



## ドイツにおけるインテグレーション・ファーム (ソーシャル・ファーム)の発展

### 重要な軌跡と事例紹介

ペーター・シュタードラー  
Peter.Stadler@faf-gmbh.de

2008年1月20日 東京

### はじめに

これから、ソーシャル・ファームについてお話しします。

- ソーシャル・ファームは、一般労働市場に参加している中小企業です。これらの企業では障害がある人もない人も、ともに働いています。
- すべての従業員は通常の給料を支給されており、正規の雇用契約を結んでいます。
- 障害者は完全に統合されており、社会保障手当は受けていません。

- これから、ドイツとヨーロッパにおけるソーシャル・ファームの発展に関するスライドをお見せしたいと思います。
- 私たちの会社FAFは、障害者を統合したいと考えている、ドイツのすべての起業家に対するコンサルティングを専門としています。FAFは5つの事務所を運営し、15人の職員を抱えています。

## ソーシャル・エンタープライズ – ソーシャル・ファーム

### ソーシャル・エンタープライズ:

社会的目的のための活動

### ソーシャル・ファーム:

障害者および労働市場において不利な立場にある人々のための  
一般労働市場における雇用創出活動



## 第一 - 第二 - 第三セクター

第一セクター：  
民間営利企業

第二セクター：  
国、地域、市町村その他の公的機関が運営する公共企業および活動

第三セクター：  
人々のニーズを満たすために民間団体が運営する活動

ドイツ：補完性原理（民間団体あるいはボランティア団体がサービスを提供する場合、国はそのサービスを提供してはならない。）





### FAFについて

**FAF - Fachberatung für Arbeits- und Firmenprojekte gGmbH の略**

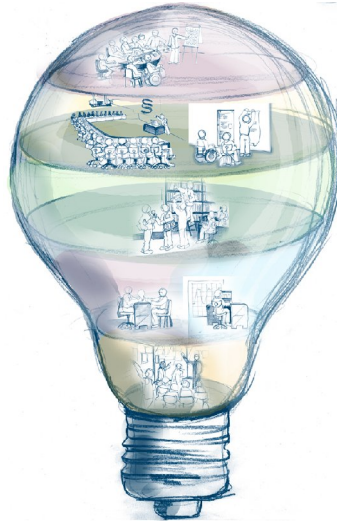
Berlin (ベルリン) Chemnitz (ケムニッツ) Darmstadt (ダルムシュタット) Koeln (ケルン) Nuernberg (ニュルンベルク) の5か所に事務所を置く。

**FAF** : 社会起業家のためのコンサルタント

**FAF** はコンサルティング機関であり、行政機関であり、起業家であり、かつ民間企業である。

メールアドレス: [Peter.Stadler@faf-gmbh.de](mailto:Peter.Stadler@faf-gmbh.de)  
ホームページアドレス: [www.faf-gmbh.de](http://www.faf-gmbh.de)

**住所:** FAF Berlin  
Hedemannstr. 14  
10969 Berlin  
Tel. +49.30.2511066  
Fax.: +49.30.2519382  
[www.faf-gmbh.de](http://www.faf-gmbh.de)



## 製品とサービス

1. コンサルティング
2. 品質向上のために
  - a. モニタリング
  - b. ベンチマーキング
  - c. ネットワーク
3. 評価
4. 資格認定
  - a. セミナー
  - b. ワークショップ



## その1 – 歴史

1. ハイデルベルグ近郊のヴァインハイム市のフロイデンベルグ財団(産業財団)がFAFに出資。1987年から1990年までに最初のソーシャル・ファーム50社が設立された。



## FAFの設立

FAF は1985年1月31日に設立された。

FAF は大きな全国組織(精神衛生上の問題を抱える人々のリハビリテーションと活動の分野に関連)のトップ・マネージャーたちによって設立された。

- Deutschen Gesellschaft für soziale Psychiatrie  
(ドイツ社会精神医学学会)
- Aktion Psychisch Kranke  
(精神障害者協会)
- Dachverband psychosozialer Hilfsvereinigungen  
(ドイツ心理社会学団体の統括組織)
- Deutsche Bewährungshilfe (heute DBV e. V.)  
(元受刑者の再統合を進める親の会)

FAF は1987年から1992年までの5年間にフロイデンベルグ財団から約200,000マルクを受け取った。

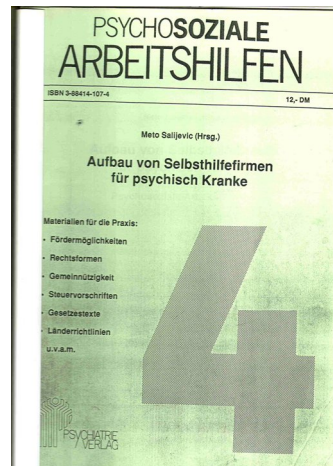
FAFの目的:出資者に市場志向のソーシャル・ファーム設立の動機づけをすること

(元受刑者のためにソーシャル・ファームを設立することはできなかった。)



FAFの製品


情報資料「ソーシャル・ファームのを見つけ方」




FAFの製品

セミナー

第一回セミナー資料



Internationale Bildungsstätte  
Willebadessen



Verband zur Förderung  
von Arbeitsinitiativen  
und Firmenprojekten e.V.

**INITIATIVEN**  
zur Selbsthilfe psychisch Kranker

Ein Seminar für Menschen, die sich in Initiativen, Selbsthilfegruppen, Hilfsvereine mit den Problemen der gegenwärtigen Psychiatrie auseinandersetzen und konkrete Lösungsstrategien verfolgen wollen.

16. - 19. November 1986  
in der  
Internationalen Bildungsstätte, Willebadessen  
in Kooperation mit dem  
Verband zur Förderung von Arbeitsinitiativen  
und Firmenprojekten (FAF) e.V., Büro Berlin

---

**SEMINARLEITUNG:**  
Klaus Hertrampf, Lebenswelten e.V., Berlin  
Mito Saljevic, FAF-Beratungsstelle, Berlin  
Peter Stodier, Lebenswelten e.V., Berlin

**ORT DES SEMINARS:**  
Internationale Bildungsstätte  
Willebadessen  
Alter Markt 5  
33 Willebadessen  
Tel. 05646/613

**ANREISE:**  
**PKW:** Über die Autobahn Kassel - Dortmund (A 44) bis Ausfahrt Diemitzdorf, weiter auf der B 68 (Richtung Paderborn) bis Kleinberg. Dann abbiegen nach Willebadessen.

**BAHN:** Bis Bahnhof Warburg, dann Abholung mit dem Kleinbus der Bildungsstätte (Unkostenbeitrag DM 5,-) möglich. Bitte Ankunft bei Anmeldung mitteilen.

**SEMINARKOSTEN:**  
Für die Tagung wird ein Teilnehmerbeitrag von DM 50,- pro Teilnehmer erhoben. Er ist vor dem Seminar auf das Konto der Internationalen Bildungsstätte unter Angabe des Kontos "Sem.-Nr. 6/4" zu überweisen.  
Konto Nr. 102 7400 100  
Bank für Gemeinwirtschaft, Dortmund (BLZ 440 101 11)  
Fahrkosten gehen zu Lasten des Teilnehmers.

**SEMINARABLAUF:**  
8.00 Uhr Frühstück  
12.30 Uhr Mittagessen  
16.00 Uhr Kaffeepause  
18.30 Uhr Abendessen

**ANMELDUNG:**  
erbiten wir bis spätestens  
30. September 1986  
an FAF-Berlin, Hedemannstr. 14, 1000 Berlin 61  
Bei Rückfragen wenden Sie sich bitte an einen der Seminarleiter unter der Telefon-Nr.: 030/251 10 66



#### SEMINARKOSTEN:

Für die Tagung wird ein Teilnehmerbeitrag von DM 50,- pro Teilnehmer erhoben.

Er ist vor dem Seminar auf das Konto der Internationalen Bildungsstätte unter Angabe des Vermerkes "Sem.-Nr. 6/4" zu überweisen.

Konto Nr. 102 7400 100  
Bank für Gemeinwirtschaft, Dortmund  
(BLZ 440 101 11)

Fahrtkosten gehen zu Lasten des Teilnehmers.

8

### 初期のセミナーのマーケティングアイデア

低料金 – セミナー参加への動機づけ

料金: 1987年 25ユーロ(ホテル代・食事代・資料代込み)

現在: トップレベルを対象としたソーシャル・ファームの経営に関するセミナー



### その2 – ロビー活動とコンサルティング

2つの組織が並行して発展: 1996年が、ドイツ連邦レベルの新たなロビー組織(ドイツのソーシャル・ファームの連邦組織 **BAG Integrationsfirmen**)のスタートポイント  
BAGはFAFの株主となった。

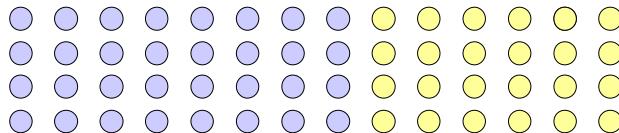
FAFはかつて、そして今もコンサルタントであり、BAG はかつて、そして今も政治的ロビー組織である。

9



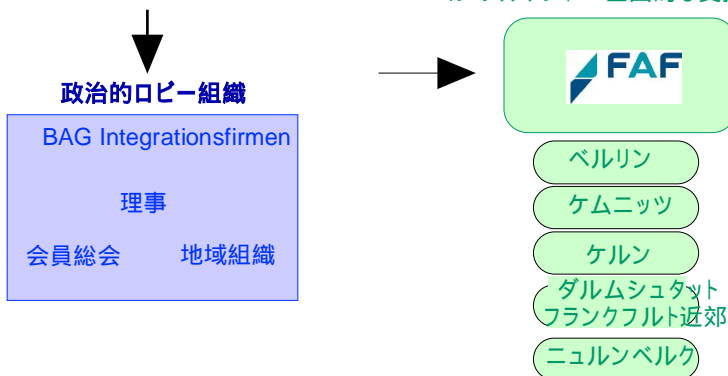
現在の構造

市場志向のソーシャル・ファーム700社



青:会員  
黄:準会員

コンサルタント – 全国的な支援の構造



BAGの政治活動

- 政府、政治家、福祉専門家、会員、民間企業などソーシャル・ファームの設立に関心がある人たちに新聞を送付
- BAGは、国会議員が新たな法律あるいは既存の法律の改正について検討する際、意見を求められる。BAGは、国会で障害者の職業リハビリテーションおよび統合に関して専門家による公聴会が開かれる場合、正式に招待される。





### その3 ソーシャル・ファームの経済状態に関する研究

最初の市場志向のソーシャル・ファーム50社が活動していた1990年、その経済状態の悪さから、5年以内に廃業することになるであろうと、政府は確信していた。

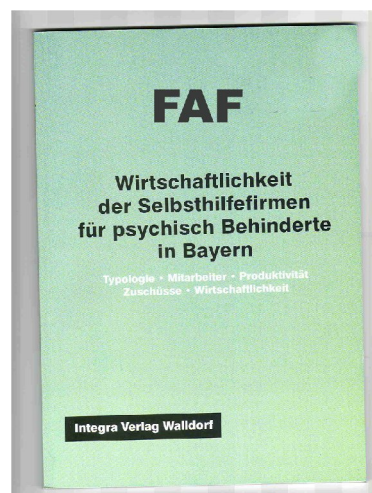
((民間の小企業を分析すると、その50%は創業から3年以内に廃業していることがわかる。))

バイエルン州(ドイツ南部、州都ミュンヘン)政府は、ソーシャル・ファームへの投資は非常に有利であることを政治家に納得させるために、ソーシャル・ファームの研究に出資した。



これがバイエルンでの研究結果である。

ドイツの他の地域における研究も続けて行われた。





### おもな研究結果:

1. ソーシャル・ファームは、リハビリテーション機関、資格認定機関、福祉作業所などの広い分野において、真の職業統合を実現する新たな形態である。
2. その大部分は10年前から活動しており、5,000の職場を提供してきた。
3. ソーシャル・ファームはその全経費の60% - 80%を賄うことができるが、障害者の雇用による赤字を補てんする補助金を必要としている。
4. ソーシャル・ファームは税金と社会保険費を国の機関に支払っている。その額は、ソーシャル・ファームが受け取る補助金の額よりもずっと多い。
5. ソーシャル・ファームの80%は非営利である。経営者の95%は社会福祉団体(福祉作業所、リハビリテーションや統合の分野にかかわる団体)である。



過去および現在の研究によれば、ソーシャル・ファームは市場で生き残ることができる。以下は3件の研究結果である。

No of social firms	BAY	NRW	BUND
staff (no of persons)	1992	1994	2000
people with a disability pwd			247
	340	613	6.299
total turnover €	262	449	3.250
turnover per fulltime worker	4.410.256	9.984.615	133.846.154
win	23.641	21.235	26.973
win	151.246	496.055	
quota: win / turnover	3%	5%	
equipment per person		11.888	


**FAF ランチレストランを運営するソーシャル・ファームの経済状態**

income on the market	994.938		
goods(e.g. rice, tomatoes ...)	-343.687		
quota	35%		
gross profit	651.251	100%	
personal cost	-421.731	65%	100%
other costs	-248.956	38%	
interests	-4.301	1%	
depreciation	-31.688	5%	
total costs	-706.676		
win / loss without subsidies	-55.425		
subsidies	128.255		30%
investment subsidies from foundation	23.215	4%	6%
NN	-1.905		
win with subsidies 60€	94.140		
Cash Flow	125.828		



すべてのソーシャル・ファームの経済状態の分析に加え、すべての社会保障制度を含む、社会全体に対して、どのような財政効果があるかが分析された。



財政面からみた利益と損失(社会保障制度の収支を含む)

財政面 - 年間経費	年間 合計
民間企業 - 補助金なしの統合	10,073
ソーシャル・ファームへの統合	+964
財政コスト - 失業手当	-6,434
財政コスト - 福祉作業所	-13,557



失業手当を支払うための年間経費は-6,434 ユーロ (黄色)

福祉作業所への統合にかかる年間経費は-13,557 ユーロ (スミレ色)

市場志向のソーシャル・ファームへの統合は、社会および社会保障制度に年間+964 ユーロの利益をもたらす。



### CEFECによる定義

ソーシャル・ファームは、障害者、あるいはその他の労働市場において不利な立場にある人々の雇用のためにつくられたビジネスである。

ソーシャル・ファームは、その社会的任務を遂行するために、市場志向の商品の製造およびサービスを利用するビジネスである。

ソーシャル・ファームに雇用されているかなりの数の人々は、障害者、あるいはその他の労働市場において不利な立場にある人々である。

各労働者は、仕事に応じた賃金や給料を、市場の相場によって支払われる。

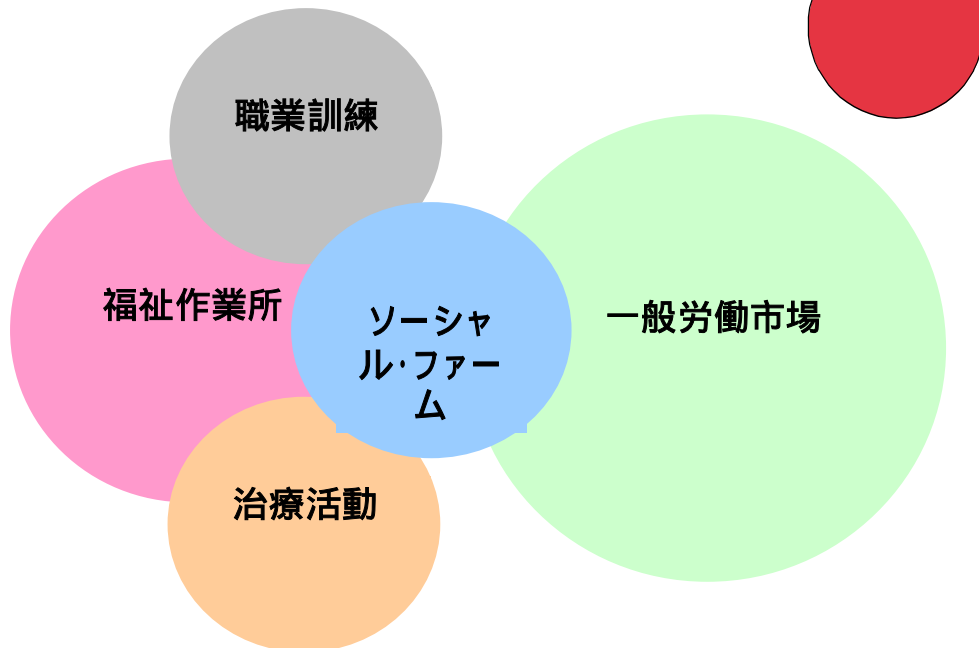
労働の機会を、不利な立場にある従業員と、不利な立場にはない従業員とに、平等に与えられる。

すべての従業員は、雇用に関して同等の権利と義務を持つ。

1997年のCEFEC(精神障がいを持つ人の就労に関する欧州会議)によるソーシャル・ファームの定義から引用。  
CEFECはソーシャル・ファームと協同組合のためのヨーロッパの(小さな)統括組織である。



### ソーシャル・ファームの背景 (G. シュワルツ)





### 新たな法律の理念:

Integrationsunternehmen (市場志向のソーシャル・ファーム) は、一般労働市場に参加している小規模のビジネスである。

おもな特徴: ソーシャル・ファームは 従業員の25% から 50%を障害者とし、統合を図ることを目的としている。



ソーシャル・ファームは一般労働市場に位置付けられ、経営者は起業家としての独自の責任と危険とを背負いながら経営にあたる。

公的補助金は起業に伴う危険を減らすために支払われるのではなく、ソーシャル・ファームの従業員の25%から50%が障害者であるために生じる損失を補てんするために支払われる。



**法律の内容:**

ソーシャル・ファームは、職を見つける機会がない障害者を、一般労働市場に参加させる。



精神衛生上の問題を抱える人々、学習障害者、重複障害者

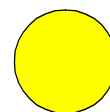
以前福祉作業所で働いていた人々

学校を卒業した学習障害者

最低25%、最高50%を障害者とする



#### The new german law 4



#### 新たなターゲットグループ(障害者以外)

- 長期失業者(2年間以上失業中)
- 55歳以上
- 移民
- 薬物常用者

25歳以下の若者は、本法律の新たなターゲットグループには決して含まれず、別の方策が適用される。



- 失業保険機関から、障害者の給料の20%から40%が、6か月間から18か月間支払われる。
- 損失の補償金は長期間支払われる。(障害者の給料の10%から25%、特別な例では30%が支払われることもある。)





- 投資補助金は、一人の障害者の新たな職場一ヶ所当たり、25000マルクまで支払われる。このうちの50%はローンとして扱われる。
- コンサルティング: 設立の際、4500マルクまで補助金が出る。その後は年間250マルク。



成功要因

Social Firms in Germany	
工業系事業	206
レストラン、ケータリング、ホテル	113
手工芸	109
スーパーマーケット、商取引事業	109
施設管理	108
事務及びコンピューターサービス	92
園芸	89
個人向けサービス	64

子どもの遊び場

# Spielräume



PLANUNG UND AUSFÜHRUNG



スーパーマーケット、商取引



家具





工業系事業



工業系事業





ホテル



23-1

1. 工業系事業の増加と複雑化の継続

2. VW(フォルクスワーゲン社)のような大自動車工場からの外部委託(自転車修理)



3. 既存の企業の買収

4. フランチャイズ化、複製、ライセンス化(例:CAPスーパーマーケット)



5. 民間企業との連携

6. 一ヶ所に複数の企業(ベルリンの写真参照)

7. 大病院がソーシャル・ファームに清掃と施設管理の仕事を提供



Charlottchen (シャルロットヒェン) 子供向けレストランと芸術家のための場所



雇用支援センター内の食堂





雇用支援センター内の食堂



雇用支援センター内の食堂







旧ベルリンの壁近くのグロピウス・パウ(美術館)



グロピウス・パウ - 美術館





グローピウス・パウ内のレストラン



左の建物: 劇場

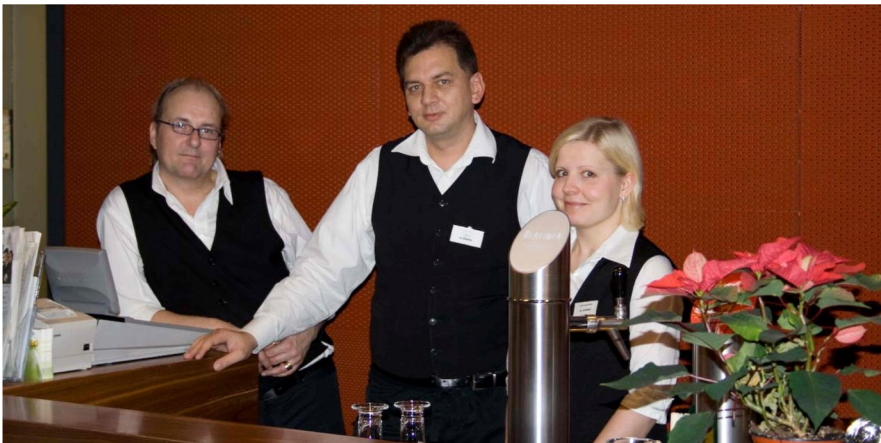




## 劇場とレストランの入り口



## チーム





劇場内のカフェ

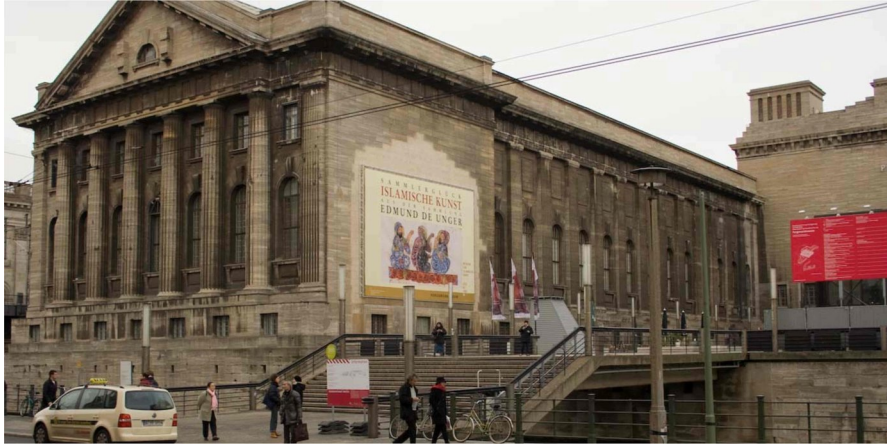


劇場内のカフェ - 夏





## ペルガモン博物館



## ペルガモン博物館内のカフェ・ピストロ





GDWによって経営されているソーシャル・フランチャイズの組織  
(GDW = 福祉作業所の協同組合)







## CAPマーケット所在地 (2006年春)

Bad Dürkheim (バートデュルクハイム)	Nagold (ナゴルド)
Baindt – Ravensburg (バイント–ラーベンスブルグ)	Neuhausen a. d. Fildern (ノイハウゼンa.d.フィルデルン)
Bietigheim-Bissingen (ビーティヒハイム– ビッシンゲン)	Nufringen (ヌフリンゲン)
Bietigheim-Buch (ビーティヒハイム– ブッフ)	Obertürkheim (オーバートュルクハイム)
Calw – Heumaden (カルフ– ヒューメイデン)	Rendsburg (レンズブルグ)
Dobbertin (ドッベルティン)	Sandhausen (サンドハウゼン)
Gmund am Tegernsee (グムンド・アム・テーガンシー)	Stetten (Leinfelden-Echterd.) (ステッテン) (ラインフェルデン–エヒテルディングン)
Güstrow (ギュストロウ)	Stuttgart – Hofeld (シュトゥットガルト– ホーフエルト)
Hamburg – Bramfeld (ハンブルグ– ブラムフェルト)	Stuttgart – Münster (シュトゥットガルト– ミュンスター)
Herrenberg (ヘレンベルグ)	Thaleischweiler (タライシュヴァイラー)
Karlsruhe (カールスルーエ)	Untertürkheim (ウンタートゥルクハイム)
Kusterdingen (クスターディングン)	Weil im Schönbuch (ヴァイル・イム・シュブッチ)
Malmsheim (マルムスハイム)	Mainz Weissenau (マインツ・ヴァイスナウ)
Duisburg (ドゥイスブルグ)	Weinstadt Beutelsbach (ヴァインシュタット・ボイテルスバッハ)
	Weilimdorf (ウェイリムドルフ)



## 実現可能性と前提条件

- **都市中心部のスーパーマーケットが閉店**  
自動車を持たない市民がスーパーマーケットに行くのが難しくなる  
町の中心がさびれる
- **大型スーパーマーケットが町はずれに開店する**  
(面積1500 m<sup>2</sup>以上 最低150台を収容できる駐車場)
- **地方自治体のCAPモデルへの関心の高まり**  
町への食糧の供給  
適切に機能する地域インフラストラクチャー





## CAPスーパーマーケットの特徴

平均売上高 :750,000ユーロから 2,000,000 ユーロ

従業員:正規の労働契約を結んだ5人から20人の従業員

ほとんどのスーパーマーケットは 400㎡から1,000㎡ の広さ

小都市の中心部に位置する



## おもな課題

### 質の高いコンサルティング

(不動産借用契約、投資計画、最適な活動範囲、品揃えの計画、最善の立地、収支に関するコンサルティング)

最初の2週間の実質的な支援 (人材)

### 市場分析

最適のポジション / 立地 / 用地を見つける

従業員採用段階における具体的な支援

従業員の資格認定



### 成功要因 (1) 3つのC

ソーシャル・ファーム設立者による資本(Capital)へのアクセス

ノウハウの伝授と具体的な助言(Consult)

損失の補てん(Compensation)



### 成功要因 (2) 必要なこと: クリティカルマス

新たな市場にWISE(職業統合ソーシャル・エンタープライズ)として参入を希望する場合、**共同活動体(synergetic mass)**が必要である。

一つだけ単独で活動するスーパーマーケットには、市場での**チャンスはない**。

ネットワークが必要! - フランチャイズ化、ライセンス供与、複製 ...

スーパーマーケットが共同で活動し、フランチャイズ組織をつくることで、あらゆる関連要素の利用が可能になる:  
共同の仕入れ活動、ブランド化、マーケティング、サポートなど





### 成功要因 (3)

WISE(職業統合ソーシャル・エンタープライズ)分野における「**共同活動体**」の開発資金を求めて、委員会と話し合いに行きましょう。

ソーシャル・ファームはともに新たな市場に参入し、プロフェッショナルなネットワークとノウハウを活用するのです！



ありがとうございました！