

経済的価値と社会的価値の両立へ 日本における「インパクト会計」の 先進事例に学ぶ

共助資本主義の実現委員会

(インタビューは2月26日に実施)

委員長／程 近智 副委員長／斎藤 祐馬 インパクトスタートアップ協会 監事／五十嵐 剛志

企業の価値は、一般的には財務面で評価される。しかし近年、国際的潮流としてインパクト投資の拡大や持続可能な社会の実現に向けた要請が高まる中、企業が社会や環境に与えるインパクトを具体的に説明する責任が重視されるようになった。共助資本主義の実現委員会は、インパクトスタートアップ協会および新公益連盟と連携し、企業や投資家へのアンケート調査と、インパクト会計を導入している企業の事例研究会を実施し、インパクト会計の導入状況や得られた学び、便益、導入にあたっての留意点をまとめた。

企業の「真の価値」を評価するため 社会的インパクトを見える化

程 経済同友会が掲げる「共助資本主義」が目指すものは、企業活動を通じて社会課題を解決し、同時に経済的な成長も実現することです。しかし、キャッシュフローベースの財務会計や企業価値算定の仕組みだけでは、企業活動が社会に与えるポジティブな影響、ネガティブな影響を十分に評価し切れません。本委員会では株主・従業員・顧客・地域社会、そして地球環境に対しどのような価値を提供しているのか、「真の企業価値」を評価する手段の一つとして「インパクト会計」に焦点を当て、日本の先進事例研究を行いました。

インパクト会計とは、企業の社会的・環境的影響を貨幣価値に換算し、可視化する手法です。いわば、企業の真の価値を測るための「レンズ」のようなものです。このレンズを通して、これまで「見えない価値」だったものを見える化し、財務情報と統合して評価する。その結果、ステークホルダーにも理解されやすくなり、経営判断や戦略策定

にも資するほか、従業員のモチベーション向上や組織の活性化にもつながるといえる考え方です。そして、持続可能かつ社会的インパクトを有する企業活動へと投資が集まるようになります。

今回、すでにチャレンジしている先進事例研究をまとめた意義もこの点にあります。日本企業が実際にどのようにインパクトを測定し、経営に活かしているかを示すことで、より多くの企業が「共助経営」に踏み出す足掛かりにもなるのではと考えています。

日本には古くから、「論語と算盤」や「三方良し」といった、道徳と経済を両立させる精神的な土壌があります。他方で、善行は隠れて行うものという「陰徳の美学」もどこかで持ち合わせている。多面性はあるながらも、社会的インパクトの数値化には総じて親和的だと考えます。

社会に与えるインパクトを数値化 社内モチベーション向上にも

斎藤 スタートアップを支援する立場の者として強く感じるのは、インパクト会計は成長のエンジンになり得るとい

うことです。多くのスタートアップは社会課題の解決を事業の核に据えています。創業初期は財務的には赤字であることが珍しくありません。従来のもので測られれば、過小評価され、本当の価値が見えてこないわけです。

そこにインパクト会計の視点を導入することで社会に与える良い影響を数値化できれば、投資家は「将来的には価値を生むポテンシャルがある」と判断できます。また、「自分の仕事が社会にどう貢献しているか」を重視する人材を引きつける点で、採用にも影響を与えます。つまり、投資や人材を呼び込むための強力なエビデンスにもなるのではないのでしょうか。

例えば、患者と医療をつなぐプラットフォームを手がけるUbie株式会社では、2017年の創業以来、事業を通じて2.7万年分の健康寿命を延伸し、1,500億円以上の経済価値を創出したという「健康寿命延伸インパクト」を算出しています。こうした指標を示したことにより、外部からの評価の向上はもちろん、社内のモチベーション向上にもつながったといいます。



程 近智 委員長
 ベイヒルズ
 代表取締役

1982年米スタンフォード大学工学部卒業、同年アクセンチュア入社。91年米コロンビア大学経営大学院 (MBA) 修了後に復職。2005年代表取締役、06年取締役社長、15年取締役会長、17年取締役相談役などを経て、18年は相談役。2007年3月経済同友会入会。17～20年度副代表幹事。23年度より共助資本主義の実現委員会委員長。



齋藤 祐馬 副委員長
 デロイトトーマツベンチャーサポート
 取締役社長

2005年慶應義塾大学経済学部卒業、06年監査法人トーマツ (現・有限責任監査法人トーマツ) 入社。10年トーマツベンチャーサポート (現・デロイトトーマツベンチャーサポート) の立ち上げに参画。19年デロイトトーマツベンチャーサポート取締役社長。公認会計士。2019年11月経済同友会入会。23年度より幹事、共助資本主義の実現委員会副委員長。



五十嵐 剛志
 インパクトスタートアップ協会 監事 / 一般財団法人 KIBOW

慶應義塾大学経済学部卒業、英国オックスフォード大学経営学修士 (MBA)。PwC あるいは有限責任監査法人、内閣府、米ハーバード・ビジネス・スクール/Impact-weighted Accounts Initiative、英国政府系インパクト投資ファンド Big Society Capital を経て現職。社会課題解決のためのファイナンスに関する調査、研修、政策企画に従事。Accountability for Change 創設者。元 Teach For Japan 最高財務責任者。インパクトスタートアップ協会監事。公認会計士。

先行事例から、持続的な企業価値の向上に貢献することが明らかになった

五十嵐 インパクト会計は、ハーバード・ビジネス・スクールが2019年、「インパクト加重会計 (IWA)」を提唱したことを契機に、現在国内外で関心が高まっています。ただ、ほとんどの資料が英語の学術論文であることもあり、「日本では難しそうだ」「取り組みづらい」と捉える人も多いのが課題でした。しかし、日本でもインパクト会計を先進的に取り入れている企業も存在します。

今回事例をまとめる上では、すでに取り組んでいる日本企業がどのように実践し、どのようなメリットが生まれたか、当事者の方に具体的に語っていただきました。さらに、調査研究の結果、導入によって得られる便益の中でも「持続的な企業価値の向上に貢献する」ということが明らかになった点は、大きな成果でした。これまで、社会貢献活動などは会計上のコストと見られが

ちでしたが、これは「価値」であり定量的に評価することで、今後は経営者や投資家に受け入れやすいものではないかと思っています。これらの事例を、最初の一步を踏み出すきっかけにしたいと思っています。

スタートアップ企業にとっては強力な武器となり得る

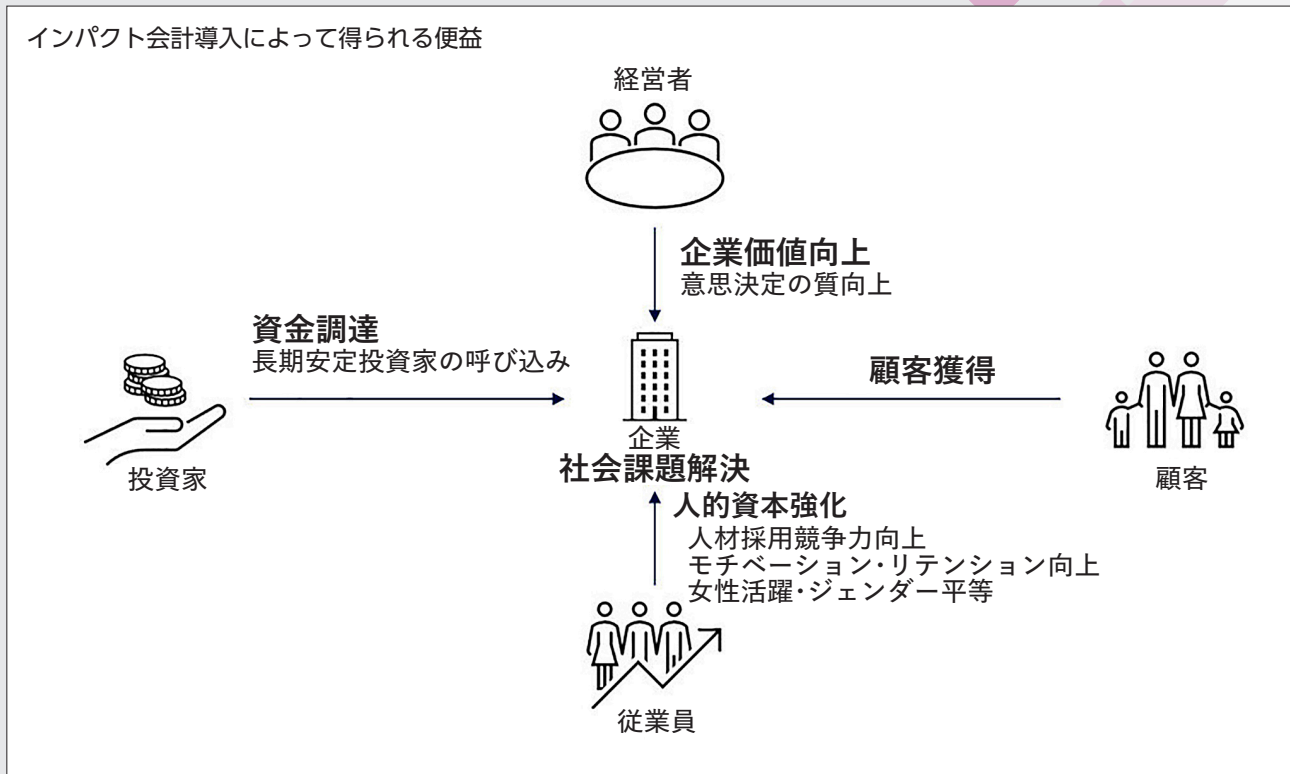
五十嵐 インパクト会計の導入について、日本企業は世界の潮流の先頭に立っているポテンシャルを持っていると私は感じています。例えば、エーザイは製薬会社としては世界で初めてインパクト会計を導入し、注目を集めました。

また、大企業だけでなくスタートアップでも導入の動きがあるのは、海外では多く見られない日本の特徴と言えます。スタートアップはパーパスが明確で単一事業に従事する点で、実はインパクト会計とは親和性が高いと思います。コストを上回る便益が認知されれば、スタートアップでこそ導入が進ん

でいくのでは、とも思います。

齋藤 起業家はもともと何かしらのインパクトを社会に与えたいと考えています。しかし経営を続ける中で、どうしても財務収支だけにとらわれてしまうと、ビジョンを体現しにくくなることも多くあります。そこで企業活動の価値を見える化することで、原点に戻るという意味は大きいと思います。

前述しましたが、企業にとってはまずは採用の部分で大きなプラス効果が実感できると思います。また、投資家とのエンゲージメントにおいても大きな武器になります。特に海外の機関投資家は、日本企業の「見えない価値」をどう評価すべきか悩んでいます。そこに対してインパクト会計を用いることで、「私たちはこれだけの社会的価値を創出しており、それが将来のキャッシュフローにこのようにつながる」とロジカルに説明できれば、投資家の理解も深まり、PBR (株価純資産倍率) の1倍割れといった日本企業の課題解決にも



つながるのではないのでしょうか。

「インパクト会計」導入の留意点と課題は

五十嵐 インパクト会計の日本での受け取られ方や広がり方は、非常に好ましいものと感じています。欧米では投資家の関心が高く、企業は投資家からのプレッシャーがあるから対応するという受動的な姿勢である場合が多いのですが、これに対し、日本で既に取り組んでいる企業では、自ら望んで自律的・主体的な取り組みとして始めているところが多かったのです。

課題となるのは「測定の標準化」です。何をどこまで、どういう係数で貨幣換算するかというルールがまだ確立されていません。また、主体的な取り組みであるがゆえに、自社に都合の良い数値だけをピックアップするという懸念もあります。環境負荷や人権侵害など、ネガティブなインパクトを進んで開示することは難しく、そこは国際的な課題でもあり、ルール化、標準化も進んできています。

ただ、ルールが固まるのを待つので

はなく、まずは先行企業がやってみることでプラクティスを積み上げていくことが、今の段階では重要なことだと考えています。

斎藤 どのように広げていくのかがポイントだと思います。まずは「共助経営」に興味・共感を持ってくれる経営者の方が増えて、そこから実行力ある企業が実践を始め、スモールサクセスを実感し、他の企業が追随する。そういった流れをつくる必要があるでしょう。事例が増えたと一気に広がるタイミングが訪れると思いますので、地道に広げていきたいと思っています。

程 株式会社にとってまずは資本効率を上げることが大前提で、ROE（自己資本利益率）8%以上、PBR 1倍以上が一つの目安にはなると思います。そこをクリアして、社会に与えるインパクトを貨幣価値換算する。利益とリターンを出す、ポジティブな社会的インパクトを生む、その両立を通じてパーパスを実現していくことで、投資家ともウィンウィン関係を築くことが必要でしょう。

業界によって、インパクト会計との

親和性の差異はあると思います。例えば、環境や生命にかかわる事業とは親和性が高いと言えます。また、企業だけでなくNPOなども貨幣価値への可視化の意義は大きいでしょう。

こうした可視化が進むと、社内の意識改革にも直結していきます。財務部門とサステナビリティ部門、あるいは事業部門が同じ「金額」という共通言語で対話できるようになるからです。もっと大きなインパクトを生み出すという機運を、社内で一体的に盛り上げていけるようになります。

社会価値と経済価値を両立させ経営のフィードバックループを回す

五十嵐 国内だけの事業展開ではなく、海外も視野に入れる事業であれば、インパクト会計は欠かせない要素となりつつあります。グローバルな投資家の社会的インパクトに対する関心が非常に高まっています。企業会計は企業の成績表であり、かつルールブックでもあります。世界のルールが変わっていく中で、それに準じた内容を示していくことで初めて、企業は国際的にも適

事例集概要（12月25日発表）

日本企業におけるインパクト会計の導入と実践的意義 ～先進事例からの示唆～

共助資本主義の実現委員会では、インパクトスタートアップ協会および新公益連盟と連携して、インパクト会計事例集『日本企業におけるインパクト会計の導入と実践的意義～先進事例からの示唆～』を取りまとめた。

インパクト会計とは、企業などの組織

が人々のウェルビーイングや自然環境などに与える影響（インパクト）を、金銭的価値に換算して定量的に測定・評価し、財務情報と統合して意思決定に活用することを目指す仕組みであり、近年、国際的に注目されている。

本事例集の意義と背景

「インパクト会計」は単なる新しい会計手法にとどまらず、企業価値そのものを根本から問い直す取り組みである。

経済的価値と社会的価値をいかに両立させるか——。この問いは、企業経営者や投資家などにとって避けて通れない課

題となっている。インパクト会計はその問いに対する有効なツールであり、企業が自らのパーパス（存在意義）を明確にし、社会や環境に対する影響を可視化することで、長期的な持続可能性を高める道筋を示すものである。

調査を通じて見えてきた現状

本調査から、わが国におけるインパクト会計の普及はこれからの段階であることが分かった。

導入が進んでいる企業は、従来から非財務情報の開示に積極的であり、経営トップがインパクト会計の意義を理解し

ていることが共通点として挙げられる。一方で、社内理解の不足、データ整備の難しさ、人的リソースや予算の制約といった課題が導入の障壁となっていることも明らかになった。

先進事例からの学び

本事例集で紹介した先進企業の取り組みからは、インパクト会計の導入によって以下の便益が得られることが明らかになった。

- ①企業価値の向上
- ②戦略的意思決定への貢献

- ③内部組織の活性化
 - ④外部ステークホルダーとの信頼関係構築
 - ⑤非財務情報の開示と評価の要請への対応
- これらの成果は、インパクト会計が単なる情報開示の枠を超え、経営の本質的な変革につながる可能性を示している。

課題と今後の方向性

一方で、インパクト会計の導入にあたって、上記のような便益を得るためには以下の点に留意する必要があることが分かった。

- ①透明性の高い開示
- ②データ収集・蓄積体制の整備と継続的な測定・改善
- ③ステークホルダーへの訴求におけるストーリーの重要性

国際的には、IFVI^{*1}やVBA^{*2}が中心となってインパクト会計の標準化が進んでいる。日本企業が世界で存在感を発揮するためには、国際基準を踏まえつつ、日本独自の先進事例を積極的に発信し、グローバルな議論に貢献することが求められる。

* * *
インパクト会計は、単なる会計手法を

超え、企業の価値創造や社会との関係を根本から問い直す契機となる。今回の事例集は、日本企業が新たな一歩を踏み出すための参考書としての役割を担うものである。

本事例集が企業、投資家、政府関係者に広く読まれ、企業にインパクト会計導入の機運が高まることで、経済同友会・インパクトスタートアップ協会・新公益連盟が連携して取り組んでいる共助資本主義の実現への一助となることを願っている。

そして、日本発の事例が世界に広がり、持続可能で包摂的な経済社会の実現に貢献する未来を期待している。



詳しくはコチラ

切に評価されるようになっていきます。

インパクト会計はパーパス経営の具体的なツールの一つです。企業のパーパスを定量化し、PDCAサイクルの中に組み込んでいくための具現化の一形態と言えるでしょう。自社のパーパスを再確認し、自分たちが社会に提供している「価値」を定義し、それを多面的に捉える。そのプロセス自体が企業を強くしていくでしょう。事例集にはそのためのヒントが詰まっていますので、ぜひ活用してください。

斎藤 特に成長意欲のあるスタートアップにとっては、インパクト会計は世界を舞台に戦うための武器となります。グローバルな投資マネーは、確実にインパクトを重視する方向に流れています。自分たちの志を数値化し、世界に問う。それが日本のスタートアップが世界で勝つための確かな戦略になると確信しています。

程 経済同友会としても、インパクト会計への取り組みに向けた提言活動を続けていきたいと考えています。重要なのは、見せびらかして可視化するのではなく、可視化によって得られた気付きを次の経営プロセスのステージにつなげ、持続可能性を高めて「フィードバックループ」を回すことです。

社会価値と経済価値を両立させるサイクルが回れば、従業員はモチベーションを高め、投資家は評価し、市民は応援してくれる。そんな社会を、会員の皆さんと共に創り上げていきたいと思っています。今回の事例集がその大きな一歩となることを願っています。

*1 International Foundation for Valuing Impacts
*2 Value Balancing Alliance