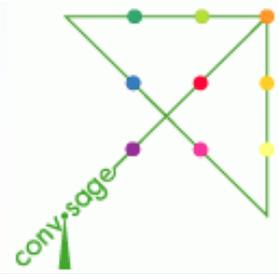


# 21世紀経営指標を考えるための 海外事例

21世紀経営指標研究会  
2011年5月1日討議資料  
徐勝徹

# 21世紀経営指標とは？



経常利益率

労働生産性

経済的付加価値

売上原価率

総資本投資効率

21世紀の経営指標

■

20世紀の経営指標

= ?

自己資本比率

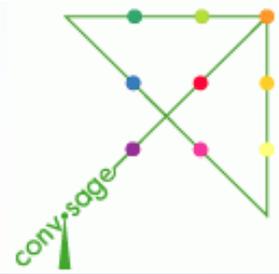
労働分配率

棚卸資産回転率

変動費率

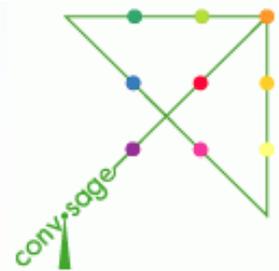
従業員満足度

# ソーシャル・インパクト(SI)



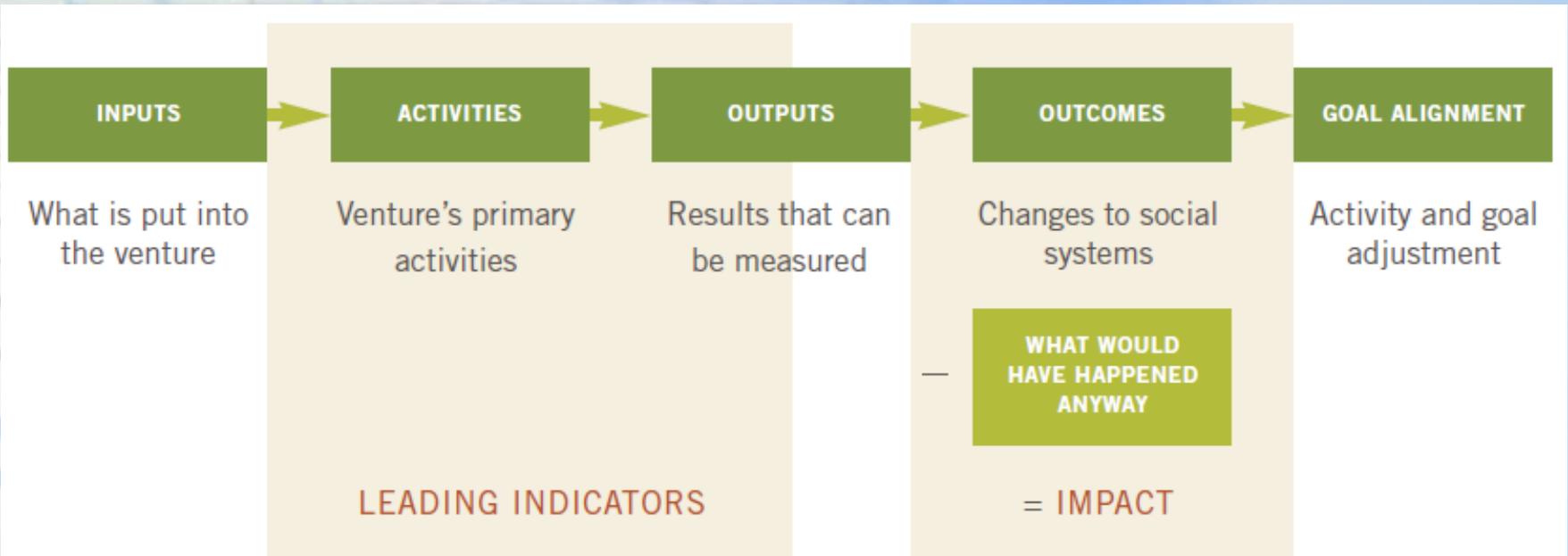
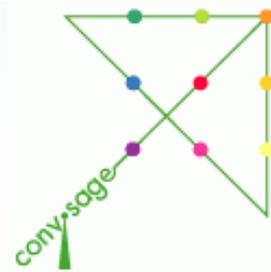
- 直訳すれば、「社会的影響」
  - 意図(e.g.「慈善」、「チャリティ」、「フィランソロピー」、「社会的責任」)や行動(e.g.「社会貢献」、「コンプライアンス」、「ガバナンス」)よりもそこから実際に生み出される結果そのものに注目
  - 大小・強弱が測られるべきものという発想

# ソーシャル・インパクト(SI)



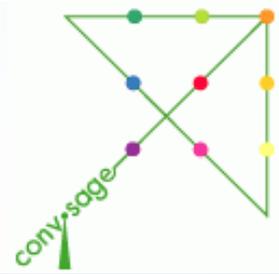
- 自己犠牲や利他ではなく、“enlightened self-interest”（広い視野からの自己利益）と合致
  - 「自己」（私、うち、我々）の範囲の拡大
  - 見据える時間軸の拡大

# SIバリューチェーン



Based on the Impact Value Chain in *The Double Bottom Line Methods Catalog*, Clark, Rosenzweig, Long and Olsen and The Rockefeller Foundation, 2003.

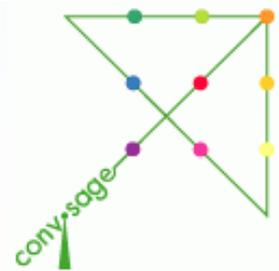
# SI評価に伴う技術的困難



- そもそも客観的に測れるものなのか？
  - 比較可能性 (Comparability)
    - 包括的 vs 個別領域
    - 自社時系列比較
    - 他社比較
  - 再現性 (Repeatability)
  - 追加性 (Additionality)
- 主観による判断が不可欠ならば、誰の主観がどのような重みで、どのような手順を用いて斟酌されるべきか？
  - アローの不可能性定理
  - 推移関係 (Transitive relation)



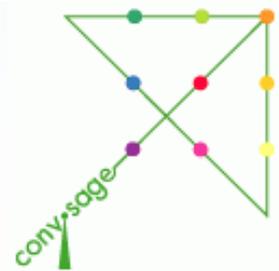
# 異なる目的に応じて様々な SI評価法が開発されてきた



Characteristics	Types	1. Acumen scorecard	2. ACAFI	3. Balanced Scorecard	4. BACO	5. BoP Impact Assessment Framework	6. Center for high impact philanthropy cost per impact	7. CHAMP	8. Foundation Investment Bubble Chart	9. Hewlett Foundation Expected Return	10. Local Economic Multiplier	11. Measuring Impact Framework	12. MDG-scan	13. Measuring Impacts Toolkit	14. OASIS	15. Participatory Impact Assessment
Purposes	Screening	X	-	X	X	X	X	-	-	X	X	X	-	-	-	X
	Monitoring	X	X	X	X	X	X	-	-	-	X	-	-	-	X	X
	Reporting	X	X	X	X	X	X	X	X	-	-	X	X	-	X	X
	Evaluation	-	-	X	-	X	X	X	X	-	X	X	X	X	X	X
Time Frame	Prospective	X	X	X	X	X	X	-	-	X	X	X	-	-	-	X
	Ongoing	X	X	X	X	X	X	-	X	-	-	X	-	-	X	X
	Retrospective	-	-	X	X	X	-	X	X	-	X	X	X	X	X	X
Orientation	Input	X	X	-	X	X	X	X	-	-	X	X	-	X	X	X
	Output	-	-	X	-	-	-	-	X	X	-	-	X	-	X	-
Length of Time Frame	Short Term	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Long Term	X	X	-	-	-	X	-	-	-	-	X	-	-	-	X
Perspective	Micro (Individual)	-	X	-	-	X	X	X	X	X	X	-	-	X	X	X
	Meso (company)	X	X	X	X	X	-	-	-	-	X	X	-	X	-	-
	Macro (society)	-	-	X	X	X	X	X	X	X	-	X	X	X	X	X
Approach	Process methods	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Impact methods	-	-	O	-	X	-	-	-	-	-	X	O	-	X	X
	Monetization	-	-	-	X	-	-	-	-	-	X	-	-	X	X	-

Characteristic of tool; X: yes, O: partially, -: no

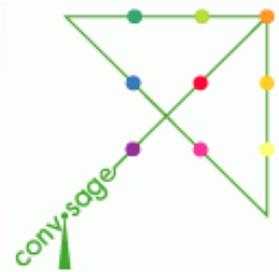
# 異なる目的に応じて様々な SI評価法が開発されてきた



Characteristics	Types	16. PSIA	17. Public Value Scorecard	18. Robin Hood Foundation Benefit-cost ratio	19. SCA	20. SCBA	21. SCEA	22. Social e-evaluator	23. Social Footprint	24. SIA	25. Social Return Assessment	26. SROI	27. SEAT	28. SVA	29. Toolbox for Analysing Sustainable Ventures	30. Wellventure Monitor
Purposes	Screening	X	-	X	X	X	-	-	X	X	X	-	-	-	X	-
	Monitoring	-	X	-	X	-	-	X	X	X	X	X	X	-	X	-
	Reporting	X	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X	X
	Evaluation	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Time Frame	Prospective	-	X	X	X	X	-	-	X	X	X	-	-	-	X	-
	Ongoing	-	X	X	X	X	-	X	X	X	X	X	X	-	-	-
	Retrospective	X	-	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Orientation	Input	X	X	-	X	X	X	X	-	X	X	X	X	-	X	-
	Output	-	-	X	-	-	-	-	X	-	-	-	-	X	-	X
Length of Time Frame	Short Term	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X	-
	Long Term	X	-	X	-	X	X	-	X	-	-	-	-	-	X	X
Perspective	Micro (individual)	X	-	-	-	-	-	X	X	-	X	X	-	-	X	X
	Meso (company)	-	X	-	X	-	-	-	X	-	X	-	X	X	X	X
	Macro (society)	X	X	X	X	X	X	O	X	X	X	O	X		X	X
Approach	Process methods	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Impact methods	X	-	X	-	X	-	O	-	X	-	O	-	-	-	-
	Monetization	-	-	X	-	X	X	X	-	-	X	X	-	X	O	-

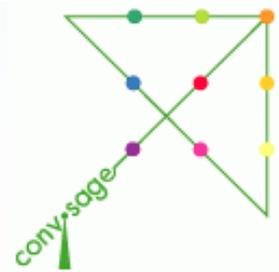
Characteristic of tool: X: yes, O: partially, -: no

# 異なる目的に応じて様々な SI評価法が開発されてきた



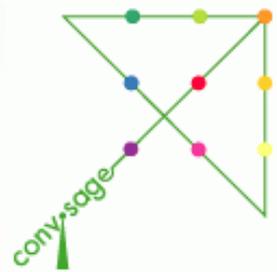
Approach Name	Rating Systems	Assessment Systems	Management Systems
B RATINGS SYSTEM	X	X	
BALANCED SCORECARD MODIFIED TO INCLUDE IMPACT			X
CHAT (CHARITY ANALYSIS TOOL)	X	X	
COMPASS ASSESSMENT FOR INVESTORS	X	X	
DALBERG APPROACH	X	X	
DOTS (DEVELOPMENT OUTCOME TRACKING SYSTEM)		X	
ECOLOGICAL FOOTPRINT	X	X	
EPRS (ENVIRONMENTAL PERFORMANCE REPORTING SYSTEM)		X	
FAIR TRADE CERTIFICATION	X		
HIP (HUMAN IMPACT + PROFIT) FRAMEWORK	X	X	
LEED (LEADERSHIP IN ENERGY AND ENVIRONMENTAL DESIGN) CERTIFICATION	X		
MOVEMENT ABOVE THE US \$1 A DAY THRESHOLD PROJECT	X		
PDMS (PORTFOLIO DATA MANAGEMENT SYSTEM)		X	X

# 異なる目的に応じて様々な SI評価法が開発されてきた

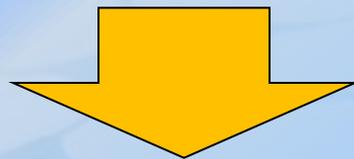


Approach Name	Rating Systems	Assessment Systems	Management Systems
PPI (PROGRESS OUT OF POVERTY INDEX)		X	
PROI (POLITICAL RETURN ON INVESTMENT)	X	X	
RISE (REAL INDICATORS OF SUCCESS IN EMPLOYMENT) AND OASIS (ONGOING ASSESSMENT OF SOCIAL IMPACTS)		X	
SIA (SOCIAL IMPACT ASSESSMENT)		X	
SOCIAL RATING	X	X	
SOCIAL VALUE METRICS		X	
SROI ANALYSIS		X	
SROI CALCULATOR		X	
SROI FRAMEWORK		X	X
SROI LITE		X	X
SROI TOOLKIT		X	X
TRUCOST		X	X

# SI評価に伴う制度的困難

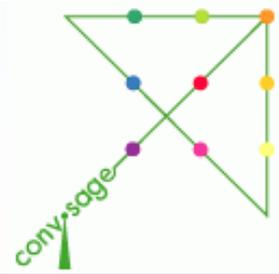


- 評価法を精緻で公正なものにしようとするほど、多大な情報収集・処理コストが必要となる
- 情報収集・処理コストを負担するインセンティブを設計する必要があるが、そのリソースを誰がどう分担するのかが問題になる



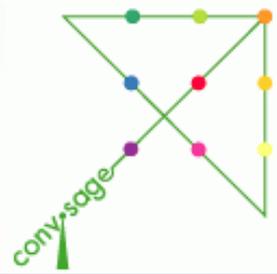
- SIの評価法は、それを広く普及させるための制度まで考慮して設計する必要がある

# 海外の制度事例：米国①



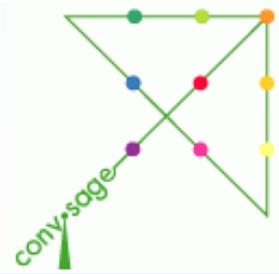
- B Corporation
  - 2006年～
  - B LabというNPOが、B Impact Ratings System (80項目程度のWebアンケート) に基いて優良企業を認証
  - 各チェック項目のウェイトは、雇用者数によって4種類 (0、1-4、5-29、30人以上)、業種によって3種類 (製造業、小売業、サービス業) の12通りに分類
  - B corporationの認定・維持には費用がかかり、NPOであるB Labの運営費用にあてられている
  - 2010年4月にはメリーランド州で法人格を認定する法案が可決され、5月にはバーモント州でも可決された
  - 参考 : <http://www.bcorporation.net/>

# 海外の制度事例：米国②



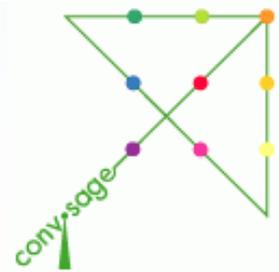
- L3C (low-profit limited liability company )
  - 2008年～
  - 公益目的の事業体が、L3Cの法人格を認める州で登記すると、慈善財団のProgram Related Investmentを受けられる
  - 参考：  
[http://www.intersectorl3c.com/white\\_paper.html](http://www.intersectorl3c.com/white_paper.html)

# 海外の制度事例：英国①



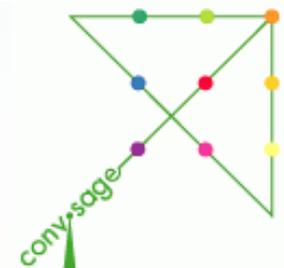
- Community Interest Company
  - 2005年～
  - 公益目的の法人で、株式を発行できる
  - 株式配当額に制限あり (asset lock)
  - 寄付は受けられるが、税優遇は無い
  - 参考：<http://www.cicregulator.gov.uk>

# 海外の制度事例：英国②



- Social Impact Bonds
  - 2010年～
  - 事業者が公的事業を民間からの資金調達により行い、得られた社会的結果に応じて政府から成功報酬が支払われる
  - 参考：<http://www.socialfinance.org.uk/sib>

# 海外の制度例：韓国



- 社会的企業育成法

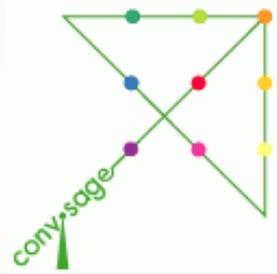
- 2007年～

- 社会的弱者の雇用＋公的事業を実施している事業者を国が認証

- 人件費補助、法人税減免当の財政的支援

- 参考：

- [http://jicr.roukyou.gr.jp/data/korea\\_SE\\_law\\_v07.pdf#search='社会的企業育成法'](http://jicr.roukyou.gr.jp/data/korea_SE_law_v07.pdf#search='社会的企業育成法')



# 海外の制度例：グローバル

- Impact Reporting & Investment Standards
  - 2009～
  - Global Impact Investment Networkがロックフェラー財団、アキュメン財団、B-Labと提携し、整備を進める
  - Impact investmentに関心のある投資家に対する透明性・信頼性向上
  - 参考：<http://iris.thegiin.org/>