

ISSN 1883-6755

文部科学省私立大学戦略的研究基盤形成支援事業（平成 26 年度）

「インパクト投資活用による社会的企業の公共サービス改善効果に関する研究」

非営利・公共経営研究 調査研究シリーズ No.27

**2014 年度 英国調査**

**英国におけるソーシャルインパクト・ボンド（SIB）と**

**社会的インパクト評価に関する研究**

**報告書**

2015 年 3 月

明治大学 非営利・公共経営研究所

# 目次

1. 概要 .....	2
2. 調査結果 .....	4
(1) コラボレイト (Collaborate) .....	4
(2) ビジネス・イン・ザ・コミュニティ (Business in the Community [BITC]) .....	8
(3) プライスウォーターハウスクーパーズ センターズ・フォー・ソーシャルインパクト (PricewaterhouseCoopers [PwC] Centres for Social Impact) .....	15
(4) ネスタ (Nesta) .....	22
(5) 英国内閣府 センター・フォー・ソーシャルインパクトボンド (The Centre for Social Impact Bonds - Cabinet Office) .....	33
(6) アレックス・ニコラス教授 (Professor Alex Nicholls) .....	42
(7) セイント・マンゴズ・ブロードウェイ (St Mungo's Broadway) .....	49
(8) ニュー・フィランソロピー・キャピタル (New Philanthropy Capital [NPC]) .....	59
(9) ザ・スタート・ネットワーク (The START Network) .....	64
(10) サラ・ベリー (Ms. Sarah Bailey) .....	68
(11) ザ・フォイヤー・フェデレーション (The Foyer Federation) .....	72
(12) オフィス・フォー・パブリックマネジメント (Office for Public Management [OPM]) .....	78
3. ヒアリング調査英文要約 (English Interview Summaries) .....	88
(1) The Centre for Social Impact Bonds in the Cabinet Office .....	88
(2) St Mungo's Broadway .....	93

	<b>2014 年度 英国調査</b> <b>英国におけるソーシャルインパクト・ボンド (SIB) と</b> <b>社会的インパクト評価に関する研究</b>	
--	---	--

## 1. 概要

---

明治大学非営利・公共経営研究所（明治大学特定課題研究ユニット）は、2014 年度に文部科学省から私立大学戦略的研究基盤形成支援事業（以下、大型研究）の研究助成を受けて、社会的投資と社会的企業に関する国際比較研究に取り組んでいる。

本報告書は、大型研究のプロジェクトの一環として 2014 年 10 月 27 日（月）から 10 月 31 日（金）にかけてロンドンで実施した、英国におけるソーシャルインパクト・ボンド(SIB) と社会的インパクト評価に関するヒアリング調査の成果をまとめたものである。

### 調査目的

- (1) ソーシャルインパクト・ボンド (SIB) を始めとする社会的投資市場の実態調査
- (2) 公共サービスの民間開放や官民連携、公共サービス法に象徴される社会的価値重視の公契約改革に関する実態調査
- (3) SROI（社会的投資収益分析）等の社会的インパクト評価に関する実態調査

### 調査期間

2014 年 10 月 27 日（月）～ 10 月 31 日（金）

## 調査対象団体

10月27日(月)	Collaborate
	Business in the Community (BITC)
10月28日(火)	PwC Centres for Social Impact
	Nesta
10月29日(水)	Centre for Social Impact Bonds - Cabinet Office
	Professor Alex Nicholls (University of Oxford)
10月30日(木)	St Mungo's Broadway
	New Philanthropy Capital (NPC)
	The START Network
10月31日(金)	Ms. Sarah Bailey (Associate Research Fellow at University of Exeter)
	The Foyer Federation
	Office for Public Management (OPM)

## 調査参加者

研究分担者	
塚本 一郎	明治大学経営学部教授・公共経営学科長(研究代表者)
千葉 貴律	明治大学経営学部教授
関 正雄	明治大学経営学部特任准教授
金子 郁容	明治大学経営学部特任講師
西村 万里子	明治学院大学法学部教授
馬場 英朗	関西大学商学部准教授
吉岡 貴之	明治大学共同研究員
タニア ダウハニユーク	明治大学大学院ガバナンス研究科大学院生
オブザーバー	
高橋 径子	一般社団法人 RCF 復興支援チームプロジェクト・マネージャー
白戸 伸一	明治大学国際日本学部教授
朴 恩芝	香川大学経済学部教授
松本 典子	駒澤大学経済学部准教授

## 2. 調査結果

---

### (1) コラボレイト (Collaborate)

#### 1) 調査概要

- ・調査団体名：コラボレイト
- ・住所：Clarence Centre for Enterprise & Innovation. 6 St George's Circus, London, SE1 6FE
- ・URL：www.collaboratei.com/
- ・調査日：2014年10月27日（月）12:00～13:00
- ・ヒアリング調査実施場所：Clarence Centre for Enterprise & Innovation. 6 St George's Circus, London, SE1 6FE
- ・調査参加者：金子郁容、白戸伸一、関正雄、高橋径子、タニア・ダウハニユーク、千葉貴律、塚本一郎、西村万里子、朴恩芝、馬場英朗、松本典子、吉岡貴之
- ・調査対応者：Dr. Henry Kippin (Executive Director & Visiting Research Fellow at Queen Mary University of London)

#### 2) 団体概要

コラボレイトは、公共サービスのアウトカムを改善し、持続的なコミュニティと強力な市民社会を醸成していくために、公共セクター、企業セクター、社会セクター間の効果的で持続的な協働 (collaboration) を促進することを目的として設置された、独立したコミュニティ利益会社 (Community Interest Company) である。新たな官民パートナーシップの枠組みの中で、公共サービス事業委託のリスクと機会、また、社会セクター団体がどのように公共サービス事業を受託し提供すべきか等について、調査や研究、助言をしている。コラボレイトのオフィスはロンドン・サウスバンク大学の Clarence Centre for Enterprise & Innovation に置かれている。



Henry Kippin 氏

### 3) ヒアリングの要約

#### ① コラボレイトの活動方法、ビジネスモデル、資金源

コラボレイトは、「社会的企業は、社会的な使命を持つ起業家である」との自己認識のもとに以下の三つの方法で活動を進めている。

1. 「Thinking (思考)」: 協働 (Collaboration) を中心の概念にして、将来の新しい公共サービスの供給モデルを考えて開発する。
2. 「Culture (文化)」: イベント、ワークショップやフェスティバルの開催を通じて、協働の文化を支援する。
3. 「Practice (実践)」: 地方自治体、企業、内閣府、国連開発計画等さまざまな組織や団体との協働作業を進める。

コラボレイトの収入には、補助金の部分 (研究からの収入) と手数料の部分 (実践からの収入) がある。コラボレイトは小さな組織なので柔軟に動く必要があり、他の組織との協力が必須である。

#### ② コラボレイトとロンドン・サウスバンク大学の関係

ロンドン・サウスバンク大学はコラボレイトの設立資金 (賃料の出資) の出資者の位置づけとなる。この大学は、大学としての優位性を研究や教育以外の実践に求めようとしており、将来は、学生が社会サービスや公共サービスの分野で仕事を得るようになるだろう。現在は大学の職員のコラボレイトへの派遣はないが、コラボレイトを通じて公共経営の実務を着実に蓄積していく方針なので、大学で公共経営を教える人間がコラボレイトで働いたり、コラボレイトの職員が教育に携わったりする双方向の関係が生まれてこよう。長期的には、大学の資源をもっと活用して研究の部分強化してだけでなく、他の団体や研究機関などとの連携も考えたい。大学の補助金を通じて研究資金を得ることはしていない。

#### ③ 社会的価値法 (Social Value Act) について

中央政府、地方自治体にとって社会的価値 (Social Value) は、当たり前の話になった。多くの地方自治体は、経済的・社会的・環境の利益 (3つの利益) を委託先の選定に関連づけることを肯定しているが、実践面では、地方自治体によって進め方が異なる。特に、委託をすることに対して、コスト以外の側面で意見が分かれており、実際の枠組みまで落とした地方自治体は限られている。社会的価値調達枠組み (Social Value Document Framework) を実際につくり、委託に際し、サプライチェーン全体を通してこれに従わなければいけないという規定や、職員には生活賃金を払わなければいけないということを決めた地方自治体もあれば (例 Oldham)、社会的価値の意味やその価値、住民を巻き込む必要性を理解はしているものの、実践には至っていないところもある (例 Sunderland)。

もし民間の契約者が社会的価値を理解してなければ、その契約者を相手にする地方自治体や政府も真剣にならないので、民間も含むすべてのセクターに社会的価値の意義を周知

徹底させることが重要になる。そして、リスクをどこが負担するかが結局はポイントになる。公共部門とリスクを分担できる民間企業は恐らく大手の企業になろうが、こうした大企業が社会的企業に委託できる仕組みにできるよう、民間セクター、特に大手の企業の理解を深めていくことが必要である。

現在、内閣府で社会的価値法を見直しているが、この法律の欠陥は、地方自治体が現場で行うサービスであるにもかかわらず、議論が専門家同士の話にとどまり、仕組みの設計に一般市民を十分に巻き込んでいないことにある。市民の視点で公共サービスをとらえ、それを土台に公共サービスを構築していくべきである。

#### ④ 社会的価値法の目的、EU法との関係

法律の趣旨としては、公共サービス市場における委託先の選定の際に、資金力のある強い企業よりも、付加価値を提供できる非営利団体の機会を増やすことが目的だったが、実践のところではそうはなっていない。法律があくまでも自発的な（義務付けではない）枠組みのレベルにとどまっており、実際に契約を獲得しているのは大きな組織である。

他方、成功して、新しいモデルがうまく機能することを実証している社会的企業もあり、結局、重要なのはリスクということになる。委託先側のリスクだけでなく、委託者（Commissioner）もどれだけリスクをとれるかというところに尽きる。

ここでいう、委託者にとってのリスクは、「どうやって特別なニーズを必要としている子どものための予算を50%減らすことができるか」から、「人々にどうやって独立した生活を送れるようなサービスを提供できるか」に発想を完全に变えること、つまり問題のとらえ方を変えることに存在する。現在提供しているサービスに出発点を置くのか、人々の需要に出発点を置くのかは大きな違いである。

人々の生活を変えることが変化だとすれば、社会的企業は組織上、あるいは社会的な使命上、それが得意で、変革をもたらすことのできる存在である。大手の企業には変革をもたらすような力はまだ欠けている。ただ、社会セクターにも一つの転換点に来ており、これまでは、契約を取っていたのはG4Sとか、サークルとか、キャピタルといった大手の組織だったが、小さな団体でも委託を落札できるようになってきている。

競争制限的な面もある社会的価値法と競争最優先のEU法の矛盾点については現在激しい議論があり、明確な答えは出ていない。来年、EUの調達指令（Document Directive）が改正されることになっているが、その趣旨は誰が入札に勝つかということではなくて、あくまでも枠組みにあり、委託者の役割についてはさまざまな議論があると思う。

#### ⑤ 開かれた公共サービス（Open Public Services）の必要性

公共サービスの更なる開放の必要性については政府も認識している。社会的な構造として公共サービスをさらに開放していかないと、コネやツテに頼った委託のやり方は改善しない。中央で設計された公共サービスはもはや成り立たないという合意形成が出来、専門家

の間では公共サービスを変えなければいけないとの共通認識が出来てきている。しかし、個別の方法論になると意見が分かれて、「開かれた公共サービス」の定義は何なのかというところで総花的になる。

社会的企業には、非常に大きな機会がある一方で大きな脅威もある。「インプット」ではなく「アウトカム」で測ることや、「成果報酬型契約（Payment by Results [PbR]）」の仕組みは良いことだと捉えられている。しかし、現実には、特に小さな組織や団体に対しては、リスク、特に財務リスクが大きな懸念材料となり、市民へのサービス活動を圧迫する。社会的企業は革新性を持ったセクターであり、市民を巻き込み、関与させることができるという意味で有望だが、生き残れるのは契約の入札で落札できる場所に限られてしまう。

#### ⑥ 「公共のためのサービス」(Service for the Public) と「公共サービス」(Public Services)

コラボレイトでは「公共サービス」ではなく「公共のためのサービス」と表現している。「公共サービス」では、現状が出发点となり、非常に狭い解釈であるのに対し、「公共のためのサービス」は、市民と一緒にやっていくという姿勢があらわれて、そのセクターが互いに責任を共有する意識の表現になる。なお、「公共のためのサービス」は人々の増大していく要求を常に満たすということの意味するのではない。むしろ市民は何を得られるのか、サービス提供団体は何を提供できるのかについてのバランスを模索しなくてはならない。市民側は「当然受ける、受給する権利がある」(Entitlement) との捉え方ではなく、双方向のプロセスで考えるべきだし、サービス提供団体側も一方的にサービスを提供するだけでなく、人々が独立した暮らしができるように支援するとか、人々の能力を高めるといった方面により多くの努力を注ぐ必要がある。

#### ⑦ 企業セクターに対する活動（「Readiness [準備をさせる] 活動」）

民間企業に対しては社会的な変化の必要性を理解してもらうことが重要である。今後の社会関係の変化や、必要な行動の変化を民間企業の職員に理解させる取り組み(Readiness 活動)を行っているが、まだ大きなギャップがある。ある地方自治体で公共サービスの提供に大手のスーパーマーケットを巻き込んだ成功例がある。高齢者に買った物を届け、届けたついでに何らかのサービス作業(電球を交換する、お茶をつくる、医者に連れていく、連絡をするなど)を行うものである。一方、失敗例としては、ある非常に大きな企業に市民や顧客に尊厳を持って対応する方法を説明したが、「そんなものは契約書には入っていない」というのが会社側の反応であった。サービスの提供者は、他者と共同して責任を分担すべきであり、公共サービスの提供は政府、あるいは社会的企業だけの役割ではなく、民間企業も積極的かつ自主的・自発的に責任をとるべきである。責任は、それぞれの共同者間で分配・共有しなければいけない。

(文責：丹治博司)

## (2) ビジネス・イン・ザ・コミュニティ (Business in the Community [BITC])

### 1) 調査概要

- ・調査団体名：ビジネス・イン・ザ・コミュニティ
- ・住所：137 Shepherdess Walk, London, N1 7RQ
- ・URL：http://www.bitc.org.uk/
- ・調査日：2014年10月27日（月）15:00～16:00
- ・ヒアリング調査実施場所：137 Shepherdess Walk, London N1 7RQ
- ・調査参加者：金子郁容、白戸伸一、関正雄、高橋径子、タニア・ダウハニューク、千葉貴律、塚本一郎、西村万里子、朴恩芝、馬場英朗、松本典子、吉岡貴之
- ・調査対応者：Ms. Sue Adkins (International Director) & Ms. Vicky Dodman (International Programme Manager)

### 2) 団体概要

ビジネス・イン・ザ・コミュニティ (BITC) は、より公正で持続可能な社会を作るために、企業と社会を繋ぐ活動をしており、1982年にチャールズ皇太子が総裁となり、登録チャリティ団体として設立された。BITCは、産業を取り巻く地域の活性化を目指してベンチマーキング・ツールを作成し、企業の戦略やその統合のされ方、経営実務、最終的に社会・環境に与える影響などを測定して企業の行動を評価している。BITCでは400人を超えるスタッフが、イングランド、ウェールズ、北アイルランドの各支部で活躍しており、また、英国の上場企業の80%以上がBITCに加盟している。



Sue Adkins 氏

### 3) ヒアリングの要約

#### ① 活動の進め方 (「We Offer」、 「We Ask」)

ビジネス・イン・ザ・コミュニティ (BITC) は、(1) 会員へのサポート (「We Offer」)、すなわち、訓練や、ツール、助言、調査・研究、ネットワークの提供を通じて会員企業がより責任あるビジネスを行えるように支援することと、(2) 会員への要請 (「We Ask」)、すなわち、社会的な問題や環境上の問題の解決を要請するキャンペーンを通じて企業の責任を追求することの二つを進めている。

「教育」と「若者」(多くの国で若者が仕事を得られずに彼らの才能を無駄にしている)、や「企業の芸術支援」や、「持続可能な将来の構築 (環境、社会、経済の持続可能性)」など

に加え、最近では「職場と従業員」（従業員のメンタルヘルス、男女間格差、不平等など）の問題も重要になりつつある。

## ② 「Business Class」プログラム（学校と企業の共同プログラム、We Offer アプローチ）

イギリスでは若者が「STEM」（科学：Science、技術：Technology、工学：Engineering、数学：Mathematics）の学習意欲を失っている。しかし、「STEM」は重要な専門知識である。そこで「Business Class」プログラムでは、企業（大手エンジニアリング会社）の従業員が指導者になってその重要性和、それがどのようなキャリアパスにつながるかを生徒に理解させる試みである。学校側はニーズを明確にし、戦略的な計画を立てて企業側と手を組む。BITCは資金の供給や訓練実施で支援する。このプログラムの拡大版が「Business Connectors」でBITCの地域のチーム（マンチェスター、ヨークシャー、ブリストルなど）や国際的な共同ネットワークを通じて活動を広げている。

## ③ 「Ban the Box」キャンペーン（失業対策のWe Ask アプローチ）

BITCでは昨年10月から「Ban the Box」キャンペーンを展開している。「We Ask」の活動の一例である。イギリスでは就職の申込書に前科の有無（有罪判決を受けたかどうか）を聞く項目がある。これをなくそうというもので、少なくとも最初の段階の評価項目には前科の有無を加えないということを求めている。初年度は25の企業（従業員数は20万人に相当）がこのキャンペーンに参加した。この結果、参加企業からは応募者の数が増えて質も高くなったという評価を受けた。また再犯防止により、刑務所のコストなどを含めて110億ポンドの費用節約にも貢献したと評価されている。イギリスの民間企業の5%が前科を聞く項目をなくしたら有罪判決を受けたことのある人たちが応募できる職が約100万以上増えると考えられている。

## ④ 「Opportunity Now」キャンペーン（不平等対策のWe Offer アプローチ）

会社内や業界間差のベンチマーク（Benchmark）サービスを行ない、男女の賃金差について本来企業が提供すべき水準を提示するキャンペーンを展開している。イギリスでは男女の賃金格差が16%ある。平等人権委員会（Equality & Human Rights Commission [EHRC]）は金融サービス庁（Financial Services）を調査し、総年間所得で60%の賃金格差があることを見出した。この活動は、もともとは職場での女性の役割に取り組んでいたが、最近では「機会への競争」（Race for opportunity）という取組みの中で、どのような人種、文化の人でも職場において均等な機会が与えられるべきだという主張を展開している。

## ⑤ 「Talent & Skills」キャンペーン

2020年にはイギリス内の500万人の雇用者に、より高度のスキルが必要になると推測されているが、労働者の70%は既に義務教育を修了している。そこで、企業に研修制度の重

要性を理解してもらうことを目指して、若者のビジネス上の技能の向上に取り組んでいる。

単なる慈善ではなく業務に即したものであるため、見返りもあり、最近の調査では、人材開発を積極的に行わない会社は、積極的に行う会社と比べて、破綻する可能性が 2.5 倍になるという結果が出ている。また、EDF Energy（大手電力会社）では経営部門のマネージャー職の 95%を内部から昇進させており、採用にかかる費用を大幅に節約している。

## ⑥ 社会的価値法 (Social Value Act)

2013 年 5 月に導入された社会的価値法では、公的な資金の投入に際して委託者 (Commissioner) や地方自治体に対して社会的価値の検討義務を課す。

この義務は調達にも適用され、例えば、地方自治体が公営住宅を建設する際には、建設会社は入札時に社会的な価値を示さなければならない。ケータリングサービスを採用する時も同様である。しかし、この法律の制定時に社会的価値の定義とその測定の手法が明確にならなかったという問題がある。BITC の役割は、会員企業に最新情報を提供し、政府と話をし、社会的価値の異なる取り上げ方を理解し、三者間の会議を開いて社会的な価値の理解を促進することにある。企業にサービスを提供する一方で企業を後押しし、政府と話し合い、企業側の意見を反映させるという Offer と Ask の中間的な役割である。

## ⑦ 国際戦略テーマ (International Strategic Themes)

人権 (Human Rights) と国際災害支援 (International Disaster Relief) の二つのテーマに取り組んでいる。

人権については国連の「企業と人権に関する指導的原則」(Ruggie Principle on Business and Human Rights) に基づき、政府には人権を守る義務があり、企業は人権を尊重する義務があると考えている。例えば遠い国から物を調達している場合、誰が、どのような労働状況下でつくっているのか、社会的に適正であるかを監視する義務がある。この原則は企業が (現場から遠く離れたロンドンにおいても) 守るべき手順や方法を示している。

また、自然災害などが発生した時の企業の役割や、被災地域とどう関わり合って復興を支援していくかに関するプロジェクトがある。国際災害支援活動はここ数年非常に重要な活動分野となっており、地球規模での災害が起きるたびに会員企業から問い合わせを受ける。2004 年、2005 年のスマトラ島沖大地震での大津波や 2010 年のハイチ大地震の時の対応経験をもとに企業としてどのような形で支援活動に参加したらよいかを示す枠組みをつくり、企業に提供している。また、国際開発省 (Department for International Development) と連携して災害救助に企業の力を結集する国際災害支援活動を行っている。

2013 年には 308 件の自然災害が発生し、保険が付保されたものだけで 1400 億ポンドの損失が発生した。このような国際災害活動に参加することは、企業としても社会的・人道的にも意義があり、コミュニティの立場からは、いずれの問題にも取り組む必要がある。私たちは活動が持続可能であるよう支援している。

日本の原発事故では日本のような豊かな先進国でも、大きな災害が起こるということが分かった。お金だけの問題ではなく企業や従業員の持つ技能、知見、製品、サービスの全てを結集して国際災害支援活動を持続可能なものにしていくことが重要である。

#### ⑧ 表彰制度（BITC 賞、ヨーロッパ CSR 賞、国際的表彰）

表彰は 15 年～20 年ぐらい前から実施しており、表彰制度の運営についての支援、助言、訓練を行なっている。BITC 賞とヨーロッパ CSR 賞の二つの表彰制度があるが、モデルは同じである。まず企業に対して特定の表彰分野に応募するように促す。選定の基準は、活動の内容と活動の理由、そしてビジネス上及び社会的な結果である。

社会的な利益（Social Case）や社会的成果（Social Result）の評価についてはエビデンスの水準を「乏しい、十分、強力」の三水準で行っている。評価基準はプログラム毎に異なるが、実際に実務経験があり、その活動の難易を理解している人たちが審査員として評価を行う。賞の背景となる文脈を理解することが重要である。また、社会的な利益とビジネス上の利益の両方について定性的なエビデンスと定量的なエビデンスを求める。例えば、コストを 100%下げた（ビジネス上の利益）というエビデンスと同時に従業員の幸福や福利の改善にどのくらい役立ったのか（社会的利益）というエビデンスを求める。絞り込んだ候補について上級ビジネスリーダーからなる審査員が、ビジネス上の利益と社会的な利益の両方に基づいて審査して、各分野の表彰企業が決まる。33 カ国で同じ審査を行い、二つの表彰の全ての分野を合わせると全部で 60 企業がブリュッセルで表彰される。また、監査も重要であり、独立した第三者によって監査を受けている。社会的責任や持続可能性、企業の社会的責任に対する重要性の高まりとともに、賞の公平性、正当性、適正性についてみんなの理解を得ることが必要になる。

一方、世界の開発や国際災害救助活動に対する表彰も実施している。昨年は、シェルやブリティッシュ・テレコムの子会社のフィリピンの台風ハイヤンの災害支援活動の他、運送会社や国際的な法律事務所、建設会社などが表彰された。

なお、災害時と平常時の企業の役割は基本的には同じであり、各企業の核となる原理や事業、専門知識、サービスを災害時に適用すること、例えば法律事務所ならその専門知識を生かして法的あるいは税務上の障壁を取り払う活動を行うことが重要である。

（文責：丹治博司）

#### 4) ヒアリング調査からの考察

##### ① はじめに：活動概観とその特徴

ビジネス・イン・ザ・コミュニティ（以下 BITC と略す）は、チャールズ皇太子が総裁を務め、1982 年のスタート以来 30 年の活動実績をもつ、英国を代表する CSR 推進のチャリティ団体である。英国の伝統的なチャリティ精神を背景にしつつも、進化するグローバ

ルな CSR の最新動向を積極的に取り入れて、英国における企業のコミュニティへの貢献を強力に後押ししてきた。

特に最近では、説明時に強調されていたように、従来のフィランソロピー型の貢献から企業の Core Competence を活用した貢献へとより本業指向を強め、さらに国境を越えたグローバルな活動の支援にも力を入れている。

BITC とは 2012 年の経団連 CBCC (Council for Better Corporate Citizenship : 企業市民協議会) のミッションでも面談したが、その時はホテルの会議室での会合だったため、オフィスを訪問するのは今回が初であった。前回 2012 年訪問時の情報も加味し、当研究プロジェクトに示唆を与えてくれる点につき、以下で考察を試みる。

## ② 示唆その 1 : 国際的な展開

今回は応対者が国際部門の方だったこともあって、BITC が最近国際展開に力を入れていることが印象的だった。元々 BITC の活動は英国内の地域コミュニティに軸足をおいてきた。しかしその活動範囲は今やグローバルな広がりを見せ、世界 67 か国、137 の連携ネットワークも活用して大きく世界へと広がっている。

これは、企業のグローバル展開に呼応して、提供するサービスもグローバル化する必要が高まっているためと思われる。たとえば、英国企業の海外進出に伴う進出先での CSR 活動を支援して欲しいというニーズ、また外国企業の英国内拠点での CSR 活動支援のニーズなど、もはや国内企業を対象とした国内での支援サービスだけでは対応しきれないケースが増えてきているからであろう。昨年始めた新たな CSR 優秀企業の表彰制度では、さらに一歩踏み込んで英国色を消しており、EU 全域の企業をはじめ全世界の企業も応募可能としている。

こうした企業活動のボーダレス化に対応した支援組織の動きは、BITC に限らない。たとえば、サンフランシスコを本拠とする米国の CSR 推進団体、BSR (Business for Social Responsibility) も、グローバル展開に力を入れている。BSR は、近年日本を含むアジア各拠点に事務所を設置し、例えば中国やミャンマーに進出する日本企業への CSR 活動支援サービス提供などに力を入れている。

翻って、日本国内の CSR 推進団体は、その性格が企業主導か市民団体主導かに関わらず、専ら国内目線で日本企業を相手としており、このようにグローバルな目線で本格的な活動支援をしている団体は残念ながらまだない。経団連 CBCC は、グローバルな CSR の最新動向を日本企業の経営に生かすべく海外団体との交流を深めているし、最近では日本 NPO センターなど NPO 中間支援組織にも海外とのネットワーク強化の動きはあるが、国の内外を問わずシームレスな支援ができる体制の構築には、いずれもまだ至っていない。

BITC の活動の歴史から、今後の日本のインパクト投資のあり方へのインプリケーションを考えると、この国際化の観点がある。まずは当面、日本社会の実情に合わせた実践が積み重ねられるであろうが、中長期的にはガラパゴス化しないような注意も必要であろう。例え

ば将来、日本モデルをアジア諸国へ展開するような場合にノウハウ移転や人材育成がスムーズに行われるように、グローバルなポータビリティを当初から意識しておくことが望まれる。また、プロジェクト自体が複数国にまたがることも十分に考えられる。その際に、日本の関係者、例えば中間支援組織などが海外で支援したり、海外のインパクト投資関係者と協働したりすることも考えると、早くからの国際化への配慮は有効に生きてこよう。

インパクト投資は2013年のG8でも、重要な動きとして取り上げられ、評価手法の国際標準化検討などのタスクチームが立ち上がった。当面は各国とも国内でローカルなプロジェクトが進められていくであろうが、そこから徐々に洗練され汎用化された標準的手法やツール類が生まれることであろう。そうした国際的な動きとは今後も同期をとっていく必要があると考えられる。

### ③ 示唆その2：CSR とのシナジーの可能性（コレクティブ・インパクト）

今回、BITC のプレゼンのなかで、社会的課題として紹介のあったのが、「Ban the Box」という就職活動時のオンライン履歴入力画面から犯罪歴の項目を抹消する、企業の自主的な動きである。これは受刑者の社会復帰や再犯抑止にも寄与する取り組みであり、例えばこれまでのキャンペーンは、雇用を促進し結果的に刑務所コストを相当額節約したとする試算もある。

再犯防止という社会的課題解決につながる取り組みとして、このような企業のイニシアチブは有効なものであるし、他のケースでも政府や市民社会組織、社会的企業家などが価値を共有し、協働することができれば、社会的インパクトを増大することが出来よう。いわゆる、さまざまなセクターの協働が生み出す、コレクティブ・インパクトである。価値の共有やインパクト測定手法の開発・共通化など、いくつかの前提をクリアすることが必要だが、単独の取組では生じえない大きなインパクトを生むための手法として、注目されている。

現在、インパクト投資やソーシャルインパクト・ボンド（SIB）の普及・発展では、主要なプレーヤーである政策当局、投資家、サービスプロバイダーや中間支援者などの役割が注目されている。一方で、企業の役割にはほとんど言及されていないし、既に確立された概念であるCSRは、隣接領域でありながら別世界であると考えられている。しかし、事業展開やマネジメントに関する能力・経験をもち、同じ志をもって社会的課題の解決に取り組む企業の力をどのように生かしていくのか、シナジー効果をどうしたら生み出すことができるかは、今後の重要な検討課題であろう。

その意味で、今回のヒアリングで得られた「Ban the Box」の事例は、企業を含めたコレクティブ・インパクトによってスケールアップをめざすことの可能性を示唆する貴重なヒントであった。BITCは2002年から長年にわたり継続的にCSRの企業調査を行っており、実態を把握し評価手法についての知見も蓄積している。数々の事例から得られたノウハウを活用し、マッチメイクやインパクト評価といった機能を果たすことができる。BITCのよう

な CSR の中間支援組織は、インパクト投資における企業との協働をプロデュースする役割を果たす可能性があるのではないかと。BITC の今後の動きに注目していきたい。

(文責：関正雄)

#### 5) 入手資料

- 発表用パワーポイントスライド
- BITC の紹介パンフレット
- BITC の国際災害救助活動に関するパンフレット (Business' Unique Contribution: International Disaster Relief)
- BITC が 2014 年に表彰した団体の紹介パンフレット (The Winners Book: Award Winner 2014)



BITC のオフィスにて集合写真

(3) プライスウォーターハウスクーパーズ  
センターズ・フォー・ソーシャルインパクト  
(PricewaterhouseCoopers [PwC] Centres for Social Impact)

1) 調査概要

- ・調査団体名：PwC センターズ・フォー・ソーシャルインパクト
- ・住所：PricewaterhouseCoopers LLP, 7 More London Riverside, London, SE1 2RT
- ・URL：<http://firestation.pwc.co.uk/centre-for-social-impact.html>
- ・調査日：2014年10月28日（火）12:00～14:00
- ・ヒアリング調査実施場所：PricewaterhouseCoopers LLP, 7 More London Riverside, London, SE1 2RT
- ・調査参加者：金子郁容、白戸伸一、高橋径子、タニア・ダウハニューク、千葉貴律、塚本一郎、西村万里子、朴恩芝、馬場英朗、松本典子、吉岡貴之
- ・調査対応者：Dr. Mark Graham (Director, PwC UK) & Mr. Matthew Johns (Senior Associate, Sustainability & Climate Change)

2) 団体概要

PwC センターズ・フォー・ソーシャルインパクトは、PwC の社会イノベーション及びインパクト測定に関する様々なセンターの中核的ネットワークである。PwC センターズ・フォー・ソーシャルインパクトでは、革新的な社会的事業を生み出し、その社会的価値を最大化することを目指して、社会イノベーションに関する最新情報や資源を共有し、コミュニティ・プログラムを提供し、社会的企業家に協働のための場所やトレーニング、イベントを提供している。また2011年には社会的企業家のための会員制クラブを作り、社会セクター団体、政府機関、企業に様々なサポートを提供している。



Dr. Mark Graham 氏

### 3) ヒアリングの要約

#### ① イギリスの社会的経済に影響を与える政府のアジェンダ（開かれた公共サービス[Open Public Services]とビッグ・ソサエティ・キャピタル[Big Society Capital]

イギリスには社会的経済に影響を与える政府のアジェンダが 2 つある。第一は、Franis Maude 内閣府大臣（Minister for the Cabinet Office and Paymaster General）によって推進されている、「開かれた公共サービス」で、公共サービスの提供に競争原理を導入するという考え方である。また彼は、成果報酬型契約（Payments by Results [PbR]）の推進役でもある。第二は、David Cameron 首相によって推進されているビッグ・ソサエティ・アジェンダ（Big Society Agenda）である。ビッグ・ソサエティ・アジェンダの中でも、特にビッグ・ソサエティ・キャピタル（BSC）と社会的価値法（Social Value Act）が社会的投資にとって非常に重要である。

BSC とは、まず BSC から社会的投資に関する金融仲介機関（Social Investment Financial Intermediaries）に対して資金を提供して、次にこれらの金融仲介機関から社会的企業に資金を提供するという仕組みである。BSC には 2 つの財源があり、1 つは休眠口座資金で、もう 1 つは Marine Banks Agreement という取り決めである。これは金融危機の時に政府が資金注入をした銀行との間に取り決めたことで、政府から資金提供を受けた銀行が BSC に対して資金を拠出し、その資金を社会的投資に活用することが決められている。この資金は借入金となるので BSC は銀行に返済する義務がある。BSC は最大で 6 億ポンドの資金をこれらの財源から調達できる。BSC はその時々々の政府の意向に左右されないよう政府から独立した組織として設立されている。

社会的価値法では、公共契約の入札の際に、入札者が契約を獲得した場合にどのような社会的価値を提供できるかを委託者である公共機関に考慮することを要求している。

#### ② PwC UK の社会的企業・社会的投資に対するサービス

PwC UK が社会的企業に提供しているサービスは、収益の創出に関わることなど民間企業に対して長年提供してきたサービスと似たものが多く、実績があり、既存の知識や技能を活用することができる。

PwC UK では社会的企業・社会的投資に対するサービスとして、（1）社会的投資家と中間支援組織のための取引支援（Deal support for social investors and intermediaries）、（2）社会的企業や投資戦略を通して企業のインパクトの向上を支援（Improving corporate impact through social enterprise and investment strategy）、（3）社会的企業の投資受け入れ準備を支援（Building investment readiness in social enterprises）、（4）公共サービス提供に社会的投資の活用を支援（Use of social investment in public service delivery）という 4 つのサービスがある。第一の「社会的投資家と中間支援組織のための取引支援」サービスでは、BSC が設立資金を出した金融仲介機関の設立に携わった。第二の「社会的企業や投資戦略を通して企業のインパクトの向上支援」サービスでは、企業が財団や基金を設立したり社会的投資をする際の戦

略を立てたり、社会的企業をどのように企業のサプライチェーンに組み込むかを支援したり、企業活動のインパクトを測定したりしている。第三の「社会的企業の投資受け入れ準備支援」サービスでは、社会的企業のために市場分析を行ったり、公共入札で成功するよう支援（Bid to Win）を行ったり、投資家を説得するために成功事例の作成をしたり、社会的インパクトの測定をしている。例えば、半日の社会的インパクト・ワークショップ（Social Impact Workshop）を開催し、変化の理論（Theory of Change）を発展させ、変化の理論に基づいてどのようなデータを収集すればいいのかを指摘し、サービスの受益者に来てもらい話を聞く、等ということをしている。第四の「公共サービス提供に社会的投資の活用支援」サービスでは、公共サービス提供の委託の際に社会的投資を活用できるような新たな委託モデルの開発や実施をしている。

これらの支援事業を行う際には、政府から助成金をもらう場合と、社会的企業から直接料金を取る場合がある。割合としては半々である。しかし、政府が助成金を出して PwC UK 等の団体が社会的企業を支援するというのは一時的な試みに過ぎないと考えている。

### ③ PwC UK の社会的投資に関わる活動

PwC UK が社会的投資に関わった主な活動としては（１）独立行政法人国際協力機構（Japanese International Cooperation Agency [JICA]）が政府開発援助を提供する際の新たな方法に対する調査・研究、（２）発展途上国において協同組合保険や相互保険（Emerging markets-focused micro-insurance institution）の市場を拡大するための基金を増額するための事業計画の作成、（３）南アジアとサハラ砂漠以南のアフリカで社会的投資市場を拡大させるためのイギリス政府の国際開発庁（Department for International Development）による Investment Mobilisation for Prosperity and Catalytic Transformation（IMPACT）プログラムのコーディネーターの役割、がある。

IMPACT プログラムでは評価のベースラインを作成するため、投資先の企業の金融情報・財務情報以外の情報も収集するべきではないかという議論を基金運用者とした。というのは、水の浄化が必要なのか、特定の病気の治療薬が求められているのか等、社会的インパクトというのは地域や文化によって捉えられ方が異なるので、社会的インパクトを測定する指標は１つではないからである。

### ④ PwC UK の社会的インパクトの測定に関わる活動

PwC UK は社会的インパクトを測定する際に営利企業にも非営利団体にも同じような情報を求める。まずは定性的な情報を検討し、団体がどのような優位性をもっているのか、何に集中すべきかを特定する。但し、多くの民間企業は社会的・環境的インパクト等を考えたことがないが、非営利団体にとっては社会的・環境的インパクト等は中核となる概念のため、これらに関する情報を求めることに問題はない。しかし、インパクトを測定する時はその非営利団体によってのみもたらされた実際のインパクトを測定することが重要である。そし

て、分析し、期待していたインパクトと実際のインパクトの隔たりを発見したら、その原因を特定しなければならない。

インパクトを測定することで非営利団体や社会的企業は自分たちの得意分野は何かを再確認でき、まだどこに改善の余地があるかということも特定できる。また、インパクトを測定し公表することで様々な利害関係者からの評価を高めることができる。さらに、肯定的な結果だけでなく否定的な結果も公表することによって、地方自治体や地元住民からの支持を得ることができる。

#### ⑤ PwC's Total Impact Measurement and Management Framework (TIMM)

TIMM は社会的、経済的、環境的、税的インパクトを測定する枠組みである。TIMM では組織の中核的な活動の外にある外部性も把握し測定する。TIMM はインパクトを貨幣的に表現するため、様々なインパクトを比較できる。多くの企業はサプライチェーンに対して最大のインパクトを与えるが、TIMM ではこのインパクトを4つの分野でとらえる。第一の分野は事業による直接のインパクトであり、第二の分野はサプライチェーンの下流の流通と小売り、廃棄時におけるインパクト、第三の分野はサプライチェーンの上流の生産、供給時におけるインパクト、第四の分野は企業が活動している地域に対するインパクトである。TIMM はこの4つの分野に対する企業の総合的なインパクトを測定する。

TIMM では測定 (Measurement) だけではなくその測定したものを、どのように経営 (Management) に活用していくのかという点も考慮する。企業によってどのインパクトを重視するかは異なるので、TIMM を使用することによって、どこに投資すればどれだけのインパクトを得ることができるのかを比較し、戦略的に意思決定をすることができる。

例えば、靴メーカーである PUMA は環境への負荷を減らすという宣言をして、多額の資金を投じて本社を改修し、本社の照明を LED ライトに変えたりリサイクル活動をしたりした。しかし、PwC UK が PUMA の環境インパクトを測定したところ、PUMA が環境へ与える負荷の大部分は靴を作るための原材料の生産過程で生じていたことが分かった。そのため、現在 PUMA は製品の生産過程の変革に力を入れている。結果としてゴムの購入量が減り費用が抑えられるとともに環境に対する負荷も減らすことができた。

PwC UK としては TIMM を利用して独立の機関として外部監査をすることが自分たちの役割であり、ビジネスの機会だととらえている。

#### ⑥ 企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility [CSR]) 報告書と社会的インパクト

2002 年には大手 100 社の内、企業の CSR 報告書を発行している企業は 30 社に過ぎなかった。また、これらの報告書ではいくら資金を提供したという記載が多く、その資金によってどのような変化があったのかという情報は載っていなかった。しかし現在では世界の大手企業 250 社の内、約 80% が CSR 報告書の中で、企業がもたらしたインパクトについて記載している。将来的には、CSR 報告書で取り扱う内容は自社の活動だけではなく、企業が関わ

るサプライチェーンのどこかで起きたことに対しても説明責任を果たさなければならなくなるだろう。また、組織として肯定的なインパクトだけでなく否定的なインパクトも測定、管理、報告しなければならなくなるだろう。

#### ⑦ ソーシャルインパクト・ボンド (Social Impact Bond [SIB]) プロジェクトからの教訓

イギリス政府や地方自治体は SIB や成果報酬型契約 (Payment by Results [PbR]) に注目している。しかし、現在のところ、SIB プロジェクトは成果 (Outcome) を比較的容易に測定できる若年層の失業や子供のケアに関する分野に集中し、公共サービス全体に占める割合はまだ非常に小さい。委託団体である政府や地方自治体にとって問題なのは、SIB プロジェクトに参加できる能力のあるサービス提供団体がどこにいるかわからないことが多いことである。

また、今までの SIB プロジェクトから分かったことは、業務委託した地方自治体以外の省庁も SIB プロジェクトで達成した成果の利益を受けるということである。地方自治体がサービス提供団体と契約をして、サービス提供団体がサービス提供を通じて犯罪率を下げ警察のコストを下げたり、アルコールや麻薬の乱用を減らして医療費の削減をしたりして政府全体としては利益があったとしても、委託した地方自治体が特に利益を受けるといわけではない。

(文責：吉岡貴之)



Matthew Johns 氏

#### 4) ヒアリング調査からの考察

PwC は民間企業に対するコンサルタントおよび調査研究を幅広く行うとともに、社会的問題や環境問題に取り組む民間セクターや公共セクターとの協働事業にも取り組んでいる。さらに近年では、こうした社会問題の解決に取り組む社会的企業や社会問題に係る社会的投資等の事業分野を拡大している。

PwC 社会的企業および社会的投資の担当者に対するヒアリングから明らかになった点は、(1) 第1号ソーシャルインパクト・ボンド(SIB)事例から学んだSIBの課題、(2) 社会的投資に関するイギリスの政策動向、(3) 社会的投資に関連するPwCの事業、(4) SIBと社会的投資の将来、であった。

### ① 第1号SIB事例から学んだSIBの課題

イギリスでは現在17のSIBが実施されているが、SIBの普及は必ずしも順調ではないと認識されている。その根本的な理由として、第1に、SIBは投資家にとって株式に近い金融商品であり、とりわけ第1号ピーターバラ(Peterborough)SIBではサービス提供者が目標設定できなかった場合の投資リスクが大きく設定され、投資の確実性が低いことがあげられる。社会的インパクト(Social Impact)に投資する投資家は社会的インパクトを求めると同時に、財務収益も求めるため、社会的インパクトを創出する事業に対しても投資決定基準は厳しい。

第2に、SIBを発行する地方自治体が発行のための財源を負担するにもかかわらず、目標達成による削減効果の便益は自治体以外の中央省庁に発生する場合が多い(関連する給付・医療費、警察費用などの削減効果)ことがあげられている。

したがって、SIBの促進には、投資家に対する収益のあり方が重要な課題であることに加えて、財源を負担し削減便益を受ける政府側に複数の立場があるため、負担と便益の主体が異なる点についてどのように調整するかが鍵となる課題であることが明らかになった。

### ② 社会的経済・社会的投資に関するイギリスの政策動向

イギリスの社会的経済・社会的投資を促進のために大きく2つの政策の流れがある。1つの流れは成果に基づく支払いの推進、公共セクターにおける競争原理の導入・活用であり、もう1つの流れは社会的企業に財源を提供するビッグ・ソサエティ・キャピタル(Big Society Capital)の創設、社会的価値法(Social Value Act)の制定である。社会的価値法は公共調達で社会的価値を考慮すべきことが明記され、公共契約の入札時に、入札する側がどのような社会的価値を提供できるかを示すことが必要になった。入札する組織にはインプット、アウトプット、アウトカムの変化のプロセスを把握し、社会的インパクトを定量的に貨幣的に評価し示すことが求められるようになった。

日本においても、政策評価法の制定以降、中央省庁には公的事業の評価を実施し公表することが義務付けられ、公共契約の入札時に価格以外の要素を考慮する総合評価方式の導入・活用も可能になった。ただし、公的事業評価では定量的・貨幣的評価の割合は小さく定性的評価に留まる割合が大きい。しかしながら、近年、公的事業の仕分け等にみられるように費用対効果を定量的・貨幣的に示す必要性が高まりをみせている。厳しい財政状況の下で限られた財源を効率的かつ有効に配分するためには、日本でも、見えにくい社会的インパクトの定量化・貨幣化によって見える化することが必要な段階に来ているといえる。

### ③ 社会的投資・社会的企業に関連する PwC の事業

PwC は社会的企業に対する事業を展開し、ビジネスで培った手法を活用しながら、社会問題の解決にどうビジネスを活用できるのかという観点から、社会的企業に対するアドバイスを提供している。社会的企業に対するアドバイザー導入事業は政府からの財源と社会的企業からの利用料で実施されているもので、PwC は社会的企業の対象分野の市場分析、入札・委託事業等獲得の方法、社会的インパクトの測定などについてアドバイスを行っている。アドバイザー事業によって、より多くの財源や投資を社会的企業分野に呼びこめたという。

社会的インパクトの評価について、貨幣化は難しいが、PwC では、既存研究等の結果に基づき、創出される全てのインパクトを貨幣換算して評価している。社会的インパクト評価の活用方法として、非財務情報の測定によって組織イメージの向上・自治体等の政府組織からの信頼性の向上、組織自身の組織改善ツールの役割などがあげられた。また、評価結果の公表には、詳細な評価結果報告書をみなくても、一見してわかるような認識しやすい形に示すことが重要である、インパクト報告、統合報告のあり方が注目される、ことなどが指摘された。

日本においても、企業 CSR 活動や環境・労働関連等の非財務情報の記載が進んできたが、社会的インパクトの指標には単一の指標で示す場合が多く、社会的インパクトが創出された変化のプロセスを表すように複数の指標を選定し記載したり、評価結果を見やすいデザインで示したものは少ない。

### ④ SIB と社会的投資の将来

社会的企業関連の市場において、成果に基づく支払いや SIB という新しい金融商品の開発、社会的インパクト報告の整備が進められているが、これらの仕組みがそれ以外の市場に拡大する可能性が高いことが指摘された。ただし、SIB は世界に拡大しつつあるが、それぞれの国・分野に適応するように SIB の仕組みに変化が生じることが考えられ、日本における SIB の開発においても、日本の特性・対象分野・投資環境等に適応するように SIB の仕組みを検討することが必要であるといえよう。

(文責：西村万里子)

## 5) 入手資料

- 発表用パワーポイントスライド

## (4) ネスタ (Nesta)

### 1) 調査概要

- ・調査団体名：ネスタ
- ・住所：1 Plough Place, London, EC4A
- ・URL：http://www.nesta.org.uk/
- ・調査日：2014年10月28日（火）15:30～17:00
- ・ヒアリング調査実施場所：1 Plough Place, London, EC4A
- ・調査参加者：金子郁容、白戸伸一、関正雄、高橋径子、タニア・ダウハニューク、千葉貴律、塚本一郎、西村万里子、朴恩芝、馬場英朗、松本典子、吉岡貴之
- ・調査対応者：Mr. Joe Ludlow (Director, Impact Investment)

### 2) 団体概要

ネスタは、1997年に革新的だがリスクのある事業を長期的に支援するための公的機関として設立された。当初の名前は National Endowment for Science Technology and the Arts の頭文字をとり、NESTA と呼ばれていた。その後、NESTA は初期段階のベンチャービジネスを支援するために、ベンチャーキャピタルを設立。2012年には独立したチャリティ団体となり、名前を Nesta に変えた。



Joe Ludlow 氏

ネスタは、約 2500 万ポンドにのぼる資金を高齢者や若者、地域社会における持続可能な開発の分野における革新的な社会的事業に投資している。ネスタは革新的な社会的事業家に約 15 万ポンドから 100 万ポンドの資金を提供し、さらにネットワークや専門知識も提供することで、社会的企業の成長とより多くの人々に対するサービスの提供を実現することを目指している。ネスタのインパクト投資はネスタの資金に加えてビッグ・ソサエティ・キャピタル (Big Society Capital [BSC]) と Omidyar Network からの資金をもとに構成され、Nesta Investment Management チームが管理している。

### 3) ヒアリングの要約

#### ① ネスタの主要な事業

ネスタには（1）政策と研究（Policy & Research）、（2）革新（Innovation Lab）、（3）投資（Investments）という3つの主要な事業がある。第一の「政策と研究」事業では、公共政策を革新的なものにするための調査・研究を行っている。第二の「革新」事業では、初期段階にある革新的な事業や製品開発を支援するために、革新的なアイデアに資金を提供し試作品の製作に関わっている。第三の「投資」事業には2つの投資チームがあり、一方の投資チームはベンチャーキャピタルとして発展途上のテクノロジー企業に投資を行い、他方の社会的投資チームは社会的インパクトと投資収益の獲得を目指している。社会的投資チームでは、社会的インパクトの達成を第一に重要な目標とし、投資収益の獲得は第二に重要な目標である、という投資原則に沿って社会的投資を行っている。但し、最低限の投資収益率を設定しており、それが達成できない案件には投資をしない。

#### ② ネスタと社会的投資との関わり

当初ネスタは初期段階のベンチャービジネスを支援する投資を中心に行っていたが、今後は社会的企業が公共サービスの提供に重要な役割を果たすことになると認識し、2008年に社会的企業に投資をしているファンドに投資をするようになった。2010年にはビッグ・ソサエティ・キャピタル（Big Society Capital [BSC]）の設立を支援し、2011年には投資事業に加えて社会的企業への助言やコンサルティング活動を開始した。そして2012年には社会的企業に直接投資する基金を立ち上げた。ネスタでは社会的投資自体を「革新」と認識しており、投資だけでなく研究や評価にも積極的に取り組み、その結果を公表して、社会的投資市場の制度構築に取り組んでいる。

#### ③ ネスタのインパクト投資（Nesta Impact Investments）

ネスタのインパクト投資はネスタの資金に加えて BSC と Omidyar Network からの資金をもとに構成され、Nesta Investment Management チームが管理しているファンドである。このファンドの社会的使命は、初期段階の団体に投資を行い革新や技術を活用して社会・環境問題を解決し、その便益を広く社会に行き渡らせることである。このファンドの運用資産は1700万ポンドで、現在7件に対して430万ポンドを投資している。今後更に7、8つの案件に投資することを計画している。このファンドの投資期間は通常5年程度であり、立案から回収を含めると全期間は8年から12年程度になる。ファンドの目標利益率は、運営費用を含めると25%から35%であり、運営費用を引いた後は複利で5%である。また、投資案件の半分は失敗すると想定している。Nesta Investment Management チームは、標準的なベンチャーキャピタルのモデルに従い、投資をする際には比較的少ない金額の投資から始めて、徐々に金額を積み増すという手法をとっている。

投資をする際には株の購入だけでなく融資という形でも投資を行う。しかし、融資は、返済を期待するのではなく、債務不履行になった場合や社会的インパクトの目標が達成できない場合、契約書の中に追加的な条件を加えてもらう場合などに行われることが多い。

投資の具体例としては、高齢者の社会的孤立の問題を解決するために OOMPH！と Casserole という2つの団体に対する投資がある。OOMPH！は、老人の運動を支援する団体で、Casserole は料理ができる人と食事の配給が必要な老人を結びつける取り組みを行っている団体である。また、教育団体に対して4件の投資が行われている。(1) Ai-Media は、耳が聞こえない子ども達に対して授業内容を字幕で見せるという取り組みをしている。(2) Cog Books は人工知能を使い、一人ひとりの子どもが次に何を学ぶべきか予測している。(3) Digital Assess は、様々な技術を用い、子どもの成績評価をより正確で信頼できるものにするよう取り組んでいる。(4) Movellas は、10代の子供達を楽しみながら読み書きを行い、読み書きの能力を向上させる取り組みを行っている。さらに、Frees という企業にも投資を行ない、約800万人にのぼると推計される貧しく銀行口座を持っていない人々や不当な課金をされるために銀行を利用していない人々 (The under-banked) に銀行口座を提供して予算の立て方や節約の仕方などを教えている。

#### ④ ネスタのインパクト投資手法 (Nesta Impact Investments Approach)

ネスタのインパクト投資手法は5つの段階で構成されている。第一段階では、解決したいと思っている社会・環境問題を調査・研究し理解を深める。また、様々な関係者から問い合わせがあるので、そのデータベースを構築して、投資案件を探す際に役立てている。そして、その問題を解決する可能性の高い手法を特定する。特定するためには過去に何が成功して、何が成功しなかったのかということに関するエビデンスが重要である。第二段階では、そのような手法を使って実際に問題の解決に取り組んでいる社会的企業やチャリティ団体、営利企業、将来独立を予定している政府部門を探す。第三段階では、投資対象となる団体と共に事業計画を立てる。また、事業計画は社会的インパクトを重視し、多くの人を支援するような計画でなければならない。第四段階では、直接事業に参加し関与する (hands on) 投資機関として、ネスタは投資対象団体の取締役会の役員となり、監視や助言、支援を行う。第五段階では、投資案件を売却し投資を回収するために、事業の経済的な価値と社会的インパクトの価値を両方理解してくれる買い手を見つける。但し、ネスタはまだ投資案件を売却したことはない。

また、ネスタのインパクト投資手法の中核には、(1) 成果重視 (Outcome focused)、(2) 革新的 (Innovative)、(3) エビデンスに基づく (Evidence based)、(4) 包括的で公共の利益になる (Inclusive & for public benefit)、(5) 財政的に持続可能 (Financially sustainable)、(6) 優れた企業家 (Outstanding entrepreneurs) という6つの基準がある。第一の「成果重視」という基準は、投資の基準として投資対象となる団体は人々の生活を改善させるという明確な目標を持つことを要求する。第二の「革新的」という基準は、投資対象となる団体は

既存のサービスではなく、全く新しいサービスを提供することを要求する。第三の「エビデンスに基づく」という基準は、投資を行う前に投資対象となる団体が社会的インパクトをもつことができるかどうかについて調査し、エビデンスを集めることを要求する。そして、投資対象団体に対して長期にわたりエビデンスを積み上げ確立することも要求する。ネスタはエビデンスの基準（Standard of Evidence）を設定し、ある団体が社会的インパクトをもたらすことができるかどうかを判断している。そして、このエビデンスの基準のレベルを上げるということもネスタの社会的投資活動の目標の1つである。第四の「包括的で公共の利益になる」という基準は、社会の幅広い範囲の人々がサービスから便益を受けることを要求する。第五の「財政的に持続可能」という基準は、事業が財政的に持続可能であるということを要求する。第六の「優れた企業家」という基準では、投資対象団体の成功の鍵を握っているのは経営陣や企業家であるので、投資対象団体にどのような経営陣や企業家がいるのかを投資判断の基準とする。

#### ⑤ エビデンスの基準（Standard of Evidence）

エビデンスの基準には5つのレベルがある。レベル1では、社会的インパクトをもたらすことができるという論理的な説明があるだけの状態を指す。レベル2では、例えば投資前後にアンケート調査を行うことで投資による効果を評価する段階を指す。レベル3では、コントロールグループを使った評価や因果関係を証明するような別の手法を使って評価が行われる。レベル4では独立した第三者により評価が行われる。レベル5では、複数の地域で異なる人々に同じ調査が行なわれ、評価が行われる。

投資規模とエビデンスのレベルが同様に上がっていくことが理想的だが、現実には、投資規模とエビデンスのレベルの上昇は同時には起こらないことが多い。例えば、インターネットビジネスではエビデンスを集め確立する前にユーザーの数が急速に増えることが多い。他方、ヘルスケアの分野では、エビデンスの基準が高くなると事業を始めることができないことが多い。また、教育の分野では教師と教育を専門とする研究者との間の繋がりが不十分なため、エビデンスの基準が確立されていない。

エビデンスの基準の使用例としては、Frees はネスタが投資をする以前は顧客が金融サービスを利用できたのかを全く評価しておらずレベル1であったが、投資を開始した後は顧客に対して調査しレベル2となり、現在は顧客調査と国レベルの調査を比較している。これが終了するとレベル3となる。同様に、OOMPH!もネスタが投資する以前は評価を行っておらずレベル1であったが、投資を開始した後に OOMPH!の利用によってどれだけ高齢者の生活の質が向上したかを標準的なアンケートを使って調査しレベル2となった。今後は OOMPH!の効果を把握するために、無作為化比較試験（Randomized controlled trial）を行う予定である。このようにネスタは投資判断の際にエビデンスの基準による評価を重視している。

## ⑥ インパクト投資のインパクト評価

ネスタはインパクト投資の社会的インパクトを評価する際には、投資前後で（１）受益者への効果、（２）その効果の確実性、（３）受益者の規模（事業規模）、（４）事業の財政的持続可能性、の４点がどのように変化したかを判断材料にしている。第一に、サービスの提供が受益者にどのような効果をもたらしたのかを測定する。第二に、その効果が確実にサービス提供によって起こったのかをエビデンスの基準を使って測定し検証する。第三に、事業規模を測るためにサービスの受益者の数を数える。第四に、事業が継続できるかどうかを判断するために事業の財政的な持続可能性を測定する。社会的インパクトを評価する際に重要なことは、まず投資を行う前に評価をし、投資後も定期的に評価を続けて、社会的インパクトに変化があったのを調べることである。

## ⑦ インパクト投資の成功要因

インパクト投資の第一の成功要因は、継続的に評価を行うことである。大きな情熱を持っている社会的企業の中には、社会的インパクトがあるのは当然だという思い込みを持ってしまい、評価を軽視してしまう企業家もいる。また、評価には費用が掛かるので経営が苦しい時には評価をやめてしまうこともある。そのため、社会的企業が定期的に評価をし続けるよう支援する必要がある。

第二の成功要因は、十分な資金を投資するために投資家同士で共同することである。ネスタはベンチャーキャピタルや財団、地方自治体、個人の富裕層と共同で投資をすることが多い。そして投資家同士で目標を共有することが重要である。例えば、ベンチャーキャピタリストは社会的インパクトを軽視する傾向があるが、社会的インパクトをもたらすサービスを提供することで投資収益が得られるということを彼らに理解してもらうことが必要である。

第三の成功要因は、社会的企業の経営陣と信頼関係を築くことである。達成すべき社会的インパクトの要件は契約書に書かれるが、経営陣が契約を順守しないこともある。そうならないために経営陣との関係を構築して、強化することが非常に重要である。ネスタが社会的インパクト投資を開始した頃、取引を早く進めることに集中し過ぎてしまい、社会的企業の経営陣との関係の構築を軽視してしまったという反省がある。

第四の成功要因は、投資対象団体が社会的なインパクトを達成できず投資資金も返済できず破綻した場合にどうするかを事前に考えておくことである。投資資金を回収して、社会的インパクトを達成できる新たな社会的企業に投資をするというのがより良い選択であると考えますが、常に良い選択であるかどうかはわからない。

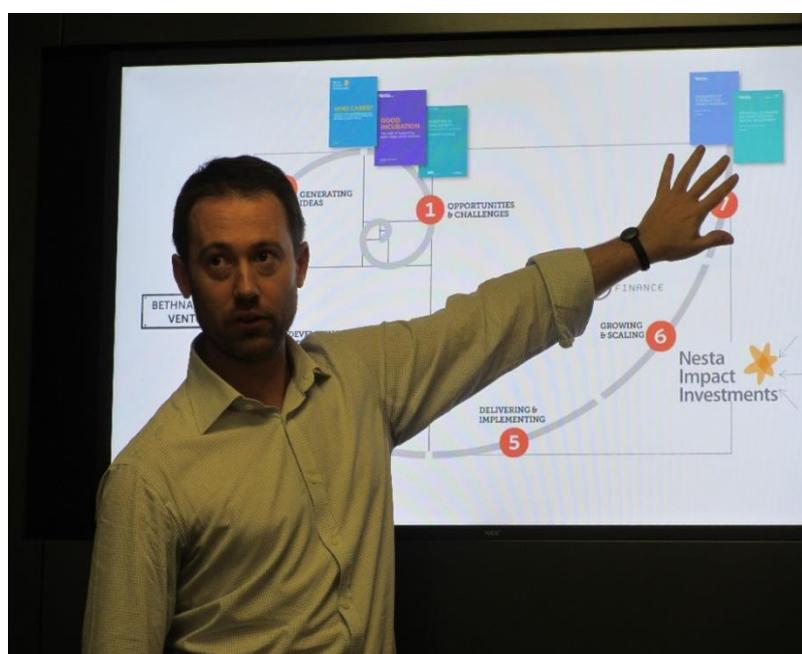
## ⑧ ソーシャルインパクト・ボンド (Social Impact Bond [SIB])

ネスタは SIB にまだ投資をしていない。政府が人々の生活の改善というインパクトに対して支払いを行うという考え方は良い。SIB により、公共サービスを提供するための様々な

新しいアプローチに対して市場が開放され機会が提供されると期待される。しかし、SIBでは、投資家の投資利益は単独の成果報酬型（Payment by Results [PbR]）サービス提供契約にのみ直結しており、社会的企業が行う他のサービス提供契約から切り離されている。そのため、SIBは投資家にとってリスクの高いものになってしまう危険がある。

多くの社会的企業は複数のサービス提供契約を持っているので、投資家としてはリスクを複数の契約に分散させるために、単独のサービス提供契約に投資するのではなく社会的企業に投資する方が有利である。また社会的企業に投資できれば、最初のサービス提供契約でその社会的企業のサービス提供が上手く行かなかった場合でも、2回目以降のサービス提供契約から得た利益を還元してもらうことができる。

（文責：吉岡貴之）



Joe Ludlow 氏によるプレゼンテーション

#### 4) ヒアリング調査からの考察

##### ① 団体概要

ネスタは、革新的な社会的事業を育成・支援することを目的として、1997年にナショナル・ロタリー・ファンド（National Lottery Fund）から3億5000万ポンドの資金を受けて設立された投資団体である。活動の中核的な機能として、（1）政策と研究（Policy & Research）、（2）革新的実験（Innovation Lab）、（3）投資（Investments）、の3つがある。その特質は、投資リターンに関して、社会的なリターンと財務的なリターンを並列的に追究するのではなく、まずは社会的インパクトを優先させ、次いで財務的リターンを求めることを原則としている点にある。

このことが端的に示すのが、社会的企業に投資している別のファンドへの投資、いわゆる「ファンドのファンド (Fund of Funds)」としての活動である。とりわけ、2010年に成立した保守党政権が設立したビッグ・ソサエティ・キャピタル (Big Society Capital [BSC]) への投資は、政府の政策形成や施策支援に直接関わる契機となるとともに、ここでの経験が自ら社会的起業への直接投資する途を開くことになった。それが、2012年に立ち上げた「Nesta Impact Investments」である。このファンドは現在、ネスタだけではなくて BSC と Omidyar Network からの出資を受けて、ベンチャーキャピタルとしての経験と、社会的投資の経験を融合させるような活動を行っている。すなわち、社会的投資というイノベーションを推進するとともに、その社会的イノベーションに対して投資を行うという二重の意味でのイノベーション活動である。

## ② Nesta Impact Investments (NII)

NII のミッションは、イノベーションやテクノロジーを活用して社会的問題や環境問題を解決し、それによって得られた便益を社会に還元することである。現在の運用資産は 1700 万ポンドで、これまでに次の 7 つの投資案件に総額 430 万ポンドを投資している；

- 高齢者の社会的孤立の問題を解決するためのプログラム
  - (1) 高齢者のエクササイズを支援する「OOMPH！」
  - (2) 料理ができる人と食事を必要とする高齢者を結びつける「Casserole」
- 一人ひとりの子どもに対する教育支援プログラム
  - (3) 耳が聞こえない子どもたちに対して授業の内容を字幕で見せる「Ai-Media」
  - (4) 一人ひとりの子どもが次に何を学ぶべきか人工知能を使って予測する「Cog Books」
  - (5) 子どもの成績評価をより正確かつ信頼できるものとする「Digital Assess」
  - (6) 10代の子どもの読み書き能力を楽しみながら向上させる「Movellas」
- 金融サービスを受けられない人 (The under-banked) への支援プログラム
  - (7) 貧し人々に銀行口座を開設し、予算の立て方や節約の仕方などを教える「Frees」

これらの投資期間は、最短 8 年で、最長でも 12 年程度である。現在計画中の案件を含めると、今後全部で 15-16 ぐらいの案件に投資する予定である。

## ③ インパクト投資

### ③(I) 投資アプローチ

ネスタの投資アプローチは、次の 5 つのステップで構成されている。

#### <Step 1：調査・研究>

投資する社会的問題について調査し、問題解決のための可能性の高いイノベーションを特定する。その際、過去に何が成功して、何が成功しなかったのかということに関するエビデンスが必要である。

#### <Step 2：事業者の選定>

投資対象となる企業家や会社を探す。営利企業も投資対象になり場合があるし、公共部門のうち将来独立が予定されている組織なども投資対象となる。

#### <Step 3：事業計画の立案>

選定された事業者とともに事業計画（business plan）を立てる。その際、ビジネスとして優れているというだけでなく、多くの人々を支援する包括的で社会的なインパクトがある計画を策定する。

#### <Step 4：事業計画の実施>

ネスタは、直接事業に参加し関与する（hands on）投資家として、事業者や事業の対象者とともに社会的問題に取り組む“現場主義”を基本としている。

#### <Step 5：投資の回収>

投資資金や期間が無制限ではないので、長期的には投資案件を他の団体に売却し、投資を回収しなければならない。実際に売却したことはないが、事業の経済的な価値のみならず、社会的インパクトの価値を理解する買い手を見つけることが課題となる。

### ③(II) 投資基準

ネスタのインパクト投資の中核にあるのは、次の6つの基準（standards）である。

#### (i) 成果重視（Outcome focused）

人々の生活の改善という明確なゴールを有すること

#### (ii) 革新性（Innovative）

市場に存在していない、全く新しいサービスの提供をすること

#### (iii) エビデンス主義（Evidence based）

投資対象となる企業家や団体が社会的インパクトをもたらす蓋然性について、エビデンスに基づき長期にわたって検証すること

#### (iv) 包括性と公益性（Inclusive & For Public Benefit）

幅広い範囲の人々が受益者となること

#### (v) 財務的持続性（Financially Sustainable）

投資家として、持続可能な財源モデルを提示できること

#### (vi) 優れた起業家（Outstanding Entrepreneurs）

投資対象団体に成功の鍵を握る経営陣や企業家がいること

### ③(III) 投資成果の評価

インパクト投資では、政府は社会的企業や団体からサービスを購入することを想定しているため、公共サービス市場の形成が重要である。そのため、どの社会問題がインパクト投資という手法で解決できるのかを見極めることがポイントとなる。

ネスタは、インパクト投資の前／後における社会的インパクトの変化をみることで、投資成果を評価している。評価要素としては、次の4つの視点を有している。

- (i) サービスを受ける人へのインパクトは何か
- (ii) 投資効果はエビデンスの基準（Standard of Evidence）にしたがって検証できるか
- (iii) 事業規模は適切か
- (iv) 財務的な持続可能性（事業の継続可能性）があるのか

これらの4つの評価要素について、投資を行う前に評価するとともに、投資後も定期的に社会的インパクトの評価を続けて、社会的インパクトに変化があったのかどうかを検証する。この社会的インパクトは、当該投資に直接起因するものだけに限定するのではなく、ネスタが投資している全てのベンチャーの社会的インパクトを合算したものを想定している。というのも、ネスタのファンドへの投資家も、当該ファンドから得られた投資利益だけではなく、投資した案件（Portfolio）のうちどのぐらいが実際に社会的インパクトをもたらしたのかということの評価しているからである。

### ③(IV) 評価事例

ネスタでは、エビデンスの基準（Standard of Evidence）をレベル1からレベル5までの階層構造で認識し、説明している。

- <Level 1> 社会的インパクトをもたらすことができるという論理的な説明のみ
- <Level 2> 投資前と投資後のアンケート調査によるエビデンスの形成
- <Level 3> コントロールグループを用いた検証や因果関係の立証
- <Level 4> 独立した第三者による評価の導入
- <Level 5> 複数地域での調査による評価の共通化や標準化

理念的には、投資規模の拡大とエビデンスのレベルの向上が相関的に上昇することが期待されている。

#### <事例1：Ffreesの成果測定>

支援を必要とする人々が金融サービスにアクセスできたかどうかを投資成果となるが、Ffreesは、投資以前にこれらに関する調査を全く行っていなかった<Level 1>。

そこで、投資初年度から顧客調査を開始し、顧客の金融サービスの利用に変化があったかどうかを調査することを始めた<Level 2>。

次いで、Ffreesの顧客調査と国の調査とを比較し、全国平均と比べてFfreesの活動が効果を生んでいるのかを検証し、全国平均よりも優れていることを確認した<Level 3>。

#### <事例2：OOMPH!の成果測定>

高齢者の社会的孤立を解消するために高齢者のエクササイズを支援することを目的としたプログラムであるが、投資以前はなんらの調査も行っていなかった<Level 1>。

そこで、高齢者の生活の質を標準的なアンケートを使って調査した<Level 2>。

次の段階としては、OOMPH!自体の効果がどのくらいあったのかということ把握するために、無作為化比較試験（Randomized controlled trial）を導入することが検討されている<Level 3>。

#### ④ ソーシャルインパクト・ボンド（SIB）へのインプリケーション

ネスタはまだ、SIBへの具体的な投資は行っていないが、その検討段階において、いくつかの問題点を抽出している。

##### (I) 成果報酬型（Payment by Results）サービス提供契約の限界

多くの社会的企業は、単一のサービスを提供しているのではなく、複数のサービスを提供して活動成果を上げている。ところが、SIBでは、その基本構造を成果報酬型サービス提供契約におくことから、当該契約内容に規定された成果からの利益のみが還元され、それ以外のサービスから得られた利益は分離される。つまり、単独の孤立した案件として投資されることになってしまう。

投資リターンを考える投資家であれば、SIBを通じて所定の限定的なリターンを得ることよりも、サービス提供企業に直接投資して、同社のさまざまな活動全体からリターンを得る、ないしは同社のさまざまな活動に投資リスクを分散させる方が有利と考えることも予想される。

また、事業活動は一般に、当初事業計画よりも多くの追加的コストが派生することが通例である。そのため、投資家同士がシンジケートを組んで十分な資金を提供し、あるいはリスクを分散することは合理的であるが、SIBに係る仕組みを盛り込むことができるのか、検討の余地がある。

ネスタのファンドにおいては、目標利益率はファンドの運営コストを引いた後の複利5%を投資基準としているため、運営コストを含めるとファンドの目標利益率は25%~35%になる。また、投資の半分は失敗すると仮定しているため、実質的にはかなりのハイリスク投資を行っている。ちなみに、債務不履行になった場合や目標としている社会的インパクトが達成できない場合には、別途追加の融資を行っている。

##### (II) 公共サービスのアウトソーシングとイノベーションの関係

SIBは、一面では政府の提供する公共サービスを政府の勘定から外すという側面を有しているが、そのことが社会的イノベーションにつながるかどうかの検証が必要である。このことは、社会的インパクトの成功の鍵を握るのは何なのかという議論と関連している。

エビデンスの基準を適用して社会的インパクト評価を継続することが肝要であるが、それに加えて、事業計画において、目的・目標を社会的インパクト投資に参加・関与する全員が共有することもまた、重要である。

アウトソーシングの是非については、政治的な議論になってしまうが、アウトソーシング推進派の一般的な論拠として、(1) アウトソーシングによりイノベーションが起りやすくなる、(2) 国民の負債を増やすことなく資金を引き付けることができる、(3) 政府の役割とはサービスの委託者になることであって、サービスの提供者になることではない、などが挙げられる。政府はサービスを直接提供するスキルを失うかもしれないが、どのようなサービスや成果を買ったらよいかを選択するスキルを獲得できる、ともいわれるが、いずれにせよ、エビデンスのある議論ではない。

### (III) SIB 契約内容の拘束性

社会的インパクトの要件は契約に明記されるが、サービス提供団体の経営陣がそれらを無視することも考え得る。最悪の場合、経営破綻に陥ることも想定しなければならない。経営陣の中には、5年間程会社を経営した後、その株を売却したいと思っている者もいれば、逆に会社を売ることなど全く考えていない経営陣もいる。社会的インパクトの目標も、財務的リターンへの期待も、どちらも達成できなくなったときの対応を、予め検討しておくことも必要と思われる。

ネスタの投資案件精査においては、サービス提供者等に関する必要なデータベースを構築し、トップダウン・アプローチを基本として、社会的問題そのものを理解し、エビデンスに基づいて問題解決を図る手法を理解しているような団体に投資を行っている。

(文責：千葉貴律)

## 5) 入手資料

- 発表用パワーポイントスライド

## (5) 英国内閣府 センター・フォー・ソーシャルインパクトボンド (The Centre for Social Impact Bonds - Cabinet Office)

### 1) 調査概要

- ・調査団体名：英国内閣府 センター・フォー・ソーシャルインパクトボンド
- ・住所：1 Horse Guards Rd, London, SW1A 2HQ
- ・URL：<http://blogs.cabinetoffice.gov.uk/socialimpactbonds/>
- ・調査日：2014年10月29日（水）10:00～11:00
- ・ヒアリング調査実施場所：1 Horse Guards Rd, London, SW1A 2HQ
- ・調査参加者：金子郁容、白戸伸一、関正雄、高橋径子、タニア・ダウハニューク、千葉貴律、塚本一郎、西村万里子、朴恩芝、馬場英朗、松本典子、吉岡貴之
- ・調査対応者：Ms. Sarah Hickey (Senior Policy Advisor, Social Investment and Finance Team)  
& Ms. Kelly Glaser (Policy Advisor, Social Investment and Finance Team)

### 2) 団体概要

英国内閣府 センター・フォー・ソーシャルインパクトボンドは、英国内閣府直轄のソーシャルインパクト・ボンド（SIB）専門機関であり、英国内の SIB を管轄する機関である。英国内閣府 センター・フォー・ソーシャルインパクトボンドは、SIB を通して公共サービスを改革するとともに、社会的投資市場の育成を目指している。また、SIB に関するデータや事例を集め、SIB の改善を図っている。さらに、SIB に対する政府内での理解の促進や、事業委託での契約当事者やサービス提供者、投資家などへの情報提供、支援、監視等も行っている。



Sarah Hickey 氏(左)と Kelly Glaser 氏(右)

### 3) ヒアリングの要約

#### ① 内閣府社会的投資・金融チーム (Cabinet Office Social Investment and Finance Team)

内閣府社会的投資・金融チームは社会的投資・金融市場の成長を支援している。また、社会的企業の投資資金や公共契約を獲得するキャパシティを向上させるために、インベストメント・レディネス・プログラム (Investment Readiness Programme) も実施している。2012年からソーシャルインパクト・ボンド (SIB) にも取り組み始め、各省庁が SIB プロジェクトを開始するための基金 (Social Outcomes Fund) として 2000 万ポンドを用意している。

#### ② 社会的投資市場 (Social Investment Markets)

SIB が社会的投資市場の中で占める割合はまだ非常に小さいが、政府・投資家・社会セクター団体が共同しているという点で独特なプロジェクトである。他方、社会的投資市場の資金の大部分は、融資として投資家からチャリティ団体に直接提供されている。このような融資資金にチャリティ団体から大きな需要がある。

しかし、大多数の社会セクター団体は社会的投資資金を自分たちが利用できるとは思っていない。社会的投資市場が十分に成長していない理由は主に3つある、第一に、社会セクター団体が必要としている資金が少額なため、社会的投資家にとっては投資規模が小さくコストがかかり過ぎて十分な投資利益を受け取れない。第二に、社会セクター団体の事業実施能力が不足しているため、社会的投資家に投資に適した案件ではないと判断されてしまうことが多い。第三に、社会セクター団体が社会的投資を助成金と混同しており、返済について十分理解していないことが多い。

これらの課題に対処するために、内閣府社会的投資・金融チームはインベストメント・レディネス・プログラムを通じて、社会的企業の投資資金や公共契約を獲得するキャパシティを向上させることを支援している。また、社会セクター団体が社会的投資を受け取れるよう支援するために、追加として今後 10 年間で 6000 万ポンドまで資金提供をしていく予定である。さらに、小口投資市場に注目し、小口の個人投資家に社会的投資にもっと積極的に関わるよう促すと同時に、中小規模のチャリティ団体が社会的投資市場に参加し、社会的投資資金を事業に活用できるよう支援しようとしている。

#### ③ ビッグ・ソサエティ・キャピタル (Big Society Capital [BSC])

BSC は社会的投資市場の成長を目指すために設立された独立した投資機関であり、休眠口座資金から最大 4 億ポンドの資金と 4 つの大手銀行から 5 年にわたり最大 2 億ポンドの資金を受け取る予定になっている。BSC は助成金を出すことはできず、全ての資金は回収可能な投資として提供しなければならない。

BSC の第一の社会的使命は、ホールセール専門の社会的投資機関 (Wholesale Social Investment Organization) として、(1) 社会的投資に関する金融仲介機関 (Social Investment Finance Intermediaries) が財政的に安定するよう支援し、(2) 多様な投資資金を社会的投資

市場に呼び込み、(3) 社会的投資資金及び財務と事業運営に関する支援を社会セクター団体に提供することによって、社会的投資市場の成長を促進することである。第二の社会的使命は、社会的投資市場の擁護者（**Social Investment Market Champion**）として、(1) 情報を公開し、(2) 社会的投資と主要な金融市場を繋げ、(3) 社会的インパクト評価を投資判断の際に考慮するよう他の投資家に促すことによって、社会的投資に対する理解を深め支持を高めることである。

第一の「ホールセール専門の社会的投資機関」としての社会的使命に関して、**BSC** は主要なパフォーマンス指標を設定して、どれだけの資金が社会セクターに流入し、どれだけ効果的にチャリティ団体に行き渡っているのかを追跡している。そして、年次報告書と戦略計画を発表している。また、社会的投資家や金融機関を育成するために、**BSC** は 1 億 5000 万ポンドを 30 の社会的投資に関する金融仲介機関に提供することを約束しており、2013 年末の段階で約 5000 万ポンドが実際にこれら金融仲介機関に提供された。**BSC** は外部の投資家からマッチングされる資金も重視しており、5000 万ポンドが **BSC** から提供された際には 5500 万ポンドの外部資金がマッチングされた。そして、**BSC** はどれだけ多くの社会セクター団体が社会的投資に関する金融仲介機関から投資を得られたのかについても関心を持っており、2013 年は 57 団体がこれらの金融仲介機関から投資を得られたことを把握している。

第二の「社会的投資市場の擁護者」としての社会的使命を果たすために、**BSC** は主に 3 つの活動をしている。(1) **BSC** は社会的投資市場で活動する他の団体と共に研究会（**Research Council**）を立ち上げ、社会的投資市場に対する理解を深めるための研究を委託している。

(2) **BSC** は社会セクターに関する見解をまとめ、公共政策の形成に貢献している。例えば、社会的投資に対する所得税控除の構想を政府が練っている時に、**BSC** はどのような税制が効果的なのかについて政策提言を行った。(3) **BSC** は社会的投資市場の成長を阻害する要因を調べ、**BSC** の親会社であるビッグ・ソサエティ・トラスト（**Big Society Trust**）が新しい組織をつくり、社会的投資市場に参入する準備がまだできていないベンチャーに対して訓練し、参入を支援している。

#### ④ 休眠口座資金の利用（**English dormant bank accounts**）

休眠口座資金利用の法案は、ほぼ 10 年間をかけて、各政党、政府、実業界、社会セクターが協力して作り上げてきた法案だったため、全政党から支持を受けて議会を通過した。現在では、銀行及び住宅・建築組合の休眠口座（**Dormant Bank and Building Society Accounts**）だけではなく、他の休眠資産も活用したらどうかという意見が出てきている。

休眠口座資金の利用に関しては 3 つの選択肢が法律上定められており、その中の 1 つが社会的投資機関である。イングランドでは休眠口座の資金の全てが **BSC** に使われているが、スコットランドとウェールズでは休眠口座資金の一部は助成金プログラムにも使われている。休眠口座資金はイングランド、スコットランド、ウェールズ等と英国（グレートブリテン及び北アイルランド連合王国）に配分されており、それぞれの国で用途は異なる。

## ⑤ SIB に関する新たな公共政策

2014年10月現在、17のSIBプロジェクトが実施されている。これに加え、14歳から24歳の若者層を支援する2つのSIBプロジェクトが現在、調達プロセスの最中である。1つ目のSIBは1万8000人の若者の就職活動を支援するプロジェクトであり、Youth Engagement Fundという基金を持つ。2つ目のSIBは2000人のホームレスの若者が安定した住居と仕事を得られるよう支援をするプロジェクトであり、Fair Chance Fundという基金を持つ。この2つの基金を合計すると3000万ポンド規模のSIBプロジェクトとなる。

また、2014年から社会的投資に対する所得税控除（Social Investment Tax Relief）が導入された。これはチャリティ団体や、社会的企業、SIBなどに社会的投資を行った場合に、投資額の30%を所得税から控除できるという制度である。また、投資利益に課される税に対する控除もある。但し、これは個人投資家を対象とした所得税控除であり、企業が社会的投資をしても税控除をすることはできない。

## ⑥ SIB プロジェクトに対する投資家

イギリスではSIBに対する投資家の大部分は、財団や社会的投資家等のチャリティの形態をとっている。最大手の投資機関はBSCだが、Bridges VenturesやCAF Venturesomeなどの投資機関も存在する。社会的投資家は社会的及び金銭的なリターン両方を求めて投資をするが、商業的な投資より低い投資利益でも許容している。

アメリカではゴールドマン・サックスやバンクオブアメリカ・メリルリンチ等の投資銀行が既にSIBに投資をしているが、イギリスでは投資銀行はSIBにまだ投資をしていない。投資銀行から投資を呼び込むためには、投資銀行が引き受けるリスクを限定するために、異なる許容範囲のリスク水準（Risk Profile）を持つ様々な投資家を呼び込む必要がある。例えば、投資銀行の投資に対して財団が保証をしたり、損失の際に財団が最初に損失を被る枠組み（First loss position）を設定したりすることが必要である。この方法はSIB以外の投資において拡大しており、従来の方法では調達できなかった資金を活用できるので重要である。

## ⑦ SIB プロジェクトの中間支援組織

Social Finance LtdがSIB市場で最大手の団体だが、トリオドス銀行（Triodos Bank）も積極的にSIBに関わっている。トリオドス銀行はいくつかのSIBプロジェクトを立ち上げ、個人投資家が積極的に参加できるような新しいSIBのモデルも開発している。また、Numbers4GoodやATQ Consultantsなどの小規模な中間支援組織もSIB市場に登場してきている。

中間支援組織は、それぞれのSIBプロジェクトに応じて異なる役割を果たす。第一の役割として、プログラムを開発したり、コンサルタント業務をしたり、どのようなサービス提供が必要なのかを知るために調査・研究をしたり、プログラムの実施可能性とどのような成果（Outcome）を達成できるのかを調べるためにモデルを構築しシミュレーションをする。

第二の役割として、様々な提案を投資家に売り込み投資家を巻き込んで資金を調達する。また、SIB プロジェクトのリスクを限定するために特別目的事業体（Special Purpose Vehicle [SPV]）を設置することもある。複数の団体が特別目的事業体に参加する際には、通常はお互いに対等な立場として出資する。第三の役割として、SIB プロジェクトを実施している間、どのような進捗があったかを投資家に報告し、業績を管理（Performance management）をする。全ての SIB プロジェクトは、目標値を達成できない場合に備えて業務改善計画を設定しており、特にプロジェクトを始めた最初の時期の業績は不安定なので、この業務改善計画に従ってサービス提供団体と事業の改善に取り組むことは重要である。

### ⑧ SIB プロジェクトにおける評価

SIB プロジェクト実施中は通常月に一回かそれ以上の頻度で、事前に合意をした基準と比較して評価が行われる。評価方法としては、対照実験で統制群（Control Group）と実験群（Experimental Group）を比較したり、全国平均と比較したり、過去の業績と比較したりする。評価が行われる度に、この結果を投資家に報告する。この評価と報告はパフォーマンス・マネージャーやチャリティ団体が担う役割だが、投資家が積極的に評価に関わる場合もある。またそれとは別に、独立の第三者が SIB プロジェクトの評価を行うこともある。さらに、評価のマトリックスの検証を行うこともある。

評価は投資家に結果を報告するためだけではなく、プログラムの設計や提供するサービスの改善に生かしていくために行われることが多い。また、政府の優先事項は何か、それは自分たちの優先事項と一致しているかを見極めるために評価を活用することもある。

評価基準に照らしてプロジェクト実施中に評価を行えなくなったということが、ピーターバラ（Peterborough）の SIB プロジェクトが途中で中止になる理由である。ピーターバラの SIB プロジェクトでは対照実験で統制群と実験群の比較をしてプロジェクトの業績を評価しているが、プロジェクトの途中で司法省が新しいプログラムを開始して統制群に改革されたサービスを提供するために比較ができなくなった。

### ⑨ サービス提供団体に対する成果報酬型契約（Payment by Results [PbR]）の適用

SIB プロジェクトでは契約ごとに支払い方法が違っているので、成果報酬型契約がサービス提供団体に適用されるかどうかはプロジェクトごとに異なる。サービス提供団体が望めば成果報酬型契約を適用することもあるが、通常は望まないで適用されない。

セイント・マンゴズ・ブロードウェイ（St Mungo's Broadway [SMB]）は SIB プロジェクトにサービス提供団体としてだけでなく投資家としても参加をしているので、成果報酬型契約が適用されている。成果を上げれば投資利益を得られ、成果を上げられなければ投資資金を回収できなくなる。これは典型的な成果報酬型契約ではないが、投資家として成果報酬型契約が適用されている。しかし SMB は SIB プロジェクトに投資する際に、理事会から許可を得るために大変苦勞をしたと聞いている。（文責：吉岡貴之）



ヒアリングの様子

#### 4) ヒアリング調査からの考察

##### ① 社会的投資市場（Social Investment Markets）に対する政府の役割

イギリスでは社会的投資市場を発展させるために、政府が主導的な役割を果たしていると言える。特に内閣府社会的投資・金融チーム（Cabinet Office Social Investment and Finance Team）は Social Outcomes Fund 等の基金を設立したり、社会的企業の投資資金や公共契約を獲得するキャパシティを向上させるためのインベストメント・レディネス・プログラム（Investment Readiness Programme）を実施している。また、2014年には社会的投資に対する所得税控除（Social Investment Tax Relief）が個人投資家を対象に導入された。

そして、ビッグ・ソサエティ・キャピタル（Big Society Capital [BSC]）を独立した機関として設立し、ホールセール専門の社会的投資機関（Wholesale Social Investment Organization）として、社会的投資市場に資金を供給すると同時に調査・研究や政策提言、社会セクター団体に助言をしている。

##### ② BSC の役割

BSC はイギリスの社会的投資市場を発展させるための鍵となる役割を果たしていると言える。BSC は、その時々政権に影響を受けることなく長期的に社会的投資市場を発展させるため、独立の機関として設立されているという特徴がある。また、BSC は休眠口座資金から最大 4 億ポンドの資金を受け入れ主要な財源としているが、休眠口座資金利用の法案は約 10 年間をかけて、各政党、政府、実業界、社会セクターが協力して作り上げてきており、結果として全政党から支持を受けて議会通过したという特徴がある。

このように、長期的に社会的投資市場の発展を支える機関を設立するためには、様々なセクターからの協力を得て時間を掛けて法案を作成し、かつ政府から独立した機関として設立するということが重要だと言える。

### ③ 社会的投資市場におけるサービス提供団体の課題

社会セクター団体は融資資金に対して需要があり、社会的投資市場の資金の大部分は、社会的投資家から社会セクター団体に直接提供されている融資資金である。

内閣府社会的投資・金融チームによると、社会的投資市場が十分に成長していない理由は主に3つある。第一に、社会セクター団体が必要としている資金が少額なため、社会的投資家にとっては投資規模が小さくコストがかかり過ぎて十分な投資利益を受け取れない。第二に、社会セクター団体の事業実施能力が不足しているため、社会的投資家に投資に適した案件ではないと判断されてしまうことが多い。第三に、社会セクター団体が社会的投資を助成金と混同しており、返済について十分理解していないことが多い。このように投資額や事業実施能力、返済に対して社会セクター団体と社会的投資家との間にある認識のずれが社会的投資市場の成長を妨げる要因であるといえる。

これらの理由に加えて、社会セクター団体は寄附金や助成金、事業収益等に頼る傾向があり、投資資金に対する需要が少ないことも上げられる。投資資金を返済するためには十分な資産や収入（特に事業収益）が必要であり、小規模な社会セクター団体にとって投資資金は魅力的な財源とは映っていない<sup>i)</sup>。

### ④ 社会的投資市場とソーシャルインパクト・ボンド（SIB）における投資家の課題

SIB が社会的投資市場の中で占める割合はまだ非常に小さく、市場を拡大するためには、財団や社会的投資家だけでなく、投資銀行などの参入も必要かもしれない。しかし、社会的使命よりも商業的な利益を追求する投資家が多くなると、社会的インパクトよりもより高い投資利益が重視されるようになり、サービス提供団体に成果（Outcome）を挙げやすいような受益者にサービスを提供するように投資家側から圧力がかかる恐れがある。

また財団が投資銀行の投資に対して保証をしたり、損失の際に財団が最初に損失を被る枠組みにすることが、財団の役割なのかも疑問が残る。むしろ場合によっては財団が重要と考える社会問題を解決するために、SIB の委託者側になることが財団の果たすべき役割なのかもしれない。

### ⑤ SIB に対する公共政策変更のリスク

ピーターバラ（Peterborough）の SIB プロジェクトでは、プロジェクトの途中で司法省が新しいプログラムを開始して統制群に改革されたサービスを提供するために、評価基準に照らして統制群と実験群の比較をしてプロジェクトの業績を評価できなくなった。その結果、ピーターバラの SIB プロジェクトは途中で中止にならざる負えなくなった。

このように SIB はプロジェクト自体には問題がなくても公共政策が変更され続けられなくなるリスクがある。または、SIB プロジェクトが上手く行っているために、政府がプロジェクトで提供されているサービスをプロジェクトが完了する前に、より幅広く提供しようと公共政策を変更する可能性もある<sup>ii)</sup>。さらに、SIB プロジェクトは長期のプロジェクトの

ため、政権が代わると政策の優先順位が変更され前政権で合意されていた契約が完全には履行されないリスクもある<sup>iii)</sup>。

このような公共政策の変更に対して SIB プロジェクトの継続性を担保するような枠組みが必要である。

#### ⑥ サービス提供団体に対する成果報酬型契約（Payment by Results [PbR]）適用の課題

現状ではサービス提供団体に成果報酬型契約が適用されることは少ないが、一部の SIB では成果報酬型契約が完全に又は部分的に適用されている。例えば、セイント・マンゴズ・ブロードウェイ（St Mungo's Broadway [SMB]）のストリートインパクト・プロジェクト（Street Impact Project）では SMB に対する支払いは 100%成果報酬型契約である。また、アメリカのマサチューセッツ州で行われている SIB プロジェクトではサービス提供団体である Roca に 15%の成果報酬型契約が適用されている。

サービス提供団体に成果報酬型契約が適用されることにより、サービス提供団体が契約で定められた成果を達成しようという意思が強まり、成功する確率が高くなると期待される。また、成功した場合にはサービス提供団体はより多くの支払いを受けられる。しかし、成果達成が難しくなった場合には、SIB プロジェクトの支払いを受けるためにサービス提供団体が他の受益者に対するサービスを犠牲にして、団体の資源を SIB プロジェクトに投入するようになる恐れがある<sup>iv)</sup>。また、より多くの支払いを受けるために、成果を達成しやすい受益者にサービスの提供が集中し、成果を達成するのが難しい受益者に対するサービスがなおざりにされてしまう恐れもある<sup>v)</sup>。

したがって、成果報酬型契約がサービス提供団体の成果を達成しようという動機を高めつつも、SIB プロジェクト以外のサービス提供が疎かにならないように SIB プロジェクト以外のサービス受益者を守る枠組みが必要だと言える。

注

i) Chapman, Tony. (2015). An assessment of the willingness of organisations to borrow money in the Third Sector. <http://www.nr-foundation.org.uk/third-sector-trends.php> (参照 2015 年 3 月 10 日)

ii) Hoong Sin, Chih. (2015). Social impact bonds: UK and some comparative perspectives.

明治大学経営学部公開講座「社会的投資・CSR フォーラム 2015」東京

iii) & iv) Silber, Norman. (2014). Considering the allure and peril of nonprofit social impact bond arrangements. The 2014 Conference of the Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action . Denver, Colorado.

v) Sims, Kathleen & Reeves, Alastair. (2015). London homelessness social impact bond.

明治大学経営学部公開講座「社会的投資・CSR フォーラム 2015」東京

（文責：吉岡貴之）

## 5) 入手資料

- Big Society Capital. (2014). Our strategy for the next three years.  
<<http://www.bigsocietycapital.com/blog/our-strategy-next-three-years>> (2014年11月12日)
- Cabinet Office. (2014). Growing the social investment market: a vision and strategy.  
<<https://www.gov.uk/government/publications/growing-the-social-investment-market-a-vision-and-strategy>> (2014年11月12日)
- Social Impact Investment Taskforce. (2014). Impact Investment: The Invisible Heart of Markets.  
<<http://www.socialimpactinvestment.org/>> (2014年11月12日)



英国財務省の建物内の様子

## (6) アレックス・ニコラス教授 (Professor Alex Nicholls)

### 1) 調査概要

- ・ 面談相手：アレックス・ニコラス教授 (Professor of Social Entrepreneurship within the Skoll Centre for Social Entrepreneurship at Saïd Business School, University of Oxford)
- ・ URL： <http://www.sbs.ox.ac.uk/community/people/alex-nicholls>
- ・ 調査日：2014年10月29日(水) 14:00~15:30
- ・ ヒアリング調査実施場所：Citadines Prestige Holborn-Covent Garden London Hotel, Paris Room, located on the ground floor. 94-99 High Holborn, London WC 1V 6LF
- ・ 調査参加者：金子郁容、白戸伸一、関正雄、高橋径子、タニア・ダウハニューク、千葉貴律、塚本一郎、西村万里子、朴恩芝、馬場英朗、松本典子、吉岡貴之

### 2) プロフィール

ニコラス教授はオックスフォード大学サード・ビジネス・スクールでソーシャル・アントレプレナーシップやソーシャルイノベーションを専門に教育・研究している。特に、(1) ソーシャル・アカウンタビリティ、ソーシャル・アカウンティング、ソーシャル・ガバナンスの関係性、(2) ソーシャル・アントレプレナーシップに影響を与える公共政策や社会政策、(3) インパクト投資、(4) フェアトレード、などを主な研究テーマとしており、多数の論文と本を出版している。中でも、Fair Trade: Market Driven Ethical Consumption という本はフェアトレードの分野で最も販売され、最も引用された学術本となっている。ニコラス教授はロンドン大学キングス・カレッジで学士号 (BA with honors)、修士号 (MA)、博士号 (Ph.D. in English Language and Literature) を取得している。またオックスフォード大学レディマーガレットホールで経営学修士号 (MBA) も取得している。



アレックス・ニコラス教授

### 3) ヒアリングの要約

#### ① 社会的インパクト投資 (Social Impact Investment) とソーシャルファイナンス (Social Finance) との違い

ニコラス教授はソーシャルファイナンスを、非営利団体に提供される全ての資金を指し、助成金や寄付金も含む幅広い概念として使っている。他方、社会的インパクト投資は少なくとも返済を前提として提供された資金のことを指し、アメリカで使われるインパクト投資 (Impact Investments) と同じ概念として使っている。つまり、社会的インパクト投資はソーシャルファイナンスに含まれる。

社会的インパクト投資が注目される理由は、無償の融資である助成金と異なり資金が回収される投資は、大手金融機関が理解し支援し易いからだと思われる。また、多くの人に理解してもらい支援してもらえるように一種のブランド化を目指していると思われる。

#### ② 社会的インパクトの測定と社会的投資収益分析 (Social Return On Investment [SROI])

社会的インパクトの計測に関しては、2つの論文 (Ebrahim, A., and V. K. Rangan. [2010]. *Putting the Brakes on Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance. Academy of Management Annual Meeting Proceedings*) (Mulgan, Geoff. [2010]. *Measuring Social Impact. Stanford Social Innovation Review*) を読むと、社会的価値の計測についてイメージがかなり掴める。

社会的インパクトを計測する手法は何百種類とあるが、SROI が確立された最善の方法論だと考える。しかし現在、SROI は社会的インパクトを測定する際の「方法論」から「原則」に移行しつつある。将来的には SROI は普遍的な原則として使われるのではないかと思われる。細かい方法論は事例毎に適用できないこともあるが、原則は適用できるので重要である。Social Impact Investment Taskforce の Impact Measurement Working Group が発表した「Measuring Impact」というレポートでも鳥瞰視的に見た原則が一番重要だと指摘している。そして、原則も監査できなければならない。また、社会的インパクトを測定する際には、投資のリスクだけでなく社会的インパクトがどの程度の確率で達成できるかというソーシャルリスク (Social Risk) 又はインパクトリスク (Impact Risk) についても理解を深めることが重要だと考える。

エセックス県で行われているソーシャルインパクト・ボンド (Social Impact Bond [SIB]) プロジェクトでは SROI は評価手法として使われていない。SROI を評価手法として使っている SIB プロジェクトはないと思う。SIB プロジェクトでは支払いのために利害関係者間で合意された社会的インパクトだけを測定している。また、SIB プロジェクトでは測定する社会的インパクトや計測手法は利害関係者と合意をし、契約書で定めなければならないので途中で変えることはできない。SROI を使ってより広範の社会的インパクトを測ることはできるが、その費用は SIB プロジェクトからは支払われない。

### ③ ピーターバラ (Peterborough) の SIB プロジェクト

ピーターバラの刑務所では受刑者の3つのコホート (Cohort) 集団を設定し、SIB プロジェクトを実施していたが、3番目のコホート集団にサービスを提供する前に、司法省がイギリスの保護監察制度全体を改革し、保護観察サービスを外注すると発表した。以前はピーターバラの刑務所に収容されているような短期受刑者には、保護監察サービスが提供されなかったが、この改革により全ての受刑者が保護観察サービスを受けることになった。そのため、保護観察サービスを受けない統制群との比較ができなくなりピーターバラの SIB プロジェクトは中止すると決まった。

ピーターバラの SIB プロジェクトの契約書には複数の離脱条項 (Opt-out clauses) があったので、投資家は SIB プロジェクトが中止となるリスクがあることは理解していたはずである。しかし、ピーターバラの SIB プロジェクトは世界初の SIB で世界中から注目を受けていたので、多くの投資家は最後まで SIB プロジェクトが実施されると考えていたのではないかと思う。特に、最初の2つのコホート集団の経験から教訓を学んで3番目のコホート集団が一番成功すると予測されていた。しかし、3番目のコホート集団が消えてしまったため、全体的な業績も予測されていたよりも下がることになり多くの投資家は失望している。また、投資家の中には SIB に情熱をもって投資をしたのに、SIB が最後まで実施されなかったことに憤慨している投資家もいる。ピーターバラの SIB プロジェクトが司法省の政策変更によって中止となることで、投資家に政府が関与する SIB プロジェクトはリスクが高い投資案件であるという印象を与えてしまったのではないかと思う。

保護観察制度の改革後、広域地域毎に保護観察サービスを外注できるが、皮肉なことにピーターバラでは、SIB プロジェクトで保護観察サービスを提供していた The One Service には予算の都合で外注しないと云っている。The One Service からサービス提供を受けた元受刑者は、The One Service が提供していた追加サービスのおかげで再犯をせずに済んだと言っていた。保護観察制度の改革後に外注する保護観察サービスでは追加サービスがないので、SIB プロジェクトで良い結果を出している The One Service の知見や経験が生かされない。The One Service は今後、社会的企業として助成金の財源を基に刑務所向けのサービスを提供する予定である。

### ④ 興味深い SIB プロジェクト

SIB プロジェクトには柔軟性があり様々な形で契約を結ぶことができるので、どの SIB プロジェクトも興味深い。その中でも特に、Jim Clifford 氏が会長 (Chair) を務める IAAM Service Company が実施している「It's All About Me (IAAM)」という里親制度プロジェクトが興味深い。この SIB プロジェクトはチャリティ団体が主導したもので、トラウマ等を抱えていて受け入れ先を見つけるのが難しい子ども達の里親を見つけるモデルをつくらうとしている。

また、オーストラリアでは SIB を Social Benefit Bond と呼ぶが、リスクレベルの構造が興味深い。ピーターバラの SIB は投資家に対して全く保証がないので特異な SIB と言われている。通常は、投資家に対してある程度保証をしている。現在は様々な SIB プロジェクトを通して、投資家がどれだけリスクを取るか、どれだけ保証が必要かということを実験していると考えられる。

発展途上国などで行われる Development Impact Bond (DIB) プロジェクトは SIB プロジェクトよりも事業規模と資金規模が大きい。SIB はピーターバラなど地域レベルのプロジェクトだが、DIB は国レベルのプロジェクトになることが多い。また規模が大きい分、経費の割合を低くでき資金調達をし易い。Social Finance Ltd がイギリスの国際開発省 (Department for International Development) と共にウガンダでアフリカ睡眠病に対する DIB プロジェクトを行おうとしている。

#### ⑤ イギリスで社会的インパクト投資やソーシャルファイナンスが普及した理由

第一に、政府からの一貫した 10 年以上に及ぶ長期的な支援、特に公共政策による支援があったために、社会的インパクト投資やソーシャルファイナンスはイギリスで普及したと考えられる。アメリカのシリコンバレーも当初は政府が投資して成長させた。政府資金を投資に使うことには異論もあるが、政府資金を革新的な事業の初期段階に投資し成長させることは重要である。但し、コミュニティ投資税制控除 (Community Investment Tax Relief [CIRTR]) のように失敗することもある。

第二に、Ronald Cohen 卿のような資金力もあり影響力も持つ個人の存在が挙げられる。自ら資金を出し、また友人から資金を集め Bridge Ventures という社会的投資団体を設立し、社会的投資に対する信用を得、また社会的投資市場に資金を提供した。Ronald Cohen 卿が社会的投資を行ったこと呼び水となり、他の投資家からも資金が社会的投資市場にもたらされた。アメリカでも Michael Bloomberg 氏や Bill Gates 氏のような資金力も影響力もある人物が社会的投資市場に大きな影響力を持っている。

(文責：吉岡貴之)



アレックス・ニコラス教授によるプレゼンテーション

#### 4) ヒアリング調査からの考察

ヒアリングしたアレックス・ニコラス教授の人となりについては2)「プロフィール」にあるとおりだが、いくらか背景説明を追加したい。ソーシャル・アントレプレナーシップやソーシャルイノベーションの分野では、昨年、残念ながら逝去された Gregory Dees 教授に並んで世界屈指の研究者であり先導者であるという定評があるニコラス氏は、実は、非常に多彩なバックグラウンドをもった方だ。修士号と博士号は歴史のあるロンドン大学キングス・カレッジで授与されているが、専攻分野は English Language and Literature である。ニコラス教授の著書のひとつである Social Entrepreneurship (2006 年出版, Oxford University Press) の著者紹介に、最近の関心分野は「フェアトレード、ビジネス倫理、マーケティングと社会のインターフェースであるが、その以前の専門は medieval lexicography (中世の辞書編纂学)」とある。そして、その後、現在所属するオックスフォード大学で MBA (経営学修士号) を取得している。

本項の執筆者である金子はこの数年間、ニコラス教授が主宰するソーシャル・アントレプレナーシップ・ワークショップに参加しているが、ニコラス教授の明晰な現状分析とその背後にある社会の複雑性に関する洞察にいつも感心させられている。そのニコラス教授に参加いただいた今回のヒアリングでは、主にソーシャルファイナンス (Social Finance) やソーシャルインパクト・ボンド (SIB) について、特に、2014 年に SIB に関して最も注目された話題である世界最初の SIB であるイギリスのピーターバラ刑務所に関する突然の計画変更という、いわば「ホットトピック」についての洞察を伺うことができた。ニコラス教授は日本における SIB 等の展開にも特段の関心をもっており、これまで何回か来日し非営利組織、財団、研究者、学生などと意見交換をし、シンポジウムで講演をするなどしている。

以下、そのニコラス教授のヒアリングの要約である。括弧「」でくくったのはニコラス教授の引用である。

##### ①「社会的投資」に対応する英語表現について

ヒアリングの冒頭で参加者から、関連する用語についての質問があった。Social Investment と Social Finance の違いについてどう捉えたらよいかについてニコラス教授は”Social Finance”という表現をするときは、社会的事業に対して投じられる資本すべてを含む、”Finance”と言うにはやや違和感のある助成金も含めたスペクトラルが非常に広い分野を指すという説明があった。「Social Investment と言うとき、私はアメリカで言われているような Impact Investment と同じ意味で使っています」「イギリス政府の内閣府では Social Impact Investment という言い方をしているようだが、ちょっとヨーロッパ大陸的な言葉遣いですね。アメリカでは Social Impact Investment とは言わないと思います。」という。実際、明治大学経営学部による「文科省私立大学戦略的研究基盤形成支援事業」の一貫として 2015 年 3 月 7 日に開催した Social Investment 関連のシンポジウムに参加した英内閣府 Social Investment 部門長である Mr. Kieron Boyle 氏の発表タイトルは ”The role for Social Impact Investment” であっ

た。ニコラス教授は、さらに、日本でもかなり一般的になっている **Social Impact Bond** という呼び名について、その本質は「Bond」ではなく「契約」と言った方が正確だと述べ、SIB は先物取引に近いかもしれないというコメントを付け加えた。

## ② 英国ピーターバラでのパイロット SIB

世界ではじめてのSIBとされる2010年に開始された英国ピーターバラ刑務所のパイロットプロジェクトについては、日本でも多くの関係者の関心を集め、さまざまな解説がされてきた。ニコラス教授はオーストラリアでSIBの研究をしているEmma Tomkinson氏と共にピーターバラSIBの分析を行い詳細なケーススタディを出版するなど、本ケースに関心を寄せてきた。このプロジェクトの主旨は刑務所からの出所者に対する支援プログラム（英国のNPOであるSocial Finance等が考案した“The One Service”と呼ばれるもの）を実施することによって再犯率を下げることであり、2016年の終了期限までの再犯率の低減実績にもとづいてSIBへの投資家に対して元本とリターンが支払われる仕組みである。再犯率低下の水準が一定水準をクリアすれば2016年迄に投資家への償還が実施されることになっていた。それが、2014年半ばになって突然ストップしてしまったので、各方面にショックを与えている。

ニコラス教授は次のように言っている。「ピーターバラの SIB では、3つのコホートグループを設定していた。2つ目のコホートの評価がちょうど終わったところ突然、政府の方針が変わった。2014年の4月に司法省がイギリスの保護監察制度全体を改革すると発表したとの報道があった。すべての受刑囚に対して全国で（The One Service より安価な）同様のサービスを外注するというのだ。」コホートとは疫学研究に由来するもので、特定の要因に曝露した（“The One Service”を受けた）集団と曝露していない（同サービスを受けない）集団を一定期間追跡し、研究対象となる事象（再犯率の低下）の発生率を比較することで、特定のプログラムの実施の成果を客観的に計測しようという科学的なアプローチである。「1回目のコホートの成果は“そこそこ”、2回目は良好で、3つ目のコホートグループは飛躍的によい結果--12%から 13%のリターンを出すことが見込まれていた。それが司法省の計画変更によってすべての刑務所で保護観察が提供されることになったため、コホート研究による比較ができなくなった。一般的に言えば、受刑者全員が保護監察を受けるようになることは歓迎すべきことでしょう。しかし、SIB にとっては困ったことになったのです。」

## ③ 英国 SIB への個人投資に税控除制度が適用される

ニコラス教授はピーターバラでのセットバックはあるものの、「SIB はより大きな投資スキームのイノベーションのごく一部だ」と指摘する。「既に全体で 300~400 億ドル規模の投資がなされている。英国では日本でも話題になっていると聞いている休眠預金によるビッグ・ソサエティ・キャピタル（Big Society Capital）で1億5千万ポンド以上の投資がなされているし、英国政府は追加で10億ポンドをこの10年間で直接市場に投入すると約束した」と述べた。さらに、かなり大掛かりな Social Investment Tax Relief（税控除）も決まったとい

う。「SIBはその控除を受けられるカテゴリーの一つです。個人がSIBに投資したら所得税から30%の控除を受けられる。今年の8月に法律が制定されたばかりなので、実際にどんなインパクトがあるかは今後、見て行く必要があります。」

実は、日本でも3年前に寄附に対する税控除の大きな改革が行われた。個人が認定NPOや学校法人などに寄附をする場合、寄付額の40%（正確には寄付額から2000円を引いた額の40%）が所得税から控除されることとなった。従来も寄附控除制度はあったものの、かなりの高額寄附でないと実質的に控除にならなかった。英国でも日本と同様の寄附控除があるがそれに加えて、実質的なリターンがありうる社会的な個人投資に対しても大きな控除があるということからも、英国政府の意気込みが感じられるものである。

2014年は上記したピーターバラのケースがあったことからSIBにとっていわば試練の年になったが、一方で、SIBやそれに関連するSocial Investmentの流れは拡大しており、アメリカでは英国とはいくらか異なる形での投資家のリスクがやや緩和されたスキームが採用されて州政府や市行政の関心が高く、ゴールドマン・サックス銀行など大手民間企業を巻き込んだSIBがいくつもスタートしている。また、ニコラス教授によるとリスクレベルの構造が注目に値するというオーストラリアのSIB等、他の国にも広がりを見せているという。明治大学経営学部では、私立大学戦略的研究基盤形成支援事業によって、今後も、SIBを含むSocial Investmentの研究と実践を進めて行くことになる。

（文責：金子郁容）

## (7) セイント・マンゴズ・ブロードウェイ (St Mungo's Broadway [SMB])

### 1) 調査概要

- ・調査団体名：セイント・マンゴズ・ブロードウェイ
- ・住所：Griffin House, 161 Hammersmith Road, London, W6 8BS
- ・URL：http://www.mungosbroadway.org.uk/
- ・調査日：2014年10月30日（木）11:00～12:30
- ・ヒアリング調査実施場所：29 Francis Street, London, SW1P 1QL
- ・調査参加者：白戸伸一、関正雄、高橋径子、タニア・ダウハニューク、千葉貴律、塚本一郎、西村万里子、朴恩芝、馬場英朗、松本典子、吉岡貴之
- ・調査対応者：Mr. Alastair Reeves (Street Impact Team Manager) & Ms. Becky Rice (Research & Information Manager)

### 2) 団体概要

セイント・マンゴズ・ブロードウェイ (SMB) は2014年4月に2つのホームレス支援団体 St Mungo's と Broadway が合併してできた新たなホームレス支援団体である。Broadway は2002年4月にそれまで20年以上にわたってホームレス支援をしていた2つの団体が合併してできた団体である。St Mungo's は1969年からホームレス支援を始め、精神障害者のホームレスの人々やアルコール依存症のホームレスの人々、高齢のホームレスの人々に対する専門的な支援を英国で初めて行った。ストリートインパクト・プロジェクト (Street Impact Project) は、ロンドンのホームレスの問題を解決するために、投資家と、SMB、グレート・ロンドン・オーソリティ (Greater London Authority [GLA]) のパートナーシップによって作られた、新しいソーシャルインパクト・ボンド (Social Impact Bond [SIB]) である。ストリートインパクト・プロジェクトにより、SMB は3年間にわたって約415人のホームレスに人生再建のための社会サービスを提供し、成果に応じて、投資家と SMB は報酬を得る予定となっている。



Alastair Reeves 氏

### 3) ヒアリングの要約

#### ① ロンドンのホームレス問題とホームレス支援サービス

2013 年会計年度では、ロンドンで約 6500 人のホームレスが支援サービスを受けた。約 4400 人が新規のホームレスで、継続的なホームレスは約 1400 人、少なくとも 1 年間路上生活から脱したがその後再び路上生活となったホームレスが約 730 人いた。また、約 70% のホームレスは支援サービスを 1 回しか受けておらず、四半期全てを通じて支援サービスを受けたホームレスは 3% だけである。最近の動向としてホームレスの 3 分の 1 が中東欧出身であり、公的サービスを受けられる資格がイギリス人のホームレスとは異なるという問題がある。

イギリスでは、各地方自治体が自分たちの必要性や地域特性に応じて、中央政府からホームレス支援のための助成金を受け取り、その地域にとって適切なチャリティ団体にホームレス支援事業が委託される。ロンドンでは大部分のホームレス支援事業は、グレーター・ロンドン・オーソリティ (GLA) からロンドン市長室 (The Mayor of London's Office) を通じて委託をされ、チャリティ団体がサービスを提供する。

#### ② セイント・マンゴズ・ブロードウェイ (SMB) のホームレス支援サービス

SMB の中核となる事業はロンドンやその近郊のホームレスや社会的弱者の人達に主に住宅支援サービス、訪問支援サービス、医療・健康関連サービスを提供することである。SMB のホームレス支援事業の対象者は単身の成人のホームレスで、子供も含めたホームレスの家族に対するサービスは提供していない。1 晩当たり大体 2500 人が SMB の支援を受けて宿泊施設に滞在している。SMB は政府からの委託資金に加えて、個人や企業、公益信託からの寄付を受けて活動している。

SMB ではホームレス支援のために CHAIN (Combined Homelessness and Information Network) データベースを使用している。CHAIN データベースは Salesforce.com が基盤部分を提供しているオンラインシステムであり、GLA が使用料を支払っている。CHAIN データベースはホームレスに関する非常に重要な情報源で、各ホームレスに ID 番号が付与され個人情報も記録されている。例えば、ホームレスとの全ての連絡、利用した宿泊先や支援サービスなどが記録されている。CHAIN データベースはロンドンでホームレス支援を行う複数の団体によって共有されており、CHAIN データベースを参照することにより、各ホームレスの個人情報やどの団体から何の支援をいつ受けたのかを知ることができる。

#### ③ ストリートインパクト・プロジェクト (Street Impact Project)

CHAIN データベースを見ると、ホームレス支援サービスを受けているにもかかわらず継続的にホームレスになっている人たちがいることが分かった。これら継続的なホームレスに革新的なサービスを提供するために SIB が用いられた。

この SIB プロジェクトは、ロンドンで最も路上生活者が多い場所の一つであるウェスト

ミンスター区で行われている。競争入札によって SMB と Thames Reach というチャリティ団体が SIB 契約を獲得しホームレス支援サービスを提供している。SMB は自分たちのプロジェクトをストリートインパクト・プロジェクトと呼び、Thames Reach は Thames Reach Ace プロジェクトと呼んでいる。この SIB プロジェクト全体では約 830 人の固定コホート集団がいるが、地域に応じてコホート集団が 2 つに分けられ、SMB はウェストミンスター区北部で半分の 415 人に支援サービスを提供し、Thames Reach がウェストミンスター区南部で残りの 415 人に支援サービスを提供している。

最後のコホート集団は 2012 年 7 月から 9 月にかけて路上生活をしてきたホームレス、またはロンドンにある路上生活者用の宿泊施設を利用した人達で、少なくとも 6 回以上支援サービスを受けていた人達である。但し、その他の特別なプロジェクトによって支援を受けていた場合には、最後のコホート集団から除外してある。これらコホート集団の内 48% の人達がアルコール問題に対する支援を必要としており、44% が心や精神の健康の問題に対する支援を、29% が薬物の問題に対する支援を必要としている。

ストリートインパクト・プロジェクトは 4 年契約のプロジェクトであり、基本は 3 年間のホームレス支援サービスで、プラス 1 年間となっている。特に 3 年目の終わりに路上生活者が住居に入居できた場合は 1 年間居住したという成果 (Outcome) があつた後に SMB は支払いを受けるので、成果を見るための 1 年間があり、その後支払いが行われる。

#### ④ SMB ストリートインパクト・チーム (SMB Street Impact Team)

SMB はストリートインパクト・プロジェクトのために 10 人のスタッフを雇用している。コホート集団は 415 人だが、一度にコホート集団全員を支援しているわけではなく、それぞれのスタッフが 25 人から 35 人のホームレスの支援をしている。ストリートインパクト・チームは他のホームレス支援団体のチームと異なり、固定されたコホート集団だけを支援していて他のホームレスには支援をしていない。そのため一人一人のホームレスと長期的な関係を築くことができる。

コホート集団には路上生活者だけではなく、路上生活を脱し短期宿泊施設やアパートに滞在している人なども含まれるので、ストリートインパクト・チームには単に路上生活者を支援するスキルだけでなく、住居支援や雇用支援のスキルも求められる。そのため、社会的セクターで長年活動し経験豊富で、どのような支援サービスがどこにあるかなどを知っており、様々な人々との繋がりを持っているスタッフを雇用している。

ストリートインパクト・チームの特徴的な点は、路上生活者への支援、短期宿泊施設への入居の支援、アパートでの生活の支援、雇用支援という一連の支援サービスを一貫して同じチームでやっていることである。通常のホームレス支援サービスにおいては、路上生活者への支援に集中していて、短期宿泊施設への入居を支援する段階では別の機関に依頼し、次にアパートでの生活を支援する段階になると別の機関に依頼をすることが多い。しかし、ストリートインパクト・チームでは、同じチームで一連の支援サービスを提供し、ホームレスが

様々な機関と新たな関係を構築し何度も同じ話をしなければならないという事態になること防いでいる。

また、ストリートインパクト・チームでは、抱えている問題の深刻度による優先順位に関わらず、コホート集団全員を支援している。

#### ⑤ ストリートインパクト・プロジェクトの特別目的事業体 (Special Purpose Vehicle [SPV])

SMB はストリートインパクト・プロジェクト以外にも多くのプロジェクトを実施しているので、ストリートインパクト・プロジェクトを始める際に、財政的なリスクを隔離するために特別目的事業体として Street Impact と呼ばれる非公開有限会社 (Private Limited Company) を設置している。この特別目的事業体の全ての株式は SMB によって所有されている。この特別目的事業体の理事会には SMB の財務担当役員や GLA の代表、コミュニティ・地方自治省 (Department for Communities and Local Government) の代表、弁護士、投資家が参加している。

これにより、ストリートインパクト・プロジェクトが上手く行かない場合は、この特別目的事業体を破産させることで、SMB が行っている他のプロジェクトに影響が及ばないようにしている。また、この特別目的事業体を設置することにより資金の拠出がより迅速かつ柔軟にできるようになったという利点もある。但し、この特別目的事業体の設立にはかなりの経費が掛かっている。

#### ⑥ ストリートインパクト・プロジェクトの資金調達モデル

ストリートインパクト・プロジェクトに対する投資家を見つける際には、GLA やロンドン市長室が多くの社会的投資家に紹介してくれたため、比較的容易に様々な団体から約 40 万ポンドの投資資金を獲得するのに成功した。そして、SMB も同様に 23 万 7 千ポンドの初期投資を行った。ストリートインパクト・プロジェクトは全ての支払いが成果に応じて行われる 100% 成果報酬型契約 (Payment by Results [PbR]) なので、特別目的事業体から資金を借り、ストリートインパクト・チームを編成しプロジェクトを進めた。

ストリートインパクト・プロジェクトでは、投資家は四半期毎に自分たちの投資に対して年利約 6% のリターンを期待できると設計されている。この 6% のリターンはほぼ保証されている。6% ものリターンを支払うことのできる銀行は多くはないので、ストリートインパクト・プロジェクトへの投資は収益率の高い投資だと言える。これに対し、SMB は設定された様々な目標を達成できれば支払いを受けられるが、達成できなければその四半期には損失を被る。最初に損失を被るのは SMB であり、損失が 23 万 7 千ポンドを超えると、投資家が損失を被る仕組みになっている。

投資家も SMB もストリートインパクト・プロジェクトの業績に関心があるので、四半期毎に事業を評価し投資家に対して業績と業績予測を報告している。このような評価と報告の取り組みは、ホームレス支援の分野にとって非常に新しいものである。通常は、競争入札

で落札したチャリティ団体が事業実施前に一括払いの資金をもらい、その資金を使ってサービスを提供する。しかし、ストリートインパクト・プロジェクトではSMBはプロジェクトに資金を再投入しなければならず、四半期毎に常に評価をして投資家に説明をしなくてはならない。

ストリートインパクト・プロジェクトの資金調達モデルには利点と欠点がある。欠点としては、初期の段階ではプロジェクトの将来像が分からないという不確実性や不安定性が挙げられる。例えば、資金をどこからいくら確保できるのかわからないと、プロジェクトのためのチームを編成するのが困難となる。そのため、プロジェクトが上手くいかない場合にスタッフを解雇し柔軟性を持つために、短期契約のスタッフに頼ることになる傾向がある。他方、利点としては、スタッフやその他の必要なものに対し、柔軟に投資をすることができるが挙げられる。例えば、少額の初期投資をした後、より成果を上げるために新たにスタッフを雇うこともできる。ストリートインパクト・チームでは、雇用の目標が達成できなかった時、目標達成のために専門に働くスタッフを短期契約で雇った。従来の契約では、事業開始前に何人のスタッフを雇うのかを決め、事業実施中はその計画を維持しなければならなかったが、ストリートインパクト・プロジェクトではより柔軟な投資ができる。

#### ⑦ ストリートインパクト・プロジェクトで達成しようとしている成果

ストリートインパクト・プロジェクトでは、(1) 路上生活者の減少 (Reduction in rough sleeping)、(2) 長期の居住 (Sustained accommodation)、(3) 母国での再定住 (Sustained reconnection)、(4) 雇用支援 (Work, training and education) の4つ分野で成果を達成しようとしている。

第1の路上生活者の減少を達成するためには、415人のコホート集団から四半期毎に一定の人数の路上生活者を減らす必要がある。

第2の長期の居住とは、アパートや一軒家への長期にわたる入居であって、ホームレス用の宿泊施設への入居は含まれない。短期の入居では成果にならず、SMBが支払いを受けるためには、支援を受けたホームレスが12ヶ月間アパートや一軒家に居住しなければならない。

第3の母国での再定住とは、外国人ホームレスを母国に帰して再定住させることである。コホート集団の約3割は中東欧出身のホームレスであるため、この外国人ホームレス達に少額の資金を与えて母国に帰して再定住させると、成果として支払いが受けられる。

第4の雇用支援には、教育や技能研修なども含まれる。

#### ⑧ ストリートインパクト・プロジェクトの成果測定とエビデンスの収集

成果測定の基準を作成するにあたり、コホート集団の過去3年間のデータと比較してコホート集団のうち何人が半年後、1年後に依然として路上生活をしているのかを調べたり、全ての路上生活者のデータと比較をしたりした。しかし、この基準となる数字を決める作業

は必ずしも確実なエビデンスに基づくものではなく、経験に基づいた推測によるものになることも多い。

SMB の CHAIN データベースチームがロンドン市長室と協力して、CHAIN データベースを改良し、ストリートインパクト・チームがコホート集団の情報を記録できるようにしている。例えば、入居契約が結ばれたら、その情報をエビデンスとして CHAIN データベースに記録する。そして、どのホームレスに対するどの成果がどの支払いに当てはまるかを算出する。この計算には多くの変数が相互に依存しているため、非常に複雑な表計算プログラムを作らなければならない、現在も作成中である。そして、支払いの期日が来ると GLA にそれを知らせ、GLA の担当官が CHAIN データベースに入力されている数値が正しいかどうかを監査する。そのため、四半期末になると、GLA から SMB に詳細な問い合わせが多く来る。

支払いを受けるためには全ての成果についてエビデンスを提示しなければならないので、ストリートインパクト・チームはエビデンスを集めるために多大な努力をしている。例えば、外国人ホームレスを母国に帰して再定住させる支援をしても、母国に無断で帰国しその後連絡がないと、成果のエビデンスを示せないで支払いを受けられない。他の例では、コホート集団のホームレスが雇用支援を通して就職した場合には、ストリートインパクト・チームはエビデンスとしてその元ホームレスの人の給料明細表をアップロードしなければならないが、給料明細表をストリートインパクト・チームに渡すことを嫌がる人達もいる。そうすると成果のエビデンスがないので支払いを受けられない。そのため、コホート集団と長期的な信頼関係を築くことは、彼らからエビデンスを得ることができるようになるためにも重要である。しかし、ホームレスには猜疑心が強い人が多く、彼らから重要な情報を提出してもらうことは容易ではない。

#### ⑨ ストリートインパクト・プロジェクトの現在までの業績

ストリートインパクト・プロジェクトを2年間続けてきて、4つの達成すべき成果のうち、長期の居住（Sustained accommodation）、雇用支援（Work, training and education）は大きな業績を上げ、母国での再定住（Sustained reconnection）は目標を達成できるようになって来た。他方、路上生活者の減少（Reduction in rough sleeping）は目標を達成できないことが多いことがわかった。

長期の居住は最も成功しており、目標を超えて成果を達成している。路上生活者に住居を斡旋することはそれほど難しいことではないということがわかった。住宅手当が地方自治体から支給されることと、SMB には市場価格よりも安い家賃で住居を貸してくれるような不動産業者との繋がりがあるため、長期の住居を確保することは必ずしも困難ではない。

雇用支援は、もともと達成すべき目標を低く設定していたが、既に目標を超えている。予想よりも多くの路上生活者に住居を斡旋でき、次に彼らの暇な時間を埋める必要があったので、教育や職業訓練に参加してもらうことができた。但し、415 人のコホート集団の中で正規職員やパートタイムの職に就いているのは 10 人から 20 人程度で非常に少ない。多く

の人が短期の仕事やボランティアの仕事したり、職業訓練を受けたりしている。

母国での再定住は、プロジェクトを始めた当初は困難に直面していた。中東欧から来たホームレスは既にイギリスに生活基盤を築いており、母国に帰ることは良い選択肢ではなかった。しかし、外国人が各種福祉手当を受けることが難しくなっており、福祉手当を受けられなくなった外国人ホームレスが増えた。そのため、彼らに母国に帰ることが良い選択肢だと説得しやすくなり、母国での再定住という成果を達成しやすくなった。

逆に、路上生活者の減少という成果は達成することがとても難しいことがわかった。目標を達成した時もあるが、達成できない時も多い。

時系列で見ると、最初の1年目はコホート集団との関係構築に多くの時間を費やした。また最初は路上生活者をホームレス用の宿泊施設へ入居させることが主な業務だったが、次第に長期の住居を斡旋することが主な業務になり、現在では彼らが住んでいるアパートや一軒家に訪問する業務が主になってきている。

#### ⑩ 成果報酬型契約の利点と欠点

成果報酬型契約の真の利点は成果の達成度によって報酬が増えるということよりも、サービス提供団体が自分たちのやり方でサービスを提供できることである。裁量性が高く、職員や時間の配分の仕方、業務のやり方に対して通常の委託契約よりもずっと柔軟なやり方ができる。但し、成果報酬型契約は宿泊支援サービスや訪問支援サービスのシステムを変化させるものではなく、それぞれのサービスを提供する方法を変えるものである。成果報酬型契約は、ある特定の問題に関してある特定の集団に対するプロジェクトで活用できるものだと考える。

欠点としては、成果報酬型契約により、成果を達成するのが容易な人達にサービス提供が集中するリスクがある。例えば、支払いを得るために、すぐに路上生活を脱して居住先を見つけることができるような路上生活者に、支援サービスが集中してしまうこともあるかもしれない。そうならないようにするため、支援が難しい人達にサービスを提供するような奨励策が必要である。SMB では住居や職を見つけられる見込みが現実的には無いような最も困難な路上生活者に対しても支援をしている。この支援活動は成果につながらないので支払いを受ける可能性はないが、支援が容易な路上生活者を支援することで得た報酬を使って、支援が困難な人達にサービスを提供している。つまり、支援に成功している分野から資金を得て、支援が困難な分野での活動に使い、内部相互補助を行っている。しかし、将来の契約においては、このような活動は善意によって行われるのではなく、活動資金を提供してほしいと考えている。

(文責：吉岡貴之)



Becky Rice 氏

#### 4) ヒアリング調査からの考察

##### ① ストリートインパクト・プロジェクトの支援アプローチ

ストリートインパクト・プロジェクトでは固定コホート集団だけを対象にホームレス支援サービスを行っているため、どれだけ多くのホームレスにサービスを提供したかではなく、一人一人のホームレスがどれだけ社会復帰に近づくことができたのかという目標に向かって長期的な支援サービスを提供している。ソーシャルインパクト・ボンド（SIB）によって新たなサービス提供の形が可能になったといえるかもしれない。

また、セイント・マンゴズ・ブロードウェイ（SMB）のストリートインパクト・チームでは、路上生活者への支援、短期宿泊施設への入居の支援、アパートでの生活の支援、雇用支援という一連の支援サービスを一貫して同じチームで行っている。これにより、一人一人のホームレスと長期的な信頼関係を築き、ホームレスが抱えている複合的な問題に対して一貫したサービスを提供できるようになっている。またホームレスの側でもストリートインパクト・チームを信頼し、支援サービスを受け社会復帰を目指すことができる。他方、長期的な相互関係の中でホームレスがストリートインパクト・チームに過度に依存してしまう危険性もある。

このような一連のホームレス支援サービスを一貫して行うには、様々なスキルを持つスタッフを確保する必要があるが、ストリートインパクト・プロジェクトではその時々必要性に応じて柔軟にスタッフを雇用している。これも SIB プロジェクトと SMB に対する成果報酬型契約（Payment by Results [PbR]）によってストリートインパクト・チームの裁量性が高まり柔軟な業務運営が可能となったからだと言える。他方、短期契約に頼ると経験豊富で様々なネットワークとスキルを持つスタッフを雇用することは難しいかもしれない。

## ② CHAIN (Combined Homelessness and Information Network) データベース

ストリートインパクト・プロジェクトを支えているのが、CHAIN データベースである。CHAIN データベースでは各ホームレスに ID 番号が付与され、個人情報、提供された支援サービス情報が記録されている。これにより、ホームレスに長期にわたる一貫した支援サービスを提供できるようになっている。また、CHAIN データベースはロンドンでホームレス支援を行う複数の団体によって共有されており、CHAIN データベースを参照することにより、効率的に各ホームレスのニーズに対応できる。さらに、成果 (Outcome) のエビデンスを CHAIN データベースに記録することにより、SIB の委託団体が成果とエビデンスの評価を行い、支払いを行えるようになっている。

このように CHAIN データベースは支援サービスの提供から成果に対する支払いまで、ストリートインパクト・プロジェクトの全過程に渡って大きな役割を果たしている。このようなデータベースの構築は例え SIB に参加していないとしても、サービス提供を効率的・効果的にするために重要であると言える。また逆にこのようなデータベースがあれば多額の初期費用を掛けることなく SIB プロジェクトを開始できるかもしれない。

## ③ 投資家としての SMB

SMB はサービス提供団体としてだけでなく投資家としてもストリートインパクト・プロジェクトに参加している。サービス提供団体としてだけでなく投資家としても参加することによって、達成すべき成果や投資利益を設定する際などにより高い影響力を行使できる。SMB は高い投資収益の設定を主張する投資家を説き伏せ、より低い投資収益を設定することに成功した<sup>り</sup>。また、投資家として参加することによって成果を達成できるという自信を示し、他の投資家を呼び込みやすくなる<sup>iii</sup>。さらに、成果を達成した場合にはサービス提供団体に対しての支払いとともに投資家としての投資利益を受け取ることができる。

サービス提供団体が投資家としても SIB プロジェクトに参加することはまだ一般的ではないが、サービス提供団体が主導する SIB プロジェクトが現れ始めている<sup>iii</sup>ので、今後はサービス提供団体が投資家としても SIB プロジェクトに参加することがより多く見られるかもしれない。但し、投資をするだけの資金的な余裕を持つサービス提供団体は数少ないので、投資家としても SIB プロジェクトに参加できるサービス提供団体は、SMB のような最大手のサービス提供団体に限られるだろう。

## ④ サービス提供団体に対する成果報酬型契約

SMB によると、成果報酬型契約の真の利点は成果の達成度によって報酬が増えるということよりも、サービス提供団体が自分たちのやり方でサービスを提供できることである。成果報酬型契約では裁量性が高く、職員や時間の配分の仕方、業務のやり方に対して通常の委託契約よりもずっと柔軟なやり方ができる。SMB ではストリートインパクト・プロジェクトによって利益を得ることは期待しておらず、収支が均衡すればいいと考えている。その

代わり、成果報酬型契約によって一連のホームレス支援サービスを一貫して行うことを期待している。但し、100%成果報酬型契約は **SMB** にとってリスクが大きすぎるので、次回以降に **SIB** プロジェクトに参加する際には成果報酬の割合をもっと下げると言っている。

他方、成果報酬型契約により、成果を達成するのが容易な人達にサービス提供が集中するリスクがある。**SMB** では、支援が容易な路上生活者を支援することで得た報酬を使って、成果を達成できないような支援が困難な人達にサービスを提供しているが、他のサービス提供団体が成果を達成しやすいホームレスのみを支援してしまうと、内部相互補助ができなくなってしまう、最終的には支援が困難なホームレスにサービスが提供できなくなる。**SIB** でサービス提供団体に成果報酬型契約を適用する場合には、成果の達成がどれくらい困難かによって支払いの金額も変わるなどの対策も必要になるだろう。

注

i) Sims, Kathleen & Reeves, Alastair. (2015). London homelessness social impact bond. 明治大学経営学部公開講座「社会的投資・CSR フォーラム 2015」東京

ii) & iii) Hoong Sin, Chih. (2015). Social impact bonds: UK and some comparative perspectives.

明治大学経営学部公開講座「社会的投資・CSR フォーラム 2015」東京

(文責：吉岡貴之)

## 5) 入手資料

- 発表用パワーポイントスライド
- ストリートインパクト・プログラムに関するメモ
- セイント・マンゴズ・ブロードウェイのバッチ



セイント・マンゴズ・ブロードウェイの事務所がある建物

## (8) ニュー・フィランソロピー・キャピタル (New Philanthropy Capital [NPC])

### 1) 調査概要

- ・調査団体名：ニュー・フィランソロピー・キャピタル
- ・住所：185 Park Street, London, SE1 9BL
- ・URL：http://www.thinknpc.org/
- ・調査日：2014年10月30日（木）14:00～15:00
- ・ヒアリング調査実施場所：185 Park Street, London, SE1 9BL
- ・調査参加者：白戸伸一、高橋径子、塚本一郎、朴恩芝、馬場英朗、松本典子
- ・調査対応者：Mr. Tris Lumley（Director of Development）

### 2) 団体概要

ニュー・フィランソロピー・キャピタル（NPC）は2002年に設立されたコンサルタント兼シンクタンクで、チャリティ団体がより大きい社会的インパクトを達成することができるよう、チャリティ団体と資金提供者（寄付者・投資家）を繋ぐ役割を果たしている。設立当初は高額寄附者に関する調査・研究・相談を主な業務としていたが、現在では、チャリティ団体と社会的企業をはじめ、幅広いクライアントやパートナーと協働している。NPCはチャリティセクターに関する独立した質の高い調査・研究を行い、様々なレポートや批評を公表している。



Tris Lumley 氏

### 3) ヒアリングの要約

#### ① 社会的インパクトの測定（Social Impact Measurement）

社会的インパクトを測定する様々な手法があるが、基本的な原則や方法（Steps）は同じであり、ニュー・フィランソロピー・キャピタル（NPC）では共通な事項をまとめて社会的インパクトを測定するための「4つの柱（Four pillars）」を作成している。第1の柱はどのような成果を達成すべきかに関する変化の理論を持つこと、第2の柱はどのようなデータを収集し、何を測定すべきか優先順位をつけること、第3の柱は利害関係者（Stakeholders）のニーズを満たすためのエビデンスの水準を定めること、第4の柱は達成すべき成果を測定するのにふさわしいインパクト測定手法とデータソースを選定することである。

社会的インパクトを測定する主要な目的は、インパクトの測定を通じて、非営利団体が業務を改善し、社会的インパクトを向上させることである。しかし、NPC の経験や調査からわかったことは、インパクト測定は主に非営利団体の資金調達のために使われており、業務を改善するための学習という目的にはあまり使われていない。インパクトの測定を通じて非営利団体が投資家や寄附者から資金を調達し易くなることも重要な目的であるが、資金を獲得するためにだけにインパクト測定が行われるようになっているのは危険である。アメリカではインパクト測定の際に受益者のことが考慮されていないという問題が認識され始め、受益者の声や顧客の感想をインパクトの測定に反映することに関心が高まっている。NPC もインパクトの測定に受益者の意見を組み込むことに非常に関心を持っていて、パネル調査をして受益者の生活について尋ね、サービス提供団体に結果をフィードバックしている。

インパクトの厳密な定量的なデータがある場合には、社会的価値を信頼できる貨幣的価値に換算することは可能である。ケーススタディや個々の事例に基づくエビデンス、定性的な調査によって集められる定性的なデータは、定量的なデータに変換してインパクトを計測する必要がある。しかし、どのように定量化するかには様々な議論がある。

## ② 社会的インパクト測定枠組みの標準化

現在は各団体が独自のやり方で社会的インパクトの測定をしており、比較をすることができず、どれだけ効果的に各団体がサービスを提供しているのかを判断することはできない。この問題を解決するため、NPC は共通のインパクト測定の枠組みを設定することを主導している。しかし、イギリスの非営利団体は自分たちの組織がどれだけユニークかを強調しようとする傾向があるので、同じ方法でインパクトを測定しながらも独自の方法でサービスを提供できるということを非営利団体に確信してもらえようにする必要がある。同じ方法でインパクトを測定することによって、サービス提供団体は受益者に他の団体に比べて最善のサービス提供者であることを示すことができる。

共通のインパクト測定の枠組みを設定するために、NPC はビッグ・ソサエティ・キャピタル (Big Society Capital) と共に、トップダウンで調査・研究から始め、成果に対応する分野を分類し、成果の対応付け (Mapping) を行った。しかし、各非営利団体が類似のサービスのインパクトを容易に計測できるようになるためには、多くの非営利団体と共にボトムアップで成果の対応付けをし、共通のインパクト測定の枠組みに合意をする必要がある。つまり、最初にトップダウンでインパクト測定方法の標準化をし、次にボトムアップでその方法を検証し改善することが必要である。また、インパクト測定方法の標準化をする際には、低い水準の標準化から始めて、全ての関係者を巻き込み、そこから積み上げることが重要である。NPC がインパクト測定のガイドラインの作成する際にも低い水準から始めて標準化を行った。

### ③ 社会的投資収益分析 (Social Return on Investment [SROI])

SROI の原則には問題はないが、財務比率 (Financial ratio) のような財務指標は人によって意味するものが変わるので意見が分かれている。SROI の方法論によると、財務指標が示しているのは、利害関係者が評価したサービス提供者の業務の価値だが、必ずしも実際に節約できた金額を意味するわけではない。よって、財務指標が何を意味しているのかについて混乱が生じている。

SROI は比較可能性についてかなり限界があるので、SROI による評価は主に業務改善の道具として使われている。但し、共通の方法論がなければ、何が最善なのか、どうしてそれが最善なのかがわからず、多くの非営利団体の業務を改善することは困難である。

資金提供者に単に財務指標を示すのではなく、受益者と話をし、受益者が重要だと思っているものと資金提供者が重要だと思っているもの両方を示せば、SROI も効果的に使えると考える。

(文責：吉岡貴之)



ヒアリングの様子

#### 4) ヒアリング調査からの考察

##### ① インパクト測定に生じている変化

インパクト測定に関して統一的な基準を策定することは可能であるか？日本においても社会的企業にとって大きな関心事となっているが、Lumley 氏が指摘するように、人によって意図する財務指標が異なる状況下で、絶対的な数値を定めることは難しい。SROI も有力なインパクト評価手法となりつつあるが、その主な目的は資金提供者に対してサービスが生んだ社会価値を示すことであり、受益者からの視点が欠けているという批判もある。

それに対して NPC では、インパクト測定が社会的企業の業務改善に役立つと考えている。この業務改善という視点は、インパクト測定概念に少なからぬ転換をもたらすのではないと思われる。なぜなら、従来のインパクト測定は社会的企業が生み出した「価値を見せる」ことに主眼があったのに対して、「価値を生む」プロセスそのものを再検討することが、新たなインパクト測定の目的として含まれることになるからである。

イギリスでは、インパクトを定式化するための評価という段階から、インパクトを向上させるためのマネジメントの領域へと、インパクト測定の適用範囲が広がりつつあるように感じられた。そして、一定時点のインパクトを定量化するだけでなく、社会的企業がもたらす変化を継続的に測定することによって、より客観的なエビデンスに基づいた成果の可視化が実現できると考えられる。

## ② インパクト測定フレームワーク

インパクト測定を実施する際のフレームワークとして、NPC は4つの柱を提唱している。第一のステップは、どのような成果を達成すべきか、変化の仮説を描くことである。第二のステップは、どのようなデータを収集し、何を測定すべきか優先順位をつけることである。第三のステップは、利害関係者のニーズを満たすためのエビデンスの水準を定めることである。第四のステップは、目的に適合したインパクト測定手法とデータソースを選定することである。

これらの4つの柱は、インパクト測定の技術的手法（テクニック）を示しているのではなく、より低いレベルからの標準化を試みるものである。社会的企業は多様な目的をもつ組織であり、各々がユニークな事業を工夫しながら取り組んでいるため、あまりにも自由な評価手法が許容されると比較可能な情報が得られなくなってしまう。そのため、NPC は拙速にテクニックを追求するのではなく、まずは低いレベルからの概念的なフレームワークを、トップダウンから提示して整備したうえで、徐々に具体的な計測方法を発展させて、ボトムアップによる検証と改善を進めたいと考えているようである。

このような基準の設定方法は、会計の世界でも広く用いられている手法であるように思われる。いきなり会計基準を設定して会計処理の方法を規定するのではなく、その前段階として概念フレームワークを整備することによって、まずは基礎となる前提や概念を体系化させる。そして、個々の会計基準において概念フレームワークとの整合性が保たれるように、具体的な会計処理の方法を規定するのである。今回のインタビューでも Lumley 氏は、現在取り組んでいるインパクト測定に関する基準の策定過程を、金融商品に関する会計基準の設定になぞらえて説明されていた。

土台となるフレームワークがきちんと合意されれば、その上に立つ実務的なインパクト測定的手法も、大きな方向性としては同じ目的が共有されるはずである。その結果として、比較検証にも耐えうるインパクト測定の標準的手法が定められるかどうか。まさに G8 などでもインパクト評価のガイドラインが議論されているところである。

### ③ エビデンスの重要性

NPCに限らず、今回のイギリス調査を通じて誰もが強調していたことは、エビデンスに基づいたインパクト測定を行うということである。ただし、このようなエビデンスを構成し、補強するために用いられるデータは、必ずしも定量的なものだけではなく、定性的なデータも含まれるという点に注意すべきである。

例えば、行政からの委託費を積算する際に用いられるデータは、イギリスにおいても貨幣的に把握できる定量情報が求められる。しかし、上述したようにインパクト測定を社会的企業の業務改善に結び付けるためには、定量情報だけではなく、定性情報も含めて分析を行わなければ、適切な経営判断を行うことができない。変化が生じているか否かは定量情報によって把握することができるが、どのような変化が、どうやって生み出されているかを知るためには、インタビューやケーススタディを通じた定性情報が必要となるからである。

ただし、これらのエビデンスに求められる証拠力は、常に高い水準が求められるわけではない。利害関係者が期待する情報ニーズや、どの程度の調査能力やコストを負担できるか、ということに応じて、求められるデータの規模や範囲は違ってくる。日本では、インパクト評価は手間とコストがかかるという印象を持たれがちであるが、いきなり全てのデータを揃えようとするのではなく、組織の実情に応じて最低限どのようなデータを収集すべきか、まずは取捨選択するところから始めるべきであろう。

(文責：馬場英朗)

### 5) 入手資料

- Anne Kazimirski and David Pritchard (2014) *Building Your Measurement Framework: NPC's Four Pillar Approach*, New Philanthropy Capital.

## (9) ザ・スタート・ネットワーク (The START Network)

### 1) 調査概要

- ・調査団体名：ザ・スタート・ネットワーク
- ・住所：1 St. John's Lane, London, EC1M 4AR
- ・URL：<http://www.start-network.org/>
- ・調査日：2014年10月30日（木）16:00～17:00
- ・ヒアリング調査実施場所：207 Old Street, London, EC1V
- ・調査参加者：白戸伸一、関正雄、高橋径子、タニア・ダウハニューク、千葉貴律、塚本一郎、西村万里子、朴恩芝、馬場英朗、松本典子、吉岡貴之
- ・調査対応者：Mr. Sean Lowrie (Director) & Ms. Tegan Rogers (Communications Officer)

### 2) 団体概要

ザ・スタート・ネットワークは、緊急人道支援援助システムを強化するために集まった19のNGOの共同体である。現在の緊急援助システムはトップダウンで、官僚的で、被災者のニーズに沿っていないという認識の下、より被災者のニーズに合った柔軟な緊急援助システムの構築を目指している。ザ・スタート・ネットワークは、(1) 緊急援助に対する財政支援 (Start Fund)、(2) 市民社会の能力の向上 (Start Build)、(3) 共同と学習のための基盤の創出 (Start Beta)、という3つの領域で主に活動している。ザ・スタート・ネットワークには約7,000の協力団体があり、これらの団体を合わせると、約100万人のスタッフが約200ヶ国で人道支援援助の強化のために活躍している。



Sean Lowrie 氏

### 3) ヒアリングの要約

#### ① Start Fund の概要

Start Fund は 2014 年 4 月 1 日にスタートした。緊急対応向けの基金で、複数の寄贈者の資金が集約されている。迅速にかつ初期の段階で活用できること（危機発生後 72 時間以内）のように資金を使うかが決まる）と市民社会のために NGO が運営していること等が他の基金との違いであり、人道支援システムの隙間部分を補完する形となっている。この基金は地方分権型の方式をとっており（これが Start Fund の価値でもある）、実際の資金は現地の組織に 100% 渡されて運営される。私たちの会員組織を通して地元の組織に渡されたものが 33% である。迅速な対応によって削減できた経費は、通信費、調度品費に残し、さらなる借入金に向けて活用することも可能である。

これまでに 9 つの緊急事態（総計で 150 万人の被災者）に対応してきた。発動された警報の 64% に資金が拠出されている。また、提出された提案の 48% が成功している。

各会員機関からの危機対応の警報を受けて、ロンドンにある資金配分委員会が 24 時間以内に資金の拠出の可否を決断し、拠出する場合は 48 時間以内に支援活動が提案される。そして 72 時間以内に実際に危機が生じた国で最適な提案を判断し、資金拠出が 7 日以内に行われる。我々は仲介役でもあり、サービス提供者でもあるとの位置づけになる。なお、資金拠出は 45 日間まで続けることが可能である。

拠出決定の判断基準については、一応 Peer review（外部からの定期的な監査）がベースとなっている。これによって平等性が保障される。もちろん基準もあるが、どちらかという、プロジェクト選定委員会がその地域、地元の知見や人道活動のこれまでの経験に基づいて決定する。基準もあるが、地元の知見や状況に応じての決断の余地は残している。

運営料金は請求することになっている。運営料は均一料金で設定してあるので、比率で出し、間接費や一部の事務局費にも使われる。

#### ② Start Fund 資金の状況

財源は、もともとは政府であり、イギリス政府、アイルランド政府が今後 3 年間で 3000 万ポンド（事業計画の 2 分の 1 に相当）を拠出してくれることになっているが、資金のバランスをとるために、民間の篤志家などにも広げたいと考えている。

資金使用の透明性の評価を継続的に実施している。6 ヶ月おきに第三者の独立機関による評価が行われ、寄贈機関とも 6 ヶ月おきに面会を行っている。ここで戦略的な進化や業績について話し合う。これまでの学習結果を可視化して資料をつくるようにしている。また、将来的にはリアルタイムで完全な透明性を保ちたい。会員事務所は資金を受け取った後、60 日間以内に報告書を提出し、Web サイトでも公開する。

### ③ Start Fund 資金の適用範囲、適用期間

中長期的な必要事項へのこの基金の活用は今後拡大していくと思う。いま開発実証中だが、この基金が大々的なメカニズムとして認められるようになれば、複数の機関からプールした基金をどんどん活用するというやり方が広がっていくだろう。保証があればあるほど、基金の強靱性（Resilience）は強まる。危機はそれぞれ性質が違うので、その中で政府や市民社会に対する資源の提供について今後考えていきたい。

緊急人道支援は45日間までと決められているが、私たちの会員機関がつくっている別の信託があり、そこから Start Fund とは別の財源からの拠出も可能な形になっている。4年前にパキスタンの洪水が発生した時に、政府の資金で2000万ポンドを回復支援に向けて9ヵ月拠出したことがある。現地ですらに3セットの基金に細分化して、仲介的な活動の資金として活用した。

いまのところ、既に起こった災害に対しての早期段階での迅速な危機対応ということになっているが、例えばサイクロンのように、予測可能な自然災害に対し、事前に活動できないかということで先取りの危機対応のやり方についても考えている。

今後は民間の寄贈者の活用によってシステム全体が変えられたらと考えている。また人口増や多極化、あるいは技術による危機など様々な危機が出てくるので異なる資源を活用した対応を考えねばならない。企業からの現物支給など非金銭的な資源の活用も必要である。私たちの信託でも250人のスタッフが200ヵ国で活動しており、人間関係のコネは非常に価値のある資源だと考えている。他方、ある程度の資源規模が担保できないとより大規模な会員を引きつけることができないという少々矛盾した状況になっている。

保険によるリスク移転については、キャットボンド（Cat Bond : Catastrophe bond、災害の発生の有無、あるいは災害の大小によって償還額が変わる債券）を検討してみたが、コストがかかり過ぎる。その解決策としてアメリカの企業が合同運用基金（Pooled Fund）を運営している。Start Fund も補助金、助成金を出すメカニズムを保険の契約と抱合せようとしており、何かリスクがあったときに、支払いが基金に向けられるような形になっている。

### ④ 人材育成及びイノベーションのプログラムに関して

ビジネスモデルの点で、NGO や人道支援だと、地元レベルでは長期的な人材育成が難しいことがある。特に危機災害、リスクが高いような国々ではそうだ。しかし、コンソーシアムという形をとっているので、単一の組織では難しいような人材育成の問題も資源を共通に活用することによって、長期的な対応が可能になるだろう。ポートフォリオをつくって、自分たちが弱いところなどを割り出すようにしている。

市民社会の能力の向上を目指すプログラムである Start Built はイノベーションにかかわる枠組みでもあるが、研究開発（R&D）の基金として、いろいろなインキュベーターを各地に設置する形になっている。財源拠出は2段階で、最初の段階はバーを低くして、3000~4000ポンドの資金が拠出される。ここでは失敗例が80%と言われている。2番目の段階は2万

ポンドの拠出になる。この段階になると、スタッフのネットワークを使って指導員(Mentor)が各事業家に対して当てがわれる形になる(Start Beta:設計は終了したが財源拠出がまだの段階)。Start Buildは既に7つ財源をもらっている形で走っている。

キャパシティビルディング(Capacity Building)はシステムのローカルレベルでの活動である。地元の機関が前線の現場で実際にサービスを提供できるようにしていく。国際的なNGOはそれを支援する役割で、いろいろなことを仲介したり、研修、組織化の支援をしたり、必要なら自分たちでも対応していく立場である。

#### ⑤ 先進国への支援活動(先進国内部の格差の問題などへの対応)

私たちの活動は、国際的な開発支援システムのルールに則っているので、先進国に対する支援は多少制約を受ける。最近では危機のパターンが変化しており、最も脆弱な国が必ずしも新興国ではなくなっている。次代の課題にどのように対応していくかについてはネットワーク内部でも議論中である。昨今の危機はグローバルで総合的につながっている。また、私たちの組織の内部的な枠組みのために制約があることも認識している。

#### ⑥ ソーシャルインパクト・ボンド(Social Impact Bond[SIB])

SIBには興味があるが、人道支援のビジネスモデルは金融商品化しにくいところもある。危機のない国々が危機に瀕している国に資金を提供、移転する形になるので、どうしても一方通行になり、市場メカニズムや企業を取り込むのは難しい。SIBはある程度一方通行の資源移動の要素はあるが、最終的に政府が業績に応じて払い戻してくれる形になっているので模索したい。いまのような慈善ベースのビジネスモデルでは、この業態は進化しないので、別のビジネスモデルを見つけない。

SIBに関してはピーターバラ(Peterborough)の刑務所など、結局かなり厳しい報告になってしまったようだ。私たちのやっていることはもっと複雑で、様々な特質、特性もあり、件数も多いので難しい。財務省が満足するようなことはできるかどうかはわからない。成果報酬型契約(Payment by Results)が問題なのではない。間接費の割合や、成果に基づいてというのは、ファイナンスのモデルとしては非常にいいと思うが、その評価に使われている方法が時代遅れで現場の実態を余り反映していない。もし人道支援に対してのSIBやDIB(Development Impact Bond)が出るのであれば、その複雑性を考慮して不確実な要素も含めたものにしてほしい。

(文責:丹治博司)

#### 4) 入手資料

- ・ ザ・スタート・ネットワークの紹介パンフレット

## (10) サラ・ベリー (Ms. Sarah Bailey)

### 1) 調査概要

- ・面談相手：サラ・ベリー (Ph.D. student at the University of Exeter, Associate Research Fellow at University of Exeter, Co-Founder and Director at Single Planet Solutions Ltd., & Steering Committee Member at ESSENCE)
- ・URL: <http://www.singleplanetsolutions.com/> & <http://www.essenceofexeter.org.uk/>
- ・調査日：2014年10月31日(金) 10:00～11:00
- ・ヒアリング調査実施場所：Clarence Centre for Enterprise & Innovation. 6 St George's Circus, London, SE1 6FE
- ・調査参加者：白戸伸一、関正雄、高橋径子、タニア・ダウハニョーク、千葉貴律、塚本一郎、西村万里子、朴恩芝、馬場英朗、松本典子、吉岡貴之

### 2) プロフィール

ベリー氏はマーケティングを専門とし、持続可能なビジネスモデルの構築に取り組んでいる。ベリー氏はマーケティング企業である RAPP UK の Account Manager を4年間務めており、現在はエクセター大学の博士課程の大学院生である。英文学の学士号とマーケティングの修了証書 (CIM Professional Diploma in Marketing)、経営学修士号 (The One Planet MBA) を取得している。



サラ・ベリー氏

### 3) ヒアリングの要約

#### ① 社会的企業概念、有効性、規模

「社会的企業とは何か？」というのはいまだにイギリスでは大きな問題である。社会的企業の定義自体が弾力的であいまいな形になっている。ただ、社会的企業であるということと、そのことが組織内でどれだけの価値を持つかは別の問題である。真の社会的企業かそれとも商業に依存した企業の形かの違いはある。

社会的企業は必ずしもほかのビジネスモデルより有効性が低いという訳ではなく、効果的な団体である可能性もある。ただ本当の社会的企業とは何か。もし本物の社会的企業だとしたら何で運営しているのかがはっきりしていない。例えば慈善団体が運営しているチャリティ・ショップがあつて、その売上げをチャリティに還元している場合、営利がないと効

果がないということになる。その一方で雇用支援団体が失業期間の長い人たちを復職させて研修させるというのは特に営利は目的としていないので事業の継続が問題となる。ビジネスモデルの正常化とやりたいことの明確化が大切なのではないか。

社会的企業の規模に関する数字は Social Enterprise UK (2年ごとの調査)からの引用で、概略の年商(240億円)、雇用者数(何百万人)、企業数(5~6万社)を調べているが、サンプル抽出したものをスケールアップした形であり、包括的な調査ではないので、信頼性が高いとは言えないかもしれない。ただ、Plymouth 大学などでは社会的企業の大規模な調査も行っており、社会的企業の規模そのものはかなり大きいと言える。各地域社会の中で、どれだけの価値を持つかについては、それぞれ尺度が違う。

## ② 社会的な貢献を実現できる組織に持続性を持たせるための要点

社会的企業の運営に際しては、社会的使命や社会的目的、経済的目的や収益性の目的など様々な要素を考慮した運営が必要である。社会的企業の財源には契約・助成金あるいは物作り・商取引ベースなどがある。ビジネスモデルや収益金なども必ず必要で、儲けているのは悪いことではない。小規模な社会的企業は、まず社会的に資源を持った人たちが始めたケースがほとんどで、必ずしも経営に関する知見がなく、経営のノウハウ(事業計画やマーケティング計画の作り方、金融や人事など)の理解のための支援が必要である。自分たちの業務遂行の理由や社会的使命を考えて事業上の意思決定しているのかについて自問自答することも必要である。

社会的インパクトのベースとして一番重要なのは、利害関係者(Stakeholders)に統治にも参加してもらうことである。社会的企業は株主のために存在するのではなく、利害関係者のために存在している。

## ③ 社会的企業と政府・企業の連携について(自己認識や価値認識の変化)

社会的企業は社会的目的を中心にした団体だが、この考え方が崩れ、社会的企業の設立目的、ミッションが揺らいでしまう恐れがある。政府などと契約を結ぶことによって、事業遂行に関する管理の水準が変わり、主導権が社会的企業から政府機関に移ってしまうために、パラダイムが大きく変化する可能性が大きい。単一の市場経済になって社会的企業がその中で吸収されてしまい、みんな同じ土俵でビジネスをしようということになって社会的企業の力がなくなり、自分の目的意識が維持できないのではないか。

PwCのような大企業が社会的企業を支援し、認識することは非常に重要である。社会的企業自体にも戦略的な管理技能や論理的な判断力、本質の理解力、そして人材関連などの点でさらに改善すべき点がある。しかし、大規模な企業に小規模な社会的企業が吸収されてしまうような関係の中で、社会的企業が大企業に管理される形に陥ってしまう恐れがある。PwCと社会的企業の関係のバランスも重要で、もし公平な契約に基づいたバランスのとれた契約であれば、あるいは、PwCが社会的企業の所有権を全部持っているのであれば、

社会的企業にとっても、例えば経営スキルやマーケティング力の向上や新しい市場への参入可能性拡大という意味でメリットはある。しかし、大企業が小さな社会的企業を囲い込んでしまうような形になるとリスクは高い。

政権交代の影響については、保守党がビッグ・ソサエティ・アジェンダ (Big Society Agenda) で原則論的には非常によくやっている。変化があるとすれば、ボランティア部門をより商業化 (社会的な組織から市場経済、商取引へ) の方向に変えていこうとしているが、現実的には複数のやり方を混合したほうがいい。商取引、あるいは商業的な社会的企業というのはなかなか難しく、何らかの支援は必要だろう。

#### ④ 社会的企業がいわゆる民間市場の中でのみ込まれてしまうリスクへの対策。仮説。

社会的セクターは、経営ではなく社会的目的への奉仕のために生まれたことが重要なので、消滅するとは思わない。また社会的企業や社会的セクターの組織は弾力性と機敏さを保ち、多様であり続けるべきで、そのためには小規模な方がよい。商業化を進めると、組織の規模の拡大や収益を求めたりしがちになるが、社会的によいアウトカムができればよしとするべきである。社会的企業は、共同体レベルで必要なもの、足りないものを提供するという立場を維持し、その境界線を越えないように注意していくべきである。

なお、パイ自体の大規模化 (セクターの成長自体) はよいことであるが、大々的な経済モデルとして競争力をつけるまでには長い時間がかかる。いま主流の支配的なモデルをすぐに克服できるという考えるのはナイーブである。ただ、社会的セクターが代替的な存在であることは事実で多様性は重要である。

#### ⑤ 社会的価値法 (Social Value Act) の認知度と期待、問題点

社会的価値法に対しては大きな期待があると思うが、この法律が実際に大きな行動の変化につながるかどうかは疑問である。社会的価値法のもともとの枠組みは強制的に社会的企業を業務委託過程に組み込むという形になっていた。しかし、実際にでき上がった法律は「そうしたらどうですか」という示唆だけで委託する側が社会的企業の組み込みを決定することになっている。

社会的な価値に関する合意は社会的企業だけでなく、一般の企業や公的部門の組織、例えば国民保健サービス (National Health Service [NHS]) などにとっても難しいことである。社会的企業にしても、一般的には競争という概念が存在する社会の中で、自分たちの提供している社会的価値 (自分たちしか提供できないというものは別にして) についてどれだけのインパクト、アウトカムを出すかを証明することが難しいだろう。適切な枠組みづくりが重要ではあるが、大変でもある。

## ⑥ 業務委託体 (Commissioning Body) の態様

業務委託体になるのは地方自治体とか、政府の調達部門のケースが多いが、ほかにもいろいろな場合がある。例えば NHS はかなりの部分を外部委託している。ただ、NHS には社会価値法をよく理解していない人たちもかなりいたとの印象がある。一方、地方自治体の中では非常によく理解して活用しているところもあって、特にトーベイやペイントン、プリマスなどイングランドの南西部の自治体で外部委託がかなり活発である。これらの自治体には社会的な貧困、困窮度が高い地域が多いが、社会的企業を巻き込むことによって、より有益な、しかも経費が安く業務委託ができるということであろう。

(文責：丹治博司)

## (11) ザ・フォイヤー・フェデレーション (The Foyer Federation)

### 1) 調査概要

- ・調査団体名：ザ・フォイヤー・フェデレーション
- ・住所：3rd Floor 5-9 Hatton Wall, London, EC1N 8HX
- ・URL：<http://foyer.net/>
- ・調査日：2014年10月31日（金）12:00～13:00
- ・ヒアリング調査実施場所：3rd Floor 5-9 Hatton Wall, London, EC1N 8HX
- ・調査参加者：白戸伸一、関正雄、高橋径子、タニア・ダウハニユーク、千葉貴律、塚本一郎、西村万里子、朴恩芝、馬場英朗、松本典子、吉岡貴之
- ・調査対応者：Ms. Jane Slowey, CBE (Chief Executive & Chair at Skills Effect)

### 2) 団体概要

ザ・フォイヤー・フェデレーションは1992年に設立され、Foyers と呼ばれる約120団体と共同して毎年約1万人の16歳から25歳の若者に住居と教育・訓練等を提供し、自立支援をしている非営利団体である。特に、身寄りのない若者や問題行動を起こす若者等で、既存の社会サービスでは対応できない若者の支援に力を入れている。ザ・フォイヤー・フェデレーションでは、各Foyerを発展させるためにガイドラインを作成するとともに、独自の品質保証制度を持ち、独立の品質保証協議会により各Foyerのサービス提供業務を評価し認定している。また、専門性の高いサービスや革新的なサービスを若者ととも開発し、若者に対する支援の分野において質の高いリーダーシップを発揮している。



Jane Slowey 氏

### 3) ヒアリングの要約

#### ① Foyers の若者支援サービス

ザ・フォイヤー・フェデレーションは Foyers と呼ばれる約 120 団体とネットワークを組み、フランスの「Foyer (ホワイエ)」というモデルを活用して、若者に住居だけでなく再雇用に向けての研修や家族との関係再構築に向けての支援を提供している。これは若者の住居の問題の下には、教育や雇用からの脱落、家族関係の崩壊等の問題があるからである。Foyers では新しく Foyer 用の建物を建設し若者支援サービスを提供する場合と、既存のホステルを改築してこれまでの住宅提供サービスに再雇用や家族関係再構築の支援サービスを追加して提供する場合がある。

ザ・フォイヤー・フェデレーションは Foyers を所有も運営もしておらず、各 Foyer は独立した組織として主に住宅組合 (Housing Associations) によって運営されている。ある団体が Foyer になるためには、ザ・フォイヤー・フェデレーションがその団体の提供する支援サービスを 3 つのテスト (The Three Tests of 'Foyerness': Focus, Approach, & Relationship) によって評価し、Foyer の理念に沿っていれば認定する。第一のテストでは、支援サービスが大人になるための過渡期の段階で苦労しているような若者の必要性や目標に焦点を合わせているか (Focus) を評価する。第二のテストでは、教育と職業訓練がサービスの中心となり住宅サービスと統合されて若者に提供されているか (Approach) を評価する。第三のテストでは、支援サービスが若者の必要性を満たし、若者が支援サービスに継続的に参加し、地域社会と積極的に関わるといふ公式な取り決めがあるか (Relationship) を評価する。これらの 3 つのテストを 48 の重要分野で 12 の指標を通じて行い、支援サービスの評価し Foyer として認定する。

Foyers が行っているプロジェクトの例としては、Healthy Conversations プロジェクトと Pop Up Talent プロジェクトがある。Healthy Conversations プロジェクトでは 54 の Foyers が参加し、若者が地元で身体的・精神的に健康的な生活を送ることができるように支援している。このプロジェクトにはビッグ・ロタリー・ファンド (Big Lottery Fund) から 2 年間で約 360 万ポンドの資金が提供されている。この資金の大部分は Foyers の運営のために各 Foyer に直接渡されている。また、Pop Up Talent プロジェクトにもビッグ・ロタリー・ファンドから 2 年間で約 200 万ポンドの資金が提供されている。このプロジェクトでは、政府の職業安定所 (Job Centers) と年金雇用省 (Department for Work and Pensions) と協力して、仕事や職業訓練をしていない若者 (NEET: Not in Education Employment or Training) で既存の支援サービスが届かなかった若者に職業や仕事について話し合う場を提供している。

#### ② Foyers のビジネスモデル

Foyers のビジネスモデルでは、まず若者が大人になる過程で直面している困難を理解し、次に、ある Foyer でその問題を解決できるような新しい支援サービスを試してみる。もし成功したら他の Foyers でも同じようにできるか試してみる。そして他の Foyers でも成功した

ら Foyers の外にも広げていく。さらに、この過程で何か学ぶことがあれば、新しい支援サービスの開発に生かしていくというアプローチをとっている。

このアプローチの例として、Open Talent プロジェクトと Advantaged Thinking キャンペーンがある。なぜ仕事や職業訓練をしていない若者に対する支援サービスの効果が上がらないのかを検討した時に、問題は資金の不足ではなく間違った概念で支援サービスを提供しているからではないかということに気が付いた。今までの支援サービスは若者が抱えている問題、または彼らが将来的に起こす可能性がある問題だけに着目した支援サービスであり、その問題を解決すれば彼らの人生は素晴らしいものになると想定していた。例えばホームレスの若者には家を提供し、薬物中毒の若者には治療をしさえすれば、問題は全て解決すると考えていた。そのような問題対応型 (Disadvantaged Thinking) の支援サービスに代替する支援サービスとして Open Talent プロジェクトと Advantaged Thinking キャンペーンを始めた。この支援サービスでは若者の夢や興味、得意なことに焦点を当てて若者と話し、彼らの隠れている才能を開花させることを目指している。現在ではこのような活動がザ・フォイヤー・フェデレーションの中核的な活動となっており、他の団体と連携してより良い成果を出そうと取り組んでいる。

### ③ ソーシャルインベストメント・ボンド (Social Investment Bond)

この数年で Foyers の政府に対する依存度が非常に高くなってしまい、Foyers の理念を実践し続けられるか懸念が生じてきたため、政府資金に代わる財源として社会的投資について積極的に考えている。但し、ソーシャルインパクト・ボンド (Social Impact Bond [SIB]) では政府が興味を持っているインパクトに対する成果にのみ基づき支払いが行われるので、Foyers の理念を実践し続けられるか懸念がある。そのため、SIB ではなく、政府が関与しないソーシャルインベストメント・ボンドを検討している。

ソーシャルインベストメント・ボンドの例としては、Midlands Together が行っているプロジェクトのためにトリオドス銀行 (Triodos Bank) がソーシャルインベストメント・ボンドを発行して 300 万ポンドを調達したことが挙げられる。このプロジェクトでは West Midlands を拠点として 5 年間、約 100 名から 150 名の元受刑者を研修・訓練し、毎年 15 件の不動産を購入、改築、売却するという活動をしている。このプロジェクトでは、ソーシャルインベストメント・ボンドから 200 万ポンド以上が元受刑者の研修・訓練・給料に使われている。

ソーシャルインベストメント・ボンドは営利企業の社債や株と同じで、社会的企業家が企業を設立したり事業を拡大したりする際に、設立趣意書や事業説明書 (Prospectus) を発表して投資家から資金を調達するために発行される債券又は株式である。主に篤志家や信託 (Trust)、財団、ソーシャルバンク (Social Bank) がソーシャルインベストメント・ボンドの投資家となる。ソーシャルインベストメント・ボンドの場合は政府が関与しないので、色々なリスク許容度と期待利益水準を持つ様々な投資家との関係を社会的企業家が直接調整できる。

#### ④ サービス提供団体に対する成果報酬型契約（Payment by Results [PbR]）の適用

成果報酬型契約の適用が有益である場合もあるが、政府は財政支出を削減するために成果報酬型契約を適用させようとしていることに問題がある。また、成果報酬型契約はある特定の分野でのサービス提供に有効であるにもかかわらず、政府は成果報酬型契約が全ての分野でのサービス提供に有効であると考えていることも問題である。例えば、Foyers の若者に対する住居支援サービスの経費が高かったため、政府は成果報酬型契約を適用させるために Foyers の住居支援サービスの範囲を狭くするように指示してきたことがある。

成果を評価するための指標については、Esmée Fairbairn 財団から助成金を受けて代替的なモデル作成に取り組んだり、内閣府から助成金を受けて Center for Youth Impact と共に Advantaged Thinking を反映した指標の作成やデータ収集に取り組んだりしている。

#### ⑤ 企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility [CSR]）

今までの CSR では企業は寄附をしたり従業員をボランティアに行かせたりするだけだったが、ここ数年で Triple Bottom Line（経済だけでなく環境や社会に与える影響に対する責任）という概念が出てきて、どれだけ自社が社会的インパクトを達成しているかということを示すものとなってきている。企業は CSR に積極的で、非営利団体と良い関係を築くための様々な支援を求めている。Foyers には企業と若者や非営利団体を繋ぐための役割が求められている。

例えば、Foyers では過去3年間トヨタや BMW、フォードなどの自動車メーカーや部品工場、取引業者と共同して、自動車産業の従業員と Foyers の若者を引き合わせ仕事について語る機会を設けたりしている。このプロジェクトを通して、Foyers は若者と仕事を繋ぐ就職支援プログラムを改善すると同時に、企業は今までの採用活動では見つけられなかった有望な若者を雇用できることが期待されている。このような CSR はお互いの利益になるもので、Foyers はこれらの企業と非常に良い関係を築いている。また、このプロジェクトに参加した企業の若手職員は若者と話すことで自分の職業選択や能力開発に関する難しい質問に回答したり、自分たちが若者に固定概念を持っていたことに気付くことができたりして有意義だったと述べており、Foyers の Advantaged Thinking の推進にも役立っている。

（文責：吉岡貴之）

#### 4) ヒアリング調査からの考察

##### ①はじめに

ザ・フォイヤー・フェデレーションは、英国を代表する若者支援組織である。実は代表の Jane Slowey 氏とは、約5年ぶりの再会で、過去数回、ロンドンやバーミンガムでお会いし、また、来日もされたことのある仲である。

Slowey 氏は英国を代表する非営利組織のリーダーであり、政策的影響力も大きい人物である。今回、彼女にインタビューをお願いしたのは、フォイヤー自体の活動の発展状況を知

りたいことだけではなく、英国で影響力のある非営利セクターのリーダーが、SIBをはじめとする社会的インパクト投資、インパクト投資と深く関連する成果報酬型契約（Payment by Results [PbR]）をどのようにとらえているかを知りたかったからである。ここでは特に Slowey 氏の社会的インパクト投資に対する見解を中心に考察したい。

## ②成果報酬型契約について

成果報酬型契約については、確かに成功している側面はあるが、問題は、例えば、若者たちの不遇な点、あるいはネガティブな側面（刑務所に入らなかった、薬物乱用がなくなった、ホームレスにならなかったなど）を過度に強調する点にあるようである。若者たちのデータを収集する際も、そうしたネガティブな側面ばかりを強調して、データを収集する傾向にある。

また、成果報酬型契約の場合、財政支出をカットしたいという政府の意向・方向性が強調される傾向にあるが、非営利組織がかかわるすべてのアウトカムにこれが当てはまるわけではない。成果報酬型契約のように、アウトカムと財政コスト削減を完全にリンクさせてしまうと、サービスのスコープ、領域が狭まってしまふ負の側面もあるのである。

政府との（委託）契約関係についていえば、政府、特に地方自治体レベルで、近年、サービスの委託の仕方が非常に細くなる傾向が生じているようである（誰と何をどこまでするか。どのぐらいの期間にするかなど、細かく指定）。これは政府資金への過度な依存を生むこととなり、現在、フォイヤーのなかでは、資金調達モデルの見直しの議論が始まっているようである。そこで焦点になっているのは、社会的投資のようである。

## ③ソーシャルインベストメント・ボンド

政府の財源にとって代わるものとして検討されているものが、われわれが関心を持っているソーシャルインパクト・ボンド（Social Impact Bond [SIB]）ではなく、ソーシャルインベストメント・ボンド（Social Investment Bond）のようである。Slowey 氏によれば、SIB というのは、政府の締め付けが厳しく、アウトカムの設定等も政府によりコントロールされ、支払までも政府が監督するものと考えられているので、非営利組織のミッションとの整合性で問題が生じる場合もある。

Slowey 氏が資金調達のオルタナティブモデルとして紹介したソーシャルインベストメント・ボンドであるが、1つの例が「Midlands Together」<sup>9)</sup>である。Midlands Together という組織は、ウエストミッドランズを拠点として不動産を購入して、元受刑者、出所した若者たちを研修して、これを改築する。改築した不動産を売却するという活動を行っているコミュニティ利益会社（Community Interest Company）であり。トリオドス銀行（Triodos Bank）などと連携してプログラムを実施している。資金は社会的投資家向けの債券（Bond）発行を通じて調達される。この Midlands Together では、ハイリターンを求める投資家とそうでない投資家というように、2種類の投資家がいるのも特徴である。

#### ④ソーシャルインベストメント・ボンドと SIB との違い

ソーシャルインベストメント・ボンドと SIB との違いは、まず、前者の場合、政府が絡まないという点である。また、典型的な SIB と異なり、サービス実施団体が主導する点も異なる。すなわち、サービス実施団体の方から、「こんな金融商品があるから、投資をしませんか」というかたちで働きかけていくことが可能となる。

#### ⑤おわりに

SIB はあらゆるサービス分野に導入可能なものではなく、また、非営利組織にとって魅力的な資金調達ツールである一方、非営利組織が期待するアウトカムとの間で整合性をとることが必ずしも容易でないことも理解できた。政府が関与しない、サービス実施団体主導のインパクトインベストメントが広がりつつあるという事実発見も有意義であった。

注

i) 下記 URL 参照。

<http://midlandstogether.co.uk/news/2013-10-31-pioneering-social-impact-investment>

(文責：塚本一郎)

#### 5) 入手資料

- ・ ザ・フォイヤー・フェデレーションの紹介パンフレット



ヒアリングの様子

## (12) オフィス・フォー・パブリックマネジメント (Office for Public Management [OPM])

### 1) 調査概要

- ・調査団体名：オフィス・フォー・パブリックマネジメント
- ・住所：252b Gray's Inn Road, London, WC1X 8XG
- ・URL：http://www.opm.co.uk/
- ・調査日：2014年10月31日（金）14:00～16:00
- ・ヒアリング調査実施場所：252b Gray's Inn Road, London, WC1X 8XG
- ・調査参加者：白戸伸一、関正雄、高橋径子、タニア・ダウハニューク、千葉貴律、塚本一郎、朴恩芝、馬場英朗、松本典子、吉岡貴之
- ・調査対応者：Ms. Hilary Thompson (Chief Executive) & Dr. Chih Hoong Sin (Director, Evaluation, Research and Engagement)

### 2) 団体概要

オフィス・フォー・パブリックマネジメント（OPM）は1989年に設立された、従業員によって所有・経営されているコンサルタントと調査・研究を行う団体である。OPMは研究、評価、人材開発、組織開発、コンサルタント業務等を行うことによって、公共サービスが公益に沿うよう適切に設計され、提供されるかどうかを調査・評価している。2012年1月には、コンサルタントとエンゲージメントサービスを専門とする Dialogue by Design という団体を買収し、The OPM Group 全体として OPM が行う事業の社会的成果をさらに上げるよう取り組んでいる。



Hilary Thompson 氏

### 3) ヒアリングの要約

#### ① ソーシャルインパクト・ボンド (Social Impact Bond [SIB])

SIB は成果報酬型契約 (Payment by Results [PbR]) が適用された業務委託の一形態であるが、社会的投資家が投資リスクを負うという点で従来の成果報酬型契約とは異なる。SIB には少なくともサービス提供団体と社会的投資家、成果 (Outcome) に応じて支払いをする委託団体 (主に政府) の三者が必要である。社会的投資家が資金をサービス提供団体に支払い、サービス提供団体が達成した成果に応じて委託団体が社会的投資家に支払いを行う。もし契約で定めた成果が達成できなかった場合には、委託団体は支払いをする必要はなく社会的投資家が損失を被る。したがって、社会的投資家とサービス提供団体との間には契約で定められた成果を達成できるという信頼が必要である。

委託団体にとっての SIB の魅力は、財政支出を削減しなければならない状況下で公共サービスを購入する際のリスクを社会的投資家に移転できることが挙げられる。社会的投資家にとっての SIB の魅力は、自らの資金を投資して自分が信じる価値観を社会で実現できることが挙げられる。バンクオブアメリカ・メリルリンチの調査によると、半数以上の個人投資家が社会的インパクトを達成するための投資に興味を持っており、その割合は毎年上昇している。サービス提供団体にとっての SIB の魅力は、様々な制約が課される従来の政府からの委託契約と異なり、自分たちの革新的なやり方で自由にサービスを提供し成果達成を目指すことができることが挙げられる。また、従来の 1 年ごとの委託契約とは異なり、SIB の場合は実施期間が長期にわたることが多いので、サービス提供団体は長期の資金提供を受けられることも魅力となる。エセックス県での SIB ではサービス提供期間は 5 年間であり、その後の追跡を含めると 8 年間の契約となっている。さらに SIB に参加することによって個別サービスの評価だけでなく、組織全体の評価やインパクト計測なども行われるようになることもサービス提供団体にとって魅力である。サービスの受益者にとっての SIB の魅力は、予算削減に伴ってサービスを削減されることなく、サービスを提供し続けてもらうための新たな財源となる。また SIB によって革新的なサービスを受けることができるようになるかもしれない。

SIB の構造を分類すると直接契約型 (Direct) と中間組織設置型 (Intermediated)、管理受託組織主導型 (Managed) の 3 種類の構造がある。直接契約型では、委託団体とサービス提供団体がサービス提供契約を結び、投資家はサービス提供団体に投資をする。中間組織設置型では、投資家が設置した特別目的事業体 (Special Purpose Vehicle [SPV]) と委託団体がサービス提供契約を結び、特別目的事業体がさらにサービス提供団体と契約を結ぶ。管理受託組織主導型では、委託団体と中間支援組織がサービス提供契約を結び、中間支援組織がさらにサービス提供団体と契約を結ぶ。現在実施されている SIB のうち約 3 分の 1 が直接契約型であり、約 4 分の 1 が管理受託組織主導型、残り約 4 割が中間組織設置型に分類される。

## ② Social Outcomes Fund と Commissioning Better Outcomes Fund

通常 SIB では、サービス提供団体が成果を達成した場合に委託団体が投資家に支払う金額に上限を設けている。しかし、サービス提供団体が達成した成果が委託した自治体を超えて他の省庁にも便益をもたらす場合がある。このような場合、委託した自治体が全ての便益に対して支払いをすることは不可能であるが、投資家が達成した成果に対して十分な支払いを受けられないと社会的投資市場は発展しない。そのため上限を超えた支払いを可能にするために内閣府は 2012 年 11 月に 2000 万ポンドの Social Outcomes Fund を設立し、2013 年 7 月にはビッグ・ロタリー・ファンド (Big Lottery Fund) が 4000 万ポンドの Commissioning Better Outcomes Fund を設立した。また Commissioning Better Outcomes Fund では、SIB の計画を発展させるための専門的な助言を購入する資金として 1 万ポンドから 15 万ポンドを助成している。

## ③ エセックス県と Peninsula LIST の SIB プロジェクト

OPM は 2 つの SIB プロジェクトの評価を行っている。第一のプロジェクトはイングランドのエセックス県で実施されている児童養護 (Early intervention with young people) サービスの SIB プロジェクトであり、第二のプロジェクトは Peninsula LIST (Local Integrated Services Trust) と呼ばれ、南西イングランドの 4 つの自治体で計画されている児童養護サービスの SIB プロジェクトである。

エセックス県の SIB プロジェクトでは、2012 年 11 月にエセックス県議会 (Essex County Council) が Children's Support Services Ltd (CSS) と児童養護サービスに対する SIB 契約を結び、2013 年 4 月にプロジェクトを開始した。この SIB プロジェクトでは、ビッグ・ソサエティ・キャピタル (Big Society Capital) と Bridges Ventures を含む投資家が約 310 万ポンドを投資し、Social Finance Ltd が中心となり特別目的事業体として CSS を設立した。そして、CSS が Action for Children とサービス提供契約を結び、Action for Children が 11 歳から 16 歳の約 380 人の子どもに 5 年間にわたり Multi-Systemic Therapy (MST) を提供する。MST とは、子どもが児童保護制度に頼る必要が無いよう、親の子育てを助け良い家族関係を築くことを支援する家族療法の一つである。このプロジェクトはイギリスで 2 番目の SIB で、再犯防止分野以外で行われる初めての SIB プロジェクトである。そのため計画から実際にプロジェクトを開始するまでに 23 カ月かかった。

Peninsula LIST プロジェクトでは、より統合されたアプローチをとるために南西イングランドの Torbay と Devon、Cornwall、Plymouth の 4 つの自治体が特別目的事業体を設立しているという点に特徴がある。業務の委託側が設置している特別目的事業体でイギリスでは唯一の事例である。また、将来的には地方自治体だけではなく、国民保健サービス (National Health Service [NHS]) の機関や、地方警察、消防サービス等の他の業務委託団体も特別目的事業体に参加できるように取り決めてある。児童養護サービスとしては Functional Family Therapy を提供する予定である。

#### ④ エセックス県及び Peninsula LIST の SIB プロジェクトからの教訓

初期の SIB プロジェクトでは、計画段階で SIB をどのような金融商品として設計するかという点に最も注意が払われた。金融の専門家の意見を参考にして、成果に応じた報酬の基準や支払い計画などを設計した。そのため、SIB プロジェクトの計画にエセックス県では 23 カ月、ピーターバラ (Peterborough) では 18 カ月を費やした。しかし、サービス提供をどのようにするか、SIB プロジェクトを実施することによって生じる組織的变化、既存のサービス提供システムの中にどのように SIB プロジェクトを導入するか等はほとんど検討されていなかった。そのため、初期の SIB プロジェクトは実施後も順調に進んでいるとは言えない。例えば、エセックス県の SIB プロジェクトでは、現場で働いている人たちが SIB プロジェクトを自分たちの仕事を奪う脅威であるとみなしたために、MST への紹介 (Referral) が上手く行かなかった。また、どの子どもたちが MST サービスの対象になるのかが明確になっていなかった。さらに、SIB プロジェクトに参加する他の団体が、プロジェクトについて理解しておらず、どのような業務が委託されるのか理解していなかった。これらの問題の理由の一つは、初期の SIB プロジェクトに携わった人たちには幹部層が多く、現場でどのようにサービス提供が実施されるかについて理解していなかったことが挙げられる。Peninsula LIST の SIB プロジェクトではこの教訓を生かして、金融や契約面のことだけではなく、現場で働いている人たちの意見を聞いて SIB を設計しようとしている。

SIB で実際に重要なのは、プロジェクトによりどれくらい社会的インパクトが達成できるのかよりも、どの程度経費削減が実現できるのかである。しかし、多くの SIB プロジェクトでは当初どの関係者も想定していなかった追加経費の問題が出てきている。これは SIB の計画当時に問題の規模や複雑性を過小評価してしまったために出てきた問題である。現在は追加的な資金提供無しに各関係者がこの問題に取り組んでいるが、将来的にはこれらの追加経費の問題をどのように SIB のモデルに組み込むかを考慮する必要がある。OPM ではエセックス県の SIB プロジェクトを今後 3 年間評価して、どの程度の追加経費が掛かるのかを測定する予定である。

社会的インパクトや成果の測定や定義も問題となっている。イギリスでは予防的な政策として SIB がよく活用されている。予防的な政策の場合、介入の時期が早いほど効果が上がると言われているが、介入の時期が早いほど SIB とその長期的な成果を証明することが困難となる。そのため、短期的な代理の成果基準を設定し、それに基づき支払いをしなければならなくなる。また、成果の定義は委託団体が行うことが多いため、委託団体にとってどれくらい経費削減が達成できたかを示すような成果基準が設定される場合が多い。他方、サービスの受益者のニーズを反映するような成果基準にはなっていない。SIB を成功させるためには、委託団体と社会的投資家、サービス提供団体、中間支援組織がプロジェクト実施過程を明確にして、協力して成果を定義し計測方法を決める必要がある。

SIB プロジェクトでは大量のデータが発生するので、データ収集・送信・処理システムを適切に設計する必要がある。例えば、エセックス県の SIB プロジェクトでは最初の 9 カ月

間、大量のデータを収集・送信・整理しなければならず、データ処理が適切にできなかった。よって、誰がどのようなデータをどの目的のために必要なのか、データをどのように利用するのかを明確にして、データ収集・送信・処理システムを設計する必要がある。多くの非営利団体は社会的インパクトや成果の計測がそれほど得意ではないので、SIB プロジェクトは非営利団体に新たな機会を提供する一方、非常に高度なデータ収集・送信・処理の能力を要求することになる。但し、一度複製可能なデータ収集・送信・処理システムを構築すれば、別の SIB プロジェクトでも使用することができ、SIB プロジェクトの経費を削減することができるだろう。

イギリスでは、以前は委託団体が主導して専門家の助けを借りて設計した SIB が多かったが、現在ではサービス提供団体が主導して設計した SIB も出てきている。また国によって SIB の使われ方が異なる。例えば、アメリカの SIB は既に効果があると証明されたプログラムを拡大していくために使われることが多い。プログラムを拡大させることによって経費の割合を低くし、社会的投資市場で販売できる魅力的な金融商品として SIB を開発しようとしている。他方、イギリスを含めたヨーロッパでは既に効果があると証明されたプログラムを拡大していくためだけでなく、まだ効果が証明されていない革新的なプログラムを実験するための金融手法として使われることも多い。例えば、エセックス県の SIB プロジェクトでは MST の有効性は無作為化比較対照試験 (Randomized controlled trial [RCT]) によって評価されるが、イギリスで MST に対する RCT は 1 件しか行われておらず、イギリスにおける MST の有効性のエビデンスは十分とは言えなかった。しかし、アメリカでは既に MST の有効性を 15 件の RCT で評価しており、イギリスでも MST という新たなサービスを支援するために SIB が使用された。

#### ⑤ 委託団体・社会的投資家・サービス提供団体・中間支援組織の課題

SIB は成果中心主義であるにもかかわらず、委託団体が依然として様々な指図をサービス提供団体にする傾向がある。サービス提供団体が自分たちのやり方で自由にサービスを提供し成果達成を目指すことができるように、委託団体側の意識の変化が必要である。また、委託団体は様々なデータを持っていることが多いが、どんなデータを持っているか、そのデータはどこにあるか、どのようにそのデータを効果的に使うかを把握し、データ分析システムと統合する必要がある。特に、Peninsula LIST のように複数の自治体が共同して委託しているような場合はお互いのデータシステムを統合してお互いのデータを関連付けることが必要である。

以前は社会的投資家には政府や篤志家が多かったが、現在は投資収益を重視する投資家や社会的なインパクトを重視する投資家など様々な投資家が社会的投資市場に参加してきている。このような様々な投資家のリスク許容度、投資収益や社会的インパクトの重視の度合いによって SIB も様々な投資家の選好に応じたものが開発されるだろう。

SIB では成果報酬型契約は通常サービス提供団体には適用されないが、投資家としても SIB プロジェクトに参加するサービス提供団体が出てきている。成果を達成できると強く信じているサービス提供団体がリスクを取って投資をして、成功した場合により多くの支払いを受けようとしている。サービス提供団体の中にも様々なリスク許容度を持ち、自分の SIB プロジェクトに投資家としても参加する団体が今後出てくると思われる。但し、現在 SIB に参加しているのは、全国的な活動をしている大手のサービス提供団体だけなので、小規模なサービス提供団体が SIB に参加できるようにする必要がある。

SIB は複雑なプロジェクトであり多様な専門知識と技能が必要とされているため、様々な中間支援組織が今後とも必要とされる。一つの間接支援組織で SIB に必要とされる全ての専門知識と技能を確保することはできないので、異なる専門分野を背景を持つ様々な中間支援組織が必要である。必要とされる度に様々な中間支援組織が柔軟に協力し、相乗効果を得られるようにすることが重要である。異なる専門分野を持つ人々が協力する方が、問題を様々な角度から検討でき、従来とは異なった解決策を見つけられる可能性が高い。

(文責：吉岡貴之)



Dr. Chih Hoong Sin 氏

#### 4) ヒアリング調査からの考察

##### ① はじめに

OPM のヒアリングでは、Chih Hoong Sin 氏から主に、ソーシャルインパクト・ボンド (Social Impact Bond [SIB]) の基本的な構造と、英国ですでに実施されている SIB に関する評価についてお話をうかがった。以下、特に重要と考えられるポイントを中心に考察を述べたい。

## ② SIB の多様性と類型化

SIB の基本構造については、英国に限らず、諸外国の SIB について、そのマネジメント (management) の仕方に焦点をあてて、3つのタイプに類型化することが可能なようである。3つのタイプとは、「直接契約型」(Direct)、「中間組織設置型」(Intermediated)、「管理受託組織主導型」(Managed)である。この類型化については、Bridges Ventures が刊行した実践者向けガイド<sup>1)</sup>が大変参考になる。同氏の説明もそのガイドで示されている類型化に依拠したものであった。SIB には、多様なプレーヤーが参加するため、多様な主体の組織化と同時に、そのマネジメントやガバナンス自体をどのように効率的かつ効果的なものにしていくかが課題となる。

同氏の説明と前掲書 (Bridges Ventures 2014: pp.20-22) によれば、まず「直接契約型」の SIB は、特別目的事業体 (Special Purpose Vehicle [SPV]) 等の中間組織を設置することなく、アウトカムに対する支払者 (主として政府) とサービス提供団体が直接契約を締結するもので、社会的投資家もサービス提供者に対して直接投資を行う。業績管理 (performance management) もサービス提供団体内で行う。

第2のタイプの「中間組織設置型」は、投資家が特別目的事業体を設置し特別目的事業体と政府 (アウトカムに対する支払者) との間で契約を結び、さらに特別目的事業体がサービス提供団体と契約を結ぶタイプである。業績管理は特別目的事業体の委任を受けて実施される。日本でよく知られている SIB はこのタイプであり、ピーターバラやエセックス県での SIB がそうである。

最後に「管理受託組織主導型」であるが、これは政府 (アウトカムに対する支払者) と SIB の管理を受託された中間支援組織等が契約を締結し、その中間支援組織がサービス提供団体と契約するタイプである。ゴールドマン・サックス社が投資家となっているニューヨーク市ライカーズ島刑務所での SIB プロジェクト (Adolescent Behavioral Learning Experience [ABLE] Project) が典型である。ライカーズの SIB では、投資家であるゴールドマン・サックスに注目が集まりがちだが、実は MDRC という中間支援組織が SIB 全体の管理において主導的役割を担っている。

## ③ SIB を誰が主導するのか？

これら3つの類型化からしても、SIB は政府あるいは投資家主導かということ、そうでもないことが理解できる。興味深いのは、Sin 氏によれば、最近、サービス提供団体主導の SIB も登場しつつあるようである。またサービス利用者の観点からも、Sin 氏が指摘するように、「昨今の予算削減、サービスカットという状況から見て、SIB が新しいサービス提供に関する財源」となり、これまであり得なかった新しいサービスを利用できる機会も提供しているのである。SIB をめぐる議論で政府の財政削減と関連するサービスコストや介入のアウトカムに焦点が向けられる傾向にあるが、サービス利用者の視点はやや欠落傾向にあるといえる。

SIB の多くは、その目指す社会的アウトカムを誰が定義するかというと、Sin 氏が指摘するように、制度上は業務委託側が行っているのが現状のようである。これは業務を委託する側にとって業務上コストが削減できるような成果が期待できることを意味する。しかしながら、現状では、サービス利用者の観点から設定されたアウトカムを持っている SIB はないようである。サービス利用者主導の SIB は難しいにせよ、Sin 氏によれば、今後、サービス提供団体が主導する SIB が生まれる可能性は高いのではということであった。

#### ④ SIB の「規模」

SIB の組成において、その「規模」も重要な論点である。Sin 氏によれば、規模の問題はファイナンスにもかかわってくる問題であり、達成しようとする経費削減の規模があまりに少額であれば、SIB を設置するための経費のほうが高くなり過ぎて、リターンとのつり合いがとれなくなってしまうということである。ここでいう規模は、サポートをする人たちの人数、あるいは介入の範囲の規模ではなく、「節減されるコストの規模」を意味する。また、ここで重要なのは、削減される財政コストだけでなく、後述するように、SIB の構築においては、様々な、予想されなかった追加的コストがかかるということである。それは後述するように、現場の従事者やサービス利用を説得し調整するためのコスト、庁内調整のコストなども含まれる。いわゆる「取引コスト」である。取引コストを含む追加的コストを考慮した制度設計が求められよう。

#### ⑤ SIB の「取引コスト」

Sin 氏は「取引コスト」という言葉を使ったわけではないが、SIB には様々な見えざるコストが生じることに注意を払う必要があることに言及していた。同氏が特に時間を割いて分析結果を紹介したのが、エセックス県 (Essex County Council) <sup>ii)</sup> の事例である。エセックス県の SIB は地方自治体レベルで初めて導入された事例として知られている。明治大学非営利・公共経営研究所でも、2013 年 11 月 1 日にエセックス県の SIB 担当者にヒアリングを実施したことがあり、もともと関心のあった事例であった。当時のヒアリング調査では、認識できなかったことであるが、Sin 氏によれば、エセックス県の SIB にせよ、ピーターバラの SIB にせよ、相当な取引コスト（調整・交渉のためのコスト）を要したようである。

すなわち、ピーターバラやエセックス県のような第 1 陣の SIB においては、いかに適切な「金融商品」に仕上げていくかということに注意が払われ、介入の仕方、アウトカムのサイズ、支払スケジュール、契約の仕方等、ファイナンスモデルの構築に相当な時間をかけたようである。実際、SIB の検討開始から立ち上げまで、エセックス県では 23 ヶ月、ピーターバラでは 18 ヶ月を要したということである。その一方で、実際のサービス実施プロセスやシステム変化によって生じる現場レベルでの影響については必ずしも十分な注意が払われなかったようである。例えば、エセックス県の場合は、問題行動を起こす青少年だけでなく、その家族を包括的に支援する MST (マルチシステムミックセラピー) <sup>iii)</sup> の導入が円滑

にいったかというとはそうではなかったようである。すなわち、青少年支援を担当する医療現場の職員が SIB を脅威としてとらえたため(自分たちの仕事が奪われるのではという不信感)、現場職員から適切な家族の紹介がなされず、最初はうまく回らなかったという問題が生じていたようである。また、福祉の保護を受けるか、受けないかのすれすれの児童を対象にしてしまったことも混乱の要因だったようである。このことは、SIB の設計において、金融的な、あるいは契約的な専門性だけではなく、現在の公共サービスに精通し、具体的な実施レベルで生じる問題に対応できる専門性をもった人材の必要性を示している。

#### ⑥アウトカム計測とデータの収集とレポーティングシステム

Sin 氏も指摘するように、SIB を成功させるためには、アウトカムの計測が非常に重要であり、その計測方法が堅固である必要がある。そのためにはまずアウトカム自体の定義が明確であり、委託側、投資家、サービス提供者間で共有されなければならない。

また SIB を発行すると取り扱うデータが膨大に発生する。そのレポーティング・メカニズムを明確に設計する必要がある。

#### ⑦ 米国の SIB との相違

Sin 氏によれば、国によって SIB のフォーカスが違うということだったが、米国の SIB では、その特徴は、既に効果があると証明された介入をさらにスケールアップしていき、契約コストを削減していくことで、「金融商品」として売り出していく点にあるようである。それに対して、英国を含めたヨーロッパでは、SIB をスケールアップしようという考えもあるが、どちらかというとは革新的なことを試してみよう、介入の効果を証明するだけでなく、新しいアイデア、革新的なことを試してみるためのファイナンスの形態の1つととらえられているようである。

#### ⑧おわりに

Sin 氏のヒアリングを通じて、SIB の多様なマネジメント (ガバナンス) ・モデルの中でアウトカムを最大化していくために最適なモデルを選択していくことの重要性、SIB を運営していく上で主要な契約主体だけではなく、現場のサービス従事者やサービス利用者を含む、多様なステークホルダーを巻き込んでいく必要があること、「金融商品」としてのモデリングという側面だけでなく、現場のサービス実施プロセスの側面にも配慮してモデリングしていく必要性、取引コストの配慮の必要性などを改めて認識することができた。

注

i) Bridge Ventures(2014) *Choosing Social Impact Bonds: A Practitioner's Guide*. London: Bridges Ventures LLP.

ii) 英国の地方自治制度は日本とは異なり、地域によって自治体の構成が異なる。すなわち、

日本のような二層制（都道府県等の広域自治体と市町村等の基礎自治体）に統一されているのではなく、二層制（日本の「県」に相当するカウンティと基礎自治体に相当するディストリクト）と一層制（ユニタリー・オーソリティ[統一自治体]）が混在するのである。

iii) MST とは。米国サウスカロライナ医科大学のスコット・ヘンゲラー教授らが開発した青少年の暴力、破壊、非行、犯罪行動に対する心理学的介入技法。スコット・ヘンゲラー他著、吉川和男監訳（2008）『児童・青年の反社会的行動に対するマルチシステムセラピー（MST）』星和書店参照。

（文責 塚本一郎）

## 5) 入手資料

- 発表用パワーポイントスライド
- OPM の研究報告書 (Valuing Public Services)
- OPM の研究報告書 (Unlocking Local Capacity: Why active citizens need active councils)

### 3. ヒアリング調査英文要約 (English Interview Summaries)

#### **The Centre for Social Impact Bonds in the Cabinet Office**

##### **Introduction to the Centre for Social Impact Bonds in the Cabinet Office**

Established in 2012, the Centre for Social Impact Bonds (SIBs) is part of the Social Investment and Finance team in the UK Cabinet Office<sup>1</sup>. As UK's central authority on SIBs, the Centre for SIBs works to increase understanding across governments, and to support the development of SIBs through the following activities: collecting and disseminating information and guidance and providing access to tools to help effectively develop SIBs; providing funding for portions of the outcome payments of new SIBs; building an evidence base of successful case studies and sharing the latest research and media coverage on SIBs<sup>2</sup>.

##### **The social investment market in the UK**

Currently in the UK social investment market, the greatest volume of transactions is straight loans from investors to charities. There are other types of impact investment structures but they mirror normal investment, for example there are bonds that charities can raise, and there are some listed on the London Stock Exchange. Infrequently, some charities take equity.

A very small part of the broader social investment market is SIBs, which have been operating since 2012. They are unique in that they are partnerships between the government, investors and the social sector. To date, there are 17 SIBs running in the UK, excluding those going through the procurement process at the time of the interview.

##### **Two significant SIB developments from the past year**

###### ***1) Social investment tax relief***

The recently introduced Social Investment Tax Relief (SITR) applies to individuals who invest in a charity, social enterprise or an SIB. SITR allows qualifying individuals to benefit from a reduction on their income tax bill equivalent to 30% of their social investment and also allows investors to defer a capital gains tax charge if profits are

---

<sup>1</sup> Centre for Social Impact Bonds Blog (Retrieved June 6, 2015 from: <http://blogs.cabinetoffice.gov.uk/socialimpactbonds/about-sib/>)

<sup>2</sup> Centre for Social Impact Bonds (Retrieved June 6, 2015 from: [http://data.gov.uk/sib\\_knowledge\\_box/home](http://data.gov.uk/sib_knowledge_box/home))

reinvested in a social enterprise<sup>3</sup>.

## ***2) 30 million pound fund for two SIBs that work with people 14-24 years old<sup>4</sup>***

The first is Youth Engagement Fund, which will help 18,000 young people to get jobs. The second is Fair Chance Fund, which will move 2,000 homeless youth into secure accommodation and help them find jobs.

## **The role and impact of Big Society Capital (BSC)**

BSC was established by the UK Government as an independent, wholesale social investment institution. It has been running for two and a half years, has published its second annual report reflecting on its progress, and also published its three year strategy in May 2014<sup>5</sup>. It aims to catalyze growth in the social investment market by playing two key roles: being a wholesale investor by getting finance into the social sector and building a landscape of lenders; and being a market champion and helping to grow the social investment market by increasing support for and understanding of the market among different stakeholders.

### **Being a wholesale investor - key performance indicators**

In order to meet the first objective of getting finance into the social investment sector, BSC uses a set of key performance indicators which it uses to track money as it moves from investors to frontline organizations.

#### ***1<sup>st</sup> indicator: Money going into BSC***

So far, BSC has received 225 million pounds from dormant bank accounts and the banks that invest in it.

#### ***2<sup>nd</sup> indicator: Money flowing out of BSC***

BSC strives to build a market of lending institutions that are experts in providing affordable and appropriate finance to the social sector. To date, BSC committed 150 million pounds into the landscape of specialist lenders, which includes 30 different intermediary organizations.

#### ***3<sup>rd</sup> indicator: Influence on other investors through matched funding***

Another role of BSC is to encourage other investors by showing them that impact investment is viable. When BSC puts money into an intermediary organization, an

---

<sup>3</sup> Social investment tax relief (Retrieved March 16, 2015 from:

<https://www.gov.uk/government/collections/social-investment-tax-relief>)

<sup>4</sup> At the time of the interview these two projects were going through the procurement process.

<sup>5</sup> Big Society Capital: Our strategy for the next three years, May 2014 (Retrieved March 16, 2015 from: <http://www.bigsocietycapital.com/sites/default/files/Strategy%20v5.pdf>)

external organization matches their funding; by the end of 2014, every pound of BSC money going into the intermediary sector was matched by at least another pound of external investment.

***4<sup>th</sup> indicator: Effect on frontline social service providers***

Finally, BSC looks at how many frontline social service providers are actually benefitting from the money that was invested. At the end of 2014, about 57 social sector organizations went to intermediaries and successfully took on investment.

**Being a market champion – three ways that BSC supports other sectors of the market**

***1) Being a source of expertise***

With BSC and other organizations in the social investment market, a research council was set up in which budgets are pooled and used to commission research to raise awareness and understanding about the social investment market.

***2) Informing policy making***

BSC pulls together views from the sector to inform policy making, for example it advised the government on what design would be effective for SITR.

***3) Identifying and addressing obstacles to market growth***

One sign that the social investment market has not reached its full potential in the UK is that the majority of social sector organizations feel that social investing is not accessible to them. Along with others, BSC has helped identify three obstacles to market growth. The first obstacle is high transaction costs. The loans required by many social sector organizations are too small to be viable because of the high transaction costs. The second obstacle is business capacity gaps. Many social sector organizations lack skills, governance structures or resources to do financial modelling, feasibility studies or other monitoring and reporting requirements requested by investors. These capacity gaps lead investors to feel that some organizations are not suitable investment propositions. The last obstacle is lack of understanding about social investing. Grants have traditionally been sources of funding for social sector organizations and charities. Some organizations mistakenly expect social investing to be similar to grant funding, which is however different since it is repayable finance.

In order to address business capacity gaps in the social service sector, the government set up the Investment and Contract Readiness Fund<sup>6</sup>, which provides support for

---

<sup>6</sup> Investment and Contract Readiness Fund (Retrieved March 16, 2015 from:

organizations to prepare for investment. Recently the government announced that they will be committing up to an extra 60 million pounds over the next 10 years to support the growth of organizations that are ready to take on social investment.

## **Stakeholders in the UK SIB market**

### ***1) Commercial investors***

In the UK, most investors in SIBs have some sort of charitable mandate; typically they are foundations or social investors that invest for a financial as well as social return. The main organizations that invest in SIBs are BSC, Bridges Ventures<sup>7</sup> and CAF Venturesome<sup>8</sup>. Organizations that invest in an SIB may be willing to accept a lower financial return than a commercial bank would. For example, their target rate of return may be around 8%, compared to around 15-16% for a commercial bank.

In the US, investment banks such as Goldman Sachs and Bank of America Merrill Lynch have invested in SIBs. In the UK, commercial investment banks have shown interest but have yet to make an investment in SIBs. To attract investment from commercial banks, investors with different risk profiles need to participate to limit the commercial investor's exposure to risk. For example, a foundation could provide a guarantee or take a first loss position; the commercial investor's exposure to risk would be limited and would be compensated by the foundation taking on a higher risk.

This structure of a philanthropic organization taking on a higher risk and providing a loan guarantee has worked in the US, exemplified by a loan guarantee provided by Bloomberg Philanthropies on Goldman Sack's investment in the Rikers Island SIB. This is attractive because it leverages money that wouldn't otherwise be available, and is a growing trend among other types of funds besides SIBs.

### ***2) Intermediary organizations***

In the UK, the biggest intermediary organization in the SIB market is Social Finance, and Triodos Bank also plays a very active role. These organizations have set up a number of SIBs and pioneered a few new models. They also got individuals to invest in SIBs for the first time and will set up a program to help individual investors to take advantage of the new SITR. Some smaller intermediaries are beginning to emerge; for example

---

<http://www.beinvestmentready.org.uk/>

<sup>7</sup> Bridges Ventures (Retrieved March 16, 2015 from: <http://www.bridgesventures.com/social-sector-funds/social-impact-bond-fund/>).

<sup>8</sup> CAF Venturesome (Retrieved March 16, 2015 from: <https://www.cafonline.org/about-us/media-office/press-releases/2015/2201-social-impact-bond.aspx>).

Numbers 4 Good<sup>9</sup> and ATQ<sup>10</sup>.

The roles intermediary organizations play in an SIB may include program design and development, corporate finance and performance management. First, to design and develop programs, these organizations research what type of intervention should be done, and undertake financial modeling, feasibility studies and forecast outcomes. Second, these organizations sell the proposition to investors and get investors involved. This can include setting up the Special Purpose Vehicle (SPV) to limit the financial risk. Third, for performance management, intermediary organizations monitor the progress of the intervention and report back to investors. This is a robust role because all SIBs will have performance improvement plans in place in case the targets are not being met. Then the intermediary organization in charge of performance management will work with the charities to improve the outcomes. Typically achieving targets is difficult, especially when a project is in the early stages of implementation.

### **Plans for the future**

BSC has a three year strategy and the government updates its strategy annually. Together their goals for the future are to help grow the market and to make the social investment market mainstream. In terms of the size of market growth, there is no specific target number, but by measuring the amount of money going through intermediaries, it was estimated that the market was growing by 25% each year.

The government's broader aim of making the SIB market mainstream applies both to investors and investees; this means for those who are already investing to invest more, while also bringing in new types of investors. The government is looking at the retail investment market to determine how they can support more individuals with smaller amounts of money to make social investments. On the side of the investees they want to help small and medium charities to get involved in the market and benefit from using social investment.

(Written by Tania Dowhaniuk)

---

<sup>9</sup> Numbers 4 Good (Retrieved March 16, 2015 from: <http://www.numbers4good.com/>)

<sup>10</sup> ATQ (Retrieved March 16, 2015 from <http://www.atqconsultants.co.uk/?p=our-services>)

## St Mungo's Broadway

### Introduction to St Mungo's Broadway

Formed in April 2014 by the merger of the charities St Mungo's and Broadway<sup>11</sup>, St Mungo's Broadway's (SMB) work is focused on outreach and services for the homeless, including accommodation and outreach services. On a single night, they might have two and a half thousand people staying in their accommodations. SMB focuses its efforts on single homeless adults, rather than homeless families or children. At the heart of SMB's work is the belief that no one should be homeless. The services they provide aspire to support, challenge and enable people to live full lives by overcoming the issues that lead to homelessness<sup>12</sup>.

### Homelessness in London

In London, most services for homelessness are funded by a *Homelessness Grant* from the central government. According to the level of need in their area, the Greater London Authority (GLA) commissions outreach teams from SMB and other charities to deliver services and provide accommodation. Additional funding is also available from the central government for special projects, for example from the Department of Health as well as by individual members of the public, corporate organizations and charitable trusts.

Because homelessness is a regional as well as a local problem, the GLA formed pan-London services such as London Street Rescue, assessment centers, and the Combined Homelessness and Information Network (CHAIN) Database, a multi-agency monitoring system that records contact with rough sleepers. Teams working with rough sleepers across London record information online about rough sleepers such as contact workers have with rough sleepers, stays rough sleepers have in accommodation and how many people are seen rough sleeping.

According to information gathered on the CHAIN Database, in the last financial year, about 6,500 people were seen sleeping on the streets of London. The profiles of rough sleepers observed are diverse, with most people seen on the streets being first time rough sleepers. Three noteworthy characteristics about the profiles of rough sleepers are that; (1) 70 percent are only seen rough sleeping once and don't have a lot of the problems with drug and alcohol abuse and mental illness associated with persistent rough sleeping; (2) Rough sleepers tend to stay in a particular geographic area; and (3) Nearly one third

---

<sup>11</sup> St Mungo's Broadway website: Our history of helping homeless people (Retrieved June 6, 2015 from: <http://www.mungosbroadway.org.uk/about/history>)

<sup>12</sup> St Mungo's Broadway website: Our ambitions (Retrieved June 6, 2015 from: [http://www.mungosbroadway.org.uk/about/values\\_and\\_objectives](http://www.mungosbroadway.org.uk/about/values_and_objectives))

of rough sleepers are from Central and Eastern European countries, and they are entitled to different social benefits than other groups.

## **The Street Impact Social Impact Bond (Street Impact SIB)**

### ***Selection of the Street Impact SIB cohort***

The original idea of the Street Impact SIB project came from the central government, and the CHAIN team became involved in the project to help identify a target cohort for the project. Information garnered from the CHAIN Database revealed that there was a group of persistent rough sleepers who persistently returned to sleeping rough despite having accessed available supports and contact services. Since there is a lack of funds to innovate with this group of persistent rough sleepers in the currently constrained economic climate, they were suitable candidates for the sort of innovative social service delivery that would be enabled by an SIB.

In 2012 the final SIB cohort was selected, comprised of 830 people who fit the following cohort parameters: seen sleeping rough or staying in a rough sleeping hostel between July and September 2012; had six or more rough sleeping contacts in their entire homelessness history; were not already receiving services from other special projects. To give a sense of the kinds of needs people in this cohort had, according to the CHAIN Database; 48% had problems with alcohol, 29% struggled with drugs problems, and 44% reported having a mental health problem. (SMB considers that the figures underestimated the accurate support needs).

A competitive tender was held, and the entire 830 person cohort was divided geographically, with SMB commissioned to work with 415 people, and Thames Reach, another service provider, in charge of the other half. Part of the reason for commissioning two different service providers was so that their approaches and subsequent results could be compared in order to test the efficacy of the SIB model.

### ***How investors were found and their rate of return***

To find investors for the Street Impact SIB scheme, GLA introduced many social investors to SMB. After explaining how they would deliver the service SMB successfully attracted investment from various organizations and a social investment bank. The project was set up so that investors could expect six percent annual return on their investment, paid quarterly, which was almost guaranteed regardless of the performance outcomes. SMB had to report current and projected future outcomes to investors each quarter, a new and challenging experience for SMB.

### ***Advantages and disadvantages of the Street Impact SIB***

Typically, service providers that work with homeless populations bid for contracts, and if their bid is successful they receive a lump sum of money upfront to deliver the service. In the case of the Street Impact SIB, SMB would only receive payments according to outcomes; if they did not meet required targets they would lose money in that particular quarter. The project was set up so that SMB were paid retrospectively, so they had to use their own money to get the project up and running.

A disadvantage of the financial structure of the Street Impact SIB was that the financial insecurity of not knowing the budget for the entire project made it difficult to put a staff team together. And since the total amount of money coming in could not be predicted, staff were hired on short term contracts.

Conversely, an advantage of the SIB structure was the flexibility of the Street Impact SIB contract, which allowed for the re-allocation of staff and resources. In a typical contract, monitoring and reporting requirements are minimal, but staff numbers and resource allocation are decided at the beginning of the contract. However, in the case of the Street Impact SIB, because of the monitoring and reporting requirements and the flexibility of the contract, staff and resources could be re-allocated and service delivery methods could be adjusted to achieve better outcomes. One example given was that SMB hired an additional staff member on a short term contract, to help meet the target of helping clients find employment. Instead of continuing with methods found to be ineffective, resources could be responsively re-allocated.

### ***How the service was delivered and why it was unique***

SMB hired a team of 10 staff and assigned 25 to 35 clients to each staff member. Each staff member works with their clients regardless of the changing circumstances. This approach allows SMB to take a more long term and focused view of their 415 clients. This contrasts with traditional outreach which tends to focus more on the quantity of clients being serviced, potentially at the expense of the most vulnerable clients with the most complex needs. The unique structure of their approach allows a greater depth of understanding and trust to develop between clients and their service providers. One potential disadvantage to this close working relationship is that the client could potentially become too dependent on their support worker.

To service the multiple and changing needs of their clients, whether to help them retain tenancy or to find employment, SMB needs to access a variety of resources and to offer attractive contracts to experienced staff with a broad skillset. SMB also has to develop relationships with other agencies in London and outside London, for example

altruistic or charity affiliated agencies that provide below market rate or subsidized rental units.

Initially, SMB thought the workload would be higher during the first year, when relationships would have to be built with the clients, and during the second and third year the workload would reduce as clients successfully found accommodation and employment. However, rough sleepers' social supports are usually based on their contacts on the street; once away from that environment and placed in accommodation, they naturally gravitate back to the streets for social support. Consequently, the workload did not decrease as anticipated. And it was a much more fluid process because of the amount of work required to keep people in their accommodation and prevent them from going back onto the street.

## **The Street Impact SIB Contract Framework**

### ***Payment by Results (PbR)***

#### The target outcomes

According to the PbR framework, meeting the set targets determines whether or not SMB will receive payment. SMB collaborated with Social Finance in order to determine what target outcomes were appropriate and what baseline figures they could expect. Targets and expected outcomes were established in different ways, including expanding or changing the criteria slightly and comparing the results between the groups. For example, they compared cohorts that had experienced five versus six rough sleeping contacts ever. Another method was to look at data from previous years of a similar cohort, to determine how many people were seen sleeping rough after certain time periods, or how many accident and emergency room admissions could be avoided. The baseline data collected from this SIB experience can be used to help establish more realistic baseline figures for future projects.

The target outcomes of the Street Impact SIB are: (1) Reduced number of rough sleepers found in each quarter. An individual seen rough sleeping once was counted as a rough sleeper, which SMB found to be problematic since it does not reflect real conditions; (2) Sustained tenancy in long term accommodation; clients have to stay for 12 months in an accommodation that is considered to be long term, which excludes hostels or hotels; (3) Sustained reconnection with a client's country of origin; since 30% of clients were from Eastern or Central European countries, this target could be met by connecting people with support, services and accommodation in their home country to encourage them to return and resettle there; and (4) Getting people into work, training or education.

### Advantages of PbR

The flexibility of service delivery is the main advantage of the PbR structure. Traditional contracts are bound by numbers and specifications but with PbR, services could be delivered flexibly and adjusted based on the results of monitoring. Staff and resources could be allocated to different areas in order to achieve better results. The potential to make more money and longer contracts are possible benefits, but not necessarily applicable in SMB's SIB case.

### Disadvantages of PbR

One disadvantage is that a PbR contract may discourage service providers from working with the most challenging or complicated clients, and priorities may be based on how to best meet targets in order to make money. This potential conflict of interest resulted in some agencies suspecting that SMB didn't prioritize the clients' best interests.

Another challenge is that the monitoring and evidence required is quite burdensome. The CHAIN team worked to develop the database so that the workers could record achievements, such as uploading tenancy agreement as evidence of sustained accommodation, or pay slips as proof of employment. They had to develop an incredibly complicated spreadsheet which took into account all the dependent factors, in order to determine which clients were eligible for payment. Also, because the client group included in the Street Impact SIB cohort tend to be mistrustful, it is often difficult to convince them to provide this kind of information.

A limitation of PbR is that it tests a mechanism for delivery, not a wider systems change since it provides a service in addition to other existing services. And although a program delivered through a PbR contract may work well for a particular cohort with a particular issue, it is unlikely that the same model could be extended to typical outreach projects and scaled up.

### Impression of PbR based on experiences to date

SMB is a charity that deliver services to those in need based on the organization's mandate, but future SIB contracts might be awarded to private companies. The concern over private companies competing for future SIB contracts is that the quality of social service delivery would be reduced if a company was primarily motivated to participate in an SIB by profits. In order to offset the potential risk of service quality being compromised by profit seeking, there could need to be greater financial incentives to work with more difficult clients.

Also, based on SMB's experience 100% PbR was found to be too high because of the

burden of risk. A mixed contract of 25% PbR for example, would create a more comfortable risk profile and enable clients who were successful in reaching targets early on to help subsidize working with the more complicated clients.

### ***The Street Impact Special Purpose Vehicle (SPV)***

Because the Street Impact SIB contract is 100% PbR, if none of the targets were met, SMB would have lost a lot of money. And as a large charity with many other projects, SMB did not want to put the health of the entire organization at risk. In order to transfer the risk involved in the PbR framework, SMB set up an SPV called Street Impact as a separate private limited company. The protection from the risk may have made it worth the high legal fees initially required to set up the SPV, but if involved in another SIB they expressed that they would reconsider the necessity of taking that step.

All shares in the Street Impact SPV were owned by SMB, meaning that the investors would not receive any of the surpluses made, but also that SMB would be the first to suffer financial losses. SMB's share capital in the Street Impact SPV is 237,000 pounds, and the investors had, at the time of the interview, invested 400,000 pounds. The investors would only start to lose money if the targets were consistently not met, and once deficits exceed the 237,000 pounds that SMB has invested in the company.

The Street Impact SIB was set up in this way because it was thought that the risk would need to be reduced in order to be more financially attractive to investors. SMB decided to invest 237,000 pounds of their own money because they were confident that their results-focused team could succeed in meeting their targets. To ensure success, they manage the contract and monitor the finances on a monthly basis. Additionally, the Street Impact SPV board monitors and forecasts results on a quarterly basis.

Regarding the flow of capital, SMB first invested some of their own unrestricted funds in the Street Impact SPV. Money from investors was also used to run the service until the GLA paid the Street Impact SPV after successful outcomes were achieved. Ultimately the money paid by the GLA would come from the central government. Investors would receive an annual return of six percent, and would get paid interest on their loan each quarter. Their investment will be repaid at the end of three years or earlier if SMB feels that they don't need to hold onto their capital any longer because of the level of surplus.

The operational advantage of setting up a separate SPV was that decisions could be made quickly and flexibly by avoiding the complicated administrative procedures of SMB. One example given was a rough sleeper from India who was successfully re-connected with his home country. In order to encourage resettlement, at the client's request members of the Street Impact team purchased a cow through a credit card

transaction, which would have been difficult to quickly get approved through SMB's bureaucracy.

### ***Monitoring and results***

At the end of each quarter, the GLA representative carries out a detailed audit to verify the accuracy of the information on the CHAIN Database, and then issues payments according to that information. Because large amounts of money are in question at the end of each quarter and because the payment structure is so complicated, one member of the Street Impact Team is responsible for ensuring that the outcomes and reporting are correctly registered on the CHAIN Database.

### ***Performance to date***

The Street Impact SIB proved challenging in respects, such as meeting the targets for rough sleeping and reconnecting people with their home country, since many clients were very entrenched in the UK. However, after the government recently increased restrictions for immigrants and East European migrants to claim benefits, it became easier to reconnect people with their country of origin. SMB exceeded the targets on finding accommodation for rough sleepers, and work training and education. Looking back after two years in operation, although admittedly difficult to evidence, SMB believe that the SIB model allowed better outcomes to be achieved than if a traditional funding model was used.

(Written by Tania Dowhaniuk)

文部科学省私立大学戦略的研究基盤形成支援事業（平成 26 年度）

「インパクト投資活用による社会的企業の公共サービス改善効果に関する研究」

非営利・公共経営研究 調査研究シリーズ No.27

2014 年度 英国調査

英国におけるソーシャルインパクト・ボンド（SIB）と社会的インパクト評価に関する研究

2015 年 3 月 23 日発行

発行 明治大学 非営利・公共経営研究所（明治大学 塚本一郎研究室）

〒101-8301 東京都千代田区神田駿河台 1-1 明治大学研究棟 6 階

E-mail [inpms@meiji.ac.jp](mailto:inpms@meiji.ac.jp)

ISSN 1883-6755

（禁無断転載）

**The Institute of Nonprofit and Public Management Studies (INPMS)**