

2022年10月5日開催「社会的インパクト・マネジメント入門セミナー ～社会企業の事例から学ぶ営利セクターにおけるSIM～」に対するQA

		視聴者からのご質問	坂ノ途中様 ご回答
1	ToC作成過程について	ToCの作成過程で、生産者や顧客にも内容を説明、意見を求めたりされましたか？	生産者やお客さまと日頃やりとりしている担当者に意見を聞くことは何度かしましたが、生産者やお客さまに直接説明を行ったり意見をいただいたりはしませんでした。社内のスタッフが納得感を持てる図にすることが大切、とアドバイスをいただいたので、そちらを重視して進めていきました。(横浜)
2	ToC作成過程について	ロジックモデルを作成するのに6か月かかったということですが、毎日フルにロジックモデルにお時間をかけられたのですか？	いえ、他のさまざまな業務と並行して進めていました。私はメディア担当なので、記事を書いたり取材対応をしたりちょっとしたデザイン作業などを行うことが多いのですが、特にインパクトレポートの作成を同時に進めていたのは相互に発見があり、結果的に良かったと思っています。Theory of Changeの作成については毎週もしくは隔週で打ち合わせを行い、そこに向けて準備をしたり周りにヒアリングをしたりしていました。(横浜)
3	ToC作成過程について	国内事業と海外事業の相違点とともに、何が共通点として浮かび上がったか知りたい。	国内と海外では、解決したい社会課題と、作る農産物が異なっています。国内では新規就農者が有機農業で営農するのが困難であることを課題と捉え、それを野菜、米、果物などの農産物の取扱いを通じてサポートしています。海外では山地の人々が生計を立てる手段が環境破壊を伴ってしまうことを課題と捉え、アグロフォレストリーで育てられたコーヒーの取扱いを通じてサポートしています。共通点はお客さまに対して起こしたい変化(アウトカム)です。商品の個性や背景を伝えながら販売することで、持続可能性を意識したライフスタイルへのシフトを起こしたいと思っています。(横浜)
4	ToC作成過程について	対象に「お客様」が入っているのは斬新に思えたのですが、これは最初からこのような発想で考え始めたのでしょうか。	最初はどのような図に仕上がるか分からなかったので公開する対象ははっきり決めずに始めました。進めていく中で、お客さまがTheory of Changeの中で重要なポイントに位置することが分かり、お客さまと一緒に最終アウトカムへと進んでいきたいという思いで、インパクトレポートの中に簡易版を掲載し、お客さまにも伝えていこうという方針になりました。(横浜)
5	今後について	今後の事業展開を考える際、今回整理したTOCを活かしていくといったお話をされていましたが、具体的にどのように活かしていくか想定されている内容があれば教えていただけますでしょうか。	担当者の目線をあげる効果が期待できると考えています。当社では、良くも悪くも現場感があるスタッフばかりなのでどうしても事業案がこじんまりとしたものになりがちです。そこで、その事業って、このToCでみたときにちゃんとアウトカム生まれそうなんだっけ？などと問えると思います。(小野)
6	今後について	TOCの課題からとらえた整理の仕方は完成したこの表だけでなくその過程での議論や具体的な事例があると思いますがそれを将来に継承していく取り組みはどうされますか？	まだ将来へ継承していく具体的な策は考えていませんが、作る過程でアップデートを重ねた図は全てデータとして残っていますので、それをどう活用していくかは今後考えたいと思っています。また、各チームのマネージャーへヒアリングした内容はインパクトレポートにも活かされているので、まずはそれを社内にも共有、浸透させていくことが必要だと考えています。(横浜)
7	今後について	上場企業の多くの株主にとって重要なKPIは株価と配当ですが、それらの単純株主に対してどのように対峙していきますか？	当面配当は行わない方針ですので、「株価をあげてほしいという株主からの要求にどうこたえていくのか」という問いとしてお答えします。当社では、事業成長が社会的インパクトの最大化か、という二項対立的なとらえ方をしていません。事業成長させることが社会的インパクトの最大化に直結する、あるいは社会的インパクトの最大化を志向することが事業成長のドライバーとなるようにビジネスモデルを組んでいます。引き続き社会的インパクトの最大化に重きを置いて事業を進める一方で、ToCの明確化などを通じて社会貢献性や社会的インパクトを重視する投資家からの関心を高めることで、結果として株式市場でも評価される企業になっていきたいと考えています。(小野)
8	今後について	人的資本をどう考えていますか？その対象範囲、人的資本蓄積の度合いをTOCに適用してみるところのようになりますか？	典型的なロジックモデルでは左側にインプットの列があります。人的資本はインプットの項に描かれるのが一般的かと思います。当社の図ではインプットの項目がありませんので人的資本については触れていません(というか途中で捨象しました)。なお当社では、入社したスタッフのライフスタイルがよりサステイナブルな方向へシフトする、坂ノ途中で勤務したのちに農家になるといったことが頻繁におきており、これもまた望ましいステークホルダーの変化だと考えています(こちらも当初はアウトカムに描いていましたが、途中で捨象しました)。(小野)
9	その他事業について	新規就農者の課題について言及がありましたが、おそらく就農形態や経営内容での課題パターンと解決・対策案などが整理されているのでしょうか？	整理できているというよりは、属人的に知恵や情報が蓄積されているというのが正直な現状です。今後、「坂ノ途中の研究室」チームで整理、分析等を進めていきたいと考えています。

2022年10月5日開催「社会的インパクト・マネジメント入門セミナー ～社会企業の事例から学ぶ営利セクターにおけるSIM～」に対するQA

10	その他事業について	国の「みどり戦略」で有機農業2割達成目標として、どんなアドバイスや提案をされていますでしょうか？	たとえば認証の在り方(どれくらい第三者認証を重視するのか)や、その根拠をどこに置くのか(有機農業推進法における有機農業と有機JAS法における有機農業がそもそも異なっており、それによって自治体も農業者も混乱状態にあります)といったことを、農水省とはお話しします。あるいは自治体レベルでは、他自治体での取り組みの紹介をしたり、そもそも関西の場合、自治体内の新規就農の実態について、当該自治体よりも当社のほうが詳しいということがよくありますので「あなたの地域内にはこんな人がいますよ」といったお話をすることもあります(小野)
11	その他	インパクトマネジメントに取り組んでいること自体も対外発信されていますでしょうか。	今のところ対外発信はしていませんが、今後していきたいという思いはあります。また、今回のToCから導き出したKPIの数字はインパクトレポートに掲載して対外発信していく予定です。(横浜)
12	その他	Logic ModelとToCの定義はあるのでしょうか？今回の坂ノ途中様が提示されたものはLogic Modelに該当するのではないかと思います。	【SIMI千葉が回答します】Logic ModelとToCは、例えば以下のような定義があります(定義は複数あり、統一されてはいません。SIMIガイドラインで採用している定義を紹介します)。それぞれの特徴のひとつとして、Logic Modelは特定のプログラム(事業)に対して構築するものに対して、ToCはいくつかの戦略の複合系であるという見方があります。今回の坂ノ途中の場合は、国内・海外含めた事業の総体が生み出す変化の仮説を描きたかったこと、またシステムレベルの変革を狙うということから、ToCを採用しています。 ToC(Theory of Change)の定義の例:ある特定の文脈において、どうやって、なぜ、望まれる変化が起こることが期待されるかについて包括的な説明をし、図示するもの。(出典: Center for Theory of Change) Logic Modelの定義の例:プログラムのための利用可能な資源、計画している活動、達成したいと期待する変化や成果の関わりについての考えを体系的に図式化するもの。(W. K. Kellogg Foundation 2004, Logic Model Development Guide より)
13	その他	条件や仮定(外部要因)を入れていない理由はあるでしょうか？	【SIMI千葉が回答します】ToCは条件や仮定(外部要因)を入れずに描かれることが多いため、今回の坂ノ途中のToCでも入れませんでした。一方で、国際協力分野で活用されているPDM(Project Design Matrix)には条件や仮定(外部要因)を入れることが一般的です。
14	その他	TOCの課題→対象→直接アウトカムの流れですが、直接アウトカムは本来、対象が実施事業によってどのような状態になることを意図するかだと考えますが、示していただいた図表ではお客さまのところはそのような記述になっていますが、肝心の生産者とのところはそうならないと見受けられます。このあたりのさらなるシャープさを今後どうされますか？	【SIMI千葉が回答します】直接アウトカムとして描く内容については、ご指摘の通りです。国内生産者の直接アウトカムは「環境負荷の小さい農業を実践している取引生産者の経営状況の改善」となっており対象者である国内生産者の直接的な変化が描かれています。海外生産者の直接アウトカムは「取引農家さんや提携起業の経営状況の改善」となっており対象者である海外生産者の直接的な変化が描かれています。今後、指標を精査していく段階で、さらにシャープにしていけることもあり得ると思います。