重要なのは、第一にクライアントが「変化を理解する」ことである。利害関係者 (受益者、ユーザー、投資家、顧客、訪問者) の分析を行い、

SESの活動によってもたらされる結果がポジティブなものか否か、そしてどのように変化していくのか、SESはどういう段階で何をしようとしているのか、を把握してもらう。第二に、SESが生み出す効果、変化を知るために、すべての利害関係者が合意できる、ある一定の変化を測定する指標を提示する。第三に、データ分析と社会会計報告の草案作成が行われる。第四に、極めて重要なのは、効果、変化を生み出したことの証明をすることである。独立した外部の監査委員会が介入し、データの分析結果を検証する。担当者が、SESの帳簿や記録を見て証拠に基づいて質問し、SESが表明していることが正しいか否かを検証する。監査委員会は次期会計年度に取り組むべき課題を特定した報告書を発行する。

(3) SESの起業支援の特徴

SESの独自性の一つは、この起業支援プロセスにおいてどこを重視しているかに表れる。彼らは、財務や資金獲得などの経営スキルへのアドバイスよりも、事業計画を立てる前段階に多くの資源を投資している。それは、人びとの関与と想像力を引き出すことや、中間支援組織のスタッフとの人間関係を構築する段階である。また、SESは、地域で起業したい人びとが訪ねてくるのを待たず、自ら地域に出て行って人びととの関わりをつくっている。疲弊した地域で計画を実行する場合は計画を長期的なスパンで考えていかなければならない。持続可能な事業を展開させていくには、コミュニティの社会的・経済的状況を認識する必要がある。SESの事業は、長期的な失業や、孤立、貧困、様々な問題を抱える家庭環境などを経験してきた人びとのための雇用を創出する、あるいはそうした人びとが自ら仕事をつくることを支援することで

ある。こうした環境にあった人びとの自信の回復や人間関係の構築を、最も重視しているのである。そのうえでビジネスのノウハウを習得し、社会的知識とビジネスの知識が結合され、初めて起業の目的が達成される、と考えられている。また、こうした起業支援の効果を、社会的に説得力をもって説明する(証拠ベース)ため、社会会計の手法も自ら開発している。貧困や不平等に立ち向かう運動体であるだけでなく、企業体として客観的に自らの価値を証明しているのである。

4. 他組織との連携

(1) 協同組合のコンソーシアムとの連携

SESをより客観的に見るために、彼らを取り巻く環境についても知る必要があろう。英国には全世界で最も大規模な協同組合の一つであるコーポラティブ・グループ(The Co-operative Group)⁸⁾がある。英国全土の協同組合の発展と成長のため、協同組合経営に関する専門家によるアドバイスや支援を提供する組織として2009年にはコーポラティブ・エンタープライズ・ハブ(Co-operative Enterprise Hub)を立ち上げた。英国全土を7つの地域に分け、地域ごとにそうした支援を実際に提供する団体が選定されている。SESは、コーポラティブ・エンタープライズ・ハブのヨークシャー／ハンバー地域で支援を提供する団体に指定されており、このことから、SESがイングランド北東部の協同組合運動を牽引する存在であることがわかる。SESは、コーポラティブ・エンタープライズ・ハブと連携してその役割を果たし、これまでに49の既存の協同組合の拡大や成長のための支援や、68の新しいビジネスの立ち上げを支援してきた⁹⁾。

(2) 自治体との関係づくり

SES の重要な利害関係者の一つに、自治体もある。サッチャー政権を典型とする保守党による新自由主義政策から、1997 年のブレア労働党への政権交代時には、社会的に排除された人びとの包摂や、高い失業率の改善を、市場原理と相互扶助の原理を併せ持つ社会的企業が中心的なアクターとして推進された。ゆえに、ブレアをはじめとする労働党政権下では、サードセクターへの補助金も豊富に支出され、2000 年から 2007 年にかけて非営利組織の収入に占める公的資金の割合は 1.5 倍ともなった¹⁰⁾。SES もまたこうした環境下で、自治体からの補助金を受けてきた。その後、2010 年 5 月に保守党・自由民主党連立政権への政権交代があった。このキャメロン政権は、労働党政権の政策を引き継いだかのように見える「ビッグ・ソサエティ (BigSociety: 大きな社会)」政策を打ち出した¹¹⁾。しかし、サードセクター組織への公的サービスの外部化は、政府の支出と同時に福祉事業に関する責任も縮小しようとしているのではないか、との批判的な見解もある。また、サードセクター全体としての発展よりも、個人の自発性や各組織のサービス事業者としての供給能力強化が重視され、サードセクターへの補助金が大幅に削減された。しかし、SES は行政へのロビーイングなどを通じて、協同の価値を自治体に伝え、そうした価値をもった組織と自治体との連携を実現させるために奮闘している。こうした政治への訴えかけも、持続的に社会的な事業を地域に発展させていく中間支援組織の重要な役割の一つなのである。

5. おわりに ：SES の活動の意義

冒頭に述べたように、SES の活動から、我が国の社会的経済セクターが学べる点は、大きく分けて 3 つある。第一に、彼らのビジョンと価値、事業内容、そして社会会計の取り組みからは、次のことがわかる。すなわち、地域に根付いた運動体であると同時に、経済的インパクトを客観的に証明していることである。さらに、SES が重視している価値の一つに、「身近であること」とあるように、関わった人びととの関係性構築に尽力している。一方的にクライアントにビジネス・スキルを「教える」存在ではなく、「学び合う」SES の姿勢は、協同組合教育の実践そのものであると言える。第二に、彼らの雇用創出や起業支援への取り組みの方法からは、地域の人材の発掘・育成の実践を見ることができる。彼らは地域のあらゆる人びとの可能性を個人の見解で評価することなく、ビジネスの将来性を中間支援組織のスタッフとして偏見をもたずに判断することで、コミュニティの利益の損失を回避している。各人の想像力を捕らえ、さらにその人びとの環境も考慮



SES のディレクターのお二人は、2014 年 11 月に来日。くらしと協同の研究所でも研究会を開催した。

し、人びとが自立した、主体的な存在として起業できるよう支援している。第三に、ネットワークづくりである。SESの事業活動は「雇用創出（起業支援）」と「コミュニティの再生・活性化」において今や必要不可欠な存在である。筆者（中島）が初めてSESを訪問した2002年当時は、サンダーランド市側がSESとの協力関係を積極的に築こうとする印象は薄かったが、彼らの事業によるコミュニティへの貢献が評価されることで、市側が協力的になっていった。また、時代の変化とともに拡大している多様な団体とのネットワークづくりも大きな影響力を発揮し、地方自治体や議会からもその活動が注目されている。

このように理念と経済性、地域でのネットワークづくりの戦略性を兼ね備えた事例は、我が国にどれだけ見出せるであろうか。SESの今後の事業展開はもちろん、国内事例にも目を向け、スモール・ビジネスを持続的に発展させる中間支援組織の役割に関する研究を続けていきたい。

参考文献

- 近藤康史 (2015) 「キャメロン政権下のイギリス福祉国家——緊縮財政と『大きな社会』」, 『生活協同組合研究』 2015 年 2 月号, Vol.469, 生協総合研究所
- 中川雄一郎 (2005) 『社会的企業とコミュニティの再生—イギリスでの試みに学ぶ』 大月書店
- 藤井敦史・原田晃樹・大高研道編著 (2013) 『闘う社会的企業』 勁草書房
- 明治大学日欧社会的企業比較研究センター (2015) 『2014 年度シンポジウム報告書：英国インフラストラクチャーの成功に学ぶ—雇用創出、自治体との協働、ネットワークキング—』.

注

- 1) この用語については、国内外の社会的企業概念を整理した藤井・原田・大高 (2013) pp.1-143 を参照されたい。社会的企業は、政府・市場・コミュニティの様々な資源を媒介し、経済的と社会的の2つの目的を併せ持ち、多様な利害関係者から構成される特徴をもつ。こうしたハイブリッドな性質が、社会的に排除されている人々をエンパワメントする可能性をもっている。
- 2) 明治大学政治経済学部・中川雄一郎教授をはじめとする研究グループは、2002 年より SES に関する研究と交流を続けてきた。2014 年 11 月には、明治大学「日欧社会的企業比較研究センター」として SES のディレクター 2 名を日本に招聘した。1 日には明治大学で、4 日には「くらしと協同の研究所」で、それぞれ研究会を開催した。筆者らはともに、これらの研究会の企画・運営に携わった者である。
- 3) 中間支援組織とは、企業や NPO の中間支援組織も含む概念であり、それら組織を支援、発達させ、また、組織間の調整等を担う組織である。
- 4) 2. 節から 4. 節 (1) は、明治大学日欧社会的企業比較研究センター (2015) による。
- 5) 設立当初から 2008 年まで SES は Social Enterprise Sunderland として活動していたが、近年、活動範囲の拡大や、持続可能なビジネスの創出を実践するため、現在の名称に変更した。
- 6) ただし、彼らの支援した社会的企業の事例の一つには、年間売上高 670 万ポンド、従業員数 470 人の高齢者・障がい者ケア事業者 (SHCA) もある。SHCA の立ち上げ経緯等は、中川雄一郎 (2015) に詳しい。
- 7) どのような変化をもたらしたいか。貧困率の低下、経済の回復力、強靱性の向上、自助力の向上など。
- 8) これは、流通産業の協同組合連合会を統合して立ち上げられたもので、食品、葬儀、保険、農業、銀行などの協同組合グループの連合体であり、2013 年度の収益は約 105 億ポンドを計上している。
- 9) しかし、2013 年にコーポラティブ・グループのコーポラティブ・バンクが破綻寸前になって以来、この取り組みも停止状態となっている。
- 10) 藤井・原田・大高 (2013) pp.152-153
- 11) この点については、藤井・原田・大高 (2013) pp.144-177 を参照されたい。また、当政権の政策や、英国の福祉国家としての評価について端的に記したものに、近藤 (2015) がある。