

平成 22 年度内閣府委託調査

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調査

報告書

平成 23 年 3 月

目次

第1章 本調査の概要	1
1.1 調査目的.....	1
1.2 本調査における社会的企業の考え方.....	1
1.3 調査手法.....	2
第2章 社会的企業へのヒアリング	3
2.1 調査目的および調査対象先.....	3
2.2 調査結果.....	6
2.3 調査結果のまとめ.....	1 2 2
第3章 中間支援組織へのヒアリング	1 3 7
3.1 調査目的および調査対象先.....	1 3 7
3.2 ヒアリング調査結果.....	1 3 8
3.3 調査結果のまとめ.....	1 4 7
第4章 有識者へのヒアリング	1 5 0
4.1 調査目的および調査対象先.....	1 5 0
4.2 ヒアリング調査結果.....	1 5 1
4.3 調査結果のまとめ.....	1 5 8
第5章 文献調査	1 6 0
5.1 英国における社会的企業に関する最新動.....	1 6 0
5.2 欧州諸国および韓国等における社会的企業.....	1 7 1
5.3 調査結果のまとめ.....	1 8 2
第6章 今後の社会的企業の振興に向けた取組の方向	1 8 4
6.1 社会的企業についての法人制度の在り方.....	1 8 4
6.2 社会的企業についての支援の在り方.....	1 8 5
6.3 その他の取組の方向性.....	1 8 6

参考資料

「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」で活用された資料一式

第1章 本調査の概要

1. 1 調査目的

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社会的企業は、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。このような社会的企業の特性を生かすための法人制度及び支援の在り方について、国内外の社会的企業の実例等についてヒアリング調査を行い、菅総理主催の「新しい公共」推進会議の下で「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」の下で開催する勉強会における論点整理のための基礎資料を提供する。

1. 2 本調査における社会的企業の考え方

社会的企業としては、株式会社等の営利法人が社会的活動を行う場合や、NPO 法人、一般社団・財団法人、協同組合等の非営利法人が収益事業を実施する場合、営利・非営利両方の法人制度を併用して事業を行う場合も想定する。

社会的企業		
営利法人 (社会的活動を行う場合)	非営利法人 (事業性のある活動を実施する場合)	営利・非営利両方の法人制度を 併用して事業を行う場合
<例> ○株式会社（有限会社を含む）【会社法】 ○持分会社【会社法】 （合同会社・合資会社・合名会社） ○企業組合【中小企業等協同組合法】	<例> ○NPO法人（認定NPO法人を含む） 【NPO法】 ○一般社団法人【一般社団・財団法人法】・ 公益社団法人【一般社団・財団法人法及び公益法 人認定法】 等 ○一般財団法人【一般社団・財団法人法】・ 公益財団法人【一般社団・財団法人法及び公益 法人認定法】 ○社会福祉法人【社会福祉法】 ○協同組合等【団別の協同組合法】 （生活協同組合、農事組合法人 など） ○2つ以上の非営利法人制度を併用して事業を行 う場合 ・財団法人+社会福祉法人 など 等	<例> ○株式会社+NPO法人 ○株式会社+社会福祉法人 等

出典：第3回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

また、「新しい公共」推進会議において、「「新しい公共」を支える法人制度のあり方（社会的企業、協同組合、社会的事業所等）」が今後の検討事項とされており、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の検討事項として位置づけられていることにも考慮する。

ちなみに、これまでに開催された「新しい公共」推進会議及び「新しい公共」円卓会議において、委員より「新しい公共」を支える法人制度についての意見がなされているとともに、新しい法人制度について提案がなされている。

- ◆ 社会的企業（社会事業法人（「新しい公共」円卓会議作業チーム）、出資型非営利法人（向田映子推進会議委員、坪郷實推進会議委員）
- ◆ 社会的協同組合（日本型社会的協同組合（加藤好一推進会議委員））
- ◆ 社会的事業所（坪郷實推進会議委員）

1. 3 調査手法

（１）社会的企業及び中間支援組織へのヒアリング調査

社会的企業（２５団体）及び中間支援組織（２団体）へのヒアリング調査を行った。調査先や調査項目については、ソーシャルビジネス５５選やコミュニティビジネス事例集、有識者からの紹介などをもとに候補を選定・提案し、内閣府と協議の上で決定し承認を経た上で実施した。

（２）有識者へのヒアリング調査

社会的企業の事例や制度等に精通した有識者（５名）へのヒアリング調査を行った。ヒアリング調査先や調査項目については、候補者を提案し内閣府と協議の上で決定し承認を経た上で実施した。

（３）文献ウェブ調査

海外（欧州およびアジア）における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文献ウェブ調査を実施した。

（４）調査結果の整理及び「新しい公共」推進会議、「行政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」及び「行政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」の下で開催する勉強会における論点整理のための基礎資料の作成

（１）～（３）の結果を踏まえ、内閣府と相談しつつ、調査結果の整理及び基礎資料の作成を行った。

第2章 社会的企業へのヒアリング

2. 1 調査目的および調査対象先

社会的企業（25団体）に対し、事業活動や資金調達、法人制度、税制等についてヒアリング調査を行った。調査先や調査項目については、ソーシャルビジネス55選やコミュニティビジネス事例集、有識者からの紹介などをもとに候補を選定・提案し、内閣府と協議の上で決定し承認を経た上で実施した。

社会的企業としては、

- ◆ 株式会社等の営利法人が社会的活動を行う場合
 - ◆ NPO 法人、一般社団・財団法人、協同組合等の非営利法人が収益事業を実施する場合
 - ◆ 営利・非営利両方の法人制度を併用して事業を行う場合
- を想定している。

社会的企業ヒアリング調査結果の概要は次のとおりである。

- 1) 調査期間：平成23年2月7日～平成23年3月15日
- 2) 調査方法：現地訪問、聞き取り調査
- 3) 調査対象：次の25団体

No.	地域 ブロック	都道府 県	団体名	活動領域
1	北海道	北海道	NPO 法人北海道グリーンファンド + (株)市民風力発電他	グリーン電力料金・市民風車
2		北海道	農事組合法人共働学舎新得農場 + NPO 法人共働学舎	障がい者等の社会参加
3		北海道	財団法人北海道環境財団	環境
4	関東	茨城	株式会社シニア村	シニア世代を主な対象としたコーポラティブ方式の住宅の供給事業
5		千葉	ワーカーズコレクティブ風車	不登校、ひきこもりの親の会から、リユース食器をレンタル
6		千葉	社会福祉法人生活クラブ	訪問・居宅・在宅介護支援、訪問看護等の福祉・介護事業

7		千葉	有限会社ココ・ファームワイナリー + 社会福祉法人こころみる会	農産物加工・食品製造販売、障 がい者就労支援
8		東京	NPO 法人自立支援センターふるさとの 会	居住確保や給食、刑余者（罪を 犯した人）の地域生活支援など
9		東京	ワーカーズコープ	協同労働の協同組合
10		神奈川	生活クラブ生協・神奈川	受託・利用事業、福祉事業、共 済事業
11		神奈川	特定非営利活動法人 WE21 ジャパン	市民から寄付された衣類や雑貨 を販売するリユース・リサイク ルショップ
12		神奈川	NPO 法人さくらんぼ	保育に関する事業（学童、幼児）
13	北陸	新潟	さんぼく生業の里企業組合	地域産業振興
14	中部	名古屋	NPO 法人 わっぱの会	食品製造販売
15		名古屋	コミュニティ・ユース・バンク momo	東海3県の持続可能な地域づく りを行う事業に融資を行う NPO バンク
16	関西	滋賀	特定非営利活動法人 碧いびわ湖（旧滋 賀県環境生活協同組合） + NPO 法人 菜の花プロジェクトネットワーク	環境商品販売
17		滋賀	一般社団法人比良里山クラブ	猪垣の再生、耕作放棄地対策、 地域活性化
18		滋賀	社会的事業所スラッシュ・レゾー	事業所型共（働）同作業所
19		京都	NPO 法人 NPO 京都コミュニティ放送 + (株)京都ラジオカフェ	コミュニティ FM
20		京都	有限会社キュアリンクケア	女性のココロと身体を看護職が 支援

21		京都	認定 NPO 法人きょうとグリーンファン ド	省エネや自然エネルギーの普及 を目的とした環境学習拠点（発 電所）設置
22		大阪	株式会社グローバルコンテンツ + NPO 法人多文化共生センター	多文化共生
23		大阪	エル・チャレンジ（大阪知的障害者雇用 促進建物サービス事業協同組合）	就労支援
24		奈良	財団法人たんぼぼの家／社会福祉法人 わたぼうしの会／奈良たんぼぼの会	障がい者等の社会参加
25	九州	福岡	株式会社フラウ + NPO 法人男女・子 育て環境改善研究所	子育て雑誌

組織形態別にまとめると下記ようになる。

株式会 社	企業組 合	NPO 法人	社会福 祉法人	一般社 団法人	一般財 団法人	農事組 合法人	NPO バンク	協同組 合	社会的 事業所
7	1	11	3	1	2	1	1	5	3

※NPO 法人数には、認定 NPO 法人（特定非営利活動法人きょうとグリーンファンド）

1 件を含む。また、複数の法人制度を併用している場合はそれぞれ加算している。

4) ヒアリング調査項目

○事業活動

- ①主な顧客
- ②「売り」とするサービスや商品
- ③経営体制と従業員（正規、非常勤）の数
- ④社会のニーズへの対応

○資金調達

- ①創業資金の調達先
- ②運転資金（つなぎ資金）の調達先
- ③事業拡大に必要な資金の調達先（予定を含む）
- ④資金調達に関する障害
- ⑤今後の資金調達の方法

○法人制度

- ①いまの法人形態を選んだ経緯と理由

②いまの法人形態と事業活動との適合性（支援体制や支援の程度など）

③顧客を獲得したり維持したりする上で適当な法人形態は他にあるか。

○税制

税制について不都合な制度・具体的な問題点はあるか。

2. 2 調査結果

社会的企業（25団体）へのヒアリング調査結果について、下記の順にそれぞれ記載する。

- （1）NPO 法人北海道グリーンファンド + ㈱市民風力発電他
- （2）農事組合法人共働学舎新得農場 + NPO 法人共働学舎
- （3）財団法人北海道環境財団
- （4）株式会社シニア村
- （5）ワーカーズコレクティブ風車
- （6）社会福祉法人生活クラブ
- （7）有限会社ココ・ファームワイナリー + 社会福祉法人ころみる会
- （8）NPO 法人自立支援センターふるさとの会
- （9）ワーカーズコープ
- （10）生活クラブ生協・神奈川
- （11）特定非営利活動法人 WE21 ジャパン
- （12）NPO 法人さくらんぼ
- （13）さんぼく生業の里企業組合
- （14）NPO 法人 わっぱの会
- （15）コミュニティ・ユース・バンク momo
- （16）特定非営利活動法人 碧いびわ湖（旧滋賀県環境生活協同組合） +
NPO 法人菜の花プロジェクトネットワーク
- （17）一般社団法人比良里山クラブ
- （18）社会的事業所スラッシュ・レゾー
- （19）NPO 法人 NPO 京都コミュニティ放送 + ㈱京都ラジオカフェ
- （20）有限会社キュアリンクケア
- （21）認定 NPO 法人きょうとグリーンファンド
- （22）株式会社グローバルコンテンツ + NPO 法人多文化共生センター
- （23）エル・チャレンジ（大阪知的障害者雇用促進建物サービス事業協同組合）
- （24）財団法人たんぼぼの家／社会福祉法人わたぼうしの会／奈良たんぼぼの会
- （25）株式会社フラウ + NPO 法人男女・子育て環境改善研究所

(1) NPO 法人北海道グリーンファンド + (株)市民風力発電他

NPO 法人北海道グリーンファンド + (株)市民風力発電他		
誰でも無理なく地球環境の保全に貢献できる「グリーン電気料金制度」と再生可能な自然エネルギーによる市民共同発電所(市民風車など)づくり、省エネルギーの普及に取り組む		
所在地	札幌市中央区南一条西7丁目岩倉ビル3階	
ホームページ	(北海道グリーンファンド) http://www.h-greenfund.jp/ (市民風力発電) http://www.cwp.co.jp/ (自然エネルギー市民ファンド) http://www.greenfund.jp/	
対応者／実施日時	事務局長 鈴木亨氏	2月18日(金) 11時

事業活動
<u>①主な顧客</u> ・基本的には、いずれの組織も市民が最大の顧客である。特に NPO であれば寄付してくれる市民、会社については投資家（≒市民出資者）が、主な顧客になる。 ・但し、企業に対して環境価値を使ったマーケティングコンサルを行ったり、行政向けのサービスとしてイベント用の環境価値の販売、調査やコンサルティング等の委託事業も手がけており顧客は幅広い。 <u>②「売り」とするサービスや商品</u> 【グループ概要】 ・“グリーンファンドグループ” は、NPO 法人北海道グリーンファンドと事業会社の株式会社市民風力発電、投資会社の株式会社自然エネルギー市民ファンドの 2 つの会社組織で構成されている。 【NPO の概要】 ・北海道グリーンファンドは、<u>グリーン電力基金※の運用やエネルギーに対する普及啓発事業、環境価値（グリーン電力証書、炭素クレジット等）の取引、企業に対する環境価値活用コンサルティング事業等</u>を手がけている。設立は NPO 促進法の施行からは間もない 1999 年 7 月。同事業は設立者の鈴木氏が前職（生活クラブ生協）時代に実験事業として手がけていたもので、これを引き継ぐ形にしている。会員は札幌圏内の居住者が中心であった。 ※グリーン電力の普及のために家庭の電力料金に寄付を上乗せする仕組み。同 NPO の場合、月々の電力料金の 5%相当分を寄付してもらう仕組みにしている。会員に

対しては電気代の 5%寄付相当分を、省エネによって捻出することを促している。

【市民風車整備・運転等を手がける事業会社の概要】

- ・ 2001 年に設立した株式会社北海道市民風力発電（現、株式会社市民風力発電）は、市民出資による風力発電所の企画、立地場所の選定、整備、運転、保守管理等の事業を柱にしている。初回の整備では市民出資・配当の窓口でもあったが、現在は上記事業に特化している。
- ・ 2003 年には道外各地の市民風車整備を支援する株式会社市民風力発電を設立。’06 年に株式会社北海道市民風力発電が、同社を吸収する形で、株式会社市民風力発電となっている。

【市民風車の出資金調達・運用を手がける投資会社の概要】

- ・ 北海道グリーンファンドと東京の NPO 法人環境エネルギー政策研究所で設立した有限責任中間法人（現、一般社団法人）自然エネルギー市民基金を設立。有限責任中間法人による出資金集めは禁止されているため、有限責任中間法人（自然エネルギー市民基金）の全額出資で 2003 年に風力発電事業に対する市民からの資金調達窓口、資金運用・配当等を事業内容とする有限会社（現、株式会社）自然エネルギー市民ファンドを設立。第二種金融商品取引業に登録。
- ・ 市民風車は既述の通り、現在までに全国各地に整備されてきた。事業主体は各地の NPO や有限責任中間法人等が担う形が多いが、これを市民からの出資・配当の窓口として支援するのが同社である。
- ・ なお市民からの出資にあたっては、匿名組合契約（商法）を用いたスキームにしている。

③経営体制と従業員（正規、非常勤）の数

【NPO 設立当初】

- ・ 鈴木氏と、アルバイト事務局員の計 2 名だった。

【現在】

- ・ NPO の正職員は 6 名（事務局長の鈴木氏を除く）。
- ・ 市民風車（事業会社）の正職員は 14 名（東京、秋田のスタッフも含む）。
- ・ さらにファンド（事業会社）の職員は正職員 2 名と、アルバイト 1～2 名。
- ・ 上記のように所属は様々であるが、在札幌のスタッフは同じ事務所で働いており、所属組織にとらわれず仕事をフォローしあっている。
- ・ NPO の理事会は毎月、定時総会は年に 1 回開催している。

④社会のニーズへの対応

- ・現時点では風力発電事業が多いものの、近年では全国各地から、様々な自然エネルギー活用型の事業の提案や相談が持ち込まれている状況。
- ・一般市民の社会的投資に対する関心も高まっており、問い合わせを多く受けるようになった。
- ・環境価値についても企業からの引き合い、相談を持ちかけられることが増えている。
- ・いずれの事業についてもニーズの高まりを実感しており、時流に乗って事業の拡大を目指したいと考えている。

資金調達について

①創業資金の調達先

- ・NPOの創業に関わる資金は、鈴木氏が個人的に300万円をNPOに融資する形をとった（現在も半分は、戻ってきていない…）。
- ・株式会社市民風力発電は、北海道グリーンファンドから1000万円、NPOの理事13人で1500万円を出資し資本金2500万円で設立した。現在の資本金は北海道グリーンファンドのほかに、生活クラブ生協と1事業者からの法人出資を受け、さらに個人出資も拡大し1億8810万円（内資本準備金1150万円）にまで膨らんでいる。
- ・自然エネルギー市民ファンドは、有限責任中間法人（現、一般社団法人）自然エネルギー市民基金が資本金1千万円を全額出資している。

②運転資金（つなぎ資金）の調達先

【NPO】

- ・99年のNPO設立から市民風車整備事業を実施までの1年半くらいの間は、事務局員1名のアルバイト代（鈴木氏は無給）、家賃等の運転資金は、鈴木氏の持ち出しだった。
- ・当時はNPOバンクもなく、銀行からNPOに対する融資などあり得なかった（今も変わらないが）。
- ・市民風車整備事業を手がけてから、NPOの運転資金もまかなえるようになった。

【会社】

- ・会社の運転資金については、銀行から融資を受けている

③事業拡大に必要な資金の調達先（予定を含む）

【寄付ファンド】

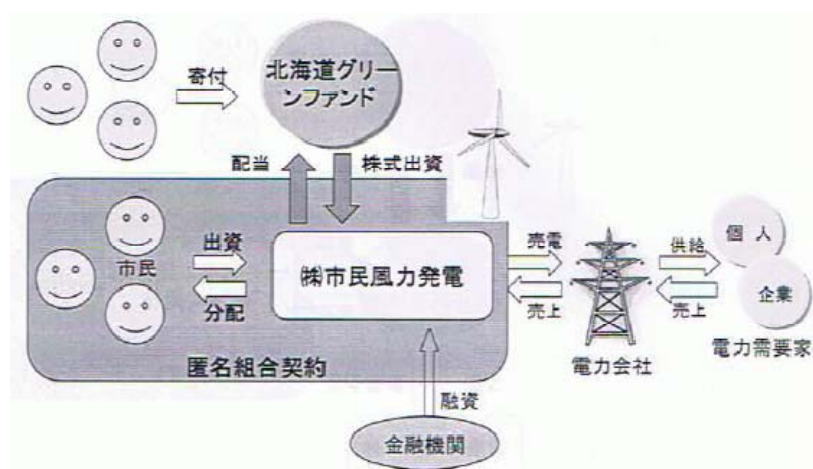
- ・グリーン電力基金（家庭の電力料金に寄付を上乗せするスキームを用いたファンド）
経由での市民寄付は、年間500～600万円程度。寄付ファンドで集められたお金は、ほ

ぼ市民風車の整備に際しての原資として活用されている。

- ・企業からの寄付は毎年異なるが、実績値で 200～700 万円くらい。これを市民風車整備に際しての自己資金にしている。

【1 本目の市民風車（はまかぜちゃん）の整備】

- ・事業への融資を求めて地銀、都銀を問わず複数銀行に打診したものの殆ど断られた。国内では、プロジェクトファイナンスが難しいと感じた。
- ・「自己資金で事業費の 3 割（6 千万円）用意できるのであれば、融資を“検討”しても良い」と回答してきた銀行が一社だけあった。（結果として、この銀行からの融資は受けなかったが）この回答を受けて NPO の理事 13 人は、6 千万円を集めることを決意。理事はそれぞれ 50 万円、100 万円と出資（一口 50 万円）して、関係者や知人にも対して出資を呼びかけた。
- ・ユニークな取り組みとして各種メディアで報じられたことを機に出資者は増え、最終的な出資額は 1.4 億円になった。同事業のメディアへの露出によって、当初は融資断った地銀から出資を得ることもできた。
- ・なお、この時点では NPO が整備する自然エネルギー設備に対する国の整備補助事業はなかったため、補助金なしで風車を整備した。



【2 本目以降の市民風車の整備】

- ・2 本目以降は NPO が整備する自然エネルギー設備に対する国の整備補助事業が創設され、補助金を活用して風車を整備している。
- ・風車 2 本目以降、銀行からの融資を受けたのは 1 件のみ。整備事業で連携を図った風車整備地の地元 NPO（元商工会青年部のメンバーで構成）と、地元地銀の関係性が強かったために実現したものであり、純粋なプロジェクトファイナンスに対する査定結果によるものではない。銀行のプロジェクトファイナンスに対する考え方、査定能力は 1 本目の時と変わっていない。

- ・市民風力発電事業に対する市民出資は、これまでに総額 20 数億円にまで達し、のべ 4000 人程度が参画している。

④資金調達に関する障害

- ・日本の銀行は全般的に、組織に対する与信を審査できても事業ごとのリスクは評価できていないと考える。そのため、プロジェクトファイナンスの実績は少ないと考えられ、特に地銀はこれが顕著である。
- ・既述の通り、過去の市民風車事業に対する地銀の融資事例は 2 件に留まる。しかも「話題性の高さ」や「付き合いの強さ」などを踏まえての参画であり、銀行がリスクヘッジ等も含めて事業性を純粋に評価した上で投融資したと思しき事例はない。
- ・一方で、各地に偏在する自然エネルギーを活かし、地域に根づいたビジネスや雇用を創出するためには地域金融機関の関与、活躍に期待している部分が大きく、プロジェクトに対する査定能力を高めてもらうことは喫緊の課題であると考えている。

⑤今後の資金調達の方法

【全般】

- ・上述の通り、地方の金融機関が地域に根づいた産業育成（自然エネルギー事業等）のためのプロジェクトに対して融資してくれるようになることが望まれる。
- ・地銀の投融資にかかる査定等の技術を高めるためには、具体的な事業を（北海道グリーンファンド等と）一緒に動かしていく中で、知識や経験を積み重ねていくことが大切だと考えている。

【行政の役割】

- ・促進策としては、米国のようにプロジェクトに対して公的な債務保証をすることも必要であるとする。都道府県が公的債務保証をすることでプロジェクトの信用力を高めることに繋がり、結果、地銀等が関わりやすくなるといった工夫、制度づくりが必要である。
- ・国の新成長戦略でも環境・エネルギー分野は大きな役割が期待されているが、本当にこの分野の事業を育て、雇用創出につなげていくためには行政が強いリーダーシップを発揮することが求められる。
- ・また、ファイナンスを組成する際のコストが高いため、これを社会的なプロジェクトファイナンスを組成する際には公的に助成・補助することも有効である都考える。

【金融機関の役割】

- ・自然エネルギーに対する投融資経験のある都銀が地銀に対する FA（フィナンシャルア

ドバイザー)としての役割を担ったり、都銀が核となったシンジケートを組成して、ここに地銀等も参加するなどの工夫が必要であると考えている。

- ・なお、銀行に債券の発行代理も引き受けてもらえることが望ましい。現在、都銀とともに試行に向けた検討を進めている。

法人制度について

①いまの法人形態を選んだ経緯と理由

【NPO】

- ・グリーン電力基金の背景には反原発運動の立場などもあり、事業というよりも運動論をイメージした取り組みである。
- ・当時、NPO が制度化されたばかりで目新しかったこと、公益性が高そうだった点に着目して NPO を選択した。しかし、法人形態に特別なこだわりは持っていなかった。

【その他】

- ・事業の内容によっては、それぞれ適切な別組織を増やせば良いとも考えていた。市民風車事業に着手する際には大きな額のお金を動かすこともあり、無限責任の NPO は不適当だと考え、有限責任の組織を設立する必要を感じた。
- ・事業の内容に即して法人形態を選択しており、組織の統廃合も繰り返しながら、目的を達成しやすい法人形態を組み合わせ、グループ全体で事業を動かす仕組みにしているのは既述の通り。

②いまの法人形態と事業活動との適合性（支援体制や支援の程度など）

【NPO】

- ・相手に対して公益性が高いという印象を与える NPO は、寄付を呼びかける際に有利に働く可能性があるように感じている。寄付ファンドは NPO（北海道グリーンファンド）にとって業務の柱であるため、結果的に適切な選択であったと考えている。

③顧客を獲得したり維持したりする上で適当な法人形態は他にあるか。

- ・事業によっては、事業に応じた別組織を増やせば良いと考えている。
- ・事業運営に携わる側として、極力、リスク回避のできる仕組みを検討した結果、様々な組織を組み合わせた今の事業運営システムを構築するに至った。

税制について

※税制制度の活用状況、課題と要望など

【法人税での優遇】

- ・ NPO の法人税優遇は受けているが、その他の優遇は何ら受けていない状況。

【市民に対する優遇】

- ・ 市民公益税制は歓迎すべき事柄である。引き続き、控除率を引き上げたり、サラリーマンの寄付者が年末調整で処理をしやすいようにすることなどが期待される。こうすることで、NPO 等に対する市民の寄付も増えるだろう。
- ・ また、社会的投資に対する減税を積極的に進めていくことも必要だと感じている。
- ・ 市民ファンドの活性化を促すためには、社会的エンジェル税制の導入・拡大には期待している。

(2) 農事組合法人共働学舎新得農場 + NPO 法人共働学舎

農事組合法人共働学舎新得農場 + NPO 法人共働学舎		
農村の自然の中で、農業と工芸を主体とする生産的勤労生活をする『共働学舎』を運営。 共働学舎：独立自活を目指す教育社会、福祉集団、農業家族。		
所在地	北海道上川郡新得町字新得 9-1	
ホームページ	(農事組合法人) http://www.kyodogakusha.org/ (NPO 法人) http://www.kyodogakusya.or.jp/index.html	
対応者／実施日時	代表 宮嶋 望氏	3 月 1 日 (火) 14 時

事業活動
<u>①主な顧客</u> 【NPO 法人 共働学舎を支える人々】 ・任意団体として、共働学舎の精神に共感する個人寄付によって支えられてきた。主な寄付者として、自由学園関係者（創設者が同校の教諭をしていた頃の教え子など）、雑誌「婦人之友」の読者などが多かった。民間企業等からの寄付を積極的には受け入れていない。 ・さらに 2006 年からは NPO 法人になっており、会員制（会員、協力会員）も導入している。 ・本部の収入は 5 箇所の農場、作業所の経営資金として、事業計画とを踏まえて配分されている。 【共働学舎に集まる人々】 ・労働市場で不利な立場にある人たちが共に暮らし、働いている。共働学舎の取り組みは、日本社会で受容しきれなかった人とともに、今の日本社会が解決できない問題の解決に貢献している。この成果を社会に還元していくことは使命であると考えている。 【新得農場にとっての顧客】 ・既述の通り新得農場の主たる事業は酪農、チーズ製造である。この分野に関しての顧客戦略は下記の通り。 ・チーズ好きの人、社会事業に関心のある人、共働学舎を支援してくれている「婦人之友」の読者など、個人からの支持は大きいものの、特に客層を私語ることは考えていない。 ・流通チャネル別の売上げを見ても、レストランやホテルが 3 分の 1 を占めるまでに回復し、ネット販売も 3 分の 1 程度、店舗販売が 3 分の 1 程度となっており、多様な支持が

得られていると考えている。

- ・金融危機以降、レストランやホテルの売上げは落ちたが、この時期を支えてくれたのは個人消費者だった。こうした経験も踏まえ、どこかに特化する戦略を取らずにバランスを重視している。ターゲットを狭くしない戦略に対し、非効率な経営という指摘を受けることもある。
- ・しかし、共働学舎としては「永続性」を重視している。大々的な収益拡大路線は考えていない。新得農場が潰れたら行き場のなくなる従業員も大勢いるが故に、彼らの「ほどほどの生活」の永続性を担保できる経営に努めている。

②「売り」とするサービスや商品

【NPO 法人 共働学舎】

- ・共働学舎は 1974 年に、ひきこもりや不登校、自閉症、障がい者、ホームレスだった人など、一般的な社会（≡経済的な効率性を追求した競争社会）の労働市場で不利な立場にある人たちの“自労自活”の場を創造、実践するために設立された。
- ・設立後、永らく任意団体として活動が続けてきたが、2006 年に社会的な信用度を高めるために NPO として法人格を取得している。
- ・共働学舎は本部（東京都認可）と小谷村（長野県）、東久留米市、小平町（北海道）、新得町に 5 箇所の農場や作業所がある。このうち新得農場のみ公共の土地を借りること、自らも農地の取得拡大を進めていること、利益が非営利事業の収入を上回ることなどの特殊な事情を抱えており「農事組合法人」として法人格を有している。

【農事組合法人 共働学舎新得農場】

- ・共働学舎新得農場は町の誘致を受け、町営牧場の一部（30ha）の無償貸与によって、共働学舎の 4 番目の農場として開設。代表の宮嶋望氏（共働学舎創設者の長男）が、米国の酪農留学から帰国した 1978 年にスタートした。
- ・主な事業は酪農とチーズ製造。国内外の複数のチーズコンクールで受賞経験もあり知名度、品質への信頼が定着している。そのほか、野菜や穀物の生産・加工、工芸、カフェの経営などを手がけている。

③経営体制と従業員（正規、非常勤）の数

- ・新得農場は 6 名のスタッフでスタートしたが、現在農場で生活する人は約 70 人いる。約 10 人の子どもを除く 60 人程度（パート従業員を含まず）が就業している。これら成人のうち、13 人が正職員である。なお、共働学舎では本人の「働きたい」という意志があればいつでも受け入れており、「辞めたい」と思えばいつでも辞めることができるため変動の幅が大きい。但し、辞める人は殆どいない。
- ・共働学舎全体の従業者数は 130 人余りだが、新得農場の従業者数が約半数を占めている。

- ・最近、共働学舎で働くスタッフの親が仕事のリタイアと同時に、新得に引っ越してくる例が増えている。年金給付を受けながら新得町の町営住宅など農場外で生活し、農場でボランティア活動をしたり、チーズ包装などのパート業務に従事する人がある。

【共働学舎全体の運営】

- ・年に一度、会員で構成される総会を開催。事業や予算、決算の報告を行う。
- ・理事の任期は2年、人数は13名。事業計画と予算の決定 事業報告、決算の承認などの役割を担う。

【本部と新得農場の関係】

- ・既述の通り新得農場には2つの法人が存在しており、スタッフ（パートは除く）は全員がNPO法人の社員になるという形を採っている。農事組合法人がNPOに対して「労働委託契約」を交わし、NPOに委託料を支払う仕組みにしている。こうすることで新得農場におけるNPOとしての収入を圧縮し、NPO全体で寄付とのバランスを取れるようにしている。

【新得農場の運営】

- ・新得農場の農事組合法人は、5人の理事で構成されている。経営にかかるミーティングは、理事と現場担当者（約5人）の約10名で、週一回（月曜日）実施している。
- ・農閑期にはほぼ同じメンバーで、その年の総括や翌年度の事業計画（1月中旬に作成）の検討、さらには長期ビジョンについて話し合っている。しかし、長期ビジョンを話し合いで描いていくことは難しかった。
- ・2010年の土地購入（18町歩）を契機に、コンサルタント会社を入れて放牧計画を策定中である。長期の経営計画とも密接に関わるためコンサルタント会社の担当者による、各部門の担当者にヒアリング調査を実施した。宮嶋代表と各担当者の話し合いは幾度となくあったが、本音を引き出すことが困難だった。しかし、この作業を通じて、スタッフそれぞれの率直な意見、考え方を引き出し、共有が図れた。まもなく、放牧計画も含む経営マスタープランが完成する予定。
- ・毎朝の食事時に、当日の作業方針について“原則”全員でショートブリーフィングを持ち、個々の作業内容を自ら決める方法を採用している。こうすることで個々が仕事に対して、主体的に臨めるようにしている。

④社会のニーズへの対応

【就業機会としての共働学舎に対するニーズ】

- ・競争社会の激化によって、労働市場で不利な立場に立たされる人たちが増えている。中には短期滞在を通じた体験を望む家族も出てきている。

- ・また、彼らと共に彼らも自立した生活を送れるようなビジネスモデルである。換言すれば、日本社会が解決できない問題について解決に寄与しているため、存在意義はますます高くなっていると言える。
- ・このような社会ニーズに応えるために、新得農場の宮嶋代表は各地に講演で出向いたり、書籍を出版するなどの活動をしている。しかし、労働市場で不利な立場にある人たちがモノを作り、売っていく際にメッセージを盛り込んでいること自体が社会に対する最大のアピールであり、貢献といえる。

【製品に対するニーズ】

- ・国内外のチーズコンクールにおいて表彰を受け続けてきたことで、需要は伸びている。特にやや高級なタイプのチーズに対するニーズが増えているので、製品構成等を調整していく予定。

資金調達について

①創業資金の調達先

【町の支援】

- ・町から町有牧場の一部（30ha）の無償貸与を受けた。また、農場まで町道を整備・延長してくれたり、町有の遊休施設（プレハブ等）を無償で払い下げてくれるなどの優遇も受けたが、金銭的な支援はなかった。なお、払い下げられた施設は共働学舎スタッフが建物を解体して、農場の建物の材料として活用した。
- ・農場の建物は上記の廃材等を活用し、自分たちで建築したため出費は抑えられた。

【本部の支援】

- ・設立にあたり妊娠している牛を5頭、トラクターを購入するなどの資金が必要だった。これらは共働学舎本部から資金提供を受けた。

②運転資金（つなぎ資金）の調達先

【設立初期】

- ・設立当初は牛乳やバター、チーズ等の加工品を生産しても保健所の食品加工許可がないため、すぐには販売できず酪農からの収入はなかった。
- ・町からは「酪農をさせるために町有地を貸している…」こと理由に、現金収入を得るための副業に就くことが許されなかった。自給自足と本部の支援（職員給与、共同生活費等 400～500 万円／年程度）で生活・生産を続けていた。
- ・なお、共働学舎では本部から各農場、作業所に対して教育費、医療費を助成がある。

【過渡期】

- ・農事組合法人になった4年目には廃材を使った牛舎も完成させており、そこに牛乳の“正式な”出荷に必要な機材・設備一式を整えた。これにより牛乳の出荷ができるようになり、安定収入を得る道が開けた。
- ・この頃からは寄付（本部経由の支援）は設備等の事業規模拡大のための投資に活用したもの、生活費（教育費、医療費を除く）に充てることは原則中止した。
- ・1990年にチーズ製造事業に着手。1998年には国内のチーズコンクールで最優秀賞を受賞、その後も国際的なコンクールでの受賞を重ねてきたことで、知名度や品質に対する信頼を獲得することができた。この結果、売上げを伸ばし安定した経営ができるようになった。

【安定期】

- ・現在の売上げ規模は2億円弱で、70人が生活をしていくために必要な経費は自ら賄えるまでになった。
- ・新得農場は経営が安定し、自立の可能性が出てきた2008年度に、共働学舎本部からの教育費、医療費助成を2年間で打ち切ることが決定。今年度で打ち切られる予定。

③事業拡大に必要な資金の調達先（予定を含む）

- ・農事組合法人であることから、農水省の様々な補助金が活用できている。例えば、チーズ工房や従業員の寮（共同住宅）の建設に際して助成を受けている。補助金については、JA北海道信連の融資や、牛や土地を担保にして地元農協からの融資等で賄っている。
- ・かつては協働学舎の本部からの借り入れたこともあったが、新得農場は共働学舎全体の中で、利益を生み出せる仕組みを確立してからは本部には頼っていない（かつての借り入れは完済）。

④今後の資金調達の方法

- ・新得農場の宮嶋代表はファンドを活用したいと考えている。そのため、ソーシャルファンド組成に向けて情報収集、ネットワークづくりに向けた研究に着手してきた。
- ・しかし、金融危機以降、ファンドに対する歪曲したイメージが普及している。同手法の投資を受けることで、外部からの評価や社会的な信用を落とす、支援者・寄付者の善意を裏切る、と指摘する人が内外に少なからず存在し、実現までには少し時間がかかりそうである。
- ・投資に対する責任が果たせる自立した事業であることを、社会に示していくためにもファンドを活用したいと考える。また、お金を借りること以上に事業の理念や哲学に対する理解、賛同を得るという効果も生み出すと考えている。
- ・さらに、融資先が不透明な預貯金よりも、社会的な事業に投資したいというニーズも出

てきており、こうした考えを持つ市民との連帯は重要である。寄付をする人たちの想いと相容れないことはない考える。

- ・まずは社会的投資ファンドについて、周囲の理解を促すことが課題。現在、具体的な施設整備・拡充も構想されており、こうした事業の資金として同手法を活用したいと考えている。

法人制度について

①いまの法人形態を選んだ経緯と理由

【共働学舎全体】

- ・1974年の設立以来、組織の掲げる理念等に共感する人たちからの寄付等を元にして、2006年まで創設者宮嶋真一郎氏が個人経営する任意団体として運営されていた。
- ・2006年に社会的な信用度を高め、組織の永続性を高めるためにNPO法人となった。

【新得農場】

- ・新得農場は設立当初、本部も任意団体であったため法人格を持たない任意団体の、一事業拠点として活動していた。3年間は町有地の貸借は仮契約としてスタート、契約に当たって法人格は必要とされなかった。
- ・町有地の貸借から4年目以降は、本契約を交わす必要があった。この際、個人や任意団体では、町との正式な貸借契約は交わせないため法人格を取得する必要性が生じた。「社会福祉法人」の取得も考えたが、町からの助言で1981年に「農事組合法人」の申請をし、認可を受けた。
- ・2006年の共働学舎のNPO法人化の際、新得農場もNPO法人に組み込み、一つの組織にすることを狙った。しかし、新得農場の収益は、本部全体の寄付の2倍以上に達し、NPOとしては不適切な経理になるという指摘を受けたため、農事組合法人とNPOを分ける（併存させる）ことで対応せざるを得なかった。

②いまの法人形態と事業活動との適合性（支援体制や支援の程度など）

- ・農事組合法人化を機に、自ら農地を取得することもできるようになった。現在、使用している農林地面積は100ha弱であるが、このうち27haを組合で所有している。
- ・また、農事組合法人化することで地元農協の正組合員にもなれ、融資などを受けやすくなった。
- ・現行法制下では様々な制約があり、農地の取得、事業収益の状況等を踏まえると農事組合法人を選択せざるを得ないと思われる。

③顧客を獲得したり維持したりする上で適当な法人形態は他にあるか。

【全体の組織に関して】

- ・経理上、有利になる可能性があるため「認定 NPO」への移行も議論している。しかし、公益法人関連の法律が改正されそうなため待った方が良いという助言も受けており、現在検討中である。

【新得農場に関して】

- ・現時点の国内では確立していないが、欧州で盛んな「ソーシャル・ファーム※」に関心がある。欧州では当該事業形態に対する優遇は多岐に及んでおり、国内でも同様の組織形態が確立することが望まれる。

※障害者や労働市場において不利な立場にある人々の雇用割合を高め、彼らに仕事を提供すると同時に教育も行うビジネス形態。社会的な支援としては、当該企業に対する税金控除などの特例がある。

税制について

- ・新得農場には既述の通り「特定非営利活動促進法」の制約によって、農事組合法人と NPO 法人の 2 つの法人が同居する奇妙な形態を採っている。
- ・実務的には、農事組合法人が NPO 法人に業務委託する方法で 2 つの組織を活用している。そのため、前者の利益に対する優遇はないので、収益を生み出した場合には、一般的な事業者と同様に税金がかかっている。
- ・非営利事業と収益事業が一つの組織に収まり、労働市場で不利な立場にある人たちの職業訓練や治療、雇用機会の拡充など公が担ってもおかしくない非営利の社会的事業を、自らの収益で手がけることが可能な枠組みの整備が望まれる。

(3) 財団法人北海道環境財団

財団法人北海道環境財団		
市民・民間による自発的な環境保全活動を促進し、環境学習の機会や情報交流などさまざまな活動支援を行うために設立された非営利団体。環境・経済・社会が調和した持続可能な北海道づくりをめざして、人や地域をつなぎ、道内の環境保全活動や環境教育を発展、深化させてゆくことを目的として活動している。		
所在地	札幌市中央区北 4 条西 4 丁目 伊藤・加藤ビル 4 階	
ホームページ	http://www.heco-spc.or.jp/	
対応者／実施日時	情報交流課長 内山 到氏	2 月 18 日（金）16 時

事業活動
①<u>主な顧客</u> 【市民団体向けサービス】 ・ NPO をはじめの市民の環境活動団体が一番の顧客になると考える。また、財団が普及啓発等の事業を実施する際のパートナーとして組む可能性も高い。 ・ 環境中間支援会議北海道（環境ナビ北海道 WEB） ・ 大学も市民との連携が課題になっている時代であり、例えば北海道大学との連携で共同事業（科学技術コミュニケーターユニット、グローバル COE 等）を実施するケースもある。 【企業向けサービス】 ・ また、企業に対する CSR 支援、カウンセリング等も一部手がけており、財団の顧客のひとつといえるだろう。 【行政向けサービス】 ・ さらに自治体に対するサービスも手がけている。国（環境省に限定せずに様々な省庁）の環境保全関係の補助金情報などを自治体に提供するメーリングリストを運営している。主に EPO 北海道が担っている。道内には 179 市町村があるが、うち 178 市町村がこのメーリングリストに参加している。 ・ 温暖化対策関連の情報については、財団から自治体に発信するケースが多い。 ・ 札幌市内には、環境保全活動に対する中間支援組織を国（EPO 北海道）、道（当財団）、市（札幌市環境プラザ）でそれぞれ整備しており、このうち国と道の事業を財団が中心

になって担っている。このほかに、完全な民間組織（北海道市民環境ネットワーク）も環境関連の活動に対する中間支援機能を持っている。市民団体からは4者の連携を密にしていくことを望む声が聞かれる。

- ・4 団体連携の取り組みとしては「環境中間支援会議北海道」の設置が挙げられる。現在「パナソニック NPO サポートファンド」のコンソーシアム事業助成金を獲得して、環境活動支援情報を提供する WEB（環境ナビ北海道）を開設、運営している。

②「売り」とするサービスや商品

【組織の変遷】

- ・97 年に市民の自発的な環境保全活動に対する人的支援、モノや金、場所を提供する組織として誕生した。
- ・99 年には全国ではじめての北海道地球温暖化防止推進センターとして、道知事からの指定を受けた。
- ・2006 年からは北海道地方環境事務所（環境省）から、EPO 北海道（環境省北海道環境パートナーシップオフィス）の運営も引き受けている。
- ・財団の事業の3本柱は「環境保全活動推進支援」「環境学習推進支援」「温暖化防止活動の推進支援」となっている。

【行政との補完関係】

- ・行政の環境担当セクションでは定期的に人事異動などがあって、情報の蓄積はしづらい環境にあるが、財団であればスタッフへのノウハウ蓄積は高くなる。また、スタッフを固定できるのでネットワークも構築しやすくなる。
- ・また、道の職員（公務員）のように会議規則が厳しくないのも、ある事業（予算）の出張のついでに、出張先周辺地域でのネットワークの構築や情報収集を目的として出張を延期したりすること多い。これによって行政直営よりも、人脈やネットワークづくりに優れているものと考えている。

③経営体制と従業員（正規、非常勤）の数

- ・理事長、専務理事、正職員7名、契約6名（うち EPO 北海道の専従が2人）。
- ・臨時職員は時期によって、大きく変動する。
- ・財団に関しては、年度の事業計画等を発表する場として、理事会、評議委員会が5月に開催される。逆に事業報告や進捗状況を報告する機会として、3月にも理事会と評議委員会が定期的に開催されている。

④社会のニーズへの対応

- ・財団設立以降、環境 NPO 等の中には財団が手がけている業務と一部重複するような活動

を手がけている団体等も出てきている。一部の内容を新たなニーズ等に改めながらも、中間支援機能自体が不要になることはないと考えている。

- ・温暖化防止の業務に関しては実践や具体的な成果が求められており、従来の普及啓発のみならず、実際に CO₂を減らすための仕組み作りも手がけていきたいと考えており。例えば、既に薪の流通とそれに伴う炭素取引の実証実験事業等を獲得している。
- ・また、ESD（持続可能な開発のための教育）の視点から、持続可能な地域づくり支援をすることも求められている。特に多様な利害関係者の調整役としての任務が期待されるモノと考えている。

資金調達について

①創業資金の調達先

- ・財団は、北海道から 3000 万円の出資によって設立された。

②運転資金（つなぎ資金）の調達先

【財団の予算概要】

- ・道の財政が厳しい年々予算にシーリングがかかり、現在は道からの補助は総額の半分以上になっており、国や民間財団から資金を調達している。
- ・2009 年の予算は 1.66 億円であった。主な内訳は、道や国からの補助金が 8.6 千万円、国からの EPO 事務局運営等の事業委託費が 6.6 千万円、さらに起業から財団に対する寄付が 9 百万円弱であった。
- ・道の補助金が大きく減少したのは大きい。が、それでも道の補助があるからこそ、市民向けに無料の図書をストックし、様々な普及啓発パンフやチラシを集めたスペースを、多くの市民にとってアクセス性の良い場所（札幌駅前）に用意などができているのだと考えている。

【民間からの寄付】

- ・企業をはじめとする民間の助成金には、従来積極的に取り組んでこなかったが、企業の助成金等に頼るケースが増えてきている。例えば、日本郵便の「カーボンオフセット年賀寄附金」の助成を 3 年連続で受けている。
- ・サッポロドラッグストアー（地元薬局）で、詰め替え商品を 1 点販売するごとに 1 円の寄付を貰い「地球温暖化ふせぎ隊」を実施している。
- ・北海道コカ・コーラボトリングからは「北海道 e・水プロジェクト（道内の水辺の保全活動）」に対して寄付をしてもらっている。なお、2 つの事業には道庁も加わっている。企業としては、道に直接寄付したいようであるが道の一般会計に入ると用途を環境に限定できない可能性があり、財団を途中で挟んだ三者連携の体制を組んでいる。

【財団運営費の捻出】

- ・道の支援が減る一方で、国や民間も含めて中間支援組織自体の事業運営を支援する事業がないことは課題。民間からの寄付等は、事務費の捻出が可能なケースもあるが、自由度の高い寄付金にあっては大きな額は期待できず、使途の限定された事業の獲得を増やしながら、当該事業の一般管理費で組織を運営しているのが実情。
- ・中間支援のテーマは多岐にわたるため、このノウハウ蓄積、人材育成だけを目的とした単独予算を組むことは困難な状況にある。そのため競争的資金を獲得して、実務を通じて、多様な中間支援ニーズをスムーズにこなすためのテーマ別の知識やノウハウを学んでいる。しかし、環境市民団体と企画提案段階で競合すると「民業圧迫ではないか！」との責めを負うこともある。

③資金調達に関する障害

- ・財団が民間の助成金や寄付等を受け入れて、環境活動等に助成金を再配分するという仕組みについて問題は感じていない。しかし、それに伴う事務局の人件費等が含まれていないことも多いため、事務局運営の資金獲得に困っている。事務局経費、人件費も組み込んだ形での助成金が増えると良いと考える。
- ・稀に、民間から「使途自由」の寄付があり、こうした資金では事務局経費も捻出できるが、使途を限定した寄付や助成金等に比して額は小規模であるため、円滑な組織経営を実現するまでには至っていない。

④今後の資金調達の方法

【組織運営のシステムづくり】

- ・中間支援業務自体は収益を生み出すような事業ではなく、行政等からの運営支援は必要だと考える反面、時代も踏まえば、将来にわたって補助金だけで生きていくことは考えていない。手がけている事業の内容は今後も必要とされる内容であるので、スリム化を図りながらも組織と事業を持続できるような仕組みづくりが将来にわたっての課題である。
- ・組織の運営資金の確保については、企業をはじめ民間からの寄付等を活用したファンド等を創設し、この運用を通じて市民団体を支援するし、運用にかかる自分たちの事務経費・人件費も捻出するような仕組みが必要になる可能性があると考えている。

【新領域業務の充実】

- ・温暖化防止活動の中で、温室効果ガス排出削減に貢献する薪等の実際のモノを流通させる仕組みを作り、それに伴って生じる環境価値等を動かす部分で財団の活動費を捻出していくことができないだろうか…とも考えている。実証事業等を動かす助成金について

ては、できれば複数年、例えば3年程度継続型の事業等を獲得したいと考えている。

- ・ESDをはじめ財団が強みを持っている領域から持続可能な地域づくりを、具体的に支援していく事業も、今後の業務の柱になるのではないかと考えている。既にEPOでは利害関係者が複雑に絡む、ある地域の環境保全型地域づくりについて学習会も絡めながら支援している。地域が直面している問題についての環境学習講座も絡めながらのプログラムを展開する場合でも、専門家ネットワークを活かすことができる。環境保全・活用型の振興等を目指している地域において、多様な主体の参画するテーブルのコーディネーター的な役割も果たせれば良いと考えている。

【会員獲得の強化】

- ・会員獲得については注力してこなかった。会員に対するメリットを創出することもできなかった。現在、会員数は個人18件、団体が17件と僅少に留まる。公益法人化にあたっては、会員数も評価材料になるらしいので、今後はこの拡大に注力していく必要性を感じている。

法人制度について

①いまの法人形態を選んだ経緯と理由

- ・道の外郭団体であり、当時の一般的な外郭団体の法人形態。

②いまの法人形態と事業活動との適合性（支援体制や支援の程度など）

③顧客を獲得したり維持したりする上で適当な法人形態は他にあるか。

- ・来年度中には、公益財団化したいと考えている。寄付金控除のメリットもあるが、道の外郭団体であり続けるための要件になる可能性も噂されている。

税制について

- ・現時点では、特別な優遇はされていない。収益から普及啓発に必要な図書や機材等を購入した場合、損金計上しているものの、これは一般企業等の経費の扱いと変わらない範囲に留まるものである。

(4) 株式会社シニア村

株式会社シニア村		
シニア世代を主な対象としたコーポラティブ方式の住宅の供給事業 ※コーポラティブ方式：自ら居住するための住宅を建築しようとする人々が集まり、共同して事業計画を定め、建物・部屋の設計、工事の発注等の業務を行い、住宅を取得し、管理していく方式		
所在地	茨城県龍ケ崎市松ヶ丘2-24-7	
ホームページ	http://shinia-mura.com/pc/	
対応者／実施日時	代表 今美利隆氏 今美久美子氏	3月8日（火）14時

事業活動
<u>①主な顧客</u> 住まいの不安なシニア世代や障がい者の方、今の住居では暮らしにくいと考えている方、年齢的にはまだ若い夫婦共働きで家事の仕事を軽減したいと考えている方など。 <u>②「売り」とするサービスや商品</u> ・参加者が資金を提供し合い、全員が参加して検討しながらみんなでつくり上げる、新しいタイプのマンション（コーポラティブマンション）の提供。 ・一般的な有料老人ホームよりも少人数。 ・入居者向けに病院やスーパーを巡る定期車両の運行や家事代行、食事提供など様々なサービスを用意。24時間対応の有人の窓口も設けている。 ・月4万円程度の負担で大半のサービスを受けられる。 <u>③経営体制と従業員（正規、非常勤）の数</u> 正社員1名、非常勤6名の合計7名 <u>④社会のニーズへの対応</u> コーポラティブ方式のマンション建設および運営は、役所では担いきれない事業。地元地域からの雇用も実施している。2007年に出来た第一期シニア村（29世帯）ではマンション内の交流は盛んだが、地域とのネットワークづくりという点ではこれからの課題。
資金調達について

①創業資金の調達先

銀行に頼ろうとしたがダメだった。退職金と積み増し分を元手に設立資金とした。

②運転資金（つなぎ資金）の調達先

つくば銀行からの融資と親からの遺産を主に活用している。

③事業拡大に必要な資金の調達先（予定を含む）

地元あるいは地元周辺の銀行からの融資を想定している。

④資金調達に関する障害

3年目の今で収支的にはトントンの状況。政策金融公庫にはコーポラティブ方式について理解してもらえず、発展性がないと判断されてしまった。

⑤今後の資金調達の方法

国の助成金や地元あるいは地元周辺の銀行からの融資を想定している。

法人制度について

①いまの法人形態を選んだ経緯と理由

2006年に法人化したが、管理会社が必要だったこと、24時間サービス対応などが必要になったことが株式会社を選択した理由である。NPOは10人理事を集める必要があり、大変困難なため却下した。LLCや組合方式も考えたが、長期の経営をする上でリスクになると判断した。

②いまの法人形態と事業活動との適合性（支援体制や支援の程度など）

特に問題点はないが、役所や住民から（株式会社なので）利潤目当てか？と捉えられたことがある。

③顧客を獲得したり維持したりする上で適当な法人形態は他にあるか。

- ・4年前にNPOの検討をしたが、理事を10人集めるのは大変難しい。
- ・（現在活用している）公告は株式会社形態でないと受付けてもらえない。

税制について

消費税の負担が経営的に厳しい。介護保険事業としてデイサービスをしていると食事代の消費税は非課税になるが、マンション一般の事柄については消費税がかかる。これは年金

のみによる生活者には大変厳しい。また、税理士がいないと税制について複雑すぎてわからない。もっとシンプルにしてほしい。

その他

プロセスとしては、入居者を主体にした建設組合を設立し、コーディネーター会社（シニア村）がサポートする。この建設組合が中心となり、建物完成をめざす。完成したら建設組合を解散し、管理組合をつくる。

(5) ワーカーズコレクティブ風車

ワーカーズコレクティブ風車		
不登校、ひきこもりの親の会から、リユース食器をレンタルする「ワーカーズコレクティブ風車」は生まれた。 働くメンバー：引きこもり体験者やハンデのある人とその親たち、地域の人たち。		
所在地	千葉県佐倉市稲荷台 2-7-6	
ホームページ	http://homepage3.nifty.com/fuusha-sakura/	
対応者／実施日時	共同代表 下村小夜子氏	3月7日(月)15時

事業活動
①主な顧客 ■ イベント、祭り等で使用するリユース食器類をレンタルし、利用した食器類は汚れたままで回収し、風車で洗浄、滅菌する。このリユース食器レンタル事業を起業して 2 年経った。現在、190 万円近い売上高の事業になっている。 ■ 取引先は、行政、社会福祉協議会、自治会、生活クラブ生協、NPO、ワーカーズコレクティブ、大学、企業など。特に大口の固定客にワーカーズコレクティブ「ハープ」(弁当屋)がある。幼稚園弁当の弁当箱 270 食分×5 回/月の取引量。ほかの取引はイベントや祭りなどでのリユース食器のレンタル。2009 年度に比べて取引先が増えている。 ■ リユース食器レンタル事業の支援者の点では、NPO 法人スペースふう。リユース食器レンタル事業は NPO 法人スペースふうのビジネスモデル。そこから指導を受け、リユース食器を買い取り、マニュアル(洗い方、消毒など)を導入している。営業のアドバイスも受ける。リユース食器ネットワーク「ふうネット」へ参加している。 ■ 登校拒否を考える会・佐倉(親の会)は、風車の支援団体であり、かつ一緒に働くメンバーである。ほかに 生活クラブ生活協同組合から営業アドバイ、NPO 法人ちば市民活動・市民事業サポートクラブから助成金アドバイを受けている。 ■ 昨年は千葉国体の関係でリユース食器レンタル需要が大量に発生。回収した食器洗浄の人手が足りず、地元の高齢者ボランティア団体「さんぽみちの会」や東京シューレが応援してくれた。 ②「売り」とするサービスや商品 ■ サービスの「売り」は基本サービスにオリジナルサービスを付加していること。リユース食器レンタルの料金(25 円/品)及び業務工程は「ふうネット」の定めている標準仕様に基づく。この基本サービスに加えて風車オリジナルのサービスを持っている。代

表的なのは幼稚園弁当のリユース弁当箱レンタル。子ども用弁当箱とフォークは風車オリジナル食器である。施設などで使用する食器を洗って返す「洗いのみ」サービスもある。また、リユース食器の貸出期間や返却方法について、顧客ニーズに応じて融通を効かせている。そういう点が「売り」である。

- 営業上の「売り」は 2 つある。一つはサービスが生み出す環境への貢献。リユース食器を使うことで、イベントのゴミ排出量の抑制、イベント参加者への啓発、イベント主催者の環境配慮の促進につながることを訴求している。
- もう一つの「売り」は社会貢献。風車では引きこもり体験者やハンデのある人とその親たち、そして地域の人たちが一緒になって就業の場をつくっている。リユース食器を使うことでそういう取組を応援することになると営業で訴求している。ちなみに「ふうネット」の本部である NPO 法人スペースふうで働いている人の殆どは女性(主婦)。別の事業者では食器洗浄の工程を福祉作業所へ外注している。同じ職場でいろいろな人たちが共に働いているのは風車だけ。

③経営体制と従業員（正規、非常勤）の数

- 2008 年 10 月 3 日、不登校、ひきこもりの親の会から、リユース食器をレンタルする「ワーカーズコレクティブ風車」が発足。現在 19 人が働いている(人に拠って勤務シフトと時間量が異なる)。19 人のうち 9 人が「親の会」に入っている親。
- ワーカーズコレクティブなので全員が出資者であり経営者であり労働者の集団。20 人が総会議決権を持つ。20 人で運営会議/月 1 回で事業執行を決めている。ワーカーズコレクティブでは代表を定期的に当番で交代するところが多いが、風車では 2 人の代表が設立当初から継続している。
- なおワーカーズコレクティブにかかる法人制度はないため、風車は共同代表のうち一人の個人事業主として開業届を出している。

④社会のニーズへの対応

- リユース食器レンタルのニーズは伸びると思う。行政へ営業すると反応がよい。行政としてはイベント時における紙コップや紙皿など焼却ゴミ減量の観点からリユース食器レンタルに関心が高い。ただレンタル 25 円/品がネックになっている。イベントなどで使用する食器量に見合う予算が取れないのが実情。
- 「役所の代わりとしての事業」、「役所では担えない事業」の捉え方でなく、行政の環境政策やゴミ政策と連携しながら進めていく事業だと考える。
- イベントや祭などを主催する企業でリユース食器をレンタルするように営業する。企業にとって環境貢献×社会貢献の「見える化」のネタになるので関心を持つところが増えている。また、ゴミ処理の手間と経費の削減などに関心を持つ。

資金調達について

①創業資金の調達先

- 不登校経験者の仕事づくりと、生活クラブとしての社会貢献のネタを探していたところ NPO 法人スペースふうのリユース食器レンタル事業を知り、起業した。起業時は 3 人×50 万円、5 人×20 万円の出資金 250 万円と、独立行政法人福祉医療機構の助成金 200 万円が創業資金であった。
- おもに設備(洗浄機、熱滅菌機など)、食器(スペースふうから買取)、配管や電気などの工事に用いた。
- なお出資金は、風車のメンバーに新しくなった人が経済力に応じて出資する。現行メンバーからの追加出資はない。

②運転資金（つなぎ資金）の調達先

- 2010 年度決算(2010 年 1 月～12 月)で 260 万円の経費支出であった。事務所を兼ねた作業所は共同代表の 1 人の不動産なので家賃は発生せず、運転資金で必要なのは人件費や水道光熱費など。もっぱら月々の事業収入と助成金で賄っている。
- 2010 年度は 2 つの助成金を受けた。市民ネットワーク千葉県の元気ファンド 50 万円、NPO 法人ちば市民活動・市民事業サポートクラブのちばの WA！基金(一歩くん募金)50 万円である。ほかに親の会からの寄付もあった。行政からの補助金や銀行からの融資は受けていない。

③事業拡大に必要な資金の調達先（予定を含む）

- 幼稚園弁当の定期的な仕事を含めてレンタル事業を拡大したい。現在 2 万点の食器を保有しており、事業拡大では現在の食器と設備の回転率を高める形で事業拡大を考える。それに伴う業務量の増大は人のシフトを変えて対応したい。
- 事業拡大を契機に現在の時給 200 円を千葉県の最低賃金(744 円/2010 年度)以上にしたい。それに必要な原資は生活クラブの基金を見込んでいる。ユニバーサル就労支援研究会(社会福祉法人生活クラブ)で誰でもが自分らしく働くことのできるユニバーサル職場を普及することを目的にした補助金を検討してきた結果、実施することになった。
- あわせて、障害者自立支援法に拠る自治体の補助金を検討したい。

④資金調達に関する障害

- 風車は共同代表の一人の個人事業主の扱いで、法人格を持っている方が助成金は受けやすいと感じている。

⑤今後の資金調達の方法

- 公的補助による資金調達を念頭においているが、現行制度で風車の職場に合致するものがない。障がい者の職場向けの補助はあるが、社会不適応者も健常者も一緒に働く職場に対する補助はない。そういう社会的企業の職場全体を支援する制度がない。

法人制度について

①いまの法人形態を選んだ経緯と理由

- ワーカーズコレクティブ法人制度の運動が全国的にあったが頓挫した。風車をつくる際、ワーカーズコレクティブに適合する法人形態がなかったので、とりあえず個人事業主でスタートした。

②いまの法人形態と事業活動との適合性（支援体制や支援の程度など）

- ワーカーズコレクティブの組織としての法人格が持てず、避難措置的に個人事業主を選んでいる状態は、事業に伴う責任が代表へ集中することになるので、実態と形式の不一致を解消したい。

③顧客を獲得したり維持したりする上で適当な法人形態は他にあるか。

- 今のやっている仕事内容や職場のあり方、公益性を表現するには NPO 法人が近いと判断し、NPO 法人化に着手する。ベストでなくベターである。
- 個人(4人以上)が組合員となって資本と労働を持ち寄り、自らの働く場を創造する企業組合も検討したが、社会の中で居場所を見つけることのできる、ゆるやかな就労の形態を目指す風車の趣旨と違うような気がしたこと、制度の名称から営利性の評価を受けやすいことなどの理由で対象から外した。

税制について

- 昨年 12 月に 2 年度目の決算を迎えた。個人事業者として青色申告をしている。税務については税理士に相談している。

(6) 社会福祉法人生活クラブ

社会福祉法人生活クラブ		
ケアプラン、ホームヘルプ、訪問看護、デイサービス、ショートステイ、特別養護老人ホーム、相談事業、高齢者住宅事業、障害者自立支援法に基づく日中活動支援事業などを展開。「食」の事業を展開する生活クラブ生協との任務分担を明確にするために、2004 年 4 月に生活クラブ生協より「福祉・介護」の事業をすべて移管された。		
所在地	千葉県佐倉市山崎 529-1	
ホームページ	http://www.kazenomura.jp/	
対応者／実施日時	理事長 池田徹氏	3 月 3 日（木）10 時半

事業活動
<u>①主な顧客</u> 生協会員を中心とする家事援助などのニーズを持つ方々。 <u>②「売り」とするサービスや商品</u> 1995 年から展開してきた特養。「自分が住みたい・サービスを受けたいと思う特養」を目指している。 <u>③経営体制と従業員（正規、非常勤）の数</u> 常勤職員 265 人、契約職員 680 人の合計 945 人。 理事会は年 5 回（臨時を入れると 10 回程度）、経営会議は月 1 回開催している。 事業所の目標管理力の向上を目指した結果、収入予算、収支差額ともに予算を達成した事業所は、いずれも 46 事業所中 31 事業所で達成率は 67.4%。（2009 年度事業報告） <u>④社会のニーズへの対応</u> 2000 年までは福祉は行政が主に担ってきたが、それ以後は社会福祉法人や NPO などの民間が委託等を受けて実施するとともに、独自に社会福祉法人としても社会で不足している領域のサポートをしてきた。
資金調達について
<u>①創業資金の調達先</u>

生協が1億円を立ち上げの基金として寄付。

特養（費用約10億円）を設立するにあたっては借金や行政からの補助金で賄った。日本財団から5億5千万円、市町村の補助金2億3500万円。他は福祉医療機構などから借りた。

②運転資金（つなぎ資金）の調達先

事業の収支差額を活用してきた。

③事業拡大に必要な資金の調達先（予定を含む）

これまでと同様に銀行からの融資や福祉医療機構を想定している。

地元住民の融資等（プロジェクトファイナンス）も検討している。

④資金調達に関する障害

社会福祉法人は「出資」というかたちでお金を集められないことが障害。

出資を受けるには、株式会社をつくって匿名組合のかたちで出資を受けて、社会福祉法人が借り受けるといった複雑なやり方を採らないといけない。ただ、そうすると究極的には社会福祉法人のミッションや必要性を再考する必要があるかもしれない。

⑤今後の資金調達の方法

事業の収支差額を基盤に銀行からの融資や福祉医療機構を想定。

2009年度の収支差額の一部を使い、地域福祉支援積立金として4000万円の積立を計画。

法人制度について

①いまの法人形態を選んだ経緯と理由

特養をつくることを決め、それに合わせて社会福祉法人を選んだ。

②いまの法人形態と事業活動との適合性（支援体制や支援の程度など）

特養は社会福祉法人にしか認められておらず、その他の事業については法人形態によらず介護事業などの市場性のある領域も社会福祉法人においては非課税となっている。これは公平性や妥当性に乏しいと考える。市場化されている領域は非課税にすべきでなく、イコールフィッティングすべきと考える。制定された当時の古い文脈を引きずっている。そこで、当法人では本来課税されるべき分を別立てで積み立てて事業資金に還流させていない。

③顧客を獲得したり維持したりする上で適当な法人形態は他にあるか。

既にグループにはNPO法人や株式会社など4つの法人格があり使い分けている。

NPO法人は社会福祉法人と同様に出資できないというデメリットがある。株式会社は経営

における自由度が高いが、社会貢献に関する顧客や行政からの理解が得られにくい問題がある。その意味で協同労働の協同組合法が法人化されれば、それぞれが資金を持ち寄って事業を展開できる素地が出来、今後において大きな意味を持つ。

いろんな法人格があるが、目的などに応じて使い分けていけば良いと考える。

税制について

認定 NPO になるのは難しいかもしれないが、寄付税制の流れは良いと思う。

税制において、直接地域に使っていくお金については控除の対象にしてほしい。(分権型) そうすると法人形態はどれであっても差がなくなり、イコールフィッティングが成立する。市川市では住民税 1 % を住民自身が決める方式を採っているが、企業自身が用途を決めていくのも良い。非営利・協同を Non profit ではなくて “Not for Profit” と位置付けたいと考えている。自分の中では社会的企業と非営利・協同は同義と捉えている。大地を守る会などが好例だろう。各法人形態を位置づけなおし、共通項を明確にする目的でコミュニティへの利益配分などについて定義づけをした。

※法人形態を横断するナショナルセンター（ユニバーサル創造センター：仮称）を 9 月頃に立ち上げる予定。同センターは、NPO 法人をはじめ、社会福祉法人、医療法人、協同組合、労働組合、さらには企業も含めて「社会的経済」主体として連携し、共に社会のあり方を見直す活動を行なっていこうと考えている。中間支援機能を有する。

その他

社会的企業については 2 つの潮流がある。

- ・ マイクロビジネスを中心としたグラミン銀行やフェアトレードに象徴されるような事業
- ・ 民間企業を中心とする米国型の CSR に近い事業

この 2 つの間（隙間）は一杯あると思われる。当法人の事業規模は約 25 億円であり、生協も 1000 億円規模。これらは社会目的で存在しているが、上記 2 つのいずれにも当てはまらない。医療法人を含むこれらの高い資金力を有する組織が、社会変革の担い手として意識し事業を行っていただける支援・仕掛けを国にはつくってほしい。米国では NPO が 11% くらいの GDP を占める。日本も NPO が社会的企業の仲間として認識し、NPO 自身がそういう意識を持つようになれば、日本社会の流れは変わる。

UR 都市機構の公募に応募し、千葉市稲毛区の園生団地内に生活クラブ 4 団体（社会福祉法人生活クラブ、生活クラブ生協、(株)生活サポートクラブ、VAIC コミュニティケア研究所）が共同で生活クラブ園生くらしと福祉の拠点（仮称）を建設予定。2011 年夏のオープンを目指している。

(7) 有限会社ココ・ファームワイナリー + 社会福祉法人こころみる会

有限会社ココ・ファームワイナリー + 社会福祉法人こころみる会		
1950 年代、栃木県足利市の特殊学級の中学生たちとその担任教師(川田昇)によって山の急斜面に葡萄畑が開墾され、1969 年、この葡萄畑の麓で、知的障害者更生施設こころみ学園(社会福祉法人こころみる会運営)がスタートした。知的障害を持った人たちと葡萄畑でワインづくりを考えたが、社会福祉法人には葡萄をワインにするための果実酒類製造免許が下付されないため、1980 年、一般の事業所である有限会社が、こころみ学園園長 川田昇の考えに賛同する父兄たちにより設立され、1984 年有限会社樺崎産業(後のココ・ファーム・ワイナリー)として酒類製造免許を取得し今に至る。		
所在地	栃木県足利市田島町 611	
ホームページ	http://cocowine.com/	
対応者／実施日時	社会福祉法人こころみる会/指定障害者支援施設こころみ学園 事務局長、有限会社ココ・ファームワイナリー 総合事業部長：佐井正治氏 有限会社ココ・ファームワイナリー 専務取締役：池上知恵子氏	2 月 10 日(木) 14 時

事業活動
① <u>主な顧客</u> ② <u>「売り」とするサービスや商品</u> ③ <u>経営体制と従業員(正規、非常勤)の数</u> ④ <u>事業所の数などの組織体制</u> ◎社会福祉法人こころみる会/指定障害者支援施設こころみ学園 昭和 33 年、特殊学級の教員だった川田氏と特殊学級の子供たちが開墾作業をして食用の葡萄畑を作り始める。 昭和 43 年、手作りの小屋で川田氏と職員 9 人が寝起きしながら無給で、学園の施設づくりを始める。補助金は一切なし。 昭和 44 年、施設が成人対象の知的障害者更生施設として認可。社会福祉法人認可。 現在、園生 134 名(入所 94 名、短期入所 10 名、ケアホーム 30 名) 17 歳～85 歳。 常勤職員 44 名、非常勤職員 22 名、うち準職員(こころみ学園卒業生) 8 名 障害者の自立支援施設(訓練施設)は、法律が平成 18 年に改定され、本人負担の利用料

が1割になり、生活費は全額自己負担になった。

ここに入所している人たちは、普通の職場では仕事ができない人たちなので、就職ができない。ここは自立支援施設であり、「作業」は「訓練」であり「労働」ではないので、給与は出ない。葡萄畑やワイナリー工場での作業は、作業訓練をしているという形。

園生は、障害者年金の月9万円程度の収入で、訓練施設への利用料を払い、生活している。これでは自立生活はできないので、葡萄や椎茸の売り上げの余剰金を本人たちに分配している。

こころみ学園の設立の目的は、知的障害者の教育と訓練、そして自立生活。施設づくりの方針は次の3点。

- ① 山の斜面を使って、身体を動かしながら働く作業を通じて、「移動の訓練」が行い、知的障害者の能力を引き出す。
- ② 自然の中で、質素な生活を行うことで、ひもじさに耐えた後の食事の美味しさ、暑さ寒さに耐えた後での涼しさと暖かさ、疲れた後の休息、眠さに耐えたあとの眠る喜びなどを味わい、情緒を安定させ、やる気と耐える心を身に付ける。
- ③ 土地の人たちの生産の営みに深く関わり、助け合って生きる施設にする。地域になくはない施設にしていく。

こころみ学園では、園生と職員が寝起きを共にし、作業を一緒にやる方針なので、仕事がついたため、職員になりたい人が少ない。人手が足りなくてよく募集を出している。労働基準法があるので、職員はあまりたくさんの仕事ができない。昔は、夜間は「宿直」でよかったが、現在は「夜勤」となり、その分の業務時間を昼間から削らなければならない。

社会福祉法人には、事務職員を雇用しなければならないという規定がなく、事務職員の助成が出ない。だから、直接支援職員たちが、事務業務もやっている。助成金をもらうための事務作業をこれ以上増やせない。

園生に仕事を指示したり、園生の仕事を管理するという担当はいない。仕事はやってみせて、みんなで一緒にやるというやり方。

知的障害者の中には特殊な才能を持つ人がいて、「こだわり」というものがある。一つの作業を繰り返し続けることができる。ワインのボトルを一定の時間で移動させたり、椎茸の原木を担いで移動させる作業を繰り返すことができるなど。

職員全員で、どの園生にどの作業をさせるかは話し合う。職員によって見る目が違うので、みんなで話し合い、様々な角度で見ることが必要と考えている。

作業する園生は、葡萄園で寝転がったり座ったり、葡萄をつまみ食いしたりするため、園生の健康のために、農薬や除草剤は使用してこなかった。そのことが現在では「無農薬」

ということで雑誌などで紹介され、商品の付加価値になっている。しかし、ココ・ファームワイナリーではそれを特別に出してはいない。

園生の人手があるので、下草刈りや虫とりなどに手間暇をかけることができる。剪定は難しい作業のため職員がやっているが、枝の除去に人手をかけられるため、葡萄園はいつも綺麗になっている。

◎有限会社ココ・ファームワイナリー

ワインの醸造と販売。現在、年間 15 万本のワインを醸造。社員 20 名。

昭和 55 年に有限会社設立。

昭和 59 年に醸造認可取得。

平成元年、アメリカ・ソノマに 5ha の葡萄畑を確保し、栽培・収穫を行う。

平成 12 年、九州沖縄サミットでワインが晩餐会に使用される。

平成 20 年、洞爺湖サミットでワインが総理夫人主催夕食会に使用される。

敷地と建物は、社会福祉法人こころみる会の資産。当初は川田氏の個人資産だったが、寄付をした。最初は、個人資産を社会福祉法人に寄付することはできないと言われ、大変だった。醸造所の建物の一部を、有限会社ココ・ファームワイナリーは社会福祉法人こころみる会から借りて営業している形。

ココ・ファームワイナリーは、創業者の川田氏が、「美味しいものを作ろう」ということで、アメリカから醸造技術者を招くなどして、醸造技術向上に努めてきた。九州沖縄サミット、洞爺湖サミットで、ワインが出されたことがマスコミで報じられてから、急激にファンが増えた。飲食店に、ココ・ファームワイナリーのワインを持ち込んで店主に勧めるお客さんが多く、飲食店からの問い合わせが増えている。

卸業者は、市内の 1 軒にのみ出しており、あとは直接出している。コンクールに出したことがなく、業界での位置づけは未知数。

独自では広告宣伝をしていない。マスコミは全て取材。

資金調達について

①創業資金の調達先

②運転資金（つなぎ資金）の調達先

創業当時は、川田氏や職員、園生の家族が無給で施設づくりをし、労働をした。創業資金は、園生の家族の寄付。創業者の川田氏の方針が、助成金は、事業の力を萎えさせてしまうので頼ってはいけない、というものであり、その方針は続ける予定。従って、寄付金、

賛助金というものは積極的に募っていない。

ワインを楽しむ会としてダロワーズクラブがあるが、収穫祭には2日間に1万6～7千人が来るので、イベントの開催も大変である。

事務局職員がいないので、事務作業が増えることはしたくない。

ココ・ファームワイナリーの事業資金は金融機関からの借入れ。今後もその方針。売り上げの一部を学園に寄付したいが、会社法で、寄付の割合が決まっているので増やせない。

③事業拡大に必要な資金の調達先（予定を含む）

拡大計画はなし。土地がこれだけしかないので、これ以上、施設を増やせず、園生も増やせない。ワイン醸造所はあくまでも園生の作業所なので、園生が増えないと施設拡大はできない。

ワインの貯蔵倉庫を増築したかったのだが、施設は作業所であり、作業所には窓をたくさん付けなければならないという規定があるため、貯蔵倉庫にならない。現在は、他の土地を借りて倉庫を建てているが、地代がかかっている。

この土地は市街化調整区域なので、飲食店やショップなどの商業施設は建てられないので、仮設建築にしている。

法人制度について

①いまの法人形態を選んだ経緯と理由

②いまの法人形態と事業活動との適合性（支援体制や支援の程度など）

③顧客を獲得したり維持したりする上で適当な法人形態は他にあるか。

学園のはじまりは、川田氏や支援者の個人的な活動だった。障害者の訓練施設ということになり社会福祉法人化。ワイン醸造所は、社会福祉法人では酒税法の問題で免許をあげられないと言われたので、有限会社を設立した。

税制について

寄付には頼らない方針なので、特に募っていない。

その他

・助成金や補助金の使いにくさ、規約・規制が多いこと、事務処理業務の多さ

- 土地建物の名義、施設の建設などで、事業の実質と、社会福祉法人の規定とが噛み合わない。事業を拡大させ、園生の自立生活を安定させるために、事業に即した法律整備をして欲しい。法律や行政は、障害者が自立するための事業の邪魔をしないで欲しい。
- 園生も職員も高齢化するが、労働できなくなった高齢者は、病気治療もあると年金だけでは自立ができない。敷地内には墓所もあるが、亡くなった際の支援や助成は一切ない。

(8) NPO 法人自立支援センターふるさとの会

NPO 法人自立支援センターふるさとの会		
生活困窮者が地域のなかで、安定した住居を確保し、安心した生活を実現し、社会のなかで再び役割や人としての尊厳・居場所を回復するための支援（更生保護相談や就労支援相談、建物清掃など）を事業として行っている。		
所在地	東京都台東区千束 4-39-6-4F	
ホームページ	http://www.d5.dion.ne.jp/~hurusato/	
対応者／実施日時	NPO 法人すまい・まちづくり支援機構 水田 恵氏(代表理事)、秋山 雅彦氏(理事)	3 月 15 日(火)14 時

事業活動
<u>①主な顧客</u> - NPO 法人自立支援センターふるさとの会(以下、ふるさとの会)は、台東区、墨田区、荒川区、豊島区、新宿区を事業エリアとし、宿泊所・自立援助ホーム、地域生活支援、就労支援のサービスを単身生活困窮者へ提供している。その利用者は 1089 人(2011 年 1 月)。60 歳以上が 65%、平均年齢は 61.4 歳。利用者の殆どが身体障害、知的障害、精神障害、三障害を持つかその疑いがある。24 時間 365 日の支援を必要する人が自立援助ホームへ入居し、それ以外の方は自宅でサービスを受けている。 - ふるさとの会の事業を支えてくれる人たちは 2400 人～2500 人おり、医療関係者、福祉関係者、マスコミ関係者、研究者など多彩である。 <u>②「売り」とするサービスや商品</u> - 地域の土地所有者(アパート経営者)と組んで宿泊所・自立支援ホームを整備している点だが、ふるさとの会の独自モデルである。多くの支援系 NPO などは自前で施設を整備しているが、ふるさとの会は土地所有者のアパート経営や資産活用のニーズと組み合わせ、自立援助ホームを整備している。土地所有者は大抵がその地域の顔役などであることから、その副次的効果として地域の人たちとの関りが多くなることを期待している。 - 加えてもう一つ「売り」となるのが、単身生活困窮者サービスは要介護高齢者への支援と若年者の雇用創出を組み合わせている点である。他の支援系 NPO や社会福祉団体は高齢者支援と若年者就労支援の事業をそれぞれ別々に実施しているところが多いが、ふるさとの会は宿泊所・自立支援ホームに暮らす要介護高齢者の支援事業を活用して若年者の 80 人の雇用を生み出している。

- アメリカの非営利組織 CDC(コミュニティ・ディベロップメント・コーポレーション)の事業に近い。

③経営体制と従業員（正規、非常勤）の数

- ふるさとの会は社員 18 人(うち理事 5 人、監事 1 人)、雇用されている常勤職員 50 人、非常勤職員 79 人である。理事会は月 1 回で開催。世代交代の時期を迎え、ふるさとの会の代表理事を創始者から若手へ交代した。
- ふるさとの会には 3 つの事業部がある。各事業部の事業所数については、宿泊所・自立支援ホーム 11 ヶ所、地域生活支援 2 ヶ所、就労支援 6 ヶ所となる。
- ボランティアサークル「ふるさとの会」が 1990 年に発足。1998 年に NPO 法人化。以後、事業の展開に応じて分社化を進めてきた。現在、ふるさとの会を含めて 7 法人のグループ態勢となっている。
- グループ法人の全体統括をする組織として、法人連絡会を設置している。各法人の代表及び責任者の 11 人で構成。

法人	設立年	代表	事業領域
NPO 法人自立支援センターふるさとの会	1998	佐久間	自立援助、地域生活支援、就労支援
有限会社ひまわり	2002	水田	介護
株式会社ふるさと	2007	水田	建物清掃、賃貸借保証
有限責任事業組合新宿・山谷ネットワーク	2008	遠藤	就労支援相談
NPO 法人すまい・まちづくり支援機構	2009	水田	企画・起業支援
更生保護法人同歩会	2009	水田	更生保護相談
合同会社ふるさと	2010	水田	資金調達、事業投融资
法人連絡会	2008	水田	グループ法人の協議

④社会のニーズへの対応

- 若年者から高齢者までの単身生活困窮者支援は、当事者が地域の中で安心して生きていけることを支援する事業で、無縁社会と言われる世情を見ると、今後もニーズは増える。一つの施設につき待機者 100 人ほどおり、特に心のケアにかかる需要が見込まれる。
- 高齢者支援の仕事を生み出し若年者の就労へつなげるビジネスモデルは、行政の縦割りを横につなぐもので「役所では担えない事業」と考える。
- 宿泊所・自立支援ホーム事業は単身高齢者や障害者などの住居整備に伴う地元における不動産取引、自立援助ケアの仕事へ就労した若年者による地元商店街での購買、町会や地域イベントへの参加を生み出し、「地域の活性化事業」と位置付けられる。単身

生活困窮者だけに限らず年金一人暮らしの地域の人がこのサービスを受けられる機会を用意しており、地域の互助機能に貢献できる。そういう点で地域の関心がこの事業へ寄せられている。

資金調達について

①創業資金の調達先

- 資金が必要なのは宿泊所・自立援助ホームの整備にかかるもので、創業資金というより施設ごとの初期費用の考え方をしている。
- 宿泊所の第一号「ふるさと千束館」を開設した際の初期費用は 1380 万円で、借家の改装費と家具什器費に費やした。その資金は個人貸付 800 万円と擬似私募債 580 万円で調達した。2000 年～2005 年までの各年で宿泊所と自立援助ホームを開設した初期費用は 1200 万円～2000 万円となり、個人出資、ろうきん、未来バンクから調達した。借入金の一部を除き返済済みである。
- 2005 年からはふるさとの会の事業収益、子会社、日本政策金融公庫、東京コミュニティパワーバンクから初期費用を調達している。
- なお、有限会社と株式会社の設立資本金は代表取締役の水田氏が出資した。

②運転資金（つなぎ資金）の調達先

- 事業収益から運転資金を調達。並行して東京都など委託事業を受けている。ただし補助金は入っていない。
- 子会社の運転資金も事業収益で賄っている。

③事業拡大に必要な資金の調達先（予定を含む）

- 2011 年 1 月現在で 1089 人がサービスを利用しており、一つの施設に 100 人程の待機者がいる現状からして、これからも事業を拡大する方針。
- 宿泊所・自立援助ホームの初期費用を調達する方法は、第 1 期(1999 年～2005 年)、第 2 期(2005 年～10 年)、第 3 期(2010 年～)に区分できる。事業創成期の第 1 期では個人及び金融機関の NPO スタートアップ商品で資金調達。第 2 期ではグループ関連会社を含む内部留保金の活用とアパート家主が建設資金を調達するスキームへ変更。第 3 期では間接金融から直接金融のスキームも導入している。

④資金調達に関する障害

- 無担保融資について NPO 法人が都市銀行や信用金庫から融資を受ける環境にない。
- 有限会社は介護サービス 株式会社は就労サービス 会社法人については金融機関から資金調達を特にしていない。

⑤今後の資金調達の方法

- 2 つある。1 つは「晃スキーム」*と称しているもので、初期費用は家主、運用費用はふるさとの会が負担するリスク分担と資金調達の方法である。
- もう 1 つが少人数私募債。合同会社ふるさとを設立し、その社債として少人数私募債を発行し、施設整備の初期費用を調達する。

※2009 年に古いアパートだったものを自立援助ホーム「ふるさと晃荘」(定員 18 人)へ改築したときに用いた手法である。積水ハウスの資産活用部門がアパートの所有者とふるさとの会をつなげたのがきっかけ。資金調達のスキームは、古いアパートの解体及び新築の初期費用(約 5000 万円)を家主が調達する。前物件償却済み及び抵当抹消による新たに生じた土地担保価値を以て家主が初期費用を金融機関から調達。一方、ふるさとの会は完成したアパートを自立援助ホームとして賃料 600 万円/年で一棟一括借上げする。賃料 600 万円は入居者の家賃で賄い、大家へは毎月 50 万円の家賃が入る契約。ふるさとの会では什器備品等の整備にかかる 450 万円を日本政策金融公庫の低利融資で調達。ふるさとの会は必要となる資金を抑えることが可能となった。

法人制度について

①いまの法人形態を選んだ経緯と理由

- ふるさとの会は、1990 年に発足した「ボランティアサークルふるさとの会」が前身で、1999 年に NPO 法人化した。法人取得の理由は支援サービスを実施するうえで必要不可欠となる対象者の個人情報行政から提供して貰うための必要性から。NPO 法人を選択したのは日本 NPO センターの山岡氏の助言によるもの。
- その後、有限会社ひまわり、株式会社ふるさとなど分社化を進めたのは、事業領域にかかる行政の縦割りに応じるためのもの。

②いまの法人形態と事業活動との適合性(支援体制や支援の程度など)

- グループ全体で約 8 億円(2009 年)事業規模に成長してきたこと、1 種事業を実施することなどの理由から社会福祉法人が適当だと考えている。
- NPO 法人よりも社会福祉法人のほうが、ふるさと会が進めている事業領域における行政の委託や行政との連携、事業収益にかかる税金の点で有利である。
- NPO 法人のほかには有限会社、株式会社、有限責任事業組合、更生保護法人、合同会社を設立してきたのは、制度ごとに行政と話しやすい態勢にすることや事業の特性を踏まえてのことで、合理性がある。

③顧客を獲得したり維持したりする上で適当な法人形態は他にあるか。

- NPO 法人から社会福祉法人へ切り替える取組をしてきたが、行政はいろいろと理由をつけて認めようとせず、現在に至っている。しかし社会福祉法人化は諦めない。最近になって、日本 NPO センター山岡氏から公益法人も視野に入れることの助言を受けた。

税制について

- グループ全体の事業高は約 8 億円(2009 年)で、ふるさとの会が約 6 億 6 千万円、有限会社が 1 億円 株式会社が 4 千万円の構成となる。ふるさとの会にかかる法人税、法人事業税、消費税などの納税額は 2001 年度～09 年度の累積で 9700 万円ほどに及ぶ。
- NPO のミッション性にかかる投資分を減税して貰うのが有り難い NPO の事業実態をよく理解したうえでの課税して欲しい。そういう点で社会福祉法人が有利である。

(9) ワーカーズコープ

労働者協同組合（ワーカーズコープ）		
働く人々・市民が、みんなで出資し、民主的に経営し、責任を分かちあって、人と地域に役立つ仕事をおこす協同組合（＝協同労働の協同組合）で、地域福祉事業や就労支援事業、障がい者福祉事業、子育て支援事業、建物総合管理事業などを展開している。		
所在地	東京都豊島区池袋 3 丁目 1-2 光文社ビル 6 階	
ホームページ	http://www.roukyou.gr.jp/	
対応者／実施日時	専務理事 古村伸宏氏 企画政策部 牧野祥二郎氏 事務局長 管剛文氏	2 月 16 日（水）17 時半

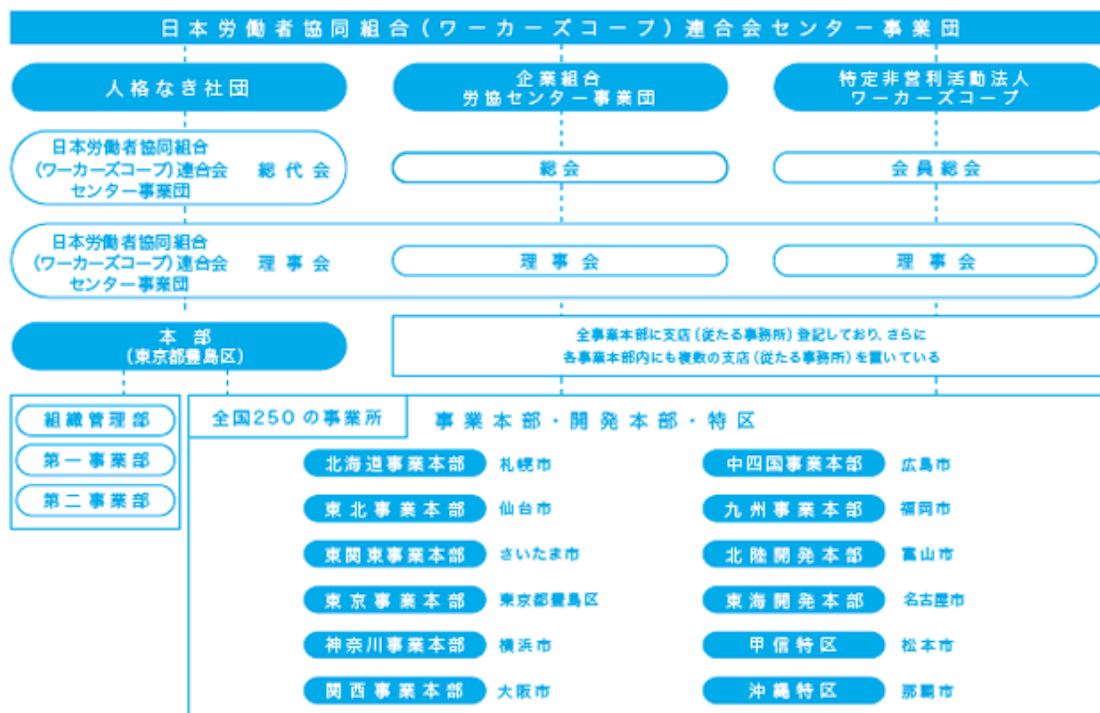
事業活動
<u>①主な顧客</u> これまでの歴史的経緯を振り返ると、国の失業対策事業がなくなる中での継続の仕事を自分の手で行う受け皿として、1979年に全国から36の事業団が集い、「中高年雇用福祉事業団全国協議会」が結成された。1986年には正式に労働者協同組合組織への発展を決定し、協議会から連合会へと変わった。加えて1995年の阪神大震災を契機に地域ニーズを踏まえた解決をより一層目指してきている。したがって、失業者や高齢者、そして地域に暮らす人々が顧客である。 <u>②「売り」とするサービスや商品</u> 1) 子育て関連事業：行政からの委託もあり、学童保育などの事業が多くなってきた。 2) 障がい者福祉事業：当事者を対象にしたヘルパー講座等の就労訓練事業や全国約 300カ所ある地域福祉事業所での居宅介護や生活介護等の事業など 3) 就労支援事業：「労協若者自立塾」「みやぎ北地域若者サポートステーション」「新潟地域若者サポートステーション」を中心に、いわゆる「ニート」「フリーター」「ワーキングプア」「ネットカフェ難民」等と呼ばれている若者への支援をはじめ、障がい者、ホームレス、シングルマザー、高齢者を対象とした就労支援事業に取り組んでいる。 4) 地域福祉事業：高齢者介護予防事業（地域支援事業）の担い手として深谷市からモデル事業を受託。釧路ではロールモデルとしてネットワークづくりを展開している。 <u>③経営体制と従業員（正規、非常勤）の数</u> 下記3つの事業団で構成されている。

表：センター事業団詳細

名称	労使センター事業団	ワーカーズコープ	ワーカーズコープ連 合会センター事業団
法人格	企業組合	特定非営利活動法人	任意団体
設立年月日	1973年2月23日	2001年9月13日	1987年12月13日
組合員数	4272人（2009年11月時点）		
出資金	9260万円	－	11億5700万円
08年度事業高	40億円	36億円	40億円
センター事業団合算	計 116億4000万円（2009年3月31日）		

出典：「協同労働が拓く未来」労働者協同組合（ワーカーズコープ）2010

全国に12の事業本部・開発本部・特区、250の事業所がある。



出典：<http://www.roukyou.gr.jp/index.php?itemid=43>

事業所の数などの組織体制



連 合 会

全 国 総 会
理 事 会
常 任 理 事 会

- ◆ 労協新聞編集部
- ◆ 組織総務部
- ◆ CC福祉中央会
- ◇ 産消連帯事業推進委員会

協 同 総 合 研 究 所

国 際

国 連
ILO
NPO
NGO

ICA

日本労働者協同組合
連合会【JWCU】

JJC

農 協・全 労 済
漁 協・生 協
森 林 組 合・ 他

国 内

JJC

(Japan Joint Committee
of Cooperative)

1956年、ICA特使クラーク博士の来日を契機に組織されたJJC(日本協同組合連絡協議会)は、JA(農協)、生協、JF(漁協)、森林組合、労働者共済、労働者協同組合の全国段階の協議体で、ICAに加盟するJA全中、JA全農、JA共済連、農林中金、家の光協会、JA新聞連、大学生協連、全漁協、全森連、全労済、日本労協連及び日本生協連の12団体が加入し、ICA総会等への参加など、協同組合の国際活動に伴う連携・協力等の活動を進めている。

労 働 者 協 同 組 合

セ ン タ ー 事 業 団

- 北海道開発本部 (5)
- 東 北事業本部 (20)
- 東 関事業本部 (37)
- 東 京事業本部 (54)
- 神奈川事業本部 (18)
- 北 陸開発本部 (9)
- 東 海開発本部 (8)
- 関 西事業本部 (17)
- 中四国事業本部 (19)
- 九 州事業本部 (37)

※ () 事業所数

地 域 労 協 ・ 事 業 団

- ◆ 北海道労協 ◆ 帯広
- ◆ 石巻 ◆ ビホロ
- ◆ とちぎ ◆ 群馬 ◆ 船橋
- ◆ 東京 ◆ なかの
- ◆ あいち ◆ 三重 ◆ 宇治
- ◆ 伊丹 ◆ 神戸 ◆ 尼崎
- ◆ 宝塚 ◆ 福山
- ◆ しほね ◆ 光 ◆ 美祿
- ◆ 小野田 ◆ 遠賀中間
- ◆ 柏屋 ◆ 鞍手
- ◆ 嘉飯山

各 種 加 盟 組 織

- 庄内産直センター
- スペース・ムー
- 全農映
- 市民共済静岡
- ワーカーズコープタクシー福岡
- 労協シネマ・ワーカーズ
- コンピュータユニオン
- 黄柳野
- 無茶々園
- 大分自交労協

日 本 高 齢 者 生 活 協 同 組 合 連 合 会

- ◇ 北海道 ◇ 青森 ◇ 岩手 ◇ 山形 ◇ 宮城
- ◇ 群馬 ◇ 東京 ◇ 神奈川 ◇ 長野 ◇ 新潟
- ◇ 愛知 ◇ 三重 ◇ 和歌山 ◇ 滋賀 ◇ 大阪
- ◇ 兵庫 ◇ 岡山 ◇ ひろしま ◇ 香川 ◇ 高知
- ◇ 福岡 ◇ 沖縄

社 会 福 祉 法 人 協 議 会

- ◇ 社福・こうれいきよう
- ◇ 社福・なごや平和福祉会
- ◇ 社福・三重高齢者福祉会
- ◇ 社福・ヘルプ協会

準 会 員

- ・ ユニオン建設労協
- ・ わらび座
- ・ NPOネイチャーランド
- ・ ワーカーズコープ・アスラン
- ・ NPO寿クリーンセンター

出典：組織と機構 <http://www.roukyou.gr.jp/index.php?itemid=52>

④ 社会のニーズへの対応

ワーカーズコープのミッション（協同労働の協同組合がめざすもの）として、

- ・人のいのちとくらし、人間らしい労働を、最高の価値とします。
- ・協同労働を通じて「よい仕事」を実現します。
- ・働く人びと・市民が主人公となる「新しい事業体」をつくります。
- ・すべての人びとが協同し、共に生きる「新しい福祉社会」を築きます。

の4つを掲げている。<http://www.roukyou.gr.jp/index.php?itemid=34>

行政の委託事業も展開するとともに、行政では担いきれない事業も展開している。1995年の阪神大震災以後は地域ニーズを踏まえた取組にも重点を置き、「働く者同士の協同、利用者との協同、地域との協同」の「3つの協同」を掲げ、例えば地域福祉事業所は全国に約300カ所創り出している。

資金調達について

①創業資金の調達先

連合会本部の設立においては、労働組合本部から資金を借り、数年で返済した。

②運転資金（つなぎ資金）の調達先

組合員からの出資金に加えて、事業からの剰余金（自立積立金）をもとに運転資金を調達している。例外としては、ワーカーズ・コレクティブにおける施設の建設などで、（額が大きいこともあり）融資や公的制度を利用している。

③事業拡大に必要な資金の調達先（予定を含む）

基本的には、組合員からの出資金に加えて、事業からの剰余金（自立積立金）を中心に資金を調達する。

④資金調達に関する障害

組合員における出資へのマインドがまず挙げられる。組合員の行動や経営を含む合意への努力も時間を要するケースがある。また、事業の継続性を考慮した資金の配分についても「私物化」への対策を含め課題となる。

⑤今後の資金調達の方法

公益性や公共性を自覚しつつ、バイオ関連の施設建設など事業の拡大に伴って公的資金の活用も検討していく。

法人制度について

①いまの法人形態を選んだ経緯と理由

ミッションに適した法人形態がないため、とりあえず企業組合（労協センター事業団）を選択したが、2000年頃から子育て支援事業におけるNPO化について行政から求めもあり、特定非営利活動法人（ワーカーズコープ）を立ち上げた。ワーカーズコープ連合会センター事業団については、適した法人格がないため、今でも任意団体のままである。

②いまの法人形態と事業活動との適合性（支援体制や支援の程度など）

企業組合（労協センター事業団）は、高齢者、児童、障害者等の福祉事業を主事業とする。特定非営利活動法人（ワーカーズコープ）は、子育て・保育事業及び指定管理での公共施設の管理・運営事業を行う。

任意団体（ワーカーズコープ連合会センター事業団）は、施設管理関連、緑化、食関連事業等を行う仕事おこしの協同組合

としてそれぞれ機能しているが、意識して使い分けをしていない。

ただ、対外的には困らないが、対内的には、決算の処理や組合員の管理などは困難な点もある。

③顧客を獲得したり維持したりする上で適当な法人形態は他にあるか。

協同組合法としては、日本ではワーカーズコープの法律が欠落。※世界的には、ワーカーズコープや社会的協同組合の法律が制定されてきている。

要望としては下記2点がある。

- ・協同組合に団体法として法人格を与える。
- ・「協同労働」という働き方について法的に認知し、労働者として正規に認めてほしい。

組合員は「労働者なのか？事業者なのか？」という議論もあるが、労働者としての自立化、雇用という従属関係とは異なる形態を認めるべきである。

生協や農協などの協同組合の設立は現行では認可、NPO設立は認証だが、目指す協同組合は株式会社のような準則でつくられる組織にしてほしい。そのためには、基準や要件を明確にし、罰則規定を自主的に設ける必要がある。

税制について

これまでの協同組合は軽減税率になっているが、協同労働の協同組合については一般税率になりそうな議論があるのは問題である。また、資本力が脆弱なので、剰余金の処分にあって、社会貢献的事業（人材育成や就労支援など）については、基金化をする際に原則非課税にしてほしい。

営利か非営利かという観点もあるが、協同組合の出資は経済的な見返りを求めず、所有者としての責任がある。原則としては、口数ではなく一人に対しての議決権（一票）となる。ここが株式会社と大きく異なる点である。配当については協同組合でも可能であるが、優先順位としては最劣後となる。これほどに「出資」に対する概念が株式会社とは違う。地域を構成している一人一人の当事者性や主体性を高めたり発揮したりするには、協同組合という仕組みが一番優れていると思う。

その他

国連が 2012 年を「国際協同組合年」と決議しているように、「新しい公共」を考えていく上では、協同組合の重要性、特に理念やポテンシャルにはもっと注目されていい。当ワーカーズコープは欧州の社会的協同組合に近い存在と考えている。そのためにも、協同組合の役割について自らが定義しなおし、組合員内部だけでなく、地域や社会とのネットワークづくりに力を注ぐべきであると考えている。

(10) 生活クラブ生協・神奈川

生活クラブ生協・神奈川		
受託・利用事業（各地域生協に対しての管理業務および代行業務など）、福祉事業（通所介護、訪問介護、居宅介護支援など）、共済事業（疾病入院・災害入院・手術給付など）		
所在地	横浜市港北区新横浜 2-2-15 パレアナビル 5F	
ホームページ	http://www.seikatsclub-kanagawa.coop/	
対応者／実施日時	理事長：荻原妙子氏、副理事長：五十嵐仁美氏、生活クラブ運動グループ福祉事業連合事務局長：片山丸氏	2月10日（木）13時～14時半

事業活動
※事業内容、ビジネスモデル、運営体制など 基本方針：ウェブ等の事前調査にて不明な箇所のみをヒアリングする。 ①<u>主な顧客</u> 約7万人の組合員（神奈川）、そして組合員の活動を支える生産者など ②<u>「売り」とするサービスや商品</u> ○予約共同購入 安全で安心な食べ物を、適正な価格で手に入れたい、という思いを原点に、生産者とともに、食品やその他の材の仕様（原材料や加工工程、包材、環境への配慮など）を決め、あらかじめ予約して共同で購入する方法を生み出している。この予約共同購入により、計画的な生産と供給と消費が可能になり、安全性の高い食品を適正な価格で購入できるだけでなく、生産者の再生産を可能にし、資源の無駄や環境への負荷を最低限にしている。 ○多様な共同購入 班：グループで予約注文をとりまとめ、消費材を分け合うことで経済的なメリットを生み、人と人のつながりによるたすけ合いを実践。 戸配：個人で注文し、個人に消費材が配達される。戸配の組合員が増える中で、戸配の組合員同士による、子育てなどをテーマとしたゆるやかなサークル活動も生まれてきている。 デポー：組合員が自主管理・自主運営する店舗形式の共同購入形態。組合員・職員ともに、ワーカーズ・コレクティブが運営を担っている。

○市民参加型福祉の展開

地域の仲間同士、たすけ合いながら暮らしていきたいという願いから、たすけあいワーカーズ・コレクティブ、デイケアサービスセンター、社会福祉法人などの地域福祉の事業主体を、生活クラブは他の生協に先駆けて生み出した。生活クラブグループ関連の福祉事業所は全国に 544 カ所。2007 年度実績：会員数 11,744 人、利用者数 44,869 人、総事業高 83.3 億円。「コミュニティ・オブティマム福祉」を掲げ、受け手とつくり手が連携、時には一体となり豊かなコミュニティをつくっていくことを目指している。

○ワーカーズ・コレクティブ運動

生活クラブの運動の中から、企業に雇われるのではなく、自分たちで出資し、運営し、働く協同組合方式の新しい働き方、ワーカーズ・コレクティブ（W.Co）が生まれた。（1982 年に日本最初のワーカーズ・コレクティブを設立。）仕出し弁当、パンなどの食品製造から、高齢者ケア、保育、リサイクル、編集、消費材の仕分けや配送など、600 団体、17,317 人、総事業高約 136 億円（2007 年度実績）。特記事項としては、1993 年に組合員 7 万人のカンパ（約 7300 万円）を結集するなどして、社会福祉法人いきいき福祉会の創立と特別養護老人ホーム「ラポール藤沢」を建設した。これにより、特別養護老人ホームへの W.Co の参画がなされた。現在も年間 2000 人のボランティアが支援している。また、同年、社会福祉法人藤雪会の創立と老人デイケアセンターの開設により、W.Co による社会福祉法人の運営がなされた。

③経営体制と従業員（正規、非常勤）の数

組合員数は 69,465 人（2010 年度期首）。

参加分権自治（会員 7 万人を 5 つのブロックに意図的に分権化）を採っており、行政区ごとに年に 1 回大会がある。自身がリスクも負う市民主体なので、「この指とまれ」方式で決められる。

2002 年 6 月には、非営利協同での福祉事業を拡げるために、生活クラブ運動グループの諸資源を結集することなどを目的に生活クラブ生協・神奈川や神奈川ワーカーズ・コレクティブ連合会など 12 の団体が連携して「生活クラブ運動グループ福祉事業連合」を設立した。（事務局は常勤 2 名、その他非常勤スタッフ。）運営委員（役員）は会員 1 団体につき 1 ～6 人、計 18 人以上 22 人以内。任期は 1 年で再任可。評議員会で選挙される。評議員会は会員により構成され、定数は 120 人以上 150 人以内。任期は 1 年で会員により選挙される。評議員会は年に 2 回以上開催するものとし、運営委員会は随時開催される。

事業所の数などの組織体制

19の都道府県に29の生活クラブ生協（生活クラブ連合会の会員単協）があり、運動と事業を自主運営・自主管理している。さらに、主に市町村のエリアごとに組合員の自治組織があつて、日常的な活動を自分たちで決定し運営している。29の単協は、消費材の共同開発・共同仕入を行うための組織機構として生活クラブ連合会を構成し、受発注や物流システム、ITシステムの運用などを委任している。連合会は、会員単協が参加する総会、理事会などによって運営されている。

※運営体制については、ガバナンスの視点から、総会や理事会における構成と開催頻度について確認する。⇒法人形態による意思決定の比較が出来るようにする。

④社会のニーズへの対応

※「役所の代わりとしての事業」なのか「役所では担えない事業」なのかを確認する。

※地域等とのネットワーク状況についても確認する。

成り立ちとして、1965年東京において、女性たちのイニシャティブによる任意組織として「生活クラブ」の活動が始まった。その目的は、自分たちの生活のあり方を変えることにより、産業優先の社会のゆがみを正し、地域を豊かにつくり変えていくことにあつた。この運動を発展させ、継続的な事業を行うために、民主的運営を経営の両立が可能な法人組織として、1968年に消費生活協同組合を設立し、生活クラブ生協となった。その後、生産－流通－消費－廃棄、環境、福祉から政治にいたるまで「生活のすべてを自治する」ことを掲げて活動を広げている。したがって、役所では担いきれない領域を細かにサポートしていると言える。

また、生活クラブの原点となった「せっけん運動」（合成洗剤追放）、遺伝子組み換え食品・作物の不使用、3R（リデュース・リユース・リサイクル）やグリーンシステム（1994年から、使用する容器をリターナブル容器に切り替え）などを実施してきた。

国外とのつながりについては、1999年に韓国・女性民友会生協、台湾・主婦連盟生活消費合作社との間に三姉妹提携の覚書を結び、アジア三姉妹会議を発足させた。また、スペインやイタリア、フランス、カナダ、北欧などの協同組合にも訪問し、交流を深めている。

資金調達について

※どこからどのように調達しているか、今後の方向性など

①創業資金の調達先

地域住民・市民が主体となり、リスクを負って拠出している。

②運転資金（つなぎ資金）の調達先

※役所（助成金等）や銀行（融資等）、寄附などの割合を確認する。

地域住民・市民が主体となり、リスクを負って拠出している。

生活クラブ運動グループでは、1998年に1口10万円の出資充当金を集めて（総額約1億円）、市民自身による非営利・協同の地域金融機関として「女性・市民信用組合（現在は女性・市民コミュニティバンク：WCA）」を設立し、それまで銀行が相手にしなかった女性やW.Coの事業への融資を行っている。

③事業拡大に必要な資金の調達先（予定を含む）

地域住民・市民が主体となり、リスクを負って拠出している。

生活クラブの諸資源を、生活クラブ運動グループ福祉事業連合に総合化し、その機能を強化することで参加型福祉の社会化を推進している。生活クラブは、「福祉たすけあい基金」として組合員から毎月100円のカンパを募り、「たすけあい未来ファンド」への寄附とし拠出している。この寄附は、市民のたすけあいサポーターからの年間1000円の寄附と合わせて、たすけあい未来ファンドの財源となっている。市民が市民ファンド（市民財）をつくりあげ、管理・運営方法等の決定に参加し、有効活用のための決定を行っている。

④資金調達に関する障害

特になし。

⑤今後の資金調達の方法

変更の予定なし。

法人制度について

※ビジネスモデルとの適合性、顧客等の反応など

①いまの法人形態を選んだ経緯と理由

生活クラブ生協もワーカーズ・コレクティブ（W.Co）も法人格を有していない。

これは、雇用関係（雇う－雇われる）という形ではない対等で自主的・主体的な参加の在り方を目指しているからである。

②いまの法人形態と事業活動との適合性（支援体制や支援の程度など）

法人格を持たないワーカーズ・コレクティブ（W.Co）が介護保険制度に参加できる道筋をつくるため、生活クラブ生協や福祉クラブ生協、（社福）いきいき福祉会、（社福）藤雪会が拠点法人となり、2000年に介護保険制度に参入した。その後、国の制度変更により、W.Co

の NPO 法人格取得が進み、さらに W.Co が福祉事業主体として地域に広がっていった。法人格の取得は、委託や助成金獲得のために「仕方なく」選んだという側面が強い。

2002 年には生活クラブ運動グループ福祉事業連合を設立した。福祉事業連合では、福祉情報ネットワークセンター運営や、研修の企画・実施、たすけあい未来ファンドの管理・運営、ローカル・ユニットの活動支援などを行っている。生活クラブが参加型福祉を実践する各主体のインキュベータとなってきた。

参加型福祉を推進する自主組織として、自治体レベルのローカル・ユニットをつくり「コミュニティ・オブティマム福祉」の拡充等をはかるべく活動している。(2011 年 1 月現在、神奈川県内 26 のユニットがあり、構成団体数は 309。)

移動サービスやデイサービス、地域の配食サービスは事業性が大変厳しい。

③顧客を獲得したり維持したりする上で適当な法人形態は他にあるか。

※「仕方なく選択した」のか「意図を持って選択した」のかを確認する。

適当な法人形態は思いつかない。まずは生協法の改定をすすめ、次に 10 年くらいのスパンで協同組合法を変えていくのが良いと個人的には考える。

税制について

※税制制度の活用状況、課題と要望など

公益法人を中心に：「みなし寄付金制度」の活用や税額控除制度の改正による影響

株式会社を中心に：エンジェル税制について知っているか。知っている場合、どれくらい社会的企業に役立っているか。

税制を含めて、非営利・協同セクターが担う「新しい公共」を実現するための課題（これまでの活動を踏まえた問題意識）を下記に挙げる。

～世界で初めて経験する超少子高齢社会の到来を控え、ますます多様化、個別化するニーズに対応するために～

①非営利協同セクターによるネットワーク型市民福祉モデルの実現

・市民事業によって問題解決を進めるための W.Co の発展・拡大

②ボランティアなコミュニティワークの拡大

・福祉活動拠点を活用した生協組合員・市民のボランティア参加を推進する。

→地域の多様なニーズにも対応するボランティアネットワークの基盤づくり

・非営利協同セクターだからできる活動

③自治体との協働を進める

- ・介護保険制度に限らず地域福祉は地域や市民の課題であり自治体の課題でもある。
- ・今後自治体に求められる生活支援サービスの計画化に対する参画
- ・「総合評価入札制度」により自治体施策への非営利協同セクターの参画の道を拓ける。

④公的福祉事業への非営利協同セクターの多様な参画の道を拓ける。

- ・介護保険事業の業務委託による運営

→生協事業としての介護保険事業の W.Co への業務委託(生協の事業を組合員参加で運営する)

⑤地域のネットワーク機能づくりのための支援

- ・コミュニティ・コーディネータ(コミュニティ・ソーシャルワーク)を地域社会の基本機能として位置付ける。
- ・ネットワーク型市民福祉モデルの要となる。(「地域包括ケアシステム」へのオルタナティブとして)

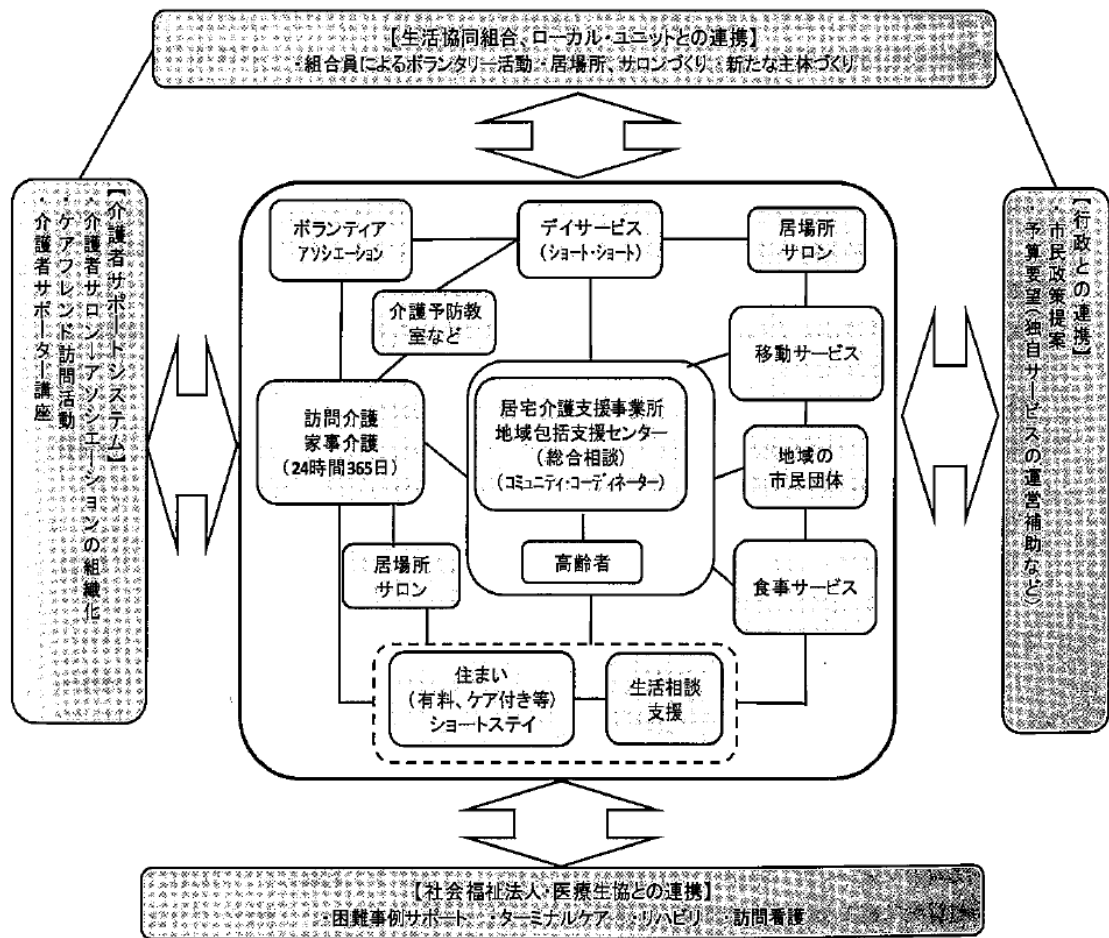
⑥総合相談機能とコミュニティ・コーディネータとの連携

- ・地域に多様なニーズを受け止めるための総合相談機能の設置(ワンストップ相談)
- ・相談ニーズへの対応をコミュニティ・コーディネータとの連携で進める。

⑦寄付文化、寄付社会の造成

- ・個人、事業体からの寄付を集約しやすい税制の整備
- ・寄付を受け入れるための適切な法人格の検討

また、公共の担い手として、末尾の図：ネットワーク型市民福祉モデルを目指すうえでは、行政におけるコーディネータや認証が重要になる。



図（仮称）ネットワーク型市民福祉モデル

(1 1) 特定非営利活動法人 WE21 ジャパン

特定非営利活動法人 WE21 ジャパン		
神奈川県下 35 の地域でWEショップを拠点にリユース・リサイクル環境事業と民際支援事業を行う WE21 地域 NPO と連携して、地域循環型の社会やアジア地域の市民による経験の交流・支援を通じた平和な社会づくりを進めている。		
所在地	神奈川県横浜市神奈川区栄町 11-5 栄町第 2 ビル 3 階	
ホームページ	http://www.we21japan.org/	
対応者／実施日時	理事長 藤井あや子氏	3 月 11 日(金)10 時 30 分

事業活動
<u>①主な顧客</u> ■ NPO 法人 WE21 ジャパン(以下、ジャパン)の場合、主な顧客は県内 35 地域にある NPO 法人 WE21 ジャパンたま、NPO 法人 WE21 ジャパンあさおといった WE ショップを運営している NPO 法人(以下、地域 NPO)である。これらは団体会員となっている。また個人会員も顧客である。 ■ スーテークフォルダーの観点からは、リユース・リサイクルの衣料品など物流で業務提携しているワーカーズコレクティブ「キャリー」、本事業のミッションであるアジア支援事業の支援先となるフィリピンの NGO などがあげられる。 ■ なお、地域 NPO の顧客は、WE ショップを利用する人、ショップへ衣料品を提供する人(地元の人たち)だと思う。 <u>②「売り」とするサービスや商品</u> ■ リユース・リサイクルの衣料品などを地域ごとに集めて販売する地域 NPO とショップ、その売上からアジア支援金を先方の NGO へつなげる活動。この仕組みがジャパンの「売り」とするサービスである。あわせて、この仕組みは市民が力を付けながら社会をつくること価値を持っており、そのことも「売り」である。 ■ 団体会員である地域 NPO の抱えている課題解決につながる提言や人材研修といった中間支援の取組も「売り」になる。 ■ もともと生活クラブ運動から起こった市民発意のものであり、「役所では担えない事業」である。 <u>③経営体制と従業員（正規、非常勤）の数</u> ■ ジャパンについては、役員 12 人（理事 10 人／監事 2 人）、事務局 5 人（有給専従職員

4人／有給非専従職員1人)の経営体制である。ジャパン役員は個人会員と団体会員から選出している。役員を選出する選考委員会(会員で構成)が定員枠内で役員候補を推薦する。それに対して会員が信任投票する形である。ジャパンの役員は地域のショップでも活動しているので、事務局長が執行体制の責任者になっている。

- ジャパンの組織運営の透明性、説明責任、倫理行動を高めるために国際協力 NGO センターのアカウンタビリティ・セルフチェック(組織運営、事業実施、会計、情報公開について自己審査)を受けて、基準と規則などを整備し、労働環境を改善している。
- 35 地域 NPO は全て NPO 法人をそれぞれ取得している。「NPO 法人たま」「NPO 法人あさお」などの名称で、理事会、総会がある。地域 NPO はジャパンの団体会員となり、ジャパンと基本契約を交わす。契約内容はジャパンと地域 NPO の役割分担、物流及び広報ならびに一部の事務局機能をジャパンへ業務委託すること、WE ショップの商標を使用することに関するものである。なお、過去に脱会すること地域 NPO が 2 件あった。

④社会のニーズへの対応

- 2008 年に WE ショップを利用(寄付、購入)する市民へニーズ調査をしたところ、WE ショップを利用する理由は「もったいない」6 割、「海外支援」3 割であった。家中にある使わなくなった衣料品などを棄てるのでなく役立つようにしたいニーズがあり、そのニーズを活かす先として期待していることが判った。
- 修繕するより買い換えた方が便利という今の消費行動や消費生活の中でも「もったいない精神」はある程度継続していくと見ている。WE ショップを利用する市民は、県下全世帯数の 14%程度で、今後も掘り起こしできると考えており、店舗を増やすことができる。

資金調達について

①創業資金の調達先

- ジャパンの創業資金は、最初に開店した WE ショップ 5 店舗の売上から営業経費やショップ維持費などを除いた収益の 9 割を本部資金として集めたもの。
- WE ショップの開店においては、生活クラブ組合員の主婦有志が 10 万円～30 万円を地域 NPO(当時は任意団体)へ貸し付ける(5 年間)形で集めた 300 万円前後が原資となり、店舗を借りる保証金や改装費などに費やした。生活クラブ運動は参加型を標榜しているので、事業の操業資金は自分たちで持ち寄るのを基本としている。

②運転資金(つなぎ資金)の調達先

- ジャパンの運転資金は、WE ショップ収益の 9 割～8 割(比率は地域 NPO により異なる)

をジャパンへの業務委託費に充てる契約で調達している。運手資金の 7 割が地域 NPO との契約によるもの。

- 各地域 NPO の収益の 10%を業務委託費としてジャパンと契約する。その際に 1 つの地域 NPO からの業務委託費は上限 150 万円を超えないというルールを定め、2011 年度から運用する。
- ジャパンを維持するため、行政の補助金や助成金はこれまで受けていない。2008 年に実施したニーズ調査のためにパナソニックから助成金を受けた。また海外支援のための助成金や寄付(合わせて 200 万円)を受けたことがある。
- なお、地域 NPO が NPO 法人取得した後は、市民バンクから運転資金の融資を受けるところもあった。

③事業拡大に必要な資金の調達先（予定を含む）

- ジャパンにおいては、地域 NPO との契約金を基本に財団や企業の助成金を獲得することを考えている。また、「新しい公共」関連の補助金も検討する考えにある。今後、地域 NPO が増えるとその分の契約金が増える。ジャパンのことを PR し海外支援の寄付を募ることもある。
- 地域 NPO は地域の人たちの自発性と当事者性が基本なので、それぞれが事業拡大や資金調達のことを判断する。

④資金調達に関する障害

- NPO 法人による資金調達の障害はない。

⑤今後の資金調達の方法

- 以前は女性・市民コミュニティバンクからジャパンが融資を受け地域 NPO へ貸し出す例があったが、今後は各地域 NPO で資金調達をしっかりと行っていく考えにある。併せてジャパンも独自に資金調達していく。資金調達における分権化の動きを志向する。

法人制度について

①いまの法人形態を選んだ経緯と理由

- 1980 年代、国連の「人間の安全保障の宣言」と、アジアにおける戦争責任を問い平和を築く運動の流れを受けて、市民が気軽に関わる仕組みをつくる発想を生活クラブの中で持つ。そのアイデアを具現化する目的で 1996 年と 97 年にイギリスのオックスファムへ視察し、その仕組みを学び、1999 年に生活クラブ生協の有志により WE ショップが 5 店舗誕生(厚木市、平塚市、二宮町、藤沢市、横浜市泉区に 15 坪～20 坪の店舗)。2000 年に衣料品などの物流と保管を一元的管理するジャパンが発足する。そこから始

まり今日に至っている。

- そのような経緯からジャパンも地域 NPO も市民に信頼されて支えられる法人形態として NPO 法人が適合した。

②いまの法人形態と事業活動との適合性（支援体制や支援の程度など）

- 市民の参加で事業を支える点において NPO 法人は適当だが、不都合な点では税制の問題である。
- 市民から寄付された衣料品などを販売し、そこで得た収益が海外支援する原資になるのがリユース・リサイクル事業の構造だが、地域 NPO の収益に対し会社と同等の課税がある。収益を出し海外支援することについて障害となっている。
- 地域 NPO で内部留保を蓄えて神奈川県最低賃金(818 円/2011 年度)を支払える資金力と次の事業投資力を付けたいが、それも難しい。

③顧客を獲得したり維持したりする上で適当な法人形態は他にあるか。

- 海外支援の資金を確保する点で、地域 NPO がそれぞれ認定 NPO 法人になり、リユース・リサイクル事業収益の多くを海外支援の原資へ回せることを期待する。だが、リユース・リサイクル事業の基盤である市民からの物品寄付をパブリックサポートテストの「3000 円以上の寄付者 50 人以上」に換算できないので現実的には厳しい。
- むしろジャパンが認定 NPO 法人になる方が現実的である。現在は、地域 NPO の与信の関係で WE ショップ店舗の契約をまとめてジャパンが行っていた経緯があり、各店舗の家賃がジャパンの収入に計上される会計になっている。そのため事業収入が見かけ上多くなっている。この状態は順次解消されるので、そのあとに認定 NPO 法人取得を検討する。

税制について

- 上記と同様のこと。

(12) NPO 法人さくらんぼ

NPO 法人さくらんぼ		
「人と人とのつながりや暖かさを大切に、相互扶助の精神に基づいて子育て情報の発信と子育て家庭支援の拠点として、子ども達が健やかに育つことができるまちづくり」を目指し、家事・育児支援や各種セミナー等託児などの活動をしている。		
所在地	埼玉県草加市氷川町 2116-20-1B	
ホームページ	http://soka-sakuranbo.web.infoseek.co.jp/	
対応者／実施日時	理事長 伊藤 保子氏	3月8日(火) 14時

事業活動
①主な顧客 【サービスの提供】 ・区内の子育て世帯。 ・母子家庭等の多い瀬谷区の特徴を踏まえ、病児保育も手がけている。本来は親が仕事を休んで看病すべきと考えるが、それを許さない社会であるがゆえに続けており、会費 2,500 円の互助会方式（現在 10 家族）で動かし、有償ボランティアの人件費は助成金で賄っている。 →母子家庭世帯ではパート勤務の人が多いのであるが、パートは休暇等が取得しづらい(子育て世代の就労について見ると、正社員であれば有給休暇等を取得しやすい)。 しかし、子どもの病気で会社を休むと、解雇になるパートは少なくない。3 年前には子どもの病気中に、パートの親が 4 人も解雇されるという事態にも接した。 【地域雇用機会、労働弱者にとっての雇用機会の創出】 ・NPO 法人になる以前はワーカーズ・コレクティブだったこともあり、社会的な事業を自ら創造し、自らの就業機会を生み出している。 ・特に母子家庭の人、外国人、知的障がい者など、現在の労働市場にあっては弱い立場の人たちを雇用している。彼らにとって居住地の近場に、働きやすい職場があることは自立の助けになっていると考えている。 ②「売り」とするサービスや商品 ・瀬谷区、旭区で保育園、学童保育等、0 歳から学童までの子育て支援を手がけている。 ・子どもを持たない世帯、出産や子育てを苦しめない人、仕事を辞めて子育てに集中する人など、様々な人々がおり、高齢者問題に比べて、出産や子育てに対する支援等を社会

制度化するのは難しいと考え、事業化に踏み切った。

- ・保育園をはじめ多くの事業は、行政の児童福祉分野との連携、法的な支援等を受けることができるようになってきている。しかし、行政施策の枠組みではカバーできていないものの、区内でニーズの強い派遣サポートや病児・病後児保育等のサービスについては、寄付等を活用しながら実施している。

③経営体制と従業員（正規、非常勤）の数

- ・事業は「保育事業」「子育て支援事業」の大きく2つに分けることができる。
- ・8人のワーカーズ・コレクティブとしてスタートしたが、現在の職員数は50人に達している。
- ・NPOの正会員は28人で、ワーカーズ・コレクティブの頃からのメンバー（＝職員）である。つまり、正会員職員と非会員職員の二種類の職員がいる。正会員が非会員職員より多かったり、非会員が正会員職員よりも多いなど、職場によって状況が異なっておりミーティングの持ち方（全体ミーティング、会員の話し合いの使い分け）に混乱が生じることもままある。
- ・2011年4月からは全職員を正会員にしたいと考えており、合意に向けて調整中。
- ・理事は内部（＝正会員）6人と、NPO化に併せて外部から招いた3人で構成されている。理事会は毎月開催し、議決には3分の2の同意が必要。
- ・NPOの総会等では会員だけが集まり、非会員の職員を外しての話し合いが行われてきた。2011年4月から、職員全員の正会員化を検討しており、この合意を得ることができれば
- ・現場での事業運営について見ると、それぞれの事業所がワーカーズ・コレクティブの頃のように全員出席の会議を開き、皆で決定する方法を採用している。しかし、事業規模に適したヒエラルキー型の指揮・連絡系統、ならびに事業部制の再構築が2011年度の課題となっている。

④社会のニーズへの対応

- ・2011年度には、横浜市から助成を受けて施設整備を行う。事業拡大に対する資金補助は初のことである。児童福祉分野への、民間活用については社会ニーズがますます高まっていると感じている。

資金調達について

①創業資金の調達先

- ・8人が30万円ずつ持ち寄って計240万円を集めた。
- ・残りは銀行等の融資で事業化することを考えていた。しかし、源泉徴収のない個人に対

する銀行融資は受けられなかった（ワーカーズ・コレクティブでのスタートのため、法人格を有していないため伊藤氏個人での融資可能性を探った）。次に駆け込んだ国民金融公庫でも、当時は「保育園は福祉領域であり、収益が見込めない」ことを理由に融資はまとまらなかった。

- ・ 設立資金に対する金融機関からの融資が得られなかったことを受けて、私募債で残金を賄う計画を立てた。一口 10 万円で募集し、生活クラブ生協の組合員仲間を中心に個人のネットワークで呼びかけたところ、3 週間で 680 万円が集まった。協力の申し出は続いていたが、多くの出資を受けても返済が難しくなるため、その後の出資は受け付けていない。

②運転資金（つなぎ資金）の調達先

- 柱になる保育園事業に対しては市の補助があるものの、会費や寄付によって NPO の運営が支えられているのが現状。

【設立当初】

- ・ 8 人での持ち寄りと私募債の合計額のうち、施設整備費（475 万円）を除いた額を運転資金に回した。
 - ・ さらに、保育室ネスト（＝保育園）の整備構想とほぼ同時に創設された市の「横浜保育室」の 1 つに指定（他 2 施設が指定）されたことで、自治体から運営費助成（全ての助成・補助を平均すると児童 1 人あたり月 11 万程度）を受けることができた。なお、この助成は現在も受けており、保育園運営費の 65%をこれで賄っている。
- 【横浜保育室とは】 個人や企業等が経営する認可外保育施設ですが、市民の方が安心して預けられることと、利用し易い施設であることを目指し、横浜市が独自に保育料・保育環境・保育時間等に一定の基準を設け、それらの基準を満たす施設を「横浜保育室」として認定し横浜市が助成する施設のことです。

〈横浜市ホームページより〉

【助成金】

- ・ 2009 年実績では、国（中小企業子育て支援金：800 千円）、市（つどいのひろば助成金：4,495 千円）、市ボランティアセンター（横浜ふれあい助成金：1,000 千円）、年賀郵便寄付金配分（500 千円）の助成金を得ている。
- ・ 病児・病後児保育は、年賀郵便寄付金配分から有償ボランティアの人件費を捻出しており、助成なくしては継続できないサービスも多々ある。

【NPO バンク】

- ・ 1998 年に県内で NPO バンク（WCB：女性・市民信用組合）の設立準備が始まる。私募

債の経験を通じて講や無尽のような金融が有効であることを実感していたため伊藤氏個人も出資し、県内のワーカーズ・コレクティブ関係者（金策に苦労した人たち）も多数がバンクに出資し、1億円程度が集まった。

- ・1998年には、早速 WCB から運営資金の融資（2分の1）を受けている。

【寄付】

- ・事業運営に関し、殆ど職員の寄付に頼っているのが現状。昨年度の決算では約3分の1が、職員からの寄付であった。寄付は全体会議の時に依頼しているが、寄付をなくしても事業を回すことが課題である。
- ・中には年50～60万円程度、寄付するスタッフもいる。
- ・まずは認定NPOのハードルを下げるか、寄付控除の拡大をすることが望まれる。寄付をしているスタッフに対して、幾分でも報われる制度になることを望む。

【会費収入】

- ・自らの職場を自らで生み出すというワーカーズ・コレクティブの主旨に則っており、正会員はさくらんぼで働いている人に限定し、会費は月1万円（年間12万円）と高額で設定している。
- ・賛助会員は20名弱いたこともあるが、年々減少して現在は8人。年会費5千円で、主に支援者やかつての利用者で構成させている。但し、引っ越した人などに対して、毎年、継続の意思確認や集金をするのが大変。
- ・大口の支援者を賛助会員にして、現行の賛助会費は寄付金的な取り扱いに変更するなど、制度の改善を検討する時期に来ていると考えている。

③事業拡大に必要な資金の調達先（予定を含む）

- 寄付をベースにしてきたが、地元信用金庫からの融資実績が出てきた。今後は、融資を受けやすくなるものとする。

【寄付】

- ・元々ワーカーズ・コレクティブで事業を始めていたことから、事業拡大に際して会員（≡職員）自らがお金を出し合うという土壌が根づいており、職員自らが新しい事業のために寄付しているケースが多い。

【市の支援】

- ・2011年度、市の助成を受けて2施設を整備する予定。事業拡大に関わる投資対して、はじめて横浜市が直接助成をする（これまで事業拡大にかかる整備等は、全て自前で行ってきた）。

【NPO バンク】

- ・2002年にネスト瀬谷の移転資金調達に際して、WCBから700万円の融資を受けた。

【市中の銀行からの融資】

- ・NPO 法人に対しては、信用保証協会の保証が受けられず銀行融資は受けられなかった（NPO バンクからの資金調達は受けることができた）。事業拡大等に際しての障壁であった。出資概念もなく、寄付に頼るしかなかった。
- ・2005年度、県の「コミュニティビジネス認定」制度の第一号認定を受け、横浜信金から500万円を借りて保育室ネスト（＝保育園）への移転を実施した。
 - 「コミュニティビジネス認定」を受けると、県の保証によって市中の銀行に、最大500万円の無担保融資の申請ができる
- ・2007年には、2005年度の横浜信金担当者からの情報提供によって、同信金のNPO 法人等のコミュニティビジネス事業者向け融資商品「拓く（2005年2月1日～）」を活用した。この時には、行政等の保証なしに独自に1,000万円を借りている。
- ・横浜信金からの融資実績、滞りなく返済をしている実績、さらにさくらんぼの事業規模も膨らんでいることから、同信金の融資は今後も受けやすいものと考えている。なお、ろうきんもNPO 向け融資を行っており、こちらを活用していくことも考えられる。但し、保育園等は賃貸物件でもあり、無担保融資でないと受けることができない。

法人制度について

①いまの法人形態を選んだ経緯と理由

- ・1997年4月、働くことを望む元主婦が集まって、地元の課題である子育て支援をするための組織をワーカーズ・コレクティブで人格を持たない組織として設立。
- ・事業規模が1億円を超した2002年に、無人格であるワーカーズ・コレクティブの責任を、伊藤代表だけで負うことの危険回避、社会保険制度（伊藤氏だけ国民健康保険）の問題等が顕在化してきたことから、法人格の取得を目指すことにした。
- ・有限会社、株式会社、NPO 法人、企業組合について検討した。保育業界では、企業組合は時代遅れの法人形態であったため、選択肢から外したものの“事業”を手がけるのであれば、伊藤氏は事業展開を重視したいと考え、出資や資本の考え方が入っている会社が適切であると考えていた。しかし、メンバーの間からは“非営利”を望む声が多かったため、NPO 法人を選択。2002年11月に「特定非営利法人ワーカーズ・コレクティブ さくらんぼ」として認証を受けた。
 - 元々ワーカーズ・コレクティブだったこともあり、NPO の定款にも「職員（＝労働者）が正会委員となる」旨を掲げた。自らの出資によって、地域に必要なサービス

をテーマにした事業を、自分たちの働く場として生み出す取り組みである。

- ・2009年には、名称からワーカーズ・コレクティブを取り去り「特定非営利法人さくらんぼ」に改称。ワーカーズ・コレクティブの語の持つ特殊なニュアンスから脱却し、地域や市民、利用者にとってのNPOというニュアンスを強くするために実施したもの。但し、現在もNPO法人ワーカーズ・コレクティブ協会（ワーカーズ・コレクティブの中間支援組織）との関係は持っており、こうした働き方に対する理念・哲学は、現在でも大切にしている。

②いまの法人形態と事業活動との適合性（支援体制や支援の程度など）

【自組織の法人形態の適合性】

- ・職員（＝労働者）よりも、利用者の方が圧倒的に多くなってきた状況を踏まえると、職員（＝労働者）のための組織（ワーカーズ・コレクティブ）だった頃よりも、NPOにした現在の方が事業内容と法人形態がマッチしていると感じるようになった（NPO化後3年時点で評価）。
- ・女性の社会進出、それを裏付ける制度の確立等が進み、ワーカーズ・コレクティブという組織のあり方を理解できる世代は限られている状況。事業への関与者を増やしたり、事業の拡大、継続性のことを考えると、NPOの方が若い人に対する浸透もしやすく、都合が良いと感じている。
- ・NPOの中には「想い」だけで活動を展開し、立ち行かなくなる組織も見られる。さくらんぼは元々ワーカーズ・コレクティブだったこともあり、事業運営にあたっては詳細な計画を策定している。NPOでありながらも、事業に対するシビアさも持ち合わせているがゆえに、事業を着実に拡大することができた（事業規模は今年度2.2億円、来年度は3億円を超える予定）。

③顧客を獲得したり維持したりする上で適当な法人形態は他にあるか。

【NPOの新たな役割】

- ・新たな公の準備を進めていく中で、NPOの位置づけの再整理も必要。公益性の高いテーマごと（福祉、環境等）の活動の担い手という性格もNPOにとっては重要であるが、一方、地域雇用を創出する主体でもあるという点も再認識する必要がある。この間点に立てば、現行NPOであっても、韓国の“社会的企業（社会的企業育成法に基づく）”と同様の役割を果たすことができる。

税制について

【法人所得税について】

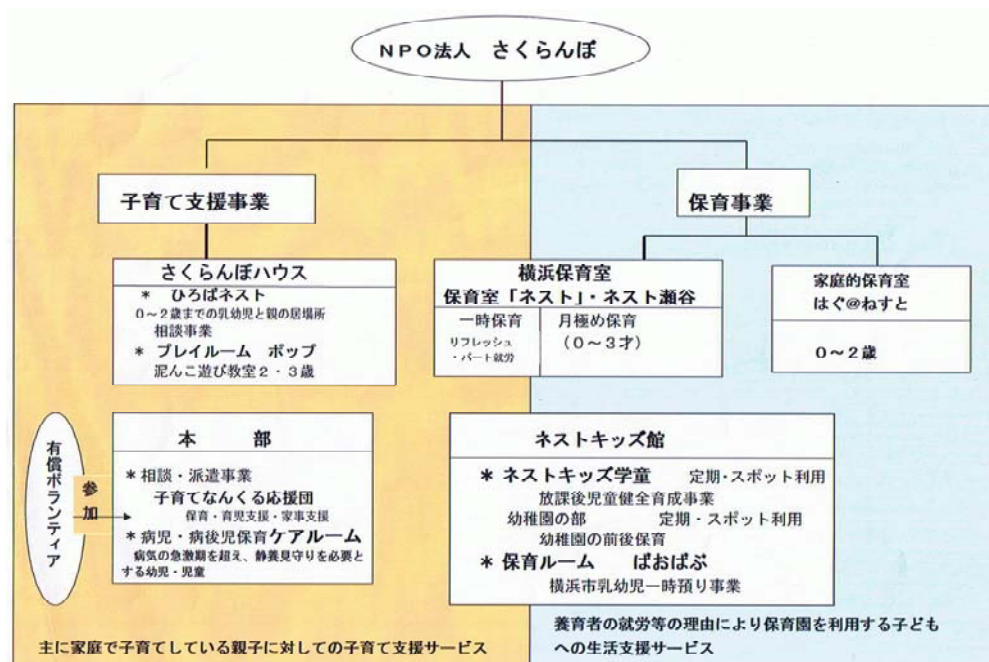
- ・全事業収入は2.2億円規模であるが、その3分の2が横浜保育室関連事業。これは、法

人所得税は減免になっている。

- ・ 保育園以外の多くの事業も、近年の児童福祉法改訂（平成 22 年度）によって、殆ど（学童保育、家庭の親子支援など）が非課税対象となっている。
- ・ 2、3 歳児向けの遊戯支援事業（プレイルーム・ポップ）等の児童福祉法、市の特例等の対象ではない事業については、事業規模が小さいことや、NPO の本来事業で実施しており非課税である。

【消費税について】

- ・ 保育園（保育室ネスト）の開園当初は、無認可保育園なので消費税が課税されていた。しかし、横浜保育室の場合には運営費の 65%が市の支援であったため、市税で消費税を払っているともいえる構造上の矛盾を行政に指摘。税務署と横浜市の協議の結果、横浜保育室及び市の認定を受けた無認可保育園にあっては、消費税を非課税にする措置（平成 20 年以降）が採られるようになった。



(13) さんぽく生業の里企業組合

さんぽく生業の里企業組合		
国の伝統的工芸品「羽越しな布」の製造販売、季節と地域の産物にこだわった郷土食の提供、赤カブ漬けやアク笹巻きなどの体験受け入れなど、地域固有の資源を活かした取り組みを実践している。		
所在地	新潟県村上市山熊田325番地	
ホームページ	http://www.iwafune.ne.jp/~sanpokusho/kaiin/nariwai/nariwainosato.html	
対応者／実施日時	総支配人 国井千寿子氏	3月7日(月)14時

事業活動
<u>①主な顧客</u> 自分たちの取組に共感してくれる中高年の方が中心。口コミでやってくる。 <u>②「売り」とするサービスや商品</u> 国の伝統的工芸品「羽越しな布」がメイン。その他、赤カブや山菜、キノコ、トチ餅など生活(生業)全体が商品と言える。 <u>③経営体制と従業員(正規、非常勤)の数</u> 総支配人の他に組合員が3人。春頃にもう一人増える予定。支援スタッフは集落全体で21軒ある。コミュニティビジネスでもあり、ソーシャルビジネスでもある。売上は1800万円。収入の半分は集落へ。 通常総会は年1回開催。臨時総会は時に応じて開催する。理事は4名、幹事が2名おり、集落の人が中心となって構成されている。自身は組合員の役員ではない。 <u>④社会のニーズへの対応</u> 昭和60年の地域ビジョンの策定や翌年の村おこし事業など、山北町商工会事務局長(当時)として旧山北町の地域づくりに携わってきた。地域ビジョンは、産業団体、行政、婦人会、青年団の方々に委員になってもらい、意見を聞きながら手作りで作っていった。 平成10年にフランスとの国際交流での「しな織り」の実演披露後、地域の女性たちが「自分達も自分達の手で地域のために何かをやってみたい」との言葉を受けて地域おこしに本格的に着手し、平成12年にさんぽく生業の里企業組合を設立した。

資金調達について
<u>①創業資金の調達先</u> やるからには集落全体で、女性も一緒にと考え、とにかく時間をかけて行政も含めて全体を対象に協議したところ、5軒が100万円ずつ出してくれた。 集落の中にあった空き家を土地と共に譲り受けたが、改装費が2600万円かかることから、商工会の理事会に話を持っていったところ、商工会が出した地域ビジョンから生まれた動きということで550万円が集まった。 18名の賛同者から1050万円の出資金によりさんぼく生業の里企業組合を設立。 <u>②運転資金（つなぎ資金）の調達先</u> 県のグリーン・ツーリズム促進事業からの補助金や（旧）国民金融公庫など。自分の退職金も時に活用した。 <u>③事業拡大に必要な資金の調達先（予定を含む）</u> 日本公庫 国民生活事業（旧国民公庫）など。年間約6000人が訪れた実績があるので、借り換えが容易だった。 <u>④資金調達に関する障害</u> 特になし。 <u>⑤今後の資金調達の方法</u> 基本はこれまでと同様。経営改善貸付（マル経融資）も検討。
法人制度について
<u>①いまの法人形態を選んだ経緯と理由</u> 「集落の人たちが参加すること」「助成金を受けやすい」という理由から企業組合を選択した。NPOについては知らなかった。 <u>②いまの法人形態と事業活動との適合性（支援体制や支援の程度など）</u> 現時点では特に問題は感じていない。平等性がいいと考えている。 <u>③顧客を獲得したり維持したりする上で適当な法人形態は他にあるか。</u> 特になし。理解ある出資が大切だと思われる。

税制について
企業組合には特に優遇措置はない。年に 100 万円ほど税金を支払っているが、高齢化比率が 47%の地域では働く生き甲斐が大変重要である。
その他
課題は後継者の育成。日々の業務は組合員が中心となり、集落の方々の協力も仰ぎつつ運営しているが、地域づくりには行政や産業団体等と方向性を合わせ、マスコミとも協力しながら組織を動かす経営的な視点が必要。 また、新たに事業を起こしたくても申請に係る書類作成が面倒。

(14) NPO 法人 わっぱの会

NPO 法人わっぱの会		
障害のある人の自立を可能にする職場：共働事業所づくりとして、無添加わっぱん製造・販売や洋菓子 製造・販売、リサイクル（名古屋市委託事業）、障害者を雇用する企業の開拓などを展開している。		
所在地	愛知県名古屋市北区大曾根一丁目 27 番 16 号	
ホームページ	http://www.wappa-no-kai.jp/	
対応者／実施日時	理事長 斎藤縣三氏	2 月 8 日（火）13 時半

事業活動
①<u>主な顧客</u> ②<u>「売り」とするサービスや商品</u> ③<u>経営体制と従業員（正規、非常勤）の数、事業所の数などの組織体制</u> 「NPO 法人わっぱの会」「わっぱ企業組合法人」「社団法人共生福祉会」で、一体の事業・活動を行っている。それぞれの事業は、いずれかに属し、職員もいずれかに属している「NPO 共同連」の事務局も同じ場所に設けられている。 障害のある人となない人が共に働く、障害のある人が自立して生活する場を作ることを、1971 年から始めた。当初は任意団体。社会福祉法人は 1988 年、企業組合は 1990 年、NPO 法人は 2004 年に法人設立。 通常の労働ができない障害者が働く作業所は、経済優先社会で認められる利益が出せないため、公的助成がないと運営ができない。訓練所を持って助成金をもらうために、社会福祉法人が必要となり、やむを得ず設立したということ。 企業組合は、製品を販売して得た利益をみんなで分配するため。組合員となり利益を分配するしくみにした。 NPO 設立は、有限や株式でも良いのだが、利益を求めて事業をやっているわけではないということを理解していただくため、周囲にわかりやすいので NPO にした。企業組合には何ら支援がないということも理由の一つ。障害者との共働を社会に広める活動をするためということもある。

- ・障害者差別とたたかう団体として（障害者を山の中の施設に隔離するのではなく、健常者と共に暮らす建物と、共同作業所づくり。）＝1971年～1979年
- ・共生・共働の場づくり（段ボール加工からパン製造工場へ。「わっぱん」の製造と販売。障害者の自立生活を可能にする共同生活体づくり。）＝1980年～1989年
- ・社会全体への働きかけ（「まことと共に名古屋をかえる仲間たち」を結成し、政令指定都市初の車椅子議員を名古屋市に誕生させる。バリアフリー化の促進、行政ではなく障害者自身が自分に合った福祉サービスを選択できる「支援費制度」を名古屋市に導入。1994年、障害者へ家事や外出を介助するサービスを開始。2001年、障害者の就労支援をする「などや職業開拓校」開校。現在、介助者育成研修も実施。韓国やフィリピンなどの障害者交流に参加。）＝1990年～

＜事業＞

※わっぱん＝わっぱの会オリジナル、丸みのある大きめの黒糖入りパン。

納入先は、生協、自然食品店、個別取引の食品店。

■身体・知的障害者の共働事業所 7カ所。

- ・ワークショップすずらん（国産小麦・無添加わっぱんの製造販売）
- ・クッキー工房ふくえ（国産小麦を使ったクッキーや洋菓子、夏は冷たいデザートの製造販売）
- ・ベーカリーハウスわっぱん平安（洋菓子・わっぱん製造販売）
- ・エコロジーハウスわっぱん（わっぱんや無農薬野菜を販売、宅配する直営店舗）
- ・わっぱりサイクルセンター/名古屋市西資源センター(名古屋市から委託を受け、ペットボトル再生の為の異物除去、圧縮を行う工場)
- ・エコステーション（ペットボトル・缶・瓶の資源化工場）
- ・わっぱ知多共働事業所（化学肥料を使用しない小麦・米・野菜などを育て、無添加のジャムや漬物も製造販売）

■就労援助

※主に、登録をしていただき、就労先を斡旋する。

- ・なごや障害就業・生活支援センター（地域の障害者の職業生活における自立支援を図るため、就労・生活の両面で一体的な支援）
- ・なごや職業開拓校/愛知県名古屋高等技術専門校委託校（「則武家うどん」で実践的な職業訓練、さらに企業に働きかけ、障害者の雇用の場を開拓。）

■共同生活体

- ・名古屋市内に 11カ所、愛知県知多郡に 1カ所

■生活援助

※主に介助者派遣業

- ・生活援助ネットワーク（介助者派遣、介助者養成研修）
- ・共育応援ネット（介助者派遣）
- ・北区障害者地域生活支援センター（地域で生活するのに困ったことの相談）
- ・知多南部相談支援センターわっぱる（悩み事の相談、公的手続きのお手伝い）
- ・ひろばわっぱる（精神障害者のための地域活動支援センター）

◎社会へのはたらきかけ

※事務局業務

- ・まことの仲間たち（政治の世界から共生社会を実現）
- ・NPO 法人共同連（障害者の問題に取り組む全国ネットワーク）
- ・共育をつくりだす会（普通学校への進学を希望する障害者とその家族をサポート）

④社会のニーズへの対応

事業の中の、リサイクル業務は、「役所の仕事」を受託している。

障害者の安定した雇用ができ、労働を通じた自立ができ、障害のある人もない人も共に働き、経営に参画できる「社会的事業所」の確立を運動している。政府における「新しい公共」の議論への提案などで、「社会的事業所促進法（仮称）制定」の提議を行っている。「協働労働の協同組合」。

公的団体からの随意契約による優先発注、運営・経営への補助、設備費への補助、土地建物や運転資金の融資、立ち上げ時に貸金補填などの法制化を提言。現在の「障害者自立支援法」が、障害者が自立して働き暮らす実態に即していない。

全国の障害者共働事業所とネットワークはしている。地域という点では、事業所の近所の人たちには親切にしている。そういう点で、山の中ではなく街の中の良さはある。

資金調達について

①創業資金の調達先

仲間が無報酬で活動してきた経緯があり、障害者の家族からの寄付もあった。

②運転資金（つなぎ資金）の調達先

NPO わっぱの会は、7 億の事業収入のうち、半分が公的補助、半分が売り上げ。売り上げは、事業所と障害者介護事業。若干の寄付。

共同生活体へ、障害者の家族からの不動産（土地・建物）の無償提供（寄付）が若干ある。一般の人からの寄付は、組織として積極的に呼びかけて集めてはいない。

社会福祉法人に社会福祉協議会からの借り入れ、訓練所に、名古屋市からの助成、日本財団の助成がある。

③事業拡大に必要な資金の調達先（予定を含む）

仕事が増えなければ働く障害者は自立ができないため、事業拡大が図れない。作業所の拡大は、まずは仕事を増やしてから。パンなどの製造・販売は、取引先の拡大が図れないと製造を増やせない。

④今後の資金調達の方法

資金を調達して作業所を増やしても、障害者の仕事は、経済競争の社会では、競争にならない。食品業界は景気に左右され、価格が落とされたり取引が中止されることも。現在はデフレで、安価な食品が求められ、スーパーの取引は減った。景気動向に左右されない公共事業、名古屋市などからの委託業務を増やせたらと考えている。

法人制度について

①いまの法人形態を選んだ経緯と理由

通常の労働ができない障害者は「授産所」という場所で作業をすることになる。これは賃金をもらう労働ではない。我々の「事業所」は授産所ではないので、利益を分配できる。しかし対して利益が出せないため、公的助成がないと運営ができない。障害者への助成金をもらうために、社会福祉法人をやむを得ず設立した。

②いまの法人形態と事業活動との適合性（支援体制や支援の程度など）

企業組合は、障害者と健常者が共に働き、製品を販売して得た利益を分配するため。組合員となり利益を分配するしくみにした。

NPO は、有限や株式でも良いのだが、利益を求めて事業をやっているわけではないということを理解していただくため、周囲にわかりやすいので NPO にした。企業組合には何ら支援がないということも理由の一つ。社会に広める活動をするためということもある。

③顧客を獲得したり維持したりする上で適当な法人形態は他にあるか。

名古屋市からの委託事業（業務）は、NPO であると受けやすい。現在は、委託事業が大

きな売り上げになっている。

税制について

企業からの寄付はあり、寄付の控除についての知識はある。しかし自分たちはそうしたものを促すことはしていない。一般市民に寄付を募ることはしていない。日本にはそうした習慣がないので、すぐ活用しようという人は少ないと思う。

(15) コミュニティ・ユース・バンク momo

コミュニティ・ユース・バンク momo		
東海3県の持続可能な地域づくりを行う事業に融資を行う NPO バンク。 「融資」という“資金的な支援”のほかに、 (1) メディア機能 (momo のネットワークを生かし、融資先に関する情報発信を行う) (2) 場づくり機能 (出資者と融資先との対話の場をつくる) という2つの機能を発揮して、融資後の“非資金的な支援”にも取り組んでいる。		
所在地	愛知県名古屋市中区富士見町 9-16 有信ビル 2F	
ホームページ	http://www.momobank.net/	
対応者／実施日時	代表理事 木村 真樹氏	3月3日(木) 18時半

事業活動
① <u>主な顧客</u> ・子や孫たちがこのまちでずっと暮らしていけるような持続可能な地域社会を作ることに関与する事業に取り組まれる人、団体 (累計融資件数 21 件、約 5 千万円) ・同じ思いを共有する出資者 (約 430 人)、ボランティアスタッフ 融資の条件 (http://www.momobank.net/) ----- ■対象事業 momo は豊かな未来を実感できる地域社会をつくる事業に融資を行います。 ■審査方法 必要書類をご提出いただき、面談、訪問調査を踏まえた上で融資審査委員会にて審議を行い、理事会で決定します。 ■審査のポイント ・地域性 (地域の問題を解決する事業) ・独自性 (他に先駆けて挑戦する事業) ・成長性 (人や組織が成長する事業) ・浸透性 (人びとの暮らしに浸透する事業) ・市民性 (市民参加を促進する事業) ・継続性 (融資実行後も継続する事業) ・発展性 (他のモデルとなる事業) ■融資対象 個人、任意団体、NPO 法人、社団法人、財団法人、有限会社、株式会社、生活協同組合など、法人形態は問いません。 ※融資は正会員 (出資者) のみにを行います。ただし、正会員となるのは、融資決定後でも可能です。 ■連帯保証 融資対象は個人でも法人でも、個人の連帯保証を 2 名以上つけていただき、内 1 名は代表者に保証人となっていただきます。 ■対象地域 愛知・岐阜・三重の東海 3 県とします。 ■資金使途 起業資金、設備資金、運転資金などを想定しています。 ※つなぎ融資 (補助金などが交付されるまでの資金のつなぎ) は常時募集しています。その場合、融資額

は出資額の 40 倍までとします。

■返済期間

最長 3 年、毎月返済を想定しています。想定に合わない場合もご相談ください。

■融資金額

1 件最大 500 万円を想定しています。想定を超える場合でもご相談ください。融資金額は原則、出資額の 10 倍までとします。

■貸出金利

年 2.5%（つなぎ融資の場合は 2.0%）の固定とします。

■審査手数料

面談時に審査手数料 5,000 円、訪問調査時に審査手数料・交通費として 5,000 円をお支払いいただきます。

② 「売り」とするサービスや商品

- ・資金融資のみではなく、その他経営資源にかかわるバンズオン支援を実施している。
- ・思いを共有する出資者など応援団と事業化に取り組む人とをボランティアの若者（momo レンジャー）がコーディネーターとしてつないでいる。
- ・全国の 13 の NPO バンクのうち、このような支援をしているのは他にはないのではないと思われる。

③経営体制と従業員（正規、非常勤）の数

○従業員

- ・非常勤 1 名、2 回/週（来年度は専従有給スタッフを置く方向で検討中）
- ・ボランティア（momo レンジャー）35 名、5 チームに分かれてハンズオン支援に取り組む。ボランティアは、年齢 19 歳～40 歳代、学生、金融機関関係者など多様な背景を持つ人たち。

○理事等役員は、年一回の総会（正会員 430 名）で選出される。

○つなぎ融資は随時、一般融資は年 2 回実施している。

○融資審査は、融資審査委員会の意見を聞いて意志決定は理事会で行う。

理事等-----

○理事

◆代表理事

木村 真樹（個人事業主）

◆副代表理事

岩附 あずさ（会社員） 上原 悦子（行政職員）

◆理事

荻江 大輔（会社員） 坂本 竜児（NPO 職員） 田口 裕晃（NPO 職員） 戸上 昭司（個人事業主）

◆監事

伊勢戸 由紀（会社経営者） 伊藤 真弘（税理士）

○融資審査委員会

金融や NPO の専門家である顧問と役員で構成される融資審査委員会で、融資先の情報収集や面談をし、審査を行います。

○総会

正会員全員出席の総会で、年 1 回行われます。出資口数に応じた議決権を持ち、事業報告や決算の承認、役員の選出などを行います。

○正会員（出資者）：個人は 1 口（1 万円）以上、法人は 5 口以上 情報会員：2000 円/年

③ 社会のニーズへの対応

- ・NPO バンクは、お金だけではなく、時間、スキルなどみんなの資源を持ち寄る場所であり、融資を通して関係性が継続する。
- ・新しい公共や地方自治体もコミュニティバンクの役割を評価している。
- ・NPO バンクは、行政や民間金融機関がカバーできない隙間を埋める融資とハンズオン支援を行っている。融資総額数千万円規模のNPO バンクがもっと各地に必要なだと考えている。
- ・ソーシャルビジネスへの融資という形での支援は「助成金をとれなければやらない」といった動きとは異なるニーズに応じていると思う。

資金調達について

① 事業資金の調達先

- ・個人正会員からの出資金

② 運転資金（つなぎ資金）の調達先

- ・過去、融資資金が不足した局面では、正会員に追加の出資をお願いした。
- ・助成金は、講座など事業経費に充てている。
- ・融資業務のスタッフは基本的にボランティアである。

④ 事業拡大に必要な資金の調達先（予定を含む）

- ・融資財源としての出資金はそれほど増やす必要はない。（支援者を拡大する意味での出資者は増やしていきたいが）
- ・有給スタッフの人件費やハンズオン支援強化のために、寄付会員、出資金から寄付引き当てなどを検討中である。
- ・今後、融資以外の事業収益の確保にも取り組み、スタッフ経費など確保していきたい。

⑤ 資金調達に関する障害

- ・融資先からの金利収入は、たとえ金利を多少上げることができるとしても融資規模が小さいため総額は限られている。
- ・融資関連業務のコア・スタッフの経費確保は別途考える必要があり、当面は寄付金を中心に考えている。

⑥ 今後の資金調達の方法

- ・寄付金獲得の仕組みづくり
- ・貸出金利収入以外の事業収益の確保

法人制度について
① <u>いまの法人形態を選んだ経緯と理由</u> ・民法 667 条に基づいて設立された任意組合であり、融資実務は、貸金業法に基づき貸金業登録している。 ・当時は中間法人制度（例；ap バンク（当時））もあったが、個人出資メンバー変更時などの登記手続きが面倒で現実的でない。 ・融資を実行する NPO 法人などと出資金を集める民法組合からなるいわゆる「二階建てタイプ」は、2 団体を維持する手間などのわりにはメリットは少ないのではないかと考え、現形態の独立した任意組合が出資を集め、融資も実行する形態である「一階建てタイプ」とした。 ② <u>いまの法人形態と事業活動との適合性（支援体制や支援の程度など）</u> ・任意組合は法人格が無く、無限責任となるところは問題である。ただし、貸金業法上は法人登録できている。 ・改正貸金業法問題については、そもそも多重債務者問題との関連で規定された「純資産 5 千万円以上」、「信用情報機関への登録」といったことは免除となった（金利 7.5% 以下、配当出さないなどの要件を満たすことは必要）。 ・ただし、「融資実務経験 3 年以上の者が必要」、「貸金業取扱主任技術者が必要」ということは適用除外ではない。新規参入障壁ととれるが、融資業務を担ううえでの心構えがきちんとできるなどのメリットもある。 ③ <u>顧客を獲得したり維持したりする上で適当な法人形態は他にあるか。</u> ・融資業務については、公益財団（例：東京信託資本財団）もいいかもしれない。ただし、個人からの出資は受けられないので、別途受け皿団体が必要である。 ・出資金に対して配当を出す「非営利」バンクであっても良いのではないかという問題意識もあり、貸金業法の枠組みでは無理があると考えている。 ・出資を集め、非営利で融資を実施できる非営利バンク法人を規定する新しい法律（NPO バンク法？）が必要である。
税制について
・国交省が「新しい公共」で提案していた（D 判定であつたらしいが）、投資減税制度（5 年間で 10% 税額控除）のような形もいいのではないか。ただし、現状では NPO バンクの法人格の問題などは残る。ハンズオン支援の経費支援などアメリカの CDFI 支援を参考とする制度提案であつたかと思う。 ・海外のコミュニティバンクの事例をみても NPO バンクは儲からない。NPO バンクに対

する地域でのニーズがあるなら行政の支援が必要ではないか。

- 寄付控除、人件費補助（助成金、職員出向など）などで、民間資金を回している団体を支援することはレバレッジが効いて費用対効果が高いと考えている。
- 出資に対する税控除分を寄付してもらって、運営費に充当したりできる仕組みができないものかといった議論をしている。

(16) 特定非営利活動法人 碧いびわ湖（旧滋賀県環境生活協同組合） ＋
NPO 法人菜の花プロジェクトネットワーク

特定非営利活動法人 碧いびわ湖（旧滋賀県環境生活協同組合） ＋
NPO 法人菜の花プロジェクトネットワーク

琵琶湖の周りで暮らす人々が、日々の「買い物」を通じて流域の山林、田畑、湖等を持続的に利用することをすすめ、もって、「安心を実感できる暮らし」と「命あふれる琵琶湖」を取り戻し、子どもの未来へ受け渡すことを目的に設立。学習・交流事業や地場産の食品や林産物等の商品供給事業、資源リサイクル事業などを行っている。

所在地	滋賀県近江八幡市安土町下豊浦3	
ホームページ	http://aoibiwako.shiga-saku.net/	
対応者／実施日時	代表理事 村上 悟氏	2月17日（木）10時半

事業活動

① 主な顧客

- ・個人（環境意識の高い方々、せっけん運動関係者、地域の環境活動実践者など、計3～4百人、うちNPO会員は約百人、地域的には滋賀県内を中心として京都北部や少数だが全国各地）
- ・法人（グリーン購入ネットワーク会員企業など環境意識の高い企業1～2百社、行政イベント用、地域団体など）
- ・他の生協にも商品を出している。

② 「売り」とするサービスや商品

下記1. 共同購入が主体、ついで3. リサイクル事業が事業規模としては大きい。

1. 「未来につながるお買い物」（個別宅配（共同購入）事業）

グリーン商品の共同購入を行っています。会員以外の方でもご利用いただけます。

20年来愛用されているおかえりティッシュやただいまロール、粉せっけんびわ湖などのロングセラーの商品に加え、近年では、びわ湖の森を元気にする kikito ペーパーや、若者の人材育成に取り組んでいるどっぽ村（湖北）のお米など買い物を通じて滋賀を元気にする商品の充実にも力を入れています。

2. 「住まいが変われば、暮らしが変わる」（住まいづくり事業）

雨水や太陽熱、地域のバイオマスなど、身近な資源を生かした住まいづくりを行っています

ます。

- ・雨水利用設備、太陽熱温水器に注力。
- ・環境にやさしいリフォームの仲介など

3. 「集めて、使う」（リサイクル事業）

廃食用油と牛乳パックのリサイクルを行っています。廃食用油は天津のマルダイ石鹼本舗で粉せっけん「びわ湖」にして共同購入しているほか、液体せっけん「ゆう」も自ら製造して共同購入しています。また、牛乳パックは「おかえりティッシュ」と「ただいまロール」にして共同購入しています。

4. 会員活動

情報誌「あまいろだより」の発行、会員宅での茶話会「おうちカフェ」の開催、これからの暮らしを考える「碧いびわ湖フォーラム」などを行っています。

5. 受託事業

多様な会員の力を生かして、調査や出版物の受託制作を行っています。

③ 経営体制と従業員（正規、非常勤）の数

役員：（設立時）

代表理事 村上 悟

常務理事 根本山恒平

理 事 浅野博子、伊妻三恵子、宇川加代子、尾本正和、岸田佳子、辻 貴史
富岡尚子、中野和子、前田清子、水田博之、山本正行、横井昭次

監 事 奥野哲士、藤井絢子

従業員数：4人（常勤3名・非常勤1名）

事業所の数などの組織体制

- ・通常のNPO法人と同様、定期総会年一回
- ・日常的には、代表理事と常務理事が意志決定を行っている。

④ 社会のニーズへの対応

- ・そもそも生協活動から始まっているので役所の事業とは異なる。

○NPO法人菜の花プロジェクトネットワークとの関係

- ・事務所は、碧いびわ湖の事務所の一部をお貸ししている。
- ・スタッフは非常勤（週二回） 1 名のみ
- ・代表理事の藤井絢子さまは、碧いびわ湖の監事を引き受けていただいている。
- ・人員、活動は明確に別組織となっている。
- ・菜の花プロジェクト発祥の地、旧愛東町の NPO 法人「愛のまちエコ倶楽部」と碧いびわ湖とは、菜種油などの仕入れといった事業活動を通じた協力関係にある。

資金調達について

① 創業資金の調達先

資本金：生協時代の出資金は約 1 千万円あった。NPO 法人への移行にあたって、赤字分の約 5 百万円を処理し、残額について、精算時組合員約千人に、返還、NPO 法人への寄付、NPO 法人への貸付（無利子長期貸付）から選択していただいた。結果、寄付金約 3 百万円、個人貸付 260 万円（新規貸付 100 万円含む）の計 560 万円が原資となった。（別途個人からの 1 千万円の長期借り入れあり）

② 運転資金（つなぎ資金）の調達先

③ 事業拡大に必要な資金の調達先（予定を含む）

- ・基本的には必要ない。銀行等からの借り入れは考えていない。
- ・もし必要があれば個人からの調達となると思われる。

④ 資金調達に関する障害

- ・NPO 法人なので「出資金（資本金）」を受け入れできない。無利子長期借入金としている。

⑤ 今後の資金調達の方法

- ・前述のとおり、もし必要があれば個人からの調達となると思われる。

法人制度について

① いまの法人形態を選んだ経緯と理由

前身の環境生協を設立した 1989 年当時には NPO 法がまだ無く、生活協同組合の法人形態が選択された。生協は個人の組合員の出資を得て組合員へのサービス提供が基本である。生協にとっては法人顧客はイレギュラーであり、（校長先生や社長などが）個人の資格で参加するなど不便な点があった。また、組合員以外のスポット顧客の利用（員外利用）につ

いては、全体に対する割合があまりに多いと問題であることは滋賀県担当課から指導を受けていた。また、(びわ湖浄化のための) 浄化槽設置工事も推進していたことも、もしかしたら生協組織の活動としては不都合な点もあったのかもしれない(事実関係は未確認)。

以上のような不都合を解消するために法人形態として NPO 法人が選択された。

(参考) 設立に至る経緯 <http://aoibiwako.shiga-saku.net/e309913.html>

1977年、琵琶湖全域で赤潮が発生しました。その衝撃は、使い慣れた合成洗剤を琵琶湖に負担の少ないせっけんに切り替えようという県民一丸の「せっけん運動」を巻き起こし、住民運動の先駆けとして全国にその名を知らしめました。

当時、県内農家との産直提携による共同購入をおこなっていた湖南消費生活協同組合では、廃食油を回収し、せっけんにして販売するしくみをつくり、「琵琶湖を汚さない消費者の会」と連携して運動を展開しました。

さらに琵琶湖にアオコが発生した1983年から、湖南生協では水環境の学習会を重ね、生活者による「水の自主管理」を掲げて合併浄化槽の勉強会をスタートさせました。

これら「せっけん」、「合併浄化槽」、そして当時西ドイツで先行していた「エコマーク商品」の供給を軸に1989年、全国唯一の環境専門生協、滋賀県環境生活協同組合(環境生協)が発足しました。

以来20年間にわたり環境生協は、せっけん運動の継承、合併浄化槽の設置促進、牛乳パックの回収とそのリサイクル製品の販売などに取り組んできました。また、リサイクルせっけんプラントの開発と普及、食と農とエネルギーの地域自立を目指す「菜の花プロジェクト」などを通じ、全国的にも先駆的な役割を果たしてきました。

一方で近年、組合員の固定化と高齢化が課題となってきました。また、生活協同組合という法人の制約上、行政や企業、非組合員に対する商品供給を推し進めることができませんでした。

そこで、2003年から次世代への引き継ぎに関する議論を重ねた末、2008年5月の環境生協総代会において、新たに特定非営利活動法人を設立し、事業を引き継ぐ方針を定めました。

そして今日ここに、環境生協の組合員有志と、これからの時代を担う若い仲間とが一堂に会し、環境生協の事業を継承する特定非営利活動法人を設立します。

名称は、「碧い琵琶湖を子どもの未来へ」という30年来の願いを受け継いで、「碧いびわ湖」といたします。

② いまの法人形態と事業活動との適合性(支援体制や支援の程度など)

- ・ 公的支援などは受けていない
- ・ 現在の活動と NPO 法人形態はよく適合している。

③顧客を獲得したり維持したりする上で適当な法人形態は他にあるか。

- ・現段階では NPO 法人で良かったと思っている。
- ・NPO 法人であることから、フォーラムなど啓発イベントに参加してもらいやすいと考えている。
- ・環境生協設立時に NPO 法人制度があればそちらを選択していたのではないかとと思われる。

税制について

「みなし寄付金制度」の活用や税額控除制度の改正による影響は特になし。

もともと、収益事業主体で活動しており、非収益事業的な活動（フォーラムなどの学習活動（前記、事業活動の記載「4. 会員活動」））は、収益事業の一環としての広報活動のような位置づけで（経費算入して）行っている。

(17) 一般社団法人比良里山クラブ

一般社団法人比良里山クラブ		
滋賀県大津市南比良にある雑木林「まほろばの里」を拠点に、里山の保全や子どもたちの自然体験・環境学習をテーマに活動することを目的に設立された。 キッズクラブや比良の木こり隊を中心とし、一年を通じ、自然観察会や里山整備などに取り組んでいる。		
所在地	滋賀県大津市横木 2-25-12	
ホームページ	http://hira-satoyama.net/	
対応者／実施日時	代表理事 三浦 美香氏	3月8日(火) 13時50分

事業活動
<u>①主な顧客</u> 顧客を想定しての活動ではなく、里山の保全や獣害の課題を抱えた農地の活性化など、課題を解決するために各種活動を立ち上げてきている。顧客は、活動を支えてくれる地域住民であり、活動に参加してくれる子供たちである。 最近、企業研修の相談なども入っている。 <u>②「売り」とするサービスや商品</u> 活動としては、「里山の保全」「貸農園」「キッズクラブ」「赤シソの栽培とシソジュースの販売」などがあるが、それらの活動が個別にあるのではなく、個々の活動が有機的につながることによって独自の価値を創出しているところが「売り」である。(例えば、貸農園を利用している家族が、農作業を体験するだけでなく、隣接する里山で自然との触れ合いも楽しめるなど) <u>③経営体制と従業員（正規、非常勤）の数</u> 理事は3名、監査が1名。社員は理事を含めて7名である。他にボランティアスタッフが多数いて、活動を支えてくれている。 専任スタッフは三浦氏1名で、コアスタッフは全員が現役である(本活動はボランティア)。毎月、第一金曜夜に理事会を開いており、先月の活動の振り返りと今月の活動方針が主に話し合われる。 <u>④社会のニーズへの対応</u> 滋賀県は、全般的に環境に対する意識は高く、環境保全活動に取り組んでいる市民団体も

多数いる。そういった団体とうまく連携していければ、相乗効果が期待できるし、これまでもそういう取り組みはしてきたが、実態は横のつながりは薄いというのが現状。それがいいとはわかっているけど、どの団体も自分のところの活動だけで精いっぱいのため。そのようなコーディネートは行政に期待したいところだが、彼らはなにごとにも受け身である。そこまでしてくれなくとも、せめて私たちの想いに耳を傾けて、その想いを受け取る場所から対応してほしい。

資金調達について

①創業資金の調達先

一口 5 万円の基金を募って、創業資金とした。出資者は数名で、複数口出資してくれている人もいる。

②運転資金（つなぎ資金）の調達先

これまでは助成金にずっと頼ってきた。今はシソジュースの販売による収益金がこれから順調に伸びていくと思われる。

③事業拡大に必要な資金の調達先（予定を含む）

これまで融資は受けてきていないし、現時点で予定もないのだが、今後活用したいと考えている基金では、半額を自己負担しなければならないので、可能性としては融資を検討する場面が出てくると思っている。ただし、具体的な調達先までイメージできているわけではない。

④資金調達に関する障害

現時点では特になし。

⑤今後の資金調達の方法

現時点では特になし。

法人制度について

①いまの法人形態を選んだ経緯と理由

最初、任意団体で活動を立ち上げ、6 年ほど続けてきたが、2009 年 10 月に一般社団法人として会を法人化し、新たなスタートを切った。

法人化を目指した理由は、社会的認知を得るとともに、責任と信頼のもとで活動に取り組むこと、そして行政の仕事にも対応するためである。

どのような法人を目指すかについては、NPO 法人と一般社団法人のどちらかであった。
NPO 法人を目指さなかった理由は、

- ・一般社団法人の方が手続きが早かったこと
- ・年度末の監査など、行政とのしがらみを少なくしたかったこと
- ・不透明な NPO も多く、差別化をめざしたこと

である。

②いまの法人形態と事業活動との適合性（支援体制や支援の程度など）

活動の中で、赤シソの栽培とシソジュースの販売は唯一収益事業となる。一般社団法人でも収益事業を行うことに問題はないが、一般の人の認識として、「非営利」という言葉から、お金のやり取りそのものをしてはならないと思っている人が多い。そのため、収益事業に取り組む際のやりにくさを感じている。

③顧客を獲得したり維持したりする上で適当な法人形態は他にあるか。

シソジュース販売の収益事業が順調に伸びていってくれたなら、その活動を切り離して別の組織にすることも考えている。理由は前述のとおりではあるが、もう一つの理由として、いずれ一般社団法人を公益社団法人に切り替える可能性も検討しているのだが、この時、全体の事業規模が小さいため、シソジュース販売が順調に伸びると収益事業の占める割合が 50%を超えてしまう可能性があるため。

税制について

2009 年 10 月に新たなスタートを切って、まだほとんど実績ができていないので、税制に対する課題や要望が見えてくるのはこれからである。

その他（特記事項など）

これまでお金を寄付してもらおうという事はほとんどないのだが、工具などモノで支援を受けることは多い。このような、モノのやり取りが発生した場合の対応について十分な知識はないのだが、モノを提供する側も受ける側も、そのことがさらに促進されるような状況が整備されるとよいと思う。

(18) 社会的事業所スラッシュ・レゾー

社会的事業所スラッシュ・レゾー		
障害者などの社会的弱者が、一人ひとりの労働意欲・技術を高めて、自立生活が可能な所得を補償することを目的に、喫茶コーナーの運営委託」「各種商品販売」「洗濯業務請負」「大中アグリof里の運営」などを展開。		
所在地	滋賀県大津市京町 3-5-12	
参考ホームページ	http://www.kyoto-np.co.jp/fukushi/column/fnews/f060801.html	
対応者／実施日時	代表 米澤大氏	2月8日(火) 10時

事業活動
<u>①主な顧客</u> 私たちの顧客は、大学・滋賀県・企業・一般市民といったところだが、結果としてそうになっているだけで、主な顧客を想定して活動しているわけではない。 <u>②「売り」とするサービスや商品</u> 上記と同様に、事業することを目的に活動を行っているわけではない。障害者などの社会的弱者が、一人ひとりの労働意欲・技術を高めて、自立生活が可能な所得を補償することを目的に活動している。 むしろ、そういうスタンスこそが私たちの「売り」であり、個性の異なる人たちに何が適切かを探し、それぞれに合った事業を立ち上げてきた。結果として「喫茶コーナーの運営委託」「各種商品販売」「洗濯業務請負」「大中アグリof里の運営」「リサイクル事業」「道の駅くさつでのイチゴの生産と販売」など多様なサービスに取り組んできている。 <u>③経営体制と従業員（正規、非常勤）の数</u> 組織体としては、「個人事業」(スラッシュ・レゾー)と2つのNPO法人で構成されている。従業員は前者が障害者6名を含む11名で、後者は21名(全員が障害者)である。そして、全員が正規雇用となっている。 経営会議は毎週木曜7:00から代表を含む3名で開いており、人の配置や新規事業、廃止等の検討を行っている。 事務所は現在6か所である。 <u>④社会のニーズへの対応</u> 社会的弱者として、助けを必要とする人たちが増えている。特に、少年院や刑務所から出

てきた人たちの受け入れ態勢が社会にない。通常は、地域定着支援センターから、各地域の福祉事務所に相談が行くが、そこから先の行き先がない。また、障害者では、日常生活は普通にできているが悪いことを認識できない人たちが増えてきている。

このような人たちを支えていくためには、行政のラインでいえば、厚生は障害福祉、労働の雇用対策、法務の保護という 3 つの機能がうまく融合されなければならない。しかし実態はその取り組みがバラバラであり、私たちはこの 3 つをつなぐ役割を担っていると考えている。

この 3 つのラインだけでみても、厚生は市町村、労働はハローワーク、法務は保護観察所といったところが窓口だし、それ以外にも就業生活支援センターや児童相談所など、普段連携を取っている対象は多様である。

資金調達について

①創業資金の調達先

現在の法人形態は「個人事業」であり、正確には法人にはなっていない。

このため、創業資金も 11 万円のポケットマネーでスタートした。

②運転資金（つなぎ資金）の調達先

滋賀県の独自の制度である「社会的事業所」の認定を受けてからは、正規雇用者の障害者手帳の数×7.5 万円／月 の助成を受けているが、それまでの運転資金は非常に厳しく、銀行もほとんど融資してくれなかった。

現在は、ほとんどが事業収入で回っており、補完的に銀行からの融資を受けることはある。寄付はない。

③事業拡大に必要な資金の調達先（予定を含む）

事業収入で回せる以上の事業拡大は考えていないしできない（新たな資金調達は想定していない）。助成金が伴うような新規事業しか、可能性はないだろう。

④資金調達に関する障害

以上のことから、特になし。

⑤今後の資金調達の方法

今までと同じ。

法人制度について

①いまの法人形態を選んだ経緯と理由

現在の「社会的事業所」も、その前身である「事業所型共同（働）作業所」も滋賀県独自の制度であり、法人形態ではない。形態としては「個人事業」である。設立当初から適切な法人形態が見当たらず、「個人事業」としてスタートしたが、今日でもその状況が続いている。

②いまの法人形態と事業活動との適合性（支援体制や支援の程度など）

個人で事業をしていることになるので、実態とかい離している。このため、見かけ上とても個人収入が多くなってしまい、子供を保育所に入所させる資格がないなど、様々な面で弊害が生まれている。

別途、NPO 法人を立ち上げているが、「個人事業」では農業者認定が受けづらいといった消極的理由が大きく、他に適切な法人形態がないので仕方がないという状況である。しかし、いずれ法人に切り替えなければならないと考えてはいる。

③顧客を獲得したり維持したりする上で適当な法人形態は他にあるか。

最も近い法人形態をあえて選ぶとすれば NPO 法人かと考えるが、NPO 法人の概念があまりにも広すぎることや、税制上の魅力もないなど、前向きに検討するに至っていない。

それ以外では「企業組合」というスタイルも有力ではないかと思う。

しかし、何よりも私たちのような活動を想定した法人形態が新たに整備されることを強く望む。すなわち、「社会事業法人」である。そのためには、営利法人が入りにくい条件を組み入れることが必須で、障害者等の社会的弱者の雇用率によってハードルを上げることが最もわかりやすいと思う。

税制について

現在は個人として確定申告をしているという状況で、すごく高くなってしまう。また、12 月末が決算となるので、役所等の年度末決算の事業にも多く取り組んでいることから、整合が取れず苦労している。

その他（特記事項など）

社会的なニーズ（課題）としては、薬物依存症の問題が顕在化してきており、国としてもこの問題に積極的に取り組んでもらいたい。

(19) NPO 法人 NPO 京都コミュニティ放送 + (株)京都ラジオカフェ

NPO 法人 NPO 京都コミュニティ放送 + (株)京都ラジオカフェ		
NPO 法人 NPO 京都コミュニティ放送 コミュニティ放送事業、放送関連教育事業、NPO 紹介・支援番組の運営、その他関連事業 (株)京都ラジオカフェ 番組・イベントの企画制作、WEB 制作、インターネット放送企画、ラジオカフェ店舗企画		
所在地	京都市中京区寺町三条下ル永楽町 224	
ホームページ	http://radiocafe.jp/	
対応者／実施日時	事務局長 山田章博氏、 放送局長 町田寿二氏	2 月 8 日(火) 13 時半

事業活動
① 主な顧客 ・自らラジオ番組を作りたい人（番組オーナー約 100 名） 番組表：http://radiocafe.jp/timetable/raditsu/timetable.pdf ・リスナー像はよく見えていない。 ②「売り」とするサービスや商品 ・自分で好きなようにラジオ番組作り放送できること。 ・それに必要なサポートをすること。 ・番組内容については、公序良俗に反するもの以外には口をださない（特定の主張・方向性をもっていない） ○コミュニティ放送事業（「FM79.7MHz 京都三条ラジオカフェ」の放送局運営） ☆NPO 京都コミュニティ放送は、日本で初めて NPO 法人として放送免許を取得しました。 2003 年 1 月 超短波放送（コミュニティ放送）予備免許取得 2003 年 3 月 31 日 FM79.7MHz 京都三条ラジオカフェ 本放送開始 FM 無線局免許状 FM797 媒体資料（PDF） ○インターネット配信

ポッドキャスト、you ストリーム

- 放送関連教育事業（高校生、大学生、社会人の為の「番組制作講座」等の企画・運営）
 - ・アナウンサー、ミキサー、レポーター、その他講座を有償（500 円/回）で実施している。
 - ・局のスタッフ養成の意味合いもある。講師は、理事など各分野の専門家がボランティアで引き受けてくれている。
- NPO 紹介・支援番組の運営、その他関連事業
 - ・京都 NPO センターの番組放送など
 - ・環境市民、着物協会など NPO が放送オーナーとなっている。
- 三条寺町 コミュニティ スタジオ
放送局スタジオ、NPO 事務所がある。
- 京都ラジオカフェ株式会社の業務
 - ・ラジオ番組製作
 - ・ラジオカフェ運営
 - ・イベント運営
 - ・ショップ
 - ・コラボ
 - ・デザイン

*NPO 法人の方も番組作りの手伝いはするが、株式会社のほうが、より手厚く番組作りをサポートする。

③ 経営体制と従業員（正規、非常勤）の数

役員：NPO の理事には地元の名士の方々に多く就任していただいている。

理事長 田中 義雄 株式会社 J E U G I A 代表取締役会長

副理事長 隅井 孝雄 国際メディアアナリスト、ノートルダム女子大学 客員教授

副理事 深尾 昌峰 公益財団法人 京都地域創造基金 理事長

理事 有本 嘉兵衛 有本株式会社 取締役会長

理事 石踊 昌一 NHK職員

理事 内田 隆 京都青果合同株式会社 代表取締役社長

理事 衛藤 照夫 株式会社ゆう建築設計 専務取締役、京都府建築士会会長

理事 大垣 守弘 株式会社大垣書店 代表取締役社長

理事 太田 航平 京都ラジオカフェ株式会社 代表取締役
 理事 大山 一行 株式会社同時代 取締役、画家
 理事 金山 勉 立命館大学 産業社会学部 メディア社会専攻 教授
 理事 高 尚赫 株式会社タカノ 取締役
 理事 時岡 浩二 NPO 京都コミュニティ放送 チーフエンジニア
 理事 中村 正 立命館大学教授、きょうとNPOセンター常務理事
 理事 西村 勝 柊家株式会社 代表取締役社長
 理事 福島 慶治 株式会社JSP 代表取締役
 理事 町田 寿二 NPO 京都コミュニティ放送 放送局長
 理事 松岡 千鶴 NPO 京都コミュニティ放送 放送局次長
 理事 松浦 哲郎 龍谷大学 社会学部 講師
 理事（事務局長） 山田 章博 会社役員、有限会社 市民空間きょうと 代表
 監事 土江田 雅史 公認会計士、株式会社トランスベック 代表取締役

従業員数：専従3名、ボランティアスタッフ30名程度

NPO 正会員数：約100名

株式会社京都ラジオカフェ

従業員：専従4名

事業所の数などの組織体制

- ・NPO 法人のメンバーと株式会社のメンバーははっきり切り分けている。こちらからは株式会社の細部はよくわからない。

④ 社会のニーズへの対応

- ・在来メディアが扱ってこなかった情報をコミュニティに発信していきたい。
- ・地域コミュニティに根を持ちながらも現状に満足していない人々、ラジオ番組を自ら作りたい人が集まっている。
- ・番組づくりのお手伝いは、NPO、株式会社とも実施しているが、株式会社のほうが手厚くサポートしてそれなりの費用をいただく。
- ・全国の244局のコミュニティ放送のうち、NPO 法人のコミュニティ放送は17局
- ・看護師さんが作っている番組、福祉関連、環境関連の番組、法然院の住職さんが作っている番組など社会的に注目を集める取組もあるようである（そのような番組作りを目指しているわけではない）。
- ・これらの放送でたとえば医療・福祉の世話する側、される側の思いが双方に伝わる、というようなことを通して、行政が果たせない社会的役割を担えているのかもしれない。

- ・過去の放送など声のライブラリーは整備していきたい。
- ・著作権料負担対応は NPO 局には負担が重いがネット配信の拡大に向けて解決していかなくてはならない。

資金調達について

① 創業資金の調達先

資本金：放送局立ち上げの初期費用（3 千万円）は株式会社（資本金 1 千万円）を立ち上げて銀行から借り入れてまかかった。

② 運転資金（つなぎ資金）の調達先

- ・会員が NPO 債（私募債）を引き受けて調達、現在残高 2 千万円
- ・番組オーナーや出演者などにも協力してもらっている。
- ・NPO 法人は、やっと 2010 年度に黒字決算となった。

③ 事業拡大に必要な資金の調達先（予定を含む）

- ・できるだけ事業収益からまかなくていきたい。
- ・NPO 年会費：1 万 2 千円 正会員約 100 名
- ・番組オーナーからの放送利用料 500 円/分（放送利用時間は全体の 3 割程度）年間売上げ 2 千万円程度
- ・事業領域の拡大については予定ないが、機材の更新時期にきている。
- ・ネットでのストリーミング配信に力を入れたい（資金需要が大きいわけではない）。

④ 資金調達に関する障害

なし

⑤ 今後の資金調達の方法

借り入れはこれ以上ふやしたくない。

法人制度について

① いまの法人形態を選んだ経緯と理由

- ・放送局立ち上げの初期費用（3 千万円）を調達するために株式会社を立ち上げた。

② いまの法人形態と事業活動との適合性（支援体制や支援の程度など）

- ・資金面の問題が落ち着けば、今後、NPO に一本化するほうがいいかもしれない。

- ・ユーザーからは両者があることでわかりにくく、一本化によって業務上の連絡がうまくいかないといったことも解消できる。

③ 顧客を獲得したり維持したりする上で適当な法人形態は他にあるか。

- ・株式会社をつくったのは、初期費用を調達するために「仕方なく」作った。
- ・地元、行政、コミュニティ、学校などの賛同をいただいて番組作りをしたいという思いを大切にすると NPO 法人であることが必要である。
- ・放送事業は当初から収益事業としているので節税目的で NPO 法人を選んだ訳ではない。
- ・行政が立ち上げたコミュニティ放送の時代を経て、コンテンツに工夫をし、コミュニティの経済力を背景に事業性を確保したコミュニティ放送（特徴のあるコンテンツを持ち、コアなファンを持ち資金繰りの良好な局）の時代となっている。
- ・上記 2 タイプのコミュニティ放送が無い（成り立たない）地域において NPO 法人のコミュニティ放送の存在意義がある。
- ・ただし、その意味で当放送局は異色であり、「ラジオ番組を作り放送したい、情報発信をしたい人」のための放送局である。
- ・自分だけでやりたい場合にはインターネットが適するが、スタジオで番組製作をしたい人はうちが適している。

税制について

「みなし寄付金制度」の活用や税額控除制度の改正による影響について：検討していない。
エンジェル税制については知らなかった。

(20) 有限会社キュアリンクケア

有限会社キュアリンクケア		
看護職による妊産期支援事業を展開している。個人向け事業としては妊娠中から1年間、ご自宅を定期訪問し、「見守り続けるケア」を提供。法人向け事業としては全国展開可能な福利厚生メニューを大手企業と共同で開発中。また、行政に対しても男女共同参画セミナーを提供するなどしている。		
所在地	京都市下京区中堂寺南町134番地 京都高度技術研究所(ASTEM)2階	
ホームページ	http://culica.jp/	
対応者／実施日時	代表 谷口知子氏	3月8日(火) 午前10時

事業活動
① <u>主な顧客</u> 基本的には、妊産婦（及びその家族）個人に対するサポートを基本としているが、企業や行政を対象としたセミナー事業や、看護職の対人援助など、その対象（顧客）は徐々に広がっている。 ② <u>「売り」とするサービスや商品</u> 妊産婦の産後ウツの問題は深刻な状況にあり、そのような課題を持つ人々を何とかサポートしていきたいという思いから、事業を立ち上げた。 しかし、個人でこのようなサポートを受けるには、コストの問題などもあり、企業の福利厚生の一環としてのサポートにも取り組んでいる。 ③ <u>経営体制と従業員（正規、非常勤）の数</u> 谷口氏一人で取り組んでいる。個々の事業を推進するにおいては、協力メンバーのサポートを受けている（ボランティアでなく謝礼を払う）。 収益を上げるのは非常に難しく、谷口氏自身の生活費も看護師としての活動で賄っているのが現状。 ④ <u>社会のニーズへの対応</u> このようなサポートは、本来は保険所が担っていた部分である。しかしながら人数や予算が削減される中、目が届かなくなってきた。国からは、出産後の家庭を全戸訪問せよという指示も出ており、委託するなどして動いているが、物理的に回ることが優先され、課題を抱えている人の心のケアまでは手がつかない。出産した側も、行政に目をつけられたく

ないという意識が働き、何も問題はないとふるまってしまう人も多い。
柔軟に対応（相談）できる存在が社会には必要である。
地域等でのネットワーク（協力関係）は全くない。行政は、「我々のサポートはすべてをカバーしている」（だからあなたたちのサービスは必要ない）という意識である。

資金調達について

① 創業資金の調達先

有限会社の資本金には 300 万円が必要であったが、すべて自己資金でまかなった。

② 運転資金（つなぎ資金）の調達先

これまで融資は全く受けていない。よって、運転資金の調達先もなし。

③ 事業拡大に必要な資金の調達先（予定を含む）

これまで融資を受けることに、精神的な抵抗感があった。なので、融資を受けなければならないような事業は視野には入っていなかった。しかしながら、活動をサポートしてくれる人々の輪が広がる中で、知恵も広がり、融資を受ける際に相談できるような人脈も広がってきた。

ケアハウスを作りたいという夢があり、今はお金を引っ張ってきてでも実現したいという想いに変わってきている。しかし、その資金の調達先までイメージできている状況ではない。

④ 資金調達に関する障害

現時点では、資金調達を積極的に行う段階にないので、障害も特にはないのだが、多くの方から「有限会社ではなく NPO であれば、応援もしやすいのに」という指摘は頂く。

⑤ 今後の資金調達の的方法

特になし。

法人制度について

① いまの法人形態を選んだ経緯と理由

起業家コンテスト「ドリームゲート近畿」で受賞したのを機に、法人を相手にビジネスするためには自らも法人でなければならないと考え、2005 年 4 月に会社設立。

この時、株式会社・有限会社・NPO の 3 つの選択肢しか頭になく、社団法人といった他の選択肢は情報として持っていなかった。

当時、NPO が企業の隠れ蓑として使われるといった報道があり、NPO の将来性に魅力を感じなかった。また、有限会社は資本金が 300 万円必要であったが、自分の覚悟を形として表したいという思いもあり、有限会社を選択した。

② いまの法人形態と事業活動との適合性（支援体制や支援の程度など）

多くの人から、「どうして NPO にしなかったのか、活動内容はまるっきり NPO ではないか」という指摘を受ける。

現実問題として、行政の仕事を受ける時もなかなか信用されない。有限会社とittedただけで「営利ですね・・・」となってしまう。一方、企業を相手にする場合も、有限会社は一段低く観られたり、むしろ NPO の方が社会貢献という色合いも出てくるので、社内で通りやすいという現状もある。

しかし、そのような指摘を受ければ受けるほど、どうして会社ではだめなのかと思ってしまう。

③ 顧客を獲得したり維持したりする上で適当な法人形態は他にあるか。

現在は、周囲からのアドバイスもあり、複数の組織を持ち、事業目的に応じて使い分けるのも手かもしれないと考えている。

税制について

現在は、年間の事業規模が 100～200 万円といったレベルの活動にとどまっているので、残念ながら課題や要望を言える状況にない。

その他（特記事項など）

事業の内容が営利か非営利かの違いで、税を優遇するという発想にはあまり賛同できない。組織として社会的活動を行っている以上、税の負担は公平に担ってしかるべきではないか。むしろ、法人格の違いによって規制が存在する方を改善していただきたい（例えば、福祉関連事業に有限会社は参画できないなど）。

(21) 認定 NPO 法人きょうとグリーンファンド

認定 NPO 法人きょうとグリーンファンド		
「省エネ・節電と自然エネルギーの普及」を目的に、地域の保育園や幼稚園などに環境学習の拠点となる『自然エネルギーおひさま発電所』をつくっている。		
所在地	京都市下京区五条通高倉西入る万寿寺町 143 いづつビル 6F	
ホームページ	http://www.kyoto-gf.org/	
対応者／実施日時	事務局長 大西啓子氏、 事務局 中山麻衣子氏	3 月 10 日（木）午前 10 時半

事業活動
① <u>主な顧客</u> ・太陽光発電設備を設置するパートナーとなる地域の保育所などの施設 ・地域の施設の関係者（保護者、子どもたち） ・その他（環境意識にまだ目覚めていない人たち、次世代の子どもたち、設置協力金（無利子借入金）への協力者） ② <u>「売り」とするサービスや商品</u> ・地域の福祉施設、公共施設への太陽光発電設備の設置を支援 ・補助金、ファンドからの支援で施設側の負担が 1/3 程度で太陽光発電設備が設置できる。 ・そのかわり設置施設には 10 年間、負担割合と発電量に応じてファンドに寄付をお願いしている。 ・設置施設での環境教育実施支援 ③ <u>経営体制と従業員（正規、非常勤）の数</u> ・役員:理事長、副理事長、理事 8 名、監事 2 名 ・総会は 1 回/年、理事会は、1 回/1～3 ヶ月（7～8 回/年）開催、 ・太陽光発電設備の設置など重要案件は理事会で決定。 ・日常業務は、事務局長、2 名のスタッフ（4 回/週）の計 3 名（有償ボランティア）で対応。 ④ <u>社会のニーズへの対応</u> ・行政だけに任せてはいけない。 ・ハード設置の支援を通して、関係者（職員、保護者など）の意識改革、環境学習を支援

している（ハードとソフト両面の支援）。

- ・「ニーズ」を意識していない人々に気づきを与えている。
- ・「京（みやこ）グリーン電力」制度と連携して、認証費用を抑えた地産地消のグリーン電力の普及に役立っている。
- ・太陽光発電設備の設置など一連の取組を通して、持続可能な社会に向けた新しい「担い手」を増やしている。

資金調達について

① 創業資金の調達先

- ・NPO法人会費のみ
(人件費、運営費は極力かけずに立ち上げた)

② 運転資金（つなぎ資金）の調達先

- ・寄付金は太陽光発電設備を設置した施設から発電量、資金負担割合を勘案して電気代見合いの寄付を太陽光発電設備設置後 10 年間お願いしている。
- ・京グリーン電力の販売価格 15 円/kWh は、施設設置者、手数料、当ファンドに 1/3 ずつ分配している。
- ・設備設置に際してのつなぎ資金は未来バンクなどを利用している。
- ・運営費が逼迫したときは人件費の後払いなどで調整している。
- ・理事からの借入などの資金調達はしていない。

③ 事業拡大に必要な資金の調達先（予定を含む）

- ・環境学習などの事業活動には各種助成金の獲得に努めている。
- ・活動によっては公益財団法人京都地域創造基金と連携して寄付集めをしている。
- ・一般のNPO法人であっても公益財団法人経由で寄付を受けると寄付者は認定NPO法人への寄付と同様の寄付控除が使える。

④ 資金調達に関する障害

- ・太陽光発電設備の設置費用については、補助金、寄付金の不足分は設置施設が負担する。
- ・ファンドとともに設置施設側も寄付を集める努力する（寄付の受け皿はきょうとグリーンファンド）。

⑤ 今後の資金調達の方法

- ・無理をしないで続けることが重要であると考えている。
- ・役割が終わればいつでもやめられるようにしておきたい。

法人制度について
① <u>いまの法人形態を選んだ経緯と理由</u> ・市民団体が寄付を集めて活動することから、信用を得るには当時その制度ができて間もなかったがNPO法人が適していると考えた。 ・2000.11にNPO法人として発足。 ・信用を高め、寄付を集めやすくすることをねらって、2008年に「認定NPO法人」を取得した（2010.5に更新）。 ② <u>いまの法人形態と事業活動との適合性（支援体制や支援の程度など）</u> ○認定NPO法人であることのメリット ・家電エコポイントの寄付対象法人に指定を受けられたり、旅行サイト（じゃらん）のポイント寄付対象に指定してもらえた実績からも、信用力が高まっていると思われる。 ○デメリット ・認定取得の手続き、事務作業がとても大変で「本業」を圧迫するほどであった。 ③ <u>顧客を獲得したり維持したりする上で適当な法人形態は他にあるか。</u> 特になし ○NPO法人としての活動のなかで見えている問題点など ・NPO法人の社会的位置づけ・認知がまだまだ低い。 ・行政の安価な下請けとしかみられていない。 ・行政のパートナーとしての位置づけにまで至っていない。 ・NPO法人側のマネジメントレベルにも課題がある。 ・NPO会計基準の普及が始まっているが、事務処理能力が追いついていない。 ・有償ボランティアレベルではなく、きちんとした有給の専従スタッフをおける組織でないと継続が難しい。 ・人件費への助成金はあまりない。 ・役所からの出向派遣などの方法もあるが、継続性などに課題もある。 ・NPO法人を担う中核的な人材を団塊の世代が占めている。10年後はどうなるか懸念している。 ・インターンシップでNPO法人を希望する学生も増えているが、NPO側のレベルが必ずしも見合ったものとなっていない。
税制について

- ・きょうとグリーンファンドへの寄付者で認定NPO法人に対する寄付金控除制度を利用されている個人は年間数人程度。
- ・法人についてはどのくらい利用されているか把握できていない。
- ・認定窓口が国税局から市町村に移管されることで手続きが簡素化されることを期待したい。ただし、運用がかえって硬直化する可能性も懸念される。
- ・寄付文化が我が国ではまだ未成熟である。65 歳以上の高齢者の資産が「意志ある寄付」などに回るような制度とすることが重要である。

(2 2) 株式会社グローバルコンテンツ + NPO 法人多文化共生センター

株式会社グローバルコンテンツ + NPO 法人多文化共生センター		
株式会社グローバルコンテンツ インターネットを用いた多言語情報サービスの提供により、多言語・多文化な社会の実現をめざす事業を展開。 NPO 法人多文化共生センター 多言語による生活相談や医療保健事業、多言語による進路相談や学校への通訳派遣、研修や調査・研究などを実施。		
所在地	大阪市淀川区西中島 4-6-19 木川ビル 5A	
ホームページ	株式会社グローバルコンテンツ http://www.globalcontents.co.jp/ NPO 法人多文化共生センター http://www.tabunka.jp/index.html	
対応者／実施日時	代表取締役 中村満寿央氏	2 月 7 日(月) 16 時半

事業活動
① 主な顧客 ・在日外国人（フィリピン人、ブラジル人、ペルー人など） ・地方自治体、地域国際化協会 ② 「売り」とするサービスや商品 ○インターネットを用いた多言語情報サービスの提供により、多言語・多文化な社会の実現をめざす事業 ・在日外国人向け多言語携帯サイト運営（英語、スペイン語、ポルトガル語、タガログ語） 利用料金：350 円/月、携帯会社経由課金 ・自治体向け多言語情報配信システム メール配信システム、災害情報提供システムなど ・NPO との協働事業 災害時、緊急時等に当社の母体とするNPO法人多文化共生センターと協働して在日外国人支援を実施。

NPO 法人多文化共生センターは、阪神淡路大震災をきっかけに設立、i モードサービスの開始を受けて、外国人向けの携帯電話からの情報提供を、NPO とは切り分けて株式会社として始めるために、2001 年に当社を設立した。

③経営体制と従業員（正規、非常勤）の数

役員：代表取締役 中村 満寿央

取 締 役 アルバ・ロベルト

取 締 役 田村 太郎

従業員数：常勤社員 2 名、非常勤スタッフ 5 名

組織体制：一般の会社組織と同様である（株主総会、取締役会）。

NPO 法人：

常勤スタッフ 1 名、非常勤スタッフ 1 名

事業所の数などの組織体制

・実務上は、代表取締役の中村氏がほとんどの意志決定をおこなっている。

④社会のニーズへの対応

- ・2001 年頃、ブラジル人の方など情報源がなかった。週一回のポルトガル語誌があった程度である。外国人向けの母国情報、地域情報、相談などは当時、行政も対応してこなかった事業であった。
- ・NPO 法人多文化共生センターは、地域ごと（東京、京都、大阪、兵庫）で独立して活動している。大阪は、大阪府内ぐらいが活用エリアである。東京センターでは外国人向けフリースクールにも取り組んでいる。当社は、携帯経由のサービスなので全国区である。
- ・携帯サイトはハングル、中国語が表示できない。iPhone では、表示可能であるので対応を検討中である。ただし、i モードのように課金はできないので収益方法（アプリ料金、広告料金）は要検討である。
- ・携帯サイトの加入者は、リーマンショック以降の外国人の帰国や iPhone の普及で減少傾向である。
- ・外国人比率の高い地域は、行政もそれなりの対応を行っているが、外国人比率の少ない地域では情報もなく孤立しがちである。携帯での全国対応情報提供は意義があるものと考えている。

資金調達について

① 創業資金の調達先

資本金：1 千万円

100 万円×10 人

② 運転資金（つなぎ資金）の調達先

大阪市、大阪府の融資、国民金融公庫（当時）から運転資金総額 1500 万円ぐらい調達、返済済み

③ 事業拡大に必要な資金の調達先（予定を含む）

当面予定はないが、中小企業向け制度融資が考えられる。
増資については、株主の意志決定は難しいかも知れない。

④ 資金調達に関する障害

特になし

⑤ 今後の資金調達の方法

未定

法人制度について

①いまの法人形態を選んだ経緯と理由

- ・ NPO 法人では、出資金、事業リスクに対応できない。明確なビジネスモデル（携帯課金、外国人向け情報提供）であったので、株式会社として事業に取り組むことは自然な選択であった。
- ・ 2001 年当時、NPO 法人の社会的認知度も低く、資金調達は不可能と思われた。

② いまの法人形態と事業活動との適合性（支援体制や支援の程度など）

- ・ 携帯課金にかかわる部分は、株式会社の活動として NPO の活動と程度切り分けて行っている。NPO 法人の収益事業として行うこともできるが、立ち上げ時の資金や事業リスクの NPO からの分離という点で株式会社の別法人というのがいいという結論であった。

③顧客を獲得したり維持したりする上で適当な法人形態は他にあるか。

出資金も集まったので、株式会社は自然な選択であった。

税制について

「みなし寄付金制度」の活用や税額控除制度の改正による影響は特になし。
エンジェル税制については知らなかった。当社は、NPO 法人とのつながりを持ちながら、

収益が見込めない活動に取り組む部分もあるので、そのようなことを理解して出資してもらえる社会的投資家を紹介してもらえる制度があればいいのではないかと。

(23) エル・チャレンジ（大阪知的障害者雇用促進建物サービス事業協同組合）

大阪知的障害者雇用促進建物サービス事業協同組合（エル・チャレンジ）		
就労への動機付けを目的とする短期の「就労体験」、1年間の就労訓練の後に一般企業等への就職をめざす「就労支援」、一般企業での雇用、定着を支援する「雇用」の3つからなり、「就労支援」に重点を置いて運営。		
所在地	大阪府中央区法円坂 1-1-35 大阪府教育会館 5F	
ホームページ	http://www.l-challenge.com/	
対応者／実施日時	事務局長 丸尾 亮好 氏	2月9日（水）10時

事業活動
① 主な顧客 私たちにとって顧客は3つあると考えている。ひとつは福祉作業所や授産施設など、訓練生をエル・チャレンジに委ねてくれる人たち、ひとつは大阪府や市など訓練施設の間を清掃事業と併せて提供してくれている人たち、そしてもう一つは修了生を積極的に雇用してくれている民間企業の人たちである。 お金を出してくれるという狭い意味で顧客を見るなら、清掃事業を出してくれているのはほとんどが公共施設である。 ② 「売り」とするサービスや商品 対外的なサービスとしては清掃事業が主ではあるが、それはあくまでも手段であり、私たちは知的障害者等の雇用を促進させることを目的としており、それを実現するために、就労への動機づけを目的とする短期の「就労体験」、1年間の就労訓練の後に一般企業等への就職を目指す「就労支援」、一般企業での雇用、定着を支援する「雇用」の3つがある。 ③ 経営体制と従業員（正規、非常勤）の数 エル・チャレンジは事業協同組合であるので、事務局としての組合（エル・チャレンジ）と5つの組合員によって活動が展開されている。 組合の従業員は20名（すべて正規）だが、内エル・チャレンジの事務局として動いているのは5名である。また、55の現場を持っておりそれぞれに1～2名のスタッフが張り付いている。ここのスタッフは非常勤だが、組合員からの派遣とエル・チャレンジからの派遣の両方が混在している。

事業所の数としては、事務局が入っている本部と、55の現場となる。

理事会は年に3～4回開催され、組合員5社+事務局というメンバーで構成される。他に総会が年2回開かれる（構成は理事会に同じ）。さらに事務局会議が月1回開催され、実務的な事項の調整・決定を行っている。

④ 社会のニーズへの対応

私たちが取り組んでいる内容は、福祉でもなければ純粋な営利活動でもない。官と民の両方の要素をバランスよく取り入れることによってはじめて成立する領域である。だから役所だけでは取り組めない（両方の協力が必要）。

一方、価格競争だけでも成立しないテーマなので、大阪府に働きかけ、全国初の総合評価一般競争入札制度が導入された。このことによって障害者支援を充実させることにインセンティブが働き、現在では毎年150人の訓練生を受け入れるとともに、就職も延べ400人を数えるところまで行き、その定着率は8～9割である。そしてその受け入れ先の民間企業も100社を超えている。

また、就職後のサポートが各企業から高く評価されている。

ネットワークの状況としては、これまで出てきた各団体以外では、養護学校・ハローワーク・職業センター・就業生活支援センター、さらには大阪ビルメンテナンス協会、おおさか人材雇用開発人権センターといったところと密接な連携を取っている。

資金調達について

① 創業資金の調達先

事業協同組合なので、創業資金は各団体50万円×5団体＝250万円でスタートしている。

② 運転資金（つなぎ資金）の調達先

期初においては、活動が安定するまでは組合員のサポートを受けるといった状況は多少あったが、基本的には、清掃事業を受託するという形で活動をしているので、事業の実施に伴って得られる事業費以外に別途資金を調達するという事はない。

寄付はない。

③ 事業拡大に必要な資金の調達先（予定を含む）

現在、清掃活動を中心としたエル・チャレンジ以外に、工賃倍増プロジェクトにも取り組んでおり、今後新たな事業が広がる可能性はあるが、その場合も資金調達はこれまでと同じスタンスで対応していくことになるので、あくまでも事業費として見込まれる範囲で取り組むことになる。

④ 資金調達に関する障害

以上のことから、特になし。

⑤ 今後の資金調達の方法

今までと変わらず。

法人制度について

① いまの法人形態を選んだ経緯と理由

「福祉」と「雇用」と「産業」、この3つを融合させるところにエル・チャレンジの意義があるが、設立当初は、それに適した法人形態は見当たらなかった。今であれば、NPO 法人を目指すという選択肢もあったかもしれないが、当時はまだ NPO の実績もほとんどなかった。

このため、日本初の障害者就労支援のための事業協同組合を立ち上げた。一方、組合員は社会福祉法人や株式会社、財団法人とその法人形態は様々である。根拠法は中小企業等協同組合法になるので、組合員に社会福祉法人が入っているのはおかしいという指摘も設立当初はあった。現在では、株式会社が入っているのはどういうわけか、という指摘があるくらいで、この法人形態の多様性が、様々な状況に柔軟に対応できるという良さを生み出しているようにも思える。

そういう意味では、事業協同組合という選択はよかったようにも思う。

② いまの法人形態と事業活動との適合性（支援体制や支援の程度など）

様々な主体と現場をうまくコーディネートしながら繋いでいくことが、私たちの重要な役割なので、事業協同組合という形態はそんなに悪くはない。しかし、そもそもは民間を想定した法人形態なので、「公益協同組合」という概念を持った法人形態が新たに生まれるのであれば、それがベストであろうとも思われる。

③ 顧客を獲得したり維持したりする上で適当な法人形態は他にあるか。

現状では、他に選択肢はない。

上で述べたように、「公益協同組合」といった新たな法人形態が生まれることを期待する。

税制について

私たちは民間のルールのもとで活動しており、特に利用している制度といったものはない。税率が低くなればよいといった一般的な意見ならあるが、むしろ、私たちのサービスを利用してもらうことによってその企業にメリットになるような改革を望む。

例えば、障害者雇用 1.8%を満たしたかどうかで判断するような減点主義ではなく、大阪府の総合評価一般競争入札制度のように、職場環境を充実すればするほど税制のメリットが得られるといった加点主義の評価を導入してほしい。

その他（特記事項など）

制度の改善という意味なら、むしろ福祉の制度に改善してほしい点が多くある。例えば、180 日以上施設外訓練が認められないなど、いろんな制限が随所にあって私たちのような活動が難しくなっている。これは、障害者は「保護する」か「働く」かの 2 者択一の発想しかないからだろう。しかし、現実には「保護する」から「働く」への移行のプロセスがとても大切であり、この移行の活動を柔軟に対応できるような制度改革が必要と感じる。

「公共に拠出し、公共が供給する福祉」だけではなく、福祉と雇用と産業がトライアングルになって循環していく姿こそが「新しい公共」だと考える。

(24) 財団法人たんぽぽの家／社会福祉法人わたぼうしの会／奈良たんぽぽの会

財団法人たんぽぽの家／社会福祉法人わたぼうしの会／奈良たんぽぽの会

財団法人たんぽぽの家

[アート]と[ケア]の視点から、多彩なアートプロジェクトを実施している市民団体。ソーシャル・インクルージョンをテーマに、アートの社会的意義や市民文化について問いかける事業を実施。

社会福祉法人わたぼうしの会

障害のある人、子どもや高齢の人などが安心して地域のなかで生きていくことを支えるために[アート・ケア・ライフ]という視点を柱にした社会福祉サービスを提供。日中活動・就労支援と、相談支援・生活支援、福祉ホーム、配食サービスなどを運営。

奈良たんぽぽの会

たんぽぽの家の運動を支えるボランティア団体。

所在地	奈良県奈良市六条西 3-25-4	
ホームページ	http://popo.or.jp/	
対応者／実施日時	理事長 播磨靖夫氏	2月8日(火) 14時

事業活動

① 主な顧客

私たちの活動は、多くが企業からの助成金などで成り立っている。だからと言って、私たちの顧客は企業かというところではない。国の議論を聞いていると市場的価値や資金調達の議論ばかりしているがそれに意味はあるのか。成熟した社会におけるこれからの豊かさとは、他者への配慮や気遣いなどであり、これこそが「新しい公共」と考える。であるならば、顧客とは障害者も含めてそこに参加する私たちすべてであり、特に地域コミュニティにおいて私たちを支えてくれる人たちすべてが顧客である。

② 「売り」とするサービスや商品

「たんぽぽの家」では、障害者アートが大きな柱となっている。これまでは日陰の存在であったが、純粋にアートとして彼らの作品と向き合った時、彼らの感性は素晴らしく、またアートそのものの社会的意義や市民文化としての価値を問いかけ、「新しい公共」におけ

る新しい価値を発信したいと考え、様々なアートプロジェクトに取り組んでいる。

「わたぼうしの会」では、障害のある人、子どもや高齢者などが安心して地域の中で生きていくことを支えるために、[アート・ケア・ライフ]という視点を柱にした社会福祉サービスを提供している。日中活動・就労支援と、相談支援・生活支援、福祉ホーム、配食サービスなどを運営している。

③ 経営体制と従業員（正規、非常勤）の数

組織は、「財団法人たんぽぽの家」「社会福祉法人わたぼうしの会」の 2 つに分かれ、従業員は両方合わせて 130~40 人、そのうちの 50 人前後が正規雇用である。

いずれも理事会が年 2 回開催され、各 8 名で構成されている。社会福祉法人のみ年 2 回の評議委員会が開かれ、構成員は 10 名である。

経営委員会は両者の合同で毎月開催されており、構成員は 10 名前後である。経営委員会を合同で開くことの意義は大きく、特に社会福祉法人はどうしても視野が狭くなってしまうので、より高い視点から事業を見ることができている。

理事以外のスタッフはすべて対等の関係で働いている。スタッフに上下関係を作らず、自由に意見が言い合える環境作りは重要と考える。

④ 社会のニーズへの対応

特に企業において、障害者アートと向き合う姿勢が変わってきている。障害者アートを優れた個性と位置付け、自らの企業文化やオリジナリティを育むツールとして、積極的に取り入れていきたいというニーズが高まってきている。

社会全体が生きにくい社会となっており、一人ひとりの可能性の再分配をより適切に進めていくためにも、地域の人々とつながり、お互いを生かしあうという、私たちのような活動はますます必要となってくると感じている。

資金調達について

① 創業資金の調達先

建設資金として一口 1 万円の私募債を発行し、8000 万円を集めた。また、奈良県からは県有地を無償で提供を受けている。

② 運転資金（つなぎ資金）の調達先

自力で稼ぐことを基本としており、収入の範囲内で事業を展開している。そのほとんどが民間企業の助成金によるプロジェクトである。

寄付はとても少ない。金融機関のサポートも受けることはあるが、それも少ない。

③ 事業拡大に必要な資金の調達先（予定を含む）

新たな事業を立ち上げる場合は、まずは研究会を立ち上げる。研究会そのものには資金はほとんどかからず、そこでプロジェクトを検討しながら助成金等の目途がたてば新規に立ち上げていく。

財団法人の役割はインキュベーションだと位置付けており、事業が軌道に乗ればどんどん独立させていきたい。このため、事業拡大に伴い新たな資金が必要となることはほとんどない。

④ 資金調達に関する障害

現在、特にない。

⑤ 今後の資金調達の方法

これまでと同様である。

法人制度について

① いまの法人形態を選んだ経緯と理由

財団法人と社会福祉法人の 2 つの組織で運営しているが、財団法人は活動全体をプロデュースし、新たな可能性を追求する役割を、社会福祉法人は地に足の着いた活動を担っており、うまく役割分担しながら運営できている。

② いまの法人形態と事業活動との適合性（支援体制や支援の程度など）

私たちの事業活動において、いまの法人形態に何か問題を感じているわけではないが、世の中一般の社会福祉法人の在り方には疑問を感じる。

社会福祉法人の多くは、単なる福祉施設というレベルにとどまっており、「福祉法人」でしかない。「社会」と向き合う視点が欠落しているが、これからの福祉は社会との関係性の中で構築されていかなければならない。これこそが「新しい公共」であり、社会福祉法人を内容を伴うものに変えていくことが重要である。

③ 顧客を獲得したり維持したりする上で適当な法人形態は他にあるか。

特になし。

税制について

寄付金はほとんどないため、課題や要望も特にない。

一般論ではあるが、寄付するという文化は、自らの意思でどの活動を支持するかといった

投票行為でもあるので、もっと根付いていくべきと考えている。

その他（特記事項など）

冒頭で述べたことであるが、現在国で検討されている「新しい公共」には多少違和感を覚える。右肩上がりの経済成長はもはや無理であり、経済的価値を一つの基準におくことは望ましくない。

成熟社会に向かう豊かさとは他者への思いやりであり、これを公共の価値にしていく政策が必要である。例えば、韓国では文化的プロダクトを全面的に支援するという政策が展開されているが、わが国でもそういう取り組みは充実していくべきである。それが、「新しい公共」と考えるが、民間では既にそういう「新しい公共」は芽生えており、そのような動きをしっかりと支えていくことも大切である。

(25) 株式会社フラウ + NPO 法人男女・子育て環境改善研究所

株式会社フラウ／NPO 法人男女・子育て環境改善研究所		
株式会社フラウ 自らの体験や市場調査に基づく地域密着型子育て情報誌「子連れ DE CHA・CHA・CHA」の発行、ボランティア交流センターの管理運営などを通して、子育て支援、女性の社会参画促進、まちづくりなどにおいて地域・社会貢献に取り組んでいる。 NPO 法人男女・子育て環境改善研究所 「子育て」をキーワードに、子ども、ファミリーそして周りの人々が笑顔で過ごせるための情報発信・イベントや講座の開催・調査提言活動など		
所在地	福岡県福岡市中央区大名 2-11-22 若林ビル	
ホームページ	(株式会社フラウ) http://www.frau-net.com/ (NPO 法人男女・子育て環境改善研究所) http://www.kosodate-npo.jp/	
対応者／実施日時	株式会社フラウ 代表取締役社長：濱砂圭子氏 NPO 法人男女・子育て環境改善研究所 事務局長：富山万里子氏	2月9日(水) 16時

事業活動
① <u>主な顧客</u> ② <u>「売り」とするサービスや商品</u> ③ <u>経営体制と従業員（正規、非常勤）の数</u> ④ <u>事業所の数などの組織体制</u> ◎株式会社フラウ 事業の大きな柱は、情報誌の発行、子育て女性（ママ）をターゲットにしたリサーチやプランニング、広告販促物の制作、等。情報誌は、「子連れ DE CHA CHA CHA」は自社事業で書店市販。東京発の子育て情報誌ではなく、地域密着の情報誌が必要だと考えたので、自主発行した。企業広告で成り立っているフリーペーパーや、配布用の企業広報メディアも企画制作。 コミュニティビジネスの先駆けとして、「福岡市コミュニティビジネス（CB）販路拡大支援センター「コミット」運営。（福岡市委託事業）。全国地域密着型子育て支援&プロアクティブ型女性人材育成ネットサークル「マザーズサミット」を毎年、地域を変えて開催。

フラウ主宰の研究会複数運営。

◎NPO 男女・子育て環境改善研究所

- ・子育て支援（育児サークル支援・子育て情報発信・親子イベント「転勤族ウェルカムパーティー」・青少年の健全育成「青少年サポーターズネットふくおか」）
- ・まちづくり（小学校総合的学習の時間「わたしたちのみち探求」・安全安心のまちづくり「自分を守る子供防犯ワークショップ」・美しいまちづくり支援・子供のための防災 MAPワークショップ）
- ・女性の社会参画支援（ママボランティア「USAGI ママ倶楽部」・育児情報誌子連れ DE CHA CHA CHA 特派員情報取材・ママのリフレッシュ講座）
- ・男性の育児地域活動支援（パパ力講座・男子学生向けライフプランセミナー・おやじの会の支援調査・ざ・おやじコミュニティ事務局・お父さんの地域活動支援サイトおやじーパパネット）
- ・食育（親と子の食育講座・父と子の食育講座）
- ・キャリア教育（小学生・中学生・高校生による「職業ガイドブック」づくり）

NPO の業務のうち、県や市からの委託業務が 700 万。「福岡県景観大会」は 5 年目で続いている。助成金付きの仕事は 200 万程度。100 万程度が自主事業。生保会社のライフプランセミナーなど。

<職員>

◎株式会社フラウ 正社員 20 名、パート 1 名、外注スタッフを随時起用。（プロジェクト事業制で、編集兼営業、制作デザイナー、ウェブ制作スタッフ 1 名など。）

◎NPO 男女・子育て環境改善研究所 理事長（濱砂氏）、事務局長 1 名。

会計は独立採算であるが、仕事は株式会社フラウに発注し、フラウの社員が仕事をすることが多い。ボランティアは、子育て中の人が多いので戦力にならないため、起用していない。事務所はフラウと NPO は同居。NPO は家賃は支払っていない。事務局長は、元フラウ社員で、NPO に移籍。

④社会のニーズへの対応

※「役所の代わりとしての事業」なのか「役所では担えない事業」なのかを確認する。

※地域等とのネットワーク状況についても確認する。

発足当時は、子育て環境を良くする活動として、地域密着型の情報誌を作ったり、行政にベビーカーが通れる道路や載せられる電車、公共トイレにベビーベッドの設置を働きかけ、圧力団体と言われた。

子育て支援事業は、NPO がやれる仕事を、行政が公的組織を作ってやってしまうことが

あり、それは民業圧迫ではないかと考えている。

企業は、どこの NPO を信用していいかわからないのではないかと。我々は、協賛金はいただいているが、ほんの少し。「本当にやってくださったんですね」と言われることもあった。

社会のニーズを受けてきちんと事業を運営するには、どの法人形態でもダメだと感じる。

社会のニーズは、高齢化、介護など、課題はたくさんあり、活動すべきことはたくさんある。しかし、必要な助成が少なく、売り上げでやっていかねばならないので限界がある。

フラウは、「子育てでお金を儲けようしているのか」「学校で配る情報誌に企業の広告が掲載されているのはよろしくない」と言われて情報誌を扱ってもらえなかったり、議員の嫌がらせ、専業主婦ママの嫌がらせなどがあった。

資金調達について

①創業資金の調達先

②運転資金（つなぎ資金）の調達先

NPO は、金融機関からの借入れあり。代表者が個人保証したり、あるいは行政からの委託業務契約書を元に借入れができています。

③事業拡大に必要な資金の調達先（予定を含む）

借りても返せるかと考えると、事業拡大のために借りるという考え方にならない。事業拡大の予定なし。福岡は、140 万人都市だが保守的な地域で、子育て中の女性を受け入れる企業が増えない。核家族世帯も多く、子供を預けられる保育園が増えない。情報誌の売り上げ部数も伸びていない。

④資金調達に関する障害

「資金調達」ではなく「業務」「助成金」等について。

NPO は行政の仕事を受けやすいが、委託費は市価の半値。見積も受け付けてもらえない。話し合っって仕様書を作ることもできない。

助成金は、事務局メンバーの人件費は含まれていない。一つの事業費の半分しか助成されず、残りの半分は NPO が出しなさいというものもある。助成金をもらうためにたくさんの書類作成があり、人手が取られる。傷つく。

⑤今後の資金調達の方法

現在と同様。

法人制度について

①いまの法人形態を選んだ経緯と理由

②いまの法人形態と事業活動との適合性（支援体制や支援の程度など）

③顧客を獲得したり維持したりする上で適当な法人形態は他にあるか。

1993年に株式会社フラウ設立。その前6年間は有限会社。その頃はNPOという法人が無く、必然的に有限会社を作り、その後、事務所の引っ越し資金を調達する際に資本金を増やせたので株式会社にした。

2001年にNPO 男女・子育て環境改善研究所を設立。「ミッションがある会社だね」と言われ、NPOにした方がわかりやすいということで作った。営利目的ではなく社会使命がある、儲けるためにやっているのではないと見せる必要がある業務は、NPOでやっているという考え方。私たちの活動は、一般の人には、NPOの活動、と言った方が馴染みやすい。

医師会や建設業界などからの業務も、NPOの自主事業で受けている。これらの業界のイメージを変えるための広報誌の制作発行など。

2003年にNPO ふくおかの理事長を、株式会社フラウの濱砂代表が引き受けた。6年半やって今は理事長を退いている。最初は勉強会に参加していたのが、当時の理事長が選挙に出るために交代した。

税制について

「みなし寄付金制度」の活用やエンジェル税制については現状では関係がない。男性と女性は、お金の集め方が違うのではないかと。寄付金をたくさん集めようになると、事務作業が繁雑になり、追いつかない。3千円や5千円をいただいても報告書を出さなければならない。賛助会員もいるが、増やすことは考えていない。

2. 3 調査結果のまとめ

社会的企業25団体へのヒアリング結果のうち、本調査において最重要テーマの一つである「新しい公共」を支える法人制度の観点について、法人形態別に「法人形態を選んだ理由」「法人形態と事業活動との適合性」「適当な法人形態」についてまとめる。

(1) 法人形態を選んだ経緯と理由

<株式会社+NPO法人>

- 放送局立ち上げの初期費用（3千万円）を調達するために株式会社を立ち上げた。
- 当時はNPOという法人が無く、必然的に有限会社を作る。「ミッションがある会社だね」と言われ、NPOで行ったほうがよい事業を行うために作った。
- NPOは、阪神淡路大震災をきっかけに設立。しかし、NPO法人では、出資金、事業リスクに対応できない。明確なビジネスモデル（携帯課金、外国人向け情報提供）であったので、株式会社として事業に取り組むことは自然な選択。2001年当時、NPO法人の社会的認知度も低く、資金調達は不可能と思われた。
- グリーン電力基金の背景には反原発運動の立場などもあり、事業というよりも運動論をイメージした取り組みである。【NPO】
- 当時、NPOが制度化されたばかりで目新しかったこと、公益性が高そうだった点に着目してNPOを選択した。しかし、法人形態に特別なこだわりは持っていなかった。

【その他】

- 事業の内容によっては、それぞれ適切な別組織を増やせば良いとも考えていた。市民風車事業に着手する際には大きな額のお金を動かすこともあり、無限責任のNPOは不適だと考え、有限責任の組織を設立する必要を感じた。
- 事業の内容に即して法人形態を選択しており、組織の統廃合も繰り返しながら、目的を達成しやすい法人形態を組み合わせ、グループ全体で事業を動かす仕組みにしている。

<有限会社+社会福祉法人>

- 学園のはじまりは、川田氏や支援者の個人的な活動だった。障害者の訓練施設ということになり社会福祉法人化。ワイン醸造所は、社会福祉法人では酒税法の問題で免許をあげられないと言われたので、有限会社を設立した。

<社会福祉法人+一般財団法人>

- 財団法人は活動全体をプロデュースし、新たな可能性を追求する役割を、社会福祉法

人は地に足の着いた活動を担っており、うまく役割分担しながら運営できている。

＜農事組合法人＋NPO法人＞

【共働学舎全体】

- ・1974年の設立以来、組織の掲げる理念等に共感する人たちからの寄付等を元にして、2006年まで創設者宮嶋真一郎氏が個人経営する任意団体として運営されていた。
- ・2006年に社会的な信用度を高め、組織の永続性を高めるためにNPO法人となった。

【新得農場】

- ・新得農場は設立当初、本部も任意団体であったため法人格を持たない任意団体の、一事業拠点として活動していた。3年間は町有地の貸借は仮契約としてスタート、契約に当たって法人格は必要とされなかった。
- ・町有地の貸借から4年目以降は、本契約を交わす必要があった。この際、個人や任意団体では、町との正式な貸借契約は交わせないため法人格を取得する必要性が生じた。「社会福祉法人」の取得も考えたが、町からの助言で1981年に「農事組合法人」の申請をし、認可を受けた。
- ・2006年の共働学舎のNPO法人化の際、新得農場もNPO法人に組み込み、一つの組織にすることを狙った。しかし、新得農場の収益は、本部全体の寄付の2倍以上に達し、NPOとしては不適切な経理になるという指摘を受けたため、農事組合法人とNPOを分ける（併存させる）ことで対応せざるを得なかった。

＜NPO法人＋協同組合＞

- 前身の環境生協を設立した1989年当時にはNPO法がまだ無く、生活協同組合の法人形態が選択された。生協は個人の組合員の出資を得て組合員へのサービス提供が基本である。生協にとって法人顧客はイレギュラーであり、(校長先生や社長などが)個人の資格で参加するなど不便な点があった。また、組合員以外のスポット顧客の利用(員外利用)については、全体に対する割合があまりに多いと問題であることは滋賀県担当課から指導を受けていた。また、(びわ湖浄化のための)浄化槽設置工事も推進していたことも、もしかしたら生協組織の活動としては不都合な点もあったのかもしれない(事実関係は未確認)。以上のような不都合を解消するために法人形態としてNPO法人が選択された。

＜NPO法人＋社会的事業所＞

- 通常の労働ができない障害者は「授産所」という場所で作業をすることになる。これは賃金をもらう労働ではない。我々の「事業所」は授産所ではないので、利益を分配できる。しかし対して利益が出せないため、公的助成がないと運営ができない。障害

者への助成金をもらうために、社会福祉法人をやむを得ず設立した。

＜協同組合＋社会的事業所＞

- 「福祉」と「雇用」と「産業」、この3つを融合させるところにエル・チャレンジの意義があるが、設立当初は、それに適した法人形態は見当たらなかった。今であれば、NPO 法人を目指すという選択肢もあったかもしれないが、当時はまだ NPO の実績もほとんどなかった。このため、日本初の障害者就労支援のための事業協同組合を立ち上げた。一方、組合員は社会福祉法人や株式会社、財団法人とその法人形態は様々である。根拠法は中小企業等協同組合法になるので、組合員に社会福祉法人が入っているのはおかしいという指摘も設立当初はあった。現在では、株式会社が入っているのはどういうわけか、という指摘があるくらいで、この法人形態の多様性が、様々な状況に柔軟に対応できるという良さを生み出しているようにも思える。そういう意味では、事業協同組合という選択はよかったようにも思う。

＜株式会社＞

- 2006 年に法人化したが、管理会社が必要だったこと、24 時間サービス対応などが必要になったことが株式会社を選択した理由である。NPO は 10 人理事を集める必要があり、大変困難なため却下した。LLC や組合方式も考えたが、長期の経営をする上でリスクになると判断した。
- 起業家コンテスト「ドリームゲート近畿」で受賞したのを機に、法人を相手にビジネスするためには自らも法人でなければならないと考え、2005 年 4 月に会社設立。この時、株式会社・有限会社・NPO の 3 つの選択肢しか頭になく、社団法人といった他の選択肢は情報として持っていなかった。当時、NPO が企業の隠れ蓑として使われるといった報道があり、NPO の将来性に魅力を感じなかった。また、有限会社は資本金が 300 万円必要であったが、自分の覚悟を形として表したいという思いもあり、有限会社を選択した。

＜企業組合＞

- 「集落の人たちが参加すること」「助成金を受けやすい」という理由から企業組合を選択した。NPO については知らなかった。

＜NPO 法人＞

- ふるさとの会は、1990 年に発足した「ボランティアサークルふるさとの会」が前身で、1999 年に NPO 法人化した。法人取得の理由は支援サービスを実施するうえで必要不可欠となる対象者の個人情報を行政から提供して貰うための必要性から。NPO 法人を

選択したのは日本 NPO センターの山岡氏の助言によるもの。その後、有限会社ひまわり、株式会社ふるさとなど分社化を進めたのは、事業領域にかかる行政の縦割りに応じるためのもの。

- 1980 年代、国連の「人間の安全保障の宣言」と、アジアにおける戦争責任を問い平和を築く運動の流れを受けて、市民が気軽に関わる仕組みをつくる発想を生活クラブの中で持つ。そのアイデアを具現化する目的で 1996 年と 97 年にイギリスのオックスファムへ視察し、その仕組みを学び、1999 年に生活クラブ生協の有志により WE ショップが 5 店舗誕生(厚木市、平塚市、二宮町、藤沢市、横浜市泉区に 15 坪〜20 坪の店舗)。2000 年に衣料品などの物流と保管を一元的管理するジャパンが発足する。そこから始まり今日に至っている。そのような経緯からジャパンも地域 NPO も市民に信頼されて支えられる法人形態として NPO 法人が適合した。
- 1997 年 4 月、働くことを望む元主婦が集まって、地元の課題である子育て支援をするための組織をワーカーズ・コレクティブで人格を持たない組織として設立。事業規模が 1 億円を超した 2002 年に、無人格であるワーカーズ・コレクティブの責任を、伊藤代表だけで負うことの危険回避、社会保険制度（伊藤氏だけ国民健康保険）の問題等が顕在化してきたことから、法人格の取得を目指すことにした。有限会社、株式会社、NPO 法人、企業組合について検討した。保育業界では、企業組合は時代遅れの法人形態であったため、選択肢から外したものの“事業”を手がけるのであれば、伊藤氏は事業展開を重視したいと考え、出資や資本の考え方が入っている会社が適切であると考えていた。しかし、メンバーの間からは“非営利”を望む声が多かったため、NPO 法人を選択。2002 年 11 月に「特定非営利法人ワーカーズ・コレクティブさくらんぼ」として認証を受けた。
→元々ワーカーズ・コレクティブだったこともあり、NPO の定款にも「職員（＝労働者）が正会委員となる」旨を掲げた。自らの出資によって、地域に必要なサービスをテーマにした事業を、自分たちの働く場として生み出す取り組みである。
- 2009 年には、名称からワーカーズ・コレクティブを取り去り「特定非営利法人さくらんぼ」に改称。ワーカーズ・コレクティブの語の持つ特殊なニュアンスから脱却し、地域や市民、利用者にとっての NPO というニュアンスを強くするために実施したもの。但し、現在も NPO 法人ワーカーズ・コレクティブ協会（ワーカーズ・コレクティブの中間支援組織）との関係は持っており、こうした働き方に対する理念・哲学は、現在でも大切にしている。
- 市民団体が寄付を集めて活動することから、信用を得るには当時その制度ができて間もなかったが NPO 法人が適していると考えた。2000.11 に NPO 法人として発足。信

用を高め、寄付を集めやすくすることをねらって、2008年に「認定NPO法人」を取得した（2010.5に更新）。

<社会福祉法人>

- 特別養護老人ホーム（特養）をつくることを決め、それに合わせて社会福祉法人を選んだ。

<一般社団法人>

- 最初、任意団体で活動を立ち上げ、6年ほど続けてきたが、2009年10月に一般社団法人として会を法人化し、新たなスタートを切った。法人化を目指した理由は、社会的認知を得るとともに、責任と信頼のもとで活動に取り組むこと、そして行政の仕事にも対応するためである。どのような法人を目指すかについては、NPO法人と一般社団法人のどちらかであった。NPO法人を目指さなかった理由は、
 - ・一般社団法人の方が手続きが早かったこと
 - ・年度末の監査など、行政とのしがらみを少なくしたかったこと
 - ・不透明なNPOも多く、差別化をめざしたことである。

<一般財団法人>

- 道の外郭団体であり、当時の一般的な外郭団体の法人形態。

<NPOバンク>

- 民法667条に基づいて設立された任意組合であり、融資実務は、貸金業法に基づき貸金業登録している。
- 当時は中間法人制度（例；apバンク（当時））もあったが、個人出資メンバー変更時などの登記手続きが面倒で現実的でない。
- 融資を実行するNPO法人などと出資金を集める民法組合からなるいわゆる「二階建てタイプ」は、2団体を維持する手間などのわりにはメリットは少ないのではないかと考え、現形態の独立した任意組合が出資を集め、融資も実行する形態である「一階建てタイプ」とした。

<協同組合>

- ミッションに適した法人形態がないため、とりあえず企業組合（労協センター事業団）を選択したが、2000年頃から子育て支援事業におけるNPO化について行政から求めもあり、特定非営利活動法人（ワーカーズコープ）を立ち上げた。ワーカーズコープ連合会センター事業団については、適した法人格がないため、今でも任意団体のまま

である。

- 生活クラブ生協もワーカーズ・コレクティブ（W.Co）も法人格を有していない。これは、雇用関係（雇う－雇われる）という形ではない対等で自主的・主体的な参加の在り方を目指しているからである。
- ワーカーズコレクティブ法人制度の運動が全国的にあったが頓挫した。風車をつくる際、ワーカーズコレクティブに適合する法人形態がなかったのも、とりあえず個人事業主でスタートした。

＜社会的事業所＞

- 現在の「社会的事業所」も、その前身である「事業所型共同（働）作業所」も滋賀県独自の制度であり、法人形態ではない。形態としては「個人事業」である。設立当初から適切な法人形態が見当たらず、「個人事業」としてスタートしたが、今日でもその状況が続いている。

（２）法人形態と事業活動との適合性

＜株式会社＋NPO法人＞

- 資金面の問題が落ち着けば、今後、NPO に一本化するほうがいいかもしれない。ユーザーからは両者があることでわかりにくく、一本化によって業務上の連絡がうまくいかないといったことも解消できる。
- 営利目的ではなかなか取り組めず社会使命の強い事業を NPO でやっているという考え方だが、株式会社であっても社会的使命がないというわけではない。NPO は行政の仕事を受託しやすいが、委託費は市価の半値。見積も受け付けてもらえない。話し合っって仕様書を作ることもできない。真の対等なパートナーシップではない。NPO という形態はまるで経費削減のために利用されているだけのように感じる。
- NPO 法人の収益事業として行うこともできるが、立ち上げ時の資金や事業リスクの NPO からの分離という点で株式会社の別法人というのがいいという結論。
- 相手に対して公益性が高いという印象を与える NPO は、寄付を呼びかける際に有利に働く可能性があるように感じている。寄付ファンドは NPO(北海道グリーンファンド) にとって業務の柱であるため、結果的に適切な選択であったと考えている。

＜有限会社＋社会福祉法人＞

- 学園のはじまりは、川田氏や支援者の個人的な活動だった。障害者の訓練施設ということになり社会福祉法人化。ワイン醸造所は、社会福祉法人では酒税法の問題で免許をあげられないと言われたので、有限会社を設立した。

<社会福祉法人＋一般財団法人>

- 私たちの事業活動において、いまの法人形態に何か問題を感じているわけではないが、世の中一般の社会福祉法人の在り方には疑問を感じる。社会福祉法人の多くは、単なる福祉施設というレベルにとどまっており、「福祉法人」でしかない。「社会」と向かい合う視点が欠落しているが、これからの福祉は社会との関係性の中で構築されていかなければならない。これこそが「新しい公共」であり、社会福祉法人を内容を伴うものに変えていくことが重要である。

<農事組合法人＋NPO法人>

- 農事組合法人化を機に、自ら農地を取得することもできるようになった。現在、使用している農林地面積は 100ha 弱であるが、このうち 27ha を組合で所有している。
- 農事組合法人化することで地元農協の正組合員にもなれ、融資などを受けやすくなった。
- 現行法制下では様々な制約があり、農地の取得、事業収益の状況等を踏まえると農事組合法人を選択せざるを得ないと思われる。

<NPO法人＋協同組合>

- 公的支援などは受けていない現在の活動と NPO 法人形態はよく適合している。

<NPO法人＋社会的事業所>

- 企業組合は、障害者と健常者が共に働き、製品を販売して得た利益を分配するため。組合員となり利益を分配するしくみにした。NPO は、有限や株式でも良いのだが、利益を求めて事業をやっているわけではないということを理解していただくため、周囲にわかりやすいので NPO にした。企業組合には何ら支援がないということも理由の一つ。社会に広める活動をするためということもある。

<協同組合＋社会的事業所>

- 様々な主体と現場をうまくコーディネートしながら繋いでいくことが、私たちの重要な役割なので、事業協同組合という形態はそんなに悪くはない。しかし、そもそもは民間を想定した法人形態なので、「公益協同組合」という概念を持った法人形態が新たに生まれるのであれば、それがベストであろうと思われる。

<株式会社>

- 特に問題点はないが、役所や住民から（株式会社なので）利潤目当てか？と捉えられたことがある。

- 多くの人から、「どうして NPO にしなかったのか、活動内容はまるっきり NPO ではないか」という指摘を受ける。現実問題として、行政の仕事を受ける時もなかなか信用されない。有限会社とittedただで「営利ですね・・・」となってしまう。一方、企業を相手にする場合も、有限会社は一段低く観られたり、むしろ NPO の方が社会貢献という色合いも出てくるので、社内で通りやすいという現状もある。しかし、そのような指摘を受ければ受けるほど、どうして会社ではだめなのかと思ってしまう。

<企業組合>

- 現時点では特に問題は感じていない。平等性がいいと考えている。

<NPO法人>

- グループ全体で約 8 億円(2009 年)事業規模に成長してきたこと、1 種事業を実施することなどの理由から社会福祉法人が適当だと考えている。NPO 法人よりも社会福祉法人のほうが、ふるさと会が進めている事業領域における行政の委託や行政との連携、事業収益にかかる税金の点で有利である。NPO 法人のほかに有限会社、株式会社、有限責任事業組合、更生保護法人、合同会社を設立してきたのは、制度ごとに行政と話しやすい態勢にすることや事業の特性を踏まえてのことで、合理性がある。
- 市民の参加で事業を支える点において NPO 法人は適当だが、不都合な点では税制の問題である。市民から寄付された衣料品などを販売し、そこで得た収益が海外支援する原資になるのがリユース・リサイクル事業の構造だが、地域 NPO の収益に対し会社と同等の課税がある。収益を出し海外支援することについて障害となっている。地域 NPO で内部留保を蓄えて神奈川県最低賃金(818 円/2011 年度)を支払える資金力と次の事業投資力を付けたいが、それも難しい。

【自組織の法人形態の適合性】

- 職員（＝労働者）よりも、利用者の方が圧倒的に多くなってきた状況を踏まえると、職員（＝労働者）のための組織（ワーカーズ・コレクティブ）だった頃よりも、NPO にした現在の方が事業内容と法人形態がマッチしていると感じるようになった（NPO 化後 3 年時点で評価）。
- 女性の社会進出、それを裏付ける制度の確立等が進み、ワーカーズ・コレクティブという組織のあり方を理解できる世代は限られている状況。事業への関与者を増やしたり、事業の拡大、継続性のことを考えると、NPO の方が若い人に対する浸透もしやすく、都合が良いと感じている。
- NPO の中には「想い」だけで活動を展開し、立ち行かなくなる組織も見られる。さくらんぼは元々ワーカーズ・コレクティブだったこともあり、事業運営にあたっては詳

細な計画を策定している。NPO でありながらも、事業に対するシビアさも持ち合わせているがゆえに、事業を着実に拡大することができた（事業規模は今年度 2.2 億円、来年度は 3 億円を超える予定）。

【NPO の新たな役割】

- 新たな公の準備を進めていく中で、NPO の位置づけの再整理も必要。公益性の高いテーマごと（福祉、環境等）の活動の担い手という性格も NPO にとっては重要であるが、一方、地域雇用を創出する主体でもあるという点も再認識する必要がある。この間点に立てば、現行 NPO であっても、韓国の“社会的企業（社会的企業育成法に基づく）”と同様の役割を果たすことができる。

【認定NPO法人であることのメリット】

- 家電エコポイントの寄付対象法人に指定を受けられたり、旅行サイト（じゃらん）のポイント寄付対象に指定してもらえた実績からも、信用力が高まっていると思われる。

【認定NPO法人であることのデメリット】

- 認定取得の手続き、事務作業がとても大変で「本業」を圧迫するほどであった。

【NPO法人としての活動のなかで見えている問題点など】

- NPO法人の社会的位置づけ・認知がまだまだ低い。
- 行政の安価な下請けとしかみられていない。
- 行政のパートナーとしての位置づけにまで至っていない。
- NPO法人側のマネジメントレベルにも課題がある。
- NPO会計基準の普及が始まっているが、事務処理能力が追いついていない。
- 有償ボランティアレベルではなく、きちんとした有給の専従スタッフをおける組織でないと継続が難しい。
- 人件費への助成金はあまりない。
- 役所からの出向派遣などの方法もあるが、継続性などに課題もある。
- NPO法人を担う中核的な人材を団塊の世代が占めている。10年後はどうなるか懸念している。
- インターンシップでNPO法人を希望する学生も増えているが、NPO側のレベルが必ずしも見合ったものとなっていない。

＜社会福祉法人＞

- 特養は社会福祉法人にしか認められておらず、その他の事業については法人形態によらず介護事業などの市場性のある領域も社会福祉法人においては非課税となっている。

これは公平性や妥当性に乏しいと考える。市場化されている領域は非課税にすべきでなく、イコールフィッティングすべきと考える。制定された当時の古い文脈を引きずっている。そこで、当法人では本来課税されるべき分を別立てで積み立てて事業資金に還流させていない。

<一般社団法人>

- 活動の中で、赤シソの栽培とシソジュースの販売は唯一収益事業となる。一般社団法人でも収益事業を行うことに問題はないが、一般の人の認識として、「非営利」という言葉から、お金のやり取りそのものをしてはならないと思っている人が多い。そのため、収益事業に取り組む際のやりにくさを感じている。

<一般財団法人>

- 来年度中には、公益財団化したいと考えている。寄付金控除のメリットもあるが、道の外郭団体であり続けるための要件になる可能性も噂されている。

<NPOバンク>

- 任意組合は法人格が無く、無限責任となるところは問題である。ただし、貸金業法上は法人登録できている。
- 改正貸金業法問題については、そもそも多重債務者問題との関連で規定された「純資産5千万円以上」、「信用情報機関への登録」といったことは免除となった（金利7.5%以下、配当出さないなどの要件を満たすことは必要）。
- ただし、「融資実務経験3年以上の者が必要」、「貸金業取扱主任技術者が必要」ということは適用除外ではない。新規参入障壁とともれるが、融資業務を担ううえでの心構えがきちんとできるなどのメリットもある。

<協同組合>

- 企業組合（労協センター事業団）は、高齢者、児童、障害者等の福祉事業を主事業とする。特定非営利活動法人（ワーカーズコープ）は、子育て・保育事業及び指定管理での公共施設の管理・運営事業を行う。任意団体（ワーカーズコープ連合会センター事業団）は、施設管理関連、緑化、食関連事業等を行う仕事おこしの協同組合としてそれぞれ機能しているが、意識して使い分けをしていない。ただ、対外的には困らないが、対内的には、決算の処理や組合員の管理などは困難な点もある。
- 法人格を持たないワーカーズ・コレクティブ（W.Co）が介護保険制度に参加できる道筋をつくるため、生活クラブ生協や福祉クラブ生協、（社福）いきいき福祉会、（社福）藤雪会が拠点法人となり、2000年に介護保険制度に参入した。その後、国の制度変更

により、W.Co の NPO 法人格取得が進み、さらに W.Co が福祉事業主体として地域に広がっていった。法人格の取得は、委託や助成金獲得のために「仕方なく」選んだという側面が強い。2002 年には生活クラブ運動グループ福祉事業連合を設立した。福祉事業連合では、福祉情報ネットワークセンター運営や、研修の企画・実施、たすけあい未来ファンドの管理・運営、ローカル・ユニットの活動支援などを行っている。生活クラブが参加型福祉を实践する各主体のインキュベータとなってきた。参加型福祉を推進する自主組織として、自治体レベルのローカル・ユニットをつくり「コミュニティ・オブティマム福祉」の拡充等をはかるべく活動している。(2011 年 1 月現在、神奈川県内 26 のユニットがあり、構成団体数は 309。) 移動サービスやデイサービス、地域の配食サービスは事業性が大変厳しい。

- ワーカーズコレクティブの組織としての法人格が持てず、避難措置的に個人事業主を選んでいる状態は、事業に伴う責任が代表へ集中することになるので、実態と形式の不一致を解消したい。

＜社会的事業所＞

- 個人で事業をしていることになるので、実態とかい離している。このため、見かけ上とても個人収入が多くなってしまい、子供を保育所に入所させる資格がないなど、様々な面で弊害が生まれている。別途、NPO 法人を立ち上げているが、「個人事業」では農業者認定が受けづらいといった消極的理由が大きく、他に適切な法人形態がないので仕方がないという状況である。しかし、いずれ法人に切り替えなければならないと考えてはいる。

(3) 適当な法人形態

＜株式会社+NPO法人＞

- 株式会社をつくったのは、初期費用を調達するために「仕方なく」作った。行政、地域コミュニティ、学校、企業などの賛同をいただいて番組作りをしたいという思いを大切にすると NPO 法人であることが必要である。
- 社会のニーズを受けてきちんと事業を運営するには、どの法人形態でもダメだと感じる。どのような法人形態であっても、行政サービスになにか必要かを NPO または他の事業体が提案し、社会に必要と認められた事業に予算をつけていくような、逆入札のような形態ができればよいのではないかと。
- 出資金も集まったので、株式会社は自然な選択であった。
- 事業によっては、事業に応じた別組織を増やせば良いと考えている。
- 事業運営に携わる側として、極力、リスク回避のできる仕組みを検討した結果、様々

な組織を組み合わせた今の事業運営システムを構築するに至った。

＜有限会社＋社会福祉法人＞

- 学園のはじまりは、川田氏や支援者の個人的な活動だった。障害者の訓練施設ということになり社会福祉法人化。ワイン醸造所は、社会福祉法人では酒税法の問題で免許をあげられないと言われたので、有限会社を設立した。

＜農事組合法人＋NPO法人＞

【全体の組織に関して】

- ・ 経理上、有利になる可能性があるため「認定 NPO」への移行も議論している。しかし、公益法人関連の法律が改正されそうなため待った方が良いという助言も受けており、現在検討中である。

【新得農場に関して】

- ・ 現時点の国内では確立していないが、欧州で盛んな「ソーシャル・ファーム※」に関心がある。欧州では当該事業形態に対する優遇は多岐に及んでおり、国内でも同様の組織形態が確立することが望まれる。

＜NPO法人＋協同組合＞

- 現段階では NPO 法人で良かったと思っている。NPO 法人であることから、フォーラムなど啓発イベントに参加してもらいやすいと考えている。環境生協設立時に NPO 法人制度があればそちらを選択していたのではないかと思われる。

＜NPO法人＋社会的事業所＞

- 名古屋市からの委託事業（業務）は、NPO であると受けやすい。現在は、委託事業が大きな売り上げになっている。

＜協同組合＋社会的事業所＞

- 現状では、他に選択肢はない。「公益協同組合」といった新たな法人形態が生まれることを期待する。

＜株式会社＞

- 4 年前に NPO の検討をしたが、理事を 10 人集めるのは大変難しい。
- （現在活用している）公告は株式会社形態でないと受付けてもらえない。
- 現在は、周囲からのアドバイスもあり、複数の組織を持ち、事業目的に応じて使い分けるのも手かもしれないと考えている。

<企業組合>

- 特になし。理解ある出資が大切だと思われる。

<NPO法人>

- NPO 法人から社会福祉法人へ切り替える取組をしてきたが、行政はいろいろと理由をつけて認めようとせず、現在に至っている。しかし社会福祉法人化は諦めない。最近になって、日本 NPO センター山岡氏から公益法人も視野に入れることの助言を受けた。
- 海外支援の資金を確保する点で、地域 NPO がそれぞれ認定 NPO 法人になり、リユース・リサイクル事業収益の多くを海外支援の原資へ回せることを期待する。だが、リユース・リサイクル事業の基盤である市民からの物品寄付をパブリックサポートテストの「3000 円以上の寄付者 50 人以上」に換算できないので現実的には厳しい。むしろジャパンが認定 NPO 法人になる方が現実的である。現在は、地域 NPO の与信の関係で WE ショップ店舗の契約をまとめてジャパンが行っていた経緯があり、各店舗の家賃がジャパンの収入に計上される会計になっている。そのため事業収入が見かけ上多くなっている。この状態は順次解消されるので、そのあとに認定 NPO 法人取得を検討する。
- 新たな公の準備を進めていく中で、NPO の位置づけの再整理も必要。公益性の高いテーマごと（福祉、環境等）の活動の担い手という性格も NPO にとっては重要であるが、一方、地域雇用を創出する主体でもあるという点も再認識する必要がある。この間点に立てば、現行 NPO であっても、韓国の“社会的企業（社会的企業育成法に基づく）”と同様の役割を果たすことができる。

<社会福祉法人>

- 既にグループには NPO 法人や株式会社など 4 つの法人格があり使い分けている。NPO 法人は社会福祉法人と同様に投資できないというデメリットがある。株式会社は経営における自由度が高いが、社会貢献に関する顧客や行政からの理解が得られにくい問題がある。その意味で協同労働の協同組合法が法人化されれば、それぞれが資金を持ち寄って事業を展開できる素地が出来、今後において大きな意味を持つ。いろんな法人格があるが、目的などに応じて使い分けていけば良いと考える。

<一般社団法人>

- シソジュース販売の収益事業が順調に伸びていったら、その活動を切り離して別の組織にすることも考えている。理由は前述のとおりではあるが、もう一つの理

由として、いずれ一般社団法人を公益社団法人に切り替える可能性も検討しているのだが、この時、全体の事業規模が小さいため、シソジュース販売が順調に伸びると収益事業の占める割合が 50%を超えてしまう可能性があるため。

<一般財団法人>

- 来年度中には、公益財団化したいと考えている。寄付金控除のメリットもあるが、道の外郭団体であり続けるための要件になる可能性も噂されている。

<NPOバンク>

- 融資業務については、公益財団（例：東京信託資本財団）もいいかもしれない。ただし、個人からの出資は受けられないので、別途受け皿団体が必要である。
- 出資金に対して配当を出す「非営利」バンクであっても良いのではないかという問題意識もあり、貸金業法の枠組みでは無理があると考えている。
- 出資を集め、非営利で融資を実施できる非営利バンク法人を規定する新しい法律（NPOバンク法？）が必要である。

<協同組合>

- 協同組合法としては、日本ではワーカーズコープの法律が欠落。※世界的には、ワーカーズコープや社会的協同組合の法律が制定されてきている。要望としては下記2点がある。
 - ・協同組合に団体法として法人格を与える。
 - ・「協同労働」という働き方について法的に認知し、労働者として正規に認めてほしい。組合員は「労働者なのか？事業者なのか？」という議論もあるが、労働者としての自立化、雇用という従属関係とは異なる形態を認めるべきである。生協や農協などの協同組合の設立は現行では認可、NPO 設立は認証だが、目指す協同組合は株式会社のような準則でつくられる組織にしてほしい。そのためには、基準や要件を明確にし、罰則規定を自主的に設ける必要がある。
- 適当な法人形態は思いつかない。まずは生協法の改定をすすめ、次に 10 年くらいのスパンで協同組合法を変えていくのが良いと個人的には考える。
- 今のやっている仕事内容や職場のあり方、公益性を表現するには NPO 法人が近いと判断し、NPO 法人化に着手する。ベストでなくベターである。
- 個人(4人以上)が組合員となって資本と労働を持ち寄り、自らの働く場を創造する企業組合も検討したが、社会の中で居場所を見つけることのできる、ゆるやかな就労の形態を目指す風車の趣旨と違うような気がしたこと、制度の名称から営利性の評価を受けやすいことなどの理由で対象から外した。

＜社会的事業所＞

- 最も近い法人形態をあえて選ぶとすれば NPO 法人かと考えるが、NPO 法人の概念があまりにも広すぎることや、税制上の魅力もないなど、前向きに検討するに至っていない。それ以外では「企業組合」というスタイルも有力ではないかと思う。しかし、何よりも私たちのような活動を想定した法人形態が新たに整備されることを強く望む。すなわち、「社会事業法人」である。そのためには、営利法人が入りにくい条件を組み入れることが必須で、障害者等の社会的弱者の雇用率によってハードルを上げることが最もわかりやすいと思う。

第3章 中間支援組織へのヒアリング

3. 1 調査目的および調査対象先

社会的企業をサポートしている中間支援組織の代表者に対し、サポート内容や社会的企業の分析、国等への要望についてヒアリング調査を実施した。

なお、ヒアリング調査方法および調査項目は以下のとおりである。

- ①調査期間：平成23年2月7日～8日
- ②調査方法：現地訪問、聞き取り調査
- ③調査対象：東京都および神奈川県における中間支援組織
- ④ヒアリング調査項目：

- 社会的企業へのサポート内容について
- 活動における資金源（財源）について
- 中間支援組織からみた社会的企業について
 - ① 社会的企業の現状の問題点はどのような点だと考えますか。
 - ② 社会的企業が収益事業を行う上で、法人格ごとにどのような点にメリット・デメリットや問題があると考えますか。
 - ③ 社会的企業への支援の在り方について、どのような点に問題があると考えますか。
- 支援している社会的企業の状況
 - 社会的企業の成長に影響を与える外的要因（促進、阻害）は何だと考えますか。
- 今後の活躍が期待できる社会的企業の具体事例
- 今後の展望および国や自治体等への要望

表 3-1 ヒアリング先一覧

地域	ヒアリング先	実施日
東京	広域関東圏コミュニティビジネス推進協議会／NPO 法人コミュニティビジネスサポートセンター 代表幹事・代表理事：永沢映氏	2月7日
神奈川	神奈川ワーカーズ・コレクティブ連合会 理事長：島田純子氏、専務理事：河村尚子氏	2月8日

3. 2 ヒアリング調査結果

(1) 広域関東圏コミュニティビジネス推進協議会／NPO 法人コミュニティビジネスサポートセンター

広域関東圏コミュニティビジネス推進協議会／NPO 法人コミュニティビジネスサポートセンター		
○広域関東圏コミュニティビジネス推進協議会 1都10県にまたがるコミュニティビジネス・プラットフォーム。会員間の情報交流と地域版コミュニティビジネス中間支援機関の創出・活性化支援プログラムの実施。 ○NPO 法人コミュニティビジネスサポートセンター 人材育成（各種講座やイベントなど）、調査・研究・出版、中間支援組織の支援、施設管理・運営（インキュベーション施設の運営など）、地域活性化コーディネートなど。		
所在地	東京都千代田区神田錦町 3-21 ちよだプラットフォームスクエア A-205	
ホームページ	広域関東圏コミュニティビジネス推進協議会 http://www.k-cb.net/ NPO 法人コミュニティビジネスサポートセンター http://cb-s.net/	
対応者／実施日時	代表幹事・代表理事：永沢映氏	2月7日（月）10時半～12時

社会的企業へのサポート内容について
<広域関東圏コミュニティビジネス推進協議会> ※平成14年度に事務局を関東経済産業局に置いて活動開始。平成19年度に事務局をNPO 法人コミュニティビジネスサポートセンターに移管 ・HP等による情報提供 ・会員メーリングリストの運営による情報交流 ・セミナー・分科会の開催 ・シンポジウムの開催 ・地域版コミュニティビジネス中間支援機関の設立・活性化プログラムの実施 ・イベントの共催・後援 ・講師の派遣 ・その他コミュニティビジネスの推進に関する事業 ※会員：CB活動団体やCB支援団体、地方自治体、商工関係団体、金融機関など226団体。 <NPO 法人コミュニティビジネスサポートセンター>

※2002年9月NPO法人設立。任意団体としては2000年6月より活動。

・人材育成（各種講座やイベントなど）

CB事業者を支援する人材を育成するために、2種類の認定講座（コミュニティビジネスアドバイザー認定講座、コミュニティビジネスコーディネーター認定講座）を毎年開催している。

・調査・研究・出版

行政や企業との協働により、CBに関する調査・研究、商品開発などを実施。また、CBに関するマニュアルや参考書の出版、原稿の執筆なども行っている。

・中間支援組織の支援

CB支援メニューの提案、運営ノウハウの提供、団体の自立化支援など。

・施設管理・運営（インキュベーション施設の運営など）

ちよだプラットフォームスクウェアやネスト赤羽などのインキュベーション施設や中間支援組織の運営、CBを推進する協議会などの事務局の運営。

・地域活性化コーディネート

シンポジウムの開催、冊子やマニュアルの発行、モデル事業の実施、CB現場視察ツアー、CBプランコンペなど。

活動における資金源（財源）について

○広域関東圏コミュニティビジネス推進協議会

関東経済産業局からの年間1000万円の運営費を財源にしている。

○NPO法人コミュニティビジネスサポートセンター

研修セミナーの受講料や店舗の運営費などの自主財源に加えて、委託調査もある。

全体で1.5億円くらい。うち自主財源は4000～5000万円。

中間支援組織からみた社会的企業について

社会的企業の対象を事業型NPOと社会貢献型企业に特化させて下記にコメントする。

※ボランティアベースのNPOや民間企業のCSRは外す。

① 社会的企業の現状の問題点

（1）ビジネスとしてパブリック分野で稼ぐことは難しい

保育など行政サービスとかぶる領域は特に財源の確保が難しい。

(2) プロフェッショナルリティが低い

定年退職者や主婦、学生の多くにあてはまる。サービスの質や安全確保などの点で問題がある。

(3) 地域のニーズや解決手法などの変化のサイクルが早い

待機児童やコミュニティカフェなどにあてはまるが、短期間でビジネスモデルの修正が求められ、柔軟性を要する。

② 社会的企業が収益事業を行う上で、法人格ごとにどのような点にメリット・デメリットや問題があるか考えるか。

メリットかデメリットかは経営者の視点に依る。

- ・お金の集め方
- ・組織の構成、ガバナンス、意思決定
- ・余剰利益の使い方

の3点で考えるべき。

例えば、株式会社の場合、自分のお金で立ち上げ、意思決定についても自分で決める場合にはメリットとなる。デメリットとしては第3者からの目が厳しいことが挙げられる。

NPOの場合、第3者の目は厳しくないが、自分だけで意思決定できないデメリットがある。お金もなく、自分のみで意思決定をしたくない場合にはNPOが良いだろう。

ただし、税金の観点では差は少ない。NPO側では、補助金・助成金や寄附は非収益事業と捉えて非課税との見解を採りがちだが、税務署の見解では、委託事業も研修費も会費も収益事業と見なされる。おそらく、税務署としては、費用対効果を考えてノーチェックなのだろう。NPOの半数がこれに該当するものと思われる。認定NPOや公益社団法人は例外である。

CBについては、5年前まではNPOが多かったが、融資を受けにくかったり、企業と組みにくかったり等の理由により、最近では株式会社形態が増えてきた。全体でみると6:4で株式会社の方が多いと思われる。NPOではなく、一般社団を選ぶケースも目立つ。

新しい法人格については、経済産業省では6~7年前から議論されてきた。出資型NPOや非営利型株式会社、NPO型利益事業などである。

例えば東京都千代田区神田地区の SOHO まちづくりの総合拠点である「ちよだプラットフォームスクウェア」は、プラットフォームサービス株式会社によって運営されているが、剰余金については、理念追求のために優先配当分を除き内部留保し、まちの活性化など社会的成果のために再投資することにし、定款にうたっている。いわば「非営利型株式会社」である。

最近のコンソーシアム型としては、お金を集める段階では NPO や社団にして、お金を使う段階になった際に株式会社や LLC などを立ち上げて使い分けするケースが増えてきた。

③ 社会的企業への支援の在り方について、どのような点に問題があるか。

広域関東圏コミュニティビジネス推進協議会では、公庫の融資のうえで社会的企業がチェックしているが、デメリットとしては迅速に出来ないことが挙げられる。本来は都道府県レベルの公社などが出来ると良い。

最近では、各種支援制度に厚みが出てきたので、例えば金利 2.5% で中間支援組織がハンズオンで支援可能なケースがあっても、利子補給等がついて金利 1.5% で借りられる他の支援メニューを選ぶ事業者が出てきた。中間支援組織としては、プラス α のサービスを考える必要がある。

また、相談を受けるだけでは限界がある。特に社会的企業の場合は、地域から認めてもらう必要があるため、認証制度などがあると良い。

個人的には英国の CIC のように、法人形態は問わず、基準にしたがい認証する制度が良いと考える。この認証制度をものさしとして、税制の優遇や補助金・助成金などにつなげていくと良い。認証機関は第 3 者機関よりは委員会による認証が良いだろう。税制を入れないのであれば、認証の基準は緩くて良い。まずは広めることが肝心である。

国内であれば、横浜市や福井県の中小企業団体連合会などが評価や表彰を行っている。

支援している社会的企業の状況

阻害要因として、起業のハードルがそもそも高い。これは、定年までサラリーマンとして民間企業に属し、定年後になってから地域に身を置くという WLB のなさにも原因がある。信頼関係を構築することのむずかしさがあり、孤独との戦いにもなる。起業家の想いに依存してしまう。

今後の活躍が期待できる社会的企業の具体事例

- ・買い物弱者への支援
- ・里山開発などの環境関連（現在はエコポイントなど大手のみに支援が手厚い。）
- ・コミュニティカフェなどのコミュニティ再生
- ・B級グルメなどの観光集客

東京都墨田区（押上・業平地域）における東京スカイツリーの建設による観光客増加策や千葉県香取市佐原における地域プロモーションなどが優良事例として挙げられた。

今後の展望および国や自治体等への要望

地域主権が叫ばれているが、税制を含めた制度設計などのベースは必要。

自治体はまだ社会的企業に目を向けられない状況にある。まずはコミュニティの再生や地元企業の立て直しに主眼が置かれている。

行政として、補完の仕合いやニーズの多様性について整理してみる必要があるだろう。

広域関東圏コミュニティビジネス推進協議会

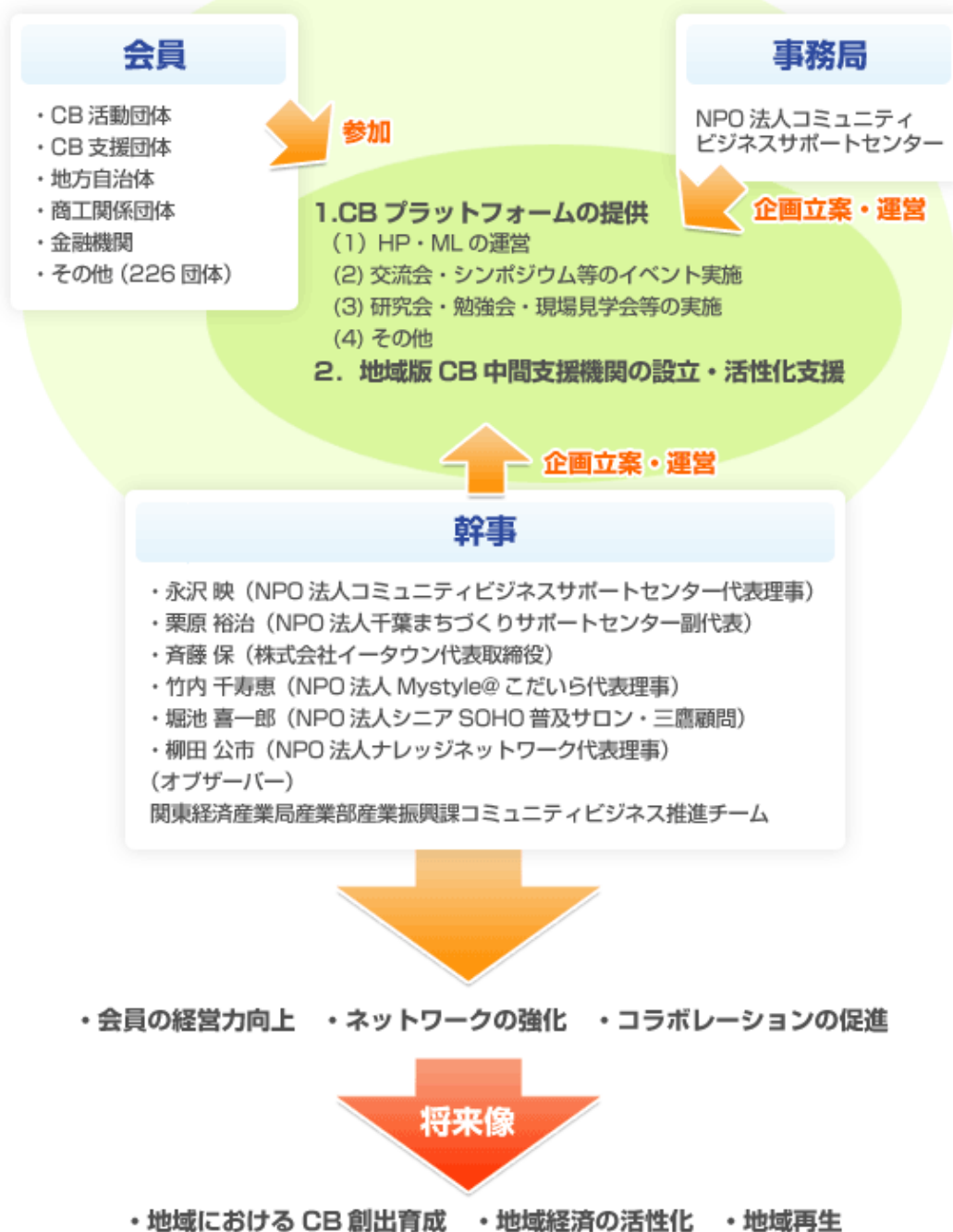


図 3-1 広域関東圏コミュニティビジネス推進協議会の体制図

(2) 神奈川ワーカーズ・コレクティブ連合会

神奈川ワーカーズ・コレクティブ連合会		
新規ワーカーズ・コレクティブ(W.Co)設立に関するコンサルタント事業及び立ち上げ支援、情報の発信、W.Co 運動・事業「共育講座」・研修企画実施、他団体からの講師派遣依頼、見学・取材等への対応・コーディネート、会計・税務・法律相談他対応。1989 年 9 月設立。		
所在地	神奈川県横浜市中区南仲通 4-39 石橋ビル 4F	
ホームページ	http://www.wco-kanagawa.gr.jp/	
対応者／実施日時	理事長：島田純子氏、専務理事：河村尚子氏	2 月 8 日（火）14 時～15 時半

社会的企業へのサポート内容について

ワーカーズ・コレクティブ(W.Co)の連合の力をもってその事業と運動の発展により、「市民資本セクター」の拡大、「参加型社会システム」の構築を目的とし、下記のサポートを行っている。※現在、神奈川県下において W.Co は約 200 団体、20 業種に拡がり、6000 人近いメンバーが働いている。

(1) 新規ワーカーズ・コレクティブ(W.Co)設立に関するコンサルタント事業

新しく W.Co を設立し事業を開始するにあたっての、組織づくり・事業準備等のノウハウを教え、実際に立ち上げ支援として事務局・理事等が会議等に参加する。W.Co を始めたいと考えている方の相談にも応じている。

(2) 情報の発信

各種書籍、機関情報誌「うえい」の発行（4100 部）。会員団体および外部団体に必要な情報の発信。

(3) W.Co 運動・事業「共育講座」・研修企画実施

- ・定番講座－W.Co 入門講座、W.Co リーダー講座、実務講座（会計・税務など）
- ・トピックス講座－タイムリーなテーマに沿った講座（労災と共済など）
- ・業種別講座（食品衛生管理、こどもたちの食育など）

(4) 他団体からの講師派遣依頼、見学・取材等への対応・コーディネート

(5) 会計・税務・法律相談他対応

- ・会員 W.Co から法律や制度に関係する問題の相談があった場合、顧問弁護士と相談して対

応。

- ・W.Co 団体の問題とメンバー個人の問題にも対応。
- ・日常の会計処理や制度上の問題は共育講座を開催し対応。
- ・団体個別の税務等の相談は W.Co あれんじを紹介、また制度上の問題は顧問税理士に相談して対応。

（６）W.Co 共済の運用

W.Co の働き方を支える「就業中の傷害保障」と「休業保障」を重点に置いた自前の労働保障共済。

（７）W.Co 基金の運用

W.Co どのしのだすけあいの仕組みとして「W.Co 基金」を設立

ワーカーズ・コレクティブ(W.Co)団体、個人による寄付金を原資として、単体 W.Co に助成し、その団体の活動・事業を応援する仕組み。

（年 1 回の助成。W.Co メンバーによる参加型で透明な運営・選考）

活動における資金源（財源）について

会員団体からの会費と賛助会員（４団体）からの賛助会費が主な運営費

※ 2009 年度決算の賦課金（会費）は約 2900 万円

会員の出資金総額は約 623 万円。

※ 会員：188 団体/5614 名（2010 年 7 月末時点）

事業高：会員 W.Co 総事業高 約 60 億円（2009 年度）

連合会事務業務は全て、6 つの W.Co に委託している。

理事は、会員団体からの選出で担っている。（一期 2 年、現在 22 名）

中間支援組織からみた社会的企業について

① 社会的企業の現状の問題点

○ワーカーズ・コレクティブ(W.Co)の社会化の更なる推進の必要性

20 周年記念地域イベントを実施したが、一般市民はもとより生活クラブ生協の組合員にもまだまだ W.Co という働き方がアピールできていないことを実感している。

○W.Co の事業・活動の継続性

W.Co が誕生して 28 年たち、リーダー交代がうまくいかない、事業・活動が行き詰っている W.Co、業種がある。

また、保育や移動サービスは事業性を担保するのが大変難しい。

② 社会的企業が収益事業を行う上で、法人格ごとにどのような点にメリット・デメリットや問題があると考えるか。

会員 188 団体の大半は法人格を有していない。法人格を有している W.Co としては、NPO 法人が 70、企業組合が 12、合同会社と有限責任事業組合（LLP）が各 1 団体ある。

NPO のデメリットとしては

- ・出資金が認められない。
- ・「雇用（雇う－雇われる）」という形になり、W.Co の理念とそぐわない。

企業組合のデメリットとしては

- ・「雇用（雇う－雇われる）」という形になり、W.Co の理念とそぐわない。
- ・余剰金の分配について W.Co の理念とそぐわない。

が指摘できる。

③ 社会的企業への支援の在り方について、どのような点に問題があると考えるか。

雇用関係にない働き方の組織運営と事業の継続性について、メンバーの理解度と意識統一をどう取っていくかが課題である。設立当時の理念継承に課題がある。

また、W.Co の社会化を進めるにあたって、W.Co の社会保障をどう整備していくかも課題と捕らえている。

連合組織のあり方についても検討が必要と考えている。W.Co という働き方は継続したいが、連合会に集う意義がわからない。W.Co ではなく NPO 法人として事業・活動を続けたいといった団体が顕著になっている。

支援している社会的企業の状況

ワーカーズ・コレクティブ(W.Co)は多様な人と時間の組み合わせで、働き続けることが可能な組織であり、継続する人が多い。有料老人介護ホームの委託において、10 年残ったのは W.Co のみであり、職員はみな交代したという事例がある。継続して事業や利用者状況を把握しているのは W.Co である。

W.Co における男性比率はだいたい 7% くらいだが、移動サービスにおいては男性が半分くらいいる。定年退職組が多く、生き甲斐を感じている。

事業が大きくなり、事業を回すことで手一杯になっているW.Coでは、理念の継承と事業展開を含めた新たな挑戦や社会貢献への意義の確認が難しくなっている。 W.Coの働き方や組織運営が世間一般のものとなっていないことが、成長に影響を与えている。
今後の活躍が期待できる社会的企業の具体事例
移動サービスや保育は今後もっと必要と思われるが、事業性を担保する仕組みが必要である。
今後の展望および国や自治体等への要望
地域に密着した市民事業を行っているW.Coにとって、公共（自治体等）が持っている広報媒体はかなり有効的であり、また地域で活動・事業を行うときに、拠点があることは重要な要件である。非営利の市民事業の支援策として、公共施設や広報システムの活用を幅を広げて、柔軟な対応や協働の視点をもってもらいたい。 W.Co等（社会的企業）の実態と目的・有効性をもっと正確に把握・学習して、社会での位置づけを進めてもらいたい。

3. 3 調査結果のまとめ

以上より、調査結果の中でも特に重要と思われる「中間支援組織から見た社会的企業について」「今後の活躍が期待できる社会的企業の具体事例」「今後の展望および国や自治体等への要望」の3点についてとりまとめる。

（1）中間支援組織から見た社会的企業について

① 社会的企業の現状の問題点

- ービジネスとしてパブリック分野で稼ぐことは難しい
- ープロフェッショナルリティが低い
- ー地域のニーズや解決手法などの変化のサイクルが早い
- ーワーカーズ・コレクティブ(W.Co)の社会化の更なる推進の必要性がある
- ーW.Coのリーダーの世代交代がうまくいっていない。

② 社会的企業が収益事業を行う上で、法人格ごとにどのような点にメリット・

デメリットや問題があると考えるか。

i) メリットかデメリットかは経営者の視点に依る。

- ・お金の集め方
- ・組織の構成、ガバナンス、意思決定
- ・余剰利益の使い方

の3点で考えるべき。

ii) W.Co 会員 188 団体の大半は法人格を有していない。法人格を有している W.Co としては、NPO 法人が 70、企業組合が 12、合同会社と有限責任事業組合（LLP）が各 1 団体ある。

NPO のデメリットとしては

- ・出資金が認められない。
- ・「雇用（雇うー雇われる）」という形になり、W.Co の理念とそぐわない。

企業組合のデメリットとしては

- ・「雇用（雇うー雇われる）」という形になり、W.Co の理念とそぐわない。
- ・余剰金の分配について W.Co の理念とそぐわない。

③ 社会的企業への支援の在り方について、どのような点に問題があると考えるか。

- ◆ 広域関東圏コミュニティビジネス推進協議会では、公庫の融資のうで社会的企業がチェックしているが、デメリットとしては迅速に出来ないことが挙げられる。本来は都道府県レベルの公社などが出来ると良い。
- ◆ 最近では、各種支援制度に厚みが出てきたので、例えば金利 2.5%で中間支援組織がハンズオンで支援可能なケースがあっても、利子補給等がついて金利 1.5%で借りられる他の支援メニューを選ぶ事業者が出てきた。中間支援組織としては、プラスαのサービスを考える必要がある。
- ◆ 相談を受けるだけでは限界がある。特に社会的企業の場合は、地域から認めてもらう必要があるため、認証制度などがあると良い。
- ◆ 雇用関係にない働き方の組織運営と事業の継続性について、W.Co メンバーの理解度と意識統一をどう取っていくかが課題である。設立当時の理念継承に課題がある。
- ◆ W.Co の社会化を進めるにあたって、W.Co の社会保障をどう整備していくかも課題と捕らえている。
- ◆ 連合組織のあり方についても検討が必要と考えている。W.Co という働き方は継続したいが、連合会に集う意義がわからない。W.Co ではなく NPO 法人として事業・活動を

続けたいといった団体が顕著になっている。

（２）今後の活躍が期待できる社会的企業の実例

- ◆ 買い物弱者への支援
- ◆ 里山開発などの環境関連（現在はエコポイントなど大手のみに支援が手厚い。）
- ◆ コミュニティカフェなどのコミュニティ再生
- ◆ B級グルメなどの観光集客
- ◆ 移動サービスや保育

⇒ 今後もっと必要と思われるが、事業性を担保する仕組みが必要

その他、東京都墨田区（押上・業平地域）における東京スカイツリーの建設による観光客増加策や千葉県香取市佐原における地域プロモーションなどが優良事例として挙げられた。

（３）今後の展望および国や自治体等への要望

- ◆ 地域主権が叫ばれているが、税制を含めた制度設計などのベースは必要。
- ◆ 自治体はまだ社会的企業に目を向けられない状況にある。まずはコミュニティの再生や地元企業の立て直しに主眼が置かれている。
- ◆ 行政として、補完の仕方やニーズの多様性について整理してみる必要があるだろう。
- ◆ 地域に密着した市民事業を行っているW.C oにとって、公共（自治体等）が持っている広報媒体はかなり有効的であり、また地域で活動・事業を行うときに、拠点があることは重要な要件である。
- ◆ 非営利の市民事業の支援策として、公共施設や広報システムの活用を幅広く、柔軟な対応や協働の視点をもってもらいたい。
- ◆ W.C o等（社会的企業）の実態と目的・有効性をもっと正確に把握・学習して、社会での位置づけを進めてもらいたい。

第4章 有識者へのヒアリング

4. 1 調査目的および調査対象先

社会的企業の事例や制度等に精通した有識者（5名）へのヒアリング調査を行った。ヒアリング調査先や調査項目については、学術系および実務系のバランスを考慮して候補者を提案し、内閣府と協議の上で決定し承認を経た上で実施した。

有識者へのヒアリング調査結果の概要は次のとおりである。

①調査期間：2011年2月14日～2011年3月22日

②調査方法：聞き取り調査

③調査対象者：次の5名

氏名	所属・役職
田中 夏子	都留文科大学 社会学科・教授
萩原 なつ子	立教大学 21世紀社会デザイン研究科・教授
服部 篤子	CAC—社会起業家研究ネットワーク・代表、一般社団法人DSIA・常任理事、立教大学 21世紀社会デザイン研究科・兼任講師
原田 晃樹	立教大学 コミュニティ福祉学部コミュニティ政策学科・准教授
藤井 敦史	立教大学 コミュニティ福祉学部コミュニティ政策学科・教授

（五十音順 敬称略）

④ヒアリング調査項目：

有識者の専門領域やバックグラウンド等を考慮して個別に配慮したが、共通する事項として下記を意識しながら調査を実施した。

- 社会的企業の取組の代表的事例及び事業を営む上での法人格ごとのメリット、デメリット
- 英国の Community Interest Company (CIC)、イタリアの社会的協同組合、韓国の社会的企業法人等、諸外国の社会的企業に係る法人制度の概要及び類似の法人制度を日本に導入する際の課題や論点
- 社会的企業に対する支援の在り方について
- 社会的企業が更に活躍するために必要な税制に関する具体的な措置内容
- その他、国や自治体等への要望など
 - －資金調達の仕組みや人材育成・人材確保、広報支援など

4. 2 ヒアリング調査結果

有識者から忌憚のないコメントを頂戴するために、対象者ごとのヒアリング結果を示さず、項目ごとに下記にまとめる。

(1) 社会的企業の取組に関する好事例

◆日本：特定非営利活動法人 銀座ミツバチプロジェクト

銀座ミツバチプロジェクト

<http://www.gin-pachi.jp/>

都市と自然環境との共生を目指し 2006 年に銀座の屋上で養蜂をスタート。採れたハチミツは、銀座各店で人気商品となり話題を呼んでいる。最近では、銀座の屋上でミツバチが遊びに行けるビーガーデンを増やす等、地域活性に貢献中。

食についてのシンポジウムを開催してきた「銀座食学塾」と、銀座の街の歴史や文化を学んできた「銀座の街研究会」の有志たちを中心に集まり、銀座 3 丁目紙パルプ会館屋上でミツバチを期間限定で飼っている特定非営利活動法人。

このプロジェクトは、ミツバチの飼育を通じて、銀座の環境と生態系を感じるとともに、採れたハチミツ等を用いて銀座の街との共生を感じることを目的としている。

メンバーには、バーの支配人や、スウィーツのパティシエ、演劇プロデューサー、心理カウンセラー、ランドスケーププランナー、弁護士、アナリストなど多様な職種が集まり、多角的な視点でプロジェクトを構成している。またサポーターとして松屋通り親交会、ガス灯通り会、柳通り会、あずま通り会、銀座教会、地元の老舗の若旦那などの他、趣旨に賛同しプロジェクトを支援してくださる個人・団体サポーター（蜂の里親）を募り、活動を推進している。

◆英国：Eden Project（コーンウォール州）

<http://www.edenproject.com/>

一般に公開されているエデン・プロジェクトは、イギリスにおける観光地の一つとなっている。施設の構造は、6 角形のほか 5 角形が相互に組み合わさってできており、これら 6 角形は ETFE（エチレン・テトラフルオロエチレン）の材質でできた透明でクッション状の壁で、バイオームと呼ばれる自然環境を模したドーム型の植物園を作り出している。こ

れらバイオームには、世界中から集められた各種植物が栽培されている。第 1 のバイオームは熱帯の環境を作り出し、他のバイオームは地中海の温暖な気候を人工的に作っている。



エデン・プロジェクト全体。半球体の建造物がバイオーム

エデン・プロジェクトには、植物と人類の相互依存に焦点を合わせた環境教育的な要素も含まれており、植物には個々の薬学的効用について書かれたラベルがつけられている。また、トイレに使用する水や、熱帯を模したトロピカル・バイオーム内の高温多湿な状態を作り出すために必要とされる大量の水は、採掘場などで収集され消毒で衛生的にされた雨水が利用される。事実、水道本管から供給される水は、手洗いもしくは調理用にのみ使用されている。

「ザ・コア (The Core)」は、敷地内で最も新しく加わり、2005 年 9 月にオープンした施設である。この施設はエデン・プロジェクトの中核的なメッセージである人と植物の関係を伝えるためにデザインされ、教育設備や合同の教室、展示スペースなどが設けられている。

(2) 法人制度・組織形態・法人格について

(A 氏)

- 社会的企業においては、特に法人格を問わなくても良いのではないかな？
- 基準を明確にして登録制でいいと考える。
- 大事なものは持続可能性であり、担い手を増やしてお金を回していくことである。
- 様々な法人格があるが、工夫して使いこなせば良い。

(B 氏)

- 社会的企業は（設立時の）最初から資金調達ができるようにすべきである。NPO の多くは資金調達に難がある。社会活動がしやすい環境になってきているが、もっと活発に市民が動けるように制度変更しても良い。法人格も多くあってよく、組み合わせの問題にもなってくる。大事なものは社会的認知＝信用である。

- 一般財団法人の取得は簡単になった。NPO も認可なので一般市民に理解されやすい。
- 最近では、LLC で資金調達して LLP で運営する事例が増えてきた。特に地方で顕著であり、地域の子どもの進学費用や祭りなどがある。
- 法人形態については、「ビジネスモデル」「事業規模」「ミッション」の3つをもとに選択すべきである。

(C 氏)

- 社会的企業のバリエーションは多いが、ワーカーズコレクティブを焦点に当てると、問題化された人たちへの支援という観点で大変重要な存在である。主体者・当事者として安定化した雇用であり、ディーセント・ワーク：働き甲斐のある職場としても高い価値がある。新しい働く文化の必要性があると思う。
- ただ、日本におけるワーカーズコレクティブは法人格を有していないため、指定管理者制度の枠組みからはじかれてしまうケースが多いことは問題である。コスト重視の傾向が強く、労働者の権利という観念も薄い。野田市のような公契約条例が全国的に広まることを期待したい。
- 既存の組合では法人格などの観点から難しい側面がある。ワーカーズコレクティブと NPO を同一視することはできない。労働者性などの機能のあり方について考える必要がある。事業環境を良くするという点については、経営者ではわからない・出来ないこともあり、働きかけについても考える必要がある。

(3) 海外の取組について

(A 氏)

- フェアトレードについては、世界的に市場を変え、ブランドも出来た。
- 韓国においては、社会的企業法人は認証制で法人格を問わず、複数の法人格を持てる。法制度による認知力は絶大だと言える。認証されたら人件費が半分支援されて税制も優遇されるが、最近では社会的企業法人を取得することを目的化したような動きが出ているので見直しの時期に来ている。どのようなインセンティブを付与するのかという設計が重要になってくる。

(B 氏)

- 海外は海外で様々な試行をしているが、我が国は「いいとこ取り」しつつ日本風にアレンジすべきと考える。(講や無尽などの文化もあったのだから)

(C 氏)

- イタリアの社会的協同組合は、建設・製造を中心とした協同組合からサービス業（介

護・福祉や教育、環境保全など）へと展開している。歴史的には、戦後においてファシズムに抗する、自治の重視という背景もある。

- 社会的協同組合が勢いを増したのは、EU加盟により財政赤字の削減が求められ、行政サービスの民間委託が進行した1980年後半からである。仕事は潤沢にあり、公共性も高い。自治体における公的事业の約8割を社会的協同組合が担っている。現在では約7300団体あり、雇用も25万人近く生み出している。事業高は2005年時点で約6,380,000,000ユーロである。コンソーシアムも2005年時点で約280ある。
- ただ、1協同組合の平均事業高において地域間格差が存在し、イタリア北部で約1,000,000ユーロであるが、南部では約400,000ユーロである。
- コンソーシアムのネットワーク化も進んでいる。目的は管理業務や人材教育、入札参入等のノウハウの集積などである。カトリック系や共産系などイデオロギーを超えた混合型もある。
- 入札においては、総合評価制度を採用しており、価格：内容的質＝30：70くらいの配分である。ボランティアとのネットワーク状況も考慮することが評価項目の特徴と言える。
- 留意点としては、社会的協同組合の評価として、ミッションを果たしているのか？社会への影響力は高まっているのか？という疑問が呈されていることである。公共性の高い仕事が豊富にあることで、労働者に保守的マインドが芽生え、公務員化しているという指摘もある。また、サードセクターとの契約関係がまだ不備な面もある。投票においては高齢者重視になりがちな側面もある。

(D氏)

- 英国のCommunity interesting company (<http://www.cicregulator.gov.uk/>)は、公的資金を得て活動している他、チャリティ資格のある団体の大半は補助金により成立している。
- 英国の全国ボランティア団体協議会であるNCVO (National Council for Voluntary Organisations)の“Almanac”で報告されている収入を見ると、Contractの部分が大きく、事業収入と併行して増加している。
- 保証有限会社(Company limited by guarantee)は、我が国では有限会社と訳されるが、単純な有限会社ではなく、非営利に特化した団体であり、英国の特徴となっている。我が国で社会的企業というと、自主事業のみで営む企業を一般に想定されるが、営利事業を中心に考えると、贈与的資源が入りにくい状況である。一方で、公的資金のみに依存した事業運営では、持続性を確保する上で課題が生じる。この問題は、我が国のNPO法人には、出資に関する規定がないことに起因するもので、事業が実施しにくい環境である。

- 英国では、空間や場所に依拠して贈与を受ける機会が多く、我が国の法人のように単純に営利事業、非営利事業を分けて実施はしていない。具体的には、子会社の株式会社として、商業部門(Commercial arm)、コミュニティ部門(Community arm)を設け、交差補助を実施している。

(E 氏)

- 社会的投資収益率(SROI)の測定については、懐疑的に捉えている。その理由として、財政支出の削減の議論とセットで検討されているからである(例えば、ボランティアを活用することの低コスト化が話題の中心であり、受益者のベネフィットにどれだけ寄与したかについて、大きな関心が払われていない)。
- NPO、社会的企業の組織内部や受益者へのアカウンタビリティについては、検討していく必要がある。これらの法人形態については、画一的な事業評価が難しく、結局のところ、組織評価に行き着く。
- SROI 以外にも議論があるはずで、NPO、社会的企業の評価を実施する上では、事業領域毎にみていく必要がある。事業領域を評価することで、NPO の中間支援組織の役割や価値を把握することができると思われる。

(4) 社会的企業に対する支援の在り方について

(A 氏)

- ソーシャルインフラとして資金と人材は大変重要である。資金源は多様であるべきで、組み合わせていく。設立時における投資側の理解をいかに得るかが課題である。
- 人材については、優秀な人材をどう引き込むかについて 10 年くらいのスパンで考える必要がある。米国コロンビア大学ではソーシャルワーク大学院があり、年間約数十人が輩出される。

(B 氏)

- コミュニティファンドがまだ十全でないため、NPO への支援が最優先だと考える。NPO の多くは気持ちだけ先走って、人件費すら工面できておらず基盤が弱い。
- 中間支援組織への寄付も少ない。
- 対価を得られない DV などの事業をしている NPO にお金を回せていない。
- NPO は過度に行政に頼ってはいけない。行政は信用付与といった後方支援で良い。
- 地域協同の仕掛け・場づくりは特に基礎自治体で重要である。山梨の事例で、全国で初めてリユース食器のレンタル事業を確立した「NPO 法人スペースふう」があるが、これは地元企業の(株)はくばくから必要な金型を提供してもらっている。今では 6 カ所にネットワークがある。他に北上町の食育など行政担当者の熱意が感じられる事

例もある。

- トヨタ財団でも活用している協働事業や提案事業、モデル事業といった方式は効果的である。

(C 氏)

- 障がい者の一定率雇用に係る費用については、イタリアでは公的に面倒を見ている。(社会保険料の減額や免除など)。EU の補助金獲得による安定化もあり、これにはコンソーシアムが活躍している。

(D 氏)

- 我が国の NPO を巡る議論が、「財政赤字」解消から始まる背景として、“小さい政府”に対する意識が強すぎるのではないか、と思う。米国でも公的資金が増額することで、NPO が増えたが、レーガン政権以降は公的資金が減額され、トーンダウンとなった。その結果、介護保険参入型の NPO が増えたが、DV やホームレス支援といったタイプの NPO は減っている。“新しい公共”を推進するとした際に、どこまでを範囲とするか、また“公共性”についての議論が不足している。
- NPO を巡っては、小さな政府の補完的なものと、競争市場的なもの(NPO 間競争)がある。後者については、Excellent NPO とも呼ばれるが、効率性を担保することが果たしてできるかといった問題がある。NPO 自体は、各組織がネットワークを構築することで成立している部分があるが、委託を巡る競争により、ぶつ切りになってしまうケースが見られる。

(E 氏)

- 法人格を巡る議論については、協同組合の議論は参考になる。また、現行の NPO 法(特定非営利活動促進法)自体が緩い枠組みの法律なので、現在でも対応・整備することは可能である。一方で、社会的企業の法人化については、定義が必要となる。

(5) 税制について

(A 氏)

英国の Social Impact Bond が参考になる。

<http://www.socialfinance.org.uk/>

英国の Social Finance という会社が提供しているファンディングスキームでアウトカム(Outcome)に着目している。

Outcome の例としては再犯防止率をリターンの基準とする事例などがある。

投資対象となる活動の結果得られた状態（**Outcome**）がそのリターンとなっており、資金を提供した投資家には、**Outcome** によって削減された地方自治体や公共機関の活動費の一部を受け取り、配当の原資とする。

Social Finance が最初に実施した軽犯罪者の再犯防止の例では、出獄した軽犯罪者が再犯を行うと、その保護観察の費用、警察に関する費用、刑事裁判の費用などなど再犯を行ってしまったがゆえに発生する公的機関の費用はかなりの額にのぼり、それらには税金が使われている。

各機関が再犯防止をする活動をすればいいのだが、その効果に関しては不確定であったり、実効性を求めると複数機関をまたがった活動にする必要があったりして、公的機関では積極的に取り組みにくい。そのため、税金による支出は抑制したいが、防止をしないと費用を削減することはできず、しかし、その防止ができないため費用がかかり続け、税金の支出は減らないという構図になってしまう。その一方で、再犯防止活動を行う団体は存在するが、資金難のため、その活動範囲が制限されていたりする。

そこで、投資家からこれらの団体の活動資金を集め、**Outcome** が達成できたら、公的機関から費用削減分の支払を受け、分配を行う。

（B 氏）

- NPO に関する寄付税制は欧米並みにすべきである。
- 認定 NPO については、以前は認定まで 1 年半を要した。

（C 氏）

- イタリアにおいては、社会的協同組合への税制について、他の株式会社等とのバランスから批判もある。政権交代の影響もあり、税制は安定したツールになっていない。日本だと応用が利きにくいかもしれないが、課税基準の適切な設定を期待したい。

（6）国や自治体への要望など

（A 氏）

- LLC などの会計の透明化
- 議論のアプローチを正しく行ってほしい。

（B 氏）

- コミュニティファンドがまだ十全でないため、NPO への支援が最優先だと考える。

NPO の多くは気持ちだけ先走って、人件費すら工面できておらず基盤が弱い。

- トヨタ財団でも活用している協働事業や提案事業、モデル事業といった方式は効果的である。
- フィンランドで行っている市民教育（citizen education）も大変重要である。

（C 氏）

- 日本は働くことや働き甲斐への意識が概して高い。イタリアは満足度が高いが、雇用労働という観点が強い。日本の特徴や特性に合った仕組みが求められる。

（E 氏）

- 社会的企業を巡る課題としては、一義的にはNPO 法自体に出資規定がないという課題がある。つまり、我が国の NPO 法人は、出資を含む資金調達の方法が課題となっている。もちろん、Big issue や大地を守る会等の代表的な団体もあるが、二重構造の形態（利益配分等）で組織運営を強いられている。現在の社会的企業に関する議論は、これらを土台にソーシャル・ビジネスが検討されている。
- 一方、海外における社会的企業は、例えば、韓国、イタリアでは、社会目標（社会の脆弱階層への対応）そのものが組織の規定（社会的企業を規定するもの）となっている。
- 社会的企業法等の法制度を整備するのであれば、「制度の目的」、「出資規定の目的」、「民主的な参加の確保」のどこを一番重視するかといった議論が必要である。例えば、韓国の社会的企業では、社会的排除が目的となっている。また、どのようなニーズがあるかの把握が必要で、組織形態として、営利と非営利を一緒に考えてよいかの議論もある。一旦、非営利法等を整備せざるを得ないと思う。

4. 3 調査結果のまとめ

有識者ヒアリング項目の中でも本調査において最重要テーマである「社会的企業についての法人制度のあり方」「社会的企業に対する支援のあり方」について、各有識者のコメントを整理する。

（1）社会的企業についての法人制度のあり方

社会的企業の基準を明確にして、登録あるいは認証で対応すべきとの意見が多かった。現存する様々な法人格を「ビジネスモデル」「事業規模」「ミッション」などをもとに選択し、設立時を含めて持続可能な体制をつくることが指摘された。

また、現在は法人格を有していないワーカーズコレクティブについては、新しい働く文化のかたちを提供する可能性があり、今後は法人格の付与を含めて検討していく必要性も

提起された。

（２）社会的企業に対する支援のあり方

国内における課題として、コミュニティファンドがまだ十全でないこと、NPO の多くは人件費の工面すら覚束ないこと、中間支援組織への寄付も少ないこと、対価を得られないDVなどの事業をしているNPOには資金が行き届いていないことなどから、支援の優先順位としてNPOが挙げられた。

ただし、行政の支援については、信用付与や協働事業・提案事業・モデル事業といったレベルで良いという意見と「新しい公共」における公共性を議論した上で厚みのある支援をする必要があるとの意見もあった。

第5章 文献調査

5. 1 英国における社会的企業に関する最新動向

1. はじめに

ヒーロー的な社会起業家（Social Entrepreneur）や、営利ビジネスの仕組みを非営利の分野に取り入れるということに重点を置いた社会的企業（Social Enterprise）に注目されることが多い米国に比べ、欧州、特に EU 加盟諸国においては元々、「社会的排除¹との闘い」が重要な政策課題の一つとされており、社会的企業は行政との連携の下でこの大きな政策課題の解決に取り組む主体として位置づけられてきた。

欧州での社会的企業に関する最初の大きな動きは、1991年にイタリアで制定された「法律 1991 年 11 月 8 日第 381 号“社会協同組合の規程”」（以下、法律第 381 号）であろう。立教大学大学院（2006）によれば、この法律第 381 号の第 1 条では、社会協同組合がどのような活動を通じてミッションを遂行する法人かが定義されており、2 種類の例示のうち 1 つは「不利な状況におかれた人々の労働参入を目的とする農業・工業・商業およびサービス等のさまざまな活動の展開」とされている²。また、EU 加盟国の研究者ネットワークである European Research Network（以下、EMES）が、1996 年～1999 年と 2001 年～2004 年の 2 度にわたり社会的企業に関する大規模な調査研究を行っており、調査研究結果はそれぞれ、Borzaga & Defourny（2001）と Nyssens（2006）として出版されているが、後者は特に、雇用対策のための社会的企業（WISEs: work integration social enterprises）に焦点を絞り、EU 加盟 11 か国の 162 企業について調査と考察が行われたものである。これらのことから、欧州において社会的企業は、雇用や貧困など社会的排除に係る問題を解決する主体としての存在であることが分かる。

英国では、ブレアを首相とする労働党政権が誕生した 1997 年以降、社会的排除を主要課題に掲げる地域パートナーシップ政策の一環として、政府と非営利セクターとの連携を重視した基盤整備が推進された。2004 年の英国修正会社法第 2 部「コミュニティ利益会社」規定（以下、CIC 法）と翌 2005 年の同施行規則（Community Interest Company Regulations 2005。以下、CIC 施行規則）の成立は、こうした政策の一環としての法整備であった。

この、コミュニティ利益会社（Community Interest Companies、以下 CICs）という社会的企業に特化した法人形態が法制化されているという点からみても、英国はイタリアと並んで欧州における社会的企業先進国の一つといえるだろう。ただし、英国の社会的企業は CICs だけではなく、いくつかの組織形態がある。本稿では、英国の社会的企業の組織形態

¹ 社会的排除とは、貧困や心身の障害、失業、家庭問題等々、何らかの理由で社会生活、社会参加、社会的関係の構築といったことから排除されている人々の問題である。

² 「社会協同組合は、(a) 社会・保健サービスおよび教育サービスの運営、(b) 不利な状況におかれた人々の労働参入を目的とする農業・工業・商業およびサービス等のさまざまな活動の展開、をとうじて市民の社会的統合を図り、人間的向上を図るという共同体の一般意志の追求を目的とする。」（法律第 381 号第 1 条）

について整理したうえで、社会的企業が創出する価値の測定・評価についての英国の最新事情を中心に、文献およびウェブサイトを調査した結果を報告する。

2. 英国の社会的企業

英国政府の定義によれば、社会的企業（Social Enterprise）とは、「利害関係者やオーナーのための利益を最大化するというニーズに突き動かされるのではなく、第一義的に社会的な目的を有し、その収益が主として当該ビジネスもしくはコミュニティに再投資されるようなビジネス（『ビジネスリンク』³参照）」であるとされる。英国における社会的企業の定義はこのように比較的広義であり、上記にあてはまるビジネスは、その組織形態にかかわらず広く社会的企業と見なされる。したがって、英国の社会的企業の組織形態にはバラエティがあり、代表的な法人格としてもいくつかの種類がある。

塚本・柳澤・山岸（2007）によると、英国において社会的企業が取りうる法人形態は大きく分けて、産業・共済組合、会社形態、公益法人組織の3種類があり、それぞれの代表的な法人格として下表のようなものが挙げられる。

表 5-1 英国社会的企業の法人格

産業・共済組合	会社形態	公益法人組織
①真性協同組合 ②コミュニティ利益組合	③保証有限責任会社 ④株式会社 ⑤コミュニティ利益会社	⑥チャリティ

（塚本・柳澤・山岸（2007）より筆者作表）

①真性協同組合と②コミュニティ利益組合とは、産業節約組合法（Industrial and Provident Societies Act 1965）」に基づく法人格であり、コミュニティ利益組合とあわせ、非政府系の独立機構である金融サービス機構（Financial Services Authority: FSA）の監督下にある。

③保証有限責任会社（company limited by guarantee）と④株式会社（company limited by shares）、⑤コミュニティ利益会社（CICs）の3つは、いわゆる会社の形態をとる場合の法人格である。③保証有限責任会社は株式発行による資金調達を行わず、会社清算に際して社員が負う責任が制限されている一方で、社員への利益配分を行う保証有限責任会社についてはチャリティの認証を受けることができないとされる。④株式会社は最も一般的な株式会社形態であり、株式を公開する会社と非公開の株式会社とに分かれる。

³ www.businesslink.gov.uk あらゆる規模の企業を対象に、起業や資金調達、税制、雇用など実務に直結するアドバイスや支援をオンラインで提供している英国政府によるウェブサイト。「A social enterprise is a business with primarily social objectives whose surpluses are principally reinvested for that purpose in the business or in the community, rather than being driven by the need to maximise profit for shareholders and owners.」とされている。

⑤コミュニティ利益会社（CICs）は、Companies Act 2004⁴と、同施行法にあたる「コミュニティ会社規則」に基づいて 2005 年夏から登録することができるようになった法人格である。CIC の組織形態としては、非公開有限責任株式会社（a private company limited by shares）型、非公開有限責任保証会社（a private company limited by guarantee）型、公開株式会社（a public limited company）型、の 3 タイプがあり、チャリティの認定団体は自ら CIC の法人格を得ることはできない。「コミュニティ利益テスト（Community Interest Test）」と呼ばれる要件審査、「資産の固定（Asset Lock）」と呼ばれる利益留保の仕組み、これら 2 つにおいて規制の権限を与えられている独立公務員「監督官（Regulator）」などの規程が CIC 制度の柱となっている。特に、CICs 解散時にその財産が英国内のチャリティや他の CICs あるいはそれと同等の組織以外へ移転・分配することができないとする「資産の固定」によって、CICs の社会性が厳密に担保されている点が、同制度の特徴といえよう。

前述のとおり英国における社会的企業の定義はゆるやかで広義であることから、いずれの法人格をとる社会的企業が最も多いかは確認できないが、2011 年 2 月 4 日現在、所定の要件を満たし登録されている CICs は 4,571 社に上り、渡辺・露木（2009）での調査時⁵からみると、2 年足らずで 2 倍近くに登録件数を伸ばしている。

⑥チャリティは、法人格というよりも、2006 年のチャリティ法（The Charities Act 2006）に照らして公益性があると認められる組織に与えられる法律上の資格に近い。チャリティ委員会（the Charity Commission）⁶と呼ばれる機関により認定され、チャリティの認定を受けた組織は税制優遇を受けることができる。塚本・柳澤・山岸（2007）によれば、既存のチャリティ組織の多くは前述の③保証有限責任会社の形態をとっている。2010 年 12 月 31 日現在で、チャリティ委員会に登録されているチャリティ組織は 162,415 団体⁷である。

これらの多様な法人格が包摂されている英国の社会的企業であるが、欧州諸国のなかでも英国の社会的企業の特徴は会社形態についての法制が整備されている点であろう。やはり注目されるのは 2004 年に成立し翌年発効した CICs に関する法律である。これは英国の会社法にあたる Companies Act に CICs に関する規定を一章追加して改正会社法として制定されており、チャリティなどのような税制面でのインセンティブが CICs には付与されていないことから、CICs はいわば会社法によって規定される一般的な企業に準じる法人として位置づけられているといえる。OECD（2009）ではこの点に言及し、CICs を社会的企業の新しいモデルととらえ、英国の社会的企業戦略を画期的と評している。⁸

⁴ 監査委員（Regulator）の指名に係る規定は 2005 年 1 月 1 日付け、その他の規定については 2005 年 7 月 1 日付けで発効した。また、同法の施行規則にあたる「The Community Interest Company Regulations 2005」も 2005 年 7 月 1 日付けで同時施行されている。

⁵ CIC Regulator Office 担当者によれば、2009 年 3 月 31 日現在で 2,655 社であった。

⁶ www.charity-commission.gov.uk/index.aspx

⁷ www.charity-commission.gov.uk/About_us/About_charities/factfigures.aspx 参照

⁸ 本稿では、OECD（2009）の日本語訳『社会的企業の主流化―「新しい公共」の担い手として』（明石書店刊）を参照。

3. 社会的価値の評価に関する動向

社会的企業に限らず、英国の非営利セクターにおける様々な活動主体にとって、事業や活動を通じて創出される価値に対する評価手法を追究する動きが活発さを増している。本稿の後半では、社会的投資収益あるいは社会的投資収益率（Social Return on Investment: SROI）と呼ばれる手法を中心に、社会的価値の評価に関する動向について述べる。

（1）米国で生まれた社会的価値評価 SROI

社会的価値に対する評価手法開発の先駆例として挙げられるのは、米国サンフランシスコに本拠を置く REDF による SROI である。ロバーツ財団（The Roberts Enterprise Development Fund/The Roberts Foundation）の呼び名でも知られるこの REDF の共同設立者の 1 人、Jed Emerson は、「Blended Value」⁹という概念の提唱者として知られ、SROI も、社会的企業や NPO の事業を投資対象としてとらえることにより、一般的な企業活動としての事業価値と、その社会的な活動目的について生み出される社会的価値とを、併せて評価していこうとする考えの下、Emerson 氏がその開発に中心的な役割を果たした社会的価値の評価指標である。

REDF による SROI では、原則として社会的企業により創出される経済的または社会経済的価値は定量化・貨幣化することによって、一定の評価基準に則して算出することができると考えられる¹⁰。REDF による SROI の評価基準は①事業価値（Enterprise Value）、②社会的目的に関する価値（Social Purpose Value）、③混合価値（Blended Value）、④リターンについての事業指標（Enterprise Index of Return）、⑤リターンについての社会的目的指標（Social Purpose Index of Return）、⑥リターンについての混合指標（Blended Index of Return）の 6 つから成るとされるが、言葉の定義や具体的な評価プロセスについては REDF（2001）を参照されたい。REDF の公式ホームページでは、SROI 分析の事例報告書や、評価のためのツールも紹介されている¹¹。

上述の REDF による SROI をベースに、英国でも SROI 手法が開発されている。SROI ネットワーク（The SROI Network）、ニューエコノミクス財団（the new economics foundation: nef）、CES（charities evaluation services）、NCVO（National Council for Voluntary Organisations）、（New Philanthropy Capital）、といった団体が代表例として挙げられるが、本稿の以下では、英国 SROI に関する導入としてまず内閣府による取り組みを紹介したうえで、前 2 者の SROI 手法について概説したい。

⁹ 営利企業であれ非営利組織であれ、事業活動によって生み出される価値とは、従来、経済的な価値と社会的な価値とに分けてとらえられてきたような二元的なものではなく、経済的な価値、社会的な価値、そして環境に関する価値の 3 つの要素から構成される混合された価値なのであり、それと同時に投資家も投資行為を通じて同様にこれらの価値を創出している、と考えられている。 www.blendedvalue.org

¹⁰ 社会的投資に対するリターンには当然、貨幣化が不可能で定量化も困難な、社会的インパクトが含まれる。REDF の SROI の定義は、広義においてはこれらを否定するものではない。（REDF 2001）

¹¹ www.redf.org/learn-from-redf/publications 参照。ダウンロードのためにはウェブサイト上のコミュニティへのメンバー登録と認証が必要なものもある。

（２）英国内閣府による SROI にまつわる動き

英国内閣府のサードセクター局では、内閣府サードセクター局による社会的価値の評価に関する 3 カ年プログラムの一環として、SROI の入門書『SROI ガイドブック』（Cabinet Office, 2009）を作成・公開している。この Cabinet Office（2009）は、スコットランド政府を含む英国政府としての SROI の基本指針と位置づけられるといえるだろう。先に挙げた SROI の実践と普及に取り組む各団体で構成するコンソーシアムによって編纂されており、これら団体のウェブサイトでも自由にダウンロードできる形で公開されている。昨年 2010 年 5 月、保守党政権への交代を経て、SROI に関する政府の姿勢がどのように変化していくかはまだ予測できないが、ここではこの 2008 年発行のガイドブックに沿って、英国における SROI の基礎を紹介する。

Cabinet Office（2009）では、SROI はいわば“変化にまつわる物語”であり、事業や活動を通じて生じた変化をひとつのストーリーとして記述する際に、金銭を共通の単位として説明するという考え方であるとされる。

SROI 分析には、評価型と予測型の 2 つのタイプがあり、前者は過去に遡ってすでに生じている実際のアウトカムに基づいて行う分析であるのに対し、後者は対象となる事業や活動が意図しているアウトカムを達成できた場合にどれだけの社会的価値が創出されるのかを予測する分析である。

REDF の SROI が 6 つの評価基準を持っていたのに対し、社会的会計と費用便益分析とをベースとして開発された SROI は、下記の 7 つの原則に基づいて分析を行う。

表 5-2 英国 SROI の 7 原則

1. Involve stakeholders（ステークホルダーを巻き込むこと）
2. Understand what changes（何が変わるのかを理解すること）
3. Value the things that matter（重要な物事を価値づけること）
4. Only include what is material（重要な物事だけを考慮に入れること）
5. Do not over claim（過剰な主張をしないこと）
6. Be transparent（透明であること）
7. Verify the result（結果を検証すること）

出典：Cabinet Office（2009）

これら 7 原則に基づいて、SROI 分析は、①範囲とステークホルダーの特定、②アウトカムのマッピング、③アウトカムの裏付け、④インパクトの立証、⑤SROI の算出、⑥報告書の作成・活用・導入、の 6 つの段階で実行される。SROI を算出するにとどまらず、

報告書を作成し実際に適用するところまでを分析のプロセスととらえている点は、後述する 2 団体の SROI 手法とも共通しており、SROI が個別の事業・活動にせよ組織内でのガバナンスにせよ、実用ツールとして開発された評価手法であることがうかがわれる。

SROI 分析の特徴は、事業や活動によってどのような変化が生じたかをいくつかの項目に分けてストーリーとして説明していくことで、直接的に定量化しにくいようなアウトカムを評価できるようにしている点である。この説明のプロセスで重要な役割を果たすのが、「インパクト・マップ」と呼ばれるマップの作成である。Cabinet Office（2009）ではこのインパクト・マップのモデル書式も公開されている。

インパクト・マップでは、対象とする事業・活動にどのようなステークホルダーがあるかを見出しとし、それらステークホルダーごとのインプット、アウトプット、アウトカムについての具体的な記述や数値を、各列に記入していく書式となっている。詳細は、次に述べる SROI Network による SROI 手法のところで述べる。

（3）SROI Network の SROI

SROI ネットワークとは、下記の 4 つの目的を掲げて設立された会員制の保証有限責任会社である。

表 5-3 SROI ネットワークの目的

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• To ensure the principles and standards of SROI are adhered to
(SROI が準拠する原理や基準を確保すること)• To develop the methodology
(方法論を開発すること)• To disseminate information on indicators and proxies for use in SROI analyses
(SROI 分析に用いる指標や代理変数に関する情報を広めること)• To train SROI practitioners and provide peer support
(SROI 実務家を養成しピアサポートを提供すること) |
|--|

(原文：SROI ネットワーク公式ホームページより 筆者訳)

SROI ネットワークは、会計士としてのキャリアを通じて組織が生み出す社会的価値の理解とマネジメント促進に精力的に取り組み、先に紹介した Cabinet Office（2009）の共著者の 1 人にもなっている Jeremy Nicholls 氏が代表を務める。このことから、SROI ネットワークの手法は多くの部分で Cabinet Office（2009）に述べられている内閣府のガイドラインと共通しており、社会的価値の評価プロセスにおいて軸となっている 7 つの原則は Cabinet Office（2009）とまったく同一となっている。

表 5-4 SROI ネットワークの 7 原則

1. Involve stakeholders (ステークホルダーを巻き込むこと)
2. Understand what changes (何が変わるのかを理解すること)
3. Value the things that matter (重要な物事を価値づけること)
4. Only include what is material (重要な物事だけを考慮に入れること)
5. Do not over claim (過剰な主張をしないこと)
6. Be transparent (透明であること)
7. Verify the result (結果を検証すること)

出典：SROI ネットワーク (2011)

また、これら 7 つの原則を念頭に、1 つの事業や活動について、どのようなステークホルダーがいるかと、ステークホルダーごとにインプット、アウトプット、アウトカムについての具体的な記述や数値を、1 枚の大きなインパクト・マップに記入していくが、SROI Network が使用しているインパクト・マップのモデル書式も、Cabinet Office (2009) と同一であるので、以下に具体的に説明しておく。

ステークホルダーについては、事業や活動の結果として何らかの変化が生じるであろう人々のグループにはどのようなものがあるかをすべて書き出し、さらにそれぞれのステークホルダーについて、事業や活動の結果彼らに生ぜしめるであろうと想像される変化はどのようなものかを具体的に記入する。SROI ネットワークのインパクト・マップでは、これらのステークホルダーが見出し行となっており、その他のインプット、アウトプット、アウトカムの 3 つを大項目として各列により具体的な小項目が入り、さらに死荷重（デッドウェイト）やドロップ・オフなど価値の増減要因を記入する列が続き、それらの情報すべてを参照しながら 5 か年分の社会的投資収益を算出する計算欄で締めくくられる、横に長い一覧表スタイルを採っている。

Organisation				
Objectives				
Scope	Activity			
	Contract/Funding/ Part of organisation			
Stage 1 		Stage 2 		
Stakeholders	Intended/unintended changes	Inputs		Outputs
Who do we have an effect on? Who has an effect on us?	What do you think will change for them?	What do they invest?	Value £	Summary of activity in numbers

(出典：Cabinet Office 2009)

図 5-1 インパクト・マップ（部分）

インプットの項目は、具体的な内容を説明する記述欄と、それを“価格”を代理変数として記入する数値欄とに分かれる。アウトプットの項目には、事業または活動の要約を、できるだけ定量化した形で記入する。

社会的価値の評価において最大の特徴となるアウトカムの項目では、どのような事柄をアウトカムととらえるかの記述説明、その指標、情報源、量、持続、金銭的な代理変数についての記述説明、その価値、情報源、という 8 つの小項目に分けて記入する。

続いて記入する価値の増減要因に関する評価プロセスを SROI ネットワークではリアリティ・チェックと呼んでおり、死荷重、置換効果、帰属性、インパクト、ドロップ・オフの 5 項目が設定されている。

死荷重とは、評価対象の事業・活動の有無にかかわらず生じたであろうと推定される価値を指す。置換効果とは、事業・活動によって生じているのが一つの動きであるとき、純粋な変化以外の、単にアウトプットの動きである部分を指す。帰属性とは、アウトカムの達成に評価対象の事業・活動以外の誰かが貢献している部分を指す。ドロップ・オフとは、いわゆる価値の下落分であり、将来においても同じ価値を持ち続けるアウトカムではない場合、年々下落していく部分を指す。

SROI ネットワークでは、これらのリアリティ・チェック項目は割合（%）で記入してゆき、インパクト・マップ上の他の定量的情報とともに、SROI の算出に用いる。

SROI の算出ではまず、死荷重、置換効果、帰属性の 3 つの価値増減要因を差し引いてインパクトを算出するインパクト計算を行い、計算したインパクトの合計をインプットの合計で除して割合としての SROI を算出する。これを単純に計算式で表すと、下記のようなになる。

$$[\text{SROI}] = \frac{[\text{インパクト合計}]}{[\text{インプット合計}]}$$

上述の一連の評価は、①範囲の確定および重要なステークホルダーの特定、②成果（アウトカム）のマッピング、③成果（アウトカム）の裏付けおよび価値づけ、④インパクトの立証、⑤SROI の算出、⑥報告、活用および組み込み、の 6 段階のプロセスとして進められる。この点も、Cabinet Office（2009）と共通の枠組みである。

（4）ニューエコノミクス財団（NEF）の SROI

ニューエコノミクス財団は、英国ロンドンに拠点を置く独立系非営利シンクタンクである。NEF のビジョンや SROI を含む解決手法・ツールを実社会へ適用する役割等は、NEF のコンサルタント機関である NEF Consulting が担っている。

NEF consulting（2008）によれば、社会的な価値に対する評価手法の一つとしての SROI の開発に NEF が乗り出したのは、2003 年からのことである。費用便益分析の考え方をベースとして、社会的な価値に対する会計監査という視点を統合することで開発されたのが、NEF による SROI の評価枠組みである。社会的な目的を金銭的な評価基準と非金銭的な評価基準を併用して換算することによって社会的な価値をとらえようとする手法といえる。

NEF の手法では、下記の式で表されるとおり、介入によって生じた価値と、インパクトを達成するために求められる投資とを比較した SROI 率であると解釈される。

$$[\text{SROI}] = \frac{[\text{便益の正味現在価値}]}{[\text{投資の正味現在価値}]}$$

前節で紹介した SROI ネットワークによる SROI 算出の計算式とはやや表現が異なっており、分母・分子となっている具体的な内容と計算方法の独自性については、今後の各手法についての詳細な研究を通じて比較したいところである。

一連の分析は、①代理変数の設定とインパクト・マップの作成、②データ収集、③モデ

ル構築と計算、④報告と提言、の4段階のプロセスとされ、計算に際して考慮される価値の増減要因のなかに、ドロップ・オフの算入は明記されていないなど、細かい相違点は見られるものの、NEFによるSROI分析は、欧州SROIネットワーク(European SROI Network)によって打ち出された原理をベースとしていることから、前節のSROIネットワークによるSROI分析とほぼ同様の方法論を持っている。

4. おわりに

社会的企業等による社会性・公益性の高い事業や活動によりどのような社会的価値が創出されるかを、前述のようなSROI手法を始めとする評価手法により目に見える形に価値づけることは、事業・活動の主体である社会的企業等の内部におけるマネジメントツールとして有効であるばかりでなく、創出した価値を具体的な数値や端的な記述によって示すことができるという点では、ステークホルダーに対する説明責任や、他の事業・活動主体との連携あるいは契約・協定などの関係構築においても、訴求力の高いアウトリーチツールとなるであろう。

本稿で紹介したいずれのSROI手法も、サードセクターの組織や社会的企業を含む民間企業がその組織内で事業・活動を通じて生み出している付加価値を明確化することによって、パフォーマンスの改善につなげるための評価分析ツールとして活用できるばかりでなく、それら組織・企業等への投資あるいは資金提供を行う側のステークホルダーにとっては、投資先の選定のための判断材料として、また投資後のパフォーマンス評価のツールとして利用することができるものであり、社会的価値に対する認識を踏まえて資金提供を検討できるという意味では、政策担当者による補助・助成先の組織や事業の評価を考えるうえでも、SROIは、可能性を秘めた評価手法のひとつといえるだろう。

参考文献（日本語／日本語訳）

Borzaga, Carlo and Defourny, Jacques (2001) *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge (内山哲郎・石塚秀雄・柳沢利勝訳『社会的企業（ソーシャル・エンタープライズ）—雇用・福祉のEU サードセクター』日本経済評論社、2004）。

内閣府政策統括官（2009）「英国の青少年育成施策の推進体制等に関する調査報告書」内閣府政策統括官（共生社会政策担当），平成 21 年 3 月。

塚本一郎・柳澤敏勝・山岸秀雄（2007）「イギリス非営利セクターの挑戦—NPO・政府の戦略的パートナーシップ」ミネルヴァ書房。

露木真也子（2009）「障害者就労支援分野における社会イノベーションの事業モデルおよび普及過程に関する研究」学位論文。

OECD, *The Changing Boundaries of Social Enterprises*, OECD, Paris, 2009（OECD 編著・連合総合生活開発研究所訳「社会的企業の主流化—「新しい公共」の担い手として」明石書店、2010）。

渡辺孝・露木真也子（2009）「社会起業家と社会イノベーション—議論の国際的系譜と日本の課題」ESRI Discussion Paper Series No. 215, May 2009.

参考文献（英語のみ）

Cabinet Office (2009) *A guide to Social Return on Investment*, Office of the Third Sector, Cabinet Office, April 2009.

NEF Consulting (2008) “Social Return on Investment (SROI): Measuring your wider impact helps you understand and promote your real value”, nef consulting, 2008.

Nyssens, Marthe (2006) *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, Routledge.

REDF (2001) “SROI Methodology: Analyzing the Value of Social Purpose Enterprise Within a Social Return on Investment Framework”, The Roberts Enterprise Development Fund, 2001.

SROI Network (2011) “Accounting for Value: Social Return on Investment”, SROI Network, January 28 2011（株式会社公共経営・社会戦略研究所 第 2 回社会価値評価研究会 資料）。

参照ウェブサイト（アルファベット順）

Blended Value	www.blendedvalue.org
Business Link	www.businesslink.gov.uk
CES	www.ces-vol.org.uk
European SROI Network	www.sroi-europe.org
NCVO	www.ncvo-vol.org.uk
NEF	www.neweconomics.org
REDF	www.redf.org
SROI Network	www.thesroinetwork.org

5. 2 欧州諸国および韓国等における社会的企業に関する動向

1. はじめに

欧州における社会的企業（Social Enterprise）の起源はイタリアにおける 1991 年の協同組合に関する法律の制定にあり、米国の社会的企業に比べると、社会的に不利な立場にある人たちを社会的に包摂していくための雇用創出策あるいは雇用復帰の取り組みという色彩が強かった。EU 加盟国を始めとする欧州各国で重要な政策課題の一つとして位置づけられてきた「社会的排除との闘い」において、政策対象としてとらえられてきた、社会的に不利な立場にある人々のなかには、少なからず障害者や各種依存症治療施設の出所者等が含まれ、ソーシャル・ファーム（Social Firm）と呼ばれる社会的企業の存在感が大きいのも、欧州における社会的企業の特徴の一つであろう。ソーシャル・ファームについては、「社会的企業」という言葉と同様にその定義は厳密に定まったものではないが、おおむね障害者を始めとする社会的に不利な立場にある人たちの雇用創出の側面が強い社会的企業の一つと理解してよいだろう。欧州における社会的企業に関する研究者ネットワークであり、EU 加盟各国にまたがる大規模調査を実施したことでも知られる European Research Network（EMES）では、「社会的企業」について以下のとおり定義している。

社会的企業は、コミュニティに資するという明確な目的を持ち、市民グループにより創始され、出資者の物質的な利益が制限されている組織として定義される。独立性と、現在行っている社会経済的な活動に関連する経済的なリスクテイキングに高い価値を置く組織である。

（EMES ウェブサイトより引用 筆者訳）

このような欧州における社会的企業について、OECD（2009）では、その法的形態と組織モデルに着目して、3 つの社会的企業モデルを設定し、各国の社会的企業をいずれかのモデルに分類している。3 つの社会的企業モデルとは、協同組合の形態を採る事業体として法的に規制されている“協同組合モデル”、営利企業と同様の形態を採る事業体であって社会的成果や利益の配分に関して厳しい制約が定められている“会社モデル”、そして事業体としての法的形態に特段の定めのない定義をもつ“自由選択形態モデル”である。本稿では、英国以外の欧州諸国のうち、イタリア、フィンランド、ベルギー、ポーランドにおける社会的企業の動向を、上記のような社会的企業モデルに着目しながら考察するとともに、アジア諸国のなかでもいち早く社会的企業に関する法律を施行した韓国について、注目される事例の紹介も交えて、現状をみていく。

2. イタリアの社会的企業

上述のとおり欧州における社会的企業の起源でもあるイタリアの社会的協同組合は、

1991 年の法律第 381 号“社会協同組合の規程”の第 1 条において下記のように定義される。

第 1 条（定義）

- ①社会協同組合は、(a) 社会・保健サービスおよび教育サービスの運営、
(b) 不利な状況におかれた人々の労働参入を目的とする農業・工業・商業
およびサービス等のさまざまな活動の展開、をつうじて市民の社会的統合を
図り、人間的口上を図るという共同体の一般意思の追求を目的とする。
- ②社会協同組合については、本法と齟齬をきたさない限りにおいて各社会協
同組合が活動する分野にかかる協同組合諸規定が適用される。
- ③社会協同組合は、どのような様態をとるものであっても、組合名に「社会
協同組合」を冠せねばならない。

（立教大学大学院 2006）

この社会的協同組合は、1970 年代ごろの北イタリアの精神病院で、入院治療が不要にな
った元患者らを差別偏見なく雇用できるよう始められた手法といわれる¹²。これが起源
となって、上記の法律第 381 号の施行を契機に、イタリアにおける社会的企業は大きく発
展した。Defourny and Nyssens (2008) によれば、「社会的企業」の概念が欧州において最
初に登場したのは、1990 年に学術誌「Impresa sociale」においてこの法律第 381 号制定に
向けての政策的な動きが紹介されたときのことであった。こうした経緯から、欧州におけ
る社会的企業とは、とりわけ資源のハイブリッド性の観点から、「市場と公共政策と市民社
会の交差するところ」の取り組みと理解されており、この点において、非営利組織の収益
事業に民間営利企業に近い市場原理を導入した事業主体として位置づけられる傾向の強い
米国の社会的企業とは、性質を異にする。

したがって、長く社会的協同組合が代表的な社会的企業の在り方と考えられてきたイタ
リアであるが、社会的企業や社会起業家的な事業・活動を行うより多様なサードセクター
組織・団体を包摂するため、2005 年に法律第 118 号が成立、翌年施行された。これは近年
のイタリアの社会的企業に関するもっとも大きな動きの一つである。この法律により、イ
タリアでは、社会的協同組合や伝統的な非営利団体のみならず、いかなる種類の民間組織
であっても広く社会的企業としての法的資格が認められることとなった。OECD (2009)
の社会的企業モデルでいえば、イタリアの社会的企業はこの法律により“協同組合モデル”
から“自由選択形態モデル”へと移行したともいえるが、新たな社会的企業の定義は比較
的緩やかであるとはいえ、いくつかの要件が規定された。

同法では、社会的企業としての登録を希望する組織が、いわゆる企業 (company) であ
るか否かによって、認証要件を分けて規定している。協会や財団などの組織が社会的企業

¹² www.dinf.ne.jp/doc/japanese/glossary/Social_Firm.html 参照。

の登録を希望する場合は起業の本質的な理由を提示することとされているのに対して、出資設立型の企業の場合は利益の配分とステークホルダーの参加についての所定の要件を満たさなければならないとされる。

社会的企業の事業活動分野は、「社会的有益性 (social utility)」が認められる分野であることと定義され、同法の第 2 条第 1 項でさらに厳密に次の 11 分野—a) 福祉、b) 保健、c) 保健福祉、d) 教育・研修・専門的訓練、e) 環境・エコシステム保全、f) 開発・文化財、g) 社会的ツーリズム (social tourism)、h) 大学・大学院教育、i) 研究活動および文化サービスの提供、l) 課外研修、m) 社会的企業への支援—が列挙されている。また、同法では雇用復帰対策の分野で活動する社会的協同組合については、障害者の雇用が全体の 30% 以上であれば、その事業活動分野にかかわらず社会的企業と認められる、としている。

社会的企業の認証要件としては、上記の事業活動分野のほか、利益や余剰資産の分配と、オーナーシップやガバナンスに関する要件が定められており、非常に断片的であった既存の法体系の空隙を埋めるような内容で制定された 2006 年の法律第 118 号は、複雑ではあるものの、意義深い法制であるといえよう。特に、欧州での社会的企業発展の契機ともなった社会的協同組合を起源とするイタリアの社会的企業法だけあって、1991 年の法律第 381 号に規定される Tipo B (B タイプ) の社会的企業、すなわち障害者を中心とする社会的不利な立場にある人々の雇用復帰を目的とする社会的協同組合が念頭に置かれていると思われる差別禁止原則の明記などは、ソーシャル・ファームとしての性格が強い欧州の社会的企業に関する法制であることがうかがわれる点である。ただし、2005 年現在の社会的協同組合数は 7,300 団体を超え、244,000 人の雇用を創出している¹³のに対し、OECD (2009) によれば、社会的企業に金銭的インセンティブが付与されていないこともあり、この新法の下で社会的企業の法的資格を得た団体はごく少数とのことである。

3. フィンランドの社会的企業

福祉大国として知られるフィンランドでは、イタリアと同様に近年、立法という形で社会的企業に関する動きがみられた。

フィンランドには、2 つのタイプの社会的企業がある。1 つは、1952 年に障害者雇用の法律が制定されたことを受けて、1950～1960 年代にかけて数多く設立された、障害者向けのワークショップやワークセンターである。このタイプがフィンランドの伝統的な社会的企業とされる。その後、1990 年代初めに失業者が増大したことから、1990 年代後半には上記のワークショップ・ワークセンター以外に、新しいタイプの社会的企業が失業者や障害者らによって創設されるようになった。この 2 つめのタイプの社会的企業は、①地域開発と社会サービスを行う ヴィレッジ・アソシエーション、②失業者協会・労働協同組合、③社会・医療福祉サービス提供のための専門家集団、という 3 つの新たな形態で登場した。

¹³ Defourny and Nyssens (2008) 参照。

どちらのタイプの社会的企業も社会的に不利な立場にある人々の雇用復帰を目的としており、従来フィンランドでは、WISE（Work Integration Social Enterprise）と呼ばれるこうした雇用復帰対策社会的企業のみが社会的企業であると解されてきた。

1990年代後半の雇用情勢は厳しく、失業者の3分の1が障害者であるという構造的な失業問題の核心に対して、社会的企業による雇用創出は部分的にでも効果があるとの見通しから、議論を経て、2003年、「フィンランド社会的企業法（Finnish Act on Social Enterprise）」が成立、翌2004年1月1日付けで施行された。これが、イタリアと同様に近年になって社会的企業に関する動きがみられた部分である。

フィンランド社会的企業法において、フィンランドにおける社会的企業とは、障害のある人々もしくは長期失業者を雇用するために創設され、商品および（または）サービスの提供を行う市場志向の企業であると定義される。労働省（Ministry of Labour）に社会的企業として登録された企業は、障害者および長期失業者の雇用を目的とする企業であることを明示しなければならないこと、障害者および長期失業者の雇用が従業員全体の30%以上であること、そして最低1名の障害者を雇い入れなければならないことが規定されており、登録された社会的企業を除いては、いかなる企業も「社会的企業」という名称を使用することは禁じられている。

フィンランドの社会的企業に特徴的なのは、利益や余剰資産の配分に何らの制約も設けられていない点であろう。OECD（2009）の3つの社会的企業モデルのうち、新法施行後のイタリアと並んで“自由選択形態モデル”に分類されている。これは、上述の社会的企業法における社会的企業の定義とも関連するが、同法はあくまでも社会的に不利な立場にある障害者と長期失業者に対して雇用の機会を確保することを法目的としており、社会的企業の設立および協会や財団による社会的企業の普及振興に関しては補助金が交付される。しかしながら当該事業が属する産業において一般的な水準とされる賃金を雇用契約に基づいてすべての従業員に支払うことと明記されている点から、事業活動を通じて収益を上げ、企業として自律的に事業経営が行われることが期待されているものと推察される。

障害者および長期失業者を雇用し賃金を支払うための補助金申請に際しては、登録された社会的企業には通常よりも簡便な手続きと最高金額の適用などの優遇措置が取られているが、不正競争を防止する観点から、減免税などその他のインセンティブは与えられていない。賃金支払いのための補助金は通常6ヵ月間のところ、登録された社会的企業の場合は、長期失業者の雇用に関しては2年間、障害者の雇用に関しては3年以上にわたり交付を受けられるものとされている。

補助金の金額は、長期失業者雇用の場合、初年度は月に930ユーロ、次年度は月額500ユーロ、また障害者雇用の場合は、初年度も次年度も月額930ユーロとなっている。

さらに2007年、社会的企業法が改正され、賃金補助金の計算基準と賃金補助の申請権限をもつ人物の労働局への照会手続きについて見直しが行われるとともに、社会的企業がその他の企業に代わり従業員を雇用する場合は補助金を返納することなく賃金支出の返済

を受けることができることとなった。

フィンランド社会的企業法に基づき登録された社会的企業は、2006年10月16日現在で69社¹⁴、2010年5月現在でも154社¹⁵にとどまる。OECD（2009）による3つの社会的企業モデルのうち、社会的企業たる法的形態の制約がほとんどない“自由選択形態モデル”と考えられるフィンランドであるが、下表に掲げるとおり、他の欧州諸国の社会的企業に関する法制と比較して、フィンランドの社会的企業法がカバーしている主要項目はまだ少なく、法修正や事業・活動分野の拡大あるいは多様化を通して、社会的企業の活動事例もこれから数を増していくことが期待される。

表 5-5 欧州社会的企業法制の比較

EMES 基準項目	英国 CICs	イタリア 社会的協同組 合法	ベルギー 社会目的企業	ポルトガル 雇用復帰対策 企業	フィンランド 社会的企業
財/サービスの 持続的生産		✓	✓	✓	✓
高い水準の 自律性		✓	✓		
深刻なレベル の経済的リス ク	✓	✓	✓	✓	✓
労働に対する 最低賃金		✓	✓	✓	✓
市民グループ によるイニシ アティヴ	✓	✓		✓	
出資者の支配 によらない意 思決定		✓	✓	✓	
活動により 影響を受ける 人々を含む参 加型の本質	✓	✓	✓		

¹⁴ Defourny and Nyssens（2008）参照。

¹⁵ SOSIAALINEN YRITYS（Social Enterprises in Finland）ウェブサイト参照。 www.sosiaalinenyritys.fi/sofi_english

利益配分の制限	✓	✓	✓	✓	
コミュニティに資する目的の明示	✓	✓	✓	✓	✓

(Pättiniemi 2006 より引用 筆者訳)

4. ベルギーの社会的企業

ベルギーにおいては、「社会目的企業 (social purpose company)」という法的な枠組みが会社法の改正という形で導入されたのは 1996 年と比較的新しく、サードセクターの数多くの組織・団体において起業家的な手法が積極的に取り入れられつつあるものの、依然として社会的企業の概念はあいまいなものに留まっている。

社会目的企業の資格は、その組織・団体等が構成員の利益を追求するための事業体でない限りにおいて、所定の要件さえ満たせばどのような組織形態であっても得ることができる。この資格要件は 2007 年に見直されたが、1996 年から 2006 年までの間に社会目的企業として承認された組織・団体は 400 件を超えなかった。EMES の社会的企業の定義をある程度満たすような取り組みを行っている組織・団体の多くがベルギーの非営利組織の 1 形態である ASBL (non-profit association) という法的形態を採っているが、この ASBL については、社会的なミッションよりも優先されることがない限り、商業的な活動を行うことが許されているため、1996 年の会社法改正にあたり意図されたほどは社会目的企業という形態への移行が進まなかったというのが現状のようである。

上述のようにベルギーの社会的企業である「社会目的企業」という法的形態は、法定の要件を満たしている限り、会社や協同組合などの組織形態を選ばないことから、一見すると、OECD (2009) による 3 つの社会的企業モデルのうち“自由選択形態モデル”のようにも思われるが、社会目的企業に関しては、特に利益配分に係る規定などにおいて通常の会社に関する規定よりも厳しい制約が課せられていることから、イギリスとならび“会社モデル”であるとされている。

5. ポーランドの社会的企業

ポーランドにおいて、社会的企業という概念はまだ新しく、サードセクターや非営利セクター、協同組合などの概念をもとに普遍的な定義が固まるというところまでもいたっていない。しかしながら、EU による社会的排除と失業問題の解決のための政策推奨と構造基金といった動きに後押しされ、雇用復帰対策や社会サービス、コミュニティ・サービスなどの分野においては、社会的企業が増加しつつある。

ポーランドにおける社会的企業のほとんどは、協会 (association) やボランティア組織、財団、協同組合といった法的形態で運営されている。数は少ないが、これらのほかに、協

会、財団その他ボランティア組織の下部組織として法人格を持たずに活動する事業体も存在し、Defourny and Nyssens（2008）には、障害者を対象とする就労支援を行う社会的企業の名前が具体的に挙げられている。

こうした既存の法的形態のほかに、2006 年 4 月には「社会的協同組合法（the Act on Social Cooperatives）」が成立し、元受刑者、長期失業者、障害者、元薬物・アルコール中毒者といった助けを必要とする人々を対象とした雇用復帰に特化した新しい法的形態が生まれている。社会的に不利な立場にある人々の雇用の分野において重要な政策的イノベーションとして期待された同法は、こうした社会的脆弱層を対象とした Tipo B に関する規定を中心に、イタリアの社会的協同組合法制を輸入したものとされるが、社会的企業の効率的な成長促進にはいたっていない。

この社会的協同組合法において協同組合による法定の活動は非経済的なものであることが規定されている点をポーランドの社会的企業法制の特徴点ともいえる。OECD（2009）では、一見、社会的企業法制としては問題があるようにも思えるこの規定が、経済活動を組織の財務上の必要悪と考えるポーランド法制のなかでは、他の非営利組織に関する法的枠組みとの整合性を維持する趣旨から採られた方法論であると説明されている。

6. 韓国の社会的企業

最後に、欧州からは離れるが、アジア諸国のなかでいち早く社会的企業のための法整備に乗り出した韓国の社会的企業について、法制の概要と最近の韓国社会的企業の動向について触れたい。

日本ではまだ法制化されていない社会的企業であるが、隣国・韓国においては 2007 年 7 月、「社会的企業育成法」が施行され、社会的企業に対する支援が法的枠組みとして整備された。同法の第 2 条において「社会的企業」とは、以下のように定義されている。

『社会的企業』とは、脆弱階層に社会サービス又は雇用を提供し地域住民の生活の質を高める等の社会的目的を追求しながら、財貨及びサービスの生産、販売等の営業活動を遂行する企業として第 7 条の規定により認証されたものをいう。」

（出典：白井 2008）

上記条文にあるとおり、同法第 7 条から第 8 条にかけてでは社会的企業の認証手続きについて定められており、社会的企業として労働部長官の認証を受けるためには、財やサービスの生産・販売等の営業活動を行う企業または非営利団体等であること、ステークホルダーが参加する意思決定構造をもつこと、配分可能な利益の 3 分の 2 以上を社会的目的のために再投資することなど、全部で 8 号にわたり第 8 条に列举される要件をすべて満たさなければならないとされる。

社会的企業の設立に際しては、必要となる敷地購入費や施設費等を国または地方自治体が融資したり、国公有地を賃貸することができ、また、同法第 13 条では、国や地方自治体による社会的企業の租税減免や、雇用保険、国民健康保険、国民年金などの保険料援助ができると規定されている。さらに社会的企業の連携企業に対しても減免税措置を講じることができるとされ、国と地方自治体が全面的に社会的企業の創出と持続を支援する姿勢がうかがわれる内容となっている。

社会的企業の認証要件に関する規定では、法的形態として企業のみならず非営利団体等も含まれてはいるものの、営業活動を行うことが要件として明記されており、営業活動を通じて利益を生み出しそれらを社会的目的に基づく事業や活動に再投資することによって社会的企業を自律的・持続的に運営していくことが想定されていることから、韓国における社会的企業は、OECD (2009) における法的形態と組織モデルの比較の観点からいえば、ポーランドや法改正前のイタリアの“協同組合モデル”あるいは現在のイタリアやフィンランドが該当するとされる“自由選択形態モデル”よりも、ベルギーやイギリスの“会社モデル”に近い法制であるように思われる。

特に、「中小企業振興及び製品購買促進に関する法律」との連携により、社会的企業育成法に基づき認証された社会的企業が生産する財・サービスを、公共機関は優先的に購入しなければならないことが規定されている第 12 条は、新たに創設された法的形態である社会的企業を一種のベンチャー企業として保護育成していこうとする韓国政府の積極的な姿勢があらわれた条項といえよう。

社会的企業の保護育成に対するこうした政府の積極姿勢の背景として、韓国では、上述の社会的企業育成法に先立ち、2006 年 11 月、非正規労働者の保護に関する 3 つの法律が成立していることに触れておく必要がある。非正規労働者の保護に関する 3 つの法律とは、「期間制及び短時間労働者保護等に関する法律」、「派遣労働者の保護等に関する法律」、「労働委員会法」である（白井 2008）。1997 年のアジア通貨危機を契機として労働市場の柔軟化が推進された結果、非正規雇用の労働者が急増し、正規雇用との二元化と賃金格差の拡大へとつながることとなった。この格差問題への対策として 2004 年以降に策定された諸政策は、競争力の強化とセーフティネットの強化の二本立てであった。前者のうちの 하나가、中小企業・ベンチャー企業に対する支援強化政策である。社会的企業育成法は、これら非正規労働者の保護法制に引き続いて整備された法制度であり、脆弱層の自立支援にあわせて競争力を強化していこうという一連の格差是正政策の流れのなかで制定された法律であることが、端的に表れたのが先に述べた第 12 条の規定だったのかもしれない。

韓国の代表的な市民参加型シンクタンク「希望製作所（The Hope Institute）」の日本支部である特定非営利活動法人日本希望製作所の公式ホームページでは、韓国の社会的企業事例として、「美しい店（Beautiful Store）¹⁶」、「We can」、「タソミ財団」、「ノリダン（noridan）」

¹⁶ www.beautifulstore.org 参照。

¹⁷、「パリの夢」の5つが挙げられている。このうち2002年設立の「美しい店」はリサイクルやリメイクの普及促進活動を行っており、韓国を代表する社会的企業とされる。韓国国内に100店舗を超えるリサイクルショップを展開し、2009年末で年商は230億ウォン¹⁸を超え、5000人規模のボランティアを擁するまでに成長している。また、「ノリダン」は、ソウル市内の青少年センターである「ハジャセンター (Haja Center)」によるインキュベーション事業から2004年に誕生した社会的企業の一つであり、人間の身体や身の回りにあるさまざまなものを楽器として、遊び、楽しみながら音楽を演奏する。リサイクルと音楽を融合させた“環境型パフォーマンスグループ”として知られ、韓国国内のみならず、ロンドン、シンガポールなど世界各地で公演活動を行っている。

Bidet and EUM (2010)によれば、2009年7月時点で社会的企業育成法に基づく社会的企業251社について行った分析では、雇用復帰型の社会的企業が全体の43.8%と最多、次いで混合型29.2%、その他14.7%、と続き、社会サービス提供型の社会的企業が13.1%と最も少なかった。251社で雇用されている人は合計7,000人を超え、1社平均28.7人の雇用を創出していることになる。2010年1月現在で、韓国の社会的企業は288社が社会的企業育成法に基づく社会的企業として認証されている。

7. おわりに

本稿では、イタリア、フィンランド、ベルギー、ポーランド、そしてアジア諸国の事例として韓国を取り上げ、各国の社会的企業に関する法制を中心にレビューを行った。欧州各国については、OECD (2009)において比較考察されているとおり、法的形態からみた社会的企業のモデルは、協同組合モデル、会社モデル、自由選択形態モデル、の3タイプに分かれると思われる。イタリアは欧州において社会的企業の源流となった社会的協同組合の元祖ともいえる国であるが、近年の法改正に伴い、社会的企業としての法的形態の選択肢が広がったことから、協同組合モデルから自由選択形態モデルへと移行しつつあると考えられた。ポーランドは社会的企業の歴史も比較的新しく、イタリアの社会的協同組合法を範として協同組合モデルを採っているものと考えられる。ベルギーは会社モデル、フィンランドは自由選択形態モデルであった。これらにならって韓国の社会的企業育成法をみると、ここで規定される社会的企業は、会社モデルに近いものであると思われる。

本稿で中心的に参照したOECD (2009)においても最も「複雑で総合的」と評されたイタリアの2006年の法律第118号は、協同組合モデルでカバーしえなかった事業・活動分野の組織や団体を包摂しようとする試みであり、韓国の社会的企業育成法は雇用復帰対策のみならず中小企業・ベンチャー企業支援としての側面もうかがわれる内容であった。しかしながら、各国の社会的企業モデルも歴史的背景もさまざまに異なるなかで共通しているのは、いずれの国においても、社会的に不利な立場にある人々、ことに雇用市場への参加

¹⁷ noridan.org 参照。

¹⁸ 2011年2月15日現在 約17億円 (100ウォン≒約7.47円)

という面において社会的に排除されている人々の雇用復帰と、こうした問題への対策としての雇用の創出ということを目的とした政策手段の一つとして、社会的企業関連法が整備されているという点である。社会的企業の全従業員に対する割合の指定や他の従業員との賃金等待遇面での差別禁止条項など、障害者や長期失業者といったいわゆる脆弱層の雇用を拡大あるいは維持する具体的な手立てについては、各国の今後の展開に注目される。

本稿で取り上げた各国の法制のさらに詳細を調査することは、若年失業者の急増や格差の拡大の問題が顕在化しつつありながらも、社会的企業に関する法制がまだなされていない日本にとって、政策的含意は少なくないのではないだろうか。

参考文献（日本語／日本語訳）

Borzaga, Carlo and Defourny, Jacques (2001) *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge (内山哲郎・石塚秀雄・柳沢利勝訳『社会的企業（ソーシャル・エンタープライズ）—雇用・福祉のEU サードセクター』日本経済評論社、2004）.

Borzaga, Carlo and Loss, Monica (2006) “Le cooperative sociali in Italia / Anno 2003”, Japan Institute of Co-operative Research, 2006 (岡安喜三郎訳「イタリアの社会的協同組合 2003 年」『所報 協同の発見』第 172 号、協同総合研究所、2006）.

OECD (2009) *The Changing Boundaries of Social Enterprises*, OECD, Paris, 2009 (OECD 編著・連合総合生活開発研究所訳「社会的企業の主流化—「新しい公共」の担い手として」明石書店、2010）.

白井京 (2008) 「韓国における格差問題への対応—非正規職保護法と社会的企業育成法」『外国の立法』第 236 号 pp.123-135、国立国会図書館調査及び立法考査局、2008 年 6 月.

参考文献（英語のみ）

Bidet, Eric and EUM, Hyung-Sik (2010) “Social Enterprise in South Korea: History and Diversity” Presentation Paper, 東アジア社会的企業フォーラム, June 2010.

Defourny, Jacques and Nyssens, Marthe (2008) “Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments” Working Paper No. 08/01, EMES, 2008.

Nyssens, Marthe (2006) *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, Routledge.

Pättiniemi, Pekka (2006) “Case Finland: Development of legal framework for social enterprises in Finland” September 2006.

参照ウェブサイト（アルファベット順）

Beautiful Store	www.beautifulstore.org
Bulgarian Center for Not-For-Profit Law (BCNL)	www.bcnl.org
European Research Network (EMES)	www.emes.net
Haja Center	haja.net
noridan	noridan.org
SOSIAALINEN YRITYS (Social Enterprises in Finland)	www.sosiaalinenyritys.fi/sofi_english
Social Firms Europe (CEFEC)	www.socialfirmseurope.org
特定非営利活動法人日本希望製作所	hopemaker.org
VATES Foundation	www.vates.fi/en
財団法人日本障害者リハビリテーションセンター	www.dinf.ne.jp

5. 3 調査結果のまとめ

(1) 社会的企業の位置づけ

欧州における社会的企業に関する研究者ネットワークであり、EU 加盟各国にまたがる大規模調査を実施したことでも知られる European Research Network (EMES) では、「社会的企業」について以下のとおり定義している。

社会的企業は、コミュニティに資するという明確な目的を持ち、市民グループにより創始され、出資者の物質的な利益が制限されている組織として定義される。独立性と、現在行っている社会経済的な活動に関連する経済的なリスクテイキングに高い価値を置く組織である。

また、英国政府の定義によれば、

社会的企業とは、利害関係者やオーナーのための利益を最大化するというニーズに突き動かされるのではなく、第一義的に社会的な目的を有し、その収益が主として当該ビジネスもしくはコミュニティに再投資されるようなビジネス

であるとされる。

欧州における社会的企業の起源は、イタリアにおける 1991 年の協同組合に関する法律の制定にあり、米国の社会的企業に比べると、社会的に不利な立場にある人たちを社会的に包摂していくための雇用創出策あるいは雇用復帰の取り組みという色彩が強い。

英国における社会的企業の定義は比較的広義であり、上記にあてはまるビジネスは、その組織形態にかかわらず広く社会的企業と見なされる。したがって、英国の社会的企業の組織形態にはバラエティがあり、代表的な法人格としてもいくつかの種類がある。

(2) OECD の社会的企業モデルと調査対象国の対応関係

欧州における社会的企業について、OECD では、その法的形態と組織モデルに着目して、3 つの社会的企業モデルを設定し、各国の社会的企業をいずれかのモデルに分類している。3 つの社会的企業モデルとは、協同組合の形態を採る事業体として法的に規制されている“協同組合モデル”、営利企業と同様の形態を採る事業体であって社会的成果や利益の配分に関して厳しい制約が定められている“会社モデル”、そして事業体としての法的形態に特段の定めのない定義をもつ“自由選択形態モデル”である。

イタリアは欧州において社会的企業の源流となった社会的協同組合の元祖ともいえる

国であるが、近年の法改正に伴い、社会的企業としての法的形態の選択肢が広がったことから、協同組合モデルから自由選択形態モデルへと移行しつつあると考えられた。ポーランドは社会的企業の歴史も比較的新しく、イタリアの社会的協同組合法を範として協同組合モデルを採っているものと考えられる。ベルギーは会社モデル、フィンランドは自由選択形態モデルであった。これらにならって韓国の社会的企業育成法をみると、ここで規定される社会的企業は、会社モデルに近いものであると思われる。

各国の社会的企業モデルも歴史的背景もさまざまに異なるなかで共通しているのは、いずれの国においても、社会的に不利な立場にある人々、ことに雇用市場への参加という面において社会的に排除されている人々の雇用復帰と、こうした問題への対策としての雇用の創出ということを目的とした政策手段の一つとして、社会的企業関連法が整備されているという点である。

（３）社会的価値評価 SROI

米国サンフランシスコに本拠を置く REDF による SROI が、社会的価値に対する評価手法開発の先駆例として挙げられる。REDF による SROI では、原則として社会的企業により創出される経済的または社会経済的価値は定量化・貨幣化することによって、一定の評価基準に則して算出することができると考えられる。

英国内閣府のサードセクター局では、内閣府サードセクター局による社会的価値の評価に関する３カ年プログラムの一環として、SROI の入門書『SROI ガイドブック』（Cabinet Office, 2009）を作成・公開している。

Cabinet Office（2009）では、SROI はいわば“変化にまつわる物語”であり、事業や活動を通じて生じた変化をひとつのストーリーとして記述する際に、金銭を共通の単位として説明するという考え方であるとされる。

SROI 分析には、評価型と予測型の２つのタイプがあり、前者は過去に遡ってすでに生じている実際のアウトカムに基づいて行う分析であるのに対し、後者は対象となる事業や活動が意図しているアウトカムを達成できた場合にどれだけの社会的価値が創出されるのかを予測する分析である。

社会的企業等による社会性・公益性の高い事業や活動によりどのような社会的価値が創出されるかを、SROI 手法を始めとする評価手法により目に見える形に価値づけることは、事業・活動の主体である社会的企業等の内部におけるマネジメントツールとして有効であるばかりでなく、創出した価値を具体的な数値や端的な記述によって示すことができるという点では、ステークホルダーに対する説明責任や、他の事業・活動主体との連携あるいは契約・協定などの関係構築においても、訴求力の高いアウトリーチツールとなりうる。

第6章 今後の社会的企業の振興に向けた取組の方向性

最終章として、これまでの調査結果を踏まえて、今後の社会的企業の振興に向けた取組の方向性として、

- 社会的企業についての法人制度の在り方
- 社会的企業についての支援の在り方
- その他の取組の方向性

の3つの観点から提起する。

6. 1 社会的企業についての法人制度の在り方

社会的企業へのヒアリング（本報告書第2章）より、複数の法人格を使う背景として、ポジティブな観点では、事業の内容に即して法人形態を選択し、組織の統廃合も繰り返しながら、目的を達成しやすい法人形態を組み合わせ、全体で事業を動かす仕組みにしていることが明らかになった。

ネガティブな観点では、国や市町村との契約において、社会的事業所やワーカーズコレクティブなどの任意団体では認められないためにやむを得ず法人格を取得したものも少なくない。法人格がないと無限責任になることは問題で、事業規模が拡大した場合などで代表責任者等に大きな判断が迫られることも明らかになった。

また、使い分けとして主なパターンは、公益性が高い事業の場合や顧客の信用を高めた場合などではNPOにし、経営上の自由度の高さが求められたり、NPOが求める条件（理事10人など）をクリア出来ない場合などでは株式会社を選ぶケースが多い。

有識者からは、社会的企業の基準を明確にして、登録あるいは認証で対応すべきとの意見が多かった。現存する様々な法人格を「ビジネスモデル」「事業規模」「ミッション」などをもとに選択し、設立時を含めて持続可能な体制をつくることの重要性が指摘された。

また、現在は法人格を有していないワーカーズコレクティブについては、新しい働く文化のかたちを提供する可能性があり、今後は法人格の付与を含めて検討していく必要性も提起された。

したがって、今後の社会的企業の振興をはかるために、起業家予備軍等に対しては具体的な事例を紹介して目的を達成しやすい法人形態を組み合わせ、全体で事業を動かす仕組みを念頭に置くことを伝えていくことが必要になる。

また、ミッションに適した法人格がないために、現在も任意団体のままにしているケースも多いため、

- ・国や自治体は委託事業等における条件の緩和を検討する
 - ・「公益協同組合」「社会事業法人」のような新たな法人形態をつくる
- といった対策が求められる。

6. 2 社会的企業についての支援の在り方

社会的企業へのヒアリングより下記の具体的な要望が出ており、今後の社会的企業の振興に向けた支援の在り方として参考になる重要情報である。

- 財団が民間の助成金や寄付等を受け入れて、環境活動等に助成金を再配分するという仕組みについて問題は感じていないが、それに伴う事務局の人件費等が含まれていないことも多いため、事務局運営の資金獲得に困っている。事務局経費、人件費も組み込んだ形での助成金が増えると良い。
- 障害者雇用 1.8%を満たしたかどうかで判断するような減点主義ではなく、大阪府の総合評価一般競争入札制度のように、職場環境を充実すればするほど税制のメリットが得られるといった加点主義の評価を導入してほしい。
- 制度の改善という意味なら、むしろ福祉の制度に改善してほしい点が多くある。例えば、180 日以上施設外訓練が認められないなど、いろんな制限が随所にあって私たちのような活動が難しくなっている。これは、障害者は「保護する」か「働く」かの 2 者択一の発想しかないからだろう。しかし、現実には「保護する」から「働く」への移行のプロセスがとても大切であり、この移行の活動を柔軟に対応できるような制度改革が必要とを感じる。

また、有識者からは、国内における課題として、コミュニティファンドがまだ十全でないこと、NPO の多くは人件費の工面すら覚束ないこと、中間支援組織への寄付も少ないこと、対価を得られない DV などの事業をしている NPO には資金が行き届いていないことなどから、支援の優先順位として NPO が挙げられた。

ただし、行政の支援については、信用付与や協働事業・提案事業・モデル事業といったレベルで良いという意見と「新しい公共」における公共性を議論した上で厚みのある支援をする必要があるとの意見もあった。

Social Impact Bond や SROI などの手法についても更に調査を深め、フィージビリティ・スタディをすることも今後の振興の助けになりうる。

6. 3 その他の取組の方向性

(1) 税制関連

- 市民の参加で事業を支える点において NPO 法人は適当だが、不都合な点では税制の問題があるとの指摘がある。市民から寄付された物品などを販売し、そこで得た収益が海外支援する原資になる事業の場合、地域 NPO の収益に対し会社と同等の課税がある。収益を出し海外支援することについて障害となっており、地域 NPO で内部留保を蓄えて県の最低賃金を支払える資金力と次の事業投資力を付けたいが、それも難しいとの指摘があるため、海外も視野に入れた事業活動に対する税制の再検討が求められる。
- 消費税の負担が経営的に厳しいという指摘もある。例えば介護保険事業としてデイサービスをしていると食事代の消費税は非課税になるが、マンション管理など一般の事柄については消費税がかかる。これは年金のみによる生活者には大変厳しい。また、税理士がいないと税制について複雑すぎてわからない。もっとシンプルにしてほしいという要望がある。
- 税制において、直接地域に使っていくお金については控除の対象にしてほしいとの要望が社会的企業ヒアリングより出ている。実現されると法人形態はどれであっても差がなくなり、イコールフィッティングが成立するため、検討の余地があると思われる。

(2) 行政手続きの簡素化

- 認定 NPO 法人におけるデメリットとして、認定取得の手続きや事務作業が大変面倒で本業を圧迫するほどとの指摘があった。今後の社会的企業においては認定 NPO 法人を取得するという選択肢が増えることが予想されるため、行政手続きの簡素化は喫緊の課題である。

参考資料

本調査結果により作成された資料が平成23年2月23日に開催された

「第3回行政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」の参考資料2の一部として活用されている。

第3回政府と市民セクター等の公契約等のあり方等に関する専門調査会（2月23日）資料一覧

<http://www5.cao.go.jp/npc/tyousakai/3kai/3kai.html>

参考資料2 「新しい公共」を支える法人制度のあり方に関する調査 中間報告

次ページより、本調査結果により作成された資料の部分を掲載する。

「新しい公共」を支える法人制度に関するヒアリング

対象（国内ヒアリング調査全体）

- ・社会的企業等（30 団体程度）（NPO 法人・株式会社・社会福祉法人・一般社団法人・一般財団法人・協同組合・社会的事業所 等を予定）
- ・中間支援組織（3 団体程度）
- ・有識者（5 名程度）

主なヒアリング項目

（社会的企業等）	・資金調達（資金調達の方法、障害等） ・法人制度（法人格を取得した理由・経緯、法人格取得前後の違い、法人格のメリット等） ・税制（税制の活用状況、課題と要望等） 等
（中間支援組織）	・社会的企業へのサポート内容について ・中間支援組織からみた社会的企業 ・今後の活躍ができる社会的企業の具体事例 等
（有識者）	・諸外国の社会的企業に係る法人制度の概要及び類似の法人制度を日本に導入する際の課題や論点 ・社会的企業に対する支援の在り方について 等

社会的企業に関するヒアリング（国内ヒアリング調査）

＜社会的企業に関するヒアリング 中間報告 社会的企業 一覧（5 団体）＞

※既にヒアリング調査を終えている5団体について調査概要を報告

	法人形態	名称	所在地
社会的企業	NPO法人+株式会社	NPO法人京都コミュニティ放送／株式会社京都ラジオカフェ	京都市
	株式会社+NPO法人	株式会社フラウ／NPO法人男女・子育て環境改善研究所	福岡市
	株式会社+NPO法人	株式会社グローバルコンテンツ／NPO法人多文化共生センター	大阪市
	株式会社+社会福祉法人	有限会社ココ・ファームワイナリー／社会福祉法人こころみる会	栃木県
	財団法人+社会福祉法人	財団法人たんぽぽの家／社会福祉法人わたぼうしの会／奈良たんぽぽの会	奈良県

※ヒアリングは財団法人未来工学研究所にて実施

NPO 法人 NPO 京都コミュニティ放送 (株式会社京都ラジオカフェ)		
ONPO 法人 NPO 京都コミュニティ放送 コミュニティ放送事業、放送関連教育事業、NPO 紹介・支援番組の運営、その他関連事業 ○株式会社京都ラジオカフェ 番組・イベントの企画制作、WEB 制作、インターネット放送企画、ラジオカフェ店舗企画		
京都市中京区	http://radio cafe.jp/	2011/02/08

事業活動
①主な顧客 ・自らラジオ番組を作りたい人(番組オーナー約 100 名)
②「売り」とするサービスや商品 ・自分で好きなようにラジオ番組作り放送できること。それに必要なサポートをすること。 ・番組内容については、公序良俗に反するもの以外には口をださない。 ○コミュニティ放送事業 ※日本で初めて NPO 法人として放送免許を取得。 ○インターネット配信 ○放送関連教育事業(高校生、大学生、社会人のための「番組制作講座」等の企画・運営) ○NPO 紹介・支援番組の運営、その他関連事業 ○京都ラジオカフェ株式会社の業務など
③経営体制と従業員(正規、非常勤)の数 理事長 田中 義雄 株式会社 J E U G I A 代表取締役会長 副理事長 隅井 孝雄 国際メディアアナリスト、ノートルダム女子大学 客員教授 副理事 深尾 昌峰 公益財団法人 京都地域創造基金 理事長 理事 17 名 従業員数:専従 3 名、ボランティアスタッフ 30 名程度 NPO 正会員数:約 100 名 株式会社京都ラジオカフェの従業員:専従 4 名 ・NPO 法人のメンバーと株式会社のメンバーははっきり切り分けている。
④社会のニーズへの対応 ・在来メディアが扱ってこなかった情報をコミュニティに発信していきたい。 ・地域コミュニティに根を持ちながらも現状に満足していない人々、ラジオ番組を自ら作りたい人が集まっている。 ・番組づくりのお手伝いは、NPO、株式会社とも実施しているが、株式会社のほうが手厚くサポートしてそれなりの費用をいただく。 ・全国の 244 局のコミュニティ放送のうち、NPO 法人のコミュニティ放送は 17 局 ・著作権料負担対応は NPO 局には負担が重いがネット配信の拡大に向けて解決していかなければならない。

資金調達について
①創業資金の調達先 資本金:放送局立ち上げの初期費用(3 千万円)は株式会社(資本金 1 千万円)を立ち上げて銀行から借り入れてまかった。
②運転資金(つなぎ資金)の調達先 ・会員が NPO 債(私募債)を引き受けて調達、現在残高 2 千万円 ・番組オーナーや出演者などにも協力してもらっている。 ・NPO 法人は、設立以来初めて、やっと 2010 年度に黒字決算となった。
③事業拡大に必要な資金の調達先(予定を含む) ・できるだけ事業収益からまかなっていきたい。 ・NPO 年会費:1 万 2 千円 正会員約 100 名 ・番組オーナーからの放送利用料 500 円/分(放送利用時間は全体の 3 割程度)年間売上げ 2 千万円程度 ・事業領域の拡大については予定ないが、機材の更新時期にきている。 ・ネットでのストリーミング配信に力を入れたい(資金需要が大きいわけではない)。
④資金調達に関する障害 特になし
⑤今後の資金調達の方法 借入れはこれ以上ふやしたくない。
法人制度について
①いまの法人形態を選んだ経緯と理由<現在の法人形態:NPO 法人+株式会社> 放送局立ち上げの初期費用(3 千万円)を調達するために株式会社を立ち上げた。
②いまの法人形態と事業活動との適合性(支援体制や支援の程度など) ・資金面の問題が落ち着いた後、今後、NPO に一本化するほうがいいかもしれない。 ・ユーザーからは両者があることでわかりにくく、一本化によって業務上の連絡がうまくいかないといったことも解消できる。
③顧客を獲得したり維持したりする上で適当な法人形態は他にあるか。 ・株式会社をつくったのは、初期費用を調達するために「仕方なく」作った。 ・行政、地域コミュニティ、学校、企業などの賛同をいただいて番組作りをしたいという思いを大切にすると NPO 法人であることが必要である。 ・放送事業は当初から収益事業としていたので節税目的で NPO 法人を選んだ訳ではない。 ・行政が立ち上げたコミュニティ放送の時代を経て、コンテンツに工夫をし、コミュニティの経済力を背景に事業性を確保したコミュニティ放送の時代となっている。 ・上記 2 タイプのコミュニティ放送が無い(成り立たない)地域において NPO 法人のコミュニティ放送の存在意義がある。
税制について
みなし寄付金制度やエンジェル税制は知らなかった。

株式会社フラウ主婦生活総合研究所 NPO 法人男女・子育て環境改善研究所		
●株式会社フラウ 自らの体験や市場調査等に基づく、読者参加型・地域密着型子育て情報誌「子づれ DE CHA・CHA・CHA」の出版などを通して、子育て支援、教育コーディネーター、女性の社会参画促進等に取り組んでいる。 ●NPO 法人男女・子育て環境改善研究所 「子育て」をキーワードに、子ども、ファミリーそして周りの人々が笑顔ですごせるための情報発信・イベントや講座の開催・調査提言・キャリア教育活動などを行っている。		
福岡市中央区	(株式会社) http://www.frau-net.com/ (NPO) http://www.kosodate-npo.jp/	2011/02/09

事業活動
① 主な顧客 子育て中の男女、子育てに関わる幼稚園・保育園・子育てに関わる NPO などの団体、病院やおけいこ教室など ② 「売り」とするサービスや商品 ●株式会社フラウ 事業の大きな柱は、情報誌の発行、子育て女性（ママ）をターゲットにしたリサーチやプランニング、広告販促物の制作等。 ●NPO 男女・子育て環境改善研究所 ・子育て支援 ・まちづくり ・女性の社会参画支援 ・男性の育児地域活動支援 ・食育 ・キャリア教育 ③ 経営体制と従業員（正規、非常勤）の数 ●株式会社フラウ：正社員19名、パート3名、外注スタッフを随時起用。 ●NPO 男女・子育て環境改善研究所 理事長（濱砂氏）、事務局長1名。 会計は当然独立採算である。仕事はマンパワーの問題もあり、どちらかが受注窓口となっても、双方で実施・運営する場合も多い。ミッションは共通しているので、どちらの仕事でもスムーズに連携できる。事務所はフラウが3階と NPO は2階で同居。事務局長は、元フラウ社員で NPO に移籍。 ④ 社会のニーズへの対応 発足当初は、子育て環境を良くする活動として、地域密着型の情報誌を作り、子育て環境改善をめざし、バリアフリーへの提言や、特に公共施設にベビーベッドの設置や授乳室の普及を働きかけ、設置につながった。しかし当時は圧力団体と言われることもあった。ローカルの採用マーケットにおいては、女性の戦力は貴重であり、活用が進む一方で子育て女性の社会進出への抵抗感や女性活用への消極的な対応は、現在でも一部にあり、福岡市

内の企業の子育て女性の雇用はいまだ十分とはいえない。そんな中で、どのように女性を活用していけばよいか、さまざまな場面で提案を行っている。 子育て支援事業は、NPO がやるべき仕事を、行政がみずから予算を取ってやってしまうことがあり、それは NPO の知恵やアイデアや経験に培われたノウハウだけをもっていく民業圧迫ではないかと考えている。もっとそこにマーケットや雇用を生みだす連携と協働の発想がほしい。
資金調達について
① 創業資金の調達先 濱砂個人の資金のみ、（生命保険をくずし、貯金を下した。当時有限会社は資本金300万円） ② 運転資金（つなぎ資金）の調達先 NPO の方は金融機関からの借り入れがある。代表者が個人保証したり、あるいは行政からの委託業務契約書を元に借り入れができています。 ③ 事業拡大に必要な資金の調達先（予定を含む） 株式会社としては事業は拡大したい。 ④ 資金調達に関する障害 助成金は、事務局メンバーの人件費は含まれていないものが多い。一つの事業費の半分しか助成されず、残りの半分は NPO が出さなさいというものもあり、職員を雇用しての事業として展開するには現実的ではない。さらに助成金をもらうためにたくさんの書類作成があり人手が取られる。業務委託という形であれば、人件費も確保され受託できるが、NPO は無償でやるもの、というようなイメージが先行しており、必要な管理運営費も計上できないような現実がある。株式会社など他の事業者と同等に扱ってほしい。 ⑤ 今後の資金調達の方法 現在と同様。
法人制度について
① いまの法人形態を選んだ経緯と理由＜現在の法人形態：株式会社+NPO＞ 1993年に株式会社フラウ設立。その前5年間は有限会社。その頃は NPO という法人が無く、必然的に有限会社を作り、その後、事務所の引っ越し資金を調達する際に資本金を増やせたので株式会社にした。 2001年に NPO 男女・子育て環境改善研究所を設立。「ミッションがある会社だね」と言われ、NPO で行ったほうがよい事業を行うために作った。 ② いまの法人形態と事業活動との適合性（支援体制や支援の程度など） 営利目的ではなかなか取り組めず社会使命の強い事業を NPO でやっているという考え方だが、株式会社であっても社会的使命がないというわけではない。 NPO は行政の仕事を委託しやすいが、委託費は市価の半値。見積も受け付けてもらえない。話し合っても仕様書を作ることできない。真の対等なパートナーシップではない。NPO という形態はまるで経費削減のために利用されているだけのように感じる。 ③ 顧客を獲得したり維持したりする上で適当な法人形態は他にあるか。

「新しい公共」を支える法人制度に関するヒアリング

社会のニーズを受けてきちんと事業を運営するには、どの法人形態でもダメだを感じる。社会のニーズは、高齢化、介護など、課題はたくさんあり、活動すべきことはたくさんある。しかし、本来は税金で取り組むべき事業であっても、民間が行うために必要な助成が少なく、かといって、受益者がすべて負担することが難しいサービスが多く、自力で売り上げを上げて経営していくには限界がある。どのような法人形態であっても、行政サービスになにか必要かを NPO または他の事業体が提案し、社会に必要と認められた事業に予算をつけていくような、逆入札のような形態ができればよいのではないか。

税制について

みなし寄付金制度やエンジェル税制については現状では関係がない。男性と女性は、お金の集め方が違うのではないか。寄付金をたくさん集めるようになると、事務作業が繁雑になり、追いつかない。3 千円や 5 千円をいただいても報告書を出さなければならない。賛助会員もいるが、増やすことは考えていない。

株式会社グローバルコンテンツ NPO 法人多文化共生センター大阪		
○株式会社グローバルコンテンツ インターネットを用いた多言語情報サービスの提供により、多言語・多文化な社会の実現をめざす事業を展開。 ○NPO 法人多文化共生センター 多言語による情報提供、外国人の子ども支援、研修や調査・研究などを実施。		
大阪市淀川区	〈株式会社〉 http://www.globalcontents.co.jp/ 〈NPO〉 http://www.tabunka.jp/osaka/	2011/02/07

事業活動
①主な顧客 ・在日外国人（フィリピン人、ブラジル人、ペルー人など） ・地方自治体、地域国際化協会
②「売り」とするサービスや商品 ○インターネットを用いた多言語情報サービスの提供により、多言語・多文化な社会の実現をめざす事業 ・在日外国人向け多言語携帯サイト運営（英語、スペイン語、ポルトガル語、タガログ語） 利用料金：315 円/月、携帯会社経由課金 ・自治体向け多言語情報配信システム メール配信システム、災害情報提供システムなど ・NPO との協働事業 災害時、緊急時等に当社の母体とするNPO 法人多文化共生センターと協働して在日外国人支援を実施。 NPO 法人多文化共生センターは、阪神淡路大震災をきっかけに設立、i モードサービスの開始を受けて、外国人向けの携帯電話からの情報提供を、NPO とは切り分けて株式会社として始めるために、2001 年に当社を設立した。
③経営体制と従業員（正規、非常勤）の数 役員：代表取締役 中村 満寿央 取締役 アルバ・ロベルト 取締役 田村 太郎 従業員数：常勤社員2名、非常勤スタッフ5名 組織体制：一般の会社組織と同様である（株主総会、取締役会）。 NPO 法人： 常勤スタッフ1名、非常勤スタッフ1名 ・実務上は、代表取締役の中村氏がほとんどの意思決定をおこなっている。

④社会のニーズへの対応 外国人住民への多言語による情報提供は日々の生活や緊急時に必要不可欠であり、厚生の向上や安全確保の基礎となるものである。弊社は IT を活用して継続的でより簡便に利用できる多言語情報提供者の役割を担っている。 行政のラインでいえば、厚生の障害福祉、労働の雇用対策、法務の保護という 3 つの機能がうまく融合されなければならない。しかし実態はその取り組みがバラバラであり、私たちはこの 3 つをつなぐ役割を担っていると考えている。
資金調達について
①創業資金の調達先 資本金：1 千万円（100 万円×10 人）
②運転資金（つなぎ資金）の調達先 大阪市、大阪府の融資、国民金融公庫（当時）から運転資金総額 1500 万円くらい調達、返済済み
③事業拡大に必要な資金の調達先（予定を含む） 当面予定はないが、中小企業向け制度融資が考えられる。 増資については、株主の意志決定は難しいかも知れない。
④資金調達に関する障害 特になし
⑤今後の資金調達の方法 未定
法人制度について
①いまの法人形態を選んだ経緯と理由＜現在の法人形態：株式会社+NPO＞ ・NPO 法人では、出資金、事業リスクに対応できない。明確なビジネスモデル（携帯課金、外国人向け情報提供）であったので、株式会社として事業に取り組むことは自然な選択であった。 ・2001 年当時、NPO 法人の社会的認知度も低く、資金調達は不可能と思われた。
②いまの法人形態と事業活動との適合性（支援体制や支援の程度など） 携帯課金にかかわる部分は、株式会社の活動として NPO の活動と程度切り分けて行っている。NPO 法人の収益事業として行うこともできるが、立ち上げ時の資金や事業リスクの NPO からの分離という点で株式会社の別法人というのがいいという結論であった。
③顧客を獲得したり維持したりする上で適当な法人形態は他にあるか。 出資金も集まったので、株式会社は自然な選択であった。
税制について みなし寄付金制度やエンジェル税制は知らなかった。当社は、NPO 法人とのつながりを持ちながら、収益が見込めない活動に取り組む部分もあるので、そのようなことを理解して出資してもらえる社会的投資家を紹介してもらえる制度があればいいのではないかと。

有限会社ココ・ファーム・ワイナリー 社会福祉法人こころみる会

1950年代に開墾した葡萄畑の麓で、1969年知的障害者更生施設こころみ学園(社会福祉法人こころみる会運営)がスタートした。知的障害を持った人々と葡萄畑でワインづくりを考えたが、社会福祉法人には葡萄をワインにするための果実酒類製造免許が下付されないため、1980年、一般の事業所である有限会社が、こころみ学園園長 川田昇の考えに賛同する父兄たちにより設立され、1984年有限会社権産産業(後のココ・ファーム・ワイナリー)として酒類製造免許を取得し今に至る。

栃木県足利市 <http://www.cocowine.com/>

2011/02/10

事業活動

①主な顧客

- ・ワインの愛好家など(有限会社ココ・ファームワイナリー)
- ・知的障がい者(社会福祉法人こころみる会)

②「売り」とするサービスや商品

- ・葡萄畑やワイナリー(ワイン醸造所)と同じ敷地内で、レストラン、ショップを運営。ワインの他に、葡萄ジュース、葡萄ジャム、原木椎茸、椎茸加工品、葡萄の木の枝の加工品などを販売している。加工品は外部委託製造。
- ・ワインを楽しむ会「グロウズクラブ」。収穫祭には2日間に1万6～7千人が来る。
- ・アメリカのソノマに園生・職員がワイン用葡萄を植樹したり、アメリカからワイン醸造技術者を招くなどして、醸造技術向上に努めてきた。九州沖縄サミット、洞爺湖サミットで、ワインが出されたことがマスコミで報じられてから、急激にファンが増えた。

③経営体制と従業員(正規、非常勤)の数

○有限会社ココ・ファームワイナリー

社員24名。年間15万本のワインを醸造。

○社会福祉法人こころみる会/指定障害者支援施設こころみ学園

常勤職員55名、非常勤職員36名、うち準職員(こころみ学園卒業生)8名

園生134名(入所94名、短期入所10名、ケアホーム30名)17歳～88歳。

敷地と建物は、社会福祉法人こころみる会の資産。当初は川田氏の個人資産だったが、寄付をした。醸造所の建物の一部を、有限会社ココ・ファームワイナリーは社会福祉法人こころみる会から借りて営業している形。

④社会のニーズへの対応

九州沖縄サミット、洞爺湖サミットで、ワインが出されたことがマスコミで報じられてから、急激にファンが増えた。飲食店に、ココ・ファームワイナリーのワインを持ち込んで店主に勧めるお客さんなどもおり、飲食店からの問い合わせが増えている。

卸業者は、県内の1軒にのみ出しており、あとは直接、酒販店、飲食店や個人客への販売。

資金調達について

①創業資金の調達先

創業当時は、川田氏や職員、園生が無給で施設づくりをし、労働をした。有限会社の創業資金は、園生の家族が出資。

②運転資金(つなぎ資金)の調達先

創業者の川田氏の方針が、助成金は、事業の力を養えさせてしまうので頼ってはいけなく、というものであり、その方針は続ける予定。従って、寄付金、賛助金というものは積極的に募っていない。ココ・ファームワイナリーの事業資金は金融機関からの借り入れ。

③事業拡大に必要な資金の調達先(予定を含む)

拡大計画はなし。従って「拡大に必要な資金」は予定なし。土地がこれだけしかないので、これ以上、施設を増やせず、園生も増やせない。ワイン醸造所はあくまでも園生の作業所なので、園生が増えないと施設拡大はできない。

現在の土地は市街化調整区域なので、一部、開発許可を取って飲食店やショップなどの商業施設を建てている。

④資金調達に関する障害

障害者が高齢になることに対する必要経費が出ない。

⑤今後の資金調達の方向

これまでと同様。

法人制度について

①いまの法人形態を選んだ経緯と理由

＜現在の法人形態：株式会社+社会福祉法人＞
学園のはじまりは、川田氏や支援者の個人的な活動だった。障害者の訓練施設ということになり社会福祉法人化。ワイン醸造所は、社会福祉法人では酒税法の問題で免許をあげられないと言われたので、有限会社を設立した。

②いまの法人形態と事業活動との適合性(支援体制や支援の程度など)

土地建物の名義、施設の建設などで、事業の実質と、社会福祉法人の規定とが噛み合わない。事業を拡大させ、園生の自立生活を安定させるために、事業に即した法律整備をして欲しい。園生も職員も高齢化するが、労働できなくなった高齢者は、病気治療もあると年金だけでは自立ができない。敷地内には墓所もあるが、亡くなった際の支援や助成は一切ない。

社会福祉法人は事務職人員を雇用する余裕がなく、職員は園生と寝起きを共にし同じ仕事をしていた時間がとれないため、助成金に伴う事務処理作業に人手を確保できない。ワインの樽の熟成貯蔵倉庫を増築したいのだが、社会福祉法人の施設は園生の作業所であり、作業所には窓をたくさん付けなければならないという規定があるため、それが作れない。現在は、他の土地を借りて倉庫を建てているが、地代がかかっている。

そのように、「社会福祉法人の規定」には、実際に園生が「事業に即した作業」や「張り合いのある生活」を送るためには不備があり、見直していただくことを希望したい。

③顧客を獲得したり維持したりする上で適当な法人形態は他にあるか

特になし。

税制について

社会的企業(企業は全て社会的なので、この言い方があっていのかどうかは別にして)に対し、よく、その本質を見極めてほしい。

財団法人たんぽぽの家／社会福祉法人わたぼうしの会 ／奈良たんぽぽの家		
○財団法人たんぽぽの家 ソーシャル・インクルージョンをテーマに、アートの社会的意義や市民文化について問いかける事業を実施。 ○社会福祉法人わたぼうしの会 障害のある人、子どもや高齢の人などが安心して地域のなかで生きていくことを支えるために[アート・ケア・ライフ]という視点を柱にした社会福祉サービスを提供。 ○奈良たんぽぽの家 たんぽぽの家の運動を支えるボランティア団体。		
奈良県奈良市	http://popo.or.jp/	2011/02/08

事業活動
①主な顧客 活動は多くが企業からの助成金などで成り立っているが、障がい者も含めて特に地域コミュニティにおいて私たちを支えてくれる人たちすべてが顧客である。
②「売り」とするサービスや商品 「たんぽぽの家」では、障がい者アートが大きな柱となっている。これまでは日陰の存在であったが、純粹にアートとして彼らの作品と向き合った時、彼らの感性は素晴らしい、またアートそのものの社会的意義や市民文化としての価値を問いかけ、「新しい公共」における新しい価値を発信したいと考え、様々なアートプロジェクトに取り組んでいる。 「わたぼうしの会」では、障害のある人、子どもや高齢者などが安心して地域の中で生きていくことを支えるために、[アート・ケア・ライフ]という視点を柱にした社会福祉サービスを提供している。日中活動・就労支援と、相談支援・生活支援、福祉ホーム、配食サービスなどを運営している。
③経営体制と従業員（正規、非常勤）の数 組織は、「財団法人たんぽぽの家」「社会福祉法人わたぼうしの会」の2つに分かれ、従業員は両方合わせて130～40人、そのうちの50人前後が正規雇用である。 いずれも理事会が年2回開催され、社会福祉法人は6名、財団法人は10名で構成されている。社会福祉法人のみ年2回の評議委員会が開かれ、構成員は15名である。 経営委員会は両者の合同で毎月開催されており、構成員は10名前後である。経営委員会を合同で開くことの意義は大きく、特に社会福祉法人はどうしても視野が狭くなってしまうので、より高い視点から事業を見ることができている。
④社会のニーズへの対応 特に企業において、障害者アートと向き合う姿勢が変わってきている。障害者アートを優れた個性と位置付け、自らの企業文化やオリジナリティを育むツールとして、積極的に取

り入れていきたいというニーズが高まってきている。
資金調達について
①創業資金の調達先 建設資金として一口1万円の私募債を発行し、8000万円を集めた。また、奈良県からは県有地を無償で提供を受けている。
②運転資金（つなぎ資金）の調達先 自力で稼ぐことを基本としており、収入の範囲内で事業を展開している。そのほとんどが民間企業の出資あるいは助成財団の助成金によるプロジェクトである。 寄付はとて少ない。金融機関のサポートも受けることはあるが、それも少ない。
③事業拡大に必要な資金の調達先（予定を含む） 新たな事業を立ち上げる場合は、まずは研究会を立ち上げる。研究会そのものには資金はほとんどかからず、そこでプロジェクトを検討しながら助成金等の目的がたてば新規に立ち上げていく。 財団法人の役割はインキュベーションだと位置付けており、事業が軌道に乗ればどんどん独立させていきたい。このため、事業拡大に伴い新たな資金が必要となることはほとんどない。
④資金調達に関する障害 特になし
⑤今後の資金調達の方法 これまでと同様。
法人制度について
①いまの法人形態を選んだ経緯と理由 ＜現在の法人形態：財団法人＋社会福祉法人＞ 財団法人と社会福祉法人の2つの組織で運営しているが、財団法人は活動全体をプロデュースし、新たな可能性を追求する役割を、社会福祉法人は地に足の着いた活動を担っており、うまく役割分担しながら運営できている。
②いまの法人形態と事業活動との適合性（支援体制や支援の程度など） 私たちの事業活動において、いまの法人形態に何か問題を感じているわけではないが、世の中一般の社会福祉法人の在り方には疑問を感じる。 社会福祉法人の多くは、単なる福祉施設というレベルにとどまっており、「福祉法人」ではない。「社会」と向き合う視点が欠落しているが、これからの福祉は社会との関係性の中で構築されていかなければならない。これこそが「新しい公共」であり、社会福祉法人を内容を伴うものに変えていくことが重要である。
③顧客を獲得したり維持したりする上で適当な法人形態は他にあるか。 特になし。
税制について
寄付金はほとんどないため、課題や要望も特になし。 一般論ではあるが、寄付するという文化は、自らの意思でどの活動を支持するかといった投票行為でもあるので、もっと根付いていくべきと考えている。

社会的協同組合に関するヒアリング（国内ヒアリング調査）

主なヒアリング項目

- ・資金調達（資金調達の方法、障害等）
- ・法人制度（法人格を取得した理由・経緯、法人格取得前後の違い、法人格のメリット等）
- ・税制（税制の活用状況、課題と要望等） 等

<社会的協同組合に関するヒアリング 中間報告 一覧（1団体）>

※既にヒアリング調査を終えている1団体について調査概要を報告

	法人形態	名称	所在地
社会的協同組合	生活協同組合	生活クラブ生協・神奈川	横浜市

※ヒアリングは財団法人未来工学研究所にて実施

「新しい公共」を支える法人制度に関するヒアリング

生活クラブ生協・神奈川		
生活クラブ生協：受託・利用事業（各地域生協に対しての管理業務および代行業務など）、福祉事業（通所介護、訪問介護、居宅介護支援など）、共済事業（疾病入院・災害入院・手術給付など）		
生活クラブ運動グループ福祉事業連合（支援組織）（以下、福祉事業連合と記す）：相談事業、研修事業、調査研究事業、システム開発、広報事業、地域組織の支援		
横浜市長北区	http://www.seikatsuclub-kanagawa.coop/	2011/02/10

事業活動
①主な顧客（対象者・組織） ●生活クラブ生協：約7万人の組合員（神奈川）、そして組合員の活動を支える生産者など ●福祉事業連合：会員団体（11団体、生活クラブ神奈川含む）、地域で市民福祉事業を展開するワーカーズコレクティブ（以下、W.Coと記す） ②「売り」とするサービスや商品（主たる事業と使命） ●生活クラブ生協：予約共同購入、市民参加型福祉の展開及び推進、W.Co運動 ●福祉事業連合：制度によらない多様な地域のニーズに対応する市民福祉事業（コミュニティ・オブティマム福祉＝地域最適福祉）の拡大 ③経営体制と従業員（正規、非常勤）の数 ●生活クラブ生協 組合員数は69,465人（2010年度期首）。 ・参加・分権・自治（会員7万人を5つのブロックに意図的に分権化＝地域生協の単強化）を採っており、さらに、主に市町村のエリアごとに組合員の自治組織があって、日常的な活動を自分たちで決定し運営している。年1回大会（総会）を開催。 ・19の都道府県に29の生活クラブ生協（生活クラブ連合会の会員単協）があり、運動と事業を自主運営・自主管理している。 ●福祉事業連合 ・11の会員団体、2の準会員団体で、会員の構成メンバーの合計は約8万人（機関紙の配布部数） ・地域単位にも生活クラブ運動グループの諸団体が集い、ゆるやかにネットワークしながら自主的に活動を進めている組織がある。（ローカル・ユニット）ここでも年に1回活動方針を決定する大会がある。 ④社会のニーズへの対応 ●生活クラブ生協 ・「生活のすべてを自治する」ことを掲げて活動を広げており、役所では担いきれない領域を細かにサポートしている。生活クラブ生協における社会運動の原点となった「せっけん運動」（合成洗剤追放）、遺伝子組み換え食品・作物の不使用、3R（リデュース・リユース・リサイクル）活動、とりわけリユースの社会化に向けてグリーンシステム（1994年から、

～ヒアリング調査～ 社会的企業～

使用する容器をリターナブル容器に切り替え）などを実施してきた。 ●福祉事業連合 ・制度によらない多様な地域のニーズに対応する市民福祉事業（コミュニティ・オブティマム福祉＝地域最適福祉）の拡大
資金調達について
①創業資金の調達先 ・地域住民・市民が主体となり、リスクを負って拠出している。 ・生活クラブ運動の資源は「労力・時間・いくばくかのお金・情報」を拠出しあう市民資源。 ②運転資金（つなぎ資金）の調達先 ・地域住民・市民が主体となり、リスクを負って拠出している。 ・生活クラブ運動グループでは、1998年に100万円の出資充当金を集めて（総額約1億円）、市民自身による非営利・協同の地域金融機関として「女性・市民信用組合（現在は女性・市民コミュニティバンク：WCA）」を設立し、それまで銀行が相手にしなかった女性やW.Coの事業への融資を行っている。 ③事業拡大に必要な資金の調達先（予定を含む） ・地域住民・市民が主体となり、リスクを負って拠出している。 ・生活クラブの諸資源を、生活クラブ運動グループ福祉事業連合に統合し、その機能を強化することで参加型福祉の社会化を推進している。生活クラブは、「福祉たすけあい基金」として組合員から毎月100円のカンパを募り、「たすけあい未来ファンド」（福祉事業連合が管理運用）への寄附とし拠出している。このファンドは、市民のたすけあいサポーターからの年間1000円の寄附と合わせて財源としている。 ④資金調達に関する障害 特になし。 ⑤今後の資金調達の予定 変更の予定なし。
法人制度について
①いまの法人形態を選んだ経緯と理由 ・生活クラブの運動・事業の担い手の一つであるW.Coも適当な法人格を有していない。これは、雇用関係（雇う・雇われる）という形ではない対等で自主的・主体的な参加の在り方を目指しているからである。 ②いまの法人形態と事業活動との適合性（支援体制や支援の程度など） ・法人格を持たないW.Coが介護保険制度に参加できる道筋をつくるため、生活クラブ生協や福祉クラブ生協、（社福）いきいき福祉会、（社福）藤雲会が拠点法人となり、2000年に介護保険制度に参入した。その後、国の制度変更により、W.CoのNPO法人格取得が進み、さらにW.Coが福祉事業主体として地域に広がっていった。法人格の取得は、委託や助成金獲得のために「仕方なく」選んだという側面が強い。 ③顧客を獲得したり維持したりする上で適当な法人形態は他にあるか。

「新しい公共」を支える法人制度に関するヒアリング

適当な法人形態は思いつかない。まずは生協法の改定をすすめ、次に 10 年くらいのスパンで協同組合基本法を創設することが良いと個人的には考える。
税制について 税制に限らず、非営利・協同セクターが担う「新しい公共」を実現するために、地域福祉の拡充という観点で、課題（これまでの活動を踏まえた問題意識）を下記に挙げる。 ～世界で初めて経験する超少子高齢社会の到来を控え、ますます多様化、個別化するニーズに対応するために～ ①非営利協同セクターによるネットワーク型市民福祉モデルの実現 ②ボランタリーなコミュニティワークの拡大 ③自治体との協働を進める ・「総合評価入札制度」により自治体施策への非営利協同セクターの参画の道を拡げる。 ・双務契約 ④公的福祉事業への非営利協同セクターの多様な参画の道を拡げる。 ⑤地域のネットワーク機能づくりのための支援 ⑥総合相談機能とコミュニティ・コーディネータとの連携 ⑦寄付文化、寄付社会の造成 ・個人、事業体からの寄付を集約しやすい税制の整備 ・寄付を受け入れるための適切な法人格の検討
その他 NPOの中には、一人のカリスマやリーダーシップで事業展開を進展させてきた面があるとみている。しかし、生活クラブ生協や W.Co は、協同組合原則による運営を進めてきたことで、ミッションが引き継がれ、リーダーも変わりあうことで、持続可能性を高めてきたし、地域の多様な主体を生み出してきた。

社会的事業所に関するヒアリング（国内ヒアリング調査）

主なヒアリング項目

- ・資金調達（資金調達の方法、障害等）
- ・法人制度（法人格を取得した理由・経緯、法人格取得前後の違い、法人格のメリット等）
- ・税制（税制の活用状況、課題と要望等） 等

＜社会的事業所に関するヒアリング 中間報告 社会的事業所関連 一覧（2団体）＞

※既にヒアリング調査を終えている2団体について調査概要を報告

	法人形態	名称	所在地
社会的事業所	個人事業（社会的事業所）	社会的事業所スラッシュ・レゾー	滋賀県
	事業協同組合	大阪知的障害者雇用促進建物サービス事業協同組合（エル・チャレンジ）	大阪市

※ヒアリングは財団法人未来工学研究所にて実施

社会的事業所スラッシュ・レゾー

障害者などの社会的弱者が、一人ひとりの労働意欲・技術を高めて、自立生活が可能な所得を補償することを目的に、喫茶コーナーの運営委託」「各種商品販売」「洗濯業務請負」「大中アグリ」の里の運営」などを展開。

滋賀県大津市 <http://www.kyoto-np.co.jp/fukushi/column/fnews/f060801.html> 2011/02/08

事業活動

①主な顧客

大学・滋賀県・企業・一般市民（主な顧客を想定して活動しているわけではない。）

②「売り」とするサービスや商品

障害者や母子家庭の母などの、いわゆる就職困難者が、一人ひとりの労働意欲・技術を高めて、自立生活が可能な所得を補償することを目的に活動。そのスタンスこそが「売り」であり、個性の異なる人たちに何が適切かを探し、それぞれに合った事業を立ち上げてきた。結果として、多様なサービスに取り組む。

③経営体制と従業員（正規、非常勤）の数

＜従業員＞組織体としては、「個人事業」（スラッシュ・レゾー）と2つの NPO 法人で構成。従業員は前者が障害者 6 名を含む 11 名で、後者は 21 名（全員が障害者）である。そして、全員が正規雇用となっている。

＜ガバナンス＞経営会議は毎週代表を含む 3 名で開いており、人の配置等の検討を行う。

＜事務所＞事務所は現在 6 か所である。

④社会のニーズへの対応

行政のラインでいえば、厚生労働福祉、労働の雇用対策、法務の保護という 3 つの機能がうまく融合されなければならない。しかし実態はその取り組みがバラバラであり、私たちはこの 3 つをつなぐ役割を担っていると考えている。

資金調達について

①創業資金の調達先

現在の法人形態は「個人事業」であり、正確には法人にはなっていない。このため、創業資金も 11 万円のポケットマネーでスタート。

②運転資金（つなぎ資金）の調達先

滋賀県の独自の制度である「社会的事業所」の認定を受けてからは、正規雇用者の障害者手帳の数×7.5 万円/月の助成を受けているが、それまでの運転資金は非常に厳しく、銀行もほとんど融資してくれなかった。

現在は、ほとんどが事業収入で回っており、補完的に銀行からの融資を受けることはある。寄付はない。

③事業拡大に必要な資金の調達先（予定を含む）

事業収入で回せる以上の事業拡大は考えていない（新たな資金調達は想定していない）。助成金が伴うような新規事業しか、可能性はないだろう。

④資金調達に関する障害

以上のことから、特になし。

⑤今後の資金調達の方法

今までと同じ。

法人制度について

①いまの法人形態を選んだ経緯と理由＜現在の法人形態：個人事業（社会的事業所）＞現在の「社会的事業所」も、その前身である「事業所型共同（働）作業所」も滋賀県独自の制度であり、法人形態ではない。形態としては「個人事業」である。設立当初から適切な法人形態が見当たらず、「個人事業」としてスタートしたが、今日でもその状況が続いている。

②いまの法人形態と事業活動との適合性（支援体制や支援の程度など）

個人で事業をしていることになるので、実態とかい離している。このため、見かけ上とても個人収入が多くなってしまい、子供を保育所に入所させる資格がないなど、様々な面で弊害が生まれている。

別途、NPO 法人を立ち上げているが、「個人事業」では農業者認定が受けづらいといった消極的理由が大きく、他に適切な法人形態がないので仕方がないという状況である。しかし、いずれ法人に切り替えなければならないと考えてはいる。

③顧客を獲得したり維持したりする上で適当な法人形態は他にあるか。

最も近い法人形態をあえて選ぶとすれば NPO 法人かと考えるが、NPO 法人の概念があまりにも広すぎることや、税制上の魅力もないなど、前向きに検討するに至っていない。

それ以外では「企業組合」というスタイルも有力ではないかと思う。

しかし、何よりも私たちのような活動を想定した法人形態が新たに整備されることを強く望む。すなわち、「社会事業法人」である。そのためには、営利法人が入りにくい条件を組み入れることが必須で、障害者等のや母子家庭の母などの、いわゆる就職困難者の雇用率によってハードルを上げることが最もわかりやすいと思う。

税制について

現在は個人として確定申告をしているという状況で、すごく高くなってしまった。また、12 月末が決算となるので、役所等の年度末決算の事業にも多く取り組んでいることから、整合が取れず苦労している。

その他（特記事項など）

社会的なニーズ（課題）としては、薬物依存症の問題が顕在化してきており、国としてもこの問題に積極的に取り組んでもらいたい。

大阪知的障害者雇用促進建物サービス事業協同組合 (エル・チャレンジ)

就労への動機付けを目的とする短期の「就労体験」、1年間の就労訓練の後に一般企業等への就職をめざす「就労支援」、一般企業での雇用、定着を支援する「雇用」の3つからなり、「就労支援」に重点を置いて運営。

大阪市中央区 <http://www.l-challenge.com/>

2011/02/09

事業活動

①主な顧客

- ・福祉作業所や授産施設など、訓練生をエル・チャレンジに委ねてくれる人たち
- ・大阪府や市など訓練施設の場を清掃事業と併せて提供してくれている人たち
- ・修了生を積極的に雇用してくれている民間企業の人たち

②「売り」とするサービスや商品

対外的なサービスとしては清掃事業が主ではあるが、それはあくまでも手段であり、私たちは知的障害者等の雇用を促進させることを目的としており、それを実現するために、就労への動機付けを目的とする短期の「就労体験」、1年間の就労訓練の後に一般企業等への就職を目指す「就労支援」、一般企業での雇用、定着を支援する「雇用」の3つがある。

③経営体制と従業員（正規、非常勤）の数

エル・チャレンジは事業協同組合であるので、事務局としての組合（エル・チャレンジ）と5つの組合員によって活動が展開されている。

組合の従業員は20名（すべて正規）だが、内エル・チャレンジの事務局として働いているのは5名である。また、55の現場を持っておりそれぞれに1〜2名のスタッフが張り付いている。事業所の数としては、事務局が入っている本部と、55の現場となる。

理事会は年に3〜4回開催され、組合員5社+事務局というメンバーで構成される。他に総会が年2回開かれる（構成は理事会と同じ）。さらに事務局会議が月1回開催され、実務的な事項の調整・決定を行っている。

④社会のニーズへの対応

取り組んでいる内容は、福祉でもなければ純粋な営利活動でもない。官と民の両方の要素をバランスよく取り入れることによって初めて成立する領域である。だから役所だけでは取り組めない（両方の協力が必要）。

一方、価格競争だけでも成立しないテーマなので、大阪府・市に働きかけ、全国初の総合評価一般競争入札制度が導入された。により、政策的随意契約をしていただくことにより清掃業務委託に障害者の就労訓練を行うことにより毎年就職者を社会に送り出すこのことによって障害者支援を充実させることにインセンティブが働き、現在では毎年150人の訓練生を受け入れるとともに、就職も延べ400人を数えるところまで行き、その定着率は8〜9割である。そしてその受け入れ先の民間企業も100社を超えている。また、就職後の

サポートが各企業から高く評価されている。
ネットワークの状況としては、これまで出てきた各団体以外では、養護学校・ハローワーク・職業センター・就業生活支援センター、さらには大阪ビルメンテナンス協会、おおさか人材雇用開発人権センターといったところと密接な連携を取っている。

資金調達について

①創業資金の調達先

事業協同組合なので、創業資金は各団体50万円×5団体＝250万円でスタートしている。

②運転資金（つなぎ資金）の調達先

期初においては、活動が安定するまでは組合員のサポートを受けるといった状況は多少あったが、基本的には、清掃事業を受託するという形で活動をしているので、事業の実施に伴って得られる事業費以外に別途資金を調達するという事はない。寄付はない。

③事業拡大に必要な資金の調達先（予定を含む）

現在、清掃活動を中心としたエル・チャレンジ以外に、工賃倍増プロジェクトにも取り組んでおり、今後新たな事業が広がる可能性はあるが、その場合も資金調達はこれまでと同じスタンスで対応していくことになるので、あくまでも事業費として見込まれる範囲で取り組むことになる。

④資金調達に関する障害特になし ⑤今後の資金調達の方法

これまでと同様。

法人制度について

①いまの法人形態を選んだ経緯と理由＜現在の法人形態：事業協同組合＞
設立当初は、それに適した法人形態は見当たらなかった。今であれば、NPO法人を目指すという選択肢もあったかもしれないが、当時はまだNPOの実績もほとんどなかった。このため、日本初の障害者就労支援のための事業協同組合を立ち上げた。

②いまの法人形態と事業活動との適合性（支援体制や支援の程度など）

様々な主体と現場をうまくコーディネートしながら繋いでいくことが、私たちの重要な役割なので、事業協同組合という形態はそんなに悪くはない。しかし、そもそも民間を想定した法人形態なので、「公益協同組合」という概念を持った法人形態が新たに生まれるのであれば、それがベストであろうと思われる。

③顧客を獲得したり維持したりする上で適当な法人形態は他にあるか。

現状では、他に選択肢はない。

上で述べたように、「公益協同組合」といった新たな法人形態が生まれることを期待する。

税制について

私たちは民間のルールのもとで活動しており、特に利用している制度といったものはない。税率が低くなれば良いといった一般的な意見ならあるが、むしろ、私たちのサービスを利用してくれることによってその企業にメリットになるような改革を望む。

例えば、障害者雇用1.8%を満たしたかどうかで判断するような減点主義ではなく、大阪府の総合評価一般競争入札制度のように、職場環境を充実すればするほど税制のメリットが得られるといった加点主義の評価を導入してほしい。

中間支援組織におけるヒアリング調査（国内ヒアリング調査）

主なヒアリング項目

- ・社会的企業へのサポート内容について
- ・中間支援組織からみた社会的企業
- ・今後の活躍ができる社会的企業の実例 等

＜中間支援組織におけるヒアリング 中間報告 中間支援組織 一覧（2団体）＞

※既にヒアリング調査を終えている2団体について調査概要を報告

	法人形態	名称	所在地
中間支援組織	NPO法人	広域関東圏コミュニティビジネス推進協議会／NPO法人コミュニティビジネスサポートセンター	東京都
	ワーカーズ・コレクティブ	神奈川ワーカーズ・コレクティブ連合会	横浜市

※ヒアリングは財団法人未来工学研究所にて実施

広域関東圏コミュニティビジネス推進協議会／ NPO 法人コミュニティビジネスサポートセンター			
○広域関東圏コミュニティビジネス推進協議会 1 部 10 県にまたがるコミュニティビジネス・プラットフォーム。会員間の情報交流と地域版コミュニティビジネス中間支援機関の創出・活性化支援プログラムの実施。 ○NPO 法人コミュニティビジネスサポートセンター 人材育成（各種講座やイベントなど）、調査・研究・出版、中間支援組織の支援、施設管理・運営（インキュベーション施設の運営など）、地域活性化コーディネートなど。			
東京都千代田区	（広域） http://www.k-cb.net/	（NPO） http://cb-s.net/	2011/02/07
社会的企業へのサポート内容について			
○広域関東圏コミュニティビジネス推進協議会 平成 14 年度より活動開始。 ・HP 等による情報提供 ・会員メールリストの運営による情報交流 ・セミナー・分科会の開催 ・シンポジウムの開催 ・地域版コミュニティビジネス中間支援機関の設立・活性化プログラムの実施など ※会員：CB 活動団体・支援団体、地方自治体、商工関係団体、金融機関など 226 団体。 ○NPO 法人コミュニティビジネスサポートセンター 2002 年 9 月 NPO 法人設立。 ・人材育成（CB 事業支援人材育成のための認定講座など） ・調査・研究・出版 ・中間支援組織の支援 ・施設管理・運営（インキュベーション施設の運営など）			
活動における資金源（財源）について			
○広域関東圏コミュニティビジネス推進協議会 平成 21 年度は、関東経済産業局からの年間 1000 万円の運営費を財源にしている。 ○NPO 法人コミュニティビジネスサポートセンター 研修セミナーの受講料や店舗の運営費などの自主財源に加えて、委託調査もある。 全体で年間 1.5 億円くらい。うち自主財源は 4000～5000 万円			
中間支援組織からみた社会的企業について			
①社会的企業の現状の問題点			
（１）ビジネスとしてパブリック分野で稼ぐことは難しい 保育など行政サービスとかぶる領域は特に財源の確保が難しい。 （２）プロフェッショナルリティが低い 定年退職者や主婦、学生の多くにあてはまる。サービスの質や安全確保などの点で問題がある。 （３）地域のニーズや解決手法などの変化のサイクルが早い 地域環境の変化と市民ニーズの多様化により、短期間でビジネスモデルの修正が求められる、経営の柔軟性を要する。			

②社会的企業が収益事業を行う上で、法人格ごとにどのような点にメリット・デメリットや問題があると考えるか。
メリットかデメリットかは経営者の視点に依る。「お金の集め方」「組織の構成、ガバナンス、意思決定」「余剰利益の使い方」の３点で考えるべき。例えば、株式会社の場合、自分のお金で立ち上げ、意思決定についても自分で決める場合にはメリットとなる。デメリットとしては第３者からの目が厳しい（利益・効率性を優先されることが多い）ことが挙げられる。NPO 法人の場合、第３者の目は厳しくない（ビジネス性は低くても問題視されにくい）が、自分だけで意思決定できないデメリットがある。お金もなく、個人で意思決定をしたくない場合には NPO 法人が良いだろう。 最近のコンソーシアム型としては、お金を集める段階や行政との連携の際には NPO 法人や社団にして、お金を使う段階になった際や事業の展開時に株式会社や LLC などを立ち上げて使い分けするケースが増えてきた。
③社会的企業への支援の在り方について、どのような点に問題があると考えるか。
社会的企業の多くはまだ十分に事業として成熟しておらず、その支援をする際に対価を得ることが難しいことが課題である。社会的企業の多くは、支援に対するニーズがあまり高くはなく、自主的に事業を展開することが多い。また、支援をする際には、単に相談を受けるだけでは限界がある。特に社会的企業の場合は、地域や社会から認めてもらう必要があるため、認証制度などがあると良い。 評価の方法として、個人的には英国の CIC のように、法人形態は問わず、基準にしたがい認証する制度が良いと考える。この認証制度をものさしとして、税制の優遇や補助金・助成金などにつなげていくと良い。認証機関は第３者機関よりは委員会による認証が良いだろう。税制を入れないのであれば、認証の基準は緩くて良い。まずは広めることが肝心である。国内であれば、横浜市や福井県の中小企業団体連合会等が評価や表彰を行っている。また経済産業省でも評価の指標を作成している。
支援している社会的企業の状況
いくつかポイントを挙げると下記のようなものが考えられる。 １．環境、福祉、まちづくりなど社会性の高い分野は、市民にとって無償や安価な行政サービスを受けることが前提であるため、民間がビジネスとして提供するには事業性が弱くなる。２．「社会性＋事業性」というハードルの高いビジネスモデルを求められるため、事業者にとってのスキル、経験、能力などが高く求められる。３．時代、社会の変化が激しいため、その変化に柔軟に対応できるアンテナと機動力を求められることが継続的に実施するうえで困難である。４．寄付、会費、プロボノなど、社会的企業を社会として支える「人・もの・場所・資金・情報」などが集まらず、経営者や事業者が社会のための課題解決をしているにもかかわらず孤立してしまうことがある。
今後の活躍ができる社会的企業の具体事例
・買い物弱者への支援（店舗運営、宅配等） ・B 級グルメなどの観光集客 ・里山開発などの環境関連 ・コミュニティカフェなどのコミュニティ再生
今後の展望および国や自治体等への要望
地域主権が叫ばれているが、税制を含めた制度設計などの国による施策づくりのベースは必要。自治体はまだほかに解決すべき地域課題が多く、社会的企業には十分に目を向けられない状況にある。まずはコミュニティの再生や地元企業の立て直しに主眼が置かれている。行政として、社会的企業を推進するということは、お互いに補完の仕合いやニーズの多様性を分担する等についての分担・役割整理をしてみる必要があるだろう。

神奈川ワーカーズ・コレクティブ連合会		
新規ワーカーズ・コレクティブ(W.Co)設立に関するコンサルタント事業及び立ち上げ支援、情報の発信、W.Co 運動・事業「共育講座」・研修企画実施、他団体からの講師派遣依頼、見学・取材等への対応・コーディネート、会計・税務・法律相談他対応。1989 年 9 月設立。		
神奈川県横浜市	http://www.wco-kanagawa.gr.jp/	2011/02/08

社会的企業へのサポート内容について

ワーカーズ・コレクティブ(W.Co)の連合の力をもってその事業と運動の発展により、「市民資本セクター」の拡大、「参加型社会システム」の構築を目的とし、サポートを行う。
※現在、神奈川県下において W.Co は約 200 団体、20 業種に拡がり、6000 人近いメンバーが働いている。

- (1) 新規ワーカーズ・コレクティブ(W.Co)設立に関するコンサルタント事業
- (2) 情報の発信(各種書籍、機関情報誌の発行(4100 部)等)
- (3) W.Co 運動・事業「共育講座」・研修企画実施
 - ・定番講座—W.Co 入門講座、W.Co リーダー講座、実務講座(会計・税務など)
 - ・トピックス講座—タイムリーなテーマに沿った講座(労災と共済など)
 - ・業種別講座(食品衛生管理、こどもたちの食育など)
- (4) 他団体からの講師派遣依頼、見学・取材等への対応
- (5) 会計・税務・法律相談他対応(6) W.Co 共済の運用(7) W.Co 基金の運用 等

活動における資金源(財源)について

会員団体からの会費と賛助会員(4 団体)からの賛助会費が主な運営費
※2009 年度決算の賦課金(会費)は約 2900 万円
会員の出資金総額は約 623 万円。
※会員: 188 団体/5614 名(2010 年 7 月末時点)
事業高: 会員 W.Co 総事業高 約 60 億円(2009 年度)
連合会事務業務は全て、6 つの W.Co に委託している。
理事は、会員団体からの選出で担っている。(一期 2 年、現在 22 名)

中間支援組織からみた社会的企業について

①社会的企業の現状の問題点

〇ワーカーズ・コレクティブ(W.Co)の社会化の更なる推進の必要性
20 周年記念地域イベントを実施したが、一般市民はもとより生活クラブ生協の組合員にもまだ W.Co という働き方がアピールできていないことを実感している。
〇W.Co の事業・活動の継続性
W.Co が誕生して 28 年たち、リーダー交代がうまくいかない、事業・活動が行き詰っている W.Co、業種がある。
また、保育や移動サービスは事業性を担保するのが大変難しい。

②社会的企業が収益事業を行う上で、法人格ごとにどのような点にメリット・デメリットや問題があるか考えるか。
会員 188 団体の大半は法人格を有していない。法人格を有している W.Co としては、NPO 法人が 70、企業組合が 12、合同会社と有限責任事業組合(LLP)が各 1 団体ある。 <NPO のデメリット> ・出資金が認められない。 ・「雇用(雇うー雇われる)」という形になり、W.Co の理念とそぐわない。 <企業組合のデメリット> ・「雇用(雇うー雇われる)」という形になり、W.Co の理念とそぐわない。 ・剰余金の分配について W.Co の理念とそぐわない。
③社会的企業への支援の在り方について、どのような点に問題があるか考えるか。
雇用関係にない働き方の組織運営と事業の継続性について、メンバーの理解度と意識統一をどう取っていくかが課題である。設立当時の理念継承に課題がある。 また、W.Co の社会化を進めるにあたって、W.Co の社会保障をどう整備していくかも課題と語られています。 連合組織のあり方についても検討が必要と考えている。W.Co という働き方は継続したいが、連合会に集う意義がわからない。W.Co ではなく NPO 法人として事業・活動を続けたいといった団体が顕著になっている。
支援している社会的企業の状況
ワーカーズ・コレクティブ(W.Co)は、多様な人と時間の組合せで、働き続けることが可能な組織であり、継続する人が多い。有料老人介護ホームの委託において、10 年残ったのは W.Co のみであり、職員はみな交代したという事例がある。継続して事業や利用者状況を把握しているのは、W.Co である。 W.Co における男性比率はだいたい 7%くらいだが、移動サービスにおいては男性が半分くらいいる。定年退職組が多く、生き甲斐を感じている。 事業が大きくなり、事業を回すことで手一杯になっている W.Co では、理念の継承と事業展開を含めた新たな挑戦や社会貢献への意義の確認が難しくなっている。 W.Co の働き方や組織運営が世間一般のものとなっていないことが、成長に影響を与えている。
今後の活躍ができる社会的企業の具体事例
移動サービスや保育は今後もっと必要と思われるが、事業性を担保する仕組みが必要。
今後の展望および国や自治体等への要望
地域に密着した市民事業を行っている W.Co にとって、公共(自治体等)が持っている広報媒体はかなり有効であり、また地域で活動・事業を行うときに、拠点があることは重要な要件である。非営利の市民事業の支援策として、公共施設や広報システムの活用を幅を広げて、柔軟な対応や協働の視点をもちてもらいたい。 W.Co 等(社会的企業)の実態と目的・有効性をもっと正確に把握・学習して、社会での位置づけを進めてもらいたい。