

令和 2 年度社会性評価・認証に係る調査・実証事業

企業の社会性を高めるための組織・事業評価ガイド

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

本ガイドは内閣府「令和 2 年度社会性評価・認証に係る調査・実証事業」の一環で作成されました。

目次

0	本ガイドスの概要	3
1	はじめに	5
2	本ガイドスが想定する読み手と活用イメージ	6
3	本ガイドスにおける言葉と概念の定義	7
4	なぜ、社会性の評価が必要なのか	7
5	社会性の評価では、何をするのか	9
5.1	本ガイドスにおける「評価」とは	9
5.2	本ガイドスが重視する社会性評価の 2 つの側面：「組織」と「事業」	9
5.3	本ガイドスの範囲	10
6	具体的にどのようにするのかー組織評価：B Impact Assessment を活用した自己評価の方法	11
6.1	B Impact Assessment とは	11
6.2	BIA 実施の意義とメリット	13
6.3	BIA を用いた組織の自己評価の方法	14
7	具体的にどのようにするのかー事業評価：社会的インパクト・マネジメントを前提とした自己評価の方法	19
7.1	社会的インパクト・マネジメントと事業評価	19
8	ハイブリッド型評価が事業者にもたらす価値	31
9	社会性の評価と認証の関係と今後の展望	32
10	おわりに	34
	補足資料	35

0 本ガイドスの概要

近年、営利企業セクターにおいて「社会性」といった経済的利益追求以外の取り組みへの関心が高まり、社会的なインパクトや課題解決、価値の創出が求められてきています。そのような状況において、本ガイドスは、社会性を評価する観点として「組織評価」と「事業評価」の取り組み方法を概説し、事業者が自社の社会性を評価できるようになることを目的とし、作成されました。

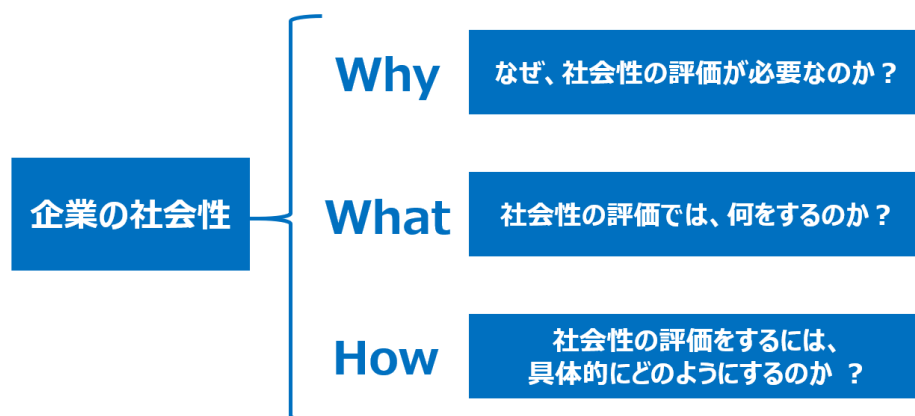
本ガイドスは以下を特徴としています。

構成

大きく3部構成になっており、

- 「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)」

を確認するという構成になっており、事業者が自社の社会性を自己評価できるようになることを目指し、必要な視点や代表的なリソースを提供しています。



対象

本ガイドスの想定する読み手は以下の方々を想定しています。

- 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のかについて、評価していくことへ関心のある事業者（企業の規模や業種は問いません）
- 事業者以外でも、将来的に事業者の社会性を評価・認証する可能性がある主体（投資家を含む資金提供者や行政）

評価の範囲

本ガイドスで扱う評価は、事業者自身が自社の組織や事業の生み出している社会的価値やインパクトを評価できるようになるための、自己評価の方法について以下の2つの視点に

基づき説明しています。

- 組織評価：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
- 事業評価：事業者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という視点から行っていく評価

特に本ガイダンスでは、この2つの視点を用いたハイブリッド型の評価を進めていくことで、事業者の生み出す社会性をより包括的に把握し、組織・事業改善につなげながら組織を成長させていくことを重要視しています。

数多ある既存の評価ツールの中から、調査や実証事業を通じて得られた知見を反映し、事業者が取り組むための具体的なツールとして、組織評価については米国 B Lab が開発した B Impact Assessment（BIA）を、事業評価については、Impact Management Project（IMP）が整理したインパクトの5つの側面の規範、ロジックモデル、その他既存指標である IRIS+ や社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブが整理をしたアウトカム指標データベースを評価のステップごとに組み合わせて活用する方法を示しています。

活用企業の声

本ガイダンスの中には、実際自社の組織・事業評価を実施した企業の声や、プロセスにあたっての工夫やポイントについてもまとめています。実際各社が取り組む際にぜひご参照下さい。

1 はじめに

本ガイドスは、内閣府「令和 2 年度社会性評価・認証制度に係る調査・実証事業」における国内外の評価・認証制度の調査や実証事業を通じて、事業者の皆さんが自社の社会性を評価することをより身近に感じていただき、最初の一步を踏み出していただくために作成したものです。

本ガイドスを手に取って下さった方の中には、上場の大企業の方もいれば、地域で長年活躍する中小企業や、設立後間もないベンチャー企業の方など、多様な業種や規模の企業で働く方々がいらっしゃるでしょう。それぞれの環境において、皆さんは「社会性」についてどのようなイメージを持たれているのでしょうか。例えば上場企業の方は、CSR を通じた社会貢献や、企業の持続的成長において重要な側面であり、投資家が投資先企業を選定する際の判断基準にも含まれる ESG を思い浮かべる方もいらっしゃるかもしれません。また、国連が 2015 年に定めた持続的開発目標（Sustainable Development Goals : SDGs）の達成を目指している大企業や中小企業の方は、ゴールへのコミットメント自体を企業の社会性の実現だとイメージされる方もいるのではないかと思います。ほかにも日本に根付く「三方よし」の考え方や、CSV を通じた企業価値の提供をイメージされる方もいたかもしれません。ベンチャービジネスを営む方の中でも、社会課題の解決をミッションとするソーシャルベンチャーの方は、組織の存在自体が社会性の体現に繋がっていると考えられる方もいるかと思います。

上記の例は企業を取り巻く環境について起きている現象を、いくぶん極端に具体化して述べたものに過ぎません。しかし、企業の規模や業種、上場・非上場問わず営利企業セクター全体に共通して起きていることは、企業（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や活動が、企業にとって不可欠になりつつあるということです。企業の社会的責任という考え方は、公害問題や労働者の人権問題等を背景に 1950 年代頃からある考え方ですが、特に近年急速に注目を集める背景としては、グローバルで懸念される気候変動や気候危機に加え、過度な株主資本主義からの決別し、株主だけでなく、従業員、顧客、取引先やサプライヤー、コミュニティを加えたステークホルダー資本主義への舵取り¹への動きがあります。

しかしながら、長年経済的利益を主に追求してきた営利企業にとって、経済的利益以外の追求とその体現をどう評価し、どうそのインパクトを伝えていくのかという点においては、まだまだ課題が残っています。本ガイドスでは、営利企業が経済的利益以外の追求を志向して行う活動や営みの総体を「社会性」と定義し、それをどう評価していくかについての考え方と道筋を提

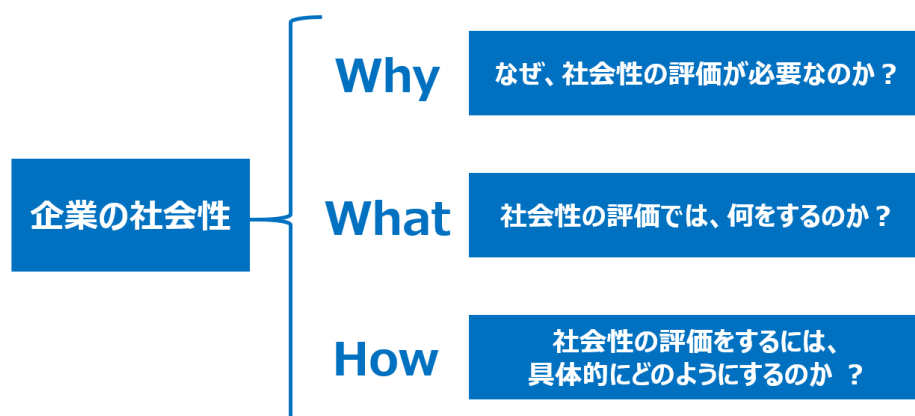
¹ アメリカの経営者団体ビジネスラウンドテーブルによる声明（2019 年 1 月）

<https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/>

供するものです。

本ガイダンスは大きく 3 部構成になっています。まず「なぜ社会性の評価が必要なのか(why)」を概説したのち、「社会性の評価では何をするのか(what)」を整理し、「社会性を評価するには、具体的にどのようにするのか(how)」を確認するという構成になっており、事業者が自社の社会性を自己評価できるようになることを目指し、必要な視点や代表的なリソースを提供します。

図 1 本ガイダンスの構成



なお、本ガイダンスの作成の背景となった調査や実証事業の結果等につきましては、「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」（サマリー）を巻末に補足資料として添付しておりますのでご参照下さい。

2 本ガイダンスが想定する読み手と活用イメージ

本ガイダンスの主な読み手は、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のかについて、評価していくことへ関心のある事業者の方々を想定しています。企業の規模や業種は問いません。また事業者以外でも、将来的に事業者の社会性を評価・認証する可能性がある主体（投資家を含む資金提供者や行政）の方にとっても、評価や認証を行っていく際のポイントが参考になる可能性があります。

後段に記載している実際の組織や事業評価に関する項目については、公開されている既存の無料のツールを活用することによって、自己評価の実施につながる内容を含んでいます。そのため、実際企業の内部で社会性の評価や価値の見える化を職務として担っている方や、部門としては分かれていない小さな企業においても、関心を持つ方に本ガイダンスを活用し、評価を実施いただけると幸いです。なお、本ガイダンスは社会性の「評価の方法」を概説するものであり、評価結果をどのようにステークホルダーや資金提供者等に報告をしていくかに関わる内容

（例：インパクトレポートや統合報告書の作成方法）や、報告書の基準（レポーティング・スタンダード）については含んでいません。

3 本ガイドンスにおける言葉と概念の定義

本ガイドンスで使用する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にあるものも含まれるため、混乱を避けるために表 1 のように定義しました。

表 1 ガイドンスにおける言葉と概念の定義

表記	本ガイドンスにおける定義・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）。
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のこと。
社会的インパクト・マネジメント	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。
アウトカム	事業活動を通じて「対象者に生まれる変化」や「対象者にもたらす便益」のこと。「成果」とも言い換えられる。
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。

4 なぜ、社会性の評価が必要なのか

「1. はじめに」でも触れた通り、国内外で見ても企業（組織）の所有者の経済的利益以外の追求を志向して行う営みや活動が、企業の規模や業種に関わらず不可欠なものになってきています。営利企業はビジネスである限り、売り上げを出すことが重要視されますが、不確実性の時代に複雑化する社会状況や気候問題等を背景に、顧客や従業員、取引先やサプラ

イヤー、株主や投資家・金融機関といった資金提供者、企業が属する地域やコミュニティなど、あらゆるステークホルダーの期待や変化に応じていなければ、ビジネスとして成功することはますます困難になることが予想されます。例えば、今後グローバルで購買層の中心となるミレニアル世代は、他の世代と比較して貧困格差や多様性、気候変動問題といった社会課題により関心を持っていると言われています。その姿勢は購買行動のみならず、求職活動にも影響しており、社会性を志向している企業や、社会課題に積極的に取り組む企業への関心が集まってきている傾向があることも見えてきています。

また、資金提供者側の動きも特筆すべきことです。ESG 投資は、投資のリターンを上げることや、投資のリスクを下げることを目的に環境（E）・社会（S）・ガバナンス（G）の観点で銘柄選定に取り入れる投資を指します。²2006 年に国連が「責任投資原則」を提唱し、投資家に ESG の観点を取り入れていくことを求めて以降、近年日本においても時価総額が大きい企業にはだいが浸透してきているという見方があります。³このように ESG に賛同する機関が徐々に増える一方で、グローバルではサステナビリティの観点で懸念が持たれる企業や、環境や社会に害を及ぼすとされる企業や産業へのダイベストメント（投資撤退）という動きも顕著にみられるようになってきました。

社会貢献投資や、インパクト投資と呼ばれる社会面・環境面での課題解決を図ると共に、財務的なリターンを追求する投資への関心も、近年急速に伸びています。日本におけるインパクト投資残高は、2019 年に約 4,480 億円と推計され、3 年前の 2016 年の 337 億円と比較し、10 倍以上の成長となっています。この成長の背景にも、気候変動への対応や、SDGs との接続、ESG 分野全体の成長の他に、ジェンダー投資の新潮流があるほか、社会的インパクト評価やインパクト・マネジメントを推奨・啓発する国際的なイニシアチブの発展などがあります。⁴

このような大きな動きの中で、企業は生み出している経済的価値以外に、社会的な価値やインパクトを適切に評価し、それを事業改善へつなげると同時に、必要なステークホルダーに対して適切に報告・伝達していくことが求められます。そして資金提供者のみならず、自治体や非営利セクターを含め、経済的価値と同時に社会的価値を生み出している企業との連携やパートナーシップを望む声は、今後ますます高まることが予想されます。企業側からは、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」ということを評価することには、容易ではないという声も聞かれますが、どのような規模や業種であっても、出来るところ

² 日本経済新聞出版社（2019）『SDGs、ESG 社会を良くする投資』, p.42

³ 日本経済新聞出版社（2019）『SDGs、ESG 社会を良くする投資』, p.44

⁴ 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.3-4

から始め、健康診断のように自社の状況を的確に把握し、事業改善を伴いながら、成長につなげていくことが出来ます。次以降の章でその実態やプロセスを見ていきましょう。

5 社会性の評価では、何をするのか

5.1 本ガイダンスにおける「評価」とは

評価には、一般的に「誰かから評価される」というイメージが強く伴われている現実があります。しかし、評価の目的等によって評価の主体は異なり、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ります。社会性の評価を考えたときに、最終的には、企業の生み出している価値やインパクトが、第三者にもわかるような形で見えたり、評価されたり、場合によっては認証されたりすることに繋がりますが、本ガイダンスではまず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の方法を説明しています。その背景には、自己評価や第三者評価を受けるために事業を行う企業は存在しないと仮定した場合に、評価を行うことで事業者が付加価値を得なければ、評価に取り組みにくいと考えられたためです。そこで、本ガイダンスでは、自らが評価の担い手になり、自己検証をしていくことが、その先にある評価や認証に紐づく形と考え、自己評価という方法を採用しています。。

また「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かもしれません。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ます。「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を含む活動とされています。⁵例えば、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前述の「事実の特定」の範疇にとどまることになりますが、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」の活動ができると考えられます。

5.2 本ガイダンスが重視する社会性評価の2つの側面：「組織」と「事業」

本ガイダンスでは、企業の社会性を評価するために、次のような理由から、「組織」と「事業」の両面から評価を考えることを提案しています。

⁵ 山谷清志（監修）、源由理子（編著）、大島巖（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。

組織の評価とは、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を指します。何らかの外形的な基準と比較して組織の状態や実績を把握することが一般的であり、具体的にはガバナンスの面、人事の面、労働環境の面、財務の面等が評価項目に含まれます。どのような点で組織評価の観点が重要になるかという、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があります。また、こ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範疇としている評価ツール等も近年開発されています。組織を見る多様な観点が質問項目に含まれているほど、多面的に組織の状態を捉えることができます。

事業の評価とは、事業者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という視点から行っていく評価を指します。企業の事業が、何らかの社会的な価値や社会課題の解決を志向している場合、質問項目が固定化されている組織評価のみでその変化を捉えることは容易ではありません。この場合、事業が生み出す固有の「社会的インパクト」を捉えることが必要です。

上記の説明のように、組織評価や事業評価は、それぞれの特徴や適性、目的がありますが、企業の社会性を評価するには、単独での活用では不十分なものになりがちです。そのため、企業の社会性を「組織」と「事業」の両面からハイブリット型で捉えることで、目指す社会的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が有用であると考え、本ガイダンスでは「組織」と「事業」の両方の評価を扱っています。

5.3 本ガイダンスの範囲

本ガイダンスは、令和元年度から 2 年間にわたる「社会性評価・認証制度に係る調査・実証事業」において、国内外における「組織」「事業」評価の評価フレームワークやツール等の調査や実証事業の結果、日本においても有用だと考えられたものを紹介します。組織の評価においては、アメリカの非営利組織 B Lab が提供している組織のセルフアセスメント・ツールである B Impact Assessment を採用しています。また事業の評価としては、国内外で実践や活用が進んでいる社会的インパクト・マネジメントの考え方（事業の自己評価をマネジメントに活かす考え方）を提示します。

6 具体的にどのようにするのかー組織評価：B Impact Assessment を活用した自己評価の方法

6.1 B Impact Assessment とは

B Impact Assessment（以下、BIA）は、米国の非営利組織 B Lab が開発した組織の社会性や環境配慮性を見るアセスメントツールです。B Lab は 2006 年に設立され、“Business as a Force for Good（ビジネスを社会をより良くするためにつかう）”を合言葉に、BIA の結果に基づき営利企業向けの社会性認証制度である B Certificate（B Corp 認証）を提供しています。B は Benefit（便益、利益）を表し、株主だけでなく、多様なステークホルダーを含む社会に価値への創出を透明性や説明責任、サステナビリティや過去の実績に基づき、自ら行っていく組織を象徴しています。

BIA は、他の組織評価のツールやフレームワークと比べて以下の点で特徴的であるということが言えます。第一に対象とする企業の網羅性です。組織の社会性や健全性を評価するアセスメントや評価のツールは民間や自治体が開発したものなど、グローバルも含めると無数に存在します。しかし、上場企業、または中小企業のみを対象にしているものや、業種が限られているといった課題がありました。その点、BIA は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ります。また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り、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ます。例えば、大きな工場を稼働させてビジネスを行う印刷業と、コンサルティングサービスを提供される企業に対して、共通する質問が問われることがあります。各評価の要素を構成する配点のバランスや、回答の重みづけ等が変わってきます。

第二に、ツールとしての使いやすさがあります。現時点では英語のみの提供であり、言語や翻訳の課題があるものの、BIA 自体は無料で受けられるという経済的な利点があります。また、オンライン上の BIA のページ内にアカウントを作成し、その中で回答を完結することが出来るという点や、自己評価後に、B Lab のデータベースに含まれている同じような規模の企業と自社の結果を比較できるような機能があります。そのほかにも B Corporation のコミュニティである B Hive というコミュニティに参加することで、長期的に自社の実績を向上させるための情報や好実践例等にもアクセスが可能なほか、B The Change ニュースレターや、Best for the World の表彰制度も提供しています。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、その利用者数はグローバルで 50,000 件以上にのぼるとされています。

第三に、徹底的に社会や環境に配慮した取り組みに対して「行ったこと」「アクションしたこと」といった一定期間において行った事実が問われます。一部の既存の評価や認証制度の中には、「これから取り組む」「意識している」「やると宣言する」といったように、第三者から見ると、本当に実施されているのかわからないものも含まれることがあります。その点、BIA は実施したことのみが対象となり、評価による社会に対するアカウンタビリティが担保されます。

第四に、評価設問の包括性です。BIA では企業の社会的・環境的な実績を 200 点満点で評価し、設問は、図 2 のように大きく 5 つの領域から成り立っており、それぞれ Governance（ガバナンス）、Workers（働く人々）、Community（コミュニティ）、Environment（環境）、Customer（カスタマー）です。

図 2 B Corp が重視する 5 つの領域⁶



本ガイダンスの冒頭でも、企業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や活動が、企業にとって不可欠になりつつあることについて述べましたが、従来株主第一主義が主流であった営利企業の文脈に、株主を含めた多様なステークホルダーを重視するという価値を反映させているツールとしても興味深いものがあります。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状況等についての設問が用意されています。

⁶ <https://bcorporation.net/> より引用

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ます。

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ます。

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ます。

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んでいます。

B Lab としては、組織のあり方を社会・環境の面から包括的に理解し、改善するためのツールとして BIA を活用してもらうことを期待しており、米国発でありながらも、国や文化の文脈を超えたグローバルなスタンダードとなることを目指して使い手のフィードバックも得ながら改訂を繰り返しています。2019 年改訂版でバージョン 6 が施行されていますが、2022 年改訂に向けた動きも始まっています。

6.2 BIA 実施の意義とメリット

BIA を実施する意義とメリットについて、実施経験のある企業の声を整理すると、以下のようなのが代表的な例として挙げられます。

- **組織の社会性について現在地を把握できる**

BIA の自社スコアが出ること、またそれを業界平均と比較することにより、自社の現在地を知ることができます。BIA を実施したある企業の代表者からは、「BIA を実施することで、自分たちが事業運営で気にしていなかった盲点に気がつかせられた。例えば、水の削減・有害物やリユースのモニタリングなど、社員たちと話す必要があると思った」といったコメントが挙げられています。

- **組織の社会性を高めるための学習につながる**

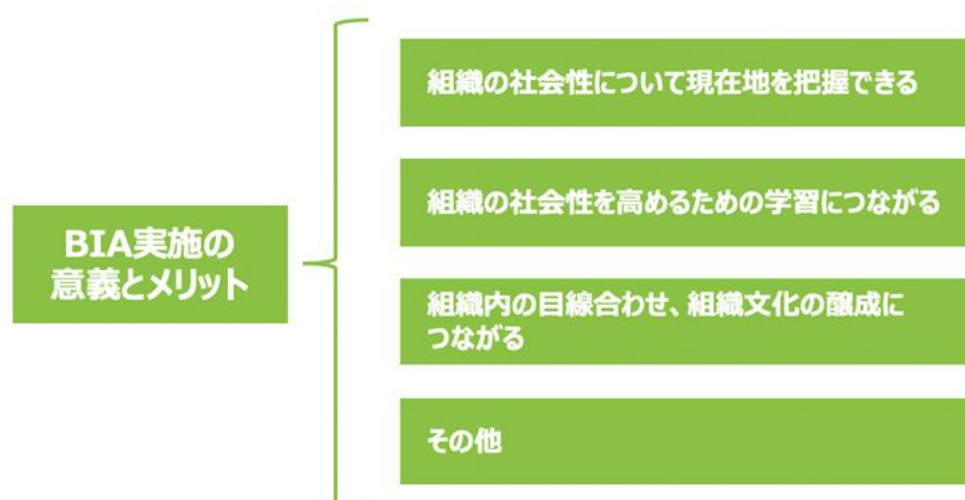
BIA スコアは 5 つの領域の設問ごとに表示され、かつ業界平均との比較もできるため（詳細は後述）、改善が特に必要な部分がどこであるかの情報を得やすくなっています。BIA を実施したある企業の代表者からは、「BIA 実施後にどのように改善

していくかを考える必要がある。経営者的には、すべての分野を一度にすべてカバーすることは難しいため、分野別の伸ばし方を考えられたら良いと思った。」という意見が聞かれました。また別の企業の担当者からは、「回答することに一生懸命になっていたが、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だったと反省しました。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だと思いました。」というコメントも聞かれました。

● 組織内の目線合わせ、組織文化の醸成

BIA のスコアだけでなく、BIA に取り組む過程を通じて組織にメリットをもたらすこともできます。例えばチームを作って BIA に取り組んだ企業からは、「BIA のスコアが上がるごとに、社風が良くなっていくという感触を持っている」、「社員のマインドがどんどん変わって、幸福度があがっているように感じる」という感想が挙げられました。また「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」と語られる経営者もいます。

図 3 BIA の実施の意義とメリット



上記は例の一部ですが、実際評価を行うことで、企業ごとのメリットや学びがあることが想定されます。

6.3 BIA を用いた組織の自己評価の方法

■ 誰が組織の中で自己評価を担当すべきか

BIA で求められる評価の内容は、ガバナンス面、財務面、人事面、環境面、顧客面

など多岐にわたるものになります。そのため、組織の全体像がわかる人（例えば CEO など）が担当することが望ましいとされていますが、大企業等 CEO が直接評価をすることが現実的ではない組織もあるでしょう。その場合は、サステナビリティや人事部門のマネージャーが担当することも可能です。もちろん、誰かひとりが評価実施の責任を負う必要はありません。求められる評価に必要な情報が多分野横断的であり、一括管理されている企業の方が少ないことが想定されるため、組織内でチームを組んで実施することも効果的です。特に BIA は組織の社会性の現状を把握することに長けていますが、「評価」について前述した通り、「事実の特定」ができたところで終わってしまえば評価になりません。企業の現状の把握ができたうえで、その結果を組織としてどう読み取り、強みや弱みを認識し、改善等を含めた次へのステップに向けた価値判断や意思決定を行って、初めて評価になります。このように、自己評価のプロセスで、参加者に学習効果や、組織としての意思決定を伴うため、複数人で実施することが望ましいと考えられます。

コラム：実施体制の考え方と効果の例

以下に、実際 BIA を活用した評価に取り組んだ企業からの生の声を紹介します。

企業 A では、BIA に臨むにあたり、部署横断的なタスクフォースを作って対応しています。タスクフォースは、社内で募集をかけることで様々な部署からやる気の高いメンバーが参加しており、定期的にタスクフォースで会議を行いながら BIA を進めています。タスクフォースに参加するメンバーから「BIA は会社全体のことを知らないと答えられないため、組織内の周りの部署の取り組みなどにより意識を飛ばす必要を感じた」というフィードバックが共有されました。

上場を視野にいれているベンチャー企業の B 社は、社長直属のサステナビリティ・チームが中心となり、他部署（労務担当、財務担当、人事担当など）と連携をしながら、BIA を実施しました。他部署から必要なデータを取り寄せる際に、BIA の趣旨を説明することを通じて、B 社の社会・環境に対する取り組み方針などを改めて伝え、これがまさに実施過程において社内を巻き込み、あらためて自社の社会性を共有して考える機会になりました。

小規模な企業の C 社は、BIA 実施にかけられるリソースの制約もあり、代表のみで BIA を実施しました。代表の振り返りでは、「今回は組織の代表者のみで、BIA を実施したが、BIA の結果や気づいたことについて、社内と共有したほうが良いと思う点が多々あった。そのため、私一人で行うだけでなく、この評価プロセスに従業員に加わってもらうことで、組織としての学びが多くなったと思う。」というコメントが聞かれ、BIA 実施過程を工夫することの重要性が示唆されました。

■ BIA を用いて自己評価をするのにかかる時間はどれくらいか

前項の通り、どのような体制で BIA に取り組むかによっても自己評価の完了までにかかる時間は異なりますが、実際 BIA を経験した企業からの様子から、最初からすべてのデータをいちから用意することよりも、初回の実施では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いくことが望ましいとされています。そして、回答できていない設問を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、チーム内で確認をしたり、他部署に確認したりして、自己評価に必要なデータを集めていくことが効率的です。大体 1 社あたりの設問数は業種や規模によって異なりますが、大体 200～300 問程度であり、初回の回答自体は平均で 2～3 時間程度と考えられています。

■ 自己評価結果をどのように活用するか

BIA にはほかの組織の社会性の評価や認証制度には無い特徴を持っており、その中でも特筆すべきこととして、自社の評価結果を B Lab に蓄積されているデータベースによって、同程度の規模の一般的な企業と比較して確認することが出来ることがあります。図 4 が実際、企業が BIA を使って自己評価をして得られた B Impact Report の画面になります。この場合、企業の点数は、66.2 ポイントでしたが、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 50.5 よりも高い位置にレーティングされていることが示されていることがわかります。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ます。

(改ページ)

図 4 B Impact Report の実際のデモ画面

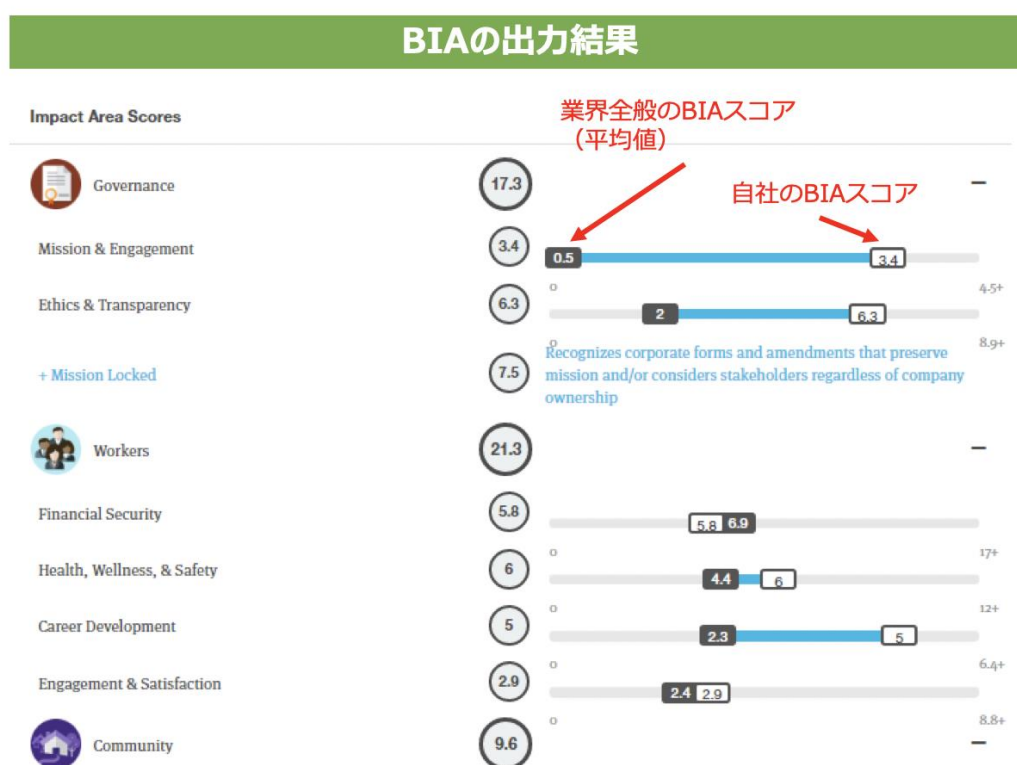


図 5 は、5 つの領域の内、Governance（ガバナンス）やWorkers（働くひとたち）に関連する質問の結果です。Governance（ガバナンス）については、全体のスコアの内、17.3 ポイントがこの分野の得点となっています。その下に、大きく 2 つの質問群（Mission & Engagement: ミッションとエンゲージメント、Ethics & Transparency: 倫理と透明性）に関するがあり、それぞれポイントが明記されています。黒字になっているポイントが、当該企業のポイントであるため、結果から両方の領域において当該企業のポイントは、他の一般企業と比較して、スコアが高いことがわかります。同様に、Workers（働くひとたち）に関しては、全体スコアの内、21.3 ポイントが占めており、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）があります。結果から、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ります。

このように、自己評価結果を比較的に検証することで、自社の取り組みを肯定的に受け取りつつも、自社としてどこに改善の余地があるのか、強めていく部分があるのかを振り

返ることにつながります。BIA は一度回答したら、そのままではなく、結果から改善へとつながっていくサイクルを重要視し、例えば一度の自己評価から、改善のための具体的なアクション計画の実施に至ったのであれば、その実施後に自己評価結果を更新していくことが可能です。このように、評価ツールをただ定点的な評価に使うのではなく、改善に結び付けることによって、組織面での社会性を向上していくことに活用できる点が特徴的です。実際諸外国では、投資先の BIA のスコアの成長具合を経年で追っているファンドや、ESG のパフォーマンスアセスメントに使う例なども見られ始めています。

図 5 エリアごとの B Impact Report の実際のデモ画面



■ 取り組みへの準備と課題

実際自己評価の取り組みとして、BIA を活用する場合は、BIA のウェブサイト (<https://bimpectassessment.net/>) 上にアカウントを作成し、企業の基本情報を入力します。求められる情報は、組織の規模やセクター、産業のカテゴリ、業種、活動地域（国別）になります。これらの情報を入力すると、個社別の質問群が構成され、アカウント上のダッシュボードから回答を入力できるようになります。

海外で開発をされたツールを活用する際に必ず起こる課題として、言葉の翻訳や解釈の問題があります。特に BIA は米国で開発されたものであるため、文化的・制度的な背景が異なる設問があり、一部答えにくい、または答えられない設問が混ざっているのが現

状です。しかしながら、回答が出来ない設問をスキップしたとしても、日本の企業で BIA を使って自己評価をし、後段で紹介する B Certificate（B Corp 認証）を取得した企業がすでに存在しており、自己評価ツールとして十分活用できるものです。またこれまでの実証事業等により、AI の機械翻訳を使っても一部回答は可能であることは分かっていますが、解釈や文脈の理解が必要なものも多く、今後、関心を持つ企業や個人、専門家等が協力しあいながら、日本文脈における解釈例などが整備されることが期待されています。

7 具体的にどのようにするのかー事業評価：社会的インパクト・マネジメントを前提とした自己評価の方法

7.1 社会的インパクト・マネジメントと事業評価

事業評価においては、事業者が事業や活動を通して社会において特定の変化や便益（インパクト）を生み出しているか、またはプロセスは適切なものかという視点から評価を行います。そして、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」が評価の上でも重要となり、以下にその内容を説明します。

■ 社会的インパクト・マネジメントとは

「社会的インパクト・マネジメント」は、「社会的インパクト」（事業活動が対象者にもたらす変化や便益）を生み出していく上での経営の考え方です。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（Social Impact Management Initiative : SIMI）による「社会的インパクト・マネジメント」の定義は、「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である」とされています。⁷

■ 社会的インパクト・マネジメントと事業評価のつながり

本ガイドンスにおいては、社会性を持つ企業は、この「社会的インパクト」を創出するために事業活動を実施しているという前提に立ち、このような事業活動を通じて生み出した「社会的インパクト」を把握するための手法として「事業評価」を位置付けています。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でしょう。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

⁷ 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

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ます、結果のみならず、成果を評価対象とするということが重要なポイントです。

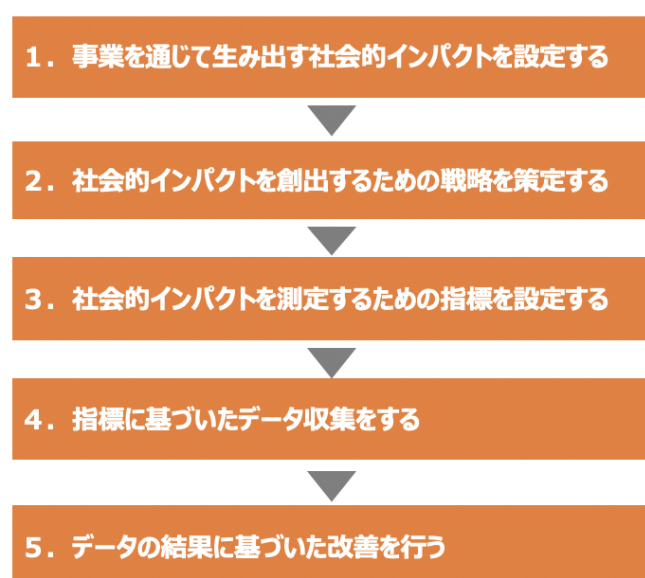
図 6 社会的インパクト・マネジメントと事業評価のつながり



■ 事業評価の進め方

「社会的インパクト・マネジメント」の考え方に沿って行われる事業を「評価」するために、図 7 に示す流れで事業評価のステップを構成します。

図 7 事業評価のステップ



「1.事業を通じて生み出す社会的インパクトを設定する」においては、まず事業者が事業を通してどのようなインパクトを生み出していくのかということを整理します。IMP（Impact Management Project）という国際ネットワークが提唱する「インパクトの5側面」という規範

を用いて考えることが有用です。図 8 や図 9 のようにこれらの 5 つの側面の考え方を使うと、「どのようなアウトカム」を「誰に対して」、「どの程度生み出していくのか」、そしてその「事業者のアウトカムへの貢献度」や「アウトカムが生じないリスク」も含めて整理することができます。IMP の「インパクトの 5 側面」を活用することで、事業活動上の重要なアウトカムについて、5 つの観点から深堀することが可能となります。

図 8 IMP のインパクトの 5 つの側面を活用したインパクト情報の構造化の図式

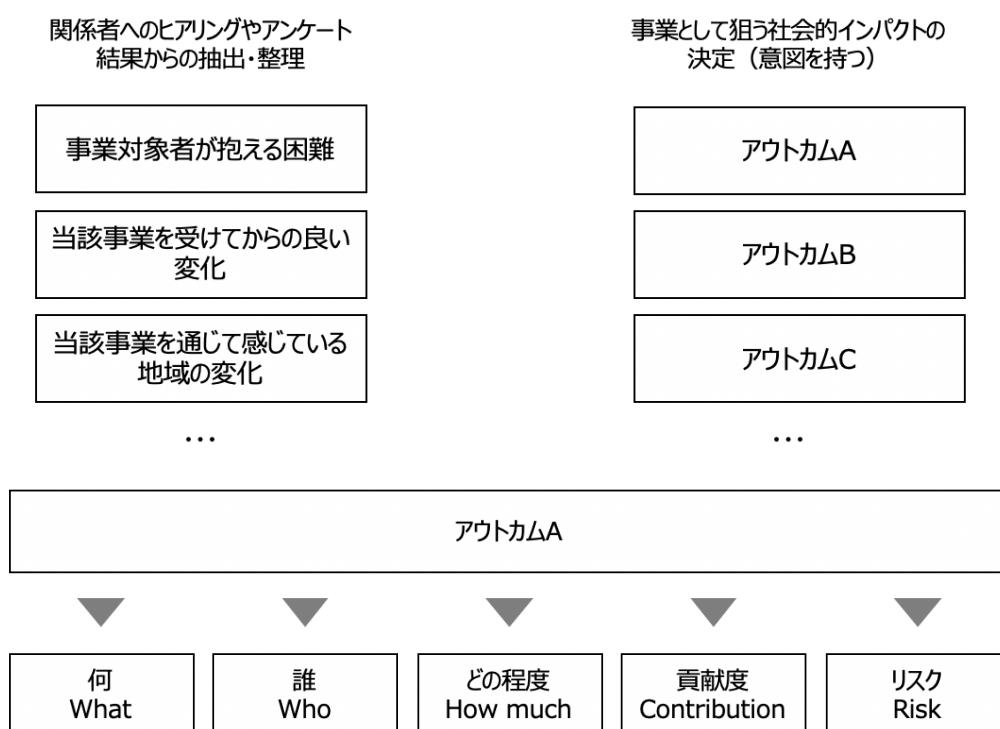
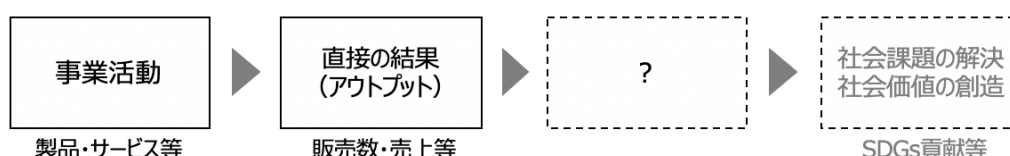


図 9 IMP のインパクトの 5 側面概説

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？

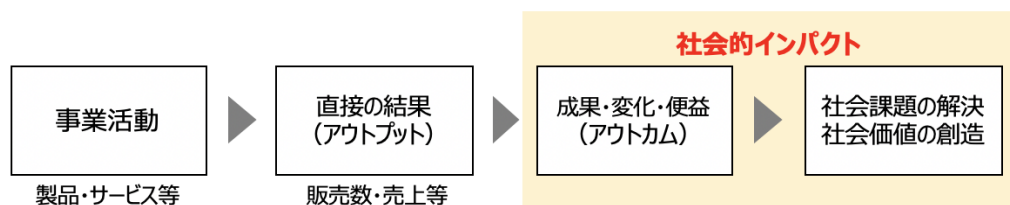
「2.社会的インパクトを創出するための戦略を策定する」においては、自社の事業活動が、どのような社会課題の解決や、社会価値の創造につながっているかをまず考えます。日常業務を振り返ったときに、図 10 に示すように自社の事業活動（製品・サービスの提供）がどのように実際の社会課題の解決、社会価値の創造につながっているのか、わかりにくいと思ったことはないでしょうか。

図 10 事業活動とアウトカムの連関が見えない例



このような課題を解決するために、社会的インパクトを創出するための戦略の考え方として、「ロジックモデル」というツールを活用することが一般的です。ロジックモデルとは、図 11 のように「事業活動のための利用可能な資源、計画している活動、達成したいと期待する変化や成果の関わりについての考えを体系的に図式化するもの」です。ロジックモデルを活用することで、自社の事業活動（製品・サービスの提供）が実際の社会課題の解決、社会価値の創造にどのように貢献しているのかを「見える化」することができます。

図 11 ロジックモデルの基本形



「3. 社会的インパクトを測定するための指標を設定する」では、これまでのプロセスで整理されたアウトカム、ないしは達成したいとされる状態が、どうなっていたら達成できたのかを明確にするために、測定のための「指標」を当てていきます。「指標」は、ロジックモデル上の重要なアウトカムに絞って指標を設定することが多く、指標設定の際には、グローバルで特にインパクト投資の分野で活用される「IRIS（アイリス）」という指標群（2019 年度以降 IRIS は IRIS+（アイリス・プラス）というマネジメントツールに組み込まれています）⁸や、SIMI が提供している「アウトカム指標データベース」⁹なども参考にできます。

⁸ IRIS+ WEB サイト <https://iris.thegiin.org/>

⁹ 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

IRIS+には15のインパクトカテゴリ（図12）があり、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ます。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ます。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、関連する指標群が現れるという仕組みになっています。ここに挙げている「小児医療のケアの質や教育の改善」を測る主要な指標としては、例えば「順調に成長している子どもたちの人数」や、「発達が順調な子どもたちの変化率」が挙げられています。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す（現時点では英語のみの提供）。なお、IRIS+はIMPの5側面やSDGsにも対応しています。図13にIRIS+のインパクトカテゴリを選択し、そこから参考指標が得られる流れについて概説します。

図12 IRIS+のインパクトカテゴリ



（改ページ）

図 13 IRIS+ のインパクトカテゴリから参考指標取得

Do you want to start by SDG or by Impact Category? **Impact Categories**

Which Impact Category best describes your area of focus?

 Agriculture	 Air	 Biodiversity and Ecosystems	 Climate	 Diversity and Inclusion
 Education	 Employment	 Energy	 Financial Services	 Health
 Infrastructure	 Land	 Oceans & Coastal Zones	 Pollution	 Real Estate

Which Impact Category best describes your area of focus?

 **Health**

Which Impact Theme aligns with your impact priorities?

☒ Access to Quality Health Care

☐ Nutrition

Which Impact Theme aligns with your impact priorities?

☒ Access to Quality Health Care

Which Strategic Goal(s) best matches your approach?

☐ Improving Data for Health Systems Policy and Decision-Making

☒ Improving Early Childhood Care and Education

☐ Improving Energy Alternatives for Healthcare

☐ Increasing Access to Essential Medicines, Medical Supplies, and Devices

☐ Increasing Access to Medical Diagnostics

☐ Increasing Consistent Supply of Essential Services and Products

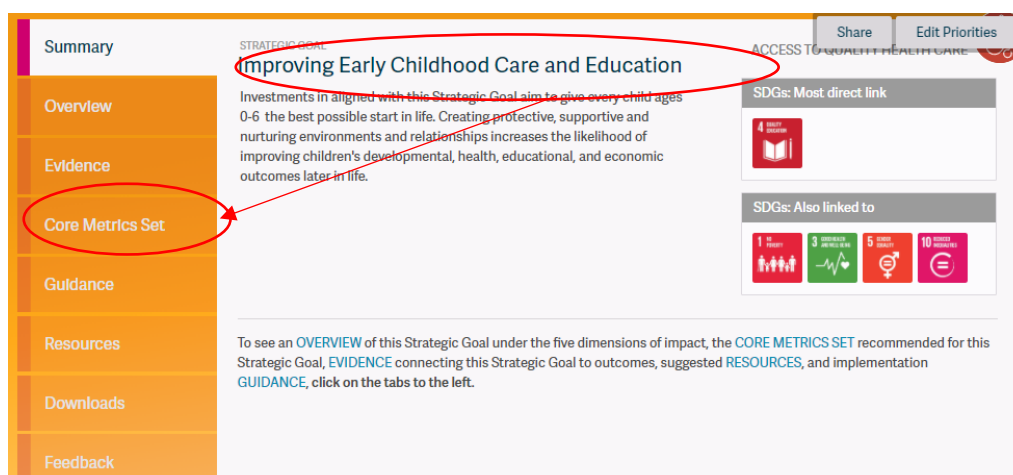
☐ Reducing Financial Barriers to Health Services

Select

インパクトカテゴリの中から「Health（健康）」を選択。

出現したインパクトテーマの中から「Access to Quality Health Care(質の高い医療へのアクセスの確保)」を選択。

出現した選択肢の中から、自社の事業に一番マッチしているアプローチを選択。ここでは仮に「Improving Early Childhood Care and Education (小児医療のケアの質や教育の改善)」を選択します。



自社の事業に一番適しているアプローチを選択すると、上記のようなダッシュボード画面が現れ、「Core Metric Set（重要指標群）」を選択すると、IMPの5つの領域において情報収集が必要なデータの種類や、指標が提示されます。



この領域では、「小児医療のケアの質や教育の改善」を測る主要な指標としては、例えば「順調に成長している子どもたちの人数」や、「発達が順調な子どもたちの変化率」が挙げられています。

IRIS+は上記の説明の通り、目指しているアウトカムやインパクト、それを達成するための事業戦略から指標を選定することが出来るという点で画期的ではありますが、インパクトカテゴリも数が限られており、必ずしも事業者が起こしたいインパクトのエリアの情報が検索できるかという点では、まだ課題も残されています。しかしながら、インパクトカテゴリも多様な主体と議論をしながら開発者である Global Impact Investing Network（GIIN）が拡大に向けた動きを見せていることや、掲載されている指標については、一定のエビデンスの調査等がなされているため、より標準的な指標を求め、すでにインパクトカテゴリにある分野に取り組んでいる事業者の方は、参考にされると良いかもしれません。

日本国内においても、指標のリスト化を進める動きは出てきており、SIMI のアウトカム指標データベース（図 14）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となっています。また行政、家族、子ども、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す。

図 14 SIMI のアウトカム指標データベース画面¹⁰

検索し、表示された指標から「測定方法を見る」を選択すると、具体的な測定方法が現れます。測定方法の種類には、質問紙調査（アンケート）やテストなど様々なものがあります。上記の「友人等との付き合いの頻度」については、図 15 のような尺度で測定する例が記載されており、過去にどのような調査において活用されているかや、どのような経緯で尺度が開発されたのか等についても参照することが可能です。

図 14、図 15 は「ソーシャルキャピタル」の例ではありますが、たとえば高齢者等を対象にする事業において生活満足度や自己肯定感の向上等をアウトカムとする事業をするも、同じように SIMI のアウトカム指標データベースを活用することで、「ローゼンバークの自尊感情尺度」や「WHO/QOL 尺度短縮版（QOL）」といった、標準化された尺度を見つけることも可能です。IRIS+と同様、すべてのアウトカムや領域を網羅しているものではありませんが、指標選定の際の参考や、情報収集・測定方法を検討する際の参考としても活用いただけることでしょう。

¹⁰ 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 より引用

図 15 「友人等との付き合いの頻度」指標例¹¹

日常的にある（週に数回以上）	ある程度頻繁にある（週に1回～月に数回以上）	ときどきある（月に1回～年に数回以上）	めったにない（年に1回～数年に1回程度）	全くない
親戚・親類	☐	☐	☐	☐
近所の人	☐	☐	☐	☐
仕事の仲間/職場の同僚（職場外で）	☐	☐	☐	☐
友人・知人	☐	☐	☐	☐

「4. 指標に基づいたデータ収集をする」では、価値判断に必要なデータを集めていきます。収集の際には、アウトカムのみではなく、アウトプットのデータも収集することで、アウトカム創出の状況とそのための事業活動の実施状況（アウトプットデータ）をあわせて判断することが可能です。指標に基づいたデータ収集は、図 16 のような表を用いて、データ収集計画を立てることが一般的です。

図 16 データ収集計画のフォーマット例

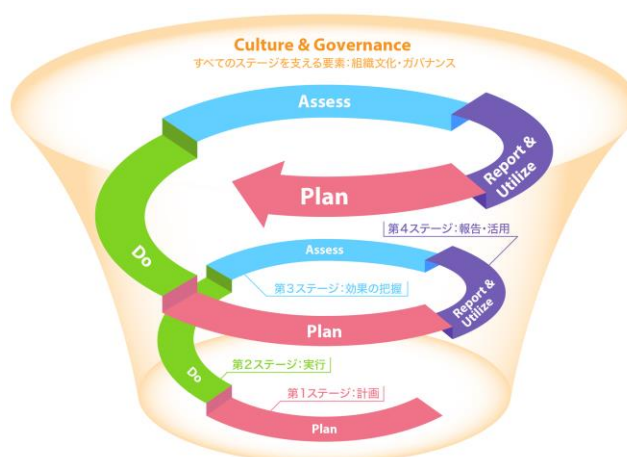
No.	アウトカム	指標	収集対象	収集方法	収集時期
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

¹¹ 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 より引用

「5.データの結果に基づいた改善を行う」が、事業評価を行う最後のステップとなります。実際データを収集し、特定された事実から、組織または事業としてその意味や価値を判断し、その結果、必要に応じて事業の改善につなげていきます。この1～5までのサイクルを回すことが、社会的インパクト・マネジメントであり、それぞれのステップにおいて事業評価が重要な役割を果たしていることがわかります。SIMI では、図 17 のような概念図（インパクト・マネジメント・サイクル）として紹介しています。

図 17 社会的インパクト・マネジメントの概念図¹²

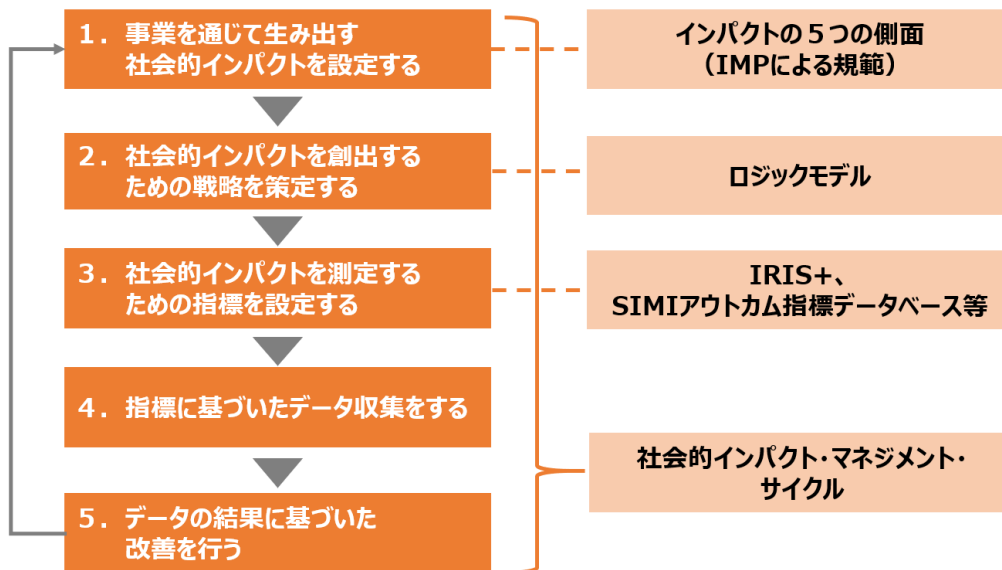


以上の社会的インパクト・マネジメントの流れと、事業評価のプロセスの対応関係をまとめると、図 18 のようになります。

(改ページ)

¹² 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

図 18 社会的インパクト・マネジメントと事業評価プロセスの対応図



■ 実施の意義とメリット

社会的インパクト・マネジメントを実施し、そこに評価の視点を入れ込んでいく意義として、SIMI は第一に「事業者の学びによる事業改善の促進」、第二に「ステークホルダーの意思決定や事業改善プロセスへの参加」、第三に「社会課題解決と社会価値創造、そのための知見の蓄積」を挙げています。これらの背景には、企業は、事業活動が生み出す「社会的インパクト」を明らかにし、評価を行うことでそれを高めることに自覚的になり、実際の課題解決や価値創造につながると考えられていることがあります。また事業活動によって生まれた社会的インパクトを社内外のステークホルダーとのコミュニケーションに活用することで、当該事業活動が目指す成果の共通理解を生んだり、説明責任を果たしたりすることにつながります。またこの社会的インパクト・マネジメントの実施過程を経て、組織の能力形成に貢献するという意義もあります。

■ 社会的インパクト・マネジメントを活用している企業の実施例の紹介

以下に、社会的インパクト・マネジメントを活用している企業の実施例を、事業評価ステップごとに紹介します。

1) 事業を通じて生み出す社会的インパクトを設定する

IMP のインパクトの 5 側面を参照して、事業活動が生み出すアウトカムを整理することで、インパクト創造の全体性を俯瞰することに役立つと考えます。IMP は、整理の切り口が漏れにくいという意味で有用です。

実施企業の工夫の声

- あらためてステークホルダーのヒアリング調査やアンケートの見直しを行うことで、それをもとに事業活動が解消すべき社会課題、すなわちアウトカムの特定を行った。
- 事業活動が対象とする「問題構造の整理」を行うことで、企業が解消すべき課題の整理・特定を行った。
- IMP のインパクトの 5 側面の使用により、アウトカムのしきい値や境界（どこまでいけば十分か）を考えたり、リスクを考えたりする視点も有用だった。

2) 社会的インパクトを創出するための戦略を策定する

前段で整理したアウトカムを用いて、関係者とロジックモデルの整理を進めることで、多面的な支援を入れながら共通理解を深めて、納得感の高いものを作ることができま

す。

実施企業の工夫の声

- 特定したアウトカムを用いてロジックモデルを整理することで、自分たちが生み出すべき事業の価値が整理できて、大変有用だった。
- ロジックモデルを整理することで、あらためて自分たちが貢献すべき成果が明確になった。
- 従業員を含めて一緒にロジックモデルづくり（ワークショップ）を行うことで、事業の目的や目指す成果と実施内容のつながりについて、社員間の理解も深まった。

3) 社会的インパクトを測定するための指標を設定する

アウトカム指標の設定は、IRIS+や SIMI アウトカム指標データベースを参照しつつ、既存の指標に参照できるものが無い場合は独自で設定します。

実施企業の工夫の声

- SIMI アウトカム指標データベースを参照することで、指標設定の参考にすることができた。
- 指標の設定に関しては、IRIS+や SIMI アウトカム指標データベースを参照しようとしたが、該当するものがなく、独自の指標を用意することとなった。

4) 指標に基づいたデータ収集をする

指標に基づいてデータ収集を行います。また予期しないアウトカムも捉えるために、指標化以外のデータ収集方法（アンケートの自由記述、インタビュー、観察など）の検討も大切です。

実施企業の工夫の声

- 指標に基づいてアンケートを設計して、事業活動の前後でデータを集めるようにして、データの比較ができるように工夫した。
- その他、事業活動の対象者にインタビューを実施することで、予期しないアウトカムのデータを集める工夫を行った。

5) データの分析結果に基づいた改善をする

収集したデータの分析を行い、その結果を踏まえて、事業の改善に活用します。また関係者への報告を行うことも重要です。

実施企業の工夫の声

- 社会的インパクト・マネジメントの結果をレポートにまとめて社内外に報告することで、自社事業活動についての理解を深める機会となった。
- アウトカムを客観的なデータで把握することで、さらにアウトカムを高めるための事業活動の改善点が明確になった。

8 ハイブリッド型評価が事業者にもたらす価値

「5.2 本ガイダンスが重視する社会性評価の 2 つの側面：「組織」と「事業」」でも触れた通り、本ガイダンスにおいては、事業者の「組織」および「事業」の両側面を社会性の評価の切り口として持つことの重要性を伝えてきました。実際の組織評価や事業評価の内容を確認いただき、視点やプロセス、集める情報の質などが異なることが伝わったのではないかと思います。事業者の中には、両方を行っていくことをボリューム的にも不安だと感じられる方もいらっしゃるかもしれませんが、本ガイダンス作成の背景にある調査から、実際このハイブリッド型の評価を経験した事業者から、以下のようなメリット・相乗効果があると指摘がありました。これまで評価というと「組織」の内部環境に関する評価が多い現状でしたが、インパクトや社会課題解決を求めるような資金の流れや、そのほかのステークホルダーの姿勢をみても、事業活動が生み出す社会的インパクトを見ることは避けては通れません。企業として改善を繰り返しながら成長しつつも、ステークホルダーや社会に向けたアカウンタビリティの担保として、「組織」と「事業」の両側面に基づいたハイブリッド型の社会性の評価は今後ますます必要になると想定されます。企業が生み出す社会性を評価する際には、ぜひ両方の側面を

大切にしていただけたらと考えています。

ハイブリッド型評価・認証を実施した企業の声

- 社会課題解決型の事業においては、IMP のインパクトの 5 側面を活用して組織全体のインパクト創出の戦略を行い、それを体現していく組織の強みや弱み、重要なステークホルダーやケアすべきことを BIA で把握することで、**インパクト戦略とステークホルダーとの関係性がより立体的になり、社会的インパクト・マネジメントのプロセスがより豊かになり、インパクト創出のレバレッジポイントを探ることに役立つことがわかった。**
- 社会的インパクト・マネジメントのプロセスを**投資家と事業者が共有してインパクト創出への目線合わせや合意を行うことに役立つことが分かった。**
- BIA の項目からもわかるように、「今、どのような状況なのか」を判断することには優れているが、「**今後、どうなりそうか（インパクトを継続的に生み出せそうか）**」の観点においては、**特に組織面も含めた総合的な観点を見る必要がある**ことが感じられた。
- **組織内の複数メンバーが両方の評価プロセスに参画することで、多くの事業改善のヒントを得たり、社内での改善に向けたディスカッションが進んだ。**
- **事業の価値創造を考えるに当たり、組織の事を切り離して考えられないということがわかったことに意味があった。**

9 社会性の評価と認証の関係と今後の展望

本ガイドは企業の社会性を自らが把握し、評価できるようになることを目的に、これまで評価のプロセスやポイントを概説してきました。事業者が改善を続けながら成長を続けていくには、社会性の観点から自己評価できるようになることは不可欠ですが、同時にその評価の結果そのものや、企業が生み出している価値やインパクトが第三者的に評価されたり、認証されたりする仕組みも今後ますます整備されていくことが予想されます。

例えば、組織評価で紹介をした BIA は、実際の認証制度とも紐づいており、80 点以上を取得し、希望する企業に対して B Corp 認証を付与しています。（BIA のスコアの提出に加え、追加の書類提出やバックグラウンドチェック、B Lab とのやり取りによる評価結果の確認等が行われます。）B Corp 認証の取得に当たっては費用が必要であり、企業の規模や収益によってその値段は変化しますが、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おり¹³、年々増加傾向にあります。B Corp 認証を得られれば、透明性・説明責任・持続可能性・社会と環境へのパフォーマンスの分野で B

¹³ B Corp <https://bcorporation.net/> (2021 年 3 月 22 日閲覧)

Lab の評価基準を満たしている企業だと証明されます。日本では 6 社の認証企業が生まれており¹⁴、特にグローバルではこの認証が例えば資金提供者や取引先、求職者や消費者の行動を決めるひとつの要素になりつつあります。

また事業評価においては、これまでの調査からインパクトの多寡で企業の社会性を認証することは困難である一方、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・認証するものとして、Social Value International が開発した Management Certificate という評価・認証ツールも存在します。事業者の社会的インパクト・マネジメント、ないしは事業評価のプロセスを計画、実行、評価、改善の 4 つのフェーズに分け、それを支える組織としての能力基盤において実際どのような実践が行われているかについて、事業者の自己評価をもとに、評価者・認証官が認証を行います。

本項に紹介した以外にも、すでに国内においても自治体や自治体の外郭団体が開発した認証制度や、グローバルでも開発途上の認証制度（SDG Impact¹⁵）等もあります。認証制度は誰がその制度をどのような目的で開発したかによって、内容や評価・認証のポイント、またはインセンティブの設計が異なり、やみくもに取得することが必ずしも良い結果を生むとは限りません。しかし、特に認証取得を検討したり、認証制度の整備を進めたりするにあたっては、認証制度は評価と切り離せないものになりますので、本ガイダンスにある組織評価や事業評価のプロセスやポイントから、自社に必要な認証についてご検討いただくことも一案です。

¹⁴ B Corp Directory

<https://bcorporation.net/directory?search=&industry=&country=Japan&state=&city=> (2021 年 3 月 17 日閲覧)

¹⁵ SDG Impact <https://sdgimpact.undp.org/>

10 おわりに

本ガイドンスで説明をした組織評価や事業評価の視点は、多くの事業者の読み手の方たちにとって初見のものや、耳慣れない表現などもあったかもしれません。従来、経済的な価値や結果やパフォーマンスの評価が主流であった営利セクターにおいて、社会的な価値の評価や、成果・インパクトの評価が求められていくという点は、非常に大きく、かつ重要な変化です。本ガイドンスは、その評価の一步を踏み出すための足掛かり的な位置づけですが、今後ガイドンスに基づき評価を行う中では、より質の高い、ないしは効率的な評価を求める声や、ハンズオン支援などが求められることが想定されます。社会全体として、企業が生み出している社会的な価値やインパクトを評価し、可視化していくことは、長期的に日本の経済や社会の発展にも寄与するものですが、それを力強く支える仕組みや支援者はまだまだ発展途上にあり、セクターを超えた協働が必要になります。事業者における組織評価や事業評価の優良実践例を積み上げながら、経済的価値と社会的価値を両立させ、ビジネスの力で社会をより良くしていく事業者が増えていくことに、本ガイドンスがお役に立てたら幸いです。

補足資料

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サマリー

事業目的

- 「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、以下を事業目的と据え、調査・実証事業を実施
- ① 地域の課題解決や地方創生を推進する事業の社会性評価・認証モデルの提示
 - 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

①地域の課題解決や地方創生を推進する事業の社会性評価・認証モデルの提示

- 令和元年度調査において提示した組織・事業のハイブリッドモデルという考え方を踏まえつつ、
 - 組織評価・認証（B Labが作成するB Impact Assessment (BIA)及びB Labが運営する認証制度であるB Corpを参照）
 - 事業評価・認証（Impact Management Projectが作成するIMP(IMP)のインパクトの5つの側面、IRIS+等の既存指標及びSocial Value International(SVI)が運営する認証制度であるManagement Certificate(MC)を参照）
- について国内外で調査を実施し、調査結果を踏まえ実証事業を実施
- 事業者が社会性の評価を行う際に活用可能なガイダンスを作成

組織評価・認証調査のポイント

【調査内容】

- BIAの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を考慮し、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・活用に向けて中国・韓国・台湾のB Labへのヒアリングを実施
- 調査から得たローカライゼーションのポイントについて、B-Labに提言
- 事業者等にとってのB Corp認証取得の意義や価値の整理

【調査結果】

- 英語を母国語としないアジア圏の国においては、BIAやB Corp認証の普及において日本と共通の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（専門家、アカデミア、企業、学生等）を巻き込み、翻訳・解釈例等を蓄積
- B Labは2022年のBIA改定に向けて、多文化・多言語を考慮した設問設計について継続議論中あり、アジアにおける対話の場が設けられる予定
- 認証取得・申請・準備企業は、BIAを活用した評価や認証のプロセスを通じた学び・要改善点の把握等により、成長機会に繋がるという意義を指摘



事業評価・認証調査のポイント

【調査内容】

- 令和元年度調査で「社会的インパクト・マネジメント」の考えをもとに事業評価モデルを提示し、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
- 同モデルが、企業が生み出した社会的なインパクトの測定・評価に有用である一方、認証への帰結においては、インパクト多寡で「認証」を実施することが困難であることが判明
- 今年度調査では事業認証の対象を、「インパクトを生み出す等の際のマネジメントプロセスの妥当性」に置き、SVIが開発したMCについて調査を実施

【調査結果】

- 令和元年度調査で採用した事業評価のモデルが、MCの評価・認証対象となるプロセスの妥当性の評価に役立つことが判明
- MCがIMPをはじめとしたグローバル基準との整合性や互換性を考慮したツールであることを確認



①地域の課題解決や地方創生を推進する事業の社会性評価・認証モデルの提示

実証事業のポイント

【実証内容】

- 規模や業種の異なる11企業の協力を得て、組織評価・認証と事業評価・認証のツールや評価モデルの有用性を確認
- 組織評価・認証ではBIAの実施（未実施企業のみ）、事業評価・認証では社会的インパクト・マネジメントに沿って過去にロジックモデルを作成していない企業はロジックモデルを作成し、全実証参加企業にMCによる事業評価プロセスの評価を実施

【実証結果】

- 組織評価においては、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に役立ち、有用性が高いことを確認
- 事業評価においては、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こともあり、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を確認
- 組織評価と事業評価の両側面を組み込んだハイブリッド型のモデルは引き続き意義を確認
- 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、ガイダンスや伴走者等のサポートが必要

ガイダンスのポイント

<企業の社会性を高めるための組織・事業評価ガイダンス>

【目的】

- 営利企業が経済的利益以外の追求以外を志向して行う活動や営みの総体を「社会性」と定義し、それをどう評価していくかの考え方や道筋を提供
- 事業者が自社の社会性を評価できるよう、社会性を評価する観点として「組織評価」と「事業評価」の方法について、取り組みの方法を概説

【対象】

- 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のかについて、評価していくことに関心のある事業者（企業の規模や業種は問わない）
- 事業者以外でも、将来的に事業者の社会性を評価・認証する可能性がある主体（投資家を含む資金提供者や行政）

【評価の範囲】

- 自社の組織や事業の生み出している社会的価値やインパクトを評価できるようになるための、自己評価の方法について以下の2つの視点に基づき説明
 - 組織評価：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観点から行っていく評価
 - 事業評価：事業者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という観点から行っていく評価

令和2年度社会性評価・認証に係る調査・実証事業

企業の社会性を高めるための組織・事業評価ガイダンス

令和2年2月
調査報告書策定後改訂版を公表。日本経済団体連合会・日本経済団体連合会

本ガイドは内閣府「令和2年度社会性評価・認証に係る調査・実証事業」の一環で作成された。

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

- 令和元年度調査の指摘等を踏まえ、本年度調査では「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」の目的で調査を実施

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

【調査内容】

- 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た既存制度間にある違いや特徴の抽出
- 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調査
- 韓国・台湾における社会性認証制度構築に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
- 国内における認証に係る課題やインセンティブの調査（B Corp取得・申請・準備企業を対象）

【調査結果】

- 国内における既存の社会性認証制度の横断的調査により、自治体等の認証制度と、民間が開発した制度には、認証によるインセンティブの有無、認証制度そのもののアップデートの有無等に違いがあることを確認
- 企業の社会性等のサステナビリティを評価・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、認証モデルの時代や社会的なニーズの反映、付加価値の創出、アクセシビリティ等の観点から認証制度自体のアップデートや改善が必要であることを確認
- 韓国・台湾における調査から、中央政府や自治体が政策づくりの役割の中心にいる一方、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方途があることが判明
- 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

今後の検討の方向性

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

- 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
- 組織評価・認証においては、設問項目の翻訳や解釈の問題があり、多様な主体とともに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語脈に沿った実例集等の整備が必要
- 事業評価・認証においては、事業評価における評価の困難感や負担感を減らすために、事業評価の取り組みへの足掛かりとしてガイダンスの整備や伴走者やサポーターが必要。ガイダンスは今年度の成果物であるが、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が必要

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

- 民間認証を公的に活用していく方途や効果が調査から確認された一方、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ことが必要
- 社会性評価・認証制度づくりにおいては、事業者の取り組みやすさや、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
- 第三者評価や認証を付与する際に重要な役割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、今後も専門家等を交えた継続的な議論が必要