

<b>Title</b>	社会的企業の事業活動、企業形態、ガバナンス：フランスの社会連帯経済を中心に
<b>Author</b>	大田, 康博 / 立見, 淳哉
<b>Citation</b>	経営研究. 71(1); 17-39
<b>Issue Date</b>	2020-05-31
<b>ISSN</b>	0451-5986
<b>Textversion</b>	Publisher
<b>Publisher</b>	大阪市立大学経営学会
<b>Description</b>	

Osaka City University

In April 2022, Osaka City University and Osaka Prefecture University merge to Osaka Metropolitan University

# 社会的企業の事業活動、企業形態、ガバナンス

— フランスの社会連帯経済を中心に —

大田 康博・立見 淳哉

## 目次

- 1 序論
- 2 フランス社会連帯企業の特徴
- 3 オー・ド・フランス州における社会連帯企業
- 4 結論

## 1 序論

グローバルな企業間競争や産業構造の変化に伴い、先発工業国では、長期的かつ深刻な経済衰退（所得減少、失業、地方財政の悪化など）に直面する地域が現れている。そのような地域では、就労機会や教育・福祉サービスを十分に得られない人々が増加し、経済的・社会的格差の拡大が懸念されている。

これらの問題は、企業による営利事業への支援や、政府による所得再分配および公共サービスの提供のみでは解決できていない。こうしたなか、期待が寄せられているのが、社会的問題の解決にイノベーションをもたらす企業家活動である。社会的企業家活動の活性化は、持続可能な社会づくりにおいて、極めて重要な位置を占めるようになってきている（OECD 編著，2010；シュワルツ，2013）。

社会的企業家活動が活発な国の一つがフランスである。同国では、社会における権力の集中と不平等の拡大を解消しようとする社会運動「社会連帯経済」（ESS: l'économie sociale et solidaire）が勢力を増しつつある（ラヴィル，2012，3-5 頁；北島，2016）。しかも、ESS の理念に基づき経済活動を行う企業（以下、「社会連帯（ESS）企業」）が、福祉のような従来の主要領域のみならず、営利企業と競合する分野でも事業を展開している。フランスのこうした動きは、企業による様々な社会的事業の実践を可能にした事例として注目に値する。

フランスにおいて ESS 企業の活動が広範な領域でみられるようになったのはなぜか。その要因を探るには、具体的な ESS 企業の活動に加え、同国の企業法を検討しなければならない。なぜならば、企業法は、当該国における社会的企業の事業領域、企業形態、ガバナンスを定めるものであり、社会的企業家による活動領域の選択や活動の有効性に大きな影響を与える制度

的枠組みだからである。

しかし、Lindsay and Hems (2004)、Laville ed. (2007)、ラヴィル編 (2012)、Laville, Young and Eynaud eds. (2015)、北島 (2016) など、フランスの ESS に関する従来の考察は、その思想や理論に関する概念的検討や、福祉など社会的経済の分野での活動実態に関する研究が中心であり、ESS 関連企業法のフランス的な特徴や、福祉以外の分野での ESS 企業の具体的な活動については、十分な分析が行われているとは言えない。

そこで、本論文では、フランスの ESS 企業関連法およびオー・ド・フランス州の ESS 企業の事例研究により、広範な領域での ESS 企業の活動がいかにして可能になったのか、また、各 ESS 企業がどのような事業活動、企業形態、ガバナンスを採用しているのかを明らかにしたい。オー・ド・フランス州は、フランス三番目の大都市圏を含み、石炭や繊維産業を中心とする工業都市として発展したが、それらの産業が衰退するにつれて様々な経済的・社会的問題が発生した。また、同州は、ESS が活発な地域としても知られている。したがって、本論文にとって好個の対象といえよう。

以下、第2節では、上場株式会社や欧米の社会的企業の制度的枠組みを確認し、ESS 企業の位置づけを明確にする。次に、フランスの社会的経済および連帯経済の展開と 2014 年に成立した ESS 関連法の意義を検討する。さらに、第3節では、オー・ド・フランス州における ESS 企業の事例を、事業活動、企業形態、そしてガバナンスに注目して分析する。最後に、結論および残された課題について述べる。

## 2 フランス社会連帯企業の特徴

### 2.1 社会的企業に関する議論

ESS とは、多様な利害関係者による参加を通じて、労働や生活における社会的・経済的格差をなくそうとする社会運動である<sup>1)</sup>。ESS 企業の活動は、活動する国の企業法に定められた企業形態やガバナンス・ルールに基づいて行われる。したがって、企業法およびその根底にある社会的企業観によって ESS の展開は大きく異なる。ESS の拡大が注目されるフランスでは、ESS 企業の形態やガバナンスについてどのような制度的枠組みが整備されているのだろうか。

#### 2.1.1 上場株式会社の制度的枠組み

社会的企業は、私企業による営利活動などがもたらす社会問題の解決に取り組もうとするものだが、フランスの ESS 企業は、上場株式会社のガバナンス・ルールなど、営利企業の仕組みを一部採用している。ここでは、上場株式会社の制度的特徴を確認するとともに、社会問題の解決における上場株式会社の限界を確認しておこう。

上場株式会社は、大規模な営利事業に適した会社形態として発展した。株式会社の制度的特徴は、全ての社員（株主）が会社債務の返済責任を出資額の範囲でしか負担しないことにある

（有限責任）。有限責任を前提に出資を広く募れば、多くの資金を集めることができる。

上場会社の場合、株式を購入しさえすれば誰もが株主になることができる。つまり、経営者は、出資者の構成を基本的にコントロールできない。株式を購入した株主は、自益権（剰余配当請求権など）と共益権（株主総会での議決権など）を獲得する。

株式会社の最高意思決定機関は株主総会であり、原則として、1株1票の多数決による決議が行われる。この資本多数決の原則下では、意思決定において行使できる各社員の議決権の数は所有株式数に応じて異なり、最も多くの株式を有する者が最多の議決権を手にするようになる。

株主のうち、取締役の選任などの意思決定で大きな影響力を行使できるのは、所有株式数の多い者、すなわち経済力のある株主である。そして、株主の地位は、株式の売買を通じて他者に移転できる。一般的に、株主は経済的利益（高い株価や配当率）を求めており、株主からの期待に応えることができない経営者は、解任されたり、株価下落に直面したりする。そのため、上場株式会社の経営者は、良好な事業成果をあげ、株主を満足させなければならない。

以上のように、上場株式会社は、経済的利益を重視する社員（株主）が主たる構成員であり、経済力の強い株主によって意思決定が支配されているため、会社経営は、利益を最大化するよう方向づけられている。したがって、一般的に、株式会社では、利益の拡大に直接寄与しない投資や雇用は回避される。そして、業績不振に陥れば、工場閉鎖や大量解雇が実施される。このような企業行動は、立地地域の景気を悪化させたり、失業などの社会問題を発生させたりする一因となる。

### 2.1.2 社会的企業と社会連帯経済

こうした社会問題に対応しようとする事業体が、社会的企業である。社会的企業の事業活動、企業形態、ガバナンスに関する考え方としては、以下の2つの代表的立場がある。

第一の立場は、社会的活動との関連の有無に注目して企業の社会性を評価するものである。このような立場をとる場合、ある企業が社会的活動と関連する事業を行っていても、営利を追求する株式会社でも社会的企業とみなす。営利追求を認めるのは、利益が社会的活動のための重要な資源と考えているからである。こうした社会的企業観は、たとえばアメリカにおいて支配的であった（OECD 編著, 2010, pp. 14-15）。

アメリカ的な社会的企業観を採用する場合、ESS 企業以外の様々なものが社会的企業に含まれることとなる。そうした社会的企業の中には、たとえば、従業員、地域住民など多様な利害関係者による参加を認めず、ESS の構成員と連携しないものもあろう（廣田, 2016）。

第二の立場は、私企業とは異なる特定の企業形態（協同組合など）をとり、その目的に相応しいガバナンス・ルール（例：1人1票の多数決の原則）をそなえた企業に社会性を認めるものである。この立場をとるヨーロッパでは、「社会的企業家精神」や「社会的企業」が、①財・

サービス生産活動の継続性、②自治能力、③経済的リスク、④地域社会に有益なものをもたらす明確な目的、⑤資本所有にもとづかない意思決定権限、そして、⑥利益の分配の限定性、などの観点から定義されてきた（OECD 編著，2010，pp. 14-15；ラヴィル編，2012，3-5 頁）。その結果、ヨーロッパの社会的企業は、メンバーシップを限定している（Lindsay and Hems, 2004, p. 268）。後述するフランスの社会的経済も、同様の立場をとっていた。こうした社会的企業は、福祉・医療などの領域で主に活動してきた。

ESS 企業は、ESS の理念を共有し、その実践を確実なものとするためのガバナンス・ルールを備えた社会的企業である。たとえば、ESS 企業は、利益追求のために従業員に劣悪な条件下で働かせるようなことはすべきではない。また、仕入先の存続・発展や自立を促したり、利害関係者を財・サービスの開発・生産・販売に参加させ事業活動を「社会化」したり、立地地域の持続的発展に貢献したりすべきだと考えられている（ラヴィル編，2012；廣田，2016）。このような目的をもつ ESS 企業には、多様な利害関係者が対等な関係で事業活動に参加でき、活動の成果（利益）の多くを企業内部に留保し、活動を継続することが求められている。

ESS は、その実践が担保されるならば、会社形態での参入を必ずしも排除しない。フランスでは、2014 年の法令によって、あらゆる形態の企業が一定の条件を満たせば ESS として認められることとなった。そして、後述のように、オー・ド・フランス州でも株式会社形態をとる ESS 企業が現れている。そのような ESS 企業では、メンバーが限定されないだけでなく、一定の効率性を確保するためのガバナンス・ルールを採用している。この新たな法令により、ESS 企業はより競争的な分野でも存立できるようになったといえよう。

欧米の社会的企業およびフランスの ESS 企業の特徴を整理すると、表 1 のようになる。フランスでは、ESS の実践を担保するよう社会的企業に求めており、事業活動の限定方法がア

表 1 アメリカ的・ヨーロッパ的な社会的企業とフランス的な社会連帯企業の関係

	アメリカ的社会的企業	ヨーロッパ的社会的企業 (フランス的な社会的経済)	フランス的社会連帯企業
事業活動	弱い限定 (社会的活動との関連性)	強い限定 (提供する財・サービスの社会性)	強い限定 (ESS の実現)
企業形態	限定せず	限定 (例: 協同組合)	ESS を実現できる限り、多様なものが選択可能
ガバナンス	限定せず	限定 (例: 1 人 1 票の多数決)	ESS を実現できる限り、多様なものが選択可能 (様々な利害関係者への情報提供と参加を重視)

出所) 筆者作成。

アメリカや他のヨーロッパの社会的企業とは異なっている。さらに、フランス政府は、社会的企業に様々な企業形態とガバナンス・ルールの採用を認め、ヨーロッパ的な社会的企業よりも広範な領域で有効かつ効率的な活動ができるようにしている。

以上のような ESS 企業は、フランスにおける社会的経済の衰退と連帯経済の台頭、さらには両者の融合に伴う、社会的企業関連諸法の度重なる改正の産物であった。次項では、その過程を確認し、現行法の内容を検討しよう。

## 2.2 フランスにおける社会連帯経済と企業法—SCIC を中心に—

### 2.2.1 社会的経済と連帯経済

ESS は、社会的経済、連帯経済、社会的起業家という出自の異なる複数の概念を包括する言葉である。なかでも社会的経済の歴史は古く、19 世紀以降、近代化と工業化が進む中で分断された人々が連帯し諸問題に対峙するために生み出された、協同組合・共済組合・アソシエーションといった諸組織に起源を持つ。しかし、第二次世界大戦後のフォードイズム期（大量生産・大量消費を基調とした社会経済レジーム）を通じて社会的経済は本来の目的と役割を失い、衰退または「通俗化」するに至る<sup>2)</sup> (Laville, 2015)。

社会的経済は、新しい社会経済レジームの模索が続く 1970 年代末頃から、再び積極的に評価されるようになった。他方で、1980 年代以降には、連帯経済が、社会的経済では十分解決できなかった問題に取り組み、勢力を増していった (立見, 2018)。連帯経済は、連帯の原則に則り、「経済活動を通じた参入 (社会的包摂)」などによって、特に地域における権力の集中や富の不平等を解消しようとした (北島, 2016)。

当初、社会的経済の関係者は連帯経済について批判的であったが、2000 年頃から両者は「社会連帯経済」として並列的に扱われるようになり、特定の地域では両者が連携する事例が現れてくる (北島, 2016)。そして、2001 年には、その後 ESS にとって重要な組織形態の一つとなる SCIC (集合的利益のための協同組合会社: *société coopérative d'intérêt collectif*) に関する法令が制定された。SCIC は、社会の一般的利益に適う財・サービスの提供を目的とし、ESS を担う企業である。

SCIC 法下での協同組合は、多様な利害関係者を構成員とする一方で、より広い経済活動を展開できるようになり、資金的基盤の強化が可能になった (Lindsay and Hems, 2004, p. 283)。出資者は、①提供する財・サービスの受益者、②SCIC の従業員、そして③ボランティア、政府機関、またはその他 SCIC の活動に関与する者により構成されなければならない。また、出資者が有する議決権は、出資額の多寡にかかわらず、1 人につき 1 個とされた。

SCIC では、事業活動の継続性を確保するため、利益配当が制限されている。準備金が資本金の金額に達している場合は、利益の 50% 以上を定款の定めによる準備金として積み立てなければならない。準備金が資本金の金額に達していない SCIC は、各事業年度の終了時に、利

益の15%を準備金として積み立てる必要がある<sup>3)</sup>。

SCICは、株式会社とは異なり、出資者から委任された者（エージェント）が経営を担うものではなかった（Lindsay and Hems, 2004, p. 284）。しかし、2014年に公布された法令では、SCICを含む社会的経済の諸組織のみならず、一定の条件を満たせば、全ての企業がESSを推進するものとして認められることとなった。この新制度は、営利企業のガバナンスを一部採用したものをESS企業と認定することで、従来のESSの主な対象領域（福祉など）のみならず、より競争的な領域でもESSを推進しようとしたものとみなすことができる。

### 2.2.2 社会連帯経済関連法とSCIC

2014年7月31日に公布された法令（LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire）は、地方自治体のESS企業への出資比率の上限を引き上げ、地方自治体が意思決定においてより大きな影響力を行使できるようにした<sup>4)</sup>。また、所定の条件を満たせば、営利企業もESSの性格を有するものとして認めた。

同法令に基づく「社会的効用を追求する企業」は、以下の3つの条件の少なくとも1つを主目的としていなければならない。第一に、経済的または社会的な状況、あるいは個人的な状況（特に健康状態）のために脆弱な状況にある人々への支援である。支援対象となりうるのは、その企業の従業員、ユーザー、顧客、メンバーまたは受益者である。第二に、教育、社会的繋がり形成・保持、地域の結束の維持・強化を通じた、社会的排除や様々な不平等の克服である。第三に、エネルギー転換または国際的連帯を通じ、上記2つの目的のいずれかに関連した、経済・社会・環境・参加の次元での持続可能な発展への貢献である。

さらに、ガバナンスや利益配分に関する以下の要件も満たさなければ、ESSとは認められない。すなわち、①会社の目的が単なる利益分配以外であること、②民主的ガバナンスが存在すること（株主総会における議決権は、資本多数決のみによるものであってはならない<sup>5)</sup>）、そして、③会社が得た収益が、主に会社の再投資に用いられ、事業の継続および発展が図られること、である。

ESSとして認定された企業は、フランス公的投資銀行（la Banque Publique d'Investissement [BPI] France）などの金融機関による資金調達上の優遇策等の対象となる。たとえば、BPI Franceによる基金（国と地方自治体が拠出した総額40百万ユーロ）と一般銀行によるESS向け融資が整備された。

このように、2014年の法令の下では、非営利部門である社会的経済は自動的にESSに属することになるほか、企業の目的、ガバナンス、利益配分がESSの理念に沿っていれば、資本会社 *société de capitaux*、すなわち通常の営利企業の資格をもつものでもESS企業として認められる。なかでもSCICは、利害を異にする多様なステークホルダーを結集させながら連帯経済の目的を達成する仕組みとして、ESSを特徴付ける組織形態となっている。会社（株式

会社 [société anonyme: SA]、有限責任会社 [société anonyme à responsabilité limitée: SARL]、単純型株式会社 [sociétés par actions simplifiées: SAS] が SCIC としての認定を受けるには、定款をふさわしいものへと変更する必要がある（経済産業省, 2015, pp. 40-48）。

では、営利企業と同様の資格を持つ企業が SCIC として認定されると、どのような利点があるのだろうか。表 2 は、通常の営利企業（株式会社または有限責任会社・単純型株式会社）と営利企業の法人資格を持つ SCIC の特徴を比較したものである。同表から、SCIC は会社設立や税負担の面で優遇されていることがわかる。たとえば、SCIC が株式会社の形態をとる場合、最低資本金は通常の株式会社の半額であり、分割不可能な準備金は課税対象外とされている。

表 2 営利企業と SCIC の比較

	株式会社(SA)		有限責任会社(SARL)/単純型株式会社(SAS)	
	通常	SCIC	通常	SCIC
出資者の最低人数	7人	7人	2人	3人（最低3つの出資者分類があるため）
最低資本	37,000 €	18,500 €	特になし	特になし
固定資本/可変資本	固定資本	可変資本	固定もしくは可変	可変
出資者の議決権	保持する資本の比率	1人=1票	保持する資本の比率	1人=1票
持分の譲渡	出資者間もしくは第三者への株式の移譲	辞任時に返還	固定資本であれば、出資者間もしくは第三者への持分の移譲、可変資本であれば辞任時に返還	辞任時に返還
利益分配	法定準備金が配当かを問わず自由に分配可能	利益の多くが（最低57.5%から最大100%まで）、分割不可能な法定準備金に充当される。剰余金（成果の最大42.5%）は、場合によってはあり得る公的支援の控除後に、組合持分part socialの報酬に充当される。報酬の割合は、最大でも民間会社債権の収益率（TMO）の平均的割合に等しい。	法定準備金が配当かを問わず自由に分配可能	利益の多くが（最低57.5%から最大100%まで）、分割不可能な法定準備金に充当される。剰余金（成果の最大42.5%）は、場合によってはあり得る公的支援の控除後に、組合持分part socialの報酬に充当される。報酬の割合は、最大でも民間会社債権の収益率（TMO）の平均的割合に等しい。
会社財産の活用 valorisation du patrimoine	株式の移譲、清算、法定準備金の配分に伴う剰余価値は、出資者に帰属する。	投資資本の返還。インフレーションにスライドした再評価の可能性を含む。	持分の移譲、清算、法定準備金の配分に伴う剰余価値は、出資者に帰属する。	投資資本の返還。インフレーションにスライドした再評価の可能性を含む。
支払準備金への利益の充当	利益の5%を義務づける	利益の15%を法定支払準備金に、かつ剰余金（42.5%）の半分を分割不可能な支払準備金に当てること、つまり57.5%から100%を支払準備金に回すこと	成果の5%を義務づける	利益の15%を法定支払準備金に、かつ剰余金（42.5%）の半分を分割不可能な支払準備金に当てること、つまり57.5%から100%を支払準備金に回すこと
法人税	あり、普通法の比率で課税	あり。普通法の比率で課税されるが、分割不可能な支払準備金に充当される成果の部分は会社への課税の対象とならない。会社の持分に重用される可能性のある部分には、一般の法的比率が適用される。	あり、普通法の比率で課税	あり。普通法の比率で課税されるが、分割不可能な支払準備金に充当される成果の部分は会社への課税の対象とならない。会社の持分に重用される可能性のある部分には、一般の法的比率が適用される。
協同組合の資格再審査	該当なし	5年ごとに行われる	該当なし	5年ごとに行われる
会計監査人	あり	あり。	条件付きで、あり。	条件付きで、あり。

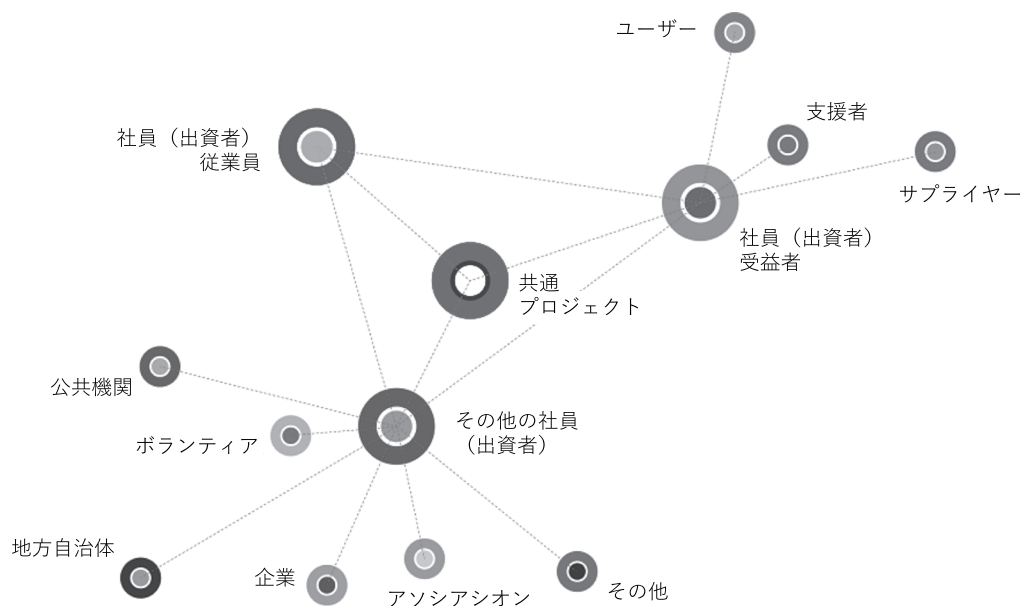
出所) CGSCOP の HP で閲覧可能なパンフレットの表より筆者作成。 <http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/documentation/guides>（最終閲覧日：2020年1月6日）



また、SCICには、資本流出を抑制するルールも準備されている。株式会社では内部留保（準備金）か配当かを問わず利益の配分は自由だが、SCIC株式会社では分割不可能な準備金に最低でも57.5%が配分されなくてはならない。また、準備金は課税の対象外となるため、配当の割合が少なく準備金の割合が高いほど、税制面での優遇は大きくなる。これは、内部留保へのインセンティブとなる。

さらに、SCICは、メンバーシップについて特徴的な方針をとっている。図1に示すように、協同組合会社の全国組織であるCGSCOP（Confédération générale des Scop: Scop総連盟）は、従業員、事業の受益者、さらに地方自治体、企業、アソシアションといった地域社会・経済を構成する様々なタイプのアクターが、社会的効用に貢献する共通の事業（プロジェクト）のために協力することを想定している。このような理念が実践されるならば、SCICは、本来利害を異にする様々なアクターが結集し、地域のビヤン・コマン（共通財／善）について考え、合意を形成し、共通の事業を実施する枠組みとして機能する、ESSの発展にとりわけ適した組織形態になるであろう。なお、ここで言うビヤン・コマンは、伝統社会に根付いた自然環境などの物的資源だけではなく、クリエイティブ・コモンズと呼ばれるような知識基盤、さらにはコモンにアクセスする権利（労働・文化・平等といった一般的権利）までも含むものである。社会連帯経済の近年の動向として、自由で自律した個人の参加と討議を通じてビヤン・コマン

図1 CGSCOPによるSCICの概念図



注) 原図はカラーとなっており、アクターの多様性が強調されている。大きいシンボルは、SCICの構成主体の主要分類を、小さいシンボルはそのサブカテゴリーにあたる主体を示す。

出所) CGSCOPのHP掲載の図より筆者作成。http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/les-scic/qu-est-ce-qu-une-scic.html (最終閲覧日: 2019年11月24日)

（共通財／善）を特定し、民主的ガバナンスを通じてそれを維持・生産する経済として ESS を表現するようになってきている（立見，2018）。

### 3 オー・ド・フランス州における社会連帯企業

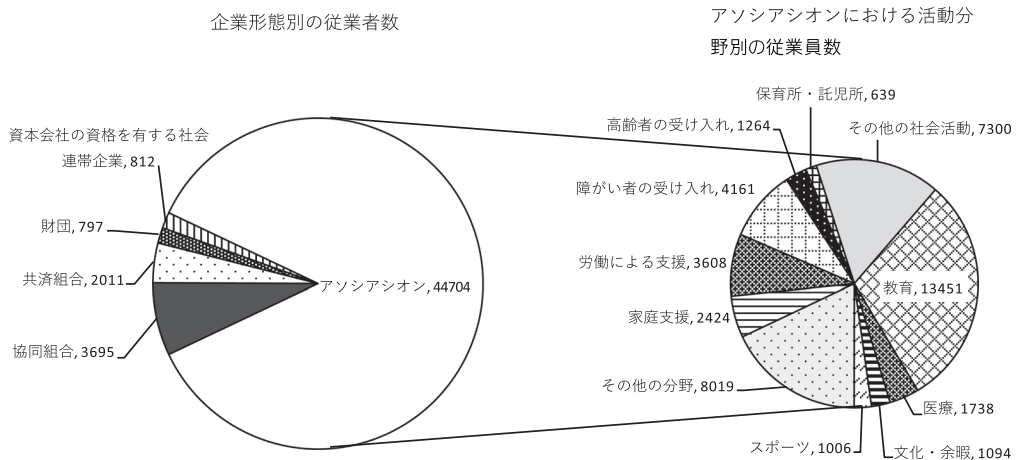
フランスにおいて、個々の ESS 企業は、どのような企業形態やガバナンス・ルールを採用し、事業を展開しているのだろうか。ESS 企業の具体的な形態や活動は実に多様であり、その全てを網羅的に提示することは容易ではない。そこで、本章では、オー・ド・フランス州のリール都市圏（MEL: Métropole Européenne de Lille）を対象に、ESS 企業の統計的な概観を行った上で、個別企業の企業形態、事業活動、ガバナンスについて明らかにする。

#### 3.1 統計的概観

ESS 企業は、2012 時点で約 5 万 2000 人の就業機会を創出しており、これはリール都市圏の全雇用の 11% に相当する（INSEE, 2015）。このうち、約 5 万 1200 人が社会的経済に属する組織で雇用され、残りの約 800 人が営利企業と同様の法人資格を持つ ESS 企業によって雇用されている<sup>6)</sup>。

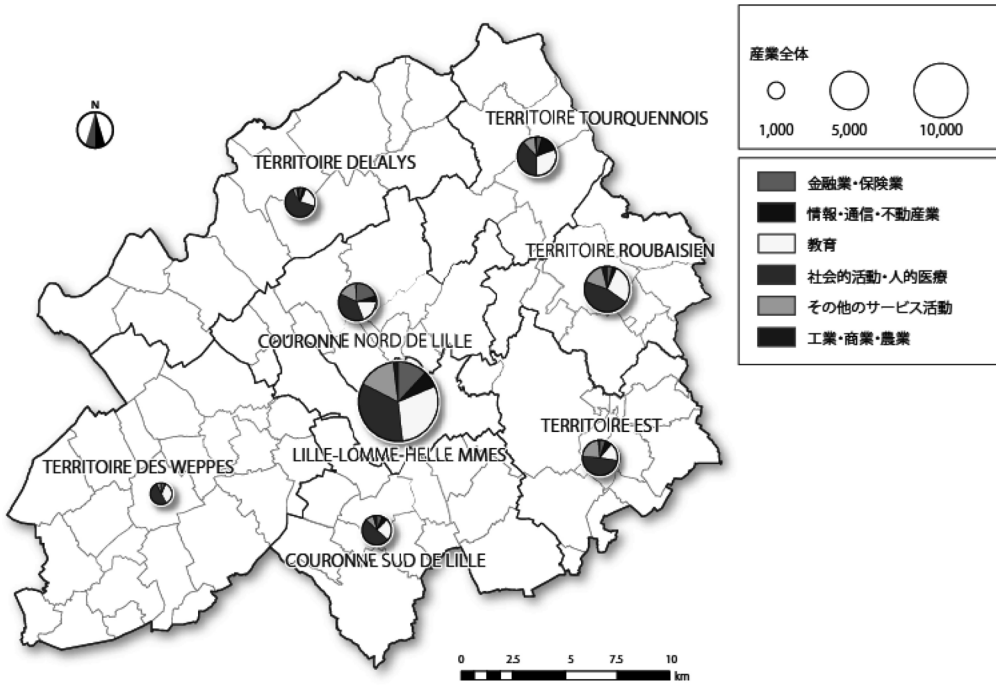
2014 年の法律以降、伝統的な社会的経済以外の組織が増加しているとはいえ、今もなお、アソシアシオン、協同組合、共済組合、財団が ESS 企業の多くを占める状況にある（図 2）。なかでもアソシアシオンが、従業員数と事業所数のおよそ 86% を占め、際立った存在である。協同組合と共済組合は、あわせて従業員数と事業所数の 12% 程度を占め、その活動の中心は金融業と保険業となっている。資本企業の資格を持つ ESS 企業は、従業者数と事業所数で

図 2 ESS 企業の組織形態と活動領域（2012 年）



出所) INSEE のデータより筆者作成。https://www.insee.fr/fr/statistiques/1285681（最終閲覧日：2020年3月13日）

図3 ESS企業による雇用の地理的分布



出所) INSEE (2015) の図を基に筆者作成。

2%以下を占めるに過ぎないが、2014年以降に増加している。なお、活動内容としては企業支援関連が多く、分野的には製造業と建築業が多いのが特徴である。

地理的な傾向としては、図3が示すように、中心都市であるリール市での雇用が最も多い。失業等の深刻な社会的課題に直面するリール市北部の旧繊維工業地域において総雇用に占めるESSの割合が高いことは、ESSの活動が衰退地域で重要な役割を果たしていることをうかがわせる。活動内容は、いずれの地域でも社会的包摂関連事業と教育が多い。なかでも、「Lys」と「Weppes」では、社会包摂関連の事業が高い割合を占め、リール市では中心都市の性格を反映して教育や金融・保険業の割合が高い傾向にある。

## 3.2 ESS企業の諸相

### 3.2.1 事例研究の手続き

以下では、個別のESS企業の事業活動、企業形態、そしてガバナンスを分析する。その中心的課題は、ESS企業が、①どのような事業をなぜ行っているのか、②どのような企業形態やガバナンス・ルールを採用しており、それらが当該事業にどのような点でふさわしいのか、を検討することにある。

調査対象企業の選定にあたっては、ESSのアクターの代表機関の1つであるアペス (APES:

Acteurs Pour une Economie Solidaire) の協力を得た。実際に調査した企業のうち、本章では、アーティスト支援、シェアオフィス、再生可能エネルギーを事業とするものを取り上げる。これらは、社会包摂や教育といった伝統的な社会的経済の活動というよりも、2014年以降に増加しつつある新しい活動であり、ESSの活動領域の拡張を端的に示す事例となっている。

さらに、これらの企業は、それぞれが異なる企業形態、すなわち、単純型株式会社(SAS)、協同組合、アソシアシオンを採用しており、ガバナンス・ルールにも大きな違いがみられる。後述のように、企業形態とガバナンス・ルールの相違は、各企業の事業活動の特徴と関連している。

調査に際し、事前に簡単な質問票を協力者に送付し、半構造化インタビューと観察を行った。インタビューでは、調査目的を説明した上で、応対者から活動の概要に関する説明を受け、質疑応答をした。音声と映像による記録をとり、音声記録は時系列的に文字起こしをし、その後、設立の経緯、事業活動、企業形態、ガバナンスに関する事項を抽出し、それらの関連性について考察した。

### 3.2.2 単純型株式会社(SAS) : Wezaart<sup>7)</sup>

#### 事業活動

Wezaartは、単純型株式会社(SAS)の形態をとる社会連帯(ESS)企業である。創業は2013年だが、ESS企業とみなされるようになったのは2014年の社会連帯経済関連法の成立以降のことである。

同社は、オー・ド・フランス州の若手アーティスト、観衆、プロデューサー、メセナ、サブライヤーなど、様々なアクターのための情報プラットフォームとなるソーシャル・ネットワーク・サービス(Social Network Service: SNS)を提供しようとしている。他のSNSと同様に、アーティストが作品を発表したり、他の人や組織をフォローしてイベントなどの情報を得たりできる。会員は、Wezaartのページで動画、音、文章、イメージを使って表現できる。

2016年現在、創業者のGary Lomprez氏が財務、サービスの商業化、文化関係者との関係の管理を行っており、最大の出資者である。彼の他に8名の出資者がおり、Lomprez氏に経営上の助言をしている。また、サービスの技術的問題の解決のために、2014年からは、大学・専門学校で勉強しながら企業で実践的な経験を積むことができる企業内研修の制度(学習・専門職契約 Contrat d'apprentissage et de professionnalisation)を利用して、システムエンジニアを受け入れている。

#### 事業機会(ESSとしての特徴)

Lomprez氏は、商業関係の学校を卒業し、35歳でEDHEC(École des hautes études commerciales du Nord)においてMBAを取得した。その後、ある会社の販売責任者として働いていたが、アートなどの文化的な活動に関わりたいたいと考えるようになり、10年間の勤務

を経て、2012年にWezaartの創業準備に着手した。

2008年の経済危機以来、フランスでは、文化活動への助成金が削減されている。テレビ、音楽のストリーミング・プラットフォーム（Spotify）などでは、大手のプロデューサーがプロモーションをしているため、一部のアーティストによる一般受けするものばかりが流通し、他のアーティストの報酬は減少している状況にある。他方で、著名なアーティストの20%が総収入の80%を得ている。このような状況を改善する必要がある、とLomprez氏はいう。

Wezaartが事業において重視しているのは、全ての人々が文化に自由にアクセスできること、そして、アーティストにとって正当な報酬が得られることである。最初に開発したウェブサイト（バージョン1）をこの地域の関係者に発表したところ、文化活動に関わる人々が共通して抱える問題の解決にWezaartが貢献できることを確信することができた。そこで、ウェブサイトのバージョン2では、文化活動の商業化のプロセスや、アート作品を保存する機能を搭載し、Wezaartが収益を獲得できるようにしたい、とLomprez氏は考えている。

Wezaartは、アーティストのための新しい収入源の開発に取り組んだ結果、ESSの領域で活動することとなった。政府系の銀行、半官半民の金融機関（France Active）では、ESSを人道的、エコロジック的、社会的な貢献などを目的とする活動と考える傾向が強く、文化活動に焦点を当てるWezaartはESS向けの助成を認められないことがあった。しかし、その後、政府からESSの認証を受け、オー・ド・フランス州から4万ユーロの助成金を獲得することができた。

### 収益構造

Lomprez氏は、次のような事業モデルを考案した。第一に、Wezaartのウェブサイトに掲載される広告により、会員（アーティストなど）やWezaartが収益を得る。例えば、各会員のページには広告が掲載され、広告主が支払う広告代金の70%を会員は得る。Lomprez氏の個人ページやホームページでの広告から入る収益は、貯蓄され、アーティストのために利用される。

Wezaartでは、各アーティストのページに掲載される広告の内容として、そのアーティストに対してより良いイメージを与えるものが選ばれるようにしている。例えば、画家のページには、関連する美術館などの広告が掲載される。ミュージシャンのページならば、地元のコンサート会場のプログラムの広告や関連する何らかのブランドの広告が現れる。タグを利用して、作品、イベント、場所、入力された文章などが広告と一致するようなプログラムの開発を進めている。

第二に、各アーティストは、スポンサーから寄付を受けることができる。Lomprez氏は、スポンサーのコミュニティを作り、このコミュニティ・メンバーに対し独占的に、アーティストが作品を発表できる、新しいストリーミングのモデルを作ろうとしている<sup>8)</sup>。個人同士の関係づくりを重視しているので、プロジェクト・ベースで関係づくりを行うクラウド・ファンディ

ングとは異なる。

第三に、「参加型プロジェクト」である。このプロジェクトは、身体的な、物的な、芸術的な、または資金的な援助を受けることを可能にするような場を提供している。例えば、コンサートの開催に10人の人員が必要な場合、あるいはアーティストの作品が必要な場合など様々なケースが考えられるが、このサービスの利用者はウェブサイト上で何らかの援助を求めることができるのである。

#### 企業形態とガバナンス

Lomprez氏は、会社形態として、定款の自由度が大きいSASを選択した。彼によれば、アソシエーションや協同組合は、複数の人が決定権をもつので、意思決定に時間がかかり、活動が政治化してしまう。これは、Wezaartのようなスピードが重視されるプロジェクトにおいては損失をもたらす。また、1人が決定権を持つ方が民間の資金援助を受けやすい、とLomprez氏は考えている。

しかし、Wezaartでは、ESSの原則である民主的な運営も重視されている。同社には、最大の出資者であるLomprez氏に加え、8人の共同経営者（出資者）がいる。彼らは創業以前から直接・間接の友人であり、この中には、演劇場の管理者、プロミュージシャン、造形アート展示場のディレクターといった文化産業関係者が含まれている。お互いにリール大都市圏（MEL）内で出会い、自宅に招き、相互理解を深めた経緯がある<sup>9)</sup>。

### 3.2.3 アソシエーション：Mutualab<sup>10)</sup>

#### 事業活動

Mutualabは、ESSのアソシエーションが運営するシェアオフィスである。一般のシェアオフィスとは異なるMutualabの特徴は、アソシエーションのメンバーやコワーカーが自主的な運営を行い、コワーカー同士の出会いや協働を促す仕組みをそなえている点にある。それは、多様な能力をもつ人々が集い、各コワーカーの問題を解決したり、1人では実現できないアイデアを発展させたりできる場たることをMutualabが重視しているからである。

このシェアオフィスは、Mutualabが入居する建物の1・2階にある。1階はチケット制<sup>11)</sup>の「ノマド」（特定の机を継続利用できない）、2階は「レジデンス」（特定の机を継続利用できる）と呼ばれている。「レジデンス」には、ウェブ開発者をはじめ、建築家、漫画家、アソシエーション（主にESS）など様々な業種の人々や組織が入居している<sup>12)</sup>。

2016年9月時点で、コワーカーの「コミュニティ」は約300人の規模になり、毎日50人程度がMutualabを利用する。Mutualabは、活動内容にかかわらず、全ての利用希望者を受け入れる。ただし、自ら運営に参加する、他のコワーカーと交流・協働する、といったMutualabの精神が共有できるかどうか、最も重要なことだという。

Mutualabは特定の者が所有・経営する企業ではないため、アソシエーションのメンバーやコ

ワーカーが運営に主体的に参加しなければ活気が失われてしまう、と考えられてきた。この認識に基づき、Mutualab では、長らく従業員を雇用せず、ボランティアにより運営してきた。たとえば、かつて工場だった建物をオフィスに転用する際、内装やキッチンの整備をアソシアシオンのメンバーが手がけた。また、掃除や簡単な工事も、1年に2回、休日に皆で集まって行ってきた。日常的な活動に関しては、「ノマド」の受付をコワーカーがボランティアで兼務し、共同キッチンでは最初に来たコワーカーが皆の分までコーヒーを作ることになっている。飲食をする者は、それぞれが食器などを持参し、片付ける。

さらに、Mutualab では、コワーカー間での出会いや交流を促進するための工夫をしている。たとえば、1階の壁には利用者の写真を貼り、黒板に様々な書き込みができるようにしたり、チャットができるアプリ「Slack」を使用したりして、情報共有や交流を図っている。また、コワーカーが集う共同キッチン、共同図書スペース（各自が本を持参し、他の人の本を借りることができる）、多目的スペース（カンファレンス、パーティなどに使用される）、そして、隣接するオーガニック・カフェ・レストラン（協同組合会社 Société Coopérative）といった空間も重要である。毎週金曜日になると、共同キッチン、多目的スペース、カフェ・レストランなどで自発的なパーティが開かれる。

こうして、Mutualab は「sympa な（心地よい）」雰囲気を作ることに成功したものの、ボランティアのみでは運営が難しいことがわかり、2016年現在、従業員を1人雇用している。しかし、従業員を雇った結果、コワーカーが使用した食器を従業員に洗わせるようになるなど、ボランティア精神が失われてしまったてはならない。また、Mutualab はアイデアなどが循環する場であり続けなければならない。そこで、従業員の肩書を「チーフ・カオス・オフィサー」とした。彼女には、料理教室、ゴミの分別など様々な活動を組織してもらい、Mutualab のカオス的狀況をさらに強めることが期待されている。本来の目的を果たすべく、Mutualab は「困難な道」をあえて選んだのだという。

#### 「レジデンス」のコワーカーの事例

続いて、コワーカーの事例を紹介しよう。まず、Mutualab で働き、アイデアが生まれ、他のコワーカーとアイデアを発展させ、事業化し、事業が拡大すれば転出する、という一つのモデルを体現した例として、Jean Bouteille プロジェクトがある。このプロジェクトは2011年に Mutualab にやってきた Gérard Bellet 氏が着想した、オーガニックのオイル、ワイン、酢などの量り売り事業であり、彼と他のコワーカーが事業のコンセプトや計画を作った。事業化に向け、ロゴの作成、クラウド・ファンディングでの投資募集に必要な動画の撮影、そして、その動画への出演といった様々な形で、多くのコワーカーが彼に協力した。こうして Mutualab に大きな「コミュニティ」が誕生したが、彼の活動が広い場所を占めるようになったので、転出してもらうことになった。Jean Bouteille は、いまやフランス各地のスーパーで採用されている。同様の事例は、他にもたくさんあるという。

次に、2016年時点の入居者の事例として、POPがある。POPは、2015年にリールで創業した、デジタル・ソーシャル・イノベーションに関わる会社（単純型株式会社：SAS）である<sup>13)</sup>。かつては、Mutualabで出会った6人が始めたボランティアであったが、その後、会社として以下の5つの活動に取り組むようになった。それは、(1) 学業で挫折した若者向けにウェブのコード作成の授業を行う「POPスクール」<sup>14)</sup>、(2) 「POPプレイス」(Mutualabのような場所を作り出す)、(3) 「POPアップ」(企業や地方公共団体にデジタル化の助言をする)、(4) 一般利益を生み出すアクターのためのウェブ・ツールを展開する「POPテック」、(5) POPのオープン・イノベーションのための実験室である「POP lab」である。

こうしたPOPの活動の背景には、今日、地域・組織・制度が、経済的、社会的、環境的、政治的な急速かつ抜本的な変化に対峙することが求められており、新たな仕組みへの移行には、集団的知性、協働、活動への責任が不可欠であり、それを可能にするために人々の自発的な組織化が必要である、との認識がある。POPはこうした考えに基づき、デジタル化の面から、ソーシャル・イノベーションの促進をサポートするような活動を展開している。

#### 収益構造

Mutualabが借りている建物は、敷地面積が900㎡、賃料は月6000ユーロであり、光熱費や掃除の費用なども含めると、毎月8000ユーロの出費となる。決算は黒字にならないが、何とかやりくりできている。

Mutualabは、収支が合えば問題ない、という方針で運営されており、利益を出すことを重視していない。というのは、Mutualabは、お金に換算できない豊かさ（さらに創造的になることができる、他のコワーカーと協働できる、など）を実現するための手段でしかないからである。

資金的な豊かさよりも自由を重視しているので、Mutualabは政府からの助成を求めているわけではない。助成を受けるために、長々とした書類・報告書を作成したり、地方自治体の目標に活動を適合させたりすることは、受け入れがたい。

#### 企業形態とガバナンス

Mutualabは、アソシエーションなので、メンバー間の関係に階層性がない。したがって、意思決定が難しいという。また、新しい組織化の方法を採用しているため、従来の方法では問題を解決できないことも少なくない。このため、常にメンバーの間でコミュニケーションをとり、試行錯誤を続けている。

### 3.2.4 集合的利益のための協同組合会社（SCIC）：enercoop ノール＝パ・ド・カレ＝ピカルディ<sup>15)</sup>

#### 事業活動

enercoopは、再生可能エネルギーの生産・販売と省電力の啓蒙を行うSCICである。パリ



に本部があり、州レベルで協同組合が10ある(2019年現在)。組合員は、フランス全土で2万2000人(個人、法人、地方公共団体など)おり、総額1500万ユーロを同組合に出資している(2017年7月時点のノール・パ・ド・カレ州ーピカルディ州:現オー・ド・フランス州の組合員は680人)。

enercoopの活動は、以下の3つの領域から構成される。第一に、電力の供給、すなわち100%再生可能なエネルギーを電力生産者から直接買い取り、販売することである<sup>16)</sup>。これにより、同組合の顧客は、自分が購入する電力は全て再生可能エネルギーだと確信できる。

第二に、事業から得られた利益の60%を準備金に充当し、それを原資に電力を自社生産することである。電力の自家生産には、2つの目的がある。1つは、供給する電力の料金をコントロールすることである。もう1つは、フランスでの再生可能エネルギーの普及を推進することである。電力源は、主に風力と太陽光である。

第三の活動は、電力消費を減らすよう消費者を啓蒙することである。例えば、講義、電話での助言、企業の節電に関する調査などの活動を行う。

### 事業機会

フランスでは、第二次大戦後、フランス電力(EDF: Électricité de France)が電力の市場を独占してきた。EDFによる電力供給システムは、料金が上昇し続けざるをえないし、自然環境への影響が大きいと、持続可能ではない。しかし、フランスの電力市場構造は中央に集中しており、市民の意向が反映されないシステムであった。

表3が示すように、2004年に再生可能エネルギー関連のアクター、市民アソシエーション、社会連帯経済関連のアクターが集まり、再生可能な新しいエネルギーモデルを考案するためのワーキンググループが結成された。そして、EUからの要求を受け、フランスでも2005年頃から電力の自由化が開始されたことを踏まえ、連帯金融のNef、オーガニック食品販売のbiocoop、環境保護や再生可能エネルギー関連のGreenpeaceやHespulといった組織により、enercoop(パリを本拠地とする全国組織)がSCIC形態で設立された<sup>17)</sup>。そのとき3つの目標、すなわち、①再生可能エネルギーの促進、②エネルギーに関する市民の主体的な関与、③節度のある電力消費、が示された。さらに、翌2006年になると、enercoopは「連帯企業」としての認証を受けた。

enercoopの事業モデルが正常に機能することを証明できたので、2010年以降、各地で協同組合が設立された。そして2011年には、Guillaume Jourdain氏が中心となり、enercoop Nord-Pas de Calaisが誕生した。とりわけ同州では、「第三次産業革命」による再生エネルギーの推進が追い風となった<sup>18)</sup>。

enercoopが各地域に協同組合を設立したのは、消費者、パートナー、組合員により近いところで経営し、各地域のエネルギーの課題に対応するためであった。例えば、盆地が多くて高低差がなく、風の強い地域では、水力発電は断念し風力発電を中心にするなど、発電環境の地

表3 enercoopの沿革

年	出来事
2004年	当初ワーキンググループ：再生可能エネルギー、市民アソシエーション、社会連帯経済に関連する20名程度のアクターからなるワーキンググループが作られ、新しいエネルギーモデルを提案する。
2005年	enercoop (SCIC) の誕生：enercoopが、Greenpeace, Biocoop, Hespul, le CLER, les Amis de la Terre, Nefによって創設される。法的にはSCICの形態をとる。
2006年	「連帯企業」認証：enercoopは、「連帯企業」認証を受ける。Enercoopは、水力エネルギーの生産者を皮切りに調達を開始し、プロの業者と電力供給者の契約を結ぶ。
2007年	個人向け市場の開設：最初の1ヶ月間でenercoopは433名の環境活動家と契約を結ぶ。彼らは、組合員になり、enercoopの資本に参加することを選択する。
2009年	地域別の協同組合の誕生、「enercoopアルデンヌ」：enercoopアルデンヌが創設され、本拠地はグラランド・エスト州アルデンヌ県のアティニーに置かれる。enercoopアルデンヌは、その後シャンパーニュまで範囲を広げる。これが、Enercoopの活動を地方分散する計画の礎石となる。
2010年	Le Chefresneがコミューン（基礎自治体）としては初のenercoopの顧客となる：人口300強のこのコミューンは、バス・ノルマンディ州マンシュ県にあり、enercoopのプロジェクトに加盟する初の公共団体となった。同年、enercoopロース・アルプが設立される。
2011年	「enercoopノール・パ・ド・カレ」の創設：これは、2014年には、enercoopノール＝パ・ド・カレ＝ピカルディとなる。Enercoopは、これで3つの州別協同組合を持ち、10,000人の顧客の大口を超える。
2012年	「enercoopラングドック・ルシオン」の創設：ラングドック・ルシオン州が再生可能エネルギーの協同組合を有する。
2013年	「enercoopブルターニュ」と「enercoopプロヴァンス＝アルプ＝コートダジュール」の創設：これで州別協同組合が6つとなる。
2014年	enercoopがめでたく20,000人の顧客を抱える：アキテーヌ州に協同組合ができる。
2015年	10年、10の協同組合、100の生産者：ミディ＝ピレネ州とノルマンディ州がenercoopの協同組合リストに加わることになる。2015年には、110GWh以上の再生可能エネルギーが、25,000人の消費者向けに生産される。
2016年	購買義務の開始：小さな革命だが、enercoopは、購買義務契約によって助成金を受ける再生可能エネルギー生産の設置から生じた、エネルギー購買のための認証を取得する。それはこれらの契約管理に関する歴史的業者opérateursの独占を終焉させる。

出所) enercoop の HP を基に筆者作成。 <https://www.enercoop.fr/decouvrir-enercoop/notre-histoire>  
(最終閲覧日：2020年1月5日)

域差を考慮して電力源を選択しなければならない。なお、Nord-Pas de Calais - Picardie 州は風力を主に用いている。

enercoop では、利益の40%を出資者（多くが地域住民）に分配できる。地域住民への利益還元の重視は、外国の投資家によって設置・運営されている、他の多くのフランスの風力発電との重要な相違点だという。それに加えて、同組合は、住民・市民が発電事業に参加できる仕組みを導入している。2011年、電力生産プロジェクトへの投資ファンドを設け、2016年現在、

約 5000 人から 1000 万ユーロの投資を受けている<sup>19)</sup>。

### 収益構造

2005 年において、enercoop の電力料金は、EDF の料金よりも約 40%高かった。その後、enercoop の料金は横ばいで推移し、EDF の料金は上昇した結果、2016 年時点の enercoop の電力は、EDF より 10~15%高い程度にまで価格差を縮小させた。

両企業の電力価格の水準や推移の相違は、電力の調達や政府との関係が異なることから生じているという。EDF は、政府からの助成を受けているため、電力料金を安くできる。しかし、原子力発電の維持、廃炉などに関わるコストを負担している。また、市場で電力を購入しているので、電力コストが安定しない。赤字が続いているため、同社は、料金を引き上げざるを得ない状況にある。これに対し、政府助成を受けていない enercoop は、電力が割高になるものの、政治的な影響から自由である。また、15~20 年間の取引を前提に、電力生産者と直接契約しているので、安定した料金での電力調達が可能になっている。

enercoop が購入する電力の生産者は、私企業、地方公共団体など様々である。enercoop では、価値を電力生産者と共有できる程度の違いに応じ、購入価格を変化させている。enercoop が最も尊重し、高い購入価格を提示しているのは、協同組合あるいは参加型の団体組織であり、例えば、学校関係者や近隣住民がリールの学校の屋根を利用して発電する生産者からは、ある大手民間企業の 2 倍の価格で購入している。

電力価格の背景を理解してくれる人々が顧客となり、その数は 2017 年 7 月時点で 4 万 8000 人以上になった（ノール・パ・ド・カレ州ーピカルディ州は 1700 人）。enercoop は、2013 年から、15 万人の顧客の獲得を目指したアクションプランに基づいて活動しているが、計画値を上回る実績をあげている。顧客の増加に応じた電力の増産が現在の課題である。

急成長を遂げている enercoop だが、その市場シェアはわずか 0.2%にすぎない。目標は、EDF に取って代わるのではなく、オルタナティブな電力供給モデルの可能性を示すことだという。

### ガバナンス

enercoop は、全ての利害関係者を尊重しているので、各利害関係者から出資を受け、シェア型のガバナンスを行っている。議決権は、消費者と電力生産者が各 20%、従業員、自治体、パートナーの団体（例：エネルギー企業の関連会社、リサーチ会社の団体）が各 10%を握っている。残りの 30%の議決権をもっているのは、enercoop の設立を主導した者である。彼らが比較的多くの議決権を保持しているのは、プロジェクトの成功に長期的なビジョンが必要だからである。

enercoop では、出資者のうち利害が部分的に対立する者には同率の議決権を与え、勢力を均衡させている。たとえば、消費者は安価な電力を求めるが、生産者は電力を高く売りたいと考えている。両者に同じ比率の投票権を与えることで、バランスのとれた意思決定が可能にな

る。

配当は2%を上限としているので、100ユーロを投資しても収益は102ユーロ以下にしかない。出資者は、配当のためではなく、新しいプロジェクトへの再投資のために投資しているのである。

#### 4 結論

フランスでは、社会的経済と連帯経済が融合する過程で、独自の制度的枠組みに基づく社会的企業（ESS企業）が誕生した。このESS企業は、多様な利害関係者が持続可能な社会づくりに向け連帯することを重視しており、その活動領域は、社会的企業が主に携わってきた福祉（とりわけ、経済活動を通じた参入）などにとどまらない広範なものとなりつつある。

競争的な分野を含む領域でのESSの実践は、欧米で支配的な社会的企業観に基づく制度的枠組みでは担保されない。アメリカでは、何らかの意味で社会的活動との関連がある事業を営む企業を社会的企業としているため、ESSを実践しないどころか、提供する財・サービスに社会性が乏しい企業さえも社会的企業に含まれる。一方、ヨーロッパ諸国では、事業活動のみならず企業形態やガバナンス・ルールにも強い限定を設けて社会的企業を定義したので、議決権を集中して事業方針の一貫性や意思決定の迅速性を高め、営利企業と競合する分野で存続・発展できるようにすることが困難であった。

フランスもヨーロッパ的な社会的企業観を採用していたが、社会的企業関連法の改正を重ね、多様な利害関係者の連帯を形成・持続する仕組み（会社の目的、ガバナンス・ルール、利益分配など）の導入を条件に、営利企業の形態やガバナンスの一部を社会的企業が取り入れることを認めた。その結果、一定の資金的優遇の下で、ESS企業が広範な分野で持続可能な社会づくりのための活動を効果的・効率的に展開できるようになった。オー・ド・フランス州のWezaartが地域のアート情報プラットフォームというピヤン・コマン（共通財）を開発して創出価値の公正な分配を目指し、2014年の法令以降にESS企業として認められるに至ったことは、その象徴的な事例である。全ESS企業に占める割合は未だ小さいものの、同社のような資本主義的企業の資格を持つESS企業は、着実に増えつつある。

事例研究で取り上げたESS企業の企業形態やガバナンスは、その企業が行う事業の特性によって異なっていた。たとえば、情報プラットフォームや電力のような、一定規模の投資や管理を要し、事業方針の一貫性や意思決定の迅速性が重要な分野では、利害関係者間での価値の共有を前提に、会社形態を採用したり、特定の参加者（創業者など）に意思決定の権限を集中したりしていた。さらに、enercoopの場合は、部分的に利害が対立する出資者間の勢力を均衡させ、意思決定におけるバランスを確保する配慮もみられた。もし消費者の勢力が生産者のそれを凌駕していれば、連帯的な価値を共有する生産者から優遇価格で電力を買い取るようなことは、より困難であったに違いない。一方、多くの資金、複雑な管理機構、意思決定の迅速

性などがそれほど必要なく、自主運営を重視するシェアオフィス事業では、全出資者が対等なアソシアシオンにより運営されていた。ただし、アソシアシオンのメンバーやコワーカーの自主性や出会い・交流機会の豊かさを維持できるよう、道具・空間・仕組みとその配置（例：黒板、共同キッチン、それらの使用ルール）を工夫し、専任のスタッフを置いていた。

このように、ESS 企業は、自らの事業分野にふさわしい企業形態やガバナンスを取り入れ、ESS の実践に取り組んでいるが、それぞれが孤立した存在ではなく、ESS の理念を共有する人々や組織のネットワーク・メンバーである。したがって、ESS の展開は、他の ESS 企業や ESS の組織との知識交換や協働も視野に入れて理解しなければならない。たとえば、Mutualab の利用者の多くは ESS 企業であり、そこで生まれる出会いや協働は、同じ建物に入居するカフェ・レストランや fablab の存在によって、さらに豊かなものとなっている。また、ここで紹介した企業は、すべて APES の会員であり、それぞれが APES ネットワークのビヤン・コマンの生産・維持に貢献しているとみなすことができる。

最後に、ESS 企業と政府との関係について言及しておこう。事例で取り上げた企業は、税制優遇、融資などの恩恵を受けているが、政府からの助成は必ずしも求めていなかった。助成を必要としない ESS 企業は、書類作成などの煩雑な手続きを敬遠したり、助成金の獲得と引き換えに自律性を失うことを懸念したりしていた。これは、ESS における意思決定の自由および企業家精神の重要性を示している。ただし、他の ESS 企業への調査では、政府助成の削減が ESS の活動を制約している事例を我々は確認している。様々な ESS 企業の事例を検討し、どのような場合にどのような再分配が望ましいのかを明らかにすることが求められているといえよう。

本章は、オー・ド・フランス州における ESS 企業の事業内容・企業形態・ガバナンスの多様性を包括的に捉えたものではない。また、ESS 企業による活動の有効性を吟味するには、より長期的な分析を必要とするだろう。これらについては、今後の課題としたい。

## 付記

本稿は科研費補助金「フランスの斜陽工業地域における社会連帯経済」（基盤研究 B: 2014～2017、課題番号 26300033）ならびに「現代資本主義における『価値づけの装置』に関する経済地理的研究」（基盤研究 C: 2019～2021、課題番号 19K01189）の成果である。

## 注

- 1) 社会連帯経済関連法では、ESS は、民主的なガバナンスを備え、社会的効用（有用性）*utilité sociale* を追求する経済であるとされる。ただし、ESS に関する研究や実践の場面では、社会的効用に加えて、ビヤン・コマン（*bien commun* フランス語：共通財／善）を追求する経済として特徴づけがなされるようになっている（立見，2018）。
- 2) 消費者協同組合は大規模流通業の発展によって衰退した。また、その他の組織に関しては、たとえば共済組合は国の社会保障制度が整備されることでその補完物へと役割を低下させ、保険共済組合は自動

車産業の成長によってドライバーに保険加入の義務が生じたことで大規模事業化するなど、社会的経済が本来有していたメンバー間の連带的性格は失われていった。

- 3) 経済産業省（2015）による紹介も参照のこと。
- 4) 地方自治体の出資割合の上限が、20%から 50%へと引き上げられた。
- 5) 具体的には各 ESS の定款に委ねられている。
- 6) ESS は概念上、社会的経済、連帯経済、社会的起業家から構成されると考えられるが、このうち社会的経済のみが統計分類として存在する。今日、社会的経済は、アソシアション・協同組合・共済組合・財団といった 4 つの組織形態を包含するカテゴリーとして定義される。
- 7) 応対者：Gary Lomprez 氏、日時：2016 年 9 月 22 日（約 1 時間 30 分）。記述にあたっては、一部、次のウェブサイト情報も利用した。<http://fr.viadeo.com/fr/profile/gary.lomprez>（2020 年 5 月 9 日最終閲覧）
- 8) Wezaart のウェブサイトは、アーティストが自分の作品をいつでも消去・修正できる。他の SNS と異なり、Wezaart は、ネットワークにアップロードされた作品の共同所有者にはならないので、アップロードされた過去のデータ、画像などを Wezaart が使うことはない。Wezaart では、フランスおよびヨーロッパの著作権を守り、尊重している。
- 9) 同氏によると、この地域には、「北部のホスピタリティ」といわれるような、お互いの家を行き来する慣習がある。
- 10) 応対者：Claire-Marie Mériaux 氏（POP）と Luc Belval 氏（E2i）、日時：2016 年 9 月 22 日（1 時間 50 分）。
- 11) 1 回分の利用料金（チケットの購入単位により 7~14 ユーロの幅がある）を支払えば、オフィス、Wi-Fi、プリンタ、会議室の利用ができる。月払い（140 ユーロ）をした利用者は、鍵付きのロッカーが利用できる。
- 12) 同じ建物の 3 階には、「fablab」（アソシアション）があり、3D プリンタ、大工道具などが準備されている。毎週木曜日夜に人々が集まり、問題を一緒に解決するための場となっている。例えば、「小さな家」のプロジェクトでは、2 名が、家の模型を作り、検討を重ね、実物大の家を試作した。元々 fablab は、あるメーカーがボランティアで始めたものだという。
- 13) POP のホームページも参照した。<http://pop.eu.com/qui-est-pop/>（2018 年 5 月 15 日最終閲覧）。POP の活動は、同州の「デジタル・エコシステム」（Association ANIS、Roumics、réseau Catalyst、Meet-ups Tiers-Lieux）と、国レベルでのプロジェクト（SCIC La MedNum, 27ème Région, Covoiturage-libre.fr）に属する出資者の参加によって強化されている。
- 14) フランスでは、若年者の失業率が高い一方で、ウェブ開発者が 1.5 万人足りないと言われる。授業は最短で 6 ヶ月と短いのので、全てのコンピュータ言語を学ぶことはできない。しかし、Mutualab では、他の開発者と一緒に働く経験ができる。
- 15) 応対者：Guillaume Jourdain 氏（ディレクター）、日時：2016 年 9 月 22 日（1 時間 30 分）。なお、現在の名称は、enercoop オー・ド・フランスである。
- 16) 送電網の所有権は、地方自治体にある。
- 17) Nef は連帯経済関連のプロジェクトに融資をする銀行であり、オーガニック食品の biocoop などは、行動（例：自分の消費するものを自分で選ぶ）を起こそうとする消費者の運動「コンソーム・アクション」を担う組織である。現状の電力市場は持続可能ではなく、価格と環境への負荷が大きいという認識から、ESS に特化したこれらの 40 ほどのアクターが一緒になり、新しい電力供給の活動を起こしたのである。

- 18) ジェレミー・リフキンによって提唱された再生可能エネルギーを主軸とする機能志向で循環型の経済構想。商工会議所と州議会によって、2013年から推進されている。ただし、第三次産業革命は融資型であり、ここからの資金的提供はないという。
- 19) 投資ファンドのサイトでは、住民は地図を見ながら全国のどのプロジェクトに投資（参加）するかを選択することができる。100ユーロの小額投資も可能である。

### 参考文献

#### 日本語文献

- OECD 編著 (2010) 『社会的企業の主流化－「新しい公共」の担い手として』 連合総合生活開発研究所訳、明石書店。
- 北島健一 (2016) 「連帯経済と社会的経済－アプローチ上の差異に焦点をあてて」『政策科学』第23巻第3号、15-32頁。
- 経済産業省 (2015) 『海外における社会的企業についての制度等に関する調査報告書』。
- シュワルツ、ビバリー (2013) 『静かなるイノベーション－私が世界の社会起業家たちに学んだこと』 藤崎香里訳、英治出版。
- 立見淳哉 (2018) 「フランスにおける社会連帯経済の展開－『もう一つの経済』に向けた試み」『経営研究』第69巻第2号、19-39頁。
- 廣田裕之 (2016) 『社会的連帯経済入門－みんなが幸せに生活できる経済システムとは』 集広舎。
- ラヴィル、ジャン＝ルイ編 (2012) 『連帯経済－その国際的射程』 北島健一・鈴木岳・中野佳裕訳、生活書院。

#### 外国語文献

- INSEE. (2015) “L’ESS au sein de la Métropole Européenne de Lille: une économie au service des habitants,” *Insee Analyses Nord-Pas-de-Calais*, 13.
- Laville, J.-L. ed. (2007) *L’Economie Solidaire: Une Perspective Internationale*, Paris: Hachette Littératures.
- Laville, J.-L. (2015) “Conclusion: L’économie sociale et solidaire en recherche(s),” in P. Glémain et E. Bioteau. eds. *Entreprise solidaires : L’économie sociale et solidaire en question(s)*. Rennes: Presses Universitaires de Rennes, pp. 245-259.
- Laville, J.-L., Young, D. R., and Eynaud, P. eds. (2015) *Civil Society, the Third Sector and Social Enterprise Governance and Democracy*, Routledge.
- Lindsay, G., and Hems, L. (2004) “Sociétés Coopératives d’Intérêt Collectif: The Arrival of Social Enterprise Within the French Social Economy,” *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(3), pp. 265-286.

**Business Activities, Organizational Forms,  
and Governance of Social Enterprises:**  
Institutional Frameworks and Practices in the Social  
and Solidarity Economy in France

Yasuhiro Ota and Junya Tatemi

**Summary**

Through case analyses from France (Hauts de France), this research clarifies the business activities, organizational forms, and governance of enterprises engaged in the social and solidarity economy (social and solidarity enterprises). These aspects of the social and solidarity economy —especially in non-social-welfare sectors— have rarely been examined in previous case studies. The results revealed that France has unique institutional frameworks for social and solidarity enterprises that promote the practice of the social and solidarity economy in non-social-welfare sectors by allowing them to act efficiently even in fields in which they compete with for-profit enterprises. It was also clarified that social and solidarity enterprises in Hauts de France have chosen organizational forms that enable them to conduct governance that is appropriate for the specific purpose and activity of their business.