

ソーシャルビジネスへの支援可能性 ～英国にみる社会的課題解決への 投資と社会資本活用

岡本 博之
港湾局誘致推進課長

本市におけるソーシャルビジネスは、経済局を中心に支援施策が展開されており、様々な社会的課題に対し、横浜ならではの取組が進められている。しかしながら、依然として、事業の不安定さが悩みの種であり、各団体とも資金調達に苦労されているのではないだろうか。

このような背景の中で、昨年3月に、英国の公的な国際文化交流機関であるブリティッシュ・カウンシルによりソーシャルビジネスに関するスタディツアーが主催された。当時筆者は、横浜市フラックフルト事務所駐在員をし

ており、経済局からの依頼で、この視察に参加するという機会に恵まれたので、その一部を紹介しておきたい。

ブリティッシュ・カウンシルは、人口減少や高齢化社会など、英国及び日本にとって共通する社会的課題の解決に向けたアプローチを対比させ、互いの取組を共有し合い、解決の糸口を探るプロジェクトを開始している。英国側のアプローチの底流には、デビッド・キャメロン首相の保守党政権が公共支出を抑え、民間資本による福祉、医療、貧困など社会的課題の解決や、さらには社会変革を起こしていく「ビッグソサエティ」政策を推進している影響が大きい。この「ビッグソサエティ」の担い手として期待されているのが、ビジネスの手法で社会的課題を解決する社会企業なのだ。

1 英国における社会投資市場の動き

(1) 多様な社会企業の台頭
かつて社会的課題の解決は、慈善活動として救済対策を行ってきたように100%寄

付で費用を賄い、寄付に対する配当は期待されていなかった。しかし今や、ビジネスとして経営の持続可能性を目指すなら、配当もプラスではなくとも、マイナス15%ぐらい投資家に還元できる企業がありうるだろうという新たな投資（社会投資）が生まれつつある。

社会投資に取り組む中間支援組織「ベンチャーサム」のポール・チャン氏によれば、この10年の間に、社会的課題を解決する組織は、慈善事業かビジネスかに明確に分かれるというよりも、その狭間に企業や組織が存在しうるという捉え方に変化してきた。

- ① 純粹に慈善事業として寄付だけで成り立っている団体
- ② 「オプサム」という販売店を営む子会社により収益を上げている団体
- ③ 障害者を優先して雇用している団体
- ④ フェアトレードのような、アフリカの農家を助けるビジネス
- ⑤ よりビジネスの世界に近づけば、純粹に営利事業として経営しているが、社会的影響を深く考え、

社会的責任を果たそうとしている企業

- ⑥ それほど社会的影響や環境については考えていないが、利益の一部を慈善団体に寄付している企業
- ⑦ 一番端にあるのが、ビジネスの事しか考えず社会的なことに無頓着な企業のように捉えられる。

このように慈善事業とビジネスの間に、事業形態が少しずつ異なる団体や企業があることが認識されてきたが、中間の部分はどこで線を区切るかが難しく、グレーゾーンになっている。そこで、それらを総称して社会企業と呼ぶようになってきた。ここで大事なのは、多様なビジネス形態があつて、様々な社会的課題に様々な形で取り組んでいる現状をありのまま理解することだ。

(2) 社会投資からの配当概念

社会投資は、様々な社会企業が行う事業へ投資したお金に対する配当にも様々な幅がありうる想定するところから出発する。純粹な営利企業であれば、相場相応の配当があるべきだ。慈善団体であれば、あげたお金だから戻って

こない。相場が今なら、プラス8%ぐらいの配当が得られる場合から、0%の配当で元本だけは保証されるが、プラスにならないという場合、寄付したお金であればマイナス100%で全く戻ってこない場合までがある。

また、いくら社会的課題を解決するといっても、社会企業として持続可能な活動を行うなら、投資家への配当を行っていく必要があるという考え方が出てきた。0%からマイナス100%（全額寄付）の配当幅の中で、もともとマイナス100%でいいのなら、マイナス15%やマイナス50%の配当もありうるのではないか。このような仮説から、金融商品として提供を考えられないかという展開が、社会投資の生まれた背景たそうだ。

社会投資市場が誕生してどうなったかという点、2タイプの投資家が生まれた。「博愛主義者」は、もともとマイナス100%配当でいいが、可能なら少し戻ってくる可能性を探っていく。逆に商業的利益を追求する投資家が、社会的課題解決に影響を与えたいので、相場相応の配当が得られればより好ましいが、影響

が高まるにつれて配当が減っても受け入れられるという投資手法を取るようになった。純粹に金融面から考えると利益だけを追求しないのは不自然だが、全額寄付ではなく一部が戻ってくる寄付や、社会的影響の大きさに従い配当が低くなるような金融商品が普及すれば、違和感も薄まるだろう。

実務面のマッチングの問題もあり、マイナス15%のリターンを提供する企業に投資をしようとする金融商品の場合、寄付をしたい人のニーズに合わないが、プラスのリターンを期待する投資家のニーズにもマッチしない。組織が行う活動の性質により、リターンが増減することを予め理解した上で投資すべきだ。ある程度の社会的影響を与えるためには、配当を犠牲にしなければならぬ。例えば、社会的不利益を受けている人や障害者を敢えて雇用する企業の場合、正当な理由があつてのマイナス15%の配当なのである。

ここで峻別しなければいけないのは、正当な理由があつてマイナス15%のところもあるれば、きちんと経営していな

い故のマイナス15%という企業もある。マネジメントがきちんとできていないのに、社会目的・社会影響を口実に使うような組織への投資は社会投資ではない。

2012年4月に、英国政府は今後の市場の発展のため、社会投資のための中央銀行を作った。ビッグソサエティキャピタルと呼ばれるこの金融機関は、6億ポンド（約770億円）の資本金を有し、中間支援組織を通して社会企業への融資を行う。そのうち4億ポンドは市中銀行が保有する15年以上の休眠口座預金から、残り2億ポンドは英国4大銀行からの出資による。既に7億ポンド（9億円）が、長期失業者を自立させる事業、若者の就労支援事業、地域エネルギー事業、地域が保有する低所得者住宅事業、社会投資に関する証券取引所新設事業へ投資されている。今後投資対象の事業として、高齢者介護、地域保健、健康増進、薬物アルコール依存対策、図書館、コミュニティセンター、パブ、商店街、スポーツクラブ、歴史的建築物活用、低所得者住宅、地域開発、空家再開発などが検討されている。

英国では、2010年に既に1億7千万ポンド（約218億円）の社会投資が行われており、2015年には7億5千万ポンド（約960億円）まで拡大することを見込んでいる。

チャン氏は社会投資を立体的に理解してみるために、金融商品の配当が高い順に並べてくれたが、

- ① 担保付ローン
- ② 当座貸越ローン
- ③ 無担保ローン
- ④ 長期貸付
- ⑤ 準株式
- ⑥ 株式
- ⑦ 寄付

投資の用途をリスクの低い順に並べたのが、

- ① 固定資産の購入（住宅ローン）
- ② つなぎ融資
- ③ 修繕ローン
- ④ 運転資金
- ⑤ 資本
- ⑥ ビジネス成長のための資金

収益とリスクの組み合わせに応じた金融商品が成り立ちうる。不動産を買うのに返さなくて良い寄付を充てる必要はなく、担保付ローンで足りる。資本を増やすなら株式の発行、

ビジネスを成長させるには寄付というマッチングが成り立つ。

金融市場で需給関係がどうなってきたかといえば、リスクが低いところにはお金が集まり、社会的影響が大きくても配当が少ないものには、お金が集まりにくくなっている。非常に難しい社会的課題を解決しようとするときは、リスクが高いがゆえ、もつと柔軟な発想で新たな投資方法を生み出していかなければならない。例えば、寄付を行っている人の出資額を、寄付としてでなく、バランスシートの引当金に計上する形で債権化する手法だ。

まとめると、投資家側から見れば、どういった問題を解決したいかによって金融商品が決まってくるし、投資を求める側からは、どのような資金が欲しいかを明確にすれば資金を得られる可能性が高くなる。

2 社会企業に向けた不動産活用における活性化事例

社会企業の持続可能性を向

上させるために有効な支援策となるもの一つに、歴史的建築物や空きビルなどの社会資本を活用する枠組がある。

歴史的建築物には来場者を惹きつける魅力があり、社会企業の活動拠点として利用されることでさらに賑わいが創出できることは、本市でも創造都市の取組において、歴史的建築物や空きビルを活用し芸術・創造活動を展開した「芸術不動産」などが成功したことから、実証されている。

(1) ハウス・セントバーナバス (ロンドン)

ロンドン市内にある「ハウス・セントバーナバス」を訪問したが、これは1746年に建てられ、1762年にチャペルが増築された、全くもって魅惑的な建物だ。この建物は「ビッグブラザー」というテレビ番組にも取り上げられたことがある。アンティークなソファが寄付されて置いてあり、1脚1万4千ポンド(約180万円相当)ほどで販売もするそうだ。ビクトリア朝時代の1840年から既にチャリティ団体に寄託され、ホームレスや失業が社会問題となっていた当時は家族を統合する



ハウス・セントバーナバス

事業に活用されていた。

時をずっと経た1990年代には、ホームレスのためのホステルとして使われていた。2005年にホステル機能がなくなり、チャリティ団体の目的にあった使い道を再度検討した。活用可能な資産はここのだけだったが、2007年に、ビジネスノウハウや資金調達手段もなかった同団体に對し、中間支援団体「スパーク」が支援に入ってきて、よい経営陣を入れ成果があった。職員研修を行い、収益も上がり、持続可能性のある拠点として「スパーク」のイベントスペースに使用されることにより、団体に対する政府の補助金カットにも対応できるようにになった。ここ5年間は赤字だったが、今後は黒字へ転換し、活動を維持したいと考えている。

(2) ハミルトンハウス (ブリストル)

また、イギリス南部の都市ブリストルに所在する「ハミルトンハウス」へも訪問した。ここはコミュニティ活動を進めるハブ(基点)として、「コエグジスト」という非営利団体が大家の企業から運営を任されており、寄付を受けて社会的目標を達成している。5万5千平方フィート(約5、110㎡)の6階建て建物の各階では、いろいろな事業活動が行われているが、内装にはお金をかけておらず、テナント同士パターションできちんと区切られているわけではない。1平方メートルあたり6ポンド(約770円)という格安賃料で貸されている。この事業を始めたコノリー・キャラハン社は社会的貢献を主眼とする企業で、400人のホームレスに毎晩宿泊する部屋を与える事業などもやっている。そもそも24年前に、マーティン・キャラハン氏が大きなビルを購入して、前科者やホームレスに対する事業を開始したことが発端だ。彼は行政のやり方にあきあきしていたようで、自分から住む場所を提供し始めた。最初は

民家を買取り修復していたが、次第に新築住宅やアパートを建てるようになった。持続可能性の高い住宅についても、住宅持続可能性基準レベル4(省エネやCO2排出、環境負荷など9分野にわたる基準を6段階評価、最高がレベル6)という高規格アパートを最近建てており、2009年には環境持続可能性が高いということを受賞もしている。

重要なのはソーシャルハウジング、共棲だ。生活が荒れている人はお金がなく共益費も払えないので、環境にやさしく共益費の安い住宅を手がけている。

また独立の慈善事業として、「ブリストル・ファンディングチャリティ」を開催し、社会的に脆弱な人たちを独立させている。個人に対するサポートレベルを変えていき、刑務所から出たばかりの時期にはホステルで週7日、どう人間が変わるべきか更正トレーニングが施され、ひとり立ちにつなげていく。

「ハミルトンハウス」の1階にはレストラン「キャンティーン」が、地元の有機農業の野

菜を使ったベジタリアン料理を出している。3ブロックある建物のうち、3フロアをアーティストに貸している。ミーティングや「ヘルシーキッチン」のような講座をやる部屋もある。170あるテナントの中には前衛的なアーティストもいて、それゆえに活気にあふれ毎日24時間、ずっと使われている。ダンス団体がいろいろなダンスをやり、アメリカのダンスを学べる講座もやっている。

いろいろな活動団体、アーティスト、ビジネス、社会企業が共存していることから、テナント同士での助け合いもあり、「パイロットサポーター・アコモデーション」という仕組みは、個人単位では政府資金を借りられないところをテナント同士が協力して申請し融資を受けられるようになった。

この特徴と課題は、綿密な計画によるプロジェクト、見込みで実行してしまうことのバランスをとることだ。この建物は、どちらかといえば「やってしまおう」と始めたプロジェクトだった。計画を立てようとしてもなかなか次の展開が読みにくい。

大家のコンロリー・キャラハン社はテナントの社会企業たちへ自立するまでの長い準備期間を与えた。

一方で、こういったビジネスモデルにおいて、同社自身の株主や融資する銀行など投資家たちにこれが最新モデルだと納得させるのはなかなか難しかった。社会的な活動をするのと同時に、ビジネスとしても成り立つように後押しもしなければならぬ。慈善事業団体に収益を上げるよう、大家が直接に強制すると、緊張や軋轢が生まれる。そこにコンサルタントとしての「コエグジスト」の役割がある。より商業ベースを意識した活動をするように、社会企業に働きかける。



ハミルトンハウスの1階レストラン

外との関係を見ると、ストークスクロフト地区でビルは目

立つ存在だ。「ハミルトンハウス」はこの地区で面白い役割を果たし、灯台のようにコミュニティを明るくしている。「ハミルトンハウス」を地域コミュニティのハブ（基点）として開放したことで、地域コミュニティでも使われるようになり、かなり投資が入ってきた。行政のみならず、慈善事業団体、民間企業も入居している。

15年から20年ぐらい前までは荒れた地区で人が寄り付かなかったが、この2年ぐらいで賃料が上がってきて、企業が事務所を置くのに魅力的な地域となってきた。

大家のキャラハン社は「もう1回やり直せるなら、もっと多くの建物を購入しておけばよかった」と考えているとのことだ。もっと不動産投資をしておけば、さらにプラスの社会的影響を及ぼせたのではないかと。「ハミルトンハウス」の起こした社会的影響については地元でも議論の分かれるところだ。この事業が始まったのは地域の住民が「是非やってほしい」と働きかけ大家が引き受けてくれたからだ。しかし他の大家は社会企業にそれほど理解があるわけではないし、住民自体も近く

にオープンする大手スーパーの進出には反対運動があるなど、開発が進めばよいわけでもない。

そのような中でも、キャラハン社は、「ハミルトンハウス」から2000ヤード離れたところの30年間空き家になっていた物件を、「ハミルトンハウス」を担保にお金を借りて経営することをまた考えているそうだ。

3 終わりに

このような英国の潮流はそのまま横浜に取り入れるというより、横浜ならではの環境、人材や社会資本を活用する際のちよつとしたアイデアや参考になればよいと、勝手に思っている。ブリティッシュ・カウンシルでは、その後もスタディツアーを毎年開催しており、ソーシャルビジネスとは距離のあつたとされる企業セクターからも、CSR活動という意味合いだけでなく、社会的課題解決を意識して本業を通しての社会貢献と、企業が寄せられつつある。このような様々なセクターの協力

が社会的課題の解決には欠かせない。

現在、筆者は横浜港のコンテナ貨物誘致業務に携わっていて、一見ソーシャルビジネスとは何の関係もなさそうに思えるが、横浜港の外側部分にコンテナターミナルを整備し物流効率を向上させ貨物量も増やしたい。外に物流が広がることでインナーハーバー地区では、これまでの「芸術不動産」に見られるようなアーティストやクリエイターたちを支援してきた創造都市が、一段と活況を帯びてくるだろう。例えば、文化芸術だけでなく、環境などのソーシャルビジネスの拠点としても、不動産の提供と社会投資の市場開発、人材の育成と供給へと広がっていくことが想像できよう。芸術やコミュニティ活動により社会的影響を与え都市の競争力を高める動きは、ロンドン、トロントその他創造都市と呼ばれる世界中の各都市において様々な切り口で取り組まれてきている。ソーシャルビジネスを支援していく観点からも、まさに創造都市はふさわしいロケーションであり理念なのだ。