

# 「SAVE JAPAN プロジェクト」 SROI評価報告書

2014年7月1日

株式会社 公共経営・社会戦略研究所

株式会社ソーシャルインパクト・リサーチ

## 目次

|  |        |
|--|--------|
| 1. はじめに .....                                  | - 2 -  |
| 2. 「SAVE JAPAN プロジェクト」概要 .....                 | - 4 -  |
| (1) 「SAVE JAPAN プロジェクト」の目的 .....               | - 4 -  |
| (2) 「SAVE JAPAN プロジェクト」の仕組み .....              | - 4 -  |
| 3. 「社会的投資収益率分析」(SROI)とは何か .....                | - 8 -  |
| (1) SROI の定義と SROI アプローチの特徴 .....              | - 8 -  |
| (2) SROI の算出プロセス .....                         | - 9 -  |
| (3) 「with-without」の比較 .....                    | - 11 - |
| (4) SROI の意義 .....                             | - 12 - |
| 4. 本評価における SROI 分析 .....                       | - 13 - |
| (1) 「SAVE JAPAN プロジェクト」と「生物多様性」「生態系サービス」 ..... | - 13 - |
| (2) 評価の視点・目的・基本枠組み .....                       | - 13 - |
| (3) 評価対象及び調査研究方法 .....                         | - 15 - |
| (4) 主要アウトカムの貨幣換算について .....                     | - 19 - |
| (5) インパクト(社会的便益)の算出 .....                      | - 20 - |
| (6) SROI(社会的投資収益率)について .....                   | - 21 - |
| 5. 考察 .....                                    | - 27 - |

## 1. はじめに

CSR 元年ともいわれた 2003 年からすでに 10 年が経過し、「企業の社会的責任」(Corporate Social Responsibility : CSR)も大手上場企業中心とはいえ、日本社会に定着した感がある。多くの企業がすでに社内に社会貢献や CSR 推進部署を設置し、企業不祥事・コンプライアンス、アカウンタビリティ対応の狭義の社会的責任にとどまらず、社会課題解決に関わる企業社会貢献活動(コーポレート・フィランソロピー)を含む多様な領域において CSR 活動を展開している。日本経団連の「2012 年度社会貢献活動実態調査結果」(日本経済団体連合会 2013)によれば、社会貢献の専門部署または社会貢献担当者を導入した企業が回答企業の 65%に達している。同調査によれば、2012 年度の社会貢献活動支出額は、震災直後の 2011 年度より減少したとはいえ、1 社平均約 4 億 5,000 万円と震災発生以前の水準を維持している。企業は確実に「社会」との関係構築を意識し、企業不祥事や環境・健康破壊といったネガティブインパクトではなく社会に信頼される存在になろうと努力を続けている。

昨今の CSR、特に社会貢献活動をめぐる質的变化としては、社会貢献活動と本業との関連が強く意識され戦略的に推進されつつある点である。いわゆる戦略的社会貢献である。企業業績の情報開示においても、統合報告(Integrated Reporting)に象徴されるように、財務情報に絡めて ESG<sup>1)</sup>に関わる非財務情報を有機的かつ統合的に開示する取り組みは欧州企業を中心に推進されている。日本の一部企業でも財務情報と非財務情報を 1 冊にまとめたアニュアルレポートが発行されるなど、徐々に統合報告へ向けた取り組みが生まれつつある。

またハーバード大学教授のマイケル・ポーター氏らによって、CSV(Creating Shared Value)(共通価値創造)というコンセプトが提起され、世界中で CSR や企業戦略の方向性をめぐる活発な議論が喚起されているのは周知の通りである。経済的価値と社会的価値を対立的に捉える従来型の発想を超えて、企業価値向上と社会的価値(社会状態の改善等)を関連付け統合的に追求する新たな価値創造の視点は、日本の CSR の拡大・浸透の促進において大いに参考になろう。

しかしながら、日本の CSR は制度的枠組みとして洗練され成熟してきたとはいえ、社内・社外のステークホルダーの巻き込みという点、また社会的インパクトの可視化という点では、まだまだ十分とはいえない。CSVに「飛躍」する以前に、地道にステークホルダーを巻き込むことで、社会貢献活動等のインパクトを最大化していく視点が求められている。

本評価報告書は、株式会社公共経営・社会戦略研究所(以下、公社研)が CSR 先進企業である株式会社損害保険ジャパン/日本興亜損害保険株式会社(以下、損保ジャパン/日本興亜損保)からの依頼を受け、両社、認定特定非営利活動法人日本 NPO センター(以下、日本 NPO センター)、全国の NPO 支援センター(中間支援組織)、環境 NPO 等との協働による市民参加型の生物多

様性イベント「SAVE JAPAN プロジェクト」(2011年度～2013年度)の第三者評価結果をとりまとめたものである。なお調査研究の一部については株式会社ソーシャルインパクト・リサーチとの連携のもとで実施された。

「SAVE JAPAN プロジェクト」は、本業と関連した社会貢献活動という点のみならず、損保ジャパン／日本興亜損保と日本 NPO センター、全国の NPO 支援センター、そして 47 都道府県各地域で活動する環境 NPO 等、多様なステークホルダーを巻き込んだ協働として、換言すればセクターを超えた「コレクティブ・インパクト」(collective impact)(Kania & Kramer 2011)による環境保全活動という点で画期的な取り組みである。

本評価アプローチの主要な特徴は、SROI 分析(社会的投資収益率分析)という費用便益分析手法を用いて、多様な主体の協働を通じた環境保全活動への市民の参加と生物多様性への理解の促進という「変化」を可視化し、「価値」づけ、貨幣化する点にある。特に強調したいのは、環境保全分野における企業と NPO の協働プロジェクトのインパクト評価において、SROI を用いた国内最初の評価であるという点である。SROI による社会的プログラム評価が活発に行われている英国においても、管見の限り、環境分野での SROI 計測ケースは見受けられない。SROI における先行研究が少ない点では、本評価は大きな挑戦であった。

公社研がこれまで SROI 分析を用いて評価対象としてきた就労支援や社会企業家支援のケースは、アウトカム自体が雇用創出を通じた所得や税収の増加等、短期的に結果が「市場」で顕在化し貨幣化しやすいものであった。しかしながら、今回のケースのアウトカムは、長期的なアウトカムを含むものであり相対的に貨幣化が難しいものであった。そのため、便益を貨幣化するためのアウトカム指標や金銭的代理指標の設定には大いに苦労したが、評価プロセスの中で損保ジャパン／日本興亜損保や日本 NPO センターとの協議、合意形成を経て、未だ改善の余地はあると思われるが、恣意性や過大推計、二重勘定(double counting)を可能な限り避ける努力を行った。

今後、本 SROI 評価が市民参加型の環境保全活動や、多様な主体の協働が創出する社会的価値(コレクティブ・インパクト)を可視化していく取組の一助に、また継続的なプログラム改善ツール開発の参考になれば幸いである。

最後に、SROI 分析の貴重な機会を提供いただいた損保ジャパン／日本興亜損保の皆様、そして、データ提供等でご協力いただいた日本 NPO センター、運営支援団体、環境保全団体の皆様に心より感謝の意を表したい。また評価枠組みの設定にあたっては、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社の大野泰資氏に大変貴重な助言を頂戴した。この場を借り謝意を表したい。

## 2. 「SAVE JAPAN プロジェクト」概要

### (1) 「SAVE JAPAN プロジェクト」の目的

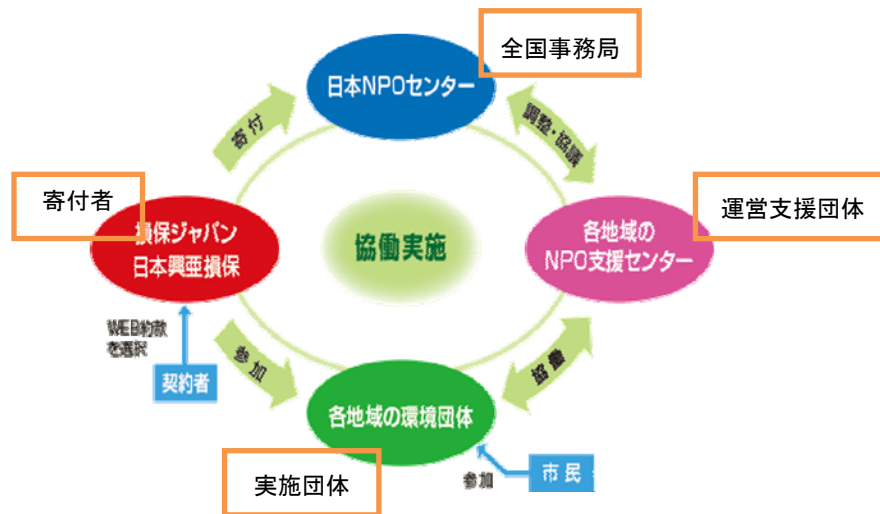
「SAVE JAPAN プロジェクト」の主たる目的は、市民が環境保全活動に参加するきっかけを提供することにある。市民の本プロジェクトへの参加を通じて、地域の自然環境への関心や生物多様性への理解の向上につながることを目指している。

### (2) 「SAVE JAPAN プロジェクト」の仕組み

「SAVE JAPAN プロジェクト」とは、損保ジャパンと日本興亜損保の顧客(契約者)が、自動車保険の契約時に Web 約款<sup>2)</sup>などを選択することにより寄付を行い、日本 NPO センター、47 都道府県の NPO 支援センター、環境保全団体と、損保ジャパン/日本興亜損保が協働して全国各地で市民参加型の環境イベントを開催し、「いきものが住みやすい環境づくり」を行うプロジェクトであり、生物多様性への理解の向上につながることを目指している。(図表 1)。

すなわち、「SAVE JAPAN プロジェクト」とは、①各地域の環境保全団体(実施団体)、②各地域の NPO 支援センター(運営支援団体)、③認定特定非営利活動法人日本 NPO センター(全国事務局)、④損保ジャパン/日本興亜損保の四者が協働して、希少生物種などの生き物が住みやすい環境を保全するイベントを実施するものである。損保ジャパン/日本興亜損保が日本 NPO センターに寄付を行い、その寄付を原資に日本 NPO センターが各地域の NPO 支援センターとの間で委託契約を締結し、さらに各地域の NPO 支援センターが各地の環境保全団体と契約を結ぶという契約形態で実施されている。

図表 1：「SAVE JAPAN プロジェクト」



出所：Save Japan Project 「「SAVE JAPAN プロジェクト」の実施団体と実施のしくみ」

<http://savejapan-pj.net/sj2014/about/>

四者の基本的な役割分担は、図表 2 の通りである。

図表 2：四者の基本的な役割

|                 | 基本的役割   |
|-----------------|---|
| 損保ジャパン/日興亜損保    | <b>【寄付者】</b>  |
|                 | 契約者へのイベント案内、運営支援団体、実施団体との連携(開催日程調整、イベント当日の趣旨説明)   |
| 日本 NPO センター     | <b>【全国事務局】</b>  |
|                 | (1) 運営支援団体への連絡、運営会議の実施など、情報提供や調整に関する業務<br>(2) 「SAVE JAPAN プロジェクト」専用サイトの作成・運営、情報開示に関する業務                     |
| 各地域の NPO 支援センター | <b>【運営支援団体】</b>   |
|                 | (1) 地域に根ざして希少生物種などの保全活動を行っている団体の推薦<br>(2) 環境イベント企画・実施のサポートおよび運営管理<br>(3) 「SAVE JAPAN プロジェクト」専用サイトに掲載する原稿の作成 |
| 各地域の環境団体        | <b>【実施団体】</b>   |
|                 | 運営支援団体との協働による環境イベントの実施  |

主要な活動内容は各地で実施される環境イベント(希少生物種などの生き物が住みやすい環境を保全する体験型のイベント)であるが、イベントの展開に合わせて「SAVE JAPAN プロジェクト」専用 Web サイトを活用し、各地域の NPO 支援センター、環境団体の紹介、参加者の募集、実施イベントの報告などが行われた。

2011 年度の開始から 3 年間で累計 325 回のイベントが開催され、18,000 名<sup>3)</sup>を超える市民が参加するという大きな実績をあげている。参加団体数や参加者数などは、図表 3-1、図表 3-2 を参照されたい。

環境イベントは、希少生物種などの保全を取り上げたもので、原則として屋外での体験を伴うものである。1 回の実施時間は半日から 1 日程度(半日を推奨)であり、活動内容は一般市民に参加を募るかたちで実施された(参加費は原則無料)。各地域の実施規模は、環境イベント参加者数が年間合計 100 名以上であることとしている。

図表 3-1 主要データ：参加団体数・参加者数等

|         | 都道府県数   | 支援<br>団体数 | 実施<br>団体数 | 活動参加者数               | 活動時間数               | メディア<br>露出件数 | 専用サイト<br>アクセス<br>ユーザー数 |
|---------|---------|-----------|-----------|----------------------|---------------------|--------------|------------------------|
| 2011 年度 | 12 都道府県 | 12 団体     | 15 団体     | [環境保全]<br>延べ 942 人   | [環境保全]<br>61.08 時間  | テレビ 7 回      | 未集計 <sup>4)</sup>      |
|         |         |           |           | [環境教育]<br>延べ 1,822 人 | [環境教育]<br>108.08 時間 | 新聞 44 回      |                        |
| 2012 年度 | 47 都道府県 | 47 団体     | 59 団体     | [環境保全]<br>延べ 1,850 人 | [環境保全]<br>133.58 時間 | テレビ 2 回      | 18,228                 |
|         |         |           |           | [環境教育]<br>延べ 5,706 人 | [環境教育]<br>480.92 時間 | 新聞 88 回      |                        |
| 2013 年度 | 47 都道府県 | 47 団体     | 56 団体     | [環境保全]<br>延べ 2,409 人 | [環境保全]<br>120.92 時間 | テレビ 19 回     | 32,485                 |
|         |         |           |           | [環境教育]<br>延べ 5,970 人 | [環境教育]<br>427.33 時間 | 新聞 55 回      |                        |

図表 3-2 主要データ：環境保全型・環境教育型イベント別参加者数

|         | 参加総数<br>[実績] | 環境保全型イベント<br>参加人数[推計] |                      | 環境教育型イベント<br>参加人数[推計] |                        |
|---------|--------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|
| 2011 年度 | 2,150 人      | 延べ 942 人 [実績]         |                      | 延べ 1,822 人 [実績]       |                        |
|         |              | 大人 679 人              | 子ども 263 人            | 大人 1,210 人            | 子ども 612 人              |
| 2012 年度 | 6,263 人      | 延べ 1,850 人 [実績]       |                      | 延べ 5,706 人 [実績]       |                        |
|         |              | 大人 1,333 人            | 子ども 517 人            | 大人 3,790 人            | 子ども 1,916 人            |
| 2013 年度 | 7,015 人      | 延べ 2,409 人[実績]        |                      | 延べ 5,970 人[実績]        |                        |
|         |              | 大人 1,736 人<br>(中学生以上) | 子ども 673 人<br>(小学生以下) | 大人 3,965 人<br>(中学生以上) | 子ども 2,005 人<br>(小学生以下) |



### 3. 「社会的投資収益率分析」(SROI)とは何か

本評価では、費用便益分析の一種である SROI 分析を社会的インパクトの計測手法として用いるが、そもそも SROI 分析とはどのような評価手法なのかについて以下概説する。本評価においても、基本的に英国の SROI ネットワークや nef などが推奨する SROI アプローチを参考にインパクト評価を実施した。

#### (1) SROI の定義と SROI アプローチの特徴

SROI 分析の方法論の特徴としては、社会的企業等のサード・セクターがその成果評価に活用しやすいように、費用便益分析(CBA : cost-benefit analysis)を応用し発展させた評価手法であるという点である。SROI 評価が経済的な評価のテクニックを使うという意味では CBA と非常によく似ており、CBA の手法が基礎となっている。SROI 評価は独自の評価理論を開発したというよりも、むしろ CBA において発展させられてきた理論や技法に多くを依存している。

SROI 評価の主要な特徴の 1 つは、ステークホルダー・アプローチが費用便益分析の評価プロセスにおいて非常に重要な位置を占めている点にある。これは CBA との主要な相違であるが、両者の違いは評価方法の本質な部分にあるのではなく、むしろ「アプローチ」の違いにあるのである。SROI 評価においては、評価プロセスにおけるステークホルダーの参加を基本に、「変化」の価値化(「変化」の価値づけ)と、社会的価値の貨幣化(貨幣価値への換算)が実践される。例えば、SROI 評価では、まず「期待されるアウトカム(成果)」としての課題群の枠組みが設定されるが、これらのアウトカムの定義において、ステークホルダーの参加を可能にする十分な柔軟性を有している。

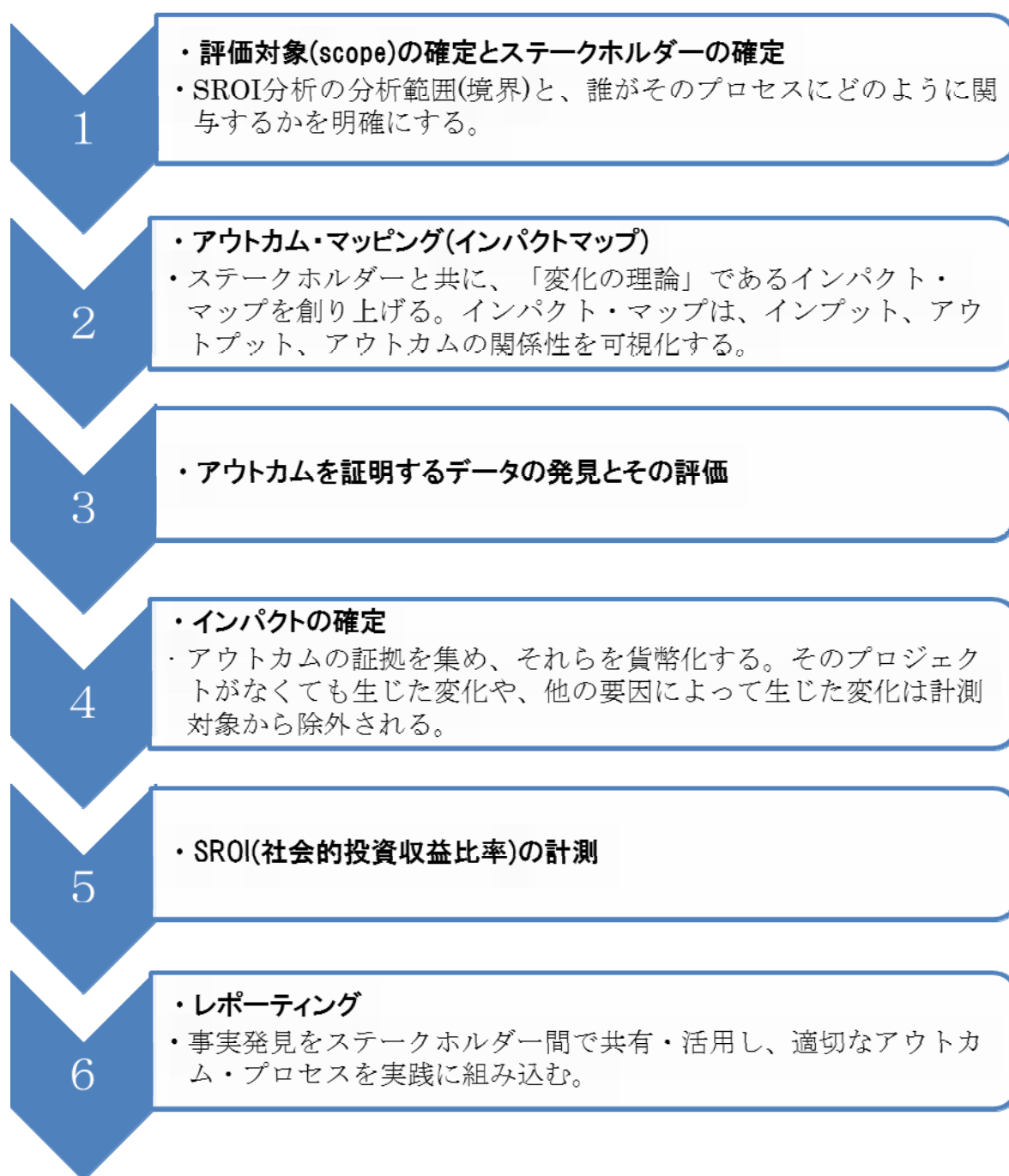
SROI 評価の主要な特徴は、そのマネジメント・ツールとしての活用可能性にも見出すことができる。SROI 評価によって導き出された成果評価によって、プロジェクト実施組織にとっては事業・経営改善のための学習が可能となり、さらにインパクトを強化する方向での資源管理が可能となる。一方で、CBA のアプローチにおいては、もっぱらコンサルタントなどの外部機関によって評価が行われる傾向があり、評価結果が組織にフィードバックされ、経営改善に活用されるプロセスが重視されているわけではない。すなわち、SROI 評価の方がマネジメント・ツールとして組織に「内部化」される傾向が強い。ただしこの点も CBA との本質的な相違というよりも、アプローチの相違である。

## (2) SROIの算出プロセス

SROIによる社会的投資収益率の計測プロセスは、図表4のような6つのステージによって構成される。SROIでは最終的に社会的便益等が、割引率を用いて現在価値(PV: present value)(現在の価値に修正された貨幣価値)に修正され、プログラムのSROI(社会的投資収益率)が以下の数式で計測される。

$$\text{SROI(社会的投資収益率)} = \text{総便益} \div \text{総費用}$$

図表 4 : SROI 分析の 6 つのステージ



出所 : SROI network(2012)pp.10-11 を翻訳(加筆修正)

なお SROI 分析で計測の対象となるインパクトはあくまでもそのプログラムの実施によって生じたアウトカム(成果)を意味する。したがって、最終的なインパクトの算出に当たっては、当該プロジェクトが無くて生じたアウトカム(死荷重)や、当該プロジェクトによるアウトカムが単にネガティブなインパクトとして他の地域などに置き換えられたりする効果(置換効果)、当該プ

プロジェクト以外にアウトカムに影響を与えた要因(寄与率)などが考慮され、控除されなければならない(図表 5)。また長期に渡る将来推計を行う場合は(本評価では行わないが)、時間の扱いに配慮しなければならない。将来価値は割引率等<sup>5)</sup>を用いて現在価値(PV)に割り引かなければならない。

図表 5：インパクト算出に関わる鍵概念

|  |   |
|--|---|
| 「死荷重」<br>(deadweight)                      | 当該プロジェクトがなかったとしても生じるアウトカム。<br>・例：長期失業者の訓練プログラムの場合、同地域で長期失業者が失業保険受給から脱する率。   |
| 「置換効果」<br>(displacement)                   | 当該プロジェクトの参加者のアウトカムがプロジェクト外の者のアウトカムを置き換える、あるいは代替する割合。<br>・例：ある区の街灯設置プログラムによって同地区の犯罪率が減少したが、他方、プロジェクトの同期間に隣接区で犯罪率が上昇。                               |
| 「寄与率・帰属性」<br>(attribution)                 | 成果の総便益に対して当該プロジェクトが寄与する割合であり、他の組織や要因が影響する割合を控除して設定したもの。   |
| 「ドロップ・オフ」<br>(drop-off)                    | アウトカムが時間を経て低減する割合。  |
| 現在価値(present Value)<br>と割引率(discount rate) | 現在の価値に修正された貨幣価値が「現在価値」(時間を考慮し、10年後の1万円の価値は現在の1万円よりも割り引いて低く見積もる)。現在価値に割り引く際に用いるのが「割引率」。<br>SROIでも、将来推計を行う場合は、割引率を用いて成果が持続する期間で創出される将来価値を現在価値に割り戻す。 |

### (3) 「with-without」の比較

たとえ SROI 分析が実施可能と判断されても、例えば、就労支援プログラムのような介入を受けられる「ターゲット・グループ」(target group)と受けられない「コントロール・グループ」(control group)との比較可能性が問題となる。すなわち、SROI のような費用便益分析の場合、単に対象者がサービス(支援)を受ける前と受けた後の変化といった「before-after」のみを比較するのではない。そのサービスを受けられなかったグループと受けられたグループとの間のアウトカムの差異、すなわち「with-without」が比較されるのである。

#### (4) SROI の意義

SROI の意義は、単なる費用便益手法でも会計ツールではなくステークホルダーを巻き込んだ社会的価値評価のツールであり、評価枠組みが評価結果の公表・説明等を通じて組織外のステークホルダーに対して外部化されると同時に、マネジメント・ツールとして内部化される点にある。ただし、マネジメント・ツールとしての内部化においては、SROI の方法論に一貫性(consistency)を持たせることで継続的な改善が可能となり、相互学習が確保されるのである。

とりわけ社会的企業等のソーシャルビジネスが、その資金提供者である公的契約部門や財団、企業の社会貢献部門、その他の社会的投資家に対してその価値を示そうとする際に、SROI は有利に働きうる。なぜなら、社会的企業がそのサービスが利害関係者に対してもたらす便益を特定し明示することが可能となるためである。すなわち、社会的企業によって社会的価値がいかにか創出されるのかを記述することによって、SROI はマーケティング・ツールとしても有用であるといえる。

## 4. 本評価における SROI 分析

### (1) 「SAVE JAPAN プロジェクト」と「生物多様性」「生態系サービス」

生物多様性が人間にとって重要なのは、それが生態系サービスの源泉となるからである。生態系サービス(生態系から人間が得られる便益)には、①供給サービス、②調整サービス、③基盤サービス(生息・生育地サービス)、そして④文化的サービスの4種類があるといわれている(井田 2010: 15; 環境省 2012:3)。

供給サービスとは、森林からの木材や海からの海産物、食料や水、燃料などを人間に供給してくれる生態系の働きであり、調整サービスとは、水などの物質やエネルギーの流れをコントロールする生物や生態系の働き(ハゲワシによる廃棄物処理など)、基盤サービスとは、いろいろな生態系を形成し、維持する上での基盤となる最も重要なサービス(植物が行う光合成など)である(井田 2010: 15-16)。最後に文化的サービスとは、伝統や文化的な活動、精神的な活動などに関連する生態系の恩恵を意味する(井田 2010: 16)。自然の恵みに関する信仰や行事、森林浴や自然体験のレクリエーション、エコツアーなども文化的サービスに含まれる。

全国各地で実施された「SAVE JAPAN プロジェクト」の環境イベントは、活動に参加した市民に対して、生物多様性が提供する「自然の恵み」(生態系サービス)を身近に実感してもらう活動であり、生物多様性保全をはじめとする環境保全活動に参加するきっかけを提供するものである。

自然の恵みとしての生態系サービスの供給源としての天然の資本は、「自然資本」と呼ばれる。自然資本とは、「自然の恵みである土地、動物、魚、植物、再生可能(あるいは再生不可能)な資源、鉱物資源など自然(天然)の資本を表し、利用することはできるが自らの手で創造することはできない」(栗山・馬奈木 2012: 248)ものである。

「SAVE JAPAN プロジェクト」は、究極的には、市民の環境保全活動への参加を促進することで、自然資本の保全をめざしているともいえる。

### (2) 評価の視点・目的・基本枠組み

本プロジェクトの主要なアウトカムは、「地域住民へ環境保全活動に参加するきっかけ」を提供することにある。本評価では、こうした市民の巻き込みというアウトカムに加え、プロジェクトのプロセスで生み出された副次的・波及的あるいは中間的アウトカムも可能な限り便益項目と

して設定し、SROI を用いて、プロジェクト全体の社会的価値(社会的インパクト)を貨幣化するよう努めた。

なお、希少生物種の保護など、生物多様性保全が本プロジェクトの究極の目標であるが、環境イベント開催による短期的成果として希少生物種の保護が達成できるものではない。本プロジェクトは、あくまでも、より長期的な視点で、地域住民の生物多様性保全等の環境理解を啓発し、環境保全活動に取り組むきっかけづくりに主眼がある。したがって、本評価においては希少生物種の保護といった自然資本（生物多様性）保全関連のアウトカムは直接的な評価対象とはしなかった。後述するように、希少生物種保護への効果についての評価は今後の課題である。

### (3) 評価対象及び調査研究方法

#### 1) 評価対象

評価対象は、プロジェクトのプロセス全体で創出される社会的アウトカム(社会的便益)であるが、特にこのプロジェクトのターゲットであり受益者である市民の意識や行動の変化に焦点を当てた。併せて、評価対象としたのは主要ステークホルダーが本プロジェクトを通じて得たであろう便益である。図表 6-1、図表 6-2 に、主要ステークホルダーのアウトカム(便益)項目を整理したので参照されたい。

本プロジェクトのステークホルダーであるが、特に便益推計の対象としたのは、環境イベント参加者(市民)、国民・地域住民、実施団体、運営支援団体、損保ジャパン/日本興亜損保および代理店である。当然ながらプロジェクト全体のマネジメント・コーディネートにおいて中心的な役割を果たした日本 NPO センターも主要ステークホルダーであるが当該団体の便益推計については実施しなかった。

主要ステークホルダーのうち環境イベントに参加する市民の便益についてであるが、イベントの性格によって環境保全作業を伴う「環境保全型」と、作業を伴わない「環境教育型」との2つに大きく分類し、前者の価値を代替費用法で、後者の価値は機会費用法を用いて貨幣換算を行った。

メディア等に活動が取り上げることによる宣伝効果、いわゆるパブリシティ効果は、活動の認知度が飛躍的に高まるという点で重要なアウトカムである。どれくらいの視聴者が実際にその情報に接したかという効果測定を行うことは困難なので、こうしたパブリシティ効果は、通常、広告費換算を通じて貨幣化される。本評価でもその手法を用いた。例えば、新聞記事への掲載については「新聞掲載面積×新聞広告料金単価」によって、TV放映については「TV放映回数×スポットCM(15秒)放映単価」によって算出した<sup>8)</sup>。

以上のように、主要な便益項目はできる限り、金銭的代理指標を用いて貨幣化した。データの裏付けや代理指標の設定が困難なもの、またプロジェクトの寄与率の推計が難しい便益については貨幣化を行わなかった。

#### 2) 評価期間

評価期間はプロジェクト期間である 2011 年度(2011 年 4 月～2012 年 3 月)、2012 年度(2012 年 4 月～2013 年 3 月)、2013 年度(2013 年 4 月～2014 年 3 月)である。



### 3) 研究方法

研究方法としては、アンケート等の定量的調査とヒアリング調査(グループ・ディスカッション)等の定性的調査を用いた。定量的調査で対象としたデータは、参加者アンケート(大人、子ども用)と運営支援団体向けアンケートである。参加者アンケートは当社が評価委託を受ける以前に作成されたものなので、調査票の設計そのものに当社は基本的に関与していない。集計されたデータを本評価のために活用した。運営支援団体向けアンケートの設計には一部関与した。

推計の基礎となる参加者数・参加団体等の主要データは、前掲の図表 3-1、図表 3-2 の通りである。またグループ・ディスカッションという定性的方法で、運営支援団体と実施団体向けのヒアリングも実施した。

図表 6-1 : SROI 推計における主要便益項目

ステークホルダー：環境イベント参加者、国民・地域住民

| ステークホルダー  | アウトプット              | アウトカム                                       |                                    | 金銭的代理指標   |
|-----------|---------------------|---|------------------------------------|---|
|           |                     | 成果説明  | アウトカム指標                            |   |
| 環境イベント参加者 | 環境保全型イベントへの参加       | 環境保全型イベント参加により、環境保全効果(土壌、河川等)のある活動を行った      | 環境保全効果のあるイベント参加者の活動時間総数            | 造園工の都道府県別労務単価<br>(代替費用法)  |
|           | 環境教育型イベントへの参加       | 環境教育型イベント参加により、環境観察の体験や環境知識を学習できた(中学生以上)    | 環境教育型イベント参加者の活動時間総数(中学生以上)         | 全国平均賃金<br>(機会費用法)   |
|           |                     | 子どもの環境教育型イベント参加により、自然観察の体験活動ができた(小学生以下の子ども) | 環境教育型イベント参加者のうち子どもの参加者数(小学生以下の子ども) | 子どもの自然体験活動に係る子ども1人当り費用<br>(自然体験活動を行うNPO等への助成事業(補助金)「子どもゆめ基金」(独立行政法人国立青少年教育振興機構)のうち、「体験活動」における参加子ども1人当り費用) |
|           | 環境保全型・環境教育型イベントへの参加 | 環境に対する理解が向上した                               | 参加前後での環境理解度の向上者数                   | 環境セミナー受講料(環境教育インストラクター認定応募資格取得セミナー受講料)  |
| 国民・地域住民   | 環境イベントの実施           | 生物多様性・希少動植物保護に貢献した                          | 生物多様性(希少動物保護)の達成数                  | 貨幣化せず   |

図表 6-2 : SROI 推計における主要便益項目

ステークホルダー：損保ジャパン／日本興亜損保・代理店、運営支援団体、実施団体、

| ステークホルダー                     | アウトプット                           | アウトカム   |                                  | 金銭的代理指標                    |
|------------------------------|----------------------------------|---|----------------------------------|----------------------------|
|                              |                                  | 成果説明  | アウトカム指標                          |                            |
| 損保ジャパン／日本興亜損保<br>運営支援団体、実施団体 | 企業と運営支援団体と実施団体の協働による広報活動の実施      | 企業と NPO／団体の協働による広報により、環境イベント認知が広がり、新聞掲載や TV 放映がなされた                       | 新聞掲載数・掲載面積                       | 新聞広告料金単価                   |
|                              |                                  |   | TV 放映回数                          | スポット CM 放映単価               |
|                              |                                  | 企業と NPO／団体の協働による広報により「SAVE JAPAN プロジェクト」専用サイトの共同活用ができ、実施団体の HP 関連費用が削減できた | HP 無し実施団体の場合：HP 構築数              | HP 構築初年度平均価格               |
|                              |                                  |   | HP あり実施団体数の場合：HP 運営数             | HP 運用コスト平均価格               |
|                              |                                  |   | 「SAVE JAPAN」専用サイトアクセス数           | 貨幣化せず                      |
| 実施団体                         | 「SAVE JAPAN プロジェクト」に参加し環境イベントの実施 | 会員数が増え活動基盤が強化した   | 会員数の増加                           | 一会員当たりの NPO 平均会費・NPO 平均入会金 |
|                              |                                  | 企業との協働による環境イベントの実施により、継続参加(同種のイベントに参加)が増え活動基盤が強化した                        | 継続参加者数の増加                        | 最低賃金の全国加重平均額               |
| 運営支援団体                       | 「SAVE JAPAN プロジェクト」へ参加し環境イベントの実施 | 企業との協働による環境イベントの実施により、他団体との連携・協働が広がった                                     | 新たな波及事業数                         | 事業金額(実績)<br>(事業への波及効果)     |
| 損保ジャパン／日本興亜損保・代理店            | 企業と NPO／団体の協働による環境イベントの実施        | 実施側 NPO／団体と企業側支店とのコミュニケーション・連携が達成できた                                      | 企業と NPO／団体との打ち合わせに係るコミュニケーション時間数 | 全国平均賃金<br>(打ち合わせに係る機会費用)   |

#### (4) 主要アウトカムの貨幣換算について

アウトカムの貨幣化については、まずアウトカムを定量化するためのアウトカム指標を設定し、そのアウトカム指標に基づく成果量を金銭的価値に価値づける(貨幣換算する)ための金銭的代理指標を設定して、貨幣換算を行うという方法をとった。本プロジェクトにおける最も重要なアウトカムは、環境イベントへの市民の参加であるため、ここでは、市民参加というアウトカムをどのように貨幣換算したかについて簡単に説明したい。前述のように、環境イベントをその性格から環境保全作業を伴う「環境保全型」と自然観察中心の「環境教育型」に大別した。

##### 1) 環境保全型イベントへの市民参加(代替費用法による推計)

まず環境保全作業を伴う「環境保全型」への市民参加の場合、そのアウトカムは図表 6-1 にあるように、「環境保全型イベント参加により、環境保全効果(土壌、河川等)のある活動を行った」ものとして記述される。さらに、この成果(アウトカム)は「イベント参加者の活動時間総数」というアウトカム指標によって定量化されうる。SROI 分析のような費用便益分析では、この定量化された便益(アウトカム)をさらに貨幣換算するのである。

この定量化されたアウトカムとしての活動時間は、労働市場での雇用労働と異なり無償労働であり、実際に貨幣価値の支出を伴うものではない。そこで、この活動量を貨幣化するためには、市場で当該無償労働(環境整備・保全作業)と類似のサービスの生産に従事している者(専門職種)の賃金で評価する必要がある(代替費用法におけるスペシャリスト・アプローチ)。そこで本研究では、国が環境整備活動を民間に委託し造園工という専門職種に作業をさせた場合と同等の環境保全効果が生み出されたという仮説のもとで、金銭的代理指標を設定した。それが国交省の設定する造園工の労務単価である(国交省『平成 25 年度公共工事設計労務単価について』)。造園工の労務単価は都道府県ごとに設定されているが、1 時間当たり、1,912.5~2,337.5 円である。

当然ながら、都道府県エリアごとにそれぞれ該当する労務単価をもとに算出し、合算を行った。なお、推計に賃金指標を用いるためこの場合の計算の基礎となる参加者数には小学生は含まれず、基本的に「労働力人口」にカウントされる 15 歳以上の年齢の参加者を対象とした。計算式は下記の通りである。

$$\text{参加者数(実績)} \times \text{時間} \times \text{都道府県別造園工労務単価}(1,912.5 \sim 2,337.5 \text{ 円}) = \underline{10,765,473 \text{ 円}}$$

## 2) 環境教育型イベントへの市民参加(機会費用法による推計)

「環境教育型」への市民参加の場合、そのアウトカムは図表 6-1 にあるように「環境教育型イベント参加により、環境観察の体験や環境知識を学習できた」と記述される。この成果は「環境教育型イベント参加者の活動時間総数」というアウトカム指標によって定量化される。この場合の時間は、環境保全型のような作業に要する時間というよりも体験機会や知識の獲得のための時間であるため、市場での類似のサービスの生産を探す代替費用法のアプローチは適さない。むしろ、体験機会や知識の習得のために市場で労働を提供することを見合わせたことによって失った賃金(逸失利益)で評価されるべきものである。すなわち、機会費用法アプローチが適していると判断した。機会費用法を用いた場合の金銭的代理指標は、参加者の「平均賃金」となるが、参加者の平均賃金に関する一次データがあるわけではない。都道府県別の最低賃金を使用する方法もあるが、それでは過小推計になる可能性がある。そこで、本研究では厚労省の「毎月勤労統計」の平均賃金(1 時間あたり 1,930 円)を用いることとした(厚労省『毎月勤労統計調査平成 25 年分結果確報』)。計算式は下記の通りとなる。

環境保全型同様、この場合の計算の基礎となる参加者数には小学生は含まれず、基本的に「労働力人口」にカウントされる 15 歳以上の年齢の参加者を対象とした。

$$\text{参加者数(実績)} \times \text{時間}^9 \times 1,913.6 \text{ 円} = \underline{36,522,929 \text{ 円}}$$

## (5) インパクト(社会的便益)の算出

SROI 分析のプロセスにおいて、インパクトマップの作成はきわめて重要である。インパクトマップによって、プログラムを通じた価値創出のプロセスが可視化され、各ステークホルダーの貢献やアウトカムをより明確にすることができる。またインパクトマップによって、当該プログラムにおいて、何が主要なアウトカムなのかを明確にすることができる。図表 9-1、図表 9-2、図表 9-3 は、通常、1 枚で示すインパクトマップをステークホルダー別に分割したものである。

最終的に SROI 分析により推計した各年度の総便益、純便益、SROI(社会的投資収益率)は図表 7 の通りである。2013 年度については、総便益 8,737 万 9,741 円、純便益 966 万 5,275 円、SROI(社会的投資収益率)が 1.12 という結果となった。投資収益率が 1 を超えたことで、プロジェクトの有効性・効率性が実証できたといえる。

なお、各年度の費用については、実際に各年度に配分された費用ではなく、3 年間に配分された費用総額の平均値を採用した(各年度の費用は図表 10 参照)。平均値を採用したのは、この 3 年間に投下された費用には、実施・連携体制構築のための初期投資という性格の費用も含まれてい

ると考えられるからである。したがって、そうした費用がもたらす効果はその年度を超えて、次年度、あるいは次々年度にまで及ぶと考えられる。特に年度を連続してプロジェクトにかかわっている継続団体(運営支援団体)はそうである。そこで、単純に各年度の費用を使うのではなく、3年間の費用総額を平均(3で除算)するという調整を行った。

プロジェクトに純粹に起因するアウトカムがインパクトであるが、インパクトの算出に当たっては、死荷重や帰属率、置換交換などが考慮されなければならない。本 SROI 推計では、SAVE JAPAN プロジェクトのような全国規模で民間主導のネットワーク型で環境イベントを展開する類似のプロジェクトは存在しないとみなし、帰属率(寄与率)は 100%と仮定しインパクトを算出した。また基本的に類似のプロジェクトが存在しない地域での新規の環境イベントであるので、死荷重はゼロと仮定した。また最大で年間 100 人規模を集客するプロジェクトであり、広域ではなく実施場所も限定されているので、置換交換もゼロと仮定した。

図表 7 : 社会的便益と費用

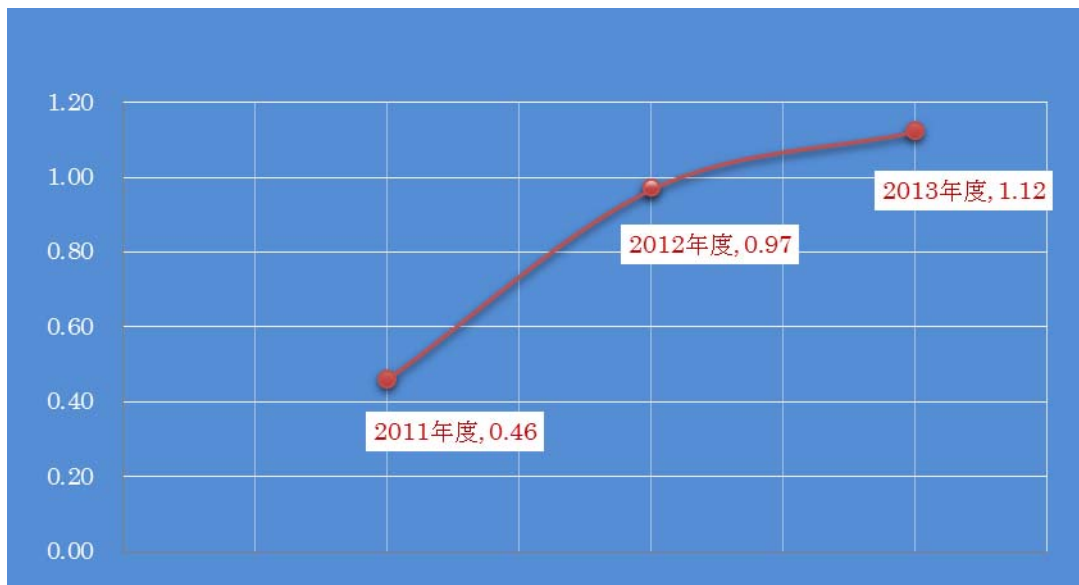
|                | 2011 年度     | 2012 年度    | 2013 年度    |
|----------------|-------------|------------|------------|
| 【A】 総便益        | 35,963,520  | 75,460,940 | 87,379,741 |
| 【B】 総費用(3年間平均) | 77,714,466  | 77,714,466 | 77,714,466 |
| 【C】 純便益(A-B)   | -41,750,946 | -2,253,526 | 9,665,275  |
| SROI(A/B)      | 0.46        | 0.97       | 1.12       |

#### (6) SROI(社会的投資収益率)について

図表 7 でも示した SROI(社会的投資収益率)の年次推移をグラフ化すると図表 8 のようになる。

興味深いことに、右肩上がりに SROI が上昇していることがわかる。社会的な費用便益の損益計算書とみるならば、3 年目からは「初期投資」の効果も出て「黒字」に転化したといえる。費用便益分析的な評価からすれば、2013 年度の 1.12 は、費用を上回る便益が生み出されたということであり、このプロジェクトの有効性・効率性が数字でも実証される結果となった。

図表 8 : SROI 推計値の年次推移



図表 9-1：ステークホルダー：環境イベント参加者

| ステークホルダー         | アウトプット              | アウトカム                                       |                                    | 貨幣換算  |  | 帰属率 (%) | インパクト (円)  |
|------------------|---------------------|---|------------------------------------|---|--|---------|------------|
|                  |                     | 成果説明  | アウトカム指標                            | 金銭的代理指標 (貨幣化)   | 成果量  |         |            |
|                  |                     |   |                                    |   |  |         |            |
| 環境イベント参加者(7015人) | 環境保全型イベントへの参加       | 環境保全型イベント参加により、環境保全効果(土壌、河川等)のある活動を行った      | 環境保全効果のあるイベント参加者の活動時間総数            | 造園工の都道府県別労務単価(代替費用法)  | 参加者数(中学生以上)<br>1,736人<br>※一部推計値                | 100%    | 10,765,473 |
|                  | 環境教育型イベントへの参加       | 環境教育型イベント参加により、環境観察の体験や環境知識を学習できた(中学生以上)    | 環境教育型イベント参加者の活動時間総数(中学生以上)         | 全国平均賃金(機会費用法)   | 参加者数(中学生以上)<br>3,965人<br>※一部推計値                | 100%    | 36,522,929 |
|                  |                     | 子どもの環境教育型イベント参加により、自然観察の体験活動ができた(小学生以下の子ども) | 環境教育型イベント参加者のうち子どもの参加者数(小学生以下の子ども) | 子どもの自然体験活動に係る子ども1人当り費用(自然体験活動を行うNPO等への助成事業(補助金)「子どもゆめ基金」(独立行政法人国立青少年教育振興機構)のうち、「体験活動」における参加子ども1人当り費用) | 子ども(小学生以下)参加者数<br>2,005人(推計)                   | 100%    | 5,331,295  |
|                  | 環境保全型・環境教育型イベントへの参加 | 環境に対する理解が向上した                               | 参加前後での環境理解度の向上者数                   | 環境セミナー受講料(環境教育インストラクター認定応募資格取得セミナー受講料)  | アンケート回答<br>理解度向上者数(推計)<br>4,698人<br>向上率 66.97% | 100%    | 16,443,000 |



図表 9-2：ステークホルダー：国民・地域住民、損保ジャパン／日本興亜損保、運営支援団体、実施団体

| ステークホルダー                  | アウトプット                      | アウトカム  |                         | 貨幣換算          |   | 帰属率 (%) | インパクト (円)  |
|---------------------------|-----------------------------|--|-------------------------|---------------|---|---------|------------|
|                           |                             | 成果説明   | アウトカム指標                 | 金銭的代理指標 (貨幣化) | 成果量                                       |         |            |
|                           |                             |  |                         |               |   |         |            |
| 国民・地域住民                   | 環境イベントの実施                   | 生物多様性・希少動植物保護に貢献した   | 生物多様性(希少動物保護)の達成数       | 貨幣化せず         | 生物多様性(希少動植物保護)貢献数<br>4都道府県8種              | -       | -          |
| 損保ジャパン／日本興亜損保、運営支援団体、実施団体 | 企業と運営支援団体と実施団体の協働による広報活動の実施 | 企業とNPO／団体の協働による広報により、環境イベント認知が広がり、新聞掲載やTV放映がなされた           | 新聞掲載数・掲載面積              | 新聞広告料金単価      | 新聞掲載面積<br>(幅(cm)×段数)<br>627.9×176.9       | 100%    | 11,696,427 |
|                           |                             |  | TV放映回数                  | スポットCM放映単価    | TV放映回数<br>19回<br>(うち16件のみ推計)              | 100%    | 3,384,500  |
|                           |                             | 企業とNPO／団体の協働による広報により、環境プロジェクトサイトの共同活用ができ、実施団体のHP関連費用が削減できた | HP無し実施団体の場合：HP構築数       | HP構築初年度平均価格   | HPを持っていない団体<br>17団体                       | 100%    | 1,033,551  |
|                           |                             |  | HPあり実施団体の場合：HP運営数       | HP運用コスト平均価格   | HP更新回数<br>平均 2.52回                        | 100%    | 638,552    |
|                           |                             |  | 「SAVE JAPAN」専用サイトのアクセス数 | 貨幣化せず         | アクセスユーザ数<br>32,485<br>(2013年4月-2014年3月実績) | -       | -          |

図表 9-3 : ステークホルダー：実施団体、運営支援団体、損保ジャパン／日本興亜損保 本社・支社・代理店

| ステークホルダー              | アウトプット                           | アウトカム  |                                | 貨幣換算                       |  | 帰属率 (%) | インパクト (円) |
|-----------------------|----------------------------------|--|--------------------------------|----------------------------|--|---------|-----------|
|                       |                                  | 成果説明   | アウトカム指標                        | 金銭的代理指標 (貨幣化)              | 成果量  |         |           |
|                       |                                  |  |                                |                            |  |         |           |
| 実施団体                  | 「SAVE JAPAN プロジェクト」に参加し環境イベントの実施 | 会員数が増え活動基盤が強化した                                    | 会員数の増加                         | 一会員当たりの NPO 平均会費・NPO 平均入会金 | 新規会員数(推計)<br>39 人<br>(2013 年 12 月までの実績より推計)                                  | 100%    | 230,100   |
|                       |                                  | 企業との協働による環境イベントの実施により、継続参加(同種のイベントに参加)が増え活動基盤が強化した | 継続参加者数の増加                      | 最低賃金の全国加重平均額               | 継続参加人数(推計)<br>344 人<br>(2013 年 12 月の実績より推計)                                  | 100%    | 1,022,354 |
| 運営支援団体                | 「SAVE JAPAN プロジェクト」に参加し環境イベントの実施 | 企業との協働による環境イベントの実施により、他団体との連携・協働が広がった              | 新たな波及事業数                       | 事業金額(実績)<br>(事業への波及効果)     | 新たな波及事業数<br>8 団体(8 事業)   | 67%     | 134,000   |
| 損保ジャパン／日本興亜損保<br>・代理店 | 企業と NPO／団体の協働による環境イベントの実施        | 実施側 NPO／団体と企業側支店とのコミュニケーション・連携が達成できた               | 企業と NPO／団体との打合せに係るコミュニケーション時間数 | 全国平均賃金<br>(打ち合わせに係る機会費用)   | 連携達成団体数(推計)<br>46 団体<br>(2013 年 12 月までの実績より推計)<br><br>1 団体あたりの打合せ時間数<br>1 時間 | 100%    | 177,560   |

図表 10 : 3 ヶ年度(2011 年度～2013 年度)合計費用[実績]

|                                 |            |                     |
|---------------------------------|------------|---------------------|
| 「SAVE JAPAN プロジェクト」             | 2013 年度投資額 | ¥87,342,500         |
| 「SAVE JAPAN プロジェクト」             | 2012 年度投資額 | ¥97,405,000         |
| 「SAVE JAPAN プロジェクト」             | 2011 年度投資額 | ¥33,130,000         |
| 損保ジャパン/日本興亜損保事務局                | 2013 年度人件費 | ¥5,167,614          |
| 損保ジャパン/日本興亜損保事務局                | 2012 年度人件費 | ¥4,964,520          |
| 損保ジャパン/日本興亜損保事務局                | 2011 年度人件費 | ¥5,133,765          |
| <b>費用合計</b>                     |            | <b>¥233,143,399</b> |
| <b>1 年間の平均費用(3 ヶ年の単純平均/名目値)</b> |            | <b>¥77,714,466</b>  |

## 5. 考察

本評価では、SROI分析という費用便益分析手法を用いて2011年度から2013年度までの「SAVE JAPAN プロジェクト」の効果分析を行った。費用効果分析と異なり、SROI分析のような費用便益分析では、便益も貨幣的価値で表現され貨幣化された便益と費用の比率(SROI:社会的投資収益率)によって、そのパフォーマンスが評価される。費用を上回る便益が生み出されれば、そのプログラムは費用対効果の観点から効率的で有効であるとみなされる。

しかし、そもそも社会貢献プログラムの場合、利益(費用を超える収益)を生み出すことが目的ではないため、投資収益率の高さを過度に強調する必要はないように思われる。特に「SAVE JAPAN プロジェクト」のような環境保全プロジェクトのアウトカムの場合、就労支援プログラムのようにアウトカムが所得(賃金)獲得という市場価値によって容易に表現され短期的に顕在化するものとは異なり、貨幣価値への換算が困難で短期的には顕在化しにくい。本評価でも、想定されるすべてのアウトカムが貨幣化できたわけではなく、成果量の把握が比較的容易でその成果量を貨幣化するための金銭的代理指標の設定が可能なアウトカムについてのみ便益を貨幣換算した。

例えば、この環境保全型イベントに参加した子どもたちのなかで、それが契機となって理科教育への関心が大きく高まり理科系科目の成績も向上しより長期的インパクトとして理系の大学・大学院に進学するというアウトカムが生み出されたとしても、そこまでの長期のインパクトを計測できるものではなく裏付けとなるデータを入手することも困難である。また、この活動が契機となって希少生物種の保護が促進されそのエリアで希少生物種の個体数が増加したとしても、それを観察し、実証し、寄与率を推計し、貨幣換算することは困難である。すなわち、自然観察のような環境を利用することで得られる「利用価値」とは異なり、希少生物種保護などは、「非利用価値」(環境を利用しなくても得られる価値)に当たり、そのアウトカムの定量化・貨幣化はより困難を伴う<sup>10)</sup>。

活動から生じるすべてのアウトカムを定量化・貨幣化することは困難とはいえ、社会貢献活動を社員等の社内ステークホルダーと顧客・市民といった社外ステークホルダーを巻き込みながらより持続的・戦略的に実施していくには、社会的投資に対するインパクトを可視化し検証していく必要がある。特に、「SAVE JAPAN プロジェクト」は、Web約款などへの切り替えを契機としたものであり本業を通じた戦略的社会貢献である。社員や顧客、株主の関心度も、従来の社会貢献よりも高いと思われる。したがって、効果の可視化がより要求され投資に見合った社会的効果がより期待される。その意味で、プロジェクトのSROIを算出し公表することは、投資効果を示すことで社内ステークホルダーへのアカウンタビリティを果たし、また顧客や市民といった社

外ステークホルダーに対して本業を通じた社会的価値創造の意義を可視化し認知させることになる。そのことは企業イメージの向上やブランド価値の向上にも寄与すると考えられる。

前述したように、SROI の推計結果は初年度こそ 0.46 と 1 を下回ったが、それは連携体制・ネットワーク構築のための「初期投資」の段階とみなせば納得のいくものである。実際、効果は時間を経て顕著に上昇し 2012 年度の SROI は 0.97 とほぼ費用と並ぶ水準となった。そして、2013 年度は費用を上回る 1.12 という SROI (社会的投資収益率) を達成できた。

「SAVE JAPAN プロジェクト」が画期的なのは、単なる企業と NPO との協働ではなく、NPO 支援センター(中間支援組織)の持つ仲介機能あるいはコーディネーション機能と、企業が有する支店・代理店ネットワークを活かして全国の NPO ネットワークとローカルな NPO ネットワークとの広域的・重層的な連携体制を構築している点である。支店・代理店というビジネス・ネットワークと NPO ネットワークとが連携したのも画期的である。こうした地域を超えた、営利・非営利を超えたネットワークの効果は、ネットワークを構成する団体間で情報交換や相互学習の機会を生み様々な波及効果を生む源泉ともなったといえる。グループ・ディスカッションでもこのネットワーク効果の意義を指摘する声が多かった。

こうしたネットワークを通じた協働は、まさにコレクティブ・インパクト(collective impact)と表現しうるものである。協働の進化型としてのコレクティブ・インパクトを提唱するジョン・カニアとマーク・クラマーは、コレクティブ・インパクトという概念を「多様なセクターで構成されるグループが特定の社会課題の解決という共通のアジェンダに長期的にコミットメントする取り組みである。彼らの行動は、共有された評価システム(shared measurement system)、相互に強化し合う活動、そして継続的なコミュニケーションによって支えられる」(Kania,& Kramer 2011: 39)と表現している。「SAVE JAPAN プロジェクト」は本業と関連した社会貢献活動、企業と NPO との協働という点のみならず、セクターを超えたコレクティブ・インパクトによる環境保全活動という点で画期的な取り組みである。図表 11 は、コレクティブ・インパクトのイメージ図であるが、2 億円という経済的価値が協働によるアクティビティの基盤を提供し、新たな社会的価値を創造していくプロセスを可視化したものである。

コレクティブ・インパクトの効果測定において SROI を用いたが、共通の目標である社会的インパクトを計測し可視化していくための「共通言語」として、SROI は協働のインパクトをより高めていくツールとしても有効であると考えられる。

一方、SROI 推計における課題としては、最終受益者である市民の変化のみならず、プロジェクトに参加した団体のアウトカム、そして多様な団体間のつながりから生み出される波及・相乗効果がデータの制約から十分に把握できなかった点である。また生物多様性保全への活動がもたらした効果についても検証が困難とはいえ、SROI 推計の対象としなかった。その意味で今回の推計結果は短期間の実績値中心とはいえ、やや過小推計と言わざるをえない。

事実、図表 12 に整理したように、主要なアウトカムすべてが十分に貨幣化できたわけではない。特に、アンケートの設計上あるいは回収上の問題で、現場の実施団体の NPO のアウトカム（会員・参加者拡大、新規事業拡大等の波及効果）は十分に把握できなかった。また、約 90 種（2011 年度から 2013 年度までの累計）の希少生物種の保全にかかわったにもかかわらず、このアウトカムについては貨幣化の対象としなかった。しかし、運営支援団体アンケートによると、今回の活動が契機となって、「絶滅危機のミナミアカヒレタビラの人工繁殖に成功」、「サンコウチョウのために竹林整備をすることで、来年の夏も渡ってくる環境を整えることができた」、湧き水の水路を適度に拡げてサンクチュアリを設け、サンショウウオが棲みやすい環境を整えることができた」など、一部で貴重な保全効果も生まれている。これら個別事例を丁寧に把握し、各事例についてプロジェクトによって生み出された純粋な効果が計測できれば、かなり大きな価値が計上できたかもしれない。

以上のことから、現実には今回の推計結果以上の投資効果、社会的便益が生み出されたと考えられる。したがって、今回は控えめな SROI 推計であることを改めて強調したい。今後は、データの精度を高め便益の貨幣換算を可能とするアウトカム指標や金銭的代理指標の設定等についても、さらに新たな指標を見出すことができるよう研究を重ねていきたい。

この 3 年間はある意味、そのための「初期投資」の期間とみなすことができる。本プロジェクトがコレクティブ・インパクトを十分に発揮するにはさらに時間が必要であろう。初期ステージとはいえ、SROI(社会的投資収益率)の観点からも効率性・有効性が実証できたことは大きいといえる。

図表 11: SAVE JAPAN プロジェクトによる「コレクティブ・インパクト」のイメージ図

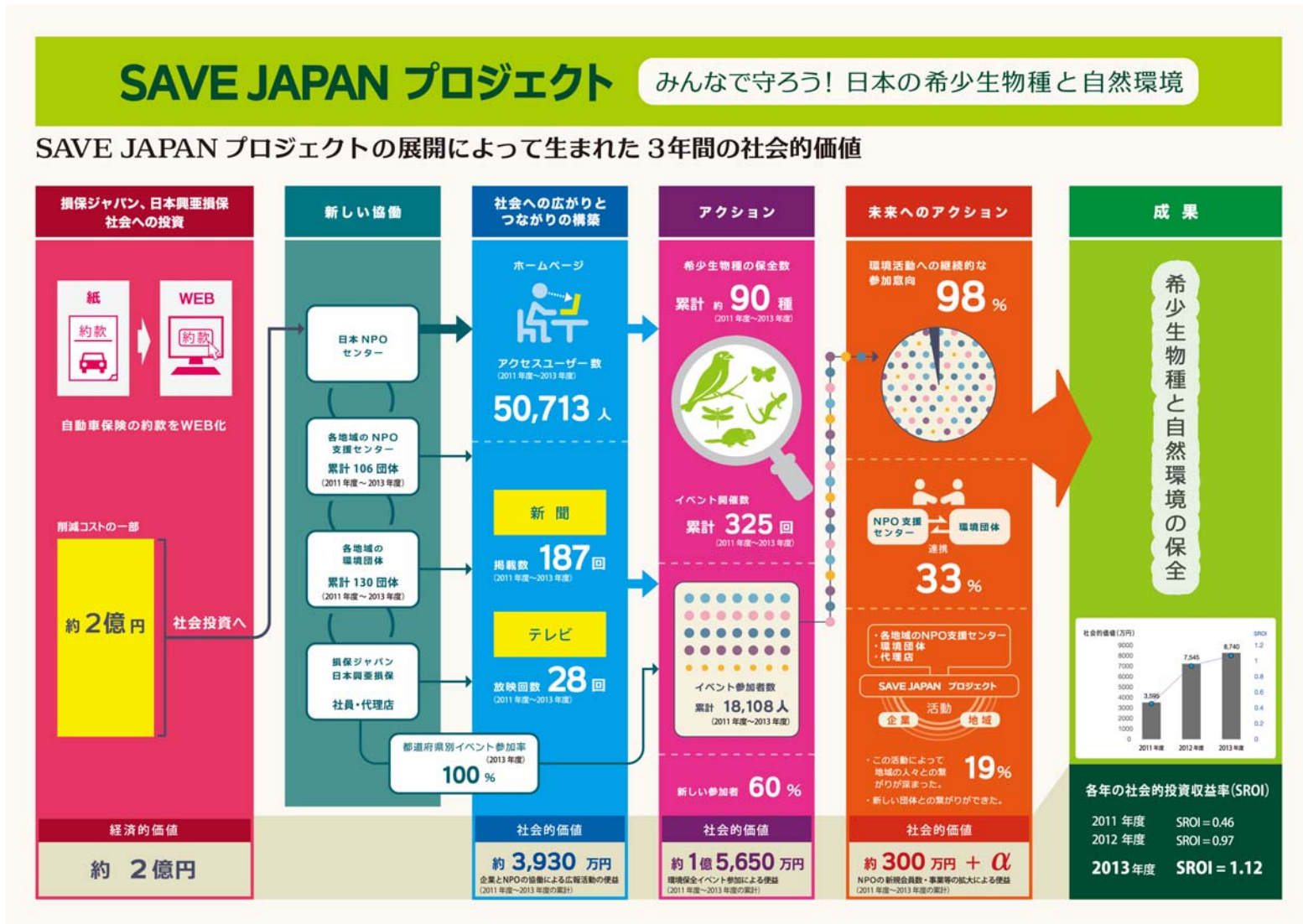


図 12: SROI 推計による主要便益の貨幣化実施の有無

| ステークホルダー                      | SROI 推計対象の主要アウトカム      | 貨幣化実施                      |
|-------------------------------|------------------------|----------------------------|
| 市民（環境イベント参加者）                 | 環境保全型イベントへの参加          | 実施                         |
| 市民（環境イベント参加者）                 | 環境教育型イベントへの参加          | 実施                         |
| 市民（環境イベント参加者）                 | 環境に対する理解の向上            | 実施                         |
| 市民（国民・地域住民）                   | 生物多様性・希少生物種保護への貢献      | 実施せず                       |
| 損保ジャパン／日本興亜損保、<br>運営支援団体、実施団体 | メディア露出・広報効果による認知度向上    | 実施<br><br>*専用サイトアクセスは貨幣化せず |
| 運営支援団体、実施団体                   | 会員数・継続参加者数の増加          | 実施したが、<br>サンプル不足           |
| 運営支援団体、実施団体                   | 新規事業拡大等の波及効果           | 実施したが、<br>サンプル不足           |
| 損保ジャパン／日本興亜損保、<br>運営支援団体、実施団体 | 企業と NPO 間のコミュニケーションの増加 | 実施                         |



## 注

1. ESGとは、Environmental(環境)、Social(社会)、Governance(企業統治：ガバナンス)の頭文字をとった概念である。自社の経済的利益のみならず持続可能な社会の発展に寄与する視点からのESG課題への適切な対応は、企業のCSRの根幹をなすものであり、投資家等から企業価値を評価する基準ともなっている。
2. Web 約款とは、保険の説明書を「紙」の印刷物ではな、ホームページ上で閲覧できる仕組み。
3. 18,000名には、図表 3-2 の総数[実績]の合計 15,428名の他、SROI 推計の認識対象外としたプロジェクト効果が不確実なイベント参加者数(展覧会の来場者数等)が含まれている。
4. 専用サイトのアクセスデータは、2012年1月からデータを捕捉するようになったため、2012年1月以降のデータのみ存在する。
5. 「割引率」(discount rate)は、将来価値を現在価値に換算するときに使う利率を意味する。具体的には、長期国債利回りの過去の平均や長期見通し等が用いられる。公社研が以前、SROI で将来推計を行った「4.0%」を採用した。
6. 「機会費用法」は、無償労働等を行うために市場に労働を提供しないことによって失った賃金で評価する方法である。「代替費用法」は、無償労働等によって生産しているサービスと類似のサービスを市場で供給している者の賃金で評価する方法である。
7. 参加者向けアンケートは、大人用(中学生以上)と子ども用(小学生以下)の2種類に分けて作成されたが、大人用アンケートでは、年齢について、「10代、20代…」という選択肢しか用意されておらず、特に10代について、労働力人口にカウントしうる15歳以上か否かの判別が困難であった。すなわち、大人用アンケート回答者のなかには、13~14歳の非労働力人口も一部含まれる可能性もある。しかしながら、今回の推計では、それは誤差の範囲とみなし、大人用アンケート回答者をすべて(15歳以上の)労働力人口とみなすことにした。
8. なおNHKにはそもそも広告料金が存在しないので、広告換算には適さないと思われるが、先行研究(荒木・田口 2008)などを踏まえ、NHKの広告換算の基準は、民放主要各局の全国放送のスポット料金の平均値を採用した。
9. 「環境教育型イベント」の活動時間については、機会費用法を用いている関係上、活動時間のみならず、移動時間も加算した。この場合、イベントごとに、自宅から実施場所までの移動時間(往復)や休憩時間、実施場内移動時間などを算出すべきであったが、今回は、算出の煩雑さを避けるために、一律に、1人当たり最低1時間の移動時間(往復)を要したという仮定のもとで、活動時間に移動時間(1人当たり1時間)を加算した。  
一方、主たる活動(環境イベント参加)に付随する「移動」を評価する場合、主たる活動に適用する賃金率を「移動」にも適用できるのかという問題が生じる。この点については、国内・海外でも「移動」を「主たる目的に付随する行動」として捉え、主たる行動と同じ賃金率で評価することが多いようである(内閣府、2009: 48)。本研究でもその考えに準じた。

10. こうした希少生物種保護等のアウトカムについては、これまで CVM (contingent valuation method: 仮想評価法) 等の手法を用いて貨幣換算が行われてきた。CVM は回答者の主観や属性等によるバイアスを完全に回避することはできないとはいえ、非利用価値の貨幣化の有力な手法である。なお、CVMとは、アンケートを用いて環境の価値を人々にたずねて、環境価値を金額で評価する手法である。野生動物や生態系などの非利用価値も評価できる(栗山 2000: 15)。

## 参考文献

荒木長照・田口順等(2008)「自治体開発キャラクタのパブリシティ効果の測定」『大阪府立大学経済研究』第54巻第2号。

井田徹治(2010)『生物多様性とは何か』岩波新書。

環境省(2012)『価値ある自然—生態系と生物多様性の経済学: TEEB の紹介』環境省。

栗山浩一(2000)『図解 環境評価と環境会計』日本評論社。

栗山浩一・馬奈木俊介(2012)『環境経済学をつかむ(第2版9)』有斐閣。

塚本一郎(2012)「ソーシャルビジネスの事業評価-SROIを中心に」『ソーシャル・ビジネスの事業構造と評価に関する調査研究—ビジネスモデルの視点から』財団法人中小企業総合研究機構。

内閣府(2009)『無償労働の貨幣評価の調査研究<報告書>』内閣府経済社会総合研究所。

<http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/sonota/satellite/roudou/contents/20090824g-unpaid.html>

西村万里子(2012)「社会的プロジェクトの社会的価値評価のあり方—社会的投資収益分析(SROI)の可能性」塚本一郎・関正雄編著『社会貢献によるビジネス・イノベーション—CSRを超えて』丸善。

日本経済団体連合会(2013)『2012年度 社会貢献活動実態調査結果』一般社団法人日本経済団体連合会・1%(ワンパーセント)クラブ、2013年10月15日。

Kania, J. & Kramer, M. (2011) Collective Impact. *Social Innovation Review*. 9(1).

The SROI Network(2012) *A guide to Social Return on Investment*.

[http://www.thesroinetwork.org/publications/cat\\_view/29-the-sroi-guide/223-the-guide-in-english-2012-edition](http://www.thesroinetwork.org/publications/cat_view/29-the-sroi-guide/223-the-guide-in-english-2012-edition)

**発行元：** 株式会社 公共経営・社会戦略研究所(公社研)

〒101-8301 東京都千代田区神田駿河台 1-1

明治大学 グローバルフロント 7階 407E

TEL: 03(3296)1151 FAX:03(3296)1152

E-mail: info@pmssi.co.jp

HP: <http://www1a.biglobe.ne.jp/pmssi/>

**発行日：** 2014年7月1日

**編集責任者：** 塚本一郎(公社研 代表・統括研究員)

**\* 無断転載及び出所明記無しの引用を禁ず**

© 2014 Public Management and Social Strategy Institute Inc.