

神奈川県

SDGs 社会的インパクト評価実証事業（2020 年度）

研修レポート集（研修の採録）

2021 年 3 月 24 日

ケイスリー株式会社

神奈川県 SDGs 社会的インパクト評価実証事業
研修レポート集

目次

1. 研修各回概要.....	2
2. 神奈川県 SDGs×インパクト・マネジメントセミナー2020	4
【第1回】開催レポート（2020年9月29日）	4
【第2回】開催レポート（2020年12月3日）	12
【第3回】開催レポート（2021年2月4日）	22
3. 神奈川県 SDGs 社会的インパクト・マネジメント実践研修.....	28
【第1回】開催レポート（2020年11月5日）	28
【第2回】開催レポート（2020年11月20日）	35
【第3回】開催レポート（2020年12月4日）	44
【第4回】開催レポート（2021年1月8日）	51
【第5回】開催レポート（2021年1月22日）	56

1. 研修各回概要

(1) 神奈川県 SDGs×インパクト・マネジメントセミナー2020

【第1回】開催概要（2020年9月29日）

神奈川県が取り組む「神奈川県 SDGs モデル事業」の概要、並びに社会的インパクト・マネジメントの基本的な内容について説明した。さらに、社会的インパクト・マネジメントの実践がどのように金融と接続するのかという事例を、国内外のインパクト投資動向と合わせて、日本でインパクト投資ファンドを組成した新生企業投資株式会社から紹介していただいた。

※セミナー動画 URL：<https://www.youtube.com/watch?v=DfjXzoH-CHc>

【第2回】開催概要（2020年12月3日）

SDGs を実践する方法について、女子サッカークラブ『大和シルフィード』の取り組みを紹介し、同取り組みが SDGs にどのように貢献するのか、実際にセミナー内でロジックモデルを作りながらセミナー参加者とともに考えることを行った。

セミナー動画 URL：<https://youtu.be/JlqyBob6OZI>

【第3回】開催概要（2021年2月4日）

多岐にわたるロジックモデルの活用可能性のうち、特に「金融との接続」の可能性に焦点を当てた。神奈川県 SDGs 社会的インパクト・マネジメント実践研修に参加している事業者と、インパクト投資ファンドの運営企業に登壇してもらい、事業者が作成したロジックモデルをみせながら、事業者と金融機関がどのように対話をするのか、そしてどのように資金調達につながりうるのか、をセミナー参加者にも体感してもらう機会とした。

(2) 神奈川県 SDGs 社会的インパクト・マネジメント実践研修

【第1回】開催概要（2020年11月5日）

SDGs 達成に必要な社会的インパクト・マネジメントの手法を学ぶ SDGs 社会的インパクト・マネジメント実践研修の初回として、実践研修の狙いと、それを達成することで目指すところを説明したうえで、社会的インパクト・マネジメントの基本的な内容と実践のためのツールとなるロジックモデルの作り方を学んだ。

【第2回】開催概要（2020年11月20日）

社会的インパクト・マネジメントの実践ステップを次に進めた。実践研修第1回で学び、作成を開始したロジックモデルをなぜ、そしてどのようにSDGsに紐づけるのか、またロジックモデルで設定したアウトカムを測定するために、どのようにデータ収集計画を策定するのか、という点について学んだ。

【第3回】開催概要（2020年12月4日）

各参加組織が作成を進めているロジックモデルとデータ収集計画を更新すると同時に、ロジックモデルを金融と対話するための一つのコミュニケーションツールとして意識することが今回のゴールとされた。実際に金融機関が社会的インパクト・マネジメントとの関連でどのような取り組みを行っているのか、インパクト投資ファンド運営会社と地域金融機関の2社に登壇してもらい、具体的に紹介をしてもらった。

【第4回】開催概要（2021年1月8日）

社会的インパクト・マネジメントの実践ステップ Plan（準備）、Do（データ測定）、Check（データ分析）、Act（解釈・活用）のうち、第3回目までのPlanに続き、Do、Check、Actの実践について、有効なデータ分析や結果の活用の方法の具体的な事例を見ながら学んだ。ゲストに招いた金融機関やインパクト投資推進団体に対して、実践研修参加組織が自身の事業と今回の研修で作成したロジックモデルの内容プレゼンテーションを行い、ロジックモデルを活用した金融との接続について体験してもらう機会とした。

【第5回】開催概要（2021年1月22日）

実践研修に参加した全組織が研修成果を発表し、ゲストとして招いたインパクト投資家とケイスリー株式会社メンバーからコメントをする機会とした。社会的インパクト・マネジメントの成果を活用する際には、誰に、何のためにそれを示すのかを考えることが肝要であり、今回も参加組織が各々で発表の目的や相手を設定し、それに沿った内容を持ち時間5分という短い時間の中で組み立て、発表した。

2. 神奈川県 SDGs×インパクト・マネジメントセミナー2020

【第1回】開催レポート（2020年9月29日）

2020年9月29日、オンラインにて『神奈川県 SDGs×インパクト・マネジメントセミナー2020』第1回を開催しました。神奈川県が取り組む「神奈川県 SDGs モデル事業」の概要や社会的インパクト・マネジメントについて説明すると共に、SDGs×金融の実践事例としてインパクト投資の動向や日本のインパクト投資ファンドのご紹介を行いました。また11月から開催予定の「神奈川県 SDGs 社会的インパクト・マネジメント実践研修」の内容、参加方法の説明に加え、昨年度の研修参加者をパネリストに迎え感想や現状等もお聞きしました。

本レポートではセミナーの内容についてお伝えいたします。

1. 開会挨拶（神奈川県理事（いのち・SDGs 担当）山口 健太郎氏）

冒頭、神奈川県理事（いのち・SDGs 担当）の山口 健太郎氏より開会の挨拶をいただきました。

理事からは、「いのち輝く神奈川」を標榜する神奈川県がSDGs達成に取り組むことで、複雑・多様化する社会的課題の解決を目指しているとお説明いただきました。具体的には神奈川県が作成した「かながわ版 SDGs 金融フレームワーク」に基づき、SDGsに取り組む企業等を金融機関が連携して支援する体制についてご紹介がありました。この体制における県の役割は①SDGsに取り組む企業を登録し、時に制度融資を行う「かながわ SDGs パートナー制度」の実施、②SDGsに取り組む中小企業に対する伴走型支援、③SDGsに取り組む企業のインパクトを可視化し、インパクト投融資につなげる「SDGs 社会的インパクト・マネジメント」の実施の3つあるということです。

そして、今回のセミナーや2020年11月から開始する「神奈川県 SDGs 社会的インパクト・マネジメント実践研修」を実施する神奈川県 SDGs モデル事業は、③「SDGs 社会的インパクト・マネジメント」の一環であり、特に本研修事業は人材育成と事例づくりを目的に行うというお話をいただきました。



2. 「神奈川 SDGs 社会的インパクト・マネジメント」について（ケイスリー株式会社 落合 千華氏）

次にケイスリー株式会社の落合より、社会的インパクト・マネジメントとは何かについて、簡単に下記の内容をご説明させていただくと共に、神奈川県 SDGs モデル事業についても紹介させていただきました。

1. 社会的インパクト・マネジメントとは

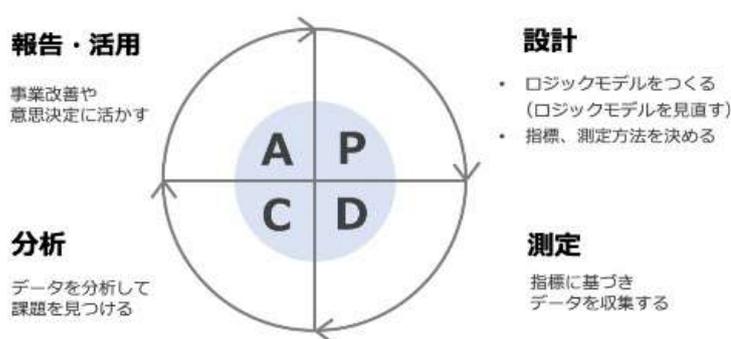
社会的インパクト・マネジメントの定義は「事業の社会的な効果や価値に関する情報に基づいた事業改善や意思決定を行い、社会的インパクトの向上を志向すること」であり、そもそも社会的インパクトとは「短期、長期の変化を含め、当該事業や活動の結果として生じた、社会的、環境的な変化・成果のこと」です。

社会的インパクト・マネジメントの特徴は「事業活動の直接の結果（アウトプット）だけでなく、事業が社会に与える変化・成果（アウトカム）を測定する」点や、社会的インパクト・マネジメントの流れとして「設計→測定→分析→報告・活用のサイクルを回していく」という点です。

社会的インパクト・マネジメントのサイクル

23

- 社会的インパクト・マネジメントのPDCAサイクルを経営に統合し、価値創造力の向上を図る



©2020 K-three Inc.

2. 神奈川県 SDGs モデル事業について

冒頭の開会挨拶にもありましたが、社会的インパクト・マネジメントによってSDGsに取り組む企業のインパクトを可視化・改善し、資金提供者との対話に活かすことでSDGs推進に取り組むことが、神奈川県SDGsモデル事業の目的です。

「インパクト投資やESG投資の市場規模が年々高まっており、資金提供者からは企業の財務情報だけでなく、非財務情報も求められるようになってきている」という現状があります。こうした背景も踏まえ、神奈川県SDGsモデル事業では「SDGsと社会的インパクト・マネジメントの接続」「金融との接続」「人材育成」の3本の柱で、SDGs達成に向けた持続的に価値を創出するエコシステム形成を目指しています。

神奈川県SDGs未来都市計画

	2018年度	2019年度	2020年度
SDGs × SIM	<ul style="list-style-type: none"> ・実証実施 ・「評価実践ガイド」策定 ・多様なステークホルダーとのネットワークの形成 	<ul style="list-style-type: none"> ・実証実施 ・「SDGs×SIMガイド」策定 ・社会的インパクト評価事例調査 	<ul style="list-style-type: none"> ・実証実施 ・調査（過年度事業や事例）
× 金融	<ul style="list-style-type: none"> ・SDGs×金融に関する国内外の動向調査 ・基本方針と課題等の整理 	<ul style="list-style-type: none"> ・SDGs×金融に関する国内外の動向調査 ・SIM活用に向けた提言策定 ・実証事業／研修への組み込み 	<ul style="list-style-type: none"> ・SDGs×金融に関する国内外の動向調査 ・金融機関における事例づくり
人材 育成	<ul style="list-style-type: none"> ・求められる能力、技術の整理 ・人材育成研修案の検討・作成 	<ul style="list-style-type: none"> ・実践研修の実施 ・今後の展開に向けた提言策定 	<ul style="list-style-type: none"> ・研修実施（入門編／実践編）

©2020 K-three Inc.

3. インパクト投資家による「社会的インパクト・マネジメント」の実践（新生企業投資株式会社 黄 春梅氏）

インパクト投資ファンドを組成した新生企業投資株式会社の黄 春梅氏に登壇していただきました。

新生銀行グループのインパクト投資ファンドの事例を紹介していただくと共に、インパクト投資とは何か、インパクト投資の海外・国内の動向、社会的インパクト評価・マネジメントの動向についてご説明いただきました。

4. 昨年度の研修参加者の声

昨年度の研修に事業者として参加した株式会社 TBM の羽鳥徳郎氏、及び資金提供者として参加した日本ベンチャーキャピタル株式会社の照沼大氏に登壇していただきました。お二人から研修の具体的な取り組み内容や、研修に参加した理由、研修から得た気づきなどを説明していただきました。

1. 株式会社 TBM 羽鳥 徳郎氏

株式会社 TBM は研修への参加目的を次のように説明してくれました。「TBM は石灰石から紙・プラスチックの代替となる新素材「LIMEX」を開発しています。LIMEX による循環モデルを構築する協力者を増やし、具体的な取り組みを促進することを目的として、昨年度の研修に参加しました。」

研修から得た学びとしては、下記の2点を挙げていただきました。

- 比較的早期にロジックモデルを構築し始めたことから、事業推進メンバーとインパクトに対する認識をすり合わせながら進められた。
- 事業の企画段階からロジックモデルを検討することで、事業の全景を描き出しつつ、重要性の高い施策を洗い出すことが出来ると感じた。

2. 日本ベンチャーキャピタル株式会社 照沼 大氏

日本ベンチャーキャピタル株式会社の照沼氏は昨年度、資金提供者の立場で研修に参加しました。今年度、日本ベンチャーキャピタル株式会社は社会的インパクト・マネジメントを社内の投資判断に活用すべく、神奈川県 SDGs モデル事業の実証事業の一部としてご協力いただきます。

研修から得た学びに関しては、「社会課題に関心を持つ若い起業家も増えている。ロジックモデルを作成し社会的インパクトを可視化・測定するという行為は、ベンチャー投資の領域においても活用されるべきだと強く感じた。」というお言葉をいただきました。

5. 質疑応答

セミナー中、参加者から多くの質問をいただきました。以下いただいた質問と回答を列挙させていただきます。(セミナー中にコメントでやり取りさせていただいたものについては、一部割愛させていただいております。)

- インパクト投資のための評価は、社内の稼働や費用面で負担にならないでしょうか？
 - たしかにインパクト評価は企業がリソースを割いて行う必要がありますが、それを上回るメリットを生み出せます。インパクト評価というのは、「評価のための評価」ではなく、企業と投資家の対話を円滑にすると共に、事業改善に役立ちます。実際にインパクト評価を実施した企業からは、ロジックモデルを作成することで、新規事業の開発や既存事業の改善に役立ったという声を多くいただいています。(新生企業投資株式会社 黄氏)
 - インパクト評価を行うことで事業が社会に与える影響を測る指標ができる、というメリットは大きかったです。(株式会社 TBM 羽鳥氏)
- ESG 投資とインパクト投資の違いを具体的に教えていただきたいです。
 - ESG 投資とインパクト投資は概念的に重なる部分も多いと思います。ただ

ESG 投資はリスクとリターンの2次元的な評価をするのに対し、インパクト投資はリスク、リターン、インパクトの3次元で評価する点が大きく違います。インパクト投資では事業が「インパクトを創出する意図があるか」をより重視します。(新生企業投資株式会社 黄氏)

- ESG 投資では企業の公開情報から投資判断を行うのがメインですが、インパクト投資では投資家と企業がインパクト創出を意図して対話する、という点が異なります。その対話の際に社会的インパクト・マネジメントが有効だと感じています。(日本ベンチャーキャピタル株式会社 照沼氏)
- 事業の意思決定をできる立場にないのですが、実践研修に参加することは可能でしょうか？
 - もちろん応募は可能です。しかし、実際に社会的インパクト・マネジメントを活用して事業を推進し、神奈川県 SDGs モデル事業の中でインパクトを創出したいという意図から、意思決定可能な立場の方が参加できるケースを優先させていただきます。(ケイスリー株式会社 今尾氏)
- 社会的インパクト評価とは、セオリー評価やアウトカム評価など様々な評価手法の中の一つという位置づけでよろしいでしょうか？
 - 社会的インパクト評価は「プログラム評価」と手法がほぼ同一です。SIMI (社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ) が評価学と社会的インパクト・マネジメントの関係について整理していますので、よろしければご覧ください。(参考：<https://www.impactmeasurement.jp/>) なおセオリー評価やアウトカム評価などを全て含んだものが「プログラム評価」であり、社会的インパクト・マネジメントと同義となります。(ケイスリー株式会社 落合氏)

以下はセミナー中に回答しきれなかった質問となります。

- NPO と民間企業で、社会的な事業のマネジメント手法に差はありますか？
 - NPO と民間企業で社会的インパクト・マネジメントの手法に差はありません。社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ (SIMI) が出している「社会的インパクト志向原則」では、立場や役割の違いに関わらず、社会的インパクト志向で事業や活動を実施するための基本方針を定めています。事業や取り組みによって質的・量的に正のインパクトを向上させ負のインパクトを低減させることを事業や活動を通して実践する事業者であれば、その手

法には差はありません。SIMI で公開されている志向原則、フレームワークを参考にしていただくとよいと思います。

参考 URL : https://www.impactmeasurement.jp/tool/practice_guide

- 事業・組織評価フレームワークとは具体的にどのように使うものなのか知りたい。
- ケイスリーも加盟する Impact Management Project (IMP) のフレームワークを昨年度のレポート「SDGs 達成に向けた金融における社会的インパクト・マネジメント活用の可能性」でご紹介しています。

参考 URL :

<https://www.pref.kanagawa.jp/documents/47881/200402document4.pdf>

上記資料の p20 では、「WHAT / WHO / HOW MUCH / CONTRIBUTION / RISK の 5 つのインパクト目標を明確にすることで初めて投資家は、ポートフォリオを分析し、投資先企業/資産の目標達成度合いを評価できる。」と記載しております。こうしたフレームワークが企業と投資家の共通言語となり、インパクトに関する対話が促進されることが考えられます。

また、上記の社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ (SIMI) でも、社会的インパクト・マネジメント・フレームワークを公開しており、ここでは評価の手法等も含めて大枠のフレームワークが紹介されています。

参考 URL : <https://www.impactmeasurement.jp/nsimi/wp-content/uploads/2020/05/impact-management-framework-ver.1.1.pdf>

- 実践研修は事業者対象とのことだが、中間支援団体向けに研修等の学びの機会はあるか。
 - 実践研修は事業者対象となっておりますが、今回のような入門研修（セミナー）をあと 2 回開催予定です。改めてご案内させていただければと思いますので、ぜひご参加ください。
- インパクト投資が大手企業、上場企業に適用されることもあるのか。インテンションなど、話を伺うと、ソーシャルベンチャーのための資金のような印象を受けた。

- はい、上場企業への投融資もあります。金融庁の「上場株式投資におけるインパクト投資活動に関する調査」報告書によると、“元々は未上場株式等の未公開市場が活動の中心であったが、上場株式投資におけるインパクト投資活動が足元で急速に拡大し、2019 年末時点で世界では約 60 の運用機関が 120 を超えるインパクト投資ファンドを提供しているというデータも存在する。”との記載があります。

また、インパクト投資と ESG 投資の違いについては、明確な違いは最終的な目的が異なるところで、ESG では長期的な投資収益の最大化が目的、インパクト投資は長期的な投資収益に加えてインパクト創出が目的となる点です。インパクト投資の場合には収益の最大化を目指す場合もあれば、そうでない場合もあります。

参考 URL : <http://impactinvestment.jp/2020/08/729.html>

セミナーに参加された皆様、長い時間お付き合いいただき有難うございました。

【第2回】開催レポート（2020年12月3日）

私たちが一人ひとりの行動が、
未来につながる。
SDGs 未来都市 神奈川県

神奈川県セミナー 開催レポート

SDGsを学ぶ

「女子サッカー×SDGs」ロジックモデルの作り方

神奈川県理事
いのち・SDGs担当
山口健太郎氏

大和シルフィード株式会社
代表取締役社長
大多和亮介氏

ケイスリー株式会社
今尾江美子氏

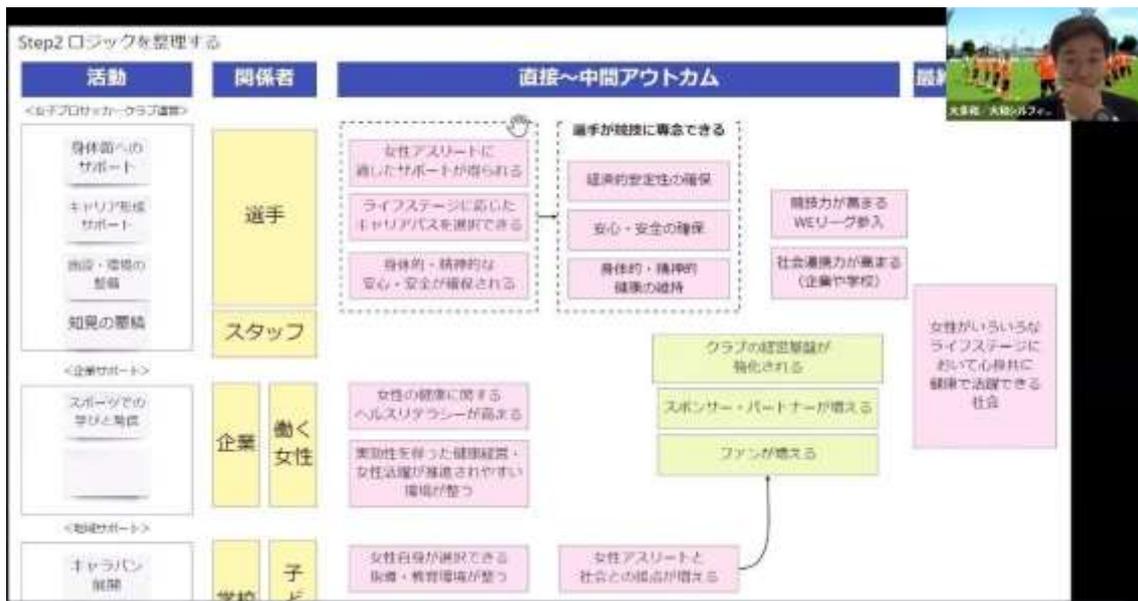
ケイスリー株式会社
栗野泰成氏

女子サッカーは、どのようにSDGsに貢献できるか？～そのロジックモデルを「作るプロセス」を公開しました

2020年12月3日、神奈川県主催セミナー「SDGsを学ぶ」を開催。女子サッカークラブ『大和シルフィード』の取り組みを事例として取り上げました。

女子サッカーが、どのようにSDGsに貢献できるのか？SDGsとクラブ経営はどのように結びついているのか？それらについて、大和シルフィード（株）代表の大多和氏と、その場で一緒にロジックモデルを作りながら考えていく、という内容です。

この記事では、そのセミナー概要と全容、参加者からの質問と回答、感想の一部をお伝えします。



目次

完成品より「作成プロセス」を共有したかった

女子サッカーをめぐる課題とは？

いざ、ロジックモデルづくりへ

女子サッカークラブ経営と、SDGs

ロジックモデルは、その後

ご参加者からの質問

ご参加者からの感想

今後に向けて

完成品より「作成プロセス」を共有したかった

ロジックモデルとは、事業活動とSDGs（社会的インパクト）とのつながりを、論理的、構造的に見える化するためのツールです。オンライン上でも、実際に作られたロジックモデルが、数多く公開されています。

けれど、私たちはこれまでの経験から、ロジックモデルは完成品も大事だけれど、むしろそれを作る過程が大事であると感じていました。また、完成品としてのロジックモデルは傍から見ても、それがどんな風に作られたのかまでは分からない。だからそれを見て「よし、自分たちでも作ってみよう！」とは、なかなかならない。

そこで今回は、その壁を越えるべく、「ロジックモデルを作る様子をライブ公開する」という新しい試みに挑みました。

女子サッカーをめぐる課題とは？

今回、事例としたのは、女子サッカーを通じた SDGs への取り組みです。

2011 年なでしこ JAPAN の歴史的なワールドカップ優勝から間もなく 10 年。私たちには、その時の華やかな印象が刻まれています。現状、**女性アスリートをとりまく環境には、多くの深刻な課題がある**と大和氏は語ります。

① 女性アスリートが抱える課題

- ・ 女性特有の疾病。代表例の一つが無月経。それを問題視しないどころか、助長するような間違っただ指導がいまだに行われ、その結果、身体を壊したり、妊娠・出産などの大事なライフイベントに影響をきたす。
- ・ 競技に専念できるだけの十分な収入が得られない。
- ・ 写真や動画による性的ハラスメントの対象になるリスクがあり、精神的な負担を強いられている。

② 女子サッカークラブが抱える課題

- ・ プロとしてやっていくには、クラブの収益の柱となる、放映権・スポンサーシップ・ファン（チケット収入）が、いずれも男子サッカーに比べて非常に弱い。
- ・ スポンサー獲得は、一般的には「露出（知名度）」が売りとなるが、それに代わる何かが必要な状況。

③ 社会全体が抱える課題

- ・ スポーツの現場での課題は、職場や学校にも共通する可能性が高い。女性のヘルスケアに関する理解不足や不適切な対応は、身体的・精神的なダメージに繋がったり、望むキャリアを歩めない、本来のパフォーマンスを発揮できないなどの状況を生み出したりする。

これらの複合的な課題に対し、大和シルフィードは、**社会貢献事業ではなく、本業を通じて取り組む**ことを目指しています。

具体的には、まず（1）クラブの選手・スタッフが競技に専念し、心身ともに健康に活躍できる環境をつくる→（2）その知見を、職場や学校などを通じて地域社会に展開する→（3）地域社会との接点からファンやスポンサーを増やし、クラブの経営基盤を強化する→（1）さらに選手・スタッフへのサポートが充実する→（2）さらに→（3）さらに→・・・という**好循環を生み出す、というアプローチ**です。



いざ、ロジックモデルづくりへ

これら背景情報を基に、ロジックモデルづくりに入ります。ロジックモデルには、様々なかたち、作り方がありますが、今回は「短い時間（1時間以内）で全体像を見せられる」とことと「シンプルさ」を重視して、**2ステップ**で作りました。

本日の作成手順



Step1 関係者と課題を整理する



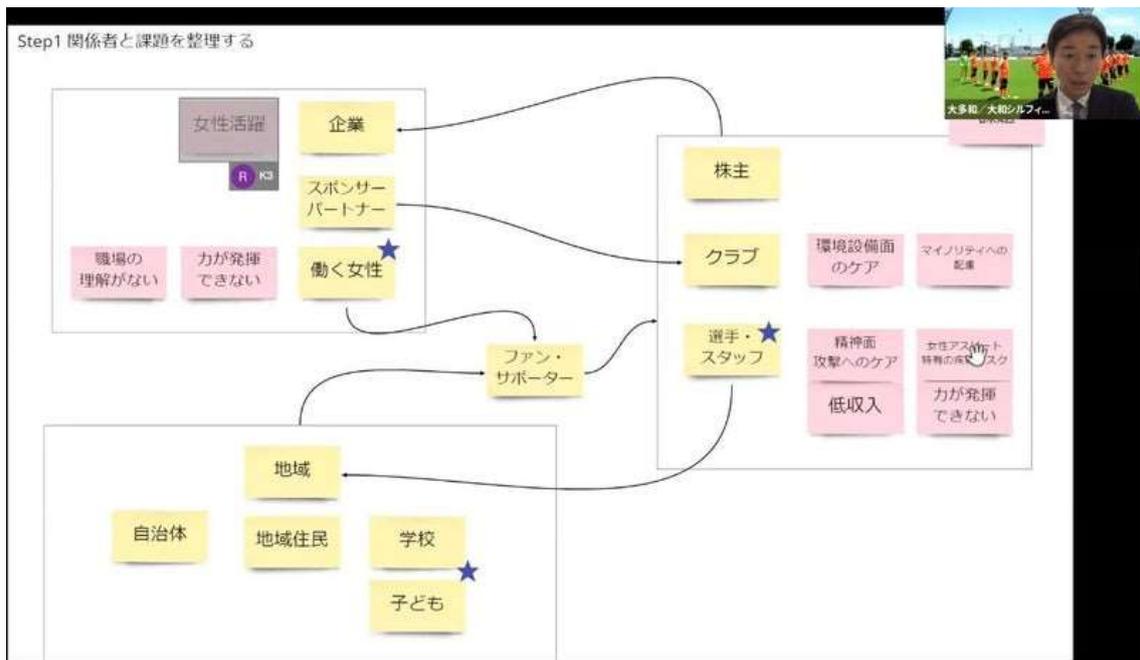
Step2 ロジックを整理する

Step 1 では、大多和氏の話聞きながら、関係者と課題を整理。

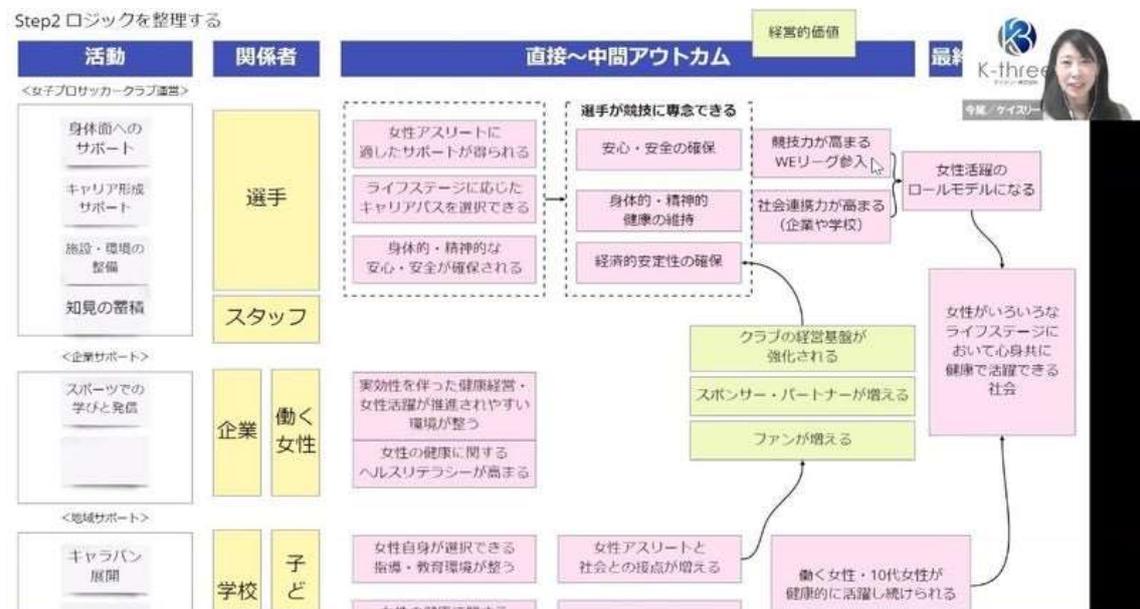
黄色：関係者

ピンク：(関係者の) 課題

★：重要な関係者



Step2 では、重要な関係者（★）を中心に、それぞれの課題が解決された状態とは何か（アウトカム）、そして最終的にめざす社会とは何か（最終アウトカム）を大多和氏と対話しながら整理し、ロジックモデルに落としていきました。



アウトカムは、ピンク：社会的な価値（アウトカム）、グリーン：経営的な価値、と色分け。こうして見ると、この2つは、決して別々に追及するものではなく、一体的なものであることがわかります。これが、「本業を通じて SDGs に取り組む」「経営と SDGs 貢献を統合的に考える」の意味するところとも言えます。

女子サッカークラブ経営と、SDGs

最後に、SDGs との関連づけ。大和シルフィードのめざすクラブ経営は、SDGs ターゲット 5.1、8.5、4.7 と関連づけられます。

SDGs との関連付け



ゴール	ターゲット
	5.1 あらゆる場所における全ての女性及び女兒に対するあらゆる形態の差別を撤廃する。
	8.5 2030年までに、若者や障害者を含む全ての男性及び女性の、完全かつ生産的な雇用及び働きがいのある人間らしい仕事、並びに同一労働同一賃金を達成する。
	4.7 2030年までに、持続可能な開発のための教育及び持続可能なライフスタイル、人権、男女の平等、平和及び非暴力的文化の推進、グローバル・シチズンシップ、文化多様性と文化の持続可能な開発への貢献の理解の教育を通して、全ての学習者が、持続可能な開発を促進するために必要な知識及び技能を習得できるようにする。

また、日本政府の「SDGs 実施指針」とも整合していることが確認できます。

【SDGs 実施指針】の8分野に関する取組を更に具体化・拡充

①あらゆる人々が活躍する社会・ジェンダー平等の実現

- 働き方改革の着実な実施
- ジェンダーの主流化・女性の活躍推進
- ダイバーシティ・バリアフリーの推進
- 子供の貧困対策
- 次世代の教育振興
- 次世代のSDGs推進プラットフォーム
- スポーツSDGsの推進
- ビジネスと人権に関する我が国の行動計画
- 消費者等に関する対応
- 若者・子供、女性、障がい者に対する国際協力 等

②健康・長寿の達成

- データヘルス改革の推進
- 健康経営の推進
- 医療拠点の輸出を通じた新興国の医療への貢献
- 感染症対策等医療の研究開発
- ユニバーサルヘルス・カバレッジ推進のための国際協力
- アジア・アフリカにおける取組（アフリカ開発会議（TRICAAD）を通じたものを含む） 等

③成長市場の創出、地域活性化、科学技術イノベーション

- 情報通信技術・研究開発強化、人材育成
- 未来志向の社会づくり（「Connected Industries」・「Construction」推進等）
- STI for SDGsや、途上国のSTI・産業化に関する国際協力
- 地方創生や未来志向の社会づくりを支える基盤・技術・制度等
- 地方創生SDGsの推進
- 持続可能な観光の推進
- 農山漁村の活性化、地方等の人材育成
- 農林水産業・食品産業のイノベーションやスマート農林水産業の推進、成長産業化 等

④持続可能で強靱な国土と質の高いインフラの整備

- 持続可能で強靱なまちづくり（「コンパクトネットワーク」推進）
- 戦略的な社会資本の整備
- 文化資源の保護・活用と国際協力
- レジリエント防災・減災の構築、災害リスクガバナンスの強化、エネルギーインフラの強靱化、食料供給の安定化
- 質の高いインフラの推進
- 環境インフラの国際展開 等

⑤省・再生可能エネルギー、防災・気候変動対策、循環型社会

- 再エネ・新エネの導入促進
- 徹底した省エネ・新エネの推進
- エネルギー・科学技術に関する研究開発の推進
- 気候変動対策・適応推進、災害リスク体制強化
- 循環型社会の構築（東京オリンピックに向けた持続可能性等）
- 国際展開・国際協力
- 食品廃棄物の削減や活用
- 農業における環境保護
- 持続可能な消費の推進 等

⑥生物多様性、森林、海洋等の環境の保全

- 持続可能な農林水産業の推進や林業の成長産業化
- 世界の持続可能な森林経営の推進
- 地域循環共生圏の構築
- 生物多様性保護の国際協力
- 大気保全・化学物質規制対策
- 海洋・水産資源の持続的利用、国際的な資源管理、水産業・漁村の多面的機能の維持・促進
- 海洋ごみ対策（含む海洋プラスチックごみ）の推進
- 地球観測衛星を活用した課題解決
- 北極域の研究 等

安心社会の実現

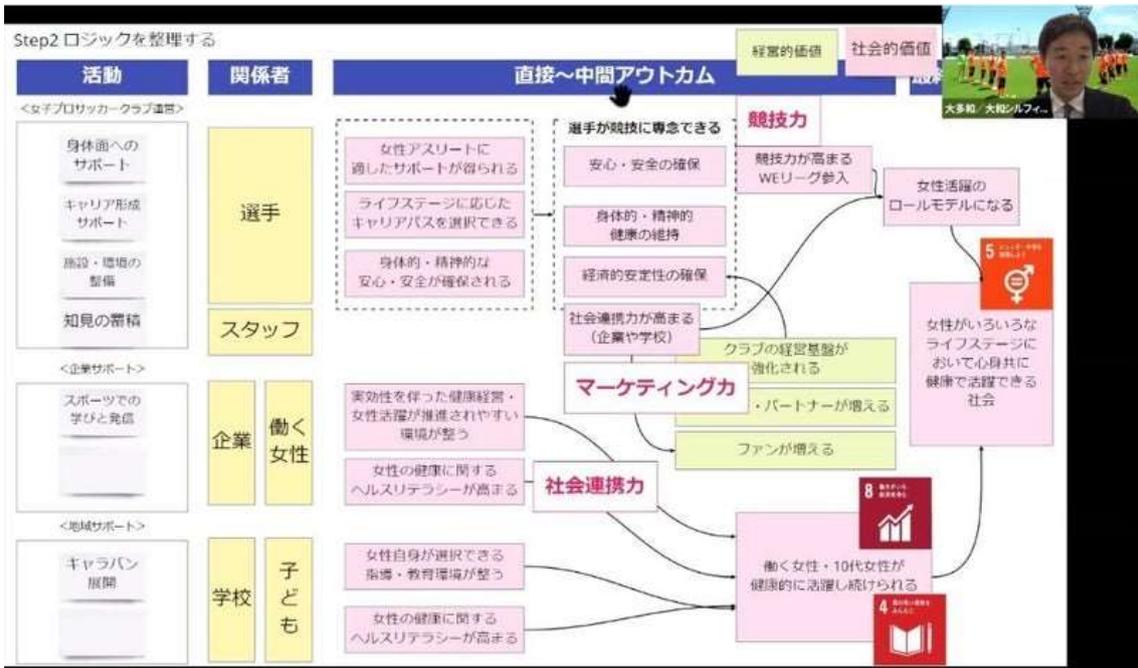
- 子どもの安全（性被害、虐待、事故、人権問題等への対応、児童労働の撲滅）
- 女性に対する暴力根絶
- 再犯防止対策・法務の充実
- 公益通報者保護制度の整備・運用
- 法の支配の促進に関する国際協力
- 平和のための能力構築に向けた国際協力を通じた積極的平和主義
- 人道・開発・平和の切れ目のない支援
- 中東和平への貢献
- アフリカの平和と安定に向けた新たなアプローチ 等

※記載案件の中で予算化された案件のうち、令和2年度当初予算政府案（12月：令和元年度補正予算（12月13日閣議決定）政府案の総額は1.7兆円（内数と異なる）については、合計額には含まない）。

※取組の詳細は次頁以降に掲載。

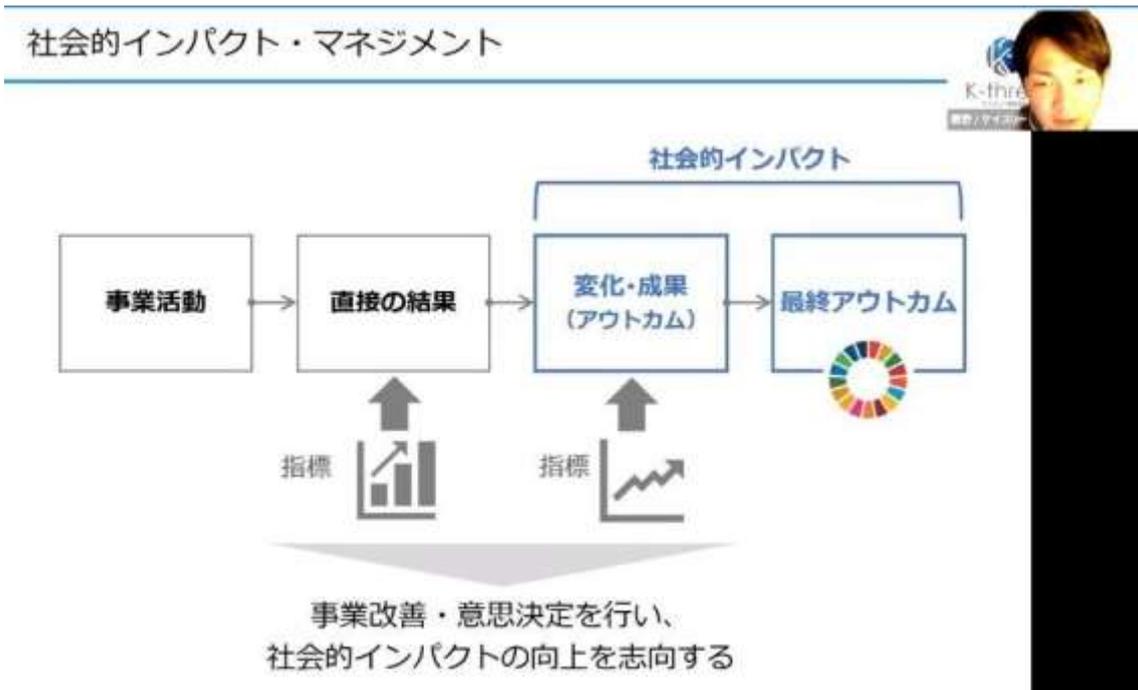
それらをロジックモデル上に置き直すことで、クラブ経営と SDGs との関連づけがロジカルに、視覚的に整理できました。（なお、今回は時間の関係で省略しましたが、169 あるすべてのターゲットを見渡すこと、負の影響を与えうるものがないかを確認することも併せ

て必要です。)



ロジックモデルは、その後

今回は「ロジックモデルを作る」ところまででした（そこまでも意義がありますが）、通常はその後、結果（アウトプット）やアウトカムを測る指標を立て、実際にデータをとって「見える化」していきます。そして、事業改善や意思決定に活かしていきます。



なお、ロジックモデルや指標は、一部の人だけで作り込むのではなく、様々な関係者（マルチ・ステークホルダー）と合意しながら、一緒に作り上げることが理想とされています。大多和氏も、「指標を（スポンサーなど）企業様と一緒に決めていくことも考えている」と仰っていて、印象的でした。

ご参加者からの質問

当日いただいた質問のうち、その場で回答しきれなかったものも含め、いくつかをここでご紹介・回答いたします。

ーアウトカムって何ですか？

日本語では、成果や変化などと訳されます。事業活動を通じた、関係者（人）や社会全体への影響、それを受けて起こる変化（多くは望ましい変化）を表します。また、自らが直接コントロールできるアウトプット（結果）と違い、影響を及ぼすことで間接的に変えていくものを指します。

ー今回は、中間アウトカムから直接アウトカムに戻る矢印もありそうですが、時系列的には、左から右へ流れるのでしょうか？

左から右への流れは、時間経過や、因果関係を表すことが一般的です。ご指摘のとおり、実際は、必ずしも左から右に矢印が伸びるだけでなく、矢印が反対を向いたり、相互に伸びたりすることもあります。ロジックモデルの中で、その関係を明らかにしていくことが大事といえます。

ーロジックを整理する際、アウトカムを定量的に示す必要はありますか？

当初作成の時点では、必ずしもアウトカムを定量的に測る必要はありません。一般的には、ロジックを整理した後に、重要なアウトカムについて指標を立て、データを取得します。その際、必ずしも定量的なデータに限る必要はなく、定性データも重要なものとなります。

ーこのロジックモデルの妥当性等は、どのように検証するのですか？

ロジックモデルの妥当性を高めるためにできることはいくつかあります。たとえば次の3です。（1）様々な関係者の視点を反映すること。関係者と一緒に作ったり、個別にヒアリングして声を拾ったりすることです。（2）類似の事例や、既存の調査や研究結果を参照すること。（3）データをとること。アウトカムを定量的・定性的に測ることで、ロジックが適切であるかを検証できます。

ーロジックモデルを作るのに数ヵ月かけるという話もありましたが、進め方としては、一旦ざっくりとでも作ってからブラッシュアップするのと、一つ一つの工程にじっくり取り組むのと、どちらがいいですか？

どちらも有効です。ただ、時間をかけて作ったとしても、その後もブラッシュアップし続けるものなので、まずは作ってみる、そして、立ち止まらずに次の段階（指標を立てる、測る、など）に進めてみる、という方が見えてくるものが多いように感じます。

ご参加者からの感想

この試みの場には、100名を超える方にお越しいただきました。そして、たくさんの有難い反響をいただきました。この場を借りて、心より感謝申し上げます。

<アンケートより抜粋>

- ・ 短時間にも関わらず、ロジックモデルのイメージが非常にわかりやすかった。
- ・ 出来上がったロジックモデルを見たことはあっても、どのように作るかはよく知らなかったなので、とても勉強になった。
- ・ 実際に事業者さんと話しながら進めるライブ感があり、楽しかった。もっとも印象的だったのは、大和シルフィードさんの素晴らしい取り組みを知れたことだった。
- ・ 今までの各種SDGsセミナーのなかで、最も具体的でわかりやすかった。進行の説明も、簡潔で的確で良かった。
- ・ 自社であればどう変換できるのか、1つ1つ考えながら聴いた。このようなプロセスを無料で公開してくださったことに感謝。

セミナーを通じて、ロジックモデルの作り方はもとより、ロジックモデルというツールが、大和シルフィードさんの哲学や取り組みを多くの方と共有するのに役立ったことが、何より嬉しく思いました。

今後に向けて

ご参加者からは、「他の事例も知りたい」「どのようにアウトカムを測るのかを知りたい」「どのようにマネジメントに活用するのかを知りたい」など、今後への期待も多くいただきました。これらの声も踏まえて、次の内容を考えいきたいと思います。

そして、こうした一連の取り組みが、多くの組織のSDGs達成貢献に向けた、真の変革につながっていけば幸いです。最後に、今回ご参加くださった皆さま、そして、「本業を通じてSDGsに取り組むとはどういうことか」「経営とSDGs貢献を統合させるとはどういうことか」について生きた事例を提供くださった大和シルフィード様に、改めて御礼申し上げます。

ありがとうございました。

<参考資料：ロジックモデルの詳しい作り方は、こちらをご覧ください>

「SDGs 社会的インパクト・マネジメント ガイド」(2019 年度版) 導入編・実践編

参考 URL： <https://www.pref.kanagawa.jp/docs/bs5/impact-report.html>

【第3回】開催レポート（2021年2月4日）

私たちが一人ひとりの行動が、未来につながる。
SDGs 未来都市 神奈川県

神奈川県主催 オンラインセミナー

事業の社会的価値を「見える化」し、 金融とSDGsの接続を考える

			
神奈川県理事 いのち・SDGs担当	キャリアフィールド株式会社 代表取締役	新生企業投資株式会社 インパクト投資チーム シニアディレクター / 新生インパクト投資株式会社 代表取締役	ケイスリー株式会社
山口健太郎氏	都築裕一氏	黄香梅氏	今尾江美子氏

社会的価値創出が金融とつながる場面を目撃せよ！

はじめに

2021年2月4日(木)、神奈川県が主催するセミナー「事業の社会的価値を「見える化」し、金融との接続を考える」が開催されました。これに先立ち、2020年12月3日には「SDGsを実践する方法を学ぶ」セミナーを開催。そこでは、社会的インパクト・マネジメントで用いられるツールであるロジックモデルの作成プロセスを、事業者の事例を用いて具体的に共有しました。このセミナーへの参加者の方々からは、「ロジックモデルって完成したものしか見たことがなかったけれど、作る過程を見たのは初めてだった！」「どうやって作るのかわからなかったけれど、とても分かりやすかった！」など大変好評をいただきました。

でも、このロジックモデル、作って結局どうするの？

事業の社会的価値を伝えるツールとしてのロジックモデル

ロジックモデル作成するにあたり大事なことは、「誰に何をするためかを意識すること」です。なぜなら、作成したロジックモデルは、事業の社会的側面をステークホルダーに伝えるときに使ってこそ、その真価が発揮されるものだからです。作成したロジックモデルを使って、多様な事業のステークホルダーの中でも、特に誰に何を伝えたいのか。例えば、顧客に

対して、サービスが使われることでどう社会的インパクトにつながるのかを伝える。または、就業希望者に対して、社員として携わる事業がどう社会に貢献しうるのかを説明する。はたまた、社会的インパクトを志向する投資家に対して、事業の社会的インパクト創出の可能性を訴える。それによって、ロジックモデルの見せ方は変わってくるでしょう。

今回のセミナーでは、こうした多岐にわたるロジックモデルの可能性の中でも、特に「金融との接続」の可能性に焦点を当てました。ロジックモデルを使って事業者と金融機関がどのように対話をするのか、そしてどのように資金調達につながりうるのか、本セミナー参加者に体感してもらう機会としました。

そこで今回のセミナーには、事業者として、保育士や幼稚園教諭の育成支援や人材採用支援を行うキャリアフィールド株式会社 (<http://www.career-f.com/>)、金融機関として、日本においてインパクト投資をリードしている新生企業投資株式会社 (<http://www.shinseici.com/>) の黄氏にご登壇いただきました。

事業を通じた社会課題への取り組み – キャリアフィールド株式会社の場合

キャリアフィールド株式会社は、保育士の減少が進む一方で、共働きの増加などで保育士需要が増えることで 2030 年には 20 数万人の保育士が不足し、ひいては共働きや特に女性の社会進出・復帰が阻害されてしまう、という社会課題を解決するため、保育士資格取得支援事業に取り組んでいます。

保育施設には、保育資格を持たず保育補助として保育園や幼稚園で勤務している人材が一定数いますが、資格がないことから良好な労働条件ではない場合もあるそうです。そこで、キャリアフィールド株式会社では、現在保育資格はなく保育補助として保育園や幼稚園で勤務し、今後保育士試験を受けて資格取得を目指す人材に対して、資格取得支援スクールを運営しています。ただし、キャリアフィールド株式会社の事業の特徴は、スクールの費用を上記の人材個人ではなく、人材が勤務している保育園などの法人が負担し、人材が勤務を継続したまま資格取得を実現できることを支援しているところです。同人材が資格取得後にもそのまま勤務を継続できるため、就職口を確保したままでの資格取得に臨むことが可能となります。

3-2. 保育士資格取得支援事業について



保育士資格取得支援事業

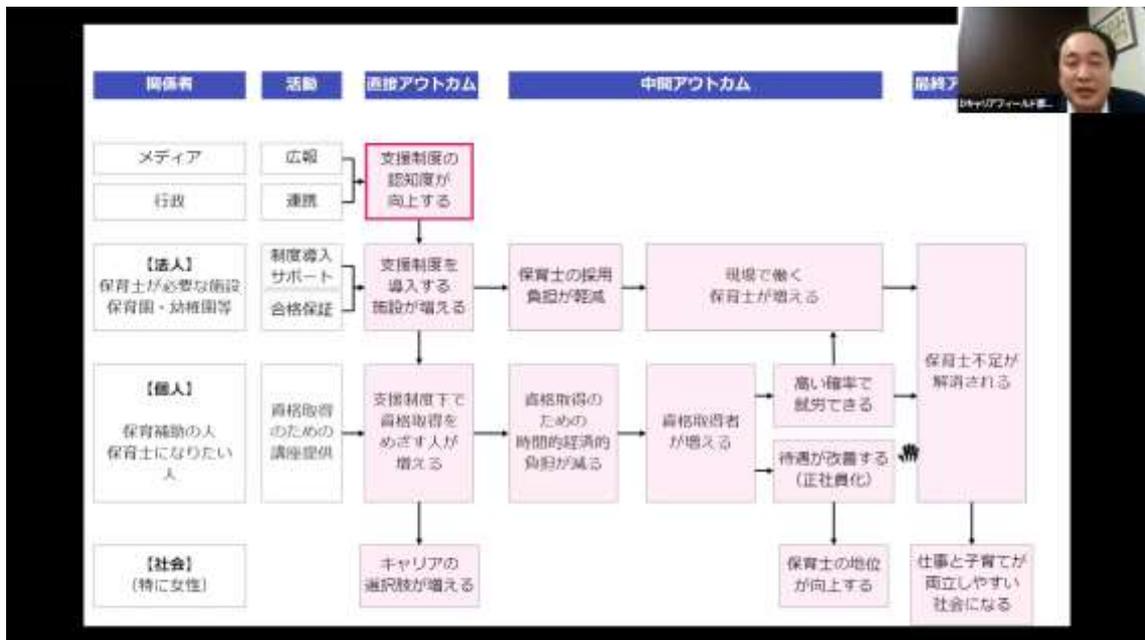


ビジネスモデルの特徴

- ① 法人が顧客（法人が受講料負担）
 - リピートがある
 - キャリアフィールドの強みである保育施設とのつながりを活かせる
- ② 短期間で保育士資格が取得できる
 - 養成校2～4年に対し、6ヶ月～1年半
- ③ 合格保証制度
 - 合格できなかった場合、授業料を全額返金
 - 他社で取り入れているところはない

保育士資格取得支援事業のロジックモデル

キャリアフィールド株式会社は、同じ神奈川県が主催する研修事業の参加者でもあります。研修で作成した保育士資格取得支援事業を題材としたロジックモデルを、本セミナーでも紹介してくれました。



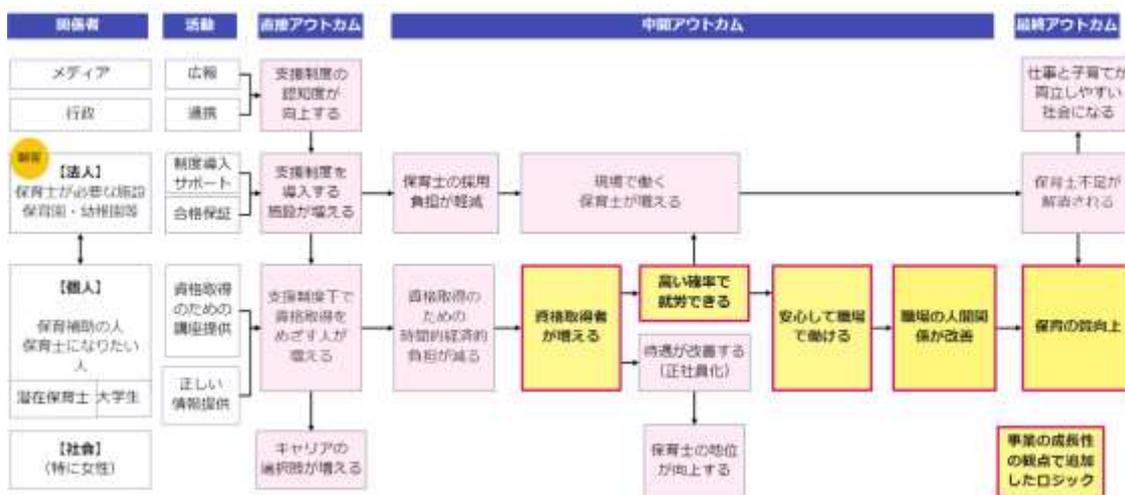
キャリアフィールド株式会社はロジックモデル作成にあたり、保育業界であれば難なく理

解してもらえ話を、業界を知らない外部の方にどう説明したら理解を得られるのかを、相
 当に意識したとのこと。インパクト投資を行う金融機関としても、事業が業界外の方でも理
 解できるほどに整理して示されることで、投資判断に用いる様々な観点で事業を把握しや
 すくなるため、非常に重要な点であるという指摘が黄氏からもあげられました。

金融機関がロジックモデルを見る視点

黄氏からは、キャリアフィールド株式会社のロジックモデルの良い点として、投資家であれ
 ば必ず確認するマーケットの潜在性や、マーケットにおける投資企業の優位性、キャリアフ
 ィールド株式会社についてであればそれぞれ、20 数万人の保育士不足 (= 需要)、保育施設
 とのつながりや短期間の保育士資格取得の可能性、合格保証制度、高い就職率といった強み、
 がしっかり説明されていたことが挙げられました。マーケットの潜在性や自社の優位性は、
 ロジックモデル作成の過程であらためて整理・確認されたものといえます。

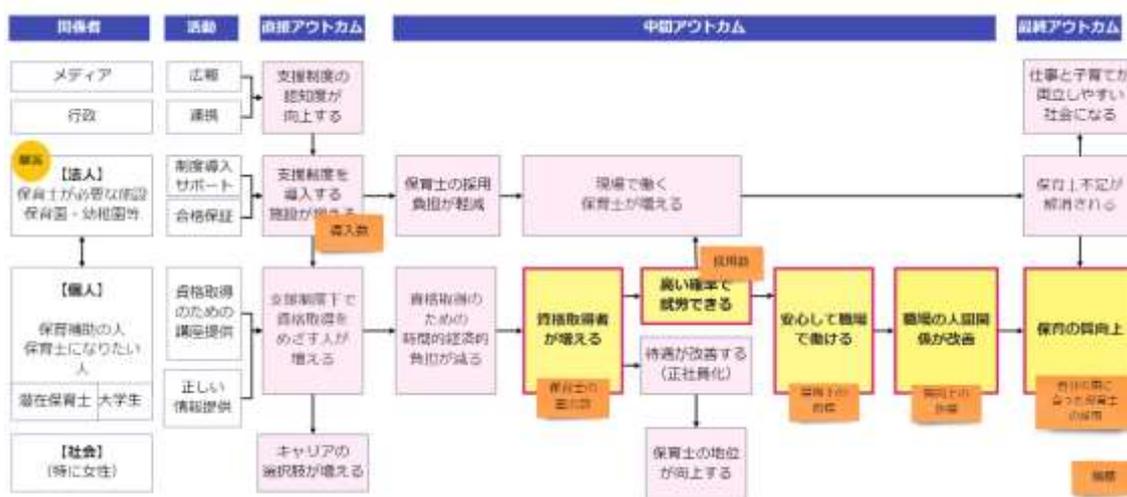
一方、ロジックモデルの改善点としては、事業の成長性という観点の追加が挙げられました。
 現状のロジックモデルの最終アウトカムは保育士不足の解消です。しかし、例えば、以下の
 ように、保育士資格取得支援事業が最終的に保育の質向上につながるようなロジックも仮
 説として追加的に考えられるのです。



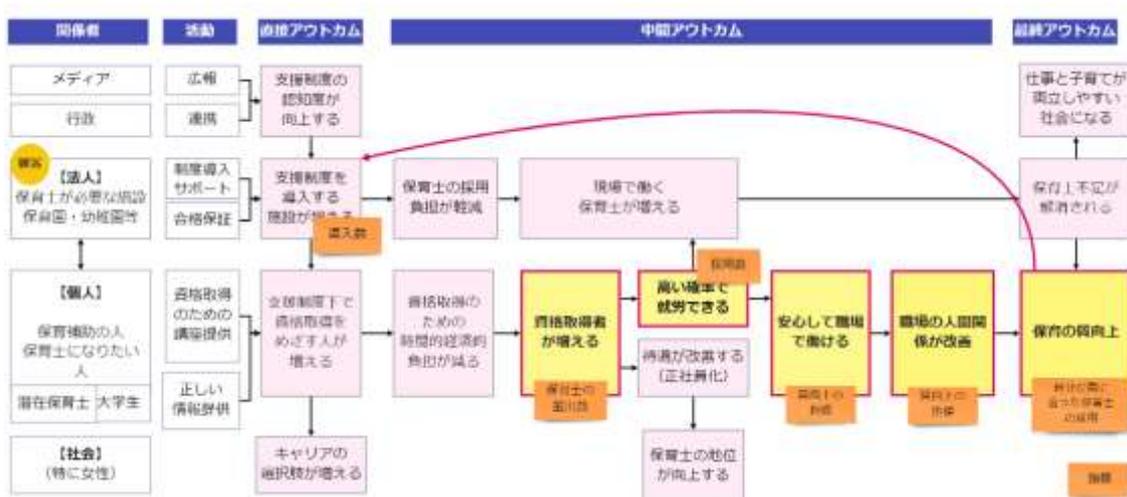
可視化され、測定された事業の社会的インパクトが事業をさらに推し進める

この仮説も含めてキャリアフィールド株式会社のロジックモデルを見渡した時に、事業を
 推し進めるキーとなるのは保育施設法人であろうという指摘もありました。キャリアフ
 ィールド株式会社のサービスへの対価を支払い、かつ保育士への就職機会を提供するのは保
 育施設法人であることから、ここが動くとビジネスが大きく動きうるのです。

社会的インパクト・マネジメントでは、ロジックモデルで明らかにしたアウトカムを把握するために、指標を設定・測定します。キャリアフィールド株式会社のケースにおいても、同社事業を使った保育施設法人の人材流動性といった指標で測ることで、実際に事業で生み出した社会的インパクトを示し、事業において統合された社会性と経済性について説得力を与えることができます。



最終アウトカムまでのロジックに説得力を与えることで、ステークホルダーからさらなる理解を得ることもつながり、事業を強力に推し進めることにもなりえます。キャリアフィールド株式会社の事例の場合、保育士資格取得支援事業によって保育の質の向上が図られることをロジックと実績数値と共に説明できることで、保育施設法人の潜在顧客を獲得できる可能性もあるでしょう。



このように、ロジックモデルは単に事業が社会的価値を生み出す道筋を示すだけでなく、

そこに潜む経済性をも示すことが可能であり、金融機関も着目する点でもあります。

ベンチャー投資とインパクト投資の違い

セミナー参加者から、「投資先が、経済性のみで投資するベンチャーキャピタルと、社会性も検討するインパクト投資とで同じ場合、インパクト投資の意義はどこにあるのか？」という質問がでました。その問いに対し、ご自身の投資経験も踏まえた黄氏の回答は以下のような内容でした。

「社会課題があるということはマーケットがあるということ、つまり経済性と社会性は相関性があるということで、必ずしもベンチャーキャピタルが社会性を見ていないとは言えません。しかしインパクト投資になると、今回見たようなロジックモデルをツールとして、投資対象が生み出さる社会的インパクトを投資判断とすることに加え、投資後も、設定した指標によって社会的インパクトを測定し、ロジックモデルを検証し、事業改善につなげるということを、投資先と共に継続的に行っていきます。」

おわりに：社会的価値と経済的価値の統合が具現化するとき

社会的価値の追求と経済的価値の追求が、並列して行われるのではなく、統合して行うことを目指すのが経営におけるSDGsの実践です。その手法として社会的インパクト・マネジメントがあり、社会的インパクト・マネジメントを実施する基盤としてロジックモデルがあります。ロジックモデルには、財務指標が表されることはありませんが、経済性を評価する情報が織り込まれることは十分にあります。そういったロジックモデルを介在し、資金調達が実現するとき、それがまさに、社会的価値と経済的価値の統合が具現化する最初の瞬間であるといえます。

今回のセミナーでは、その瞬間につながるステップの一つをお見せできたのではないかと思います。金融機関を含む経営におけるSDGsの実践には近年ますます関心が高まっていますが、今回のセミナーが実践の一步を踏み出そうとする方々をそっと後押しするものになっていれば幸いです。

3. 神奈川県 SDGs 社会的インパクト・マネジメント実践研修

【第1回】開催レポート（2020年11月5日）

目次

はじめに：「SDGs 社会的インパクト・マネジメント実践研修」が始まりました！

1. なぜ神奈川県が取り組むのか
2. なぜこの実践研修を行うのか
3. 社会的インパクト・マネジメントとは何か－SDGs と社会的インパクト・マネジメントの接続－
4. 社会的インパクト・マネジメントのツールはどのようなものか

おわりに：次回に向けて

はじめに：「SDGs 社会的インパクト・マネジメント実践研修」が始まりました！

2020年11月5日(木)、SDGs 達成に必要な「社会的インパクト・マネジメント」の手法を学ぶ「SDGs 社会的インパクト・マネジメント実践研修（以下、実践研修）」が始まりました。この研修は、「SDGs 未来都市」「自治体 SDGs モデル事業」の両方に選定された神奈川県が、2018年度から実施している「SDGs 社会的インパクト評価実証事業」の中で行われているもので、昨年につき2回目の実施です。

今年の参加組織は、選考を通過した企業9社、非営利組織2団体に、神奈川県を含めた計12組織。来年1月までの全5回で、参加組織はSDGsの目標・ターゲットに沿って、社会的インパクトを定量的・定性的に把握することを学び、具体的な事業改善や資金調達につなげることを目指します。

「社会的インパクト・マネジメント」は日本においてはまだまだ新しい考え方であると思います。このレポートでは、研修内容をお伝えしながら、社会的インパクト・マネジメントと実践研修にまつわる様々な疑問に答えていきたいと思っています。第1回実践研修レポートでは、以下のような疑問にお答えします：

1. なぜ神奈川県が取り組むのか
2. なぜこの実践研修を行うのか
3. 社会的インパクト・マネジメントとは何か
4. 社会的インパクト・マネジメントのツールはどのようなものか

1. なぜ神奈川県が取り組むのか？

神奈川県理事、いのち・SDGs 担当の山口健太郎氏からのご挨拶で実践研修が始まりました。



神奈川県は「いのち輝くかながわ」を基本理念とし、複雑多様化する社会の課題に取り組んでいます。また、神奈川県は2018年には「SDGs 未来都市」と「自治体 SDGs モデル事業」の両方に同時に選ばれ、「いのち輝くかながわ」と共通する理念を有する SDGs への取り組みも一体的に推進しています。この「いのち輝くかながわ」と SDGs の達成のためには、行政だけではなく民間セクターの取り組み、それも民間企業が本業として SDGs に取り組むことが重要であり、神奈川県としては、これを金融が後押する**神奈川県版の SDGs 金融フレームワーク**を構築しているところです。

今回の研修では、事業によって生み出される社会的・環境的なインパクトを見える化する「社会的インパクト・マネジメント」の手法について、参加者の方々はエッセンスを得て、そこから具体的な事業改善や資金調達などにつなげることを期待しています。参加者の方々の成果は、神奈川県としてもモデル事業の事例として紹介したいですし、一定の条件を満たした参加者は、「**神奈川 SDGs 社会的インパクトマネージャー**」として認定させていただく予定です。

2. なぜこの実践研修を行うのか？

続いてケイスリー株式会社落合から、今回の研修の狙い 3 点とその達成によって目指すところの説明をしました。

実践研修においては、社会的インパクト・マネジメント手法を習得・活用し、**1. 各参加者の研修終了時の目的「資金調達」「事業改善」等の達成を支援すること、2. 事例づくりをすすめて、神奈川県事業としての実績を広く公開し、より多くの取り組みへとつなげること、3. 研修への参加者や登壇者間のネットワークをつくり、今後の発展へと役立てること、**の3点を目指しています。

それぞれを達成することにより、1. では SDGs 経営を実践できる組織の増加、2. では活用事例や金融接続事例の増加、3. では将来的な多様な事例の創出、にそれぞれつながることが期待されます。また、これら事例が積み重なっていくことにより、**SDGs 経営実践のためのエコシステムの構築**を目指しています。

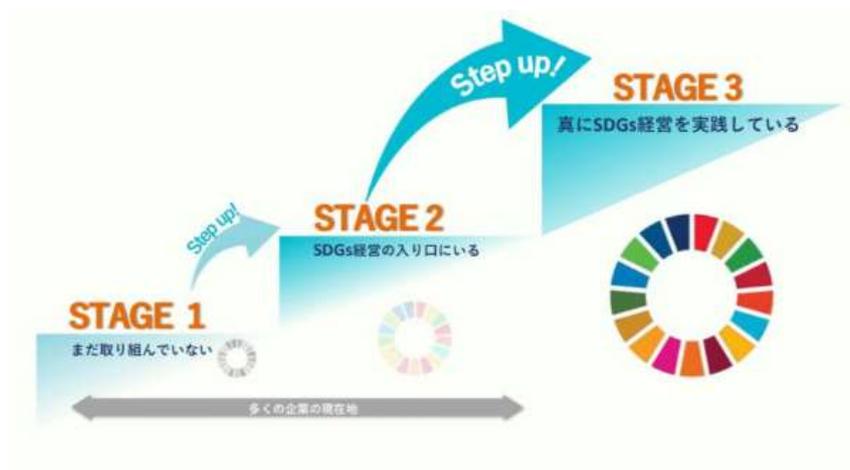
3. 社会的インパクト・マネジメントとは何か？ –SDGs と社会的インパクト・マネジメントの接続–

ケイスリー株式会社今尾から、社会的インパクト・マネジメントの概要と、SDGs と社会的インパクト・マネジメントがどうリンクするのかという点について説明しました。

一般社団法人日本能率協会の調査によると、2020年時点で回答が得られた532社の企業経営者のうち約9割の方がSDGsを「知っている」「ある程度、知っている」と答えています。経年変化を見ると、毎年10~15%ずつ認知度は上がっています。企業規模別にみると、大企業の間では9割認知されている一方で、中小企業間では約5割の認知度にとどまっています。大企業の方が外部的な圧力を受ける環境にもあって、認知度が高まっていると思われます。

今回の研修では **SDGs 経営と金融との接続もテーマの一つ**となっています。金融と一言で言っても、銀行融資や制度融資、ベンチャー投資、債権投資、株式投資、クラウドファンディングなど非常に多様な種類のものがありますが、中でも世界最大規模の運用資産を保有する年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）は、環境・社会・ガバナンス（ESG）要素を投資プロセスに組み入れる責任投資原則（PRI）に署名し、SDGsを実践する企業に対して投資を実施することでPRIを実現していくとしています。SDGs経営企業に対して資金が流れる、という一つの大きな流れが生まれていると言えます。

その流れの中で、金融サービスを受け取る側の企業もSDGsに取り組んでいるところは約6割（一般社団法人日本能率協会調査による）に上り、年々その割合も増えています。では、その具体的な取り組み内容を見てみると、企業によって濃淡があり、多くの企業はSDGs経営の入り口にいるのが現状です。



今回の研修では、入口の次のステージである**真に SDGs 経営を実践している段階**に行くた

めの手法として有効な、社会的インパクト・マネジメントをお伝えします。

SDGs 経営への取り組みは、以下のようにレベル1から5まで分けることができます。

レベル1：SDGs の各ゴールと自社事業との関連付け

レベル2：意思表示

レベル3：計画

レベル4：測定

レベル5：活用

このうち、レベル3では自社事業がどのように、どのような成果を生み、SDGs に貢献していくのかというロジックを整理することになります。今回の研修ではそれを「ロジックモデル」というツールを使って行います。

それを踏まえてレベル4では、成果が見える化し、測定することになりますが、こういった指標を用いるとその成果が測定しうるのか、を考えて指標を設定し、実際にデータを収集します。ここで見えた成果の活用方法を考えるのがレベル5となります。活用方法としては、事業改善や経営判断、情報発信、連携促進など様々な形が考えられます。この一連のステップを一つずつ踏んで次へとつなげていくことが、社会的インパクト・マネジメントの実践です。

社会的インパクト・マネジメントを実施しながら、真に SDGs 経営を実践するステージに向かうために重要なことは、自社事業がいかに SDGs に貢献するかを説明するロジックモデル策定という計画から、成果を様々な目的に活用していくという改善まで、PDCA を回すことにあります。それによって、ロジックの再検討の必要性が明らかになったり、成果をより明確に測るために指標の見直しが求められたりと、より精度の高い SDGs 経営の実践に近づきます。今回の研修でPDCA サイクルのどこまでやるのかは、各企業がメンタリングを通じて決めていくことになります。



SDGs は、2015 年に国連で採択された合意文書「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」の中に定められている目標です。この文書タイトルが示す通り、現在の経済成長の在り方では社会や環境が立ち行かなくなるという危機的状況を、我々は変革していくことが求められています。つまり、**変革を求めているのが SDGs** と言え、企業においては自社事業についてもどのように SDGs に紐づいているかを洗い出したうえで、持続可能な世界に向けて変革につなげていくことが非常に重要になります。

また、自社事業を社会にネガティブなインパクトをもたらすものとせず、**社会を構成する人々を誰一人取り残さないもの**としていくことも、SDGs の達成に向けて進む中で肝要なポイントです。それには、自社だけで取り組むのではなく、**多様なアクターと連携していくことも必要**になるでしょう。

さらに、SDGs には 17 のゴールと 169 ターゲット、232 の指標が設定されていますが、自社事業が必ずしもそれらに明確に紐づけられるわけではありません。**大事なことは、その達成に向けて、自らの課題の特定と、それを測るための指標設定をすること**です。今回の研修ではこの点を特にお手伝いさせていただきます。

【グループワーク①：各参加者によるゴール設定と計画策定】

実践研修では、3 組織で構成する 4 グループに分かれてのワークも行いました。参加組織には事前に、研修終了時に実現したいことと、研修中に獲得したいことを考えてきていただきました。その内容に対して、各参加組織はケースリー株式会社の担当メンターに相談したり、同じグループの他の組織の宿題や相談内容を聞いたりしながら、自分の宿題に活かすことなどが、このワークの目的です。

各参加組織の皆さんは、SDGs は知っていても社会的インパクト・マネジメント手法を自らの組織に取り込んでいくことは初めての経験であり、ワークにおいても、自らの組織にとっての課題と SDGs とがどう紐づくのか、少し戸惑いながら作業を進めている姿が見られました。また、解決したい課題の種類も、現時点で社会課題が先行するケース、一方で自分の組織の事業課題が先行するケース、と参加組織によって様々でした。

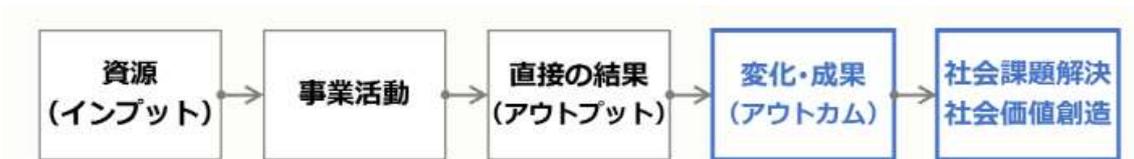
それらを紐解いて SDGs に紐づく課題を特定していくことにはなりますが、**誰に、何を、どういった媒体で、どういった内容で伝えるか、という点を最初に明らかにしてみると、整理が進むもの**と思います。

4. 社会的インパクト・マネジメントのツールはどのようなものか

ここでは、社会的インパクト・マネジメント実践の要となる「ロジックモデル」についてご説明します。ロジックモデルとは、事業に関わる資源（インプット）、活動、直接の結果（ア

アウトプット)、成果（アウトカム）を繋ぎ合わせ、それを体系的に図示化したものです。

このうちアウトカムについては、大まかに、活動によって生じる直接的な変化である直接アウトカム、最終アウトカムに貢献するために事業として達成を目指す望ましい状態を示す中間アウトカム、事業が貢献する社会課題が改善または解決された状態である最終アウトカム、の3つに分けることができます。



このロジックモデルを書くには、まず①取り組む課題、出したい成果に関する問題構造を紐解くことから始めます。次に②その課題や現在の事業に関わる関係者と役割を洗い出します。そして、③課題の裏返しとも呼ばれる最終アウトカムを言語化し、関係者間で合意します。SDGsはバックキャストिंगで（逆算的に）考えていくことが大事で、最終アウトカムを合意したうえで、④中間アウトカム、そして直接アウトカムを整理し、活動と結びつけます。

アウトカムは必ずしも一つに限られておりませんが、直接アウトカムや中間アウトカムが複数になることもありますし、活用目的によって直接アウトカムが何段階かに分かれることも考えられます。また、複数の中間アウトカムが一つの最終アウトカムに集約されることや、一つの中間アウトカムが複数の最終アウトカムに広がることもありえます。ただし、最終アウトカムがSDGsに紐づいており、そこからバックキャストिंगで考えていくことが大事であること、さらに誰に対してこのロジックを説明したいのか、を考えると最終アウトカムは一つであることがスタンダードと言えます。

【グループワーク②：ロジックモデル作成開始】

本日2回目のワークでは、各参加組織が、5. で説明したロジックモデル作成ステップのうち①から③のアウトカムの言語化に取り組みました。

日々取り組んでいることや考えていることを言語化するのは、社会的インパクト・マネジメントのアウトカムに限らずとても難しいことだと思います。散在している情報の断片をロジカルにつなぎ合わせ、聞き手や読み手が共通の理解をうる表現を見つけ出す必要があります。

このワークでは各参加組織の皆さんも、その点で苦勞していたようです。実際に、資金提供者が使用している表現が、必ずしも自分の組織の事業が目指しているところを正確に表し

ていないと悩んでいる組織がありました。それゆえ、自分たちの事業が何を目指しているのかが見えなくなっている状態でしたが、そのもやもやを洗い出し、整理し、適切な表現を見出していくこの過程自体が、事業がどう SDGs に貢献するのかを、まずは自分たちが明確に理解するために、必要不可欠なものといえるでしょう。

他にも、自らの組織が目指す最終アウトカムが、価値を創造するものではあるが、必ずしも社会課題を解決するものではないと考えている組織もありました。しかし最終アウトカムは、社会のポジティブな変化であるので、自らの組織が生み出そうとしている価値が、社会にどのような変化を起こすのかをまず明らかにしてみるとよいでしょう。

おわりに：次回にむけて

今日のワークの結果をもとに、各参加組織は次回の研修までに宿題としてロジックモデルの作成に取り組みます。作成したロジックモデルは各チームのメンバー間でお互いにコメントし合うこととしています。また、研修受講や宿題への取り組みの中で感じるもやもやは、オンラインでメンターに相談したり、参加者間で議論をする機会もあります。それらを通じて、ロジックモデルをブラッシュアップしていきます。

次回、2020年11月20日（金）に行われた第2回実践研修のレポートもお楽しみに！

（以上）

【第2回】開催レポート（2020年11月20日）

目次

はじめに：「SDGs 社会的インパクト・マネジメント実践研修」第2回が開催されました！

1. SDGs 経営を考えるための SDGs の本質とは？
2. なぜ SDGs を紐づけることが大事なのか？－SDGs 経営の第一歩－
3. SDGs の紐づけにあたって大切なことは何か？
4. データ収集計画はどのように策定するのか？
5. 指標の設定に使えるリソースはどのようなものか？

おわりに：次回に向けて

はじめに：「SDGs 社会的インパクト・マネジメント実践研修」第2回が開催されました！

2020年11月20日（金）、SDGs 社会的インパクト・マネジメント実践研修第2回が開催されました。第1回研修では、社会的インパクト・マネジメントの概要、その実践の要となるツール「ロジックモデル」について学びました。今回の研修では、そのロジックモデルにSDGsを紐づけること、そして、ロジックモデルにおいて設定したアウトカムを測るためのデータ収集計画について知ること、この2つをゴールとしています。

今回のレポートでは、以下のような疑問にお答えします：

1. SDGs 経営を考えるための SDGs の本質とは？
2. なぜ SDGs を紐づけることが大事なのか？－SDGs 経営の第一歩－
3. SDGs の紐づけにあたって大切なことは何か？
4. データ収集計画はどのように策定するのか？
5. 指標の設定に使えるリソースはどのようなものか？



1. SDGs 経営を考えるための SDGs の本質とは？

株式会社ブルーマーブルジャパン代表取締役／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 (SIMI) 代表理事の今田克司氏から、自組織の活動やアウトカムと SDGs を紐づけることが大事なのか、お話をいただきました。

2015 年の SDGs 策定に至るプロセスは、2010 年頃から開始されました。策定にあたっては、各国政府や国際機関だけではなく、市民社会や企業なども関わるマルチステークホルダー形式がとられ、当時国際 NGO に勤務されていた今田氏ご自身も、市民社会の立場から SDGs 策定に関わっていました。

SDGs の策定開始にあたり、当時の現状認識に基づく二つの重要な前提がありました。一つは、2010 年頃にすでに、このままの発展の仕方では世界は持続不能であるということ。当時から 2015 年に至るまで、国際社会ではテロ、気候変動、食糧危機、エネルギー危機、エボラ出血熱のアウトブレイク、といった問題が表出していましたが、日本国内でも原発問題や人口動態の観点から地域社会維持の厳しさ、といった社会課題が認識されていました。そういった時代状況に応じる形でできたのが SDGs です。



もう一つの前提は、必要なのは「変革 (トランスフォーメーション)」であるということ。SDGs が規定されている文書「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」には、「我々の世界を変革する」というタイトルがついています。危機的な現状に対して、必要なことはつぎはぎの修繕や改革ではなく、我々の政治経済社会の土台から問い直す「変革」です。この変革の必要性は、SDGs 採択の 2015 年から 5 年経った現在、ますます強まっていると感じます。



ここで、SDGs の基本的特徴をおさらいしましょう。いくつかの整理の仕方がありますが、ここでは、①三層構造&バックキャストイング、②包摂性、③統合性、④普遍性かつ多様性、⑤つながり、の5点を提示したいと思います。

①三層構造&バックキャストイング

SDGs の前身となる MDGs と同様、ゴール／ターゲット／指標の三層構造で構成されています。また、2030 年の世界を構想し、そこから現在に戻って必要なアクションを考える、つまりバックキャストイングのアプローチが求められています。

②包摂性

SDGs の達成に向けて、そのプロセスにおいても「誰一人取り残さない (Leave No One Behind)」ことが非常に重要です。最近では、SDGs をラベリングするだけで実質的な活動をしていない「SDGs ウォッシュ」が危惧されています。この SDGs ウォッシュにおいて最も懸念されているのが Leave No One Behind です。コロナ禍において、この観点は世界中であらためて強調されています。どの SDGs ゴールに取り組むとしても、「一番取り残されている人々を最優先に (Reach the Furthest Behind First)」する意識が重要です。

③統合性

SDGs ゴールの達成にむけたプロセスにおいて、「持続可能な社会」の3つの側面（経済、社会、環境）に統合的に対応することが求められます。SDGs という単語が最初に公に出てきたのは、環境を主テーマとした 2012 年の国連持続可能な開発会議（リオ+20）ですが、その会議を契機に、環境と社会を一緒に考えることが主流化しています。②の Leave No One Behind と合わせて考えると、気候変動のマイナスの影響を最も受けるのは脆弱層であり、社会と環境は統合的に考える必要があります。気候正義という言い方も聞かれます。もちろん

ん経済も、現在のように貧困や格差が深刻度を増している社会においては、不可分で考えなければならぬものです。

④ 普遍性かつ多様性

基本的に途上国向けに策定された前身の MDGs に対して、SDGs は普遍的なものと言われています。しかし、内容をみていくとやはり途上国や新興国向けの仕様となっていることは否めません。SDGs は、日本など先進国も含めすべての国に適用可能ですが、様々な国別の状況、能力、開発レベルや政策及びその優先順位を考慮して、ゴールやターゲットを補足していく必要があります。

⑤ つながり

自分たちの活動に対応する特定の SDGs ゴールを取り上げるだけでは、真の SDGs の実践とは言えません。SDGs の実践においては、長期的目標をたて、それに必要な活動を考えるバックキャストのアプローチが求められていることは先に話した通りです。しかし同時に、自分たちが実施している活動を、あらかじめ設定された指標でもって、目標達成に向けた進捗状況をモニタリングするフォアキャストのアプローチも求められ、なによりその往復運動が大事になるのです。それによって、前後の因果関係をよりクリアに整理することもできます。

また、自分たちの活動が、考えていなかったような SDGs の課題につながる可能性が十分にあります。自分たちの活動がどの課題につながり、そこで生み出し得るポジティブ・ネガティブ両方のインパクトも洗い出し、ネガティブなインパクトも認知、可視化することが重要です。それにより自分たちの活動を軸にみたときの、SDGs の課題間のつながりも見出されます。

SDGs を見るとき、その普遍性・多様性という観点では、日本国政府としてどのように取り組んでいるかという点にも注目してみてください。日本国政府は SDGs 実施指針ならびにそれにもとづく年次アクションプランを策定しています。SDGs 実施指針においては 8 つの優先課題が、最新の 2019 年 12 月に策定された 2020 アクションプランでは、I. ビジネスとイノベーション、II. 地方創生、III. 次世代・女性のエンパワーメントが日本の SDGs モデルの 3 本柱として設定されています。

2. なぜ SDGs を紐づけることが大事なのか？－SDGs 経営の第一歩－

これら SDGs の理解の仕方を踏まえたうえで、ここからは、SDGs を社会的インパクト・マネジメントで活用するための必要事項を見ていきましょう。

SDGs を社会的インパクト・マネジメントで活用するための第一歩は、自らの組織の事業を SDGs と紐づけることです。しかしそれは、企業にとって SDGs を考えるのに必要条件ではあるが、十分条件ではありません。

必要条件であるのは、組織が、ESG 投資、インパクト投資の時代に生き抜くことができるように、自社の取り組みにとってのマテリアリティ（重要な社会課題）を意識することができるからです。また、組織の取り組みが、グローバルまたは国内・地域などのゴール&ターゲットのまとまりのどこに位置づくのか、ゴール&ターゲット間のつながりがどうあるのかを確認することができるからです。

十分条件ではないのは、SDGs に関連して目標と指標を掲げたあとに、そこを目指して歩みを進め、測って報告しない限りは、SDGs とロジックモデルを紐づけたことの真価を発揮できないからです。そしてここに、社会的インパクト・マネジメントの視点が必要となってきます。加えて、SDGs ウォッシュとみなされるリスクを回避するためにも、企業単位の取り組みだけでなく、業界として、セクターとして、というようなより高次の取り組みに関連させて分析・統合することも必要になってきます。ここには仲介役としての、国や自治体の役割も求められるところです。

3. SDGs の紐づけにあたって大切なことは何か？

以上の今田氏の整理を受けて、グループワークを行いました。

グループワーク①：ロジックモデルと SDGs を紐づけ

今回の研修までに、各参加組織は宿題としてロジックモデルを作成してきています。このワークでは、これに対して SDGs を紐づける作業を行います。まず、自らの組織の事業と関連すると考えた SDGs ターゲットが、作成してきたロジックモデルの各アウトカムとも関連があるかを確認します。各アウトカムと SDGs ターゲットを照らし合わせて、もし違和感があれば、別の SDGs ターゲットで適切なものがあるか調べます。自分に都合のよいものだけを選び取る、いわゆるチェリーピッキングではなく、なぜこれらのターゲットが事業に紐づけられていると言えるのか、という観点で考えることが大事です。

各グループを見て回ると、ロジックモデルにおいてインプット（事業活動）から発現するアウトカムの設定の仕方、またその表現の仕方、に悩んでいる参加組織が多くみられました。それに対するメンターからのアドバイスを、いくつかご紹介したいと思います。

- 一般論として、活動をした結果として、アウトカムが直接的に発現するものかという点をしっかり整理するとよいでしょう。活動の直接アウトカムとして設定されているのに、実はそのアウトカムは対象の活動から遠いところにあるケースが見られます。その

場合、活動に直接関連していないがために、成果測定をする際に「成果が出ていない」と判断される可能性もあることに注意です。

- 設定したアウトカムが、確かにロジックとしてはインプットから繋がっているものであっても、成果として測定しうる性質のものかどうか、という観点も忘れずに持ちましょう。
- 主語を意識して活動やアウトカムを考えると、整理がすすむことがあります。

さらに、1回目のグループワークの最後には、各グループをまわっていた今田氏から総評がありました。

各グループを回っていて、参加組織の皆さんがSDGsの使い勝手の悪さに直面していることが見て取れました。SDGsのターゲットレベルになると、途上国仕様になっているものが多いのは事実です。それに対し、自らの組織の事業分野やカバーする領域と言う点で読み替えて理解することに問題はありません。

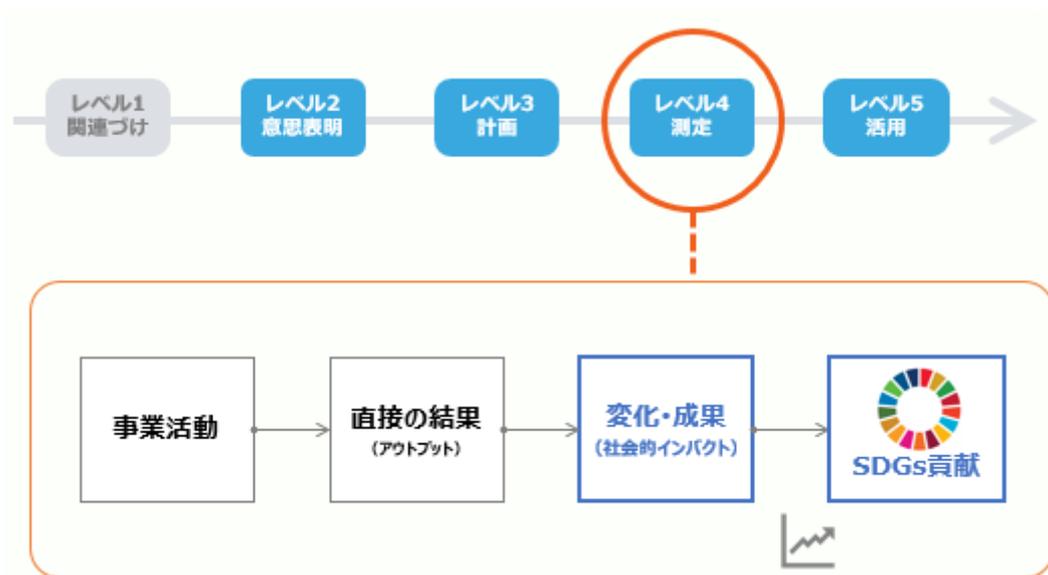
SDGsの特徴の一つである普遍性と多様性について、必ずしもグローバルな17のゴールやターゲットだけを見るのではなく、先に見た日本国政府のSDGs実施方針や年次アクションプランのように国や地域レベルで策定されているSDGs方針を参照してみましょう。自分たちの組織の事業が、そこに書かれている社会課題のどこに紐づくのか、より具体的な文脈の中で俯瞰してみる、というのはSDGsの紐づけにあたって有用な頭の体操になるでしょう。

社会課題の分析はよりしっかり深堀すると、中間や最終アウトカムを考える際に生きてくるはずですが。例えば、地域の健康寿命を延ばすというゴールを目指す時、対象は誰か、取り残されている人はいないか、といった点に留意しながら事業をしましょうというのがSDGsです。事業のターゲットとして、地域にいるお年寄り、というより詳細に、その中のセグメントを考えてみましょう。顧客のセグメンテーションは、企業でマーケティングをする際にも良く行われていることです。社会的インパクト・マネジメントにおいても構造は同じで、企業マーケティングで誰が購買層なのか？という点を、誰が事業の裨益者になるのか？と言い換えてセグメンテーションして言語化してみると、社会的課題の解決と言う観点ではまずは対象者を深堀できるはずです。

4. データ収集計画はどのように策定するのか？

ケイスリー株式会社の高橋より、社会的インパクト・マネジメントに必要な、データ収集計画について説明しました。

SDGs 経営への取り組みは、SDGs の各ゴールと自社事業との関連付け（レベル1）からはじまり、測定結果の活用（レベル5）に分けられることは、実践研修第1回で説明しました。このうち測定（レベル4）では、アウトカムの達成状況を判断するデータの収集と分析を行います。そのために、アウトカムを測るための指標を設定し、それを誰、そしてどこから、どうやって、いつ集めるのか、データ収集計画を立てる必要があります。



データの種類には、定量データと定性データの大きく2種類があります。定量データは、数値で出せるので比較がしやすいものです。一方で、なぜそうなったのか、因果関係を把握することは難しいという弱点もあります。定量データと並んで定性データもあると、問題の所在がわかるので、より事業改善につなげやすくなります。

データ収集方法には、様々なやり方があります。定量データを把握するためのものとして、計測といった方法に加えて、定性データを集めるには観察という方法もあります。さらに、自治体や自社等の既存データなど二次データを使うことも可能です。これはコストがかからないのがメリットである一方、自治体等の既存のデータの場合、自社事業の影響でそうなったのかという因果関係がわからないケースもある点には注意が必要です。

指標を設定し測定するにはお金がかかります。そのため、必ずしも全てのアウトカムについて測定する必要はありません。事業成果を測るために最も大切なアウトカムを選びだし、まずはそれを測定するという進め方が現実的といえます。また、最終アウトカムは外部要因の影響も受けやすいので、測らない、という選択をしても構いません。

指標の測定にあたっての注意点としては、前後、時系列などの観点で比較対象も考えましょう。実際の測定において、既存のデータとして一般的に利用できるものとして、社会的イン

パクト・マネジメントイニシアティブ（SIMI）が出しているアウトカム指標データベース（脚注1）や、Global Impact Investing Network（GIIN）が出している投資家向けインパクト測定ツール IRIS+（脚注2）の活用も考えることができます。

調査する際には、調査倫理に配慮することも求められます。不要な調査の濫発は「調査暴力」と呼ばれます。知りたい内容について、類似の先行調査や二次データがないか、十分に事前の確認が行われるべきです。また、個人情報についても、管理の仕方や、破棄の時期と仕方に注意しましょう。

脚注 1. SIMI アウトカム指標データベース https://simi.or.jp/tool/outcome_indicators_db

脚注 2. GIIN IRIS+ <https://iris.thegiin.org/>

5. 指標の設定に使えるリソースはどのようなものか？

指標の設定の仕方については、ケイスリー株式会社の落合から自社の経験を踏まえた話をしました。

指標の設定にあたり、効率性や有効性の観点から、まずは自らの組織が持っているデータの中に使えるものがないか、というところから始めることが多いです。次に、二次データについては、分野によって非常に有用なものもあるのでご紹介します。環境系であれば、米国の非営利組織 Sustainability Accounting Standards Board（SASB）が作る情報開示ルール（脚注3）や、オランダに本部を置く非営利団体 Global Reporting Initiative（GRI）がサステナビリティ・レポートニング・ガイドライン（脚注4）などにおいて、産業セクターごとに適当とされる指標が一定のスタンダードとして提示されています。

中央省庁が整備を進めているオープンデータも活用が可能です。現在、各省が持っているデータのウェブ上保管先が一元化されつつあり、データ自体もエクセルでダウンロードして一覧できるようになってきています。

他にも、組織の活動分野に関連する学術論文の参考文献として出している文献なども当たってみると、参考になる可能性があります。論文や文献の中で、組織の活動分野において今まで使われているデータの種類や、比較的良く用いられる指標の存在などを洗い出すことができます。このように、意外とデスクトップ上でできることもあります。また、同じ分野の他の研究や調査内容に触れることで、自らの組織が用いようとする指標やデータが独りよがりになるリスクも低減できます。

脚注 3. SASB 情報開示ルール <https://www.sasb.org/standards-overview/download-current-standards/>

脚注 4. GRI サステナビリティ・レポートニング・ガイドライン

<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/resource-center/>

グループワーク②：データ収集と計画

この日2回目のワークとして、実際にデータ収集計画策定に取り組みました。とはいえ、計画を立てていくのはとても時間がかかるので宿題とし、このワークでは宿題を進めるための土台作りを行いました。

土台部分として押さえておくべき理解として、メンターからいくつかアドバイスがありましたのでご紹介します。

- 社会的インパクト・マネジメントにおいては、社会的価値のデータが必要となりますが、今の状況を測ることも求められます。現在地を把握することが目的です。それにより、目標地を精査し、活動後の達成度を把握することが可能となります。
- アウトカムの表現については、まずは作成した人たちの間で同じ理解を持っているかを確実にすることが重要です。
- 一つのアウトカムに対して指標が複数あることもあります。
- 指標を考えながらあらためてロジックモデルを見渡し、精査していくことができます。
- アウトカムに含まれる具体的な内容を一度洗い出し、それぞれのアウトカムの間をつなぐストーリーを明らかにすることで、ロジックが明確になります。

おわりに：次回にむけて

2回の実践研修において、社会的インパクト・マネジメントとロジックモデルの概要を理解し、実践するためのワークも行ってきました。次回2020年12月4日（金）開催の実践研修第3回では、社会的インパクト・マネジメントとロジックモデルが金融との接続の面でどのように活用されるのか、という新たな内容に入っていきます。実践研修第3回のレポートもお楽しみに！

（以上）

【第3回】開催レポート（2020年12月4日）

目次

はじめに：「SDGs 社会的インパクト・マネジメント実践研修」第3回が開催されました！

1. あらためて、社会的インパクト・マネジメントの要点とは？
 2. 社会的インパクト・マネジメント実施のためのツール：ロジックモデル
 3. SDGs 達成を後押しする金融機関の具体的な取り組み –投資編–
 4. SDGs 達成を後押しする金融機関の具体的な取り組み –融資編–
- おわりに：次回に向けて

はじめに：「SDGs 社会的インパクト・マネジメント実践研修」第3回が開催されました！

2020年12月4日（金）、SDGs 社会的インパクト・マネジメント実践研修第3回が開催されました。今回の研修では、各参加組織が宿題として作成を進めているロジックモデルと、データ収集計画を更新すると同時に、ロジックモデルを金融と対話するための一つのコミュニケーションツールとして意識することが、ゴールとして設定されました。

今回のレポートでは、以下の点についてご説明します：

1. あらためて、社会的インパクト・マネジメントの要点とは？
2. 社会的インパクト・マネジメント実施のためのツール：ロジックモデル
3. SDGs 達成を後押しする金融機関の具体的な取り組み –投資編–
4. SDGs 達成を後押しする金融機関の具体的な取り組み –融資編–

今回の研修は、第1回、第2回の振り返りからスタートしました。まず、参加組織の皆さんから、現時点までの作業（ロジックモデル作成や指標設定）の中で感じる「もやもや」を共有してもらいました。当初考えていたロジックモデルとは異なる内容に変化している気がするがそれでいいのだろうか、自社事業のアウトカムとSDGsとを紐づけた後は何につながるのだろうか、設定している指標はアウトカムを測るのに適切だろうか、とまさに多くの組織がもやもやの最中にある様子が見られました。

SDGs に向かい、それまで見えていなかった自らの活動が生み出すインパクトや、それらをつなぐロジックを可視化していく正解のない作業ですから、途中「もやもや」の煙に巻かれてしまうのは当然かもしれません。

そこで、あらためて社会的インパクト・マネジメントの要点を振り返りました。

6. あらためて、社会的インパクト・マネジメントの要点とは？

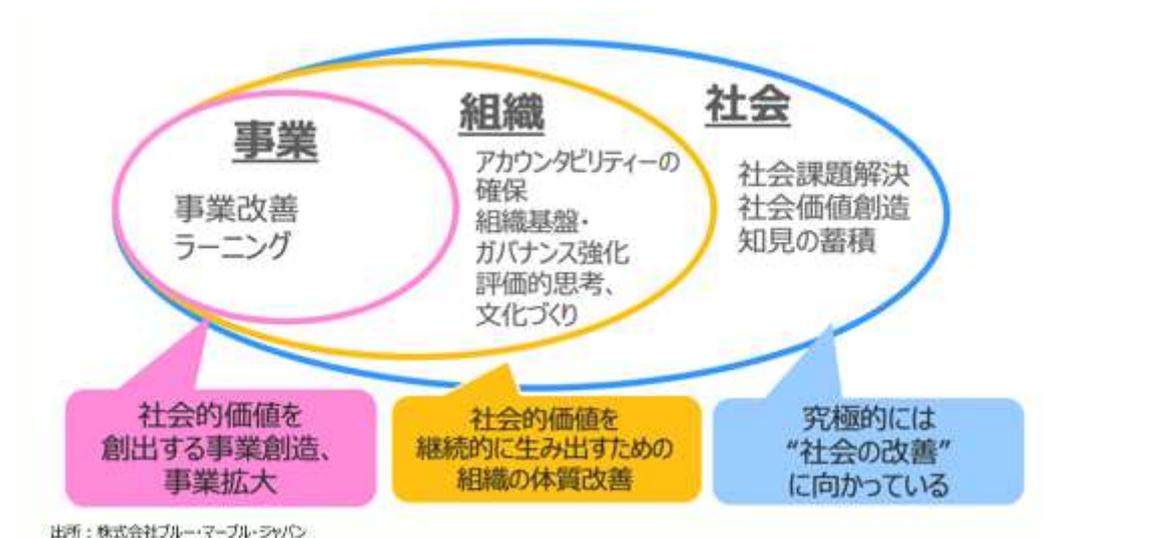
社会的インパクト・マネジメントとは、SDGs 達成に貢献するための手法の一つです。事業

運営により得られた事業の社会的な効果や価値に関する情報にもとづいた事業改善や意思決定を行い、社会的インパクトの向上を志向するマネジメント、と定義づけられています。ここでいう社会的インパクトとは、短期、長期の変化を含め、当該事業や活動の結果として生じた社会的、環境的なアウトカムのことです。

このアウトカムは、アウトプットと分けて考えることが大事です。社会的インパクト・マネジメントにおいて評価する対象はあくまでもアウトカムです。

- アウトプット： 事業を行ったことで直接発生する事象や事業量など、事業者がコントロールできる結果（例－事業内容のチラシを作成し、配布した数）
- アウトカム： アウトプットを用いて生み出されるもので、必ずしも事業者がコントロールできない成果（例－配布されたチラシをみて上昇した売上）

社会的インパクト・マネジメントの実施は、事業、組織、社会の3つの領域において貢献したり、活用されたりすることが考えられます。



このうち、特に社会に対する貢献については、社会の改善が多様なアクターの連携や協働によってはじめて実現されうると考えると、自らの組織のロジックモデルを外部にも提示し、他者にも再現してもらうことも目指していくと、社会へのより大きなインパクトを生み出すことにもつながるでしょう。

社会的インパクト・マネジメントの実践にあたり、通常の実業者と社会的インパクト・マネジメント実践者とは、視点が異なります。前者は経済的価値に着目しますが、後者はそれに加えて社会的価値をしっかりと考えていくことが重要になります。自らの組織の事業において、意図して社会的価値をうみだしていくためのマネジメントを行い、また、それを本業

に統合していくことが求められます。

社会的インパクト・マネジメントにおいては、計画・導入 (Plan)、測定 (Do)、検証 (Check)、改善 (Act) の PDCA サイクルを回すことで、社会的インパクトの増大を目指しますが、そのうち、測定および検証のステップにおいて特に重要となる評価について、その質を担保するために以下の「5+2の原則」に留意すると良いでしょう。

	原則	内容 (解説)	
必須 ↑ ↓ 目的次第	a	ステークホルダーの参加・協働	対象となる組織・事業のステークホルダーの幅広い参加・協働。特に、目指す価値、評価目的などについて、ステークホルダー間での合意を目指す。
	b	重要性 (マテリアリティ)	事業者 (内部)、事業対象者・受益者、資金仲介者、資金提供者、その他のステークホルダー (外部) の意思決定するための必須情報を優先させる。
	c	信頼性	信頼できる方法で収集され、検証されたデータ。過剰な効果を主張するような評価報告を避ける。
	d	透明性	依拠する情報の検証可能性。分析が正確かつ誠実になされた根拠を提示・報告する。
	e	比例性	組織や事業に過度な負担をかけないように、評価を実施する組織の規模、組織や利用可能な資源や評価の目的に応じて評価方法や報告・情報開示の方法が選択されること。
	f	経時的比較可能性	経時的比較が可能となるよう、以前の報告と同じ期間、同じ対象と活動、同じ評価方法で関連づけられ、同じ構造を持って報告されることが望ましい。
	g	一般化可能性	評価の知見を同一分野の他事業、その他の地域、対象などに応用可能なものとするような工夫。

出所：社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ

7. 社会的インパクト・マネジメント実施のためのツール：ロジックモデル

社会的インパクト・マネジメントの実施において有効なツールとして、ロジックモデルがあります。ロジックモデルは、自らの組織の事業と、そこから生まれる短中長期のインパクトはどのようなもので、またそれらがどのようにつながり、さらにどのように SDGs に紐づくのかを整理し可視化できる点で有用です。一方で、自らの組織の事業価値とインパクトを明らかにしたそのロジックモデルを、まずは社内で価値共有のために使いたい、または投資家とのコミュニケーションに使いたい、など、その活用目的は各参加組織によって異なると思います。自らの組織の事業価値を、まずは自分たちが納得できる形で表現したうえで、その後の活用目的に応じて使いこなしてほしいツールです。

ロジックモデルで設定したアウトカムは捉えどころがないことが多いものです。そのようなアウトカムを測る指標を設定するということは、アウトカムに含まれる価値を選定・特定するということです。例えば、子供のコミュニケーション能力が高まる、というアウトカムを設定した場合、それを測る物差しとして、チームワークや語学力など複数出てきます。それらを洗い出したうえで、測るべき・測りたい価値はどれなのか選定・特定してみましょう。指標は複数でもよいです。複数設定することで、アウトカムを立体的に捉えることもできま

す。

グループメンタリング

第1回、第2回の振り返りも踏まえ、各自現在作成を進めているロジックモデルや指標の設定などについて、グループ別にメンタリングを行いました。

参加組織からは、自らの組織のロジックモデルを外部にも提示し、他者にも再現してもらうこと、つまり再現性を目指すことで社会領域への貢献を実現しようという点が参考になった、というコメントがいくつか聞かれました。具体的には、

- 事業が社会にどう貢献しようのか、理想の形をイメージするヒントになった。
- 営利企業としては、他社に同じものをやられるとダメージではあるが、社会全体で再現性を持たせることで、社会的インパクトを広げられると理解できる。
- ロジックモデルの再現性という観点でみていくと、ロジックモデルの作成においてチェックすべきポイントも見えてきた。

一方で、具体的な指標の設定部分で悩んでいる参加組織も複数見られましたが、指標の設定はアウトカムの価値の選定・特定であることをあらためて意識すると、よりクリアに整理できるかと思います。

8. SDGs 達成を後押しする金融機関の具体的な取り組み —投資編—

今回の研修では、事業体の SDGs 達成への活動を支え、共に SDGs 達成を目指すパートナーとなりうる金融機関が具体的にどのような取り組みを行っているかを、実際に携わっている金融機関の方々から紹介してもらいました。まずは、新生企業投資株式会社インパクト投資チームのシニアディレクター黄氏から、新生銀行グループのインパクト投資の取り組みを紹介してもらいました。黄氏は、2005年新生銀行に入行後、一貫してプライベートエクイティ投資（未上場株式投資）に携わってこられ、現在は2本のインパクト投資ファンド（「子育て支援ファンド」と「はたらく FUND」）を運営されています。

黄氏： 「新生企業投資株式会社は、新生銀行の100%投資子会社として2012年11月に設立されました。新生銀行の旧プライベートエクイティ部を母体としているため、チームとしての実際の投資経験はすでに15年以上にわたっています。そのうちインパクト投資については、2017年1月に私ども女性社員の発案でチームを立ち上げ、現在は、2本のインパクト投資ファンドを通じて、子育て、介護、新しい働き方関連事業を営むベンチャー企業に対し、投資・成長支援を行っています。

これらの投資対象を選んだ理由について、私ども自身の子育て経験を踏まえ、働き続けられる環境づくりと次世代人材育成は、日本が直面する社会課題であり、ビジネスとしての市場成長性もあるのではないかと思ったことがきっかけです。自ら痛感する社会課題に対して投資を通じて支援していくことを目指し、2017年には邦銀系初のインパクト投資ファンドとして、新生銀行グループの自己資金で組成しました。1号ファンドでは計6社に投資し、2019年3月に投資組入が終了、2019年6月には2号ファンドを組成しました。2号ファンドは社会変革推進財団(SIIF)との共同運営で、みずほ銀行とも協業しています。新生銀行、みずほ銀行とSIIFの他、三井住友信託銀行、横浜銀行、きらぼし銀行、名古屋銀行、福岡銀行、大学法人、事業会社系などの計12社から資金調達を行い、36.5億円のファンドを運営しています。投資規模および投資期間は、それぞれ1件当たり1-5億円、3-5年間で、ターゲットリターンは15-25%を目指しています。

従来のベンチャー投資との違いは、大前提として、経済性と社会性のトレードオフではなく、両者に正の相関関係がある事業やビジネスモデルを投資対象としている点です。経済性に対する評価は通常のベンチャー投資と同様ですが、社会性に対する評価は、投資対象企業の経営チームが社会的課題の解決にコミットしているか、事業が社会的インパクトを生み出しているか、企業が投資を受けた後も含めて社会的インパクトを計測・評価し、それを経営に活用するようマネジメントしているか、といった観点を見えています。

インパクト投資ファンドのミッションとして、社会的インパクトの創出を目指しているので、まずはその目的に合った投資対象企業を選定し、デューデリジェンスを行います。その段階で対象企業と共にロジックモデルを作成します。投資期間中にはそのロジックモデルを確定し、評価を実施、結果を経営上の意思決定に活用できるようマネジメントすると同時に、社会的インパクトレポートも作成し、投資家に対してインパクト評価や活用の結果を報告します。

エグジットの際も、従来のIPOの枠組みの中ではありますが、**ロジックモデルや社会的インパクト評価結果を開示します。ESG投資家を含む、より社会的インパクトに関心のある投資家に接続していくための「インパクトIPO」の事例づくりを、今まさに取り組んでいるところ**です。

インパクト評価・マネジメントは、ファンドとしても個別の投資先においても行っています。後者については、複数の社会的インパクト評価のツールを活用し、事業性評価と組織評価の2面で行っています。事業性評価はImpact Management ProjectのFive Dimensionsフレームワーク(<https://impactmanagementproject.com/impact-management/impact-management-norms/>)を用いて、What、Who、How much、Contribution、Riskの側面ですら定量・定性的にインパクトを把握し、ロジックモデルに落とし込みながら測定を行っています。

投資先企業の中には、ロジックモデルを作成することで事業の非効率性に気づき改善につながったり、IPO 時のエクイティ・ストーリーにも活用して付加価値の実現につながっていかうといった事例もあります。ロジックモデルの活用の場面も、人材採用や営業活動の場面などさまざまです。」

—— (質問) 社会的スタートアップを対象にするとエグジットは難しいのではないかと？ 投資期間終了後の投資持ち分については、どうなるのか？

黄氏：「エグジットの方法として、主に IPO や事業譲渡などが考えられます。投資先には IPO を目指す会社が多いものの、必ずしも IPO ではなく事業会社への譲渡等もあると考えています。特に、私どものファンドが投資対象としている分野（子育て、介護、新しい働き方）は大企業の関心領域とも親和性が高いと考えており、投資先のミッションを引き継ぎながらそのような企業へ譲渡する可能性も考えられます。

また、投資先の事業がうまくいかなくなることも、もちろんあると思います。一つ言えるのは、インパクト評価を行うことで投資先との対話は月一回以上にも上り、対話を通じて、投資先とともに会社の課題をいち早く把握し、事業改善の機会を持てるようになるということです。また、投資先企業自体が課題に気づいていないこともあるので、他の投資先への成長支援で培った経験や失敗談を活かしながら、事業改善にも取り組んでいます。さらに、ロジックモデルの作成とマネジメントへの活用によって、真に企業価値につながる取り組みができているのかをチェックすることができています。」

9. SDGs 達成を後押しする金融機関の具体的な取り組み —融資編—

引き続き、融資の立場から滋賀銀行の山本様から、しがぎんサステナビリティ・リンク・ローン (<https://www.shigagin.com/company/catalog/sustainability/>) について、ご紹介いただきました。

山本氏： 「まずお伝えしたいことは、滋賀銀行は、長年にわたり金融を通じて環境問題を解決することに取り組んできました。その延長線上にあるものとして、今 SDGs にも注力しています。その中で、SDGs をどうやって経営や事業に落とし込めばいいのかわからない、という相談の声が多くのお客様からあがってきました。そのような、すでに事業を行って SDGs の達成に貢献する意思のあるお客様に対して、2019 年 6 月から、事業と SDGs をどう紐づけられるのかといった内容の SDGs コンサルティングを実施してきております。例えば、業績貢献と社会的課題解決を実現する「サステナビリティ・パフォーマンス目標」(SPTs) の設定は、コンサルティングの成果物の一つです。

しがぎん SLL は、コンサルティングの次のステップとして、本気で SDGs や SPTs の達成

に取り組みたいお客様に対して開発されたものです。お客様の企業価値向上が第一の目的ですが、それと同時に社会的インパクトを実現することも目指します。仕組みとして、**お客様が設定する自社の経済的価値向上を実現するとともに、社会的価値、つまり、環境や社会にもプラスのインパクトを与える、またはマイナスのインパクトを減らす目標を掲げていただきます。**この目標は野心的でなければなりません**が、目標が達成できると金利が下がる**といった形で**融資条件が連動**します。目標が野心的かどうかは、R&I やしがぎん経済文化センターといった第三者評価機関からセカンドオピニオンを取得して判断しています。

しがぎん SLL では今までに 2 件の融資実績があります。そのうち 1 件はシンジケートローンとし、地方銀行 16 行で融資を実行しました。地方銀行としてもソーシャルファイナンスなどへの意識が高まっていることがうかがえます。」

―― (質問) どうやって融資先を探しているのですか？

山本氏： 「SDGs コンサルティングは 70 社超に対して行ってきましたが、その中で実際に SDGs 達成に貢献したいお客様十数社から、しがぎん SLL に関心を示していただきました。この商品の最小融資金額は 5000 万円からとしており、中小企業にも使いやすい設計にしています。利用によるメリットとして、SDGs 企業としての PR や、SDGs 経営に向けて社内を巻き込んでいく効果が期待できます。」

―― (質問) 融資対象顧客とはどのように SPTs を策定し、その過程でどのような会話があり、意思決定および合意されていくのですか？

山本氏： 「**お客様が事業を通じて社会にどういったインパクトを与えたいのか、社会においてどんな企業でありたいのか、という点を突き詰めたうえで、そこから逆算して SPTs を設定**しています。SPTs は野心的でなければならないという条件があり、それは第三者評価機関から認めてもらう必要があります、コミュニケーションを取りながら、SPTs の検討を進め、設定に至るというステップを経ています。」

おわりに：次回にむけて

今回の研修では、SDGs 達成を後押しする金融機関の取り組み事例について学びました。次回 2021 年 1 月 8 日 (金) の実践研修第 4 回では、より多くの金融関係者に参加いただき、社会的インパクトをめぐる事業者と金融機関との対話について議論する予定です。この研修の参加組織の中から数社、事業紹介をしてもらい、より具体的に議論を深めることを計画しています。実践研修第 4 回のレポートもお楽しみに！

(以上)

【第4回】開催レポート（2021年1月8日）

目次

はじめに：「SDGs 社会的インパクト・マネジメント実践研修」第4回が開催されました！

1. 有効なデータ分析・活用の方法とは？
2. 関係者との共有・対話への活用
3. 事業者と金融機関との新たな対話の創出に向けて –実践–

おわりに：次回に向けて

はじめに：「SDGs 社会的インパクト・マネジメント実践研修」第4回が開催されました！

今回の研修は、グループに分かれて、各自がこの研修への参加目標に対して、現在どの程度達成しているかを話合うワークから始まりました。グループを除いてみると、以下のような声が聞かれました：

- 作業の進捗度合いは満点 100 点に対して 80 点であるが、内容の実践にはまだ至っていないので 60 点。
- ロジックモデルの整理はだいぶ進んでいて 80 点であるが、測定したいデータの定量化をどこまで精度を上げられるか、また実践にどこまでもっていけるか、という部分が残り 20 点。

実践研修第4回では、作成したロジックモデルを活用する、すなわち社会的インパクト・マネジメントにおける PDCA の Do（データ測定）、Check（データ分析）、Act（解釈・活用）について、学んでいきます。

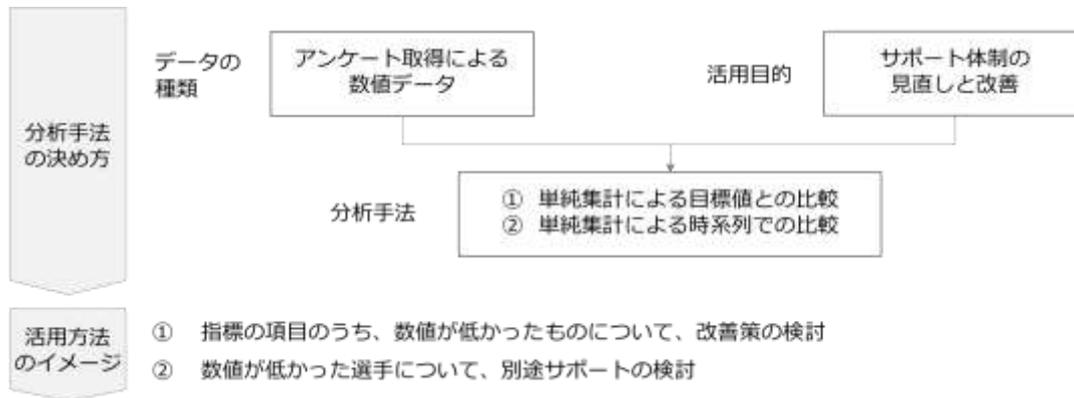
1. 有効なデータ分析・活用の方法とは？

データの分析手法は、収集するデータの種類と活用目的によって決まります。データ分析は手段ですから、目的に応じた手法の選択が重要です。

本研修参加組織で、多くの深刻な課題が認識されている女性アスリートを取りまく環境に対して、社会貢献事業ではなく、本業を通じて取り組んでいる大和シルフィード株式会社の事例を見てみましょう。

	アウトカム	指標	比較対象	目標	測定方法	収集時期
データ 収集計画	1 直接 女性アスリートに適したサポートが得られる	女性アスリートのための身体面のサポート充実度（7項目）	①全国平均 （スポーツ庁、実態に即した女性アスリート支援のための調査研究、2015） ②選手の時系列の変化	①全国平均 +10%以上 ②-	選手へのアンケート	半年に一度 （21年1月をベースライン）

この例では、ロジックモデルで設定したアウトカムの一つ「女性アスリートに適したサポートが得られる」の達成度合いを測るために、7項目の「女性アスリートのための身体面のサポート充実度」を指標として設定しました。



これらの指標データは、女性アスリートへのアンケートを通じて数値データを取得することとしました（データの種類）。また、ここで得られたデータは、サポート体制の見直しと改善に活用することを目的としています（活用目的）。そこから、分析手法としては、単純集計による目標値との比較並びに時系列での比較が妥当と判断しています。

データ分析・活用にあたって注意すべき点があります。

① 目標値は、データ収集前に

データ収集の結果を基に、その後のアクションを考えていくことになります。そのためにも、どんな結果であれば良いのか（または悪いのか）という判断基準は、データ収集の前に設定しておくことが大事です。

② データが生み出される背景文脈に注意

データは、様々な要因の影響を受けて生み出されます。例えば課題に関連する知識インプットのためにターゲットに講習を行った場合、講習を行った組織や講習の開催時期などによっても、データは影響を受けることがあります。社会的状況の変化を踏まえない分析によって、誤った結果を導いてしまう可能性があります。

③ データの可視化は、誠実に

分析結果を伝わりやすいように可視化をすることは有効です。一方で、自身に都合の良い部分だけ切り取るなどの編集は、誤解を与える可能性があります。

④ 中間アウトカムの測定では、前後のアウトカムとの関係を改めて確認

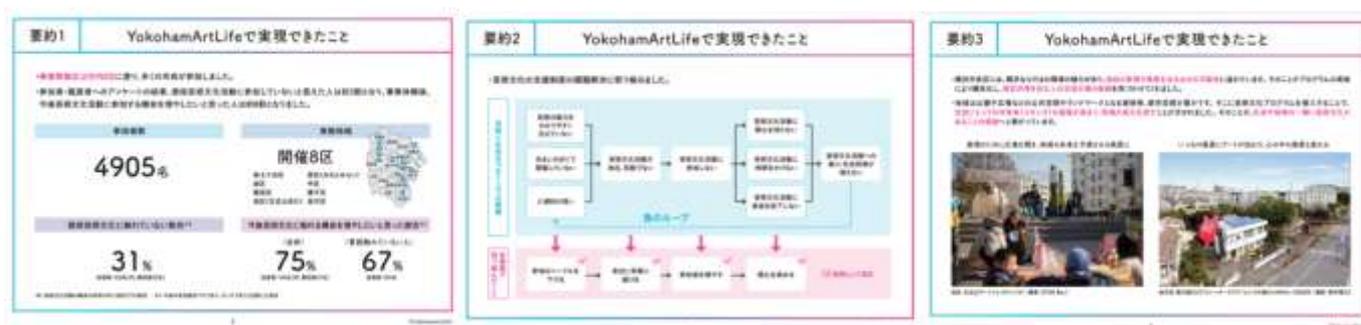
特に中間アウトカムは、その名の通り、前後にもアウトカムがあることが想定されるものですので、前（直接アウトカム等）や後（最終アウトカム等）とのつながりを改めて確認することが大切です。

2. 関係者との共有・対話への活用

データ分析結果は、改善策を導き出すことに加えて、ロジックモデルと合わせて関係者との共有・対話にも活用することが可能です。

こちらでも事例を見てみましょう。

横浜市と公益財団法人横浜市芸術文化振興財団が実施した事業 Yokohama Art Life では、事業成果測定の設計と、測定結果を報告書 (<https://yokohamartlife.yafjp.org/wp/wp-content/uploads/2020/04/2019-YokohAmartLife%E5%A0%B1%E5%91%8A%E6%9B%B8.pdf>) にまとめています。



要約 1：報告書では、まず測定結果を数値で明確に示しています。

要約 2：それに対し、事業の取り組みを図で説明しています。

要約 3：その後、定性的な情報やビジュアルイメージなどを示して、読み手の理解を促しています。

データ分析結果を関係者との共有や対話に活用する際にも、誰と何のためにコミュニケーションをとりたいのか、という観点で整理していくことが重要です。この報告書の場合は、広く横浜市民や横浜の行政関係者などを読み手として想定しており、わかりやすさを重視したまとめ方となっています。

この後、グループに分かれて作業進捗に対するメンタリングが行われました。その場においても、参加組織からは上記観点に関連するコメントがいくつか聞かれました。

- データ分析結果を誰に対して提示したいのか、という観点はやはり気を付けている点。例えば、自社サービス提供を促進してもらう自治体に対する説明と、サービスを使ってもらう住民に対する説明は全く異なってくる。
- 測定したいアウトカムについて、一般的な指標がない、また比較対象もない分野において事業をしている。その中においては、提示したい相手とのコミュニケーションがより大事になる。相手自身も見えていない目的や現状があったりもするので、そこを変えるようなコミュニケーションも求められると思う。

3. ロジックモデルを活用した事業者と金融機関との対話 ー実践ー

参加組織は再び2つのグループにわかれ、ゲストの金融機関に対して各グループから3組織が、今回の研修で作成したロジックモデルなどを用いてプレゼンテーションを行いました。それに対して金融機関の視点から改善に向けての様々なフィードバックがなされました。項目ごとに重要な点をピックアップしてご紹介します。

ロジックモデルについて

- 目的を明確にしてロジックモデルを作成することが大事である。ロジックモデルで事業について伝えたいことを全てカバーできるものではないことは事実。しかし、ステークホルダーごとに整理し、端的にストーリーを見せていくことが重要。
- マーケティングにおいて受益者と顧客を分けて考える方法がある。ロジックモデル上においても、その二者に分けてマーキングしてみると、相手に関心のある部分に注目をひきやすくなり、ロジックモデルの訴求性が上がる。
- ロジックモデルの活用シーンは事前に設定しておくといよい。そのシーンに使える共通データをプールして準備しておくとい効率的である。

指標について

- 指標設定の際に因果関係が本当にあるかが重要。指標は完璧にみえても、統計学の観点でみると因果関係が見られないこともある。
- 指標がどんなに素晴らしくても、自身の組織にとってデータ収集が業務ではない。現実的に収集できるデータか、データ収集業務の負荷が大きくないか、外部に提示できるデータか、という観点でも検討し、バランスをとる必要がある。
- 金融との接続という観点で、指標が企業の収益にも貢献しているかをしっかり説明すべき。

伝え方について

- 指標自体が単独のものではなく、一つのストーリーとして語れるものであることが理想的。本来的にそうあるものだし、金融機関や投資家からもそういった観点で見られる
- ロジックモデル上の指標の一部が、組織の収益性・事業性とも重なると、事業が非常に立体的に見えるようになってくる。
- 対話の相手に対して、自身の組織が対象とするマーケットにニーズがあること、自らの組織ができることや優位性は自信をもって訴えていくべき。それらの点は、その会社の収益にもつながるところでもある。

事業と SDGs の関連性について

- 自らの事業が、社会課題のここの部分！というのに全集中する、というのが大事。そこで事業者が向き合う相手、サービスを提供する相手が誰なのか、そしてそこに最高のものを届けられるのか、という問いにきちんと答えられるのが最重要である。
- 元々こうした社会課題解決を中心に考えたわけではない事業もあるだろう。しかし投資家は今、投資先事業が環境、社会にどのようなポジティブインパクトを生み出せるのか、またはネガティブインパクトがないのか、という観点を取り入れようと動いている。その動きに対して、まさに事業者側がその観点のストーリーを構築し、見せていくという動きで応えることで、チャンスがさらに広がるのではないかと思っている。

おわりに：次回に向けて

今回の研修で参加組織の皆さんには、作成したロジックモデルを実際どのように活用できるのか、その具体的なシーンを体験してもらえたと思います。次回（2021年1月22日）はとうとう最終回！全参加組織が、今回の研修参加の成果を発表します。お楽しみに！

(以上)

【第5回】開催レポート（2021年1月22日）

目次

はじめに：「SDGs 社会的インパクト・マネジメント実践研修」第5回が開催されました！

最終発表：誰に、何のために、この発表をするのか？

総括コメント：自分がわくわくしていることが大事！

最後に：社会に求められる社会的インパクト・マネジメント

はじめに：「SDGs 社会的インパクト・マネジメント実践研修」第5回が開催されました！

2020年11月に始まったSDGs社会的インパクト・マネジメント実践研修が、とうとう最終回を迎えました。今回は、研修に参加した合計12組織が研修成果を発表し、ゲストのインパクト投資家とケイスリー株式会社メンバーからコメントをする、という形式で進められました。

参加組織の皆さんは、全5回の研修を通じて社会的インパクト・マネジメント（SIM）の基本理解と実践、自社事業への活用方法の検討を行ってきました。具体的には、自社事業を題材として、SIMの主なツールであるロジックモデルの作成や、指標の設定、完成したロジックモデルの活用方法の整理などです。

最終発表では、参加組織が各々で発表の目的や相手を設定し、それに沿った内容を持ち時間5分という短い時間の中で組み立てました。

最終発表：誰に、何のために、この発表をするのか？

発表の前に確認した各参加組織の発表目的をのぞいてみましょう。

- ・ 資金調達
- ・ 自社が提供するサービスが、地域の課題解決策として有効であることを理解してもらうこと
- ・ 自社事業が「社会的価値」と「経済的価値」を両立させるものであるということを、特に顧客に説明できるようになること
- ・ 自社事業を表現するための「ことば」を磨くこと
- ・ 手段や目的を「見える化」し、ロジカルに説明すること

発表対象者も見てください。

- ・ 資金調達先となる金融機関や投資家、スポンサー候補企業
- ・ 行政、自治会、企業
- ・ 新規営業中の顧客や地方自治体

- ・ 自社事業に賛同し、実際に活動を共にしてくれる可能性のある人

今回の研修参加への応募の際にとったアンケートでも、研修参加目的として資金調達と答えるところは非常に多かった一方、それが具体的に誰からなのか、という点を答えているところは多くはありませんでした。

今回の最終発表においても、資金調達を発表目的としているところは複数ありましたが、どんな金融機関や投資家からなのかに具体的に言及するところもありました。また、発表目的は資金調達以外にも、事業改善なども挙げられていました。最終的に資金調達につなげたいものであっても、そこに至るまでに重要なステップに注目し、事業のステークホルダーを広く見渡したうえで、発表目的に沿って特定のステークホルダーに特に着目していた参加組織もいました。

研修で作成したロジックモデルを使って、「誰に、何を、伝えたいのか」という点は、今までの研修の中でも複数のゲストから何度もアドバイスとして投げかけられていたものです。実際に参加組織の皆さんは、研修を通じて、自社の事業が創出する／したい社会的価値と、そこまでの道のりを今までよりも明確に見つけだし、整理し、見せる形にしてきたことで、発表の具体性がぐっと高まっていました。

総括コメント：自分がわくわくしていることが大事！

発表に対する、金融機関からのゲスト、またケイスリー株式会社メンバーから総括コメントを紹介します。

金融機関のゲストからのコメント：

「ロジックモデルの作成は、作成自体ではなく整理が目的です。作って自分がわくわくしていることが大事です。自分がわくわくできる事業が持続性のある事業だと思っています。

そのうえで、ロジックモデル作成上の大事なことをお伝えすると、誰のために作っているのかを意識する、ということです。自分の事業にどういったステークホルダーがいるのか、という観点を組み込んで作成すると、ロジックモデルがより明確に見えてきます。また、誰がサービスの対価を払っているかという観点も強く意識すると、経済性と社会性が両立したロジックモデルになるはずです。

今回の発表を通じて、実際にロジックモデルを作った人たちが、様々なメリットを実感していることがわかりました。そのメリットが広く伝わり、ぜひ多くの方々にロジックモデルを

つくってほしいです。」

このコメントを受けて、本事業の主催者である神奈川県からは、「3年前の事業開始当初は、「わくわく」という単語がでてくるなんて思っていませんでした。参加者の方々の熱量がどんどん高まってきて、今のこの熱さにつながっているんだと思います！」というコメントもできました。

ケイスリー株式会社からのコメント：

「熱量の高い人々が集まって、すでに設定した指標に基づいて測定等のステップに進んでいる人たちもいて、素晴らしい成果が表れた研修だったと思います。

今年はコロナ禍という特殊な状況にありました。しかし、コロナというものが、社会に潜在していた課題や、自分たちの街の重要さなどを考え直す契機になったと思います。同時に、参加組織の方々の事業の重要性やアイデンティティを浮かびあがらせ、その課題とつなげて考えるようになったのではないのでしょうか。

ロジックモデルの作成と活用においては、物語を表現できるかどうか、ということが大事であると改めて感じました。フレームワークは基本のものとして理解し、守破離の精神で、自ら表現したいこと、わくわくする物語を自由に表現してってください。」



研修を締めるにあたり、神奈川県からは「県として実施してきた事業に参加してくれる方々、セミナーや成果報告会等に関心をもって見てくれる方々の力を受け、県としても引

き続き SIM の発信やネットワークの活用を進める必要性と責任を感じています」との力強い言葉が得られました。

最後に：社会に求められる社会的インパクト・マネジメント

ところで、このレポートの筆者は、去年 11 月にケイスリー株式会社に入社し、最初の仕事がこの研修の運営に参加することでした。新参者としてこの研修は、研修参加組織の方々と同じ目線で SIM の基礎を学び、必要性や可能性を見つけ出していくような機会となりました。そこで、参加者の方々と共に学び、考えたことを、ここに書かせていただきたいと思います。

私個人としては企業こそ社会課題への貢献ができるしすべきで、社会的価値創出ができるのだと 98%くらい信じていました。けれども、白状すると、残り 2%は、特に民間企業の方々にとって、利益を維持・向上させることこそが存在意義なのであって、主体的・積極的な社会課題への取り組みや社会的価値創出は二の次にならざるを得ないのでは、という疑問やある種の納得を持っていました。私自身が実際に手足を動かす事業者側にいないことで生じる不安や引け目も、そう思う要因の一つだったと思います。

しかし、今回の研修に参加し、まさに事業を行っている方々が、事業を通じた社会的価値の創出の可能性に対して真正面から取り組んでいること、そしてその取り組みが研修の回を通じてより深まっていくことを、研修実施側として目撃したことで、2%が昇華されたように感じます。

SIM に取り組むか否か、または事業を通じた社会的価値の創出を意図するかどうかは、もちろん各企業・組織の考えるところであって、外から、やるべきだ！と強制することはできないし、意味がないので、世の中の全ての組織・企業がやるべきだとは思っていません。しかし、主体的・積極的に社会課題に取り組む企業が規模の大小に限らず複数存在していることを見せつけられたことで、企業は利益創出と社会的価値創出を両輪で実現することができるのだ、と今は 100%信じています。

今回の研修の参加組織は中小企業・組織でした。地域により根付いて事業を展開することが多い中小企業にとっては、SDGs や社会的インパクトなどという単語が出てくるずっと前から、実は地域の社会課題に何らかの形で貢献していたのではないのでしょうか。だからこそ、地域で人々から認知され、受け入れられ、それによって事業が展開され、会社が維持・発展してきているのだと思います。または、新たに興される企業や事業も、今後ますます地域の理解と根付く行動が必要になってくるのだと思います。

ただ、今まではその社会価値創造の部分が、表にでてくることがなかったり、もしかしたら

事業をしている人自身が気づいていなかったりしたのかもしれませんが。今回の研修は私にとっても、そのように眠ってしまっている事業の価値を「見える化」し、事業の改善・発展にもつなげていける手法の一つが、まさに社会的インパクト・マネジメントなのだ、そしてその価値を追及・最大化することが、会社、ひいては社会の強さにつながるのだ、と研修参加者の方々の姿によって、最後にあらためて納得させられるものともなりました。

研修は今回で終了ですが、研修参加組織の方々の今後の SIM への取り組み、そして社会的価値の実現を楽しみにしましょう！そしてケイスリー株式会社自身も社会的価値の創出に向けた事業をますます推し進めます！お読みいただきありがとうございました。

(以上)

文責

ケイスリー株式会社

神奈川県 SDGs 社会的インパクト・マネジメント実証事業事務局

sdgs-k@k-three.org