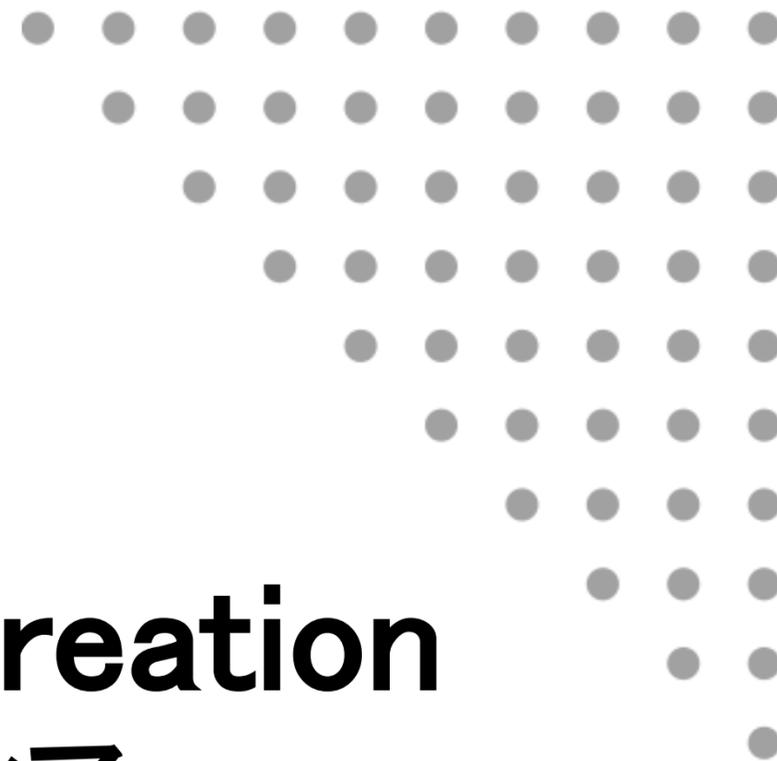


本資料は（一財）社会変革推進財団との業務委託契約に基づき、SIMIの責任において制作されました。原著の著作権は当該資料を作成した作者にあり、日本語化された資料の著作権は（一財）社会変革推進財団及び（一財）社会的インパクト・マネジメント・イニチアチブにあります。
(<https://simi.or.jp/grc>)



New Frontiers in Value Creation

価値創造の新たなフロンティア

Impact Capital Managers and Tideline
2024年2月

赤堀 惇起 抄訳・まとめ

本報告書の概要

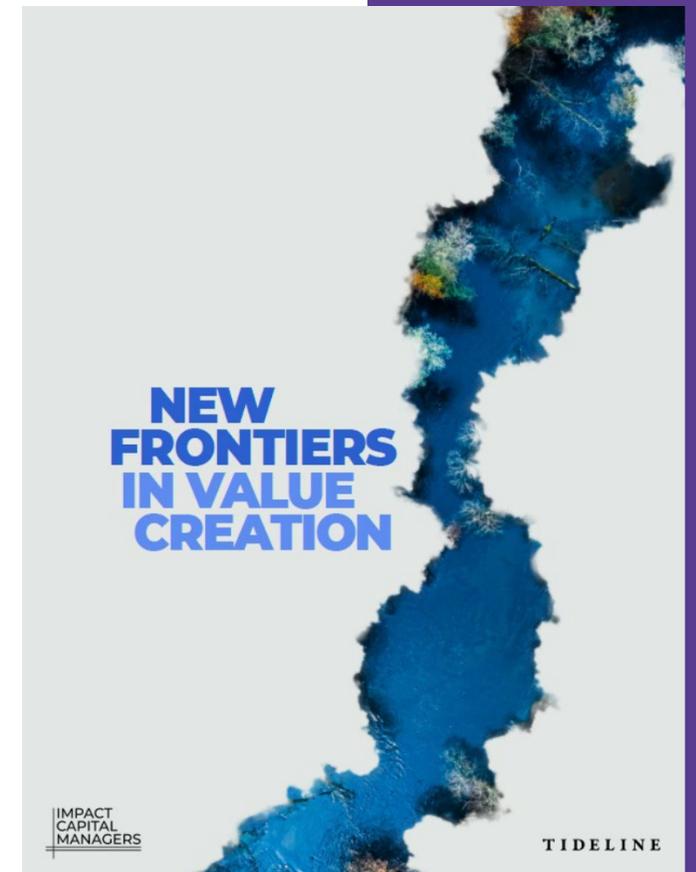
本報告書の背景および目的

- これまでの研究では、「インパクト価値創造（Impact value creation）やそれに対する投資家の貢献の重要性が議論されてきたものの、具体的な手法や「財務的インパクトへの関連性」に関する実証データが欠けていた。
- 本報告書は、既存のインパクト投資に関する知見を基盤としつつ、具体的な「インパクト価値創造活動」が財務パフォーマンスにどう影響するかを明確化することを目的としている。

本報告書で提示されている内容

本報告書では、以下が提示されている。

1. インパクト価値を生み出すための活動と、その際に考慮すべき重要なポイント
2. インパクト価値を生み出すための実践的な手引きと具体的な手法やアクション
3. 実際に成功した企業のケーススタディ



インパクト価値創造とは何か

インパクト価値創造とは何か

- インパクト価値創造とは、投資家が所有者、貸し手、または影響力を持つ立場として、投資先企業のインパクトの規模、深さ、持続期間を向上させる活動である。

なぜインパクト価値創造が重要なのか

- インパクト価値創造は、積極的なオーナーシップを伴う効果的な未公開市場における投資戦略の中核となる要素であるが、多くの調査によると、多くの投資家は、インパクトを生み出す機会を十分に活用できていないことが示されている。

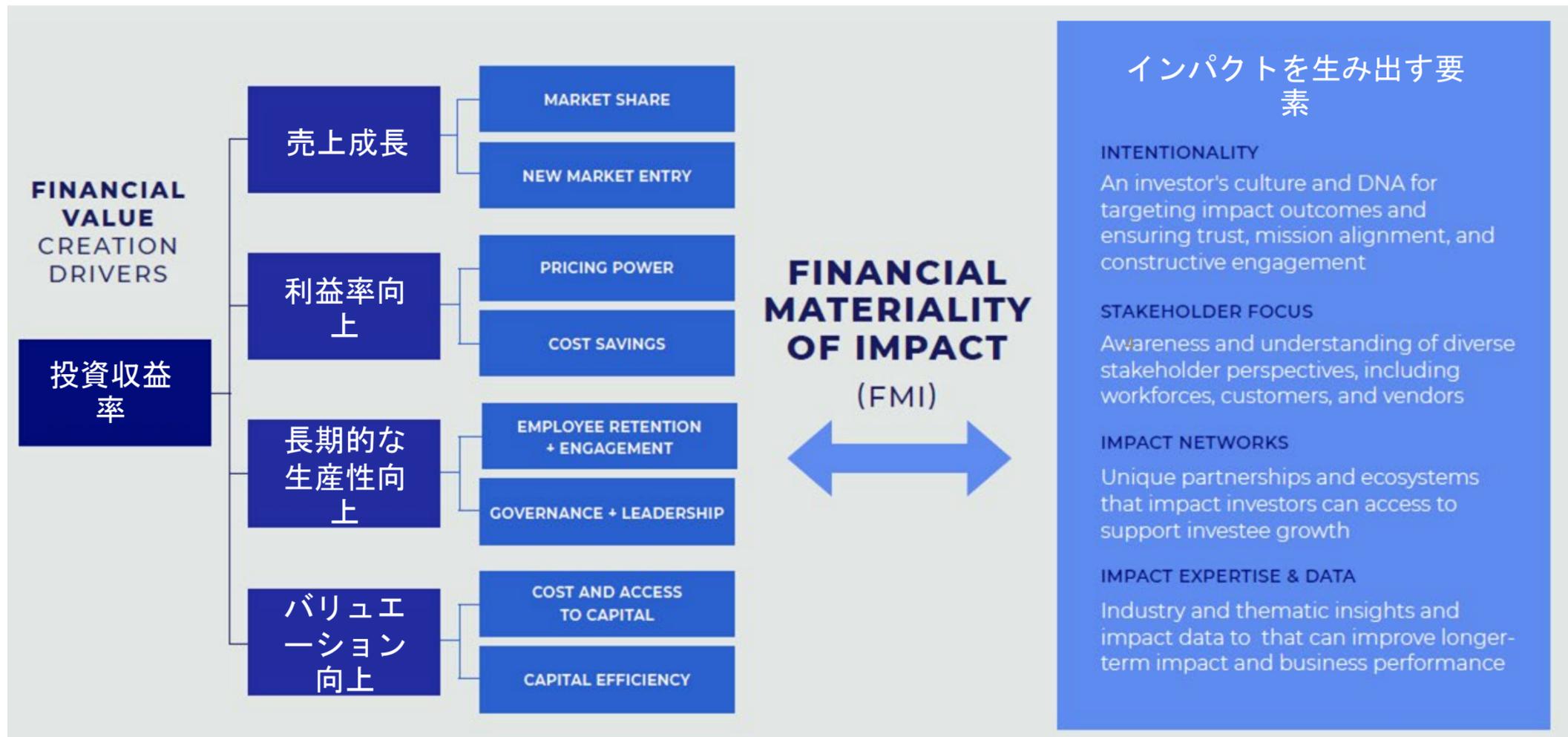
インパクト価値創造のために考慮すべき事項：

1. Financial Materiality of Impact : インパクトの財務的重要性
2. Sources of Impact Value Creation : インパクト価値を生み出す要素
3. Impact Value Creation Modalities : インパクト価値を生み出すためのアプローチ

インパクト価値創造のために考慮すべき事項（1/2）

- インパクト価値創造には、インパクト価値創造を生み出す要素（Sources of Impact Value Creation）を理解したうえで、実行し、それがどのように財務的価値に結びつくか（Financial Materiality of Impact）を分析する必要がある。

Financial Materiality of Impactの概念図



Sources of Impact Value Creation概要

1.意図性（Intentionality）

- 投資家が特定の社会・環境的成果を目指す意図や姿勢

2.ステークホルダーの巻き込み（Stakeholder Focus）：

- 顧客、従業員、サプライヤーなど、関係者の視点の取り込み

3.インパクトネットワーク（Impact Networks）

- 投資家がアクセスできる独自のパートナーシップやエコシステム

4.専門知識とデータ（Impact Expertise and Data）：

- 業界やテーマに関する知見やデータ活用

インパクト価値創造のために考慮すべき事項 (2/2)

Impact Value Creation Modalities (インパクト価値を生み出すためのアプローチ) とは

- インパクトが価値を生み出すための道筋を指し、投資家がどのようにこれを達成するかに関するアプローチの種類を指すものである。

Impact Value Creation Modalitiesの種類

1. Growthアプローチ

- 社会的・環境的インパクトを有する製品やサービスの拡大に焦点を当てる。
- 製品やサービスの成長が、そのままインパクトと収益の向上につながる。

2. Systemsアプローチ

- 企業の業務、労働力、バリューチェーンにおける改善を通じ、業界全体の規範を変革することを目指す。
- 労働集約型の業界やサプライチェーン依存の企業で有効。

3. Transformationアプローチ

- インパクトを意識していない製品やサービスを、インパクト志向のものに変える。業界全体の変革を促進する。
- 不持続的なビジネスを持続可能なものに転換する。

インパクト価値創造レバレッジ (1/5)

インパクト価値創造レバレッジ (Impact value-creation levers) とは

- 投資家がインパクトと財務パフォーマンスを両立させるための具体的な手法である。これらは世の中における手法を包括するものではないが、先進的なインパクト投資家に共通して使われている手法である。

Impact value-creation levers

	1 	2 	3 	4
	IMPACT POSITIONING	PRODUCT/SERVICE DEVELOPMENT	MARKET BUILDING	WORKFORCE INITIATIVES
	Enhance market presence by positioning the brand as impact-focused, cultivating a distinct identity that enhances the brand's reputation and influence	Augment offerings with impact expertise, network, and stakeholder engagement, enhancing products and services	Create or expand total addressable markets for impactful products and services	Enhance workforce well-being and job quality through strategic employee engagement, promoting a positive workplace culture that aligns with social impact objectives
PRIMARY IMPACT VALUE CREATION MODALITY	GROWTH TRANSFORMATION	GROWTH TRANSFORMATION	GROWTH TRANSFORMATION	SYSTEMS
KEY FINANCIAL DRIVERS	Revenue growth Margin enhancement	Revenue growth Margin enhancement	Revenue growth	Long-term productivity Cost savings
	5 	6 	7 	
	IMPACT INCENTIVES	ACCESS TO ALIGNED CAPITAL	IMPACT RISK MANAGEMENT	
	Align management and financial incentives with impact goals, fostering mission alignment and deepening commitment from internal stakeholders	Capitalize on impact credibility to attract mission-aligned co-investors and capital, fostering a collaborative financial relationship that reinforces the impact investment portfolio	Strategically manage impact risks to avoid unintended consequences, adopting a proactive approach to challenges and safeguarding the integrity of impact initiatives	
PRIMARY IMPACT VALUE CREATION MODALITY	GROWTH SYSTEMS TRANSFORMATION	GROWTH SYSTEMS TRANSFORMATION	TRANSFORMATION	
KEY FINANCIAL DRIVERS	Various, depending on incentive design	Valuation multiple	Long-term productivity Valuation multiple	

各leverの概要

- インパクト・ポジショニング (Impact Positioning)** : ブランドをインパクト重視として位置づけ、市場での存在感を強化する。
- 製品・サービス開発 (Product/Service Development)** : 専門知識やネットワークを活用し、製品やサービスを向上させる。
- 市場構築 (Market Building)** : 市場の認知度や理解を高め、インパクトのある製品やサービスの市場を創出・拡大する。
- 労働力向上施策 (Workforce Initiatives)** : 従業員の仕事の質、職場文化、福祉を向上させる。
- インパクト・インセンティブ (Impact Incentives)** : マネジメントや財務インセンティブをインパクト目標と調和させることで、組織内の意識とコミットメントを深める。
- アラインド・キャピタルの活用 (Access to Aligned Capital)** : インパクト志向の投資家を引きつけ、資本へのアクセスを確保する。
- インパクト・リスク管理 (Impact Risk Management)** : インパクトリスクを戦略的に管理し、意図しない結果を回避する。

インパクト価値創造レバレッジ (2/5)

1.インパクト・ポジショニング (Impact Positioning) とは

<目的と効果>

- ブランドをインパクト重視として位置づけることで、市場シェアの拡大、新しい市場への参入、および価格競争力の向上を通じて収益成長や利益率の改善を促進する。

<具体的なアプローチ>

- 組織のビジョンやミッションをインパクト中心に再定義する。
- ステークホルダーのニーズに基づいた戦略的なブランド開発を行う。
- インパクト・マーケティングや市場啓発活動、リーダーシップの発揮を通じて認知度を高める。

事例

Trill Impactは、農業灌漑ソリューション企業 Kometと協力し、企業のビジョンとミッションをインパクト中心に再定義した。この取り組みにより、ブランドの競争優位性とインパクト価値提案が強化され、市場の拡大と収益成長が実現した。

2.製品・サービス開発 (Product/Service Development) とは

<目的と効果>

- 製品やサービスをインパクト中心に強化・革新することで、競争優位性の構築、顧客需要の増加収益成長および利益率の向上を実現する。

<具体的なアプローチ>

- インパクト専門知識やネットワークの活用: 製品やサービスを強化し、ステークホルダーの関与を深める。
- インパクト中心のR&D (研究開発) への優先投資: 顧客や市場のニーズを理解し、革新的な製品やサービスを開発する。
- 未充足市場や顧客のニーズへの対応: インパクトデータを基に、新しい市場を特定し、インパクト中心の製品を提供する。

インパクト価値創造レバレッジ (3/5)

3. 市場構築 (Market Building) とは

<目的と効果>

- 市場での認知度や理解、支払い意欲を高めることで、新しい市場を創出または拡大する。新市場への参入を通じて事業の拡大を実現する。また、インパクトのある製品・サービスへの需要が高まることで、市場の成長が促される。

<具体的なアプローチ>

- シグナリング (市場への影響力の発揮) : インパクトのある製品やサービスの価値を示し、市場全体の意識を高める。
- アドボカシー (市場への働きかけ) : 政策提言やステークホルダーとの協力を通じて市場形成を促進する。
- 戦略的ポジショニング: 未発達な市場において先駆者となることで、新しい顧客層を開拓する。

4. 労働力向上施策 (Workforce Initiatives) とは

<目的と効果>

- 従業員エンゲージメントの強化を通じて、雇用の質と職場環境を改善し、長期的な生産性を高める。従業員の離職率を低減し、採用・研修コストを削減する。生産性向上や運営効率化を通じて、財務的なパフォーマンス向上に繋げる。

<具体的なアプローチ>

- 従業員エンゲージメント調査を実施し、現場の声を反映させた改善施策を導入する。
- キャリア開発プログラムや福利厚生強化を通じて、従業員満足度を向上させる。
- 組織文化を強化し、従業員と経営陣のコミュニケーションチャンネルを構築する。

事例

(HCAP PartnersとBetterNight) HCAP Partnersは、BetterNight (睡眠医療会社) と協力し、「Gainful Jobs Approach™」を導入。従業員の経済的・専門的成長を支援し、福利厚生の拡充やキャリア開発のロードマップを策定。従業員満足度が向上し、優秀な人材の確保と生産性向上が実現した。

インパクト価値創造レバレッジ (4/5)

5. インパクト・インセンティブ (Impact Incentives) とは

<目的と効果>

- 経営陣や組織の目標をインパクト目標に結びつけ、長期的なミッションアラインメント（整合性）を強化する。新市場参入やインパクト重視の事業戦略の実行を加速する。また、ミッションの定着、組織全体のインパクト目標へのコミットメントを深める。

<具体的なアプローチ>

- 経営陣の報酬をインパクト達成度に連動させる。
- インパクト連動型融資や、長期的なインパクト達成に向けた指標設定を行う。
- 目標設定の専門性を活用し、野心的かつ実現可能なインセンティブを策定する。

事例

Bain Capitalは、Excelsia Injury Care（傷害医療提供企業）の経営陣の年次ボーナスを、低所得患者の治療増加率と連動させました。これにより、収益成長と社会的インパクトの両立が実現した。

6. アラインド・キャピタルへのアクセス (Access to Aligned Capital) とは

<目的と効果>

- インパクト志向の投資家を引き寄せ、事業成長を支えるための資本調達を実現する。これにより、事業拡大に必要な資本を調達することで、インパクトと収益の両方を加速させる。

<具体的なアプローチ>

- インパクトの信頼性を活用: 投資家が持つインパクトの信用力を活用し、他のミッションに合致した投資家を引き込む。
- 協力的な金融ネットワーク: 共同出資やパートナーシップを通じて、投資先企業を支援する。

事例

W.K. Kellogg Foundation (WKKF) は、Acelero（教育企業）とBlackRock Impact Opportunities Fundを結びつけ、資本をミッションに沿った提供に貢献した。この連携により、Aceleroは事業拡大のための資本調達を実現し、収益成長とインパクト拡大を同時に達成した。

インパクト価値創造レバレッジ (5/5)

7. インパクト・リスク管理 (Impact Risk Management) とは

<目的と効果>

- インパクトリスクを特定し、意図しない結果を回避しながら、インパクトの持続可能性を確保する。
 - 長期的な生産性向上: リスク軽減により業務を安定化させる。
 - 資本効率の向上: リスク低減により資本コストを削減する。

<具体的なアプローチ>

- リスクの評価と管理: インパクトに関連するネガティブな影響や未達成リスクを特定し、対策を講じる。
- 物理的・移行的な気候リスクの統合: ビジネス運営への影響を評価し、投資や資本支出を最適化する。
- ESG/インパクトデータの活用: 気候変動、DEI (多様性・公平性・包括性) など、体系的なリスクのデータを統合する。

事例

NuveenはAnnapurna (インドのマイクロファイナンス企業) と協力し、物理的気候リスクデータを統合しました。気候災害発生時に顧客へアラートを送信するシステムを開発し、融資デフォルトのリスクを削減。これにより、長期的な利益率向上と事業評価額の改善が実現された。

ケーススタディ (Bain Capital Double Impact)



Bain Capital Double Impact (Double Impact) は、Excelsia Injury Care への投資を通じて、インパクト価値創造を達成するための成長 (Growth) とシステム (Systems) のモダリティを活用し、収益成長と社会的インパクトを両立させた。

1. 投資概要

- 投資先: Excelsia Injury Care (米国の傷害治療およびリハビリテーションサービス企業)
- 投資目的: 低所得者層の医療アクセスの改善し、高品質な治療を提供することで、健康成果を向上させる。

2. インパクト価値を生み出すためのアプローチ

- Growthアプローチ: 新しい市場 (高ニーズ地域) にクリニックを拡大し、治療対象患者数を増加させる。
- Systemアプローチ: 経営陣のインセンティブをインパクト目標に連動させ、組織全体でのミッションアラインメントを強化。

3. インパクト価値創造レバレッジ

- 市場構築 (Market Building): 世帯所得や人口密度などのデータを分析し、高ニーズ地域への市場開拓
- 労働力向上施策 (Workforce Initiatives): 以下の取り組みを通じた従業員のウェルビーイング強化¹¹
 - 給与改善と福利厚生強化
 - 緊急支援制度の導入
 - B Impact Assessment ツール (Bainが開発したインパクト測定ツール) を活用し従業員のエンゲージメントと職場環境を改善

4. 成果

- 社会的インパクト: 医療アクセスの向上と低所得患者の治療率増加
- 財務的インパクト: 新市場参入による収益成長および従業員エンゲージメント向上による生産性向上とコスト削減

Citi Impact Fundは、Wonderschoolに投資し、Growthアプローチで、幼児教育のアクセス拡大と女性（保育提供者）の雇用創出を実現した。

1.投資概要

- 投資先: Wonderschool（保育サービス提供者と質の高い家庭型保育を必要とする顧客をつなげるSaaSプラットフォームを提供）
- 投資目的: 幼児教育の不足を解消し、特に低中所得層コミュニティにおける高品質で手頃な価格の家庭型幼児教育を提供する。

2.インパクト価値を生み出すためのアプローチ

- Growthアプローチ：新市場への拡大、顧客基盤の強化、収益成長の加速に注力した。特に、Citiのネットワークや広告キャンペーンを活用し、教育プロバイダーの拡大とアクセス向上を支援したことが成長戦略の核である。

3.インパクト価値創造レバレッジ

- 製品・サービス開発（Product/Service Development）：ホームオーナーシップ支援
 - Wonderschoolの保育サービス提供者の多くは、賃貸住宅を借りて保育サービスを提供している。しかし、賃料の上昇や契約の打ち切りや許認可の問題というリスクにさらされていた。
 - 自宅の所有を支援することで、こうしたリスクの軽減につながり、サービス拡大ができると判断し、CIFはWonderschoolと協力して、保育サービス提供者に対して自宅所有のメリットを伝える取り組みを開始した。シティの住宅ローン部門を巻き込み、保育サービス提供者向けの継続的な自宅所有に関するウェビナーシリーズを立ち上げた。
- 市場構築（Market Building）：ブランド認知度向上
 - CIFは、Wonderschoolを、Citiの全国オンライン広告キャンペーンに掲載し、当該事業の認知向上とリード獲得を支援。

4.成果

- 社会的インパクト: 財務的および社会的インパクト長期的生産性向上: ホームオーナーシップ支援により施設の運営安定化。
- 財務的インパクト: 収益成長: 広告キャンペーンを通じた新規顧客獲得および市場拡大。

ご利用条件

本資料は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（Social Impact Management Initiative: SIMI）（以下「当法人」といいます）が運営するSIMIグローバルリソースセンター（以下「本ウェブサイト」といいます）に掲載されているものです。

本ウェブサイトを利用される前に以下の利用条件をお読みいただき、これらの条件にご同意された場合のみご利用ください。本ウェブサイトをご利用されることにより、以下の条件にご同意されたものとみなします。

なお、以下の条件は、予告なしに変更されることがあります。本条件が変更された場合、変更後の利用条件に従っていただきます。あらかじめご了承ください。

1. 著作権について

本ウェブサイト上のすべてのコンテンツに関する著作権は、特段の表示のない限り当法人および当該資料の原著の作者に帰属しております。そのすべてまたは一部を、法律にて定められる私的使用等の範囲を超えて、無断で複製、転用、改変、公衆送信、販売などの行為を行うことはできません。

2. 免責事項

本ウェブサイトは、社会的インパクト・マネジメントに関連する海外の文献や資料を、日本語に訳しまとめたものを、著者及び出版元の許可を得て掲載しています。本ウェブサイトに掲載されているコンテンツは、あくまでも便宜的なものとして利用し、適宜、英語の原文を参照していただくよう、お願いいたします。

誤りのないようあらゆる努力をしておりますが、誤訳、あるいは、掲載されている情報の使用に起因して生じる結果に対して、当法人関係者及び当ウェブサイトは、一切の責任を負わないものといたします。

当法人は、予告なしに、本ウェブサイトの運営を中断または中止、掲載内容を修正、変更、削除する場合がありますが、それらによって生じるいかなる損害についても一切責任を負いません。また本ウェブサイトのご利用によりご使用者様または第三者のハードウェアおよびソフトウェア上に生じた事故、データの毀損・滅失等の損害について一切責任を負いません。

3. リンクについて

営利、非営利、イントラネットを問わず、本ウェブサイトへのリンクは自由です。ただし、公序良俗に反するサイトなど、当社の信用、品位を損なうサイトからのリンクはお断りします。また事前事後にかかわらず、その他の理由によりリンクをお断りする場合があります。

4. 資料の引用について

本ウェブサイト上に掲載された日本語まとめ、抄訳及び翻訳資料を引用する際には、出典の著作者名として「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）グローバルリソースセンター」及び当該資料の原著の著作者名を、併せて明記ください。なお、引用の範囲を超えられる場合は、当法人および当該資料の原著の著作権者に了解を得てください。