

Title	英国の社会的企業
Author(s)	瀬名, 浩一
Citation	聖学院大学論叢, 21(1): 129-143
URL	http://serve.seigakuin-univ.ac.jp/reps/modules/xoonips/detail.php?item_id=958
Rights	

聖学院学術情報発信システム : SERVE

SEigakuin Repository for academic archiVE

英国の社会的企業

瀬 名 浩 一

Social enterprises in the United Kingdom

Koichi SENA

Many commercial businesses consider themselves to have social objectives, but social enterprises are distinctive because their social or environmental purpose is central to what they do. Rather than maximizing the shareholder's value, their main aim is to generate profit for the purpose of furthering social and environmental goals. The social enterprise movement is inclusive and extremely diverse, encompassing organizations such as private companies limited by shares, co-operatives and public limited companies, among others. The following studies are Three well-known examples of social enterprise in the United Kingdom: the Eden Project, the Co-op Bank and the fair-trade company Cafedirect. Such social enterprises offer the prospect of a greater equity of economic power and a more sustainable society by combining market efficiency with social and environmental justice.

まえがき

第1章 社会的企業の定義

第4章 英国協同組合銀行

第2章 新しいタイプの社会的企業 — コミュニティ利益会社 —

第5章 カフェダイレクト社

第3章 エデン・プロジェクト社

あとがき

Key words: social enterprises, community interest company, social and environmental justice

ま え が き

日本では最近、汚染米の不正取引、食品の偽装問題など企業経営者の社会倫理が問われることが多い。法律に違反しなければ企業は何をやってもよいのか、営利企業の社会的責任も追求されている。他方、非営利の分野においても、競争メカニズムが導入され始め、非営利組織の経営者も経営効率を上げることが求められ、社会倫理をどこまで貫くのか悩ましい問題に遭遇している。

執筆者の所属：政治経済学部・コミュニティ政策学科

論文受理日2008年10月10日

英国の社会的企業

そのような中、英国では株式を発行する企業が、コミュニティにたいし社会的、環境的向上をもたらす行動によって稼いだ利益の最低65%を地域コミュニティに還元すれば、残りの35%を営利を求めて出資する株主に配当できるという「コミュニティ利益会社 (Community Interest Company)」を設立できるようになった。コミュニティ利益企業は、コミュニティ協同組合、有限責任保証会社など従来から地域コミュニティにおける社会的活動を目的に設立されていた組織に比べ、組織の設立が容易な点が特徴である。また、それら地域コミュニティの社会的、環境的向上をもたらす組織は、一括して「社会的企業 (Social Enterprise)」と呼ばれるようになった。日本においても地域の高齢化が進み、コミュニティにおける起業が急がれる中、英国の「社会的企業」のような企業制度の必要性が高まっている。

以下の研究では、第1章で倫理基準を作る社会的企業の特徴を扱い、第2章では、新しいタイプの社会的企業として「コミュニティ利益会社」の特徴を取り上げる。第3章では英国の代表的な社会的企業として、エデンの園プロジェクトを進めるエデン・プロジェクト社、第4章では倫理政策を経営方針に積極的に取り入れ経営革新をしている英国協同組合銀行、第5章では、フェアトレードカンパニーとして有名なカフェダイレクト社の経営をケーススタディする。

第1章 社会的企業の定義

社会的企業 (Social Enterprise) とは、「社会および環境ニーズに取り組む営利企業 (profit making) である」と英国社会的企業連合 (Social Enterprise Coalition) は定義している。

一般企業 (commercial businesses) の場合、自分達も社会的目的を持っていると主張するのに対し、社会的企業は、株主価値を最大化することより社会的、環境的向上によって利益を上げる (generate profit) ことを強調する。そして社会的企業の典型として、Jamie Oliver's restaurant Fifteen, The Big Issue, the Eden Project, the Co-op Bank, Cafedirect の5つの組織を挙げている。

また最近の英国政府の情報として、英国全体で社会的企業数は5万5千社を上回り、その売り上げ総計は270億ポンドに達する。従業員総数では全体の5%を占め、英国経済に毎年84億ポンド貢献していると説明している。

社会的企業運動は、幅広く浸透し、以下のような極めて多様な組織を含んでいる。例えば、development trusts, community enterprises (コミュニティ企業), co-operatives (協同組合), housing associations, social firms, leisure trusts なども含む。これらのビジネスは、ヘルスケア、社会福祉、エネルギー再生、リサイクル、フェア・トレードなど広範囲の産業分野にわたっている。

社会的企業は、市場の効率性と、社会的、環境的問題解決への使命感によって経済のますます大きな部分を占め、社会の持続可能性を増加させる21世紀のビジネス・モデルであると英国社会的企業連合は宣言している。

またアラン・マクレガー氏 (Alan McGregor) は、「ビジネスとしての社会的企業」と題し、先ず、社会的企業の特徴として以下の4点をあげている。

(1) 社会的企業が「普通の企業」と大きく異なる点

- ① 同じ企業規模でも、より複合的な経営目的を持つ
- ② 同じ企業規模でも、取引に制約があり、集合的 (overhead) である
- ③ 人事採用および管理に制約がある
- ④ 同じ企業規模でも、補助金は受けやすいが、銀行借入れは難しい
- ⑤ 小規模でも世界を相手に活動するため同じ企業規模でも、より複雑な組織

(2) 市場の取引状況

- ① 取引に制約が伴うので、利潤率が低い傾向
- ② 資本調達が困難なので労働集約的産業分野に偏る傾向。しかし変わりつつある。
- ③ 中小企業が多い
- ④ 地方政府の干渉を受けるため、その成長が制約を受ける

(3) 金融面

- ① 補助金を得ることが社会的企業の生命線だった。しかし最近それが制約となっている。
- ② 補助金は選考を経ることにより、ますます大規模な社会的企業に向かうが、彼らは補助金をますます必要としなくなるという矛盾した状況にある。
- ③ リスクを回避する傾向の銀行貸付を受けることは難しい

(4) ビジネスとして発展させるために必要なサービスに関し「普通の企業」と重要な違いはあるか？

- ① 早急に社会的企業の発展を促すための特別の機関を創設すべきか？多数か？現存しないか？
- ② 事前調査では社会的企業の発展には新たに詭える必要のあるサービスに加え、普通の企業の発展に必要なサービスもあるということか？

その結果、社会的企業への政策的支援のあり方については次の6点に留意する必要がある。

(1) スタート・アップの所では「普通の企業」と同じような支援が求められる

- ① すべての小規模企業に向けた軽いサービス
- ② 短時間で急速な売上増加に結びつけるための、きめ細かいサービス
- ③ 時には選別が求められる

(2) 社会的企業を掘り起こす手段を見つけることは難しいので以下のような措置が必要である

- ① 公的部門が関与する
- ② 公的部門はサービス料の全額を支払う必要がある
- ③ 公的部門は、社会的企業を「刑事犯」ではなく、「善意の人」として扱い、余剰分を受けることが必要である

(3) 社会的企業向けのよりビジネスライクな金融手段の開発

英国の社会的企業

- ① 事業を補助金を受けやすい形態にさせるのではなく、事業を成長させるのにふさわしい金融形態を発見する
- ② 補助金はスタート・アップ企業にまわし、それら零細企業の統合を促す
- (4) 社会的企業を支援するセクターアプローチを開発することから始める
- (5) 政府は以下の3つの問いに関して「なぜ社会的企業を支援するのか」根拠を見つける必要がある
 - ① 政府は社会的企業にどんなことを期待しているのか
 - ② 問題の解決のためにはどのような種類の社会的企業が求められているのか
 - ③ 実現のためにはどのような政策的支援が必要なのか
- (6) 資源に限りがあるのでより焦点を当てた方法が必要である

最後に、

- (1) 結論的にいえば、社会的企業には以下に述べるような大きな可能性が秘められている
 - ① 公的部門でも民間部門でも取り上げない問題に取り組んだり、チャンスを掘り起こせる
 - ② 建設的な方向でまた持続可能なやり方で努力するように組織できる
 - ③ ボランティアをあつめて一つの社会的企業にまとめていく力を最大化できる
- (2) 社会的企業は公的部門が予想する以上に積極的に活動するので、我々の予想以上の成果が得られる可能性がある。

第2章 新しいタイプの社会的企業 — コミュニティ利益会社 —

1, 新しいタイプの会社

コミュニティ利益会社 (Community Interest Company, 以下, CIC と略称) は, 1985年英国会社法によって認められた有限責任会社である。CIC は, 他のタイプの会社と同じ方法で会社を組織し, 破産法にも従わねばならない。CIC は, 株式ないし保証が有限な民間会社であるか, あるいは公的な有限保証会社であるかを選択できるが, 現時点では, 72%の CIC は, 有限保証会社の形態をとっている。

2, 「アセットロック」と「経営目的が地域貢献」に限定される制約

- (1) コミュニティ・インタレスト・テスト (会社の行動が地域の利益のためになされていること) を満たし続ける
- (2) 法令の規定を満たさねばならない
- (3) 決算書とともに年次報告書を提出する。

3, コミュニティ・インタレスト・テスト

CICは、「これから自分達は何をするのか?」「誰を、どのように助けるのか?」について述べた文書を監督者に提出しなければならない。また「利益が出たり、余剰金がある場合、それをどのように使うのか?」についても立場を明らかにしなければならない。もし監督者が、その組織はCICを設立するのに相応しいと決定した場合には、規定のフォームに従って公示する。

2004年会社法では、「CICの行動が、地域の利益に資する」と良識ある人が判断できること（コミュニティ・インタレスト・テストに合格）を求めている。この申し立ては、CICの目的、行動、求める成果について具体的に説明する必要がある。（透明性の確保）そしてCICが存続する限り先行きずっと継続してテストに合格しなければならないとされている。

4, 法令の規定

- (1) コミュニティの利益に資するための資産取得に限定されている。
- (2) CICが個人ないし会員でない組織に資産を譲渡することは禁じられている。

法令および規則によって規定される「アセット・ロック条項」は定款から外せない。

この条項こそCICとCIC以外の会社を区別している。非相互性（demutualization）を阻止し、獲得した利益が会員ないし管理者に支払われる根拠とするためである。

5, 「アセット・ロック」規定

CICの資産は、「アセット・ロック規定」を持つ他のCICか、チャリティあるいはCICが設立された地域のためであれば、市場価値を下回る水準でも譲渡できる。CICは、一旦組織されると、チャリティに組織変更されるか、破産しない限り、CICとして存続する。もし破産したら、配当後の残りの財産は、他のCICか、チャリティに移されるか、ないしはその地域においてCICと同じ目的のために用いられる。

株式を発行するCICは、定款にその旨を謳い、法令に従い、会員の決議があれば、配当を支払うことができる。チャリティやCICでないのでアセットロックされていない組織の株主への配当の支払は、配当制限（キャップ）に従う。現時点では、一株あたりの最大配当率は、イングランド銀行の基準金利に5%上乗せした水準である。配当財源は、配当可能財源の35%である。使われなかった配当財源は、5年間繰り延べ可能である。また運転資金の金利水準はイングランド銀行の基準金利プラス4%が上限とされる。

例えば、あるCICの3人の株主がそれぞれ一株1ポンドの株主になっており、イングランド銀行の基準金利が6%とする。その場合配当額は最大0.33ポンド $(0.06 + 0.05) \times 3$ ポンドである。もしCICが、300ポンドの内部留保があるとすると、配当財源にまわすことが出来る限度は105ポンド $(300 \times 35\%)$ である。0.33ポンドは、配当限度額105ポンドの範囲であるから、CICは、会員が

同意しているのであれば配当を支払うことが可能である。

ただしアセットロック規定は、CICが資産を通常のビジネスに使うのを妨げるものではない。例えば、銀行借入の担保として資産を使うことは可能であり、万が一債務不履行が起これば資産が債権者のものになることを妨げるものではない。

6、管理者および社員の責任

CICの管理者も普通の会社に適用される会社法で規定される責任・義務を負う。それに加えCICの管理者は、会社がコミュニティ・インタレスト・テストを継続して守っていることを確認する義務を負っている。

7、社会・会計年次報告の提出義務

社員組織、組織構造、統治形態の違いにかかわらず、CICの管理者および社員は、法律を遵守しているか、CICおよびコミュニティの利益を上げるためにベストを尽くしていることを確認する義務がある。

このためCICは監督者宛に年次会計報告書、CIC活動報告書の提出義務を負い、両文書とも公示される。CIC活動報告書は以下の項目について率直に報告する必要がある。

- ① 会社の活動がどのようにコミュニティに貢献したか？
- ② 利害関係者にどのように関わったか？その成果は？
- ③ 管理者の報酬はいくらか？
- ④ 資産の保全状況
- ⑤ 配当の支払状況
- ⑥ 借り入れ状況

8、利害関係人の統治機構への関与の状況

利害関係人の関与については法律にもとづき監督され、年次報告でも言及を求められている。

9、管理者への報酬

CICは、管理者報酬を支払うかどうか選択できる。規則でモニターされ、コミュニティ・インタレスト・テストでも、アセット・ロック規定でも管理者の報酬については規定がある。

もしCICが実際の価値以上の報酬を払っているとしたらCICはアセット・ロック規定を破ったことになる。違法行為となる可能性もある。したがって管理者報酬はリーズナブルな水準を超えてはならず、その決定に透明性が確保されなければならない。一般の会社と同様、法的正当性（legal authority）が必要である。

第3章 エデン・プロジェクト社⁽¹⁾

1. 主なる活動

当社 (EDEN PROJECT LIMITED) は, THE EDEN TRUST (有限責任保証会社であり, チャリティの資格を持つ, 以下トラストと略称) の子会社である。主な活動は, トラストに代わって, 持続可能な開発をめぐる「人と植物」の根元的な関係について人々の理解を促すために創出された英国屈指の, EDEN PROJECT (以下, エデンの園計画と略称) を実施することである。したがって当社は, トラストの経営にも責任を持っている人達によって経営される「トラストの実行部隊」である。

トラストの慈善事業は, 「園芸 (horticulture), 植物相 (flora), 生態 (ecology), 自然保護 (conservation), 荒地の管理 (waste management), のような分野の社会教育と研究と正しい理解を促すこと」を目指している。エデンの園計画は, そのために, その場所で公式, 非公式の教育プログラム, 展示, イベント開催, 雑誌の発行, パートナースHIP・プロジェクトを行う。また, ゴミを出さない工夫, エネルギー消費, 地域の資源政策の分野の活動を促している。

当社は, トラストの慈善目的をかなえるためにのみ存在している。その活動は, しばしば「営利的」と称されるが, トラストを支援して環境教育を目指しているのである。このような二つの機関の組み合わせは, 「知識を与える」実践的な目的と, 「感激を与える」慈善的目的を同時に果たすために考えられたのである。したがって当社の決算数字だけでは, エデンの園計画の全容は解らない。トラストと統合した数字を見るなり, トラスト自身の数字を読むべきである。

エデンの園計画は, 2001年3月17日に公式に始まった。オープンから2007年3月25日までの6年間で約85百万人の入場者があり, 好評を博している。

2006年度損益計算書を詳細に見ると, 図表1の通り, 利払い後, 減価償却前, 補助金算入前で, 4,088千ポンドの利益を計上した (前年は929千ポンド)。これは主に寄付が増加したことと金利負担が軽減されたことによる。

金利負担が減ったのは, 2000年に作成された資金計画が, HM Revenue and Customs より最終的承認を受けて, 6.8百万ポンド追加収入があったからである。この様な追加収入は, 今後しばらくの期間, 継続して損益計算書に計上されるであろう。受け取った現金は銀行借入の返済に充てられた。また減価償却3,738千ポンド負担後の税引き前純利益は350千ポンドであった。この数字は, 親会社エデン・トラストの補助金の会計処理に伴い発生するもので, 実際よりも2,178千ポンド悪く見せている。つまりこの会計処理を行わなければ, 会社は2,528千ポンドの純利益を報告できたことになる。以上を勘案し管理者は配当を行わなかった。

またキャッシュフローについては, 図表3のキャッシュフロー計算書の通り, 営業活動に伴う資金流入と補助金収入6.8百万ポンドを返済にまわしたので借入金総額は8.3百万ポンド減少した。

2, エデン・プロジェクト社の経営状況

図表1 エデン・プロジェクト社 損益計算書 (単位 千ポンド)

	2006年度		2005年度	
売上高	16,178		15,800	
売上原価	18,037		17,373	
売上損益	(1,859)		(1,573)	
管理費	7,502		6,669	
その他収入	9,050		5,906	
営業損益 (減価償却前, 補助金算入前)	3,427		1,856	
営業損益 (減価償却後)	(311)		(2,336)	
受取利息	3,452		2,281	
支払利息他	(2,791)		(3,207)	
経常損益	350		3,262	
税金	-			
純損益 (減価償却前, 補助金算入前)	4,088		930	
当期損益	350		(3,262)	
期首繰越損失	(13,955)		(10,693)	
期末繰越損失	(13,605)		(13,955)	

注: () 内の数字はマイナスを表す

図表2 エデン・プロジェクト社 貸借対照表 (単位 千ポンド)

	2006年		2005年度	
固定資産				
有形資産	93,579		96,096	
無形資産	32		—	
投資	41,885		41,756	
小計	135,496		137,853	
流動資産				
株式	389		326	
その他	1,412		1,244	
小計	1,801		1,570	

総資産	137,297		139,422	
流動負債	(43,640)		(46,771)	
リース債務Ⅰ	(51,206)		(57,183)	
リース債務Ⅱ	(56,056)		(49,423)	
総資産マイナス総負債	(13,605)		(13,955)	
資本および準備金				
資本	—		—	
準備金	(13,605)		(13,955)	
小計	(13,605)		(13,955)	

注：() 内の数字はマイナスを表す

図表3 エデン・プロジェクト社キャッシュフロー計算書 (単位 千ポンド)

	2006年度		2005年度	
営業活動による資金	2,605		2,560	
投資のリターンおよび調達				
支払利息	(808)		(1,063)	
受取利息	2,311		2,281	
リース債務の一部払い戻し受取金	6,844			
リース金利	(2,148)		(2,148)	
小計	6,199		(931)	
税金				
法人税	—		—	
資本支出および金融資産投資				
有形固定資産の支払	(5,425)		(15,048)	
無形固定資産の支払	(89)			
補助金受領	4,592		13,682	
投資純増	(129)		(128)	
小計	(1,051)		(1,494)	
金融				
借入金増減	(8,327)		(1,221)	
現金の減少	(574)		(1,087)	

注：() 内の数字はマイナスを表す

第4章 英国協同組合銀行⁽²⁾

英国協同組合銀行（The Co - Operative Bank）は、1892年に設立された。唯一の株主はコーペラティブ・グループ（世界最大の生活協同組合であり、87,000人を雇用、事業高は41億ポンド）であり、姉妹組織である協同組合保険組合と共に、コーペラティブ・フィナンシャル・サービス社（CFS）のグループ会社として知られている。英国で唯一、明確に定義された倫理政策を持つクリアリング・バンクであることを誇っている。

1992年以降、顧客指導の倫理政策（1990年、1994年、1998年、2001年に顧客アンケートが繰り返して行われた）を軸とした革新的なマネジメントを行い、12年間（1992年から2004年）で営業利益を13倍、預金額を6倍に拡大し、「企業の社会的責任」、「倫理、環境」などの分野で広く表彰を受けている。そうして出来上がった倫理政策は、①人権、②武器取引、③企業責任と国際貿易、④遺伝子組み換え、⑤社会的企業とチャリティ、⑥環境への影響、⑦動物愛護の7分野に及ぶ。

図表4 英国協同組合銀行の倫理政策の主な内容

分野	原則	政策例（顧客の支持率）
人権	世界人権宣言の諸原則を支持することを目指す。⇒	その影響力の及ぶ範囲において基本的人権を擁護することに失敗した政府や企業には投資しない（98%）
武器取引	次のことにかかわる企業には投資しない。⇒	圧制的な体制のための武器の製造や移転（98%）
企業責任と国際貿易	国際労働機関の基本的な条約に対する支持を表明し、次の事項に関して責任ある立場を取る企業を支持することを目指す。⇒ 次のことを支持しない。⇒	フェアトレード（97%） 通貨投機（79%）
遺伝子組み換え	とりわけ次のような問題が明らかな遺伝子組み換え作物（GMO）の開発に携わる企業に投資しない。⇒	GMOの環境への制御されない放出（95%）
社会的企業とチャリティ	次の組織を含むチャリティや社会的企業セクターの広範囲な組織を支援することを目指す。（95%）⇒	協同組合、クレジットユニオン、コミュニティ金融イニシアティブ
環境への影響	我々の環境に関するミッションステートメントの諸原則に従って、その中心となる活動が次のような問題を引き起こす企業に対しては投資しない。⇒ 次のことに取り組む企業を支援することを目指す。⇒	化石燃料の採掘や製造を通じた地球温暖化（70%） リサイクルと持続可能な廃棄物処理（70%）
動物愛護	次のことにかかわる企業に投資しない。⇒ 次のことにかかわる企業を支援することを目指す。⇒	化粧品や家庭製品およびその成分の動物テスト（88%） 放し飼いなどの動物福祉を促進する農法（94%）

（出典）デビッド・ダン「倫理政策を軸としたイギリス・協同組合銀行の革新的なマネジメント」

図表5 英国協同組合銀行の最近の経営成績推移（単位；百万ポンド）

	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度
営業収入	504.7	526.4	521.5	523.5
営業利益	114.3	97.8	76.3	50.4
重大項目	—	—	109.2	(38.0)
税引前利益	114.3	96.5	184.3	11.1
従業員数	4,356人	4,238人	4,234人	4,281人
貸付債権他	6,974	7,566	7,730	8,000
債券投資など	2,931	3,566	4,434	4,477
総資産	9,905	11,132	12,164	12,477
個人預金など	6,566	7,031	7,650	8,335
法人預金など	3,339	4,101	4,514	4,142

注：（ ）内の数字はマイナスを表す

出典

第5章 カフェダイレクト社⁽³⁾

フェアトレード・カンパニーは、ボランティア・セクターが最も起業的になるというコンセプトであるし、またボランティア・セクターが社会的目的のために立ち上げるベンチャーの形をとることもある。フェアトレード運動は、チャリティ団体の取引能力がますます洗練されてきていることを示している。それらの社会的企業は商業的に存続することによって発展途上国の開発プロジェクトを支援していることになる。

ここでは代表的なフェアトレード・カンパニーの一つとして知られるカフェダイレクト社 (Cafédirect plc) を取り上げ、その活動内容を述べることにしたい。同社は、ツイン社 (Twin Trading Ltd)、トレードクラフト社 (Traidercraft plc)、イコール・エクスチェンジ・トレーディング社 (Equal Exchange Trading Ltd)、およびオックスハム・アクティビティーズ社 (Oxfam Activities Ltd) の4社が夫々10.1%の株式を所有するベンチャー・ビジネスである。

以下(1)においては、カフェダイレクト社の経営目的および途上国の農業生産者支援プログラム PPP (Producer Partnership Programmes) を取り上げる。(2)では、そのようなカフェダイレクト社の倫理的企業活動を評価してスコットランド地方政府が検討している「社会的企業のための資本市場」構想について述べる。(3)では、同社の収支、財務状況について説明する。

(1) 公正な取引をするソーシャル・ビジネス

カフェダイレクトのアイデアは、1989年コーヒーの世界価格の劇的な暴落を受け、コーヒー生

英国の社会的企業

産者とオルタナティブ貿易のパイオニア達の間での激しい議論の最中に、メキシコの丘陵地帯で生まれた。その目的は、第三世界の小規模農業者に対して、助成金よりも市場アクセスという方法を支援することにある。

1991年に開始され2006年現在、カフェダイレクト社 (Cafédirect plc) は、小規模で周辺化されたコーヒー生産者、紅茶生産者、ココア生産者に対して、市場での影響力の強化、安全性の向上、収入の増加のための援助を行うためパートナーシップを組んでいる。

2006年度の業績報告によれば、主力のコーヒー豆の市場価格は、「公正な最低価格 (Fairtrade minimum price)」を大幅に下回る状態で推移したが、前年よりは上昇した。そのため、2006年度の取引価格は前年度よりいっそう「公正な最低価格」を反映することになり、同社は購入量を増やしたのに支払はわずかではあるが減少した。紅茶の市場価格は20%上昇したが、同社はトン当たりの固定価格で購入しているので数量増加に伴う分の増加だけであった。総計すると生産者組織に対し支払った金額は売り上げの8%に相当する。

途上国の生産者グループは、受け取った資金を農民への賃金支払、学校や医療機関や健康保険、そのほか健康・教育・収入拡大などさまざまな福祉増進のための貯蓄に充てるなど「コミュニティ・プロジェクト」に回している。そのほか生産者が行う銀行借入、次年度の生産のための投資資金の事前借入れを確保できるよう支援している。また「公正な取引基金 (Fairtrade Foundation)」へのライセンス料支払についても支援している。

PPP (Producer Partnership Programmes) にもとづき、環境と市場が変化する中カフェダイレクト社は積極的且つ前向きに経営している。例えば紅茶の生産者としてケニアとスリランカの実産者を新たな加え、またコーヒーについてもルワンダの実産者を加えた結果、提携先は37生産者 (1991年当時3協同組合) に増加した。また気候変動に備え、ドイツ技術協力協同組合 (German Technical Cooperation) と連携し、環境変化に生産者がついていけるよう支援するため協力することになった。東アフリカの水不足問題の解決のため大学と協力することも決めた。

それらのためのPPP投資額は、684千£であった。これは2005年度より19%多く、その金額は税引き前、PPP投資控除前の金額の93% (2005年42%) に達する。生産者団体と長期の関係を構築することは、2006年メキシコの提携先が遭遇した台風被害という非常事態の下でも継続された。メキシコでは、PPPにより画期的なコーヒープロセス技術が習得され、コストと環境負荷が削減された。ペルーでは従来からのコーヒー生産に加えココアの生産も始められた。

これらPPPの中核をなす政策によって、コーヒーなど世界的に農業生産物の価格変動の激しい中、長期間の関係を生産者と築くことにより、26万人の実産者とその家族に仕事を提供しコミュニティを支えている。

(2) 社会的企業のための資本市場

スコットランド地方政府は、カフェダイレクト社が行うフェアトレード運動を倫理的ビジネスと呼び、そのような倫理ビジネスを行う社会的企業の株式・債券を専門に取引する市場を新設することを検討している。社会的使命をもつ企業あるいは地域コミュニティに便益をもたらす社会的企業に対し投資家の関心が高まってきているからである。ロイヤル・バンク・オブ・スコットランド(RBS)、クレディ・スイス、トリオドス・バンクの3社はこの件で政府と協議を重ねている。フェア・トレード・ビジネスを行うトレードクラフト社(Traidcraft)、ロンドンのイースト・エンドで障害のある若者達によって経営されているレストラン(Jamie Oliver's Fifteen restaurant)など有名な社会的企業でも、現在ある株式市場から資本調達することは難しい。

社会的企業の資本を既存の資本市場へ上場するに際して最も懸念されるのは、上場することによって社会的企業の社会的使命が乗っ取られてしまう可能性があることである。多額の寄付をするチャリティ法人にとってチャリティ目的に沿う企業への投資は望むところであり、また投資利回りを期待する向きにとっても魅力があるということである。さらに積極的に考えるチャリティ法人は、社会的企業が行うビジネスに投資する方法を熱心に探しているからである。

社会的資本市場の計画は現在進んでいるが、検討されているモデルは、FTSE4Good(英国の主要インデックス会社FTSEが2001年7月にスタートした社会的責任投資インデックス)のような社会的責任投資に関連する倫理指標とはまったく異なる。FTSE4Goodは、社会あるいは環境に損害を与えないあるいは社会的責任を果たしている企業を選ぶ評価基準である。それに対し新しい資本市場は、社会的責任原則に基づき設立される企業のために用意されるものである。

カフェダイレクト社のような企業は、これまで資本市場がやってきたように上場希望企業の財務指標ばかりを重視するのではなく、企業の社会的成果(social outcomes)に重点を置いて評価されるべきなのである。

しかし投資への最善の見返りを重視する機関投資家は、社会的成果より利益を重視するであろうという懸念はすでに提起されている。またどのくらいの数の社会的企業が実際に上場に踏み切るかほとんど分からない。また政府が社会資本市場の創設に踏み出すタイミングが今かどうか必ずしも分からない。にもかかわらず、カフェダイレクト社と指導的社会的企業は、金融の世界は早晚この新しいビジネス(社会的企業のための資本市場整備)に答えを出さねばならなくなると信じている。ビジネスは革新の中にあり、社会的企業はその未来を体現しているというのである。そこで次に話題の対象となっているカフェダイレクト社の最近の企業業績をみてみよう。

(3) カフェダイレクト社の企業業績

最新の同社の年次報告書によれば、2006年度の主な活動は、例年通りカフェダイレクト(Cafedirect)、ティーダイレクト(Teadirect)、ココダイレクト(Cocodirect 飲むチョコレート)

英国の社会的企業

という飲み物のブランドを売り込むこと（ブランド・マーケティングについてはホンダを例に第1節(5)で説明した）と国際市場で前年以上に「公正な取引」を普及させることであった。その結果、売り上げは前年に比べ9%増加した。最も伸びたのは、一年で40%も増加した海外部門であった。小売部門では競争が激しく2%の伸びにとどまった。新商品、倫理的製品（ethical products）それに小売業者がラベルを貼って販売する商品の増加が目覚ましい。

経営で特に力を入れたのは、昨年に引き続きブランドの売り込みとインフラ整備であった。商品価格を引き上げたことは売上増加に繋がったが、他方売上総利益率は前年より3.9ポイント減少し、28.9%に下がることになった。（①参照）また紅茶の平均買い付け価格を前年より20%高くしたことも売上総利益率を下げる要因となった。原材料価格の変動と為替変動は依然当社の最大の不安定要因である。このリスクを減らすため、当社は12ヶ月の先物で買い付け、それをカバーするために先物為替取引を仕組むなどして対応している。またコンピューターを使ったサプライ・チェーン・コントロール・システム投資を継続して行っている。英国人の部長職を新たに雇うなど人的投資も行い、常勤者は、26人から31人に増加している。下記①損益計算書に見るとおり経常損益はわずか48,385ポンドで大幅減益であった。また現金収支は③現金収支表の通り、運転資金、資本支出、税金および配当合計で約1.4百万ポンドも支払が増加したため苦しかった。

図表6 カフェダイレクト社損益計算書 (単位 千£)

項目	2006年	2005年
売上高	21,592 (100%)	19,754 (100%)
売上原価	15,360	13,280
売上総利益	6,232 (28.9%)	6,474 (32.8%)
一般管理費	6,302	5,808
営業損益	-70	666
営業外収益	132	155
営業外費用	14	19
経常損益	48	802
支払税金	17	234
税引後損益	31	568

図表7 カフェダイレクト社貸借対照表 (単位 千£)

資産の部	2006年	2005年	資本の部	2006年	2005年
固定資産	271	41	資本金	2,249	2,249
流動資産	11,635	10,283	資本準備金	3,304	3,304
株式	4,418	2,934	繰越損益	1,487	1,635
売掛金	4,734	3,490			
現預金	2,483	3,859			
流動負債	(4,859)	(3,136)			
差引流動資産	6,776	7,147			
資産合計	7,047	7,188			
負債性引当金	(7)				
純資産合計	7,040	7,188	資本合計	7,040	7,188

(注) カッコにはマイナスを示す

図表8 カフェダイレクト社キャッシュフロー計算書 (単位 千£)

項目	2006年	2005年
通常活動からの現金収支	(761)	(215)
投資回収	119	137
支払税金	(241)	(47)
資本支出他	(318)	2
株式配当	(180)	21
金融手当て前の現金支出	(1,381)	(102)
金融調達内訳		
期間中の現金減少	(1,381)	(102)
関係会社からの借入増加	(478)	(52)
現金純支出	(1,859)	(154)
期首残高	3,664	3,818
期末残高	1,805	3,664

(注) カッコはマイナスを示す

あ と が き

エデン・プロジェクト社は、補助金や寄付を集めるトラストの実行部隊としてリスク・マネジメントを行い成功しているように見える。また英国協同組合銀行はすでに国際金融の荒波にもまれているが、今後さらに大きな金融危機が予想される中どのように生き残っていくのか、経営力が問われている。カフェダイレクト社は、パートナーたる途上国の零細生産者とのパートナーシップを今後もどのように強化していくのか興味深いところである。

先に有名な社会的企業として紹介され、ロンドンのイースト・エンドで障害のある若者達によって経営されていた Jamie Oliver's Team Limited 社は2008年2月29日破産した(2008年2月26日付ロンドン官報)とのことである。株式市場から資本調達することが難しいといわれていたが、社会的企業のための資本市場の整備は喫緊の課題である。

日本においても地域格差が拡大し、地域の人々の高齢化が進む中、英国の「社会的企業」のような地域コミュニティの社会的、環境的向上をもたらす企業制度の必要性が高まっており、まさに世の腐敗と戦う群れである「地の塩」として積極的に育成する政策が求められている。

注

- (1) Eden Project Limited "Report and Statements, 25 March 2007"
- (2) The co-operative bank "financial statements 2007"
- (3) Cafédirect plc "REPORT AND FINANCIAL STATEMENTS, 30 September 2006"