

### 第3回 地域の社会課題解決事業促進に向けたエコシステム研究会 議事要旨

- 日時：2023年11月27日（月）15時00分～17時00分
- 場所：経産省本館17階第6共用会議室、オンライン（Teams）
- 出席（五十音順）：今田氏、鶴尾委員、工藤委員、甲田委員、小林氏、高橋委員、田口委員、田淵委員、古田委員、山口委員
- オブザーバー：内閣府、金融庁、総務省、農林水産省、水産庁、国土交通省  
中小企業基盤整備機構、日本政策金融公庫、日本政策投資銀行

#### 1. 主要な課題（人材）に関する解決の方向性について

##### （1） ゲストスピーカー：日本郵政株式会社・日本郵便株式会社 小林さやか氏

- ◆ 日本郵政グループではローカル共創イニシアティブ（LCI）を立ち上げ、社会課題解決に向けて活躍する地域プレーヤーの下に、人材を派遣するプロジェクトを実施している。本イニシアティブは、郵政グループで共創母体を創り、事業創出を行うことを目的としている。
- ◆ 事業企画の背景課題には事業面と人材面があり、事業面では郵便局の地域における事業パートナーとしての認知不足が、人材面では目指す方向性と育成環境のギャップによる意志ある中堅・若手社員の離職が主として考えられた。
- ◆ プロジェクト推進においては経営層のコミット、事業創出伴走支援体制の整備、社会インパクト可視化支援の3つがポイントだと捉えており、社会インパクト可視化支援で1つのツールとしてロジックモデルを活用しつつ、中長期的なゴールのすり合わせを実施している。
- ◆ プロジェクトでは、まずは直接的に地域や派遣先の組織に影響を及ぼすことを目指しているが、システム・政策への影響へと波及させることを今後目指していきたい。
- ◆

##### （2） ディスカッション：地域課題解決に向けて人材面で求められる支援体制と想定される中間支援機能の役割

- ◆ 地域課題解決型企业において必要とされる人材支援は成長フェーズ毎に異なり、それぞれのフェーズを体系的に整理したうえでの支援が必要。
- ◆ 創業者や個人事業主レベルでは支え合い、学び合う同志の存在が重要であり、単なる人手不足の解決だけでなく、相互のフィードバックによる事業戦略の高度化など、主体的に関与しながら互いに高め合う環境整備が重要。
- ◆ 中間支援機能の役割に関してはノウハウの提供とモチベーション管理が重要となる。ノウハウの提供では地域課題解決に向けたミッションやビジョンを共通言語で発信できるよう支援すること、モチベーション管理では地域活動を共に実施する仲間との相乗効果、活動の成果、行動指標などの可視化を支援することが重要と捉えている。
- ◆ 地域課題解決事業では地域内外におけるステークホルダーが非常に多いため、特に地域密着型エコシステムにおいては、地域に入り込み様々な方と対話をし、プロジェクトの企画から実行の伴走支援をしつつ次の課題に繋ぐ、循環の仕組み作りを担う中間支援が機能することが重要。
- ◆ 企業版ふるさと納税の活用では、自治体がふるさと納税により得た資金を活用して企業から派遣された人材に地域課題解決事業に取り組んでもらうものだが、企業にとっても自治体の現場や地域の課題に対する理解を深めることで新たな事業開発にも繋がる、一挙両得の方法であると考えられる。

- ◆ 地域全体での人材の底上げも重要である。域内の企業同士が集い、起業家や社員だけでなく、移住者や学生も対象にしたビジネス教育を実施することで、地域特有の課題解決に向けたノウハウを学んでもらうことが可能となる。大企業型の教育モデルだけでなく、地域主体で人材を育成する仕組み作りが中間支援機能に求められると考えられる。

## 2. インパクト評価の効果的な活用シチュエーション

### (1) ゲストスピーカー：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 今田克司氏

- ◆ そもそもインパクトとは組織等の内部に生じるものでなく、人々の関係や環境といった外部に生じるものである。評価学におけるインパクトエバリュエーションとは、市場経済の外で実施されてきた考え方であり、国際開発や特に教育の分野で世界的に活用されてきたが、あくまでも因果仮説の立証を目的とするものである。インパクトの計測は ESG 投資のような概念とは異なり、これまで市場経済で測定してこなかった物事を市場経済の理屈で測定するということである。
- ◆ インパクト評価の一丁目一番地は世の中をどのように変えたいのかという意思（Intention）であり、インパクトの測定そのものではなく、成功がどのようなものであるかを明確化する必要がある。成功からバックキャストする形でセオリーを作成し、アウトカムを定めた後に指標を抽出するという順番が重要。
- ◆ 日本においても環境分野ではインパクトパフォーマンス基準が標準化されつつあるが、一方で社会分野では基準の標準化には一定時間を要すると思われる。世界的には近年インパクトパフォーマンスを問う取組も開始しつつある。

### (2) ディスカッション：地域課題解決におけるインパクト評価のあるべき姿

- ◆ いかにか正確に評価するかよりもインテンションがどこにあるか、それをビジネスプラクティスや経営判断に組み込んでいけるかに重点を置くべきである。ロジックモデル等のツールを活用することでインパクトや世界観が可視化され、資金提供者への納得感や理解に繋がり、中間支援機能としても世界観達成に向けて必要な事業計画や戦略についての議論が可能となると考える。
- ◆ インパクト評価の実施自体が直接的に金融機関や投資家からの投融資に繋がるものではないという見方もある。出資者に向けてインパクト評価を実施するのではなく、事業者側が自らのビジョンやミッションを解像度高く共通言語で発信することでステークホルダーからの賛同を得て、様々な形のサポートを得るために有効に機能することが、地域においては意義のあるものと期待する。
- ◆ 本研究会においては地域課題解決企業にとっての測定の意義について議論することが良いと考える。それぞれの地域にとってのベストな評価の在り方を検討することが重要であり、ステークホルダーインパクトを丁寧に設計し、地域や周囲、従業員のことを大事にした組織運営を実践している企業ほど社会的インパクトを生み出しやすい事業が可能となる。
- ◆ これまでは投資家主体で考えられたインパクト評価を、事業者や起業家が主体的に考え実践する一連の活動と捉えなおすことで、インパクト評価がステークホルダーの共感を呼び、地域の目指すべきビジョンを共有するためのツールになるのではないかと考える。
- ◆ 海外と日本のインパクト投資を比較した際、日本では Who（最終受益者）の目線が弱いと考えている。セオリーオブチェンジなどを活用し、自らのレバレッジポイントや、誰に対して影響力をもたらしやすい位置にいるのかを解像度を上げて考える必要がある。多様なステークホルダーがいる中で、どのようにインテンションを定め、優先順位を定めていくかが非常に重要である。 以上