

*Case Analysis on Pattern of For-Profit and Non-Profit Organizational Collaboration  
in Collective Impact Initiatives*

*Nobyuki TAKAOKA*

Abstract

This study analyzes several cases of Collective Impact initiatives, with a specific focus on the composition of the actors involved in their formation and the organizing process and structure of their activities. The primary aim of this paper is to identify the common elements characterizing the configuration and structure of these initiatives, including the members and their organizing patterns. Three cases are examined, namely the Cradle to Career initiative, the Closed Loop initiative, and the SAGOTO Partnership, each of which represents different types of Collective Impact initiatives. The first two cases involve collaboration among non-profit and for-profit entities in the United States, respectively, while the third case illustrates global collaboration among multi-sector actors in Africa. The paper mainly extracts common elements of the configuration of Collective Impact initiatives from the analysis of the former two cases, although a third, non-U.S., case is also considered to demonstrate the broader applicability of these elements. The common elements identified in this paper include (1) alliances between foundations with different attributes, and (2) the pattern of for-profit and non-profit organizational collaboration that includes entities in LLC and LP form. This paper focuses on the identification of these common elements and their factual presentation, with further interpretation and analysis to be explored in a separate paper. Overall, this study sheds light on the crucial factors and organizational structures underlying the formation and success of Collective Impact initiatives.

# コレクティブ・インパクト・イニシアティブにおける 営利・非営利組織連携パターンの事例分析

高岡 伸行

## 1. はじめに

コレクティブ・インパクトは、営利・非営利諸組織の構造化された連携に基づく活動を特徴とし、その連携は社会的諸課題解決にとって画期的な組織的協働であると主張される。本稿は、先行研究で頻繁に紹介されながらも未明示の部分の多い、コレクティブ・インパクト活動を特徴づけるとされる、その営利・非営利諸組織の連携と関係構図を、事例分析を通じて明示することを課題とする。

次節では、コレクティブ・インパクト概念を概説し、その活動範囲や関係者構成の構図を明らかにすることを通じて、事例分析の基本枠組みを整備する。そして3節以降、1節ずつ3つのコレクティブ・インパクト活動の事例分析を提示する。そして6節において、各事例に共通する「営利・非営利の諸組織の構造化された連携」の内容とその特性を確認する。

## 2. 事例分析枠組みと検討事例の概要

ここではコレクティブ・インパクト概念と当該活動の特徴に関する観方の概略を示すと共に事例分析の基本枠組みを提示する。

コレクティブ・インパクトは「特定の社会問題を解決する為に共通のアジェンダを共有した、異なるセクターの諸組織が、構造化された形で協働すること」と概念化される（Kania and Kramer 2011, p.36, p.39）。営利・非営利の諸組織の構造化された連携を特徴とする。社会的諸課題の改善・解決を目的とした活動で、諸組織の活動の結果がその目的達成に寄与する、という想定議論である。それが従来とは異なる画期的なセクター横断的な協働によって実現されるという意味で、新しい社会変革のモデルにも位置づけられる（Kania and Kramer 2013, pp.1-2）。

当該概念を提唱したKania and Kramer（2011）は、2006年に米国のシンシナティ地域で開始された教育機会改善を目的としたネットワーク型の社会運動をモデルにコレクティブ・インパクトというアイデアを概念化し、その実践の指南を展開している。かれらの見解をモデルにすると、コレクティブ・インパクト活動は以下のような枠組みで展開される。

Kania and Kramer（2013, p.1）は、コレクティブ・インパクト活動が、多層的に連携が構造化された組織的協働またはその効果であることを強調し、その協働構造を集中型インフラ（Kania and Kramer 2011, p.38）やカスケード構造（Kania and Kramer 2013, p.8）と呼ぶ。そこでは次の4つの活動次元が想定される。それらは①運営委員会-②バックボーン組織-③実働組織（working groups）-④実働組織のパートナー諸組織および地域社会を構成する地場の諸組織、である。運

営委員会がコレクティブ・インパクト活動の「ガバナンス、ビジョンと戦略策定」を担い、運営委員会の下に設置されるバックボーン組織が行動計画の立案と連携諸組織の活動の調整の役割を担う。連携組織に該当するのが、行動計画を実行する実働組織とそのパートナー組織、そして地域社会を構成する地場の諸組織や個人である。運営委員会が組織的協働に基づく活動次元と捉えられるのは、当該委員会もマルチセクターの諸組織を母体とするゲートキーパーから編成されているからである。

Kania and Kramer (2011, p.40) は、バックボーン組織がコレクティブ・インパクトという組織的協働を構築・指導する役割を担い、その存在が他の組織的協働とコレクティブ・インパクトとを峻別すると共に成功の絶対要件であると主張する。バックボーン組織はコレクティブ・インパクト活動毎、つまり取り組む社会的課題毎に、その活動全体をコーディネートする役割を担う専従の統括組織で、コレクティブ・インパクト活動を指揮するために新規に設立される公式な機関（=法的建付を持った団体）と説明され、Kania and Kramer (2011, p.39) は非営利団体形態を推奨している。

また Kania and Kramer (2013, p.4) や Kania, Hanleybrown et al. (2014, p.4) は、カスケード構造という連携構造だけではなく、行為としての諸組織の連携プロセスも協働的であると指摘し、この2つの特性をセットにして、コレクティブ・インパクトという協働の特徴であると指摘する。コレクティブ・インパクトという協働行為のプロセス自体が創発的で集団的な問題発見・（解決策やメンバーの相互理解のための）集団学習、そして（共通の評価指標に基づいて、一丸となって成果を目指す）集団的行動である、とである。こうした指摘は、既存の参加諸組織の連携過程のみではなく、コレクティブ・インパクト活動に参加する実働組織やそのパートナー組織が増加していく、様相を捉えた観方でもある。

これらの協働構造（活動枠組み）やそこでの活動に関する観方は、取り組むべき特定の社会的課題が設定され、その実働の枠組みが整備された後の組織的協働局面を描写するものである。コレクティブ・インパクト活動は総じて非営利活動であるため、その活動資金は、政府や非営利財団等からの補助金や助成に依存する。したがって、資金調達やその運用に関する投資に関する諸組織の連携を看過し得ない。コレクティブ・インパクトはその活動資金調達・運用・投資の枠組みを整備する協議会の組成を発端とする (Barne et al. 2014; 高岡 2023)。

協議会は異なるセクターに本籍を置く母体組織を代表するゲートキーパーから構成される。母体組織の属性は主に以下の3つに大別される。それらは(1) 行政や自治体等の公的機関、(2) 投資ファンドやその管理機関等の金融機関を含む民間営利法人、そして(3) 助成等の資金提供を担う財団や社会的課題解決に取り組むローカル/グローバルな非営利機関である。企業や企業財団が(3)の役割を担う場合もある。投資フォーラムを実態とする協議会もセクター横断的な諸組織（の代表者）から構成され、連携が図られる、協働の場（単位）となる。

したがって、コレクティブ・インパクト活動を構成するセクター横断的な諸組織が連携する

協働の単位は(a)協議会, (b)運営委員会, そして(c)バックボーン組織を起点とした実働組織やそのパートナー組織の連携という3つの次元を想定し得る。この3つ以外にも資金の運用や投資の実務において, 非営利機関同士 (例えば異なる属性の財団間: 企業財団と地域財団等), 営利・非営利機関 (例えば財団と投資ファンド会社等), 政府と民間などの多面的な連携も広義にはコレクティブ・インパクト活動を支える協働 (連携) とも捉えられる。そこにかかわる諸機関が協議会や運営委員会を構成するメンバーでもあり得るからである。コレクティブ・インパクトという成果を実現する, つまり影響の結集としてのインパクト創出のメカニズムの機能化には非営利制度の諸特性が重要な役割を果たす (例えばフィランソロピー・レバレッジ効果やペイシエント・キャピタルの供給など: 高岡 2022a, b; 2023)。

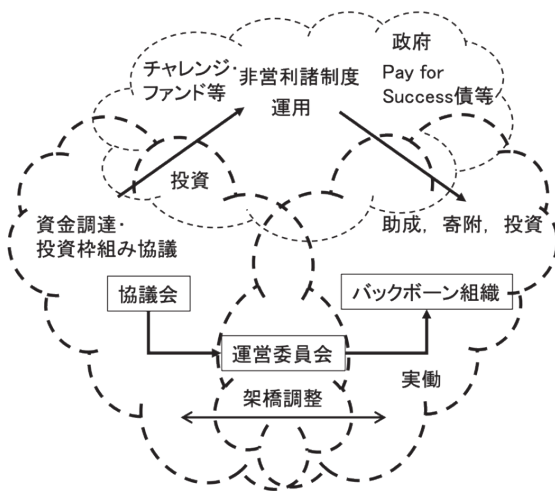


図1: コレクティブ・インパクト活動を構成する組織的協働単位の連携構図

こうしたコレクティブ・インパクト活動の全体像, それを構成する組織的諸協働の連携のイメージは図1のように構図化し得る。ただ本稿は, 図1の細かい点線部分は当該活動の編成や機能化にとって, 重要ではあるが, 当該活動の範囲づけにおいてコンテクス要因と位置づけ, (a)協議会, (b)運営委員会, そして(c)バックボーン組織の関係性に焦点を当て事例分析を行うことにする。それぞれのメンバー構成, 編成の経緯や連携のあり方を, 事例分析を通じて抽出する。

本稿が取り上げる事例は以下の3つである。1つ目は, Kania and Kramer (2011) によって, コレクティブ・インパクト概念を生み出す際の素材となった, “Cradle to Career” イニシアティブである。2つ目は, Kramer and Pfitzer (2016) の中で取り上げられた, “Closed Loop” イニシアティブ, そして3つ目は, SAGCOT (the Southern Agricultural Growth Corridor of Tanzania: タンザニア南部農業成長回廊) である (ibid, p.5)。前2例は米国における事例で, 3つ目はアフリカを舞台にした国際的枠組みにおける当該活動の事例である。また1つ目が教育改善に携わる米国の, 主として非営利機関同士の連携を中心にした事例であるのに対して, 後の2つは米国やアフリカを舞台に, 環境持続可能性向上を目指す, 主として企業組織が主導する協働として展開されたコレクティブ・インパクト事例である。また Cradle to Career に関連して, 派生する事例の事象も取り上げる。

本稿が検討対象としてより重視するのは, 米国における事例である。したがって, 米国における諸制度とのかかわりが事例検討の解釈や含意を左右することになる。SAGCOT を取り上

げるのは、コレクティブ・インパクトという活動の編成や協働構造等の汎用性を探る素材とするためである。とりわけコレクティブ・インパクトという組織協働を構成する営利・非営利の諸組織の連携パターンやその構造は、それ特有の機能の発現に関係している。その機能性は特定コンテキストとのかかわりを前提とするであろうが、異なるコンテキストにおいても、構造やそれを構成する諸要素の結びつき方に類似性があれば、同じ効果を生み出し得るかもしれない。SAGCOTはコレクティブ・インパクトという協働におけるコンテキスト・フリーなアクター構成や連携パターンの共通要素の考察素材と位置づけている。

### 3. *Cradle to Career* イニシアティブにおける連携の構成と構造

“Cradle to Career” イニシアティブは、2006年に米国のシンシナティにおいて、貧困世帯の学生の大学進学準備を支援するために、地元の多方面のリーダーが結集したフォーラムをきっかけにはじまったとされる<sup>1)</sup>。シンシナティとケンタッキー州北部の3つの学区を対象領域に、人種や家庭環境、経済状況に関係なく、万人がより良い職に就くまで、つまり成功を得るための良質な学習機会の確保、そのための政策提言を含めた、複数のネットワーク的諸活動の総称を指す。新しい、かつ統一的な、プログラムや活動の立ち上げではなく、既にあった教育改善を中心とした地元の諸活動を、“Cradle to Career” = 揺りかごから就職まで、すなわち生まれたての赤ん坊から、大学進学・卒業、そしてより良い職に就くまで、一貫した良質な教育機会確保・向上を支援するという1つの理念の基に、再結集させることに重きを置いた取り組みを特徴とする。故にコレクティブ・インパクト = 諸組織の諸活動の「結集の影響」の好材料として取り上げられたと思われる。それをコレクティブ・インパクトと呼び、捉えたのが Kania and Kramer (2011) であった。

以下図2の諸アクターの関係構図を元に Cradle to Career イニシアティブの事例を記述する。その主要構成アクターは当該イニシアティブを主導した(1) Knowledge Works Foundation INC (以下KW財団)、その傘下で Cradle to Career の具体的なプログラムを統括した(2) Strive Together INC、そして Cradle to Career と相互連携する、異なるコレクティブ・インパクト活動を主導した(3) Living Cities INC、最後に当該地域の中核的地域財団であり、Cradle to Career を含む様々な非営利活動の支援や連携調整を担ってきた(4) the Greater Cincinnati Foundation (以下GC財団)、である。図2の LLC と付いた機関以外は全て、米国の非営利機関認証 501(C)(3) 資格を有している。

KW財団は、HP等では2000年に設立された501(c)(3)資格を持つ公益慈善(public charity)団体種別の財団と紹介されているが<sup>2)</sup>、前身である Great West TR CP LLC は1991年6月か

1) <https://www.strivetogether.org/who-we-are/our-history/>; <https://knowledgeworks.org/about/history/>;  
Knowledge Works Foundation 2019 Form 990 (対象期間: 2019年7月1日~2020年6月30日), Part 1, Line1 参照。

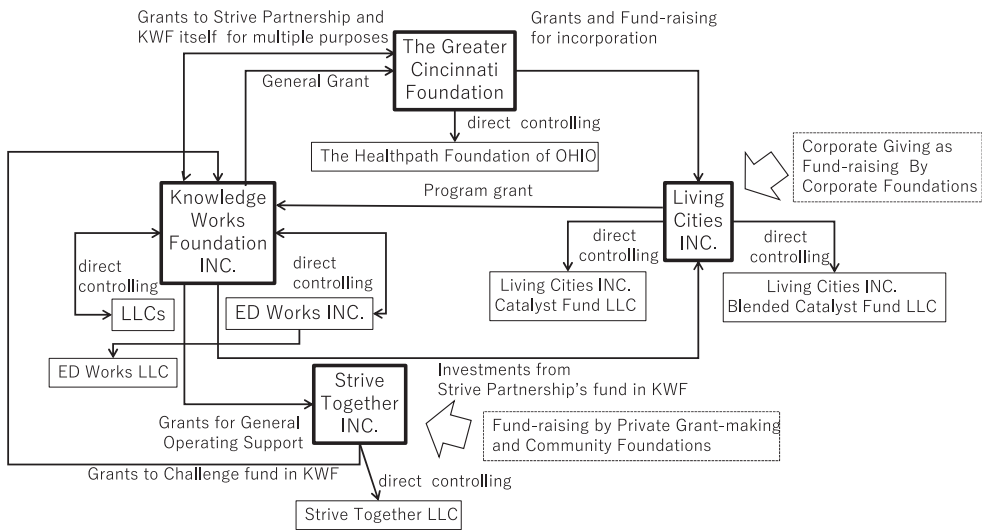


図2：Cradle to Career イニシアティブにおける主要アクターの関係構図

ら 501(C)(3) 資格を持つ非営利団体であり、同地域において奨学金・学生金融支援サービス活動を旨とする非営利機関の1つである<sup>3)</sup>。KW 財団は、「人種や経済的事情に拘わらず、個々人の成功機会を高める、教育機会のあり方の実現」を組織のミッションに掲げ、とりわけ工業化時代を標準とした教育システムの変革を志向している<sup>4)</sup>。

KW 財団は“Cradle to Career”以外にも、教育関連の社会的諸課題解決の非営利事業を所管している。複数のキャンペーンを同時期に実施することは勿論、問題の鮮度<sup>5)</sup>によって、キャンペーンの入れ替えや刷新を繰り返し、非営利機関として、その正当性を確保し存続している。

Cradle to Career は KW 財団が主導的に展開する非営利事業の取り組みの1つであり、主に2つのプログラムから構成される<sup>6)</sup>。それらは Strive という名称の付いた活動で、かつ Strive の名を冠した複数の組織によって展開されてきた。まず 2006 年に開始されたのが、Strive Partnership であり、Cradle to Career の、そして後にコレクティブ・インパクト初の事例と位置づけられた、具体的活動である<sup>7)</sup>。Strive Partnership は地元の教育改善に関わる諸機関およびその諸活動の協働をコーディネートし、実施する役割を担う活動である。そして

2) <https://knowledgeworks.org/about/history/>  
 3) KW 財団と Great West TR CP LLC は EIN (employer identification number: 連邦雇用者番号) が同じ 31-1321973である。 <http://www.nonprofitfacts.com/OH/Knowledgeworks-Foundation-Student-Loan-Funding-Corporation.html#nonPrivateReason> を参照。  
 4) <https://knowledgeworks.org/about/history/> を参照。  
 5) ここでいう鮮度とは、取り組み課題の改善状況や当該問題に関する活動に対して資金を継続して調達し得るかどうかを左右する社会的関心度の推移を意味する。  
 6) <https://knowledgeworks.org/press-releases/cradle-to-career/> ; <https://www.gcfnd.org/blog/gcf-next-fund-cultivates-future-generosity/> ; <https://www.gcfnd.org/blog/our-connections-remain-strong-purposeful/> 参照。



2011年に、Strive Together という別の活動が Cradle to Career を構成する取り組みの1つとして改に追加されている。Strive Together は、Strive Partnership という活動を他地域で展開・実践するための枠組みや方法の指導・普及活動を担っている。つまり協働を実施・評価するメソッドの普及やコンサルティングを担う。どちらのプログラムも開始当時は KW 財団がバックボーン組織の役割を果たしていた。

Strive Together の活動は、2016年9月に改に 501(C)(3) 資格を取得し、2017年に KW 財団から分離独立した、民間助成財団（private grant-making foundation）種別の Strive Together INC. に所管が移っている<sup>8)</sup>。Strive Together INC. は KW 財団の報酬規程などを準用しており、役員重複や相互派遣のある、KW 財団傘下の非営利機関である<sup>9)</sup>。Strive Together INC. は以下の3つを組織のミッションに掲げている。それらは（1）セクター横断的連携の条件整備、（2）バックボーンの構築と維持の支援、そして（3）子どもと家族に関する成果を向上させ、格差の縮小につながるエビデンスと資源を整合づける政策変更の支援、である<sup>10)</sup>。

Strive Together INC. の分離独立以前、Strive Partnership と Strive Together という2つの活動の調整を担っていたのが、KW 財団を親組織（完全所有者）とする、Strive Partnership LLC と Strive Together LLC という2つの LLC 事業体であった。KW 財団が2つの LLC の財政を担い、2つの活動の実務をそれぞれの LLC が分担して担う、という体制で “Cradle to Career” イニシアティブが実施されていた。Strive Together LLC は、2016年に Strive Together INC. 設立後、活動を停止し、その財産を Strive Together INC. が直接の管理（所有）事業体として所管している<sup>11)</sup>。また2020年6月に Strive Partnership LLC の財産と活動が KW 財団から YMCA of Greater Cincinnati に譲渡・移管され、活動と資金が引き継がれている<sup>12)</sup>。KW 財団は2020年6月、“Cradle to Career” イニシアティブから形式的には退いた形になる。

KW 財団は、Cradle to Career イニシアティブ以前から、つまりコレクティブ・インパクトという概念が生まれる前から、Cradle to Career と同じような枠組みで、財団のミッションに適う非営利活動を社会的事業として展開していた。その枠組みとは、①完全所有の LLC によ

7) <https://knowledgeworks.org/press-releases/cradle-to-career/> ; <https://knowledgeworks.org/about/history/>

8) Strive Together INC., 2020 Form 990 (対象期間：2020年1月1日～12月31日) Part III を参照。

9) Strive Together INC., 2017 Form 990, Schedule O を参照。

10) Mackay et al. (2020, p.12) によると、Strive Partnership はその最初の活動においてさえ、その立ち上げ時には、学区の教育長、市職員、関連非営利団体、ビジネスリーダー、保護者等の諸組織のゲートキーパー300人から構成されたパートナーシップであった。4年後には約70のパートナーシップ（=コレクティブ・インパクト活動）を抱え、そこには10800以上の地域組織が関与していたそうである。Strive Together（という活動）が Strive Partnership（という活動）から分離独立して別活動を担う組織として設立されたのは、Strive Partnership 単独では、コレクティブ・インパクト活動の実施と新規の枠組み編成の2つの活動を担いきれないほど、関係が複雑になりすぎ、機能不全に近い状態に陥っていたからかもしれない。

11) Strive Together INC. 2020 Form 990 Schedule R を参照。

12) Knowledge Works Foundation 2019 Form 990 Part 3 Line3 を参照。

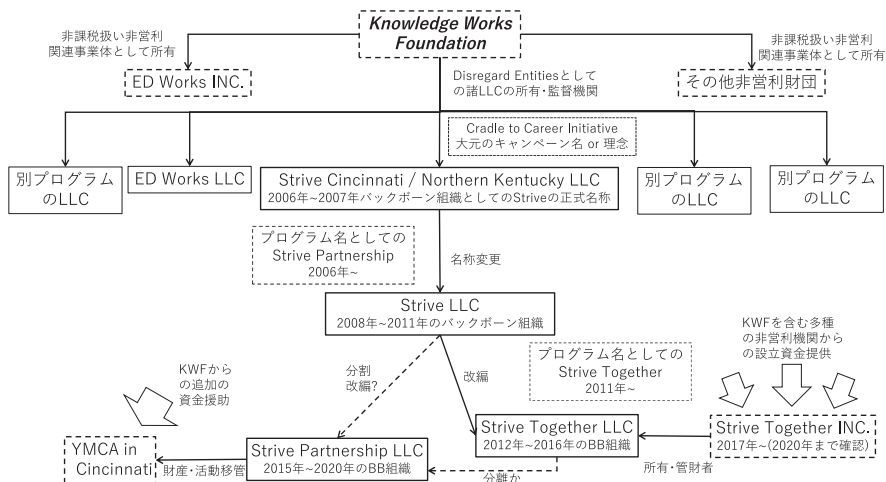


図3：Cradle to Career イニシアティブにおけるバックボーン組織とプロジェクトの変遷

る実働の調整，②専属の非営利財団等の創設，活動の移管，そしてこれらを単独ではなく，③周辺の他財団との相互寄附等によって展開すること，である。

例えば2002年オハイオ州の最も恵まれない地域の生徒に質の高い高校教育を提供することを目的としたOHSTI (Ohio High School Transformation Initiative) を展開している<sup>13)</sup>。KW財団が完全所有者であるED Works LLCを設立し，実働の調整組織の役割を担わせていた。KW財団がその活動の直接的な財政支援を担っていた。その後，KW財団を設立母体の1つとして，改に501(C)(3)資格を持つED Works INC.をKW財団から分離独立させる形で，2007年に設立し，ED Works INC.がOHSTIの直接的財政的支援，ED Works LLCが実働のコーディネイトを担い，この2機関でOHSTIの諸プログラムの財政と統括の役割を果たす体制を取っている。そしてED WorksはINC.LLCとも2016年にKW財団に統合・整理されている<sup>14)</sup>。

KW財団が主導するイニシアティブの中でも，Cradle to Careerを構成する2つのStriveの活動は，おそらく活動の盛況ぶりから，図3に示す通り，特異な変遷を辿っている。Cradle to Careerが開始された2006年当時の直接的な実働の統括組織は，Strive Cincinnati/Northern Kentucky LLCであった。それが2008年にStrive LLCに，そして2012年にまずStrive Together LLCに改組され，2015年にStrive Partnership LLCが分離独立し，Strive LLCは

13) その他の代表的な活動としては，2014年プロジェクト型学習の推進を担っていたNew Tech Network Initiativeを，同じような枠組みで同名の非営利機関として分離独立させている (New Tech Network INC：2014年3月から免税資格：EIN:46-5770233;種別：教育サービス兼学校)。

14) 本件について，Knowledge Works財団の以下のHP情報を，同財団のForm 990の記載と照らし合わせ，確認したものである。詳細は以下を参照；<https://knowledgeworks.org/about/history/>；<https://knowledgeworks.org/press-releases/knowledgeworks-partners-schools-implement-personalized-learning-through-early-college-high-school/>；Knowledge Works Foundation 2014 Form 990 Part III 4a; 同 Schedule R Part I；Knowledge Works Foundation 2010 Form 990 Schedule R Part II；Knowledge Works Foundation 2011 Form 990 Schedule R Part I



Strive Together と Partnership の2つの LLC 体制に移行している。

さて、他財団との顕著な連携としては、Living Cities 主導による Partners for a Competitive イニシアティブにおける Living Cities INC や地元の老舗の地域財団である Greater Cincinnati Foundation（以下GC財団）や、Cincinnati の United Way や YMCA の支部との資金融通を含む、定常的な相互支援体制があげられる。Partners for a Competitive は Turner et al（2012）においてコレクティブ・インパクトにおけるバックボーン組織の重要性と役割強化に関する検討でも取り上げられた活動の1つであり、それを主導したのが Living Cities である。Turner et al（2012）では、Living Cities を以下のように紹介している。それはGC財団が、同地域における Cradle to Career 以外のコレクティブ・インパクトの活性化のために、資金提供機関を含む、バックボーン組織の組成にコミットした中心機関の1つであると、とである。

Partners for a Competitive は地域の労働力開発の取り組みの改善を意図した活動で、同地域での当該イニシアティブの当初のバックボーン組織は United Way of Greater Cincinnati が所管している。その資金提供機関が Living Cities INC., The National Community Development Initiative である（Gold 2013）。Living Cities は、1991年に産業界を含むマルチセクターの協議会として立ち上がり（ibid. p.25）、2002年3月より Living Cities INC. The National Community Development Initiative として 501(c)(3) 資格を有した公益慈善団体となっている。協議会としての Living Cities の構成メンバー兼 Living Cities INC. の設立に携わったメンバーが、表1の通りである。Citi グループの企業財団である Citi Foundation を含めれば、8つの金融機関（AXA Equitable, Bank of America, Deutsche Bank, JP Morgan Chase & Co., Metlife Inc., Morgan Stanley, そして Prudential Financial Inc.）が出資機関に参加している。また Ford 財団を含め5つの有力企業財団（The Annie E. Casey, McKnight Foundation, W.K. Kellogg Foundation 等）も参加している。篤志家として著名なビル・アンド・メリンダ財団は、正確には主な機関として、Bill & Melinda Gates Foundation と Bill & Melinda Gates Foundation Trust の2つあり、どちらも Living Cities INC の出資に関与したかは不明であるが、どちらも世界を代表する助成機関であり、社会的インパクト投資のメガグラントである。非営利機関への資金提供を単なる助成や補助金として給付するよりは、社会的価値を生み出す社会的投資事業と位置づけている<sup>15)</sup>。

2008年に Strive Partnership はコレクティブ・インパクトの枠組みや活動拡充のため<sup>16)</sup>、つ

---

15) Gold (2013) によれば、Partners for a Competitive というコレクティブ・インパクトの立ち上げの協議会であった Living Cities, 法的な建付を持ったバックボーン組織としての Living Cities INC, その統治や各種の活動を統括する Living Cities INC 内の各種の運営委員会の構成において、協議会編成時メンバーが継続的に関与し続けているという。Living Cities INC の理事会、4つの常任委員会、その時々々のワーキング・グループ、つまり新規のキャンペーン運営組織に相当するメンバーには、実働組織のゲートキーパーと共に協議会発足時点のメンバー、特に資金提供機関出身のゲートキーパーの持続的関与が当該イニシアティブの成功を支えているという。

16) <https://www.strivetgether.org/who-we-are/our-history/>

表 1 : Living Cities INC. The National Community Development Initiative の出資兼理事機関

出資機関	AARP Foundation, The Annie E. Casey Foundation, AXA Equitable, Bank of America, Bill & Melinda Gates Foundation, Citi Foundation, Deutsche Bank, Ford Foundation, The John D. and Catherine, MacArthur Foundation, John S. and James L. Knight Foundation, JP Morgan Chase & Co., The Kresge Foundation, The McKnight Foundation, Metlife, Inc., Morgan Stanley, Prudential Financial, Inc., Robert Wood Johnson Foundation, The Rockefeller Foundation, Surdna Foundation, W.K. Kellogg Foundation, T
連携機関	The Cleveland Foundation, The Skillman Foundation

出典：Gold (2013 p.25)

表 2 : Strive Together Inc. 設立時の関係機関構成

Investor	Partners	
Annie E. Casey Foundation Ballmer Group Blue Meridian Partners Carnegie Corporation of New York GAR Foundation Pritzker Children's Initiative Tableau Foundation The Wallace Foundation	Annie E. Casey Foundation Bloomberg Associates Brookings Institution Campaign for Black Male Achievement The Center for the Study of Social Policy Cities United Coalition for Community Schools Communities In Schools Community Solutions The Educare Learning Network The Education Trust Enterprise Community Partners Equal Measure FUSE Corps Harlem Children's Zone Independent Sector Institute for Healthcare Improvement KABOOM! Kirwan Institute for the Study of Race & Ethnicity	Low Income Investment Fund MENTOR My Brother's Keeper Alliance National Collaborative of Infants and Toddlers National Institute for Children's Health Quality National League of Cities Natural Resources Defense Council PolicyLink Results for America Save the Children Start Early Strong, Prosperous, And Resilient Communities Challenge Tableau Foundation Teach Plus Third Sector William Julius Wilson Institute

出典：https://www.strivetogether.org/who-we-are/our-partners/

まり Strive Together の業務に近い目的で、Living Cities に資金拠出している<sup>17)</sup>。Strive Together INC 設立 (KW 財団からの分離独立) には、表 2 の諸メンバーが協議会を構成し、設立に携わった。そこでは非営利機関の登録を確認し得ない、地場の実働組織も多く参加しているが<sup>18)</sup>、Annie E. Casey Foundation のような企業財団やグラントメーカーを主務とする地域財団も関与している。目立って金融機関は存在しないが、投資家カテゴリーに含まれる Blue Meridian Partners, Carnegie Corporation of New York, そしてパートナーカテゴリーの

17) 時系列的におそらく Strive Partnership LLC が KW 財団内の Strive Partnership チャレンジ・ファンドからの拠出と推測される。

18) ただしリストアップされている機関名は正式な団体名ではなく、活動の名称、つまりプログラム名である可能性がある。プログラム名は機関としての登録はないが、その活動の実体は存在し、当該プログラムを所管・主導する非営利機関は当然存在する。例えば、Strive Partnership の活動開始当初、KW 財団がチャレンジファンドを用いて基幹組織の役割を果たしていたようにである。現に表 2 のパートナー欄の My Brother's Keeper Alliance は、非営利機関登録のある、Obama Foundation のリーダー育成プログラムであり、同財団内に事務局がある。詳細は以下を参照：https://www.obama.org/mbka/

Campaign for Black Male Achievement はファンドレイジングを主務とする 501(c)(3) 資格を持った非営利機関である。何より, Bloomberg Associates は, 金融情報サービスのブルームバーグ社の創設者, マイケル・R, ブルームバーグ氏の慈善団体である Bloomberg Philanthropies (米国において同名での非営利機関登録はなし) のフィランソロピー・コンサルティング部門であり<sup>19)</sup>, 企業フィランソロピーを含む, 慈善資金の投資運用を業務とする専門機関である。

図2の非営利機関同士の相互寄附の形態としては, 主に以下の3つを確認し得た。それらは(一)親財団と子財団(例えばKW財団とED Works INC. や Strive Together INC.)の間は勿論, (二)特定のイニシアティブの中核組織同士(例えばKW財団とLiving Cities INC.の間=バックボーン組織同士の連携), そして(三)これらの特定イニシアティブを主導する財団と地域の中核的財団や全米規模の非営利機関の支部など(例えばKW財団やLiving Cities INCとGreater Cincinnati財団, United WayやYMCAの支部)との間においてである。また特定プログラムの立ち上げ時などには, 財団間の相互寄附を通じて, 巨額の資金提供が成される。各実績の一端は以下の通りである。

(一)の事象: KW財団はStrive Together INC. 設立時には, 一般業務支援(general operating support)名目<sup>20)</sup>で\$84.5万を拠出しており<sup>21)</sup>, Strive Together INCからKW財団へは, 実質的に2018年度からKW財団内のファンド内ファンドであるチャレンジ・ファンド<sup>22)</sup>支援の名目で, 2018年\$42.3万, 19年\$84.8万ドル, 20年\$17.5万ドル拠出(助成)されている<sup>23)</sup>。

(二)の事象: Living Cities INC. は2016年, Strive Together INC. が改に非営利機関として分離独立する際に, \$21万を設立支援の名目で, それ以前の2014年にはStrive PartnershipとTogetherのプログラム支援の名目で, \$100万を, KW財団に拠出(助成=寄附)している<sup>24)</sup>。KW財団からも, Living Cities INC. に何度か10万ドル以下の通常名目(general purpose)で寄附が行われている<sup>25)</sup>。

19) 詳細については以下を参照: <https://associates.bloomberg.org/about/>

20) この費目は米国の非営利組織の会計において認められた特殊な勘定科目で, 非営利団体のあらゆる経費を賄うことに使用できる, つまり用途の定めのない助成金や寄付を意味する。したがって, 営利法人における一般営業費や管理費用に相当する。General operating supportや米国における非営利組織の会計処理の問題に関しては, Mccray (2012):<https://www.geofunders.org/resources/what-is-general-operating-support-and-why-is-it-important-678> ;<https://www.insidephilanthropy.com/explainers/what-is-general-operating-support>, を参照。

21) Knowledge Works Foundation 2016 Form 990 Schedule I Part II (21) 参照。

22) 当該制度を採用している国によって, 詳細は異なるが, 主に地域社会における社会的課題の解決を志向し, 社会的インパクトの創出をアシストするための資金の調達と当該関係事業への競争的資金配分を目的とした, 基金であり, 各ファンドの社会的投資基準に合致し得る場合, 政府や非営利機関の中に設けられた当該ファンドの拠出先として, 営利事業体が含まれる, つまり出資先として承認される場合がある。そのリターンへの処遇も一律ではないが, 財団等の非営利機関の正当な運用先から得た収益として, 税制優遇の適用を享受し得る。米国ではPay for Successとセットで運用されることも珍しくない。チャレンジファンドの詳細に関しては, Pompa [2013] および下記を参照: <https://www.sida.se/en/for-partners/private-sector/challenge-funds>, を参照。

23) Strive Together INC. 2018 Form 990 Schedule I Part II (19), 同2019 Schedule I Part II (8), 同2020 Schedule I Part II (26) 参照。

㊦の事象：2013年以降2019年までの間、GC財団はKW財団内のStrive Partnership専用勘定（ファンド内ファンド）に、2013年に\$19.8万、14年に\$44.6万、15年には\$150万と、7年間の平均で毎年約\$30万を活動支援名目で拠出（助成）している<sup>26)</sup>。また2014、15年にはCradle to Careerの拡張支援（network support）として、KW財団からUnited Way of Racineに合計約\$10万<sup>27)</sup>、United Way of Greater Cincinnatiに、2012、13年にCradle to Career以外の複数の関連プログラム支援として合計約\$80万、助成されている<sup>28)</sup>。

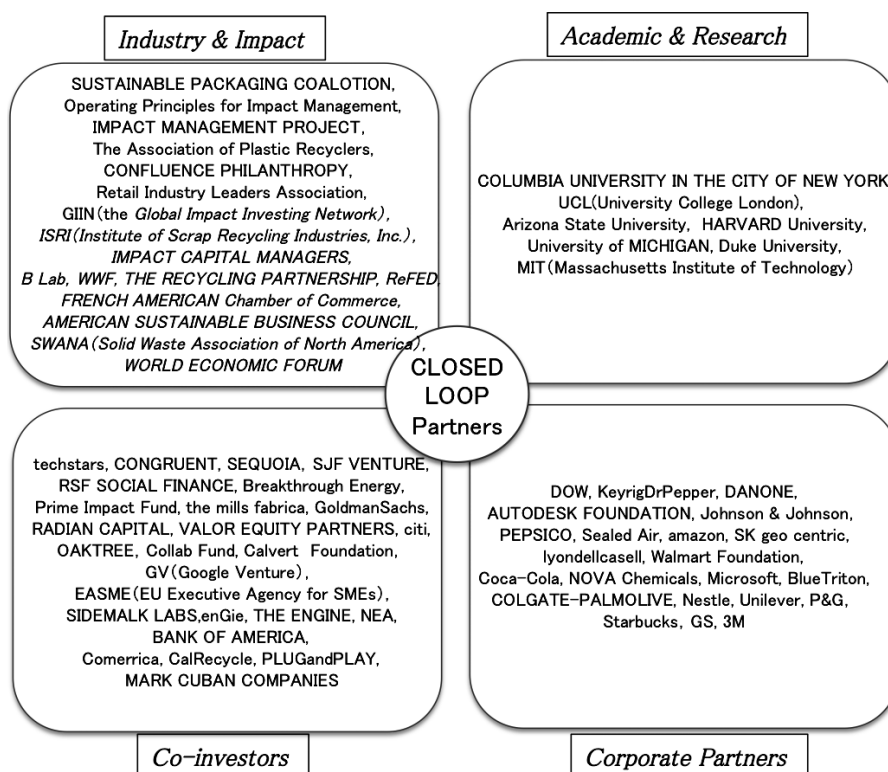
#### 4. Closed Loop イニシアティブにおける連携の構成と構造

Closed Loop イニシアティブは、文字通り北米を中心に、循環型経済社会の確立支援を目的とした、セクター横断的な共同事業である。消費財包装容器をはじめ、工業製品の部品等に含まれる希少鉱物などのリサイクルや再利用を促進する技術革新とサプライチェーン構築を、投資を通じて支援するという活動内容を特徴とする。

Kramer and Pfitzer (2016, p.5)によると、Closed Loop イニシアティブは2013年4月にWal-Mart社（以下WM社）の呼びかけで、セクター横断的の同盟（coalition）として発足した。当該同盟に参加した10社から、\$1億の出資を受け、翌2014年4月にClosed Loop Fund GP LLCとClosed Loop Fund LPの2社の投資ファンド会社を設立し、活動を本格化させている。現在は2016年に設立されたClosed Loop Partners LLC<sup>29)</sup>（以下CLP社）がこのイニシアティブの財政と実働調整の中核的役割を担っている。またClosed Loop イニシアティブには、CLP社の事実上の企業財団に相当するClosed Loop Foundation INC.（以下CL財団）が2015年11月より、501(C)(3)資格を取得し設立されている。同財団はそのミッションとして、「循環型経済の構築に焦点を当てた技術やビジネスモデルの研究・開発の支援」を掲げている<sup>30)</sup>。

図4は、Closed Loop Partnersという当時は協議会の構成メンバーを示している。この4領域の諸組織がClosed Loop イニシアティブの協議会の主要メンバーであり、投資家、実働パー

- 
- ✓ 24) Living Cities INC. 2014 Form 990 Schedule I Part II (2), 2016 Form 990 Schedule I Part II (17) 及び Schedule I Part IV を参照。なお2014年のProgram Grant, \$1千万の拠出先の組織名はブラインドになっているが、そのEINコードがKnowledge Works FoundationのEINコード:31-1321973と同一であることから特定している。
  - ✓ 25) Knowledge Works Foundation 2009 Form 990 Schedule I Part II を参照。
  - 26) 2013年～2019年のGreater Cincinnati FoundationのForm 990の情報に依る。2013: Schedule I Part II (48), 2014: Schedule F Part II (860) 2015: Schedule I Part II (505), 2016; 2017; 2018; 2019 Schedule I Part II。
  - 27) Knowledge Works Foundation 2014 Form 990 Schedule I Part II (23), 2015 Form 990 Schedule I Part II (15)(16)
  - 28) Knowledge Works Foundation 2012 Form 990 Schedule I Part II additional data p.8, 2013 Form 990 Schedule I Part II (15) を参照。
  - 29) CLP社はニューヨーク市を活動拠点としており、同州にも事業体登録しているが、本籍はデラウェア州登録法人で、ここではデラウェア州での法人登録日（2016年1月13日）を設立日としている。
  - 30) Closed Loop Foundation INC., 2019 Form 990 Part III 4a 参照。



出典：Closed Loop Partners（2022, p.8）

図4：Closed Loop イニシアティブの協議会メンバー構成

トナーである。CLP社はHPでも、公的・私的な報告書等（例えばB labに提出するインパクト・レポート）でも自社を投資会社と紹介している。2022年3月末時点で、(1)ベンチャー・キャピタル、(2)キャタリストック・キャピタル（触媒資本）、(3)プライベート・エクイティ・キャピタルという3つの投資領域を設定し、それに関連した4種の独立した投資ファンド（運用・管理会社）を傘下に治める。

またCLP社内のCCE（the Center for the Circular Economy）という部署が産業コラボレーションのプラットフォームの役割を果たしている（Closed Loop Partners 2022, p.51）。同センターには22年3月末時点で、3つのコンソーシアムが組織されている。このコンソーシアムがClosed Loop イニシアティブにおける運営委員会の役割を果たしている。

投資ファンドとコンソーシアムの詳細は以下の通りである。投資ファンドは表3-1に示す通り、4つのファンドグループから構成される。その内、(1)～(3)の投資領域と関連づけられるのが、①Closed Loop Venture Capitalグループ、② - Infrastructureグループ、そして③ - Private Equityグループ、である。①は(1)のベンチャー・キャピタルのグループで、2017年に発足している。循環型経済実現に向けて具体的ソリューションを開発する企業の立ち上げや初期段階時の資本提供を担う。②は(2)の触媒資本のグループで、循環型経済プロジェ



クトに関わる企業やインフラ関連の技術を支援する資金調達ソリューションの提供を対象とする。そして③は (3) のプライベート・エクイティのグループに相当し、リサイクルインフラ、プラスチック・包装、食品・農業、エレクトロニクス、ロジスティクスなどの分野での循環型経済プラットフォームを構築し、垂直統合型の循環型サプライチェーン構築に関連した資金提供、というように投資方針や対象が区別されている。またインフラグループのファンドには表 3-2 のような諸組織が出資者やパートナーにリストアップされている。

次に循環経済社会に関わる産業（業界）コラボレーションのコンソーシアムは、以下の3つである。それらは、①NextGen コンソーシアム、②買い物バック刷新コンソーシアム (Consortium to Reinvent the Retail Bag)、そして③堆肥化コンソーシアム (Composting Consortium) である。①は外食産業の使い捨て包装廃棄物問題に対処し、代替容器の設計・商品化および回収・再利用のサプライチェーン・システム構築を目指すグローバル・コンソーシアムで (Closed Loop Partner 2022, pp.52-54.)、②はレジ袋を中心とした買い物バックの持続可能性向上（袋使用時の耐久性向上による長寿命化、使用後の生成分解力向上）を促進するためのコラボレーションで、2020年に発足している (ibid, pp.55-57.)。また③は堆肥化可能なパッケージや生ゴミの回収を目的とした産業コラボレーションで2021年に発足している (ibid, 2022, p.2)。各コラボレーションの参加組織や役割の構成は、表 4-1、2の通りである。

CL財団はCCEとの連携によって、北米における使用済みプラスチックの再生・再利用・リサイクルの循環システム構築のための投資プロジェクトの実施を掲げている。CL財団もその活動として、CLP社の投資ファンドと並んで、関連する非営利機関への助成（=寄附）だけではなく、投資活動を担う。さらに他の企業財団と共同して、Closed Loopパートナーの関係企業が事業展開している海外における循環経済システムのコンテキスト整備の投資機関の役割をも果たしている。例えば、2018年9月から2019年7月をプロジェクト期間として、プエルトリコにおけるリサイクル・インフラ推進のための投資をCoca-Cola Foundationとの共同出資によって<sup>31)</sup>、実施すると宣言している。こうした企業財団の連携による共同投資はプロジェクト毎に、または同一プロジェクトにおいてもフェーズ毎に共同投資主体が変化することが想定される。

31) この具体的な活動がブラジルにおける Coletivo である。Coletivo は Coca-Cola ブラジル社の同国における、若者の職業訓練体制の構築を通じて、同社の流通・サプライチェーン強化を図るコレクティブ・インパクト活動であり、CSV (creating shared value) や BoP (base of pyramid) ビジネスのエコシステム編成活動の例としても取り上げられる (Pfizer et al. 2013, pp.5-6.)。Coletivo に限らず、コレクティブ・インパクトの実働（課題解決の具体的な活動）には、現地や本国の Coca-Cola 本体（事業会社）も主要アクターとして関与・主導しているのであるが、活動の資金源は、特に企業が主導するコレクティブ・インパクトの場合、Coca-Cola 社に限らず、事業会社本体ではなく、企業財団等が担っていると考え方が合理的かもしれない。ただし企業財団であるので、その財源は当該企業財団を設立した事業会社の寄附に依存しており、事業会社の経済活動による利益が大元となる。Coletivo の詳細については以下を参照：<https://www.cocacolabrazil.com.br/institutococacolabrazil/coletivoonline>



表 3-1 : Closed Loop Fund Group の構成と出資者

<i>Closed Loop Ventures Group</i>	<i>Closed Loop Growth Equity Group</i>	<i>Closed Loop Infrastructure Group</i>	<i>Closed Loop Private Equity Group</i>
Closed Loop Venture Fund I	Closed Loop Growth Opportunities Fund	Closed Loop Infrastructure Fund	Closed Loop Leadership Fund
Closed Loop Venture Fund II		Closed Loop Beverage Fund	
		Closed Loop Circular Plastics Fund	
		Closed Loop Local Recycling Fund	

出典 : Closed Loop Partners (2022, p.6)

表 3-2 : Closed Loop Infrastructure Group の構成と出資者

<i>Closed Loop Infrastructure Group</i>	Infrastructure Fundの投資家	3M, Amazon, Coca-Cola, Colgate-Palmolive, Johnson & Johnson, BlueTriton, Keuring-DrPepper, P&G, PEPSICO, Danone North-America, Danone Water, Starbucks, Unilever, Wal-Mart Foundation
	Beverage Fundの投資家	PEPSICO, Coca-Cola, Keuring-DrPepper,
	パートナー	American Beverage, WWF., The Recycling Partnership
	Circular Plastics Fundの投資家	ダウ, Iyondellbasell, Nova chemicals, Sealed Air, SK geo centric

出典 : Closed Loop Partners (2022, p.29, p.39, p.43)

表 4-1 : NextGen Consortium の構成メンバーと役割構造

<i>Managing Partner</i>	Closed Loop Partners
<i>Founding Partners</i>	McDonald, Starbucks
<i>Sector Lead Partner</i>	The Coca-Cola co. USA
<i>Supporting Partners</i>	Yum, Wendy's, JDE Peets
<i>Advisory Partner</i>	WWF

出典 : Closed Loop Partners (2022, p.53)

表 4-2 : 買い物バック刷新コンソーシアムの構成メンバーと役割構造

<i>Managing Partner</i>	<i>Founding Partners</i>
Closed Loop Partners	CVS Health, Target, Walmart
<i>Sector Leaders</i>	
DICK's, DOLLAR GENERALL, Kroger, TJX, ULTA Beauty	
<i>Supporting Partners</i>	
Albertsons, Great Local Brands of Ahold Delhaize USA, HyVee, meijer, Wakefern FOOD CORP., Walgreens	
<i>Environmental Partners</i>	<i>Innovation Partner</i>
Conservation International, Ocean Conservancy	IDEO

出典 : Closed Loop Partners (2022, p.55)

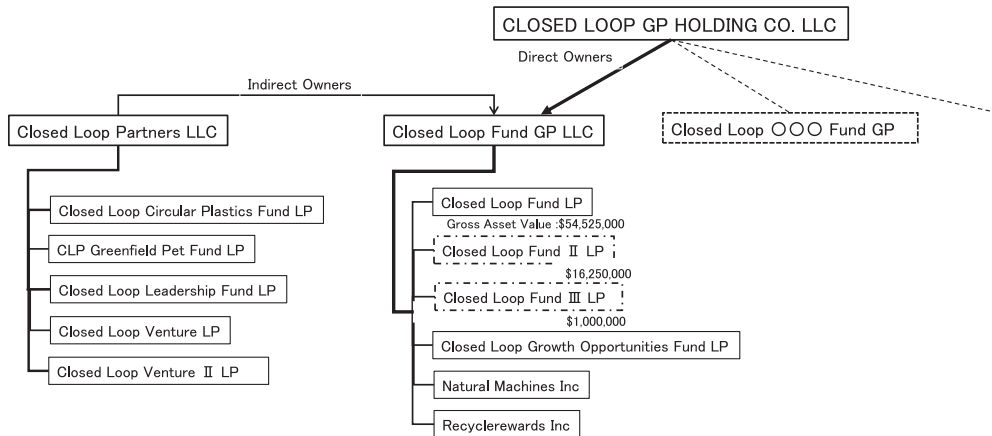
表 5 : Closed Loop ネットワークの構成事業体

登録番号	登録名	登記上の設立日
	<b>非営利機関としての登録事業体</b>	
5451610	CLOSED LOOP FOUNFATION INC	2013年12月18日
	<b>営利機関としての登録事業体</b>	
5521004	<u>CLOSED LOOP FUND, LP</u>	2014年4月22日
5520380	<u>CLOSED LOOP FUND GP, LLC</u>	2014年4月22日
5860557	<u>CLOSED LOOP VENTURES, LP</u>	2015年10月26日
5920167	CLOSED LOOP FUND II, LP	2015年12月28日
5935581	CLOSED LOOP PARTNERS, LLC	2016年1月13日
6900679	CLOSED LOOP FUND III, LP	2018年5月24日
7190757	CLOSED LOOP LEADERSHIP FUND, LP	2018年12月12日
7621125	CLOSED LOOP PET/CPG LEADERSHIP COMMODITIES FUND GP, LLC	2019年9月23日
7621213	CLOSED LOOP PET/CPG LEADERSHIP COMMODITIES FUND, LP	2019年9月23日
7635856	CLOSED LOOP RPET FUND GP, LLC	2019年10月1日
7635860	CLOSED LOOP RPET FUND, LP	2019年10月1日
7803634	CLOSED LOOP VENTURES II, LP	2020年1月16日
7816105	CLOSED LOOP FASHION FUND GENERAL PARTNER, LLC	2020年1月24日
7629355	CLOSED LOOP FASHION FUND, LP	2020年1月24日
5874380	CLOSED LOOP CIRCULAR PLASTICS FUND, LP	2021年4月27日
6380616	CLOSED LOOP VENTURES II PARALLEL FUND, LP	2021年11月10日
6742561	CLOSED LOOP GROWTH OPPORTUNITIES FUND, LP	2022年4月18日

登録番号	登録名	登記上の設立日
	<b>営利機関としての登録事業体</b>	
5025570	CLOSED LOOP CAPITAL INVESTMENTS II GP, LLC	2011年8月16日
5025583	CLOSED LOOP CAPITAL INVESTMENTS II, LP	2011年8月16日
5025585	CLOSED LOOP CAPITAL MANAGEMENT COMPANY, LLC	2011年8月16日
5308326	CLOSED LOOP CAPITAL INVESTMENTS GP, LLC	2013年3月22日
5308328	CLOSED LOOP CAPITAL INVESTMENTS, L.P.	2013年3月22日
5206798	CLOSED LOOP MANUFACTURING, LLC	2012年8月31日
3874552	CLOSED LOOP MARKETING LLC	2020年10月13日
4042368	CLOSED LOOP FUND ACQUISITION CO. LLC	2020年11月4日

さて、表 5 と図 5 は Closed Loop イニシアティブの実働を担う、投資ファンド会社のネットワーク構成の一端<sup>32)</sup>を示している。図 5 は CLP 社の CEO であり、CL 財団の設立以来の President Officer でもある Ron Gonen 氏を軸とした関係を抽出したものである。同氏は CLP 社と Closed Loop Fund GP LLC の CEO で、LLC 形態の各社は傘下に LP (limited partnership) 形態の複数ファンド会社を収め、グループを統括している。同氏は点線で表記した Closed Loop Fund II と III 以外で、役員以上の職にある。CLP 社は Closed Loop Fund GP LLC の所有機関の 1 つであるが、筆頭所有機関は Closed Loop GP Holdings Co. LLC である。同持株会社は、この 2 社以外にも同じような構図で別のグループを抱えている可能性がある<sup>33)</sup>。

Closed Loop Partners (2022, p.26, p.55) における記載を額面通りにとれば、Closed Loop イニ



出典：AUM13f AUM Metrics Analysis のデータベース情報の整理，分析に基づき作成。

図5：Closed Loop グループのガバナンス構造

シアティブを主導したとされる Wal-Mart は2つのパスで Closed Loop に資金拠出している。WM 社本体からと、同社の企業財団である Wal-Mart Foundation（以下 WM 財団）を通じてである。WM 財団は Closed Loop Infrastructure Fund 社にも出資していると記載されている (ibid, p.26)。しかし協議会としての Closed Loop Partners の構成メンバー (図4 参照) の企業メンバーの内、自社の企業財団を通じて Closed Loop への資金拠出を確認し得たのは以下の3社である。WM 社の企業財団である Wal-Mart Foundation INC., Coca-Cola 社の The Coca-Cola Foundation INC., そして Bank of America の Bank of America Charitable Foundation INC. である<sup>34)</sup>。

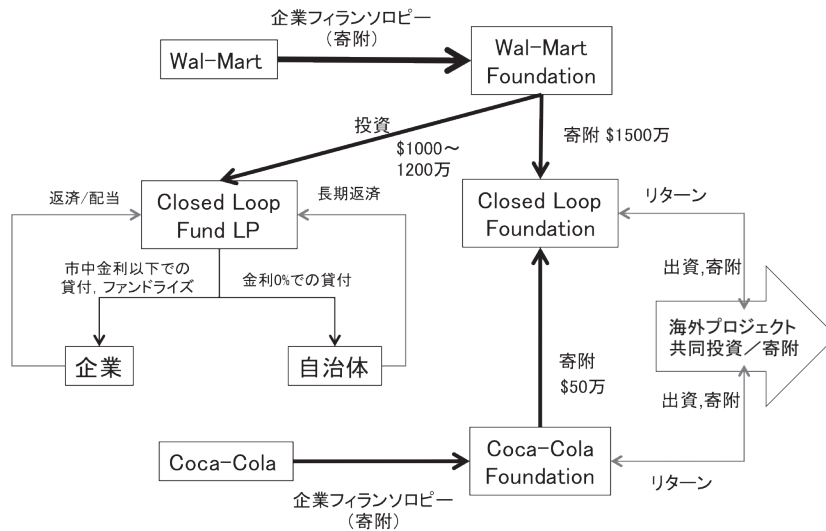
WM 財団は 2015 年に \$1500 万を、Coca 財団は 2018 年に \$20 万、2019 年に 30 万の計 \$50 万を、Bank of America Charitable 財団は 2020 年に \$10 万を一般支援名目で、それぞれ CL 財団に助成（寄附）を拠出している<sup>35)</sup>。Coca 財団の CL 財団への寄附が CL 財団との共同によるプ

✓ 32) ここにリストアップされている事業体は全てデラウェア州登録法人であり、その関連情報であり、全米（各州）での会社登録情報ではない。同名の事業体であっても、他州の登録事業体や HP 情報とは設立等の日付が異なっている。“Closed Loop”は「循環」を意味し、リストアップされた事業体以外にも多くの“Closed Loop”を冠する登録事業体がデラウェア州登録事業体の中に存在した。それらの内で協議会としての Closed Loop 設立時点前後で、CLP 社の HP や報告書、および同財団の 2015 年から 19 年の Form 990 における記載と類似のロゴを使用している事業体で、“Active”、つまり休眠や解散状態ではない、事業体をリストアップしている。上段の諸事業体はほぼ間違いなく Closed Loop Partners を構成する（CLP 社が CL 財団と関係する）事業体であるが、Circular Plastic Fund LP 以下の3社は会社形態の略称以外の名称を HP や報告書において、時期と共に、確認し得るのであるが、登録番号の時系列性に他と齟齬があるため、この3社の登記上の設立日は名称変更や改組の日付の可能性がある。下段のリストは、登録日の点などから、関連性の精度は落ちるが、業務上の関連性があっても不思議ではない事業体である。とくに Closed Loop Manufacturing 社以下は、CLP 社や財団との直接的な関わりは低いかもしれないが、末端のコレクティブ・インパクト活動に関わる関係事業者が独自に設立・登録されている可能性が高いと思われる。

✓ 33) 表5の上段にあるファンド会社で、図5に記載されていないファンドがあるからである。

エルトリコでのリサイクル・インフラ整備の投資プロジェクトの原資の一部を成す。また WM 財団は 2014 年から 2019 年にかけて、毎年 \$200 万ずつ、合計 \$1000 万～1200 万を Closed Loop Fund LP に、PRI (Program-Related Investment) として出資している<sup>36)</sup>。これら以外に当該期間における WM 財団から CL グループへの資金拠出は確認できない。Closed Loop Partners による、Closed Loop イニシアティブ又はファンド等への確認し得た資金フローは図 6 のように、企業財団間の寄附が主である。しかし WM 財団から Closed Loop Fund LP への拠出は、財団の正当な活動としての（非営利機関の目的に合致し、当該制度の恩恵適用可能な）投資として拠出されている<sup>37)</sup>。WM 財団の初めての PRI だそうである<sup>38)</sup>。営利会社が非営利資格を有した財団の PRI 対象となり得るのは、以下の理由に依る。Closed Loop Fund LP は、循環経済

- 
- ✓ 34) WM 社を含め企業本体から CL 財団やグループへの資金拠出の有無や実態は十分に確認し得ていない。また協議会としての Closed Loop Partners の企業メンバーの 1 社である Danone North America (DNA 社) も Closed Loop Fund に \$525 万を投資した、と 2018 年の同社のプレスリリースで表明している。ただ WM 社→WM 財団→Closed Loop 財団→Closed Loop Fund LP のように、投資の形態や経路は明確ではなく、公的機関に提出された資料等によって裏付け確認をし得ていない。同社は 2022 年 9 月に、北米における同社の企業財団である Danone North America Employee Relief Fund を設立、認可されているが、自社の企業財団を経由してなのか、DNA 社から直接なのか、かつ負担額も投資先の具体も不明である（因みに Danone 本社は、同社の株主や従業員に対して、配当やボーナスの一部の拠出を募集した形のマッチング・ギフトを原資に、当該資金を自社の企業財団等で運用した運用益をソーシャル・ビジネスの設立資金に用いている：高岡 2018 参照）。プレスリリースでは Danone Waters of America や Evian 社との共同投資と記載されているが、Closed Loop Fund LP なのか Closed Loop Fund GP LLC なのか等、エクイティもしくはデット・ファイナンスとして資本を拠出したのか、各社（例えば Closed Loop Infrastructure Fund）の金融商品の購入なのかも不明のため、企業財団を経由した Closed Loop グループへの拠出例として WM 社、Coca-Cola 社、Bank of America の 3 社を記載している（<https://www.danonorthamerica.com/wp-content/uploads/2018/12/NA-Circularity-Commitments-Fact-Sheet.pdf>; <https://www.closedlooppartners.com/closed-loop-partners-invests-5-million-in-myplas-to-expland-polyethylene-recycling%E2%82%AC>）。
- ✓ 35) Wal-Mart Foundation INC. (EIN: 20-5639919) 2015 Form-990-PF Schedule 3 page7 of 27; The Cola-Cola Foundation INC. (EIN: 58-1574705) 2018 Form 990-PF, Part XV, Line 3a page 4 of 15, 同 2019 Form 990-PF, Part XV, Line 3a page 5 of 20; Bank of America Charitable Foundation INC (EIN:04-6010342) 2020 Form 990-PF Part XV 参照。
- 36) Wal-Mart Foundation INC. 2014 Form 990-PF Statement5; 2015 - Statement 4; 2016 - Statement 4, Part V II-B, Line 5c(No.13); 2017 - Statement 5, Part V II-B, Line 5c(No.14); 2018 - Statement 5 (11) , Statement 6; 2019 - Expenditure Responsibility Statement (10) を参照。なお Wal-Mart Foundation の申告では 2015 年 10 月 14 日に 1 千万ドルを Closed Loop Fund LP に拠出とあり、受領 (Closed Loop Fund) 側の申告としては 2016 年 4 月 4 日、2017 年 10 月 6 日と 11 月 15 日、2018 年 12 月 31 日および 2019 年 12 月 31 日の 5 回に分割され、1 千万ドルの受領報告がなされている (Wal-Mart Foundation 2019 Form 990, Statement 6 を参照)。ただ 2018 年の WM 財団の Form 990 では Closed Loop Fund への拠出総額が 1200 万と記載されているため、ここでは 1 千から 1 千 2 百万ドルと記載している。
- 37) CLF への拠出は、PRI = 資本投資と申告されており、同財団の財務諸表において、その他資産として同ファンドの公正市場価値が記載されている。また同ファンドからのリターンが投資収益として記載されている。2017 年度からは、同種 (リサイクル推進) の別のファンドへの PRI が開始されており、それらを合わせて、投資収益やその他資産時価額が申告されている。こうした営利主体への PRI の中には、労働搾取の防止と削減、倫理的採用の促進、サプライチェーンにおける透明性と説明責任の確立を目的とした企業投資を行う投資ファンドも含まれている。
- 38) Wal-Mart Foundation INC. 2014 Form 990-PF, PRI の項目を参照。



出典：Closed Loop Foundation, Coca-Cola Foundation, Wal-Mart Foundation, 3財団の2014年～2019年のForm 990 PF または Form 990 の情報を基に作成。

図6：Closed Loop イニシアティブの営利・非営利セクター間の資金フロー構図

システム実現のためのリサイクル技術やインフラ整備事業への資金提供を旨とする投資ファンドであり、自治体による当該事業には0%で、民間企業の場合は、市場金利以下での資金提供（投資）を目的に設立されている<sup>39)</sup>。つまり営利事業体でありながら、公益にかなう活動を展開する存在、という位置づけになる。

## 5. SAGCOT パートナーシップの協働構図

SAGCOT は2010年の世界経済フォーラム、アフリカサミットをきっかけに、官民パートナーシップとして活動を開始した。2030年までを期限とし、ビジネスのノウハウと力を活用し、当該地域における零細農家の農業生産性向上による貧困削減を、環境持続可能性と両立しつつ、実現しようとする社会事業のためのパートナーシップである<sup>40)</sup>。農産物の迅速な輸出入のための様々なハード、ソフト両方のインフラ整備をも対象にする。Kramer and Pfitzer (2016, p.5)によると、世界最大の窒素肥料メーカーであるノルウェーのYara Internationalによって主導されたとされるが<sup>41)</sup>、SAGCOTに関わる諸主体の関係構図は図7のようになる。

パートナーシップ、つまりSAGCOTの協議会の構成は主に以下の6種類の領域のメンバーの代表者＝ゲートキーパーから構成される。それらは①民間セクターの営利企業主体、②APEX、農業関連組織、③公的開発機関、財団、研究機関およびCSOs (civil society organizations)、

39) Wal-Mart Foundation INC. 2014 Form 990-PF Statement 5; 2019 Form 990-PF, Statement 6 参照。

40) <https://sagcot.co.tz/index.php/en/about/who-we-are>

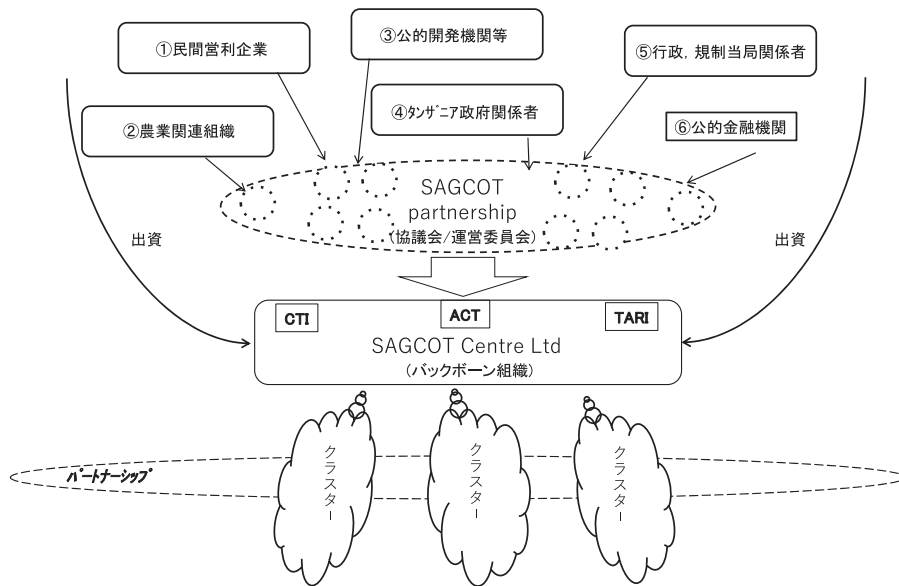


図 7：SAGCOT のコンステレーション

④タンザニア政府関係機関，⑤行政，規制機関，そして⑥公的金融機関，である。①は SAGCOT の発案・発起人とされる Yara International や Unilever，投資会社などの金融機関を含む，55 機関が，②では同国のみならず世界最大の金の探査・精製を行うマイニング会社の APEX とタンザニアを中心とした，農業関連の業界団体や協同組合連合会，財団等 9 機関がリストアップされている。③ではアフリカ開発に関わる，国連環境計画，国連食糧計画，世界銀行などを含む，国際機関を中心とした 34 機関が，④ではタンザニア政府の要職（大統領，関連大臣）の 15 事務局（からの代表者），⑤には農産物の安全性，輸出，港湾整備等に関連する規制当局の 13 部署（の関係者），保険や投資に関する協会を加えた，15 機関が，そして⑥ではタンザニア投資銀行等を含めた，4 機関がメンバーにリストアップされている<sup>42)</sup>。

そしてその下にバックボーン組織として，2011 年に SAGCOT Centre Limited (SCL) がパートナーシップ参加機関の共同出資を経て，タンザニア農業評議会 (ACT: Agricultural Council of Tanzania)，タンザニア産業連盟 (CTI: the Confederation of Tanzania Industries)，タンザニア農業研

41) Kramer and Pfitzer (2016, p.5) では Yara International に焦点を当てているが，SAGCOT の枠組み編成，資金，調整において実質的に主導権を發揮したのは UNDP である。SAGCOT の編成，運営維持に UNDP が果たした詳細に関しては以下を参照。UNDP [2013] *Project Document: Southern Agriculture Growth Corridor (SAGCOT) Capacity Development Project*, UNDP, Prime Minister's Office Regional Administration and Local Government and UNDP TANZANIA, UNDP [2016] *Final UNDP SAGCOT Evaluation Report*, UNDP; The United Republic of Tanzania Prime Minister's Office [2016] *SAGCOT Investment Project: To the SAGCOT Environmental and Social Management Framework*

42) <https://sagcot.co.tz/index.php/en/what-we-do/sagcot-partnership/sagcot-partners>



究所（TARI: Tanzania Agricultural Research Institute）の3機関を中心に設立されている。この3団体がSCLの直接の所有機関で<sup>43)</sup>、内前2機関はSAGCOTパートナーシップのメンバー構成②に含まれている。

SAGCOTパートナーシップ（=協議会/運営委員会）は共通アジェンダとともにそれを実現する投資ビジョンを制定し、SCLは実働組織の連携サポートと投資支援を行う。SAGCOTの実際のコレクティブ・インパクト活動は、地域を単位に区別された複数のクラスターと環境持続可能性を主題とした、各クラスターを横断する水平的パートナーシップを具体的な場として展開される<sup>44)</sup>。

各クラスターではSAGCOTの開発目標に合した複数のプログラムが協働的に展開され、小規模零細農家やアグリビジネス組織などのバリューチェーンの生産性向上を目的に、バリューチェーンとそれを構成する営利・非営利の取引先など関係機関との関係調整を協働の対象にする。クラスターにおける諸関係がビジネスを中心とした複数の協働活動であるのに対して、各クラスターを横断するパートナーシップは、例えば事業展開する地域の自然環境や生態系、生物多様性への事業の影響や保全を、行政や環境保護機関と調査、促進し、クラスターにおける事業活動の影響をフィードバックするための協働となる。ビジネスの促進（クラスター内の諸協働）と環境保全（現場パートナーシップの横の協働）という2種類のコレクティブ・インパクトの諸活動がある種マトリクス的にSCLが投資とパートナーシップ原則を通じて、調整・連携を図る構造となっている。

SCLは、保証有限責任会社（limited company by guarantee）という形態を採る<sup>45)</sup>。アフリカでは、同会社形態は主に法人格を必要とする非営利団体に使用される法人格の一種とされる（ただし同形態の法人が全て非営利法人というわけではない）<sup>46)</sup>。通常、資本金や株主は存在せず、会社の負債を保証するメンバーをその保証負担（=割合）と共に事前に取り決める法人形態で、負債保証者が事業体の実質的な所有者に相当する。

協議会であるSAGCOTパートナーシップを構成する営利主体が事実上の負債保証の担当を担っているものと思われる。ただし、それは単独ではなく、数社による共同であり、かつ直接ではなく、複雑で何重にも及ぶリスクヘッジを施した、ある種の投資シンジケートを介してである。つまり直接的な資金拠出者と資金の受け手との間に、投資ファンド等を設け、その運用益を原資しているということである。Yara Internationalは2008年にSAGCOTの構想を提起

43) <https://sagcot.co.tz/index.php/en/about/our-team/members-for-sagcot-centre-limited>

44) <https://sagcot.co.tz/index.php/en/what-we-do/sagcot-clusters/about-clusters>; <https://sagcot.co.tz/index.php/en/what-we-do/policy-and-enabling-environment/policy-network-members>

45) <https://sagcot.co.tz/index.php/en/about/who-we-are>

46) Companies Limited by Guarantee, Private company limited by guarantee など制度の名称は異なるが同趣旨の法人形態制度は英国や豪州、マレーシアなどにも存在する。詳細は以下を参照：<https://abcexpat.com/blog/en/essential-tips-for-establishing-a-company-limited-by-guarantee-in-africa/>

した後、2011年に土壌の肥沃化のための資材ストックターミナルの建設に\$2千万の投資を開始したと、また20年間で\$34億を投資する旨を、2011年度の同社のインパクト・レポートで表明しているが（Yara International 2011, p.15）、その具体的な拠出スキームは定かではない。

**6. 検討事例における営利・非営利諸組織の連携パターン特性：むすびにかえて**

検討した各コレクティブ・インパクト活動における協議会-運営委員会-バックボーン組織-実働組織の役割を担う諸機関は表6の構成となる<sup>47)</sup>。Kania and Kramer (2011, p.39)はバックボーン組織の法的建付として非営利形態を推奨していた。それはバックボーン組織が財政的役割を担う場合、財団等の非営利機関であることで、寄附や助成された資金の運用やプールに適しているからであろう。

さて、事例検討したコレクティブ・インパクトの諸活動において、営利・非営利の、もしくはセクター横断的な、諸組織の連携は2つの次元において確認し得た。協議会を起点とした資金調達や運用をめぐる投資フォーラムとしての協働と、バックボーン組織以下の実働における連携である。以下その特性を確認しておこう。

**表6：各コレクティブ・インパクト・イニシアティブにおける段階別中心組織の構成**

活動名称	協議会	運営委員会	バックボーン組織	実働組織
Cradle to Career				
Strive Partnership	Greater Cincinnati財団を中心とした複数の地域財団とKW財団の連携		Knowledge Works Foundation INC.	Strive Partnership LLC
Strive Together	諸々の助成財団と地場NPOsの連携（表2）		Strive Together INC.	Strive Together LLC
OHSTI (Ohio High School Transformation Initiative)	諸々の助成財団と地場NPOsの連携		ED Works INC.	ED Works LLC
Partners for a Competitive	Living Cities		Living Cities INC. The National Community Development Initiative	Living Cities INC. Catalyst Fund LLC, —Blended Catalyst Fund LLC
Closed Loop	Closed Loop Partners	Center for the Circular Economy 内のコンソーシアム	Closed Loop Foundation	Closed Loop Partners LLC
SAGCOT	SAGCOT Partnership	CTI, ACT, TARI	SAGCOT Centre Ltd	

47) 各機関の設立のタイミングに時間差があり、時限的に1つの機関が複数の役割を担う期間もあるため、表6はあくまでも事後的な当て込みになる。例えばClosed Loop財団はClosed Loop Partners（協議会）の構成メンバー、特に営利法人からの寄附の受入（資金運用とプール）の役割を果たすが、表6ではバックボーン組織の欄に記載しているものの、Closed Loop イニシアティブにおいてその役割を果たしているのはClosed Loop Partners社である。

### ＜ファンド・レイジングにおける連携パターン＞

協議会を構成するどのメンバーがどのような割当てでいくら拠出し、それをどこでどのように運用し、どれ程の運用益を、どの機関が得て、それを原資にどこに幾ら拠出したのか、その詳細は確認し得ていない。しかしその一端は以下の点から推定し得る。

プログラムとしての Strive Partnership の直接的な協議会は特定し得なかった。しかしその財源は KW 財団の特定勘定（Strive Partnership 用のチャレンジ・ファンド）であった。そこに GC 財団をはじめ、属性の異なる（地域財団、助成財団等）諸財団から寄附が提供され、それを財源としていた。Strive Together INC や Living Cities INC の設立にはマルチセクターの諸組織が協議会に参加しており、事業会社の企業寄附を、その企業財団を含む財団間で運用し、その運用益を、助成財団を通じて GC 財団や KW 財団に提供し、それを自己の財団の財産として運用・プールし、地域の特定プログラム立ち上げの際に、財団間（KW 財団や Living Cities INC）の相互寄附を加え、バックボーン組織の設立や活動資金に活用していると考えられる。

協議会としての Closed Loop Partners の営利主体メンバーである、WM 社、Coca 社、Bank of America は事業会社からではなく、自社の企業財団を経由して CL 財団に寄附（資金拠出）していた。WM は自社財団を通じて、Closed Loop Fund にも出資していた。WM 社や Coca 社は直接 CL 財団に寄附したわけではなく、自社の企業財団への企業寄附を通じて、企業財団の運用益を、CL 財団に寄附をしていることになる。WM 社が Closed Loop Fund に直接資金を拠出した場合、それは営利主体間の通常の経済取引（投資）であり、何の恩恵も享受し得ないが、WM 社→WM 財団→CL 財団・Closed Loop Fund というパスを採ることで、税制優遇の適用を享受し得る。何より財団による運用を通じて、資金のプールと共に、増幅を図れる。

寄附、とりわけ企業寄附というと、資金の提供者と需要者の間での直接的なやり取りを想定しがちであるが、実際は複数の財団間での運用を経て、需要者に資金が供給される。そこでも 2 者間というよりも、複数の財団からの分担拠出であり、それらの財団間は日常的に相互寄附を通じて、資金融通を行っている。協議会はこうした投資や資金配分スキームを決定するための協働である。

### ＜実働における連携パターン＞

コレクティブ・インパクト活動の実働における営利・非営利諸組織の連携パターンとして顕著なのが、プログラムを主導する財団がそのプログラム専従の別財団と LLC 形態の事業体を創設し、1つの事業グループとして事業展開するモデルである。必ずしも活動当初からとは限らないが、KW 財団は自己の社会的役割である、教育関係の社会的課題解決の取り組みにおいて、自己を親財団（非営利機関）とし、子財団（非営利機関）と LLC（営利事業体）を包摂した事業展開形式を採用していた。この営利・非営利諸組織の連携パターンが、Kania and Kramer(2013, p.8) がカスケード構造と表したコレクティブ・インパクトという活動におけるセクター横断的な諸組織の協働構造の実態に該当するのかもしれない。Living Cities INC は子財団を非保有であつ

たが、2社の LLC を実働組織として所有していた。2社とも PRI ファンドレンダーを業務としている。地域の就業能力開発サービスに携わる事業体に資金提供するための投資信託等の金融商品の販売・仲介を行っている（図2参照）。

投資ビジネスを実態とする Closed Loop の実働においては、LLC 形態の親ファンド会社が、LP 形態の複数の子ファンド会社を包摂した事業グループ構成を採っていた。それは営利事業体同士の連携であり、事業取引以外において特段の非営利組織との連携は確認し得ていない。しかし Closed Loop の各ファンドの資本の全てとまでは確認し得ていないが、一部の資本が非営利機関（WM 財団等）から提供されているが故に、Closed Loop Fund 社は循環型社会構築に寄与する取り組みや技術開発に関与する企業や自治体に、低利で資本提供し得る。営利事業体の資本を非営利セクター（財団）から調達し得ていることで、Closed Loop は投資ビジネスを有利に展開し得る。いわゆるペイシエント・キャピタルを調達し得ることで、投資先の営利事業体にも通常よりは低利で資本や事業資金を、つまりペイシエント・キャピタルを、循環的に供給し得るからである。この利点は資本調達における非営利-営利事業体の連携に依存する。

#### < 「連携の連携」の解釈 >

さて、各次元（資金調達と実働）における営利・非営利諸組織の協働や連携も特異かつ重要かもしれないが、2つの次元における異なる組織的協働の連携を1つの照射対象とすることで、営利・非営利の諸組織の画期的な協働と流布されるコレクティブ・インパクトの、連携の産み出す本質的な効果が見えてくる。それは非営利活動にとっての資金供給、かつ自己の裁量下に資金をプールするための投資シンジケートとしての機能である。

一見すると、財団による LLC 形態事業体の活用が、コレクティブ・インパクト活動における営利・非営利諸組織の実働における連携パターンの特性として映るかもしれない。しかしコレクティブ・インパクトの最初の活動とされる Strive Partnership 以前の活動でも、KW 財団（親財団）は ED Works INC（子財団）と ED Works LLC（LLC 形態の営利事業体）を所有し、その3社で資金融通をし、プログラムを実施していた。したがって、実働における営利・非営利の諸組織の連携パターンは、コレクティブ・インパクトという活動に特有というよりは、非営利活動の資金調達、活動継続のための、標準的モデルと捉えた方がいいかもしれない。

この実働における連携パターンも、特定のグループ内において以下のような資金プールの効果をもたらす。KW 財団、GC 財団、Living Cities INC は非営利子財団を非課税対象関連事業体として、LLC を非課税対象外関連事業体として、所管する。しかし図2の非営利財団が保有する LLC はほぼ全て、所有者である財団を一人所有者とする、ディスリガード事業体である。よって、LLC をパートナーシップ事業体と同等に扱うことが可能で、LLC の損益は財団にパススルーすることが可能となる。LLC の活動が非営利機関の本務に合致し得ると判断された場合、LLC の収益は非課税対象関連事業体のそれと同等の扱いを享受し得る可能性がある。つまり非営利機関同士における収益のやり取りとして、税制優遇の適用を受けられると共に、

グループ内での資金プールを強固にする（高岡 2022a,b）。

Closed Loop の LLC 形態の事業体による複数の LP 形態の事業体を包摂した事業展開モデルは、営利事業体同士の連携であるが、非営利機関による LLC 事業体所有という事業展開が産み出す効果と類似の機能を産み出し得る。LP 形態の事業体はパートナーシップであるため、その損益はその持分保有者であるパートナーにパススルーされ、各パートナーのその他の損益と合算して、課税額が算定される。Closed Loop Partners LLC や Closed Loop Fund GP LLC がその傘下に収める各 LP 形態のファンドの持分保有者である場合（仮定ではなく、そうであるからこそ図5のようなガバナンス構造になっていると考えるのが自然である）、各 LP の損益を LLC にパススルーすることで、特定の LP で大損害が発生した場合でも、LLC の段階でグループ内の財務調整を行うことが可能で、投資ファンドとしての Closed Loop グループは、LLC 形態の事業体による LP 形態の事業体の所有という事業体構成によって、投資リスクの分散とグループ内での資金プール（防衛）の機能を得る。

#### <含意と課題>

コレクティブ・インパクト論は、社会的諸課題解決のための活動資金の調達とその実働における2つのセクター横断的な諸組織の連携の内、後者に焦点を当て、それを特異で画期的な組織現象として捉える傾向にある。しかし本稿は、2つのフェーズに跨がる2つの協働を1つの連携として捉えた場合、異なる事象として捉え得る余地を示唆した。それは営利・非営利各事業体の本務の活動による価値創出を基礎づける金融エコシステムとでも言うべき、営利・非営利の諸組織の結節である。本稿の検討事例の解釈は、リスクヘッジを何重にも施した、資金調達・確保のための投資シンジケートの域に留まり、営利・非営利の連携に起因するマネタイズの機能を十分に捉えているわけではない。しかしコレクティブ・インパクトという概念に象徴される、営利・非営利の諸組織の結節は、それぞれの諸活動のマネタイズに与えるインパクトこそが、影響の結集の本質かもしれない。

社会的課題解決という公益的性質の活動を軸に編成される営利・非営利の両セクター・制度に跨がる営利・非営利の諸組織の結節を金融エコシステムと捉え、それが営利・非営利の諸組織の価値創造に与える影響のメカニズムを探ることが本稿の次なる課題となる。

\*本研究は JSPS 科研費 基盤研究 (C) (課題番号:21K01699) の助成に基づく研究成果の一部である。

#### 参考文献一覧

- Barnes, Melody, Born, Paul, Harwood, Richard, Savner, Steve, Stewart, Stacey and Zangli, Martin [2014] "Roundtable on Community Engagement and Collective Impact", in Collective Impact Forum ed. *Collective Insights on Collective Impact*, pp.12-14.
- Closed Loop Partners [2022] *Closing the Loop: The Transition to Circularity*, Closed Loop Partners 2021 Impact Report

- Gold, Alison [2013] *Partners for a Competitive Workforce: Insight from Solving Problems through Cross-sector Partnerships*, LIVING CITIES
- Kania, John, Hanleybrown, Fay, and Juster, Jennifer Splansky [2014] “Essential Mindset Shifts for Collective Impact”, in Collective Impact Forum ed. *Collective Insights on Collective Impact*, pp.2-5.
- Kania, John and Kramer, Mark [2011] “Collective Impact”, *Stanford Social Innovation Review*, Winter, pp.36-41.
- , [2013] “Embracing Emergence: How Collective Impact Addresses Complexity”, *Stanford Social Innovation Review 10<sup>th</sup> Anniversary*, pp.1-14.
- Kramer, M. R. and Pfitzer, M. W. [2016] “The Ecosystem of Shared Value”, *Harvard Business Review*, October, pp.1-11. (クラマー & フィッツァー著, 辻 仁子訳 [2017] 「コレクティブ・インパクトを実現する 5 つの要素」, 『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』, 2月号, pp.16-28.)
- Mackay, Tanya, Tually, Selina, Due, Clemence and Goodwin-Smith, Ian [2020] *Rethinking Community Development: What Dose Collective Impact Offer?*, The Australian Alliance for Social Enterprise
- Mccray, J. [2012] *Is Grantmaking Getting Smarter?*, GEO
- Pfitzer, Marc, Bockstette, Valerie and Stanp, Mike [2013] “Innovating for Shared Value”, *Harvard Business Review*, September, pp.2-9. (フィッツァー他著, DHB レビュー編集部訳 [2014] 「『共通価値』を創出する 5 つの要素」, 『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』, January, pp.110-121.)
- Pompa, Claudia [2013] *Understanding Challenge Funds*, ODI
- 高岡伸行 [2018] 「ソーシャルビジネス概念の社会的責任ビジネス観」, 『日本経営学会誌』, No.40, pp.28-42.
- , [2022a] 「ペイシェント・キャピタリストのリスクテイクとインキュベート機能の構造」, 『経済理論』, 408号, pp.47-67.
- , [2022b] 「Newman's Own モノグラフィー」, 『研究年報』, 第 26 号, pp.373-389.
- , [2023] 「コレクティブ・インパクト・イニシアティブのコンステレーション」, 『経済理論』, 413号, pp.51-66.
- Turner, Shiloh, Merchant, Kathy, Kania, John and Martin, Ellen [2012] “Understanding the Value of Backbone Organizations in Collective Impact”, *Stanford Social Innovation Review*, Winter, pp.1-9.
- Yara International [2011] *Creating Added Value, Making Impact*, Knowledge Grows