

## 英国の社会的企業と社会起業家に関する報告

速水 智子

キーワード：社会的企業、社会起業家、  
支援組織、起業家教育

### 目次

- ・はじめに
- ・これまでの英国政府の支援策
- ・英国の社会的企業と社会起業家の現状  
(インタビューと2011調査から)
- ・まとめ
- ・おわりに

### ・はじめに

英国のシンクタンク DEMOS の Leadbeater (1997) が社会起業家 (Social Entrepreneur) について取り上げてから、すでに15年が過ぎようとしている。その間、英国では政府、民間をあげて社会的企業 (Social Enterprise)、社会起業家に対して、いち早く様々な取り組みが実行されてきた。英国の社会的企業についての先行研究としては、中川 (2008) の事例に基づいた機能と役割の議論や、塚本 (2008) の非営利組織アプローチから、台頭の背景、課題についての考察がある。石井 (2010) は、英国の社会的企業の支援について、これまでの流れを整理している。鈴木 (2009) は、更に踏み込んで、経営的な側面から、資金調達について言及している。しかし、2008年前後の資料が中心である。このような中、日本においても社会的企業と

社会起業家についての関心が高まっており、英国の先駆的な対応から学ぶ点は多い。そこで今回は、中京大学企業研究所のプロジェクト助成を受け、現地調査を行った。英国の社会起業家研究で著名なオックスフォード大学サイード・ビジネススクールの Dr Alex Nicholls 氏と政府系の間接支援機関である SEUK (Social Enterprise UK) の政策研究コーディネーターの Charlotte Chung 氏にインタビューを行った。

本報告では、これらを踏まえて英国の社会的企業と社会起業家の現状についての報告を行う。

- ・これまでの英国政府の支援策  
(1997年頃から2008年前後まで)

ここでは社会的企業に対する英国政府の支援策について、1997年頃から見ていく。

### (1) これまでの英国政府の支援策

1997年からの労働党ブレア政権では、社会的排除 (Social Exclusion) の問題に取り組むために、内閣府に社会的排除対策室：SEU (Social Exclusion Unit) を設け、対策を講じた。ここで刊行された国家戦略<sup>1</sup>として提起された政策検討チーム<sup>2</sup>の政策研究がある。この中で、社会的企業は初めて政策に位置付けられた。ブレア首相は、社会的企業を「強固な社会的目的と活力ある起業家的な推進力の結合」(塚本、2008) ととらえた。

具体的な実施体制としては、政府の役割の確認から始まり体系的な支援策構築がなされていく。2001年には貿易産業省に社会的企業を支援する部署である社会的企業ユニット (Social Enterprise Unit : SEU) が設置される。ここでは、2002年に「社会的企業成功のための戦略<sup>3</sup>」が策定され、定義、位置づけ、意義が述べられる。

塚本 (2008) は社会的企業を次のように定義している。「ソーシャル・エンタープライズは、社会的目的を優先するビジネスであり、株主や所有者のための利潤最大化というニーズに動機づけられるのではなく、むしろその剰余は主としてそのビジネスやコミュニティの目的のために再投資される」としている。今回訪問した中間支援組織である SEUK の前身である SEC (Social Enterprise Coalition) も 2003年に設立されている。2005年には、社会的企業のための組織形態として、CIC (コミュニティ利益会社 : Community Interest Company) 制度が創設される。2006年には内閣府にサードセクター局 (Office of Third Sector : OTS) が設置され、先に述べた社会的企業ユニット (SEU) も統合される。サードセクター局 (OTS) は、今回の訪問先であるサイド・ビジネススクールのソーシャル・キャピタルマーケットに関する研究プロジェクトも支援している。

内閣府は 2006年に「ソーシャル・エンタープライズ・アクションプラン」や「公共サービスにおけるパートナーシップ」等を公表している。社会的企業を公共サービスの委託先と位置付け、地方自治体のための公共戦略などを示している。より公的な市場を開放しようとする狙いが見られる。

更に、鈴木 (2009) によると 2004年には中間支援組織の機能強化プログラム、チェンジアップ (Change Up) が開始され、管理・実施主体として、キャパシティビルダーズ (Capacitybuilders) が設立される。このように、社会的企業の経営能力を高めるために、

中間支援団体の整備<sup>4</sup>や育成が積極的に行われてきた。

次に資金について、中央政府が行ってきた主な支援策として、鈴木 (2009) は以下の3点をあげている。

フェニックスファンド<sup>5</sup> (Phoenix Fund) 設立 (2000)

コミュニティ投資税額控除制度<sup>6</sup> (Community Investment Tax Relief : CITR) の創設 (2003)

投資ファンド (Futurebuilders)<sup>7</sup> の設立 (2004)

以上 2008年頃までの英国の支援策を見てきた。政府が主体的に環境整備をおこなってきた点、そのために法的な環境面や中間支援機関の育成、そして社会的企業にとって、使い勝手の良い資金調達手段の提供などの支援策が実施されてきたことがわかる。

では次に、社会的企業の現状について見てみよう。

#### 英国の社会的企業と社会起業家の現状 (インタビューと 2011 調査から)

訪問先についてはオックスフォード大学経営大学院のサイド・ビジネススクールの The Skoll Center for Social Entrepreneurship と社会的企業を支援する政府系の組織である Social Enterprise UK (SEUK) を訪ねた。

(1) University of Oxford, Saïd Business school (2012年10月29日訪問)

ロンドンから電車で一時間ほどのオックスフォード駅の目の前にある。経営学大学院は 1996年の開設で、オックスフォード大学の中では、一番歴史が浅い。2003年にスコール財団により、社会起業家研究の拠点として、The Skoll Centre for Social Entrepreneurship が設置されている。現在、評価が高まっ

ており、競争率が最も高いMBA<sup>8</sup>の一つとされる。Dr. Alex Nicholls氏を訪ねた。Dr. Alex Nicholls氏は、University Lecturer in the Skoll Centre for Social Entrepreneurshipである。

ソーシャル・アントレプレナーシップ、ソーシャルイノベーションを研究領域としている。ビジネス経験もある大学教員で、社会起業家関係の著書<sup>9</sup>を出されており、日本にも講演<sup>10</sup>で来日している。

Nicholls氏には、特に起業家教育について伺った。オックスフォード大学経営学大学院では、MBAプログラムの選択科目として、Social Entrepreneurshipが教えられている。はじめに、2週間、デザイン思考についての講義を行う。その後8人の社会起業家に講演していただき、社会起業家1名につき3名の大学院生をインターンシップとして2カ月間派遣し、コンサルテーションを行う。机上の課題でなく、現実の問題解決に関わる機会となっている。

## (2) Social Enterprise UK<sup>11</sup>

(2012年11月1日訪問)

次の訪問先であるソーシャル・エンタープライズUK (SEUK)は、ロンドンに拠点をもち社会的企業を支援する政府系の組織である。

ロンドンブリッジの南に位置し、周辺は再開発のシンボリックな地区<sup>12</sup>で大企業<sup>13</sup>などが集まっている。SEUKの入っているビルは、元は消防署があった建物で一階は洗練されたオーガニックレストランで、大勢のビジネスマンにぎわっていた。

この組織は、研究機関と社会的企業のネットワークを持ち、Chief Executive & Finance、Policy、Communications & Membership、Business & Enterpriseの4部門から成り立つ。メンバーは14名である。

ここでは、Policy and Research CoordinatorのCharlotte Chung氏が対応してく

れた。

## (3) 英国の社会的企業を取り巻く現状

2008年以降の政府の動きとしては、2章で述べたサードセクター局(OTS)が、市民社会局(Office for Civil Society: OCS)に、組織変更している。

現在、英国政府では、基本政策の一つとしてBig Society(大きな社会)をあげている。以下に、Cabinet Office(英国内閣府)WEB<sup>14</sup>より、整理して示す。

Big Society(大きな社会)とは、人々が自らの生活を改善するために、ともに集まることを助けることである。それは、人々の手にもっと大きな力を与えること、権力を英国政府から地方のコミュニティに、大きく移行することである。

Big Societyの行動計画には、3つのカギがある。

- (1) コミュニティの活性化：地方自治体や地域社会に、様々な決定を行い、地域を変えていくより大きな権限を与える。DCLG (Department for Communities and Local Government: コミュニティ・地方自治省)が主導している計画立案の改革は、古いトップダウンの計画立案の仕組みを、地域社会が地域の未来を決定するように変えるだろう。
- (2) 公共サービスの開放：我々の公共サービス改革は、チャリティ、社会的企業、民間企業、従業員が所有する相互会社が、人々に高い品質のサービスを提供することを競争できるようにするだろう。労働年金省(Department for Work and Pensions)が主導する「福祉から仕事へプログラム」は、英国民が福祉から仕事へ向かうことを、広い範囲の組織が助けることができるようにす

るだろう。

- (3) 社会的活動：人々が社会において、より積極的な役割を果たすことを奨励し、またそれを可能にする。全国若者育成プログラム、コミュニティ組織化プログラム、コミュニティ・ファースト・ファンドは、人々が自分のコミュニティに関わることを奨励するだろう。

Office for Civil Society (OCS) は、内閣府 (the Cabinet Office) の一部であり、政府の様々な省を横断して、Big Society の行動計画を、実際の政策に変え、ボランティアやコミュニティの組織に支援を提供する。また、多くのカギとなる Big Society プログラムを実施する。

Chung 氏は、上記の OCS の戦略的なパートナーは 9 つあって、SEUK は、その内の一つであると述べている。関係のセクターと関係省庁が多く、多様な人々が活動しており、様々な省庁と協力して進めている。

これまでの SEUK の活動を振り返っていただいた。この 10 年間、社会的企業は増加している。SEUK は政府に対して、ロビー活動をおこない理解を得て、政策に反映することができた。広報活動については企業と一般市民に広く行ってきたが、社会的企業の認知はまだまだの段階であると述べている。

次にこの 2 年間では、労働党から保守党と自由民主党の連立に政権交代したが、社会的企業に対する取り組みは更に強化された。2010 年の選挙では両方の政党がマニフェストに社会的企業を取り上げた。政策の位置づけも高まったとのことである。

特に 2011 年の大きな出来事としては、Big Society Capital という融資機関の設立をあげている。ここでは Dormant (休眠口座) を活用し、4 社の大手銀行が 2 億 £ (約 266 億円) を出資して、社会的企業に特定して融資を始めた。このことは、人々に社会的

企業を知ってもらう効果もあったとのことである。

英国政府は地域運営において様々な人々が参加していく方法として LEP (Local Enterprise Partnership) を推し進めている。LEP は、ビジネスと地方自治体との間にあるしくみである。委員会があって予算を審議する。雇用を増やすことと経済を活性化することが目的である。この中で、社会的企業の位置づけを高めたいとのことである。

前政権で PDA (地域開発公社)<sup>15</sup> を設立したが、いくつかの地域では、活動を継続していない。英国政府全体としてはコミュニティを支援するのが基本政策であり、地方主義法を 2011 年成立させた。Right to bit では、図書館を地元自治体が閉鎖しようとする時に、社会的企業が運営を代わられるしくみがある。今の政権はこれを強化しようとしている。

#### (4) SEUK の社会的企業調査 2011

次に、SEUK の調査に基づき、現段階での社会的企業について実態を見ていこう。

今回訪問した SEUK では、現状把握と支援の方針を得るために、2 年ごとに社会的企業の調査を行っている。社会的企業の数、2009 年は、5355 組織であった。2011 年には、8111 組織であった。このうち 210 箇所オンライン調査、655 箇所電話インタビューしたものである。本稿では、2011 年のサーベイから、社会的企業の概要がわかると思われる 6 点 ( 目的のトップ 10、年間収入、収入源の内訳、雇用者数、スタートアップ時の障壁、成長時における障壁) を取り上げた。

次の図表 は目的のトップ 10 をあげたものである。

コミュニティビジネス的なものが多いと思われる。対象者が、社会的弱者にかかわるものも多い。あげられた目的については、国の違いによらず日本と重なる部分が見られる。

図表 英国の社会的企業の目的 TOP10

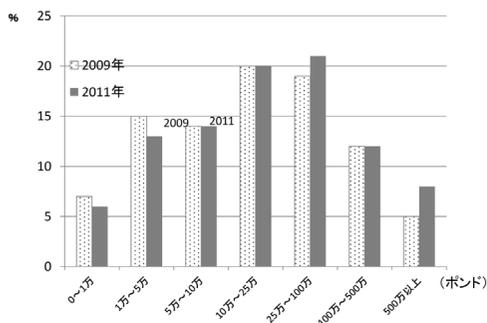
順位	内容	割合
1	特定のコミュニティの改善	25%
2	雇用機会の創出	24%
3	社会的弱者の支援	23%
4	健康福祉の改善	22%
5	教育の促進	19%
6	社会的排除の対応	18%
7	環境保全	16%
8	金融面での排除への対応	13%
9	社会的弱者（子どもと若者）	10%
10	安価な住宅の提供	10%

(出所) A report on the State of Social Enterprise Survey 2011 を元に筆者作成。

上位の目的を見ても政府の掲げた基本政策と合致するものであり、政府と社会的企業が同じゴールを目指していることが理解される。

次の図表 は、社会的企業の年間収入を2009年と2011年で比較したものである。

図表 社会的企業の年間収入比較



(出所) A report on the State of Social Enterprise Survey 2011 を元に筆者作成。

中央値は2009年17万5千£ (約2,300万円) で、2011年24万£ (約3,200万円) に伸びている。全体的に規模が小さい事業者から大きいところまで範囲がある。かなりの割合が中小である。

次の図表 は収入の内訳である。全体とし

て、収入源の一位が消費者であることから、ビジネス的な側面で頑張っている。一方、公的機関に負っている部分もあり、まだまだ一人立ちしていない点も見られる。

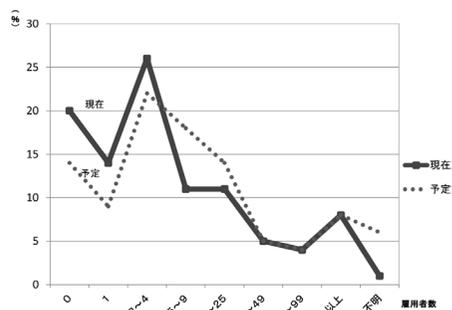
図表 収入の内訳

収入先	メインの収入金	1位ではない収入先
(一般市民) 消費者	37%	66%
公的機関	18%	50%
企業	13%	44%
社会セクター	5%	39%
公的基金	9%	38%
募金	4%	29%
他の社会的企業	3%	29%
寄付	1%	21%
その他	6%	11%
	(含みが100%)	

(出所) A report on the State of Social Enterprise Survey 2011 を元に筆者作成。

次の図表 は雇用者数の現在と未来を示したものである。

図表 社会的企業の雇用者数の現在と未来



(出所) A report on the State of Social Enterprise Survey 2011 を元に筆者作成。

雇用者数は全体としては、少ないものの、規模の割には人を使っている。将来雇用しようということは、将来の成長を見込んでのことと思われる。

次の図表 と は社会的企業が直面する障壁についてのものである。社会的企業については、日本においても融資の困難さが共通にあげられている。

図表 はスタートアップ時の障壁である。

図表 社会的企業のスタートアップ時の障壁

スタートアップ時の障壁	割合
融資の不足 / 欠如	45%
キャッシュフロー	22%
適切なスキル経験の欠如	19%
時間の圧力	17%
顧客が社会的企業を知らない	15%
市場参入の困難さ	12%
公的サービスの調達における保証	11%
経営支援の助言の不足 / 欠如	10%
銀行と支援機関における文化の理解	9%
規制 例 (健康と安全)	9%

(出所) A report on the State of Social Enterprise Survey 2011 を元に筆者作成。

Chang 氏は、融資する銀行側も社会的企業のビジネスを理解していない点があると述べている。

つまり、利益が多いわけではないことがあげられる、長い期間の我慢強い資本が必要であり、成長型のベンチャーキャピタルとは異なる。基本的には成長に時間がかかるので、特別の支援が必要であることを指摘している。

SEUK は組織の支援を焦点としており、他に UnLtd という支援組織がある。これは個人を支援していくものである。支援は 18 か月あるいは、2 年で持続可能か判断して、持続可能であると判断するとスケールアップサポートをする。

これには、ソーシャルリプリケーション、リーダーシップの 2 つのプログラムがある。

ソーシャルリプリケーションはフランチャイズ方式で社会的事業を増やしていくことである。リーダーシッププログラムは、組織の拡大に備えるためのものである。

専門家がメンターとしてビジネスと法律のアドバイスをしている。

こうしたプログラムがなぜ、必要かということ、環境の変化がある。経済、市場の変化に対応しなくてはならない。成長にともなう組織の変化もある。

ここまでは一般の起業家支援と同様であるが、「ソーシャルは、何が違うのか？」との問いには、次のように答えている。

社会的な企業には、たくさんの小さな違いがある。法律的な組織形態、社会的なミッションが違う。また、働く領域が違う。それはとても困難な領域であり、ハイリスクである。困難な課題を理解するには特別な専門性が必要とされる。

図表 社会的企業の接続可能と成長時の障壁

持続可能と成長時の障壁	割合
投融資の不足 / 欠如	44%
キャッシュフロー	20%
市場における競争の増加	12%
公的サービスの調達における保証	12%
時間の圧力	10%
規制 例 (健康と安全)	9%
市場参入の困難さ	8%
現在の経済状況/市場の条件/景気の後退・失業率	8%

(出所) A report on the State of Social Enterprise Survey 2011 を元に筆者作成。

以上、社会的企業の現状について見てきた。

一般の企業が目的とするものは、経済的価値に関わるものである。しかし、社会的企業の目的を見ると社会的価値の創出に関わるものである。しかもその受益者の多くは社会的弱者である。持続的な事業運営を目指すものの、受益者から直接、利益を得ていくことは難しい側面もある。従って、ビジネスモデル構築の観点からは、難易度の高い運営と考えられる。実際、サーベイにも示されたように、運営上の障壁について、やはり融資に関するものの割合が高い。また、年間収入を見ても

それほど大規模な事業とはなっていない。収入内訳も公的機関や基金、寄付などの比率も高い。かなり厳しい事業運営の状況と言えるだろう。

最後のインタビューとして、ソーシャルメディアの活用と女性の社会起業家について伺ったところ、次のように述べている。

ソーシャルメディアの活用は非常に活発であり、効果をもたらしている。コミュニティの知識や経験を共有することに利用している。大企業では発言を気にしたりしなくはいけなさが気軽におこなっている。若い人たちは、スキルを元々持っており、スタートアップをしている人たちは活用しているとのことである。

また、女性の社会起業家については、英国では社会起業家に女性は多いし、向いていると思われる。仕事の仕方がフレキシブルでビジネスモデルにしても組織の形態にしても種類が多いので、向いている。ワークライフバランスといったものは、社会的企業に適しているし、多様性があるので女性に向いている。ソーシャルミッション（社会的使命）といったものは、女性に魅力的なものであるし、自然なことなので、女性起業家が多いのではないだろうかと述べている。

#### ・まとめ

さて、これまで英国の社会的企業について、過去、現在と見てきた。特に現在の状況は、インタビューやとサーベイから雰囲気伝わってきた。

このように見てくると社会的企業自体がブレア政権の社会的排除対策の中で重要な役割を期待されて、クローズアップされてきたことが読み取れる。そのために社会的排除問題と社会的企業の支援は、政策の中で密接にかかわりながら CIC 制度の創設など、条件整備が戦略的に進められていったことが理解される。更にその政策は政権交代後も強力に進

められている。また、これまでの協同組合やチャリティなどの市民社会の歴史をもつ英国の底力が備わっていたことも見逃せない。このようなコミュニティの活力が社会的企業というものの、流れを一層、加速させていったのではないかと考えている。

さて、このような中、2点ほど今後の課題として疑問に残った点について、考えをまとめておきたい。

なぜ社会的認知がそれほど広がっていないのか。

英国では政府の積極的な支援と戦略が効果を生み出しており、社会的企業の増加も著しい。一方、先進国といえども“社会的企業”の認知がそれほど広がっているわけではない。日本においても同様で、ソーシャルビジネス研究会の報告<sup>17</sup>でも、ソーシャルビジネスの社会的認知が低い点が真っ先にあげられ、高めることの重要性が述べられている。

なかなか認知が高まらない理由として、本稿では、“社会的企業”それ自体が革新的な存在であることに起因しているのではなかろうかと考えている。

例えば、特に EU の社会的企業<sup>18</sup>の場合、活動部門としては、公的セクター（政府、行政）や民間セクター（企業）に属さず、サードセクター（非営利組織、協同組合、慈善団体など）に位置付けられる。これは、社会システムの中で政府や民間企業のように役割によって、明確に位置づけられるといった存在とは言い難い。またその形態においても、一企業でありながら利益の最大化を目指すわけではないといったように、従来の企業とは異なる運営原理が見られる。その創出する成果に至っては、社会的弱者やコミュニティに価値をもたらすというように、慈善組織そのものである。しかし、慈善組織とは異なり、その方法論は、極めてビジネス的であり、持続可能である。

企業と見るか慈善組織と見るか、人々の視

座によって、社会的企業は姿が変わると思われる。従って、社会的企業を正しく認識するためには、従来の企業像や部分的な認識では、全体像が見えてこないのではなかろうかと考える。そのためには、社会的企業にまつわる新たな価値観や文化を理解していく時間も確かに必要であろう。そこでは、社会的企業自身も正当な信任を得るための、地道で誠実なふるまいが欠かせないと考える。これこそ、現段階における社会的企業のもう一つの重要な役割と考えられる。一方、社会も新たな価値観を受け入れる度量と長期にわたる寛容な対応で社会的企業の行動様式や成果を見守っていく姿勢も必要とされる。更に、従来の評価の枠組みや経済的価値に立脚した発想から転換し、社会的企業はソーシャル・イノベーションを拓く可能性を持つという、より積極的な役割を社会に知らしめていくことも重要であると考ええる。

#### 成功した事業の成長についての在り方

社会的企業の成長についても従来の企業とは異なる点が見られる。成長のスピードは遅いと考えられている。成長の議論の中で、ボルザガ (Borzaga, 2001) は、社会的企業には出発時の規模以上には成長できない傾向もしばしばあると述べている。

SEUK の Chung 氏も事業が持続可能であると判断するとスケールアップ支援のプログラムに移ることを述べている。その中では、“ソーシャルリプリケーション”つまり、複製していくことが重要視されている。必ずしも成長イコール拡大に向かうといったものではないことが理解される。この点は、社会的企業の成長モデルを示す特徴的な点ではないかと考えている。

従来の企業における、急激な成長、拡大を目指すといった方向とは異なり、社会にオープンにして普及することに意味があるということを示していると考ええる。

例えば、英国のアンドリュー・モーソン牧

師ら初期の著名な社会起業家たちが始めた Community Action Network (CAN) では、次世代の起業家の育成やインキュベーション施設などを作り、社会起業家を物心両面で応援している。SEUK もケーススタディで成功事例の普及などを行っている。

筆者は社会起業家の事業では、準備期間が長い点、小さな成功を繰り返しながら広げることをあげ、大規模な起業家を目指すことよりも、スキルや知見を皆で共有し、移転、発展させるための協働ネットワークが重要と考えている。(速水、2010、pp. 76-81)。

ソーシャル・イノベーションの観点からは、社会変革に至るためのプロセスとして、独占的に一組織が広げていくことより、そのビジネスモデルをオープンにして、使ってもらい、移転することが重要と考えられる。事業規模は小さいながらも有機的に結びつきながらイノベーションの普及を達成する可能性もあると考えられる。

#### ．おわりに

本報告では、英国の社会的企業の状況をインタビューやサーベイから見てきた。

社会的企業の扱う領域がとても困難なものだということは、繰り返し Chung 氏から聞かされた。それは社会的企業の対象とする領域の複雑さでもあり、課題の深刻さでもあり、ビジネスとして成立するための難易度の高さと思われる。

更に、たとえ成功モデルといえども成長の歩みは緩やかで極めて長期的にならざる負えない側面も持っている。成功モデルの移転について伺った時に、Nicolls 氏は何を持って成功と言えるのかわからないとおっしゃった。その意味するところは経済的な側面でのみでは測れない社会的価値もあわせて評価にかかわるからだろうかと考えてみた。一筋縄ではいかない、社会的企業の存在である。

最近の傾向として、若者や女性たちが社会

起業家として増えているとのことである。日本においても社会起業家としての若者たちの活動がしばし散見される。今後、社会的企業に特有の支援の在り方が議論されていくだろう。

今回は詳細な調査とまではいかなかったが英国の支援の在り方について、現場の声や雰囲気を得ることができた。今後は今回の調査の課題にもとづいて、日本の社会的企業の事例にもアプローチしていきたいと考える。

注

- 1 『英国を共に築いていこう：近隣再生のための国家戦略 (Bringing Britain together: a national strategy for neighbourhood renewal) 出所 (2009年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)
- 2 Policy Action Team
- 3 Social Enterprise, A Strategy for Success
- 4 経営に関する専門知識の全国拠点の設置 (ファイナンス、ガバナンス、情報通信技術、ボランティア活動、労働)
- 5 貿易産業省が不利な条件化の下に置かれている地域や人々を金銭的に支援するという目的で設立
- 6 地域開発金融機関 (CDFI) への投資促進目的で導入された減税スキーム
- 7 行政からの委託事業を受注するための必要資金の融資
- 8 2009年、フィナンシャル・タイムズによるフルタイム・MBA ランキングでは第9位であった
- 9 Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change (2006), Social Innovation (2012)
- 10 2012年2月25日開催「ソーシャルビジネス・スケールアウト・シンポジウム」
- 11 <http://www.socialenterprise.org.uk>
- 12 社会起業家を取り上げたシンクタンク DEMOS も SEUK の向かい側にある。

- 13 PWC (プライスウォーターハウス)、EY (アーノスト&ヤング)
- 14 Cabinet Office  
(<http://www.cabinetoffice.gov.uk>)
- 15 Regional Development Agencies 1999年にブレア政権時に発足。
- 16 A report on the State of Social Enterprise Survey 2011
- 17 ソーシャルビジネス研究会報告書 (2008) のアンケートでは、ソーシャルビジネス事業者が想起できる者は全体の16.4%に留まり、認知度は非常に低い。
- 18 「サードセクターにおける社会起業家活動の現象」 L'Emaergence des Enterprise Social en Europe

引用・参考文献一覧

- Leadbeater, C. (1997) The rise of social entrepreneur, DEMOS,  
<<http://www.demos.co.uk//publications//socialentrepreneur>>.
- Borzaga, C. and Defourny, ed (2001), The Emergence of Social Routledge. (内山哲郎・石塚秀雄・柳沢敏勝共訳 『社会的企業』日本経済評論社、2004)
- Cabinet Office (内閣府) Web より  
<http://www.cabinetoffice.gov.uk>
- 速水智子 (2010) 「社会起業家とソーシャル・イノベーション」、中京大学大学院経営学研究科博士論文
- 石井芳明、(2010) 「英国と韓国政府の社会的企業支援」、『ソーシャル・イノベーション』、日本経済評論社、第4章 pp.95-119.
- 内閣府 <http://www.cao.go.jp/youth>
- 中川雄一郎(2005) 『社会的企業とコミュニティの再生』、大月書店
- 中川雄一郎・柳沢敏勝・内山哲朗編著(2008) 『非営利・協同システムの展開』、日本経済評論社.
- 日英高齢者、障害者ケア開発協力企業日本委員会主催 (2001) 日英シンポジウム Mawson Andrew 講演録、

<[http://www.pref.osaka.jp/chiiiki/fukushi/event/20011123/1eq\\_m.html](http://www.pref.osaka.jp/chiiiki/fukushi/event/20011123/1eq_m.html)>.

ソーシャルビジネス研究会報告書 (2008)

<http://www.meti.go.jp/press/20080403005/20080403005.html>.

Social Enterprise. org. uk Survey 2011

鈴木正明 (2009) 「英国のソーシャルエンタープライズ 日本の社会的企業育成への示唆を探る」、日本政策金融公庫論集第3号、日本政策金融公庫総合研究所

塚本一郎・山岸秀雄 (2008) 『『ソーシャル・エンタープライズ』』、丸善株式会社

塚本一郎 (2006) 「社会的企業：「営利」と「非営利」のハイブリッド」、『ボータレス化するCSR』、同文館出版、第13章 pp. 237-258.

大山博 (2005) 「英国の社会起業によるソーシャルインクルージョン」、『ソーシャルインクルージョンと社会 起業の役割』、ぎょうせい