



**インパクトボンドの本質的意義および
本格的なスキームの導入に向けて
社会変革のためのIBの本質理解と活用ロードマップ**

目次

はじめに	4
1 新しい官民連携パートナーシップ「インパクトボンド」とは	6
2 日本におけるスキームの活用状況と課題	9
3 フェーズ2へ向かうためのヒント：IBの進展と本質的意義	15
4 日本におけるIB活用ロードマップ： IBを通じて社会に変化を与える事業を組成するために	23
5 IBを通じた社会変革に向けて：価値創造の視点から 塚本 一郎教授	27
6 デロイト トーマツのIBを通じた様々な提供サービス	30

はじめに

少子高齢化や人口減少に伴い、地方公共団体の財政状況が厳しくなる中、気候変動や社会ニーズの多様化・複雑化に対応し、「効果的な事業の創造」とそれら事業を実施するための「効率的な財源の使用」、さらにその事業を通し「施策効果の最大化」を図ることが急務となっています。しかし、そのような事業を創造するためのノウハウの多くは民間に蓄積されており、様々なステークホルダーと連携しながら革新的な事業を展開していくための新しい政策アプローチが必要です。

そこで、民間に事業リスクを移転しながら、民間資金やノウハウを活用して効果的な事業を実施することを目的とした成果連動型委託契約手法の一つであるインパクトボンド（Impact Bond, IB）の導入が、新たな手段として期待されています。

日本では、中央省庁による同スキームの導入促進事業などにより、令和3年度において100件ものIBを含む成果連動型事業が組成されたと言われていています。しかし、このように多くの事例が創出されたものの、スキーム自体の理解を超え、社会を変えるための仕掛けを導入しようという議論にまで発展しているとは言い難い状況です。

そこで、IBの本質的意義を明確にし、本来のIB活用の意味の理解を促すとともに、日本の文脈においてどのようにIBを活用することができ、発展させていくべきかを提示します。



桑原 大祐

有限責任監査法人トーマツ
リスクアドバイザー事業本部
新規事業推進
パートナー

社会の豊かさが一定水準に達した現代において、コミュニティにとって求められる社会サービスの優先順位や内容は、今まで以上にきめ細やかな検討が求められます。それに伴い、必要な原資確保や実際の提供の過程においても、公共セクター中心の議論から、民間の多様なプレイヤーによる柔軟な関与も視野に入れた議論が必要になっているのではないのでしょうか？IBの本質は、このような広範で創造的な視座になった検討の端緒になり得ることだと考えます。



山崎 遼

有限責任監査法人トーマツ
リスクアドバイザー事業本部
新規事業推進
スタッフ

目まぐるしく変化する社会のなかで、常に新しい方法を試行しながら既存の仕組みやサービスをつくり変えて社会課題やニーズに対応していかなければなりません。そのなかでも、IBは変革の一步を踏み出すために有効な、多様なステークホルダーのリソースやアセットを効果的に引き出すパートナーシップです。私たちは、このアプローチを活用し、様々なステークホルダーのニーズに応え、共に価値創造を追求するパートナーとして、IBに係る調査研究を通じインサイトを提供し、また実践として事業の組成を支援します。

Partnership to Bring Impacts

インパクトボンドとは、公共政策における成果連動型委託契約の一手法、また新たな資金調達メカニズムである以上に、インパクトを創出するためのパートナーシップです

1. 新しい官民連携パートナーシップ「インパクトボンド」とは

1-1. 昨今の社会課題と自治体の課題

自治体を取り巻く課題は、日々複雑さや深刻さを増しています。経済・健康衛生・環境問題が複雑に絡んだ地域もしくは国全体の課題など個別部署や特定地域内だけでは対応できないような“広域連携が必要な社会課題”や、人口減少・高齢化の結果、公共サービスへのリーチが難しくなりサービスの選択肢も限られてくる一方で、質の高いウェルビーイングへの個別ニーズの増加による“多様で質の高いウェルビーイングの希求”など、既存の方法では太刀打ちできない社会課題やニーズに直面しています。

いざ国・地域全体で特定の課題に取り組もうとすると、個別具体的な課題に対応できても、部門部署を横断しての柔軟な連携を妨げるトップダウンの縦割り体制が障壁となります。また、地域ごとに特色のあるウェルビーイングを実現しようとする、生活水準の底上げ・維持という伝統的な方針とは相いれず、抜本的なサービスの仕組みの変更や高品質なサービスの提供は庁内ではなかなか受け入れられません。

そこで、これら自治体の課題に対し、民間団体のノウハウを活かした部署横断的なサービスの提供や成果連動型委託契約により、ステークホルダーでコスト・ベネフィットを共有することで、効果的な解決策を導くアプローチが世界的に発展しています。

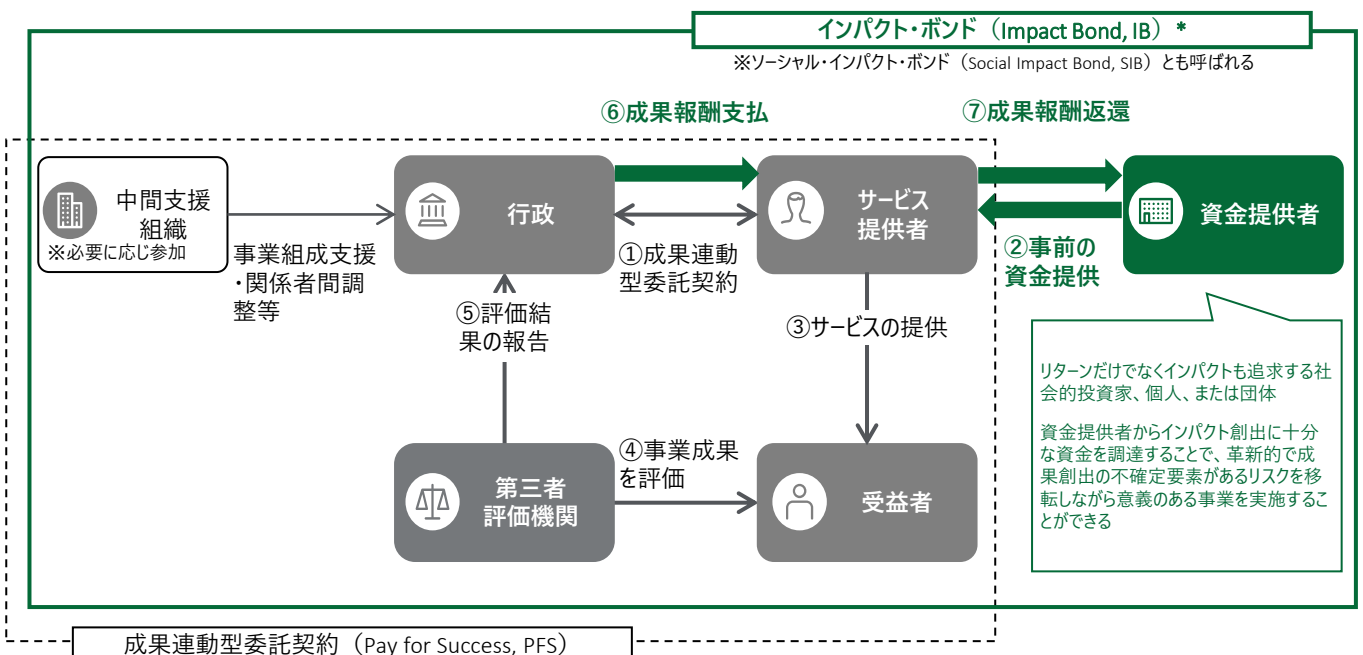
1-2. 革新的な解決策を実験的に行うIBとそのメカニズム

社会課題・地域課題の解決を図ることを目的に、民間事業者が投資家等から調達した資金で行政サービスを提供し、行政が事業成果に応じて成果を支払う仕組みをインパクトボンドと呼ぶ

IBの基本的なメカニズム：通常、インパクトボンド（Impact Bond、以下IB）は成果連動型委託契約の一つとして位置付けられますが、そのうち、民間の資金提供者がスキームに参加している場合を指します。初めに行政がサービス提供者と成果連動型委託契約を締結します。この時点で、どの成果に対していくら報酬を支払うのかを決定します。資金提供者は、リターンの追求だけでなく、創出される成果に共感し、サービス提供者に事業資金として事前に資金を提供します。サービス提供者は受け取った資金を基に受益者にサービス提供し、その成果を第三者評価者が評価し、評価結果を行政に報告します。そして、行政は成果に応じて事業者を通じ、資金提供者に報酬を支払います（図1）。

ここで重要な点は、資金提供者からインパクト創出に十分な資金を調達すること、つまり、それだけ意義のある、しかし革新的で成果創出の不確定要素がある事業を、民間の資金提供者にリスク移転して実施することにあります。

図1. IBの基本的なメカニズム



IB活用によるステークホルダーへのメリット：明確な目的や計画的な成果創出シナリオのもとIBを活用することで、ステークホルダー間で様々なメリットがもたらされます。行政は、資金提供者に事業リスクを移転しながら、効果的で効率的なサービスの展開および政策効果の向上が期待でき、住民やコミュニティに対し、ニーズに合ったサービスが提供できます。サービス提供者は、資金提供者から事業実施のための資金を調達することができ、それにより住民・コミュニティに対し個々のニーズに合ったサービスの提供を官民連携のインパクト事業として実施することができます。住民コミュニティはニーズに合ったサービス提供を受けることができます。資金提供者は、新しい公共政策におけるファイナンス手法を活用することで、事業リスクを受け入れるものの、官民連携の公共性の高いインパクト事業へ参加、地域貢献することができます。

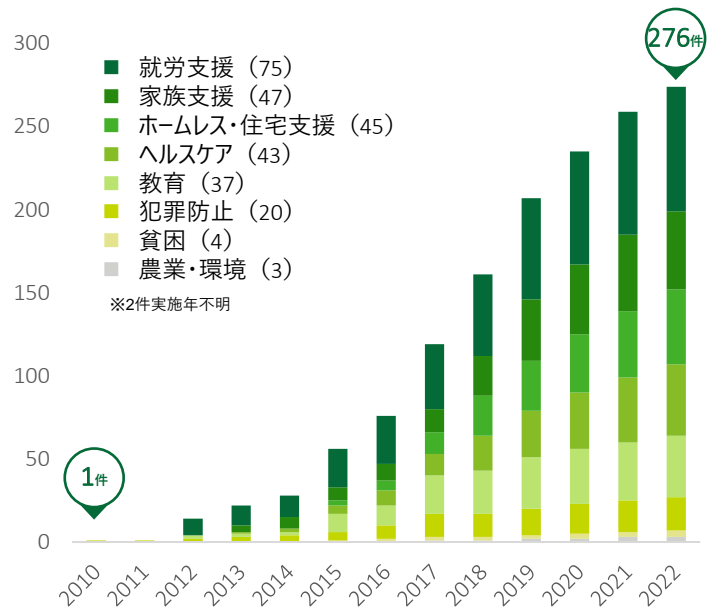
1-3.インパクトボンドの発展と海外トレンド

最初のIBは、2010年に英国で実施されたピーターバラ刑務所における軽犯罪を犯して拘置されている人に対する再犯防止事業として実施されました。これは、従来の公共サービスのような投入量（インプット）のどのくらい事業費や人、サービスを投入したか）により事業を評価するものではなく、成果量（アウトプットまたはアウトカム＝事業実施により介入対象はどれくらい変化したか）に着目し、英国における政策的な公共サービス改革の取り組みの一環として実施されました¹。

さらに、IBでは予防的な事業の実施により、課題の深刻化を防ぐことに成功した場合の将来の行政費用削減効果を成果指標や報酬に紐づけた事業デザインを主軸としています。つまり、財政の観点でも効率的で効果的な事業の実証実験を試みるものでした。当初、英国内やヨーロッパ、米国を中心に進展し、現在では38カ国、276事業、総額745百万USD（約1千億円弱）規模にまで成長しています²。また、再犯防止から始まり、現在では、ホームレス支援、教育・家庭支援、医療介護など社会福祉的課題から地域の産業や環境保全や災害防止など環境問題、貧困問題など様々な政策領域で活用されています。

IBは2010年に英国で実施されて以降、世界に拡散し、2021年には276件、745百万USD規模に急成長している。また、IBが活用されている政策領域は就労支援、家族支援などの社会課題から環境課題にまで広がりをを見せている

図2. IBのグローバルトレンド



(出所) Government Outcomes Lab (2022) 「Impact Bond Dataset」のデータを参照



Phase 1 Quantity to Phase 2 Quality

過去7年ほどは、数多くの事例を通じIBスキームの導入における様々な課題を発見するフェーズ1。今後、本格的な社会課題解決を目指す質重視のフェーズ2へと準備を整えていく必要があります

2. 日本におけるスキームの活用状況と課題

2-1. 日本における成果連動型事業の現状

日本においても、財政が逼迫している状況下で成果の見えない非効率な公共サービスを改善し、より質の高いサービスを提供するために、IBを含む成果連動型の委託契約が着目されています。実際に、中央省庁の様々な成果連動型委託事業組成支援や助成金の提供により、令和3年度時点では100件もの事業が組成されたと言われてます³（うち、IBと認識されるものは18件程度⁴）。しかし、財源を有効的に活用し、民間のノウハウを通じて社会課題を解決しようとするために実施された事例の多くは、実証政策領域が狭く、短期的で、事業規模が比較的小さい傾向にあります。

日本において、PFS/IBの案件数は急増しているものの、実証政策領域が狭く、短期的で事業規模が比較的小さい傾向にあり、中長期にかけて計画的に社会課題を改善していこうとする踏み込んだ実証事業は少ない

事業数と導入領域：経済産業省や厚生労働省による支援や民間主体の広域事業により、PFS/SIBの事例数は2021年までに72件と急増しました。しかし、活用領域は医療・健康と介護が約8割を占め、活用領域が極めて限定的です（図3、図4）。

事業実施期間と事業規模：事業期間は1年間で半数、事業規模は3,000万円未満が33件で全体の46%と、一定規模で中長期的に社会課題を解決しようとする事業はあまり組成されていません（図5、6）。

第三者評価者の設置有無と評価手法：成果を重視する同スキームにおいて重要な透明性やアカウンタビリティを担保するための客観的で適切な評価を行う第三者評価者を設置していない事例は約4割にもおよびます。また、評価手法は、事前事後比較など、事業対象者のみの情報だけでその成果を測定する手法や、事業者の実施報告に基づく評価が9割を占めています（図7、8）。今後は、独立性・透明性ある評価体制へと改善し、ヒストリカルデータや比較グループの設定などを用いて評価手法の採用および精度向上が期待されます。

このように、本来のスキーム活用目的である効果的に社会課題を解決していこうとする事業として実施されたものの、中長期にかけて計画的に社会課題をどの程度改善していこうとするかまで踏み込んだ実証はされていない状況がうかがえます。

図3. PFS/IB事業件数の推移

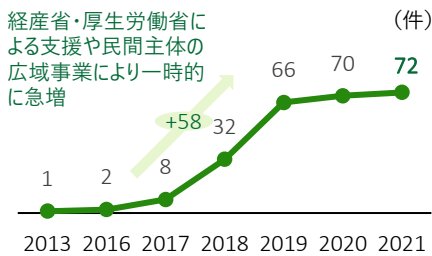


図4. 活用領域

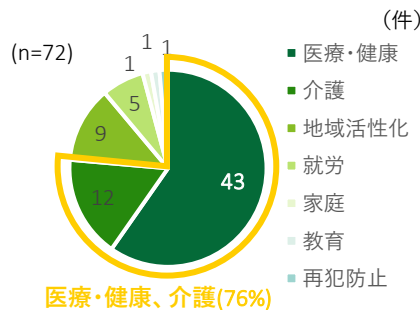


図5. 事業実施期間

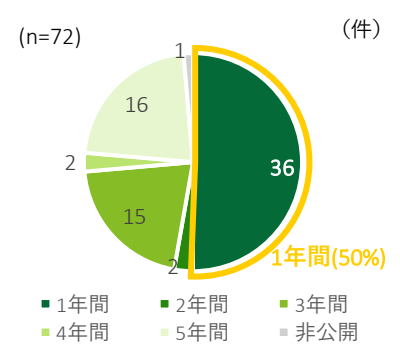


図6. 事業規模

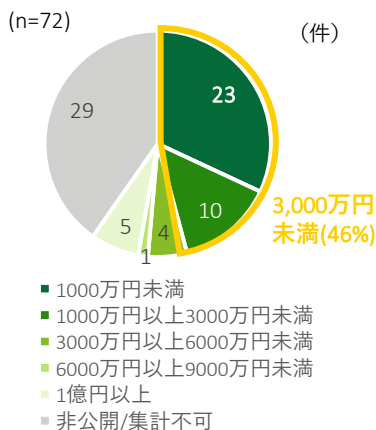


図7. 第三者評価設置の有無

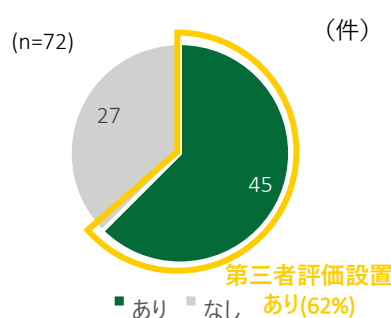
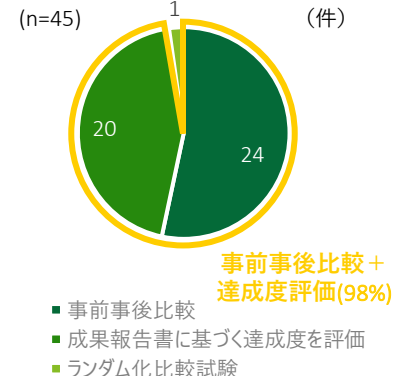
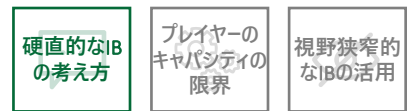


図8. 評価手法



(出所) 内閣府 (N.A.) 「PFS事業事例集」のデータを参照 (2023年2月時点のデータ)



2-2. IBスキーム導入上の様々な課題

加え、これまでのIBの導入上の課題として、硬直的なIBの考え方やプレイヤーのキャパシティの限界、視野狭窄的なIBの活用など様々な課題が表面化しています。

課題1. 硬直的なIBの考え方：公共サービスの質向上や民間事業者の事業改善努力の促進にメリットを感じるようになってきているものの、依然として行政費用の削減に対する期待が高い傾向にあります。さらに、活用領域は健康増進や介護分野への関心が極めて高くなっています。このように、IB活用方法として「医療健康・介護」領域で「行政費用削減」を行うことが一定程度浸透し、結果としてその他領域への活用を阻んでいる可能性があります。



「行政費用削減」×「医療・介護領域」のイメージが定着しつつある

これにより、他領域における活用機会が限定的になる

図9. 自治体にとっての成果連動型委託スキーム導入のメリットおよび導入期待領域



依然として行政費用の削減に対する期待が高い

導入したい政策領域がヘルスケア関連領域に偏っている

ヘルスケア領域における行政費用の削減を目的としたIBの活用イメージが定着し、他領域における柔軟な活用を阻む可能性が・・・



課題2. プレイヤーのキャパシティの限界：複雑な社会課題を解決するためには、その事業を実施するための予算が極めて重要です。しかし、スキーム導入期において中央政府による組成支援はあるものの、多くは単年度で局所的な支援（組成費用、成果報酬支払費用の一部など）に留まります。よって、スキームを活用するノウハウや実績が蓄積されていない状況において、自治体に対して事業組成や組成以降に生じる追加的な費用の負担が大きく、また自治体単独では予算規模の確保や予算の柔軟な活用に限界があり、成果報酬支払者という枠割を望ましい形で担うことができず、社会課題に中長期的に取り組む新規事業の組成が難しい状況です。

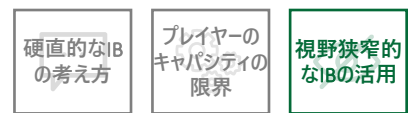


スキーム導入期において中央政府による組成支援はあるものの、多くは単年度で局所的な支援に留まっている

自治体だけでは組成後の追加費用の負担や十分な予算を組むことができない

図10. 中央政府による成果連動型委託事業組成補助・助成金とそれに対する課題・ニーズ

中央政府による成果連動型委託契約事業 組成補助・助成金				組成費用や成果連動費用の一部などのスポット支援が中心	中央政府の資金的支援に対する課題・ニーズ
	支援事業/ 補助・助成金名称	目的	活用対象および 国の負担割合	支援期間	
内閣府	地方公共団体による成果連動型民間委託契約方式(PFS)に係る事業案件形成支援等業務	地方公共団体におけるPFSの導入を支援するためのPFS案件組成を行う	組成費用：補助率10/10	2020年～	案件組成、評価、成果報酬など追加的に発生する費用に対する予算確保が困難なため、国からの財政支援を行うことが望ましい
	成果連動型民間委託契約方式推進交付金	PFS/SIB事業を実施する地方公共団体等に対し交付し、PFSの一層の普及を図る	①組成費用：補助率10/10 ②成果連動：補助率1/2（上限最大5,000万円） ③資金調達経費：500万円以内	2021年～	
	地方創生推進交付金	地方版総合戦略に基づく地方公共団体の先導的な取組を複数年度にわたり支援	事業実施経費（最低支払額）補助率1/2	-	
厚生労働省	成果連動型民間委託契約方式保健事業（国庫債務負担行為分）	健康保険組合に関するデータヘルスの取組においてPFSモデル構築に係る費用を補助	事業実施経費（複数年度事業対象：上限1,000万円） ①成果連動：補助率10/10 ②固定費：補助率1/2	2023年～	自治体単独では予算規模や予算の柔軟性に限界があるため、基金（アウトカムファンド）などの設置が望ましい
	成果連動型民間委託契約等の推進事業	健康福祉分野におけるPFS・SIBの活用と社会的事業の開発および普及を目指す	成果支払経費 ①最低保証分：400万円以内②成果連動分：500万円以内の2つに分けて支払う	2017年～ 2019年	
経済産業省	モデル事業創出のための案件形成支援	健康寿命延伸産業の創出・育成を通じた国民の健康増進、あるべき医療費・介護費の実現	組成費用：補助率10/10	2015年～ 2019年	債務負担行為を行う場合に国庫財源を利用できないため、複数年度事業を想定した予算として運用可能にすることが望ましい
国土交通省	まちづくり分野における成果連動型民間委託契約方式の評価指標検討および地方公共団体への導入支援等調査検討業務	まちづくり分野におけるPFS/SIBスキームの活用・案件形成	組成費用：補助率10/10	2020年、 2022年～	



課題3. 視野狭的なスキームの活用：社会課題の効果的な解決を目指し、スキームを活用しようとしても、制度・習慣上の制約や内部・外部的圧力、心理的制約や実務上の課題により、「中長期的なシステムチェンジレベルの社会課題解決」から「短期で見える成果の追求」に目的がすり替わってしまうことが課題として挙げられます。

例えば、中央政府・自治体は、法制度的制約として、単年度会計主義であるため、単年度で創出できる成果を求められ、既存制度により行動や思考が束縛されることが考えられます。また、心理的制約として、中長期の挑戦的な事業企画は調整費用が発生するので忌避することが考えられます。実務上の課題としては、行政費用の削減効果を重視する結果、公共サービスの質改善や課題解決の議論が後回しになってしまうことが考えられます。

他のステークホルダーも同様に、中間支援団体であれば、実務上の課題として、ステークホルダーとのIB活用上の十分な会話がなくスキームの導入に注力する結果に陥る場合があります。また、資金提供者においては、本来、中長期的に創出されるインパクトに共感し、リスクを受け入れて投資を行う立場であるものの、実際にはリスクをとらず資金を回収しやすいような短期間で創出できる成果を好むなどが挙げられます。

このように、本来であれば新たな手法により中長期的に課題解決を促していくスキームが、実際には短期成果を追求した視野狭的な活用に陥っていると考えられます。

視野狭的なIBの活用

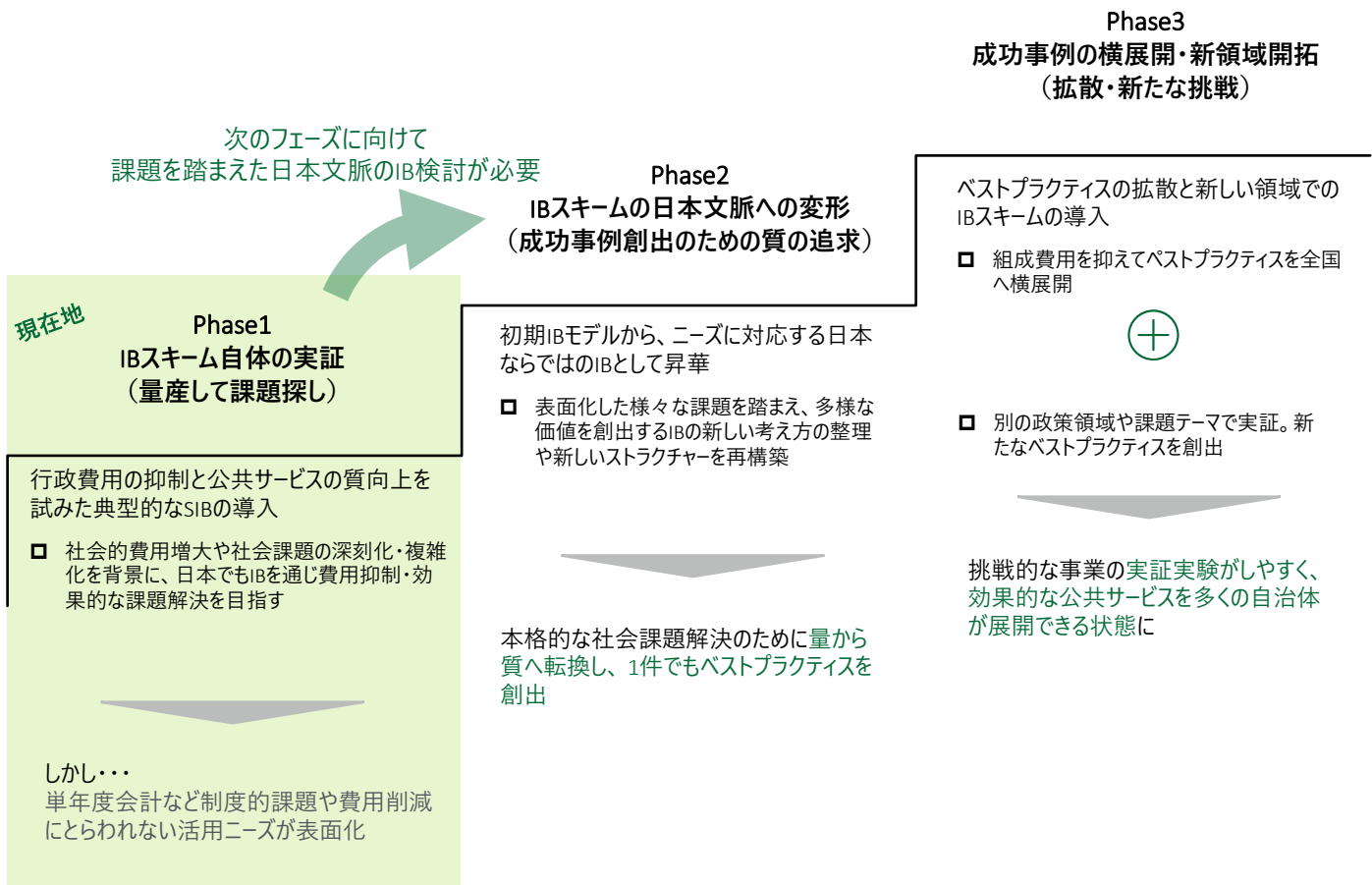
制度・習慣上の制約や内部・外部的圧力、心理的制約や実務上の課題により、「中長期的なシステムチェンジレベルの社会課題解決」から「短期で見える成果の追求」に目的がすり替わる

図11. 本来の活用目的を見失う要因の例

	 中央政府・自治体	 中間支援団体	 資金提供者
制度・習慣上の制約	単年度会計主義であるため、単年度で創出できる成果を求められ、 制度的により行動や思考が束縛される	事業デザインまでの契約のため、事業実施後のフォローアップや改善のためのテクニカルサポートなど 中長期的な支援ができない	ファイナンススキームに係る議論が深まっておらず、 前例やシンプルな融資を前提に検討してしまい、結果としてリスクが取れる手法を採用しない
内部・外部的圧力	不確実性が高くインパクトの大きい事業より、財政民主主義により議会含め ステークホルダーに理解されやすい手前の具体的な課題をアジェンダにのせる	-	案件規模の観点で十分なリソースが避けられないことから リスクを避け資金を回収しやすいような短期間で創出できる成果を好む
心理的制約	中長期の挑戦的な事業企画は 調整費用が発生するので忌避する	-	-
実務上陥りがちな罠	行政費用の削減効果を重視する結果、 公共サービスの質改善や課題解決の議論が後回しに	SHとのIB活用上の十分な会話が なく、スキームの導入に注力する結果に	-

(出所) 関係者ヒアリングを基にトーマツ作成

図12. 日本におけるIB導入フェーズ



2-3. 日本におけるIB導入フェーズ

日本のPFS/IBの活用状況の現状を評価すると、量重視のスキーム自体の実証を行うフェーズ1に位置づけられます。このフェーズ1では、社会課題の解決を目指す一方で、主としてIBスキーム自体の導入を実証的に行う目的が強く、IBの実施自体にどのような課題が存在するのかを事例創出を通じ発見していく段階です。結果として、前述した単年度会計や制度的課題、行政費用削減と実証領域の固定化など様々な課題が障壁として現れました。

フェーズ1の成果としては、日本においてIBを活用とする場合、英国モデルやその価値観をそのまま輸入するだけでなく、IBの活用意義を理解し、日本の文脈に合わせてIBスキームやその考え方を発展させていく必要があるということが明確になったと言えます。次フェーズでは、日本文脈へとIBスキームを昇華させ、成功事例を1件でも創出していくことが求められます。そこで、フェーズ2に向けて、再度IBがどのように活用されているか、どのようなプレイヤーが参加しているか、IBスキーム自体をどのように解釈しているかを整理することが必要です。

日本におけるPFS/IBの活用状況は、スキーム自体の実証を行う“量重視”のフェーズ1に位置づけられる。次フェーズとしては、本格的に中長期的な実証実験を行うために、“質重視”へとシフトし、日本の文脈に合ったIBを模索しながら1件でも成功事例を創出していくことが重要

A woman with long dark hair and glasses is shown in profile, writing on a whiteboard with a white marker. She is wearing a dark long-sleeved top and a thin bracelet on her left wrist. The whiteboard has some faint, illegible writing on it. The background is a blurred office or meeting room.

Partnership and Systemic Change

IBの本質的な意義とは、3段階のシステムチェンジにあります。しかし、これらはスキームを導入するだけでは実現できません。そこで、段階的に仕組みを変えていくために、インパクト志向の有力なパートナーと手を組み、中長期的に連携していくことが求められます

3. フェーズ2へ向かうためのヒント： IBの進展と本質的意義

3-1. フェーズ1の課題とフェーズ2へのヒント

フェーズ2へ向かう準備として日本のIBの在り方を検討するにあたり、海外ではどのようなことが起きているか、これまでの進展を振り返りながら「IB定義の見直し」「ストラクチャーの変形」「IBの本質理解」の3つの観点でヒントを得ます。

3-2. ヒント1：IB定義の見直し

フェーズ1の一つ目の課題は、行政費用削減に紐づいた社会福祉関係の成果連動型事業というイメージに縛られて柔軟なスキームの活用・事業デザインが発展しないという「硬直的なIBの考え方」が挙げられました。この課題に対して、社会福祉領域以外で使用されているIB事業をヒントに、IBに対する考え方の多様化の可能性を探ります。

環境的価値に着目したIB：英国で発展したIBは、社会福祉領域に着目して様々な課題を解決しようとするものでした。このため、当初、IBは Social Impact Bond (SIB)として普及しました。これに対し、米国では、環境的価値に着目した Environmental Impact Bond (EIB)が発達しました（図13）。例えば、ワシントンDCにおける汚水流出抑制事業では、豪雨の際、既存の下水道設備は貯水限度を超えてしまい下水道から溢れる汚水により環境汚染など被害が続発するという課題に直面していました。これに対し、ワシントンDCは、実施費用と工期に優れたグリーンインフラの構築（透水性の舗装道路やバイオリテンション）設備の敷設を民間の資金提供者にリスク移転し実施しました。事業実施期間は、2016年から2021年の5年間、事業規模は25百万USD（約32億円）、成果指標は、河川への排水流出減少割合が設定されました⁵。その他、アトランタでは2019年～2024年にかけて、14百万USD（約18億円）規模で、湿地再生事業が実施されました。介入内容は主に、洪水対策、水質改善、ヒートアイランドの緩和、緑地へのアクセス向上を目的としたグリーンインフラ整備です。これに対し、成果指標は雨水貯水量が設定されています⁶。このように、環境関連分野においても、IBの要素を活用し、自国の課題に合わせてEIBを発展させた事例が米国を中心に発展しています。

地域経済的価値に着目したIB：一方、フランスでは、地域経済的価値の創出を目的とするIBが実施されています（図13）。例えば、2017年に実施された起業家支援による経済困窮地域の活性化事業では、起業家に対しe-Learningコースの提供、企業支援や地域人材雇用支援等により地域の就労希望者の雇用促進を行っています⁷。この事業は、対象地域における事業の創出や雇用者数増加、ビジネストレーニング受講者数などを成果としています。また、教育の観点から地域の農業を活性化させようとする事業も創出されています。これは、農業を地域産業の主軸とする地域において、農業学校の生徒の中退を防ぎ、就農を促進することにより失業をや貧困を抑制しようとするものです。実際には、農業教育学校の学生にキャリアガイダンスやワークショップの提供を行い、農業分野における学生の増加や高等教育への進学を希望する学生を増加させることを成果としています⁸。

このように、直接的に、または間接的に地域経済に価値を創出しようとする付加価値創出型のIB事業も発展しています。

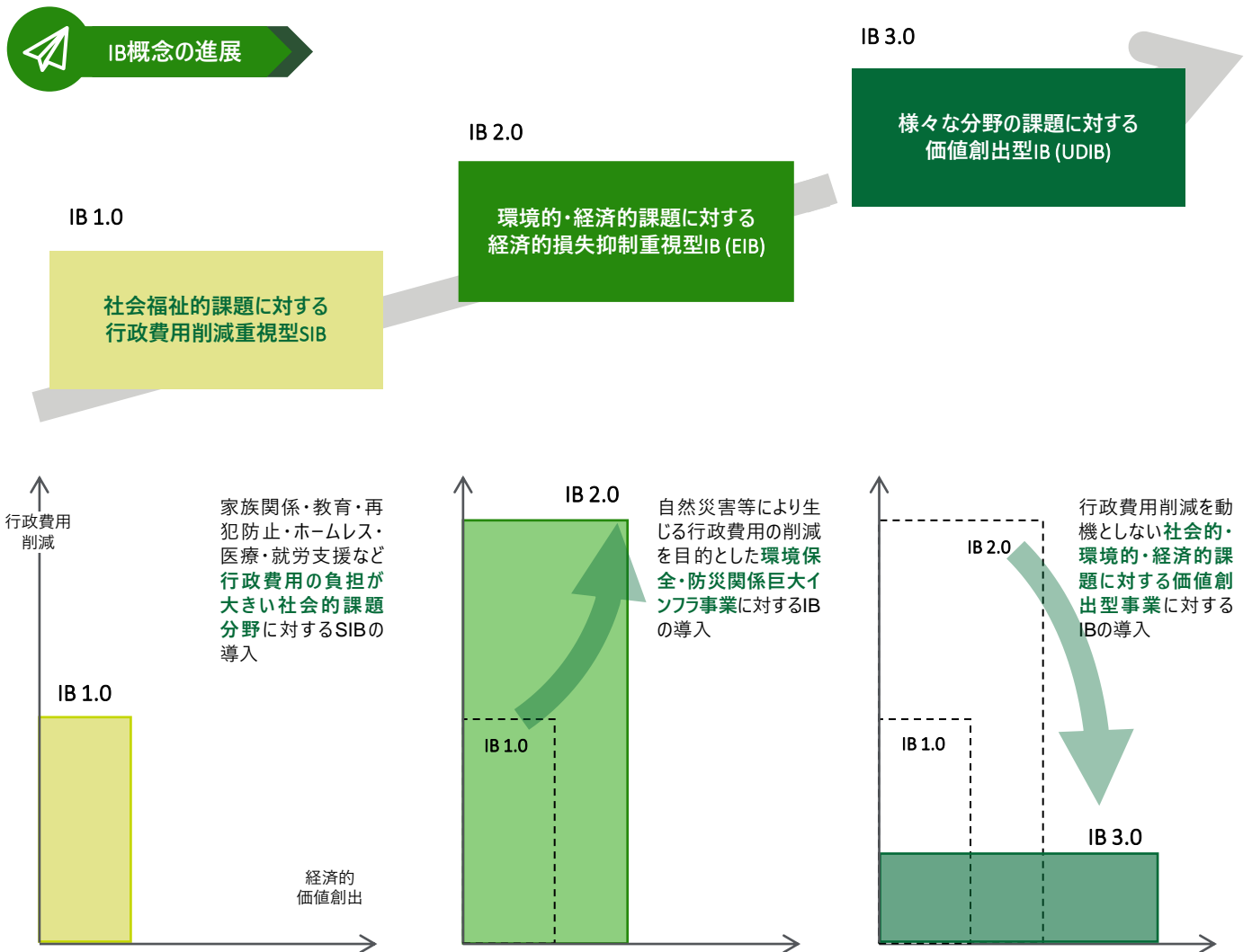
IBはかならずしも社会福祉的課題にのみ活用されるスキームではなく、環境課題や地域経済的課題などさまざまな政策領域においても活用が進んでいる

図13. 環境的・地域経済的価値に着目したIBの事例

	環境的価値に着目したIBの事例 (EIB)		地域経済的価値に着目したIBの事例 (UDIB)	
	<p>ワシントンDCにおける 汚水流出抑制事業 DC Water Environmental Bond</p> <p>(米)</p>	<p>アトランタ 湿地再生事業 Atlanta's Department of Watershed Management</p> <p>(米)</p>	<p>農業学校における 就農支援事業 Article 1 CIS</p> <p>(仏)</p>	<p>起業家支援による 経済困窮地域活性化事業 IMPACT Académie CIS</p> <p>(仏)</p>
				
背景	豪雨の際、既存の下水道設備は貯水限度を超えてしまい下水道から溢れる汚水により環境汚染など被害が頻発	従来から洪水や水質改善等を目的としたグリーンインフラに取り組んでいるが財源確保が難しく革新的事業の導入が難航	農業関連の学校において中退率が高く、失業や貧困による教育資源へのアクセスが限定的	政策支援が必要な経済活動が低迷している地域がますます荒廃していき、経済活動の停滞が懸念される
期間/規模	2016年~2021年/ 25百万USD (約32億円)	2019年~2024年/ 14百万USD (約18億円)	2018年~2023年/ 百万EUR (約1.3億円)	2017年~2021年/ 百万EUR (約1.3億円)
介入方法	実施費用と工期に優れたグリーンインフラの構築 (透水性の舗装道路やバイオリテンション) 設備の敷設	洪水対策、水質改善、ヒートアイランドの緩和、緑地へのアクセス向上を目的としたグリーンインフラの整備	農業教育学校の学生1,130名を対象に、ワークショップやキャリアガイダンスを通じ継続的な教育支援 メンタリングやカウンセリングにより退学を防止し就農を促すプログラムの提供	フランチャイズ経営を希望する起業家の事業化支援のため、e-Learning提供や起業支援や地域人材雇用支援等により地域の就労希望者の雇用促進を行い地域ビジネスを活性化
成果指標例	<p>河川への排水流出減少割合：</p> <ul style="list-style-type: none"> 41.3% 超過：アウトカム支払330万USD 18.6% 以上 41.3% 以下：報酬なし・18.6% 未満：報酬なし・リスクシェア支払330万USD 	<p>雨水貯留量：</p> <ul style="list-style-type: none"> 652万ガロン超過：アウトカム支払100万USD 652万ガロン以下：報酬なし(リスクシェア支払なし) 	<p>高校生の指標例：</p> <ul style="list-style-type: none"> ワークショップを125回以上提供 農業分野における学生の増加割合と高等教育への進学を希望する学生の割合増加 	<ul style="list-style-type: none"> 経済的自立可能な事業の創出 新事業の創出数 事業により創出された雇用者数 ビジネストレーニングの受講完了者数

(出所) Government Outcomes Lab (N.A.) 「Impact Bond Dataset」、HARVARD Kennedy School Government Performance Lab (2017) 「DC Water Environmental Impact Bond」、Quantified Ventures(n.a.)| Atlanta: First Publicly Offered Environmental Impact Bond

図14. IB概念の進展



IBの概念の発展

このように、社会福祉領域以外の異なる領域における課題に対する活用事例をみると、社会福祉的課題に対する行政費用削減重視のSIBから、環境的・経済的課題に対する経済的損失抑制重視型IB (EIB)へと概念が発展し、さらに、行政費用削減を動機としない社会的・環境的・経済的課題に対する価値創出型事業に対するIBの導入

(Urban Development Impact Bond, UDIB)へと活用領域が広がっていることがわかります (図14)。つまり、IBは英国で発展した初期的な概念は、様々な地域・政策領域で活用されるようになると、その概念自体が原型を超え、解決しようとする環境に合わせて進化していると言えます。

3-3. ヒント2：ストラクチャーの変形

フェーズ1の課題の2つ目は、自治体の独自予算だけでは必要な資金を拠出できず、社会課題解決のための質の高い実証実験ができないという「プレイヤーのキャパシティの限界」が挙げられました。これに対して、DIBやCIBのように民間のアウトカムパイヤー又はファウンダーの参加から、新しいプレイヤーの存在を発見します。

民間の成果報酬支払者（アウトカムパイヤー）の参画：これまでのIBのストラクチャーとして、自国の中央政府や自治体が委託者であり成果報酬支払者であることが通常のパターンでした。しかし、発展途上国における開発系IB事業や米国における就労支援事業などにおいて、成果報酬支払者を民間の財団などが担う、新しいIBの実施体制が発展しています。

Development Impact Bond (DIB)：発展途上国などにおいて、事業実施先の国の政府とは異なる他国の団体（慈善寄付者などと呼ばれる）がその役割を担いIB事業を実施しようとする動きがみられます（図15）。このような形態は、例えばヨルダンにおける難民支援やカンボジアにおける衛生環境改善、ペルーのカカオ豆の生産量改善などで実施されており、その他インドやアフリカ地域における食糧安全性の課題においても活用されようとしています。このように、事業委託者および成果報酬支払者がその国の政府や自治体に代わり、他国の団体がその役割を担うIBのストラクチャーが変形したものはDevelopment Impact Bond (DIB) と区別されるようになりました⁴。スキーム上では、その国の政府機関などと連携することもあります。DIBの大きな特徴は、事業委託者でも民間がリードすることにより、未整備もしくは不十分な公共サービスに代わり、公共性の高いサービスを迅速に提供できることにあります。

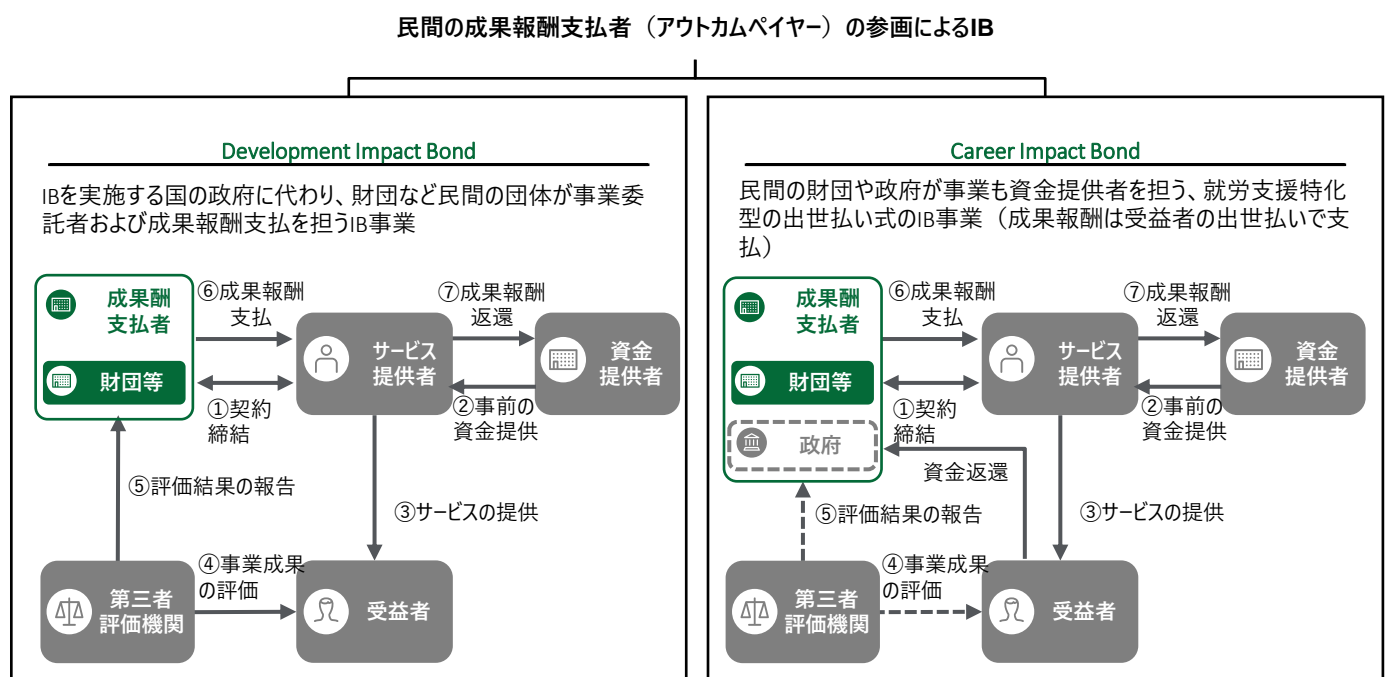
Career Impact Bond (CIB)： DIBの発展版として、民間の財団などが成果報酬支払者に参加するストラクチャーとなる、就労支援に特化したユニークなIB事業が米国で発展しています。CIBの大きな特徴は3つ挙げられます：

1. 低所得者や判事履歴がある人、教育機関から中退した人やローンを抱える人など、よい職へのアクセスが困難な人を対象とし、既存の就労支援では提供できないような高給セクターへの就労訓練を提供すること
2. 受益者の出世払い式で成果報酬を受け取ること
3. 成果報酬として返還された資金がプログラムを通じ、次の受益者に渡り、投資資金が循環していくこと

上記を実現するために、CIBでは、訓練中は生活資金等援助しドロップアウトしない環境を整備するなど、時間もお金もない受益者に寄り添った手厚い支援（Wraparound）を提供します。

様々な状況下でインパクトを追求するために、中央政府自治体が事業委託者であり成果報酬支払者であるIBの典型的な実施体制から、その役割を民間団体が担う民間主導のストラクチャーへと発展している

図15. 民間の成果報酬支払者が参加する新しいIBストラクチャー



ヒント3：IBの本質的理解

フェーズ1の3つ目の課題である視野狭的なスキームの活用に対し、IBの本質的意義はどのように再整理されているのかを、海外での学術的な議論を踏まえ詳しくします。そして、国内でIBを活用するにあたり導入以前に本来何を議論すべきかを明示します。

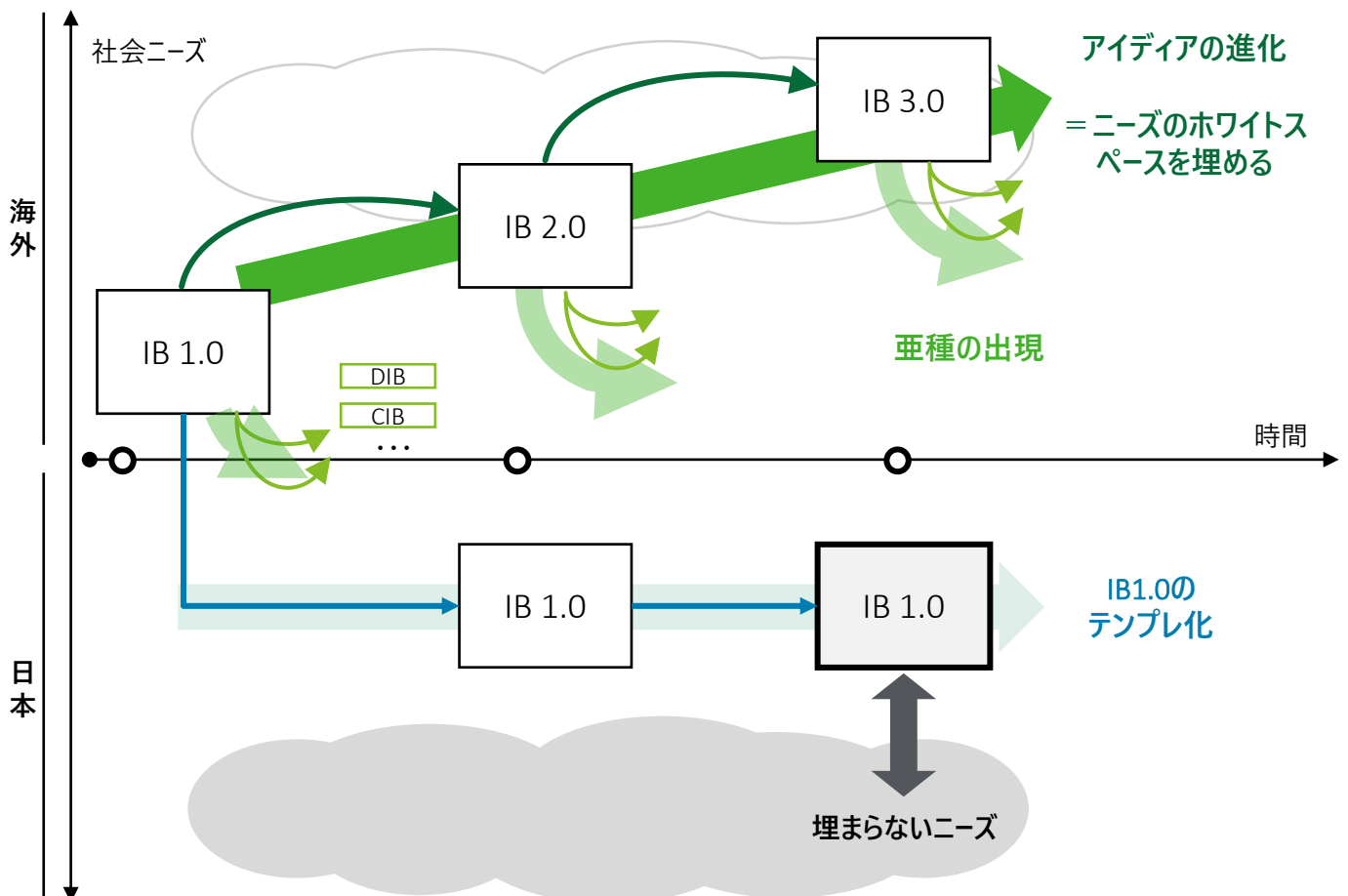
ニーズのホワイトスペースを埋める海外とIBの活用が広がらない日本：
海外では、英国で初めに発展したSIBから、EIB、UDIBへと対応領域が広がり、またDIBやCIBなどの亜種が展開されています。これは、SIBでは適用範囲としない環境や地域経済、また中央政府が迅速に対応し難い地域での活用などニーズのホワイトスペースを埋めるように、アイデア自体の進化によるものと考えられます。

一方で、日本のIB活用状況は既に述べたように、依然として「行政費用削減」と「社会的課題（特に医療と介護の分野）」に焦点を当てた英国のIBモデルを教科書的に扱っており、IB活用領域が狭く、社会福祉領域以外での活用ニーズを拾い切れていません。背景として、IB導入の本質的意義についての議論を十分に行わないまま、IBの要素だけを

取り出し、IBを活用した中長期的な計画を持たない事業が組成されるということが考えられます。例えば、IBの要素である「効果的な公共サービスで将来の行政費用削減」を狙った結果「理論上、行政費用削減見込みのある政策領域・課題を選択」し、また「行政費用に紐づいた指標」という要素を取り入れ「行政費用に紐づく項目を中心に成果指標を設定」する。さらに、「新たな資金調達メカニズム」という要素を取り入れて、「教科書通りの役者を揃えたスキーム構築に注力」する、など、本来もたらしたい変革を起こすための事業ではなく、IBスキームの導入に終わってしまうのです。

国外をみると、ニーズのホワイトスペースを埋めるようにIBが進化しているが、日本では初期のSIBである「社会福祉領域における行政費用の削減」を教科書的に扱うことで、十分にIBのスキームを活かすことができなくなっている可能性がある

図16. ニーズのホワイトスペースを埋めるように進化するIBのアイデア



IBの本質的意義

IBの本質的意義を紐解くために、IBが発展した経緯を英国政府における公共政策の動向を踏まえ、同スキームが形成された意図を整理します。そのうえで、2つのIBの本質的な意義を提示します。

英国の公共サービス経営とIBの誕生：最初のSIBが実施される以前より、英国では国や地方自治体の財政が逼迫する中、深刻化する社会課題や複雑化するニーズに対し、非効率で成果の見えない公共サービスのありかたを改善する必要に迫られていました。そこで、New Public Management (NPM) という、公共サービスにおいて民間経営の手法を取り入れる新たな公共サービス経営が展開されました。これは、公共サービスにおける民間の参入や成果（アウトカム）主義、財政やそのほかリソースの有効活用による公共サービスの効率化などを促進しようとするものです¹⁰。その後も、財政管理が厳格化し、“do more with less”¹¹という中央政府の政策的な狙いのもと、支出に対し高い成果を追求するパリューフオーマネーの改善や民間資金の活用、そして民間団体の参加を促し新しい運営方法による効果的な公共サービスの提供が模索されてきました¹²。このような背景を踏まえ、2010年に初めて実施されたSIBは、公共サービスの改善および課題解決を目的とした、成果連動型委託契約における民間資金を活用した特徴的なスキームとして新しい公共サービスを提供する手段の一つとして誕生しました。

IBには、NPMで強調されていた公共サービスにおける民間団体の参加促進や成果主義に加え、革新的で効果的なサービスの実施やそのための民間資金の調達、多様なステークホルダーとの連携、事業評価の実施およびデータの蓄積などが含まれています。ここで、上記のようなスキームを通じ、事前に取り決めた成果を創出するために各ステークホルダーが役割を果たしていくのですが、IBでは、その一連の取り組みを通じ創出されるべき根底にある価値として、システムックチェンジとパートナーシップが存在します。

Systemic Change

本質的意義1. システムックチェンジ：IB誕生の文脈を踏まえると、IBは公共サービスの管理および新しい介入方法によるサービスの質改善、そしてより効果的な介入による成果（インパクト）の最大化を意図しています。これを体系立てて理解すると、公共サービスマネジメントの改善、公共サービスの質改善、そして地域における新しい仕組みの導入という3つの異なる段階での変化を追求することと整理することができます（図17）。そして、これこそがIBの根幹にある導入意義として考えることができます。

3つのシステムックチェンジ

- **公共サービスマネジメントの改善：**3段階のシステムックチェンジは、公共サービスのマネジメントから始まります。これは、従来のインプット志向で事業の効果測定を十分に実施しないまま改善されず、結果として非効率な公共サービスを継続するという文化から、事業を通じて得られるさまざまなデータを入手・蓄積し、それらを踏まえて効果を測定、事業の改善や継続に対する決断を行うなど成果志向で効率的な公共サービス管理へシフトする最初のチェンジです。

- **公共サービスの運営・質の改善：**2つ目のチェンジは、公共サービスの運営・質の改善です。1つ目のチェンジにより、事業の成果を明確に定義し、より効果的と思われる事業を実施、そして事業評価を経て改善されていくことで、公共サービスの運営が効率化され、サービスの質が向上することが期待されます。そして、ここで新たに発見されたニーズや効果的もしくは効果的でない介入方法の発見という学習を経て、提供メニューや運営方法を変えていくという公共サービスの運営自体のチェンジも含まれます。
- **地域の仕組みへの導入：**最後のチェンジは、地域における新しい仕組みの導入です。数年間の実証を経て事業終了、ということではなく、IBで検証した効果的な公共サービスを地域の仕組みに残していく必要があります。そこで、最後はIB事業のレガシーとして地域に効果的な公共サービスを残し、改善を図りながら継続することで、社会課題のさらなる抑制や地域の仕組み自体をアップデートしていきます。これが、IBでもたらされる地域の仕組みのチェンジです。

このように、IBは単に民間から資金調達を行い成果連動型委託事業としてアウトカムを追求するというスキームとして考えるものではありません。絶え間ない社会変化のなかで、公共サービスの仕組み自体も変化させ、中長期的に難解な社会課題に挑戦し、インパクトを創出する体制へとシフトすることこそが、1つめのIBの本質的意義（自治体政府をはじめステークホルダーが本当にしたい買い物）だと言えます。

Partnership

本質的意義2. パートナーシップ：それでは、IBを導入すればシステムックチェンジは果たして実現するのでしょうか。これを実現していくパートナーがいなければ、答えはNOです。システムックチェンジを起こすためのキャパシティを構築するためには、中長期的なパートナーシップが必要です。それには4つの要件が必要です。

システムックチェンジに必要なパートナーシップの要件

- **事業のミッションや目的が共有されている：**参加するステークホルダーが共通するゴールを持ち連帯感を高めるために必要です。例えば、目的が不明確な場合、事業自体に共感を持ちづらく、事業遂行上においてもステークホルダー個別の利益が優先され、本来達成しようとしていたゴールへたどり着くことが困難になります
- **オープンな会話や透明性がある関係性：**関係者が多く、かつさまざまなデータを扱い事業評価を行うIBにおいては特に重要です。実際に、互いの考えや意見を十分に理解することができず、ステークホルダーとの関係性の悪化が原因でうまくいかなかった事例があると言えます。また、定期的なデータのモニタリングや報告が求められるなか、信頼を醸成するためには透明性ある関係の構築が欠かせません
- **共に新境地を開拓する意思がある：**つまり、気の遠くなるような構想や難題に遭遇しても乗り越えられるタフな仲間となることです。IBで扱う事業の多くは前例がなく、関係団体も様々で調整が難しいスキームです。各ステークホルダーが未開拓の新境地に挑戦しようとする意思をもたなければ、変化を起こすことができません

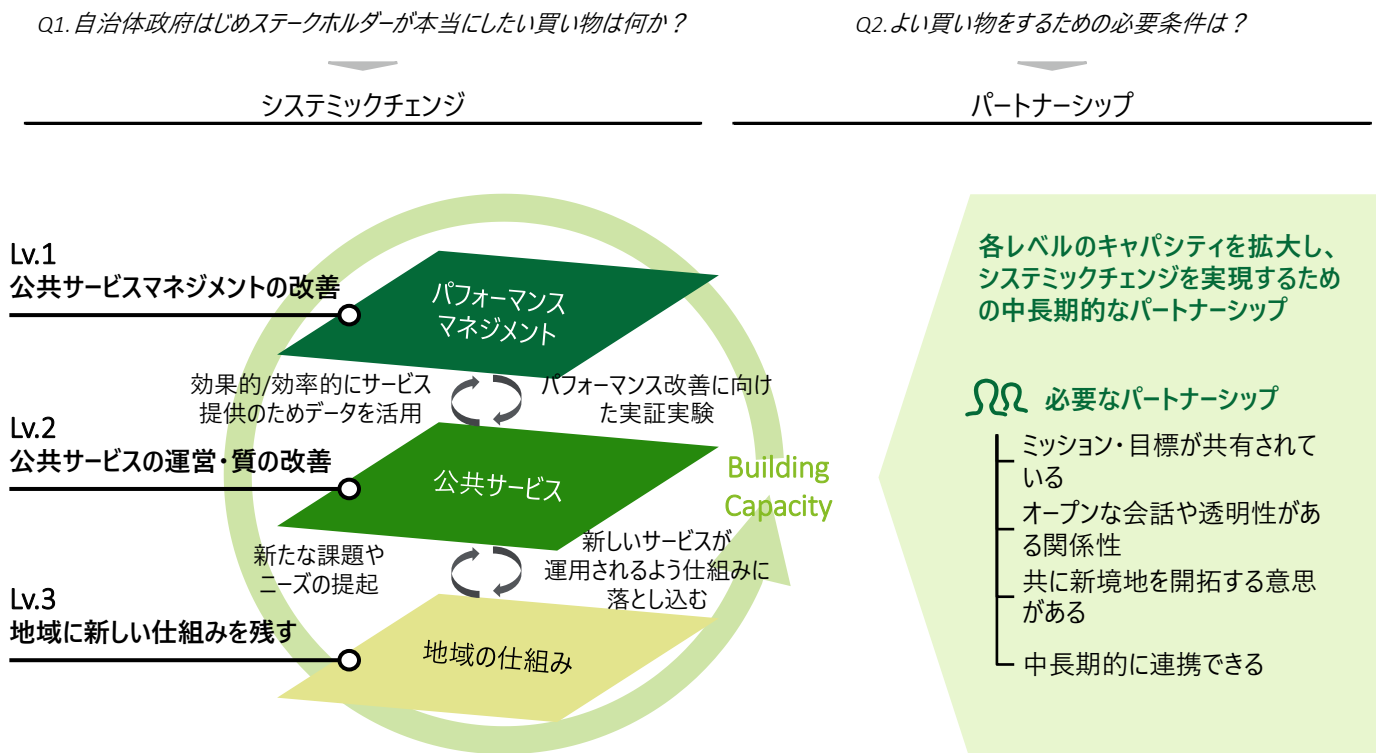
- 中長期的関係性を保ち連携できるパートナー**：事業実施後もさらなるインパクト創出のために継続的に連携ができる関係を築くことを意味します。契約限りの単発的な事業では十分に社会課題に立ち向かうことが難しいため、IBを通じパートナーシップを育むことで、契約書に記載の役割を超えて各人が連携してインパクトを共創することを促し、時間のかかる価値の共創やシステムックチェンジを目指していくことが求められています

まとめ

IBは、公共政策における資金調達メカニズムや成果連動型の新種としての新しいアプローチなどのように説明されることが多くあります。しかし、その根幹には、IBを通じて公共サービスにおけるシステムックチェンジをもたらすこと、加えてそのキャパシティを広げるための中長期的なパートナーシップの醸成があります。そして、社会課題の解決/抑制および成果の最大化を実現するための基盤を構築することこそがIB導入の本質的な意義と言えます。

IBは、目先のアウトカムを追求するのではなく、パートナーシップを通じ、公共政策のありかたや公共サービスの仕組み自体を変えることを目的に導入されることが本来求められている

図17. IBの本質的な狙い：システムックチェンジとパートナーシップ





Create Impact-driven Community

有力なパートナーと関係性を育みながらコミュニティを形成し、パイロットを通じてIB事業組成基盤を構築していくことが、IB事業を通じた社会変革への第一歩です

4. 日本におけるIB活用ロードマップ： IBを通じて社会に変化を与える事業を組成するために

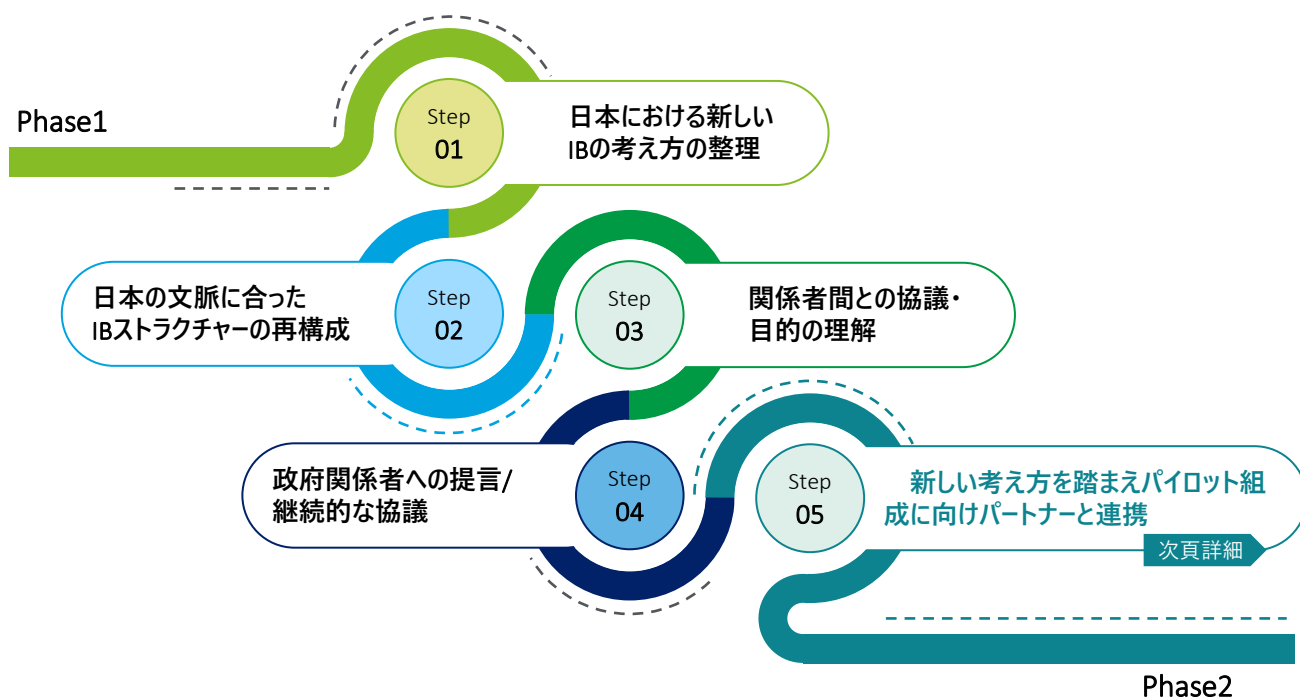
4.1 日本におけるIB活用のロードマップ

フェーズ2に向けて、これまでレポートで整理した課題を振り返りながら、日本の文脈にあったIBの考え方・活用方法を検討し、関係者間でそれらを共有・理解することから始めます。ここでは、固定化されたIBに対する考え方や活用方法を一度捨てることで本来取り組もうとしていることを理解する必要があります。さらに、それらを踏まえ中央政府と継続的に協議し、同活動を促進していくための有効な政策を打ち出すことが必要です。ここでは、社会の仕組みを変えるための挑戦的な取り組みに対する必要な資源や環境についてを協議し、整備していくことが重要です。そして、フェーズ2に向かうための大きな鍵として、システミックチェンジを起こすためのパートナーシップを構築していくことが必要です。

IB活用ロードマップ

- Step1. 日本における新しいIBの考え方の整理：行政費用の削減という目的や医療・介護領域に閉ざされた活用でなく、様々な課題があるなかで、どのようにIBが活用されるべきかを理解する
- Step2. 日本の文脈に合ったIBストラクチャーの再構成：中央政府や自治体が本来担っている公共性の高い事業の委託や成果報酬支払を何等かの理由で果たせない場合、民間がその役割を担う民間主導の実施体制など、柔軟にストラクチャーを変えることができることを事例から学び、応用する
- Step3. 関係者間との協議・目的の理解：IBの活用を検討しようとしているプレイヤーや関係者が、IBの本質的意義を理解し、共通した目的をもっている環境をつくる
- Step4. 政府関係者への提言/継続的な協議：IBを効果的に活用するための考え方および活用方法を共有し、同活動を促進していくために必要な資源や環境の整備等有効的な政策を提言する
- Step5. 新しい考え方を踏まえパイロット組成に向けパートナーと連携：有志から成るコミュニティを形成し、小規模でもパイロット実証事業を実施し、本格的な社会課題解決を目指すIB事業の組成に向けノウハウやデータを共有・蓄積する

図18. 日本におけるIB活用のロードマップ：フェーズ2に向けて



4.2 今後のアクション：

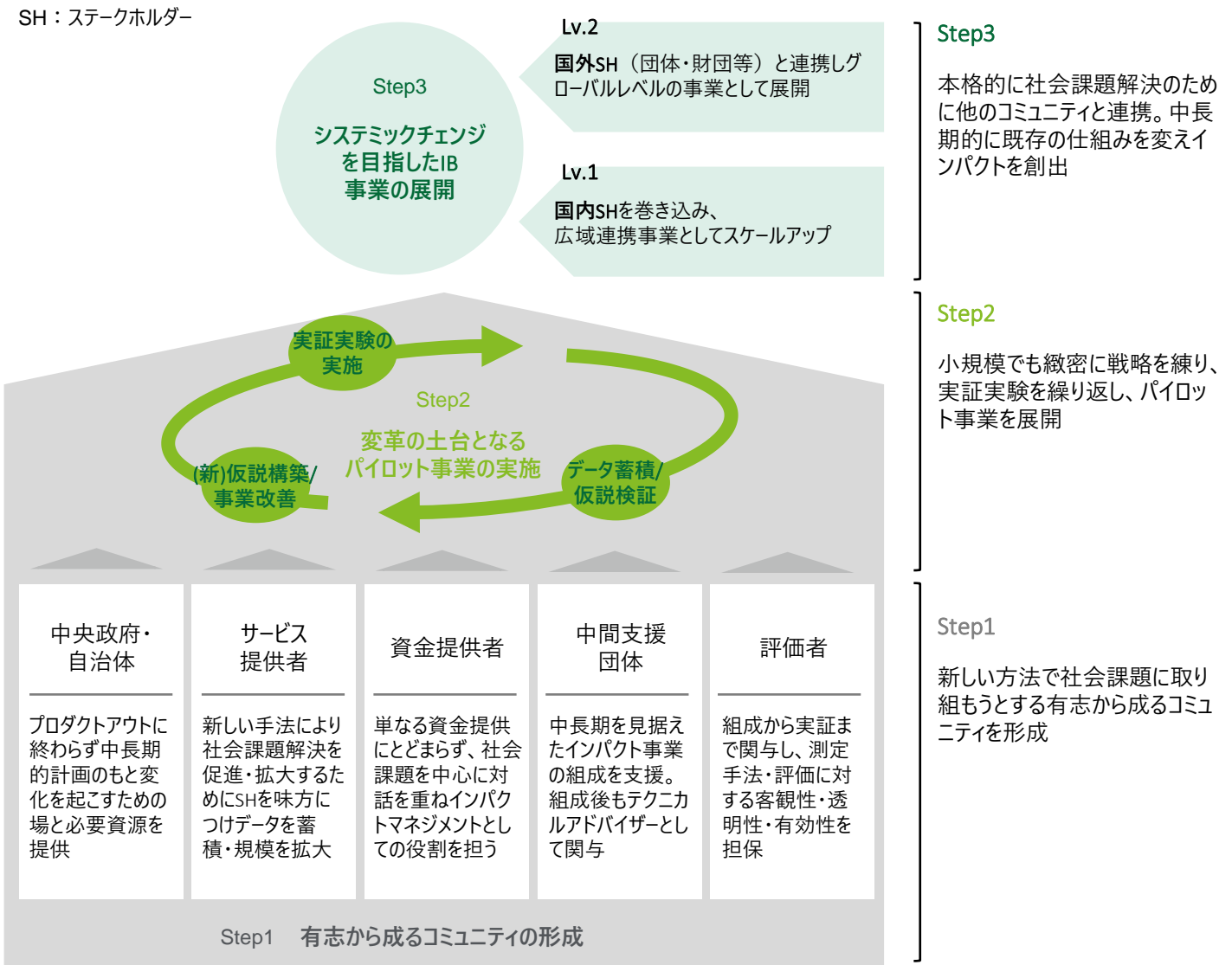
有志から成るコミュニティの形成とパイロット事業の実施

社会に変化を与える事業を組成するために、今から私たちが実施していくべきアクションがあります。それは、社会の仕組みを変え、インパクトを創出したいという想いをもつ有志を各ステークホルダーから探し集めることです。有志から成るコミュニティでは、それぞれがIBに対する本質的な意義や互いの役割を理解し、継続的な意見交換やナレッジ共有が行われます。そして、コミュニティを実証拠点とし、中長期的にインパクトを創出するための実験を小さく始め、仮説構築、実証、データ蓄積および仮説検証を経てシステムックチェンジを目指したIB事業の土台を構築します。これらの取り組みは、その後、事業拡大のための十分な根拠となるデー

タや報告書を基に、近隣地域など国内のステークホルダーを巻き込んだ本格的なIB事業の実施へとつながります。さらに、政策テーマによっては、グローバル連携によりさらなるインパクトの創出を相互に支援しながら大規模な事業へと展開する可能性を秘めています。

連携パートナーを探し、コミュニティを形成して、まずはパイロット事業の実施から始めることが、今後実施すべきアクションとなる

図19. 有志で構成されるコミュニティ形成とインパクト創出までのステップ



参考文献

1. Edmiston, D. and Nicholls, A., (2018), "Social Impact Bonds: The Role of Private Capital in Outcome-Based Commissioning" *Journal of Social Policy*, 47(1):57–76. https://www.researchgate.net/publication/316283593_Social_Impact_Bonds_The_Role_of_Private_Capital_in_Outcome-Based_Commissioning, 20 April 2023 accessed.
2. Government Outcomes Lab, (n.a.), Impact Bond Dataset, <https://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge-bank/indigo/impact-bond-dataset-v2/>, 20 April 2023 accessed.
3. 内閣府, (2022), 国内におけるP F S事業の取組状況について, <https://www8.cao.go.jp/pfs/2022chousa.pdf>, 20 April 2023 accessed)
4. Government Outcomes Lab, (n.a.), Impact Bond Dataset, <https://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge-bank/indigo/impact-bond-dataset-v2/>, 20 April 2023 accessed.
5. HARVARD Kennedy School Government Performance Lab, (2017) , DC Water Environmental Impact Bond, https://govlab.hks.harvard.edu/files/govlabs/files/dc_water_environmental_impact_bond.pdf, 20 April 2023 accessed.
6. Quantified Ventures, (n.a.), Atlanta: First Publicly Offered Environmental Impact Bond, <https://www.quantifiedventures.com/atlanta-eib>, 20 April 2023 accessed
7. Government Outcomes Lab, (n.a.), Impact Bond Dataset, IMPACT Académie CIS (France), <https://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge-bank/indigo/impact-bond-dataset-v2/INDIGO-POJ-0030/>, 20 April 2023 accessed
8. Government Outcomes Lab, (n.a.), Impact Bond Dataset, Article 1 CIS, <https://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge-bank/indigo/impact-bond-dataset-v2/INDIGO-POJ-0026/>, 20 April 2023 accessed
9. Government Outcomes Lab, (n.a.), "The basics: Impact bonds" in Government Outcomes Lab. University of Oxford. [https://Government Outcomes Lab.bsg.ox.ac.uk/the-basics/impact-bonds/](https://Government%20Outcomes%20Lab.bsg.ox.ac.uk/the-basics/impact-bonds/), 20 April 2023 accessed
10. Hood,C., (1991), A Public Management for All Seasons?, *Public Administration* 69.
11. HM Government, (2011), Open Public Services White Paper. pp4. [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/255288/Open PublicServices-WhitePaper.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/255288/Open_PublicServices-WhitePaper.pdf), 20 April 2023 accessed
12. Tan, S., Fraser, A., McHugh, N. and Warner, M. (2021) "Widening perspectives on social impact bonds", *JOURNAL OF ECONOMIC POLICY REFORM*, 2021, VOL. 24, NO. 1, 1–10.



Disruption and Value co-creation

IBは革新性ある事業の実証実験を行うものです。つまり、既存の仕組みやサービスを“壊す”作業も時には価値創造のために必要となります

5. IBを通じた社会変革に向けて：価値創造の視点から

塚本 一郎

明治大学経営学部 教授
株式会社 公共経営・社会戦略研究所 代表取締役社長

2015年以降、日本国内でもインパクト・ボンド（Impact Bond 以下、IB）をはじめとする成果連動型民間委託（Pay for Success Contracts 以下、PFS）への関心が急速に高まっている。しかしながら、日本国内ではIBとPFSとが安易に同一視される混乱や、政策効果へのエビデンスが十分検証されないまま、とりわけ予防医療分野への適用可能性が過度に強調される傾向もみられる。また、VFM（Value for Money）を客観的に計測するための有効で標準化された評価枠組みも設計されないまま、IBが従来の直営や民間委託手法に代わる、革新的な行政改革手法、官民連携手法であるかのような言説も多く見受けられる。

こうした革新的な「イメージ」が独り歩きする現象は、1980年代後半以降、英国やニュージーランドで始まったNPM（ニュー・パブリック・マネジメント）型行政改革が先進国を中心に「模倣」された時代の「熱狂」（フィーバー）にも似ている。しかしながら、英国の行政学者ポリット（Christopher Pollitt）らも指摘しているように、NPMのドクトリン（教義）は確かに世界的に普及したが、実際には、導入した国や地域によって制度や手法、アウトカムの評価手法も様々であり、期待されたほどのパフォーマンスが実現できたという証拠を得るのは困難であり、多くの事業においてアウトカムの計測も十分なされなかったという批判もある（Pollitt and Bouckaert 2017）。また、NPMの名付け親のフッド（Christopher Hood）も、各国のNPM型行政改革を通じて、多くのNPM型組織デザインの「レシピ」が、デザインの論理的根拠の裏付けが乏しいまま無批判に、都合よく模倣されたと批判している（Hood and Peters 2004）。

IBもNPM型行政改革の延長上の「レシピ」の1つに過ぎないとみなすのは、余りにも単純過ぎる感もある。しかし、特に英米の研究者の間ではIBを新自由主義や市場化の道具、社会政策の金融化（financialization）の文脈から批判的に捉える傾向も根強い。すなわち、IBはNPM型の組織（制度）デザインと金融の手法を組み合わせた行政改革手法に過ぎないとする見方である。

確かに、英米型のIB（特に初期のタイプ）では財政コスト削減（cost saving）あるいは財政効率化志向のアウトカムメトリクスが支配的であり、IB契約上のアウトカムを貨幣化する際の原単位も財政コストをベースにする傾向がある。しかしながら、介入による社会状態（ホームレスや無業状態、生活習慣病・認知症リスク、非行リスク等）の改善というアウトカムは必ずしも財政コストの持続的な削減に結びつくわけではなく（短期的に削減できたとしても）、むしろ、受益者のニーズを持続的に充足するために公共サービスの利用の増大（コスト増）をもたらす可能性もある。

要は短期的な費用対（財政）効果ではなく、長期的に費用に見合う、ウェルビーイングと表現されるような多面的な「価値」（単なる財政価値ではない）が創出されたのかが重要なのである。英米型のIBではそのような多面的な価値創造への視点が欠けており、アウトカムの価値を財政価値に矮小化する傾向がみられる。日本国内のIBも英米ほど財政効率化志向ではないにしても、未だに英米型の「レシピ」を組織デザインに模倣している感がある。

そろそろNPMの呪縛や英米型IBの模倣を超えて、日本型のIBモデルを構築していくことが、IBを社会変革の有効なツールとするためにも必要であろう。そもそも英国のIBは社会的企業等、サードセクターの新たな資金調達手段として導入された経緯がある。すなわち、政府、投資家、非営利セクター等多様な主体による社会変革のための官民連携を民間資本も活用して促進することに狙いがあったのである。

近年、NPMパラダイムを超えて、価値共創（value co-creation）の視点から公共サービスや公共サービス組織の役割を捉え直すという取組みや研究が世界的に活発化しつつある。そのような新たな潮流のなかで持続可能な公共サービスや社会課題解決に向けた「パブリック・サービス・エコシステム」（public service ecosystem：PSE）の構築が提唱されている（Osborne et al. 2022）。すなわち、この議論の根底にあるのは、公共サービスというサービス財の価値は生産者と消費者の相互作用のなかで創造されるという「価値共創」の視点であり、その価値共創サイクルを持続的に可能にする「エコシステム」の重要性である。

IBの活動を通じて受益者や社会に付加される価値も、サービス提供者単独、投資家単独、あるいは行政単独で創造されるわけではない。一般の公共サービス同様、サービスの生産者、受益者、資源提供者（投資家、政府）、仲介者（中間支援組織）含め、多様なアクターの相互作用を通じて価値が共創される。したがって、価値を共創する主体同士の関係性と持続的な価値共創を実現するための「エコシステム」の構築が重要となる。

一方、IBにおける価値共創は多様なアクター間の調整やガバナンスを必要とするために、従来の民間委託よりも「取引コスト」が増大する可能性もある。しかしながら、持続的な公共サービスや社会課題解決を支えるエコシステムがそうした調整やガバナンス構築により可能となるのであれば、それは長期的な費用対効果の観点からもプラスに作用するであろう。したがって、IBを単にNPMの新しいレシピにとどめるのではなく、持続可能な価値共創システム構築の1つの手法として捉え直していくことが求められているといえる。

IB的な官民連携システムの導入のためには、価値創造(value creation)の視点だけでなく、「イノベーション」が旧システムの「破壊」も意味するように、旧態依然とした行政官僚制やNPMに支配的な「マインドセット」を壊していくような、「価値破壊」(value destruction)の視点も必要であろう。有限責任監査法人トーマツが実施したIBの本質的意義に係るセミナー参加者が改革のための「パッション」の重要性を強調していたが、まさに創造と破壊の両側面において、関係者には「パッション」が求められているのである。

注記

1. 2023年2月27日に実施した有限責任監査法人トーマツ主催のIBの本質的意義に係る少人数制のセミナー。セミナーへは、国内におけるIBの有識者および実務者が参加し、日本のIB活用状況および今後の活用方針についてを協議、また、IBを通じた社会意義のある事業の組成に向けた意見交換を行った

参考文献

- Osborne, S.P., Powell, M., Cui, T. and Strokosch, K. (2022) Value Creation in the Public Service Ecosystem: An Integrative Framework. *Public Administration Review*. 82(4): 634-645.
- Hood, C. and Peters, G. (2004) The Middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox? *Journal of Public Administration* 14(3) : 267-282.
- Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2017) *Public Management Reform: A Comparative Analysis-into the Age of Austerity*. (4th ed.) Oxford: Oxford University Press. (邦訳、懸公一郎・稲継裕昭監訳『行政改革の国際比較』ミネルヴァ書房、2022年)

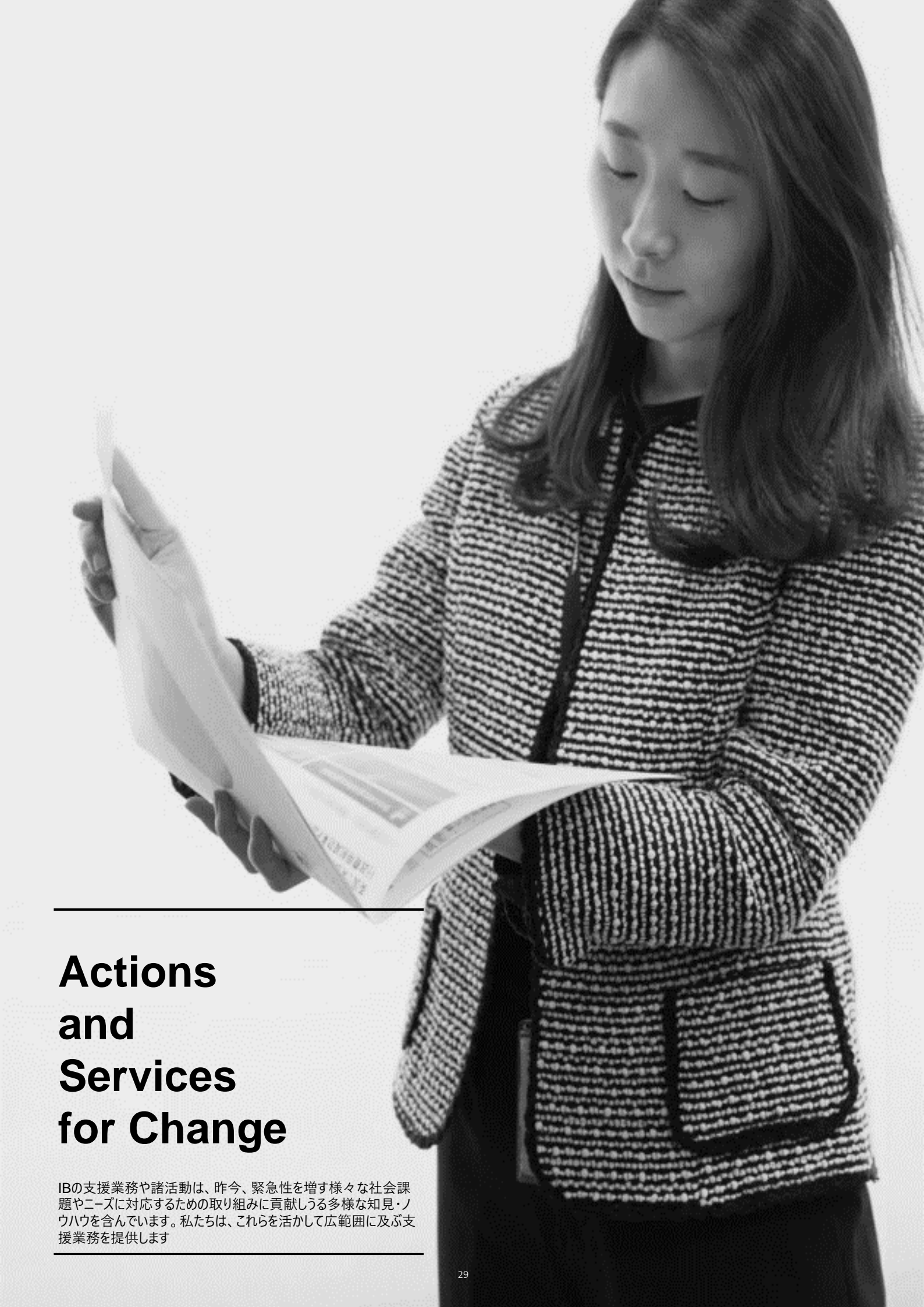
プロフィール



塚本 一郎

明治大学経営学部 教授
株式会社 公共経営・社会戦略研究所 代表取締役社長

- 明治大学の専任教授（公共経営専攻）として教育・研究に従事しつつ、大学発ベンチャーである株式会社 公共経営・社会戦略研究所を立ち上げる
- IBにおいては国内外における調査、また事業評価実績を有する。有識者として中央政府の運営する委員会等においてアドバイザーとして参加
- 行政機関や民間企業、非営利団体に対し、社会課題解決のための社会的プログラムの効果測定（貨幣換算）と事業改善提案、コンサルティング業務に従事。各省庁における社会的事業に関する研究会委員を務める



Actions and Services for Change

IBの支援業務や諸活動は、昨今、緊急性を増す様々な社会課題やニーズに対応するための取り組みに貢献する多様な知見・ノウハウを含んでいます。私たちは、これらを活かして広範囲に及ぶ支援業務を提供します

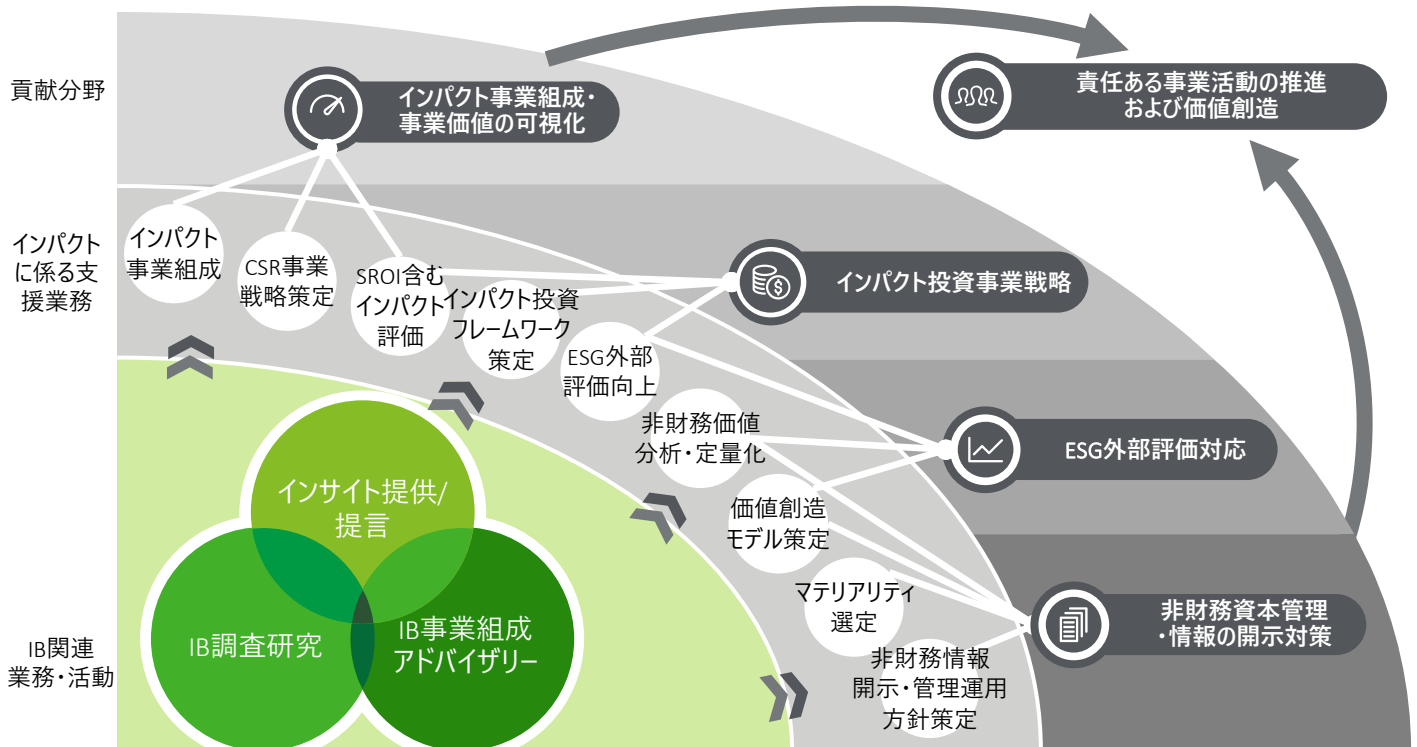
6. デロイト トーマツのIBを通じた様々な提供サービス

デロイト トーマツでは、IBに関する事業組成アドバイザーや研究活動、インサイト提供および政策提言のほかに、IBを起点とする幅広い、かつ多角的なサービスを提供しています。

例えば、公益性が高く社会的意義事業のある事業の実施および説明責任を果たすうえでは、インパクト事業組成や事業価値の可視化を支援します。また、昨今企業や投資家に求められるガバナンス強化や各種責任ある事業活動の実施と情報の開示に対し、インパクト投資フレームワークの策定やESG外部評価向上などを支援します。さらに、持続可能な社会に向け企業の存在意義を再定義するため、長期戦略策定支援として非財務資本の定量化やマテリアリティ選定などのアドバイザーサービスを提供します。

IBを起点に、ESG経営の実現のための非財務資本管理運営など長期戦略策定支援から、プロジェクトベースでのインパクト投資フレームワークや事業の価値評価、CSR事業戦略立案まで幅広いサービスを提供します

IBを起点とする様々なステークホルダーへの価値提供



Team member



桑原大祐 | Daisuke Kuwabara
Partner



永井希依彦 | Kiyohiko Nagai
Director



新納麻里佳 | Marika Niiro
Manager



山崎遥 | Haruka Yamasaki
Staff



渋沢早弥 | Saya Shibusawa
Staff

Author / Contact

山崎 遥 Yamasaki Haruka
有限責任監査法人トーマツ
リスクアドバイザリー事業本部
新規事業推進 Staff
haruka.yamasaki@tohmatsu.co.jp

Responsible Managers

永井 希依彦 Nagai Kiyohiko
有限責任監査法人トーマツ
リスクアドバイザリー事業本部
新規事業推進 Director

桑原 大祐 Kuwabara Daisuke

有限責任監査法人トーマツ
リスクアドバイザリー事業本部
新規事業推進 Partner

Acknowledgements

塚本 一郎 Tsukamoto
明治大学経営学部 教授
株式会社 公共経営・社会戦略研究所
代表取締役社長

Deloitte.

デロイトトーマツ

デロイトトーマツグループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツ コンサルティング合同会社、デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザリー合同会社、デロイトトーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイトトーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む）の総称です。デロイトトーマツグループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約1万7千名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツグループWebサイト（www.deloitte.com/jp）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュート マツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTLおよびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作および不作為について責任を負うものではありません。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オーストラリア、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約415,000名の人材の活動の詳細については、（www.deloitte.com）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュート マツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2023. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

