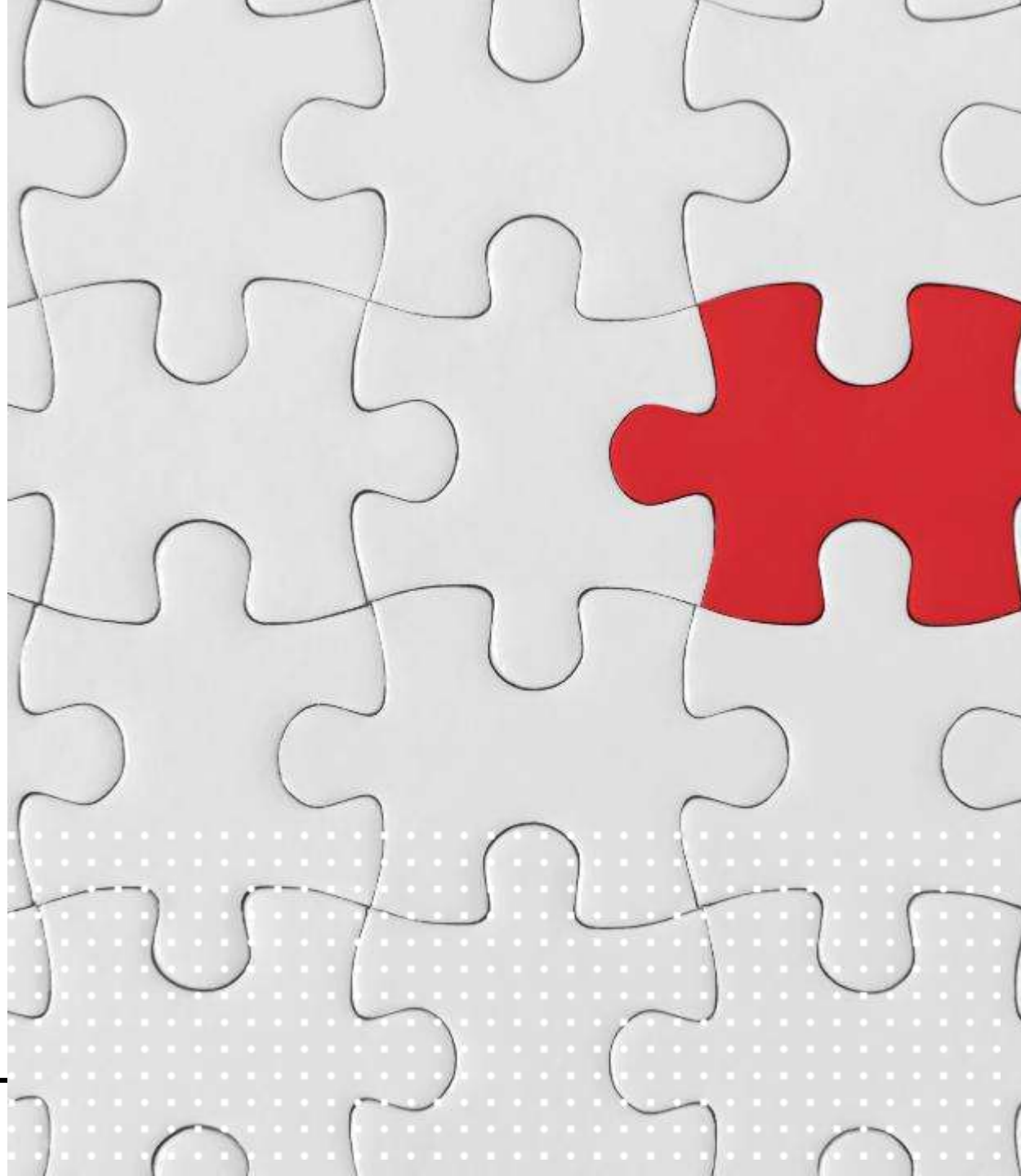




日本における 社会的投資中間支援組織の調査

日本におけるインパクト投資とエコシステム変革に
おける米日財団の役割の探索

2025年11月



執筆者



Cooper Renfro
ディレクター
Social Finance



Akira Takenaka
アソシエイト
Social Finance



Ken Ito
アドバイザー
Social Value Japan



Jane Newman
シニア・アドバイザー
Social Finance

目次

エグゼクティブサマリー	4～9ページ
はじめに	10～11ページ
主な調査結果	12～15ページ
戦略的提言：オプションA	16～21ページ
代替案の概要	22ページ
オプションB	23～25ページ
オプションC	26～28ページ
提言のサマリー	29～30ページ
付録	31～37ページ

日本における社会的投資中間支援組織の調査

米日財団によるエコシステム変革促進と日本のインパクト投資市場強化のための戦略検討

本調査の目的

- 本調査では、日本における社会的投資中間支援組織が**大規模な社会変革を推進**し、また市場環境と資金提供者の状況がこの可能性を支えられる、明確かつ実行可能なインパクトを実現する施策を提案、それらの施策の評価を行う
- 市場のニーズと機会に対して整合する、想定事業の目標を確認する。期待する社会的変化を引き起こすために、日本の社会投資エコシステムに必要な**質的变化**を特定し、この質的变化を実現するための潜在的な施策の選択肢（例：触媒的資金（Catalytic Capital）や市場全体の成長）と米日財団が実施を想定する施策の目標との整合性を評価する
- **実行可能な想定事業**と戦略的重点分野に関する**提言**を作成する。調査の一環として、ステークホルダーとの対話及び日本の社会投資環境を実施、どのような施策が高い潜在性を有するか、特定する
- Social Financeの持つ経験と仮定に基づき、これら施策に対する実施計画の概要と概算予算を作成する

本調査は、ソーシャルバリュージャパン（日本）の協力を得て、ソーシャル・ファイナンス（英国）が2025年5月から10月にかけて実施した。



日本のインパクト投資市場：規模拡大に対する潜在能力発揮の課題

資金の需要者と提供者の間の信頼の欠如をもたらす四つの主要な障壁を特定。この信頼の欠如がインパクト市場の成長を制限している。



未成熟なエコシステムと市場の断片化

市場の成長は、主要プレイヤー間の表面的な連携と根本的な信頼の欠如を覆い隠している



資金構造と資金投入の課題

強い関心が表明されているにもかかわらず、従来の資金調達マインドセットが忍耐強い資金(Patient Capital)の投入を妨げている



コーディネーションとリーダーシップの欠如

信頼できる調整役が不在のため、変革への共通の関心があるにもかかわらず、エコシステムは分断されたままである



イノベーションに対する文化的・構造的障壁

インパクトの定義の合意の欠如と失敗への恐れが、真の協働を阻んでいる



→ これらの障壁は、資金提供者と社会的事業の間に信頼の欠如を生み出し、体系的な成長を阻害している。

米日財団はエコシステムの信頼構築に取り組み、システミック・チェンジを推進する取り組みに注力することで、社会的投資市場の成長を促進できる

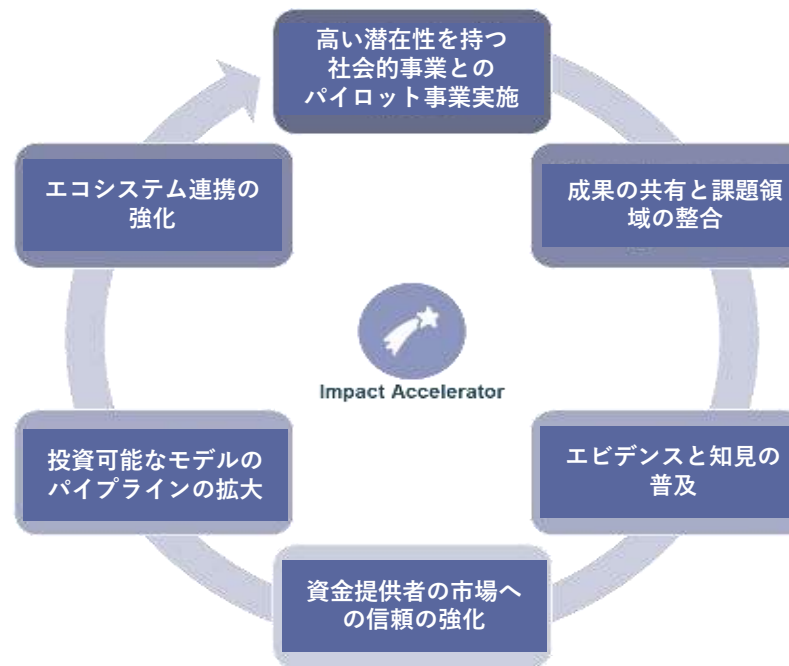
米日財団が戦略的に立案されたパイロット事業に取り組むことで、信頼構築、知見創出、忍耐強い資金(Patient Capital)の活用を実現し、日本のインパクト・エコシステム全体に社会的な機運をもたらす。

市場には関心はあるが、行動が伴っていない。多くの関係者が社会的インパクトを優先する投資(Impact First Investment)に関心を示しているものの、構造的制約や評判リスクが主導的な役割を果たすことを妨げている。

米日財団はパイロット事業を通じて、資金の**新たな活用方法**を示すことができる。

戦略的なパイロット事業は、能力構築(Capacity Building)、関係者間の共通目標の設定、成果の実現を通じて、インパクトを優先する投資家にとって、社会的事業が信頼できるパートナーとなることを支援する。

エコシステム内部からのリーダーシップの必要性。米日財団は可能性を示す先駆者として、市場形成に貢献できる。



分断から社会的機運の醸成へ。戦略的なパイロット事業に取り組むことで、米日財団は社会的変化を推進できる。各施策が**信頼構築、知見創出、忍耐強い資金(Patient Capital)の提供者の誘致に寄与する**。より多くの関係者の参画により、連携は強化され、新たなモデルを拡大する機会が生まれる。

米日財団は、「インパクト・アクセラレーター」のパイロット実施により、市場の信頼構築と成長を促進

「インパクト・アクセラレーター」とは

社会課題と連動した革新的な資金提供プログラムの試験的な導入。高い潜在能力を持つ社会的事業4~5団体を募集し、支援を提供する、体系化された複数年のプログラムである。

プログラムの構成

社会的事業は少額の助成金を受給、財団と覚書（MOU）より事業実施の合意をした上で、米日財団や共同出資者と共同でパイロット事業を設計・実施する。全てのプログラムの段階に学習プロセスが組み込まれる。

成功の鍵



信頼できる社会的事業のパイプラインを構築する：資金提供手法を試験導入する能力と意欲を持つ社会的事業を選定する。助成金以外のインセンティブ（認知度向上、学習機会、パートナーシップなど）を提供し、資金面以外の合意形成を確保する。



重点課題領域での連携：構造化された検討により、少数の社会課題への集中した事業を実施する。現場からのボトムアップのインプットと資金提供者の優先事項のバランスを取る。



具体的で資金調達可能な事業を構築する：事業構築と実行支援をプログラム設計に組み込む。覚書（MOU）を活用し社会的事業のコミットメントを確保し、パイロットが事業者と資金提供者の「単なる対話」ではなく実際の事業への外部からの資金拠出につながるようにする。



この取り組みはどのような問題に対処するか？

- 社会的事業の新たな形態の資金の**管理能力**や社会的インパクト評価の**能力不足**
- 期待する成果の不一致とパートナーシップの分断による**協働の阻害**
- **投資可能な案件パイプライン**と共通認識の**不在による**資金提供者の信頼の欠如
- エコシステムにおけるシステム変革に向けた関係者の連携を図る**信頼できる調整役**の不在



この取り組みが期待する成果

- **革新的な資金を吸収・活用**できる社会的事業のパイプラインを構築する
- 重要な社会課題領域における構造的課題や資金ギャップに対処する新たな**資金提供**を試行する
- **具体的な成果**と知見の共有を生み出す
- 日本における資金活用と協働の**規範を変革する**







米日財団にとっての戦略的価値

米日財団を単なる資金提供者ではなく、調整役かつ実践者として位置付ける。他の資金提供者による実施を可能にし、エコシステム変革の社会的機運を構築する

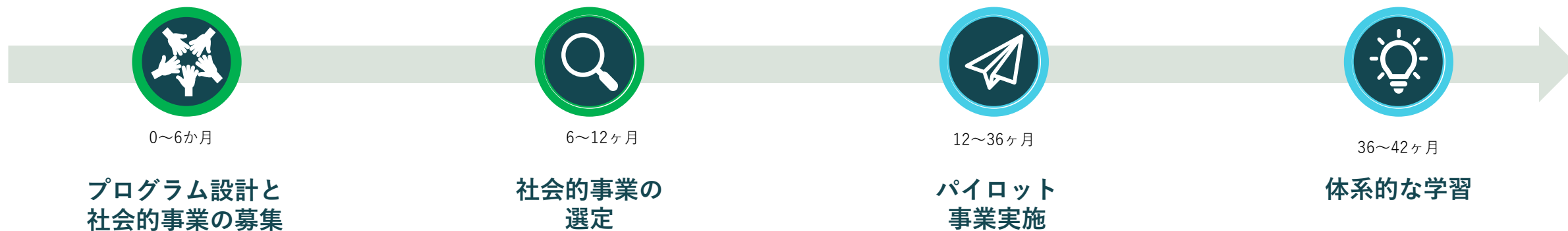
米日財団による施策の選択肢：日本のインパクトエコシステム強化に向けた事業

本調査が推奨するインパクト・アクセラレーター事業（オプションA）以外にも、米日財団は他の事業実施の方法も検討できる。例えば：実績ある社会的事業へのアンカー投資（オプションB）、既存のソーシャル・インパクト・ファンドへの共同投資（オプションC）、あるいは長期的には新たな市場形成主体の設立（オプションD）などだ。これらのオプションには、社会的インパクト実現への異なるパスがあり、社会的な可視性、運営の複雑性、システムへの影響力が異なる。

	事業概要	対応が必要な課題	必要とするリソース	戦略的適合性
 A. インパクトアクセラレーター事業	社会課題に資する新たな資金提供手法を試験導入し、社会的事業を募集し資金の提供を行う	<ul style="list-style-type: none"> 社会的事業の能力不足 パートナーシップの断片化 投資可能な案件パイプラインの不足 共通の成果指標の定義 	人的リソース <ul style="list-style-type: none"> 戦略ディレクター サポートスタッフ 広報 	高 - 案件パイプライン構築と体系的な学び
 B. 実績あるモデルへのアンカー投資	助成金以外の形での資金活用の可能性を示すため、実績を持つ社会的事業への資金提供の実施	<ul style="list-style-type: none"> 資金提供者と社会的事業間の信頼不足 先行事例や投資可能なモデルの不足 	人的リソース <ul style="list-style-type: none"> 案件開発とデューデリジェンス 外部リソースによる支援 <ul style="list-style-type: none"> 法的支援 企業財務アドバイザー 	中 - 信頼性の構築は可能、ただし規模は限定的か
 C. 社会的投資ファンドへの出資	既存の社会的インパクトファンドに共同で資金を提供し、より多くの社会的事業にリーチするとともに、ファンドの戦略や知見形成に影響を与える。	<ul style="list-style-type: none"> 市場の断片化 事業規模の不足 社会的インパクトの可視性の欠如 	人的リソース <ul style="list-style-type: none"> 案件開発とデューデリジェンス 外部リソースによる支援 <ul style="list-style-type: none"> パートナーシップ関係構築 法務支援 財務アドバイザー 	中 - 拡張性はあるが、影響力は限定的か
 D. 新たな組織の設立¹	日本向けに新たな「ソーシャルファイナンス型」機関を設立する。	<ul style="list-style-type: none"> 上記すべて 	設立費用 <ul style="list-style-type: none"> 事業計画書作成 運営開始費用 	高 - ただし、新たな組織を立ち上げるための条件が未整備

インパクトアクセラレーターの実施に向けたアクションプラン

米日財団がインパクトアクセラレーターの実施（オプションA）を選択した場合、3.5年間の実施計画は以下の通り。この段階的実施計画は、米日財団がプログラムの設計からパイロット実施へ移行し、その過程で関係者間の信頼構築を実現、実証事例を生み出す方法を示すものである。



主要活動

- アクセラレータープログラムの設計
- 優先的に取り組む社会課題領域を設定
- 初期段階での連携構築

- 事業の選定と立ち上げプロセスの定義
- 支援先組織の選定
- パイロット実施の準備

- パイロット事業の実施
- 可視性の高い成果創出

- 学びを市場に還元する
- エコシステムの能力強化
- プログラムの拡大と波及展開

はじめに



調査の背景

本報告書は、米日財団の委託を受け、ソーシャル・ファイナンスUKとソーシャルバリュー・ジャパンが共同で実施した調査研究の成果と戦略的提言をまとめたものである。本調査の目的は、日本の社会的投資市場の発展を支援・促進するため、日本における社会的投資中間支援組織の設立の必要性と可能性を評価することにある。

本報告書は、米日財団(United States Japan Foundation)の委託により、ソーシャル・ファイナンスUKとソーシャルバリュー・ジャパンが共同で実施した調査の結果と戦略的提言をまとめたものである。本調査の目的は、日本における社会的投資中間支援組織設立の可能性を評価し、米日財団が日本のインパクト投資エコシステム形成において触媒的役割を果たす方法を模索することにある。

ステークホルダーとの対話と市場分析を通じて、本調査では米日財団が検討すべき実行可能な選択肢を提示した。これらの選択肢は、インパクトを優先する投資市場の成長を阻む障壁への対応、関係者間の信頼構築、長期的なエコシステム発展の基盤整備を目的としている。本報告書では、推奨される選択肢である「インパクト・アクセラレーター」について詳細に分析し、実施に向けたロードマップの概要を示す。さらに、米日財団が代替案を検討する場合に備え、その他の選択肢についても提示している。

本調査の目的は以下の検討にある：

- インパクト創出の機会に関する明確かつ実行可能な評価－日本の社会的投資中間支援組織が大規模な変革を推進できるか、市場環境と資金提供者の状況がこの可能性を支えられるかについての評価
- 市場ニーズ／機会に基づく目標の整合性の検討：社会変革を実現するために日本の社会投資エコシステムに必要な質的变化を特定し、これを支援する潜在的な選択肢（例：触媒的基金 vs 市場全体の成長）を評価し、米日財団の目標との整合性を図ること
- 実行可能なモデルと戦略的重点分野に関する提言－ステークホルダーとの対話及び日本の社会投資環境を通じた潜在性の高い機会の特定
- Social Financeの組織経験と想定に基づく、優先オプション（オプションA）のための概要的な実施計画と概算予算

日本のインパクト投資市場：規模拡大に対する潜在能力発揮の課題

本調査における仮説検証により、日本のインパクト投資市場が停滞している原因は、関心の欠如ではなく、より深い構造的・文化的障壁にあることが明らかになった。異なるステークホルダーには社会変革への意欲はあるものの、資金を活用し、社会的インパクトを拡大するために必要な条件はまだ整っていない。本調査では、日本市場が未成熟の要因を説明する4つの共通テーマを以下の通りに特定した：未成熟で分断されたエコシステム、資金投入の課題、調整の失敗とリーダーシップの欠如、そしてイノベーションに対する文化的抵抗である。これらの知見は戦略的提言の基盤を形成し、フォーカスを絞った介入が有意義な変化を促進できる領域を浮き彫りにしている。

未成熟なエコシステムと分断

市場の成長は、主要プレイヤー間の表面的な連携と根本的な信頼の欠如を覆い隠している

インパクトを優先する投資市場は規模が大きく見えるが、真の変革には欠けている

- 日本のインパクト投資市場は成長しているように見えるが、その多くは定義の変更による形式的なものだ。従来の投融資が遡及的にインパクト投資とのラベル付けであり、投資における真の意味での革新を表しているわけではない。
- 資金提供者と社会的事業間の信頼不足が継続して存在し、エコシステムは依然として高度に分断されている

協働は表面的で限定的

- いわゆる「協働」とは、企業や財団からの資金の一方的な流れを指すことが多い
- 社会課題解決に向けた協働的な知見の共有や共同開発への進化が欠けている

資金構造と資金投入の課題

強い関心があるにもかかわらず、従来の資金調達マインドセットが「忍耐強い資金」の投入を妨げている

金融市場ではリスク回避的な金融機関が支配的で、革新への意欲が欠けている

- 大手金融機関は評判を重視し、財務リターン志向であり、受託者責任の制約を受ける
- インパクトを優先する投資への強い関心は存在するが、可能性の高い案件パイプラインには繋がっていない
- 先行事例や信頼できる実績の欠如が拡大の障壁となっている

非営利活動の原資は従来型の助成金のみという考え方に囚われている

- 社会的事業は従来型の助成金に代わる代替的な資金調達手段や、それらがエコシステム強化に果たし得る役割をほとんど考慮せず、短期的な助成金に依存している

コーディネーションとリーダーシップの欠如

信頼できる調整役が存在しないため、変革への共通の関心があるにもかかわらず、エコシステムは分断されたままである

セクター間の橋渡し役となる信頼できる調整役が存在しない

- 主要プレイヤーには、異なる目的を持つセクターを横断して調整する信頼性、立場、実績が欠けている
- 成果に関する共通言語を構築し、インセンティブを調整する仕組みがないため、協働は断片化したままである

市場は単独で市場形成を担う組織を受け入れる準備ができていない

- 新規参加者は協力者ではなく競合相手と見なされるリスクがある
- 中間支援組織は、集団的なエコシステム開発よりも、自らの組織の持続可能性を優先することが多い

イノベーションに対する文化的・構造的障壁

インパクトの定義の相違と失敗への恐れが真の協働を阻害している

「インパクト」に対する認識の不一致が、システムの機能不全を生んでいる

- 資金提供者は広範でハイレベルな社会課題を想定する一方、社会的事業は具体的かつ草の根レベルの成果を通じてインパクトを定義する。これにより言語と方向性の乖離が生じている。

エビデンスに基づく行動へのギャップが戦略的意思決定を制限している

- 社会的介入と成果についての因果関係を示す研究は存在するが、社会問題に関するパブリック・ナラティブへの明確な翻訳が欠けている
- エビデンスについての研究は内部で処理され戦略的差別化に利用されることが多く、エコシステム全体の学習を困難にしている
- 大規模な組織的行動変容を促す説得力のある問題提起は困難

資金提供者と社会的事業間の信頼の欠如によるシステミックな市場成長の阻害

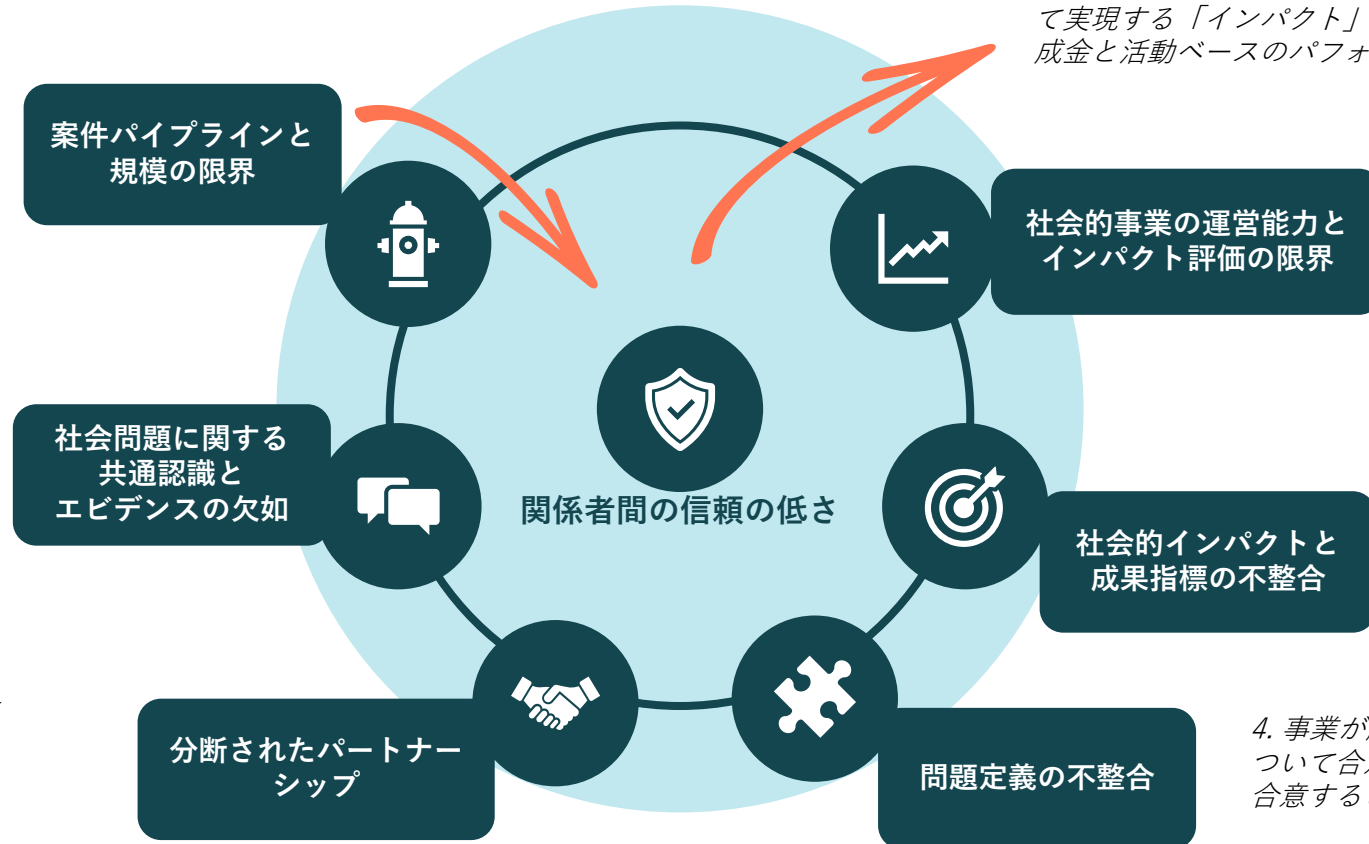
日本のインパクト投資エコシステムの成長は、資金提供者と社会的事業間の深く根強い信頼不足によって阻害されている。これは単なる関係性の問題ではなく、社会的インパクトの定義・測定・資金調達方法における構造的な不整合を反映している。社会的事業は投融資等の返済義務のある資金を活用する能力を欠き、資金提供者は社会的事業による事業の信頼できる実績の欠如から慎重な姿勢を崩さない。成果の合意、共通の問題定義、可視化されたインパクト投資の実績が揃わなければ、市場は発展しない。市場はこれらの重要な圧力点で介入を必要としており、信頼を再構築し資金がより効果的に流れる条件を整える必要がある。

1. 資金提供者は、社会的事業への助成金提供や投資を通じて実現する「インパクト」を理解していない。小規模な助成金と活動ベースのパフォーマンス指標への依存がある

2. 社会的事業はプログラムが実現する社会的インパクトを測定しない。評価に関する能力やリソースが不足している場合が多い。支出の詳細は報告されるが、それらは組織的学習にはつながらず、アウトプットレベルの事業成果を「証明」するために使われる

3. 測定指標は、事業が目的とする成果が評価指標と一致している場合にのみ設定される

4. 事業が解決しようとする社会課題について合意がなければ、成果について合意することはできない



7. 資金提供の実績が限られているため、「実績が不足している」と資金提供者が認識。これにより新規資金提供者が市場に参入せず、既存資金提供者も異なる方法で資金を提供するインセンティブが生まれにくい

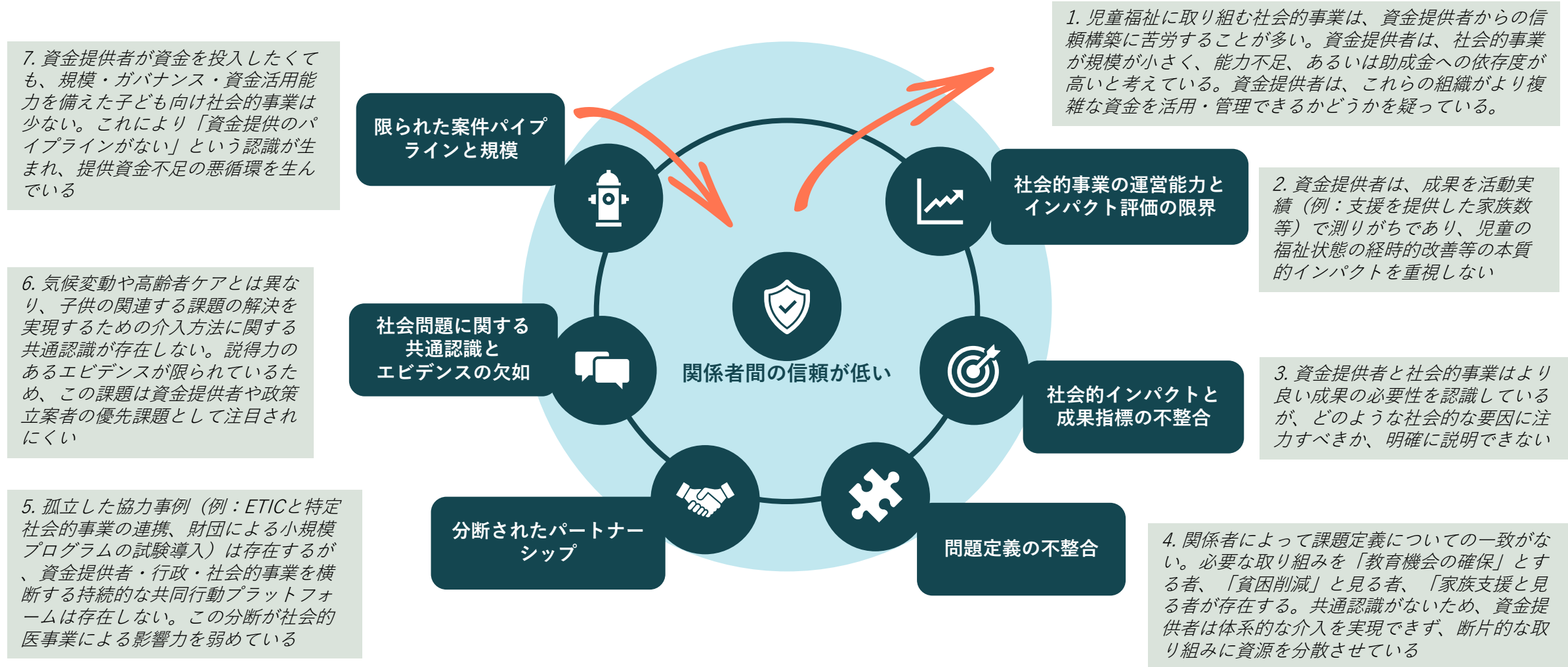
6. 優先課題となる社会問題について、広く認知されたデータに基づくナラティブ（共通認識）が存在しない

5. 問題に対する共通認識は、社会課題について一貫したパートナーシップやパブリック・ナラティブと公的に公開されたエビデンスが共有されて初めて生まれる

本調査における戦略的提言は、現状のサイクルを打破し、米日財団がエコシステム内部から有意義な変化を推進するための、フォーカスを絞った突破口として設計されている。

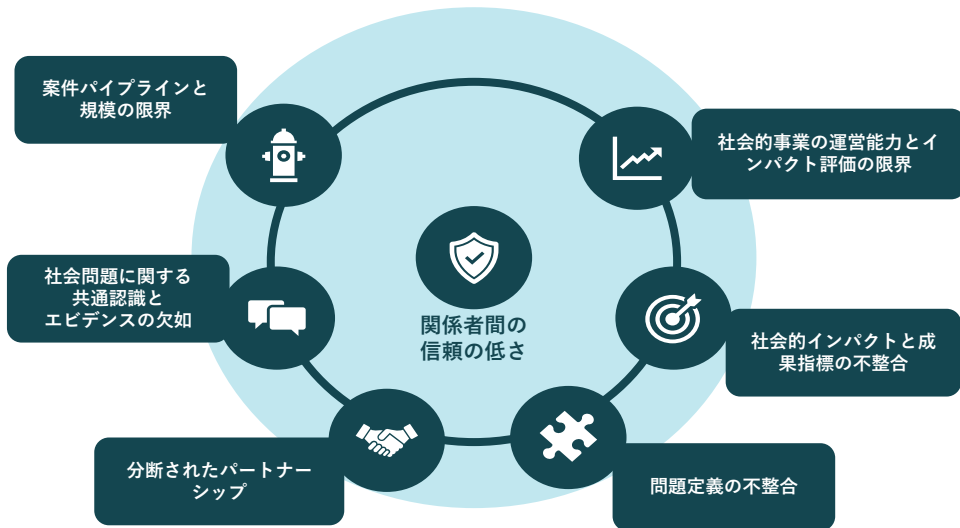
「信頼のサイクル」の日本での実現：子どもに関する社会課題における例示

以下では、例示として、多くの関係者が日本における課題として指摘した「子どもに関する社会課題の解決」領域において、この信頼サイクルがどのように展開しうるかを示した。



パイロット実証事業の実施による信頼構築の可能性

不信の連鎖を断ち切るには、関係者が単に一堂に会するだけでは不十分で、付随する行動が求められる。米日財団は、資金を異なる方法で効果的に活用する方法を示す戦略的な資金提供と事業実施を試験的に行い、モデルを示すことができる。こうしたモデル事業は、慎重な資金提供者や社会的事業の間の信頼を築くだけでなく、エコシステム全体の規範を変えるために必要なエビデンスと共通言語を生み出す。先駆者として行動することで、米日財団は孤立した関心を協調的な投資へと転換し、長期的なシステム変革の基盤を築くことができる。



日本のインパクト投資エコシステムの成長を促進するには、米日財団は需要側の強化に注力すべきだ。つまり、資金を効果的に吸収・活用できる非営利組織やソーシャルベンチャーの能力、信頼性、認知度を高めることである。

個々の組織は革新的な資金提供の方法への関与準備が整っているかもしれないが、先行事例や成果に関する共通理解の欠如から、資金提供者側のリスク認識は依然として高い。



本調査では、米日財団が既存の活動の手法に則り、この信頼の欠如に対処する方法について、一つの重要な戦略的提言を行った。これに加え、別の参入ポイントを定める場合に米日財団が検討できる二つの選択肢を提示した。これらの選択肢は、伝統的な助成モデルを超えた資金の活用方法を示し、信頼性が高く成果志向の事業実施実績を創出することを目的としている。

これらの選択肢のいずれか、あるいは組み合わせでの実施を行うことで、米日財団は信頼性が高く成果志向の事業を構築できる。これにより、従来の助成モデルを超えた資金の活用方法を実証できる。

- **戦略的提言：オプションA – インパクト・アクセラレーター** - 社会課題に連動した新たな資金提供手法を試験的に導入するため、社会的事業を募集し支援する。
- **オプションB：実績ある社会的事業へのアンカー投資** - 成熟した高い実績を持つ社会的事業への直接的な資金提供を通じて市場の信頼性を構築する。
- **オプションC：社会的インパクトファンドへの投資** - 既存ファンドへの共同での投資により、社会的インパクトを拡大し、ファンド戦略と知見形成に影響を与える。



第四の選択肢、オプションDとして、新たな市場形成主体を設立する案も検討した。現段階では、この選択肢の事例は確立されていない。このオプションの検討には、需要の検証、信頼性の構築、ミッションの明確化に向けたさらなる状況の進展が期待される。これは米日財団にとって長期的な目標として残る可能性があるが、現在の優先事項は既存の法的枠組み内で他の選択肢を追求することである。これにより実証事例を生み出し、将来のオプションC検討に向けた基盤を築くことができる。



インパクト・アクセラレーターモデルは信頼の欠如に対処できる

概要

米日財団は、社会的事業の積極的なプラットフォームとしての役割と資金提供者の役割を兼ねて、高い潜在能力を持つ社会的事業を特定し支援する。競争的な事業提案のプロセスを通じて、社会的事業は覚書（MOU）に基づいて、自ら選択した社会課題領域に対する新たな資金提供を伴うパイロット事業に取り組む。参加意欲の確保と初期段階の支援のため、各社会的事業には初期費用として少額の助成金が支給され、事業実施、運営能力構築、その他の運営上の必要経費を賄う。このアプローチにより、参加社会的事業はエコシステム全体の学びと具体的な事業実施の両方に貢献し、システム変革の基盤を築く。採択した各パイロット事業の設計に事業からの学びの獲得と知見の共有を組み込むことで、米日財団は資金提供者と社会的事業双方にとって実践的な知見を生み出すと同時に、ターゲットを絞った事業実施による広範なシステム変革への影響を実証できる。

この手法の成功は、社会的事業の運営能力構築と学習機会の実現を実現できる、革新的な手法を試行するインパクト・ネットワーク・意欲を備えた社会的事業者を選定できるかにかかっている。パイロット事業が具体的な成果を生み出し、米日財団の介入がエコシステムレベルで信頼性を獲得するためには、効果的なファシリテーション、持続的な関与、共同出資者との連携が不可欠である。



この選択肢は市場のどの問題に対処するのか？

- **社会的事業は新たな形態の資金管理やインパクト評価の能力が不足している。**社会的事業は資金提供者に対し異なる資金形態を要求しておらず、多様な資金を受け入れる準備が整っていることを示している。
- **期待する成果の不一致と分断されたパートナーシップが協働を阻害している。**資金提供者と社会的事業間の信頼は依然として脆弱であり、資金提供者は強力な現地での実績がない限り実験を躊躇している。
- **投資可能な案件パイプラインと共通認識の欠如が資金提供者の信頼を制限している。**これまでの事業実施は主に従来の助成金ベースの介入であり、代替金融手段がどのように機能するかの可視性が制限されている。
- **システム変革に向けた関係者の連携を図る信頼できる調整役がエコシステムに不在である。**



このアプローチによる意図される成果

- **革新的な資金を活用できる社会的事業のパイプラインを構築する。**
- **優先的な社会課題領域における構造的障壁や資金ギャップに対処するために設計された新しい資金提供手法を試験的に導入する。**資金提供者が異なる手法を利用するリスクを軽減するためのエビデンスとなる。
- **エコシステム全体で具体的な実績と共有学習を生み出す。**日本で試行された事業実施の「実績」を構築する。
- **日本の資金運用と協働に関する規範を転換する。**社会課題解決を目的とした取り組みが、異なるステークホルダーによって所有・共有されるように設計する。



米日財団にとっての戦略的価値

このアプローチにより、米日財団は日本の新興インパクト投資エコシステムにおいて、調整役かつ事業実施成立者としての立場を確立する。高い潜在能力を持つ社会的事業群を積極的に特定・支援することで、米日財団は単なる助成金提供を超え、構造化された成果志向の資金運用へ移行する能力を示す。本プログラムは具体的な事業実施実績とエコシステム学習の信頼性ある実績を構築し、米日財団の革新とシステム変革への取り組みを体現する。

この取り組みを通じて、米日財団は資金提供者、社会的事業、中間支援組織間の協働を促進し、関係者を共通の成果と資金提供手法に結びつける。また、日本におけるインパクトを優先する資金提供の社会的認知を形成、思想的リーダーかつ信頼されるパートナーとしての役割を強化する。重要なのは、このアプローチが投資可能な機会の拡張可能なパイプラインの基盤を築き、米日財団の影響力が個別の事業実施を超えて市場全体の変革へと広がることを保証する点だ。



戦略的提言：オプションA インパクト・アクセラレーター

インパクト・アクセラレーターは単なるプログラムではない。Social Financeが世界中でインパクト優先のエコシステムを触媒的に開発してきた経験に基づき、市場構築を行う介入策である。関係者間の信頼を構築し、実証事例を生み出し、他組織が追随できる条件を整えることを目的としている。

インパクトアクセラレーターは単独のプログラムではなく、社会的機運を醸成する

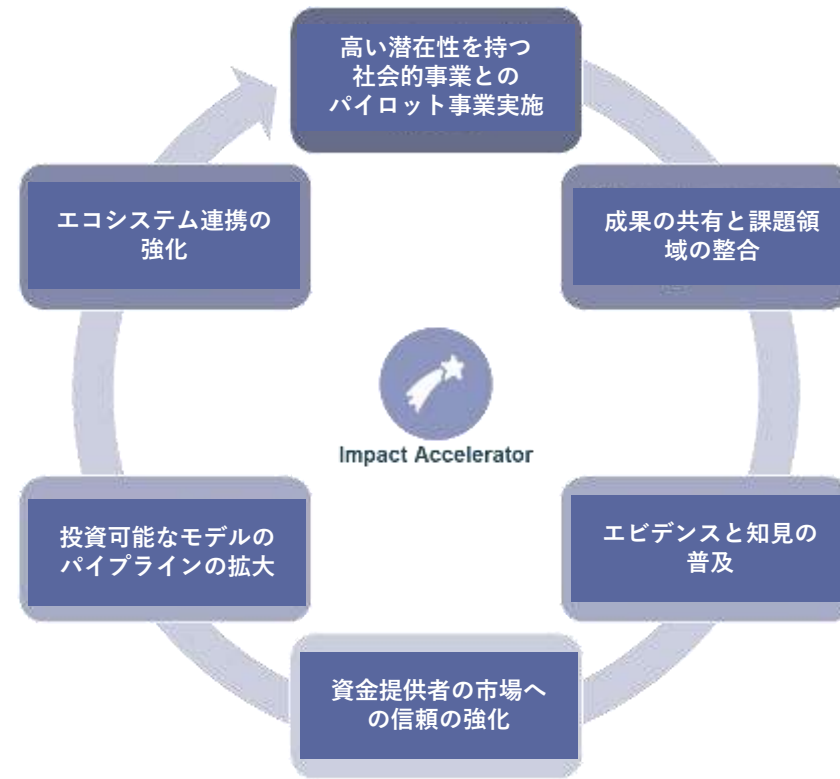
インパクトアクセラレーターはフライホイール効果(訳注参照)を生み出すように設計されている。各パイロット事業が信頼を構築し、実績を積み上げ、より多くの主体をインパクト優先の資金提供の市場に引き寄せる。これは米日財団だけの話ではない。他の関係者がこの社会的機運に追随できるようにし、より広範なエコシステムの変化と、未だ達成されていない市場の成長のための条件を整えることだ。

インパクトアクセラレーターは、信頼不足という障壁の解消を直接的に狙うものである

信頼の欠如が核心的な課題である中、インパクトアクセラレーターは社会的事業の能力を積極的に強化し、資金提供者を共通の成果に結びつけ、忍耐強い資金(Patient Capital)を解き放つために必要な実績を生み出す唯一の道筋だ。信頼構築を実践可能な学びに変え、市場を理論から実践へ移行させる。意図と設計が適切であれば、成功したインパクトアクセラレーターは新たな組織へと移行し得る。

本調査ではソーシャルファイナンスUKのこれまでの経験に基づき、米日財団の次なるステップを示す暫定的なロードマップを作成した

本調査では類似の市場形成事業を実施した経験に基づき、インパクトアクセラレーターの実施に向けたロードマップを策定した。これには大まかなタイムライン、チーム構成、費用見積もりが含まれる。これは野心的な構想と現実性を両立させた実践的で展開可能な戦略であり、米日財団がエコシステム内部から主導的役割を果たすことを可能にする。



フライホイールの各段階は、日本の信頼不足における主要な課題点に対処する。分断から連携へ、慎重さを確信に、孤立を社会的機運へと転換する。インパクト・アクセラレーターは単発の介入ではなく、エコシステム全体で信頼性、能力、協働を構築するための展開可能な戦略である。



インパクト・アクセラレーター 運用上の考慮すべき事項

成功の鍵



信頼できる社会的事業パイプラインを構築する
：事業の試験的な実施を行う能力と意欲を持つ社会的事業を選定する。助成金以外の非金銭的インセンティブ（認知度向上、学習機会、パートナーシップなど）を提供し、資金助成を超えた合意形成を確保する。



重点課題領域での連携を図る：構造化された会合を通じて、特定の社会課題への取り組みの集中を促進する。事業者によるボトムアップの意見と資金提供者の優先事項をバランスよく取り入れ、分断を防ぎ、関連性を確保する。



具体的で資金調達可能な事業案件を創出する：プログラム設計に案件構築・実行支援を組み込む。覚書（MOU）に基づいて社会的事業によるコミットメントを確保し、パイロットが単なる対話の機会にとどまるのではなく、実際の事業実施につながるようにする。



運営上のフォーカスとタイムライン

以下に、インパクトアクセラレータの実施のために取るべき手順を概説する。



0～6ヶ月

設計段階と社会的事業の特定。 ソーシャルファイナンスUKまたはSVJによるファシリテーション支援を実施する。初期セッションでは、課題領域の特定、革新的な資金調達に関する能力構築、共同での資金調達の機会の特定にフォーカスを当てる



6～12ヶ月

社会的事業選定 - 関心のある社会的事業がプログラムに応募し、4～5団体が選定される。選定団体は少額の先行助成金を受け取り、資金提供とパイロット事業実施、知見共有を約束する覚書（MOU）に署名する



12～36ヶ月

パイロット事業 - 社会的事業が設計・実施するパイロット事業は、米日財団及び他資金提供者による共同資金提供を受け、体系的な知見の共有が義務付けられる



36～42ヶ月

体系的な学び - 成果はワークショップや出版物を通じて発信され、革新的な資金が社会変革をもたらす方法に関する社会的認知を形成する



インパクト・アクセラレーター

米日財団の主要な考慮事項

インパクト・アクセラレーターは米日財団を調整役かつ実践者として位置付けるが、その成功は慎重な設計、信頼性のある実施、既存の主体との連携にかかっている。本頁では、アクセラレーターが具体的な成果とエコシステムレベルのインパクトを確実に生み出すために、対処すべきリスク、必要な能力、戦略的課題を概説する。



システミック
インパクト

主なリスク

パイロット事業が具体的な事業実施や共有成果につながらない場合、アクセラレーターは市場に実質的な影響を与えない単なる事業と見なされる恐れがある。これにより変革が実現せず、資金提供者としての米日財団の信頼性が損なわれるリスクがある。

対応策

パイロット事業が実際の事業実施につながるよう、プログラム設計に事業実施の構造化と実行支援を組み込む。覚書（MOU）と共有学習要件を活用し、社会的事業のコミットメントを正式化、各パイロット事業が単なる対話ではなく具体的な事業を生み出すことを保証する。同時に、ケーススタディ、資金提供者向けブリーフィング、公開の会議を含む明確な普及戦略を組み合わせ、パイロット事業の成果をエコシステムレベルのインパクトへ転換する。



米日財団の認知度

主なリスク

米日財団は既存の調整役（例：SIIF）の役割を重複していると見なされたり、事業実施を実行する運営上の信頼性に欠けると見なされる可能性がある。明確な差別化がなければ、この取り組みは成果が乏しいと見なされ、米日財団の先駆者としての立場を弱める恐れがある。

対応策

実行、学習、資金投入にフォーカスを当てた資金提供者としての米日財団の付加価値を明確に説明する。具体的な成果を示すため、アクセラレータ設計に事業実施構造化と共同投資メカニズムを組み込む。既存の主体と連携し、単なる調整役ではなく実行に注力することで、競合相手ではなく協力パートナーとしての米日財団を位置付ける。



主要な課題

- **選定基準** – 高い潜在力と信用力を備えた社会的事業を定義する特性とは何か？
- **資金提供者へのインパクト** – パイロット成果をエコシステム全体へインパクトに転換する仕組みは何か？
- **システム学習を伴う行動志向性** – パイロット手法が実行可能性と学習価値の両方を考慮して設計されることをどう保証するか？



能力要件

戦略的リーダーシップ：セクター横断的な知見、財務的信頼性、調整力を備えた戦略ディレクターが不可欠である。

プログラム管理：コホート選定、パイロット設計、ステークホルダー調整を管理する小規模な内部チーム。

ファシリテーションと調整：社会的事業や資金提供者を対象としたワークショップ、ラウンド・テーブル、学習セッションを実施する能力。

法務・構造設計支援：覚書の作成、資金提供手法の設計、コンプライアンスの確保。

知識・コミュニケーション：学びの集約・発信、認知度向上、社会的認知の形成を担う専門リソース。



インパクトの実現：インパクトアクセラレーターの変革理論（ToC）

このスライドは、インパクトアクセラレーター事業の一環として米日財団が社会的事業を導くための施策の実践プロセスを示す。このプロセスは、事業が設計した変化の理論（ToC）を反映し、現状の理解、機会の特定、新たなモデルの共同開発、連携パートナーとのパイロット実施を支援することで、システム変革の条件を整えられる。このロードマップは、能力構築、協働促進、具体的な成果創出を目的として設計されている。日本のインパクトファーストのエコシステムを、分断状態から社会的機運のある状態へと転換させる助けとなる。



現状の課題が持続する理由

- 日本における課題解決の障壁（個人・コミュニティ・制度的要因）を理解するための定性的・定量的調査
- 問題に関する経験と知識を持つ様々なステークホルダーとの関係構築。これには社会的事業、中間支援組織、社会的事業が含まれる。また、サービス利用者、コミュニティ、社会的事業、学者、政府、政策決定者など、変化をもたらすために必要な関係者も対象とする。
- セクター全体のベストプラクティスと最新研究を検証し、セクター全体で学びを共有することを目指す



変化をもたらす機会と手段

- 政策、新たな取り組み、そして各ステークホルダーグループ内で変化を求める人々という観点から、セクターの状況を理解する
- 調査結果、セクター情報、受益者との協議を統合し、システム変革を推進する対応策を策定することで、変革の機会を特定する
- これらの仮説を実践に移すことに意欲的な、地域および業界全体の変革リーダーを特定し支援する



持続可能で拡張性のある変化を実現するモデルの構築

- 社会課題解決にフォーカスを当てた新たな連携を構築する。これらは一般的にセクター横断的であり、これまで想定されていなかったパートナーシップを含む
- 変化の障壁を分析し、他の社会問題の比較モデルを参考にすることにより、協働によって対処できる新たな対応策を検討する
- 短期的・長期的な持続可能性のためのモデルを開発する
- 問題に関する新たな社会的認知を構築する



モデルの社会実装

- 最初から研究ではなく実践にフォーカスを当てる
- 実践には以下の両方が含まれる：
 - 新たな協働に向けたパートナーシップ、関係性、社会的機運の構築
 - 人員配置、契約、法的形態、ガバナンス、資金調達といった新たな対応体制構築の実務



全国的なインパクトの実現

- このプロセス全体を通じて、取り組みのフォーカスは全国的なレベルでのインパクトの達成にも置かれている
- 開発される対応策は地域の実情に適したものであると同時に、全国的に再現可能な潜在性を備えており、その点は事業計画に組み込まれている
- 初期対応の実践段階では、モデルの改善に向けた学習と改善に重点を置く
- 波及展開を支援するため、得られた知見は公共財として共有される



米日財団による実施計画 - インパクトアクセラレーターの設計

このスライドは、インパクトアクセラレーターの初期3.5年間における段階的な実践モデルを概説する。米日財団が社会的事業の能力構築、革新的な資金提供手法のパイロット実施、エコシステムレベルの学習創出をどのように進めるかを示す。各段階は、信頼構築、実績創出、体系的な変革の基盤整備を目的として設計されている。



0~6か月

設計段階と社会的事業の募集



6~12ヶ月

社会的事業の選定



12~36ヶ月

パイロット事業



36~42ヶ月

体系的な学びの集約

主な活動

アクセラレーターモデルの設計：市場の信頼不足（案件不足、断片的なエビデンス、協働の弱さ）への対応として位置付けるため、明確なミッションと変革理論を策定する。事業者のリーダーシップと米日財団の市場形成役割のバランスを取るため、コホート規模・支援モデル・ガバナンス構造を定義し、潜在的な共同出資者と概念を共有して意欲を検証し優先順位を調整する。

課題領域の優先順位付け：ニーズと資金提供者の関心が高まる社会課題（例：子どもの成果、高齢化社会）の環境分析を実施する。資金提供者や社会的事業と連携し1~2領域を選定し、パイロット事業が孤立した助成実験と見なされず、真のシステムのギャップに対処するよう設計する。

早期連合の構築：社会的事業、資金提供者、中間支援組織を募集し、選定した課題領域の妥当性を検証し、行動へのコミットメントを示す初期ラウンドテーブルを開催する。この段階を単なる「案件開拓」ではなく「エコシステム設計」と位置付け、パートナー組織との関係構築を行う。

選定・開始プロセスの定義：日本の「高い潜在力」を持つ社会的事業に対する明確な基準を確立する。組織力だけでなく、ステークホルダーの参加のもと、資金提供者にとって信頼できるパートナーとして機能する能力も重視する。優先課題領域を軸に事業提案を募集、この事業が従来型の助成金事業ではなく、資金提供が可能な成果重視モデル構築が目的であることをエコシステムに発信する。

事業の選定：申請を評価し、多様なモデルに取り組む4~5の社会的事業を選定する。各団体が資金提供によるパイロット実施と共有学習への貢献に取り組むことを約束する覚書（MOU）を通じて参加を確認する。社会的事業には参加へのインセンティブを提供、また事業費用を賄うため、少額の助成金を支給する。

パイロット実施準備：各社会的事業と共同で資金提供手法を設計し、ベースライン指標を設定し、共有する期待する成果目標を設定する。これにより構造化されたパイロット実施とエコシステム全体のエビデンス構築に向けた準備を整える。

パイロット実施：選定した社会的事業と連携し、各団体の能力に応じた資金提供手法（例：初期導入団体向け返済義務付き助成金(Repayable Grant)、収益連動型融資(Revenue-linked Loan)等）を導入する。各パイロット事業が資金配分とエコシステム動態（資金提供者との連携や成果目標の整合性など）の両方を検証することを保証する。

可視化可能な成果の創出：社会的事業の業績だけでなく、資金提供者の認識変化、協働パターンの変容、信頼関係の構築といった資金提供手法の効果を厳密に記録する。リスクを取る前に具体的なエビデンスを求める慎重な日本の資金提供者向けに、これらの知見を事例研究やストーリーとしてまとめる。





学びを市場に還元する：公開での会議や非公開の資金提供者向けワークショップを開催し、結果を共有する。パイロット事業での学びをエコシステムレベルの知見へと昇華させる。意図的な学習アジェンダを確立し、各案件が体系的な信頼性構築に寄与するよう仕向ける。これにより米日財団は資金提供者であると同時に、市場形成の知識ハブとしての地位を確立する。

エコシステム能力の強化：学びを活用し、社会的事業・資金提供者・中間支援組織に対し、連携・インパクト評価基準の統一・資金投入の指針を示す。

拡大と波及展開：成功したパイロット事業を拡大し、追加の資金提供者を惹きつけ、高い潜在力を持つモデルを波及展開して、より広範なシステム変革に影響を与える。

代替オプション：日本のインパクトエコシステム強化に向けた参入ポイント

インパクトアクセラレーター（オプションA）が推奨される選択肢ではあるが、米日財団は他の事業実施方法も検討できる。例えば：実績ある社会的事業へのアンカー投資（オプションB）、既存のソーシャルインパクトファンドへの共同投資（オプションC）、あるいは長期的には新たな市場形成主体の設立（オプションD）などだ。それぞれがインパクトへの異なる経路を持ち、可視性、運営の複雑さ、システムへのインパクトが異なる。

	概要	対処が必要な課題	必要とされる人材と能力	戦略的適合性
 A. インパクトアクセラレーター事業	社会課題と連動した新たな資金提供手法を試験的に運用するため、社会的事業を募集し資金を提供する。	<ul style="list-style-type: none"> 社会的事業の能力不足、 パートナーシップの断片化 投資可能な案件パイプラインの不足 共通の成果指標の定義。 	人的リソース <ul style="list-style-type: none"> 戦略ディレクター サポートスタッフ コミュニケーション 	強み – パイプライン構築と体系的な学習。
 B. 実績ある社会的事業モデルへのアンカー投資	助成金以外の形で資金を活用できることを示すため、高い実績を持つ社会的事業への直接投資を行う。	<ul style="list-style-type: none"> 資金提供者と社会的事業間の信頼不足 先行事例や投資可能なモデルの不足。 	人的リソース <ul style="list-style-type: none"> パイプラインとデューデリジェンス外部 法的支援 企業財務アドバイザー 	中程度 – 信頼性は構築されるが、規模は限定的。
 C. ソーシャルインパクトファンドへの出資	既存の社会的インパクトファンドに共同投資し、より多くの社会的事業にリーチするとともに、ファンドの戦略や知見形成に影響を与える。	<ul style="list-style-type: none"> 事業とエコシステムの断片化 規模の不足 インパクト成果の可視性の低さ 	人的リソース <ul style="list-style-type: none"> 案件パイプラインとデューデリジェンス 関係構築外部 法務支援 企業財務アドバイザー 	中程度 – 拡張性はあるが、インパクトは限定的。
 D. 新たな組織の設立¹	日本向けに新たな「ソーシャルファイナンス型」機関を設立する。	<ul style="list-style-type: none"> 上記すべて 	設立費用 <ul style="list-style-type: none"> 事業計画書作成 運営開始費用 	高いコストが想定されるが、新組織を設立する条件は整っていない

¹オプションDの詳細と主要な考慮事項は、優先度が低下したため、付録に記載した。

オプションB：実績ある社会的事業モデルへのアンカー投資

概要

米日財団は、これまでに実施したピースウィンズジャパンへの融資事業の実績に基づき、実績のある社会的事業を選定、優遇条件での融資を引き続き提供する。この戦略は、米日財団の認知度向上、主要ステークホルダー間の関係強化、日本の社会的インパクト・エコシステムにおける専門性の構築を目的とする。また、測定可能な社会的成果を伴う代替的な資金運用モデルを示す先例となる事業実施モデルの確立にも寄与する。

現在のアプローチは日本の社会的事業の資金調達能力強化にフォーカスを当てているが、ピースウィンズジャパンと同等の成熟度と能力を持つ組織は限られており、このアプローチだけでは、全体的なインパクトに制約が生じる可能性がある。対象範囲を拡大するため、米日財団はサービス革新や新たなインパクトファースト型ビジネスモデルの開発を支援する優遇融資または革新的な助成資金の投入を検討できる。こうした事業実施には専門的な企業財務のスキルが必要となり、追加のチーム研修や人的リソースが求められる可能性がある。



このオプションが対処する課題

- 社会的事業は助成金や寄付による収入源のみに依存する前提で運営されている
- 社会的事業は返済義務のある資金を引き受けるのに必要な管理能力や財務能力を持たないため、新たな資金提供手法に取り組む能力が限られている
- 資金提供者と社会的事業は成果に関する共通認識を欠いており、これが関係者間での事業の目的意識や戦略の不整合を招いている。
- 連携が断片化し、エコシステムレベルの可視性が限られているため、大規模な資金提供に対する信頼を得ることが難しい。



このアプローチの期待する成果

- 社会的事業の能力強化を通じて融資による資金調達の普及を促進し、日本市場における事業実施実績のエコシステム構築を開始すべきだ。これにより
- 融資と助成金を混合した資金提供メカニズムが社会的事業に効果的に活用される方法を示すことで、エコシステムにおける**資金提供手法の認知度を高める**。
 - 高い潜在力を持つ社会的事業が様々な形態の資金を吸収・管理できるよう支援することで、**社会的事業の資金運用能力とパイプラインを拡大する**。
 - 日本市場全体での普及に資する**モデルやプロセスを示す実績を構築する**。様々な資金提供の手法が社会的事業の規模拡大とシステム全体の学習をいかに支援できるかを実証する。



米日財団にとっての戦略的価値

この提言は、米日財団の存在感を確立し、信頼性を構築し、より広範なインパクトの基盤を創出することで、戦略的価値をもたらす。

- **日本における米日財団の信頼性と正当性を確立する** – 日本のインパクト投資エコシステムの文脈を理解する信頼できるパートナーとしての米日財団の地位を確立
- **実証可能な実績を構築する** – 資金を社会的事業に投入する具体的な事例を複数提供し、将来の投資の根拠を強化
- **日本の社会セクター全体との関係深化** – ピースウィンズ・モデルに関心を持つ金融機関や財団との協働機会を創出
- **米日財団を市場形成主体として位置付ける** – 将来的な広範な関係者のコミュニティとパートナーシップの構築、より大規模なシステムの介入の基盤を構築



オプションB：実績ある社会的事業モデルへのアンカー投資

運用上の考慮事項

成功の鍵：



高い潜在力を持つ社会的事業の特定と支援：資金を効果的に吸収できる投資対象組織の明確なパイプラインが不可欠だ。初期の成功は、信頼できるビジネスモデル、ガバナンス、インパクトを実証できる能力を持つパートナーの選定にかかっている。



米日財団の戦略的ビジョン：軽微な関与アプローチにおいても、米日財団は自らを触媒的資金提供者、知識パートナー、または調整役として位置付けるかを明確にする必要がある。このビジョンは共同投資家との関わりと案件選定の両方を導く。



社会的事業が融資を受け入れる意思と準備の醸成：多くの日本の社会的事業は助成金以外の資金提供手法に関する経験が不足している。このモデルが機能するためには、米日財団の技術支援に加え、返済義務のある商品の実験に十分な組織能力とリスク許容度が必要だ。



現地中間支援組織・金融機関との信頼構築：成功には、経済同友会などの経済団体による支援や資金提供者との強固な連携が不可欠だ。初期事業実施は競争的ではなく、協力的で市場を補完するものとして認識される必要がある。共同投資と規模拡大を実現する鍵は信頼である。



運営上の重点とタイムライン

以下に、オプションBを実施するために必要な手順を概説する。



6ヶ月

返済義務付き助成金(Repayable Grant)や優遇融資などの革新的な資金提供手法を**設計**する

既存の高い実績を持つ社会的事業を**特定し、デューデリジェンスを実施**する



6～12ヶ月

社会的事業の活動範囲拡大と融資を含めた資金調達の適応に向けた事業の試験的導入に向け、**段階的な資金提供と技術支援**を行う



12～24ヶ月

新たな資金投入手法の**成果と教訓を文書化**し、資金投入の成功事例を立証する



24ヶ月以上

ワークショップや事例研究を通じて知見を共有するが、フォーカスは確立された社会的事業の運営支援にあり、直ちに追加資金を呼び込むことではない



オプションB：実績ある社会的事業モデルへのアンカー投資

米日財団の主要な考慮事項

オプションBは市場への直接的で低リスクな参入点を提供するが、より広範な学習と可視化の取り組みと組み合わせない限り、システムック・チェンジを促す能力は限定的だ。本頁は、このアプローチを拡大する前に米日財団が考慮すべき主要なリスク、能力要件、戦略的課題を概説する。



システムック インパクト

主要なリスク

高パフォーマンスの社会的事業への投資は、広範なエコシステムの規範を変えることには至らない孤立した実証事例に終わる可能性がある。可視性、共有された学び、再現性がない場合、こうした取り組みは変革的ではなく漸進的なものと見なされるリスクがある。

対応策

初期投資を、新たな資金形態を試験するイノベーションパイロットとして位置付ける。各案件に体系的な文書化と情報発信を組み合わせ、信頼できる実績を構築し資金提供者の行動に影響を与える。可能な限り、案件をより広範な課題領域と結びつけ、個々の社会的事業を超えた関連性を示す。



主要な課題

- **高い潜在力**と信用力を備えた社会的事業の特徴は何か。また、それらを中心に強力な投資先パイプラインを構築するにはどうすべきか。
- ピースウィンズモデルは、**課題領域を超えて適応可能か、あるいは数少ない有力社会的事業を超えて拡大できるか？**
- これらの事業実施から得られる**エビデンス**は、他の資金提供者に影響を与えるほど説得力があるか？
- 初期案件がパイロットを超えて影響力を生み出すことを、どう保証するのか？



米日財団の認識

主要なリスク

米日財団は、革新を推進する触媒的投資家ではなく、漸進的変化にフォーカスを当てた非営利活動主体と見なされる可能性がある。これにより、共同投資家の誘致、資金提供者の行動への影響力、あるいは日本におけるインパクト投資の広範な社会的認知形成能力が制限される恐れがある。

対応策

初期案件を新たな資金形態を試験するイノベーションパイロットと位置付け、**戦略的な先駆者**として米日財団を位置付ける。案件実行だけでなく、学び、可視性、システム的な関連性を強調し、野心を示しつつ市場形成主体としての信頼性を構築する。



能力要件

投資可能性評価：米日財団は、返済可能な資金を引き受けるためのガバナンス、財務管理、運営能力を備えた社会的事業を特定・評価する能力が必要だ。

コーポレートファイナンスの専門性：優遇融資やブレンデッド・ファイナンスの導入には、法務・財務アドバイザー支援が必要となる。

ステークホルダー・マネジメント：現地中間支援組織や資金提供者（例：経済同友会）との信頼構築には、専任のステークホルダーエンゲージメントが必要だ。

モニタリングと学習：初期案件から得た知見を文書化し共有する能力が、信頼できる実績を構築し資金提供者の行動に影響を与えるために必要だ。



オプションC：社会的インパクトファンドへの投資

概要

米日財団は既存のソーシャルインパクトファンドに資金を投入し、そのインフラ、ネットワーク、専門知識を活用して、より幅広い社会的事業や社会起業家へリーチする。確立された中間支援組織を通じて資源を投入することで、米日財団は日本のインパクトエコシステムへの参入を加速し、信頼できる主体との連携による認知度向上を図り、直接事業実施だけでは達成できない範囲への拡大が可能となる。この手法は効率性と迅速な認知度向上をもたらすが、中間支援組織やファンドの戦略的選択、ガバナンス、パフォーマンスへの依存度が高まる。資金配分や社会的インパクトに対する米日財団の影響力は限定的となり、システム変革の社会的認知を直接形成する能力が制約される可能性がある。この事業の価値を最大化するには、米日財団は自らのミッションと強く整合するファンドを選定し、学習と可視化のための明確な仕組みを確立し、エコシステム内の既存プレイヤーを補完する形で中間支援組織を強化する方法を検討する必要がある。



このオプションが対処する課題

- **パイプライン開発能力の限界** – 日本の社会的事業の多くは、財務リテラシー、ガバナンス、返済可能な資金の経験不足により、投資準備が整っていない。
- **分断と非効率性** – 中間機関なしでは個別案件のスケールアップが困難である。ファンドへの投資は課題領域を超えた集約と調整を可能にする。
- **体系的な学習と調整の欠如** – 基金はしばしば孤立して運営される。米日財団の関与は共通の枠組みとセクター横断的協働を促進する。



このアプローチの期待する成果

- 既存のファンドインフラを活用し、より多くの社会的事業へ効率的に**資金**を投入することで、**資金の展開を加速させる**。
- 信頼できる確立された主体との連携により、インパクト投資の**可視性と信頼性を向上させる**。
- 社会的成果と透明性のあるレポーティングを組み込んだファンドを支援することで、**エコシステムを強化する**。
- 知見の共有と成果の公開を義務付けることで、**体系的な学習を可能にする**。
- 直接的な運営負担なしに市場にインパクトを与える、米日財団の**拡張可能なモデルを構築する**。



米日財団にとっての戦略的価値

このアプローチでは、米日財団は既存の社会的インパクトファンドと連携することで、日本のインパクト投資エコシステムにおいて迅速な認知度と信頼性を獲得できる。個別案件のソーシングやデューデリジェンス実施の運営負担を軽減しつつ、戦略的共同投資や知見の共有の義務付けを通じて市場形成を可能にする。

SIIFや地域イノベーションプラットフォームなどのファンドと提携することで、米日財団はファンドの実務に影響を与え、透明性を促進し、エコシステム全体での学びを拡大できる。これにより、直接資金を投入していなくても、米日財団は思想的リーダーかつエコシステム構築者として位置づけられる。ただし、受動的な投資家と見なされないためには、米日財団はファンドの学習アジェンダ形成における役割を確保し、投資が現状維持ではなくシステム・チェンジに寄与することを保証しなければならない。



オプションC：社会的インパクトファンドへの投資

運用上の考慮事項

成功の鍵



戦略的なファンド選定：ガバナンスが強く、テーマに沿った活動を行い、データ共有に積極的なファンドを選ぶこと。



インパクト・メカニズム：事業における受動的な立場を避けるため、取締役会におけるオブザーバーの役割を確保するか、学習アジェンダの共同リードを担う。



透明性と学習：外部への報告と知見の共有を義務付け、エコシステムにおける信頼と可視性を構築する。



運用上の重点とタイムライン

以下に、オプションCを実施するために必要な手順を概説する。



0～3ヶ月

- 既存の社会的インパクトファンドを**マッピングし評価する**
- ファンド選定基準を**定義する**
- 潜在的な共同投資家およびファンドマネージャーとの**対話を開始する**



3～12ヶ月

- 選定した1～2のファンドに**初期資金を投入する**
- 学習アジェンダと報告枠組みを**共同設計する**
- 認知度向上戦略を**確立する**



12～24ヶ月

- ファンドのパフォーマンスとインパクト成果を**モニタリングする**
- **学びを**エコシステム関係者に共有する



18～24ヶ月

ファンド・オブ・ファンズやテーマ型投資手段による**波及展開・拡大の可能性を探る**



オプションC：社会的インパクトファンドへの投資

米日財団にとっての主な考慮事項

既存のソーシャル・インパクト・ファンドへの投資は効率性と市場へのリーチを提供する。ただし、学習と戦略的整合のための仕組みが組み込まれていない限り、米日財団の可視性と影響力は制限される可能性がある。本頁では、ファンド選定、影響力、インパクトの可視性に関する主要な考慮事項を概説する。



システミック インパクト

主なリスク

米日財団は、ファンド戦略、学習アジェンダ、インパクト成果に対する影響力が限定的な受動的投資家と見なされる可能性がある。これにより、市場形成主体としての位置付けが希薄化し、エコシステム内での認知度が低下する恐れがある。

軽減策

理事会オブザーバーの地位交渉、学習アジェンダの共同主導、報告要件の組み込みにより、ファンド戦略形成における可視性の高い役割を確保する。透明性、エコシステム学習、資金提供者間の連携への貢献を強調し、米日財団の関与を単なる資金提供ではなく触媒的と位置付ける。



米日財団の認識

リスク

特にファンドのブランディングが米日財団の貢献を覆い隠す場合、その役割が広範なエコシステムに認知されないリスクがある。

対策

共同会議の開催、共同出版物の発行、学習成果の公開などを含む可視化戦略を確立する。米日財団の戦略的意図がパートナーや市場に明確に伝わるようにする。



主要な課題

- **ファンド選定基準**- 米日財団にとって戦略的なファンドとは何か？テーマのフォーカス、ガバナンス、規模のどれを優先すべきか？
- **米日財団の影響力** - 米日財団が少数株主の場合、学習アジェンダ、報告、ファンド戦略の形成においてどの程度の発言権を持つのか？
- **インパクトのエビデンスと可視性** - これらのファンドは、信頼の欠如に対処するために必要なストーリーとエビデンスを生み出せるか？米日財団の役割は、エコシステムを形成するのに十分な可視性を持つか？



必要な能力

ファンドのデューデリジェンス：ファンドのガバナンス、テーマとの整合性、インパクト評価フレームワークを評価する能力

戦略的インパクト：学習アジェンダ、報告要件、可視化メカニズムを交渉する能力

ステークホルダー・マネジメント：連携と協働を確保するための、ファンドマネージャーや共同投資家との継続的な関与

モニタリングと評価：ファンドのパフォーマンスを追跡し、エコシステムレベルの知見を抽出するための軽微な監督

ポジショニングとコミュニケーション：米日財団の役割が可視化され、受動的投資家と差別化される能力

戦略的選択肢の比較：米日財団は何を優先すべきか？

今後の取り組みは、米日財団がどのようにこれらのオプションを選択するかによって決まる。各オプションは、直接的な資金提供からエコシステム構築まで、それぞれ異なる参入ポイントを提供し、認知度、インパクト、資源集約度において固有のトレードオフを伴う。本頁では、主要な観点から各オプションを比較し、米日財団が「システム変革の触媒となる」「信頼を構築する」「実績のある成果重視の事業実績を創出する」等の目標に合致するアプローチを評価する手助けとする。

もしあなたが重視するなら…

選ぶべきは…

メリットは…

トレードオフは…

市場投入のスピードと
初期の可視性



オプションB：アンカー投資

- ✓ 市場への最も直接的なルート
- ✓ 資金提供手法設計の複雑さを最小限に抑える
- ✓ 米日財団の初期段階での信頼性構築

- ☒ 市場での社会的機運づくりに苦勞する
- ☒ 成熟した社会的事業への依存
- ☒ 限定的である

エコシステム能力の構築と
具体的な学び



戦略的提言：インパクトアクセラレーター

- ✓ 社会的事業の需要側を強化する
- ✓ 集合的な学びを生み出す
- ✓ 再現可能なモデルを構築する

- ☒ 成果が現れるのが遅い
- ☒ ファシリテーションの要求が高い
- ☒ 忍耐強い資金提供者が必要だ

既存組織の活用



オプションC：インパクトファンドへの投資

- ✓ 社会的事業の広範なネットワークを活用する
- ✓ 既存のネットワークを活用する
- ✓ 市場参入を加速させる
- ✓ 米日財団の運営負担が小さい

- ☒ 米日財団の役割の可視性が低い
- ☒ 戦略への影響力が小さい
- ☒ 既存の主体とそのネットワークへの依存

長期的なシステム形成



戦略的提言：インパクトアクセラレーター

- ✓ 共通課題をめぐって資金提供者と社会的事業を連携させ、一貫した社会的認知を構築する
- ✓ 信頼を育み、体系的な実証事例を生み出す

- ☒ 長期的な視野が必要だ
- ☒ 短期的には影響が目立ちにくい

多様化とリスク軽減



オプションC：インパクトファンドへの投資

- ✓ 複数の課題領域にまたがるリスク
- ✓ 評判リスクと財務リスクを分散させる
- ✓ ポートフォリオ学習

- ☒ 影響の集中度が低い
- ☒ 結果に対するコントロールが弱い
- ☒ 市場における米日財団の役割を示すため継続的な投資が必要だ

資源配分の効率性



● 最も資源集約的

● 最も資源を必要としない

- ✓ 米日財団はエコシステム構築と先例設定において、目に見えるリーダーシップを発揮する。





- ☒ 複数年にわたる持続的な人員配置、調整、運営投資が必要だ。

- ✓ 米日財団内部チームへの負担は最小限である

- ☒ 成果に対する直接的な所有権が弱い

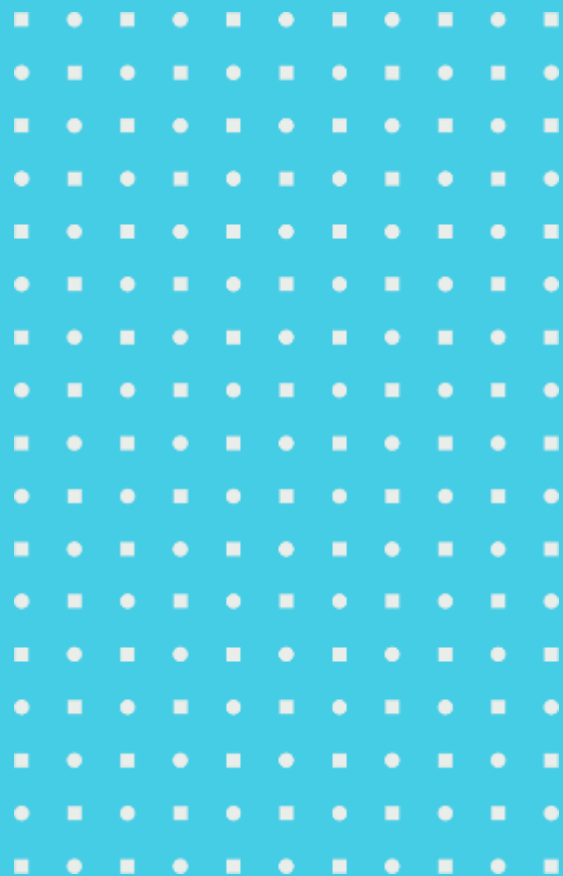
米日財団のための実施計画 - インパクトアクセラレーターの設計

本報告書は、米日財団が日本のインパクト投資エコシステム形成における次なるステップとして、**インパクトアクセラレータ**を推進すべき戦略的根拠を示した。インパクトアクセラレータは単なるプログラムではない。構造的な信頼不足の解消、社会的事業の能力構築、忍耐強い資金(Patient Capital)を解き放つ具体的な実績創出を目的とした市場形成介入策である。綿密に設計されたロードマップを通じて、米日財団は関係者を共通の成果目標のもとに結集させ、新たな資金提供手法を試験導入し、エコシステム全体に学びを浸透させることができる。これは新たな組織を創設するのではなく、可能性を示し他組織が追随できるようにすることで、内部から主導する稀有な機会である。適切なコミットメントとパートナーを得れば、米日財団は日本のインパクトファースト市場を分断状態から社会的機運のある状態へ、潜在的可能性から実践段階へと移行させる一助となり得る。

 なぜこれが重要なのか？	 我々が提案したもの	 何が達成されるのか？	 次に何をするのか？
<ul style="list-style-type: none"> 日本のインパクト投資市場は依然として分断され、慎重で未発達な状態にある。 目に見える実績、連携した協力体制、信頼される調整役がなければ、資金は最も必要とする組織に流れ込まない。 米日財団は、変化に資金を提供するだけでなく、その条件を構築する先駆者として行動する独自の立場にある。 	<ul style="list-style-type: none"> インパクトアクセラレータの推進に向けた戦略的提言。 ステークホルダーの知見と市場の現実に基づいた、明確な変化理論と実践ロードマップ。 チーム構成や運営要件を含む、概算費用付きの実施計画。 	<ul style="list-style-type: none"> 革新的な資金を吸収・活用できる資金提供の対象となる社会的事業のパイプライン構築。 資金提供者の行動を変え、忍耐強い資金(Patient Capital)を解き放つ具体的な実績を創出する。 成果とインパクトに関する共通認識を構築し、エコシステム連携を強化する。 米日財団を信頼される調整役、実践者、市場形成主体として位置付ける。 	<ul style="list-style-type: none"> 市場形成リーダーシップへの意欲と目標について内部で合意を形成する。 潜在的な共同資金提供者やパートナーと関わり、関心を検証し、早期のコミットメントを確保する。 アクセラレータ設計フェーズの推進可否を決定し、戦略ディレクター職の採用を開始する。

これは戦略的な機会である。適切なコミットメントとパートナーを得れば、米日財団は市場が成熟するのを待つのではなく、自ら市場を構築することで、日本におけるインパクトを優先する投資の未来を形作る一助となれる。

付録



米日財団による市場形成への機会の評価にあたり、国内外のインパクト投資の現状と、市場の成長のために中間支援組織が果たしてきた役割を検討した

日本ではインパクト投資はまだ端緒についたばかりだが、インパクト投資は先駆的な財団の取り組みから発展し、様々な分野で社会的・財務的リターンを生み出すメインストリームの資本市場の一部へと成長している。

インパクト投資とは、「財務的リターンと同時に、測定可能な社会的・環境的インパクトを生み出すことを意図して」企業、組織、またはファンドに対して行われる投資を指す。¹

- 2024年時点で、インパクト投資市場全体の規模は1兆5710億米ドルと推定され、3900以上の組織がインパクト資産を運用している。²
- 北米市場は推定世界市場の35%を占める。²
- 日本では、2024年度におけるインパクト投資の運用資産は17.3兆円（約1,100億米ドル）に達し、2016年以降着実に増加している。³
- 中間支援組織は、強固で効果的かつ持続可能な社会的インパクト市場の発展と市場成長の促進において、極めて重要な役割を果たしてきた。⁴

インパクト投資の実施には以下の特徴がある



意図性：財務的リターンと並行して、社会的および／または環境的インパクトを創出するという明確な意図。



測定可能性：インパクト評価システム、変化の理論モデル、標準化された指標などの枠組みを用いて、社会的・環境的パフォーマンスと成果を測定、管理、報告する取り組み。



財務的リターン：投資構造や目標とする社会的成果に応じて、市場利回り未満（譲許的）から市場利回りまでの財務的リターンを期待する。

…その目的は



…社会的・環境的課題の解決と財務的リターンの創出を両立させる



…達成される社会的・環境的成果における説明責任と透明性を示すこと

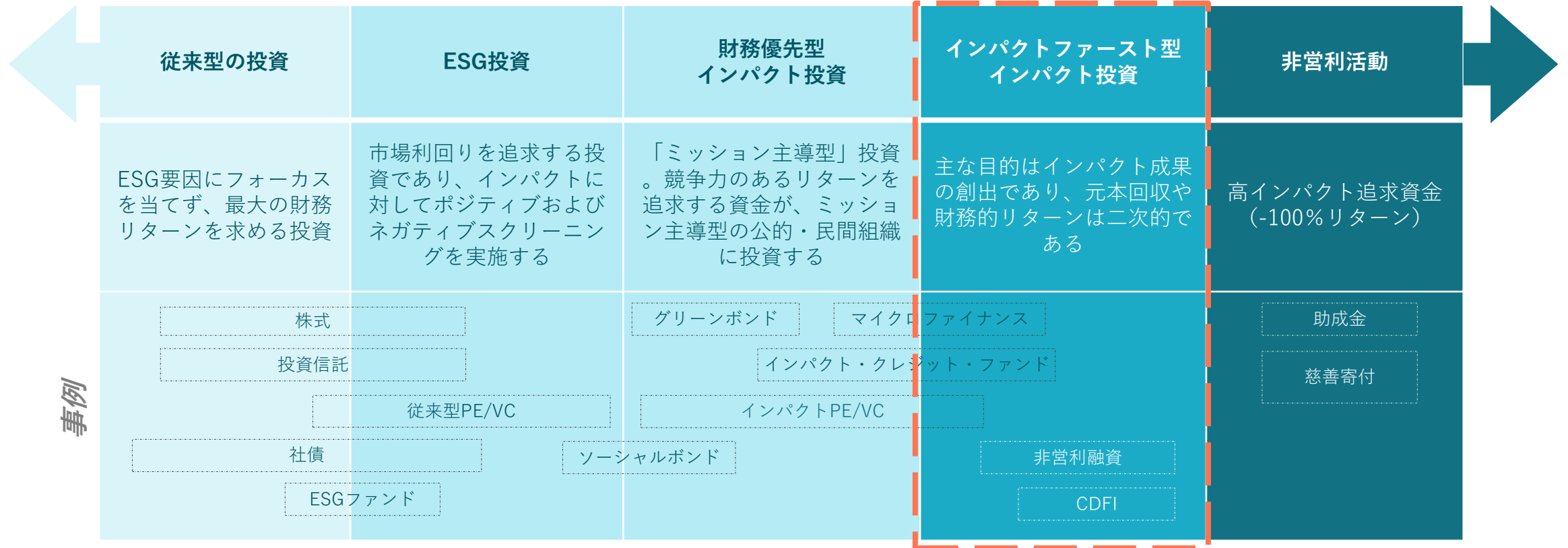


…財務的持続可能性を確保し、継続的な社会的インパクト投資のための資金再投資を可能にする

日本のインパクト市場は成長しているものの、その成長の多くは、投資手法の真の革新というよりも、既存の資金提供手法や投資の再分類することによる定義上の変化を反映している。これは、触媒的役割を担う主体と信頼できる実証事例の必要性を浮き彫りにしている。

社会的投資のスペクトラム

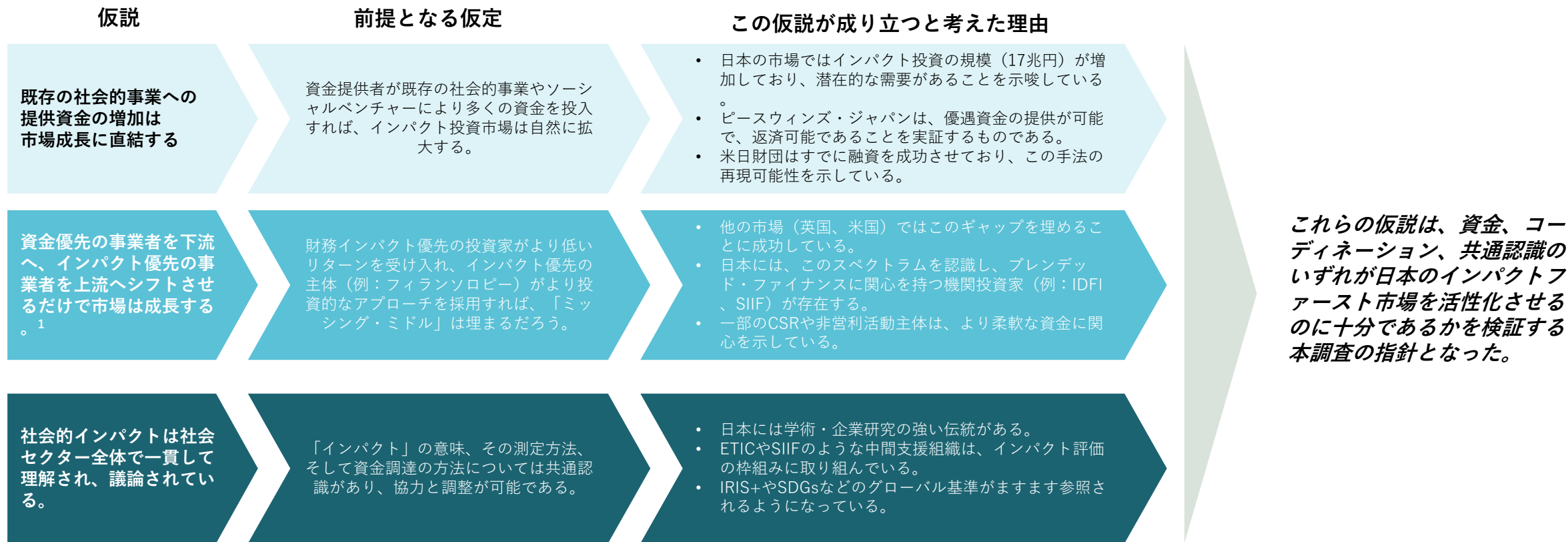
インパクト投資は幅広いアプローチを包含するが、本調査では特に「インパクトファースト型」インパクト投資のセグメントにフォーカスを当てる。これは資金を主に社会的成果達成のために投入し、財務的リターンの達成は二次的な関心事とする領域である。この市場領域こそが触媒的資金を最も必要としており、米日財団が主導的立場にある分野だ。以下の図は、異なる投資アプローチの相互関係と戦略的フォーカスの位置付けを示す。



日本の市場は規模こそ拡大したが、その成長の多くは財務リターン優先の投資の再分類によるもので、真の革新とは言えない。インパクトファースト型の分野は未発達なままで、信頼できる実績も少なく、社会的事業も十分な準備ができていない。米日財団は非営利活動と金融市場の間のギャップを埋める存在としてこの市場分野を活性化させるのに最適な立場にある。

仮説主導型アプローチによる調査の実施

米日財団が日本のインパクト優先する投資市場の形成において触媒的役割を果たせるかを検討するにあたり、本調査では仮説主導型アプローチを採用した。これにより、資金の流れ、社会的インパクトの評価方法、エコシステム成長に必要な条件に関する仮定を検証できた。日本の市場は分断されており、財務リターン優先の投資家と社会的事業者の間には明らかな隔りがある。これらの仮説を軸に今回の調査のアプローチを構築することで、課題解決への構造的な障壁を可視化し、社会的な資金への需要を検証し、米日財団による施策としての実行可能な参入ポイントを特定できた。このアプローチにより、本調査は抽象的な市場分析にとどまらず、ステークホルダーの声を反映した現実的な戦略を立案した。こうしたアプローチは、提言が日本の社会的投資エコシステムの現実と野心の両方を反映することを保証しようとするものである。

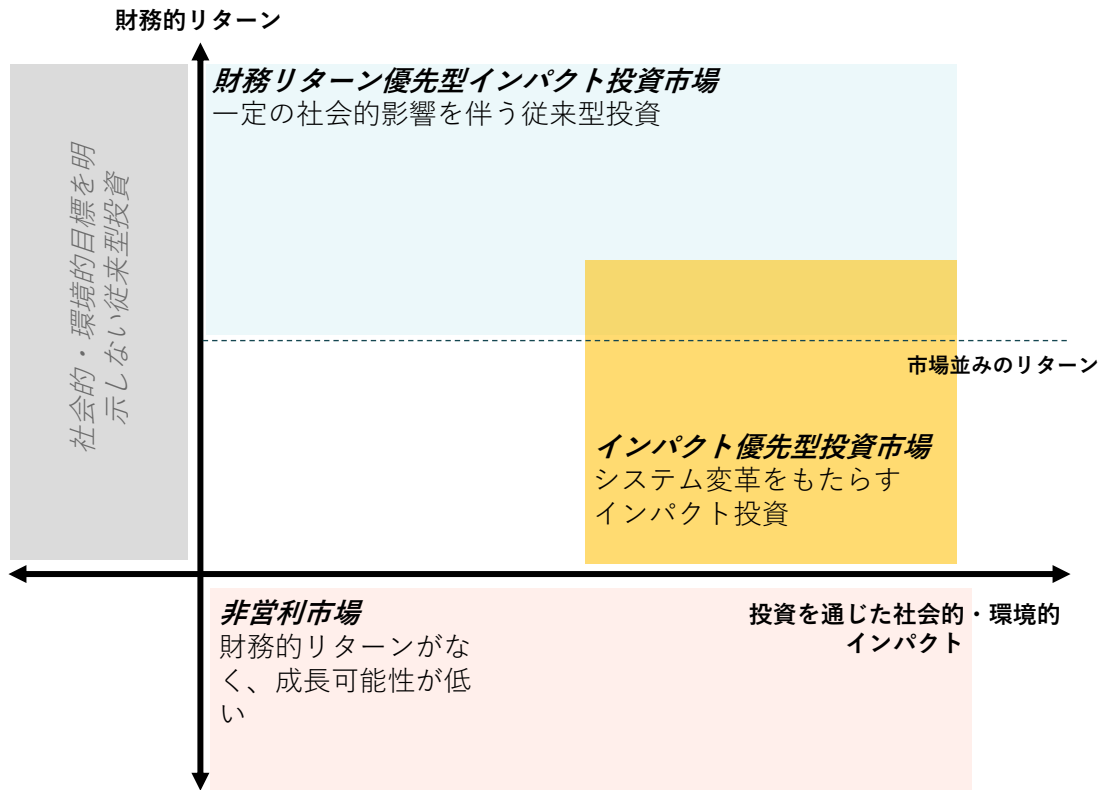


これらの仮説は、資金、コーディネーション、共通認識のいずれが日本のインパクトファースト市場を活性化させるのに十分であるかを検証する本調査の指針となった。

日本のインパクト投資市場における「ミッシング・ミドル」の課題

日本の社会的投資環境は二極化している。伝統的な非営利活動は短期的な助成金にフォーカスを当て、一方、財務インパクト優先の投資家は市場レート並みの財務リターンを求める。この両極の間には未開拓の領域——「ミッシング・ミドル」——が存在する。この領域では、インパクト優先の資金が高水準の社会的リターンを実現しつつ、部分的な財務的リターンも可能にする。

投資を通じて実現される社会的・環境的インパクト



この分野は以下のような理由で十分に支援されていない

社会的成果を財務的リターンより優先する、柔軟で忍耐強い資金の供給不足

資金提供者に対する制約（受託者責任や評判リスクなど）による
実験的取り組みへの阻害

非営利団体や社会的事業者が助成金のみを資金調達的前提とすることによる
規模拡大や革新を支える資金へのアクセスの欠如





このミッシング・ミドル（インパクト優先投資市場）が市場創出の機会である。触媒的資金（例：優遇融資、償還可能な助成金）を投入することで、資金提供者は新たなモデルを開拓し、投資可能な案件パイプラインを構築し、非営利活動とメインストリームの金融市場の間の隔たりを埋められる。世界的には、同様のアプローチは有効性が実証されており、日本においても、これらの手法を活用する機会がある。

仮説主導型アプローチによる調査の実施

仮定から洞察へ移行するため、ステークホルダーとのインタビューや円卓会議を通じて各仮説をミッション全体で検証した。各仮説は市場成長の妥当な道筋を示していたが、調査結果はより深い構造的課題を明らかにした。資金だけでは規模拡大は実現しない。投資家の動きは制度的規範によって制約され、インパクトの定義も大きく異なっていたため、協働努力が損なわれる可能性があった。これらの結果は、日本のインパクトを優先する投資市場が成熟するために克服すべき4つの体系的障壁を浮き彫りにした。すなわち、未成熟で分断されたエコシステム、資金の運用課題、調整の失敗、そしてイノベーションに対する文化的抵抗である。

仮説	検証結果	本調査によって得られた知見
既存プレイヤーへの資金増額は市場成長に直結する。	部分的に検証済	<ul style="list-style-type: none"> 資金を提供だけでは不十分。多くの社会的事業は、返済可能な資金を吸収する能力、ガバナンス、財務リテラシーを欠いている。 共有された成果や信頼できる実績がなければ、資金提供者は慎重な姿勢を崩さない。 既存のプレイヤーはしばしばサイロ化して活動しており、追加的な資金の提供は必ずしも連携や規模拡大につながるわけではない。
金融優先のプレイヤーを下位へ、インパクト優先のプレイヤーを上位へ移行させるだけで市場は成長する。	未検証	<ul style="list-style-type: none"> 構造的な制約（受託者責任、評判リスク、本部の監督）が、資金優先の主体がインパクト優先の投資へ移行するのを妨げている。 社会的事業は文化的・法的に制約されている。助成金のみという考え方が主流だ。 日本では「インパクトファースト」投資のあり方について、共通言語や枠組みが存在しない。
インパクトは社会セクター全体で一貫して理解され、語られている。	未検証	<ul style="list-style-type: none"> インパクトの定義は大きく異なる：資金提供者は成果にフォーカスを当て、社会的事業は状況に応じた変化にフォーカスを当てる。 測定は学習主導ではなく、コンプライアンス主導であることが多い。 優先的な社会課題（例えば、子どもの成果、高齢化、ジェンダーの公平性など）に関する共通の国民的認識は存在しない。協力関係は、多くの場合、事業実施的であり、共通の問題定義や成果に基づいて構築されているわけではない。

これらの発見は、日本のインパクトファースト市場が成長するために解決すべき、より深いシステムの課題を明らかにした：

-  未成熟なエコシステムと分断
-  資金構造と資金投入の課題
-  コーディネーションとリーダーシップの欠如
-  イノベーションに対する文化的・構造的障壁

オプションD：新しい組織体の設立

主要な運用上の課題

新たな組織を設立することは長期的なシステム上の価値をもたらす可能性があるが、現在のエコシステムはそれに対応できる状態にはないと考えられる。このスライドでは、この選択肢が実行可能になる前に解決すべきリスク、不確定要素、重要な課題を概説する。



システミック
インパクト

リスク

新たな組織は長期的なシステムの価値を提供し得るが、検証済みのビジネスモデルがなければ、時期尚早であったり、方向性がずれていたり、重複していると見なされるリスクがある。

対応策

オプションCは将来の目標として位置付け、米日財団がまず戦略的提言とオプションA/Bを通じて信頼性、パートナーシップ、実績を構築することを条件とする。



主要な課題

リスク

新組織のビジネスケースはまだ確立されていない。ビジネスモデル、権限範囲、ガバナンス構造、資金調達戦略など、主要要素が未定義のままである。これらの基盤的側面が明確でない場合、イニシアチブは停滞したり、エコシステムのニーズと整合性を欠くリスクがある。

対応策

オプションDを長期的な目標と位置付け、他のオプションの進捗状況に応じて実施する。初期段階での介入により需要を検証し、信頼性を構築し、米日財団の戦略的役割を明確化する。エコシステムのギャップが解消されず、米日財団の立場が強化された場合、新たな組織設立の必要性を再検討し、確固たる実現可能性評価を実施する。



米日財団の認知度

リスク

特にエコシステムが新たな機関を受け入れる準備が整っていない場合、米日財団は行き過ぎた行動を取っている、あるいは既存の中間支援組織と競争しようとしていると見なされる可能性がある。

リスク対応策

米日財団を競合相手ではなく、協働的なエコシステム構築者として位置付ける。この選択肢は探索的であり、業界全体の支持を得た場合にのみ追求されることを強調する。



準備状況

オプションCが実行可能となる前に回答すべき質問：

現段階でのオプションDの追求は推奨しない。説得力のある事業計画はまだ存在しない。ただし、米日財団が将来的にこれを検討する場合、以下の質問にまず回答する必要がある。

- **リーダーシップと権限** - 適切なリーダーとなる個人／チームは誰か、またどのような権限を持つのか？
- **ガバナンスとパートナーシップ** - 正当性を確保するために、どの資金提供者、機関、政府関係者が協議に参加すべきか？
- **財政的持続可能性** - 長期的な資金調達モデル（基幹資金提供者、基金、手数料ベース）は何か？
- **独自の付加価値** - この組織は、日本のエコシステムにおいて、既存の主体では埋まらないどのようなギャップを埋めるのか？