

社会コスト削減にとどまらず、付加価値増大にも意識が向きやすい。それがまちづくり分野の特徴です。

これまで多くの社会的インパクト投資のモデル案件組成に携わった青柳氏に、まちづくり分野のSIBの特徴等について聞いた。

まちづくり分野の課題やステークホルダーは多種多様

■社会変革推進財団(以下、SIIIF)の活動について教えてください

SIIIFは、日本における社会的インパクト投資の市場構築を目的として、2017年に設立されました。SIBには、モデル案件の組成、資金提供、他機関と連携した知見・ノウハウ提供等を通じて関与しています。これまで神戸市や八王子市等において、SIB案件の組成・資金提供に携わってきました。

■まちづくり分野におけるSIB活用の特性について、どのようにお考えですか

特定の社会課題を解決する他分野のSIBとは違い、「まちづくり」という概念は広く、取り組む課題は多種多様です。課題が多種多様であるために、様々なステークホルダーが主体的にかかわりうるという点が、まちづくり分野の特性ではないでしょうか。まちづくりにSIBを導入すると、行政の予算やNPOの寄付金にとどまらず、民間資金が入ってきます。これは既存のまちづくり活動とは違い、投資として関

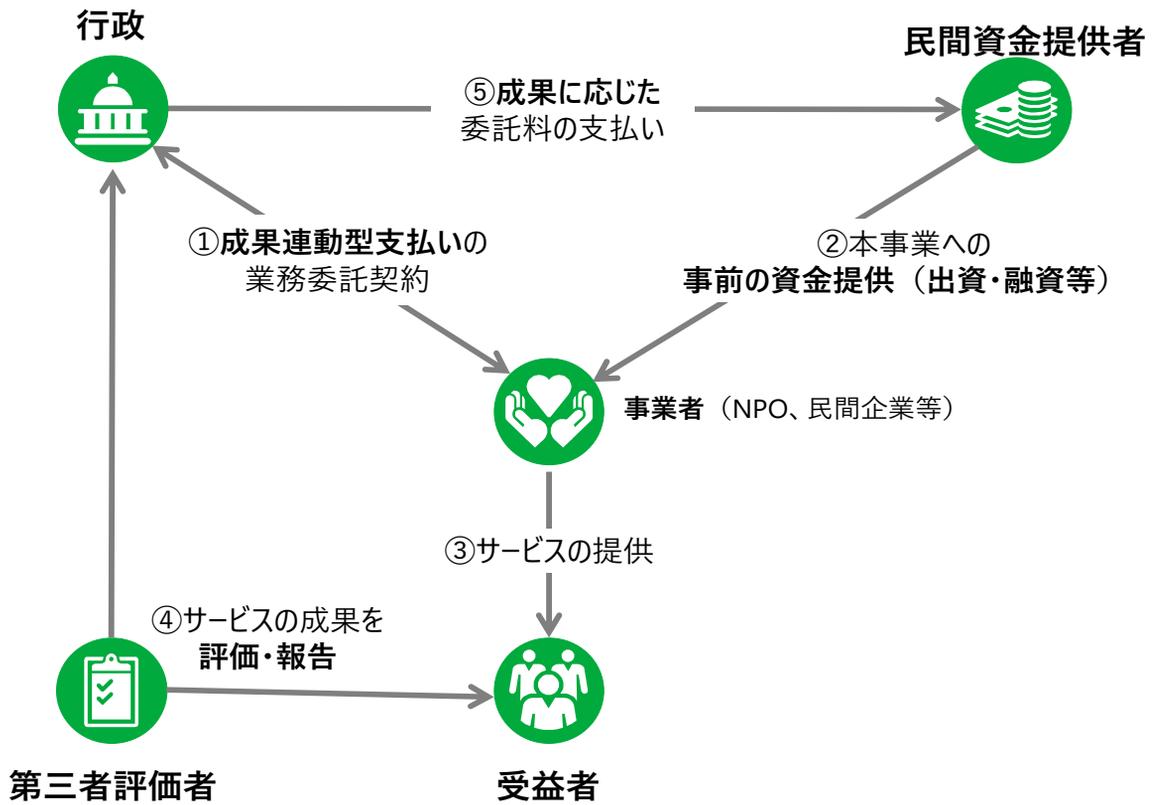
わろうとする市民や金融機関、投資家、事業会社が少なからず出てくることを意味します。経済性に関心を持つ主体が参加することで、まちづくり活動の持続可能性という観点からは、非常に良い緊張感が生まれることになりました。まちづくり分野のSIBにはもう一つ特徴があります。ヘルスケア分野に代表されるように、SIBの発注主は行政機関です。SIBの生まれた経緯からして当然のことではあります。導入のモチベーションは、多くの場合社会コストの削減です。まちづくり分野の場合、コミュニケーションが難

青柳 光昌 氏 一般財団法人社会変革推進財団 専務理事

大学卒業後、日本財団で障害者の移動困難の解消、NPO支援センターの強化施策など長年にわたりNPO活動の促進に従事。

その後、東日本大震災での復興事業、子どもの貧困対策を担当し、2017年より現職。日本初のソーシャルインパクトボンド導入など、インパクト投資の普及のためのパイロット事業実施や調査研究を行っている。グロービス経営大学院非常勤講師。





▲SIBの基本的なスキーム

まちづくり活動においては、内容に応じてそれぞれ成果指標を設定する必要があるため、スキル・ノウハウが求められます。観光、まちなみ保全、防犯活動等、それぞれの事業について、短期的にも具体的な目標であるKPIを設定する必要があります。そして、適切なKPIを設定するには定量的に測るためのスキル・ノウハウを持ち、言語化できる人材や組織の活用が必要です。同時に、アドバイザーやコンサルティングをする人材に

■まちづくり分野において、成果指標はどのように設定すべきでしょうか

評価指標を設定する上では、当事者間の問題意識のすり合わせが重要

しいこともあり、社会コストの削減よりも、付加価値の増大に目が向きやすいのです。必ずしもコスト削減から始まるものではないというところが意義、特徴といえるのではないのでしょうか。

頼り切るのではなく、行政側とまちづくり活動を行う民間団体側のそもそも問題意識のすり合わせが大切になります。成果連動型事業では、KPIの設定が支払金額にかかわるため、どうしてもそちらだけに意識が向いてしまいがちです。適切な支払いを行うためには、「この事業を官民連携で行うことで何を達成できれば良いのか」という認識を発注側、受注側、アドバタイザー側が共有するプロセスがあるかどうかが重要になってきます。我々SIBFがSIB事業においてアドバイザーを務める際には、一方的にアドバイザーが対話できる環境を整備するよう、心がけています。

■ロジックモデルを構築する際、留意するポイントがありますか

SIBにおいては、目指したい姿(ゴール)から中期、短期のKPIを設定するバックキャストिंगの思考が大切です。そして、これらのKPIを測る際に、

地元の大学や研究機関など第三者が評価プロセスに関与できるとよいと思います。

「大きなSIB」と「小さなSIB」の双方のモデルがありうる

■今後の国内におけるSIBの展開について

現在、SIIIFではSIBにも「大きなSIB」と「小さなSIB」の2種類があるのではないかとこの議論をしています。「大きなSIB」は、「社会保障コストを下げる」という目的のもと、民間のノウハウと活力や民間資金を活用するという従来型のモデルです。このモデルでは、機関投資家や金融機関が投資し、数億円単位の事業規模があり、数万人単位の受益者がいることが想定されます。ただ、現在日本国内でのSIBの普及状況を見ると、まだまだパイロット的な取組が多いのが実情ではないでしょうか。今後、特に中核市以上の自治体において、「大きなSIB」に取り組まれること

が期待されます。

「小さなSIB」はまさにまちづくり分野のようなケースで、多様なステークホルダーがかかわる、ということに意味があります。

東近江市の事例は「小さなSIB」のモデルケースといえるでしょう。

予算は数百〜数千万円規模にとどまりますが、多様な方々が主体的にかかわりうるため、ソーシャルキャピタルの醸成等の効果が期待できます。

「小さなSIB」については、規模は追わず、意欲ある自治体においてモデル的に取り組むことに意義があるのではないのでしょうか。モデルケースにおいて得られた学びを他の自治体に共有できるようにレポートの作成・公開や、報告会の開催等の取組が実施できれば良いと思います。

まだまだパイロット的な取組が多く、継続的な支援・情報提供が必要

■今後まちづくり分野でのSIB普及を推進する上で、課題になることは



▲SIIIFが実施する情報発信活動の様子

まだまだパイロット的な取組が多いのが実情だと思つていきますので、政府から自治体への財政的サポートが必要です。

■特にどのような支援が必要でしょうか

現在地方自治体が自由度高く使える財源は非常に限られています。既存事業を組み替えられる自治体は良いですが、そうでない自治体には、新しいことに取り組む機会がありません。SIBはまずはやってみるこ

とが重要な段階ですので、活用可能な既存の国庫補助等に関する情報発信も含め、金銭面でのバックアップが必要で、特に成果連動分の支払い、案件の組成・評価コストは、調達が難しい部分ではないでしょうか。自治体向けの情報発信も重要だと思っています。SIBに関するシンポジウムやセミナーについても、東京だけではなく、プロックごとに全国で開催できるとよいですね。

WEB上での情報発信についても、情報を集約したサイト等を整備できるとよいのではないのでしょうか。国が情報発信の主体になれると、首長や自治体職員の方からの情報の信頼性が高まるのではないかと思います。