

ソーシャルインパクトボンドセミナー2018 レポート

2017年に東京都八王子市、兵庫県神戸市で本格的なソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)が導入されて以降、成果連動型事業を通して社会課題を解決する動きが全国に広まりつつある。今回、日本に先んじて成果連動型事業が広がった米国で最多のSIB案件組成経験を誇る中間支援組織サードセクターキャピタルパートナーズ兼サードセクター・アジア創業者のKevin Tan氏、東洋大学教授の竹中平蔵氏を招き、昨年に続き第2回目となる「[ソーシャルインパクトボンドセミナー2018](#)」(主催:一般財団法人社会的投資推進財団、協力:公益財団法人笹川平和財団、後援:内閣府、場所:笹川平和財団ビル)を開催した。



オープニングでは、当財団(以下、SIIF)代表理事の青柳光昌がソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)の仕組みについて説明した(投影資料は[こちら](#))



SIIF 代表理事 青柳光昌

基調講演は、東洋大学教授の竹中平蔵氏とサードセクター・アジア創業者の Kevin Tan 氏が登壇した。

官業の民間開放



東洋大学教授 竹中平蔵氏

竹中氏は最初に、成長戦略の策定に携わる中で、なぜ未来投資戦略で SIB が議論されているのかについて語った。

経済を強くする、公共部門を効率化する、その両立をするのが PPP(Public-Private Partnership)と PFI (Private Finance Initiative)であり、その延長上に PFS があるとの見方を示した。すでに PPP と PFI はある程度成果が出ていると指摘し、PPP、PFI の象徴がコンセッション(公共施設等運営権)であると述べ、空港を例に挙げて説明した。

「民間のほうがうまくできることは民間に任せるべきだ」(竹中氏)と述べ、安倍内閣になってから特にコンセッション方式が成長戦略の一環として議論されてきたとし、「これは官業の民間開放です」と強調した。「いままで単に委託されていたものを、民間のほうがうまくできるのであればやり方は任せて、その代わり成果を求める、そして成果に基づいてその対価が支払われるのが成果連動型民間委託だ」と述べ、一方で、成果連動型民間委託が直面する課題についても触れた。

成果連動型民間委託の普及促進

「民間を活用して行政コストを抑えながら社会的な課題を解決していくためには、ガイドラインが必要」と竹中氏はいう。地方自治体が頑張ってコストを削減すると、国から与えられる交付税が削られることが問題になっているとし、地方自治体にとって成果連動型民間委託契約を導入する十分なインセンティブがないことが課題であると指摘した。さらに、成果を出すためには一定の期間が必要だと指摘し、自治体の予算が単年度であることも成果連動型民間委託契約が普及しない理由だと強調した。

最後に竹中氏は、コンセッションと同様に、成果連動型民間委託を横展開していきましようとの会場の参加者に呼び掛けた。国全体の制度として横展開していくことも閣議で決まると述べ、「大事なことは、PFS

が政策のまな板に乗ってこれからスタートする。そういった意味でも、骨太の方針と成長戦略は PFS にとって非常にエポックメイキング的になっている」と結んだ。

PFS は「シンプルで効果があるもの」、「イノベーションを起こすもの」の組み合わせ



サードセクター・アジア Kevin Tan 氏

続いて、Kevin Tan 氏が登壇（投影資料は[こちら](#)）「昨年に比べ、今回は Pay for Success（以下、PFS）に対し非常に関心が高まっている」と述べ、いま、なぜ PFS なのかということをも医療の例を挙げて説明した。治験の場合、治験を 100 申請した場合、そのうち 10 の治験が試され、最終的に 1 つぐらいしか承認されないのが実情だという。Tan 氏は、これは公共プロジェクトでも同じことが言えると強調し、さらに、治験と同じプロセスを社会分野やビジネスの分野でも使った場合、治験の結果と非常に似ている結果がでることが分かったと述べた。

次に、教育や従業員プログラムの例を挙げ、「いい結果がでるといふプログラムもあるが、それはほんの一部、もしくは全体の 5% という結果がでている」といい、実際に効果が出ているものに対して予算が使われていないということが問題だと指摘した。そして、こうした状況を変えていくためには「配分とイノベーション」の 2 点において改革が必要だという。Tan 氏は、「リスクをとってイノベティブなソリューションを発掘すること、その上で有効であると分かったソリューションに集中的に予算を配分することが必要」と強調した。Tan 氏によれば、成果連動型の事業は単純に言うと 2 つのものの組み合わせで、イノベーションを起こす効果的なソリューションに資源を振り分けることができると語った。

SIB はより大きなムーブメントの第一歩にすぎない

次に Tan 氏は、PFS の 1 つである SIB について説明し、「SIB はより大きなムーブメントの第一歩にすぎない」といい、米電気自動車 (EV) 大手、テスラの例を挙げながら SIB について解説した。テスラのミッションは「すべての人に電気自動車を普及させる」ことだが、15 年前は電気自動車には 2 つの問題があった。Tan 氏によれば、技術的な問題と、人のマインドセット・考え方の問題だという。そこでテスラは、大量生産の車を作るのではなく、スポーツカータイプの車を作り、次にユーティリティ・ビークル (UV) に移り、そのあとに大量生産をするようになったと説明し、このプロセスは SIB と似ていると述べた。スポーツ

カータイプの SIB は、2010 年のイギリスで始まり、今では 108 の SIB が実施され、そのほとんどが英国と米国に集中している。アジアでは日本が最も件数が多いという。

PFS2.0 = ユーティリティ・ピークル(UV)

Tan 氏は、SIB のスケールを拡大するためにやっていることとして、新しい支出ではなく、既存の支出に PFS を活用していくことを挙げた。そして、ファイナンスのイノベーション(改革)、ビッグデータの活用、アウトカムにフォーカスした政策への移行がおこなわれていると述べた。加えて、PFS2.0 では単純なコスト削減ではなくコスト効率を高めようとしていると説明し、そのためにはきちんとした測定が必要であることも強調した。

PFS3.0 = システムを作る = 量産車を作る

PFS3.0、つまり量産車を作る段階では現在の公共事業のシステムそのものの変化が起こると Tan 氏はいう。この段階では個別のプロジェクトを成果連動で実施するのではなく、特定の政策領域全体でエビデンスに基づいて事業が行われるようになる。その際、エビデンスに関するデータや情報を一方通行ではなく、すべての参加者が双方向に使えるようにすることが重要だと述べ、米国のキング郡の例を挙げて説明した。キング郡では、精神疾患を持つ 55,000 人への支援を行う複数の事業を全て PFS の契約に変えることで、事業者インセンティブを提供し成果を上げている。

「アジアや日本は新しいメカニズム、取り組みができるので、欧米で行っていないことができる」(Tan 氏)と述べ、「日本は高齢化社会として世界に先駆けて(PFS を)できると思っている。日本が何をできるか世界が注目している」と日本への期待を込めた。

最後に、日本へのアドバイスとして、PFS が成功するための 4 つのポイントを次のようにまとめた。

1. なるべくシンプルなものにする(Keep it simple)
2. 詳細まで詰める。PFS のプロジェクトは何が成功なのか。成果として何を達成すればよいのか詳細を詰めておくことが重要
3. 想定外を想定する。予想しなかった問題が起きると想定して進めていく
4. 結果と同じぐらいプロセスも重要

最後に、「PFS は簡単ではない。何を指すのか、誰にサービスを提供するのか、期待と成果の目線をそろえることが重要。それと同時に成果をどう評価するかという物差しを作っていくことが必要」と述べ、これは PFS でなくてもやらなくてはならないことだと強調した。「サービスプロバイダー、投資家、政府側もこのプロセスをやってみると、非常に良い経験だったという。なぜ前からやらなかったんだろう、ほかにも全部やるべきだということを言ってくれる人が多い。それこそが SIB がもたらす成果だと思う」(Tan 氏)と講演を締めくくった。

基調講演に続き、RIZAP グループ株式会社、グループマーケティング推進ユニット長の松岡洋平氏とケイスリー株式会社代表取締役の幸地正樹氏が登壇し、日本での具体的な事例を紹介した(投影資料:
[RIZAP グループ\(株\)](#)、[ケイスリー\(株\)](#))

RIZAP の松岡氏は、成果連動型民間委託契約として、同社が取り組んでいる健康増進プログラムを紹介した。同社は、2020 年度までに 1,000 万人以上に RIZAP の健康増進プログラムを提供したいと考えている。すでに、これまでに成果があったマンツーマンの方式を横展開し、法人や自治体に対して集団型のプログラムを提供している。その事例の一つとして、今年、日本で初の成果報酬型健康増進プログラムを導入した長野県伊那市の取り組みについて紹介した。伊那市のプログラムでは、成果報酬型の成果として「体力年齢」とプログラム導入後の「総医療費減額」を指標としている。

続いて、中間支援組織として日本で SIB の導入を支援するケイスリーの幸地氏が登壇し、日本で実際に起っている成果連動型の概要および八王子市と神戸市で導入されたソーシャル・インパクト・ボンド(以下、SIB)について説明した。

続いて、Tan 氏と竹中氏も加わり、パネルディスカッションの時間となった。モデレーターは、日本財団在職時から SIB を推進してきた SIIF 常務理事の工藤七子が務めた。最初に、工藤から成果連動型民間委託導入後の課題についてケイスリーの幸地氏に質問がされた。

幸地氏は、「様子見をしている自治体が多い」とし、「事例があるだけではなかなか自治体は動けない。自治体が単独でやるためには、国のガイドラインなど後押しが必要」と回答した。さらに、自治体が単独でやるのは大変だとの見方を示し、一番重要なのは成果連動型をやったことではなく、その過程であると強調した。

次に、日本でこれからどうやって PFS が発展していくのかについて議論し、最後にパネリストが一言ずつコメントした。



左から、幸地氏、Tan 氏、竹中氏、松岡氏、工藤

幸地氏は、「サービス提供者にとっていちばん大事なのは、自分たちの成果を目に見えるように、データを蓄積して根拠のある数字として示すこと」とし、「成果は何か、自治体がそれを必要としているかということをチェックすることが大事」と述べた。さらに、成果連動型委託が広まるには規模の拡大、特定のテーマに特化する、テクノロジーの活用の3つを挙げた。

Tan氏は、どの国でも良さや悪さがあるとしたうえで、先進国の課題として、データ収集は問題ないが、データがバラバラに存在していることを指摘した。そして、それらのデータをどうやって統合するかは難しいとし、その点が課題だと述べた。

竹中氏は、政府の中に正式な部署ができたことで、ようやくこの問題が始まったと述べた。「事例を作る中で、失敗事例をあげつらうような議論もあるが、パブリックサービスに対する需要が高まる中、すべてを公共セクターで担うことはできないという認識が必要」とコメントした。

松岡氏は、「ライザップにしかできない役割があるのでしっかり事例を作りたい」とし、「医療費削減に対してコミットするように国家に対して提案していきたい」と意気込みを語った。

最後にモデレーターの工藤は、「SIBは一つのツールにすぎない」と述べ、「民間の力が活かせるところは民間がやることで、大きなシステムチェンジにつながるものであると思っている」との見方を示した。そのうえで、「みなさんがそれぞれのフィールドでSIBに関わって、日本に大きな変化を起こしていきたい」と締めくくった。