

(1)米国社会的企業・中間支援組織のコミュニティ再生・支援活動と社会的インパクト

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 大阪市立大学経済研究会 公開日: 2024-09-09 キーワード (Ja): コミュニティ開発, 社会的企業, ハイブリッドNPO, 社会的インパクト, 事業収入 キーワード (En): 作成者: 明石, 芳彦 メールアドレス: 所属: 大阪市立大学
URL	https://ocu-omu.repo.nii.ac.jp/records/2019481

1 米国社会的企業・中間支援組織のコミュニティ 再生・支援活動と社会的インパクト

明 石 芳 彦

I. ハイブリッドNPO

II. 低所得者・社会からの排除者に関わる社会問題

III. コミュニティ再生活動の事例研究

IV. 支援活動内容と社会的インパクト

V. 社会問題への取り組みと社会的インパクト

I. ハイブリッドNPO

アルペロビッツは、米国でNPOから社会的企業への流れがあるという。つまり、事業を実施しながら社会問題を解決していく非営利組織を社会的企業とよぶが、活動資金を会費・寄付や政府補助金に全面的に依存する組織から、営利型事業を通して利益をあげるが利益を構成員に分配しないで事業資金に向ける組織が増加しているのである。例えば、手数料、料金、関連事業活動からの収入は、1977年-96年において、非営利社会サービス提供組織収入の13%から43%になり、多くの地域での教育と健康機関は、サービスに料金を課す点で「事業を行うNPO (nonprofit-in-business)」として活動してきた。それは「ハイブリッド非営利組織 (hybrid nonprofits)」とも呼ばれている (Alperovitz [2005] pp.107, 108) が、この種のハイブリッド戦略は、ビジネス方法を用いてビジネスベンチャーとなる非営利組織、つまりはソーシャル・ビジネスベンチャー (営利/社会目的追求) を指す。さらに、都市CDCの40%、田舎CDCの34%は事業を所有するか経営しており、これら組織は年次収入の50-70%を独自事業活動から得ている (Alperovitz [2005] p.105)。これと類似の収入形態をとる組織 (外部資金もしくは政府資金の投入がゼロというNPO) は、私的財団から活動資金をえている場合が典型である。こうして、一部とはいえ、税金に頼らない (nontax) 収入を模索する組織 (Alperovitz [2005] p.90)、つまりは「事業を行う非営利」の増大が観察されている。反面、

ハイブリッド方式は諸刃の剣の性格を持つので、そうした方式には例えば、機関としての誠実さ (integrity) を維持する指針をどう定めるか、また、「ハイブリッドNPO」は重要な社会サービス目的がその経済的活動により危うくなるかもしれないという深刻な懸念を引き起こす (Alperovitz [2005] p.109) という批判もある。

本稿の目的は、第1に、社会問題の解決に向けて一定の役割を果たしている社会的企業、あるいは「ハイブリッドNPO」の台頭に着目し、その事業収入に関わる組織構造を明らかにすることである。社会的企業の総収入に占める事業収入比率は様々である (明石 [2005] [2009])。筆者が面談した中で高い財務的自立を果たした組織は、例えば、スコール財団とソーシャル・エッジ、REDFとルビコン・プログラム、パイオニア・ヒューマン・サービスなどがあった。米国の中でも徹底して財政的自立政策を追求している社会的企業へのヒアリング内容も含めて検討する。第2に、米国において民間経済活動から「見放された」コミュニティ開発・再生に対して投じられた政策的資金や開発投資の効果とその社会的インパクトの大きさを比較・検討し、地域再生や社会的インパクトを評価する際の論点を整理することである。

Ⅱ. 低所得者・社会からの排除者に関わる社会問題

(1) 社会問題

社会問題には例えば、市民・国民全般に関わる問題と地域ごとの個別問題がある。例えば、人口減少・人口抑制や高齢化に拘わる国民的レベルの課題があり、社会保障 (保険、年金、医療、介護) 政策などが対応する。経済格差も古くて新しい問題である。個別課題には、例えば、生活習慣病への対策を含む健康増進、エイズ、癌などの病気対策、引きこもりなど、いくらかでもある。それらの一部は低所得者に関連する問題でもある。また、地域ごとの建造物等の修復や各種トラブル対策の費用等、国・地域の力を維持・拡大などで性格が異なる。

一方、米国では都市部と田舎部という区分の視点がある¹⁾。それは大都市や特定都市からの距離でなく主に人口規模で区分される。田舎部は、人口規模が小さいため、都市に観察される建物や機能・サービスが少ないか無い。対象地域 (住民、居住者) により事情が異なるが、購買力が小さく (商業事業者が想定する地域購買力は、周辺人口規模や地域人口密度に依存する)、産業・生活活動が不活性な場合、「必要な」社会的サービスがしばしば不足・欠如している (生活インフラである公共交通機関や小売業・飲食業・サービス一般へのアクセスは概して少ないか、ない)。

1) 田舎部とは、①人口5万人未満、②「都市化地域及び都市一帯 (urbanized areas and urban clusters)」以外の地域を言う。③広大な地帯や2500人未満の居住地 (open country and settlements) である。過疎化とは違う。

(2) 低所得者・社会からの排除者に関連する社会問題

さて、低所得者に関して、低所得状態となった背景や要因を探り、その状況に応じた対策を講じる必要がある。まず、個人要因として、①働く意志・意欲および伝統的労働市場で求められている条件を欠くと、社会に不適応な状況あるいは社会から排除される状況に陥ることがある。それは、a) 低所得水準、b) 住宅居住の不安定、c) 社会サービス享受の困難性（保育、医療、健康）に結びつくことが多く、それに対して社会福祉・生活保障・支援など低所得コミュニティへの資金提供が必要となる。

②意欲はあっても労働市場が求める能力を伴わなければ、仕事を得不られる。そこで、就業の訓練を施し、かつ仕事を探し、就業経験を作る。または事業開始に必要な条件を形成する。

③働くことへの阻害要因がある場合、それを除去または縮小する。就業困難理由の克服例示として、子供の保育や育児を支援するためにケア施設を拡充する。自営に必要な教育と資金の工面、または障害、病気、不健康の場合、適切な対応が必要である。

次に、社会要因として、排除その他差別形成要因（犯罪、薬物、障害、民族等）がある。この場合、社会的に不利な立場に置かれた人が多く居住する地域が衰退し、特定地区の産業には安定した仕事や収入源がなくなる。その意味で、貧困と失業は密接に関連している。だが、人々が雇われない状態に陥り、地域が荒廃した結果につながる要因は複合的である。例えば、低所得者、社会的排除者を広く捉えると、それは高齢者、疾病者、障害者、移民、宗教的孤立等と関係している。生活安定、地域社会の秩序回復、地域経済開発には地域社会インフラ整備（住居供給、小売店、移動交通手段、子供預かり施設、学校機能）が必要である。あるいは、低所得・不活性地域での人々の生活を安定させるためにも、雇われるという形態だけではなく、事業の創造・推進という形態も視野に入れる必要がある。自由市場経済に参加できず、排除されている人々に対する社会政策の恩恵を被らないか、政策からも事実上、排除されている人々や、社会との接点をほとんど有さない状況にいる人々への配慮が求められる。そこで、差別・阻害・排除に対して、問題・原因と対策・手段の関連を分析して、市場経済と行政、社会、社会からの排除者、特定地区の産業、それぞれの社会問題への対策がとられる。

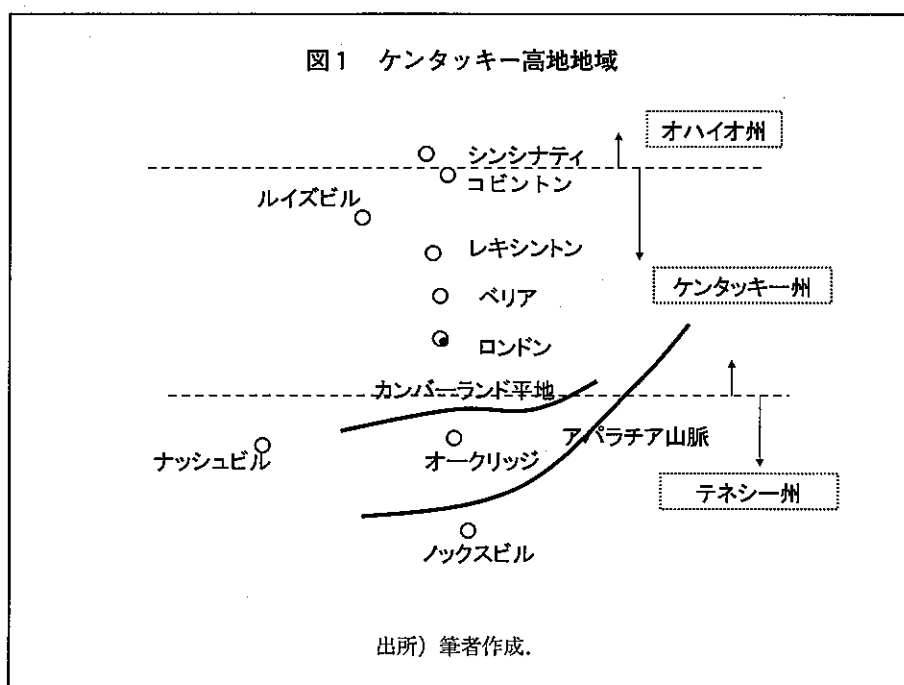
ここで、米国コミュニティ・地域の活性化に際して解決すべき問題には、地域社会の人々が必要とするサービスやニーズをいかに見るか、資金提供の仕方をどうするか（一方的な贈与は「施し」か、設定目標に近づける状況改善プログラムは何か、など）、政府資金または民間資金を投ずる際に支援事業の効果測定の尺度は何かという論点がある。

Ⅲ. コミュニティ再生・支援活動の事例研究

コミュニティ支援活動の事例を取り上げる。事例は、田舎部と都市部について概観する。田舎部での悪条件は、田舎地区には「何もない」。そこで、若者が将来に対して希望を持ってない。ここで取り上げる事例は、ケンタッキー・ハイランド投資会社、セルフヘルプ、コースタル・エンタープライズである。一方、都市部でも、豊かな人を見る反面、自他の大きな生活水準ギャップを感じて、将来への希望を持てず、絶望感しか抱けない人がある。都市部での悪条件は、貧困、失業、秩序・治安が悪い、仕事がない。その過半はホームレス状態に近い。ここでは、ベセックス連邦信用組合、ルビコン・プログラム、CVE、REDF、そしてパイオニア・ヒューマン・サービスの事例を取り上げる。

(1) ケンタッキー・ハイランド投資会社

ケンタッキー・ハイランド投資会社 (Kentucky Highlands Investment Corporation : KHIC) は、ケンタッキー州とオハイオ州の共同運行機関であるシンシナティ国際空港から乗用車で2時間30分ほど南下したアパラチア山脈のすぐ北部のカンバーランド中腹部盆地にあるロンドン (London) 市に立地する。ロンドン市周辺は、平原に草地と連想されるケンタッキー州中央部の牧場風景とは異なる (図1参照)。州際75号線という幹線道路が南北に走っているが、ロンドン周辺は雑木林と小規模住宅地が中心である。アパラチア山脈の自然探索を除くと、



ロンドン市郊外の古い木造水車が郷愁を訴える唯一の観光地のようなものである。

KHICは「貧困との闘い」を目的に1968年6月に設立された²⁾。KHICは当初、CDC (Community Development Corporation, コミュニティ開発法人) として活動したが、1973年までの最初の5年間はうまくいかなかった。1972年に、開発型ベンチャーキャピタル戦略 (Developmental Venture Capital Strategy) を指向した。それは米国では初めての試みだった。1960年代後半に米国でTitle VIIのCDCが36設立されたが、KHICは其中で、開発型ベンチャーキャピタル戦略に転じた唯一の組織だった。そうした経緯から、設立時は501(c)(3)組織であったが、501(c)(4)組織へと変更した³⁾。501(c)(4)組織は政治的キャンペーンや法制度化に向けたロビー活動ができる。KHICの組織形態はCDC, CDVC, CDFI, CDEである。

KHICは、経済成長こそが貧困を真に解消するための触媒であると捉え、インフラを整備し、雇用を生み出さる事業を発展させるため、アントレプレナーを育成・発見することが肝要と考え、1972年、開発ベンチャーキャピタル投資を開始した⁴⁾。コミュニティ開発型ベンチャーキャピタル (CDVC) は、田舎開発のベンチャーキャピタル (RDVC) と同じであるが、主に農務省と中小企業庁の資金を獲得している。地域の人々は、地域外に雇用機会を求めて地域を離れることなく、地域内で仕事を生み出し、自己充足的に生活している。KHICは、普通のベンチャーキャピタルが無視する田舎地域に、民間・公的投資資本を最大化することに成功してきた。急成長する事業の事業者団体として1993年に設立された「コミュニティ開発ベンチャーキャピタル連盟 (CDVCA, Community Development Venture Capital Alliance)」の創設時メンバーである。

2) 2010年8月30日訪問。面談者はジェリー・リケット社長兼CEO、レイ・モンクリーフ副社長兼COO、メリッサ・コン助手 (ジェリーが連邦政府関連部分を、レイがビジネス部分を担当。メリッサが秘書業務を果たす)。なお、「戦争への闘い (war on poverty)」とは、1964年1月ジョンソン大統領の年頭演説の言葉である。

3) 501(c)(4)組織は、社会的福利を促進する組織として所得税は免除されるが、慈善的寄付行為への税制控除はない。寄付者の社会的公表義務は課されていない。501(c)(3)は慈善的 (charitable) 組織と呼ばれるが、慈善的献金等をした人が税控除の恩恵を受けられる (tax deductible gifts of cash and securities)。米国・内国歳入庁のホームページによる。

<http://www.irs.gov/charities/nonprofits/article/0,,id=96178,00.html>

4) KHICは「全米で最古のコミュニティ開発ベンチャーキャピタル・ファンド」であり、KHICは高い収益率を長期間にわたり維持している (Opportunity Finance Network (Sandra Kerr & Chery Neas, eds.) [2008] 第2章)。KHICは、OFNのメンバーである。なお、OFNが取り上げていた類似のCDCVファンド機関は、①Coastal Enterprise Inc., Maine, ②PCVであり、両者とも本稿で取り上げている。

KHICの沿革を概観しておこう⁵⁾。

- 1968年 ジョブスタートコーポレーションとして創業。
- 1971年 はじめての製造業部門として、Possum Trotを立ち上げ。
- 1972年 ベンチャーキャピタル投資を開始。第1号は、軍用テントを製造するOutdoor Venture Corporationであった。
- 1980年 中小企業庁からMountain Venturesに対するSBICライセンスを付与される。同年、Mount Vernon Plasticsに対して、未公開株への投資を行う。
- 1991年 農務省からケンタッキー州最初の中間組織関連事業参加者に指名された。
- 1992年 ケンタッキー州最初の中小企業庁マイクロローン貸付者として承認される。
- 1994年 CDVCA (Community Development Venture Capital Alliance, 全国並びに国際組織)の創業時メンバーになる。Mount Vernon Plastics およびAmerican Bag Companyを存続させる。同年、住宅・都市開発省から、米国で初めて、「税控除CDC」に指名された。同年、Kentucky Highlands Empowerment Zone計画が、米国で3か所の田舎部事業計画の1つとして選定された。
- 1995年 田舎地方事業支援会社 (RBIC) の創業コミュニティ開発パートナーになる。
- 1996年 財務省から、米国第1回目のCDFIに選定される。
- 1997年 農務省のビジネス・産業保証貸付事業において、全米で最初の非銀行貸付者に選定される。
- 2002年 地域貸付者6組織で「アパラチア開発同盟」を形成⁶⁾。
- 2003年 サービス地域を(当初の9カウンティから)22カウンティに拡大。2003年、パートナーシップ会社のSouthern Appalachian Fund (SAF) が全米で6つの新市場ベンチャーキャピタル(NMVCC)の1つとして中小企業庁から認定される。
- 2005年 財務省から、2200万ドルのNMTC枠を配分される。
- 2006年 パートナーシップ会社のMeritus Ventureが、中小企業庁と農務省から、全米で唯一の田舎事業投資会社(RBIC)に認定される。

米国最初のエンタープライズゾーン法は1987年、住宅とコミュニティ開発法(Housing and

5) 説明冊子KHIC: Investing with Vision, June 2008, June, 2010, およびKHICホームページ(<http://www.khic.org/>), および2010年8月30日ヒアリング時プレゼン資料による。501(c)(4)であり、「私的組織だから」と詳細な財務報告書は公開していない。アルペロビッツによれば、KHICはCDCであり、140社への投資額17500万ドル、7900人の仕事創出、資産保有3000万ドル(Alperovitz [2005] p.101)である。

6) ケンタッキー州に基盤を置くCDFIの協力組織としてアパラチア開発同盟(Appalachian development alliance: ADA)を2002年に結成した。会員はKHIC, MACED, 南部ケンタッキーEDC, パインマウンテンEDC, 東部ケンタッキー会社, コミュニティ・ベンチャー会社である。

Community Development Act) のタイトルⅧの文書に基づく。それは連邦規制法を緩和し、指定地域の現行事業の効果を調整することを意図した。住宅・都市開発省 (Department of Housing and Community Development: DHCD) は経済的に疲弊したコミュニティを抱える270地域からの申請を得た。1993年までは37の州がエンタープライズゾーン概念で変化を起こし、25の州ではその事業で新規雇用を生み出したと報告した。クリントン政権は、税制控除政策と補助金 (すなわち「目標政府投資」) を結びつけ、各地域に新規事業を興させるように社会的・経済的インフラを改良する「エンパワーメントゾーンとエンタープライズ・コミュニティ法 (1993年)」を成立させた。エンパワーメントゾーン事業の目的は、貧困者が自活できるように資源と機会を供給することであった⁷⁾。経済開発計画の策定は、一般的に、薬物依存や犯罪を抑制する、適正な (affordable) 住宅を提供する、産業を誘致する、デイケア施設を拡張する、そして大量移動 (mass transit) 運営を拡張する事業なども含む。「ケンタッキー・ハイランド・エンパワーメントゾーン」プログラムは「低所得センサス・トラクト (tracts; 冊子)」の指定条件に従う必要があった。

ゾーン指定に要求される条件は、失業率が高い、貧困率が20%以上である、州や地方の政府との協力関係が成立している、開発計画ができあがっている、ベースライン測定尺度や基準目標 (benchmark goal) を開発しているなどであった。

ケンタッキー南部地域は1994年12月、田舎地区エンパワーメントゾーンに指定され、KHICが主導主体 (lead entity) となった⁸⁾。その結果、ケンタッキー州南部のクリントン、ジャクソン、ウェインの3つの郡に10年間で4000万ドルが投資された。

その具体的計画と成果は表1に要約されているが、エンパワーメントゾーン (EZ) 事業を通じて、3658人の雇用を新規創出した。その他、具体的に列挙すると、地域事業投資1180万ドル超、および指定地域内で再貸付・使用される再支払額が1040万ドルである。対象地域に劇場、コミュニティセンター、高校、職業訓練学校、短期大学コースを新設した。全コミュニティに水道と下水道処理施設・配管を新設し、一部地域に天然ガス供給体制を新設するな

7) この発想は、英国におけるロンドンのドックヤード (造船) 地域経済再生 (経済条件改善の支援) の事例に由来し、ジェフリー・ホーエ (Geoffrey Howe) 英国議会議員が提唱した「エンタープライズゾーン」1978年による。内容は、改良地区で新規事業の設立を促すために政府規制を緩和すること等である。

8) エンパワーメントゾーン当初決定案で都市部7カ所、田舎部3カ所が認定された。都市部は、アトランタ、ボルチモア、シカゴ、デトロイト、ニューヨーク市、フィラデルフィアとカムデン (ニュージャージー州) の共同事業が、田舎部は、ケンタッキー山間部 (ハイランド)、ミシシッピ州の中央デルタ、テキサス州リオグランデ峡谷であった。

エンタープライズゾーンは、発展可能性 (成長潜在性) があり、地域が一体となり実施計画策定済みの所が選定された。なお、2011年からは「成長ゾーン」という別名の連邦政策として継承される模様である。PolicyLink, Building Community of Opportunity: Highlights from President Obama's 2012 Budget. 6p.

ど公益事業の更新投資に3000万ドル超を投入した。200以上のエンパワーメントゾーン (EZ) 農家に対して100万ドル超を貸付けた。地域に新しい救急車、救命設備、防火設備を整備し、救急連絡体制 (911システム) を整備した。いくつかの市で中心地再生事業計画を作成した (公的改良更新資金によるものを含む)。

表1. ケンタッキーハイランド・エンパワーメントゾーン事業10年間の成果

KHEZ戦略計画での宣言目標	10年後の成功
EZ資金を活用し3000人の常用雇用を新規創出	3658人の雇用を新規創出, この期間全体では6153人を創出。
マッチングファンドとして7040万ドルを呼び込む	民間・公的部門投資に22200万ドルを獲得。一目標の3倍。
DVCFを活用し、地域事業に1100万ドルを投資	1180万ドル超を投資。加えて、指定地域内で再貸付・使用される再支払額が1040万ドル。
アートへのアクセスを拡充	ジャクソン郡とクリントン郡に劇場を新設。ウェイン郡にコミュニティセンターを新設。
インフラを改良	全コミュニティに水道と下水道処理施設・配管を新設。加えて、公益事業の更新投資に3000万ドル超 (含、ジャクソン郡に天然ガス体制を新設)。
救急救援サービスの改良	すべての郡で新しい救急車、救命設備、防火設備を整備。および、クリントン郡では初めての救急連絡体制 (911システム) を整備
農家用貸し付けファンドを創設	代替穀物ファンド、および、生産貸付ファンドが200以上のEZ農家に対して100万ドル超を貸付。
教育機会を拡充	クリントン郡とジャクソン郡に高校と職業訓練学校を新設 (含、クリントン郡に短期大学コースを新設)。
中心地改良計画を策定	アルバニー、マッキー、モンティセロに中心地再生事業計画 (含、公的改良更新に200万ドル超)。

EZ=エンタープライズ・ゾーン。

DVCF=開発型ベンチャーキャピタルファンド。

出所) Kentucky Highlands Empowerment Zone 10year report, 2004.

かつてのケンタッキー南部は、失業率9.3%、貧困率38%、平均年間賃金15000ドル、一人当たり所得12000ドル以下、25歳以上人口のうち43%未満の人しか高校卒業資格またはGEDがない状況であったが、インフラ不足で、教育のための適切な資源がなかった。それをエンパワーメントゾーン事業を通じて、過去50年間で初めて人口増加 (10年間で7.9%) を経験した。約3600人分の新規雇用が生まれ、貧困と失業の30%が解消されたことが話題を呼び、35年間における米国大統領として初めてクリントン大統領がアパラチア南部を訪問した。地域居住者に仕事を創り出すため、エンパワーメントゾーンの居住者に対して支払われた最初の15000ドルに対して雇用者は20%の賃金補償額 (wage credit) を受け取る。エンパワーメントゾーンへの投資を促進するため、企業に対して、投資からのキャピタルゲインの50%を税控除として認める。地域内の不動産購入に対する社債融資 (bond financing) にも税控除を認めた。南東ケンタッキーの人々が有したビジョンは経済機会を拡大することだが、実際、コミュニティにおける有形・無形の資産に変化があった。例えば、清潔な飲料水や信頼できる下水道を

供給するインフラの改善, 生活の質の向上, そして観光訪問者の増加である。

KHICのグループ会社

KHICの沿革でも出てきたが, KHICにはグループ (パートナーシップ) 会社はいくつかある。KHICはTechnology2020と共同で, Eclipse management LLCを設立。その後, Southern Appalachian Management Corporation, LLC (2001) を設立した。

①サウス・アパラチアン・ファンド (SAF)

KHICは, 「テクノロジー2020」社と共同で1250万ドルを出資し, ベンチャーキャピタル・ファンドである「Southern Appalachian Fund (SAF)」を2001年に組成した。KHICがSAFのジェネラル・パートナーである。「テクノロジー2020」社はアパラチア山系の中央部に立地するテネシー州オークリッジを拠点とし (図1参照), 民間・公共パートナーシップ (PPP) として1995年に設立された。それは南部アパラチア地域の優良企業に株式資本 (equity capital) や事業支援を提供することを目的とする。SAFは全米で6つしかないNMVCC (New Market Venture Capital Company: 新市場ベンチャーキャピタル会社) の1つである (2003年指定)。NMVCCの目的は, 米国の中で低所得な地理区域における経済開発, 富の創造, 雇用機会の増加を計ることである。投資に利用可能な資金を形成する資金的レバレッジはファンド元金の2倍以上である。2500万ドルのうち, 1250万ドルを未公開株 (equity) 向け, 500万ドルを通常資本, 750万ドルを中小企業庁提供資金と同額拠出金に当てている。それ以外に, 300万ドルの創業支援資金があり, 150万ドルを現金または現金同等物サービスに, 150万ドルを中小企業庁助成金にした。

SAFの業務はエクイティ投資であり, 貸付はしない。投資対象は小企業であり, 50%がアーリー段階, 50%が拡張・成長段階である。投資対象業種は, 製造業, ソフトウェア, 技術, サービスであり, 投資方針として不動産業, 伝統的小売業, レストラン, 個人での多店舗事業 (personal franchise), 「ライフスタイル」事業には投資しない。投資対象地域はケンタッキー州とテネシー州の全域, およびジョージア州, アラバマ州, ミシシッピ州のアパラチア地域 (山間部) である。SAFは, ファンド全額を8つの企業に投資している。SAFのリミテッド・パートナー (ファンドへの投資者) はアパラチア地域コミッション, テネシーバレー当局, 2つの私的財団, テネシー, ケンタッキー, オハイオ州の数行の銀行である。SAFは, NMTC (new market tax credit) の枠を獲得している。

②メリタス・ベンチャー (Merit Venture: MV)

Merit Ventureは第2番目のファンドとなる。メリタス・ベンチャー (MV) は, KHICとテクノロジー2020がF.B.ヘロン (Heron) 財団ほか22の投資家から1200万ドルの投資を得て設立された営利型ベンチャーキャピタル・ファンドである。MVは2005年に, 米国農務省のRBIP (田舎地域ビジネス投資事業) の下で認定された全米で唯一のRBIC (Rural Business

Investment Corporation: 田舎事業投資会社) 機関である⁹⁾。それは、米国の中小企業庁と農務省が共同で新設した制度の最初の適用例である。連邦政府の基準で、メリタスが1000万ドルを集めると、米国農務省保証債権 (debenture) の売却により2000万ドルの資金を獲得できるという点で200%のレバレッジを受け取ることができ、結果として、使用可能な初期資金は3640万ドルに増加した。メリタスのジェネラル・パートナーはエクリプス・マネジメント社 (社長はKHICのレイ) である。

投資対象地域は、アパラチアの広い地域に及び、投資対象は成長している企業である。対象となる業種は製造業、技術、ソフトウェアに焦点を当てているが、リスク調整後で、市場レートでの利回りを投資家に生み出す。

ファンドマネジャーは、営業支援、取締役会への積極的な参加とメンタリングを通じて投資会社 (ポートフォリオ会社) に付加価値を与える。投資先企業の事例を列挙すれば、タイムスケープ: エネルギー効率と住宅地開発のコンサル, 東ケンタッキー・バイオディーゼル (EKB): 腐敗野菜の油を活用, PD3: 製品デザイン・開発・流通, パスウェル・エナジー: エネルギー関連での調査会社, バイオエナジー・ファーム: エネルギーとハイドロポニック農業の研究開発, ジェネシス開発: グリーン・エネルギー, 鉱山, 風力エネルギー事業, エクスプロ・ダイナミックス: サーモバリック・エネルギー・システム, ルブリケーション・スペシャルティーズ・コーポレーション: ルブリケーション, ヌーフォーム・マテリアルズ: フライ灰からのセラミック材料, REストラテジー: エネルギー問題解決のコンサルティングを行う¹⁰⁾。

こうして、KHICが共同で設立したSAF, MVを、KHICのレイらが経営している。なお、「テクノロジー2020」もKHICとテネシー大学やテネシーの有志と設立した。

KHICの活動実績と社会的インパクト

表2に示したとおり、KHICは、2008年6月現在、貸付総額1010万ドル、未公開株 (equity) 投資110万ドル、計1120万ドルの事業規模である。それに基づくレバレッジ総額は5300万ドルである。

KHICの社会的インパクトとしては、特に、公的資金獲得額を上回る納税をしていることが強調されている。成果をまとめて示すと、①14500万ドル以上を426企業に資金提供してきた、

9) RBIC制度は、2002年、農務省農場法案 (USDA Farm Bill) により設立し、アメリカの田舎 (rural America) に投資するVCファンド設立を目的とした。CRAの適格条件を満たし (CRA eligible)、中小企業庁のSBIC債権プログラムをモデルとした。ファンド投資の10%以上を都市事業関係者に投資することは出来ない。同時に、ファンド投資の75%は田舎事業関係者に投資しなければならない。田舎部市場 (rural market) を対象とするが、農務省の資金提供と、米国中小企業庁の監督で実施されている。なお、田舎とは、主に人口で規定される指定地域という (注1参照)。

10) KHIC ホームページ, <http://khic.org/> 2010年7月8日。

表2 ケンタッキーハイランド投資会社

2008年度 単位: 万ドル

総投資	1120
貸付総額	1010
投資持分	110

投資	件数
貸付	88
エクイティ資本への投資	5

レバレッジ資金総額	5300
KHICのNMTC分	1650
KHIC分	1450
S A F 分	1270
メリタスベンチャー分	940

総雇用者数 (人)	9769
-----------	------

(2008.3.31)

注) NMTCとは新市場税額控除を指す。

出所) KHIC, Investing with Vision, June 2008

②57億ドル相当額の財・サービスを生産する支援をしてきた。③10400人の仕事創出を支援し、④16億ドル相当の給料・賃金を支払いが可能な支援をしてきた、⑤約3億ドルの税収を創出してきた(後掲の表10参照)。

なお、KHICの純内部収益率 (net IRR) は (21年以上の事業の中で) 18%であり、Thomson Financial/ NCVAの数値と比較しても高いという報告もある (OFN [2008] p.61)。

KHICの投資先情報の収集方法

ベンチャーキャピタルとして、投資対象となる成長企業がいつ頃、どれほどの資金を必要とするかをインターネットで申請する仕組みを構築している。そこでは、事業の開始、現在売上高、利益が出ているか、年率成長率、取引先、事業地域など、事業に関するあらゆる情報を入力しなければならない。投資家にとっては「当たり前」の情報だが、事業経営側から見ると、重要な組織情報をすべて提供することになる。それに基づく事業領域や地域、成長性などを見た上で、レイが具体的コンタクトをとるのである。

KHICは事業開始資本を提供する見返りとして、公正な条件で、当該企業の株式所有の立場となる。事業が躍動的 (viable) であれば、リスク資本への支払はできるはずだと考え、KHICは低利融資をしない。この進め方が、開発型ベンチャーキャピタルとして知られるようになった。事業を開始しても多くは最初の5年以内につぶれる。南東ケンタッキー地区に通常のベンチャーキャピタルは関心を持たない。技術支援も費用的に合わないと思なされるので、現実には支援サービスはないに等しい。資金と技術の支援サービスという2つの重要な要素がこの地域には欠落している。そこで、KHICが取ってきた資金調達戦略は、負債融資 (伝統的な貸し付け) と自己資本調達 (開発的なベンチャーキャピタル) である。KHICは、経営や資金に関する実務経験が豊富なスタッフがいるので、資金支援以上のことを提供する。

資金へのアクセスがあるかどうかは若い企業の成功・失敗を左右する。KHICは4000万ドル

のベンチャーキャピタル・ファンドを持つ。投資戦略の概要は、未公開株投資を主とし、対象局面は拡張段階にある企業で、事業規模は1000万ドル以下の売上高があり、24カ月以内にキャッシュフローが黒字化することである。業種は、製造業、サービス業、技術（ナノ、ソフトウェア、IT）であり、投資の規模は25万-100万ドル、期間は3-5年間である。出口のシナリオは、外部への売却・M&A、内部へのMBO、IPOである。共同投資は、リード・シンジケーション、シンジケーションへの投資である。

KHICの方針は、人を育てることであり、「事業経営者としての自覚と必要な知識を教授することが大事」とレイは力説していた。だが、例えば、出資者とは誰か、投資家とは誰で、何をしてくれ、何をしてくれないのか。お金を借りるということの意味は何か、など、事業経営に関わる基礎知識の習得から、成長資金、上場、事業売却などに関する「応用」知識までをきちんと教える機関あるいは勉強する場が近隣にない。そこで、訪問時の2010年8月末日、KHICは学びの場となる施設を建設していた¹¹⁾。KHICはコミュニティ開発として、自社施設で、地域のビジネス・インキュベーター機能を果たす。起業家的成長センター（center for entrepreneurial growth）は、小企業のインキュベーターで、3社が入居できる。定例的に、公開方式での研修訓練セミナーがある。それは技術型ビジネス、またはビジネスモデルで技術を「てこ」とする事業を対象とする。事業開発以外には、障害者の居住住宅、シェルター・ワークショップ、住宅支援等も行う。営利の開発助成金も持つ。連邦資金や助成金の獲得にも力を入れているが、こうしたスキルをもとに、この地域での起業家文化を育むことを目指している。

11) ところで、1976年、元KHICのミラーがケンタッキー州マディソン郡ベリア（Berea）市にMACED（Mountain Association for Community Economic Development、山間部アパラチア・コミュニティ経済開発）を設立し、新聞「山間部に住む」と「アパラチアの声」を発行している。ベリア市とKHICが立地するロンドン市とともに人口が約1万人規模の街であるが、ベリア市はロンドンより乗用車で20-25分ほど北部に立地し、アパラチア山脈の麓にある（図1参照）。KHICの立地場所の方が山間部であり「不利な」状況とも言える。ロンドン市の最寄り空港は、シンシナティ空港より、（テネシー州）ノックスビル空港の方が便利な便もあるとレイに聞いた。州際75号線はフロリダからロンドンを経由し、シンシナティ、デトロイトまで通じている。なお、デューク大学（ノースカロライナ州ダラム）ディーズ教授や、筆者が2009年に面談したジョナサン・ハリソン（旧ルビコン・インターナショナル）はMACEDでの同伴体験または勤務経験を持つ。MACEDは、「過去からの葉書」による。

MACEDは、事業開発の通常事業として、目標貸付を通じたコミュニティ資産の支援をしている。それは主に以下の3つである。①ヘルスケア事業や子供ケア・高齢者ケアを含むコミュニティサービス事業、アート・音楽・遺産観光業を含むアパラチア地域の文化資産を支援する事業、エコツーリズム・持続可能な森林・リサイクリング・環境親和的事业・再生可能エネルギーを含む持続可能な天然資産の開発と保護。②自営業と追加的所得機会の創出（地域の人々が事業成功でき、家族所得が増加するよう支援するために必要な技術的支援を伴う3.5万ドル未満の貸付）。③低所得者向けのよい仕事の創出（低所得者が生活できる賃金で成長性と雇用を伴う事業に対し、最大で7.5万ドルの高額資金の提供）。

(2) セルフヘルプ

セルフヘルプ (Community Self-Help) は、ノースカロライナ州ダラムに拠点を置く¹²⁾。ダラムの人口は約5万人である。ダラムはかつて、アメリカン・タバコ会社の本拠地として、米国たばこ産業の1つの有力拠点であったが、同社は基本機能をすべて無くしている。アメリカン・タバコ会社が運営していた40を超える巨大な工場や倉庫は社会福祉 (social workerの相談所) などの行政サービス拠点、一般事務所、各種店舗などの用途に転用されている。市内の西部地域にはデューク大学がある。また、西南方向に近接するチャペルヒル市はノースカロライナ大学を抱える学園都市であり、郊外型住宅都市である (人口は約5万人)。ダラムの南部に位置するノースカロライナ州都ローリー市も人口は多くない (人口は約15万人)。同州は綿花やたばこの栽培農園が多かったこともあり、歴史的にもアフリカから黒人を連れてきて農園労働者として働かせていた歴史がある。南北戦争まではプランテーション経済であり、領主は富を築いていたが、多くの住民は貧しい暮らしを余儀なくされていた。この30年間は、バイオ医薬関連産業の隆盛や自動車部品産業の存在も見える。けれども、州全体を見ても、州都ローリーの西に位置しリサーチトライアングルに携わる一部の研究者・技術者や大企業社員等が居住するキャリー (Cary) 地区を除くと、州全体としては所得が高い方ではない (宮田 [2008])。州は東西に長く伸びた形状をしているが、東海岸ではマリンスポーツや沿岸関連の観光、自動車部品産業、その他は「田舎」であり、州内西部には、シャーロットなどの大規模都市もある。各地に点在する概ね小規模な都市ごとに都市機能が分散したおおらかな土地柄である。(それは時にピエドモント (Piedmont) 特性と呼ばれている。)

セルフヘルプは、支援対象者 (女性、マイノリティ、田舎地域が多い) に対して、住宅所有と経済的機会の創造を促している。住宅取得は、生活基盤の安定となるし、預金口座、小切手、クレジットカードの創設に結びつく。経済機会は職業訓練をへて仕事に就くか、仕事に就く機会から遠くおかれている場合には、小企業として自ら事業を始めるための小口資金を貸し出している。

セルフヘルプの略史

1980年 マーティン・イー克斯 (Martin D. Eakes) とボニー・ライトがセルフヘルプ (現 Center for Community Self-Help) を創設した。2人は4年間、州内各地の小企業経営者の事業相談を聞いて回った。それを通じて2人が悟ったことは、経営者が最も必要としていたことは助言でなく、資金調達だという現実であった。

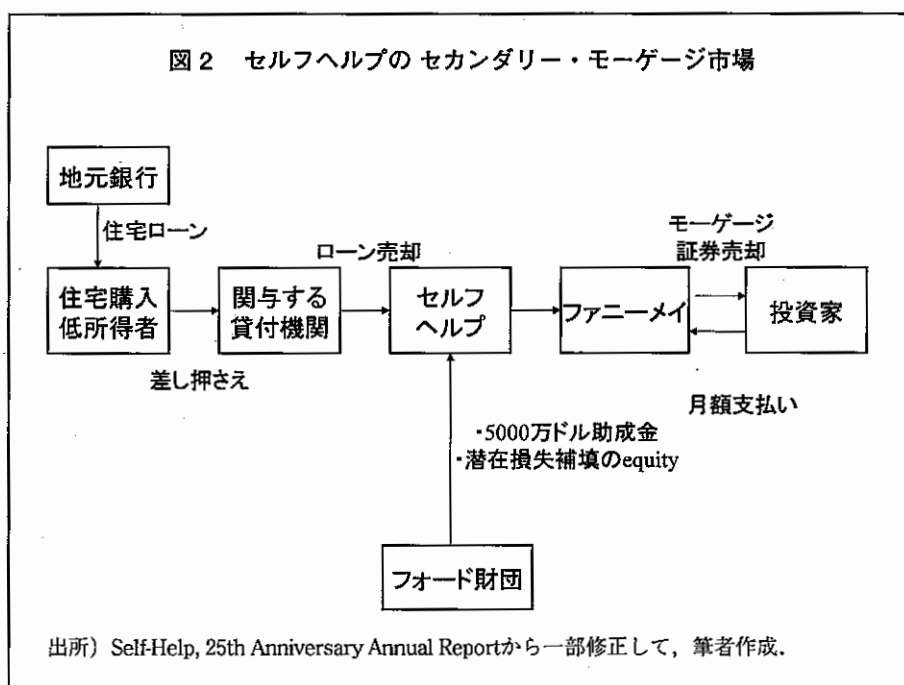
1984年 セルフヘルプ信用組合 (Self-Help Credit Union: SHCU) を設立し、貸付業務を始めた。

12) セルフヘルプの概容は明石 [2009] を参照。以下は、セルフヘルプ『年次報告書』各年、30 years of sustainable community development: Self-Help Annual Report 2009, Self-Help, Community Impact Through 2010, ホームページ <http://www.self-help.org/>, 2010.12.15アクセス。

- 1985年 セルフヘルプは、住宅ローンを開始した。
- 1984年 非営利のセルフヘルプ・ベンチャー・ファンド (SHVF) を設立した。
- 1987年 セルフヘルプは、フォード財団に支援依頼の手紙を書いた。
- 1988年 グラミン銀行をモデルとして少額貸付 (microloan) を開始した。
- 1988年 米国中小企業庁 (SBA) 保証により小企業貸付が出来る最初の信用組合となった¹³⁾。
セルフヘルプは、子供ケア用の借り手に対する事業ローンを開始した。
- 1980年代後半、ノースカロライナ州シャーロット、アシュビルに支店を設立した。
- 1994年 セルフヘルプは、実務マニュアル「子供ケアの事業指針 (business side of child care)」を発行し、州の規制事項を説明した。また、預託金特別条項 (Certificate of Deposit)、「子供ケアCD (the Child Care CD)」も始めた。
- 1993年 Community Facilities Fundを設立した。
- 1994年 連邦議会はCDFIファンドを設立したが、セルフヘルプは、同年に第1回目の「革新的コミュニティ開発貸付者」全国大会をダラムで開催する際の主催者となった。
- 1994年 ワコビア銀行から「非確認」ローンのポートフォリオである低・中所得者借り手ローン (低・中所得者家族借り手に対する資本額と同額を銀行に再貸し出し) を2,000万ドルで購入した。これを契機に、直接の貸し手であったセルフヘルプが非伝統的住宅モーゲージローンに関する代替的セカンダリー市場を手掛ける契機となった (図2参照)。
- 1996年 CDC設立。
- 1997年 (ノースカロライナ州が公的チャーター・スクールを認可)。ノースカロライナ州で公認された (非営利組織が運営する) 公的チャーター・スクールへの貸付事業を展開。セルフヘルプのチャーター・スクールへの最初の貸付は米国農務省の保証を得た。
- 1998年 全米最大のサブプライム貸付者が29,000ドルのモーゲージの再貸付に対して15,000ドルという略奪的手数料を課していると、借り手本人がセルフヘルプに相談に来た。ここから略奪的貸付問題への攻撃を開始した。
- 1999年 ラテン系借り手に対してモーゲージローンを開始した。
- 2000年 6月 ラテン系コミュニティ信用組合 (the Latio Community Credit Union: LCCU, Cooperative Community Lationa de Credito) をダラムに開設した。
- 2002年 Center for Responsible Lending (CRL) 創設。
- 2004年-2009年、セルフヘルプ信用組合 (SHCU) は、ノースカロライナ州の6つの信用組合と合併。
- 2006年 カリフォルニア州に進出。

13) その後、本方式は小企業に多額の施設用貸付を行う「SBA504」融資プログラムとなった。

図2 セルフヘルプのセカンダリー・モーゲージ市場



2008年7月 (連邦に認可された) セルフヘルプ連邦信用組合 (Self-Help Federal Credit Union: SHFCU) を創設。最初はカリフォルニア州に出店した。

2008年9月 SHFCUは、カリフォルニア州オークランドのPeople's Community Partnership Federal Credit Unionと合併した。

2009年6月 SHFCUは、カリフォルニア州モデスト (Modesto) のCommunity Trust Credit Union (1961年創設) と合併した¹⁴⁾。

2010年1月 SHFCUの一部門としてマイクロ・ブランチ (スペイン語では、Micro Sucural) をサンノゼに出店。

セルフヘルプの事業成果

表3には、1984年から2009年までの事業成果の推移を示している。信用組合活動の事業推移では、とくに2009年に会員数、預金額を大きく伸ばしているが、これはカリフォルニア州での合併の効果と思われる。また、小企業、個人住宅、子供ケア施設等への貸付も1984年以降、拡大し続けている。さらに、1995年から開始した2次市場の住宅購入資金貸し付けは新

14) 2011年3月25日、セルフヘルプ・カリフォルニアの統括事務所 (オークランド) を訪問し、ローソン (Jack Lawson) 副社長と面談。CRLも同居していた。2010年には、El Futuro C.U., Kern Central C.U., United Savings Federal C.U., を合併している。

2011年3月時点で、SHFCUは、支店9、総資産2億ドル超、会員数34000である。

表3 セルフヘルプの貸付・投資活動：1980-2010年

単位：件，100万ドル

信用組合	85	90	94	99	04	09	10
会員預金（100万ドル）	3	16	17	39	109	306	538
会員（人）	592	1472	1900	2651	7753	37862	
セルフヘルプの資産							
総資産（100万ドル）		23	75	558	931	1350	
純価値（100万ドル）		5	25	132	262	341	
貸付件数	6	471	2393	11263	44577	64083	69548
	85	90	95	00	04	06	10
累積資金提供（100万ドル）	0.8	20	104	1600	3900	5000	5950
小企業貸付累計件数	8	263	937	1565	2239	2648	3285
小企業貸付累計額（100万ドル）					237	302	446
直接住宅貸付（累積戸数）	1	283	777	1326	2493	3290	4509
直接住宅貸付累計（100万ドル）					156	228	336
直接住宅貸付（戸数）					426	352	297
直接住宅貸付（100万ドル）					37.7	31.5	26
2次市場貸付累計件数			461	12332	38543	48390	51906
2次市場貸付累計額（100万ドル）					3340	4300	4740
2次市場貸付件数					2404	2650	60
2次市場貸付額（100万ドル）					234	39.3	6.5
子供ケア貸付件数	1	14	64	225	338		
コミュニティ施設貸付累計件数						699	837
コミュニティ施設貸付累計額（100万ドル）						140	258
不動産開発累計額（100万ドル）						71.9	110

注）85年の貸付件数，小企業貸付額（人）は84年の値。

90年の総資産，純価値，貸付件数は89年の値。

2010年の直接住宅貸付（戸数，金額）は2009年の値。

2010年の2次市場貸付（件数，金額）は2009年の値。

コミュニティ施設とは，子供ケア，チャーター・スクール，住宅を指す。

出所）Self-Help, 25th Anniversary Annual Report, 30 Years of Sustainable Community Development: Self-Help Annual Report 2009, Impact: Spring 2007, Community Impact Through 2010から筆者作成。

たな事業の柱となっている。

表4から，貸付対象は，累積件数では有色人種及び女性が多いが，低所得者で有色人種という比率が高いようにも見える¹⁵⁾。表4の貸付より，住宅所有はマイノリティが多く，2次市場及びコミュニティは女性でマイノリティが多い。小企業はいずれについても約45%である。

また，セルフヘルプの1980-2010年における累積成果をまとめると，69,548家族・個人・組織を対象に投資総額59.5億ドルである。直接住宅貸し付けは，4509人（住宅所有者）に対して3.36億ドルを貸付け，セカンダリー市場住宅貸し付けでは，51906人に対して47.4億ドルを貸

15) 同信用組合会員になるには入会金25ドルを払う（うち20ドルは税控除対象分）。なお，ここでいう有色人種（people of color）がBlack，つまりAfrican-Americanか，それにHispanic, Asianを含むかは不明である。

表4 セルフヘルプのコミュニティ・インパクト：貸付対象の1980-2006年累積値

単位：件数，%

	2006	1984-2006年累積値	2009	2010
低所得者	1271	18320	71	82
女性	1555	22564	34	42
有色人種	1655	23314	67	45
田舎コミュニティ	529	9140		
田舎地域プロジェクト			38	17
経済的不利地域プロジェクト			34	33
投資額（百万ドル）				72
家族・個人・組織の数				1786

セルフヘルプの貸付：1980-2006年累積値

単位：%

	女性	マイノリティ	田舎地域家計
住宅所有	31	79	36
2次市場融資	42	40	16
コミュニティ施設	70	58	48
小企業	43	46	45

出所) Self-Help, Impact, Spring 2007.

30 Years of Sustainable Community Development: Self-Help Annual Report 2009, Community Impact Through 2010から筆者作成。

し付けた。不動産開発では、142住宅、24の商業開発案件に1.1億ドル投資した。小企業への貸付では3285人（創業者）に対して4.46億ドルを貸付、26063人の仕事を創出または維持した。次に、コミュニティの施設に関しては、837プロジェクトに対して2.58億ドルを投資し、9591人の仕事を創出または維持した。56616の子供ケア、チャーター・スクール、住宅を創出または維持した¹⁶⁾。

さらに、消費者金融サービスでは、預金口座に5.38億ドル、8665人の消費者ローン借入者に対して消費者貸付が5900万ドルである。2010年、カリフォルニア州では小口少額貸付の「Micro Branch」を開設した¹⁷⁾。

以上のごとく、米国最大規模のCDFIであるセルフヘルプは、略奪的貸付に反対する州法を成立させるなど、政治力も強い。既存制度に「代替する」機能や発言力をもつには規模拡大が有効という立場である¹⁸⁾。

16) 出所は『セルフヘルプ社会インパクト報告書』2010。なお、ノースカロライナ州に関する資料として、1985-2004年において、小企業貸付は2239件、2億3700万ドル。1985-2004年において、直接住宅貸付は2493件、1億5600万ドル。1990-2004年において、子供ケア貸付は338件、2500万ドル、21,431平方スクエア。1995-2004年において、セカンダリー市場融資は38543件、33.4億ドルであるとも報告されている（Self-Help, 25th Anniversary Annual Report (2004)）。

17) 2010年1月SHFCUの一部門としてマイクロ・ブランチ（スペイン語では、Micro Sucural）をサンノゼ市に出店した。

18) セルフヘルプの創設に関わった現ペンシルバニア大学ラマス教授の見解である。

(3) コースタル・エンタープライズ

森と湖が点在する米国東北部メイン州を中心にニューイングランド地域北部及び全米に事業展開しているコースタル・エンタープライズ (Coastal Enterprises Inc.: CEI) の歴史は次の通りである¹⁹⁾。

1977年 ロン・フィリップ (Ronald L. Phillips) が草の根CDCとして, Coastal Enterprises Inc. (CEI) をメイン州バス (Bath) に設立。

1994年 CEI Ventures Inc. (CVI) 創設

1997年 国際的コミュニティ経済開発に関する実践者ワーキンググループ (PWG) 設立。

2003年 CEI Capital Management, LLC (CCML) 設立。

CEI Community Ventures Inc (CCVI) がCEI Community Ventures Fund (CCVF) を経営開始。

CEIは私的組織であり、非営利のCDC、かつ、CDFIである。事業として、小企業、天然資源活用型産業、コミュニティ施設、適正住宅に資金提供し、仕事創出を支援している。

CEIの下部組織に、資本経営のCEI Capital Management, LLC (CCML)、CEI Community Ventures Fund (CCVF) を経営するCEI Community Ventures Inc (CCVI)、社会的責任型ベンチャーキャピタル・ファンドを運用するCEI Ventures Inc. (CVI)、地域投資家の資金を運用するCEI Investment Notes, Inc (CINI) などがある。CCMLでは、取締役会とともに助言者会議があり、委員は選挙で選ばれている (筆者が作成した組織図であるが図3参照)。

CEIの融資総額は5億5600万ドル、スタッフ78人、法人や子会社の数が40であり、活動内容はコンサルティングと訓練、個人、小企業オーナー、亡命者と新規移民、農家、漁師、森林労働者、住宅オーナーなど3万人を対象とする。慈善を越えて、実践的に、市場を理解し (savvy)、結果指向で、問題解決型の戦略をとる。助言者で構成される助言者会議を設置している。

表5から、2005年の事業総収入は1526万ドルで、総費用は1448万ドルと分かる。また、収入 (資金源) 構成の推移を見ると、2005-07年で、NMTC56%から68%となる。政府機関が18%から13%、金融機関・民間が19%から5%、財団が7%から14%である。その細目を見ると、2003年から2005年までは、連邦政府・州政府からの資金が中心であり、2006年以降は投資の未実現利益または未実現損失の処理が大きな割合をしめる項目となっている。2008-09年は、損失が膨らんだ事態への対処で政府収入と手数料収入が相対的に大きな割合となっている。利子・配当は安定収入源となっているようである。

19) CEI『年次報告書』各年、とくに2009年次報告書 2009 annual report: Investing in people and places for over 30 years, Coastal Enterprises Inc.およびホームページ, www.ceimaine.org/ 2010.11.29)。

図3 CEIグループの形態

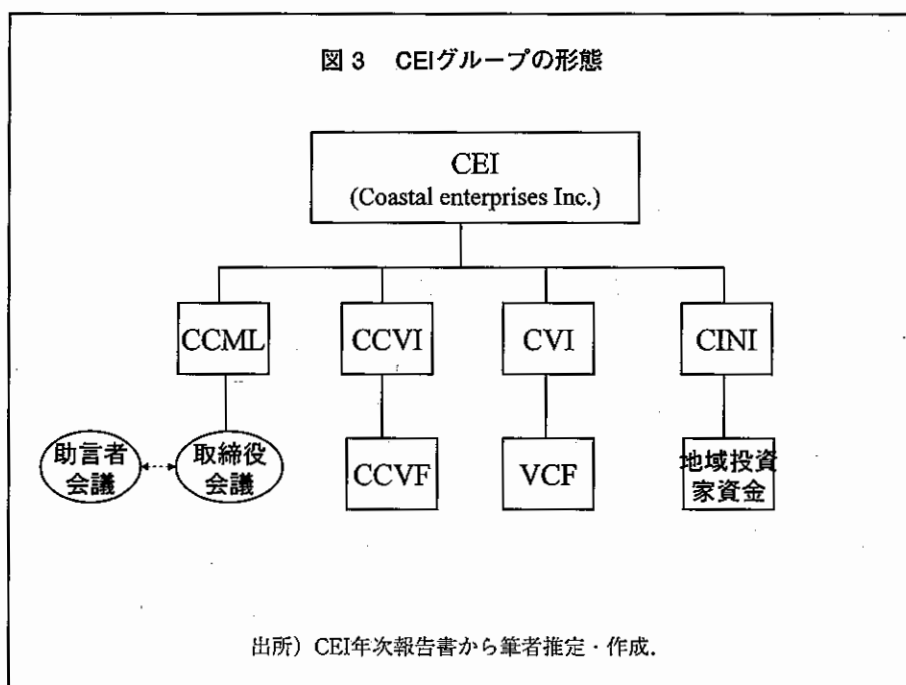


表5 CEIの財務状況

資金源の構成

単位: %, 1000ドル

	'03	'04	'05	'06	'07	'08	'09
利子・配当	19	12	11	12	10	20	21
レンタル収入	8	7	5	4	7	11	15
連邦・州政府	39	45	33	21	14	43	58
手数料収入	15	15	29	13	21	28	57
私的	13	12	15	8	5	11	15
投資未実現利益(損失)	2	5		35	22	-28	-80
その他	4	4	7	7	21	15	14
総収入	8984	13020	15263	16782	17852	9086	8084

	'03	'04	'05	'06	'07
NMTC			55.9	58.8	68.4
政府機関		46.8	17.8	16.5	13
財団		18.5	7	18.5	13.6
金融機関、民間		34.7	19.3	6.2	5

支出の構成

	'03	'04	'05	'06	'07	'08	'09
給料・付帯便益	54	47	42	50	46	46	49
貸付損失準備金	4	5	5	4	5	10	9
コンサルタント経費	17	17	25	13	11	12	7
利子支払い	6	6	5	7	8	8	10
その他	19	18	23	26	30	24	25
総費用	10554	12260	14480	11812	12620	13661	12627

出所) CEI年次報告書から筆者作成。

支出面では、給料・付帯便益（スタッフ経費）が54－42%，コンサルタント経費が17%から25%まで拡大した後、7%水準に推移する。「その他」と一括された項目が19－30%であり、表5の原資料から、運営・維持経費、第三者への助成金、占有などである。

表6から、2006年では、貸借対照表のバランスがとれている。だが、表5の財務諸表からは、2008年の金融危機以降では資金的苦勞が進行しているように見える。

表6 CEIの財務諸表：2005年

資産		負債及び純資産	
流動資産		単位：1000ドル	
現金・現金同等物	15581	流動負債	7535
売掛金	690	その他負債	22659
受け取り利子	208	負債合計	30195
受け取り手形	2883	純資産	
受け取り助成金	1931	純資産の合計	34908
受け取り担保	250	負債及び純資産の合計	65104
早期払込金	89		
流動資産総計	21634	非管理利子活動以前での純資産増加(減少)	783
土地、財産、設備：正味	10202	非管理利子活動	730
その他資産	33266	非管理利子活動の全体	730
総資産合計	65104		
		純資産の増加(減少)	1513
		年首の純資産	29112
		非管理パートナーの資本貢献、シジケート経費除外	5013
		非管理利子活動	-730
		特定パートナーへの配分	
		年末の純資産	34908

出所) CEI 年次報告書から筆者作成。

(4) ベセックス連邦信用組合

ニューヨーク市ブロンクスの住宅街の一角に立つ普通の建物の片隅に小さな事務所があった。建物と別の建物の間にアーチとなったパネルに組織名の表示があり、さらに、建物側面の階段を下りて通路を歩くと扉に組織名は書かれていたが、住宅の玄関扉と変わりなく、初めての訪問だと気づきにくい状況であった。

ベセックス連邦信用組合(Bethex Federal Credit Union, 以下、ベセックス)は、1970年、ジョイ・コースマイナー(Joy Cousminer)が「大人の基礎教育学級」を作った「福祉ママ」とともに設立された独立系の預金・貸付協同組合である²⁰⁾。設立動機は、現金不足を解消するため質屋や高利貸しに駆け込む女性を考慮したためだった。シードマネーや助成金がない初期

20) 2010年9月7日訪問。ジェラルド・ゴールデンプロイト事業コンサル担当、フレッド・フェルナンデス技術・振出担当と面談。http://bethexfcu.org/ 2010.4.26アクセス。

の頃、ベセックスはボランティアで運営されていた。創業メンバーが文字通り草の根で小銭(nickel and dimes)を集めていた。十分な資金を保有した後は、少額貸付を始めた。時には、翌日のニーズに応えるに必要な資金が枯渇し、顧客の順番待ちリストを作成した。収入は、年々繰り返す、会員やコミュニティに投資された。それらが今日のベセックスの活動基盤となった。今のベセックスは社会からも一目置かれた金融機関であり、約1600万ドルを保有し、9000人の会員を擁する。銀行や財団からの低利またはゼロ金利での非会員預託金により、貸付原資(pool)は拡充されている。ジョイは今も社長兼CEOである。

ベセックスのミッションには、低所得家族への金融サービス提供者たれ、と書かれている。つまり、伝統的銀行のサービスと同じサービスを会員が利用できるようにすることで会員制度が成り立っている。会員になるには25ドルの支払(新しい預金口座を作るのに10ドルの預託金、15ドルの会員手数料)等を要する。銀行は営利機関であり、銀行の顧客は銀行を所有しないが、信用組合は協同組合であり、会員はオーナーでもある。信用組合レートはしばしば銀行レートより低い。信用組合は営利第一ではない一方、慈善第一でもない。ベセックスは、信用・予算カウンセリング、住宅購入カウンセリングを行うなどサービスを追求する。ベセックスが行う小切手の町角での現金化(check cashing)は、大手金融機関のシティバンクと連動したサービスである²¹⁾。

表7には、2009年6月末の財務報告書内容が示されている。事業収入94.4万ドル、補助金・助成金11.8万ドルで、総収入は106.2万ドルである。収入の過半は手数料収入、次いで貸付収入である。総支出・ファンド経費は101.2万ドル、資産総額は1370.7万ドルである。表示しないが、2008-2009年度は財務内容が少し厳しい状況になったようである。

(5) パイオニア・ヒューマン・サービス

冒頭にも触れたが、米国事例の中でも財政的自立政策を徹底して実現しているシアトルを拠点とする社会的企業がパイオニア・ヒューマン・サービス(Pioneer Human Services)である²²⁾。本部事務所はシアトルのダウントウン南部(SODO)で、デオミッシュ運河の上流にある工業地帯の一角にあり、元来の工場を利用したものである。

パイオニア・ヒューマン・サービスの沿革を見ておこう。

1963年 ジャック・ダルトン(Jack Dalton)はアルコール依存症で弁護士を解任されたが、

21) ペンシルバニア大学ラマス教授はベセックスの事業の仕組みを、創造的構造(creative structure)と説明した。なお、シカゴ・ショアバンクは倒産したが、ラマスによれば、マーケティングは良かったが、経営がまずかった(great marketing, poor management)という。

22) 2011年3月1日訪問。ロリーアン・ラーソン(シニアマネジメント・アソシエイト)と面談。Pioneer Human Services『年次報告書』2004-2009, ホームページ <http://pioneerhumanservices.org/> 2011.1.5アクセス。Alperovitz [2005] p.107も参照。

表7 ベセックス・フェデラル・クレジット・ユニオン

財務報告書, 2009年6月30日

損益計算書(収入報告書)

営業収支表	金額	割合(%)
貸付収入(income)	261	24.6
手数料収入	568	53.5
投資収入	81	7.6
その他収入	34	3.2
総営業収入	944	88.9
非営業収入		
補助金・助成金	118	11.1
総収入	1062	100

営業支出

給与	311
事務所所有・経営	20
促進用	12
ATM/VISAカード支出	65
銀行サービス	21
貸付サービス支出	5
専門サービス	33
貸付損失準備金	99
減価償却	28
その他経費	399
営業支出総額	993

ファンド経費

通常株主配当	
NM預託金利息	19
ファンド総費用	19

総支出・ファンド経費	1012
------------	------

正味所得	50
------	----

貸借対照表

資産	単位:1000ドル
貸付	4810
参加(participation)貸付	689
貸付損失積立金	-152
売掛金	12
現金	2524
純投資	5407
前払い支出	74
正味固定資産	77
正味借地(leasehold)改良	100
発生資産	50
その他資産	116
総資産	13707

負債

買掛金	64
会員への支払可能額	51
その他負債	
負債総額	115

会員資本・自己資本(share & equity)

会員出資金(member share)	10868
NM預託金	1672
通常準備金	141
未分割所得額	861
収入報告書での正味所得	50
株式資本・自己資本総額	13592

負債総額・株主資本・自己資本	13707
----------------	-------

注) NM=non member (非会員)

出所) Bethex Federal Credit Union, 39th Annual Meeting, p.6 United States Census 2010

54歳で依存症回復したとき、自らの経験を生かして、シアトル市内にパイオニア・フェローシップ・ハウスを開設した。それは私的な、非営利の社会サービス機関であり、ワシントン州のアルコール依存症患者に関与したものであった。

1964年 パイオニアは国際社会復帰施設協会(後の、国際コミュニティ更正協会International Community Corrections Association)の設立に手助けした。

1966年12月 パイオニア・インダストリーが事業を開始した。最初の注文は、ボーイング、ヘルス・テクナ、コンテナ・コーポレーションからだった。ジャック・ダルトン・ハウスが開設された。パイオニアは、ボーイング・フィランソロピー・ワークショップ事業の会員となった。

- 1971年 バイオニア協同会社がバイオニア・インダストリー、バイオニア・フェローシップ、In-AS-Muchという3つの非営利組織により設立された。
- 1972年 バイオニア・インダストリーで、チャンス事業（90日のリハビリ訓練）がLEAA（筆者注Law Enforcement Assistance Administration：法執行援助庁、米国司法省（Department of Justice：DOJ）の一部機関）とModel Citiesの3年間資金提供で始まった。
- 1973年 10年間の事業で、11550人を対象とした（うち、8000人がアルコール依存症、300人が薬物依存症）。
- 1975年 チェンバリンがIHHA（筆者推定International Holistic Healing Association：国際ホリスティックヒーリング協会）の会長に選ばれた。
- 1978年 初めて、民間住宅事業を始めた。ワシントン州Sedro Woolleyの北部州病院でアルコール疾病用にベッド数35の市民コミュニティセンター（civil community center）を開設した。
- 1982年 ウェアーハウザー財団、メリンダ財団、ボーイング従業員良好近隣基金、セイフコ保険会社から資金援助を得た。
- 1985年 バイオニア・フード・サービスが（シアトル退職者ホーム向け）外販を開始。Ballardにバイオニア・センター・ウエストを開設。
- 1985年頃、低価格野菜を非営利食糧バンクに提供するため、ワシントン州教会団体と共同でフード購入サービス（Food Buying Service）を設立。
- 1987年 スペシャル・ニーズ・ハウジングを設立。
- 1990年 北西若者・家族サービス（Northwest Youth & Family Services: NYFS）がバイオニアと合併。ジョージ・ブッシュ大統領がバイオニアを訪問。
- 1991年 バイオニア建設サービス設立。バイオニア・セントラル・フード・サービスの供給が30万食に到達。バイオニア・ケイタリング（セントラル・フード・サービス）が外部顧客6カ所に配達。
- 1992年 バイオニア・ヒューマン・サービスがワシントン州犯罪・更生局から「非営利組織に対する傑出業績賞」を得る。
- 1994年 バイオニア・フェローシップ・ハウスが連邦コミュニティ回復センターになる。
- 1996年 バイオニア・サミットがBellinghamで開催され薬物依存療法を提供。成果測定システム（パレート・プロジェクト）が稼働。バイオニア・インダストリーがISO-9002国際品質認証を取得（ワシントン州の非営利機関では初めて）
- 1997年 フォード財団から、事業関連投資（Program-Related Investment: PRI）を取得。目標成果顧客記録事業（Mission Outcome client tracking program）が稼働。バイオニア・オペレーションズ・センター開設。

- 1998年 雑誌フォーブスがパイオニアとその社会的企業家精神を記載。TOMSプロジェクトがフォード財団の支援を得て始まり、パイオニアが過去の患者にいかなる違いをなしたかを解析する。パイオニア建設サービスが事業として開始し、第三者に業務を提供する。拡大シアトル印刷・郵便（Greater Seattle Printing & Mailing）を買収。
- 1999年 雑誌ニューズウィークがパイオニアを「21世紀のハイブリッド発明」と記載。新聞ウォールストリートジャーナルがパイオニアを「企業家的で…革新的」と記載。タコマ包括裁定センター（Tacoma Comprehensive Sanctions Center）を開設。
- 2000年 ワシントン大学の研究者がパイオニアの患者は他の事例と比較して再犯率が低いと発見（6.4%と、15.4%）。雑誌Fast Companyから「社会正義」賞を得る²³⁾。
- 2001年 シアトル・マガジンがパイオニアを「もっとも働きやすい場所」の1つに選定。
- 2002年 パイオニア・イーストを開設。パイオニア経営の下で、セカンドチャンスの年間収入が8000万ドルに到達（患者数は1200人）。
- 2003年 パイオニア・インダストリーがAS-9100認証を取得。
- 2004年 Fast Company/Monitor Groupがパイオニアを「社会的資本主義」上位25社に選定²⁴⁾。ADATSA外部治療（ADATSA outpatient treatment）がタコマに開設。セカンドチャンスとパイオニア・ヒューマン・サービスが合併。
- 2006年 行動健康グループがシータック（Seatac）で薬物除去代替物（DOSA West（Drug Offender Sentencing Alternative）事業を開始。北部カスケード地域断酒救済（North Cascade Secure Detox），レイニア・センター，療法健康トライアングルセンターを開設。
- セントラル・フード・サービスの供給契約が28のシニアサービス拠点に対して、1日1100ランチに到達。ボーイングがパイオニア・ヒューマン・サービスをAlgonaでの配送センター業務に指名。この年の患者（顧客）は11375人。
- 2008年 シアトル・ジョブ・イニシアチブ、及び、サウンド・メンタル・ヘルスと連携。連邦刑務所局長がパイオニア・ヒューマン・サービスを表彰。
- 2009年 キング郡からダッチ・シスラー・サービス・センターの業務を受注。ベーリンガム住宅再入居センター、及び、スポーケイン住宅再入居センターを開設。
- 2010年 チャンス・フォア・チェンジを開始。パイオニアが連邦刑務所局長、及び、退職者住宅・支援サービス事情局から受賞。

パイオニア・ヒューマン・サービスは子会社として11の収入事業を運営している（筆者推

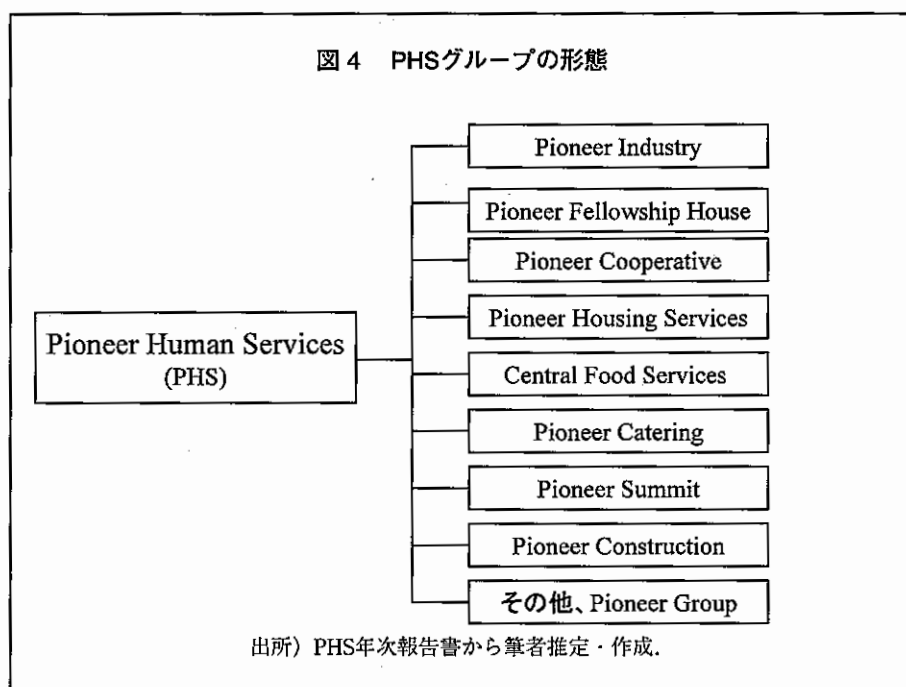
23) <http://www.fastcompany.com/magazine/33/pioneer.html?page=0%2c2>

24) <http://www.fastcompany.com/social/2007/profiles/profile29.html>

定の組織図だが、図4参照)。2007年のサービス対象者と雇用者の構成を示す。

全体	サービス対象者12781人、雇用者978人
行動観察を通じた健康指導	サービス対象者5980人、雇用者308人
雇用・訓練	サービス対象者1273人、雇用者331人
住宅	サービス対象者2295人、住宅650戸（雇用者記載無し）
矯正	サービス対象者3233人、雇用者314人

図4 PHSグループの形態

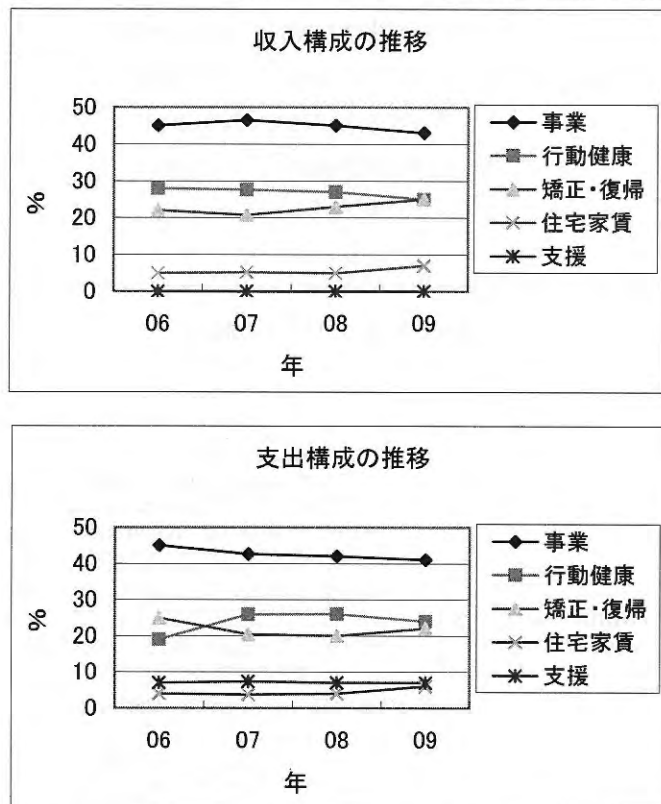


（『年次報告書』2007に基づく。なお、雇用者の数値で20人が誤差となるが、住宅に属するものと思われる）。また、事業は製造業、物流、建設、給食サービスであるが、サービスは、対象者に対しては訓練として、雇用者になると就業職として、実施されている。

パイオニア・ヒューマン・サービスのサービス別財務状況の2006-2009年における推移を図5に示している。事業収入比率が約45%、本来サービスである行動健康（行動様式を改めて健康を回復する処置とカウンセリング契約）および矯正・復帰の合計ではほぼ50%、住宅家賃が5%余であり、事業を支える独自収入源が大きな柱となっている。一方、支出面は、事業が41-45%、行動健康および矯正・復帰の合計で約46%、支援が7%余、住宅家賃が5%前後である。

パイオニア・ヒューマン・サービスの最大の特徴は、事業収入に「公的補助金」等が入っていない点である。シアトル市を含むキング郡との契約による業務委託的な仕事はあるにせ

図5 パイオニア・ヒューマン・サービスの事業構成比の推移



出所) Pioneer Human Services『年次報告書』各年から筆者作成。

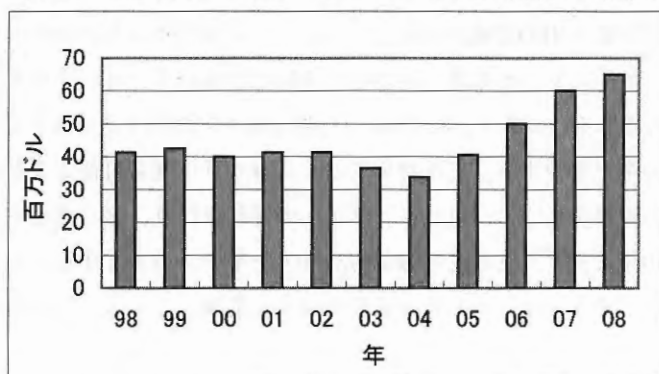
よ、独自の事業収入で予算を賄っている。当初は、寄付金や助成金で運営されていたようであるが、事業の沿革を見ても、1988年、「稼得所得から70%を自己資金調達」と書かれており、徐々に他者への依存度を低下させてきた²⁵⁾。

パイオニア・ヒューマン・サービスの総収入は2009年度、6300万ドルである。非営利組織が独自の事業活動を行い、通常では雇われる機会がないか少ないアルコール依存症や薬物依存症の人々の雇用機会と職業的訓練を組織運営事業で対応しているのである。

パイオニア・ヒューマン・サービスは、社会復帰施設を次々と開設していった。パイオニアの取り組み活動の成果は図6に示されている。

25) パイオニアのホームページ(同上)「歴史展開」。

図6 パイオニア・ヒューマン・サービスの総収入の推移



出所) Pioneer Human Services『年次報告書』各年から筆者作成。

(6) 事例からの教訓

KHICは、約3600人分の新規雇用が生まれ、貧困と失業の30%が解消された。地域居住者に仕事を創り出すため、エンパワーメントゾーンに指定された結果、雇用者は賃金補償額を受け取る。投資促進の税控除、上下水道整備など社会インフラの改善や生活の質の向上が進んだ。

セルフヘルプは、通常の住宅ローンとともに、専門的知識を要するリスク判断を必要とするセカンダリー市場の住宅貸付事業が拡大している。また、信用組合を中心に貸付業務を展開しており、女性、マイノリティ、田舎地域への貸付に積極的である。また、全米最大の略奪的貸付業者がいたカリフォルニア州に進出した。同州では、住宅放棄率も高いし、市場も大きいので、事業インパクトが大きいという判断もあった。同州の信用組合を合併しながら、着実に事業を広げている。

CEIは、NMTCを多用し、多面的な事業展開をすることで、地域の雇用創出を目指してきたが、財務諸表から2008年の金融危機以降では資金的に苦勞しているように見える。

PHSは、通常は雇われる機会がない人々の雇用機会と職業的訓練を組織運営事業を通じて対応している。とくに、カウンセリング・サービスの収入と地元政府との契約に基づき、事業収入の安定化を図っており、助成金としての政府系資金はゼロである。

IV. 支援活動内容と社会的インパクト

(1) 社会的インパクト測定に関する事例

(1-1) REDFと投資ポートフォリオ組織

REDFは中間支援組織であるが、ベンチャー資本主義と非営利世界のニーズを結合させる立場から、自らを「ベンチャー・フィランソロピー」と呼ぶ (REDF [1999])。REDFの対処モ

デルは、仕事を作り出し、生活を変えることである²⁶⁾。支援先NPOは傘下に営利組織を置き、社会的目的を持つ事業をNPO組織が運営している。その従業員は経済条件の周辺に追いやられた人々であり、ホームレスの若者、回復中の薬物依存症の人、元・受刑者、精神的・身体的な障害がある人である。つまり、REDFは、労働市場から関係を遮断された人々を意図的に雇用する社会的企業を支援する。支援対象者は、訓練すれば就業可能な人が前提であり、働くことへの最大の障壁をもつ人に対して、雇用への道筋を作り、働く機会を創造することを使命とする。2010年までに、支援先組織が約3200人を雇い、就業2年後でも74%の人が働いている。その分だけでも、ホームレスと刑務所帰りを削減している。さらに30%の人は賃金も上昇した。

1986年、LBO会社であったKohlberg Kravis Roberts & Co. (KKR) の共同創業者ロバーツは、夫妻 (George & Leanne Roberts) でロバーツ財団を設立した²⁷⁾。1990年、ロバーツ財団は、サンフランシスコの社会事業所で活動していたエマーソン (Jed Emerson) と共同でホームレス事業開発ファンド (Homeless Enterprise Development Fund: HEDF) を創設した。HEDFの目標は、ホームレスや極めて低所得な個人に対して経済機会を拡大しようとしているNPOの献身的努力を支援することである。HEDFは、広域サンフランシスコ湾岸地域の40以上のNPOに600万ドル超を助成してきた。

1997年、北部カリフォルニアで社会サービス活動をしているNPOを支援するため、ロバーツ財団がJed Emerson, Melinda Tuanと協力して、ロバーツ事業開発ファンド (Roberts Enterprise Development Fund: REDF) を創設した。REDFはHEDFを引き継ぐファンドである。当初はポートフォリオ組織として10のNPOに支援していた。

REDFは、2003年時点で300万ドル、2006年時点で369万ドルの予算規模、従業員はフルタイム7人であったが、2006年時点で、支出内容は、プログラムとサービス77%、資金調達15%、経営・管理8%であり、フルタイムの従業員は9人という。また、2011年時点で、ジャビツ (Carla Javits) 社長である²⁸⁾。

2003年6月時点で見た、REDFのポートフォリオ組織は次の5つである。

①Community Gatepathは1917年創設で、発達障害者を雇用し、生産サービス、景観 (landscape) サービス、助力提供 (staffing) サービスを提供する。

②Community Vocational Enterprise, Inc. (CVE) は1986年創設で、精神病的 (psychiatric)

26) 「仕事がないということは、希望がないということである。希望がないということは、実際、何を持っているというのだろうか」(ジョージ・ロバーツ)。仕事は尊厳と機会、そして着実な報酬小切手 (paycheck) を意味すると考え、人々は働くことに誇りを感じる点を重視する。

27) 2011年3月21日訪問 (マネジャーとの面談なし)。REDF [1999] vol.2, pp.2, 16, ホームページ, <http://redf.org/> 2009.9.1アクセス。

28) San Francisco Business Times, Feb.29-Mar.6,2008および同, Oct.15-21,2010による。REDFは財務内容を記した年次報告書を発行していない。

障害者を雇用している。事業として、2つのカフェ（で職業訓練も実施）、事務職訓練事業、生産保守エンジニア（industrial maintenance）事業、管理業務（janitorial business）、認証印（大量郵便、軽い組立作業）を提供する。

③Golden Gate Community, Inc.; (GGCI) は1981年創設で、ホームレス状態や薬物・アルコール依存症からの回復過程にある若者（未成年者）や若い成人を雇用する。サンフランシスコのハイト／アシュベリー地区で、アシュベリー画像（スクリーン印刷事業）、アインシュタイン・カフェ、ベダル・レボリユーション（自転車販売・修理店）を営む。

④Juma Ventureは1993年創設で、社会的に不利な立場にある（disadvantage）若者を雇用、ボールパーク・コンセッション、および、カストロ通り、チェスナット通り、ハイト通りの各ベン&ジェリー（アイスクリーム）スクープ・ショップなど、5つの事業で、年間250人以上を雇用する。

⑤Rubicon Programsは1973年創設で、ホームレス経験者や障害を持つ成人を雇用し、ルビコン・ベーカーリーには70人以上が働く。ルビコン・ランドスケープも展開する（社会的インパクト報告書“*Social Impact Report 2006*”, REDF pp.14-15）。

一方、REDFは、スキルを要する建築事業、生活指導・職業相談業、シルクスクリーン捺染事業等の支援では失敗した。

REDFの活動評価方式

REDFは資金提供者の立場から、投資先事業の実効性を測定する適切な方法を探索してきた。デューク大学デイズ教授（当時、スタンフォード大学）やJ. P. Morganの公的資金調達部門から呼んだアナリストらとの共同研究を通じて生み出された指標がSROI（social return on investment: 社会的投資利益指標）である。ここでいう社会的利益とは、投ぜられた資金が支援対象者の生活を変化させ、結果として例えば、行政機関が配る食糧配給券、ホームレス避難所、他の政府支援サービスへの依存度を下げ、公的資金（税金）投入をどれほど節約したかを示すものである。

そこで、1998年以降、REDFは投資先企業・組織（REDFポートフォリオ企業・組織）のそれぞれに対して、事業目的（mission）に関連する社会成果の情報提供を求めている。具体的に言えば、事業（企業）に対する新規雇用数、従業員に支払った最高賃金額と最低賃金額、企業を辞めた従業員数、企業を辞めた理由、属性（支援対象者の性別、年齢分布、人種・民族ethnicity）などである。とくに、7つの成果領域に関する40の質問、雇用時点での基本事項サーベイと、雇用後6カ月ごと2年後までの追加サーベイ、属性（性別、年齢分布、人種・民族）などをまとめて報告させている（“*Social Impact Report 2006*”, REDF, 17-18）。

以下では、REDFポートフォリオ組織のうち、⑤と②の事例を見る。

(1-2) ルビコン・プログラムの事例

ルビコン・プログラム（以下ではしばしば、ルビコンと略す）では、社会的企業を「非営利組織が所有し経営する事業」と捉えている²⁹⁾。業務は、社会から隔離された人々の住宅や仕事を探すこと、資金調達、法的助言、および精神的な病気の療養を支援することである。例示すると、グルメ・デザート³⁰⁾の提供、敷地の緑地やのり面の管理維持、商業施設・市民当局・デベロッパーの広告掲示物等の設置サービスなどがある。2002-2008年におけるルビコンの財務内容は表8に示している。その特徴は、明石[2009]でも示したが、独自事業収入の比率が38-58%で、また、政府契約収入の比率は36-42%で推移しており、両者を合計すると約8割となる。支出面では、事業経費および社会サービス・雇用サービスの合計が83-93%となっている。支援サービスとそれに関連する事業サービスの両輪で運営していることがわかる。

さて、『ルビコンの社会インパクト報告：2006年』はREDFが指定したポートフォリオ組織を対象に、コンサルタント会社BTWが実施した結果である。ここでは、調査対象者（最大で161人）の属性と共に、評価基準は雇用、給料（時給、月収）、住宅居住の安定性、再犯率等を問うている（調査・面談期間は1999-2005年）。主要な調査・設問内容は次の通りである。

- a) ホームレスかその恐れがある人が、就業後に状況が変化したか³⁰⁾。
- b) 過去に犯罪歴がある人が、就業後に状況が変化したか（再犯していないか）。
- c) 就業出来た人が6カ月後、1年後、2年後に、継続して就業できているか。
- d) ルビコン等に就業した後に、平均賃金（時給）はいかに推移したか。

これらの設問事項を中心に、当該事業での雇用数を調査し、事業組織が雇用した人達に関する雇用後2年間までの6カ月ごとの追跡検証面談を行っている。

ルビコンで働き始めた人々の属性は、その88%が民族的・人種的にみてマイノリティ（44%がアフリカ系アメリカ人、37%がラテン系）であり、年齢は23歳から54歳、65%は男性である。各人の状況変化に関して、対象者の48%は「ホームレスまたはホームレスになる恐れ」があった。対象者の34%は犯罪のかどで有罪となったことがある。また、対象者の22%は精神的な病気にかかっていた。

a) 対象者はルビコン雇用時に25%はホームレスの恐れがあり、23%はホームレスだった。6カ月後、その恐れの人14%、ホームレスが14%、1年後、その恐れの人16%、ホームレスが3%、1年半後、その恐れの人5%、ホームレスは5%、2年後、その恐れの人4%、ホームレスは4%、と推移した。サンプル調査ではあるが、ホームレス状態の顕著な低下を

29) 2011年3月22日訪問。リック・ウッドと面談。ルビコン・プログラム『年次報告書』各年、ホームページ<http://www.rubiconprograms.org/>, 2009.7.10アクセス。

30) ホームレスになる恐れとは、定住場所をもたず、避難所等を転々と移り住む「ソファ・サーフィン」と呼ばれる人を指す。なお、ルビコンは独自の評価システム（CICERO）をもつ。

表 8-1 Rubicon Programsの財務状況

単位：%, 1000ドル

収入の構成	'02	'03	'04	'05	'06	'07	'08
事業収入・稼得所得	43	41	53	58	52	39	38
サービス手数料等	5	2				7	12
不動産所得		7				6	
政府契約	39	34	36	35	40	39	42
助成金・寄付	13	16	11	7	8	8	8
総収入	12492	13526	13471	13931	15126	15267	16836

支出の構成	'02	'03	'04	'05	'06	'07	'08
事業支出		42	83	83	89	85	53
社会サービス・雇用サービス		37					40
住宅開発・経営		5	11	11	8	7	
管理		13	5	4	2	6	5
資金調達費		3	1	2	1	2	2
総支出	12112	13313	12953	13578	14883	15968	17155

単位：1000ドル

資産	'02	'03	'04	'05	'06	'07	'08
流動資産	3552	3084	3616	3425	5159	4564	4990
財産・設備、累積償却	4461	6185	5928	5684	4942	4921	4814
その他資産	353	396	613	695	423	807	398
総資産	8367	9666	10158	9805	10524	10293	10202

負債

流動負債	2236	2525	3125	2865	3268	3357	3357
その他負債	4030	5329	4704	4257	3924	4305	4059
総負債総額			7829	7122	7192	7662	7416

純資産

純資産総額			2329	2683	3332	2630	2608
負債・純資産の総額			10158	9805	10524	10293	10025

注) サービス手数料等＝サービス手数料、その他稼得所得

出所) ルビコンプログラムの年次報告書から筆者作成。

表 8-2 Rubicon Programsの支援対象者属性

単位：%

	'03	'04	'05	'06	'07	'08
女性	55	48	47	45	49	48
41-64歳					50	53
アフリカ系	62	64	61	64	64	60
白人	18	19	23	19	20	22
ヒスパニック	11	10	10	9	10	8
アジア系	3	3	2	3	4	5
多民族、その他	5	4	4	4	2	4
ホームレス	61	63	68	75	74	64
非雇用状態	75	81	85	87	85	89
扶養子供を持つ親		29	25	23		
アルコール/薬物使用者	16	18	20			
現在、「回復中」	27	27	32			
精神障害者	30	31	36	20	24	21

出所) ルビコンプログラムの年次報告書から筆者作成。

見て取ることが出来る。

b) 対象者の2年後は再犯率3%であった(調査対象者は30人)。

c) 追跡調査インタビューに先立つ6ヶ月間以上をルビコンで働いた人々を対象とした。雇用から6カ月後、99%の人が働き続け、2年後でも87%の人が働き続けていた。

面談6カ月前にルビコンで働いた人のうち、その後もルビコンで働いていた人たちは、6カ月ごとの経過(6-12-18-24カ月後の数値)を見ると、77%、67%、46%、40%と低下する。地域での(ルビコン以外の組織で)仕事を得た人は、7%、22%、38%、55%と上昇する。ルビコンと地域の両方で仕事をしていた人は、16%、12%、16%、5%と推移する。サンプル数が74~20人と少ないとはいえ、ルビコンに依存しないで働くことが出来ている点で、社会的自立への道を歩んでいると解釈できる。

d) ベンチマークした雇用者の平均時給を比較すると、全米の最低賃金が5.15ドル、カリフォルニア州の最低賃金は6.75ドル、ルビコン雇用時点で9.28ドル、その1年後には10.88ドル、2年後には13.01ドル、サンフランシスコ湾岸地域の大人単身者の自立的標準(調査時点は2003年)は13.38ドルであった。2年後の賃金水準は賃金が高いサンフランシスコ近隣には及ばないが相対的に高い水準にまで上昇したと解釈できる。

(1-3) Community Vocational Enterprises (CVE, Inc.)

CVEは非営利組織である。2011年時点で、サンフランシスコ中心地に立地するビルの2-4階を利用し作業療法や訓練を行っている。2008年時点で、2つのカフェ、事務サービス、工業系保守エンジニア(industrial maintenance engineering:ビル清掃を含む)、その他CVEのドライバーやメッセンジャーなどの事業を行い、雇用機会を生み出している。CVEスタッフ(280人)の3割以上が元患者であり、訓練を経て雇用されたものである。

沿革としては、すべての人は働く機会を持つべきだという信念と、失業や過小雇用は各人の幸せに重大な影響を及ぼすと理解することとがエネルギーとなって、今のCBHS(Community Behavioral Health Services。当時はCommunity Mental Health Services: CMHS)の契約代理機関としてCVEが1986年に創設された³¹⁾。つまり、CVEの事業目的は、心の病氣を持つ人々に、雇用機会や訓練を提供し、そうした人々が就業能力を充足できるように支援することである。

1987年、事実上の創業者であるジョン(John Bauer)は、最初のビジネスとして事務スタッフサービスを始めた。また、サンフランシスコのハワード通りとグローブ通りにカフェを開いた。そして、一般水準の家屋管理サービスを始めた。さらに、職業開発サービス、キャリ

31) 2011年3月21日訪問(マネジャーとの面談なし)。CVE『年次報告書』各年、『社会的インパクト報告2006』、ホームページ<http://www.cve.org/learn-about-cve/our-history>ほか、2009年12月11日アクセス。

アセンター、若者雇用サービス (YES)、事務職 (Clerical) のスキル形成など、顧客 (クライアント) サービスの水準を高め、幅を広げていった。

1996年、CVEは、以前の親組織であるCPMC (California Pacific Medical Center) やサンフランシスコ・スタディセンターという財務的支援者の下から離れる形で、独立の非営利組織になった。そして、CVEは支援サービスとして、二カ国語雇用サービス訓練 (BEST) 事業を立ち上げた。その成功から、事業基盤を拡充し始めた。しかし、その後の新規事業のいくつか (安売り店「Nu2u2」、リサイクリング事業、メイリングサービス) がうまくいかなかった。

2001年、ジョンが組織を離れ、CVEの長年のメンバーであるタトス (Michele Tatos) に、そして2006年にジョンズ (Larna D. Jones) に経営者 (CEO) は変わった。1996-2005年は、REDFの社会的企業ポートフォリオ組織のメンバーとなり、REDFとパートナーシップをとった。

CVEは訓練者を積極的に雇ってきた。その手順は、ルビコンと同様に、①CVE所有企業での一時的雇用 (就労)、②コミュニティ職業紹介での雇用、③篤志インターンシップ事業 (VIP: Volunteer Internship Programs) である。

CVEは目標とする人々への社会的企業型雇用としてのインパクトを測定するため、査定プロセスに積極的に従事した。BTVコンサルの評価スタッフが、CVE従業員に対して、雇用後2年間について6カ月ごとの追跡インタビューを行った。具体的には、1998年から2005年に、のべ250人の従業員からインタビューデータを取り、主要成果 (outcome) に関する事実経過 (findings) に着目し、社会的インパクト報告書 ("Social Impact Report 2006", REDF) を作成した。その結果は、心に病気を持つ人たちが雇用の壁を克服する際に、CVEが実効的に支援していることを示していた。つまり、雇用の維持が、当人の経済的進展となっており、生活を安定させる上で真の前進をさせていると分かった (CVE [2006])。

例えば、a) ホームレス状態 (ホームレスか、それに近い状態) の人は56%。安定した住宅での居住者は44%である。b) 雇用以前の犯罪者率は30%だったが、雇用後の犯罪率は0%だった。c) 2年間の追跡調査で、企業雇用状態 (雇用、教育登録者enrollment)、准看護師 (enroll) など、就労者が59%、就労していないが職業訓練に登録した者が5%。就労も職業訓練もしていない者が36%であった。

6カ月ごとの追跡調査の結果、CVE関連の仕事に就労した人の比率は、6-12-18-24カ月後において、79-64-55-33%、コミュニティ内の仕事に就労した人の比率は、3-25-40-61%、両方の仕事に就労した人の比率は17-12-6-6%であった。つまり、CVEに直接雇われる状態から、CVE以外の組織に雇われる状態に変化しているのである。また調査対象者数は減少するが、2004年の平均時給は、7.05-7.77.8.26-8.90-9.60ドルであった。

d) CVE就労者の平均月収を就労した仕事と公的支援金の合計金額は、インタビュー以前の6カ月平均から、雇用時、1年後、2年後について、594-994-1049 (2004年ドル換算) ドル

となる。月収のうち就労した仕事の比率は、当初は20%だが、2年後には65%になる。

CVEの財務内容は、表9に示されているとおり、収入の7割は政府契約、2割が事業収入である。一方、支出の8割は事業プログラム関連であり、管理費を中心とする「支援サービス」が2割である。

表9 CVEの財務状況

金融状況報告書

資産

流動資産

単位：1000ドル

現金・現金同等物	831
契約と売掛金	254
事前支払金	47
流動資産総計	1,133
設備、リース所有改善 (減価償却積立金を除く)	89
安全性と先月レント預託金	58
総資産合計	1,281

負債及び純資産

流動負債

買掛金	15
補償金	140
延滞収入とレント	94
流動負債合計	249

純資産

無制約	922
一時的制約	109
純資産総額	1,031
負債及び正味資産の総額	1,281

活動報告書

単位：1000ドル，%

支援

	金額	比率
助成金と寄付 (contribution)	149	5
政府契約	1,996	70
独自事業 (program) 収入	657	23
寄付 (donation)	24	1
その他収入	29	1
支援総額	2,858	100

支出

事業 (program) 支出	2,282	82
支援サービス	513	18
経営と一般費	473	17
資金調達	40	1
支出合計	2,796	100

純資産の増加	61
年首の純資産	970
年末の純資産	1,031

出所) Community Vocational Enterprise, Inc. 2005-06 Financial Statements, June 30, 2006

(1-4) PCVの事業成果

パシフィック・コミュニティ・ベンチャーズ (PCV) は小企業 (年売上高が25万-1000万ドル) に対して成長に要する資源や支援を提供している。①ビジネス・アドバイス制度：小企業経営者と事業経験者ボランティアとのマッチング、6-12カ月の専門的助言。②CEOフォーラム：投資先企業や助言先企業の経営責任者に対するワークショップ開催を通じて、リーダーシップや経営能力を高める。講演者には、KPMG, Il Fornaio, ピーツコーヒーの代表者などがある。③ビジネス・ラウンドテーブル：事業責任者、法律家、金融関係者など、多様なグループであり、参加した起業家に実践的な投入物や問題解決戦略を提供する。各投資先企業からそれぞれの事業課題 (それを克服できれば、新しい事業展開が可能となる) を聞くことを四半期ごとに実施する。

プレゼン企業には次のような助言を求める。例えば、中心となる顧客へのアクセス、M&A

の交渉、新製品の立ち上げ、成長のための事業計画と資金調達等である。

76人の経営助言ボランティア制度をもち、57社へのサービスを行い、カリフォルニア州の9カウンティと契約している。スタッフ数は、創業時（当時の名称はSilicon Valley Community Ventures: SVCV）の2人から11人へ拡大し、8社に1億ドルを投資している。投資と事業のため3000万ドルを調達した。また、PCVが200万ドルを投資し、カリフォルニア州財務事務局とIDA（Individual Development Account：個人発展勘定）とEmerging Enterprises Advising（事業創造助言）を3年契約した。

SROI追求の観点から、低・中所得コミュニティ居住者に対するPCV投資先企業での雇用の数と質を測定している。全投資先企業への支援として、事業成長を実効的に達成し経営できる能力を高めるよう、経費のかからない形で事業サービスを提供している（『2004年年次報告』p.6）。

SROI評価に関して、雇用と仕事の質データを投資先から聞く。会社経営者との詳細インタビューを毎年行う。「雇用者サーベイ＆フォーカスグループ」を導入し、仕事に関わる問題への雇用者見通しを明らかにする。その結果を、PCV's Executive Summary of its SROI報告書として発行する。『2004年年次報告』によると、PCVは2000年以降、1173人の低中所得コミュニティ居住者に雇用機会を提供した³²⁾。平均賃金は、時給12.78ドルであった。一人当たり60時間以上の職業訓練を実施している。PCV出資事業の100%が健康保険を提供し、92%が有給休暇制度（paid time off）を提供していた。これらは「良質の仕事」とであると理解できる。

株主資本への投資基準は次の通りと表明している（『2005年年次報告書』）。①低・中所得（LMI）コミュニティの地区内または近隣に立地し、低・中所得コミュニティから雇用する。②年間収入は500－3000万ドル。③2年以上の事業経験があり、市場での成功を収めている。④生活賃金を払う仕事にて低・中所得コミュニティから10人以上を雇用している。⑤生活賃金、健康福利、スキル開発、富創出手段（ストックオプションや401Kプログラムなど）を提供している。さらに、2006年の投資基準は限定された条件として表現されている。つまり、1. 成長市場において差別化された商品・サービスを提供している。2. 年収300万ドル以上で、事業が確立している。3. 経験ある経営チームがあり、独立統治ができている。4. カリフォルニア州での低・中所得コミュニティの地区内または近隣に立地している。5. 10－100人を雇用している。

（1－5）事業成果の比較：まとめ

表10には、大規模CDFI活動の成果を一覧表示している。

32) PCVの概略は明石 [2009] を参照。PCV『年次報告書』各年、ホームページ<http://www.pacificcommunityventures.org/>, 2010.12.10アクセス。

表10 田舎地域 支援組織活動の比較

2008年	単位：万ドル、件			累計値	単位：億ドル、人、件		
	KHIC	Self-Help	CEI		KHIC	Self-Help	CEI
投資総額	1120	23500		投資総額	16	59.5	
貸付総額	1010	5900		貸付総額	1.45	39	5.56
未公開株投資総額	110			生産総額	57		
貸付件数	88	2480		給料・賃金支払総額	16		
未公開株投資件数	5			納税額	3		
レバレッジ総額	5300			雇用者拡大数	9,769		24496
				貸付件数	426	64083	421

出所) 筆者作成

ケンタッキー・ハイランドの場合、効果指標は投資額、貸付額、仕事創出効果（投資先の雇用拡大）、生産額、給料・賃金支払額（地域に創出された購買力）、納税額である。セルフヘルプの場合、投資額、貸付額が中心である。CEIの場合も、投資額、貸付額が中心である。これらは事業規模の拡大を成果の拡充として示している。

次に、サンフランシスコで活動している都市型支援機関のREDF基準を考慮した評価内容を比較的に示した。ルビコンとCVEの場合、REDFが指定した指標を数年間の従業員調査をへて作成し、事業活動の効果や社会的インパクトの評価・分析結果として公開している。それらは、表11に示されたとおり、「社会的排除者の行動変化」に着目した効果項目と、「就業の経済条件」に関する項目からなる。つまり、①ホームレスかその恐れがある人が、就業後に状況が変化したか。②過去に犯罪歴がある人が、就業後に状況が変化したか（再犯していないか）。③就業出来た人が6カ月後、1年後、2年後に、継続して就業できているか。④支援組

表11 都市部 支援組織活動の比較：2006年

	ルビコン・プログラム		CVE		PCV
	受入の前	2年後	受入の前	2年後	
ホームレスのリスク	48	8	56		
再犯率	34	3	30	0	
精神の病気割合	22				
就業継続（機関別）	100	87		59	
受入機関	77	40	79	33	
地域機関	7	55	3	61	
併用	16	5	17	6	
就労率			20	65	
給与条件					
時給（ドル）	9.28	13.01	7.05	9.6	12.78
月給（ドル）			594	1049	
就労者数				250	1173

注) ホームレスのリスク＝ホームレス状態またはホームレスの恐れのある人の合計比率。

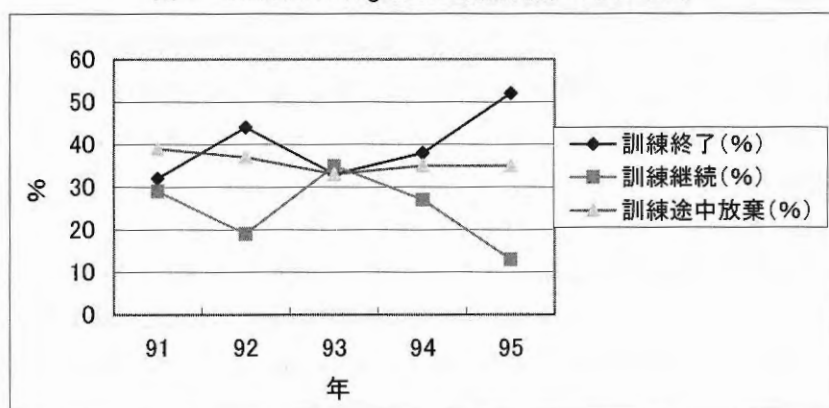
再犯率＝有罪犯罪経験者の率。

出所) 各組織資料から筆者作成

組織以外の地域組織でも雇用されている（就業している）か。⑤支援組織等に就業した後に、平均賃金（時給）はいかに推移したか、である。

ちなみに、図7には、1991-95年におけるルビコン従業員の訓練参加率、及び、訓練を終了できた人と出来なかった人の割合などが示されている。訓練過程を修了できたのは50%であり、35-40%の人は訓練を途中で放棄したとわかる。一方、同じ1991-95年の資料だが、訓練生がその後、ルビコン従業員となる比率が16%から49%となったことが表12から分かる。このように、REDFポートフォリオの社会的企業の一部では、投資や雇用者数という総量よりも、個別テーマや個人の生活の質に関する問題解決への寄与度など、相対的に早い時期から独自の成果指標を用いた検証がなされている。

図7 Rubicon Programsの訓練実態：1991-95年



注) 訓練生の訓練達成状況を百分率 (%) で示す。
出所) Emerson and Twersky [1996] p.30

表12 Rubicon Programsにおける従業員・訓練者の状況：1991-95年

単位：人，%

年	91	92	93	94	95
給与支払者総数（人）	139	108	97	130	125
訓練生（人）	114	68	46	71	54
従業員（人）	25	40	51	59	71
ルビコンプログラム訓練者比率（%）	16	33	49	44	49

注) ルビコンプログラム訓練者比率=従業員のうちルビコンプログラム訓練者比率 (%)
出所) Emerson and Twersky [1996] p.30

他方、パシフィック・コミュニティ・ベンチャーズ『2004年年次報告』の場合、2000年以降で1173人の低中所得コミュニティ居住者に雇用機会を提供したという。平均賃金は時給12.78ドルで、一人当たり60時間以上の職業訓練を実施し、PCV出資事業の100%が健康保険を提供し、92%が有給休暇制度（paid time off）を受けている。ここでは、雇用者数、平均賃金、職業訓練、就業の条件として健康保険加入、有給休暇制度なども見ており、ルビコンやCVE

とは異なる指標である。

次に、事業に関わる収入と支出の両面から、以上の内容をまとめておこう。

a) 収入構造の場合

ルビコンの場合、2002年－2008年において政府契約比率は34－42%で、事業収入比率は38－58%で推移している。ただし、2002年から2006年まで、独自事業収入比率が政府契約を上回っていたが、2007年、両者は同じ比率となり、2008年では政府契約比率が事業収入比率を上回っている。CVEの場合、政府契約70%、独自事業収入23%であった。パイオニアの場合、カウンセリング・サービス等の独自事業収入（約50%）と地元政府との契約に基づく事業収入（約45%）の両面を中心としており、政府助成金はない。各組織の表記法は異なるが、政府契約と事業収入の合計収入比率は80%以上である。

PCVとコースタル・エンタープライズの場合、連邦政府政策関連要因の比率が高い。2003年から2009年までについて、連邦政府・州政府比率は通常、33－58%で推移している。事業収入と活動の持続性に直接の関連性はない。ケンタッキー・ハイランドとセルフヘルプについて詳細は不明である。

b) 支出構造の場合

ルビコンの場合、2002年から2008年までについて、事業のうち、社会サービス・雇用サービス比率は37%、40%であるが、事業支出比率はそれぞれ42%、53%と事業支出比率が社会サービス・雇用サービスを上回っている。パイオニアの場合、プログラムサービス事業と、社会サービス事業（カウンセリング、矯正等）への割合が高い。

コースタル・エンタープライズの場合、給料・付帯便益比率が42－54%と組織で働く人の経費比率がもっとも大きな構成比率となっている。CVEの事業支出は82%である。

現場でサービスを提供している組織の活動持続可能性は、活動基盤が外部予算配分の増減に左右されにくい財務体制を構築することに依存する。一方、資金提供に徹する中間組織は、政府部門から獲得できた資金量やその性格に応じて、特定の配分先候補組織に資金を集中させる指向性も排除できない。現場と直結する活動組織では、プログラム事業の支出金額がある程度固定的であるため、それに見合う収入を可能な限り安定的に確保する指向性を持つと考えても不自然ではない。本研究での事例で取り上げた中では、ルビコン、パイオニア、CVEが現場でサービスを提供している組織であった。これら組織の独自事業収入割合が高い点をこうした側面からは理解できるだろう。とはいえ、支援対象者を雇うために事業を始める条件は限定的である。事業として食物提供、土木作業、路上清掃、物販、配送などであり、対象者として、訓練すれば就業可能なことが前提である。また、病気の人は病気の程度に依存して職種や条件が制約される。

(2) 社会的インパクトの捉え方

事業の社会的インパクトの捉え方や効果測定をめぐる論点はいくつもある。現実には提示された「指標」は長所と限界を持つ。各組織の活動成果指標や社会的インパクトを、明石[2009]及び本稿で見た事例から検討する。

第1に、「規模の拡大」を表示する(誇示する)側面がある。①投資額や融資額、住居戸数、住居面積を示し、それを通じて便益を得た人、恩恵にあずかった人々の数を示す。あるいは、②経済活動を通じて、地域での生産水準や生産額、雇用者数の増加・維持、地域における所得総額、ないしは地域への納税額がどれほど増加したかを示す。さらに、特定地域で実施してきた活動が所定の効果を発揮してきた場合、他地域に(さらには全国的に)活動範囲を拡大する・活動箇所を広域化するなど「スケールアップ」という視点もある。

第2に、「質的向上」を表示する側面がある。PCV評価方法の場合、①賃金水準、保険が支払われる状態など、経済的条件の改善や向上を示す。②REDFの場合、ホームレス状態からの脱却、犯罪に戻らない状態、就業状態の継続、取得住宅での安定的居住(閉め出されないこと)などを示す。③経済的便益や、「欠落していた」サービスの新たな提供内容を示す。経済的便益とは、賃金水準、保険が支払われる状態などをいう。サービスの提供とは、教育機会、託児所や子供ケア施設の利用可能性、希望する生活物資を住居の近隣で買うことが出来るようになったことなどをいう。ただし、これら質的向上は一回限りの支援施策の成果(output)ではないだろう。

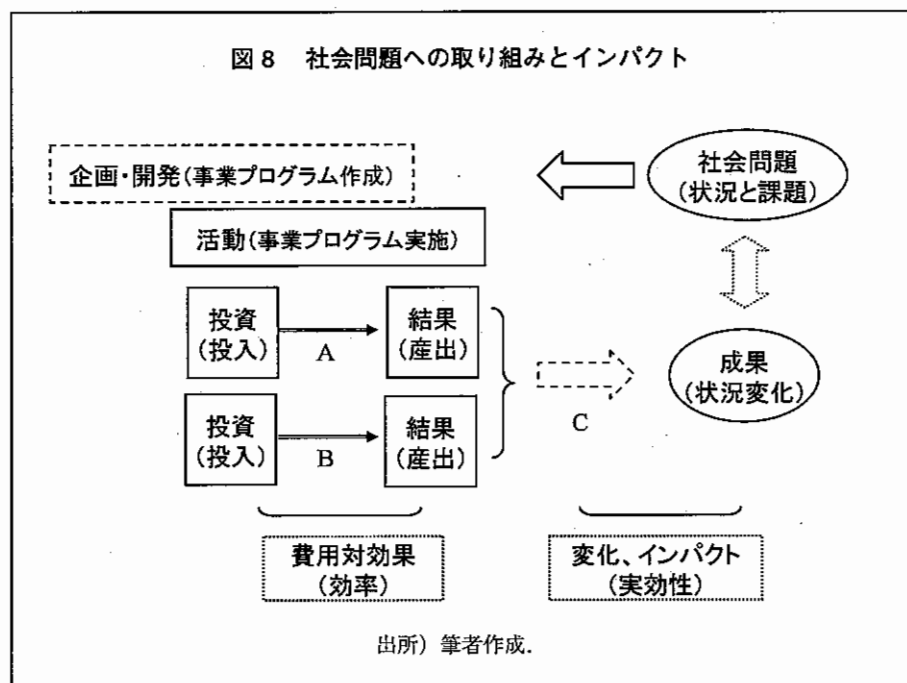
(3) 社会的インパクト定義の再検討

これまでの考察を通じて、a) 社会問題解決、b) 社会貢献、c) サービス内容と提供方式など社会問題解決の質的側面など、社会的インパクトの定義が改めて論点となる。ここでは、REDFの取り組みとファスト・カンパニーの評価基準をもとに、社会的インパクトの捉え方を検討する。

(3-1) REDFの視点

REDFでは、SROIフレームワークに企業財務データと従業員の社会データを結びつけ、①企業の財務価値、②企業の従業員が生み出す社会的費用節約額、③企業の財務価値と社会的価値の融合価値などを計算する方式を作成した。その評価システムであるOASISは、個別要求型(カスタマイズド)で構築された。それ以外にも、社会貢献評価手法を開発しており、2010年にREDFが改良版を出した。ここで、REDFでは、資源投入から直接もたらされる産出(output, performance)と社会的インパクトを概念区分する。社会的インパクトは、特定対象の問題解決や状況変更のために取られた活動に起因する変化、とくに持続性がある状況変化あるいは構造変化を指す。

図8で、Aは住宅建設、Bは道路清掃とする。Aは必要資金を投ずれば住宅が出来る。その仕事で何人分の雇用を生んだかを示すこともできる。Bは予算がある限り、所定人数分の雇用を生み出すことが期待される。道路清掃作業ゆえ、仕事の完了はないに等しい。AやBの場合、建設費用面や専門業者の清掃方法との対比で、公的資金投資とその効果の効率性診断など「行政評価」の議論が生じうる。一方、REDFやルビコンは、AやBなどのコミュニティ開発活動に由来した職業訓練や就業により支援対象者の生活状況や就業条件にいかなる変化があったかをCの部分から見ようとする。例えば、道路清掃に従事し、就業を通じて規則的な生活様式を回復し、経済収入を得ることなどを成果と捉え、インパクトと見る（本稿ではコミュニティ支援活動であるAやBと無関連に状況変化が生まれる可能性は論じない）。



投資に対する社会的利益（SROI）とは、もっとも厳しい雇用障壁に直面した人々を社会的企業が雇うために支出される投資が、実質的にコミュニティのいくらのドルを節約することになるかを示す。さらに、一人の努力での状況改善、1つのプログラムでの状況改善、1つの支援事業での状況改善、1つの支援組織での状況改善、1つのコミュニティでの状況改善、1つの自治体での状況改善などと、状況改善の成果を集計していく考え方とともに、一人の状況改善結果を将来に向けて積み上げて、例えば、当人の将来所得として推計する考え方もある。しかし、支援対象者の状況改善といえども、住宅や学校や子供預かり所の建設など、社会的・生活的基盤整備のように予算をかければ「目に見える施設」ができあがるものと、精

神や脳に関係する病状の治癒や生活習慣や生き方に関わる姿勢を変更し、生活の基礎条件として仕事をする状況に導く場合、現場担当者の「働きかけ」に応じて、定まった「成果」がたちどころに出てくるとは限らないものがある。人手がかかる社会福祉領域の事業だと、「予算」に応じて雇用できる人の数が決まる側面がある。一定期間経過すれば、状況は改善すると理解できても、短期的観察には馴染まない性格が強い。しかし、REDFやルビコン・プログラムはそうした課題に取り組まなければ、社会はよくなると考えている。

REDFで提唱されたSROI（当初版は2000年公表）は、継続的に投入している「公的資金をどれほど節約した（する）か」で捉えられる。その後の改良版（2007年）には「貧者の生涯に及ぼす収入をどれほど改善したか」で捉える視点も出てくるが、基本関心はあくまで、支援する対象者の「状況改善の度合」または「生活の変化」に向けられている。REDFが重視する社会的インパクトあるいは活動効果を測定する視点のユニークさはここにあり、あくまでも個々人の状況改善を積み上げる方法を重視するのであり、活動組織全体の投入・成果指標には大きな関心を持たないのである³³⁾。

（3-2）ファスト・カンパニーの視点

活動効果の判定に関連して、（ルビコン、バイオニア・ヒューマン・サービス他が受賞している）「ファスト・カンパニー賞（Fast Company Award）」（「社会的資本家」という別の名称もある）の審査基準・観点も注目に値する³⁴⁾。そこでは、①社会的インパクト（social impact）、②企業家精神（entrepreneurship）、③革新性（innovation）、④大望と成長性（aspiration and growth）、⑤継続性（sustainability）という5つの範疇項目をあげている。①社会的インパクトでは、問題に対する各組織の取り組み方（③社会変革方法）の厳密性や洗練度が問われる。組織が取り上げた問題の理解の仕方、解決策、組織の達成成果基準が問題と結びついているかどうかなどを問う。また、商品・サービス提供による直接的インパクト（そこでは問題解決の困難さを考慮して、インパクトの深さ、インパクトの幅を見る）および、系統的な変化を引き起こす可能性（③過去になかったインパクトや他組織との比較でみたインパクトなど）に着目する。

出来る限り幅広く、かつ早急に、直接的で系統的なインパクトを実現するという点で、組織の④高い抱負（aspiration）は、組織の課題や日程が論理的で達成可能な拡張計画に裏付けられたものかどうかを判定する。信頼・達成できないビジョンはさしたるインパクトも生み

33) 2010年、REDFは初めての外部資金受け入れとして連邦政府・中小企業庁の「社会革新ファンド（Social Innovation Fund: SIF）」からの助成金を得ることになった。また、REDFは新しい5ヵ年計画で規模とインパクトの拡大を重視し、カリフォルニア州を超えることにした。San Francisco Business Times, Oct.15-21, 2010.

34) Fast Companyにおける「社会的資本主義者（social capitalist）賞」の方法論は次のサイトを参照のこと。http://www.fastcompany.com/social/2008/articles/methodology.html#

出すことが出来ないし、規模の拡大に際して資源の浪費に通じるからである。

②企業家精神は、「最小にて大きなことを成し遂げる能力」を言う。少ない資源から、最大評価を効率的に実現する。情熱、志、創造性、柔軟性、持続的改善、リスク負担、結果指向を特徴とする。③革新性は、ゲームを変える、またはパターンを壊すアイデアを生み出す能力を言う。組織内に革新文化が存在することが求められる。また、一度限りの変化や、結果を伴わない夢の追求は評価されない。

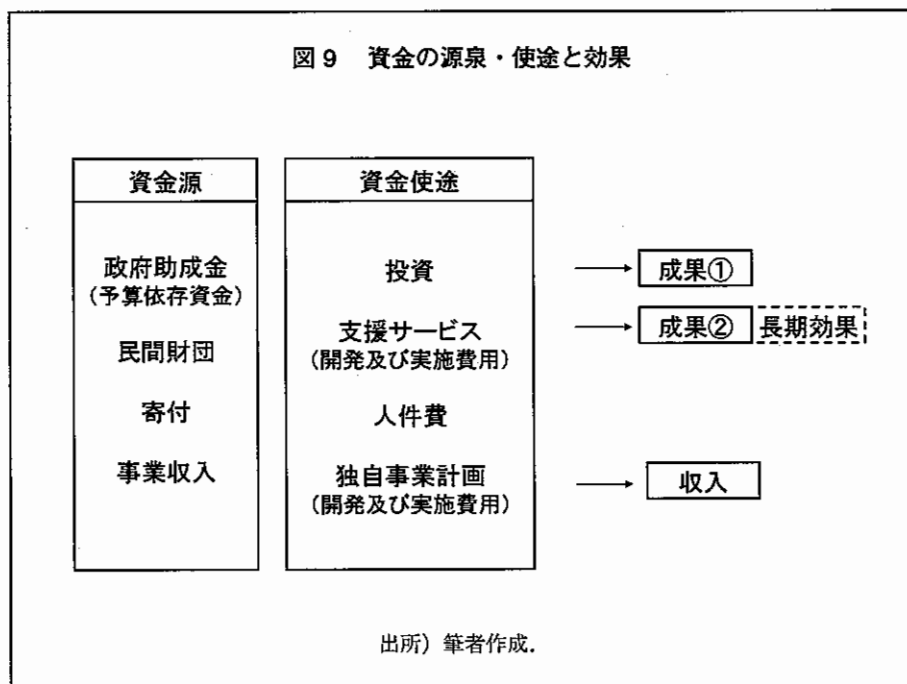
⑤継続性は、組織活動や計画を支える資源戦略・方針の存在を評価する。信頼できる、更新可能な資金調達源が、組織のミッションや事業モデルと戦略的に直結していること。そして、財務的見通しという観点からの継続性には、経営チームの強力な能力が必要である。

このように、インパクトを評価する際に着目すべき論点はいくつかあるが、次のような要因を欠かすことは出来ないかもしれない。例えば、①挑戦的課題、大望、②目的の設定と達成、③問題解決のための事業スキーム、④問題解決（事業完遂）と関係者の利益や社会の利益、⑤事業の継続性と拡大（利益の拡充）である。

V. 社会問題への取り組みと社会的インパクト

図9に示した通り、中間支援組織にとり、主な資金源泉は、政府助成金（予算依存資金）、民間財団、寄付、そして事業収入である。一方、資金の主な使途は、投資と貸付支援サービ

図9 資金の源泉・使途と効果



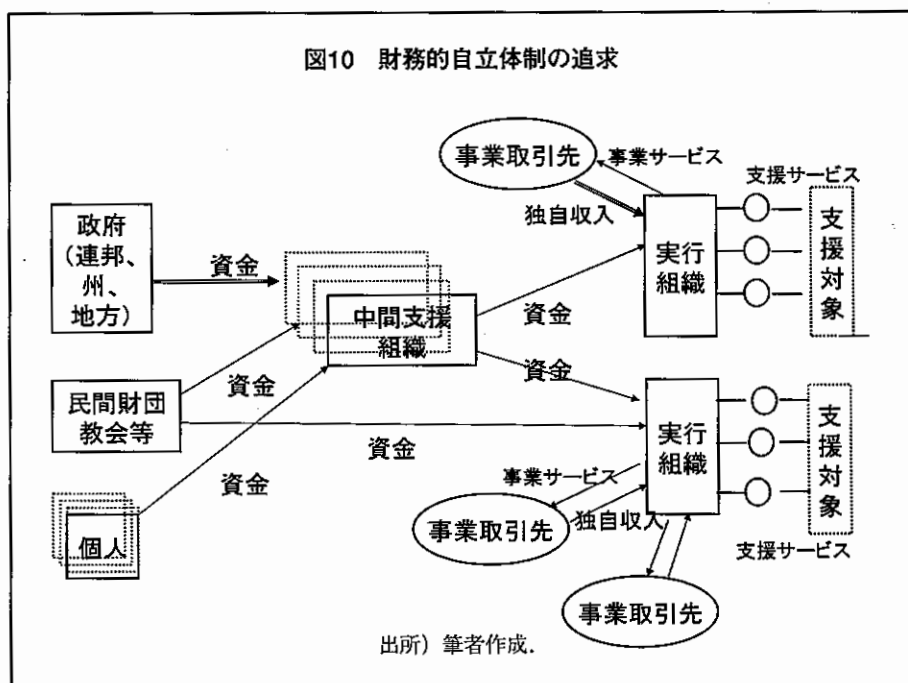
ス（開発費用、実施費用）、人件費、独自事業計画（開発費用、実施費用）である。

資金支出のうち、狭義に投資と呼ばれるものは、支援サービスのうちの「実施費用」分、独自事業計画のうちの「実施費用」分である。費用対効果という観点から言えば、公的資金の効率利用など財政学的見地などが関連し、支援活動の射程を定めることになる。だが、投資金額の大きさと事業成果もしくはインパクトがいかなる関係にあるのだろうか。両者が比例するならば、投資事業規模が大きいほど、インパクトは大きくなる。投資額と成果が厳密な意味での比例関係にない場合、資金効率の良し悪しや事業計画の優劣を問う視点が出てくる。

また、カレンダー・年月単位など経年的あるいは事業進行段階別に効果を計測する視点もあるし、短期的に「目に見える効果」と「目に見えない効果」を区分する視点もある。成果や効果を経年的に計測しやすい場合、事業を通じて解決されると期待された効果や達成目標に照らして、定期的に実績を評価する視点がある。活動成果を経年的に計測しにくい場合、一定期間の経過後に、所定の効果を観察できたかどうかを点検することになる。

他方、問題解決に必要とされる「投資額」も費目別に見ると、設備・装置・（情報処理・伝達連携関係など）システムを構築した費用、問題解決能力がある担当者を配置した場合の人件費、問題解決策の検討・作成・実行に関する経費など、ハード系と人的・ソフト系に大別される。

一方、図10に示したとおり、社会的課題に最も近いところにいる組織、政府の立場、その



間にいる中間支援組織、その他、民間財団、個人篤志家、個人ボランティア、その他が課題解決のための支援サービスに必要な資金や人力等を提供している。

②社会的インパクトと経済収益のバランス

米国では、適者がサービスを提供するという観点が定着している。つまり、地方政府は社会サービスの提供を実施するためには、連邦政府の競争的資金プログラムに応募し、資金を獲得し、地域の適切な事業者または事業者をよく知っている中間支援組織を公募で選び、資金をそのまま提供する。支援組織はさらに選別した対象に事業を委託する。そして、事業ごとに成果報告書を地方政府に提出し、査定を受ける。内容が乏しければ、資金提供は継続されない。連邦政府と地方政府として地域ごとの中間組織と実施組織が外部委託・受託の関係にある点で、社会契約と呼べるが、業務委託は競争的に決定され、成果の評価も定型化されている。地方政府、中間支援組織、個別活動組織のどの段階でも、予算獲得の応募時点で事業計画の具体性や実現性および組織としての実績や「意欲」が求められている。時には、配分された資金に見合う資金調達条件となる（マッチング資金制度）こともあり、「実力」も重要となる。

日本の通念では、社会が必要とする仕事の提供者は政府・自治体である（あった）。一方、米国では、問題に直接取り組むのは、現場の事情に詳しい当事者組織（しばしばNPO）の方が適切だという認識が定着している。実際、現場の細々とした仕事は自治体職員ではなく、外部委託された組織の人間が担当していることが多い。もちろん、事前に「事業計画」を提出し事業内容の審査を経て委託先が決定されているし、事業活動の後には報告等を提出しなければならないし、それらを元に事業成果を評価される。評価結果はその後の受託にも関わる評価・評判や「格付け」を形成する。事前・事後の評価を行うことも、しばしば、中間支援組織等、NPOが担っている。よって、それまでになかった全くの新規事業に関しても、連邦予算が承認されれば、それに対応して、地方政府（州と市町村）の予算ができ、委託先や進め方の検討がなされるが、その際にも、（政府以外という意味での）「民間」の情報を元に、事業内容の審議が進むことになっている。逆に言えば、地域コミュニティ再生に関わる予算配分の選考や事業実施の努力は多大なものがあるだろうけれども、最低限の活動実績がある地域に重点的予算は配分される「政策金融」的な性格が強い。連邦政府にとっては、「最善」能力の対象に決定されれば、そうでない場合に比べて、成果は得られやすいだろう。逆に、地域の対処方針が未定で、最低限度の活動も展開できていない地域には、「問題解決の必要度」のいかに関わらず、配分されないのである。実効性が出にくい地域へのばらまき配分とはならないが、問題は放置されることになる。

社会問題解決に求められているサービスとは何であり、誰が実施するのか。

社会問題は多様であり、本稿では、貧困や経済活動から隔離された状況におかれた人々の

社会復帰の部分扱う社会的企業および中間支援組織の活動とコミュニティ開発資金の関連性に着目した。各組織活動の目的と手段は異なるし、予算と効果の関係づけも異なる。いずれにしても、個々の状況変化と同時に、集計した様相変化を具体的に観察する。すぐに効果は出ないかもしれないが、出た時の変化を期待する。支援対象者との対話を継続し、信頼関係を構築し、粘り強く取り組み、変化させていく意識を生む。行動（支援活動）が状況または構造の変化につながるか不明だが、他方、単なる結果と呼べないインパクトをもたらすかもしれない。資金獲得だけではなく、プログラム作成と実行能力、継続的取り組みが求められる。一連の計画見直し、段階的対処法、訓練の方法と手順を踏まえて、到達段階ごとの実効性を見て対処する必要があるかもしれない。ルビコン、CVE、PCVでは、状況変化という視点からプログラムの実効性を点検していた。社会・生活のインフラ整備は重要であるが、それとともに、対象者の能力開発や生活のソフト面での環境に着目しているのである。

REDFが捉える社会的インパクトは、資金提供者への説明責任（税金の場合、社会的説明）にとどまらない視点を含む。対象者の姿勢、意識、生活様式を変えることを目指し、それに関連づけて、仕事を心得て所得を得る条件に近づける支援をする。つまりは、状況の変化・改善を「社会インパクト」と認識し、それを実現するための対処能力と取り組み体制のシステム化、何よりも長期に取り組む決意、覚悟、気概のようなもの、つまり「本気でやれば、状況は変化しうる」というメッセージを発している。

ただし、独自収入を生み出す事業の実施が必要か、あるいは事業の実施が可能かという議論もある。それは対象者のおかれた状況（病気を持つなど）、あるいは雇用拡大効果を期待できない事業活動領域かどうか（アートなど事業収入を期待できない）にも関連する。

いずれにしても、組織の事業収入比率を高める考え方と、政府（とくに連邦政府）が示す条件を満たして政府資金で運営すべきか、継続して運営出来るのかが議論の出発点となるのである。NPOから社会的企業に展開していく背景や条件をさらに検討する必要がある。

＊）本稿は、大阪市立大学証券研究センター・プロジェクト研究「米国のコミュニティ活性化資金の研究」（研究代表者 矢作弘教授）にかかる現地調査成果の一部である。

参考文献

- 明石芳彦 [2005] 「英国のコミュニティ・ビジネスと社会的企業における起業家的要素」『季刊経済研究』27巻4号 pp.29-60, 3月。
- 明石芳彦 [2009] 「米国コミュニティ再生における社会的企業・中間支援組織の活動と資金調達」『季刊経済研究』32巻1・2号, pp.3-38, 9月。
- Alperovitz, Gar [2005] *America Beyond Capitalism: Reclaiming our wealth, our liberty, and our democracy*, John Wiley & Sons, Inc.

Billitteri, Thomas J. [2000] Roberts Fund Puts Its Venture-Philanthropy Approach to the Test, *The Chronicle of Philanthropy: Gift*, June

(<http://philanthropy.com/free/articles/v12/i16/16000801.htm> 2009.9.17アクセス)

CVE, Inc. [2006] *Social Impact Report 2006*, prepared by BTW, REDF, January.

ピーター・F・ドラッカー (上田淳生・田代正美訳) 『非営利組織の経営』ダイヤモンド社, 1991年.

Emerson, Jed and Fay Twersky, eds. [1996] *New Social Entrepreneurs: the success, challenge and lessons of non-profit enterprise creation*, Homeless Economic Development Fund, Roberts Foundation.

Fefr, Larry M. [2000] Pioneer Human Services: changing lives & changing how nonprofits do business, *Making Waves*, 11(1), pp.9-11.

Giar, Cynthia [2009] SROI Act II: A Call to Action for Next Generation SROI, redf, Oct. 2009.

Kentucky Highlands Investment Corporation *KHIC, Investing with Vision*, June 2008

宮田由起夫 [2008] 「アメリカ・ノースカロライナ州の産業政策と大学の役割ーリサーチトライアングルパークの考察ー」『大阪府立大学経済研究』54(1), pp.1-35.

Opportunity Finance Network (Sandra Kerr & Cheryl Neas, eds.) [2008] *The Next American Opportunity: Good Policies for a Great America*. Opportunity Finance Network.

REDF [1999] *Social Purpose Enterprises and Venture Philanthropy in the New Millennium*, 3 vols., redf.

Rubicon Programs [2002] *Rubicon Programs Inc. for thirty years 1973-2003, 2002 annual report special edition*.

Rubicon Programs [2006] *Social Impact Report 2006*, prepared by BTW, REDF, January.

(2011. 3. 29 受理)