

包括的ビジネス・BOP ビジネス研究における 社会経済的成果の統合的評価の重要性とその方法について⁽¹⁾

岡田正大 慶應義塾大学大学院経営管理研究科准教授

1. 本研究の問題意識と目的, 研究の範囲

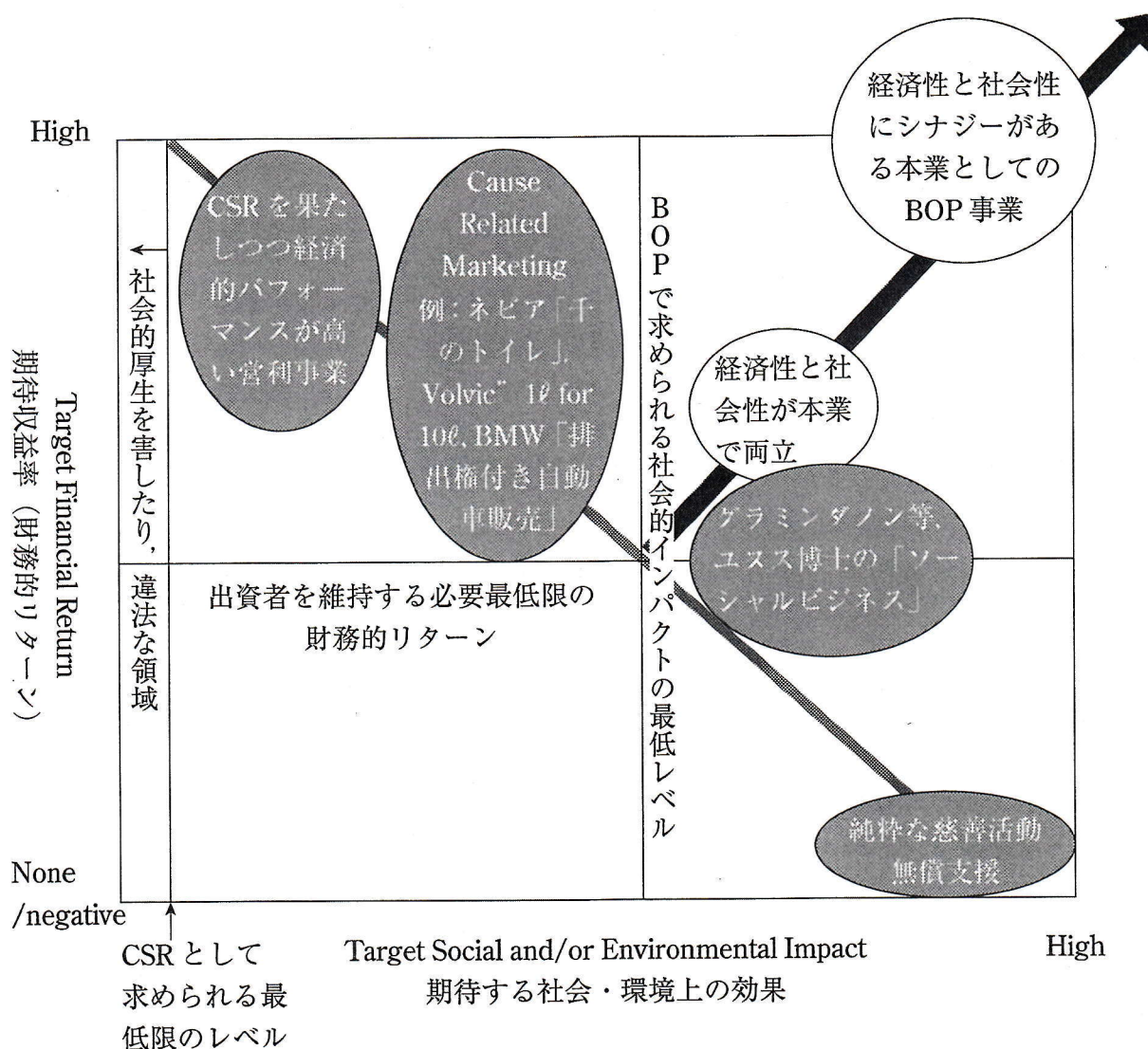
本論は、企業の持続的競争優位（経済的成果）の実現を従属変数とする伝統的戦略理論（Porter 1980, 1985, Barney 1991, 1996）を出発点とし、開発途上国の低所得層市場に関わる営利ビジネス⁽²⁾（inclusive business: 包括的ビジネス、もしくはBOP⁽³⁾ビジネスと呼ばれる）を検討対象として、企業の営利事業（本

(1) 本稿は第2回企業と社会フォーラムにおける論文発表を発展させる形で執筆された。同学会において有益なコメントをいただいた金井一頼教授、並びに匿名レフェリーに謝意を表する。

(2) 開発途上国低所得層に関わるビジネスにも、公共インフラ系事業、BtoCの消費財ビジネス、民間BtoBの産業財・中間財ビジネス、金融サービスなど様々な業態がある。本論で特に包括的ビジネスと呼ぶものは、上記から公共インフラ系事業を除く各種ビジネスの中でも、低所得層が顧客、従業員、供給業者、経営人材源のいずれか、もしくはその複数の主体として関わる営利事業を意味する。これらのビジネスは、総称して“inclusive business（包括的ビジネス）”と呼ばれ、日本においては同じ概念を「BOPビジネス」と呼ぶ。一般に貧困解決等の社会課題解決と利益が同時追求されるビジネスである。また、主体となる企業は先進国企業であることを想定している。その点、一般化可能性に限界がある。

(3) BOPとは、“base, or bottom of the pyramid”の略で、世界の所得別人口ピラミッドにおいて、2002年の購買力平価ベースで年間消費支出もしくは所得が\$3,000以下の層をいう。特に英語圏では、一部にこのボトムやベースといった言葉に差別的響きを感じる向きもあり、国連を始めとする国際機関においては、BOPビジネスではなく“inclusive business”というフレーズが定着している。本論ではこの趣旨に則って、その訳語としての「包括的ビジネス」を用いる。一方「BOP層」という言葉は、適当な代替用語が見当たらないことから、そのまま使用する。

図1 社会性と経済性の同時最大化を目指すビジネス



業⁽⁴⁾が生み出す社会的成果と経済的成果の関係を明らかにすることの重要性、およびその手法について研究する。本論が検討対象とする母集団は、開発途上国の低所得層市場（BOP層）で遂行される個別事業（もしくはプロジェクト）である。図1における右上の象限がそれに当たる。

本論に続く研究には、これらの事業群を包含する母集団において、経済的成果と社会的成果がともに増大する（両者に相乗効果・シナジーが存在する）条件

(4) ここで「本業」が意味するところは、営利の株式会社が自社の中心的事業として営む活動であり、慈善活動や就業時間外のプロボノ（専門職業家が専門性を活かして行う無報酬ボランティア活動）ではない、という意。

を明らかにしようとする研究が存在している。その研究を実行するために必要となるのが、経済的成果と社会的成果の評価・測定である。

まず経済的成果は、基本的にその事業が生み出すキャッシュによって決定し、個別事業としては IRR や NPV, ROIC などの測定指標がある。いずれも金銭的数値による測定が可能である。

問題は社会的成果（次項で定義）の測定である。社会的成果の測定・評価方法はまさに百花繚乱の様相を呈している。個々の企業、非営利組織、国際機関、研究者ごとに多様な社会的成果の評価尺度が考案されている（後述）。ここにおいて、包括的ビジネスの研究にとって最適で効率のよい標準的測定方法が満たすべき条件を明らかにする必要がある。また企業にとっても、簡便に運用・活用できる標準的測定方法が存在しないと、この種の評価活動は企業にとって多大なコストや手間を生じさせ、かえって評価自体に取り組むことを忌避したり、評価自体が誤っている可能性も高くなる。結果として社会的成果の評価が不十分なまま事業を開始・継続した結果失敗したり、社会的評価の複雑性が事業参入への障壁になって機会損失が生じる可能性もある。フィージビリティ・スタディに際しても、また様々な補助金申請、非営利組織への協力要請の際にも、自社が取り組む包括的ビジネスの社会的成果を簡便かつ妥当に評価・提示できる方法が求められている⁽⁵⁾。

本論では、包括的ビジネスの研究において、また同ビジネスに従事する企業の経営プロセスにおいて、(1)社会的成果の評価・測定がなぜ重要なのかを明らかにした上で、(2)個別事業単位で簡便に事前事後の社会性評価を行える方法はどのようなものか、その条件を明らかにする。さらに、数ある評価手法の中から上記条件に照らしてより効果的と思われる手法を選択して組み合わせ、具体的事例に適用することによってその評価方法の有用性を検証する。

(5) 2012年第2回企業と社会フォーラムにおける筆者による論文発表の際、ある総合商社の理事からも全く同様のニーズが指摘された。

2. 本研究における社会的成果の定義

本研究の検討対象である包括的ビジネスにおいて、解決すべき最大かつ根本的社会課題は貧困問題である。そして様々な社会的課題が貧困ゆえに引き起こされている。よって本論において事業の社会性（当該事業が社会に与える影響・インパクト）を評価する際に最も重視される尺度は、その事業が周辺コミュニティの貧困をどれだけ解消できるか、さらに貧困によって引き起こされる諸問題をどれだけ解消できるかにある。すなわち本論における社会的成果の定義の中核は、包括的ビジネスの社会的ミッションそのものに直結する、当該事業の利害関係者（特に顧客、従業員、サプライヤー、周辺住民等）が陥っている貧困状況の改善度であり、その周縁部には貧困によってもたらされる諸課題の改善度がある。

ここで注意すべきは、主に先進国を中心に地球環境保護を背景として形成されてきた、組織活動をきわめて包括的に評価するスキームにおける「社会的成果」の定義と本論における定義が必ずしも一致していない点である。

20世紀における経済活動の急速な発展が引き起こした地球環境の悪化を受け、1960年代から地球環境の持続可能性 (sustainability)⁽⁶⁾ への要請 (WCED 1987) が高まっていた。これを背景として、トリプル・ボトムライン概念 (以下 TBL, Elkington 1994, 1997) が90年代半ばに生まれた (Henriques & Richardson eds. 2004)。この TBL 概念は、営利非営利を問わず事業活動のインパクトを経済 (Profit)・社会 (People)・環境 (Planet) という多次元で評価しようとする考え方であり、先進国企業を中心に広く採用され根付いている。

この TBL 概念に呼応して提案された、より具体的で詳細な企業・組織向け活動報告の枠組みが GRI (Global Reporting Initiative) である⁽⁷⁾。GRI は、事

(6) 持続可能性とは、将来世代が彼ら自身のニーズを満たす能力を犠牲にすることなく、現世代のニーズを満たす経済発展、を意味する (WCED 1987, Epstein 2008)。

(7) GRI 初版のドラフト公開は1999年。

業活動を経済・社会・環境の3分野にわたる6領域（経済、環境、人権、労働慣行とディーセントワーク、製品責任、社会）において、計70指標、調査項目にして合計400余の詳細な調査確認を行い（G3、第3版ベース）、その結果を企業・組織が報告するシステムである（GRI 2011）。領域の網羅性、調査項目数を見てもわかるように、人間の組織活動がもたらすほぼありとあらゆる影響を捕捉対象とする。その中でも環境領域は指標数が30、その測定項目数が約170と、ともに全数に占める割合が4割を超えており、GRIの源流が地球環境の持続可能性実現にあることを物語る。

こうしたTBL概念やGRIにおいて、経済的成果と社会的成果はきわめて多岐にわたる要素を包含している。まずTBL概念の下での経済的成果とは、株主資本価値につながる企業会計ベースの財務的パフォーマンス（通常のボトムライン）以外に、政府への納税額、雇用増による所得増加額、公的支出の節減額、経済外部効果（乗数効果）など、想定し得るあらゆる利害関係者に当該事業活動が与える金銭価値ベースの便益を包含している。一方社会的成果には、例えば低下した失業率、女性労働者の比率増加、家庭所得の増分、教育水準の向上度、相対的貧困率の改善度、人口1人当たりの犯罪率低減、平均寿命の改善など、多様な利害関係者を対象とする金銭換算され得る指標とされ得ない定量指標（単位もそれぞれ異なる）が混在している（Slaper 2011）。GRIも同様に、経済的成果にはあらゆる利害関係者への金銭的価値ベースの便益が包含され、社会的領域には労働慣行・労働条件、人権、製品責任、社会（この「社会」は腐敗防止や独禁法への抵触など）といったきわめて包括性の高い内容となっている。仮にこうした包括性の高い評価スキームをタイプAと呼ぶ。

全地球的なインパクトを包括的に捉えるタイプAは、文字通りすべての人間組織の活動に適用されるべきものであり、本研究の対象となる包括的ビジネスもその例外ではない。しかしながら、現実的に個々の包括的ビジネスの単位でこのタイプAの評価を行うには、相当に多量の経営資源と時間を投入しなければならない危険がある。

本研究がより強く立脚するのは、開発途上国における個別具体的な開発効果

をいかに高めるか、という視点である。第二次大戦後、60年代には南北問題と
言われたように、植民地から次々に独立したアジアやアフリカ諸国と先進国と
の間には甚だしい経済格差が存在してきた。この格差、すなわち開発途上国に
とっての貧困問題は、2000年に国連がミレニアム開発目標として総括するよう
な、様々な解決困難な課題⁽⁸⁾を生じさせている。こうした課題解決はこれま
で、公的セクターとしては国連諸機関、世界銀行、国際金融公社、アジア開発
銀行、アフリカ開発銀行、各国先進国政府のODAなどが、また非営利セク
ターでは多様で無数のNGOやNPOが長年解決を図ってきた。

こうした開発活動には当然ながら様々な経済的資本・人的資本が投下される
わけで、それら投下資本がどれだけの開発効果をもたらしたかを測定評価し、
より効率的な資源投入を行おうという要請が生じる。

このような文脈の下で、各開発金融機関や非営利組織が多様な開発効果測定
手法を策定してきている。このうち、国連諸機関や開発金融機関による評価体
系（例えば国際金融公社による Measuring Impact Framework など）は、TBL や
GRI とほぼ同様の、環境・社会・経済各領域にわたって包括性の高い守備範
囲を持つ。いわばタイプAの評価体系である。このタイプAは、投資者・債
権者もしくは公益を体現する立場から対象事業を評価する、いわばトップダウ
ン型アプローチと言える。

一方非営利セクターの発想はタイプAと異なり、自らが直接関与する事業
活動の実情を個々の現場でどのように評価し、その事業活動のミッションや目
的がどの程度果たされ、現在進行中の活動に評価結果を迅速にフィードバック
して修正を施していく、という性格が強い（いわばボトムアップ型アプローチ）。
例えば、グラミン財団のPPI: Progress out of Poverty Index では、貧困解消
活動への従事者自身が評価者となり、関与している低所得地域の家庭を実際に

(8) 課題は順に、(1)極度の貧困と飢餓撲滅、(2)初等教育の完全普及、(3)ジェンダー平等推
進と女性の地位向上、(4)乳幼児死亡率の削減、(5)妊産婦の健康の改善、(6)HIV/エイズ、
マラリア、その他の疾病の蔓延の防止、(7)環境の持続可能性確保、(8)開発のためのグロー
バルなパートナーシップの推進、である。

訪問し、家族数や教育水準、各種生活品の保有状況などを実地に検証し、貧困の現状と改善度を測定する。「社会的成果と PPI」という文章 (Grameen Foundation 2012: p. 4) の中では、「社会的パフォーマンスとは、『その地で受容されている社会的価値に合致する形で、自組織のミッションを効果的に行動へと変換していく効果』である」と定義した上で、「この PPI を用いる組織は、貧困の下で生きている人々の生活に対し、情報・医療サービス・雇用機会・資金提供、及びこれらの組み合わせを通じて、プラスのインパクトを与えることをミッションとしている」。そして PPI とは、「いかに自組織が貧困者の生活に影響を与え、自組織がその社会的目標に到達できているかを明らかにするものである」と述べている。この「自組織がその社会的目標に」どの程度「到達できているか」、その度合いが包括的ビジネスでは社会的成果として測定される。このように、より現場に密着した開発効果を社会的パフォーマンスととらえるスキームをタイプ B と呼ぶ。

本研究における社会的成果の定義は、上記タイプ B の性質を強く有している。すなわち本研究においては、貧困問題を深刻に抱える開発途上国低所得層を対象とした包括的ビジネスが、いかに事業自体の経済的健全性（採算性）を担保しつつ、その社会的ミッションである貧困解消を達成するかをゴールとしている。よって本研究において、事業の経済的成果とは営利事業としての金銭的価値の増大（事業自体の経済性）と定義され、社会的成果とは利害関係者（その代表的なものは顧客、従業員、供給業者、周辺住民などである）の貧困を解消できた度合い、と定義される。すなわち本論では、経済的成果と社会的成果をタイプ A よりも狭く限定的に定義していることになる。

なお、開発途上国におけるいかなる事業においても環境上の配慮は不可欠である。だが本論の研究範囲においては特に貧困及びそれがもたらす社会的課題の解決を考察対象とするため、環境的側面の評価手法の検討とその社会的評価との関連は別稿に譲ることとする。

3. 包括的ビジネスにおいて社会的成果を測定することの重要性

そもそもなぜ、包括的ビジネスの事業評価研究において社会的成果を評価することが重要なのか。理由は大きく3つある。

第1の理由は、今日の戦略理論がある限界を抱えているからである。既存の伝統的戦略理論 (Porter 1980, 1985, Barney 1991, 1996を始めとする営利企業の戦略に関わる研究群) においては、企業が実行する個々の戦略のパフォーマンスはその戦略が生み出した経済的成果 (株主資本価値の増大) によってのみ測定され、その理想的状態は「持続的競争優位」(sustainable competitive advantage) とされる。ここで言う競争優位とは、当該企業が利益の上がりやすい構造を持つ業界を選択し、かつ差別化、コストリーダーシップ、もしくはその双方の施策を併用することにより、業界内で最も大きな経済的価値 (value) を創出している状態 (Porter 1985) である。それら各施策を成立させている経営資源が模倣困難性を帯びていると、それら施策の希少性が保たれ、企業価値が持続的に増大していく。この状態が持続的競争優位である (Barney 1996)。

しかしそこには2つの疑問が生じている。1つは、企業の戦略上のパフォーマンスが経済的価値のみによって評価・判断されることへの疑義であり (Freeman 1984, 谷本 1987, 1993, 2002, 金井等 1994, 金井 1995, Porter and Kramer 2006, 2011), いま1つは競争優位が「持続可能であるか否か」は、伝統的戦略理論が想定するような「企業特殊な経営資源の模倣困難性」(inimitability, Barney 1991, 1996) だけではなく、その企業の事業活動が周囲の社会にどのような影響をもたらすか (社会的インパクト) にも依存するようになっている (Porter and Kramer 2006, 2011)。これらのことから、企業戦略のパフォーマンスを経済的成果と社会的成果の双方を統合する枠組みの中で評価する必要性が生じている。本論が検討対象とする包括的ビジネスも、既存の戦略理論が説明対象とする営利事業であることに変わりはなく、既存戦略理論の限界を検証するテストベッドとして適している (この理由は下記に関連する)。

第2の理由は、本論の検討対象である包括的ビジネスが、その顧客、従業員、供給業者、経営人材の供給源等として、開発途上国の低所得層（以下BOP層）と深い関わりを持つことである。このBOP層は、その市場の潜在的成長性に注目が集まる一方、その人々が抱える社会的課題は今なお深刻であり（ミレニアム開発目標やベーシック・ヒューマン・ニーズ等）、開発セクターからは営利企業の参入による現地経済活動の活性化と開発課題解決（プライベートセクター・ディベロップメント）への期待が高まっている。すなわちこの種の市場では、ビジネスの経済的成功と社会的課題解決が密接に関わりを持つため、先進国や新興国中間層（ボリュームゾーン）でのビジネスと比べ、経済的成果のみならず社会的成果（社会的課題の解決度）を事前及び事後に評価する必要性がなお一層高い（岡田 2012）からである。

第3の理由はより実務的見地からのものである。それは営利企業自身にとっての重要性である。自社事業を通じて社会課題解決を追求しその成果を評価することは、少なくとも次の4つの理由によって当該企業にとって重要である。(1)社会的成果の追求がそもそも当該企業の経営理念や戦略的意図である場合、その実現度合いの評価が求められる、(2)社会的成果の追求が直接的に経済的成果につながる場合、どのような社会的成果が経済的成果を最大化するのかを知る必要がある、(3)社会性の追求が自社の対外的イメージを高め、間接的に経済的成果につながる場合、その評判効果を最大化する社会的成果とは何かを知る必要がある、(4)社会的成果の追求により、国際機関やソーシャルファンドからなど、これまでアクセスできなかった多様な資金調達が可能になるがゆえに、自社事業の社会的成果の実情を自ら知っておく必要がある、というものである。

4. 伝統的戦略理論への影響

本研究は既存の伝統的戦略理論を出発点とするが、先に述べたようにその従属変数の定義には疑義が生じている。企業活動がもたらす成果として、経済的成果のみならず社会的成果をも重視する考え方は、利害関係者アプローチ

(Freeman 1984), 企業社会システム論 (谷本 1993, 2002), 戦略的社会性 (金井等 1994, 金井 1995), 共有価値概念 (Porter and Kramer 2006, 2011) に代表される。これらの研究は、既存の戦略理論に修正を迫ると考えられる。

企業の利害関係者を資本市場 (投資家・株主) に限定せず, 企業活動が影響を与えるコミュニティ全体とその構成員に拡張した場合, 企業は単に経済主体ではなく, それを包含する社会的存在として捉えられる (谷本 1993, 2002)。すなわち企業活動の成功不成功の評価尺度 (従属変数) は, 必然的に社会的成果を包含するものとなる。この考え方は, 利害関係者アプローチ (Freeman 1984) と強く共鳴し, 多様な利害関係者 (供給者, 顧客, 株主, 従業員, 政府, 圧力団体, メディア等) の利益を調整しながら高めていくことを企業活動の成果として重視し, 事業の経済的成果と社会的成果は相互に他方を高めあう可能性 (相乗効果) があることを示唆する。

上記の社会的成果と経済的成果を包含する考え方は, 谷本 (2002) によって「共同利益の最大化」として概念化されている。すなわち共同利益の最大化とは, 企業活動を通じてその利害関係者各々の獲得する価値の総合計を最大化することを意味する。Porter and Kramer (2006, 2011) の言う共有価値の最大化もこれに同義である。

さて, 社会的成果を既存の戦略理論が想定する因果関係の構造に取り入れる場合, 社会的成果が因果関係の中で果たす役割 (独立変数か従属変数か) に応

図2 社会的成果を経済的成果の独立変数の一つとするモデル

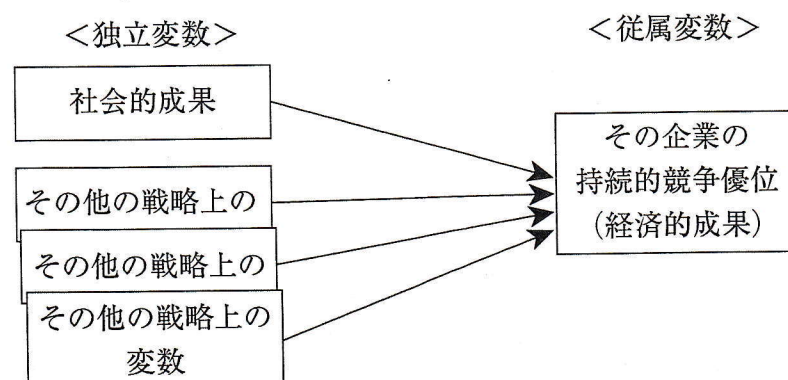
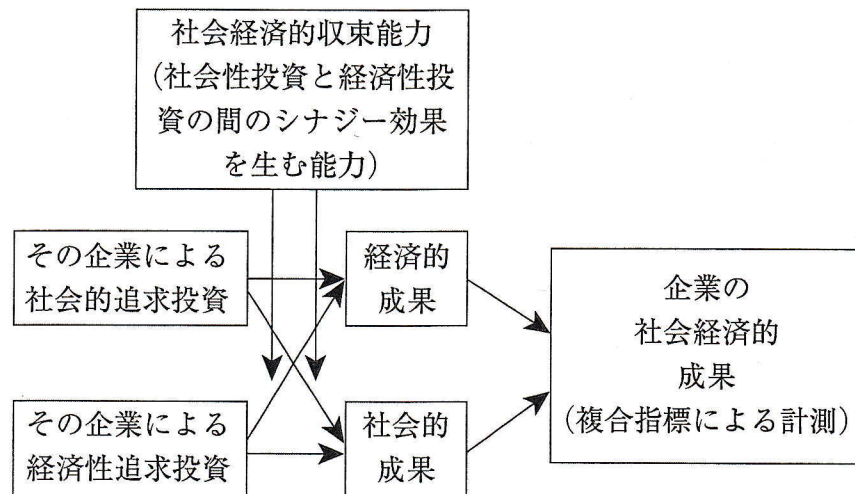


図3 経済的成果と社会的成果を並列させ統合するモデル



じ、戦略の因果関係には少なくとも2通りのパターンが生じる。以下の図は、順に伝統的戦略理論の範疇で想定される因果関係（図2）と、本論の主張する修正型のそれ（図3）である。

第1のパターン（図2）では、従属変数は既存理論の通り持続的競争優位の達成度合い（経済的成果）であり、社会的成果の追求はあくまで独立変数の1つとして位置づけられる。つまり社会的成果は経済的成果（持続的競争優位）を増大させる限りにおいて追求され、経済的成果に負かゼロの影響を与える社会的成果は追求されない。その場合、事業活動の社会性は法的に要求される最低限度（社会的責任）が担保されるのみである。

この因果に関連する研究としては、企業の社会的活動と経済的成果の関係を明らかにしようとする研究が多数存在する（Carroll 1979, Cochran and Wood 1984, 塩澤 1991, Clarkson 1995, Shiozawa 1995, Hillman and Keim 2001, Jensen 2002, Porter and Kramer 2002, 2006, 2011, Molteni 2006, Stephen and Millington 2008, Surroca, Tribo and Waddock 2009等）。だが、これらの研究における社会的活動とは本業と切り離されたCSR活動・慈善活動であり、本業自体が生み出す正の社会的成果は考慮されていない。

第2のパターンは、企業が社会的成果と経済的成果の両方を追求すべきだという考え方の下で、それら両価値の合計（すなわち共同利益）が企業活動のパ

フォーマンスとして捉えられ、それを説明する独立変数の1つとして社会経済的収束能力（岡田 2013）を想定する因果モデルである（図3）。この能力は、社会的成果と経済的成果の間に積極的に相乗効果を追求し、かつそれを実現する能力のことである（後述）。

なお、図3のモデルにおいて「経済性追求投資」とは、一般に企業が売上増加かコスト低減のために通常行う資本投資であって、その期待される直接的効果は文字通り経済的価値の増大であり、積極的な社会的成果の実現は意図されていない。一方「社会性追求投資」は、Porter and Kramer (2011) に言う「競争上の文脈」、すなわち事業遂行上の競争環境を改善するために、社会的に正の価値を生み出すことを意図した投資である。例えば、途上国低所得層市場で石鹼を製造販売しようとする企業が現地の NGO やユネスコなどと組んで、事業活動を行うコミュニティの一般住民に対して相当量の石鹼を無料提供し、専門家を雇って手洗いの効用を含む衛生改善の指導や啓蒙活動を行ったりする。これらは本業とは無縁の慈善活動や CSR 活動とは明確に異なり、また先進国や新興国中間層以上の市場では通常不要な投資である。Porter and Kramer (2011) によれば、このような社会性追求投資は、その直接の裨益対象である利害関係者（株主以外）に便益を供するだけでなく、自社の競争環境を向上させることにより、自社の経済的成果（株主資本価値）の増大にも寄与する。

さて、本モデル（図3）の利点は、既存の伝統的戦略理論を包含するより高い説明力を持っている点にある。仮にある営利企業 A が単純に経済的成果のみを追求していて、その企業の社会経済的収束能力がゼロだとすると、そのビジネスは図1左上の象限に位置することになる。この象限では単純に経済性追求投資の巧拙によって経済的成果の大小が決まることになり、伝統的戦略理論のモデルそのものとなる。もしもそうした企業が社会性追求投資を行った場合、それは経済的価値を生まない純粋なコスト（持ち出し）となり、経済的成果を悪化させるのみである。また社会的成果を増大させるような経済性追求投資も行われ得ない。

一方、企業が経済的成果と社会的成果の合計を最大化しようとしており、少

なくとも社会経済的収束能力がゼロ以上の企業 B は、積極的に社会性追求投資を行う。なぜならば、それは社会的成果を生むだけでなく、経済的成果を増大させるからである。またこうした企業は経済性追求投資も積極的に行う。なぜならば、それは経済的成果を生むだけでなく、社会的成果をも増大させるからである。

ここで企業 A と B の事業成果（パフォーマンス）を比較してみる。仮に両社ともに同じ経済性追求投資を行い、そこから同じ経済的成果を生み出す能力があるとしても、企業 B の経済的成果は企業 A のそれよりも大きくなるだろう。また企業 B の社会的成果は、企業 A のそれよりも大きくなるだろう。よって経済的成果のみ、社会的成果のみ、両者の合計値、いずれにおいても企業 B が企業 A を上回るであろう。これはとりもなおさず、図 1 における左上の象限と右上の象限に属する企業間のパフォーマンスを巡る仮説となる。伝統的戦略理論は、これまで図 1 における左上の象限と右上の象限を区別することなく（すなわち事業自体の社会的側面をコントロールすることなく）、経済的成果のみを従属変数としてそれを左右する要因を追求してきたのである。

この仮説をさらに精緻化するには、社会性追求投資が経済的成果に与える影響及びそのプロセスの詳細を明らかにする必要がある。この論点は、本業の戦略策定において社会性投資をどのような条件下ではどの程度事前に盛り込み、どのような相乗効果を追求すべきかなど、実務的にも価値ある示唆をはらんでいる。このような研究を実証可能にするためにも、事業活動の社会的成果と経済的成果を統合的かつ簡便に測定できる指標の開発は重要性を増すことになる。

5. 社会性と経済性を包含する測定指標

前項で構築したモデル（図 3）を検証する際、従属変数である(1)社会的成果、(2)経済的成果、そして(3)両者の統合された社会経済的成果を測定・評価することが必要になる。経済的成果については、すでに本研究の問題意識と目的、研究の範囲の項で述べたように、全社レベル、個別事業レベルとも、既存の方法

で数値的測定が十分に可能である。

よって本項では社会的成果の評価方法を中心に検討する。社会的成果の評価にも全社（連結対象の全事業）単位の評価と個別事業単位の評価という2つの方向性があるが、本論の焦点は個別事業（もしくはプロジェクト）単位の評価方法である。

5-1. 個別事業・個別プロジェクト単位の評価手法が満たすべき条件

本項では、営利企業が社会的成果と経済的成果をともに最大化する意図を持って包括的ビジネスに参画する際、効果と効率双方の面から社会的成果の評価手法が備えるべき属性、満たすべき条件は何かを検討するとともに、既存の手法を概観し、より望ましい評価手法を明らかにする。著名なソーシャルファンドであるアキュメンファンドは、社会的成果の評価手法のあるべき属性として、(1)理解のしやすさ (understandable)、(2)低コストで簡便 (inexpensive)、(3)効果的で役に立つ (useful)、という3条件を挙げているが、本論では研究と個別企業の双方の立場を合わせ考え、次の5つの条件を挙げる。

第1の条件は、経済的成果（株主資本価値への寄与）と社会的成果（株主以外の利害関係者への寄与）の双方を評価できることである。

第2の条件は、図3に示した因果関係構造を検証する意味においても、両成果を分断することなく、最終的には総合的に捉えるロジックを備えていることが求められる。

第3の条件は、社会的成果を事業プロセスと製品・サービスの2領域に分け、なおかつ一般的社会成果（所得創造による貧困解消）と事業特殊な社会成果（当該製品・サービスに特有の社会的成果、例えばその事業が解消を目指しているミレニアム開発目標の特定ターゲットなど）をもれなく捕捉していることである。ここまでの3条件は評価手法の効果に関わる。

第4の条件は、評価の最終フェーズでは社会的成果が可能な限り定量的に表現されることである。特に多様な業種業界にわたる複数の事業を横断的に比較・評価し得る標準化された表現が重要になる。定量的な表現（例：就学児童

数の増分、雇用人数の増分、手洗い回数の増分、水汲みにかかる時間の短縮分など)にとどまらず、各利害関係者にどのようなインパクトがあったのかが、金銭的価値で評価されることが求められよう。また、あくまで定性的であって金銭的価値への換算が困難な評価項目に関しては犠牲にせざるを得ない。研究上かつ実務上の要請から、複数の異なる種類の事業活動の成果を横断的に比較することが不可避だからである。

第5の条件は、評価方法が十分に簡便であること。研究においては、限られた研究予算と人手の下で成果測定を行うのが現実である。また実務的見地からは、企業にとっても社会的成果の評価は一般に不慣れなものであり、外部へ委託するにせよ、自前で行うにせよ、あまりに複雑多岐にわたる評価項目と手法では、経営資源の効率的運用を妨げる。そればかりか、その煩雑さもしくはコスト高は、社会的成果を軽視させる恐れすらある。評価手法がその厳密さと包括性を追求するあまりに複雑化しすぎると、かえって評価自体が行われないなど、評価手法を開発する本来の意義が損なわれる恐れがある。

5-2. 既存の評価手法

上記の条件を満たす評価手法を見出すため、これまでに国際機関、非営利セクター、研究者によって考案された数多くの評価手法の中から本研究の目的に沿って適用が可能と思われる手法を抽出し、その中から適切なものを選択的に組み合わせ、修正し、統合する。

本研究の問題意識と目的、研究の範囲でも指摘したように、事業やプロジェクトの社会的成果の評価手法はまさに百花繚乱で、それぞれの主体が様々な手法を組み合わせながら独自の評価を行っているのが実情である。こうした評価手法の多様性を裏付けるように、多数の社会性評価手法を整理して評価分類する文献が複数存在するほどである (Clark et al. 2004, Tuan 2008, Ashley et al. 2009, Chapple 2012等)。表1は、これらの文献をベースに、開発途上国における包括的ビジネスの成果(インパクト)評価に適用可能と思われる手法をリスト化したものである。その内訳は、開発途上国のビジネスを念頭に置いたもの

表1 開発途上国における営利事業の社会的・経済的インパクトの評価手法

名 称	提案者・組織（発表年）	合致する条件
1. Towards Triple Impact – Toolbox for analyzing sustainable ventures in developing countries	UNEP	1, 3, 4, 5
2. Measuring impact - framework	WBCSD	1, 4
3. Anglo-American socio-economic assessment toolbox (SEAT)	Anglo-American Corp.	1, 3, 4
4. Business Innovation Facility	UK Department for International Development	1, 5
5. BCtA indicators	BCtA based on Jane (2003)	1, 5
6. Oxfam Poverty Footprint: Understanding business contribution to development	Oxfam	1, 3
7. BOP Impact Assessment Framework – Making better investments at the base of the pyramid	London (2009) <i>Harvard Business Review</i>	1, 3
8. Development Outcome Tracking System (DOTS)	International Finance Corporation	1, 2, 4, 5
9. LGT Venture Philanthropy	LGT	1, 3, 4
10. Progress out of Poverty Index	Mark Schreiner, Microfinance Risk Management, L.L.C., commissioned by Grameen Foundation	4, 5
11. Acumen Fund Metrics including the Best Available Charitable Option (BACO)	Acumen Fund	1, 3, 4
12. Social Return Assessment	Pacific Community Ventures	1, 4
13. AtKisson Compass Assessment for Investors	AtKisson Inc.	1, 2, 3
14. Social Return On Investment (SROI) Methodology	REDF (2001)	1, 2, 4, 5

が11種類、それに限らず、様々な国や事業に応用可能なフレームワークが3種類、計14種類の評価手法である。

これら14の評価手法を上記5つの条件を満たすか否かで評価したところ、すべての条件を満たす手法は存在しなかったが、条件を4つ満たしたものは3つあった。UNEPのTowards Triple Impact (条件1, 3, 4, 5), IFCのDOTS (条件1, 2, 4, 5), 及びREDFのSROI Framework (条件1, 2, 4, 5) である(14の手法各々の内容・特徴, それらの各条件への適合評価の内容は, 紙幅の都合により割愛せざるを得ない)。

UNEP(国連環境プログラム)の手法であるTowards Triple Impactは, その評価内容は環境・社会・経済的成果をすべて含む包括的なものであるが, 特に製品の事業ライフサイクル(原材料調達→生産→包装と流通→製品使用→製品廃棄→製品リサイクル→原材料調達へ戻って一周)の各プロセスごとにインパクト分析をしている点が他の手法にない優れた特徴である。だが, 社会経済的インパクトを統合的に評価するロジックは持っていない。DOTSは主に6ポイントのリカートスケールを用いて定量化しているのが特徴的かつ効果的で簡便であるが, 社会経済的成果項目のカバレッジに関しては他の2手法に及ばない。

REDFのSROIアプローチ(REDF 2001)は, 非営利組織に所属しつつ社会的ミッションを持った収益事業を評価するために策定された。その特徴は, 14手法の中で唯一, 融合価値(blended value)として社会的成果と経済的成果を統合する指標(Enterprise value + Social purpose value - Long-term debt)を提示していることにある。この統合は基本的に, 両者を金銭的価値に換算して合算し, 長期負債額を差し引くという単純なものである。この単年度融合価値の将来予測に基づき, 最終的には融合価値ベースの正味現在価値を算出し, 当該事業の評価を行う。

これらを複合すると, UNEPの事業ライフサイクルに沿った評価方法に, REDFの示す融合価値指標を組み合わせることにより, 効果的かつ効率的に社会的成果, 経済的成果, そして両者の統合的成果を金銭的に評価できると考えられる。

付言すれば、社会的成果と経済的成果を融合価値として合算して捉える際、その内訳である社会的成果と経済的成果の比率をどう理論的に解釈するか、という問題が生じる。例えば、ある会計年度における融合価値が同じく100である企業Cと企業Dがあり、企業Cは社会的成果が70、経済的成果が30で合計100、企業Dはその逆で30対70だったとする。この場合両社は、融合価値としては無差別であるが、それぞれ経済的観点からは企業Cが、社会的観点からは企業Dが相対的に優れている、ということになる。この状況をどのように解釈すればよいのだろうか。まず、既存の伝統的戦略理論の枠組みで捉えれば、企業C（経済70）がD（経済30）よりもその期中は優れたパフォーマンスであったと判定されるだろう。それで短期的な企業評価は完結する。しかしながら本来企業価値とは、短期キャッシュフローを縦軸とし、持続期間を横軸とする面積全体（積分した結果）を表すものである（三品 2004, 2007）。とすれば、企業Cと企業Dの統合的成果を評価するに当たっては、伝統的戦略理論では無視されてきた本業における社会性投資が、経済的成果の(1)多寡と(2)持続性に対してどのような影響力を持っているかを明らかにする必要がある。この影響力こそは、図3において示した「社会経済的収束能力」（社会的投資と経済的投資の間の相乗効果を高める能力）が包含するものである。つまり、本業における社会性投資が同事業の経済的成果にどのようなメカニズムで影響するかはいまだ明らかではなく、これこそはまさに今後続く研究によって解明されるべき課題と言えよう。これが明らかになれば、両者の比率が異なる企業間の融合価値ベースの正味現在価値が、より企業横断的比較に適した指標になると考えられる。

6. グラミンダノンフーズ社の事例評価

本節では、前節で選択したUNEPとREDFの手法を統合し、グラミンダノンフーズ社の事例を実際に分析することにより、評価手法の有用性を確認する。

6-1. 事業概要 (2009年7月の現地取材に基づく⁽⁹⁾)

同社は、フランスの食品大手ダノン社がグラミン銀行と折半出資でバングラデシュのボグラに設立した栄養強化ヨーグルトの製造販売会社である。製品はショクティ・ドイ (エネルギー・力のあるヨーグルトの意) と名付けられ、通常のヨーグルトに加えてビタミンA、鉄、カルシウム、亜鉛、タンパク質、ヨウ素が強化され、1カップで、子どもが1日に必要な栄養素の約30%を摂取できる。農村部貧困層でも十分購入可能なパッケージ (60グラム6タカ、約7円) で販売している。同国農村部で深刻な栄養不良問題を解決し、現地に雇用機会を創出することをミッションとしている。

この事業では、少なくとも事業継続に必要な利益水準を確保することが目標の1つとして掲げられている。当初は農村部での地産地消モデルとして始まったが、採算性の確保に迫られ、近年は首都ダッカの中間層・富裕層向けに80グラム12タカのパッケージも発売し、生産高・売上高ともに急伸している。2010年、ダッカ近郊に第2工場を稼働。2012年度単期黒字化を見込んでいる。ダノン社にとって同事業の戦略的意図は、社会課題解決を通じた企業イメージ向上のみならず、包括的市場での製造販売流通ノウハウを学習・蓄積し、それを10倍規模のインド農村市場へ展開する布石とすることにもある。

社会課題解決の効果としては、製品そのものを通じて深刻な栄養不良問題の解決に資するとともに、事業プロセスにおいては工場 (雇用者約30名)、販売員 (農村の婦人ら個人事業家約200名超、1名の月当たり収入約20ドル)、原材料調達の現地化 (相場価格より若干高く買い取り。近隣小規模酪農家1戸の週当たり収入約60ドル) を通じ、工場周辺の農村部に収入機会を創出している。

6-2. 事業の評価

UNEPの事業プロセス型の評価手法に則って、筆者が2009年7月に訪問取材した際に得た情報をベースに、経済的成果と社会的成果の統合的評価を試み

(9) 取材内容の詳細は、岡田 (2010) 参照。

表2 グラミンダノンフーズ社のバリューチェーンに沿った社会的成果

	会社設立	研究開発	原料調達	製造	流通	販売活動
投資	7,500 万 taka (資本金)	\$25M		5,000 万 taka (工場設備, 減価償却 10 年)		
創出された価値			原材料費 250 farmers earn 20,000 taka/mo 5,000 万 taka/year	給与 50 employees earn 6,000 taka/mo 360 万 taka/year	配達料 50 bicycle Rikishaw riders earn 1,700 taka/mo 102 万 taka/year	小売マージン 125 GDF ladies earn 2,000 taka/mo 300 万 taka/year
			5,762 万 taka/year			

表3 グラミンダノンフーズの推定損益推移 (取材情報に基づく推定)

(単位: Taka)

年 度	2009	2010	2011	2012
生産高 (ton)	500	1,500	4,500	6,000
生産高 (kg)	500,000	1,500,000	4,500,000	6,000,000
キロ当たり売上 (Taka)	83	83	83	83
正味売上高	41,550,000	124,500,000	373,500,000	498,000,000
operating cost	64,862,000	139,872,000	351,361,000	462,500,000
operating profit	- 23,312,000	- 15,372,000	22,139,000	35,500,000
売上高利益率%	- 56.00%	- 12.00%	6.00%	7.00%

る。まず、事業プロセスのバリューチェーンに沿って、投資と社会的成果を示すと、表2のようになる。例として、2009年度に創出した社会的成果の金銭的価値は、雇用と原材料購入を中心に5,762万タカ（1タカ≒1円）になる。

一方経済成果を推定すると（表3）、2009年時点ではいまだ黒字化しておらず、年度の営業損失は2,331万タカとなった。

REDFの融合価値（blended value）に従えば、社会的成果と経済的成果を合算すればよく（長期負債はないものと仮定）、結果として、 $5762 - 2331 = 3431$ 、

つまり同社は2009年度に3,431万タカの社会経済的融合価値 (blended value) を創出したことになる。

この段階では、ある1会計年度の融合価値を算出したにすぎないが、現実にはここからそれぞれの成果の将来予測を行い、融合価値の正味現在価値を計算することによって事業評価は完結する。この正味現在価値に基づいて、事業間比較や個別事業の継続可否判断が行われることになる。

6-3. 評価の検証

ここで用いた評価手法は、5-1で示した5つの条件をほぼ満たしている。たしかに外部者(研究者)が取材で入手可能な数値で各成果は十分計算可能であり、さらに内部者であれば、より簡便かつ正確に計算が可能であろう。

7. 結論と限界

本論は、包括的ビジネスという文脈の下、経済性追求投資が経済的成果を生み出すという基本的因果の中に閉じた伝統的戦略理論の限界を指摘するとともに、社会的成果と経済的成果を統合的に評価する新たな因果関係の重要性を示した。また社会的成果と経済的成果の相乗効果を高める企業能力(社会経済的収束能力)は、この新たな因果関係の中で重要な構成要素の一つである。

この新たな因果関係を検証する上で、社会的成果と経済的成果を効果的かつ効率的に評価するため、UNEPとREDFの手法を複合的に組み合わせて修正した新たな手法を提案した。また実例を用いて、この手法を用いれば経済的成果と社会的成果を融合した定量的価値の算出が可能であることも示された。

本研究はまさに萌芽的研究であり、当然ながら重大な限界が存在する。その1つは、開発途上国特有の事情(貧困が最大の社会課題)と簡便性の追求ゆえに、社会的成果をごく限定的に定義していることである。今回本論が提案した評価手法は、直接的利害関係者に生まれる所得増大効果による貧困解消を捕捉することはできるが、本来であれば評価対象にすべき他の個々の社会課題(衛

生、教育、母体保護等ミレニアム開発目標に掲げられる個別課題)の測定や、間接的に生じる乗数効果による外部効果の評価などは意図的に犠牲にしている。この点は、簡便性を担保しつつどこまで個別課題や外部効果の金銭的評価が可能なのか、今後も検証を継続する必要がある。

さらに、今回の評価手法の検証にあたっては、1例のみへの適用にとどまっており、今後さらに多数の実例によって評価手法の検証を行う必要がある。それにより、評価手法の効果、精度、効率をさらに高めていくことが求められる。

参考文献

- Ashley, C., C. Schramm, and K. Ellis (2009) *Approaches to Assessing Business Impacts on Development*, Overseas Development Institute.
- Barney, J. B. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- Barney, J. B. (1996) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley: Reading, MA.
- BCtA (2010) *Measuring Value of Business Call to Action Initiatives: A Results Reporting Framework*, The Business Call to Action: New York, NY.
- Carroll, A. B. (1979) "A three-dimensional conceptual model of corporate performance," *Academy of Management Review*, 4 (4): 497-505.
- Chapple, A. (2012) *Impact Assessment Tools for BOP and Other Types of Triple Bottom Line Investing: Review of available tools and their relevance for ADB's inclusive business initiative*, Background Paper for ADB's Inclusive Business Initiative.
- Clark, C., W. Rosenzweig, D. Long, and S. Olsen (2004) *Double Bottom Line Project Report: Assessing social impact in double bottom line ventures*, The Rockefeller Foundation.
- Clarkson M. B. E. (1995) "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social Performance," *Academy of Management Review*, 20 (1): 92-117.
- Cochran, P. L. and R. A. Wood (1984) "Corporate social responsibility and financial performance," *Academy of Management Journal*, 27 (1): 42-56.
- DiMaggio, P. J. and W. W. Powell (1983) "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- Elkington, J. (1994) "Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development," *California Management Review*, 36 (2): 90

-100.

- Elkington, J. (1997) *Cannibals with Forks : The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone.
- Epstein, M. J. (2008) *Making Sustainability Work : Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic performance*, Greenleaf Publishing : Sheffield, UK.
- Friedman, M. (1962) *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press : Chicago, IL.
- Freeman, E. (1984) *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman : Boston, MA.
- GIIN (2011) *Data Driven : A Performance Analysis for the Impact Investing Industry*, Global Impact Investing Network : New York, NY.
- Grameen Foundation (2012) *Piloting the PPI: A handbook for first-time users of the progress out of poverty index*, Grameen Foundation USA, November 2012.
- GRI (2011) *Sustainability Reporting Guide Lines Global Reporting Initiative: The Neatherlands*.
- Henriques, A. and J. Richardson eds. (2004) *The Triple Bottom Line, Does It All Add Up?: Assessing the Sustainability of Business and CSR*, Routledge.
- Hillman A. J., G. D. Keim (2001) "Shareholder value, stakeholder management, and social issues : what's the bottom line?" *Strategic Management Journal*, 22 : 125-139.
- Jensen, M. (2002) "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function," *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), 235-56.
- 金井一頼 (1995) 「地域の産業政策と地域企業の戦略」『組織科学』29 (2) : 25-35.
- 金井一頼, 腰塚弘久, 田中康介, 中西 昌, 松木邦男, 松元尚子, 涌田幸宏 (1994) 『21世紀の組織とミドル: ソシオダイナミクス型企業と社際企業家』産能大学総合研究所。
- Lingane, A. and S. Olsen (2004) "Guidelines for Social Return on Investment," *California Management Review*, 46 (3) : 116-135.
- Margolis, J. D. and J. P. Walsh (2003) "Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business," *Administrative Science Quarterly*, 48 : 268-305.
- 三品和広 (2004) 『戦略不全の論理—慢性的な低収益の病からどう抜け出すか』東洋経済新報社。
- 三品和広 (2007) 『戦略不全の因果—1013社の明暗はどこで分かれたのか』東洋経済新報社。
- Molteni, M. (2006) "The social-competitive innovation pyramid", *Corporate Governance*, 6 (4): 516-526.
- 岡田正大 (2010) 「グラミン・ダノンフーズ (A)」慶應ビジネススクールケース。
- 岡田正大 (2012) 「『包括的ビジネス・BOP ビジネス』研究の潮流とその経営戦略研究における独自性について」『経営戦略研究』Vol. 12。
- 岡田正大 (2013) 「開発途上国低所得層市場 (BOP 層市場) への参入における戦略的提携の

形成について」『慶應経営論集』30（1）：1-39。

Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, Glencoe, IL.

Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, New York.

Porter, M. E. and M. R. Kramer (2002) "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy," *Harvard Business Review*, December 2002, Reprint R0212D : 5-16.

Porter, M. E. and M. R. Kramer (2006) "Strategy & society : the link between competitive advantage and corporate social responsibility," *Harvard Business Review*, December 2006 : 1-13.

Porter, M. E. and M. R. Kramer (2011) "Creating Shared Value : How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth," *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., Reprint R1101C : 2-17.

REDF (2001) Social Return on Investment (SROI) Methodology.

Savitz, A. W. (2006) *The Triple Bottom Line : How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success - and How You Can Too*, Wiley.

Scholten, P., J. Nicholls, S. Olsen, B. Galimidi (2006) *Social Return on Investment : A Guide to SROI Analysis*, Lenthe Publishers.

塩澤修平 (1991) 「公益活動と企業の社会的役割」『フィナンシャル・レビュー』大蔵省財政金融研究, November 1991 : 1-18.

Shiozawa, S (1995) "Philanthropy as a Corporate Strategy," *Japanese Economic Review*, 46 (4): 367-382.

Slaper, T. F. "The Triple Bottom Line : What is it and how does it work?," *Indiana Business Review*, Spring 2011 : 4-8.

Stephen, B., A. Millington (2008), "Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance," *Strategic Management Journal*, 29 : 1325-1343.

Surroca, J., J.A. Tribo, and S. Waddock (2009) "Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources," *Strategic Management Journal*, 31 : 463-490.

谷本寛治 (1987) 『企業権力の社会的制御』千倉書房。

谷本寛治 (1993) 『企業社会システム論』千倉書房。

谷本寛治 (2002) 『企業社会のリコンストラクション』千倉書房。

Tocqueville, A. (1851) *Democracy in America*, A. S. Barnes & Co. :New York, NY.

Tuan, M. T. (2008) *Measuring and/or Estimating Social Value Creation : Insights into eight integrated cost approaches*, Bill & Melinda Gates Foundation Impact Planning and Improvement.

UNEP (2009) *Towards Triple Impact : Toolbox for Analysing Sustainable Ventures in*

Developing Countries, United Nations Environment Programme.

WCED (1987) *Our Common Future*, A/42/427 June 1987, Geneva, Switzerland.