

第3回 地域の社会課題解決促進に向けた エコシステム研究会

事務局資料

2023年11月27日

第3回研究会 アジェンダ

1.第2回研究会の振り返り

2.エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性②

1. 人材に関する取組の紹介
2. 主要な課題（人材）に対する解決の方向性
3. ゲストスピーカーの発表

3.インパクト評価について

1. インパクト評価を行う意味
2. 活用シチュエーション
3. 事例紹介
4. ステークホルダーインパクト
5. 地域課題解決におけるインパクト評価のあるべき姿
6. ゲストスピーカーの発表

第3回研究会 ゲストスピーカー紹介

日本郵政株式会社・日本郵便株式会社
事業共創部

担当部長 小林さやか氏



一般財団法人
社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ

代表理事 今田克司氏



(株)ブルー・マープル・ジャパン代表取締役、(一財)社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ(SIMI)代表理事、(特活)日本評価学会副会長・研修委員長、等。

評価や社会的インパクト・マネジメント関連での活動は下記のとおり

- 2015年内閣府社会的インパクト評価ワーキンググループ委員
- 2016年よりSIMI共同事務局メンバー、2020年法人化とともに代表理事
- 2017年よりCSOネットワークで「発展的評価」研修事業、日本NPOセンターで「事業評価コーディネーター」研修事業を開発・主導
- 2019年以降、現在に至るまで、休眠預金等活用法における指定活用団体である日本民間公益活動連携機構(JANPIA)評価アドバイザー、国際協力機構(JICA)事業評価外部有識者委員会委員、金融庁・GSG国内諮問委員会共催「インパクト投資に関する勉強会」委員、B Lab (B Corp 認証を司る米国非営利団体) Regional Standards Advisory Group - Asia 委員、UNDP SDGインパクト基準 認定トレーナー、経済産業省「インパクトスタートアップ選定に関する検討会」メンバー、GSG国内諮問委員会「インパクトIPOワーキンググループ」委員、等。

2006年に日本郵政公社に入社。
以来、主に不動産開発事業の企画・立案・実施に従事。
2017年に日本郵便の社内副業制度を利用し、地域における郵政グループの不動産活用の在り方を模索し複数のプロジェクトを企画。
新規ビジネス室(現在の事業共創部)へ異動後「ローカル共創イニシアティブ」を立ち上げ、推進している。

1. 第2回研究会の振り返り

2. エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性

3. インパクト評価について

1. 第2回研究会の振り返り～前回の議論

- 第2回研究会（テーマ：エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性）の主なご意見は以下のとおり。

【エコシステムの要素・機能・条件等】

全体感

- 地域事業の全体設計が重要であり、その役割を中間支援機能が担うべきである。第三者の役割を正しく定義付け、認知を広げることで自然と担い手は増加するだろう。

地域事業創出

- 地域で経営ノウハウを持つ経験者が経営にコミットできる体制を作り、新しい企業の立ち上げや、新たな起業家のサポートをする仕組みが地域における事業づくりのコアな部分になるのではないか。
- 地域内で起業家がオーナーシップを持ち、試行錯誤しながら取り組むことのできる環境の構築がポイント。また、支援が循環しスパイラルアップ的に新たな事業が生まれる構造を中間支援機能が作っていくことが重要。

【ファイナンス・ガバナンスの課題と課題解決の方向性】

ファイナンス

- 起業家はファイナンスやガバナンスのプロではないため、中間支援機能による伴走支援が求められる。事業は必ずしも上手くいかないため、再チャレンジが可能となる環境をエコシステムの機能として備えておくべき。
- 財務資本だけではなく、困った時に支えてもらえる地域との関係性の豊かさ（関係資本）をファイナンスと絡めて捉えたい。中間支援機能により協働のきっかけ作りすることが重要。

ガバナンス

- ガバナンスとファイナンスは相乗効果的に作用する。社会性を意識したガバナンスの経営の在り方と応援者を増やす点をエコシステムで設計できると、中間支援による成長促進・リスク低減につながると考える。

1. 第2回研究会の振り返り～今回のテーマ

テーマ

基本指針策定のための論点

第1回

本研究会の目指す姿（地域課題解決企業の意義と課題）等

- ◆ 目指すべきゴール（地域の観点（包摂的成長）、企業の観点（収益性）を含む）
- ◆ 対象とする企業・団体の範囲（法人格、成長Phase、ミッション）
- ◆ 地域解決型企業の類型（活動地域の範囲、事業特性（公序/自助/共助））

第2回

エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性①

- ◆ エコシステムの定義（範囲）
- ◆ 主要な課題（ファイナンス、ガバナンス）に対する解決の方向性
* 特にファイナンスについて深掘り

第3回

エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性②

- ◆ 主要な課題（人材）に対する解決の方向性
- ◆ インパクト評価の効果的な活用シチュエーション

第4回

中間支援機能の特徴と担うべき役割

- ◆ 中間支援機能の定義と類型
- ◆ 求められる機能・役割（スキルセット）、役割を果たすための課題
- ◆ 中間支援機能を取り巻くステークホルダーの役割概要

第5回

地域課題解決事業のエコシステムのあり方

- ◆ 各主体の役割とインセンティブ（大企業/自治体の役割、非営利団体との棲み分け等）
- ◆ エコシステム構築の課題
- ◆ 各地域のエコシステムを支える共通基盤
- ◆ インパクト評価の整理・検討結果

案確定

地域課題解決事業推進のための基本指針（案）策定

本日

1. 第2回研究会の振り返り

2. エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性

3. インパクト評価について

2. エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性

前回の振り返り：エコシステムの要素・機能・条件等－必要な要素・機能

- エコシステムが構築されたことにより期待される効果・役割、機能を以下のとおり整理。

エコシステムに 期待する 効果・役割

エコシステムがあることで…

- 志のある創業者が適切な支援を受け、地域コミュニティからの支持を受けつつ、地域の包摂的成長に貢献する事業をスピーディに軌道に乗せることができる
- 単発ではなく複数の地域課題解決企業が生まれ、創業者が後身（創業者や創業を志す人）を育成する等の循環により、創業者が孤立しない文化（創業者間のコミュニティ）が醸成される
- 関係者間で地域の包摂的成長に向けたビジョンが共有され、ビジョンの実現に向け関係主体のリソースやノウハウが効果的に活用される
- 関与する主体それぞれが各自の経済的持続性を担保しながら地域の包摂的な成長に貢献することができている

エコシステムが具備すべき要件（仮説）

カテゴリ	
人材面	<ul style="list-style-type: none"> • 起業をしたい方が声を挙げやすい環境や場の提供 • 企業の成長フェーズに応じて必要となる人材像の提示及び人材プールの提供
資金面	<ul style="list-style-type: none"> • 企業の成長フェーズに合わせた資金調達手法についてのナレッジ提供 • 資金の出し手、借り手とのマッチング
事業面（アイデア・ビジネスモデル）	<ul style="list-style-type: none"> • 地域が持つ課題の特徴に基づいたビジネスモデルのGood Practiceの提示、アイデア共有の場づくりやインセンティブ設計 • アイデアを持つ人を適切な支援に繋げるためのコミュニケーションチャネルの設定 • 創業者同士、また創業を志す人とのPeer-Learningによる相互成長の促進
成果面（インパクト）	<ul style="list-style-type: none"> • 適切なインパクト戦略策定に向けた支援 • 共通ビジョンの設計及び関係者間での合意形成の支援 • 最終的な事業成果が地域に還元される（地域コミュニティの包摂的な成長）ような活動計画の策定
組織運営面（ガバナンス）	<ul style="list-style-type: none"> • 地域課題解決企業に必要なガバナンスのレベル感の提示、ガバナンス構築や資本コスト政策の策定に向けた支援 • 創業者と地域自治体・地域住民の信頼関係構築支援

* 上記の機能を円滑に推進するための中間支援機能を担う優秀な人材が確保できており、十分な賃金を得られるという点もポイントとして挙げられる

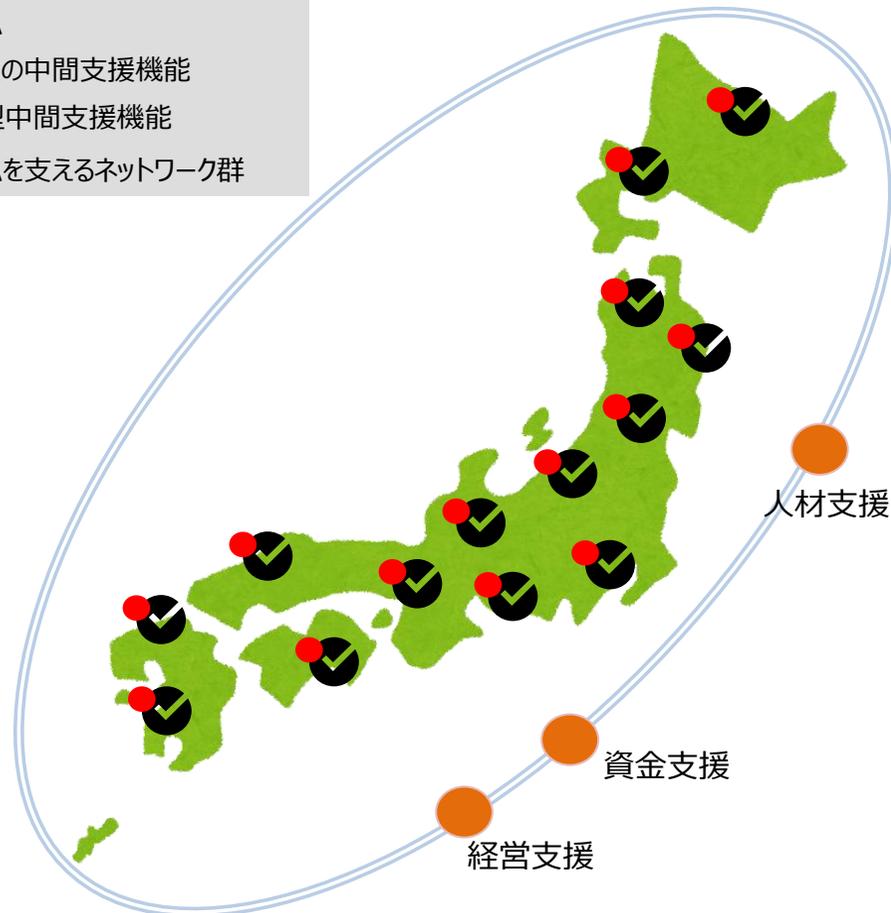
2. エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性

前回の振り返り：エコシステムの要素・機能・条件等－エコシステムの種類

- 地域課題解決に向けた地域密着型エコシステムとそれを支えるネットワーク群が存在する。
- 地域密着型エコシステムは、特定地域におけるステークホルダーの有機的な連携を下支えする機能であり、それを支えるネットワークは、各地の地域密着型エコシステムの横連携を促すとともに、人材や金融等といった強みを活かし、全国で地域課題解決企業を育てる機能として想定している。

地域課題解決企業におけるエコシステムのイメージ

- ✔ 地域密着型エコシステム
- 地域密着型エコシステムの間接支援機能
- 支援ネットワーク/全国型中間支援機能
- 地域密着型エコシステムを支えるネットワーク群



地域レベルでの活動 (地域密着型エコシステム/地域の間接支援機能)

- 特定の地域コミュニティにおけるステークホルダー（地域課題解決企業、域内企業、地域の資本・金融、地域住民など）の有機的な連携を下支えし、地域コミュニティ内での地域課題解決企業の成長や育成に寄与。
- ステークホルダーごとの連携は中間支援機能が担う。

全国レベルでの活動 (支援ネットワーク群/全国の間接支援機能)

- 全国に点在する地域密着型エコシステムの横連携を促す。
- 全国的に経営、資金、人材等の側面から地域課題解決企業を支援し、ネットワーク形成や地域課題解決企業/事業の認知を高めるための普及啓発を行う。

2. エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性

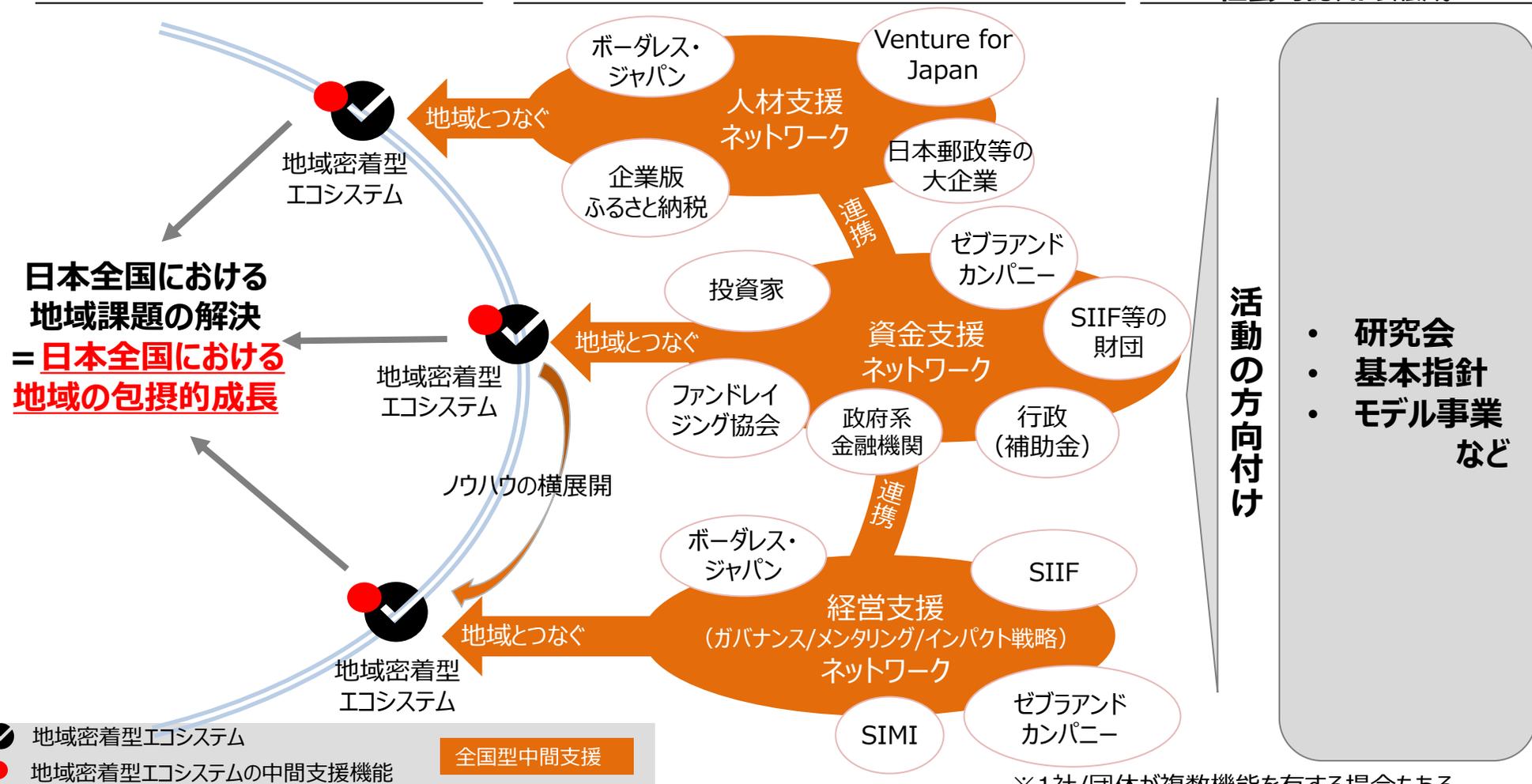
前回の振り返り：エコシステムの要素・機能・条件等－全国型ネットワーク/中間支援機能

- 地域密着型エコシステムを支えるネットワークは機能別に構成（例：人材、資金、ビジネスモデル、ガバナンス等）されている。これらの機能を提供しつつ、地域課題解決企業の認知を高め、普及啓発を行うことが役割であると考えられる。

地域密着型エコシステム（各地域に存在）

地域密着型エコシステムを支えるネットワーク

全国規模での推進/
社会的認知の醸成



日本全国における
地域課題の解決
= 日本全国における
地域の包摂的成長

活動の方向付け

- 研究会
- 基本指針
- モデル事業 など

☑ 地域密着型エコシステム
● 地域密着型エコシステムの中間支援機能
全国型中間支援

※1社/団体が複数機能を有する場合もある

2. エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性

1. 人材に関する取組の紹介ー①日本郵政株式会社

- 日本郵政では2022年から「ローカル共創イニシアティブ」を設立し、社会課題に先行して取り組む地域のベンチャー企業や地方自治体に社員を派遣する取り組みを実施。

ローカル共創イニシアティブ（日本郵政）

取り組み概要

- ローカル共創イニシアティブは、公募により選出したグループ会社（日本郵政、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命）の本社社員を、原則2年間、地域で活躍するローカルベンチャー企業や自治体に派遣することで、地域における新規ビジネス等の創出を目指す取り組み
- 2022年4月から開始し、これまで計10名を派遣（1期生（8名）、2期生（2名））

◆派遣先一覧



2. エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性

1. 人材に関する取組の紹介ー②一般社団法人VENTURE FOR JAPAN

- VENTURE FOR JAPANでは、新卒・第二新卒の若者を2年間、地域の中小企業やベンチャー企業に事業責任者として送り込む新しい働き方「STEP UP 730」を実施。

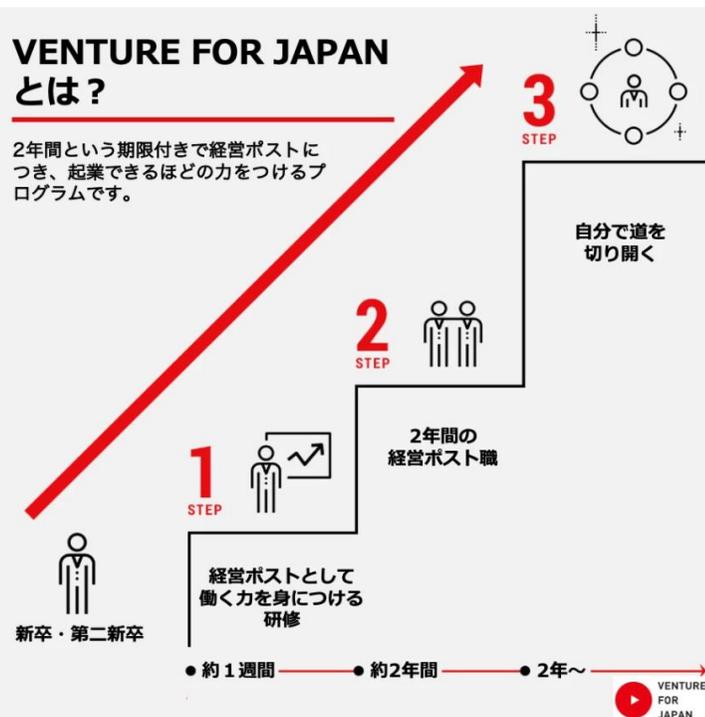
STEP UP 730 (VENTURE FOR JAPAN)

取組み概要

- VENTURE FOR JAPANは、**成長意欲の高い優秀な新卒・若手人材を優良な地方の中小企業やベンチャー企業へ事業責任者**として送ることで、①自らの力で道を切り拓くリーダーを志す新卒・第二新卒の最適なキャリアの提供、②地方の優良企業の人材不足解消、③ローカルスタートアップを生み出すエコシステムの形成の3つの実現を通して、「若者」、「地方企業」、「地方社会」の成長から「日本の復興」を目指す
- プログラム参加者のべ25名（2023年6月時点）

VENTURE FOR JAPANとは？

2年間という期限付きで経営ポストにつき、起業できるほどの力をつけるプログラムです。



Purpose

日本の復興

Vision

誰もが前向きに生きることができる社会

Mission

若者に挑戦機会の選択肢を増やし、ポテンシャルを解放する。

Core Value

Jump in Together!!



☆ 新規事業 × 運送業

「サーチファンドを通じた地方への人材選流を通じて地域を豊かにする」ことを目指す社長と企業成長に取り組む

株式会社アラト



☆ 新規事業 × 6次産業化

社会性と経済性の両立に向けて奮闘する経営者とともに新規事業開発

農業生産法人 やえやまファーム



☆ 新規事業 × 6次産業化

可能性を秘めた新たな資源「微細藻類」で、人・社会・環境が一体化した循環型事業を構築する

株式会社 ロート・F・沖縄

2. エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性

1. 人材に関する取組の紹介ー③株式会社ボーダレス・ジャパン

- ボーダレス・ジャパンでは、ソーシャルビジネスを加速させるため、ソーシャルベンチャーが集うエコシステムである「カンパニオ」を構築し、起業や経営に必要な資金やノウハウを共有し合う仕組みを提供。

カンパニオ（ボーダレス・ジャパン）

取り組み概要

- カンパニオとは、**社会に希望をつくるソーシャルベンチャーが集うエコシステム**のこと。各分野で挑戦する起業家がフィールドを超えて支え合い、高め合い、1社では生み出せない大きなインパクトを生み出すため、また本当に世界を良くするために、**起業や経営に必要な資金やノウハウを共有し合う**仕組み
- ボーダレス・ジャパンでは現在、世界13カ国で49のソーシャルビジネスを展開



◆カンパニオの9つの仕組み



2. エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性

1. 人材に関する取組の紹介－④企業版ふるさと納税

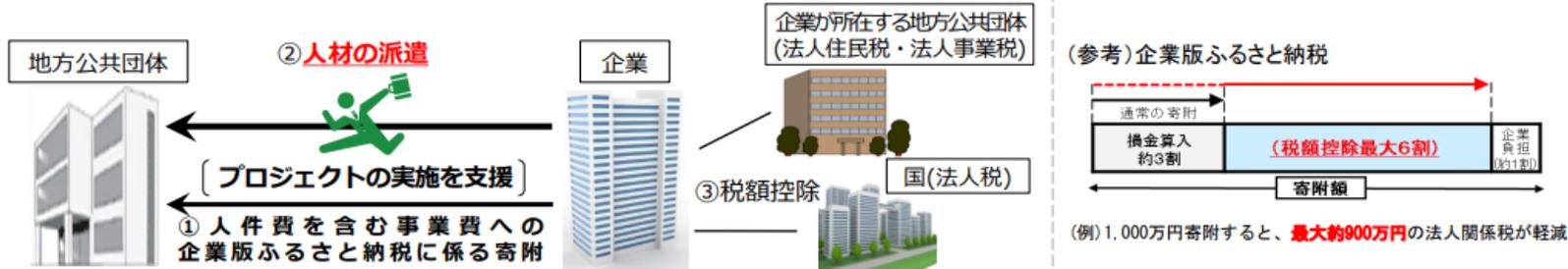
- 2020年10月に創設された企業版ふるさと納税（人材派遣型）は、企業版ふるさと納税の仕組みを活用して企業の人材を自治体へ派遣させる仕組み。派遣者数102名、83団体が活用。

令和2年10月13日創設

企業版ふるさと納税（人材派遣型）

企業版ふるさと納税の仕組みを活用して、専門的知識・ノウハウを有する企業の人材の地方公共団体等への派遣を促進することを通じて、地方創生のより一層の充実・強化を図る

○ 企業版ふるさと納税（人材派遣型）の基本スキーム



企業版ふるさと納税(人材派遣型)とは、企業から企業版ふるさと納税に係る寄附があった年度に、当該企業の人材が、寄附活用事業に従事する地方公共団体の職員として任用される場合のほか、地域活性化事業を行う団体等であって、寄附活用事業に関与するものにおいて採用される場合をいう

地方公共団体のメリット

- 専門的知識・ノウハウを有する人材が、寄附活用事業・プロジェクトに従事することで、地方創生の取組をより一層充実・強化することができる
- 実質的に人件費を負担することなく、人材を受け入れることができる
- 関係人口の創出・拡大も期待できる

企業のメリット

- 派遣した人材の人件費相当額を含む事業費への寄附により、当該経費の最大約9割に相当する税の軽減を受けることができる
- 寄附による金銭的な支援のみならず、事業の企画・実施に派遣人材が参画し、企業のノウハウの活用による地域貢献がしやすくなる
- 人材育成の機会として活用することができる

○ 活用にあたっての留意事項

- ・ 地方公共団体は寄附企業の人材を受け入れること及び当該人材の受入期間を対外的に明らかにすることにより透明性を確保
- ・ 寄附企業への経済的利益供与の禁止や、地域再生計画に記載する効果検証の実施に留意 など

活用実績 (令和5年4月1日時点)

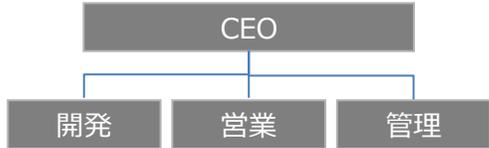
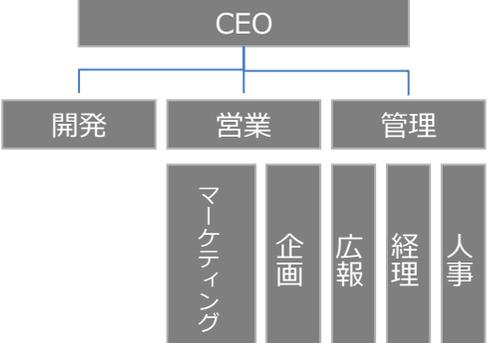
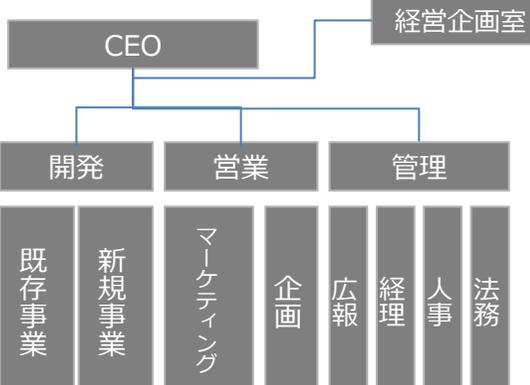
- ・ 派遣者 102名
- ・ 活用団体 83団体

※内閣府の調査結果による

2. エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性

2. 主要な課題（人材）に対する解決の方向性

- 地域課題解決企業の成長フェーズが移行するごとに、求める人材像も変化していく。雇用・採用においてはフェーズごとに必要な人材要件や採用・育成課題の見極めが必要。

成長フェーズ	創業期	成長期	成熟期（持続可能期）
組織構成 (例)			
組織の状態	<ul style="list-style-type: none"> 採用、資金繰り、ビジネスモデルの検討など事業活動に必要なすべてのタスクをCEOが実施 個別業務すべてにCEOの意思が反映される CEOと社員のコミュニケーションが活発に行われる 	<ul style="list-style-type: none"> CEOが現場をコントロールしきれなくなり、幹部層（創業期メンバー）のマネジメント責任が増加。CEOは幹部層をメインにコミュニケーションを実施 組織マネジメントが確立されておらず部門ごとにメンバー育成や目標達成に差が生じる 	<ul style="list-style-type: none"> CEOは資金調達に向けたコネクションづくりや、ビジョンの見直しや全体戦略の策定など企業文化の形成に取り組む。CEOは幹部層とのみコミュニケーションを実施 中間管理職（リーダーやマネージャー等）が配置され、幹部層の権限が一部移管される 新規事業の創出や他分野への進出など新しい挑戦に取り組む（第二創業）
社員の特徴	<ul style="list-style-type: none"> 創業者の意思に共感している 創業メンバーとして参加したい 地域で事業を興すことに挑戦したい 	<ul style="list-style-type: none"> 創業者の意思/事業の目的に共感している 裁量権を持って働きたい 組織や事業における仕組みやシステムの構築がしたい 	<ul style="list-style-type: none"> 事業の内容や目的に共感している 組織や事業における仕組みの最適化、効率化をしたい 金銭的安定も求めている

2. エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性

2. 主要な課題（人材）に対する解決の方向性

	成長フェーズ	問題/課題	解決の方向性
地域課題 解決企業	創業期	<ul style="list-style-type: none">自社の状況や方向性を踏まえた必要な人材を見極めが必要。適性でない人材を採用した場合、スタートダッシュを踏み切れないリスク知名度が低く実績も少ないため、ビジョンを明確に打ち出しながらの採用施策が必要	【地域課題解決企業/中間支援機能】 <ul style="list-style-type: none">創業期のネットワークの軽さを活かした人材確保（リファラル採用等）理念に共感する人材を確保するため、企業が創出する社会的インパクトを可視化必要な人材像やペルソナを明確化
	成長期 ～ 成熟期	<ul style="list-style-type: none">事業拡大に向けた幅広い人材雇用が必要専門人材の採用に必要な高賃金の提示が困難スキル人材を育成・指導するマネジメント層の不在世代交代	【地域課題解決企業/中間支援機能】 <ul style="list-style-type: none">シェアリングサービスや人材派遣、兼業・副業、インターン等、多様な手段を活用した適正な人材の確保ビジョンの見直しや新メンバーへのビジョンの浸透 【大企業等】 <ul style="list-style-type: none">地域社会課題解決企業への人材支援による投資対効果（本業への良い影響）を見極めた上での制度化
メンター		<ul style="list-style-type: none">メンターによって支援内容と質にばらつきが発生、母数も少ないため社会課題解決企業の特徴を理解したメンターの育成が急務	【中間支援機能/国・行政】 <ul style="list-style-type: none">メンターに求められる要件の明確化及び育成（地域の金融機関や企業等の人材をアドバイザーとして育成する等）

【ディスカッション①】

- 地域課題解決企業の成長フェーズや、エコシステムにおける人材面の課題と、課題解決の方向性についてご意見を頂きたい。

* : 中間支援機能を担う人材については、第4回で議論予定のため、今回は対象外としています。

1. 第2回研究会の振り返り

2. エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性

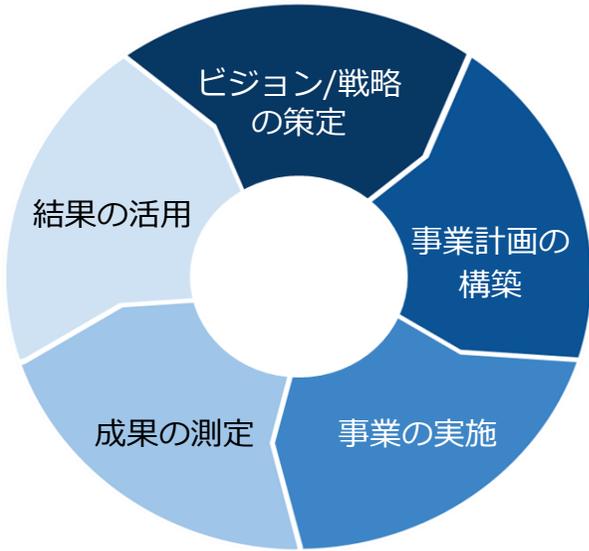
3. インパクト評価について

3. インパクト評価について

1. インパクト評価を行う意味

- 事業の意図を明確にし、インパクト測定・マネジメントを行うことで、インパクト創出のサイクルを回し、地域課題解決企業によるインパクトの最大化に寄与することが可能。

インパクト創出のサイクル



※ロジックモデルや相利評価は、事業計画の構築時に作成するが、事業実施時のモニタリングや成果の測定にも活用する

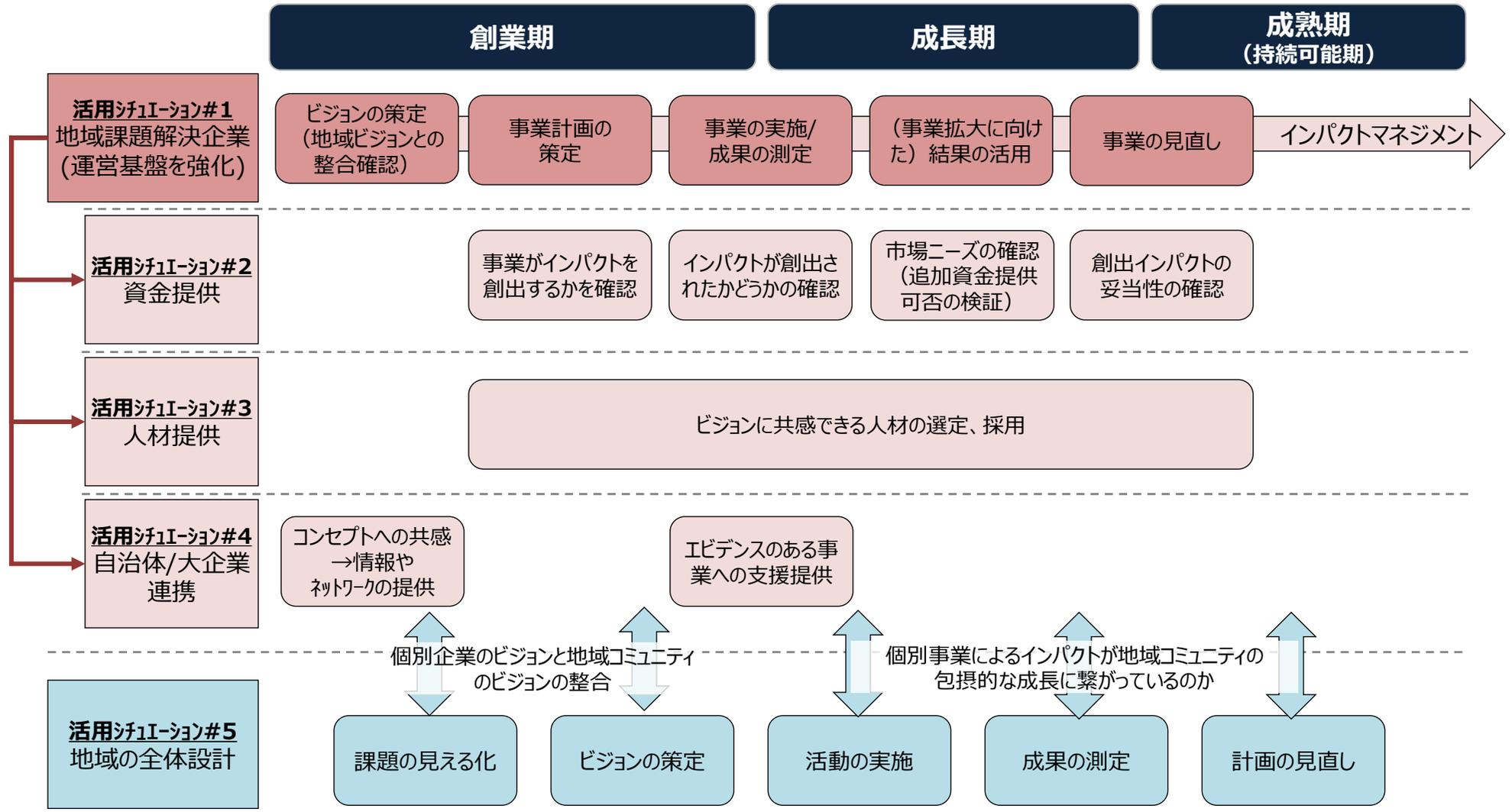
内容・手法

	実施内容	手法の例
ビジョン/戦略の策定	団体のビジョン、どのような社会的価値を創出したいか、またそのビジョン達成に向けたマイルストーンを明確にする	<ul style="list-style-type: none"> ● Theory of Change (ToC) : 事業がどう社会の変革に役立つのかについて、課題の構造・原因と、解決するための変化の理論・法則を説明する手法 ● ロジックモデル : 目的の達成とそのために必要なアクションを、因果関係に着目し線形に整理する手法
事業計画の構築	マイルストーンの達成に向け、目指すべきインパクトを定め、事業の戦略・ビジネスモデルを策定、指標・評価方法を決定する	<ul style="list-style-type: none"> ● インパクトの5次元分析 : インパクトをWhat, Who, How much, Contribution, Riskの5つの要素から整理する手法 ● 相利評価 : 多様な関係者の利害関係を整理する手法
事業の実施	インパクトを最大化するよう、事業を実施する。また、指標を活用して事業の進捗を管理する	<ul style="list-style-type: none"> ● 指標のモニタリング : 目標に対する進捗度を測り、モニタリングする ● プロセス評価 : 事業の計画性、アウトプットは達成されているか、実施体制は適切かどうか等を確認する
成果の測定	活動の成果を可視化する。その際に、事業で意図して創出したインパクトを成果として測定、成果・課題の分析をする	<ul style="list-style-type: none"> ● 指標の測定 : 目標に対する達成度を測る手法 ● 効果検証・実証分析 : ランダム化比較試験などにより介入効果を分析する手法 ● SROI : インパクトを貨幣換算することにより、社会的投資収益率を算出する手法 ● MSC(モスト・シグニフィカント・チェンジ) : 重大な変化のエピソードを集めて質的に評価する手法
結果の活用	事業の成果・課題を関係者間で共有し、活動のサポーターを増やす。また、今後の事業改善、目標の見直しにつなげる	<ul style="list-style-type: none"> ● 成果の報告 : インパクトレポート、事業報告会、SNSでの発信、講演 ● 関係者エンゲージメント : ロビイング、アドボカシー

3. インパクト評価について

2. 活用シチュエーション

● 主要な活用シチュエーションを個別企業、エコシステム別、個別企業の成長フェーズ別に整理。



3. インパクト評価について

2. 活用シチュエーション

- 地域課題解決企業と各ステークホルダーとの連携の促進に向けた効果的なコミュニケーション（インパクト評価等）の分類は以下のとおり。

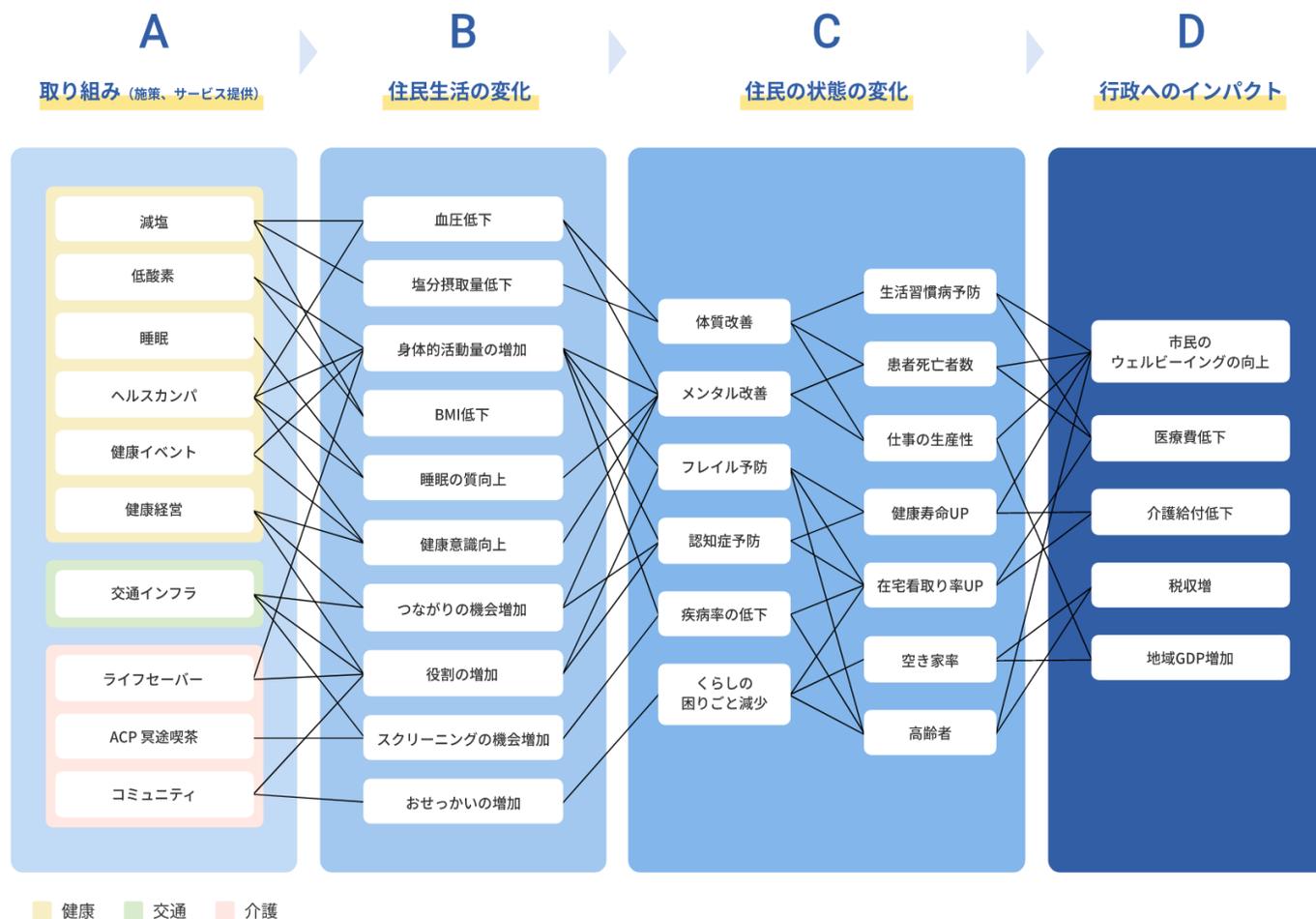
#	活用シチュエーション	価値訴求相手	考えられる評価手法（仮）
1	団体の運営基盤を強化する	地域課題解決企業	<ul style="list-style-type: none"> • ToC/ロジックモデル • プロセス評価 • 妥当なインパクト指標の設定 • 指標の測定 • ナラティブ/ストーリー
2	地域内外の金融機関等からの資金調達	資金提供者 (行政、域内金融機関、域外金融機関、CVC)	<ul style="list-style-type: none"> • 妥当なインパクト指標の設定 • ロジックモデル • 指標の測定（定性・定量） • インパクトの五次元分析
3	地域内外から人材の参画を求める	人材提供者 (大企業、人材提供サービス提供者)	<ul style="list-style-type: none"> • ToC/ロジックモデル • 指標の測定 • 関係者とのエンゲージメント
		参画者自身	<ul style="list-style-type: none"> • ナラティブ/ストーリー
4	大企業や地方公共団体と協働する	地方自治体、大企業	<ul style="list-style-type: none"> • 指標の測定（定量） • 統計的分析（RCT/RDD）
5	エコシステム全体でコレクティブな変化を生み出す	同一課題に取り組む主体	<ul style="list-style-type: none"> • ToC/ロジックモデル • ナラティブ/ストーリー • 指標の測定（定量）

3. インパクト評価について

3.事例紹介①-地域全体のビジョンと個別事業の連関を示した事例（三豊市） 1/2

- 三豊市では三豊未来マップを作成し、将来のありたい姿 & それを実現する取り組みをTheory of Changeとしてまとめている。

「将来のありたい姿」&それを実現する取り組みをまとめた三豊未来マップ(1/2)

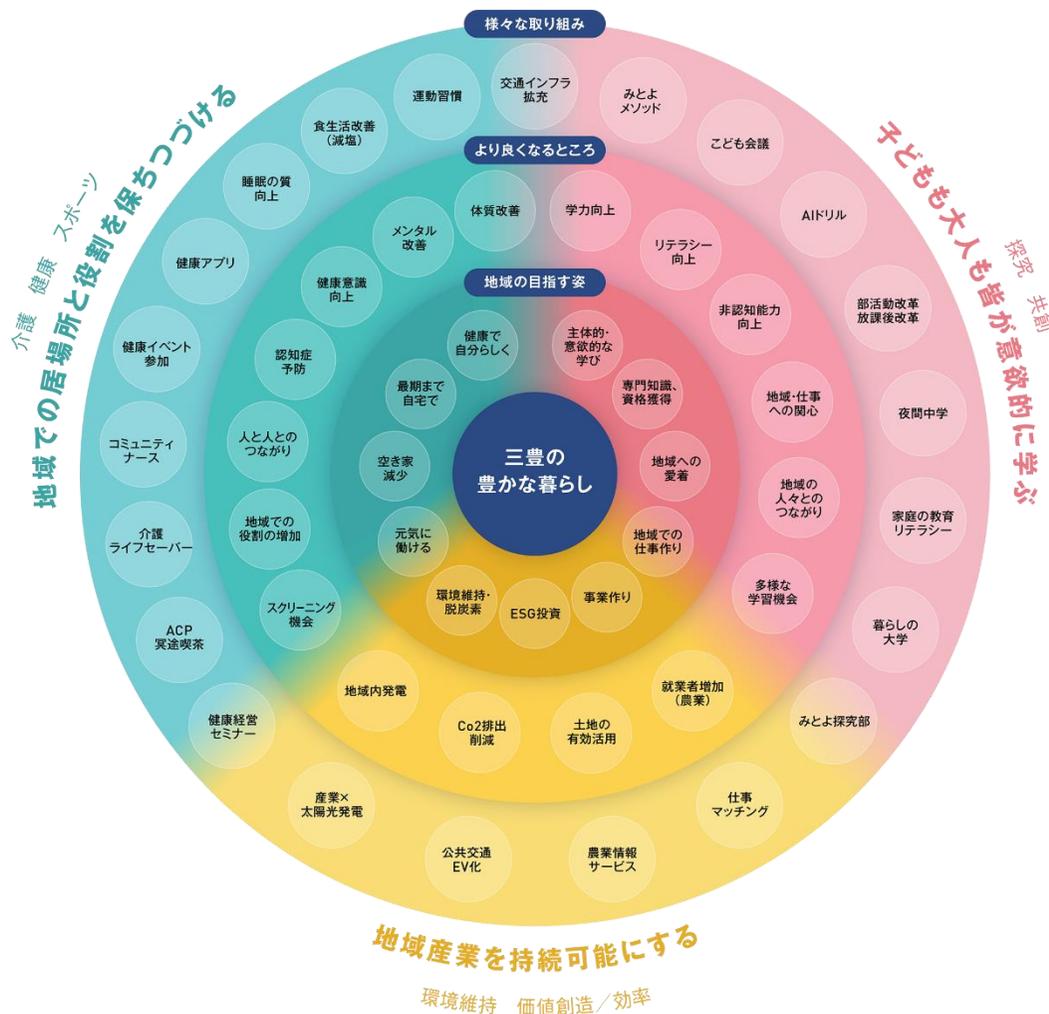


3. インパクト評価について

3.事例紹介①-地域全体のビジョンと個別事業の連関を示した事例（三豊市） 2/2

- 三豊市では三豊未来マップを作成し、将来のありたい姿 & それを実現する取り組みをTheory of Changeとしてまとめている。

「将来のありたい姿」&それを実現する取り組みをまとめた三豊未来マップ(2/2)

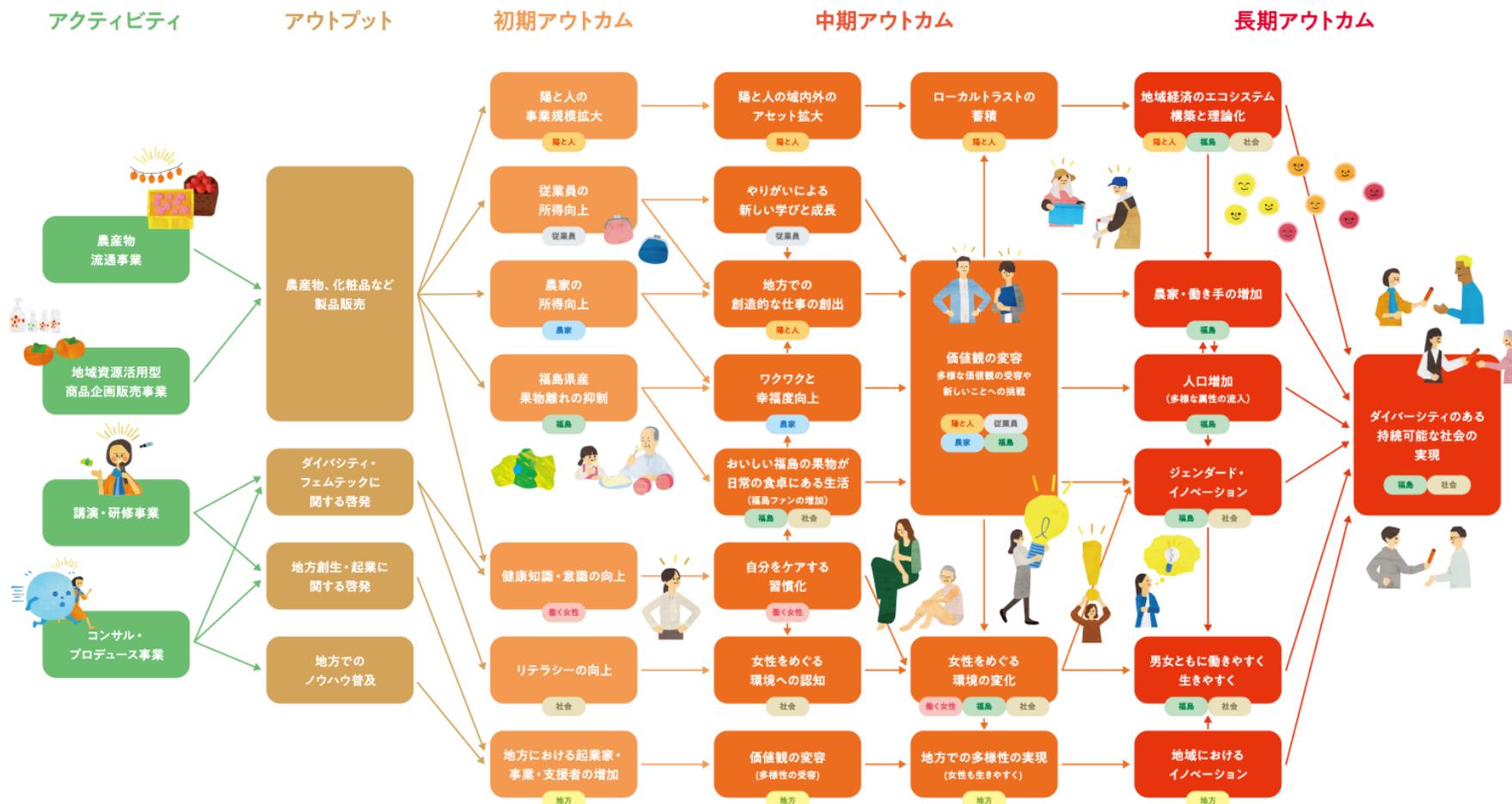


3. インパクト評価について

3.事例紹介②-個別企業の成長を示すために活用した事例（陽と人）

- （株）陽と人ではビジョンを実現するためのステップとして、成長ごとに到達するアウトカム（自社、地域、社会）をベースとしている。

陽と人が目指すビジョンを実現するためのステップ



※アウトカムに記載された主体は、当該変化が起きる主体を示しています。

※ロジックモデルは常に変化しているため上記図はあくまでも掲載時時点での概要です。

3. インパクト評価について

3.事例紹介③-金融機関とのコミュニケーションに活用した事例（雨風太陽）

- （株）雨風太陽では、関係人口創出に紐づく3つの指標（表中インパクト指標）は、「生産者と消費者のつながり」を示す数値として財務諸表と同様の重要性をもつ。

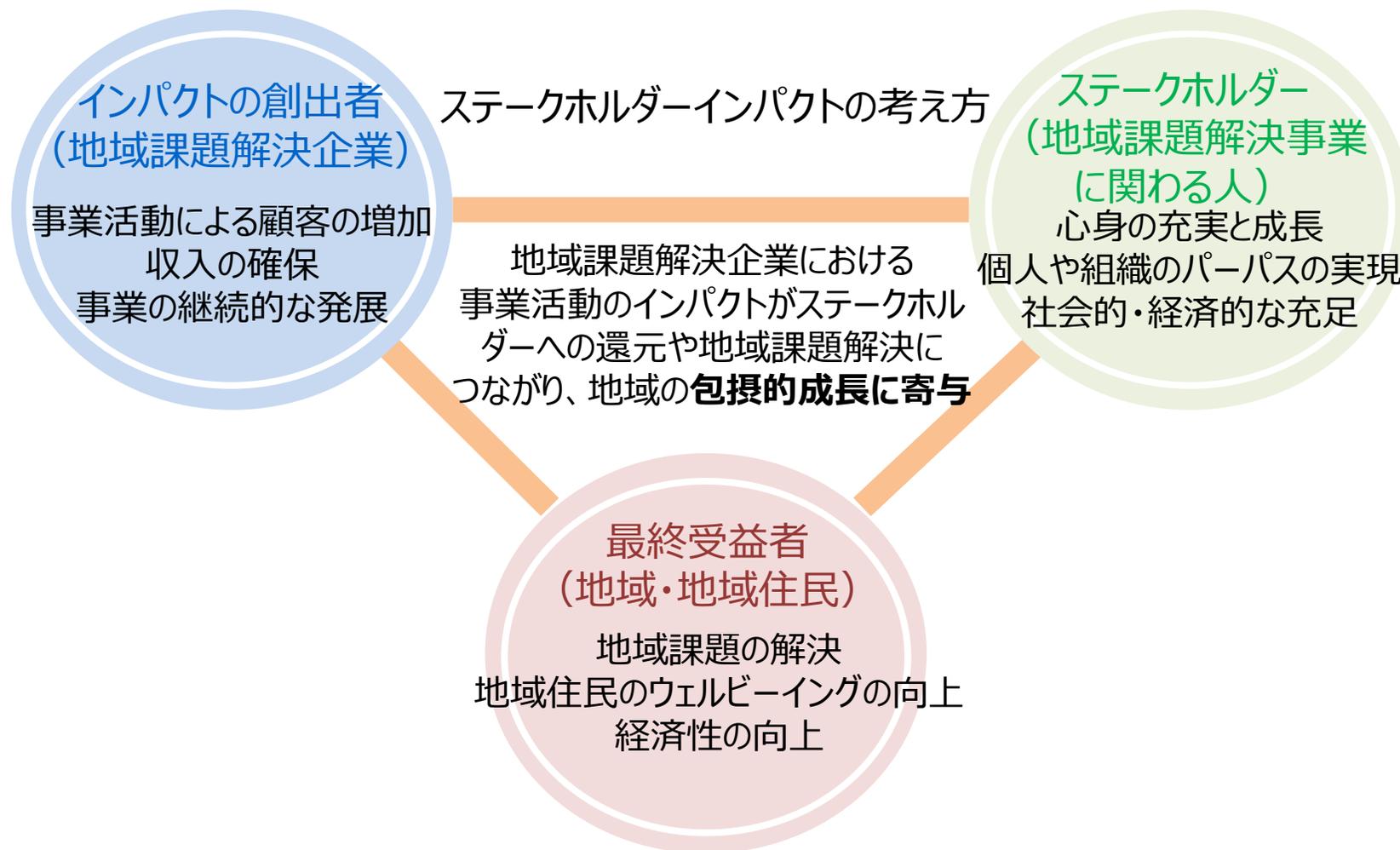
雨風太陽が目指すビジョンを実現するためのステップ



3. インパクト評価について

4. ステークホルダーインパクト

- インパクトの創出者と最終受益者（地域社会・地域住民）だけではなく、ステークホルダー（従業員、顧客、資金提供者など）のインパクトも考慮する“ステークホルダーインパクト”の考えが提唱されつつある。特に地域の包摂的な成長という主題においては、総体的なインパクトの創出を希求する考え方として親和性が高い概念と考えられる。



3. インパクト評価について

5. 地域課題解決におけるインパクト評価のあるべき姿

活用 シチュエーション

- ✓ 地域課題解決企業の育成において有効なインパクト評価の活用方法とは
- ✓ 地域の全体設計におけるインパクト評価の有効性とは
- ✓ その他、インパクト評価が有効なコミュニケーションツールとして活用できるシチュエーションはどういったものが考えられるか

インパクト評価の 普及に向けて

- ✓ どのような共通理解を醸成させていくべきか
(例：地域課題解決事業の目指すものや事業内容、地域の全体設計を明確にし、ステークホルダーに提示することで、人材・資金・関係性等のリターンを受けられる世界観、等)
- ✓ 地域課題解決企業の育成や、地域の全体設計におけるインパクト評価の担い手は誰か

【ディスカッション②】

- 地域課題解決企業を育成するという観点から見たインパクト評価の論点についてご意見やコメントを頂きたい。

- 一般的に多くの非営利団体、企業、政府機関は、それぞれ単独で社会課題に取り組み、アイソレーテッド（個別的）・インパクトに注力しがちだが、5つの条件を前提としたコレクティブ・インパクトのアプローチのほうが、より強力かつ現実的に社会の進歩につながると考えられている。

コレクティブインパクトにおける 5つの原則（成功条件）

1. 共通のアジェンダ

すべての参加者が変化への共有ビジョンを持つ

2. 共通の測定システム

コミュニティ全体で、そしてすべての参加組織が枠を越えて、厳選した指標に沿って一貫してデータ収集と結果測定を行う

3. 相互に補強し合う取り組み

他の参加者のアクションへの支援や連携において、各自が得意とする活動を行うよう奨励する

4. 継続的なコミュニケーション

定期的にミーティングを重ねることを通して、互いを知る時間を十分に持つ

5. 活動をサポートするバックボーン組織

イニシアチブ全体の支柱（バックボーン）となるためのスキルセットを持つ、独立した組織とスタッフが必要

参考資料-インパクト評価に関する原則・ガイドライン整理（1/2）

- 参考インパクト評価に関してのガイドライン・原則・ツールは国内外で種々あり、それぞれの特徴を踏まえた上での活用が重要。

組織・団体	原則/ ガイドライン	概要	評価プロセス	開示	ロジックモデル	指標
SIIF （社会変革推進財団）	インパクト測定・マネジメント	インパクト評価・マネジメントが求められる 社会背景 、代表的手法である ロジックモデル 、 投資戦略における社会的インパクト評価の実施ステップ などについて説明。	インパクト測定のPDCAプロセスで整理。 Plan（評価アウトカム、評価デザインの決定）→Do（指標モニタリング） →Check（アウトカムの実現状況分析）→Action（事業改善、ステークホルダーへの報告）。	投資プロセスにおけるインパクト測定・マネジメントの一環として、 投資期間中にインパクトレポートを作成・公開する事例を紹介。	✓	-
SIMI （社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ）	社会的インパクト・マネジメント・ガイドライン（Ver. 2）	事業者が社会的インパクト・マネジメントの 効果的な実践を進めるための手引き として活用可能なガイドライン。概論編と実践編で構成されている。	社会的インパクト・マネジメント・サイクルそれぞれのステップにおいて 意思決定の視点と評価の視点（事実特定と価値判断からなる） を明記し、これらを使い分けて往復させることが重要と整理。	インパクト・マネジメント・サイクルの4つのステージの中で報告・活用を設定。 事業・取組結果の事業報告書・評価報告書を通じての内外への共有や、データ分析をもとにした改善必要性の意思決定を実施。	- (SIMI Web ページで紹介)	-
ICMA （国際資本市場協会）	The Social Bond Principles (SBP)	自主的な手続きに係るガイドライン であり、 ソーシャルボンドを発行するための手引き を示すことにより透明性と情報開示を奨励し、ソーシャルボンド市場の秩序だった発展を促進するもの。	プロジェクトの目標、的確な事業区分との判断、社会・環境リスクの特定・管理プロセスおよび認証の公開を評価要素としている。 また、 外部評価機関による4つのコア要素との適合性評価実施を推奨。	調和のとれたレポート実務の実現に向けたガイダンス文書を公表。 アウトプット・アウトカム公開などのコア原則や、付属指標リストの活用などの推奨項目を提示。	-	✓
内閣府	成果連動型民間委託契約方式ポータルサイト（SIB・PFS）	新たな官民連携の手法である 成果連動型民間委託契約方式（PFS・SIB） の推進に向けた活用ガイドライン、 事例集、指標一覧 を公開。	予め設定した成果指標値の改善状況に連動して委託費等を支払う。 必要に応じ、第三者評価機関を事業スキームに参画させる。	国又は地方公共団体等の民間事業者への委託事業であるため、詳細資料を本ポータルサイトで開示するほか、事業終了後は 事業総括レポートが公開 される。	✓	✓

参考資料-インパクト評価に関する原則・ガイドライン整理（2/2）

●（前頁続き）

組織・団体	原則/ ガイドライン /ツール	概要	評価プロセス	開示	ロジックモデル	指標紹介
GSG 国内諮問 委員会	インパクト投資におけるインパクト測定・マネジメント実践ガイドブック	インパクト投資の実務者が、投資プロセスを通じて、IMM を実践する上で重要だとと思われる検討ポイントや直面し得る課題と対応策について、グローバル及び国内における現時点での実践知を参考に目的で作成。	インパクト分析に際し最も活用されている5次元分析に基づくインパクト指標の設定、より重要な指標としてのインパクトKPIの設定、さらに、指標の重みづけを行うインパクトレーティングについて紹介。	インパクトの創出状況（インパクト・パフォーマンス）について、予測と実際、ポジティブとネガティブといった観点で比較検証した上での報告実施を要求。 ガイドブックでは、レポーティングの具体例を事例と共に紹介。	✓	✓
IFC (International Finance Corporation)	Operating Principles for Impact Management	インパクト投資家を対象とする、投資ライフサイクルにおいて創出したインパクトの測定・マネジメントのために設計された国際的な運用原則で、投資のライフサイクルの中にインパクトを意識的に組み込まれるフレームワークを提供。	インパクト・マネジメントの9つの原則を戦略上の意図、組成とストラクチャリング、ポートフォリオマネジメント、エグジット時のインパクト、独立した検証のフレームで図示。 原則9の「独立した検証」には第三者検証だけでなく、社内監査役や社内委員会による検証も含まれる。	各投資のインパクトパフォーマンスをレビューおよび文書化し、予想される影響と実際の影響、およびその他のプラスの影響とマイナスの影響を比較し、これらの結果を戦略的投資の意思決定、および管理プロセスの改善のために使用するものとする。	-	-
GIIN (Global Impact Investing Network)	IRIS+ (ツール)	主にインパクト投資家がインパクトのリスク・リターンを踏まえてファンドの投資戦略の策定や個別の投資判断、投資後の支援・モニタリングを行う際の意思決定に、社会的要因や環境的要因を組み入れ、ポジティブインパクトの最大化やネガティブインパクトを最小化を目指して使用されるインパクト測定ツール。	①プロジェクトが関連するカテゴリー/セクター（エネルギー、農業等）とテーマ（気候等）を指定し、②カテゴリーに紐づく戦略的目標（エネルギーへのアクセス、エネルギー効率性等、気候変動への適応）を選択すると、使用が推奨される指標がインパクトの5次元分析に沿って自動的に表示される。	戦略の概要、目標達成に向けた取り組みの概要、参考となるエビデンス、目標に向けたパフォーマンス計測のための重要な評価指標（コア・メトリクス）、意思決定のためのデータの収集、開示、利用に有用な文献集などを確認することが可能。	-	✓
自治体SDGs 推進評価・調査 検討会	地方創生SDGs ローカル 指標リスト	SDGsの17のゴールと169のターゲットに基づき、都道府県や市町村区の単位で把握する指標リストと指標のデータ入手可能性並びにデータソースを公開。	-	-	-	✓