

地域のソーシャルビジネスに見る インパクトマネジメントの実践

地域発の事例から浮かぶ

インパクトファイナンス促進への示唆

金融機関は、単に資金を供給する存在にとどまらず、社会課題の解決と企業の持続可能性向上を後押しし、社会全体の持続可能性を共に考えていく存在である。こうした問題意識の下、さまざまなアセクトクラスの金融機関が集う「インパクト志向金融宣言」のソーシャル指標分科会では、知見の共有や議論を進めてきた。本稿では、同分科会が今年5月に発行した事例集（注）から、地域でソーシャルビジネスに取り組むアステナミネルヴァの事例を紹介したい。

インパクト志向金融宣言
事務局長代理

中村 麻紀



社会課題の解決に向けた 奥能登での取り組み

アステナミネルヴァは、東証プライム市場上場のアステナホールディングス（HD）の子会社である。アステナHDは創業

110年を超える医薬品・化学品・化粧品・食品原料メーカーであり、2021年6月から石川県珠洲市を拠点に「奥能登」地域でソーシャルビジネスを展開している。

B to Bを中心とする医薬品・

化学品企業が地域のソーシャルビジネスに取り組むのは、意外に映る。ただ同社には、創業以来「できることから社会課題の解決に取り組む」という企業精神が受け継がれてきた。

珠洲市は本州で最も人口が少

ない市で、少子高齢化が急速に進む。能登半島最北端という地理的条件から物流コストが高いなど、事業環境として不利な要素を数多く抱えている。

同社は、こうした特性であるが故に社会課題が集中的に顕在

化する「社会課題の先進地域」
として珠洲市を捉えた。特に着
目したのが「地域経済循環率」
である。18年時点の珠洲市の値
は62・8%にとどまり、地域内
で生み出す付加価値だけでは住
民の所得を賄い切れず、その一
部を域外からの所得移転に依存
している構造であった。

高齢化の進行も、年金をはじめとする域外からの所得流入への依存度をさらに高める要因となっていた。能登半島地震や奥能登豪雨の影響により、こうした課題の深刻さは今後さらに増すと見込まれている。

同社は「地域素材を生かした商品開発でしっかり稼ぐ」「地元と共に働く仕組みで人を雇う」「川上から関わる構造で地域に仕事をつくる」という三つのインパクト条件を掲げた。珠洲オーガニックビレッジの組成、外部人材・起業家の誘致、若者への教育支援など具体的な活動を積み重ねてきている。

〔図表1〕 インパクト創出に向けた取り組み

アクティビティ (7つの取り組み)	アウトプット・KPI
① 地域素材を生かした商品開発でしっかり稼ぐ	・地域素材を活用した商品の売上高 ・商品別のリピート率
② 地元と共に働く仕組みで人を雇う	・珠洲拠点の直接雇用数 ・地元業者との継続取引数 ・雇用の継続率
③ 川上から関わる構造で地域に仕事をつくる	・原材料の地産調達率 ・地域内支出額 ・協業先の業種数
④ 珠洲オーガニックビレッジの組成と農業協業の推進	・参画農家数 ・栽培面積（有機／特別栽培） ・年間収穫量（ラフマ・酒米等） ・農業研修・技術支援回数
⑤ NAIAブランドを通じた能登の魅力発信と関係人口の創出	・SNS・ウェブでのブランドリーチ数 ・メディア掲載件数 ・NAIA経由で珠洲に関心を持った人数（関係人口） ・NAIAをきっかけに珠洲を訪問した人数
⑥ 外部人材・起業家を呼び込み、ネットワークを定着させる	・ファンド等を通じた誘致スタートアップ数 ・協業・共創プロジェクト数 ・外部人材との契約数（副業・移住）
⑦ 若者の挑戦を後押しする教育支援	・アントレプレナーシップ教育の実施回数 ・参加生徒・学生数

（出所） インパクト志向金融宣言ソーシャル指標分科会（図表2も同じ）

上場企業グループとしてのI MMの実践の意味

その成果として位置付けられるのが、地元の酒粕や有機米ぬか、塩、ヒバの香りといった奥能登ならではの素材を活用した

ヘルスケアブランド「NAIA」だ。地域資源に新たな価値を見いだし、単なる「地域のお土産」にとどまらない、日常的に選ばれるブランドへ育てることを目指している。

一方で、社内外から「なぜア

ステナグループが奥能登でソーシャルビジネスに取り組むのか」という問いが多く寄せられ、その意味や意義をどう伝えるかが課題となっていた。そこで同社は、インパクト可視化支援を行うスタートアップ企業のイン

パクトサークルと連携し、本事業のIMM（インパクト測定・マネジメント）に取り組んだ（図表1）。

特徴的なのは、一般的なIMMの実践で求められるアウトカム志向や「バックキャストイング」といった手法に固執せず、社内での理解促進やビジネスとしての持続可能性を考慮し、経済性を含めたアウトプットを起点に据えた点だ。地域でサプライチェーン上、価値のある素材を生産することが地域の経済的自立につながるだけでなく、アステナグループ自身の商品性向上、ひいては収益にもつながる。本事例では、こうしたことを丁寧に着目して「インパクトコンセプト」として示した。七つのアクティビティーそれぞれにアウトプット指標を設定し、アウトカムは経済的価値の可視化を重視しつつ、ステークホルダーの変容を示す定性的なナラティブとして位置付けている。

上場企業が本業と一見離れた地域の社会課題に長期スパンで向き合うことは、短期的な視点になりがちで資本市場との間に緊張関係を生みかねない。それでも同社が試行錯誤を重ねながら「稼ぐこと」と「循環すること」の両立を模索する姿は、インパクトファイナンスの実務における一つの重要な問いかけとなっている。

見えてきた二つの課題

ソーシャル指標分科会におけるこの事例発表後のディスカッションでは、上場企業が地域に根差した長期的な事業に取り組むことの難しさが話題となった。資本市場が短期的な視点を持ちやすいなか、能登での取り組みが経済的成果として表れるまでには時間がかかる。

この時間軸のギャップについて問われたアステナミネルヴァの担当者は、社内ではプレッシャ

ーを感じた時期があったことを率直に語った。当初は取り組みモデルの全国・海外展開も視野にあったが、珠洲市に深く入り込む中で、社会課題には強い地域性があり、単純に横展開できるものではないと気付いたという。その上で、自社の強みを生かせる事業へと軸足を移し、社会性だけでなく事業自体が利益を生むことこそが、インパクトを継続的に創出するために不可欠だという気付きを得たと振り返った。

また、完成したインパクトコンセプトを社内外にいかに関し説明していくかという今後の課題も議論された。「インパクト志向の金融機関から投資に値すると評価されるためには何が必要か」という問いに対し、分科会の参加者（投資家）からは「本事業は企業全体のバリューや理念と地続きなのか、その整合性が問われる」との指摘があった。これを受けてアステナミネル

ヴァは、創業以来大切にしていた「必要なものを必要なたたきで提供する」という姿勢が珠洲市での取り組みに最も明確に表れていると再確認する考えを示した。併せて、こうしたIMMの実践を一事業にとどめず、会社全体に広げていくことの意義を検討したいとした。

同分科会の座長であるりそなアセットマネジメントの松原稔チーフ・サステナビリティ・オフィサーは、上場株式投資を行う運用会社の立場から「IMMは単なる測定ツールではなく、企業と投資家が未来志向で対話するための共通言語」と説く。その上で「財務情報だけでは見えない社会的価値をエンゲージメントによって共創していくことを期待する」と話す。

共に座長を務める京都信用金庫（コミュニティ・バンク京信）の石井規雄ソーシャル・グッド推進部長は「本事例では金融機関による直接的な伴走は

〔図表2〕

事例集の概要

	事例先	事例の概要
運用会社	りそなアセットマネジメント	国内上場株式インパクト投資ファンドの運用
	ティー・ロウ・プライス	海外上場株式・債券を対象としたインパクトファンドの運用
ベンチャーキャピタル	JPインベストメント	地域・インパクト1号ファンド（国内・非上場株）の運用
銀行	SBI新生銀行	放課後等デイサービス事業所を運営する企業へのソーシャルローンの提供
信用金庫	京都信用金庫	連携金融機関と共に運用するソーシャル企業認証制度
事業会社	ドリームインキュベータ	愛知県豊田市で実施しているソーシャルインパクトボンドを活用した介護予防事業
	アステナミネルヴァ	石川県奥能登地域でのソーシャルビジネス事業

なかったものの、今後こうした取り組みに対して金融機関自身が資金や伴走支援を提供していくことで、異なるパーパスを持つ関係者をつなぐ、調整役（ハブ）としての役割を果たせるのではないかと強調。「地域性を加味したエンゲージメントを実践することで、地域社会へのインパクトを創出し続けることにつながる」と期待を示す。

企業との協働が不可欠なインパクトファイナンス

IMMは、これまで主にインパクト創出を意図する金融機関が、自らのインパクトを「測定」し「管理」していくための手法として実践されてきた。インパクト志向金融宣言における議論も、金融機関の立場からIMMをどのように実践していくかという視点を中心に重ねられてきた経緯がある。

そうした中で、アステナミネルヴァの事例が特徴的なのは、

金融機関主導ではなく、企業自身が主体となってIMMに取り組んだ点だ。社内外への説明と必要性から出発したこの実践は、収益性とインパクト創出の両輪を強く意識した内容となっており、インパクト創出を目指す企業・金融機関の双方にとって、多くの示唆を含む事例といえる。

事例集では、アステナミネルヴァの取り組みを含め、七つのインパクトファイナンスの実践例を紹介している（図表2）。

インパクトファイナンスは金融機関側の意図があることが大前提となるが、実際には企業側との協働の取り組みでもある。事例の中には、IMMを通じた対話を重ねる中で、企業自身が気づいていなかった社会的価値に光が当たり、双方の理解が深まっていったケースも見られる。さらに事例集では、分科会内で交わされた議論の内容も併せて掲載されている。指標設定の

悩みや、アウトカム測定の難しさ、金融機関としてどこまで踏み込むべきかといった課題感も率直に記録されており、実務に携わる人にとって参考になる部分は多いはずだ。関心を持った読者は、ぜひ事例集本編も手に取ってもらいたい。

〔注〕 インパクト志向金融宣言「ソーシャル指標分科会」「インパクトファイナンスの実践」ソーシャル指標を活用した事例と実務のヒント

なかむら まき
国際協力機構（JICA）で事業評価やプロジェクト立案・管理を経験後、監査法人のサステナビリティ部門で民間企業向けアドバイザリーや官公庁向け調査、途上国の社会課題解決ビジネス支援等に従事。独立後は「インパクト投資に関する勉強会」「インパクト志向金融宣言」の立ち上げ・運営に携わり、企業の取締役監査等委員も務める。