



私たち一人ひとりの行動が、
未来につながる。

SDGs 未来都市 神奈川県

はじめての

SDGs 社会的インパクト・ マネジメントガイド

SDGs Social Impact Management Guide

2021年3月



はじめに

» 本書の目的

本書は、本業を通じてSDGsに取り組みたい、SDGsに取り組むことで事業や組織の価値を高めたい、とお考えの事業者や、それを支援する資金提供者のためのガイドです。

「SDGsと事業活動の単なる関連付けに留まらない」取り組みをどのように行うのか。どのように貢献度を可視化し、事業の改善や創造に繋げるのか。また、社内・社外に価値を伝えるのか。

それらの問いに一つのヒントを与えてくれるのが「社会的インパクト・マネジメント」です。事業や活動が関係者にもたらす変化や成果。それらとSDGsとの繋がり。社会的インパクト・マネジメントは、その一つ一つを紐解いていきます。

本ガイドは、SDGsへの取り組みを促進する社会的インパクト・マネジメントについて、できるだけ簡略化してお伝えすることをめざしました。本書が、一人でも多くの方にとって、「実践の第一歩」となれば幸いです。

» 本書の構成

SDGs	1 SDGsとは……………	P04
	2 企業に広がるSDGsへの取り組み……………	P05
	3 取り組む意義……………	P06
	4 取り組みの課題……………	P07
	5 SDGsへの貢献を明らかにする「社会的インパクト」……………	P08
社会的 インパクト・ マネジメント	6 社会的インパクト・マネジメントとは……………	P09
	A 整理……………	P11
	B 見える化……………	P14
	C 活用……………	P16
参考情報	7 より詳しく知りたい方へ……………	P18
	8 国内外の動向……………	P19



実践者の声

社会的インパクト・マネジメントの実践は、事業者・資金提供者に多様な価値をもたらすことが期待できます。

» 事業者の声

ECサイト運営

社会的インパクト・マネジメントを活用し、アクセラレーターや投資家向けにピッチをすると、特に大企業から「ここまで考えて事業をやっているんですね」と言われるなど、今までにはなかった反応が得られています。

環境素材製造業

業界関係者が一堂に会する大規模な会議を実施した際、自社のSIMの取り組みについて紹介したところ、高い関心を持ってもらえました。自社が他社に先駆け、サステナビリティに対する新しいアプローチを行っていることを実感しました。

» 資金提供者の声

ベンチャーキャピタル

時間をかけてもやる意義があると思った。スタートアップをはじめ他の企業でもやると社内の意思疎通にもなるし、対外的なプレゼン能力も上がると感じた。

ソフトウェア開発

ロジックモデル作成過程で、自社プロダクトの新たな機能の必要性に気づき、改善を開始しました。今後、SDGs貢献の新規事業をロジックモデルを作成しながら立ち上げていく予定です。

地方創生支援

社会的インパクト・マネジメントをとおして、早期の資金調達を目指しています。

学習支援

一担当者から始まったSIMへの取り組みでしたが、組織の中で勉強会を重ねることで代表や他事業の担当者にも理解や取り組みが広がりました。助成金申請時などにも重要なポイントとして入れ込むことも多いです。

地域金融機関

取引先企業の従業員と一緒にロジックモデルを作成したことで、取引先の企業について、日常の取引ではなかなか見えてこないような部分までより深く理解することができた。

SDGsとは



SDGs Sustainable Development Goals エスディージーズ (持続可能な開発目標)

2015年9月の国連サミットにおいて採択された、2030年までに達成を目指す17の国際目標です。「誰一人取り残さない」持続可能な社会の実現を目指しています。

SDGsは、現状の変革を求めるものであり、達成に向けては、企業を含む多様なアクターが、社会・経済・環境を意識して行動し、定期的に透明性をもって説明責任を果たすことが求められています。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



SDGsの5つの主要原則

普遍性	先進国を含め、全ての国が行動
包摂性	人間の安全保障の理念を反映し「誰一人取り残さない」
参画型	全てのステークホルダーが役割を
統合性	社会・経済・環境に統合的に取り組む
透明性と説明責任	取組状況の定期的な評価、公表・説明

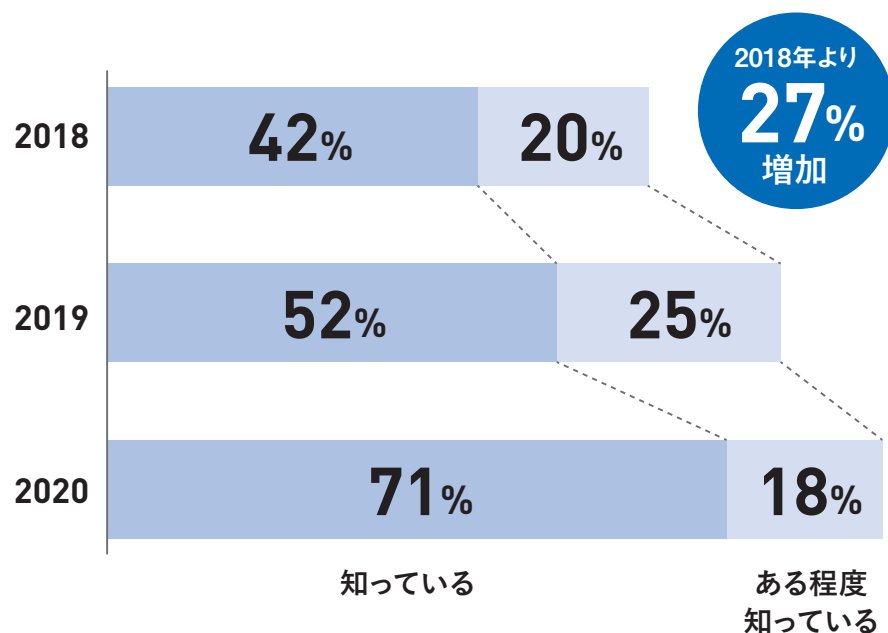
SDGs >> 企業に広がるSDGsへの取り組み



日本においても、SDGsの認知度は高まっており、SDGsに取り組む企業は年々増えています*。

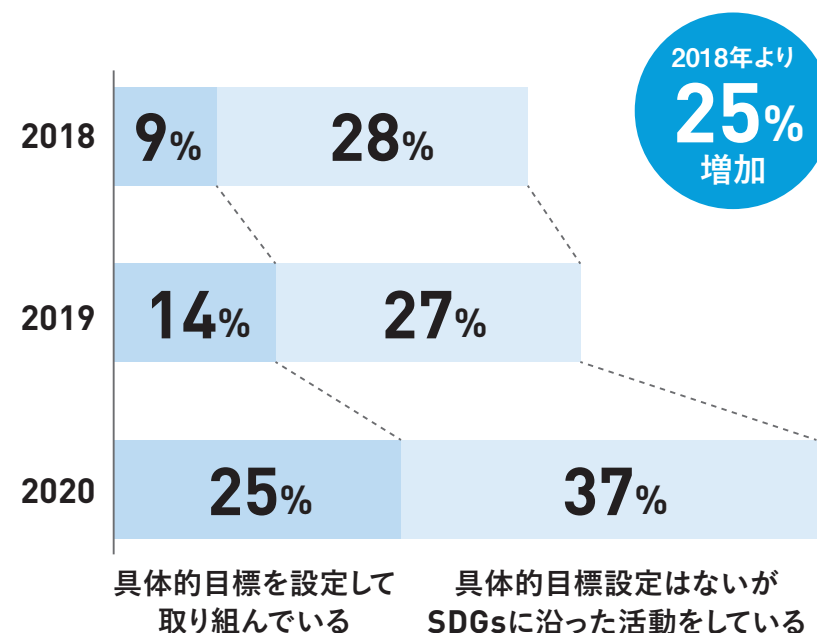
>> 認知度

2020年には約9割の企業経営者がSDGsを知っていると回答



>> 取り組み

2020年には6割を超える企業がSDGsに沿った取り組みをしている



SDGs >> 取り組む意義



企業を取り巻く関係者(ステークホルダー)の意識・基準は変わりつつあり、
SDGsに取り組む企業が、ステークホルダーから選ばれやすくなる期待が高まっています。

背景

>> 購買意識の変化

社会・環境に配慮した商品や企業に対する顧客の意識は向上しています。

顧客

商品や企業を
信頼する

>> 投融資基準の変化

サステナブルな社会・環境に貢献するサステナブルな企業が評価の対象となりつつあります。

株主・投資家

投融資・支援先
として注目する

>> SDGsの推進

政府や自治体自身もSDGsを推進すると同時に、国や地域全体でのSDGs達成を目指しています。

公的機関

政策的支援を
提供する



SDGsに
取り組む
企業

背景

労働市場

優秀な人材が
就職先として
注目する

>> SDGsへの若手人材の関心の高さ

就職情報企業の調査では、大学生の就職先企業の選社基準として、「社会貢献度が高い」が毎年トップとなっています。

ビジネスパートナー

取引・連携先
として注目する

>> SDGsへの取組みの広がり

大企業を中心に、サプライチェーン含めバリューチェーン全体でSDGsへの取組みの機運が高まり、取引先等への期待・要求が高まっています。

地域・社会

企業を
信頼する

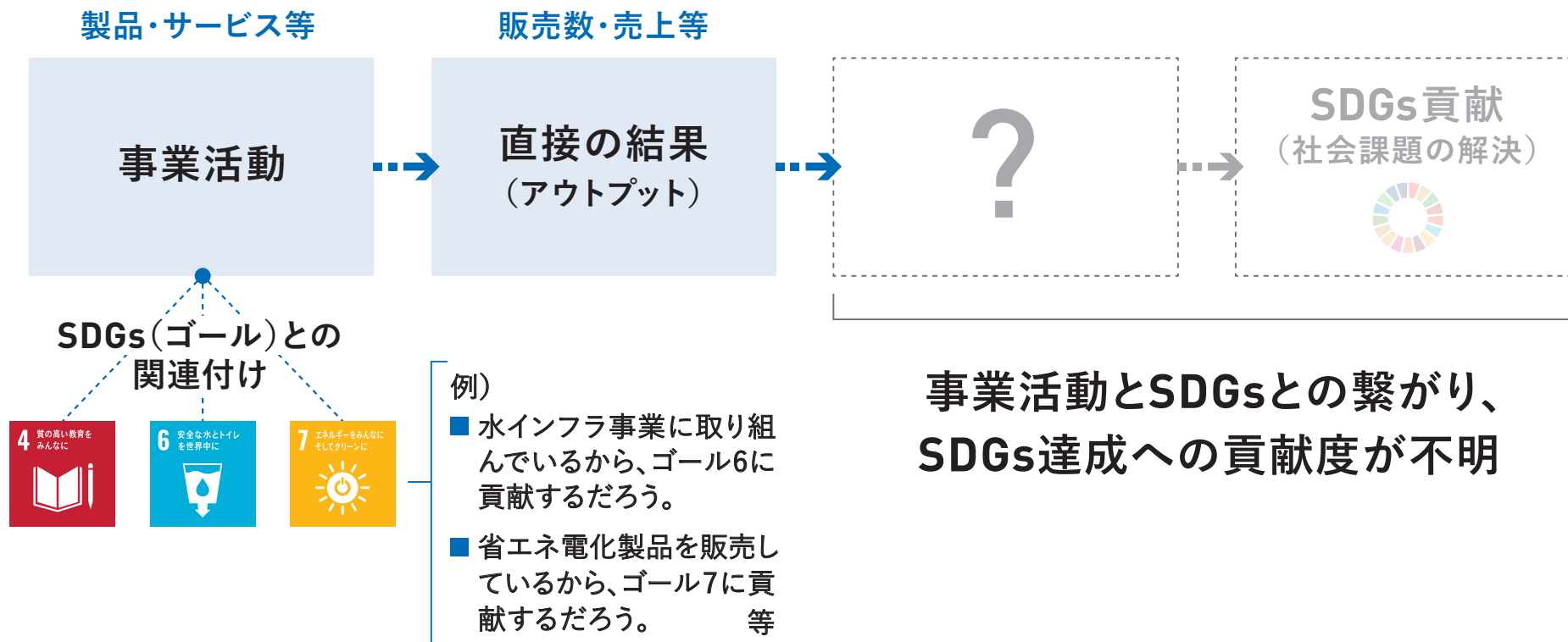
>> 地域課題解決への期待

企業の事業や商品・サービスが、地域の課題を解決する一助となる可能性に期待が高まっています。

SDGs >> 取り組みの課題



企業によるSDGsへの取り組みにおいて、**SDGs達成(社会課題解決)との繋がりが見えず、SDGsゴールと事業活動との単なる「関連付け」で留まってしまうことも少なくありません。**

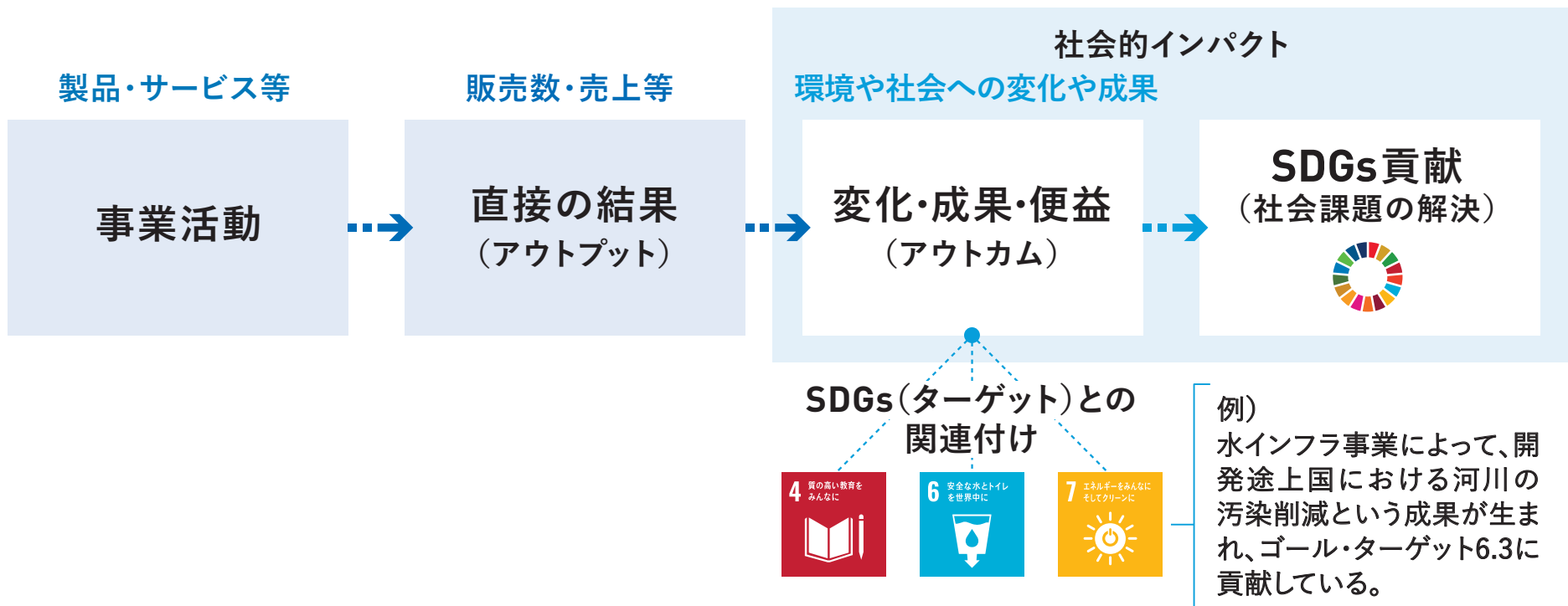


SDGs >> SDGsへの貢献を明らかにする「社会的インパクト」



「社会的インパクト」とは、事業活動による直接的な結果(アウトプット)がもたらす短期的・長期的な社会や環境への変化や成果(アウトカム)のこと。

社会的インパクトとSDGsとの繋がりを確認することで初めて、事業を通じたSDGs達成への貢献が明らかになり、貢献度を高めることが可能になります。



事業活動から生まれる成果とSDGsへの貢献度が明確に

社会的インパクト・マネジメントとは



社会的インパクト・マネジメント(SIM)は、**A 整理**、**B 見える化**、**C 活用**の3つのステップで成り立ち、このサイクルを回すことで持続的な改善を図ります。

社会的インパクト・
SDGs貢献の

A 整理

P11-13

社会課題や事業についての情報を整理し、ロジックモデルを作成。SDGsとの繋がりを考えます。

社会的インパクト・
SDGs貢献の

B 見える化

P14-15

作成したロジックモデルに基づき、データ収集と分析をします。

社会的インパクト・
SDGs貢献の

C 活用

P16-17

データ分析結果や、そのプロセスで生まれたものを、報告・活用します。

社会的インパクト・マネジメント(SIM)のサイクル

》ここからは適宜、X社を事例として「SIMによるSDGsへの取り組み」を見ていきます。

X社 保育士育成事業を営む企業



背景にある社会課題

日本の深刻な保育士不足

人口減少に伴う保育士の減少、低年齢児(0~2歳)が大部分を占める待機児童一人あたりの保育士確保の必要性により、2030年には20数万人の保育士不足が予想されている。

この保育士不足は、子供を持つ親(特に女性)が仕事との両立に困難を抱えるという状況を生むと考えられる。

X社の事業

保育施設で働く人材への資格取得支援

保育施設には、保育士の資格を持たず、保育補助を担っている人材がいる。X社は、そうした人材を抱える施設を対象に、資格取得のための講座を提供。

働きながら資格取得がめざせることに加え、資格取得後は、保育士となり職場での待遇改善や、仕事へのやりがいの向上が期待できる。施設にとっては、外部から保育士を雇用するよりも効率的に優れた保育士を確保でき、提供する保育サービスの量と質の向上が図られる。



(1) 準備

準備として、目的の確認、基本情報の整理、SDGsとの関連確認をします。

STEP 1

目的の確認

>> 目的を大まかに捉える

- 例) ■ 事業改善のため
 ■ 事業価値発信のため
 ■ 資金調達のため
 ■ 説明責任履行のため 等

>> 目的を深く掘り下げる

- 例) 事業の社会的成果を可視化することで、事業の課題を明確にして改善していきたい。また、今後強化すべき事業を考えたい。



STEP 2

基本情報の整理

>> 社会的インパクト・マネジメントを進めるために必要な基本情報を網羅的に整理

- 事業の主要な活動
- 事業対象者
- 事業の重要な関係者と役割
- 事業の強み
- 事業が取り組む社会課題・課題背景 等



STEP 3

SDGsとの関連確認

>> SDGs 17のゴール、169のターゲット、日本政府のSDGs実施指針や関連指標などを見て、関連を確認

3つについて、可能性のあるものを洗い出します。

1. 事業を通じて貢献をめざすもの
2. 事業を通じて波及効果が期待できるもの
3. 事業を通じてマイナス(負)の影響を与えるもの



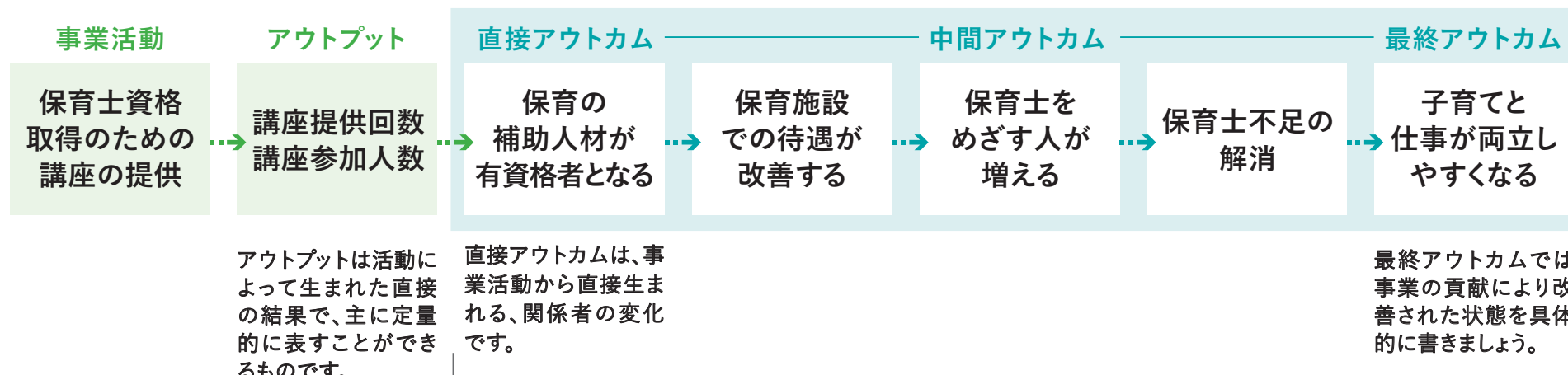


(2) ロジックモデル作成

ロジックモデルは、事業活動が社会課題解決（SDGs達成）に貢献する道のりを、「インプット」「アウトプット」「アウトカム」に分け、それぞれを論理的につなげて示すツールです。
最終アウトカムから逆算して事業活動を考えていくことが重要です。

>> ロジックモデル

← .. 右から左に逆算して書き、必要に応じて左から右に書く、往復するなど、繋がりを考えていきます .. →

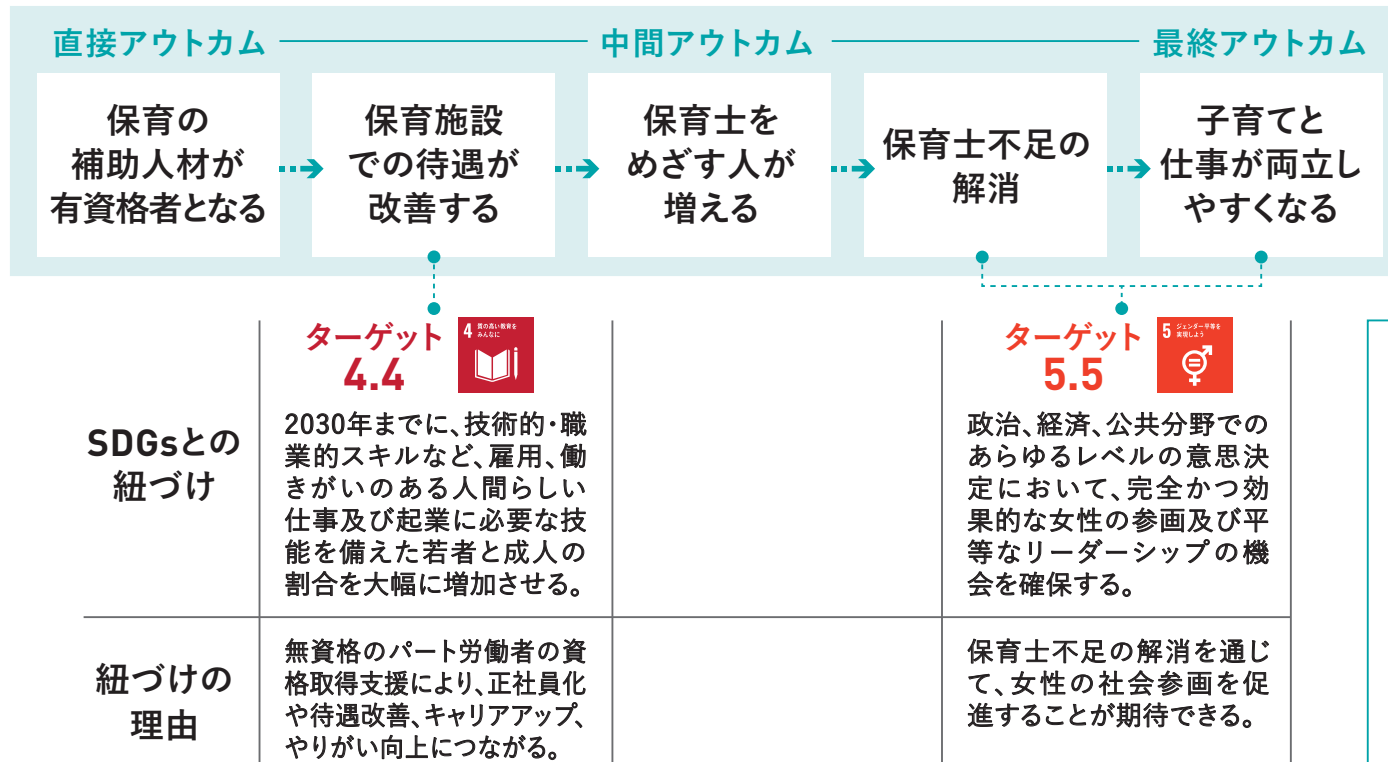


アウトカムは、アウトプット(参加人数等)とは異なり、関係者や社会課題の変化や成果、便益を表します。



(3) SDGsとの紐づけ

ロジックモデルの「アウトカム」とSDGsとの繋がりを考えます。その時、ゴールだけでなく、その下のターゲットも見ることで、一部分だけではなく全部を見渡すこと、紐づく理由を説明できることが重要です。



SDGsとの紐づけにおけるポイント

- ゴールだけでなく、その下のターゲットも確認しましょう。
- SDGsの一部だけでなく、全体を見渡しましょう。
- 日本政府のSDGsアクションプラン等、国内の施策との繋がりも確認しましょう。



(1) データ収集計画の作成

「アウトカム」の一部または全てについて、それを可視化する指標を決め、データ収集計画を立てます。

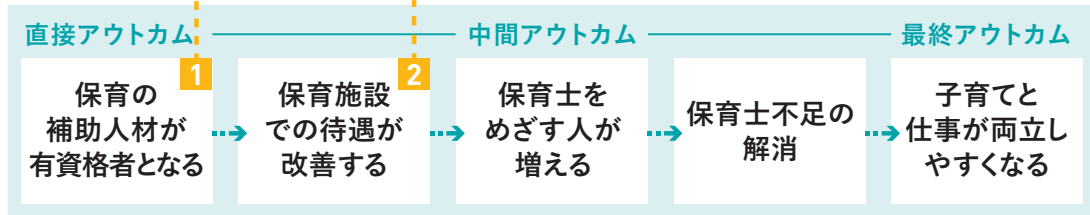
STEP 1

アウトカムの優先度付け

>> ロジックモデルのアウトカムから、測定するものを選択

〈選択する観点〉

- 事業の目的に照らして重要度が高いもの
- 最終アウトカムや中間アウトカムへの影響が大きいもの
- 事業の重要な関係者に関するもの
- 活動との関連性(事業が与える影響)が大きいもの



X社は、上の観点から2つのアウトカムを測ることを決定

STEP 2

データ収集計画の作成

>> 選択したアウトカムについて、それを可視化する指標、データ収集の対象・方法・時期、分析方法を決定

アウトカム	指標	収集対象	収集方法	収集時期	分析方法
1 保育の補助人材が有資格者となる	年間の資格取得者数	施設	アンケート	5月	・前年度との比較 ・目標値との比較
2 保育施設での待遇が改善する	a. 資格取得者の給与	資格取得者	アンケート	6月	・資格取得前との比較
	b. 資格取得者のやりがい		アンケート・ヒアリング		

設定のポイント

- まず活用可能な指標・データがないかを確認する。
- アウトカムの達成度を判断可能な指標を設定する。
- 時間・費用面から検討する。
- 目的に応じて定量・定性データ等、選択する。
- 目的に照らし合わせてどの程度厳格な分析が必要かを考える。



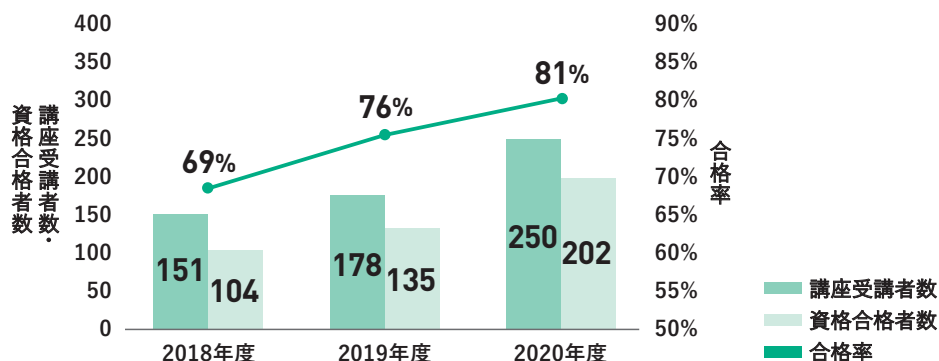
(2) データの収集と分析

データ収集計画に沿って指標測定、分析を実施し、結果から気づきを得ます。

>> 1 の分析(定量データ)

アウトカム	指標	結果・解釈
保育の補助人材が有資格者となる	年間の資格取得者数	受講者数、資格合格者数共に年々増加し、合格率も高まっている。講座の年々の改善が寄与したと考えられる。

講座の受講者数、資格合格者数、合格率の3か年結果 [定量]



解釈・考察におけるポイント

- 期待した結果だったか
- そもそも社会課題(ニーズ)に込えているか
- 成功要因・阻害要因は何か
- データの収集・分析方法は妥当だったか

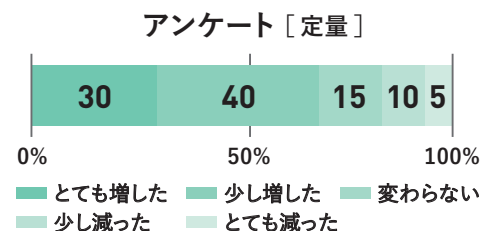
>> 2 の分析(定量・定性データ)

アウトカム	指標	結果・解釈
保育施設での待遇が改善する	a. 資格取得者の給与	資格取得前後で給与の改善が見られた。
	b. 資格取得後のやりがい	資格取得者は、給与面のみならず、仕事のやりがいも増しており、保育サービスの質の改善が期待できる。

a. 資格取得前後における給与変化(施設へのアンケート) [定量]



b. 資格取得前後のやりがい変化(資格取得者へのアンケート/ヒアリング)



ヒアリング [定性]

保育士資格取得後は、給与面も改善し、日常業務において裁量が広がるなど、やりがいが出てきたと感じる。...



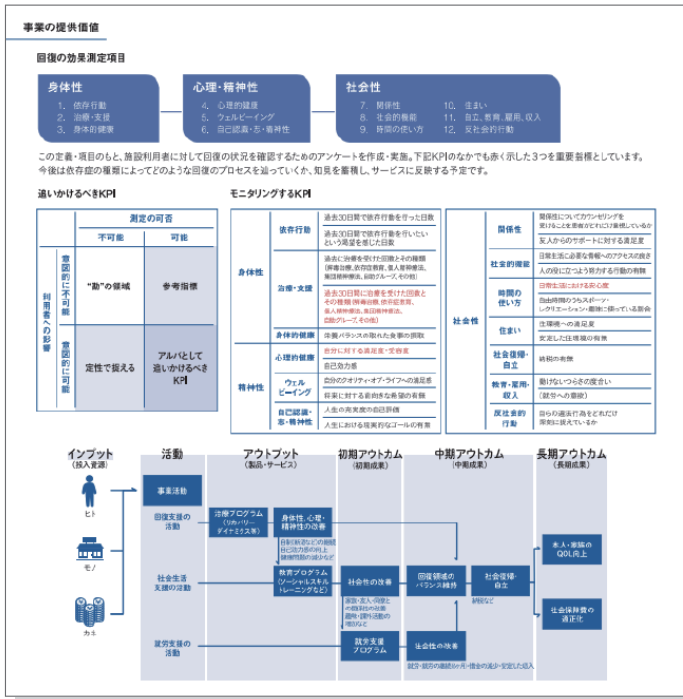
報告の例

データ分析の結果やそのプロセスで生まれたものは報告し、説明責任を果たします。

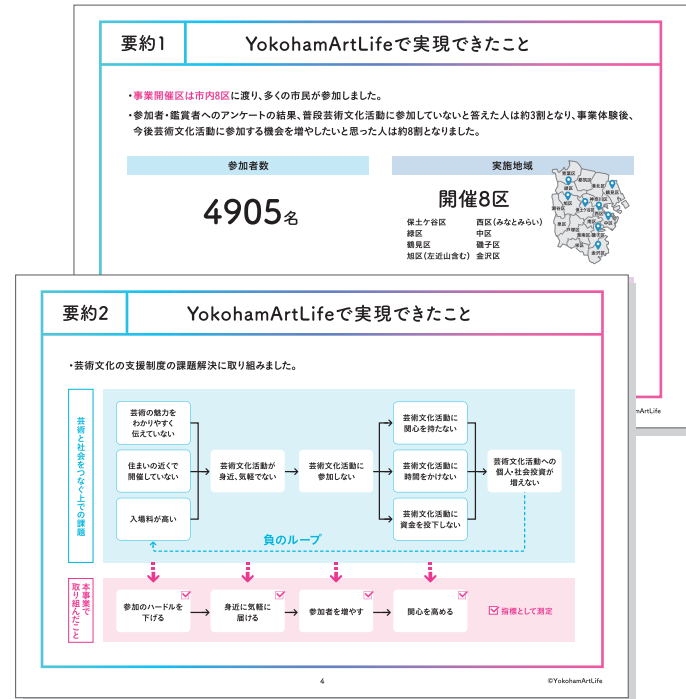
>>> 報告の方法



■ 例1 ヘルスケア・ニューフロンティア・ファンド 「2019 インパクトレポート」



■ 例2 公益財団法人横浜市芸術文化振興財団 「YokohamArtLife 報告書」(2020年3月)



引用: https://siif.or.jp/assets/pdf/publication/2019_HNF_repot_final.pdf

引用: <https://yokohamartlife.yafjp.org/wp/wp-content/uploads/2020/04/2019-YokohAmartLife%E5%A0%B1%E5%91%8A%E6%9B%B8.pdf>



活用の例

データ分析の結果やそのプロセスで生まれたものは、様々な目的のためにも活用することができます。

>> 活用の方法



>> 活用の例

- データ分析の結果、顧客の需要がより明確になり製品の改善を行った。



- 資金調達ピッチにSIMの結果を織り交ぜてアピール、SDGs投資家からの反応がより高まった。

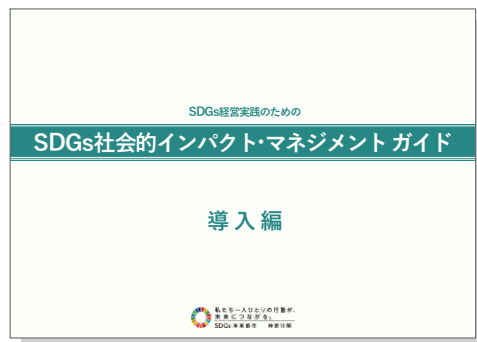


参考情報 >> より詳しく知りたい方へ



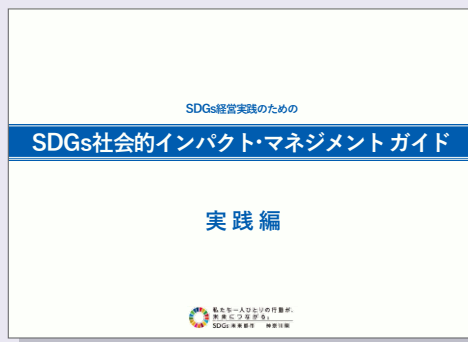
SDGsに取り組むための社会的インパクト・マネジメントについて、「さらに知りたい!」「もっと活用したい!」方は、「SDGs社会的インパクト・マネジメントガイド(実践編)」(2020年3月神奈川県)をご参照ください。

導入編



なぜ、企業がSDGs経営に取り組むことが良いのか、その手法としての社会的インパクト・マネジメントを紹介

実践編



SDGs社会的インパクト・マネジメントを進めていく方法について、具体的なプロセスを解説

事例編



SDGs社会的インパクト・マネジメントに取り組んだ3社の実証事業についてレポートを紹介



本ガイドの内容は特に「SDGs社会的インパクト・マネジメントガイド 実践編」で詳細に説明されています。

詳しくは、神奈川県ホームページへ >>

<https://www.pref.kanagawa.jp/docs/bs5/impact-report.html>



本資料項目

6 社会的インパクト・マネジメント

- | | |
|---------------|--|
| A 整理 | (1) 準備
(2) ロジックモデル作成
(3) SDGsとの紐づけ |
| B 見える化 | (1) データ収集計画の作成
(2) データの収集と分析 |
| C 活用 | 報告の例、活用の例 |

実践編 参照ページ

- P06-09
P11-16
P18-20
P22-27
P29-32
P34-37

参考情報 >> SDGsや社会的インパクト・マネジメントの 取り組みを推進する組織



国内外において、SDGsや社会的インパクト・マネジメントの実践を推進する団体が複数あります。共通の枠組みやアウトカム指標等の整備が進められており、参考にすることができます。

	概要	リンク
社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ(SIMI)	日本において160以上の多様な団体が参画し、連携して「社会的インパクト・マネジメント」を普及させるためのマルチセクター・イニシアチブ。現在、取り組み事例や12分野(就労支援、環境教育、介護予防、文化芸術など)の指標例を公開している。	https://simi.or.jp/ https://simi.or.jp/tool/outcome_indicators_db
GSG 国内諮問委員会	2013年に創設されたインパクト投資を推進するグローバルなネットワーク組織The Global Steering Group for Impact Investment(GSG)の日本における国内諮問委員会。インパクト投資市場に関する調査研究・普及啓発、ネットワーキング活動の推進などを行っている。国内の多様なセクターの有識者、実務者、研究者の方々が、委員や賛同メンバーとして活動に参画している。	https://impactinvestment.jp/index.html
Impact Management Project(IMP)	国連開発計画(UNDP)、国際金融公社(IFC)、経済協力開発機構(OECD)、責任投資原則(PRI)等の主力国際機関が参画する、社会的インパクト・マネジメントの標準化を推進するグローバルのイニシアチブ。インパクトに関する基本的な考え方のコンセンサスを作り、公開している。	https://impactmanagement-project.com/
SDG Impact	UNDP(国連開発計画)が進めるSDGsに資する投資や事業を認証するための基準を作るプロジェクト。企業向け、Private Equity向け、SDGs債向けの基準が現在作られている。	https://sdgimpact.undp.org/
Global Impact Investing Network(GIIN)	インパクト投資の拡大と成果向上を目的として2009年に設立されたグローバルのネットワーク。2019年に社会的インパクト評価のツールセットとして公開された「IRIS+」では、SDGsを含む複数の領域ごとに指標を設け、選択が可能となっている。	https://thegiin.org/ https://iris.thegiin.org/metrics/

用語リスト

(五十音順)

用語	略称	意味
アウトカム		事業活動による直接的な結果がもたらす短期的・長期的な変化や成果。
アウトプット		事業活動による直接的な結果。
インプット		事業活動(諸活動)等を行うために使う資源(ヒト・モノ・カネ)。
社会的インパクト		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。
社会的インパクト・マネジメント	SIM	事業が社会や地域に与える影響を可視化し、ポジティブな影響の増加やネガティブな影響を抑制するための事業改善や経営判断を行うマネジメント手法。
持続可能な開発目標	SDGs	2015年9月の国連サミットで加盟国の全会一致で採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載された、2030年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標。17のゴール・169のターゲットから構成される。地球上の「誰一人取り残さない」ことを誓い、発展途上国のみならず先進国自身が取り組む普遍的なもの。
ロジックモデル	LM	事業が成果を上げるために必要な要素を体系的に図示化したもの。
SDGsインパクト・マネジメント		「SDGs」と「社会的インパクト・マネジメント」を一気通貫で表現するために簡略化したもの。本事業においてのみ用いている。

SDGs Social Impact Management Guide



はじめての
SDGs社会的インパクト・
マネジメントガイド

発行日：2021年3月 製作：ケイスリー株式会社
発行元：神奈川県政策局SDGs推進課
〒231-8588 神奈川県横浜市中区日本大通1