

インパクト志向金融宣言 ～人材育成に関するご報告～

WL会合

インパクト志向金融宣言

Japan Impact-driven Financing Initiative

アジェンダ

1. IDFIとしての今後の人材育成プログラム方向性について
2. Appendix
 1. IDFIが2025年に実施したアンケート概要
 2. IDFIが2025年に実施したヒアリング概要
 3. IDFIが2025年秋に実施したWL会合

支援背景・目的

- PwCはプロボノとして、2025年7～12月の半年間、人材育成およびシステムチェンジの2領域に関与した。
- 人材育成の領域では、IDFI内で既に明らかになった人材育成ニーズを背景に、会員のエンゲージメント向上にも寄与するような研修プログラムの提供を次年度計画に組み込むことを目的とする。

	人材育成	システムチェンジ
IDFIの ニーズ	<ul style="list-style-type: none">• Impact Frontiersによってインパクト評価に特化した研修が9月から始まる予定だが、融資、株式投資、上場株投資それぞれのニーズを把握しきれていない。ニーズ調査を行った上で、既存の類似研修と比較し、不足している部分を補完する形で研修を設計することが望ましい。• IDFIが4月に独立して会費制になったことから、多様な組織からの期待に応える必要があり、会員のエンゲージメント向上にも寄与するテーマでもあり、支援ニーズが高い。• 2025年3月確定の事業計画に向けて、人材育成の施策を実行するための予算を確保するために客観的なデータに基づいた根拠を取得する必要がある。	<ul style="list-style-type: none">• まだ構想段階である。中期計画を作成中で、横断的な分科会の設立を検討している。社会課題マップの作成や、金融の関わり方、システムレベル投資の現状と実践例について調査することから始め、テーマ別分科会を開始することも一案である。• PRI理事の木村さんがご参画予定。水口先生が人口減少、地域活性化等で課題領域を絞るべきと言う問題意識を持たれており、ご参画される可能性がある。• ご担当は、安間さんに加えて、ご関心を持つメンバー
我々の 想い	<ul style="list-style-type: none">• SPDPが目指す初期アウトカム(社会事業者の経営基盤の強靱化)と合致• 金融機関と幅広い接点を持ち課題感を理解することが、本業の価値向上に繋がる• 組織が大切にしている価値観を広げることに繋がる、やりがいのある領域	<ul style="list-style-type: none">• SPDPが目指す初期アウトカム(ビジネスでリーチできない課題に関わる経験の獲得)と合致• 今の社会において非常に重要な領域であり、PwCのパーパスにも合致
支援 方針 (仮)	<ul style="list-style-type: none">• 各機関へのヒアリング等を通じて機関種別ごとの人材育成ニーズを可視化。多様な組織からの期待に応える方向性を検討することでIDFI自体のガバナンスや会員のエンゲージメントの強化につなげる	<ul style="list-style-type: none">• 大きなテーマであるゆえにScopeの設定が重要• スポット調査や論点の提示により、活動の背骨を決める議論に参画できれば幸い

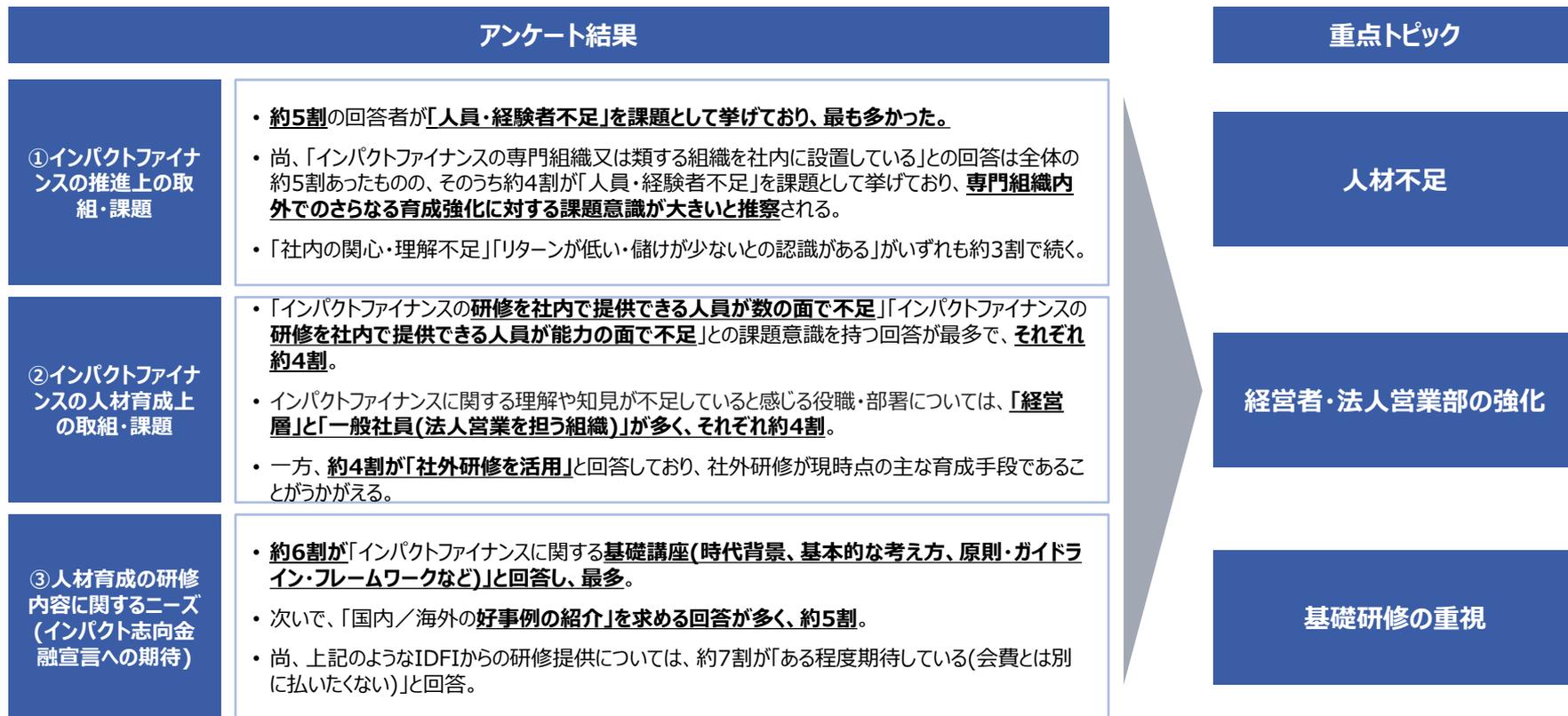
支援概要

- 現状調査を踏まえた仮説を踏まえて、IDFI署名金融機関の皆さまを主な対象にアンケート・ヒアリングを実施した。
- アンケート・ヒアリングに対する分析結果、IDFI署名金融機関の皆さまのご反応をもとに、運営委員会およびWL会合で結果を報告する。

タスク分類	2025年						2026年
	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月
マイルストーン				WL会合 ▼		運営委員会 ▼	WL会合 ▼
仮説設計	現状調査 初期ヒアリング	アンケート・ヒアリング設計					
アンケート・ヒアリング実施				アンケート実施 ヒアリング実施			
成果物作成				調査結果の取りまとめ・示唆出し①		調査結果の取りまとめ・示唆出し②	研修プログラムの方針策定

2025年のアンケート結果

- IDFI署名金融機関の皆さまを対象にアンケート※1を実施し、結果をもとに3つの重点トピック抽出した。



※1：スライド「IDFIが2025年に実施したアンケート概要」を参照。

(参考)2024年のアンケート結果

- 昨年に実施したアンケート※2結果では、人材が十分に足りているとの回答はわずか5%と、既に人材不足への問題意識はあった。特に実務への落とし込みに関するニーズが大きかった。

人材ニーズアンケート（2024年10月実施）の結果要約		Japan Impact-driven Financing Initiative
①リソース不足に関する現状課題と対応	<ul style="list-style-type: none">• インパクトファイナンス人員が「十分に足りている」はわずか5%。• 約4割の企業が「増員は行わず現状のリソースで育成を強化」約2割が「新規採用を含めて積極的に増員し強化」• 人材育成は「外部セミナー」「外部のイニシアチブへの参加」などの手段が用いられている	
②人材育成に関する現状課題と対応	<ul style="list-style-type: none">• しかし、現状に関して「満足している」は16%。8割が「どちらとも言えない」か、「あまり満足していない」• 組織内の育成に関する理解浸透が不十分、社内にノウハウが蓄積されていない中で、外部セミナー等だけでは深い理解に至らない点が課題• 対応として、国内外での先進事例や実務人材でのピアラーニングを重視する企業が多いものの、事例がまだ少ない中で情報収集に時間がかかる、自社の取り組みに落とし込むことのハードルの高さ、そもそも定期的な人事ローテーションが行われる中でノウハウを蓄積する仕組みを作ること等が課題	
③IDFIに対する期待	<ul style="list-style-type: none">• 「初学者・実務者」向けの基礎的コンテンツの提供、情報交換の場の期待が高い• 自社のビジネスでの「実務への落とし込み」が挙げられていることや、リソース不足に対しては「現状のリソースの育成強化」が多く挙げられており、インパクト実務者育成は有効的と思われる• 「資産別の事例」「中小企業の取組事例」の共有ニーズが挙げられており、よりインパクトファイナンスを「実務」に落とし込み事例創出に繋げていく支援が求められている模様	

※2 : https://www.impact-driven-finance-initiative.com/wp-content/uploads/2024/11/インパクトファイナンス人材に関するニーズアンケート_公開版.pdfより抜粋。

アンケートの重点トピックの掘り下げ

- アンケート結果から得られた重点トピックについて、ヒアリング※3やWL会合※4で主にIDFI署名金融機関の皆さまから受領したご意見をもとに掘り下げた。

	IDFI署名金融機関の意見	サマリ
人材不足	専門組織が存在する機会が多いが、専門組織があっても人は異動する(AO)	インパクトファイナンスを推進できる人材を社内で継続的に育成・教育をする仕組みが十分でない
	即活用できる事例や研修が少なく、結局は経験者採用や業務委託となり未経験者の育成ができていない(VC)	
	実務の中で迷ったときに、社内に相談できる壁打ち相手がない(AO)	
	キャリアを求める人材にとってのインセンティブやメリットが薄い(銀行)	
経営層・営業部の強化	経営層を視察に派遣することは現実的でない(AO、資産運用会社)	経営層を巻き込めるイベント・機会を通じて、他社の取組を知ることで自分事化を促進できるとよい
	ボトムアップは難しいためトップダウン(経営者が集まる会合で危機感醸成等)が有効	
	実は中間層がリターンの観点で取組に後ろ向きである(銀行、AO)	
	国際会議の招致や経団連等の業界団体でのインパクトファイナンスの有用性の発信をし、その場に経営層を巻き込む	
基礎の重視	インパクトの理念・重要性その手法の結びつきを腹落ちできている人は少ない(銀行ほか複数)	理念や理論に留まらず、組織内での意思決定や協力・理解促進のための実際の事例が求められている
	ベストプラクティスは参考にならない可能性があるが、顧客とのコミュニケーションやそのプロセスは知りたい(VC)	
	経済的価値と社会的価値を両立させた成功事例を学びベンチマークにしたい	
	社員全員への周知ではなく個別に議論することで初めてインパクトファイナンスの意義が理解される(AO)	
	インパクトファイナンスの取組みが企業価値・企業成長にも繋がるとの実感を持たせる	

※3：スライド「IDFIが2025年に実施したヒアリング概要」を参照。 ※4：スライド「IDFIが2025年秋に実施したWL会合」を参照。

施策の考察(運営委員会にて提示)

- サマリの内容の踏まえて、2つの方向性の施策を推奨する。

サマリ	施策	詳細	方法論
<p>インパクトファイナンスを推進できる人材を社内で継続的に育成・教育をする仕組みが十分でない</p>	<p>経営層を含めた意識変革</p>	<ul style="list-style-type: none"> 会合や座談会などに招致し、継続的なコミュニティ形成を図る 同レイヤーからの触発を受けて、トップダウンのメッセージ発信により組織全体としてインパクトファイナンスに取り組む土台をつくる 経営層を巻き込むハードルは高いが、IDFIが重視する「組織代表の署名」の背景と合致する 	<ul style="list-style-type: none"> インパクトファイナンスに限定した場を設けるというより、既に存在する経営層の会合の一議題として取り扱う 自身の組織でもインパクトファイナンスの推進が現実的に可能という納得感を持ってもらうためには、現場層と同様に好事例の共有が効果的である 未解決の論点を敢えて残すことで、コミュニティの自然発生を促す
<p>経営層を巻き込めるイベント・機会を通じて、他社の取組を知ることで自分事化を促進できるとよい</p>	<p>現場層への好事例の共有</p>	<ul style="list-style-type: none"> インパクトファイナンス案件における一連の流れを遂行するための実務面の知識を習得する インパクトファイナンスに関する社内稟議を円滑に進めるためのステークホルダー調整面の知識を習得する 事例収集の必要はあるが、自身の組織でもインパクトファイナンスの推進が可能という腹落ち感を提供できる 	<ul style="list-style-type: none"> 事例によっては不特定多数への共有を避けたいものもあるため、内容を外に公表しないことを前提にクローズドな場を設ける 事例を共有する側の心理的安全性を担保するために、普段から接触機会を提供する 単なる事例共有ではなく、自身の組織への活用方法が明確になるよう、現場の悩みに焦点を当てた共有方法にする
<p>理念や理論に留まらず、組織内での意思決定や協力・理解促進のための実際の事例が求められている</p>			

推奨施策に対する運営委員会でのご意見

- 2025年12月15日開催の運営委員会にて、推奨施策に対していただいた意見を整理する。

	IDFI署名金融機関の意見	サマリ
経営層を含めた意識変革	<ul style="list-style-type: none">経営層同士の意見交換やコミュニティ形成とインパクトファイナンス推進の間に複数のステップが必要で、経営層による働きかけのみが即時的な効果を持つものではないインパクトファイナンス推進のきっかけを社外に求めるのではなく、社内から提言を生み出すことに意味がある経団連など既に存在する枠組みの一議題としてインパクトファイナンスを扱うと、経営層がインパクトファイナンスに気軽に触れることができる自社のパーパス・アイデンティティとの接続を腹落ちできること、業務がインパクトファイナンスと繋がっていることを自覚させると、インパクトファイナンスに親しみを覚えやすい	<ul style="list-style-type: none">経営層へのアプローチはハードルが高く即時効果を生むものではない自社のアイデンティティ・パーパスとの親和性を実感させながら、インパクトファイナンス推進の必要性を腹落ちさせることが重要である
現場層への好事例の共有	<ul style="list-style-type: none">好事例をそのまま自社に適用できるわけではなく、好事例を参考に自社に合った取組の内容や方法を改めて定義する必要がある特に自社に適用できそうな好事例を抽出するにあたり、HOW＝インパクトファイナンスの取組方法だけでなく、WHY＝インパクトファイナンスに取り組む理由やインパクトファイナンスへの思いを知りたいインパクトファイナンスに対する捉え方に正解がないからこそ、既存の取組から多様な創意工夫を知ること、自身がインパクトファイナンスについて考えるきっかけとなる	<ul style="list-style-type: none">正解のない社会課題やインパクトファイナンスに向き合うにあたり、他社の多様な取組を知ることには意義がある他社の取組を真似するのではなく、自社の状況に合わせて取組を考える必要がある

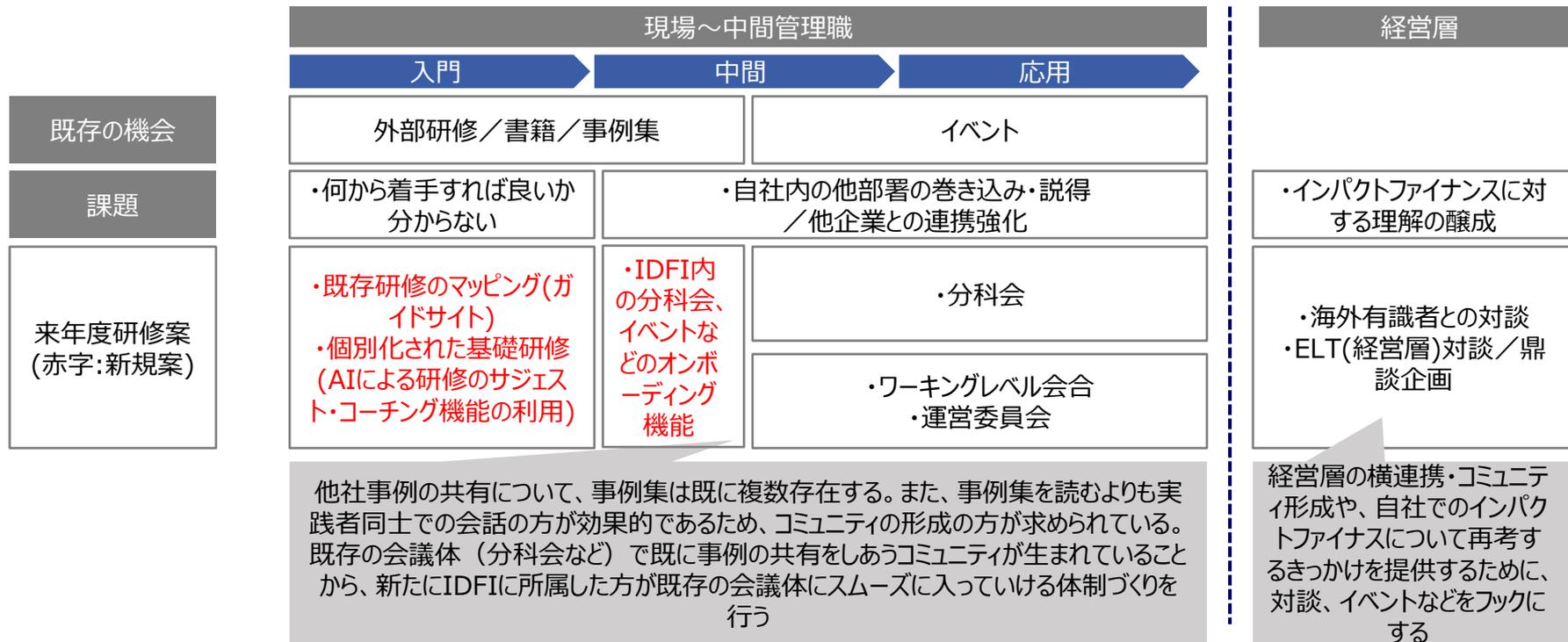
WL会合でのディスカッションポイント

- アンケート・ヒアリング・前回WL会合・運営委員会の内容を踏まえ、IDFI事務局と改めて議論を実施。
- 今回は、以下2施策の方向性についてご意見をいただきたい。

人材育成の目的	1. 経営層から現場層までの組織全体に対して、インパクトファイナンスに対する理解や知識の醸成を推進すること 2. 署名機関の皆さまからいただいている会費に対する対価として提供すること				
運営委員会での ご意見踏まえた 施策の方向性	<table border="1"><tr><td data-bbox="334 366 730 550">①オンボーディング</td><td data-bbox="730 366 1866 550">分科会が基礎研修や事例共有を推進するためのコミュニティとして機能している点を踏まえて、新規署名機関の皆さまがIDFIに馴染み分科会に参加しやすいようにしながら、既存署名機関の皆さまにとっても新しい考え方や取組を知っていただく機会の提供につなげる</td></tr><tr><td data-bbox="334 550 730 721">②経営層がインパクトファイナンスについて考えるためのきっかけづくり</td><td data-bbox="730 550 1866 721">経営層へのアプローチはハードルが高いと理解しつつ組織トップがインパクトファイナンスに対して積極的な姿勢を示すことは現場層の取組を加速させる原動力になることを踏まえて、インパクトファイナンスを経営アジェンダと位置付けイベントや対談のテーマとして採用していただく</td></tr></table>	①オンボーディング	分科会が基礎研修や事例共有を推進するためのコミュニティとして機能している点を踏まえて、新規署名機関の皆さまがIDFIに馴染み分科会に参加しやすいようにしながら、既存署名機関の皆さまにとっても新しい考え方や取組を知っていただく機会の提供につなげる	②経営層がインパクトファイナンスについて考えるためのきっかけづくり	経営層へのアプローチはハードルが高いと理解しつつ組織トップがインパクトファイナンスに対して積極的な姿勢を示すことは現場層の取組を加速させる原動力になることを踏まえて、インパクトファイナンスを経営アジェンダと位置付けイベントや対談のテーマとして採用していただく
①オンボーディング	分科会が基礎研修や事例共有を推進するためのコミュニティとして機能している点を踏まえて、新規署名機関の皆さまがIDFIに馴染み分科会に参加しやすいようにしながら、既存署名機関の皆さまにとっても新しい考え方や取組を知っていただく機会の提供につなげる				
②経営層がインパクトファイナンスについて考えるためのきっかけづくり	経営層へのアプローチはハードルが高いと理解しつつ組織トップがインパクトファイナンスに対して積極的な姿勢を示すことは現場層の取組を加速させる原動力になることを踏まえて、インパクトファイナンスを経営アジェンダと位置付けイベントや対談のテーマとして採用していただく				
ディスカッション ポイント	上記①②それぞれについての回答をテキストでチャットに投稿いただきたい ・「賛成」「どちらかという賛成」「どちらでもない」「どちらかという反対」「反対」のいずれに該当するか ・賛成寄りであれば、その理由と施策がより良くなる案、反対寄りであれば、その理由と別の選択肢や改善案はあるか				
その他 IDFI事務局案	来年度の施策として、既存文献の集約、AIチューターを用いた基礎研修の実施、海外有識者の誘致、経営層との対談等も検討できると良いのではないかと				

(参考)具体的な研修案

- IDFIへのオンボーディングおよび経営層へのきっかけづくりの2つを主な方向性として、それぞれの方向性に対する対象者・想定している課題・具体的な研修案を検討



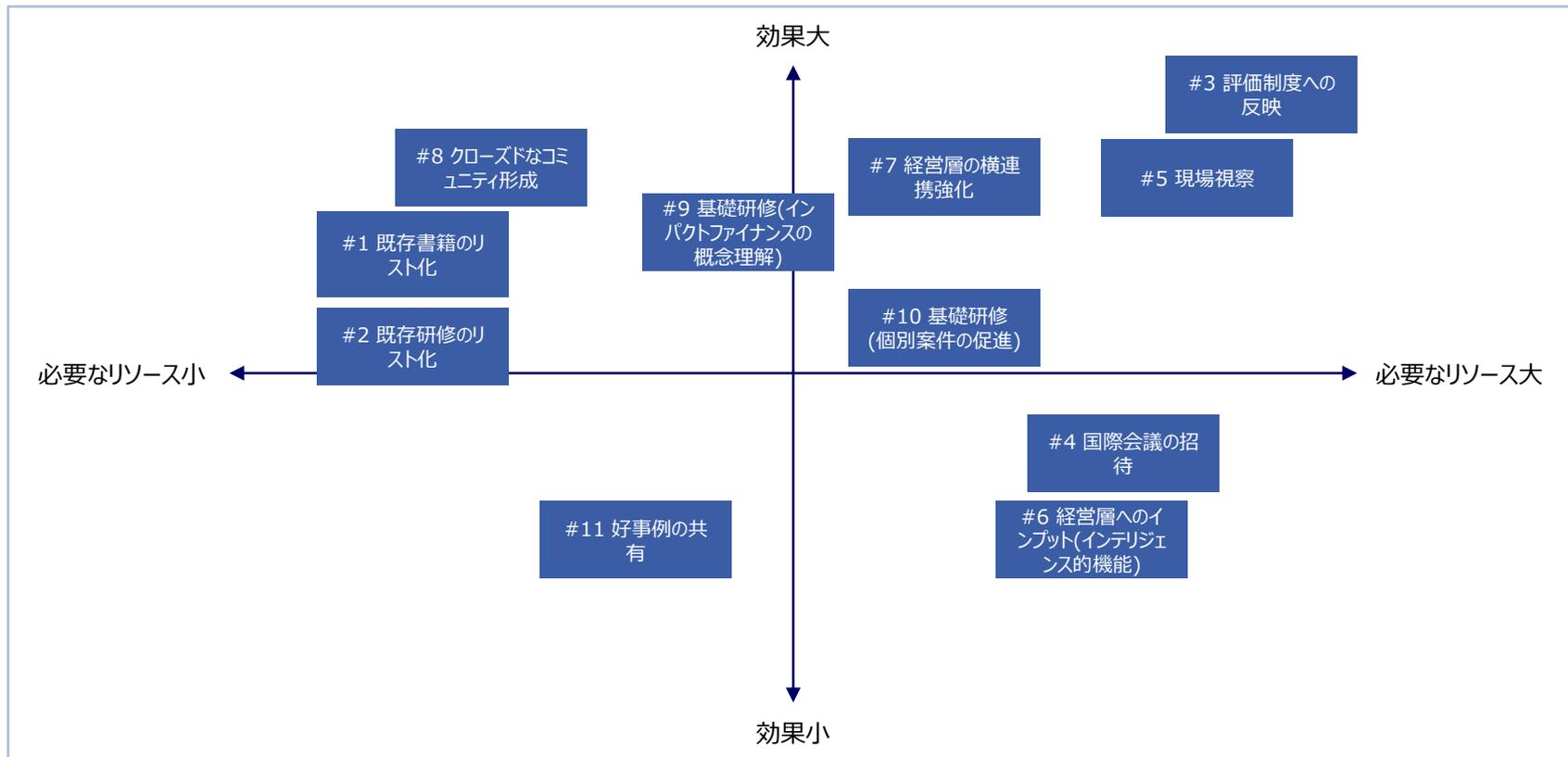
(参考)施策の一覧

- 推奨する施策以外を含めて施策を提示する。

	#	施策	詳細	評価
全体 (現場層～経営層)	1	既存書籍のリスト化	インパクトファイナンス有識者にヒアリングを実施し、最初期～入門～応用の習熟度別での推奨コンテンツを公開する	<ul style="list-style-type: none"> 既存の情報を整理するため費用はあまり要さない 現状でも既に公開されている情報はるため、提供するだけでは不十分ではないかという側面もある
	2	既存研修のリスト化	インパクトファイナンス有識者にヒアリングを実施し、研修目的や取組状況に合わせて推奨コンテンツを公開する	
	3	評価制度への反映	インパクトファイナンスの取組を評価軸に組み込み、実際の報酬に反映する	<ul style="list-style-type: none"> 取組にメリットを感じてもらうためには、人材育成だけでは解消できない問題があるとして提示
経営層	4	国際会議の招待	第三者的立場から経営層へ働きかけを行う(現場視察の実施、海外からの有識者の招待等)	<ul style="list-style-type: none"> 国内外問わず現状でどのような取組事例があるかを現場から知っていただくことができる 多忙な経営層に、リターンが低いという認識のインパクトファイナンスにどの程度の時間を割いていただけるかという懸念がある
	5	現場視察	インパクトファイナンスに取り組む企業や団体を訪問し、現場感を知る	
	6	経営層へのインプット(インテリジェンス的機能)	インパクトファイナンスに関する最新の情報に手軽にキャッチアップできるよう情報発信を行う	
	7	経営層の横連携強化	トップダウンのメッセージを発信するために、同レイヤーから意識向上のきっかけをもらう	<ul style="list-style-type: none"> 同レイヤーとのコミュニケーションにより危機感を醸成することができる
現場層	8	クローズドなコミュニティ形成	情報共有に際してオープンな場とクローズドな場を使い分け、特に後者では継続するコミュニティの醸成を促進する	<ul style="list-style-type: none"> 先と同様に、経営層の時間的制約というハードルがある
	9	基礎研修(インパクトファイナンスの概念理解)	インパクトファイナンスの意義を時代背景とともに学び、腹落ちさせたらうで、基礎的な知識のインプットを行う	<ul style="list-style-type: none"> 既存研修では既に存在するため、今回明らかになったニーズに基づき内容を工夫することで実現可能 研修だけでなく、研修中の関わりから生まれる継続的なコミュニティも期待できる
	10	基礎研修(個別案件の促進)	案件の組成・ロジックモデル作成・管理手法といった一連のプロセスの流れを学ぶ	
	11	好事例の共有	社内ステークホルダーの巻き込みや、経済性と社会性の両立を実現した事例を紹介し、似た悩みを抱える担当者をつなぐ	

(参考)施策の評価

- 前項の施策を必要なリソース(ヒト・モノ・カネ・情報・時間等)と効果の2つで評価する。



(参考)既存の施策

- 既存の人材育成プログラムの概要を以下に示す。

プログラム名	主催	特徴
ケーススタディで学ぶ、インパクトマネジメント入門	Impact Frontiers	インパクトマネジメントの本質的な理解を深めることを目的に据えた計6回の対面・オンラインセッション。
評価士養成講座	日本評価学会	プログラム評価の基礎講座修了と認定試験合格をもって「評価士」の資格を付与する12時間のオンラインセッション。
インパクトアナリスト研修	SIMI	インパクト・アナリストの育成とインパクト創出を意図した商品や事業開発が進むことを目指した「基礎」「実践」「選択」講座。
インパクトオフィサーの学校	株式会社UNERI	インパクトエコミーの最前線で試行錯誤を続ける多様な実践者が集い、共に学びを深める計4回のプログラム。
青山学院大学サステナビリティ・マネジメント講座	青山学院大学	サステナビリティを織り込んだ企業戦略や事業計画の策定が可能なエキスパートおよびオフィサーの養成を目的とした講座。
東京大学大学院サステナビリティ・ファイナンス・スクール	東京大学大学院	実務経験のある中堅人材を主な対象に、自らの業務のみならず業界をサステナビリティの視点から高めることを目標とした講座。

IDFIが2025年に実施したアンケート概要

- 現状調査や初期ヒアリングから導出した仮説をもとに、IDFIは人材育成のニーズに関するアンケート調査を実施した。

目的	<ul style="list-style-type: none">インパクトファイナンスにおける人材育成について、全体・アセットクラス別にどのようなニーズの傾向があるかを調査
調査対象	<ul style="list-style-type: none">主にIDFI署名金融機関、署名協力機関、賛同機関のあらゆる役職・部門の皆さま(一部、署名金融機関から脱退された方も含みます)
調査方法	<ul style="list-style-type: none">2025年9月19日～10月3日を回答期間とし、事務局を通じてオンラインでアンケート(Forms・Excel)への回答を依頼
回収状況	<ul style="list-style-type: none">86名の皆さまから回答を受領(上位3アセットクラスは銀行31名、生命保険13名、VC15名、その他にPEファンド、資産運用会社、証券会社、信用金庫、信託銀行、信用組合、年金基金)

IDFIが2025年に実施したヒアリング概要

- 初期ヒアリングやアンケート調査の結果をもとに、IDFIは人材育成ニーズの深掘りを実施した。

目的	<ul style="list-style-type: none">• インパクトファイナンスにおける人材育成について、全体・アセットクラス別にどのようなニーズの傾向があるかを調査
調査対象	<ul style="list-style-type: none">• 主にIDFI署名金融機関、署名協力機関、賛同機関のあらゆる役職・部門の皆さま• (一部、署名金融機関から脱退された方も含みます)
調査方法	<ul style="list-style-type: none">• 2025年9月19日～10月3日を回答期間とし、事務局を通じてオンラインで1時間のインタビューを依頼
回収状況	<ul style="list-style-type: none">• 2団体、5企業の計7名の皆さまから回答を受領

IDFIが2025年秋に実施したWL会合

- アンケート調査やヒアリング調査の結果をもとに、IDFIはWL会合にてその結果に対する意見交換会を実施した。

目的	<ul style="list-style-type: none">インパクトファイナンスにおける人材育成アンケート調査結果に対して、妥当性を検証するとともにニーズをより具体化
調査対象	<ul style="list-style-type: none">IDFI署名金融機関のあらゆる役職・部門の皆さま
調査方法	<ul style="list-style-type: none">2025年10月23日に実施されたWL会合にて、アセットクラス別のグループに分かれて、①アンケート結果に同意できる部分/できない部分、②基礎研修として必要な具体的な内容、③経営層の関与率の向上方法について会話いただいた
回収状況	<ul style="list-style-type: none">約50名の皆さまに分かれてから回答を受領