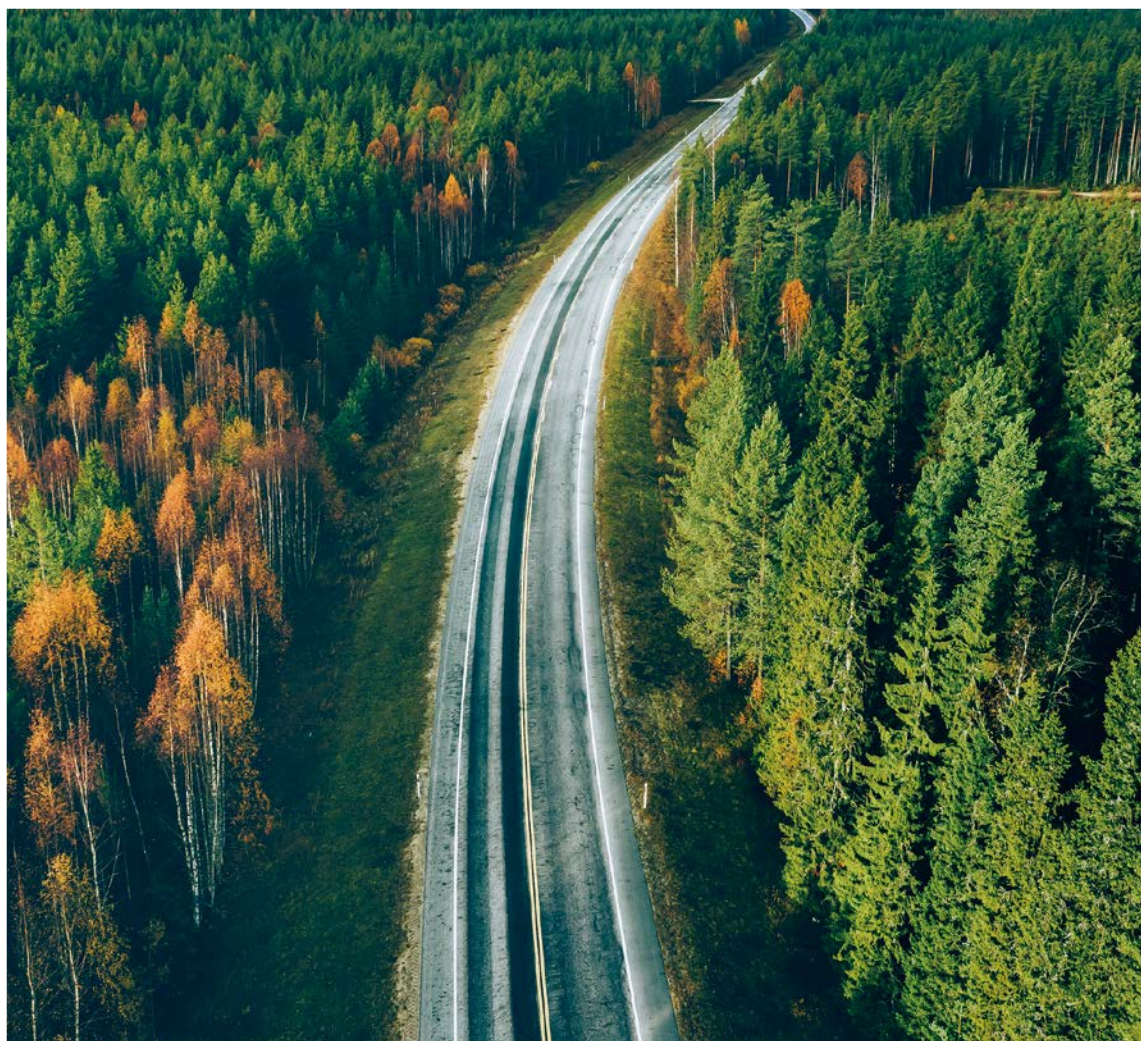


公益財団法人PwC財団

インパクトレポート
—PwC財団の目指す世界—





目次

はじめに	3
事業概要	4
PwC財団の特長	5
PwC財団の目指す世界：Theory of Change	6
理事・選考委員との座談会	10
本レポートの結び	14
お問い合わせ先	15

はじめに

本レポート発刊の目的は、公益財団法人PwC財団（以下、PwC財団）が目指す世界やその達成のための道筋を可視化することによって、私たちが目指しているインパクト創出について、より多くの方々に理解いただくことです。

PwC財団が目指すのは、同じ志を持つ団体が社会にインパクトを創出するにあたって、持続可能なエコシステムが構築されている世界です。そこでは、大きなイノベーションの源泉となり得るテクノロジーが活用され、革新的な手法で社会課題解決が次々と行われており、そのような活動を行うソーシャルベンチャー（SV）も湧き上がってくる、そんな状態が理想的だと考えています。

このような世界を実現するため、PwC財団は自ら解くべき社会課題テーマを選定・設定し、それらの課題解決に寄与するSVに手を挙げていただいています。また、助成事業に伴走するプログラムオフィサーや事務局が持つノウハウ、PwC財団が培ってきたスキームを社会に実装し、志を同じくする団体とつながりたいと思っています。

本レポートでは、PwC財団の思い描く世界と達成までの道筋を「Theory of Change（ToC：変化の理論）」で表現しています。あくまで現時点のToCという位置づけではありますが、議論を重ねることによってこのToCにさらなる厚みを持たせ、PwC財団の活動がぶれることのないよう、ToCを軸として目指す世界の実現に取り組みたいと考えています。



事業概要

PwC財団は、持続可能なエコシステムの実現を目指し、テクノロジーで未来を創る専門財団であり、2021年5月に公益財団法人として移行認定されました。設立以来、PwC財団は、テクノロジーの活用により社会課題に取り組む団体に対する公募助成事業を行っています。当事業では、解くべき社会課題テーマをPwC財団自ら設定し、テーマ解決にともに取り組んでいる団体を募り、採択した団体に助成金を交付しています。

PwC財団では、これまで延べ16団体と助成事業を行ってきました。現在は、年2回公募をしており、1団体（1事業）あたり約1,000万円の助成金を交付しています。これまで、人間拡張技術を活用した農福連携支援、AIなどの活用による地方の医療資源不足の解消、センシング・AI技術の活用による災害リスク・人的被害の軽減、テクノロジーの活用による大気・土壌・海洋の汚染・破壊や生物多様性損失の解決など、さまざまなテーマで公募をしてきました。



PwC 財団の特長

PwC財団の助成事業では、解くべき社会課題テーマをPwC財団自らが都度設定し、その実現に寄与し実証実験ができる団体を公募しています。

また、PwC Japanグループに所属するメンバーがPwC財団に出向し、プログラムオフィサー（PO）として助成期間を共にしながらインパクト創出を目指しています。助成期間を通じて、熱意を持って団体に伴走し、ペースメーカーとして実行力とスピード感のある支援を行っています。

加えて、PwC財団では、アーリーステージの団体も助成対象としており、また助成対象は法人格の種類を問わないため、株式会社であっても申請事業が非営利目的であれば申請可能としています。

さらにPwC財団の助成事業では、事業終了時に事業成果をもって助成金を交付するのではなく、助成先団体を採択し助成期間を開始するタイミングで助成金を交付していることも特長です。これにより、資金に余裕がない団体であっても社会へインパクトを創出するための取り組みが可能になります。



PwC 財団の目指す世界：Theory of Change

目指す世界の可視化に向けて

PwC財団は設立当初より、インパクトを創出するためのエコシステムの構築を通じて経済成長と地球環境保全を両立させ、持続的に社会が発展する世界を目指して、社会課題に取り組んできました。

PwC財団の目指す世界の在り方はどのようなものか、その実現のためにどのような道筋をたどるべきなのか、私たちの強みを活かしてどのように貢献していけるのか。これらの複雑な問いに対する答えが、約3年半、活動や実績を積み重ねる中で磨き上げられ、徐々に明確になってきたことを感じています。このようなタイミングで、PwC財団が最終的に目指す世界や、達成までの道程を可視化すべく、「変化の理論」を示す「Theory of Change (ToC)」の作成に至りました。

ToCへの想い

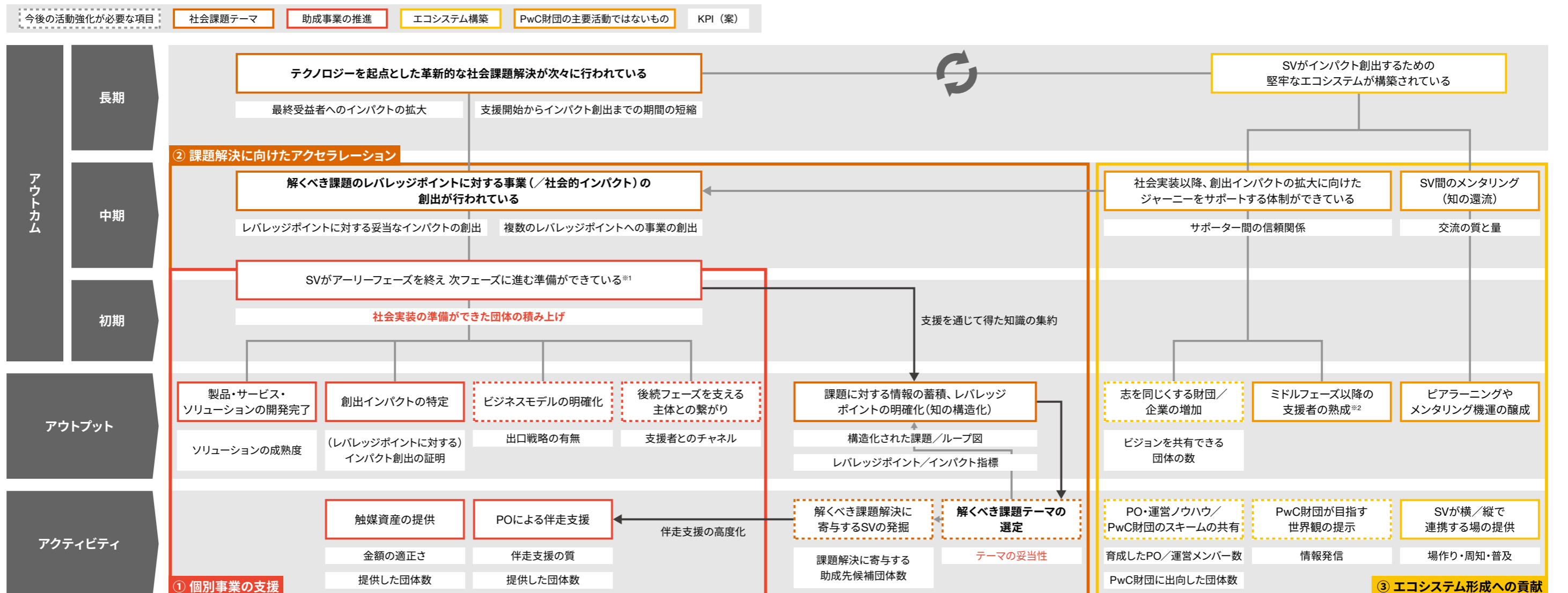
ToCを描くことにより、現在のPwC財団が目指す姿やPwC財団だからこそその役割、未だ達成できていないこと等のギャップ、他組織を巻き込むべき側面などを改めて整理し、内部で組織の存在意義やゴールに対する共通認識を醸成すると同時に、これを外部にも発信し、より創出インパクトを高めていきたいと考えました。

ToC作成の過程では、これまでPwC財団の活動に関わった個人個人のビジョンを明確にした上で、PwC財団として社会

にどのような変化をもたらしたいのか、また、そのために何を確実に実行していくべきかについて、議論を繰り返しました。

今後も、多くの議論を重ねながら作成したこのToCを定期的に見直し、ブラッシュアップしていきたいと考えています。ToCをもとに、私たちの行動の一つ一つが目指す世界につながっていることを意識しながら活動を推進し、インパクトを増大させていきます。

PwC財団のTheory of Change (ToC)



※1：助成先団体がアーリーフェーズを終えること（社会実装が行われていること）を目指すもの。なお、助成先団体についてはシード、アーリーフェーズの株式会社やNPO/NGOなどが含まれる

※2：VC、インパクト投資家、金融機関、自治体、企業などが、SVのミドルフェーズでの経済基盤の強靭化やインパクト創出を積極的に支援することができる文化の醸成。また、VCと財団、VCと金融機関間の信頼関係が強化されることで、フェーズの切れ目のない支援を繋げることも含意

ToCステートメント

PwC財団は、「テクノロジーを起点とした革新的な社会課題解決が次々に行われている」状態と「SVがインパクト創出するための堅牢なエコシステムが構築されている」状態の2点を最終的なゴールとして定め、持続可能的に社会課題解決が実現する世界を目指します。

このゴールを実現するためにPwC財団は、①助成事業の推進、②課題解決に向けたアクセラレーション、③エコシステム形成への貢献を行っています。

① 助成事業の推進

第一の柱は、助成事業の推進です。ここでは、現在主な活動となっている、触媒資産の提供やPOの伴走等の助成先団体の事業推進支援に加えて、ビジネスモデル構築、ガバナンス強化、創出するインパクト可視化等の出口戦略の策定を支援し、また、後続フェーズを支える主体とのつながり方を示していきます。これらの支援により、助成先団体がアーリーフェーズを終え、次フェーズに進む準備ができることが、初期から中期で目指すアウトカムとなります。

② 課題解決に向けたアクセラレーション

丁寧な伴走支援を伴った助成事業の推進により、助成先から、社会課題に対して現状誰がどのように動いているのかという情報や、リアルな問題の状況、具体的なペインポイント、KFSや失敗経験などの深い情報を得ることができます。

それら課題に関する知見を蓄積することによって、課題に対してどのように働きかければよいのか、足りていない点はどこかなど、社会課題を構造化し全体像を捉えた上で、レバレッジポイント^{*}を特定することが可能になります。最終的なゴール達成のためには、社会課題の解決にさらに寄与する事業への支援が肝要です。したがって、レバレッジポイントの特定は重要なファクターとなります。

PwC財団は、今後、上記のような知の構造化と適切なテーマ選定を通じて、解くべき社会課題解決に寄与するSVを発掘し、より一層社会課題解決につながる事業への支援を行います。

③ エコシステム形成への貢献

支援を行った事業が社会的インパクトを創出するためには、対象事業がPwC財団の支援を受けた後も、持続的な成長を実現できることが重要です。SVや社会事業が持続的に成長するためには、連続的なサポートを提供するエコシステムの構築が必要となります。

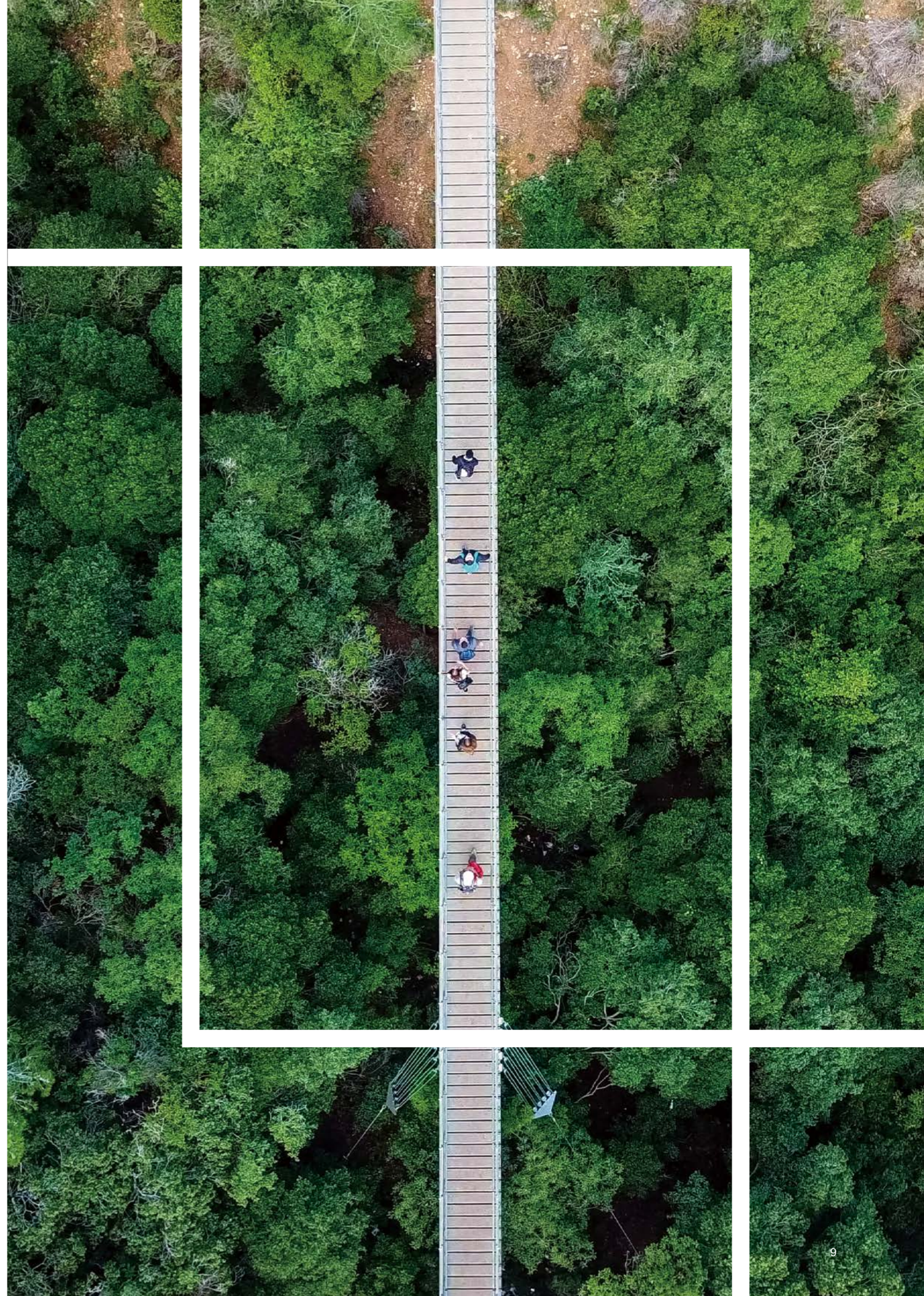
このアウトカムはPwC財団の力だけで実現できるものではなく、すでにエコシステム構築に着手されている団体や他財団との連携によって目指し得る世界だと認識しています。PwC財団としては、エコシステム構築に対してオープンで積極的な姿勢を持ち、PwC財団が有する知見（PO・運営ノウハウやスキーム等）および目指す世界観を示し、志を同じくする仲間を増やしていきたいと考えています。

PwC財団の支援を受けたSVが、後続フェーズの支援につながり持続的に成長する。こういった成功事例が蓄積されていくことで支援者間の信頼関係が構築され、SVに対する支援が途切れることなく継続的なものになると考えます。

SV同士でも、連携を深めピアラーニングが生まれることで知の還流が起きます。そのような関係性もエコシステムの構築と言えます。そうした知の共有や成功事例の蓄積により、SVのアーリーフェーズから社会実装以降のインパクト拡大まで、地続きで支援・実現し得る世界を目指しています。



^{*}より少ないリソースでより大きく持続的な成果をもたらす介入ポイント



■企画趣旨

PwC財団の構想段階より関与している代表理事・選考委員の安井正樹、選考委員長を務める鵜尾雅隆氏、理事・選考委員を務める藤沢烈氏、事務局長の日向昭人を中心に、ToCに込めた財団の想いをより深く皆様にお届けするべく、各人が考えるToCの重要要素やToCをビジョナリーなもので終わらせないための考えなどについて語り合いました（聞き手：ToC作成サポート 北原）。



インパクトレポートの作成について

北原：本インパクトレポート作成に至る背景や想いについてお伺いできますでしょうか。

安井：設立より成果を重ね、運営も安定してきたこのタイミングで、PwC財団のユニークネス（テクノロジー起点の株式会社含む団体への助成、POの伴走支援、外部の専門家が選考委員会として活躍等）を活用し、何を目指していくかを可視化・公表することで、認知度向上とインパクトの拡大を狙いたいと考えました。実際、さまざまなステークホルダーの方々と日々会話する中で、PwC財団の取り組みやPOの活動についてお問い合わせを受けることが増えてきています。また、サステナブルな財団の成長を実現するためには、運営体制の整備が必要だと実感しています。このインパクトレポート発刊をきっかけとして、同じ志を持つ仲間やPOが増えることも狙いの一つです。

日向：1つ目に助成先団体の成果をまとめること、2つ目にPwC財団が目指す社会像を可視化すること、3つ目に最終的な社会像・エコシステムを俯瞰した上でのPwC財団の役割を明示すること。この3点を可視化することに意義を感じ



ています。PwC財団のスキームや目指す社会像が外部にも展開されることで、仲間が集まり、面でインパクトを出せる世界をつくっていきたくと考えています。今回のインパクトレポートをもとに、ステークホルダーの方々と議論を深めたいです。そこからさまざまなアイデアや議論が生まれることで、エコシステムの形成にもつながっていくと思います。また、発刊のプロセスにおいて、内部メンバーの想いを確認できることも、発刊の意義の一つだと実感しています。

鵜尾：今回のインパクトレポートでは、これまでの成果をまとめることにとどまらず、各人のToCに込めた想いやストーリーを織り込んでいます。本レポートが社会を変化させる新たなきっかけとなることを願っています。

ToCに込めた想い

北原：この度のToCの作成を通じて、私たちはPwC財団が目指す社会像とその実現に向けた活動方針の可視化を進めてまいりました。これまでのご経験や社会に対して感じた課題を踏まえ、本ToCに込めた想いをお聞かせいただけますでしょうか。

鵜尾：PwC財団の伴走支援により、助成先団体のビジネスモデルやパートナーシップが進化し、変化のシナリオが一歩前進することで市場に対する本質的な変化につながっていると実感しています。

本ToCには、一つ一つの団体に助成を行って問題を解決するという狭いパラダイムから、社会システム全体の変革にも影響を与えていくというロジックが描かれていることに、モデル性があると感じています。財団は助成活動を通して多くの事業に関わり、それゆえに社会課題を俯瞰的に捉えることができるからです。

資金を提供しているからこそ、普段知り得ないような情報を得て、知に向き合うことができます。その知をPOが構造化し、構造化された知に基づいて次の実践につなげられることを

期待しています。資金を出したからこそさらけ出してもらえた個々の団体の活動から得られた学びを構造化し、活動や政策提言をコレクティブに行っていくことが重要です。

また、こういった活動をコレクティブに行うためには、課題解決を企図するエコシステムに対して開かれているというスタンスを取ることも重要です。社会システムの変革を大きなゴールとして捉えているからこそ、同志をつなげるさまざまな活動に参画するというスタンスは大事にしたいと考えます。

藤沢：PwC財団の助成のように、VCのような成果志向ではなくインパクト志向であり、補助金より額が少し高い新たな助成の形が、社会価値の実現に寄与すると考えています。さらに、POが事業の進捗管理を超えてインパクトマネジメントにまで進みつつある点がユニークネスであり先進している点だと感じています。

エコシステムの構築や助成活動による個別支援という文脈においては、他団体が取り組んでいる事例が散見されます。一方で、課題構造を俯瞰的に捉え、レバレッジポイントとなる課題を特定した上で、テーマを募集するような活動を行う団体はあまりないと考えています。そのため、PwC財団がそのような活動を先進的に推進することへの期待をToCに込めました。

今後としては課題の全体感を把握した上でのテーマ設定やブランドづくりを期待しています。舞台を上演するためには役者だけではなく、脚本も必要です。良い役者を育て、育てた役者を良い脚本に配していく。役者の数も脚本の数も増やしてほしいと考えます。

安井：POによる伴走支援やテクノロジー起点での助成といった当初の仮説は間違っていなかったと感じていますが、ご指摘のとおり、解くべき社会課題の定義と解き方の両方を担えるような団体にはまだ至っていない認識です。私たちは、まだ解くべき課題の特定まではできていません。

進め方をボードゲームにたとえると、オセロの盤面が社会課題のテーマ領域だとすると、その課題についてさまざまな角度から解決を目指すテーマオーナーとプレイヤーがあり、盤面の端っこはレバレッジポイントを指すようなイメージです。ゆくゆくは、PwC財団がそのような盤面（テーマ領域）を提示し、大規模なゲーム大会を開き、他団体でも同様の取り組みができるような大会のエコシステム構築を目指したいと考えます。

つまるところ、助成の切れ目が緑の切れ目にならないよう、助成後も助成先が安定してスケールできるような環境整備や注力テーマの絞り込み、課題構造の整理を行い、セグメント自体の課題を解決できる財団を目指したい、との想いをToCに込めています。

日向：テーマ設定をPwC財団がどのように担っていくのかについて、財団設立当初から考えています。PwC財団がどういった財団になるのか、目指す方向性を見定めながら語る



べきことだと考えているので、今回のToCの作成によってやるべきことと全体の中の位置づけが明確になり、とても良かったと感じています。

今後としては、やはりPwC財団のテーマ設定が重要になっていくと思いますので、インパクト創出をリードできるようなテーマ設定を行っていきたくと考えます。また個人的には、個々の熱量の大きさがインパクトの量に比例すると考えているので、助成先の団体やPO含め個人の熱量は引き続き大切にしていきたいと思っています。一方で、個人の成果を、属人的ではなく組織的にどう最大化し、変化につなげていくのかは論点になると考えています。

鵜尾：トップダウン（政府等）でもボトムアップ（事業者・助成先団体等）でもなく、資金の担い手がToCを可視化することは難易度が高いですが、とても意味があることです。引き続き議論を続け、数年に1回などの頻度でToCのリビジョンをしていきたいと考えています。また、POの方にも議論に入っていただき、現場目線と外からの視点で議論することが重要だと思います。

安井・藤沢・日向：お話しいただいたように、どこに向かっていくのか、テーマはどうするのか、定期的に議論する場を設けていきましょう。

ToCを実現するために

北原：ToCはビジョンやコンセプトを可視化する手法ですが、それをビジョンだけで終わらせず実現していくという文脈において、皆さんのお考えをお聞かせいただけますでしょうか。

安井：ToCをビジョナリーなものとして終わらせないためにも、ToCをもとに財団やステークホルダーがどのようなアクションを起こしていくのか、具体化する必要があると考えています。そのため、本ToCのKPIを適切に設定し、内部で目線を合わせる必要があります。



北原：ご指摘のとおり、次のステップは具体的なアクションの設定だと考えています。可視化する手法としては、インプットやアクティビティを詳細に記述した事業計画のような役割を果たすロジックモデルが最適ではないでしょうか。

鵜尾：はい。次はロジックモデルを作成し、KPIの確からしさを検証していく必要があります。KPIの設定次第で方向性がずれてしまう可能性があるため、慎重になる必要があります。PwC財団がKPI等目標を達成していく姿を世に発信することで成功事例が生まれ、PwC財団の助成先に注目が集まるようになったり、他財団が助成活動に積極的になったりすると良いと考えています。

藤沢：エコシステム形成をPwC財団の一番のミッションにする必要はありませんが、各所で起こっているエコシステム形成の動きを理解し、それに貢献することは大切だと考えています。またテーマの設定に関しては、例えばPwC財団主催のカンファレンス等を開いて現場を知っている人たちとのディスカッションを劇場型で実施し、その議論を通じて解くべきアジェンダを設定していく。そこに「今回PwC財団が設定した課題は何だろう」と注目が集まるような状況をつくれるととても良いと考えています。



ネクストアクション

北原：ToC実現のため、向こう数年の具体的なアクションや、ToCの項目の中の優先順位などをお聞かせいただけますでしょうか。

安井：やはり、解くべき社会課題テーマの設定を行い、課題の全体像を俯瞰した上でレバレッジポイントを明確にしていきたいと考えています。このタスクに向き合うことでPO自身が大きく成長する姿が想像できるため、人材育成という意味でもここにリソースを投資することは意味があると考えます。理想を実現できる能力がある人に関わっていただき、一球入魂でシナリオをつくっていくようなやり方もありますが、いずれにせよ、実現のために具体的な議論を続けていきたいです。

藤沢：解くべき課題の設定は、個別事業への助成のためだけでなく、社会課題の解決につながる大目的であることを見失わないようにしたいです。個別事業への助成のみを考えていると、視野が狭まってしまう可能性があります。

日向：全体を俯瞰して解くべき課題を設定する脚本家のような人、どのように解いていくのかプロデュースする人など、多様な役割を定めていく必要があると考えています。

鵜尾：とにかくこの1年で確立すべきは、社会性と経済性のダブルインパクトを生み出すシナリオを明確にすることだと考えています。そうすれば、後続は誘発的につながり始めるのではないのでしょうか。また、助成先のプロジェクトにとどまらず社会構造を全体感で捉えた上での支援の必要性を、POや助成先団体に共有し、意識の醸成につながることも大事な要素だと考えています。

北原：社会システムの変革に向け、さまざまな関係者を巻き込みコレクティブにテーマ設定や知の構造化、課題解決を行っていくという、スケールの大きい話を聞かせていただきました。また、大きな目標を見据えながらも、足元の助成事業の品質を高め、信頼できる団体を世に送り出していく最初の一步についてもしっかりとエフォートを投じていくという皆様のコミットメントも伺うことができました。今回お話しいただいた内容や本レポートの内容に共感し、志を同じくする主体が集まり、意味のある社会変化が起きる未来の実現を切に望みます。本日はありがとうございました。

座談会参加者のプロフィール



鵜尾 雅隆氏

認定特定非営利活動法人日本ファンドレイジング協会代表理事／GSG Impact日本諮問委員会副委員長

国際協力機構（JICA）、外務省などを経て、ファンドレイザーの育成や寄付教育を推進する認定特定非営利活動法人日本ファンドレイジング協会を創設し、2012年から現職。GSG Impact：Global Steering Group for Impact Investmentの日本諮問委員会、副委員長も兼任。2020年5月に一般財団法人PwC財団の理事に就任し、2021年5月の公益財団法人への移行認定後はPwC財団の選考委員長に就任。



日向 昭人

PwC財団事務局長

外資系コンサルティングファームを経て、PwCコンサルティング合同会社入社。サプライチェーンおよび経営改革の専門家として、製造業を中心とした幅広い業種に対してサービスを提供。特にデジタルを活用した経営改革など戦略立案から実行支援までを一貫して支援している。ビジョンハッカーアワードメンター、NPO法人ETIC、プロボノコーディネーターも務めており、社会課題に取り組む。2020年5月に一般財団法人PwC財団を設立し、PwC財団に外向、事務局長に就任。



藤沢 烈氏

一般社団法人RCF 代表理事

一橋大学卒業後、戦略コンサルティングファームを経て独立し、NPO・社会事業等に特化したコンサルティング会社を経営。東日本大震災後、一般社団法人RCFを設立し、災害復興に関する情報分析や事業創造に取り組む。現在はふくしま12市町村移住支援センター長、新公益連盟理事・事務局長を務める。2022年3月まで日本プロサッカーリーグ理事（非常勤）。2020年5月に一般財団法人PwC財団の理事に就任し、2021年5月の公益財団法人への移行認定後はPwC財団の理事と選考委員を兼任。



安井 正樹

PwC財団代表理事・選考委員

大手コンサルティングファームを経て、現在は専務執行役として、PwCコンサルティング合同会社の経営に参画。デジタルトランスフォーメーション（DX）の専門家として、製造業を中心とした幅広い業種に対しサービスを提供。近年はデジタルを活用した新規事業開発を数多く手掛け、AI/IoTデジタル化構想、スマートシティ構想、宇宙ビジネスなどさまざまな領域で、戦略立案から実行支援までを一貫して支援している。2020年5月に一般財団法人PwC財団を設立し、代表理事に就任。2021年5月の公益財団法人への移行認定後はPwC財団の代表理事と選考委員を兼任。

本レポートの結び

2020年5月の設立以降、PwC財団は延べ16団体に対する助成を行い、延べ19名のPOが助成事業に関与しました。PwC財団の助成事業はこれまでの補助金・助成金制度と異なり、公募ごとに異なる課題テーマを掲げる点、POが助成事業に一貫して伴走する点など、変化への対応と確実なインパクト創出につながる特長があります。また、資金提供が多様化する昨今において、1事業1,000万円という比較的高額な助成金を提供するの、一つの新しい形だと言えます。助成先団体は、PwC財団が設定した解くべき社会課題にともに寄与する同志でもあります。それぞれの助成事業の推進が団体として前進する機会になれば幸いです。

本レポートではこのような想いを言語化するとともに、PwC財団が実現したい世界とその達成までの道筋を「Theory of Change (ToC)」として描きました。また、ToC作成に至るまでのPwC財団関係者の想いも共有することで、PwC財団と同じ志を持つ皆様との有機的なつながりが広がっていくことを願っています。今後も、ToCに描いた内容をぶれることのない軸として、PwC財団が目指す世界の実現とインパクト創出に向けて取り組んでいきます。



Theory of Change



お問い合わせ先

公益財団法人PwC財団

お問い合わせフォーム

<https://forms.jp.pwc.com/public/application/add/4747>



お問い合わせ
フォーム

インパクトレポート作成メンバー

安井 正樹

PwC財団 代表理事・選考委員

藤沢 烈

PwC財団 理事・選考委員

鵜尾 雅隆

PwC財団 選考委員長

日向 昭人

PwC財団 事務局長

金井 あや

PwC財団 事務局員

松野 絵里

PwC財団 事務局員

久保田 順子

PwC財団 事務局員

インパクトレポート執筆サポート

北原 菜由香

PwCコンサルティング合同会社

公共事業部門 (PS) シニアマネージャー

源嶋 風香

アドバイザー

ホームページ

<https://www.pwc.com/jp/ja/about-us/member/pwc-foundation.html>



ホームページ



発行年月：2024年2月

©2024 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.