

第 4 章 海外事例調査

第4章 海外事例調査

I. 英国

1. 実施の背景

英国においては、Inspiring Impact などの民間の非営利セクターが牽引役となり、評価のガイドラインや評価ツールの作成、評価指標やアウトカム、評価方法等を集めたデータベースの作成が行われている。Inspiring Impact は、NPC やボランティア団体協議会（National Council of Voluntary Organizations）、慈善組織協会（Association of Charitable Foundations）など8つの組織で構成される団体で、内閣府も Inspiring Impact の取組みを支援している。

また、これらの民間セクターの動きに加え、英国政府も、事後評価にフォーカスしたガイドラインの作成や、社会性に関するレポートの提出を義務付けた法人格の導入、公共調達の際に経済性のみでなく社会性も考慮することを義務付ける法律の制定などに取組んでいる。

前述の通り、2012年に英国のシンクタンク NPC が民間非営利組織及び社会的企業を対象に実施したアンケート調査によれば、英国では約5割の組織が全て／ほとんど全ての事業について社会的インパクト評価に取り組んでおり、一部の事業について社会的インパクト評価に取り組んでいる組織を含めると、全体で8割弱の組織が社会的インパクト評価に取り組んでいる。また、同調査によると、2012年までの過去5年間で、7割以上の組織が事業評価に関する取組みを強化している。

英国の民間非営利組織において評価に関する取組みが進んでいる背景には、内閣府や民間の非営利セクターが、社会的インパクト評価を行うための環境整備を行っていることが上げられる。そして、この背景を把握することは、英国における民間非営利組織の事業・活動評価の実態を把握する上で、さらに、日本における社会的インパクト評価の普及に向けた提案を考察する上で不可欠である。

そこで、英国の調査においては、社会的インパクト評価を実施している民間非営利組織について、ヒアリングを実施することに加え、社会的インパクト評価促進に向けた取組みを実施している主体にも追加的にヒアリングを実施した。

2. 調査について

ヒアリングでは、評価の実施状況に加えて、評価を実施する上で必要な環境整備等についても明らかにすることを心がけた。ヒアリング項目は各組織によって異なるが、概ね以下について質問を行うこととした。

「社会的インパクト評価を実施している民間非営利組織」に対する質問項目

基本情報

設立年、設立経緯、法人形態、スタッフ数、事業規模 等

評価の実施状況

評価目的（説明責任／組織のマネジメント／活動内容改善 等）

<p>評価対象（全て／一部）</p> <p>評価主体（外部との連携の有無）</p> <p>評価手法（RCT／SROI 等）</p> <p>評価スケジュール（事前・事後／頻度／期間）</p> <p>評価結果の活用法（対外的な活用方法／対内的な活用方法）</p> <p>評価の実施にあたり必要な環境整備</p> <p>使用したガイドライン・ツール、ガイドライン・ツールへの評価</p> <p>評価を実施する上で必要な環境整備</p> <p>評価実施上の課題</p> <p>評価に係るコスト</p> <p>評価実施上の課題</p>
「社会的インパクト評価促進に向けた取組みを実施している主体」に対する質問項目
<p>基本情報</p> <p>設立年、設立経緯、法人形態、スタッフ数、事業規模 等</p> <p>社会的インパクト評価推進に向けた取組み</p> <p>社会的インパクト評価を英国内に普及させるために行っている取組みの詳細</p> <p>実際の支援先の詳細</p> <p>日本での普及に向けた提案・課題</p> <p>社会的インパクト評価を促進するための取組内容</p> <p>実施体制（官民の役割分担）</p> <p>実施体制構築に向けたプロセス</p>

３．訪問先について

英国現地調査における訪問先は以下の通り。

（ 団体名下段は本レポート内での略称及び日本語名称 ）

	団体名	分類	団体概要	主な調査項目
1	Cabinet Office （内閣府）	インパクト評価推進主体 （官）	・ 英国内閣府	<ul style="list-style-type: none"> ・ 英国における社会的投資市場形成の推進背景について ・ 社会的投資市場形成における政府の役割について ・ 休眠預金の活用に関する実際及びその評価
2				<ul style="list-style-type: none"> ・ Social Value Act 立法の背景・ねらい ・ Social Value の測定手法 ・ 社会的インパクト投資の拡大や社会的インパクト評価普及の推進力として、休眠預金が果たした役割

	団体名	分類	団体概要	主な調査項目
3	Big Society Capital (BSC)	インパクト評価推進主体 (民)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2012 年 休眠預金を原資に設立 ・ 社会的金融中間支援団体 (Social Investment Financial Intermediaires; SIFIs) への投融資、投資対効果の計測を実施 ・ 分野ごとの指標を示した Outcome Matrix を開発 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中間支援・仲介組織における Impact performance の把握方法 ・ 中間支援・仲介組織からの評価結果の活用方法 ・ Outcome Matrix 普及の上での課題 ・ 社会的インパクト投資の拡大や社会的インパクト評価普及の推進力として、休眠預金果たした役割
4	New Philanthropy Capital (NPC)	インパクト評価推進主体 (民)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2002 年 設立 ・ ソーシャルセクターの調査研究を中心とするシンクタンク ・ NPC やボランティア団体協議会 (NCVO) など 8 つの組織で構成される団体「INSPIRING IMPACT」の事務局も務める。内閣府も Inspiring Impact の取組みを支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 評価ツールが有効に機能するために必要なサポート ・ ガイドラインに規定すべき内容 ・ 評価手法や指標を共通化・標準化すべき分野 ・ 規模により必要な評価のレベル ・ 評価コストの最適な負担方法 ・ 英国において、資金提供者が評価を求めるようになった経緯・背景
5	INVESTING FOR GOOD (IFG)	インパクト評価推進主体 (民)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2004 年 設立 ・ インパクト投資を推進する中間支援組織 ・ インパクトレポートのためのガイドライン「The Good Analyst」を作成 	<ul style="list-style-type: none"> ・ The Good Analyst をベースとしたガイドラインの特徴 ・ 投資のタイプ (出資、融資) より必要な評価のレベル ・ チャリティや社会的企業の規模により必要な評価のレベル ・ 投資決定にあたって、どの程度 Social Purpose Organization に与えたインパクトを重視しているのか
6	Business in the Community (BITC)	インパクト評価推進主体 (民)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1982 年 設立 ・ チャールズ皇太子が総裁 ・ 英国の上場企業の 8 割が加盟 ・ 持続可能な地域社会の形成を目的に、企業と地域・政府を繋ぐ中間支援組織 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 参加企業が活動の成果を計測しレポートすることを支援する「ベンチマーキング・ツール」の概要 ・ 大企業向けと中小企業向けに分けた理由 ・ 評価の実施体制 ・ 評価結果のフィードバック方法 ・ 評価を支援する団体を国が育成する場合、国に求められる役割
7	Hackney Community Transportation Group (HCT Group)	インパクト評価実施主体	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1982 年 設立 ・ コミュニティ・トランスポートサービスを提供する社会的企業 	<ul style="list-style-type: none"> ・ Outcome Matrix を活用した評価の概要、Outcome Matrix を活用した経緯 ・ インパクト評価の実施体制 ・ レポートの執筆体制 ・ インパクトレポート公表後の反応 ・ 評価結果の活用方法
8	Pathway	インパクト評価実施主体	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2010 年 設立 ・ ホームレスのヘルスケアを目的とした組織 	<ul style="list-style-type: none"> ・ logic model を用いたインパクト評価の実施体制 ・ レポートの執筆体制 ・ RCT の実施目的、実施体制 ・ インパクトレポート公表後の反応 ・ 評価結果の活用方法

	団体名	分類	団体概要	主な調査項目
9	IntoUniversity	インパクト評価実施主体	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2007 年 設立 ・ 貧困世帯の子供を中心とした学習支援 ・ 英国内に 21 のラーニングセンターを開設 	<ul style="list-style-type: none"> ・ インパクト評価の実施体制 ・ レポートの執筆体制 ・ インパクトレポートの読み手 ・ インパクトレポート公表後の反応 ・ 評価結果の活用方法
10	North London Cares (NLC)	インパクト評価実施主体	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2011 年 設立 ・ 地域高齢者の見守り・支え合いを目的とした組織 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日常的な内部向けの評価とフィードバックの方法 ・ インパクト評価の実施体制 ・ レポートの執筆体制 ・ 評価結果の活用方法

4．事例調査（英国）

4.1 Cabinet Office

4.1.1 組織概要

Cabinet Office（英国内閣府）は、現在、英国の行政機関として社会的企業支援や社会的投資推進に向けた取組みの中核を担う⁵。英国では、労働党政権時代、貿易産業省に Social Enterprise Unit（社会的企業ユニット）が置かれたが、その後内閣府に Office of the Third Sector（サード・セクター局）が設置された。同局は、さらには市民セクター局（Office for Civil Society）へと改組し、現在は Office for Civil Society and Innovation（市民社会・イノベーション局）と呼称されている。本調査では、内閣府におかれている Office for Civil Society and Innovation 内の社会的投資推進部門と、Public Services (Social Value) Act（以下、社会的価値法）担当部門について取組みを対象に把握を行った。

（１）社会的投資推進部門

英国政府は、約 15 年間に亘り社会的投資の推進に関する政策に取り組んできた。

2000 年には社会的投資タスクフォースを設立。タスクフォースは、当初、CDFI（Community Development Financial Institutions）への支援に力点を置いていた。米国をモデルに導入された CDFI は、その後投資減税制度（Community Investment Tax Relief）の導入など一定の広がりを見せる。同時期に助成財団の資産運用に関するガイドラインを見直し、社会的投資への活用を促進させる取組みを進めた。2004 年には金融包摂基金を設立、同年にはコミュニティ利益会社（Community Interest Company）と呼ばれる社会的企業に対する投資の促進を一つの政策目的とした新たな法人制度を立ち上げる。また同じ年には、後述する The Futurebuilders も設立された。

2010 年前後以降は一貫した戦略が採られている。2008 年に制定された休眠預金・住宅金融組合口座法に基づき、2012 年には Big Society Capital（BSC）が設立。2010 年には Social Impact Bond（ソーシャル・インパクト・ボンド / SIB⁶）が英国司法省により取り入れられ、ピーターバラにおける再犯防止・受刑者社会復帰を目的として始まった。さらには 2012 年には後述する社会的価値法が制定。また Investment and Contract Readiness Fund（ICRF、投資および契約準備基金）を立ち上げた。

2014 年には Social Investment Tax Relief（SITR）が登場、社会的投資における減税制度として役割を果たしている。

⁵ 英国政府では、2000 年以降の取組み過程において、長く「社会的投資」という用語を使っている。このことから本節では英国政府の取組み全般について言及する際には社会的投資という用語を使っている。

⁶ ソーシャル・インパクト・ボンドとは、社会的課題の解決という成果を達成し、かつ行政コストを削減する効果がある一連の取組みを行なう案件に対して投資家が資金を提供し、あらかじめ合意した目標が達成されれば行政側が投資家へのリターンを支払う金融メカニズムを指す。英国では SIB という呼称が一般的だが、米国では Pay for Success Bond や Pay for Success Project と呼称される。本報告書では PfS と略す。

英国政府では、社会的投資をある種の「市場」と捉えており、その自律的發展を促すための政府の役割は、供給サイド（市場に入ってくる資金）と需要サイド（企業がその資金を引き受けるキャパシティ）の両方を整備し、さらに両者をつなぐ環境を整備することにあると捉えられている。具体的には、英国政府は、社会的投資を支援する法規制及び政治的環境の整備を担っている。後述の社会的価値法は、需要サイドの整備施策の一つであると考えられる。

図表 59 英国政府における直近 5 年間で社会的投資に関する取組みの成果



（出典）CAO（2016）

社会的投資推進部門は、G8 社会的インパクト投資タスクフォースのコアメンバーとしても活動しており、社会的投資に関心を持つ国際的なコミュニティの構築を支援している。また世界的な社会的インパクト投資の牽引役としての役割も果たしている。

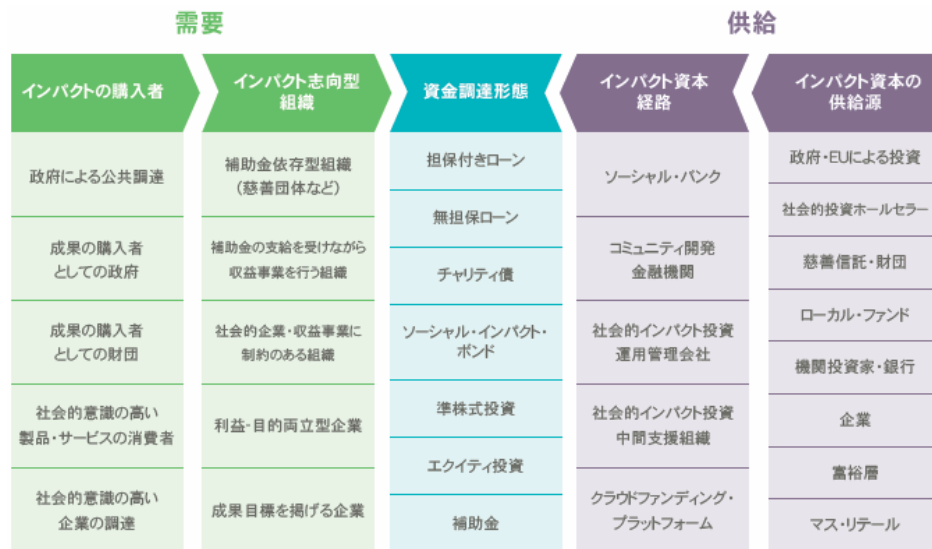
G8 社会的インパクト投資タスクフォースで問われているテーマは、社会的投資を推進することを通じて、社会に山積する課題をいかに大きな社会的インパクトを生み出しながら解決するか、ということである。

本タスクフォースは、G8 に加盟する各国の相互学習の機会として設けられた。タスクフォースの委員長は英国のロナルド・コーエン卿が務めており、英国政府は本タスクフォースで重要な役割を果たしている。一方で英国政府は G8 参加各国がそれぞれ有益かつ興味深いアイデアを持っているというスタンスを持っている。従って、G8 各国が自国での取組みを共有し、共に解決方法を考えることを目指している。例えば英国が先行している事項として、金融商品仲介に関わるファンドマネジャー、弁護士、アドバイザー、仲介業者らのネットワークがあり、エコシステムを構築しようとしていることが挙げられるが、こうしたネットワークやエコシステムの構築や、政府としてのサポートには何が重要か、といった点についてタスクフォースを通じて G8 各国に共有している。また社会的投資市場を拡大するためにグローバルの金融セン

ターと共にどのような協力ができるかを、諸外国に示している（G8 社会的インパクト投資タスクフォース 2015）。

なお英国政府はこの政策分野に関し、常に外部の組織との連携を重視している。テーマやイニシアチブによって、政府が主となる場合もあれば、企業やソーシャルセクターが主となる場合もある。社会的インパクト投資や社会的インパクト評価は、政府の意向だけで進められないという認識に立ち、外部との連携を前提に進めることが重要だとの認識を持っている。

図表 60 社会的インパクト投資のエコシステム



（出典）G8 社会的インパクト投資タスクフォース（2015）

（2）社会的価値法担当部門

社会的価値法とは、政府・自治体・国営医療サービス等の公共調達の際、社会的インパクト評価の結果を採択の判断基準に含めることを定めた法律である。社会的価値法は、公共サービスの調達における判断基準が、単純な価格競争に陥らないよう、社会的リターンを勘案することを行政に求めるものである。

社会的価値担当部門は 2013 年 1 月に施行された同法を管轄しており、社会的投資推進部門とは別のチームである。しかし両者の役割は徐々に近接しつつある。

同法には 3 年後の見直し規定が盛り込まれており、その前段の調査として、2015 年 2 月にはヤング卿による「Social Value Act Review」が公表された（CAO 2015）⁷。

⁷Social Value Act Review

（https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/403748/Social_Value_Act_review_report_150212.pdf）

4.1.2 事業概要

(1) 公共サービスのイノベーション促進

英国政府では、社会的投資に関心を有する投資家と連携しながら社会的投資市場を立ち上げ、そのファイナンスの仕組みを活用して公共サービスの提供方法を変えようとしている。

具体的な取組みとしては、例えば政府資金・寄付・社会的投資・商業的投資を合わせた混合ファンド（Blended fund）設立による検証が挙げられる。これは、社会的投資家や民間投資家のリスクを軽減しつつ、準商業的な市場、すなわち民間によるサービス提供によって、公共サービスを提供する仕組みを構築する仕組みを検討していることを指す。現在検討されている案件としては、貧困地域に保育園を作る支援、初期認知症の研究への資金提供などが挙げられる。後者の混合ファンドは、認知症分野の英国のチャリティとして最大規模のアルツハイマー協会（Alzheimer's Society）、JP モルガン、保健省、4～5 社の製薬企業からの出資で成り立っている。

混合ファンドを設立するという手法は、英国では国内政策にはあまり使われてこなかったが、国際開発や国際援助政策においては長い歴史がある。内閣府では国際開発部門と協働し、彼らの手法の一部を国内政策に流用できるかどうか検討を進めているところである。

また、ソーシャル・インパクト・ボンドによる公共サービスの民間調達も、同様の目的で行われている手法の一つといえる。このように、内閣府では社会的投資家とパートナーシップを組んで、公共サービスの分野に変化をもたらそうとしている。

(2) 社会的企業の成長支援

英国政府はこれまで、社会的企業自体の育成・強化に焦点を当てた政策に取り組んできた。社会的企業の成長の後押しをする施策や、事業の社会的インパクトを最大化することが政策の目的であった。しかし、社会的企業の成長を妨げている最大の要因は資金調達であるとの認識を持つようになり、政府では政策の路線を変更して、社会的投資市場の育成に関連するマクロ経済的政策へとシフトしてきたという経緯がある。

このプロセスに関する具体的事例の一つとして、The Futurebuilders（フューチャー・ビルダーズ基金）⁸での経験が挙げられる。The Futurebuilders は、2003 年に内閣府が 1 億 2,500 万ポンドを拠出して設置した。The Futurebuilders は、行政からの委託事業を受注するために必要な資金を、民間非営利組織に対して主に融資により提供している。同基金では、社会的企業の支援として、キャパシティ・ビルディングを目的とする助成金と、助成金付ソフトローン（貸出条件の緩やかな借款）の両方を提供した。英国政府は、これにより、社会的企業は返済義務のある資金を得て、公共サービスを提供できるかという仮説を検証した。その結果、政府は助成金を提供しない形が適切であると決定し、Big Society Capital（以下 BSC と略記）（後述）の設立時にはより市場の機能を重視した設計になった。

また、英国ではかつて Investment and Contract Readiness Fund（インベストメント・アンド・コ

⁸ The Futurebuilders（<http://www.futurebuilders-england.org.uk/>）

ントラクト・レディネス基金)が存在した。同基金は、一定程度の規模になった社会的企業を対象として、公共サービスの入札・契約を促進する目的で設置されたものである。1,000 万ポンドの規模であったが現在は終了している。同基金では社会的企業に助成金を提供していたが、キャパシティ・ビルディングを支援する企業やサポートする企業と共同で申請すること、2 万ポンド以上の公共調達を契約している(またはする見込みがある)こと、という条件が課せられていた。同基金について 2014 年末に実施した調査では、同基金の助成先は、基金によって提供された助成金 1 ポンドに対し 18 ポンドの投資または契約を獲得したという結果が出ており、助成金提供がキャパシティ・ビルディングだけでなく、より大きな投資や公共サービス契約締結の呼び水にもなったとして評価されている。

アーリーステージにある、いわゆる「社会的ベンチャー企業」の成長促進政策については、キャパシティ・ビルディング支援や法的助言といったサービスが点在している状況にあった。そこで内閣府(Office of Civil Society)では、ビッグ・ロタリー・ファンド(Big Lottery Fund)⁹内に Social Incubator Fund(ソーシャル・インキュベーター・ファンド)¹⁰を設立し、英国国内に 10 箇所のソーシャル・インキュベーターを立ち上げた。同施設では、社会的ベンチャー企業に対して場所、返済義務のある資金、人材管理に関するアドバイス、法的アドバイスなどをワンストップで提供しており、より多くの企業が社会的投資を受ける体制を作ることを目指した支援を行っている。

4.1.3 社会的インパクト評価に関する取組み

(1) 社会的価値法による公共調達時の社会的インパクト評価の重視

社会的価値法は、行政(中央政府、地方政府、自治体等)が公共サービスを民間に対して発注する場合、社会的・経済的・環境的という 3 つの側面から、事業によって産まれる社会的インパクトを考慮するよう求めるものである。中央政府の場合は 111,676 ポンド、それ以外は 172,514 ポンド以上の契約において、同法を適用することが求められている。また自治体によってはより低い金額(50,000 ポンド等)でも適用している例もある。

ただし、社会的インパクト評価の結果を選定過程にどのように反映させるかは各主体の判断に委ねられている。従ってその導入方法や運用の厳格さは取組む主体によって異なる。これは、立法上そのような余地を残してあるためである。

社会的価値法の重要な点は、公共調達のプロセスにおいて行政が単純に価格のみで判断せず、社会的価値を考慮することを盛り込んだことにある。社会的価値法の担当部局では、賞の授与やグッドプラクティスに関する情報の共有等を通じて、同法の活用事例の普及に努めている。

グッドプラクティスの共有については、例えば、公園の維持管理サービスの調達を行った自治体で、契約先の団体が元受刑者を半年雇用することを評価する場合に、環境や景観維持とい

⁹ Big Lottery Fund とは、National Lottery(英国の宝くじ)を原資に設立されたファンドで、環境活動や教育、健康増進等の慈善目的を持つコミュニティ活動への資金助成を行う。

¹⁰ Social Incubator Fund (<https://www.biglotteryfund.org.uk/socialincubatorfund>)

った側面だけでなく、元受刑者を雇うことで行政コスト削減も考慮することができた事例などが挙げられる。

社会的インパクトの評価について、内閣府から特定の手法を示すことはしておらず、各主体に判断を委ねている。これは、実際には社会的価値法の適用が進まない限りは、評価手法のコンセンサスが得られないとの考えによる。例えば、社会的投資収益率（SROI）のような複雑な影響評価も含んだ手法を全ての主体に実施させることは不可能であるし、コストがかかりすぎる。社会的価値法の推進担当は、よりシンプルな手法を用いることが適切だと考えている。

（２）オープンデータの推進と民間団体との協働の推進

民間に対してより踏み込んだ評価結果の活用を促すために、内閣府ではトップダウンとボトムアップの両面からアプローチを進めている。

トップダウンのアプローチとしては、ユニットコストのデータベース作成や、政府所有データの公開促進（オープンデータ化）などの取組みを推進している。

例えば、法務省が所有するデータの公開が挙げられる。法務省では再犯率を把握できるデータベースを所有しているが、民間側が社会的インパクト評価を実施する際に、このデータを活用できるよう、データへのアクセス方法やプロセスの改善を進めている。

ボトムアップのアプローチとしては、Inspiring Impact（後述）への協力による民間団体との協働が挙げられる。Inspiring Impact は、BSC の設立準備を進める中で、社会的インパクト評価の標準化について内閣府と民間の各組織が議論する中から生まれた。Inspiring Impact の立ち上げに際しては、政府が資金を提供した。また検討過程についても内容を共有している。

4.1.4 社会的インパクト評価に関する意見及び今後の発展に向けた課題

（１）社会的投資市場の成長促進と社会的インパクト評価を重視する狙い

英国政府が近年、社会的投資市場の成長を後押ししてきた背景としては、社会課題が複雑化し政府だけでは解決が難しくなってきたこと、及び現行のソーシャルセクターの規模ではこれらの社会課題に対処しきれなくなってきたことがある。そのため、政府セクター、企業セクター、ソーシャルセクターの三者それぞれが現在の社会課題解決に適した能力を持てるよう、新たな社会システムを構築する必要があると考えたという。

このような狙いのもとに、政府は、社会的投資市場の立ち上げと成長促進、及び社会的インパクトをより重視したファイナンスの仕組みを通じて、各セクターの変化を促してきた。

（２）競争的に環境に対するソーシャルセクターの反応への対応の必要性

ヒアリングでは、成果志向の導入について、ソーシャルセクターの一部からは、競争環境をソーシャルセクターに持ち込んではいないとする批判も出ている、とのコメントがあった。

また内閣府からは、このような批判は多くの場合、社会的投資や社会的インパクト評価自体についての本質的批判ではなく、これらが目標に比して十分に進展していないこと、あるいは新たなファイナンスの仕組みでは自身が不利益を被る懸念があることに端を発していると考え

えられるとの見解が示された。

内閣府としては、社会的投資を通じた新たな社会構造の構築という方針自体に対する批判と、社会的投資市場の成長促進及び社会的インパクト評価の浸透の方法論に対する批判とを、分けて認識しようと努めているということである。このうち後者については、不平等を是正するための方策として規制環境の見直しをすることで対応を検討している。

また、政府が果たすべき役割としては、社会的投資が本来あるべき方向へ進むことを後押しすることだと捉えており、そのために国の補助金交付のあり方の見直しや BSC の設立といった施策を進めてきたと話す。他方、政府が社会的投資を直接行うことは役割として想定しておらず、あくまで「市場形成に向けた取組み」として、民間投資家や社会的企業との結びつきを強めることを支援するものと考えられている。

4.2 Big Society Capital

4.2.1 組織概要

Big Society Capital（以下 BSC と略記）は、2012 年、休眠預金の活用促進と社会的投資市場の形成を目的に設立された組織である。英国において活動する社会的インパクト投資機関に対して資金提供を行うほか、社会的投資に関する知見共有や、社会的インパクト投資に取り組む金融機関とメインストリームの金融機関との融合や連携の促進にも取り組む。法人形態は有限責任株式会社である。

BSC には、金融機関、政府、チャリティ、財団等様々な背景を持つ人材が集まっている。設立当初は金融関連の専門性を持つスタッフが殆どだったが、徐々に属性の違うメンバーが集まり、バラエティが豊かになっている。

組織内には、投資チーム、戦略チーム、コミュニケーションチーム、インパクトチームなど複数のチームが存在する。

投資チームには 11 名が所属している。チームのスタッフ多くは JP モルガンやゴールドマン・サックスといった大手金融機関の出身者が占め、英国財務省や民間コンサルタント出身者も在籍している。

戦略チームの責任者は内閣府出身で、政府側の BSC の設立の責任者でもあった。また法律業界や社会調査の経歴を持つスタッフも在籍している。

コミュニケーションチームは 3 名で、主にチャリティや財団の出身者が占めている。

インパクトチームは、英国の宝くじを原資に設立されたビックロットリーファンドや、大手チャリティ、英国を代表するソーシャルエンタプライズのネットワーク組織であるソーシャルエンタプライズ UK で働いていた経験を持つ者などが占めている。

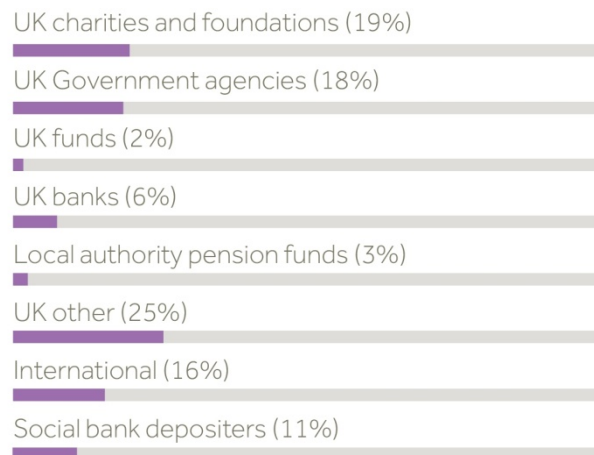
このほかにシニアマネージャー 2 名、企画管理部門 4 名などが在籍し、合計で 33 名が勤務している。

4.2.2 事業概要

BSC の役割は 2 つに大別される。一つは社会的インパクト投資を行う各種金融機関（Social Investment Finance Intermediaries、以下 SIFIs と略記）に投資し、チャリティやソーシャルビジネスなどの現場の個別の団体への資金提供を促進することである。もう一つは、知見蓄積や共有・提供、SIFIs を含む資金仲介組織のキャパシティ・ビルディングといった社会的投資市場形成に関わる取組みを行うことである。

2015 年段階で、BSC が投資原資とする資金は総額で 5 億 8,700 万ポンドに上る。このうち 2 億 6,100 万ポンドが休眠預金を原資としており、3 億 2,600 万ポンドが投資家からの資金である。資金提供者の割合としては英国内のチャリティや財団が 19%を、政府組織が 18%を占める。次に多いの海外からの投資で 16%、ソーシャル・バンクの預金が 11%、英国内の銀行が 6%を占める。

図表 61 BSC が保有する投資原資（資金提供者の割合別）



（出典）BSC ウェブサイトから¹¹

図表 62 BSC のセオリー・オブ・チェンジ

	INPUTS	ACTIVITIES	OUTPUTS	OUTCOMES	IMPACT
AS CHAMPION	Staff resource Communication, research, events	1 Connect knowledge and networks Social, Financial, Business and Government Sectors 2 Communicate Research, tools and examples of social investment 3 Build broader supporting environment Infrastructure, regulatory and public policy work	<ul style="list-style-type: none"> Increased proposals for use of social investment Enterprise and impact capability support Social investment products part of mainstream investment portfolios transitioning to impact 	Growth in the social investment market across our four strands: <ul style="list-style-type: none"> Finance for small and medium-sized charities and social enterprises Capital that allows innovation in tackling social problems to quickly grow and replicate Mass participation in social investment Greater financial scale to finance social issues 	Additional capability of charities and social enterprises <ul style="list-style-type: none"> Increase in appropriate capital reaching charities and social enterprises Greater charity and social enterprise capacity to grow revenues and impact Increase in charity and social enterprise retained earnings for reinvestment into greater impact Greater ability to articulate and evidence impact
AS INVESTOR	Staff resource Capital Returns – recycled funds	1 New proposals Partnerships, research and challenge prizes 2 Assessment and co-development Analysis and capacity building 3 Portfolio performance management Business development, training programmes, non-exec roles and impact reporting	<ul style="list-style-type: none"> Healthy Big Society Capital pipeline Healthy intermediary pipeline Increased knowledge, resources and networks for social investment 		Additional social outcomes for vulnerable and disadvantaged groups across the UK due to receiving appropriate investment across: <ul style="list-style-type: none"> Housing and local facilities Citizenship and community Physical health Mental health and wellbeing Employment, training and education Financial inclusion Family, friends and relationships Arts, heritage, sport and faith Conservation of the natural environment

（出典）BSC（2014）

（１）ホールセールファンドとしての BSC の役割

1) SIFIs への投資

BSC の原資は休眠預金のほか、金融機関からの投資も含まれる。BSC はいわゆるホールセールの立場を取り、現場で活動するチャリティやソーシャルビジネスに対する資金提供は

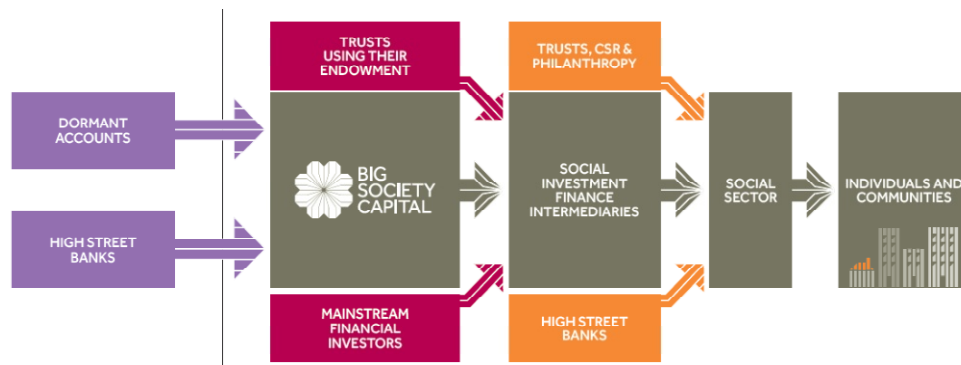
¹¹ Big Society Capital 2015 numbers (<http://www.bigsocietycapital.com/latest/type/blog/big-society-capital-2015-numbers>)

SIFIs を通じて行われる。

BSC から SIFIs に提供された資金は、総額で 1 億 9500 万ポンドに上る。このうち 77% がチャリティや、CIC に代表されるアセット・ロックの対象となる法人形態の社会的企業に、11% がアセット・ロックが行なわれていない法人形態の社会的企業に提供されている。SIFIs に対するマネジメントコストは 7% を、アレンジャーのコストは 5% を占める。

また 41% は SIFI を通じてチャリティや社会的企業の資本として活用され、39% はサービス提供に必要な資産へと投資されている。また 8% がソーシャル・インパクト・ボンド関連として投資されている。(BSC 2013、BSC 2014、水谷 2014)

図表 63 BSC と SIFIs との関係



(出典) BSC (2014)

2) 投資先

投資先となっている SIFIs は次の通りである。現在までに既に 34 の SIFIs に資金を提供している。

SIFIs への最低投資額は 25 万ポンドとなっている。これは、25 万ポンドよりも少額の投資を行うことは、手間が多く経済的合理性に合わないと考えているためである。

また 9 つの注力分野が設定されている。具体的には、住宅、シチズンシップとコミュニティ、(身体的)健康、メンタルヘルスと福祉、教育・雇用・雇用訓練、金融包摂、家族関係・友人関係づくり支援、芸術・歴史文化遺産・スポーツ・信仰、環境保全である。

図表 64 BSC の投資先一覧

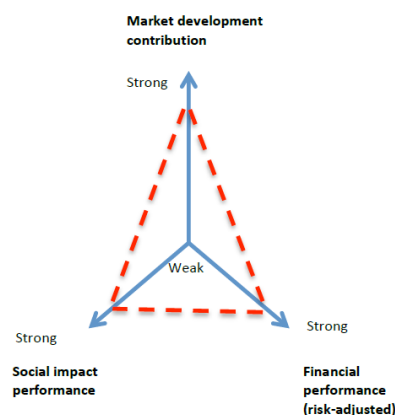
Outcome area	Investments			
Housing and local facilities	resonance	breakthrough propertyfund	Cheyne Capital	COMMUNITY INVESTMENT
Citizenship and community		DERiC	Nesta Impact Investments	leapfrog
Physical health	Local Partnerships			INVESTING FOR GOOD
Mental health and wellbeing				
Education, employment and training	FRANCHISING WORKS	thinkforward		connexions
Income and financial inclusion				adviza
Family, friends and relationships	iaam	action for children	SOCIAL FINANCE	BSC
General	SEENBERG	SASC	THE FOUNDRY	SIS
Infrastructure	SOCIAL STOCK EXCHANGE	ClearlySo	RAITHBONES	Bridges
Arts, sport, heritage and faith	These have not been priority outcome areas for Big Society Capital so far			
Conservation of the natural environment				

(出典) BSC (2014)

3) SIFIs の選定における考え方と投資方針

BSC では SIFIs を、 経済的リターン、 社会的リターン、 社会的投資市場の形成に寄与する可能性の 3 つの観点から評価し選定している。また 2013 年 5 月には「BIG SOCIETY CAPITAL'S INVESTMENT POLICY」を公表し、どのような団体に投資を行うのかという姿勢を明示した (BSC 2013)。

図表 65 投資選定における 3 つの観点



(出典) BSC (2013)

BSC による投資先の選定のプロセスは以下の通りである。

最初のステージは関心表明である。このステージでは、BSC からの投資を希望する組織が、BSC に対して最初のプロポーザルを行う。BSC は、「Pre due diligence」フォームを提供し、経済的リターン、社会的リターン、社会的投資市場の形成に寄与する可能性の3点について検証を行う。この段階での検証は、アウトラインレベルのものであるが、内容について投資委員会にかけられ、承認が得られると次のステージへと移行する。

次のステージでは、より精密なデューデリジェンスを行う。BSC からの投資を希望する組織に対しては、上述した3点について、第1段階に比べてより詳細な情報を提供することが求められる。またこの段階で、BSC が作成した「Social Impact Test」に回答することが求められる。Social Impact Test は、ミッション、インパクト、ガバナンス、アクティビティ、インパクト評価の5つの大項目からなる。Social Impact Test の詳細はオンラインから確認が可能である¹²。

最後のステージでは、投資に関する覚書書の草案作成と投資の可否判断が行われる。投資に関する覚書書や基本合意書は極めて長いものとなる。草案は、BSC の取締役を含む投資委員会に提出され、投資可否が最終的に判断される（BSC 2014）。

図表 66 Social Impact Test の概要

Social impact area	Questions	Specific tests
Mission	What is the promise of change?	Strategy Context
Impact	What is the extent of change that will be delivered?	Depth or breadth of impact Impact yield/ beneficiaries reached Innovation and change Frontline organisational development
Governance	What is the management of change?	Mission locks Board/ Investment Committee Exit
Activities	How will the SIFI deliver its mission?	Track record Management Congruency and alignment
Impact assessment and measurement	How will the SIFI evidence the change it is making and learn from it?	Impact assessment and screening Planning and targeting Monitoring and reporting Auditing Learning

（出典）BSC（2014）

¹² Social Impact Tests and Thresholds
(<http://www.bigsocietycapital.com/sites/default/files/pdf/Social%20Impact%20Tests%20and%20Thresholds.pdf>)

(2) SIFIs の育成や強化に向けた研修や相互学習機会の創出

SIFIs に対しては、半年ごとに3日間の導入研修を開催している。この研修は、投資家に関する事項や、投資に関する法的規制、ソーシャルセクターの現状や展望に関する学習、社会的インパクト評価に関する事項など、社会的インパクト投資に関連して、SIFIs が知っておくべき事項を網羅した内容となっているという。

研修の内容は、BSC によって検討され、社会に存在する課題とは何で、それに対して社会的インパクト投資がどのような役割を果たすのか、考える機会となるよう設計しているという。また BSC では新たにこうした業務を担当する人材を採用し、SIFIs 相互が学習する機会をより増やしていく方向にあるという。但し、こうした取組みにかけられる財源には限りがあるとのことであった。

4.2.3 社会的インパクト評価に関する取組み

(1) Outcome Matrix の作成と利用

Outcome Matrix とは、2015 年に BSC によって作成・発行されたインパクト評価に関するツールである。

Outcome Matrix の開発には、SROI network と Social Value International、Investing for Good、Triangle Consulting が協力した。主要な成果や評価方法を検討しながら、ワーキング・グループ形式で開発されたという。

Outcome Matrix は、BSC から資金提供を受ける SIFIs 等の投資側と、活動団体の双方の利用を想定して作成されている。作成に必要な資金は、BSC によって負担されており、2 年間で約 10 万ポンドを要した。

Outcome Matrix では、9 つの分野が設定されている。9 つの分野の設定に際しては、人が生活する上で何が必要か、という視点から検討を行ったということであった。

また Outcome Matrix は、SIFIs 以外にも、英国で社会起業家支援を行う主要な団体の一つである UnLtd、助成財団である Esmée Fairburn Foundation、Global Outcomes Exchange、また英国以外にはオーストラリアの組織でも活用されているとのことであった。

BSC から資金を得た SIFIs は、Outcome Matrix を使って現場団体への投資効果を評価する。これを通じて、BSC は、Outcome Matrix が社会的インパクト投資を受ける諸機関にとって、標準的なツールとなること、社会的インパクト評価を行うことが当然のこととなるよう促している。

BSC からは、社会的インパクト評価の実施においては、「スタンダード・メジャメント」の確立が重要だという意見が得られた。投資案件の生み出す社会的インパクトについて、比較と集約を可能にするために、異なった分野に関するコア指標を収集したいと考えているとのことであった。

(2) SIFIs から BSC への報告への社会的インパクト評価の視点の組み込み

投資実行後、SIFIs は BSC に対して半年ごとあるいは四半期ごとに事業状況を報告する必要がある。その際、使命、目標とする成果、受益者、指標、指標に関する目標、という重要とされる 5 項目については必ず報告しなければならない。

BSC の評価委員会は年に 1 回、12 月に会合を開いており、BSC としての社会的インパクト評価報告書をまとめる。この際には事例研究として SIFIs を訪問することもある。また 8~10 ほどの SIFIs を集め、「ポートフォリオ・レビュー・デイ」を開催することもある。これによって BSC と SIFIs あるいは SIFIs 間の相互学習を推進している。

4.2.4 社会的インパクト評価に関する意見及び今後の展望に向けた課題

BSC では、休眠預金を原資とする社会的投資推進施策によって、英国のソーシャルセクターでは、大きな文化的な変化が起こっているという見解が示された。これについて、BSC では慈善的な価値観に基づくチャリティにはこうした変化が受け入れがたい面もあると感じているという。従って、BSC は NCVO (The National Council for Voluntary Organisations、全国ボランタリー団体協議会) 等とも連携しながら、社会的投資の必要性をソーシャルセクターに伝えることが重要だと考えている。

また今回インタビューの対象となった BSC の担当者は、Social Investment Business¹³が受託する Impact Readiness Fund の議長を務めているという。同ファンドは、2 万 5 千~10 万ポンドを上限とする助成金で、社会的企業が生み出す社会的インパクトを一層高度化するために、基盤強化やスキル形成を行うことを支援している。

BSC からは、今後英国において社会的インパクト評価を推進するにあたっては、SIFIs においても、現場の社会的企業等においても、こうした基盤強化やスキル形成を支える仕組みを続けることが、引き続き必要不可欠だという見解が示された。

¹³ Social Investment Business Impact Readiness Fund (<http://www.sibgroup.org.uk/impact-readiness-fund/>)

4.3 New Philanthropy Capital

4.3.1 組織概要

New Philanthropy Capital (以下、NPC と略記) とは、チャリティと投資家の双方に対してコンサルティングやノウハウ提供を行うシンクタンクである。

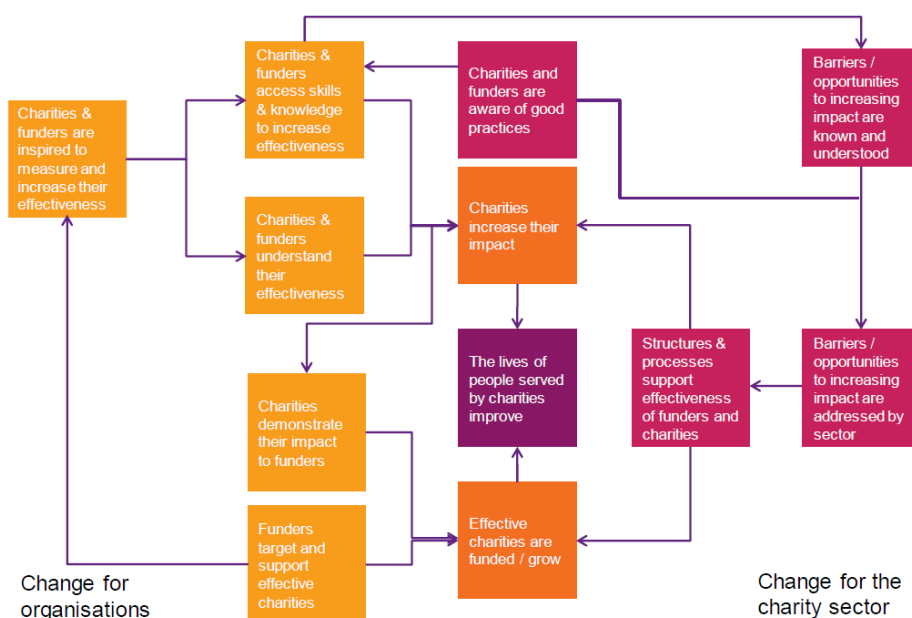
設立は 2002 年で、著名なエコノミストでありゴールドマン・サックスのパートナーでもある Gavyn Davies と Peter Wheeler が中心となってその構想が練られ、複数の支持者を得て設立された。

チャリティとして登録されており、法人形態としては、保証有限責任会社の形式を取る。2014 年時点の常勤職員は 38 名で、社会的インパクト評価に関する専門チームには 6 名のスタッフが勤務している。インパクト評価に関する専門チームのスタッフは、殆どが量的・質的調査のスキルを有しており、何らかの調査機関の出身者であることが多い。

NPC のミッションは、チャリティや社会的企業といった社会課題の解決を担う実践側と、それを支える資金提供者・仲介者の双方のインパクト向上や理解促進、パートナーシップの構築のために、実践的なアドバイスを提供することである。両者に対してノウハウ提供を行うことで、ソーシャルセクターの成長を支援しているのが特徴である。

図表 67 は、NPC におけるセオリー・オブ・チェンジとして公表されているもので、ソーシャルセクター変化に向けた NPC のアプローチの相関図である。NPC では、個々の組織が自ら生み出しているインパクトを正確に認識するノウハウを身につけることで、ソーシャルセクターの変化が促進されると考えており、そのためのノウハウをコアバリューとして提供している。

図表 67 NPC におけるセオリー・オブ・チェンジ



(出典) NPC (2014b)

4.3.2 事業概要

2014 年度のアニュアルレポートによれば、NPC の事業は、コンサルティング業務、シンクタンク業務、コミュニケーション、個別プロジェクトの4つに大別される。

このうちコンサルティングについては、チャリティ、信託や財団、社会貢献活動を行う一般的な事業会社、政府機関などを主な顧客としている。2013 年～2014 年の1年間で、64 のリサーチとコンサルティング業務を行った。

コンサルティングサービスでは、セオリー・オブ・チェンジの作成により、個々の組織の長期的な活動方針や戦略を明確化し、成果を評価するための指標を設定し、より良い社会変化の実現のためにどのようなアプローチが有効なのかを団体と共に設計している。またチャリティや資金提供者の事業戦略の立案支援も行っている。

また、個人寄付者やファミリー財団を対象とするグラント・メイキング・サポートも行っている。すなわち、より良い資金提供（この場合は多くが助成を占める）が可能となるように、計画立案、資金提供先の選定、実施、評価、見直しの一連のサイクルを行っている。

シンクタンク業務については、例えば「Data Labs Project」といった政府のオープンガバメントに向けた取組みや NPC's Four Pillar approach などといった社会的インパクト評価に関する知見集約とウェブによる発信が挙げられる。Data labs Project は、政府や行政諸機関が保有するデータを非営利セクターに向けて解放し、民間非営利組織が自らの生み出したインパクトについて評価を行う際にこうしたデータを活用できるよう促すことが目指されている。

コミュニケーションについては、ウェブサイトやSNSによる情報発信、各種イベントの開催を行っており、個別プロジェクトについては、財団からの助成を原資とする特定分野の個別支援を行っている。

4.3.3 社会的インパクト評価に関する取組み

（1）各種レポートの発行

NPC は、社会的インパクト評価に関連して、複数のレポートを公表している。

例えば「A Journey to Greater Impact」は、NPC によって 2011 年 11 月に発行されたレポートである。同レポートには、社会的インパクト評価に関する基礎知識が取りまとめられているほか、社会的インパクト評価をよりよく理解するために、6 つのチャリティに関するケーススタディが掲載されている。これら 6 つのケーススタディは、NPC によって実施された社会的インパクト評価のグッドプラクティスであり、レポート内では複数個所に亘りコラムとしてこれらの団体の実践が掲載されている。

ほかにも、非営利セクターを対象に社会的インパクト評価の取組み状況について調査を行った「Making an Impact」(2012 年発行)、投資家を対象に調査を行った「Funding Impact」(2013 年発行)など社会的インパクト評価に関して数多くのレポートを発行している。また前述の通り、2014 年に「NPC's Four Pillar approach」を発表した。(NPC 2011、2012、2013、2014a、2014b)

(2) Inspiring Impact の運営に関する事務局業務の遂行

1) Inspiring Impact とは

Inspiring Impact とは、英国のボランタリーセクターの社会的インパクトに対する考え方を変革させることを目的に進められているプログラムである。 Association of Charitable Foundations、 Building Change Trust、 Charities Evaluation Services、 Evaluation Support Scotland、 National Council of Voluntary Organizations、 NPC、 Substance の7つの団体が参画しており、クオリティの高いインパクト評価をソーシャルセクターに広げることを目指している。

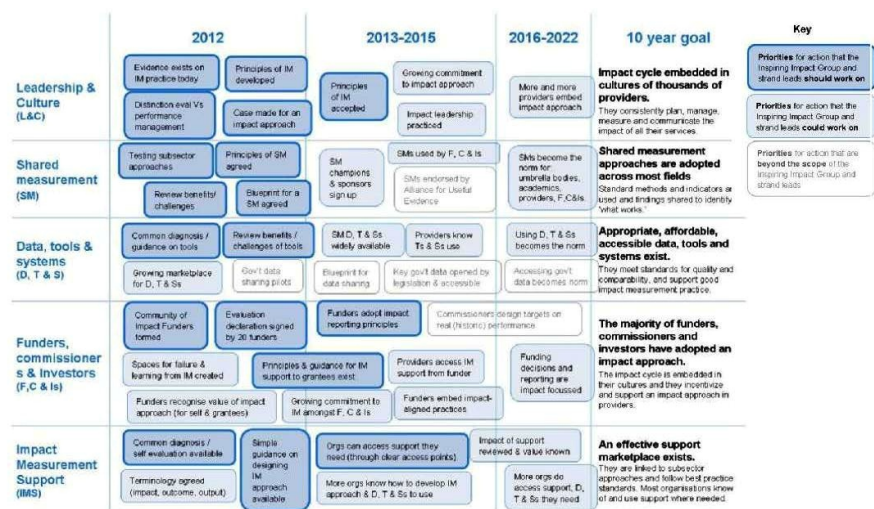
2) 設立の経緯

Inspiring Impact は、2011 年のインパクト・サミットを契機に設立された。インパクト・サミットの開催というアイディアは、BSC の設立準備の過程で、内閣府と NPC の間で社会的インパクト評価の標準化に向けどのような取り組みを行うべきか話し合う中から生まれた。インパクト・サミットは NESTA¹⁴ の支援を受け 2011 年 9 月に開催され、同サミットには、社会的インパクト評価に関する 30 人のリーダーが参加した。同サミットでは、社会的インパクト評価の普及と発展に向けた議論が行われた。

2011 年 12 月には、NPC によって同サミットの内容がまとめられ、「Inspiring impact -Working together for a bigger impact in the UK social sector」として公表され (Inspiring Impact 2011) その後 12 団体が参加して、Inspiring Impact Group が結成された。

同レポート内で、Inspiring Impact は、2012 年～2022 年の 10 年計画を発表しており、この 10 年間は「The decade of high Impact」と位置づけられている。また「変化のルートマップ (2012 年～2022 年)」と「初年度 (2012 年) のアクション」が取りまとめられた。

図表 68 変化のルートマップ (A route map for change)



(出典) Inspiring Impact (2011)

¹⁴ 英国におけるソーシャルイノベーションを支援するチャリティのうちのひとつ。

3) 運営について

インパクト・サミットの開催や報告の取りまとめのプロセスを NPC が主導したことから、Inspiring Impact の運営事務局は NPC が担うことになった。

Inspiring Impact の運営経費は、複数の主体によって支えられている。ビッグ・ロタリー・ファンドは初年度から 3 年間の運営に対し 32 万ポンドを提供した。内閣府は初年度に 10 万ポンド、2 年目に 8 万ポンドを提供した。

Inspiring Impact の初年度の予算は 35 万ポンドであった。今後 3 年間について、ビッグ・ロタリー・ファンドからは毎年 20 万ポンド、合計で毎年 60 万ポンドが提供される予定となっている。費用は不足していて、現在も助成金や寄付金等を獲得すべく努力を続けているとのことだった。

4) 提供しているツールについて

Inspiring Impact では、Measuring Up! や Impact Hub といったツールを提供している。Measuring Up! は、団体が社会的インパクト評価を行い改善する際にステップ・バイ・ステップで活用できるセルフアセスメントツールである。利用料は無料で、オンラインからユーザー登録を行えば誰でも利用することができる。

Measuring Up! は、「1.Plan、2.Do、3.Assess、4.Review、5.Report」の 5 つの画面により構成されている。利用者は、画面上で問われる質問に対して回答を行い、最後は CSV や Excel の形式でレポートを保存することができる。回答結果はスコア化され、必要なリソースが表示される。Measuring Up! は、社会的インパクト評価そのものを行う「測定ツール」ではなく、社会的インパクト評価を行う上での適切なツールを選択するためのツールであると言える。

図表 69 Measuring Up! (オンラインツール)

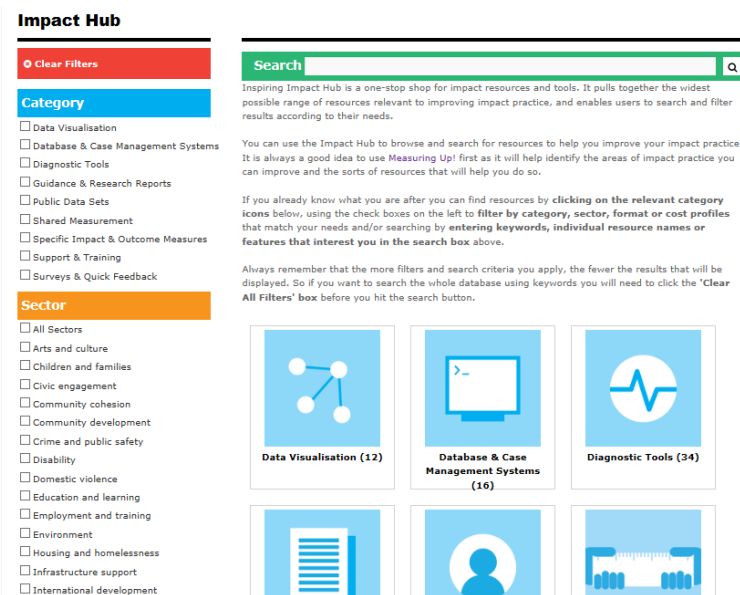
Indicator	Score	Notes	Resources
1.1 We use local information to provide evidence of the need for our work.			?
1.2 We can describe who will benefit from our work.			?

(出典) Measuring Up!ウェブサイトから¹⁵

¹⁵ Measuring Up!ウェブサイト (http://inspiringimpact.org/measuringup/?action=edit&sub_id=3018)

Impact Hub は、社会的インパクト評価を実施する際に有用なツールをオンラインで検索できるウェブサイトである。利用者は、カテゴリや活動分野別、フォーマット（ペーパーや PDF でダウンロードする、電話による相談、対面相談など）の種別、費用別に、必要なツールを検索することができる。

図表 70 Impact Hub ウェブサイト



（出典）Impact Hub ウェブサイトから¹⁶

5) サブセクターアプローチによる社会的インパクト評価の普及

Inspiring Impact では、社会的インパクト評価の普及に向けて、サブセクターアプローチによる支援を展開している。

サブセクターアプローチとは、事業領域分野ごとにパートナー団体を見つけ、パートナー団体を通じて、小規模な現場のチャリティ等に社会的インパクト評価の考え方を浸透させることを狙った取り組みである。

例えば、Sported との連携が挙げられる。Sported は、英国内の小規模な地域のスポーツ団体が参加するネットワーク組織で、地域スポーツを振興させることを通じて、犯罪の抑制防止や肥満の抑制、障がいを持つ子ども達のコミュニティへの参加を促進させることを目指し活動している。地域の小規模なスポーツ団体の規模拡大や持続可能性向上に向けた支援を行っており、加盟団体数は 3,000 を超える。

Sported との連携において、Inspiring Impact は Sported に加盟する小規模なスポーツ団体向けに、入門レベルのワークショップを行っている。また各団体に対するコーチングも行っている。支援先が多数に亘るため、Sported の職員を数名選抜し、トレーナーとして訓練している。

¹⁶ Impact Hub ウェブサイト（<http://inspiringimpact.org/listings/>）

支援の際は、Measuring Up!を活用し、その後対面での相互メンタリング(ピアメンタリング)が実施される。この際に支援先全員が顔を合わせる。今後はオンライン上のフォーラムも開催する予定である。Inspiring Impact としては、こうした支援の結果、相互支援のネットワークが形成されることを目指しているとのことであった。

Inspiring Impact では、今後 3 年間で 9 件のサブセクターアプローチによるパートナーシッププログラムを展開する予定だという。費用については、パートナー相手も資金調達を行う必要があり、適切なパートナーを選定している途上にある。

Sported の場合は、加盟組織は任意団体であるため、初歩的な知見提供が主となった。今後は、メンタルヘルスに関する取組みを行うネットワーク組織と協力したサブセクターアプローチに取組む予定である。その場合は Sported に比べるとやや難易度が高い内容をサポートすることが予想されるとのことであった。

4.3.4 社会的インパクト評価に関する意見及び今後の発展に向けた課題

ヒアリングでは、英国及び国際的な社会的インパクト評価の現在の潮流や今後の展開について、次の 4 つの意見を得ることができた。

一つ目は、セオリー・オブ・チェンジの重要性である。NPC では従来からセオリー・オブ・チェンジの重要性について繰り返し言及しており、前述した Four Pillar Approach においても最初のステップとしてセオリー・オブ・チェンジのマップ作成を何よりもまず優先すべきだと述べている。

NPC が作成した「Original Theory of Change」は既に 2 万件のダウンロードがあり、セオリー・オブ・チェンジの検討・作成は NPC による社会的インパクト評価の実践における中核を成す。ヒアリングでは、「もし 10 年前に戻れるのであれば、評価に関する詳細について議論するよりも前に、セオリー・オブ・チェンジについてより多くを語っただろう」との発言もあった。社会的インパクト評価の普及を進める上では、セオリー・オブ・チェンジのように優先すべき事項を普及させた上で、細かな技術的な課題の解決に取組む必要がある、という意見が得られた。

二つ目は、トップダウン型(投資家目線での評価の仕組み)とボトムアップ型(チャリティや社会的企業といった現場の組織目線での評価の仕組み)の融合である。ヒアリングでは、BSC が推進している Outcome Matrix は、比較的トップダウン的な要素の強いアプローチであるのに対し、Inspiring Impact はソーシャルセクターが中心となり、現場の必要性により形成されたボトムアップ型のアプローチを取っている、という発言があった。またもし数年前に戻ることができるのであれば、トップダウン型アプローチとボトムアップ型のアプローチを一層リンクさせるように努力をしたい、という意見が示された。そして、そのためには、社会的インパクト投資を行う投資家や諸機関に対して、どのような情報を投資家として欲しているのか尋ね、反映させる等のコミュニケーションを進める必要があるだろうとの認識が示された。

三つ目は、Shared Measurement に関する課題である。ヒアリングでは、ソーシャルセクターは「cult of unique」、あるいは「special snowflake syndrome」である(すなわち自分たちの組織が唯一無二の存在あることに対するこだわりが強い傾向がある)という発言があった。これは、現場の団体が、自らの組織の独自性やユニークさを示すことが他の組織との差別化に繋がり、資金調

達や資源獲得を実現する上での競争に勝つ術である、と考えていることに由来している。しかし NPC は、チャリティや社会的企業が取り組む社会的課題には共通性も有り、Shared Measurement は技術的には可能である、という立場を取る。つまり、Shared Measurement の実現は、技術的な問題ではなく、それに取り組む人や組織の考え方の問題（特に Shared Measurement を活用することが資金調達を行う上で団体にとってのメリットやデメリットにどう結びつくかと団体側が捉えるか）といった問題である、という見解が示された。

四つめは、社会的インパクト投資を行う資金仲介側が、現場の団体に対して正しい質問を投げかけることの重要性である。NPC は、英国では既に、資金仲介者が社会的インパクト評価を求める傾向が生まれていると話す。またこれは社会的インパクト投資に関係する多くの人々が金融業界の出身者であり、データを求める傾向にあることも関係しているという。しかしこうした金融業界出身者が、社会的インパクト評価に関して正しく理解し、投資先に対して的確な問いを投げかけられているかという点、必ずしもそうではない、との見解が示された。NPC や Inspiring Impact の役割は、資金仲介の役割を果たすこうした立場の人々が、現場で活動する団体に対して正しい問いを発せられるよう手助けすることであり、そのための活動も重要だという意見が得られた。

4.4 Investing for Good

4.4.1 組織概要

Investing for Good(IFG)は、2004 年に設立された、金融監督機構(Financial Conduct Authority)の規制を受ける業態としては初めての社会的企業で、スタッフ数は 10 人である。

「The Good Investor 」、 「The Good Analyst 」等、社会的インパクト投資に関する投資家向けガイドラインや社会的インパクト評価手法を示したレポートを刊行している(IFG 2012、2013)。

4.4.2 事業概要

IFG では、上記レポートの知見等に基づき、社会的投資家に投資アドバイスを提供している。主に機関投資家を対象としたアドバイザリー業務を手掛けており、主な顧客層は基金や機関投資家などのアセットマネジャーである。IFG ではこうした機関投資家の行動を変化させることが目指されている。個人投資家は社会的インパクトについてアドバイザーよりも詳しい場合も多いため、主な顧客のターゲットとはされていない。

また、社会的企業に対するディールストラクチャリングを行うとともに、ディールによって生じる社会的インパクトを評価することもあるなど、英国でも珍しいポジションをとっている。IFG では自らについて「資金提供者(投資家)と活動団体の間に立ち、それぞれのニーズやモチベーション、制約、言語を理解している『社会的インパクト投資の中間支援組織』である」と表現している。

IFG は、特に社債発行のコンサルティングに強みを持っており、Charity Bonds 等を手掛ける。社会的インパクト投資の商品設計の際には、「投資家がシンプルに判断できる商品をつくること」を重視しており、「ソーシャル・インパクト・ボンドのような、アウトカムに基づいた複雑で難しい金融商品は、法人の理事会等で理解が得づらいため扱っていない」とのことであった。

主な収益源は、債券計画の手配や投資アドバイス、社会的インパクトの評価に対する顧客からの対価収入である。

4.4.3 社会的インパクト評価に関する取組み

(1) 投資家向けの社会的インパクト評価ガイドラインの作成

IFG では、社会的インパクト評価のガイドライン「Methodology for Impact Analysis and Assessment」(以下、MIAA)を開発・利用している。MIAA はディールにおけるコンサルティングのプロセスとして一定期間をかけて、資金の出し手(投資家)と受け手(社会的企業)の双方に最適な評価の方法論を構築したのが特徴である。。IFG では、特に投資家のニーズに沿って意思決定に役立つようなツールを提供することを心掛けており、この MIAA を基に The Good Investor や The Good Analyst といったフレームワークが構築されている。

(2) 社会的インパクト評価の実施

IFG は、投資家や社会的企業と伴走して社会的インパクト評価を実施している。MIAA は大きく 3 つのパートに分かれており、組織の観点、受益者の観点、それ以外の観定の 3 つから分

析するフレームワークである。

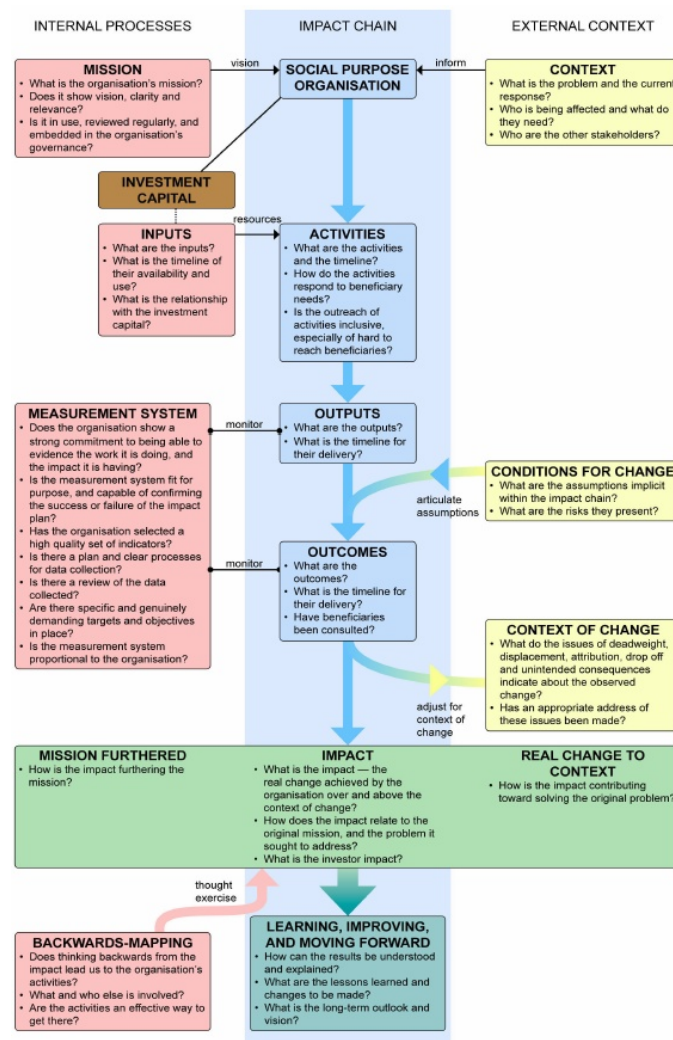
図表 71 Methodology for Impact Analysis and Assessment の構成

Mission Fulfilment	1. Mission Statement	2. Context and Focus	3. Impact Activities
	4. Results	5. Moving Forward	
Beneficiary Perspective	1. Beneficiary Focus	2. Beneficiary Impacts	
Wider Impact	1. Additionality	2. Impact Multipliers	3. Game Change
	4. Impact Risk	5. Responsible Management	

(出典) IFG (2012)

また、IFG では、社会的インパクト評価の流れを「インパクト・プラン」として整理しており、投資家と社会的企業が協働で評価を行うよう促している。

図表 72 インパクト・プラン



(出典) IFG (2012)

また、MIAA の結果を受けて、レーティングシートの作成も行っている。レーティングの重みづけには主観が混じりやすいが、その改善に向けて取組んでいるところのことである。

4.4.4 社会的インパクト評価に関する意見及び今後の発展に向けた課題

ヒアリングでは、英国及び国際的な社会的インパクト評価の現在の潮流や今後の展開について、次のような意見を得ることができた。

社会的インパクト評価を実践するキャパシティは、基本的に団体の規模と関係性が深く、大きい団体ほど評価を行う人材や資金を有していることが一般的だが、評価に意欲的な団体の場合は、規模に関わらず評価を戦略の中核に置き、その結果を内部の意思決定に積極的に用いていることもある。つまり、社会的インパクト評価の活用度や質は、評価に関する専門性や知識、モチベーションの高さにより異なるものといえる。なお、評価基準の標準化は長らく議論されているが、IFG では全ての団体が同一の基準を用いることは現実的ではないと考えている。

評価のコストについて、英国では主に評価を実施する団体自身が負担しており、担当者を雇用したり、外部のコンサルタントに委託したりしている。資金提供者が評価のための資金を割り当てることもあるが、一般的ではない。ただし、小規模な団体のほうが大規模な団体より大きな社会的インパクトをもたらすこともよくあるため、社会的インパクト評価の費用を負担できない団体でも評価を実践できるような支援が必要と思われる。

英国では、緊縮財政政策に伴う公共サービス費用の大幅削減を図るため、公共サービスのアウトソーシングを進める方向に政策を展開しており、これによってチャリティや社会的企業が行政との委託契約や投資家からの投資を加速化させているという大きな流れがある。また、投資市場においても、よいことに投資したいという投資家ニーズの高まりもあり、これが社会的投資拡大の契機となっている。この間、中央政府では複数の助成金プログラムを創設することで、社会的インパクト評価を現場の団体が無償で実施できるなど、社会的投資市場を支える中間支援組織の成長に大いに貢献してきたと IFG では考えている。

4.5 Business in the Community

4.5.1 組織概要

Business in the Community (以下、BITC と略記) は、1982 年に設立された民間企業を会員とするネットワーク型のチャリティである。チャールズ皇太子が総裁として活動しており、英国に本社を置く企業の上級幹部 330 人以上が名を連ねている。BITC では、中小企業から大企業まで、800 社以上と協力してプログラムを実施している。また、グローバルには「CSR360 Global Partner Network」を展開しており、64 か国、120 のチャリティが参画することで、6,000 社を超える企業に影響を及ぼしている。

BITC では、より公正で持続可能な社会づくりを目指して活動しており、「ビジネスが社会課題解決に寄与する」との理念の下、5 つの E (Environment : 環境、Employees : 従業員、Education : 教育、Employment : 雇用、Enterprise : 企業) の状況改善のために会員企業とアクションを起こすことをミッションに掲げている (BITS 2015a)。

図表 73 従業員に関する 2015 年度の成果



(出典) BITC (2015a)

4.5.2 事業概要

(1) コミュニティベースの活動

BITC では、会員企業による CSR 活動である「コミュニティ・インベストメント」を様々な方法で促している。特に近年、英国国内の企業は CSR 活動を戦略的に実施しようという機運が高まっており、社会課題を分析した上で最適な支援方策として自社で何ができるかを考えるようになっている。そのため、企業は単に金銭を提供して終わりではなく、従業員のボランティア活動やプロボノ活動、商品・サービスの無償提供といった非金銭的な取組みを模索してお

り、BITC ではそのためのプログラムを提供している。

例えば、企業が地域の学校や自治体と連携し、教育プログラムや職業体験の場を提供する「Business Class」と呼ばれる取組みが挙げられる。Business Class は、企業にとっては広報活動としての側面もあるが、技術者が不足している産業分野が顕在化している、という問題意識を背景に、将来的な技術者を育成するというモチベーションに基づき、企業がコミュニティに対して投資をしているプログラムと言える。

また、BITC のスタッフが企業とコミュニティの協働をコーディネートする「Business Connector」は、イングランド国内の 100 地域に 192 人の Business Connector（企業からの出向者）が配置され、その地域の課題や資源を分析したり自治体担当者と議論したりすることで、企業セクターとコミュニティとの結びつきを高める取組みである。これは、企業にとっては新たなコミュニティへの足掛かりになるというビジネス上のメリットもあり、地域にとってはコミュニティ開発の活性化を図る効果が期待できる。これまでに Business Connector が創出したコミュニティ支援の効果は、2,790 万ポンド相当に換算できる。

（２）プロジェクトベースの活動

助成財団や行政からの資金提供を受けて、プロジェクトベースでの活動も実施している。例えば、2012 年のロンドンオリンピック後にレガシープログラムとして実施された「arc」は、オリンピック前後での雇用創出を目的としたプログラムである。arc は、社会的企業に対してプロボノのビジネスメンターの派遣や無料広告枠の提供等を組み合わせて行うことで、企業の成長と東部地域で 1,000 人の雇用創出を目指したもので、BITC はプログラム全体のコーディネートを行っている。

arc には、117 社の社会的企業が参加しており、参加したプロボノ人材数は、232 人に上る。この結果、1,028 人の雇用創出につながった。また、西部地域にもプログラムの対象範囲が拡大され、2016 年中まで継続実施されている（BITC 2015b）。

4.5.3 社会的インパクト評価に関する取組み

（１）会員企業の CSR 活動の社会的インパクト評価

BITC では、会員企業に対してコミュニティ・インベストメントの評価ツールを提供している。この評価ツールには、大企業向けの「CR Index」、中小企業向けの「Check Up」の 2 つが存在する。双方ともにオンラインのマネジメントツールである。

CR Index は企業における CSR 活動の実績管理ツールとして 2002 年に開発されたもので、時系列で実績を確認できる設計となっている。CR Index は約 100 問の設問で構成されており、企業がオンライン上で回答し、BITC によるチェックを受けて回答を確定させる形式を採る。

簡易版である Check Up は企業規模により作業負荷の許容範囲が異なることに配慮し、設問が絞り込まれている。BITC は、チェックが終わった後、数ページ程度のレポートとして企業にフィードバックを行うが、企業が追加費用を支払えば、直接対面してのフィードバックの機

会を持つことや、詳細レポートを作成することもできる。

英国では、BITC 以外にも様々な主体が CSR 活動の実績管理ツールを提供している。しかしそれらは、特定の課題（例えばサプライチェーンの環境負荷、特定地域での雇用数等）に特化したものであり、総合的に評価できるものではなかった。そのため BITC では、標準化された尺度で CSR 活動を評価できるツールとして、CR Index や Check UP を開発した。これによって例えば、企業は他社をベンチマークとした場合に自社が相対的にどのような評価となるのかが理解できたり、サプライチェーンを構成する企業に対して評価結果の公表を求めることで、環境負荷軽減のマネジメントができたりする、といった活用ができるようになったと考えている。さらに、社会的価値法では、公共サービスの調達に入札しようとする企業はサプライチェーンの社会性について自治体から説明を求められることがあるため、BITC の提供しているツールが活用できることも利点として挙げられた。

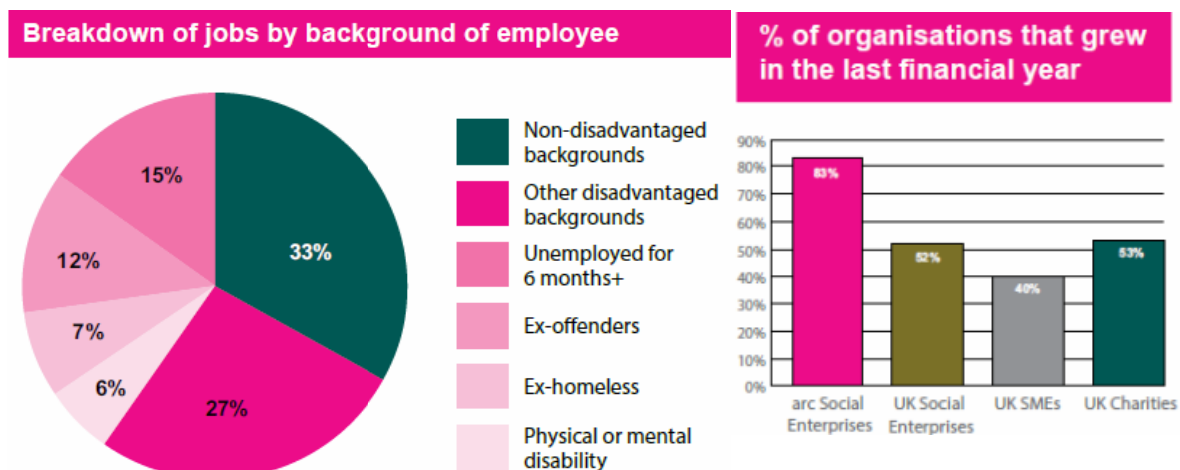
社会的インパクトの評価に関して、CR Index や Check UP では企業によるインプットレベルやアウトプットレベルの指標を収集できるが、短期的アウトカムや長期的アウトカムは測定が困難である。また CSR 活動の金銭価値化（費用便益分析、SROI 分析など）はオンラインツールでは実施が困難である。BITC では、CR Index や Check UP を長期的なデータを見ながら、企業とコミュニティとの対話を促すきっかけとして活用してもらうことが重要だと考えている。

（２）個別プロジェクトの社会的インパクト評価

BITC 自体は活動規模が大きくプロジェクトの種類も多いため、１つの指標で組織の生み出したインパクトを測ることはしていない。代わりに、個別のプロジェクトごとに社会的インパクト評価を実施しており、例えば前述の arc プログラムでは、インパクトレポートを作成し、雇用創出効果等のアウトカムを評価した。

arc プログラムでは、雇用創出数 1,000 人という目標を掲げていただけでなく、どのような人が雇用されたかにも着目している。失業期間が半年以上の人、犯罪歴のある人、ホームレス状態の人、身体・精神障害のある人の雇用がどの程度進んだか（下表左側）、雇用及びビジネスメンター等の支援を受けた社会的企業がどの程度成長したか（下表右側）がインパクトレポートで整理されており、特に成長度については一般指標デザイン（全国平均値等の一般指標値と比較する手法）での比較が行われている。

図表 74 arc プロジェクトの評価結果（一部抜粋）



(出典)BITC (2015b)

4.5.4 社会的インパクト評価に関する意見及び今後の発展に向けた課題

BITC では、社会的インパクト評価の動機づけは、まずは資金提供者側から始まるものであり、企業セクターの CSR 活動の場合、資金をより効果的に活用したいと企業が考えるようになってはじめて、社会的インパクトの測定のためにコストをかけようという意思決定がなされるという認識をもっている。そのため、BITC では各種の表彰プログラムを実施しており、例えば「学校協定賞」として、最も地域の学校と効果的に協働した企業を表彰し、企業のモチベーション向上に努めている、というコメントがあった。企業の社会性に関しては、規制強化によって推進する方策も考えられるが、「褒めて促す」ことも必要である、ということだった。

4.6 HCT Group

4.6.1 組織概要

Hackney Community Transportation Group（以下：HCT Group と表記）とは、コミュニティにおける交通手段や移動手段の提供を主とする社会的企業である。

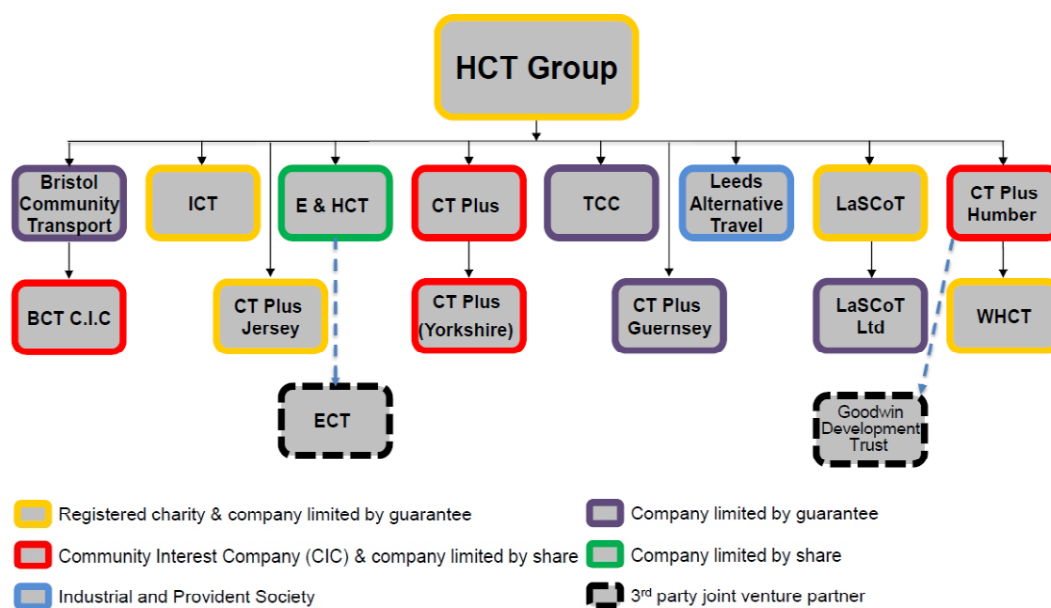
HCT Group は、1982 年に設立された。傘下に複数の法人組織（Community Interest Company：コミュニティ利益会社、以下 CIC と略記）やジョイントベンチャーなども含む）を抱え、そのうちの複数はチャリティとして登録されている。また最上位に位置する HCT Group 自身もチャリティである¹⁷。

HCT Group は長年に亘りロンドン特別区内の Hackney 地区を始めとする英国内でコミュニティ輸送に関する事業に取り組んできた。2016 年のインパクトレポートによれば、従業員数は 946 人。標準的仕様のバスは 215 台、Bendy Bus（2 車両連結のバス）は 14 台、ダブルデッカー（2 階建てバス）を 26 台、ミニバスを 193 台持つ全英でも有数の規模の社会的企業である。

2001 年以降はロンドン交通局（Transport for London）からロンドン市内の路線バスの契約を獲得し、現在は 10 路線の運行契約を得ている。路線バスの契約は CIC である CT Plus が担う。

現在までの数々のコミュニティ交通に関する小規模な組織との吸収・合併を繰り返しており、ロンドン市内だけではなく、イングランド北部のヨークシャー地方、イングランド西部の港湾都市であるブリストル、ヨーロッパ大陸との間にあるジャージー島などでも事業を展開している。

図表 75 HCT Group の組織構造



（出典）HCT Group ウェブサイトから¹⁸

¹⁷ CIC とは、コミュニティの利益に資する活動を行う会社組織を指す。CIC 監督官によるコミュニティ・インタレスト・テストにパスすること、年次報告書である CIC レポートを提出すること、利益や資産の分配に制限があること、等の特徴を有する。CIC とチャリティの二重資格は税制優遇の観点から認められていないが、チャリティが傘下に別法人として CIC を置くなどして商業活動を行う例は見られ、HCT Group はこの例にあたる。

¹⁸ HCT Group Our group structure & legal forms
(<http://hctgroup.org/uploaded/Group%20structure%20and%20legal%20form.pdf>)

4.6.2 事業概要

HCT Group は、コミュニティ輸送に関わる多様な取組みを行っている。具体例については以下の通りである。

2,015 年度のソーシャルインパクトレポートによれば、2014 年度～2015 年度の HCT Group 全体の利用者は全体で 2,128 万人を超え、売上は 1 年で 4% 増、利益は 129% 増となった。

図表 76 HCT Group の事業の一例

事業	内容
路線バスサービス	ロンドン市内の Red Bus などの路線バスサービス
ミニバスサービス	Hackney 地区や Islington 地区など 5 つの地区でのミニバスサービス
学校や大学での輸送サービス	一般的なスクールバスサービスと特別支援学校向けのサービスの双方を実施
スタッフ輸送	NHS (National Health Service) を始めとするスタッフ輸送サービスの展開
パーク＆ライド	ブリストルにおけるパーク＆ライドサービス
高齢者輸送サービス	高齢者向け福祉輸送の実施
Dial-a-Ride (ダイヤル・ア・ライド)	地方自治体と連携したサービス。移動に困難を抱える交通弱者向けの電話予約による乗り合い型交通
ラーニングセンターの運営	バス等の乗務員だけではなく、小売業やソーシャルケアに関する知識まで幅広いジョブスキル向上を支援

(出典) HCT Group ウェブサイト及びソーシャルインパクトレポートを参照し
三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング作成

4.6.3 社会的インパクト評価に関する取組み

(1) ソーシャルインパクトレポートの発行

HCT Group は、2010 年度から継続的にソーシャルインパクトレポートを発行している。同レポートは、事業年度ごとに発行されており、ウェブサイトにも全文が掲載されている。

1) レポート作成の変遷

初期段階

最初の 3 カ年 (2009 年～10 年、2010 年～11 年、2011～12 年) については、ほぼ同じ形式でソーシャルインパクトレポートが作成されている。

HCT Group では、社会的インパクト評価について真剣に考え始めたのは 2010 年だったという。HCT Group は、2010 年に社会的インパクト投資を行う資金仲介組織、Bridges Ventures と協力してスコアカードを作成した。スコアカードには、経済面 (Economic Impact)、社会面

（ Social Impact ） 環境面（ Environmental Impact ） 多様性（ Diversity monitoring ） の 4 つの側面が含まれている。4 つの側面ごとに、関連する指標が設定されており、ソーシャルインパクトレポートには前年度と対比された結果が記載されている。また指標ごとに今後の目標も掲載されている。

また、ソーシャルインパクトレポートには、受益者の声も豊富に掲載されている。例えばバスなどのコミュニティ輸送サービスの利用者やその家族、バスドライバーなどの従業員、ジョブトレーニングを受けた受講生の声を写真付きで掲載しているのが特徴である（ HCT Group 2010 ）

図表 77 HCT Group ソーシャルインパクトレポート（ 2009/10 ）



（ 出典 ） HCT Group （ 2010 ） ¹⁹

図表 78 HCT Group ソーシャルインパクトレポートの掲載例

Economic impact		2008/09	2009/10	The future
Financial performance	Current revenue	£20.18m	£23.3m	Our target is to turn over £45m by 2015
	Operating profit	£0.83m	£0.83m	Our target is generate £2.6m profit by 2015
Social investment	Profit reinvested back into activities for community benefit	£0.14m	£0.22m	By 2015 we aim to have reinvested at total of £2.5m
	% of prior year's profit	23%	26%	We aim to reinvest 30% of the previous year's profit
Additional investment	External investment attracted into areas of disadvantage ³	£1.89m	£2.03m	We aim to grow this figure by 5% each year
Employment	Number of employees	479	595	We aim to grow this figure by 10% each year
	Remuneration to employees	£10.74m	£12.56m	
Job creation	% of wage bill to employees in areas of disadvantage	75%	75%	
	FTE jobs created at HCT Group	50	116	We aim to grow this figure by 10% each year
	% of those were created in areas of disadvantage	90%	100%	We aim to create at least 89% of our jobs in areas of disadvantage
Suppliers	Number of new hires who were formerly unemployed	—	70	
	Payments made to suppliers or subcontractors	£8.66m	£7.82m	
	% of total spend in areas of disadvantage	63%	50%	
Social impact		2008/09	2009/10	The future
Community transport	Passenger journeys provided to community groups ⁴	60,272	98,592	We aim to grow this figure by 10% each year
	Passenger journeys provided to disadvantaged individuals ⁵	85,794	108,124	We aim to grow this figure by 10% each year
Education/training	Individuals not working for HCT Group who gained qualifications ⁶ as a result of training/support by HCT Group	371	451	We aim to grow this figure by 10% each year
	Those who were previously unemployed	285	374	
	Those who were previously employed	86	77	
External job creation	Unemployed people who obtained jobs outside HCT Group as a result of training and support provided by HCT Group	53	117	We aim to grow this figure by 10% each year
Environmental impact		2008/09	2009/10	The future
General	Car journeys saved through the use of community group transport ⁷	22,602	36,972	We aim to have saved 167,000 passenger journeys by 2015
	Individuals trained to drive in an environmentally friendly manner	513	799	We aim to have trained 2,780 individuals by 2015
	Average age of fleet (years)	3.6	3.9	We aim to maintain an average fleet age of less than 7 years
Emissions	GHG emissions (tonnes of CO ₂ e)	—	6,182	
	Carbon intensity (tonnes of CO ₂ e emissions/£m turnover)	—	265	
Diversity monitoring		2008/09	2009/10	
Management diversity	Proportion female	38%	33%	
	Proportion ethnic minority (non-white)	17%	13%	
Employee diversity	Proportion female	36%	26%	

（ 出典 ） HCT Group （ 2010 ） から抜粋

¹⁹ HCT グループウェブサイト Social Impact (http://hctgroup.org/social_impact)

ソーシャルインパクトレポートの発行にあたって、最初の段階ではバスへの乗車回数などのデータを集めることに注力した。この段階では、乗車回数が多ければ多いほど良いものと仮定していたという。こうしたデータは、手に入りやすい上、指標として位置づけやすかったためである。この段階でも、地域によって乗車回数に差があった場合に、その原因や改善策を考えるとといったアクションに繋げることができ、初期のアクションとしては有用だったという。

そうしたアクションの結果、社会的インパクト評価に必要なデータと経営上の管理とは相関関係があることに気づき、データ収集をより積極的に行うことになったという。

2012年にはソーシャルインパクトレポートに関する英国内の優良例として受賞も受けた。

現在のソーシャルインパクトレポート

2015年からは、Big Society Capital が作成した「Outcome Matrix」の使用を開始するなど、インパクトレポートの作成方法を大きく変更した（HCT Group2015）。

当初、HCT Group ではSROIによる社会的インパクト評価も検討した。しかし、検討の結果、SROIによる評価は、HCT Groupのような大きな規模の組織にはそぐわないと考えるに至った。また試行した結果もあまり納得のいくものではなかった。さらにはHCT Groupは事業が多岐に亘り、SROIによる評価を行った場合は非常にコストが高くつくことが分かったため、SROIによる評価を軸とするソーシャルインパクトレポートの発行は見送ることになったという。

Outcome Matrixを利用するに至った理由としては、以下の2点が挙げられた。ひとつはHCT Groupに投資を行う社会的インパクト投資機関がOutcome Matrixの利用を希望していたことである。現在、HCT Groupに投資をしている社会的インパクト投資機関の多くがBSCから資金を得ているSIFIsである。前述した通り、BSCはSIFIsに対してOutcome Matrixの利用を求めている。従ってHCT Groupに投資を行う社会的インパクト投資機関がOutcome Matrixをベースにしたレポートを投資先に求めることは自然な流れであった。HCT Groupにとって、Outcome Matrixをベースとしたソーシャルインパクトレポートを発行することは、こうした社会的インパクト投資機関とコミュニケーションを行う上で明確なメリットとなると考えた。

もうひとつは、現在Big Society Capitalに勤務し、Outcome Matrixの作成に携わったスタッフの中に、もともとHCT Groupで働いていた職員がいたことである。この2つの理由により、Outcome MatrixがHCT Groupにとって現時点ではベストだと考えたとのことであった。

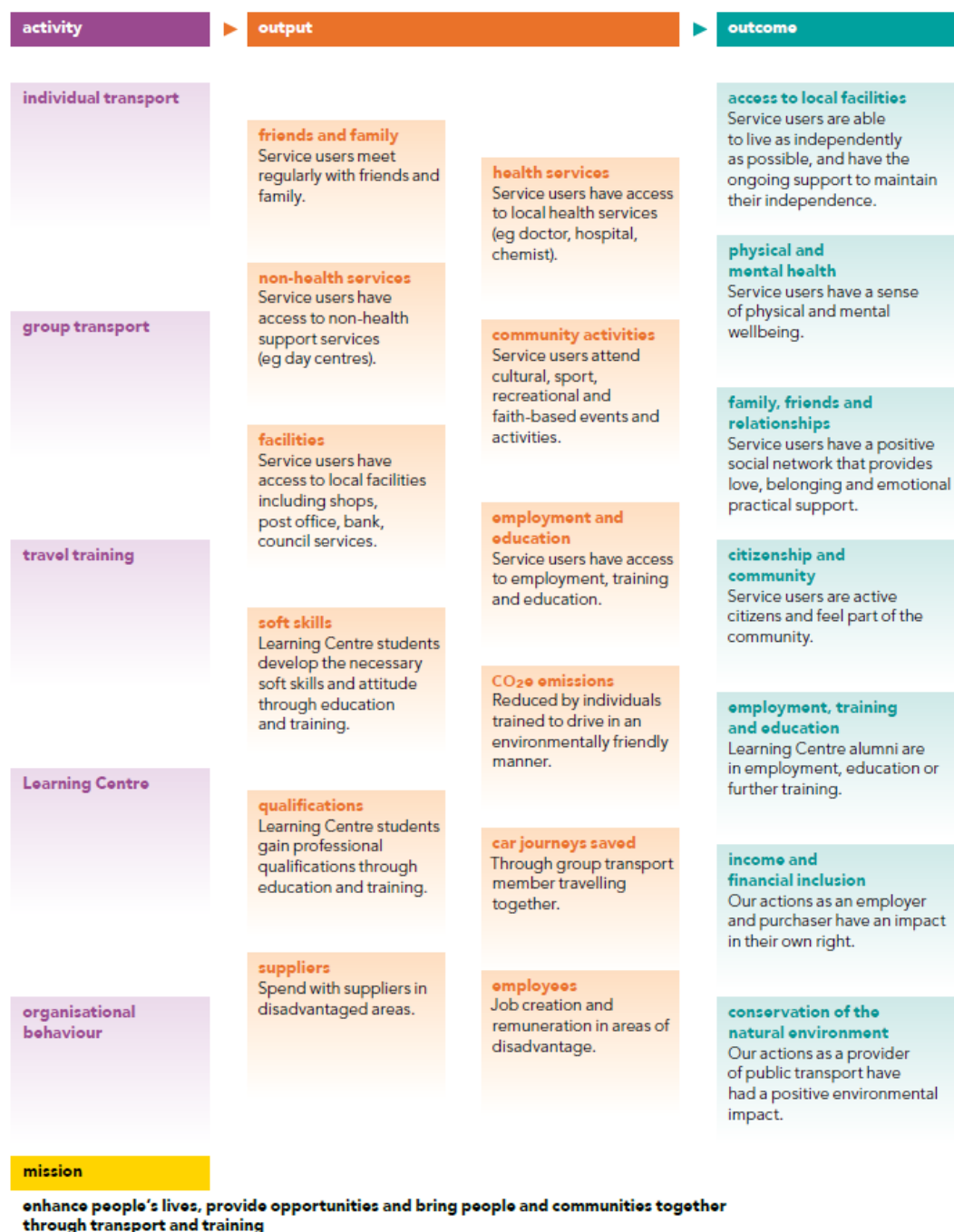
2) 作成にあたっての工夫

セオリー・オブ・チェンジを軸としたページ構成

2015年のソーシャルインパクトレポートには、セオリー・オブ・チェンジが掲載されている。HCT Groupのミッションは、「交通手段や（雇用などの）トレーニングの機会の提供を通じて、人々の生活を向上させ、機会を提供し、人と人、あるいは人とコミュニティを繋げる」ことにある。こうしたミッションと各事業の内容、事業から生れたアウトプット、アウトカムが理解できるようセオリー・オブ・チェンジを作成・掲載している。

アウトカムレベルの項目（例えば「access to local facilities」や「physical and mental health」など）については、インパクトレポート内でそれぞれの章にわけ、詳細を記述する形式となっている。これによって、活動によって生み出された「成果」とセオリー・オブ・チェンジとの関係がソーシャルインパクトレポート内で理解しやすいよう工夫がされている。

図表 79 ソーシャルインパクトレポート（2015 年）に掲載されたセオリー・オブ・チェンジ



（出典）HCT Group（2015）

具体的なケースや受益者の声の掲載

ソーシャルインパクトレポートの発行に際しては、具体的なケースや受益者の声を掲載することが意識されている。

HCT Group ではコミュニティ輸送などの交通手段の提供は、人と人との関係を取り結んだり、自分の意思に基づいた行動を促すことから利用者の社会的孤立を防ぐ効果があると考えている。ソーシャルインパクトレポートでは、HCT Group のサービスを利用することを通じて、誰の人生をどのように変えたのが理解できるよう、工夫しているとのことだった。

読み手としてはHCT Group に対して社会的インパクト投資を行う投資家を意識しているという。HCT Group の競争相手は大手上場企業やグローバルな事業展開を行う巨大な交通関連企業であり、そうした企業と比較した際の見え方にも配慮しているということであった。

(2) 管理職向け研修の実施

HCT Group では、社会的インパクト評価を行う上でのマニュアルを整備、管理職全員を対象に、研修を行っている。マニュアルにはHCT Group が考えるセオリー・オブ・チェンジや社会的インパクトの評価方法が記載されている。

4.6.4 社会的インパクト評価に関する意見及び今後の発展に向けた課題

(1) 社会的インパクト評価の実施による効果

社会的インパクト評価を実施していることによって、得られた効果は以下の三点に集約される。

一点目は社会的価値の発信とアカウンタビリティの向上である。ソーシャルインパクトレポートの発行により、地域や組織を超えて活動するHCT Group の活動目的がどこにあり、それが一般のバス会社とどのように異なるのかを対外的に発信するとともに、ミッションに対してどのように行動しているのかも併せて発信することで、利用者やスタッフ、投資家などに対してアカウンタビリティを果たす結果に繋がった。

二点目は、事業自体の見直しに関する効果である。HCT Group では、データ収集に際しては、単にアカウンタビリティの向上のためだけではなく、自分たちのサービスの状況を把握し、改善に繋げる上で重要なデータを集めるべきだと考えている。これは社会的インパクト評価に取り組み始めた2009年頃に、Bridges Ventures との話し合う中で中心となっていた点でもあるという。懸命にデータを集めた部署では、セオリー・オブ・チェンジや事業によって生み出された成果を内部の人間がより深く理解するようになった。HCT Group では、このことは、評価のためのデータを集めることと同じくらい重要なことだと考えているという。

三点目は、自らが地域社会に果たす役割に対する組織内の理解の向上である。

ソーシャルインパクトレポートの作成は、カメラマンによる写真撮影とデザイナーの起用といった技術的な面を除き、第三者には依頼せず、広報部門の作業と従業員の協力により行っている。作成のプロセスそのものが、HCT Group が地域社会に対して発揮している価値や自らの

役割を見直す機会に繋がっている点は特筆すべきである。

また、HCT Group は、ジャージーにおけるコミュニティ輸送（主要バス路線とスクールバスの運営に関する契約）の際には、セオリー・オブ・チェンジの考え方に基づき、住民代表に意見を聴いたが、運営面では失敗が続いたこと、ニーズに応じたレスポンスブルな対応を行うためには、サービス利用者の声を聞き、セオリー・オブ・チェンジそのものも見直す必要があった、というエピソードが示された。ジャージーにおけるコミュニティ輸送は、初期の段階では商業的な意味では失敗したが、それに対して真摯に対応し、住民の声を聞き、セオリー・オブ・チェンジそのものも見直すプロセスを踏んだことで、逆に市場に対する理解も深まり、自治体からの信頼も厚くなったという。

HCT Group では、社会的インパクト評価の実施やソーシャルインパクトレポートの発行について、前向きな姿勢が示された。また組織改善や事業改善に繋げる上では、社会的インパクト評価を中央集権的に行ったり、外部を頼り過ぎるのではなく、組織全体で取組むことの重要性についての言及が見られた。

一方で、ソーシャルインパクトレポートの発行や社会的インパクト評価の実施が新たな資金調達に直接的に結びついていることを証明することは難しいという意見が得られた。これは、投資を判断する上で検討すべき事項は多岐に亘り、社会的インパクトのみが論点になることは決してないことを意味する。しかし投資家に対して、社会的インパクトという側面からの成功を伝えることは、他にも投資に際しての検討要素はあるにせよ、投資にあたっての大きな動機付けにはなると考えているとのことだった。

将来的な課題として、社会的インパクト評価に対する監査についても言及があった。現在、HCT Group では社会的インパクト評価の結果に対して第三者による監査は行っていない。監査にはコストがかかり、HCT Group としては社会的インパクトを測ることや監査することよりも、生み出すことにより多くのコストやリソースを割きたい、将来的には監査を行う可能性もあり、関心がゼロではないが、作業が複雑なので抵抗を感じている、という意見であった。

4.7 Pathway

4.7.1 組織概要

Pathway は、2009 年に医師と看護師のチームにより発案され、ロンドンの University College Hospital で試験的な取り組みが行われたのち、翌 2010 年にチャリティとして設立された。現在、イングランド内の 5 地域（ロンドン、ブライトン、マンチェスター、リーズ、ブラッドフォード）の 10 病院に展開するまでに事業を拡大している。

各地域では、看護師、ケアナビゲーター（個別ケースのメンター役を担うホームレス経験者）、家庭医等がチームを組んで活動しており、1 チームにつき 5～10 人程度が参画している。各チームでは、年間 300～500 件程度のホームレス状態の人の入院を担当しており、医療機関内のケアチームと協業することで、既存の医療サービスにおけるイノベーションの実現を後押ししている。

4.7.2 事業概要

（1）医療機関における「Pathway モデル」の普及

Pathway では、ホームレス状態の人と病院スタッフの双方に働きかけることで、それぞれの行動変容を促す「Pathway モデル」の普及に努めている。Pathway モデルは、ホームレス状態の人は定期的な健診や医療機関受診を行わないため、傷病が悪化してから急性期病院に入院し、結果的に多くの医療コストを必要としていることに着目して開発された。チームの看護師やケアナビゲーターによる介入によって、ホームレス状態の人には受診習慣の改善を、病院スタッフにはホームレス状態の人の受入れ方法（入院時のケア、退院支援、他機関との連携等）の改善を求める。

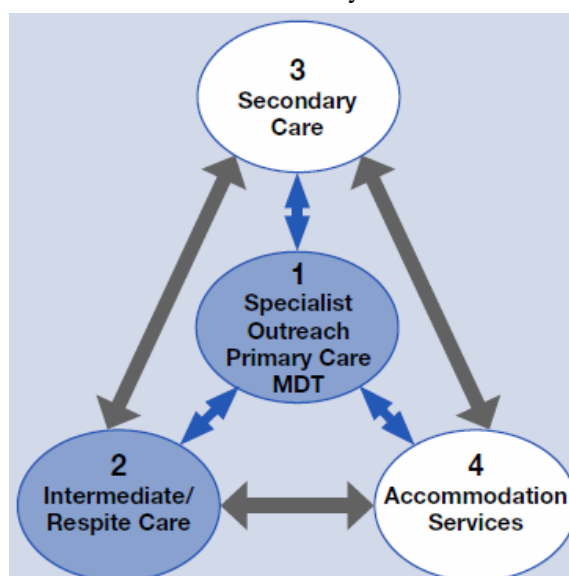
Pathway は Pathway モデルの標準的なプロセスを示している。

これによれば、第一に、プライマリーケアを担うチームが医療機関内でのケアと宿泊所や路上でのアウトリーチの連動を促しながら、ケースマネジメントを担う。ケースマネジメントでは、患者の医療、住まい、ソーシャルケア、非営利セクターが提供するサービスといった「ケアのパッケージ」の必要性を判断し、提供体制の確保を図る。

第二に、中間的・一時的な医療及びソーシャルケアを通じて、不必要な事故や緊急受診の回避と二次的ケアへの移行を進めること、不適切な退院及びその後の緊急入院を防ぐこと、ケアを前進し再定住を図ることが推進される。これらが、既存の各種公的サービスでは縦割りによって実施できていなかった課題であり、統合的なケアを提供する Pathway モデルの特徴と言える。

中間的・一時的な医療及びソーシャルケア以降、第三としては二次的ケアが、第四としては宿泊施設が重要となるが、これらは既存の社会サービスであり、Pathway はこうした既存の社会サービスに「つなぐ」役割を果たしている（Pathway 2013a）。

図表 80 Pathway モデル



(出典)Pathway (2013a)

(2) 行政との共同研究の推進

Pathway モデルでは、ホームレス状態の人と病院スタッフの双方の行動変容を目的としている。そのため双方の長期的な変化を評価する必要がある。しかしながら、ホームレス状態の人が住居を得て転居した場合、転居先の長期予後を知ることはできない。こうした課題を解決するため、Pathway では国営医療サービス（NHS）と共同研究を始めることとなった。共同研究は、2017 年度にかけて行われる。この研究で、Pathway は NHS からホームレス状態の人（Pathway が介入したケースと介入していないケースの両方を含む）の転帰に関する 8 年分のデータを受け取り、長期予後に関する分析を行う。

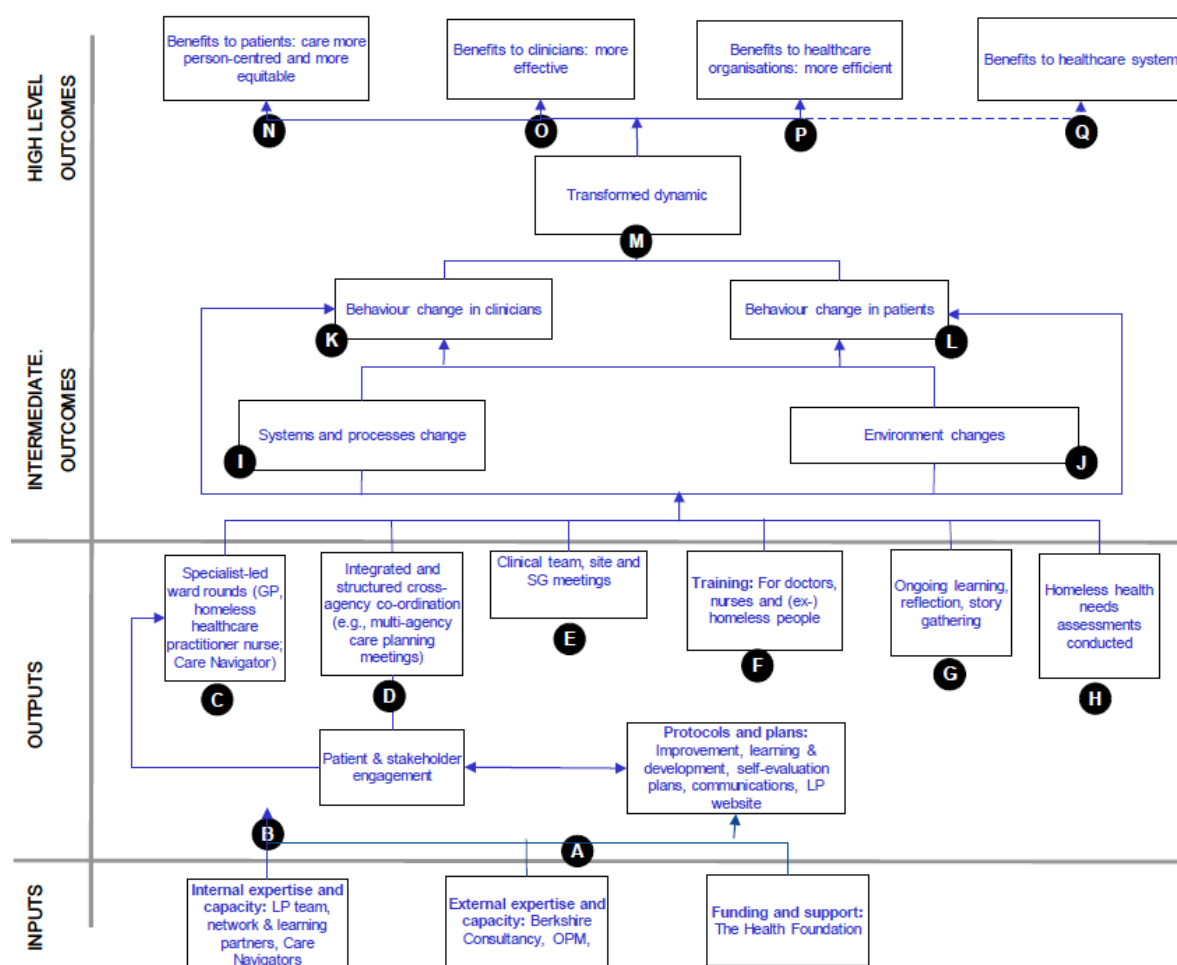
4.7.3 社会的インパクト評価に関する取組み

(1) ロジックモデルの作成

Pathway では、Pathway モデルをロジックモデルの形で整理しており、患者（ホームレス状態の人）、病院スタッフ、医療機関、（社会制度としての）ヘルスケアシステムのそれぞれにどのような便益があったかについて、アウトカムレベルの指標を複数設定し評価している。アウトカムレベルの指標としては、例えば予定外の退院や再入院の割合、入院にかかったコスト等があり、これらが経年的にどのように変化したかを継続して調査している。

なお、Pathway に加盟している University College Hospital では、National Institute for Health Research からの助成金を受けて、2 年間の経年変化の調査を実施し、レポートとして公表した。同レポートでは、介入群と対照群（介入を行わなかった患者）を比較して各指標がどの程度異なったかが把握されている（Pathway 2013b）。

図表 81 Pathway のロジックモデル



(出典)Pathway (2013b)

(2) ランダム化比較試験 (RCT) の実施

Pathway では、Pathway に加盟している地域レベルで、ランダム化比較試験 (RCT) を実施している。

このうち、Royal London と Brighton のチームでは、The National Institute for Health Research 等からの助成金を得て、2011 年 12 月から 2013 年 6 月にかけて 2 地域合同での RCT を実施した。退院後の QOL に関する指標の改善、路上で寝泊まりする患者の減少、QALY (Quality Adjusted Life Years : 質調整生存年) といった定量的な評価結果が厳密な手法に基づくエビデンスとしてまとめられ、その結果は医学雑誌に掲載され、Pathway モデルのスケールアウトに貢献した。

RCT の手法で評価を実施した背景としては、まず、ホームレス状態の人の医療における複雑性が挙げられる。Pathway モデル

は医療の提供だけにとどまらず、複数のケアを横断的に利用するものであるため、効果の測定が非常に難しい。そのため評価に時間を要するが、最も厳密で、かつ結果をシンプルに判断

できる RCT の手法を選択したという。また、医療従事者、あるいは医療政策決定者のような科学者のコミュニティに属する人々に Pathway モデルの有用性を訴えるためにも、評価の黄金律と言われている RCT を行い、エビデンスを得る必要があったという。

4.7.4 社会的インパクト評価に関する意見及び今後の発展に向けた課題

Pathway では、RCT による頑健なエビデンスを得たことで、社会的インパクトを多面的に伝えることができるようになり、獲得できる助成金も多くなった。また、スケールアウトにも大きく貢献しており、例えばマンチェスターでは医学雑誌で記事を読んだ医師が地元から資金調達をすることでチームが立ち上がった。さらに、ブラッドフォードでは、こうした調査結果について会議を通じて共有したことから、Pathway モデルの導入が決まった。

海外での応用も始まっている。オーストラリアのバースでは、Pathway モデルに取り組むチームが立ち上がった。またアイルランドのダブリンでもチームが組成される予定である。

ただし Pathway では、このような評価結果だけでは人々を説得するのには不十分だと考えており、ケーススタディも重視している。その一つの理由は、社会的インパクトを金銭換算や費用便益分析で示すことがあるが、単に金銭で比較するのであれば、ホームレス状態の人は高額な医療費を支払わずにそのまま死亡したほうが安く済むのではないか、といった誤認につながりかねないからである。Pathway の CEO (Chief Executive Officer、最高経営責任者) からは、社会課題はモラルの問題も含んでおり、特に様々な要因が複合的に関係する領域では、単純な解は得られない、との前提で評価を行うべきだとの指摘があった。

4.8 IntoUniversity

4.8.1 組織概要

IntoUniversity は、2002 年に設立された非営利団体で、貧困層や中間層の 7～18 歳の生徒たちが、学習機会がないがゆえに進学できない状況を改善することを目指して活動している。

同団体は、イングランド内で 21 箇所のラーニングセンター（学習施設、以下センター）を運営している。各センターは地域のコミュニティセンター等を借りる形で運営しており、IntoUniversity の独自施設ではない。組織の運営費はほとんどが助成金で、助成財団、企業から約 30% ずつを得ており、それ以外は大学や個人からの寄付による。

本部スタッフは 20 人である。センターの運営は半自律的な管理構造であり、4 つのセンター毎にマネージャーが 1 人付く、クラスター型の組織体制をとっている。2011 年以降は毎年 3 箇所ずつセンターを新設しており、各センターではフルタイムの職員とパートタイムの職員が 4 人ずつ勤務している。

4.8.2 事業概要

（１）放課後学習

平日は毎日、放課後学習を実施している。2015 年度の参加者数は小学生が約 8,000 人、中学生が約 9,000 人、高校生が約 2,500 人となっている。

（２）メンタリング

学習している子どもに対して大学生がメンターとなり、様々な相談に応じるている。メンターとして参加している大学生は、約 400 人である。

（３）集中学習プログラム

FOCUS Weeks と呼ばれる、休日も含め 1 週間に集中的に学習するプログラムを設けている。FOCUS Weeks は、約 1,000 人の生徒が利用している。

4.8.3 社会的インパクト評価に関する取組み

（１）シニアチームでの定期報告

「シニアチーム」とは、CEO、執行責任者、財務担当者など数名の本部役員・幹部クラスからなるチームを指す。シニアチームでは月例会を設けており、データ分析担当者から月次報告をすることになっている。月例会は、主にプログラムの改善を目的としており、例えば生徒ができる限り長期に渡ってプログラムを利用するよう促すため、どのような施策が必要かをデータで分析・提案し、異なる職種からなるシニアチームでどのような対応を取るかを議論している。

シニアチームでは基本的にアウトプットレベルの指標を基にした報告を行っている。このデータは Salesforce を通じて収集している。

(2) インパクトレポートの発行

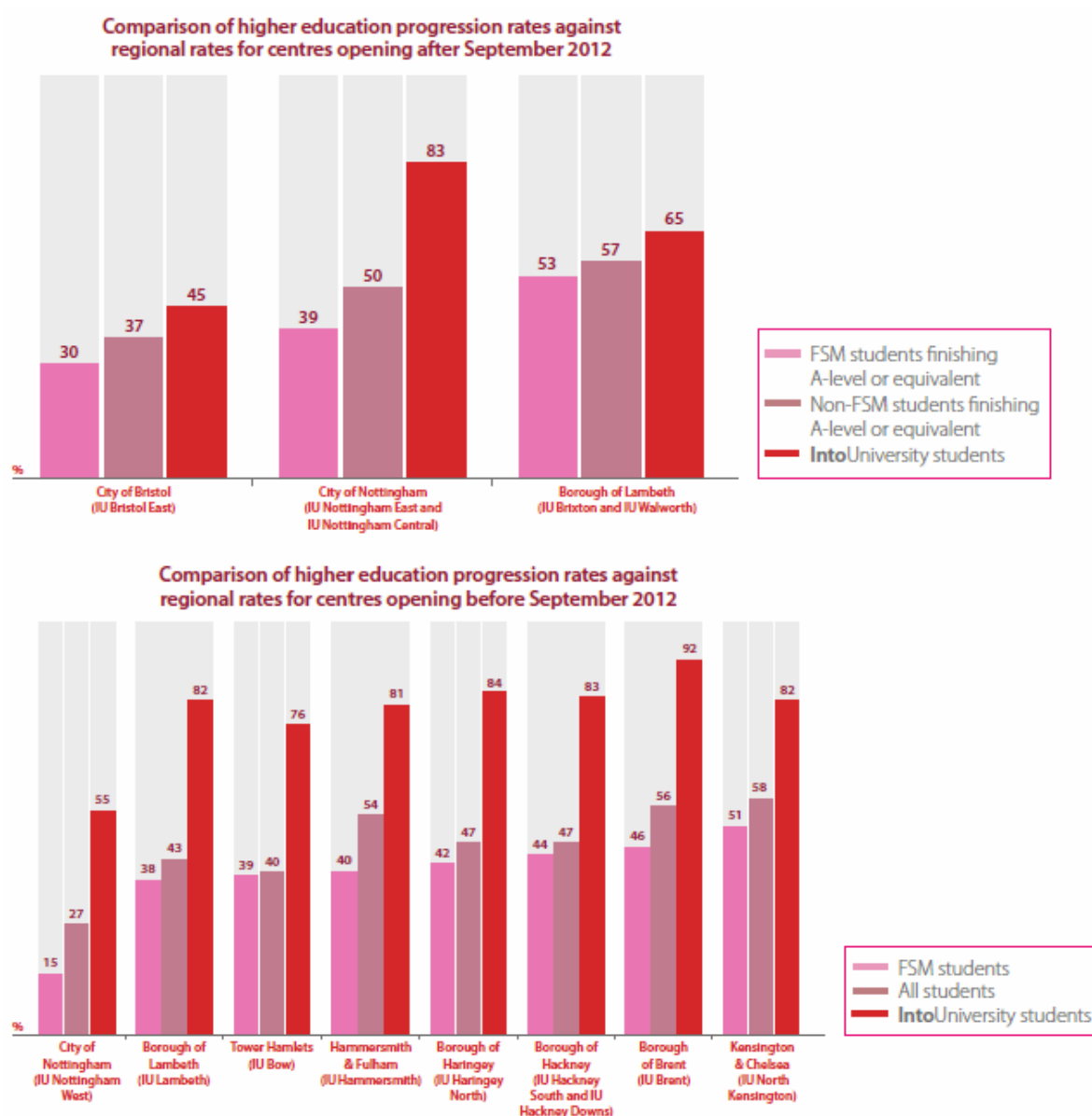
IntoUniversity では、2年に一度インパクトレポートを発行している。インパクトレポートの発行の主目的は資金調達だが、レポートの結果の一部は、内部での運営改善にも活用している。

資金提供者のうち、企業は数値への関心が強いが、個人寄付者はケーススタディに興味を持つことが多い。そのためレポートの構成は、定量的な社会的インパクトだけでなく、具体例が示されたケーススタディも詳細に取り上げるよう工夫を凝らしている。なお、デザイン以外は基本的に内製化している。昨年度は SROI を測定し、レポートには、結果として1ポンドの投資につき4.2ポンドの社会的リターンが生まれた、という点のみ掲載した。

インパクトレポートは、団体が行う事業をより広く、より詳細に知ってもらうためのコミュニケーションツールとして位置づけられており、ウェブサイトでは、より詳細に記載した内容を掲載している。インパクトレポートは、ステークホルダーによって関心を占める箇所が異なっているといい、そのため、特定の人々に向けたものというよりは、全ての人々に何らかの関心を持ってもらえるような設計としているとのことだった。同レポートは、過去の全ての資金提供者と、理事を始め団体の運営上の関係者に幅広く配布している。また、主要な資金提供者に対しては、四半期に一度本レポートを含めた活動報告を行っており、予め設定していた目標に対してどれだけの成果を上げたのかを報告している。報告する目標は団体のスケールアップの状況についてであり、プログラム参加生徒数やボランティア大学生数をどう拡大していくか、といった点について議論している。

レポートの評価は良好だという。特に定量的な社会的インパクトのうち、センターに通っていた学生が、高校を卒業した後にどのような進路を歩んだかを、一般指標デザインで示したデータに対する反響が大きい。IntoUniversity で学習していた13年生(高校の最終学年)のうち、79%が大学等の高等教育に進学した。なお、大学等への高等教育への英国全体の進学率は30%台である。IntoUniversity では、現在の進学率をさらに向上させたいと考えているとのことであった(IntoUniversity 2015)。

図表 82 IntoUniversity のプログラム参加生徒の進学率



(出典) IntoUniversity (2015)

4.8.4 社会的インパクト評価に関する意見及び今後の発展に向けた課題

(1) 長期アウトカムの評価方法の模索

理想的には、IntoUniversity のプログラムに参加した生徒の成績や進路だけでなく、参加していない生徒の成績や進路に関するデータも、対照群として情報が得られるとよいが、実際には、そのような生徒を長期的にモニタリングすることは現実的ではないと考えられている。特に、IntoUniversity のような教育分野における進学率向上を掲げた取り組みでは、サマースクールのような期間限定の取り組みとは異なり、より長期のアウトカムの測定が求められることになり、評価が難しい。

そのため IntoUniversity では、プログラムに参加した生徒が大学でどのような成果を挙げて

いるかを測定するため、より長期のアウトカムを測定できるよう、大学のデータベースと情報共有する体制を構築しようとしている。現状では National Pupil Database と呼ばれる公開データベースを利用しているが、保護されていて利用できないデータも多いため、大学間での情報共有を目的に開発され、大学関係者しかアクセスできない仕様となっている Higher Education Access Tracker というデータベースへアクセスできるよう、教育関連の研究機関や大学と共同での評価を模索しているところである。

(2) 評価の重要性の内部での浸透

変化を予測することや、そのための手段を得ることが重要なように、団体が正確なデータを収集する手段も重要である。IntoUniversity では、現場のセンターで Salesforce に情報を入力してくれるスタッフがいるため、本部での分析をタイムリーに、効果的に団体内部で活用できている。これに関し、データ担当者がシニアチームの月例会で有意義な分析結果を示していることに加え、シニアチームが現場のセンターに対してデータを重視する方針を示し、重要性を浸透させていることがポイントである。また、新しいスタッフの研修では、終日、団体のデータベースがどのようなものか、社会的インパクト評価がなぜ重要か、どのようにして行われているか、それが団体にどのような影響を及ぼしているかについて講義を行っており、入力作業を行う現場のスタッフがその作業の意味を理解できるようにしている。

このように、社会的インパクトの評価を推進する上では、団体内の全てのスタッフが、評価がいかに団体にとって重要なものかを理解していることが求められる。

(3) サブセクター間での学び合い

IntoUniversity では社会的インパクトの評価を重視しており、よりよい手法を常に探索している。特に、類似の活動を行っている団体の評価方法を積極的に学んでおり、多くの教育分野のチャリティが参加するグループに所属して情報交換を行っている。このグループでは複数の団体が参加する会議が開催されたり、グループ内の他団体との共同ミーティングを設けたりすることがあるなど、多少の競争意識がありつつも、協力し合おうとする意識も働いている。例えば、他団体のデータベースの活用方法を参考にしたケースや、新たに Salesforce を導入した設立間もない団体には自分たちの経験上知っておくべきポイントをアドバイスしたケースなどがある。

(4) 外部の専門家の関わりについて

外部の専門家が社会的インパクト評価に関わることについて、IntoUniversity からは、外部の専門家に対して内部の担当者は「ポジティブな成果を示さなければ」というプレッシャーを感じる可能性がある、という指摘が得られた。また社会的インパクト評価に外部の専門家が参加することは、信頼性の担保という観点で効果がある一方、コストがかかりすぎることが課題との意見が得られた。

4.9 North London Cares

4.9.1 組織概要

North London Cares（以下、NLC と略記）は、ロンドン北部において、地域の高齢者を若者がサポートするプログラムを展開しているチャリティである。設立は 2011 年で、創業者を含む 4 人の常勤スタッフと 5 人の非常勤スタッフを雇用している。

団体の活動目的は 3 つに大別される。一つ目は高齢者やボランティアとして活動する若者の孤立や孤独を防止することである。二つ目は変化の激しい現代社会で、幸福や自信、スキルやレジリエンス（回復力）を向上させることで、三つ目は世代間ギャップや社会格差を減らすことである。

創業者で CEO の男性は、ロンドン市内の Camden Town に生れ、長く生活してきた。25 歳の時に渡米、米国内のビジネススクールに通うと共に、オバマ陣営のもとで草の根の大統領選挙活動を手伝った経験を有する。その後英国に戻り地方議員に立候補、選挙期間中にロンドン市内のある家を訪れたところ、数ヶ月間人と会うことなく、誰とも会話をしていない車いすの男性に偶然出会った。このことがきっかけで、地域コミュニティの中で人の繋がりを作る事業を立ち上げたいと考えた（NLC 2014a）。

2013 年には姉妹団体として South London Cares（以下、SLC と略記）を立ち上げた。SLC はロンドンの南部を中心に、NLC と同様の活動を行っている。

NLC と SLC は双方ともに保証有限責任会社である。別々のチャリティであり、別の法人格を有するが、コンセプトを共有し、同時にスタッフや役員も一部共有している。例えば NLC の役員は 5 名、SLC の役員は 7 名でそのうち 5 人は NLC の役員が兼ねている。

2014 年～15 年度の実績では、年間の事業収入は 19 万ポンド。このうち助成金は 65% を占め、寄付が 23% を占める（NLC 2015）。

4.9.2 事業概要

NLC が行う主な事業は 3 つに分けられる。

一つは「Social Club」である。これは、高齢者とボランティアの若者が、コミュニティセンターやカフェ、パブ、公園、商店等のさまざまな場所で会い、共に時間を過ごすプログラムである。1 回あたり 4 時間から 6 時間程度で、内容は映画鑑賞や談話、ティーパーティ、ガーデニング、男性向け調理教室、バーベキュー、IT 技術について知るワークショップなど幅広い。2014 年 9 月から 2015 年 12 月の間に、391 の Social Club が開催された。

二つ目は「Love Your Neighbour」である。これは Camden や Islington 地区に住む高齢者の自宅を若者が訪問する取組みを指す。ガーデニング、ショッピングなどを共にに行い、友人として過ごすことが活動の中心である（あくまでも友人として時間を過ごすことに主眼があり、ケアは行っていない。）状況に応じて電話によるコミュニケーションを行うこともあるという。

三つ目は「Winter Wellbeing」である。これは孤立や孤独が深まりがちな冬の間に、高齢者をサポートすることを目的として取組まれている。2014 年度には、3,645 軒を訪問、1,692 件の対面のコミュニケーションを行った。

NLC で活動するボランティアの若者は 1,400 人。高齢者 1,300 人をサポートし、27,882 件の相

互交流の機会が生まれているという。

図表 83 NLC による活動の様子

(左 : Regular Social Club、右 : Love Your Neighbour)



出典 : NLC ウェブサイトから

4.9.3 社会的インパクト評価に関する取組み

(1) 財団からの支援による社会的インパクト評価の実施

2014 年には、Esmee Fairbairn Foundation の支援を受け、NLC にとって初めてとなる社会的インパクト評価を実施した。Esmee Fairbairn Foundation からの支援総額は、2 万ポンドであった。

社会的インパクト評価は、若者、高齢者を対象にそれぞれオンライン・サーベイ、詳細なインタビュー調査、フォーカスグループ、ケーススタディ、対面調査など複数の調査手法が組み合わせて実施された。調査手法と対象数については次の通り。極めて限られた母数を対象としているが、まずは活動成果のアウトプットを提示することを目指し取組んだ結果だという。

図表 84 調査手法と調査対象数

カテゴリ	調査手法	対象数
ボランティア (若者)	Online Survey	138
	In-depth Interview	4
	Focus Group	6
	Case Studies	2
高齢者	Face-to-Face Survey	139
	Focus Group	20
	Case study	6

(出典) NLC (2014b)

(2) 社会的インパクト評価の結果の活用

社会的インパクト評価の結果は、「Impact Evaluation 2011-2013 –Executive Summary」としてウェブサイト公開されている。作成された実際のフルレポートは 130 ページほどある (NLC 2014b)。

NLC によれば、社会的インパクト評価は寄付者や財団などの資金提供者・仲介者を意識して実施した部分もあるが、同時に自らの団体の活動を見直すことも目的であったという。また社会的インパクト評価の実施は、NLC に対して既に資金を提供・仲介している寄付者や助成財団はもとより、将来的な資金提供者・仲介者に対しても、自らの活動の成果や価値を伝える機会になりうると考えたという。

レポートは 2014 年に発行され、レポートの結果を踏まえて、SLC が設立された。

2014 年の 10 月から 2015 年 3 月にかけて、NLC はレポートの結果を踏まえて自らの組織や事業の改善方法を検討した。例えば、ボランティアや参加する高齢者などどのように接するべきか、という点である。この点について、ボランティアマネジメントやアウトリーチを行う担当者を中心に、どのように人々を結びつけていくべきか、深い議論を行うことができた。

またボランティアとして参加した若者の属性に関する分析も行われた。この結果、Nation Builder²⁰と呼ばれるソフトウェアを導入するに至った。Nation Builder とは、政治キャンペーンや民間非営利組織等の活動に関し全世界で利用されているソフトウェアで、ファンドレイジングやサポーター・エンゲージメント、ボランティア活動の活性化を目的に活用される。郵便番号を入力すれば、ボランティアがどの地点に多く存在しているか地図上に示すことができるなどの機能が含まれている。NLC では CRM (Customer Relationships Management) 分析のツールを必要としており、それらが意味あるものだと理解はしていたが、なかなか導入するには至らなかった。しかし社会的インパクト評価の結果、そうしたマネジメントツールが必要だということを改めて認識し、導入に至ったという。今ではこのソフトウェアは毎日活用されており、社会的インパクト評価の結果を事業改善に活用できたと感じているという。

インパクト評価の実施に際しては、まず自らの団体にどのようなデータがあり、何を知る必要があるかをディスカッションした。その際には、New Economics Foundation (NEF) が提供している「Five ways to wellbeing」²¹を参照し、同レポートに記載されていることと、NLC が提供していることをどうリンクさせるかを工夫した。このプロセスは NLC の代表ほか 3 名のスタッフが行った。

4.9.4 社会的インパクト評価に対する意見及び今後の発展に向けた課題

NLC からは、Esmée Fairbairn Foundation から得た資金を活用した社会的インパクト評価については、事業改善に役立ただけではなく、姉妹団体である SLC の設立に際してもその結果を活かすことができたとの意見が得られた。

²⁰ Nation Builder (<http://nationbuilder.com/>)

²¹ New Economics Foundation (http://b3cdn.net/nefoundation/8984c5089d5c2285ee_t4m6bhqq5.pdf)

一方で、社会的インパクト評価は資金提供者や仲介者が自らの成果を把握するために必要としているものでもある、という意見が得られた。

また NPC や BSC が提供している各種ツールについては、その存在は知っており、理解もしているが、自分たちは活用する予定はないとしていた。その理由として、NLC はコミュニティをベースとする組織であり、政府組織との協働を中心においているわけではないこと、統計分析から得られる結果は統計的な結果でしかなく、それに対して今まで以上に自分たちのリソースを割くことは難しいと考えていること等が挙げられた。

5．英国における社会的インパクト評価の状況

5.1 社会的インパクト評価推進側の取組み状況

社会的インパクト評価を推進している各組織について、それぞれの組織の活動の狙い、利用者イメージ、普及に向けた取組みを概観すると次表の通りまとめることができる。

内閣府は、公共サービスの民間調達の際に社会的価値を重視する観点から、新たな法整備を行っていた。また社会的投資の普及促進に向けた重要なツールの一つとして、社会的インパクト評価を位置づけ、オープンデータの推進により民間による社会的インパクト評価を実施しやすい環境整備に努めていた。さらには Inspiring Impact の取組みの支援等、民間との協働を推進することを通じて社会的インパクト評価の英国社会への浸透を後押ししていた。

BSC は、休眠預金と民間資金の双方を SIFIs に対する投資原資として活用しながら、社会的インパクト投資と SIFIs そのものの機能強化を推進していた。また社会的インパクト投資を実施する際に Outcome Matrix やソーシャル・インパクト・テストを活用することで、社会的インパクト評価の普及促進を図っていた。

NPC は、社会的インパクト評価に関心を持つ現場団体を直接的に支援することや、関連する知見をレポート等の形で共有すること、またサブセクターアプローチにより中間的な団体の力量形成を支援することを通じて、ソーシャルセクター内部での社会的インパクト評価の普及を目指していた。さらに、Inspiring Impact の運営支援を通じて、セクター内での知見共有や標準化をけん引していた。

IFG は、特に社会的インパクト投資に関心を持つ民間投資家の行動変容を促すことに力点を置き、投資家目線での社会的インパクト評価の推進を試みていた。

BITC は、特に民間企業に焦点を置き、会員企業が実施する CSR プログラムが産み出す社会的インパクトを評価するためのマネジメントツールを提供することを通じて、企業による CSR プログラムの相対評価が可能な環境を整備していた。

このように、英国においては、政府・資金仲介者（SIFIs や金融機関・個人・財団等の社会的インパクト投資を行う諸機関）・企業といった資金提供者・仲介者が、社会的インパクト評価を実践することができるよう、各種ガイドラインやツールが開発・提供されていた。

また社会的インパクト評価に関するソーシャルセクターが中心となったネットワーク組織が産まれるなど、知見共有が進められていた。

図表 85 社会的インパクト評価推進側の取り組み状況（英国）

	内閣府	Big Society Capital	New Philanthropy Capital	INVESTING FOR GOOD	Business in the Community
社会的 インパクト評価 の普及に向けた 取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会的価値法の制定 ・ オープンデータの推進 ・ 民間との協働の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・ Outcome Matrix の作成と利用 ・ SIFIs から BSC への報告の際の社会的インパクト評価の視点の組み込み 	<ul style="list-style-type: none"> ・ レポートの発行と共有 ・ InspiringImpact の設立・運営 ・ サブセクターアプローチによる社会的インパクト評価の普及 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経済・社会の双方のリターンを評価できる投資家向けガイドラインの提供 ・ インパクト志向の機関投資家へのアドバイザー業務 	<ul style="list-style-type: none"> ・ CSR プログラムの評価・マネジメントツールの提供 ・ 優良事例のベンチマーキング ・ 会員企業間のプラットフォーム運営
取り組みの 狙いと目的	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会的投資の普及促進 ・ 社会的価値を重視した、公共サービスにおける民間調達の実現 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 休眠預金や民間投資を活用する際の透明性確保や成果の把握 ・ SIFIs の育成と機能強化、それによる民間投資の誘引 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会的インパクト評価に関心を持つ現場団体の直接的支援 ・ 知見共有による社会的インパクト評価の普及・高度化 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会的インパクト投資に関心を持つ民間投資家の行動変容 ・ インパクト志向の資金と実際の社会的インパクトとの橋渡し 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 民間企業による CSR プログラムの活性化 ・ 民間企業によるコミュニティへの投資（各種プログラムの提供）の促進
利用者 イメージ		<ul style="list-style-type: none"> ・ BSC の投資先である SIFIs ・ 一部の現場団体 	<ul style="list-style-type: none"> ・ チャリティや社会的企業等の現場の団体 ・ Inspiring Impact を通じた関連団体 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会的インパクト投資に関心を持つ民間投資家 	<ul style="list-style-type: none"> ・ BITC に加盟する民間企業（大企業だけでなく、中小企業も含む）
社会的 インパクト評価 に対する意見や 今後の発展に 向けた課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 競争的環境に対するソーシャルセクターの反発への理解と対応が必要 ・ 社会的投資市場形成に向けた現行の推進策について、引き続き進展させることが必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ソーシャルセクター内部での社会的インパクト評価に対する理解の促進が必要 ・ 社会的インパクトの高度化に向けた基盤強化やスキル形成が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・ トップダウン（投資家目線の評価）とボトムアップ（現場目線の評価）の融合が必要 ・ Shared Measurement の実現は、技術的には可能だが独自性を追求する傾向がある現場団体の理解が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 評価の標準化は現実的ではない ・ 社会的インパクト評価の活用度や質は、団体の専門性や知識、モチベーションの高さに左右される ・ 小規模団体における評価の費用の負担軽減が求められる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会的インパクト評価に関する企業側の取り組みを増やすためには、表彰等によりモチベーションを向上させることが大切

（出典）社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ

5.2 社会的インパクト評価実践側の取り組み状況

社会的インパクト評価を実践している各組織について、それぞれの取り組み内容、評価方法、活用方法、社会的インパクト評価に対する意見や発展に向けた課題を概観すると次の表の通りまとめることができる。

HCT Group は、自団体への社会的インパクト投資を行う資金仲介者との関係もあり、Outcome Matrix を用いてサービスを提供している地域におけるアウトプットとアウトカムを経年で測定していた。結果はソーシャルインパクトレポートとして発行するほか、事業やサービス内容の見直しにも活用していた。レポートの作成は主に広報等を担当する内部スタッフが担っていたが、データ収集は全社が協力して実施しており、そのための研修等も行われていた。

Pathway は、助成金を活用して RCT を実施し、医療サービスを提供する国や医療機関に対して、社会的インパクト評価の結果から得られたエビデンスを基に働きかけ、制度の改善と関係者の行動変容を促すことでスケールアウトを実現していた。

IntoUniversity は、民間財団の助成を受け、内部スタッフが社会的インパクト評価を実施していた。評価結果は、資金提供者へのアピールする際に活用するほか、内部での月次の進捗確認としても活用していた。

NLC も民間財団の助成を受け社会的インパクト評価を実施していたが、IntoUniversity とは異なり外部の専門家からの協力を得ていた。社会的インパクト評価の結果は、姉妹団体の設立などスケールアウトに活用していた。但し、データは重要だがデータありきでは無いという立場を取ると共に、BSC や NPC による取り組みには理解を示しつつも、小規模団体においてはこれ以上リソースを割くことは難しいとの立場をとっていた。

このように、現場のチャリティ・社会的企業においては、それぞれの状況と必要性に応じて、社会的インパクト評価が実践されていた。大規模な事業を展開し、投資も受けているケースでは組織全体の協力のもと評価を行っていたが、それ以外の団体は、外部の助成を得るなどしながら、必要に応じ外部機関の協力を得ながら社会的インパクト評価を実施していた。

評価手法は、評価の目的により様々であった。対照群を置いた厳密な評価手法や、アウトカムレベルの指標による評価は、行政やインパクト志向の資金提供者がいる場合や、医療従事者や科学者コミュニティなどの理解を得たい場合に好まれる傾向があった。しかしアウトプットレベルの指標による評価も、主に内部向けとして幅広く用いられていた。データが収集しにくい、あるいは長期のアウトカム評価に取り組む必要があるがデータのトラックが難しい、といった社会的インパクト評価に取り組む上での課題について、行政や大学との共同研究体制により解決しようとする試みも見られた。

図表 86 社会的インパクト評価実践側の取り組み状況（英国）

	HCT Group	Pathway	IntoUniversity	North London Cares
社会的インパクト評価に関する取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・ ソーシャルインパクトレポートの発行 ・ 管理職向けの研修の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ロジックモデルの作成 ・ RCT の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・ アウトプットレベルの定期報告の実施 ・ インパクトレポートの発行 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 財団からの支援による社会的インパクト評価の実施
評価方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 広報担当を中心に、内部スタッフが実施。データ収集は全社で対応 ・ Outcome Matrix を利用 ・ サービスを提供している地域におけるアウトプットとアウトカムを経年で把握 ・ 社会、経済、環境面における影響を定量化 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 団体内部で実施 ・ 公的研究機関から助成を受ける ・ 2 年間の経年変化、及び RCT ・ いずれも対照群の設定あり 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 民間財団の助成を受け、内部のスタッフが実施 ・ 主にアウトプットを指標としつつ、長期のアウトカムは研究として評価する体制を構築中 ・ 過去には SROI 評価も実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 民間財団の助成を受け、外部評価者と協働で実施 ・ アウトプットレベルの指標を設定し、地域の統計を併記 ・ 「データは重要だが、データありきではない」とのスタンスで、ケーススタディを重視
活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ レポートは、投資家や自治体に対して配付すると共に、自団体のウェブサイト公開し、広く活用 ・ 評価結果は事業やサービスの見直しに活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 医療サービスを提供する国及び医療機関に対して、評価で得られたエビデンスを基に働きかけ、スケールアウトを実現 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 資金提供者（民間財団、企業）へのアピールに活用 ・ 内部では幹部の月例会での事業の効果把握や進捗確認に利用 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 基本的に内部向け ・ 事業環境や人口構成をスタッフと共有し、スケールアウトに活用
社会的インパクト評価に対する意見や今後の発展に向けた課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業や組織の社会的価値の発信とアカウントビリティの向上に効果 ・ 評価結果は事業やサービスの見直しに活用が可能 ・ 従業員が社会的ミッションを理解する上でも有用 ・ 直接的な資金調達には結びつきにくい投資家に対するメッセージにはなる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 医療従事者・政策決定者、科学者に訴えかけるには RCT は有用 ・ 多様な要因が絡み合う領域では単純な解が得られないとの前提で評価を行なうべき 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 長期アウトカムの評価を模索 ・ 評価の重要性について内部へ浸透させることが重要 ・ サブセクター間での学び合いが重要 ・ 外部専門家の参加は信頼性の担保に繋がるが、コスト面が課題 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 資金提供者や仲介者が、自らの成果を把握するために社会的インパクト評価を行なうことについては疑問符を持つ ・ NPC や BSC が提供するツールは理解はできるが、小規模団体ではこれ以上リソースを割くことは難しい

（出典）社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ

6．英国事例調査のまとめ

英国では、2000 年以降、政策的な観点から社会的投資が推進されてきた。

2000 年の社会的投資タスクフォース設立時には、2002 年のコミュニティ投資減税制度（Community Investment Tax Relief）の新設、金融包摂(Financial Inclusion)の推進、2004 年のコミュニティ利益会社（Community Interest Company/CIC）制度の創設、同年のフューチャー・ビルダーズ基金の設立などの取組みに加えて、2008 年の休眠預金・住宅金融組合口座法（The Dormant Bank and Building Society Accounts Act）の制定により、ビック・ロットリー・ファンドを介した助成金の提供及び BSC を活用した社会的投資が進展した。2012 年には社会的価値法を制定、そして 2014 年には社会的投資減税制度（Social Investment Tax Relief）を制定するなど、社会的投資や社会的課題解決を志向する事業者の育成に関する市場環境づくりが進められている。さらに G8 社会的インパクト投資タスクフォースの設立により、民間金融機関からの資金をより積極的に活用して、社会的課題解決を促進しようという姿勢が明確になった。

英国におけるソーシャルセクターのここ数年の変化は著しく、チャリティの総収入における事業収入の割合の拡大、社会的企業の広がり、セクター内の資金需要にも変化をもたらしている。

英国においてこうした社会的投資に関する取組みが進展する中で、社会的インパクト評価はこれらの取組みを支える欠かせないパーツの一つとして、官民を挙げて発展に向けた取組みが進められてきた。前段で見たとおり、BSC や NPC、あるいはソーシャルセクターの連携により設立された Inspiring Impact など、社会的インパクト投資や社会的インパクト評価の普及を進める推進側では、社会的インパクト評価手法の開発や標準化、共有化に向けた努力が進められている。評価方法や手法は標準化に至っているとは言い切れず、また一つの手法に収斂することは必ずしも必要ではないと考えられているが、政府及び社会的インパクト評価を推進する中間支援組織、資金仲介組織等は相互に取組み内容を理解し、必要に応じて協力し合う関係性が構築されている。

また社会的インパクト評価に関するインフラ整備に必要な資金については、十分とは言えないという意見もありつつも、内閣府やビック・ロットリー・ファンドといった中間支援・民間財団等の支援もあり、一定の費用が確保されリソース共有やハンズオン支援が進められている途上にあることが分かった。

こうした状況を踏まえて、英国事例調査から得られた我が国の社会的インパクト投資・インパクト評価の普及に向けた政策的示唆は以下の 3 点にまとめられる。

図表 87 英国事例調査から得られた政策的示唆

1. Big Pictureの存在	<ul style="list-style-type: none"> ■ 社会的インパクト投資を推進する上でのBig Pictureが存在しており、そのためのエコシステムの確立が目指されている。 ■ BSCの存在も社会的インパクト投資を推進する上での一つのパーツという認識(そして社会的インパクト投資はより良い社会サービスの提供のための方法論の一つという認識)。社会的インパクト評価はさらにその中のパーツの一つ。
2. 資金仲介組織と現場団体の力量形成の必要性	<ul style="list-style-type: none"> ■ (これ以上ツールを増やすのではなく)ツールをどう活用するのか試行し具体化するフェーズに突入。 ■ そのためには①サブセクターアプローチ(分野ごと→地域ごと)、②Good Practiceの共有、③意思ある個別団体のチャレンジの応援が重要だという認識のもと、推進側の知見共有に向けた努力が進められている状況。
3. 政府・ソーシャルセクター、およびソーシャルセクター内の協力関係構築の必要性	<ul style="list-style-type: none"> ■ ツール開発の過程に政府および社会的インパクト投資を推進する上で重要な民間のアクターを巻き込む必要がある。政府セクター、チャリティセクター、金融セクター、コンサルティング・リサーチセクターのリソース(知見と資金)のミックスが重要。

社会的課題のより良い解決を可能とする社会的インパクト投資の推進と、社会的インパクト評価の実現のためには、
サブセクターアプローチにより仲介側の機能強化を行うこと、
その過程をマルチセクターのリソース(知見と資金)を活用しながら進めることが重要

(出典) 社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ第4回英国調査発表資料より
 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング作成

1点目は、推進に向けたBig Picture(大局的観点から見た全体戦略)の存在である。英国においては、政府がイニシアチブを取り、社会的インパクト投資や社会的インパクト評価の普及に向けた大局的観点から見た全体戦略が存在しており、そのためのエコシステムの確立が目指されていた。ここで言うエコシステムとは、現場で活動するチャリティや社会的企業、中間支援組織、資金仲介組織、政府などによって構成される。

社会的インパクト投資は、英国社会により良い社会サービスの提供を増やすための手法の一つである。例えばBSCは、その規模の大きさから存在感を発揮しており、Outcome Matrixなどのツールも一定の標準化や指標の共有化に寄与しているが、あくまでもこうしたエコシステムを構成する一要素であり、社会的インパクト投資推進に向けたパーツの一つであると言える。そして社会的インパクト評価は、社会的インパクト投資を推進する上で、一つの、しかし欠かせない要素であると捉えることができる。このように、英国調査からは、推進に向けた全体戦略の重要性が示唆された。

2点目は、資金仲介組織と現場団体の力量形成の必要性である。英国においては、社会的インパクト評価を推進する上でのツールが普及を見せ始めている。またこれ以上ツールを増やすのではなく、ツールをどう活用するか、具体的な実践を増やし共有していくフェーズに入りつつあると言える。

社会的インパクト評価の実践を増やすために、英国ではサブセクターアプローチ、グッドプラクティスの共有、意思ある個別団体のチャレンジが重要だという認識のもと、推進側の知見共有に向けた取組みが進められている。

について、サブセクターアプローチでは、NPCやInspiring Impactのような、社会的インパクト評価の取組みを牽引する主体と、分野を束ねるアンブレラ型の組織が協力をして、地域の小規模なチャリティへの知見提供が行われていた。現在は分野を軸として知見共有が取組みま

るが、今後は地域を単位とする知見共有も進めて行きたいという意見があった。

について、また各種レポートやウェブサイト等を通じて、社会的インパクト評価に関するグッドプラクティスが共有されやすい環境が徐々に整えられていた。

について、NPC や IFG は自らコンサルティング機能を発揮することを通じて、社会的インパクト評価に取り組む個別団体の支援を行い、グッドプラクティスを創出することに注力していた。このように、英国調査からは、SIFIs に代表される社会的インパクト投資を専門的に行う組織はもちろん、既存の助成財団や金融機関、あるいは現場のチャリティや社会的企業が、今あるツールを活用しながら社会的インパクト評価に関する実践に取り組むことが重要であることが示唆された。

3 点目は、政府・ソーシャルセクター、及びソーシャルセクター内の協力関係の構築の必要性である。英国における社会的インパクト評価のツール開発の過程では、政府及び社会的インパクト投資を推進する上で重要な民間のアクターが相互に協力していた。具体的には、インパクト・サミットの開催や、Inspiring Impact の設立時における資金提供、Outcome Matrix 作成における民間側の相互協力などが挙げられる。また BSC や NPC、IFG、BITC などのそれぞれの組織においても、多様なバックグラウンドを持つ人材が流入していた。このように、英国調査からは、社会的インパクト投資・評価の推進にあたっては、政府セクター、ソーシャルセクター、金融セクター、コンサルティング・リサーチセクターの資源（知見と資金）をミックスさせることが求められることが示唆された。

以上、英国における社会的インパクト評価の状況を見てきた。英国の実例からは、社会課題のより良い解決を可能とする社会的インパクト投資の推進と、社会的インパクト評価の実現のためには、サブセクターアプローチにより仲介側の機能強化を行うことと、その過程をマルチセクターのリソース（知見と資金）を活用しながら進めることが重要であることが分かった。

II. 米国

1. 実施の背景

米国の社会的企業への資金提供元には、社会的インパクト評価に関するトレンドや先駆的試みに関する最新の知見が集積していることから、本調査研究においてもこれらを把握することを目指した。具体的には、Constituency / Beneficiary feedback を評価の中心課題に据えようとする動きや、Collective Impact(単体の事業評価の枠を超えた複数セクターをまたぐ多面的な評価の枠組み) に関する動向の把握を目指した。

資金提供元には、民間非営利組織等の社会的企業に対し資金を提供する際に、社会的インパクト評価をどの程度厳密に求めているか、何らかの支援ツール・体制を提供しているか、といった視点で調査することで、我が国で社会的インパクト評価の促進を図る際に有用な情報を得ることを目指した。

2. 調査について

英国同様、ヒアリングでは、評価の実施状況に加えて、評価を実施する上で必要な環境整備等についても明らかにすることを心がけた。ヒアリング項目は各組織によって異なるが、概ね以下について質問を行うこととした。

「社会的インパクト評価を実施している資金提供元」に対する質問項目
資金提供者として社会的インパクト評価をどう位置づけているか 評価に関する取組みを始めたきっかけ、時期 参考にした先行例の有無 評価結果を助成プログラム等の改善にどう活かしているか 助成先・資金提供先に求めている社会的インパクト評価の内容について (助成先における評価の実施状況) 評価目的 (説明責任 / 組織のマネジメント / 活動内容改善 等) 評価対象 (全て / 一部) 評価主体 (外部との連携の有無) 評価手法 (RCT / SROI 等) 評価スケジュール (事前・事後 / 頻度 / 期間) 助成先・資金提供先の評価結果の活用法 (対外的な活用方法 / 対内的な活用方法) 評価実施上の課題 評価に係るコスト 想定される評価実施上の課題
「社会的インパクト評価を実施している資金提供元」と「社会的インパクト評価促進に向けた取組みを実施している主体」双方に対する質問項目
関連団体の社会的インパクト評価に向けた取組みの状況 把握している取組み例

近年の取組みに際しての傾向

評価の実施にあたり必要な環境整備

使用したガイドライン・ツール及びガイドライン・ツールへの評価

評価を実施する上で必要な環境整備

社会的インパクト評価の拡大に向け求められる取組みとは

ガイドライン・ツール普及に向けた取組み

評価を担う人材を育成する上での具体的取組み及び留意している事項

評価普及に向けて求められる政策的支援

3．訪問先について

米国現地調査における訪問先は以下の通り。

(団体名下段は本レポート内での略称及び日本語の名称、訪問先の都市名)

	団体名(都市)	分類	団体概要	主な調査項目
1	Foundation Center (New York)	インパクト 評価推進主 体	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1956 年 設立 ・ 助成団体や助成金に関する情報を収集したデータベース「Foundation Directory Online(FD0)」を提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・ FD0 作成の経緯、作成コストと維持管理コスト、利用状況 ・ TRASI について ・ 社会的インパクト評価の普及において Foundation Center が果たす役割
2	Council on Foundations (CoF) (Washington, D.C.)	インパクト 評価推進主 体	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1949 年 設立 ・ 全米のコミュニティ財団の統括組織 ・ 会員・他のコミュニティ財団を対象とした調査結果や、ツールを提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会的インパクト評価に取り組む上で、Council on Foundation がサポートしている内容 ・ 社会的インパクト投資・評価推進におけるコミュニティ財団の役割
3	Edna McConnell Clark Foundation (EMCF) (New York)	インパクト 評価推進主 体	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1969 年 エイボン・プロダクツ社創設者の娘であるエドナ氏により設立 ・ 青少年支援、低所得者コミュニティの支援をミッションとする財団 	<ul style="list-style-type: none"> ・ エビデンス・ベースのプログラムに注力している経緯 ・ 社会的インパクト評価の実施体制 ・ Blue Meridian Partners / True North Fund におけるインパクト評価の取組みについて

	団体名(都市)	分類	団体概要	主な調査項目
4	Global Impact Investing Network (GIIN) (Washington, D.C.)	インパクト評価推進主体	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2010 年 ロックフェラー財団主導で設立 ・ 社会的投資の評価フレームワーク「IRIS」を提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・ インパクト投資の推進に際して米国政府が果たしている役割、インパクト投資を牽引しているプレイヤー ・ IRIS のような国際標準的なツールと、日本独自の地域最適化されたツール双方のメリット・デメリット
5	FSG (Washington, D.C.)	インパクト評価推進主体	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2000 年 CSV 提唱者マイケル・ポーターとマーク・クラマーにより設立 ・ 社会変革を目的とした非営利のコンサルティングファーム ・ Collective Impact に関するレポートを公開 ・ Shared Measurement の手法を開発 	<ul style="list-style-type: none"> ・ Collective Impact への関心が強い分野、実装・失敗事例 ・ Collective Impact の実装における中間支援組織の役割 ・ Collective Impact 普及に向けた政府の役割 ・ Collective Impact 計測における評価手法
6	Acumen (New York)	インパクト評価推進主体	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2001 年 ロックフェラー財団等の資金を基にジャクリーン・ノヴォグラッツにより設立 ・ 途上国における社会的企業への投資を展開 ・ 独自のインパクト評価手法 Lean Data を開発 	<ul style="list-style-type: none"> ・ インパクト投資の推進に際して米国政府が果たしている役割、インパクト投資を牽引しているプレイヤー ・ IRIS と Lean Data の使いわけ方 ・ Lean Data の普及状況、普及の方法
7	Urban Institute (Washington, D.C.)	インパクト評価推進主体	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1968 年リンドン・ジョンソン元大統領により設立 ・ 主に都市政策を専門とする非営利のシンクタンク ・ Pay for Success/ソーシャル・インパクト・ボンドについてのレポートを公開 	<ul style="list-style-type: none"> ・ PfS initiative への関わり方 ・ PfS initiative における評価手法 ・ PfS が浸透している理由

	団体名(都市)	分類	団体概要	主な調査項目
8	B-Lab (New York)	インパクト 評価推進主 体	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2006 年 設立 ・ 組織の社会性を認証する民間非営利組織 ・ B Corp の認証を管理 ・ 社会性評価ツール B analytics を展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・ B corp として認証する企業・団体のターゲット ・ B corp を活用するインセンティブ設計、ブランディングに向けた取組み ・ 社会性評価ツール B analytics について ・ GIIRS (社会性の格付け) との連携
9	Third Sector Capital Partners (Third Sector) (Boston)	インパクト 評価推進主 体	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2011 年 設立 ・ ソーシャルセクターにける成果志向への移行推進をミッションとする民間非営利組織 ・ 行政と連携し Pay for Success/ソーシャル・インパクト・ボンドの事業の立ち上げ、運営の展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・ Pay for Success project (PfS)における Third Sector の役割 ・ PfS を組成する上での課題 ・ 投資家の発掘・選定の際に留意している点 ・ PfS における評価手法 ・ PfS が浸透している理由
10	Social Finance US (Boston)	インパクト 評価推進主 体	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2011 年 設立 ・ 英国においてソーシャル・インパクト・ボンドを開発した民間非営利組織の米国支部 	同上

4．事例調査（米国）

4.1 Foundation Center

4.1.1 組織概要

Foundation Center は、フィランソロピーに関する幅広いデータ収集や分析、トレーニング機会の提供などを行う組織である。

中心的な業務は助成情報に関するデータ構築（Foundation Directory Online として提供、以下 FDO と略記）であり、1956 年の設立以降、長く米国内の助成情報に関するデータ収集を行うと共に、書籍の出版やオンライン形式による情報提供に努めてきた。

また、2010 年頃からは国際化を推進し、現在は米国外に 100 を越える連携先を有する。代表例としては WINGS（World Initiatives for Grantmaker Support）が挙げられる。WINGS は世界 50 カ国以上に 150 を超えるメンバーを持つ、助成財団等の国際的なネットワーク組織であり、ブラジルに本拠が置かれている。

Foundation Center のメインオフィスはニューヨークにあるが、このほかにワシントン D.C.、アトランタ、クリーブランド、サンフランシスコにもライブラリーやラーニングセンターが置かれている。

公正中立のため会員制度は採っておらず、運営費は財団等からの寄付や、FDO 等のデータベース、研修に対する対価（利用収入）によりまかなわれている。

Foundation Center の年間収入は 2500 万ドルで、そのうち 50% が FDO の購読料金が占める。残る 15% が各種のウェブサイトの利用による収入、5% がトレーニングコースからの収入で、残る 30% は財団等からの寄付によりまかなわれている。

4.1.2 事業概要

（1）Foundation Directory Online

FDO は、オンラインにより配信されている助成財団の要覧である。もともとは書籍の形式で発行されていたが、1990 年にデジタル化され、現在の形式へと移行した。

FDO は、現在米国で提供されている助成金の約 50% 相当、9 万ある助成財団のうちの 2 万程度の情報をカバーしている。助成情報は IRS²²の税申告情報から収集しており、これまでに 5 百万件の情報が集まっている。FDO の年間の開発維持費用は 6 百万ドルである。

Foundation Center では 2015 年から助成財団の情報を IRS の報告フォームから自動的に抽出する仕組みを構築した。これによって月間 40 万件以上のデータを収集できるようになった。

また 2010 年頃から、Foundation Center、Guide Star、Urban Institute、Aspen Institute、Johns Hopkins Center for Civil Society Studies、Center on Philanthropy at Indiana University といった団体が連携し、政府に対してデータ公開に関する働きかけを実施した。その結果 IRS の税申告情報は今後自動

²² IRS（Internal Revenue Service）とは、米国の連邦政府機関で、日本の国税庁に相当する。米国の民間非営利組織は、税法上、主として内国歳入法第 501 条項に規定される法人を指す。中でも 501(c)(3)に該当する団体は、公益性が認められ、寄付金控除の対象となる。

的に情報を読み取ることが可能なフォーマットに変更されることとなった。Foundation Center では、これによって情報処理能力がさらに向上することが予想しているという。

また IRS の情報に依拠せず、各財団が直接 Foundation Center にオンラインで掲載情報を提供する方法もある。Foundation Center では助成金管理に関するソフトウェアを民間企業と開発しており、このソフトウェアを使っている助成財団のうち、95%のデータを自動で収集している。

FDO を利用する際には、オンラインによる登録が必要となる。利用料金は 1 ヶ月あたり 40 ドル、100 ドル、150 ドルの 3 パターンが存在する。現在のユーザーは約 12,000 件で、個人のほか大学や研究機関、図書館等で利用されている。

(2) Issue Lab

Issue Lab は、Foundation Center が提供する無料のオンラインサイトで、ケーススタディ、評価、白書などの調査研究の結果や情報が提供されている。掲載情報は多岐にわたり、その数は 9 万件を超える。Foundation Center では、2004 年から「PubHub」と呼ばれる情報サービスを提供していたが、この情報を Issue Lab に統合。2012 年にソーシャルセクターに関する最大級の情報プラットフォームとして Issue Lab を立ち上げた。

(3) Grantspace

Grantspace は、Foundation Center が提供するソーシャルセクターの力量形成や利便性向上を目的としたサイトである。サイトでは、助成財団や助成先が利用可能な各種文書の汎用雛形の検索・利用や、ソーシャルセクター向けのレポートや書籍の検索、助成財団等の求人情報の閲覧、ビデオや音声による教材の視聴、セミナーやワークショップ等のトレーニングプログラムの検索が可能である。

4.1.3 社会的インパクト評価に関する取組み

Foundation Center では、TRASI と呼ばれるオンラインのサイトを提供している。

TRASI は、「Tools and Resources for Assessing Social Impact」の略で、本サイトでは、社会課題解決に向けた各種プログラムや、社会的投資のインパクトを計測することを目的とする各種ツールを検索することができる。

TRASI は、現場で活動する民間非営利組織や助成財団の利用を想定し、2010 年に立ち上げられた。

サイトの運営は Foundation Center が行っているが、開発には戦略系コンサルティングファームであるマッキンゼー & カンパニーが協力した²³。

TRASI の主要な機能は社会的インパクト評価に関するツールのデータベースであると言える。サイトでは 150 を超える社会的インパクト評価に関するツールを閲覧することができる。

また TRASI は、ウェブ画面に表示される質問に対し、チェックボックスの記入により回答す

²³ マッキンゼー & カンパニーのウェブサイト「McKinsey on Society」においても、TRASI が紹介されている。
(<http://mckinseysociety.com/social-impact-assessment/>)

ることで、必要な社会的インパクト評価に関するツールを検索することができる機能を持つ。このツール検索のフレームワークは、マッキンゼーのソーシャル・インパクト・イニシアチブが作成した。

TRASI のデータベースの構築にあたっては、The Better Business Bureau、USAID（米国合衆国国際開発庁）、Annie E. Casey Foundation、The Center for Effective Philanthropy などと連携しながら、社会的投資を行う投資家、財団、NGO、マイクロファイナンス機関などの協力を得た。

サイトには利用者が TRASI に掲載したいツールを Foundation Center に対して推薦するフォームも設けられている。

図表 88 TRASI ウェブサイトでのデータベース（サーチ画面）

The screenshot shows the TRASI website's search interface. At the top, it says 'Tools and Resources for Assessing Social Impact' and 'TRASI'. There's a 'keyword Search' section with a text input field and a 'Go' button. Below this is a 'checkbox Search' section with instructions and a list of checkboxes for 'Approach' (Tools, Methods, Best Practices), 'Purpose' (Assessment, Management, Certification), and 'Organization' (NGO/nonprofit, Government, Program Cluster, Foundation, Social Enterprise, Social Investor). A 'Sector' dropdown menu is at the bottom.

（出典）TRASI ウェブサイトから²⁴

4.1.4 社会的インパクト評価に関する意見及び今後の発展に向けた課題

開発から6年が経過し、現在TRASIは積極的なデータ更新を停止している。TRASIはFoundation Centerの独自のプロジェクトであり、資金源が準備されていないことから更新が止まった状態になっていたという。

しかし社会的インパクト評価に関する近年のトレンドもあり、今後新しいウェブサイトを構築する可能性もあるという。

Foundation Centerにおけるヒアリングでは、米国の助成財団にとって、社会的インパクト評価やエビデンス・ベースの考え方は目指すべきものになってきているが、それを実行するためのキ

²⁴ TRASI ウェブサイト（<http://trasi.foundationcenter.org/>）

ャパシティやデータがなく、同じ試みを行っている他の助成財団や現場の団体が何をしているのかそもそも知らない状態にある、という意見が得られた。

また、財団同士の連携は今まで少なかったが、今後は個別団体の成果を測るだけでなく、その分野全体でどう成果が出ているのかを測る必要があるという点や、Collective Impact のために、分野毎に連携が進んでいくだろうと予想している、といった意見が得られた。

4.2 Council on Foundation

4.2.1 組織概要

Council on Foundation (以下、CoF と略記) は、1949 年に設立された、助成金の提供を行う財団や企業を対象とする会員制の組織である。会員は主に米国の財団・企業であるが、一部海外の組織も含まれる。自らも 501(c)(3)²⁵に該当している。

設立当時は、シカゴコミュニティ財団を筆頭に、コミュニティ財団のネットワーク組織としてその存在意義を発揮していた。1957 年当時の名称は National Council on Community Foundations であったその後、多様な会員が参加し、現在は 1400 名いる会員のうち、3 分の 1 がコミュニティ財団で、残る 3 分の 2 を民間財団や助成プログラムを有する企業や海外の助成財団が占めている。

スタッフについては、Membership & Development チームに 18 名、Public Policy & Legal Affairs チームに 10 名、Communication & Marketing チームに 3 名、Operations & Talent Development チームに 11 名、Finance チームに 4 名、合計 46 名に、CEO や COO など 5 名を加えた 51 名が勤務している。

4.2.2 事業概要

CoF では、財団運営に必要な各種知見を会員に対して提供している。例えば組織運営(ガバナンス・アカウンタビリティ、理事やスタッフのコミュニケーション、リーダーシップ、スタッフの労務管理や待遇等のオペレーションなど)のあり方や、寄付者との関係構築(寄付や財産の寄贈の際のコミュニケーションや法律面からの知見提供)、グローバルグラントメイキングなどカバーする領域は幅広い。

また「National Standards For US Community Foundations」を運営している²⁶。これはコミュニティ財団の運営や資金提供、社会的インパクト評価やアカウンタビリティの強化を目的に運営されているもので、1990 年代後半から議論され、改善が重ねられている。

またオンライン上で知見共有やディスカッションができる「Philanthropy Exchange」²⁷の運用や、年次大会の開催、フィランソロピー分野における国レベルのアドボカシーなどを行っている。

4.2.3 社会的インパクト評価に関する取り組み

(1) オンラインによる知見提供

CoF は、社会的インパクト投資に関する複数のガイドや実践例に関する知見をウェブサイトを通じて提供している。

例えば「A Short Guide to Impact Investing」(Case Foundation 2014)などの複数の実践例や初歩的ガイドがそれにあたる。こうした情報提供を通じて、CoF に加盟するコミュニティ財団・

²⁵ 501(c)(3)とは、米国において所得税や寄付税制上の優遇阻止を受けられる内国歳入法第 501 条 C 項 3 号に該当する組織のことを指す。

²⁶ National Standards For US Community Foundations ウェブサイト (<http://www.cfstandards.org/>)

²⁷ Philanthropy Exchange ウェブサイト (<http://www.cof.org/content/philanthropy-exchange>)

助成財団等に対して社会的インパクト投資に対する知見共有を進めている。

図表 89 CoF Web サイト (IMPACT INVESTING)



(出典) CoF ウェブサイトから²⁸

(2) Community Foundation Field Guide to Impact Investing の作成

CoF では、Mission Investors Exchange と共同で、「Community Foundation Field Guide to Impact Investing」を発行した。これは、2012 年 8 月に社会的インパクト投資に関心を持つ複数のコミュニティ財団の関係者と共に、社会的インパクト投資をコミュニティ財団に対してどう広げていくか、知見共有を行う機会を設けたことが契機となっている (MIE 2013)。

ガイドブックの作成には、多くのコミュニティ財団の関係者が参加した。また The Greater Cincinnati Foundation や、The Vermont Community Foundation からは、過去の社会的インパクト投資に関する知見提供の協力があつた。また本書の発行には、The Greater Cincinnati Foundation をはじめ、複数の財団が資金を提供している。

同ガイドは、Learn、Design、Activate の 3 つのステップに分けて、コミュニティ財団の関係者に対してどのように社会的インパクト投資を進めるべきか解説している。また後半では、実際に社会的インパクト投資に取り組んだコミュニティ財団の実例を取り上げて解説している。

²⁸ Council on Foundation Impact Investing ウェブサイトから (<http://www.cof.org/content/impact-investing>)

図表 90 Community Foundation Field Guide to Impact Investing で示された 3 つのステップ



(出典) Mission Investors Exchange ウェブサイトから²⁹⁾

ガイドブックでは、「Activate」内に「Impact Measures and Monitoring Tools」という節が設けられている。同節では、社会的インパクト投資を行う際に社会的インパクト評価やモニタリングが必要であることが明記され、モニタリングに活用できるツールが紹介されている。

紹介されているツールは、IRIS(詳細後述)を筆頭に、コミュニティ開発金融機関(Community Development Financial Institutions/CDFI)のアセスメント及び格付けツールである「CARS」や、The Aspen Network of Development Entrepreneurs が提供している「Small and growing business metrics」、Aspen Institute が提供している「FIELD」などが挙げられる。

CoF では、発行されたガイドブックについて、オンラインや対面により学ぶ機会を提供している。こうした研修への参加者は、小さな助成財団の CEO から、大規模な助成財団のプログラム・ディレクターまで多種多様である。CoF としては複数の職務階層に役立つツール提供を目指しているとのことであった。

4.2.4 社会的インパクト評価に関する意見及び今後の発展に向けた課題

CoF によれば、助成財団においても過去 5 年間で社会的インパクト投資に対する理解が広がっており、同時に社会的インパクト評価についても関心が高まっているとのことであった。

しかし CoF の多くの会員は、伝統的な助成プログラムの運営を行っており、社会的インパクト投資に関する取り組みを行っているとしてもごく部分的な内容に留まるとのことであった。

また社会的インパクト評価については、時間と資金が掛かるため、助成財団にとっては必要性和手間、掛けられるリソースとのバランスを取りながら進めることが重要であるという意見が得られた。またコミュニティ財団の場合は幅広いテーマを取り扱っているため、個別分野に精通していないケースもあることが、評価を行う上でのハードルになり得るとの意見が得られた。

CoF は、過去に「Project Streamline」というプロジェクトに参加していた³⁰⁾。このプロジェクトは、助成金の申請・報告・評価のプロセスを、助成金を提供する側と受け取る側との双方にとって最適化することを目標に行われていた。この経験から、助成先に対して、どの程度助成対象

²⁹⁾ Mission Investors Exchange ウェブサイト (<https://www.missioninvestors.org/cfguide>)

³⁰⁾ Project Streamline ウェブサイト (<http://www.gmnetwork.org/projectstreamline/>)

事業のアウトカムに関するエビデンスを求めるべきかは熟慮する必要があると考えている、との意見が得られた。

CoF は、過去の経験から予想される成果を、予め決めたロジックモデルに基づいて評価する形式ではなくて、プログラムの改善や学びを得ることを目的とした、Development Evaluation としての社会的インパクト評価を行うことを推奨しているとのことであった。

また財団による助成が、地域経済や雇用創出にどこまで寄与したのかを評価する方法について、現在開発を検討しているとの発言があった。

CoF でのヒアリングでは、エビデンス・ベースの助成プログラム運営や Pay for Success (PFS)、RCT 等は、まだ助成財団、特にコミュニティ財団にとっては遠いトピックスであること、特に PFS は、多額の寄付マッチングが財団に求められるため、小規模な助成財団やコミュニティ財団には取組みを進めるキャパシティが無いケースが殆どである、という意見が聞かれた。

具体的には、コミュニティ財団のうち、Chief Investment Officer やコンサルタントを雇うことにより、社会的インパクト投資や社会的インパクト評価を行うことができる財団は、10 億ドル規模の財産を持つシリコンバレーやニューヨークにあるごく少数のトップレベルの財団に限られているという意見が提示された。米国のコミュニティ財団のトップ 50% には、1 億ドル規模の財団が約 100、2400 万ドル規模の財団が約 300 が含まれる。2400 万ドル規模の財団は、スタッフが 1~2 名しかおらず、社会的インパクト評価を行うキャパシティはない、という実態が示された。

評価ツールについて、IRIS はまだ新しいツールで、特にコミュニティ財団が適用している例は聞いたことがないとのことであった。ただ、IRIS がどのように使えるか、Global Impact Investing Network (以下、GIIN と略記) と議論している財団もあるという。

また昨年度米国の企業財団 200 件を対象に行ったアンケート調査において、評価ツールについて質問を行ったが、質問の意図が理解できない、といったフィードバックも多く、知識が不足している実態が明らかになったという。

このように、社会的インパクト投資や社会的インパクト評価については、助成財団にとって関心はありながらも、具体的な取組み例はごく少数の大規模財団に限られること、助成財団の内部においても知見や経験の蓄積が必要であること、実施の際には、助成財団側の人材面、費用面でのバランスをとることが重要であることが明らかとなった。

4.3 Edna McConnell Clark Foundation

4.3.1 組織概要

Edna McConnell Clark Foundation (以下、EMCF と略記) は、1969 年にニューヨークで設立された助成財団である。創立者の Edna McConnell Clark は、米国に本拠を置き化粧品等の製造を行う民間会社 AVON Products, Inc. の創業者の娘にあたる。EMCF は AVON が IPO を行う際に Edna McConnell Clark とその夫が得た 260 百万ドルを寄付したことからその歴史が始まった。その後、Edna McConnell Clark の息子達が母の倍額の寄付を行っている。

スタッフ数は 33 人、2014 年度の総資産額は 10 億ドルである³¹。

4.3.2 事業概要

EMCF が助成対象とする分野は 4 つに大別される。貧困対策、子どもに対する支援、高齢者に対する支援、途上国支援である。近年では中でも経済的な課題を抱える子どもに対する支援に注力している。

1969 年の設立以降、多くの助成金を提供してきたが、1990 年代に入り、エビデンス・ベースの戦略を採るようになった。

EMCF では、以前は 1 件あたり数千ドル程度の助成金を提供していたが、現在は 1 万ドル以上の助成金を複数年に亘り提供している。EMCF は過去の助成の経験から、組織の成長には時間がかかることを理解した上で、大きな金額を、プロジェクトではなく組織に対して複数年に亘り投じることが重要だと考えるに至ったという。EMCF では年間 50 百万ドルをエビデンスが確立しているプログラムを実施しようとする組織に対して投じること、真に結果を出すことを意識しているという。

ここでは EMCF が提供している助成プログラムの中から、True North Fund と Blue Meridian Partners の 2 つを取り上げる。

(1) True North Fund

True North Fund (以下 TNF と略記) は、2011 年から始まった助成プログラムで、EMCF と 14 の資金提供者(この場合は主に財団等の慈善的な投資家) 連邦政府が行う Social Innovation Fund (以下、SIF と略記) の資金が組み合わせられている³²。

助成対象となるのは、若者向けプログラムを展開する全米の団体である (EMCF 2014)。

³¹EMCF 2014 Financial report (<http://www.emcfannualreport.org/2014/financial-report/>)

³²SIF とは、エビデンスに基づくコミュニティの課題解決に向けた取組みを一層広げることを目指すネットワーキング型の団体を対象に、連邦政府が提供する助成金である。2009 年に法制化、連邦政府の提供する助成金をきっかけとして活用しながら、民間資金を動員することを目指す。

助成プログラムは SIF Classic と SIFs Pay for Success program の 2 つにわかれている。前者については 27 件の助成対象が 189 の現場の non-profit 団体と協力して事業を実施、後者について 30 の Pay for Success Project が誕生している。助成対象分野は、若者支援、雇用支援を含む経済格差の是正や雇用機会の創出、健康増進の 3 つ。EMCF は SIF Classic の対象団体である。また本レポートの後半に掲載した The Third sector Capital Partners は SIFs Pay for Success program の対象団体である。

図表 91 TNF における助成先一覧

団体名	活動目的
BELL	学業成績向上に関する支援
Center for Employment Opportunities	雇用支援
Children's Aid Society	10 代の妊娠の防止
Children's Home Society of North Carolina	里親支援/ 10 代の妊娠の防止
Children's Institute, Inc.	子供の情緒面での支援や社会性発達支援
Communities In Schools	学業成績向上に関する支援
Gateway to College National Network	学業成績向上に関する支援
Reading Partners	学業成績向上に関する支援
SEED Foundation	学業成績向上に関する支援

(出典) EMCF (2014)

図表 92 TNF の資金提供者一覧

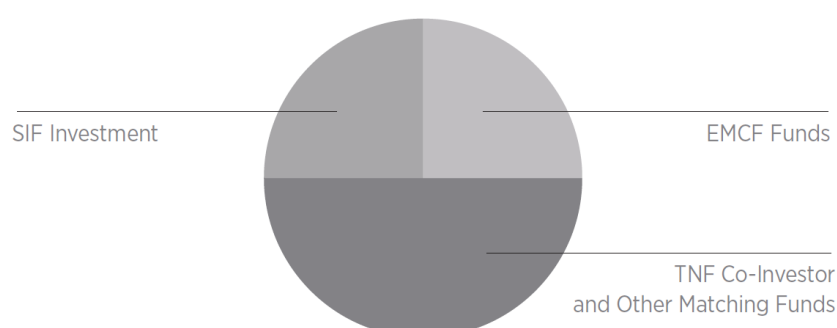
• The Annie E. Casey Foundation	• The Penzance Foundation
• The Edna McConnell Clark Foundation	• Samberg Family Foundation
• The Duke Endowment	• Charles and Lynn Schusterman Family Foundation
• The William and Flora Hewlett Foundation	• Starr Foundation
• The JPB Foundation	• Tipping Point Community
• George Kaiser Family Foundation	• The Wallace Foundation
• The Kresge Foundation	• Weingart Foundation
• Open Society Foundations	

(出典) EMCF (2014)

EMCF は、SIF から 2010 年 7 月から 3 年間に亘り毎年 1 千万ドル、合計 3 千万ドルの資金提供を受け、EMCF は同額の 3 千万ドルを拠出した。この合計 6 千万ドルに対して、EMCF を除く 14 の民間資金提供者が同額を拠出し、合計額が 1 億 2 千万ドルとなった。

TNF の運営費は全て EMCF が負担しており、他の資金提供者からの資金は全額助成される。

図表 93 TNF の資金提供者構成



(出典) EMCF (2014)

(2) Blue Meridian Partners

Blue Meridian Partners (以下、BMP と略記) は、EMCF によって新たに始まった助成プログラムである。

BMP は TNF 同様、複数の資金提供者による基金造成の形をとっている。資金提供者は、General Partners と Limited Partners に大別される。General Partners は、ヘッジファンドや財団、個人投資家からなり、各組織が 5 年間、最低 5 千万ドルを提供する。また投資先の決定に関する議決権を有しており、パフォーマンスのモニタリングのプロセスや結果も共有する。Limited Partners は、最低 1 千万ドルを提供する。なお、議決権は有していない。

BMP は、総額 10 億ドルの資金調達を目指しており、このうち既に 7 億 5 千万ドルが確保されている。

投資対象分野は、乳幼児に対する支援や里親支援、幼稚園から高校 3 年生程度の子供たちへの支援である。

BMP は TNF と異なり、立ち上げに至る運営コストは EMCF が負担したが、今後の運営費は資金提供者が協力して負担し合うことが決まっている。

図表 94 BMP の資金提供者一覧

General Partners	Limited Partners
<ul style="list-style-type: none"> •The Ballmer Group, Philanthropy •The Edna McConnell Clark Foundation •Stanley and Fiona Druckenmiller •The Duke Endowment •George Kaiser Family Foundation •The Samberg Family Foundation 	<ul style="list-style-type: none"> •The William and Flora Hewlett Foundation •The JPB Foundation •The David & Lucile Packard Foundation •The Charles and Lynn Schusterman Family Foundation

(出典) EMCF ウェブサイトから³³

BMP では、エビデンスがあり、実績があり、より多くの子どもたちに対して社会システムレベルで変化を起こす可能性のある団体に対して資金を提供する予定とのことだった。助成先の事業拡大に向けて、10 年間 2 億ドルを主に助成金として提供する予定だが、今後の検討によっては、ソーシャル・インパクト・ボンドや Program-related-investment (PRIs) として資金が提供される可能性もある。

助成の際は、最初から多額の資金を提供する形ではなく、助成先と数年おきのマイルストーンを決め、達成した後にさらなる助成金を提供するなど、複数回に分割して支払う予定とのことであった。

EMCF は、Proven Model (実績のある活動モデル) のある団体であっても資金調達ができない (毎年寄付や助成金の獲得のために、目の前の資金調達に労力を割かなければならない) ことが問題だと感じており、実績があり成長見込みがある、業績の良い団体に対して集中的に資

³³ EMCF ウェブサイト (<http://www.emcf.org/capital-aggregation/blue-meridian-partners/>)

金を投入することを意識した助成プログラムを運営している。BMP は複数の資金提供者から集めた資金を使うことで、資金提供者側のリスクをある程度分散しながらも、団体から見れば大規模な資金支援を得る手法だと言える。またプログラム運営を共通化することを通じて、運営コストを下げ、資金仲介の役割を担う団体が相互にノウハウを共有する効果もある。

4.3.3 社会的インパクト評価に関する取組み

(1) 助成先選定やモニタリングにおけるエビデンスの重視

EMCF は、助成先の選定やモニタリングの際に、エビデンスに基づく判断を行うことを重視している。

EMCF は特に「インパクト」と「クオリティ」(パフォーマンスに関する追跡可能性や確実性・忠実性)の観点から、プログラムの効果の検証レベルを次の3つに峻別している。

図表 95 プログラムの効果の検証レベル

プログラムの効果の検証レベル	定義	データ収集と評価方法の特徴
Proven Effectiveness	プログラムの参加者に対するインパクトが、実験リサーチによって確認されている。 「プログラム参加者と無作為に抽出された統制群との間に、統計的に有意な差が見られるか？」	<ul style="list-style-type: none"> 独立した外部評価者によって設計・実施される、良くデザインされ実行された実験が、プログラムのアウトカムを最も厳密に立証する評価方法である。 プログラム参加者群と統制群との間に、意味がある正の変化で、統計的に有意な差があることを結論づける調査結果である。 複数箇所において、インパクトが立証される場合に、プログラムの有効性が最も確立されているといえる。 場合によっては、他の場所で効果が実証されたプログラムを上手く実施したり、あるいは、無作為抽出されていない比較対照群と比較する(疑似実験)ことで、効果実証の代替とするケースもある。
Demonstrated Effectiveness	プログラム参加者と、プログラムに参加していない同様な人々を比較している、体系的に集めたデータにもとづき、参加者がプログラムからベネフィットを受けていると実質的に結論づけられる。 「プログラム参加者は、比較可能な非参加者と比べて、良いアウトカムに至って居るか？」	<ul style="list-style-type: none"> 独立した外部評価者によって設計・実施される、良くデザインされ実行された疑似実験である。プログラム参加者のアウトカムを注意深く選ばれた比較対照群と比較する。比較対照群は、人口統計学上の分類や出身、モチベーション等において、プログラム参加者と同じ傾向を持っていること。 プログラム参加者群と比較対照群との間に、意味がある正の変化で、統計的に有意な差があることを結論づける調査結果である。
High Apparent Effectiveness	体系的に集めたデータにもとづき、プログラムに参加することで受益者が意図されたベネフィットを得ていると言える。 「誰がサービスへアクセスできているか？どのプログラムに参加しているか？どのようなアウトカムを達成しているか？」	<ul style="list-style-type: none"> プログラム参加者1人1人をIDで識別する。 プログラム参加者から、基礎的な人口統計学上のデータを収集している。(住所、連絡先、年齢、性別、人種、母国語、社会経済状況等) 経時変化を追うためにプログラム参加前にベースラインデータを収集している。 組織が達成しようとするアウトカムがセオリーオブチェンジで特定されている。 全てのプログラム参加者(あるいはサンプル)についてアウトカムがトラックされており、意味がある正の変化で、同様に良く実施されたプログラムと比較可能な結果が引き出されている。

(出典) EMCF ウェブサイト「Assessing an Organization's Evidence of Effectiveness」から³⁴
WIT の試訳に基づき、三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング作成

EMCF では、組織のキャパシティが上がるにつれて、プログラムの効果の検証レベルが High Apparent Effectiveness、Demonstrated Effectiveness、Proven Effectiveness と順に上がる関係性に

³⁴ EMCF ウェブサイト Assessing an Organization's Evidence of Effectiveness
(http://www.emcf.org/fileadmin/media/PDFs/emcf_levelsofeffectiveness.pdf)

あり、それに応じて EMCF から提供される可能性のある助成額も増加するものとしている（EMCF 発行年不明）。

なお、このレベル分けについては、現在見直しを行っている最中にあり、今後進化する可能性があるとのことであった。

また他にも Implementation Research（プログラムの遂行状況に関する調査）や Fidelity（計画されたプログラムに対する忠実性調査）等も行っているとのことであった。

EMCF によれば、RCT により期待した結果が出ることは実際には殆ど無いが、だからといって活動自体に意味が無いわけではなく、より社会システムの転換に資する、かつ費用対効果の高い方法を探ることが重要だと考えているとのことだった。従って評価を行う際には費用便益分析などを行うこともある。また、Implementation Research をすることで、なぜ助成事業のアウトカムに差が出なかったのか、事業の実施面で何か問題はなかったのか、等を分析することも重視しているとのことであった。

（２）外部リソースの活用

EMCF では、助成先の基盤を強化し、社会的インパクト評価のクオリティを向上させること、また助成先のコミュニケーション力を向上させることを目的に、複数の外部パートナーと連携した支援を行っている。

特に関係性が深いのは、The Bridgespan Group と MDRC である。また本レポートでも紹介している Urban Institute とも協力関係にある。３社はいずれもソーシャルセクターを対象にコンサルティングを行う組織であり、自らも非営利の存在である。

The Bridgespan Group は、ソーシャルセクターを対象に戦略立案支援や社会的インパクト向上に向けたキャパシティ・ビルディング支援を行うコンサルティング会社である。1990 年代後半に、EMCF がよりよい事業計画を持ち、戦略的に行動する団体に資金提供を行いたいと考えた際、EMCF 側の想定に該当する団体がなかなか存在しなかったことから、助成先（候補）と協力してビジネスプランを策定するよう、The Bridgespan Group に依頼をするようになり、その後も関係が継続しているとのことであった。The Bridgespan Group は、TNF の助成先のうち、９件に対して、成長シナリオの作成支援を行った。また BMP においては、助成先に対して総合的な戦略立案の策定支援や事業の成長に向けたプランの作成などに携わった。

MDRC は、ニューヨークに本拠のある比較的老舗の調査会社である。厳格な評価や調査の実施に強みを持つ。MDRC は TNF の 12 の助成先のうち、８件の社会的インパクト評価の計画案の策定と実際の評価を行った。そのほかにも EMCF の多くの助成先の社会的インパクト評価の計画案の策定や実際の評価の指揮、評価結果をどう事業改善に結びつけるのかについて整理する役割を担っている。

EMCF では、助成先の社会的インパクト評価に関する指標を決める際には、次の３つのステップを踏むこととしている。

最初のステップでは、助成先がどのようなインパクトを発揮し、アウトカムを出したいのかを決め、EMCF との間で KPI として合意する。

次のステップでは、助成先が The Bridgespan Group や MDRC、Urban Institute 等の外部のコン

サルティング会社のサポートを受けながら、戦略やマイルストーンに落とし込む。

最後のステップでは、助成先と外部のコンサルティングがプログラムを評価する上での問いを立てる。これらが相互に重なり合って、社会的インパクト評価が設計されていく。

4.3.4 社会的インパクト評価に関する意見及び今後の発展に向けた課題

EMCF は、90 年代後半からエビデンス・ベースの戦略をとり、より大きな組織により多くの金額を出す形式に変化した。また用途制限は行わずに、マイルストーンや戦略（何名の子どもに裨益するか、そのためにスタッフを何名雇用するか、組織やプログラムはどこを変えるか、エビデンスはどう確立していくか等）は明確に設定した上で、変化を起こす可能性が高い団体に集中的に資金を提供することを重視している。

EMCF からは、EMCF のような助成を行う支援組織には、事業成長に関わった経験やチームマネジメントの力量、民間非営利組織の運営経験、民間非営利組織を設立し成長させることの難しさに関する知見や経験、プライベート・エクイティのマインドセット、等を持つ人材が求められるという意見が聞かれた。

また EMCF は“ Tech Assistance Support ”を行い、助成先団体に人材が必要な場合、EMCF で費用をカバーし、EMCF のネットワークを活用して外部から人材を斡旋している。EMCF は助成先のアドバイザーとしての役割を果たし、助成先で長期のスタッフ雇用が必要な場合は、EMCF で人材紹介会社を介し適任者を探すなど、助成先の基盤強化を徹底している。こうした組織基盤強化のためには、The Bridgespan Group のように、民間非営利組織のビジネスプランを描くサポートができる中間支援団体が必要だという意見が得られた。

また EMCF では、プライベート・エクイティと同様に、ポートフォリオ・マネージャーが助成先とコミュニケーションを行い、マイルストーンの達成度を追跡している。助成先団体にも評価担当者が置かれ、レポーティングが行われ、EMCF と資金提供者との間では四半期ごとに定期的なミーティングが行われている。エビデンス・ベースの助成を行うには、こうした密なコミュニケーションを行うことが必須であり、資金仲介側、事業者側の双方にそうした人的体制を整えることが求められるとの意見が得られた。

今まで見たきてように、複数年にわたり技術面・スキル面の支援を徹底的に行うことが EMCF の助成の特徴である。また EMCF では、TNF や BMP のような取組みを通じて、他の資金提供者に対してもエビデンス・ベースの考え方を浸透させることを目指している。同時に大規模な資源投下により成長力のある民間非営利組織のスケールアップやスケールアウトを促進させることを目指している。EMCF では、こうした取組みを徹底することで、米国社会に存在する社会課題をより効果的に解決できると考えており、知見共有を続けながら、引き続きチャレンジを続けることが必要だという意見が得られた。

4.4 Global Impact Investing Network

4.4.1 組織概要

GIIN は、社会的インパクト投資の規模拡大と効率性の向上を目的として設立された、501(c)(3) 該当の非営利団体である。

GIIN は、2008 年のリーマンショック以降、より良い投資のあり方や方法を求める動きの中で、会計分野における Generally accepted accounting principles (GAAP: 一般に公平公正と認められた会計原則)のように、事業の環境面や社会面での影響（社会的インパクト）を測定する統一基準が必要だということから設立された。2008 年に世界各国から 40 の投資家グループが集まり、社会や環境に対するインパクトを評価するための標準化されたフレームワークの構築を目指した活動を開始したことで、2009 年に団体として発足した。

4.4.2 事業概要

(1) IRIS の開発・管理

GIIN は、「IRIS」と呼ばれる無償で利用できる指標群を開発・管理している。無償での利用を前提としているため、GIIN 自体は基本的に助成金を受けることで活動している。

IRIS は「Impact Reporting and Investment Standards」の頭文字を取って付けられた。開発は、Acumen、B-Lab、ロックフェラー財団と協働で行っている。

IRIS は、アウトプットレベルの指標を集約した「指標のカタログ」として、社会的インパクト投資の分野では広く用いられている。IRIS の調査時点でのバージョンは 3.0 であり³⁵、450 以上の指標が抽出されているが、2 年に一度、アドバイザリーボードと意見交換しながら、この指標群の分類方法を再検討し、不足している指標は追加する等してバージョンアップを図っている。

IRIS 自体はアウトプットレベルの指標群であり、一般的に用いられる指標を標準化して体系的に整理したことがポイントである。投資家が自身の方針に合うように指標を選択して、時系列で投資先の状況を把握したり、複数の投資先の状況を比較・一元管理したりできるように設計されているが、直接的に社会的インパクトを測定できるものではない。また、格付けシステムでも分析ツールでもレポートングツールでもなく、これらを実施するためのいわば「公共財」として用いられるものである。ヒアリングでは、こうした地道な作業はビジネスになりづらく、競合はいないとのコメントがあった（GIIN 2013、2015）。

³⁵ 訪問調査を実施した、2016 年 2 月時点。

図表 96 社会的インパクト評価における IRIS の位置付け



(出典) GIIN (2013)

4.4.3 社会的インパクト評価に関する取組み

(1) IRIS の開発・管理を通じた他団体との提携

GIIN は団体のミッションに基づき、社会的インパクト評価を推進する他団体と積極的に連携を図っている。また社会的インパクトの測定や格付け、分析、レポートニングなどに IRIS を用いようとする団体での実装を支援している。

IRIS 自体は「社会的インパクト」を測定できるものではないが、このように他団体と連携することで、社会的インパクト評価を推進することに大きく寄与している。JP モルガンが 2015 年に発表したレポート「Eyes on the Horizon: The Impact Investor Survey」によれば、社会的インパクト投資に取り組む投資家のうち、約 90%が IRIS を使用しており、IRIS が社会的インパクト投資の基本的な言語になっていることが分かる。

例えば、後述の B-Lab は、IRIS の開発に携わったが、同団体で提供しているオンライン上での無料の社会的インパクト評価ツール「B Impact Assessment」や企業の社会性格付け「GIIRS」では IRIS が用いられている。

また、米国中小企業庁では、同庁がライセンスを出した Impact Small Business Investment Companies と呼ばれる社会的インパクト投資（融資）を行う機関に、IRIS を用いた第三者の社会的インパクト評価を行うよう求めるなど、米国内の政府機関でも IRIS を活用する動きがある。

さらにはコミュニティ開発金融政策における Community Reinvestment Act（地域再投資法³⁶）の融資報告にも IRIS が活用されている。加えて、英国の BSC との連携も進めているところであり、これにより IRIS と Outcome Matrix の間、つまりアウトプットとアウトカムの指標間での連続性や整合性を持たせることを企図している。

(2) IRIS を用いるメリット

IRIS は標準化・体系化された指標群である。そのため社会的インパクト投資を行いたい投資

³⁶ CRA 法（Community Reinvestment Act of 1977）は、金融機関が中低所得者層の信用需要に積極的にこたえることを促すことを目的に制定された法律である。1 年半ごとに金融機関が地域の信用需要に応えているかを検査し、総合格付けを行う。

家は、IRIS を活用することによって ワンストップで考え、投資先を選択する際の判断材料を集めることができる、ポートフォリオ間での比較が可能になる、信頼性が高い指標を使用できる、他団体と連携する手間を省ける、といったメリットが得られる。

投資家は、IRIS が提供される以前は自ら適切な指標を設定する必要があったが、IRIS によって、自らに合う指標を選択するだけでよくなったことに加え、自分たちのコアバリューが投資と結びついていることを示すツールにもなる。

他方、投資先の社会的企業にとってもメリットがある。GIIN が運営している Impact Base というウェブサイト³⁷で報告されているだけでも、168 か国以上、5,000 社以上によって IRIS が使用されている。IRIS は公共財であり、オープンリソースなので、具体的にどの企業が使用しているかが特定されているわけではないが、実際は 5,000 社よりもっと多くの企業が使っていると思われる。社会的企業が IRIS を使う動機として、社会的インパクト投資を行う投資家には、投資が社会的インパクトに結びついているのか、投資先の規模拡大に結び付いているかを知りたいというニーズがあることが大きい。

³⁷ Impact Base (<http://www.impactbase.org/>)

図表 97 IRIS を使用している投資先企業の所在地域及び対象分野

	EAST ASIA AND PACIFIC	SUB-SAHARAN AFRICA	SOUTH ASIA	EUROPE AND CENTRAL ASIA	LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN	NORTH AMERICA	MIDDLE EAST AND NORTH AFRICA	TOTAL
AGRICULTURE	18	141	14	17	293	34	3	520
ARTISANAL	4	--	3	4	14	8	--	33
CULTURE	--	--	--	--	15	11	--	26
EDUCATION	--	--	--	--	5	34	--	39
ENERGY	48	32	14	3	17	9	--	123
ENVIRONMENT	--	--	--	--	9	48	--	57
FINANCIAL SERVICES	361	598	406	443	518	542	81	2,949
HEALTH	3	10	8	4	21	27	--	73
HOUSING DEVELOPMENT	--	--	5	--	5	31	--	41
INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES	11	46	16	8	50	64	4	199
INFRASTRUCTURE/ FACILITIES DEVELOPMENT	--	--	--	--	7	--	--	7
OTHER	12	12	30	14	104	51	9	232
SUPPLY CHAIN SERVICES	4	--	3	--	12	78	--	97
TECHNICAL ASSISTANCE SERVICES	--	--	--	4	15	139	--	158
TOURISM	--	--	--	4	4	9	--	17
WATER	3	--	--	--	--	4	--	7
TOTAL	472	844	505	510	1,091	1,089	100	4,611

(出典) GIIN (2015)

4.4.4 社会的インパクト評価に関する意見及び今後の発展に向けた課題

(1) 評価に関する最新の議論

GIIN によれば、社会的インパクト投資における社会的インパクト評価の原理原則について、このところ注目されているコンセプトとして、次の4つが挙げられるとのことであった。

一つ目は Materiality である。これは投資案件が実質的な便益をもたらしているかということの意味する。二つ目が Additionality である。これはその投資がなかったら成しえなかったことは何か、その投資があったからこそ可能になったことは何か、ということの意味する。三つ目は Proportionality である。これは問題の全体像はどれくらい大きく、それに対してどれくらいの規模の介入をしているのか、という点である。四つ目は、Boundary setting である。これはどこまで間接的なアウトカムまでカウントするのか。例えば、道路を建設するプロジェクトで、

近隣への経済効果だけでなく、子どもが学校へ通いやすくなったから教育効果があるなど間接的で遠い結果まで主張できるのかといったことである。

(2) 社会的インパクト評価の手法の使い分け

社会的インパクト評価には、多様な手法がある。手法を使い分ける際には、まず、社会的インパクト評価の対象がプログラムであるか、社会的インパクト投資としての投融資の効果であるかによって取るべき手法を大別できる。

助成財団による助成の場合、伝統的にプログラム単体を評価することに注目してきた。そのためプログラムに関するバリューチェーン、セオリー・オブ・チェンジ、ロジックモデルを評価しようとする考え方が中心にある。

他方、社会的インパクト投資に関しては、投資家や投資ステージについて幅がある分、評価をする際に用いられる指標パターンが助成金よりも多くなる傾向がある。

また、上記以外の使い分けの考え方として、資金提供者の資金拠出における着眼点の違いも挙げられる。ある分野で先駆的な役割を果たしており、ベンチャーキャピタル的な資金拠出(投融資と助成金のどちらも含む)を担っている資金提供者の場合、評価はアウトプットではなくアウトカムを重視することが多い。

例えば、新しいワクチンの効果を実証するために資金を拠出する際には、そのワクチンを何本製造し現地に届けたか(アウトプットレベル)ではなく、そのワクチンによってどの程度病気の削減につながったか(アウトカムレベル)が評価の対象となる。

他方、既にエビデンスが存在する事業やプログラムの規模拡大を目的とした資金拠出の場合は、よりアウトプットに重きを置いた評価が行われる。例えば、ソーラーパネルは地域の生活環境改善にどの程度寄与するかが比較的明確であり、どの程度の地域に設置し、どれぐらいの電力を供給しているか(アウトプットレベル)が評価の対象となるだろう、という意見であった。

4.5 FSG

4.5.1 組織概要

(1) FSG の概要

FSG は、501(c)(3)に該当する非営利団体である。マイケル・ポーターとマーク・クラマーが 1999 年に執筆したハーバードビジネスレビューのレポート「Philanthropy's New Agenda: Creating Value」がきっかけとなり、2000 年にボストンで設立された。現在は米国 4 拠点、スイスとインドに 1 拠点を展開している。

FSG は当初、「Foundation Support Group」という名称で活動しており、事業としては、主に民間財団の資金の効果的な活用支援を行っていた。しかし徐々に企業や民間非営利組織、政府もクライアントとするようになり、FSG に名称を変更した。

FSG は現在、世界中で 500 以上のクライアントとの取引がある。また、各地域の大学とも連携しており、成功事例の調査、戦略立案、指標設定、データ収集等について、協力し合う関係にある。

FSG は、後述する「Collective Impact」の普及のため、コンサルティングサービス、情報発信、コミュニティサイトの運営を行っている。

(2) Collective Impact とは

FSG では、社会課題が非常に複雑化しており、そのため解決方策も複合的なものが求められるとの考えのもと、Collective Impact の普及を推し進めている。

Collective Impact とは、複雑で予測困難な社会課題を、一つの組織でできることを超えて社会システムとして解決する際に適した概念である。

社会課題を Simple Problem、Complicated Problem、Complex Problem に分類するとした場合、はシンプルな解決方法が適用できるもの、は複雑ではあるが複製可能な解決方法が適用されるものであるのに対し、は例えば子育て支援や貧困問題のように、非直線的で、多くの要素の相互関係により生じた、予測が極めて困難な問題であると言える。

FSG では、過去 10 年に渡り、助成財団や企業の CSR プログラムによる個別の成功例を超えて、地域の数十万人の子どもに影響を与えたり、貧困率を実際に大きく下げようとする大きな社会変革をもたらした要因を調査した。その結果、大きな社会変革につながった取り組みでは、異なるセクターのプレイヤーが協働して一つのアジェンダを共有し、社会問題を大きなスケールで解決することを目指している取り組みであることが発見できた。このような社会課題解決のための協働を促す概念が、Collective Impact である。

Collective Impact は、教育分野で最も普及が進んでいる。また最近では環境や経済発展、ヘルスケア分野でも普及が見られる。他方、一組織で解決できたり、解決方策として技術的な要点を押さえれば誰でも実行できる社会課題は、Collective Impact には適していない。

FSG では、Collective Impact が成り立つ 5 つの条件として、特定の社会課題を解決することを目指す共通のアジェンダ設定 (Common Agenda)、個別団体が測りたい指標ではなく、

問題解決の進捗を測る共通の評価指標（Shared Measurement）、各団体が個別に動くのではなく、互いに課題解決を促進し合う協働（Mutually Reinforcing Activities）、単発の打合せで終わるのではなく、継続的なコミュニケーション（Continuous Communication）、継続的コミュニケーションをファシリテーションすることができる屋台骨となる組織の存在（Backbone Support）を挙げている。

4.5.2 事業概要

（１）コンサルティングサービス

FSG では、Collective Impact の概念に基づくコンサルティングサービスとして、プロジェクト初期に行われる戦略立案だけにとどまらず、実行支援にも重きを置いている。屋台骨となる組織としての活動、協働体制づくり、プロジェクトの調査、共通の評価指標の策定、実際の評価、外部団体との提携支援、プロジェクト終了後を担う現地スタッフの雇用まで、一連のサポート業務を行っている。

FSG がカバーしている分野は、国際開発、ヘルスケア、教育、就労支援、環境保全、コミュニティフィランソロピー等と幅広く、受益者も子どもから高齢者まで全ての年代にまたがっている。

Collective Impact のプロジェクトは、多くの場合、多様な分野からメンバーが集まる運営委員会が組成された上で、その下に実際の活動を行うワーキング・グループを複数設置する組織体制を取っている。運営委員会には、例えば教育分野のプロジェクトであれば保護者、教師、民間非営利組織、保健師など、コミュニティ内の多方面に影響力を及ぼすことができるメンバーが参画する。FSG はこの運営委員会の事務局として関わることとなり、主に、運営委員会やワーキング・グループにおけるファシリテーターとしての役割を担っている。

サービス提供に従事するコンサルタントは、コンサルティング経験や分析的思考スキルを有しており、戦略コンサルティングに関する理解があること、ソーシャルセクターや政府に関する理解があることを条件としている。また、教育、保健といった特定の分野における専門性が高いコンサルタントもあり、例えば教育分野を専門とするコンサルタントは、テキサスでの子どもの肥満対策、ニューヨークでの麻薬中毒対策、サンフランシスコでの乳幼児死亡対策などのプロジェクトに関わっている。

（２）Collective Impact に関する情報発信

FSG は、上記のように個別プロジェクトの戦略実行に関わりつつも、そこで得た知見をもとに積極的に情報発信をすることで、新たな助成金を獲得している。ハーバードビジネスレビューや Stanford Social Innovation Review など、学術誌にレポートを寄稿しているほか、出版も多く行っている。このような情報発信は、潜在的なクライアントの獲得という意味だけでなく、Collective Impact や Creating Shared Value といった概念が社会に普及することで、セクター間の協働を促し、ソーシャルセクターを発展させていく役割も担っている。

(3) Collective Impact Forum の運営

Collective Impact Forum とは、FSG と Aspen Institute が 4 年前に始めた、Collective Impact に関する情報のプラットフォームである。また学び合いのためのオンライン上のコミュニティである。助成団体のコミュニティである Grantmakers for Effective Organizations とパートナーシップを組んでおり、現在およそ 15,000 のメンバーが登録している。

FSG はコミュニティ内のメンバー同士の意見交換を促進するよう情報提供を行っている。メンバーは、個人、社会的インパクト投資家、Collective Impact の屋台骨となる組織のリーダー等が加入しており、米国以外からメンバーとなっている参加者もいる。

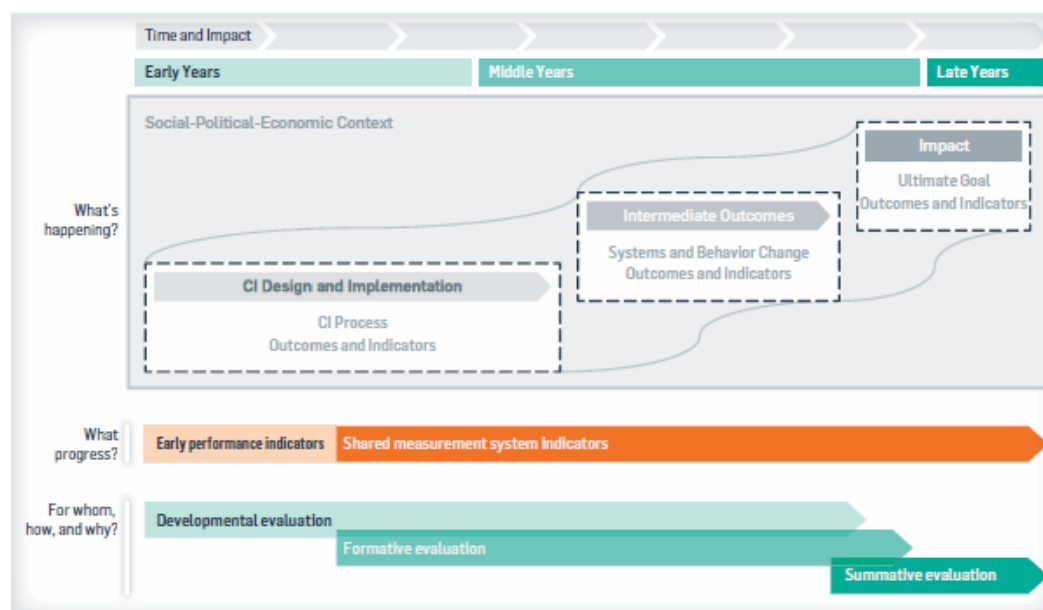
4.5.3 社会的インパクト評価に関する取組み

FSG は、Collective Impact を実践した場合における、社会的インパクト評価のあり方について、研究と実践を重ねている。

Collective Impact における社会的インパクト評価の特徴として、多くの関係者による協働を促す 1 つのツールとして捉えられていること (Shared Measurement)、発展的評価 (Developmental Evaluation) と呼ばれる段階的な手法が取られることが挙げられる。これらはいずれも、プロジェクトを進めながら、評価自体を行うことと、そこからの学びを得ることの両方を目的としたアプローチである。

Collective Impact の取組みには 3 段階の変化があるとされている。第一に、協働するというプロセスの変化が起きるとされており、この段階の評価としてはインプットを測ることから始められる。第二に、社会システムに変化が起き始める。第三に、最終的に目指すアウトカムレベルの変化が起きる。この段階に沿って、徐々に社会的インパクトの評価の厳密性を高めていくのが、Collective Impact における評価方法である (FSG 2015)。

図表 98 Collective Impact の取組みにおける社会的インパクト評価のフレームワーク



(出典)FSG (2015)

Collective Impact の取り組みでは、成果は個別の参加主体ごとのアウトカムではなく、コミュニティや地域住民全体に対するアウトカムが設定される。また、単に目指す成果の指標が定量的に達成されればよいとはされず、社会システムやプロセスに変化が生じることを重視している。また、定量的指標の他に、エンドユーザーや社会システムに関する定性的情報も重視され、フォーカスグループインタビューや戸別訪問インタビュー等の調査が行われる。

プロジェクトの設計次第では、目指す成果がアウトカムレベルで変化するまでに 10 年程度かかることもある。そのため、3 段階のうち 2 段階目の社会システムの変化を測定できるよう、中間アウトカムを測ることが重要であるとのことだった。

例えば、子どもの進学率を目指す成果に置いたプロジェクトの場合は、その予測指標である、教師の指導レベルや生徒の試験の成績を中間アウトカムとして設定するなど、最終アウトカムの手前で評価を行い、その結果を取組み内容にフィードバックする、といったことが行われる。また、Collective Impact の取り組みでは、プロジェクトの終わりは予め定められておらず、評価指標がプロジェクトの進捗とともに変化する可能性もある。

Collective Impact における社会的インパクト評価の一例として、ヒューストンで行われた小学 3 年生の学力向上プロジェクトが挙げられる。同プロジェクトでは、社会システムの改善を図るための 10 の指標を設定し、その上で、システムのステークホルダーのマッピングを行った。これは、子どもが生まれてから 8 歳になるまでに関わる団体や関係者を全て洗い出し、それぞれの関係をマッピングし、最終的に目指す「10 年後の小学 3 年生の読書力の向上」につながるような、システムレベルで起きる変化を指標として設定することを狙ったものである。

4.5.4 社会的インパクト評価に関する意見及び今後の発展に向けた課題

前述のように、Collective Impact とは、複雑で予測困難な社会課題を、一つの組織でできることを超えて社会システムとして解決する際に適した概念である。また前述したプロセスを踏まえば、成果志向に立脚し、最終的に目指す成果を明確に設定した上で取組みを進めることが可能である。従って異なる組織が協働するというプロセスを重視し、複雑な取組みを一定の視点で評価することが可能である。

またソーシャル・インパクト・ボンド等、公共サービスの提供に民間投資を活用する際に求められる社会的インパクト評価は、一般に成果指標をより厳密に設定する傾向がある。FSG としては、複雑な社会課題全体を評価するというよりは、限定的な部分を評価することに適していると考えているとのことだった。

FSG では、Collective Impact の普及にあたっては、緊急性が高いと多くの人々が認識している社会課題で、計画立案に行政にも参画してもらいながら、小規模であっても様々な形態の協業を実践してみることが重要だとしている。また、プロジェクトをゼロから探すのではなく、既に行われている取組みの中で Collective Impact のアプローチを使う、というスタンスで臨むとよい、とのアドバイスも得られた。

4.6 Acumen

4.6.1 組織概要

Acumen は、貧困との闘いを掲げ、2001 年に設立された 501(c)(3) 該当の民間非営利組織である。経済的困窮による選択の自由の欠如を解消するため、主に発展途上国の起業家に対して投融資を行うことで起業家のビジネスを促進させている。またグローバルレベルでのリーダーの育成やコミュニティの形成にも注力している。

オフィスは 7 カ国 8 地域にある。具体的にはニューヨーク、サンフランシスコ、インド、ケニア、パキスタン、ガーナ、英国、コロンビアである。本部であるニューヨークオフィスでは、8 地域の中で最多となる 35 名のスタッフが働く。サンフランシスコとロンドンのオフィスは、社会的インパクト評価や資金調達を担当しており、ロンドンのチームは BSC とも連携している。残るオフィスは Acumen の投資先がある発展途上国に置かれている。

4.6.2 事業概要

(1) 社会的インパクト投資の実践

1) 対象となる投資先について

Acumen が投資を行う地域は、主に南アジア、アフリカ、ラテンアメリカである。また近年、先進国での展開も積極的に模索している。

投資分野はこれまで 6 分野だったが、ここ 1 年間で戦略に変化があり、現在は農業（例：ユニリーバのサプライチェーン企業との連携）、エネルギー（例：西アフリカでのモバイルマネーの提供）、ヘルスケア（例：インドでの救急搬送サービス）、教育の 4 セクターに絞っている。また、以前は投資先 1 社ずつが発揮する価値を最大化することを目指していたが、1 社の価値の最大化は通過点にすぎないこと、社会システムレベルの変化を起こすには行政セクターや多国籍企業との協働が必要であると考えに至った。そこで、社会起業家への投資はある種の触媒として捉え、投資による社会システムの変化を追求する方針に転換している。

投資は最小 25 万ドルから 300 万ドルで、投資と融資の双方によって資金を提供している。スタートアップの企業に投資することは稀で、ミドルステージにさしかかり拡大を志向する企業を対象に投資を行っている。

2) 投資先の選定方法

投資前の案件発掘やデューデリジェンスは、Acumen のスタッフが、投資候補企業をビジネスと社会性の両面から分析する。この段階では、各企業にセオリー・オブ・チェンジの提出を求め、そこでのインプット、アウトプット、アウトカム、インパクトがそれぞれ何かを厳密に分析するとともに、主要なリスクを分析する。

社会的インパクト投資を行うにあたって Acumen が留意していることの 1 つとして、社会的インパクト、あるいはその評価を投資スキームに含めることが挙げられている。これは、社会的インパクトが得られないリスクを事前に特定することで、投資後の何らかの変化によって意図した社会的インパクトが得られない、という社会的投資の失敗を防ぐ重要性を指摘している。

例えば、これまで富裕層や中流階級を顧客としてきた企業が、低所得者層に対する商品やサービスの提供に乗り出す際に、Acumen が投資家として関わるケースがある。この場合、Acumen は社会的インパクトを「低所得者層への裨益の拡大」を目的として行う。従って、投資期間の最中に、投資先の企業が低所得者層の市場開拓をやめることなく、確実に低所得者層に便益が産まれるように、投資先に働きかける。ただし、実際のケースでは、低所得者層以外への商品・サービス提供を限定する旨の契約への署名を投資の条件にしたところ、投資先候補の企業が合意できなかったケースがあった。実際に投資先が、投資開始後に、当初 Acumen に対して約束していた低所得者層ではなく、富裕層の市場開拓にシフトしてしまったケースもある。このケースでは投資を引き上げることはしなかったが、Acumen による経営支援の優先順位を下げる対応を取ったということである。

(2) オンライン研修プログラムの開発・運営

Acumen は、「+Acumen」という名称で、オンラインの研修プログラムを開発している。+Acumen は、起業家を対象とするリーダー育成プログラムで、オンライン上で無償利用することができる。メインターゲットとしている利用者は、20 歳代後半以上で事業に取り組む実践者で、起業家個人のみならず、事業に携わる社内メンバーなどがチームで学べるコンテンツを提供している。

内容としては、ストーリーテリング、社会起業家精神、ユニットエコノミクス（事業単位あたりの経済性）、社会的インパクト投資、Lean Data（後述）等、22 種類のコースを提供している。コースには現在、世界中で約 27 万人が登録している。コンテンツの開発は、Acumen 内の各チームが協力して行っており、1 コースあたり 5～8 週間で完了することができる。

4.6.3 社会的インパクト評価に関する取組み

(1) Lean Data 導入以前の取組み

Acumen は GIIN が運営する IRIS の開発に携わっており、社会的インパクト投資を行う上で、社会的インパクト評価を活用している先駆的な団体の 1 つである。ただし、ヒアリングから、現在 Acumen では IRIS を開発した当時とは異なる方針で、社会的インパクト評価を行っていることが把握できた。

Acumen が設立された 15 年前は、ベンチャーキャピタルのようなマインドセットで社会的インパクトを評価しており、投資先の社会的インパクトを「幅 (Breadth)」すなわち定量化することに主眼を置いていた。つまり、この段階で Acumen が取り組む社会的インパクト評価は、「受益者数」や「売上商品数」といった指標を用いていた。このように、何をデータとして収集すべきか (what) という視点から、標準化できそうな指標についてはセクターとして基準を持つべきだとの合意が IRIS の開発に協力した複数の組織間でできたことから、会計の仕組みを参考として、IRIS の開発が行われることになったものである。

ただし、IRIS 開発以降しばらくすると、実際のデータの入手は予想以上に難しいことが分かってきた。つまり、どのようにしてデータを収集するか (how) という視点からも、社会的イ

ンパクト評価の改善が求められるようになった。このことから、Acumen ではここ 5 年間、Lean Data についての議論を続けてきた。

(2) Lean Data とは何か

Lean とは、「無駄のない」、「痩せた」、「効率的な」といった意味で、シンプルなデータ収集方法により、社会的インパクト評価を行う手法だと言える。

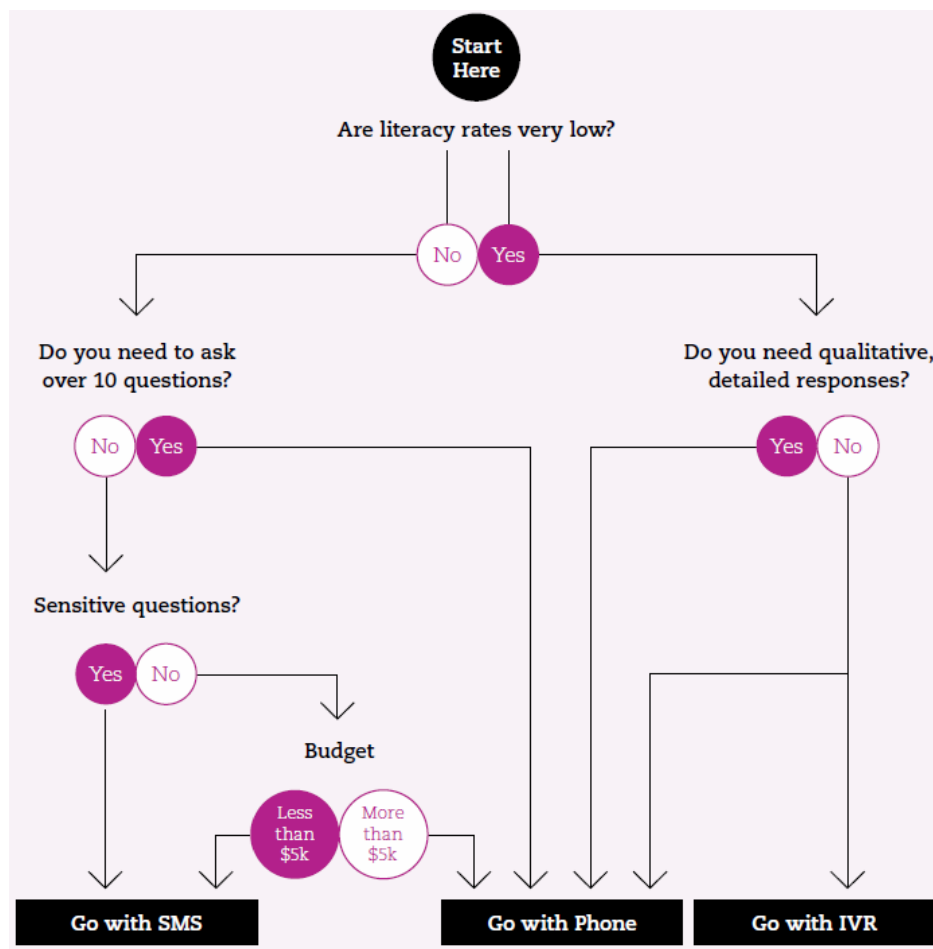
Lean Data は、Acumen の投資経験から得られた知見として、投資時に期待していた社会的インパクトがもたらされているかは「幅」、すなわち定量化の情報だけでは分からないこと、とはいえ社会的インパクトを測定し、事業の取組み改善に繋がりたいという思いがあったことから生まれた手法である。Lean Data では、指標を顧客数や雇用創出数など 7 つだけに絞り込み、社会起業家のデータ収集の負荷を軽減するようにしている。

Lean Data が必要とされる具体例として、マラリア除けの蚊帳を製造・販売している企業の場合、投資家である Acumen では蚊帳の普及数だけを測定し、蚊帳が本当にマラリア撲滅に役立っているのかは投資先の企業に調べさせるスタンスだった。しかし実際には、人々が蚊帳を間違った方法で使用している可能性を考慮にいれなければならない。間違った方法とは、例えば設置時に隙間が空いてしまう、魚釣りの網として誤用しているといったことが挙げられる。あるいは、世帯収入の約 15%を灯油ランプに費やしている人々に、それより安く健康に良いソーラーランタンへの切り替えを勧めても、灯油ランプの方が使い慣れている、補助金が出ている、光の当たる範囲が広い等の理由で買い替えないことが往々にしてある。それらの現実を知ることが、蚊帳やソーラーランタンを製造・販売する起業家にとっては重要である。

このような問題意識のもとで開発された新たな社会的インパクト評価のコンセプトである Lean Data は、よりよい商品・サービス提供につながるデータをいかに生み出すかに焦点を当てたものである。つまり、社会的インパクト評価を通じて、顧客満足度や製品・サービスへの評価結果を収集し、顧客層へのインパクトの把握と機動的かつ能動的なサービス改善へと繋げることを意図している。

また、Lean Data は、ICT を活用してデータ収集のコストを下げることも意図している。Acumen からは、調査目的の社会的インパクトの測定と、起業家が事業改善に役立てるための社会的インパクトの測定は区別して捉える必要があるという意見が得られた。Lean Data はより低コストで迅速に消費者（受益者）のフィードバックを得る方策として開発された。例えば携帯電話のショートメールや自動音声応答によるアンケート、コールセンターによる電話ヒアリング等、発展途上国であっても比較的安価かつ手間無く実施できる調査方法によって、データを収集することを目指している（Acumen 2015、S.Dichter, T Adams,&A. Ebrahim2016、SSIR 2016）。

図表 99 Lean Data の実践における調査方法の選択ツリー



Note

If you can't get a representative set of phone numbers, go with in-person interviews

(出典)Acumen (2015)

ただし、Acumen では Lean Data もあくまで手法の 1 つだと捉えており、厳密な評価が適していると考えられる場合には、Lean Data ではなく別の手法で社会的インパクト評価を行っている。例えば、10～100 億ドル規模で資金が投下される感染症予防の分野や、政策に影響を及ぼすような分野では、より厳密な評価が必要とされ则认为している。つまり、途上国の起業家が取り組むデータ収集と、事業規模 2 千万ドル程度の企業が、顧客のデータ収集を行うことは区別して考えている、ということである。

4.6.4 社会的インパクト評価に関する意見及び今後の発展に向けた課題

(1) トップダウンの評価からボトムアップの評価への転換

Acumen が Lean Data の概念を開発した背景には、「出資者 機関投資家 起業家 消費者(受益者)」という資本投下の関係性において、機関投資家である Acumen としては、データの質の高さよりも消費者から寄せられる評価(消費者の社会起業家へのアカウンタビリティ)を重

視したい、という考えがある。

社会的インパクトの発揮を期待する投資家として最も知りたいことは「事業によって、消費者（受益者）にとっての課題が解決したか、価値が高まったか」である。Lean Data は、社会的インパクト評価を通じて、顧客満足度や製品・サービスへの評価結果を収集しているため、事業者は Lean Data によって集めた情報によって、事業の方針を正しく修正できる、との認識を持っている。

他方、この認識からすれば、投資家によるトップダウンのアカウンタビリティの要求は、社会的インパクトの発揮の観点では本質的でなく、社会的インパクト評価のあり方としては間違っている可能性が高い、と Acumen は指摘する。

これは、例えば助成金による資金提供の場合、団体にはアカウンタビリティが求められるものの、受益者からの評価を得なくても組織の存続に直結することはない。そのため、助成団体によるトップダウンの確認・管理のための評価でよかったかもしれない。しかし Acumen が支援するビジネスへの投融資の場合、消費者からの満足度やサービスの評価結果が向上しなければ企業が倒産することになる。この違いに着目すると、Lean Data のように消費者（受益者）からのフィードバックを集められる社会的インパクト評価が重要になるということを意味する。

（２）ソーシャルセクターの人材供給に向けた取組みの必要性

ソーシャルセクターの人材不足の問題は世界共通の問題であり、Acumen でも人材育成に多くの投資をしている。オンラインの受講を基本とする+Acumen の展開は、その一例として注目に値する。

ヒアリングでは、ソーシャルセクターの人材育成の他団体における先行例として、Teach for America に対する言及があった。Teach for America は、全米で最も就職したい会社のうちのひとつとして注目されているが、これはゴールドマン・サックスが「Teach for America の卒業生を我が社で採用する」と言ったことが発端となっている、と Acumen は話す。つまり優秀な学生がソーシャルセクターで働くインセンティブを設計したことが契機となり今では多くの学生がソーシャルセクターでの就職を志望するようになり、人材のプールが拡大した、と話す。

Acumen でも、Acumen でのサマーインターンシップの募集に対して、ハーバードビジネススクールの学生のうちの 25% が応募してきたことがあるなど、米国ではソーシャルセクターで働くことがある種のステータスになりつつある。こうしたトレンドを拡大していくことを通じて、社会的インパクト投資や社会的インパクト評価に取り組む人材を確保することが重要だ、との意見が得られた。

4.7 Urban Institute

4.7.1 組織概要

Urban Institute は、リンドン・ジョンソン元大統領により 1968 年に設立された、非営利の総合シンクタンクである。設立当時は、政権が社会のセーフティネットに投資する政策を打ち出す中で、その効果を測る必要性に応えることが目指された。現在は約 450 名の研究員が在籍し、ほぼ全ての社会政策をカバーしている。

Urban Institute は、「調査と政策のギャップを埋める」ことを主要なミッションに掲げている。その際には、単に調査の結果得られるエビデンスを政策にあてはめるのではなく、社会課題の解決方策を検討する場でエビデンスを活用する点を重視した取り組みを行っているのが特徴である。

Urban Institute では、連邦政府、州政府、基礎自治体等を対象とした政策形成を支援する Policy Advisory Group（研究員数は 20 名程度）の一部として、PfS を専門に推進するチームを設置している。同チームには、10 名の研究員が在籍している。同チームでは、PfS についてのレポート（「The state of pay for success in 2015³⁸」「Solving the Wrong Pockets Problem³⁹」等）を多数執筆しており、エビデンスに基づく政策形成に関する原理原則について、行政セクターの合意形成を目指す取り組みの推進機関となっている。

4.7.2 事業概要

（1）政策形成における対話の促進

Urban Institute がミッションとしている「調査と政策のギャップを埋める」とは、換言すれば、「洗練された手法による調査で得られるエビデンスを課題解決方策に変換する」、ということの意味する。そのための取り組みとして、Urban Institute では政策形成における対話を促すことに注力している。

具体的には、第一に、研究者と政策決定者（政治家、官僚等）が同じ情報を共有し、共通言語であるエビデンスを用いて議論をする場を提供している。Urban Institute では、The MacArthur Foundation から助成金を得てワークショップを開催しており、研究者が 3～4 分で自身の研究結果や政策への応用可能性についてプレゼンテーションを行い、聴衆である政策決定者（市、郡、州レベル）と情報共有をしている。例えば、住宅に関するプログラムの実施は、ホームレス状態の人の数の減少だけでなく、子どもの健康的生育にもつながり、学校での成績向上や喘息の低減などへもつながる、といったことを研究者が発表した上で、政策に関する議論を深めていく。

第二に、政策決定者が政策形成プロセスの中でエビデンスについて議論しなければならない仕組みをつくることであり、例えば PfS がそれに当たる。また、Urban Institute では、レポートなどのツールキットを提供したり、政治家へのトレーニングを提供したり、テーマごとの実践例を共有するコミュニティを構築するなど、実行支援にも力を入れて取り組んでいる。

³⁸ The state of pay for success in 2015 (<http://www.urban.org/urban-wire/state-pay-success-2015>)

³⁹ Solving the Wrong Pockets Problem (<http://www.urban.org/research/publication/solving-wrong-pockets-problem>)

(2) Pay for Success プロジェクトの実行支援

1) PfS 推進に向けた取組み

Urban Institute では、PfS を推進するために、様々な取組みを行っている。例えば、各ステークホルダーが議論を始めるための基礎的なツールの提供である。これは、PfS 案件の実施プロセスに関する解説や、テーマ選定の基準などに関する調査結果や先行事例のケーススタディ等の発信が挙げられる。

また、実際の PfS 案件について、ステークホルダー間での双方向の議論のファシリテーション役を担うことが挙げられる。具体的には、PfS 推進チームが中心となり、PfS プロジェクトにおけるプログラム形成、プロジェクトでの社会的インパクト評価のデザイン等の実行支援を行っている。加えて、自治体や民間財団を対象とした Training and Technical Assistance Services（研修・技術的支援事業。以下、TTA と略記）も実施している。TTA について、ヒアリング実施時点では、郡政府 2 箇所（Washington 州 Yakima County、New York 州 Suffolk County）、州政府 1 箇所（Wisconsin）、中間支援組織 4 団体（Social Finance、the Sorenson Impact Center、the Green & Healthy Homes Initiative、Quantified Ventures/）に対し、正式にトレーニングを開始したところということであった。

さらに、主に政治家からの問い合わせを想定し、PfS に関する質問に対して 24 時間以内に回答できるサポートセンターを設立した。このように、今後、PfS の導入を強力に推進していくための体制が整備できているとのことであった。

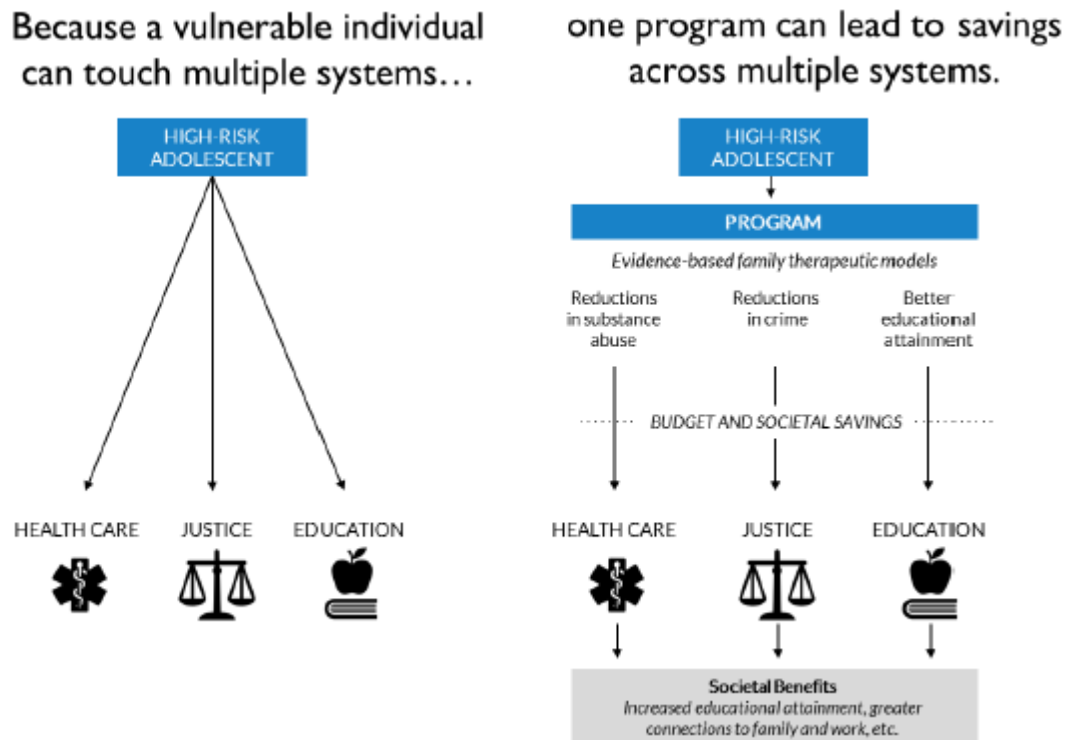
2) Urban Institute 内でのチーム組成について

Urban Institute では、特定の社会課題に対しする解決策として、これまで各政策分野に分かれ個別的に行われてきたプログラムが、PfS 案件として組成されることを契機として、多分野にまたがって包括的に効果をもたらす可能性があることに着目している。そのため、PfS 案件の実行を支援する際には、Urban Institute 内の関連分野の研究員が立上げチームに参画し、複数の視点から検討を加えるよう体制を構築している。

例えば、デンバーで行われている PfS 案件は、ホームレス支援の一環として住宅を提供することを通じて、ホームレス状態にあるからこそ生じる医療費や、罪を犯すことから生じる刑務所維持費を削減することを目指している。このプロジェクトでは、Urban Institute に在籍する住宅分野やヘルスケア分野、犯罪分野の専門的知見を有する研究員に加え、社会的インパクト評価の経験が豊富な研究員からチームが組成され、プログラム形成から評価デザインまでを共同で実施している。

また Urban Institute では、PfS の成否を明確に判断できる評価基準をプロジェクト組成の早期段階から組み込むことを重視している。この点においても、Urban Institute に在籍する各分野の専門家が協力することで、より良い評価プログラムを構築できると考えている（Urban Institute 2015）。

図表 100 PfS プロジェクトのプログラムがもたらす効果



(出典)Urban Institute (2015)

4.7.3 社会的インパクト評価に関する取組み

Urban Institute は、主にアウトプットレベルの指標を時系列で把握する「パフォーマンス測定」と、対照群を設定した厳密な評価を行う「インパクト測定」を明示的に分けて実施している。このうち、政策形成や民間助成の資金配分決定に活用しているのはインパクト測定の結果だということである。ただし、評価のデザインはケースバイケースで決定しており、例えば、インパクト測定の場合は必ず RCT を行う、といった決め方はしていない。

社会的インパクトの評価において、どのような指標を用いるかについてもケースバイケースで判断している。例えば、パフォーマンス測定においてアウトプットレベルの指標を用いるだけでなく、インパクト測定の中でもアウトプットレベルの指標をアウトカムに至るまでの中間指標として重視しているケースもある。

また、事前評価として、プログラムの効果に関するインプットとアウトカムの関係性（因果関係）に関するエビデンスが確立されていないフィージビリティスタディの場合は、プログラム開始後しばらくしないとアウトカムを測定できない。そのため、まずはアウトプットを測定することに注力せざるを得ないし、それで当面は十分であるケースも多いとのことである。さらに、既存のエビデンスを整理し、どのようなプログラムであればより効果が見込めるかを明らかにするため、システマティックレビューを活用することもある。

ただし、ある特定のプログラムについての社会的インパクトの強弱を示すエビデンスが、事前もしくは事後の評価により得られたからといって、必ずしもそのプログラムを実施しなければい

けないとは考えていない。むしろ、そのエビデンスを基にした関係者間の合意形成が重要であり、社会的インパクト評価のプロセスはその対話の際の材料として活用している、との考えであった。

4.7.4 社会的インパクト評価に関する意見及び今後の発展に向けた課題

(1) PfS の浸透による評価の重要性の理解促進

前述の通り、Urban Institute では PfS を強力に推し進めようとしている。しかし、PfS が「万能薬」だと考えているわけではなく、政策決定におけるエビデンスの重要性の理解や、そのための社会的インパクト評価の重要性の理解、そして人々が税金として拠出したお金を政府が何のために使うのかについての議論を促すツールとして期待している、とのことだった。

社会的インパクト評価の重要性については、一般的に理解が浸透しつつある。一方で、案件の組成段階から社会的インパクト評価を組み込む必要性について、ステークホルダーによって理解度は様々であり、アウトプットとアウトカムの違いについても、認識が十分でないケースも存在する、との意見が得られた。

一方で PfS 案件が増えてきたことは、社会的インパクト評価の必要性に対する行政や事業者、投資家の理解度の向上に前向きに働いていると評価する意見が得られた。

(2) 連邦政府によるエビデンス・ベースの政策の促進

連邦政府レベルでは、「Workforce Innovation and Opportunity Act」や「Every Student Success Act」において、PfS のフィージビリティスタディを積極的に行うことが明記された。これにより、PfS に流れる資金が急速に増加するわけではないものの、社会的インパクト評価の重要性や、エビデンスに基づいたプログラムの重要性が、法律により政策決定者レベルで議論される環境が整った。

同様に、現在連邦議会で審議中の「Social Impact Partnership Act」にも、PfS のフィージビリティスタディを推進することと、連邦政府から 3 億ドルの予算を PfS につけることが示されている。Urban Institute では、同法案は上院下院両方の超党派による立法であること、連邦政府からの資金拠出により資金の提供主体とメリットを享受する主体が不一致となる問題（Wrong Pockets Problem）を解決できる可能性があると期待しているとのことだった。

(3) 社会的インパクト評価の結果に関する議論の喚起

Urban Institute は、前述の Workforce Innovation and Opportunity Act や Every Student Success Act、Social Impact Partnership Act のように、社会的インパクト評価の結果として得られるエビデンスの活用を法律に記載することで、人々が社会的インパクトやエビデンスについて議論し始める環境を整備し、結果的に公共サービスの提供方法のイノベーションが促されると考えている。

他にも、政府が社会的インパクト評価結果やエビデンスに基づく業務を遂行能力を身につけるため、研究者との距離を縮めることが重要であり、人事交換プログラムや、政府内にエコノミストを派遣するプログラムなど、政府と研究者が対話する機会が多く作られていることも、社会的インパクト評価の推進に寄与しているとの示唆があった。

また、政府がオープンデータを推進し、研究者等が比較的簡便にデータを利用できるシステムを整備することによっても、研究者と政府との議論が喚起されるとの意見もあった。

4.8 B Lab

4.8.1 組織概要

B Lab は 2006 年に設立された民間非営利組織であり、フィラデルフィアに本部が置かれている。またヨーロッパ、英国、ラテンアメリカ、オーストラリアにチームが立ち上がっている。

B Lab は、民間企業が簡便に社会的インパクト評価を実施できるツール「B Impact Assessment」を、オンライン上で無償提供しているほか、この評価結果をベースとして、「B Corp」と呼ばれる企業の社会性認証や、社会的投資を想定した社会性格付けも行っている。

2009 年には、Acumen 及びロックフェラー財団と共同で、社会的インパクト投資の指標群である IRIS の開発にも携わった。なお B Impact Assessment は、IRIS の指標を用いている。

4.8.2 事業概要

(1) B Corp の認証

B Lab では、企業の社会性認証である B Corp を管理している。B Corp の認証プロセスでは、まず「B Impact Assessment」と呼ばれる社会的インパクト評価ツールによって、認証を希望する企業が自己評価を行う。

次に B Lab によって回答内容がチェックされ、社会、環境、コミュニティ、ガバナンス、透明性等に関して厳格に内容が確認される。この結果、社会性だけでなく会社のミッションやオペレーションも秀でている企業のみが、B Corp として認証される。B Corp の認証は有料である。

また B Corp に認証された後も、株主の利益を最優先とするのではなく、社会性に配慮した事業展開をすることを法的に明確にするために、会社の定款等に会社のミッションを追求する権利を書き込む等を行う必要がある。

B Corp は当初、主に小規模な企業を対象として、認証制度が設計された。しかし普及が進むにつれて、徐々に大企業が認証を取得するケースも生じている。しかし多数の子会社を有する大企業が認証を取得する場合には、認証プロセスに多大な手間がかかる。そこで、大企業であっても中小企業と同様の厳格さを保ちつつ、より簡便になるよう、認証プロセスを見直している。

B Corp は企業のみを対象としており、非営利団体は利用できない。理由としては、B Lab はそもそも「ビジネスが社会や環境により配慮するようになること」を目指して設立されており、非営利団体の社会性認証について取り組むべきという問題意識がなかったためである。ただし、株主や利益分配等に関する質問を省いた、非営利団体向けの簡易アセスメントツールも提供している。

認証を受ける企業にとってのインセンティブは、大きく 3 つが挙げられる。第一に、従業員の満足度と定着率の向上である。B Lab としてはこれが最大のインセンティブであり、特に B Corp のコンセプトは若い世代を惹きつけるのに役立っていると考えている。

第二に、認証を受けた企業同士のネットワークの構築である。B Lab によれば、B Corp を取得した企業が、相互にビジネス上の協力関係を築くケースが出てきていることや、志高いミッ

ションを掲げた企業同士の連帯を深めたりする点が評価されているとのことである。

第三に、ブランド価値の向上である。B Corp は本来 B to B における社会性に着目した認証制度であったという。しかし最近では B Corp 取得企業であることが、消費者からも注目されるようになった。これは Patagonia や Ben & Jerry 等、事業活動における社会性の発揮が明らかであり、既に評判が高かった企業が、先行的に B Corp の認証を受けたことによる影響が大きい。

一方で、認証を受けても資金調達面でのメリットは極めて限定的だという。B Lab では、投資家に対して、B Corp が投資対象としてリスクが低いことを啓発しているとのことだった。

(2) Benefit Corporation 法の導入推進

B Corp と Benefit Corporation は異なるものであり、B Corp は B Lab(民間)が認証した企業、Benefit Corporation は自治体(行政)ごとの法律で認められた法人形態を指す。米国内では Benefit Corporation の数が、B Corp の数を上回るほどに浸透している。

B Lab では、連邦政府、州政府、基礎自治体など、あらゆるレベルの行政に対して、B Corp のような社会性認証基準をコミュニティ単位で Benefit Corporation として採用するよう、法整備に向けた働きかけを行っている。

B Lab がこのような活動を行っている背景として、米国では、会社法の規定が株主最優先とされているため、法改正によって Benefit Corporation が社会性への配慮を法的に明確にする必要があることが挙げられる。会社法の規定に起因する障害は、国によって状況が異なり、法改正の必要はなく会社法の一部を修正するだけで十分であるケースや、既に米国よりも先んじて企業が環境や社会へ配慮することが法的に求められている国もある。

また、B Lab では投資家への啓発活動も重視している。米国では、2015 年に改正 The Employee Retirement Income Security Act(従業員退職所得保障法、通称 ERISA 法)が通過し、年金基金や投資信託会社が社会的インパクト投資をすることが信託義務上問題ないことが明確化された。B Lab では、法改正前は、社会的インパクトを重視した投資を行い損失を計上した場合、受託者責任の観点から資本家に訴えられる恐れがあったが、同法の改正によって今後社会的インパクト投資が拡大する可能性があると考えており、その受け皿として Benefit Corporation の活用を促したいとしている。

4.8.3 社会的インパクト評価に関する取り組み

(1) B Impact Assessment の実施

B Impact Assessment は、B Lab がオンライン上で無償提供している社会的インパクト評価のツールである。B Lab のウェブサイトアクセスした企業は、自身のセルフチェックとして質問に答える形式で評価を実施することができ、簡易版であれば 30 分以内、フルバージョンでも 2~3 時間以内に回答を完了することができる。質問内容は、ガバナンス、雇用、コミュニティ、環境の 4 側面で構成されており、最終的に 200 点満点のスコアが算出され、「B Impact Report」として回答者にフィードバックされる。

図表 101 B Impact Report の構成とレポートのイメージ

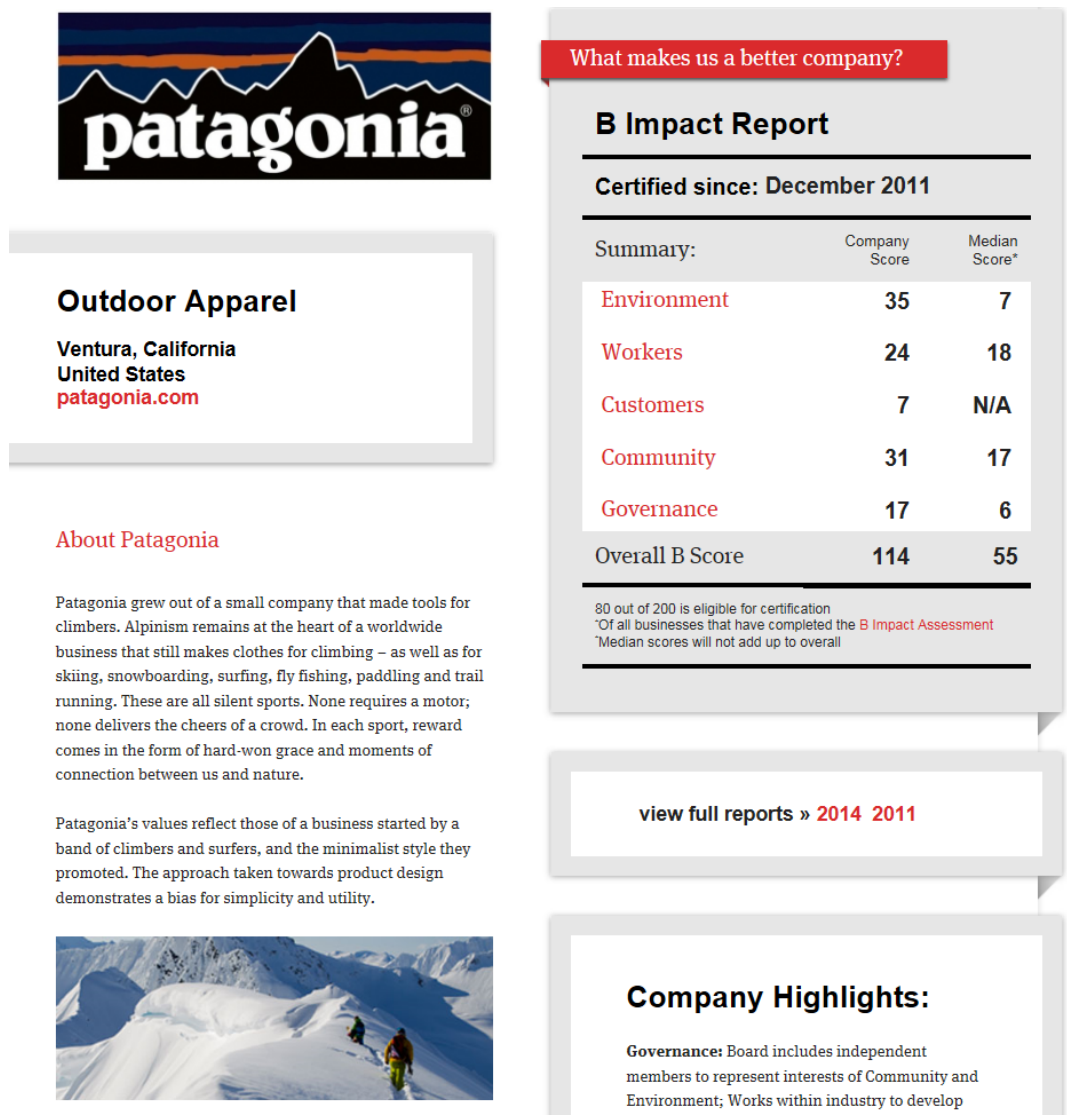
B Lab		
Composite B Score: 113.9		
	Total Points	
	Points Earned	% of Points Earned
OVERALL	113.9	57.0%
Governance	18.4	86.4%
Corporate Accountability	12.6	88.0%
Transparency	5.8	83.1%
Workers	39.4	78.9%
Compensation & Benefits	24.0	83.4%
Worker Ownership	11.5	100.0%
Worker Environment	3.9	59.2%
Community	47.0	55.3%
Community Products & Services	30.0	50.0%
• Products & Services	30.0	100.0%
• Serve those in need	0	0 %
Community Practices	17.0	31%
• Suppliers & Distributors	3.1	38.7%
• Local Involvement	6.0	50.1%
• Diversity	4.3	39.2%
• Job Creation	3.3	30.3%
• Civic Engagement & Giving	0.2	1.7%
Environment	9.1	45.7 %
Environmental Products & Services	0	0%
Environmental Practices	9.0	45.7%
• Land, Office, Plant	6.9	62.8%
• Inputs	1.7	26.8%
• Outputs	0.4	16.7%
• Suppliers, Distributors & Transportation	N/A	N/A

(出典)B Lab ウェブサイトから⁴⁰

B Corp としての認証を受けた企業の場合、企業概要と共に、社会的インパクト評価の結果が B Corp のウェブサイトで公開され、スコアも公開される。ウェブサイトでは、社名、地域、業種から企業を検索することができ、またスコアについては一般的な企業の中央値との比較も掲載されている。これによって、閲覧者は、当該企業の社会性がどのような点で特に優れており、どのような点でより改善できる可能性があるかを把握することができる。

⁴⁰ B Lab (https://www.bcorporation.net/sites/all/themes/adaptivetheme/bcorp/pdfs/b_lab_b_report_final.pdf)

図表 102 パタゴニア社の B Impact Report



(出典)B Lab ウェブサイトから⁴¹

なお、B Corp としての認証の希望はないが、社会的インパクト評価ツールを利用してスコアを測りたいという会社も多い。実際に、認証団体の約 30 倍の数の会社が B Impact Assessment を利用していることが分かっている。

そこで B Lab では、自治体と連携し、B Impact Assessment を活用して、企業が社会的インパクトを評価するキャンペーンを実施している。例えば、ニューヨーク市と連携して実施しているイニシアチブ、「The Best for NYC Challenge⁴²」では、市内の全企業を対象に、無料で自社の社会的インパクトを測ることを促している。そして、評価に取り組んだ会社のうち、社会インパクトのスコアが高かった企業を表彰している。

⁴¹ B Lab (<http://www.bcorporation.net/community/patagonia-inc>)

⁴² The Best for NYC Challenge (<http://bestfor.nyc/>)

同イニシアチブは、5年間のプロジェクトとして2015年に開始された。B Labによれば、ニューヨーク市では、本イニシアチブの結果を踏まえて、将来の税優遇措置やBenefit Corporationとの取引優遇等の政策につなげたいと考えているとのことである。

(2) B Analytics による GIIRS (社会性格付け)

B Analytics とは、B Impact Assessment よりもさらに厳密な社会的インパクト評価ができる仕組みを指す。B Lab では、B Analytics にビジネスモデルや情報開示に関する項目を加え、社会性を総合的に評価する社会性格付け「GIIRS」も実施している。

GIIRS では、オンラインでの情報入力に加え、電話インタビューも行われる。また企業の社会性を精査した結果から、社会的インパクト投資の投資先としてプラチナ、ゴールド、シルバー、ブロンズの4段階に分類している。

なお、B Analytics と GIIRS は、両者とも同じデータを用いているが目的が異なる。B Analytics は、B Corp をそれ以外の企業と差別化することを目的としている。一方 GIIRS は、投資家が B Corp 同士を比較することを目的としている。

4.8.4 社会的インパクト評価に関する意見及び今後の発展に向けた課題

B Lab は、現在アフリカでの発足準備を進めている。またアジアへの進出にも意欲を有している。必要であれば、日本における社会的インパクト投資や社会的インパクト評価の促進に向けて、B Impact Assessment や B Analytics といったツールを提供したいとの意向が示された。ただし、他地域展開を行う際には、ハブとなる組織が必要となる。

他地域に展開する際には、既に社会性に配慮した事業活動を行っており、社会から尊敬されている企業20社程度を目安に、B Corp として認証するところからはじめるのがよいということである。こうすることで、B Corp としてのブランド価値が高まり、アーリーアダプターとなる企業自身も、認証を受けることで企業のミッションを守りやすくなる等のメリットがある。従って、社会性認証に関心を持つ企業群をモデルケースとして先行的に認証し、B Corp が掲げるコンセプトを普及させることが効果的だという意見があった。

4.9 The Third Sector Capital Partners

4.9.1 組織概要

Third Sector Capital Partners（以下 Third Sector と略記）は、2010 年に共同創業者 3 名により設立された 501(c)(3) 該当の中間支援・コンサルティング会社である。

スタッフは総勢 40 名程度で、ボストンのほか、サンフランシスコ、ワシントン D.C. にオフィスを構える。

組織構造はフラットで、8 名のマネジメントチームが存在する他は大半がアソシエイトやアナリストが占める。マネジメントチームのうち、2 名のシニア・ディレクターがプロジェクトの実行を、共同代表にあたる 2 名がプロダクトデザインや事業開発を担当し、他に業務管理や財務を担当するチームと、資金調達を担当するチームが存在する。

2010 年の設立の際には、慈善的投資家からの支援に支えられたという。しかし翌年には後述する Massachusetts Juvenile Justice PFS Initiative を手がけ、直近の事業年度（2014～2015 年度）の事業規模は、前年度に比べて約 2 倍となる成長を遂げているという。

4.9.2 事業概要

（1）PfS 案件の組成に向けた取組み

Third Sector は、政府が社会サービスについて、真に成果志向になり、外部との契約を結ぶ際の考え方や方法を変えていくことを目指し活動している。従って、PfS 案件の実行のみを目標としているわけでは必ずしもないが、実際には多くが PfS 案件として実行されている。

図表 103 Third Sector が手がける PfS 案件の一例

プロジェクト名称	支払いを行う政府組織名/クライアント名	プロジェクトの段階	分野
Cuyahoga County Partnering for Family Success Program	Cuyahoga 郡	発足済	児童福祉 住宅問題
Massachusetts Juvenile Justice PFS Initiative	マサチューセッツ州	発足済	司法問題
New York State	ニューヨーク州	設計段階	児童福祉 司法問題
Santa Clara County Homelessness PFS	サンタ・クララ郡	発足済	住宅問題
State of Illinois Dually Involved Youth PFS Project	イリノイ州	設計段階	児童福祉 司法問題
State of Nevada, Clark County and Las Vegas Early Childhood	ネバダ州 (Social Innovation Fund 関連案件)	フィージビリティ・ 技術支援段階	児童福祉

（出典）ヒアリング内容及び Third Sector のウェブサイト⁴³を参照し、三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング作成

⁴³ Third Sector ウェブサイト Our Project (<http://www.thirdsectorcap.org/projects/>)

PfS の案件の始まり方には 3 つのタイプがあるという。

一つ目は政府が、PfS の中間支援組織を公募し、入札する場合である。イリノイ、マサチューセッツ、ニューヨーク州がこれにあたる。しかし最近では公募前から既に結果が決まっているケースも多いため、公募にはあまり関わらないようにしている。

二つ目は、政府へのアドバイザリー業務であり、この場合は助成財団が Third Sector に資金を提供する。Cuyahoga County や Santa Clara County の案件がこれにあたる。

三つ目はカンファレンス等を通じ、政府から直接声がかかるケースである。この場合は政府が直接 Third Sector に対価を支払う。

図表 104 Third Sector が手がける PfS 案件の対象先

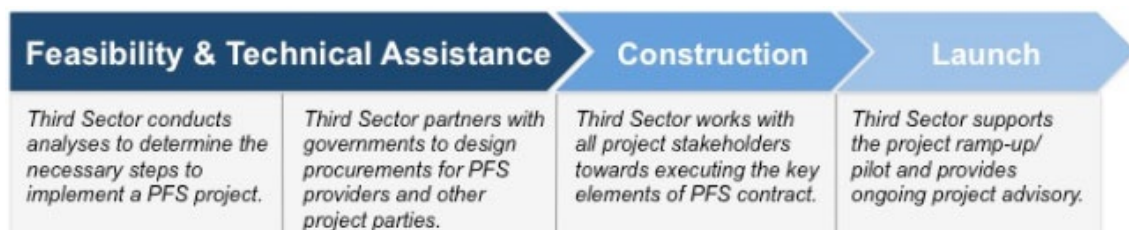


(出典) Third Sector ウェブサイトから

(2) 主な役割

PfS に関し Third Sector が提供しているサービスは、フィージビリティ・技術支援、案件構築、発足後のサポートの 3 つのステップに分けられる。

図表 105 Third Sector が提供するサービス



(出典) Third Sector ウェブサイトから⁴⁴

PfS 案件の組成において Third Sector は、案件のファシリテーターやコーディネーターの役割を担う。またどのような資金構造とすべきか、といった点についても調整を行う。

最初の案件となった Massachusetts Juvenile Justice PFS Initiative では、Third Sector はプロジェクト全体のマネジメントを担った。

しかし、その後戦略を転換し、現在は、全体のプロジェクトマネジメントは各実施地域の民

⁴⁴ Third Sector ウェブサイト Pay for success services (<http://www.thirdsectorcap.org/pay-for-success-services/>)

間非営利組織が行うべきだと考えているという。特に、長期にわたる遠隔でのプロジェクトの場合、Third Sector がプロジェクトマネジメントを行うよりも、地元の団体が主導した方が PfS の仕組みとしてスケールしやすいとのことであった。

従って、現在は Third Sector は、案件の開発から契約締結までの、プロジェクトを発足させる前の段階には積極的に関わるが、その後は一歩ひいてアドバイザー役、問題があった際の相談役になることが多い。

(3) 案件構築段階について

Third Sector では、契約締結に向けて複数の利害関係者と詳細を詰めていく案件構築段階が最も重要かつ手間がかかるという意見が得られた。

案件構築プロセスにおいて重要な点は、現状理解、介入方法の選定、アウトカム指標の策定である。

現状理解では、特定の社会課題に対し、「もし介入をしなかった場合に何が起きるのか」、あるいは「現状とその将来予測を表すデータには何があるか」といった点を問う。

介入方法の選定においては、Third Sector は下記のような問いを投げかけながら、多様な利害関係者をまとめていく。

- ・ 何のアウトカムに対して対価を支払うのか？
- ・ 適切な対価はいくらなのか？
- ・ 適切な介入を行える団体は誰か？
- ・ この介入にはいくら必要で、よりいくらのコストが節約されるのか？経済的に妥当か？
- ・ 投資可能な案件なのか？リターンは期待されるのか？

アウトカム指標の設定では、アウトカム指標と、利用可能なデータベースがつながっているかを見ながら指標を策定する。

案件構築段階でよくある課題としては、次の2点が挙げられる。一つは利用可能なデータが限られている、データの質が悪い、という点である。もう一つは PfS の契約と、他の法律や規制とがそぐわない場合がある、という点である。この問題を避けるためには、フィージビリティスタディの段階で、契約の主要な要素が既存の規制とぶつからないか、調べる必要がある。

案件構築段階においては、2週間に一度 Third Sector が現地へ赴き、現地のオーナーシップを育てることも重視しているという。

4.9.3 社会的インパクト評価に関する取組み

Third Sector には社会的インパクト評価に関する専門家が在籍しており、評価の構造や設計に関するサポートを行う。しかし実際の評価自体は行わず、第三者の評価者をプロジェクトパートナーが選定する。

評価者は大抵の場合、ローカルな知識があり、データにアクセスできる案件実施地域の団体か、あるいは Urban Institute のように国レベルの評価機関である。

社会的インパクト評価を行う際、Third Sector は RCT を用いることを原則としている。しかし PfS の支払い基準としては RCT の結果ではなく、別の指標を用いている。

これについて、ヒアリングでは「RCT オーバーレイ」という考え方が示された。例えば、Santa Clara County の案件では、政府からの支払いは、安定した住宅環境を何か月間提供できたかというアウトプット指標の達成度に基づく。しかし同時並行で RCT を実施し、複数の要素がどのように関連しあっているかを調査する。つまり、RCT の結果は、支払いを判断する際の評価基準として用いるのではなく、将来の政策へ役立てることを目的に実施しているという。

RCT を行うことが倫理的に難しい場合は、RCT オーバーレイ、Difference in Difference 等の手法を用いる。例えば、未就学児を対象にしたプログラムで、全員への介入が求められる場合などがこれにあたる。

RCT オーバーレイは、ファンダーやプログラム実施団体にとって、支払いを早めリスクを低減する意義がある。例えば、マサチューセッツの就業支援やイリノイの案件では、アウトプット指標の達成度に基づき、PfS の支払いが行われる。

今後は、RCT オーバーレイのように、政府が採用しやすい評価・支払い方法が増えていくのではないかと Third Sector では考えている。現在 Third Sector で検討しているのは、保険のような仕組みで、政府は通常通り社会サービスの実施に対価を支払うが、サービス提供者が万が一アウトカムを達成しなかった場合、政府に対して返金するというモデルである⁴⁵。

4.9.4 社会的インパクト評価に関する意見及び今後の発展に向けた課題

(1) 投資家の発掘と評価に対する理解の促進

ヒアリングでは、投資家を巻き込むために、なるべく早い段階から教育や情報共有を行う必要があるが、同時に時間が経たないと詳細が見えてこないケースが多く、情報共有や巻き込みのタイミングや度合いのバランスをとることは難しい、という意見が聞かれた。

PfS に対しては、投資家の関心が不足しているとは感じないという。しかし助成財団については、決定が遅いケースもあるという。これについて、Third Sector としては、助成財団には既に戦略目標があり、新たに PfS を採用するには時間がかかり、意思決定のペースが異なることに要因があると考えているとのことであった。

一般の金融機関については、ゴールドマン・サックス、バンクオブアメリカ、Northern Trust 以外には、PfS に関与しているところは存在せず、この理由として、PfS が銀行内部でどの部署が管轄すべきなのかが明確でないこと、PfS 案件は通常結果が出るまでに数年以上かかるため、その間注意関心を向け続けられないこと、が挙げられた。

また米国の場合、金融機関を対象に CRA 法 (Community Reinvestment Act/地域再投資法⁴⁶) が課せられているが、PfS が CRA の枠内に該当するかは、公的には判断が出ていない。ゴー

⁴⁵ ヒアリング時点では本件について詳細を確認することが出来なかったが、2016 年 3 月 26 日に Third Sector のブログ記事に考え方の詳細が示されている。「An Alternative to the Social Impact Bond?」By George Overholser (<http://www.thirdsectorcap.org/social-impact-guarantee/>)

⁴⁶ CRA 法 (Community Reinvestment Act of 1977) は、金融機関が中低所得者層の信用需要に積極的にこたえることを促すことを目的に制定された法律である。1 年半ごとに金融機関が地域の信用需要に応えているかを検査し、総合格付けを行う。

ルドマン・サックスと Northern Trust が個別に政府に問い合わせをしている段階だという。

BMO Harris、JP モルガン、BNY Mellon 等の他の銀行にも、PfS の案件を持ち掛けたが、関心はあるがまだ状況を観察している段階だという。金融機関は、今後案件数が増えるのか、それとも一定のところで打ち止めになるのか、また、リスクはどうなっていくのかについて、関心をもち推移を見守っていると感じているとのことであった。

Third Sector では、投資家候補に対して、説得したり売りつけようとせずに、まず教育することから始めている。財団と銀行を同じ部屋で議論させて、クリエイティブに考え、学びあう機会をつくるのが大切だ、という意見であった。

また投資家選定にあたっては、フィードバックを受け入れられるか、他の投資家に加わることを受け入れられるか等、投資家同士が協力し合えるかを重視している、とのことであった。Third Sector が、各投資家と個別に議論するのではなく、全員で議論すること、デューデリジェンスのプロセスを共有すること、異なる金額規模の案件があることを理解すること、等も重要だという。

(2) エビデンス・ベースの政策の今後の展開について

ヒアリングでは、政府にとって、PfS やアウトカム志向が珍しいことではなく当たり前になることが理想的であり、そのためには、中間支援組織が PfS 等のツールを拡げていくために行うアドバイザーの仕事に対して、財団や政府が対価を支払うことが必要だ、という意見が得られた。

また、連邦政府が取組む SIF については、まだ必要金額には満たないが、エビデンス・ベースの政策立案を促す意味では意義ある取組みだという見解が得られた。次期政権において SIF が継続するか否かは不明であるため、現在ある SIF からなるべく多くの案件を生み出し、セクターの持続的な発展を促すことが重要だという意見であった。

また、PfS については、案件の継続や経済的リターンの有無だけで、成否を判断すべきではないという意見であった。PfS を継続しない判断をしたとしても、それ自体が学びであり、税金の無駄遣いを未然に防ぐ意味があること、最終的に達成したいアウトカムのために、イノベーター的な仕組みを発明し、学び続けていくことが大切であることが示唆された。

4.1.0 Social Finance US

4.1.0.1 組織概要

Social Finance US とは、社会的インパクト投資を促進し、社会課題解決のための新たなモデルづくりを行うことを目指す中間支援・コンサルティング会社である。

Social Finance US は、2011 年に設立され、501(c)(3)に該当している。2007 年に英国で設立された Social Finance UK の姉妹団体にあたり、同じく姉妹団体である Social Finance Isreal と密接に連携している。また 3 団体では現在、3 か国の事例を集めた白書を作成しているとのことであった。

スタッフ数は 32 人で、大半のスタッフは本拠であるボストンに在籍する。他にテキサスにリージョナルオフィスを有する。

組織構造としては、CEO の下に 3 名のシニアマネジメントチームが、その下にディレクター、アソシエイト・ディレクター、アソシエイトが配置されている。

メンバーのバックグラウンドは、コンサルティングとファイナンスであることが多く、シニアマネージャーのうちの 1 名が法律家である。

プロジェクトを実施する際には、政府や民間非営利組織に対してコンサルティングを行うアドバイザリー・サービスチームと、PfS の案件の組成から実施に関わるチーム（ソーシャル・インベストメントチーム、アクティブ・パフォーマンス・マネジメントチーム）に分かれる。

ディレクターはそれぞれ専門性を持ち業務を行う。一方でアソシエイト・ディレクターとアソシエイトは、それぞれアドバイザリー・サービスチームと、ソーシャル・インベストメントチーム、アクティブ・パフォーマンス・マネジメントチームのいずれにも属する可能性がある。

4.1.0.2 事業概要

(1) PfS 案件の組成に向けた取組み

事業の中心は、実際の PfS やソーシャル・インパクト・ボンドの組成に向けたコンサルティングや知見提供である。

対象とする主要分野は、子どもとその家族の支援、刑事司法制度の改善、教育、健康増進、労働の 5 つである。

Social Finance US が関わった PfS 案件として、例えばニューヨーク州での元受刑者の再犯防止と就業支援、社会復帰の支援を目的とした案件がある。本案件は、2,000 人の元受刑者を対象としたもので、主な関係者は、ニューヨーク州政府、Social FinanceUS、サービス提供者である The Center for Employment Opportunities である。案件期間は 2013 年 12 月から 2019 年 6 月の 5 年半であり、案件金額は 1,350 万ドルで、資金提供者にはバンクオブアメリカ・メリルリンチを含む⁴⁷。2013 年度当時では世界最大規模であり、米国で初めて州政府が主導した PfS 案

⁴⁷ Bank of America によるプレスリリース

(<http://newsroom.bankofamerica.com/press-releases/global-wealth-and-investment-management/bank-america-merrill-lynch-introduces-innovat>)

件となった⁴⁸。

Social FinanceUS では、本案件においてサービス提供者の発掘や案件の契約締結、資金調達といったプロジェクトの基本構造の構築に向けたコンサルティングを行った。

他にもワシントン D.C における 10 代の妊娠予防、ボルチモアでの貧困家庭の子どもの喘息予防に関する PfS 案件などを手がけている。

(2) 主な役割

PfS 案件組成に向けたサービス提供は、アドバイザリー・サービスと、ソーシャル・インベストメント、アクティブ・パフォーマンス・マネジメントの 3 つのフェーズに分かれる。

案件に関わるチームは、PfS 案件の構造に関して政府を始めとするステークホルダーと検討し、サービス提供者のプログラムを理解した上で評価方法を設計し、PfS の契約締結後はプロジェクトマネジメントを行う。ソーシャル・インベストメントチームは、PfS の契約締結後にアクティブ・パフォーマンス・マネジメントチームに移行する。

図表 106 PfS に関する Social Finance US のサービス



(出典) Social Finance US ウェブサイトから⁴⁹

1) アドバイザリー・サービス

「アドバイザリー・サービス」に関わるフェーズでは、政府や財団等の慈善的投資家と共に、PfS による投資が課題解決に貢献し得る 이슈・エリアを特定していく。具体的には、優先的に解決すべき社会課題の整理や地域ニーズの把握、PfS の優位性整理、評価の観点やタイムフレームの整理を行う。またフィージビリティスタディとして、特定の課題や地域にフォーカスして徹底的な調査分析を行う。政府やサービス提供者と協力しながらデューデリジェンスを行い、サービス提供者の強み・弱みを分析する等のアセスメントを行う。また初期段階での費用便益分析を行う。

介入プログラムを実施するサービス提供者の選定は、政府の Request for Proposal により公募されるが、サービス提供者は Social Finance US がコンサルティングに入る前に既に決まっている場合と、Social FinanceUS が選定をサポートする場合がある。

⁴⁸ 本件に関する詳細は英国内閣府のサイトにも詳しい。
(https://data.gov.uk/sib_knowledge_box/new-york-state-reducing-reoffending)

⁴⁹ Social Finance US ウェブサイト (<http://socialfinance.org/what-we-do/>)

2) ソーシャル・インベストメント

「ソーシャル・インベストメント」に関わるフェーズは、Design (PfS 案件のデザイン)、Develop (PfS 案件の具体化)、Contract (契約締結)、Launch (案件の市場投入) の 4 つのステップに分かれる。Social Finance US は、4 つのステップにおいて、プログラムデザイン、データ分析、経済性分析、金融及び法律面でのサポートの 4 種のコンサルティングを行う。

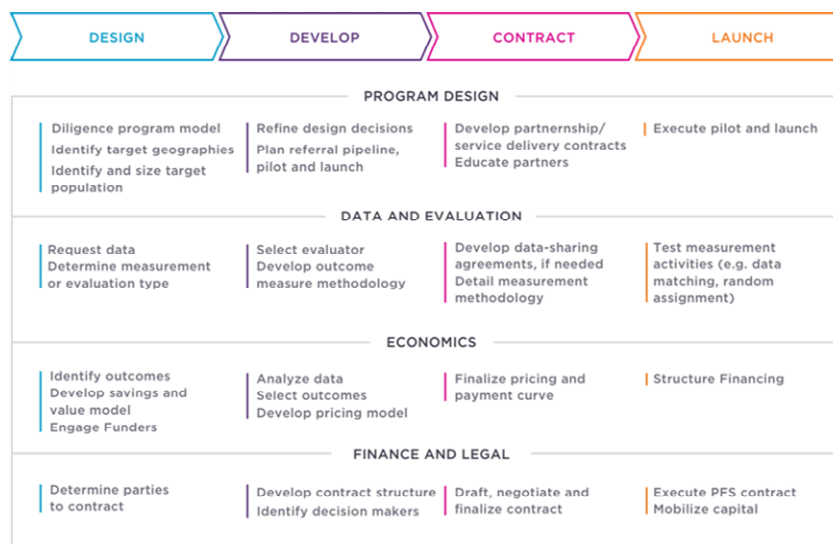
プログラムデザインとは、政府を始めとする PfS 案件の成果に対して対価を払う主体と共に、解決したい社会課題を明確化することや、コミュニティのニーズを把握すること、あるいはどの程度の人口や対照群に対してサービス提供が可能か検討すること、また課題解決を可能とするためにはサービス提供者がどの程度規模を拡大しなければならないかを検討することなどを指す。

データ分析とは、PfS 案件における詳細な評価方法の検討や指標の選定はもちろん、実際に評価を行う評価者を選定することを含む。

経済性分析とは、アウトカムの評価基準や、政府やサービス提供者から提供された資料に基づき費用を算定し、関係者間で調整することを指す。この過程には、短期的な費用削減効果と長期的な社会的便益の双方に関する検討が含まれる。

金融及び法律面でのサポートについて、Social Finance US では、サービス提供ではなく、成果に対する支払いという、PfS 案件の独自性に立脚した契約締結に向けたサポートを行う。また契約が固まった後の資金調達も支援する。

図表 107 ソーシャル・インベストメントに関わる 4 のステップと 4 種のサポート



(出典) Social Finance US ウェブサイトから⁵⁰

3) アクティブ・パフォーマンス・マネジメント

アクティブ・パフォーマンス・マネジメントとは、PfS 案件の開始後の監督やレポーティン

⁵⁰ Social Finance US ウェブサイト (<http://socialfinance.org/what-we-do/social-investment/>)

グ、成果発揮に向けたマネジメントを指す。具体的には政府に対する監視やステークホルダー間の情報共有、プロジェクトの進捗状況の把握、評価分析のサポート、重要な判断が必要な場合の関係者の招集と判断に必要な情報の提供、四半期ごとの投資家向けレポートの発行、税制面からのサポートなどが挙げられる。

重要なマイルストーンが達成された際には、ウェブサイトやニュースリリースの形式で公表する。また契約には、レポーティングの頻度と内容が記載されている。また政府には情報公開が義務付けられているため、一般市民から情報公開要求があった際に、いつでも公開できるような情報の整理を行っているという。

前述した Third Sector が、全体のプロジェクトマネジメントは現地の民間非営利組織等が行うべきだと考えている点、ローンチ（案件の市場投入）以降はアドバイザー役や相談役を担うというスタンスでいることと比較すると、Social Finance US は、案件の初期からローンチ後まで比較的深く関わり全体をコーディネートする志向を持っていると言える。

また Social Finance は、具体的な案件やクライアントに関わる以外に、この分野の知的リーダーであることも目指しているという。例えば、現在 Social Finance UK と共に Rate Card と呼ばれる仕組みについて研究を行っている。Rate Card はパフォーマンス・ベースの契約であり、再犯率低下や就労支援に関し、ニューヨーク、ウィスコンシン、テネシー等の各地域で、政府の資金を使った取組みが進められているという。

4.10.3 社会的インパクト評価に関する取組み

前述した Third Sector と同様、Social Finance US にも評価に関し専門的な知見を有するスタッフも在籍しているが、PfS における実際の評価は、透明性や客観性を確保するため第三者が行う形式を取る。依頼先としては、Urban Institute やハーバード大学、マサチューセッツ工科大学、コネチカット大学、メリーランド大学などが多い。

評価手法については RCT が原則だが、Before-After 比較や Engagement Metrics（Enrollment Metrics）も用いている。

例えば、マサチューセッツの案件では、RCT 実施に必要な受益者人数が確保できなかった。そのため、受益者個人の収入をプログラム前後で比較する、Before-After 比較を実施した。

また、コネチカットの案件では、Engagement Metrics による手法を活用した。本案件は、麻薬患者の社会復帰と医療費削減を目的としているが、対象者が薬物利用の有無を確認するテストを一定数パスした場合に、投資家から支払いがなされる仕組みを取った。Engagement Metrics は、パフォーマンス・ベースの評価であり、資金回収を早める目的で用いられたという。

4.10.4 社会的インパクト評価に関する意見及び今後の発展に向けた課題

（１）投資家の発掘

ヒアリングでは、投資家は、案件の開発段階（Develop の段階）で巻き込むことが大切であ

るが、具体的なタイミングは投資家のタイプによる、という意見が聞かれた。具体的には、慈善的志向を持つ助成財団等は早い段階の情報共有を好み、金融機関は詳細が見えてきてから関与することを好むと考え、それぞれにおいて適切なタイミングで投資家へのアプローチを行っているという。ただ PfS 案件に対する投資家の関心は十分にあるが、実際にコミットする投資家を探すことは容易ではない、とのことであった。

(2) サービス提供者の成長の必要性

PfS のサービス提供者は、PfS 案件への参加により自らの事業が拡大できるため、当初は PfS に前向きなケースが多いという。しかし PfS 案件は、内容が進むにつれて、団体の活動が真の成果に結びついているのか、という事実と直面する局面を迎える。そのこと自体がサービス提供者にとってはチャレンジングな環境となると話す。

サービス提供者は、PfS への参画によって、3~4 倍の事業成長が求められることが多いという。しかし、それに対して組織的に準備できている団体は少ない。組織の質、エビデンスの質、評価モデルの質が整っていない場合が多く、Edna McConnell Clark Foundation のような財団によるキャパシティ・ビルディング支援が不可欠であるとのことであった。こうした支援は社会サービスの実施において、従来あまり注目されてこなかったが、PfS の実施においては非常に大切だ、という意見が得られた。

(3) PfS の特徴に対する理解の必要性

1) リスクシェアに向けた考え方の共有

契約締結の局面においては、政府を始めとする関係者間で、従来とは異なるリスクシェアリングを行うことを納得できるかが焦点となるという。これについては非常に困難な局面を迎えることが一般的だと話す。

PfS のような仕組みには、金銭的リスクだけでなく、信用リスクも伴うため、コミットしたがないプレイヤーが出やすい。このため関係者に対してリスクに関する教育を行うことが必要だという。

2) 政府に対する教育の必要性

PfS は、社会サービスの提供に厳格な評価方法や民間資金を導入することを通じて、政府の考え方や行動の仕方を大きく変えることを強いる。PfS においては、社会サービスの外部契約の方法や考え方が大きく変わる。そのことを理解するのが、政府にとっては難しいケースも多いという。また、プロジェクトが長期にわたることから、長期間、政府が持続的に案件にコミットし続けられるかという点も重要となる。

これらの課題の克服のためには、PfS や社会的インパクト投資についての教育をし続けることが重要だという。従来の社会サービスで実施されていた、委託による事業契約とは何が違うのか、アカウンタビリティとは何か等について、政府や民間非営利組織と直接会って話し合うことが有効だ、との意見が得られた。

また、自治体内部での PfS の理解促進に向けた取組みとして、ハーバード・ケネディ・スクールの「Government Performance Lab⁵¹」が行うフェロー派遣の取組みが紹介された。これはハーバード・ケネディ・スクールが PfS のフェローとして自治体に対し 12～18 か月間人材を派遣する仕組みである。またその中にある Social Impact Bond Technical Assistance Lab は、州政府や自治体を対象としたガイドブックを発行している（SIBTA Lab 2013）⁵²。

さらには政府の中に、PfS や社会的インパクト投資に関わるフルタイムスタッフを置くことが大切であること、その際に求められるバックグラウンドとしては、コンサルティングやファイナンスであることを理解する必要があるという意見が得られた。

また社会的インパクト評価の実施の際に不可欠となる統計的データについて、政府が開示を進めることが重要となる、とのコメントがあった。

さらには社会的インパクト投資の促進に向けて、政府がインセンティブ（動機となる要因）とディス・インセンティブ（阻害要因）の双方を使い分けることが重要だという意見であった。例えば CRA 法のように、政府が金融業界に対して取組みを義務付ける仕組みを設置する一方で、税優遇等のインセンティブをつくることも大切、という意見であった。また日本における休眠預金の活用についても、民間投資家を呼び込むための税優遇の仕組みを創設し運営することに休眠預金を使うのがよい、という意見が得られた。

⁵¹ Government Performance Lab (<http://govlab.hks.harvard.edu/>)

⁵² 「SOCIAL IMPACT BONDS A Guide for State and Local Governments」
(<http://siblab.hks.harvard.edu/files/siblab/files/social-impact-bonds-a-guide-for-state-and-local-governments.pdf?m=1419347623>)

5．米国における社会的インパクト評価の状況

米国においては、助成金の提供や政府支出において、社会的インパクト評価の実施が求められているケースが見られた。

助成財団については、EMCF のように、90 年代後半から先駆的にエビデンスに基づく助成プログラムの運営や社会的インパクト評価に取り組むケースが存在した。その一方で、CoF で聞かれたように、社会的インパクト評価に取り組むのは、財源やスタッフに比較的恵まれた、一部の先行的な助成財団に留まるという状況も見られた。

社会的インパクト評価の普及に向けた取り組みとしては、Foundation Center や CoF、Acumen や Urban Institute に見られたように、社会的インパクト投資や社会的インパクト評価に関して先行事例やガイドブックを公開しているケース、ツールやノウハウを検索できるデータベースを作成しているケースなど、オンラインでの情報提供が積極的に行われていた。また B Lab のようにオンラインツールにより企業が自らアセスメントを行える仕組みや、GIIN が運用する IRIS のように、社会的インパクト評価に活用可能な指標群を無償で提供する仕組みも存在していた。

こうした汎用的な観点を持つ知見が提供されている、個別具体的な社会的インパクト評価の取り組みも進展していた。具体的には Acumen、Urban Institute、Third sector、Social Finance US 等の組織では、自らの投資先や PfS 案件に対して、ハンズオンにより社会的インパクト評価のコンサルティングを行っていた。

社会的インパクト評価の手法については、社会的インパクト投資（ソーシャル・インパクト・ボンドや PfS を含む）に関心を持つ投資家が利用する場合、厳密な評価や標準化された指標が用いられる傾向があった。一方で、協働や対話、組織間のコラボレーションなど、評価プロセス自体に重きを置いた手法（参加型評価）や、Lean Data に代表される事業者目線の簡易な方法などの投資先の事業改善を重視した手法も開発されていた。

図表 108 社会的インパクト評価の取り組み状況（米国）

	Foudation Center	Council on Foundation	Edna McConnell Clark Foundation	GIIN	FSG
社会的インパクト評価の普及に向けた取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・ オンラインサイト「TRASI」の立ち上げ・運営 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自団体のオンラインによる知見提供 ・ コミュニティ財団向けガイドブックの作成（ガイドブック内に一部、社会的インパクト評価に関連する事項を盛り込む） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ エビデンスを重視した助成先の選定やモニタリングの実施 ・ 外部リソースを活用したキャパシティ・ビルディングの支援 ・ プログラムの共同運営による支援者（資金提供者）間の知見共有 	<ul style="list-style-type: none"> ・ IRIS の開発・管理 ・ IRIS の開発・活用を通じた他団体との連携 	<ul style="list-style-type: none"> ・ Collective Impact の観点から見た社会的インパクト評価の実施方法に関する研究と実践
利用者や対象者のイメージ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現場で活動する民間非営利組織 ・ 助成財団 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 助成財団（主には CoF の会員となっている助成財団） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ EMCF の助成先団体 ・ プログラムを共同運営する助成財団や篤志家等の資金提供者 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会的インパクト投資に取り組む投資家 ・ 社会的インパクト評価に取り組む他団体 	<ul style="list-style-type: none"> ・ Collective Impact の実現を目指す各主体
社会的インパクト評価に対する意見や今後の発展に向けた課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ TRASI については更新が事実上停止。今後の展開は検討中 ・ 助成財団のキャパシティ・ビルディングとデータ整備が重要 ・ 個別団体の成果ではなく、分野全体での成果を測る必要がある ・ 助成財団相互の連携も必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会的インパクト評価は助成財団にとって関心のあるテーマ ・ しかし取り組み例は少数の大規模財団に限られる ・ 助成財団の内部においても知見や経験の蓄積が必要である ・ 実施の際には、助成財団側の人材面、費用面でのバランスをとることが重要 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会的インパクトを重視した助成を実施するためには、助成団体等の資金仲介者および中間支援組織やコンサルティングの機能強化が必要 ・ 真にインパクトのある助成を実施し、評価により成果を明らかにするためには、助成先の基盤強化の徹底が求められる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会的インパクト評価はプログラムを評価する場合と投融資の効果を評価する場合の2つがあることを理解すべき 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 複雑な社会課題に対する取り組みの評価は簡単ではない ・ しかしプロセスを踏まえば、成果志向に立脚し、最終的に目指す成果を明確に設定した上で、一定の視点で評価することは可能である

	Acumen	Urban Institute	B Lab	The Third sector capital Partners	Social Finance US
社会的インパクト評価の普及に向けた取り組み	<ul style="list-style-type: none"> Lean Data の開発及び実際の社会的インパクト評価の実施・活用 	<ul style="list-style-type: none"> PfS 案件における社会的インパクト評価の実行支援 PfS 等各種問い合わせに対する対応、知見共有 	<ul style="list-style-type: none"> B Impact Assessment の開発・運用 B Analytics による GIIRS（社会性格付け）の開発・運用 自治体と連携した普及促進 	<ul style="list-style-type: none"> PfS 案件の組成時における社会的インパクト評価の構造や設計に関するアドバイスの実施 	<ul style="list-style-type: none"> PfS 案件の組成時における社会的インパクト評価の構造や設計に関するアドバイスの実施 ローンチ後のフォローアップ
利用者や対象者のイメージ	<ul style="list-style-type: none"> Acumen の投資先（主に途上国を中心とした起業家） 	<ul style="list-style-type: none"> PfS 案件に携わる各組織の関係者 投資家や民間非営利組織等関心を持つあらゆる対象者 	<ul style="list-style-type: none"> 自らの社会性を社会に示したいと考える民間企業 そうした企業を増やすことを目指す行政等 	<ul style="list-style-type: none"> PfS 案件に携わる各組織の関係者 	<ul style="list-style-type: none"> PfS 案件に携わる各組織の関係者
社会的インパクト評価に対する意見や今後の発展に向けた課題	<ul style="list-style-type: none"> トップダウンの評価からボトムアップの評価への転換が必要（投資家目線に縛られず、事業のイノベーションに資する評価が重要） 社会的インパクト評価を推進するためには、ソーシャルセクターの人材供給に向けた取り組みが必要 	<ul style="list-style-type: none"> PfS の浸透は、社会的インパクト評価の重要性に対する理解の促進に効果がある 法制化等、連邦政府による一連の政策により、社会的インパクト評価やエビデンス・ベースの政策の重要性が政策レベルで議論される環境が整いつつある 引き続き社会的インパクト評価の重要性や評価結果の活用に向けた議論を喚起し続けることが重要 	<ul style="list-style-type: none"> 自治体と連携した普及促進を強化したい 他地域展開の際は積極的にツールを提供したい 	<ul style="list-style-type: none"> 投資家の発掘と、投資家に対する社会的インパクト評価への理解促進が必要 PfS を促進し、社会的インパクト評価を広げるためには、アドバイザリー業務に対し財団や政府が対価を支払うことが必要 SIF はまだまだ必要額には満たないが、エビデンス・ベースの政策立案を促すうえでは有効。 SIF から多くの案件を生み出し、セクターの持続的な発展を促すことが重要 	<ul style="list-style-type: none"> 投資家の発掘は引き続き重要。関心を持つ投資家は多いが実際にコミットを引き出すのは容易ではない。 PfS ではサービス提供者の成長が必要不可欠。組織の質、エビデンスの質・評価モデルの質の3点が整うことが必要で、組織のキャパビルが欠かせない。 PfS の特徴に対する理解が必要（リスクシェアに向けた考え方の共有、政府に対する教育）

（出典）社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ第5回国調査発表資料より

6．米国調査のまとめ

社会的インパクト投資という用語は、ロックフェラー財団が主導した会議において 2007 年に登場した。その後誕生した GIIN は、社会的インパクト評価に関し標準化されたフレームワークである IRIS を開発・運用するなど、この分野における大きな役割を果たしている。GIIN が運営する Impact Base では、既に 168 カ国、5,000 社以上が IRIS を使っていることを示している。このように社会的インパクト評価がある種の公共財として活用されている状況も生まれ始めている。

米国では、2007 年の世界金融危機以降、社会的インパクト投資への関心が向上した。またミレニウム世代と呼ばれる、自らの消費活動や投資行動に対して意識的な世代の登場により、B Lab での事例に類する企業活動の社会性についての関心は益々高まる傾向にある。ビジネス的な経験により得た富や知識を、社会的課題解決に使いたいと考える比較的若い世代の登場は、フィランソロピーセクター・ソーシャルセクターに変化をもたらした。具体的には、こうした世代が、働く場として社会的インパクト投資に関連する職務を選び、金融的・企業的な価値観を持つ人材が社会的インパクト投資の領域に参画し始めている。実際、今回のヒアリングでは、ビジネススクールにおいて社会的インパクト投資や社会的インパクト評価を学んだという、若手のコンサルタントやリサーチャーとも多く出会った。

しかし、社会的インパクト投資や社会的インパクト評価に関する取組みは、こうした用語が登場する以前から、米国社会で蓄積されてきた、民間資金を社会的課題解決に活かすための多様な取組みに支えられている。

例えば 1977 年に施行された CRA 法や 1986 年の低所得者向け住宅建設における税額控除 (Low Income Housing Tax Credit / LIHTC)、1994 年の CDFI ファンドの設置と新市場税額控除制度 (New Market Tax Credit) などは、民間資金が衰退地域への再投資されることを促すことを意図して取組まれた。こうした取組みは、コミュニティ再生を促すのみならず、投資先のキャパシティ・ビルディングの必要性や、それを支えるコンサルティングや中間支援的機能の必要性を可視化させた。またこれによりこうした取組みを支える人材が一定程度養成された (例えば今回訪問した先の一つである Third Sector は、米国における主要な CDFI の一つである Nonprofit Finance Fund が設置した NFF Capital Partners の出身者である)。

助成財団を始めとするフィランソロピーセクターにおいても、一部のリーダー的な助成財団において、慈善的な価値観のみならず、成果を志向する助成のあり方が模索されてきた。今回取り上げた EMCF は 90 年代後半からこうした取組みを進めてきた。またそもそも米国の助成財団には、評価に対する伝統が根強くあり、こうした知見が社会的インパクト投資や社会的インパクト評価の流れとどう合流していくのが模索されている状況にある。また助成財団等のネットワーク組織においては、Foundation Center による TRASI の開設やコミュニティ財団向けの社会的インパクト投資への取組みに向けたガイドブックの発行などの動きも見られる。こうした動きは、フィランソロピーセクター・ソーシャルセクター内の知見共有に向けた動きの一環だと言える。

途上国の起業家を支援する取組みも、社会的インパクト投資や社会的インパクト評価の推進力

の一端となっていることが分かった。Acumen で見たように、いわゆる Bottom of Pyramid : BOP 層を支援する途上国の起業家に対する社会的投資は、途上国特有の条件の不利さや社会環境の未成熟さの中で、どう社会的インパクト評価を成立させ、自らの投資行動に反映させるかを模索していた。また Lean Data では事業そのもののサービス改善に繋がる独自の評価手法の開発が志されていた。

政府は、社会サービスの提供にエビデンス・ベースの考え方を積極的に導入していた。特に 2009 年に設立された SIF は、エビデンス・ベースによる政策や、PfS 案件の米国内での普及に一定の役割を果たした。2015 年に発行された SIF のレポートによれば連邦政府による 5 億 2,800 万ドルの支出により、7 億 7,100 万ドルがエビデンス・ベースの課題解決に投じられた(NCS 2015)。SIF は、PfS 案件の全米での展開と、知見の蓄積・共有を促した。例えば Third Sector は、SIF からの助成により、州政府や自治体との関係を強めた。また Social Finance US によって言及されたハーバード・ケネディ・スクールが運営する SIB LAB や SIB Technical Assistance LAB も SIF の助成金により、自治体に対するハンズオン支援を強化している。このように、米国では PfS やエビデンス・ベースの考え方が進展するにつれ、より厳密かつ丁寧な社会的インパクト評価の実践が蓄積されつつある。

こうした状況を踏まえて、米国事例調査から得られた我が国の社会的インパクト投資・社会的インパクト評価の普及に向けた政策的示唆は、以下の 3 点にまとめられる。

図表 109 米国事例調査から得られた政策的示唆

1. 民間の強力なイニシアチブによる発展	<ul style="list-style-type: none"> 社会的インパクト投資の推進は、開始段階では基本的に行政は関与しておらず、民間主導のイニシアチブとして進められてきた。現在、行政は知見やツールを追認・活用する主体として参加。 投資家が社会的インパクトを評価しやすくなるよう、標準化された指標をベースとして、評価ツール、分析ツール、レーティングツール等、多くのツールを開発。
2. 多様な人材供給が進展	<ul style="list-style-type: none"> 当初の主要な原動力は金融分野のバックグラウンドを持つ人材だったが、社会的インパクト評価の普及に伴い、科学者やリサーチャー・コンサルタント、フィランソロピスト等も評価実施者としてスキルを形成。 また、大学で社会的インパクト投資に関する講座が開設されたことで、新卒ながら社会的インパクト評価に関する最新の知識・スキルを有する人材が関連分野で活躍し始めている。
3. マルチセクターによる協働が進展	<ul style="list-style-type: none"> 助成金にエビデンスベースの概念を取り入れる流れと、Pay for Success等のエビデンスベースの行政支出スキームが相まって、各セクターが効果的な資金拠出を目指す方向にシフトし始めている。 そしてこれらの取組みは、専門的な知見を有する中間支援組織や研究機関、コンサルティング会社等によって支えられている。

社会的課題のより良い解決を可能とする社会的インパクト投資の推進と、社会的インパクト評価の実現のためには、**民間のイニシアチブを發揮し、多様な人材の供給を促し、エビデンスベースの概念と取組みの普及をマルチセクターで進めることが重要**

(出典) 社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ第 5 回米国調査発表資料より
三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング作成

1 点目は、民間の強力なイニシアチブによる発展である。前述のように、米国においては長く民間資金を社会課題解決に活かす取組みが試みられてきた。また政府は税制優遇や基金設置による支援などを通じて、そうした取組みを進展させる環境を整備してきた。社会的インパクト投資や社会的インパクト評価は、取組みが始まった段階では基本的に行政が関与しておらず、民間にそのイニシアチブがあった。米国内では現在、PfS の進展が著しい。PfS の進展過程では、民間

によって開発された知見やツールが活用されており、こうした知見が公共サービスにおける提供方法の変化に寄与していると言える。このように、米国調査からは、社会的インパクト投資・社会的インパクト評価の推進において、民間によるイニシアチブと政府による環境整備が必要であることが示唆された。

2点目は、多様な人材の供給の進展である。社会的インパクト投資や社会的インパクト評価は、金融分野のバックグラウンドを持つ人材によって展開された。その後の普及に伴い科学者やリサーチャー・コンサルタント、研究者、フィランソロピスト等も主体として参画を見せた。また大学・ビジネススクール等で社会的インパクト投資に関する講座等が開設され始め、新卒であっても社会的インパクト評価に関する最新の知識やスキルを有している人材が、関連分野で活躍を始めている状況にある。このように、米国調査からは、社会的インパクト投資・社会的インパクト評価の推進にあたっては、金融セクター・ソーシャルセクター、リサーチャーやコンサルタントなどの多様なバックグラウンドを有する人材が当該分野に参画するよう環境を整備することが重要であることが示唆された。

3点目は、マルチセクターによる協働の進展である。繰り返し述べてきたように、社会的インパクト投資は民間が主導し実践が生まれている。PFS 案件は、連邦政府・州政府・地方自治体のそれぞれのレベルにおいて、取組みが進められている。伝統的な助成金支出においても、エビデンス・ベースやアウトカム志向への関心の高まりが見られる。そしてこれらの取組みは、専門的な知見を有する中間支援組織や研究機関、コンサルティング会社等によって支えられている。このように、米国調査からは、社会的インパクト投資・社会的インパクト評価の推進においては、助成財団を含む社会的インパクト投資を実践する投資家や、政府機関、これらを支える研究機関等がセクターを超え協働することの重要性が示唆された。

以上、米国の事例からは、社会的課題のより良い解決を可能とする社会的インパクト投資の推進と、社会的インパクト評価の実現のために、民間のイニシアチブを発揮し、多様な人材の供給を促し、エビデンス・ベースの概念と取組みの普及をマルチセクターで進めることが重要であることが分かった。

III. 英米における実践から得られた示唆

1. エコシステムの存在

英国・米国の実践では、金融的手法により投資を行う民間投資家、資金仲介組織や中間支援組織、先行する一部の助成財団、現場団体など社会的インパクト評価や社会的インパクト投資を取り巻く多様なプレイヤーのそれぞれが、独自の役割を発揮していた。資金仲介組織や中間支援組織には、リサーチや知見共有を主とする機関とソーシャル・インパクト・ボンドや PfS 案件のアレンジャーに位置するより実践的な機関の双方が含まれる。こうした取組みを俯瞰的に見てみると、各主体がそれぞれの特性を発揮しながら、有機的に結びつき、ひとつのエコシステム（生態系）として機能していることが分かる。

ただし、エコシステムの内部は、必ずしも一つの統一的な見解が生まれている訳ではない。例えば助成財団においては、より成果志向やエビデンス志向を強めるケースも存在するが、一方で資金や人材といったキャパシティの不足を懸念する声もある。

また社会的インパクト評価においても、より投資家志向の評価を推進する立場も存在するが、現場で活動する企業や団体の、サービス提供の内容が改善されることを重視する取組みや、社会的インパクト評価に取り組む企業や団体の成長や組織改善に力点を置く考え方も存在する。

これらの、一見すると相反するようにも感じられる志向や考え方が存在しながらも、実践の積み重ねや相互の情報共有によって、エコシステムが徐々に成熟に向かっていると考えられる。

またこうした動きを支える政府による政策も存在していた。

例えば英国における休眠預金の活用施策や社会的価値法の施行、各種基金の設立である。こうした取組みは、社会的インパクト投資や社会的インパクト評価の推進に向けた、政府による法的・政治的環境整備の一環であると言える。

また米国では SIF の設置がエビデンス・ベースによる社会サービスや、PfS の浸透を後押ししていた。州政府、自治体レベルでも独自の取組みが行われていた。また B Lab のような民間の独自の取組みを進める動きも見られる。

こうした政府の環境整備も、エコシステムの成熟にプラスの影響を及ぼしている。

2. 我が国への示唆

社会的インパクト評価をより良く推進するためには、我が国において以下の取組みを進めることが重要である。

図表 110 英米の実践の分析から得られた示唆

	「英米における実践からわかったこと」	「得られた示唆 - 社会的インパクト評価を進める上で重要なこと -」
資金仲介組織や 中間支援の 機能強化	■ 社会的インパクト評価の基礎的なフレームワークを理解し、現場団体の実践を推奨する上で資金仲介組織や中間支援組織が主要な役割を果たしている。	■ 資金仲介組織や中間支援組織による社会的インパクト評価の実践的な取組を進め、現場団体の実践を広げる上での媒介役としての機能強化を進めることが重要。
仲介役や 出し手側に対する 成果志向の推進	■ 助成財団や政府・企業など資金の仲介役や出し手が成果志向・インパクト志向になったことで、現場の団体における社会的インパクト評価に対する認識が高まっていた。	■ 資金の出し手や資金仲介を果たす組織が成果志向となるよう、先行例の共有やマッチング形式による取組、複数主体による連携した取組の推奨などにより一層の働きかけを促進することが重要。
オープンデータ等の 基盤整備	■ 社会的インパクト評価には政府統計のオープンデータ化、既存のエビデンスや社会科学分野の知見の活用が重視されていた。また、評価ツールを見つけやすい・使いやすい環境の整備も重視されていた。	■ オープンデータを始めとする基盤整備での行政の役割発揮、学術的知見の活用、既存の評価ツールやノウハウを集約したプラットフォームの構築が重要。
現場団体への 機会提供	■ 社会的インパクト評価推進にあたっては、現場団体の理解が欠かせない。英米においても、現場団体に対する実践的なトレーニング機会の提供やナレッジシェアが積極的に進められている。	■ 現場団体の先行例を蓄積することが効果的であり、知見共有の意欲がありモデルとなる現場団体への社会的インパクト評価に関する機会提供を進めることが重要。

（出典）社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ第5回米国調査発表資料より

三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング作成

（1）資金仲介組織や中間支援組織の機能強化

英米における実践からは、社会的インパクト評価の基礎的なフレームワークを理解し、現場団体の実践を推奨する上で、資金仲介組織や中間支援組織が主要な役割を果たしていることが分かった。

我が国においては、資金仲介組織や中間支援組織による社会的インパクト評価の実践的な取組を進め、現場団体の実践を広げる上での媒介役として、資金仲介組織や中間支援組織の機能強化を進めることが重要であると言える。

（2）仲介役や出し手側に対する成果志向の推進

英米における実践からは、助成財団や政府・企業など資金の仲介役や出し手側が成果志向・インパクト志向になったことで、現場の団体における社会的インパクト評価に対する認識が高まっていたことが分かった。

我が国においても、資金の出し手や資金仲介を果たす組織が成果志向となるよう、先行例の共有やマッチング形式による取組、複数主体による連携した取組の推奨などにより一層の働きかけを促進することが重要であると言える。

(3) オープンデータ等の基盤整備

英米における実践では、社会的インパクト評価を行う上で、政府統計のオープンデータ化、既存のエビデンスや社会科学分野の知見の活用が重視されていた。また、評価ツールを見つけやすい・使いやすい環境の整備も重視されていた。

我が国においても、オープンデータを始めとする基盤整備での行政の役割発揮が重要であると言える。また学術的知見の活用や既存の評価ツールやノウハウを集約したプラットフォームの構築も、同時に重要であると言える。

(4) 現場団体への機会提供

英米における実践からは、社会的インパクト評価推進にあたっては、現場団体の理解が欠かせないことが分かった。また英米では、現場団体に対する実践的なトレーニング機会の提供やナレッジシェアが積極的に進められていた。

我が国においても、現場団体の先行例を蓄積することが効果的であり、知見共有の意欲がありモデルとなる現場団体への社会的インパクト評価に関する機会提供を進めることが重要であると言える。