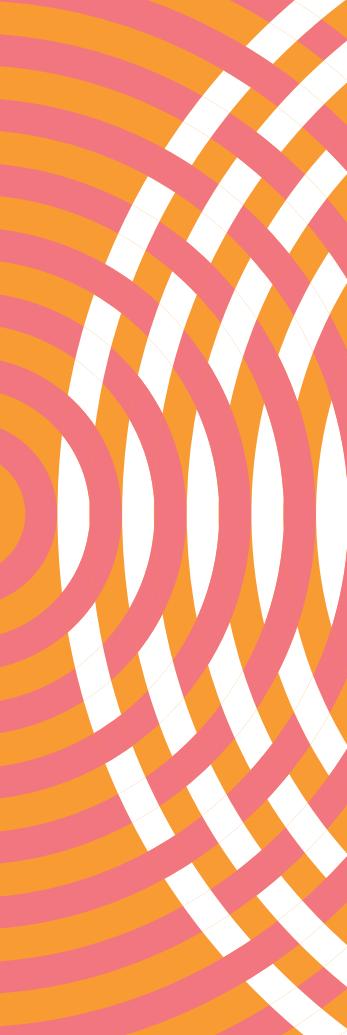


# 社会課題解決に向けた 価値の可視化

Social Impact Management

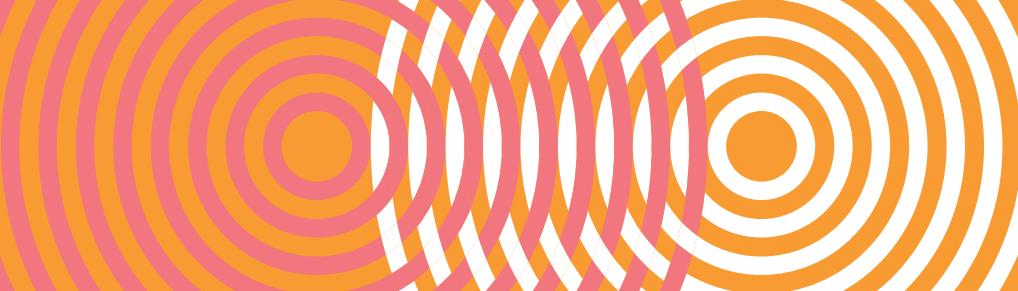
[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)





# 目次

1.はじめに	3
2.日本をとりまく社会課題	4
3.私たちは社会課題にどう向き合うべきか	5
3-1. 社会システムを捉える	5
3-2. SDGs(持続可能な開発目標)への取り組み	5
3-3. 社会価値創出における企業の役割	6
4.社会的インパクトの可視化に取り組む	7
4-1. 社会的インパクトとは	7
4-2. 社会的インパクトはどうやって創出するのか	8
【1】ビジョンの定義	8
【2】インパクトゴールの設定	8
【3】重要成功要因の洗い出し	8
【4】セオリーの構築	9
【5】施策プログラムの立案・実行	9
【6】効果の検証	9
4-3. 社会的インパクトは、どうやってマネージするのか	10
4-4. 結果は、どう生かすのか	10
仮説を検証する	10
実績を発信する	10
関係を構築する	10
5.私たちは何をすべきか	11
5-1. 社会システムの変革	11
5-2. 社会的インパクトの最大化を目指す	11
5-3. コレクティブ・インパクト・アプローチに取り組む	12
おわりに	14
Appendix	15
【事例】地域社会課題解決への活用	15
1. 今後の日本社会での地域の在り方	15
2. 宮城県女川町とPwCとの出会い	15
3. 社会的価値可視化への取り組み	15



## はじめに

世界の投資市場において、ESG(環境・社会・ガバナンス)投資のメインストリーム化がますます加速している。日本では、官民連携型のファイナンス手法であるソーシャル・インパクト・ボンドやSDGs金融、社会的インパクト投資の議論も活発である。欧州連合(EU)ではサステナブルファイナンスの普及が重要な施策として位置づけられ、国内でもTCFD提言の賛同企業が拡大するなど、企業の社会的・環境的な活動を金融機関が促す流れが急加速している。

2015年9月、国連に加盟する193カ国で採択された「SDGs:Sustainable Development Goals(持続可能な開発目標)」は、社会課題に取り組む際の起点となりムーブメントが広がっている。SDGsとは17の大きな目標と169の具体的なターゲットで構成されており、普遍的に「地球規模の目標」を2030年までに達成するという長期視点で語っている。

SDGsが掲げる目標は極めて壮大で崇高なものであるため、従来の取り組みの延長線上では到底達成できない。どうしても取り除くことができない制約や前提を土台に、本来の理想とする社会システムをデザインし、バックキャスト(ゴールを先に定め、プロセスを逆算する手法)で発想することが重要である。また、複雑な原因や問題が絡み合う社会課題に取り組むためには、先進国でも途上国でも、各國政府・地方公共団体・企業・金融機関・非営利団体などの全ての社会の担い手が集まり、従来にない協働のかたちで取り組むアプローチが求められている。海外では、既に社会的・環境的課題に対する社会変革を、マルチステークホルダーと連携することで、新規事業(ソーシャルイノベーション)を創出し、企業評価を高めながら経済的にも優れた成果を残す企業が現れている。

私たちPwCは「Build trust in society and solve important problems——社会に信頼を構築し、重要な課題を解決する」ことを自らのPurpose(存在意義)として定めている。これは、世界情勢やビジネス環境が大きく変化し続ける中、複雑な課題に対してPwCが重要な決定を下すにあたってよりどころを示しているものであり、世界各国のPwCと連携する上でも重要な役割を果たしている。

PwCでは、より良い社会を作りたいと願う有志が部門や役職横断で自然発的に集結し、「Social Impact Initiative(SII)」を立ち上げた。SIIのミッションは、社会課題を解決しながら、ビジネスで優位性を示すモデルの構築を支援することにあり、まさにPwCのPurposeの中核を成す枠組みとして全社をあげて取り組んでいる。従来の経済的価値である「リスクとリターン」を重視するビジネスモデルから、社会的価値である「インパクト」も追求するサステナブルなビジネスモデルへのシフトは、これからの必然である。1企業・1産業での取り組みの枠を超えて、各種機関と協働しながら、「コレクティブ・インパクト・アプローチ」にてルールチェンジをリードしたいと考えている。

いま、日本で社会課題解決が進まない大きな理由は、社会課題が構造化されていないことにある。社会課題解決のためには、社会的インパクトの創出が必要である。にもかかわらず、創出するためのメカニズムが明らかになっていない。それゆえ、どのように改善すれば良いのかが分からず、企業や団体が多く存在する。経済的な成果の予測や実績管理は当たり前のようにできているにもかかわらず、社会的インパクトの測定は難しいと感じている、この現状を開拓する必要がある。そのためには、まず「社会的インパクト」をポジティブに向上させるためのメカニズムを明らかにし、その上で、サービス提供視点から社会的インパクト視点にシフトする必要がある。社会課題の構造と社会的インパクトを可視化することで大きく進展する課題はあると、私たちは確信している。

私たちは、これまで官公庁・公的機関・非営利団体が主な活動主体であった社会課題について、企業や金融機関の本格的な参入を促す「Social Transformation」を進めている。SDGsの達成目標である2030年に向けて、日本は社会課題先進国から社会課題解決先進国へ変革を遂げ、積極的に事例を世界へ発信するとともにSDGs達成後の日本のプレゼンスを確固としたものにするべく、進めていくことが求められている。

# 2

## 日本をとりまく 社会課題

社会課題解決には、既に多くの社会の担い手が課題改善に取り組んでいる。また、政府や地方公共団体も多くの施策を実行しており、全国各地では多数の非営利団体も活動している。しかし、日本にはいまだ多くの社会課題が山積みとなり、むしろ複雑化・深刻化の一途をたどっているのが現状である。

社会課題とは、公的機関の枠組みでの政策・施策でも効果が出せず、企業活動の舞台となる市場への取り込みもなされていない、つまり取り残された課題であると言える。解決しづらいその原因には、以下のようなことが考えられる。

- 構成要素：複雑な原因や問題が絡み合っており、どこにどういった対応をすれば改善するのかが把握できない
- 担い手：一部の専門領域や特定のスキルや知見を有する担い手の活動では対応しきれないほど、広域に影響がある

- 状況の把握：社会課題自体がどれほど深刻であり、取り組んだ結果どれくらい改善できているのかが明確に把握できない
- 資金・人材：課題に取り組むための十分な資金を集めることができず、取り組む人材も不足している
- 感情・意欲：論理的合理性だけでなく、人の感情や意欲の影響を受ける

社会課題をもっと共通化して対応できる人が動く仕組みを社会全体としてつくること、また社会課題現場に必要な資金や人材を投入し、有效地に活用できる仕組みをつくること、この2点の重要性を認識している。

図表1 日本をとりまく社会課題の状態



# 3

## 私たちは社会課題に どう向き合うべきか

### 3-1. 社会システムを捉える

持続的な社会を構築するためには、私たちの社会をさまざまな要素が複雑につながりあった「社会システム」として捉える必要がある。

さまざまな構成要素が複雑につながりあっていてもかかわらず、目に見えて目立っている一部だけを取り出して、部分最適な方法で手当てしようとすると、期待する効果が生まれず、むしろ、新たな課題を生み出すこともある。社会システムの一連の流れをくみ、各種現象の因果関係や構造を理解した上で、必要な部分に必要な変化を効果的に生み出していかなければならない。

不確定で不安定な時代を迎えるにあたって、私たちには「社会システム」を読み取る力が求められている。

### 3-2. SDGs(持続可能な開発目標)への取り組み

社会課題解決を行いながら社会的価値・社会的インパクト創出を目指す私たちは、SDGsへの本格的な取り組みを進めていかなければならぬ。

2015年に国連サミットにて、国連加盟国193カ国で採択されたSDGsは、17の目標と169のターゲットに議論が集中しがちだが、非常に重要な点は、前文にある「誰一人取り残さない世

界を目指す」という思想である。当思想を現実的なものとするためには、他者の視点に立って物事を見る力がより一層必要である。

SDGsは17のカラフルなビジュアルで目標が書かれたパネルが目を引くが、個々の目標はそれぞれが独立したものではない。例えば、家の近くに清潔な水をくめる井戸がないため、片道数時間かけて遠方まで水をくみに行く(目標6)、往復時間が生活を圧迫し、学校に通えなくなる(目標4)、学力をつけることができなかつたため働き口を見つけることが困難となり貧困や飢餓の負の連鎖に陥る(目標1 or 2)という一連の流れでつながっている。これは、前述の「社会システム思考」を使った考え方であり、社会課題についてはこのような捉え方で向き合う必要がある。

SDGsは2030年までに達成するために掲げた目標であり、国連活動に各国政府や企業を巻き込むという従来にないアプローチを探っている。SDGsが掲げる目標は極めて壮大で崇高であり、従来の取り組みの延長線上では到底達成できないため、大きなルールチェンジが求められている。

図表2 SDGs(Sustainable Development Goals:持続可能な開発目標)

# SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



本レポートの内容は国連の承認を得たものではなく、国連およびその職員、もしくは国連加盟国の見解を示すものではありません。  
持続可能な開発目標(SDGs)については下記のリンクをご参照ください。

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/>

### 3-3. 社会価値創出における企業の役割

企業側のSDGsや社会価値創出に関する意識も高まっている。その背景には大きく2つの理由がある。

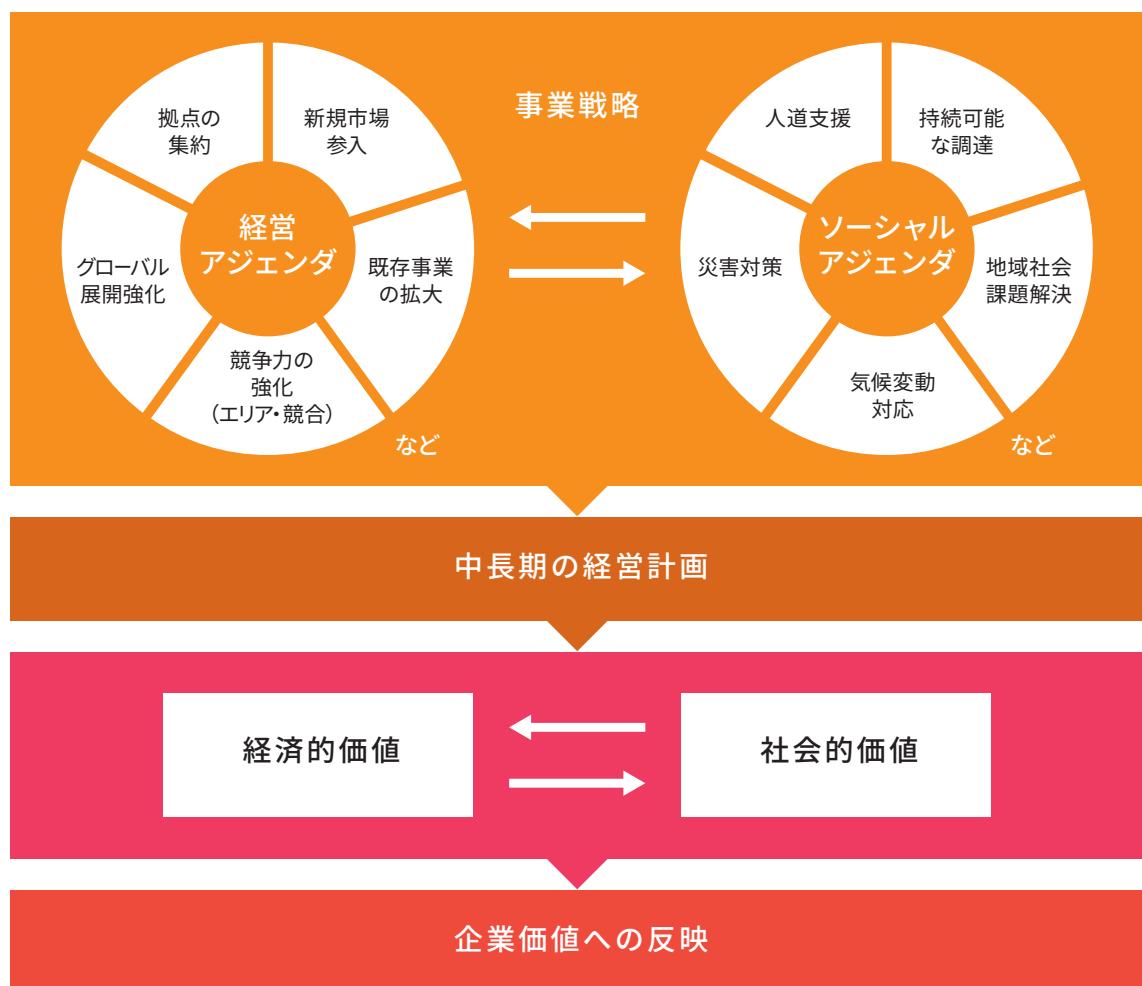
1点目は、投資市場における社会的・環境的配慮の高まりである。2017年にGPIFが投資原則の改訂を行い、幅広い投融資にESG要素を考慮すると明言したことで、TCFD提言への賛同も拡大し、企業の社会的・環境的活動を金融機関が促す流れが加速している。

2点目は、ミレニアル世代・Z世代の台頭である。当世代の消費行動や就職先の選択基準には、社会貢献度度合いを重視する傾向がある。デジタルデバイスの進化により、世界中で起きている出来事を「自分ごと化」して捉える傾向が向上していると推察している。

企業は、リスク・事業機会の両方の観点からも、経済的価値と社会的価値を両立させるサステナブルなビジネスモデルへのチェンジが求められている。しかしながら、「自社はSDGsをちゃんとやっている」と考えている企業が多いのが現実である。今後、企業に求められることは、従来の事業にSDGs目標を紐づけるといったカテゴリー分け・見せ方の工夫ではなく、本業自体に本質的な変化を起こすことである。それは、本来の理想とする社会のあるべき姿を描き、革新的で思い切ったビジネスモデルの構築に変更することである。

今後、企業は経営アジェンダとソーシャルアジェンダを統合させ、事業戦略を立案することが求められる。トップのコミットメントのもと、会社方針として経営企画戦略相当部門が中長期の経営戦略に織り込み、全社への浸透を図りつつ、経済的価値と社会的価値の双方を生み出していく必要がある。

図表3 経営アジェンダとソーシャルアジェンダの統合(イメージ)



# 4

## 社会的インパクトの可視化に取り組む

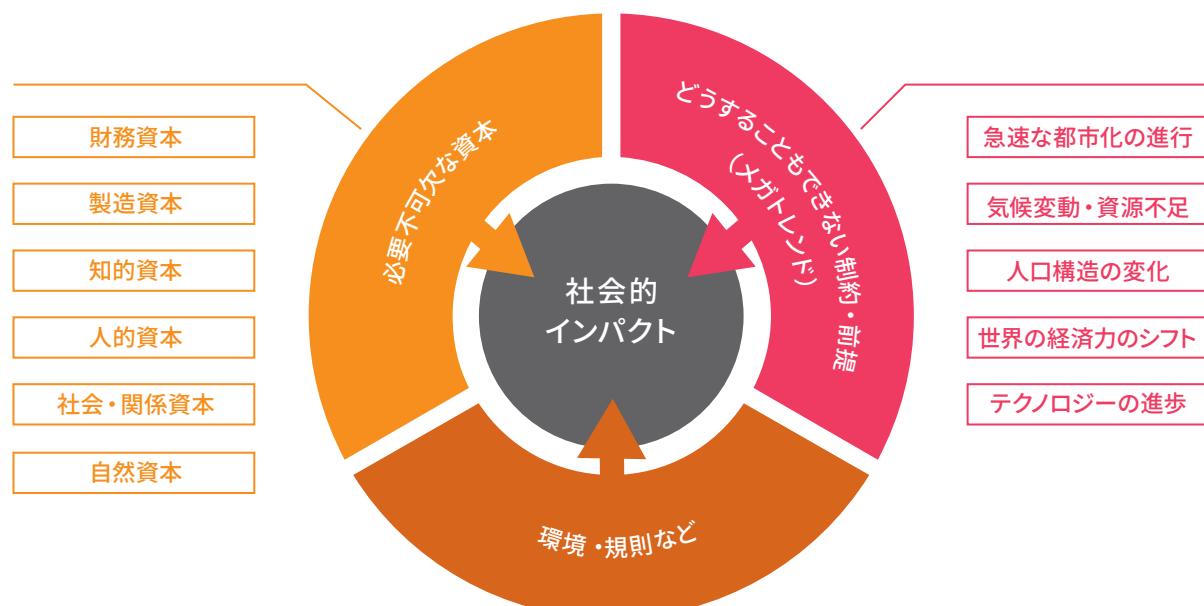
### 4-1. 社会的インパクトとは

社会課題解決の目指すところは、重要な課題に対して、ポジティブで大きな変化をもたらすことである。この変化は一般的に「社会的インパクト」または「ソーシャルインパクト」と呼ばれている。本稿では、社会的インパクトとは「活動や投資によって生み出される社会的・環境的变化」と定義する。

社会的インパクトに影響を与えるものは、企業や団体が活動を存続するために必要不可欠な資本、近い将来の世界の在り方を形作るほどの影響力を持った経済マクロ的なメガトレンド、および前提条件として考慮すべき各種規制などがある。下表では、資本の分類を国際統合報告評議会 (International Integrated Reporting Council: IIRC) の6つの定義で示している。

これらのインプットをもとに企業や団体は活動を行い、社会的インパクトの創出につなげる。インプットは活動を通じて増減・変換されながら形を変え、インパクトを生み出すことを理想としている。最終的に目指す姿は、生み出されたインパクトが再びインプットとして活動に貢献する、自立可能な好循環型サイクルである。

図表4 社会的インパクトに影響を与えるもの



#### 4-2. 社会的インパクトはどうやって創出するのか

今まで、社会的な活動はポジティブな社会的インパクトを創出するという御旗の下、各所課題に多額の資金が投入されてきた。ただ、その大半がプロダクトやサービスのデリバリーそのものにフォーカスされ、創出された社会的インパクトの大きさが議論されない、あるいは把握すらできていないという状況に陥っている。

本来であれば、投入資金に見合った効果が出たかの検証は必須であり、より効率的に社会的インパクトを創出しながら、社会課題自体の極小化を目指すべきである。このように、社会的インパクトの創出には実行ステップに加えて、インパクトを可視化し、生み出した効果をステークホルダーに提示するステップが重要である。

図表5 社会的インパクト創出のステップ



##### 【1】ビジョンの定義

企業・団体のPurpose(存在意義)をあらためて問い合わせし、目指すビジョンを策定する。それが主たる業務の中で「本来どのような社会の実現を理想とするのか?」を定義する。

##### 【2】インパクトゴールの設定

ビジョンに基づき、どのような社会的变化を起こすかというインパクトゴールを定義する。理想とする社会を実現するためには「どのような社会課題を解決すべきか」、「何をもって理想を達成できたと言えるのか」を検討し、定義したインパクトゴールから、目標の達成度を定量的に示すインパクトKPIを導く。

##### 【3】重要成功要因の洗い出し

インパクトKPIをポジティブ化させるための重要成功要因を洗い出す。課題解決に寄与する要因の内、貢献度が顕著に高いものを「ソーシャル・パフォーマンス・ドライバー」と名付ける。重要成功要因は業務との関連性からポイントを絞る必要はある

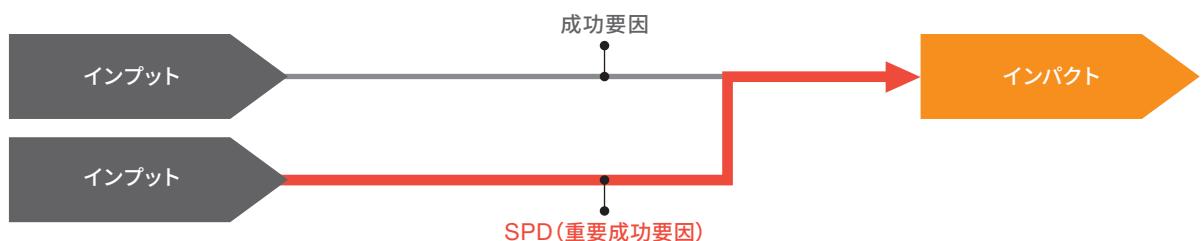
が、1つのインパクトKPIに対して、1つである必要ではなく、特に効果の高い複数の要因を抽出し、重点的に対応を行うことが重要である。

インパクト創出範囲が明確に区切られている、または課題要因構造が複雑でない場合は、現場の知見に基づいたソーシャル・パフォーマンス・ドライバー特定が可能である。一方で、インパクトの創出に広域かつ多数の要因が絡み合っている、あるいは目的のインパクト創出のために別の負のインパクトが生まれ得るような場合には包括的な視点によるドライバーの特定が必要になる。こうした複雑な課題においては、インパクト創出に向けて大きな効力を発揮するドライバーを、構成要素間のつながりを意識した上で、統計的手法を用いた客観的な分析により導き出す必要がある。

また、データによる客観的なドライバーの裏付けは、活動完了時の評価報告と同様にステークホルダーへの活動の妥当性を証明する際に有効である。

図表6 ソーシャル・パフォーマンス・ドライバーの定義

インパクトKPIをポジティブ化させるための成功要因のうち、課題解決に最大貢献度を示すものをSocial Performance Driver(以下、SPD)と呼ぶ。



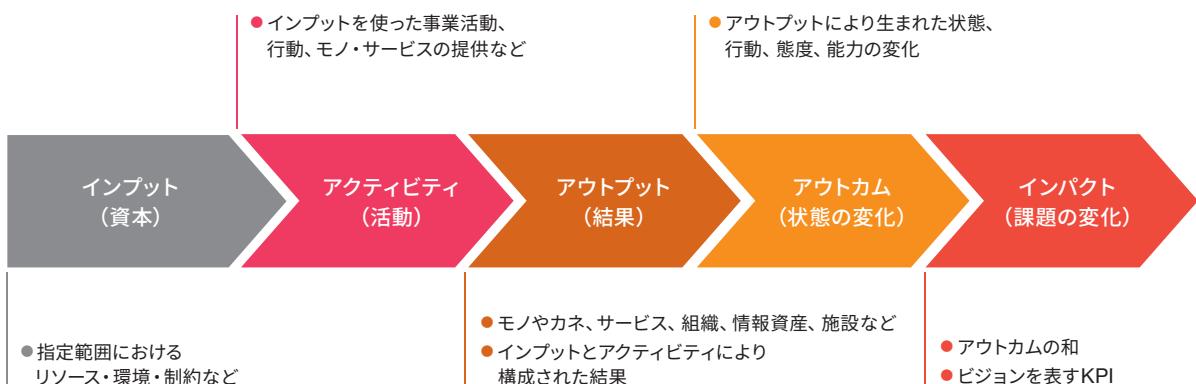
#### 【4】セオリーの構築

どのような行動や活動がもっともうまくインパクトゴールを達成できるかを見定め、変革に向けた理論「セオリー・オブ・チェンジ」を構築する。

まずは、目標とする社会的インパクトを創出するメカニズムを明らかにするために「ロジックモデル」を活用する。先述のソーシャル・パフォーマンス・ドライバーを主軸として、インパクトKPIをポジティブ化するためのプロセスを整理する。目標とするインパクトからその構成要素を合理的に逆算し、アウトカム、アウトプット、アクティビティ、インプットと順に落とし込む。

ポイントは、最初に求めるインパクトゴールを設定し、そこからプロセスを逆算するバックキャストの手法を用いていることである。この導き方は、従来までの既存プロセスの延長線上にインパクトを求める考え方と異なり、SDGsのような既存プロセスでは解決できない、バックキャスト思考やより常識にとらわれない考え方であるムーンショットが必要な場合に有効である。

図表7 ロジックモデル プロセス定義



付け加えると、ロジックモデルは、インプットやアクティビティがどのようにインパクトに結びつくかを可視化するためだけのツールではない。ビジョンに基づくインパクトゴールまでのプロセスをバックキャストで思考する際、論理的合理性を検証するための手法としても有効である。その際、インプットやアクティビティの不足が明らかになることもあり、外部からの調達・工面などの検討につなげることができる。

ここまで整理した、インパクトゴールを達成するためのロジックモデルと、目標達成の重要成功要因であるソーシャル・パフォーマンス・ドライバーなどを明確にし、次のプロセスでは変革を現実的なものとするため、セオリーの肉付けを行う。

#### 【5】施策プログラムの立案・実行

構築したロジックモデルから実行可能性を考慮し実行プランを作成する。実行の際にも直近のアウトプットのみに着目するのではなく最終的なインパクトKPIを意識して実行することが重要である。また、インパクトKPIに影響を及ぼすソーシャル・

パフォーマンス・ドライバーの中には、改善によって課題解決に貢献するポジティブなドライバーと、増強によって課題解決を妨げるネガティブなドライバーが存在する。ドライバーの属性を把握したうえで適切な施策を立案することが求められる。

#### 【6】効果の検証

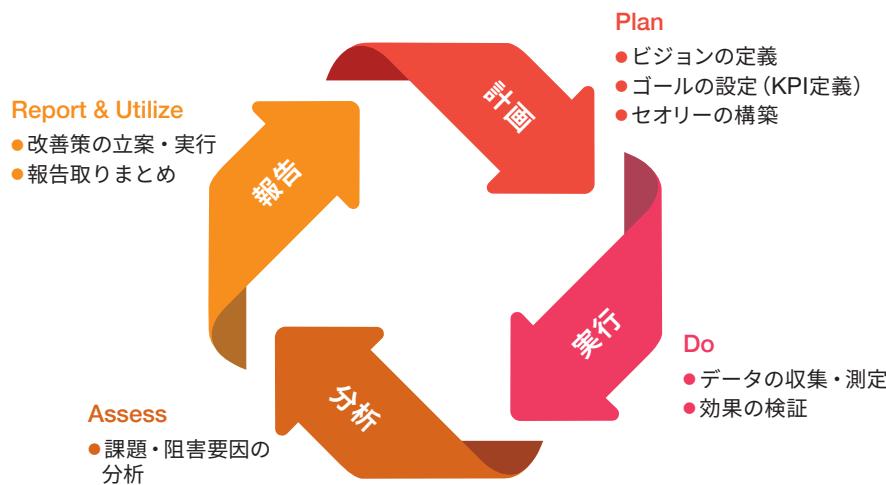
施策の実行後には、生み出された社会的インパクトを測定し、設定したインパクトKPIと照らし合わせることで活動の効果を検証する。社会的インパクトの測定は、施策後すぐに効果が表れない、定性・定量のどちらで測定するか（あるいは定性から定量への変換が必要か）、活動への貢献有無が不明確などの理由により測定が困難となるケースがある。そのため、効果の検証を、専門知識を持つ第三者機関が行う方法もある。

#### 4-3. 社会的インパクトは、どうやってマネージするのか

社会的インパクト評価とは「社会的インパクト」を含む事業や取り組みの進捗状況や結果に関する情報を収集・調査し、目標に対してどれくらい達成されたかを示すことを指す。評価の先に、インパクトをマネジメントするという考え方があり、現状のインパクトをさらにポジティブ化・最大化することを志向する。

社会的インパクト・マネジメント・サイクルは、従来の事業管理PDCAと同様に4ステップで回す。評価の範囲や手法の決定、実測を交えて、課題を抽出し、阻害要因分析の結果を改善策に反映し、結果は内外に報告発信する。

図表8 社会的インパクト・マネジメント・サイクル



#### 4-4. 結果は、どう生かすのか

仮説を検証する

完了した一連の活動を振り返り、計画段階で設定したインパクトゴールが達成できたかの検証に使用する。活動の効率化を図るためにには、得られるインパクトを大きくする検証に加え、既存の方法に固執することなく、インプットとなるリソースの無駄を省く検証も重要である。同様に、新規の方法と既存の方法を並行で実行し、直接比較することも検証に効果的である。このような試行錯誤の継続が長期的なインパクトの拡大につながる。

その他の内部活用例としては、結果が定量的に評価されることで、主体を得ることができる学びが増え、実績に基づいた直観に依らない意思決定の促進に応用できる。また、実行者の立場においてはパフォーマンスが評価されることによるモチベーションや自信を向上させる手段としての活用も想定される。

実績を発信する

実績は「統合報告書」や「インパクトレポート」などにより発信する。それは、外部の利害関係者に対して成果をアピールし、継続した支援の獲得、ひいてはさらなる事業拡大のために重要な発信となる。実績を示す際には、達成したインパクトKPIを量的かつ既知の指標と比較可能なパラメーターを用いて提示することで、恣意的でない信頼性のある実績であることを示唆できる。

また、広く世間にに対し成果を周知する別の利点として、活動主体のブランド向上だけでなく、該当領域の社会的関心を集め、社会的インパクトに対する投資行動を誘引するなどが挙げられ、インパクト創出を後押しする土壤を醸成することに重要なアクションである。

一方で、期待どおりの成果が出ていない場合においても、適正な評価に基づいて活動状況を発信することで、透明性の証明につながり、活動への理解を促進することができる。一般企業が経営戦略や決算報告などの財務情報を発信することで投資を呼び込むように、インパクト創出プロジェクトの妥当性や評価を通じた改善姿勢を示すことは社会活動への支援を獲得する場合においても同様に重要である。

関係を構築する

ポジティブな結果報告は既存のステークホルダーの信頼関係を強化するだけでなく、新規のステークホルダーや同様のビジョンをもつ主体との新たな関係構築にも活用できる。これらの関係性により使用できるリソースの幅が広がる。また、評価結果だけでなくインパクト創出のプロセスを含めたナレッジを他の主体に向けてシェアすることにより、1つの主体の枠を超えて飛躍的にインパクトを生み出すスキームになり得ると考えられる。

# 5

## 私たちは 何をすべきか

### 5-1. 社会システムの変革

私たちは、社会をさまざまなものが複雑につながりあった「社会システム」として捉え、その中でも課題が内在するレバレッジ・ポイントに潜むソーシャル・パフォーマンス・ドライバーを改善するための対策を講じる。

しかしながら、全ての社会課題を解決することは不可能であることも意識しておかなくてはならない。日本社会が抱えるどうしても避けて通れない人口減少といったような制約に対し、「既知の前提条件である」と目をつむらず、それらを土台に理想とする未来を描き、バックキャストで現在取るべきアクションの検討が必要である。

また、一定の効果を生み出した施策プログラムは別の領域や層で横展開することにより、課題解決の範囲を拡大しつつ、課題自体を極小化する社会システムへ変革するために、政策定着化などの議論へ発展させていくことができる。

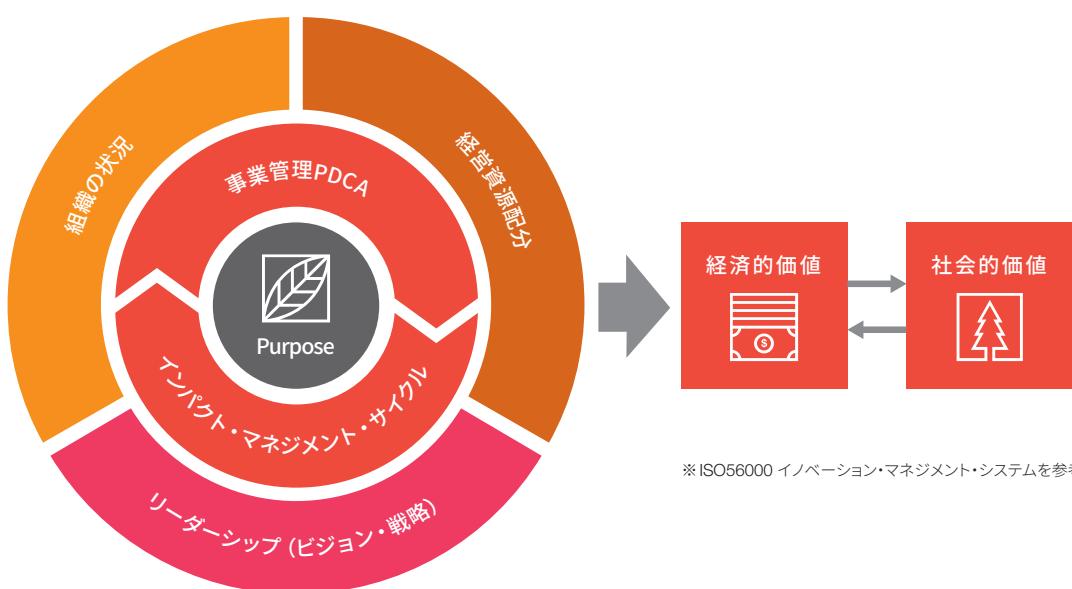
### 5-2. 社会的インパクトの最大化を目指す

社会的価値の創出およびマネジメントサイクルの重要性を上述したが、経済的価値と社会的価値の両立を追求するビジネスモデルを確立するためには、その他の要素も必要となる。それは主に「リーダーシップ(ビジョン・戦略)」「組織の状況」「経営資源配分」などが挙げられる。

特に、企業の困りごとは、「SDGsへの取り組み意識について、若手は高いがベテランは低い」といった組織の状況に係ること、経営企画部の方々においては「経営層からはSDGsに取り組むように言われているが、何をすれば良いのか分からない。ビジョンがない」といったリーダーシップに係ることがある。加えて、経営資源獲得・配分においては「イノベーションを起こせるスキルを持った人材がいない。十分な体制が組めない」という切羽詰った状況に直面している。

これらの要素も解決しながら、SDGsを企業経営の中核に置き、社会課題起点で企業体制を更新すること(Social Transformation)が重要である。

図表9 Social Transformationに必要なコンポーネント



※ ISO56000 イノベーション・マネジメント・システムを参考に、PwCで加筆



### 5-3. コレクティブ・インパクト・アプローチに取り組む

ここまで、企業の Social Transformationについて述べたが、重要なことは社会課題解決には、今まで大々的に関与することがなかったステークホルダーも重要な課題解決の担い手になるということである。私たちは、これまで改善できなかつた大きな課題または根本的な課題に対して、政府・地方公共団体・非営利団体のみならず、その他多くの方々との協働によって目に見える結果を出す必要があるという差し迫った危機感がある。

そこで、世界の社会システム変革の多くの分野で始まっている「コレクティブ・インパクト・アプローチ」が有効と考える。

コレクティブ・インパクト・アプローチとは、複雑で難しいと思われる課題テーマに関して、セクターを超えて全ての重要なステークホルダーが集まり、互いに補い合い強化し合える関係性を作るところから始まり、課題テーマに関する共通の理解を形成しながら、どうすればより大きな集合的(=コレクティブ)なインパクトを創出できるかを考え、それぞれにできる活動を具体的にデザインして実行するアプローチである。

協働そのものは特段新しいことではないものの、従来の協働は、似た関心事項を持つ少数の企業・団体・個人の連携が主流であった一方、コレクティブ・インパクト・アプローチでは、社会システム全体から多様なステークホルダーを集め、対話を通じて現状を理解し、解決に向けて協働するというプロセスが特徴である。複雑な社会課題は部分的な対応では解消しないことは明らかであり、社会課題を引き起こす一連の社会システムに係るステークホルダーが協働することで、課題が改善すると考える。

図表10 コレクティブ・インパクト・アプローチの5つの特徴

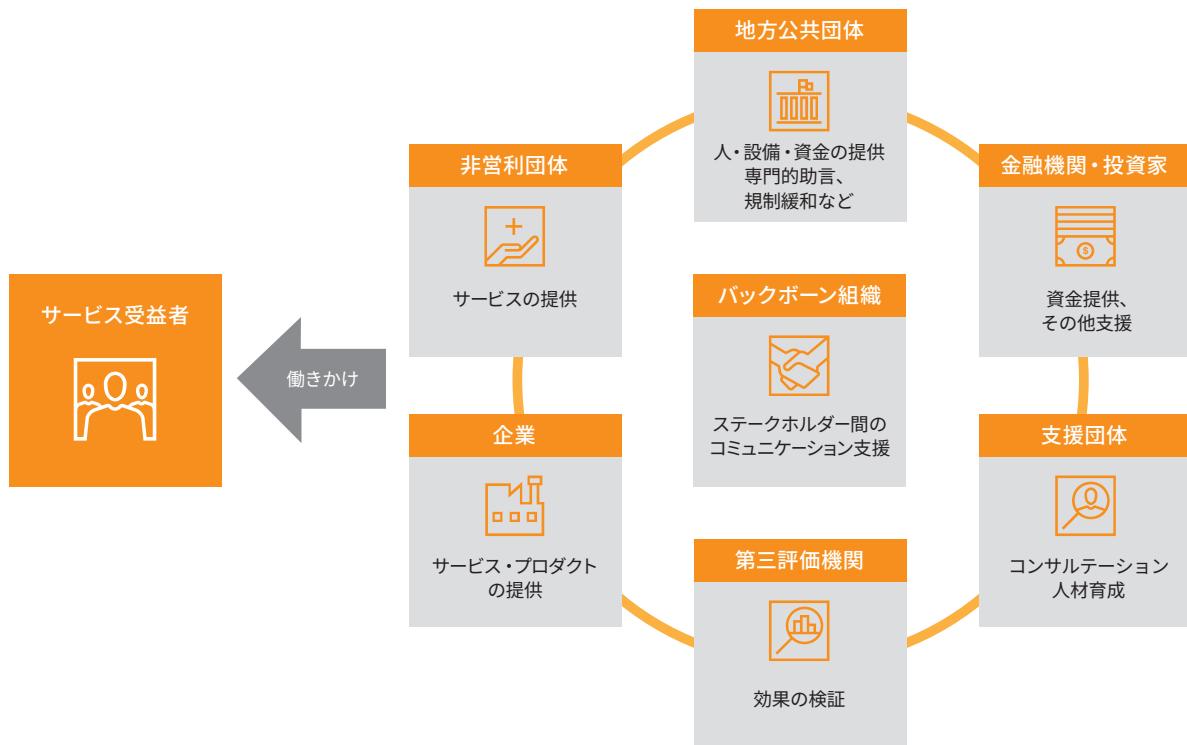
ビジョンの共有	評価システムの共有	相互に補強し合う活動	継続的なコミュニケーション	活動を支えるバックボーン組織
協働における全ての団体間で、変革に向けたビジョンが共通化していること	定期的に活動成果が測定報告されており、活動の継続的改善がなされていること	各主体が互いの強みや違いを認識しており、各々が特化した行動を通じて、補強し合う関係性であること	全主体間で継続的なコミュニケーションが取られ、信頼関係やモチベーション維持向上につなげていること	協働のビジョンや戦略を磨いたり、個々の活動を横断的に支援する独立した組織機能があること

出所:John Kania and Mark Kramer, 2011. "Collective Impact", Stanford Social Innovation Review, Winter 2011. をPwC抄訳

コレクティブ・インパクト・アプローチは北米を中心に250もの事例が報告されており、社会課題解決の新たなマネジメントシステムとして注目されている。例えば、コミュニティ再生による人口流出の食い止め、水源の保全、若年妊娠率の低下などのテーマで実績がある。

成功事例の中でも注目すべき点は、ステークホルダー間のコミュニケーション支援や各者の活動のペクトル合わせを行い、インパクト最大化に大きく貢献する「バックボーン組織（中間支援組織）」の存在である。この概念を日本に取り入れるために社会構造やハイコンテキスト文化、法整備、非営利団体の成熟度などを考慮して丁寧なローカライズを行い、新しい協働の在り方を模索する必要がある。

図表11 コレクティブ・インパクト・アプローチのスキーム(イメージ)



# おわりに

世界中でSDGsを起点とするパラダイムシフトが加速化している中、社会課題先進国の日本でもルールチェンジが強く求められている。

いまの現状に向き合うためには、社会課題の構造を明らかにし、社会的インパクトを可視化して、最優先で取り組むべき事項は何かを意識的に選択することが重要である。あわせてコレクティブ・インパクト・アプローチをベースとして日本にあった新しいかたちの協働能力を開発すること、そして、これまでの社会課題の主たる担い手であった政府や地方公共団体のみならず、企業や金融機関の本格的な参入を促す「Social Transformation」が必要である。

これらを踏まえて、私たちは社会課題解決に向けた変革の基盤を築き、発展させていきたいと考えている。

本レポートが社会課題に取り組む企業・団体の方々にとっての道標となり、経済的価値のみならず社会的価値も生み出す世の中につながることを願っている。



# Appendix

## 【事例】地域社会課題解決への活用

### 1.今後の日本社会での地域の在り方

日本社会における地域の経済動向を見ると、人口減少や少子高齢化などの社会構造変化が起き、状況はさらに深刻化することが予測されている。地域社会においては、地方公共団体のみが果たす役割だけではなく、金融機関や地域事業者が果たすべき役割が重要と考える。地域社会の見える化を推進し、関与するステークホルダーを増やしそれぞれが明確な役割を持ち、地域社会課題解決および活性化に向けた取り組みが必要とされている。

一方で、地域社会課題はどこのエリアでも類似する課題があるものの、現状や深刻度の違い、地域特性などが千差万別であり、ある地方公共団体で有効であった施策が他の地方公共団体でも有効であるのか、施策を実行するための体力があるのかなど、一筋縄では対応できない点に難しさが内在する。

### 2.宮城県女川町とPwCとの出会い

PwCコンサルティング合同会社では、CEOなどのパートナーを含む社員30名程度で、定期的に社会課題現場の視察を行い、「自分にできることは何なのか?」を考える体験型フィールドスタディーを実施。2019年の春、私たちは東日本大震災で深刻な津波被害を受けた町でありながら、公民連携にて奇跡的なスピードで復興を遂げた宮城県女川町を訪れた。

町の住民、女川町の町長をはじめとする町役場の方、公民連携室の方、復興連絡協議会の方、そして町の触媒機能を果たしている非営利団体の方々との対話を通して、この町で起きていく

ことと、そこから生じる社会的インパクトを論理的に示す必要性を実感。女川町全体として、経済的価値と社会的価値の創出を両立していることは、感覚的には間違いないものの、それをロジカルに示すことができていないことにもどかしさを感じるとともに、もし示すことができた場合は他の公共団体の参考になると確信するに至った。

### 3.社会的価値可視化への取り組み

#### 概要

女川町の掲げる基本方針・総合戦略・SDGsなどをもとに、目指すべきインパクトゴールを「社会増減／可居住面積」「財政力指数の向上」と設定。重要成功要因の洗い出しでは、現場ヒアリングに加え、全国1,724の地方公共団体のクラスタリング分析を行い、女川町と共に社会構造を持つ地方公共団体を統計的に導き、ソーシャル・パフォーマンス・ドライバーを特定した。

現場ヒアリングでは見えなかった未来的課題や暗黙知、ソーシャル・パフォーマンス・ドライバーの量的傾向の可視化、および特定したソーシャル・パフォーマンス・ドライバーは女川町特有のものか、他の地方公共団体でも言えることであるかを検証。導出された結果は、女川町の施策検討などにおいて自治体経営に生かしていくとともに、PwCにて他の地方公共団体へ発展させることを検討している。

以下では、社会的インパクト創出のステップのうち、「【3】重要成功要因の洗い出し」と「【4】セオリーの構築」のポイントを記載する。

図表12 社会的インパクト創出のステップ

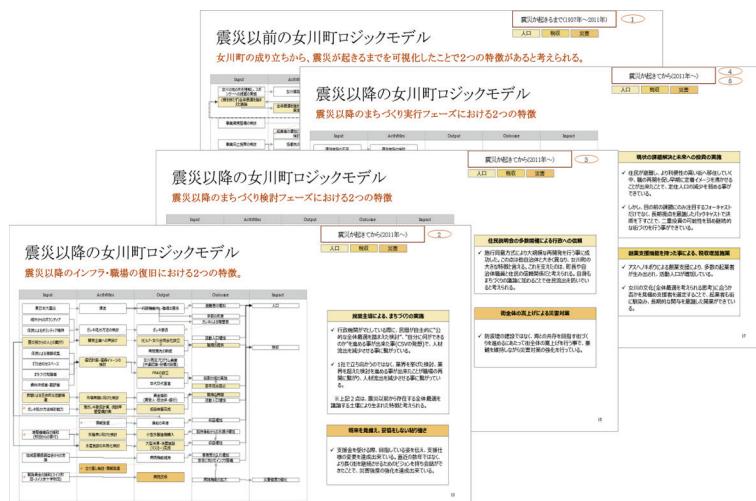


この町が目指すビジョンやインパクトゴールを念頭に置き、現有するインプットがどういったアクティビティを通じて、アウトプット・アウトカム・インパクトにつながっているかを「ロジック

モデル」にて可視化。一部の取り組みについては、創出されたアウトカムやインパクトが、形を変えて別の取り組みインプットとなり得る自律的好循環を確認。

# Appendix

図表13 現場ヒアリングベースでのロジックモデル構築



現場ヒアリングベースでは見えない暗黙知の形式化、ソーシャル・パフォーマンス・ドライバーの確度向上、およびこれらのドライバーは女川町特有のものであるか否かを明らかにするために、地方公共団体のクラスタリングを実施。ここでは8つのクラスタにカテゴライズ。女川町は工業地帯クラスタに所属することが分かり、同一クラスタ内での女川町の相対的な分析を実施。

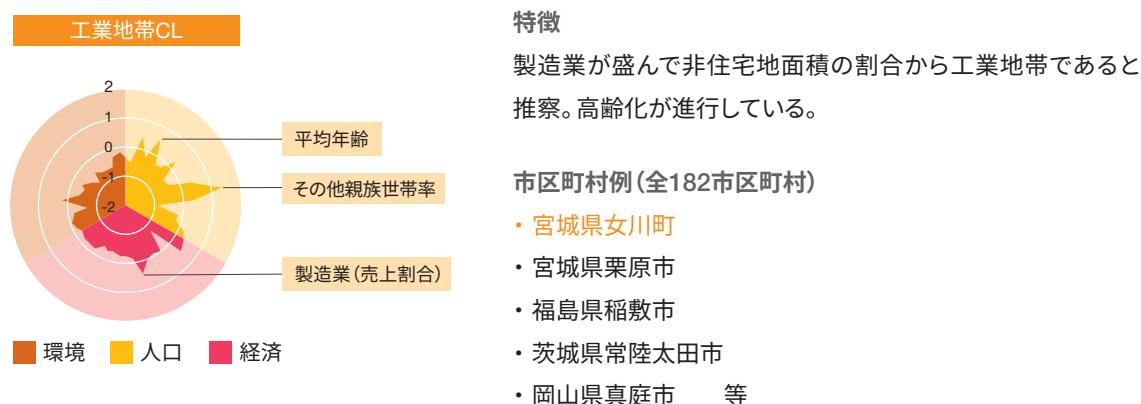
図表14 地方公共団体のクラスタリング

※女川町所属クラスタ(CL)

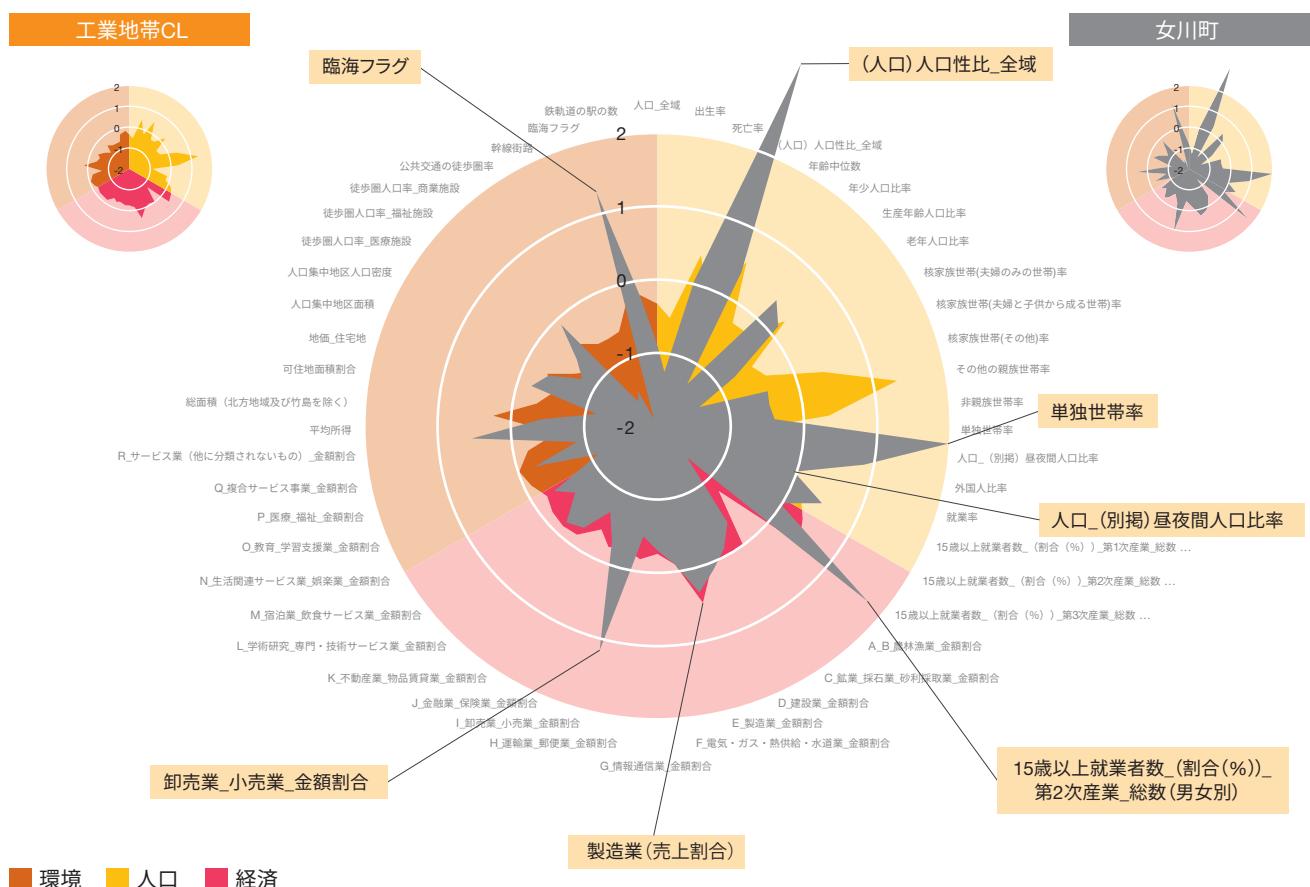
■ 環境 ■ 人口 ■ 経済



図表15 工業地帯クラスタの特徴(概要)



図表16 女川町の分析



# Appendix

## 本事例から得られる示唆

本取り組みは、女川町のインパクトゴールとする「社会増減／可居住面積」と「財政力指数の向上」を目標達成するためのソーシャル・パフォーマンス・ドライバー特定を目標として進めた。注目すべき点は、女川町が属する工業地帯クラスタ、また別の平均的モデル都市クラスタでは、全く異なる点である。全市区町村平均と照合すると、さらにかけ離れていく。

図表17 クラスタ間の差異照合(財政力指数)

工業地帯 CL			平均的モデル都市 CL			全市区町村		
順位	正の相関がある統計データ	相関係数 <sup>*1</sup>	順位	正の相関がある統計データ	相関係数 <sup>*1</sup>	順位	正の相関がある統計データ	相関係数 <sup>*1</sup>
1	準住居地域	+0.56	1	10万人あたり 基準財政収入額	+0.60	1	地価_商業地	+0.53
2	人口(別掲) 昼夜間人口比率	+0.55	2	平均値、直近3年間、10万人あたり 基準財政収入額	+0.59	2	地価_住宅地	+0.53
3	従業地による就業者比率	+0.53	3	可住地面積割合	+0.54	3	(人口) 人口性比_全域	+0.51
4	売上金額(民営) (運輸業、郵便業)	+0.46	4	核家族世帯 (夫婦と子供から成る世帯率)	+0.51	4	製造品出荷額など	+0.47
5	10万人あたり 運動公園	+0.46	5	地価_住宅地	+0.49	5	平均値、直近3年間 製造品出荷額など	+0.47
6	平均値、直近3年間 平均所得	+0.43	6	娯楽レクリエーション地区	+0.45	6	住居専用地域面積	+0.45
7	10万人あたり 製造品出荷額など	+0.43	7	地価_商業地	+0.44	7	平均値、直近3年間 住居専用地域面積	+0.45
8	他市区町村からの通勤者数	+0.42	8	生産年齢人口比率	+0.38	8	単位面積あたり 幹線街路	+0.44
9	付加価値額(民営) (運輸業、郵便業)	+0.42	9	製造品出荷額など	+0.37	9	工業専用地域面積	+0.44
10	地価_住宅地	+0.42	10	平均値、直近3年間 製造品出荷額など	+0.37	10	平均値、直近3年間 工業専用地域面積	+0.44

\*1:H29\_財政力指数とH27年度の各説明変数の相関係数(工業地帯クラスタでは「十万人当たり歳入歳出差引額\_(A)-(B)\_(C)」を調整変数として偏相関を算出)  
相関係数の絶対値が0.8を超えるものは同一のものとして削除

ソーシャル・パフォーマンス・ドライバーは、インパクトゴールに対して正の相関がある「ポジティブ・ドライバー」と負の相関がある「ネガティブ・ドライバー」が存在する。前者は、当相関を強めれば強めるほどインパクトをポジティブ化でき、後者は強めれば強めるほどインパクトがネガティブ化するため、弱める必要があると言える。

つまり、自治体経営上、同一課題に対して有効となる施策は全国一律の施策ではなく、何が有効となるかは個々の自治体の人口動態や産業構造などによって大きく異なると言える。

図表18 ポジティブ・ネガティブ・ドライバーの抽出

地理・交通    人口・世帯    経済・労働    教育・行政サービス    財政

順位	正の相関がある統計データ	相関係数 <sup>*1</sup>	女川町の偏差値 <sup>*2</sup>	順位	負の相関がある統計データ	相関係数 <sup>*1</sup>	女川町の偏差値 <sup>*2</sup>
1	準住居地域	+0.56	41	1	10万人あたり基準財政需要額 (※インパクトKPIと重複するため考察困難)	-0.49	59
2	人口(別掲) 昼夜間人口比率	+0.55	92	2	その他の親族世帯数	-0.48	33
3	従業地による就業者比率	+0.53	93	3	平均値、直近3年間、10万人あたり基準財政需要額	-0.48	60
4	売上金額(民営) (運輸業、郵便業)	+0.46	46	4	平均値、直近3年間、10万人あたり地方債現在高	-0.41	46
5	10万人あたり 運動公園	+0.46	90	5	10万人あたり 地方債現在高	-0.41	46
6	平均値、直近3年間 平均所得	+0.43	69	6	変化量、直近3年間、10万人あたり 歳入歳出差引額_(A)-(B)-(C)	-0.40	-81
7	10万人あたり 製造品出荷額など	+0.43	48	7	変化量、直近3年間、10万人あたり 翌年度に繰り越すべき財源_(D)	-0.40	-82
8	他市区町村からの通勤者数	+0.42	51	8	変化量、直近3年間、10万人あたり 高など学校数	-0.39	-69
9	付加価値額(民営) (運輸業、郵便業)	+0.42	45	9	変化量、直近3年間 翌年度に繰り越すべき財源_(D)	-0.39	-76
10	地価_住宅地	+0.42	55	10	10万人あたり左のうち 公債額	-0.38	47

\*1:H29\_財政力指標とH27年度の各説明変数の相関係数(工業地帯クラスタでは「十万人当たり歳入歳出差引額\_(A)-(B)-(C)」を調整変数として偏相関を算出)相関係数の絶対値が0.8を超えるものは同一のものとして削除

\*2:同クラスタ内における女川町の偏差値((女川町ークラスタ平均) ÷ 標準偏差 × 10 + 50)

## お問い合わせ先

PwC コンサルティング合同会社  
<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



## 執筆メンバー

宮城 隆之  
公共事業サービス部(CM PS) パートナー

下條 美智子  
公共事業サービス部(CM PS) マネージャー

北原 菜由香  
公共事業サービス部(CM PS) マネージャー

犬飼 健一朗  
公共事業サービス部(CM PS) シニアアソシエイト

金丸 雄祐  
ヘルス・インダストリー・アドバイザーブル(HIA) アソシエイト

谷本 俊樹  
ビジネスransフォーメーション・カスタマー(BT-Customer) ディレクター

藤川 琢哉  
データアナリティクスチーム(TC DA) ディレクター

浅野 紗子  
データアナリティクスチーム(TC DA) マネージャー

[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社(PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む)の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約8,100人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することを Purpose(存在意義)としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに276,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は [www.pwc.com](http://www.pwc.com) をご覧ください。

電子版はこちらからダウンロードできます。[www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html](http://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html)  
発刊年月: 2020年2月 管理番号: I201911-5

©2020 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.

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