令和２年度社会性評価・認証に係る調査・実証事業

調査報告書

令和３年３月

認定特定非営利活動法人　日本ファンドレイジング協会

目次

0　サマリー 4

1　本事業の背景と目的 7

1.1　目的 7
1.2　概要 7
1.3　体制 8
1.4　計画 8
1.5　言葉・概念の整理 9

2　本事業における社会性評価・認証制度のあり方 11

2.1　評価・認証モデルについて 11
2.2　認証普及に必要なエコシステムの要素 12
2.3　本事業が考える「評価」と「認証」のスコープ 13

3　組織評価・認証に係る調査 13

3.1　組織評価・認証とはなにか 13
3.2　本モデルが採択する評価・認証モデルについて 13
3.2.1　B Impact Assessment について 14
3.2.2　B Certificate（B Corp 認証）について 17
3.3　本年度調査の目的 18
3.4　実施内容 18
3.5　調査結果 19
3.6　まとめ 25

4　事業評価・認証に係る調査 25

4.1　事業評価・認証とはなにか 25
4.2　本モデルが採択する評価・認証モデルについて 26
4.2.1　社会的インパクト・マネジメントの考え方について 26
4.2.2　各ツールの概説 28
4.3　MANAGEMENT CERTIFICATE について 32
4.4　本年度調査の目的 34
4.5　実施内容 34
4.6　調査結果 34
4.7　まとめ 36

5　社会性評価・認証制度が広まるためのエコシステム構築に係る調査 37

5.1 本年度調査の目的 37
5.2 実施内容 37
5.3 調査結果 38
5.4 まとめ 52

6 有識者会議 53

6.1 有識者会議の目的 53
6.2 有識者委員の詳細 53
6.3 有識者会議の内容と論点ポイント 54
6.3.1 第１回有識者会議 54
6.3.2 第２回有識者会議 55
6.3.3 第 3 回有識者会議 57

7 実証事業 59

7.1 実証事業の目的 59
7.2 実証事業の内容 60
7.3 実証事業のプロセス 60
7.4 実証事業参加企業及び事業内容について 61
7.4.1 組織評価・認証の実証実施プロセス 64
7.4.2 事業評価・認証の実証実施プロセス 66
7.5 実証検証・分析結果 71
7.4.1 組織評価・認証の分析結果 71
7.5.2 事業評価・認証の分析結果 73
7.5.3 ハイブリッド評価モデルとしての有用性の検証 75
7.5.4 実証事業の総括と今後に向けて 76
7.5.5 ガイダンス作成に向けた提言 76

8 考察・提言 77

0　サマリー

本報告書は、「令和元年度社会性評価・認証事業に係る調査・実証事業」からの学びを踏まえ、「①地域の課題解決や地方創生を推し進める事業の社会性評価・認証モデルの提示」と、「②社会性評価・認証制度の普及に必要なエコシステムの要素の整理」の二つを事業の目的として据え、国内外の調査や、実証事業を行った結果について、取りまとめたものである。

「①地域の課題解決や地方創生を推し進める事業の社会性評価・認証モデルの提示」においては、令和元年度調査において構成した、組織と事業の両側面を評価するハイブリッドモデルを維持しつつ、認証制度への帰結を意識して、評価・認証モデルのブラッシュアップを実施した。組織評価・認証は昨年度より、米国 B Lab が開発した B Impact Assessment(BIA)を活用していたが、質問項目の解釈や翻訳、制度のローカライゼーションの課題が指摘されていた。そのため、今年度は評価ツールのより効果的な活用や、認証制度の普及・活用に向けて、B Corp 認証がより根付いている中国・韓国・台湾へのヒアリングを実施した。その結果、どの国も日本が抱えている言語や翻訳の課題を抱えつつも、多様なステークホルダーを巻き込みながら、解釈例などを蓄積している取り組みが見られた。また、国内で B Corp 認証を取得した企業や、申請中・準備中の企業にもヒアリングを実施し、B Corp 取得の意義や価値等についても調査を実施した。今後の方針として、事業者にとって組織評価・認証が取り組みやすくなる環境を整えるため、日本においても、認証申請企業や実証参加企業を含む関心のある多様な主体や専門家と一緒に、日本版の解釈例等を取りまとめていく必要があることが判明した。

事業評価にあたっては、令和元年度調査において、「社会的インパクト・マネジメント」の考えを事業評価の前提に置き、Impact Management Project（IMP）が整理したインパクトの 5 側面の規範や、ロジックモデル、既存指標を活用した事業評価モデルを構築した。同評価モデルにより、企業が生み出した社会的インパクトの測定・評価は可能であることが判明した一方で、認証の帰結を考慮した際に、インパクトの多寡に基づき「認証」を実施することが困難であることが指摘された。そのため、認証の対象を「社会的インパクトやポジティブな変化を生み出すマネジメントのプロセスの妥当性」に置き、Social Value International が開発した Management Certificate(MC)の活用を試みた。

上述した組織と事業の両面を評価・認証するハイブリッドモデルの有用性の検証をするために、11 企業の協力を得て実証事業を実施した。その結果、組織評価において、他の認証にはない他者との比較の中から自社の強みや弱みを認識できるという点で、自己評価や改善の部分で有用性が高いことが指摘された。また事業評価においても、事業評価のモデルも MC も社会的インパクト・マネジメントの考え方を前提にしているため、シナジーが高く、MC が社会

的インパクト・マネジメント、ないしは事業評価のプロセスの妥当性を見ていくツールとしての有用性が高く、組織における事業プロセスの改善に一定役立つことが指摘された。また MC については調査においても、IMP をはじめとしたグローバル基準との整合性や互換性に配慮していることも確認されている。

一方で、本事業で取り上げる評価や認証のモデルについては、組織や事業の自己評価に慣れていない企業や、初めて実施する企業にとっては、伴走者やガイダンスが必要であるという声が聞かれた。そのため、調査や事業者からのフィードバックを踏まえ、事業者が組織や事業の社会性の評価を自ら行う際に活用可能な評価ガイダンスを作成した。評価ガイダンスは、企業の規模や業種を問わず、自社の事業や組織が、どのような社会的価値やインパクトを生んでいるかについて評価をすることに関心がある事業者を読み手・使い手として想定し、「なぜ社会性の評価が必要なのか(why)」、「社会性の評価では何をするのか(what)」、「社会性を評価するには、具体的にどのようにするのか(how)」の大きく 3 つの内容で構成している。詳細は別冊の「企業の社会性を高めるための組織・事業評価ガイダンス」をご参照頂きたい。また、ガイダンスの活用に加え、中長期的に事業者が自社の組織や事業の社会性を評価・マネジメントする能力を高めていくためにも、今後の方針として、事業者を支える評価伴走者やサポーター、ファシリテーター等の育成が求められており、専門家等を交えた継続的な議論と体制づくりが必要であることが判明した。

「②社会性評価・認証制度の普及に必要なエコシステムの要素の整理」については、「①民間認証を公的活用する方法の意義や課題、有用性等の把握」と「②認証が社会で広がるためのエコシステムの要素の抽出」を目的とし、国内における既存の社会性認証制度（本事業で採択している海外の制度も含む）の横断的調査を通じて既存制度間にある違いや特徴を抽出したほか、長期的に質の高い社会性認証制度構築に向け、国際的な機関である ISEAL Alliance のサステナビリティ認証の国際基準についても調査を実施した。また、韓国・台湾における社会性認証制度構築おける重要なステークホルダーや、社会性認証を支える制度や仕組みや課題点を整理したほか、国内における認証に係る課題やインセンティブ調査も実施した。

その結果、認証制度も時代や社会の要請に合わせて常に更新され、イノベーション創出のためには柔軟性が求められることもあり、必ずしも自治体や中央官庁が主導するものだけでなく、民間との協力のもと、認証制度の活用が進むシステム作りの実例が国外にあることが明らかとなった。また、認証制度の立案とインセンティブの設計については、必ずしもインセンティブが企業における認証取得を効果的に後押しするとは限らないという点で、検証が必要であることも分かった。このような点から、日本の地方自治体等で認証制度を展開していく際には、民間認証制度を活用していく方途も対象として検討できる余地があることが分かったが、日本の自治

体にとってもこのような導入例や実践モデルが過去にないため、認証制度（自治体、民間により構築されたものを問わず）の公的活用を実装していく際には、関心自治体等と一緒にモデルケース等を生み出しつつ、導入にあたってのガイドなどを整備していく必要性が考慮された。また、質の高い評価・認証制度を開発・維持していくためには、実際に第三者評価や認証を付与する際に重要な役目を果たす評価者や認証者の人材育成も重要な課題であり、今後も引き続き議論を重ね、より良い制度作りに結び付けられることが期待される。

1　本事業の背景と目的

1.1　目的

近年、複雑化・多様化する地域・社会の諸課題に対し、ビジネスや本業を通じてこれらの課題を解決する事業者への注目が高まっている。国内外においても、「国連の持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals: SDGs）」達成への意識喚起や取り組みの活性化が見られ、事業を支える資金提供者側においても、ESG 投資[1]やインパクト投資[2]といった社会や環境に配慮した投資への関心が急速に高まっている。しかし、事業者側においては、自らの組織や事業が、いかに「社会的であるか」、「社会課題解決に貢献しているか」ということを評価し、それを第三者から認められるのかという点で、いまだ課題が多く残されている現状がある。

本事業では、社会性の高い事業を行っている事業者の取り組みが、公的に評価・認証され、より一層の発展や社会的認知につながるために、本事業に先駆けて行われた「平成 30 年度社会性認証に係る調査・分析事業（以後、「平成 30 年度調査」と表記）」「令和元年度社会性評価・認証制度に係る調査・実証事業（以後、「令和元年度調査」と表記）」からの学びや提言、課題を受け継ぎ、「①地域の課題解決や地方創生を推し進める事業の社会性評価・認証モデルの提示」と「②社会性評価・認証制度の普及に必要なエコシステムの要素の整理」を目的とし、「1.2.概要」に記載する事業を実施した。

1.2　概要

「①地域の課題解決や地方創生を推し進める事業の社会性評価・認証モデルの提示」については、「令和元年度調査」において、ガバナンスやコンプライアンス、職場環境等といった組織の外形的な状態を評価対象とするのみならず、実際にその企業が事業を通して社会に変化や便益（インパクト）を生み出しているのかという事業面についての評価も併せて行う必要性が事業者側・投資家側等から認められた。そのため、今年度もその前提を維持し、より事業者が評価に取り組みやすくなるためにモデルのブラッシュアップを行うことを目的に、国内外の企業や専門家へのヒアリング調査やデスクトップ調査、国内事業者へ対するモデルの実証事業を行っ

---

[1] 投資のリターンを上げることや、投資リスクを下げることを目的に環境・社会・ガバナンスの観点を銘柄選定に取り入れる投資のこと。（参考：日本経済新聞出版社（2019）『SDGs、ESG 社会を良くする投資』, p.42）

[2] 社会面・環境面での課題解決を図ると共に、財務的な利益を追求する投資行動のこと。財務的リターンが一般的なマーケットレートを上回る、あるいは同程度であるケースもあれば、下回る場合もあるが、社会的価値と経済的価値の両立を意図するという意味で、経済的なリターンを目的としない寄付や補助、助成、ベンチャーフィランソロピー等の活動とは一線を画す。（参考：GSG 国内諮問委員会（2020）『インパクト投資拡大に向けた提言書 2019』, p.1）

た。

また、「②社会性評価・認証制度の普及に必要なエコシステムの要素の整理」については、「令和元年度調査」の指摘でもあるように、社会性評価・認証制度の取り組みが先を行く海外調査の知見から、仮に優良なモデルやツールが存在しても、その意義や価値が評価・認証制度の利用者や関係者に伝わらなければ、十分に活用されないという状況が明らかになった。このことから、社会性評価・認証制度が広まるために必要な要素を抽出することを目的に、国内外の事業者や評価・認証制度づくりに関わる団体等へのヒアリング調査や、デスクトップ調査を実施した。

上記①②からの学びや課題点を後述する有識者から構成される有識者会議で議論し、①の今後の発展と、②を効果的に進めていくための提言を取りまとめ、①に関しては、事業者自らが評価に取り組む際に参考となるガイダンスを作成した（別冊参照）。

1.3 体制

本事業の推進体制については、内閣府より認定特定非営利活動法人日本ファンドレイジング協会が委託を受け、本事業を担当した。なお本事業を円滑に行うために、一部の調査や実証に係る業務を、以下に示す団体に再委託した。

株式会社ブルー・マーブル・ジャパン

社会的インパクト評価やインパクト・マネジメントの実装支援や研修について日本のソーシャルセクターを牽引し、特に評価・認証に係る海外の動向に詳しく、すでに諸外国の評価のキーパーソンとネットワークを有するため、文献調査やヒアリングの調整・実施業務と実証事業への評価支援の実務の補助を再委託した。

株式会社ファンドレックス

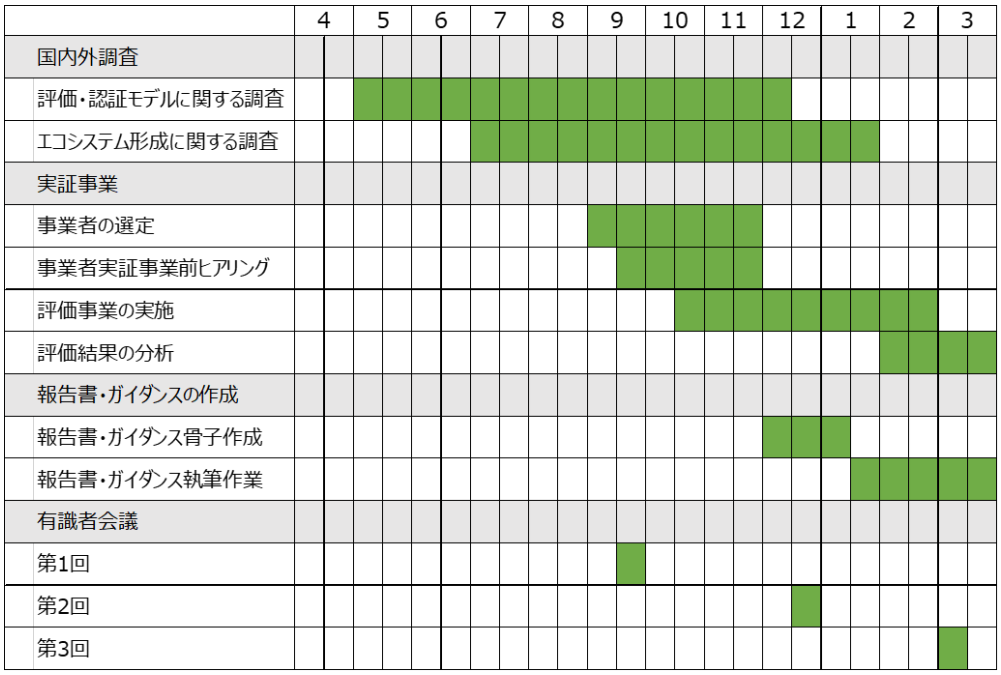
ソーシャルビジネス等へのコンサルティング経験が豊富であり、社会的インパクト評価やマネジメントについての経験を有するため、実証事業への評価支援の実務の補助を再委託した。

1.4 計画

本事業は以下に示すスケジュールに基づいて実施した（図 1）。令和 2 年 5 月より調査を開始し、9 月に実施した第 1 回有識者会議までに社会性評価・認証モデルのブラッシュアップに必要な国内外調査と、認証制度普及に必要な要素に関する調査を実施し、実証事業の狙いや範囲の取りまとめを行った。第 1 回有識者会議での意見をもとに、追加の国内外調査を進めるとともに、実証対象企業への働きかけを開始し、12 月頃より実証事業を開始した。12 月に開催された第 2 回有識者会議では、日本における社会性評価・認証促進のエコシステム構築に向けて必要な働きかけや仕組みづくり、要素について議論を行った。3 月に実施した第 3 回有識者会議においては、実証事業や調査の結果をもとに、今後の社会性評

価・認証モデルの発展や、認証制度普及に向けた取り組みに関する提言について取りまとめた。

図 1 本事業のスケジュール



1.5 言葉・概念の整理

本調査に関連する重要な言葉や概念については、一般的に具体的な定義が無いものや、多様な価値観を反映しうるもの、概念として発展途上のものも含まれるため、本調査を進めていく上で、関係者の目線合わせの目的で以下のように定義した（表 1）。

社会性・社会的企業

定義の背景として、「社会的企業」については、藤井、原田、大高（2013）[3]の指摘にもあるように、コミュニティ・ビジネス、ソーシャルビジネス、ソーシャルベンチャー、市民事業、社会的起業家（企業家）といった多様な利害関心のもと多義的な概念として用いられており、「社会性」の内実が問いきれない状況がある。また、公的機関・企業・非営利組織からなる伝統的な 3 つのセクターの関係性においては、公的機関が公共の利益を追求する主体、企業は所有者（株式会社においては株主）の最大利益を追求し、それに対し非営利組織は所有者に利益を配分しない（非配分の原則）ものと、組織の目的（ミッション）を追求する主体として位置づけられ、法人

[3] 藤井敦史、原田晃樹、大高研道（2013）『闘う社会的企業―コミュニティ・エンパワーメントの担い手』勁草書房.

格の違いによる役割の違いがあった。しかし、2000 年代以降、公的資金のひっ迫等の理由から企業の社会課題解決の役割が問われはじめ、営利企業と非営利企業の境目が曖昧になっている現状もある。特に企業側の動きについては、これらの動きに先駆け、本業以外で社会に貢献する「よき企業市民」のような考え方や、その後、本業も含め企業が社会的責任（CSR）のために活動していく動きや、マイケル・ポーター[4]が提唱した「経済的価値を創造しながら、社会的ニーズに対応することで社会的価値も創造する」という本業を通じた共有価値の追求（CSV）という考えに基づいた取り組みが共存している。これらの現状や変化の流れを汲み、狭い定義によって何かを排除するより、より「社会性」やそこから生み出される価値を包括的に捉えることで、本調査の汎用性を維持すべく、本事業における「社会性」を「民間組織（営利・非営利）が組織の所有者の経済的利益追求以外を志向して行う営みの総体」とし、この実施主体を「社会的企業」と位置付けることとした。

評価

「評価」は、一般的に成績評価や人事評価、介護認定やランキングといった第三者による点数付けというイメージを持たれることが多い。しかし、評価を専門とする評価学の世界においては、評価は「事実の特定」とそれに基づいて「価値判断」を行うことを基本としている。「事実の特定」とは、「意思決定に必要な正しい情報（エビデンス）」を探していく行為であり、「価値判断」はその情報に基づいて実施する価値があるか、成果が出ているか、成功したかなどをみることまでを含む活動とされる。[5]前述の例に照らして考えた場合、成績が●点であった、5 段階の内●であったということ自体は「事実の特定」の範疇にとどまることになる。その結果、「努力の意義があったのか」「学習指導の効果があったのか」という、判断軸に照らした価値判断が行われることで、はじめて「評価」の活動ができるとされる。

また、評価の主体についても、評価の目的等によって異なり、第三者が行う「第三者評価」や「外部評価」といわれる取り組みもある一方、自らが事業改善等の目的で実施する「自己評価」や「内部評価」という取り組みもある。

本事業においては、評価の主体については、認証制度への帰結を考慮し第三者による評価を前提とする一方で、事業者や企業自らが一定のフレームワークに則って組織・事業の「社会性」を評価する自己評価についても、範囲とした。そして、「事実の特定」のみが「評価」として捉えられることを避けるため、評価学の考えに則り、「事実の特定」と「価値判断」が行われるプロセスまでを「評価」の範囲として位置付けた。

---

[4] Porter, M, E., & Kramer, M, R. (2006). Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review.*

[5] 山谷清志（監修）、源由理子（編著）、大島巌（編著）（2020）『プログラム評価ハンドブック―社会課題解決に向けた評価方法の基礎・応用―』 晃洋書房.

認証

前段で概説した「評価」に基づき、公的または民間の第三者組織が、当該組織ないしは事業の「社会性」について、価値判断を適正なものと認め、それを公に示すことと定義した。

エコシステム

本来は生態系を指す語彙であるが、ビジネスや行政における政策においても近年活用されている。本事業においては、社会性評価・認証制度の利用者や活用者といった直接的・間接的な実施・活用主体と、同制度の設計者や運用システム等を取り巻く環境とを包括した全体性を指すものとして定義した。

表 1 本調査における言葉・概念の整理

本報告書での表記	本調査における定義・意味
社会性	民間組織（営利・非営利）が組織の所有者の経済的利益追求以外を志向して行う営みの総体
社会的企業	組織の所有者の経済的利益追求以外を志向している主体（営利企業においては、一定の経済的利益追求を行うことは前提とするが、その程度は問わない）
評価	自己（自組織）または他者（第三者）が事実を特定し、その特定した事実をもとに、価値判断を与えること
認証	公的または民間の第三者組織が、評価結果を活用し、当該組織ないしは事業の「社会性」についての価値判断を適正なものと認め、それを公に示すこと
エコシステム	社会性評価・認証制度の利用者や活用者といった直接的・間接的な実施・活用主体と、同制度の設計者や運用システム等を取り巻く環境とを包括した全体性

2 本事業における社会性評価・認証制度のあり方

本項では、調査結果の報告の前に、本調査の前提となっている「平成 30 年度調査」や「令和元年度調査」における学びや課題点を整理し、調査の方向性（あり方）を示す。

2.1 評価・認証モデルについて

本事業における評価・認証モデルに至った経緯には、以下のような背景がある。「平成 30 年度調査」においては、受託者の PwC あらた有限責任監査法人が、地域において社会的事業に取り組む者に対する地方公共団体等による社会性認証の促進と、社会性認証に係る政策立案の検討材料とすることを目的とし、営利・非営利企業を対象とする社会性認証制

度を導入している 3 つの基礎自治体における制度調査と、京都府の制度について調査を実施した。また、海外の制度についても基礎調査や、事業者への認証活用に関するヒアリング・アンケート調査を実施した。同調査内容や有識者委員からの意見から、「平成 30 年度調査」で検証された自治体における企業認定・認証制度は組織の外形基準に関する項目が多い反面、特に資金提供側の視点等から、事業面・事業性の評価も不可欠であるとの指摘が見られた。

時を同じくして、ESG 投資やインパクト投資といった新しい資金の流れへの関心の高まりや、SDGs の達成に向けた流れを受け、企業の「社会性」については、組織面と、事業が社会や環境に対して、ネガティブなインパクトを低減し、ポジティブなインパクトを生んでいるのかという事業面の評価も必要だという観点から、「令和元年度調査」では組織・事業の両側面をみることができる「ハイブリッド」モデルの構築を行った。

その結果、組織評価と事業評価の両側面を組み込んだハイブリット型の評価フレームワークは、目指すインパクトの全体像やそれを体現する組織の強みや弱み、重要なステークホルダーを把握する点等で有用であることがわかった。そのため、本年度調査でもそれを維持し、認証制度への帰結を意識し、評価・認証モデルのブラッシュアップの基軸とした。（フレームワークを構成した各評価ツールに関する詳細については、それぞれ「3．組織評価・認証に係る調査」「4．事業評価・認証に係る調査」の章において解説する。）

2.2 認証普及に必要なエコシステムの要素

「平成 30 年度調査」において、地域の課題解決や地方創生の文脈から、地方自治体に既存モデルの調査が行われ、自治体等の先進事例がありつつも、評価・認証モデルとしては発展の余地があったことについては前述の通りであるが、加えて事業者へのアンケート結果から、事業者が認証制度を活用しない理由として、認証制度の認知度が低いことが挙げられた。一方で、認証取得のニーズについては、組織の黎明期における人員確保や金銭的なインセンティブよりも、事業成長の後押しや安定化を目的とした人員拡充や資金調達のために活用することが多いという結果も報告された。

このような状況を考慮し、「令和元年度調査」では、複数の認証モデルが先行している海外において、事業者等が認証を取得する意義やインセンティブについて調査を実施した。また認証の担い手側がどのようなことに配慮して、認証制度の設計や運用などを実施しているかについて、民間認証制度から法人格にいたるまでの調査を行った。調査から、第一に認証の担い手については、日本では自治体が主体となる制度がある一方、グローバルでは多くの民間団体がそれを主導する動きも見られた。そして自治体や国といった公的機関が、地域に限らず活用できる民間の認証を、社会性認証事業に活用している例が見られた。第二に、認証に期待するインセンティブは多様であり、国外においても認証の担い手が誰であれ、評価・認証モデルが存在しても、その意義や価値が伝わらなければ十分に活用されない状況があることが確認された。

上記の調査結果を受け、今年度は認証制度が地方創生の文脈等で自治体において活用されるあり方として、国外における民間認証を公的活用する方法の意義や課題等を整理することで、その有用性の検証を試みた。また認証が社会で広がるためのエコシステムの要素について調査を実施し、日本における社会性認証の促進に向けた提言をまとめた。

2.3 本事業が考える「評価」と「認証」のスコープ

本事業で扱う組織・事業双方の評価については、まず事業者自身が主体となり一定の評価のモデルやフレームワークに則り自己評価を実施したり、第三者評価を受けるために必要なエビデンスを収集したりしていくことを前提とする。背景としては、評価や認証取得を考える事業者の多くが、それを第一の目的として事業を行っていることはまずないため、評価や認証取得のプロセスが事業者にとって事業や組織運営上の課題発掘や長所の発見、改善点の発見といった付加価値を生むことがなければ、認証取得も形骸化し、認証の更新や維持といった行為に繋がらないことが予想されたことがある。そして、自己評価をした結果を第三者が評価をし、それに基づき認証を実施するという構造として位置付けている。

また認証制度については、組織や事業のこれまでの取り組みを振り返り、評価を行った結果を認証するものであり、未来へ向けた努力義務を含む宣言制度や登録制度のような制度とは一線を画すものとする。

3 組織評価・認証に係る調査

3.1 組織評価・認証とはなにか

本事業における組織評価・認証とは、社会性を志向する組織として組織運営の体制や経営状況等の健全性や継続性があるか等の視点から行っていく評価・認証を指す。例えば、ある企業が特定の社会課題分野において、とても高い成果を生み出していたとしても、その企業の従業員への賃金や待遇が一般的な基準よりも低く、労働環境が悪い、財務上赤字決算を繰り返している組織の場合、社会性の高い組織として評価・認証できるかどうか、ということが組織評価における観点となる。また、このようなマイナス加点のような観点とは別に、より多様な背景を持つ従業員が働きやすい環境づくりや、株主のみならずより多くのステークホルダーの意見や声を反映していくような、プラスの価値づくりのような取り組みも組織評価・認証制度の範疇としている。

3.2 本モデルが採択する評価・認証モデルについて

すでにグローバルで普及しているスタンダートやモデルを参照し、本モデルでは米国 B Lab が開発をした B Impact Assessment を評価フレームワークとして採択し、その評価結果をもとに B Certificate（B Corp 認証）が付与される認証制度を採択した。

3.2.1 B Impact Assessment について

B Impact Assessment（BIA）とは、企業の社会的・環境的な実績を 200 点満点で評価し、その結果を何千もの企業と比較し、長期的に実績を向上させるための情報や、好実践例などにもアクセスすることのできる無料のオンライン評価ツールである。あらゆるタイプのビジネスに向けて開発されており、製造業や小売業、農業やサービス業など業種横断性を持つほか、企業の大きさについても個人事業主からグローバル企業までを含み、上場・非上場企業ともに対象となる。スタートアップ企業でも、地域で長い経験を持つ企業でも活用可能である。評価ツールはこれらの異なる背景を持つ企業が公平に競争できるよう、柔軟性や適応性を維持しつつも、標準化されているという特徴を持っている。[6]オンライン上の BIA のページ内にアカウントを作成し、基礎情報を入力すると、その組織の業種や規模に合わせた質問リストが構成される。質問の回答はすべて秘密情報として扱われる。本ツール評価結果をもとに行われる B Corp 認証の取得を目的としない企業も無料で活用でき、その利用者数は 50,000 件以上[7]にのぼる。

BIA が開発された背景には、開発当時、特に欧米において社会的責任投資（Socially Responsible Investing: SRI）が注目を浴びていたが、多くの投資家がどのように投資先企業を選定しているかについては、投資家が独占している秘密の方法として公開されていなかったという課題があった。また 2000 年に Global Reporting Initiative（GRI）によって初めて主に大規模な上場企業向けのレポーティングのガイドラインが開発されたが、あくまでもレポーティングのガイドラインであり、企業がどの程度何を実施できているかという実績を可視化するレーティングの構造になっていなかったことや、レポーティングにおいてもすべての項目についての開示が義務付けられているわけではなかったため、企業側が公表する情報を選定できる余地が残されていたことも課題として挙げられていた。また、同じくレポーティングのフレームワークとして Sustainability Accounting Standards Board（SASB）のモデルも、色々な業種やインパクトの重要性等を考慮したものとなっていたが、基本的には上場企業向けに開発されたものであった。[8]このような課題を背景に、BIA 自体は誰も簡易にアクセスできる、包括的に企業の実績を評価するツールとして社会に活用されることを目指した背景がある。

質問のリストは、大きく 5 つの分野から成り立っており、それぞれ Governance（ガバナンス）、Workers（働く人たち）、Community（コミュニティ）、Environment（環境）、

---

[6] Honeyman, R., & Jana, T. (2019). *The B Corp Handbook. How You Can Use Business as a Force for Good*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.

[7] B Lab「Certification」（2021 年 2 月 22 日閲覧）
＜https://bcorporation.net/certification＞

[8] Marquis, Christopher. (2020). *Better Business. How the B Corp Movement Is Remaking Capitalism.* Yale University Press.

Customer（カスタマー）である。5 つの領域の配点は業種等によって異なっており、質問は選択式と自由記述が含まれる。

具体的な設問例としては、Governance（ガバナンス）の領域では、企業理念や統治構造、内部統制、倫理規程の有無、財務状況といった内容に加え、社会や環境的なパフォーマンスをどの程度組織の意思決定に統合しているかということや、社会・環境面におけるポジティブなインパクトを生み出すために行っている取り組みのレベル等についての設問が用意されている。

Workers（働く人たち）は組織の常勤、非常勤、派遣社員、時短勤務の社員等を含む企業における働く人たちの福利厚生や賃金、労働環境、人事評価等に関する質問が含まれている。

Community（コミュニティ）においては、管理職や従業員、サプライヤーにおける多様性に関する問いや、企業が事業を行っている特定の地域や一定の特徴をもつコミュニティ（例：マイノリティグループ）等に対し、どのような貢献をどのようなビジネスモデルで行っているかが問われている。

Environment（環境）においては、自社における温室効果ガス排出量や廃棄物量、有害物質の排気量、水や電気の使用量等に関する質問の他、環境認証を受けた製品の利用や、再生可能エネルギーの利用、リサイクルシステムについて、業種によってはサプライチェーンにおける状況も含め問われている。

Customer（カスタマー）については、B to B、B to C 双方のパターンが想定されており、消費者やクライアント、取引先等を含む人々の満足度や苦情受付体制、改善に向けた取り組み等についての設問が並ぶ。

すべての質問への回答も各社がアカウントを開設したオンライン上の BIA のプラットフォームページ内に入力できる。回答が終了すると、B Impact Report という自社の取り組み・実績が、データベースに含まれている同じような規模の企業と比較してどのあたりに位置づいているのかというレーティング結果を参照することができる。

図 2 が実際のデモデータによる B Impact Report の画面である。この場合、企業の点数は、66.2 ポイントであったが、回答企業と同じく 1－9 人ほどの従業員を抱える一般的な企業の平均スコア 49.3 よりも高い位置にレーティングされていることが図示されている。上記は全体のポイントだけでなく、前述した 5 つの大きな質問領域別にも以下のように示される。

図 2 B Impart Report の実際のデモ画面

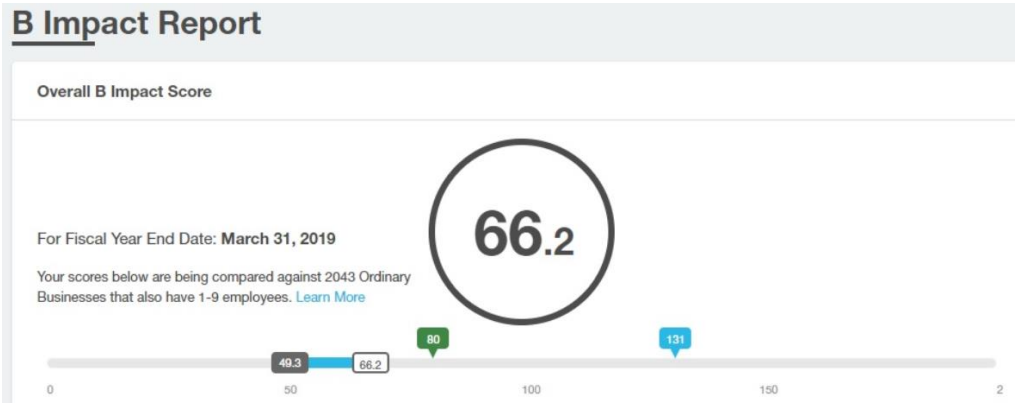


図 3 は、5 つの領域の内、Workers（働くひとたち）に関連する質問の結果である。全体のスコアの内、21.3 ポイントがこの分野の得点となっている。その下に大きく 4 つの質問群（Financial Security:従業員の財政保障、Health, Wellness, & Safety:福利厚生と労働安全環境整備、Career Development:キャリア開発、Engagement & Satisfaction: 従業員へのコミットメントと満足度）があり、それぞれのポイントが明記されている。白い背景に黒字になっているポイントが、当該企業のポイントであるため、結果からは、同企業が福利厚生と労働安全環境整備、キャリア開発については、他の一般企業と比較して、実績があることがわかり、その他の 2 領域については、僅差ではあるものの平均の前後であることがわかる。このように企業の取り組みの結果が相対的にも可視化されることで、企業の強みや改善のポイントをつかみ、より良い実践へと結び付けていく気づきを得ることを、B Lab としても重要視している。

図 3 Workers エリアの B Impart Report 実際のデモ画面

3.2.2 B Certificate（B Corp 認証）について

B Corp 認証は、前項で解説した BIA を実施した企業に対して、B Lab が実施する認証制度である。BIA で 80 点以上を取得した企業が認定の対象となり、認証を希望する企業は BIA の評価結果を B Lab に提出し、B Lab による本評価の前に必要に応じて BIA の回答内容の根拠となる補助的な文書や資料の提出が求められる。その後、B Lab 担当者と電話等による評価のための面接が執り行われ、その後追加の文書提出を行い、企業のバックグラウンドチェックが実施される。自己評価ののちに、このような形で B Lab 担当者とのやり取りを経て、80 点以上を保持している場合に認証が付与される。B Corp 認証の取得に当たっては、B Corp 認証ロゴ（図 4）の使用料等、最低 1,000US ドル（約 10 万円程度）であり、費用については企業の規模や収益によって変化する。2021 年 2 月現在において、150 の産業において、全世界 74 か国で 3,821 の B Corp 認証企業が生まれている。そのうち、日本における認証企業は、6 企業[9]（2021 年 3 月 17 日現在）であり、申請に向けた準備に取り組んでいる企業も複数存在する。

図 4 B Corp が重視する 5 つの領域とロゴイメージ[10]

[9] B Corp Directory https://bcorporation.net/directory?search=&industry=&country=Japan&state=&city= (2021 年 3 月 17 日閲覧) 日本における B Corp 認定企業のカウントの中に、海外の本社等が B Corp を取得し、日本で商品を販売している企業（例：Patagonia、Bodyshop、Allbirds、Ben & Jerry's 等）は含んでいない。

[10] https://bcorporation.net/ より引用

3.3 本年度調査の目的

「令和元年度調査」において、実際に BIA を活用し組織評価を行った実証事業の参加企業からの意見として、BIA の質問項目は網羅的であり、組織が生み出している社会性に輪郭を与える一方で、質問項目が基本的に米国の制度や文化を反映しているものが多く、日本社会の現状を踏まえ解釈していく質問項目のローカライゼーションの必要性について多く意見が寄せられた。また、BIA に慣れていない企業が、言葉の翻訳や質問の解釈の仕方等の課題を乗り越えて取り組むためには、事業者等が参照できるガイダンス等があるとよいという声も聞かれた。

上記の課題の解決のために、BIA ないし B Corp 認証の取得はすでに米国以外の国々でも展開されており、他国においても同じような現象やそれを乗り越えるための取り組みがあることや、すでに日本国内でも取得をしている企業がある現実を考慮し、本調査において「①ローカライゼーションにあたって必要な要素の抽出」を目的とし、中国、韓国、台湾の B Lab、国内 B Corp 認証取得・申請中企業へのヒアリングを実施した。また①の内容と実証事業からの学びを基に、「②事業者が自ら生み出しているインパクトを包括的に把握する自己診断として BIA を活用できるようになるためのガイダンス作成」を行った。

3.4 実施内容

「①ローカライゼーションにあたって必要な要素の抽出」にあたり、以下の点について調査を実施した。

■ **中国・韓国・台湾の B Lab 担当者へのローカライゼーションに関するヒアリング**

米国とは異なる文化を持ち、英語を母国語としない国々において、BIA 活用上の課題点や、取り組み上の支援体制等を明らかにするため、B Lab 中国の Min Ko 氏、B Lab 韓国の Jeongtae Kim 氏、B Lab 台湾の Corey Lien 氏へヒアリング調査を行った。

■ **国内 B CORP 認証取得・申請中企業へのヒアリング**

日本国内においてすでに B Corp 認証を取得した企業や申請中の企業が、特に日本の文脈において解釈が必要となる質問群に関し、どう解釈を行ったか、また、BIA 実施後の認証プロセスにおける米国 B Lab とのやり取りについて調査を実施した。

■ **BIA に関連するグローバルな動き**

直近の BIA に関する特徴として、2020 年 1 月に BIA が United Nations Global Compact(UNGC)と協働で立ち上げた SDGs Action Manager というツールの特徴と、3 年ごとに時代や地域、社会の状況を考慮されアップデートされる BIA の次改訂に向けた動きについて調査を行った。

また、「②事業者が自ら生み出しているインパクトを包括的に把握する自己診断として BIA を活用できるようになるためのガイダンス作成」については、同調査と実証事業の結果をもとに、「7.5.5 ガイダンスに向けた提言」にて概説する。

3.5 調査結果

■ **中国・韓国・台湾の B Lab 担当者へのローカライゼーションに関するヒアリング**

中国・韓国・台湾の B Lab 担当者へのヒアリングから、大きく二つの B Corp 認証のローカライゼーションの課題が挙げられた。一つ目は、現状グローバルで展開している BIA の実施ないしは B Corp 認証取得に向けて、英語を母国語としないこれらの国々での実施における言語のハードルであり、二つ目は現地認証制度を作っていく動きへの懸念と課題である。

➢ 英語を母国語としないこれらの国々での実施における言語のハードル

ヒアリングを実施した 3 か国どの国からも言語が BIA の実施のハードルになっていることが指摘された。中国ではその問題を解決するために、一次翻訳を終了したのち、現地に無い用語や、その国・土地で定義を明確化する必要のある言葉を検証する作業を実施した。昨年、標準中国語での翻訳を終え、一部検証を終了した翻訳版について、30 企業へパイロットテストを実施した。その際、解釈の誤りや言葉に対する知識不足が指摘されたため、次の改訂では、経営学や経営管理、イノベーションを専門とする南京大学の研究チームと共同で、セクターや産業間の違いを考慮した質問を用いてフォーカスグループディスカッション等を実施している。今後この結果をもとに、より精緻化された翻訳版についてより多くの企業に対しパイロットテストを実施ししていく予定である。[11]

台湾においては、台湾では数年前に、大学の教授や学生、ビジネス組織に関連する学生イニシアチブの協力で BIA の翻訳を実施していた。現在ではプロセスごく一部において現地語が取り入れられているが、基本は英語で実施している。特に質問の背景や意味などを理解したり、教育したりしていくために現地語でのコミュニケーションは重要だと認識し、同時に多くの人たちの運動への関与にも役に立っているという指摘がある一方で、プロセスを英語にしておくことで、より広い視点やグローバルなレベルで物事や課題を捉えることが可能なメリットがあるとの意見も聞かれた。[12]

韓国では、すべての BIA の質問に対する翻訳についてはコストや時間がかかることを考慮し、手始めにひとつのサンプルを翻訳し、韓国版 BIA の参照版として活用している。すべての翻訳についても、B Corp の運動が社会に根付いていくためには必要と考え検討している段階にある。BIA の解答や B Corp 認証を取得するためにコンサルテー

[11] Min Ko 氏（B Lab 中国）へのヒアリングより（2020 年 7 月 20 日実施）

[12] Corey Lim 氏（B Lab 台湾）へのヒアリングより（2020 年 7 月 6 日実施）

ションが必要な場合は、B Corp　Korea の代表である Jeongtae Kim 氏の会社である MYSC 社（B Corp 取得済み）が翻訳や特定分野の改善のためのアドバイザーサービス等を提供していることがわかった。[13]

- 現地認証制度を作っていく動きへの懸念と課題

　現時点では、B Corp 認証のプロセスは米国・欧州の B Trust のチームによって行われており、中国・韓国・台湾に B Lab が存在しても、各国において認証プロセスが完了するのではない。一方で、背景となる文化や制度、法律の考えが原則的に米国の仕組みを反映していることから、各国現地認証の実施について、中国・韓国・台湾がどう考えているかについても聴取した。

　中国は、仮に中国語版の BIA 質問リストが完成したとしても、現状では中国におけるデータやプライバシーに関する法律が厳しく、企業の評価情報を中国国外に出せないため、中国における BIA のテクノロジープラットフォームの設立を求めているが、この部分について B Lab 本部が今後どのように対応するかについては不透明という意見が聞かれた。[14]

　韓国は、現地認証制度の設立については関心があるものの、アジア全体における B Corp の数が、増えてきてはいるもののまだ限られているため、アジア版や現地版を考えるには時期尚早だという指摘があったが、地域文脈を加味した BIA の発展への貢献のため、継続的にグローバルにおける地域レベルの対話へは参加の意欲を示していた。[15]

　台湾の Corey Lim 氏からは、ヨーロッパはアジアに先んじてフランス語やイタリア語、ポルトガル語等の翻訳版が整ってはいるものの、現地認証が進んでいる訳ではないことを指摘した。認証自体は B Trust チームによって行われることは変わりなく、その認証官の中にフランス語、イタリア語、ポルトガル語（現在では中国語）を話せるメンバーがいることから、認証のプロセスが早く進むことはあるが、現時点での課題は認証官側のリソース不足であり、現地認証があることで、認証制度が広まるかどうかについては疑念を呈していた。[16]

上記の調査結果から明らかになったこととして、英語を母国語としないアジア圏においては、BIA の回答や B Corp 認証取得において言語のハードルが顕著に指摘されていた。しかし、各母国語に照らしたツールの開発にあたっては、現地 B Lab のイニシアチブがありつつ、大学や学生、専門家といった多くの関係者の関与があることが、共通した特徴として挙げられたこ

---

[13] Jeaongtae Kim 氏（B Lab 韓国）へのヒアリングより（2020 年 7 月 22 日実施）
[14] Min Ko 氏（B Lab 中国）へのヒアリングより（2020 年 7 月 20 日実施）
[15] Jeaongtae Kim 氏（B Lab 韓国）へのヒアリングより（2020 年 7 月 22 日実施）
[16] Corey Lim 氏（B Lab 台湾）へのヒアリングより（2020 年 7 月 6 日実施）

とが印象的であった。質問項目が包括的である一方、本報告書の冒頭でも述べた通り、社会性やインパクトという言葉の定義や概念が国ごとでも異なる中、各国の現場がグローバル評価されている観点を各国の文化や文脈に落とし込み、試行錯誤を重ねつつ多様なステークホルダーを巻き込み、このツールがより活用されるための方法を検討している点が、日本で今後認証制度を活用していく際の参考ポイントになると思われた。

またアジア圏、ないしは各国において現地認証制度として B Corp 認証を根付かせていく動きについては、時期尚早であり、B Lab 本部との対話や協調が必要であることも浮き彫りとなった。同時にグローバルでより評価される認証制度として活用されるためには、米国以外の国々からの学びや情報提供が必要であり、積極的にツールの改善のための対話の場に参加していく必要も感じられた。なお、本調査の副産物として、3 か国にヒアリングをしたことで浮かび上がったローカライゼーションの課題点については、ヒアリング対象者の許可を得たうえで、米国 B Lab 本部へも意見として提出している。

■ **国内 B Corp 認証取得・申請中企業へのヒアリング**

これまで B Corp 認証を取得した企業 1 社と、申請中のプロセスに在る 2 社から、認証取得の取り組み方について聴取した。

➢ 初回自己評価結果から認証申請に至るまで

すでに認証を取得した A 社については、初回の BIA 自己評価結果が 50 ポイントであった。その結果を振り返り、自社の強みや弱みを分析しながら、認証取得に必要な 30 ポイントを、自社の組織のどの部分を改善することで取得できるかについて考慮し、実際の改善に取り組んでいた。

現在申請中の B 社においては、初回の BIA 自己評価ポイントは 14 ポイントであった。もともと取り組みを証明するエビデンス等についてより厳密なものが要求されると考えていたため、初回の自己評価では厳しめに評価をしていたが、B Lab 関係者等からヒアリングを実施し、より自社の実践が評価されることが判明したため、再度自己評価を行っていくことで、ポイントが少しずつ上がったという経緯があった。

➢ 社内における取り組み体制

認証取得済みの A 社においては、初回の BIA 自己評価後に社内でタスクフォースチームを組成し、9 名体制で認証取得に取り組んでいた。認証申請中の B 社は経営幹部や事務局（コンプライアンス部）を中心に 3 名体制で対応し、認証申請中の C 社も 2 名体制で実施する等、ヒアリングを実施したすべての企業において、チームを組んで取り組んでいることが伺えた。

- B Lab 側とのやり取り

BIA の自己評価によって 80 ポイント以上が取得できた時点で、認証取得のプロセスの申請が可能となる。認証を取得した A 社は、2018 年に自己評価を実施し、その後改善計画に取り組み、B Lab に認証取得を申請し、その後のやり取りを経て、2020 年 5 月に認証を取得している。

認証申請中の B 社は、2018 年 4 月から取り組みはじめ、2018 年 9 月に認証申請を出している。その後、B Lab 側が自己評価結果等をレビューした後に、1 時間程度のオンライン・インタビューが実施され、実際の取り組み等についてより深くヒアリングが行われ、自己評価ポイントの加点・減点があり、その後はオンライン上の自社の BIA ページ上で、B Lab からの質問等に回答している状況があるという。基本、財務情報等は前会計年度のものを用意する必要があり、審査時間が長くなることで、追加情報が求められることがあったとのことだった。また C 社についても、自己評価を実施してから認証申請をし、1 年 2 か月程改善等に取り組んでいると話す。B 社と C 社においては、個社だけでなくは、ホールディングスとして申請をしており、一企業の審査よりも必要とされる情報量が多いことは審査に時間を要する原因になっていることや、近年諸外国でも B Corp 認証申請取得を希望する企業も増えていることから、若干認証プロセスが混んでいるという話も聞かれた。

- 実際の認証プロセスからわかること

BIA の初期自己評価ポイントが仮に想定よりも低かったとしても、自社にできる改善や評価結果を見直し、認証取得に必要なスタートラインに立つことは、日本企業でも可能である。自己評価ポイントが認証への単なる足切りではなく、自社の組織としての社会性への取り組みを俯瞰し、事業改善を実施することで、ポイントが必然的に上がってくるという仕組みは、認証取得のために、何か特別なことをするという仕組みとは異なり、社会性を志向する企業の内的な動機をより高めていく可能性がある。

■ BIA に関連するグローバルな動き

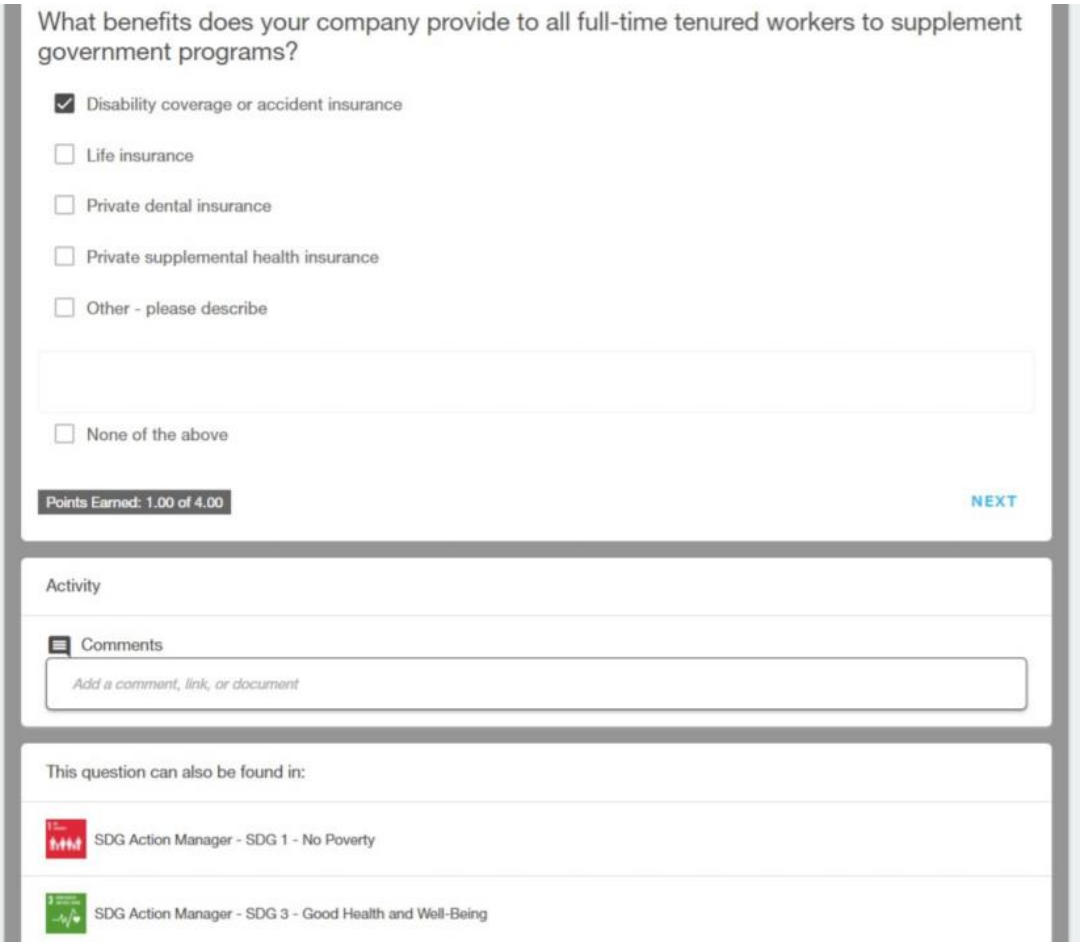
- SDG Action Manager

昨今グローバルにおける SDGs の動きを反映し、B Lab が UNGC との協働で立ち上げたツールである。立ち上げの背景には、SDGs についてはゴールや指標がセットされているが、実際どのように事業に取り込んで、活動を起こしていくのかについて明確にされているツールがないという課題感と、すでにグローバルでは、企業が SDGs に貢献していることをレポーティングしたり、SDGs に関連する事業のハウツーガイドなどは生まれたりしてきているが、それらは実際、組織における実践の内省や意味のある活動につながるという点ではまだまだ不十分であるという問題意識がある。

具体的には、包括的な BIA の項目の中で、SDGs に関連する項目が紐づけられるようになり、企業のビジネスモデルやステークホルダー、サプライチェーンとの関係性の見直し等に活用できるとしている。SDG Action Manager 自体は、具体的な実践や活動に SDGs の目標を活かすためのツールであり、自組織の内省や自己評価に活用可能であるが、社会的な実践全般や組織を認証するものではない。B Corp 認証企業でなくても、SDG Action Manager 自体の活用は可能である。

図 5 は実際の BIA の回答画面の一例であり、質問に応じて、SDGs に関連づいている質問については、関連ゴールが表示される仕組みになっている。

図 5　BIA 回答画面上で質問項目と SDGs の紐づけが確認できる一例

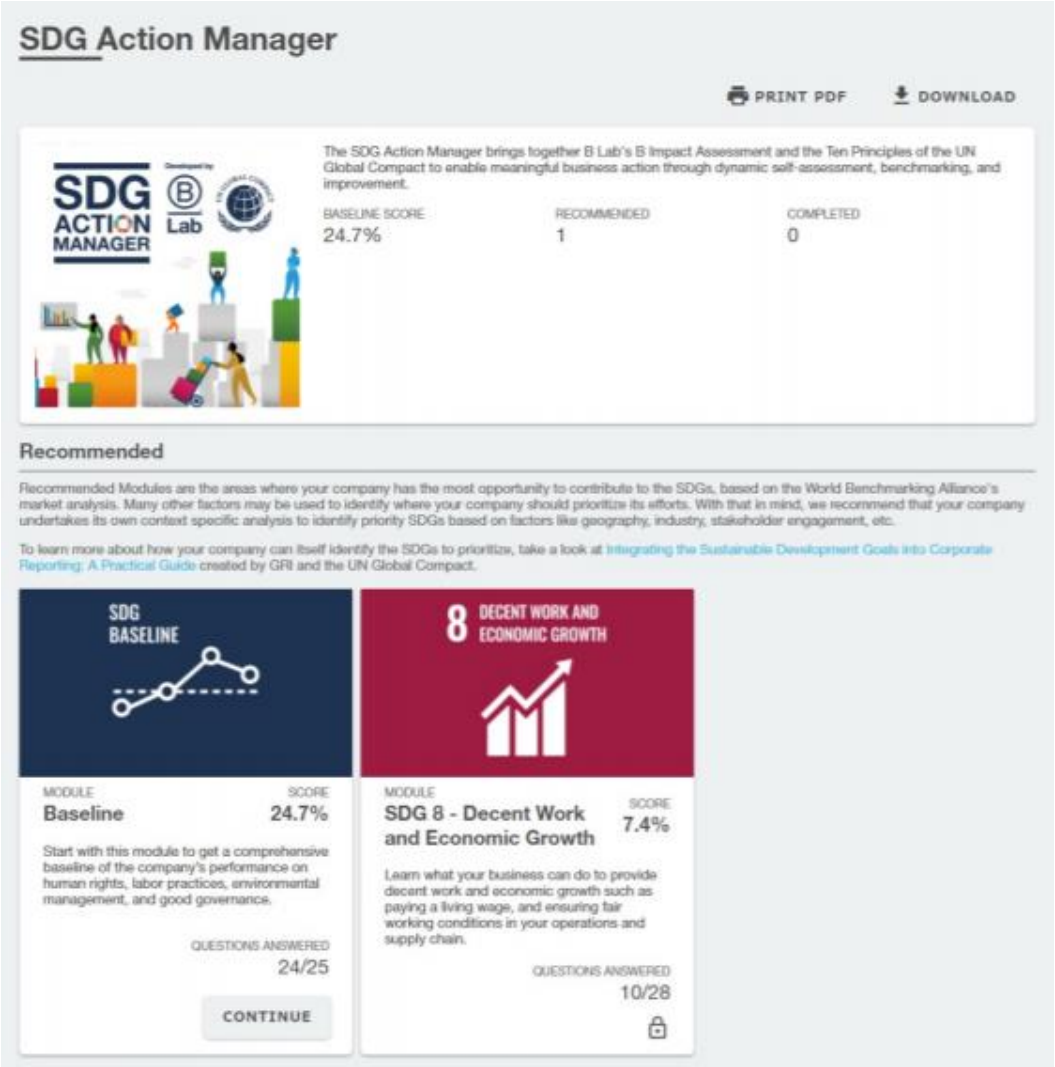


また図 6 は、実際の BIA の各社のアカウント画面からアクセスできる SDG Action Manager のページであるが、「推奨モジュール」という World Benchmarking Alliance の市場分析に基づき、当該企業が SDGs のゴールの内、そのゴールに最も貢献する機会が多い分野であるかについても提示されるようになっている。このことを念頭においた上で、地域や産業、ステークホルダーの参画といった要因に基づいて、優先すべき

SDGs を特定する分析に役立てられる。上記の例では、「SDGs　目標 8：働きがいも経済成長も」が推奨モジュールとして提案されたことを意味している。

　このように、BIA は B Lab のリーダーシップによって開発が行われてきたが、SDGs にも連携し、企業がただ目標を掲げるだけでなく、実際選定したゴール目標に対して、どの程度実績があるかについても評価できるツールの開発を進め、他のツールやゴールとの整合をはかっていることが伺えた。

図 6 BIA のアカウント画面から見る SDG Action Manager の画面の一例



- 今後の動き

　B Lab は 2020 年 12 月に、現在の世界は認証の初期要件が開発された 14 年前とは大きく異なり、特に気候変動への対策の緊急性や、新型コロナウイルスの影響によりさらに広がる経済的格差等に対して、B Corp 認証取得企業のリーダー

シップやコミュニティとして、さらなるリーダーシップをとる必要性があることについて言及している。その中で、これまで 3 年に 1 度見直されていた BIA の質問項目について、「地域、規模、国、業界、特定の企業の文脈に合わせて十分にツールがカスタマイズされていない」という課題点についても言及しており、このような課題を解決していくために、よりステークホルダーからの意見聴取の必要性を重要視し、BIA のパフォーマンス要件に関する世界規模のアンケート調査を実施したほか、地域別の Regional Advisory Group(地域における BIA に関する諮問機関)についてもすでにある英国、ラテンアメリカ、東アフリカ、オセアニア地域以外にアジア圏とヨーロッパの 2 地域についても意見聴取とための委員会の設立を発表した。[17]

3.6 まとめ

上記調査の結果から、元来 B Corp 認証自体は幅広い企業に向けた包括的なアセスメントツールであるが、SDGs の流れを意識したツールにもなっているという点で、特に日本における企業や行政の SDGs への関心の高まり等からも、親和性が高まっているように見て取れた。一方で、実際に評価ツールを活用していく上では、グローバルで展開しているツールであるがゆえ、英語を母国語としない国々においては、どこでも言葉の壁や文化や制度の違いからどう質問項目を解釈し、その国の中で定義をしていくのかという課題があり、そのプロセスには専門家を含めた協力者が中心となって、集中的に議論をしていく必要性がある。また、組織評価自体に親しみのない企業がそれに取り組めるようになるためのサポートも、今後継続的な検討が必要であろう。

4 事業評価・認証に係る調査

4.1 事業評価・認証とはなにか

本事業における事業評価・認証とは社会性を志向する組織が、事業や活動を通して社会において特定の変化や便益（アウトカム・インパクト）を生み出しているか、またそのプロセスは適切なものかという視点から行っていく評価・認証を指す。事業評価・認証が必要な背景には、前章で概説した組織評価だけでは、社会性の判断が不十分なことがある。例えば、ある企業はガバナンス的にも問題がなく社員の待遇も一定水準以上であったとしても、環境や社会に対して、マイナスの変化を生んでいる場合は、社会性の高い組織として評価・認証できるのかという問いにつながる。そして、企業が収益を上げ、商品やサービス等によって社会のニーズを満たしている以上に、本業を通じて特定の地域・社会課題に対し、プラスの変化を起こしているのかどうかということも事業評価の範囲に含まれる。

---

[17] B Corporation Performance Requirements 2020/2021 Review ウェビナーの内容より＜2020 年 12 月 17 日開催＞

4.2　本モデルが採択する評価・認証モデルについて

事業評価・認証のモデルについては、前項の通り「インパクトを生み出しているかどうか」が大きな判断軸となるため、インパクトを生み出していくために必要な経営の考え方である「社会的インパクト・マネジメント」を評価モデルの大前提としている。「社会的インパクト・マネジメント」自体は、インパクトを生み出していく上でのマネジメントの考え方であり、この考え方に沿って行われる事業を「評価」可能にするために、評価のスコープやターゲットを決める際の規範とモデル、そして指標が必要となる。本調査では、評価のスコープやターゲットを決める際の規範には、Impact Management Project（IMP）が作成した「インパクトの 5 つの側面」を用い、それをより具体的に評価設計に落とし込んでいくツールとしてロジックモデルを活用した。そして、これらのツールによって「誰の何のインパクトを測っていくか」が明確になった後、何「で」そのインパクトを測るのかという指標の選定においては、IRIS＋や社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブが集積している指標セット等を参照した。実際の評価のプロセスにおいては、これらのツールを活用することで指標が定められ、それに基づきデータを収集することで、比較が可能となり、経時的な変化や他者との比較を含む事実の特定が可能となる。そしてその結果、価値判断へとつながり、事業評価のプロセスが一回りするという流れである。

認証モデルについては、昨年度の調査から上記ツールを活用することで、企業が生み出しているインパクトの測定は可能だとしても、それを「認証」する場合に、業界や業種、企業の大きさ等が全く異なる企業をインパクトの多寡によって認証することに課題が残った。そのため、今年度の調査においては、認証の対象をインパクトの多寡ではなく、「インパクトやステークホルダーへポジティブな変化を生み出すマネジメントのプロセスの妥当性」に置き、既存の制度の調査の結果 Social Value International が開発した Management Certificate(MC)の活用を試みた。それぞれのツールについては後段で概説する。

4.2.1 社会的インパクト・マネジメントの考え方について

社会的インパクト・マネジメントとは、「事業運営により得られた事業の社会的な効果や価値に関する情報にもとづいた事業改善や意思決定を行い、社会的インパクトの向上を志向するマネジメントのこと」を指す。[18]社会的インパクトは「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のこと」と定義される。[19]アウトカムとは、事業や取り組みの結果生み出される変化や、便益、成果を意味する。事業や取り組みの実施後の直接、間接の影響として、受益者やその周辺や関係者、または取り組みのターゲットに現

---

[18] 社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ「社会的インパクト・マネジメント」の定義 https://simi.or.jp/social_impact/management　（2021 年 2 月 28 日閲覧）

[19] 内閣府による「社会的インパクト評価の推進に向けて―社会的課題解決に向けた社会的インパクト評価の基本的概念と今後の対応策について―」（平成 28 年 3 月）の定義

れてくる変化を指す。具体例として、受益者であれば知識・意欲・行動・態度・スキルなどの変化、制度であれば政策変更などが挙げられる。[20]

ビジネスにおける一般的な事業運営やマネジメントでは、事業やプロジェクトの結果、売上や収益といった経済的な指標によって、その成否が判断されることが多い。しかし、社会的インパクト・マネジメントにおいては経済的な観点以外に、事業を行った結果、消費者や地域、社会において、どんな変化や便益が持たされたのか、もしくは事業活動を通じて、どのような社会課題の解決に至ったのか、という観点を重視するという点で特徴的であると言える。

国内では、一般財団法人社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ（SIMI：Social Impact Management Initiative）が、社会的インパクト・マネジメントの考え方や実行の方法についてガイドラインを発行[21]し、以下にその概念図を示している（図 7）。

図 7 社会的インパクト・マネジメントの概念図[22]

社会的インパクト・マネジメントのプロセスは大きく 4 つのステージ（計画ステージ、実行ステージ、効果の把握ステージ、報告・改善ステージ）と 1 つの要素（組織文化・ガバナンス）に分かれている。「計画ステージ」ではアウトカムの特定やロジックモデルと呼ばれるアウトカムを創出するための戦略体系図を策定する。ロジックモデルでは、図 8 のように事業が目指す最終的

---

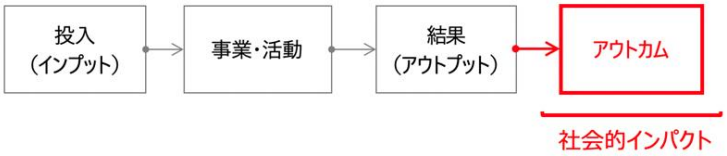
[20] 社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ「アウトカムとは？」を参照 https://simi.or.jp/social_impact/about（2021 年 3 月 4 日閲覧）

[21] 社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ（2018）社会的インパクト・マネジメント・ガイドライン Ver.1 https://simi.or.jp/wp-content/uploads/2020/05/impact-management-guideline-ver1.pdf （2021 年 3 月 4 日閲覧）

[22] 社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ（2018）社会的インパクト・マネジメント実践ガイド（Ver.1）より引用 https://simi.or.jp/tool/practice_guide （2021 年 3 月 17 日閲覧）

なアウトカム（社会的インパクト）が何であるかを定義し、未来の目指す姿・状態像から逆算して、具体的な事業計画やアウトプットの因果関係を整理していく。

図 8 ロジックモデルの基本形



そのあとに続く「実行ステージ」では、アウトカム創出のための事業・活動の実施状況のモニタリングを行い、「効果の把握ステージ」ではアウトカム情報を定量的・定性的に測定をし、分析を行う。「報告・改善ステージ」では取得した情報を必要なステークホルダーに報告を行い、また取得したデータをもとに事業の改善に活用をする。これらの 4 つのステージが一連のサイクルとなり、サイクルの中から生まれた学び等を事業改善に役立てながら、より最適な社会的インパクトを生み出していくというプロセスが、社会的インパクト・マネジメントの実践である。また、このサイクルが効果的に機能するためには、「組織文化・ガバナンス」が重要であり、全ステージを支える要素として必要であるとされている。

4.2.2 各ツールの概説

■ **Impact Management Project (IMP)のインパクトの 5 つの側面**

Impact Management Project(IMP:インパクト・マネジメント・プロジェクト)とは、世界で 2,000 以上の事業者や投資家等によって構成されている国際的なプラットフォームである。特にインパクト投資を推進していく中で、事業者と投資家が、共通言語を持って同じ土台に立ち、一緒にインパクト創出を目指していくフィールド作りを牽引してきた背景があり、事業者と投資家が目指すインパクトの情報を整理するために必要な「5 つの側面(5 dimensions)」を提示している。図 9 に示すように、IMP は「5 つの側面」を、「インパクトを理解するために必要なパフォーマンスの 5 つの側面、つまり、そのインパクトは何(What)で、誰(Who)に対してのもので、どのくらい(How)の広さや深さで起きるのか、またそれがどのように社会・環境、ひいては地球に貢献し(Contribution)、同時にリスク(Risk)を持ちうるのかを理解するために必要な情報をまとめる役割を果たす」と説明している。

（改ページ）

図 9 IMP のインパクトの 5 側面概説

インパクトの次元		検討されるべき問いの例
WHAT	何	● どのようなアウトカムが生じるか？ ● そのアウトカムは、それを経験する人々や地球にとってどの程度重要なものか？
WHO	誰	● 誰が、そのアウトカムを経験するか？ ● そのアウトカムに関係し、影響をうけるステークホルダーはどのくらい不十分な状況にあるか？
HOW MUCH	どの程度	● そのアウトカムの大きさは、どの程度か？ （影響の範囲、影響の深さ、期間の長さ）
CONTRIBUTION	貢献度	● そのアウトカムに対する企業（事業者）の貢献度合いは？ （仮に企業が何もしなかった場合、どのような状態になっていたと考えられるか？）
RISK	リスク	● 人々や地球にとって、予想どおりにインパクトが発生しないリスクはどの程度か？

本事業においては、具体的に以下のようなテンプレート（図 10）を用いてインパクト情報の整理を行った。

図 10 IMP のインパクトの 5 側面整理用テンプレートの抜粋[23]

5つの側面		カテゴリー	定義	Impact 1: 指標	データ	情報源	アセスメント
What	i	事業期間中に生じたアウトカム	受益者が事業者と関わる間に生じたアウトカム				Positive / negative
		成果が生まれたと判断する水準	受益者がポジティブに変化したとだと評価する水準。これを下回るとネガティブなアウトカムとみなされ、この水準は国際的な基準があれば準拠しても良い				
		ステークホルダーにとってのアウトカムの重要性	ステークホルダーにとってその成果が重要だと捉えられているか				
		SDGのターゲットやその他のグローバルに重要視されているゴールとの関連性	アウトカムが関連するSDGsのゴール等の特定				Important / unimportant
Who		ステークホルダー	アウトカムに関係するステークホルダー				
		対象地域	アウトカムがもたらされる対象地域				
	ii	アウトカムのベースライン	企業が介入する前、または影響を受ける前に、受益者が経験した成果のレベル				Well-served / underserved
		ステークホルダーの特徴	ステークホルダーの特徴				

■ **ロジックモデル**

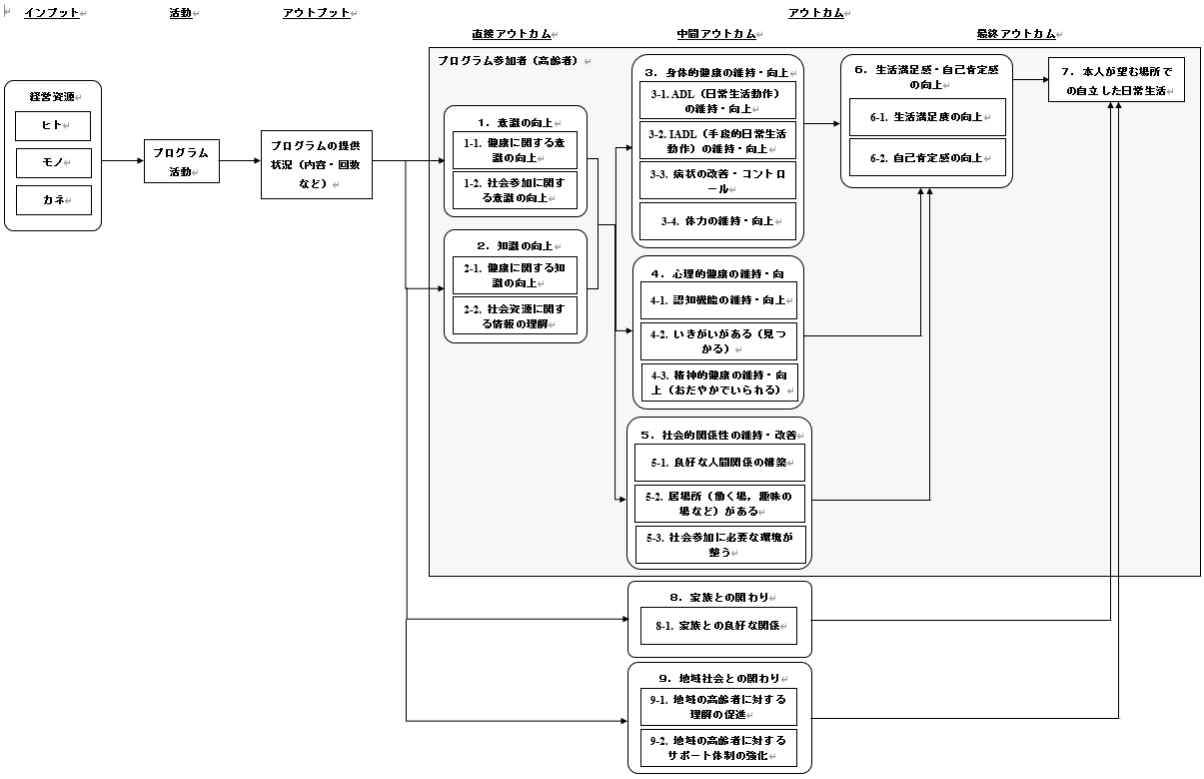
上記の IMP のインパクトの 5 つの側面の考え方に沿って、「どのようなインパクト」を「誰に対して生み出していくのか」ということを整理することは、インパクト・マネジメントを実施する上で非常に重要なことであるが、ここまでは大枠を整理したに過ぎず、事業として実装していく

[23] IMP が作成した英語のテンプレートを実証事業のために、本リサーチチームで日本語の仮訳を作成した。

ためには、インパクト達成に向けた設計図が必要である。その設計図のモデルとして、有用なものが、ロジックモデルである。図 11 にその例を示す。

ロジックモデルの記述や構成の仕方にはいくつかの方法があるが、原則として「アウトカム」「アウトプット」「活動」「インプット」というカテゴリによって構成される。事業を通じて達成を目指すアウトカム（変化や便益）を整理し、それを達成していくために事業がどう位置づくか、もしくはどのような事業を設計するかを確認し、それに必要な資源が何かについて、因果関係を整理しながら記述していくことに役立つ。

図 11 ロジックモデルの例[24]



■ **指標（IRIS＋、社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブアウトカム指標データベース等）**

➢ IRIS＋

前述の IMP のインパクトの 5 つの側面やロジックモデルといったツールを活用することで、事業を通じて「何を」評価するのか、という評価の対象が決まっていく。評価のプロセスにおいては、「何を」評価するのかが決まると、それを「何で」評価するのかを決める必要がある。そのために、インパクトの指標を選定する必要があり、そ

[24] 社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ　福祉（介護予防）ロジックモデルより引用

の際に参照可能なツールの一例として IRIS＋（アイリス・プラス）がある。IRIS+は、事業者と投資家との共通言語の確立、透明性・信頼性・比較可能性の向上に向けて、Global Impact Investing Network(GIIN)が開発したマネジメントツールである。GIIN は 2008 年から、インパクト投資で標準的に使われるアウトカム評価指標を分野毎に整理しており、IRIS という社会的インパクトの指標のカタログを作成・運用してきた。最新版の IRIS5.0 では 594 個の指標が用意されている。IRIS+は、この IRIS を発展させたものであり、産業ごとだけでなく、SDGs ゴールとの対応、IMP の「インパクト 5 つの側面」との整合性をとるなどの改良がされており、特に投資家はスクリーニング、デューデリジェンスから監視、クライアントエンゲージメント、および終了までインパクト投資のあらゆるプロセスに活用できるインパクト指標のグローバル・スタンダードである。

図 12 IRIS＋のインパクトカテゴリ

図 12 にあるように、IRIS＋には 15 の分野における指標セットが整理されており、その下層により細かいインパクトテーマが設定されている。例えば、Health（健康）の領域では、「質の高い医療へのアクセスの確保」「栄養状態の改善」といった項目が設けられている。これらのテーマに対して、いくつかの課題解決アプローチの選択肢が用意されており、例えば「質の高い医療へのアクセスの確保」というインパクトテーマに対して、「小児医療のケアの質や教育の改善」に関連する事

業を行っている場合は、その項目を選択すると、関連しうる指標群が現れるという仕組みになっている。IRIS＋の指標検索はオンライン上でアカウントを作成し、無料で実施することが可能であるが、現時点では英語のみの提供となっている。

- 社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ（SIMI）アウトカム指標データベース

前項の IRIS＋は、グローバルでは画期的なツールである一方、すべての社会課題領域を網羅しているわけではないことや、英語でのツール提供となっている。そのため、これ以外の参照指標としては、国内事業者が活用しやすいアウトカム指標一覧を集めた SIMI のアウトカム指標データベースも参照できる。

SIMI のアウトカム指標データベースには、現在スポーツ、ソーシャルキャピタル、ヘルスケア、ホームレス支援、地域まちづくり、子育て支援、就労支援、教育、文化芸術、環境教育、福祉（介護予防）、防災の 12 分野に関連するアウトカム指標が整理され、同データベースも無料で活用することが可能ある。また行政、家族、こども、親、高齢者といったステークホルダー別にデータを絞り込むことも可能である。[25]

なお、本項ではいくつかのインパクトやアウトカムを測るための既存の指標について説明をしたが、ここに掲載している以外にも科学的な指標（例えば心理尺度や認知症のスケール）といったものもあれば、既存のものでは自らが設定したインパクトやアウトカムを十分に測定できない場合は、指標や尺度の開発等を行う場合もある。評価にあたり重要なことは、測定しようとするインパクト・アウトカムを適切に測定するために、妥当な指標・尺度が選定されているかであり、指標の選定にあたっては慎重になるべきポイントである。

4.3 Management Certificate について

これまでのツールは事業が生み出すインパクトを見ていく事業評価のツールであったが、Management Certificate（MC）は、Social Value International（SVI）が 2018 年開発した社会的インパクト・マネジメントの「プロセス」を「認証」するための枠組みである。

MC が認証をする対象は、企業以外に非営利組織も含まれ、事業単体においても、組織全体においても活用することが可能である。認証の発行者は開発者である SVI であり、現段階ではトレーニングを受けた SVI のスタッフによって認証のアセスメントを行っている。

[25] 社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ　アウトカム指標データベース
https://simi.or.jp/tool/outcome_indicators_db　（2021 年 3 月 5 日閲覧）

認証は図 13 にも表れている通り、3 つのレベルに分かれており、以下のように段階化されている。

- レベル 1:事業者のコミットメント・努力を確認する
- レベル 2:事業者の実践を確認する
- レベル 3:事業者の社会的価値の最大化に向けた実践を確認する

現状で認証が完了している組織/事業は、レベル 1 が 9 個、レベル 2 が 1 個、レベル 3 が 1 個（個＝組織/事業）である

図 13 MC の 3 つのレベル

実際の認証は社会的インパクト・マネジメントの考え方にも通じる 5 つの大項目（組織基盤、計画、実行、評価、改善）において、複数の設問が用意されており、図 14 のような質問紙（エビデンス・フォーム）に回答を取りまとめていく。加えて、実際その実践を行っていることを保証する書類（例：規程、事業計画、ステークホルダーマップ、ロジックモデル、議事録等）の提出が求められる。

（改ページ）

図 14 MC のエビデンスフォームの一部[26]

SVI Framework Reference			L1 Criteria No	Summary of criteria	Commit My organisation commit to…	Evidence – TO BE COMPLETED BY APPLICANT
Stage	Principle	Impact Q				
Creating capacity	1	3	1.CC.1	The organisation is encouraged to build internal capacity for managing social value	Create a plan for skill development of staff across all levels including board level for embedding social value management practice into their organisational practice and decision making.	
Creating capacity	1	3	1.CC.2		Create organisational commitment to social value management by identifying a social value lead/s and creating a working group/committee/forum with representation from across the organisation. Ideally this should report to board level.	
Creating capacity	1	3	1.CC.3		Produce a policy/action plan that includes commitments to undertake actions in alignment (but not limited to) to all criteria as outlined in the Social Value Management Certificate criteria.	

4.4 本年度調査の目的

本年度調査では、認証の対象を「インパクトを生み出したり、ステークホルダーへポジティブな変化を生み出みだしたりするプロセスの妥当性」に置き、既存の制度の調査の結果 SVI が開発した MC の活用を試み、昨年度活用した事業評価のモデルとの接合点や、MC の有用性の検証を行った。また、今後事業者が自ら事業評価に取り組み、インパクトの設定や管理、測定をして行けるよう、事業評価のためのガイダンスを作成した。

4.5 実施内容

MC の概要の把握や「事業評価」フレームとの整合性の確認、下記に示すインタビューに向けての必要事項の整理等を中心とした文献調査と、SVI の代表を務める Ben Carpenter 氏と MC のアシュアランス・マネージャーである Catherine Manning 氏に対して、オンライン・インタビューを実施した。

4.6 調査結果

文献調査の結果から、認証のための事業プロセスの自己評価にあたっては、各事業がインパクト・マネジメントを効果的に行っていることが求められており、それには昨年度の事業で採択

[26] Social Value International Level1 Criteria and Evidence Form https://socialvalueint.org/social-value/standards-and-guidance/level-1-criteria-and-evidence-form/ （2021 年 2 月 9 日ダウンロード）

した IMP のインパクトの 5 側面、それに基づいてロジックモデルを作成し、成果目標に適した指標を設定する(IRIS＋等の活用）という事業評価のモデルが十分活用できることが、明らかになった。

SVI へのインタビュー調査からは、MC の概要について以下の内容が明らかになった。[27]

- 認証発展の背景
  - SVI は MC に先んじて、SROI（社会的投資収益率：Social Return On Investment）のレポート認証を行っていたが、その結果だけを見ていても、インパクトや社会的価値に基づいた実践が行われているかどうかが不明瞭という懸念から、インパクトや社会的価値を生み出すプロセスがマネジメントに組み込まれているかについて自己評価した結果を認証するものとして誕生した。
  - 2018 年に Ver.1 が開発され、2020 年 3 月に出した Ver.2 では、言葉遣い、社会的組織だけでなく民間セクターにも適切な基準、IMP など他のグローバル基準との整合性などについて見直しを実施した。小規模の社会的組織と異なり、大企業のニーズも取り入れ、部署やプロジェクト、フランチャイズ単位などで進められるように改善も行った。
  - MC の Ver.2 は、他の認証制度など（例：英国の Social Enterprise Mark による社会的企業の認証）との整合性、補完性についても注意している。

- 認証のプロセス
  - アセスメントに関し、最初のレビューは組織から提出されたエビデンスフォームとエビデンス書類に基づき内部で実施しており、実際のアセスメントは外部審査員が行っている。
  - 質問項目において、加点の比重が異なるということはなく、すべての質問項目が同じウエイトで評価される。認証官が応募組織との書面上のやり取りを通して認証基準を満たしているか判断する。
  - レベル 1 は基本「努力をしているか」の審査で、組織内の理解度、今後のステークホルダーの関与などを判断するのみである。レベル 2 では実際に動き始めているエビデンスを確認し、その取り組みが十分納得のいくものであるかを判断する。レベル 3 では取り組みが何度も行われ、他のステークホルダーグループにも広がっていることを確認する。実践が十分納得のいくものかについても必要に応じて判断し、SVI からはフィードバックとさらなる改善のための提案が提供される。

[27] Ben Carpenter 氏と Catherine Manning 氏（Social Value International）へのヒアリングより（2020 年 6 月 22 日、2020 年 7 月 2 日、2020 年 12 月 4 日、2021 年 2 月 9 日実施）

- 社会的価値や社会的インパクトは本質的に主観的なものであり、実際には社会的価値を組織のシステムや活動プロセスにどの程度組み込んでいるか判断するのは容易でなく、組織により「何が十分か」の判断基準は異なる。その分、認証の際に気を付けていることは、情報や実践の一貫性や納得感である。現状はケースごとの判断が求められているが、類似した組織/条件のケースに対する一貫性のある判断基準の必要性については議論が必要だという認識がある。

■ 認証制度におけるスタンス、位置づけ

- 他の認証制度とのつながりや、全体的なエコシステムの中での MC をどう位置付けるかについては重視している。各認証制度はそれぞれ特徴を持っており、認証取得を希望する組織が何か一つの認証だけに絞って取得をする必要はないと考える。例えば BIA ではどのようにインパクトを生み出しているか（アウトカムやインパクトの測り方、ステークホルダーのための価値創出に関する意思決定）については質問されない。そのため、SVI は、応募組織には実際に認証を取得する場合、多くのリソースを必要とするものの、BIA と MC など、各認証制度が大事にしている価値の両方を満たしてほしいと考える。
- 現在 SVI は United Nations Development Programme(UNDP)が開発を進めている SDG Impact Standards の作成にも協力している。マネジメントの実践を問うという点で、類似点もあり、SVI の認証制度との互換性、前述の Ver.2 との整合性も考慮している。
- SVI 自体が会員組織であり、国際的なネットワークを通して、SROI 等については早い段階から評価の実践者の認定も行なってきた。過去数年間では特に台湾の評価実践者のコミュニティが拡大しており、英国、豪州でも一定数の実践者存在している。MC 認証についても、今後認証官が増えていくように、研修等を計画予定である。

4.7 まとめ

本年度調査で初めて社会的インパクト・マネジメントのプロセスを認証する仕組みである MC の活用を試みるべく調査を行ったが、「令和元年度調査」の際に使用した IMP のインパクトの 5 つの側面や、ロジックモデルを活用した評価モデル自体が社会的インパクト・マネジメントの考え方を前提としており、MC もその前提を共有することができるツールであることから、連関性が高いことがわかった。また、インパクトのマネジメントのプロセスに着目した既存ツールが現在調査した限りでは見当たらない状況や、MC 自体も IMP や現在開発途上である SDG Impact Standards といったグローバル基準との整合性や互換性を考慮していることを考えると、本年度事業において実証事業で使用感や有用性を調査することが、今後事業面での評価・認証制度を日本で構築するにあたり、必要であることが改めて認識された。

5　社会性評価・認証制度が広まるためのエコシステム構築に係る調査

5.1　本年度調査の目的

「2.2 認証普及に必要なエコシステムの要素」で述べたように、従来の調査から、認証の担い手については、グローバルでは、自治体だけでなく多くの民間団体がそれを主導する動きも見られ、公的機関が地域に限らず活用できる民間の認証を、自治体や国が実施する社会性認証事業に活用している例が見られた。しかしながら、認証の担い手が誰であれ、評価・認証モデルが存在しても、その意義や価値が伝わらなければ十分に活用されない状況があることが確認され、地方創生文脈における認証の活用の意義等についても課題があることが分かった。

そのため、本年度調査では、まず認証の担い手の面において自治体等において社会性評価・認証制度が取り入れられる際の、「①民間認証を公的活用する方法の意義や課題、有用性等の把握」と、「②認証が社会で広がるためのエコシステムの要素の抽出」を目的に調査を実施し、日本における社会性認証の促進と政策立案に向けた提言をまとめた。

5.2　実施内容

「①民間認証を公的活用する方法の意義や課題、有用性等の把握」ことを目的に以下の調査を行った。

- **既存の社会性認証制度の横断的調査**

  自治体が実施している社会性認証関連の制度や、本調査で対象としている認証制度を含む計 12 の制度について、制度に紐づくインセンティブの有無や認証対象、認証有効期間や認証制度の改善の有無、認証・評価者育成の有無等の観点から分析を行った。

- **民間認証のグローバル・スタンダードに関する調査**

  昨今の SDGs への取り組みや関心の高まりから、グローバルにおける環境や社会性、サステナビリティに関する認証へのグローバルでの関心の高まりを受け、民間においては評価ツールや認証制度などの開発も進んでいるように見られる。しかし、何を以て良質な認証制度かという点については課題があり、日本における認証制度の導入にあたっても、認証提供側にとっても認証を受ける事業者側にとっても、長期的に意味のある認証制度の導入や制度設計が必要であると考えられた。そのため、国際的なサステナブル認証の基準を設定している ISEAL Alliance が社会的・環境的・経済的インパクトの認証制度や基準策定の際に必要とするアウトカムについての調査を実施し、民間認証を活用する際のポイントの抽出を試みた。

■ **海外における民間認証の公的活用の事例**

韓国と台湾において、民間認証制度がどのように公的、または民間で活用されているかについてインタビュー調査を実施した。

「②認証が社会で広がるためのエコシステムの要素の抽出」については、以下の調査を実施した。

■ **国内における認証に係る課題やインセンティブ調査**

日本国内ですでに B CORP 認証を取得している企業や、今後取得を検討している企業の内、9 つの企業から取得にあたっての動機やインセンティブ設計、認知拡大における課題点等についてヒアリング調査を実施した。

■ **海外における認証制度を支えるエコシステムの構造調査**

社会的な認証の必要性やそれを支える政策的な動きや、認証制度運用の仕組み、またこれらの動きを支える主体の関わりやインセンティブ等について、韓国、台湾へヒアリング調査を行った。

5.3 調査結果

■ **既存の社会性認証制度の横断的調査**

「平成 30 年度調査」で対象となった認証事業の現状や、本事業において評価・認証モデルとして活用している 12 の制度について横断的調査を実施した。令和 3 年 1 月現在、開発途上の制度も含んでおり、社会性に関する事業の登録や宣言のみの認証は対象外とした。対象制度は以下の通りである。

- 横浜市 SDGs 認証制度 Y-SDGs
- 横浜型地域貢献企業支援事業
- 地域貢献事業者認定事業
- これからの 1000 年を紡ぐ企業認定（平成 30 年度調査事業対象）
- KOBE ソーシャルビジネスマーク（平成 30 年度調査事業対象）
- 東京都認証ソーシャルファーム
- 地方創生 SDGs 登録・認証制度
- ソーシャル企業認証制度
- SSC(サステナ・ソーシャル・カンパニー)未来創造企業
- B Corporation
- Management Certificate
- SDG Impact

以下の表 2 に各調査内容に関する特徴を取りまとめた。

表 2 既存の社会性認証制度の横断的調査の要約

名称		1. 横浜市SDGs認証制度Y-SDGs	2. 横浜型地域貢献企業支援事業	3. 地域貢献事業者認定事業	4. これからの1000年を紡ぐ企業認定
開発者		横浜市（ヨコハマSDGsデザインセンター）	（公財）横浜企業経営支援財団	川口市	（公財）京都高度技術研究所（ASTEM）・京都市ソーシャルイノベーション研究所
開発者がセットした、もしくは制度に紐づくインセンティブの有無	資金・金融面での優遇	×（今後追加の優遇制度を検討）	○	○	―
	税制面での優遇	―	―	○	―
	その他	○	○	○	○
認証主体		横浜市	（公財）横浜企業経営支援財団	川口市	京都市
認証対象	中小企業（地域事業者含む）	○	○	○	○
	大企業（上場企業）	○	○	―	○
	地域金融機関	?	?	―	―
	個人事業主	―	―	○（自営農業者）	―
	NPO・財団法人・社団法人	○	―	―	○
	任意団体	―	―	○	―
	協同組合			○	
	その他注記				
認証有効期間		2年間	2年間	3年間	なし
制度施行		2020年	2007年	2013年	2016年
認定企業数		29	479	61	24
認証制度自体の改善の有無		?	?	?	?
認証・評価者育成の有無		―	○	―	―

名称		5. KOBEソーシャルビジネスマーク	6. 東京都認証ソーシャルファーム	7. 地方創生SDGs登録・認証制度	8. ソーシャル企業認証制度
開発者		神戸市	東京都	地方創生SDGs金融調査・研究会（内閣府地方創生推進事務局）	京都信用金庫、京都北都信用金庫、湖東信用金庫及び龍谷大学ユヌスソーシャルビジネスリサーチセンター（YSBRC)
開発者がセットした、もしくは制度に紐づくインセンティブの有無	資金・金融面での優遇	○	○	―	○？
	税制面での優遇	―	―	―	?
	その他	○	―	―	?
認証主体		神戸市	（公財）東京しごと財団	地方公共団体・民間団体	YSBRC内の第三者認定機関
認証対象	中小企業（地域事業者含む）	○	○	○	○
	大企業（上場企業）	○	○	○	?
	地域金融機関	―	?	○	?
	個人事業主	○	―	?	?
	NPO・財団法人・社団法人	○	○	?	?
	任意団体	○	―	?	?
	協同組合			?	?
	その他注記	法人が行う事業が対象			
認証有効期間		1年または3年（事業別）	5年間	?	?
制度施行		2012年	2020年	2021年?	2021年
認定企業数		13	未公開	―	―
認証制度自体の改善の有無		?	?	?	?
認証・評価者育成の有無		―	―	?	?

（改ページ）

名称		9. SSC(サステナ・ソーシャル・カンパニー)未来創造企業	10. B Corporation	11. Management Certificate	12. SDG Impact
開発者		（一社）日本未来企業研究所	B Lab	Social Value International(SVI)	United Nations Development Programme(UNDP)
開発者がセットした、もしくは制度に紐づくインセンティブの有無	資金・金融面での優遇	―	―	―	―
	税制面での優遇	―	―	―	―
	その他	―	―	―	―
認証主体		（一社）日本未来企業研究所	B Lab	SVI	?
認証対象	中小企業（地域事業者含む）	○	○	○	○
	大企業（上場企業）	―	○	○	○
	地域金融機関	―	○	○	―
	個人事業主	―	―	―	―
	NPO・財団法人・社団法人	―	―	○	○
	任意団体	―	―	―	―
	協同組合	―	―	―	―
	その他注記	会員法人のみ対象		会員法人のみ対象	
認証有効期間		?	2年間	―	?
制度施行		2019年	2006年	2018年	2021年？
認定企業数		18	3,720	11	―
認証制度自体の改善の有無		?	○	○	?
認証・評価者育成の有無		―	○	○	○

本調査から得られた情報を、「認証によるインセンティブ」「認証制度のデザイン」「認証設計の課題」の 3 つの観点から以下のように分析した。

【認証によるインセンティブ】

自治体や自治体の外郭団体が開発者となった認証においては、開発者が付与するインセンティブとして基本各自治体等が用意している補助金・助成金の獲得や広報等の PR といった機会の提供が受けられるという点で、認証取得のインセンティブが用意されているものが多かった。一方、海外の民間団体が開発・運営する認証制度に関しては、後述する海外調査の結果からわかったこととして、開発者から認証取得団体への特定のインセンティブの付与はないが、その認証制度の価値が広く伝わり、民間や行政がその認証制度を活用し、独自にインセンティブを付与している例がみられた。

【認証制度のデザイン】

各認証制度が施行後、時代の流れ等に沿って質問項目等を更新しているかについては、自治体や自治体の外郭団体が開発者になっている認証については、不明な点が多かったことに対し、B Corp や Management Certificate については、質問項目や制度のアップデート・改善が明確になっていた。認証の有効期限についても、有効期限を設けているものと設けていないもの、不明なものが分かれた。設けているものについても、「単に認証を更新するもの」と、次回の認証の際により事業や質の高みを目指そうと「改善と認証更新が統合されているもの」が見られた。また、自己評価結果を認証委員会のような合議的な場で精査する以外に、自己評価の振り返りや事業改善につなげながら認証取得をめざすハンズオン支援が伴うものや（ソーシャル企業認証制度）、認証官とのヒアリングを通して改善（Management

Certificate）しながら第三者評価を伴うものもあり、合わせて評価者・認証者の育成までスコープに入れている制度もあった。

【認証設計の課題】

自治体が開発者となる認証においては、レベルや深さ、細かい点に差はあるものの、組織の外形基準の認証項目部分では著しい差は見られなかった。一方で、同自治体内で類似する認証制度を保持した場合、他の制度との整合に配慮しなければ認証取得企業にとっては 2 重の負担（それを更新するとなるとそれ以上）となる可能性があることがわかった。併せて、各自治体のインセンティブとの認証制度の連結が一定程度あることがわかった反面、自治体が開発する認証については、それ以上のインセンティブを呼び込む効果（例：金融機関や投資家等からの資金援助、雇用創出等）について限定的である可能性があり、仮に制度をアップデートしなければ、たとえ企業が更新をしたとしても、その認証制度のねらいと目的の本質的な達成に至るかどうか疑問が残った。

本調査についてはデスクトップ調査・文献調査を基本としており、また対象制度についても定義や解釈・目的等から 100%網羅しているものではなく、調査の限界は認識したうえで、一定の傾向を見るという目的という意味では、制度の特徴理解の一助になったのではないかと考える。

■ **民間認証のグローバル・スタンダードに関する調査**

社会や環境、サステナビリティを評価・認証するツールはグローバルでも多岐に及び、使い手や目的等によって様々な制度やツールが発展途上にある。社会性のある事業を行っている企業の実績や現状について評価・認証するにあたり、その評価のものさし自体の質が低ければ、認証制度が社会にもたらす意味にも疑念が残る可能性があり、今年度調査では、信頼できる認証制度の基準についてグローバルに置いてどのような決まりがあるかについて調査を実施し、最大規模の世界的なサステナビリティ基準団体が参画している ISEAL Alliance のサステナビリティ認証の信頼性原則と認証制度に求められる成果目標について調査を実施した。

【ISEAL Alliance とは】

2002 年に設立された国際的な会員組織であり、世界的なサステナビリティ基準団体が参加し、サステナビリティに関連する行動規範や原則、認証の基準などを示している。参加団体にはフェアトレード認証として国際的に有名なフェアトレード・インターナショナルやレインフォレスト・アライアンス、森林認証制度（FSC）等が含まれる。[28]

[28] https://www.isealalliance.org/iseal-community-members

- ISEAL Alliance のサステナビリティ認証の信頼性原則

400 名を超える多様なステークホルダーとグローバルにおける対話を経て開発された、持続可能性の高い認証システムを構築するための原則であり、10 の原則によって構成されている。サステナビリティに関連する認証システムの最終目的は、社会的・環境的・経済的にポジティブなインパクトをもたらす一方で、ネガティブなインパクトを低減することであり、信頼性原則にある原則に沿ったシステムを作ることで、よりそのシステムが意図したポジティブなインパクトを達成する可能性が高まることが指摘されている。

原則は、①持続可能性、②改善、③関連性、④厳格性、⑤エンゲージメント、⑥公平性、⑦透明性、⑧アクセスのしやすさ、⑨信頼性、⑩効率性によって構成され、それぞれの項目が認証制度に求める在るべき姿は以下の表 3 の通りである。[29]

表 3 ISEAL の Credibility Principles

原則	説明
①持続可能性	認証制度の所有者は、持続可能性の目標とそれを達成するためのアプローチを明確に定義して、これを広く社会へ伝える。認証制度の所有者はこれらの目標を最大限に推進するための意思決定を行う。
②改善	認証制度の所有者は、その制度の影響を理解し、制度が意図した成果の達成に向けた進捗状況を測定し、実証する。定期的に学びを取りまとめ、人々と環境への便益を高めるためのイノベーションを奨励する。
③関連性	認証基準は目的に適っている必要がある。製品、プロセス、事業、サービスの持続可能性に関し、最も重要なインパクトを扱うものであり、認証の目的に貢献する要件のみを含み、十分な科学的理解と関連する国際規範を反映し、必要に応じて地域の状況に適応したものでなければならない。
④厳密性	認証システムのすべての構成要素は、質の高い成果をもたらすように構成される必要がある。特に認証基準は、認証制度の持続可能性目標の達成に向け、測定可能な進展をもたらすパフォーマンスを評価する傍ら、基

[29] https://www.isealalliance.org/defining-credible-practice/iseal-credibility-principles を本リサーチチームで仮訳

	準の準拠度について評価することで、その企業がどの程度認証基準を満たしているかを把握する。
⑤エンゲージメント	認証基準を作る者は、バランスのとれた代表的なステークホルダーグループを巻き込み、認証基準開発を共に行う。認証システムは、ガバナンス、保証、及びモニタリングと評価に参加するための有意義で利用しやすい機会を提供する必要がある。また、苦情を解決するための公正なメカニズムをステークホルダーに提供する。
⑥公平性	認証システムは、特に認証プロセスとガバナンスにおいて、業務全体を通じて利益相反を特定し、緩和することが求められる。透明性、アクセスのしやすさ、バランスのとれた代表性が制度の公平性に寄与する。
⑦透明性	認証システムは、認証基準の開発と内容、システムがどのように管理されているか、誰がどのようなプロセスで評価されるのかといった情報や、インパクトに関する情報、ステークホルダーが関与できる様々な方法など、関連する情報を自由に入手できるようにする必要がある。
⑧アクセスのしやすさ	認証実施のバリアを減らすために、認証システムはコストを最小限に抑え、過度に負担の大きい要求事項を最小限に抑える。認証システムはサプライチェーン全体または認証システムの関係者の能力を高めるために、基準適合に関する情報やトレーニング、財源へのアクセスを促進する。
⑨信頼性	認証システムの関係者や認証を受けた事業者が、システムや認証を受けた製品やサービスの購入や使用から得られる便益やインパクトについて主張を行うコミュニケーションは、検証可能であり、誤解を招くようなものではなく、十分な情報に基づいたうえで選択を可能にするものであるべきである。
⑩効率性	認証システムは、認証の内容や運用方法の一貫性や効率性を向上させるために、他の信頼できる制度・規格を参照したり、協力したりする。また健全な収益モデルと組織的な経営戦略を適用することで、認証制度の持続可能性を高める。

- 認証制度に求められる成果目標

ISEAL Alliance が 2018 年 1 月に発行した ISEAL Alliance の行動規範に沿った認証準拠基準をまとめた報告書において、サステナビリティを認証する制

度に期待される複数の成果目標が図 15 のようにロジックモデルの形で取りまとめられた。具体的な認証に期待される成果は以下の通りである。

最終アウトカム：認証システムが明確にされた持続的なインパクトの達成をサポートする

4.1:認証制度の所有者は責任をもって認証制度の改善を行う

4.2:認証システムの完全性に対するリスクが管理されている

4.3:認証モデルが目的にあっている

4.4:認証のデータが適切かつ正確である

4.5:認証システムの有効性と効率性は繰り返し改善される

5.1:作業手順が明確で十分なものである

5.2:アセスメントは作業手順にしたがって行われる

5.3:認識された認証制度によって得られた結果はどの制度も同等に扱う

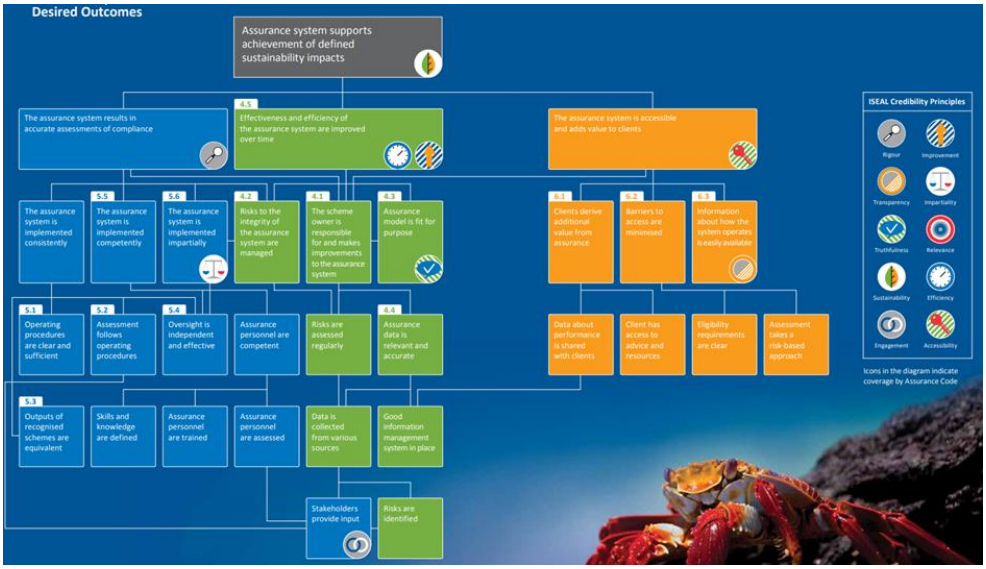
5.4:監督は独立し、効果的なものである

6.1:利用者が認証から付加価値を生む

6.2:（認証への）アクセスバリアを最小化させる

6.3: どのようにそのシステムが運営されているかの情報に簡単にアクセスできる

図 15 認証制度に期待される成果目標[30]



[30] ISEAL Alliance (2018) Assuring Compliance with Social and Environmental Standards. ISEAL Code of Good Practice. P.10-11 より抜粋

本調査から分かることとしては、企業の社会性を評価・認証していく際には、認証制度側にも一定の質や信頼性が必要であり、制度やシステムが一度作成されたらそのままではなく、認証モデルが時代や社会的なニーズを反映しているか、認証を受ける企業等に付加価値を生み出しているか、情報や使いやすさといったアクセシビリティの観点から、認証制度自体のアップデートや改善が求められていることがわかった。

■ 海外における民間認証の公的活用の事例

【韓国】

韓国は中央政府が 2007 年に「社会的企業育成法」を制定し認証制度を確立（雇用労働部管轄）し、認証取得企業は 2,524 社に上り（2019 年 3 月時点）、人件費・事業開発費等の資金援助が行われている。しかし、その状態が資金的な依存体質を生む等の課題が見えてきている。一方、社会課題の多様化やソーシャルイノベーションの促進から、中小企業庁が主導で 2019 年から Social Venture 認証を新たに始め、認証の際に B Corp（BIA の点数）を採用している。社会的企業育成法のような直接的なインセンティブはないが、よりビジネスを通した社会課題の解決を志向する主体が多く、政府支援のインパクト投資への接合や、BIA を ESG パフォーマンスアセスメントに使う例など間接的にその意義が認められ始めている。特に韓国の有名企業によるソーシャルイノベーション支援が手厚く、ビジネスを通じて社会課題を解決することを志す若手支援策が民間で検討され始めている。[31]

【台湾】

台湾は、Social Innovation Action Plan(2018-2020)[32]が打ち出されている。B Corp に対して特別な優先はされていないが、社会性を志向する企業のひとつとして B Corp は認められており、Action Plan 内にも言及されている。B Corp であることで、中小企業保証信用基金からの支援策や、B Corp 取得金融機関からの低金利ローンや高利息などの施策がある。現在は企業・組織単体で生みだせるインパクトの限界を考慮し、システムとして社会課題を解決していくことを目指している。今年、社会性を目指す組織（営利・非営利を含む）がすべて横断的に取得できる法人格を規定する法律が制定予定（Social Innovation Enterprise Law/Impact-Driven Organization Law)であり、あくまでも細目については施策ベースに検討し、民間への過度な介入や、場合寄っては

---

[31] Lim Sang Hun 氏（Graduate School of Public Policy and Civic Engagement Kyung Hee University, Seoul, Korea）へのヒアリングより（2020 年 12 月 3 日実施）

[32] Social Innovation Action Plan (2018 to 2020) https://si.taiwan.gov.tw/Files/News/47/Social%20Innovation%20Action%20Plan.pdf

活動の制約となりうる「認証」の付与を政府主導では行わない考えでいる。また特に台湾はアカデミアのソーシャルイノベーションの後押しが手厚い。[33]

■ **国内における認証に係る課題やインセンティブ調査**

日本で徐々に取得希望企業が増えている B Corp 認証について、他の企業に先駆けて認証取得をした企業や、現時点で申請・または申請準備をしている 9 企業に対し、「なぜ B Corp 認証を取得したのか・しようとしているのか」というモチベーションに関する問い、「B Corp 認証取得プロセスで発生した変化や気づき」といった認証取得プロセスの付加価値に関する問い、そして、「日本国内における B Corp 認証普及の課題と有効なインセンティブ」についての問いの 3 つの視点でヒアリング調査を実施した。対象企業は表 4 の通りである。

表 4 B Corp ヒアリング調査対象企業一覧

	社名	ステータス	外部 専門家の有無
1	石井造園株式会社	2016 取得	○
2	フリージア株式会社	2016 取得	○
3	ダノンジャパン株式会社	2020 取得	
4	株式会社十字屋	2020 申請	○
5	株式会社エコリング	2020 申請	
6	株式会社良品計画	準備中	
7	株式会社バリューブックス	準備中	
8	ライフイズテック株式会社	準備中	
9	株式会社地域環境計画	準備中	○

[33] Corey Lim 氏（B Lab 台湾）へのヒアリング（2020 年 7 月 6 日）と Richard Fang 氏（Provost, Professor of Law, Chinese Culture University）へのヒアリング（2020 年 12 月 15 日実施）より

- なぜ B Corp 認証を取得したのか・しようとしているのか

  B Corp 認証の取得のモチベーションやきっかけに関しては、ヒアリング対象企業から大きく二つの動機が聞かれた。第一に、企業が行っている「正しさの証明」がある。ヒアリング参加企業の多くは、自社の本業を通じた社会・環境に対する取り組みが積極的であり、元々行ってきた社会に対して良い取り組みを外部から認めてもらうことが理由であることを挙げていた。また BIA によってその取り組みやパフォーマンスが数値化し、可視化されることが「正しさ」を客観的に見る方法として効果的であるという声も聞かれた。

  第二に「ブランディング」がある。B Corp 認証を取得して可視化された社会性をより多くのステークホルダーにアピールすることに役立つという意見や、これまで自社の行っている事業が社会に対していかに「良い」かについて伝える手段がなく、B Corp 認証がその言葉を与えてくれたという意見が聞かれた。

- B Corp 認証取得プロセスで発生した変化や気づき

  実際に B Corp 認証を取得するプロセスにおいて組織に生まれた変化や気づき、学びなどについては認証プロセスを通じて、組織が行っている取り組みの社会的な「正しさ」についての自信の向上や、どうパフォーマンスを測っていくかという点で指標が設定しやすくなったという意見が聞かれた。また、組織内部においても変化がポジティブな変化が確認され、BIA が上がることによって社風が良くなったり、社員のマインドが上がって幸福度が増しているという報告や、会社が大事にしている価値を従業員に伝えやすくなり、従業員の行動が変わったり、従業員の関心が担当業務以外にも向き、社内のコミュニケーションが増えたという意見も聞かれた。

- 日本国内における B Corp 認証普及の課題と有効なインセンティブ

  日本における B Corp 認証普及に向けた課題としては、第一に言葉や文化の違いがある。BIA の質問項目だけでなく、B Corp に関する既存の情報などにおいても日本語でアクセスできるものが少ないことや、質問項目についても、文化や制度に馴染まないものや、国や文化によって異なる言葉の定義やスコープが明確に決まっていないことが多くの企業から指摘された。また、未だに知名度や普及率が低く、社会が B Corp 認証自体について知る機会がまだまだ少ないことがあり、認証制度自体の信頼性やメリットを会社で説明することが難しいという声も聞かれた。また、業種によってはサプライチェーンを巻き込んだ対応が必要となり、時間やコストがかかることや、認証の維持にも一定のコストがかかり、認知度が低い現状では費用対効果を心配する意見もあった。

  また認証普及にあたり、有効なインセンティブの方法については、インセンティブを必要とする企業からは、B Corp 取得企業同士のつながりの強化によるパートナ

ーシップ等のビジネス活用や、認証取得にかかるコストの補助、取得企業へ対する税制面での優遇や、入札時の加点要件等が具体的に挙げられた。一方、インセンティブについては必ずしも必要が無いという声も聞かれた。例えば、B Corp 認証に求めるものは社員の意識変化や誇りの高まりであり、社会に良い仕事をしていれば、ビジネスが回ることは企業にとっては大前提となるため、B Corp 認証取得に金銭的なインセンティブが不要という意見や、行政がインセンティブを付与する構図になった場合、インセンティブの付与が継続できないことが、認証を更新しない理由に繋がる可能性もあり、インセンティブが付与されることが、必ずしも制度の本質的な普及には繋がらないという声も聞かれた。

■　**海外における認証制度を支えるエコシステムの構造調査**

社会性認証制度を支えるエコシステムに関する韓国、台湾のデスクトップ、ヒアリング調査[34]からは、エコシステム形成の観点から、社会性認証制度を機能させるためのいくつかのポイントが浮かび上がってきた。認証制度を機能させるには、①その認証の意義や目的が明確であること、②認証企業が目的に即して認証されるにふさわしい一定の基準を満たしていることが、一貫性をもって実践される認証付与の制度が確立していること、③認証のラベルの意味が認証企業や関係する多様なステークホルダーによって理解されていることが必要である。加えて、多様なステークホルダーによる理解のうえで、④ステークホルダーによる認証のありなしによる行動の変化があることで、ようやく認証制度が活用されていると言うことができることがわかった。

一般的に、認証制度において、①や②、特に②には詳細設計に至るまで綿密に計画・実践されることが多いものの、③や④、特に④が発展しないがために制度が活用されないということが国内外で見受けられている。今回の海外調査ヒアリングにおいては、特にこの点を意識し、エコシステム形成の上で視野に入れるべきステークホルダーを洗い出し、その重要性を検討した。さらに、ステークホルダーごとあるいは複数のステークホルダーによる認証のありなしによる行動の変化を生む要素（レバレッジ・ポイント）を抽出した。

認証企業を取り巻く、視野に入れるべきステークホルダーや、そのステークホルダーに関係するレバレッジ・ポイントには、以下が含まれ表 5 に取りまとめた。

（改ページ）

[34] 加えて、中国の B Corporation に関するヒアリングも、エコシステム形成の観点から参考にした。

表 5 ステークホルダー別のレバレッジ・ポイント

ステークホルダー	レバレッジ・ポイント
中央政府・自治体	（公的認証である場合）政府・自治体による制度設計、法制度の整備、運用 （民間認証である場合）認証を支援する政策・制度環境の整備
金融・投資機関	民間投資、優遇金利等、資金的インセンティブの試行・確立
取引先企業	認証企業であるかどうかによる取引（発注、受注）の成立または優先
従業員	社内規範・文化による従業員のやる気の生成、生産性の向上
求職者	認証企業であるかどうかによる求職活動
消費者	認証ラベルによる消費行動
大学・教育機関	若年層を中心とした理解の促進による、求職者・消費者の意識の変化
ブランド企業	社会的規範の形成による求職者・消費者の意識の変化
マスコミ	社会的規範の形成による求職者・消費者の意識の変化

上記のステークホルダーとレバレッジ・ポイントの組み合わせのなかで、海外調査において特に重要と指摘されたものは以下の四つである。

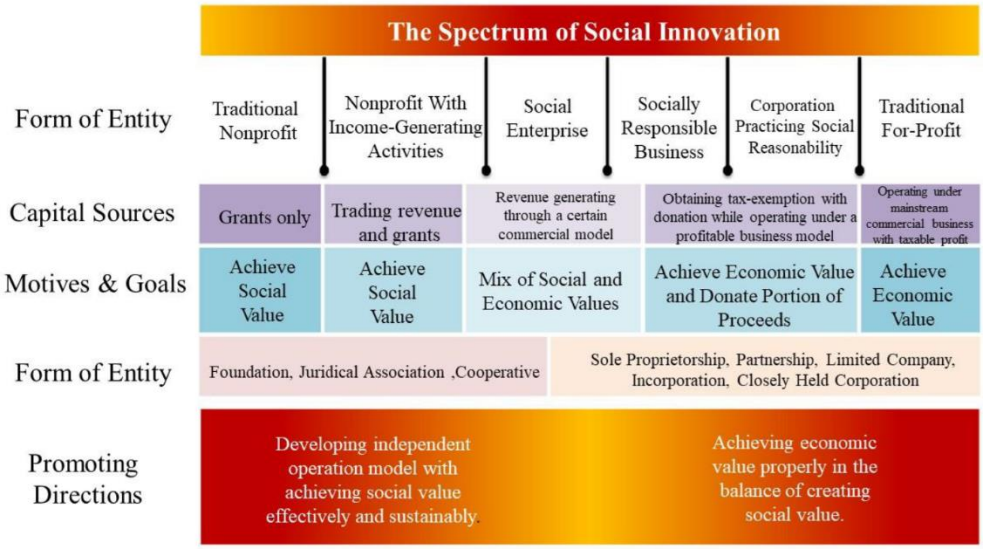
- 中央政府・自治体

  法制度、政策環境を整える上で、政府・自治体の役割が大きいことは言うまでもない。韓国における社会経済基本法等の 3 法案[35]や、台湾におけるソーシャルイノベーションを後押しする各種法案や横断的政策により、中央政府が「ソーシャル・エコノミー」などのキーワードを駆使して、政策を推し進めている姿が見られる（図 16）。その際、エコシステム形成の観点からは、上述したように、韓国の社会的企業育成法のように、省庁単位の認可・優遇制度が政策制度への依存関係を生み、広範な普及を阻むリスクがあることは注意すべきである。

（改ページ）

[35] 社会的経済基本法、社会的価値実現の基本法、社会的経済企業製品の販路支援法の 3 法。

図 16 台湾におけるソーシャルイノベーションを支援する政策の構図[36]



また、自治体レベルでは、条例やソーシャル・エコノミー推進の支援制度の拡充が見られる。ソウル市の動きは、この点でも特筆されるべきものであり、2009 年に「社会的企業振興条例」を制定したのを皮切りに、2014 年の「ソーシャル・エコノミーに関する枠組み条例」[37]で各種の支援政策を整理・統合している。この 2014 年条例では、以下を含め、その後の政策実施の基礎固めがなされた。

- ソーシャル・エコノミー組織（SEO）の定義や意義、位置付けを定める
- ソーシャル・エコノミーに関するマスタープランを 5 年ごとに作成する
- 市内にソーシャル・エコノミー特別区を設定する
- SEO に対する財政・マネジメント支援のあり方、公共調達における SEO 関連施策を提示する
- 中間支援機関としてソウル・ソーシャル・エコノミー・センター（SSEC）を設置する[38]

---

[36] Richard Fang 氏（Provost, Professor of Law, Chinese Culture University）の資料 “The Legal Reform and Public Policy Support for Social Impact”より

[37] Seoul Metropolitan City Framework Ordinance on Social Economy (2019) http://legal.seoul.go.kr/legal/english/front/page/law.html?pAct=lawView&pPromNo=4007&firstYn=Y （2021 年 3 月 17 日閲覧)

[38] Kil-Soon, Y., and Sang-Your, Lee. (2020). Policy Systems and Measures for the Social Economy in Seoul. *UNRISD Working Paper*. 2020-6, pp.7-8 https://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/(LookupAllDocumentsByUNID)/969A3AAE861EBAFA802585A8004C25AF?OpenDocument

SSEC は、官民連携で 2013 年に設立され、研修、SEO 設立・認証支援、マネジメント支援、マーケティング支援などを提供している。また、センターは社会企業家たちが集う場所としても機能しており、各種イベントやセミナーを開催するなどして、場所としての活気を見せるものになっている。それにより、認証制度や各種支援の実践にとどまらず、社会性企業全般の価値や意義、目新しさや革新を多くの人が身をもって体感できるようになる効果は大きい。

- 金融・投資機関

金融・投資機関は、民間投資、優遇金利等、社会性認証に基づく資金的インセンティブを試行・確立を推進する選択肢があり、その役割の重要性は海外調査でも指摘された。韓国、台湾ともに、欧州の ESG 投資の動きに敏感に反応し、インパクト投資含めた新しい金融の形に向けてダイナミックに動いている。グローバルな潮流からもっとも影響を受けるステークホルダーであり、大手金融機関にとどまらず、ベンチャー投資機関などの投資家からもインセンティブづくりを進める機運が見られる。

例えば、台湾では、Taiwan Impact Investing Association が 2020 年 12 月に設立された。10 の法人会員と 59 の個人会員（大手金融機関の役員等含め）から始動した所だが、今後注目を集めるとともに会員が増えていくことが予測される。韓国においては、Impact for Breakfast Korea が 2020 年 9 月に始まっている。これは、欧米も含めた個人投資家やファミリーオフィス中心のインパクト投資家のネットワークの韓国版で、ネットワークへの加入によって、グローバルな潮流の一端を担っているという意識が醸成される。さらに台湾では、大手金融機関でそれ自体も B Corp 認証を取得している O Bank による低金利ローン、従業員への個人預金高金利制度など、新しい試みも始まっている。[39]

- 大学・教育機関

特に重要と指摘されたステークホルダーの三つ目と四つ目は関連しており、エコシステムにおける従業員や求職者、消費者に影響を与える要素である。昨年の調査対象であった米国では、重要なステークホルダーとしてほぼ必ず指摘されたのが従業員や求職者であった。いわゆるミレニアル世代を代表とする層が求める「働きたい企業」像のなかに、社会性に関する項目が色濃く入ってきており、その意識をもとにした企業側の努力なしには企業は 21 世紀の生き残り戦略の中でふるい落とされてしまうという危機感が指摘された。一方、本年の調査では、企業から社会性を求める社会的機運は韓国や台湾（そして日本）では発展途上であり、従

[39] Ray Chen 氏（B Lab 台湾共同創設者）へのヒアリングより（2020 年 12 月 17 日実施）

業員や求職者からの強い要望としては浮かび上がってきていないこと、あるいはそれが萌芽の段階にとどまっていることが指摘された。

そのような中で、求職者・消費者の意識の変化を起こすステークホルダーとして注目され、実際に大きな動きを起こし始めているのが、大学・教育機関であり、ブランド企業である。大学・教育機関に関しては、韓国では、中央政府の後押しもあり、大学学部レベルや大学院レベルでソーシャル・エコノミー関連のカリキュラムや学位プログラムが増大している。2020 年のブリティッシュ・カウンシル等の調査によれば、韓国の学部レベルでソーシャルイノベーション、ソーシャル・エコノミー、社会的起業に関する課程をもっているのは、2014 年に慶南（キョンナム）科学技術大学で始まり、現在 6 大学まで増えている。また、大学院レベルでは、2019 年に釜山（プサン）大学、大邱（テグ）カトリック大学などで修士課程が開講され、すでに 13 の大学院で修士・博士課程が存在する[40]。

- ブランド企業

ブランド企業に関しては、例えば B Corp 認証に関しての推移が見られる。これまでは、B Corp 認証は規模としては中小の企業が取得するのが中心であったが、これが大企業にも波及している。2020 年、ダノンジャパンが B Corp 認証を取得したことは話題になったが、これは多国籍で多くの国に法人格をもつ Danone 社のグローバル戦略の一環であり、この動きや韓国や台湾でもニュースになっている。加えて、韓国では、SK、 Posco、 Hyundai、LG らを中心にした韓国の大手有名企業によるソーシャルイノベーションへの注力が加速しており、SK では、自前で社員用カリキュラムを作成して従業員教育に力を入れている。

大学・教育機関やブランド企業の動きは、従業員や求職者、消費者の行動変容を促す間接的なレバレッジと考えられ、中長期的には求職者、消費者が認証制度の活用における直接的なレバレッジとして大きな影響力をもってくることが予測できる。

5.4 まとめ

以上の調査結果から、認証制度の構築にあたっては、エコシステム形成の観点から考えることが有効であると考えられた。その理由として、認証制度が活用されるかどうかは、認証企業を取り巻くステークホルダーが認証のありなしで行動を変化させるかにかかっているからである。すなわ

[40] British Council, et al (2020). Social Innovation and Higher Education Landscape in Korea. p. 15-16. https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/sihe_-_country_report_-_korea_final.pdf （2021 年 3 月 17 日閲覧）

ち、認証制度が機能するか否かを考えるには、それぞれのステークホルダーの動機付けと役割をレバレッジ・ポイントとして整理することが有用である。

その中で中央政府や自治体については、政策制度づくりがその役割の中心にあることは明らかである一方、自前の認証制度を構築する以外に、民間認証制度を活用する方途も検討の必要がある。社会性認証制度を機能させるための４つのポイントに即して言えば、②の認証制度自体の制度構築には多くの労力を必要とするが、同時に多くの労力を注入すべきなのが、④のそれぞれのステークホルダーによる認証のありなしによる行動変容を起こすことだからである。中央政府や自治体による政策環境整備や、特に自治体レベルにおける支援制度、物理的な場所の確保やそれを通じた雰囲気づくりも、政策環境整備の一部であり、政府・自治体はよりそちらに関心を向け、エコシステム作りを支える役割を担うこともできるかもしれない。

上述の既存の社会性認証制度の横断的調査の比較検討や、グローバルで必要とされているサステナビリティに関する認証に必要な基準等、このエコシステム形成の観点による社会性認証制度の有効機能についての議論を深めることによって、今後、民間認証の公的活用という方策の可能性についてさらに踏み込んだ検討が必要であると考える。

6　有識者会議

6.1　有識者会議の目的

本事業において、調査方針や内容等について専門家の意見を聴取し、よりよい調査・実証事業を進めるべく、主に次の三点を目的とし、有識者会議を実施した。

① 本事業で行った海外調査及び実証事業の経過報告に基づく、助言、意見の聴取
② 本事業施作成した報告書・ガイダンスの方向性及び構成についての報告に基づく、助言、意見の聴取
③ 今後、組織評価・認証及び事業評価・認証制度を普及、発展していくために重要なポイントについての議論

6.2　有識者委員の詳細

本事業における有識者委員には、社会的課題や社会的事業の実態に関する知見に加え、事業者と一緒に社会課題の解決を支援する資金提供者の視点が必要であると判断し、インパクト投資を行っているファンドや銀行等の投資家、市場関係者、資本市場における開示制度全般、社会性評価や認証制度に関する専門家からメンバーを選定し、様々な観点から検討を行った。以下表６に委員の名簿を記載する。

表 6 有識者委員名簿（敬称略・順不同）

	氏名	所属・肩書	有識者会議出欠		
			第 1 回 9/23	第 2 回 12/22	第 3 回 3/10
1	番野　智行	NPO 法人 ETIC.　ソーシャルイノベーション事業部　プログラムマネージャー	○	○	○
2	白石　智哉	一般社団法人ソーシャル・インベストメント・パートナーズ（SIP）　理事	○	※	○
3	末吉　光太郎	株式会社みずほ銀行　リテール法人推進部　次長兼　SDGs ビジネスデスク　デスク長	○	○	○
4	篠　健司	パタゴニア日本支社　環境・社会部門ブランドレスポンシビリティマネージャー	○	○	○
5	村松　邦子	一般社団法人経営倫理実践研究センター　上席研究員	○	○	○

※有識者会議後に別途会議内容の報告を実施した。

6.3　有識者会議の内容と論点ポイント

以下に各回の有識者会議の内容について記載する。

6.3.1 第 1 回有識者会議

■日時：2020 年 9 月 23 日（水）13:00-15:00

■議事次第

1. はじめに（自己紹介）
2. 令和元年度の調査・実証のサマリーと学び
3. 令和二年度の調査・実証の目的・スコープ
4. 調査事業の経過報告
5. 実証事業の実施計画
6. 今後の調査と実証に向けたディスカッション
7. 連絡事項

■論点

1. 日本における認証拡大におけるレバレッジ・ポイントについて

- 認証拡大におけるエコシステムにアカデミックを加えると良い。アジア他国ではアカデミックが大きく関わっている。例えば台湾では B Academy という AASCB（ビジネススクール認証）認証校と連携し、B Corp の考え方を学び、実証していく取り組みが進んでいる。
- 社会普及にメディアの役割は欠かせないため、メディアとの協力関係が重要になる。
- 日本が持っている特有の制度等を活用していくと良い。例えば休眠預金の活用や、地方創生金融 SDGs（SDGs 認証）と連携して実証を進める、SDGs 未来都市で事例を作る等が考えられる。
- 大企業は ESG 投資、SDGs の文脈で関心を持てるが、中小企業は金融、特に銀行との接続が重要になる。金融がインパクト評価の視点でお金を出せるか、金融庁とのコンセンサスも必要になる。
- 本質を捉えて活動できている企業はまだ少ないように感じる。社会性の意義をどのように戦略や経営に取り込んで行けるかも重要な点である。

2. 実証事業実施団体の選定について
    - 実証事業実施団体の選定においては、What（何を）と How（どうやって）評価するかという点に加えて、Why（なぜこの制度をつくろうとしているのか）についての意識合わせが必要。Why の方向性によっては、企業だけでなく、NPO を選定する可能性もある。
    - 社会性認証と言っても、対象となる企業は様々である。例えば、消費者へのアピールや、未来への責任を考えて認証を取得する大企業、地域の持続可能性への貢献を「見える化」するために認証を取得する中小企業、ソーシャルの領域をイノベーションに生かして事業拡大していくユニコーン企業やゼブラ企業などである。それぞれ属しているコミュニティも、認証を取得する動機も異なるため、我々が作ろうとしている認証制度がどこをメインのターゲットとするかについて、議論が必要である。
    - 日本の地域創生を考える中で、地域金融機関も巻き込んだ大掛かりな政策デザインまで想定するのか、B Corp のような民間の自発的なものを想定するのか、法人格設定まで想定するのか等、Why の部分の意識合わせをしたうえで、どういう事業者を対象にしていくのが良いか選定していけると良い。

6.3.2 第 2 回有識者会議

■日時：2020 年 12 月 22 日（火）10:00-12:00

■議事次第

1. 前提の確認
2. 海外調査等の経過報告
3. 実証事業の経過報告
4. 報告書・ガイダンスの内容について

5. 今後に向けた議論
6. 事務連絡

■論点

1. 海外調査等の経過報告について
   - 台湾の調査からは、エコシステムづくりの重要性がわかる。日本で B Corp が広がっていかないのは、それがムーブメントになっていないためである。主要なプレイヤーがいるだけではエコシステムは広がっていかず、関係者の相互の連携を強めていくことが重要である。
   - 特に若い世代の関心が高くなってきているため、大学などと連携し、若い世代を巻き込んでいくことが必要である。
   - SDG Action Manager は BIA と連動しており、質問の重複もある。日本企業は SDGs への関心が高いため、B Corp 認証もこれを機に広げていける可能性がある。
   - 経営者を動かしているのは ESG であり、金融・ファイナンスの面からと、政策面から、後押しができると有効である。
   - SDGs が広がっているのはビジネスと紐づいているからである。社会性認証についても、内発的動機に働きかけることが重要であり、内発的動機につながるようなコンサルティングができる人材が必要になる。人を育てる認証制度も必要なのではないかと感じる。

2. 実証事業の経過報告について
   - 地方自治体に社会性の評価・認証制度を示していくのであれば、地域が経済も含めて成長するためには社会的企業が必要であるというような、自治体が社会性認証を採用することについての、内発的動機に訴えかけることも必要である。
   - 地域における社会性を、自治体や他の企業など、地域の他のプレイヤーと一緒に考えることで、目指すアウトカムへの役割分担が明確になる。金融機関や取引先企業を巻き込んで話をするのは非常に重要だと感じる。
   - 認証制度の中に、事業者のステークホルダーが誰なのかを事業者とディスカッションするプロセスがあると良い。企業の社会性が地域の課題と結びついてくると、自治体の内発的動機になるのではないか。
   - ニューヨーク、台北、ジュネーブ等の自治体では、地域の B Corp と組んで、地域の企業がどういった社会的価値を出しているのかを評価する取り組みをしている。これらの自治体へのヒアリングも参考になるのではないか。

3. 報告書・ガイダンスの内容について

- 日本文化の解釈、構造化、プロセスの言語化において、バリューブックスがリードして B Corp ハンドブックの翻訳が進んでいる。このハンドブックとどう連動していくか興味がある。

6.3.3 第 3 回有識者会議

- 日時：2021 年 3 月 10 日（水）10:00-12:00
- 議事次第
  1. 実証事業の報告と提言
  2. 認証が広まるエコシステムに関連する調査からの報告
  3. 報告書の提言内容と今後に向けた議論
  4. 事務連絡

■ 論点

1. 実証事業およびエコシステムに関連する調査報告について

【エコシステム（特に金融、アカデミック等との連携）構築】

- 台湾の銀行の取り組みや、米国の大学における認定 B Corp に就職する学生のスカラーシップサポートなど、エコシステムという意味では多様なステークホルダーが関わりながら B Corp をムーブメントとして盛り上げようという機運がある。1 対 1 というより多面的に動いている状況がある。
- 社会性を資金調達の際の評価のひとつに使っていくとなると、第三者に評価認証されていることは、資金提供者側の資金提供の判断における蓋然性の材料となる。
- 日本でも中小企業庁のベンチャー支援策の一環で、Business for good な会社に対して認証をしながらファイナンス等にアクセスしやすくしていくということを、政策設計の中でやっていけると良い。上場企業（資本市場で上場している企業）とどう接続していくか、具体的には ESG 等と接続をしながら大企業にどう説明していくかや、株式会社だけでなく NPO 等が認証をとった場合はどういったインセンティブが考えられるかも併せて考えていけると良い。
- 行政の入札の加点のような、こういったことを求めるサプライヤー側が増えていくことによって、少しずつ広がっていくのではないか。
- 単独の企業や個人では気候変動などの、特にグローバルな課題については解決ができない。コレクティブにインパクトを出していくところにおいて、エコシステムを作ることが必要になってくる。世界共通の大きな課題についてインパクトを出していくということについて、どのようにスピード感を持って、またそれぞれの企業に理解を得ながら進めていくかというのが一つ今後のポイントになってくると考えている。

【伴走者、評価者の必要性】

- アウトカムで何を分析するべきなのかを考えることや、分析設計を自分で行うことが事業者にとって非常に重要である。誰かが設計した評価だと、自分で改善まではできない。認証という枠を超えて、インパクト・マネジメントが非常に重要であると感じた。同時に、評価者の役割が非常に重要である。事業者は、事業を客観的に見て自分で分析するのは初めてという場合もあり、事業者だけでは完結できない部分もある。評価者が答えをもっているわけではないが、評価の専門家というだけではなく知見や海外の事例などの引き出しを持ち、事業の理解ができ、聞き出すコミュニケーション能力がある人材の育成が今後重要になってくる。
- 評価のプロセスでは、設問に使われている言葉に慣れていない事業者が多いため、設問の解釈や読み替えをする必要がある。事業を理解している伴走者がつかないと適切な翻訳ができないと感じた。また、自己評価自体に慣れていない事業者も多いと感じた。「良い回答」をする必要はないということや、評価、認証の意義についても説明できる伴走者が求められる。
- 現時点の評価モデルは効果が一定ある一方で、慣れていない企業が取り組むとなると、難しさと包括的という二つの点で高度だと感じた。評価の専門家であれば難しさは解消できるが、包括的という点においてサポートできる人はまだ少ないことが懸念された。

【評価のマネジメントへの組み込み】

- PDCA に入れて実際にマネジメントする場合、チェックと改善は取締役会等、経営層で議論をしていくことで初めてガバナンスが効いてくる。ガバナンスの中心に据えていく、執行している人たちだけで完結しないという観点が重要である。
- 日本社会に実装していくには、何のために評価・実証をするのかといった全体像や世界観の説明など、何段階もプロセスがあると考える。実装していく上で、どういった内発的動機で動くのか、実践例や提言が出ることは非常に意味のあることだと考えている。
- こういうものさしでマネジメントサイクルを回すのが目的の実現に向けて大事だという社会的合意が作れれば、高度にやりたい企業にとって認証制度が選択肢になる。BIA 等の設問の一つ一つを解釈していくだけでなく、BIA で言われていることの全体像や、そういう企業が増えていくことの意義の認識を広げていくことも必要だろうと感じている。
- 社会貢献部門等の部門単位ではなく、組織全体が取り組んでいかないと、いずれの認証についても、実際のインパクトを出していくというところにおいては、効果が出てこないだろうと考えている。

2. 報告書の提言内容と今後に向けた議論

- 提言が一般のビジネスをしている方々に届くよう公開されるといいと考えている。大企業も社会的活動をやりたい、またはやっているが評価して出していく場がなく迷っている。こういうものさしがあることを出していくことが重要だと考えている。
- 認証制度そのものが目的ではないという説明が前段にあると良いのではないか。ファイナンス、補助金、税制優遇をとるための手段ではなく、事業の存在意義そのものを確認するためにこの制度が必要であるという説明があると良い。
- 具体的に評価指標を見せていくことで少しずつ理解が進んでいくということもあるため、ひとつのものさしとして示していくことは意味がある。
- エコシステムについては、自分たちの立ち位置やどんな可能性があるか、金融の関わりなども含めて、社会的な事業を考えていくことが持続可能な経営にとって必要だという実感を示すようなイメージ図がある良い。
- 企業は外から褒められると社内の風向きが変わるということはよくある。実践の観点から素晴らしい企業を出していくという方法もあると考える。
- 行政調達等の外からの圧力で働きかけていくのに加えて、社員もやりたいという人は増えているので、中を温めていくようなことと両方を後押ししていけると良い。
- 事業・組織認証を進めていく前の段階で、企業の準備が必要だろうと思う。そのうちのひとつとして、自分たちのミッションが何なのかに立ち戻るというプロセスが必要になってくる。そのプロセスがないと、なぜそのインパクトを出したいのかという部分と整合性が取れない。認証制度を行っていく上での準備について整理してもよいのではないかと感じた。
- 伴走者について、海外で大学生、大学院生が認証をとるためのサポートを提供しているケースがある。学生にとっても研究成果や社会経験になる良い事例である。アカデミアとの関わりをより深めていくことも取り入れられるのではないかと感じた。
- 社会性認証についてはこれまでも自治体で取り組みがあったが、それぞれが独立しており、全体性を持ちにくかった。組織評価、事業評価それぞれについて、国際的に活用されている仕組みを利用していくことは必要であると考える。一方で、実際に取り組むとなると難しいところもある。広めるためにはインセンティブや内発的動機づけも大事ではあるが、段階的に取得できるような工夫も検討できるのではないか。

7 実証事業

7.1 実証事業の目的

本事業における実証事業の目的は大きく二つである。一つ目は、組織評価・認証に関するモデルと、事業評価・認証に関するモデルの事業者にとっての有用性を調査し、かつ双方を組み合わせて実施することの有用性を事業者からのヒアリングにとって明らかにすることである。二

つ目は、事業者が自ら組織運営や事業を通して生み出している社会性を評価できるようになるための第一歩として、本事業で活用する評価モデルを使った自己評価に向けたガイダンスを整備することにある。

7.2 実証事業の内容

前項の目的達成に向け、以下の範囲、内容で実証事業を実施した。

① 組織評価・認証

【実証事業の範囲】

- BIA の未実施企業の BIA を実施

【検証内容】

- 事業者にとっての BIA の有用性
- 日本文脈で解釈例の構造化
- 実施プロセスにおけるポイントの言語化、認証取得や拡大に必要な要素の抽出
- ハイブリッド評価モデルとしての有用性（事業評価と組み合わせることの意義）

② 事業評価・認証

【実証事業の範囲】

- 過去に事業評価を実施していない企業は、IMP のインパクトの 5 つの側面を用いたロジックモデルの構築と、既存指標等を使った指標設定
- 過去に事業評価の実施をしている企業・していない企業ともに認証システムである MC の実施

【検証内容】

- 事業者にとっての MC の有用性
- 評価モデルと MC のシナジーの有無
- 認証者にとっての判断軸や実践における学びや課題点の抽出
- 実施プロセスにおけるポイントの言語化、認証取得や拡大に必要な要素の抽出
- ハイブリッド評価モデルとしての有用性（組織評価と組み合わせることの意義）

7.3 実証事業のプロセス

以下の 5 段階のステップを経て、実証事業を行った。

ステップ 1:実証事業参画企業の選定

ステップ 2:組織評価（BIA）の実施

ステップ 3:事業評価におけるロジックモデルの作成（必要な企業のみ）

ステップ 4:MC の実施
ステップ 5:実証事業参画企業より評価フレームの有用性についてフィードバック
ステップ 6:実証事業結果の分析
ステップ 7:評価フレームワークの発展のための課題や提言の取りまとめ

実施期間は 2020 年 10 月から 2021 年 3 月であり、11 社に対して、以下の体制で実施した。

【評価者およびアセスメント支援者】
日本ファンドレイジング協会 鴨崎貴泰、清水潤子
ブルー・マーブル・ジャパン 千葉直紀
ファンドレックス 平尾千絵

7.4 実証事業参加企業及び事業内容について

実証事業参加団体については、本事業の目的である地域やコミュニティにおいて企業がより社会課題解決の重要なプレイヤーとなり、それが自治体等によって評価されることが狙いにあることから、以下の基準をベースに総合的に判断し、11 組織を選定した。

- オーナーや役員、従業員に明確な意思表明があること
- インパクト投資やイノベーティブな案件への助成、融資を受けた経験があること
- SDGs の達成に積極的に関与していること
- ソーシャルイノベーションアワードやイノベーター公志園等にノミネートされていること、ないしは ETIC の社会起業塾等でイノベーション創出に向けた伴走を受けた経験があること

かつ

- 中小企業に分類される組織

参加団体の基本情報は表 7-1～7-3 の通りである。

（改ページ）

表 7-1 実証事業参加団体

#	1	2	3
組織名	株式会社 バリューブックス	ライフイズテック 株式会社	株式会社エコリング
B Corp 認証	申請準備中	申請準備中	申請中
事業内容	インターネットで書籍等の販売および買取	中高生向け IT・プログラミング教育キャンプ/スクール/イベントの企画・運営 オンラインプログラミング教育サービスの開発・運営	総合リユース業（買取専門店舗の運営、インターネットを介した古物の販売、古物市場主としてオークションの開催・運営）
設立	2007 年 7 月	2010 年 7 月	2001 年
代表者	中村 大樹	水野 雄介	桑田 一成
資本金	900 万円	1 億円	1,000 万円
上場／非上場	非上場	非上場	非上場
従業員数	400 名	55 名	361 名
本社所在地	長野県上田市	東京都港区	兵庫県姫路市
web	https://corporate.valuebooks.jp/	https://lifeistech.co.jp/	https://ecoring.co.jp/

表 7-2 実証事業参加団体

#	4	5	6	7
組織名	株式会社十字屋	株式会社マルク	株式会社 Kaien	ココホレジャパン株式会社
B Corp 認証	申請中			
事業内容	廃棄物処理業、下水道管理業、建築業、営農等	障がい者就労継続支援A(雇用)型事業 パートナーシップ事業 放課後等デイサービス事業	発達障害（広汎性発達障害、ADHD、自閉症スペクトラム、アスペルガー症候群等）の方に特化した人材サービス事業、就労支援事業、教育事業 など	地域企業のプロモーション、広告、編集、地域商品開発
設立	1916 年 4 月	2011 年	2009 年 9 月	2013 年 9 月
代表者	牧 一穂	北野 順哉	鈴木 慶太	淺井克俊
資本金	2,000 万円	9,250 万円	1,740 万円	800 万円
上場／非上場	非上場	TOKYO PRO Market 上場	非上場	非上場
従業員数	175 名	正社員 50 名 パート・アルバイト 110 名	275 人	4 名
本社所在地	岡山県真庭市	愛媛県松山市	東京都新宿区	岡山県岡山市
web	https://www.jyujiya-group.com	https://www.maruc-group.jp	https://www.kaien-lab.com/	https://kkhr.jp/

表 7-3 実証事業参加団体

#	8	9	10	11
組織名	株式会社 TBM	合同会社巻組	株式会社大川印刷	ユニファ株式会社
B Corp 認証				
事業内容	新素材 LIMEX などの環境配慮型の素材および製品の開発・製造・販売	賃貸住宅の管理運営、建物の設計施工、ローカルベンチャーの育成、地方創生に関するコンサルティング、ローカルベンチャー推進事業に関する広報	印刷業。本業を通じて社会課題解決を行う「ソーシャルプリンティングカンパニー®」	「スマート保育園®」、「ルクミー」サービスの企画、開発、販売、運営 AI や IoT 等を用いた保育関連テクノロジーの研究開発
設立	2011 年 8 月	2015 年 3 月	1881 年 11 月	2013 年 5 月
代表者	山﨑 敦義	渡邊 享子	大川 哲郎	土岐 泰之
資本金	129 億 6,593 万円		2,000 万円	34 億 8,399 万円（資本準備金含む）
上場／非上場	非上場	非上場	非上場	非上場
従業員数	162 名	6 名	41 名	203 名（派遣スタッフ・パート等を含む）
本社所在地	東京都中央区	宮城県石巻市	横浜市戸塚区	東京都千代田区
web	https://tb-m.com/	https://www.makigumi.org	https://www.ohkawa-inc.co.jp/	https://unifa-e.com/

7.4.1 組織評価・認証の実証実施プロセス

BIA の実施にあたり、現状ではすべての回答を各社が開設したオンライン上の BIA アカウント上に英語で入力する必要があるため、本事業では実証参加企業のニーズに合わせて、必要な企業に対し、質問項目の仮訳を渡し、実証参加企業が直接各社のアカウント内に回答を入力していく形で実施した。回答を進めていく中で、アルゴリズムによって追加質問が出てくる場合があり、その際は本事業における担当評価者がサポートしながら追加の設問への回答を行い、初回自己評価を実施した。実証事業の進め方は表 8 の通りである。

表 8 組織評価・認証の実証フロー

組織評価・認証実証フロー	内容
1. BIA の回答準備	各社が BIA のポータルサイトに各社のアカウントを作成。 各社の基本情報（該当する業態、業界、規模等）を入力し、質問項目一覧をダウンロード。 必要に応じて評価者側でダウンロードされた質問項目の仮訳を当該企業へ提供 実施にあたり、必要に応じて「BIA 実施の手引き」を各社へ送付。
2. BIA 回答の実施	各社が質問項目に回答する形で自己評価を実施。 追加設問がある場合は、評価者がサポートしながら各社において回答。
3. B Impact Report の共有	各社の BIA の結果を同規模の一般企業と比較して参照可能な B Impact Report を確認頂き、そこからの学びや気づきを各社から評価者へ共有。
4. BIA に対するフィードバックの提供	BIA の使用感や有用性、質問項目や工数等に関するフィードバックを各社から評価者へ共有。

本実証事業実施前にすでに BIA を実施していた企業で、認証に向けた動きがある団体については、「3.5 調査結果」において、認証に向けた動きの背景や、実際のプロセスについてヒアリングをした内容を記載している。

表 9 で BIA に初めて取り組んだ企業のスコアを記載する。企業の規模や業種等も多岐にわたっており、ヒアリングからもそれぞれの企業の長所や取り組みが評価された形でのスコアの獲得となった。昨年度の実証事業からは、環境面においてはスコアが取りにくいという指摘もあったが、本年度事業においては、環境面でハイスコアを取得している企業もいることが興味深い結果となった。

表 9 BIA 未実施企業の初回自己評価スコア

	企業A	企業B	企業C	企業D
Overall（総合点）	79	72.4	71.5	31.6
Governance（ガバナンス）	14.5	3.5	4.2	3.2
Workers（働く人たち）	16.5	13.1	9.9	20.4
Community（コミュニティ）	11.3	10	21.5	3.2
Environment（環境）	34.2	41.4	22.4	3.8
Customer（カスタマー）	2.4	4.3	13.3	0.8

7.4.2　事業評価・認証の実証実施プロセス

事業評価においては、令和元年度調査に引き続き、事業がインパクトを生み出しているかどうかを見ていくための、社会的インパクト評価の手法を重視した。一方で、認証の対象については、インパクトの多寡ではなく、インパクトを生み出すマネジメント・プロセスの妥当性を見る MC の採用を試み、評価と認証モデルの連関や、認証制度の有用性の検証を実施した。実証事業の進め方は表 10 の通りである。

表 10 事業評価・認証の実証フロー

事業評価・認証実証フロー	内容
1. IMP のインパクトの 5 つの側面を使ったインパクト情報の整理	● 事業評価を実施する対象事業を選定したのち、当該事業を IMP のインパクトの 5 つの側面に沿って整理。（過去にロジックモデルを作成していない団体）
2. ロジックモデルの作成	● 事業が目指すインパクト・アウトカムを整理し、それらを達成していくためのより直接的なアウトカムやアウトプット、活動等の因果関係を整理。
3. アウトカム指標を選定	● 既存のアウトカム指標のデータベース（IRIS＋、社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブアウトカム指標データベース）等を参照し、アウトカムを測定する指標を選定。 ● 既存のデータベースにない場合は、自らで指標を作成。
4. MC の実施	● MC の質問項目に沿って、インパクトを・マネジメントのプロセス自己評価を実施。
5. 評価・認証モデルについてのフィードバック	● IMP のインパクトの 5 側面やロジックモデル、指標の選定等の各社の事業評価モデルの作成と、インパクト・マネジメントのプロセスの妥当性を見る MC 双方の有用性や相互の関連性等について、事業者から評価者へフィードバック。

以下に、実証事業に参加された株式会社マルクの「1. IMP のインパクトの 5 つの側面を使ったインパクト情報の整理」から「3. アウトカム指標を選定」を通じて作成したチャートやロジックモデル等を紹介する。株式会社マルクは障がい者就労継続支援 A(雇用)型事業、パートナーシップ事業、放課後等デイサービス事業を実施している。実証事業では、自社の主力事業である放課後等ディサービス スコラ（図 17）の成果の特定と、今後の成果測定方法の構築を行い、事業改善につなげることを評価目的とし、「放課後等デイサービス　スコラ」の事業

評価を実施した。図 18 に重要なアウトカムに対する IMP の 5 側面の整理、図 19 にロジックモデル、図 20 に測定指標や測定方法、測定頻度を掲載する。

図 17 放課後等ディサービス スコラの概念図

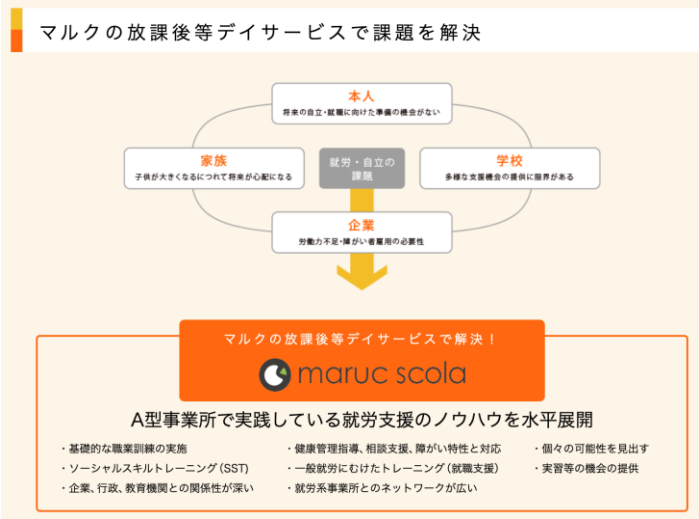
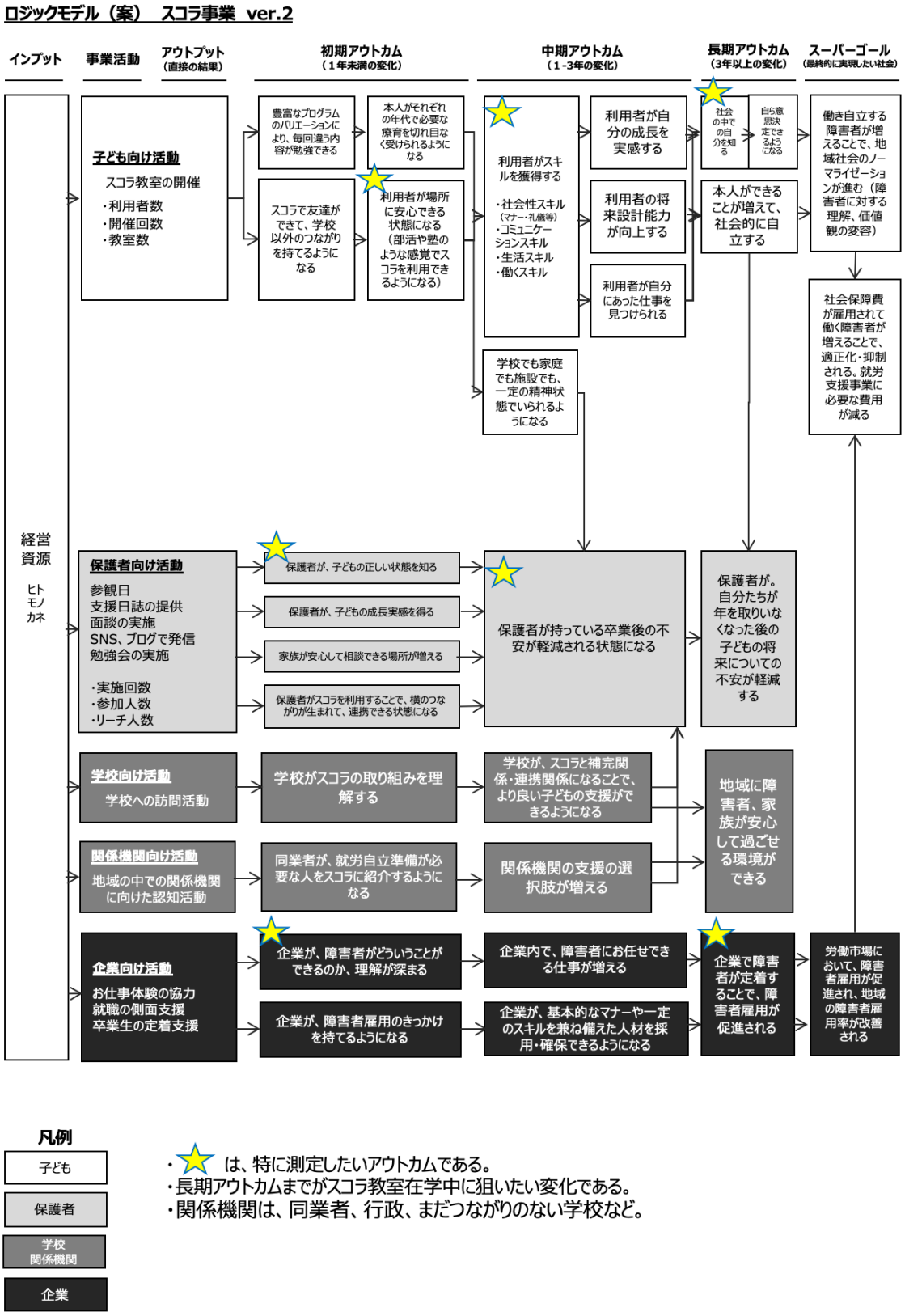


図 18 放課後等デイサービス スコラの IMP のインパクトの 5 つの側面を使った整理

			Outcome 1	Outcome 2	Outcome 3
Dimension	Data Category	Description	INDICATOR	INDICATOR	INDICATOR
WHAT	Outcome level アウトカムレベル	企業（事業者）と関わる際にステークホルダーが経験するアウトカムのレベル（普通のアウトカムで良い）	自己理解（自分のことを理解する）	はたらきながら、自分の環境をアセスメントする	セルフアドボカシー（困ったときに自ら相談できる）
	Outcome threshold アウトカムのしきい値	ステークホルダーが肯定的または「十分に良い」と考えるアウトカムのレベル（しきい値は、国内または国際的に合意された標準にすることができる）（上記のアウトカムの目標値）	凸凹のパイチャートがそれなりに一致して、自分も納得感がある。他者はスタッフがおこなう。（ダミーの業務）	人事評価などで他者からアセスメントされて給与に反映、正社員などになる	相談の頻度、うまさ。困ったときに言語化できる、「何を相談すればいいかわからない」と言われる。困った内容がある程度、言語化できると安心
	Importance of outcome to stakeholder ステークホルダーへのアウトカムの重要性	彼らが経験するアウトカムが重要であるかどうかのステークホルダーの見解（アウトカムの重要性に関する調査があれば、5 段階などで表現）	とても重要である。	とても重要である。	とても重要である。
WHO	Baseline ベースライン	企業（事業者）と関わる前にステークホルダーが経験したアウトカムのレベル（受益者の変化前のデータ）	ズレがある。自分の特徴をあらわす指標がわかならい。	前職か無職時代を考えるかで異なる。	困っているが、相談相手はいるのに相談できない。
	Stakeholder characteristics ステークホルダーの特徴	ステークホルダーの社会人口統計学および行動特性	ネガティブに考えがち、ずれがちである。抽象的なものがわかっていない。	同左	同左
	Boundary 境界	ステークホルダーがアウトカムを経験するエリアまたは場所	職業訓練の場所、仕事をする場所、他者と関わる場所	企業内、職場、（家庭）	同左
HOW MUCH	Scale 規模	アウトカムを経験している個人の数	180名	200名/年 x 年数	同左
	Depth 深さ	ステークホルダーが経験した変化の程度（例えば、一定期間のアウトカム／ベースライン）	よくわからない。劇的に変わる人もいれば、そうでない人もいる	人事評価などで他者からアセスメントされて給与に反映、正社員などになる、職場満足度	ここは劇的にはかわらない。徐々にかわる、自分の特性にあわせたやり方を見つける。メールで相談など、1on1の相手をみつける
	Duration 期間	ステークホルダーがアウトカムを経験する期間	6-12ヶ月、よほど大きなことがない限り続く	ずっと	同左
CONTRIBUTION	Depth counterfactual 深さの反事実	ステークホルダーに生じると予想される変化の程度	就職	（副次的）化粧をする、よくしゃべる、行動範囲が広がる	仕事が続いていることでみるか、相談でみるか、ストレスレベルでみるか
	Duration counterfactual 期間の反事実	アウトカムが続くと予想される期間	就職している限り続く、転職後も続く。	ずっと	同左
RISK	Risk type リスクの種類	インパクトを与えるリスクの種類が予想どおりではない	よく起こること。変容を促すことで、自己肯定感があがらない、こだわりが強くなる。（15%がドロップアウトしている、その中にはこれも含まれる）	理想と現実はあるので、となりの芝が青く見えることも。年齢が高くなって自分のパフォーマンスが落ちる、上司がかわるなど、働く環境が変わることで	同左
	Risk level リスクのレベル	リスクのレベル	リスクレベルは高くない。	毎日は見られなくなるので、重症化してから見つかる	同左

図 19 放課後等デイサービス スコラのロジックモデル



凡例

- 子ども
- 保護者
- 学校 関係機関
- 企業

・★ は、特に測定したいアウトカムである。
・長期アウトカムまでがスコラ教室在学中に狙いたい変化である。
・関係機関は、同業者、行政、まだつながりのない学校など。

図 20 放課後等デイサービス スコラの評価表（アウトカム別の指標、測定方法、測定頻度等）

評価表 スコラ事業

前スライドの ☆ について、指標・測定方法等を示す。

No.	カテゴリ	ステークホルダー	アウトカム	指標	測定方法	測定頻度
1	長期	子ども（利用者）	社会の中での自分を知る		スタッフによる観察＋ルーブリック →探究心、自主性が芽生えて、自ら必要性を感じてスコラ事業を利用できているかどうかを見る	半年毎
2	中期		社会性スキルを獲得する	スコラ事業で定めている社会性スキルに関する項目	拠点ごとの児童発達管理責任者がアセスメントする ＊相談員のいる子どもは、相談員にもアセスメント協力いただけるかも	半年毎
3	中期		コミュニケーションスキルを獲得する	スコラ事業で定めているコミュニケーションスキルに関する項目	（同上）	半年毎
4	中期		生活スキルを獲得する	スコラ事業で定めている生活スキルに関する項目	（同上）	半年毎
5	中期		働くスキルを獲得する	スコラ事業で定めている働くスキルに関する項目	（同上）	半年毎
6	初期		利用者が場所に安心できる状態になる	教室内で話せる人の人数	スタッフによる観察によりカウント	利用開始から３ヶ月（継続的には見る必要なし）
7	中期	保護者	保護者が持っている卒業後の不安が軽減される状態になる	保護者の不安の度合い	スタッフによる観察（保護者との対話の中で情報収集）＋ルーブリック	半年毎
8	初期		保護者が、子どもの正しい状態を知る	保護者の子どもに対する認識	スタッフによる観察＋ルーブリック →スタッフによるスキルアセスメント結果のフィードバック後の保護者の反応を見る	半年毎
9	長期	企業	企業で障害者が定着することで、障害者雇用が促進される	地域（松山市）における障害者雇用率／雇用者数	松山市の障害者雇用に関する行政データを参照する	１年毎
10	初期		企業が、障害者がどういうことができるのか、理解が深まる	障害者に対する理解度	企業アンケート →お仕事体験の受け入れ先企業の障害者雇用に関する理解度を測る	半年毎

尚、アウトカム選定のポイントは以下の通りである。
No.1：探究心、自主性が芽生えて、自ら必要性を感じてスコラ事業を利用することが大事である
No.2-4：４つのスキルを定点観測することで、本人にフィードバックすることで、成長実感や課題が見えてやる気や主体性が高まると推測。またNo.8の保護者の子どもの理解の醸成にもつながる
No.6：教室が安心できる状態になることは、その後の変化を起こしていく上で肝になることである
知人がいない状態ではじめて利用する子どもに対しては、ここを見ることが重要である。
No.7：ここの変化を狙いたい。保護者の自己回答は限界があるため、やりとりの頻度・内容を見ることによりスタッフ側で判断する
No.8：本人の希望と家族の意向が一致することが大事である。

また、MC については、表 11 に一部の項目の回答例について代表的なものを記載する。

表 11 MC の回答例

SVI Framework Reference		
Stage	Commit' My organisation commit to…	実証事業参加団体からの回答例
能力形成	私たちは、ソーシャル・バリュー・マネジメントを、組織の実践と意思決定に組み込むために、役員レベルを含むすべてのスタッフの能力開発のための計画をつくる努力をしている。	・努力しているが、すべてではない。サステナビリティ研究会を立ち上げて、関心層を巻き込んで活動していく。（企業A） ・組織が目指す社会変化に関連する研修を計画、実行している。（企業B） ・すべての従業員がSDGs実現に向けた何かしらのチームに入り、主体的にコミットメントする機会を設けることが人材育成計画に盛り込まれている。（企業C） ・現場レベルでは工夫を始めているが、役員を含むすべてまでは至っていない（企業E） ・シニアレベルのスタッフがリードをして実施している。（企業G）
能力形成	私たちは、ソーシャル・バリュー・マネジメントを推進するリーダーを選定し、組織全体から各代表者を集めたワーキンググループ/委員会/フォーラム を作ることで、ソーシャル・バリュー・マネジメントに対する組織のコミットメント高める努力をしている。理想的には、これれが取締役会レベルに（その内容について）報告するべきである。	・コンプライアンス部を中心とした組織横断的なチームを組成し、組織の社会的価値創出について主体的に考え、実行できるようにしている。役員はこの取組をリードしており、報告も受けている。（企業B） ・経営層の経営改善会議が毎月行われ議論されている。（企業C） ・事業評価やインパクトマネジメントのための会議体はないが、通常の会議の中で話し合われている。（企業G） ・B Corp取得に向けたワーキンググループなども含め、組織内で組成し組織として事業の社会性を生み出す取り組みに向けて努力している。（企業I）
計画	私たちは、ソーシャル・バリュー・マネジメントの実践のスコープに含まれる活動から影響を受けるか、または影響を与えるすべてのステークホルダーグループ(サブグループを含む)を明示する努力をしている。	・ステークホルダーマップの作成までは行っていないが、事業の中で意識はされている。（企業C） ・顧客になりうる人たちのリストはあるが、マッピングはされていない。（企業D） ・それぞれのスタッフの頭の中にあるが、共有・明確化はされていない。（企業E） ・ロジックモデル作成時に、ステークホルダーの分類・整理を起こなった。（企業F） ・主要ステークホルダーの情報や連絡先を内部で共有している。（企業G） ・常に一緒に会議をしているわけではないが、困っているといった声を耳にした際に、計画を立て、これまども地域の課題に対応してきている。（企業I）
計画	私たちは特定されたすべてのステークホルダーグループの代表者と関わりあいながら、計画を策定する努力をしている。	・ステークホルダーの洗い出しを行いヒアリングをしている。(企業A) ・顧客からは定期的意見を聞くようにしている。また国内外の従業員、メーカーとも年に1回以上は声を聞く機会を設けている他、同業他社の声を聞く場も設けている。（企業B） ・ロジックモデルは作成したが、すべての代表者の声は反映されていない。（企業D） ・主要ステークホルダーと課題等について議論する場を設けた。（企業F） ・コンソーシアムを組み議論する努力をしている。（コンソーシアムの契約書や定款、記録などがある）（企業H） ・事業によっては努力をしている。（企業I）
計画	私たちは、測定とマネジメントが必要だと特定したアウトカムに対して、いくつかの目標を設定する努力をしている。	・ロジックモデルを作成し、指標や目標を立てた。（企業C） ・事業評価に関するワークショップを企業内で行いながら、事業が生み出す価値や指標をチームや組織内で共有している。（企業E） ・数値目標を追うだけでは見落とす視点もあると感じており、目標ではなく目安として考え、主に内省やレビューのために使っている。（企業G） ・ロジックモデルは作成したが、指標の設定はこれからである。（企業H） ・SDGsのゴールを参照し、達成に向けて努力をしている。（企業I）
実行	私たちは、各事業のインプット（例：時間と資源）、アウトプット、および各アウトカムの変化の単位と量を測定するために使用される基準を定める努力をしている。	・重要な測定指標を持ち、SDGsに紐づけて測定している。（企業C） ・基準は設定し、データを取得し始めている。（企業D） ・部分的に取得しているが、包括的ではない。（企業E） ・指標を設定している。（企業F） ・分野によっては実施している。（企業G） ・パートナーや委託元から求められる基準に基づき測定しているものもあるが、すべてではない。（企業I）
実行	私たちは各事業のインプット量（時間と資源）、アウトプット量を記録する努力をしている。	・主だったものは記録し、CSRレポートにも結果を掲載している。（企業C） ・提供したサービスの記録はあるが、網羅的ではない。（企業F） ・一部の事業では実施しているが、すべてではない。（企業I）
実行	私たちは、測定することを決めたアウトカムについて、すべてのステークホルダーグループからサンプルを集め、以下のデータを収集する努力をしている。 【参考：例えば以下のようなものが含まれる】 - 変化を経験した人の数（規模） - 各アウトカムの変化量 （深さ） - 各アウトカムの持続時間 - 経験したさまざまなアウトカムの相対的な重要性（重み付け）。 - 各アウトカムに対するあなたの貢献度（死荷重、寄与率）	・すべてのステークホルダーまでは至っていないが、従業員をより意識し、働き方改革の一環で残業や有給取得等のデータも取得し始めた。（企業C） ・社会的インパクト評価を始めたばかりでデータ取得中。最終的にインパクトやアウトカムを達成できたかについては、まだデータを得られていない。（企業D） ・断片的にステークホルダーからの意見を耳にするが、意識的にすべてのステークホルダーからの声は聴けていない。（企業E） ・重要性や貢献度のデータまでは取得していないが、対象の変化量は取得している。（企業F） ・数百名の受益者・当事者を集め、定年調査を実施しデータを残している。（企業G）

評価	私たちは、各アウトカムの重要性をレビューし、最も重要なものを明確にする努力をしている。このレビューは、実際の変化量、期間、相対的な重要性、アウトカムに対する組織の貢献度に基づいて行われるべきである。	・2030年までに達成しようとしている企業の目標は当然モニタリングしている。（企業C） ・ロジックモデルを作成し、アウトカムの優先順をつけている。（企業D） ・関係者へのヒアリングやフィードバックを定期的に行い、重要性を明確化する努力をしている。（企業H） ・各事業や部門で重要なアウトカムはあるが、組織全体としては選んでいない。ただし、組織として目指す全体のゴールは共有している。（企業I）
評価	私たちは、異なるステークホルダーグループの代表者と収集したデータをレビューし、検証する努力をしている。	・巻き込みたいと思っている状況。（企業A） ・一部のステークホルダーからの意見をもとに、事業全体の見直しを実施している。（企業E） ・努力はしているが、ステークホルダーのかかわりを能動的なものに変えるのは大変だと認識している。（企業G） ・日常的に声を聴く機会はあるが、レビューや検証するためのものではない。（企業I）
評価	私たちは、社会的価値に関するデータに応じた報告書を作成する努力をしている。	・CSRレポートを作成している。（企業C） ・現在最初の社会的インパクト評価を実施しているところであり、まだインパクトレポートの作成には至っていない。（企業D） ・SNSやウェブサイトに現況報告をしているが、レポートとしては報告していない。（企業E） ・成果報告会のスライドはある。（企業F） ・レポートは作成しているが、目標値は含んでいない。（企業G） ・報告書は作成している。（企業H） ・一部の部門では作成している。（企業I）
評価	私たちは、社会的インパクトや価値に関する報告書や説明書を外部に向けて公開する際には、独立した第三者のレビューを受ける努力をしている。 これは、批判的な友人、ピアレビュー、またはより正式な保証機関を通じて行うことができる。	・CSRレポートの第三者認証を受けている。（企業C） ・成果報告会等も行い、行ったことやインパクトについてレビューを受ける機会はオープンに設けられている。（企業C） ・社外取締役等に確認してもらうことで信頼性は増すが、現時点では手間の問題等で実施できていない。現時点では代表が社会的価値の情報のとりまとめを実施しているが、今後担当者を置くことも検討している。（企業G） ・民間認証やSDGsアワード、環境省のアワードなどにも応募する予定であり、第三者的な観点から評価される用意はある。（企業I）
改善	私たちは収集したデータに基づいて、より多くの社会的インパクトや価値を生み出すための様々な選択肢について話し合う努力をしている。 選択肢は、組織や活動に関する財務、環境、運営上の情報と合わせて検討する必要がある。	・経営改善会議やプロジェクト振り返り会議棟で実施している。（企業C） ・研修を増やす、追加の施策を検討するなど実施している。（企業F） ・実施している。現在は財務データに基づいた意思決定の優先度が高いが、その中でもなるべくインパクトが高いものを選ぶようにしている。（企業G） ・データに基づいた方針判断は、すべての部署で実施している。（企業H）
改善	私たちは、提案された事業・活動の変更によって影響を受ける可能性のあるステークホルダーと（選択肢について）協議する努力をしている。	・現時点ではできていないが取り組みたいと思っている。（企業E） ・利用者等と議論し、必要に応じて事業を変えるなど努力している。（企業H）
改善	私たちは、組織の事業・活動を変える努力をしている。	・収集したデータをベースに実施している。（企業C） ・モデル事業がうまくいけば事業化することも考えるなど、努力はしている。（企業F）
改善	私たちは社会的価値データに基づいて事業・活動に変更を加えた場合、または変更を加えなかった理由を記録する努力をしている。	・記録するためのフォーマットはまだしっかりきまっていない。（企業A） ・検討用の資料は作成している。（企業F） ・エクセルで意思決定や議論の変遷の管理をしている。（企業G） ・意思決定については、基本的に議事録に残すようにしている。（企業H） ・過去に変えた理由などは明確にして記録に残している。（企業I）
改善	私たちは収集したデータに基づいて、将来のパフォーマンスのための目標を見直し、修正する努力をしている。	・パフォーマンス目標はないが今後設定したいと思っている。（企業A） ・ロジックモデルの作成や、事業評価のワークショップなどを通じて改善のための土台作りに努めている。（企業E） ・事業計画作成時に反映している。（企業G） ・会議などで日常的に改善は実施している。（企業I）

7.5 実証検証・分析結果

7.4.1 組織評価・認証の分析結果

■ 事業者にとっての BIA の有用性

実証参加企業で BIA を実施し、有用性を感じられた点については、大きく二つの点が挙げられた。まず一つ目は、参加企業の中には過去に B Corp 以外の認証制度（自治体認証等）を取得したり、評価結果の開示等を行ってきたりした企業が含まれていたが、他の制度と比べて複数の点において BIA が優れていることが指摘されたことがある。具体的には、既存の自治体認証制度にも、企業の社会性を評価・認証していく制度はある一方で、BIA の B Impact Report のように、自分たちの実践のレベルを、他の企業と比較して明示されたものはなく、世界基準で求められているアクションを、自社がどこまで取り組めているのかを評価・認識できたことが、自信や確信に繋がったという意見が聞か

れた。また、過去に環境情報開示プラットフォーム（CDP）への回答や GRI に基づく非財務情報のモニタリングを実施した企業からは、特に CDP との比較において、BIA はポータルサイトが用意され、回答していくという部分では CDP に似た部分がある一方で、質問がより平易であったというフィードバックや、回答に係る必要工数についても、CDP への回答や GRI に基づくモニタリングよりも少ない工数で回答することができたという声も聞かれた。

二つ目は、実証事業を通じて BIA を実施した団体のすべてにおいて、一定数自社の強みや弱み、課題が把握でき、改善していくべき点が明らかになったという自己評価の部分での有用性が指摘された。実際認証取得までを見据えている組織の中からは、「認証取得自体が目的ではなく、会社を社会的に正しい方向に向かわせるツールという認識を持っている」という声も聞かれ、BIA を通じて組織の状態を診断することにより、よりよい事業改善の視点を得ることに役立てている企業も見受けられた。また参加企業の中からは、「このツールを有効利用するならば、回答ごとにきちんと課題や次のアクションステップを記録して進めていくべきであり、具体的に行動に移すためには、回答をするよりも、回答して得られた気づきを忘れない工夫、記録に残す工夫が必要である」という声も聞かれた。

一方、課題点として指摘された部分としては、企業によって感じ方の差はあったものの、「設問の多さ」と「言葉の壁と設問の解釈の難しさ」の 2 点が主に挙げられた。「設問の適切性」については、文化や制度的な違いを加味していない設問以外については、大方妥当な質問であったというフィードバックがあったが、選択式の設問の中には、自社の取り組みを反映できない選択肢しかない場合、認証のステージにまで進まないと、その実践が評価されるのかどうかがわからないという指摘もあった。

■ 日本文脈で解釈例の構造化

昨年度・今年度事業において、企業の BIA 実施を側面的に支援した評価者の観点から振り返ると、答えにくい質問や、日本文脈での考え方等については、BIA を実際実施する企業が増えることで、より多角的な意見や気づき、フィードバックもらえることが感じられた。2 年間に 13 企業に実証事業に参画頂き、すべて異なる業種からの参画であったが、日本の中で解釈や質問の捉え方のコンセンサスを取っていくことについては、海外の B Lab へのヒアリングにもあった通り、今後も過去に B Corp 認証を取得した企業等からのインプットも含め、一元的に見ていくなど継続的な取り組みが必要であることがわかった。

各企業が特に答えにくい設問として挙げた問いの種類としては、

- サプライチェーンに関する問い：サプライチェーンのレベルでどのような環境に配慮した事業を行っていたり、倫理基準の遵守が行われていたりするかに関する問いについては、データがとりにくい。
- マイノリティや格差に関する問い：日本におけるマイノリティや社会的排除を経験している人々をどう定義するか、また彼らに配慮した雇用をどう位置づけるのか。

- 生活賃金の算出に関する問い：最低賃金の考え方が主流で、生活賃金という考え方が浸透していない国において、最低賃金で回答すべきか、生活賃金を算出すべきか。
- 環境に配慮した実践に関する問い：業種により答えにくさにばらつきがある。

というようなコメントが寄せられた。生活賃金については、アメリカでは MIT が Living Wage Calculator というシステムを構築し、地域ごとの生活賃金が計算できるようなツールが開発されていることが有識者会議でも指摘され、日本においてもアカデミアや研究者と連携しながら、社会性評価に役立つ指標やツール開発が期待される。

■ 実施プロセスにおけるポイントの言語化、認証取得や拡大に必要な要素の抽出

今回初めて BIA を活用し、組織の自己評価を行った企業は、概ね初回の自己評価をまず設問を一通り確認しながら、埋めていけるところから回答を開始して行った。そして自社アカウント上にて回答できていない設問が確認できるため、他部署に確認することでわかる質問、計算すれば回答できる質問というように分けて自己評価を進めていった。実際この方法自体は、The B Corp Handbook 2nd Edition でも推奨されており、最初に完璧に回答を埋めることよりも、概観しながら全容を掴むことが推奨されている。実際このような方法で進めた場合でも、組織として学びがあったことを考慮すると、確かに質問数の多さが指摘される一方で、できる部分から回答を進めつつ、自己評価や改善ポイントを探ることもできる。

一方、今年度の調査においては、B Corp の認証取得企業に参加頂く形で調整を進めていたが、最後の段階で同企業の事業やスケジュールの関係で参加が見送られることになってしまい、具体的な認証プロセスにおけるポイントの抽出の部分をすることは叶わなかった。しかし、「3.5 調査結果」で B Corp 認証申請中の企業からのインプットとしては、BIA で 80 点以上を取得し、認証に進むと B Lab の担当者とのやり取りが始まり、回答の背景や理由等の確認を含め、ポイントが上下することが分かっている。特に選択式の回答において、回答できる選択肢がなく、自由記述で回答した場合には、その実態や具体例について問われる可能性があることが想定された。

7.5.2 事業評価・認証の分析結果

■ 事業者にとっての MC の有用性

今年度初めて事業評価の視点としてインパクトを生み出すマネジメント・プロセスの妥当性を見ていく MC を活用し、事業評価・認証への有用性について実証事業参加企業からフィードバックを得た。事業者にとって、MC を実施することで得られた点としては、同ツールによって組織のマネジメント・プロセスを振り返ることで、事業のプロセスの見える化や意識化に繋がり、組織内で特定の事業を知らない社員や役員への共有に役立つという示唆があった。また、社会性、ないしはインパクトを生み出すために日常的に行っている努

力や実践が間違いではないことが、評価によって明らかになったという意見も聞かれた。加えて、評価を通じてステークホルダーの分析や、アウトカムの設定や企業の意思決定に多様なステークホルダーの意見を投影していくプロセス、インパクト評価・測定やデータの取得、組織として事業プロセスや学び、改善等を記録として残していくプロセス、レポーティングの重要性といったことについて、MC を使った自己評価で必要なレベル感を確認したり、課題が浮き彫りになったりしたことを指摘した企業も多く、自己評価を通じた学びは一定数あったように感じられた。

■ 評価モデルと MC のシナジーの有無

MC の実施に先立ち、事業評価モデルを構築していない企業においては、IMP のインパクトの 5 つの側面やロジックモデルを活用し、企業が事業を通して達成を目指すインパクトやアウトカムの確認を行い、必要に応じてアウトカムを測定する指標を当てる作業を行った。評価者の視点から振り返ると、事業評価のモデルは社会的インパクト・マネジメントの考え方を前提にしていることもあり、MC が実際のインパクト・マネジメントのプロセスの妥当性について評価・認証する視点を持っているため、事業評価モデルと MC のシナジーな高く、ロジックモデルを活用している企業や、活用しすでにインパクトの測定等を行っている企業においては、MC の自己評価においてより多くの設問に回答できていた傾向が見られた。

■ 認証者にとっての判断軸や実践における学びや課題点の抽出

今回の実証事業ではすべての事業者に、Level1 から Level3 までの視点でプロセス評価を実施した。各設問は 26 問ずつであり、「Level1：事業者のコミットメント・努力を確認する」という段階においては、11 事業者中、7 企業が 20 問以上について「努力している・コミットしている」といえるものであった。また、「Level2：事業者の実践を確認する」の段階においては、11 事業者中、6 企業が半分以上の設問に回答することができていたが、「レベル 3: 事業者の社会的価値の最大化に向けた実践を確認する」については、半分以上の設問に回答できた団体は 3 団体に留まった。実際認証のプロセスとなると、より深く実践の内容が精査されることになるが、企業としての取り組みや実践という点では、全く答えられないというような項目ではなく、インパクト・マネジメントを実践している企業においては、相応答えられる、ないしは今後実践を改善する中で取り組みうるものであったことがわかる。

一方、事業者から MC の課題として挙がったポイントとしては、評価設問の設計があった。純粋な Yes/No の回答ではなく、事業の実践の中身、程度についての問いとそれを裏付ける根拠の有無が問われるため、自社の取り組みについて自由に記載できる良さを覚える企業もあった一方、何を答えたらよいのか曖昧であることが、事業者が答えにくいと感じた理由になっているという意見も聞かれた。

また、社会的インパクト・マネジメントという概念自体が、まだ多くの企業にとって遠い存在であることも、事業者とのかかわりの中から見えてきたポイントである。実際、「社会において良いことをしている」と自認している企業においても、結果やパフォーマンス評価が主流で、成果評価やインパクト評価に慣れていない企業もあったように感じられる。「答えにくさ」の中には、事業評価にあたり「何が評価対象になっているのか」ということの共通認識を、事業者側と評価者側で持ちきれていなかったことも想定され、社会性を志向する企業のインパクトの評価や、それを目指していくマネジメント・プロセスとして具体的にどう事業者に落とし込まれていくのかについて、引き続きサポートが必要であることが考えられた。実際、評価者が設問内容を事業に落とし込みながら解説する機会も多く、事業者からも独力で行う難しさが指摘され、事業評価やマネジメントの評価を行う上でのガイダンスや、サポーターや伴走者の必要性についても指摘があった。

■ 実施プロセスにおけるポイントの言語化、認証取得や拡大に必要な要素の抽出

MC と事業評価モデルとのシナジーについては前述の通り、連関が確認できているため、MC のようなマネジメントのプロセスを評価・認証していくような認証制度を活用していく場合は、その前提となる社会的インパクト・マネジメントを評価できる形に落とし込むために活用できる IMP のインパクトの 5 側面やロジックモデル、既存のアウトカム指標などを使った事業評価モデルを構築することがポイントだといえる。

一方で、表 11 にまとめた通り、MC の回答は質的かつ多岐に及び、MC の評価結果を認証することを想定した際に、特に評価者や認証官の着眼点は実践の内容の妥当性や一貫性が評価となり、厳格な閾値が設定されているのではないため、評価・認証者側のトレーニングや、評価・認証者間で判断がばらつかないような一貫性が重視されることもわかり、認証拡大のための整備として必須であることも明らかになった。

7.5.3 ハイブリッド評価モデルとしての有用性の検証

実証参加企業からは、組織評価と事業評価という違う評価の視点を持つ評価と合わせて行うことで、企業の実像がより立体的に把握できたという声が複数企業から聞かれた。特に事業評価においては、組織評価ではわからないインパクトの創出に向けた具体的なプロセスへの取り組みを評価してもらえたという意見や、事業は複数にわたる企業においては、組織全体ではなく事業単位でプロセスを見返すことができてよかったという意見もあった。

一方で、現状把握や学びといった観点では良かったが、実際浮き彫りになった課題を解決していくにあたっては、特にスタートアップして間もない企業や、人数がそこまで多くない企業にとっては、事業や組織の優先順位等を見定めながら改善に取り組まなければ、評価や認証のための改善となり、本末転倒であるという意見も聞かれ、改めて評価・認証を実施する意義が企業にとってどこにあるのかを明確にする必要性への指摘があった。

7.5.4 実証事業の総括と今後に向けて

組織評価・認証においては、今年度の実証事業を通じて、BIA を組織評価のツールとして活用することで、自己評価を実施し、組織の強みや課題を抽出することに役立つという点が明らかになったほか、認証制度としても、既存の制度には無い特徴を持ち、組織評価・認証両方のツールとして価値を提供していることが確認された貴重な発見であった。一方、課題として挙げられる言葉の翻訳や解釈については、多くの企業の回答例や解釈例が積み重なることで、日本における実装の活路がより見いだされると考えられた。そのため、今後関心企業や B Corp 申請企業など事業者のコミュニティ化をはかり、解釈例の蓄積等を継続的に行い、専門家の協力を仰ぎつつ日本文脈に沿った実例集のようなものを編み出していくことが、認証拡大の一助になる可能性がある。

また事業評価・認証においては、組織評価同様 MC を自己評価に活用することで事業者としての学びに繋がったほか、社会的インパクト・マネジメントを前提に置く事業評価のモデルに延長線上に、MC があるという点でも整合性が十分あることも判明した。一方で社会的インパクト・マネジメントの概念や、事業評価に慣れていない事業者やこれから取り組む事業者に対しては、今年度の成果物として事業者が事業評価に取り組む際に参照可能なガイダンスを整備するが、必要に応じて伴走支援等が提供されるシステムづくりが必要で、認証への帰結にあたり、評価者・認証者の育成も課題となることが浮き彫りとなった。社会性を志向する企業がインパクトの創出やプロセスを自己評価し、それが第三者的に評価される需要は、グローバルの動きや、投資側の動きをみても、今後ますます伸びる可能性があり、今後の事業者の発展に事業評価の観点は不可欠であることから、引き続きより良い事業者支援の方法について検討していく必要があると考えられた。

7.5.5 ガイダンス作成に向けた提言

これまでの調査や実証参加団体からのフィードバックを通じて、本事業の成果物として事業者が組織評価や事業評価を初めて実施をしていく上で役立つガイダンスを整理するにあたり、いくつか重要なポイントが明らかになった。

第一に、企業が組織評価や事業評価を実施するにあたり、多くの企業にとってそれが初めてである可能性が高く、取り掛かりやすくするために、評価の意義や評価を活用することで生まれたメリットや改善例なども明示する必要があるということである。特に、実証企業からのフィードバックにもあった通り、認証を取得することが企業としての目的ではなく、そのプロセスを通じて自社の取り組みを評価し、振り返ることで、より社会性を志向する事業や組織作りに向かう可能性があるところに、評価の意義を伝えていく必要があると感じられた。

第二に、本事業が推奨する評価モデルは、組織と事業の両側面を見ていくことを重視しているが、両方の視点に立った評価を実施することの価値を伝える必要がある。一方で、両方を一緒に行うことで負担に感じる事業者もいる可能性があることを想定し、評価のプロセスについて簡便に記載するほか、平易な言葉遣いについても心掛けていく必要があるだろう。

8　考察・提言

今年度は冒頭に述べた通り、「①地域の課題解決や地方創生を推し進める事業の社会性評価・認証モデルの提示」と「②社会性評価・認証制度の普及に必要なエコシステムの要素の整理」を事業の目的として据え、調査・事象事業を実施した。それぞれの目的に対して実施した事業の総括と今後の提言を、有識者会議等の意見も踏まえ以下の通り取りまとめた。

■　地域の課題解決や地方創生を推し進める事業の社会性評価・認証モデルの提示

今年度事業においては、組織評価については BIA を、そして認証については BIA 取得の延長線上にある B Corp 認証を調査・実証事業の対象とした。また事業評価については、昨年度の課題として挙げられていたインパクトの多寡による認証の困難さを解決するために、社会的インパクト・マネジメントに基づき、IMP のインパクトの 5 側面やロジックモデル、IRIS＋等の既存のアウトカム指標群を活用するモデルは踏襲しつつ、認証の帰結を意識し、SVI が開発し、社会的インパクト・マネジメントのプロセスの妥当性を評価・認証する MC を採用し、調査・実証事業を実施した。

調査や実証事業の結果から、事業者自身が組織と事業の両側面を見ながら本事業で採用したツールを使って評価を行ったり、認証のプロセスをたどったりすることによる学びが多くあったことが指摘され、組織評価と事業評価の両側面を内包するハイブリット型の評価モデルは維持していくに値することがわかった。しかし、組織評価の面においては、引き続き設問項目の翻訳や解釈の問題があり、関心企業や申請企業など多様な主体とともに解釈例の蓄積等を継続的に行っていき、専門家の協力を仰ぎつつ日本文脈に沿ったもの実例集のようなものが、より評価・認証制度を事業者にとって馴染みやすいものへつなげていく一助になる可能性があることが伺えた。

また事業評価・認証についても、その必要性は認識されつつある一方で、事業者が独力で行うにはハードルが高いという指摘が事業者側からも見受けられ、ガイダンスや専門家のサポートがあることが、事業評価の取り組みへの足掛かりになるという声も聞かれた。今年度の事業の成果物として、実証事業団体からのフィードバックや評価者の視点を反映した、事業者が評価に取り組みやすくなるためのガイダンスを整備するが、中長期的には社会的インパクト・マネジメントに基づく事業評価について理解し、事業者の事業評価の能力基盤を高めつつ、側面的に伴走できるサポーターや評価伴走者の育成を進めていくことが求められるだろう。

■　社会性評価・認証制度の普及に必要なエコシステムの要素の整理

本調査から、海外においては、社会性認証制度を社会に根付かせてきた多様な主体がおり、現在も各国でそれぞれのエコシステムがその国の文化や実情に合わせて成長している最中であることが見えてきた。今後海外の例に倣い、日本において社会性評価・認証の普及や浸透を支える担い手や、それを後押しするような政策や資金の動き、重要なステークホルダー等

の関係性を図示したエコマップのようなものを整備することで、同制度設計をする際のステークホルダー間の目線合わせが進むに違いないだろう。

また、社会性認証の実施主体については、調査結果からも分かるように、認証制度側にも一定の質や信頼性が必要であり、制度やシステムが一度作成されたらそのままではなく、認証モデルが時代や社会的なニーズを反映しているか、認証を受ける企業等に付加価値を生み出しているか、情報や使いやすさといったアクセシビリティの観点から、認証制度自体のアップデートや改善が求められていることがわかった。このような観点や、海外調査からの例からは、必ずしも自治体や中央官庁が主導するものだけでなく、民間との協力のもと、認証制度の活用が進むシステム作りの実例が国外にあり、日本の地方自治体等で認証制度を展開していく際には、民間認証制度を活用していく方途も対象として検討できる余地があることが分かった。しかし、日本の自治体にとってもこのような導入例や実践モデルが過去にないため、認証制度（自治体、民間により構築されたものを問わず）の公的活用を実装していく際には、関心自治体等と一緒にモデルケース等を生み出しつつ、導入にあたってのガイドなどを整備していく必要性が考慮される。

加えて、組織と事業の双方を評価・認証の観点として制度づくりに入れ込んでいく場合に、事業者にとってはそのボリュームや要求される内容について懸念を覚える事業者もいる可能性があることも、有識者会議で指摘があった。今後、社会性評価・認証制度の制度設計の際には、評価の視点で包括的な観点は維持しつつも、事業者の取り掛かりやすさや、評価に割けるリソース等を考慮するような視点を取り入れていくことが重要である。同時に、質の高い評価・認証制度を開発・維持していくためには、実際に第三者評価や認証を付与する際に重要な役目を果たす評価者や認証者の人材育成も重要な課題であり、前段の評価伴走者やサポーター、ファシリテーター等の育成と同様、今後も専門家等を交えた継続的な議論が必要だと考えられた。

最後に、本事業にご協力頂いた国内外のヒアリング対象団体、実証事業に参加頂いた事業者関係者の皆様、有識者委員、そして内閣府のご担当の皆様に感謝の意を申し上げる。