

(2016年8月19日講演)

2. 「ソーシャルビジネスの資金調達とインパクト評価」

馬場委員

関西大学商学部の馬場です。よろしくお願いします。

私は、1999年に監査法人に入ったが、そのころちょうどNPO法ができて最初の決算という時期で、会計支援から非営利分野に関わるようになり、その後、研究に進んだ。もともとは非営利組織を中心に研究していたが、この分野は公共サービスに関わってくるため、公共サービス改革や、社会価値及びインパクトの評価についても研究に取り組むようになった。

資料の1ページは、NPO法人の収入構造であるが、非営利組織もソーシャルビジネスに取り組むことが多く、非営利組織の活動にビジネス的・事業的な動きが入ってきている。それに対して、最近では営利企業もビジネスを通じて社会的課題に取り組むという観点から、ソーシャルな分野に参入してくる動きがあり、営利・非営利の両側からソーシャルビジネスへの関心が高まっている。

ただし、営利企業によるソーシャルビジネスへの取り組みはデータが少なく、まとまったものがあまりない。そこで、2ページに示した内閣府が毎年調査を行っているNPO法人のデータを見て頂くと、例えば上のグラフで、収入規模が1,000万円以上という団体が6割ほどである。これらはアンケートに回答している団体であり、小さい団体は回答しなかったりするため、規模的にはかなり大きいほうに振れている。それでも1,000万円を超えている団体が6割ほどであるが、収入規模が1,000万円から2,000万円ぐらいになると常勤スタッフを1人雇用し、非常勤も何人か入れられるようになり、少しずつ組織化が進んでいく段階であるように思う。

また、収入の構成を見ると、最近ではクラウドファンディングや、認定NPO法人等の税制優遇が導入されているので、寄付が非常に関心を集めているが、例えば認定NPO法人でも収入のうち6割は事業収益となっており、通常のNPO法人では8割近くが事業収益である。したがって、非営利の分野でも、ソーシャルビジネス的な視点が重要になっている。

ただし、ソーシャルビジネスにおいてもやはり寄付は非常に重要であり、寄付を促進するための様々な取り組みが行われている。私自身もNPO法人への会計支援活動に関わってきたが、これまでは財務を含めた情報公開や、寄付税制が非常に重要視されており、現在では制度的にもかなり整備が進んできた。これらはアカウントビリティとして、その必要性が以前から強調されてきたが、資料の4ページを見ると、実はこのような情報は寄付者のニーズとしては低いというか、ここを改善しても根本的な解決にはなり難いと感じている。

なぜなら、市民が寄付を阻害する要因として回答しているのは、寄付が役に立っているとは思えないとか、寄付先が信頼に欠けるといった点である。そして、寄付をする際に必要とされる情報はどのようなものかという点、寄付先の活動内容や、寄付により期待される効果であり、このような情報を示さないと根本的な解決にはならない。したがって、寄付者が求めている情報とは、説明（アカウンタビリティ）をするだけでは不十分であり、寄付の効果を立証することが求められている。このときインパクト評価というものが一つのツールになり得るのではないかと、このように、内閣府や他の官庁でもいろいろと議論が進んでいるところかと思う。

例えば、自民党から共助社会の担い手としての NPO・NGO の活性化に向けた提言が出ており、資料の 5 ページに関連するページ番号と項目を抜き出した。大きな方向性として、フィランソロピーとソーシャルビジネスという 2 つに分かれていく部分と、営利と非営利が融合し始めている部分があり、まずはフィランソロピーの側面において寄付や遺贈を促進する、それから休眠口座を活用するという議論が進んでいるところである。

ただし、もともとイギリスでは、**Big Society Capital** という金融機関を設立して休眠口座を活用することが行われていて、休眠口座の元本を維持しながら融資に使っていくことがメインになっているように思うが、恐らく日本では、主として助成に使われるのではないかと印象を持っている。日本ではフィランソロピー的な発想で休眠口座は捉えられているかと思うが、イギリスではむしろソーシャルビジネスという捉え方であり、特にイングランドでは元本部分を維持しながら、収益部分のみを助成のまわすという方針がとられているようである、とイギリスにおいて内閣府などにヒアリングを行った際に感じた。

それに対して、従来型のフィランソロピーからソーシャルビジネスの視点へと向かっていく流れとして、雇用の受け皿及び働く場としての期待と、社会的投資やインパクト評価、さらにはソーシャル・インパクト・ボンドに関する提言も入っており、自民党もこの分野にかなり大きな関心を持ち始めているようである。ただし、最近の傾向として社会的投資やインパクト評価に対して、個人的には少し期待先行な部分があるようにも感じている。

これらのソーシャル分野の資金源として、寄付や助成以外にも融資が考えられるが、私もコミュニティ・ユース・バンク **momo** という NPO バンクの立ち上げに関わっていたとき、特に地方では投資資金のニーズがないというところで苦労した。赤津委員から NPO 向けの融資が増えないという話があったが、それでも 7,700 件あるということで、以前と比べれば随分増えたという印象を受けている。しかし、その内容を見ると、恐らく介護保険や行政委託事業のつなぎ融資といった運転資金に対するニーズが多く、投資を行って事業を拡大し、資金を回収するというビジネス的な投資でいうと、まだまだこれからの部分があるのではないかと印象を持っている。NPO バンクの資金規模を見ても、出資金が概ね 5,000 万円から 1 億円ぐらいというところで、規模的にも一般のビジネス分野と比べるとかなり限られているのが実態である。

NPO バンクは全国に広がってソーシャルビジネスへの融資を行っているが、その後、認定NPO 法人や公益法人に対する寄付税制が導入され、市民から寄付を集めて非営利・社会活動に助成するというコミュニティ財団も各地に設立されている。公益認定を受けた公益財団であれば、財団に寄付した人は税額控除の優遇を受けることができ、公益財団を経由して非営利活動やソーシャルビジネスへの助成が行われるのである。また、各地の公益財団が加盟して全国コミュニティ財団というネットワークを組織し、休眠口座の活用などの提言も行っている。休眠口座も様々な使い道があると考えられるが、コミュニティ財団を通じて資金を供給するような流れも出てくるのではないかと思う。

ただし、私はひょうごコミュニティ財団の運営に関わっているが、コミュニティ財団が受け入れている寄付金額は年間で1,000万円から2,000万円ぐらいになると思う。遺贈などがあるとかかなり大きいものが出てくる可能性はあるが、ソーシャルビジネスに対する資金の流れとしては、まだまだ規模的には不十分である。そこで、もう少し大きい規模で資金を活用する方法として、社会的投資がトピックになってきている。例えば、資料の5ページにあるソーシャル・インパクト・ボンドが、最近では急激に注目を集めている。

日本でいうと、社会的投資とソーシャル・インパクト・ボンドがイコールのような見方をされている雰囲気もあるが、社会的投資としては6ページにあるように、様々な金融商品が開発されている。以前からあったSRIは、CSRを果たしている企業の収益性は高いという仮説に基づいて投資信託などを組成していたが、今では社会的課題の解決を前面に打ち出した債券が金融商品として実際に販売されている。ソーシャル・インパクト・ボンドは、その中でもプログラムが一定の成果をあげた場合に、行政から元利金の償還が行われるという点でユニークな部分もあるが、投資家の視点から見ると金融商品の一種類に過ぎない。

先日の「クローズアップ現代」でも取り上げられていたが、投資家は必ずしも社会貢献を目的として投資先を決めるわけではなく、ポートフォリオの選択肢の中に社会的な投資も組み込むような動きが出てきているということである。したがって、必ずしも社会的な成果を出すからリターンが低くてもよい、という発想ではなく、リターンも見ながら社会的な投資先を決めるような動きが、特にアメリカで急激に広がりつつあるようである。

また、社会的投資を行う場合には成果を測定する必要があるので、社会的インパクト評価が注目を集め始めているが、実際にはいろいろな評価の目的や手法が一緒にされて、社会的インパクト評価と呼ばれている。個人的な見解ではあるが、資料の7ページにあるように社会的インパクト評価という場合、一般的には3種類のインパクト評価が混同してイメージされているように感じている。

第一には、必ずしも非営利組織だけではなく、社会的企業であってもそうであるが、生み出した社会価値を見せたいというニーズがある。広い範囲の社会価値を金銭換算するSROIには特にそのような性質があると思うが、SROIはどちらかというとアカウントビリティを目的と

しており、支援や理解を得るために「説明」をしたり、利害関係者とのコミュニケーションを取ったりするツールとしてインパクト評価が位置づけられているように思う。

第二には、公共サービス改革の中で官から民へと公共サービスが移されるようになり、その成果を測定するためにインパクト評価を活用しようという動きが出てきている。政府や行政が特に関心を持っているのは、この意味でのインパクト評価であると考えられる。

第三としては、営利企業において CSR から統合報告へと、企業が生み出した経済・環境・社会というトリプル・ボトムラインを見せていく流れが広がっている。その中で、社会に対するトータルなインパクトに関する情報を提供する、というニーズが高まっている。

第二の公共サービスと第三の統合報告は、かなりビジネス的な視点が入ってきているという印象がある。したがって、最初に述べたように非営利分野において、従来型のフィランソロピーとソーシャルビジネスが分化する一方で、営利企業もソーシャルな分野に参画するようになり、営利と非営利の融合が進んでいる。

その結果として、社会的投資においてはインパクト評価を導入することにより、ビジネスの視点をプログラムに組み込んで、ビジネス的な発想で事業を進めていく、という流れが強められる部分もある。イギリスなどで話を聞いたところ、特に公共サービス市場に参加するには、大規模団体でなければ耐えられなくなってきており、非営利の小規模団体が公共サービスに関わることが非常に難しくなっている、ということも指摘されていた。イギリスやアメリカの様子を見ると、インパクト評価を実施しなければ、行政からの委託事業等を受けることが難しい状況が起こりつつあるように思われる。

それでは、インパクト評価とはどのようなものであるかということ、実際には非常に多種多様なものが含まれている。そこで、公共サービス分野に絞ってインパクト評価がどのように用いられているかということ、従来から数値評価が重要視されてきたが、サービスをどれだけ提供したかという数値を示しただけでは、本当に成果が上がっているかどうか分からない。そのため、アウトカムが重要であるといわれてきたにもかかわらず、アウトカムをどうやって測定し、どのように見せるかという手法があまり整理されていなかった。

このような問題意識を背景として、最近ではエビデンスベースの評価をしなさいという流れが出てきているが、エビデンス（証拠）をどうやって集めるのかということ、極端に言えば医薬分野で使われる手法であるが、薬を投与するグループと偽薬を投与するグループとに分けて、薬を投与したほうに成果が出ているという統計分析を、教育や福祉などの公共サービスの分野にも入れていくということである。イギリスはもう少し多様な評価方法を導入しているような印象であるが、アメリカでは RCT（ランダム化比較試験）という手法を積極的に入れて、エビデンスに基づいた公共サービス改革を進めようとしている。

このとき、インパクト評価が具体的にどのような方法になるかということ、資料の 8 ページに示した再犯防止プログラムの例であれば、プログラムの A と B を比較した場合、刑務所に入っ

ている日数が少ないほうの成果が大きい（再犯が防止された）ということになる。そのため、従来型の数値評価によれば、黒いバーを比較するとBのほうの収監日数が少なく、高い成果を達成したという結果になる。

それに対して、インパクト評価の場合には、サービスが提供されなかった比較グループ（白いバー）との対比になる。その結果、Bはプロジェクトを実施してもしなくても同じ収監日数となるために成果（インパクト）がなかったと判断されるが、Aはプログラムを提供することによって収監日数が削減されているため、インパクトがあったという評価になる。なお、目的とするインパクトが適切に導かれていることを説明するために、9 ページに示したロジックモデルなども広く使われており、こちらも NPO などの関心を集めている。

続いて、資料の 10 ページはエビデンスとして整備されるべきデータの形式的な要件である。そして、11～13 ページには、イギリスにおけるソーシャル・インパクト・ボンドの具体的な評価指標を紹介している。イギリスでは、RCT を前提とするアメリカよりも柔軟な評価指標が採用されていると考えられる。

世界で最初にソーシャル・インパクト・ボンドが適用されたのは、ピーターバラ刑務所における短期受刑者の再犯防止プログラムであり、このケースではプログラムを提供しないコントロールグループと、提供されたプログラム対象グループを比較して、再犯率が 7.5%以上低く抑えられた場合には行政から元本と利息が払われるということであり、支払条件は 0 か 100 かになる。成果が出たら支払われ、出なかったら支払われない、ということになるため、ソーシャル・インパクト・ボンドの導入当初には、ある意味では極端なインパクト評価が採用されていたといえるだろう。

引き続きで紹介しているのは、ホームレス支援のプログラムであるが、このケースではコントロールグループを置いて比較するというのではなく、最初にプログラムの対象となるホームレスをグループ化して、サービスを提供すべき対象群を決めてしまう。そこから自立していけば成果が出たことになるため、路上生活の減少や居住先の確保といった成果指標を設定し、それに基づいて支払いが行われる。これらの評価指標は RCT のような形式的なインパクト評価よりも工夫されているというか、イギリスでもいろいろと試行錯誤が行われているところだと思う。そのほかにもフルタイムの就労だけではなく、パートタイムやボランティアなどのいわゆる中間就労も成果に含めるなど、様々な評価指標が設けられており、いわゆる最終アウトカムだけではなく、中間アウトカムも組み合わせて支払いが行われる形になっている。

最後に、ニューカッスルの医療費削減プログラムを紹介する。このケースではニューカッスルの西部地域をサービス対象群とし、比較的裕福な東部地域をプログラムが提供されない比較対照群としている。通常、医療費を削減したい場合には医療業務を改善すべきと考えるが、このプログラムでは高血圧、ぜんそく、糖尿病等の長期患者に対して行動改善を促すことにより、将来的な医療費が節減されるという学術研究に基づいた仮説を立てており、長期患者に

対して行動改善のツールを継続的に実施させることが第 1 段階のアウトカムになる。そして、数年後に第 2 段階のアウトカムとして、実際に医療費が削減されたかどうかを、西部地域と東部地域を比較することによって検証し、インパクトを測定するのである。

ソーシャル・インパクト・ボンドにおいて評価指標となるインパクトは、財政削減に結びつくものであることが求められるが、さらにもう一步進んだ議論を行うために、イギリスでは 14 ページにある 3 つの value を測定する取り組みもある。これは New Economy という団体がマンチェスターに関して計算した単位コストのデータベースであるが、Fiscal value が行政部門における財政的価値、Economic value が雇用や地域経済などに及ぼす経済的価値、Social value が健康や教育、治安などの社会的価値ということであり、例えばアルコールやドラッグの中毒者が 1 人減るとどれだけの価値が生じるか、ということが試算されている。しかし、日本にはこのような基礎的なデータが整備されていないため、今後はそれを議論していこうという動きも出ているかと思う。

最後に、ここまでの話に基づいて、ソーシャルビジネスに関する論点を 15 ページに記載した。まず、従来型の非営利・フィランソロピーとソーシャルビジネスに関して、慈善活動とビジネスが分化し始めていると同時に、営利企業が社会的課題に目を向けて、ソーシャルな分野に参入するという営利と非営利の融合も起こっている。ただし、そのときにビジネスの側面を過度に強調すると、ソーシャルビジネスは事業収益で自律・継続できるという誤解も生じる。先ほどの赤津委員の話にもあったが、ソーシャルビジネスは寄付や助成も含めて、トータルでコストを回収できればよいのであるが、事業収益だけでコストを全て回収できるという誤解が広がると、活動の安定性や継続性が損なわれることにもなりかねない。

また、インパクト評価が過度に強調される場合にも、成果を追求するあまりに誤ったインパクト指標が設定されてしまう危険性があると、海外の研究等において指摘されている。成果に関する評価を行う場合、一般企業であれば売上や利益を見ればよいが、社会的企業には様々な利害関係者が存在するため、多様な評価の視点が必要になる。インパクトを具体的にどのような設定すべきか、という点については、今後の実践を積み上げながら検討すべき課題となっている。

さらに、ソーシャルビジネスが規模的に大きくなってくると、小規模な非営利組織が淘汰されてしまう、ということがイギリスなどでも問題になっている。特に、公共サービス市場から従来型の慈善団体が締め出されるような状況が起こりつつある、という指摘もある。大規模団体と小規模団体を同一のスキームで考えることは難しい部分もあるが、小規模な非営利団体であってもマネジメント能力を高めて、自分たちが生み出しているインパクトを示すことにより、その役割や存在意義をアピールする必要性が出てくるかと思う。

最後に、ソーシャルビジネスを支援する存在として、海外の様子などを見ていると会計や税務だけでなく、ファンドレイズや金融、経済分野等の専門家が参加することにより、様々なイ

ノベーションが生み出されている。日本ではこのような支援体制はまだまだ弱いところであるが、最近では岩本委員がいらっしゃる **K2** も参加する、内閣府のインパクト評価に関する調査事業を新日本監査法人が受託したり、若手のコンサル出身者が起業家やプロボノなどとしてこの分野に関わるようになってきたりする時代になり、若い世代を中心として、少しずつ状況は変化しているのではないかという印象も受けている。