

# 社会的事業の育成と支援を

## 「ベンチャー・フィランソロピー」の手法で取り組む



一般社団法人ソーシャル・インベストメント・パートナーズ

代表理事 白石 智哉 氏 に聞く

### PROFILE

一般社団法人  
ソーシャル・インベストメント・パートナーズ  
代表理事  
白石 智哉 (しらいし・ともや) 氏

1986年一橋大学法学部卒業後、(株)ジャフコ入社。米国シリコンバレーでテクノロジー投資、シンガポールでアジア諸国の投資業務などを経験。1998年から(株)ジャフコ事業投資本部長として、総額800億円の企業買収ファンドを設立。2005年から欧州最大のプライベートエクイティ「ペルミラ」の日本代表。2009年に退任後、複数の企業、財団の顧問を勤める。2012年11月より現職。

社会的事業をバックステージで支えるプロデューサー&パートナーとして、ともに歩いてゆく存在でありたい

今年4月に設立された「日本ベンチャー・フィランソロピー基金」は、社会的事業を行う団体を支援する、日本初の本格的な基金である。運営元である一般社団法人ソーシャル・インベストメント・パートナーズの代表理事、白石智哉さんは25年にわたり、日・米・アジアでベンチャー投資、企業買収、経営支援などを行ってきた、プライベートエクイティの第一人者である。資金提供はもちろんなること、持続的成長をサポートするための戦略策定、組織作り、マーケティング、PR、他社との連携などあらゆる場面で支援先を支え、成長支援していくというベンチャーフィランソロピーの魅力について伺った。



## 10年、20年先に、自分が活躍できる仕事を求めて

白石さんはベンチャー投資や企業再生、企業買収、経営支援など、いわゆるプライベートエクイティという分野で25年ものキャリアをお持ちです。一般の人にはあまりなじみのない仕事ですが、そもそもはどういう経緯で、この業界に入られたのでしょうか？

**白石** 大学4年生になり、就職を考えた時、現在と同様に、人気があったのは大企業や商社、銀行などでした。しかし自分自身はまず職業を選びたいという気持ちが強かったんですね。最初は下積みをしたくないわけ嘛から、実際に活躍できるのは10年後、20年後です。その時に会社はどうなっているだろうか、職業そのものはどうなっているのかを考えないといけない、と漠然と思っただけです。

若い頃から将来ををじっくり考える習慣があったとは。しっかりしておられたんですね！

**白石** とはいえ実際に動いてみるとわからないので、50社くらいの会社を訪問し、先輩に会って話を聞きました。そのうちにだんだん考えがまとまってきたんです。今は知られていない仕事でも、将来的には大きく伸びるかもしれないし、社会の役に立つかもしれない。またできれば先人が少なく、チャンスは多い方がいいと思いました。人気のある企業は人材が豊富ですし、先輩がみんな優秀で、チャンスを掴むのは大変そうでした(笑)。

戦略的でもある！それでベンチャーキャピタルという仕事に興味を持たれたのですか？

**白石** たまたま大学時代、ベンチャーキャピタルについて話をしている先生がいて、そういう仕事があることを知りました。私は文系の人間ですから「モノづくり」はできない。しかし何かを作り出す人をサポートする仕事ならできるかもしれないと思っただけです。アメリカではベンチャーキャピタリストは

非常に尊敬される仕事で、すでに、アップルなどの成功の背景には、創業段階からベンチャーキャピタルによる投資育成支援がありました。

当時、日本ではほとんど知られていなかった職業ですが、自分が30代、40代になったら面白い仕事ができるほど成長する職業かもしれない、日本では先人も少なそうだと思い、ジャフコというベンチャーキャピタルに入りました。ここは、もともと日本生命、三和銀行、野村證券の三社で作った会社ですが、中興の祖である当時の社長が「日本のベンチャーを育てよう」「若い人材を育成しよう」と熱心に動いている時期で、私も早い段階でこの世界に入ることができました。そこからはずっとこの世界が自分の生業になっていきます。

### 本当のベンチャーキャピタルは、決してハゲタカではない

日本では投資ファンドというと、ハゲタカファンドというイメージがどこかにあります。白石さんは日本だけでなく、アメリカで4年、シ

ンガポールで6年間仕事をされていますね。海外の状況はいかがだったでしょうか？

**白石** 投資ファンドといっても、本当に種類があって、私自身、いろんな投資家と出会ってきました。いわゆる「乗っ取り」をして儲ける人たち、上場株式を買って、株主として反対意見を出し、結果的に配当をたくさん出させて引き上げていく人、また本当に会社を潰して儲けるようなハゲタカ投資家もいました。一すさまじいですね。

**白石** アメリカで働いていた頃、そういう株主に乗っ取られた経営者から「会社を取り戻したい」と相談され、買い戻す仕事をやったことがあります。彼らに出ていってもらうには、ある程度お金を払わないといけないので、今後、我々が投資を回収できるかどうかのリスクを考えたながら、経営者と一緒に事業計画を策定したりもしました。そういう経験を通して、彼らのやり方、儲け方も見てきました。こういったさまざまな

まなケースを見ながら、自分がやるべき投資業を定義していった25年間だったのではないかと思います。

—白石さんがやるべき投資業とは、どんなものですか？

**白石** ベンチャーキャピタルの王道は、お金を出して事業計画達成のリスクを取り、その上できちんとリターンを要求するということです。本来、会社がよくなるなければ、リ



ターンはついてきません。よくなるというのは、その会社の事業が成長するということ。そしてもう一つ大事なのが、持続をするということです。そのために我々はいろんなサポートをするんですね。戦略を見直したり、新製品の開発を手伝ったり、必要な工場を手当てしたり、販売先を紹介したり、経営陣が足りないとするばCFOを連れてきたり。またお金を出すだけでは、経営者の脇が甘くなるケースもありますから、計画が進んでいるかどうかを常にウオッチする。それが僕たちの役割なんです。

—まさに経営そのものですね。

**白石** この仕事をみなさんに紹介するとき、よく映画の制作に例えるんです。まず事業計画とかビジョンとか、受益者に対して、こんなことをやりたいなどを描いたシナリオを出演者の人たちと一緒に作

ります。次に主演女優優ただけなく、撮影をする人、キャストイングをする人、PRをする人など、大勢の人たちが必要になってくる。その中で僕らは資金提供すると同時にプロデューサーの役回りをしめます。映画作りはまさしく総合的な能力が必要で、それは事業も同じです。

—確かに企業経営の周辺にもたくさんの人材が必要ですね。

**白石** アメリカで、そうやってプロデュースした株式会社を上場するとき、シカゴ、ニューヨーク、サンフランシスコなど全米各地を回って、個人や機関投資家たちに説明するんです。「私たちの会社は、これからこんな形で成長するので、上場にあかつきには株を買って欲しい」と。それを「ロードショー」と呼びます。

—まさに映画ですね！ただ映画もヒットしなければ大変です。ベンチャー企業のサポートも苦労が多

いと思います。

**白石** そうですね。事業が上手くいかなければ、まったくお金が返って来ませんから。借金は返済の順位があつて、税金、給料、お取引先など債権者、銀行、お取引先、最後が我々投資家です。

—債務不履行になりそうなときは、どうされるのでしょうか。

**白石** 資金を出している人間として、再度資金を出して会社を支えるかどうかを判断しないといけないわけです。支えないと会社は潰れて、そこで将来は途絶えます。一方、支えたと投資がかさみ、より傷口が広がるかもしれません。そこでもう一度、事業を見極めて、この経営者でいけるのだろうか、ダメならサポーターを連れてくるか、などと考え、銀行に対しても返済スケジュールの変更を交渉するなど、いろんなことを行います。

一時には失敗をすることもありませんか？

**白石** はい。決して成功の連続ではありませんでした。そういう時期には、毎晩じんましんが出て、ずっと止まらないこともありました。本人は一生懸命にやって疲れも感じませんでしたが、きつと体は参っていたんでしょう。

—この仕事は向き不向きがありますか？

**白石** 緻密さとともに、大いなる樂觀主義が必要ですね。とことん考えて、決めたことに関しては、ぶれないのが大事だと思います。私は中学の頃から、頭の回転が速いとは言えず、理解や判断に時間がかかるタイプでした。でも考えた末に決めたら、その通りにやる。結果的に、そういうことを昔から自然と訓練してきたのかもしれないですね。

**資金と時間と手間をかけて  
ともに築く社会的事業**

—そうやって、世界各地でベンチャー投資などをやられてきた白石さんが、今回、ベンチャー・フィランソロピーに興味を持った理由はなんでしょうか？

**白石** やはり東日本大震災が大きかったです。震災後、東北で何かお役に立てないかと考えた時、たまたま「東北共益投資基金」という、地域の共益事業に投資をする基金が、投資審査と経営支援をするようなアドバイザーを求めているんです。自分ができるのはお金の調達と経営支援ですから、アドバイザーの一人になって東北にでかけるようになりました。ここでの対象は事業ですが、被災した事業がきちんと続いていくということは、雇用が増えて、地域コミュニティがもう一度活性化するということです。社会的価値も産出しながらの投資だったの、これはまさにベンチャー・フィランソロピーの東北復興版なんだなと思ったのです。

—まさにその通りですね。

**白石** そして震災から時間が経つにつれて、今度は緊急的復興だけでなく、日本全体の社会課題、社会事業に対するベンチャー・フィランソロピーを日本でできないかなと思いました。その頃、ヨーロッパのベンチャー・フィランソロピー協会会長の、ダグ・ミラーさんが日本に来て、一緒にやるうと声をかけてくれたのです。彼は僕らと同じ、プライベートエクイティ業界の人で、20年来の知り合いでもあります。他にベンチャーキャピタル、コーポレートファイナンスなどの分野での専門家などにも声をかけて、一般社団法人ソーシャル・インベストメント・パートナーズを作りました。そして企業オーナーの方々や私たち理事の寄付とベネッセさん等のCSR、そして日本財団さんにご協力いただき、1億円規模で「日本ベンチャー・フィランソロピー基金」を作りました。

—これから支援先を選んで、いよいよ活動されるのですか。

**白石** 教育、若者の就労支援、女性

支援、育児といった次世代育成の分野で、すでに30くらいの団体の方々とお会いして、かなり絞り込みができています。公募やコンテストなどのやり方ではなく、こちらからかけていって、事業計画も彼らがつけたものをもう一度練り直すところからやりますので、時間がかかります。

—まさに、手作り感のあるやり方ですね。

**白石** はい。投資額についても従前の助成金より多く、2〜3千万円くらいを考えています。これはプロジェクトごとではなく、用途を問わない中長期のお金です。また、一度に出すのではなく、1年後にこの目標を達成したら、2回目、というような形で資金提供するつもりです。たくさん数はできないと思いますが、年内には最初の支援先をお見せしたいと思っています。

—やはり結果を出すには、ある程度、時間の投資も必要ですか。

**白石** そうですね。社会的リターンを指標で示すことを考えると、受益者の再定義が必要だと感じます。

今、見えている受益者の裏に、お母さんがいたり、ご家族がいたり、その活動自体が地域コミュニティに繋がっていることもあります。社会事業家というのは、地域課題を解決するために本当に面白い仕事ができていると思うのですが、受益者や事業領域を再定義し、目標を立て、結果を出すには、やはり3年から5年の時間が必要だと思っています。

一般的企業ならシンプルに売り上げだけを考えればいいという見方もできます。しかし社会的事業の場合、受益者も様々で、社会的リターンが複雑ですね。

**白石** まったくその通りです。だからこそ社会的な価値があると思っていますし、本来、営利事業もそれを意識すべきです。事業をやっている中で、対価を払ってサービスや製品を購入してくれる人だけがお客

さんではなく、それ以外のところに受益者はいないだろうか。いるとすれば、どうすれば増やせるのか。売り上げと社会的存在意義は必ずしもイコールではないので、そこをきちんと情報開示し、かつレポーティングできれば株価が評価されることがあっていいと思います。

—そういう多様な指標があれば、企業も利益第一主義という価値観の呪縛から逃れられるのかもですね。

**白石** 受益者が多いということは、社会の課題を解決しているということとです。ということはニーズがあるわけですから、おそらくサステナビリティ（持続可能性）の点で強い。そういう会社は、当然、サステナビリティで低い会社より、利益の成長性、持続性が高いでしょう。株式を評価する場合、PER（ひと株利益に対する株価の倍率）という指標があります。当然、サステナビリティの低い会社より、高い会社の方

が倍率は高いはず。金融の方でも、そういった観点で企業を見る、株価を評価するという考え方が将来的にあってもいいし、そういう株式の投資信託があってもいいと思うんです。今回の基金で、対象は営利事業に限らず、さまざまなケースがあるでしょう。自分たちが出資したお金が、いくらで返ってくるかという単純な話ではなく、ある意味、より難しい取り組みです。しかし、ここで学んだことを将来、営利事業への投資や金融に活かしていくのは、非常に意味があると思っています。

### メソッドを各地に広げて社会的価値を高めていく

—実際、30団体ほどまわってごらんになって、いかがでしたか？

**白石** 本当に魅力ある経営者が出てきています。そういう人たちと信頼関係を築いて、英語でいうところの「スパーリング・パートナー」になりたいですね。ボクシングのスパ

リングのように、対等な立場で丁々発止と意見を闘わせる。経営者に「口うるさい」と言われるときもあるでしょうが、私たちも「それでも現実を見据えて将来を考えましよう」と。経営者とは孤独なものです。まわりに話をできる人がいなくなりませんから、よき相談相手というか、まさにスパーリングのパートナーは、互いに緊張感があります（笑）。

—そうやって共に歩いていくと、様々な課題も見えてきますね。

**白石** やはり人の部分が大きいです。経営者をサポートする人材、そしてサービスを提供する現場の人たちをいかに採用し、育成するか。また、そこで出た課題をいかにナレッジシェアして、解決し、さらにはもっと大きく広げていくのか、その仕組みをどうするか。また多くの団体が、商売で言うところの単品なんです。ところが受益者の方々は年齢も上がっていくし、家族がいたり、参



白石氏と高橋理事長

画するのが地域の人たちだったりもします。従来の解決方法だけでは対応しきれないぐらい複雑になってきているんですね。そうすると他の事業者、行政、社会起業家、企業などとの連携がもっと必要だと思えます。

ベンチャー企業も単品だけで勝負をしたら、もたないという話を聞いたことがあります。社会的事業でも同様なのでね。

**白石** 受益者さんのフィードバックをきちっと受けた上で、メニューをもっと開発したり、高度化する。自分のところで足りなければ、他の人

を紹介したりとか、いろいろなことができます。社会的事業のよいところは、一般の企業と異なり、マーケットシェアを取っていいこうという発想はあまり必要がないと思うんです。自分のメソッドがちゃんと確立できて、それをどんどんコピーしてくれる人が各地に広がって、全体として価値が大きくなる。これもまさに社会的価値の増大です。

ーまさにそこが一番大事なのですが、現場は資金も人材も不足して、余裕がない。ですから本当の解決への一歩を見失いがちになりますね。

**白石** おっしゃるとおりですね。僕たちのような、外部の人間の方がよく見えるところがあるのかもしれないですね。「なんでこれを標準化しないのだからか。これを標準化して、他にもひろげていけば、もっとコピーする人ができて、フランチャイズで受益者が増えればいいではないか」と思うのです。それこそ社会的事業の醍醐味です。

ーそういう考えを受けとめられる経営者が重要ですね。

**白石** やっぱり最後は経営者、人なんです。僕らの審査基準でも一番重要だと思っているのは、経営陣のリーダーシップ・キャパシティです。ビジョンとミッションを共有できる人かどうか。あるいは、そのポテンシャルがある人かどうか。最初から完璧な人はいないですから、僕らと話をして、「あ、それはできません」と言ってくれば、「じゃあ、やってみましょう」となります。

ー時間はかかりますが、ベンチャー・フィランソロピーの手法でよい成果が出ると、社会へのインパクトは大きいですね。

**白石** そうですね。まず支援先が中期にちゃんと成長したということを見せる。そして、この手法がみんなに理解されるようになれば、当然、経営者も育っていくでしょうし、ベンチャー・フィランソロピーという仕組みにお金をだそうとか、経営資源を提供しようとか、様々な

動きが出て、新しい良質の資金環境ができると思っています。それが私たちの中長期の課題であり目標です。

ー「日本ベンチャー・フィランソロピー基金」は1億円という規模ですが、これがさらに大きくなると思いますね。

**白石** はい、その通りです。また僕らだけではなく、日本でベンチャー・フィランソロピー基金が他にもたくさん出てきてくれればいいと思っています。ヨーロッパ、アメリカではもう何社もこういう団体がありますので。僕らはまだまだ、この業界では駆け出しですね。

ー今後が楽しみです。フィランソロピーとは、単なる社会貢献ではなく、社会の課題解決をし、新しい価値を作っていくことを指します。人を幸せに、社会を心豊かにするために、お金の流れを作っていきたいですね。ありがとうございました。

インタビュ-

公益社団法人日本フィランソロピー協会  
理事長 高橋陽子