

ON IMPACT

— A GUIDE TO —
**THE IMPACT
REVOLUTION**

インパクトについて — インパクト革命へのガイド —

SIR RONALD COHEN

8つの信念

1. インパクトは、行動が生活や地球環境の改善をもたらす可能性のことであり、インパクトを意識の中心にシフトする必要がある。
2. ビジネスや投資の意思決定を検討する際には、リスク・リターン・インパクトという新しいパラダイムを取り入れる必要がある。
3. 業績を上げることと役に立つことをすることは両立する。実際、インパクトにかかわらずではなく、インパクト故に、より高いリターンを実現することができる。
4. インパクトは測定・比較が可能である。成果を増幅させるため、測定の標準化を図り、測定を社会全体における意思決定に組み込む必要がある。
5. 社会問題の発生を防止するため、成果報酬型のインパクトモデルの採用に向けて団結するべきである。そうしたインパクトモデルを採用することにより、生活の改善が実現されるとともに、政府および慈善家にとっては資金の節約になる。
6. 活動の測定ではなく成果の測定に転じよう。組織が費やした時間と資金、対象とした国や人々を測定する代わりに、生活や地球環境が実際にどのように改善されたのか、その成果を測定しよう。
7. インパクトを重視する起業家「インパクト・アントレプレナー」は強力な味方である。彼らは、イノベーション、リスクをいとわない取り組み、資本獲得を通じて、大きなインパクトを実現する完璧な立場にある。彼らの取り組みを世界中で支援すべきである。
8. 今すぐ行動しよう。数十億人の生活の窮状と地球環境の悪化に終止符を打てるか否かは、私たちが今すぐ行動を起こすか否かにかかっている。意志がある。方法もある。そして、今以上に必要とされていることも、今ほど時に恵まれていることもない。

インパクトは行動が社会や地球環境にもたらすプラスの影響を測る尺度であり、インパクトを意識の中心にシフトする必要がある

私たちが住みたい世界とはどのような世界なのだろうか。

それは、消費者、年金貯蓄者、慈善家、投資家、起業家、社会セクター組織、大企業のリーダーなど、今日の私たち全員に投げかけられている問いである。

技術革命の第一波が到来して過ぎ去り、私たちの生活は一変したが、各国はいまだに経済的不平等、社会対立、環境の激変に苦しめられている。今こそ不吉な前兆に目を向ける時だ。このままでは先はない。

政府は助力なしに私たちが直面している社会や環境の課題に対処する術はない。政府はまた、こうした課題に取り組む革新的な対策を策定する、すなわち、リスクの高い投資、試行錯誤、さらには、確実に失敗する可能性を必然的に伴うプロセスを開発する上で格好な立場にあるわけでもない。

解決策の実践には至らない。慈善寄付は政府支出と比較して少なく、健康・教育のみをとっても政府支出の5%に満たない。できることといえば、政府の支援くらいである。

むしろ、民間資本が実現した「技術革命」から学ぶ必要がある。金融市場にアクセスして起業家精神とイノベーションを活用するのは同じだが、今喫緊に求められているのは、金融市場の舵を社会変革へと切ることである。

飢餓、低い識字率、劣悪な健康状態、清潔な水や電気が利用できないこと、ジェンダーの不平等、若者の失業、ホームレス、移住など、私たちが取り組まなければならない、かつ取り組むことができる課題は山積している。

今こそ投資家、慈善家、起業家、社会組織、大企業、政府、一般市民が心を一つにして、こうした根深い問題を根絶することが不可欠である。新しい世紀の新しい合言葉である「インパクト」を中心に一丸となる時である。

世界各国で変化の足音が感じられる。改めて基準を調整し、生活をより良いものにし地球環境を改善するために新しい技術やツールが活用されている。企業が野放し状態のまま負の結果を

生み出し、その是正に政府が莫大な費用を投じて無駄な努力を重ねる世界ではもはや生きていけないことは、誰の目にも明らかだ。

資本主義は過去250年にわたって良い結果をもたらしてきたが、現在の形では通用しなくなっている。資本主義に抜本の変革が必要なのである。

技術革命に続くものとして今、インパクト革命が進んでいる。インパクト革命とは、資本主義の利益一辺倒を覆して、利益と社会的インパクトを同時に実現し、世界をより良いものにする方向に膨大な資金の流れを変えようというシンプルな発想から生まれたものである。

私たちは、利益とインパクトを両立させ、もはや「事業の目的は金儲けだけ」というのでは不十分なようにシステムの本質を根本的に変えるのだ。

私たちの考え方はすでにインパクト重視にシフトし始めている。

投資家や企業の社会・環境意識は高まりつつある。

インパクトを重視する起業家「インパクト・アントレプレナー」は、生活を改善する素晴らしいアイデアをスケールアップするために必要とされる資本へのアクセスを獲得し始めている。

財政不足の政府は、民間セクターのイノベーションを活用することに価値を見出し始めており、その人材と資本を活用して、社会課題に対するより適切な解決策を見出そうとしている。

慈善家が目に見える成果の実現を牽引している。

貧富や年齢を問わず誰もがこの脆弱な、もろい世界に住むだけでなくこの世界を守る存在になることが、これまで以上に可能になってきている。

偉大な経済学者アダム・スミスは、利他主義で行動する人について論じた処女作『道徳感情論』を「市場の見えざる手」の理論で有名な『国富論』よりも誇りに思っていた。

もしアダム・スミスがインパクトを測ることを思いついていたら、この2冊をまとめ、インパクトを「市場の見えざる手」を導く「市場の見えざる心」としていたかもしれない。

社会にポジティブなインパクトをもたらすための現在の仕組みは2世紀以上前からあるものだが、問題の規模が変わったのだから、対応も変わらなければならない。

この瞬間に求められているのは革命にほかならない。インパクトを意識の中心に積極的に据えるようにする必要がある。より良い社会の実現に向けて政府やフィランソロピーだけに頼るのではなく、変化のペースを加速させる第三の力、つまり民間セクターを巻き込まなければならない。

民間セクターを通じて私たち自らが引き起こす被害を看過していれば、貴重な資源を使って自分たちで尻拭いをする事態になる。しかし、善いことのために自分たちの力を発揮すれば、社会の進歩を加速させ、公共セクターのインパクトを増幅させ、将来同じ轍を踏まずに済むことも可能だ。

不平等が縮小している世界を想像してみよう。天然資源が再生され、人々がその潜在能力を存分に発揮し、繁栄を分かち合うことができる世界、害を最小限に抑えるだけでなく、測定可能な善行を重視する世界である。

それこそがインパクト革命の目的である。そこでは私たち一人

一人に果たすべき役割がある。あなたの役割は何ですか。

ビジネスや投資の意思決定を検討する際には、リスク・リターン・インパクトという新しいパラダイムを取り入れる必要がある

時には一世紀もの長い間その分野をリードしてきた巨大企業が新しいハイテク企業に凌駕されることがあるのは、周知のことである。IBMはアップルに追い越された。アップルは今や時価総額で世界最大の企業となっている。また、マイクロソフト、アマゾン、グーグル、フェイスブック、オラクルは、スタートアップからわずか30年足らずで世界の時価総額上位30社に名を連ねるようになった。

しかし、経済を一変させた「技術革命」の只中にあっても貧富の差は劇的に拡大し、その差は今も広がり続けている。福祉国家、社会的セーフティーネットプログラム、フィランソロピーの拡充にもかかわらず、貧困は深刻化するばかりで、多くの人々にとって経済的機会の意味のある拡大には至っていない。

それと同時に、アル・ゴア元米国副大統領が力説したように、地球温暖化、森林伐採、海洋汚染などの喫緊の環境問題は私たちにとてつもなく大きな課題を付きつけている。

繁栄から取り残された人々の生活を大きく改善しようと慈善家や政府が奮闘する中で、その実現のためにはまさに革命が必要であることが明らかになっている。

生活の改善を実現するには、政府とフィランソロピーの利益を消費者、投資家、企業、非営利組織の利益と一致させる必要がある。これは近代史の中で初めてのことである。

20世紀になると、投資家は19世紀の「リターン重視」から「リスクとリターンの測定」にシフトした。そして21世紀の今、私たちは「リスク・リターン・インパクト」という新しいパラダイムを取り込んでいかなければならない。私たちの社会をより良い世界へと導いてくれるのは、この新しい三重螺旋構造のDNAである。

誤解のないように言うと、リスク・リターン・インパクト・モデルは、インパクトを優先して利益削減を求めるものでは決してない。むしろ、この新しいモデルは、社会全体のために、通常のリスクレベルで利益とインパクトの両方を最大化するように奮起させるものである。私たち各人が革命の主体者であり、業績を上げながら社会と地球のために良い結果を生み出す力が私たちにはある。

インパクト革命は、すでに既存の起業家精神、投資、大企業、フィランソロピー、行政のモデルを破壊し始めている。

技術革命の場合と同じく、イノベーションの担い手は情熱ある若者、とりわけ起業家である。今日、世界中で無数の人々が、革新的な方法で、最も厄介な社会課題・環境課題のいくつかの解決に専心的に取り組んでいる。

資本獲得は大きな推進力を生む。そこで、インパクト革命推進の鍵を握るのは投資家である。投資家は革命のすべての主体者の働きに影響を与える。

投資家や企業の考え方は、すでにリスク・リターン・インパクトという新しいパラダイムへとシフトし始めている。国連責任投資原則(UN PRI)が広く支持されていることがその明確な証拠である。

2006年に国連責任投資原則が定められて以来、50カ国、1,905の投資機関(保有資産総額90兆ドル)が、投資判断に際し社会的および環境的福祉を考慮することを誓約した。

米国の富裕資産家一族の事業・資産運用を担うプライベート

組織体制である「ファミリーオフィス」や「生前贈与」による財団は「先行者」であり、金銭的なリターンに加えてインパクトをもたらす投資を推進している。

なかでも、オミダイア・ネットワーク、スコール財団、ケース財団、アーノルド財団、TONIICネットワークは、インパクト投資の黎明期からの提唱者であり、インパクト投資の発展に貢献している。

実績ある名門財団の基本財産も、早くから推進に寄与している。米国のフォード財団、ロックフェラー財団、マッカーサー基金、英国のエスミー・フェアバーン財団、欧州のポルティクス財団、ベルテルスマン財団、グルベンキアン財団、インドのタタ信託などがその例である。

生前贈与による財団と名門財団は合わせても世界の投資プールの1%にも満たないが、それでもその社会的動機と専門知識を考えると非常に影響力は大きい。

社会的イノベーションの優れた実績を持つフォード財団が、その基本財産から10億ドルをインパクト投資に充てることにしたことの意味が極めて大きい理由はここにある。

インパクト投資が火のように瞬く間に広がっている理由の一つは若い世代にある。若い世代にとって、社会・環境に対してポジティブな影響を与えることは金儲けと同じくらい重要なことなのである。

調査によると、社会にポジティブな影響を与える企業に投資する確率が若者は2倍だという。若者は、キャリアだけでなく投資でも影響を与えていきたいと考えている。

これと同じような価値観の変化は、大口投資家グループの顧客や貯蓄家の間にも生じており、投資家グループはその変化に対応している。これは資産運用会社や年金基金、保険会社にも言えることである。

着実にインパクトの方向に動いている最大の投資家グループは、個人や小規模機関の資産総額85兆ドルを運用している資産運用会社や銀行である。例を挙げれば、米国のブラックロック、バンガード、メリルリンチ、モルガン・スタンレー、ゴールドマン・サックス、JPモルガン、スイスのUBS、クレディ・スイス、英国のバークレイズ、LGT、フランスのアクサ、アムンディなどである。

年金基金は世界第2位の投資家グループで、運用総額は41兆ドルにのぼる。

年金基金は年金貯蓄者からの圧力を受けて投資手法が変化し、世界最大手年金基金の一部はインパクトの方向に移行している。

世界最大の年金基金である日本の年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)(1.4兆ドル)、PGGMが運用しているオランダ有数のオランダ医療関係者年金基金(2800億ユーロ)などがその例である。

年金貯蓄者の影響力もあり、PGGMは世界の健康改善を目的とした戦略を含むインパクト投資に200億ユーロを配分した。

これは数ある中の一例である。世界有数の年金基金であるカリフォルニア州のカルスターズ(教職員退職年金基金)とカルパース(州職員退職年金基金)の加入者は、基金の運用会社に社会的・環境的目標を組み込むよう圧力をかけている。英国、カナダ、北欧では、英地方政府年金基金のブルーネル年金パートナーシップ、カナダの公務員年金基金、スウェーデンの公的年金基金であるAP基金がいずれも同じ方向に動いている。

フランスはさらに一歩進んでいる。現在では、すべての雇用主を対象に、資産の10%を適格な社会的企業に資金提供し、残りを責任ある持続可能な投資の原則に基づいて上場企業に投資するという90/10貯蓄制度を被用者に提供することが義務化されており、すでに100万人以上から100億ユーロを超える資金がこうした90/10ファンドに流入している。

大手保険会社もインパクトの方向に向かっている。例えば、米国のプルデンシャル、英国のアビバ、リーガル&ジェネラル、フランスのアクサなどである。

以上はいずれも投資家の態度が変容していることを示しているものである。こうした変化により資金が、インパクト投資に特化したジェネレーション、ブリッジズ、リープフロッグ、アビシュカールなどの一連の新しい会社に、また、TPG(20億ドルのライズファンド)、ベインキャピタル(4億ドル)、パートナーズ・グループ(12億ドル)、KKR(10億ドル)といった著名なリーダー企業がプライベートエクイティなどの確立された分野で立ち上げたインパクト投資ファンドに流れるようになった。

この投資家の態度変容は、ブラックロックのラリー・フィンク氏が同社の6.3兆ドルのグローバル・ポートフォリオに名を連ねる

企業のリーダーたちに送った次の手紙の文面によく表れている。「どの企業も長期的に繁栄していくには、業績を上げるだけでなく社会に積極的に貢献していく姿を見せていかなければなりません。」

▶年金貯蓄者、保険契約者、そして投資ポートフォリオの所有者は、信頼できるインパクト投資戦略を展開するよう投資運用会社に要求しよう。ポートフォリオの50%以上を責任ある持続可能な投資に、10%以上をインパクト投資に配分するよう働きかけよう。

業績を上げることと役に立つことをすることは両立する

私たちは、あまりにも長い間、「利他か金儲けか」、「善行か業績か」という二者択一しかないと信じて働いてきた。そしてこの誤った論理が、私たちの個人の生活、キャリア、事業や投資の判断に影響を与え、その影響は大企業のリーダーたちにも及んでいる。

しかし、その考え方は根本的に間違っている。

インパクトは利益を損なうものではない。それどころか利益を促進するものである。金銭的リターンと社会的リターンのいずれか一方を選ぶ必要はない。インパクトそのものがビジネスの成功の鍵を握るものであり、大企業はこのことに気が始めている。

今日、米州、欧州、アジア、アフリカでインパクトというテーマが積極的に議論されていない大企業の役員室はまずない。消費者、株主、従業員、メディアのいずれも、ポジティブなインパクトを生み出すことを大企業に強く求めている。

企業の慣行を変える大きなきっかけとなるのが消費者の行動である。最近行われた国際的調査によると、調査対象の5カ国、2万人の消費者のうち3分の1が、社会や環境に良いことをしていると思うブランドを選んで購入するようになっているという。

現代の消費者は、多くの選択肢を手に入れている。自分たちの価値観に合った企業やブランドを求めるのは当然だろう。消費者、とりわけ若者にとって、自分が購入する製品やサービスは、単なる好みの表現ではなく、道徳的価値観の表現なのである。

ユニリーバのポール・ポールマン氏やダノンのエマニュエル・フェイバー氏のように、新たなもの言う投資家や消費者の要求をすでに先取りしている著名なビジネスリーダーもいる。こうしたビジネスリーダーたちは、他の多くの企業に先駆け、企業にとって社会・環境への意識が急速に不可避な現実になりつつあり、競争力を維持するには進化が不可欠と判断している。

ハーバード・ビジネス・スクールのマイケル・ポーター氏のような戦略的思想家や、マッキンゼーやボストン・コンサルティング・グループといった大手コンサルティング会社はこうしたシフトに注目しているが、その一方でほとんどのビジネスリーダーは、イン

パクトの強化と利益拡大を両立させるために事業をどのように導くべきかについてまだ確信が持てないでいる。

重要なのは、インパクトというチップを大企業の核に埋め込むこと、つまり、サービスや製品を通じてポジティブなインパクトを実現するビジネスモデルを採用し、ビジネスが成功すればするほど、ポジティブなインパクトを生み出すようにすることである。

期ビジョンにインパクトを組み込み、顧客、サプライヤー、従業員、そしてより広いコミュニティに対するポジティブなインパクトに配慮するようにした企業は、長期的リスクを回避し、収益性の高い新しいビジネスチャンスを獲得することができる。

ポジティブ・インパクトの方向でさまざまな道筋をすでに模索している大企業もある。

例えば、製品にリサイクル包装やリサイクル可能な包装を使用している多くの責任ある企業。また、サプライチェーンを再考し、原材料の調達方法とともに、従業員およびサプライヤーのネットワーク全体の生活、権利、労働条件への影響の与え方を適合させている企業。さらには、二酸化炭素排出量、プラスチック廃棄物、水や土地の利用方法の改善を進めている企業

は枚挙にいとまがない。

こうした企業は、インパクトを組み入れると、生産性の向上、廃棄物削減による節約、サプライチェーン管理の効率化、イノベーションを促す文化、サプライヤーや消費者との関係強化、人材の獲得と定着の改善につながることを立証している。

これらはいずれも正しい方向での取り組みであるものの、大企業が実現するポジティブなインパクトを拡充できる最も強力な方法は、インパクトを完全に統合し、製品やサービスによって生まれるインパクトが大きければ大きいほど利益が増すようなビジネスモデルを開発することである。それこそ今後のトップ企業の特徴となるものであろう。

▶消費者は、生活をより良いものにし地球環境を改善するために役立つ製品やサービスを購入しよう。

▶企業の大小を問わず、企業の管理職および従業員は、インパクトをビジネスモデルに統合するよう雇用主に働きかけよう。

インパクトは測定・比較が可能である

インパクトの測定は可能であるどころか必要不可欠なことである。投資家が実際のインパクトを信頼性をもって測定・比較できるようになって初めて、大企業はリスク・リターン・インパクトのモデルを広く組み入れるだろう。

インパクトの測定は課題だが、私たちは投資リスクの測定というそれよりもはるかに大きな課題に取り組んできた経験がある。リスクの概念は、前世紀半ばに投資思考に登場した時点で目新しいものではなかった。リスク自体はいつもそこにあった。ただ、リスクを測る仕組みを作ることにした、それだけのことだ。

それはインパクトでも同じである。インパクトはいつも存在してきた。いかなる事業も社会的・環境的インパクトを生み出す。インパクトを測るべき時が来たということである。

実際、測定はリスクの方がインパクトよりもはるかに難しく、かつ今なお不正確である。とはいえ、私たちはリスク・リターンの考え方から大きな恩恵を受けてきた。

インパクトと利益を最適に実現するビジネスにリソースを確実に投入するには、インパクトの測定が不可欠である。堅牢なインパクト測定基準が定められれば、ポジティブなインパクトを生み出すとの企業の見せかけの主張だけでほとんど実績が上がらない「インパクトウォッシュ」のモラルハザードを防ぐことができる。

インパクト投資は、インパクト測定に重点を置くことで、インパクトのスペクトラム全体にわたって変化を促している。インパクトのスペクトラムは、利益なしに高いインパクトを生み出すフィランソロピー（慈善事業）を一方の端に、利益を上げるがインパクトは少ない責任ある投資を他方の端に置いた連続帯で、その中間に位置するのが、利益とともに測定可能な重要なインパクトを生み出すことを目的とするインパクト投資である。

スペクトラムの一方の端にあるフィランソロピーは歴史も古く、理解も浸透している。

スペクトラムの他方の端にあるのが、責任ある投資(RI)（別名環境・社会・ガバナンス、略してESG）および持続可能な投資(SI)（別名社会的責任投資、略してSRI）である。

簡単に言えば、責任ある投資(RI)は害の回避、持続可能な投資(SI)は一般的にすべてのステークホルダーに利益をもたらすことを目指しているのに対し、インパクト投資は生活そして地球環境に影響を及ぼしている課題に対処できる具体的な解決策をもたらすことを目指している。

これまでのところ、責任ある持続可能な投資は、自ら定めたアプローチを用いて方針と取り組みの効果を評価してきた。この一般的な定性的測定は極めて不正確であり、正確な企業間比較は不可能である。この種の投資は、意図は立派とはいえ、環境や社会にポジティブなインパクトを与えることをただ願うしかない。

それとは対照的に、インパクト投資は、ポジティブなインパクトとネガティブなインパクトの両方(すなわち人と地球が実際に経験した変化)の厳密かつ透明な測定がその特徴となる。インパクト投資は目に見える結果を求める。

インパクトの定量的測定は、ソーシャル・インパクト・ボンド(後述)が資金を提供する介入など、成果報酬型介入において実現されているが、活動が多種多様な企業にはまだ用いられていない。

このように測定がなされていないとはいえ、インパクト投資の機会を求める大規模投資グループは、最大の市場である公開企業の責任ある持続可能な投資(年成長率20%を誇り、今日では22兆ドルという驚異的規模にまで成長したと推定される)に注目している。

大口投資家はまた、環境に配慮したプロジェクトに投資する企業に資金を提供する「グリーンボンド」への投資にも力を入れている。しかし、グリーンボンドの場合も測定概念は非常に曖昧である。グリーンボンド市場の規模は過去5年間で80%成長しており、2017年だけで1600億ドルを調達し、今日では3500億ドルと推定されている。

責任ある持続可能な投資市場の規模が巨大であるのとは対照的に、インパクト投資市場の規模は現在、この1年だけで2倍の規模に成長したものの、わずか2,300億ドルにとどまっている。

インパクト投資は規模が小さいにもかかわらず、投資家の思考に大きな影響を与えている。責任ある投資、持続可能な投資、グリーンボンド投資などすべての投資分野でインパクトを測定することの重要性について、投資家の間に認識が浸透しつつ

ある。また、協力して標準的な方法でインパクトを測定して初めて、投資機会の真に意味のある比較が可能になるということの理解も同様に進みつつある。

企業のインパクトを測定する基準の確立が最優先されるべき理由はここにある。

この20年の間に、インパクトの定義、測定、定量化の共通基盤を確立する取り組みが次々と出てきた。

現在の取り組みは、1929年の大暴落後に、企業業績の本格的な比較ができるよう共通の会計基準を初めて定めるとともに、財務諸表の真偽を証明するために独立監査人を導入した取り組みと似ている。

グローバル社会的インパクト投資運営グループ(GSG)とインパクト・マネジメント・プロジェクト(IMP)が進めている最も有望なインパクト測定手法の一つは、通常の財務諸表においてインパクトを加重するものである。

すなわち、売上高、人件費、販売された商品の原価にインパクト係数を適用して、インパクト加重利益ラインを求め、そこでガ

バナンス係数を適用する。続いて資産についても同じ手順を踏む。

その目的は、「一般に公正妥当と認められた会計原則(GAAP)」を定める場合と同じように、新しい「一般に公正妥当と認められたインパクト原則(GAIP)」に従ってインパクト会計委員会がインパクト係数を定めることにある。

このようにGAIPにより、投資家は既存の財務分析・評価手法をインパクト加重会計に応用できるようになる。すべての企業が財務諸表と並行してインパクトを加重した財務諸表を公表し、純インパクトが数値化され、国連持続可能な開発目標(SDGs)のような社会目標の達成に関連付けられ、意思決定において利益と並んでインパクトも当然考慮されるようになる日も遠くないだろう。

インパクトの測定は不可能、あるいは不可能とは言わないまでも難しく、経済的負担が大きいため取り合わないでいる人は多い。しかし、測定をしなければ世界は大きな代償を払うことになる。官民を問わず、どの組織もすでにインパクトをもたらしている。今こそインパクトを確実に測定し、明確に評価し、より良い決定を世界中の意思決定者に求める時である。

▶大企業のリーダーおよび従業員は、測定可能な財務目標とともに測定可能なインパクト目標を設定し、達成実績を報告しよう。

▶市民は、政府に対し、リスク・リターン・インパクトに基づいて意思決定を行うよう投資家や企業を促すこと、ならびに共通のインパクト会計・報告基準を採用することを働きかけよう。

成果報酬型のインパクトモデルの採用に向けて団結するべきである

インパクト革命の変革ツールの一つにソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)がある。通称、成果報酬型(米国)、ベネフィットボンド(オーストラリア)、ソーシャルインパクト契約(フランス)とも言われるものである。

2010年に登場した世界初のSIBである英国のピーターバラSIBは、リターンとインパクトの達成を直接結びつけられることを初めて立証した。

英国ではピーターバラSIBを通じ、社会と政府の両方に重い経済的負担がかかる若年の刑務所出所者の高い再犯率の問題に取り組み、以前よりも効果を上げることができた。英国、さらには世界各国における若年出所者の出所後18カ月間の再犯率は60%にのぼる。

投資家らは刑務所出所者を支援する介入の資金として500万ポンドを出資。投資家には当初出資金の払い戻しに加え、再犯率の減少に応じてリターンが支払われるというものである。

5年以内に有罪件数は9.7%減り、投資家に年率3.1%を支払うことができ、その結果、私たちは全く新しい考え方や働きかけ方を獲得することとなった。

ゴードン・ブラウン元英首相の言葉を借りれば、「ピーターバラの実験は、社会改革へ何億ドルもの投資をする際の指針となった」のである。

SIBは、従来の意味での「ボンド(債券)」ではなく、政府、フィランソロピーおよび民間セクターの利益と、非営利組織および利益-目的両立型企業の両方の利益とを整合させた金融契約であり、社会課題(再犯、中退、若者の失業、糖尿病など)の解決や防止を目的とする。

SIBは、「インパクト目標の設定」と「実際に達成されたインパクトの測定」というインパクト投資の2つの基本原則に基づいている。そして、この2つの基本原則を融合し、「成果報酬型」アプローチで投資資金を集める。インパクトを実現すればするほど、投資家へのリターンは増す。

SIBはインパクトを投資の実践に統合する上での転換点である。SIBモデル、ならびにそれに付随するバリエーションである

低・中所得国向けディベロップメント・インパクト・ボンド(DIB)と環境インパクトボンド(EIB)は、インパクトを投資家のリターンに結びつける明確な方法を示している。

投資家は、先ず望ましい社会的介入(例えば、再犯率の低下など)のために資本を提供し、契約で合意された成果(独立した評価者によって測定)が達成された場合には、投下資本に加えてリターンを受け取る。

SIBファンドや金融仲介業者は、アウトカムペイヤーと協働する。アウトカムペイヤーとは、目標とされる成果に対する資金提供主体のことである。アウトカムペイヤーは通常、政府、財団または企業で、個別にまたはアウトカムファンドを通じて活動し、プログラムの目的、スケジュール、目標とされる成果のレベル別の支払いについて合意する。

この新しいモデルでは、ソーシャル・サービス・プロバイダーは、一般的な助成金の場合よりも多額の資金を先行して調達できるとともに、より柔軟に資金を活用できる。従来の慈善助成金や開発援助助成金の場合は、所定の活動プログラムに従うのが一般的だが、そうではなく、適切であると自ら考える介入を実行できる柔軟性を確保し、最高の結果の達成に向けた革新を

行うことができる。

2010年以降、多くの社会セクター組織が、インパクトの目標と測定を自らの考え方に組み入れるようになった。ソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)とディベロップメント・インパクト・ボンド(DIB)を利用して、助成金だけでは達成できないところまで活動を拡大し、成果連動型の枠組みの中で運営することを学んでいる。

SIBやDIBの世界は新しいながらも急成長を遂げている。現在、26カ国で十数のさまざまな社会問題に取り組んでいるSIBとDIBが118(DIBが70以上)を数えるまでになった。他にも多くが準備中である。

既存のSIBとしては、インド・ラジャスタン州の女子教育DIB、米国サウスカロライナ州の母子保健SIB(3000万ドル)、英国の失業中の若者を支援するトゥモローズ・ピープルSIB、米国マサチューセッツ州で移民の労働力への統合を支援するパスウェイズSIB、アフリカの紛争被害者のリハビリを目的とした赤十字人道支援SIB、イスラエルの糖尿病予防SIBなどがある。

既存のSIBは、特定の社会課題の発生を防ぐ上でとりわけ有

益であることが実証されている。一般的に、是正のための事後対応よりも事前予防の方がはるかに経済的負担は少ない。こうして、予想される節約分の一部を還元するとともに政府に対する価値の創造という形で投資家に報いることができる。

SIBは、社会課題や環境課題を投資機会に転じるものであり、株式市場と連動してリターンが上下しないため、全く新しい魅力的な投資カテゴリーである。

現存する100余のソーシャル・インパクト・ボンドにおいては、大半の場合、政府がアウトカムペイヤーとなっているが、政府予算は制約され、かつ徐々に変動するものである。現段階では、政府だけに頼って成果連動型の資金提供規模を拡大することはできない。

代わりに、慈善家、開発援助機関、企業が先頭に立ち、プロが運用する大規模アウトカムファンドを設立している。

アウトカムファンドは、達成された成果に応じリターンを上乗せしてSIBとDIBの投資家に償還する。リターンは、成果レベルを事前に合意し、検証結果に応じて増える。

プロが運用するアウトカムファンドは、評価基準や契約条件を標準化し、SIBの立ち上げに必要な時間とコストを大幅に削減することが期待できる。

アウトカムファンドが設立されると、参加するSIBファンドを集め、サービス提供組織が目標とする成果を達成するのに必要な先行投資資金を提供する。

アウトカムファンドとSIBファンドの組み合わせは強力なコンビである。先進国でも新興国でも同様に、教育、保健、社会サービスなどの分野で公共サービスの提供を強化する能力のある非国家主体に直接投資できる。制度改善の実現を目指す政府プログラムを強力に補完するものである。

アウトカムファンドの成功は、成果連動型アプローチの採用に向けて政府を後押し、政府調達の一部をインプットの購入から望ましい成果への支払いへと移行させることになるだろう。

また、SIBとアウトカムファンドは、政府がエビデンスに基づく政策立案アプローチを実施する上でも有効である。政府は効果のあるものを採用し、効果のないものから学ぶことができる。さらに一般的に言えば、成果報酬型の調達により、政府は成果が

達成されたもののみ報酬を支払う。

インパクト投資市場が成熟の第一段階に達したとき、例えば2030年には、その規模は30兆ドルに達する可能性があり、SIBやDIBといった成果報酬付きの債券はおそらく市場全体の10%程度を占めることになるだろう。そうした債権は、社会課題への取り組みにおけるその有効性と融通性故に、新しいインパクトシステムの不変の土台となる。

▶ **慈善家、大企業、公的開発援助機関、政府、世界銀行グループ、その他の開発銀行は、プロの運用する大規模アウトカムファンドを設立し、SIBやDIBが達成したインパクトの対価を支払おう。**

▶ **成果報酬型を利用し、低い識字率、栄養失調、再犯、ホームレス、若者の失業、糖尿病といった経済的負担の大きい社会問題や、森林破壊、プラスチック汚染、廃水といった環境問題の予防に重点的に取り組もう。**

活動の測定ではなく成果の測定に転じよう

伝統的に、私たちはインプット(例えば、費やした時間や資金)や活動(対象とした国や人々)に注目してきた。今こそ、社会全体に利益をもたらす具体的結果である「成果」に焦点を当てる時である。成果の追跡は、インパクトがもたらすパラダイムシフトの重要な要素である。

サービス提供者は、自分たちの介入から得られる成果を厳密に追跡すれば、長期的投資資金を誘引することがはるかに容易にできるようになる。

また、事前に決めた成果の達成を重視すると、サービス提供者はそれに触発され、互いに協力して成果を達成する最も効果的方法にたどり着こうとする。

そうすることにより、政府や慈善家の運用方法が次のように変わる。

政府

成果連動型アプローチやインパクト投資によってもたらされる

透明性、説明責任、インパクト測定はいずれも政府にとって有益なものであり、政府は資源をより効果的に配分し、公共の利益の実現におけるイノベーションを呼び込み、政府による継続的監督を維持しつつ必要不可欠なサービスに資金を供給する新たな資金源を確保できるようになる。

インパクト投資や成果連動型アプローチを先導して支援している政府もある。

英国は、インパクト投資を最も効果的に支援する環境を整備した。例えば、銀行の休眠預金4億ポンドを活用して世界初の社会的投資銀行であるビッグ・ソサエティ・キャピタルを設立したほか、SIBへの投資に対する税制優遇措置を制定し、また支援的な法規改正を行ったのである。

フランスは、90/10ファンドを退職年金制度に導入している。米国は、財団や年金基金の受託者がインパクト投資に取り組みやすくなるようなガイダンスの変更を実施している。日本は、社会問題への取り組みに、5年間にわたり、休眠預金年間9億ドルを活用することを決めた。韓国は3億ドルのインパクト資本プロバイダーの設立を決定した。この他にも世界各地で多くの政府が類似の各種施策を検討している。

政府にとり、自らの調達アプローチがインパクト投資を後押しする大きな手段となる。政府調達の考え方を現在のような委託業務の細かい規定重視から成果連動型アプローチにシフトするには大変革が必要だが、既に一步は踏み出されている。

英国、米国、イタリア、マレーシアでは、小規模ながらすでに成果に応じた資金提供が政府によって行われている。

「成果連動型アプローチにより、インパクトエコノミーへの道を、すなわちビジネスや投資の意思決定がリスクやリターンだけでなくインパクトも考慮して行われる方向に歩むことができる」との認識を各国政府が深めていることから、こうした資金提供は伸びるだろう。

新しいインパクト投資市場の構築においては、政府が極めて重要な役割を果たす。インパクト市場のインフラを構築し、インパクト投資資本の供給を促し、その需要を増やすには、政府の協力が必要である。

フィランソロピー(慈善事業)

今日行われているフィランソロピーの支配的モデルは一世紀以

上前のものである。フォード財団のダレン・ウォーカー会長も指摘しているように、フィランソロピーには大きな変化が必要である。

慈善活動には巨額の財源が投入されているにもかかわらず、慈善事業を行っている組織は常に資金が不足しており、仮にも必要な資金規模を達成した例はほぼない。米国では25年間で5000万ドルを超える収益を上げることができた企業は5万社あったのに対し、同様の実績を上げた非営利組織はわずか144団体であったことが報告書で明らかになっている。

財団には規模が大きくなり資金提供の形式が整うにつれ、ある種の慣習が広く定着してきた。その例は次の通りである。慈善事業者に対する助成期間は2年か3年で、その後健全度チェックとして別の組織を助成する。助成先には組織で使う経費をできる限り抑えることを求めるとともに、資金提供先の組織が達成した成果については形ばかりの報告書を求める、といったものである。

今は、新しいフィランソロピーモデルが登場している。この新しいモデルでは、財団は単に活動を追跡するのではなく、助成期間を延長し、資金提供先の組織が達成した成果を測定するよう努める。

また、この新しいモデルでは、財団は助成金の配分の一部をアウトカムファンドに振り向ける。

そして最も重要なことは、慈善組織としての基本財産で然るべきインパクト投資を行うということである。

一般的に、慈善財団の受託者は、「恵まれない人々を助けるには、インパクトとは関係なく最大額を助成できるような基本財産を金儲けに充てるのが一番」という考え方を堅持している。

その結果、財団の基本財産が環境汚染や社会問題の長期化を引き起こす企業に投資され、そうした問題を是正する取り組みに財団の助成金が使われるという事態になっている。これは自滅的と言わざるをえない。しかし、インパクト投資を行うことで、財団の基本財産はその使命の達成に貢献できる。

慈善財団は社会的必要性の高い分野を重視するという独自の立場にある。その分野とは、市場の収益率が容易に達成できない分野、制度レベルの変更が必要で、遠い将来に低いリターンしか達成できない分野である。

慈善事業助成金と基本財産の投資とを組み合わせることで、

財団は恵まれない人々の生活を改善するために主流の資金供給を喚起できる。

この点で財団は、公的開発援助機関、ならびに英国のビッグ・ソサエティ・キャピタルをはじめ、ポルトガル、日本、韓国で新たに設立されたインパクト資本のホールセラー（ホールセール型ファンド）の当然のパートナーと言える。

慈善団体としての立場、大きな使命感、専門知識を持つ財団には、インパクト革命の指導者として重要な役割があり、社会セクター、政府、さらにはそれを超えて、成果の測定へのシフトを先導することができる。

▶有権者は、政府に対し、古い考え方を捨ててインパクト革命を受け入れ、支出や調達の際にはインプットではなく成果を測定し、社会・環境の問題に本格的に取り組むためのアウトカムファンドを設立するよう働きかけよう。

▶慈善家として、財団の基本財産をインパクト投資に回し、助成金事業を活動重視ではなく成果重視にしよう。

▶社会セクターのリーダーは、成果測定を組織に組み入れよう。

インパクトを重視する起業家「インパクト・アントレプレナー」は強力な味方であり、私たちは彼らの取り組みを世界中で支援すべきである

たゆまず忙しく働き、パソコンや携帯電話、インターネットを生み出した20代の起業家、革新し、限界を押し上げ、現状を打破することを人生の使命とする粘り強い人である起業家は、皆がよく知る存在である。

そのような中、インパクト思考が進み、新しい種類の起業家が台頭している。生活をより良いものとし地球環境を改善することを志すインパクト起業家「インパクト・アントレプレナー」である。

インパクト起業家は、インパクトと経済的リターンは両立できることを立証しつつあり、社会、環境、経済の成果を一体化した膨大な数のベンチャー（非営利と利益-目的両立型の両方）を世界で生み出している。

ベンチャーキャピタルと起業家が組んだように、インパクト起業家が大きな成果を上げるには資本と結びつく必要がある。

技術系起業家をはじめ、儲けたいと思っている起業家に資金を提供する強力な方法としてベンチャーキャピタルが考案された。そして私たちは今、意義ある重要なことに専心する起業家のために同じことに着手した。

その方法がインパクト投資である。

まず、社会セクターの起業家について考えてみよう。

「社会セクター」（従来は非営利セクターで知られる）は、先進国でも発展途上国でも同様に大規模である。

例えば米国では、1000万人が170万以上の慈善サービス提供事業者で働いており、慈善財団の資産規模は総額8000億ドルを超える。

欧州では、1100万人が非営利組織で働き、英国だけでも財団の保有資産総額は1200億ドルを上回る。

インドには330万の慈善団体がある。

最近まで、非営利の起業家や組織はほぼ全面的に財団からの助成金に頼っていた。

しかし助成金は頼りになりにくく、その結果社会セクターの組織は自転車操業を余儀なくされる例がほとんどで、スケールアップは不可能であった。

それが今ではインパクト投資を通じて、財団は、助成金プログラムからだけでなく基本財産から投資資金を社会セクター組織に提供し始めている。

ますますさまざまな投資家からインパクト投資を受けることで、非営利組織は企業と同様に貸借対照表を作成できるようになる。非営利組織の貸借対照表は、(助成金の形の)劣後エクイティ、ソーシャル・インパクト・ボンド、負債の各部で構成されるだろう。

非営利組織は実現した成果の対価を受け取ることで、当初受けた投資額に加えて利益のうち合意された割合も確保することになる。これにより非営利組織は、慈善活動を通じて資本を蓄積できるようになった。また、生み出される利益は非課税であるというメリットもある。このように資本の蓄積能力が強化さ

れたことで、非営利組織は規模を拡大し、より多くの受益者を支援し、人材獲得競争をより効果的に展開できるようになった。

その結果、非営利起業家の一部は、達成規模を見据え、より大きく野心を膨らませて考え始めるようになった。例えば、ゴヴィンダッパ・ヴェンカタスワミ医師は、インドのアラヴィンド眼科病院を世界最大の眼科病院に変えた。

アラヴィンドは独自のビジネスモデルを開発。患者の約70%は大幅に割引された手術料で、残りの患者は無料で眼科手術を受けることができる。1976年の設立以来、アラヴィンドは合計で5200万人以上の患者を治療している。

次に、利益 - 目的両立型の起業家を考えてみよう。

利益-目的両立型モデルは、インパクト起業家が利益と測定可能なインパクトを同時に達成することを可能にするものである。

一般的に投資家は「利益-目的両立型の起業家は高い経済的リターンを実現できない」と思い込んでおり、この点が利益-目

的両立型の起業家にとって主な課題となっている。

ところが実際には、恵まれない層に安価な製品やサービスを提供することで、巨大な潜在需要を取り込むことができる。そのため、利益-目的両立型の起業家の事業は、より高価格で主流市場を対象としている事業に比べ、より短期間で収益性も高く成長できる。

利益-目的両立型の起業家は、ポジティブなインパクトを生み出すことで、上記以外にも恩恵を得ている。消費者や従業員、投資家は悪影響をもたらす企業は避けて、有益な影響をもたらす企業を進んで受け入れることから、利益-目的両立型の起業家の財務リスクは低い。また、炭素税など、有害な活動に政府が課す可能性のある税金のリスクも回避できる。

ポジティブなインパクトを実現しながら成長と価値を生み出す能力があることを実証している利益-目的両立型企业は、世界には多数存在する。

その代表的な例が、貧しい女性に無担保で小口融資を行うムハマド・ユヌス氏のグラミン銀行である。グラミン銀行は1983年にバングラデシュで設立されて以来、900万人以上の貧しい

人々を支援してきた。

また、グラミン銀行に触発されて世界40カ国以上で総額にして1500億ドル規模のマイクロファイナンスセクターが誕生している。

このほか、米国に本拠を置くブリンクヘルス(Blink Health)もその一例である。ブリンクヘルスは、ネットで処方箋薬の最安値を検索すると割引価格が提示されるとともに、その一括購入力を活用して、2500万人の同社顧客ネットワークに最低価格で提供する事業を実現している。

イスラエルのオルカム(OrCam)は、全盲や弱視の人のための眼鏡を発明。人工視覚分野の先駆的技術を用いた眼鏡が、街角の看板やスーパーの棚に並んだ商品の名前、あるいは手に持っている紙幣の種類を装着者の耳元で囁く。

Dライト(D-Light)は、太陽光発電の携帯機器を使ったアフリカの遠隔地住民への電力供給に取り組み、2007年の創業以来、62カ国で1200万台以上の太陽光発電製品を販売し、7000万人以上の生活を改善してきた。

今日、利益-目的両立型の最も象徴的な起業家は、テスラのイーロン・マスク氏である。テスラにどのような課題が待ち受けているとしても、マスク氏が独力で世界の自動車産業を汚染排出ガスから電気自動車へと転換させ、その過程で大きな経済的価値を生み出したことは誰もが認めるところだろう。

利益-目的両立型企业への関心の高まりは、営利法人でありながら社会的責任の促進を意図した企業形態であるベネフィット・コーポレーションが米国、欧州、ラテンアメリカで増加していることに見て取れる。この法制化された企業形態、ならびにB-Labが運営する環境・社会に貢献する企業の認証制度は、投資家がインパクト主導型の企業とそれ以外の企業を容易に区別する上で有効であるという点で、重要である。

米国では34州がベネフィット・コーポレーション法を導入し、6州が導入過程にある。

利益-目的両立型の起業家は、インパクト界の「アップル」と「マイクロソフト」を生み出していくことだろう。ただ、ここで大きな違いがある。若い革新的な技術系起業家が技術革命によって従来型のビジネスを破壊したように、利益-目的両立型の起業家がインパクト革命によってまたしてもビジネスの破壊を進

めているが、しかし今回は生活をより良いものとし地球環境を改善することを目的としてのことである。

今日の「ユニコーン」とは、評価額10億ドル以上のスタートアップを指すが、その一方「インパクトユニコーン」は、評価額が10億ドルであるとともに10億人の生活を向上させる企業を目指す。

▶ 起業家は、ポジティブなインパクトをもたらしかつそのインパクトを測定する事業を展開しよう。また、私たちの価値観と一致する方法で事業を運営しよう。

▶ 慈善家は、基本財産の10%以上をインパクト投資に、助成金の10%以上を成果報酬型のアウトカムファンドに配分して、インパクト起業家を支援しよう。

**今すぐ行動しよう。今以上に必要とされていることも、
今ほど時に恵まれていることもない。**

世界は苦境に陥っている。不安と不確実性に、私たちは硬直し身動きがとれなくなっている。しかし、手の届くところに「インパクト」という強力な解決策がある。

インパクト革命では、消費者、年金貯蓄者、慈善家、投資家、起業家、社会セクター組織、政府、大企業のリーダーなど、私たち全員が重要な役割を果たす。

そして、私たち一人一人がその前進の加速に向けて行動できる。

想像してみよう。ホームレスのような問題を解決することで、あるいは海洋プラスチックごみを除去しそれを活用して手頃な価格の住宅を作ることで、億万長者になれるかを。

想像してみよう。何百万人もの若い起業家が、乳幼児や妊産婦の死亡率の低下、識字率の向上、栄養失調の改善、水や電気へのアクセス向上に取り組みながら、同時にユニコーン企業

を創設している姿を。

想像してみよう。あなたが100万ドルを恵まれない子どもたちに投資して彼らの教育を改善できれば、後に1000万ドルにのぼる国の節約につながることを。

想像してみよう。あなたの年金基金の投資が地域社会の健康を増進し、そのおかげであなたの年金が増える様子を。

想像してみよう。すべての慈善団体が数百万ドルの投資を募り、薬物使用者の更生、十代の妊娠防止、高齢者の在宅自立支援など、生活向上のための革新を実現している様子を。

想像してみよう。恵まれない消費者の栄養状態を改善する食品を手頃な価格で提供しているという理由でその大企業の株式を買っている投資家を。

想像してみよう。効果のあるプログラムのみ資金を注力する政府を。

技術革命とは対照的に、インパクト革命のリーダーたちはまさに地球全体に広がっていこう。彼らは、業績を上げつつ役

に立つこともしたいという意欲ある起業家、大企業、投資家がいるところであればどこにでも、社会問題や環境問題が根深くあるところに、そして政府がインパクトを受け入れるところに現れるだろう。

インパクト革命を加速させるために、今こそ次の7つの分野で行動しよう。

▶ **消費者**は、生活をより良いものとし地球環境を改善するのに役立つ製品やサービスを購入しよう。

▶ **年金貯蓄者、保険契約者、そして投資ポートフォリオの所有者**は、ポートフォリオの50%以上を責任ある持続可能な投資に、10%以上をインパクト投資に配分するよう投資運用会社に働きかけよう。

▶ **起業家**、特に若い起業家は、ポジティブなインパクトをもたらしかつそのインパクトを測定する革新的な事業を展開しよう。また、私たちの価値観と一致する方法で事業を運営しよう。

▶ 企業の大小を問わず、**企業の経営者および従業員**は、インパクトの目標設定ならびにその達成実績の報告を推進しよう。

▶ **市民**は、**政府**に対し、リスク・リターン・インパクトに基づいて意思決定を行うよう投資家や企業を促すこと、共通のインパクト会計・報告基準を採用すること、銀行、保険会社、投資ファンドの休眠資産をインパクト資本プロバイダーに直接振り向けることを働きかけよう。

▶ **慈善家、大企業、公的開発援助機関、政府、世界銀行グループ**、その他の**開発銀行**は、プロの運営する大規模アウトカムファンドを設立し、SIBやDIBが達成したインパクトの対価を支払おう。

▶ そして、**onimpactnow.org** の ON IMPACT という言葉を広め、私たちの生活のガイドとして ON IMPACT に貢献しよう。「**インパクト革命**」という考え方に基づく私たちの行動や意見を共有しよう。

今や「インパクト」が時代の概念となった。

インパクト革命は歴史を変革する原動力であり、その革命は必ずや成功する。

意思決定が「リスク・リターン・インパクト」に基づき行われるインパクトエコノミーはすぐそこである。

数十億人の生活の窮状と地球環境の悪化に終止符を打てるか否かは、私たちが今すぐ行動を起こすか否かにかかっている。意志がある。方法もある。そして、今以上に必要とされていることも、今ほど時に恵まれていることもない。

今日、あなたは何をしますか。

#ImpactRevolution インパクト革命

著者紹介

ロナルド・コーエン卿は、先駆的なフィランソロピスト、ベンチャーキャピタリスト、プライベートエクイティ投資家、ソーシャルイノベーターであり、グローバルなインパクト革命を牽引している。

20年近くにわたり、コーエン卿の画期的なイニシアチブは、民間資本を社会・環境の利益のために役立てるさまざまな世界的な取り組みを触発してきた。

グローバル社会的インパクト投資運営グループ(GSG)会長およびポートランド・トラスト会長を務めるほか、英国、米国、イスラエルのソーシャルファイナンスの共同創設者、ブリッジズ・ファンズ・マネジメントおよびビッグ・ソサエティ・キャピタルの共同創設者・会長でもある。

G8社会的インパクト投資タスクフォース委員長(2013年～2015年)、英国社会的投資タスクフォース会長(2000年～2010年)、休眠資産委員会会長(2005年～2007年)を歴任。

2012年には、社会金融におけるイノベーションの功績に対し

ロックフェラー財団のイノベーション賞を受賞。

世界的なプライベートエクイティ会社であるエイパックス・パートナーズ・ワールドワイドLLPの共同創業者・会長(1972年～2005年)を務め、また、英国ベンチャー・キャピタル協会の共同創設者・会長、欧州ベンチャーキャピタル協会の共同創設者でもある。

ハーバード・ビジネス・スクールの学長諮問委員会メンバー。これまでにハーバード・マネジメント・カンパニー(ハーバード大学基金)ディレクター、ハーバード大学監督委員会メンバー、オックスフォード大学投資委員会メンバーを歴任。

オックスフォード大学卒業。在学中はオックスフォード・ユニオンの会長を務めた。ヘンリー・フェロースhipによりハーバード・ビジネス・スクールで学び、MBAを取得。

コーエン卿はエジプトで生まれ、11歳の時に難民として英国に渡った。