

ソーシャルイノベーションの加速に向けた SROI と SIB 活用のススメ

榎野村総合研究所 公共経営戦略コンサルティング部 主任コンサルタント 山口 高弘
主任コンサルタント 武田 佳奈
副主任コンサルタント 伊藤利江子

1. はじめに

昨今、さまざまな社会的課題を市場と捉え、その解決を目的とする事業（以下、「ソーシャルビジネス」と呼ぶ）及びそのような事業を担う事業体（社会的企業）が注目されている。

その背景には、社会問題の複雑化や個別化、問題の発生や内容の変化の速さなどがある。従来、社会的課題の解決は、主に行政の役割とされてきた。しかしながら、より高度かつ多様な手法で機動性が高く、また自らが財源を確保して事業を進めることで解決を図れるといった観点から、民間企業などの行政以外の新たな担い手による取り組みが期待されている。

実際に最近では、営利企業も社会的課題を自らの市場と捉えて、ソーシャルビジネスに取り組む事例が増えてきている。

ソーシャルビジネスを成功させるためには、その事業の持つ「社会性」と「事業性」を両立させることが重要である。両者の両立が難しい理由の一つとして、ソーシャルビジネスによってもたらされる価値の範囲を明確に特定しにくく、定性的な評価にとどまるといった特性がある。それゆえに、従来のビジネスのように投資対効果を定量的かつ客観的に把握することが簡単ではなく、投資家等の第三者への事業効果の説明が難しい現状にある。

このような課題を克服するために、米国や英国等のソーシャルビジネスの先進諸国で活用されているのが「SROI (Social Return on Investment : 社会的投資収益率)」である。

SROI は、事業によってもたらされた社会的価値をステークホルダーごとに明確にし、貨幣価値に換算することで事業がもたらす価値を定量的に表現する。さらに、先進諸外国では、この SROI を単なる事業評価のための手法としてだけでなく、分析のプロセス自体や結果を事業の改善や検討に活用することで、更なるソーシャルイノベーションの創造を実現している。

そこで本稿では、社会的価値を可視化する手法として、米国や英国で活用されている SROI 並びにそれを支える仕組みを紹介し、SROI の事業評価にとどまらない可能性を述べる。その上で、今後のソーシャルイノベーション創造のあり方について論じる。

2. 社会的価値を可視化する SROI

1) SROI とは

SROI とは、ソーシャルビジネスのパフォーマンスを測る指標として、1990 年代後半、米国のファンドである REDF (Roberts Enterprise Development Foundation) が開発した。従来、投資判断に用いられてきた ROI (Return On Investment : 投資収益率) のように、経済的収益のみに着目した判断基準では、ソーシャルビジネスが算出する価値を評価し、投資判断を行うことは困難であった。そこで、経済的収益に加えて社会的収益にも着目し、事業を評価する手法として開発されたのが SROI である。特に、これまで計

測が難しかった社会的収益についても貨幣価値換算して評価対象とすることから、従来よりも広い範囲で価値を測定し、評価することができる手法として注目されてきた。

その後、英国のシンクタンクである nef (New Economics Foundation) が、REDF の SROI を応用・発展させた SROI を開発した。REDF が開発した SROI は、事業としての利益など事業価値についても評価の対象としたのに対し、nef が開発した SROI は、社会的価値のみを計測の対象として、より社会的価値の分析に焦点を絞っている点が特徴である。

これ以降、nef の SROI を前提に説明する。SROI は、事業によって創出された社会的価値を貨幣価値に換算した結果と、その価値を創出するために投じられた費用とを比較することで算出する。

$\text{SROI(社会的投資収益率)} \\ = \frac{\text{貨幣価値換算された社会的価値}}{\text{投入された費用}}$

「貨幣価値換算された社会的価値」とは、例えば、当該事業によって就労を実現した対象者が獲得した賃金、対象者の健康状態の改善による社会保障費や医療費の削減、税収の増加といったものが対象となる。一方、「投入された費用」とは、例えば、人件費等の事業経費などである。

2) SROI の分析プロセス

続いて、SROI 分析の具体的なプロセスについて説明する。英国 Cabinet Office が発行する「Social Return on Investment」では、SROI 分析は次の 6 つの段階を踏んで行われると説明されている。

①当該事業の受益者を特定する

まず、当該事業によってもたらされた価値を得ている者 (= 受益者。以下、「ステー

クホルダー」と呼ぶ) を特定する。特定したステークホルダーは、分析の対象となるのみならず、②以降に説明する分析プロセスに参画することとなる。

②インパクトマップを作成する

次に、特定したステークホルダーごとに、事業実施の前と後の状態を比較することで、当該事業が各ステークホルダーに対してどのような変化をもたらしたのかを明確にする。その変化をアウトカム (成果) と捉え、アウトカムを生み出す過程で投じられた、インプット (投入費用)、アウトプット (実施した活動) を特定する。それらのインプット、アウトプット、アウトカムの関係性を示すインパクトマップ (図表 1) を作成する。インパクトマップは、当該事業がもたらした価値を生み出す過程 (価値連鎖) を可視化したものと言える。

③アウトカムを定量化し、貨幣価値化する

②で明らかになったアウトカムを定量的に捉え、代理指標を用いて、貨幣価値換算する。

④インパクト (価値) を特定する

③で算出されたアウトカムに対して、当該事業が行われなくても生じた割合や、当該事業以外の要因によって生じた割合価値を考慮することで、当該事業によって生じたインパクトを特定する。

⑤SROI を算出する

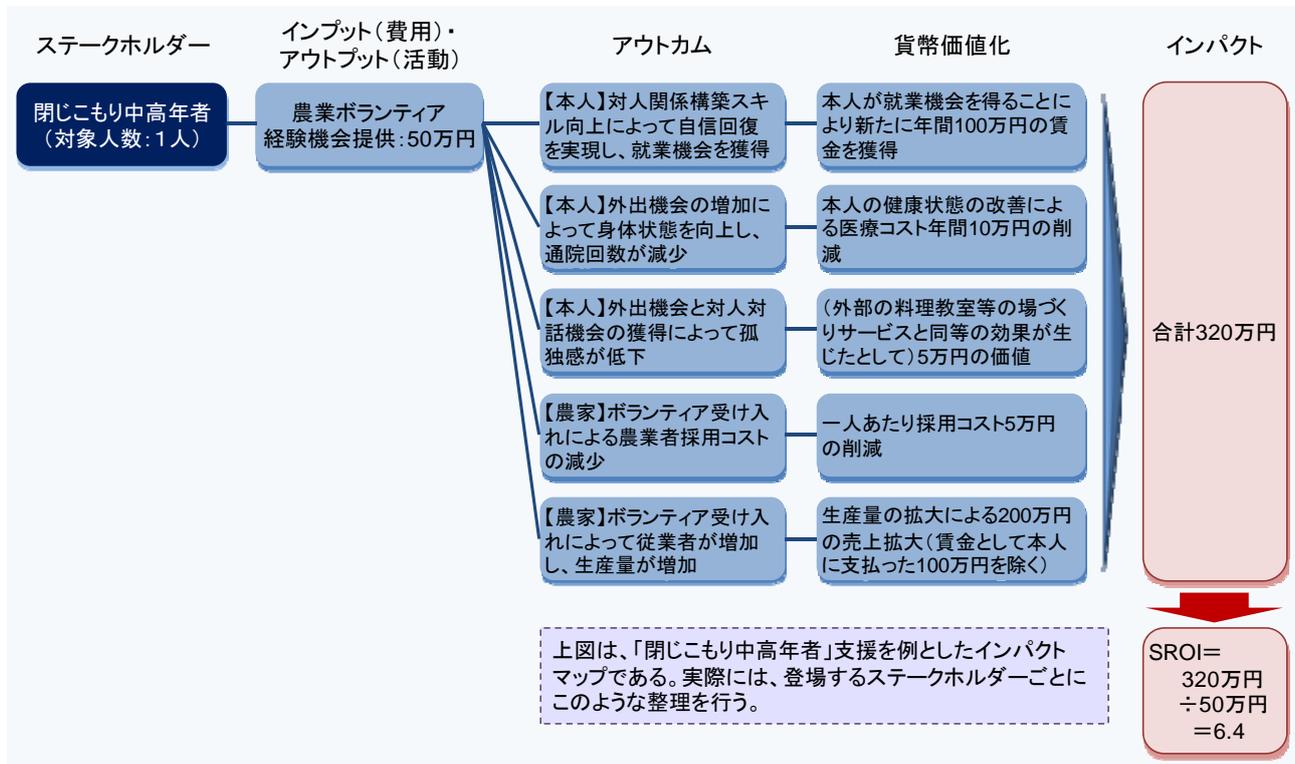
ステークホルダーごとに特定されたインパクトを足し合わせることで当該事業の総インパクトとし、その結果を当該事業の投資費用と比較して、SROI を算出する。

⑥ SROI を活用する

ステークホルダーと結果を共有し、事業の社会的価値を共有する。関係者であるからこそ普段は暗黙的に理解している事業の価値を改めて可視化することで、ステーク

ホルダー間で深い事業への理解が促進される。また、アウトカムとインプット及びアウトプットのつながりが可視化されるため、より効果的かつ効率的な事業運営に向けた示唆を得ることで、改善につながる。

図表1 インパクトマップの例



3) SROI の特徴と先進諸国での活用事例

社会的価値の可視化を可能にした SROI の主な特徴を挙げる。

まず、従来のみでは貨幣価値として捉えにくかった社会的価値についても、「代理指標」を用いて貨幣価値化することである。これにより、従来は評価しにくかった社会的価値を含めた形で、事業のパフォーマンスを把握できるようになっている。

さらに、事業によって創出された価値について、事業の直接の対象者（例えば、サービスの利用者等）のみならず、事業に関わるステークホルダーにもたらされた価値についても明らかにすることである。これにより、事業の直接の対象者のみならず、事業がもたら

した価値をより広く捉えることが可能になる。

SROI は、分析の過程にステークホルダーを参画させることにも着目すべきである。これにより、分析結果の妥当性が高まる。さらに、ステークホルダーにおいて、結果に対する納得感が高まったり、事業の価値の再認識につながったりする。その結果として、ステークホルダーの更なる事業への貢献につながるなどの効果も期待できると言われている。

英国などの先進諸国では、社会的企業や NPO 等が実際に SROI を算出し、その結果を公表することで、自らの事業への投資を促したり、投資家への説明責任を果たしたりしている。図表2に、英国の FRC グループでの SROI 活用事例を挙げる。

図表2 SROI活用事例：FRCグループ（社会的企業）

英国リバプールに拠点を置く FRC グループは、若年者や失業者に対して、中古家具のリサイクルや家具の製造・販売事業を通じた職業訓練・自立支援を行っている。若者や失業者が職業訓練として、回収された中古家具の解体や修理作業を行い、リサイクルされた中古家具をグループ会社の **Bulky Bob's** を通じて販売している。主な顧客は低所得層である。FRC グループでは、若年者や失業者に対して仕事を提供するとともに、職業訓練の過程で実施している各種表彰やイベント等を通じて、若年者や失業者の職業意識（社会参画へのモチベーション、自己肯定感など）の向上も実現している。

FRC グループは、この職業訓練・自立支援事業の社会的価値を、SROI を用いて算出し、「ソーシャル・インパクト・レポート」として公開している*1。レポートによると、1ポンドの投資額に対して2.49ポンドの社会的成果を生み出したとのことである。職業訓練の修了者・就職者の割合、訓練時の満足度などの代理指標を用いて貨幣価値換算している。

4) SROI を活用した投資を支える仕組み

先進諸国で SROI の活用が進んでいる背景には、以前から社会的価値を創出することを目的に立ち上げられ、成果を上げてきた社会的企業や NPO 等が多く存在し、それらの活動を認め組織への投資が行われてきたというわが国との環境の違いがあることは否定できない。

一方で、SROI 分析の結果を活用した投資促進を実現している背景には、それを支える仕組みがある。SROI に対する高い専門性と抱負な経験を持って、その結果の客観性と妥当性を確保する「中間支援組織」や、その中間支援組織が社会的活動への投資を募り、実際に創出されたアウトカムに応じてリターンを支払う「Social Impact Bond」などの存在である。

こうした SROI を支える仕組みと SROI とが一体的に運用されることで、SROI が社会的価値の算出手法としての存在を超えて、社会的活動への投資促進に貢献していることにも注目すべきである。

次に、「中間支援組織」及び「Social Impact Bond」について紹介する。

① 中間支援組織

「中間支援組織」とは、英国の「The

SROI Network」、スコットランドの「Social Impact Scotland」等である。第三者的な立場で、さまざまな事業の SROI 分析を行うことで分析結果の客観性を担保する。また、事業実施主体自身が SROI という手法を理解し活用の検討や自らの分析を実施して、さらには、分析結果を事業展開で有効活用するなど、支援するために多様な情報発信（ガイドラインの作成等）を行っている。

② Social Impact Bond

Social Impact Bond（以下、「SIB」という）は、社会インパクト債権と訳される。社会的なインパクトを伴う事業のための資金調達手段の一つであり、活動や事業がもたらした社会的な成果（ソーシャル・アウトカム）に応じて対価（リターン）を支払う仕組みである。これは英国で考案された仕組みだが、現在では欧州を中心に活用が進んでいる。

経済的な利益のみならず、社会面や倫理面などの利益も同時に追求すると言った考え方は SROI と共通で、事業が創り出した社会的な成果を算出する際に SROI の手法が用いられている。

SIB の仕組みは、公共セクターでも活用

*1 http://www.frcgroup.co.uk/proving_it.php

されており、特に予防的施策に用いられている。公共セクターにおける従来の予算措置は、すでに生じている問題への対処を優先させてきたため、予防よりも事後的対処に重きが置かれてきた。しかしながら、予防措置を講じなければ、事後的対処に費用がかかり続け税金の支出は減らない。つまり、社会課題が発生してから対処するより、予防措置を講じる方が結果としてコストが安く済む。

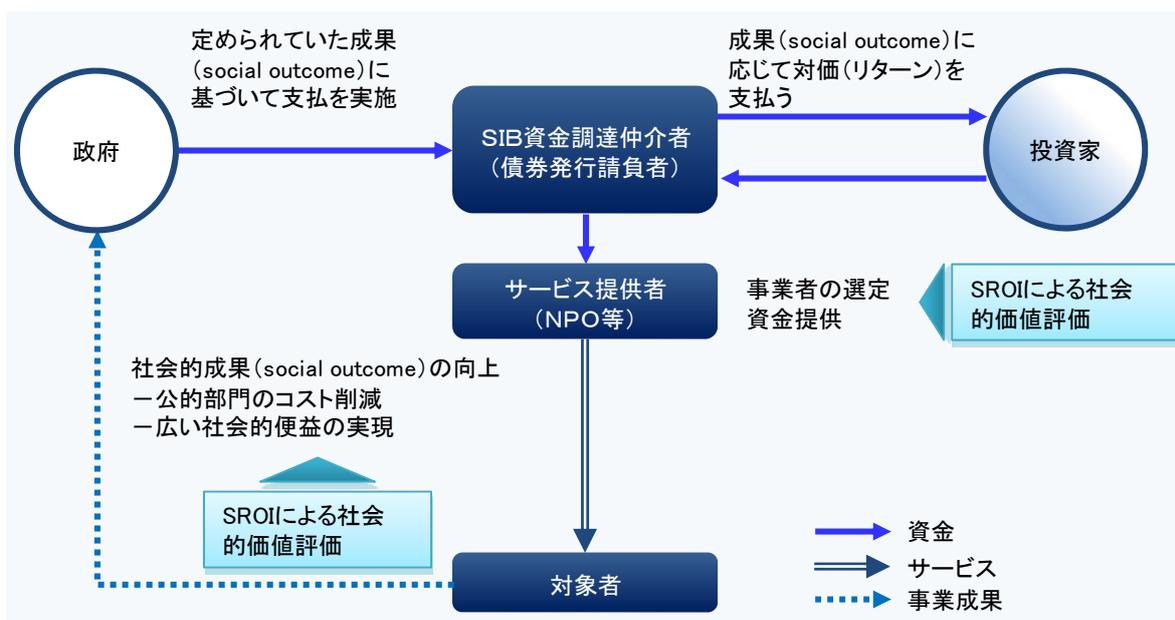
SIB では、このような現状を踏まえ、早期予防活動へ資金提供した民間投資家に対して、その活動によって社会状況が改善し拠出する必要がなくなった政府予算の還元を行っている。

公共セクターにおける SIB の具体的な仕組みを図表 3 に示す。まず、政府が対象事業を選定する。SIB 資金調達仲介者は、達成アウトカムに対するリターン（実現した事業において削減された政府予算のうちどの程度の割合をリターンとするか）に対する契約を結ぶ。この契約に基づき投資家を募り、実際にリターンが生じた場合には配

当を行う。次いで SIB 資金調達仲介者は、事業を実施するサービス提供者を選定する。SROI の考え方をを用いてサービス提供者の算出する社会的価値評価を行った上で、より効率的にアウトカムを達成できる事業者を選定する。そして、サービス提供者が対象者に対して実際に事業を行い、アウトカムが算出される。算出されたアウトカムを第三者機関が SROI 手法を用いて評価する。政府はアウトカムに基づいて、削減された予算の一部をリターンとして SIB 資金調達仲介者に支払い、仲介者は投資家に配当を行う。

SIB のメリットを挙げると、政府は、アウトカムが達成された場合にのみ削減費用の一部を支払えばよいので、リスクがなく事業への資金提供がしやすくなる。サービス提供者は、これまで十分な資金提供が行われなかった予防事業等に対する活動費が提供されるため、活動の質と量を拡大できる。投資家はリスクを負うが、リターンはアウトカムの達成次第では大きいものとなる。

図表 3 Social Impact Bond (SIB) の仕組み



出所) 「Overview of the Peterborough Social Impact Bond」より NRI 作成

具体的な事例として、英国の Peterborough 刑務所出所者（軽犯罪）に対する再犯防止プログラムの SIB を紹介したい。英国では、刑務所運営に多くの費用がかかるが、短い刑期を終えて出所する受刑者は社会復帰のための支援を受けておらず、出所者の 70%以上が 2 年以内に再犯していた。これに対して、対象受刑者の再犯率を減らすことができれば、かからなくなった費用の政府予算の削減分を（一定の金額内で）投資家に還元する。具体的には、再犯防止プログラムの結果、得られた再犯率の低下に基づいて配当を行う債権を発行し投資家を募るというものである。この事例では、17 の社会投資家から 5 百万ポンド（約 6 億円）を集めている。

SIB 資金調達仲介者は、再犯防止プログラムを提供する事業者を選定し、事業実施の対価を支払う。そして、事業者がプログラムを提供し、結果として再犯者が減少すれば社会的なインパクトはプラスとなり、必要な政府支出が削減される。ここでの債権のリターンの基準は、対象受刑者の再犯率が 7.5%以上減少すれば、法務省と Big Lottery Fund（英国営の宝くじ基金）が、投資家に最高で年 13% のリターンを支払う契約である。

このように、先駆的に SROI が活用されている先進諸国では、「中間支援組織」や SIB という存在が、SROI の活用の普及とそれを活用した社会的投資促進の実現に大きく貢献していると考えられる。

5) 国内における SROI 活用の動き

国内においても、SROI を活用する動きが見え始めたところである。先日、若者就労支援を行っている NPO 法人「育て上げ」ネットと日本マイクロソフト株式会社が協働で実施している「IT を活用した若者就労支援プロジェクト」が、SROI の手法を用いて事業評

価を実施した*2。また、野村総合研究所においても、高齢福祉分野で SROI 分析を試行しているところである（結果は、2012 年 3 月に公開予定）。

従来、重視されてきた経済的価値のみならず、社会的価値の創出への期待が高まる今、社会的価値を評価することができる SROI への注目が高まっている。

3. SIB が支えるソーシャルイノベーション

社会的企業に期待されているのは「社会性」（社会的課題解決を目的とした事業を行っていること）と「事業性」（事業の持続可能性が担保されていること）を両立させることである。また、社会性と事業性を両立させるためには「革新性」、すなわち「ソーシャルイノベーション」が求められる。しかし、現状ではわが国の社会的企業において社会性と事業性を両立させ、持続的発展を実現しているケースは必ずしも多くない。言い換えるとソーシャルイノベーションの創出が十分に進んでいないと考えられる。

ソーシャルイノベーションの創出が不十分である要因はさまざまな観点からの検討が可能であるが、一つの要因として、ビジネス分野では投資家からの競争圧力（費用対効果向上への圧力）がイノベーションの促進につながっているのに対して、ソーシャルビジネス分野ではその圧力が少ないことが考えられる。

なぜ、投資家からの競争圧力がソーシャルビジネス分野で機能することが難しいのか。それは、端的に言えば、ソーシャルビジネス分野にはビジネス分野に存在する「株式市場」に該当する市場が形成されていないためである。つまり、リターンを求めて資金を投じたい主体と資金を受け取りたい主体を結びつけ

*2 詳細は、<http://www.ms-wakamono-up.jp/top.html> を参照のこと。

る仕組みがないのである。ビジネス分野では、投資家から売上や利益、またはそれらを用いた投資収益率などの数値を通して厳しい評価に晒されるため、事業の改革改善のインセンティブが働く。これに対し、ソーシャルビジネス分野では、社会的企業が算出した財やサービスを交換する市場や、ビジネス分野でいう株式市場が形成されていないため、事業の改革改善インセンティブが働きづらい。

このような現状に対して、ビジネス分野における株式市場に該当するものとして機能し得る仕組みが **SIB** と言える。**SIB** は、ソーシャルビジネス分野において投資家と社会的企業（サービス提供者）を結び付ける債権市場であり、この市場を介して投資家は社会的企業に対して圧力を働きかけることができる。

4. おわりに

わが国において、社会的企業が更なる発展を遂げるために、その企業が事業を通じてもたらす社会的価値を可視化し、投資対効果を定量的かつ客観的に評価することが重要である。また、そのための手法として、先進諸国で広く用いられている **SROI** が有効であることを提言したい。さらに、ソーシャルビジネス分野においても、ソーシャルイノベーションを促進していくために、**SIB** のような仕組みの導入も併せて提言したい。

これら **SROI** や **SIB** 活用において、一義的な推進主体は政府及び中間支援組織であると考えている。

今後、政府による **SROI** 及び **SIB** の活用促進拡大と、中間支援組織による適切なサポートが期待される。

筆者

山口 高弘（やまぐち たかひろ）
株式会社 野村総合研究所
公共経営戦略コンサルティング部
主任コンサルタント
専門は、企業のデザイン戦略支援、人材活用戦略、公共部門の社会価値評価 など
E-mail: t7-yamaguchi@nri.co.jp

筆者

武田 佳奈（たけだ かな）
株式会社 野村総合研究所
公共経営戦略コンサルティング部
主任コンサルタント
専門は、サービス産業を中心とする産業政策、社会福祉政策 など
E-mail: k2-takeda@nri.co.jp

筆者

伊藤 利江子（いとう りえこ）
株式会社 野村総合研究所
公共経営戦略コンサルティング部
副主任コンサルタント
専門は、企業の組織変革支援、社会福祉政策、公的部門の人材育成・業務改革 など
E-mail: r-itou@nri.co.jp