

地域課題解決と評価指標

——日本企業の協働プロジェクトを例として——

石 田 満 恵 曹 勁

Abstract:

In this study, with the aim of examining evaluation indicators for collaborative projects between companies and heterogeneous sectors that aim to resolve regional issues, this study attempts to understand the current status and issues regarding evaluation indicators used by Japanese companies. Specifically, we organized the evaluation indicators used by a total of 1,714 companies listed in the 2024 CSR Company Directory in their projects to solve local issues in collaboration with heterogeneous sectors, and we discuss the ideal form of evaluation indicators for solving regional issues through collaboration between different sectors. There are almost no cases of tackling regional issues in the environmental and social fields through core business and deriving economic impact. Even in these limited cases, evaluations are typically restricted to output indicators. This analysis highlights the importance of developing and integrating outcome indicators.

キーワード：地域課題，協働，評価指標，サステナビリティ，インパクト

1. 研究目的

日本の人口は減少の傾向をたどり、2024年9月現在の1億2,378万人から、2070年には9,000万人を割り込むことが推計されており、高齢化率は39%の水準にまで達する見通しにある（厚生労働省，URL「我が国の人口について」）。また、2020年から2050年までの間に、若年女性人口の減少率が50%以上となる自治体、いわゆる消滅可能性自治体は、全1,729自治体の43%に該当する、744自治体に上ると言われている（人口戦略会議，2024）。それに伴う空き家や耕作放棄地の増加、猿や猪等が住宅地に現れ、人間の生活に被害をもたらす害獣問題も懸念されている。さらに、台風や大雨、地震や津波等、未曾有の自然災害の発生リスクも危惧されるところである。

このように、現代日本における地域課題は、多様化する複数の要因が複雑に絡み合い、予測不能な状況にあるため、住民生活を維持するために必要な地域サービスの全てを、自治体のみ

で提供し続けることは困難であると言える（並木・越塚, 2022）。そのような背景もあり、自治体と企業やNPO等が協働し、地域課題の解決に取り組むケースが増えつつある（佐々木等, 2009；小島・平本, 2011）。特に、「NPOは、企業にとって困難な課題であるステークホルダーのニーズの特定を手助けする存在となりうる」（朴, 2009, p.97）と指摘されているように、企業はNPOとの協働を通じて、広い範囲に分散する地域課題を把握することが可能になると位置付けられている。

しかし、規範や組織文化が異なる異種セクター間における協働は、利害の対立が発生する等、運営上の困難が高いことが以前より指摘されてきた（谷本, 2004；Kotler and Lee, 2006；Crutchfield and Grant, 2007；大室・大阪NPOセンター編, 2011）。例えば、異種セクター間において、成果の把握と測定の方法をめぐる意見が相違し、協働が中断してしまうという事態に陥ることもある（Jong et al., 2023）。そのような状況を打破する一つの解決策として、現在、データを用いながら協働の進捗や結果を分析・評価し、異種セクター間における、地域課題解決プロジェクトをマネジメントする方法の確立が注目されている（経済産業省, 2020；Barnes and Schmitz, 2023；中口, 2023）。一方、複数の異種セクター間での協働を評価することは、複雑かつ要求が高く、大きな挑戦である（Epstein and Yuthas, 2014；Cabaj, 2017）。

そこで、本稿では、地域課題解決を目指す、企業と異種セクター間の協働プロジェクトの評価指標を考察することを目的として、日本企業において具体的に用いられている評価指標に関して、現状と課題の把握を行っていく。具体的には、2024年10月15日現在、最新版であるCSR企業総覧2024年度版（東洋経済新報社, 2023）に掲載されている企業計1,714社（上場1,645社、未上場69社）が、異種セクターと共に取り組む地域課題解決協働プロジェクトにおいて、どのような評価指標を用いているか整理を行い、企業と異種セクター間の協働における地域課題解決の評価指標のあり方について考察する。

本稿の構成は次の通りである。第2節では、現代の日本における地域課題の種類について整理する。第3節では、地域課題解決の評価指標・方法に関する先行研究を概観し、続く第4節で本稿の分析方法を示す。第5節では、日本企業の地域課題解決への取り組みの現状を把握すべく、CSR企業総覧2024年度版（東洋経済新報社, 2023）にて条件に該当する企業を絞り込み、その企業のサステナビリティレポート等の二次データを中心に情報の整理を行う。第6節では、第5節までに導き出した点について考察を行い、第7節で本稿の結びを表す。

2. 日本における地域課題の種類

多様化する日本の地域課題ではあるが、具体的には、どのような項目が課題として認識されているのだろうか。本節では、現代の日本における地域課題の種類について整理を行う。

超高齢化・人口減少に代表される日本が直面する課題に対して、政府が一体となって取り組み、各地域が特徴を活かしながら、自律的で持続可能な社会を創生すべく（内閣官房, URL）、2015年、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」が閣議決定された。そこでは、①人口減少と地域経済縮小の克服、②まち・ひと・しごとの創生と好循環の確立が基本方針として示されており（内閣府, 2015）、翌2016年には、まち・ひと・しごと創生法の制定と同時に、内閣にまち・ひと・しごと創生本部が設置される運びとなった。

その動きを受け、各省庁も取り組みを開始した。国土交通省（2017）は、「都市の内部におい

表 1：自治体全体の課題

地域課題分野	地域課題項目
1. 安全・安心対策（防災対策）	1-1. 防災対策 1-2. 防犯対策 1-3. 安全対策
2. 子育て支援	2-1. 待機児童解消対策 2-2. 医療・予防接種 2-3. 発達支援 2-4. 児童虐待防止 2-5. 母子支援策
3. 福祉・保健衛生の充実	3-1. 保健衛生 3-2. 高齢者福祉 3-3. 障害者福祉 3-4. 生活福祉
4. 環境対策	4-1. 地球温暖化対策 4-2. エネルギー対策 4-3. 自然環境保全 4-4. 環境保全対策 4-5. 廃棄物（ゴミ）対策
5. 地域活性化・文化振興	5-1. 地域活性化 5-2. 産業（商工業） 5-3. 農林水産 5-4. 雇用対策 5-5. 観光振興 5-6. 生涯学習 5-7. 文化・コミュニティ対策
6. 都市基盤整備	6-1. 地区整備・再開発 6-2. 道路・交通対策 6-3. 公共施設対策 6-4. 都市景観 6-5. 住宅対策 6-6. 冠水対策
7. 教育	7-1. 施設整備 7-2. 小中一貫教育 7-3. 学力向上 7-4. 要支援対策 7-5. 放課後対策（見守り） 7-6. 不登校対策 7-7. 学校給食

出典：総務省（2017）pp.5-6を参考に筆者作成。

て、空き地、空き家等の低未利用の空間が、小さな敷地単位で、時間的・空間的にランダム性をもって、相当程度の分量で発生する現象」（国土交通省，2017，p.3）を都市のスポンジ化と称して、その発生状況や防止・解決方法について議論する小委員会を立ち上げた。

総務省（2017）は、自治体全体の課題を表1に表す通り7分野に集約し、うち1. 安全・安心対策（防災対策）、2. 子育て支援、3. 福祉・保健衛生の充実が、全自治体の重点施策の3本柱になるとしている。

2021年には、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局、並びに内閣府地方創生推進事務局により、「まち・ひと・しごと創生基本方針2021」が示され、地方創生の3つの視点として、①ヒューマン（地方へのひとの流れの創出、人材支援）、②デジタル（地方創生に資するDXの推進）、③グリーン（地方が牽引する脱炭素社会の実現）が具体的な取り組み事項として取り上げられた（内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局・内閣府地方創生推進事務局，2021）。

また、富士通総研（2020）は、過疎地域に関して、過疎地域自立促進特別措置法第2条1項「過疎地域」本則適用647市町村（対全国比率：面積比57%、人口比9%）、都市部については、東京都区を除く政令指定都市及び中核市（対全国比率：面積比10%、人口比39%）と定義し、それぞれの社会課題として次の通り例示している。1）都市部：大都市の過密・混雑（待機児童問題、大規模イベント発生時の混雑・事故）、地域都市のスポンジ化、地域コミュニティの弱体化・機能不全、2）過疎地域：人口流出、経済・社会の持続性の低下（移住・交流の停滞、魅力ある雇用先の減少、観光客・住民の移動困難、発災時における住民所在確認の困難）である。また、都市部と過疎地域に共通する課題として、人手不足（医療（特に過疎地域）、介護従事者、教員）、公共施設の過不足、整備・更新コスト、観光客の動態把握の困難（観光ルート等）を挙げている。

総務省（2023）は、地域課題の起因として、①人口減少・少子高齢化、②経済構造変化、③インフラ老朽化・自然災害リスクの増大を上げ、それぞれに繋がる地域課題を表2のように分類している。

表2：地域社会が抱える課題

地域課題の起因	人口減少・少子高齢化	経済構造変化	インフラ老朽化・ 自然災害リスクの増大
地域課題	生産年齢人口が減少し、場の働き手や地域企業の後継者が不足	生産拠点の海外移転等が進み、製造業を中心に地域産業の雇用が減少	電車やバス等の公共交通機関を維持できなくなり、生活の足の確保が困難に
	様々な産業分野で地域の市場規模が縮小し、ビジネスとして採算の確保が困難に	地域の市場規模の縮小に伴い、海外を含む他地域への販路拡大が重要に	高度成長期以降に整備したインフラが急速に老朽化し、更改コストが地方財政の重荷に
	高齢者の増加に伴い、社会保障等に係る地方公共団体の事務負担等が増大	海外からの観光客の増加等により、オーバーツーリズム等の課題が顕在化	気候変動等に伴う自然災害の激甚化により、住民の安全確保が課題に

出典：総務省（2023）p.2を参考に筆者作成。

以上を整理すると、現代の日本における地域課題は、次の7種類に集約することができる。
①安全・安心問題、②子育て・教育問題（例：少子化問題等）、③福祉・保健衛生問題（例：高齢者福祉、生活福祉等）、④環境問題、⑤地域過疎化問題（例：地域コミュニティの弱体化・過疎化）、⑥都市基盤問題（例：インフラ老朽化等）、⑦人手不足の7種類である。

3. 地域課題解決の評価指標に関する先行研究

先述の通り、住民生活を維持するために必要な地域サービスの全てを、自治体のみで提供し続けることは困難であることから、自治体と企業が協働し、地域課題の解決に取り組むケースが増えつつある。その地域課題の解決に向けた協働をマネジメントするにあたり、データを用いながら協働の進捗や結果を分析・評価する方法が注目されているが、本節では、その評価方法や指標について、学術的視点から概観する。

2001年にカナダで設立されたTamarack Instituteは、貧困を始めとする複雑なコミュニティ課題に対し、ステークホルダーたちがコレクティブ・インパクト¹を持って解決することを促進するために、ツールとトレーニングを提供する非営利団体である。同団体に所属するCabaj (2017) は、測定の分野は新しいものではなく、1920年代には経営学者であるCharles Winslow Taylorが、企業における効率性を様々な角度から厳密に測定しており、その実践が民間企業における測定革命の先駆けになったと指摘している。その後、1960～1970年代には、研究者が福祉国家の成長に伴う政策やプログラム（雇用カウンセリング、就学前プログラム等）の効果を評価するため、ランダム化比較試験等の測定ツールを作成、1990年代には、政府、慈善団体、

¹ 社会課題解決に向けた様々なセクター間の協働。従来の協働と異なる点として、一元化されたインフラストラクチャ、専任のスタッフ、共通のアジェンダ、共有測定、継続的なコミュニケーション、およびすべての参加者間の相互強化活動につながる構造化されたプロセスの存在が特徴として挙げられる (Kania and Kramer, 2011)。

非営利団体の幹部たちが、行政の「新しい管理主義」の一環として測定を広く取り入れる運びとなり、それによって、大規模な病院、フードバンク、児童発達センターがロジックモデルの記入方法を学ぶようになった（Cabaj, 2017）。

昨今では、政策の成果、すなわち、アウトカムを証明するにあたり、エビデンスの計画・評価が求められるようになった背景もあり、エビデンスに基づく政策立案（Evidence Based Policy Making：EBPM）に重要な要素として、インパクト評価が注目を浴びている（経済産業省，2020；塚本・関，2020）。中でも、高い関心を集めているのがSROI（Social Return on Investment）である（小関・馬場，2016）。SROIは、事業型NPOや社会企業による社会インパクトを評価するニーズから生み出され、米国Roberts Enterprise Development Fund（REDF）によって開発された手法である（Emerson et al., 2000）。その計算方法は複数存在すると言われているが、プロジェクトが生み出すインパクトを投資金額で割って算出する方法が一般的であり、SROIの数値が大きいほど、1円当たりのインパクトが大きいと評価することができる（Epstein and Yuthas, 2014）。

Epstein and Yuthas (2014) は、最も重要なインパクトを特定し、測定するインパクトの指標を決めるために、インパクトの範囲を完全に洗い出して、絶対値（例：二酸化炭素の排出量）、割合（例：文字が読めるようになった子どもの割合）、比率（例：使用した肥料に対する収穫量）の変化を読み取ることで重要な業績評価指標（KPI）を選択すべきであると主張している（pp.217-220）。そして、インパクトの範囲と各範囲のサンプル測定基準を表3の通り表し、「捉えにくいアウトカムやインパクトを測定しようと組織が奮闘を続けているため、新しい指針は毎日のように生まれている」（Epstein and Yuthas, 2014, p.220）と言及している。

また、連邦政府から州政府、地方政府へと流れるお金を評価・分析することで、政府が資金を投資する方法を正しい方向へと変えることを目指す、米国の非営利団体であるResults for Americaは、2021年にColorado州において州の農業局がインパクト評価手法を用いながら、農業干ばつ及び気候耐性局へ資金提供申請を行った例を、表4の通り表している（Results for America, 2024）。

The Asset-Based Community Development Institute（以降、ABCDと表す）は、North-western 大学政策研究所のコミュニティ研究の元ディレクターであるJohn L. McKnight氏と、同じく教育社会政策学部の教員であるJohn P. Kretzmann氏によって共同設立された研究所であり、現在はイリノイ州にあるDePaul大学と提携している。McKnight氏らは、地域住民の技術や地域団体の力、公的機関・民間機関・非営利団体のリソース、そして、地域の歴史と文化等のコミュニティ資産が、持続可能な都市と農村のコミュニティ活性化の取り組みにおける重要な構成要素であることを実証している（ABCD, URL）。

また、1994年に被災地等に食糧支援を行う非営利団体として設立されたConvoy of Hopeでは、活動の評価にABCDの概念を取り入れており、コミュニティの再構築にすぐに利用できるものを第一のコミュニティ資産と分類し、コミュニティ在住者のスキル・才能・経験、教会・宗教団体、地域密着型の企業や文化団体を挙げており、また、第二のコミュニティ資産を、外部者によって制御されているものと位置付け、高等教育機関・病院・社会福祉機関、空き地や産業構造物等を例示している（Convoy of Hope, URL）。

鈴木（2016）は、地域活性化の目標を地域GDPの拡大と位置付け、地域GDPの拡大の評価指標が県民経済計算しかない現状では、地域活性化の進捗を市町村レベルで把握できず、速報性

表3：インパクト測定の例

環 境	経 済
✓ 二酸化炭素排出量 (トン) ✓ 処理した有害廃棄物 (キログラム) ✓ 再生した森林 (ヘクタール) ✓ 保全した土地 (平方キロメートル) ✓ 植林した在来種 (ヘクタール) ✓ 使用した持続可能エネルギー (kWh) ✓ 流出水に含まれる殺虫剤 (ppm) ✓ 排出された廃水 (リットル) ✓ 1ヘクタールにつき保護された野生生物 (個体数)	✓ 平均収入 (週ごと) ✓ 食の安全の感じ方 ✓ 清潔な水にアクセスできる住民の数 ✓ 住居の平均的な質 ✓ 就業率 ✓ 識字率 ✓ 平均就学年数
健 康	地 域
✓ 生活の質で調整した生存年数 ✓ 病気に苦しむ人々の数 ✓ 病気によって学校を欠席した日数 ✓ 死者数 ✓ 平均余命 ✓ 病院再来手順の数 ✓ 健康目的の行動の数 ✓ 虐待事例の数 ✓ 乳幼児死亡率 ✓ 診療所への年間訪問数 ✓ 新生児の体重 ✓ 喫煙者の人数 ✓ 子どもの上腕の周囲	✓ 安全性の感じ方 ✓ 犯罪率 ✓ 社会的つながりの数 ✓ 出席したコミュニティ会議の数 ✓ 政府との交流の回数 ✓ 地元の行政の影響力 ✓ 汚職の度合い ✓ 公共交通機関が利用できる人の数 ✓ トイレが使える人の数

出典：Epstein and Yuthas (2014) p.221を筆者日本語訳。

表4：Colorado州の予算提出例

ロジックモデル／変理理論	適切な技術支援が提供され、対象を絞った経済的インセンティブと規制上のインセンティブが採用されれば、Colorado州農業はより包括的な慣行を採用することが期待される。		
プログラムの目的	Colorado州の農業の準備を整え、回復力と適応力を確保すること。		
測定されるアウトプット	予想（データは未収集）：温室効果ガス削減対策を採用したColorado州の農業事業者の数。部門は毎年Z人が参加するYワークショップを開催する。農業事業者が採用したインセンティブの数。		
測定されるアウトカム	予想（ベースライン未確定）：農業ビジネスによって排出される温室効果ガスは、Y年間でX%減少する。		
費用対効果比	N/A		
評価	事前事後	準実験デザイン	ランダム化比較試験
評価の結果	予想（ベースライン未確定）：事前評価では、Colorado州の農業で何トンのCO ₂ が排出されているかを特定する。Y年後にこの排出量を測定し、変化があったかどうかを確認する。	N/A	N/A
連続レベル	ステップ-1		

出典：Results for America (2024) “Evaluation Policy Guide” p.84を筆者日本語訳。

表5：評価指標におけるサステナビリティ基準

経済	経済発展	・ 改装された建物の割合 ・ 経済発展の割合
環境	・ 地域の気候 ・ 土壌保護 ・ 水質保全 ・ 自然保護	・ 地域の気候（蓄熱，ダスト結合能力，街路樹の存在） ・ 土壌保護（汚染物質の保有，気孔率，人為的変更） ・ 水質保全（表面流出，地下水再生，雨水の沈下） ・ 自然保護（ビオトープ生成能力，構造的多様性）
社会	・ アクセシビリティ ・ 安全と秩序 ・ 娯楽目的の使用	・ アクセシビリティ（実数，浸透性，アクセシビリティに対する認識） ・ 安全と秩序（実際の安全性，怠慢または誤用の兆候，安全に対する認識，清潔さに対する認識，一般的な状態に対する認識） ・ 娯楽目的（アメニティ，構造的多様性，町の騒音からの保護，見た目の美しさ，レクリエーション機会の提供） ・ 使用（観察的利用，使用の証拠，記載された用途）

出典：Rall and Haase（2011）p.192を筆者日本語訳。

にも問題があることを指摘し，地域GDPのKPIとして住民税，まちづくりのKPIとして固定資産税評価額を用いることを提案している。

Rall and Haase（2011）は，ドイツにおける都市の縮小と人口減少を改善するべく，都市計画者と政策立案者へ提案することを目的とした，サステナビリティ評価指標の開発を試みている。経済，環境，社会の3つの柱に，地元環境保護局の目標や，先行研究で言及されている要素等を紐づけ，表5の通り，地域課題解決を管理するサステナビリティ評価指標を表している。

Shi and Yang（2022）は，中国における農村のサステナビリティ評価に新たな視点を提供することを目的として，2000年から2020年までの20年間に渡る中国の31省行政区の農村開発レベルを，先行研究で示された表6の5つの側面（①産業の繁栄，②エコロジカルな居住性，③農村文明，④効果的なガバナンス，⑤豊かな生活）に基づき分析している。

先述のCabaj（2017）は，複数の異種セクター間での協働を評価することは，対象とする社会課題が複数の分野やプログラムにまたがり，貧困を始めとする複雑な現象に焦点を当てる必要があることから，これまででない新たな挑戦であり，複雑で要求が高いものであると主張している。そして，複数の異種セクター間での協働を評価する方法は，試行錯誤のプロセスを通じて，絶え間なく開発されていると位置付けていることから，評価方法は最終確定されておらず，変化の過程にある点が示唆される。

また，北米における，ホームレスをなくすための典型的な複数の異種セクター間での協働プロジェクトを例にして，共有成果・共有尺度・共有測定の違いを表7の通り整理している。すなわち，共有成果は，ホームレスが都市のシェルターで過ごす時間を減らし，速やかに恒久的な住宅に入居できることであり，共有尺度はシェルターで過ごす具体的な日数，共有測定は，複数の異種セクター間に渡り協働するメンバー全員が，協働プロジェクトの進捗を追跡する共有の評価システムと共有データベースである（Cabaj，2017，p.6）。

このように，データを用いながら協働の進捗や結果を分析・評価する方法が注目されている一方で，Kania et al.（2022）は，細分化されたデータは不可欠ではあるものの，それだけでは

表6：農村開発の詳細（コンポーネント，変数）

コンポーネント	インジケータ	変数
産業の繁栄	産業	✓ 総生産高の非農業生産高 (+) ✓ 労働力の非農業雇用 (+)
	技術	✓ 機械化レベル (+) ✓ 10,000人あたりの農業技術者数 (+)
	市場化	✓ 固定資産投資 (+) ✓ 生産手段の価格指数 (-)
エコロジカルな居住性	自然	✓ 森林被覆率 (+) ✓ 化学肥料と農薬の使用強度 (-) ✓ 化学肥料の強度 (-)
	社会	✓ 平均寿命 (+) ✓ 1000人あたりの医師数 (+) ✓ 地方のトイレ整備率 (+)
農村文明	教育	✓ 平均教育年数 (+) ✓ 家庭教育が総支出に占める割合 (+)
	文化	✓ 公共文化施設のカバレッジ (+)
	安全	✓ 社会救済補償 (+)
効果的なガバナンス	発展	✓ ガバナンスが占める割合 (+) ✓ 貧困の発生率 (-)
	インフラ	✓ 水道水のカバレッジ (+) ✓ 一人当たりの電力消費量 (+) ✓ トラフィックネットワーク密度 (+)
	情報化	✓ 100世帯あたりの電話所有数 (+) ✓ 郵便料金 (+)
豊かな生活	収入	✓ 一人当たりの可処分所得 (+)
	消費	✓ 一人当たりの消費支出 (+) ✓ 一人当たりの住宅面積 (+)
	生活	✓ エンゲル係数 (-)

※ (+) は、指標が正の値を持つこと、(-) は、指標が負の値を持つことを意味する。

出典：Shi and Yang (2022) p.5を一部修正して筆者日本語訳。

十分ではないとし、コレクティブ・インパクトの作業に公平性を反映させる上で、定量的なデータセットだけでは、社会課題の影響を受けた人々だけが知っている重要な文脈を捉えることができないため、データを分析するにあたっては、生きた経験を持つ人々も含める必要性を主張している。具体的には、コレクティブ・インパクトの取り組みのすべての参加者が、わかりやすいビジュアル・データをレビューし、データが何を言っているのか一緒に分析・解釈して、共有の意味を生み出す「データウォーク」から始めることの重要性を提唱している。すなわち、定量的データと定性的データの両者を組み合わせた評価方法の確立が、今後のコレクティブ・インパクトを進めるにあたって求められることを強調しているのである。

以上の通り、地域課題解決に向けた政策によるアウトカムを証明するにあたり、EBPMが重

表 7：共有成果・共有尺度・共有測定

	定義	例：ホームレスの解消	例：高校卒業率の向上
共有成果	すべての協働参加者が、その影響を達成するために努力を一致させることに同意する短期から長期の成果。	慢性的にホームレスとなっている人々に迅速に住宅を提供する。	幼稚園から高校までの生徒の発達のマイルストーン達成を支援。
共有尺度	協働参加者が、作業の全体的な進捗状況を評価するために追跡することが重要であると感じる指標。	ホームレスの人々が恒久的な住宅に移るまでに市の避難所で過ごす期間。	標準の3年生読解テストで特定のスコアを達成した生徒の割合。
共有測定	協働参加者が、作業の全体的な進捗状況を評価するために追跡することが重要だと感じる尺度。データの収集、分析、報告に様々な組織が同じ手法を採用することを要求する一連の手法またはプロセス。	シェルター機関は、滞在期間を含むサービスデータをすべて入力する共有データベースを使用することに同意する。	学区は既にこの測定に関する標準化されたデータを収集しているため、他の20を超える協働パートナーがこのデータ収集に関与する必要はない。

出典：Cabaj（2017）“Shared Measurement: the Why is Clear,the How Continues to Develop” p.6を筆者日本語訳。

要視されており、SROIを始めとするインパクト評価が注目を浴びている。SROIは、費用便益分析（Cost Benefit Analysis）をベースとしており、地域課題解決に、セクターを超えたステークホルダーが参加する際に用いる評価枠組みとすることができる（塚本・関，2020）。しかし、SROIは、主にNPO等の社会的セクターで用いられる評価手法と位置付けられており、企業が主体となって使用することは想定されていない（小関・馬場，2016；塚本・関，2020）。また、異種セクター間における協働の触媒になりうる点がSROIの価値として挙げられる一方、他プロジェクト間との比較指標として使用することには適していないといった課題も挙げられている（小関・馬場，2016；塚本・関，2020）。その他にも、「評価手法の標準化や恣意性の排除は喫緊の課題」（塚本・関，2020，p.92）といった指摘も見られるように、SROIは立証水準の改善が求められている段階にある。

このことから、複数の異種セクター間での協働において、捉えにくいアウトカムやインパクトを評価するにあたり、関係組織は試行錯誤している過程にあることが示唆される。複雑で多様化する地域課題は、特定の評価指標のみで固定化することが適切とは言い難い。地域の現状にあった評価指標を設定し、協働関係者間で共有し合いながら、進捗管理を行っていくことが求められる。一方、地域課題解決に向けた複数の異種セクター間での協働における評価指標が例え多岐に渡るとしても、経済・環境・社会の3つの分野に紐づけることができると考える。そして、定量的データのみならず、定性的データも組み合わせた評価方法の確立が、地域課題解決に向けた複数の異種セクター間における協働を成功へと導く上で、重要性を増していることが示唆される。

表8：企業と異種セクター間協働プロジェクトによる地域課題解決事例の分析枠組み

	地域課題の種類	地域課題解決協働事例数と評価指標		地域課題の種類	評価指標
環境	✓ 環境問題		経済	✓ 環境問題	
社会	✓ 安全・安心問題 ✓ 子育て・教育問題 ✓ 福祉・保健衛生問題 ✓ 地域過疎化問題 ✓ 都市基盤問題 ✓ 人手不足 ✓ その他			✓ 安全・安心問題 ✓ 子育て・教育問題 ✓ 福祉・保健衛生問題 ✓ 地域過疎化問題 ✓ 都市基盤問題 ✓ 人手不足 ✓ その他	

出典：筆者作成。

4. 研究方法と分析の枠組み

本稿では、日本企業が異種セクターと協働し、地域課題解決に取り組む際に用いる評価指標を把握すべく、2024年10月15日現在、最新版であるCSR企業総覧2024年度版（東洋経済新報社、2023）に掲載された企業1,714社の中で、次に示す条件に該当する企業の事例を対象として、分析を行うこととする。異種セクターと協働するにあたり、NPOの存在は、企業にとって困難なステークホルダーのニーズを、特定する手助けとなることが指摘されていることから（朴、2009）、当総覧において「NPO・NGO等との連携」項目が「1. あり」に該当する企業を選定する。さらに「連携事例」項目の中から、地域課題解決の活動に該当する事例として、キーワードに「地域」を含めたものの中から、日本国内の地域課題解決に取り組む事例を本稿の分析対象とする。同条件には87社の事例が該当した。

次に、第2節で導出した現代の日本における地域課題7種類に「その他」を追加した計8種類別に、先に抽出した事例の集計を行う。一社が複数の地域課題に取り組むケースも予想されるため、「連携事例」項目において一社につき代表的な3つの事例に絞って集計を行うこととする。尚、先行研究の整理を通じて、地域課題解決を目指す異種セクター間協働の評価指標は多岐に渡るものの、経済・環境・社会の3つの分野に紐づけられることが見出されたことから、地域課題8種類（7種類＋「その他」）をこれら3つの分野別に分類し、表8の通り表す。

また、環境・社会分野に分類される地域課題に対する解決活動は、経済分野にもインパクトをもたらすことが考えられる。例えば、カーシェアリングの仕組みを整備することにより、CO₂削減や都市基盤の改善、地域活性化の促進等、環境・社会問題の解決へ繋がるのと同時に、インフラ整備による利便性の向上等から、これらの地域に移住者や定住者が増える等、経済的なインパクトがもたらされることも期待される。さらに、このような仕組み作りを、自動車関連メーカーが積極的に行うことで、自社の経済効果にも好影響がおよぶ可能性も推測される。

このように、環境・社会分野の地域課題は、経済分野の地域課題と対になることが考えられる。従って、本稿では、表8の分析枠組みに基づき事例数を集計した後、企業と異種セクター間協働における環境・社会分野の地域課題の取り組みによって、経済的インパクトがもたらされることが示唆される事例に注目し、当該企業のサステナビリティレポートやウェブサイト等

を参照しながら、これらの活動を評価するにあたり、企業がどのような指標を用いているのか情報を整理し、現状と課題を把握する。

5. 日本企業の地域課題解決協働プロジェクトと評価指標の分析²

前節の地域課題8種類（7種類＋「その他」）別に、日本企業の地域課題解決に関する事例を集計したところ、一番多い事例は、環境問題に関する取り組みの47件、その次が地域過疎化問題の40件、福祉・保健衛生問題30件、子育て・教育問題28件と続く。以降は、安全・安心問題の11件、その他の7件、人手不足の3件という結果となった。尚、都市基盤問題に該当する事例はなかった。

一番多い環境問題に関する事例としては、環境に関する問題を抱える地域に暮らす人々を支援することを目的とした環境NPO団体への寄付、ペットボトルキャップの回収や、近隣の清掃、植林活動等が挙げられる。次に多い過疎化問題の事例としては、まちづくり団体への寄付や地域活性化イベントへの出展・協賛、福祉・保健衛生問題の事例では、フードバンクや子ども食堂への協力、障害者雇用支援等が見られる。一方、高齢者向けの支援活動を展開している事例は該当がなかった。また、「その他」に該当する事例としては、被災地復興支援や、ユーザーが気軽に様々な団体を支援することができる仕組みを、子会社が運営する社会貢献プラットフォームを通じて提供するケース等が挙げられる。

このように、多くの事例はNPO団体等への寄付や、従業員によるボランティア活動等に留まり、今回の条件で抽出された事例においては、本業を通じて環境・社会分野に関する地域課題の取り組みを行い、直接的に企業や地域に対して経済的インパクトがもたらされているケースは極めて限定的であることが確認された。具体的には、表9の通り6社の事例のみが、本業を通じた環境・社会分野に関する地域課題の取り組みによって、経済的インパクトがもたらされていることが示唆される限定的なケースとして抽出されるに留まる形となった。

パナソニック ホールディングス株式会社（以降、パナソニックホールディングスと表す）は、自社製品を被災地や無電化地域に届ける活動をしており、株式会社LIXIL（以降、LIXILと表す）は、被災地を含めたトイレや手洗い設備が不足する地域向けに、自社製品を配備したり、新たな製品開発や需要の創出を行っている。株式会社オートバックスセブン（以降、オートバックスセブンと表す）は、自然災害地域へ車両を提供する等してカーシェアリングの支援を行っており、株式会社ベネッセホールディングス（以降、ベネッセホールディングスと表す）は、株主や自社通信教育サービス会員向けに、ベネッセこども基金を通じたNPO・NGOへの助成を設定する等、ステークホルダーに対して社会貢献の機会を提供している。また、デジタルマーケティングサービス事業を統括する株式会社セプテーニ・ホールディングス（以降、セプテーニ・ホールディングスと表す）は、自社の子会社が運営する社会貢献プラットフォームを通じて、ユーザーが簡単に多様な団体を支援することができる仕組みを提供しており、プリントシール機やクレーンゲームの景品等を製造・販売するフリーユー株式会社（以降、フリーユーと表す）は、自社ゲーム機を地域に提供する等して地域活性化に努めている。

² 抽出した事例については、著者2名がそれぞれ分析を行い、地域課題の種類別に分類した。2名の分析内容に相違がある場合には、共に再確認し、適切な種類に再分類を行った。

表9：地域課題解決協働プロジェクトにより経済的インパクトがもたらされることが示唆される事例（CSR企業総覧2024年度版の情報に基づき分析）

企業名	業種名	地域課題の種類	地域課題解決協働事例の内容
A. パナソニック ホールディングス	電気機器	地域過疎化問題	NGO・NPOや国際機関等と連携して再生可能エネルギーによる灯りを無電化地域に届ける「LIGHT UP THE FUTURE」や、社員や一般から募った寄付で、ソーラーランタン等の商品を寄贈する「みんなで“AKARI”アクション」を通じて、無電化地域の社会課題解決を目指す。
B. LIXIL	金属製品	地域過疎化問題、 福祉・保健衛生問題、 安全・安心問題	トイレや手洗い設備が不足する地域に低価格で製品が提供されるよう、ユニセフとのグローバルパートナーシップ「MAKE A SPLASH!」を通じて、新たな製品開発や需要の創出、地域の衛生市場の成長に向けた資金調達に繋がる機会を創出。
C. オートバックス セブン	卸売業	安全・安心問題	日本カーシェアリング協会と協働で自然災害地域へのカーシェアリングを支援（車両の運搬、整備、車両の提供）。
D. ベネッセ ホールディングス	サービス業	子育て・教育問題、 福祉・保健衛生問題	ステークホルダーへの社会貢献機会の提供：株主優待や、顧客である「進研ゼミ」会員の答案提出ポイントの利用選択肢にベネッセこども基金を通じたNPO・NGOへの助成を設定。
E. セプテーニ・ ホールディングス	サービス業	その他	子会社であるgooddoが運営する社会貢献プラットフォーム「gooddo」を通じ、ユーザーが様々な団体を気軽に支援できる仕組みを提供。
F. フリュー	機械	地域過疎化問題、 子育て・教育問題	✓ 日本アミューズメント協会主催の「ゲームの日」へ自社クレーンゲーム景品を無償提供し、地域活性化に貢献。 ✓ 岐阜県郡上市の中学生たちの取り組みに協力し、地元プリントシール機を設置。

出典：地域課題解決協働事例の内容については、東洋経済新報社（2023）『CSR企業総覧2024年度版』の「連携事例」項目の情報を参考に筆者作成。

次に、当該企業6社のサステナビリティレポートやウェブサイト等を参照し、これらの活動を評価するにあたり、企業はどのような指標を用いているのか整理する。

パナソニックグループは、2011年3月11日に発生した東日本大震災の被災地復興支援の一環として、4,000個のソーラーランタンを被災地に寄付している（パナソニック ホールディングス, 2011, URL）。また、海外における地域課題解決活動となるが、創業100周年である2018年に向けて、無電化地域へソーラーランタン10万台を届ける、「ソーラーランタン10万台プロジェ

クト」を2013年に始動、2018年1月にその目標を達成している（パナソニック ホールディングス, URL）。電気が使えないことが、貧困問題に繋がるという問題意識から、貧困解消を目的として教育、健康、収入の向上の3つの分野に焦点を定め、進級テストの合格率等の数値的な目標を掲げ、現在も取り組みを続けている。また、地域課題解決活動を持続的なものとするためにも、NPO等との異種セクターとのパートナーシップの重要性に言及しており、さらに、数値的な評価と併せて質的な評価を行うことに対しても計画を進めている（パナソニック ホールディングス, URL）。

LIXILは、健康被害や災害関連死を減らすことを目指し、被災地等で断水時にも使用できるレジリエンストイレを2019年から販売している。防災拠点となる学校等への設置を進めながら、教育委員会と協働し、地域の防災教育も展開している（LIXIL, URL「災害支援」）。また、海外における地域課題解決活動となるが、世界の約3人に1人が、不衛生なトイレ環境に起因する疾患により命を落としているという現状から、LIXILは、2020年までに1億人の人びとの衛生環境を改善し、生活の質の向上につなげることを目標として掲げ（LIXIL, 2017, URL）、ビジネスを通じて衛生的なトイレを普及させることに努めている。その結果として、2019年3月期には、ターゲットとする1億人のうち1,250万人にトイレを普及させることに成功している（LIXIL, 2019, p.14）。活動に紐づく経済的な目標として、2020年代の販売台数を現在の2倍にすることを掲げ、事業の黒字化を目指している（株式会社日本経済新聞社, 2017）。

オートバックスセブン、日本カーシェアリング協会を事務局とする、企業・自治体との災害支援ネットワークであるモビリティ・レジリエンス・アライアンスに2021年から参画しており、同協会に毎年車両を寄贈している。この活動は、2030年まで継続する計画にある（オートバックスセブン, 2024, URL）。尚、対外的には寄贈車両の目標台数は公表されていないが、寄贈実績数が地域課題解決の評価指標の一つになることが考えられる。

ベネッセホールディングスは、公益財団法人ベネッセこども基金への寄付を、株主優待品の選択肢の一つとして設定したり（ベネッセホールディングス, 2023）、自社通信教育サービスである進研ゼミ等を提出した際に付与する、努力賞ポイントをユーザーが貯めて、同基金へ寄付することができる制度を設けており、2012年度以来、2,300万円を超える募金額にまで至っている（ベネッセホールディングス, URL）。

セブテーニ・ホールディングスは、「クリエイティビティとテクノロジーによって、なめらかな未来へつながるドアを広げる」をビジョンの一つとして掲げ、テクノロジーの活用を通じて、人々や産業への機会提供を広げることを目指す。そのKPIを、「事業・サービスによって社会に価値・機会を提供する」、また、目標を、「価値の受け取り手の増加」と設定し、2030年までの達成を目指している。一例としては、社会貢献プラットフォーム「gooddo」を運営する子会社gooddoが参画したプロジェクトがあり、入院中の子供たち等にICT教育・体験学習の場を提供し、子供たちが明るい未来に繋がる機会を広げていくことに貢献する活動が挙げられる（セブテーニ・ホールディングス, URL）。

フリーは、「未来を切り拓く次世代の応援」を重点課題の一つとして掲げ、エンターテインメントを健全に楽しむことを通じ、末永く人々の心を豊かで幸せなものとする活動を展開している。具体的には、近隣にプリントシール機の少ない地域を対象として、その地域コミュニティと協働し、プリントシール機の貸し出しを行ったり、全国高等学校漫画選手権大会等に協賛して、自社製品等の提供を通じた支援活動を実施している（フリー, URL）。

表10：企業と異種セクター間協働プロジェクトによる地域課題解決事例の分析（CSR企業総覧2024年度版の情報に基づき分析）

	地域課題の種類	地域課題解決協働事例数 と評価指標		地域課題の種類	評価指標
環境	✓ 環境問題	47	経済	✓ 環境問題	N/A
社会	✓ 安全・安心問題	11（例：B, C） B. 衛生的なトイレの普及数 C. 特に評価指標なし		✓ 安全・安心問題	B. 販売台数目標：現在の2倍 C. 特に評価指標なし
	✓ 子育て・教育問題	28（例：D, F） D. 努力賞募金額等 F. 特に評価指標なし		✓ 子育て・教育問題	D. 特に評価指標なし F. 特に評価指標なし
	✓ 福祉・保健衛生問題	30（例：B, D） B. 衛生的なトイレの普及数 D. 努力賞募金額等		✓ 福祉・保健衛生問題	B. 販売台数目標：現在の2倍 D. 特に評価指標なし
	✓ 地域過疎化問題	40（例：A, B, F） A. 進級テストの合格率等 B. 衛生的なトイレの普及数 F. 特に評価指標なし		✓ 地域過疎化問題	A. ユーザーの年間収入40% up B. 販売台数目標：現在の2倍 F. 特に評価指標なし
	✓ 都市基盤問題	N/A		✓ 都市基盤問題	N/A
	✓ 人手不足	3		✓ 人手不足	N/A
	✓ その他	7（例：E） E. 価値の受け取り手の数		✓ その他	E. 社会価値を提供した事業・サービスの売上

※カッコ内等に記したアルファベットは表9の企業名に紐づいている。

出典：筆者作成。

以上をまとめ、分析結果として表10を表す。尚、47件と一番多く抽出された環境問題に関する事例に関しては、本業を通じて地域課題の取り組みを行い、直接的に企業や地域に対して経済的インパクトをもたらすケースに該当するものはなかった。

6. 考察

今回分析対象とした87社の事例の多くが、寄付やボランティア活動の範囲において、地域課題解決に向けた取り組みを行うに留まり、本業を通じて環境・社会分野に関する地域課題に組み込み、経済的インパクトを創出するに至る事例は、限定的であることが確認された。具体的には、87社中6事例のみが該当するに留まる形となった。

この6つの事例中4事例において、地域課題解決に向けた社会分野の評価指標を設定し、対外的にもその評価内容が開示されていることが確認された。一方、経済分野の評価指標は、わずかに3事例のみが開示されているにすぎない。かつ、環境・社会・経済分野における評価指標ともに、普及数や販売台数目標等のアウトプット³のみが指標に設定されており、アウトカムの評価指標が設定されているのは、パナソニックホールディングスのソーラーランタンプロジェクトにおける、寄贈対象地域のユーザーの年間収入40%upのみに留まる点が導出された。

このパナソニックホールディングスのソーラーランタンプロジェクトに関しては海外における事例となるため、日本国内の地域課題解決協働プロジェクトとして、アウトカムの評価指標が設定されている事例は、今回分析対象とした企業においては、該当なしの結果となった。

異種セクター間との協働を通じて、地域課題解決に向けた取り組みを成功させるためにも、協働するメンバー全員が、その進捗を追跡する共有の評価方法を確立していくことが求められることから（Cabaj, 2017; Kania et al., 2022）、地域課題解決に向けた協働プロジェクトにおいて評価指標を設定しながら、現在の進捗状況等の情報を整理し、地域コミュニティも含めたステークホルダーに対して、情報を開示する姿勢が企業においても重要になることが考えられる。また、異種セクター間協働における地域課題解決の取り組みにおいて用いられる評価指標は、利害が完璧に一致するとは限らない複数のステークホルダー間で、長期的な協力関係を構築するために活用できる可能性が高いことが指摘されている。すなわち、評価指標は、組織やプロジェクトを管理するためだけに存在するのではなく、共有された目標に向けて、幅広い組織をまとめあげる求心力と位置付けられるのである（French, 2022）。

さらに、日本の地域課題の一つとして位置付けられている、都市基盤問題に取り組む事例が存在しなかったこと、また、福祉・保健衛生問題の重要な要素として位置付けられる、高齢者福祉問題において、支援活動を展開している事例が見られなかった点も、今回の分析を通じて見出された。日本の地域課題を広く見渡し、どのような地域課題が重視されているのか、そして、それらの課題に対して、自社が本業を通じてどのような取り組みを展開していくことできるのか、戦略的に考える姿勢が、今後ますます日本企業には期待されるのである。

7. 結び

本稿では、地域課題解決を目指す、企業と異種セクター間の協働プロジェクトの評価指標を考察することを目的として、CSR企業総覧2024年度版（東洋経済新報社、2023）に掲載されている企業計1,714社を対象とし、日本企業によって用いられている評価指標の現状と課題の把握を行った。地域課題解決を進めるにあたり、EBPM等が注目される傾向にある一方、複数の異種セクター間での協働を評価することは、複雑かつ要求が高いものであり、これまでにない新たな挑戦と位置付けられていることから、本稿は、萌芽的と位置付けられる、企業と異種セクター間における協働プロジェクトの評価に関する分野において、新たな学術的示唆を提供するものであると言える。

本業を通じて環境・社会分野に関する地域課題に取り組む、経済的インパクトを導き出すまでに至る事例は、限定的であること、また、経済的インパクトを導き出す限られた事例においても、アウトプット指標の設定のみに留まり、アウトカム指標が展開されていないことが、今回の分析を通して見出された。評価指標が、共有の目標に向けて複数に及ぶ組織をまとめあげる求心力の役割となることが期待されていることから（French, 2022）、今後も異種セクター

³ 本稿では、アウトプット（outputs）「プログラムの直接的な受益者（customers）やプログラム参加者に提供される製品やサービス」、アウトカム（outcomes）「活動やアウトプットに接した結果と想定される人々、組織、あるいは他のプログラム・ターゲットにおける変化（changes）や便益」、インプット（inputs）「プログラム運営に必要な人的・金銭的資源（human and financial resources）およびその他の投入資源（インプット）」（塚本・関、2020、p.29）を用いる。

間で展開される地域課題解決活動を評価する方法を、探索していくことが求められる。

研究課題としては、今回はCSR企業総覧2024年度版（東洋経済新報社、2023）掲載企業の中から、一定の条件を満たした事例のみを分析対象としたが、今後は同条件以外の掲載企業においても、地域課題解決の活動に該当する事例を洗い出し、分析を行う必要がある。また、今回は公表されている企業のサステナビリティレポート等の二次データに基づき、評価指標の導出を行ったが、対外的に公表されていない評価指標の有無も含め、企業に対してインタビュー調査等を通じて評価指標を把握する必要性も、今後の研究課題として認識している。

＜謝 辞＞

本研究はJSPS科研費25K16730の助成および牧誠財団研究助成金（研究2024010号）の助成を受けたものです。

参 考 文 献

【英語】

- Kania, J., Kramer, M., (2011), "Collective Impact", *Stanford Social Innovation Review*, Winter, 9(1), pp. 36-41.
- Kania, J., Williams, J., Schmitz, P., Brady, S., Kramer, M., Juster, J. S., (2022), "Centering Equity in Collective Impact", *Stanford Social Innovation Review*, Winter, pp. 38-45.
- Rall, E.L., Haase, D., (2011), "Creative Intervention in a Dynamic City: A Sustainability Assessment of an Interim Use Strategy for Brownfields in Leipzig, Germany", *Landscape and Urban Planning*, 100(3), pp. 189-201.
- Shi, J.W., Yang, X.Y., (2022), "Sustainable Development Levels and Influence Factors in Rural China Based on Rural Revitalization Strategy", *Sustainability*, 14(14), pp. 1-19.

【日本語】

- Barnes, M., Schmitz, P., (2023), "Community Engagement Matters (Now More Than Ever)", 『スタンフォード・ソーシャルイノベーション・レビュー日本版 05-コミュニティの声を聞く』 pp. 68-83, SSIR Japan.
- Crutchfield, L. R., Grant, H. M., (2007), "Forces for Good: The Six Practices of High-Impact Nonprofits", Jossey-Bass, (レスリー・R・クラッチフィールド, ヘザー・マクラウド・グラント (2012) 服部優子訳『世界を変える偉大なNPOの条件：圧倒的な影響力を発揮している組織が実践する6つの原則』ダイヤモンド社).
- Epstein, M. J., Yuthas, K., (2014), "Measuring and Improving Social Impacts: A Guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors", (マーク・J・エプスタイン, クリスティ・ユーザス (2015) 鶴尾雅隆等訳『社会的インパクトとは何か 社会変革のための投資・評価・事業戦略ガイド』英治出版).
- French, M., (2022), "Two Experiments with Outcomes Frameworks: 社会的インパクト測定をめぐる2つの実験", 『スタンフォード・ソーシャルイノベーション・レビュー日本版01-ソーシャルイノベーションの始め方』 pp. 106-109, SSIR Japan.
- Jong, J. D., Edmondson, A., Moore, M., Bowles, H.R., Rivkin, J., Orbegozo, E.F.M., Pulido-Gomez, S., (2023), "Building Cities' Collaborative Muscle", 『スタンフォード・ソーシャルイノベーション・レビュー日本版 05-コミュニティの声を聞く』 pp. 54-67, SSIR Japan.
- Kotler, P., Lee, N., (2006), "Marketing in the Public Sector: A Roadmap for Improved Performance", (フィリップ・コトラー, ナンシー・リー (2007) スカイライトコンサルティング訳, 『社会が変わるマーケティング-民間企業の知恵を公共サービスに活かす』, (2007) 英治出版).
- 小関隆志・馬場英朗 (2016) 「インパクト評価の概念的整理とSROIの意義」『ノンプロフィット・レビュー』第16巻第1号, pp. 5-14.

- 株式会社LIXIL（2019）『コーポレート・レスポンスビリティ報告2019』2019年10月発行，株式会社LIXIL。
株式会社日本経済新聞社（2017）『持続可能な開発，企業にじわり，LIXILや損保ジャパン，新興国にトイレ，環境保全で増員』日本経済新聞2017年12月27日。
株式会社ベネッセホールディングス（2023）『株主優待品カタログ：2023年9月期 vol.55』株式会社ベネッセホールディングス。
小島廣光・平本健太（2011）『戦略的協働の本質』有斐閣。
大室悦賀・大阪NPOセンター編（2011）『ソーシャル・ビジネス：地域の課題をビジネスで解決する』中央経済社。
佐々木利廣・加藤高明・東俊之・澤田好宏（2009）『組織間コラボレーション：協働が社会的価値を生み出す』ナカニシヤ出版。
人口戦略会議（2024）『令和6年・地方自治体「持続可能性」分析レポート－新たな地域別将来推計人口から分かる自治体の実情と課題－』人口戦略会議。
鈴木文彦（株式会社大和総研）（2016）「地域活性化の成否を地方税ベースの業績評価指標（KPI）で測定する試み」『大和総研重点テーマレポート』pp. 1-6。
谷本寛治（2004）『CSR経営－企業の社会的責任とステイクホルダー』中央経済社。
塚本一郎・関正雄（2020）『インパクト評価と社会イノベーション』第一法規。
東洋経済新報社（2023）『CSR企業総覧（ESG編）2024年版』東洋経済新報社。
中口毅博（2023）「SDGs達成のための次世代主体の地域創生活動に関する考察－協働活動の方向性と内容－」『環境科学会誌』第36巻第1号，pp. 6-14。
並木志乃・越塚登（2022）「地域の課題解決と共助を支援するネットワークの構築」『東京大学大学院情報学環紀要 情報学研究』第102巻，pp. 1-20。
朴恩芝（2009）「CSRとステークホルダー・エンゲージメント」『経済論叢』第82巻第1・2号，pp. 87-98。

【URL】

- Cabaj, M., (2017), "Shared Measurement: the Why is Clear,the How Continues to Develop", <<https://www.tamarackcommunity.ca/hubfs/Resources/Publications/Shared%20Measurement%20Paper.pdf?hsLang=en-us>> Tamarack Institute（アクセス日：2024年10月20日）。
- Convoy of Hope, (2024), "Asset-Based Community Development", <<https://convoyofhope.org/articles/asset-based-community-development/>>（アクセス日：2024年10月19日）。
- Emerson, J., Wachowicz, J., Chun, S., (2000), "Social Return on Investment: Exploring Aspects of Value Creation in the Nonprofit Sector", The Roberts Enterprise Development Fund, <<https://redf.org/wp-content/uploads/REDF-Box-Set-Vol-2-SROI-Paper-2000.pdf>>（アクセス日：2024年10月16日）。
- Results for America, (2024), "Evaluation Policy Guide", <<https://results4america.org/wp-content/uploads/2024/05/LEVER-Evaluation-Policy-Guide.pdf>>（アクセス日：2024年10月20日）。
- The Asset-Based Community Development Institute, (ABCD), "About history", <<https://resources.depaul.edu/abcd-institute/about/Pages/History.aspx>>（アクセス日：2024年10月18日）。
- 株式会社LIXIL「災害支援」<<https://www.lixil.co.jp/corporate/sustainability/community/reconstruction/>>（アクセス日：2024年11月2日）。
- 株式会社LIXIL（2017）「ニュースリリース」（2017年9月22日付）<https://newsrelease.lixil.co.jp/news/2017/070_company_0922_02.html>（アクセス日：2024年11月2日）。
- 株式会社オートバックスセブン（2024）「日本カーシェアリング協会に車両10台を寄贈」2024年8月26日<<https://www.autobacs.co.jp/ja/news/news-202408261400.html>>（アクセス日：2024年11月2日）。
- 株式会社セブテニ・ホールディングス「クリエイティビティとテクノロジーによるなめらかな社会の実現」<<https://www.septeni-holdings.co.jp/csr/activity/nameraka/>>（アクセス日：2024年11月3日）。
- 株式会社富士通総研（2020）『地域・地方の現状と課題』<https://www.soumu.go.jp/main_content/000629037.pdf>（アクセス日：2024年10月15日）。
- 株式会社ベネッセホールディングス「進研ゼミ努力賞募金」<<https://blog.benesse.ne.jp/bh/ja/sustainability/mirai/doryoku/>>（アクセス日：2024年11月2日）。
- 経済産業省（2020）『令和2年度中心市街地活性化に向けた評価ガイドブックver1.0』<https://www.meti.go.jp/policy/sme_chiiki/town_planning/downloadfiles/hyouka_guidebook.pdf>（アクセス日：2025年3月3日）。
- 厚生労働省「我が国の人口について」<https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_21481.html>（アクセス日：

- 2024年10月13日).
- 国土交通省 (2017)『都市計画基本問題小委員会 中間とりまとめ:「都市のスポンジ化」への対応』<<https://www.mlit.go.jp/common/001197384.pdf>> (アクセス日: 2024年10月15日).
- 総務省 (2017)『自治体全体の課題及びICTシステムの課題認識』.<https://www.soumu.go.jp/main_content/000567406.pdf> (アクセス日: 2024年10月15日).
- 総務省 (2023)『地域が抱える課題・検討の論点について』<https://www.soumu.go.jp/main_content/000919078.pdf> (アクセス日: 2024年10月20日).
- 内閣府 (2015)『まち・ひと・しごと創生総合戦略ー概要ー』<<https://www.chisou.go.jp/sousei/info/pdf/20141227siryou4.pdf>> (アクセス日: 2024年10月15日).
- 内閣官房「地方創生に関する取り組み」<<https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/tihousousei/index.html>> (アクセス日: 2024年12月9日).
- 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局・内閣府地方創生推進事務局 (2021)『まち・ひと・しごと創生基本方針2021について』<<https://www.chisou.go.jp/sousei/info/pdf/r03-6-18-kihonhousin2021gaiyou.pdf>> (アクセス日: 2024年10月15日).
- パナソニックホールディングス株式会社 (2011)「東北地方太平洋沖地震の被災地・被災者への追加支援等について」2011年3月15日<<https://news.panasonic.com/jp/press/jn110315-2>> (アクセス日: 2024年11月2日).
- パナソニックホールディングス株式会社「「社会にいいことやってます」だけで満足しない. パナソニック発の協働プロジェクト「LIGHT UP THE FUTURE」は, 社会的なインパクトをどう評価してきたか.」<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/citizenship/luft/activities_report/report_004.html> (アクセス日: 2024年11月2日).
- フリー株式会社「将来の選択肢を広げるきっかけづくり」<https://www.furyu.jp/sustainability/next_generation/01/> (アクセス日: 2024年11月3日).

〔いしだ みつえ 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院准教授〕

〔そう けい 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院准教授〕

〔2025年3月4日受理〕