

第三回新しい時代の公益法人制度の在り方に関する有識者会議

# インパクト測定・マネジメントの現状と 公益法人による活用可能性

2022年10月25日  
社会変革推進財団（SIIF）菅野文美

# 一般財団法人社会変革推進財団 (SIIF) 概要

2017年、日本におけるインパクト投資の市場構築に向けた取組みを本格化させるため、日本財団の協力のもと、前身の社会的投資推進財団を設立。2019年に関連財団と合併。現在に至る。

## ミッション：自助・公助・共助の枠組みを超えて、社会的・経済的資源循環のエコシステムをつくる

- 国内初のソーシャル・インパクト・ボンド案件を形成し国内での普及に貢献。8件に案件組成支援・出資
- 新生銀行グループ、みずほ銀行と邦銀系初のインパクト投資ファンド「はたらくファンド」を設立（36.5億円）
- 休眠預金等活用事業の資金分配団体。「ソーシャル・ビジネス形成支援事業」「コレクティブインパクトによる地域課題解決」「地域インパクトファンド設立・運営支援事業」を実施中
- GSG国内諮問委員会（インパクト投資を推進する世界的なネットワーク組織の日本拠点）の事務局を運営
- インパクト投資におけるエコシステムプレーヤー創出を目的に、プラスソーシャルインベストメント株式会社、株式会社アドレス、ココホレジャパン株式会社、株式会社ゼブラアンドカンパニー等のインパクト企業に出資及び経営支援を実施

### 役員・評議員

<b>理事</b>			
			
理事長 大野 修一 Shuichi OHNO	専任理事 青柳 光昌 Mitsuki AOYAGI	専任理事 事業部長 工藤 七子 Nanako KUDO	専任理事 元日本銀行理事 高石 良伸 Yoshihiro TAKASHI
			
	理事 千年建社 代表取締役社長 NPO法人LiveQuality Hub 代表理事 岡本 拓也 Takuya OKAMOTO	理事 三井住友銀行 社会貢献部長 元社会貢献推進部長 永田 俊一 Shunichi NAKATA	
<b>評議員</b>			
			
大田 弘子 Hiriko OTA 政経研究大学院大学 教授 日本学生支援本部 副部長	尾形 武寿 Takeju OCATA 日本銀行 理事長	北川 正恭 Masayasu KITAGAWA 早稲田大学 名誉教授 早稲田大学 エコノミクス研究所 顧問	柴田 弘之 Hiroyuki SHIBATA 信託中央会 理事長
			
高橋 陽子 Yoko TAKAHASHI 日本フィランソロピー協会 理事長	構見 弘紀 Hironori TARUMI 北海道大学 名誉教授	堀内 勉 Tadamu HORIUCHI 多摩大学 社会科学研究科 教授・副科長 (株)100年企業戦略研究所 所長 (株)ボレックス 取締役会長	
<b>アドバイザー委員</b>			
			
杉田 亮毅 Ryoki SUGITA 日本経済新聞社 参与 日本経済新聞社センター 参与	高木 剛 Tsuyoshi TAKAGI 日本労働組合総連合会 顧問	田中 明彦 Akihiko TANAKA 株式会社 協賛協力機構 (SCA) 理事長	丹呉 泰健 Yasutake TANGO 日本たばこ産業株式会社 社長 元財務省顧問
			
中江 有里 Yui NAKAE 文庫 作家	二橋 正弘 Masahiro FUTAHASHI 自治総合センター 会長 元内閣府副大臣	磯崎 功典 Yoshinori ISOZAKI	

- 1. 官民双方（政府・投資家・企業）における「インパクト測定・マネジメント」の普及の現状**
2. 公益法人によるインパクト測定・マネジメントの活用可能性

# インパクト測定・マネジメント（Impact Measurement & Management : IMM）とは

- 事業から生じる社会環境的な効果（インパクト）の重要性が社会で認識されるようになり、インパクトを適切に設定、測定、報告するプロセス全体のマネジメントが重視されるようになった。
- 近年、インパクト投資の世界的な広がりを受けて、インパクト投資を推進する投資家や業界団体を中心に、インパクトの測定とマネジメントの適切な取組みや基準についての議論が進む中で、「インパクト測定・マネジメント（IMM）」の用語が定着した。

## 【インパクト測定・マネジメント（IMM）の定義】

「ビジネス上の活動が人や地球に与えるポジティブとネガティブの両方の影響を特定し検討することを含み、その上で自身の目的と整合させつつネガティブな影響を低減し、ポジティブな影響を最大化する方法を見出し、実践する、反復的なプロセス」

（Global Impact Investing Network (GIIN) による定義の仮訳）

関連用語	定義
インパクト	事業や活動の結果として生じた、社会的・環境的な変化や効果（短期・長期間わかない） （GSG国内諮問委員会による定義）
インパクト投資	財務的リターンと並行して、ポジティブで測定可能な社会的及び環境的变化やインパクトを同時に生み出すことを意図する投資行動」 （Global Impact Investing Network (GIIN)による定義）

出所：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 <https://simi.or.jp/grc/cat/social-impact-management/>  
GSG国内諮問委員会IMMワーキンググループ「[インパクト投資におけるインパクト測定・マネジメントガイドブック](#)」

# 官民双方（政府・投資家・企業）におけるインパクト投資やインパクト測定・マネジメントの普及の現状

## a. 政府：

- 近年、金融庁・環境省・内閣府等によって設置されたインパクト投資に関連する会議体において、**インパクトの測定やマネジメントの重要性や実施方法についても議論**されている。  
（金融庁とGSG国内諮問委員会共催「インパクト投資に関する勉強会」、環境省「ポジティブインパクトファイナンスタスクフォース」、内閣府「インパクト投資とグローバルヘルスに係る研究会」など）
- 加えて、「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」や「経済財政運営と改革の基本方針2022」で**インパクト投資の推進や社会起業家の支援**が謳われる。

## b. 投資家：

- GSG国内諮問委員会（インパクト投資を推進する世界的なネットワーク組織の日本拠点）の2021年度調査によれば、**国内組織のインパクト投資残高は1兆3千億円を超えた**。
- 2022年10月現在、国内の主要な機関投資家38社が『インパクト志向金融宣言』に署名。
- これら推進団体を中心に、**IMMに関する海外情報の収集、取組みの共有、指針・ガイドブックの作成**などが進んでいる。  
（GSG国内諮問委員会IMMワーキンググループによる「インパクト投資実践のためのインパクト測定・マネジメントに係る指針」「インパクト投資におけるインパクト測定・マネジメント実践ガイドブック」など）

## c. 企業：

- 経団連が『“インパクト指標”を活用し、パーパス起点の対話を促進する～企業と投資家による持続可能な資本主義の実践～』を発行するなど、事業者側においても、インパクトの導入が今後加速する可能性がある。

↓

## d. 公益法人：

- 社会課題解決の主な担い手である公益法人として、自発的・自律的に自らの事業がいかに目指す社会課題解決に貢献しているかのインパクトを把握し、意思決定に活かすことは、**自らの目的を果たし、提供価値を高めていくために有効な手段**だと考えられる。今後の公益法人全体の発展にとっても、インパクト測定・マネジメントの活用の普及は重要な鍵となるのではないかと考えられる。
- 例えば、休眠預金活用法における制度の下、（公益法人に限らないものの）資金分配団体や実行団体が社会的インパクト評価を導入。

## 【概要】

- Access - The Foundation for Social investmentは、2015年、Big Society Trustによって、英国内閣府\*、Big Society Capital、Big Lottery Fundの協力のもと、10年間の時限付きチャリティ（保証有限会社）として設立。（\*現在はデジタル・文化・メディア・スポーツ省の管轄下）
- 英国のチャリティや社会的企業が、より経済的にレジリエントで自立することで、インパクトを維持・拡大できるようにするために活動する。
- Accessは、その他の資金提供者や中間支援組織等との協働を通じて、チャリティや社会的企業に必要な資金とサポートを提供している。
- 事業開発プログラムでは、チャリティや社会的企業がより経済的に自立できるよう、ビジネスモデルの開発やインパクト測定・マネジメントなど様々なスキルを得るための支援をパートナー組織との協働を通じて提供している。
  - 2022年6月末までに4.3百万ポンド（約7億円\*）を助成。
- ブレンデッド・ファイナンス・プログラムでは、融資と助成金を組み合わせることで、小規模なチャリティや社会的企業が必要な資金にアクセスできるようにしている。
  - 例えば、『成長基金（The Growth Fund）』を通じて、2022年6月末までに45百万ポンド（約75億円\*）を15のインパクト投資機関に投資。それらの投資機関が、チャリティや社会的企業計548社に対して、融資と助成金を組み合わせた資金（一件当たり2500万円以下\*）を提供。

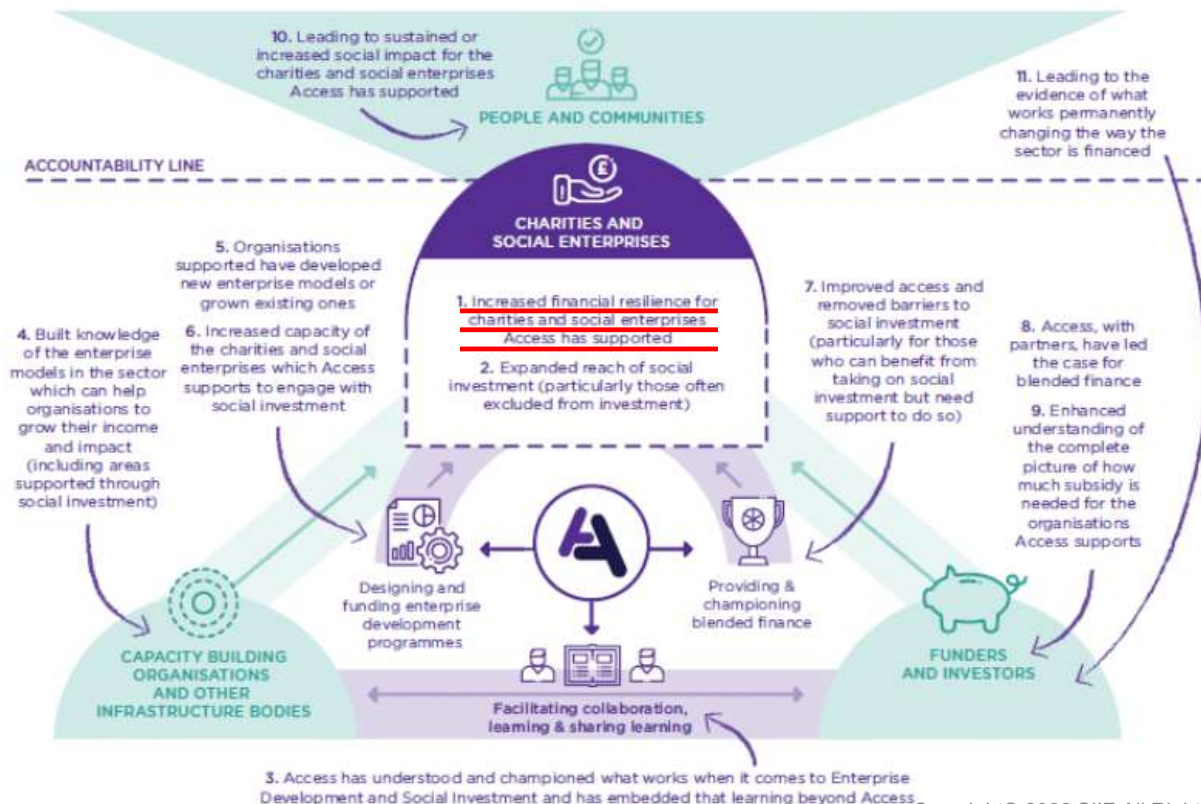
# インパクト測定・マネジメントの事例①：英国 Access（チャリティ）

Accessは、活動目的達成に向けたセオリー・オブ・チェンジ（変革の仮説）と、11の成功のものさしを策定。戦略計画（2018-2023）において、注力する成功のものさしについて、具体的な指標やデータ収集方法を設計。

## 【11の成功のものさし（Accessのホームページ）】

### 11 Measures of Success

Access works to make charities and social enterprises in England more financially resilient and self-reliant, so that they can sustain or increase their impact.



## 【成功の測定計画の一部（Strategic Plan 2018-2023）】

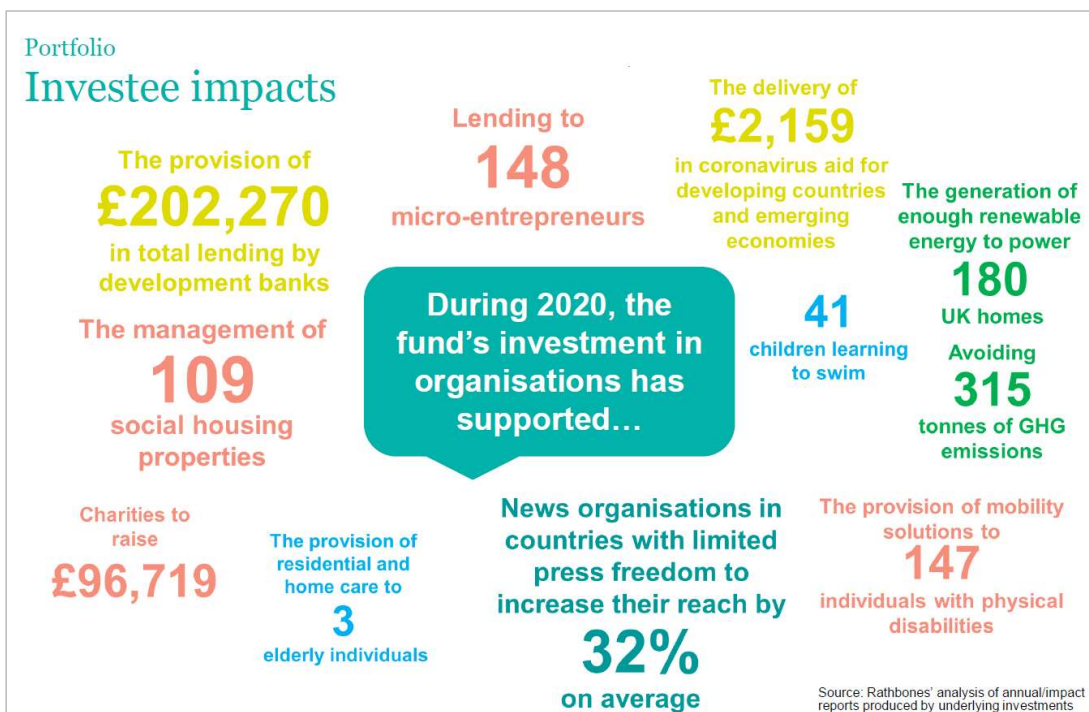
### Measure of success 1: Increased resilience of charities and social enterprises in pursuit of impact

Overview of measure	Charities and social enterprises become more resilient by diversifying their income through sustainable enterprise models, and using social investment to do so, thereby maintaining or increasing impact on beneficiaries
Questions to answer	Number of organisations supported? Quantity of support provided and of investment raised? Did Access's direct or indirect support help charities and social enterprises to: <ul style="list-style-type: none"> <li>maintain or increase their social impact?</li> <li>diversify their income through enterprise activity?</li> <li>generate a surplus, if appropriate?</li> <li>strengthen their balance sheet?</li> <li>access social investment?</li> <li>become more confident and capable of doing any of the above?</li> </ul>
Data collection	Feedback from programme fund recipients Tracking organisations throughout their involvement with Access through the diagnostic Specific evaluations related to specific programmes Amount of investment raised and/or increased income diversification, by type and amount

# インパクト測定・マネジメントの事例①：英国 Access（チャリティ）

インパクトレポートを年次で発行し、より短期的なアウトプットについて、投資家（Accessから受託した資金をチャリティや社会的企業に提供している投資家）によるものと、投資先（現場で活動するチャリティや社会的企業）によるものを定量・定性で示している。

## 【投資先によるインパクトのサマリー （2020年インパクトレポートより）】



## 【投資家によるインパクトのサマリー （2020年インパクトレポートより）】



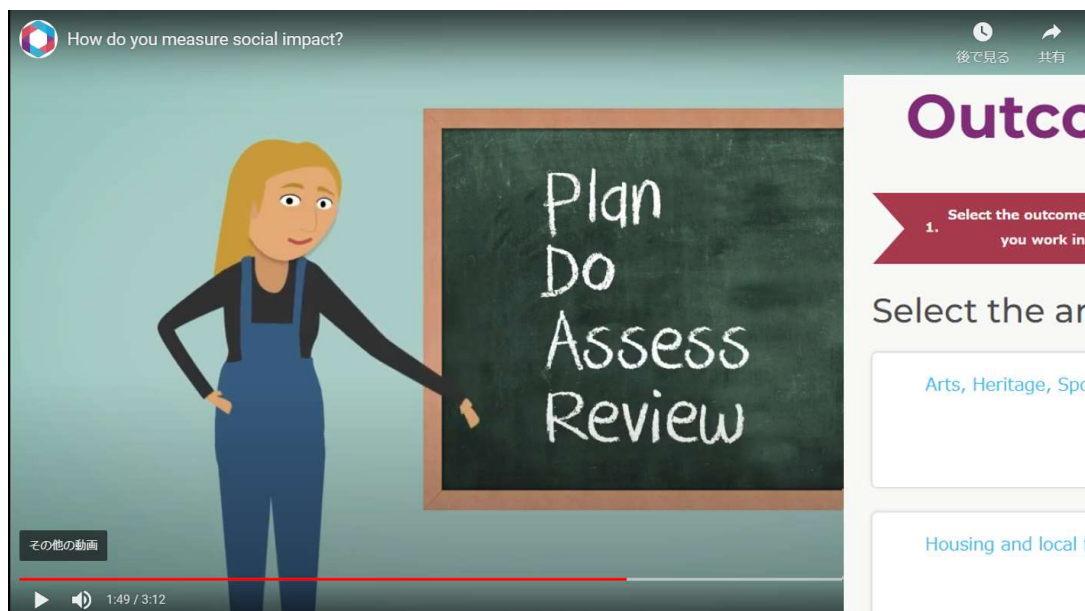


# インパクト測定・マネジメントの事例①：英国 Access（チャリティ）

Accessは、チャリティや社会的企業向けに、いかにインパクトを測定し、マネジメントするかについて、様々なガイダンスやツールを開発し、提供している。

## 【インパクト測定・マネジメントのビデオ解説 （Good Financeウェブサイトより）】

## 【活動分野別アウトカムと指標の特定ツール （Good Financeウェブサイトより）】



### Outcomes Matrix

1. Select the outcomes areas you work in
2. Choose your outcomes & indicators
3. Consider your service user groups
4. Review and edit your selections
5. Download

Select the areas you work in below. Please choose all that apply:

Arts, Heritage, Sports and Faith	Conservation of the Natural Environment	Employment, training and education
Housing and local facilities	Income and financial inclusion	Physical health
Mental health and well-being	Family, friends and relationships	Citizenship and community

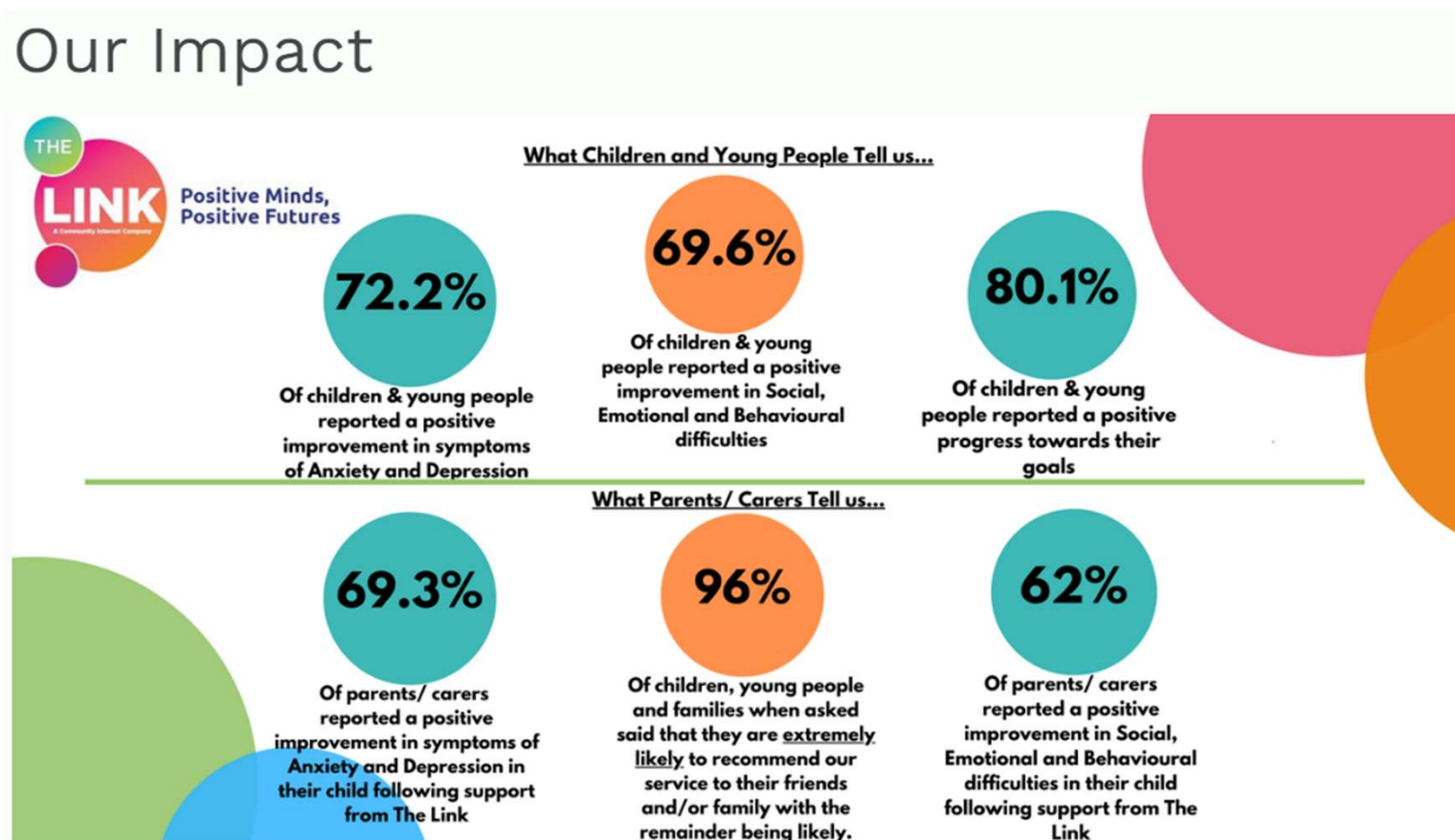
Save and move to step 2: Choose your outcomes & indicators

Copyright© 2022 SIIF All Rights Reserved.

## インパクト測定・マネジメントの事例①：英国 Access（チャリティ）

- Accessの投資先Big Issue Investから5万ポンド（約834万円\*）の投資を受けたRedcar Link（コミュニティ利益会社）は、2010年設立以来、約3千人の若者とその家族にメンタルヘルスに関する様々な治療的介入を提供。
- 若者および家族にもたらした変化を測定し、当社ホームページで公開している。

\*2022年10月23日の為替レートに基づき計算



## インパクト測定・マネジメントの事例②：日本 はたらくFUND

- はたらくFUNDは、社会課題の解決に資するベンチャー企業に出資をするインパクト投資ファンド。
- 先行事例を示すことで、金融機関によるインパクト投資の実践を促進することを目指す



ファンド名	日本インパクト投資 2 号投資事業有限責任組合 (通称、「はたらく FUND」)
設立日	2019年6月28日
運営者	新生インパクト投資株式会社、社会変革推進財団 (SIIF) (アドバイザーにみずほ銀行)
投資家	新生銀行、みずほ銀行、SIIF、三井住友信託銀行、地方銀行、大学、事業会社
ファンド総額	36億円
投資対象	子育て、介護、新しい働き方関連事業を含むアーリーからレイターステージの企業

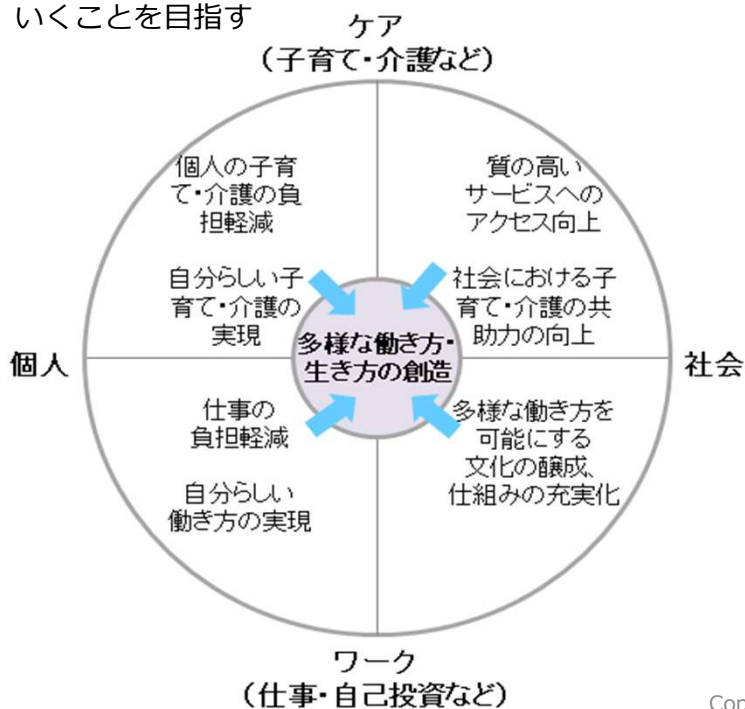
# インパクト測定・マネジメントの事例②：日本 はたらくFUND

- 本ファンドを通じて長期的に創出を目指すインパクトゴールを「多様な働き方・生き方」とする。
- その実現に向けたセオリー・オブ・チェンジ（変革の仮説）を策定。「働く人」を中心に据え、子育てや介護等の様々なライフイベントを経ながらも「働き続けられる」環境作りと人材創出につき、投資の面からサポートしていくことを目指す。



## 本ファンドの変革仮説/セオリー・オブ・チェンジ (ToC)

- 「多様な働き方・生き方」の実現に向けて、個人および社会に対し、ワークとケアの領域で以下のような価値を提供していくことを目指す

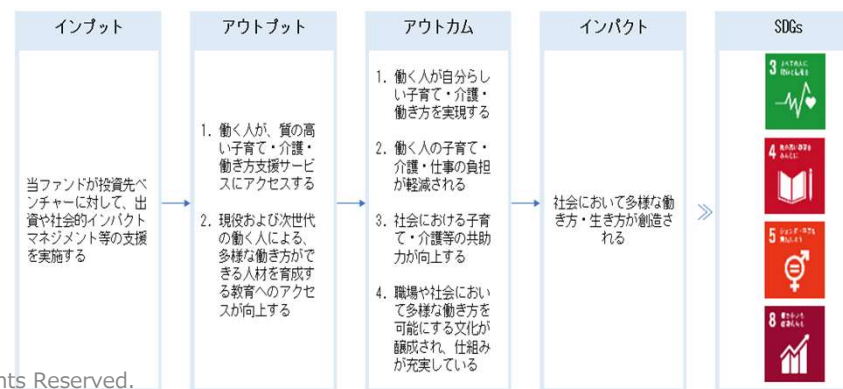


## 本ファンドが取り組む社会課題

- 高齢化/労働人口の減少
- 子育てと仕事の両立困難、介護と仕事の両立困難
- 従来の日本型雇用の課題/働き方改革の必要性
- 次世代型教育の必要性

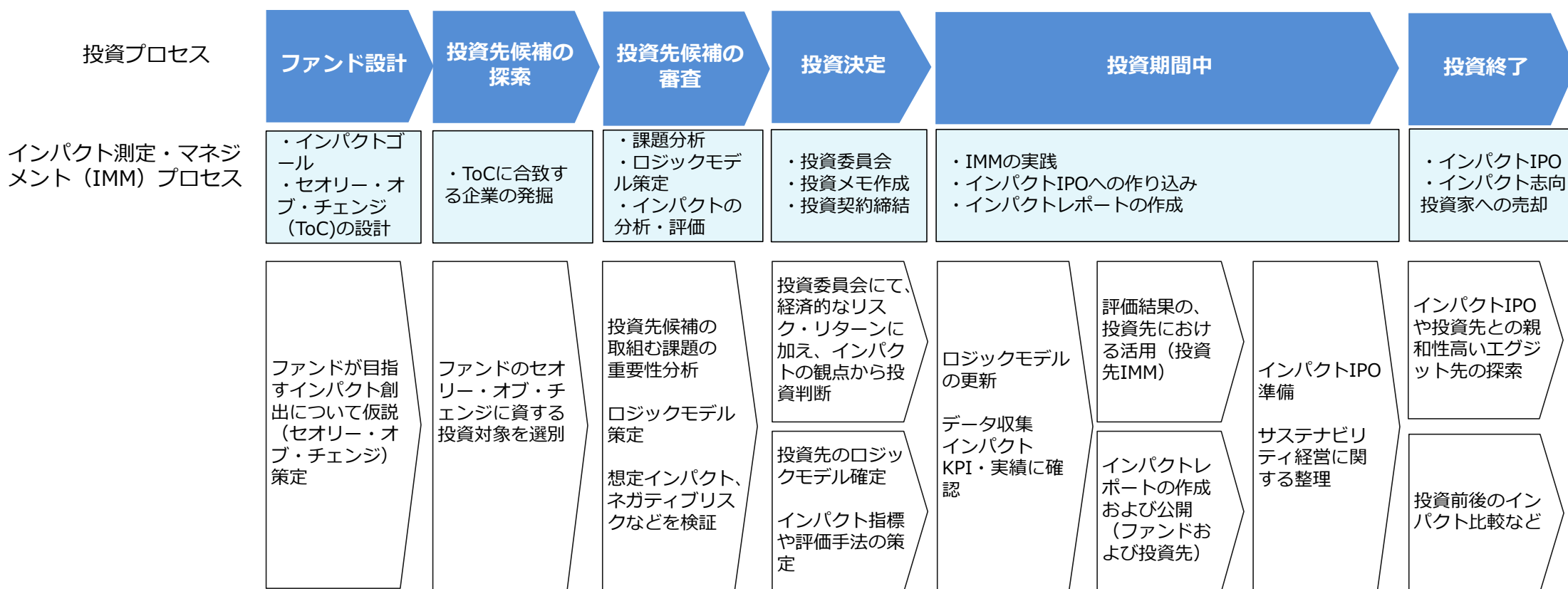
## 本ファンドによるSDGsへの貢献

- ファンドの活動（インプット）を通じ、直接的な結果（アウトプット）、中期的に受益者や関係者にもたらす効果（アウトカム）、長期的に社会に与える変化（インパクト）を実現することで、主にSDGs「3 健康と福祉」、「4 教育」、「5 ジェンダー」、「8 働きがい」への貢献を目指す



# インパクト測定・マネジメントの事例②：日本 はたらくFUND

投資プロセスの各ステップにおいて、財務的な分析だけでなく、インパクトの分析も行い、意思決定をする



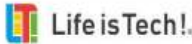
## インパクト測定・マネジメントの事例②：日本 はたらくFUND

投資先企業の状況に合わせて、インパクト測定・マネジメントの目的や期待成果を明確にした上で、実施を進める。

目的		期待成果
インパクト戦略		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業成長と社会的価値の両立を実現する経営戦略の策定と実行</li> <li>■ 目指す社会的価値を持続的に創出するための組織・ガバナンス体制の構築</li> </ul>
資金調達戦略		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国内外のESG/インパクト投資家への訴求ポイントの明確化</li> <li>■ グロース市場における個人投資家へのアプローチ</li> </ul>
事業戦略	組織戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新規人材採用での訴求</li> <li>■ 既存従業員の戦略理解とエンゲージメント向上</li> </ul>
	営業戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 営業資料への織り込み</li> <li>■ マーケティングメッセージの差別化</li> </ul>
	広報戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ メディアリレーションでの活用</li> <li>■ ウェブサイト等自社媒体での社会的メッセージのブラッシュアップ</li> </ul>

### (3)各投資先のIMM進捗報告

**ライフイズテック株式会社**  
 設立年:2010年7月 従業員数:68名(2021年9月現在)  
 ミッション:「中高生ひとり一人の可能性を一人でも多く、最大限伸ばす」



#### (1)社会課題とその重要性

**イノベーション人材育成のための教育改革の必要性**  
 IoT・ビッグデータ・AI・ロボット等の技術革新が進展し、社会経済の構造が変化中、予測できない変化を前向きに受け止め、主体的に向き合い・関わり合い、自らの可能性を発揮し、よりよい社会と幸福な人生の創り手となるための力を子どもたちに育むことが必要とされている(新学習指導要領)。このような環境下、当社が取り組む主な社会課題は次の2つである。

① デジタル人材育成の必要性  
 日本のイノベーションの担い手となり得るIT人材の需給ギャップは2030年に最大で約79万人に拡大する可能性がある(経済産業省)。

② 課題解決力や自己決定力を伸ばす教育の必要性  
 日本財団による9か国若者調査によれば、「自分で国や社会を変えられると思う」について、日本は最下位という現状がある。

#### (2)解決策とその付加価値

当社は、中高生のプログラミング知識・スキルの習得に留まらず、社会の課題解決をリードする人材として必要な非認知能力の習得を重視し、エンターテインメント性のあるITプログラミング教育を提供。プログラミング技術の習得を目的とせず、プログラミングをツールとして活用できる課題解決型のデジタル人材(イノベーション人材)育成を目指し、中高生から社会人まで一気通貫で学びのインフラを提供している。具体的には、中高生が「プログラミングの楽しさ」「チームで作り上げる楽しさ」「モノづくりをやり遂げる成功体験の獲得」等を体感できる学習コンテンツを、当社のキャンパスやスクールにて提供すると共に、これらで積み上げた知見をベースに中学高校における公教育向けプログラミング学習教材(ライフイズテックレッスン)にも展開している。また、「中高生の社会への出口」作りとして、社会人においても課題解決型のデジタル人材育成が重要であるとの認識から、法人向けDX研修の提供を開始している。

#### (3)目指すインパクト

当社のミッションでもある「中高生一人ひとりの可能性を一人でも多く、最大限伸ばす」をスーパーゴールに設定している。

当社は、自らの可能性を伸ばし「自分で世界を変えられる人」を「イノベーション人材」と定義付け、身近な課題から社会や地球規模課題まで課題の大小を問わず、変革していく意欲と力のある「次世代人材」育成のための教育の在り方を、足下のプログラミング学習事業を通じて実践を目指している。






#### (4)ステークホルダーの声

**●ライフイズテックレッスンを導入している先生の声**  
 ・プログラミングについて勝手に持っていたギークなイメージが一新されるとともに、授業準備が楽になり生徒一人一人に向き合う時間が増えた。これにより、生徒一人ひとりのクリエイティビティが引き出せる、ずっとやりたかった授業が出来た。

**インパクトレポートを年次で発行し、投資家への説明責任を果たすだけでなく、投資先企業との対話や、投資戦略の見直しに活かしている。**



投資家・事業者3000組織以上が参画して開発され、現在は多くのインパクト投資家が活用するフレームワーク。

インパクトの次元	検討されるべき問いの例
 <b>WHAT</b> (アウトカムの内容や重要度)	<ul style="list-style-type: none"><li>● どのようなアウトカムが生じるか？</li><li>● そのアウトカムは、それを経験する人々や地球にとってどの程度重要なのか？</li></ul>
 <b>WHO</b> (アウトカムが現れる対象者)	<ul style="list-style-type: none"><li>● 誰が、そのアウトカムを経験するか？</li><li>● そのアウトカムに関係し、影響をうけるステークホルダーは、どのくらい不十分な状況にあるか？</li></ul>
 <b>HOW MUCH</b> (アウトカムの程度)	<ul style="list-style-type: none"><li>● そのアウトカムの大きさは、どの程度か？ (影響の範囲、影響の深さ、期間の長さ)</li></ul>
 <b>CONTRIBUTION</b> (アウトカムに対する貢献度合)	<ul style="list-style-type: none"><li>● そのアウトカムに対する企業（事業者）の貢献度合いは？ (仮に企業が何もしなかった場合、どのような状態になっていたと考えられるか？)</li></ul>
 <b>RISK</b> (予想どおりにインパクトが発生しないリスク)	<ul style="list-style-type: none"><li>● 予想どおりにインパクトが発生しないリスクはどの程度か？</li></ul>



# インパクト測定・マネジメントの基準・ガイダンス群 : The Impact Management Platform

- インパクト測定・マネジメント (IMM) について、国際的な基準やガイダンス等の策定が進んでいる。
- サステナビリティやインパクトの国際基準策定を牽引する組織が連携し、IMMの基準やガイダンス等に関する情報サイト「The Impact Management Platform」を公開。
- 投資家だけでなく事業者によるインパクト・マネジメントを10のアクションに分解し、各アクションについて、実施内容と活用できる基準やガイダンス等を掲載している。非営利組織も活用できるとしている。

## Who is involved



出典 : Impact Management Platform HP <https://impactmanagementplatform.org/>



1. 官民双方（政府・投資家・企業）における「インパクト測定・マネジメント」の普及の現状
2. 公益法人によるインパクト測定・マネジメントの活用可能性

# 本有識者会議における「インパクト測定・マネジメント（IMM）」の位置付け

「第1回 新しい時代の公益法人制度の在り方に関する有識者会議 事務局説明資料」68P  
(※下線は発表者)

## 自律的ガバナンスに係る主な課題・論点

### 主な論点

これまでのガバナンス強化の考え方は、不祥事対応・コンプライアンスに重点を置いたものであり、「新しい資本主義」下における民間公益活動の活性化・「公益法人の成長」の観点が薄いのではないかと懸念される。法人運営の自由度拡大等に対応した法人の自律的ガバナンスや説明責任はいかにあるべきか。

- ・ 機関設計（理事会等における外部性・多様性の確保、評議員制度の在り方等）
- ・ 法人の透明性の一層の向上
- ・ 法人が社会から評価・チェックされる仕組み（インパクト評価の活用、中間支援団体の役割等）

# 公益法人がインパクト測定・マネジメント（IMM）を活用する目的（試案）

公益法人がインパクト測定・マネジメント（IMM）を活用する目的として、②自律的ガバナンス構築への活用に留まらず、その手前で、①社会的課題解決に向けた意思決定や改善への活用が重要。

## 【目的案】

①社会的課題の解決や社会的価値の創造に向けて、経営や事業における**意思決定や改善への活用**：

法人の主たる目的や事業における目標を明確にし、事業によるインパクトに関する情報に基づき、よりよい意思決定を行うことで、事業や正のインパクトの質・量の向上、すなわち公益法人としての成長を図る。

②**自律的ガバナンス構築や説明責任**を果たすことのために活用：

公益活動の活性化・公益法人の成長の観点も考慮した自律的ガバナンスを構築する。

受益者・寄付者・その他資金提供者・社会など多様なステークホルダーが事業によるインパクトも重視していく中で、説明責任を強化する。

## 【留意点】

- あくまでも①があつての②
- 「評価」よりも「マネジメント」の重要性を強調

# 公益法人によるインパクト測定・マネジメント（IMM）の活用可能性（試案）

## a. 公益法人制度への組み入れ可能性

- 社会課題解決の主な担い手である公益法人として、自発的・自律的に自らの事業がいかに目指す社会課題解決に貢献しているかのインパクトを把握し、意思決定に活かすことは、**自らの目的を果たし、提供価値を高めていくために有効な手段**だと考えられる。今後の公益法人全体の発展にとっても、インパクト測定・マネジメントの活用の普及は重要な鍵となるのではないか。
- 一方で、公益法人によるニーズが醸成される手前で、インパクト測定・マネジメントの「やらされ感」が醸成されると、法人による事業改善等の自律的な意思決定への活用に効果的につながらないリスクがある。
- また、インパクト測定・マネジメントの柔軟性や発展性を担保した形での普及を促進すべく、その意義や原則の共有を重視し、画一的な手法で縛ることがないよう留意が必要。
- 上記を鑑みると、現段階では、**各公益法人がインパクト・マネジメントを導入できるような環境整備に努め、当面は実施を任意とする**
- 定性でも定量でも追及するインパクトを明文化し、現場だけでなく**理事会での議論や意思決定に活用し、事業報告書に記載**することを推進する

## b. 普及促進にあたっての施策案

- インパクト測定・マネジメントの原則、事例集など情報提供や人材育成の支援
- 小規模公益法人にとって過度な負担とならないように、実施水準を段階的に設定
- 海外実態把握のために、イギリスなどの公益法人のインパクト測定・マネジメントについての専門家ヒアリング等による情報収集