

今後の共助による地域づくりのあり方第2回検討会

# 社会的インパクト評価

2017年9月25日

新日本有限責任監査法人 高木麻美



# I 社会的インパクト評価の特徴



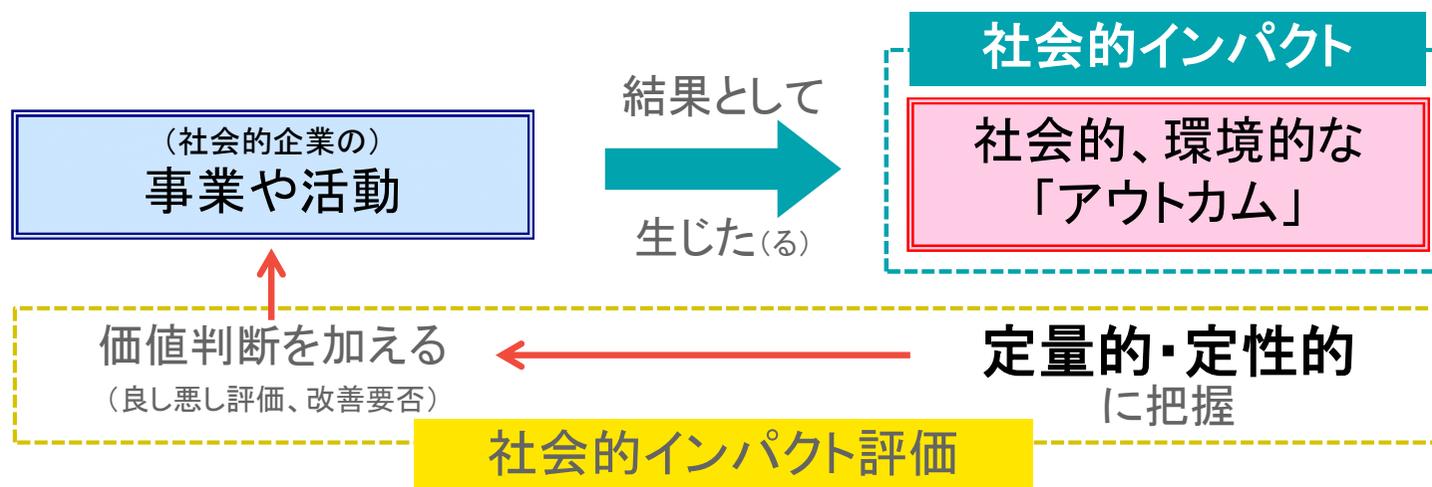
# 1. 定義

## 『社会的インパクト』

短期、長期の変化を含め、当該**事業や活動**の  
結果として生じた**社会的、環境的な「アウトカム」**

## 『社会的インパクト評価』

社会的インパクトを**定量的・定性的に把握**し、  
当該事業や活動について**価値判断を加える**こと



## 2. 背景

---

### 投資家の意識の変化

- ▶ 国際連合が2006年に責任投資原則(Principles for Responsible Investment: PRI)を導入し、非財務情報を考慮した投資の重要への認識が向上
- ▶ 2008年の金融危機以降、資本市場において、短期的な利益追求への批判が増大するとともに、企業の社会性を考慮することが、長期的価値の最大化に寄与するという意識に変革



### 社会的課題の解決における民間活用の必要性の増大

- ▶ 国内外で、社会課題が多様化・複雑化し、財政がひっ迫する中、これまでの行政中心の対応に対する限界に直面
- ▶ 特に国内では、急速な人口減少と少子高齢化による課題が顕在化
- ▶ 社会的課題の解決のために、民間の資金やノウハウを活用する必要性の増大



### 社会的インパクトの可視化の必要性

効果的な資源配分のために、非財務情報を含む成果を可視化することが必要

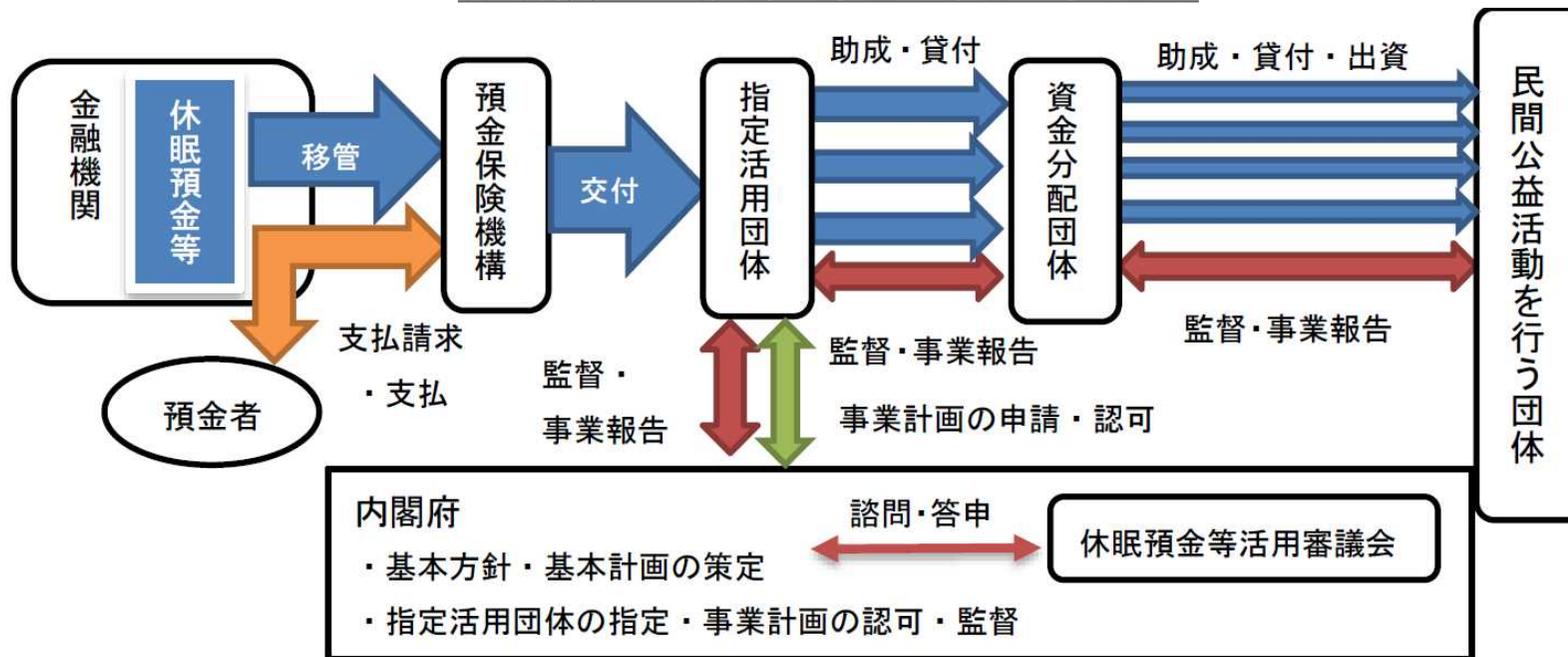
---

# 3. 休眠預金の活用 背景・仕組み

## 民間公益活動を促進するための休眠預金等に係る資金の活用に関する法律の背景

- 休眠預金等： 預金者が名乗りを上げないまま、10年間放置された預金等
- 預金等の性質(①銀行等が公共的役割を果たすための原資、②預金保険制度等による公的資金の活用も想定、③広く国民が利用)に鑑みると、預金者等に払い戻す努力を尽くした上で、社会全体への波及効果の大きい民間公益活動の促進に活用することで休眠預金等を広く国民一般に還元すべき。

### 休眠預金の移管・管理・活用の仕組み



# 3. 休眠預金の活用 主要論点

---

## 基本方針策定に向けた主要論点(案)

1. 法の理念の具体化
2. 休眠預金の活用により優先的に解決すべき社会課題
3. 指定活用団体に求められる機能、ガバナンス／コンプライアンス
4. 指定活用団体の指定基準・手続き
5. 資金分配団体に求められる機能、ガバナンス／コンプライアンス
6. 資金の活用の成果に係る評価の在り方と成果に係る目標に着目した助成・貸付・出資など、革新的な手法開発の促進

# 4. 目的と特徴

- 目的 ① 説明責任を果たす
- ② 学び・改善

✓ 「評価」に対する誤解  
◎ 組織の成長や事業の改善などの「価値を引き出す」ものである  
× 監査・査定されるもの、経営資源を費消するもの、ではない！

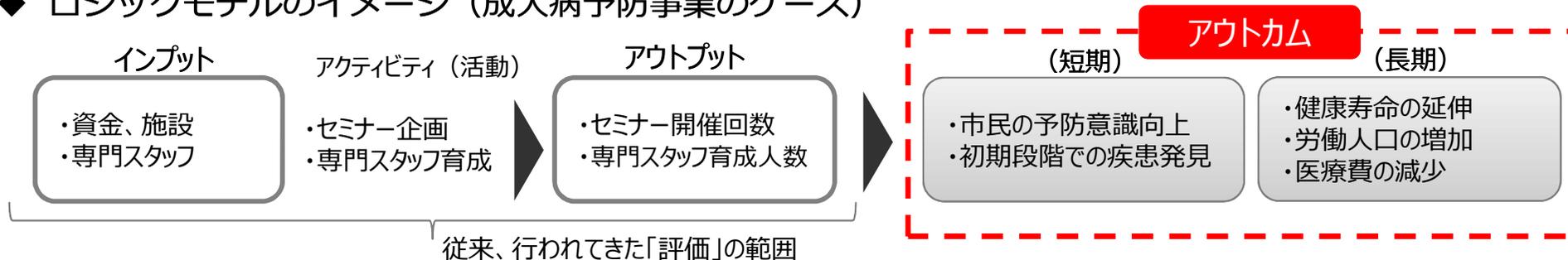
- 特徴 - アウトプット評価に留まらず、その先のアウトカムを評価する。

✓ サービス等の規模を示す「アウトプット」測定のみ行うものは、社会的インパクト評価ではない。  
【アウトプット評価の例】「年4回のイベント開催を達成」、「参加人数が100人」等

- 「ロジックモデル」を活用し、アウトカムに至る論理的根拠を明らかにする。

✓ 設定した「活動・アウトプット」と「アウトカム」の間に、乖離や飛躍が生じていないかをチェック

## ◆ ロジックモデルのイメージ（成人病予防事業のケース）



# 5. 評価の類型

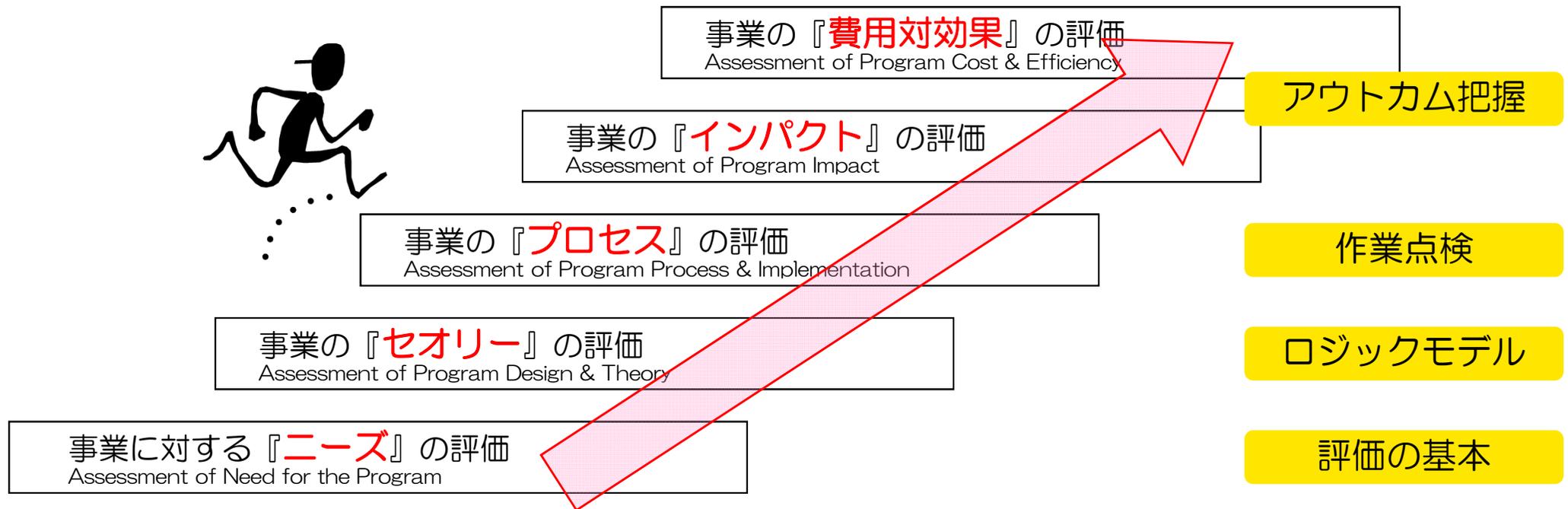
	形成的評価 Formative Evaluation	総括的評価 Summative Evaluation
だれが？	主として事業担当者	主として意思決定者
どこで？	組織内	組織外
いつ？	事業の設計・実施段階 日常的に実施	事業の実施後 中間・事後的に実施
なにを？	将来に焦点 日常的な出来事	過去に焦点 一般的な傾向
どのように？	改善に向けた強み・弱みの分析 ニーズ評価	成果の達成状況の報告 評価手法を用いた分析
なぜ？	フィードバック 組織としてのスキル	エビデンス 全体的態度の表明
つまり？	事業の実施状況を確認し、 <b>改善</b> を行って いく際に役立つ情報を提供	事業の成果発現を評定し、外部に <b>説明</b> する際に役立つ情報を提供

コックがスープを味わう行為が「**形成的**評価」、客がスープの味を味わう行為が「**総括的**評価」

~Scriven(1991)

# 6. 評価の段階

一連の評価において取り組むべきポイントは、図のような階段構造になっているといわれており、下の段の評価があつてはじめて、上の段の評価に意味がでてくる。

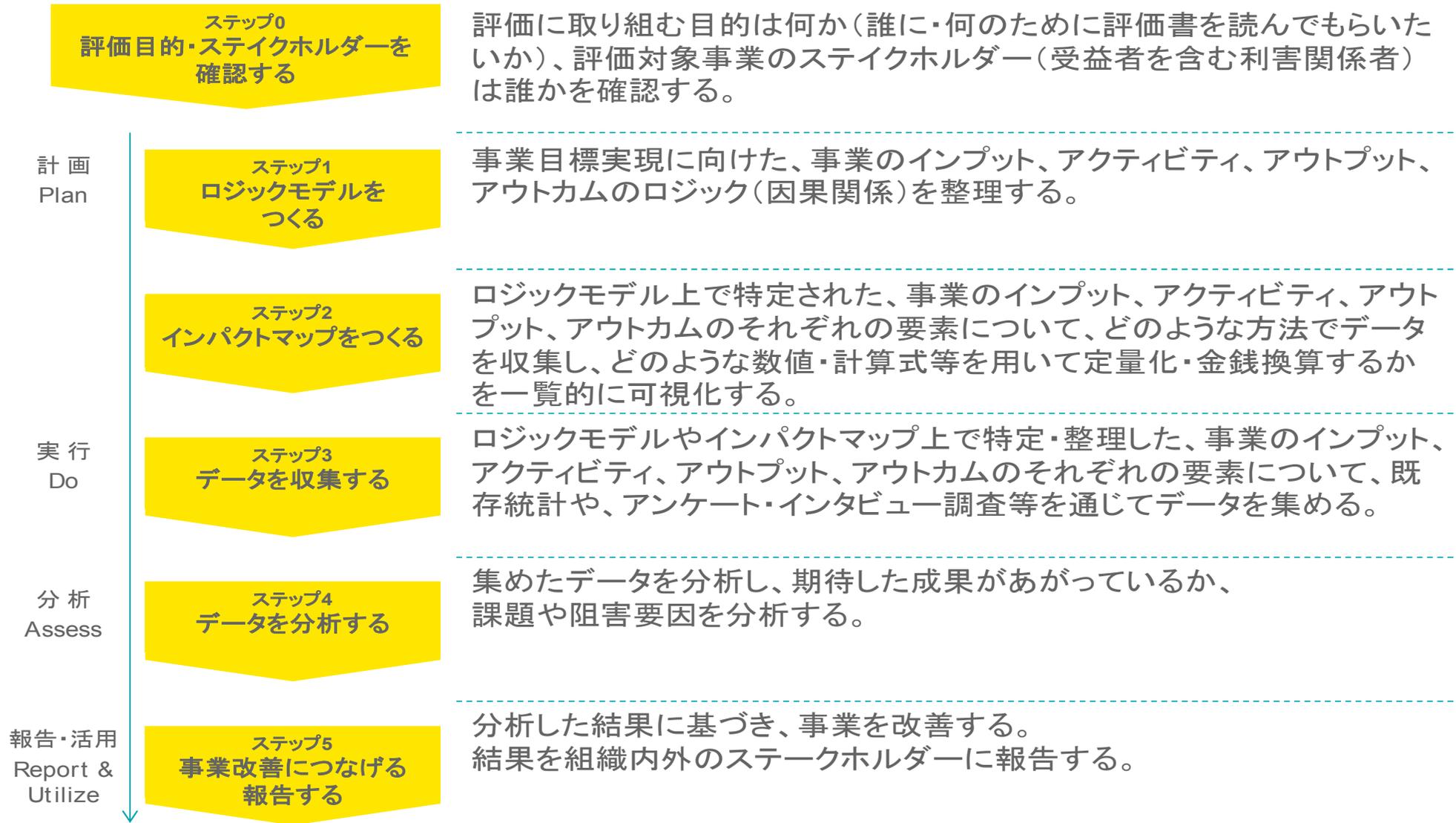


# 7. 評価の原則

---

<b>1重要性 Materiality</b>	経営者や従業員、資金仲介者、資金提供者を中心とした利害関係者が事業・活動を理解するための情報や、資金提供の意思決定を左右する社会的インパクトに関する情報が含まれるべき。
<b>2比例性 Proportionality</b>	評価の目的、評価を実施する組織の規模、組織が利用可能な資源に応じて評価の方法や、報告・情報開示の方法は選択されるべき。
<b>3比較可能性 Comparability</b>	比較が可能となるよう、以前のレポートと同じ期間、同じ対象と活動、同じ評価方法で関連づけられ、同じ構造をもって報告されるべき。
<b>4利害関係者の参加・協働 Stakeholder involvement</b>	社会的インパクト評価にあたっては、利害関係者が幅広く参加・協働すべき。
<b>5透明性 Transparency</b>	分析が正確かつ誠実になされた根拠を提示・報告し、利害関係者とその根拠について議論できるようにすべき。

# 8. 評価のステップ



## Ⅱ 社会的インパクト評価の意義と課題



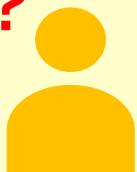
# 1. 活用と意義

## 活用と意義

- どのように社会的インパクト評価を活かしていくべきか？

### ✓ 「資源獲得・成長」の観点

目指す社会的インパクトの戦略や、結果を開示することで、さらなる資源を呼び込む。



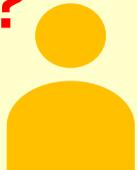
例えば...

- ✓ 資源提供者等とのコミュニケーションが深まり、人材や資金等を呼び込む。
- ✓ 投入資源と社会的インパクトの関係を明確にし、有効性に関する根拠に。
- ✓ 自らが目指す社会的価値についてのメッセージの発信・PRが可能に。



### ✓ 「経営管理・意思決定」の観点

生み出すインパクトを最大化すべく、事業の改善や資源配分の意思決定に用いる。



例えば...

- ✓ 事業の検証を通じて、人材・資金の配置や配分を改善する。
- ✓ 進捗や課題を把握することで、活動内容や目標を見直すきっかけに。
- ✓ 目標が共有されて活動に対する理解が深まり、関係者間の信頼向上に。



## 2. 社会的インパクト評価の主な課題

---

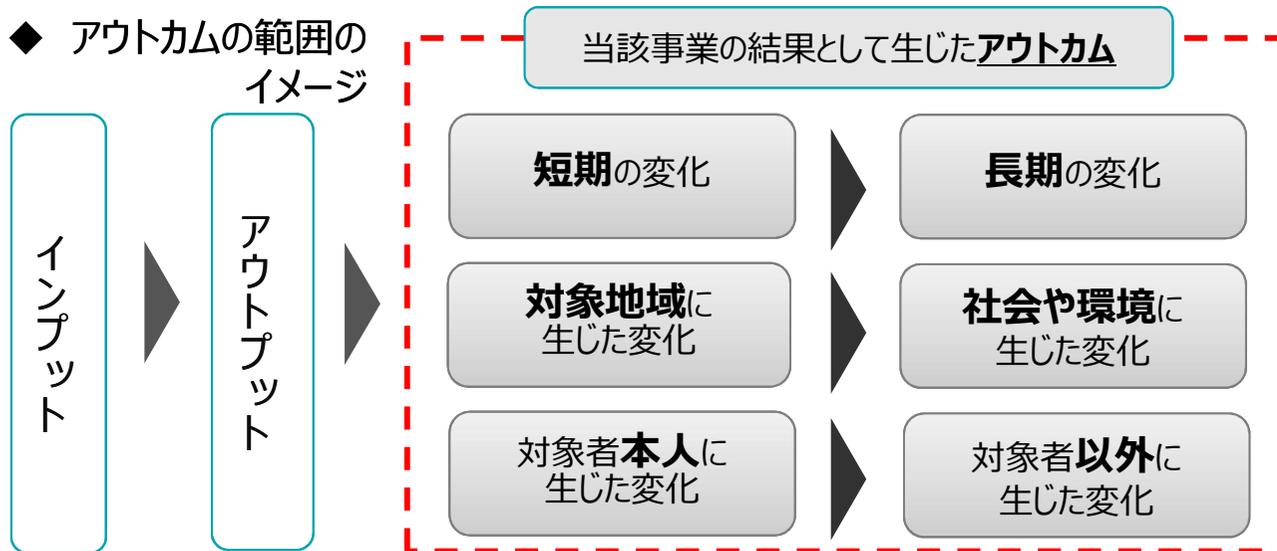
- 理論・技術的課題
    - 既存の評価理論との整合をどのようにとるか(あるいは差別化するか)
    - 評価対象となるアウトカムの範囲はどこまでか
    - アウトカムをいかに定量化、金銭価値化するか
    - 活用・開示に「足る」情報か
  - 実践上の課題
    - 評価における悩みと躓き
    - 評価のあり方
-

# 3. 評価の範囲

## どこまでを評価の対象とするか(評価の範囲)

アウトカム(短期/長期)やステークホルダー等について、範囲を決める

◆ アウトカムの範囲のイメージ



- ✓ 把握しようとするアウトカムが、長期・広範になるほど、困難度は増加する。
- ✓ 評価の目的や外部からのニーズ、組織が有する資源等を踏まえ、どこまでを評価の対象とするか検討する。

# 4. 評価実践上の課題 悩みとつまずきのポイント

ステップ	悩みとつまずきのポイント
【ステップ0】 評価目的・ステークホルダーを確認する	a) 評価目的として何を掲げるか b) 評価対象をどのように設定するか
【ステップ1】 ロジックモデルをつくる	c) 評価の対象とする「インパクト」の定義は何か d) ロジックモデルはどこまでできたら完成なのか
【ステップ2】 インパクトマップをつくる	e) 指標をどのように設定するか
【ステップ3】 データを収集する	f) どのようなデータを収集するか g) 組織内に評価に活用できるデータはあるか／組織内のデータをどのように蓄積・活用するか h) アンケート調査票をどのように設計するか i) アンケート調査をどのような手法で行うか
【ステップ4】 データを分析する	j) データクリーニングはどのようにすればよいのか k) データ分析はどのようにすればよいのか l) 分析結果は統計的に有意か／統計解析は必要か
【ステップ5】事業改善につなげる・報告する	m) データ分析の結果をどのように示せばよいのか n) 分析の結果をどのように解釈するか

## 4. 評価実践上の課題

### 評価のあり方に関する課題

---

- どのような評価体制で臨めばよいのか
- 評価にどの程度の工数をかけるべきか
- 評価の費用負担はどのようにあるべきか

## 4. 評価実践上の課題の要因

---

### 社会的企業の 評価の知識・経 験の不足

- 社会的インパクト評価に初めて取り組む場合等が該当
- 実践経験がないと、前項で述べたような「悩み」や「つまずき」が生じがち（本を読むだけでは不十分）
- 一度経験すれば、大きく改善

### 評価プロセス・ アウトプットの 複雑性

- 何段階ものステップ
- ロジックモデル、インパクトマップ等のアウトプットが誰でも直感的に分かるようなものではない
- 工数や費用が大きくなる要因

### 評価に求めら れる高度な知 識・技術の不足

- 評価には高度な知識・技術が求められることも多い（例：本調査では統計解析を実施）
- 特に、データ分析を社会的企業が実施するには特に困難が伴う

# Ⅲ 国土交通省関連施策における社会的インパクト評価の活用



# 1. 国土交通省関連施策分野と社会的インパクト評価

## 国土交通省の主要政策分野

- **国土政策**: 国土の利用、開発及び保全の推進
- **土地・建設産業**: 土地政策の推進、建設業や不動産の育成・振興
- **都市**: 都市の再生、多様性のある個性的なまちづくりや地域づくりの推進
- **水管理・国土保全**: 災害の防止、防災対策、河川・ダム・海岸島の維持管理、水資源、下水道、砂防等の施策の推進
- **道路**: 幹線道路網の構築、IT社会の基盤形成、都市の新生・再構築、交通連携の推進
- **住宅**: 国民の住生活および建築物の質の向上、安全で快適な生活環境の確保
- **鉄道**: 鉄道的高速化、都市鉄道の整備、利用者利便の向上・移動制約者の利用円滑化の推進
- **自動車**: 安全と利便性の高い交通システム、自動車の環境及び安全対策の推進
- **海事**: 外航海運の強化、内航海運の活性化、造船業・船用工業の発展、船員労働行政全般
- **港湾**: 港湾物流ネットワーク構築の推進、生活を支える港湾、ウォーターフロントの創造
- **航空**: 空港の整備、航空交通の安全確保および利用者利便の向上と航空運送事業の発展

## 社会的インパクト評価がなじみやすい事業の要件(仮説)

- 事業の成果が定義できる
- 成果の定量化ができる
- 事業の実施によってその成果が実現することを示せる(事業とアウトカムの「距離」が近い)
- 評価に足るデータやサンプルが存在する

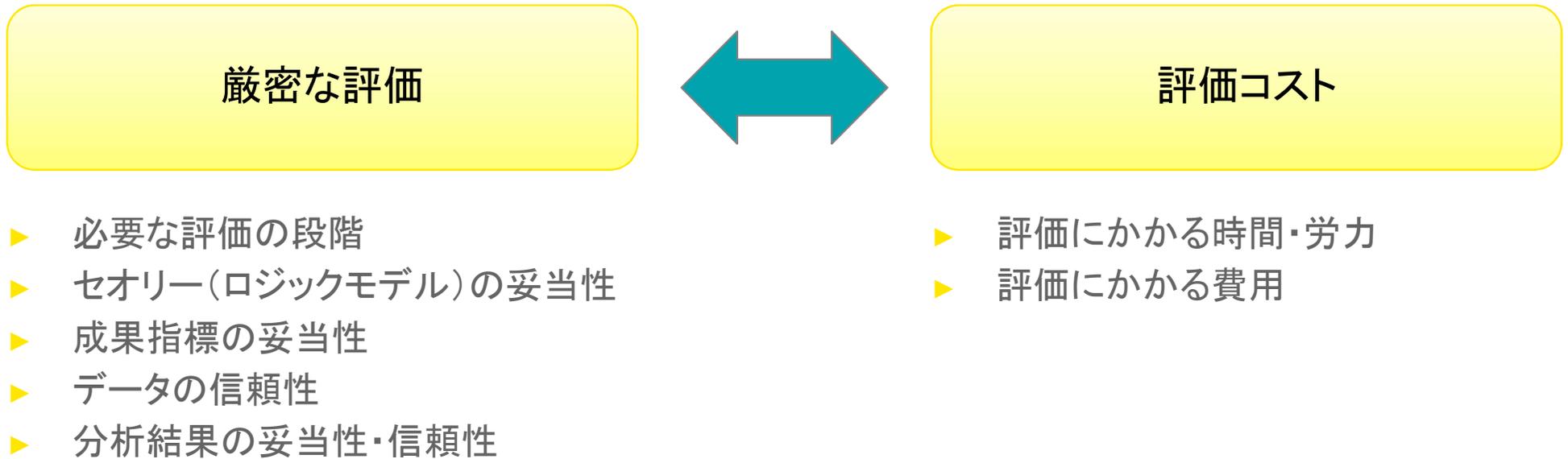


- 既に社会的インパクト評価の活用が始まっている分野(例: まちづくり)
- これまではアウトプットレベルで評価されてきたが、アウトカムレベルでの評価が可能な分野(例: インフラ整備における運用)

## 2. 求められる評価の水準

---

評価を厳密にすればするほど評価コストは増加する。



評価事例を蓄積し、評価のニーズに応じた適切な水準を検討するとともに、  
第三者評価により検証することが必要ではないか

---

# 2. 求められる評価の水準

## SDGsへのコミットメントに対する開示事例: Carlsberg

### Carlsbergの事例

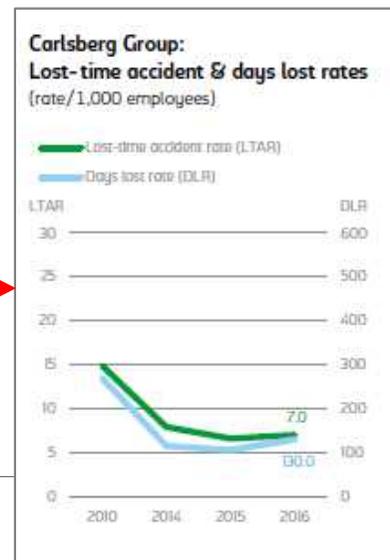
優先領域	指標例
Energy & Carbon 	<ul style="list-style-type: none"> <li>リサイクル可能なパッケージの採用率 39%</li> <li>排水から生態ガスを回収できる工場を有するサイトの数 19</li> <li>2010年と比較したCO2削減率 28%</li> </ul>
Water 	<ul style="list-style-type: none"> <li>インドにおいて先進的な水のリサイクルシステムを導入しているサイトの数 4</li> <li>WWFとの水のリスクアセスメントで優先サイトとして特定した数 15</li> <li>2010年と比較した水の利用削減率 9%</li> </ul>
Responsible drinking 	<ul style="list-style-type: none"> <li>責任ある飲酒を促進するための外部とのパートナーシップ数 20</li> <li>無責任な飲酒を防ぐためのキャンペーンでリーチできた人の数 5千万人</li> <li>Global Beer Responsibility Dayの活動を通じてリーチで来た人の数 2千5百万人</li> </ul>
Health & safety 	<ul style="list-style-type: none"> <li>事故ゼロ文化を支援するコミュニケーションパッケージの導入数 4</li> <li>オンラインカタログを欧州全域にて利用</li> <li>休業災害率(Lost-time accident rate: LTAR)</li> </ul>

### Health & safety領域での目標達成状況

WHAT WE SAID	WHAT WE DID	2016
<b>Certification</b> Complete plan for Western Europe OHSAS 18001 certification by end of 2016	15 markets certified; implementation postponed in 3 markets	
<b>Assessments</b> Roll out formal SHAPE assessment programme	Formal SHAPE assessments being conducted; programme rolled out and running	
<b>Training</b> Continue country and local implementation of EHS Leadership Training Programme	Ongoing in Western European markets in 2016; set to complete in 2017	
<b>LTAR</b> Achieve a Group lost-time accident rate of 5.7	Rate for the year was 7.0, which meant we did not achieve our commitment.	

 Fully achieved
  Partially achieved
  Not achieved

LTARについては過年度からの推移をグラフで提示



# 2. 求められる評価の水準

## SROI(社会的投資収益率)評価事例:損保ジャパン日本興亜

2015年度Save JapanプロジェクトによるSROI(社会投資収益率)まとめ

金銭換算の具体的手法(一部)

### SAVE JAPAN プロジェクト みんなで守ろう! 日本の希少生物種と自然環境 2015年度の社会的価値を推計



■環境保全型イベントの市民参加  
 参加者数(実績)  
 × 時間  
 × 都道府県別造園工労務単価(2,000.0円~2,512.5円)  
 = 13,440,071円

■生物多様性保全価値(森林系活動)  
 WTP(支払意思額の平均値3,181円/世帯)  
 × 受益者数(全国世帯数)55,577,563世帯  
 ÷ 評価対象面積552,000ヘクタール  
 = 原単位 320,276円/ヘクタール

320,276円/ヘクタール  
 × 対象面積  
 × 帰属率  
 = インパクト(円)

注) 帰属率は成果の総便益に対して当該プロジェクトが寄与する割合

## 2. 求められる評価の水準 (参考)社会的企業と伴走者の工数

H27年度の内閣府「社会的インパクト評価の実践による人材育成・組織運営力強化調査」において社会的企業3社の評価実践にかかった平均工数

評価のステップ	社会的企業		伴走者	
	平均 (人時間)	構成率 (%)	平均 (人時間)	構成率 (%)
ロジックモデル作成	70	18%	19	14%
インパクトマップ作成	39	10%	25	18%
データ収集	176	46%	62	43%
データ分析	47	12%	21	15%
インパクトレポート作成	49	13%	15	11%
合計	381	100%	143	100%

注1) 事前研修会を実施した7月以降の集計。最終報告会で公表した工数を精査。インパクトレポートの作成にかかる工数は一部のみしか含まれていなかったため、上記図表では、インパクトレポートの作成にかかる工数として、社会的企業は各10時間、伴走者は各5時間を一律に追加している。

注2) 事務局全体としては、伴走者3名に加え、新日本有限責任監査法人2名及び再委託先の(株)公共経営・社会戦略研究所2名の工数が発生している。

注3) 内閣府の委託調査としての中間報告会2回及び最終報告会1回のための準備等の工数を含む。

# 3. 国や自治体の役割

---

1. モデル事業を通じた評価の実践と事例の蓄積
  2. 評価事例の公表等による評価の普及促進
  3. 評価へのステークホルダーとしての参画
  4. 評価結果の活用
    - 庁内での施策の企画立案、資源配分を含むマネジメントへの活用
    - 共助社会づくりの主体等との協働における活用(成果型PPP)
-

# 4. 成果型PPPの必要性

