欧州社会的企業運動の新しい波 ― 社会的フランチャイズ事業ネットワーク ―

A New Wave of European Social Enterprise Movement:
European Social Franchising Network

協同総研　岡安喜三郎

ヨーロッパ、とりわけ欧州連合（EU）内では、社会的企業の社会的・事業的目標を達成するためのネットワーキング手法として、「社会的フランチャイズ事業」（Social franchising）が、新しい試みとして始まっている。すでに「協同の発見」誌では、イタリアの Le Mat の取り組みとして「社会的フランチャイズ事業」への挑戦を紹介した（注）が、今回は、そのヨーロッパレベルでの、個々の社会的フランチャイズ組織（Le Mat など）が加入するネットワーク作りの取り組みを紹介したい。

（注）「イタリアの社会的協同組合：その発展と『社会的フランチャイジング・ネットワーク』の挑戦」（レナーテ・ゴエルジェン、岡安訳、「協同の発見」167 号）

●社会的企業の事業開発の新しい段階としてのヨーロッパ・ネットワーク

社会的フランチャイズ事業は Le Mat などの実践を通じて開発された考え方で、社会政策的に見た発展可能性から現実的な事業成長の確保へのステップアップとして位置づけられる。この運動をヨーロッパ全域に広げるべく、フィンランド、ドイツ、イタリア、リトアニア、ポーランド、スウェーデン、イギリスの７ヵ国の社会的企業ネットワーク組織が提唱者となって、「ヨーロッパの社会的フランチャイズ事業ネットワーク（ESFN）」を、欧州連合の「ヨーロッパ社会基金（European Social Fund）」の支援を受けて立ち上げた（注）。今回紹介するものは、そのネットワーク開発計画である。

（注）ESFN は 2007 年 10 月に開催された社会的経済に関する欧州議会インタレスト・グループ会議で発進した。http://ec.europa.eu/employment_social/equal/news/200711-socfra_en.cfm 参照

●フランチャイズ事業概念の自主的批判的導入

フランチャイズという言葉は、プロスポーツの本拠地や興行権という意味でも使われるが、社会的フランチャイズ事業では、製造販売、サービス業での「フランチャイズ・チェーン」の仕組みを自主的・批判的に導入しようとする。

フランチャイズ・チェーンの特徴は、同一のマークで提供イメージを揃え、利用者には一つの事業所（店舗）チェーンとして現れるが、その加盟店（フランチャイジー）は独立した事業者である。

商業的フランチャイズ組織は、その運営事業者（フランチャイザー、フランチャイズ本部）が主導したフランチャイズ契約で成立するのが通例（それが揉め事や軋轢を生む原因にもなる（注））のであるが、社会的フランチャイズ組織は、その加盟組織（フランチャジー）の連合体（Federation）に類似した形態であるという。すなわち、フランチャイズ事業の

運営は、契約内容も含めて加盟組織どうしの合議で進められる。この辺りは、紹介するESFN開発計画を読んでいただきたい。

協同組合の連合会が行う連帯事業は、地域生協の事業連合が店舗展開においてレギュラーチェーンを指向してきたが、この社会的フランチャイズ事業は、イタリアの社会的協同組合のコンソルティオ（事業連合）を先行実践事例として継承しようとする。

（注）「フランチャイズ契約は気をつけて　トラブルを防ぐため契約締結前に是非知っておきたい知識」（中小企業庁、2006年2月）

●協同労働の協同組合の法制化に関わって

2月20日の「協同出資・協同経営で働く協同組合を考える議員連盟」（会長、坂口力衆議院議員）発足によって、協同労働の協同組合の立法化が現実のものとなってきている。この法律が制定された暁には、今まで未法人のままで事業活動を進めてきた団体やNPO、企業組合、有限会社等で事業活動を進めてきた多くの団体がこの法律を活用すると想定される。その事業領域は福祉サービスから各種サービス事業、物品提供、生産まで、広範囲になるであろう。

「協同労働の協同組合法制化市民会議」の法要綱案には、全国・都道府県段階の連合会とともに、事業連合も規定されているが、この事業連合は地域生協のようなレギュラーチェーン化は想定していない。

新しくこの協同組合制度を活用する事業体を含め、この種の協同組合は地域密着であるが、総じて小規模であり、様々なネットワーク・協同によって、地域の協同を強化しながらその事業の成長性を確保する必要が生じる。その時に、「社会的フランチャイズ事業」という仕組みが大いに参考になると思われる。

ヨーロッパの社会的フランチャイズ事業ネットワーク（ESFN）開発計画

訳　岡安喜三郎（協同総研）

はじめに

社会的フランチャイズ事業（social franchising）とは、欧州連合（EU）内の多くの社会的企業によって開発された新しい概念である。それは社会的企業が、今まで一つの発展可能性としてきたこと以上に、更によりスピーディーで効果的な成長が現実のものになるよう開発されて来た手法である。

社会的フランチャイズ事業は、２つの概念を基礎にしている。まず、イタリアで活用されているような、事業開発のコンソルティア（事業連合）アプローチの概念を基礎にしている。イタリアの社会的協同組合は事業連合もしくは連合会の一部として一緒になり、それ自身の新しい事業を起こす。たとえば、イギリスのような事業開発は通常個々の事業所

や個々人によるという様相とは異なる。このようなアプローチがイタリアを EU において最大の社会的企業セクターへと成長させたのである。

社会的フランチャイズ事業はまた、商業的に高い効果的な手法として証明された商業的フランチャイズ事業概念をも基礎にしている。その際立った成長率は、ある面ではフランチャイジーが持つ他のタイプの立ち上げよりもはるかに高い生存率に帰着する（ヨーロッパ全域で約８倍）。

社会的フランチャイズ事業は、商業的フランチャイズ事業とは以下の点で異なっている。すなわち、事業は商業目的とともに社会目的を持っている。多くの場合、フランチャイズ組織（franchise）はまさにフランチャイザー（franchisor：フランチャイズ運営企業）所有ではなく、フランチャイジー（franchisee：フランチャイズ加盟者）の所有である。このような意味で、社会的フランチャイズ組織は、トップダウンの階層構造ではなく、大抵は連合体により類似している。

故に、社会的フランチャイズ事業は少なからぬ恩恵をもたらす、と我々は信じている。それらは以下のようなことである。

１．社会的企業は多くの場合、市場革新者として存在してきた。しかし、資本はほとんどなかった（たとえば、自然食品、フェアトレード）。社会的フランチャイズ事業は、急成長への潜在能力と、これらの機会を生かすための必要な仕掛けを提供する。

２．社会的企業は、多くの場合、地域のニーズを満たすのに高い有効性がある。しかしながら、規模の不足は、契約条件に叶わず、大きな公共機関、小売業との契約を困難にする。大きな公的もしくは私的セクターの団体との競争において、政治上・商売上の不利益な立場に置かれる。社会的企業は社会的フランチャイズ組織の一部となることによって、効果性を維持すると同時に、大きな団体と政治的に競争しうる規模を得ることができる。

３．社会的フランチャイズ組織は、社会的起業家が企業立ち上げを容易にかつ安全にできるようにする。それは彼らに、証明されたビジネスモデルや取引の具体的支援の利用方法を提供することによって行われる。

４．社会的フランチャイザーは、一種の市場駆動型取引特有の事業サポート組織であって、成功する社会的フランチャイズ組織の設立を有効に支援したときのみ生き残るに過ぎない。かくして、社会的フランチャイザーは長期にわたって継続できると考える人々とひたすら一緒に働く。社会的フランチャイジーは、自分たちの成功を確かなものにするために本部が財政的にコミットするのだという気持ちを持っている。

５．社会的フランチャイズ事業は、継続的・地域的にコントロールされた企業の創出の上に築かれる。多国籍グローバル企業の末端組織と比較すると、社会的フランチャイズ事業は、より地域経済に寄与するとともに、仕事が他のエリアや他国に

外注されないよう保証する。これらはまた、「支店閉鎖」に対して、より脆弱ではなくなる。

概念としての社会的フランチャイズ事業は、多くのヨーロッパ諸国において独自に展開されてきた。事例としては、イタリアに始まり現在スウェーデン他に広まったホテルチェーンの Le Mat、スウェーデンの前科者向け社会復帰中間施設（ハーフウェイハウス）の Villa Vägen ut!、イギリスの訪問介護事業の Care and Share Associates (CASA)、ドイツのスーパーマーケット・チェーンの CAP Market がある。これらの事業の中にはかなり大きなものがあり、CAP Market は 40 以上の店舗を持っているし、他では Le Mat のように、ヨーロッパ一国を超えて運営しているのもある。

本文書は、ヨーロッパレベルで、社会的フランチャイズ事業の概念を発展させ、事業アイデアを共有することになる、ヨーロッパ社会的フランチャイズ事業ネットワーク（ESFN）を開発するための計画を設計するものである。

何故、我々はヨーロッパ・ネットワークが必要なのか？

SIPS（The Sharing, Identifying, Promoting and Sustaining）は、国境を超えた７つのヨーロッパ主導者のパートナーシップ組織であり、社会的フランチャイズ事業の開発の仕事を進めてきた。その仕事の一部として、また特に、SIPS パートナーその他を巻き込んだオープン・スペース行事の結果として、ESFN の必要性を認識した。我々が見てきたように、社会的フランチャイズ事業は社会的企業の有効性を高めるべきであるし、その成長を促進するべきである。そのオープン・スペース行事が明らかにしたことは、ヨーロッパ・ネットワークを持つことが以下のような恩恵を提供することによって社会的フランチャイズ事業の発展を助長するということである。

ESFN の意図

社会的フランチャイズ事業を通じて、生活の質を向上させる社会的企業を発展させることによって、より良く、より持続可能な仕事をより多く創出すること

ESFN の目的

上記の意図は、下記の目的達成によって叶うであろう

１．社会的フランチャイズ事業に関する知識、接点、事業アイデアの共有

２．社会的フランチャイズ事業に関わる人たちへの同業者仲間のサポートの提供

３．ヨーロッパ全域での社会的フランチャイズ組織の開発と交流の促進

４．社会的フランチャイズ事業のための発言を用意するとともに、個々の社会的フラン

チャイズ組織、および伝統的な事業開発方法論に対する代替案としての社会的フランチャイズ事業概念への信頼性を高めること

5．社会的フランチャイズ事業概念を主唱し、社会的フランチャイズ事業とは何か、社会的フランチャイズ事業は何が取り扱えるのかに関する情報を便利に利用するポイントを提供すること

6．正統な社会的フランチャイズ組織を法的に有効にし認定するためのヨーロッパ全域にわたる基準を提供し、かくして、社会的フランチャイズ組織を始めたいと思う人たち、もしくはこれらに従事したいと思う事業者に社会的信用を提供すること

ESFN は如何にしてこれを達成するか？

このヨーロッパ・ネットワークは何をするのかを理解する前に、我々は社会的フランチャイズ事業が何によって発展するのか、その手法についていくつか理解しなければならない。

社会的フランチャイズ事業促進のほとんどの仕事は、自分たちの事業アイデアを社会的フランチャイズ組織を設立したいと思う人たちに奨励する個々の社会的フランチャイズ組織によってなされていくであろう。我々が Care and Share Associates (CASA)のようなソーシャル・ケア・フランチャイズ組織の例を見ると、これは、従業員所有の社会的フランチャイズ組織を立ち上げようとしている個々人・グループか、もしくは経済開発（たとえば、仕事の創造を望む再生機構）やサービス提供（たとえば、ソーシャル・ケアの提供を確実なものにしたいと望む市議会）に関わっている、政府機関や他の公共機関か、どちらかかも知れない。

地域的、全国的に、このような社会的フランチャイズ組織もまた、一緒になって社会的フランチャイズ事業の概念および特に個々の社会的フランチャイズ組織を推進したいと思われる。イギリスでは我々はこのことをするために INSPIRE を立ち上げつつある。この推進活動のための最初の焦点は、事業開発の正統的手段としての概念である経済開発に関わる人たち（たとえば、市議会もしくは地域開発機構）となるであろう。INSPIRE のような機関はまた、他の社会的フランチャイズ組織が具体的な区域に導入可能な足掛かりとして、該当区域で社会的フランチャイズ組織の設立を扱うのに適当である。

これらの機関は、このヨーロッパ・ネットワーク（ESFN）の機能の多くを持っているようであるが、明確に地域や国に焦点が定まっている。

ESFN は、地域的・全国的な社会的フランチャイズ事業推進機関を会員にすることになろう。それらの機関は、他のヨーロッパ諸国で発展してきた社会的フランチャイズ組織の情報と活動領域を共有できるようになるであろう。それらの中には、Le Mat ホテルチェーンのような、ヨーロッパ全域で有効に推進され得るビジネスモデルを有する社会的フランチャイズ組織も含むことになる。准会員には、CECOP のようなヨーロッパレベルで社会的企

業に関心を持っている諸機関、その他大学や研究機関のように会員になったほうが有利と見られる団体が含まれることになる。

何をするのか？

オープン・スペース行事およびその後の会議において、我々は以下のような ESFN の機能を確認した。

１．全国的・地域的な会員と社会的フランチャイズ組織にリンクした社会的フランチャイズ事業に関する宣伝用ウェブサイトとヨーロッパのアクセスポイントの提供
２．会員や実務者のための情報や最良実践事例を共有する対話型 Wiki ウェブサイトの提供
３．ロビー活動および代表活動
４．新しい事業アイデアを一緒に開発する仕組み
５．社会的フランチャイズ組織のための認証基準の提供

財源

長期的には、このネットワーク（ESFN）は自己財源であるべきである。会員は会員の権利として情報という形で実質的な恩恵を受取ることになる。それらは、事業構造、社会的フランチャイズ組織およびフランチャイズ事業概念の促進、社会的フランチャイズ組織の領域奨励機会、是認された社会的フランチャイズ組織であることの信用、その他である。

我々が信じるこれらの恩恵は、ESFN が核となる活動の資金を賄うに十分な収入を上げることを十分に果たす。

しかしながら、社会的フランチャイズ運動の展開という点でも、ネットワークの展開という点でも、そうなるには少なくとも３年の月日がかかる。その分の資金が求められる。

これは、ネットワーク管理者、推進会議、会員対話向け（Wiki ウェブサイトを通じて）であるし、推進活動（最初にはウェブサイトと行事）のためである。

これまでは、ネットワーク開発のために、リソースは SIPS およびその会員からボランタリー・ベースで提供されてきた。

我々が今いる場所

これまで、我々は、

１．　ロゴとケース・スタディの ESFN ウェブサイトを開発してきた
WWW.socialfranchising.coop

２．　以下の一部として、模写再現を確立する wiki を開発してきた。
www.wiki.coop

３．　ESFN を法人化することに同意した
４．　ネットワーク創設の討議のために欧州委員会との会合を持った
５．　『Expanding values - a guide to sosial franchising』を制作した

次のステップ

我々は以下のことをしなければならない。
１．ネットワークにもっと多くの人を引き込むこと
２．社会的フランチャイズ事業とネットワークの社会的認識を高めること
３．我々のネットワーク提案に関してより広く相談すること
４．ネットワーク設立への詳細な提案を展開すること

これは以下のことによって達成される。
１．　ネットワークを出発させ、その目的を洗練するために、理想を言えばブリュッセルの欧州委員会雇傭総局および企業総局と協力して開かれる会議
２．　ネットワークの３カ年事業計画の作成
３．　ネットワークのための財源の確認

これらの活動のいくつかは、SIPS およびその会員によって資金調達されるであろうし、他は追加的資源が必要となる（たとえば、ブリュッセル会議）。我々はこの財源を欧州委員会の該当局と協議中である。

結論として

この文書は、社会的企業発展の新しい刺激的なアプローチとして、社会的フランチャイズ事業を創設する際に重要な役割を果たすであろうネットワークなるものを創設する計画を述べたものである。その意味で、これは欧州連合全域の社会的企業の成長を促進し、かくして社会的に不利な立場の人々の雇傭、および我々の社会・環境目標の達成に重要な貢献をすることになる。