

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.28

# 社会的投資・CSR フォーラム 2015ー イギリスにおける社会的インパクト投資 (ソーシャルインパクト・ボンド) の動向

## 報告書

2016 年 3 月

明治大学 非営利・公共経営研究所



## 『非営利・公共経営研究調査研究シリーズ No.28』の刊行にあたって

明治大学非営利・公共経営研究所は、文部科学省私立大学戦略的研究基盤形成支援事業の研究助成を受けた「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」の研究の一環として、2015年3月7日に、「社会的投資・CSR フォーラム 2015」を開催した。なお同フォーラムは、明治大学経営学部の公開講座も兼ねて、大学との密な連携のもとで実施された。

本報告書は、3部構成で開催された同フォーラムのうち、特に第1部のみの内容を公表するものである。第1部はインパクト投資のなかでも、特にソーシャルインパクト・ボンド（SIB）に焦点をあて、SIBの開発が世界で最も進んでいるイギリスからSIB推進の第一線で活躍する6名を招聘し、金子郁容氏（明治大学経営学部特任講師）の司会・進行のもとで事例報告とパネルディスカッションを実施した。招聘者は、下記の通り、イギリス内閣府のキエロン・ボイル氏をはじめ、ロンドンのホームレス支援SIBの実施団体、SIBや社会的企業を支援するコンサルティング・研究機関の方々である。

本報告書が、日本における社会的インパクト投資推進の一助となれば幸いである。

氏名	所属・役職
Kieron Boyle 氏	イギリス内閣府 社会的投資・ファイナンスチーム・ヘッド Head of the UK Cabinet Office Social Investment & Finance Team
Mark Graham 氏	PwC UK 社会的投資・社会的企業チームチーム・ヘッド Head of the Social Investment & Enterprise Team, PwC UK
Matthew Johns 氏	PwC UK シニア・アソシエイト Senior Associate, PwC UK
Chih Hoong Sin 氏	OPM 評価・研究・渉外担当ディレクター Director of Evaluation, Research and Engagement in the Office for Public Management
Alastair Reeves 氏	セイント・マンゴーズ・ブロードウェイ、ストリートインパクトチーム・共同マネージャー
Kathleen Sims 氏	Street Impact Team Co-Manager in St Mungo's Broadway
金子郁容氏（司会）	明治大学経営学部特任講師

2016年3月25日

明治大学経営学部教授 塚本一郎（研究代表）



# 目次

1. 社会的投資・CSR フォーラム 2015 概要 .....	2
(1) 社会的投資・CSR フォーラム 2015 プログラム .....	3
(2) 開会の挨拶	
塚本一郎 明治大学経営学部教授 公共経営学科長 .....	5
2. 「イギリスにおける社会的インパクト投資の動向-ソーシャルインパクト・ボンドを中心」講演録.....	7
(1) Impact at scale: The role for social impact investment	
Kieron Boyle, Head of Social Investment, U.K. Cabinet Office .....	7
(2) Social Investment and Enterprise: The PwC Perspective	
Dr. Mark Graham, Head of the Social Investment & Enterprise Team in PwC UK	
Matthew Johns, Senior Associate in PwC UK’s Sustainability & Climate Change Team	
.....	35
(3) London Homelessness Social Impact Bond	
Alastair Reeves, Street Impact Housing Manager, St Mungo’s Broadway	
Kathleen Sims, Street Impact Outreach Manager, St Mungo’s Broadway .....	52
(4) Social Impact Bonds: UK and some comparative perspectives	
Dr. Chih Hoong Sin, Director of Evaluation, Research and Engagement in the Office for Public Management .....	68
(5) 質疑応答 .....	90
3. 第1部「イギリスにおける社会的インパクト投資の動向-ソーシャルインパクト・ボンドを中心」考察	
金子郁容 明治大学経営学部特任講師 .....	96

## 1. 社会的投資・CSR フォーラム 2015 概要

## (1) 社会的投資・CSR 2015 フォーラムプログラム

経営学部公開講座プログラム

# 社会的投資 CSRフォーラム

[3部構成]

2015年 **3/7** (土) 12:00 開場 **12:25-18:20**

本フォーラムでは、イギリスにおけるソーシャルインパクト・ボンド(SIB)を始めとする社会的インパクト投資の最新の動向や法的・金融的枠組み、評価手法、契約等について、イギリスでSIBに実際に関わっている政策担当者や実践家をお招きして意見交換を行い、SIBや社会的インパクト投資を促進する上での指針や課題を明らかにします。また、日本でどのように社会的インパクトをビジネスの主流に組み込み、ビジネスを変えていくのかについて、第一線で活躍する実践家をお招きして意見交換を行い、日本で企業が社会的インパクトを高める上での課題を明らかにします。

■会 場: 明治大学駿河台キャンパス  
アカデミーコモン9階 309B教室

■定 員: 150名 (先着順)

■参加費: 無料 (ただし懇親会は会費制)



### <プログラム> ■開会の挨拶 12:25-12:30

第1部 12:30-14:40

#### 「イギリスにおける社会的インパクト投資の動向-ソーシャルインパクト・ボンドを中心に」

Kieron Boyle, Head of Social Investment, U.K. Cabinet Office / Dr. Chih Hoong Sin, Director at the Office for Public Management (OPM) / Dr. Mark Graham, Head of the Social Investment & Enterprise Team in the PricewaterhouseCoopers (PwC) UK / Matthew Johns, Senior Associate in PwC UK's Sustainability & Climate Change Team / Alastair Reeves, Street Impact Housing Manager, St Mungo's Broadway / Kathleen Sims, Street Impact Outreach Manager, St Mungo's Broadway / 司会: 金子郁容 明治大学経営学部 特任講師

第2部 15:00-17:00

#### 「Impact × Business: 社会的インパクトの主流化に向けて」

磯貝友紀 あらた監査法人 PwC Japan サステナビリティ・サービス シニア・マネージャー、国際開発チーム・リーダー / 永田 稔彦 (株式会社ユーグレナ 取締役 経営戦略部長) / 百嶋徹 ニッセイ基礎研究所 社会研究部 上席研究員、明治大学経営学部 特別招聘教授

第3部 17:20-18:20

#### 「学生セッション: 企業家育成を通じた被災地復興の可能性-石巻市等の事例を中心に」

研究発表: 明治大学経営学部2年生研究グループ コメントーター: 高橋佳子 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

■懇親会 (要申込) 18:40-20:00 グローバルフロント17階グローバルラウンジ / 参加費 一般3,500円、学生(社会人学生除く)1,000円

#### お申込方法

①~⑤を記載の上、事務局(公社研)宛に3月6日(金)17時までにEメール (info@pmssi.co.jp) またはFAX (03-3296-1152) でお申し込み下さい。  
①氏名(必須) ②Eメールアドレス(必須) ③所属・役職等 ④電話番号(日中連絡可能) ⑤懇親会参加の有無  
公社研HP <http://koshaken.pmssi.co.jp/> からもお申し込みいただけます。

主催: 明治大学経営学部 共催: 明治大学非営利・公共経営研究所(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~平成30年度)) 協力: (株)公共経営・社会戦略研究所(公社研)  
後援: PwC Japan あらた監査法人 お問い合わせ・お申し込み先(公社研) E-mail: info@pmssi.co.jp Tel: 03(3296)1151 Fax: 03(3296)1152

## 第1部 登壇者紹介プロフィール



**Kieron Boyle** キエロン・ボイル  
Head of Social Investment, U.K. Cabinet Office

英国内閣府社会的投資チームのリーダー、内閣府ソーシャルインパクト・ボンド(SIB)センターを創設し、SIBのための法的枠組みの確立や基金を設立するとともに、様々な省庁や地方自治体を巻き込んでSIBを推進している。また、G8社会的インパクト投資専門委員会(G8 Social Impact Investment Taskforce)や社会的ビジネスに関するヨーロッパ委員会(The European Commission Expert Group on Social Business)でイギリス代表を務めている。内閣府SIBセンターはアメリカやメキシコ、ブラジル、中国、韓国、南アフリカ等の国でSIB実施のための助言もしている。



**Dr. Chih Hoong Sin** チー・ホーン・シン  
Director at the Office for Public Management (OPM)

公共サービスに対する研究やコンサルタント業務を行うOPMの研究・評価部門のディレクター。エセックス州でのSIBを始め様々なSIBプロジェクトの評価を行っている。またSIBに対する理解を広めるために、英国内閣府の委託に関するアカデミー(The UK Cabinet Office's Commissioning Academy)内のSIBに関する特別講座(Master Classes on SIBs)を担当している。またBridges VenturesとThe Bank of America Merrill Lynchが発行したSIBの実務家向け案内書「Choosing Social Impact Bonds: A Practitioner's Guide」の作成に関わった。



**Dr. Mark Graham** マーク・グラハム  
Head of the Social Investment & Enterprise Team in PwC UK

イギリスPwCの社会的投資・社会的企業チーム(PwC UK's Social Investment and Enterprise Team)のディレクター。様々な社会的企業や政府省庁、営利企業に社会的インパクト投資、社会的インパクトの測定、成果報酬(Payment by Results)プログラムに関する助言と支援を行っている。また、社会的価値や責任あるビジネス(Responsible Business)に関するPwCの方針決定にも積極的に関わっている。



**Matthew Johns** マシュー・ジョーンズ  
Senior Associate in PwC UK's Sustainability & Climate Change Team

イギリスPwCの持続可能性・気候変動チーム(PwC UK's Sustainability & Climate Change Team)のシニア・アソシエイト。社会的投資に関する数多くのプロジェクトに従事し、特に社会的投資家や社会的企業のための戦略開発を専門に行っている。また、銀行やプライベート・エクイティのCSR活動や持続可能な事業についても助言と支援を行っている。さらに、イギリスのThe School for Social Entrepreneursで社会的インパクト測定に関する講義を行っている。



**Alastair Reeves** アラスデア・リーブズ  
Street Impact Housing Manager, St Mungo's Broadway

ホームレス支援団体St Mungo's Broadwayが参加しているSIBのStreet Impactプロジェクトの住居支援サービスマネージャー。2005年以降、The Clearing House team等でロンドンにホームレスの支援活動に従事。2013年にホームレス支援サービスに事業委託を行っているウェストミンスター議会(Westminster Council)からSt Mungo's Broadwayに参加。



**Kathleen Sims** キャサリン・シムズ  
Street Impact Outreach Manager, St Mungo's Broadway

St Mungo's BroadwayのStreet Impactプロジェクトの訪問支援サービスマネージャー。2009年にSt Mungo's Broadwayに訪問支援サービススタッフとして参加し、ビクトリアのホームレス宿舎施設で3年間勤務。2011年にウェストミンスター訪問支援チームのマネージャーとなる。ホームレス支援サービスに携わる以前は南アフリカで約2年間、HIV/AIDSや暴力で孤児となった子どものための家を運営していた。



**金子 郁容** かねこ いくよう  
明治大学経営学部 特任講師

慶應義塾大学工学部卒、スタンフォード大学にてPh.D.(工学博士号)を取得。 Wisconsin 大学准教授、一橋大学教授、慶応義塾大学教授などを経て、2014年度から明治大学経営学部特任講師。専門は情報組織論・ネットワーク論・コミュニティ論。主な著書に『ボランティア もうひとつの情報社会』(岩波新書)や『ボランティア-経済の誕生』(実業の日本社 共著)、『日本で「一番いい」学校 -地域連携のイノベーション』(岩波書店)等がある。

## 第2部 登壇者紹介プロフィール



**磯貝 友紀** いそが いゆき  
あらた監査法人 PwC Japan  
サステナビリティ・サービス シニア・マネージャー、  
国際開発チーム・リーダー

2011年より現職。インクルーシブ・ビジネスやインパクト投資の促進を通じて、途上国における社会課題解決型のビジネスの主流化を支援している。PwC入社前は、民間セクター開発専門家として、世界銀行や民間企業において、東欧、南アジア、東南アジア、東アフリカ等の観光開発、海外投資促進、中小企業育成、官民連携事業等に従事。東京大学思想文化学科学、東京大学大学院人文社会学系研究科修士課程修了。



**永田 暁彦** ながた あきひこ  
株式会社 ユーグレナ  
取締役 経営戦略部長

2007年に慶応義塾大学商学部を卒業後、株式会社インスパイアに入社し、数々のベンチャー投資およびコンサルティングに従事。2010年4月に株式会社ユーグレナの取締役事業戦略部長に就任し、コーポレートファインダンスやM&A、経営戦略、事業提携、上場準備体制の構築、「ミドルミッド」チーム作りの広報等を実施。「平成 24 年度政府開発援助海外経済協力事業案件化調査」プロジェクト・マネージャーに就任。



**百嶋 徹** ひゃくしま とおる  
株式会社 ニッセイ基礎研究所 社会研究部 上席研究員、  
明治大学経営学部 特別招聘教授

(株)野村総合研究所を経て、1998年に(株)ニッセイ基礎研究所入社。企業経営を中心に、産業競争力、産業政策、イノベーション、CSR、企業不動産(CRE)等が専門。1994年発表の日経金融新聞及びInstitutional Investor誌のアナリストランキング農村産業部門で各々第1位。2007年に共著書『CRE(企業不動産)戦略と企業経営』(東洋経済新報社)で第1回 日本フアシリティマネジメント大賞奨励賞受賞(JFMA主催)。2014年度に明治大学経営学部特別招聘教授に任用。

## 第3部 登壇者紹介プロフィール



**高橋 径子** たかはし みちこ  
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

Ball State Universityで修士号(Master of Arts in Public Relations)を取得後、財団法人オイスカで10年間勤務。その後ODA実施機関(国際協力銀行(JBIC)、国際協力機構(JICA))で8年間国際協力の仕事に従事。東南アジアが専門。2014年4月より、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(福島県担当)に就任し、東日本大震災の被災地の復興活動に関わっている。

## (2) 開会の挨拶：塚本一郎（明治大学経営学部教授 公共経営学科長）

皆さん、こんにちは。本日は、あいにくの天気ではありますが、本フォーラムにお集まりいただきまして、ありがとうございます。明治大学経営学部教授の塚本です。主催者である明治大学経営学部を代表しまして、開会の挨拶をさせていただきます。

明治大学経営学部公開講座を昨年に引き続き「社会的投資・CSR フォーラム」と題しまして開催させていただきます。今回の公開講座は、PwC JAPAN あらた監査法人からご後援をいただいております。この場を借りまして PwC JAPAN あらた監査法人の方々に御礼申し上げたいと思います。

皆さんご存じのように、2013年6月にG8サミットのサイドイベント、社会的投資フォーラムで、イギリスのキャメロン首相の呼びかけでインパクト投資タスクフォースが発足いたしました。日本でもそれ以降、社会的インパクト投資、休眠預金の社会的投資への活用、あるいはソーシャルインパクト・ボンド(SIB)への関心が高まっております。一部の自治体では、すでにSIBの導入可能性についての検討が開始されているところでありますし、英国や米国等のSIB等の研究も活発化しております。

われわれも文部科学省の私立大学戦略的研究基礎形成支援事業の研究助成を受けまして、何度か英国や米国のSIBに関する現地調査等を実施してまいりましたが、今回、第1部でお招きした英国の方々は、その際われわれが訪問させていただき調査にご協力いただいた団体の方々であります。お忙しい中をありがとうございます。この場を借りて御礼を申し上げます。

今回は、英国から、SIB等、インパクト投資やインパクト評価の第一線で活躍する政府・NPO・コンサルティングファーム・シンクタンクの方々をお呼びし、SIBという新たなインパクト投資のスキームに関する理解を深めることを目的としております。われわれとしましては、英国や米国等先行している海外の社会的インパクト投資から学んでいこうと考えておりますし、将来的には、日本版SIBあるいは日本版インパクト投資を目指していきたいと考えております。また、社会的インパクトとビジネスの成功とを統合的に追求する民間企業や社会企業家の取り組みの意義や課題についても議論し、3部構成で開催します。

第1部につきましては、大変お忙しい中、英国内閣府から、社会的投資・金融チームのヘッドのKieron Boyle氏、インパクト投資やインパクト評価の第一線で活躍されているPwCのMark Graham氏とMatthew Johns氏、非営利系シンクタンクのOPMからSIBの国際比較にも精通されているDr.Chih Hoong Sin氏、そしてロンドンを拠点としたホームレス支援のSIBにかかわるSt Mungo's BroadwayのAlastair Reeves氏、Kathleen Sims氏の6名の方々、これだけの英国の社会的インパクト投資のキーパーソンが一堂に会することはなかなか珍しいと思いますので、貴重な学びの機会になるのではないかと考えております。

なお SIB は、ご存じの方いらっしゃると思いますけれども、金融の仕組みを活用し、できるだけ政府のお金（税金）を使わないで社会課題を解決していくという、ある意味では金融のイノベーションですし、公共サービスの改革のイノベーションであるということで、世界的に注目されています。英国ではロンドン、エセックス、マンチェスターなど 17 件以上、米国でもニューヨーク市、ニューヨーク州、シカゴ、マサチューセッツ州などで少なくとも 5 件以上が組成され、再犯防止、貧困家庭の児童の早期教育、若年者の非行防止、ホームレス支援など、社会課題解決のためのプログラムに導入されています。

第 2 部、第 3 部につきましても、社会的インパクトとビジネスを統合的に追求していく新しい企業のあり方、あるいは社会企業家を通じた地域の活性化を目指していくというような、今後の方向性について示唆が得られるようなセッションも用意しております。

本フォーラムでは、SIB に代表される社会的インパクト投資による金融イノベーションや公共サービス改革の可能性、そして、社会的価値と経済的価値を統合的に追求する CSR の新しい方向性について、社会的投資や CSR、公共サービス改革の第一線で活躍されている実践家・専門家・研究者をお招きして意見交換を行い、社会的投資や CSR の新たなステージに向けての課題を明らかにしていきたいと考えております。第 1 部から第 3 部まで、充実した内容のフォーラムになればと願っております。

なお、最後に懇親会を用意しています。第 1 部では質問する時間がないと思います。懇親会にはイギリスの方々も参加されますので、ぜひご参加いただければと思います。これにて私の挨拶にかえさせていただきます。どうぞよろしく願いいたします。これからの第 1 部の進行は金子郁容先生にお任せいたします。よろしく願いいたします。

## 2. 「イギリスにおける社会的インパクト投資の動向 -ソーシャルインパクト・ボンドを中心に」講演録

### (1) Impact at scale : The role for social impact investment

Kieron Boyle

Head of Social Investment, U.K. Cabinet Office

こんにちは。Kieron Boyle です。私は、イギリス政府の社会的インパクト投資チームのリーダーです。また、G8 社会的インパクト投資専門委員会で委員を務めています。また、イギリス政府で、政府イノベーショングループと呼ばれているグループの一員でもあります。

政府のイノベーション、日本語でどのように翻訳されるのかわかりませんが、英語だと矛盾しているように思われるかもしれません。なぜなら政府が革新的 (innovative) であることなどあり得ないのではないかとされるからです。しかし、これは両立させることができます。

今日は「なぜ (Why) ・何を (What) ・どうやって (How)」という 3 点について話をしたいと思います。第一に、なぜ社会的投資が必要か。第二に、社会的投資で何ができるか。そして最後にどうやってそれを行うかということです。特に政策決定者として社会的投資市場の成長をどうやって下支えすることができるか。また、公共サービスのアウトカムを改善するために、社会的投資をどう活用できるかということをお話ししたいと思います。



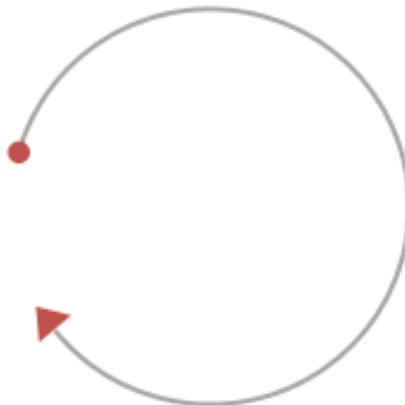
Kieron Boyle 氏

# Impact at scale

The role for social impact investment

Kieron Boyle  
Head of Social Investment, UK Government

## The story on SIBs



## ソーシャルインパクト・ボンド (SIB) について

SIB の話ですが、まず社会的投資について話をし、それから、SIB がどのように社会的投資市場の拡大に寄与できるかという話をしたいと思います。

### Definitions

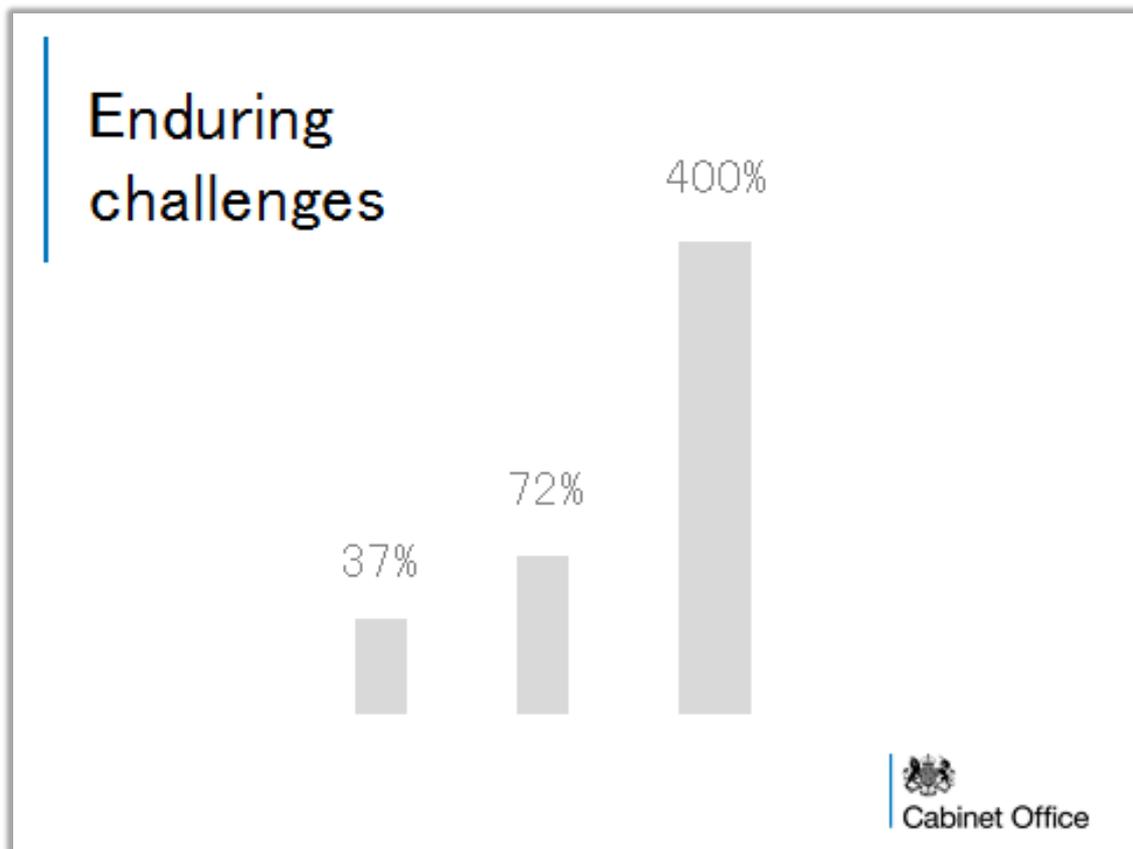
Social impact investment  
intended to generate a social  
subject to a specific impact  
financial return impact  
measures both



### 社会的インパクト投資の定義

まず定義から始めましょう。社会的インパクト投資は何を意味するのかについて、2つの定義を紹介します。まず1つ目の定義は、社会的インパクト投資は、社会的な組織がインパクトを拡大するために使う資金であり、返済しなければならない資金ということです。

2つ目の定義、こちらも第1の定義と似ているのですが、社会的インパクト投資は意図的に投資利益と同時に社会的な目的を追求し、両方とも測定するという投資です。この2つの定義のもとで話を進めていきましょう。



### 長いこと未解決のままの社会問題

まず、なぜ（Why）社会的投資なのかということですが、ここでイギリスの政策上の課題を、37%、72%、400%という 3 つの数字で紹介したいと思います。37%は、家族に犯罪者がいる人の割合です。72%は、出所後 1 年以内で再犯する若者の比率。400%は、最貧困家庭の出身の子どもだと退学処分を受ける確率が普通の子どもより 400%高いということです。これらの問題は、非常に高額のコストがかかり、複雑に絡み合った社会問題です。これらは、イギリスも含めて世界中の政府が過去 40 年間、あまり上手く取り組むことができてこなかった課題です。

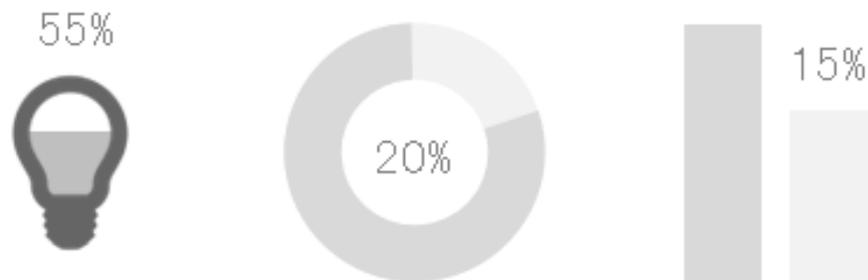
## What's needed

- New models of social innovation
- New forms of capital
- New approaches to public services

### 何が必要とされているのか

そこで幾つかの要素が必要です。第一に、社会的イノベーションの新たなモデルが必要です。第二に、新たな資本の形態が必要です。特に予防的な介入ができるような資本の形態が必要です。第三に、これは私が一番悩ましいと思っているのですが、複雑な問題に対する公共サービスの新しいアプローチがとれないかということです。私は、イギリスや世界各国において、この解決策、あるいは部分的な解決策は社会的企業にあると思っています。社会的企業の広い定義は、組織として社会問題に取り組むために、ビジネスライクなアプローチをとっている企業という定義です。

## Social enterprise



### 社会的企業

イギリスでは社会的企業は非常に革新的です。社会的企業の 55%は、昨年、新サービスや新製品を提供しました。通常の企業だと 43%しか新サービスや新製品を提供していません。また、イギリスでは中小企業も含めて全ての企業の 20%は社会的使命を持っていると言っています。ですから、社会的企業は経済全体においてかなり高い割合を占めています。

そして最後の数字 (15%)、これが問題の数字です。社会的インパクト投資の第 1 の定義と関わっているのですけれども、15%ほど多くの社会的企業が同じような特徴を持つ営利企業よりも、資金調達の際に困難さに直面しているということです。つまり、社会的企業は同じような営利企業よりも、資金調達が難しい。そこで、その隔たりを埋めるために社会的投資が必要とされています。

## (ビデオ上映)

### 社会的投資

それでは、手短かにビデオをご覧ください。社会的投資がどんなものか、投資をしている人たちの声を聞いてください。

<ビデオ> <https://www.youtube.com/watch?v=ZApiLN0zFVw>

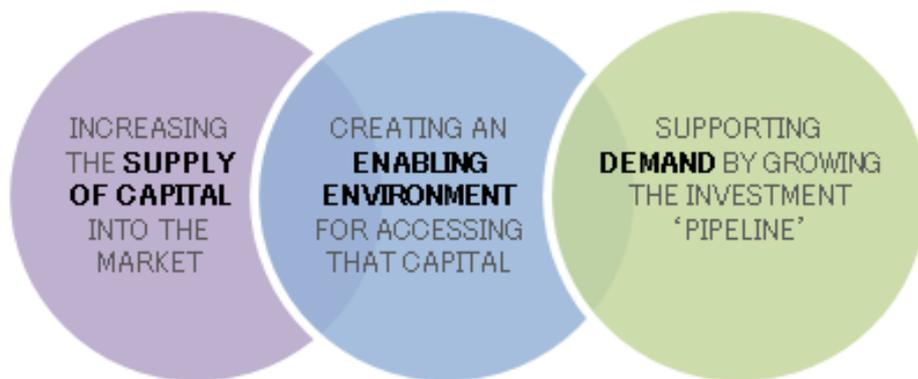
- 私は Tom Hooper です。サード・スペース・ラーニング (Third Space Learning) の創設者です。
- 私は Karen Sorab です。ビヨンド・オーティズム (Beyond Autism) の CEO です。
- 私は Marj Newman です。私は Gill Walker です。私たちはパッチワークピープル (Patchwork People) で働いています。
- 私は Rob Drake Knight です。ラパヌーニ (Rapanui) の共同創設者です。
- 社会的投資は伝統的な投資とは少し異なっています。社会的投資家はビジネスに投資をしますが、彼らが求めているのは、年末の純利益だけではなく、社会的インパクトの尺度を測って、どのぐらい寄与をしたかということも知りたいと思っています。
- 社会的投資が重要である理由は、社会的投資はイノベーションや成長、そしてより良い公共サービスを推進するからです。
- 様々な可能性が社会的投資で広がります。みなさんのように、より高い水準で社会のために良いことをしたいと思っている人たちがいます。
- もし全てのことを寄附金で賄おうとしたならば、依然として募金箱を抱えて街頭に立っていることになったでしょう。
- 自分たちを信じてくれ、資金を出してくれる人たちのネットワークを持つというのは素晴らしい気持ちになります。
- これは私たちにとって非常に貴重な経験でした。
- 約 5 分の 1 の企業は社会的企業です。社会的企業は隙間市場ではありません。大きな機会なのです。
- もしあなたが小さい社会的企業として世のために良いことをやっているならば、規模を拡大したいと思うでしょう。
- 私たちはビジネスを通して大きな問題を解決していきたいのです。それが我々の望んでいることであり、達成しようとしていることです。
- 内閣府はこのような種類の投資を支援しています。
- 私たちのようなビジネスは人々を助けるためにもっと多くのことができます。そして、その市場は拡大しています。

- 社会的なベンチャーを支援し、投資家に奨励して、彼らがお互いに繋がり易くすることを通して政府が社会的投資を支援しています。
- 政府の政策により、ビッグソサエティ・キャピタルという史上初の社会的投資銀行ができました。ビッグソサエティ・キャピタルは社会的企業が投資を受け入れるための準備の支援をしています。また、世界初の社会的投資の税制上の優遇措置も決定しました。

このビデオは、社会的投資は何ができるのかということを示しています。社会的投資によって社会的企業が彼らの社会的インパクトと組織能力を向上することができるようになり、また、時には社会的インパクトの規模を拡大することもできるようになります。

それでは、最後の設問の「How」に移りたいと思います。特に政府がどのようにして社会的投資市場の拡大に寄与することができるか。そして、どのように社会的投資を活用することによって、より良い公共サービスの成果を獲得できるかということです。

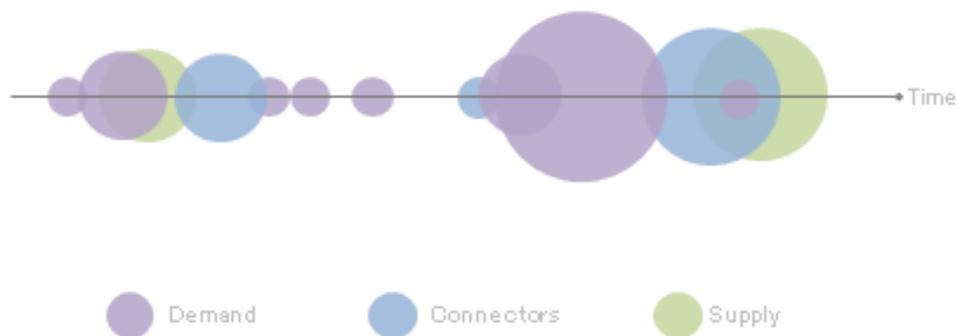
## A role for government



### 政府の役割

政府の役割ですが、世界を見回してみると、政策決定者が重視するものが3つあります。第一に、社会的ベンチャーが成長するために活用できる社会的投資資金の供給量をどのように増やすことができるか（Increasing the supply of capital into the market）という役割があります。第二に、どのようにしてその社会的投資資金に対する需要を増やしていくかという役割、別の言い方をすれば、より多くのベンチャーが社会的投資資金を使えるようにするにはどうすればよいか（Supporting demand by growing the investment 'pipeline'）という役割があります。第三に、どのように需要と供給を繋げるか、つまり、社会的投資資金をほしいと思っている団体と、社会的投資をしたいと思っている人たちをどう繋げるかということです。そして、その環境づくりをどうやるか（Creating an enabling environment for accessing that capital）という役割があります。

## A 15 year project



### 15年間に及ぶプロジェクト

それでは手短に、われわれが社会的投資の分野を拡大するために実施したイギリスでの取り組みをご紹介します。

これらの取り組みは、特に政策決定者という観点からすると、イギリスでは長期プロジェクトになります。15年以上前から、どのように社会的インパクト投資市場を拡大するか検討してきました。その時に注意しなければならなかったことは、供給量を増やすときに、その供給量に見合う需要量をどうやって増やしてバランスをとるか、そして需要と供給をどのように繋げるかということでした。



# Supply-side

INCREASING  
THE **SUPPLY**  
OF CAPITAL  
INTO THE  
MARKET

CREATION OF BIG SOCIETY CAPITAL

TAX RELIEF FOR SOCIAL INVESTMENT

PEER-TO-PEER FINANCING



Cabinet Office

## 社会的投資市場の供給側

それでは手短に、どんな介入が行われてきたかについてお話しします。まず資本供給量を増やすために、イギリスでは3つの取り組みが行われ、大きな成果をあげました。

第一に、ビッグソサエティ・キャピタルの創設です。あとで詳しくお話しします。第二に、社会的投資に対する税制上の優遇措置で、世界でも初の試みです。第三に、代替的なファイナンス (Alternative finance) を模索するようになってきています。代替的なファイナンスによってどのように社会的投資資金を市場に呼び込むことができるかを検討しています。特に、クラウドファンディングや P2P ファイナンスに注目しています。

# Big Society Capital



**INDEPENDENT OF GOVT**

**INVESTS IN INTERMEDIARIES**

**CAPITALISED FROM DORMANT BANK ACCOUNTS**

**CORNERSTONE INVESTOR**



Cabinet Office

## ビッグソサエティ・キャピタル

それでは、ビッグソサエティ・キャピタルについてご紹介します。ビッグソサエティ・キャピタルは今政権が設立しましたホールセールの社会的投資ファンド（Wholesale Social Investment Fund）です。ビッグソサエティ・キャピタルは、金融仲介機関（Financial Intermediaries）に投資をし、その金融仲介機関が社会的企業に投資をします。6億ポンドの資金があり、そのうち4億ポンドが休眠口座から拠出されています。残りの2億ポンドは大手銀行（High-street Banks）から拠出されています。金融が社会に肯定的なインパクトを及ぼすことができるようにと大手銀行が2億ポンド拠出しました。

ビッグソサエティ・キャピタルの仕組みですが、社会的投資市場で礎となる投資家（Cornerstone Investor）として位置付けられています。つまり民間資金を社会的投資市場に呼び込む触媒としての役割を果たしています。これは供給側における政策を考える上で非常に重要で、例えば政府が補助金を提供する場合、その補助金でどのように民間資金を呼び込むか、補助金が民間資金の呼び込みを阻害しないようにするためにはどうしたらいいかということを熟慮する必要があります。

# Demand-side

SUPPORTING  
**DEMAND** BY  
GROWING THE  
INVESTMENT  
'PIPELINE'

INVESTMENT READINESS PROGRAMME

NEW SOCIAL INVESTMENT FOUNDATION

OPENING UP MARKETS

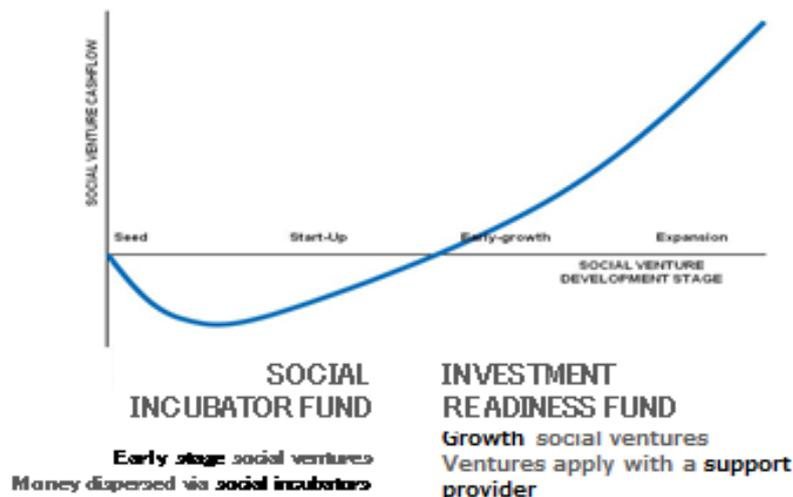


Cabinet Office

## 社会的投資市場の需要側

次に需要側です。どうしたら社会的企業が社会的投資資金を受け入れ活用しやすくなるかということです。特に 2 つのことを強調したいと思います。社会的企業が投資を受け入れる態勢を整えるためのインベストメント・レディネス・プログラム (Investment Readiness Program) と、新たにイギリスで設立された社会的投資財団 (Social Investment Foundation) です。

# Capacity building



## キャパシティビルディング

まずインベストメント・レディネス・プログラムについてお話しします。イギリスでは投資を受けたいと思っている社会的企業の組織能力を開発しようというプログラムは十分ではありませんでした。多数の社会的企業が非常に素晴らしい社会的なモデルを含んだビジネスモデルを持ってはいましたが、まだ投資家に投資をしてもらえるようなレベルにまで達していませんでした。そこで 2 つの基金を立ち上げました。ソーシャルインキュベーターファンド (Social Incubator Fund) とインベストメント・アンド・コントラクト・レディネス・ファンド (Investment and Contract Readiness Fund) です。

インベストメント・アンド・コントラクト・レディネス・ファンドは、ソーシャルベンチャーに対して助成金を提供します。その資金でソーシャルベンチャーはビジネスモデルの開発や財務計画の立案を支援するようなサービスを購入します。これにより、投資家は彼らに投資をしやすくなります。また、このファンドでは、政府の助成金 1 ポンドに対して民間の投資や契約資金を 25 ポンド呼び込みました。つまり、初期の段階の市場では、少額の政府資金でも大きな民間資金を呼び込むことができるのです。

他方、ソーシャルインキュベーターファンドは、初期の段階のソーシャルベンチャーを対象とし、政府からビジネスインキュベータに助成金を提供し、ソーシャルベンチャーが社会的事業を開始し、拡大し、投資を受けやすくなるように支援しています。

# Connectors

CREATING AN  
ENABLING  
ENVIRONMENT  
FOR ACCESSING  
THAT CAPITAL

FIDUCIARY DUTY

SEEDING MARKET  
INFRASTRUCTURE

INTERNATIONAL NETWORKS



## 需要と供給を繋げる

最後に需要と供給をつなげる部分ですが、正しい環境を整備するにはどうしたらいいのか、イギリスでは様々な議論がありました。例えば、どこに投資することが許されるか、受託者義務はどうするかなど、規制をどうするかについて議論がありました。また、正しいネットワークをどうやってつくるか、特に、国際的なネットワークをつくることによって、国同士が社会的インパクト投資についてお互い学び合うことができないかという議論がありました。その一つの結果として、G8で社会的インパクト投資の専門委員会が立ち上げられました。日本もそこで指導的な役割を果たしています。

# G8 recommendations



Source: Social Impact Investment Taskforce report (2014)



## G8 社会的インパクト投資専門委員会による提言

G8 社会的インパクト投資専門委員会は提言を出しました。世界中の政府に対して、インパクト投資市場を拡大するための提言です。全てをここで述べることはしませんが、どのように資金供給量を増やすか、どのように需要を高めるか、そしてどのように正しい環境整備をするかについての提言です。そのうちの1つが、ソーシャルインパクト・ボンド (SIB) についての提言で、アウトカムに基づく測定で公共サービスの改善をする重要性を述べています

# Why are SIBs important?

Complex social issues are a **huge drain** on the public purse

When government acts it is often **too big** and **too late**

Services need to **join up better**, invest in **prevention** and draw in **skilled providers**



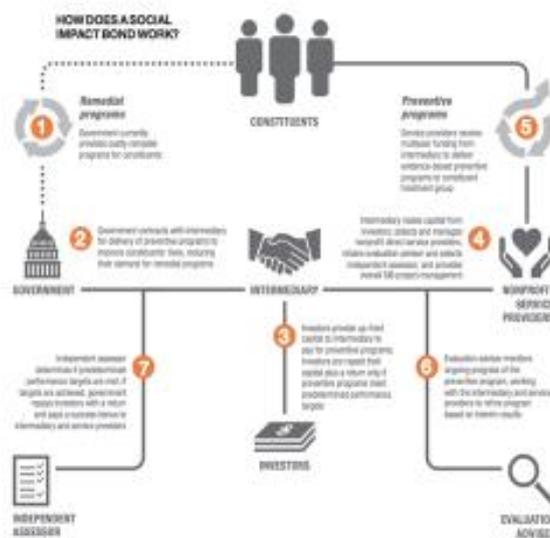
## なぜ SIB は重要なのか

では SIB について述べたいと思います。SIB の仕組みについて話す前に、その前提として、なぜ重要かということをお話しましょう。改めて先ほど述べた問題に戻りますが、社会問題は、ある角度から見ると公的資金の巨大な流出源となっており、社会的弱者の人々が抱える問題は解決されておらず、社会的アウトカムも達成されていません。しかし、政府の立場からすると政府が負担している多額の費用として認識されます。

社会的弱者の人たちに対して政府が取り組みをすると、「大きすぎる」、そして「遅すぎる」ということが言われます。「大きすぎる」というのは、特にイギリスでは問題よりも非常に大規模な政策をとりがちだということです。社会的弱者の人たちが抱える問題を解決するには彼らが住んでいる地域を理解し、彼らとしっかりした関係を築くことが必要なのですが、歴史的に公共サービスはあまりに大規模な政策をとってしまい、彼らと地元密着型の関係を構築することができなかったということです。

「遅すぎる」ということは、起こってしまった問題に気を取られすぎて予防措置にきちんと投資してこなかったということです。したがって、予防に投資をし、能力のあるサービス提供団体に予防措置をしてもらうことが重要です。そして、政府の立場からみると、これこそ SIB が果たす役割です。

# Wiring



Graphics courtesy of McKinsey



## SIBの体系構造

どのように SIB が機能するかということについては、後の登壇者の方が説明すると思いますが、最も単純に言えば、アウトカムを達成したならば成果報酬として支払う契約（Payment by Results Contracts）です。つまり、アウトカムの提供をできる人とアウトカムの提供に対してお金を払う人との間の成果報酬型契約です。しかし、SIB が成果報酬型契約と異なるのは、SIB の場合は、社会的投資家はその契約を実行するサービス提供団体に対して投資するということです。これが重要な理由の一つは、社会的投資家からの投資資金により、様々なサービス提供団体が公共サービスを提供できるようになるからです。

## Whose point of view?



Buyer



Provider



Investor



Cabinet Office

### 誰の視点か

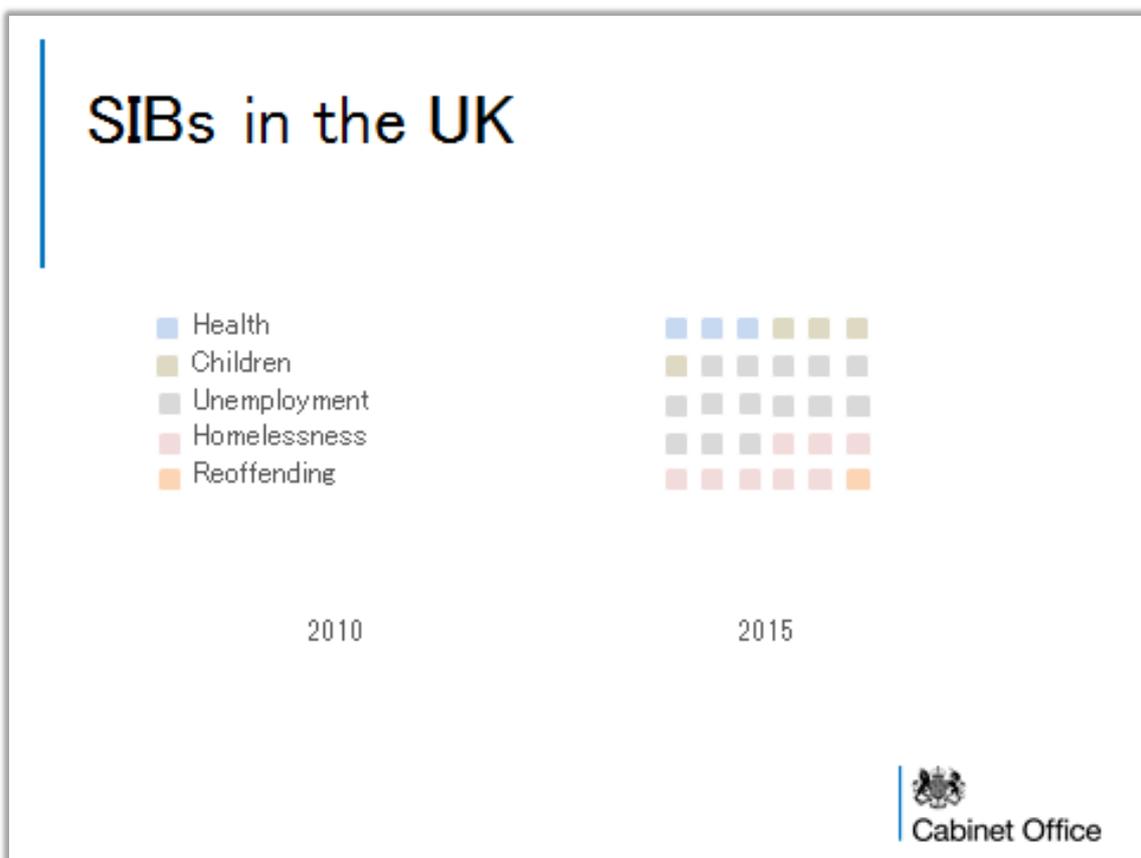
SIB について話すと、SIB についてどのように思うかは人によって様々です。アウトカムの購入者は普通は政府です。しかし政府である必要はなく、財団や富裕層であってもかまいません。SIB の購入者にとっては、サービスを買うようなものです。但し、サービスのインプットを買うのではなくアウトカムを買うのです。例えば、何人の看護婦を雇ってくださいと契約書に書くのではなく、患者が健康になったという成果を見たいと言うのです。こちらの方が買い手にとっては知的な買い方であり、イノベーションの余地をつくります。

次に、サービス提供団体にとっては、SIB は成果報酬型契約のように見えます。特定のアウトカムを提供できればお金が支払われるけれども、それが提供できなければお金は払われないということです。後ほどサービス提供団体の方から発表がありますので、彼らから詳しく話を聞きましょう。

社会的投資家にとって SIB は、社会的な変革の源泉となります。どのようにして自分のお金を使うことによって、他のやり方ではできない変化を起こすかということです。政府の視点からすると、投資家は前払いでリスク資本を提供することで、公共サービスの分野でイノベーションが起きるようにしているのです。

政府の視点から SIB を見て興味深いのは、複雑な社会問題では、実際に問題が起こる前に予防するのは重要だとよく言われています。しかし、イギリスを含めて多くの国において

ダブルランニング・チャレンジという困難があります。つまり、早期の介入が必要だということはわかっているのですが、多くのお金が重大なサービスに対して使われており、あるシステムから資金を取り上げて別のシステムで使うというのは難しいのです。例えば、病院は資金を必要としていますから、病院に資金が閉じ込められています。



### イギリスにおける SIB

では、どうしたらダブルランニング・チャレンジの状況から脱却できるのでしょうか。そこに社会的投資資金や SIB の果たすべき役割があるのです。なぜならば社会的投資家が前払いで資金を提供することによってサービス提供団体が予防的なサービスを提供することができるからです。そして政府は、アウトカムが達成された時だけ投資家にお金を払うのです。イギリスでは 2010 年に SIB プロジェクトをはじめ、今では 30 弱の SIB プロジェクトが実施されています。そして、SIB はさまざまな分野で実施されていますが、特に 5 つの分野で主に実施されています。健康・保健（Health）や弱い立場にある子どもたち（Vulnerable Children）、失業（Unemployment）、特に若年失業者、ホームレス

(Homelessness)、そして再犯者 (Reoffending) 対策の分野で実施されています。したがって、多様な社会政策分野において1つの道具として使えると思っています。

## SIBs internationally

Where?	Issue / Outcomes	Commissioner	Investors	Providers
New York/Rikers Island	Reduction in reoffending	City of New York	Goldman Sachs (\$9.6m) + Bloomberg Philanthropies (\$7m grant guarantee)	MORC - Adolescent Behavioural Learning Experience (ABLE)
New York & Rochester	Reduction in reoffending	New York State	BAML Wealth Clients (\$12.2m) + Rockefeller Foundation (\$1.3m guarantee)	Centre for Employment Opportunities
New South Wales	Children in care	Government of NSW	Private investors + Govt capital protection	UnitingCare Burnside - Newpin programme
Massachusetts	Reduction in reoffending	State of Massachusetts	Goldman Sachs, Kresge Foundation + others (\$18m)	Roca Inc
Salt Lake City	Pre-school education	State of Utah	Goldman Sachs (\$4.6m) + JB Pritzker (\$2.4m)	United Way of Salt Lake
Saskatchewan	Children in care	Provincial Government of Saskatchewan	Connexus Credit Union (\$500k) + Private Investor (\$500k)	EGADZ Saskatoon Downtown Youth Centre
Rotterdam	NEETs	City of Rotterdam	AENAMRO + Start Foundation (€280k)	BusinessClub
Brussels	Migrant employment	City of Brussels	Private investors (€234k)	Duo for a Job

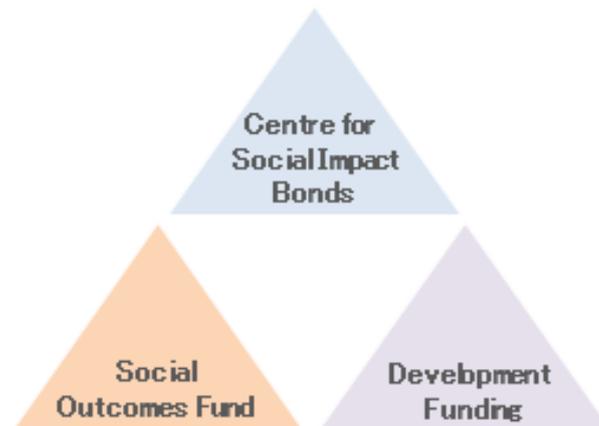


Cabinet Office

### 世界中で開発されている SIB

SIB は米国、オーストラリア、欧州で開発されていますし、日本や韓国でも検討されていると聞いております。この理由は、どのように予防に投資をするか、能力のあるサービス提供団体をいかに引きつけるか、サービスをどのように改善するかということは、世界各国の政府にとって重要なテーマだからです。

## Support for SIBs



### SIBに対する支援

SIB 市場の拡大のために政府やその他の当事者ができることはいろいろあります。ここではイギリス政府が SIB 市場拡大のために行った 3 つのことを述べたいと思います。

第一に、センター・フォー・ソーシャルインパクトボンド (Center for Social Impact Bonds) を設立しました。このセンターでは、SIB を計画し実施するためのベストプラクティスは何かということ記録するとともに、SIB に関する様々な情報を公開して共有しています。また、SIB のコストを減らすため、例えば無料で SIB に関する契約書の法的テンプレートを提供しています。

また、ソーシャルアウトカム・ファンド (Social Outcomes Fund) を立ち上げました。これは付加的なファンドで、アウトカムに対する支払の原資となるファンドです。SIB を発行した政府は、アウトカムに対してお金を払います。

しかし、多くの社会的問題では、納税者のお金を使っても十分な資金が集まらず介入ができないこともあります。そこで、内閣府はファンド立ち上げ、足りない分を補足できるようにしました。これは世界各国でもできることだと思います。

# SIBs at scale

<b>Child Protection</b> Children in care average cost per week <b>£64,819</b>	<b>Unemployment</b> Job Seekers Allowance job seekers per year <b>£10,025</b>	<b>Youth Offending</b> Youth justice costs of a 16-17 year old in the criminal justice system <b>£21,268</b>	<b>Care for the Elderly</b> Residential care for older people per year <b>£28,132</b>
<b>Homelessness</b> Local authority expenditure per individual per year <b>£8,391</b>	<b>Education</b> Pupil premium school per pupil per year <b>£11,192</b>	<b>Drug Misuse</b> Drug related offending and health care costs per year <b>£3,631</b>	<b>Domestic Violence</b> Health and Criminal Justice costs per incident <b>£2,776</b>

Unit Costs

Nature of Outcome	Maximum Price of Outcome
Improved attitude towards school	£700
Improved behaviour	£1300
Improved attendance	£1400
Entry Level Qualification	£500
NVQ level 1 or equivalent	£1100
NVQ level 2 or equivalent	£3000
NVQ level 3 or equivalent	£5100
Entry into employment	£2000
Sustained Employment	£2000

The Maximum amount payable per individual is £11,760. This figure is based on 3 years of Annually Managed Expenditure (AME) savings.

Rates Cards



## SIBの規模を拡大

現在われわれが取り組んでいるのは、複雑な社会的問題を解決するために SIB をサービス業務委託の主流にするにはどうしたらいいかということです。2つのことに焦点を当てています。

第一は、どのように政府のサービスの単位コスト (Unit Costs) を情報開示したらいいかということです。例えば、子どものケアはイギリスでは1年間に 64,819 ポンドかかります。そのデータを公開することで、サービス提供団体が政府に来て、「その費用よりも低い費用で子どもがケアを必要としなくすることができます」と提案するようになります。サービスの単位コストの情報を公開することによって、サービス提供団体や慈善団体、社会的企業と政府の関係が今までと全く様変わりします。

第二は、省庁横断的に何に対してどれくらいの料金を払う用意があるかという料金表 (Rates Cards) を発行しようと試みています。例えば、政府が若年失業者のためにいくらサービス提供団体に払いますということを提示します。そうすれば、今後 SIB は試験的なプロジェクトから主流のサービス提供手段となるでしょう。

## What we've learnt

- Commissioners are critical
- Be prepared for setbacks
- Find your allies



### 教訓

SIB を設計し実施するにあたり学んだ教訓は、自治体の契約担当者の重要性です。なぜなら彼らが実際に公共サービスを委託し、アウトカムを購入するからです。しかし、彼らを納得させ、SIB の利点を理解してもらうことは、様々な理由から困難でした。

新しいイノベーションを実行する時は必ず抵抗があるので準備をしなければなりません。SIB は強力な政策ですが、複雑なために抵抗があります。しかし、複雑な問題に取り組んでいるのですから、議論があるのは当然です。

そして、仲間を見つけるということが大切です。SIB は社会的投資の一部にしか過ぎませんが、どのように公共サービスの運営を変革するのか、どのようにより良いイノベーションを起こすのか、どのように予防措置により多くの資金を提供するかということが SIB の中核です。これは、現在世界中で行われている公共サービスの運営とは全く異なるものです。ですから積極的に仲間を増やさなくてはなりません。公的部門でも、民間部門でも、そして社会部門でも仲間を探さなくてはなりません。それによって、初めて劇的な変化を起こすことができるようになります。

# So where are we?



## 我々は今どこにいるか

最後に一言です。社会的投資は既に始まっており、世界中の市場で投資も始まっています。また、社会的インパクトを起こす組織が多様化しています。非営利団体や慈善団体、社会的企業だけが社会的インパクトを起こす組織ではなくなってきました。私は収斂と呼んでいるのですが、社会セクターがインパクトを増やすためによりビジネスライクになってきています。他方、企業はより社会的になり、価値を長期的な視点で考え外部性を考慮するようになってきています。

最後に非常に短いビデオをご覧ください。これは社会的インパクト投資に関するビデオで、インターネットで流されて世界中の特に若い人たちの間に広まりました。若い人たちにお金を使って良いことをしましょう、と呼びかけるビデオです。

## (ビデオ上映)

<ビデオ> [https://www.youtube.com/watch?v=1Bpe\\_dAOL2M](https://www.youtube.com/watch?v=1Bpe_dAOL2M)

自分のお金で好きな物を買って、少し貯金します。銀行に預けたり、年金基金に預けたり、株を買ったりします。投資をすれば、頭のいい人たちが儲けさせてくれます。でも問題は、お金を儲けても問題解決にはなっていないということです。むしろ問題の原因になっていることもあります。

でも知っていますか？ 新しいマネーゲームが始まっています。儲けた上で、社会にとって良いこともできるマネーゲームです。コミュニティーで良い活動をしている企業や慈善団体に投資するのです。年金基金は将来の子どもたちのために学校に投資をしています。また頭のいい運用担当者が政府と協力して大きな問題を効率良く解決しようとしています。つまり、社会にとって良いことをして同時にお金を儲けるのです。

でも私の言うことを鵜呑みにしないで、政治家やハイテク企業創業者の声を聞いてみてください。彼らは積極的にこのような投資に取り組んでいます。ローマ法王も祝福しています。また、大企業や大投資家も積極的に取り組んでいます。

お金を儲けても社会に貢献できなければ意味はありません。新しいマネーゲームの名は「社会的インパクト投資」です。あなたも参加してみてください。必要なことは適切な人に適切な質問をすることです。例えば、「私の退職資金を何に投資したらいいのだろう」とか「貯金を地域社会や子どもの学校のために使いたい」、「いいことに投資して儲けたい」という質問です。大きな変革を起こしたいと思うならば、「社会的インパクト投資」です。これが社会に貢献するマネーの将来です。(ビデオ終了)

おさらいですが、3つのことを話しました。第一に、なぜ社会的投資が必要か。第二に、社会的企業が社会的インパクトを拡大するために何ができるのか。最後に、政府がどのようにして社会的投資市場の下支えをすることができるか。また社会的投資を活用することによってどのように公共サービスを改善できるかということです。

私に続く登壇者がもっと詳細にわたってそれぞれの分野でアウトカムの改善について、そして課題について話してくれるでしょう。ご清聴ありがとうございました。(拍手)

More information available at  
[www.gov.uk/government/policies/  
growing-the-social-investment-market](http://www.gov.uk/government/policies/growing-the-social-investment-market)



## (2) Social Investment and Enterprise: The PwC Perspective

Dr. Mark Graham

Head of the Social Investment & Enterprise Team in PwC UK

Matthew Johns

Senior Associate in PwC UK's Sustainability & Climate Change Team



Matthew Johns 氏

Dr. Mark Graham 氏

**Graham 氏**：皆さん、こんにちは。Mark Graham と申します。私は、PwC UK で社会的投資及び社会的企業チーム（Social Investment and Enterprise Team in PwC UK）のディレクターを務めています。我々が依頼されました講演内容は、Kieron の講演を引き継いだ形で、社会的投資市場に対する PwC UK の見解を示してくれということです。

www.pwc.com

## *Social Investment and Enterprise: The PwC Perspective*

Dr. Mark Graham (PwC UK)  
Matthew Johns (PwC UK)

7<sup>th</sup> March 2015

OUTCOMES  
NO. PEOPLE NO LONGER OFFENDING  
(3 YEARS) 500

IMPACT:  
GROSS NO. PEOPLE NO LONGER DEPENDENT ON STATE  
HEADWEIGHT 258  
DEOP OFF (3 YEARS) 52  
NET INDIVIDUALS IMPACTED 316

VALUE:  
COST TO STATE OF YOUTH OFFENDER PA 107A  
TOTAL COST SAVED £18.66M



**pwc**



## Overview

今日は6つのことをお話したいと思います。まずは全体像です。PwCがどのように社会的投資市場を見ているかということです。そして、特に4つの分野を見ていきます。1つ目はインパクト投資で、これはKieronが今ビデオで見せてくれました。2つ目は企業や民間部門から見た社会的投資についてです。3つ目は社会的企業から見た社会的投資についてで、4つ目が公的部門から見た社会的投資についてです。最後に、PwCにとって社会的投資が何を意味しているかについてお話しします。

私から全体像を説明した上で、Matthewにマイクを渡して、インパクト投資についてと、企業が社会的投資と社会的インパクトをどう見ているかについて説明をしてもらいます。それから、私が社会的企業と公的セクターから見た社会的投資についてとPwCにとっての社会的投資の意味についてお話しします。

## 1. The social investment and enterprise marketplace

1. “Deal” support for impact investors

2. Our corporate clients’ social impacts

3. Building scale for social enterprises

4. “Advisory” support in public service contracting/delivery

3

### 社会的投資と社会的企業市場

15年前ではなくて約3年前にPwCは、市場を牽引するもの(Driver)について気がつきました。私はこれを新しい物語、新しい言語、新しい尺度と言っています。これはPwCにとって非常に刺激的なものでした。我々は計算することが得意な会社ですので、私はチームの一員としてPwC UKの取締役会に「ビジネスチャンスが市場の異なる4つの分野にある」と提案をしました。

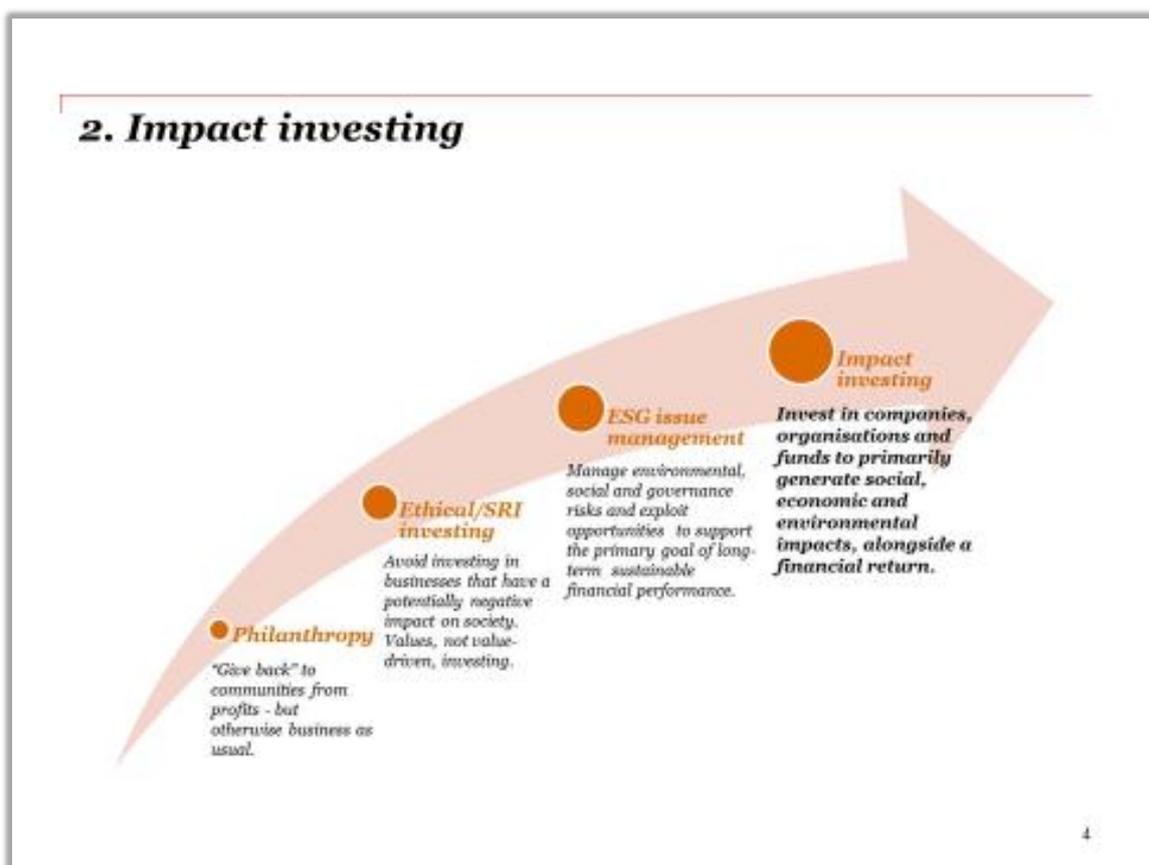
最初に問題になるのは、どうやって投資をすれば、金銭的なリターンとともに社会的なリターンも得られるのかということです。そして、投資家に対して取引の支援をするというのが、私たちにとって1つ目の潜在的に鍵となる市場です。

第二は、私たちの顧客企業も好むと好まざるとにかかわらず、社会に対してプラスまたはマイナスのインパクトを与えているということに気づき始めました。そして、企業はインパクトを管理したいと望んでいます。

第三に、金銭的及び社会的なリターンを上げるために、どうすれば個々の社会的企業が規模を拡大できるようになるのかということです。

最後に、公共サービスの契約や提供に関するアドバイザリーサポートです。契約をする際にはいくつか難しいことがあるので、我々がアドバイスを提供できるのではないかと思います。それでは、Matthewに代わります。

**Johns 氏** : Matthew Johns と申します。私は、PwC UK で、サステナビリティ及び気候変動チーム (PwC UK's Sustainability & Climate Change Team) で仕事をしております。私が関わっている仕事には2つの側面があります。第一に、社会的投資家や社会的企業にアドバイスを提供し、営利企業に対しては社会的投資や社会的企業に関する機会や課題についてアドバイスを提供するという事です。第二に、企業が社会的・環境的な問題に直面した時に支援をするという仕事をしています。



## インパクト投資

まず投資家に関してですが、社会的な課題に対応するためには、純粋な寄附だけでは十分ではありません。私は、プライベートエクイティや銀行、社会的投資家等、様々な人たちと仕事をしています。どれぐらい洗練されたやり方で社会的な課題に取り組んでいるかは、彼らそれぞれレベルが異なります。

第一段階は、寄附 (Philanthropy) です。つまり、投資家が投資で利益を上げ、その利益の一部を地域に還元するという事です。しかし、10年から15年前くらいから、倫理的な社会的責任のある投資という動きが大きくなりました。つまり、投資をして利益を上げる

のが主たる目的だけれども、問題があるような産業、例えばタバコ産業とか軍事産業、には投資はしない、という次の段階が出てきました。

私が日常的にしている仕事を通して、ESG（環境・社会・ガバナンス）問題にかかわる投資が増えてきています。つまり、環境及び社会問題を日常的に管理していきながら、長期的に財政的な業績を上げていくということです。

インパクト投資がこの 3 段階と違うのは、インパクト投資家というのは、投資をする際に社会的及び金銭的なリターン両方を一緒に上げようと試みるという点です。

PwC はインパクト投資への動きをこれから述べるようなやり方で支援しています。

## **2. Impact investing: key issues**

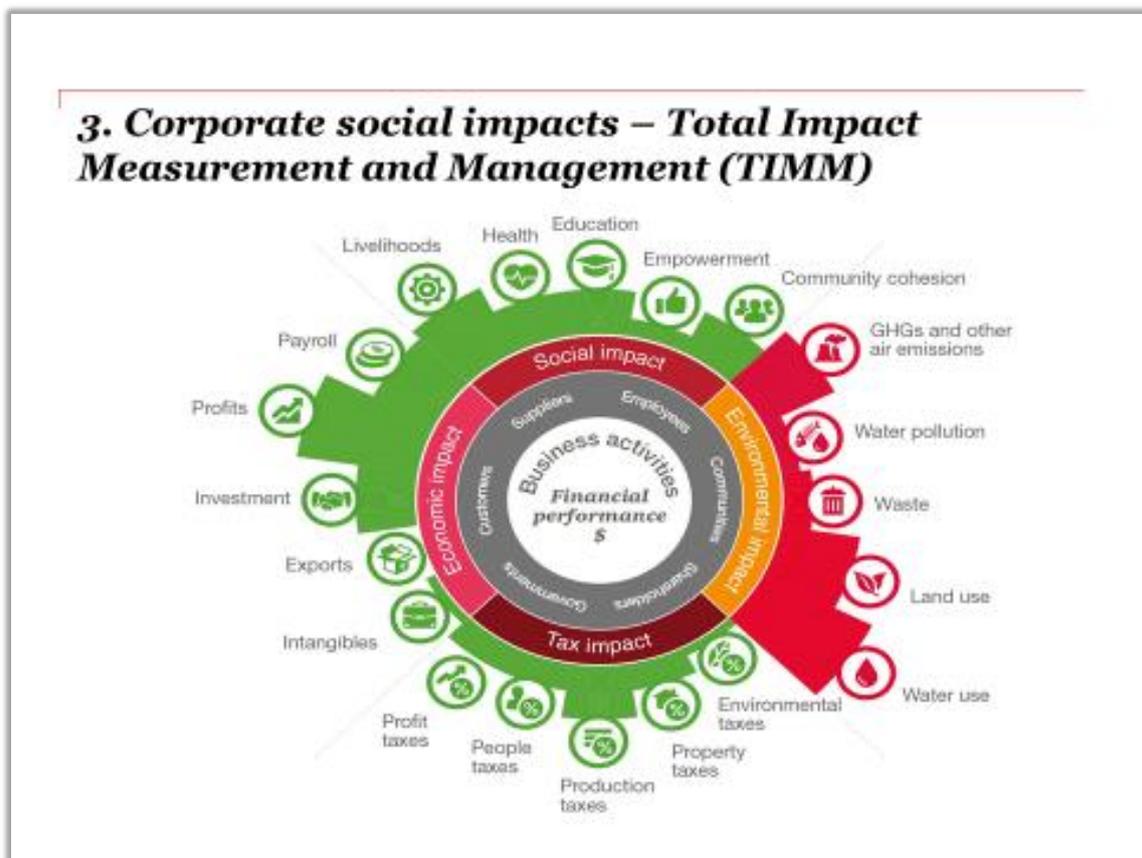
- Comparing investment options where financial and social returns are blended
- Need for independent assurance of investments to meet with stakeholder expectations
- Need for external assurance on new fund structures or products in order to secure investment
- External pressure to report social impact of investments made or received
- Ultimately agreed standards and reporting frameworks for social returns

5

### **インパクト投資の主要な問題**

投資家が直面している課題に対し、私たちは金銭的及び社会的なリターンが混合している様々な投資の選択肢を比較し、どのように資金を配分するかをアドバイスします。そして、投資をした際に、利害関係者の期待や要件を満たしているかどうかを独立した第三者として保証をすることがあります。それから、新しいファンドの構成や商品を作る時に、私たちが外部監査をして、新しい商品やサービスに投資家を呼び込めるよう支援することもあります。

また、資金を使った時や投資家から資金を受け取った時に社会的インパクトの報告をしなさいという外部圧力がありますので、その報告の支援もします。そして、社会的インパクトの測定基準には様々な基準があるので、社会的インパクトの測定の支援もします。



### 企業の社会的インパクト：Total Impact Measurement and Management (TIMM)

次に、PwC が企業を対象として提供しているサービスについて話をしたいと思います。現在、企業環境が大きく変わってきています。消費者は物質的な利益ではなくて、経験や価値などをますます重視してきており、社会環境に対しての意識を高めています。人口動態的にも変わってきていますので、企業のビジネスの仕方が変わってきています。若者が増えている国もありますし、日本のように高齢化が進んでいる国もあります。都市化が進んでいる国もあります。そのような変化は、企業が提供する物やサービスにどのような影響があるのでしょうか。また、環境的なインパクト、例えば気候変動は、ビジネスの仕方にも影響を与えてきており、ビジネスモデルやサプライチェーンも考え直さなければならなくなっています。

勇気づけられることに、企業は社会環境の問題をビジネスの機会と捉えるようになってきています。どうやってこの社会環境のトレンドを自分たちが成功を収めるために活用できる

かということを考えています。また、外部からの企業への信頼が下がっており、外部の利害関係者は、企業により良い情報を求めてきています。彼らは事業活動に関しての情報だけではなく、どのように社会及び環境のアウトカムに貢献しているかという情報も求めていきます。そのため、顧客企業が環境や社会リスクを管理して、社会環境の機会を活用することを我々は支援しています。最終的には社会的インパクトが向上するように、主に持続可能性の戦略及びインパクトの測定・評価を通じて支援しています。

では、PwCが開発をした企業のインパクト測定と管理の枠組について説明をしたいと思えます。これは **Total Impact Measurement and Management (TIMM)** と呼ばれています。これにより、企業が様々なインパクトを検討する際に、経済的インパクト (**Economic impact**)、社会的インパクト (**Social impact**)、環境的インパクト (**Environmental impact**)、税的インパクト (**Tax impact**) の4つの分野に分けて考慮することができます。経済的なインパクトは利益を上げることによって、そして賃金を払うことによって達成します。そして税金を払い、それがまた社会に還元されることでインパクトを持ちます。しかし、それ以外にも、消費する資源や従業員が働く労働環境などの社会及び環境からもインパクトがあるということに対して意識が高まってきています。我々はTIMMの円グラフを用いて、どんなインパクトがあるのかを見つけ、測定できるようにしています。TIMMの重要な点は、インパクトに金銭的な価値を与えていることです。それぞれのインパクトがいくらかということドルやポンドや円で評価をしています。そうすることで、他の様々な団体と比較できるようになります。そして、一貫性を持った形で様々な分野のインパクトを比較することができます。

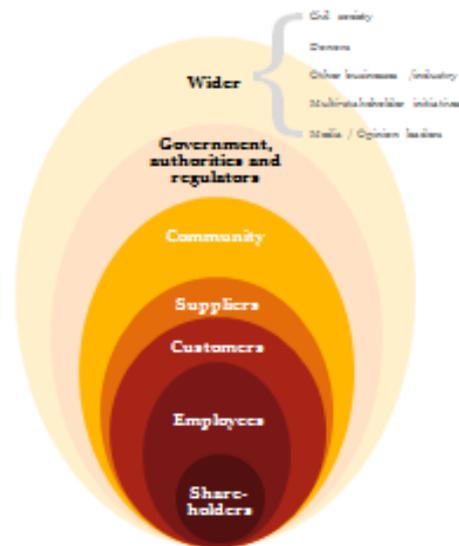
この例で緑の部分はプラスのインパクトまたは便益です。赤の部分はマイナスのインパクトまたはコストです。この枠組によって企業は、まず自分が持っている様々なインパクトを理解することができます。それから、どの利害関係者がどのインパクトを受けているのかということがわかります。例えば、顧客にインパクトがあるのか、サプライヤーにあるのか、従業員にあるのか、をこの枠組の中で見ることができます。また、この枠組を使うことによって、どこの分野でインパクトを管理すべきかわかります。例えば、この図の大きな赤いところは「水 (water use)」ですけれども、どうやってこの悪影響を最小化することができるかということを考えます。また、代替的な戦略や投資の選択を比較することができます。

企業は社会的投資や社会的企業を、社会的アウトカムを達成するための有効な手段だと見始めています。いくつかの企業はファンドを設立し、社会的アウトカムを達成しようとしています。個々の企業レベルだけでなく産業レベルでも、このようなファンドが設立されています。また、企業は、社会的企業を自分たちのサプライチェーンにも組み入れようとしています。これは製品を提供するだけではなくて、社会的なインパクトを達成しようということです。さらに、社会的企業と企業は特に途上国などでパートナーシップを組んだり、合弁企業を設立しています。そして、いくつかの事業では、企業が支援を行い、特定の社会的アウトカムに金銭的な支払いを結びつけています。

## How impact measurement delivers benefit

- Building their **reputation** with customers, suppliers and employees, and citizens more widely
- Securing their **licence to operate** with regulators, competition authorities and communities
- **Influencing policy makers** so that they ensure an attractive environment for business
- Identifying **new business opportunities** and managing risks by understanding their market place and value chain better
- Develop **new partnerships** and access **funding**

Through communication and engagement with relevant stakeholders



7

### インパクトの測定が便益をもたらす方法

それではインパクトの測定が、社会的投資及び社会的企業全体に非常に重要だということを説明したいと思います。

私たちは TIMM に関して多くの経験を持っております。TIMM は通常、企業に適用しているのですが、これは社会的企業や社会的投資家にも適用することができます。社会的投資家や社会的企業、公共サービスの発注者にとっては、プラスのインパクトをつくることその存在理由の一つです。しかし、問題はプラスのインパクトを作っていることをどうやって知るのかということです。そのためには、インパクトを測定しなければいけません。

同様に重要なのは、測定に加えて、TIMM の最後の M が示す Management (管理) です。インパクトを測定し情報を得たとしても、それに基づいてどうやって行動するのかということが大切です。行動して初めて便益が生まれてくるのです。

組織としてインパクトを見極め、測定し、それに基づいて行動し、コミュニケーションをすることによって多くの便益を受けます。例えば、受益者や投資家、供給者等の利害関係者からの評判が高まります。

また、TIMM を使って外部との関係づくりをすることもできます。例えば、政府に対して「私たちはこれだけいいインパクトを達成しました。しかし、このような政策が導入され

たら、もっと受益者にとっていい環境をつくることができます。そうすればインパクトはさらに上がります。」と伝えることができます。また、TIMMは内部管理のために使うこともできます。インパクトの測定プロセスを通して、どこがうまくいっているか、または、うまくいっていると思っていたけれども、実際はそんなに良くないところがあるのです。それに基づいて、製品やサービスをさらに改善することができます。また、さらにビジネスを獲得することもできるでしょう。

特に社会的企業においては、どれだけの社会的インパクトを達成したのかということが実証できれば、また、なぜ・どのようにして他の団体よりも自分たちがよりよい社会的アウトカムを達成しているのかということを実証できれば、新たなビジネスを獲得することができます。さらに、より多くの資金も調達することができるでしょう。インパクト投資家は、ある特定のアウトカムに興味を持っているので、インパクトを測定することによって、自分たちの活動がどのようにインパクト投資家の目標に合致しているのかということを示すことができます。

### ***Impact analysis is aligned to reporting trends***

	<b>Current model</b>	<b>Future model</b>
<b>Reporting scope</b>	Legal ownership and control	Value chain
<b>Dominant driver</b>	Financial, past	Strategic, holistic, future
<b>Timeframe</b>	Short term	Short, medium and long term
<b>Detail</b>	Long and complex	Concise and material
<b>Trust</b>	Narrow disclosure	Greater transparency
<b>Information construct</b>	Silos	Integrated
<b>Performance</b>	Financial capital	All capital—intellectual, human, social

Source: International Integrated Reporting Council

## インパクト分析と会計報告のトレンドとの一致

PwC は会計会社だということはみなさんご存じだと思いますので、インパクト測定が私たちの会計報告のトレンドとどう一致するのかについて説明したいと思います。

インパクト測定の重要性が増していることは将来の報告のトレンドと合致しています。将来の報告の範囲はバリューチェーンまで含むこととなります。つまり、直接の事業や自分たちの法的コントロールの中だけの報告では十分ではありません。また、報告をする際には過去だけではなくて将来も見込まなければなりません。それから、どのような戦略で、短期的だけではなく、中長期的にも価値を生むかということも報告しなければなりません。

また、これからの報告では、より多くの情報ではなくて、より簡潔な情報を報告することになると思います。組織にとって重要なところに焦点を絞った情報が求められてきます。そして、より透明性が求められるようになります。外部の利害関係者とどのような関係を持っているのか、どのように彼らのニーズや利益に対応しているかという情報も報告することが必要になります。そして、全体像を把握できる、統合した情報が求められるようになります。それから、金銭的資本だけではなくて、組織が社会的資本や環境的資本をどのように使い、プラスまたはマイナスのインパクトを生んでいるのかという情報も必要になります。

これからは、より全体的なインパクトの測定が、民間部門だけではなくて公的部門も社会的企業のセクターにも必要になってきます。これが新しい報告のトレンドの中心にあります。

## 4. Social enterprises

We have a set of tools and templates to support social enterprise growth.



9

### 社会的企業

**Graham 氏**：現在は、民間部門、政府部門、社会的企業、チャリティ団体が市場に混在し始めてきています。私たちが社会的企業と仕事をする際には、彼らが成長できるように7つの分野でサポートを提供しています。先ほど、新しい言葉、新しい物語と言いましたが、特にチャリティ団体が事業部門を立ち上げようとする場合には、彼らが使う言葉や市場の見方は全く新しいものになります。

私たちが次のような支援を提供しています。第一に、市場の文脈（**Market context**）の提供です。先ほど **Kieron** が政府の社会問題に対するアプローチを説明しましたが、社会的な問題を減らしたら、これだけの価格を払いますという市場の見方を最初からしていたわけではありません。まずは市場の規模を理解しなければいけません。そして、組織がどの範囲でサービスを提供できるのか、地元か、地域か、全国レベルかということを理解しなければなりません。第二に、新しい物語の中で自分の戦略（**Strategy**）を理解しなければなりません。もしかしたら競合他社がいるかもしれません。競合によって組織のサービスを提供する能力に影響を受けるかもしれません。第三に、製品やサービスの提案（**Products / Service propositions**）です。社会的企業やチャリティ団体は製品やサービスの提案をあま

り考えない傾向にあります。そのため、彼らにとっては、調達担当者や投資家に対しての提案は新しい言語であり新しいプレゼンテーションのやり方になります。第四に、潜在的な市場がどこにあるかを見極め、資金を調達した後、サービスを提供します。イギリスの市場の文脈の中で申し上げますと、アウトカムを実証することが大事なので、サービス提供の計画（**Delivery plan**）を明確にし、管理できなければなりません。第五に、ガバナンスとリスク（**Governance and risk**）です。私たちが社会的企業やチャリティ団体と一緒に仕事をする中で気がついたのは、彼らは今までお金を借りるということがなかったということです。実際に投資市場に行ってお金を調達した経験がないのです。サービス提供の資金を外部から獲得する際にどこまでリスクを取る用意があるのか理解しなければなりません。第六に、PwC の共通テーマとして、どうやってインパクトを測定するか（**Social impact and evaluation**）ということが中心にあります。私は社会的投資及び社会的企業チームを率いていますので、チャリティ団体や社会的企業と仕事をした時に、彼らにこの概念を紹介し、彼らが社会的インパクトを測定できるよう支援します。最後に、どれだけ安価か（**Affordability and financial projections**）という問題もあります。

## 5. The public sector



- Radical change in commissioning landscape
- Better service delivery and outcomes (e.g. 'Early Intervention')
- Significant exchequer benefits that are 'cashable'
- Alternative forms of finance available to fund providers
- New market

10

### 公共セクター

公的部門と我々との関わりですが、私が Nicholas Richard Hurd 大臣と最初に会った時、彼はこれからイギリス政府の調達契約の仕方が劇的に変わるだろうと言っていました。政府が過去 40 年間やってきたやり方は、大規模過ぎてかつ介入が遅過ぎました。主要な社会問題にはもっと早い段階で介入することが必要です。Kieron は言及しませんでした。予防的な介入は確かに財政的な利点があるのですが、政府自身に予防的な介入の経験がありません。しかし、チャリティ団体や社会的企業は早い段階で介入をする潜在的能力を持っています。景気後退により、2010 年に政府は実際に財政支援を減らしたので、代替的な財源を見つけなければならない状況になりました。

それから、Nicholas Richard Hurd 大臣が「これは全く新しい市場」だと言いました。これは私にとって非常に刺激的な言葉でした。我々にとっては全く新しい基盤 (Matrix) と言えるでしょう。

次に、ソーシャルインパクト・ボンドであれ、成果報酬であれ、どういう基盤 (Matrix) があるかについてお話しします。まず重要なことは正味の社会的インパクトは何であるかということです。次の登壇者の方々が、たぶん総計と正味の社会的インパクトの違いについて話をすると思いますが、自分たちが達成した正味の社会的インパクトを明確に見なければいけません。

## 5. The public sector

Metrics	Messages
<ul style="list-style-type: none"><li>• Net Social Impacts</li><li>• Public Exchequer Benefits</li><li>• Cashable Savings</li><li>• Price point or intermediate payments</li><li>• Working Capital : Liquidity</li><li>• Objective measurement protocols</li><li>• Risks v Returns</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Demonstrating better impacts compared to alternatives</li><li>• Translating these into financial benefits to the public purse</li><li>• Agreeing/Bidding for outcome payments</li><li>• Convincing investors</li><li>• Convincing government</li><li>• Commercial contract</li><li>• How best to spread risk</li></ul>

11

そして、実際に達成した社会的インパクトを、財政的な価値に翻訳をします。政府が現在サービスに対して支払っている価格表がありますが、これに照らして、例えば児童保護を受ける子どもの数を減らすことができれば、これだけの財政支出の削減が達成できるということを示します。そして、政府はサービス提供団体や投資家に支払いをするようになるわけです。

価格の設定に関しては、例えば、現在の費用に対して将来の価格を示して、これだけの費用を削減できるということを示さなければなりません。今後、興味深い競争市場になるかもしれません。

それから運転資金に関しては、明確な目的を持っている多くの新しい投資家がありますが、彼らはリスクとリターンを考慮して意思決定をします。そして、リスクが高ければ高いほど、サービス提供団体が運転資金を借りる際の金利は高くなります。

客観的な測定とは、サービス提供団体が約束をしたアウトカムを提供しているのかどうかの評価のことです。投資家と政府の調達担当者、サービス提供団体だけではなく、独立した第三者としてアウトカムを測定する評価者が必要です。どれだけのアウトカムが達成されたかを全ての利害関係者が同意するために評価者が必要なのです。

## 6. Ourselves



12

## 6. Ourselves

最後に私たち自身のことについてお話をさせてください。この写真の真ん中にある人はイギリス首相 David Cameron です。これはロンドンにあるブリゲイド (Brigade) という建物の中で撮った写真です。PwC がブリゲイドを独自の社会的企業として設立しました。もし社会的企業に支援を提供しようというのであれば、PwC 自身で社会的企業を立ち上げなければいけないと思ったからです。つまり、これは私たちが社会的企業へ深く関わり合うという表明です。

ブリゲイドには、ソーシャルエンタープライズ UK (Social Enterprise UK) とスクール・フォー・ソーシャルエンタープライズ (School for Social Entrepreneurs)、そして民間の医療サービス提供団体が入居しています。1階と2階がレストランになっていて、そのレストランの料理人の何人かは、ホームレスの人達に食事を提供しています。また、12人のホームレスの人たちに料理人になるための訓練をしています。1年間のプログラムで、現在3回目です。それから、民間の医療サービス提供団体が無料で医療提供をしています。元ホームレスの彼らは、今はロンドンもしくは生まれ故郷で成功裏に仕事をしています。

イギリス首相が PwC を訪問することはないでしょう。しかしこの日、ビッグソサエティ・キャピタルがロンドン証券取引所に上場したのですが、David Cameron 首相は証券取引所

よりも、ブリゲイドで多くの時間を過ごしてくれました。ご清聴ありがとうございました。  
(拍手)

---

***Thank you!***

***Dr. Mark Graham***

***[mark.c.graham@uk.pwc.com](mailto:mark.c.graham@uk.pwc.com)***

***Matthew Johns***

***[matthew.w.johns@uk.pwc.com](mailto:matthew.w.johns@uk.pwc.com)***

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PricewaterhouseCoopers LLP, its members, employees and agents do not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

© 2015 PricewaterhouseCoopers LLP. All rights reserved. 'PricewaterhouseCoopers' refers to PricewaterhouseCoopers LLP (a limited liability partnership in the United Kingdom) or, as the context requires, the PricewaterhouseCoopers global network or other member firms of the network, each of which is a separate and independent legal entity.

Design: HB6054

13

### (3) London Homelessness Social Impact Bond

Alastair Reeves

Street Impact Housing Manager, St Mungo's Broadway

Kathleen Sims

Street Impact Outreach Manager, St Mungo's Broadway



Kathleen Sims 氏

Alastair Reeves 氏

**Reeves 氏** : 私は Alastair Reeves と申しまして、彼女は同僚の Kathleen Sims です。St Mungo's Broadway というチャリティ団体で仕事をしています。かつては St Mungo's でしたが、Broadway と合併したので St Mungo's Broadway という団体になりました。私たちはソーシャルインパクト・ボンド（SIB）を活用しているチームにいます。私たちの SIB に関する経験について、何がうまくいったのか、何が教訓かということについて話をします。私たちは必ずしも SIB に対する普遍的な主張はできませんし、私達よりも上手く SIB を活用している団体はたくさんあると思いますが、どのようにチームを編成して SIB を活用しているのか、また失敗例と成功例について話をしたいと思います。



# London Homelessness Social Impact Bond

Kathleen Sims  
Alastair Reeves

## St Mungo's Broadway (SMB)



- Provider of services to homeless and vulnerable people
- Range from hostels, outreach, health services across London and outside London
- 2,500 people staying in accommodation with support from SMB each night
- CHAIN – database recording contacts with rough sleepers

3

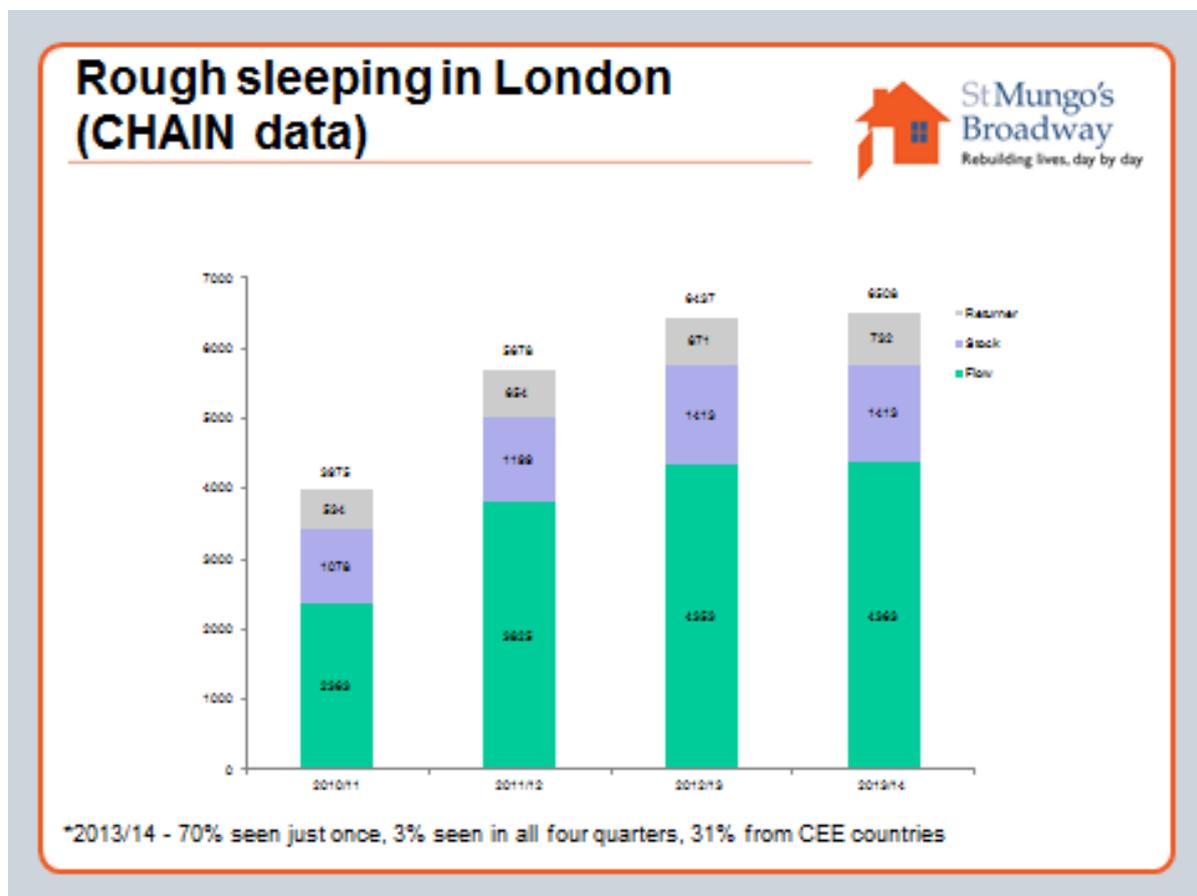
### セイント・マンゴーズ・ブロードウェイ (SMB)

**Sims 氏**：まず SMB のことについてご紹介します。SMB はサービス提供団体で、イギリスで最大のホームレス支援団体の 1 つです。SMB はホームレスと社会的弱者に対して専門的なサービスを過去 40 年間提供してきました。私たちはホームレス支援のことは表から裏まで全部知っていますが、社会的投資についてはあまり知りません。

SMB は、宿泊施設や支援チーム (Outreach Team)、医療サービスなど様々なサービスを、主にロンドン市内で提供しています。それに加えて、イングランド南東部でもサービスを提供しています。さらに、サービスの提供地域を拡大しようとしています。SMB は、1 晩当たり 2,500 人のホームレスの人たちに宿泊場所を提供しています。また、支援サービスも提供しています。まず路上生活者を住居に住ませることが私たちにとって第 1 ステップです。

また、SMB には CHAIN というデータベースがあります。CHAIN はセールスフォース・ドットコムが基盤となるシステムを提供しているデータベースで、ロンドンにいる全ての路上生活者の情報が記録されています。CHAIN データベースから SIB プロジェクトのコホート集団を抽出しました。CHAIN データベースを使用しているのは SMB だけではなく、委託を受けてロンドンのホームレス支援サービスを提供している全ての団体も CHAIN データベースを使っています。CHAIN データベースには路上生活者の今までの履歴も入って

いますし、路上生活から脱却した人たちの履歴も残っていますので、非常に役立ちます。言わば、CHAIN データベースは個人の旅の描写です。



#### ロンドンの路上生活者（CHAIN データベースから）

**Reeves 氏**：こちらのグラフはロンドン市内で確認された路上生活者の数です。2010 年から 14 年まで路上生活者の数が毎年上昇しています。緑のグラフは 1 回しか確認されなかった路上生活者の人数です。ですので、70%の路上生活者は 1 回の確認で支援サービスを受けることができたというわけで、彼らにとっては良いことです。

私たちのチームが対象としているのは、何回も確認されている路上生活者で、このグラフだと青や灰色のグラフで表されている人たちです。つまり、支援サービスを受けるけれども、また路上生活に戻ってしまうような人たちを私たちのチームは対象としています。

## The initial problem



- 'persistent rough sleepers' who, despite accessing support, return to rough sleeping
- A lack of funds to innovate with this group in current economic climate

7

### 初期の問題

私たちの課題は、路上生活が定着してしまっている人たちに **SIB** プロジェクトを活用して支援サービスを提供するということです。ロンドンでは様々なホームレス支援サービスがあるので、一時的には住居に入るのですけれども、いろいろな理由のために、再び路上生活に戻ってしまう人たちがいます。

こういった人たちに対するサービスのための資金が、イングランド及び英国全体で過去 3 年削減されてきました。そのため、新しい資金調達を模索していましたが、そこに **SIB** が登場してきました。

## Identifying a target group



- Fixed cohort – 415 people
- Seen sleeping rough or staying in a London rough sleeping hostel July – September 2012
- 6 or more rough sleeping contacts
- Not covered by other special services
- Support needs – alcohol (48%), drugs (29%), mental health (44%)

8

### サービス提供の対象者を特定

**Sims 氏:** 私たちはサービス提供団体としてこの SIB プロジェクトの試みに参加したいと思っていました。そこで、私たちは政府と誰を対象とするか、なぜその人たちを対象とするかということを議論し、CHAIN データベースを活用して、コホート集団を特定しました。ロンドンのホームレスの中に超長期路上生活者という集団があり、その集団にはすでに公的資金が投じられているので、超長期路上生活者と短期路上生活者の間の集団を対象とすることにしました。路上生活者のストック (Stock) と呼ばれている人たちです。私たちは、プロジェクトが始まる前の 3 カ月間で 6 回以上確認されている路上生活者を 415 人特定しました。彼らには特化したサービスが提供されておらず、そのための資金もありませんでした。

彼等は皆、何らかの支援を必要としていました。約 48% がアルコール問題に対する支援を必要としていましたし、約 29% は薬物問題に対する支援が必要でした。ロンドンでは、ヘロインとクラックが主要な違法薬物です。また、約 44% が何らかのメンタルヘルスの支援が必要でした。私たちはこの数字は実際よりも過少に報告されていると思っています。この 44% の人たちがみんな精神病であるという診断を受けたわけではありません。精神科医と会ったことはないが、メンタルヘルスサービスが必要だという人も含まれています。

このようにしてサービス提供の対象集団を特定いたしました。

## Investors



- Social investors
- Start-up funding
- 6% guaranteed return
- Investors receive money back first

6s

### 投資家

**Reeves 氏**：私たちは社会的投資家を見つけ、彼らは 40 万ポンドの資金を投資しました。この SIB プロジェクトには 3 者の主要投資家がいる、第一がチャリティエイド財団（Charities Aid Foundation）で約 4 分の 3 の資金を拠出しました。第二が社会的投資を行っているオープン財団で、8 万ポンド拠出しました。第三が、2 人の個人投資家が良いアイデアということで個人資金を拠出してくれました。また同時に、SMB が 23 万 7,000 ポンドの資金を拠出しました。この SIB プロジェクトでは SMB は 100% 成果報酬（Payment by Results）で投資家と SMB から以外の資金はなかったので、この資金を使って職員を採用しチームを編成しました。

投資家は、投資に対して年率で 6% の利益を四半期ごとに受け取ることになっています。成果が全く達成されていないような状況でない限り、6% の利益が得られることが保証されています。現在の金利ですと、通常 6% より低いリターンなので悪い話ではないと思います。しかし、6% が上限であり、私たちが期待された成果をはるかに超えて成果を上げたならば、その超過分の利益は SMB に支払われます。投資家は 6% 以上受け取れることはできません。他方、成果を上げられなかった場合は、まず SMB の資金が毀損します。投資家に支払う 6% の弁済順位が高いので、まず投資家に支払われ、その後 SMB に支払われます。

SMB は SIB プロジェクトに関わりたいと思っていました。第 1 の理由としては、ホームレス支援の最大手のサービス提供団体として、もし SIB が今後主流な資金調達手段になる

のであれば、他人から学ぶよりも、最初から自分たちで経験をして教訓を学びたいと思ったからです。第 2 の理由としては、ホームレス支援の最大手のサービス提供団体として、他の団体にこの機会を奪われたくなかったからです。

## Payment by results



- 100% payment by results, for:
  - Reducing rough sleeping
  - Sustained accommodation outcomes
  - Sustained reconnections
  - Training, volunteering, work
  - Reduced hospital visits

7

### 成果報酬型契約

**Sims 氏**：私たちは運営委員会の一員として、細かく検討して SMB が受け取る支払いの仕組みを作りました。サービス提供団体として、どの成果に対して支払いを受けるかをきちんと定義することはとても重要です。達成不可能なアウトカムを期待しても意味がないので、理性的にも心からも達成可能と思えるアウトカムを設定する必要があります。

我々の支払いは 100%成果報酬です。第一の支払いの指標は、どれくらい路上生活者の数を減らせるかという指標です。これは CHAIN データベースがあるので比較的計算が簡単です。もし路上生活者として見つかり、CHAIN データベースに履歴に残ります。この測定によって 415 人のコホート集団からどれくらい路上生活者が減少しているかを簡単に計算できます。また、支援チームとは別のチームが CHAIN データベースにデータを入力するので、監査も楽にできます。支援チームだけが成果報酬型契約で、データ入力チームはサービス提供団体の成果報酬型契約とは切り離されています。

第二の支払いの指標は、持続的な居住という成果です。ホームレス支援団体として路上生活者を住居に一旦入れるのはかなり上手くできるのですが、住居に住み続けるかどうかということに関しては、今まで成果として支払いが割り当てられていませんでした。415人のコホート集団には、宿泊施設に1回入っても、薬物乱用とか、精神病などの理由で2週間後に再び路上生活者になってしまう人たちが大勢います。一旦住居に入るけれども持続しないので、支援チームにとって非常に高い費用が掛かります。

そのため、私たちは持続性を重視して情熱をもって取り組んできました。私たちは、最初に路上生活者を住居に入れた際には数百ポンドしか受け取れません。その支払いよりも掛かった費用の方がはるかに高いです。しかし、12カ月間居住したならば支払いを受け、そして18カ月間にまだ居住していれば、さらに支払いを受けます。このSIBプロジェクトを開始して2年経過してわかったことは、住居に6カ月以上滞在すると定着率は高まることです。6カ月居住したならば、12カ月居住する確率も高くなります。12カ月居住すれば18カ月居住する確率も高まります。18カ月滞在すると、ホームレス支援サービスを受けなくても自立できるようになるということが私たちの希望です。つまり、持続性が重要なのです。

第三の支払いの指標は、母国での再定住です。415人のコホート集団の内33%は東欧出身者です。イギリスには移民労働者が多く、彼らはロンドンに金山があるかのように来るのです。しかし現実には、ロンドンは住居費が高く、彼らの賃金は安いので、たとえ職に就いていたとしても彼らの多くが路上生活者になってしまいます。そして、職を維持することができなくなってしまいます。また、数年間にわたって路上生活者という人たちも多いです。移民労働者としてイギリスに来て困難に直面しても、母国に戻ることを怖がったり、誇り傷つくから母国に戻らなったり、また、過去5年で母国である東欧が大きく変わってしまい母国に帰れなくなってしまい、5年以上路上生活をしている人たちが大勢います。そこで、この人たちを支援して、母国に戻ることができるという気持ちにさせることをしています。例えば、彼らの多くが、パスポートを紛失しているのでパスポートを取得する手伝いをします。しかし、単に飛行機に乗ればいいというわけではありません。彼らが母国に戻り少なくとも6カ月間母国に滞在しないと、私たちは支払いを受けることはできません。そのため、私たちはチームとして彼らを追跡しなければなりません。例えば、今年のクリスマスには私たちのスタッフが飛行機で移民労働者を母国に連れて行って、彼が父親にきちんと会い、母国での再定住が上手く行ったのかを確かめました。

また、イギリスでは移民が大きな問題となっていて、不正規の移民労働者で5年、10年、15年以上にわたって路上生活している人がいます。この人たちは母国がどこかということを実証する書類を持っていないので、イギリスで福祉サービスを受ける資格も得られないし、母国でも自分の国の国民として受け入れることができません。ですから、無国籍となってしまうています。私たちのチームには移民の問題を扱う法律家のスタッフがおり、移民の問題に取り組んでいます。最近、インドの人を母国で再定住させまし

た。彼の書類を獲得するのに 9 カ月かかりましたが、現在、彼は妻と以前住んでいた家に住んでいます。彼にとっては大きな人生の変化でした。彼は全く新しい人生を始めるために 12 年前にイギリスに来て、自分のパスポートを燃やしてしまいました。しかし、イギリスでは新しい人生は始められないと理解したのですが、パスポートを紛失したため、インド政府は支援してくれませんでした。そこで私たちは彼を支援し、支払いを受けるために活動しました。

第四の支払いの指標は、訓練とボランティアと仕事です。つまり、これらを通して、路上生活者を再び社会に復帰させるということです。社会に復帰させるためには、住居だけ与えればいいというわけではありません。サービス提供団体として 40 年間活動してきて、私たちは路上生活者を住居に入れることは上手くできるけれども、彼らを再び社会の一員として社会生活に復帰させてきたかという点、あまり上手くできませんでした。彼らが完全にサービスを受けることができ、もはや私たちの支援は必要ないと思うようになってほしいと思っています。そして、きちんとした一人前の納税者として地域社会の一員として社会に戻ってもらいたいのです。しかし、ホームレス支援サービスは全体としてそのような成果を上げてきませんでした。但し、ここ 5 年で雇用学校などができて、ホームレスの人たちに職業訓練を提供しています。先ほど Matthew と Mark から紹介があったブリゲイドもその一つです。現在、包括的な支援サービスを提供するようになってきています。

最後の支払いの指標は、ホームレスの人たちが病院に行く回数を減少させることです。NHS (National Health Service) はホームレスの人たちの医療費を負担しています。ホームレスの人たちは頻繁に救急医療を受けるので、彼らが頻繁に病院に行かなくて済むようになれば費用が大きく削減できます。

## How have we approached it?



- Team embraces the methodology of PBR
- Through-care approach
- Stable, experienced staff
- Financial flexibility
- Long term approach possible
- Greater freedom

8

### どのようにホームレス支援サービスを提供しているのか

先ほど Matthew と Mark が述べたように、私たちはビジネスの言葉には慣れていませんでした。しかし、私たちはチームとしても SMB としても成果報酬型契約を受け入れていることに誇りを持っています。私たちは自分たちのことを社会的な心をもったビジネス指向と描写しています。私たちがなぜアウトカムを達成できたかという点、私たちは一人ひとりの路上生活者にとって最善なことを望み、それが私たちの組織にとっても利益になって、さらに私たちの職を維持できることがわかっているからです。そのため、私たちは、一人ひとりの路上生活者のために最善なことをしようと努力しています。

一般的に、支援チームはまず路上生活者を見つけ、宿泊施設に入居させます。宿泊施設では別の人が担当となり、さらに住居に移転するとまた別の担当者に回されます。もし複雑なニーズを持っていて、何度も異なる担当者に同じ話をしなければならいと、最終的には誰も信頼できなくなってしまうかもしれません。そして、多くの困難を乗り越えることが難しくなってしまいます。コホート集団の多くの人たちは長年路上生活者だったので、他人に自分の話をすることを最初は怖がっています。そのため、私たちは1人のスタッフがきちんと最初から最後まで支援をするというアプローチをとっています。これにより、路上生活者の人生に対して、長期間にわたって効果を発揮することができています。

私たちの SIB プロジェクトは 100%成果報酬なので、できる限り最優秀なスタッフを雇いたいと思っています。イギリスでは、ピーナツしか出さないとサルしか雇えないと言うので、十分な給料を払いたいと思っています。私たちは、このセクターで多くの経験を積んできた人を採用しました。そうすれば、一からホームレス支援サービスの訓練をする必要はなく、彼らの創意工夫に任せて課題を解決し、委託された支援サービスを提供すればいいのです。私達には到達すべき目標のようなものはなく、アウトカムを達成することに集中しています。そのようにすればある程度安全にアウトカムを達成できます。

私たちのアプローチには資金面での柔軟性があります。そして、ある程度、人間を中心に置いた仕事の進め方をしています。人を見て、その人にとって最善のアウトカムを求めるようにしています。例えば、サービスを受けるためにはパスポートが必要です。しかし、多くのホームレス支援サービスにはパスポートを取得するためお金がないのです。そして、パスポートがないので、路上生活者は住居に住んだり、母国に戻ることができません。そこで彼らがパスポートを獲得することを目標にしました。そして自分が国籍を持っている国に住むということを誇りに持ってもらいたいと思いました。またパスポートを持つことで、様々な機会を持つことができるのです。私の世代ではパスポートを持っていない人はほとんどいませんし、旅をしない人でもパスポートを持っています。ところがホームレスの社会では、出生証明書も持っていない人たちがいます。私たちはそのような考えを変えたいと思いました。

私たちは教育にも投資しています。そして、それによりアウトカムを達成できます。例えば、運転免許取得の費用を負担したり、大型車両運転の訓練や会計士になるための教育の費用を負担しました。なぜなら、彼らが職場に復帰したならば、私たちもそのアウトカムに対して支払いを受けられるし、彼らの人生も良くなるからです。一部の人は路上生活が長いので、私たちも長期的な視点に立って目標を設定しています。

後でケーススタディを紹介しますが、これらのアプローチをとることによって、サービス提供に自由度が増えました。5つの達成すべきアウトカムと 415 人のリストを渡されて、「自由にやりなさい」と言われました。私たちはアウトカムを達成するために努力しています。しかし、私は過去 8 年間ホームレス支援サービスに携わってきたのですが、今までは全く自由度がありませんでした。そのため、「これを解決してくれるなら好きなようにやっていい」ということを聞いて解放された気持ちになりました。

## Results



- Only 35 individuals are currently rough sleeping.
- 159 helped into Long Term accommodation.
- 31 Long term reconnection.
- 70 work and training outcomes including volunteering.

9

### 成果

**Reeves 氏**：私たちの SIB プロジェクトは成果報酬型契約なので、アウトカムを達成したことを立証することが重要です。今までは、ホームレス支援の分野では成果を証明する必要はなかったので、新しい試みです。そのため、私たちのチームにはアウトカムのエビデンスを集める専門のスタッフがいます。投資家や自治体の契約担当者に対して私たちがアウトカムを達成したことを証明しなくてはなりません。

コホート集団には路上生活者が 415 人いましたが、まだ路上生活をしている人は 35 人に減りました。しかし、私たちがサービスを提供せずに既存のサービスを続けていたとしたら、路上生活者が何人減ったかという比較による証明ではないので、我々の純粋なアウトカムを証明することは難しいです。しかし、私たちの SIB プロジェクトには独立の評価団体がいるので、彼らが私たちのアウトカムの評価を行っているところです。

415 人の内、今でも定期的に路上で発見される人数が 35 人に減っています。時々発見される人はもう少し多いのですが、彼らは住居に入居して、通常そこで生活しています。159 人はアパートなどの長期住居に入居しています。また、31 人が母国で再定住しました。また、70 人が訓練とボランティアと仕事で成果を出しています。SIB プロジェクトを開始して 2 年が経ち、住居を斡旋するだけでなく、訓練とボランティアと仕事の支援もしているので、契約終了の時期になるとより多くのアウトカムを達成することになるでしょう。

## Case study



10

### ケーススタディ

**Sims 氏**：この写真は非常に印象的な現実を語っています。帽子をかぶってベンチに座っている女性（フィオナ）は、3年半の間、北ロンドンのバウアーで路上生活をしていました。フィオナは私たちの支援チームによって、夕方何回も発見されました。私たちは誰も路上生活をしてほしくないと思っているので、私たちのスタッフのアバナーがフィオナに話しかけました。しかし、フィオナは黙り込んでいました。アバナーはその後フィオナと話すために4週間毎日このベンチに通いました。フィオナから答えが返ってこないけれども話しかけました。1日7時間もベンチに座って話かけたこともあったそうです。結局、フィオナが根負けして話をしてくれました。そこで、アバナーはフィオナが寒い時期に適切な衣服を着ていないことや、どこで寝ているかとかを記録しました。それにより、フィオナは精神病にかかっており、精神科医の治療が必要だということもわかりました。イギリスのメンタルヘルスサービスには、4週間も時間をかけて1人の患者に当たる余裕はないのです。しかし、私たちはそれをする能力があったので、エビデンスを集め、法律で定められている公的サービスに行き、フィオナには精神科医の鑑定が必要であり、その理由はこうだということを訴えました。

アバナーがフィオナと信頼関係を構築し話ができるようになったので、フィオナがなぜ路上生活を始めたのかがわかりました。フィオナは心理的に破綻して家族との絆を全部失って

しまい、そして、ベンチで生活することが自分にふさわしいと思ったので路上生活を続けたのです。フィオナは精神病を患っていたので精神鑑定を受け、統合失調症であることがわかり、5週間入院し適切な医療を受けました。フィオナは住居に住むことを快適に思うようになり、入院が終わったあと再び路上生活に戻らなければならなくなることを怖がっていました。しかし、私たちはフィオナに路上生活に戻ることはないと言って安心させました。現在、フィオナは退院してから9週間経ちましたが、別の場所に行きたくなかったため今までの地区でアパートを借りて生活を続けています。そして、アバナーは今も週に1回はフィオナのアパートを訪れています。

しかし、これが典型的な路上生活者のケースではありません。ホームレスの人数が増えているというグラフを先ほどお見せしましたが、最近の統計によるとホームレスの人数は14%も上昇しているそうです。したがって、私たちの仕事は過剰なわけではありません。フィオナにしたような対応ができるのは私たちのような時間と情熱とアウトカムの達成を望むチームだけです。

## Pros and Cons



- Flexibility – requires intelligent outcomes
- Potential new source of funding
- Allows for a longer term approach
  
- Danger of 'cherry picking'
- Start up costs were high
- Risks for smaller organisations

11

### 長所と短所

私たちの SIB の長所としては柔軟性と潜在的な新たな資金源ということが挙げられます。また、私たちは投資家と定期的に会います。また、理事会が今まで私達にはなかつ

た知識を提供してくれました。そして、私たちはビジネス的な考え方や知識を活用してチームを作り、より長期的で包括的なアプローチをとるようになりました。アウトカムを達成するには持続性が必要だからです。路上生活者を玄関まで連れてきて「きょうなら」と言うのではなく、彼らに長期的に居住し自立してもらいたいと思っています。

**Reeves 氏**：これには短所もあります。ホームレス支援の分野では、成果指向になり過ぎると、アウトカムを達成しやすい楽な路上生活者しかサービス提供の対象にしなくなってしまう恐れがあります。しかし、チャリティ団体は社会的な指向がないと存在理由がありません。また社会投資家が、社会的価値よりも金銭的利益を優先すると、サービス提供団体はアウトカムを達成しやすい受益者だけをサービス提供の対象にしてしまう恐れがあります。

SMB はこの SIB プロジェクトのため **Street Impact** という特別目的事業体 (Special Purpose Vehicle) を設立しました。リスクを隔離し、この SIB プロジェクトが失敗したとしても、SMB の財政に影響を及ぼさないようにするためにです。問題としては、特別目的事業体を設立するために弁護士を雇わなければならない、高額な初期費用がかかりました。もしもう一度やるとしたら、特別目的事業体を設立せず SMB 本体で SIB プロジェクトを実施すると思います。私たちは幸運にも大きな組織なので資金が十分にありますが、小規模なチャリティ団体だとこのようなリスクは負担できないかもしれません。以上です。(拍手)



#### (4) Social Impact Bonds: UK and some comparative perspectives

Dr. Chih Hoong Sin  
Director of Evaluation, Research and Engagement  
in the Office for Public Management

「こんにちは。私は、チー・ホーン・シンです。よろしくお願いします。」(日本語) 私が話せる日本語はこれだけです。私は、Office for Public Management (OPM) という団体から来ました。OPM は 1980 年代に設立されたイギリスで初めての公益会社で、従業員が会社を 100% 所有している非営利団体です。OPM は社会的利益や社会的インパクトに関わる仕事をしています。

最初、私はこのプレゼンを 3 部構成にしようと思ったのですが、Kieron のプレゼンが非常に素晴らしかったので、第 1 部は飛ばしたいと思います。そうすれば、私のプレゼンの時間も短くなり、何度も金子教授から「もう終わり」という合図を受け取り、マイクを切られてしまうことはなくなります。



Dr. Chih Hoong Sin 氏

PRESENTATION BY

Dr Chih Hoong Sin

Director

OPM

252B Gray's Inn Road

London WC1X 8XG

Email: csin@opm.co.uk

# Social Impact Bonds: UK and some comparative perspectives



CLASSIFICATION: RESTRICTED  
EXTERNAL



Setting the scene



Helping you to improve  
social outcomes

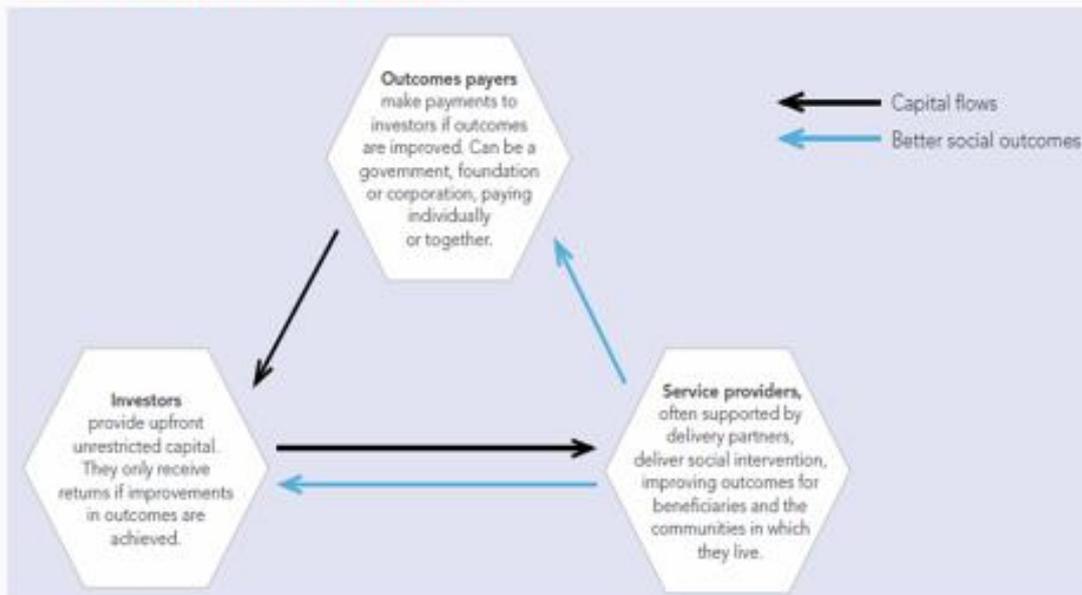
## Social Impact Bonds

### What are they, and where they came from?

- Payment by result: focus on outcomes, not delivery or outputs.
- UK brought out the world's first SIB in 2010:
  - » The Peterborough SIB aimed at reducing recidivism
- Slow start, but current proliferation:
  - » 26 known ones worldwide, with at least another 100 in development (Bank of America Merrill Lynch and Bridges Ventures, 2014)
- Range of social issues: criminal justice, children and family support, employment, health, homelessness, etc.



## Core components of SIB





### イギリスからの報告と教訓

ページを飛ばして、イギリスでの観察と評価から得た教訓をお話したいと思います。まず皆さんにお伝えしたいのは、どれほど速くソーシャルインパクト・ボンド（SIB）は変わってきているのかということです。SIB は普及の段階に入ってきました。SIB は数が増えてきただけでなく、どんどんその形を変えているのです。そして、SIB がどこに力点を置いているのかも変わってきています。そのため、世界で最初に SIB を導入したイギリスの事例から教訓を学ぶのにはとても良い時期だと思っています。

## What we have noticed

### Initial focus

- Financial instrument; technicalities of setting up SIB.
- Long lead in time, largely on getting technicalities 'right', rather than on systems change thinking.

### Social impact, for whom?

- The earlier the intervention, the longer term the outcomes, the more challenging it will be to commission for social impact
- System-defined outcomes



## 気づいたこと

イギリスでの初期の一連の SIB プロジェクトからわかったことで、今後このような問題がずっと続くかはわかりませんが、日本で最初の SIB を立ち上げる際には関連することかもしれません。

## 初期の焦点

第一の問題は、全ての SIB は開発するのに非常に長い時間がかかり、費用がかなり掛かった SIB もあったことです。例えば、エセックス県議会では SIB を開発するのに 23 カ月の時間と 30 万ポンドの費用が掛かってしまいました。委託担当者にとってこのコストは非常に高く、長期的に持続可能ではありません。このような障壁ができてしまうと SIB を開発しようとする人が後から出てこなくなってしまう。

なぜ SIB を開発するのにこれだけ時間が掛かったのかというと、多くの時間を財務モデリングやアウトカムの指標、支払い計画のような技術的な問題にかけてしまい、実際に事業をどのように行うかということには十分時間をかけなかったからです。その結果、実際に事業を実施した後、検討をしていなかった多くの問題が起り、初期の一連の SIB は実施が遅れてしまいました。

ここから得られる最初の教訓は、SIB を計画する際には、全体のシステムが変化する中で、SIB がどんな形になるのかということをよく考えることが重要です。SIB では全く新しいサービスを真空の中に提供するのではなく、既に複雑で変化するシステムの中に SIB という新しいサービスを提供するので、システム全体について考えることが必要です。

### 誰のための社会的インパクトか

第二の問題は、SIB とはその名前にあるように社会的インパクトについての話ですが、社会的インパクトとは一体何かについて検討しなければならないことが数多くあることです。他の登壇者の方も言っていましたが、イギリスでも世界でも早期介入の政策を重視するようになってきています。早く介入することによって長期的な問題が発生することを防げるからです。

SIB はアウトカムの測定に焦点を当てているので、明確にアウトカムの測定ができ、そして介入とアウトカムの因果関係を証明できなければなりません。しかし、早く介入すればするほど、アウトカムとの因果関係を証明するのは困難です。1歳の時に行ったことのおかげで10年後にアウトカムが達成したということを証明するのは難しいのです。そのため、SIB は全ての介入において正当な政策であるということはできません。しかし、SIB にはイノベーションの余地があると思うので、このような障壁があったからといって SIB を止めてしまう必要はないと思います。

そして、初期の一連の SIB に対してイギリスでは社会的インパクトを政府またはシステムが定義していることに対して多くの批判がありました。政府は社会的インパクトを、対処するために高いコストがかかっている問題に関連づけました。しかし、社会全体で社会的インパクトを定義するためには、サービスを受けている人たちやサービスを提供している人たちの声が非常に重要です。これについても最近変わってきているので、後でお話をしたいと思います。

## What we have noticed

## Financial considerations

- Scale of savings is key consideration, not necessarily the size/reach of an intervention. Inconsistent?
- Possible 'invisible' costs.

## Data

- Demanding:
  - » Encourages stakeholders to jointly define outcomes & data required



### 財政上の検討課題

第三の問題は、最初 SIB が語られた時には潜在的なコストの節約がどれぐらいできるかについて焦点が当たっていたので、初期の SIB の実施を推し進めていたのは、SIB がどれぐらいコスト削減につながるかということでした。そのため、介入の規模とか、何人に対してサービスを提供するかということではなく、社会問題にどれぐらいのコストが掛かっているのかが重視されました。結果として、初期の一連の SIB では、高いコストが掛かっている社会問題ばかりを取り上げていました。

また、初期の SIB は初めての取り組みだったので、投資家や委託者、サービス提供団体を含む全ての当事者は、見えないコストを経験しました。これらは SIB の財政的な価値を超えたコストで、最初の段階では誰も想像できなかったものです。現在、イギリスではこの見えないコストを見極めるために多くの作業が行われています。見えないコストを見つけて、価値を付けることによって、将来の SIB の計画を立てようとしています。そして、SIB の開発があまり難しいものにならないようにしようとしています。

### データ

SIB では、委託者、投資家、サービス提供団体が一緒になって、今までないような形で協力しなければいけません。特にアウトカムの定義と SIB プロジェクトの実施の 2 つの点

で協力しなければなりません。アウトカムの指標に関して、当事者三団体が一緒に緊密に協力をして定義をしなければいけません。データの要求度が非常に厳格なものであることにみんな不満を言うのですが、これは良いことです。最終的にはアウトカムが何であるのか、どうやってそれを測定するのかについて当事者全員で同意し、明確に理解することにつながるからです。

**What we have noticed**

**Implementation**

- Encourages stakeholders to work together to:
  - » Clarify delivery model 'on the ground' (e.g. referral pathways)
  - » Clarify definitions and criteria critical to inclusion/exclusion (e.g. what is 'edge of care'?)
- Requires buy-in from staff and public.

**OPM**  
Helping you to improve social outcomes

## 実施

そして、SIB の実施の際に、当事者全員は一緒に協力しなければいけません。後の段階で SIB に参加してきた人たちは、アウトカムは既に設定されており、実施についても、どの団体が、どのように、いつ、誰にサービスを紹介するのかなども既に決定されていると思っていました。しかし、実際に実施してみるとこれらのことが不明確だったことがわかりました。SIB プロジェクトの実施の段階では、実施のプロセスについて明確であることが必要です。

そして、用語の定義についても再検討が必要になりました。例えばエセックス県議会の場合では、施設に入れられるかどうかの境界にいるような子どもたちを対象にしました。しかし、SIB を計画している 23 カ月の間で、施設に入れられるかどうかの境界にいる子どもた

ちが一体誰なのかを誰も定義しなかったのです。みんな直感的にはわかっていたのですが、実際にサービスを提供する段階になった時に、施設に入れられるかどうかの境界にいる子どもたちとは誰かについて、みんな違った理解をしていることがわかりました。施設に入れられるかどうかの境界にいる子どもたちというのは、家族から離されて施設に入れられる、もしくは養子に出される可能性のある子どもたちですが、実際にどの段階にいる子どもたちのことなのかを当事者全員が集まって明確にしなければいけません。

**What we have noticed Interventions**

- Can favour 'evidence-based' interventions:
  - » What is 'evidence-based'?
  - » Evidence on outcomes. What about implementation?

**Capacity building within provider market**

- Narrative around SIBs seen as creating opportunities for non-profit organisations.
- SIB has strong monitoring/evaluation requirements, but...
- ...non-profit providers can experience challenges in monitoring/evaluation. Diversity within these providers.



## 仲介

私にとって SIB で興味深いことは、社会的インパクトの明確性に焦点が当たっていることと、どのようにそれを測定するのかということです。SIB はいわゆるエビデンスに基づく介入なので、提供されるサービスは過去の証拠に基づき効果があるとみなされているものです。そして、アウトカムの明確性に焦点が当たっているので、SIB ではエビデンスに基づく介入が好まれます。

## サービス提供団体の組織能力の開発

イギリスでは SIB はイノベーションを支援するというものだとされます。しかし、SIB が実証済みの実績がありエビデンスがある介入を支援するものとしたら、これまでの介入を繰り返すだけになるのではないかと、新しいサービスや過去のエビデンスがないサービスはどうなるのか、という質問があると思います。しかし、エビデンスといった場合に意味しているのは、アウトカムのエビデンスであり、プロセスのエビデンスに十分焦点が当たっているわけではないので、実施の段階で課題が出てくるのです。

また、どちらのエビデンスが他のエビデンスより良いかということについて仮定があります。例えばエセックス県の場合は、マルチシステムックセラピー（MST : Multi systemic therapy）というサービスを提供しています。MST では家族に介入をすることで、子どもが施設に入らないようにします。なぜ MST を選んだかという、エビデンスの検討をした際に、MST が一番厳密なエビデンスがあるということがわかったからです。MST には 17 の無作為化比較試験が行われており、エビデンスの質が一番高いので、MST を提供することになりました。

興味深いことは、17 の無作為化比較試験の内 16 はアメリカで行われた無作為化比較試験です。したがって、他の国でエビデンスがあるものを、別の国で実施をするということになり、多くの課題が出てきます。しかし、この課題についてはまだ十分な議論をしていないように思います。

また現在、SIB を語る際には、NPO がサービスを提供するチャンスだと言われています。しかし、非営利セクターだけにチャンスがあるわけではないのですが、今のところはそのように言われています。しかし、SIB では非常に高度な水準のデータを要求します。そして、確立している事実としてイギリスでも国際的にも、NPO はインパクトを測定することが得意ではありません。そのため、緊張関係が生まれます。つまり、NPO の組織能力を開発していかないと、最終的には、大きなサービス提供団体しか SIB を活用した機会を得られなくなってしまうのです。

## What we have noticed

### Commissioner

- SIBs force them to 'get on top' of their data and analytics

### Service providers

- Organisational change, building capacity
- Need for market development

### Investors

- Early investors' behaviour akin to venture capital, very hands-on (which can be beneficial)



- » Different returns on investment?

## 委託者

それでは SIB のモデルがどのようにこの当事者の行動に影響を与えたかをお話します。政府または委託者は SIB を活用するために、データをよく理解しなければならなくなりました。政府や自治体はたくさんのデータを持っているので、彼らが一番上手に使っていると思うかもしれませんが、必ずしもそうではありません。例えば 1 つの委託団体内においても、どんなデータを自分が持っているか、どうやったら賢く使えるかということがよくわかっていない場合があります。これを政府全体で見ますと、この課題が数倍になってしまいます。また、データシステムがお互いに互換性がなかったりすることもあるので、この問題を真剣に考えなければいけません。

## サービス提供団体

サービス提供団体にとっては、組織能力の開発が大事なことです。そして、市場の開発は非常に興味深いものです。それから、サービス提供団体はサービスの提供を委託されているのですが、イギリスでは、これらのサービス提供団体が使用している枠組があります。SIB に付随している規律によって、サービス提供団体がビジネスをする方法全体が変わりました。したがって、単に提供しているサービスに変化があっただけでなく、良い意味での組織的なインパクトがありました。

## 投資家

イギリスで非常に興味深かったのは、初期の一連の SIB に投資をした投資家の行動です。ベンチャーキャピタルと同じような行動をとり、直接 SIB に関わっていました。これはとても良いことで、サービス提供団体は投資家から様々な追加的なアドバイスとか専門知識を受け取り、プラスのインパクトを生むチャンスが高まりました。

しかし現在、イギリスで投資家は疑問を持ち始めています。つまり、非常に積極的に SIB に関わっており、金銭以外にもいろいろな労力を提供しているのだから、自分の本当のリターンはもっと高くてもいいのではないかということです。1つの SIB の中には様々な社会的投資家がいるので、それぞれ行動が違います。そして、積極的な投資家は、自分たちは様々な労力を提供しているのだから、同じ収益率ではおかしいのではないか、収益率は違うべきではないかと言っています。これは新しい展開の1つです。

**What we have noticed**

**What it means to 'reward success'**

- **Public:** There can be formidable resistance: "opening of the public sector and of the needs of vulnerable people to opportunities for private profit." (the Social Work Action Network, 2014)
- **Commissioner:** Potential, if intervention proves far more successful, of having to pay a lot more than planned; bearing in mind that this method of financing is not exactly 'cheap money'. Common to 'cap' payment. What is the 'right level' for 'cap'?
- **Investors:** Capping may limit extent to which investor market may develop.
- **Providers:** Capping may discourage true innovation.

 **OPM**<sup>®</sup>  
Helping you to improve social outcomes

## 成功報酬の意味

成功報酬とは何を意味するかということ、ここで（スライドに）引用しています。何が正しいとか、間違っているとかではなく、SIB を開発するのであれば、成功報酬のような

考えを気に入らないという言う人々がいるということに対して準備をしなければなりません。

イギリスでも他の場所でも、SIB は倫理的に間違っているという人たちがいます。つまり、民間企業が社会的弱者のニーズから利益を上げるのは間違っているという人たちが必ずいるということを覚えておく必要があります。このような抵抗勢力は必ずいるので、コミュニケーション戦略を考える必要があります。

SIB では委託者は社会的投資家に対してリスクを移転し、介入が失敗した際には支払いせずに、アウトカムが達成されてはじめて成功報酬を払います。しかし、介入が非常に大きな成功を収めた時には、高額な支払いをしなければならないことになる可能性があります。アウトカムが達成されたら、その分を払わなければいけません。そのため、政府は支払いに上限を設けるということを始めました。しかし、投資家やサービス提供団体は、この上限を好ましいと思っていない。市場が成長しなくなってしまうのではないかと、イノベーションの可能性を歪めてしまっているのではないかとという声が上がっています。

## What we have noticed

## Who pays, and who saves?

- Many of the 'wicked problems' cross cut different Departments.
- Not easy to calculate how much of potential savings accrue to different Departments (and hence who puts in how much).
- Cabinet Office and BIG Lottery: Commissioning Better Outcomes Fund and Social Outcomes Fund.



## 誰が支払い、誰が節約するのか

大きな社会的な問題は、社会のいろいろな部分に関わってくるので、一つの省庁だけが節約できたということはありません。したがって、ある省庁にどれだけ削減効果があるので、これだけ支払うべきだということを計算するのは難しいのです。Kieron から先ほどお話がありましたように、イギリスでは大きなファンドを設立して、誰が支払い、誰が節約するのかという問題を解決しようとしています。

**What we have noticed**

**What happens during and after an intervention?**

- **Failing:** There may be statutory duties for provision of certain services.
- **Succeeding:** Peterborough SIB example: some concerns amongst investors
  - » *“Government does have the tendency to change the rules. Their tinkering with the system is a big risk”* (Bridges Ventures/Bank of America Merrill Lynch report)
- Investors anticipate that once an intervention proven effective, commissioners will ‘bring it in-house’.
- What is good for investors and what is good for society?

**OPM**  
Helping you to improve social outcomes

## 仲介している最中と後に何が起きているのか

イギリスの初期の一連の SIB からの興味深い観察の一つとして、介入の最中と後に何が起きているのかに注目が集まりました。介入が失敗した時と成功した時という 2 つのシナリオがあります。

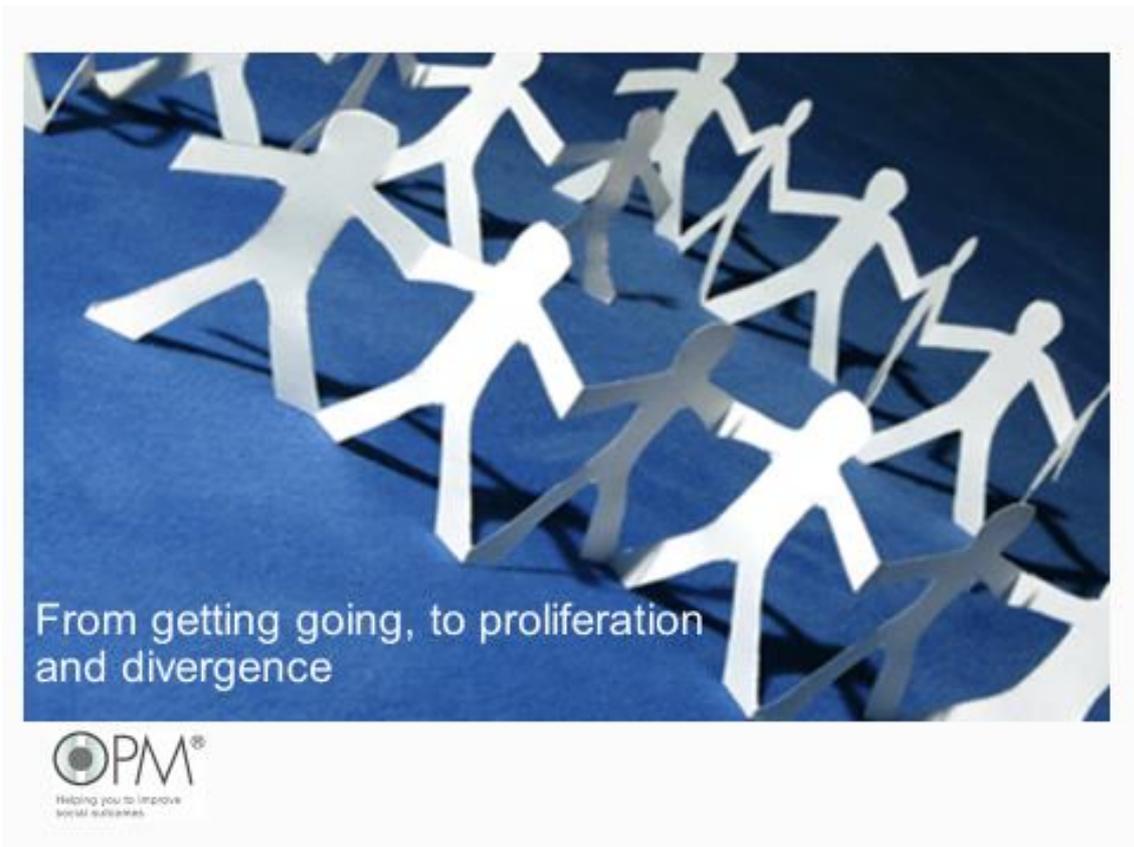
介入が失敗した場合どうなるかですが、SIB では委託者がリスクを社会的投資家に移転するので、介入が失敗した時は支払わなくてよいという仕組みになっています。しかし、イギリスでは中央政府及び地方自治体はある種類のサービスを提供する法的義務を負っています。そのため、サービス提供を委託したとしても、法的な責任は委託できないのです。したがって、サービス提供団体が失敗した時には、最悪の場合には政府が自分でサービス提供

をしなければならなくなります。そして、最終的にはコストがもっと高くなる可能性があります。しかし、SIB ではデータやアウトカムのモニタリングを厳密にするので、介入が失敗するリスクを最小化することができます。

次に、介入が成功した場合どうなるかですが、投資家は政府がゲームの最中にルールを変えるのではないかと心配しています。ピーターバラ刑務所の SIB が世界初の SIB ですが、刑務所から出所した 3 つのコホート集団に集中的な支援を提供して再犯しないようにするというものです。この支払いは 2 つの形になっています。一つ目は、ある 1 つのコホート集団において比較集団よりも 10%以上再犯率が下がったということを証明できた場合です。二つ目は、もしあるコホート集団においてそれが実証できなかった場合でも、全ての 3 つのコホート集団において比較集団よりも平均で 7.5%以上再犯率が下がったことを証明できた場合です。したがって、支払いのためのきっかけが 2 つあります。

ピーターバラ刑務所の SIB で起こったことは、第一のコホート集団の再犯の削減率は 8.5%でした。10%ではなかったため、第一のコホート集団の段階で支払いを受けるには十分ではありませんでした。しかし、仮説的には、時間を経てこの 3 つのコホート集団全体を通して 7.5%以上の再犯の削減を達成できる可能性はあります。そうであれば支払いを受けることができます。しかし、政府は 8.5%の再犯の削減率を見て、介入はうまくいっており、もう既に良い結果が上がっていると判断しました。そして、政府は非常に類似した介入を全ての刑務所ですることに決めました。そのため、比較集団が変わってしまい比較できなくなり、SIB の実験が止まることになりました。

投資家は非常に心配し、政府がこのようにゲームの途中でルールを変えるならば、そもそもリスクを取る価値があるのかと思っています。しかし政府としては、介入が上手くいっているということがわかったら、社会の善のためにもっと多くの人たちが恩恵を受けるようにした方がいいと思っています。最初の契約期間の契約条件を厳密に守るよりは、幅広く介入を展開した方が良く考えました。これらがイギリスの SIB からの教訓です。



## SIBの普及と多様化

### SIBの発展

SIBは普及の時代に入っています。現在、世界中で100以上のSIBが開発されようとしています。これはただ単に数が増えているというだけではなく、SIBに対する考え方やSIBの目的を含めて、SIBのモデル自体が変わりつつあるということが重要です。

## Evolution of SIBs

### Different types emerging

- E.g. commissioner-led v. provider-led

*"A provider-led SIB solution would be more responsive to individual children's needs...would be simpler in construction, quicker to mobilise, and more cost effective...having children start to benefit from the program within 3 months of signing the contract is proof that we achieved these advantages"* (Paul Riley, Core Assets)

*"This is a direct and quick to commission model"* (Roger Bullen, EBSI)

- E.g. direct, intermediated, managed

### Different emphases emerging

- E.g. US compared with UK/Europe in relation to whether SIBs are there to back upscaling or to test innovations



## 様々なタイプの SIB

1つの例として、いわゆる委託者主導型の SIB から、サービス提供団体主導型の SIB に変わってきていることが挙げられます。初期の一連の SIB は委託者主導型の SIB であり、開発に非常に長い時間が掛かりました。そこでは、委託者が、どのような社会問題を解決したいか、どのアウトカムに対して支払いをするのかということを決めて、市場で解決策を探しました。これは政府にとって時間も費用も非常にかかります。また、市場の側もこのようなやり方は好きでないし、政府の側も気に入っているわけではありません。

現在では、サービス提供団体が SIB を主導するようになっています。サービス提供団体が成果を達成できる自信とエビデンスがあるサービスを中心に SIB のモデルを開発し、市場で自らのサービスを SIB のモデルを通して販売し、委託者が購入するという形です。これはコストが低く、素早く市場による解決できるような SIB のモデルです。

ここに 2つの引用があります。これはサービス提供団体主導型の SIB に関与した人たちの言葉です。二人とも取引のコストが下がりプロセスが加速されるということを言っています。これは SIB がどのように形を変えているかという一つの例です。

## Evolution of SIBs

### Size of market

- Still only small proportion of global capital markets, but growing significantly (Saltuk et al, 2014).

### Type of investor

- Increasing diversity:
  - » Growing interest among foundations and mainstream investors. Individual investors (e.g. UK tax relief for individual social investors).
- Geographic differences:
  - » E.g. UK still dominated by foundations. Strong drive in US to appeal to large financial institutions.
  - » E.g. Developmental Impact Bonds in developing countries.



## 市場の規模

また、SIBの構造も変わってきています。しかし、私がより関心を持っているのは、SIBの力点の置かれている場所が変わってきているということです。確かに社会的インパクト投資というのは、まだ地球規模の資本市場の小さな部分でしかありませんが、過去5年間、驚くべき勢いで成長しています。そのため、より多くの人たちがSIBの考え方に関心を持つようになってきています。

## 多様な投資家

SIBの力点が変わってきているのは市場に参加する社会的投資家の多様性が高まってきているからです。そして、彼らの動機も多様化しているからです。

## Evolution of SIBs

## Blend of returns

— 'Social impact' and 'financial return':

- » It is the mix of the blend that will determine whether we attract new/different investors (e.g. lower risk-taking investors).
- » This may affect the types of SIBs moving forward.



### 複数のリターンの組み合わせ

SIB は、常に複数のリターンの組み合わせで出来ています。単に金銭的なリターンだけではなく、社会的なインパクトもあります。そして重要なことは、複数のリターンの組み合わせです。そして、現在の SIB では様々な組み合わせが出て来ています。金銭的なリターンを重視するものもあるし、社会的インパクトを重視するものもあります。最終的には、この 2 つのリターンの組み合わせによって、どういう種類の投資家が市場に入ってくるかが決まり、そして将来の SIB がどんな形になるのかも決まると思います。

## Evolution of SIBs

## Investor motivation

— Will impact on the nature and structure of future SIBs:

- » UK retains enthusiasm for 'innovation' and testing new things.
- » US desire for SIBs to become more 'bond-like'.

Recognisable asset class.

Backing 'proven' interventions.

Lower 'risk-to-return' ratio.

Transacted at scale.



### 投資家の動機

投資家の動機について簡単な比較をしてみたいと思います。イギリスでは、SIBはイノベーションを支援するものだということで関与している人たちが多くいます。そのため、イギリスのSIBでは、高いエビデンスを持っていないサービスの提供も行われています。また、効果は実証済みの介入を異なる人々や地域で試すということも行われています。イギリスや西ヨーロッパの一部のSIBではこのような介入に力点が置かれています。

他方、アメリカでは、SIBがイギリスや西ヨーロッパとは異なる方向に進んでいることが過去数年ではっきりしてきました。アメリカでは既に実証済みの介入を大規模に行うためにSIBが活用されています。これは、アメリカの市場は大きな金融機関にとって魅力的なものだからです。大きな金融機関にとっては、SIBをもっと債権のような、リスクが低く固定したリターンがあるものにした方が魅力的です。つまり、明確なアセットクラスにして、簡単に大規模に取引ができるような金融商品にしようということです。

このように投資家の動機や行動が多様化しています。そして、これに応じて、将来のSIBの形も変わってくると思います。

## Evolution of SIBs

## Cultural and socio-political context

— The influence of the welfare state and public service provision:

- » Perhaps explains why UK/Western Europe keen to test new things rather than aim for maximising financial returns?
- » Perhaps explains mix of investors in UK/Western Europe?
- » Choice between 'no service' or 'service through social investment' (e.g. in developing countries or in US) may partly explain appetite for DIBs/SIBs?



### 文化的、社会的、政治的文脈

しかし、全体の文脈の中で SIB を見ることも重要です。SIB は単に社会的投資家やサービス提供団体、委託者の行動だけではなくて、国の文化的、政治的、社会的な文脈によっても、国ごとに異なる影響を受けています。

単純に言うと、イギリスや西ヨーロッパの多くの国は福祉国家です。そこでは確立された公共サービスを国家が提供しています。これがどのような投資家が集まってくるのかに影響を与えているのかもしれませんが。イギリスや西ヨーロッパの SIB とアメリカの SIB が違うという要因の1つになっていると思います。またイギリスや西ヨーロッパとアメリカで投資家の動機や何に投資するのかという姿勢が異なる理由の一因になっていると思います。

最後のメッセージとして私が強調したいことは、SIB は固定したものではないということです。SIB には様々な潜在的な可能性があります。現在、世界中で SIB で何ができるのかを試しています。SIB には青写真などはなく、創造的なものです。ですから、みなさんためらわず、試してみてください。ありがとうございました。(拍手)

# Thank you



## 【質疑応答】

**金子氏（司会）：**まず Kieron に質問のある方、あるいは反論がある方、どうぞ。もしなければ、私には聞きたい質問がたくさんあります。

**Graham 氏：**Kieron に質問があります。Social Enterprise（社会的企業）の法的定義はありますか。

**Boyle 氏：**良い質問をありがとうございます。イギリスでは社会的企業について正式な定義はあるのかという質問ですが、端的な回答は「いいえ」です。法的に定められた社会的企業の定義はありません。しかし、広く使われている広義の定義はあって、それは利益をどのように使うかについてです。もし利益のうち半分以上を事業に再投資する、あるいは社会的目的のために再投資するならば、それは社会的企業であるという定義です。

この分野で生まれている新しい趨勢として、資産の分配が制限されている組織と、制限されていない組織を区別するということが挙げられます。世界中のチャリティ団体はほとんどの場合、資産の分配に制限が課されています。つまり利益を自由に分配してはいけないと縛られております。そして、社会的なインパクトを持つ全ての組織は、社会的インパクトを追求する際に利益で何をしているのかという点において、他の組織と自分たちを差別化できると思います。

**金子氏：**それでは、Matthew と Mark に対して質問がありますか。もし質問がないのであれば、私から質問させてください。NPO を支援していると思いますが、どういう理由で NPO を、そしてどういう条件で支援していますか。

**Graham 氏：**質問はクライアントに対する支援についてですね。組織として、私自身が関与していたボランティアプログラムの社会的インパクトを見ていました。イギリスの PwC には約 16,500 人の職員がいますが、1 年間に 6 日間まで有給でボランティア活動をすることができます。3 年前に職員の全てのボランティア活動を観察して、2 つの分野で一緒に活動をしていた団体に利益があるということがわかりました。そして最終的には受益者と PwC の職員、PwC 自体にも利益があることがわかりました。その 2 つの分野とは学校と社会的企業です。

学校に関してですが、イギリスではニートという、学校にも行ってない、仕事もしてない人たちがいます。この人たちをニートにしないようにするために、学業の初期の段階で介入しています。PwC のボランティア活動の一部として、就職面接の準備や履歴書の作成などを手伝い、仕事に就けるようにもしています。また、雇用主と学校を結びつけることもしています。

社会的企業へのボランティア活動でも大きな利益がありました。しかし、これは全く驚きではありませんでした。6日間社会的企業でボランティア活動をすると、その企業の運営や事業に大きな影響を与えることができます。そのため、現在私たちのボランティア活動は学校や社会的企業の支援に集中しています。そして、私たちも、自分たちの社会的企業をつくり、イギリスの社会的企業のムーブメントを支援しようとしています。一つの例として、私は学校を運営する社会企業家に対して、どうやって社会的インパクトを測定するかという講座を提供しています。

**金子氏：**はい、ありがとうございます。Matthewにも質問があります。あなたは気候変動の専門家ですね。いつも思っていたのですが、気候変動に関する政府間パネル（Intergovernmental Panel on Climate Change: IPCC）は無責任です。警告を出しますが、その目的のために行動を起こすインセンティブがないのです。社会的投資の考え方を活用して、誰も行動しないけれども他の人に行動してもらおうという姿勢を変えることができますか。

**Johns 氏：**これは非常に面白い問題です。環境問題では今行動することのメリットが具体的に出てきます。例えば、電気を消せばその分の電気代を支払わなくて済みます。節約になるのです。複雑性が出てくるのは、国際的な組織が地球規模の目標を設定しようとしているからです。先進国が過去に工業化をする中でたくさん汚染をし、気候変動の原因をつくりました。しかし、現在は途上国に対して以前とは異なる仕方でゲームをすることを期待しているという複雑性があるのです。

しかし、グリーン・クライメイト・ファンド等の新たな制度が設計されています。ここでは先進国が基金にお金を入れて、それを途上国でのエネルギー消費削減プロジェクトやグリーンエネルギープロジェクトに再配分しています。このような制度を通し、途上国が経済的リターンを受けると同時に、気候変動の影響が緩和されるというリターンを先進国も受けるようになることを望んでいます。

**金子氏：**ありがとうございます。KathleenとAlastairに対して質問のある方はいらっしゃいますか。

**Boyle 氏：**KathleenとAlastairに対して質問があります。先ほどの発表で、成果報酬だといいいとこ取りになり、簡単に路上生活から脱却させることができる人に対してのみサービスを提供するリスクがあると言っていました。しかし、社会的使命主導型の組織ならば、それらのリスクのバランスはとれないでしょうか。いいとこ取りというのは、問題解決に向けて効率的な資源配分につながるという点で利点もあります。しかし、あなた方の団体は社会的

使命主導型の組織として、最も支援が難しい人たちを支援することを目的として設立されています。どうやってサービス提供の対象者を決めましたか。



パネルディスカッションをする登壇者達

**Reeves 氏**：はい。そのとおりバランスが重要です。私達は幸運なことに組織の内部から、支援が難しいような人たちにサービスを提供するために資源分配をしても構わないという支持を得ています。もちろんアウトカムの極大化も重要ですが、それと同時に、より支援が長期化してしまうような難しいクライアントも取り上げバランスをとることも使命として与えられています。

先ほどケーススタディで紹介しましたような例は多くはありませんが、長期間サービスを提供してもアウトカムが全くなく、支援をしても支払いを受けられないというクライアントもいます。しかし、私たちの組織はそのようなクライアントにサービスを提供することを支持していますし、理事会にいる投資家もそれを理解してくれています。それが私たちのやり方であって、そこに私たちの存在理由があります。そういうクライアントへのサービス提供は止めるようにとの圧力は一切かけられていません。

**Sims 氏**：補足すると、私たちの組織の理念の1つは、誰も路上で寝るようなことになってはならないということです。そのため、成果報酬型契約を活用して路上生活者を減らすために努力をしています。159人の人たちを長期住居に入れました。この数はホステルを除外しているため、ホステル居住者を入れれば、より多くの路上生活者を減らしています。私たちの組織の理念で誰も路上生活をするようになってはならないということを標榜していますから、私たちはみんなこの理念を心から信じていなければなりません。

ホームレスの平均寿命は、イギリスだと約 46 歳です。極めてショッキングな統計です。だからこそ私たちは毎朝起きて、自分たちのやるべきことをやっています。また、支払いを受けることができない測定不可能なアウトカムもあります。しかし、それが下支えになっています。また、大きなアウトカムを達成することで小さなアウトカムの支えになっています。

私たちのチームの構造についてクライアントに話すと、彼らもわかってくれます。そして、私たちが彼らを玄関に届けてもそれで支援は終わりではないということを、彼らは気に入ってくれます。私たちは彼らを住居に連れて行った時に、「あなたが 12 カ月後もここにいて、私たちに会い、そのエビデンスがないと私たちは支払いを受けられないのです。」と言います。住居に入り 12 カ月経過すれば支払いを受けられるというわけではないのです。四半期毎に毎回チェックして、住居で安全にきちんと生活しているというエビデンスを提出しなければいけません。

いいところ取りという贅沢は、私たちは実はできません。なぜならば、コホート集団の人はみんな何らかのニーズがあるからです。何もニーズがない人は路上生活をしないのですから、コホート集団の人は何らかのニーズがあって路上生活をしています。もちろん路上生活者の中には支援が容易な人もいます。他方、驚くべき物語に会うこともあります。それがより大きな組織に対して伝えられてフィードバックされます。また、私たちの組織は 2 年間 SIB から多くの教訓を学んで、他の支援チームにもフィードバックしています。そのため、他の支援チームも、アウトカムに焦点を当てるようになってきています。予測とかアウトカムという言葉は使ったことなかったのですが、今では使うようになりました。

**Reeves 氏 :** 補足ですが、最初の SIB であるので実験台になっているという利点があると思います。過ちを犯したとしても、失敗のリーダーと見なされるだけです。教訓を学んでいるとして許されます。しかし 10 年後にはもっと完全に SIB を実行していることを証明しなければならなくなるのかもしれない。

**Sin 氏 :** Kathleen と Alastair に対する質問に関連して明確にしたい点があります。St Mungo's Broadway はサービス提供団体ですが、支払いを受けるためにはアウトカムを達成しなければなりません。しかし、通常の SIB のモデルでは、サービス提供団体は社会的投資家から前払いで資金提供を受け、サービス提供団体がアウトカムを達成して初めて社会的投資家が委託者から支払いを受けます。St Mungo's Broadway が関わっている SIB は通常の SIB とは異なり、サービス提供団体が投資家としても関わっている初めての SIB です。サービス提供団体である St Mungo's Broadway も SIB に投資をしました。おそらく投資家としても参加することによって、St Mungo's Broadway は自分たちが提供するサービスに対する自信を他の投資家に示したかったのだと思います。

そこで質問です。St Mungo's Broadway の団体内部では、サービス提供団体であると同時に投資家の役割も果たすということについて、どのような意見がありましたか。

**Reeves 氏 :** 私たちとしては、もっと SIB をコントロールできるようになったと感じました。私たちは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しているので、理事会においても高い影響力を持っていると思いました。私たちは路上生活者を支援しているチャリテ

イ団体で、社会的インパクト投資という概念とはかけ離れていたもので、最初は SIB に関わるということに対して多くの人たちが不安に思っていました。そのため、投資家がどんな人たちなのか、どんな圧力をかけてくるのかわからなかったもので、私たちも投資家として参加し他の投資家からの圧力を緩和し、プロセスやアウトカムをコントロールできるようにしたかったのです。しかし、実際はその必要はありませんでした。私たちが良い仕事をすれば、他の投資家も利益を上げるということで、幸運なことにうまくいきました。

**金子氏**：非常に魅力的な意見交換をしてくださって、ありがとうございます。どなたか Chih Hoong に質問がありますか。

**Graham 氏**：Chih Hoong に質問です。あなたは「見えないコスト」という言葉をプレゼンテーションの中で紹介しましたが、具体例を紹介しなかったので、「見えないコスト」の具体例を示してくれませんか。

**Sin 氏**：その質問はいつも聞かれます。いつも時間がなくなってしまう、その点が説明できないのです。見えないコストの事例を1つ挙げますと、初期の一連の SIB は注目度が非常に高く、また中央政府が深く関与しました。そのため、出来上がった SIB は極めて複雑な何層にもわたるガバナンス構造になってしまいました。その結果、様々な意思決定をするいろいろな理事会や集団が存在し、それぞれが影響力を行使し、情報の流れも複雑になってしまいました。そして、ガバナンス構造が非常に複雑だっただけでなく、サービス提供のために必要なデータ構造も複雑になってしまいました。結果として、委託者や投資家、サービス提供団体は複雑なガバナンスや複雑なデータに対処するために非常に多くの時間を割く結果になってしまいました。

教訓としては、複雑なものから始まるかもしれないけど、合理化しなければならないということが挙げられます。最初から複雑なものだったからといって最後まで複雑にしておく必要はありません。SIB の長所は柔軟性があることなので、削除したり変えたりできるので。Kathleen が言ったように、SIB では「これをやらなければいけない」とは言われません。自分で創意工夫をすればいいのです。

**金子氏**：1人か2人から質問をとりたいと思います。質問がある方いらっしゃいますでしょうか。はい、どうぞ。一番奥の方。

**会場からの質問者**：Sin 氏に質問です。素晴らしい面白いプレゼンテーションをありがとうございました。今日のフォーラムの主要テーマでは、イギリスの SIB に焦点が当たっていますが、先程のお話の中ですと、分散化が始まっており、イギリス型の SIB とアメリカ型の SIB で差が広がっているとおっしゃいました。私も同感です。そして、アメリカの SIB

の方がアセットベースに焦点が当たっている、つまり利益追求型だというお話をされました。これには何か倫理的な問題はないのでしょうか。アメリカの SIB とイギリスの SIB におきまして、アメリカの SIB には倫理的な問題はないのでしょうか。

**Sin 氏**：アメリカの全ての SIB が利益の最大化を目指していると言ったつもりはありません。ただ、方向性としては、そちらに向かっている傾向があると申し上げたのです。例えば、投資家は SIB をもっとアセットクラスにしたいと公に言っています。

アメリカの社会的投資の世界では、既に倫理的な問題について認識が高まっています。おそらくニューヨークの SIB だったと思いますが、コスト削減に基づいてリターンの収益率をもっと高く設定することができたのですが、投資家自身が収益率をあまり高くしないように決めたというケースがありました。なぜなら、SIB は明確な金銭的利益がある一方、社会的インパクト主導なものです。そのため、SIB の初期の段階において、SIB とは利益を上げるものだという間違っただけのメッセージを出したくないと考えたからです。アメリカでは SIB の初期の段階ですが、既にこうした倫理的な認識は高まっています。

**Boyle 氏**：；私は先週ニューヨークに行き、約 300 人のアメリカの投資家達とこのような問題について話をしました。間違いなく考慮しなければいけない倫理的な問題があります。

しかし、同時に覚えておかなければいけないのは、投資家の良い面について話をする際には、不効率性が現在のシステムにあるということです。つまり、お金が失敗に投じられているということです。確かに慎重に倫理的なことも考えなければいけません。いいところ取りをして、支援が難しい人を除外するようなことはやってはなりません。しかし、政府は既にその問題に下手なやり方でお金を支払っていたわけですから、社会的投資家にとっての利益は何であるのか、SIB に投資をする際の利益は何であるのか、ということを議論する際には、バランスのとれた議論をしなければいけません

**Graham 氏**：別の問題もあると思います。1つは、SIB に「ボンド」という名前が付けられているということです。もう1つは、アメリカの市場を見ると、アメリカにはリジェネレーションという税制上の優遇措置があるファイナンスに関するプログラムがありました。非常に成熟したマーケットでした。これから思うに、アメリカ人も他の人達も 10 年、20 年先を見ていて SIB を発展させようとしているのだと思います。将来的には、SIB は何かということを知らない人もいなくなって、売買が流通市場で行われることになるでしょう。だから、現在「ボンド」と呼んでいるのかもしれない。

**金子氏**：どうもありがとうございます。登壇者の方には率直に、そして時間を節約して話してくださいました。私たちは本当に素晴らしい経験をさせていただきました。たくさんの情報をいただきました。みんな大満足だと思います。どうもありがとうございました。(拍手)

### 3. 第1部「イギリスにおける社会的インパクト投資の動向 -ソーシャルインパクト・ボンドを中心に」考察

第一部は、主催者である明治大学経営学部教授塚本一郎からの以下のようなイントロダクションで始まった。

2013年6月のG8サミットのサイドイベントとして開かれた社会的投資フォーラムで、イギリスのキャメロン首相の呼びかけでインパクト投資タスクフォースが発足した。日本でもそれ以降、社会的インパクト投資、休眠預金の社会的投資への活用、あるいはソーシャルインパクトボンド（SIB）への関心が高まっている。一部の自治体では、すでにSIBの導入可能性についての検討が開始されている。

われわれも文部科学省の私立大学戦略的研究基礎形成支援事業の研究助成を受けて、何度か英国や米国のSIBに関する現地調査等を実施してきた。今回のフォーラムには、われわれが英国を訪問した時に調査にご協力いただいた、特に、SIBを含むインパクト投資やインパクト評価の第一線で活躍する政府・NPO・コンサルティングファーム・シンクタンクの方々をお呼びした。今回のフォーラムでは、SIBという新たな社会的投資のスキームに関する理解を深めることを目的としている。海外の社会的インパクト投資から学び、ゆくゆくは日本版SIBあるいは日本版インパクト投資の実現を目指したいと考えている。

第一部は4団体からの6名のスピーカーから、それぞれの意見表明があり、最後に会場を交えてのQ&Aセッションとなった。

#### （1）英国政府SIB担当部局のKieron Boyle氏の冷静な分析と熱い気持ち

英国政府内閣府のCentre for Social Impact Bonds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英国内のSIBを管轄する機関だ。そのセンターの責任者であるKieron Boyle氏から、SIBを含む社会的インパクト投資の基本的な考え方についての明快で、かつ、示唆に富んだ発表があった。

Boyle氏によると、まず、社会的インパクト投資とは、投資利益と社会的貢献の両方を同時に、意図的に追求するものであり、社会的企業の果たすインパクトを拡大するための「repayableな投資」であるとのことだ。なぜ社会的インパクト投資が重要になったかをBoyle氏は次のような“インパクトのある”たとえ話で説明した。

英国には、37%、72%、400%という3つの数字があるという --- 37%は家族に犯罪者がいる人の割合、72%は出所後1年で再犯を犯す若者の比率、400%は最貧困家庭出身の子どもは普通の子どもより退学処分を受ける確率がそれだけ高いということだ。そして、それらがすべて政府のコストに跳ね返ってくる。つまり、子ども達が置かれているこの

ような社会課題を改善することが必要であるとともに、その改善が今後の政府出費を抑制することになる。そのような試みを意図的に追求する必要があるということである。

そのために必要なのは三つあり、社会イノベーションの新たなモデル、予防的な介入が可能になるような新たな資本の形成、それに、公共サービスの新たなアプローチを採用することによって、これまで社会が取り組んでこなかった複雑な問題にアタックする事だという。そして、その推進をすることが期待されている社会的企業は、一般の企業に比べて活動の資金調達が難しいことから、政府によるものを含めた社会的投資が必要だと説いた。

これは、筆者の感想であるが、社会課題の解決を「新たな投資」によって解決するというのは、政府出費が増えるばかりで状況は悪化するばかりだと感じる人が多い日本だと「政府支出が増えるだけではないか」と考えられがちだ。しかし、Boyle 氏の冷静な分析と社会改革への熱い気持ちが垣間見えるような説明に、明治大学の大きめの教室が満席になった会場に、驚きと賛同の雰囲気満ちたような気がした。

Boyle 氏によると、英国では、実際、社会的投資資本の供給を増やすべく、政府による思い切った施策が導入されているという。ひとつに多くの部分が休眠口座から抛出されているビッグソサエティ・キャピタルがある。これを呼び水として「補助金プラス民間資金」という形で社会的企業などの活動を促進することを目指す。

政府施策が民間資金をクラウドファンディング（誘発）するもうひとつが、世界で初の試みだとされる、社会的投資に対する思い切った税制上の優遇措置である。日本では数年前に NPO など非営利組織に対する寄附に対して寄付額のおおよそ半額が税控除の対象になるという制度が導入され、寄附控除としては世界の最高水準になっている。ちなみに、この NPO 等に対する税額控除制度は、民主党政権下の鳩山首相のとき私もメンバーの一人として加わったグループが提案し、最終的に法律改正になって実現したものである。英国は寄附控除だけでなく「社会的」なものだとしても「投資」に対する優遇措置が実施されているのだからかなり進んでいる。さらに、peer-to-peer ファイナンス（いわゆるクラウドファンディング）も活用されているということだ。

このような「仕組み」を構築しつつ、G8 サミットの社会的インパクト投資専門委員会によるインパクトマーケット拡大についての提言を実効力のあるものにするということが、SIB を含めた社会インパクト投資だというのが Boyle 氏の説明する英国政府の「見取り図」である。そして、それは単に「困った人を助けよう」というだけのことではなく、Boyle 氏の言い方をすると「社会問題は、ある角度から見ると公的資金の巨大な流出源となっており、社会的弱者たちのために支出しなければならない多額の費用だ」という側面もあるとなる。政府が取組みをすると「too big」、つまり、必要以上に大袈裟な政策になりがちであり、また、「too late」、つまり、後手後手になる。もっと予防に投資す

ることが必要だとはっきりと述べた。このあたりも、冷静な Boyle 氏の「熱い」一面の披露かもしれない。

少子高齢化のまっただ中にある日本では、社会保障給付費と社会保険料収入の差額が毎年1兆円ずつ増大するなど「公的資金の巨大な流出源」には事欠かない。明治大学でのこのセミナーが開催された時点で、英国にはSIBが30ほどあるということであったが、最近「ブーム」となりつつあるSIBを含む社会的インパクト投資の流れが、日本社会において実質的な社会の仕組みとして離陸する事を望むものである。

## (2) PricewaterhouseCoopers と社会的インパクト投資

次に登壇したのは、ロンドンを本拠地とし世界の百数十カ国に20万人弱のスタッフを擁する世界最大級のプロフェッショナルサービス企業である PricewaterhouseCoopers (以下では PwC) の Social Investment and Enterprise Team のディレクター Mark Graham 氏と Sustainability & Climate Change Team のシニア・アソシエート Matthew Johns 氏である。世界規模の巨大コンサルファームと聞くと、私などは単純に、大手企業の激しい市場競争だけを対象にしていると思ってしまうが、実際は社会的インパクト投資や気候変動なども重要な戦略作りとコンサルティングの対象になっているとのことだ。アメリカでは、こちらも国際的な巨大金融機関である Goldman Sachs がニューヨークシティ近くの刑務所の再犯率削減を目指した SIB において、社会的投資家による担保を背景にした投資家として参加しているなどの活動もしている。

最初に Graham 氏から、ユーモアを交えて、なぜ PwC が SIB を含めた社会インパクト投資に関心を持つのか、以下のような説明があった。

「3年ほど前だったと思うが、気づいたわけです。15年前ではなくて3年前にやっと気がついた。」(これは、最初のスピーカーの Boyle 氏が「英国内閣府は社会インパクト投資の重要性に15年前に気づいた」と述べたことに言及して、賛辞というか「さすが我がイギリス政府だ」といった感じのジョークである。)

全体の市場をドライブしている力に気がついた。新しい物語、新しい言語、新しい基準と言ってもいいだろう。非常にエキサイティングだった。われわれは何が得意かと言うと、数字を扱うのが得意な会社だ。そこで私から PwC の UK 執行部に提案をした。「ビジネスチャンスがこの分野にはあるぞ」と。社会的投資のことだ。4つのマーケットセクターで、われわれにチャンスがある。

先ほどの Boyle さんから話があったように「私たちはどうやって投資をしているのか」ということを再考することが必要だ。どうやって投資をすれば、金銭的なリターン、プラス、社会的なリターンを得ることになるのか。そのような現実の可能性に対して、投資家に対するサポートをしようというのが、1つ目の主要なマーケットだ。2つ目については、私たちだけでなく企業顧客も気づき始めた。どう考えようと、企業は社会に対し

でプラスだけでなくマイナスのインパクトも与えているのだと。そのバランスをきちんと管理をしたいと企業は思っている。これが2つ目のポイントだ。3つ目は、これも Boyle さんが指摘したことだが、もし潜在的に社会的企業に金銭的リターン及び社会的リターンを実現してもらおうとすれば、個々の社会的企業がよりスケールアップすることが必要になるということだ。特に、社会的課題の解決には、フィランソロピーだけでは十分ではない。そして4つ目。社会的企業がその両方のリターンを確保するとすると、われわれが提供するアドバイザーサポートが必要になってくる。両方のリターンを達成する道のはちょっとゴツゴツしているのだから、契約をする際に私たちのアドバイスを提供することが役にたつのではないかということだ。つまり、社会インパクト投資を受ける当事者である社会企業に対するサポートが、われわれにとっての新しい市場になりうるということだ。

過去における流れとしては、まずは、純粋なフィランソロピー（慈善事業）のフェーズがあった。企業が利益を上げたらその一部を地域に還元するというアプローチだ。次に「倫理的社会的責任」ということが言われた。われわれは利益を上げるのが主な目的であるが、タバコ産業や軍事産業など問題がある産業には投資しない。そこに投資して利益を上げるとは控えようというのがこの段階だった。現在は、ESG と言うのだが environment と society の governance が重要だという考え方に基づいた投資が増えて来ている。つまり、長期的には財務的なパフォーマンスを上げるのだが、その際に、環境や社会問題を日常的にマネージするというので、そのことによって長期的な財務的なパフォーマンスを維持しようというアプローチだ。

最後に指摘したいのは、われわれと公共部門とのかかわりについてだ。2014年の夏まで Civil Society 担当大臣だった Nick Hurd 議員がわれわれに、「これからは劇的に社会が変わるだろう」と言っていた。イギリス政府のこれからの政府調達契約の仕方が大きく変わるというのだ。これまでの政府のやり方は、大規模過ぎた、また、より早い段階での介入が必要だった。政府は早期に問題を予防することについてはそんなに経験がない。そこで、チャリティとか社会的企業の経験や能力が必要になる。2010年のリセッションによって政府が実際に資金的サポートを減らした。そこで代替的なファイナンスを見つけなければならなくなった。Nick Hurd が言ったのは、そのような状況を指して「全く新しい市場だ」ということだった。われわれも同じ考え方だ。

### (3) 社会的投資の現場： St Mungo's Broadway

三番目のスピーカーは社会的インパクト投資のスキームにおいて、実際に支援ニーズがある対象者にサービスを提供する「provider」として、ホームレスの支援をしている St Mungo's Broadway (以下では SMB) のスタッフである Alastair Reeves 氏と Kathleen Sims 氏である。

SMB は 40 年の歴史を持つ、英国国内で最大規模のホームレス支援組織である。活動場所は主にロンドン市内。支援活動の第一ステップは路上生活者を住居に住ませることだ。SMB は CHAIN というデータベースを持っており、支援をしている全ての路上生活者の全ての記録が保存されている。そのデータベースによると、SMB が係ったロンドンのホームレスの 2/3 は最初に発見されて以来住居に居ついている人たちで、一応、安心な状態にある。われわれはそれら以外の、さまざまな理由で住居にいつかたびたび路上に戻ってしまう、より不安定な状態の人たちを対象にする。そのような人たちに対する英国全体での予算が過去三年間で毎年削減されてきた。そこで、新しい形での資金調達が必要になったことで、SIB が登場したという経緯があった。

この SIB の仕組みは投資に対して 6%の利益を四半期ごとに投資家が受け取るというもの。これは成果にかかわらず保証されている。その一方で 6%以上は受け取れないことになっている。われわれがサービスプロバイダーとして成果を挙げることに失敗したら、投資家への 6%の返済は弁済順位が高く優先されることから、SMB としては自己資金からの持ち出しが必要になるという厳しい状態になる。

成果の尺度は、まず、路上生活者の数を減らす事。次に住居に入ったらその環境がどの位持続するかだ。居住の状態が持続しないといろいろなコストがかかる。三つ目の成果尺度は、ホームレスの人が母国に帰るということだ。英国には移民労働者が多く、多くはロンドンを目指して来るが生活費が高く、結局、路上生活者になるケースが多い。最後に、ホームレスの人たちの通院回数が低くなるという成果が上がれば、サービスプロバイダーが支払を受けるという仕組みが必要だ。NHS (National Health Service ; 政府による医療サービス) では、ホームレスの人たちの医療費負担が膨大になっていることからするとそのような仕組みが合理的だ。

SMB がかかわっている SIB における活動はかなりの成果を出しているのだが、成果をベースにした支払であることから、われわれが成果を立証することが必要になっている。従来はサービスプロバイダーが成果を立証しなければならないということではなかった。SIB になってから、その辺は、シビアになった。その反面、成果が立証されれば支払いが得られる。ただし、成果主義には課題もある。われわれが行ったことによる成果は立証可能だが、「われわれがいなかったらどうなっていたか」という仮想的な事象については、なかなか数値化ができない。ただし、独立評価者という役目の専門家が、ある程度、それをしてくれる。それに関連して指摘すると、SIB の「成果指向」の短所として特に気になることは、現在の具体的で数値による「成果」に基づいて支払がされるので、結局、どのようなホームレスを支援すべきかということではなく、成果が上がりやすい対象者のみを選んで支援するというようになってしまう誘因が働くということだ。

#### (4) SIB の経験豊かなコンサルティング：OPM

四番目で最後のスピーカーは the Office for Public Management (OPM) の代表 Dr. Chih Hoong Sin 氏。OPM は英国の複数の SIB の評価にかかわったり、SIB を利用しようという発注者である自治体に対するコンサルティングを行っている。Sin 氏の発表は、政府や投資家の戦略的コンサルテーションとは異なる、より現場よりの視点からの分析的なもので、とてもクリアで豊かな経験から示唆に富んだものであった。以下、Chih Hoong Sin 氏の発言である。

初期の SIB においてプレーヤーのモチベーションは、その SIB がどれくらいコスト削減につながるかということになっていた。どのくらいの範囲でサービスが提供されているかとか、何人をターゲットにできたかではなかった。そのような雰囲気の中で、第一波の SIB は、すごくコストがかかっている社会問題ばかりをターゲットにしていたようだ。

SIB には三つの主な主体がいる。コミッショナー（発注者）、投資家、それにサービス提供者（プロバイダー）だ。これらタイプの違う三者が、一緒になって、これまでにないような形で協力をしなければ SIB はうまく動かない。特に 2 つの分野でそれが顕著だ。例えば、アウトカムについて 3 つのタイプの当事者がみんな一緒になって、アウトカムの指標を何にすべきかなど定義を決めなければならない。これはいいことだと思っている。最終的には三者の間でコンセンサス、つまり理解の明確化ができるという側面があるということだ。

イギリスにおける SIB モデルに付属してついてくるストーリーがある。それは、SIB はイノベーションをサポートするのだという言説だ。これは、良いようで弊害もある。もし、ある SIB に実証済みの実績があり、エビデンスがあって介入をサポートすることなら、これまでやってきた介入を繰り返すだけになる可能性がある。新しいサービスは生まれない。イノベーションとは逆の方向になる可能性がある。エビデンスといった場合に何を意味しているか。アウトカムに焦点が当てられる傾向にあるが、プロセスのエビデンスに十分焦点が当たっているわけではないので、実施の段階で課題が出てくる。

例えばエセックス県の SIB の例で言うと、マルチシステムックセラピー（MST：Multisystemic therapy）という基準が採用されていた。これは家族への介入をすることによって、子どもが施設に入らないようにするというものだ。何で MST を選んだかというところ、エビデンスのレビューをしたときに MST が一番堅牢なエビデンスがあるからだった。MST は 17 の無作為化比較試験が行われていたので厳密だとされたのであるが、実際は、それら 17 の内の 16 はアメリカで行われたテストだった。つまり、他国でエビデンスがあるとされたものを、その国とは違う状況の国に適用したということになる。当

然ながら沢山の課題が出てくる可能性がある。人々は、このような可能性についてはまだ十分議論していないような気がする。

イギリスにおいても、他の国においても、SIB を好まない人は「SIB は間違っている」と言う。「倫理的に間違っている」と。つまり、SIB を通じて民間企業が利益を上げるのであるが、社会的弱者達のニーズを「利用して」利益を上げることになる。それはおかしいではないかということだ。そのようなことを問題視する人たちが必ずいるということを知っておく必要がある。

SIB の弱点としては、発注者である政府がゲームをやっている最中にルールを変えてしまう可能性があるということだ。実際、そのことは、英国での SIB 第一号のピーターバラ刑務所のケースで起こった。

ピーターバラ刑務所のケースは、出所した人たちに民間のサービスプロバイダーが集中的なサポートを提供して再犯しないようにするというものだったが、支払いは 2 つの形になっていた。まず、ある 1 つのグループにおいて 10%以上再犯率が下がったということを実証するということがあった。それが実証できなかった場合や、そのグループに関してそのことを証明できなくても、全ての 3 つのグループにおいて平均の削減率が 7.5%であればいいということだった。しかし、これが後になっておかしなことになった。

ピーターバラにおいて最初のグループの再犯削減率は 8.5%だった。10%に達しなかった。したがって、この第 1 グループについては、少なくともこの段階では支払いが発生しなかった。しかし、仮説的には、時間を経た後で 3 つのグループの平均で 7.5%を超える可能性は十分にあった。そうなれば支払いを受けることができるはずだった。

ところが、政府は途中段階で 8.5%という削減率を見て「介入はうまくいくであろう、もう既にいい結果が上がっている」と判断した。そこで、何と政府は民間プロバイダーがピーターバラ地域の実情を丹念に調べた上で苦労して編み出した、ピーターバラで行ったプログラムと表面的に類似の介入を、いきなり、地域性を無視して英国中の全ての刑務所でやるようにしたのだった。つまり、支払いに必要な比較対象が全部変わってしまったことだ。したがって、SIB 実験全体が止まってしまった。投資家はすごく憤慨した。苦労して新しいプロジェクトを成功させようと励んできたサービスプロバイダーの落胆も大きなものだったろう。比較対象が変わってしまったら、削減率の計算の仕方も変わってくる。国が勝手にルールと変えるとなると、SIB はリスクを取る価値があるのかということになったのだ。

#### **(5) 会場からスピーカーへの、または、スピーカー同士の Q&A**

Mark Graham 氏：Kieron さん (Boyle 氏) に質問があります。Social Enterprise (社会的企業) の法的定義というものがありますか。

**Kieron Boyle 氏**：いい質問をありがとうございます。イギリスにおきまして社会的企業について正式定義はあるか。端的な回答は「ノー」です。法的に認められた社会的企業の定義は定まっておられません。でも、広義な定義として大体使われている定義というのがあって、それは利益についてです。利益のうち半分以上を事業部門に再投資する、あるいは社会的目的のために再投資したならば、それは社会的企業であるという定義です。

**Kieron Boyle 氏**：Alastair さん(Reeves 氏)と Kathaleen さん (Sims 氏) のお二人に聞きます。先ほどの発表で、成果連動型支払いだとプロバイダーがいいとこ取りしてしまうリスクがあるという話しになりました。簡単に路上生活から脱却させられるような人のみを選んでしまい、本当に支援が必要な人に行き渡らないというリスクがあるとおっしゃいました。その危険性があるとしても、社会的使命主導型の組織によってそれらのリスクのバランスがとれないでしょうか。実際、「いいとこ取り」にはいい面もあります。つまり、問題解決に向けて効率的な資源配分につながります。でも、社会的使命主導型の組織として、あなたの組織は最も支援が難しい人たちを支援することを目的として設立されたわけですか。ですから、どうやって対象者を決めるのかということになりますね。

**Alastair Reeves 氏**：はい。そのとおりのバランスの問題です。われわれはラッキーなことに、組織の内部から資源分配していいというサポートを得られております。もちろんアウトカムの極大化も使命ですけれども、それと同時に、より路上生活が長期化してしまうような難しいクライアントも支援対象として取り上げろということが組織のミッションとして与えられております。SMB では長期的な我慢が必要な支援を提供するケースも沢山あります。また、長い時間をかけてもアウトカムが全くない、だからわれわれも支払いを受けられないというケースもあります。SMB では、そういった人たちも取り上げているということです。そして、投資家もそれを理解してくれているということだと思います。それがわれわれのやり方であって、われわれの存在理由がそこにあるということにはわかっているし、そういうクライアントは扱わないようにという組織的なプレッシャーは一切かけられておりません。

**Chie Hoong Sin 氏**：SMB の方針について確認をさせていただきたい。これはお二人への質問ということでもあります。ちょっと混乱しているかもしれません。サービスプロバイダーへの支払いは、アウトカムが達成されなければだめということですが、クラシックモデルとしては、社会投資家からの投資に対してのリターンを受け取るのはサービスプロバイダーがアウトカムを達成して初めて実現するというスキームだと思います。そのことを確認したいと思います。皆さま方の SIB というのは、ちょっと変わった SIB ではないかと思います。といいますのは、イギリスの中でも最初の SIB のひとつでしたが、サービスプロバイダーが一部投資家になろうということを決めた最初の SIB

でした。つまり、サービスプロバイダーとしても資本を投じたんですね。そこが、現在の SIB とは違うと思います。その段階の考え方としては、自信があることを示したかったのでしょうか。自分たちのサービスはちゃんとしているし、アウトカムも上がるということと言いたかったのではないかと思います。それについての確認についての質問です。実際の組織内部での感覚はどんなものでしたか。SMB においては、サービスプロバイダーでありながら同時に投資家だという役割に関して、どういうふうに感じていましたか。

Alastair Reeves 氏：いい質問だと思います。われわれとしては、そのような役割であるから、もっとプロセスをコントロールできるというような感じを持ちました。つまり、私たちはプロバイダーだけでなく、単に投資家というだけではないので、ある程度の影響力があると感じました。路上生活者のグループを対象にして社会的投資をするという意味では、最初は多くの人たちが、ちょっと心配だという思いを持ちました。我々は、私たちがプロセスやアウトカムを多少はコントロールできると考えました。一般的に言って、投資家はどんなことをするかわかりません。どんなプレッシャーをプロバイダーにかけてくるか、いいところ取りをするのかどうか、分らなかったわけです。しかし、私たちは、プロバイダーであり一部、投資家であることで、少なくともそのような行動を緩和できるような声となりたかったわけです。実際は、私たちがいい仕事をしていることを投資家に見せながら、ほかの人たちのためにも、利益を上げることができるということで、幸運なことにうまくいきました。そういうようなことを、私たちはやってきました。

(文責：金子郁容)

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.28

明治大学経営学部公開講座

「社会的投資・CSR フォーラム 2015」

第 1 部「イギリスにおける社会的インパクト投資の動向-

ソーシャルインパクト・ボンドを中心に」

報告書

2016 年 3 月 25 日発行

発行 明治大学 非営利・公共経営研究所

〒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 623

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)**