



社会経済的影響の測定 企業向けガイド

目次

事務総長の挨拶	3ページ
ガイドについて	4ページ



謝辞	39ページ
----	-------

貧困、社会不安、気候変動、環境悪化といった世界的なサステナビリティの課題は、一刻の猶予も許されない状況にあります。産業界はこうした課題に取り組むための技術、革新力、資源、スキルを蓄えており、世界が切実に必要としている画期的な解決策を提供する重要な役割を担っています。

すでに世界各地では、重要な環境問題や社会問題に対して、企業が画期的な解決策を数多く提案し、そこから利益を創出しています。しかし残念なことに、こうした価値ある取り組みの総力を結集しても、世界を真に持続可能な軌道に乗せるまでには至っていません。

私たちは地球システムの限界および社会問題の重大な転機に直面しており、社会や地球環境に起こり得る最悪の事態を未然に防ぐためには、さらに抜本的かつ規模を拡大した行動が求められています。社会の繁栄なくして産業界の繁栄がありえないことを考慮すれば、こうした行動は結局、企業のためでもあると言えるのです。

私は資本主義者です。資本主義者は資本運用から見返りを求めるものであり、私たちはそれを資本収益と呼んでいます。しかし、金融資本から上がる資本収益のみを重視し、管理している現状には誤りがあります。資本主義は新たなオペレーティングシステムを求めており、その上で資本主義そのものを切り替える必要があります。そうすれば、将来性を考えた世界経済を視野に入れて、金融資本、自然資本、社会資本の収益をバランス良く予測し、管理していけるようになるでしょう。

企業の業績評価および報告は、この変革にとって不可欠な要素です。皆様もご存知の通り、測定の対象となる分野には管理の目が行き届きます。そこで、このガイドでは、これまであまりにも多くの企業によって軽視されてきた「社会経済的影響」という分野を取り上げたいと思います。

WBCSDは、今後この領域における企業努力を促進していく所存です。効果の有無を確実に理解することなくしては、ソリューションの拡充は図れません。それらの知見を得るためには、適切な測定システムの確立が必要不可欠です。

今世紀半ばには90億の人々が暮らすと予想されており、様々な限界を迎えるとされる地球において、企業が現状に甘んじていては経済に未来はありません。そのためにも成功の尺度を見直す必要があります。このガイドはその有意義なスタート地点を提示するものであり、その内容を通して私は経営首脳陣の皆様に対し、大変革への奮起を促したいと切望しております。共に手を携え、課題に取り組んでまいりましょう。



WBCSD 事務総長
ピーター・バッカー



今日の企業は、営業権の維持、ビジネス環境の改善、バリューチェーンの強化、製品・サービスのイノベーション促進の一環として、社会経済的影響を測定することにますます注目している。

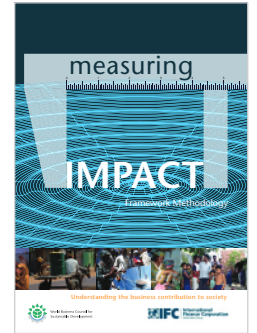
しかし、企業が社会経済的影響を測定するためのツールは次々と開発されているが、それらの取捨選択は困難を極めることがある。既存のツールはそれぞれ異なる前提に基づいており、ツールがもたらす機能性も異なる。様々な効果の形態や用途があり、著しく多様化している。

このガイドは社会経済的影響測定ツールの多面的な展望を明らかにし、各企業のニーズに適したツールを特定するために役立てようという目的で作成された。次ページより下記項目に関する説明を進める。

- このガイドで使用される用語、基本理論の企業向け解説
- 企業のニーズに即した社会経済的影響を測定する既存ツールの概要
- 各ツールの長所および短所と相互補完の方法
- 企業の用途に適したツール、目的に応じたツールの組み合わせ
- 将来的なツール開発への企業の寄与を促進
- 社会経済的影響の測定を実践する企業努力の推進

WBCSD影響測定フレームワーク

2008年、WBCSDは企業活動による社会経済的影響を評価する枠組みを発表した。影響測定フレームワークは、20社を超えるメンバー企業の協力を得て2年がかりで開発された。これらの企業は、こうした評価が営業権の獲得と維持、ステークホルダー関与の質の向上、より効果的なリスク管理、社会貢献の取り組みを強化する方法の模索に重要な役割を担うと認識している。国際金融公社（IFC）とWBCSDが連名で打ち出したこのフレームワークにおいて、ユーザーは4つのステップ（定義、測定、評価、管理）を通じて企業発展の効果を理解していく。この枠組みは企業活動を基盤にしながらも、コンプライアンスの枠を超える融通性を備えているため、各企業のニーズに合わせて調整できる。過去数年にわたり、WBCSDは企業の実践例から集めた教訓をケーススタディとして記録してきた。しかし、これはあくまでも数あるフレームワークの中の一つでしかなく、このフレームワークを単独で使用する企業もあれば、その他のツールと併用する企業もあった。



詳しくは下記よりアクセスできる。

www.wbcsd.org/impact.aspx measuring

WBCSD環境影響評価ツール

WBCSDは環境影響評価ツールを幅広く開発してきた。その代表として「世界水ツール」「企業のための生態系サービス評価(ESR)」「企業のための生態系評価ガイド(CEV)」「温室効果ガス(GHG)プロトコル」が挙げられる。水管理の分野を見ただけでも、多種多様なツールやイニシアチブが存在する。そこでWBCSDは、企業がそれらをうまく活用できるように「企業向け水ガイド」を発行した。その他にも、生態系および生物多様性の分野のツールに関して同様の作業が続けられている。

これらの資料はすべて下記よりアクセスできる。

www.wbcsd.org/publications-and-tools/tools.aspx



このガイドでは、次の基準をもとに選出したツールについて説明する。

- 第一に、社会経済的影響のみに着目する。その中でも環境サステイナビリティは重要な役割を担い、時間の経過に伴いその重要性が増している。環境影響測定ツールは比較的広く定着しているため、環境指標と社会経済的影響の目標が結びつく場合は、それらの環境影響測定ツールをこのガイドで紹介するツールと併用することも可能である。

- 第二に、WBCSDの経験をもとに企業が特に関心を寄せ、企業向けに開発されたツールに注目する。多国間あるいは二国間で形成された組織や市民社会グループといった国際的な開発団体の活動に関しては、その社会経済的影響を測定するツールが数多く存在する。これらのツールの長所を引き出して企業活動に応用することも可能ではあるが、大変な労力を必要とする作業になるためこのガイドでは取り扱わない。

第3章で詳述するツールは下表の通りである。

ツールの名称		概要
1	低所得階層への影響評価フレームワーク	企業活動が顧客や現地ディストリビューター、それを取り巻く地域社会の様々な貧困問題に与える影響を測定し、理解する。
2	GEMIメトリクス・ナビゲーター	環境的および社会的なパフォーマンス指標を特定し、経営対策として取り上げる問題の測定と優先順位付けを行う。
3	IGD影響測定フレームワーク	農業関連産業、電力、金融サービス、情報通信技術の4業界における社会経済的指標を特定し、その影響を測定する。
4	影響報告と投資基準	包括的な影響測定ツールの中で使用する基準指標を選択する。
5	MDGスキャン	ミレニアム開発目標（MDG）に関連して、企業活動が影響を与える人口を予測する。
6	WBCSD影響測定フレームワーク	評価範囲の定義、社会経済的影響を測定する指標の特定、実績の評価、経営対策で取り上げる問題の優先順位付けを行う。
7	貧困フットプリント	開発NGOと提携し、企業活動が貧困層に与える影響を理解する。
8	貧困脱出指標	顧客や供給者、利害関係者の中で極貧層に当たる人口の割合（%）を算出する。
9	社会経済評価ツールボックス	現場レベルの業務が現地に与える影響を測定し、管理する。
10	産業関連分析	企業活動が支える総雇用者数、ならびに企業およびそのサプライチェーンが特定の国家経済に与える経済的付加価値を算出する。



このガイドで取り上げるツールは、WBCSDが推奨するものとは限らない。このガイドは、各企業の用途に適した社会経済的影響測定ツールやその組み合わせを取捨選択する際の目安であり、それをもとに社会のニーズに沿った利益性のある事業活動を実現、促進し、持続可能な世界へ貢献することを目指している。

このガイドは次の4章から構成されている。



ビジネスケース

企業活動による社会経済的影響を測定するビジネスケースの概要を説明する。



基礎知識

社会経済的影響の測定に関する用語や基礎理論を説明し、その起源である開発団体の使用例と産業界における適用の違いを考察する。



ツール

自社の事業活動が社会経済へ与える影響の測定に関心を持つ他の企業のために、様々なツールの機能性、目的適合性、導入にかかる費用と手間を説明する。なお、ツールの多くは柔軟性を念頭に開発されており、ユーザーの選択によってはその内容に差異が生じる場合がある。



今後の展望

現時点において入手可能なツールの見通しを検証し、今後、社会経済的影響の測定に関する企業努力を前進させていくために考慮すべき二つの重点分野を示す。

第1章： ビジネスケース





産業界は社会経済的影響を推進する一大勢力である。それゆえ、社会経済的影響は、産業界の長期的な成功を予測する重要な判断材料である。企業は、人々の資産や能力、機会、生活水準といったものに良くも悪くも影響を与えている。それは雇用創出、人材教育、物理的なインフラ整備、原料調達、技術移転、納税である。また、食糧や医療、燃料、情報技術に至る商品やサービスの利用機会の拡大も含まれる。影響を受けるのは企業の社員や顧客、供給者、ディストリビューター、小売業者、地域社会であり、そうした人々の発展と幸福は企業にとっての要となる。企業が顧客の満足度、健全なバリューチェーン、満ち足りた地域社会、政府やステークホルダーの支援を現在と将来にわたって確保できるかどうかは、その影響次第である。

その結果、費用とリスクの低減、新たな機会の創出と獲得といった諸事情から、企業は社会経済的影響を測定することにますます注目している。そうした背景には次のような事由も含まれる。

➤ 営業権の獲得と維持

社会経済的影響の測定によって、企業は地域社会をはじめ、政府、慈善家や市民社会団体といったステークホルダーに対し、自社の事業活動が社会経済に与える利益を明示できる。さらに、自社に対する悪評や抗議行動、政府支援の低減といったリスクを抑える効果もある。そして、次のような自問自答が可能となる。

- 企業の責務を果たし、ステークホルダーの期待に応えているか。
- 自社活動の影響とステークホルダーの見識との間に隔たりがあるか。
- 自社活動は社会的なリスクや対立をどの程度生み出しているか。
- 社会的責任のための予算をどの分野に注ぎ込むべきか。
- 政府、慈善家、市民社会団体といった外部ステークホルダーの協力を必要とする分野は何か。

➤ 企業が活動しやすい環境整備

社会経済的影響の測定は、企業が利益性の高い商業活動を通して公共政策の目標実現に貢献できる分野とその方法を政策立案者に示す助けとなる。その結果、政策立案者は、適切な規則や奨励策を制定し、産業界の貢献を最も必要とする公共事業を促進できる。そして、次のような自問自答が可能となる。

- 地域、国家、あるいは世界の公共政策目標の実現に対し、自社活動はどれだけ貢献しているか。認識しておくべき悪影響は何か。
- 自社活動はどのような形で貢献しているか。影響を及ぼす手段（調達、教育、商品やサービスの消費）として特に重要なものは何か。
- これらの手段に対する外的制約の中で、政策立案者が改善できるものはあるか。

➤ バリューチェーンの強化

社会経済的影響の測定によって、企業は供給者、ディストリビューター、小売パートナーのロイヤルティ、業績、安定性、成長能力を予測し、その脆弱性や機会を見極めて対応できる。そして、次のような自問自答が可能となる。

- 自社は小規模自作農による供給重視販売のリスクにさらされているか。
- 供給者は新たな大口顧客を引き寄せ、生産能力を拡大し、規模の経済性を実現する要件を備えているか。
- 小売パートナーには棚スペースおよび在庫を増やす余裕があるか。
- 政府、慈善家、市民社会団体といった外部ステークホルダーの協力を必要とする分野は何か。



➤▶ **製品・サービスのイノベーション促進**

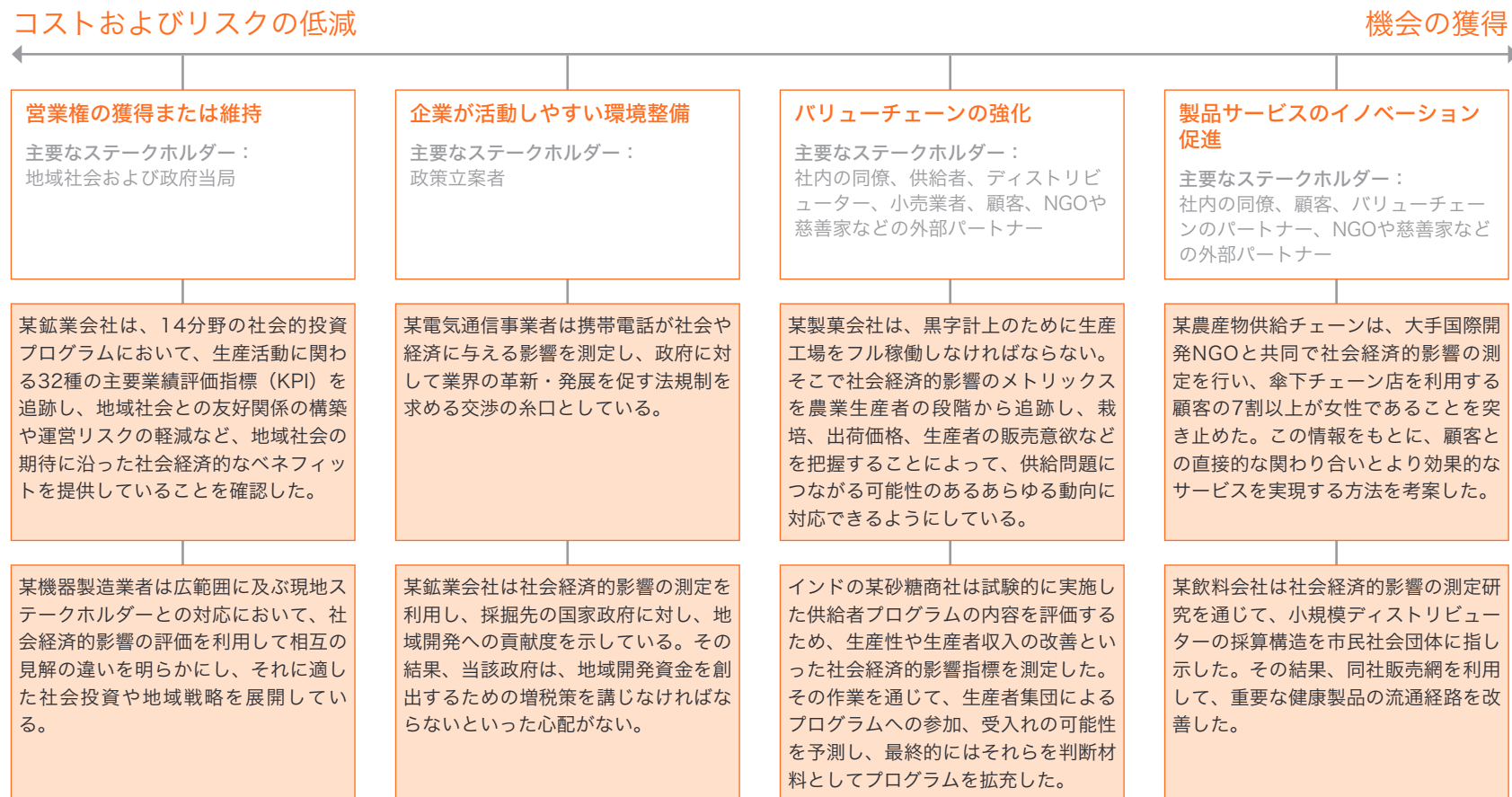
社会経済的影響の測定によって、企業は顧客のニーズや願望、顧客対応に必要な運営資源、奨励策を理解できるため、顧客受けの良い新たな製品・サービスの開発や既存の製品・サービスの改善を図れるようになる。そして、次のような自問自答が可能となる。

- 販売成績が予想通りに伸びないのはなぜか。
- 新たな「低所得階層」市場を区分する最適な方法は何か。

- 付加価値提供が確信できる製品やサービスの需要を生み出すにはどうすればよいか。
- 政府、慈善家、市民社会団体といった外部ステークホルダーの協力を必要とする分野は何か。

下の図は、社会経済的影響を測定するために企業が選ぶ様々な理由を示している。

図1：社会経済的影響を測定するのはなぜか。



第2章： 基礎知識





企業がその事業活動に伴う社会経済的影響を測定することは比較的新しい現象であり、その理由は様々である。社会経済的影響を測定するアプローチの多くは、開発団体から始まっており、英国国際開発省 (DFID) や国連開発計画 (UNDP) のように多国間あるいは二国間で形成された組織、世界銀行などの国際金融機関、国際ケア機構 (CARE) をはじめとする民間団体や市民社会団体が長年にわたって取り組んできた。¹ 社会経済的影響は、こうした開発団体の基幹業務と言えるだろう。

開発団体には独自の言語とメンタルモデルが存在し、今日普及している社会経済的影響の測定ツールにも反映されている。しかし、それらは企業ユーザーにとってなじみの薄い可能性がある。さらに、企業による社会経済的影響に関する情報の中で、開発組織が重要なステークホルダーや顧客である可能性も考えられる。そのため、それらの団体の考え方や、影響測定用語の解釈方法を熟知しておく必要がある。たとえば、「影響」という言葉が専門用語として使われた場合、それが単に「結果」を意味しているとは限らない。

次の5つのレッスンを通じて基礎知識を学ぶ必要がある。

レッスン1

企業活動がいかに社会経済的影響に転換されるのかを理解する。

レッスン2

社会経済的影響は、リザルトチェーン上のどの部分でも測定できる。

レッスン3

開発団体では、リザルトチェーンの最終部「影響」に達することが最も望ましい判断基準である。

レッスン4

専門的な意味合いにおいて、「影響」の測定は挑戦的な取り組みである。

レッスン5

優先順位付けおよび代用指標の慎重な使い方が鍵となる。

¹ - 現在普及している多数のツールについては下記を参照のこと。Donor Committee for Enterprise Development (DCED) は、結果の測定に関する援助資金団体の施策および方法論を<http://www.enterprise-development.org/page/rm#agencies>に掲載している。また、財団センターは、非営利団体、財団などが社会的影響測定に使用するツール、方法論、基準など150件以上を記録したTRASIデータベースを<http://trasi.foundationcenter.org/browse.php>に掲載している。

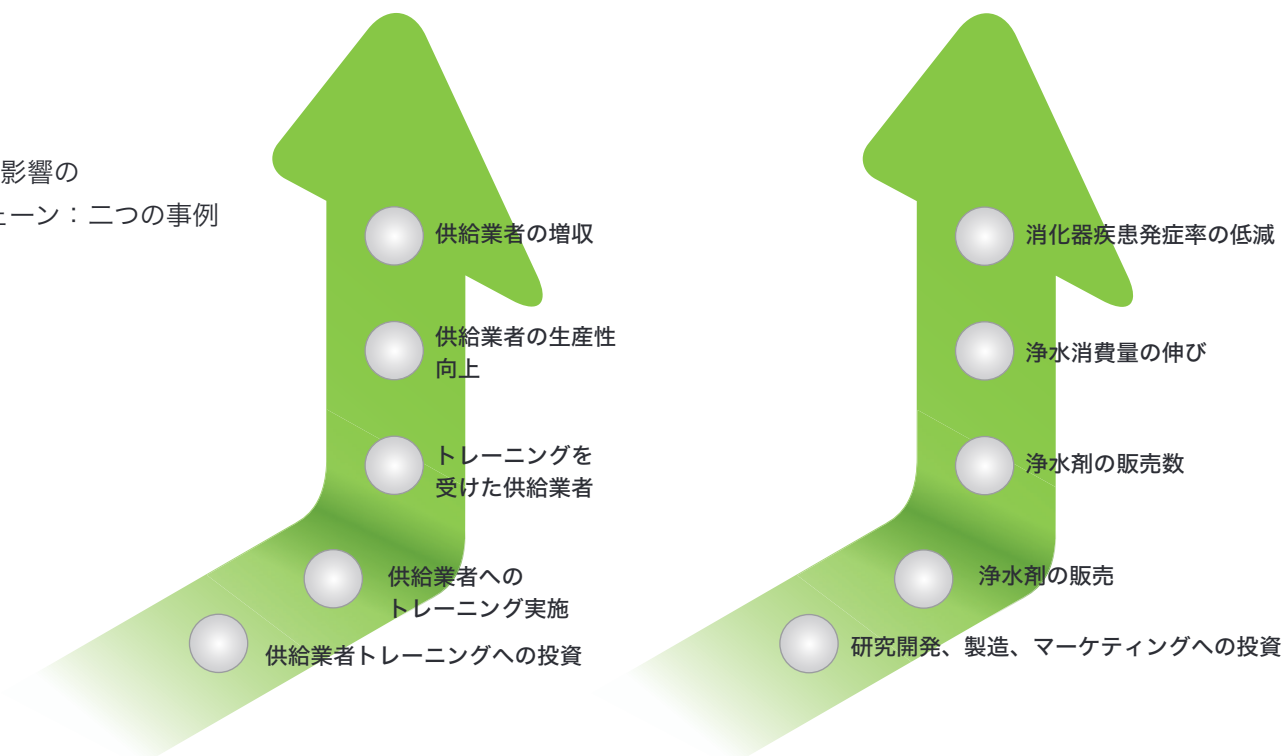


レッスン1：企業活動がいかに社会経済的影響に転換されるかを理解する

「リザルトチェーン」とは、おおまかに言えば、事業におけるバリューチェーンである。それぞれのバリューチェーンの段階で製品価値が上昇するように、リザルトチェーンでは段階を追うごとに社会経済的影響が高まる。リザルトチェーンは「論理的フレームワーク」あるいは「ログ・フレーム」、「影響への軌跡」とも呼ばれてきた。これは、企業活動が社会経済的影響に転換される仮説を本質的に示したものであり、測定を実施して仮説の検証を行うことである。また、リザルトチェーンの構築には、影響される立場も含めたステークホルダーの協力を得ると効果的である。

図2には、仮説的な二つの事例を示した。最初の事例では、ある企業がトレーニングを行うことで、トレーニングを受けた供給業者を増やすことができる。その結果、同社はこれらの供給業者の生産性向上、つまり販売高と収益の増加を期待することができる。次の事例では、ある企業が浄水剤の開発、製造、マーケティングに投資し、一定の販売高を上げる。その結果、同社は浄水消費量の伸び、さらには飲料水を原因とする消化器疾患発症率の低減を期待することができる。

図2：
社会経済的影響の
リザルトチェーン：二つの事例

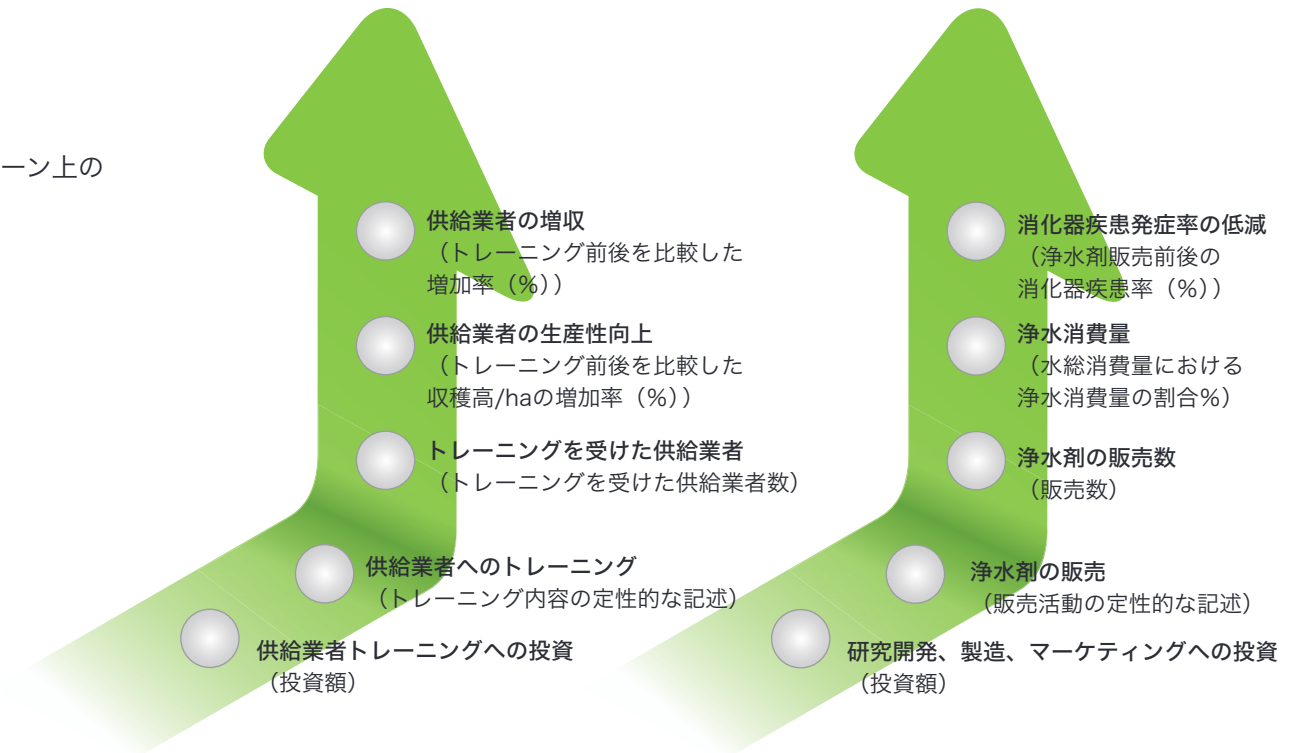




レッスン2：社会経済的影響は、リザルトチェーン上のどの部分でも測定できる

リザルトチェーンは複数の指標で構成され、特定のメトリックスを単位として測定できる。図3は、図2のリザルトチェーンにメトリックスの参考例を加えたものである。

図3：
リザルトチェーン上の
メトリックス



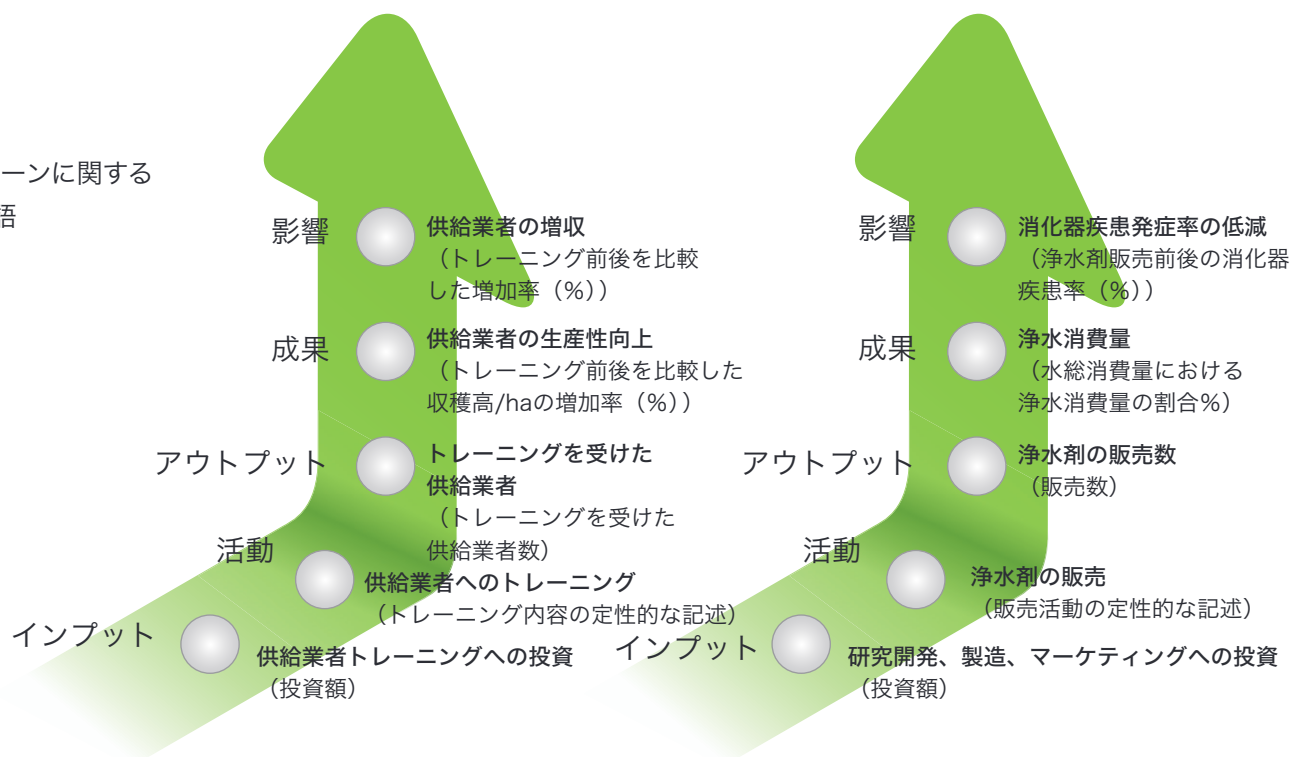


レッスン3：開発団体では、リザルトチェーンの最終部「影響」に達することが最も望ましい判断基準である

社会経済的「影響」を示す言葉が専門的に意味するものは、人々の資産や能力、機会、生活水準に目標レベルの変化が生じることである。学歴向上による収入増、あるいは飢餓減少と発病率低減の関連性などは「影響」の一例である。社会経済的「影響」には、プラスやマイナスのもの、作為的あるいは不作為的なもの、一時的あるいは持続可能なものがある。開発団体にとって持続可能なプラスの「影響」は、産業界にとっても持続可能な収益性である。そして、それが最終目標であり、究極の成功の尺度である。

図4は、開発団体によるリザルトチェーンの各段階を図示したものである。

図4：
リザルトチェーンに関する
開発団体用語





用語解説

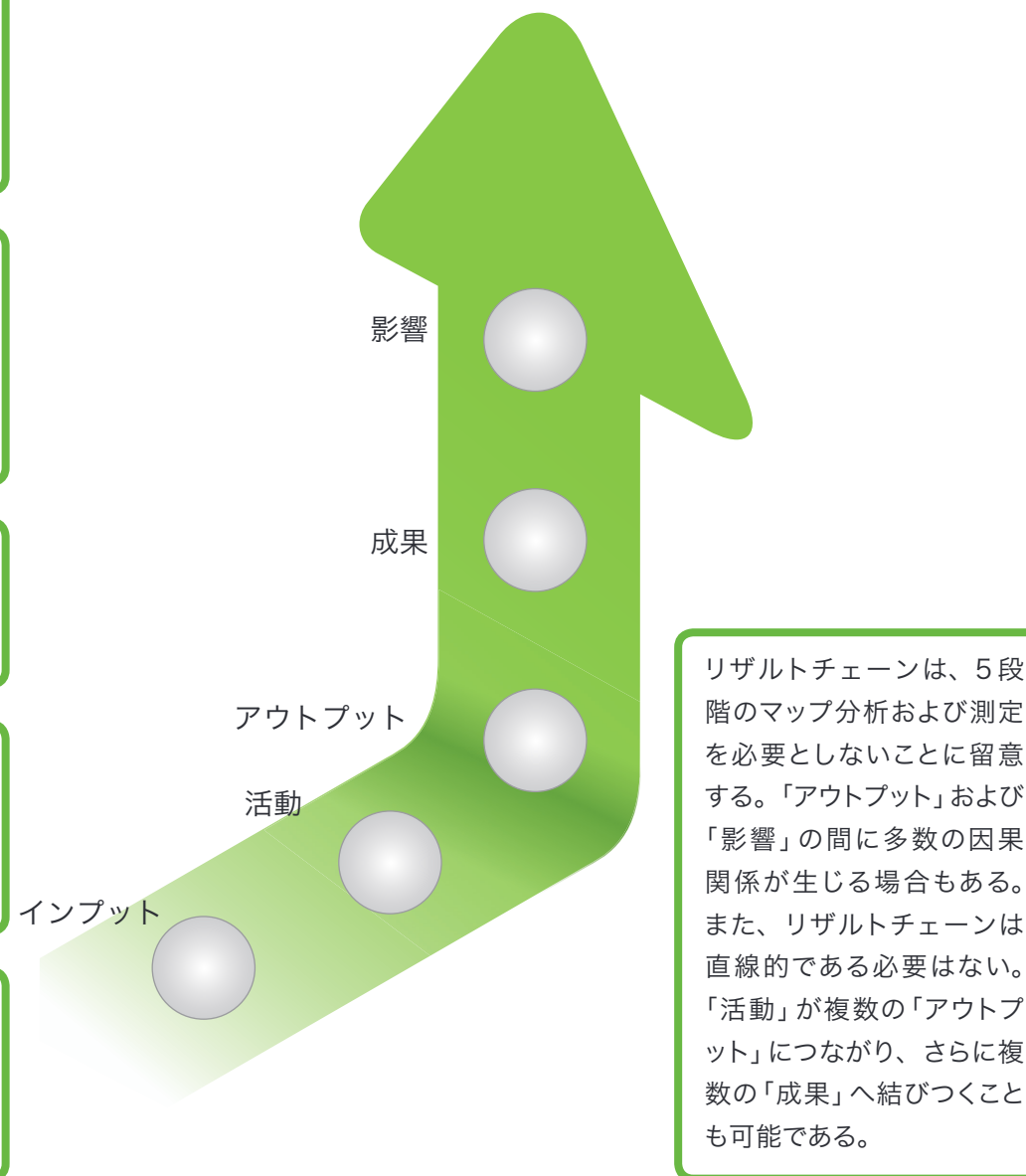
「影響」：対象とする人々（および次世代）の生活における最終目標レベルの変化。一般的な「影響」指標には、学歴、健康状態、収入レベルなどがある。

「成果」：対象とする人々の生活における変化。一般的な「成果」指標は、行動などの改善を受入れた人々、一定の、機会を獲得した人々や製品やサービスの入手をした人々などの数と割合を示したものである。

「アウトプット」：当該活動の実績。一般的な「アウトプット」指標には、販売量、目標に達した人数などがある。

「活動」：影響の分析、測定の対象となる活動。定性的な「活動」指標が一般的であり、製品やサービスの販売から、指導の提供、一定の基準や政策へのコンプライアンスまで幅広い。

「インプット」：活動実施に必要な運営資源。運営資源の多くは、さしずめ金銭面で判断されるため、最も一般的な「インプット」指標は実経費である。





レッスン4：専門的な意味合いにおいて、「影響」の測定は挑戦的な取り組みである

「影響」レベルの測定メトリックスには多くの課題がつきものである。

一つ目は時間である。「影響」レベルの変化には時間を要するものもある。たとえば、微量栄養素強化食品の摂取によって測定可能な健康影響が現れるまでには、長い年月がかかるかもしれない。長期的研究調査のための運営資源を持たない組織にとって、これは厄介な問題である。

二つ目は作用である。リザルトチェーンは終盤に近くなればなるほど、外的な不定要素の影響を受けやすくなる。図5で示すように、制御不可能な外的作用が数ある中で、組織活動および実績はあくまでも一組の作用でしかない。外的作用には、公共政策、社会文化的な傾向、環境条件、ステークホルダーの活動といったものが挙げられる。

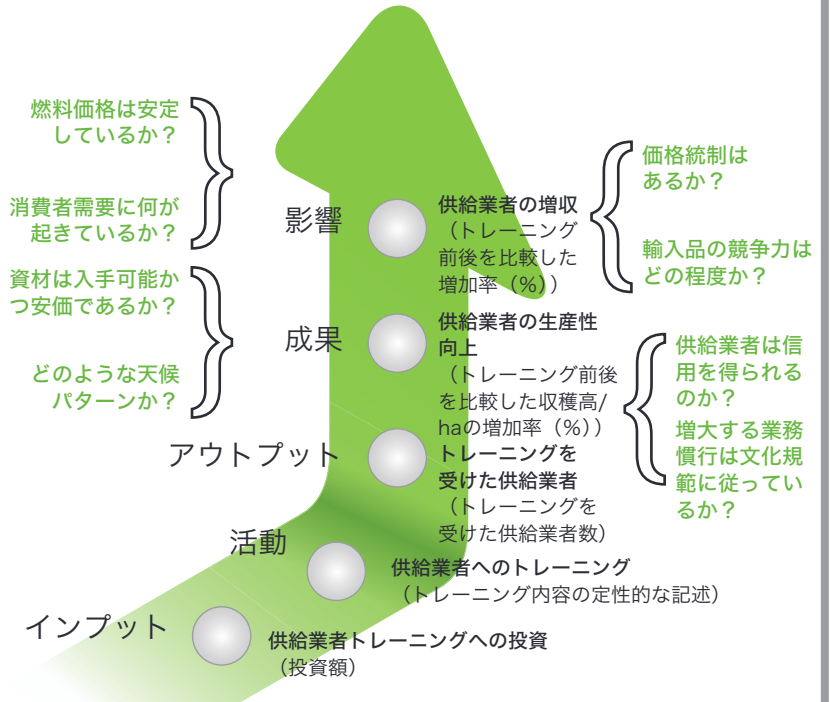
リザルトチェーン上の影響を低減すれば、「影響」レベルの変化を引き起こした功績を一組織に帰すことは難しくなる。図5を農産品生産者を指導する食品飲料品メーカーの例にあてはめてみよう。これらの農産品生産者は、測定期間中に極めて良好な農作条件に恵まれたため、生産性が向上したのかもしれない。増収は政府の輸入関税引き上げと地元農産品の需要の高まりによるものかもしれない。この事例では、「指導を行わなかったらどうなるか」という認識を持たずに、供給業者指導による変化を主張することはできない。これが「反事実的条件」と呼ばれるものである。反事実的条件がなければ、企業活動が当該影響を引き起こした唯一の要因であると言い切れない。せいぜい、ある分野の影響実現に部分的に貢献したと言うのが精一杯である。

専門的な意味の「影響」測定に絡む三つ目の課題は、基本データの不足である。「影響」レベルのメトリックスは時系列の変化を把握し、測定前後の状態を含めて計算する。一部の先見性ある組織は、新

製品発売や新たな調達／流通モデルを構築する際に事前データを収集する。しかし、多くの組織では、そのための時間や運営資源がない場合や、開始時点で社会経済的影響の測定を視野に入れていない場合がある。

「影響」が現れるまでに時間がかかるという事実を除けば、「影響」測定の課題に取り組む方法は存在する。たとえば、反事実的条件は対照人口や対照群の変化を測定することによって確立できる。基本データは再現可能である。しかし、これらの方法は測定にかかる時間と費用が増大する。

図5：リザルトチェーンにおける影響の低減





レッスン5：優先順位付けおよび代用指標の慎重な使い方が鍵となる(1/2)

企業だけでなく、開発団体でも経営資源には限りがある。測定の費用と複雑さは、創出可能な価値に見合うものでなければならない。そのため優先順位付けが重要になる。

企業は広範囲にわたって社会経済に影響を与える。そうした影響は、提供する製品やサービスの消費、経営上およびバリューチェーン上の方針や慣行、インフラ整備への投資、納税、慈善活動をはじめとする企業活動全般から生じている。これらすべてが測定できれば極めて興味深い。企業は価値創出戦略に従って時間と経営資源に投資しなければならない。それには中核となる事業戦略を含めることも重要である。中核事業は、良くも悪くも社会経済的影響を推進する大規模かつ持続可能な勢力であり、その意味では慈善活動よりも強力である。純粋な慈善活動と言うものは開発団体においてさえ時代遅れとなっており、「事業のコア・コンピタンスを発揮する」ことがより一般的な謳い文句になっている。

そのため、業績に関連した社会経済的影響を見出し、そこに焦点を当てることが課題となる。物的影響の特定、優先順位付けには、社内外のステークホルダーの関与が有用である。

それに関連した取り組みが、指標の選択である。社会経済的影響測定の費用と複雑さは、企業が創出できる価値に見合うものでなければならない。

先に定義した通り、「影響」は人々の資産や能力、機会、生活水準といったものに対する目標レベルの変化である。「影響」は、社会にとって重要であることはもちろんだが、長期的なサステナビリティの観点からすれば、企業にとっても重要である。しかし、その実現には年月を要する場合もあり、その功績が一組織に帰することを証

明するのは難しい。たとえば、それが必要になるのは市場調査やコミュニケーションあるいはコンプライアンスを目的とした場合だろう。同時に、企業の業績管理に必要なものは、直ちに着手可能な改善点を伝達するリアルタイムの情報である。

その結果、多くの組織が「影響」の代用指標として「成果」あるいは「アウトプット」を測定している。コーネル大学のエリック・シマニスおよびマーク・ミルスタインは、次のような実例を挙げている。² 大手家庭用品メーカーのS.C.ジョンソンは、低所得階層が住むガーナの農村部で防虫ローションとスプレー式殺虫剤を販売している。同社は、この製品による現地のマラリア発症率低減（「影響」）を期待している。しかし、発症率については、その他にも様々な要因が絡み合っているため、同社製品による影響だけを調査するには多額の費用がかかる。たとえ調査を行ったところで、最終的な収益とはほとんど関係がない。収益を左右するものは、製品の売上（「アウトプット」）だけである。

この事例では、当該製品にマラリア菌の媒体である蚊を殺す殺傷力があると科学的に証明されている。そこで同社は、製品の売上高がマラリア発症率低減の代用指標になり得ると考えた。消費者が製品を購入し続ける限り、当該製品には殺虫効果があり（殺虫効果がなければ消費者は製品を二度と購入しないため）、マラリア発症率の低減に役立っていると考えるのが妥当である。

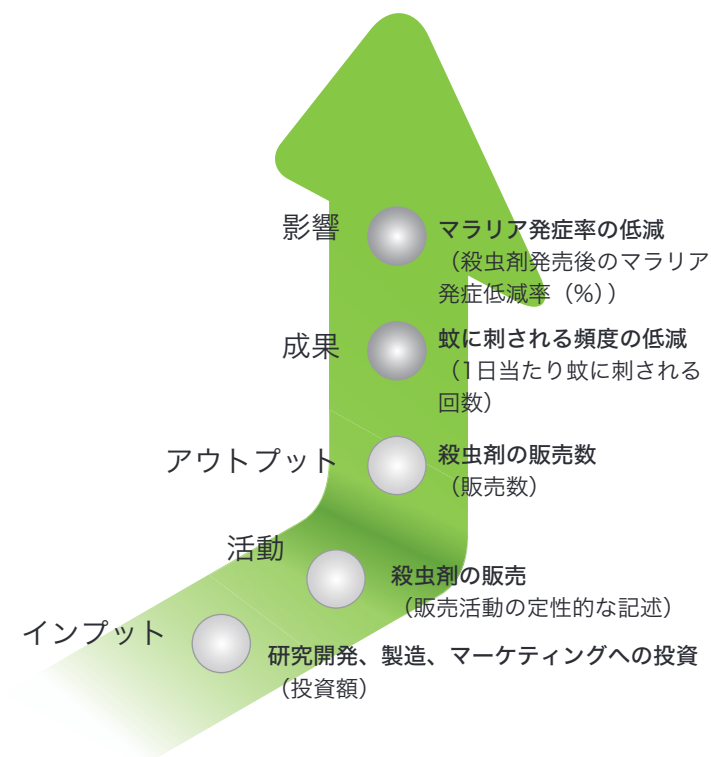
2 - Simanis, Erik and Mark Milstein (2012). "Back to Business Fundamentals: Making "Bottom of the Pyramid" Relevant to Core Business" (仮訳「ビジネスの基本に立ち返る：未開拓市場とコア事業の関連付け」)。Field Action Science Reports 特集第4号、オンライン掲載 <http://factsreports.revues.org/1581> (2012年9月1日アクセス)。Page 88



レッスン5：優先順位付けおよび代用指標の慎重な使い方が鍵となる(2/2)

組織は、代用指標の利用に慎重でなければならない。「成果」はリザルトチェーン上の最終部により近いため、「アウトプット」よりも「影響」の代用指標として優れているが、いずれの代用指標にも確実な保証はない。企業は、ステークホルダーを交えてリザルトチェーンを構築し、論理の正当性や交絡因子の見落としを確認することで代用指標の強化を図れる。また、科学的調査や小規模なサンプリングを通じて証拠を集めれば、仮説の証明には至らないまでも、「アウトプット」および「成果」が「影響」に結びつくという仮説を検証することができる。

図6：「アウトプット」を社会経済的「影響」の代用指標とした場合





企業の社会経済的影響をステークホルダーに伝える

政府をはじめ、政府間機関、市民社会団体、社会的投資家、倫理観の強い消費者、株主、社員は、企業の社会経済的影響にますます関心を高めている。その一部は懐疑的であり、企業活動が無害であるというせめてもの証明を望んでいる。また、一部の慎重派は、社会にプラスの貢献をする組織と関わりを持ちたがっている。それ以外の人々は、企業活動が従来の慈善事業よりも、より大規模かつ持続可能な影響を与えると確信している。企業との共同作業にあたり、これらのステークホルダーたちにとっては、納税者や慈善家、個人から集めた経営資源の支出を正当化する証拠が必要である。懐疑派であれ支持派であれ、ステークホルダーたちは総合的な情報を望んでいる。そして、専門的な「影響」の情報に特に関心を寄せている。企業による社会経済的影響測定への取り組みに対する批判の中で、これまで最も一般的なものは、それらが「成果」や「影響」ではなく、「インプット」「活動」「アウトプット」に限定されているという指摘である。そこで、企業が社会経済的影響をステークホルダーに伝える際のヒントを次に示す。

- 聞き手にとって「影響」の意味するものは何かを知る。
- ステークホルダーの「影響」に専門的な意味合いがある場合、その言葉の意味が、「影響」であるか、それとも「影響」の代用指標である「アウトプット」あるいは「成果」であるかを明らかにする。国際金融公社(IFC)でさえ「成果」の追跡を行っており、開発団体においても「影響」測定が実現できればよいという認識を持つべきである。
- 測定の対象とそれを選んだ理由について説明する。使用するメトリックスと、自社が創造しようとしている価値の種類との関連性について説明する。できるだけステークホルダーの理解を得ることで、有意義なフィードバックを得られるようにする。
- 「アウトプット」および「成果」が、ステークホルダーの考慮する「影響」とどのように結びつくのかを説明する。それらはなぜ、優れた代用指標となるのか、また、その判断に至った論理と仮説を説明する。
- ステークホルダーに対して、信憑性があり、適切かつ明確な関連情報を提供する。また、可能な範囲で、一般に認められている方法論を用い、動向データやベンチマークを引用しながら所見を状況的に説明する。マイナスの効果についても必ず触れる。
- ステークホルダーからフィードバックを受ける機会を利用する。論理と仮説は妥当であるか。実際に仮説通りになるか。見落とした変動要素はないか。ステークホルダーの認識に耳を傾ける。また、ステークホルダーとの対話がどのように有意義であったかを説明する。
- 代用指標は不完全な尺度であり、影響測定を保証するものではないことを認識する。企業活動を通じて両者が望む影響を達成できるように、ステークホルダーの提案や協力可能な分野について聞き出す。

第3章： ツール





企業による社会経済的影響の測定を支援するため、多くのツールが開発されてきている。「社会経済的影響の測定」は包括的な作業であるが、測定対象も含めツールの種類も極めて充実している（しかし、専門的な意味での「影響」データの収集を行わないものもある）。これらのツールは一括りに語られることが多いが、その機能性や用途・適性は一様ではない。そのため、企業にとってこれらのツールを選ぶのは難しい。そこでツールの選択方法の目安となるように本章を作成した。

本章では次に挙げるツールを検証する。

ツールの名称		概要
1	低所得階層への影響評価フレームワーク	企業活動が顧客や現地ディストリビューター、それを取り巻く地域社会の様々な貧困問題に与える影響を測定し、理解する。
2	GEMIメトリクス・ナビゲーター	環境的および社会的なパフォーマンス指標を定義し、経営対策として取り上げる問題の測定と優先順位付けを行う。
3	IGD影響測定フレームワーク	関連する社会経済的指標を定義し、農業関連産業、電力、金融サービス、情報通信技術の4業界における影響を測定する。
4	影響報告と投資基準	包括的な影響測定ツールで使用する基準指標を選択する。
5	MDGスキャン	ミレニアム開発目標（MDG）に関連して、企業活動が影響を与える人口を予測する。
6	WBCSD影響測定フレームワーク	評価範囲の定義、社会経済的影響を測定する指標の特定、実績の評価、経営対策で取り上げる問題の優先順位付けを行う。
7	貧困フットプリント	開発NGOと提携し、企業活動が貧困層に与える影響を理解する。
8	貧困脱出指標	顧客や供給者、利害関係者の中で極貧層に当たる人口の割合（%）を算出する。
9	社会経済評価ツールボックス	現場レベルの業務が現地に与える影響を測定し、管理する。
10	産業連関分析	企業活動が支える総雇用者数、ならびに企業およびそのサプライチェーンが特定の国家経済に与える経済的付加価値を算出する。



本ガイドの使い方

この章では、10種類の社会経済的影響の測定ツールについて説明する。これらは企業向けに開発されたもので、WBCSDの経験から、企業が特に関心を寄せているものである。各ツールの特徴および開発者について概要を説明した後、企業のニーズに応じたツールやその組み合わせの目安となる9つの側面を明らかにする。

1. 戦略適合性

社会経済的影響の測定ツールの多くは柔軟性を備え、それぞれのユーザーの意図と実行内容に応じて、営業権の獲得・維持、政策立案者との間のビジネス環境改善の交渉、バリューチェーンの強化、新市場獲得と増収を目指した製品・サービスのイノベーション促進といった企業努力を支援する。その一例として、「低所得階層 (BOP) への影響評価フレームワーク」、世界開発イニシアチブ (IGD) の「影響測定フレームワーク」、世界環境管理イニシアチブ (GEMI) の「メトリクス・ナビゲーター」、WBCSDの「影響測定フレームワーク」が挙げられる。その他、より対象を絞ったツールも存在する。たとえば、アングロ・アメリカン社の社会経済評価ツールボックス (SEAT) は、社会的な営業権およびビジネス環境を念頭に開発された。これによってバリューチェーンを強化し、現地調達を企業戦略の一環に含められるようになる。戦略との適合性を考えた場合、情報を必要とする者 (企業の管理職、地域社会の構成員、政府、NGOなど) に対し、信頼できる明確な関連情報をどの程度提供できるかが重要な要素となる。その機能は設定範囲だけでなく、測定基準の選択、測定プロセスの信頼性と迅速性、プラスおよびマイナスの影響を包含しているかどうかにかかっている。

戦略的目標の内容：

- 営業権の確保
- ビジネス環境の改善
- バリューチェーンの強化
- 製品・サービスのイノベーション促進

2. 該当する分析レベル：

大概のツールは柔軟性を念頭に開発されており、異なるレベルに適用できる。たとえば、GEMIメトリクス・ナビゲーターとWBCSD影響測定フレームワークは、企業のニーズに従って、現場、バリューチェーン、事業分野、全社の各レベルで適用できる。しかし、一部のツールは開発段階において対象レベルが限定され、当該レベルでは、より有意義な成果を引き出す。現場レベルを想定したアングロ・アメリカン社のSEAT、全社レベルのMDGスキャンなどがその例である。

分析レベルの例：

- 現場
- バリューチェーン
- 事業分野
- 国内事業
- 全社

3. ガイダンスの内容

ツールは、提供するガイダンスの内容によって異なる。一部は極めて包括的であり、社会経済的影響の測定範囲の設定から、指標/測定基準の選択、データの収集/生成、データ結果の解釈に至るまでのユーザーの作業を可能にする。それ以外のツールは対象を絞り、より具体的である。たとえば、影響報告と投資基準 (IRIS) は指標/測定基準の選択だけを行い、貧困脱出指標 (PPI) は際立って重要な単一の測定基準を生成する。こうした理由から、時としてツールを組み合わせることが有用となる。たとえば、WBCSD影響測定フレームワークを使って構築したプロセスは、IRIS指標の組み込みが可能である。

ガイダンスの内容：

- 範囲設定
- 指標/測定基準の選択
- データの収集/生成
- データ結果の解釈



4. 測定基準

ツールは企業が選択すべき測定基準に関して、明確な見解を提示していないものもある。なぜなら、それらは関連性のあるツール（GEMIメトリクス・ナビゲーター、WBCSD影響測定フレームワークなど）の選択プロセスを重視しているからである。それ以外のツールは、特定の測定基準を提示する。たとえばIGDやIRISは「インプット」「活動」「アウトプット」の領域の測定基準を提示し、BOP影響評価フレームワークや貧困フットプリントは「成果」「影響」の領域まで進む。また、ミレニアム開発目標8分野の到達人口を推定するMDGスキャン、極貧層の人口占有率を算出する貧困脱出指標のように、少数の測定基準の生成のみを行うツールもある。

対象となる測定基準の例：

- インプット、活動、アウトプットの測定基準
- 成果と影響の測定基準
- 柔軟性－企業のニーズに応じて調整可能

5. データ要件

データ要件は、取り扱う測定基準によって異なる。そのため、測定基準非依存型のツールのデータ要件を一般化することは不可能である。「インプット」「活動」「アウトプット」の測定基準に注目するツールは、企業がすでに所有している、あるいは収集しやすいデータに依存する傾向が強い。一方、「成果」「影響」に目を向けるツールは、現場のステークホルダーも含めた外部データをより多く収集しなければならない。

データ要件の例：

- 社内データ
- 外部データの収集
- 柔軟性－企業のニーズに応じて調整可能

6. 主要対象者

社会経済的影響の測定に関連性を見出す対象者は、生成する情報の種類やプロセスの特質によって左右される（対象者の目から見てそれらに信頼性があるかどうかも含む）。企業が社会経済的影響の測定成果を伝達する相手は、戦略実現の趣旨に沿っていなければならない。たとえば、ビジネス環境の改善努力のために影響の測定を行う場合、政府政策立案者が信頼できるような明確な関連情報を提供する必要がある。

一部の主要対象者：

- 企業の管理職
- 市民社会団体
- 慈善家
- 社会的影響への投資家
- 政府

7. 取り組みレベル

ツールは、実行するために必要な作業レベルによっても異なる。タスクの組み合わせ、実行の費用と所要時間も様々である。現時点で入手できる費用と所要時間のデータは不完全であるが、作業範囲や測定基準の選択、現場のステークホルダーから外部データを収集する範囲、ステークホルダー関与のレベル、公開報告書作成の有無、第三者サービスにかかる費用、担当社員が費やす時間といった要素は明らかになっている。また、ユーザーの実行経験が深まる中で、取り組みレベルに関する知識基盤の構築も必要になる。しかし、それぞれのツールは異なる価値を提供するため、実行時の取り組みレベルだけを目安にツールを比較してはならない。

取り組みレベルは次の要因に左右される。

- 求められるタスク
- 費用
- 所要時間



8. 開発者サービス

社会経済的影響の測定ツールそのものにガイダンスが備わっており、多くの開発者はそれらの展開、充実を目指すサービスを提供している。また、ツールの代行や共同実施、公開報告書作成のサービスも提供している。

9. 現在までの実践例

IGD 影響測定フレームワークを代表とする全く新しいツールがある一方、SEAT や IRIS のように長年にわたって使用されてきたものもある。

いずれのツールに関しても、ケーススタディおよびハイパーリンクを付記した。

3 - Aim for Human Rights (仮訳「人権目標」)。2009年。“Guide to Corporate Human Rights Impact Assessment Tools.”(仮訳「人権影響評価ツールガイド」) オンライン掲載 http://www.humanrightsimpact.org/fileadmin/hria_resources/Business_centre/HRB_Booklet_2009.pdf (2012年11月4日アクセス)。

本ガイドで取り上げなかったツール

「社会経済的影響の測定」は包括的な作業であるため、このガイドには数多くの経営資源を記載した。しかし、すでに一般に定着し、ガイダンスも公開されている影響関連ツールのすべてを紹介しているわけではない。下記はその一例である。

環境影響評価 (EIA)、環境社会影響評価 (ESIA)

EIA および ESIA は、企業の提案プロジェクトの環境的および社会的な影響を予測し、その低減や促進を図る際に使用する。なかには、プロジェクトの開始前から終了後まで一貫して使用できるものもある。これは政府や一部の投資家からの測定結果の要求が想定されるため、プロジェクト開始前に実施される。環境や社会に対する影響評価はすでに定着しており、特に EIA は 1960 年代から実施されている。

人権影響評価 (HRIA)

EIA や ESIA が企業の提案プロジェクトによる環境や社会に対する影響を予測し、その低減や促進を図るように、HRIA はステークホルダーの人権に対する影響を予測し、その低減・促進を図る。現時点において、法規制や多数の投資家からの義務付けはないが、「企業はその勢力圏内において人権尊重の責任を担う」と言う、世界的に広がりを見せる新たな社会常識を反映するものである。HRIA は「環境社会影響評価の弟分」と見なされている。³ いずれにせよ、すでに多数のツールや運営資源が存在し、2009年にはそれらの総合ガイドが出版されている。

影響報告ツール

グローバル・レポーティング・イニシアチブの G3.1 ガイドラインに代表される影響報告ツールは、物的影響に関する情報を定義し、幅広いステークホルダーへ提示する際に役立つ。影響情報の収集、生成には、明確なプロセスとツールの組み合わせが必要である。

ツール		戦略適合性				該当する分析レベル					ガイダンスの内容				測定基準			データ要件			開発者サービス	
		営業権の確保	ビジネス環境の改善	バリューチェーンの強化	製品・サービスのイノベーション促進	現場	バリューチェーン	事業分野	国内事業	全社	範囲設定	指標／測定基準の選択	データの収集／生成	データ結果の解釈	インプット、活動、アウトプット	成果、影響	柔軟性	社内データ	外部データの収集	柔軟性	あり	なし
1	低所得階層への影響評価フレームワーク	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩		🚩	🚩	🚩	🚩		🚩			🚩		🚩	
2	GEMIメトリクス・ナビゲーター	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩		🚩			🚩			🚩			🚩
3	IGD影響測定フレームワーク	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩		🚩	🚩	🚩	🚩	🚩		🚩		🚩
4	影響報告と投資基準 (IRIS)	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩			🚩				🚩				🚩
5	MDGスキャン	🚩	🚩						🚩		🚩	🚩		🚩				🚩				🚩
6	WBCSD影響測定フレームワーク	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩		🚩	🚩	🚩				🚩			🚩
7	貧困フットプリント	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩			🚩	🚩		🚩	🚩		🚩	
8	貧困脱出指標 (PPI)	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩			🚩			🚩				🚩			🚩
9	社会経済評価ツールボックス (SEAT)	🚩	🚩	🚩		🚩				🚩	🚩	🚩	🚩	🚩	🚩			🚩	🚩			🚩
10	産業関連分析	🚩	🚩	🚩			🚩			🚩	🚩	🚩		🚩				🚩	🚩			🚩

🚩 ツールは対応可能

□ ツールは対応外であるが、開発者による対応もありうる

ツール1：低所得階層への影響評価フレームワーク

概説				
企業活動が顧客や現地ディストリビューター、それを取り巻く地域社会に与える「成果」と「影響」を定義・測定する分析ツール。その質的な適用により影響に関する高度な知識を獲得し、量的な適用によってパフォーマンスを評価する。				
開発者				
テッド・ロンドン教授、米国ミシガン大学ウィリアム・デイビッドソン研究所。				
戦略適合性 (このツールは柔軟に開発されており、特定の設計によって実行内容に様々な違いが生じる)				
営業権の確保	ビジネス環境の改善	バリューチェーンの強化	製品・サービスのイノベーション促進	
該当する分析レベル				
現場	バリューチェーン	事業分野	国内事業	全社
ガイダンスの内容				
範囲設定	指標/測定基準の選択	データの収集/生成	データ結果の解釈	
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> このツールは対応可能 <input type="checkbox"/> このツールは対応外であるが、開発者による対応もありうる				
測定基準	測定基準はほとんど「成果」と「影響」である。ツールは、ステークホルダーグループ3群（顧客、現地ディストリビューター、それを取り巻く地域社会）と、影響測定分野（経済的福祉、能力、関係）からなる3x3の測定基準を有する。			
データ要件	外部データの収集が必要である。主に変化を捉える「成果」と「影響」の指標が提示されるため、影響を受ける立場のステークホルダーから事前・事後のデータを収集する必要がある。「成果」と「影響」に対する企業の功績を明示するため、対照群のデータ収集を勧める。			
主要対象者	企業の管理職。「影響」レベルに達するデータが生成され、プラスとマイナスの影響も含むため、市民社会団体、慈善家、社会的投資家も関心を寄せるだろう（権威ある学術研究所に属する開発者が実行すれば、さらにデータの信頼性が高まる）。			

取り組みレベル	<p>タスク：範囲と目標の設定、影響の質的データの構築、最も関連性のある測定基準の選択、適切なデータ収集法の選出とデータ収集ツールの開発、データ収集、データ結果の解釈。プロセス全体を通じたステークホルダーの関与が望ましい。</p> <p>費用：ツールは無料で一般公開されている。範囲と目標のユーザー設定、指標/測定基準の選択、ステークホルダーの関与レベル、開発者/第三者のサポートの有無により、実行費用は大幅に異なる。</p> <p>所要時間：2～4カ月かけてステークホルダーの関与を含めた影響の質的データを構築する。さらに、データ収集前後の時間経過が必要であるため、最長21カ月かけて影響を数値化する。</p>
利用可能な開発者サービス	参加者に今後の実行プランを提供するワークショップ(2.5日間、約1,000米ドル)。データ結果の解釈および経営対策の指導を含めた包括的な実行サービス。
現在までの実践例	開発者による実行回数約12回。開発者は当該ツールを利用した組織数の追跡調査はしていない。
ケーススタディ	デジタル・デバイド・データ社(DDD)は、インパクト・ソーシングと名付けたモデルを通じてビジネス・プロセス・アウトソーシング業界における雇用創出、人材開発を行う。雇用した若年者の中等後教育を支援し、課程を修了した者は、より報酬の高い社内外の雇用に就ける。DDDはウィリアム・デイビッドソン研究所の協力を得て、このプロセスが社員に与える影響を測定し、影響の促進、ならびに資金提供者およびクライアントとの知見共有を図った。まず、10組の影響目標に着目し、社員と職業/学習プログラムの各年卒業者を評価する調査ツールを開発した。毎年、DDDプログラム参加前の研修生、および同プログラムの参加者と卒業者を対象に、中立的なグループが調査を実施し、そのデータを国税調査データと比較分析した。影響測定基準を加えた詳細調査はカンボジア・オフィスを皮切りに、その後、ラオスとケニアでも行われた。その結果、中等後教育を受けた社員は、地元の高卒者の4倍に当たる月額304ドルの平均給与を得ていることが判明した。そのうえ、生活の質も著しく向上した。この調査にはグラミン銀行が開発した貧困脱出指標からの質問項目を組み入れ、DDDプログラムの卒業者が水や衛生、より良い住環境の改善を果たしたことが明らかになった。測定を開始して以来、DDDのクライアント収益は倍増し、慈善家からの支援も広がった結果、ケニアのプログラム規模を社員600人から1000人へ拡大できた。



ツール2：GEMIメトリクス・ナビゲーター

概説

環境影響や社会経済的影響の定義、測定、評価、優先順位付けを行い、経営対策に活用するためのツールとガイドラインである。(ワークシートも含む)

開発者

世界環境管理イニシアチブ(GEMI)は、産業界のための環境サステナビリティに関する洞察とソリューション開発を提供する国際的リーダーである。1990年以降、ソリューションに基づくツール(その30種以上は一般公開)を幅広く開発し、企業の環境、経営、事業価値の改善努力を支援しており、環境衛生安全(EHS)とサステナビリティの分野で国際的指導力を持つ様々なビジネスセクターの企業からビジョンや体験データを集めている。

戦略適合性(このツールは柔軟に開発されており、特定の設計によって実行内容に様々な違いが生じる)

営業権の確保	ビジネス環境の改善	バリューチェーンの強化	製品・サービスのイノベーション推進
--------	-----------	-------------	-------------------

該当する分析レベル

現場	バリューチェーン	事業分野	国内事業	全社
----	----------	------	------	----

ガイダンスの内容

範囲設定	指標/測定基準の選択	データの収集/生成	データ結果の解釈
------	------------	-----------	----------

このツールは対応可能 このツールは対応外であるが、開発者による対応もありうる

測定基準 このツールは、選択した任意の評価指標の妥当性と有効性を理解することに重点を置いており、特定の測定基準には依存しない。

データ要件 測定基準の選択によって異なる。

主要対象者 企業の管理職。その他の外部対象者は、測定基準および実行方法の選択によって異なる。

取り組みレベル **タスク**：目標の設定、適切な分析レベルの選択、最も関連性のある指標/測定基準の調査と選択、適切なデータ収集法の選択とデータ収集ツールの開発(該当する場合)、データ結果の解釈。プロセス全体を通じたステークホルダーの関与が望ましい。

費用：ツールは無料で一般公開されている。範囲と目標のユーザー設定、指標/測定基準の選択、ステークホルダーの関与レベル、第三者のサポートの有無により、実行費用は大幅に異なる。

所要時間：範囲、測定基準の選択、ステークホルダーの関与レベルによって異なる。

利用可能な開発者サービス なし

現在までの実践例 開発者は、実践例の追跡調査に力を入れていないが、ツールのダウンロード数は、ひと月当たり200件に上り、現在までに6件以上の実践例が確認されている。

ケーススタディ 該当なし



<http://www.gemi.org/metricsnavigator>

ツール3：IGD影響測定フレームワーク

概説

企業戦略の実現を左右する4つの推進力（成長達成、バリューチェーンを通じた経営効率達成と生産性向上、社会的責任、経営環境の促進）に関して、それぞれの社会経済的影響、指標、測定基準を明示するセクター別ツールである。農業関連産業、電力、金融サービス、情報通信技術の4業界が対象である。

開発者

世界開発イニシアチブ（IGD）は企業リーダーたちの関与を促し、戦略的企業投資の成功を通じた世界の貧困削減に努めている。IGDにはメンバー企業64社が参加しており、米国国務長官を務めたマデレーン・オルブライト氏とコリン・パウエル氏が指導者会議の共同議長である。

戦略適合性

営業権の確保	ビジネス環境の改善	バリューチェーンの強化	製品・サービスのイノベーション促進
--------	-----------	-------------	-------------------

該当する分析レベル

現場	バリューチェーン	事業分野	国内事業	全社
----	----------	------	------	----

ガイダンスの内容

範囲設定	指標/測定基準の選択	データの収集/生成	データ結果の解釈
------	------------	-----------	----------

このツールは対応可能 このツールは対応外であるが、開発者による対応もありうる

測定基準

主に「インプット」「活動」「アウトプット」であるが、一部には「成果」と「影響」の測定基準もある。企業別詳細レビューの一環として、開発者が「成果」と「影響」の測定基準を付加的に提供している。

データ要件

主に社内データ。「成果」指標のために外部データ収集が必要になることもある。

主要対象者

企業の管理職。生成情報は外部ステークホルダーとの交渉基盤となり得るが、慈善家や市民社会団体といった一部のステークホルダーが「成果」と「影響」レベルの情報を求めることもあり、今後、開発者はそれらをこのツールに追加する予定である。

取り組みレベル

タスク：4つの対象産業セクターについて、目標設定、適切な分析レベルの選択、下位部門に合わせた指標/測定基準の随時調節、必要に応じた社内データ収集システムの構築、データ結果の解釈を行う。対象外の産業セクターについては、関連性のある指標/測定基準を調査する必要がある。

費用：実行費用の大半は、担当する社員の作業時間であると考えられる。外部データの収集費用は限定されている。

所要時間：上級レベルの初期戦略分析に2～3週間。本格的な実行期間は、社内能力開発も含めて最長18カ月。

利用可能な開発者サービス

特定のユーザーに合わせたツール調整（設定指標のカスタマイズを含む）、データ収集、データ結果の解釈、経営対策の指導、公開報告書の作成。IGDは、影響測定に関する社内での能力開発、および既存の測定システムに社会経済的影響の測定を統合するサービスを提供している。

現在までの実践例

2012年秋に公開された新しいツールは現在までに試験的に5回実行されている。IGDは多数の企業と継続的に提携している。

ケーススタディ

ジンバブエに本社を置くAICOアフリカ・リミテッド社は多角的農工業会社であり、子会社のシード社およびコットコ社を通じて種子生産と木綿加工を行っている。コットコ社は、サハラ以南のアフリカにおいて最大の木綿加工販売会社である。AICOアフリカ・リミテッド社は、アフリカ農業生産の大部分を占める小規模自作農に戦略の焦点を当てている。これらの小規模自作農は、同社の種子を買い取る重要な顧客であり、木綿の供給者でもある。そこで同社は、2012年にIGD影響測定フレームワークを使用し、小規模自作農への影響評価を開始した。たとえば、マラウィでトウモロコシを生産し、シード社に供給する小規模自作農は、2010年の収穫量が前年に比べ倍増した。これは需要の高まり、生産拡大、増益を見通す際の良い判断材料であり、販売高は2012年までに22%増となった。また、ジンバブエの綿花栽培者に対しては、コットコ社がインプット信用制度や作物栽培演習を提供し、過去10年間の平均綿花価格（\$0.30/kg）を大幅に上回る\$0.90/kgで買い上げた。これは綿花の質向上を示すものであり、世界市場で木綿繊維を販売する同社にとって増益にもつながる。詳細は下記リンクに掲載されている。



ツール4：影響報告と投資基準（IRIS）

概説

社会経済的影響における「活動」と「アウトプット」の指標/測定基準についてのライブラリを作成する。これは共通定義に基づき、一般向けおよびセクター別に作成される。

開発者

ロックフェラー財団、アキュメンファンド（世界の貧困問題に取り組む企業ヘベンチャー投資を行う非営利団体）、Bラボ（貧困問題に取り組む企業の助けとなる市場インフラ整備を行う非営利団体）。また、デロイトおよびプライスウォーターハウスクーパースが、上記の共同設立者を支援している。

戦略適合性

営業権の確保	ビジネス環境の改善	バリューチェーンの強化	製品・サービスのイノベーション促進
--------	-----------	-------------	-------------------

該当する分析レベル

現場	バリューチェーン	事業分野	国内事業	全社
----	----------	------	------	----

ガイダンスの内容

範囲設定	指標/測定基準の選択	データの収集/生成	データ結果の解釈
------	------------	-----------	----------

このツールは対応可能 このツールは対応外であるが、開発者による対応もありうる

測定基準 測定基準はほぼ「活動」と「アウトプット」である。このツールは組織説明、製品説明、財務業績、経営影響、製品影響の5分野に関する共通定義と指標候補のライブラリで構成されている。セクター共通の一般指標に加え、農業、教育、燃料、金融サービス、医療、住宅/公共施設、水のセクター別指標を含む。指標定義の用語集も添付されている。

データ要件 社内データ

主要対象者 企業の管理職。外部ステークホルダーの関心も想定される。影響重視の信頼性の高い組織が開発したツールであるものの、「活動」「アウトプット」指標の掘り下げが十分ではないと考えるステークホルダーの意見もある。

取り組みレベル

タスク：IRISは一般指標メニューであり、付随的なあらゆるタスクも含め、包括的な社会経済的影響の測定プロセスの中で使用されなければならない。
費用：ツールは無料で一般公開されている。実行費用は、IRIS指標が併用される影響測定プロセスによって異なる。
所要時間：IRIS指標が併用される影響測定プロセスによって異なる。

利用可能な開発者サービス

なし

現在までの実践例

小規模金融機関1931件、「ミッション重視」企業463件を含めた2394以上の組織が使用。ただし、ツールの開発者は特に実践例を追跡調査していない。

ケーススタディ

架空の報告書サンプルが<http://iris.thegiin.org/sample-reports>に掲載されている。



<http://iris.thegiin.org>

ツール5：MDG スキャン

概説

企業が提供する「アウトプット」データと一般公開されている国別データや産業セクター別データを用い、ミレニアム開発目標 (MDG) の8分野それぞれについて、一企業が好ましい影響を与えた人口を推定するオンラインツール。MDGとは、国連が定めた目標であり、国際社会が2015年までの達成を目指すものである。

開発者

オランダ国際協力・持続可能な開発委員会 (NCDO) およびサステナリティックス社。前者はオランダ開発協力省局下の機関であり、発展途上国におけるオランダ民間セクター主導の持続可能な開発を支援している。後者は金融機関向けにサステナビリティ調査を行う独立企業である。

戦略適合性 (現地社員30名以上、現地売上高300万米ドル以上の企業に適している)

営業権の確保	ビジネス環境の改善	バリューチェーンの強化	製品・サービスのイノベーション促進
--------	-----------	-------------	-------------------

該当する分析レベル

現場	バリューチェーン	事業分野	国内事業	全社
----	----------	------	------	----

ガイダンスの内容

範囲設定	指標/測定基準の選択	データの収集/生成	データ結果の解釈
------	------------	-----------	----------

このツールは対応可能 このツールは対応外であるが、開発者による対応もありうる

測定基準 ミレニアム開発目標 (MDG) の8分野それぞれについて、一企業が好ましい影響を与えた人口。

データ要件 社内データ。事業、製品・サービス、社会投資の各分野における「アウトプット」レベルの測定基準をもとに測定計算を行う必要がある。測定基準の数は相対的に少数である (国別、産業セクター別の外部データはモデルに組み込まれている)。

主要対象者 測定基準は、集約の度合いが高すぎてそれ単体では企業活動の情報を得るのには使えないが、企業管理職にとっては、そのモデルの基本構造は思考、優先順位付け、戦略計画の助けとなり得る。MDGに関連する測定基準であるため、国連機関をは

じめ、開発関連諸団体の外部ステークホルダーが強い関心を示すものと想定される。しかし、開発関連ステークホルダーにとっては、企業活動が好ましい影響を与えた人口だけでは不十分であり、その測定計算の説明も容易ではないと考えられる。そのうえ、好ましくない副次的影響や連鎖反応などは計算に入れていない。さらに、使いやすさや迅速性を考慮するあまり、モデルは単純化しがちである。そのため、算出データがあくまでも概算でしかないと認識しなくてはならない。たとえば、雇用と経済効果について予備的感度分析を行った際には、25%にも及ぶ誤差が確認された。

取り組みレベル

タスク：必要なデータの収集と入力をする。
費用：ツールは無料でオンライン公開されている。実行費用の主な内訳は、担当社員が必要データの収集・入力に費やす時間と考えられる。国家レベルのデータが必要であるため、(ビジネスユニットレベルなどの) データ集約が欠かせない場合もある。
所要時間：必要なデータが収集されれば、推測計算は10分で行える。

利用可能な開発者サービス

両方の開発者は幅広いサービスを提供している。MDG スキャンはセルフサービス・ツールである。

現在までの実践例

20社以上。14社の結果報告がオンライン公開されている。

ケーススタディ

オランダに本社を置くアクゾノーベル社は、塗料や皮膜形成剤の世界最大手であり、食品用栄養強化製品をはじめとする化学薬品の大手メーカーでもある。2008年、同社が社会に及ぼす好ましい影響を理解するため、従来のコンプライアンスの枠を超えて、オンラインのMDG スキャンによる調査を実施した。社員の入力データをもとに当該ツールで推定を行った結果、同社はMDG1「極度の貧困と飢餓の撲滅」の分野でおよそ7万7000人に好ましい影響を与えたとされる。その際、ツールの基本フレームワークには、3分野の影響 (事業、特定の製品、地域社会プロジェクト) に関するデータ入力を行った。これにより、同社は初めて、新興成長市場の社会経済的影響をより包括的に評価することができた。この評価結果により、優先順位付けと目標設定が可能となり、栄養強化食品の販売をはじめ、成長が期待される分野へ企業努力を集中した。たとえば、同社の栄養強化製品フェラゾーンは、4つの新興成長市場において3500万人に消費されており、鉄分不足の解消、および推定150万人の5歳未満幼児の認知発達に役立っている。詳細については <http://www.mdgscan.com/#page=Textpage&item=recommendations> を参照のこと。



<http://www.mdgscan.com>

ツール6：WBCSD 影響測定フレームワーク

概説
社会経済的影響の定義、測定、評価、優先順位付けを行い、経営対策に活用するためのフレームワークとガイドライン（ワークシートも含む）。また、指標や測定基準のサンプルも組み込まれている。
開発者
持続可能な発展のための世界経済人会議（WBCSD）は、将来を考慮する企業で構成されるCEO主導の組織であり、産業界、社会、環境にとって持続可能な未来を作り出すことを目指し、グローバルなビジネスコミュニティの活性化を図っている。影響測定フレームワーク方法論は、20社を超えるWBCSD会員企業の協力のもとに2006年から2008年にかけて開発され、15名以上の外部専門家による検証を経て、国際金融公社と連名で発表された。

戦略適合性（このツールは柔軟に開発されており、特定の設計によって実行内容に様々な違いが生じる。）

営業権の確保	ビジネス環境の改善	バリューチェーンの強化	製品・サービスのイノベーション促進
--------	-----------	-------------	-------------------

該当する分析レベル				
現場	バリューチェーン	事業分野	国内事業	全社

ガイダンスの内容			
範囲設定	指標/測定基準の選択	データの収集/生成	データ結果の解釈

このツールは対応可能 このツールは対応外であるが、開発者による対応もありうる

測定基準	このツールの測定基準は規定されておらず、リザルトチェーンの構築とそれに応じた指標や測定基準の選択といったプロセスを重視する。「インプット」「活動」「アウトプット」「成果」「影響」のレベル別に企業活動を分類し、それに対応する指標や測定基準の候補を集めたライブラリが組み込まれている。
データ要件	選出された測定基準によって異なる。
主要対象者	企業の管理職。その他の外部対象者は、測定基準および実行方法の選択によって異なる。

取り組みレベル	<p>タスク：目標の設定、適切な分析レベルの選択、最も関連性のある指標/測定基準の調査と選択、適切なデータ収集法の選択とデータ収集ツールの開発（該当する場合）、データ結果の解釈（希望によっては開発目標達成の貢献度も含める）。プロセス全体を通じたステークホルダーの関与が望ましい。</p> <p>費用：ツールは無料で一般公開されている。範囲と目標のユーザー設定、指標/測定基準の選択、ステークホルダーの関与レベル、第三者のサポートの有無により、実行費用は大幅に変動する。</p> <p>所要時間：範囲、測定基準の選択、ステークホルダーの関与レベルによって変動する。</p>
利用可能な開発者サービス	この影響測定フレームワークはセルフサービス・ツールである。
現在までの実践例	報告書をオンライン掲載している5社も含めて12社以上。開発者は特に実践例の追跡調査をしていない。
ケーススタディ	エスコム社は南アフリカ国内の消費電力の95%を発電、送電、配電している垂直統合型の国営電力会社である。共同株主である公企業省との協議の結果、同社が商業、環境、社会経済の分野で担う役割を中核戦略へ統合することになった。そのためWBCSD影響測定フレームワークを採用し、電力事業の建設、運営、最終顧客へ与える影響について、150種あまりの量的、質的な指標からのデータの定義、測定、分析を行った。測定結果の評価および解釈にはステークホルダーの協力も得た。その結果、電力の需給ギャップが重要課題として浮上し、それによって南アフリカ経済が被る損害は2011会計年度だけでも117億米ドルを超えるものと推定された。需給ギャップを埋めるには消費者の節電努力が一つの手として考えられるが、この時の測定結果では、その方法が一般に普及していないことも明らかになった。同社はこれらの結果を受けて、マーケティングやコミュニケーションの資料を改訂し、地域社会で可能な節電努力の方法を教示している。詳細については http://www.wbcsd.org/Pages/EDocument/EDocumentDetails.aspx?ID=14837&NoSearchContextKey=true を参照のこと。



<http://www.wbcsd.org/work-program/development/measuring-impact.aspx>

ツール7：貧困フットプリント

概説

ステークホルダー関与と経営対策のためのバリューチェーンにおける社会経済的影響の定義、測定、評価、優先順位付けを行うツールおよび指標である。オックスファムをはじめとする開発NGO団体と企業の共同実行を想定して開発された。

開発者

オックスファム・インターナショナルは、世界90カ国で活動する17の民間開発組織で構成される国際的連合体である。貧困フットプリントは、オックスファム・アメリカおよびオックスファム・イギリスが共同開発した。

戦略適合性 (このツールは柔軟に開発されており、特定の設計によって実行内容に様々な違いが生じる。)

営業権の確保	ビジネス環境の改善	バリューチェーンの強化	製品・サービスのイノベーション促進
--------	-----------	-------------	-------------------

該当する分析レベル

現場	バリューチェーン	事業分野	国内事業	全社
----	----------	------	------	----

ガイダンスの内容

範囲設定	指標/測定基準の選択	データの収集/生成	データ結果の解釈
------	------------	-----------	----------

このツールは対応可能 このツールは対応外であるが、開発者による対応もありうる

測定基準	企業が貧困問題に及ぼす影響に関連した詳細な測定基準が、幅広く包含されている。
データ要件	社内および外部のデータ収集が必要。「成果」と「影響」を重視するため、影響を受けたステークホルダーからのデータ収集が必要である。
主要対象者	企業の管理職。プラスとマイナスの双方の影響を含んだ「成果」「影響」レベルのデータが生成されるため、市民社会団体をはじめとしたステークホルダーの強い関心が想定される。また、多くの場合、高い評価を受けているNGO組織がツール開発を行っているため、データの信頼性が高い。


取り組みレベル

タスク：オックスファムなどの開発NGOパートナーとの共同作業による範囲と目標の設定、指標と測定基準の選択、調査プロトコルの作成、データ収集、データ結果の解釈、経営対策の優先順位付け、開発NGOパートナーとの共同作業による公開報告書の作成・提示。プロセス全体を通じたステークホルダーの関与が必要である。
費用：測定作業は熟練した専門家に委託し、社会経済開発専門のNGO(オックスファムなど)と企業の双方が共同支援するような熟練した専門家を雇う体制が必要である。範囲と目標の設定、指標/測定基準の選択により、実行費用は大幅に変動する。公開報告書を作成する場合は、企業とNGOがデータ結果を解釈・提示する方法について同意しなければならないため、測定プロセスにかかる時間と費用が著しく増大する。さらに、プロジェクトの全般管理レベルと作業レベルに従事する担当社員が費やす時間も考慮する必要がある。(全般管理では開始・終了の多忙期に臨時担当者1名が必要であり、作業レベルではステークホルダーに対する現場データ収集や質問回答のために最長数週間を要する場合がある。)
所要時間：測定範囲に応じて3カ月以上2年以内。

利用可能な開発者サービス あらゆるタスクの支援、実行に関するサポート。公開報告書の作成、提示。ステークホルダーの追跡調査。

現在までの実践例 3社が実施。その他に現時点で報告書作成段階に入っている企業1社。

ケーススタディ ザ コカ・コーラ カンパニー社は世界最大の飲料会社であり、SABミラー社は国際的な醸造会社であると共に、コカ・コーラ製品のボトリングを手がける最大手の一つである。オックスファムとパートナー提携した両社は、炭酸飲料のバリューチェーンが貧困問題に及ぼす影響を調査し、開発組織側から見たその貢献分野と改善点を明らかにした。オックスファムが運営管理を担った調査プロセスは数年にわたり、エルサルバドルとザンビアでは3カ月間の現地調査も実施した。また、調査結果の評価にはステークホルダーも関与した。重要な調査結果の一つは、コカ・コーラ製品販売のバリューチェーンに占める女性の役割であった。両国の小売店経営者を見てみると、エルサルバドルでは6万4000件のうち76%が、ザンビアでは約2万5000件のうち33%が女性であると推定された。SABミラー社はこれらの女性経営者向けに経営スキル研修を実施したが、信用取引の利用可能性が限定されていたため、経営の伸びにも制約があった。この結果はザ コカ・コーラ カンパニー社が現地事業を通じて得た認識の裏付けとなった。そこで同社は2010年から「5by20」と名付けた取り組みに着手した。この取り組みでは、経営スキル研修や金融サービスの利用可能性の向上、同業者やメンターとのつながりを通じて、グローバルなバリューチェーンの構成員である500万人の女性経営者たちの経済力向上を支援する。同社は2020年までの目標達成を目指している。詳細についてはhttp://assets.coca-colacompany.com/65/2c/2b471df6404f82740affb96f9c6a/poverty_footprint_report.pdfを参照のこと。

 現在、ツールの改訂作業が続けられており、2013年中頃に最新版が公開される予定である。

ツール8：貧困脱出指標 (PPI)

概説				
調査対象群（顧客など）の中で、国内貧困ラインおよび貧困層世帯の国際基準（所得が1日当たり\$1または\$2）を下回る人口の割合（%）を算出するための方法論。詳細なガイドライン、調査手段、ワークシートを含む。				
開発者				
グラミン財団は非営利団体であり、その設立趣旨はマイクロファイナンスの支援およびグラミン銀行が構築した経済原理の世界的啓蒙である。貧困層支援諮問機関 (CGAP) は、金融サービスの利用機会を提供することによって貧困層の生活改善に取り組んでいる独立した政策研究機関である。フォード財団は、補助金や貸出金の提供を通じて社会変革を促進し、知見の構築と組織やネットワークの強化を目指す慈善団体である（フォード・モーター社からは分離）。				
戦略適合性				
営業権の確保	ビジネス環境の改善	バリューチェーンの強化	製品・サービスのイノベーション促進	
該当する分析レベル				
現場	バリューチェーン	事業分野	国内事業	全社
ガイダンスの内容				
範囲設定	指標/測定基準の選択	データの収集/生成	データ結果の解釈	
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
このツールは対応可能 <input checked="" type="checkbox"/> このツールは対応外であるが、開発者による対応もありうる <input type="checkbox"/>				
測定基準				
貧困率の変化追跡を実施する際は、調査対象群の中で国内貧困ラインおよび貧困層世帯の国際基準（所得が1日当たり\$1または\$2）を下回る人口の割合（%）を「影響」指標として周期的に利用できる。				
データ要件				
外部データの収集が必要である。ツールに含まれる国別世帯調査は10項目の質問で構成され、発展途上国45カ国を対象としている。調査は世帯訪問の際に実施する。簡単な質問であるため、世帯状況を観察することで回答内容を実証できる場合もある。質問内容は、貧困に関する統計的相関を考慮して選出した。				

主要対象者		サプライチェーン管理、流通経路の開発、製品・サービス開発、消費者マーケティングといった分野で、世帯収入や収入区分のデータを必要とする企業の管理職。NGO、多国間あるいは2国間で形成された開発組織、国際金融機関、「社会的影響への投資家」、政府などの外部組織が、世帯収入データに強い関心を寄せると想定される。
取り組みレベル		タスク： 対象（目標母集団）の定義、サンプル数の選択と世帯の定義、世帯別インタビューの実施、調査データの統合、PPI方法論を使用した貧困率の算出 費用： このツールは無料でオンライン公開されている。調査のサンプル数や地理的分散だけでなく、社員が日常業務（貸付担当者による借主訪問など）の範囲内で調査を行うか、第三者機関に委託するかなどの違いにより、実行費用は異なる。 所要時間： 調査のサンプル数、地理的分散、人材配置、実行戦略に応じて変動する。
利用可能な開発者サービス		グラミン財団の基準に従って、第三機関がPPI測定プロセスを認定する。
現在までの実践例		2010年の時点で70件以上。
ケーススタディ		フィリピンのCARD銀行は、低所得者層を中心に58万人の顧客を抱える認可預金等受入金融機関である。2009年、同行は信用取引のみの取り扱いから総合的金融サービス提供への多様化を決定した。この変革には、より包括的で正確な顧客情報が必要であった。そのため、同行は情報管理システムを最新化し、新規加入者の加入手続きから新たな貸付期間の開始、預金口座開設、口座閉鎖に至るまで、あらゆる場面でPPIデータを収集する特別手続きを設けた。 これによって利用可能な事業分析データが拡充した結果、より効果的な顧客分類が可能となり、ひいてはより対象を絞った製品開発やマーケティングへの道を開いた。たとえば、貧困と貯蓄の相関性についてデータ分析を行ったところ、顧客の貯蓄力および適切な貯蓄商品への利用可能性は、貧困状態とは関係のないことが明らかになった。同行はこの情報をもとに新たな金融商品を追加し、さらに最低預金残高の引き下げや顧客先へ出向く預金集金サービスなどを通じて、既存の貯蓄商品や貸付商品の利用可能性が改善している。また、この情報を金融商品の組み合わせ販売にも利用し、これまで必ずしもターゲット市場としてこなかった顧客を対象に取引の機会を生み出した。詳細については http://www.progressoutofpoverty.org/sites/default/files/CARD%20PPI%20Mini%20Case%20Study.pdf を参照のこと。



ツール9：社会経済評価ツールボックス (SEAT)

概説

現地事業が社会経済へ与える影響の定義、測定、評価、優先順位付けを行い、経営対策に活用するためのツールとガイドライン(ワークシートも含む)。指標や測定基準のサンプルも付加されており、社会経済的影響のプロジェクト管理ツールも数多く用意されている。

開発者

アングロ・アメリカン社は世界最大手の一つに数えられる鉱業会社であり、主に白金族金属、ダイヤモンド、銅、ニッケル、鉄鉱、冶金用および一般燃焼用石炭を取り扱っている。

戦略適合性

営業権の確保	ビジネス環境の改善	バリューチェーンの強化	製品・サービスのイノベーション促進
--------	-----------	-------------	-------------------

該当する分析レベル (SEATはアングロ・アメリカンの事業活動に利用するために開発された。鉱業および金属事業を念頭に置いたツールであるが、ガイダンスの多くは大規模な現場経営を行う別セクターにも応用できる。過去にはサトウキビ栽培、植林、産業用設備の分野で使用された実績がある。)

現場	バリューチェーン	事業分野	国内事業	本社
----	----------	------	------	----

ガイダンスの内容

範囲設定	指標/測定基準の選択	データの収集/生成	データ結果の解釈
------	------------	-----------	----------

このツールは対応可能 このツールは対応外であるが、開発者による対応もありうる

測定基準	「アウトプット」「成果」の測定基準。ユーザーのニーズに応じて測定基準の追加あるいは代用が可能。
データ要件	内外のデータ収集が必要。多様なアンケートが用意されている。
主要対象者	企業の管理職。経営分野に関わる操業地域の現地ステークホルダーのニーズや要望をもとにデータ収集を行うため、外部ステークホルダーから強い関心が寄せられる可能性がある。また、本社所在国および操業受入国の政府、NGOからの関心も予想される。このツールには希望に応じて、公開報告書を作成するためのガイダンスも含まれる。

取り組みレベル

タスク：必要に応じた指標や測定基準のカスタマイズ、内外のデータ収集、データ結果の解釈、希望があれば公開報告書の作成。プロセス全体を通じたステークホルダーの関与が望ましい。

費用：ツールは無料でオンライン公開されている。プロジェクト責任者1名と補佐役2名の作業時間は、最大50%が実行に費やされると推定される。また、統括部長および各部課所属社員の支援・協力が必要である。ステークホルダーとの率直な対話を通じ、学習の促進を図ると共に、担当社員の作業時間を補佐するため、コンサルタント会社やNGO、学術研究者といった第三者からの支援を受けることが望ましい。

所要時間：アングロ・アメリカン社は、プロジェクト終了までに4～6カ月かかると想定している。また、3年ごとの再測定を繰り返し実行されるよう設計されている。

利用可能な開発者サービス

なし

現在までの実践例

アングロ・アメリカン社の社内では、過去10年間ほどに約80回実行されている。その他にも数社がSEATを実行しているが、開発者は特に実践例の追跡調査は行っていない。

ケーススタディ

アングロ・アメリカン社は世界最大手の一つに数えられる鉱業会社であり、主に白金族金属、ダイヤモンド、銅、ニッケル、鉄鉱、冶金用および一般燃焼用石炭を取り扱っている。採掘先の地域社会は事業の成功を左右する要諦である。地域社会は労働者を提供し、サプライチェーンにおいて重要な役割を担っている。そのうえ、同社の現地在留による弊害が実益に勝ると判断されれば、経営面や企業評価面のリスクになりかねない。同社は南アフリカの北ケープ州でシシェン鉄鉱山を運営しているが、その地域社会は貧困問題に直面し、インフラ整備は不十分であり、教育、住宅、医療の分野でも良質なサービスが確立されていなかった。そこで同社は、対象を限定し、この地域の人々にとっての好ましい社会貢献を実現するためにSEATを実行した。まず、同社代表がSEATプロセスの一環として、政府や伝統議会、学校、地域活動団体、医療サービス、地元企業などの代表者と会合した。さらに大規模な現地集会を開催したほか、戸別訪問調査を実施して地域住民3万人のほぼ6割からそれぞれの意見を聞いた。こうしたプロセスによって住民の様々なニーズが明らかとなり、なかでもディングルトンの住民たちからは集団移転の要望が寄せられた。この集落は50年代に現場作業員用に建設されたもので、家屋はほぼ住宅寿命を迎えていた。また、現代の住宅建設基準からすると採掘現場から十分な距離が取られておらず、採掘作業の粉塵や振動に悩まされていた。この結果により、同社はこれらの問題を軽減する是正措置を取る一方、住民の意思による移転協議を開始した。詳細についてはhttp://www.angloamerican.com/development/case-studies/society/sishen_developmentを参照のこと。



ツール10：産業連関分析

概説				
企業別、国別、産業別のデータをもとに統計モデルを作成し、企業活動が支える雇用者数と特定の国家経済に与える経済的付加価値を量的に推計する。				
開発者				
ワシリー・レオンチェフは、この産業連関分析により1973年にノーベル賞を受賞した。その後、数多くの経済学者が改良を繰り返している。現在は、フランスINSEADのイーサン・キャプスタイン教授、スチュワード・レッドクイーン社、プライスウォーターハウスクーパース社(PWC)に代表される学術専門家やコンサルタント会社が、産業連関分析やその関連サービスを提供している。				
戦略適合性				
営業権の確保	ビジネス環境の改善	バリューチェーンの強化	製品・サービスのイノベーション促進	
該当する分析レベル(国家レベル)				
現場	バリューチェーン	事業分野	国内事業	全社
ガイダンスの内容				
範囲設定	指標/測定基準の選択	データの収集/生成	データ結果の解釈	
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
このツールは対応可能 <input type="checkbox"/> このツールは対応外であるが、開発者による対応もありうる				
測定基準		企業活動が支える総雇用者数と国家レベルの経済的付加価値をドル価値換算したもの。		
データ要件		人件費や各種支払いなどの「アウトプット」レベルを中心とした総合的な社内データ。国別、産業セクター別の外部データはモデルに組み込まれている。測定結果の精度は、内外データの質に大きく左右される。		
主要対象者		生成される測定基準は、企業活動が支える総雇用者数と国家レベルの経済的付加価値をドル価値換算したものである。そのため、外部ステークホルダーの中でも特に政府の関心を集めることが予想される。産業連関分析の手法は一般に定着しており、学術的な厳密さが認識されている。学術専門家やコンサルタント会社といった第三者が測定を実行することで、測定結果の信頼性がさらに高まる。こうしたサービスの提供者は公開報告書の作成も請け負うが、企業の多くは対象を限定した結果報告を希望する。		

取り組みレベル		<p>タスク：社内データおよび国別、産業セクター別の外部データを収集する。統計モデルを作成する。</p> <p>費用：産業連関分析は、無料で公開されている(多数の学術出版物や社会経済的影響評価の報告書にも概要が掲載されている)。しかし通常は、キャプスタイン教授やスチュワード・レッドクイーン社、PWCなどの第三者が作業を実行する。さらに担当社員の作業時間を加算する必要がある。(プロジェクト全般管理のレベルでは、開始・終了の多忙期に臨時担当者1名が必要であり、作業レベルではデータ収集、報告案の見直しのために最長数日間の作業が必要である。)</p> <p>所要時間：企業データの収集後、およそ3カ月。</p>
利用可能な開発者サービス		<p>数多くの学術専門家やコンサルタント会社が、企業の要望に応じて、国別/産業セクター別の外部データ収集、統計モデルの作成、公開報告書の作成といった一連のサービスを提供している。多くの場合、これらサービスの提供者は付加的な内外データ収集(雇用創出の種類、人事方針とその実践、企業の社会的責任の遂行例とプログラム、環境管理システムなど)が可能であり、統計モデル作成後の状況的説明や、外部要因の定義、影響促進の提案を行う。これらは、産業連関分析の中核技術に本来備わる戦略適合性や機能性の利点になる。</p>
現在までの実践例		65回以上。調査結果のほとんどは一般公開されていない。
ケーススタディ		<p>英国に本拠を置くスタンダードチャータード銀行は、新興市場で主に活動する多国籍銀行であり、収益の9割をアジア、アフリカ、中東からあげている。</p> <p>2010年、同行は、金融危機により失った銀行業に対する社会的信頼を回復させる必要性を痛感したことから、より良く社会貢献を理解し、最大限の企業努力を図るため、ガーナを中心に測定調査を実施した。作業を委託されたINSEADのイーサン・キャプスタイン教授とコンサルタント会社スチュワード・レッドクイーン社は、産業連関分析を用いて、同行の企業活動とオンショア金融が雇用と経済的付加価値に与える影響を数量化した。その結果、同行は2009年GDPの2.64%に当たる4億ドルの経済的付加価値を創出し、企業活動が支える雇用者数は概ね15万6000人に上り、労働人口全体の1.5%に相当することが判明した。このことから、同行は国家経済において重要な役割を担っていることが明らかになった。より詳細な情報収集も行われ、これらの測定結果が状況的に説明された。たとえば、中小企業向け融資は経済価値と雇用を推進する強力な要因であり、その効果は別セクターへの融資よりも優れていた。それにもかかわらず、中小企業向け融資は、金融ポートフォリオのわずか6%でしかなく、融資件数の伸びが著しく制約されていた。そうした背景には、これらの中小企業が正式な法的資格や好ましい信用照会先を持たず、土地担保融資を受けることが難しいといった理由があった。そこで同行は専門の中小企業向け融資担当チームを設立し、専用商品を開発した。さらにキャプスタイン教授とスチュワード・レッドクイーン社は、中小企業向け融資を促進する条件改善を目指すため、ガーナ政府当局や現地私企業との協力体制構築を提案した。詳細についてはhttp://www.standardchartered.com/en/resources/global-en/pdf/sustainability/Ghana-our_social_and_economic_impact.pdfを参照のこと。</p>



産業連関分析サービスは、数々の学術文献のほか、学術研究者やコンサルタント会社のウェブサイトでも紹介されている。

第4章： 今後の展望





このガイドは、企業が三つの基本的タスクを実行する際の目安として作成された。第一のタスクは、社内において社会経済的影響の測定のビジネスケースを定義し、明示することである。第二は、影響の測定に関する理論の基礎知識を理解し、社内外のステークホルダーと意思伝達を図ることである。第三は、測定ツールの多面的な展望を明らかにし、各企業のニーズに適したツールを定義することである。

このガイドでは、企業向けに開発されたツールを分析しており、WBCSDの経験から鑑みて、これらのツールに対する企業の関心が高まりつつあることがわかる。次の点において、この分析は技術でもあり科学でもあると言える。

- ここに挙げるツールの中でそのまま使える「既製品」はほんの一部である。1～2点の例外を除き、各ユーザーは企業の性質、戦略、社会経済的影響の測定目標に応じてツールをカスタマイズする必要がある。時には、ツール同士あるいはその構成要素を組み合わせることも有用である。
- ツールの多くは柔軟に開発されている。そのため、戦略適合性については測定の際の設定や実行内容のユーザー選択によって様々な違いが生じる。
- これらのツールはいまだ進化の途上にある。ユーザー経験の充実に伴い、ツールは常に更新されており、定期的に新型のツールが誕生している。

こうしたツールの進化と関心や経験の増大に伴い、WBCSDは社会経済的影響の測定の実施を推進するための二大チャンスを見出した。

社会経済的影響の測定を業績の管理・報告に統合する

社会経済的影響の測定は企業が数多くの戦略的課題を検討するのに大いに役に立つ。戦略的課題とは、営業権の獲得・維持、政策立案者との間のビジネス環境の改善交渉、バリューチェーンの強化、新市

場獲得と増収を目指した製品・サービスのイノベーション促進などである。しかし、この測定が価値創出要因としての能力を十分に発揮し、企業やステークホルダーへ有意義な結果をもたらすためには、完全な企業戦略との合致、業績の継続的な管理・報告プロセスへの統合が不可欠である。⁴

そのためには、測定、管理、報告の全領域にわたって、企業戦略とプロセスの範囲を見直す必要がある。測定を統合することによって、企業が社会経済へ与える影響の戦略的推進要因、および影響の創出活動や経路が浮き彫りになる。理想を言えば、財務、社会経済、環境のパフォーマンスを念頭に置いた、全企業共通の基準設定に向けて取り組むことが望ましい。

今日、ステークホルダーからの圧力や関心の高さが動機となり、企業が社会経済的影響の測定に着手することは珍しくない。しかし、これらのステークホルダーが、対策に測定結果が結びつかないことを理由に、企業努力を批判することもよく見られる。社会経済的影響の測定が、事業と関連性のない単独の広報活動と見なされる限り、今後の展開は見込めず、企業やステークホルダーが望むような価値創出は実現できない。

社会経済的影響の測定を用いて、企業、政府、市民社会団体の間により効果的な協力関係を築く

今日、世界が直面している課題はすべての人々に影響を与えている。それは大変複雑で体系的なため、企業、政府、市民社会団体といった単一の組織やセクターだけで解決できるものではない。その対応には協力体制が不可欠である。

4 - WBCSDは統合報告に関する作業プログラムを開始した。同プログラムは戦略、ガバナンス、財務業績を社会的・環境的背景と結びつけ、短期・中期・長期のそれぞれの視点から組織が価値を創出・維持する能力を簡明に示すものである。統合報告に関する詳細は、国際統合報告評議会（IIRC）のウェブサイト<http://www.theirc.org/>を参照のこと。



この協力体制を構築する際、政府や市民社会団体のステークホルダーは、産業界が解決できる証拠を求めてくる。なぜなら、産業界は企業活動を通じて、雇用創出、人材教育、物理的なインフラ整備、原料調達、技術移転、納税のほか、食糧や医療、燃料、情報技術に至る商品やサービスの利用機会を拡大し、人々の資産や能力、機会、生活水準といったものを向上できるからだ。ステークホルダーは、すでにいくつものケーススタディを目にしており、その多くはすでに企業と提携した上で、企業主導の取り組みを支援している。

しかし、資源が限られた世界では、慈善家や市民は企業の説明責任を追及し、データ開示を求めており、社会経済的影響の測定は、慈善家や市民の求めるデータを提供することに役立つ。社会経済的影響の測定は、創出可能な価値とその創出過程における企業、政府、市民社会団体の役割について洞察をもたらすため、三者間の効果的な協力体制構築にも役立つ。特に、産業界の視点をより良く理解すれば、企業が特定のセクターや地理、環境、そして価値を創出する経路において、社会経済へ与える影響に関する戦略的な促進要因を浮き彫りにできる。その結果、企業との提携を考慮する団体は、提携による実現可能性の最も高い影響とその由来や展開、実現可能な事項、影響の軽減/利用の規模などを把握できる。

社会経済的影響と事業の成功は密接につながっている。社会経済的影響における測定の実践は初期段階にある。しかし、それを業績管理に統合して活用し、企業、政府、市民社会団体の間の協力体制を効果的に推進できれば、我々が積み上げてきた努力を成功に導くものとなる可能性が大いに期待できる。これにより、WBCSDのビジョン実現に向けた活動を促進することも可能になる。地球の総人口は2050年までに90億人に達するとされる。その限られた環境の中で、人々が健やかに共存していける持続可能な世界を目指すことがWBCSDのビジョンである。

ガイドに関するご意見、ご質問、ご提案、およびここで取り上げたフレームワークの実践例に関する情報は、measuringimpact@wbcsd.orgまでお寄せください。

WBCSDウェブサイト

www.wbcsd.org/impact.aspxでは、最新情報や社会経済的影響の測定のケーススタディを定期的に更新しています。

謝辞

このガイドの作成にあたり、ご協力をいただきました次の方々に厚く御礼を申し上げます。

各社代表

Lisa Neuberger	Accenture	Jessica Davis	BSR
Matthew Mooney	Accenture	Erik Simanis	Cornell University
Elizabeth Stokes	AkzoNobel	Christina Gradl	endeava
Jon Samuel	Anglo American	Aline Krämer	endeava
Angela Fratila	DuPont	Sonja Patscheke	FSG
Louise Koch	Grundfos LIFELINK	Amy Goldman	Global Environmental Management Initiative
Holly Dublin	PPR Group	Theresa Fay-Bustillos	Ideal Philanthropy & Sustainability
José Retana	PricewaterhouseCoopers	Helen Mant	Initiative for Global Development
Anna Swaithe	SABMiller	Chris Jochnick	Oxfam America
David Grant	SABMiller	Cécile Churet	SAM Sustainable Asset Management
Andy Wales	SABMiller	Reintje van Haeringen	SNV
Marco Stampa	Saipem	René Kim	Steward Redqueen
Rafaella Bersani	Saipem	Wouter Scheepens	Steward Redqueen

WBCSD地域ネットワークのパートナー各位

Sebastián Bigorito	BCSD Argentina
Ana Muro	BCSD Argentina
Virginia Vilaríño	BCSD Argentina
Silvia Lara	AED Costa Rica
Olga Sauma	AED Costa Rica

その他にご協力いただいた方々

Brad Presner	Acumen Fund
Hélène Mancheron	BOP Innovation Center
Nelleke van der Vleuten	BOP Innovation Center
Zahid Torres-Rahman	Business Fights Poverty
Richard Gilbert	Business Action for Africa
Caroline Ashley	Business Innovation Facility

測定ツールの初期調査を担当したダルバーク・グローバル開発諮問会社 (Serena Guarnaschelli、Mara De Monte、Tamara Pironnet)、および本書企画に携わったBeth Jenkinsのご協力に感謝いたします。

本書の草稿、発行はWBCSD事務局の社会資本部 (Marcel Engel、Filippo Veglio、Kitrhona Cerri) が担当しました。

本書の日本語訳は、WBCSD事務局の島崎 寛 (株式会社東芝) が監修しました。

WBCSDについて

持続可能な発展のための世界経済人会議 (WBCSD) は、将来を考慮する企業で構成されるCEO主導の組織であり、産業界、社会、環境にとって持続可能な未来を作り出すことを目指し、グローバルなビジネスコミュニティの活性化を図っている。同会議は思想的リーダーシップと効果的な提唱活動を通じて、建設的なソリューションを生み出し、メンバー企業との共同作業を展開している。産業界の代弁者として、ステークホルダーとの強力な関係体制を活用し、持続可能な開発ソリューションを支持する議論や政策変更を推進している。

WBCSDのメンバー企業200社は、全大陸のあらゆるビジネスセクターから集まり、その連結収益は7兆ドルを超える。WBCSDは持続可能な発展のため、ベスト・プラクティスの共有や革新的なツールの開発を行っている。また、発展途上国を中心として、60の国や地域のBCSDおよびパートナー組織の協力も得ている。

免責事項

本書およびWBCSDが発行する資料、文献は、事務局とメンバー企業CEOたちによる共同作業の成果を記載したものである。草案段階で多くのメンバーが検閲し、広くWBCSDメンバー企業の見解を代表する内容となっているが、必ずしも全メンバー企業が一語一句まで同意しているわけではない。

日本語版翻訳について

この日本語翻訳版は、株式会社富士通総研がWBCSDの許諾を受けて作成したものです。この日本語翻訳版を利用した結果により生ずるいかなる影響があった場合も、当社は責任を負いません。利用にあたりましては、原文を参照くださいますようお願い申し上げます。

この日本語翻訳版の全部または一部を無断で複製複製することは著作権法上の例外を除いて禁じられております。日本語翻訳版の文章を引用または転載等を行う場合には、下記までご連絡願います。
株式会社富士通総研 経済研究所
担当：生田
〒105-0022
東京都港区海岸1-16-1
ニューピア竹芝サウスタワー
Tel: 03-5401-8392

Copyright ©WBCSD, February 2013
ISBN:978-2-940521-01-2

日本語作成：2014年2月
翻訳：株式会社富士通総研

FUJITSU

www.wbcsd.org/impact.aspx



World Business Council for Sustainable Development

4, chemin de Conches, CH-1231 Conches-Geneva, Switzerland, Tel: +41 (0)22 839 31 00, E-mail: info@wbcsd.org

1500 K Street NW, Suite 850, Washington, DC 20005, US, Tel: +1 202 383 9505, E-mail: washington@wbcsd.org

www.wbcsd.org