

## コメント・ディスカッション

チー・ホーン・シン 氏 (Dr. Chih Hoong Sin)

(イギリスOPM事業開発マネージャー)

金子 郁容 氏

(慶応義塾大学名誉教授、明治大学特任講師)

金子：それではディスカッションを始めたいと思います。

このあと 30 分ぐらいのディスカッションで、PFS、SIB の話をさせていただきます。時間に限りがありますので、まずチー・ホーン・シン先生のほうから、お話をいただいてもよろしいでしょうか。

### 「Social Impact Bond (ソーシャルインパクトボンド)」

チー・ホーン・シン 氏 (Dr. Chih Hoong Sin)

(イギリスOPM事業開発マネージャー)

シンです。よろしくお願ひします。横浜に来ることができて大変うれしく思います。ここが初めて日本での開港された場所だということは素晴らしいと思います。オープンであるという考え方は、まだ現代の横浜でも生きています。

本日、こちらでニコラス先生のコメンテーターになることを依頼されて、大変うれしく思います。素晴らしいプレゼンテーションだったと思います。時間が 15 分しかないので、早速始めたいと思います。

3 つのことをお話ししたいと思います。1 つは、SIB の成長と日本への示唆。2 つ目は、SIB が提供するモデルの創造的な潜在力を私たちみんなが追求できるようにすること。3 つ目は、誰のための成果なのかを常に自問しなければいけないということです。

#### ・ Growth of Sibs and implications for japan

まず最初に、SIB の成長についてお話ししたいと思います。

ニコラス先生は素晴らしい内容のお話をされました。SIB という考えはどこからできたのか、英国でどのように発展したのか、どうやって幅広く各国に普及したかということです。国にとって SIB という考えが、なぜ魅力的なのかということがわかると思います。日本も関心を持っていると思います。

日本は、OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development : 経済協力開発機構) のソーシャル・インパクト・タスクフォース (social impact taskforce) に貢献した国の 1 つです。塚本先生が明治大学のチームをリードされ、その他のさまざまな大学の方々も参加されまして、5 年プロジェクトで日本の文部科学省が資金を提供しておりま

す。ほかにも政府の機関が参加しております。興味を示している機関もあります。確か経済産業省、厚生労働省と内閣府が関心を示していると理解しております。

素晴らしいと思います。ハイレベルでの関心がある、戦略的にコミットされているということは、SIB を育てるという上で大事なことだと思います。ただ、現実の進歩は望むほど速くないということも忘れではありません。ハイレベルでの関心があっても、歩みは遅いということはよくあります。

SIB は世界中で広がりました。どの国でも、それぞれ時間や資源を投じてそのモデルを翻訳しています。つまり、それぞれの国や地域、あるいはローカルな文脈に置き換えているわけです。なぜなら、社会的セクターの規模や構成が国によって違うからです。また、中央政府と地方政府との関係も国によって違います。社会投資家のタイプ、行動の仕方それぞれ違います。したがって、ニコラス先生がおっしゃるように、SIB は国によって非常に違います。

日本では、私の理解では、SIB のパイロットをつくることが大変難しかったと聞いております。また、本当の意味で SIB のパイロットと言えるかどうか疑問視する声も聞いております。これは翻訳のプロセスにあるのだと思います。SIB というモデルを、日本の特定の具体的な社会的・政治的・経済的・文化的な文脈に置き換えなければなりません。そこで現実的に考えなければなりません。

ただ、忘れてはならないことですが、横浜市議会やそのパートナーの皆さんは、非常に戦略的なリーダーシップやビジョンを示されています。少なくとも何か公共サービスの提供の仕方を変えようとされていて、それによって、重要なこと、つまり、社会的な成果に注目しています。これは確かに難しいことですが、そういった野心やビジョンがあることは素晴らしいと思います。うまくいくようにして学習したことを共有していかなければなりません。

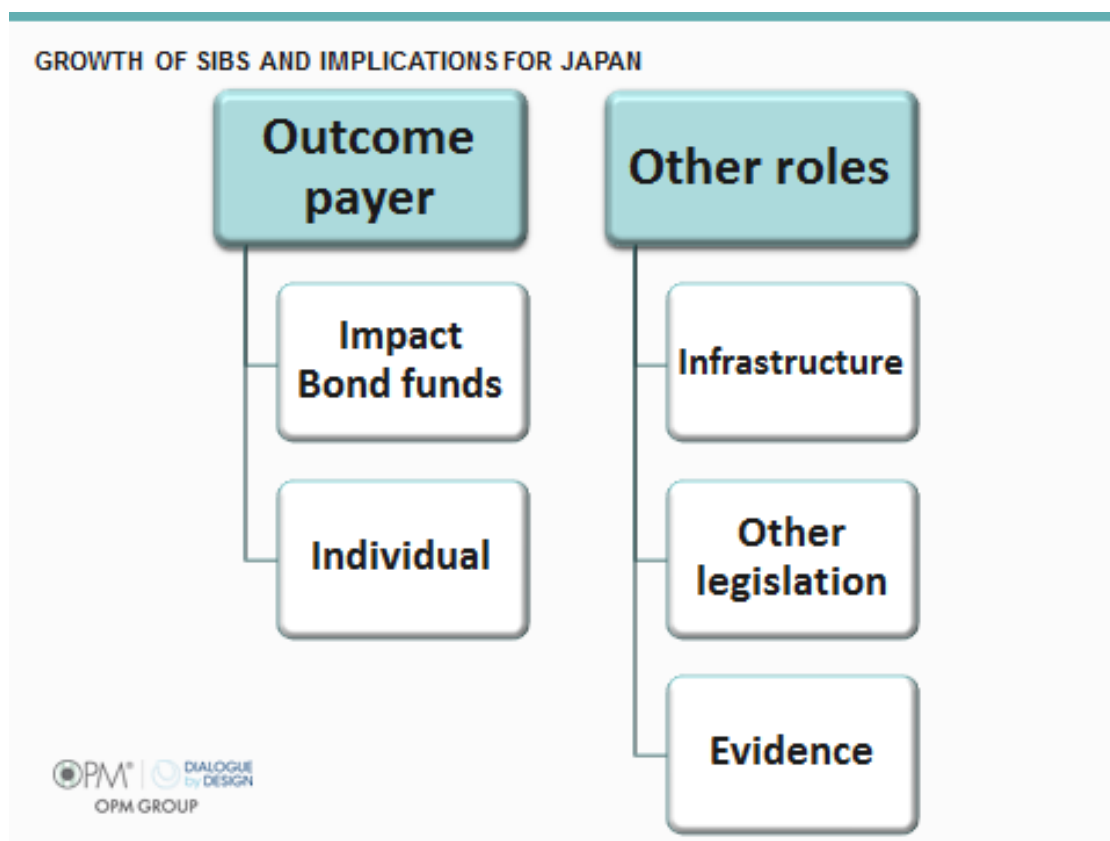
#### ・ Growth of Sibs and implications for japan

翻訳のプロセスの中で政府も重要な役割を果たしています。政府は世界中でアウトカムペイヤーです。そして、いろいろな形でペイ・フォー・アウトカム (pay for outcome) をしています。

また、政府は違う役割も果たしております。例えば英国では、ビッグソサエティ・キャピタル (Big Society Capital) に投資しています。これは世界で初めての社会投資銀行のホールセール (wholesale) をしていたところです。したがって、社会的投資セクターの成長を刺激するわけです。

日本では最近、休眠預金活用法が承認されたと聞いております。これはまさに同じことだと思います。日本自身のビッグソサエティ・キャピタルをつくって、社会投資セクターの成長を促すわけです。ほかの国も同じようなことをしております。例えばポルトガル、イスラエル、イタリアです。この考え方は大変魅力的だと思いますし、勢いもついてきて

いると思います。



政府の役割が、単にお金を提供する、つまり、ペイ・フォー・アウトカムやあるいは社会投資市場の成長を刺激するだけだとすると、あまりに限定的です。英国の社会投資家がよく言っております。資金は不足していないのだと。問題はそこにあるわけではなく、サービスプロバイダーが出てこない。あるいは公的部門のコミッショナーが、このようなアウトカム契約に関わっていないからです。

イギリス政府はいろんなことをやっています。例えば、ニコラス先生がおっしゃったように、**Government Outcomes LAB** があります。これは重要な役割を果たしております。本当の意味で公的部門の委託者を、成果志向型の契約を証拠に基づいて結ばせるわけです。

成果志向契約は簡単ではありません。簡単であれば、みんなもうやっていると思います。したがって、いい成果について、その指標をどうやって測定するのか。成果にどうやって値段を付けるのが難しいわけです。英国政府は、ここにも大きく投資しており、エビデンスベースに力を入れています。

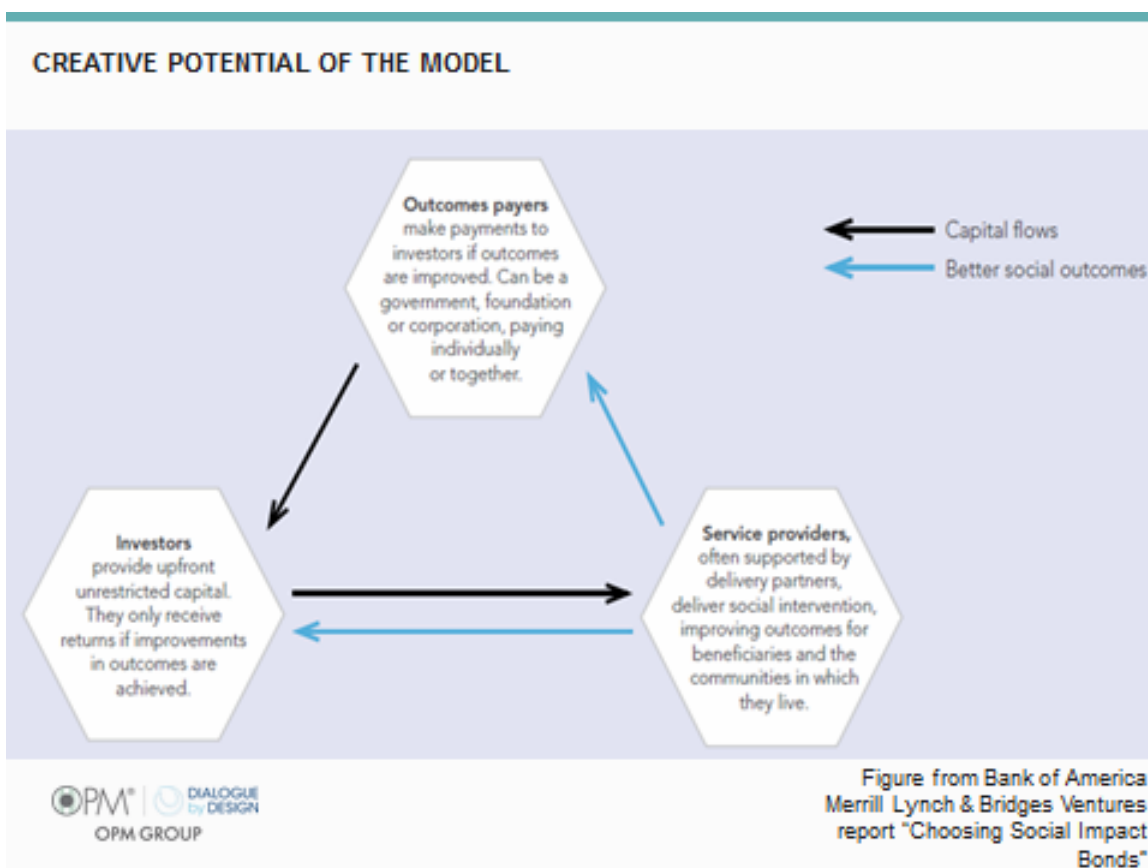
現在は、データベースが拡大して成長しております。600以上のさまざまな成果がデータベースに含まれています。1つずつ金銭的な価値が与えられています。非常にパワフルな、無料で利用できるリソースで、意志決定や計画づくりに使います。

また、政府は他のタイプの法律も導入することができます。SIB、社会投資をサポートす

る法律があります。英国では、社会投資税控除があります。これは単に機関投資家だけではなく個人投資家をマーケットに引きつける手段です。もう1つの法律で、公共サービス社会的価値法があります。これによって、はじめて法的に裏付けられ、イングランドとウェールズの全ての公的機関が委託するときに、より良い委託をすることで、どうやってその地域の経済・社会・環境的なアウトカムを改善できるかを考慮しなくてはならないと義務付けられています。日本でも、こういう議論を始める必要があると思います。

SIB や社会投資を日本で実現するため、それも単に根付くだけではなく、成長させ、反映させるためにどのようなサポートが必要なのかを考える時に、大事なものは、誰が何をすべきかです。政府なのか、あるいは誰か他の機関ができるのかということです。

• Creative potential of the model



次のトピックです。SIB モデルのクリエイティブな潜在力です。

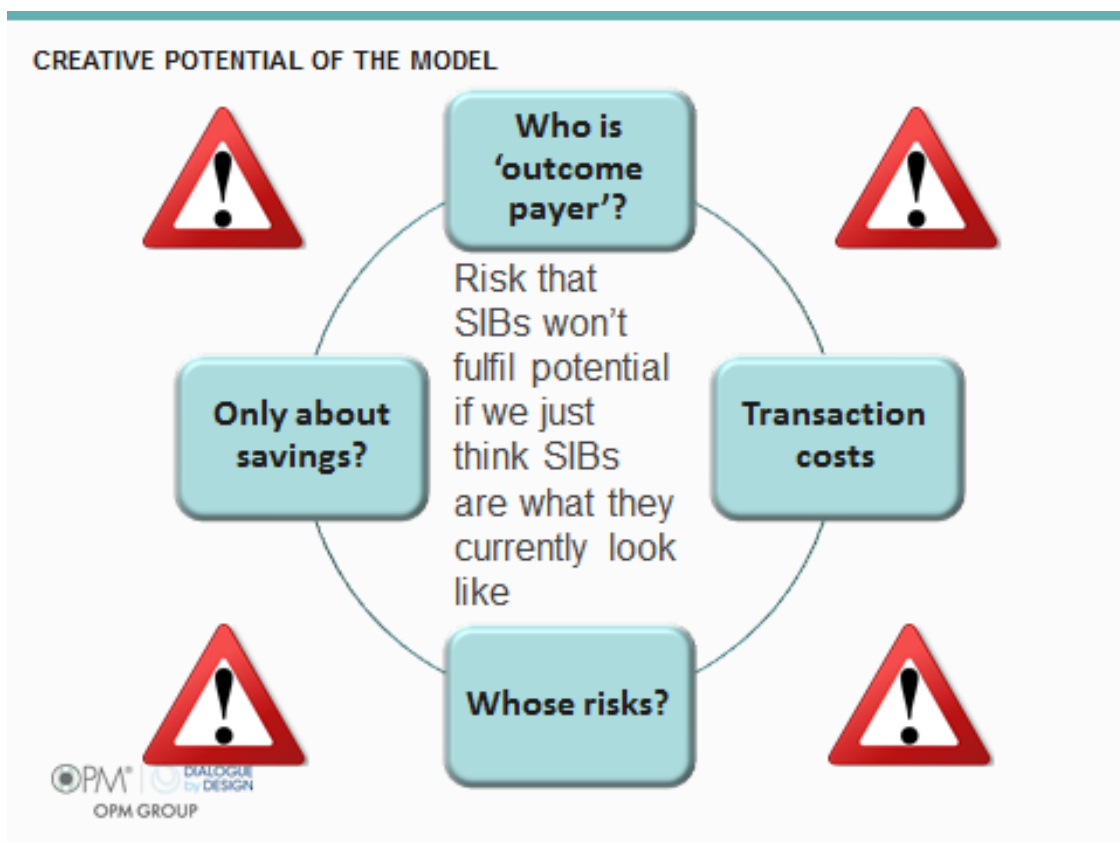
この図は Bank of America Merrill Lynch と Bridges Ventures の『ソーシャル・インパクト・ボンドの選択』という報告書です。SIB は非常に複雑なことがあります、この図は中心で幾つものものが要かということをはっきりさせていますので、大変シンプルでわかりやすいと思います。

1つは、アウトカムに対して払う意思のある人。もう1つは、リスクを取って払うカネを持っている人。3つ目は、成果を出すような介入ができる人。

そうすると何があるのか。失敗にはカネを払わない。そして、金銭的なリターンと社会的なアウトカムを結びつけることで、モデルのインセンティブを全てまとめることができます。そこで異なるプレイヤーの全てが同じ目標を目指すことができます。つまり、社会的な成果を目指すことができます。

また、社会セクターの機関がこの成果契約に参加することを奨励できます。以前はやっていなかったかもしれませんが、新しい人、社会投資家が参加して、社会志向があるわけです。その結果、これは非常に魅力的になります。

#### ・ Creative potential of the model



しかし、現状を見ると、多くの SIB でこれまで提供している創造的なポテンシャルはまだ十分に実現していないと思います。イノベーションの初期の段階では、SIB はこういうものだと、みんな思いがちです。SIB はこうなり得ると、あるいは、改善できるということに、気が付かないことがあります。

ですから、いまの状況をそのまま受け入れてはなりません。なぜかという、完全なポテンシャルを実現していないのには、4つの理由があります。1つは、成果に対する支払者について、英国でも特に少し安易に言葉を使っていると思います。アウトカムペイヤー

の代わりにコミッショナー、委託者という言葉がよく使われています。これはリスクがあると思います。言葉を変えてしまうと、どこが成果の支払者になり得るかについてクリエイティブに考えなくなります。マーケットの中で成果に対する支払う可能性のあるところが他にどこかあるのか、どういう成果に対して支払う用意があるのかななどを、もっとクリエイティブに考えて、SIB が常に新しいタイプの資金を提供することについて問い続けなければなりません。公的部門だけが成果に対してカネを払うのであれば、そのカネは税金からしか来ません。

2つ目の点は、皆さんも常に聞いておられるように、取引コストが高いということです。確かにそうです。ただ、私が言いたいのは、それをどうすればいいのかということです。単に高い取引コストを受け入れて、これを変えることができないと受け入れるのではなく、クリエイティブにこういったコストを取り除く方法を考えなければいけません。

このコストは取り除けるという証拠もあります。例えば、既得権があるので、多くの中間支援組織 (Intermediaries) は、あまりにも複雑な SIB をつくっています。また、ニコラス先生もおっしゃったようにエセックス SIB の評価結果を見ると、自分たちのリスクを最小化しようとする、最終的な契約が複雑になりすぎて、あまりにもコストがかかりすぎることがあります。エセックスの SIB の評価に出ていますように、どちらも設計を通して取り除くことができますし、そうすべきです。

3つ目は、まだ SIB が本当の潜在力を実現していないのは、誰のリスクのことを話しているのか明確でないということです。私やニコラス先生も言っていますが、高いリスクアペタイト (risk appetite : リスク許容度) の人、そういった社会的志向の高い人たちは SIB を導入するわけです。例えばアメリカでは、10 の SIB のうち7つで、その価値の半分以上は慈善団体によって保証されています。だとすると、どこがリスクをとっているのでしょうか。正しいタイプの人をマーケットに引きつけているのでしょうか。

新たな事実もあります。一部の社会投資家は、リスクをサービスプロバイダーに移そうとしているということです。例えば、収益ではなく、資本の一部をローンとして提供するわけです。

#### ・ OUTCOMES FOR WHOM ?

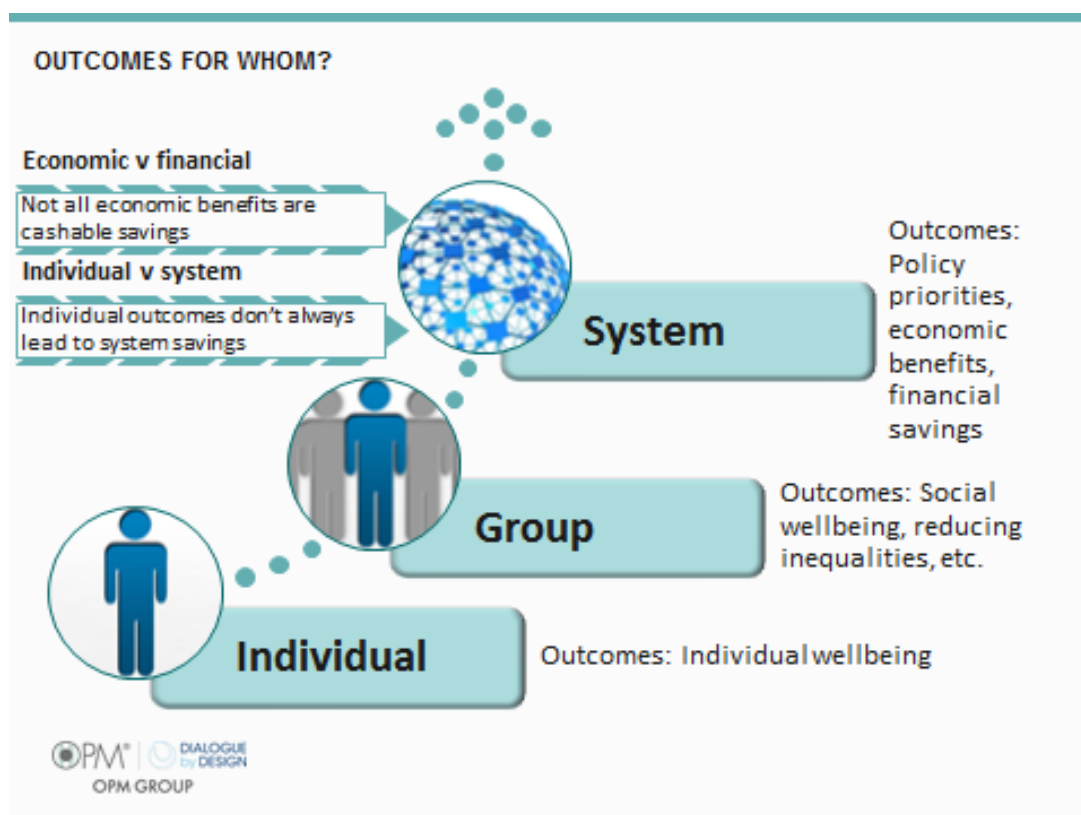
最後のポイントは、本当に節約だけのことなのかということです。SIB というのは、社会的成果だということを忘れてはなりません。節約だけを考えるのであれば、自らを限定してしまいます。もっと幅広く考えなければなりません。誰にとっての成果なのか。こちらの線にありますように、いろいろな形で成果を見ることができます。全体で見ると、お金の節約をしたいのかもしれませんが。グループレベル あるいは個人のレベルの成果もあります。ときには個人レベルの成果を改善することで、もっとコストがかかることもあります。なぜなら、人に対してもっとよりいい適切なサポートを提供する必要があるからです。しかし、個人の幸福度を高めることが目標であれば、それは正しいわけです。

SIB を通して提供しているサービスは誰に対してのサービスなのか。どういう成功を目指しているのか。SIB は誰のためなのか。本当に対象としている人のためなのか。あるいは誰かの利益のためなのか。私たちは、SIB を通してどういうメッセージを伝えているのでしょうか。

幸い単に金銭的な面を詮索するだけではない、SIB のいい事例もすでに存在します。例えば、ジュニアコース・アカデミーの SIB は金銭的な節約だけではありません。また、私がかかわっていた SIB で、デウォンというもので、これはアルコール依存症に関するものですが、これもさまざまな指標があって、全体的なレベルもあれば、個人レベルのものもあります。リスボンもいい事例です。

皆さまに申し上げたい、クリエイティブなこのモデルのポテンシャルを追求してください。SIB という考えが本当に何を実現できるのか。まだ表面しか見ていません。だから SIB をいまあるもので認めてはなりません。SIB は本来どうあるべきなのかということを考えなければなりません。また、SIB を実施する際に社会的成果を忘れてはなりません。SIB には技術的に難しいことがあります。しかし、技術的な計算だけではありません。最終的には成果でなければなりません。

以上です。ご清聴ありがとうございました。(拍手)



**金子**：ありがとうございました。非常にクリアカットなわかりやすいご説明だったと思います。私たちの頭にある雲をはらしてくれるような、神話をはらしてくれるようなお話だったと思いますが、アレックスのほうから何か反論やコメントがありましたら。

**アレックス**：いま出てきている SIB に対する批判は、SIB は個人にフォーカスをしているが、それでいいのか、それだと、個人の問題、行動の問題で、それを解消すればいい、システムの問題ではない、制度には全く問題ないという話なのか。そういう色眼鏡で SIB は問題を捉えていいのかという批判です。おっしゃったことは、その意味で非常に有益な内容だったと思っております。

**金子**：10分しかないので、質問やコメントをしたいという人がいたら、お一人だけ。

**質問**：ニコラス先生、シン先生、非常に洞察に富んだ熱意溢れるプレゼンテーション、ありがとうございました。

筑波大学ジャパンファウンデーションセンターからまいりました。ご両者ともに SIB をつくるには取引コストがかかるとおっしゃいました。行政・民間・社会セクター、それぞれモチベーションが違う、関心事項が違う、また世界観も違うということがあられるわけですが、伺いたいのは、誰がこのプロセスをコーディネーションするべきなのでしょう。さまざまなプレイヤーをまとめるべきは誰でしょうか。合意を形成するためにコーディネーターとしての役割を果たせる人というのはどういうプレイヤーになりますでしょうか。メカニズムをもう少し詳しく教えてください。

**アレックス**：イギリスでのこれまでの取り組みを見ていてわかるのは、SIB の第一波というのはサードパーティーがやっていました。つまり、ソーシャルファイナンスと言われているプレイヤーです。それ以外にもナンバーズフォグッツとか、インスティグリオとか、のサードパーティー・プロバイダーが行っていました。もっと最近では、行政、コミッションナーが直接投資家、サービスプロバイダーにアプローチをして、自前でサードパーティーを入れずに SIB を行うというのも出てきています。だから、キープレイヤーの誰でもが SIB をスタートさせることができるのです。サービスプロバイダーでも SIB を立ち上げることができるわけです。しかし、サードプレイヤーのプールがありますので、そういったところの専門家ですとか、支援を得るといことは当然できるわけです。どういうやり方でやらなければいけないとか、こうでなければいけないという制度的なやり方はありません。

取引コストについて言っておきますが、センター・オブ・ソーシャル・インベストメントボンドというのがイギリスの内閣府の中にあり、そこがすでにテンプレートを使って SIB コントラクトの雛型をつくっています。今後、SIB が過去の SIB をまねることができるよ



うになってくれば、複雑性や時間を削減できるようになると思います。新しい投資モデルであろうと、投資商品であろうと、みんなそうだと思いますが、ベストプラクティスができるまではちょっと大変ですが、ベストプラクティスができれば、そこに既成のものがあって、それを活用すればいいというよりシンプルな世界も見えてくると思います。

**チン**：それについてですが、確かに誰でも **SIB** は始めることはできると思います。英国では現在、ライフ・チャンス・ファンドというニコラス先生がおっしゃったものにも取り入れていますが、やはり、コミッショナー、委託者が重要なプレイヤーです。

もちろんプロバイダーや、第三者の中間支援組織が始めることはできますが、そこが設計をして、最後にコミッショナーのところに行って、これを契約してと言っても、うまくいきません。ですから、ライフ・チャンス・ファンドは、そこから教訓を学んで、どういう契約なのかを最初からコミッショナーが理解しなければいけない、コミッショナーの上の機関、つまり委託者の一番上の人たちも理解できるものでなければなりません。

例えば調達チームの承認があるのか、トップのレベルで承認があるのかということが大事です。エセックスの場合は、**SIB** が始まってからいろいろな仕事をして、三者を非常にオープンに率直な会話を通して取りまとめて信頼関係をつくりました。開発参加では、それはやっていませんでした。

**SIB** をつくるとき、成果を計算するとか、財務的なモデリングをするとかの技術的なことをだけを、みんな考えがちです。しかし、開発段階では、信頼関係をつくり、パートナーシップをつくらなければなりません。なぜなら、懐疑心も生まれるからです。

社会投資家にとっても教訓があったと思います。なぜこのモチベーションがあるのか。もうけが目的ではないかと疑われるわけです。ですから、社会投資家はもっと明確に、弱者あるいはプロバイダーに対して、なぜ自分がこういう投資をしているのか、なぜ私であって他の投資家ではないのかということを、ちゃんと伝えなければなりません。最初から関係づくりをすることが大事だと思います。

**金子**：あと数分ありますので、あとお一方、どなたかご質問のある方いらっしゃいましたら、お受けしますが、いかがでしょうか。

いらっしゃらないですか。であれば、またあとで機会があれば、皆さんから伺いたいと思います。

何点かお話しさせていただきます。2012年の夏だったと思うのですがけれども、ニコラス先生に初めてお目にかかることができました。オックスフォード大学のサイド・ビジネススクールのワークショップにお招きいただいたときです。その次の年も同じワークショップが開催されまして、ニコラス先生と、いまはオーストラリアに住んでいらっしゃるトムキンソンさんが、非常にわかりやすい網羅的な報告を、ピーターバラの **SIB** のケース

タディについてプレゼンテーションして下さったわけです。本当に素晴らしいプレゼンテーションで、それをきっかけに、ある意味私は、SIB との恋に落ちたということです。ですので、あのような機会をいただいてありがたかったです。

ピーターバラのプロジェクトは、ちょっとした問題でうまくいかなくなっていましたけれども、さまざまな地域で、いま SIB が活発に行われております。

日本では横浜市がこのような機会を設けてくださって、多くの方を集めてくださいました。横浜のような日本の冠たる地方都市がこういった機会を設けてくださったこと。そして、多くの方々を市内・市外から集めてくださったことを、心から御礼を申し上げます。

今後、SIB を社会貢献につなげていくには、まだまだいろいろなことをやっていかなければいけません。日本でも多くの取り組みが進んでおりますけれども、日本の医療保険制度 というのは高い評価を得てまいりました。国民皆保険制度ということで、国が資金を出している医療保険制度が日本にある。これはいい制度ではあります。問題は、この制度も官僚主義の例に漏れず、言いにくいのですが、非常に複雑になってしまっているわけです。例えばですけれども、日本薬剤師会の調査によりますと、医師が処方した薬で服用されずに終わってしまう薬が 4 億 5,000 万ドル分あるという話になっております。もったいない話ですよ。日本の国がお金を出しているにもかかわらず。日本における医療保険制度の持続可能性を考えますと、こういった状況を改善するためには、PFS、成果ベースでの支払いみたいな、つまり SIB みたいなメカニズムを導入する必要があると思います。

あと 5 分ぐらいありますので、どうでしょう。何かご発言いただけますか。

シン：医療のお話は非常に面白いと思います。SIB は、そもそもイギリスでどういう経緯で始まったかという、ヘルスがターゲットだったのです。長年にわたってイギリスの医療セクター、イギリスだけではなくて海外もそうですけれども、社会政策分野の中でもデータがいっぱい揃っているということで、まずヘルスで SIB をやろうという話だったのです。これまで 32 件の SIB をやってきました。今後も増えてくると思います。しかし、ヘルスの分野における SIB は、これまでのところなかなか実現していないのです。予算が大き過ぎると、守られてしまって、これまでとやり方を変える必要性がなかなか感じられないということがあろうかと思えます。例えば、SIB に合っているセクターやサービスがあったとしても、政治面で抵抗にあうということがよくあることだと思えます。予算にはそれなりの力関係のダイナミクスが働きますので。

アレックス：先ほども言いましたが、革命はすでに始まっています。PbR を福祉の中に活用しようという動きは、イギリス、それ以外の国でも定着しつつあります。では、PbR の中で民間資本を入れる SIB にはどういう強みがあるのか。SIB によって PbR の実効性をさらに高めることができるのかどうかというところを、しっかりと立証していかなければい

けません。そこは研究者の役割だと思っています。ここ5年から10年、PbRの中でもSIBが民間の資本を使うことに特に強みがあるのかどうか。そこをしっかりと見ていかなければならないと思います。PbRの中でも民間資本を入れたSIBの強みは何なのか。まだ取引コストが高いということでPbRの中でSIBの割合は増えていません。だから民間資本を活用したSIBのモデルをさらにPbRの中で割合を高くしていくためには、まだまだ研究も足りていないと思います。どうすればいいのか。残念ながら、私はまだ答えを持ち合わせておりませんが、5年後、また同じような機会を設けていただければ、そのときには、こういう答えですということをお願いすることができるのではないかと考えております。

**金子：**そろそろ時間かと思います。PFSと言っていますが、この会議の支払いはどうなっているかわかりませんが、セッションは成功だったと思います。ありがとうございました。

**司会：**ありがとうございました。アレックス・ニコラス様、そして金子様、チャー・ホーン・シン様に、もう一度大きな拍手をお願いいたします。(拍手)

## 第2部【ケーススタディ】 14:25 - 16:40 (135分)

司会：それでは早速、事例発表へと移らせていただきます。

最初の発表は、「SIBの便益と課題：サービス提供者にとって」と題し、英国NPOティーンズ・アンド・トドラーズの皆さま、若者支援の事例についてのご報告をお願いいたします。

それでは、ミッシェル・ファレル・ベル様、ポール・ホプキンス様、どうぞステージにお願いたします。拍手でお迎えくださいませ。(拍手)



## 事例発表1

### 「SIBの便益と課題：サービス提供者にとって」

ミッシェル・ファレル・ベル氏 (Michelle Farrell-Bell)

(リージョナルディレクター, ティーンズ・アンド・トドラーズ)

ポール・ホプキンス氏 (Paul Hopkins)

(オペレーション・ファイナンス担当ディレクター, ティーンズ・アンド・トドラーズ)

ミッシェル：皆さま、こんにちは。横浜市の皆さま、お招きいただき、私どもの経験をお話しし、SIBに関するプログラムをご紹介する機会をいただきまして、ありがとうございます。きょうは、2人でプレゼンをさせていただきます。まずは、私のほうからデリバリーについて、SIBをどのように提供しているのか、実践面からのお話をさせていただきます。また、若い人たちとの取り組みをどのように進めているのかについて、お話をしたいと思います。そのあとポールから、もう少し戦略的な側面から、今後、どういうふうに取り組んでいこうと考えているのか。課題も含めて話をさせていただきます。

#### • Teens and Toddlers – the Programme

## Teens and Toddlers – the Programme

- We work with young people at risk of under achieving due to low self confidence, self esteem, low aspirations and living in a socially disadvantaged area/family, poor attendance, behaviour and/or attitude to learning.
- A group of 8-10 13/14 year olds spend half a day per week over 18 weeks - mentoring and group work sessions leading to a qualification in Personal and Social Education.

まず、私どもティーンズ・アンド・トドラーズの取り組みについてです。

学校からの離脱、落第、成績不振というリスクを負っている子どもたちと若い人たちが一緒に取り組んでいます。自信がない、自尊心が低い、意欲が低い。こういった社会的な、あるいは生活面での不利な面を持っている子どもたちが成功するために何ができるのかということに関し、彼らの意欲を高める、健康を回復させる、試験で成功するように助力したいと考えております。また、国の試験を受ける際の助力を考えています。

若い子どもたちを8~10人ぐらいのグループにします。18週にわたって、1週間に半日

ほど一緒に時間を過ごします。その間に、子どもたちのメンタリング（mentoring）を行います。そのメンタリングの相手となる子どもたちは、社会的な問題を抱えている子どもたちです。若い子どもたちのメンタリングを努めるということで、ティーンエイジャーの子どもたちが自信を取り戻すということになります。不利な立場に置かれている子どもたちを助ける。一方で、助ける側のティーンエイジャーも自信を回復することができるということです。子どもたちは国のナショナルアワードと呼ばれる資格の取得を目指します。

• Outcomes Measured for SIBs

## Outcomes Measured for SIBs

Innovation Fund 2012 - 2015 1,304 secondary school students	Outcomes			
	Expected		Achieved	
Improved Attitude	32%	369	60%	779
Improved Attendance	16%	184	33%	426
Improved Behaviour	32%	369	59%	763
National Award	75%	864	74%	966
Level 1 and/or 2 at GCSE	72%	645	68%	599

We also measure changes in;

Confidence, Self Esteem, Emotional Health and Well-Being and Aspirations – but not for SIB contract, for our own evaluation.

イギリスにおいては2つの SIB がすでに発効しております。そのアウトカムの測定をどのように行ったのかについて、まずお話ししたいと思います。

例えば、若者の学びに対する姿勢がどのように変わったのか。学校での出席率に変化があったのか。あるいは学習に関して改善がなされ、一定の資格を取得できるようになったのか。イギリスで GCSE（General Certificate of Secondary Education）と呼ばれている義務教育を修了するときに受ける試験でのアウトカムについても測定をしています。

表の左側に示しているのは期待値です。初めての SIB でしたので、例えば期待値として、姿勢の改善は 32%改善するのではないかとという数値をあてました。しかし、実際に達成できたのは6割となりました。また、出席率などでも改善が見られていて、まだまだ早い段階でしたが、期待値より高い達成値を得ることができました。このようなターゲットグループを対象に、これだけのことを達成することができるということを示せました。政府からも関心が寄せられました。

また、子どもでは、情緒的な健康、また若者の健康状態が改善されることも非常に重要だと感じておりました。成功すること自体が重要なので、ここでは、中央政府が定めた測定値について測定するだけでなく、子どもたちの情緒的な健康や若者の自信などがプログラムへの参加で改善されることが期待されました。また、SIB において若者をサポートする際には、雇用、教育、あるいは訓練を受け入れるようにすることも目的としていました。18 歳になるまでに、それを実現するものです。

- **Social Impact Bonds**

## Social Impact Bonds

- **1<sup>st</sup> Social Impact Bond (Innovation Fund) 2012 -2015 reaching 1,304 young people.**
- **2<sup>nd</sup> Social Impact Bond (Youth Engagement Fund) 2015-2018 with a proposed reach of 1,624. So far we have reached 1,359 young people.**

**Cost to commissioner per starter:**

**Innovation Fund - £2,511**

**Youth Engagement Fund - £1,770**

**Both SIB's focused on increasing the likelihood that young people were in Education, Training or Employment by the time they reached 18.**

最初に SIB がスタートしたのは 2012 年のことです。これは 2015 年まで続きました。その間、1,304 人の若い、14 歳から 15 歳の子どもたちが参加しました。学校での成績も低く、本人たちの自信も失われていた子どもたちです。

2015 年には、2 回目となる SIB を実施しました。これは Youth Engagement Fund と呼ばれていました。これも問題を抱える若者を減らすことを目的としています。1,624 人の子どもたちへのアウトリーチを目的としていますが、現在すでに 1,359 名の若者が参加しています。2 つ目の SIB は、2018 年 2 月に終了する予定です。1,624 名という目標は、間もなく達成することができるのではないかと考えております。

次のスライドでは、もう少し詳細にわたってお話をしたいと思います。



• Changes made to our 2<sup>nd</sup> Social Impact Bond

## *Changes made to our 2<sup>nd</sup> Social Impact Bond*

**More central role in the bidding process made things simpler due to direct relationships with investors**

**Transfer of intermediary functions to Teens and Toddlers to increase our capacity and reduce costs of total contract**

**Cheaper per head for commissioners**

2つ目の SIB で何が違ったのかというお話をしたいと思います。重要なテーマとして、コミッショナー、委託者である中央政府のコストの削減を行いました。30%のコスト削減が実現できました。

なぜそれが可能だったか。まず、入札プロセスにおいてわれわれが、中心的な役割を担い、何が可能なのか、達成可能なのか、実現できるのかという対話にも参加しました。私たちがやりたいと考えていること、私たちができるのではないかと考えていることに整合性をとった取り組みをすることが、コストの部分よりもさらに重要だと考えました。

本日、すでにお2人のスピーカーが中間支援組織の話をしました。コストも関わるという話をしました。そこで、1回目の SIB では、ソーシャルファイナンスとの関係についてもぜひぶん検討しました。2回目の SIB でも、一部のコストをインハウスに移転させています。これは重要なことで、これによって、我々の実施面でのコストをさらに下げることにつながっています。

1回目と2回目と同じ SIB の投資家、同じ中央政府が関わっていますが、2回目では大きくリスクを削減することができています。

1回目で多くを学びましたので、理事会としても、より強いものをつくることができていると思います。また、1回目の結果から、そんなに複雑にする必要がないということも、学んできておりますので、2回目の SIB のほうが、よりシンプル化、簡素化されています。

そんなわけで、非常にワクワクしております。日本で SIB への関心が高まっているということも聞いておりますが、それほど複雑である必要はないということも、メッセージとしてお伝えしたいと思います。



このあとはポールのほうから、SIB によって、どういう機会があるのか、どのような課題があるかといったこととお話したいと思います。必ずしも簡単に前に進むことができるとは限りませんが、得るものも多く、そして課題も乗り越えることができるものだと確信しております。では、ポールからお願いします。

ポール：皆さま、こんにちは。ミッシェル、ありがとうございます。

先ほどのスライドでご覧いただきましたように、1回目から2回目でコストは30%、削減することができました。また、きょうすでにコストが取引をする上で高くつく可能性があという話が、かなり活発にされましたが、ただ、ここに一縷の光があるとすれば、繰り返し行うことによって、徐々にコストは削減させていくことができるということです。

ここで得られること。それは決して山の上からの眺めではないかもしれませんが、ニコラス先生もおっしゃっていましたように、溪谷の下、あるいは鉱山の底からの眺めなのかもしれません。でも、それはどういうことを意味するのか。その話をしたいと思います。

#### • Opportunities

## Opportunities

- **3 year period planning horizon in which we could rely on confirmed funding**
- **Able to recruit a highly skilled team as we able to offer a 3 year contract**
- **Built a data management capacity to support us in evidencing our outcomes and support sales beyond the life of the SIB**
- **Able to change programme delivery to focus on outcomes.**
- **Due to our success we were able to raise the profile of the charity**

まず、3カ年の契約になります。これもいいことではないかと思います。どんな組織にとっても、3カ年は、相当いい期間であると言えると思います。その3カ年の間にチームのスキルが積み上がっていきます。特にデータ処理能力、データ収集能力、これは非常に重要です。SIB のデリバリーに必要ということだけではなく、さらにサービスを競争環境の中で

提供していく上で重要なスキルを身に付けていくことができます。また、アクティビティではなくアウトカムが重要だということで、これもやはり途中で状況を改善させていくこともできます。私どももプログラムの途中でずいぶんいろいろ変更を加えてきました。

もしかしたら、最終的に、最前線で大きなムーブメントにつながるかもしれません。最前線にいることによって、より高いプロファイルを確立することができると思います。小さな組織としては、皆さんに認知していただくということはとても重要なことです。

## • Challenges

# Challenges

- **Need to be prepared to change processes to support contracted outcomes and data collection.**
  - **Additional effort collecting outcomes and data for contract compliance**
  - **Must continue to evaluate programme alongside delivering contracted outcomes. Commissioners are focussed on contract compliance not evaluation.**
  - **Potential conflict between genuine evaluation goals and evidencing outcomes**
- **Exit strategy – YEF is 40% of T&T volume. Need to replace SIB revenue and/or manage a ramp down in volumes.**
- **Managing multiple relationships – investors, commissioners, delivery partners, intermediaries. These are business skills not always found in voluntary sector organisations.**
- **Wear and tear on the team due to procedures associated with government contracts and higher burden of governance.**

課題というのは、機会の裏返しであると言えます。課題としてあげられるのは、まずデータについてです。はっきり申し上げて、プログラムの評価は必要です。そして、アウトカムも組織だった形でしっかりと特定する必要があります。

私どもが関わったからといって、それがうまくいくというわけではありません。つまり、大量のデータを収集しなければいけないのです。

しかし、それは、評価データではなく、契約書を守っているかどうかというデータです。私も、ファンドの中で評価の大切さがあまり理解されていないということしか感じられず、がっかりした面もありました。全く評価しないということもありました。

一方、私どもにとっては、評価に常に目を向けておく必要があります。データをたくさん収集することはできるのですが、それが、評価につながるようないいデータかどうか重要です。しかし、あまり利便性の高くないデータもあります。必ずしもコミッショナー、委託者あるいは投資家に提供できるようなデータではないこともあります。ただ、いったん蓄積

することができる能力を得れば、それを前に進めることができます。

それ以外にも幾つか課題があって、例えば一番大きな課題は、出口戦略です。1回目のSIBから2回目のSIBへと移行することができたので、1回目の出口を2回目につなげることができましたが、この Youth Engagement Fund に割いている 40% というボリュームを減らしていなければいけないという課題があります。かなりの管理が必要になってくるということを意味します。ただ、全てを手に入れることはできませんので、プランニングをしっかりと、どうやってこれからボリュームを減らしていくかということを実画的に進めていかなければなりません。

また、さまざまな人間関係を管理するという難しさもあります。例えば、3人の投資家がいれば、3つの異なる投資のニーズを抱えていることとなります。投資家の皆さんは非常に複雑な人たちでもあります。そういう方たちと一緒にやっていくスキルが必要です。でも、そのスキルを身に付けなければ投資を得ることもできません。

#### ・ Challenges

## Challenges

The draw of large contracts is very strong – a delivery body must ensure that the changes a SIB will force it to make are consistent with:

1. Its own mission.
2. The needs of its beneficiaries (if it is a charity). Outcomes sought by commissioners may not always be the best for beneficiaries.
3. Its long term strategy for the services it wants to deliver.

表題に Challenges (課題) と書いてありますが、どちらかという結論めいたことが書かれています。

覚えておいていただきたいのは、デリバリーボディとしては、お金を追いかけてはいけないということです。いろいろな方向に、もしかしたら自分が得意でない方向に走って行かざるを得なくなってしまうかもしれないからです。お金にフォーカスを当ててはいけません。念頭に置いておいていただきたいのは評価であり、評価が常に行われるプロセスだということです。常に評価のプロセスを改善させて、目を見開いておかなければなりません。SIBでは特にそれが重要です。持続可能なモデルを持ちたいと思うのであれば、評価を改善させていくことも重要です。

また、私どもが気づいたのは、コストは削減できるということです。取引自体は複雑である必要はありません。デリバリーボディとして、時に複雑性を取り除いていくことが必要です。いままで2つのゲージしか経験はありませんが、もっともっと簡素化することができると思っています。次のステップとしては、より簡素化したモデルをつくることで、もっと小さな SIB を立ち上げることができるのではないかと考えています。いま取り組み中ですので、またご報告ができればと思っております。ありがとうございます。

司会: ありがとうございます。どうぞいま一度大きな拍手をお二方をお願いいたします。

どうぞ、お席にお戻りくださいませ。(拍手)

それでは、続いての事例発表です。「SIB はいかにして社会インパクトを創出するのか?」と題し、多くの SIB の支援に関わっていらっしゃるトリオドス銀行のダン・ハード様にご報告をお願いいたします。



## 事例発表 2

### 「SIB はいかにして社会インパクトを創出するのか？」

ダン・ハード氏 (Dan Hird)

(コーポレート・ファイナンス部長, トリオドスバンク)

皆さん、こんにちは。ご紹介いただきましたトリオドス銀行のダン・ハードと申します。横浜市にお招きいただきましてうれしく思っております。私は、この5年間 SIB にアドバースを提供してきた立場からの発表をさせていただきます。

#### • Triodos Bank – who we are and what we do

##### Triodos Bank – who we are and what we do

---

- One of the world's leading ethical banks – formed in 1980
- **Our mission** – inspire and encourage people to use money positively, and – to finance organisations that make a meaningful positive contribution to people or the planet.
- **European bank** - €12 billion of assets under management, - we have operations in 6 European countries
- **Our activities include** a) banking, b) fund management and c) advisory services
- **UK advisory services** – we are a leader in developing Social Impact Bonds (SIBs)

トリオドス銀行を紹介させてください。お聞きになったことがあるかもしれませんが、世界有数のかつ世界で初のソーシャルバンクです。

倫理と銀行はなかなか結びつかないのではないかとおっしゃるかもしれませんが、“資金は社会のために、環境のために使わなければならない”という信念に基づいてミッションがありまして、わが銀行の使命は、できるだけ多くの個人の方々に、持っている貯蓄を活用して社会的なインパクトをおこしていただくことにあると考えております。貯蓄者、そして投資家の方々と連携しながら、さまざまな組織に資金を融資しております。そういった団体からも前向きなインパクトをおこしていただいています。再生可能エネルギー、フェアトレード、慈善、社会的企業、社会住宅などの提供です。そして、直近の4~5年の間は SIB も手がけてきました。

規模としては中規模で、欧州、イギリスも含め6カ国で事業を行っております。もともとはオランダの銀行です。そして、バンキング・バイオールのグローバルアライアンスを通じて世界中の金融機関、銀行と連携を図っております。志を同じくしている45行とグローバルアライアンスで連携をしております。日本にもトリオドスバンクとしては進出したいと思



っております。

私どもの事業内容ですが、コアビジネスは当然銀行業ということになります。また、ファンドの運用も行っております。そして、途上国の再生可能エネルギー、途上国のマイクロファイナンスに投資をしています。また、アドバイザービジネスもやっております、アドバイザービジネスを通じて **SIB** との付き合いが始まりました。私は、イギリスのアドバイザービジネスのヘッドを務めております。過去5年、この分野において世界でも有数のアドバイザーになり、これまで **32** 件実施した **SIB** のうちの多くを手がけてまいりました。

## • Our motivation

### Our motivation

---

In an age of austerity (in the UK as in many other western countries) and public sector spending cuts - yet ever increasing demand for public services.....

**SIBs have the potential to**

- Harness the use of private **socially motivated capital**
- Tackle **intractable social problems**
- In an **innovative and more efficient way**

Importance for Triodos – 2 things:

1. Use of socially motivated capital to generate positive social impact, and
2. Opportunity for the third sector (charities and social enterprises) to show ambition, scale up and work in partnership with the public sector

イギリスでは人口の増加により、公共サービスに対する需要がますます増えている中で、行政としては、緊縮財政でなかなか予算が限られている状況の下で、**SIB** は1つのソリューションになり得ると考えていることが、我々のモチベーションです。民間の資本を入れて問題の解決に当たらせることができるからです。

社会的には、なかなか解決が難しい問題がいろいろあります。例えば、路上生活者、糖尿病、痴呆、孤独、さまざまな問題に苦しんでいる方々が **21** 世紀に入ってますます増えているという現状があります。

そうした中で、革新が必要だと思っています。これまでにない資本を活用していく必要があり、その際には革新的な新しいソリューションを通じて、こういった問題の解決を図っていく必要があると考えています。イノベーションをサービスにつなげていく場合には、社会的企業あるいは慈善団体が行ったほうが、政府がやるよりも効果が高いということもあるわけです。

私どもは、イギリスの **32** 件の **SIB** のうち7件にアドバイスを提供してきました。民間の

資本、民間セクターによるサービス提供だとは考えてはいません。それには少し飛躍があります。国が税金を使って公共サービスを提供するという場合には、ベンチャーキャピタルでなくて、社会的な意識が高い資本を使うべきだと私たちは考えています。そして、サードセクターを、つまり、慈善団体とか社会的企業、社会的な組織を活用すべきだと考えています。必ずしも民間企業ではありません。行政からベンチャー企業とか完全な民間企業へサービス提供を移すというのは、いまは少し野心的で大きなステップすぎると考えております。つまり、NPO が社会的な意識を持った資本を活用してサービスを提供するという、民間に一気に行く前の中間段階が必要だと考えています。

## • Triodos - our experience with SIBs

### Triodos - our experience with SIBs

---

- We have advised on and completed **7 of the 32 UK SIBs**:
- Social policy areas include – **homelessness, vulnerable young people, children in and at the edge of care, Type 2 Diabetes**
- Typical contract
  - 3 to 5 years
  - Contract value - £1.5m to £5m
  - Investment requirement - £0.5m to £1.5m
  - Some are single provider, some consortium (all are third sector providers)
- We have raised **£7m of risk capital** for these SIBs from **23 different investors** including 9 institutional investors, 4 Housing Associations and 10 High Net Worth investors.
- **We are purposefully trialling different structures and seeking learning**
- **Two of our first SIBs have completed and repaid investors in full.**

先ほど言いましたように、これまで 32 件のうち 7 件にアドバイスをに行ってきました。路上生活者、弱い立場にある若者、児童養護施設にお世話になるような子どもたち、生活習慣病の 2 型糖尿病、こういった問題に対処しようとしているわけですが、もちろんコスト削減につながる部分もあります。

イギリスでは、子どもが児童養護施設で 10 年間もお世話になるということになりますと、ものすごい金額の税金が必要になります。1 人の子どもを預かるのに年間 20 万ポンドかかると言われておりますので、そこにイノベーションを導入していきたいと思っているわけです。児童養護施設ではなく、安全に家庭に返してあげるという取り組みをしております。路上生活者をもっと純粋な意味での社会プロジェクトです。ホームレスだからといって税金がかかっているわけではありません。路上で生活しているわけですから、公的資金を受けているわけではありません。だから、社会的な課題といっても、SIB が活用できる問題はさま

ざまあるということがおわかりいただけるかと思えます。

現在イギリスにおける契約の規模ですが、結構小さくて、契約金額はそれほど大きくありません。3年から5年で契約金額は最大500万ポンドぐらいです。そして、それぞれ7つのSIBで調達した金額は、50万ポンドから150万ポンドの間となっています。運転資本ですから規模としては小さいものです。

セクターは、いまは、学習局面、つまり、規模の小さいSIBを幾つかやっている状況です。規模が小さいと取引コストは高くなってしまいますが、初期段階のSIB、規模の小さいSIBから学べることはたくさんあると思っています。私どもとして独自のイノベーションも活用しています。できるだけさまざまな投資家を揃えることをやっております。資本コストを下げようという狙いです。

いままでの話の中に、取引コストを下げるのが重要であると出ておりますが、アドバイザーも取引コストの一部、つまり課題の一部なので、取引について手数料をちょうだいしています。

SIBが複雑になれば時間がかかってしまいますし、我々も時間は削減したいので、あまりに複雑にするつもりはありません。ほかのパートナーと同じように、我々としてもわかりやすいSIBにしたいと考えていますし、また、SIBをつくる場合に、できるだけ時間を使いたくない。コストを下げたいと思っています。クライアントにとっては資本コストを下げるということです。

投資家から見てSIBのリスクが高ければ、資本コスト、資本家に代理としてのパフォーマンス・マネジメントのコスト、そして行政の契約のコストが極めて高くなってしまいます。

したがって、我々の仕事は、社会的な意識が高いさまざまな投資家の方々に参加してもらって、社会的な成果を上げることを主眼とする投資家を揃えることが重要だと思っています。

これまで手がけた2件のSIBは、すでに評価の対象となりました。投資家に対する支払いが終わったケースをご紹介します。

#### • Case study – London Rough Sleeper SIB

1つは、路上生活者を対象としたプログラムで、ロンドンで行われたプログラムです。これはGLA（Greater London Authority：大ロンドン庁）ですけれども、ロンドンの街中にある830人の路上生活者。これまでいろんなサポートをしたのですが、長年にわたって、この830人の人たちがずっと路上生活をしていたということで、GLAがSIBを設計し、2つの契約をしたわけです。PbR 100%ということで、競争入札で2つの契約を出しました。サードセクターの組織2団体に落札させたわけです。

私どもは、イギリスのホームレスチャリティーとして知られておりますセイント・マンゴーズと組みました。セイント・マンゴーズと一緒に競争入札に応札をいたしまして、2、3カ月後、この2本の契約のうちの1本を落札いたしました。



## Case study – London Rough Sleeper SIB

---

### A 3 year programme commissioned by Greater London Authority in 2013 aimed at eliminating rough sleeping in central London – named cohort of 415 people

- We worked with **St Mungos – a leading UK homeless charity – a competitive tender**
- **Outcomes – 100% payment by results** - sustained accommodation, reconnection, education, training, employment and reduced hospital admissions
- **Structure** – SPV in which St Mungos invested £200,000 of equity alongside £600,000 of social investment in the form of debt.
- **Result** - SIB completed last year – investors repaid in full – successful intervention
- **Success factors** – accommodation first, provider equity investment, personalised budgets
- **Challenges** – negative publicity around reconnection, attitude to investor returns, what next? – there are still rough sleepers in London!

その成果ですが、PbR 100%という建て付けになっておりまして、支払いは当初は、持続的に居場所を見つけられるかどうかということでもなされました。路上生活者にとっては安全な居場所を見つけることが一番大事ということです。ですから、安全な居場所をまず提供するというところからスタートさせました。それが支払いの対象となったわけです。

その次には、路上生活者は海外から来ている人たちが多く、イギリスの路上生活者の半分ぐらいは、海外から密入国でイギリスに来た人たちですので、帰りたくても帰れないということもある中で、できれば本国に送り返すというのも、成果の1つでした。そして、雇用や、教育・訓練を受けさせるということも、成果の1つでした。

また、納税者のお金がかかっていたという意味では、病院の救急医療を受けるケースを減らすということも、成果の1つでした。路上生活者は、怪我をしたり、中毒があったり、喧嘩に巻き込まれたりということで、救急医療のお世話になるケースが多いので、それをできるだけ少なくするという取り組みをしました。

セイント・マンゴーズから、必ずこれはやれるし、取引コストもそんなにトリオドスには払いたくない、また、資本リターン、資本収益率もあまり高く設定したくないのでセイント・マンゴーズがコントロールを効かせた形で資本コストが低いレベルで調達できるように、ストラクチャーをデザインしてほしいと言われて、新しい会社をつくりました。

セイント・マンゴーズが自分の資金 20 万ポンドを入れました。そして、60 万ポンドの社会的投資家を募りました。7%という固定の金利を設定したわけです。

投資家の中には、このモデルは気に入らないと、これよりも 80 万ポンド全額を引き受けたいと、そして SPV の取締役会に取締役を入れたいと、パフォーマンス・マネージャーをセイント・マンゴーズに派遣したいという投資家もいました。しかし、セイント・マンゴーズは、それはいやだということで、そういうリクエストをした投資家は入れませんでした。

つまり、80万ポンドを自分でコントロールする。そのうちの20万ポンドはセイント・マンゴーズが入れるということで、全体で5人の投資家から60万ポンドを調達いたしました。そのうち4つの投資家は個人の富裕層の方でした。そして、3年後ですがSIBが完成をして、投資家に対しては完済しております。ただ、大事なのは60万ポンド・プラス金利ということです。セイント・マンゴーズは20万ポンド出資しておりましたが、これを40万ポンドというリターンに変えております。ですので、セイント・マンゴーズそのものが成功裡にこのサービスを提供し、プログラムを完全に自分で支配し、そしてセイント・マンゴーズが入れたリスク資本を2倍にして戻すことができた。自分の出資額を2倍にすることができたということです。

つまり、取引コストについては幾らかかったのかわかりませんが、サービス提供者にとっては、資本コストはこのSIBの場合は十分低いレベルだったということで、サービス提供者も非常にハッピーだったということを知っております。規模が小さいSIBの取引については、いろんなことを学んでいる最中です。

#### • UK SIB market learning – success factors

#### UK SIB market learning – success factors

---

- Evidence based interventions and provider track record appeal to investors
- Innovation appeals to commissioners
- Financial commitment from providers can be a good way of sharing risk with external investors and bringing down cost of capital
- Consortia or partnership working can be challenging – lead or sole provider is best model
- Innovative financing structures help bring cost of capital down and make proposal more competitive – especially for competitive tenders
- Performance management important – but flexibility is vital
- Mobilisation plan is crucial – most SIBs don't deliver to plan initially (they are start ups after all!) so flexibility and KPIs are crucial in shaping success.

アウトカムペイヤー、コミッショナーは、さまざまな困難な問題に対応するためにイノベーションを求めています。それに対してもう一方の側の投資家はエビデンスベースのソリューションを求めているわけです。証拠が欲しい、そして長年にわたる実績が欲しいと投資家が言っています。投資家と資金を出すコミッショナーの間には軋轢があるわけです。

セイント・マンゴーズのモデルは、ストラクチャリングという意味では非常にイノベーションのレベルが高いと思います。イノベーションを通じて調達コストを下げることができました。

それから、パフォーマンス・マネジメントはぜひやりたいという投資家があります。しかし、

サービス提供者は、自分がやりたいことは自分で決めたいので、パフォーマンス・マネージャーをインベスターが入れてくるのはいやだ、サードパーティーに取締役に入ってこられるのはいやだ、評価の対象に数カ月ごとになるのはいやだといいます。ティーンズ・アンド・トドラーズも同じだと理解しております。

パフォーマンス・マネジメントは誰が資金リスクを取っているかによって変わってきます。メッセージとしては、投資家が100%資金リスクを取っているということであるならば、当然権利としてパフォーマンス・マネージャーを任命する権利があってしかるべきでしょう。しかし、プロバイダーのほうに実績があつて、ちゃんとこれまでもいろんなことをやっている。そして、資金リスクも取っているということであるならば、パフォーマンス・マネジメントにお金を使わなくてもいいということになるのかもしれない。

SIBのコストを下げて、わかりやすくして、プロバイダーにとってより魅力のあるSIBにするために、いま、このような学びが出てきているということです。こういう学びを通じて、リターンは少し低いけれども、積極的に関わりたいという投資家が今後増えてくることを期待しております。

#### ・ UK SIB market learning – some challenges

### UK SIB market learning – some challenges

---

- Provider led SIBs rarely work – need to be driven by commissioner
- Local Authority commissioner appetite for SIBs is lukewarm in UK
  - many have a distrust of social investment
  - difficult to prove value for money (no RCTs)
  - Savings accrue across many government agencies
  - complex and time consuming to commission
- So far – tend to be small one-off contracts – no continuity

**Future development - need to be patient, start small, build on successes, evaluate learning, needs Government support, keep improving structures.....**

イギリスではどういう課題があるかですが、一番大きいのは、こういったプログラムの進展が遅いということです。日本もそうかもしれませんが、サービスを委託するのは地方自治体のケースが多いわけです。地方自治体は、みんなSIBはわかりにくいと、言っています。民間の資金が入ってくることに對しては懐疑的です。これは社会投資だというのは、地方自治体からすれば、どうしても民間の資金だということとで神経質になります。地方自治体としては、これまで公共セクターが何十年、何百年にもわたって提供してきたサービスを民間にやらせていいのかということです。

つまり、委託する側の行動を変える取り組みが必要だと思います。そのためには簡素化も必要でしょう。そして、社会的な動機付けをもった資本とは何なのかということ、地方自治体にしっかり理解してもらう必要があるかと思いますが、そんなに早く変わることを期待することはできないとも思います。腰を据えて慎重に忍耐力をもって育てていかなければならないと思っています。

小さな規模の SIB でも、そんなに簡単にスタートすることはできません。もっと早く普及すればいいのですが、そこは腰を据えてやっていくしかないと思っています。小さな SIB から始めて、少しずつやっていけば、いずれは SIB は行政にとっても不可欠な公共サービスを提供するにあたって、極めて重要なツールに育っていくものと、私は確信しております。ありがとうございました。

司会：ありがとうございました。ダン・ハート様に、大きな拍手をお願いいたします。（拍手）

それでは、引き続き進めてまいります。続いての事例発表は、「オーストラリアにおける SIB の動向、パフォーマンス及び課題」と題し、オーストラリアにおける民間資本活用手法、ソーシャル・ベネフィット・ボンド（Social Benefit Bond）の初の事例を、ルース・ローレンス様よりご報告いただきます。それでは、お願いいたします。



### 事例発表 3

#### 「オーストラリアにおける SIB の動向、パフォーマンス及び課題」

ルース・ローレンス氏 (Ruth Lawrence)  
(アソシエイト・ディレクター, KPMG)

横浜市の皆さま、お招きいただきましてありがとうございます。本日、お話しする機会をいただきましたことを大変うれしく思います。

私は、現在、KPMG に所属しておりますが、その前は政府に勤務しておりました。政府では財務省に勤務していきまして、実際に世界で2つ目の SIB の論陣に関わりました。オーストラリアでは初の SIB の立ち上げに関わったということになります。だから、これについて本日お話しできることを大変うれしく思います。

本日は、オーストラリアの SIB の発展についてお話をしたあと、オーストラリア、アメリカ、イギリスについて、少し比較をしていきたいと思っております。そのあと幾つかの機会や課題についてお話ししたいと思っております。

#### 1. Background and development of SIBs in Australia

##### • Development of SIBs in Australia

オーストラリアにおける SIB の発展の背景については、いままでも言及されていたように何回もやりとりをし、会話もし、それで実現できたというプロセスがあります。この行程の始まりは 2011 年のことで、当時、フィジビリティスタディーを行いました。政府がフィジビリティスタディーを立ち上げて、SIB を立ち上げました。政府がいて、投資家がいる、そして非営利団体があります。期間がどれぐらいなのかということも大事ですし、政府側のケイパビリティや、投資家側は果たして準備が整っているかも重要になってきますので、フィジビリティスタディーを行いました。

また、2011 年にトライアルも行っています。そして、2011 年、2012 年と、最初の SIB が立ち上がり、過去 6 年間で少しずつ SIB が立ち上がってきています。

皆さまとしては、政府内で何をやっていたかということも重要かと思っております。2015 年、政府が SIB に関するストラクチャーを立ち上げました。実際には政策を発表したのです。政府が政策を発表し、毎年 2 つの取引をコミットメントとして公約をしました。つまり、政府主導型の SIB であったということです。また、政府の機能も非常に重要です。他の機関などを牽引していくような部局があります。これが立ち上がったのも 2015 年でした。

##### • Australia-overview of current state of SIBs

緑で示されているのが、オーストラリアで立ち上がっているものです。5 つのアクティブな SIB があるということがわかります。開発中が黄色で、コミッションングのステージ、

あるいは入札の段階にあるのが赤で示されています。

いろいろなテーマがあります。ホームレス、児童養護施設から家庭に子どもたちを戻すようなプロジェクト、あるいは若者の失業とか里親制度等々もあります。

#### • **Stage of the market in Australia and New Zealand-traffic light report**

地理的には、州と連邦政府とがあります。現在はオーストラリアの各州で取り組みが進められています。東側が中心です。ニューサウスウェールズ州が最初に SIB を立ち上げました。クイーンズランドは今年1つ SIB を立ち上げました。あともう1つ立ち上がる予定となっています。特に若い子どもたちを対象とする SIB が始まっています。サウスオーストラリア州でも1つボンドが立ち上がりました。ホームレスのボンドです。あと、非常に近いですがニュージーランドでも1つ SIB を最近立ち上げました。この3週間ぐらいに立ち上がったばかりです。これもホームレスに関するものです。ビクトリア州では2つボンドが立ち上がっています。

#### • **Size of Australian market**

インパクトボンドの市場の大きさについてリサーチを行いました。私自身がリサーチやエビデンスベースの仕事をしていますので、この何年かの間いろいろ調査を行ってまいりました。その調査からわかってきたことをご紹介しますと思います。

まずは、さまざまな投資家の方たちがいます。リターンに関心のある投資家もいれば、社会とか環境的なリターンを優先的に考えたいという投資家もいます。オーストラリアでは、社会環境的なリターンに投資をしたいとする投資家が多いということがわかりました。2022年までに3倍まで増えるのではないかとされています。これは SIB だけではありませんが、インパクト投資全体の市場が 325 億豪ドルまで増えるのではないかとされています。

2つの SIB をご紹介したいと思います。1つ目が、ニコラス先生も先ほどおっしゃったものですがニューピンの SIB です。ニューピンボンドとレシディビズムボンド。こちらは再犯のボンドです。最近立ち上がった、この2つについてご紹介したいと思います。

#### • **Example 1-Newpin Social Impact Bond, NSW**

ニューピンボンドは、豪ドルで 700 万ドル、日本円で 5 億 7,600 万円に相当するものです。ここで重要なのはコホートで、最初に非常に明確に定義づけられました。また、アウトカムを考えると、投資家へのリターン、プログラムの成功、これらも冒頭に明確に定義づけられました。つまり、重要なアウトカムがあるということです。

ニューピンの場合には、5歳以下の子どもたち、養護施設などに収容されているような子どもたちをサポートできれば、子どもたちが、家族のもとに帰ることができるのではないかと考えました。これがキーサクセス・アウトカムとして定義づけられています。



現在の状況ですが、非常に順調です。財政的に言いますと、投資家は 12%のリターンを受け取っています。非常に高いと言っていいと思います。また、いまのところではありませんが、相当の家族が回復しています。130 人の子どもが実際に家庭に戻っています。成功していると言っていいかと思います。

#### • Example 2- Recidivism SIB to prevent reoffending

2つ目の SIB で、最近立ち上がったのが再犯の SIB です。ボンドを立ち上げるのが非常に難しい分野だと言えると思います。明確なアウトカム、そして明確なデータを収集しています。

オーストラリアでは、再犯のリスクについてのデータを収集しました。刑務所の中で再犯のリスクが高いか、中程度か、低いかということで分類をしました。中程度から高度の再犯リスクの人たちを対象にしているのが、このレシディビズム SIB です。釈放後 3 カ月の間で再犯率が高いということもわかっております。

2つの組織がこれには関わっています。アクソ (ACSO)、そしてアーバイアス (arbias) です。また、オーストラリア銀行も関わっています。

## 2. The distinct characteristics of SIBs in Australia

オーストラリアの概要をお話ししましたので、少し比較研究についてもお話ししたいと思います。オーストラリアとイギリス、アメリカを比較したものです。スライドを全部はお話ししません。幾つか概要だけをご紹介しますと思います。

#### • Comparing Australia/UK/USA

オーストラリア、イギリス、アメリカの共通点です。まずはボンドの設計に共通点があります。3カ国とも、政府、投資家、そして非営利団体という 3つの関係者が関わっているということが共通しています。アウトカムに関しても、かなり堅牢に測定されるというところに共通点があります。また、科学的な手法を用いています。そして、政府がスポンサーをしているということ。これも共通点として言えます。政府がストラクチャーを立ち上げ、リソースを投入しているということです。ニューサウスウェールズ州には、財務省、首相内閣局が一緒になって部局を立ち上げて、この SIB を担当しております。そして、非営利セクターが政府と連携し、社会サービスを提供しているということも共通点です。

3カ国の共通点のもう 1点としては、SIBによって得られたコスト削減、そして費用便益分析というも行っています。向こう 20年、30年を考えたときに、もし何の介入もなく問題が続いた場合には、政府はどれだけのコストを負担することになるのか、プログラムの効果はどれぐらいなのか、といった算出をしているということです。

一方、違いもあります。幾つかハイライトしたいと思います。例えば満期が違います。オーストラリアでは、最近ファンドを立ち上げたばかりですが、銀行が投資家になるとい

う例もあります。さまざまな投資が幾つかあります。例えば、スーパーアニュエーションといったところも投資家になっています。個人で富裕層なども投資家として名を連ねています。

市場の参画の状況も少し異なっています。例えば、本日、お話があったように、イギリスでは市場がボンドの市場を牽引しているということでしたが、オーストラリアのニューサウスウェールズ州では明らかに政府主導となっています。

また、社会政策、非営利団体の役割。これも国によって異なっています。オーストラリアでは、社会サービスの契約などを行っています。それは国によって、あるいは州によって違います。ニューサウスウェールズ州では、子どもの児童福祉に関しては非営利団体などにアウトソースをしています。ただ、そういうふうな形で非営利団体にアウトソースしていない国もあります。イギリス、アメリカ、オーストラリアでの違いの 1 つはここにあります。

また、アウトカムの測定での違いもあります。イギリスは、テストをして、トライアルをしてというような、小規模から始めるというやり方をとっていると思います。オーストラリアでは、より大規模な SIB があります。大きなもの場合には比較対照群というのを設けています。ベースラインでの比較対照群、あるいはランダム化された比較研究なども行われています。

また、コンソーシアムがあるかどうかということの違いもあります。イギリス、アメリカでは、大きなコンソーシアムあるいはパートナーシップが活用されていますが、オーストラリアでは、いままでのところパートナーシップというのは見られていません。

さらなる違いを表にまとめておりますので、後ほどご覧いただければと思います。

### **3. Implications of SIBs for finance**

#### **• For Government-shift in types of contracting**

この後のスライドで政府にとって重要な点をお話ししたいと思います。これは私の大好きなスライドの 1 つで、ニュージーランドの同僚が作成してくれました。政府における取引の数、政府がサービスをどういうふうに契約をしているかを示しています。

いまのところは、上のほうで示されていますが、取引の数、インプット、アウトプットベースのものが中心になっています。しかし、徐々に右にシフトさせていきたいわけです。つまり、アウトカムに重点を置いた形にしていきたいということです。ただ、これは一夜にしてできることではないので、時間をかけて取り組んでいくことになります。

SIB は一番右側に位置づけられることになります。簡単にはここに到達することはできません。一番難しく、複雑なのが SIB になるわけです。徐々にその方向に動いていきたいと考えています。



#### ・ Implications of SIBs for government

SIB がどういう影響を政府にもたらすかということです。政府のサービスに対して新しい資金が持ち込まれます。投資家は1つの分野から移動して別の分野に行くというのではなく、どちらかという新しい資金が入っているということです。また、透明性とか、可視性が高まる。政府として何にお金を使っているのか目に見えるようになるということです。また、新しいパートナーシップをもたらすことにもなります。インパクト投資の1つの形として SIB が位置づけられますが、パートナーシップは非常に重要です。いろいろな機会にもつながっていきます。ただ、ありとあらゆる機会に全て SIB を適用すべきではないと思います。慎重に検討して、適切な場合にのみ SIB が使われるべきです。

#### ・ Global impact investing

数歩下がったところから少し客観的に話したいと思います。

最近、グローバルインパクト投資ということが言われていますが、SIB というのは、その1つの形です。グリーンボンド、環境ボンド、気候変動ボンド、これらは私たちよりもずっと先を行っています。気候変動ボンドは我々よりも5年ぐらい先を行っているのではないかと思います。SIB としては、気候変動ボンドがいままでどういうふうに進んできたのか、どういう規模の資金が動いているのかなど、学ぶことは多くあるのではないかと思います。

#### ・ The Sustainable Development Goals(SDGs) as an organizing platform

持続可能な開発目標 (SDGs) ですが、これは社会・環境の分野にわたって適用されます。いいフレームワークになると思います。国際的に合意された枠組みです。ぜひこれについてもまたお時間のあるときにご覧いただければと思います。

### 4. Key success factors

#### ・ Success factors for SIBs

キー・サクセスファクターについては、先ほども短く触れましたが、まず差別化をする必要があるということです。何をもちいて市場の中で成功というのか。何をもちいて契約を成功とするのか。何をもちいて取引を成功とするのか。こういったものを定義づけしていくことも必要かと思います。まずは政府においてリーダーシップが必要ということです。インパクト投資を行っていく、これを牽引していくような役割が政府側に必要です。一方、契約に関して簡素化すること、容易にすることが必要という話は、すでに言及されていますが、明確なポリシーエリアを選ぶということ、そして明確なアウトカムを考えると、これを何か行動を始める前にしっかりと定義づけることが重要かと思います。

## 5. Challenges

### • Next steps in Australia

取引の成功に関しては、組織で何ができるのか、こういったものも特定していくことが必要です。単にアウトカムにフォーカスを当てても、それを達成することができないのであれば意味はありません。また、インパクト投資というのは、1つの取引の形であると考えられています。そして、できるかぎりさまざまな形の取引に目を向けるようにしています。

私のほうから以上となります。ありがとうございました。

司会：ありがとうございました。ルース・ローレンス様にもう一度大きな拍手をお願いいたします。(拍手)

続いては、最後の事例発表となります。「横浜におけるパイロット事業について～子どもの力を育む居場所づくりに向けた取り組み～」と題し、社会福祉法人たすけあいゆいの濱田静江様と、明治大学経営学部教授、塚本一郎様に、ご報告をいただきます。

