

神奈川県

SDGs 社会的インパクト評価実証事業（2020 年度）

## 検討委員会議事メモ（第 1 回～第 4 回）

---

2021 年 3 月 24 日

ケイスリー株式会社

## 目次

第 1 回検討委員会 議事メモ .....	2
第 2 回検討委員会 議事メモ .....	8
第 3 回検討委員会 議事メモ .....	16
第 4 回検討委員会 議事メモ .....	27

## 第1回検討委員会 議事メモ

1. 日時：2020年9月2日(木)16:00～18:00
2. 会場：オンライン開催 (Zoom)
3. 参加者 (五十音順、敬称略)：

### 検討委員 (五十音順、敬称略)

氏名	所属	役職
今田 克司	一般財団法人CSOネットワーク	常務理事
大井 千佳生	株式会社横浜銀行	地域戦略統括部 担当部長
幸地 正樹	ケイスリー株式会社	代表取締役
志波 崇裕	パナソニック株式会社	ビジネスソリューション本部 CRE 事業推進部 SST 推進課
黄 春梅	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
山口 健太郎	神奈川県庁	理事(いのち・SDGs 担当)
米原 あき	東洋大学	社会学部 社会学科 教授

### オブザーバー (五十音順、敬称略)

氏名	所属	役職
木曾 大介	かながわ信用金庫	業務企画部 業務課企画課
下川 大輔	神奈川県庁	SDGs 推進課
鈴木 智美	神奈川県庁	SDGs 推進課
照沼 大	日本ベンチャーキャピタル株式会社	執行役員兼 ベンチャーキャピタリスト
苗村 貴宏	かながわ信用金庫	経営企画部 副部長

### 事務局 (五十音順)

氏名	所属
熱田 瑞希	ケイスリー株式会社
今尾 江美子	ケイスリー株式会社
落合 千華	ケイスリー株式会社
鬼澤 綾	ケイスリー株式会社
栗野 泰成	ケイスリー株式会社
澁江 耕介	ケイスリー株式会社
千葉 直樹	株式会社ブルー・マーブル・ジャパン
土屋 優介	ケイスリー株式会社

4. 議題：
  - (1) 全体像と進捗
  - (2) 実証事業について

- (3) 研修入門編（第1回）の開催について
- (4) 研修実践編の概要について
- (5) 調査について

## 5. 送付資料

### 資料 1. 討議資料

## 6. 議事メモ（上記 4. 議題に対応。以下、敬称略）

### (1) 全体像と進捗

- 1) 本事業 3 年目として、成果について、どのような期待があるか伺いたい。（今尾）

- ◇ 1 つは事例づくり。実証も含め、具体的な取り組みのモデルをどう発信していくかが大事。もう 1 つの重要なゴールは、エコシステムの形成。事例を中心にしながらエコシステムに紐づけていくことを本年度のアウトプットとして捉えてほしい。（山口）

- 2) この事業の前提の計画、方向性を教えてほしい。エコシステムの形成は特に長期的な視野が必要であり、来年度以降をどう考えているのか。（今田・米原）

- ◇ 神奈川県としては、この事業だけでなく、2030 年まで SDGs に関する様々な取り組みを行う予定。その中で、SDGs に向けた取り組みを継続させていくには、エコシステムが必要不可欠であり、どのような切り口でそれに必要な要素を取り込んでいくかを今後も検討していく。ただ、行政主導ではなく、民間の動きをいかに引き出していくかが肝だと考えている。（山口）

- ◇ 個人から組織単位での動き、さらには組織同士の連携という動きまでつなげていくのが、今年度めざすところの 1 つ。単にツールがあればエコシステムが形成できるわけではなく、アクションにつながるコミュニケーション設計が重要な観点と考えている。（幸地）

- ◇ 大枠の方向性として 3 つある。1 つ目は、事業者・金融機関の取り組みを促すこと。2 つ目は、発信すること。事例を、神奈川県の HP や民間に情報を流すハブとなるような組織と連携して発信していくことが大事。3 つ目は、今後も継続できるようなネットワークをつくることで、主に研修や実証で連携できればと考えている。（落合）

### (2) 実証事業について

- 1) 今年度は 4 つの実証事業を行う。各関係者の方に、今年度事業にかけ

る期待等を伺いたい。(今尾)

- ◇ FSST は、コロナウィルスの影響で多世代交流の在り方をゼロから定義しなおす必要があるが、こういう時代だからこそ課題解決に取り組もうという姿勢で進めている。SDGs にどう絡めるかは今後考えていくが、良い事業にしていきたい。(志波)
- ◇ NVCC は、インパクト投資ファンドを近いうちに立ち上げたいと考えている。実証については既にどの投資先と協力するとよいかなど、相談を始めているが、今後、皆さまからも助言・指導いただきたい。(オブザーバー・照沼)
- ◇ かながわ信金は7月にSDGs宣言をした。神奈川県においても、中小企業の中でSDGs達成に向けた意識が醸成されてきている。地域金融機関として、顧客のSDGs達成に向けた取り組み整理などの支援と共に、内部的にも職員の教育などに取り組んでいきたい。(オブザーバー・木曾)
- ◇ SDGsは今まで遠い存在だったが、社内の担当替えてSDGsの取り纏めをすることになり、身近な課題となった。コロナ関係の対応で後ろ倒しになっているが、木曾氏に教わりながら進めていきたい。(オブザーバー・苗村)

## 2) 委員から、各実証事業関係者への質問やコメント

- ◇ 投資業界は、コロナウィルスの影響で、ESGのSが注目されたり、ESG投資を行っているファンドの方が業績がいいことが明らかになった。これをきっかけにESG的な動きをもっとやっというのが、グローバルでの潮流。特にNVCCのように、社会的インパクト・マネジメント(以下、SIM)のツールを活用して企業を支援していくモデルが増えると非常に良い。企業にとって何が大事かという視点でツールを一緒に開発していきたい。(黄)
- ◇ 「どうSDGsとつなげるか」ではなく、SDGs的な発想・哲学を経営や事業づくりに活かすことの方が重要。SDGsの紐づけを超えて、FSSTの取り組みが、脱“紐づけ”の模範例になるのであれば、とても意義のあることだと思う。また、エコシステムの形成については、点から面になっていく仕掛けが必要ではないか。(米原)
- ◇ 照沼氏と木曾氏が、昨年度の研修を経て実証に参画いただけるのは心強い。エコシステム形成という観点から、かながわ信金内での勉強会や事例構築だけに留まらず、信金グループや地銀のネットワークを活かした情報発信が大事だと思う。金融業界でもSDGsへの関心が高まっているため、事例があると関係者の納得感が高まるのではないか。(今田)

- ◇ 神奈川県も SDGs 金融プラットフォームの枠組みをつくっている。3 月末には「SDGs アクションフェスティバル」を企画している。このような場を使って発信していきたいと考えている。(山口)
  - ◇ 横浜銀行も、取引先企業に SDGs を意識づける啓蒙の取り組みを行っている。あとは、今年度の大きなテーマの 1 つである「SDGs と金融の接続」については、どうやって評点化や評価をしていくのかという点が、今後の一番の課題だと思う。(大井)
- 3) 4 つ目の実証事業について、金融の中でも他と異なる形態のところが適切だと考えている。ミュージック・セキュリティーズというクラウドファンディングの会社が、SDGs ファンドという取り組みを始めた。そこに SIM の仕組みを絡めていくのはどうかと思っている。何かご意見等あるか。(今尾)
- ◇ ミュージック・セキュリティーズの投資先を対象にするのではなく、ミュージック・セキュリティーズそのものを SIM の対象にするのか。(山口)
  - ◇ ミュージック・セキュリティーズを SIM の対象にするというよりは、かながわ信金などと同じような位置づけで考えている。(今尾)
  - ◇ 資金提供者に対して、投資を通じて SDGs に関わっていることを示せる事例になるように取り組んでほしい。(山口)

### (3) 研修入門編（第 1 回）の開催について

- 1) 200 名の集客予定とのことだが、どんな周知方法を考えているか。(山口)
- ◇ DM や SNS、HP など周知し、200 名の集客を目指す。(落合)
- 2) 各回が連続していないというところで、どうやってその先の導線設計をするのか。最初のステップを踏んだ人の後の受け皿がない。(今田)
- ◇ ご意見を踏まえて、1 回目の参加者が、興味を持って 2 回目 3 回目に参加できるように、設計を再検討する。あるいは、この研修でなくても、SIMI や外部の研修を案内するなど、その先につながることはできるのではないかと思う。(落合)

### (4) 研修実践編の概要について

- 1) 研修参加者は何社くらいを想定しているか。また、オンラインでやる中で、各参加者へのハンズオン支援をどのように考えているか。(山口)
- ◇ 参加者は、10 社くらいを想定している。
  - ◇ 実践研修は、毎回研修後に課題を出し、参加者にやってきてもらう。各回 3 時間の研修の内、後半 2 時間をハンズオン支援の時間としており、前回の課題についての議論やフォローを行うことを

想定している。(落合)

2) 研修をネットワーク形成に活かすことについては、どのように考えているか。(米原)

◇ 実践編については、参加企業数は少ないが、研修の場で定期的に会うことが、ネットワーク形成につながると考えている。また、金融機関との対話セッションを設けることも考えている。入門編については、現状想定できていない。(落合)

◇ 入門編の参加者が、神奈川の既存ネットワークの中に限らないのであれば、この研修を、神奈川のネットワークに参加するきっかけにできるとよいのではないか。(米原)

3) 昨年度の実践研修参加者として、今年度の研修内容をどう感じるか。(山口)

◇ 今年度は、資金調達まで目的に含めているのが新しい。昨年はそこまで踏み込めていなかった。(オブザーバー・照沼)

◇ 基本は事業者向けの研修設計と感じている。また、昨年度より実践的な内容になっていると感じる。(オブザーバー・木曾)

◇ 研修には、金融機関の方にもアドバイザー等として関わっていただきたいと考えている。(落合)

4) 昨年の課題として、参加者のレベル差があったが、その点は今年度どのように考えているか。(山口)

◇ 良い事例の創出と発信という出口を見据えて、参加事業者の定員を10社としているので、如何に可能性の高い事業者を集められるかが1つの重要なポイントになる。ただ、レベルのバラつきはどうしても出てくると思うので、それについては個社の目標値を調整し、アウトプットに持っていく。(落合)

◇ 個別メンタリングが重要になるはずなので、メンタリング担当者は、事業者の伸びしろを引き出すという点で頑張ってもらいたい。(山口)

(5) 調査について

1) 優良事例の事例集とはどのようなものを想定しているか。(志波)

◇ A4で2ページから4ページくらいでまとめていく予定。現在どのようなことに取り組んでいるか、SIMによりどのような成果があったかなどをまとめていく。(落合)

◇ 昨年度との違いは、より簡易的である点。また、今回は継続しているという点が重要。追跡調査のような形となる。(落合)

2) 経年ストーリーとしてまとめるのか、経験者のノウハウをまとめたものにするのか、調査の主旨を明確にした方がよい。また、情報の整理

の仕方について、事例をある程度類型化できると、新しく取り組む人が活用しやすいものになるのではないか。(米原)

◇ 経験者の成功・失敗のポイントを集めて、どのようにSIMをやると良いかをまとめることは、1つやりたいと考えているところ。経年ストーリーについても調査の中で聞いていく。ツールキットの整理は難しいと思うが、何かしらの類型化は試してみたい。(落合)

- 3) 金融に対するヒアリングもインパクト投資の実践者が増えたので、属性も増やすといいのではないか。第一生命や日本生命などの生保や、金融庁へのヒアリングも検討するといいのではないか。(黄)
- 4) 行政へのヒアリング先候補は、神奈川県モデルとのリンクを考慮して出したものだと思うが、面白い事例は小さい自治体にある。北海道下川町や富山県富山市、上勝町など。面白い事例として取り上げるだけなら本事業である必要はないが、地域金融機関との接続という観点で調査できると良いのではないか。SIMの活用とも関わるのではと考えている。(今田)

以上



## 第2回検討委員会 議事メモ

1. 日時：2020年11月6日(木)16:00～18:00
2. 会場：オンライン開催 (Zoom)
3. 参加者 (五十音順、敬称略)：

### 検討委員 (五十音順、敬称略)

氏名	所属	役職
今田 克司	一般財団法人CSO ネットワーク	常務理事
大井 千佳生	株式会社横浜銀行	地域戦略統括部 担当部長
幸地 正樹	ケイスリー株式会社	代表取締役
志波 崇裕	パナソニック株式会社	ビジネスソリューション本部 CRE 事業推進部 SST 推進課
黄 春梅	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
山口 健太郎	神奈川県庁	理事(いのち・SDGs 担当)
米原 あき	東洋大学	社会学部 社会学科 教授

### オブザーバー (五十音順、敬称略)

氏名	所属	役職
上田 ゆかり	北九州市役所	企画調整局 SDGs 推進室 次長
大多和 亮介	大和シルフィード株式会社	
大庭 千明	かながわ信用金庫	経営企画部
國友 圭子	滋賀県庁	商工政策課 滋賀 SDGs×イノベーションハブ
小坪 拓也	株式会社カルティブ	
下川 大輔	神奈川県庁	SDGs 推進課
鈴木 智美	神奈川県庁	SDGs 推進課
照沼 大	日本ベンチャーキャピタル株式会社	執行役員兼 ベンチャーキャピタリスト
徳浪 万里	株式会社藤枝 MYFC	
山本 英治	株式会社福山コンサルタント	本社事業部 地域計画グループ
山本 卓也	株式会社滋賀銀行	総合企画部 サステナブル戦略室

### 事務局 (五十音順)

氏名	所属
熱田 瑞希	ケイスリー株式会社
今尾 江美子	ケイスリー株式会社
落合 千華	ケイスリー株式会社
鬼澤 綾	ケイスリー株式会社
金子 万里子	ケイスリー株式会社
栗野 泰成	ケイスリー株式会社

澁江 耕介	ケイスリー株式会社
千葉 直樹	株式会社ブルー・マーブル・ジャパン
土屋 優介	ケイスリー株式会社

7. 議題：

(6) 事業の現在地点と今後について

1. 全体進捗
2. 各進捗報告
  - a. 調査
  - b. 実証事業
  - c. 研修（入門編）
  - d. 研修（実践編）

(7) 点から面的展開に向けてと、来年度以降の自走化に向けて

(8) その他

8. 送付資料

資料 1. 討議資料

9. 議事メモ（上記 4. 議題に対応。以下、敬称略）

(6) 事業の現在地点と今後について

- 1) 全体進捗
- 2) 各進捗報告

◇ 調査

- アンケートとヒアリングは、沖縄県へのヒアリングを残して終了。今後の動きについて、株式会社 TBM および株式会社 インターネット・インフィニティーへのインタビューをもとに優良事例のコラムを作成予定。また、各関係者がより SDGs や社会的インパクト・マネジメント（以下、「SIM」とする）に取り組むための提言を作成する。今までの調査で得られた示唆や、今年度事業や次年度以降への提言については、討議資料 P.9～P.11 の通り。（落合）

◇ 実証事業

- Fujisawa SST（以下、「FSST」とする）：当初、学研ココファンの中での取り組みとしてどうするかという話でスタートしたが、FSST の中で様々なステークホルダーの活動が起こってきた。それをふまえ、どこまでの範囲を対象として事業を実施するか、10月頃から整理中。方向性が大体決まったため、

今後ステークホルダーへの調査をしながら、並行してアクションプランを検討していく。(志波)

- 日本ベンチャーキャピタル（以下、「NVCC」とする）：事例づくりと社内検討の2つを行っている。事例づくりについては、投資先であるスマートスキャン（株）と一緒に事例構築を行っている。スマートスキャンの社長の浜田さんも前向き。再来週に企業とロジックモデルづくりを行う予定。社内検討については、SIMを社内でどのように仕組み化するかを検討をしている。先日、SIPの白石氏を呼んで社内勉強会を実施。ベンチャーキャピタルはビジネスモデルを確立しているので、中々SIM導入に対する理解が進みにくい。今年は助走期間になるが、実証事業も進めつつ今後に向けて仕組みづくりを行う。スマートスキャンの動きが鍵になると考えている。(オブザーバー・照沼)
- かながわ信用金庫：NVCCと同様に、事例づくりと社内検討を行っている。担当変更もあり、社内検討については「SIMとは何か」という社内勉強会から始めている。将来的には金融行為を通じた地域の持続的発展をめざして、融資にSIMを導入するにはどうするとよいか検討している。スケジュールが少々後ろ倒しになっているが、今後少しでもスピードを上げて取り組める体制にしたい。(オブザーバー・大庭)
- ミュージック・セキュリティーズ（以下、「MS」とする）：神奈川県とMSとの包括連携協定を元に、「かながわSDGsアクションファンド」というクラウドファンディング型の資金調達プラットフォームを構築する。現在、事業者の選定を進めている。(今尾)
  - 同ファンドの投資の特徴は、プロジェクトファイナンスであること。会社全体の収益と切り離れた形で事業に対する投資効果を可視化させる。(山口)
  - 社会的リターンをどう見せていくかがポイントになる。MSは、中南米の最貧国でのコーヒー栽培や再エネへの投資を行っているが、さらに「志ある投資」にするために成果をどうみせるかが、投資家ニーズに対する答えになる。MSは成果の見せ方に関するノウハウがないため、この実証事業を通じてケイスリーのノウハウを活用し、今後の自立化につなげていきたい。(山口)

☆ 研修（入門編）

- 第1回の実施内容および参加者のアンケート結果については、

討議資料 P.19 のとおり。本事業のネットワークを活用して実施できた。第2回の実施計画については、SIMの実施プロセスを学んでもらうことと、昨年作成したガイドを知ってもらうことを目的とし、12月に体験型セミナーを予定。前回は、実践研修の応募者を集めるという意図もあったため、参加者のメインターゲットは事業者だったが、今回は問わない。(落合)

◇ 研修(実践編)

- 10月下旬に参加者の選考が完了。最終的に11社の採択が決定。神奈川県も、つながりポイントの事業で参加。事例づくりにつながるかということと、コミットメントを意識して対象者を選定した。(落合)
- 先日、第1回を実施。最終目標を各社設定してもらったうえで、個々人の目標についても設定してもらった。それを実践できるようにコンテンツを組もうとしている。(落合)
- 参加者間の横のつながりが醸成できるよう、宿題のやり方をピアで行う設計にしている。その他、よりインタラクティブなやり方ができないか検討している。(落合)
- 研修参加者からコメントを頂きたい。参加してみてどうだったか。(今尾)
  - ロジックモデル自体は何回か作ったことがあったが、アウトプットとアウトカムの違いを理解していなかったことがよくわかった。他でのワークに比べて、シンプル化されていたのでやりやすかった。頭の整理が進んで楽しかった。(オブザーバー・小坪)

◇ 全体へのコメント

- 事例をつくることが大事であるが、そのためには、前段階の仕込みが重要である。コロナを経て「何かしなければ」と考えている人々を巻き込むための仕掛けになるのが、まさに研修(入門編)や研修(実践編)ではないか。(今田)
- FSSTについて、コロナによる状況変化によって、住民からのどのような反応があったのか聞きたい。実証事業の中で、学研ココファンやパナソニックが、住民の気づきや動きを促す役割を担えるといいのではないか。(今田)
  - ◇ 実証事業とは別に、FSSTの中で住人独自の検討委員会が立ち上がった。自分たちしか考えるプレイヤーがいな

いと思っていたが、意外にも住人の中から動きが立ち上がり、そことうまく連携できるかどうかという話が10月に持ち上がった。(志波)

◇ 住民からは、コロナの状況を経て、「イベント事ができないことが問題だと思っていたが、課題を話し合う場自体が大事だと思った」という声を聞いた。そのような気付きを促す機会にこの実証がなれば良いと思う。(志波)

● 先月、内閣府から登録認証のガイドラインが出たこともあり、部署内でもSDGsをどう啓蒙していくかという話がでている。また、7つある支店が其々立てているアクションプランがSDGsに紐づいたものになるなど、SDGsに対する取り組みが行内で進んできた印象がある。(大井)

● 横浜銀行の課題としては、事業性評価に定性評価を組み込むことに対して、どう取り組むか。かながわ信金の取り組みを今後参考にしたい。定性評価をどう数値化するか、どう見えるかするか、聞かせてほしい。経営支援にもSIMをとり入れていくのか。(大井)

◇ 定性評価をどう数値化するかが一番の悩みではある。具体的な案はこれから。審査関係、サポート関係の部署が中心になって指標作りをする。勉強会含め来週以降になるので、それを経て検討していければと考えている。(オブザーバー・大庭)

◇ SIMを経営支援にもとり入れていくか確定はしていないが、理想としては取り入れていきたい。(オブザーバー・大庭)

◇ 補足をすると、SDGsの貢献を数値化し事業性評価に組み込むことは、融資とSDGsをつなぐ一つの出口としてあるが、必ずしもそれだけではない。他のやり方として、既存融資先の経営支援での活用がある。事業がどのようにSDGsとつながっているのかや、どうしたら事業の社会的価値をより高めることができるのかについて、信金が企業に対してサポートできると、企業の成長への貢献や新しい融資につながるのではないかと。多様な可能性について、本事業内で模索したい。(今尾)

● 可能であれば、実際にSIMを行って成功したケースが沢山できるとよい。実践研修参加者においても、もう少し目標を明確且つ高く持って、成功事例を作してほしい。(黄)

◇ 事業を通じて、SDGsゴール5番の「ジェンダー平等」

の実現をめざしている。研修の目標については「事業改善」と書いてあるが、資金調達までなんとか到達したい。視覚的・定量的な情報を外部コミュニケーションに活用したい。(オブザーバー・大多和)

- 良例を作ることは、見る人にスイッチを入れる意義があるが、「自分には無理」と感じさせる場合もある。それを超えるために、汎用化や一般化について、そろそろ考えるタイミングではないか。自分にもできそうと思わせることが大事なので、汎用性を上げるためのアプローチが今後重要になる。条件が整っているから成功するというのではなく、良例の汎用的な部分を抽出し、条件が整っていなくてもうまくいくように検証することが必要。(米原)
  - ◇ 調査事業の中で、KIBOW の山中さんから、もっと簡単じゃないと広がらないという話がでた。既にやっていることの延長で実施できるように、ハウツーを簡単な方法でまとめ直すことが重要ではないかと思った。(落合)
- 研修については、行動変容につながるような学びになるのかを重視してほしい。PDCA が一巡すると終わってしまうことがよくある。そうならないために、ネクストステップにどのようなにつなげるかについて、検討する時期にきているのではないか。(米原)
- 調査事業について、討議資料の提言は誰に対するものなのか。提言の使い方が判然としなかった。(米原)
  - ◇ 提言については、全て神奈川県向けを想定している。細かい話は個別に検討していくことなので、資料には記載していない。(落合)
- かながわ信金の話にあった「定性評価の指標づくり」についてコメントしたい。定性評価したい点をいきなり指標化するのではなく、まずは、どのようなことを評価したいのかという大きな概念を捉える。それから、何段階か踏んで具体化していくと、指標化しやすい。(米原)
  - ◇ 定性評価の件については、調査の中で金融機関から既に、何でも定量化する必要はないという話が出ている。持続性のためには、むしろインフォーマルな部分を残すことも大事だという話がでた。事業や組織の規模が大きくなるほど定量化・標準化が必要なケースはでてくるが、そうでない限りは、今のインフォーマルな形の中でうまく組み上げていく方が良いのではないか。(落合)

(7) 点から面的展開に向けてと、来年度以降の自走化に向けて

1) 点から面的展開については、今年度できることとして ①ネットワーク形成 ②金融機関の巻き込み ③ツール浸透 の3つを考えている(詳細は、討議資料 P.27 参照)。(今尾)

2) 来年度以降の自走化に向けては、観点として ①SDGs の主流化 ②普及から定着・拡大に向けた仕掛け ③環境・制度整備 の3つがアイデアとしてある(詳細は、討議資料 P.29 参照)。今年度どこまでできるか含め整理していきたい。(今尾)

◇ 今年度は、組織への浸透を一つのテーマとして行っている。SIMのプロセスだけでなく、組織への浸透のためにどんなステップやツールがあるか、横断的に検討して残していけると今後の布石になるのではないかと。また、これまで活動を行ってきた、行政側の中でもイニシアチブとれる人が必要だと感じた。(幸地)

◇ 調査の中で重要だと感じたことは、行政が音頭をとると、SIMから入れない事業者等にとっても実事業に紐づけて取り組みやすいのではということ。(落合)

◇ 自分が関わっている横浜市の件では、教育委員会が音頭をとっている。ESD 推進コンソーシアムが設置されて常に人がおり、大学と現場のハブになったり、予算取りなどしてくれる。神奈川県でもそういったことは可能なのか。(米原)

- それについては、今後の検討次第。外部人材の知恵をもらいながら進めていく。事業として恒常化することも大事であるが予算の都合がある。(山口)

- 社会的インパクトに関した来年度以降の動きについては、別働いている伴走支援活動を軸として、金融機関との接続を行政の立場から後押しすることを考えている。(山口)

◇ 討議資料 P.10 の関係者へのマッピングについて、もっと市民の役割や他のステークホルダーとの関係性を広範に捉えて示した方が、SDGs の取り組みへの導線を考えるために良いのではないかと。市民との関係ができていないと、長期的にみた時に SDGs の取り組みは続いていかない。「市民力」が重要である。(今田)

- 調査事業のつくば市や北九州市へのヒアリングでも、「市民力」についての話がでた。基礎自治体は市民との関係性を重視しているので、市民とのつながり構築は基礎自治体がもっと担っていくと良いという話もあった。神奈川県も「つながりポイント」のような基礎自治体と連携した事業をうまく活用できると、今田さんの描いた話につながるのではないかと。(落合)

- ☆ 北九州市は、市民力は他自治体に比べて圧倒的に高い自負があるが、経済分野には課題がある。内閣府が SDGs 推進企業を認証する制度を全国自治体につくっていく中で、どのように企業の動きを加速させていくかが課題。一方で、BtoB だけでは SDGs は達成できないので、強みである市民力は維持しつつ、経済面の強化をしていく。他の地方自治体が「自分たちにもできる」と思えるような SDGs を推進していく企業の成功モデルを、首都圏から遠い北九州からつくっていかなければという責任を感じている。  
(オブザーバー・上田)

(8) その他

- 1) 神奈川県の実業で、2021年3月26日、27日に2つのフェスティバル（UNDP と一緒に行うフェスティバルと、ジャパン SDGs アクションフェスティバル）を連携開催する。(山口)

以上



### 第3回検討委員会 議事メモ

1. 日時：2020年12月23日(木)15:00～17:00
2. 会場：オンライン開催 (Zoom)
3. 参加者 (五十音順、敬称略)：

#### 検討委員 (五十音順、敬称略)

氏名	所属	役職
今田 克司	一般財団法人CSOネットワーク	常務理事
大井 千佳生	株式会社横浜銀行	地域戦略統括部 担当部長
幸地 正樹	ケイスリー株式会社	代表取締役
志波 崇裕	パナソニック株式会社	ビジネスソリューション本部 CRE 事業推進部 SST 推進課
黄 春梅	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
山口 健太郎	神奈川県庁	理事(いのち・SDGs 担当)
米原 あき	東洋大学	社会学部 社会学科 教授

#### オブザーバー (五十音順、敬称略)

氏名	所属	役職
大庭 千明	かながわ信用金庫	経営企画部
小瀧 歩	アグリマス株式会社	代表取締役
小坪 拓也	株式会社カルティブ	
下川 大輔	神奈川県庁	SDGs 推進課
鈴木 智美	神奈川県庁	SDGs 推進課
竹田 憲一	一般社団法人PMI日本支部	
照沼 大	日本ベンチャーキャピタル株式会社	執行役員兼 ベンチャーキャピタリスト

#### 事務局 (五十音順)

氏名	所属
熱田 瑞希	ケイスリー株式会社
今尾 江美子	ケイスリー株式会社
落合 千華	ケイスリー株式会社
鬼澤 綾	ケイスリー株式会社
金子 万里子	ケイスリー株式会社
栗野 泰成	ケイスリー株式会社
澁江 耕介	ケイスリー株式会社
千葉 直樹	株式会社ブルー・マーブル・ジャパン
土屋 優介	ケイスリー株式会社

1 0. 議題：

(9) 進捗共有

1. 全体進捗
2. 各進捗報告
  - i. 入門研修（第 2 回）の開催
  - ii. 入門研修（第 3 回）の企画・準備中
  - iii. 第 4 回実践研修の準備中
  - iv. 成果物の制作について

(10) 議論：今後に向けた必要な取り組み

- 1) 金融機関・事業者が取り組むべきこと
- 2) 行政が取り組むべきこと
- 3) 今年度事業において取り組むべきこと

(11) 次回日程の確認

1 1. 送付資料

資料 1. 討議資料

1 2. 議事メモ（上記 4. 議題に対応。以下、敬称略）

(1) 進捗共有

- 1) 全体進捗  
(今尾) 討議資料 P5 の通り、概ね予定通りに進捗している。

2) 各進捗報告

- i. 入門研修（第 2 回）の開催  
(今尾) 討議資料 P6 の通り、事業者をターゲットとした入門研修（第 2 回）を開催した。参加者は 100 名強で、そのうち約半分を事業者が占めた。参加者への事後アンケートでは、わかりやすい、より取り組みたい・学んでみたいという評価が多かった。入門研修として一定の成果のある研修が実施できたと考える。
- ii. 入門研修（第 3 回）の企画・準備中  
(今尾) 討議資料 P7 の通り、入門研修（第 3 回）を企画・準備している。内容としては社会的インパクト・マネジメント（以下、SIM）入門編とするが、第 3 回の研修ターゲットは社内でも検討を重ねているところである。近日中に神奈川県と議論して確定し、案内差し上げる予定。
- iii. 第 4 回実践研修の準備中  
(今尾) 討議資料 P9 のとおり、実践研修（第 4 回）の開催準備を進めている。

#### iv. 成果物の制作について

(今尾) 討議資料 P10 の通り、実証・研修・調査・全体の各活動については報告書を提出すると同時に、各活動からの学びを抽出したうえで、全体成果として「簡単に“使える”ガイド」を作成する予定。特に中小企業でも活用しうるものとする。

#### 【質疑応答】

- (米原) 入門研修(第2回)においてロジックモデルを作成するにあたり、対象事業者と事前の打ち合わせは行ったか?ユニークな内容なので、どのような準備を行ったのかが知りたい。  
→ (今尾) 事前打ち合わせは行った。今回の入門研修でロジックモデルを作成した対象事業者は実践研修参加組織なので、我々としてもメンタリングを通じて、同事業者の事業内容やロジックモデルは把握し、作成支援もしていた。それらが、入門研修で紹介するものとしても好事例であると考えていた。それに加えて、入門研修で参加者が理解しやすいように紹介するために、対象事業者とは事前に打ち合わせを行い、ロジックモデルを作り直したという経緯がある。
- (米原) 入門研修において、ロジックモデルの作成にどのくらいの時間をかけて、どのように見せたのか?  
→ (今尾) 全体 90 分ののうち、ロジックモデル作成には 60-70 分使った。最初 10 分で事業者が自社事業について説明、その後大きく 2 ステップに分けて作業を実施した: ステップ 1. ステークホルダー別に課題を整理 (約 15 分); 2. 最終アウトカムの言語化と活動~アウトカムのロジック整理、SDGs との紐づけ (約 45 分)。
- (黄) ロジックモデルは、作成後のものはよく目にするが、それがどのような過程を経て作成されているのかわからないことが多い。今回の研修では、まさにその部分を見せたのがとてもよかった。対象とした事業も、女子サッカーという人々にとって身近に感じられるものだったことも高く評価する。実際のロジックモデル作成の手順も含め、詳細に紹介されていますので、わかりやすく、研修中もライブ感が溢れ、相互コミュニケーションがあるものであった。ぜひこの入門研修は、一部でもよいので事例集に入れることを検討してほしい。
- (山口) 今回は特に評価の高かった研修となったので、より多くの人にみてもらいたい。神奈川県 HP に掲載する等も含めて、この事業の成果の社会への見せ方も考えてほしい。

(2) 議論：今後に向けた必要な取り組み

(今尾) 本事業で目指す、SDGs 達成に貢献しうる自走するエコシステム構築のために、金融機関、事業者、行政の各プレイヤーが今後取り組むべき事項、また、今年度事業において取り組むべき事項、を論点として議論をしたい。まず、現在本事業で取り組んでいる各事業からの課題やヒントを紹介し、議論に入ることとする。

1) 金融機関・事業者が取り組むべきこと

(落合) 事業者について、討議資料 P13-14 を説明

(今尾) 金融について、討議資料 P15 を説明

2) 行政が取り組むべきこと

(落合) 行政について、討議資料 P16-17 を説明。行政といえども、事業者や金融機関をどのように動かしていくかが肝となる。

3) 今年度事業において取り組むべきこと

(今尾) 上記踏まえて、今年度事業において取り組むべきことも論点として議論していきたい。

【議論】

- (今田) 金融でいうと様々な動きがあり、整理が必要：①グローバルな動き、②国内の金融庁や内閣府といった政府関連の動き、③神奈川県含む地方自治体への波及動向、など。こういった世の中の潮流のどこにこの事業を位置づけ、勝負していくのか、という戦略の話が求められる。

グローバルな動きとして、EU を中心に動いている国際会計基準 (IFRS) の見直しは注目すべき。IFRS がコンサルテーションを行っており、サステナビリティレポートに関する新しい基準を作成しようという動きが出ている。今まで GRI などが中心に行ってきた、財務・非財務の両方の情報をレポートングに入れるところから、さらに一步踏み込むことになる。会計基準なので、より財務に近いところに社会的インパクトを組み込んでいくという話。これは不可逆的動き。これは機関投資家からやってくる話で、金融機関がまず影響をうけ、企業も新しい会計基準に沿って行くという動きが今後見通される。EU も同類の内容で Non-Financial Reporting Directive を作成している。そのような動きにどう備えるかの話である。

国内では、インパクト投資に関しては金融庁が勉強会を実施している。そこでの議論では、今回の事業で行っているようなロジックモデル的アプローチと、そこに親和性の高いインパクト投資のやり方が主流化する、という動きがある。また、その中に UNDP の SDGs インパクトが位置づく。

SDGs インパクトの取り組みの中では、(SDGs に資する投資や事業のガイドラインや世界基準という) 国際レベルのスタンダードを作ろうとしている。国内では内閣府も、地方創生 SDGs 登録・認証制度を制定し、宣言、登録、認証の3ステップを地域で金融機関と事業者を巻き込んで具現化していく、という発表をしたところである。本事業についても、その動き・制度に乗っていくのか、相互補完させながら連動させて動かしていくのか、議論されるべき。このような国内外の流れを見て、どこにこの事業が位置づけられるかが整理できると、物事がよりシャープになるのではないか。

- (米原) 比較可能性の担保が必要だが共通の評価軸がない、SDGs 経営や社会的インパクト・マネジメント (SIM) の企業や投資家にとっての意義が明確ではない、といった課題は、今田氏の話とダイレクトに関連するものと思う。その課題に対する解決策の提案も、この事業の成果の一部に入ってくるのか? 共通指標やルーブリック的なものなどの作成も視野にいれながら、本事業を進めていくのか?
- (今尾) 本事業の中で共通・汎用・比較可能指標を出していくことまでは、アウトプットに含まれないと考えている。実証事業としては、比較可能性の手前のステップで、それぞれの金融機関の中でどのように SIM を実装できるかというところにフォーカスしている。対象金融機関は、投融資先に対して SDGs コンサルを行うための知識を持ち、その先の投融資につなげる地固めをする段階にある。

本事業で制作するガイドは、特に中小企業を対象として、事業者が SIM に取り組むための入り口を広げるものを想定するとよいのでは、という議論をしている。その場合、指標以前に、まずなぜ取り組むべきか、何に取り組むべきかという内容が必要になるだろう、というのが実証事業や研修を通じて得ている感触。

- (落合) 個人的には、金融機関については地域金融機関にフォーカスするのがよいという意見で、その場合、評価基準を作るのは難しいと考える。SDGs インパクトの企業のためのスタンダードもプラクティスの話と理解している。ガイドについても、SIM を組織の中で根付かせ、さらに広げるためにも、SIM を進めていくうえで組織として何が必要なのかという点の検討が必要と考える。
- (山口) 国内外動向に関連して、神奈川県としてとらえている SDGs インパクトの動向として、債券やビジネスプロジェクト、事業主体の指標設定と評価、それによるインパクト投資の実施促進という軸足に移行するものと理解している。ビジネス界では、経団連としても問題意識を持ち、各社のインパクト投資の現状と課題を掲載し、どう SDGs につなげるかが議論された報告書をまとめるとのこと。SME のみならず大企業でも社会的インパクトに関心があるということ。講演等に呼ばれる神奈川県としては、SDGs に貢献する経営としては、マネジメントが大切で SIM がツールとして有効、という話をしている。

内閣府が中心となって進めている SDGs の国内指標設定の動向について、共通指標と独自指標が作成され、公開されている。こういった指標も、社会的インパクト評価・マネジメントにおいては捉えていく必要があると考える。

登録・認証制度について、神奈川県では登録制度という緩い形で行っている。まだ認証制度の実現までは検討できていないものの、認証の価値をだれがどう評価するのかが課題と考える。認証されただけで満足するのではなく、金融機関が投融資を実施する際に活用できるようなものになるべき。神奈川県として現在促進をしている社会的インパクト評価やマネジメントは、事業者や事業の中身の評価にもつながるものと理解・期待しているし、そのような SIM や認証制度の使われ方が本筋と考える。

神奈川県としては、金融も重要なファクターだが、事業のマネジメントに注目し、事業がどのように社会にインパクトを与えるのかという点を可視化することが重要と考えている。

- (幸地) 様々な動向の中における本事業の位置づけについて、今まで明示はしていないものの、共通基準設定というトップダウンとは逆のアプローチをしているという理解。社会的インパクト評価・マネジメントによって事業がどのように改善されるのか、基準があったとしても現場でどう活用されるのか、という観点で事例を作っているのがこの事業。そのような内容が反映されたガイドは、指標等とは組み合わせさせて使っていくものだと思っており、その組み合わせ方も含めて整理し、事業の成果として出していけると良いと考える。
- (黄) 本事業のアウトプットについて、事業会社と金融機関が SDGs×SIM をどう使っていけるか、また継続的に活用し普及していけるか、またアウトプットとしてぜひ作ってほしいもの、そのような観点からコメントをさせていただく。

アウトプットとして作ってほしいものとして、一つは、事業会社と金融機関が使いやすいという意味ではインパクト測定+マネジメントの Impact Measurement and Management (IMM) プロセスを経て、ステークホルダーにどのようなメリットを持たせるかを言語化してほしいこと。

メリットについて、人材採用、経営改善、資金調達、社内外とのコミュニケーションなどが考えられるが、実際の事例も織り込んでほしい。それによって普及も促進ができるものと考えている。

もう一つは、金融機関が融資を行う場合、日本の低金利の環境下で、投資合理性を考えると、金融機関が掛けれる時間と手間には一定な限界があると思う、そのため、金融機関が取り組みやすいように、国際・国内評価フレームワークが充実している中で、融資を行う際に使える共通のチェックリストを事例として公開できるといい

のではないか。評価機関、例えば日本総研など、と共同開発も考えられると思う。

そして、委員会の資料の実証から見えたことに、ベンチャー投資においては「企業にとっての意義、投資家にとっての意義がまだ明らかでない」との記載があったかと思うが、私たちの新生銀行グループのインパクト投資ファンドのこれまで3年間の取組みを通じて、感じたことを情報として共有したいと思う。

IMM は、取組み当初の3年前には、デューデリジェンス (DD) の段階では至らず、投資後に活用されるものはほとんどだったが、この1年間でベンチャー企業にも (事業目的や内容の中で) SDGs やロジックモデルという単語を知っている会社が増えてきたと実感し、DD の際にも、ベンチャー企業は自らから、事業を通じた社会課題を解決できているか (インパクトを創出できるか)、それに対する事業の優位性があるのかなどの観点から、トップダウンおよびボトムダウンの双方からロジックモデルを整理し、評価しはじまるケースが増えてきている。また、このようなプロセスを経て、ベンチャー企業がステークホルダーのニーズや事業についての理解を深め、積極的にロジックモデルを作り、事業を改善していきたいといった声も実際にあった。

逆に、質問として、委員会の資料に、行政についての調査では、「金融機関との連携について、課題を抱える自治体が多い」との記載があったが、なぜでしょうか？ 理論的には考えると、本来はワークする話とは思っているが。

- (大井) ワークしてないということはない。自治体とは常に連携して議論もしており、テーマや事業エリアを絞ってできるところから始めようという動きがある。登録制度は始まったばかりだが、インセンティブをどう与えるかという議論を始めている。

金融の部分では、低金利環境では金利面のインセンティブは与えづらいのが現状。登録・認証制度で資本制ローンやメザニンローンでプラスアルファができないかとも考えている。

企業に対する伴走支援についても県と一緒に検討している。SDGs 経営や SIM が銀行としても実装できるようになると、銀行のコンサル能力強化にもつながると思っている。

- (山口) ワークしていないという点は、本事業のヒアリング調査で出てきた課題だと思うので、神奈川県事例ではないと思う。その課題が出てきた他地域の自治体において、どういう要因があったのか知りたい。
- (落合) SDGs をどう進めたらいいかわからないという段階ということ。また、そもそも SDGs に意識がっていない、CSR で始めるところが多くなかなか本業につながらない、ということが見られた。福岡県は複数銀行 17 と一括連携してプラ

ットフォームを設定し、そこで事業者とつなごうとしているところ。具体的な事例が上がっている段階ではなく、取り組みを始めたばかりという現状から出てきた課題と理解している。

- (志波) 経団連においては、関心が SDGs から SIM に移行しつつあり、SIM の実践方法への関心も高まっているという理解。3、4 年前に比べて、現場レベルでも SDGs への理解が浸透していると感じる。今後、経営層の意識は SDGs の実践の中身をどう詰めていくのかというところに移行していくと思うが、現場レベルに落とし込むには時間がかかるので、そのスピードアップが課題で今回の事業でも取り組んでいるところ。

「使える」ガイドについて、現行のものを読み込んで理解できるほどの人は時間的にもまだそれほどいないので、どう簡易化してわかりやすくするかという点がクリティカルだろう。

- (今尾) ガイドはハウツーを伝えていくものだが、目的や実際の取り組みにつなげていくのはガイドだけでは難しいため、何を組み合わせていくのが課題と思っている。

事業性評価について、金融庁からトップダウンで推進の掛け声があるが、現場では実質的に行われていないという例も聞く。フォーマット等はあるものの、企業の課題を見つけ出すという事業性評価の本質に届いていない中で、SIM はその課題を解決する、本質を取り戻すのにつかえるのではという意見がでている。今回のガイドで、まずなにより SIM 実践のメリットが腑に落ちると、実施者のマインドが変わりうるので、その仕掛けを考える必要がある。

実証では、SIM についてはまず投融資後の活用を検討しているが、将来的には、もっと手前から使える可能性を見据えている。

- (山口) 使いやすいガイドブックの中身は本気で議論していきたい。ユーザーとなる事業者や金融機関にとって使いやすいものであるべき。せっかく作っても手に取ってもらえなければ意味がない。ツールとして使えるガイドができると、県を越えて多くの人に存在を知ってもらえるように県としても取り組む考えである。ガイドに必要なエッセンスとそれによるメリットを示したうえで、事例で肉付けすると良いと思う。
- (米原) 「使える」という点について、それが何を意味しているのかイメージがわからない。使いやすさとしてどこまでを視野にいれるのか？指標も含むのか？例えば難しい工程について触れないでいると、結局のところユーザーが実践してみてその難しい工程ができない、という結果になってしまう。



- (今田) メリットの考え方について、内発的動機と外発的動機は分けるべき。外発的動機は認証制度と結びつけるのも一案。エビデンス (事例) ベースでメリットを示すことが大事。そこまでを今回の事業ではできないが、そこにつなげられるような形にするとよい。このような構想で考えられる、という外発的動機の見取り図を示す。

内発的動機も同時に大事な観点。事業者が、自分たちがやっていることの価値を示せていない、財務的価値だけで示せていないので、それがどこに接続するかは別としても、内部での気づきや理解の共有のために使いたい、という話もでてくる。ここには大きな価値がある。外発的メリットにつながるかは半信半疑だけれどもやってみているのが海外の事例で見られる。外発的メリットはわからないけど内発的メリットに基づいてやってみようという仲間を増やしていくことも大事であろう。課題を感じている企業も増えていると思われるところ、そこにソリューションの一案として提示できるのではないか。短期的にはメリットを実感しないかもしれないが、数年たって実感するかもしれない。SIM の実践はそのような肩慣らし期間だと思うし、この事業もそういうものなのではないか。その意味で必ずしも短期的にメリットを求めなくてもよいのでは。

- (落合) ガイドのターゲットについては一部社内で議論中。アンケート調査では、PDCA の P は実施しているが D はできていないというケースがみられている。では P→D をターゲットにするとよいか、というわけでもなく、P もやってみているができていない、P に取り組みたいが一步踏み出せていない、そのような層をターゲットにして肉付けを厚くするのがよいのでは、という意見もある。

SIM 実践のメリットについては、本事業はそもそも内発的動機がある人たちが対象なので今まで考えていなかったが、可能な限り整理はしていけるように思う。

- (今尾) 研修参加者の方々のように内発的動機がある人を対象とするのか、そもそも関心もない人を対象とするのか、でガイドの位置づけが変わる。

実証事業の中で、かながわ信金や NVCC が選定した企業と実践事業を進めているが、実際にその企業の現場で潜在的需要を感じる。経営者が SDGs をやるべきと考えている理由は、例えば SME が大企業と取引する際に、人権や環境配慮について問われるようになっており、そこを整備するのが今後より重要になってくると考えているため。その情報や機会に触れれば、やりたい、やるべきと考えている層は結構あるのではないかと考えていて、ターゲットの一つになると思う。

- (小坪) 企業版ふるさと納税が最近認知されているが、自治体と企業がつながって、1 億円以上寄付している企業が 10 社以上いる。その理由や意味は相当に濃いと感じる。自身が支援している事業では、事業価値を適切に可視化して社会に発信する

ことが必要だと思っている。それゆえこの研修にも参加している。企業版ふるさと納税は投資ではなく寄付ではあるが、企業がお金を出す理由は双方似たものがある、企業版ふるさと納税といっても企業は経済的 and/or 社会的リターンを絶対求めている。キーワードとして企業版ふるさと納税についても目を向けてみてほしい。

- (山口) 使いやすさについて、ある程度ターゲットを絞り込む必要があると思う。SDGs 自体を知らない層に対してはすでにアプローチしているので、本事業はSDGsに取り組みたいが方法などがわからない層をターゲットとし、それに沿った中身を詰めていくべき。最終的には指標につながる内容にすべきとも思う。

県としての現在の一番の問題意識は、自治体の活動そのものがどうSDGsに貢献しているのかというところを、自ら評価しマネジメントしていけるかという点。そのためにも職員が研修に参加している。それがふるさと納税などにつながり、さらに公共への投資できると非常に良いと考えている。

- (小瀧) 地域創生として、地域おこし企業人という補助金をつかって、地方で事業を行っている。研修参加のきっかけとして、地域創生に国のお金が非常に豊富に使われているが、はたして地域創生とは何かという点に立ち返って考えている。

村にとってのメリットはなんなのかという点を悩んでいた時にこの研修があり、自ら事業成果を数値化して年間560万円の補助金に対して答えをだしたいと思っている。SDGsとの紐づけはできても、持続可能な地域という点について数値化するのは難しく、答えがでていないが、最終的にはやはりお金を指標としたい。村にキャッシュを回すことの価値を実現したい。

事業者の目線では、SDGs経営はとても難しい。どう評価してどうマネタイズしていくのか、道筋が見えずに悩んでいるのが現状。ただ多くのSMEがその視点を持って上場もして社会にインパクトをもたらせると、日本もよりよく変わっていくのではないかと考えている。

- (米原) すでにある程度関心がある人をターゲットとするという話があったが、個人的にもそれが大事だろうと考えている。内発的動機がないと続かないし、本質的な変化につながらないのではないと思う。資源が豊富でも、内発的動機がないと物事が全くうごかない。逆に内発的動機があると、一つステップを踏むと次のステップに進みたくなる。技術的などは後からついてくる可能性があるので、後からついてきたときに参考できる先を見せておくと親切だろう。フラストレーションや思いのある現場に響くワードなりがあるとおもうので、そういう入り口があると良いと思う。
- (今尾) 何かやりたい人に必要なものを届けることを、ガイドが目指すべきところと設定できるかもしれない。

(3) 次回日程の確認

次回検討委員会は2月19日(金)15:00-17:00にオンライン開催することとして決定。

以上

## 第4回検討委員会 議事メモ

1. 日時：2021年2月19日(金)15:00～17:00
2. 会場：オンライン開催 (Zoom)
3. 参加者 (五十音順、敬称略)：

### 検討委員 (五十音順、敬称略)

氏名	所属	役職
今田 克司	一般財団法人CSOネットワーク	常務理事
幸地 正樹	ケイスリー株式会社	代表取締役
志波 崇裕	パナソニック株式会社	ビジネスソリューション本部 CRE事業推進部 SST推進課
黄 春梅	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
船山 竜宏 (山口理事代理)	神奈川県	参事(兼)SDGs推進課長
松村 (大井委員代理)	株式会社横浜銀行	地域戦略統括部 グループ長
米原 あき	東洋大学	社会学部 社会学科 教授

### オブザーバー (五十音順、敬称略)

氏名	所属	役職
足立 直隆	株式会社レスティル	代表取締役
小島 啓義	株式会社ケイ・システム	代表取締役
照沼 大	日本ベンチャーキャピタル株式会社	執行役員兼ベンチャーキャピタリスト
苗村 貴宏	かながわ信用金庫	経営企画部 副部長
山本 英治	株式会社福山コンサルタント	本社事業部 地域計画グループ
渡邊 一弘	株式会社ケイ・システム	
下川 大輔	神奈川県庁	SDGs推進課
鈴木 智美	神奈川県庁	SDGs推進課

### 事務局 (五十音順)

氏名	所属
熱田 瑞希	ケイスリー株式会社
今尾 江美子	ケイスリー株式会社
落合 千華	ケイスリー株式会社
鬼澤 綾	ケイスリー株式会社
金子 万里子	ケイスリー株式会社
栗野 泰成	ケイスリー株式会社
澁江 耕介	ケイスリー株式会社
千葉 直樹	株式会社ブルー・マーブル・ジャパン

土屋 優介	ケイスリー株式会社
-------	-----------

1 3. 議題：

(12) 共有：3年間の取組みと成果（関係者の声、質疑応答を含む）

1. 全体進捗
2. 本事業の目的
3. 3年間振り返り
4. 実証事業
  - i. Fujisawa Sustainable Smart Town (FSST)
  - ii. かながわ信金
  - iii. 日本ベンチャーキャピタル株式会社 (NVCC)
5. 入門研修（第3回）
6. 実践研修
7. 本事業の意義

(13) 相談：成果報告会について

(14) 共有：神奈川県の前年度（令和3年度）の取組み

(15) 議論

- a. 本年度の成果と意義の捉え方
- b. 今後めざすべき姿（目標）と、それに向けた前年度の目標と具体的な取組み

1 4. 送付資料

資料1. 討議資料

1 5. 議事メモ（上記4. 議題に対応。以下、敬称略）

(4) 進捗共有

- 3) 全体進捗（討議資料 P5）
- 4) 本事業の目的（討議資料 P6）
- 5) 3年間振り返り（討議資料 P7、8）
- 6) 実証事業
  - i. FSST（討議資料 P9）

【関係者からのコメント】

（志波）

3年間実証事業を行ってきたが、1年目はコミュニティケア事業のロジックモデル（以下、LM）を作るという準備期間（PDCA サイクルでいう P と D）、2年目は作成した LM を使ってコミュニティケアを育むための活動を評価・測定した（同 C）。3年目となる今年は、評価結果を事業改善につなげなかったが、コロナの影響が大きく活動の大

きな前進はさせられなかった。しかしコロナ禍の時間を有意義に使って事業の進め方について落ち着いて検討できたと思う。2年目はイベント実施に必死で、コアメンバー以外の関係者・企業（18社）間で、活動の目的に対する認識すり合わせができていなかったという反省もあったが、今年はその反省への対応ができたと思う。

事業の成果の1つである「共通認識が形成された」は、当たり前の内容であるがとても重要であることを改めて実感した。企業は人の異動が常である中で、どうやって重要な考え方や活動を受け継いでいけるか、持続性の観点をよく考える期間となった。定期的に共通認識のすり合わせが重要であることに気づき、コアメンバーがいなくなってもそれが実施できるよう、活動の重要な要素を説明した資料等を残すこともできた。

（米原）

「共通認識の形成が、当たり前だがとても重要」、ということはその通りと思う。人もイシューも変わっていく中で、活動の中の大切な要素が引き継がれる仕組みがあることが重要。自身が関わっているとある自治体の事業の例で、最初は自治体ホストとして住民に対して仕掛けていたが、いつの間にか地域の人たちが事業の舵をとるようになり、結果自治体が地域から事業継続・推進の期待を受けることとなり、自治体としても同事業をやめられなくなっているという、ある種事業継続の仕組みが出来上がっていた。

質問として、FSST 実証事業の課題として、SIM 実施に係る負担感と、自走のためのサポート方法が言及されているが、大変だったという点と、効率的に結論までたどり着くやり方のそれぞれについて、具体的な内容を教えてほしい。

（志波）

学研ココファンの担当者は2020年2月に新たに着任された方であった。コロナで大変な時期で、ご本人もリアルな活動を見たことがない中でSIMを実施しなければならず、活動の具体的なイメージができなくて進めるのが難しい、という意見が常に出ていた。

効率的に結論までたどり着くやり方、についても同様に、同担当者がレポートはよく読みこんでいたが、やはりリアルを知らない中で、要点を把握しづらいという状況がおきていた。With Corona になって新たにLMを作り直しているような状態になっていた。同担当者からは、SIMは型のあるものだと思っていた、という感想もよくでていた。

（熱田）

LM の作り直し等かなり負荷のある工程を経て初めて、学研ココファンの方も事業ならびに SIM の中身について腹落ちしたと思う一方で、腹落ちまでの工程が、非常に負荷の高いものであった。課題で言及している「効率的な」というのは、その工数をそこまでかけずに腹落ちにたどり着けるとよいという意図と理解している。

(米原)

セオリー評価にコミュニケーションコストがかかるということと理解した。しかしそれを実感できたということ自体に価値があると思っている。というのも、本来的に負荷がかかることであるのに、簡単に紙で表現していることは一般的によくあること。しかし、担当者がその負荷を実感・理解していることで、その後のコミュニケーション行動が変わると思うため、それ自体が成果だと思う。

(志波)

自走のためのサポート方法について、担当者が自分の会社以外の関係者を巻き込むのが大変と感じていたと思う。そのために、ケースリーや自分のような存在が今後も必要ではないかと感じている。

(熱田)

本プロジェクトについては、担当替えもあったことから先方は当初受け身であった。主体性を持っていただくために、計画を立てるときから話し合いを重ね、必要に応じて方向転換もしていった。また、来年度以降もこの活動を継続してもらうには、来年度すべきこととそのための実施体制については、今年度中に明らかにして話を済ませておくようにした。今後、ココファンが活動をリードすることに不安があるとのことだったので、実際にココファンが話す、リードする機会を複数回設定し、自らその役割を担うことに自信と安心感をもってもらうようにした。サポート期間中にいかに関係者を巻き込んで進めていけるか、ということが必要であったと振り返っている。

ii. かながわ信金

【関係者のコメント】

(苗村)

SDGs パートナーに認定され、今までは主に環境問題に取り組んでいたが、地域金融機関として顧客に対する SDGs 取り組み支援をするべきという考えに基づき、今回の実証事業に取り組んだ。課題としては、社内で顧客の SDGs 取り組み支援ができる仕組みを構築し、支援でき

るメンバーをそろえること。顧客であるダイイチさんには、今後 LM 上の指標設定・測定等の支援が残っている。

(大庭)

今まで検討委員会に参加したり他社の LM も見たりもしてきたが、実際に自分が LM 作成に取り組んでみての正直な感想として、LM 作成はとても難しいものということ。単語が多く出てくるが、それらを論理的に紐づけることなどが難しい。顧客への支援を行うためにも、自分たち自身がまずはレベルアップする必要性を感じる。

iii. NVCC

【関係者のコメント】

(照沼)

投資先のうちシリーズ B くらいの会社をいくつか選んで LM の作成を持ち掛けたところ、スマートスキャンが即答したことから同社の参加が決まった。最終的に同社からは役員 3 人が LM の作成に参加している。事業を通じて感じることは、LM のようなフレームワークを用いて話をする中で、相互理解が深まっているということ。社会課題解決型に限らず全てのスタートアップは LM を作った方がよいのではないか、と思っている。スマートスキャンは生命保険会社や医療機器会社などと資金調達の観点で話をしているが、LM の作成にあたりあらゆるアングルから事業を整理したことで、多方面からの質問も「何でも来い」という状態になれている。

自社としてインパクト投資にどのように取り組むかはこれから検討する段階。社内メンバーに対しては、LM 作成の意義として、LM を持つことでインパクト色を持った投資家（生保等）との対話がいかに深まったかというところを伝えられると思う。世界的にも使われている LM ツールの効用は非常に大きく感じた。

(黄)

質問として、スマートスキャンの LM は現時点では仮説ベースであると理解しているが、次のステップとなる仮説検証に向けて進めていくのか？

(照沼)

今はちょうど LM 作成が終わったばかりだが、スマートスキャン自身も LM の意義を大いに感じ、非常に熱量が高い状態にあるので、このまま活動は継続していくという意向である。ただ、継続に伴走できる



ようなコンサルが必要と思っている。また、今回の LM を使って投資家と対話を始めようと話しているが、実際にどのような成果につながるのかによって、本当に継続するかどうかにも影響すると思う。

#### 7) 入門研修（第3回）（討議資料 P15）

##### 【関係者のコメント】

（黄氏）

非常に学びの多いものとなった。LM を見て、事業のボトルネックやキードライバーがどこで、それをどう動かさうのか、会社の価値を十分に表しきれているか、という投資家が持ちうる観点を示しながら話をした。LM を整理することの価値として、会社で当然にやっていることが顕在化し、それを明確に表現できたり、投資家に限らず、サービス利用者なども含めた広い対象に会社の価値を伝えられたり、といったこともある。また、経済的に事業の改善につながるような価値を新たに発見できたりもする。自身の発見としては、LM を検討するのは会社内だけでは足りなく、外部の視点を入れたほうが良く、それによって会社の潜在的な価値を洗い出していくことができるのだということ。

#### 8) 実践研修（討議資料 P16、17）

##### 【関係者のコメント】

（足立）

今回の研修で、SDGs に取り組む方法論をしっかり学べた。自身が学んだ方法論は、自分の事業の成果が何に紐づくのかを考え、それによっておこるアウトカム、良いことだけでなく負の影響も含めてみる、測定できる基準を持ち、実際に事業活動で測定していくこと、これらを継続して取り組んでいく、という内容と理解している。実際に SDGs やっているのかと聞かれたときにこの内容を話すと、大きな納得を得られる。また、今回整理したロジックを基盤として、「自社は SDGs に取り組んでいる」と投資家や自社事業との協業を依頼する相手に宣言できるようになった。自社事業は地域の事業者の支援であるが、協業相手から、地域の人（事業者の先にいる消費者）はその事業を求めているのか？と聞かれることが多かったのだが、具体的な回答は持っていなかった。しかし、今回作成した LM を以て、自社事業は SDGs の文脈の中においても必要とされていることを明確に説明できるようになった。

課題としては、今回自社としては資金調達目的から本研修に入っているが、SDGs に本当に着目して資金提供しようとしている投資家がどこにいるのか、そういった投資家たちは SDGs のより具体的にどの分野に着目しているのか（自社の目指す地域活性化に関心のある人はいるのか）、そういった

投資家がいたとしても、一般的な VC 等に比べてインパクト投資家と組むことにどういったメリットがあるのか、といったことも知りたかった。

(落合)

直接 SDGs に関心のある投資家を紹介してほしい、投資家とつながるための第一歩は何をすればいいのか、という参加者の声は複数あがった。そのニーズや課題は多いものと思う。

(黄)

投資家としては、LM を眺めて、事業に対する需要、そこに会社の優位性があるか、事業の骨太さ、改善できる部分はどこか、といった点を確認する。LM 上の KPI については、経済性と社会性が紐づいたものになっているとよいのではないか。

(小島)

研修を受ける前は、SDGs の活動は企業イメージやブランド力の向上によって、信用の向上につながるものという理解だった。しかし LM を作成している過程で、自分が気づいていなかった新たな価値を見つけられた。LM は事業をブラッシュアップするためのフレームワークだと感じた。自社は環境管理ソフトの開発を行っているが、自社プロダクトの良さの根拠を東京オリンピックに採用されたことだけに置いている部分があった。しかし、自社事業や自社プロダクトがどのように社会にとって良いものなのかを説明するための LM の作成にいざ取り組むと、全然 LM が作成が進められなかった。さらに、LM を作成している過程で自社プロダクトの機能が全く足りていないのではないかと思うこともあり、性能改善を行った。SDGs への取り組みを考え始めた当初は、それによって投資も得られるのでは、と思ったりもしたが、LM も作成できないような企業に投資家がお金を投資するわけがないだろう、と思うに至り、経営の仕方自体を考え直すことにつながった。LM を用いてもっと企業の足腰を強くしていきたいと思っている。今後はデータ収集を継続すると同時に、顧客から SDGs への取り組みについて支援してほしいということも言われるので、顧客の LM 作成を支援しながら販路を拡大したい。また、今後は社内で社員一丸となって SDGs に則った事業を行い、地域力の向上、自社事業の向上、環境への貢献、を実現していきたい。地域全体での取り組みというところでは、自社が参加している商工会議所傘下の青年団体に事業を実施できるよう、働きかけを行っている。

## 9) 本事業の意義 (討議資料 P18)

(5) 相談：成果報告会について（討議資料 P20）

（今尾）

県の意向も受け、録画の公開を行う予定。検討委員からのメッセージも撮る予定だが、県からも意図について補足いただきたい。

（船山）

合計 3 年間実施してきたこの事業の総括をしたメッセージを発信してもらいたいと思っている。この事業を生かしつつ、今後エコシステムの形成につながるためには、事業者・資金提供者・自治体等が主体的に SIM に取り組んでいくことが重要という考えを背景として、成果報告会のコンテンツを検討した。特に検討委員からのメッセージは、それぞれのお立場で、今回の事業の成果や社会的インパクト・マネジメントの実践を通じて、こんな世界を作っていきたい、といった内容のものを出していただくことで、エコシステム形成を後押しするものと思っている。

(6) 共有：神奈川県の子年度の取組み（討議資料 P22）

（船山）

県は 2018 年に SDGs 自治体モデルに選ばれ、その中のモデル事業が本事業である。SDGs 金融を推進して、事業者、資金提供者、消費者をつなぐエコシステム形成を目指してきた。今後の展開策として、すでに立ち上げた SDGs パートナー制度、社会的インパクト評価は引き続き活用していきたい。地域内企業に SDGs 経営に踏み出してもらいたいため、伴走型支援も引き続き行いたい。また、パートナー事業者と資金提供者のマッチングを図ることによって、SDGs 事業そのものの拡大を目指したい。それによってエコシステムが回転していくことを目指したい。来年度予算でも SDGs 経営促進事業のために 2700 万円を計上した。

(7) 議論

論点は以下 2 点。

- 1) 本年度の成果と意義の捉え方
- 2) 今後めざすべき姿（目標）と、それに向けた来年度の目標と具体的な取組み

（今田）

足立さんと小島さんに質問したい。現在、SDGs や社会的インパクト・マネジメントに取り組む仲間ほどの辺にいて、これからどのように広がっていくとみているか？質問の意図として、神奈川の今後の取組みの紹介にもあったが、

金融との接続が本事業の本筋で、今後も中核となっていくことは大賛成である一方で、エコシステム形成という観点ではそれ以外にどのような仕掛け仕組みづくりが必要かと考えると、仲間づくりがキーワードになるのではないかと考える。従来の資本主義の「ビジネスとして成り立ってなんぼ」という考えは今後も変わらないだろうと思うものの、そこに加えて周辺の付加価値をどのようにつけていけるのかという観点では、SDGs への貢献という点が重要になるだろう。SDGs への貢献がどのように商売につながるのか、という点は、根気強くやっていくしかないものの、例えば足立さんの事業においては、消費者にもマジョリティではないが SDGs 貢献に関心が強い人たちも増えており、そのサービスを使おうと思うのではないかと。小島さんの事業でも、産廃業者は同じような悩みを抱えている中で、SDGs の具体的なゴールに貢献するというのは納得感を持って、商売をしながら社会に貢献するという目標は共有できるとすると業界的に仲間づくりがしやすいように思う。仲間がいること、仲間で取り組むことが、SDGs への取り組みの推進力になると思う。このような意図で、具体的なケースとしてどうなっているか聞きたい。同じ観点で、同じようなマインドで、SDGs という共通言語をもっている人たちが、様々なことを発言したり共有したり相談したりする場の設定は神奈川県にも期待するところ。

(足立)

自社事業はなかなかわかりにくいものである。一言で「半径 5Km の EC プラットフォーム」といっているが、半径 5Km と EC が矛盾しているように受け取られることがある。よりイメージがわく説明をすると、顧客と商店がつながることが自社事業の核心である。そこまでの深度の説明を聞いてくれて、理解してくれる人たちとして、まずは事業者がいて、少しずつ増えてきていると感じる。町に商圈があって、お客さんがいるという中で事業をしている人たちは理解してくれている。事業者が仲間になると、そこについているお客さんも仲間になってくれる可能性が大きい。

(小島)

(SDGs に貢献する) 自社プロダクトの説明は、これまでごく限られた企業くらいしか耳を傾けてくれなかった。しかし SDGs が普及してきた中で、SDGs に貢献するような活動をやっていかなければという事業者の方々も少しずつ増えてきたと思う。今まで自社プロダクトを売るときに、関係者としてメーカーとユーザーだけを見ていた。しかし、SDGs にはみんなで連携しながら取り組んでいかなければならないという中で、お金にならない価値をみんなで見出すような形で売っていかないと売れないのではないかと感じるに至っている。今回の学びは地域にフィードバックしたいと思っている。商工会議所の青年部として SDGs パートナーに申し込みたいといったところ、親組織にあたる商工

会議所の承認が必要と言われた。そうなるとう承認のハードルがあがり、自社が実績を積む必要があるとも言われた。2030年まで時間がない中で、実績積んでいる暇はなく、チャレンジを先にするべきと思っている。商工会議所からはまだ理解を得られていないが、青年部50社は、青年部としてSDGsパートナーに認定されなかったとしても、自分たちだけでも仲間としてSDGsに取り組もうという機運があるのはお伝えしたい。

(船山)

インパクト評価は県議会と話していても、関係者間でコミュニケーションをとれる場の必要性が指摘されることはあった。LMを見せるだけでお金が来るわけでもなく、コミュニケーションをとって行く中で物事が進むと思うので、県としてもそういった場を設定していきたい。

(米原)

コミュニケーションが継続的にとられるようなシステムが、定着して回っていくための必要な要素として一つあるのは、リーダーシップ。トップダウンではなくサーバントリーダーシップ、つまり、このような新しい考えがあって良いということを受け、みんなで取り組む場を設定できるような人が求められていると思う。サーバントリーダーはコミュニケーションをコストではなく、インベストメントと捉えていると思う。今後も、いろいろな人とアイデアが集まってコミュニケーションが発生するようなインベストメントがなされるとよいと思う。

(足立)

今回コロナで全てオンラインだったのは参加しやすいという良い点があったが、一方で、対面で深いコミュニケーションが取れなかったのは残念だった点。相互に事業内容をより理解できると、ピアラーニングが深まると思っている。研修参加者の中でも、ベクトルを合わせ、機運を高めていくためにも、そういった点をお話できる場があればよかったと思う。

(小島)

やはり対面だったらもっと仲良くなれたかなとは思っている。しかしZoomでも十分親近感はある。みんなSIMについては同じスタート地点から出発し、同じように苦労したり悩んだりしてここまで進んできた。むしろ今後研修の仲間がどのような取り組みをしてどこまでいくのかがとても気になるので、例えば定期的にまた情報交換できるような場があればよい。

(照沼)

業界の中でインパクト投資をしているところは少なく、先駆者から学んでいる状況。自身としては投資先がより資金調達ができるようになるとかプラグマティックに考えがちだが、SDGs への取り組みは息の長いものであるから、事業者の変化も身近に感じながら長期的に進めていきたい。

(幸地)

話を聞いていて、LM のプロセスにこそ価値があるということが共通認識になりつつあると感じた。そこからの広がりを求めるためにも、やはり資金調達につながることは重要であるが、資金調達のさらに先につなげることも大切である。KPI 設定、事業改善、売上向上すなわちインパクトの拡大、というサイクルを、ツール等を利用しながら効率的に実現していくことが大事であろう。規模を広げるとインパクト会計の流れなどもあるが、社会的インパクトを向上させていくと、リスクの低減につながったり、将来的な企業の価値向上にもつながるような道筋が見えてくると思うので、落としどころを見据えながら今後の方向性を考える必要がある。

(松村)

参加者の生の声を聴いて、レポートで読んでいたものよりも実感がこもってよかった。主に融資の目線で、SDGs への取り組みは考えていかなければならないと思っている。企業自身が考えたことを銀行に伝えてもらったこと自体に価値があるし、聞いている側としてもコミュニケーションが活性化して非常によかった。

(志波)

3年前は SDGs という言葉は知っていても中身を知らなかったが、この3年間で中身をよく理解できたと思う。来年度以降どうつなげていけるかというところが重要と思っている。自身としてできることは、自身がこの事業を通じて得たインプットを周囲に対してアウトプットしていくことだと思っている。

(黄)

非常に濃密な3年間であった。来年度以降について、LM 作成はあくまでもスタートポイントで、ここで測定したものが事業改善につながり、顧客に自信をもってサービスが提供でき、結果として事業が拡大し、そこから資金調達にもつなげられる、という順序と思う。LM の主眼は事業改善で、副次的に投資家とのコミュニケーションにも活用できる、というのが自身の整理。その中で大切になることは、LM の作成が、コストか、R&D か、会社としての投資か、という考え方の種類があること。LM を知らない人にとっては価値が把握しづらいので、ぜひその価値を言語化してほしい。また、コミュニティの重要性とい

う観点で、過去の研修参加者も含めてその後の取り組みについて発表する機会などを設定してほしい。

自身としてはインパクト IPO などを実現して、金融機関にとっても SIM に取り組む魅力をアピールしていきたい。

(米原)

多様なステークホルダーが同じテーブルにつくことの重要性は、理論上大切であるし、その大切さを研究者としても訴えてきたが、投資家の人から見て意味があるのか半信半疑だったのが正直なところだった。しかし、例えば今回金融の専門家と同席することで、投資家にとっても価値のあるものなのだという実感を持てた。様々なバックグラウンドを持っている人たちが一つの場についたことに検討委員会の価値がある。

コミュニケーションをコストと思う人がいるのも事実なので、それをどう超えていけるか、というのは課題の一つ。また、コミュニケーションツールとしての LM のその先のところを考えると、新たに必要になる技術（指標設定、分析手法など）がでてくるが、それをどう支援していけるかというのも課題。しかしそこに踏み込んでいくことが求められている。可視化しにくい価値を扱いたいということが多いのがこの分野。可視化しにくい価値を可視化することの価値を追い求めることが必要であろう。また、LM 作成の意義やコミュニケーションの価値など、実感が必要なプラクティスをどれだけ多くの人に経験してもらえるか、という点も課題。ただし、多くのことが AI 化できるとされている時流の中で、腹落ちや実感する経験の貴重さがあらためて露わになるものと思う。

(今田)

3 年前に FSST に関係者で訪問したが、2030 年にも同じメンバーでぜひ再訪し、LM の定着度をぜひ皆で見たい。同時に、本事業の研修参加者にも集まってもらい、この事業が関係者にとってどのような分岐点になったのかを振り返ってみたい。

(船山)

持続可能な地域を作っていくために、そこで事業をする事業者、事業者を支える資金提供者の方々に主体的に力を発揮してもらうことが必要と思う。その中で SIM はツールとして非常に重要という認識。SDGs、また SIM への取り組みを今後も促進していくために、わかりやすいツールと事例をみんながわかることが大事なので、県としても発信に努めたい。また、場づくりも進めていきたい。

以上