

# ソーシャル・インパクト・ボンドの 意義と課題

公共経営・社会戦略研究所

代表取締役 塚本一郎

2017.1.19 REVISED

# ソーシャル・インパクト・ボンド (SIB)とは？

- SIB (Social Impact Bond)は社会的アウトカム（成果）を向上させるような予防・介入活動に対する資金調達の拡大をねらいに設計された、公共セクターと民間との間の一連の「契約」。
  - ▶ファイナンスの仕組みを活用した、社会的アウトカム改善のための政府、サービス実施団体、投資家等との連携による新しい共創モデル。
- SIBでは特定の社会的アウトカムの改善プログラムの実施コストが、政府の財政支出（税金）からではなく、民間投資家からの投資資金により調達。

# ソーシャル・インパクト・ボンド (SIB)とは？

- SIBの社会的プログラムが社会的アウトカムの向上に成功すれば、政府にとっては成果の低い個人への費用が支払われなく済む。

⇒財政節約につながり、広く社会の利益に。

⇒SIB契約の一環として、政府は、投資家に対してその節約分の一定割合を支払うことを約束。しかし、アウトカムの改善がなければ、投資家はその投資分を失うことに。

# SIBの主要導入分野：社会課題別

教育機会の提供

Increasing Education

若年者の就労支援・職業  
訓練

Employment and training for  
young people

家庭支援

Strengthening families

ホームレス支援

Reducing homelessness

再犯防止

Tackling recidivism

# SIBは債券（ボンド）なのか？

- SIBの場合、債券(Bond)と同様、「償還期限」がある。しかし、伝統的な債券と異なり、投資家への支払いが保証されているわけではない。

「ボンド」（債券）というより、実質は「エクイティ(equity)」（株式、株主持分）に近い。FSA（Financial Services Authority）（金融サービス機構）の用語では、債券は予め決められた期間で投資家に確定リターンを支払う商品であるが、SIB契約は、特定の期間で運用されるが、投資リスクという点では株式投資により近い。

⇒SIBは債券のもつ特徴の一端と業績に応じたリターンの支払いというエクイティの特徴とを併せ持つハイブリッドな仕組み。

# SIBの世界的台頭

- 世界最初のSIB：英国のピーターバロウSIB
    - ▶ イギリスにおけるSIB契約の第1号。2010年3月に司法省との間で締結され、同年9月に、ピーターバロウ刑務所（HMP Peterborough）において、刑務所出所者（短期刑）の再犯率の低下をねらいにパイロット・プロジェクトとして公式に開始。
- ⇒しかし、英国第1号、米国第1号のSIBはともに中断。
- \* 単純な失敗とは評価できず。

# 英国では32以上のSIB組成、 全世界で60以上のSIB



[https://data.gov.uk/sib\\_knowledge\\_box/social-impact-bonds-map](https://data.gov.uk/sib_knowledge_box/social-impact-bonds-map)



社会課題の分野(60)(世界)

Workforce Development (24)

Housing / Homelessness (12)

Child and Family Welfare (8)

Health (5)

Criminal Justice (5)

Education and Early Years (5)

Adults with Complex Needs (1)

<http://www.socialfinance.org.uk/database/>

# 英国のSIBの分野：無業者支援が大半

| 社会課題                                                               | 契約件数 | 実施地域(locations)                       |
|--------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------|
| 児童福祉・児童養護（養子縁組含む）<br>Children in care, on edge of care or adoption | 5    | 3 locations & 2 nationwide            |
| ホームレスニート（（若年無業ホームレス）Homeless NEETs                                 | 7    | 28 locations                          |
| 長期医療ケア<br>Long term health conditions                              | 2    | 2 locations                           |
| メンタルヘルス・失業<br>Mental Health & Unemployment                         | 1    | , 4 locations                         |
| ニート NEETs                                                          | 14   | 16 locations                          |
| 再犯 Re-offending                                                    | 1    | 1 location<br>(Peterborough)          |
| 路上生活者（ホームレス）<br>Rough sleeping                                     | 1    | 1 location (Greater London Authority) |

出所：2016年9月20日現地調査 英国内閣府入手資料による

## 政府はなぜSIBを導入するのか？

- 政府にサービス実施のリスク（Delivery Risk）がある場合に、政府のリスクを軽減でき、支払を先延ばしできる。
- SIBモデル（PbR）が、従来の委託サービスモデル（FFSモデル：Fee for Service）より、VFM（支出に対して価値あるサービス：Value for Money）が高いと想定される。
- 公共サービスのパフォーマンス・マネジメントを外部化できる。
- エビデンスベースの公共サービスが提供でき、財政支出を適正化、透明化できる。

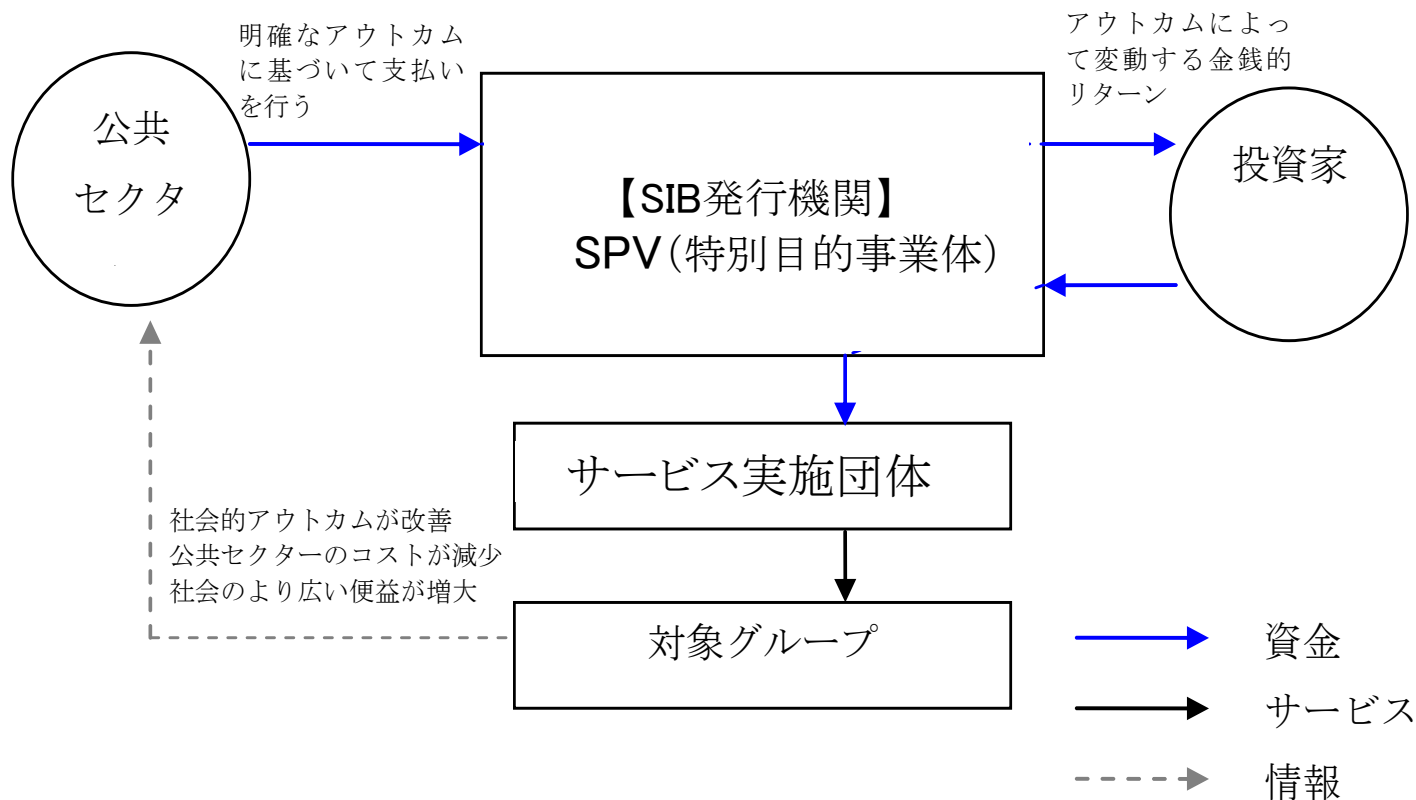
# SIBの基本的なコンセプトと枠組み（1）

- SIBは社会的アウトカム（成果）を向上させるような予防的活動に対する資金調達の拡大をねらいに設計されたものであり、公共セクターとの契約。
- 公共セクターと民間との契約という点では、委託契約が典型であるが、委託の場合、サービス実施に資金を提供するのは、あくまでも政府機関。
- しかし、SIBでは、サービス実施のための資金は民間の投資家から前払いで調達。投資家はその介入サービスが社会的アウトカムを向上させることを期待して投資を実施。SIBのプログラムが社会的アウトカムの向上に成功し問題が解消あるいは緩和されれば、政府にとっては、問題を抱える個人への費用が支払われなくて済むことで、財政節約につながり、広く社会の便益に。

## SIBの基本的なコンセプトと枠組み（2）

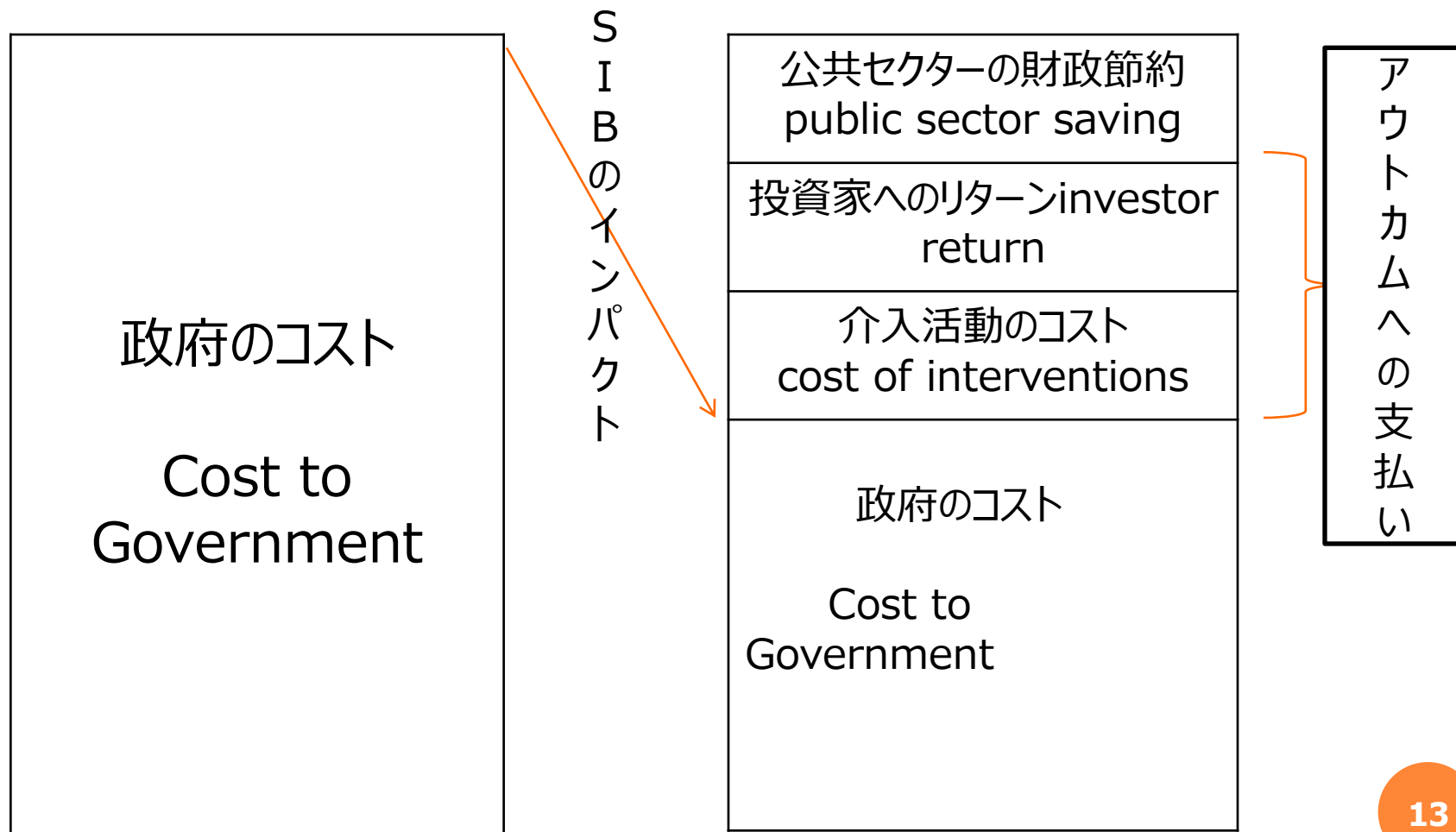
- このSIB契約の一環として、政府は、投資家に対してその節約分（savings back）の一定割合を支払うことを約束。アウトカムが改善されなければ、投資家は基本的にその投資分を失うことに。
- SIBにかかわる主要なステークホルダーは、典型的には、政府、投資家、サービス実施団体。さらに中間支援組織が複雑なステークホルダー関係の調整役として関与する場合も多い。サービスの受益者を除いたSIBのサプライチェーンに注目すれば、政府、投資家、サービス実施団体、中間支援組織の4者が主要なステークホルダー。これらの4者に加え、多くの場合、独立した第三評価者機関に依頼して、支払いの根拠となるアウトカム指標の達成水準を検証する場合も多い。
- 利害関係者が多様で、利害調整にも相当な取引コスト（Transaction cost）が予想される複雑な仕組み。

# SIBの仕組み【例】：中間組織設置タイプ



出所：Social Finance(2011) *Towards a new social economy —Blended value creation through Social Impact Bonds* を塚本翻訳

# SIBのファイナンス・モデル



出所 : Social Finance(2013) *A Technical Guide to Developing Social Impact Bonds*  
を塚本翻訳

# SIBのステークホルダーの便益と役割（1）

- SIBスキームでは、まず政府（中央政府や地方公共団体等）にとっては、革新的であるが、失敗のリスクもある予防・介入的プログラムを民間からの投資資金の調達によって開始し実験することができる利点がある。
- またプログラムが成功し社会的アウトカムが改善された場合、財政コストの削減等の便益を受けることができる。社会的プログラムの実施に伴う財政リスクも投資家に移転することができ、アウトカム・ベースの契約により、投資家への支払いは成果に応じたものとなり、成果のあがらないサービスへの支払いを抑制することができる。
- 投資家にとっては、SIBは投資への金銭的リターンのみならず、ミッションに関連した投資の機会を提供し、アウトカムが達成できれば、社会貢献ニーズの充足という社会的リターンを受けることができる。すなわち、SIBは投資家に対して、金銭的リターンと社会的リターン双方の混合的リターン（blended social and financial return on investment）を提供。

## SIBのステークホルダーの便益と役割（2）

- SIBでは投資家を構成するのは、財団(CAF Venturesome, Impetus-PEF, Rockefeller Foundations等)、投資ファンド(Bridges ventures, FSE Group, Big Issue Invest等)、投資銀行 (Goldman Sachs等)、政策的に設立された特殊な社会的投資銀行 (BSC等)、商業銀行 (Bank of America Merrill Lynch等)、信託、個人投資家、地方公共団体、非営利組織など。
- サービス実施団体にとっては、サービス提供に対して前払いの資金提供 (upfront funding) を受けることができ、過度な公的委託・補助金収入依存を脱し、資金源メニューを多様化できる。またアウトカム・ベースで、より長期的な契約のもとで、柔軟なサービス管理が可能となり、革新的なサービスも提供でき、スタッフの雇用の安定性にも効果がある。
- 一般公衆やサービス利用者にとっては、SIBによって調達された資金が、単にアウトプットではなくアウトカムの達成に対して支払われることで、個人のニーズを反映して、より効果的で柔軟なサービスを楽しむことができる。納税者としての一般公衆からすれば、効果のある無しに関わらず単に事業実施 (output) に対して公費が支払われるという硬直した財政支出サイクルを抑制し、税金が、既存のサービス供給体制と現実のニーズとのギャップを埋めるようなサービスへの支払いに充てられることが期待できる。

## SIBのステークホルダーの便益と役割（3）

- 中間支援組織にとっては、SIBの開発や実施プロセスに必要とされる一連の機能が新しい市場となる（Nicholls and Tomkinson, 2013:4）。例えば、フィジビリティスタディの実施、デュー・デリジェンスの実施、取引の交渉、SPVの設置、資本調達、パフォーマンスのマネジメントなどである（Nicholls and Tomkinson, 2013:4）。中間支援組織をSIBスキームのために投資家の出資を得て契約業務やプログラム・マネジメントの役割を担う組織として狭義にとらえる見方もあるが、本稿では中間支援組織をより広義にとらえている。
- また、SIBにおいては、サービス実施団体への委託を行うのは基本的に政府ではなく、SPV（特別目的事業体：Special Purpose Vehicle）などの代理機関や中間支援組織。SPVとは、簡潔に言えば、新規にプロジェクトのために特別に設立される事業体を意味する。SPVはPFI等で活用されている。証券化対象資産を取引関係者から移転するためのビークル(Vehicle)であり、取引関係者から独立性を有する法的な「器」に過ぎない。SIBでは、SPVは多くの場合、投資家によって所有される。しかし、主要なサービス実施団体がSPVに投資することも可能。SIBに限らず、SPVには、一般に「会社型」（会社法上の特別目的会社、資産流動化法上の特定目的会社）、「信託型」、「組合理型」（任意組合、投資事業有限責任組合、有限責任事業組合、匿名組合）がある。SIBにおいてはSPVの設置は必須ではないが、SPVを設置するケースが多い。

# SIBのストラクチャーの多様性

- SIBスキームのステークホルダーは多様であり、契約関係も複雑。
- 事実、現在実施されているSIBスキームのストラクチャー、契約形態はきわめて多様であり、状況に応じて最も有効なストラクチャーが模索されている段階。
- しかし、ある程度の類型化は可能。アウトカム支払者の政府と他のステークホルダーとの契約形態に注目し、SIBのストラクチャーを分類したものが、ブリジズ・ベンチャーズ（Bridges Ventures）による「直接契約型」「SPV契約型」「中間支援組織契約型」の3類型である。

|                                  | 契約形態                                                                                                                | パフォーマンス・<br>マネジメント   | SIB導入の創始者                                               | 投資家支援先                |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>直接契約型</b><br>(Direct)         | 政府とサービス実施者との間で<br>直接契約                                                                                              | サービス実施団体内<br>で実施     | サービス実施団体と<br>投資家が、政府や<br>資金助成財団等<br>(donor) と協働<br>して開始 | サービス実施団<br>体          |
| <b>SPV契約型</b><br>(Intermediated) | 政府と投資家所有のSPVとの<br>契約。SPVがサービス実施団<br>体と契約                                                                            | SPVが他機関に委<br>任       |                                                         |                       |
| <b>中間支援組織契約型</b><br>(Managed)    | 政府と主要受託者（prime<br>contractor）（しばしば中<br>間支援組織）または主要受託<br>者が所有するSPVとの間で契<br>約。中間支援組織（又はその<br>所有するSPV）がサービス実<br>施団体と契約 | 主要受託者（中間<br>支援組織）が実施 | 主要受託者が政府<br>や資金助成財団等<br>と協働して実施                         | 主要受託者<br>（中間支援組<br>織） |

## 調達方式の多様性（1）

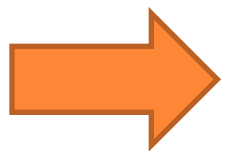
- 一方、調達方式（前払いの調達かスポット契約か）と契約をどこが主導するかで分類も可能。
- 契約形態でいえば、従来の調達方式で、事前に一括契約を結び、目標値が達成できなければ、投資家は元本も含め全てを失うというハイリスクのもの（Peterboroughなど）もある。
- 対照的に、IAAMのように、最終アウトカムに対してのみ支払うのではなく、中間的なアウトカムを設定し、そのアウトカム（養子縁組成立等）が達成されるごとに段階的な支払（stage payments）を実施するものもある。

# 契約形態・主導主体からみたSIBの類型

|      |                                 | SIBの主導者（Leading Actor）                              |                        |
|------|---------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------|
|      |                                 | NPO/中間支援                                            | 調達機関<br>(commissioner) |
| 契約形態 | 前払いの調達<br>(upfront procurement) | ① Peterborough<br>(再犯防止SIB)<br>Essex<br>(少年非行防止SIB) | ① DWP Innovation Fund  |
|      | スポット取引<br>(Spot Purchase)       | ① IAAM<br>(養子縁組SIB)                                 | ①<br>(未着手)             |

## PbRとしてのSIB

- SIBは金融の仕組みを活用したスキームであるが、一方でPbR（Payment by Results）の一種。
- PbR：「達成された成果（Results）に基づいて、完全にあるいは部分的に公共サービスの提供者への支払いがなされる仕組み」。
- PbRは成果報酬型契約を意味するが、ブレア政権下で国民保健サービス（National Health Service：NHS）と呼ばれる国営医療制度の改革のために、2003年度から段階的に導入。



**インプット（予算）**に基づくのではなく、  
**アウトカム**に対して支払いなされる成果連動型契約

# パートナーシップとしてのSIB

SIBは政府・投資家・NPO・中間支援組織等の官民パートナーシップ

》》ステークホルダー間でアウトカム目標を共有し、その達成状況をモニタリングするプロセスに大きな特徴。

》》インパクトの評価枠組みが共有され、インパクトの達成を集合的（コレクティブ）に追求する「コレクティブ・インパクト」(collective impact)型のパートナーシップ。

 プログラム・マネジメント、プログラム評価、パフォーマンス・マネジメントの重要性

## T&T イノベーション・プログラム(TEEN & TODDLERS INNOVATION PROGRAMME) (以下、T&T SIB)



出所：

<http://www.teensandtoddlers.org/>

- T&T SIBは、雇用年金省のイノベーション・ファンドの公開入札を落札した結果として組成されたSIBの1つ。
- 2012年12月から2015年9月にかけて、グレーター・マンチェスター (Great Manchester) 地域において、14歳から16歳の若者 (1152人) を対象に実施。
- T&T SIBプログラムの投資家はブリジス・ベンチャーズを含め6社、  
中間支援組織のソーシャルファイナンスがプログラム・マネジメント等。

# T&T SIBスキームの仕組み

## ●投資グループ（6社）

Lead investors: Bridges Ventures, Impetus Trust

Co-investors: Big Society Capital, CAF他

投資  
間  
協  
定

主  
契  
約

## ●政府（調達機関）

雇用年金省Innovation Fund

## ●SPV

T&T イノベーションLtd

委  
託  
契  
約

## ●中間支援組織

（プログラム・マネジメント）

Social Finance

## ●サービス実施団体

Teens & Toddlers

# インパクト志向のサービス実施団体の存在

- サービス実施を担うTeen & Toddlers (T&T)は、若者の社会的排除の解消を目的に2001年に設立された非営利団体（charity）。
- 若者たちに、学校、仕事や生活で成功するためのスキルや資格、自信を習得させる活動に従事。



- 7000人の若者を対象に、25以上の自治体でサービスを提供している実績のある団体
- T&Tは、もともと成果をモニタリングし、エビデンスを可視化することに熱心な組織：
  - ⇒2年間に渡るRCT)を実施。
  - ⇒6.0というSROI（社会的投資収益率）が計測されるほど、社会的インパクト志向の高い組織

|       | T&T SIBの概要                                                                                                                                                                       | 期待される成果                                                                                                                                              |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ステージ1 | 最大18週間の集中的なサポート                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・対人スキル</li> <li>・自信</li> <li>・自尊感情</li> <li>・自己管理能力</li> <li>・物事を評価する能力</li> <li>・社会的スキル</li> </ul>           |
|       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・保育園でメンター役となり、園児を1対1で教えるというロールモデルを体験</li> <li>・保育終了後1時間、教室内でプログラムに参加した仲間同士でグループ・ディスカッションと、教える体験で何が学べたかを中心に振り返りを行う。1対1のコーチングも実施</li> </ul> |                                                                                                                                                      |
| ステージ2 | ステージ1を通じて向上した強みやスキルを学校での行動や学業に活かしていくためのサポート                                                                                                                                      | <b>【学校生活の5領域】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・教師との関係</li> <li>・仲間との関係</li> <li>・勉学への取り組み</li> <li>・家庭での学習</li> <li>・情緒健康度と幸福度</li> </ul> |
|       | 学習面・行動面のインパクト指標として知られる主要領域（学校生活、人間関係、時間管理、家庭学習、健康、勉強への取り組み）と関連した学習や行動変化の目標を設定しサポート                                                                                               |                                                                                                                                                      |

| アウトカムの特徴と定義（抜粋）                                                                                                                                                        | 必要とされる情報（抜粋）                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・最低連続13週（休校日を除く）の期間において認められた学校や教育に関する態度の改善</li> <li>・若者は学校での出席状況と行動において持続的な改善を示していなければならない。この改善状況は教師によって証明されなければならない</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・参加者の氏名と出生日</li> <li>・参加者がサービスの利用を開始した年齢。</li> <li>・下記の情報を証明する人物の氏名、職業、連絡先</li> <li>・行動の改善が達成できたこと</li> <li>・改善期間が明らかに最低13週の期間を満たしていること</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・恒常的な不登校（persistent truancy）が、最低連続13週の期間なくなったこと</li> </ul>                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・下記の情報を証明する人物の氏名、職業、連絡先</li> <li>・行動の改善が達成できたこと</li> <li>・改善期間が明らかに最低13週の期間を満たしていること</li> <li>・出席状況が、平均的な学生との関連でみても改善されていること</li> </ul>            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・QCFの認証エントリーレベルの資格を取得できたこと</li> </ul>                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・参加者がサービスの利用を開始した年齢</li> <li>・下記の情報を証明する人物の氏名、職業、連絡先</li> <li>・達成された資格とその等級など</li> </ul>                                                           |

# アウトカム（成果）連動型の支払い（契約）

| アウトカム指標(outcome measures)                   | 支払い上限額（ポンド） |
|---------------------------------------------|-------------|
| ● 学校・教育現場における態度の改善                          | 700         |
| ● 出席状況の改善                                   | 1,400       |
| ● 学校における行動の改善                               | 1,300       |
| ● QCFのエントリーレベルの資格取得                         | 900         |
| ⋮                                           | ⋮           |
| ● 最初の就職(entry to first employment)<br>(13週) | 3,500       |
| ● 最初の就職（26週）                                | 2,000       |
| ● 若者1人当たりの支払い上限                             | 117,00      |

出所：Department for Work & Pensions(2014c) 73の表（一部抜粋）を筆者翻訳

## 高いアウトカムの規定要因

### ：プロジェクトのステークホルダー間でプログラム・マネジメントとパフォーマンス・マネジメント重視の運営

- 本プログラムの調達者（アウトカムへの支払い者）である雇用年金省のイノベーション・プログラムは、PbRの観点からパフォーマンス・マネジメントを重視し、実施団体にのみパフォーマンス・マネジメントの役割を求めるのではなく、投資家や中間支援組織にも実施団体のパフォーマンス向上への責任を課す。
- 各構成主体（投資家、実施団体、中間支援組織）には、協働してパフォーマンス・マネジメントを遂行することが求められている。
- 中間支援組織がプログラム・マネジメントやパフォーマンス・マネジメントの役割を担うが、サービス実施団体であるT&Tもサービスを実施しながら、エビデンスとなるデータを管理。

# SIBと自称すればSIBなのか？

- SIBの明確な定義があるわけでもなく、認証する仕組みもない。
- SIBが公金支出や投資の対象となる以上、SIBの基本的枠組みに関する共通理解が必要。
- 少なくとも、以下の条件は必要。



- ①アウトカムベースの公契約
- ②民間投資を公共サービス財源に組み込む仕組み
- ③ステークホルダー間でリスク分担
- ④ステークホルダー間で、社会的にも信頼できるアウトカムメトリクス、支払いモデル、リスクモデルを共有
- ⑤財政支出の適正化と社会的インパクトの最大化の追求
- ⑥信頼性・透明性を保証するガバンスの構造

# アウトカムを「契約」 : OUTCOME CONTRACT

- SIBはアウトカムベースの「契約」
- 期待されるアウトカムが契約内容
  - ➡アウトカムに関する指標設定、アウトカムメトリクス、データ収集・分析方法が客観的に検証でき、信頼できるものでなければ、「契約」は機能しない。

**アウトカムデータの情報に関する「情報の非対称性」**

**➡機会主義的行動➡「契約の失敗」 (contract failure)**

**したがって、アウトカム（成果）の評価枠組みが契約の重要な構成要素。**

## 考察：パフォーマンス・マネジメントの重要性

- 中央政府の役割はあくまでもSIB等、社会的インパクト投資の条件整備（enabling）。

内閣府の関係者が述べた以下の発言は、中央政府のスタンスをよく表現。

「中央政府が見ているのはハイレベルなことだけであって、中央政府の方からこんなSIBをつかってほしいとは言いません。実際にサービスを提供する地方自治体が仲介機関、そしてサービスプロバイダーと話し合っで決めることであって、地元の現状は中央政府にはわかりませんから。あくまでもボトムアップでアイデアは出さなければいけない。それに対してサポートとかインセンティブということでファンドを出したりはしますが。将来的には市場の方が成熟して、そういった機能を市場で果たすようになったら政府の役割は必要なくなるかもしれませんね。」（2015年9月現地調査）

# そもそもパフォーマンス・マネジメント (PERFORMANCE MANAGEMENT)とは？

- 指標 (Indicators) の選択、目標(Targets)の設定、  
実行 (Taking action) の3つの要素で構成される一連の活動。
- パフォーマンス・マネジメントは、単に予算のコントロール中心のイン  
プット・マネジメントでも、手続き中心のプロセス・マネジメントでもな  
い。組織としての目標達成度に重点がおかれるマネジメント・コンセ  
プト。指標に基づいて定量化された目標が設定され、計測された  
達成度に関する情報をもとに意思決定がなされる。

参考 : Boyne, G.A.(2010) Performance Management: does it work? In Walker,R.M., Boyne, G.A.and Brewer, G.A. (eds.) *Public Management and Performance: Research Direction*. Cambridge: Cambridge University Press. 209-217

## 考察：パフォーマンス・マネジメントの重要性

- 現段階では英国においてもSIBはまだ実験段階であり、その有効性を論じることは時期尚早。
- しかしながら、T & T SIBを始めとする投資家へのリターンを実現した事例等を踏まえると、プログラムのパフォーマンス・マネジメントがその成否の大きな鍵。
- いかに緻密なガバナンス・モデル、アウトカム・メトリクスや支払モデルを構築しても、プログラムに参加する主体間のパートナーシップやモニタリングが機能せず、パフォーマンスも維持・向上しなければ、公共サービスのプログラムとしても、投資スキームとしても失敗。

## 課題：事業性のみならず社会性をいかに評価するか： ハイブリッドな価値に対するインパクト評価の重要性

- サービス実施の現場労働者のインセンティブやモラルの管理、サービスの質の管理、データ管理を含む、プログラム全体のパフォーマンスのマネジメントができれば、目標とされるアウトカムを達成できない。
- ある投資機関の関係者が、「SIBへの投資はベンチャーへの投資に似ている」と述べていたが、そこで課題になるのが、ベンチャー投資の際のビジネスとしての事業性に代わる、パフォーマンス・マネジメント能力の高さ。サービス実施団体のみならず、中間支援組織も含む「チーム」が、指標（Indicators）と目標（Targets）の適切な設定と実行（Taking action）とを有機的に結び付け、パートナーシップを基礎にコレクティブなインパクトを実現していく能力が問われている。
- 事業性の評価だけでなく、社会性のパフォーマンスをいかに評価するのも課題：ハイブリッドな価値に対するインパクト評価の重要性。

## 課題：社会的価値（社会的インパクト）の再定義： 財政コスト削減便益に関連するアウトカムのみを 指標化するのか？

- SIBスキームでは、基本的には、費用対便益を中心にその効果が計測され、支払いと結びつけられる便益は、短期的にも長期的にも貨幣換算可能なものに限定される傾向。
- しかしながら、興味深いのは、最近、英国においても、単に**財政コストに直結する便益以外の便益**も、重要な価値として評価の対象としている点である。
- すなわち、創出される価値を、財政価値、経済的価値、社会的価値と類型化するような視点も提起されている。

# 課題：社会的価値（社会的インパクト）の再定義、類型化

| 「価値」の種類                          | 説明                                                                 |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <b>財政価値</b><br>(Fiscal value)    | 特定の事業に起因する公共セクターにとってのコスト節減<br>（追加的サービスの提供や、保健医療、警察、教育サービスのコスト削減など） |
| <b>経済的価値</b><br>(Economic value) | 所得の純増や地域経済の成長                                                      |
| <b>社会的価値</b><br>(Social value)   | 健康状態の改善、学業成績の達成、公共交通や公共サービスへのアクセス、治安の改善、犯罪の減少など、より広い社会便益           |

出所：New Economy のウェブサイトunit cost databases

(<http://neweconomymanchester.com/our-work/research-evaluation-cost-benefit-analysis/cost-benefit-analysis/unit-cost-database>)

## 課題： SIBにおける「インパクト」に関する共通理解

- SIBも投資を通じて活動の社会的インパクトを最大化することを企図したスキームの一種。
- 従来の公共サービスの供給方式では、政府との委託契約等をもとに民間がサービス実施を担うのが典型的。そうした従来の業務委託等では、事業の効率性・有効性の検証対象は、サービス実施を通じて生み出された変化（インパクト）ではなく、事業を計画通り実施できたという「アウトプット」の達成にとどまるものが多かった。
- SIBでは、民間の投資資金がプログラム実施に供給されることにより、公共サービス供給を、よりインパクト志向に改革する意義がある。

## 課題：SIBにおける「インパクト」に関する共通理解

- 「インパクト」(impact)という概念そのものは、プログラム評価等で使用されるロジックモデル（Logic Model）と結びついた概念である。ロジックモデルでは、通常、

インプット（投入資源）⇒アクティビティ（活動）⇒アウトプット（結果）  
⇒アウトカム（成果）⇒インパクト

・・という流れで示される。

もし、資源（**インプット**）が投入されれば、活動（**アクティビティ**）が起こり、その活動を通じて直接的な結果（**アウトプット**）がもたらされ、その結果を通じて介入対象に変化（成果＝**アウトカム**）が生じるという因果関係を示すもの。

## 課題：SIBにおける「インパクト」に関する共通理解

- **アウトカムとインパクト**はしばしば混同され、区別される場合も、評価アプローチによって異なって解釈されることの多い厄介な用語。
- 例えば、ケロッグ財団（W.K. Kellogg Foundation）は、アウトカムを、プログラム活動の結果として、「個人レベル」で生じる期待される変化（態度、行動、知識、スキル等）ととらえる一方で、インパクトを、プログラム活動の結果として期待される「組織レベル、コミュニティレベル、あるいは制度レベルの変化」と、個人への影響を超えた変化としてとらえている。
- すなわち、この場合のインパクトは、介入実施直後では定かではない効果であり、評価が終了した後で現れてくる性質のものである。
- 対照的に、ロッシらは、インパクトを**プログラムの介入によって生じた純粋なアウトカム**、言い換えれば、プログラムがなければ生じなかったであろう変化としてとらえている（すなわち、ロッシらがいうインパクトとは、「外生要因の影響をコントロール、あるいは取り除いたピュアなプログラムの効果」）。

## 課題：SIBにおける「インパクト」に関する共通理解

- SIBの場合、インパクトに対して投資がなされることからすれば、そのインパクトは計測可能なものでなければならない。
  - プログラムの介入がなくても期待される変化が相当程度生じるとしたら、そもそも投資の意味がなくなってしまう。
  - SIBにおけるインパクトも、プログラムの実質（純粹）効果としてとらえる必要がある。すなわち、介入が実施されても、介入が実施されなかった場合のアウトカムの水準と同じ、あるいはそれを下回るようであれば、インパクトは生じなかったことになる。
- ➡ SIBにおけるアウトカムの計測においても、「Before-After」のみならず、「With-Without」の比較の視点が重要。



**コントロールグループの設定、死荷重の設定等**