

スポーツ庁競技スポーツ課 御中

**令和6年度スポーツ政策調査研究事業
「スポーツ団体における社会的インパクト評価
の手法に関する基礎的調査研究」**

EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社

2025年3月14日

本報告書は、スポーツ庁の令和6年度スポーツ政策調査研究事業として、EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社が実施した「スポーツ団体における社会的インパクト評価の手法に関する基礎的調査研究」の成果を取りまとめたものです。

従って、本報告書の複製、転載、引用などにはスポーツ庁の承認手続きが必要です。

目次

1 本事業の背景・目的	
1.1 本事業の実施概要	P4
2 社会的インパクト評価の手法についての調査	
2.1 社会的インパクトを取り巻く動向	P6
2.2 社会的インパクトに関する政府の方針	P8
2.3 社会的インパクト評価とは	P9
2.4 社会的インパクト評価に関する基礎情報	P10
3 日本における社会的インパクト評価の活用事例の調査	
3.1 日本国内にて行われている社会的インパクト評価の事例	P13
3.2 日本国内のスポーツ団体にて行われている社会的インパクト評価の事例	P15
3.3 日本国内のスポーツ団体に対するヒアリング調査	P16
4 海外のスポーツ団体における社会的インパクト評価の活用事例の調査	
4.1 社会的インパクト評価に関する英国内の動き	P20
4.2 英国におけるスポーツ界の構造	P22
4.3 英国におけるヒアリング調査	P23
5 スポーツ団体における社会的インパクト評価の活用可能性の検討	
5.1 社会的インパクト評価の現状と課題	P27
5.2 スポーツ団体における社会的インパクト評価の活用場面	P28
【参考①】社会的インパクトの算出ステップ	P31
【参考②】海外調査詳細	P50



1 本事業の背景・目的

1.1 本事業の実施概要

事業の趣旨及び経緯

スポーツ団体はスポンサーや地域社会など多くのステークホルダーを有することから、自らが行う活動の内容や成果をステークホルダーに説明し、活動に対する理解を得ることが重要である。一方で、スポーツ団体の全ての活動が収入増や登録人口増など可視の成果に結びつくわけではなく、社会的インパクトなど不可視の活動成果については、具体的に説明可能なものとして把握することが難しく、ステークホルダーに十分に説明できていない状況である。

近年、スポーツが生み出す社会的インパクトを算出し可視化する取組が国内のスポーツ団体などにおいて試行され始めており、その考察の中で、こうした手法が確立することにより、スポーツ団体が自らの強みを客観的に認識し、将来的にはスポンサーシップの獲得のためのコミュニケーションツールなど、ステークホルダーへの説明に活用できる可能性が示唆されている。以上を踏まえ、スポーツ団体が行う活動の社会的インパクトを算出する手法の確立を目指し、先行事例などの調査研究を実施する。

本事業の調査概要

社会的インパクト評価の手法についての調査

- ▶ スポーツ界に限らず行われている社会的インパクトの算出手法、趣旨目的、評価方法、特徴に関する調査を実施する。(デスクトップ調査)

日本における社会的インパクト評価の活用事例の調査

- ▶ 日本において行われている社会的インパクト評価の活用事例を取りまとめる。
- ▶ スポーツ界以外の事例については、デスクトップ調査を中心に行う。
- ▶ スポーツ界の事例については、デスクトップ調査を実施後に、一部ヒアリングを実施する。

海外のスポーツ団体における社会的インパクト評価の活用事例の調査

- ▶ 海外スポーツ団体にて行われている社会的インパクト評価の事例を取りまとめる。
- ▶ 特に、社会的インパクト評価を積極的に活用している英国にて、スポーツ団体を中心にヒアリングを実施する。
- ▶ 社会的インパクトを高める活動の最新情報を、国際的なスポーツビジネス会議(LEADERS WEEK London)にて入手する。

スポーツ団体における社会的インパクト評価の活用可能性の検討

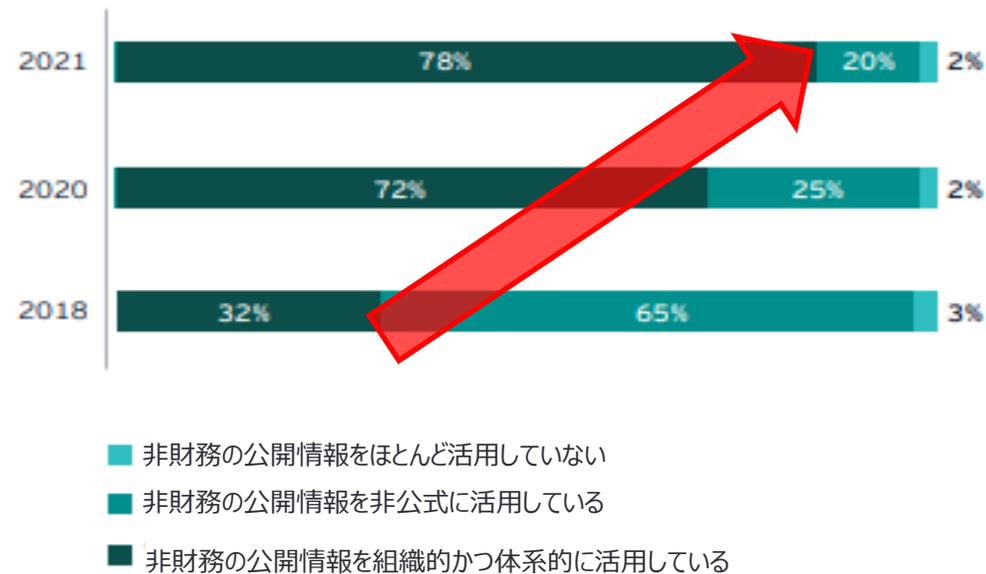
- ▶ 国内のスポーツ団体において社会的インパクト評価を実施する場合の課題や、活用可能性について検討する。



2 社会的インパクト評価の手法についての調査

2.1 社会的インパクトを取り巻く動向

1. 非財務の公開情報の活用に関する投資家の意識変化



- 2018年から2021年までの4年間で、「非財務の公開情報を組織的かつ体系的に活用している」投資家が46%増加している。
- 投資家からの資金を得るために、企業が財務情報以外の情報を公開することが重要になってきている。

出典：EYレポート(Is your ESG data unlocking long-term value?、世界中の投資を判断する企業の意思決定者に対してアンケートを実施し、324名からの回答)

2. 社会的インパクトの活用に関する行政・企業・NPOの意識変化

- 社会的インパクトへの関心が高まる中、その算出の目的は、組織の活動が住民、従業員、消費者などのステークホルダーの Well-being に与える影響を評価し、最適化することにある。また、それぞれの立場に応じて、予算や資金の利用・活用に関する動機が存在する。



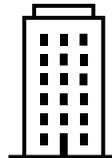
行政
(地方)

- 予算を適切に活用し、社会的インパクトを算出することで、納税者に対する説明責任を果たす目的がある。
(例：スタジアム/アリーナ建設と道路改修)



企業

- 投資判断において投資家が非財務情報（ガバナンス情報など）を重視する傾向に変化していること踏まえ、社会的インパクトを含む非財務情報の可視化を進めている。



NPO

- 企業からの投資を受ける上で、非財務情報の可視化や定量評価のニーズが高まっている。

2.2 社会的インパクトに関する政府の方針

○経済財政運営と改革の基本方針2024(骨太方針2024)

～賃上げと投資がけん引する成長型経済の実現～

- ▶ 「コストカット」が続いてきた日本経済を成長型の新たなステージへと移行させていくことが、経済財政運営における最重要課題
- ▶ グリーン、デジタル、科学技術・イノベーション、フロンティアの開拓、経済・エネルギー安全保障などの分野において、長期的視点に立ち、戦略的な投資を速やかに実行
- ▶ 生産性向上、労働参加拡大、出生率の向上を通じて潜在成長率を高め、成長と分配の好循環により持続的に所得が向上する経済を実現
- ▶ 「賃金と物価の好循環」や「成長と分配の好循環」の拡大・定着を通じて、希望あふれるWell-beingの高い社会の実現へ

第2章 社会課題への対応を通じた持続的な経済成長の実現

～賃上げの定着と戦略的な投資による所得と生産性の向上～

2. 豊かさを支える中堅・中小企業の活性化

(2) 中堅・中小企業の稼ぐ力

地域の社会課題解決の担い手となるゼブラ企業の創出やインパクト投融資の拡大のため、「地域課題解決事業推進に向けた基本指針」を踏まえ、先行事例の実証支援などを行い、事業モデルの整理、支援手法や社会的インパクトの評価手法の確立に取り組む。

2.3 社会的インパクト評価とは

<p>社会的インパクトとは</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Social Value International（社会的インパクト評価の国際基準を策定し、社会的価値の算出・向上を支援する組織）によると、短期・長期を問わず、特定の事業や活動の結果としてもたらされる社会的・環境的变化を指す。 • 現在、社会的インパクトを研究する研究者の間では、人間のWell-being（身体的・精神的・社会的幸福）に影響を与える変化が社会的インパクトとされている。
<p>社会的インパクト評価とは</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>事業や活動による短期・長期の変化を含めた成果（アウトカム）を定量的・定性的に把握し、その価値を評価することを指す。</u> 具体的には、幸福度の向上などの影響を算出し、貨幣価値換算などの手法を用いて事業や活動の意義を判断する。
<p>社会的インパクト評価マネジメントとは</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 価値評価を踏まえた社会的インパクトを維持または向上させるための活動を企画・実行することを指す。
<p>社会的インパクト評価を実施する意義</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 利害関係者への説明責任の履行 事業や活動のステークホルダーに対し、その社会的インパクトを明確に示し、説明責任を果たすことができる。 2. ステークホルダーとの信頼関係の構築 社会的インパクトに関する戦略と成果をステークホルダーに対して明確に開示することで、透明性を確保するとともに、ステークホルダーとの信頼関係を構築することができる。 3. 社会的インパクトに関係する活動の振り返りと改善への活用 事業や活動の成果を評価することで自らの活動を振り返り、施策を改善することができる。 4. 組織内における意思決定のための議論の深化と意思決定の質の向上 組織内部で社会的インパクト評価の結果を示すことで、意思決定のための議論の質を向上させることができる。
<p>社会的インパクト評価が普及した背景</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 社会的インパクト評価は、社会課題の解決に貢献したいと考える事業者や、より効果的な事業に資金を提供したいと考える資金提供者の増加に伴い、近年急速に発展している。従来、社会的事業では「どのような対象者に、何人程度へ、どのようなサービスを提供したか」といった“アウトプット（結果）”の報告が主流だった。しかし現在では、「<u>事業の実施によって社会にどのような変化が生じたのか</u>」という“アウトカム（成果）”を重視する国際的な潮流が高まっている。

出典：Social Value International HP(<https://socialvaluejp.org/impactassessment/>)を一部参照し、EYで編集

2.4 社会的インパクト評価に関する基礎情報

1. 社会的インパクト評価を実施する際の原則

- 社会的インパクトを算出する際には、8つの原則を適用することが主流となっている。
- この原則を適用することで、事業の結果として創出された価値や失われた価値について一貫した説明を行うことが可能となり、説得力が増す。
- 算出された価値の尺度は、価値の内容やステークホルダーによって異なる。

社会的インパクト評価を実施する際の原則

#	原則 英語（日本語訳）	説明（本事業における解釈）
1	Involve stakeholders (ステークホルダーの意見を取り入れる)	ステークホルダー（影響を受ける人々）からの意見に基づき、何をどのように測定するのかを決める。
2	Understand what changes (変化を理解する)	変化がどのように生まれるかを理解した上で、エビデンスを集め、その変化を評価する。
3	Value the things that matter (重要な変化を価値付ける)	ステークホルダーが経験した変化の重要度を評価し、価値付けを行う。
4	Only include what is material (重要な変化のみ含める)	様々な変化から重要なものに焦点を当て、評価する。
5	Do not overclaim (過大な評価をしない)	活動と直接結び付く変化のみを評価に含め、結果が過大にならないようにする。
6	Be Transparent (透明性を確保する)	評価が正確かつ誠実に行われたことを示すため、調査・分析方法を開示する。
7	Verify the Result (結果を検証する)	独立した検証を行い、調査結果の信頼性・妥当性を確保する。
8	Be Responsive (対応を実践する)	調査結果に基づき迅速で適切な意思決定を行い、活動の社会的価値の最適化を目指す。

2. 社会的インパクト評価の実施ステップ

- 社会的インパクトを算出する際には、**Social Value International**において定められた7つのステップに従う場合が多い。
- このステップを繰り返し実施することで、事業や活動の社会的インパクトを高めるための具体的な取組を特定できる。
- STEP 3「アウトカムの測定方法を決定」**では、算出に用いる方法に違いが出るものの、それ以外のステップにおいては算出方法による違いは生じない。

社会的インパクト評価の実施ステップ

項目	ステップ	詳細	実施タイミング(参考)
Plan	STEP 1 : ロジックモデルの策定	事業のインプット、活動、アウトプット、アウトカムのロジック（因果関係）を整理	事業開始前 (企画・設計段階) (評価設計段階)
	STEP 2 : アウトカムの設定	ロジックモデルで整理したアウトカムのうち、評価の対象とするアウトカムを選定	
	STEP 3 : アウトカムの測定方法を決定	評価対象としたアウトカムについて、指標と算出方法（※）を決定 ※SROI（社会的投資収益率）やインパクト加重会計など	
	STEP 4 : 評価デザインの決定	どのように評価を行うか、評価デザインの決定 (Willingness To Pay*などを選択し、算出方法を具体化する。)	
Do	STEP 5 : データ収集	評価デザインに沿って、指標に関係するデータを収集	事業実施期間中（継続的または特定の算出期間）
Access	STEP 6 : データ分析	集めたデータを分析し、期待した成果があがっているか、課題や阻害要因を分析	事業の中間・終了後（評価期間）
Report Utilize	STEP 7 : 事業改善報告	分析した結果に基づき事業を改善し、結果を組織内外のステークホルダーに報告	事業終了後（次の事業計画策定前）

*:支払意思額。顧客が商品やサービスに対して支払う意思のある最大金額のこと。

出典 : Social Value International HP(<https://socialvaluejp.org/impactassessment/>)を参照し、EYで編集



3 日本における社会的インパクト評価の 活用事例の調査

3.1 日本国内にて行われている社会的インパクト評価の事例

デスクトップ
調査

- 日本でも社会的インパクト評価が注目され、企業等においてインパクト加重会計（詳細はP.35の②参照）の活用が進んでいる。
- 財務情報に加え、環境や社会への影響を数値化し、投資や経営に活用する動きが広がっている。

#	実施企業	実施手法	概要	評価結果
1	エーザイ株式会社	インパクト加重会計	WHOと協力して実施している熱帯病の制圧活動（治療薬の無償提供）による社会的インパクトを算出。	<ul style="list-style-type: none"> • 2014年～18年の期間に無償提供した治療薬によって創出された社会的インパクトは、5年間で約7兆円と算出された。
2	KDDI株式会社	インパクト加重会計 (柳モデル)	KDDIが展開するIoT回線（2024年3月時点で4,197万回線）の社会的インパクトを算出。	<ul style="list-style-type: none"> • この事業による社会的インパクトは約5,000億円と算出された。 • そのうち、自動車産業におけるインパクト（事故時の緊急通報による被害軽減、最適ルート表示による車両のCO2排出量削減）が最大であることが判明した。
3	東日本旅客鉄道株式会社 (JR東日本)	インパクト加重会計 (柳モデル)	「脱炭素の実現」「働き方・暮らし方の向上」における取組が、企業価値にどの程度影響を与えるかを分析。	<ul style="list-style-type: none"> • 脱炭素の実現：鉄道事業のCO2排出量を10%削減すると、3年後の企業価値（PBR）が1.06%向上すると算出された。 • 働き方・暮らし方の向上：従業員1人当たりの年間平均研修時間を1%増やすと、同年のPBRが0.54%向上すると算出された。
4	日清食品ホールディングス株式会社	インパクト加重会計 (柳モデル)	「持続可能なRSPO認証パーム油の使用率向上」や「雇用における社員の多様化」といった取組の社会的インパクトを算出。	<ul style="list-style-type: none"> • CO2排出量が1%減少すると6年後のPBRが+1.0%、研修時間が1%増加すると3年後のPBRが+1.4%、向上すると算出された。

【取組の概要】

途上国で貧困層を中心に流行している「リンパ系フィリア症」は、蔓延地域の全住人に対し、3種類の治療薬のうち2種類を併用で年1回、最低5年間集団投与することにより制圧可能とされている。

しかし、その3種類のうちの1つである『DEC』という治療薬は世界的に供給不足状態にあり、「リンパ系フィリア症」の制圧に向けて大きな障害となっている。そのため、エーザイ株式会社はグローバル製薬企業としてこの問題を改善すべく、治療薬『DEC』を製造し、WHOに無償提供することとした。

【社会的インパクトの算出方法】

- ① 治療薬の提供により患者及び感染が回避できる人を3グループに分け、それらの人が治癒すること/罹患しないことで取り戻せる労働時間を算出。
 - グループ1：錠剤を摂取したことで、リスクが低減され感染することが避けられた人々
 - グループ2：感染しながらも無症候性から臨床疾患の状態への病状の悪化が回避できた人々
 - グループ3：感染して臨床疾患の状態にありながらもさらなる病状の悪化を回避できた人々
- ② 取り戻せる労働時間に最低賃金を乗じるとともに、対象者数及び平均余命、節減できるヘルスケアコストを考慮。
その結果、この取組による同社の社会的インパクト創出は、期間全体を通して約6.8兆円であると算出。
- ③ 期間全体を通じた社会的インパクト約6.8兆円をグループ1～3の平均余命で割ることで、1年間の社会的インパクトを算出。
その結果、年間で約1,600億円の社会的インパクトを創出していることが判明した。

【算出された社会的インパクトの活用方法】

財務情報と社会的インパクトを統合した「インパクト加重会計の純利益」を示し、社会貢献活動を企業価値に反映させている。

図表2 DEC錠無償提供のインパクト加重会計（エーザイの製品インパクト会計）

（単位：百万円）

	FY2018	FY2019	FY2020
売上収益	642,834	695,621	645,942
EBITDA	120,805	163,618	92,877
DEC錠の製品インパクト	160,083	160,083	160,083
インパクト加重会計の総利益	280,888	323,701	252,960
売上収益に対するインパクトの比率（%）	25%	23%	25%
財務会計上のEBITDAに対するインパクトの比率（%）	133%	98%	172%

（出典）柳・フリーバーグ（2022）

出典：エーザイ株式会社 HP (<https://www.eisai.co.jp/sustainability/atm/ntds/activity/034.html>)を参照し作成

3.2 日本国内のスポーツ団体にて行われている社会的インパクト評価の事例

デスクトップ
調査

- 日本のスポーツ界でも、スポーツがもたらす社会的・経済的インパクトを可視化し、その価値を定量的に示す取組が出始めている。
- いくつかのスポーツ団体等において、SROI（社会的投資収益率）を活用した事例が存在する。

#	団体名	実施手法	概要	評価結果
1	公益財団法人日本サッカー協会（JFA）	SROI*	JFAの活動全体のうち、特にJFAの理念・ビジョンと関連性が高い「強化・普及・社会貢献」の領域から、日本代表活動、普及事業、U10-12リーグ、女子高校選手権の4事業を選定し、社会的インパクトを算出。	<ul style="list-style-type: none"> • 日本代表活動（SROI=3.4）、普及事業（SROI=2.0）、U10-12リーグ（SROI=3.4）、女子高校選手権（SROI=2.3）と算出した。 • データ不足により、全事業ではなく一部事業のみを対象に算出を実施した。
2	ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ（B.LEAGUE）	SROI*	成長のための計画立案やスポーツツーリズムの活性化に役立てることを目的に、B.LEAGUE ALL-STAR GAMEが地域やステークホルダーにもたらす経済的・社会的価値を算出。	<ul style="list-style-type: none"> • 2024年オールスターではSROI=3.46と算出した。 • 分析結果を2025年オールスターにも活用した。
3	ガイナレ鳥取：Shibafull（しばふる）プロジェクト	SROI*	ガイナレ鳥取が2017年10月31日より、チュウブYAJINスタジアムの施設管理で培った芝生の生産ノウハウを基に立ち上げた芝生生産事業であるShibafullプロジェクトの社会的価値を算出。	<ul style="list-style-type: none"> • 2018年のSROIは0.61、2019年は1.53と算出した。 • プロスポーツクラブが本業とは直接関係のない事業を通じて、一定の費用対効果が期待される事業を展開できる可能性が示唆された。

*SROIの基本的な考え方

SROI（Social Return On Investment、社会的投資収益率）は、投資に対して得られる社会的価値を金銭的に換算し、投資額との比率で示す指標。この指標は、経済的な利益だけでなく、社会的・環境的なインパクトを含めた総合的な価値を評価するために用いられる。

SROIの計算式は以下の通り。

$$SROI = \frac{\text{アウトカムの貨幣価値換算額の合計}}{\text{インプットの貨幣価値換算額の合計}}$$

この比率が1.0を超える場合、投資額以上の社会的価値が創出されたことを示す。

出典：公益財団法人日本サッカー協会（JFA）HP（https://www.jfa.jp/social_action_programme/SDGs_report.pdf）、ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ（Bリーグ）HP（https://www.bleague.jp/news_detail/id=434227）、Jクラブが展開するソーシャルビジネスの社会的投資収益率（SROI）（押見大地、福原 崇之、山口 志郎、田上 悦史 著）の情報を基にEYにて作成

3.3 日本国内のスポーツ団体に対するヒアリング調査

ヒアリング
調査

- 日本国内のスポーツ団体における社会的インパクト評価の実施状況について把握するため、中央競技団体（以下「NF」という。）に対するヒアリング調査を実施した。
- ヒアリング対象は、予算規模や競技特性（個人・団体）の違いを考慮した上で5団体を選定した。

選定条件	<p>① オリンピック競技であること。 （対象NFが社会的インパクトを算出している場合は優先的に選定。）</p> <p>② 予算規模に偏りが出ないこと。（予算規模に応じた認識の違いを理解するため。）</p> <p>③ 個人競技と団体競技の偏りが出ないこと。</p>
-------------	--

NFの予算規模

<凡例>①：○=該当、②：大=10億円以上、中=1億円以上10億円未満、小=1億円以下

予算規模	NF名 (例)	NF名	①	②	③	選定理由
十億円以上	日本サッカー協会	1 日本サッカー協会	○	大	団体	社会的インパクトを算出しているため。
一億円以上	日本バスケットボール協会 日本ラグビーフットボール協会 日本バレーボール協会 日本スケート連盟 日本テニス協会 日本ゴルフ協会	2 日本ラグビーフットボール協会	○	中	団体	スコットランドラグビー協会など社会的インパクトを算出する関係団体が増えているため。
一億円以上		3 日本ゴルフ協会	○	中	個人	上位関連団体であるR&A*が社会的インパクトを算出しており、日本でも実施していると想定したため。
一億円以下	日本野球連盟 日本体操協会 全日本空手連盟 日本山岳・スポーツクライミング協会	4 日本体操協会	○	小	個人	英国の体操連盟においても、社会的インパクトの算出に向けた動きがあるため。
一億円以下		5 日本山岳・スポーツクライミング協会	○	小	個人	オリンピック競技に採用され、国内で新スポーツとして認識され、今後社会的インパクトを算出することで新しい価値が判明する可能性があるため。

ヒアリング調査の結果は以下のとおり。

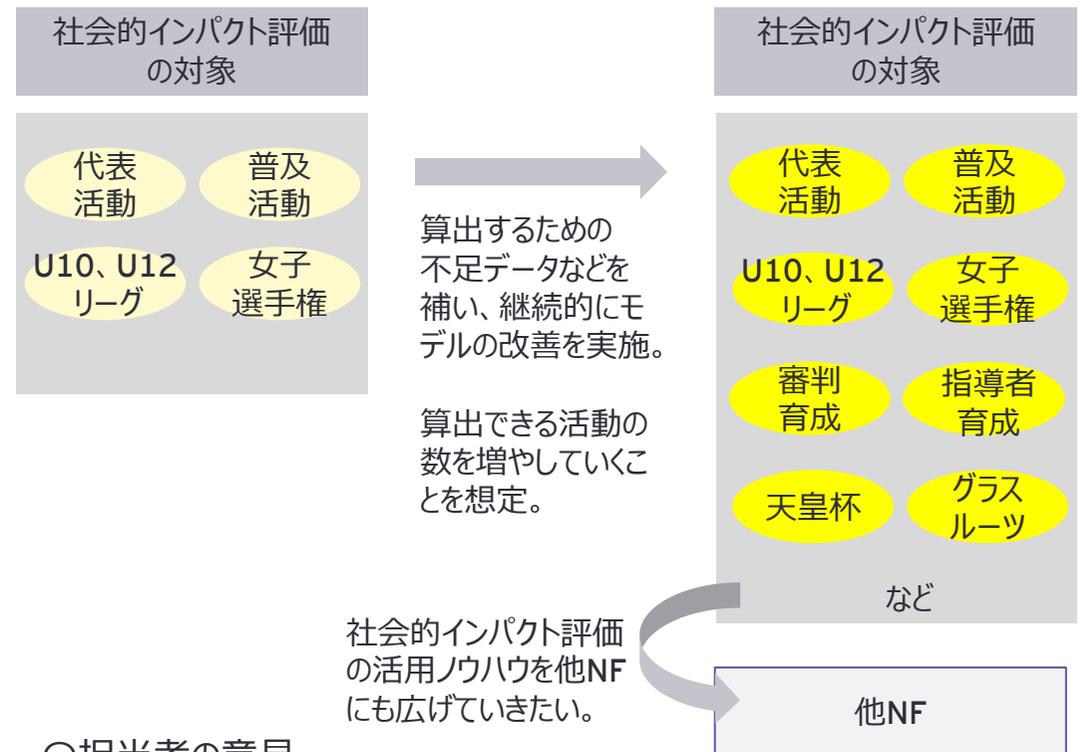
質問事項		結果	抽出した課題
#	質問内容		
1	社会的インパクトについて、その存在を認識しているか。	<ul style="list-style-type: none"> 事前調査の結果を踏まえ、ヒアリング調査を実施したところ、<u>日本サッカー協会のみが社会的インパクトを算出していることが確認された。</u>（詳細は次ページ） 	<p><社会的インパクトの算出に関する課題></p> <p>○金銭的課題 ○人的リソース</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>社会的インパクトの算出にかかる費用が高く、簡単に実施することができない。</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>NF内に担当者を配置することが困難。</p> </div> </div>
2	社会的インパクトを算出したことがあるか。	<ul style="list-style-type: none"> その他のNFも社会的インパクトの重要性を認識しているものの、<u>算出には至っていない状況であった。</u> 	
3	算出したことがある場合は、どのような背景・目的で算出したのか。	<ul style="list-style-type: none"> 社会的インパクトを算出する上での<u>主な課題として、多くの協会がリソースの不足を挙げている。</u>また、仮に算出が可能であっても、その活用方法に課題があると考えられるNFが多かった。 	
4	算出後にどのように活用しているのか。または、今後どのような活用方法を想定しているのか。	<ul style="list-style-type: none"> <u>リソース不足が解消されれば、多くのNFが社会的インパクトを算出したいと考えていた。</u>また、<u>社会的インパクトを算出することで、行政に対してNFの価値を示すツールとして活用できると期待する声も多かった。</u> 	<p><社会的インパクトの算出後に関する課題></p> <p>社会的インパクトを算出した後の活用方法が課題となっている。 <u>1つの団体が数値を出しても、スポーツ界全体がその意味を理解しなければ、単なる数字にとどまってしまうのではないかと感じる。</u></p>
5	算出に至っていない場合、その障壁は何か。仮にその障壁がなくなり算出できた場合、どのような活用方法を想定しているか。		

参考事例：日本サッカー協会

- 日本サッカー協会（JFA）は、社会的インパクト評価の算出が新たなスポンサー獲得につながる可能性があると見込み、SROIの導入を進めている。
- 現時点では、新たなスポンサー獲得までには至っていない。

JFAにおける社会的インパクト評価の展望イメージ

背景	<ul style="list-style-type: none"> 2016年以降、世界のSDGsやサステナビリティの潮流を受け、社会貢献活動を中心に社会的インパクト評価の導入を検討してきた。 特に、育成や普及といった分野は、代表活動とは異なりスポンサーの獲得が難しい。そのため、社会的インパクトを可視化することで、新たなスポンサーシップの獲得など、資金確保につながる可能性があると判断し算出を開始。
活用方法	<ul style="list-style-type: none"> JFAが育成や普及分野のスポンサー企業に対する説明を行う中で、可視化された数値が活用されている。 企業がJFAとのスポンサーシップ契約の締結に関する内部承認を得る過程においても、可視化された数値が活用されている。
今後の展開	<ul style="list-style-type: none"> SROIを用いた社会的インパクトの算出は新たな取組であることから、スポンサー企業とともにPDCAサイクルを回しながら最適な活用方法を模索している状況。 JFAは、定期的にSROIの算出モデルを見直したいと考えている。しかし、コストが高額であるため、全面的な見直しではなく、必要な部分をアップデートしていく方が現実的である。 JFA単独での実施には限界があるため、社会的インパクト算出の取組を他のNFにも広げ、持続可能なスポーツ環境の構築につなげていくことが望ましい。



○担当者の意見



担当者

- 現在SROIだけを高めるような施策は考えていない。スポンサーと一緒にアクティベーションの中で、PDCAを回していくことが重要と考える。
- その活動に満足してもらえれば、JFAへの再投資につながると想定している。

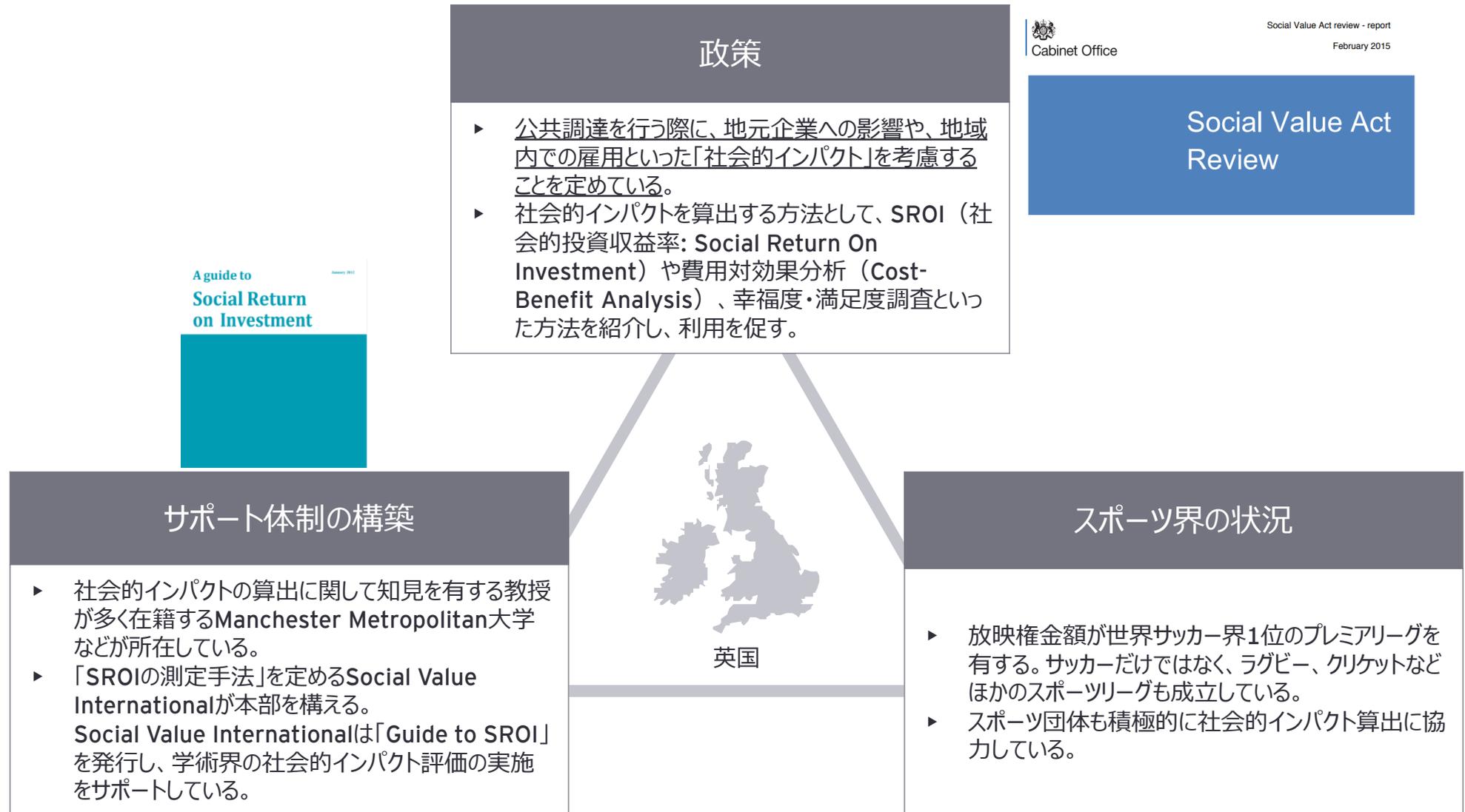


4 海外のスポーツ団体における 社会的インパクト評価の活用事例の調査

4.1 社会的インパクト評価に関する英国内の動き

デスクトップ
調査

- 英国では、2013年施行された法律(Social Value Act*) をきっかけに産官学が連携し、社会的インパクト市場の発展を推進。



- 社会的インパクト評価に関する日英の状況を比較すると以下のとおり。
- 日本では、一部の企業やスポーツ団体等で社会的インパクト評価を活用した事例が出てきているものの、行政においては活用した事例は確認できていない。
- 一方、英国では、行政においても社会的インパクト評価が活用されていることに加え、経済界・スポーツ界においても社会的インパクト評価の活用が進んでいる。

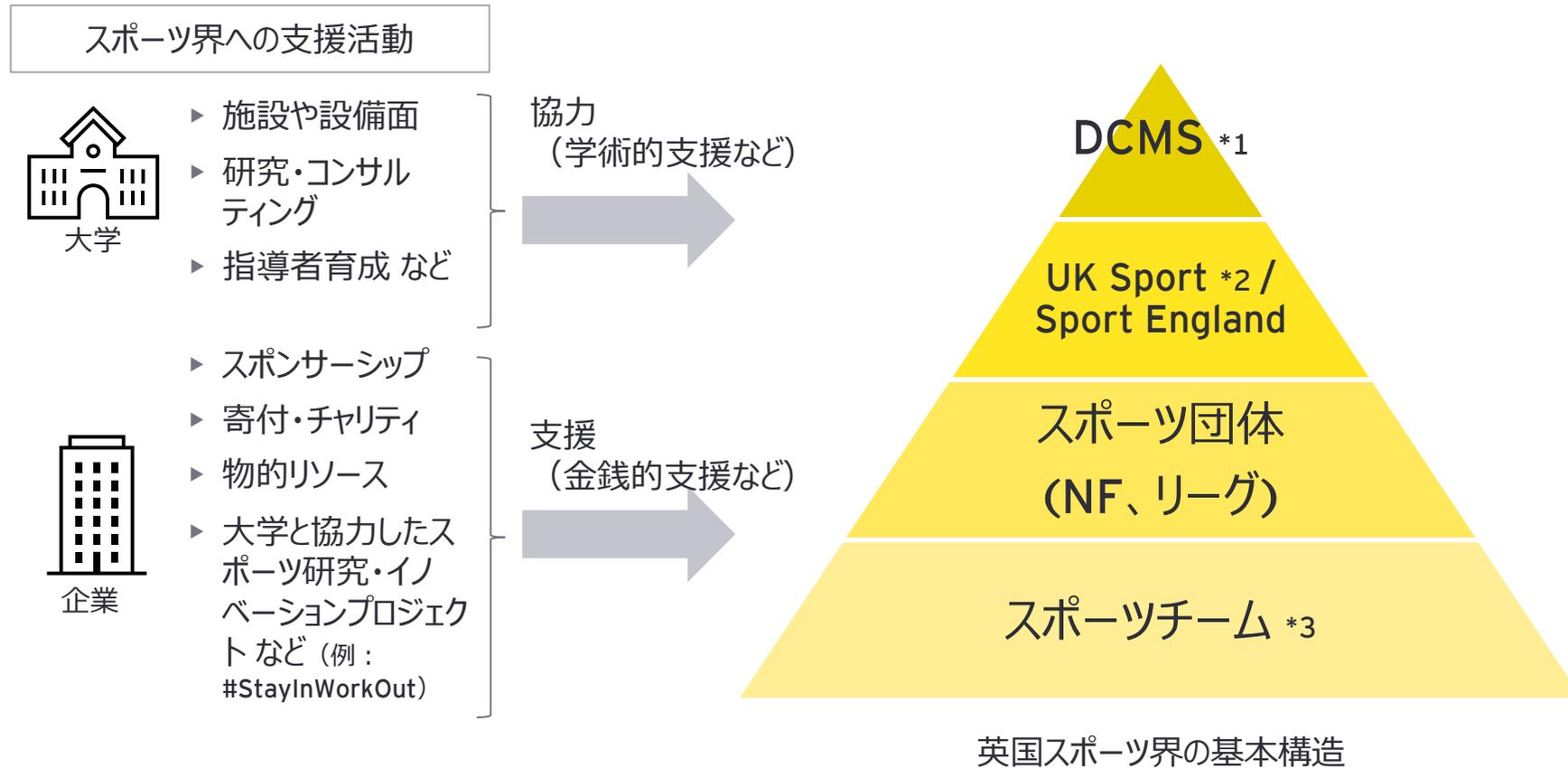
#	項目	 日本	 英国
1	行政	<ul style="list-style-type: none"> • 2024年時点においては、関係団体等において社会的インパクト評価を実施・活用するよう政策決定している事例は確認できていない。 • 行政が行う事業において、社会的インパクト評価が活用されている事例は確認できていない。 	<ul style="list-style-type: none"> • 公共事業を実施する上で、限られた公共資金の範囲内で効果的な配分を行うため、また、スポーツプログラムへの支援を正当化するために、社会的インパクト評価を判断基準として導入している。
2	経済界(オーナー含む)	<ul style="list-style-type: none"> • ヨーロッパに進出している企業や、海外にて資金を調達している一部の企業においては、社会的インパクトを算出し、活用している事例が見受けられる。 	<ul style="list-style-type: none"> • 投資家が社会問題の解決などに厳しい目を向けているため、社会的インパクト評価を積極的に活用している。 • スポーツが持つ価値を理解し、スポーツを活用しながら社会課題の解決に取り組んでいる。
3	スポーツリーグ	<ul style="list-style-type: none"> • Bリーグにおいて、2年連続でオールスターゲームの社会的インパクト評価を実施している。2年連続で評価を実施することで、社会的インパクトが高まる要因の分析ができるため、今後は社会的インパクトを向上させる施策を実施する予定。 	<ul style="list-style-type: none"> • プレミアリーグは、サッカーを通じて環境への配慮や持続可能性を推進する取組を積極的に行っている。また、上位団体であるUEFAからサステナブルオフィサーを設置することを義務付けられたため、チームとして社会的インパクトに関する施策を多く実施している。
4	スポーツ団体	<ul style="list-style-type: none"> • 日本サッカー協会(JFA)において、一部事業の社会的インパクト評価を実施している。 	<ul style="list-style-type: none"> • Sport England*は、市民のスポーツとフィジカルアクティビティへの参加状況を調査し、社会的インパクトを算出している。 • イングランドサッカー協会(FA)は、サッカーのインフラを改善するための資金を地域のサッカークラブなどに提供し、社会的及び経済的影響を評価している。 • Rugby Football Unionは、ラグビープログラムを通じた健康促進、社会的包摂、教育支援などの影響を評価している。

*: イングランド国内の普及(グラスルーツ)などを中心に活動する団体。(他スコットランド, ウェールズ, 北アイルランドにも同様の組織は存在する。)

4.2 英国におけるスポーツ界の構造

デスクトップ
調査

英国における大学・企業からのスポーツ界へのサポート内容



*1: Department for Culture, Media and Sport (文化・メディア・スポーツ省)の略

*2: 英国代表になる選手の育成をメインに活動する団体

*3: スポーツチームが所有する財団法人も含む

4.3 英国におけるヒアリング調査

ヒアリング
調査

- 英国の政府関係機関、大学、NF、スポーツチームなど、スポーツ界の様々な組織に対するヒアリングを実施。
- ヒアリングに関する調査結果の概要は以下のとおり。

#	分類	調査先	調査目的	ヒアリング結果
1	政府	DCMS	<ul style="list-style-type: none"> • 英国政府が社会的インパクト評価を活用し始めた理由 • スポーツへ期待すること 	<ul style="list-style-type: none"> • 2012年ロンドン大会のレガシーとして、運動実施率の向上や国民の健康促進など、ソフト面の効果が重視されている。 • また、英国政府は、コロナ禍において助成金の配分を通じて各スポーツ団体を支援したが、その資金が団体の存続だけでなく、社会のために活用されていることを証明するように求めた。 • スポーツが地域にもたらす価値を重要視していることから、英国政府は今後もスポーツ団体による社会的インパクト評価の活用を継続的に支援したいと考えている。
2	大学	Manchester Metropolitan University	<ul style="list-style-type: none"> • スポーツ界で社会的インパクト評価が活用されるに至った経緯 • 社会的インパクト評価の課題 	<ul style="list-style-type: none"> • 2014年以降、スポーツの社会的インパクトを数値で算出する取組が活発化した。特にコロナ禍では、公的資金がスポーツ団体に多く投入されたことから、説明責任の観点で社会的貢献度を示す必要性が高まった。 • しかし、社会的インパクト評価に用いるロジックモデルは未完成であり、適切な評価を行うためには定期的な更新が求められる。
3	NF	Rugby Union (ラグビー協会)	<ul style="list-style-type: none"> • SROIの算出に至った経緯 • SROIの今後の活用方法 	<ul style="list-style-type: none"> • ラグビーの社会的インパクトは、英国のコミュニティ、健康、経済の3つの軸でプラスの影響を定量化することを目的に算出された。 • ラグビーの社会貢献活動による地域への影響を可視化することで、これまでの取組の正当性を示すとともに、今後の施策の方向性を各地域と共有することができた。
4	関係団体	R&A (The Royal and Ancient Golf Club of St Andrews) (ゴルフ)	<ul style="list-style-type: none"> • SROIの算出に至った経緯 • SROIの今後の活用方法 	<ul style="list-style-type: none"> • スポーツ団体として発信するメッセージに説得力を与える効果を狙い、SROIを活用した。その狙いは適切であったと考えている。 • 社会的インパクト評価の実施によって、重要視すべき業界（ヘルスケア業界（医療・福祉・保険）、環境保護団体・NGO、観光など）が判明。その業界に対して評価結果を共有し、協力してゴルフの普及に努めている。

#	分類	調査先	調査目的	ヒアリング結果
5	NF	GB Gymnastics (体操連盟)	<ul style="list-style-type: none"> • SROIの算出に至った経緯 • SROIの今後の活用方法 	<ul style="list-style-type: none"> • コロナ禍に発覚した連盟内の不祥事（コーチや指導現場での「暴言・いじめ・過度な減量指導・体罰」など、選手に対する虐待的行為）を踏まえ、団体の信頼回復を目指し、社会的インパクト評価を実施した。この評価の結果が信頼回復に寄与すると想定されている。（2024年11月のヒアリング時点では評価の結果が算出された段階） • 英国内の体操連盟に対するイメージ改善のためのツールとして活用することを想定しており、長期的にはスポンサーシップの獲得など、更なる信頼回復につながることを期待されている。
6	NF	GB Climbing (クライミング協会)	<ul style="list-style-type: none"> • 社会的インパクト評価の実施状況 	<ul style="list-style-type: none"> • 社会的インパクト評価を実施するための費用を捻出することが難しい状況である。 • 数値化を目的とするのではなく、協会が社会に貢献していることを示すことが重要である。クライミングの場を提供することで、グラスルーツ(草の根活動)の拡大につながると考えている。
7	スポーツ チーム	Nottingham Panthers (アイスホッケー チーム)	<ul style="list-style-type: none"> • 社会的インパクト評価の実施状況 	<ul style="list-style-type: none"> • 社会的インパクト評価に必要な費用が高額であるため、実施できていない。 • 自分たちの価値を可視化しなくても、地域に与えている影響は把握できていると考えており、2024年時点では算出の必要はないと判断している。 • 地域貢献への関与がスポンサーシップ獲得の必須条件であると認識している。現時点では数値化の必要性は感じていないが、将来的には実施する可能性もある。
8	財団	Newcastle United Foundation (Newcastle Unitedが所有する 財団)	<ul style="list-style-type: none"> • SROIの算出に至った経緯 • SROIの今後の活用方法 	<ul style="list-style-type: none"> • プロサッカーチームであるNewcastle Unitedがホームタウンとする地域が抱える社会課題（産業構造の転換や経済的な困窮、健康格差、教育水準・学力格差）を解決するため、5本の柱を設定し、その柱を中心に社会貢献活動を実施中。 • 上記の柱に対し、貢献度を数値化し、チームの活動が社会に貢献していることを客観視するためにSROIを算出している。 • SROI算出に必要な情報を入手するため、組織内を含めてDX化を推進することになり、データの重要性を再確認した。

#	分類	調査先	調査目的	ヒアリング結果
9	調査 企業	EY United Kingdom	・クライアントが社会的インパクト 評価を実施する理由や目的	<ul style="list-style-type: none"> ・スポーツ団体が、社会的インパクトレポートや算出結果を活用して、スポンサーシップを獲得している事例は確認できていないのが現状。 ・社会的インパクトレポートは、スポーツ団体などがステークホルダーへの説明責任を果たすためのひとつの資料として活用されている。

■ヒアリング結果概要

- ・英国では、国が社会的インパクト評価の実施を推進していることから、NFを含むスポーツ団体は社会的インパクト算出についての意識が高いことが分かった。ただし、算出には費用がかかるため、実際に評価（可視化）するかどうかの判断は、各スポーツ団体の状況に任されている。
- ・2024年に初めて社会的インパクトを算出したラグビー協会や体操連盟と、それ以前から社会的インパクトを算出しているR&Aのような団体では、社会的インパクト評価の活用に対する考え方や活用方法に対する知見に大きな差があった。
- ・当調査においては、社会的インパクト評価を実施したことによって、直接的にスポンサーを獲得できたチーム・団体は存在しなかった。2024年時点では、あくまでも、活動の正当性をステークホルダーへ説明するための根拠という位置づけと考えられている。また、社会貢献活動の価値を可視化し、新たな業界との接点構築や、社会へアピールするツールの一つとして活用されている。
- ・評価を実施し続けることが、各スポーツ団体内の意識改革や社会的インパクト算出に向けたデータ取得に向けたDX化のきっかけとなっている。今後は、直接的にスポンサー獲得につながることも期待される。社会的インパクト評価の実施によって、外部のステークホルダーへの説明やアピールに活用できるだけでなく、各団体の内部的な意識改革につながっていると考えられる。



5 スポーツ団体における社会的インパクト評価 の活用可能性の検討

5.1 社会的インパクト評価の現状と課題

- スポーツ団体はスポンサーや地域社会など多くのステークホルダーを有することから、自らが行う活動の内容や成果をステークホルダーに説明し、活動に対する理解を得ることが重要であるが、社会貢献活動など不可視の活動成果については、具体的に説明可能なものとして把握することが難しく、ステークホルダーに十分に説明できていない状況である。
- しかしながら、スポーツ団体が行う社会貢献活動の価値などをステークホルダーに理解するにより団体の価値が向上し、スポンサーの獲得につながる可能性もあることから、不可視の活動成果の把握はスポーツ団体の組織基盤を確立する上でも有用であると考えられる。
- 近年、国内外の様々な業種で社会的インパクトを重視する流れが形成されている。
- 例えば、2018年から2021年までの4年間で、「非財務の公開情報を組織的かつ体系的に活用している」投資家が46%増加しており、投資判断において投資家が非財務情報（ガバナンス情報など）を重視する傾向に変化していることが分かる。
- また、「経済財政運営と改革の基本方針 2024～賃上げと投資がけん引する成長型経済の実現～」（骨太方針2024）においては、ゼブラ企業の創出やインパクト投融資の拡大のため、社会的インパクトの評価手法の確立に取り組むことが提唱され、政府の方針としても社会的インパクト評価の活用が示されたところである。
- 既に社会的インパクト評価の活用に取り出している企業も国内で複数社見受けられ、社会や環境に与えるインパクトを貨幣価値に換算して財務諸表に反映させる「インパクト加重会計」や、企業価値に与える影響を統計的に解明する「柳モデル」といった手法が用いられている。
- 国内のスポーツ界においても、いくつかのスポーツ団体等において、投資に対して得られる社会的価値を貨幣価値に換算して投資額との比率を示す「SROI（社会的投資収益率）」の手法を用いた社会的インパクト評価の活用事例が存在する。
- しかしながら、社会的インパクト評価を実施するには高額な費用や人的リソースが必要であること、ステークホルダーに社会的インパクト評価が浸透しておらずスポンサーの獲得につながっていないことなどから、スポーツ界での取組が広がっていないのが実情である。
- 英国では、2012年のロンドン大会のレガシーとして運動実施率の向上や国民の健康促進など、ソフト面の効果が重視されたこと、コロナ禍において助成金が社会のために活用されていることを証明するよう国が求めたことなど、国が社会的インパクト評価の実施を推進したことから、社会的インパクト評価に対するスポーツ団体の意識が高い。
- ただし、日本同様、費用面などの理由から社会的インパクト評価の実施に関する課題は多く、実施の可否は各スポーツ団体の状況に任せられている状況である。また、社会的インパクト評価の実施により、スポンサーの獲得につながった事例も存在しなかった。
- 一方、社会的インパクト評価の実施により、団体内の意識改革やデータ取得につながったという考えもある。

5.2 スポーツ団体における社会的インパクト評価の活用場面

本調査の実施前においては、社会的インパクト評価を実施することでスポーツ団体の資金獲得につながると仮定していたが、現時点では、その効果が十分に発揮されているとは言い難いのが実情である。ただし、海外の事例調査をとおして、社会的インパクト評価を実施することが自団体の現状を客観的に把握できる機会となり、組織の課題や強みを再認識することに役立っていることが分かった。

2-1. スポンサーや資金提供者への説明

- ▶ スポーツ団体にとって、スポンサー企業や資金提供者に対する説明責任を果たすことは極めて重要である。企業のESG投資やCSR戦略の一環として、スポーツ団体がどのような社会的価値を創出しているかを明確に示すことが求められる機会が増えている。
- ▶ 例えば、「地域の子ども〇〇人が無料プログラムに参加し、運動機会を得た」「〇〇%の参加者が健康改善を実感」といった数値を社会的インパクト評価として示すことで、活動の意義を具体的に伝えることが可能となる。

2-2. 組織内の意識改革と事業戦略の見直し

- ▶ 社会的インパクト評価は、スポーツ団体内部のより適切な意思決定に寄与する。評価を通じて、どの活動が最も効果的かを定量的に把握することが可能となり、リソースの最適な配分を実現することができる。
- ▶ 例えば、「若年層向けプログラムの参加者は増えているが、高齢者向けの影響が限定的であるため、地域性を考慮し、高齢者向け施策を強化する」といった形で、データに基づく戦略的な判断が可能となる。さらに、評価結果を組織内で共有することで、スタッフや選手が自らの活動が社会に与える影響を意識し、社会貢献活動に対する理解を深めることができる。データを整備し、業務を見直すことにより、組織全体の業務効率を向上させる効果も期待することができる。

2-3. 地方自治体との連携強化と公共政策への影響

- ▶ スポーツ団体が、スポーツイベントや地域クラブの活動が健康促進、教育支援、防災対策、地域活性化にどのように寄与しているかを定量的に示すことで、地方自治体との協力関係を強化できると考えられる。
- ▶ 例えば、スポーツを活用した健康寿命延伸の取組が、自治体の医療費削減につながることを示すことができれば、健康増進に向けた取組について、行政との連携や予算措置の確保が期待できる。社会的インパクト評価のデータを活用することで、スポーツ政策の意思決定に貢献し、団体の影響力を高めることも可能となる。また、公共スポーツ施設の利用者データを分析し、地域住民の健康増進や青少年育成への貢献を数値化すれば、企業との協働を促進できる可能性がある。さらに、スポーツ施設がどれだけ地域の社会的結束を高めているかを示すことで、新たな取組として取り上げられ、地域コミュニティの重要性を示す材料となる。

2-4. 競技人口の拡大とスポーツの普及促進

- ▶ スポーツの持つ社会的インパクトを算出することで、新たな層へのアプローチが可能となる。
- ▶ 例えば、若年層の運動離れが進む中で、スポーツがもたらす健康や学業成績への影響をエビデンスで示すことができれば、教育機関や保護者への説得材料となる。また、社会的インクルージョンの視点から、障がい者スポーツの重要性や、高齢者の健康維持に役立つスポーツプログラムの効果を数値化することで、多様な層へのスポーツ普及が促進される。
- ▶ 企業との共同で社会的インパクト評価プロジェクトを立ち上げることによって、スポーツの普及につなげることも可能となる。例えば、食品メーカーと連携し、スポーツと栄養教育を組み合わせた健康促進プログラムを開発して社会的インパクトを可視化することで、企業にとってはCSR活動の一環となり、スポーツ団体にとっては新たな資金源を生み出すことができる。同様に、IT企業との協働でデジタルを活用したスポーツ教育プログラムを開発することで、新たなスポーツビジネスの機会を創出する可能性がある。



**【参考①】
社会的インパクトの算出ステップ**

ロジックモデルを活用し、事業活動から得られる社会的インパクトを可視化・定量化するために、一般的に5つのステップが必要。活動・成果の因果関係やステークホルダーを整理し、効果的な施策につなげる。



実施事項	事業の活動、インプット、アウトプット、アウトカムのロジック（因果関係）を整理する。
ロジックモデルとは	<ul style="list-style-type: none"> 算出する「活動(事業)」によって生み出される社会的インパクトの因果関係を取りまとめた相関図（フレームワーク）。 どのようなリソースを投入し、どのような活動を行い、最終的にどんな社会的インパクトを生むのかを体系的に整理する。 「活動(事業)」によって生み出される社会的インパクトを可能な限り定量化し、相関図の策定をスムーズに行う。 (例：大会中に行われた小学生を対象としたイベント、サッカースタジアムが地域に創出している価値 など)

<ロジックモデル策定プロセス>

①ステークホルダーの選定	②インプットの整理	③アウトプットの整理	④アウトカムの整理	⑤インパクトの定量化
<p>【実施事項】</p> <ul style="list-style-type: none"> 算出する「活動(事業)」のメリット/デメリットを享受するステークホルダー(人、組織)を決定 (例：観戦者、地域住民、自治体) <p>【ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> 直接的な関係者（受益者、事業者、資金提供者、行政機関など）と間接的な関係者（パートナー企業、研究先）を選定する 可能な限り関係者の視点を取り入れ、ロジック構築の精度を高める 	<p>【実施事項】</p> <ul style="list-style-type: none"> 「活動(事業)」を実施するために、ステークホルダーが提供した資金などのリソースを抽出 (例：観戦チケット代、スタジアム建設費、人材、設備など) <p>【ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> 資金（補助金、寄付金、投資など）、人材（スタッフ、ボランティア、専門家など）、施設・設備（スポーツ施設、研修会場、機材など）がリソースとなる 	<p>【実施事項】</p> <ul style="list-style-type: none"> 各ステークホルダーの「活動(事業)」の内容を詳細に記載 (例：試合観戦、スタジアム建設) ステークホルダーの重複を許容し、可能な限りのアウトプットを抽出 <p>【ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業が提供した活動の回数や量、参加者数や提供サービスの範囲、成果を取りまとめる 	<p>【実施事項】</p> <ul style="list-style-type: none"> 「活動(事業)」のアウトプットから抽出されたアウトカム(効果)を分類 (例：試合観戦によって地元住民との一体感を感じた) 中長期的(5年～10年後)なアウトカムも抽出 <p>【ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> アウトプットにより生じる短期・中期の変化を整理し、事業の社会的成果（参加者の行動変化、知識・スキルの向上、社会・経済的な変化）を明確にする 	<p>【実施事項】</p> <ul style="list-style-type: none"> 「活動(事業)」のアウトカムをどのように算出可能かを決定 (例：Willingness To Payを活用する、WHOの情報を活用する) <p>【ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> 定量的指標（健康改善率、地域の医療費削減額、就業率の向上等）を設定し、統計データやアンケート調査を活用するなど、数値で示すことで評価の精度を高めていく

【参考①】社会的インパクトの算出ステップ > ステップ1：ロジックモデル策定

【参考】社会的価値算出ロジックモデル（Bリーグが2024年に沖縄で開催したオールスターゲームの際に利用）



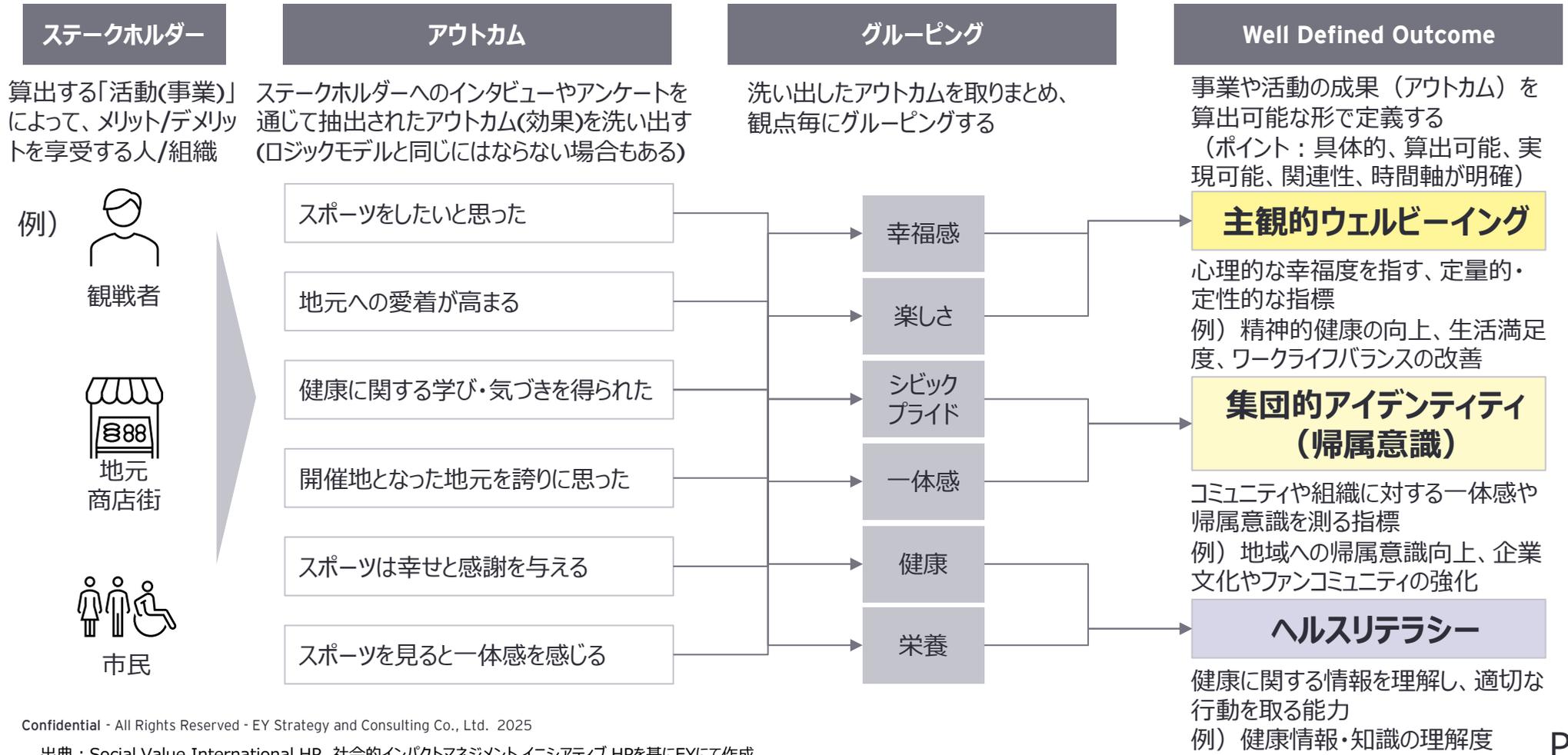
①ステークホルダーの選定	②インプットの整理	③アウトプットの整理	④アウトカムの整理	⑤インパクトの定量化
オールスターゲーム観戦者	<ul style="list-style-type: none"> ▶ チケット代 ▶ 買い物代 ▶ 飲食代 ▶ 交通費 ▶ 宿泊費 	オールスターゲームの観戦	【スポーツの社会的価値】 ①ヒューマンキャピタル ②ソーシャルキャピタル ③集団的アイデンティティ ④ウェルビーイング ⑤ヘルスリテラシー	Willingness To Payを用い、社会的価値を金額換算
オールスターゲーム関連イベント参加者	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 買い物代 ▶ 飲食代 ▶ 交通費 	オールスターゲーム関連イベントへの参加		
沖縄県民		沖縄県でのオールスターゲーム開催を認知		
オールスターゲーム運営関係者	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 運営費 ▶ 関連イベント運営費 ▶ 演出費 ▶ 遠征費 ▶ 興行保険料 ▶ 賞金・謝礼 など	オールスターゲーム関連イベントの企画・運営		
LIVE配信視聴者	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 会員月額コスト 	オールスターゲームのLIVE観戦		
沖縄県・沖縄市	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 沖縄県・沖縄市主催イベント運営費 	オールスターゲームの開催		

出典:EY HP <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/ja-jp/newsroom/2024/06/documents/ey-japan-sportsxbleague-the-social-and-economic-impact-review-03.pdf> から抜粋

インタビューや事前アンケートで得られたデータを基に、活動が生み出す効果を整理し、定義する。具体性と算出可能性、現在の評価、目標の設定などを整理することが重要。



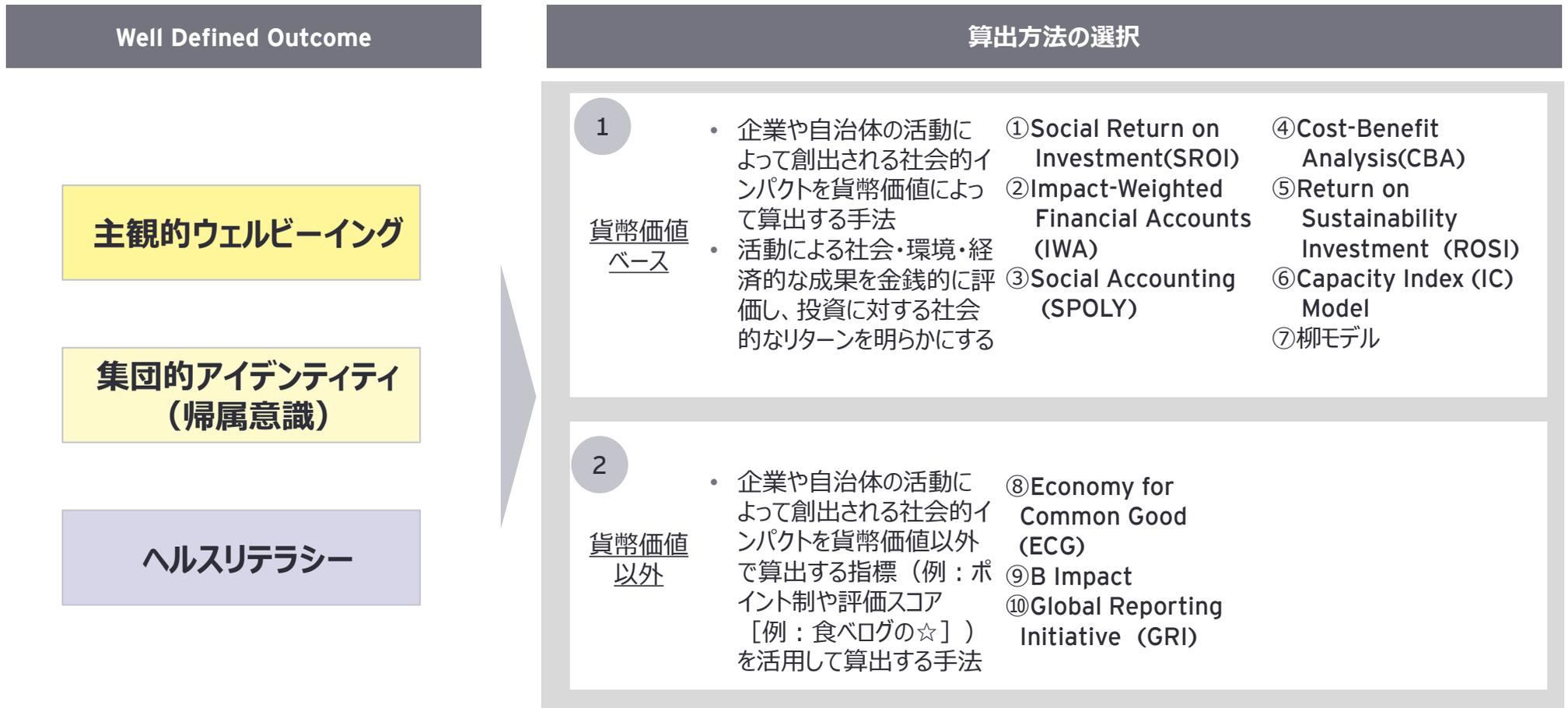
実施事項	<ul style="list-style-type: none"> 事前に設定したロジックモデルを基に、ステークホルダーインタビューを通じて内容を精査する。 インタビューを通じて抽出されたアウトカムを取りまとめ、「活動(事業)」を表したWell Defined Outcome(明確に定義されたアウトカム)を抽出する。アウトカムを取りまとめた際には、言葉的な近さでまとめるのではなく、一連の活動の流れと観点を紐付けることが重要である。 ステークホルダーの中長期的なアウトカムは、5年後や10年後には現在の活動と直接的な関連が薄れる可能性がある。そのため、算出方法によっては短期的なアウトカムのみを評価対象とする場合がある。
------	---



効果を正確に算出するため、今後の活用方法やステークホルダーへの情報提供を考慮し、最適な算出方法を選定する。



実施事項	<ul style="list-style-type: none"> 活動（事業）によって生み出される Well Defined Outcome（明確に定義されたアウトカム）を数値化するため、目的に適した算出方法を選定する。 <ol style="list-style-type: none"> 貨幣価値ベース：投資対効果や費用対効果を明確にしたい場合に適している。投資家や資金提供者などへの説明責任を果たしやすい。一方で、専門的な知識や手法が必要であり、評価コストが高くなる可能性がある。 貨幣価値以外：活動の質的な変化や数値化が難しい成果を評価する際に適している。受益者や地域社会など、金銭的指標だけでは伝わりにくい価値を共有する際に有効。一方で、主観的な判断が入りやすいため、客観性を保つ工夫が必要となる。
------	--



貨幣価値ベース



#	手法名	目的/特徴	主な活用方法	利用するメリット	利用するデメリット	事例
①	Social Return on Investment (SROI)	<p><目的></p> <ul style="list-style-type: none"> 企業が事業を行うために要した投資が社会のためにどのようなインパクトを残しているのか評価する <p><特徴></p> <ul style="list-style-type: none"> 自治体/企業によって生み出された社会的な影響を数値化・可視化 DCMS（英国の文化・メディア・スポーツ省）などをはじめ多くの団体に活用されている モデルの継続的な情報更新がある。 スポーツ界の世界的なデファクトスタンダードである 	<ul style="list-style-type: none"> イベント単位で活用されやすい 	<ul style="list-style-type: none"> イベントや活動単位での活用が可能 手法が確立されている(Social Value Internationalが実施方法を制定) 世界的なデファクトスタンダードであるため、説明しやすい ステークホルダー別にして算出しやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 実施方法が複雑となるため、費用が高額になる 貨幣価値に換算し評価するために必要なデータが揃っていないことが多く、新たにデータを取得する必要がある 	<ul style="list-style-type: none"> R&A (UK) JFA (日本) Bリーグ (日本)
②	Impact-Weighted Financial Accounts (IWA)	<p><目的></p> <ul style="list-style-type: none"> 企業が社会や環境に与えるインパクトを財務諸表に反映させ、投資家や経営者が意思決定を行う際に、自社の利益や損失だけでなく広範なインパクトを考慮できるようにする <p><特徴></p> <ul style="list-style-type: none"> 環境、雇用、製品の3つに区分され、算出される 財務報告に社会的インパクトを組み込み、「インパクト付き損益計算」を行う枠組みである ハーバード大学のビジネススクールにて開発された 	<ul style="list-style-type: none"> 財務諸表の参考説明資料として活用される 	<ul style="list-style-type: none"> 財務情報と社会的価値を統合することができ、社会への貢献度を定量的に可視化できる インパクト加重会計を行っている企業間の比較可能性が高い 	<ul style="list-style-type: none"> 専門的な知識を有する人材が必要となる 一般にはまだ馴染みが薄く、評価結果の理解に時間を要する 	<ul style="list-style-type: none"> アクシオナ (スペイン) BASF (ドイツ) イーザイ (日本) KDDI (日本)

【参考①】社会的インパクトの算出ステップ > ステップ3：アウトカムの測定方法を決定



#	手法名	目的/特徴	主な活用方法	利用するメリット	利用するデメリット	事例
③	Social Accounting (SPOLY)	<p><目的></p> <ul style="list-style-type: none"> ある一定期間に組織が生み出した社会的価値を算出する <p><特徴></p> <ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーごとの価値創出を金銭評価し、組織全体の社会的・経済的価値（ブレンデッド・バリュー）を可視化する統合的な社会会計モデルである バスク大学の研究グループが開発したポリヘドロン（多面体）モデルによる社会価値の算出手法である 	<ul style="list-style-type: none"> 組織が生み出した価値を多くのステークホルダーに説明する際に活用される 	<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダー中心のアプローチにより、通常の社会的インパクト分析で見落とされがちな無形の影響も含めて評価が可能 各ステークホルダーへの価値提供を明確化することができる 	<ul style="list-style-type: none"> 評価プロセスが複雑で多段階である 利害関係者の特定から価値変数の設定、成果指標ごとの代替指標算定やファジー計算による価値換算など、専門的な手順が多数含まれる 独自手法ゆえ一般的な指標との比較が難しい 	<ul style="list-style-type: none"> ACBリーグ（スペイン）
④	Cost-Benefit Analysis (CBA)	<p><目的></p> <ul style="list-style-type: none"> リソースの機会費用と金銭の時間価値を考慮し、便益とコストを金銭的に比較する <p><特徴></p> <ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの便益と費用をすべて金銭単位で評価し、便益から費用を差し引いた純便益で事業の妥当性を判断する伝統的手法である 	<ul style="list-style-type: none"> 道路建設を中心とした公共事業に活用されることが多い 	<ul style="list-style-type: none"> 古くから確立された手法で理解されやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 社会的効果の金銭換算が困難な場合が多く、重要な成果が数字に反映されない可能性がある 組織の使命や倫理的価値など定量化しづらい要素が軽視されるリスクがある 	<ul style="list-style-type: none"> Caceres International Open（スペイン）

出典：SOCIAL VALUE OF THE PROFESSIONAL BASKETBALL CLUBS IN SPAIN: A NECESSITY (Dr. LEIRE SAN JOSÉ RUÍZ DE AGUIRRE & Dr. JOSÉ DOMINGO GARCÍA MERINO 著)、栄養政策等の社会保障費抑制効果の評価に関する医療経済学的な基礎研究HP

【参考①】社会的インパクトの算出ステップ > ステップ3：アウトカムの測定方法を決定



#	手法名	目的/特徴	主な活用方法	利用するメリット	利用するデメリット	事例
⑤	Return on Sustainability Investment (ROSI)	<p><目的></p> <ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ戦略と財務パフォーマンスの橋渡しを行う <p><特徴></p> <ul style="list-style-type: none"> 持続可能性の戦略と財務実績のギャップを埋め、現在及び計画中の持続可能性に関する両方の取組について、より優れたビジネスケースを構築する NYU大学(Stern)が提唱するフレームワーク 	<ul style="list-style-type: none"> 企業のサステナブル施策が生み出す経済的利益を算出し、持続可能性への投資がビジネス的に妥当かの判断に活用される 	<ul style="list-style-type: none"> サステナブル施策がどの程度の財務リターンを生むか定量化することで、持続可能な取組を行うビジネス上の理由を明確にできる 	<ul style="list-style-type: none"> 金銭的利益に焦点が当たるため、収益に直結しない純粋な社会的価値（例：倫理面の価値向上など）が評価に含まれない可能性がある 実施には組織内のデータ分析基盤が必要 	<ul style="list-style-type: none"> Capital Power Corporation (北米)
⑥	Capacity Index (IC) Model	<p><目的></p> <p>組織の社会的プログラムによって個人に創出された能力を算出する</p> <p><特徴></p> <ul style="list-style-type: none"> 収入や効用だけでなく、人々が価値ある生活を送るための実質的な選択肢（能力）の拡大を捉える Garriga氏らが提唱した手法で、アマルティア・センのケイパビリティ理論に基づいたモデル 	<ul style="list-style-type: none"> NPOや行政の組織基盤評価や新規事業・事業拡張時のリスク管理、現状の組織能力を客観的に把握する際に活用される 	<ul style="list-style-type: none"> 指数は国連の人間開発指数(HDI)に類似した方法論が用いられており、組織間や年度間の比較も可能 成果を「生活の質向上」など住民目線で説明できる点は、コミュニティや受益者の共感を得る上で有益 	<ul style="list-style-type: none"> 分析内容が多次元かつ専門的で、主観・客観双方のデータ収集が必要 支援者によってはデータが理解しづらく、財務指標に慣れた評価者への説得材料としにくい 	<ul style="list-style-type: none"> Organizational Capacity Assessment (北米)

出典： NYU大学 HP、The KPI Institute HP を基にEYにて作成

【参考①】社会的インパクトの算出ステップ > ステップ3：アウトカムの測定方法を決定



#	手法名	目的/特徴	主な活用方法	利用するメリット	利用するデメリット	事例
⑦	柳モデル	<p><目的></p> <ul style="list-style-type: none"> ESGなどの非財務指標が企業価値（株価など）に与える影響を統計的に解明する <p><特徴></p> <ul style="list-style-type: none"> 企業の持続可能な価値創造と株主価値との関連性を重回帰分析により可視化し、サステナビリティと財務業績の紐付けを実施する 日本人の柳良平氏によって開発された指標である 	<ul style="list-style-type: none"> 企業のESG課題を多面的に可視化し、リスクと機会を抽出して改善策を組織全体で共有・実行するために活用される 	<ul style="list-style-type: none"> ESGへの取組が企業価値向上につながる証拠を提示でき、経営層や投資家にサステナビリティ戦略の重要性を訴求可能 	<ul style="list-style-type: none"> 学術的に課題があるとの指摘がある 株価など市場評価を前提とするため、スポーツ団体における直接的な活用のメリットは限定的 	<ul style="list-style-type: none"> JR東日本（日本） 日清食品ホールディングス（日本）

出典：サステナビリティラボ HP、金融庁 HP を基にEYにて作成

貨幣価値以外



#	手法名	目的/特徴	主な活用方法	利用するメリット	利用するデメリット	事例
⑧	Economy for Common Good (ECG)	<p><目的></p> <ul style="list-style-type: none"> 企業の活動が公共善（公益）にどれだけ寄与したかをスコア化し、公開する <p><特徴></p> <ul style="list-style-type: none"> 2010年オーストリア発の国際運動で、企業・NPO・自治体が「人と地球を利益より優先する経済モデル」を追求する枠組みである 	<ul style="list-style-type: none"> 主に企業が経済活動を行ううえで「どれだけ公共善（社会・環境・人間性）に貢献しているか」を可視化する際に活用される 	<ul style="list-style-type: none"> 組織の社会・環境への貢献を定性的・定量的な指標で体系的に示すことが可能 共通のマトリクスにより第三者にも比較・理解されやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 評価プロセスが詳細かつ自主的で、マトリクスに沿った情報開示や自己評価に時間を要する 各団体の特性が十分反映されず、スコアが組織固有の文脈を必ずしも示さない可能性がある 	<ul style="list-style-type: none"> 過去に400以上の企業で実施
⑨	B Impact Assessment	<p><目的></p> <ul style="list-style-type: none"> 企業の社会的・環境的パフォーマンスを総合的に算出・改善する（非営利団体B Labが提供する「B Impact Assessment (BIA)」が中心） <p><特徴></p> <ul style="list-style-type: none"> ガバナンス、従業員、コミュニティ、環境、顧客の5分野・200問以上の設問から企業（または組織）の社会的・環境的パフォーマンスを点数化し、一定基準を満たせばB Corp認証も取得可能 	<ul style="list-style-type: none"> 社会課題解決型ビジネスを展開するスタートアップやソーシャルビジネス領域の企業が自らの活動を客観的に証明するために活用される（無料で活用可能） 	<ul style="list-style-type: none"> 多岐にわたる持続可能性指標で組織運営を見直せるため、総合的な自己診断ツールになる 国際水準の評価基準を用いることで、自団体の強み・弱みを客観的に把握し、ガバナンス強化や労務環境改善など組織能力の向上が可能 	<ul style="list-style-type: none"> 設問数が多く専門性も高いため、負担が大きい 営利企業向けの設問も多く、スポーツ団体のような非営利組織には当てはまらない項目が含まれる 	<ul style="list-style-type: none"> バスケットボールクラブの社会的価値（スペイン バスク大学の論文）

【参考①】社会的インパクトの算出ステップ > ステップ3：アウトカムの測定方法を決定



#	手法名	目的/特徴	主な活用方法	利用するメリット	利用するデメリット	事例
⑩	Global Reporting Initiative (GRI)	<p><目的></p> <ul style="list-style-type: none"> 企業や組織のESG活動が社会や環境に与える影響を公開する <p><特徴></p> <ul style="list-style-type: none"> 経済・環境・社会の各側面について組織が報告すべき指標を定めており、多くの企業や団体がGRIスタンダードに沿ってレポートの作成が可能である 	<ul style="list-style-type: none"> 多国籍大企業、中堅・中小企業のグローバル市場やサプライチェーンに関わる組織がサステナビリティレポート（統合報告書）などに活用される 	<ul style="list-style-type: none"> 世界で最も普及した報告枠組みの一つであり、透明性と比較可能性が高い報告が可能 開示項目が標準化されているため報告作業の指針が明確で、投資者や支援者に対し「何に取り組んでいるか」を分かりやすく示すことができる 	<ul style="list-style-type: none"> 定められた開示項目が組織の実情に合わない場合でも報告が求められるため、実態を正確に反映するとは限らない 必要なデータ収集やレポート作成に相当な労力を要し、専門知識も必要 	<ul style="list-style-type: none"> 現在 7,405 の企業や組織で GRI が活用されている（2015年時点）

出典： Sustainable Biz HPを基にEYにて作成

【参考①】社会的インパクトの算出ステップ > ステップ4：評価デザインの決定

ステップ2で定義した活動の効果算出のための指標と算出方法（評価デザイン）を決定する。

※本報告書では、スポーツ界のスタンダードとなっているSocial Return on Investment (SROI)を活用して、ステップ4以降を説明する。



SROIを活用して説明する理由

- スポーツ団体が実施している活動(スポーツイベントなど)の社会的インパクトを算出することで、スポーツ団体そのものの社会的インパクトを算出することが可能である。
- 世界のスポーツ界において実施されている社会的インパクト評価は、SROIを活用したものが多い。(日本スポーツ界においても、SROIを活用して社会的インパクトを算出する事例が出始めている。)

国内のスポーツ団体の活動

スポーツイベントのSROI

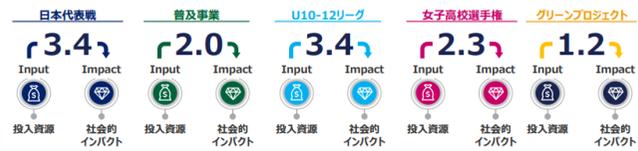
Bリーグは、毎年行われているオールスターゲームにおいてSROIによる社会的インパクトを算出している。スポーツ団体においては、地方での大会などでも活用可能である。

団体としての価値

日本サッカー協会は、代表戦や普及活動、グリーンプロジェクトなど協会の活動に対してSROIを活用し、社会的インパクトを算出している。

世界のスポーツ団体の活動

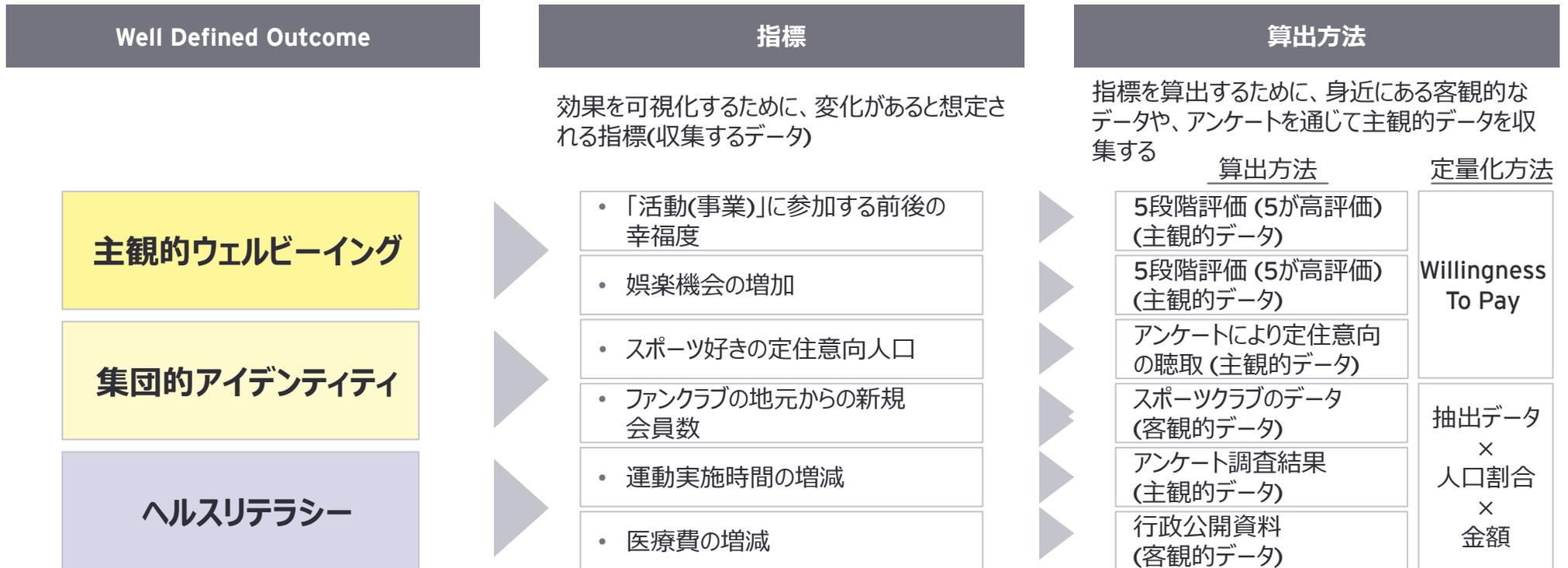
英国では、SROIを活用して社会的インパクトを算出しているスポーツ団体が多い。その波が日本のスポーツ界に訪れる可能性が高く、スポーツ団体においては、そのためにSROIの基本を理解していくことが重要である。(英国の調査結果については後述)



出典：EYSC HP、JFAサステナビリティレポート 2022-23からの抜粋、<https://www.nufoundation.org.uk/what-we-do/our-impact>の情報を基にEYにて作成

ステップ2で定義した活動の効果を的確に算出するため、指標と算出方法を検討する。

①ロジックモデル策定	②アウトカムの設定	③アウトカムの測定方法を決定	④評価デザインの決定	⑤データ収集	⑥データ分析	⑦事業改善報告
<p>実施事項</p> <ul style="list-style-type: none"> 選択した算出方法を最大限に活用するため、適切な指標を特定し、数値化のためのモデルを構築する。 算出するアウトカムに適した指標を選定し、それを基に評価モデルを構築することが重要。また、関係者との合意形成を図りながら、信頼性の高いデータ収集方法を設計し、評価結果の受容性を高めることが求められる。さらに、評価プロセスを定期的に見直すことで、指標やモデルの適切性を継続的に改善し、社会的インパクト評価の精度と信頼性を向上させることができる。 						
<p>データの定量化方法</p> <ul style="list-style-type: none"> 定量化する方法には、環境を評価する方法を活用して、適切なものを選択する。 <ol style="list-style-type: none"> 表明選好法 (Stated Preference)：経験した変化にいくら払えるかを確認 (Willingness To Payは本手法に属する) 顕示選好法 (Revealed Preference)：既存の市場データから価値を推定 						



【参考①】社会的インパクトの算出ステップ > ステップ4：評価デザインの決定

【参考】定量化に関する方法の一覧は以下のとおり。Willingness To Payは、仮想評価法に分類される。定量化するアウトカムの特性を活かして選択する。

①ロジックモデル策定 ②アウトカムの設定 ③アウトカムの測定方法を決定 ④評価デザインの決定 ⑤データ収集 ⑥データ分析 ⑦事業改善報告					
表明選好法		顕示選好法			
項目	仮想評価法	コンジョイント分析	代替法	旅行費用法/ 時間価値法	ヘドニック法
特徴	<ul style="list-style-type: none"> アンケートやインタビュー調査を通じて、環境の変化に対する人々の価値を導く手法 	<ul style="list-style-type: none"> 様々な属性レベルをもつ選択肢(財や政策)間の選好を質問することによって、その属性に対する効用関数を推定する手法 	<ul style="list-style-type: none"> その代替物をつくる費用により、そのアウトカムの価値を算出する手法 	<ul style="list-style-type: none"> 旅行費用と訪問回数を用いて、旅行費用を価格、訪問回数を数量とするレクリエーション需要関数を推定する手法 	<ul style="list-style-type: none"> 地域の地価(あるいは賃金率)の差を用いて、その環境の質の価値を計測する手法
利用想定場面	<ul style="list-style-type: none"> 顕示選好法に比べて適応範囲は広い 	<ul style="list-style-type: none"> 仮想評価法と同様に適応範囲は広い 	<ul style="list-style-type: none"> 適切な代替材の特定が可能な場合 	<ul style="list-style-type: none"> レクリエーションサイトや観光地 	<ul style="list-style-type: none"> 住宅価格及び労働賃金
長所	<ul style="list-style-type: none"> シナリオ設定により、どのような環境の価値評価も可能 	<ul style="list-style-type: none"> 複数の環境サービスの価値を一回の調査で行うことができる 	<ul style="list-style-type: none"> 市場価格を基に評価するため、直観的に理解しやすい 代替的な財の価格情報の入手が容易である 	<ul style="list-style-type: none"> 評価に必要な情報の入手が比較的容易である 	<ul style="list-style-type: none"> 理論の裏付けがある データが入手できれば分析が可能である
短所	<ul style="list-style-type: none"> 評価額のバイアスに関する影響の排除は困難 調査者の意図通りにシナリオが調査対象者に伝わらない可能性がある 	<ul style="list-style-type: none"> 仮想評価法より提示される案の数が多く、複雑になる 調査対象者の回答負担が大きい 	<ul style="list-style-type: none"> 適切な代替材の特定が困難 代替財が評価対象以外の環境サービスを提供してしまう可能性がある 	<ul style="list-style-type: none"> 機会費用の取扱いに課題がある マルチサイトモデルは調査が大掛かりになるケースが多い 	<ul style="list-style-type: none"> 市場の完全競争が仮定され、価格に環境要因が適切に反映されていることが前提 グローバルな環境の影響評価が困難(例：地球温暖化)

出典：インパクト分析手法の展望に関する研究(三菱UFJ銀行 大高明 著)を基に作成

アンケート調査に向けて、適切な質問票を作成し、課題評価に偏らないよう調整項目を設けることが重要である。



アンケート調査設計	<ul style="list-style-type: none"> 主観的なデータを取得するため、適切なアンケートを設計する。 その際、選択した算出手法によって得られた数値が過大評価されるのを防ぐため、調整項目を設ける。これにより、選択肢間のバランスを維持し、類似する質問に対して異なる視点から検証することで、一貫性を確認することが可能となる。
-----------	---

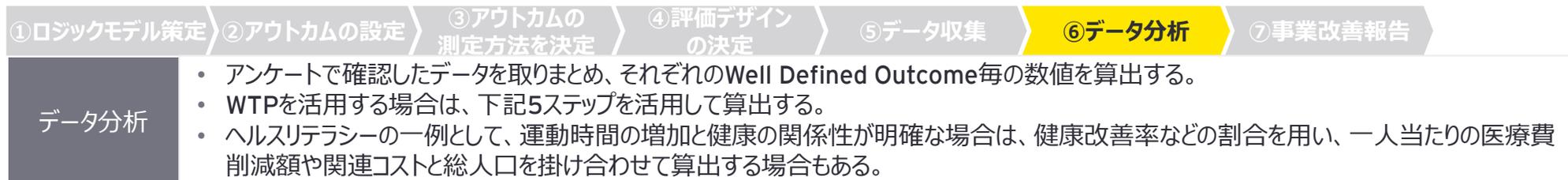
アンケート調査設計	調整項目
-----------	------

アンケート調査項目を設定する上での構成は、下記が一般的である。

基礎情報	<p>年齢、性別など データ収集後に実施するデータ分析時に活用できるような情報を入手する。</p>
主観的データ	<p>指標を確認する質問 例：試合観戦をしたことで、運動実施時間は、どのくらい増減しましたか？、スポーツ観戦を通じて幸せになったと思いますか？</p>
データ定量化	<p>Willingness To Payの確認 例：あなたが今回のイベントへ来場して感じた、「幸せ・楽しさ」をまた経験するために、最大いくら支払いますか？</p>
調整項目	<p>右記の調整項目を質問を入れ込み、アンケート結果が過大評価にならないようにする。</p>

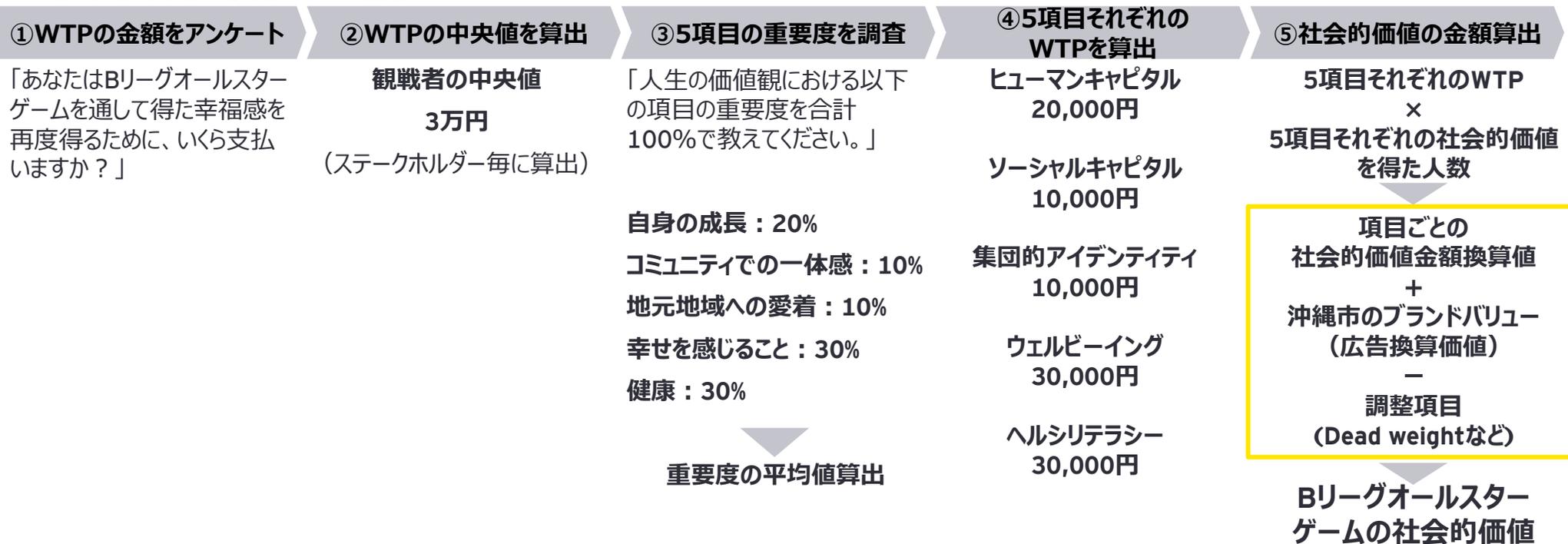
#	用語	意味	質問例
1	Deadweight (死荷重)	そのアウトカムが、この事業以外であっても、発生するかどうか	観戦に訪れたことによって、他観客/市民との一体感を感じたと思います。その一体感は試合観戦に来なければ、感じなかったと思いますか？
2	Displacement (置換)	あるアウトカムを追求することで、本来得られたはずの他のアウトカムが失われているかどうか	今回試合観戦に訪れたことによって、犠牲にしたことはありますか？
3	Attribution (帰属)	そのアウトカムに対して、事業が貢献した割合はどの程度か	観戦に訪れたことによって、他観客/市民との一体感を感じたと思います。その経験の何%がXXXスタジアムに来場したことによって得られたものですか？
4	Drop-off (興味低下)	そのアウトカムは、一時的なものであり、徐々に関心や効果が薄れていくのではないか	観戦に訪れたことによって、他の観客/市民との一体感、どのくらいの期間続くと思いますか？

主観的データと客観的データを統合し、活動がもたらす社会的インパクトを算出する。



Willingness To Pay (WTP) : 製品やサービスに対し、消費者が支払ってもよいと考える最大の金額

<Bリーグオールスター事例: WTPの活用>

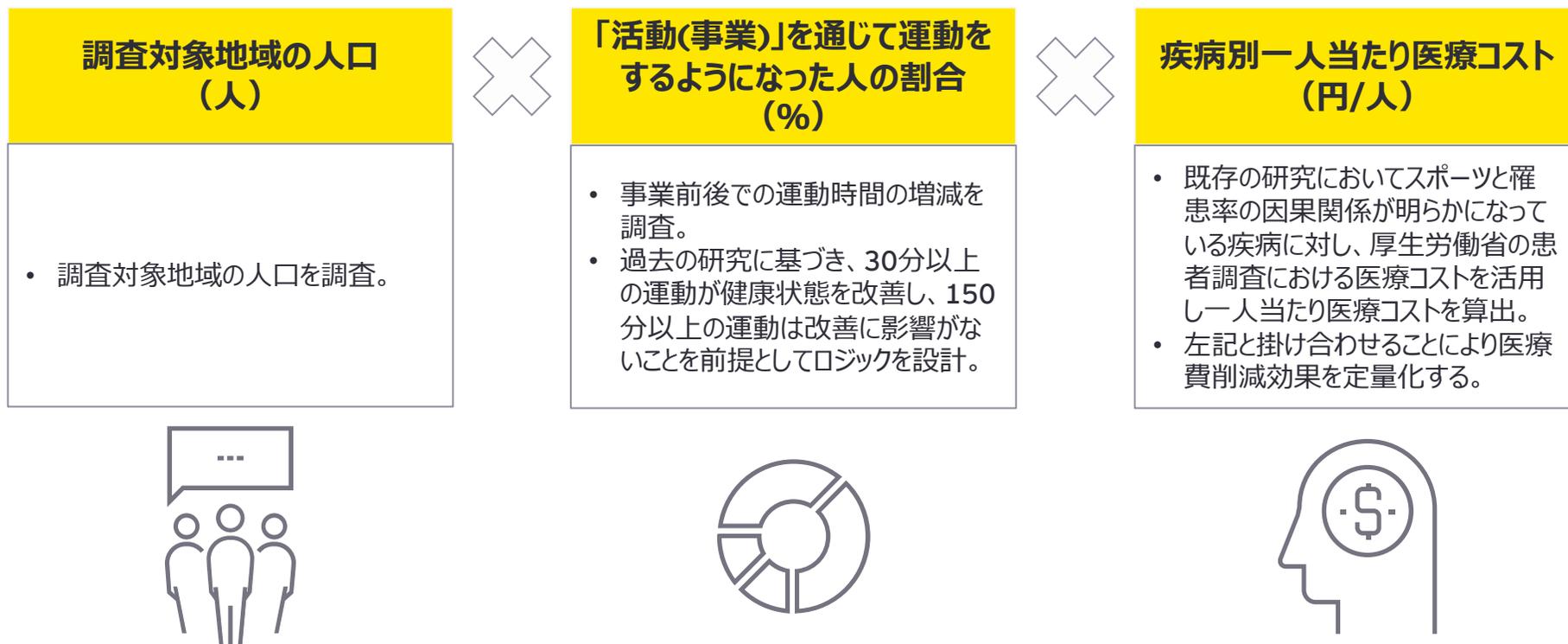


出典: EY HP <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/ja-jp/newsroom/2024/06/documents/ey-japan-sportsxbleague-the-social-and-economic-impact-review-03.pdf>から抜粋

主観的データと客観的データを統合し、活動がもたらす社会的インパクトを算出する。



<医療費に関する社会的インパクトの算出方法>



上記の結果に対し、アウトカムの発現年数と割引率を掛け合わせて足し合わせることで全体の金額計算を行う。

社会的インパクトのレポートをステークホルダーと共有することで、活動に対する共通理解が深まり、新たな取組や課題改善に向けた行動の促進へとつながる。



事業改善報告

- 「活動(事業)」の社会的インパクトを算出し、報告書として取りまとめる。
- 数値化にとどまらず、今後の社会的インパクト向上に向けた具体的な改善策を記載することが重要である。
- ステークホルダーと結果を共有することで、活動(事業)の目的や成果に対する理解を深め、課題意識を醸成し、主体的な取組を促すことができる。

算出された価値 前回の実績との比較 改善策及び今後の取組

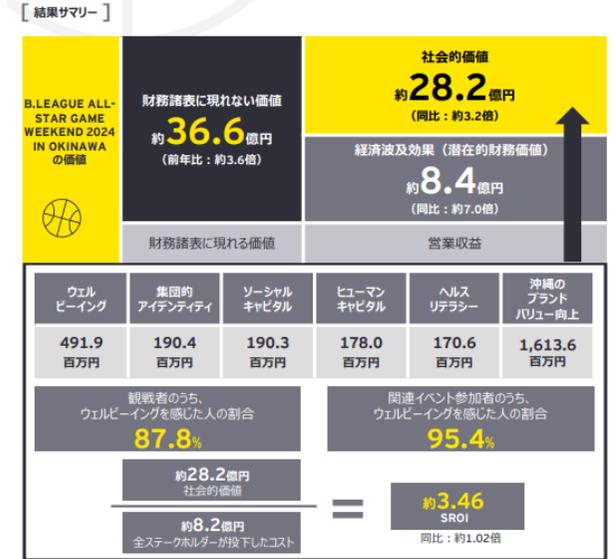
1. 結果概要

B.LEAGUE ALL-STAR GAME WEEKEND 2024 IN OKINAWAの開催にともなわれた、財務諸表に現れない価値は、約36.6億円となりました。内訳は、以下の通りです。

- 経済波及効果 約8.4億円
- 社会的価値 約28.2億円

そのうち、全ステークホルダーが投下したコストに対する社会的価値から算出されるSROIは、3.46 (100円分の投資が、346円分の社会的価値の創出につながった) となりました。

また、ステークホルダーへの調査で、特にインパクトが大きかった項目はウェルビーイングで、観戦者の87.8%、関連イベント参加者の95.4%がウェルビーイング(幸福感、楽しさ)を感じた、という結果となりました。



4. ドットエスティ B.LEAGUE ALL-STAR GAME 2023 IN MITOとの比較

本調査では、B.LEAGUE ALL-STAR GAME WEEKEND 2024 IN OKINAWAの来場者・関係者に加えて、開催地域の地元住民に対してもアンケート調査を行っています。ドットエスティ B.LEAGUE ALL-STAR GAME 2023 IN MITOでは水戸市民を対象としていましたが、今回は、沖縄アリーナや琉球ゴールデンキングスの存在が沖縄県民のシビックプライドとなっていることや、県全域を巻き込んだイベントへとスケールアップしたことから、沖縄市民ではなく沖縄県民と拡大して調査を行いました。



1. B.LEAGUE ALL-STAR GAME の社会的価値向上策

分析結果から、ステークホルダーごとに社会的価値向上策を検討しました。

結果	要因	価値向上策	
観戦者	<ul style="list-style-type: none"> 集団的アイデンティティを感じた人の割合が高い ヘルスリテラシーを感じた人の割合が少ない 	<ul style="list-style-type: none"> 沖縄県民は郷土愛が強いという特性 「観戦型」イベントという特性 健康に関する企画が少ない 	<ul style="list-style-type: none"> 健康・運動に関する取り組みの充実 会場内の売店・フードショップにて健康に気をつけたメニューの提供 観戦者の関連イベント参加率向上のための取り組み 健康サービスを提供するスポンサー企業との連携
関連イベント参加者	<ul style="list-style-type: none"> ヘルスリテラシーを感じた人の割合が少ない 社会的価値5項目すべてを感じた人の割合が高い 	<ul style="list-style-type: none"> 健康に関する企画が少ない 「体験型」イベントという特性 DAY2,3の入場料が無料 	<ul style="list-style-type: none"> 会場付近での運動をしたくなる仕掛け作り・体験型イベントの継続実施 クラブの持つ栄養・トレーニング等に関する知識共有の企画等
沖縄県民	<ul style="list-style-type: none"> 沖縄でオールスターゲームが開催されることを認知していた県民の割合は43% ソーシャルキャピタルのWTPが最も高い 	<ul style="list-style-type: none"> 域内での広告掲出を行ったため認知度が向上 イベント内容に興味がない市民へのアプローチは不足 	<ul style="list-style-type: none"> 開催地の自治体と連携した域内全体への広報・シテイドレッシングの実施 広告掲出期間の延長 地域住民の関与率を高める取り組み
運営関係者	<ul style="list-style-type: none"> ヘルスリテラシーを感じた人の割合が少ない 昨シーズンと比較して5項目すべてにおいて価値を感じた人の割合が高い 	<ul style="list-style-type: none"> 他のステークホルダーと接する機会が少ない 運営にやりがいを感じている人が多い 主催者の利便性に重きを置いたアリーナで運営することは、スタッフの社会的価値向上にも寄与する 	<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーからのフィードバックを得られる機会の積極的創出 アンケート結果の共有 SNSでの発信を取り上げる企画等
LIVE視聴者	<ul style="list-style-type: none"> ヘルスリテラシーを感じた人の割合が少ない 集団的アイデンティティを感じた人が多い 	<ul style="list-style-type: none"> 「視聴型」というLIVE配信の特性 視聴したことで地元での開催を望む人が多い 	<ul style="list-style-type: none"> LIVEでも健康・運動に関する取り組みを配信 現地で観戦したくなる仕掛け作り

価値向上策の実施により、ステークホルダーに与える影響が向上した場合

- 開催地域でのイベント認知度が43%→50%になった場合、沖縄県民における社会的価値は約48百万円増加すると試算されます。
- 全ステークホルダーにおいて、WTPが高いヘルスリテラシーを感じた人の割合が10%上昇した場合、約102百万円の社会的価値が創出されます。

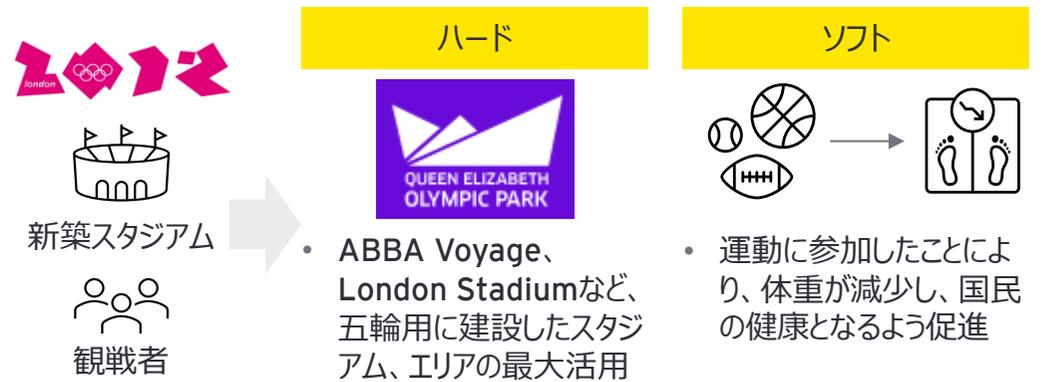


【参考②】 海外調査詳細

Department for Culture, Media & Sport (DCMS)

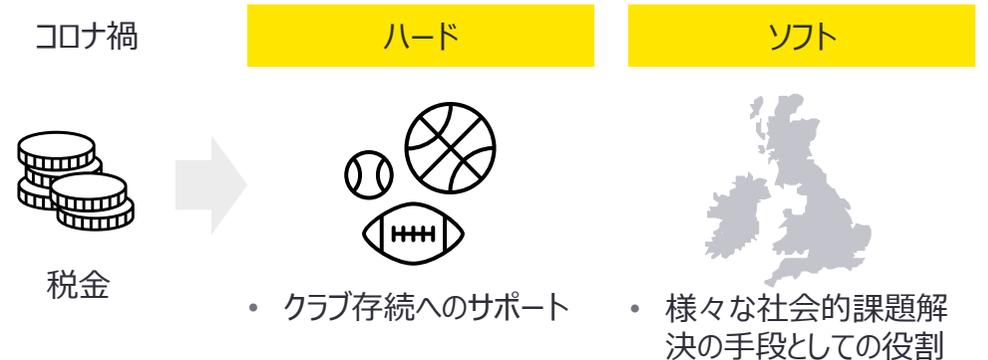
<p>社会的インパクト評価を重要視したきっかけ</p>	<ul style="list-style-type: none"> 2012年に開催されたロンドン五輪のレガシーとして、オリンピックを観戦したことによって運動実施率が高まり、国民の健康が促進されたなどのソフト面が重要視された。 社会的インパクト評価の活用が加速したのは、2019年から2020年にかけてのコロナウイルスによる社会の危機的な状況に起因する。コロナウイルスの影響により、スポーツ団体は、主催する試合を無観客で行うことを余儀なくされ、存続が危惧された。 英国政府は、その対策として助成金などで各スポーツ団体を支援することとなったが、提供した助成金が、団体存続のためだけでなく、社会のために役立てられていることを証明することを求めた。その結果、社会的インパクト評価を活用する団体が増加している。
<p>社会的インパクト評価の実施目的</p>	<ul style="list-style-type: none"> 英国政府としては、グラスルーツスポーツの社会的インパクト評価を実施している。スポーツへの参加者数増加を目的としていたが、スポーツに参加することによる成果と影響に焦点を当てる方向に転換した。 社会的インパクト評価を活用することの位置づけとしては、スポーツへの公的投資を適切に実施していることを証明し、価値を可視化し、更なる民間からの投資を誘致するものである。
<p>スポーツに対する期待</p>	<ul style="list-style-type: none"> 英国政府では、スポーツが社会的な規範を形成する力を持っていると認識しており、この価値を最大限活用できるよう価値算出の取組を促進、支援している。 スポーツがあらゆるコミュニティを巻き込み、特定の社会問題の解決の糸口とし、他分野にはない強みを持っているため、スポーツ組織間の連携を重要視している。そのため、参加者を競技間で取り合いをするのではなく、スポーツの強みを活かした仕組みを構築しようとしている。

ロンドン五輪後の重点ポイント



2019年から社会的インパクトへの投資が加速

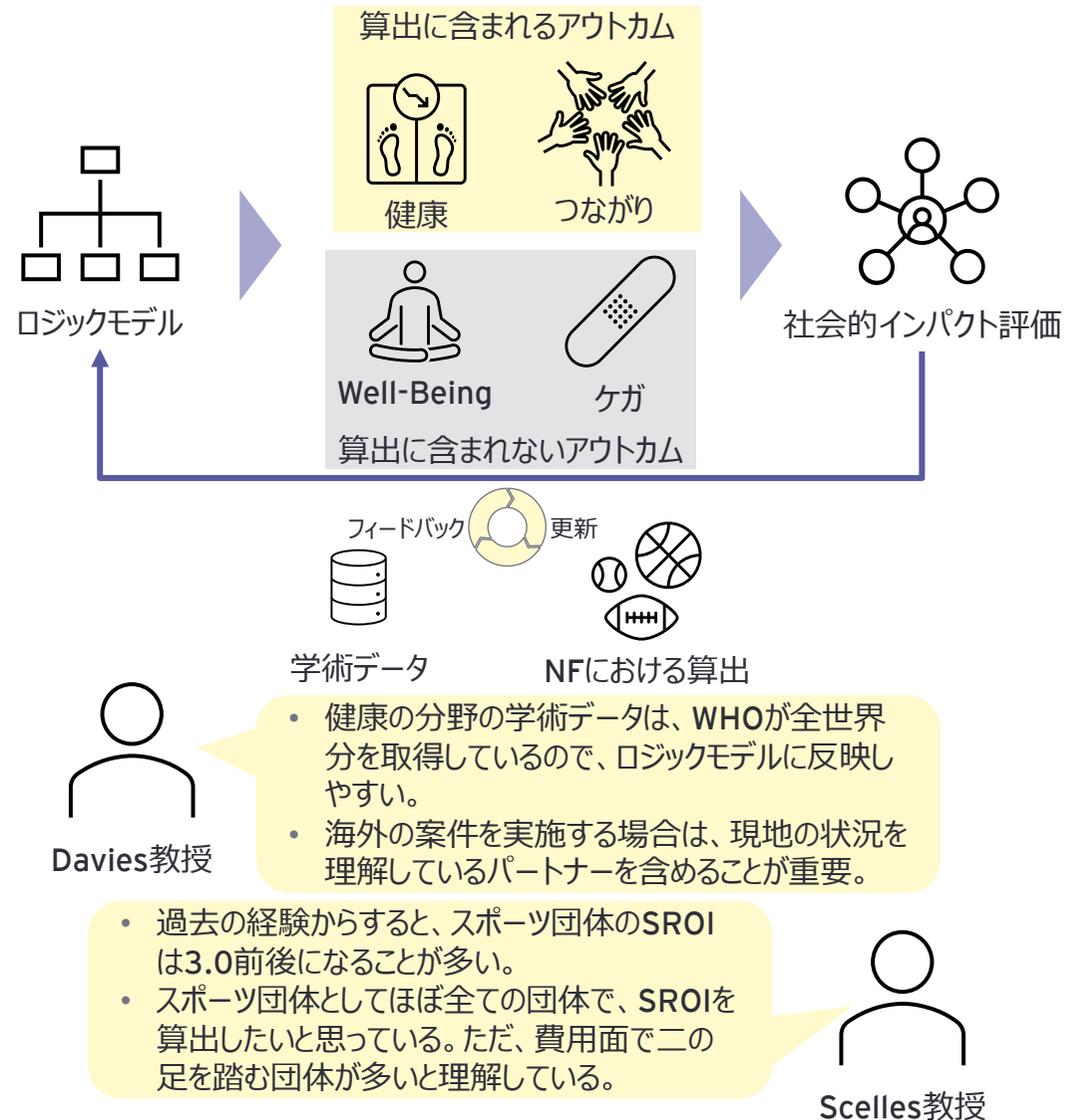
英国政府から公的サポートを受けるスポーツ団体の社会的影響に注目



Manchester Metropolitan University

<p>社会的インパクトの研究の遷移</p>	<ul style="list-style-type: none"> 2014年に Dr. Larissa Daviesは、文化とスポーツが社会に与える影響に関する調査をDCMSから依頼された。 調査結果では、スポーツが他の文化イベント(音楽や芸術)よりも、大きな社会的インパクトを算出できることが判明。 Sport Englandからの依頼を受け、英国におけるスポーツが与える社会的インパクト評価を実施。 英国のスポーツ団体は、Davies教授とSport Englandが算出した社会的インパクト評価に対して、自競技がどの程度の影響度合いがあるかを確認。そうした背景から、R&Aなどの団体が社会的インパクト評価を実施し始めた。
<p>社会的インパクトの学術的課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> 基礎モデルを作成したDr. Larissa Daviesや同大学のDr. Nicolas Scellesによると、ロジックモデルは、完全なものではない。 例えば、データの欠如から算出できていない社会的インパクトがあることや、運動することによって高まる怪我のリスクなどネガティブインパクトが反映できていないという課題がある。 社会的インパクト評価を実施するためには、データの取得や算出に対する費用が発生する。また、費用を投じたにもかかわらず、社会的インパクトを生み出していないという結論を出しにくい。
<p>社会的インパクトの今後</p>	<ul style="list-style-type: none"> 社会的インパクトの算出方法を研究する学術的な動きは2015年に発表された学術論文 (Sporting Future: A New Strategy for an Active Nation) を利用したロジックモデルを更新する動きが基本となっている。

社会的インパクトのロジックモデル更新フロー

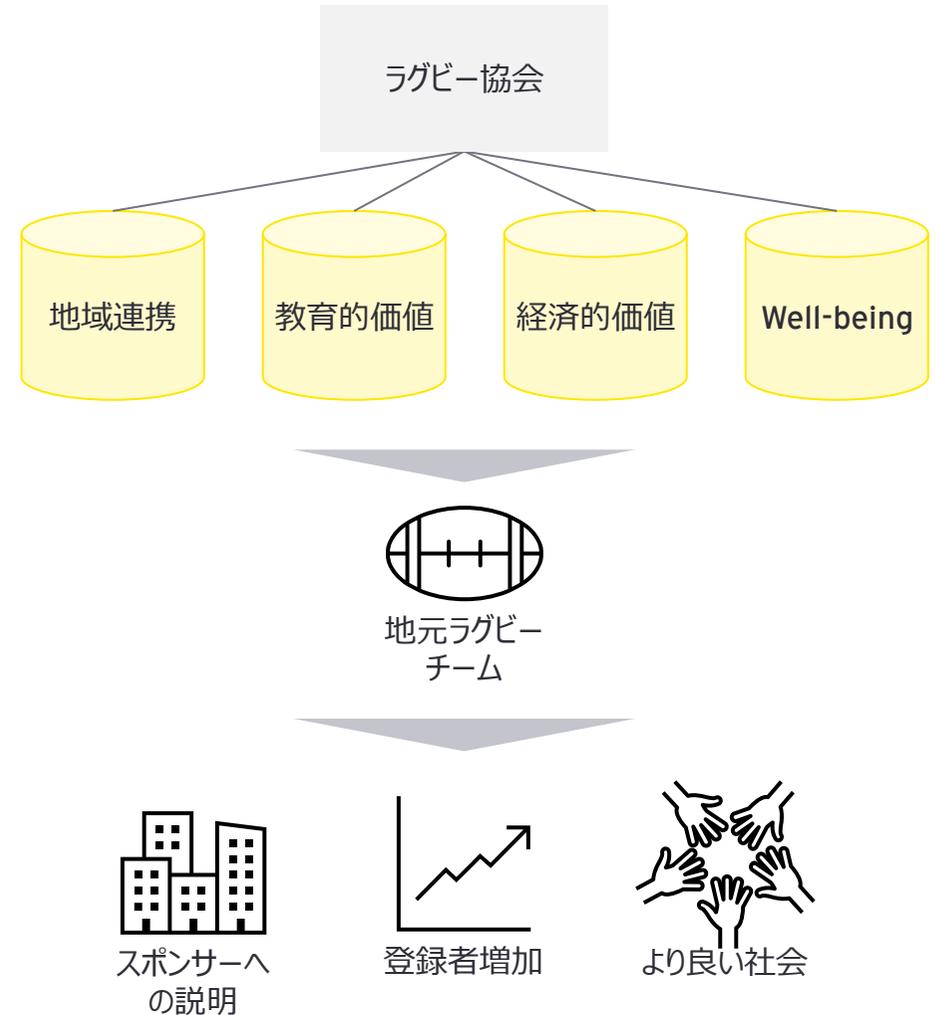


Rugby Football Union

レート£1=200円

<p>社会的インパクト評価の実施の有無</p>	<ul style="list-style-type: none"> Rugby Football Unionは、2024年に2023-2024年シーズンにおける英国にもたらした社会的インパクトを£2.03B(約4,000億円)と算出。算出の対象は、代表チームの活動ではなく、グラスルーツの活動のみとしている。 SROIを算出する予定であったが、インプット情報のデータが欠けているなどの理由から、算出を見送っている。
<p>社会的インパクト評価の実施の目的及び活用方法</p>	<ul style="list-style-type: none"> 社会的インパクト評価を実施することとなった理由は以下の3点である。 <ol style="list-style-type: none"> 英国におけるラグビーの影響を定量化する。 政府、スポンサー、潜在的なパートナーに資金提供を求めていくためのデータ及びエビデンスを得る。 怪我などの潜在的なマイナス面を上回る、健康と地域社会へのプラスの効果を強調し、ラグビーに対するイメージを向上させる。 今回算出した社会的インパクトは、ラグビー協会が単独で行ったものではなく、クラブ、ボランティアなどのステークホルダーと協力して算出した価値。 各地元クラブがスポンサーに対して、クラブ自身の価値の説明責任を果たせるものと想定。 算出する過程で、各地域の特性が把握できたことはプラス。それによって地域毎の個別の戦略を検討・打ち出すことができるようになった。
<p>社会的インパクト評価を実施する上での課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> 新たな取組を行ったことにより、取得すべきデータを確認することができた。しかし、それらの情報が現在不足しているため、今後の算出に向け、データが取得できるような環境を準備中。

ラグビー協会の社会的インパクト評価活用概念図



Rugby Football Union

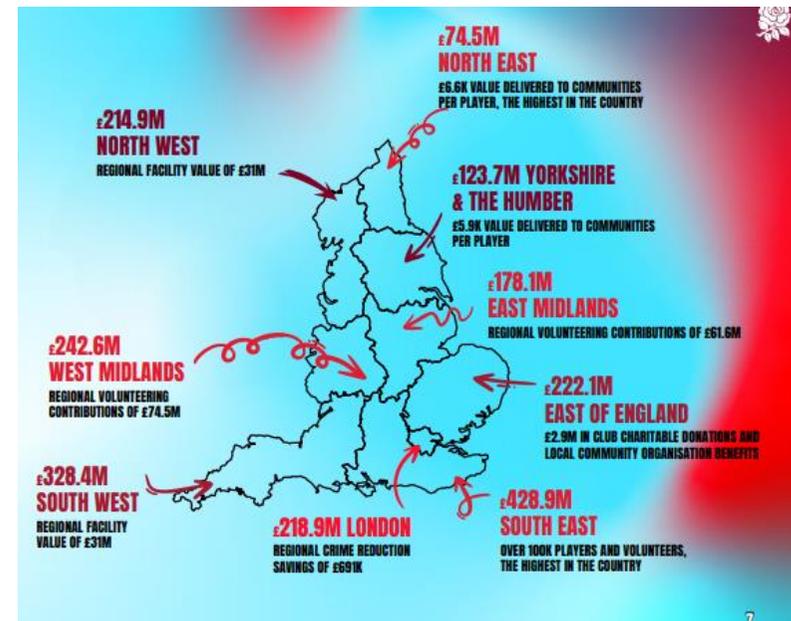
社会的インパクトの算出ロジックモデル

- ▶ **Input (投入資源)** : 2023-2024年に協会が社会貢献活動に投入した費用(加盟クラブへのサポート含む)
※データに不備があることが判明し、活用に至らず
- ▶ **Activities (活動内容)** : 協会及び加盟するラグビークラブが行う活動
- ▶ **Outputs (直接の成果)** : 学生ラグビー選手の欠席率の改善、犯罪率の低下、ボランティア参加者による地域貢献、健康改善
- ▶ **Outcomes (短期～中期の効果)** : 身体的健康増進(運動習慣の確立、生活習慣病リスクの低減など)、精神的健康改善(ストレス緩和やメンタルヘルス向上)、地域コミュニティの強化(ボランティア活動)
- ▶ **Impact (長期的な社会的影響)** : 地域連携、教育的価値、Well-being、経済的価値

協会の規則では、ラグビー協会が主催する国際試合のチケット数の半分は、試合会場の地元クラブが安価で販売できることとなっている。その結果、地元クラブの収益力を高めることだけでなく、地域住民に対して、ラグビーの価値を高める要因になっていると考えている。



ラグビー協会の活動がもたらしている価値



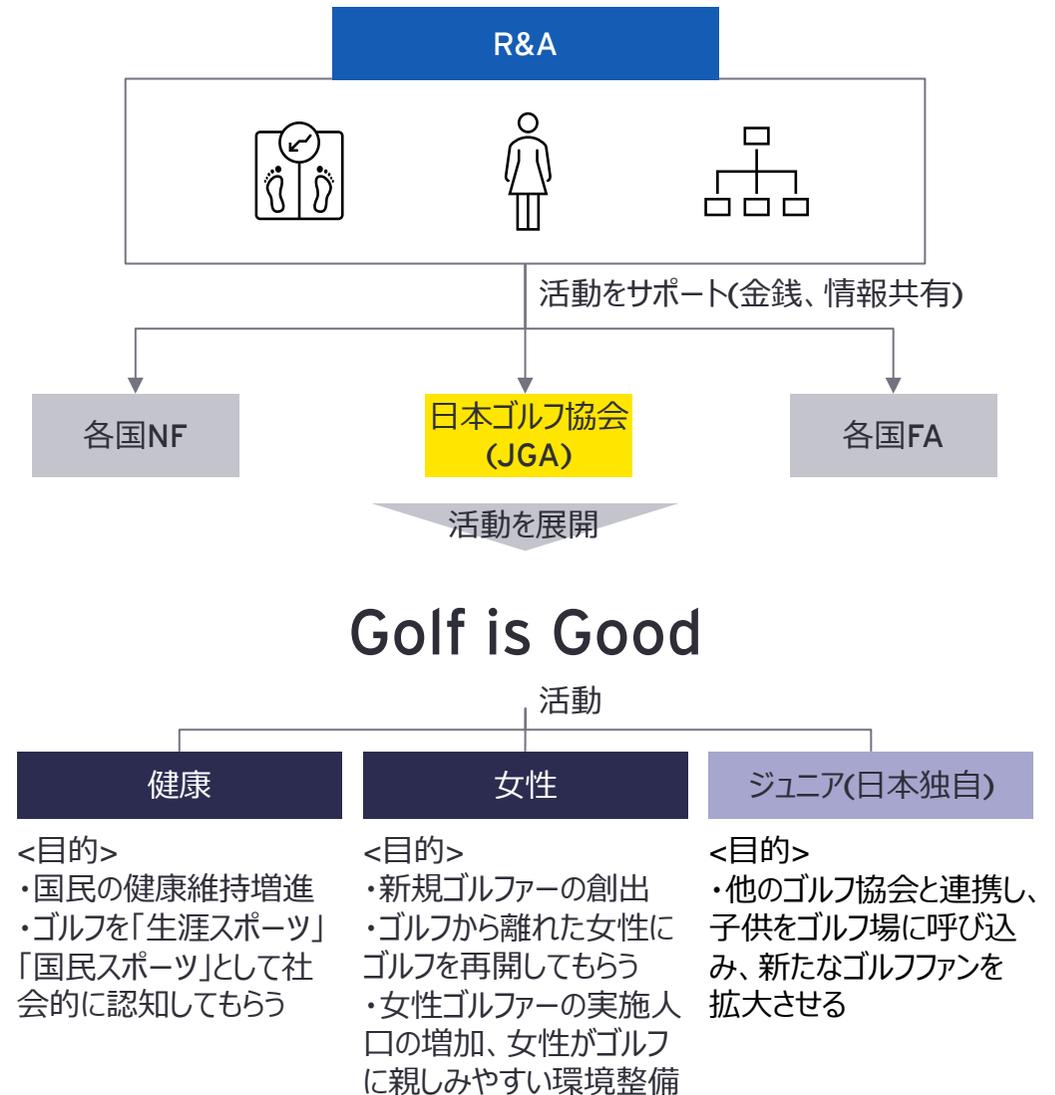
ラグビー協会の活動がもたらしている価値を地域(英国国内)別に細分化

R&A (Royal and Ancient Golf Club of St. Andrews)

レート£1=200円

<p>社会的インパクト評価の実施の有無</p>	<ul style="list-style-type: none"> 2019年度に英国にもたらした社会的インパクトを、Sheffield Hallam大学と2022年に算出し、£ 1.04B(約2,000億円)の結果となった。
<p>社会的インパクト評価の実施の目的及び活用方法</p>	<ul style="list-style-type: none"> 「ゴルフがもたらす社会的リターン」を金額換算し、より客観的・説得力のある形で示すことを目指している。 下記3点に対し、学術的な裏付けを加え、エビデンスに基づくPRを行っている。 <ol style="list-style-type: none"> サステナビリティや健康を重視しており、ゴルフを継続的にプレーすることで、運動不足の解消につながり、ひいては、医療費削減や他の社会貢献事業への投資にもつながる。 女性、障がい者、日常ゴルフに接していない人達でもプレーができるようにイメージ戦略を変更。 社会的インパクトの算出で利用したロジックモデルをレポートにして公表。下部協会や地元のゴルファーが地域に対して実施する活動を支援。 「ゴルフを通じて人々の生活の質やコミュニティの活力を高め、社会全体を豊かにする」というメッセージを強く打ち出し、様々な国や地域でゴルフを通じた社会・経済への貢献となることを期待。 イベントの一部費用を負担し、「健康」「女性」をキーワードとしてイベントを行うように各国のNFへ促している。
<p>社会的インパクト評価を実施する上での課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> 短期的な競技人口の増減が、主催イベントに起因しているかの判断ができない。 大会や規則運用との兼ね合いで、社会的インパクトの取組にどの程度リソースを割くか、優先順位のジレンマが生じている。

R&Aの社会的インパクト評価活用概念図



R&A (Royal and Ancient Golf Club of St. Andrews)

社会的インパクトの算出ロジックモデル

- ▶ **Input** (投入資源) : ゴルフ施設 (コース、練習場など)、指導者・ボランティア・スタッフ、ゴルフ競技の運営資金やスポンサーシップなど
- ▶ **Activities** (活動内容) : ゴルフラウンド、競技会、ジュニア育成プログラム、地域イベント・チャリティ活動、広報・マーケティング、ゴルファー・観客・地域住民が参加するコミュニティ活動
- ▶ **Outputs** (直接の成果) : ゴルフのプレー機会の増加、参加人数の増加、地域のゴルフイベント・大会の実施回数、初心者・ジュニア層の新規参加者数、地域住民との交流機会の創出
- ▶ **Outcomes** (短期～中期の効果) : 身体的健康増進 (運動習慣の確立、生活習慣病リスクの低減など)、精神的健康改善 (ストレス緩和やメンタルヘルス向上)、地域コミュニティの強化 (ゴルフを通じた交流やボランティア活動)、ジュニア育成による地域での教育効果
- ▶ **Impact** (長期的な社会的影響) : 地域社会の活性化、ソーシャルキャピタルの蓄積、ヘルスケアコスト削減につながる経済的影響、地域観光や商業支援による経済効果、高齢者のQOL (生活の質) 向上による社会保障費の抑制

<各地域別のゴルフがもたらす社会的インパクト評価結果>

	身体的及び 精神的健康 Physical and mental health (£)	精神的Well-being Mental wellbeing (£)	地域コミュニティの 強化 Individual / community development (£)	レート £ 1=200円
England	138,012,564	479,438,954	231,840,191	849,291,709
Scotland	19,273,763	66,954,721	32,377,001	118,605,485
Wales	7,461,815	25,921,441	12,534,718	45,917,973
Northern Ireland	4,237,156	14,719,366	7,117,779	26,074,301
UK Total	168,985,297	587,034,482	283,869,689	1,039,889,467

約2,000億円

<ゴルフがもたらす健康的社会的インパクト評価結果>

疾患名	Condition	予防した件数 Cases Prevented	削減した費用 Cost Savings (£)
冠状動脈性心疾患	Coronary heart disease and stroke	2,675	19,367,286
2型糖尿病	Type 2 diabetes	15,261	62,820,727
乳がん	Breast cancer	26	1,434,637
大腸がん	Colon cancer	48	2,594,726
認知症	Dementia	1,167	44,749,980
うつ病	Clinical Depression	5,241	1,639,715
大腿骨近位部骨折	MSK (Hip fractures)	923	35,951,045
腰痛	MSK (Back pain)	23,566	6,473,006
	Overall	48,907	175,031,122

※減少できた費用に対して、ゴルフの実施による心理療法の利用金額減少分(£ 16.5M)を加え、ゴルフが起因のケガ(£ 22.5M)分を差し引き、社会的インパクトとして算出

*: Sport Englandが算出に向けて利用した資料一覧は、<https://indd.adobe.com/view/6309558a-46a6-43f2-bd6f-8f70b8c47ce1>にて記載
出典:THE SOCIAL VALUE OF GOLF IN THE UK (Professor Larissa Davies & Dr. Girish Ramchandani 著)

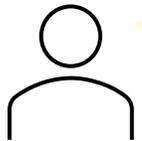
GB Gymnastics

社会的インパクト評価の実施の有無

- 英国体操連盟(GB Gymnastics)は、2024年グラスルーツの活動に対する社会的インパクトを算出。(現時点で数値は未公開)
- コロナ禍に発覚したアスリートの虐待問題を受け、英国政府から17項目の改善策が提示された。その改善策の実施において、選手や地域に対する責任を再定義する必要が生じ、SROIの算出を実施。

社会的インパクト評価の実施の目的及び活用方法

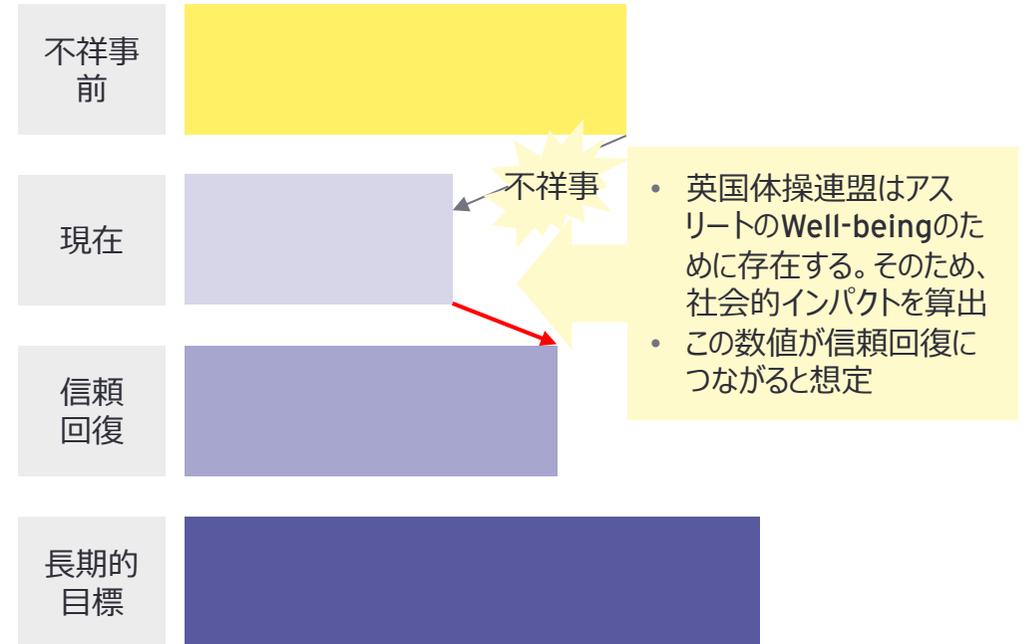
- 英国体操連盟の社会的信用を取り戻すことが最重要課題であるため、社会的インパクト評価によって、ステークホルダーと足並みを揃え、自分たちの行動を変化させることができると考えている。
- 「Leap Without Limits」という新しいビジョンを掲げ、社会にポジティブなインパクトを残すフレームワークを構築し、イングランドだけではなく、他3国とも連携を図りやすくすることを期待。
- 社会的インパクト評価を実施することで、スポンサーからの再投資を期待している。自己資金及びSport Englandからのサポートだけでは、「Leap Without Limits」の達成はかなり難しい状況にある。



SROI担当者

- 最終的には、体操を通じて「健康で幸福な社会」を実現することを目指し、今後も地域住民の健康改善やスポーツを行う場の提供に注力したいと考えている。
- 今回策定したビジョン「Leap Without Limits」は、その第1歩になると理解している。

英国体操連盟の社会からの信頼イメージ



参考情報



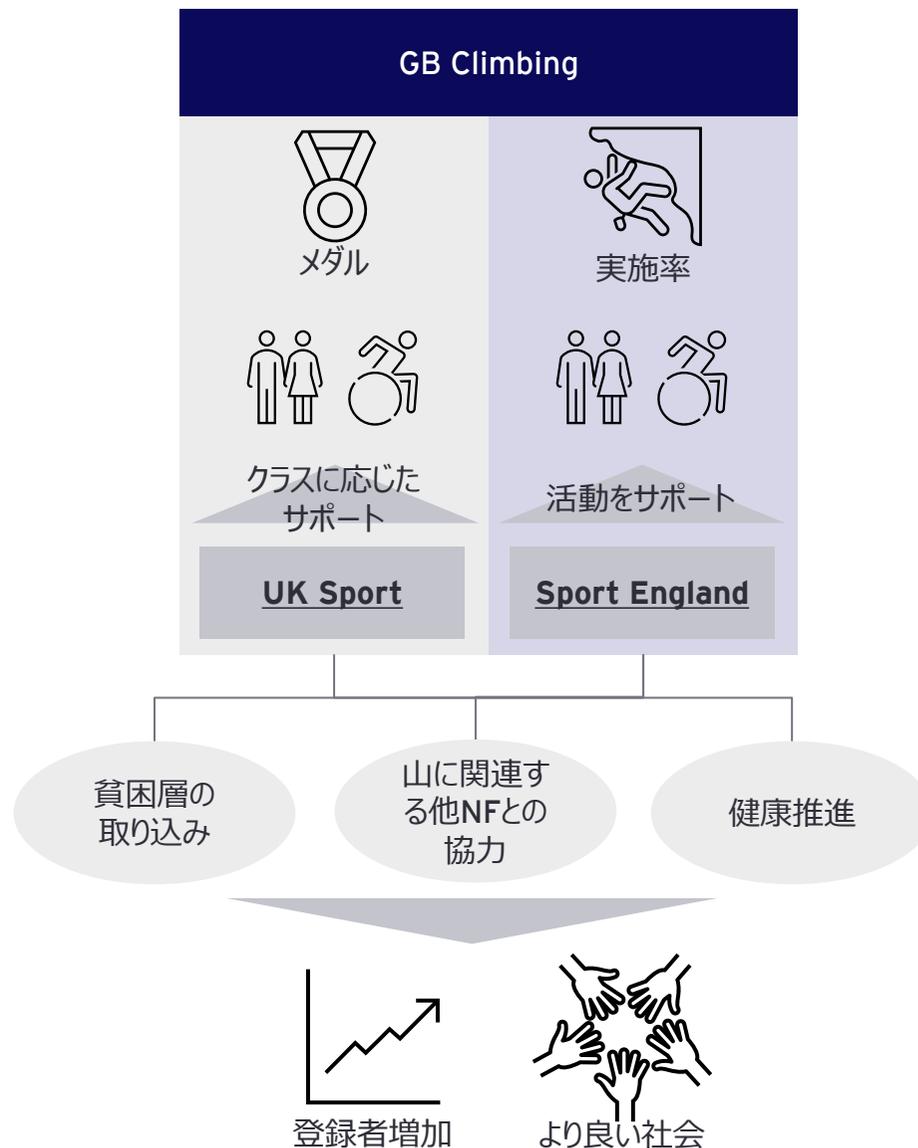
- 英国政府が発行した英国体操連盟の不祥事に対するレポート。(約310ページ)
- 今後英国体操連盟が活動していく中で対応する必要がある改善策が下記4分類の中でまとめられている。
 1. Safeguarding and Welfare
 2. Complaints Handling
 3. Standards and Education
 4. Governance and Oversight

出典：The Whyte Review

GB Climbing

クライミング協会における社会的インパクト評価の活用概念図

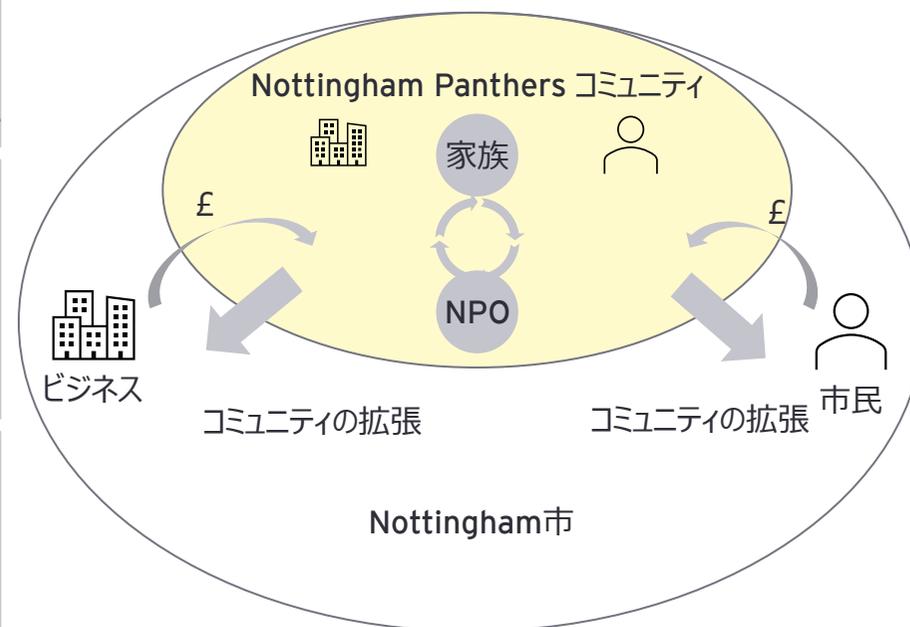
<p>社会的インパクト評価の実施の有無</p>	<ul style="list-style-type: none"> 算出コストがNFの予算に合わず、数値化を実施していない。 将来的には、他NFと同様に算出する想定をしている。
<p>社会的インパクトに関する考え方</p>	<ul style="list-style-type: none"> Sport Englandの戦略「運動の統合」を受け、女性や障がい者、有色人種に対して、スポーツを通じて場を提供することで、心身の健康や地域コミュニティの活性化につなげることを目指している。 子どもたちが自分の課題を設定し、それを乗り越える成功体験を積むことで、自己肯定感や問題解決力を育てることに期待している。
<p>社会貢献活動の効果</p>	<ul style="list-style-type: none"> コーチング人材や活動可能な拠点不足などの課題があるものの、特に障がい者に向けたパラクライミングが盛ん。 具体的には活動拠点の整備や車椅子、脳性麻痺の子供たちへの影響に関する調査などに投資。その結果、パラクライミングの拠点が増えている。このような拠点の増加によって、政府などからも注目を集め、その結果、資金を得やすくなり、健常者が利用する拠点の充実にもつながっている。 山に関連する他のNFと協力して、自然の中で活動することの楽しさを伝えるイベントを開催。子供がその活動を楽しんでいることができれば、結果としてクライミングを選ぶと考えている。



Nottingham Panthers

<p>社会的インパクト評価の実施の有無</p>	<ul style="list-style-type: none"> Nottingham Panthersは、費用面の問題から現時点では社会的インパクト評価を実施していないものの、今後の実施を検討中。 既に地域に根差した活動を実施している。観客数やスポンサーフィーが現状増加傾向であるため、現時点においては数値化する必要がないと判断。将来的には必要になると想定している。 アリーナを自分たちで管理していないため、個人データが集められておらず、社会的インパクトを算出するにしてもハードルは高い。 地域に与えている社会的影響については、定性的に把握している。
<p>社会的インパクトに関する考え方</p>	<ul style="list-style-type: none"> スポーツチームは、色々な分野の人とつながっていくことができるコミュニティである。チームは街の「親善大使」という認識を持ち、関連する活動を行っている。 スポンサーや地域への説明責任を果たすために、活動を数値化することによって、さらに説得力を高めることができるため、将来的に算出することを考えている。
<p>実施している社会貢献活動</p>	<ul style="list-style-type: none"> 「リニューアルトラスト」というノッティンガムの地域支援団体と連携し、地域の低所得者や支援を必要とする人々への支援活動をチームにて実施している。（定価 £ 14のチケットのうち £ 2をNPOや地域活動に投資するコミュニティチケットプログラムを導入。多くの団体へ金銭的サポートを実施） シーズン中に毎月異なるテーマ（例：乳がん啓発キャンペーンとして、ピンク色のユニフォームや限定グッズを販売し、その収益の一部を関連NPOへ寄付）を設定し、関連する活動を実施しているNPOなどと提携。ホームゲームでは、「チャリティ・ナイト」として、ハーフタイムやインターバル中に提携している団体への募金を呼び掛けるなどの活動を実施している。

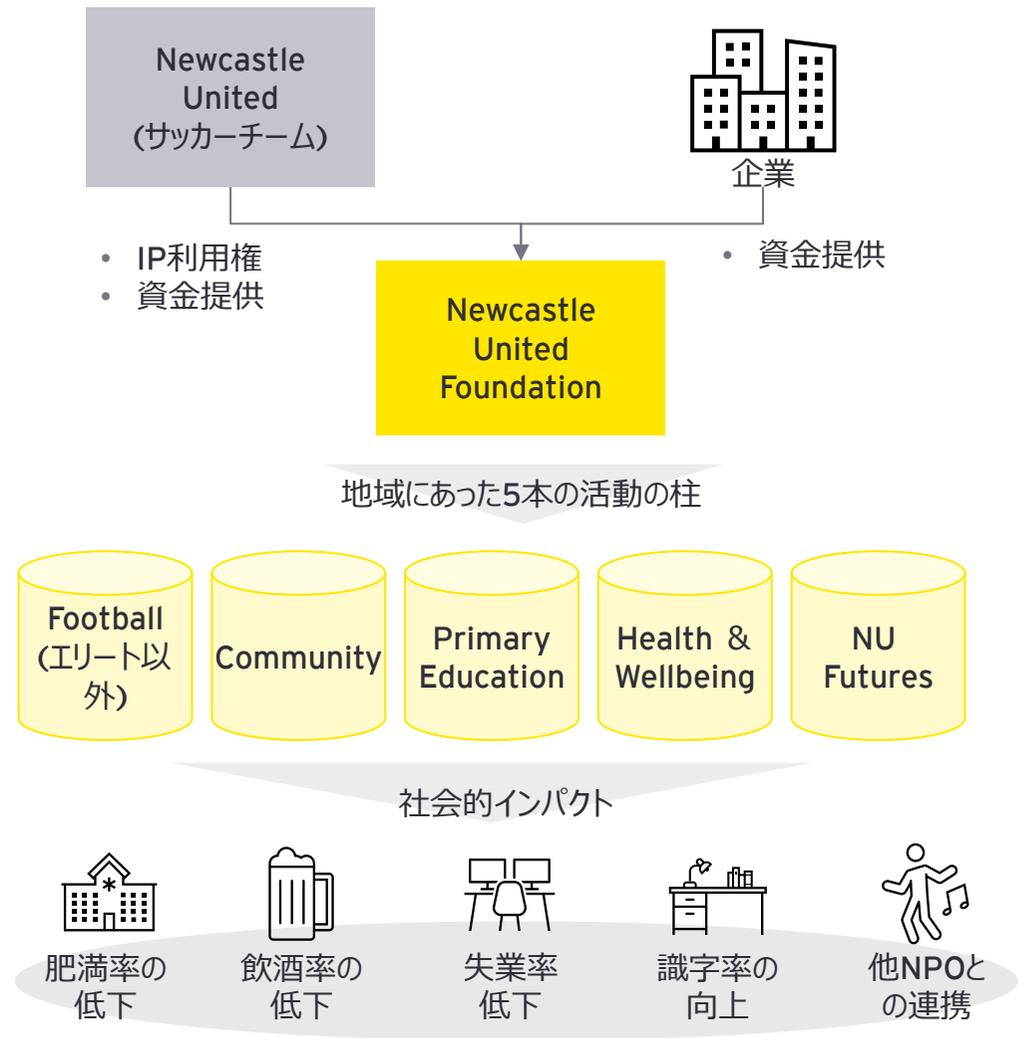
Nottingham Panthersの社会的インパクト評価活用概念図



Newcastle United Foundation

<p>社会的インパクト評価の実施の有無</p>	<ul style="list-style-type: none"> 2023年にNewcastle Unitedの社会貢献活動を担っているNewcastle United Foundationは、社会的インパクト評価を実施した。 2021-22シーズンにFoundationを通じて生み出した価値は、SROIで7.19と算出した。
<p>社会的インパクト評価の実施の目的及び活用方法</p>	<ul style="list-style-type: none"> Newcastle United Foundationは、設立以降Newcastle Unitedがホームタウンとするエリアに対し、注力する社会課題を定め、その課題を解決するための社会貢献活動を実施。活動予算は、過去7年間で275%の伸びを見せ、地域に対して意味のある活動を実施してきた。 活動内容を数値化し、正しい方向に活動が進んでいることを確かめることを目的としている。 算出期間は4年に1度を想定し、自分たちの活動を振り返るために活用している。 Newcastle Unitedのオーナー変更時に、Foundationの存在意義のエビデンスとして活用した。
<p>社会的インパクト評価を実施する上での課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> 他のスポーツ団体と同様、SROIを算出するにあたり、データ不足のため、算出できない社会貢献活動もあった。 SROIを算出するためのデータの収集及び分析に多くの時間を要した。 必要な情報を入手できるよう組織内含めDX化を押し進めることになり、データの重要性を再確認した。
<p>社会的貢献活動の柱</p>	<ul style="list-style-type: none"> 財団は、地域が抱える課題の解決策を5分野に選定し、38の活動を実施中。 <ol style="list-style-type: none"> ①サッカー ②コミュニティ ③初等教育 ④健康 & Well-being ⑤NU Futures(ビジネススキル向上など) 地域住民にこれらの活動が評価され、自治体との連携を進めるなど、財団の職員数が増加している。

Newcastle United Foundationの社会的インパクト評価活用概念図



Newcastle United Foundation

レート£1=200円

社会的インパクトの算出ロジックモデル

- ▶ Input (投入資源) : 2021-22にNewcastle United Foundationが実施した活動に対して投資した金額
- ▶ Activities (活動内容) : 2021-22に実施した25イベント
- ▶ Outputs (直接の成果) : 運動実施率の増加(障がい者など普段運動をしない人の巻き込み)、失業率の低下、少年犯罪減少 など
- ▶ Outcomes (短期～中期の効果) : 身体的健康増進(肥満率の低減など)、精神的健康改善(メンタルヘルス向上)、教育レベルの向上(就労に必要な教育及びスキルの獲得)、地域の活性化(治安改善を含む)
- ▶ Impact (長期的な社会的影響) : 健康及びWell-being、教育に必要なスキル獲得など、コミュニティの活性化に対する価値として£30.9M(約60億円)と算出



地域課題を特定し、その課題に対し、サッカーを活用しながら解決していく方法は、世界中で活用できると思う。(過去には、ドバイなどで実施) 今後、Newcastle United Foundation/NUCASTLEの取組を世界に広めていきたいと思う。



社会貢献活動の拠点「NUCASTLE」

- ▶ Newcastle Unitedが本拠地とするSt. James Parkから徒歩5分の距離に、Foundation専用の拠点を2022年3月に開設した。
- ▶ 3階建ての建物となっており、アウトドアサッカー場、会議室、教室、STEM*教育用の部屋、オープンスペース、eSportsスタジオ、オフィスが完備されており、Foundationの活動の拠点になっている。Foundationの活動がない場合は、地域にあるNPO団体に対して低価格で貸出している。
- ▶ 2022年から2023年の1年間で、300件近いサッカーのイベントなどが開催された。また、800時間分の教育などに関するプログラムが実施され、多くの住民に対するサービスが提供された。
- ▶ 2026年までには、本施設を活用しながら、4つの目標を達成したいと考えている。
 1. NUCASTLEが地域住民に受け入れられるための活動の増加
 2. 地域が必要とするプログラムの追加
 3. 貧困層に対するサポートを通じて職業訓練の成果を高め、失業率を低下
 4. 自分たちのミッションをより達成しやすくするための、財務基盤の安定化

*:Science(科学), Technology(テクノロジー), Engineering(エンジニアリング)、Mathematics(数学)の頭文字。4つの分野を融合的に学ぶ教育方法。

EY United Kingdom

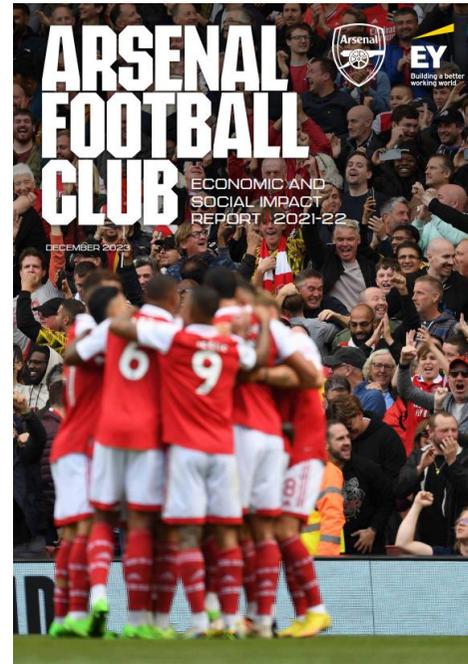
社会的インパクトレポート

- スポーツ団体からの社会的インパクト評価に関するレポートの作成依頼は、2019年頃から増加。ただし、社会的インパクト評価をSROIなどを活用して、数値化した案件数は限定的である。
- 社会的インパクト評価の実施を依頼するスポーツ団体は、算出した数値を活用することで、チームが行っている社会貢献活動をより継続的に実施できるよう行政サイドに提出することを目的にしているケースが多い。
- 社会的インパクト評価を毎年実施するのではなく、2年毎に算出するスポーツ団体が多い。

社会的インパクト評価を実施する上での課題

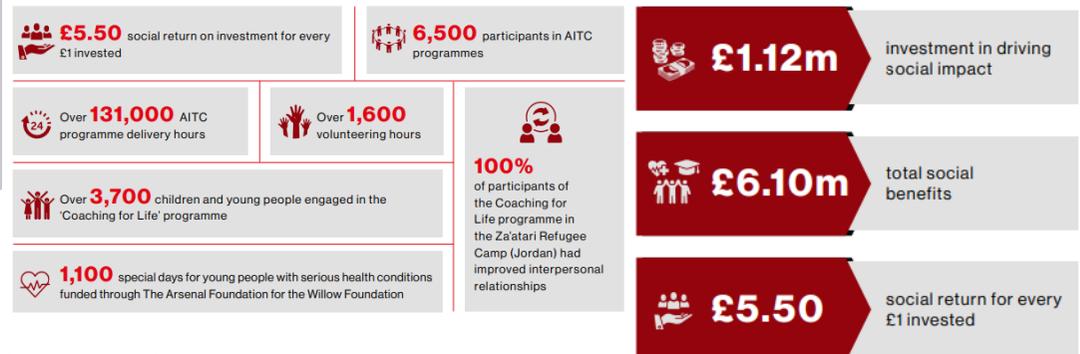
- 社会的インパクト評価を実施するにあたり、参加者の属性など必要な基礎情報のデータが不足している。データを取得する環境の整備が重要。
- 社会的インパクト評価は、あくまでも経済的インパクトレポート(Economic Impact Report)の1つという位置付けになっている。
- 社会にインパクトが生み出されたと判断するためには時間を要するため、実際に生み出されている活動に対して過少評価されている側面がある。よって、SROIのような指標をもって可視化することで、活動の意味や社会への貢献を示すことができる。

アーセナルに関する2021-22レポート(サッカーチーム)



- 経済的な価値に加えて、社会的インパクトを算出。
- £ 1の投資金額に対して、£ 5.50の社会的インパクトが生み出されている。
- アーセナルが持つ財団での活動及びアーセナルの社会貢献活動の中から約15の活動を選定し、その活動から創出された価値を算出。
- Well-being、教育/就労、コミュニティ開発の3分野で創出された価値を算出。

アーセナルでは、本レポートを活用して行政や出資者に対して活動を報告しているが、資金調達には至っていない。



出典 : Arsenal Economic and Social Report 2024(EY <https://www.arsenal.com/news/arsenals-first-economic-and-social-impact-report>)からの抜粋

EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world ～より良い社会の構築を目指して」をパーパス（存在意義）としています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起（better question）をすることで、新たな解決策を導きます。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacyをご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、ey.comをご覧ください。

EYのコンサルティングサービスについて

EYのコンサルティングサービスは、人、テクノロジー、イノベーションの力でビジネスを変革し、より良い社会を構築していきます。私たちは、変革、すなわちトランスフォーメーションの領域で世界トップクラスのコンサルタントになることを目指しています。7万人を超えるEYのコンサルタントは、その多様性とスキルを生かして、人を中心に据え（humans@center）、迅速にテクノロジーを実用化し（technology@speed）、大規模にイノベーションを推進し（innovation@scale）、クライアントのトランスフォーメーションを支援します。これらの変革を推進することにより、人、クライアント、社会にとっての長期的価値を創造していきます。詳しくはey.com/ja_jp/consultingをご覧ください。

© 2025 EY Strategy and Consulting Co., Ltd.
All Rights Reserved.

不許複製・禁転載

本書には機密情報が含まれます。また、本書に関する一切の権利はEYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社に帰属します。当社の書面による承諾がない限り、第三者への開示を禁じます。

ey.com/ja_jp