

インパクトコンソーシアム
市場調査・形成分科会 第2回分科会

GLIN Impact Capital

2024年10月29日

アジェンダ

1. GLIN Impact Capital概要
2. GLINのIMMプロセス
3. GLINのインベスターコントリビューション

GLIN Impact Capitalのミッション

GLINのミッションは、インパクト・ESG投資の枠組み等を活用して、サステナブルな資本主義の実現へ貢献することです。

課題認識

- 途上国での生活や米国ビジネススクールでの経験を通じて、短期的経済利益のみを追求する資本主義の仕組みが社会課題を増大させている側面を学ぶ

現在の
資本主義



短期・中期経済利益の過度な追求

様々な
社会課題



貧困・医療・
教育格差



男女格差



温暖化
・環境問題



人種格差



GLINのミッション

- 経済成長と共に社会課題が自律的に解決されるような「よりサステナブルな資本主義へのアップデート」に貢献すること
- 持続可能な資本主義の実現に最も有効な手段の一つが外部経済性の組み込みと考えている



GLIN Impact Capitalの提供価値

GLINは、世界最高峰のネットワークと多様なバックグラウンドを持つ人財という独自の強みを活かしたインパクト・ESG観点の投資およびコンサルティングサービスを提供しています。

GLINの提供価値

1

投資事業：インパクト投資の発展・普及

- ・ 国内外グロースステージの未上場企業に対してインパクト・ESG投資を実行
- ・ 投資先の社会的ミッションの追求と持続的な成長・企業価値向上の実現を支援



2

コンサルティング事業： インパクト・ESGを軸にした企業変革

- ・ インパクト・ESG投資の拡大やサステナビリティ経営に関するコンサルティングサービスを提供



両事業を支えるGLINの強み

世界最高峰の グローバルネットワーク

- ハーバード大学をはじめとする世界のトップスクールや国際機関との連携
- インパクト・ESG投資の最先端トレンドに基づいた知見やノウハウの提供

経験豊富で多様性に富む プロフェッショナル人財

- コンサルティングに加えて投資を含め多様なバックグラウンドを持つ人財
- 投資家のアングルを織り込んだ戦略的な経営ソリューションの提供

国内第一世代のインパクト・ESG VC

コンセプト

「人々のウェルビーイングが高く、環境とも共存する持続可能な社会」を目指し、以下を投資対象を中心にマーケットレートのインパクト投資を行い、経済成長と共に社会課題が解決される社会の実現を目指す

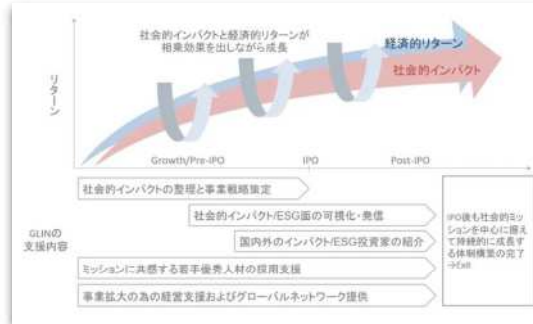
投資対象

以下2テーマ10分野に属する、主にミドル・レイターステージの未上場企業（日本及び一部海外）

テーマ①持続可能な生活環境	気候変動の緩和、生物多様性の維持、水・食糧問題の解決、防災・減災・安心安全な社会、サーキュラーエコノミー
テーマ②人々のウェルビーイングが高い社会	少子高齢化への対応、心身の健康推進、インクルーシブな社会の推進、女性の社会進出、教育の多様化・個人のエンパワメント

投資戦略

インパクト・ESG観点の企業価値向上力とグローバルネットワークを特長とし、グローバル基準のインパクト・ESG施策や海外進出支援、また優秀人材・投資家の紹介等を通じて、投資先の価値向上に貢献する



GLINのバリューアップ(ユニークな項目を中心に記載)

#1 Impact/ESG value-up	#2 GoGlobal/Japan Entry Support	#3 Recruiting & Impact ESG Investors
------------------------------	---------------------------------------	---

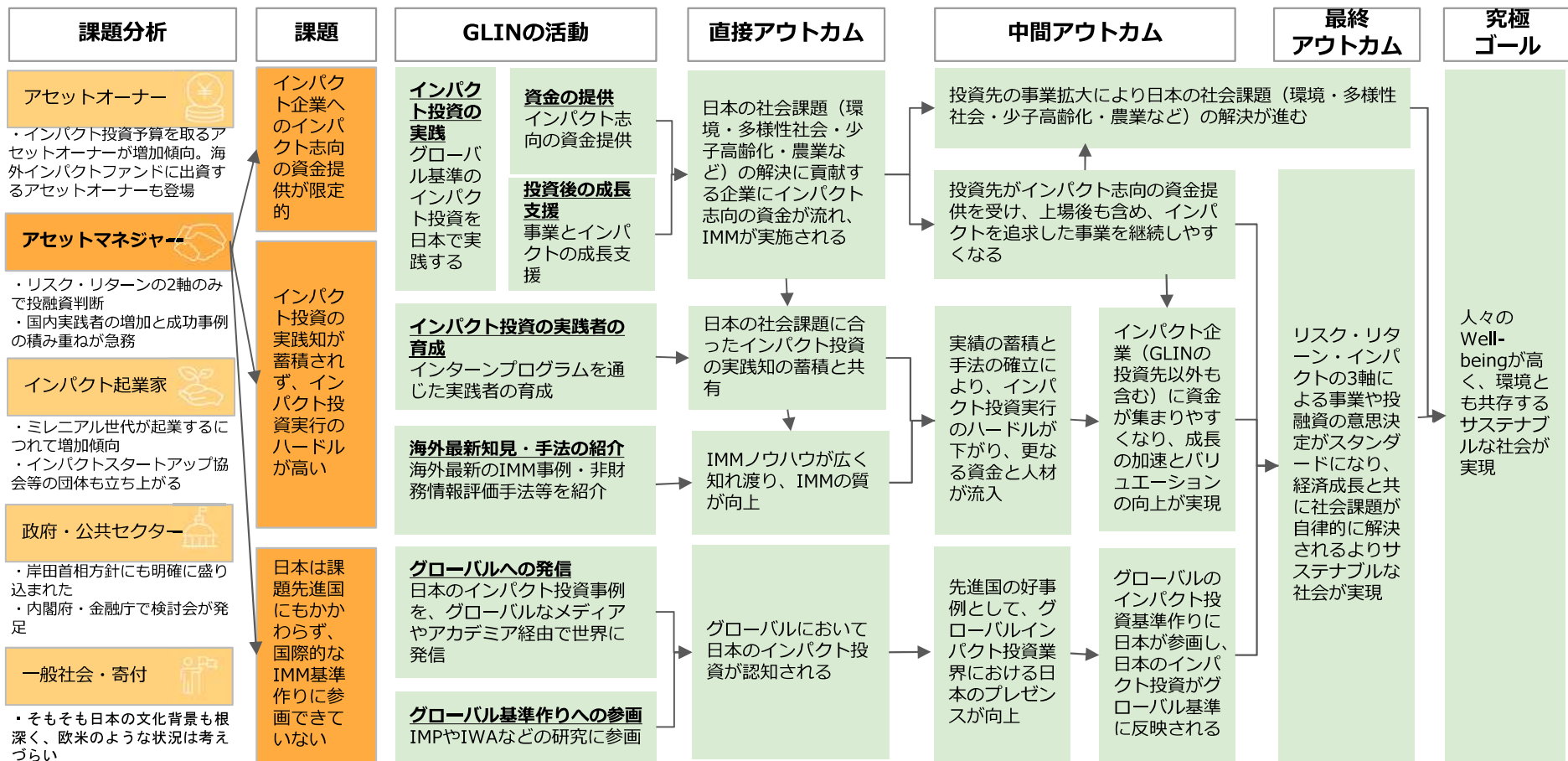
既存LP
(一部抜粋、順不同)



既存投資先



GLIN Impact Capitalの活動全容とTheory of Change



投資プロセスの全体像

インパクト観点の投資プロセスはImpact Principlesに基づいた設計。欧米で蓄積されたインパクト投資の知見を土台としながら、必要に応じて日本のコンテクストを反映させる方針

GLINの投資検討～投資後～Exitまでのプロセス全体像

GLINは通常VCが行うファイナンシャル観点に加え、インパクト・ESG観点のDDと企業価値向上を実施

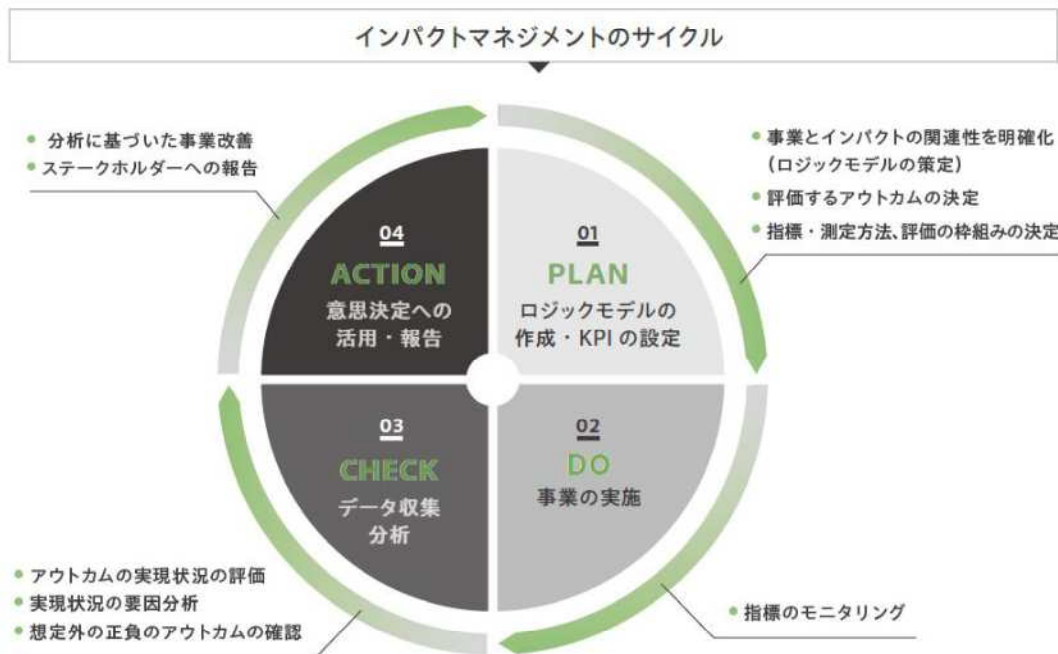
	投資検討時	投資後の成長支援	Exit時
ファイナンシャル観点	<ul style="list-style-type: none"> ● ビジネスDD(チーム、ビジネスモデル、市場規模、競合環境・優位性、オペレーション、マーケティング、Product Market Fit、リスク・軽減策、成長戦略、等) ● 財務DD(事業計画シナリオ分析、Comps分析、Exitシナリオ分析、等) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Go Global支援 ● 業績モニタリング ● 経営課題への壁打ち ● ネットワーク提供(採用関連、投資家、等) ● 広報支援(イベントへの登壇、等) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 上場株投資家へのロードショー支援 ● ファイナンシャルリターンの算出
ESG・インパクト観点	<ul style="list-style-type: none"> ● インパクトデューデリジェンス ● ESGデューデリジェンス 	<ul style="list-style-type: none"> ● インパクト観点の企業価値向上 (IMM体制構築支援、他) ● ESG観点の企業価値向上 ● インパクト・ESGモニタリング 	<ul style="list-style-type: none"> ● インパクトIPO/Exit ● インパクト・ESG上場株投資家へのロードショー ● インパクト・ESGのリターン算出・レビュー

本日のフォーカス

IMM実施の目的

IMMの目的：

事業とインパクトの関連を明確にした上で、**経済成長とインパクトの拡大を両立する事業戦略策定**に活かす。インパクトを**各ステークホルダーに分かりやすく説明するベース**としても活用

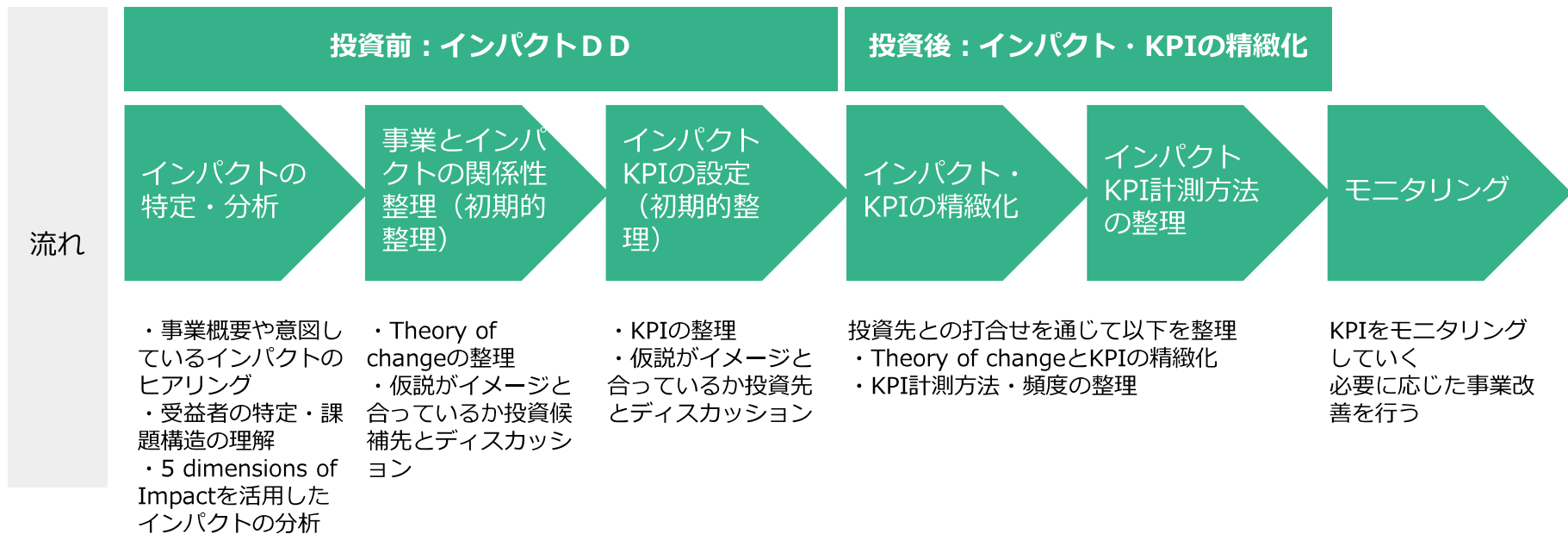


IMM実施による主な追加想定メリット（投資先企業の目線）

- **経営/事業戦略**
 - 異なる視点/長期観点から自社経営・事業を眺める機会
 - ミッション・ビジョンと具体的な事業とのアラインメントを確認
 - 徹底的に受益者視点に立ち、長期スパンでアウトカム(=良い変化)を追うことで、受益者・顧客の視点に立った事業戦略構築や改善が可能になる
- **トップラインへの影響：売上貢献/営業力強化**
 - 課題にアドレスすることによる底堅い需要・売上の獲得
 - 顧客のサステナビリティ志向への働きかけ
 - BtoB：サプライチェーンにおけるサステナビリティ対応への要請
 - BtoC：サステナビリティ志向の高い顧客への訴求力向上
- **ボトムラインへの影響：優秀人材の採用とリテンション**
 - 会社のビジョンの言語化による優秀人材の獲得
 - リテンション向上、採用・教育コスト低減
- **マルチプルへの影響：資金調達観点**
 - インパクト投資家等、ビジョンに賛同する資金の呼び込み
 - 副次的に、より長期目線な資金獲得による経営への好影響

投資前後におけるIMMの流れ

- DD開始の時点では、IMMをやっていなくても、ロジックモデルがなくても問題ない
- Systems map、5 dimensions of impact、セオリーオブチェンジ/ロジックモデル、Impact Rating等のフレームワークも活用しながら課題構造の理解とIMMを進める



インパクト投資判断：4基準

Systems map、5 dimensions of Impact、ロジックモデル、Impact Rating等のフレームワークも活用しながら、課題構造の分析、インパクトの評価を進めた上で、以下の4基準を用いて判断

インパクト投資4基準

基準

概要

Intentionality

意図性

- 経営陣が社会課題解決を本当に目指しているか？

Product Impact Fit

製品とインパクトのFit

- 会社が解決を目指す課題はGLINのインパクトテーマと合致するか？
- 解決している課題と会社が目指すインパクトがアラインしているか？
- どの程度受益者の課題を解決しているか？
- ネガティブインパクトは限定的/管理可能か（ESG含む）

Additionality

追加性

- **投資先のAdditionality**：これまで同じ社会課題を解決しようとしていた事業はあるか？それら事業との違いは何か？
- **ファンドとしてのAdditionality**：GLINによる出資後のESG・インパクト観点バリューアップを必要としているか。それにより上場後もミッションを保ち成長できる会社か？

Measurability

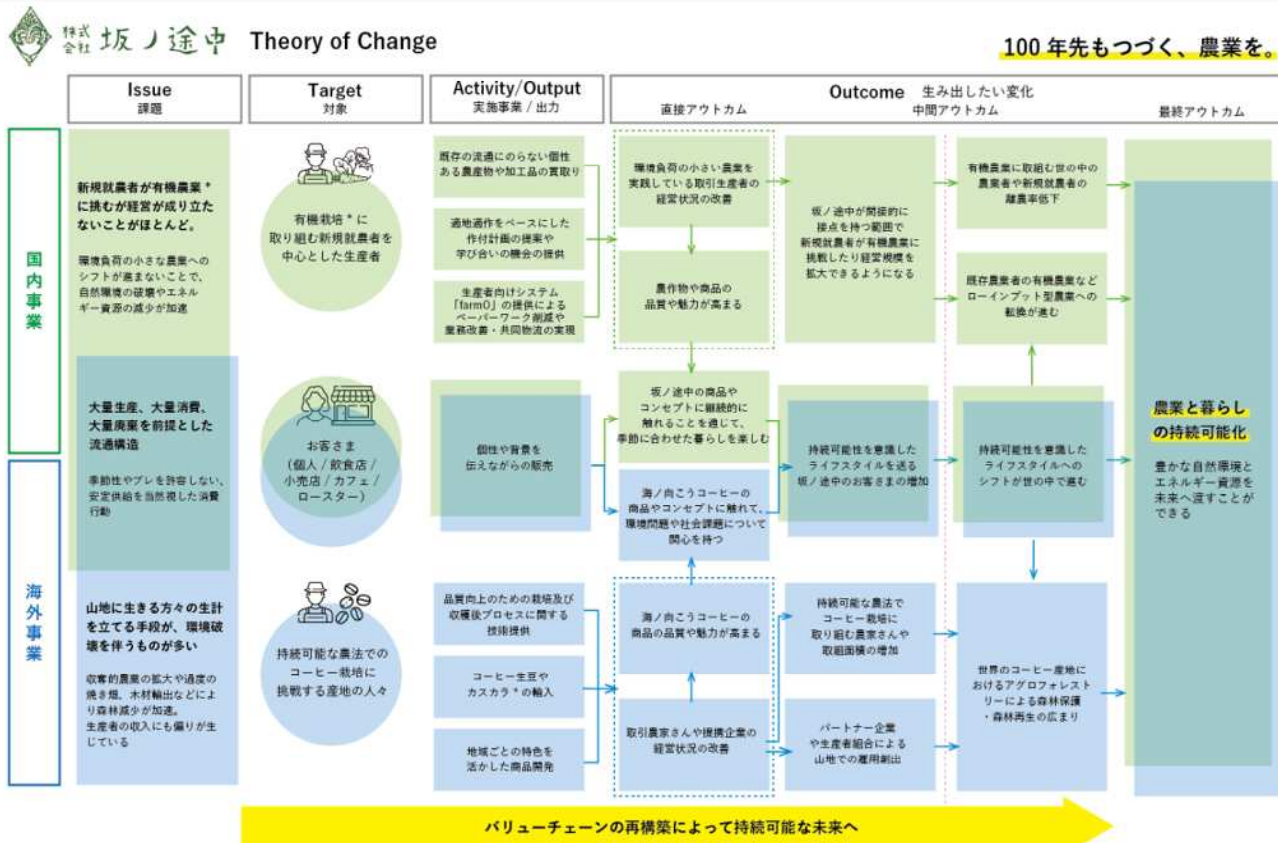
測定可能性

- インパクトKPIを設計し、インパクトを測定出来るような事業か？
- インパクト成長は経済的成長と正の相関が持てるか？

Theory of Change作成／KPI設定プロセス

1. **IMMを行う意義の説明と体制構築**：IMMとは何か、なんのために行うのか、どのような体制で行うのか、などを投資候補先と議論・アライン
2. **課題・アウトカム議論**：課題構造の理解を深めるとともに、「当社に関わる人々の最も理想的・象徴的な“変化”のエピソード」を経営陣が集まり洗い出し
3. **ドラフト作成**：テンプレートを説明（アウトプットとは、アウトカムとは、等）⇒ドラフト開始
4. **壁打ち・改善 x 10**：ロジックの並び方、各要素のワーディング、「左から右・右から左」の流れなどを、CEOおよびタスクフォースメンバーとの10回程度の壁打ちを通じて議論。適宜社内各部門ともすり合わせ
5. **KPIの洗い出しと選定**：アカウントビリティラインの内側のアウトカムについて、KPIを洗い出し、実際にトラックしていくKPIを絞り込む&作り込む
 - KPIは、重要度と測定可能性と比較可能性の3つの観点で選定していく
 - 具体的には、インパクト創出の主役である投資先企業の主体性・腹落ち感を重視しつつ、比較可能性を意識して国際的なガイドラインに紐付けられるものは紐付ける

Theory of Change (坂ノ途中の例)



*有機農業/有機栽培……ここでは、有機JAS認証を受けたものだけでなく、同基準に則った農業や栽培のことを指す
 ※カスカラ……コーヒーの果肉と果皮を乾燥させたもの。通常は産地で捨てられてしまうことが多い

坂ノ途中の影響による
効果や変化
 坂ノ途中の影響の先にある
波及効果や変化

KPI管理表

KPI現状版（社内用）

No.	事業	アウトカム /アウトプット	指標 (定量/定性)	測定頻度	データ収集対象、 収集方法	具体的な調査内容	目標値	データの活用イメージ	備考
1	国内	【直接アウトカム】環境負荷の小さい事業を実施している取引生産者の経営状況の改善							
2	国内	【直接アウトカム】坂ノ途中の価値やコンセプトに継続的に触れることを通じて、季節に合わせた暮らしを楽しむ							
3	国内	【中間アウトカム】坂ノ途中が継続的に接客を持つ範囲で新規従業員が労働環境に馴染んだり経営現場を拡大できるようになる							
4	国内								

具体内容は割愛

KPI管理表

KPI現状版（社内用） つづき

No.	事業	アウトカム /アウトプット	指標 (定率/定性)	測定頻度	データ収集対象、 収集方法	具体的な調査内容	目標値	データの活用イメージ	備考
5	海外	【直接アウトカム】取引農家さんや提携企業の経営状況の改善							
6	海外	【直接アウトカム】海ノ向こうコーヒーの商品やコンセプトに魅かれて、環境問題や社会課題について関心を持つ							
7	海外	【中間アウトカム】パートナー企業や生産者組合による山地区での雇用創出							
8	海外	【中間アウトカム】持続可能な農法でコーヒー栽培に取り組む農家さんや取組面積の増加							
9	国内・海外	【中間アウトカム】持続可能性を意識したライフスタイルを送る坂ノ途中のお客さまの増加							

具体内容は割愛

ESGデューデリジェンス (一部抜粋)

SASB : Software & IT Services

TOPIC	METRIC	CATEGORY	UNIT OF MEASURE
Environmental Footprint of Hardware Infrastructure	(1) Total energy consumed, (2) percentage grid electricity and (3) percentage renewable	Quantitative	Gigajoules (GJ), Percentage (%)
	(1) Total water withdrawn, (2) total water consumed; percentage of each in regions with High or Extremely High Baseline Water Stress	Quantitative	Thousand cubic metres (m³), Percentage (%)
	Discussion of the integration of environmental considerations into strategic planning for data centre needs	Discussion and Analysis	n/a
Data Privacy & Freedom of Expression	Description of policies and practices relating to behavioural advertising and user privacy	Discussion and Analysis	n/a
	Number of users whose information is used for secondary purposes	Quantitative	Number
	Total amount of monetary losses as a result of legal proceedings associated with user privacy ²	Quantitative	Presentation currency
	(1) Number of law enforcement requests for user information, (2) number of users whose information was requested, (3) percentage resulting in disclosure	Quantitative	Number, Percentage (%)
	List of countries where core products or services are subject to government-required monitoring, blocking, content filtering, or censoring ³	Discussion and Analysis	n/a
Data Security	(1) Number of data breaches, (2) percentage involving personally identifiable information (PII), (3) number of users affected ³	Quantitative	Number, Percentage (%)
	Description of approach to identifying and addressing data security risks, including use of third-party cybersecurity standards	Discussion and Analysis	n/a
Intellectual Property Protection & Competitive Behaviour	Total amount of monetary losses as a result of legal proceedings associated with anti-competitive behaviour regulations ⁷	Quantitative	Presentation currency
Managing Systemic Risks from Technology Disruptions	Number of (1) performance issues and (2) service disruptions; (3) total customer downtime ⁸	Quantitative	Number, Days
	Description of business continuity risks related to disruptions of operations	Discussion and Analysis	n/a

● 初期スクリーニング :

- ESGに反する特定セクターには該当しないか

● ESGリスクの分析 :

- SASBとMSCIなども参照しながら、当社が属する業界の重要サステナビリティ項目において、過去にリスクが顕在化していないか
- 潜在リスクを認識したうえで、十分な対策を講じてきているか
- 過去に訴訟や行政指示等の深刻な事例も発生していないか
- 経営陣の意識が高く、万が一リスクが顕在化してしまった場合においても迅速な対応が期待できるか

● ESG面でのGLINのInvestor Contribution :

- GLINが投資家として貢献できる領域があるか (マテリアリティ特定、方針策定、アクション設定、ESG関連情報の開示、他)

MSCI : Application Software

Environmental

Issue	Average Weight
Opportunities in Clean Tech	9.9%
Carbon Emissions	5.6%
Toxic Emissions & Waste	
Water Stress	
Product Carbon Footprint	
Climate Change	

Social

Issue	Average Weight
Human Capital Development	25.7%
Privacy & Data Security	20.6%
Labor Management	0.2%
Supply Chain Labor Standards	0.1%

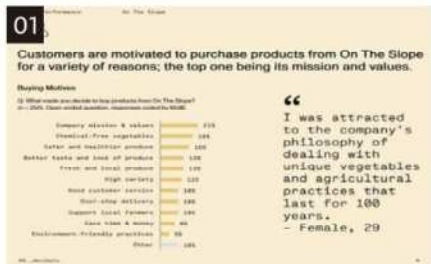
Governance

Issue	Average Weight
Governance	37.6%
Ownership & Control	
Board	
Pay	
Accounting	
Business Ethics	
Tax Transparency	

インパクト・ESG観点でのモニタリング

- 社会インパクト可視化（ロジックモデル）やESG経営優先事項の整理（マテリアリティ）を行った後、今後取るべきアクションやKPIを設定し、定期的にモニタリングを実施
- 一部KPIの測定については、必要に応じて外部調査機関も活用

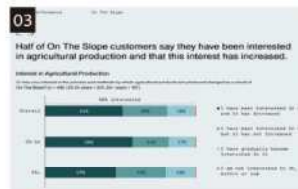
販/途中の商品を購入される方々の購入理由で最も大きかったのは企業のミッションと価値観でした（①参照）。選択肢ではなく、自由記述でこのような結果が得られました。回答例として「100年続く農業も、という企業でミッションとそのような農法によって生産されたユウキウな野菜に興味を持ちました」といったものがありました。



販/途中の商品を購入される方々の9割が、販/途中商品の購入を通じてQuality of Lifeが向上したと回答しています（②参照）。そのうち3割の方が、食の選択肢が増えたとを理由に挙げています



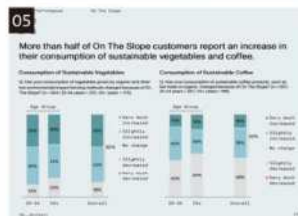
販/途中の商品を購入される方々の1割が、販/途中商品の購入を通じて農業生産者や農産物の関心が増えたと回答しています（③参照）。



販/途中の商品を購入されるお客様の方が、過去1年間に環境教育の重要性について関心が高まったと回答しています（④参照）。



販/途中の商品を購入されるお客様の方が、販/途中商品の購入を通じて野菜やコーヒーの消費が増えたと回答しています（⑤参照）。



GLINのインベスターコントリビューションの内容

- GLINの貢献内容は、Impact Frontiersの提唱する項目に照らし合わせると、①エンゲージメントを通じた投資先のインパクトパフォーマンスの向上と②インパクトに理解のある資金の呼び込みの2つ
- 加えて、個別投資先ごとに追加的に貢献できるものがあれば、積極的に取組む

①エンゲージメントを通じた投資先のインパクトパフォーマンスの向上

- Theory of Change、インパクトKPIを投資先と議論しながら整理し、投資先が自らIMMを運用する体制構築支援
- インパクトの適切な評価・発信を通じた企業価値向上支援
- 社会課題の解決に向けリーダーシップを取ることで、差別化されたブランドを構築する支援
- 社会・環境課題解決に強い想いを持つ海外大学院留学生を中心とした優秀人材の採用支援

②インパクトに理解のある資金の呼び込み

- インパクトの適切な評価・発信や、インパクト投資家であるGLINが投資するシグナル効果による国内外のサステナブル投資家の呼び込み支援
- サステナブルIPOに向けた支援

投資先の声

株式会社ノ途中 代表取締役 小野 邦彦様

「『ノ途中は、社会課題を的確にとらえ、まっとうに課題解決を図る事業にチャレンジしている企業として、『知れば知るほど応援したくなる会社だ』としばしば評してもらっています。こういったお声を頂戴することはもちろんありがたいのですが、一方で私たちが情報を整理したり発信したりすることが十分でないことの証左でもあります。

GLINメンバーと重ねてきたやり取りは、社会インパクトの可視化や伝え方などについて、グローバルな傾向を知る機会やアイデアを創発する場として、とても充実したものでした。これから学び合いながら共に歩んでいきたいです。」



投資先の声

「GLINさんに弊社株主としてご参画頂いたのは約2年前となりますが、非常に正しい判断であったと考えております。その理由は大きく3つあります。1つ目は、ESG-インパクト投資に対する深い見識と経験です。スタートアップにはどうしても理想と現実の狭間で悩むことが多いですが、GLINさんのご助言はいつも的確かつ納得感のあるものと感じております。2つ目は支援の継続性です。投資直後だけでなく、一定期間を経過した今でもしっかりとご支援を頂いている点、日々感謝しております。3つ目は、スタートアップ領域におけるESG-インパクト投資を日本に広げるという強い熱意は、我々インパクトスタートアップ側としても、非常に刺激になっております。引き続きのご支援、何卒よろしくお願ひ致します」



ユニファ株式会社
取締役CFO
星 直人様

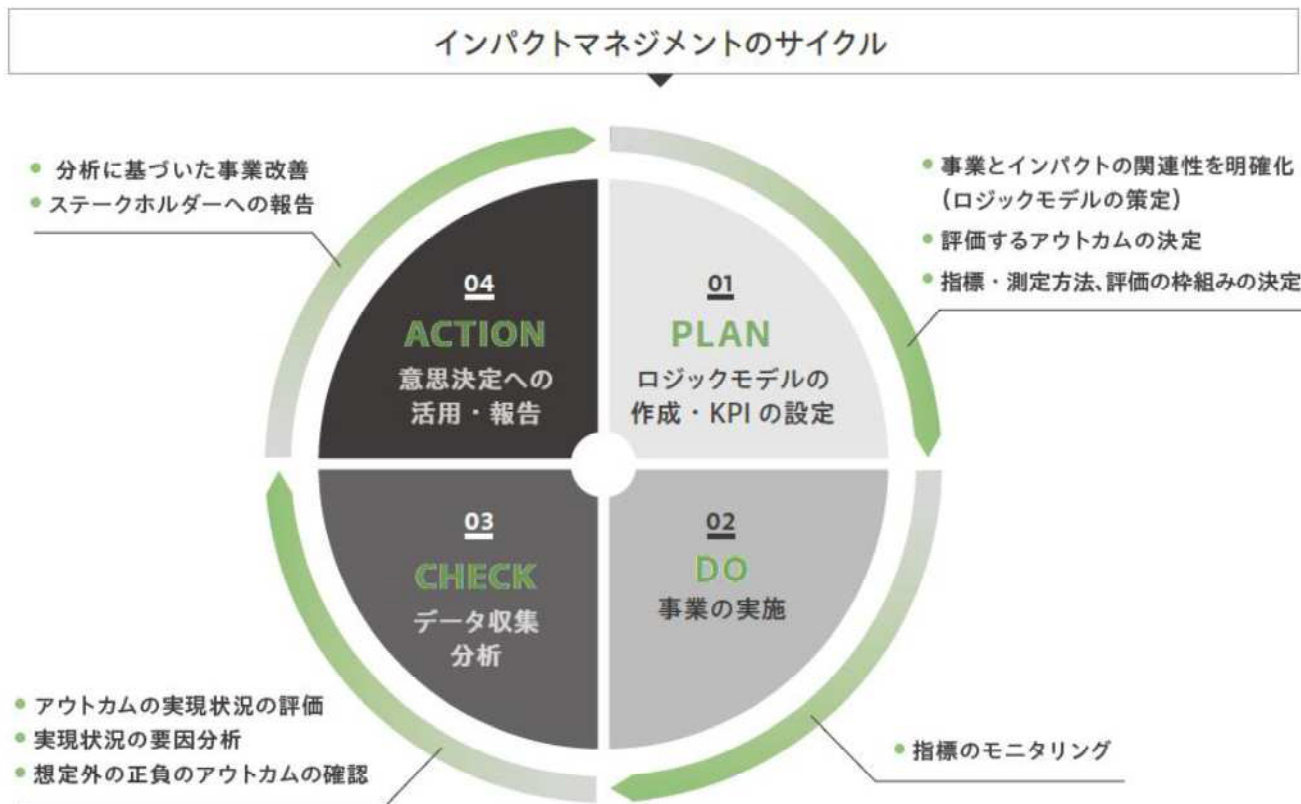
投資先の声

株式会社JSH取締役 宮崎洋祐様

「GLINの特長は、時間をかけて事業をしっかりと深く本質的に理解しようとする姿勢にあると感じています。そして、その深い理解に基づいて、当社事業の社会へのインパクトを整理し、言語化・可視化させていくプロセスをハンズオンで並走してアドバイスしてくれています。アドバイスの内容も具体的に、例えば、ロジックモデルの作成においては第三者へ伝わりやすい表現方法や伝達する順序等についても深く考えたアドバイスをいただけており、モデルの作成のみならず、モデル作成におけるGLINとの議論を通じて自社の事業が異なって立つところを再認識することができました」



エンゲージメント例) IMM体制構築支援



エンゲージメント例) ESG経営における経営優先事項の整理支援

例) ユニファ社におけるマテリアリティ特定



GLIN
IMPACT CAPITAL