

2012年 1月 10日

報道機関各位

MURC 政策研究レポート

成果志向の社会貢献活動 ～注目されるベンチャーフィランソロピー～

本稿では、近年注目が高まるベンチャーフィランソロピーを題材として、成果志向の社会貢献活動に関する調査研究を行った。ベンチャーフィランソロピーの登場の背景には、従来型の助成財団や、公的機関に対する問題提起が存在する。新たな公共の担い手として期待が高まる民間非営利活動や社会的企業(ソーシャルビジネス、ソーシャルエンタプライズ)の基盤強化に向けて、日本においても具体的な取り組みが期待される。

【調査結果の概要】

- ベンチャーフィランソロピーの特徴として、非営利組織や社会的企業といった、社会課題の解決を第一の目的に掲げる組織に対して、中長年に亘り経営面で強いコミットメントを維持しながら、金銭的な支援を行う点が挙げられる。
- 調査では、英国で活動する Impetus Trust への実態調査をもとに、ヨーロッパにおけるベンチャーフィランソロピーの活動実態を整理した。
- ベンチャーフィランソロピーでは高い専門性を持つスタッフが、継続的に投資先とコミュニケーションを取り、適切なマイルストーンを設定することで、チャリティ団体や社会的企業の成長を促していることが分った。また、コーポレートパートナーが存在すること、専門家の協力が得られていることなども、ベンチャーフィランソロピーの強みとして挙げられる。
- ベンチャーフィランソロピーに関する関心は、アジアでも拡大しつつある。米国で生まれたモデルを活かしわが国で独自のネットワークを築いたソーシャルベンチャー・パートナーズ東京、アジア地域のベンチャーフィランソロピーのネットワーク構築を目指す The Asian Venture Philanthropy Network (AVPN) など、活発な動きが見られる。
- 今後日本においても、ベンチャーフィランソロピーの設立、あるいはベンチャーフィランソロピーの考え方を導入した助成プログラムの運営を行うことは十分に検討に値しよう。複数年助成の導入や、外部リソースを活用した非資金的支援の実施、マイルストーンを設定し時点での振り返りを踏まえて追加助成や減額等を柔軟に行う、など、取り組みやすい形でベンチャーフィランソロピーの手法を取り入れることは、既存の助成プログラムを顧みる意味でも有用であると考えられる。

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

政策研究事業本部(東京)

環境・エネルギー部

ソーシャルエコノミー研究センター

副主任研究員 水谷 衣里

〒105-8501 東京都港区虎ノ門 5-11-2

TEL: 03-6733-1023 miz-eri@murc.jp

成果志向の社会貢献活動 ～注目されるベンチャーフィランソロピー～

1. はじめに

非営利セクターの基盤強化が言われる中、“ベンチャーフィランソロピー”と呼ばれる新たなタイプの慈善組織が注目を集めている。

共通する特徴としては、非営利組織（Non Profit Organization）や社会的企業（Social Enterprise）といった、社会課題の解決を第一の目的に掲げる組織に対して、中長期に亘り経営面で強いコミットメントを維持しながら、金銭的な支援を行う点が挙げられる。

非営利組織や社会的企業は、税を原資とする公的サービスでは手が届かなかった社会課題領域に対して柔軟に社会サービスを提供したり、新たなニーズを発掘しながら、制度や仕組みそのものを提案するといった役割を果たす。これからの社会にとって、欠かせない存在であると言える。しかし、こうした組織を取り巻く環境は依然として厳しい。特に“人材確保”と“資金調達”が、2大課題と言って良いだろう。

こうした課題を解決するためには、市民セクターのみならず、多様な主体による取り組みが求められるところであるが、ベンチャーフィランソロピーはこの2大課題の解決の一端を担う存在となる可能性を秘めている。

本稿では、台頭するベンチャーフィランソロピーについて、まずはそのコンセプトや手法上の特徴を概観し、現地調査を踏まえた具体例から、従来型の支援との差異を検討する。また欧米で誕生したベンチャーフィランソロピーだが、その波はアジアにも向かいつつある。レポートではアジアおよびわが国の今後についても触れたい。

2. ベンチャーフィランソロピーとは

2.1 ベンチャーフィランソロピー登場に至る問題意識

ベンチャーフィランソロピーの登場の背景には、従来型の助成財団や、公的機関による助成プログラムに対する問題提起がある。一口に助成プログラムと言っても、組織によってその方法は多種多様であり、決して紋切り型に決め付けることはできないが、大まかにいって、伝統的な非営利組織向けの助成は以下の4つのような特徴を持っていたと言える。予算執行の関係上、単年度主義であるケースが多いこと、団体運営に必要な経費が、なかなか認められないこと、アウトカム志向ではないこと、助成を行う組織の内部に専門人材を有していないこと、の4点である。

1点目について、通常の助成の場合、非営利団体は、助成プログラムの公示後、設定された助成申請時期に合わせて、特定の書式に基づいて申請書を作成・提出することが求められる。助成を行う側は、審査を行い助成金を交付する。単年度助成の場合、助成プログラムの公示時期が年度の半ばでも、終了時期が当該年度の末であり、実質的に数ヶ月間で資金を使い切ることが求められるケースは往々にして存在する。長期的な取り組みが必要な社会問題であっても、助成金の交付が単年度毎であるため、毎年目先や視点を変えて申請をしなければならず、実態とのギャップが生まれがちである。一般

論だが、期間が短ければ、解決しようと考えている社会課題に対して、本質的なアプローチを行うまでには至らなくなる危険性や、対処療法的になる危険性、取り組みやすい活動、成果が分かりやすい活動に流れてしまう危険性なども増えがちだとも言える。

2点目について、助成プログラムの多くは、特定のプロジェクトの計画に対して交付される。プロジェクトに必要な経費は交付対象として認められるが、人件費が対象とならないケース、間接費率が著しく低いか、全く計上できないケースも多い。つまり、長期的な組織運営のための資金は助成を通じて獲得することは難しい。社会的組織といっても、自発的意思を持つ数名の個人により構成されるボランティア団体から、事業規模数億～数十億円程度の組織まで、その実態は様々である。従って、従来型の助成であっても、十分活動が維持できる団体も存在する。しかし、ある程度の人数の専門性あるスタッフを雇用し、中長期的な観点から社会課題を解決すべく活動を続ける社会的組織にとって、望ましい資金支援の姿とは言えない。

3点目について、助成金は、選定段階で審査委員会、選定委員会等が設置され、申請書をもとに審査がなされることが多い。事業終了段階で、経費が適切に支出されたかという観点から審査されることはあっても、実施の成果という観点から確認が行われることは少ない。

4点目について、助成に関わる専門家として、プログラム・オフィサーがあるが、日本の助成財団にはプログラム・オフィサーをおいているケースは殆ど無い。企業が出捐した企業財団の場合、その多くは当該企業の人事異動の一環として事務局の担当者が置かれる。選定は、選定委員会等に外部化され、事務局は、経営支援を実施したり、助成先の積極的な発掘・開拓を行うまでには至らない。

以上のような傾向は、公的機関が実施する助成プログラムに比較的強いが、企業が助成金の原資を提供しているケースであってもままた見られる。

2.2 ベンチャーフィランソロピーの特徴

(1) 特徴の整理

ベンチャーフィランソロピーによる支援について、その特徴を列記すると、以下の通り記すことができる。

まずその支援は、普通単年度では終了しない。期間に差はあれど、複数年にわたる中長期的なコミットメントを想定し、支援を実施することが一般的である。その金額は、数千万円から、時には数億円程度にのぼることもある。

またベンチャーフィランソロピーによる支援の場合、アウトカムを重視する姿勢が明確である。社会的課題をどのように解決したか、または社会的課題を最大限効率的に解決する上で、組織が抱えている課題を解決する術は身につけられたか、等、成果そのものや成果に繋がる体制整備を重視する。

アウトカムを判断する上では、助成先の活動のパフォーマンスを何らかの形で測定することが必要になるが、ベンチャーフィランソロピーはこうした成果把握のツール開発にも積極的である。例えばSROI (Social Return on Investment ; 社会的投資収益率) を活用しているベンチャーフィランソロピーも存在する。またベンチャーフィランソロピーは、支援にあたっては期間を区切り、その期間内に助成先が生んだ社会的価値を踏まえて、追加的な支援を行うケースも多い。

ベンチャーフィランソロピーによる支援の場合、助成資金の用途に制限は無く、人件費や事務所経費などにも使えるケースが圧倒的に多い。また多くの場合、資金のみならず経営面からのコミットメントを行い、資金と経営のノウハウの双方を、助成先に提供することを通じて、組織の成長を助ける。

専門家を派遣することも多く、法務面やマーケティング、取引先の開拓など様々な支援を行っている。ベンチャーフィランソロピーによる支援がこうした特徴を持つことの要因としては、多くのベンチャーフィランソロピーにおいて、少なからずビジネスセクター、特にベンチャーキャピタルや投資銀行等の出身者が資金を提供したり、役員やスタッフとして実際に働いているという点が上げられる。

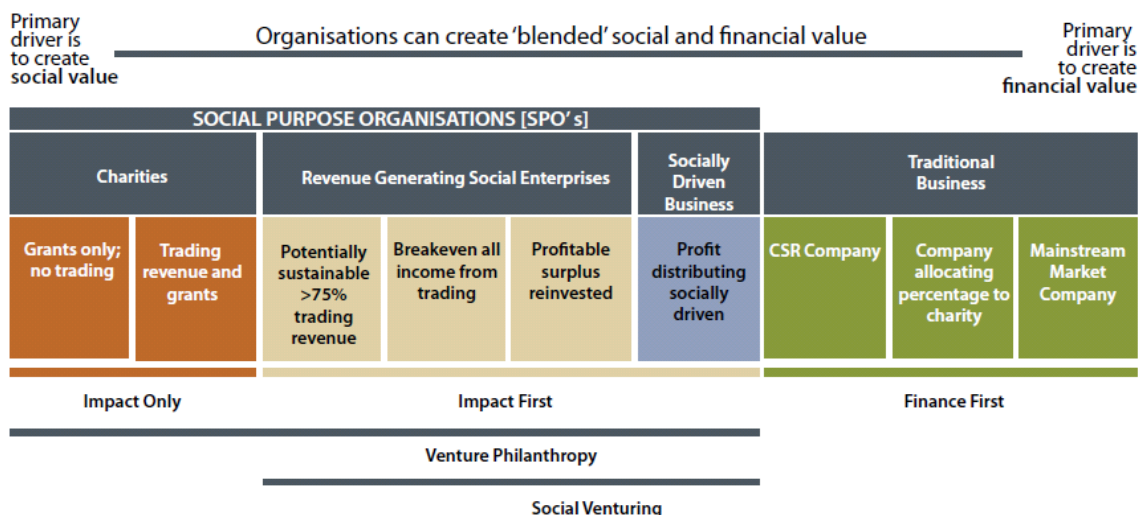
ベンチャーキャピタルでは、成長性の高い企業を注意深く選択し、資金的な支援を行うと共に、徹底的な経営改善を行うことを通じて、その企業の成長力を最大限に引き出そうとする。ベンチャーキャピタルは、財務面での収益の最大化を目的とするが、ベンチャーフィランソロピーは、社会的価値の最大化を目指す。すなわち、資金や人材、ネットワークといった成長のための資源を、誰にどのようなタイミングで投下することが、社会的価値の最大化に寄与するのか、という観点をベンチャーフィランソロピーは持つのである。非営利組織や社会的企業への資金提供を、しばしば「助成」ではなく「投資」と表現するケースも多い。ベンチャーフィランソロピーは、選択と集中による支援という観点を、非営利セクターを始めとする社会的な課題解決を志向する組織に対して持ち込み、また問題提起を行っているようにも感じられる。

(2)EVPA による整理

次に、一部重複するところもあるが、ヨーロッパで活動するベンチャーフィランソロピーにより構成されている業界組織 European Venture Philanthropy Association（以下 EVPA と略記）での定義に触れたい。

EVPA では、ベンチャーフィランソロピーの定義について、次のように述べている。まず、ベンチャーフィランソロピーが対象とするのは、Social Purpose organizations（経済的な成長ではなく、社会的な課題解決を組織のミッションとする組織）である。Social Purpose organizations の中には、チャリティ団体や社会的企業、非営利組織などが含まれている。ベンチャーフィランソロピーは、こうした組織に対して、金銭的支援や非資金的支援（特に専門的知見に基づくプロフェッショナルなサービス）を提供することで、社会的な価値の最大化を図る存在である。

図表 1 Social Purpose Organizations の範疇



出典：EVPA（2011）

EVPA では、また、ベンチャーフィランソロピーのエッセンスとして、以下の7点を提示している。

1つめは、少数の組織への深い関与である。一般的な助成団体に比べて、ベンチャーフィランソロピーはサポートする組織数が少なく、その数は平均的に概ね10~15件程度だという。

2つめは、組織に対するキャパシティ・ビルディング（能力強化・向上）の支援である。EVPAにおいても、個別のプロジェクトやプログラムではなく、組織の基盤強化に資する支援が強調されている。

3つめは、各々の団体の状況に合わせた資金支援の実施である。投資銀行で実施されているように、ベンチャーフィランソロピーは個別の団体ごとに状況を分析し、その団体の置かれた状況にふさわしい形での支援を行う。資金支援の形も、助成金の形式を取るもの、ローンの形式を取るもの、劣後債や準株式（負債と資本の両方の正確を持つ商品）など、投資先に期待する経済的なリターン、社会的なリターン、あるいはリスクの状況にあわせて多様な形が見られる。

4つめは、非資金的な支援の存在である。ベンチャーフィランソロピーでは戦略立案やマーケティング、広報支援などの多様なサポートが行われている。

5つめは、組織の成長やスキル構築のために必要な様々なネットワークに支援先の団体を繋げ、支援を行うことである

6つめは、複数年にわたる支援である。EVPA では、概ね3年から5年を平均的な支援の姿と捉えている。

7つめは、成果の計測である。ベンチャーフィランソロピーでは、より良い計測可能なアウトカムを設定すること、マイルストーンの達成や財務面での説明責任を果たすこと、透明性を確保することなどを重視している（EVPA 2010）。

図表 2 ベンチャーフィランソロピーのエッセンス（EVPA による整理）



出典：EVPA（2010）

実際のベンチャーフィランソロピーの活動例から、こうした特徴について考えてみたい。

3. 具体例から～Impetus Trust(英国)による実践例

Impetus Trust は、2002 年に設立された。英国におけるベンチャーフィランソロピーのパイオニア的存在である。設立の背景から順にみていく。

3.1 組織概要

(1) 設立の背景

Impetus Trust は、英国では著名なプライベート・エクイティの CEO であるスティーブン・ドーソン氏と、ベンチャーキャピタリストで、コンサルティング会社で勤めた経験を持つナット・スローン氏の 2 名を中心として設立された。

ドーソン氏は、まだ現役のビジネス・パーソンだった 1990 年代に、偶然手に取った経済誌でアメリカで誕生しつつあったベンチャーフィランソロピーのコンセプトを目にした。氏は、その頃既に多くの慈善団体に寄付を行っていた。しかし、その寄付がどのように使われているか、どう社会に役立ったのか、いまひとつ実感できないままだったと言う。中には寄付金でどのような活動を行ったのか、寄付先からあまり説明を得られないケースもあり、フラストレーションを感じていた。そうした中でベンチャーフィランソロピーに関する記事を読み、非常に強い印象を持ったとのことだった。

その後、2001 年にドーソン氏は退職する。退職を期に、ドーソン氏はイギリスで初となるベンチャーフィランソロピーを立ち上げることを決意し、友人だったナット・スローン氏に声をかけた。さらに 10 名ほどの友人に声をかけ、投資家として募り、Impetus Trust が設立された。

設立にあたっては、ボストンに本拠地を置く、New Profit Inc. から多くの知見提供を受けた。New Profit Inc. は、同じくベンチャーフィランソロピーで、Impetus Trust が設立されるよりも 4 年ほど早い 1998 年に設立されており、組織の規模も Impetus Trust よりも大きい。Impetus Trust は、ベンチャーフィランソロピーとしてのセオリーの多くを、New Profit Inc. から学んだという。

(2) 組織の状況

Impetus Trust は、法的には、有限会社 (Company Limited by Guarantee / CLG) である。またチャリティ団体として登録されている。

チーフ・エグゼクティブはプライベート・エクイティやベンチャーキャピタルで長く働いた経験を有している女性である。

役員は 8 名で構成されており、ベンチャーキャピタルの出身者や、大手企業出身のビジネスパーソン、チャリティに長く係った経歴を持つ人材などで占められている。

投資委員会、会計監査委員会、ガバナンス・報酬委員会、広報活動部門委員会がそれぞれ設置され、役員および外部の有識者等が活動をサポートしている。

また少なくとも 38 以上の企業がコーポレートサポーターとして登録されており、Bain & Company のようなコンサルティング会社、BBC のようなメディア、ドイツ銀行や J.P. モルガン、ゴールドマンサックスといった金融機関など多様な企業からの協力が得られている。

財団からの支援も多く見られ、その数は少なくとも 22 件に上る。当然ながら個人からの寄付も存

在する。

(3) 体制

スタッフの数は、13名。2006年から2007年までは4名程度だったということであるため、ここ数年で組織の規模が拡大したことがわかる。

事業上、中核的な役割を担っているのは、インベストメント・エクゼクティブ(Investment Executive)と、インベストメント・マネージャー(Investment Manager)と呼ばれる2つの役職である。インベストメント・エクゼクティブは、投資先に対して最大限の効果を挙げるために活動する専門職である。投資先の選定や成長支援など、全てのプロセスに関わり、投資決定後は、チャリティ団体の成長を支えるパートナーとしての役割も果たす。インベストメント・マネージャーは、投資先の組織についてより細かくサポートする立場として位置づけられ、リサーチ等の業務も行う。

Impetus Trustには、4名のインベストメント・エクゼクティブが在籍しており、全員がコンサルティングや投資銀行などのビジネスセクターで30年以上活躍した経験を持つ。またチャリティに対しては個人的な知見をもっているケースが多い。

インベストメント・エクゼクティブとは正規の雇用契約を結んでおり、有給である。インベストメント・エクゼクティブは1人につき概ね4件程度の投資先を担当している。投資先が3~4件程度増加した場合にインベストメント・エクゼクティブをひとり増員しており、1週間のうち1日は必ずひとつのチャリティに時間を費やせるよう業務量を想定しているとのことであった。

同社では、インベストメント・エクゼクティブ、インベストメント・マネージャーの役割を非常に重視している。それなりのコストがかかるが、インベストメント・エクゼクティブ、インベストメント・マネージャーの存在が成功の秘訣だという認識が繰り返し示され、他の団体ではボランティア人材がインベストメント・エクゼクティブを果たしているケースが見られるが、それではここまでの実績は生まれなかっただろうとの認識が示された。

3.2 投資について

(1) 投資実績

Impetus Trustでは現在までに合計で23件の団体に投資を行った実績を持つ(なお組織が設立されたのは2002年だったが、実際に投資が行われたのは2004年からである)。

現在までに実行された投資は総額で592万ポンド。これに加えて、Impetus Trustではいわゆるプロボノ(社会的・公共的目的のために職業上のスキルを活かすボランティアのこと)による支援が609万ポンド、インベストメント・マネジメントにより生み出された価値が254万ポンドと換算しており、合計で1400万ポンドを超える投資を行ったものとして総括している。

(2) 特徴

Impetus Trust の投資の特徴は、以下の3点に集約できる。

① 組織に対する長期的な支援であること

Impetus Trust の投資は、全て投資先の組織のキャパシティビルディング（能力強化・向上）を目的としている。個別プロジェクトに対する支援は行っていない。

投資期間は平均的に4年～6年程度とされており、長期的な支援であることが一般的である。投資期間は、プランニングフェーズ（計画段階）とスケールアップフェーズ（拡大段階）の2つに分かれる。前者は概ね12～18ヶ月程度で、全投資期間中の成長計画づくりを主とし、後者は3～5年程度で、その実行を目的としている。

但し、必ずしも全ての団体が長期的な支援が受けられるわけではない。Impetus Trust では、投資先との協議の上、四半期ごとにマイルストーンを設定している。マイルストーンは四半期ごとに達成状況を検証され、設定したゴールをクリアできていなければ、次期の資金が入ることは無い。以前は一括して資金を提供していたとのことであるが、現在は四半期ごとに振り込まれている。成果は毎回検証され、当初想定していた程度の成果が挙がらなかった場合は支援が打ち切られる。同時に、団体側も支援の停止を申し出るという選択をすることも出来るとのことであった。

② ハンズオン支援の実施

投資期間中は、インベストメント・エグゼクティブやインベストメント・マネージャーが中心となって、組織ごとに個別の支援（いわゆるハンズオン支援）が行われる。その内容は投資先の団体が抱える課題によって様々だが、事業実施面からの支援（販路開拓やマーケティング、商品やサービス開発の相談、広報等）、組織支援（スタッフに対する能力開発、マネジメント層への教育、人材登用に関するサポート等）など多岐に渡るサポートが行われている。経営層への能力提供も重視しており、インベストメント・エグゼクティブは、月に一度は必ず投資先の代表者やマネジメント層と面談を行うとのことであった。

③ 専門家の派遣

支援の過程で特定された個別課題については、専門家を積極的に派遣し解決をサポートしている。Impetus Trust では専門人材を多数プールしており、場合によってはプロボノ人材が課題解決をサポートする。Impetus Trust のコーポレートサポーターである22社、150名以上がエキスパートとして登録されており、個別の団体のニーズに対応している。Impetus Trust では、登録時に全てのプロボノ人材と面談をし、プロフィールや得意とする分野について整理をしている。このようなプロセスは、一般企業が人材登用や派遣に向けて候補となる人材に対し面談を行うことと変わらない。またエキスパートがチャリティ団体や社会的企業で活動を終了した後は、インベストメント・エグゼクティブがエキスパートと派遣先である投資対象団体の幹部の双方に対してヒアリングを行い、マッチングの結果をどう感じたか、調査を行うとのことであった。インベストメント・エグゼクティブは常日頃から投資先とのコミュニケーションを密接に行っているため、団体側が抱える課題を把握しており、そのためどのようなエキスパートがどのくらいの期間サポートに入ればよいか等の観点から、適切にマッチングを行うことが可能、とのことであった。

(3) 投資先選定の考え方

① 要件と分野

Impetus Trust の投資先は、チャリティ団体か社会的企業である。

投資先の形式要件として、3年以上の活動実績があり、その間の財務報告書が提出できる団体であること、イギリス国内に本部を持つことの2つが定められている。さらに2007年以降は活動分野の要件が加わった。

2004年に投資を始めた当初は、活動分野について、ディスアドバンテージの状態にある人を支援する団体は、全て投資の対象としていたという。ここで言うディスアドバンテージとは、貧困状態にある、あるいはエスニックマイノリティである、何らかの障がいを持って生まれた、などの先天的に不利な状態や、後天的に何らかの不利な状態に陥るなど、幅広いケースが想定されていた。従って例えば摂食障害の予防や克服を目的とする団体、HIVエイズの問題に直面しているエスニックマイノリティの支援活動など、多様な投資先が見られた。しかし、2007年以降は、特にイギリスにおける最底辺の20%をサポートすることを念頭に、「貧困の環を断ち切る」活動を行っていること、具体的には『教育・技能習得・雇用の機会提供』のいずれかに関係する事業を行っていることという要件が追加された。

近年（概ね2010年以降）は、受刑者の再犯を抑制する活動、あるいは、貧困状態にある0歳から5歳の乳幼児を対象とする活動の2つに絞り投資を行っている。

この理由について、活動分野のフォーカスを狭くし、限定的な分野に投資を行う方が、より詳細な調査を行い、よりよい活動団体に効率的に出会える可能性が高いと考えていること、またひとつの活動分野からはじまり、少しずつフォーカスを拡大していくほうが、成果が出やすいと考えていること、などが示された。さらに、活動分野選定の際の考え方として、あまり他の助成機関などが支援の対象としていない分野をサポートすることも意識しているという。

② 選定のプロセス

投資先の発掘は、インベストメント・エクゼクティブやインベストメント・マネージャーを始めとするImpetus Trustのメンバーが行うこともあれば、チャリティ団体や社会的企業の側からImpetus Trustに打診があるケースもある。

投資を希望する団体は、簡易的なアプリケーションフォームに記入を行う。その後最終的な投資決定に至るまでは、最短でも9ヶ月、平均的には1年程度の時間がかかるという。

選定の過程では、徹底的なデューデリジェンス（対象団体や事業に関する調査）が実施される。具体的には、投資候補先団体のCEO、理事会メンバー、シニアエグゼクティブ、事務局を担うスタッフ等との面談を行う。また投資候補先の団体に既に資金的な支援を行っている団体等とも面会を行う。投資候補先と連携して事業を行った実績を持つ組織を訪問し、その際の実績や評価を調査することもしばしばだという。

当然ながら財務状況は徹底的に調査され、そのためにImpetus Trustから特別なチームが団体に派遣される。

また同様の分野で活動している他の団体についても調べられ、他の団体に比べて投資候補先がどの程度、今後の成長という意味でポテンシャルがあるか、競争優位性は存在するのか、等も徹底的に分析される。

Impetus Trust曰く、こうした調査はベンチャーキャピタル等がベンチャー企業に対して投資を行

うか否かを決定する際の詳細なプロセスと遜色のないものとのことである。実際に審査は1年の長きに亘り、非常に時間と手間がかけられている。投資先として選定された後、契約締結に至るまでの間には、2ヶ月ほどがかかる。理由は、契約締結に際し、Impetus Trust と投資先との間で達成目標を掲げ、合意するためである。

調査が非常に細かく、長期にわたることから、投資を求めているチャリティ団体・社会的企業側にも相応の負担がかかる。そのため団体側が途中で自ら申請を取り下げる例もあるという。しかし、Impetus Trust としてはこのプロセスは2つの意味で非常に重要だと考えている。ひとつは、成長のポテンシャルが低い団体に投資をすることで、Impetus Trust 側が資金を無駄にしないこと。もうひとつは、こうしたプロセスにより醸成される信頼関係が、その後の投資効果を高めると考えていることである。

Impetus Trust は、投資先の団体と「パートナーになる」という考え方を強く持つ。一般的なベンチャー企業とベンチャーキャピタルとの関係性と異なり、業績が振るわない場合において、企業の経営権を他社に対して売る、という行動は存在しない。従って、チャリティ団体の選定には非常に神経を使っている。選定のプロセスで徹底的に話し合いを行い、財務面も含め経営全般に関する状況や成長に向かうプロセスを共有することで、その後の成長に不可欠な信頼関係を醸成しているという。

3.3 投資先の事例

それでは投資先の事例を見てみよう。

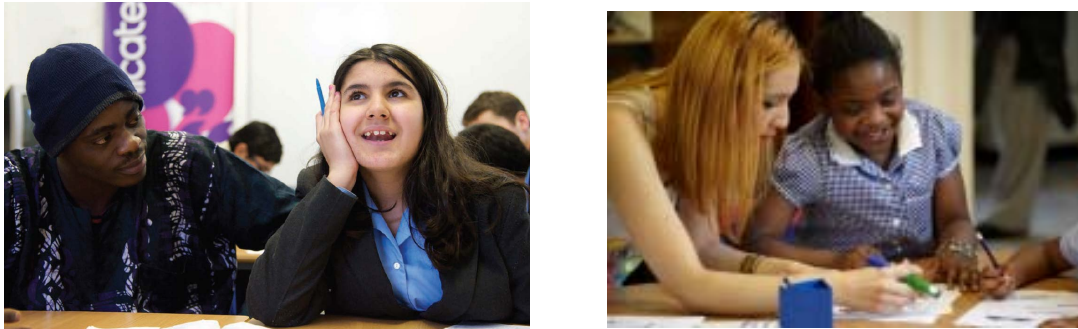
(1) 例1: IntoUniversity

IntoUniversity は7歳から18歳までの子どもを対象に、長期的な学習支援を行うチャリティ団体である。設立は10年前、友人同士3人がノース・ケンジントン地区でコミュニティベースでの活動を始めたことによる。

対象としているのは、貧困状態にある家庭に生まれたために、就学機会が失われている子どもや、移民としてイギリスに渡った両親を持つため、学校生活や就学に必要な語学力が身につけていない子どもなどである。成長の機会が失われていたり、専門性を身につけることが難しい子どもに対して、学習の機会を与え、成長に必要な力を身につけるとともに、個々の子どもたちが将来への希望を持てるようサポートしている。

活動は主に、Academic Support と呼ばれる小中学生向けのデイリープログラムと、Focus と呼ばれる特定の課題プログラムへの集中的な支援（小学生向けには平日に、中学生向けには週末や休日に実施するケースが多い）、メンタリングの3つで組み立てられている。メンタリングは、ロンドン大学と協力して実施されており、既に大学に進学した若者と話す機会を持つことで、成長意欲を刺激することが目指されている。

図表 3 活動風景 (IntoUniversity)



(出典) いずれも IntoUniversity ウェブサイトから

IntoUniversity が Impetus Trust からの投資を受け始めたのは 2007 年のことである。IntoUniversity では、ノース・ケンジントン地区での成功を梃子に、ロンドン近郊のその他の地域でも、活動を展開したいと考えていた。

投資開始時点で、IntoUniversity が Impetus Trust との間でなされた目標は次の 2 点に集約される。ひとつは、IntoUniversity が、他地域展開や他団体による模倣が可能で、かつ持続性のある事業形態を設計することである。もうひとつは、活動の展開により、直接的に受益を受ける子どもの数を、現在よりも 2,000 人以上増やすことである。

こうした目標に向け、IntoUniversity では Impetus Trust の協力のもと、成果測定やモニタリングが可能な学習支援ツールを開発したり、財務管理システムやデータベースを構築した。また財務担当者に向けてコーチングを行い、財務データ分析や報告の方法を精緻化した。さらに、雇用に関する法的な観点からのサポートやアドバイスの実施、スタッフの能力開発や組織構造の見直し、理事会での議論の際のファシリテーション、次期成長計画の策定に向けた支援などを行った。

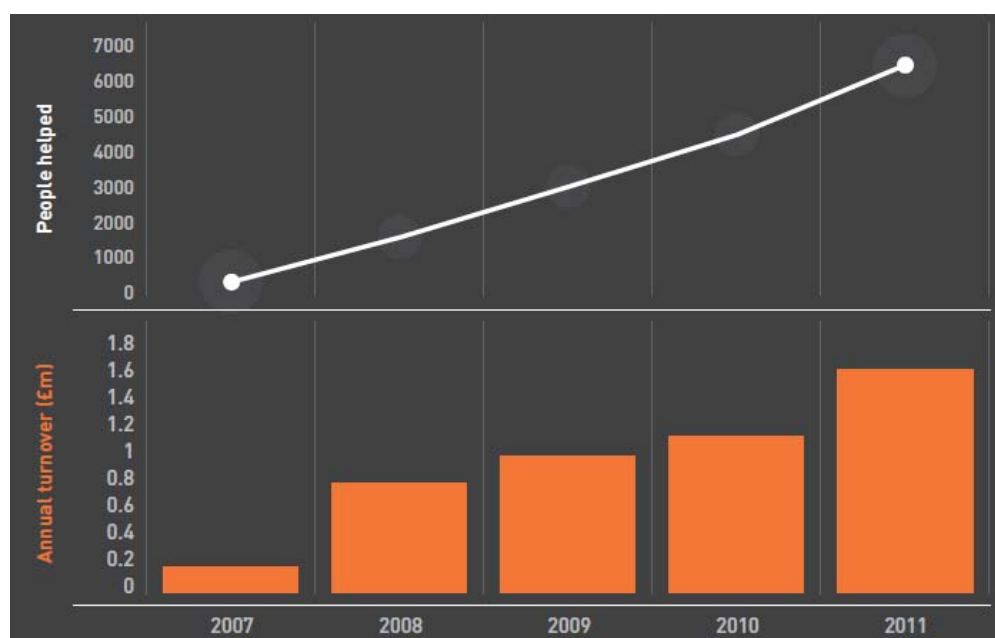
Impetus Trust からの支援は、助成金が 60 万ポンド、プロボノサービスの寄付 (社会的・公共的目的のために職業上のスキルを活かすボランティアが活動した人件費相当分) が 32 万ポンド相当、インベストメント・マネージャーが提供した価値が 16 万 6000 ポンド相当である。

支援の結果、IntoUniversity は 2007 年にチャリティとしてチャリティ委員会への登録を完了。その後ランベス、ハックニー、ハマースミス等のロンドンの各地区に活動を展開した。さらに 2010 年にはノッティンガム大学に対して協力を呼びかけ、ロンドン市外にも活動が広がった。

支援が始まった 2007 年時点での IntoUniversity の収入規模は 16 万ポンド。2011 年には 157 万ポンドに増加、1 箇所しかなかったラーニングセンターは、8 ヶ所に増え、Academic Support により学習支援を受けている生徒数は 225 名から 1014 名に増加、フォーカスプログラムへの参加者数は、445 名から 6405 名に、メンタリングプログラムへの参加者数は 24 名から 589 名に急増した。

図表 4 投資による変化 (IntoUniversity)

		2007年3月	2011年3月
収入		16万ポンド	157万ポンド
ラーニングセンター数		1ヶ所	8ヶ所
受講者数	アカデミックサポート	225名	1,014名
	フォーカスプログラム	445名	6,405名
	メンタリングプログラム	24名	589名
大学進学者数		18名	353名



(2) 例2: Street League

Street League は、16 歳から 25 歳のニート (Not in Employment, Education or Training) の若者や、犯罪経験者、薬物乱用者等を対象に、教育プログラムやトレーニングの機会を提供し、再チャレンジの機会を与え、再犯を防ぐことを目的として活動している団体である。

スポーツ、特にサッカーを通じてトレーニングの機会をつくり、単なる雇用訓練に比べて若者が興味をもち、参加しやすいプログラムを構築している点に特徴を持つ。

参加者は、毎日 2 時間ずつ、1 週間のサッカートレーニングを受け、月ごとにサッカーチームでプレイをし、同時に雇用能力向上のためのアドバイスやガイダンスを受ける。

このプログラムを修了した後は、週に 15 時間、8 週から 13 週にわたるサッカーの練習をしながら、雇用能力向上に向けたトレーニングも受け、1 対 1 の個別面談、食や栄養改善のサポートを受けることで、社会への適応能力を身につけていく。

図表 5 活動風景 (Street League)



(出典) いずれも Street League ウェブサイトから

Street League への Impetus Trust への支援は、2009 年に始まり、2013 年まで継続される見込みである。現在までに 51 万 5 千ポンドの直接的な投資が行われ、プロボノサービスとして、66 万 3 千ポンドにあたる支援が行われた。またインベストメント・マネージャーの投入金額は 14 万 2 千ポンドと換算されている。

具体的な支援として、Impetus Trust は、Street League に対して、まずステークホルダーの分析を行った。さらに適切な理事や評議員の登用に関する支援や、財務面では、キャッシュフローマネジメントに関する支援を実施した。また技術的な支援として、財務分析のためのソフトウェアの導入や、顧客管理システムの導入を行った。

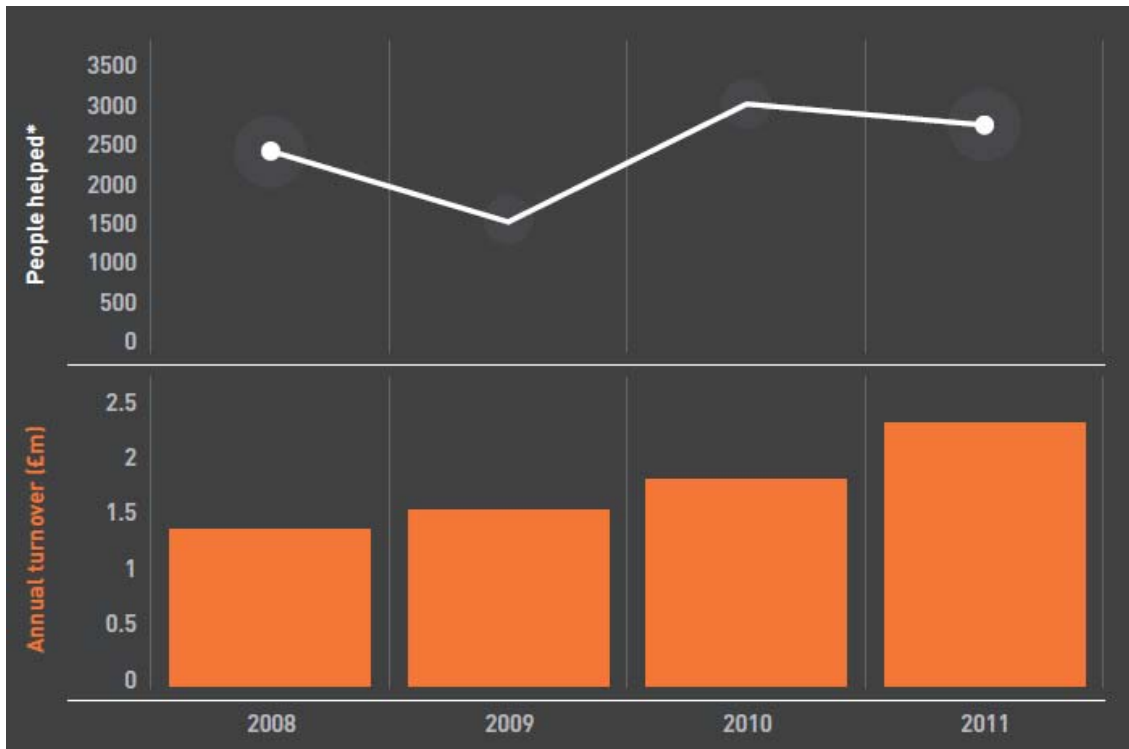
Impetus Trust からの支援は、助成金が 51 万 5,000 ポンド、プロボノサービスの寄付が 66 万 3000 ポンド相当、インベストメント・マネージャーが提供した価値が 14 万 2000 ポンド相当である。

このような支援の結果、Street League はマネジメント体制を再構築することに成功。また財務状況が改善したことから、マンチェスターに新しい拠点を開設するに至った。

Impetus Trust の活動レポートでは、Street League の活動には、プロボノ人材としてドイツ銀行のコーポレート&インベストメント部門担当の経営責任者が Street League の活動を 4 年にわたりサポートした例が掲載されている。このレポートでは、上記のプロボノ人材が、経営指標の立て方や、ポートフォリオの考え方などのマネジメント手法について、1 対 1 でサポートをした様子が伝えられている。

図表 6 投資による変化 (Street League)

	2008年3月	2011年3月
収入	134万ポンド	236万ポンド
プログラム参加者数	2,334名	2,631名



4. アジアにおける今後

以上、ヨーロッパを中心に、ベンチャーフィランソロピーの活動実態を見てきた。最後にアジアにおける今後を考えてみたい。

2010年9月、The Asian Venture Philanthropy Network(以下 AVPN と略記)が誕生した。AVPN は、アジア太平洋地域のベンチャーフィランソロピーのネットワークの構築や支援を目的としている。本拠地はシンガポールである。

2011年2月にはシンガポールでチャリティ団体としての登録を済ませ、活動を本格的に開始、同年10月にはムンバイ、シンガポール、香港、そして東京でイベントを開催した。イベントには助成財団関係者、チャリティ団体や社会起業家、金融関係者、コンサルティングファームなど、4地域で延べ400名が参加した。東京会場には、香港を拠点とするベンチャーフィランソロピーのひとつである ADM Capital Foundation や、本稿でも紹介した New Profit Inc.、Impetus Trust などが招聘され、実際の活動の様子が紹介された。

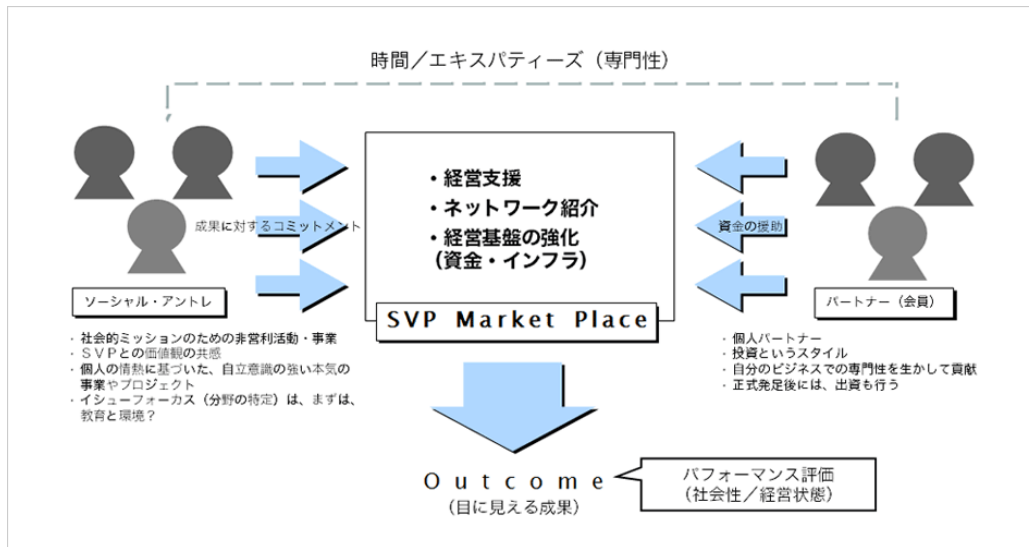
わが国でのベンチャーフィランソロピーの実践例としては、社会的な課題の解決に取り組む事業に対し資金提供と経営支援を行う団体として、ソーシャルベンチャー・パートナーズ東京(以下 SVP 東京と略記)が存在する。SVP 東京は、米国シアトルに本部を持つ、Social Venture Partners International (以下 SVPI と略記)のアジアで最初の加盟団体である。SVPI は、1997年に誕生した Social Venture Partners が、北米を中心に支部が広がるにつれてゆるやかな繋がりを持つ場として誕生したネットワークである。

SVP 東京は2003年に活動を開始。2005年には第1回の投資、協働先を募集し投資を始めている。2006年には先に述べた SVPI に正式に加盟した。

SVP 東京は、パートナーが出資金として拠出した資金をもとに、将来性のあるソーシャル・ベンチャーに年間100万円を上限とする資金を提供する。支援は自立経営が可能な時期まで中長期的に行われる。

パートナーとは、SVP 東京に対して出資をする出資者を指す。出資金は年間10万円で、この資金は投資先への出資と SVP 東京の運営費に当てられる。また SVP 東京は、資金的な支援と同時に投資先のニーズに合わせ、経営支援も行っている。経営支援は、SVP 東京のパートナーが、個人の専門性を活かして行う。具体的な支援内容は、財務・会計等の支援、広報支援、戦略立案やマーケティング支援など多岐に渡る。パートナーは20代から60代までの社会人で、多様なバックグラウンドを持つ人材が関わっている。

図表 7 活動の考え方 (SVP 東京)



SVP 東京は、この個人を中心とするパートナーを価値と活力の源泉のひとつとしている。2007年には新生銀行が1年間にわたり法人パートナーとして参加し、またUBSグループは2009年9月から法人パートナーとして継続し支援を行っているが、パートナーは基本的に趣旨に共感する個人である。

パートナーの多くは、社会人として必要なスキルを持ち、自らの時間を積極的に使って、投資先の団体の価値向上に尽力している。パートナーは投資先への支援を通じて相互に協力する。その過程を通じて、様々な職種やバックグラウンドを持つ人たち同士が出会い、学び合う。パートナーにとっても、新たな自分の資質やキャリアの価値を再発見する場としても機能していると言えよう。

SVP 東京では、投資先からの金銭的なリターンが得られた場合においても、次なる活動への投資を行うものとし、配当は想定していない。それでもなお、年10万円の出資をするパートナーが集まるのは、資金支援と経営支援により、目に見える成果が生まれるからであり、またその過程が、自らのキャリア形成、あるいは生き方そのものにとってプラスとなり得るからである。

5. おわりに

以上、本稿ではベンチャーフィランソロピーに焦点をあて、分析を行った。ベンチャーフィランソロピーの設立には、原資となる資金が必要であり、専門的な人材が存在することが欠かせないが、Impetus Trustのように、いわゆる篤志家が原資を提供し、組織的に取り組む例もあれば、SVP 東京のように、個人から出資を得て、少しずつ実績を積み上げ、また共感を広げていった例も存在する。

最後に、日本における今後について考えてみたい。

筆者は、わが国の非営利組織、あるいは社会的企業の中にも、単発的な資金支援だけではなく、中長期的な支援を必要とする組織が少なからず存在すると考えている。また必ずしも全ての組織には当てはまらないが、ある種の非営利組織、あるいは社会的企業の成長には、資金のみならず経営面での支援を行うことが有用であると考えられる。どのような局面において、経営支援が有用であるのかについては、今後再度事例検証等を伴った検討を行いたい、少なくとも成長のポテンシャルが

ありながらも、事業の展開期、あるいは停滞期に直面している組織であることは予想できる。

今後、海外の例を参考に、ベンチャーフィランソロピーそのものを新たに設立するという考え方もあろう。また同時に既にある企業財団等が、プログラムの一部にベンチャーフィランソロピーの発想を取り入れるという考え方も有り得よう。財団によっては、毎年複数のプログラムを実施している例も存在する。その一部のプログラムに、複数年助成を導入する、あるいはまずは外部リソースを活用し、特定の経営支援を積極的に行う、助成実施前にマイルストーンを設定し、時点での振り返りを踏まえた追加助成や減額などを柔軟に行う、など、取り組みやすい形でベンチャーフィランソロピーの手法を取り入れることは、各助成財団が現在の助成プログラムを顧みる上でも有用だろう。

海外の知見を活用しつつ、日本の状況に合わせた多様な展開が待たれるところである。

【参考文献】

- ・ Establishing A Venture Philanthropy Organization In Europe –Practical Guide、European Venture Philanthropy Association、2010
- ・ European Venture Philanthropy Directory 2010/11、European Venture Philanthropy Association、2011
- ・ 民間助成イノベーション - 制度改革後の助成財団のビジョン、(財)助成財団センター編、2007
- ・ 欧州ベンチャー・フィランソロピー組織 社会貢献の新たな胎動 - 欧州ベンチャー・フィランソロピー・ミッション報告 2010年3月15日 - 19日、(財)日本国際交流センター発行、2010

【参考ウェブサイト】

- ・ SVP 東京 <http://www.sv-tokyo.org/>
- ・ Social Venture Partners International <http://www.svpi.org/>
- ・ Impetus Trust <http://www.impetus.org.uk/>
- ・ European Venture Philanthropy Association <http://evpa.eu.com/>
- ・ The Asian Venture Philanthropy Network <http://www.avpn.asia/>

— ご利用に際して—

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客さまの決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客さまご自身でご判断くださいようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。