

資金提供者による
社会的インパクト評価の事業運営への
活用事例集
(2018 年度版)

2019 年 3 月

社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ
資金提供者ワーキンググループ

目次

はじめに.....	1
用語の定義.....	2
社会的インパクト評価の事業運営への活用.....	3
資金提供者における社会的インパクト評価の事業運営への活用.....	4
助成財団における事例.....	6
1. 基本情報.....	6
2. 審査/デューデリジエンス.....	7
3. 事業実施とモニタリング.....	8
4. 意思決定への活用とステークホルダーへの報告.....	8
5. 今後の課題.....	10
ベンチャー・フィランソロピーにおける事例.....	11
1. 基本情報.....	11
2. 審査/デューデリジエンス.....	12
3. 事業実施とモニタリング.....	14
4. 意思決定への活用とステークホルダーへの報告.....	15
5. 今後の課題.....	15
社会的インパクト投資ファンドにおける事例.....	16
1. 基本情報.....	16
2. 審査/デューデリジエンス.....	17
3. 事業実施とモニタリング.....	18
4. 意思決定への活用とステークホルダーへの報告.....	19
5. 今後の課題.....	19
おわりに.....	20

はじめに

近年、「社会的インパクト評価」という言葉をよく耳にするようになりました。「社会的インパクト」という耳慣れない言葉がついているため、新しい概念と理解されている方も多いかもしれません。評価の必要性については、これまでも様々な議論がありましたが、評価が日本のソーシャルセクターに定着したとは言い難い状態にあります。ある海外の調査では、NPO 等が「社会的インパクト評価」をするようになったきっかけとして一番多く挙げられたのが、「資金提供者に求められたから」だそうです。日本においても、「社会的インパクト評価」が NPO や社会的企業の事業運営に活かされるようになるためには、資金提供者が変わっていくことが欠かせません。

社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ資金提供者ワーキンググループでは、「社会的インパクト評価」に取り組み始めている助成財団、ベンチャー・フィランソपीー、社会的インパクト投資ファンドが中心となって集まり、評価や事業運営についての事例を発表し合い、お互いから学ぶ場を複数回設けました。本事例集では、これらの場で共有された代表的な事例を資金の種類ごとに 1 つずつ紹介しています。

資金提供者の皆様には、他の資金提供者がどのように支援先・投資先を評価し、事業運営につなげているのか是非参考にいただければと思います。

また、事業実施者（NPO 等）の皆様には、「社会的インパクト評価」を実践している資金提供者が、事業者の何に着目しているのか気になるのではないのでしょうか。行政やメディア等の皆様にも、社会的インパクト評価や事業運営の理解にお役立てください。

紹介されている事例は、「社会的インパクト評価」や評価を活用した事業運営のあるべき姿を示しているものではありません。資金の種類や、規模、支援・投資先の数、団体の特徴、地域性などによって、多様な形があるはずで、また、本事例集は 2018 年度時点の情報に基づいています。ワーキンググループで発表された一つ一つの事例は、常に試行錯誤しながら実践を積んでおり、来年は違った内容になっているかもしれません。ただ、共通点やお互い参考になる点もたくさんありました。我々の学びを共有することで、より多くの実践が生まれ、それらの実践が日本における「社会的インパクト評価」や評価に基づく事業運営の普及の一助となればと願っています。

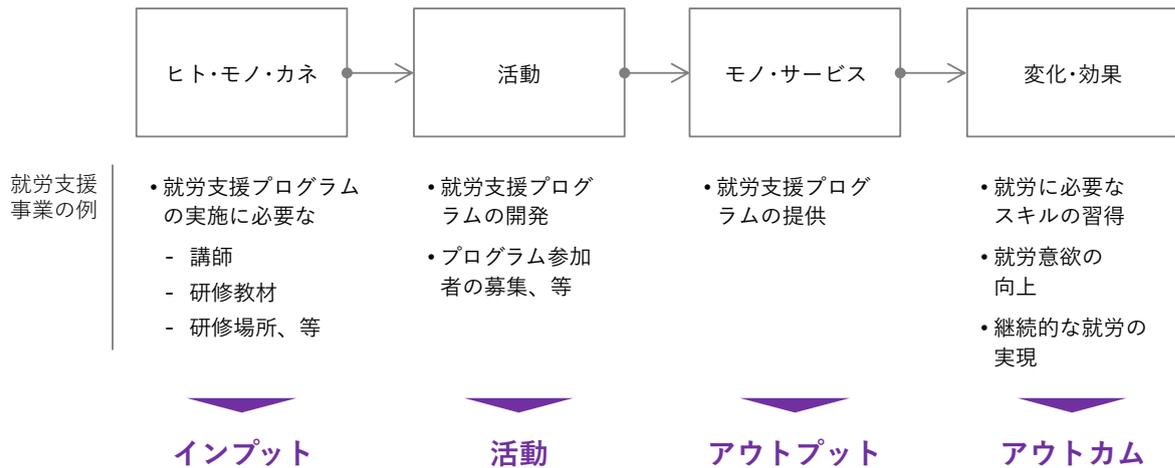
2019 年 3 月

社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ
資金提供ワーキンググループ事務局

用語の定義

通常、事業や組織はヒト・モノ・カネといった資源を使って様々な活動を行い、モノ・サービスを生み出すことで、モノ・サービスの利用者やより広く社会の課題解決といった変化・効果を目的としています。こうした事業の流れは次のように図示することができます。

図表 1：事業の流れ



本事例集では、事業や組織が生み出すことを目的としている変化・効果を「アウトカム」、その変化・効果を生み出すために提供するモノ・サービスを「アウトプット」、モノ・サービスを提供するために行う諸活動を「活動」、その諸活動を行うために使う資源を「インプット」と呼びます。

「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。なお、本事例集では「インパクト」と省略している箇所もありますが、全て「社会的インパクト」を意味しています。

「社会的インパクト評価」は、単一または複合的な事業・取り組みが生み出す社会的な効果や価値、すなわち社会的インパクトに関する情報を可視化するものです。社会的インパクトに関する情報に基づき事業改善等の意思決定を行ったり、組織内外へ報告を行ったりすることを目的に実施するものです。

社会的インパクト評価の事業運営への活用

社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブでは、社会的インパクト評価の事業運営への活用を促進するため、活用方法の考え方をまとめた「社会的インパクト・マネジメント・フレームワーク」および「社会的インパクト・マネジメント・ガイドライン Ver1.0」を2018年に公表しました。「社会的インパクト・マネジメント・フレームワーク」および「社会的インパクト・マネジメント・ガイドライン Ver1.0」では、「社会的インパクト・マネジメント」は次のようなサイクルに沿って事業を運営することとされています。

図表 2：社会的インパクト・マネジメントにおける事業のマネジメント・サイクル



出所：社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ（2018）「社会的インパクト・マネジメント・フレームワーク」、社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ（2018）「社会的インパクト・マネジメント・ガイドライン Ver1.0」を基に作成。

第1ステージ「計画」では、解決を目指す社会課題や生み出したい社会価値の背景やニーズ等に関する調査を行い、取り組むべき課題を特定した上で、事業目的を設定、その事業目的を達成するための具体的な事業計画を策定します。事業計画では、社会課題解決や社会価値創造にいたる道のと必要な資源について整理し、事業目的を達成する上で重要となる具体的な目標・成果（アウトカム）を明確化し、そのために必要な具体的なアクションを明らかにします。

第2ステージ「実行」では、事業計画に基づき事業を実施するとともに、進捗管理を行います。計画に沿った事業全体の工程管理、予算管理に加え、事業目的を達成する上で重要となる具体的な目標・成果（アウトカム）に関するデータの収集も行います。

第3ステージ「事業の効果の検証」では、収集したデータの検証・分析を行い、事業実施により実際にどのような変化が生じたかを確認します。また、必要に応じて、投入されたインプットとアウトカムとを比較することで事業の効率性も確認します。

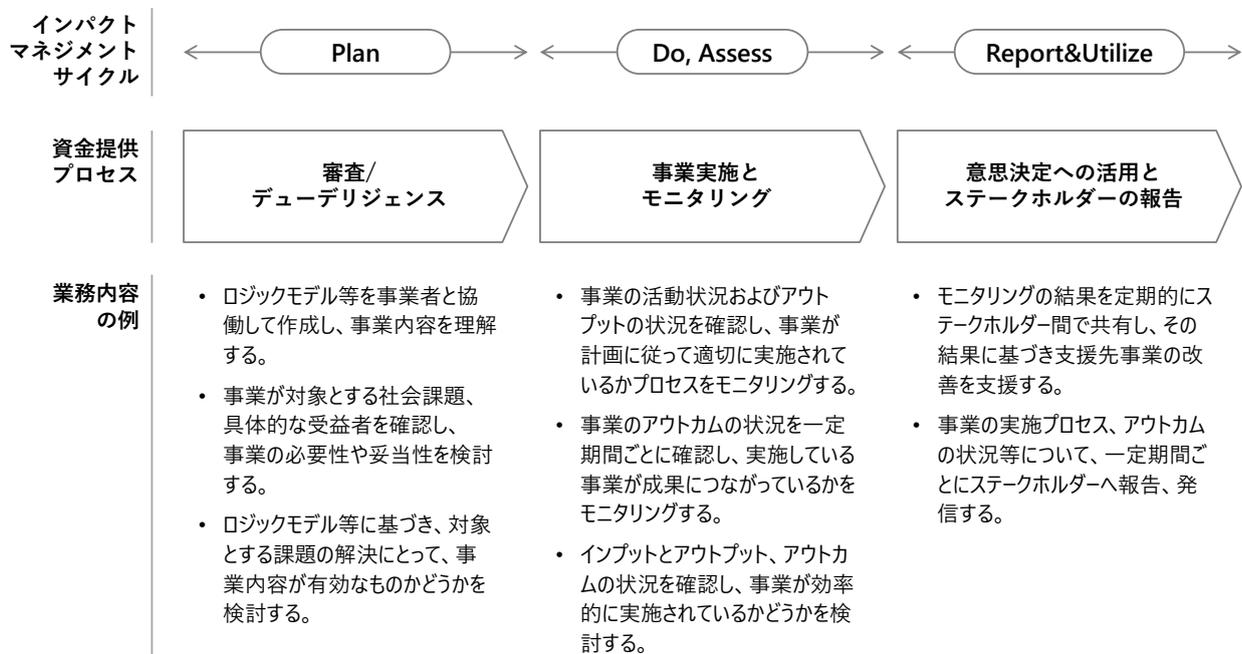
最後に、第4ステージ「報告・活用」では、分析結果に基づき、より価値を生み出すために、事業の改善もしくは拡大の必要があるかの意思決定に活用するとともに、インパクト・レポート等をまとめ、組織外のステークホルダーに対して報告も行います。

資金提供者における社会的インパクト評価の事業運営への活用

前述の社会的インパクト・マネジメントは原則として事業者が実施します。一方で、資金提供者や中間支援組織といった多様なステークホルダーも、社会的インパクト評価を活用して事業運営している事例が出てきています。資金提供者にとっても社会的インパクトを評価する目的は、評価そのものではなく、その評価結果を活用して支援先/投資先が生み出す社会的インパクトを向上させることであると理解しています。その意味では、資金提供者は、社会的インパクトの向上を目指す事業者のパートナー・伴走者として、事業者とともに社会的インパクト評価を事業運営に活用することができます。

資金提供者ワーキンググループでは、審査/デューデリジェンス、事業実施とモニタリング、意思決定への活用とステークホルダーへの報告、という資金提供プロセスにおいて、下図に示したような業務を通じて、社会的インパクト評価を事業運営に活用している事例が共有されました。

図表3：インパクト・マネジメント・サイクルと資金提供プロセス

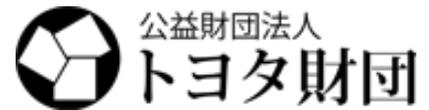


本事例集では、資金提供者による社会的インパクト評価の事業運営への活用方法をより具体的に理解しても

らうため、次頁以降で3つの事例を紹介します。それぞれの事例は、資金の出し方（助成、投資、等）、金額、件数、そして支援先/投資先への関与度が異なる事例です。資金提供者における社会的インパクト評価の事業運営への活用は、取り組む団体の属性によって異なるものと思われます。これから紹介する事例は資金提供者による「社会的インパクト・マネジメント」の「答え」ではありません。読者の方の組織の属性に合った社会的インパクト評価の事業運営への活用方法を検討する際、紹介する事例を参考にいただければ幸いです。

助成財団における事例

公益財団法人 トヨタ財団（国内助成プログラム）



Point

- ・ 目的は支援先との合意形成。コミュニケーション・ツールとしてのロジックモデルの活用。
- ・ 定量的な情報だけに依存しない。定性的な情報「変化のエピソード」の活用。

1. 基本情報

助成総額	1 億円
助成分野	A.しらべる助成 地域課題の発掘やその解決のために必要な調査、戦略立案、パイロット事業の実施などを目的としたプロジェクトへの助成 B.そだてる助成 地域課題解決に向けた事業の立ち上げ、実施、拡大ならびにそうした事業の担い手となる人材を育てることを目的としたプロジェクトへの助成
助成額	実施内容と申請額に基づき、選考委員会で決定された金額 A.しらべる助成：上限 100 万円／件（2016 年度実績平均 98 万円） B.そだてる助成：上限なし（過去 3 年間の実績平均 519 万円／2 年）
助成期間	A.しらべる助成：2018 年 4 月 1 日から 2019 年 3 月 31 日（最長 1 年間） B.そだてる助成：2018 年 4 月 1 日から 2020 年 3 月 31 日まで（2 年間）
対象組織	運営の中心となる組織の法人格の有無・種類は不問

※2017 年度国内助成プログラム公募内容

公益財団法人 トヨタ財団の国内助成プログラムは、2014 年度より「持続可能で人々が幸せを実感できる（地域）コミュニティが各地で築かれること」を目的としており、「地域課題の解決や価値創造を目的とした仕事づくりや担い手の育成ならびにその仕組みづくりを目指す取り組み」を支援対象としている。

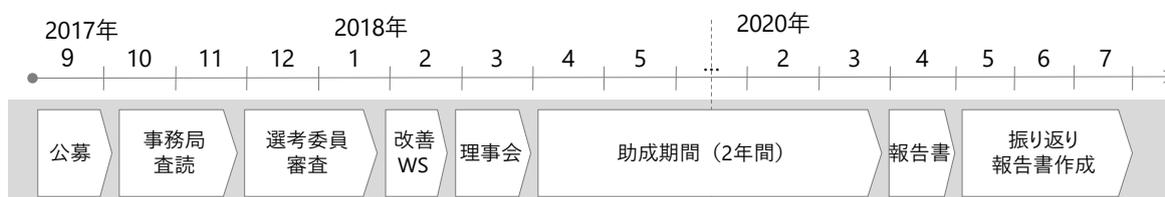
地域課題解決に向けた事業の立ち上げ等を目的としたプロジェクトを応援する「そだてる助成」に加えて、2016 年度からは地域課題の発掘や事業の実施に向けた調査および事業戦略の立案に対して助成を行う「しらべる助成」を開始した。2016 年度は、「しらべる助成」が 16 件、「そだてる助成」は 10 件を採択し、これらの事業を国内助成担当者（プログラムオフィサー）3 名+アシスタント 1 名が担当している。

本事例集では、「そだてる助成」について紹介する。

2. 審査/デューデリジェンス

国内助成プログラムのスケジュールは下図のとおり。

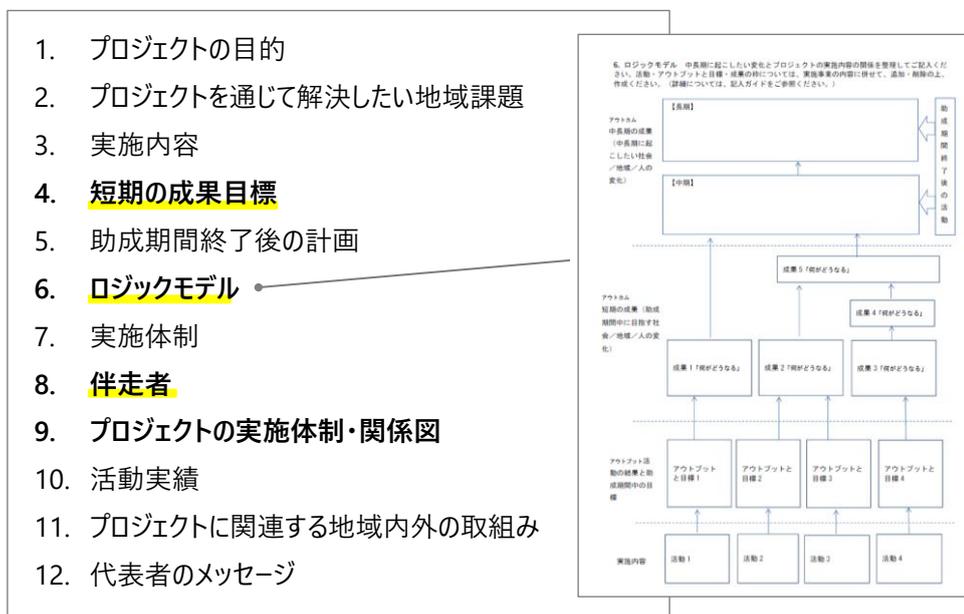
図表 4：国内助成プログラムのスケジュール



2017 年度国内助成プログラムの「そだてる助成」へは、230 件の応募があり、事務局による査読、選考委員会での審査を経て理事会にて 10 件が選ばれた。査読では、プログラムオフィサーがプログラムの趣旨との合致度、目的に対する実施内容の妥当性、実現可能性と持続可能性、といった視点で企画書を確認している。

申請時に提出してもらう企画書の構成は以下のとおり。

図表 5：企画書の項目



トヨタ財団の国内助成プログラムで特徴的なのが、申請時にロジックモデルの記載を求めている点だ。ロジックモデルは 2016 年度から導入し、ツリー型のロジックモデルを企画書に記載してもらっている。ロジックモデルは、これを基に事業を管理するというよりも、事業の内容をよりよく理解するためのコミュニケーション・ツールとして位置づけているという。さらに、選考委員会後には、外部講師を招き、内定者向けのロジックモデルをブラッシュアップするワークショップ

も実施している。

短期の成果目標は、定量的な指標を最大 3 つ提示してもらう。後述するが、これらの指標については 1 年終了時点の中間報告、そして 2 年終了時点の最終報告にて、その結果を報告してもらっている。

2016 年度からの取組として、伴走者の記載も始めた。伴走者には各地の NPO センターやコミュニティ財団のメンバーになることが多い。外部者が入ることで、代表や現場といった事業者内の異なるステークホルダー間の合意形成が促進されることを期待しているという。なお、伴走にかかる費用も助成対象としている。

3. 事業実施とモニタリング

案件のモニタリングは、月次報告と 1 年終了時の中間報告を中心に実施されている。モニタリングはプログラムオフィサー 3 名ですべての案件を担当する。担当者ごとに案件を分けることはしていない。

月次報告書は Google フォームベースで、活動の実施内容や今後の 1~2 カ月の活動計画、課題などについて報告してもらい、プログラムオフィサーからフィードバックしている。2016 年度はこの月次報告の際にアウトプット等、成果指標のデータを報告してもらっていたが、必ずしも事業の改善につながらないため、実施した内容を自由に記述してもらうことにした。一方で、中間報告では、アウトプットおよびアウトカム¹の達成度を定量的に報告してもらっている。ただし、中間報告では定量的な指標だけではなく「最も重要な変化のエピソード」(Most Significant Change: MSC) も併せて記載してもらっている。定量的な情報だけでなく、定性的な情報も得ることでよりよく成果を理解できるようになるという。なお、担当のプログラムオフィサーは助成期間中に必ず 1 回は現地視察をすることとしており、現地視察を通じて定量的な指標だけでは得られない情報を得るようにしている。

4. 意思決定への活用とステークホルダーへの報告

助成期間¹終了後、1 か月以内に実施報告書を提出してもらう。実施報告書の項目は以下のとおり。

¹「そだてる助成」の助成期間は 2 年間だが、延長には柔軟に対応している。

5. 今後の課題

ロジックモデルを導入するだけでなく、集合研修型のワークショップを実施することで、事業計画の改善につながっていると実感している。ただ、大前提となるのが、解決したい社会課題の問題構造の理解である。その理解なし、妥当なロジックモデルとは言えない。さらに、理想的には、事業実施団体を中心に関係者を集めて同様のワークショップを実施するのが望ましい。現在は、プロジェクトチームで共有・議論するよう促しているが確認はしていない。

また、社会的インパクトを促進するために、伴走者やコンサルティングの費用、研修や視察の旅費等も申請できるようになっている。ただ、そういったニーズが必ずしも企画段階で顕在化されていない場合が多々あるため、組織基盤強化に資するような支援をどのように行う方が課題となっている。今後の取組みに期待したい。

ベンチャー・フィランソロピーにおける事例

日本ベンチャー・フィランソロピー基金



Point

- ・ 「社会的インパクトの最大化」を支援の根幹においた資金的支援とハンズオンの経営支援を通じた、支援先における社会的インパクトの測定とその活用の仕組みづくり。
- ・ 社会的インパクトを成果指標とした、寄付者への丁寧な成果報告

1. 基本情報

設立	2013年3月
設置	公益財団法人日本財団
運営	一般社団法人ソーシャル・インベストメント・パートナーズ、公益財団法人日本財団
基金総額	約3億円（設立からの累積金額）
基金原資	寄付金および日本財団からの助成金
支援対象	教育・若者の就労支援、育児・女性の活躍、地域コミュニティ
支援金額	1件30百万円～50百万円
支援形態	助成、融資、出資（普通株式、種類株式を活用）
支援期間	3年～5年

ベンチャー・フィランソロピー（以下、VP）とは「社会課題の解決を目指す組織に対して、経営支援と資金的支援を統合的に提供し、社会課題解決に向けたインパクト拡大を目指す行為や仕組み」を指す。ベンチャー・キャピタル（以下、VC）の投資手法を社会的事業に適用した手法であり、中長期間の資金提供を行うとともに、戦略の策定から実行までハンズオンの経営支援を行い、支援先の持続的な成長を目指す資金提供手法である。

日本ベンチャー・フィランソロピー基金（以下、JVPF）は、VPを実践する基金として2013年に日本財団に設置された。資金的支援としては助成金に加えて株式出資や融資も選択肢としており、ハンズオンの経営支援を積極的に実施している。対象案件の発掘、評価、支援実施等の運営は日本初の本格的なVP組織として2012年に設立された一般社団法人ソーシャル・インベストメント・パートナーズ（以下、SIP）が担っている。これまで、特定非営利活動法人放課後NPOアフタースクール（2014～2016年）、特定非営利活動法人 Teach for Japan（2014年～）、株式会社 AsMama（2015年～）、特定非営利活動法人発達わんぱく会（2015年～）、株式会社和える（2017年～）の5件に支援を実施してきた。

日本初の VP ファンドである JVPF の支援の特徴は「社会的インパクトの最大化を目指す」という成果志向の考え方が常に根幹にある点だ。以下では、支援の各プロセスにおいて、どのようにこの成果志向の考え方が貫かれているかを見てゆく。

2. 審査/デューデリジェンス

JVPF は支援分野を教育・若者の就労支援、育児・女性の活躍、地域コミュニティの 3 分野としている。支援先の選定基準は下図のとおりである。

図表 8：JVPF の選定基準

	選定基準	内容
1	測定可能な社会的インパクト	<ul style="list-style-type: none"> 社会貢献が可視化・測定可能な事業モデルであること 社会的事業のアウトプット、アウトカムを特定 定量化されたアウトカムから社会的インパクトを可視化
2	事業の持続可能性	<ul style="list-style-type: none"> 継続的に事業を運営する意思と、潜在的な運営能力がある
3	事業拡大への潜在性	<ul style="list-style-type: none"> 特定の地域や事業領域に留まらず、 社会的課題の解決というミッションのため 事業を量的・質的に拡大する潜在力がある
4	経営陣のリーダーシップ・キャパシティ	<ul style="list-style-type: none"> 明確なミッション・ビジョン・戦略をもち 組織を率いるリーダーシップがある
5	ミッションとビジョンの共有	<ul style="list-style-type: none"> JVPF の支援先として、社会に対する問題意識や、ミッション・ビジョン、活動のゴールとそこに到達するプロセスを共有できること

出所：JVPF 作成資料より

重要な点は、選定基準の第一に「1. 測定可能な社会的インパクト」を挙げている点だ。社会的インパクトの最大化に向けて支援先団体が事業を運営するためには、社会的インパクトが合理的かつ実現可能な KPI として把握され共通の指標として共有されるとともに、日々の現場での活動や経営判断に生かされるものでなければならない。また、その結果を分析・活用して事業戦略や内部体制を継続的に見直し、改善していくことも必要である。加えて、財務的な指標のみならず、社会的インパクトを KPI として、資金提供者への報告やアドボカシー活動に生かしていくことも重要である。

JVPF で通常 3 カ月以上に亘って綿密に実施されるデューデリジェンスでは、営利投資の VC で実施されるデューデリジェンスに加えて、支援先候補が解決に取り組む社会課題の分析や事業の社会性の分析が、支援先候補と協働して行われる（図表 2 参照）。

図表 9：JVPF の支援プロセス

精査項目	内容	目的	期限
1. 社会課題と当社の位置付け	<ul style="list-style-type: none"> 社会課題の背景、現状と今後 行政の施策・方向性の確認 業界マッピングと当社の位置 	<ul style="list-style-type: none"> 行うべき事業領域の再確認 Scale-out Modelなど戦略策定の参考情報として 	1ヶ月目
2. 社会性分析	<ul style="list-style-type: none"> ロジックモデルによる社会的インパクトの整理 <ul style="list-style-type: none"> - 受益者の特定 - 受益者に対する成果 (Outcome)の整理 - 最終的な社会的インパクトの整理 - Input-Output-Outcome-Impactの関連性の整理 	<ul style="list-style-type: none"> Value Chainの確認 SROI, KPI 客観的数値設定 受益者ニーズと効果測定 (顧客ロイヤルティ、プロダクト化など) 	1ヶ月目
3. 事業性・収益モデル分析	<ul style="list-style-type: none"> 事業内容・特徴の理解 主要事業ごとの収益モデル化 過去の収益状況の分析 	<ul style="list-style-type: none"> 事業戦略策定の基礎知識として 財務計画作成のモデルとして 	2ヶ月目
4. 事業戦略の策定	<ul style="list-style-type: none"> 目指すべき具体的な社会的インパクト 中期 (3-5年) 戦略 <ul style="list-style-type: none"> - 3-5年後のゴール・イメージ - 事業領域ごとの具体的数値目標 	<ul style="list-style-type: none"> 対内・対外的な指針 不足する経営資源の特定 必要な外部支援 (プロボノ、同業周辺との協業) の特定 	2ヶ月目
5. 事業計画の策定	<ul style="list-style-type: none"> 収益・財務計画 (PL BS, CF) シナリオ分析 (Base, Best, Worst) 工程表 	<ul style="list-style-type: none"> 資金調達計画 リスク管理 	2ヶ月目
6. 組織運営分析	<ul style="list-style-type: none"> 意思決定・業務分担・リスク管理の仕組み 総務・会計・財務・人事等管理体制 	<ul style="list-style-type: none"> あるべきガバナンス体制 強化すべき組織・人材の特定 	2ヶ月目
7. SWOT分析	<ul style="list-style-type: none"> Strength, Weakness, Opportunity & Threat 	<ul style="list-style-type: none"> 事業計画への反映 	3ヶ月目
8. ファイナンス・スキーム策定	<ul style="list-style-type: none"> 金額、資金使途、タイミング、スキーム 主要付帯条件・ガバナンス条件 		3ヶ月目
9. 出口戦略と支援計画	<ul style="list-style-type: none"> 期限のある具体的な目標設定 (KPI, Scale-out, etc.) 事業計画に沿った時系列での支援計画 	<ul style="list-style-type: none"> どのような状態になったら「手離れ」するか 	3ヶ月目

出所：JVPF 作成資料より

第1号案件の放課後 NPO アフタースクールのデューデリジェンスには実に4ヶ月もの期間が費やされ、多くの時間を事業性・収益モデル分析とともに社会性の分析に割いたという。社会性の分析では、ロジックモデルの作成を通じて、受益者の特定、受益者に対する成果（アウトカム）の整理、そして成果実現に向けたアウトプットやアウトカム間の因果関係の検証を行う。具体的には、支援先候補とともに事業を分析し、受益者を洗い出した上で、受益者ごとに事業のアウトカムと目指す最終的なインパクトを整理してゆく。下図が放課後 NPO アフタースクールのロジックモデルである。

図表 10：放課後 NPO アフタースクールのロジックモデル

ステークホルダー	インプット	アウトプット	初期アウトカム	中間アウトカム	最終アウトカム
放課後NPO	スタッフ 時間 予算 ボランティア	プログラムと 預りが両立する アフタースクールの 実施	公立学校での アフタースクールモデル (新アフタースクール) の確立	私立・公立複数校での 展開（自社展開）	全国での新 アフタースクール展開 (ノウハウ移転)
子ども	アフタースクールへの 参加	安心安全な場所 (預かり)	施設での安全の確保	通学時等の犯罪遭遇 確立の減少	子どもの安全
		学習環境整備 学習習慣づけ	意欲の向上	学力の向上 (アカデミック)	子どもの 生きる力の向上
		多様なプログラム への参加	挑戦・達成の経験 (自分自身)	自己肯定感の向上 (エモーショナル)	
		大人や仲間との 出会い	多様な仲間との経験 (他人へ)	コミュニケーション能力の 向上 (ソーシャル)	
保護者	時間 費用	自分の時間の 確保	就労機会の創出 仕事復帰	女性の社会進出の 促進	保護者のQOL の向上
		良質な教育機会 の提供	子どもの安全な居場所 の確保 充実した経験の共有	子育て環境充実度 向上	
学校	施設 人員	放課後活動の 充実	放課後活動への参加 児童の増加 学校への市民参画	いじめ等の減少 地域の学校理解度の 向上	学校と地域とが 統合した 教育環境の実現
市民先生	時間 スキル	プログラムへの 参加	子どもからの エンパワメント 子育て環境の理解 促進	自己肯定感の向上 学校への理解の向上	
行政	予算の投入 学校施設の開放	放課後活動の 充実	子育て環境の質が向上 行政評価向上	上記すべての成果による 市民満足度の向上	

出所：JVPF 作成資料より

こうして支援先候補と協働して作成されるロジックモデルは、支援先候補団体と JVPF との間の共通言語となり、持続性ある事業モデルの構築、そして社会的インパクトの最大化に向けて協働していく上での指針となる。具体的には、整理されたロジックモデルをベースに、当該事業の事業モデルが再整理され、持続性のある収益モデルが構築される。その上で、中期的に社会的インパクトを創出するための事業戦略、財務・社会性両面での KPI、具体的な事業計画が、支援先候補と協働で策定される。

JVPF ではこのプロセスを意図的に丁寧に実施しているという。この協働プロセスを通じてゴールやプロセスについての経営者との共有（アラインメント）ができるとともに、ロジックモデルが支援先組織の内部でも共通の指標として言語化されることが、事業目的の達成や社会的インパクトの最大化につながると考えているためだ。

3. 事業実施とモニタリング

支援期間中は、ロジックモデルから導出された具体的なアクションが実行され、その結果が財務・社会性両面での KPI を通じて把握され、事業の成長や社会的インパクトの拡大に向けた事業運営、人事や内部体制作りなどの経営判断に活用される。

SIP のメンバーは理事/取締役として支援先のガバナンスにも関与する。理事会/取締役会は、戦略策定、重要な意思決定、重要な経営資源の調達、およびガバナンス（モニタリング含む）を行う機関として実質的に機能するよう設計される。測定される財務・社会性両面の KPI は四半期ごとに進捗が理事会/取締役に報告され、事業や組織づくりなど様々な経営課題が議論される。第 1 号案件の放課後 NPO アフタースクールでは、子どもの参加人数やアフタースクールの導入校数といった数値的な KPI に加えて、子どもの意欲や自己肯定感の向上といったアウトカムを社会性 KPI とし、子供たちの質的な変化を時系列でとらえるとともに、文科省等の全国的な調査と比較され、事業運営や経営判断とともに外部へのコミュニケーションにも活用された。

放課後 NPO アフタースクールは支援開始時の事業計画で示した中期計画をほぼ一年前倒しで達成することができた。これには、戦略・計画策定から実行まで SIP が深く協業し、放課後 NPO アフタースクールが自立自走できる組織となりスケールを拡大できたことが大きい。なお、これらの財務・社会性両面の KPI については、各支援先の情報がすべて一元的に SIP にて管理されており、支援先の事業の進捗管理と協業が緊密に行われている。

こうした支援期間中のプロセスは単なる「モニタリング」という受動的な関係ではない。ロジックモデルや財務・社会性両面の KPI という道標に基づき、経営者が適切な方向に、適切なスピードを進めるところまで寄り添って支援するという意味で「伴走」という表現の方がよりの確であろう。

4. 意思決定への活用とステークホルダーへの報告

社会的インパクトの測定結果は、支援先の事業運営や経営判断に活用されるとともに、JVPF の寄付者・支援者に対して四半期報告やアニュアルレポートを通じて報告される。社会的インパクトの最大化が JVPF の寄付者への成果の根幹にあるためである。また、年次報告会やアニュアル・ギャザリングという場を通じて、文書を通じた数字の報告だけでなく、支援先の経営者やメンバーが寄付者に対し活動内容や結果を報告する機会が設けられている。

5. 今後の課題

JVPF が実施するような支援が今後広がってゆく上で、「人材」がボトルネックになりうるという。まずは支援する側の人材だ。支援する側に求められる知識・スキルは、評価の専門的知識やスキルがあるだけでは不十分である。「経営者のスパーリングパートナー」として、社会的インパクトの測定結果に基づいて経営者が適切な経営判断をできるような助言できるスキル・経験が求められる。そうした人材を一定数確保することが、JVPF が実施するような支援を広める上では必要不可欠だろう。また、支援される側の人材もボトルネックになりうる。支援期間後も社会的インパクトの最大化に向けたマネジメントが継続されてゆくためには、支援期間中に構築された仕組みを継続して運用してゆけるマインドやスキルを持った人材の獲得と育成が必要だ。そうした人材がいなければ、いくら支援する側の人材を増やしたとしても、支援先の持続的成長、そして社会的インパクトの最大化にはつながらないだろう。

加えて、JVPF や SIP のように社会的インパクトを成果指標とし能動的な支援を行う VP 組織を評価し、資金を拠出するドナーが増えることも必要だ。そうしたドナーが増えてゆくことで、上記のような人材の獲得と育成をすることができるし、JVPF や SIP のような VP 組織が増えることにもつながるだろう

社会的インパクト投資ファンドにおける事例

新生企業投資株式会社 子育て支援ファンド



Point

- ・ 従来のベンチャー投資に社会的インパクトの評価・モニタリングを導入。投資による社会的課題の解決と経済的なリターン獲得の両立に挑む。
- ・ 投資先との協働を通じ、投資先の営業やマネジメントにも資する評価の実施を目指す。

1. 基本情報

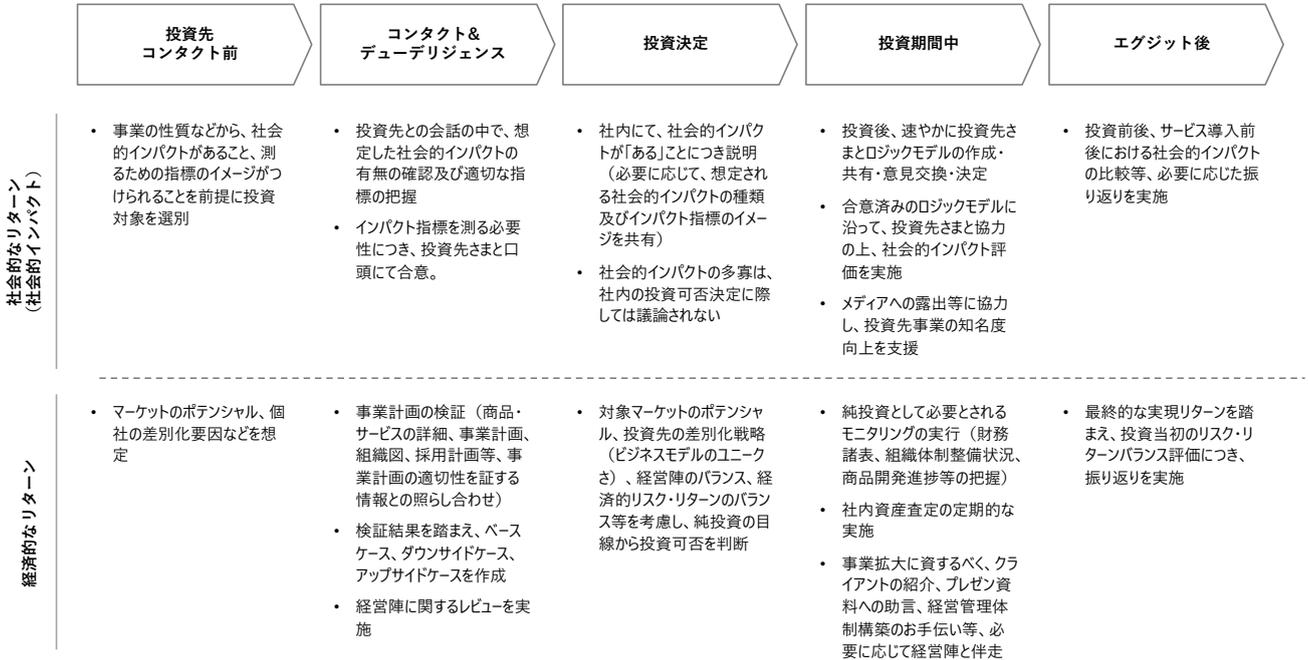
ファンド名	日本インパクト投資 1 号投資事業有限責任組合
設立	2017 年 1 月
出資総額	5 億円
投資対象	・保育や学童、教育、家庭支援、育児と介護の両立支援、女性活躍支援等のワークライフバランスに関する国内「子育て関連事業」 ・アーリーからレイトステージの企業
投資金額	平均 50 百万円
投資形態	普通株・種類株を活用
投資期間	1 件当たり 3 年～5 年程度

新生企業投資株式会社は、新生銀行のプライベートエクイティ部を母体とし、2012 年 11 月に子会社化した、新生銀行の 100%投資子会社である。チームとして 15 年以上の投資経験を有し、ベンチャー投資およびパイアウト投資に取り組んできた。まさにメインストリームの投資家である新生企業投資が 2017 年 1 月に立ち上げた社会的インパクト投資ファンドが、「子育て支援ファンド」である。「子育て支援ファンド」は「少子化」「人口減少」といった社会的課題にフォーカスし、子育て環境の整備・改善や就労支援の分野で社会的インパクトにつながる「子育て関連事業」に対し、成長をサポートしている。エクイティ投資としての適正な経済的リスク・リターンのバランスを投資判断基準としながら、社会的な課題の解決をはかる営利企業に対して投資を行うインパクト投資であり、単に資金提供を行うだけでなく、新生企業投資のノウハウを活用したハンズオン支援も提供している。2018 年 6 月時点で、託児機能付きワーキングオフィスを運営する株式会社ママスクエア、保育園向け IoT ソリューションを提供するユニファ株式会社、送迎付き添い習い事付き学童保育を運営する株式会社ウィズダムアカデミー、人工知能を活用したタブレット教材の開発・提供をする COMPASS の 4 社に投資を実行している。

「子育て支援ファンド」では、主にモニタリングの過程にて、事業が生み出す社会的インパクトの評価を取り入れ、

投資先企業にも資する社会的インパクト評価に取り組んでいる。

図表 11：「子育て支援ファンド」における投資プロセスと社会的インパクト・マネジメント



出所：新生企業投資作成資料より

2. 審査/デューデリジェンス

投資先コンタクト前のソーシングにおいては、事業の性質などから、社会的インパクトがあること、測るための指標のイメージがつけられることを前提に投資対象を選別している。また、投資先とのコンタクトおよびデューデリジェンスの過程では、想定した社会的インパクトの有無の確認を行うと同時に、適切な指標の把握に努める。更に、投資決定に際しては、「子育て支援ファンドが社会的インパクト投資ファンドであること」、「社会的インパクトについて指標を設定しモニタリングを行うこと」を必ず伝え、社会的インパクト指標を測る必要性につき、投資先と口頭にて合意している。こうした点は投資先にとっては負担に感じられそうだが、これまで投資した先はむしろ積極的に「自社のミッション到達の進捗を確認する意味でも、社会的インパクトの評価にぜひ取り組みたい／既に試行錯誤を始めている」との反応があったようだ。社会的課題の解決をミッションとしているような企業では、事業の社会的インパクトを可視化しそれを高めるためにマネジメントをしていこうと考え始めていると言えるだろう。

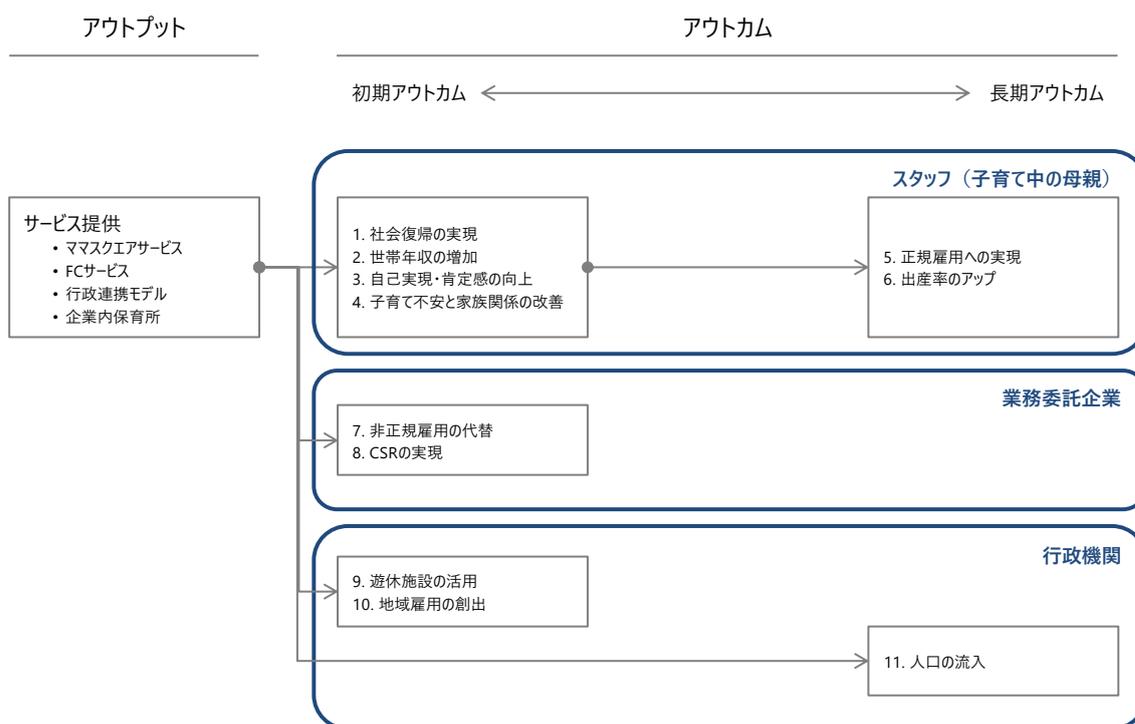
なお、「子育て支援ファンド」の投資決定時には、社内にて社会的インパクトが「ある」ことについて説明（必要に応じて、想定される社会的インパクトの種類及びインパクト指標のイメージを共有）はするが、社会的インパクトの多寡は、社内の投資可否の条件にはならないという。投資可否の決定は、あくまで対象マーケットのポテンシャル、投資先の差別化戦略（ビジネスモデルのユニークさ）、経営陣のバランス、経済的リスク・リターンのバランス等を考慮して判断される。これは、一義的には、投資ファンドとして、投資先企業の成長とその結果としてのファンドへの経済

的リターンが投資の前提だからである。これまでの「子育て支援ファンド」の投資先ビジネスにおいては、事業の成長と社会的インパクトの創出・増加がほぼ比例関係にあり、社会的なリターンか経済的なリターンかの二者択一（一方が他方の犠牲になる）という場面は想定されていない。

3. 事業実施とモニタリング

投資実行後、速やかに投資先とロジックモデルの作成を行い、合意済みのロジックモデルに沿って、投資先と協力しながら社会的インパクト評価を実施している。社会的インパクト投資の第1号案件である（株）ママスクエア宛投資の社会的インパクト評価においては、当社が社会課題の解決に与える影響を示すロジックモデルを作成（下図参照）、当社とも共有した上で、経営およびビジネスの進捗状況を共有している。ステークホルダー毎・期間毎に想定されるアウトカム（成果）を確認し、これらに対する定点観測指標を設定した。ロジックモデルは継続してレビューし、今後の事業内容に応じて変更していく可能性もある。

図表 12：株式会社ママスクエアと作成したロジックモデル



出所：新生企業投資作成資料より

投資先とはロジックモデル作成時にモニタリングする指標についても合意をするが、その際に留意しているのが、投資家が見たい指標を押し付けるのではなく、投資先企業の経営者にとっても有意義な指標、投資先事業の成長にとって有用な情報となる指標となるようにしている点だ。そのため、ロジックモデルの作成や指標の合意の際には、

投資先企業と丁寧なコミュニケーションをとっており、また事業の成長に合わせ適宜修正することもあるという。評価が資金提供者による押しつけにならないようにするという点は、投資ファンドに限らず、助成財団等他の資金提供者にとっても留意すべき点だろう。

4. 意思決定への活用とステークホルダーへの報告

事業実施中のモニタリングで得られた情報は、財務的な経営情報とともに投資先と共有され、経営管理等に活用される。一方で、「子育て支援ファンド」は、新生企業投資および親会社の新生銀行が100%出資をしており外部投資家は入っていないため、社会的インパクト・レポートの対外的な発信は現在想定していない。今後、外部投資家参加型のファンドを組成した場合には、投資家向けのレポートも実施していくことがあろうかと想定される。

5. 今後の課題

社会的インパクト評価は、多くの場合、説明責任やプロジェクト進捗状況の確認といった文脈でその必要性が語られる場面が多い。新生企業投資のインパクト投資チームでは、社会的インパクト評価が、投資先企業においても有効活用され、評価を行うインセティブが企業側にもより働く形を模索している。

そのためにできることとして、まず第一に、日本でまだ先行事例の少ない、営利企業における社会的インパクト評価（事業の運営を通じて創出した社会的なインパクトの継続的な測定と可視化）の実例を積み重ねることから始める。これら実例の積み上げと並行して、第二に、インパクト評価指標の活用方法を、市場や行政を含めた関係者間で協働し検討を進められるよう働きかけていきたい。

おわりに

社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ資金提供者ワーキンググループでは、今後も引き続き事例の共有を行い、本事例集をより充実したものにしたいと考えております。加えて、これまでは個別の支援・投資先の評価や事業運営に関するものでしたが、今年度は複数の案件を束ねる助成プログラムやファンド単位の評価・事業運営についての学び合いを始めたいと考えております。「社会的インパクト評価」を推進する立場として、助成や投資の価値を可視化し、事業のマネジメントに活かしていく必要があるからです。

お問い合わせ先

社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ 事務局

info@impactmeasurement.jp

<http://www.impactmeasurement.jp>