

エフピコ:クックチャム:北海道芽室町:九神ファームめむろ
協働による障害者雇用創出事業
社会的 インパクト評価レポート

SROI (社会的投資収益率) 評価結果
報告書

2015 年 9 月 30 日

株式会社公共経営・社会戦略研究所
(公社研)

〒101-8301 東京都千代田区神田駿河台 1-1
グローバルフロント7階 407E
TEL: 03(3296)1151 FAX: 03(3296)1152
E-mail: info@pmssi.co.jp

はしがき

本報告書は、社会的投資に取り組む鎌倉投信株式会社による投資効果の社会的インパクトを評価する試行的評価事業を実施するため、投資先である株式会社エフピコの障害者雇用創出・支援事業の社会的インパクトについて、株式会社公共経営・社会戦略研究所が評価し、その評価結果をとりまとめたものです。

エフピコによる障害者雇用創出・支援事業は、エフピコ・取引先クックチャム・北海道芽室町との協働に発展し、2013年に北海道芽室町にて障害者の就労継続支援A型事業所・九神ファームめむろが開設されたことを踏まえ、九神ファームメモロにおける障害者雇用創出事業をエフピコおよび協働による事業として捉え、その事業により創出された社会的成果・インパクトについて社会的インパクト評価を実施しました。

近年、新たな投資手法として、社会的投資が注目されるに伴い、その投資効果としての社会的成果・インパクトを数量化・貨幣化して評価する、社会的インパクト評価手法が開発・議論されています。

当研究所では、社会的インパクト評価手法のうち、欧米で開発・普及拡大が進んでいる、SROI（社会的投資収益率）評価の手法を用いました。

当研究所によるSROIを用いた社会的インパクト評価が、社会的投資の発展・拡大に寄与できれば幸いです。

2015年9月

株式会社 公共経営・社会戦略研究所
(公社研)

目次

はしがき

図表目次および別添

第1章 社会的インパクト評価としてのSRROI（社会的投資収益率）評価の目的と	
評価事業の概要.....	3
1.1 SRROI（社会的投手収益率）評価の目的.....	3
1.2 評価事業の概要.....	3
(1) 北海道芽室町における障害者就労の課題.....	3
(2) 評価事業の概要：芽室町における障害者雇用創出事業九神ファームめむろの開設.....	3
1.3 実施体制.....	4
1.4 実施期間.....	4
第2章 SRROI 評価とは.....	5
2.1 SRROI の定義.....	5
2.2 SRROI 評価アプローチの特徴.....	5
2.3 SRROI の評価プロセス.....	6
第3章 本評価事業におけるSRROI 評価の実施.....	8
3.1 SRROI 評価の実施.....	8
(1) 第1ステージ：評価対象の事業と利害関係者・ステークホルダーの特定.....	8
(2) 第2ステージ：アウトカム・マッピング 事業によって生じた社会的成果・ アウトカムの特定とインパクトマップの作成.....	8
(3) 第3ステージ：アウトカムを証明する指標の設定とデータの収集・評価.....	13
(4) 第4ステージ：アウトカムを貨幣化し、インパクトの確定.....	16
(5) 第5ステージ：SRROI（社会的投資収益率）の算出.....	18
第4章 SRROI 評価結果：第6ステージ：SRROI 推計結果の報告.....	19
4.1 SRROI を用いた社会的インパクト推計結果.....	19
4.2 推計結果の特徴.....	19
4.3 SRROI 評価結果のステークホルダーに対する報告と共有.....	20

図表目次および別添

- 図表 1 : 実施体制
- 図表 2 : SROI 分析の 6 つのステージ
- 図表 3 : インパクト算出に関わる鍵概念
- 図表 4-1 : エフピコ・クックチャム・北海道芽室町・九神ファームめむろ
- 図表 4-2 : 障害者雇用創出事業
- 図表 4-3 : -SROI インパクトマップ 2013・2014 年度-
- 図表 5 : 社会的価値額・SROI (社会的投資収益率) の推計結果

別添 1 : 評価結果図 (イメージ図) 「エフピコ・クックチャム : 九神ファームめむろの協働 SROI による 2013/2014 年度の社会的価値の推計」

別添 2 : 評価結果概要「エフピコ・クックチャム : 九神ファームめむろの協働による障害者雇用創出に係る SROI (社会的投資収益率) を用いた効果測定結果について」

第1章 社会的インパクト評価としてのSROI（社会的投資収益率）評価の目的と評価事業の概要

1.1 SROI（社会的投資収益率）評価の目的

本評価は、社会的投資に取り組む鎌倉投信株式会社による、社会的投資効果としての社会的インパクトを評価する試行的評価事業として実施された。

評価対象として、鎌倉投信の投資先の1つである株式会社エフピコを評価対象としてとりあげる。エフピコの障害者雇用実績に基づいた障害者雇用支援の下、取引先の株式会社クックチャム・北海道芽室町との協働により、2013年、北海道芽室町にて、障害者の就労継続支援A型事業所・九神ファームめむろが開設された。

こうした経緯を踏まえ、本評価の目的は、九神ファームメモロにおけるビジネスの手法を活用した新しいモデルの障害者雇用創出事業をエフピコおよび協働による障害者雇用創出事業として位置づけ、その事業により創出された社会的成果・インパクトについて、社会的インパクト評価の手法であるSROI（社会的投資収益率：Social Return on Investment）分析という社会的インパクト評価手法を用いて、その有効性と費用対効果を定量的に評価することである。

SROIは、ROI（投資収益率）：Return on Investmentと類似の概念であり、社会的事業では事業で創出された価値の評価が難しいため、SROI分析を用いて、事業成果を定量的に把握し貨幣価値に換算することにより、事業によって創出された社会的成果・インパクトを定量的・貨幣的に行い、社会的事業の費用対効果を測定するものである。

1.2 評価事業の概要

(1) 北海道芽室町における障害者就労の課題

北海道芽室町は十勝平野のほぼ中心部に位置するが、芽室町における本評価対象事業施設・九神ファームめむろ発足前の障害者就労施設は、就労継続支援B型・就労移行支援の事業所が1カ所のみであった。障害者就労の実績は知的・精神障害者231名のうち福祉的就労者が33名（2011年度）、知的障害者の一般就労移行達成実績は0名であり、芽室町では、障害者就労場所の創出が喫緊の社会的課題となっていた。

(2) 評価事業の概要：芽室町における障害者雇用創出事業九神ファームめむろの開設

本評価の対象事業は、エフピコ・クックチャム・北海道芽室町の協働により設立された九神ファームめむろにおける障害者雇用創出事業とする。

九神ファームめむろの開設経緯と事業概要をまとめると、芽室町における障害者就労施設の不足問題に対応するために、芽室町役場が障害者雇用と障害者雇用支援・指導の実績をもつ（株）エフピコ関連企業（パッケージ製造）に働きかけをした。これを契機として、芽室町の機関産業である農業を活用した障害者就労事業所の開設検討が進み、エフピコの取引先で障害者雇用に取り組む株式会社クックチャム（食品製造）等4社が出資企業となり、2012年12月にプロジェクトめむろが本格的に発足した^①。

こうして、2013年2月には、九神ファームめむろが就労継続支援A型事業所として認定を受け設立された。同年4月より事業が開始され、じゃがいも、かぼちゃ等の農業作物生産と農産品加工を行い、製品は全量をクック・チャム等に販売している。

九神ファームめむろは町内初の就労継続支援A型事業所で、障害者をフルタイム通年で雇用・高水準の賃金を達成し、障害者雇用の新しい事業モデルとして注目されている。

1.3 実施体制

本評価事業は、下記の体制で実施した（図表1）。

図表1：実施体制

担当	氏名	所属機関・部署・職
事業総括	塚本 一郎	(株)公共経営・社会戦略研究所 代表取締役社長 明治大学 経営学部 教授
評価担当責任者	西村 万里子	(株)公共経営・社会戦略研究所 特任研究員 明治学院大学 法学部 教授
データ収集	新井 和 宏	鎌倉投信株式会社 取締役/資産運用部長

1.4 実施期間

本評価事業は、2015年6月から2015年9月にかけて実施した。

第2章 SROI 評価とは

2.1 SROI の定義

SROI 評価は、社会的事業に関する評価手法の1つで、SROI は社会的投資収益率と訳される。SROI とは、社会的プログラムによって生じた社会的成果・インパクトを可視化し、数値化・貨幣化することにより、プログラムの有効性・効率性を計測する評価手法である。主要な社会的成果を数値化・貨幣換算し、プログラムにより生じた社会的成果の価値総額（総便益）を算出し、その値を総費用で除すことで、SROI が計測される。

SROI 評価手法はアメリカの REDF 財団によって開発され、現在では、イギリス等で、自治体や NPO・社会的企業等の社会的プログラムの評価手法として、自治体事業の入札・プログラム実施後の評価、民間助成金選考の評価等に活用されるなど、普及している^②

日本でも、公共経営・社会戦略研究所（公社研）による厚生労働省地域若者サポートステーション事業、日本マイクロソフト社の IT を活用した就労支援プロジェクト、損害保険ジャパン・日本興亜の環境プロジェクト SAVE JAPAN、北海道釧路市による生活保護自立支援プログラムなどを SROI で評価する等、普及が進んでいる⁽³⁾。

2.2 SROI 評価アプローチの特徴

SROI 評価の方法論は、費用便益分析(CBA: cost-benefit analysis)を社会的企業等のサード・セクターがその成果評価に活用しやすいように、応用し発展させて開発した評価手法である。したがって、SROI は経済的な評価のテクニックを使うという意味では費用便益分析の手法が基礎となっており、SROI は独自の評価理論として開発されたというよりも、むしろ費用便益分析において発展してきた理論や技法に多くを依存している。

SROI 分析アプローチの主要な特徴の1つは、評価プロセスにおいてステークホルダー（利害関係者）・アプローチが重要な位置を占めている点にある。SROI 分析と費用便益分析の両手法は評価方法として共通基盤をもつが、両者の手法にはアプローチの違いがある。

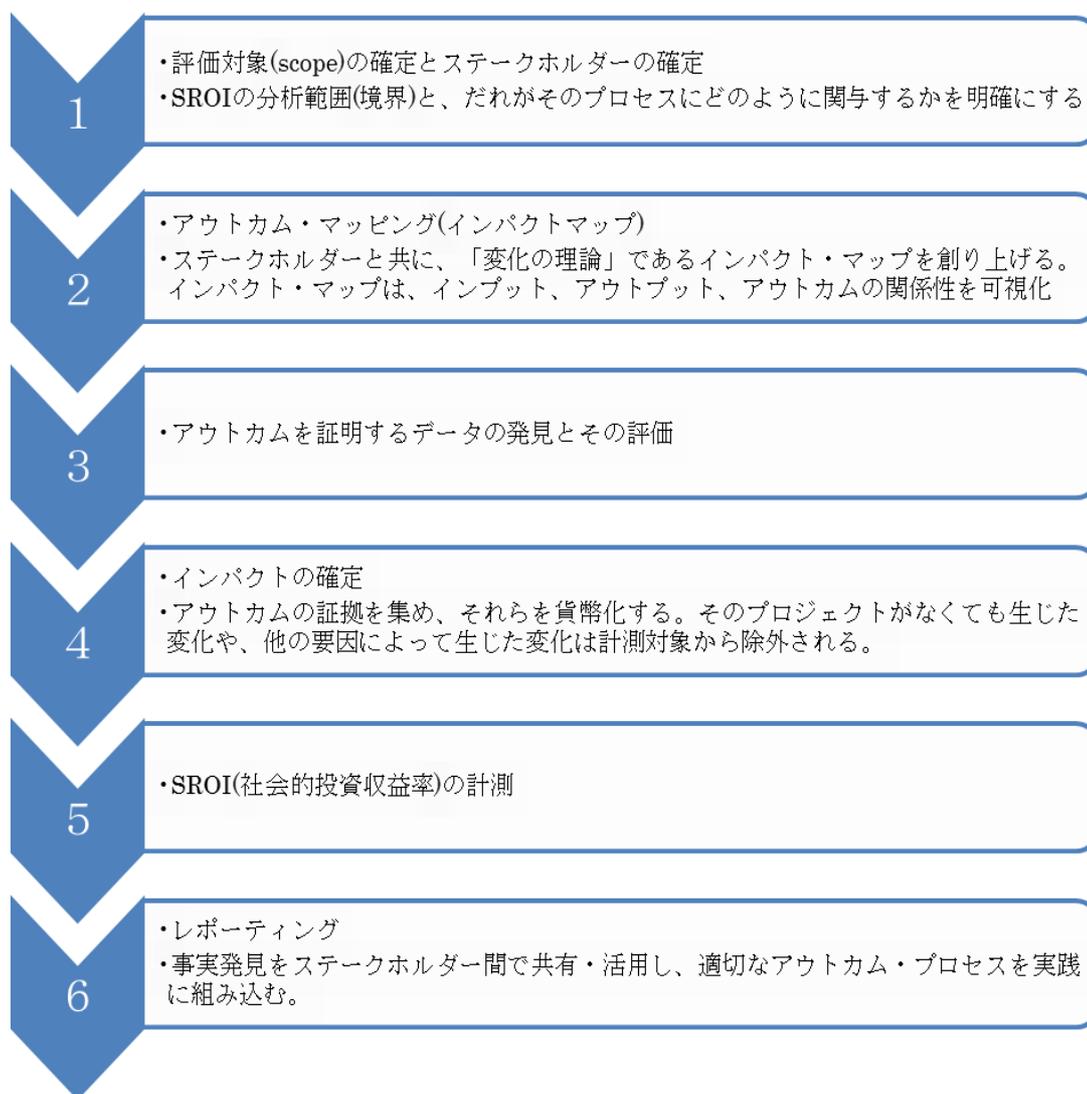
SROI 分析においては、評価プロセスにおけるステークホルダーの参加を基本に、「変化」の価値化（「変化」の価値づけ）と、社会的価値の貨幣化（貨幣価値への換算）が実践される。例えば、SROI では、まず「期待されるアウトカム(成果)」としての課題群の枠組みが設定されるが、これらのアウトカムの検討・設定において、ステークホルダーの参加を可能にする十分な柔軟性を有している。

SROI のもう1つの主要な特徴は、マネジメント・ツールとしての活用可能性にも見出すことができる。SROI によって導き出された社会的事業の評価によって、プロジェクト実施組織にとっては事業・経営改善のための学習が可能となるし、インパクトを強化する方向での資源管理が可能となる。一方で、費用便益分析アプローチにおいては、もっぱらコンサルタントなどの外部機関によって評価が行われる傾向があり、評価結果が組織にフィードバックされ経営改善に活用されるプロセスが重視されているわけではない。そのため、SROI の方がマネジメント・ツールとして組織に活用され、実践的に活用できる傾向が強い。

2.3 SROI の評価プロセス

SROI による社会的投資収益率の評価プロセスは、図表 2 の 6 つのステージで構成される。

図表 2 : SROI 分析の 6 つのステージ



出所 : SROI network(2012) A Guide to Social Return on Investment. pp.10-11 を翻訳

SROI の評価枠組みの確定プロセスにおいて、インパクトマップの作成は重要な位置を占める。インパクトマップとは、プログラムに関与するステークホルダーを特定し、各ステークホルダーについてプログラムの実施過程を通じたインプット・アウトプット・アウトカム・インパクトを記述し、社会的成果・インパクトが創出されるプロセスを可視化したものである。

SROI では、貨幣化された社会的価値である社会的便益と投入された総費用が計測され、社会的プログラムの SROI(社会的投資収益率)が以下の計算式で算出される。

$$\text{SROI(社会的投資収益率)} = \frac{\text{総便益}}{\text{総費用}}$$

なおSROIで計測の対象となるインパクトはあくまでもそのプログラムの実施によって生じたアウトカム(成果)を意味する。したがって、最終的なインパクトの算出に当たっては、当該プロジェクトがなくても生じたアウトカム(「死荷重」)や、当該プロジェクトによるアウトカムが単にネガティブなインパクトして他の地域などに置き換えられたりする効果(置換効果)、当該プロジェクト以外にアウトカムに影響を与えた要因(寄与率)などが考慮され、控除されなければならない(図表3)。

図表3：インパクト算出に関わる鍵概念

<p>「死荷重」 (deadweight)</p>	<p>当該プロジェクトがなかったとしても生じるアウトカム</p> <ul style="list-style-type: none"> ・例：長期失業者の訓練プログラムの場合、同地域でプログラムがなくても長期失業者が失業保険受給から脱する率
<p>「置換効果」 (displacement)</p>	<p>当該プロジェクトの参加者のアウトカムがプロジェクト外の者のアウトカムを置き換える、あるいは代替する割合</p> <ul style="list-style-type: none"> ・例：ある区の街灯設置プログラムによって同地区の犯罪率が減少したが、他方、同期間に隣接区で犯罪率が上昇
<p>「寄与率・帰属性」 (attribution)</p>	<p>成果の総便益に対して当該プロジェクトが寄与する割合であり、他の組織や要因が影響する割合を控除して設定したもの</p>
<p>「ドロップ・オフ」 (drop-off)</p>	<p>アウトカムが時間を経て低減する割合</p>

第3章 本評価事業における SROI 評価の実施

3.1 SROI 評価の実施

本評価における SROI 評価の実施プロセスを、前節で説明した一般的な評価プロセスである 6 つのステージに沿って説明する。

(1) 第1ステージ：評価対象の事業と利害関係者・ステークホルダーの特定

SROI 評価は、まず、評価対象とする事業の範囲を特定する。

本評価の対象事業は、エフピコのもつ障害者雇用実績に基づいた障害者雇用支援・指導の下、エフピコ・クックチャム・北海道芽室町の協働により設立された九神ファームめむろにおける障害者雇用創出事業とした。

特定した対象事業の SROI 評価枠組について、エフピコの障害者雇用指導の下、クック・チャムおよび九神ファームめむろが障害者雇用の環境整備、障害者以外の職員による障害者就労支援を実施することにより、障害者就労が達成されていると捉えて評価した。したがって、障害者就労は主要な社会的価値、障害者以外の職員の雇用は費用として位置づけ評価される。なお、評価では、3 者の協働により実現された側面に注目した。

評価対象とする期間は、九神ファームめむろ開設時 2013 年度・2014 年度の 2 カ年とした。

次に、評価事業のステークホルダーを特定する。

主要なステークホルダーとして、

- ・九神ファームめむろでの就労する障害者、その家族、運営組織九神ファームめむろ
- ・協働企業であるエフピコおよびクック・チャム
- ・政府、自治体北海道芽室町

と特定した。

(2) 第2ステージ：アウトカム・マッピング 事業によって生じた社会的成果・アウトカムの特定とインパクトマップの作成

まず、ステークホルダー別に、事業のアウトプットと社会的成果であるアウトカムを特定し、事業により生じた変化を示すインパクトマップ（ここでは便益項目表）を作成した。

ステークホルダー別のアウトカムを次のように設定した。本評価では、イギリスの SROI 評価事例の蓄積およびアメリカの社会的便益指標で使用される便益項目を参考にし、障害者の就労達成の主要アウトカムに加えて、就労の質を示すアウトカム項目として、障害者の経済的状況の改善、就労に関連して生じたアウトカム項目として、障害者の働く自信の向上・家族の精神的不安の減少／経済的支援の減少も設定した。

障害者の就労達成に加えて、障害者就労で目標とされる月額 10 万円を超える高水準の賃金、当該十勝管内の障害者就労平均賃金をはるかに超える賃金が達成されたことは、障害者の経済的状況が改善し経済的自立につながる成果が創出されたと捉えて、アウトカム項目として設定した⁽⁴⁾。

なお、就労に関連して生じたアウトカム項目として、障害者の社会関係の改善、家族関係の改善も設定されることが多いが、本評価ではデータの入手が困難で推計できなかったため、該当項目は括弧で記載した。

<九神ファームめむろ>

【障害者】	障害者就労の達成 経済状況の改善 働く自信の向上 (社会関係の改善) (家族関係の改善)
【家族】	精神的不安の減少／経済的支援の減少
【九神ファームめむろ】	障害者による農業体験指導プログラムの実施 高齢者雇用の創出 企業評価・企業イメージの向上

<クック・チャム>

【障害者】	協働により、障害者雇用の増加
【クック・チャム】	協働により、新たな事業の波及 企業評価・企業イメージの向上

<エフピコ>

【障害者】	協働により、障害者雇用の増加
【エフピコ】	協働により、新たな事業の波及 企業評価・企業イメージの向上

<政府>

【政府】	障害者就労達成により、所得税の増加 障害者就労達成により、社会保険料の増加
【芽室町】	障害者就労事業所の開設により、障害者雇用の場の創出達成

事業によって生じた変化を示すインパクトマップは図表 4-1、図表 4-2、図表 4-3 のとおりである。この3つの図表には、第3ステージ・第4ステージで説明するアウトカムの指標および金銭的代理指標、アウトカム価値の推計も記載している。

図表 4-1：エフピコ・クックチャム・北海道井室町・九神ファームめむろ 障害者雇用創出事業—SROI インパクトマップ 2013・14 年度—

ステークホルダー	アウトプット	アウトカム		貨幣換算			帰属率 (%)	アウトカムの社会的価値【円】(インパクト)		
		成果説明	アウトカム指標	金銭的代理指標(貨幣化)	成果量	アウトカムの社会的価値【円】				
九神ファームめむろ										
障害者(九神ファームめむろ)	3者協働による就労継続支援A型事業所(九神ファームめむろ)の開設	障害者就労の達成(九神ファームめむろ)	障害者雇用数(実績)	就労達成者の平均賃金 2013年度 102,764円(月額税込) 1,061,640円(年額税引後)	障害者雇用数 2013年度 9人(全て正規)	2013年度	9,554,760	エフピコ 就労支援指導の寄与率(100%)	2013年度	9,554,760
				2014年度 106,005円(月額税込) 1,096,404円(年額税引後)	2014年度 13人(全て正規)	2014年度	14,253,252		2014年度	14,253,252
		障害者就労の達成により、経済状況の改善	高水準の賃金の達成 十勝管内障害者平均賃金の差	高水準の賃金(十勝管内障害者平均賃金の差) 2013年度 58,816円(月額平均賃金の差) 705,792円(年額平均賃金の差)	高水準の賃金達成者数 2013年度 9人(正規)	2013年度	6,352,128	エフピコ 就労支援指導の寄与率(100%)	2013年度	6,352,128
				2014年度 62,057円(月額平均賃金の差) 744,684円(年額平均賃金の差)	2014年度 13人(正規)	2014年度	9,680,892		2014年度	9,680,892
		障害者就労の達成により、働く自信の向上	就労達成により、働く自信の向上者数(アンケート調査)	キャリアコンサルティング費用 約5,000円×10回	働く自信の向上者数 2013年度 5.5人(推計)	2013年度	275,000	エフピコ 就労支援指導の寄与率(100%)	2013年度	275,000
					2014年度 8人					
家族	障害者への就労支援	障害者就労の達成により、家族の精神的不安の減少/経済的支援の減少	家族の精神的不安の減少者数(アンケート調査)	自信喪失精神不安症状に必要な心療カウンセリング費用(10回) 45,396円	家族の精神的不安の減少者数 2013年度 5.5人(推計)	2013年度	249,678	エフピコ 就労支援指導の寄与率(100%)	2013年度	249,678
					2014年度 8人					

図表 4-2 エフピコ・クックチャム・北海道芽室町・九神ファームめむろ 障害者雇用創出事業—SROI インパクトマップ 2013・14 年度—

ステークホルダー	アウトプット	アウトカム		貨幣換算			帰属率 (%)	アウトカムの社会的価値【円】(インパクト)
		成果説明	アウトカム指標	金銭的代理指標 (貨幣化)	成果量	アウトカムの社会的価値【円】		
九神ファームめむろ	就労キャリア教育の実施	働く障害者により、農業就労体験を指導 (2014 年度～特別支援学校、大学生対象)	農業就労体験プログラム参加者数	① 2014.6.24 実施 5 時間×734 円=3,670 円 ②2014.8.29 実施 18.5 時間×734 円 =13,579 円 ③2014.9.27 実施 5.5 時間×734 円=4,037 円	プログラム参加者数 ①18 人 ②10 人 ③13 人	254,331	エフピコ 就労支援指導の寄与率 (100%)	254,331
	高齢者による障害者への技術指導実施	障害者への技術指導のため、高齢者雇用創出	高齢者雇用数 (実績)	2013 年度 正規:740,000 円(年額) 支援員:200,000 円(年額)	高齢者雇用数 2013 年度 4 人 (正規) 1 人 (支援員)	2013 年度 3,160,000	エフピコ 就労支援指導の寄与率 (100%)	2013 年度 3,160,000
				2014 年度 正規:866,667 円(年額) 支援員:200,000 円(年額)	2014 年度 3 人 (正規) 1 人 (支援員)	2014 年度 2,800,001		2014 年度 2,800,001
	3 者協働による就労継続支援 A 型事業所 (九神ファームめむろ) の開設	企業評価・企業イメージの向上	TV 放映・新聞・雑誌掲載	TV 広告単価・新聞広告料金単価 1 cm×1 段 3,910~8,500 円	メディア掲載数・面積 2013 年度 新聞 3 件	2013 年度 899,133	エフピコ 就労支援指導の寄与率 (100%)	2013 年度 899,133
2014 年度 新聞 11 件					2014 年度 3,588,115	2014 年度 3,588,115		
クック・チャム								
(クック・チャム) 障害者	3 者協働による障害者雇用の環境整備	クックチャムでの障害者雇用の達成	障害者雇用数 (実績)	データ不足	障害雇用者数 2013 年度 28 人 (正規) 2014 年度 40 人 (正規)	データ不足により推計できず	エフピコ 就労支援指導の寄与率 (0%)	0
クック・チャム	3 者協働による障害者雇用の環境整備	企業評価・企業イメージの向上 (九神ファームめむろの障害者雇用関連部)	TV 放映・新聞・雑誌掲載	TV 広告単価・新聞広告料金単価	九神ファームめむろとして計上済	九神ファームめむろとして計上済	-	-

図表 4-3 エフピコ・クックチャム・北海道芽室町・九神ファームめむろ 障害者雇用創出事業－SROI インパクトマップ 2013・14年度－

ステークホルダー	アウトプット	アウトカム		貨幣換算			帰属率 (%)	アウトカムの社会的価値【円】(インパクト)
		成果説明	アウトカム指標	金銭的代理指標(貨幣化)	成果量	アウトカムの社会的価値【円】		
エフピコ								
エフピコ	3者協働による就労継続支援A型事業所(九神ファームめむろ)の開設	3者協働により、クックチャムとの新たな取引・事業の広がり	クックチャムとの新たな取引・事業の波及	クックチャムとの新たな取引・事業の増加額 2013年度 5,730,000円	クックチャムとの新たな取引・事業の増加額 2013年度 5,730,000円	2013年度 5,730,000	エフピコ 就労支援指導の寄与率(100%)	2013年度 5,730,000
				2014年度 7,430,000円	2014年度 7,430,000円	2014年度 7,430,000		2014年度 7,430,000
	3者協働による就労継続支援A型事業所(九神ファームめむろ)の開設	企業評価・企業イメージの向上(九神ファームめむろの障害者雇用関連部分)	TV放映・新聞・雑誌掲載	TV広告単価・新聞広告料金単価	九神ファームめむろとして計上済	九神ファームめむろとして計上済	-	-
政府								
政府	3者協働による就労継続支援A型事業所(九神ファームめむろ)の開設	障害者就労達成により、所得納税額の増加	障害者雇用者数	就労達成者の平均給与に係る所得税額 2013年度 14,040円(年額)	障害者雇用数 2013年度 9人(全て正規)	2013年度 14,040	100%	2013年度 14,040
				2014年度 45,240円(年額)	2014年度 13人(全て正規)	2014年度 45,240		2014年度 45,240
		障害者就労達成により、社会保険料の収入増加	障害者雇用者数	就労達成者の平均給与に係る平均社会保険料額 2013年度 1,529,712円(年額)	障害者雇用数 2013年度 9人(全て正規)	2013年度 1,529,712	100%	2013年度 1,529,712
				2014年度 2,238,288円(年額)	2014年度 13人(全て正規)	2014年度 2,238,288		2014年度 2,238,288
芽室町自治体	3者協働による就労継続支援A型事業所(九神ファームめむろ)の開設	障害者の就労達成(九神ファームめむろ)	障害者雇用者数	就労達成者の平均賃金	九神ファームめむろとして計上済	九神ファームめむろとして計上済	-	-

③ 第3ステージ：アウトカムを証明する指標の設定とデータの収集・評価

第3ステージでは、第2ステージで設定したアウトカムが評価対象事業によって生じたか、評価事業が創出した社会的成果を確認するために、各アウトカム項目について、定量的に評価するためのアウトカム指標と確認されたアウトカムの成果量を貨幣化するための金銭的（代理）指標を設定し、それらのデータを収集し評価した。

アウトカム指標、金銭（代理）指標、費用等のデータ収集は、鎌倉投信新井氏を通して実施した。収集データは、九神ファームめむろにおける障害者雇用数及び高齢者雇用数、賃金等の実績および事業額・費用等のデータ、クックチャム・エフピコにおける事業額・費用等である。

また、就労達成に関連して生じた障害者や家族の行動変化・意識変化のデータについて、九神ファームめむろで就労する障害者の家族に対するアンケート調査を実施し、障害者および家族に障害者就労の達成によりどのような変化が創出されたのか、データを把握した。このデータも鎌倉投信新井氏を通じて収集した。主要な結果は次のようにまとめられる。

<九神ファームめむろ>

①【障害者】「障害者就労の達成」：障害者のフルタイム通年雇用の達成

障害者の「就労達成」について、アウトカム指標は障害者雇用数（実績）、金銭指標は就労達成者の平均賃金（実績）に設定した。確認された成果量データについて、アウトカム指標の障害者雇用数は、2013年度9人（全て正規）、2014年度13人（全て正規）であった。障害者雇用では短時間・非正規雇用が多い実態がある中で、九神ファームめむろにおいて、全ての障害者雇用がフルタイム通年雇用の正規雇用として達成されていることが確認された。

アウトカム金銭指標の平均賃金は、2013年度102,764円（月額）、1,061,640円（年額）、2014年度106,005円（月額）、1,096,404円（年額）であり、障害者就労賃金の目標とされる月額10万円を超える賃金の達成が確認された。

②【障害者】「経済状況の改善」：高水準の賃金の達成

障害者の「経済状況の改善」について、アウトカム指標は高水準の賃金を達成した障害者雇用数、金銭代理指標は九神ファームめむろでの就労達成者平均賃金と当該地域（十勝管内）の障害者就労の平均賃金との差に設定した。

確認された成果量データについて、アウトカム指標の高水準賃金を達成した障害者雇用数は同上データの2013年度9人（正規）、2014年度13人（正規）であった。

アウトカム金銭指標について、九神ファームめむろでの障害者平均賃金と十勝管内の障害者平均賃金43,948円（月額、2013年度）との差は、2013年度58,816円（月額）、2014年度62,057円（月額）であった。障害者就労賃金の目標とされる月額10万円を超える賃金、地域の障害者平均賃金と比較して高水準の賃金達成が確認され、障害者の経済状況の改善という成果が生じていると評価できる。

③【障害者】「働く自信の向上」：就労達成により、約62%が自信の向上

障害者の「働く自信の向上」について、アウトカム指標は働く自信の向上者数に設定し、金銭的代理指標は同様効果を生じると考えられるキャリアコンサルティングの費用を使用した。

確認された成果量データについて、アウトカム指標の働く自信の向上者数は、家族へのアンケート調査結果である、障害者13人のうち8人(61.5%)が自信が向上したとする回答に基づき、2013年度5.5人、2014年度8人と推計した。約62%の障害者が就労達成を通じて自信が向上したと回答しており、障害者が働くことを通じて、自信向上の成果が得られ、自立した暮らしの実現につながる成果が確認されたと評価できる。

アウトカム金銭的代理指標のキャリアコンサルティング費用は関連資料等を参考にして10回、約50,000円に設定した。

④【家族】「精神的不安の減少/経済的支援の減少」

家族の「精神的不安の減少/経済的支援の減少」について、アウトカム指標は精神的不安等の減少者数に設定し、金銭的代理指標は同様効果を生じると考えられる心療カウンセリング費用を使用した。

確認された成果量データについて、アウトカム指標の精神的不安等の減少者数は、家族へのアンケート調査結果である、家族13人のうち8人(61.5%)が精神的不安の減少/経済的支援が減少したとする回答に基づき、2013年度5.5人、2014年度8人と推計した。約62%の家族が子どもの就労達成を通じて、精神的不安や経済的支援が減少したと回答しており、障害者の就労達成の成果が家族にも生じていることが確認された。

アウトカム金銭的代理指標の心療カウンセリング費用は厚生労働省の資料等を参考にして10回、45,396円に設定した。

⑤【九神ファームめむろ】「障害者による農業体験指導プログラムの実施」

働く障害者が学生等に対して農業体験指導を行うプログラムが実施されたことをアウトカム項目として設定した。アウトカム指標はプログラム参加者数(実績)に設定、金銭的代理指標はプログラム参加のために要する機会費用(機会費用は北海道最低賃金で評価)を使用した。

確認された成果量データについて、実施したプログラムは2013年度は無し、2014年度は3つであった。アウトカム指標のプログラム参加者数について、

- ・2014年6月24日実施の中札内高等養護学校幕別分校高等部1年生に対する農業体験指導プログラム、参加者数18人、プログラム時間5時間(移動時間1時間を含む)であった。
- ・2014年8月29日実施の法政大学学生に対する農業体験・役場ヒアリング等プログラム、参加者数10名、プログラム時間18.5時間(道外からの移動時間10時間を含む)であった。
- ・2014年9月27日実施の芽室町親子・関係者に対する障害者就労の現状紹介プログラム、参加者数13人、プログラム時間5.5時間(移動時間1時間を含む)であった。

アウトカム金銭的代理指標の北海道最低賃金734円/1時間を使用した。

⑥【**障害者**】「**高齢者雇用の創出**」：**障害者技術指導のため、高齢者雇用の創出**

「高齢者雇用の創出」について、アウトカム指標は高齢者雇用数（実績）、金銭指標は高齢就労者の平均賃金（実績）に設定した。

確認された成果量データについて、アウトカム指標の高齢者雇用数は、2013年度4人（正規）、1人（支援員）、2014年度3人（正規）、1人（支援員）であった。障害者雇用の創出が障害者の技術指導の需要を作り出し、高齢者雇用が創出されたことが確認された。

アウトカム金銭指標の高齢就労者平均賃金は、2013年度正規：740,000円（年額）、支援員：200,000円（年額）、2014年度正規：866,667円（年額）、支援員：200,000円（年額）であった。

⑦【**九神ファームめむろ**】「**企業評価・企業イメージの向上**」

障害者の就労継続支援A型事業所九神ファームめむろの開設・運営に関わる組織の企業評価・企業イメージが向上したことをアウトカム項目として設定し、アウトカム指標は新聞・雑誌への掲載件数（段数面積）、TVに取り上げられた放映回数とした。金銭的代理指標は新聞広告料金単価及びTV広告単価を使用した。

確認された成果量データについて、2013年度新聞3件、2014年度新聞11件であった。「農業と農産品加工 障害者を通年雇用」「障害者雇用 芽室初のA型⁽⁵⁾」等の記事が記載され、九神ファームめむろはビジネスを活用して障害者雇用に取組み、障害者のフルタイム通年雇用と高水準賃金を達成した新しい自立モデルとして評価されている。

アウトカムの金銭的代理指標は新聞種類別の広告料金単価とし、3,910円～8,500円（1cm×1段）を使用した。

<クック・チャム>

⑧【**障害者**】「**協働により障害者雇用の増加**」

アウトカム指標の障害者雇用数について、クック・チャムチェーン4社において確認された成果量は、2013年度28人（全て正規雇用）、2014年度40人（全て正規雇用）であった。アウトカム金銭指標の平均賃金データは入手できず推計できなかった。

<エフピコ>

⑨【**エフピコ**】「**協働による新たな取引・事業の波及**」：クック・チャムとの新たな取引の増加

エフピコによる取引先クック・チャムに対する障害者雇用支援・指導を通じて、北海道芽室町との協働に発展、障害者雇用の就労継続支援A型事業所九神ファームめむろの開設に至ったことにより、エフピコにおいて取引先クック・チャムとの新たな取引が増加したことをアウトカム項目として設定した。アウトカム指標は新たに増加した取引額とし、金銭的代理指標はクック・チャムに対する障害者雇用の本格的支援開始前2010年度の取引額を基準とし、基準年の取引額からの取引増加額に設定した。

確認された成果量データについて、エフピコの取引先クック・チャムとの取引額は、2013年度 9,563万円、2014年度 9,733万円であった。

アウトカムの金銭的代理指標について、本格的就労支援開始前2010年の取引額は8,990万円で、この基準年取引額からの取引増加額は、2013年度 573万円、2014年度 743万円であった。

<政府>

⑩【政府】「障害者就労達成により、所得税の増加」

「障害者就労達成により、社会保険料の増加」

障害者就労達成による、政府における所得税の増加、社会保険料の増加をアウトカムとして設定した。

⑪【芽室町】「障害者就労事業所の開設により、障害者雇用の場の創出達成」

協働により、芽室町初となる障害者の就労継続支援 A 型事業所として九神ファームめむろを開設し、芽室町において障害者就労支援事業の成果が創出されたことをアウトカムとして設定した。アウトカムの社会的価値は、ステークホルダー九神ファームめむろで計上済である。

(4) 第4ステージ：アウトカムを貨幣化し、インパクトの確定

第4ステージでは、各アウトカムについて最終的なインパクトを推計する。まず、各アウトカムの成果量について金銭的代理指標を用いて貨幣換算し、帰属率等を考慮し、最終的なインパクト（事業によって純粋に創出された価値額）を推計する。

エフピコの障害者就労指導により、4社協働が生じ、障害者就労事業所九神ファームめむろが開設され、障害者就労が達成されたと考えられるため、本 SROI 推計では、エフピコの就労支援指導の寄与率は100%として推計した。ただし、クックチャムにおける障害者雇用の増加はエフピコ就労指導の寄与率がほとんどないと判断されたため、寄与率0%として推計した。

主要なアウトカムについて貨幣換算・インパクト推計方法と結果を説明する。ここでも、第3ステージに記載したアウトカム項目番号を使用して記載した（図表 4-1, 4-2, 4-3）。

①【障害者】「障害者就労の就労達成」：障害者就労の賃金総額

障害者就労の賃金総額は、

2013年度 9人×1,061,640円（年額） = 9,544,760円

2014年度 13人×1,096,404円（年額） = 14,253,252円

②【障害者】「経済状況の改善」：高水準賃金の達成総額

高水準賃金の達成を、九神ファームめむろでの就労達成者平均賃金と当該地域（十勝管内）の障害者就労の平均賃金との差に設定し推計した結果、経済状況の改善の価値額は、

2013年度 9人×705,792円（年額） = 6,352,128円

2014年度 13人×744,684円（年額） = 9,680,892円

- ③ **【障害者】「働く自信の向上」**：就労達成により約**62%**自信向上、代替サービス利用費用
障害者の「働く自信の向上」について、アウトカム指標は働く自信の向上者数に設定し、金銭的代理指標は同様効果を生じると考えられるキャリアコンサルティング費用を使用した結果、働く自信の向上の価値額は、

2013年度 5.5人×50,000円 = 275,000円

2014年度 8人×50,000円 = 400,000円

- ④ **【家族】「精神的不安の減少／経済的支援の減少」**：代替サービス利用費用

家族の「精神的不安の減少／経済的支援の減少」について、アウトカム指標は精神的不安等の減少者数に設定し、金銭的代理指標は同様効果を生じると考えられる心療カウンセリング費用を使用した結果、家族の精神的不安の減少／経済的支援の減少の価値額は、

2013年度 5.5人×45,396円 = 249,678円

2014年度 8人×45,396円 = 363,168円

- ⑤ **【九神ファームめむろ】「障害者による農業体験指導プログラムの実施」**：参加機会費用

働く障害者による農業体験指導プログラムの実施について、アウトカム指標はプログラム参加者数（実績）に設定、金銭的代理指標はプログラム参加のために要する機会費用（機会費用は北海道最低賃金で評価）を使用した結果、プログラム実施の価値額は、

2014年、3プログラム、参加者総数31人、254,331円

- ⑥ **【障害者】「高齢者雇用の創出」**：高齢者雇用の賃金総額

「高齢者雇用の創出」について、高齢者雇用の賃金総額は、

2013年度 4人×740,000円（年額）+1人×200,000円（年額）= 3,160,000円

2014年度 3人×866,667円（年額）+1人×200,000円（年額）= 2,800,001円

- ⑦ **【九神ファームめむろ】「企業評価・企業イメージの向上」**：新聞・TV広告料総額

企業評価・企業イメージ向上について、アウトカム指標は新聞・雑誌への掲載件数（段数面積）、TVに取り上げられた放映回数、金銭的代理指標は新聞広告料金単価及びTV広告単価を使用した結果、新聞掲載の価値額は、

2013年度 新聞3件、899,133円

2014年度 新聞11件、3,588,115円

⑨【エフピコ】「協働による新たな取引・事業の波及」：クック・チャムとの新取引増加額

取引先クック・チャムとの新たな取引増加について、アウトカム指標は新たに増加した取引額とし、金銭的代理指標はクック・チャムに対する障害者雇用の本格的支援開始前 2010 年度の取引額を基準とし、基準年の取引額からの取引増加額に設定した結果、この基準年取引額からの取引増加額は、

2013 年度 573 万円

2014 年度 743 万円

⑩【政府】「障害者就労達成により、所得税の増加」

「障害者就労達成により、社会保険料の増加」

障害者就労達成による、政府における所得税の増加と社会保険料の増加は、

2013 年度 14,040 円、1,529,712 円

2014 年度 45,240 円、2,238,288 円

以上の各アウトカムのインパクトである社会的価値を推計した結果、

エフピコの障害者雇用支援に基づく協働事業により開設された九神ファームめむろにおける、障害者雇用創出事業の 2013 年度・2014 年度における社会的価値総額 68,817,738 円 と推計された。

(5) 第 5 ステージ：SROI (社会的投資収益率) の算出

第 5 ステージでは、第 4 ステージで貨幣化されたアウトカムの社会的価値総額とインプットの投入費用⁽⁶⁾とともに、SROI を算出する。

SROI=貨幣化されたアウトカムの社会的価値(円)÷投入費用(円) の式にあてはめると、評価対象とした障害者雇用創出事業(2013・2014 年度)の SROI は、

668,817,738 円 ÷ 5,970,560 円 = 11.53 と算出された(図表 5)。

したがって、エフピコの障害者雇用支援により生じた障害者雇用創出事業は、投資額 1 に対して、11.53 倍の社会的価値を創出したと推計された。

図表 5：社会的価値額・SROI (社会的投資収益率) の推計結果

アウトカムの社会的価値総額 (総便益)	68,817,738 円
アウトカムの純価値額 (純便益額) (総便益 - 総費用)	62,847,178 円
社会的投資収益率(SROI)	11.53

第4章 SROI 評価結果：第6ステージ：SROI 推計結果の報告

第6ステージは、SROI 推計の結果を報告書として作成し、ステークホルダーと推計結果を共有・活用する。

4.1 SROI を用いた社会的インパクト推計結果

本 SROI 評価では、評価対象事業を、エフピコのもつ障害者雇用実績に基づいた障害者雇用支援・指導の下、エフピコ・クックチャム・北海道芽室町の協働により設立された九神ファームめむろにおける障害者雇用創出事業として設定し、その費用対効果を測定し、SROI を推計した。

推計の結果、本障害者雇用創出業の社会的価値総額は、約 6,880 万円となり、有効性・効率性を示す SROI は 11.53 と高い数値になった。

この結果は本事業により、インプット費用 1 に対して、11.53 倍の社会的価値を創出したと評価できる。SROI で 1.0 を超えれば有効・効率的と判断されるが、本推計結果は 1.0 をはるかに超え、イギリスなどの障害者雇用創出プロジェクトに係る SROI 推計と比較しても高い水準であり、その有効性・効率性の高さが十分実証される結果である。

エフピコの障害者雇用実績に基づいた障害者雇用支援・指導を基盤として、エフピコ・クックチャム・北海道芽室町の協働に発展し、それらの協働により障害者就労に取り組む九神アームめむろが芽室町初めての就労継続支援 A 型事業所として開設された。

九神ファームめむろにおける障害者雇用創出事業では、ビジネスを活用した障害者雇用の取り組みが行われ、障害者のフルタイム・通年雇用と高水準賃金を達成できたことは、障害者が働き、自立して暮らしていける自立モデルとして、障害者就労の新しい自立モデルを示すものとして注目されている。

以上の SROI を用いた社会的インパクト評価により、そうした障害者雇用創出事業が産出した社会的価値と価値創出のプロセスが定量的データ及び貨幣的データによって可視化されるとともに、本社会的事業の SROI が高い数値として算出され、事業の有効性・効率性を示すことが可能になったといえる。

4.2 推計結果の特徴

SROI 推計結果の特徴的な点は、次のようにまとめられる。

①障害者のフルタイム・通年雇用の正規雇用の達成：

九神ファームめむろでは、全ての障害者雇用がフルタイム・通年雇用の正規雇用として達成され、障害者の賃金も目標とされる月額 10 万円を超える賃金の達成が確認された。

②月額 10 万円を超えた高水準賃金の達成：

月額 10 万円を超え、地域の障害者平均賃金（約 43,000 円）と比較して高水準の賃金が達成されたことは、障害者の経済状況が改善された成果として捉えられる。

③正規雇用・高水準賃金により、障害者の自信向上と自立にむけた就労の創出：

障害者の正規雇用、高水準の賃金での就労達成により、障害者の 62% が「働く自信が向上した」、家族の 62% が「精神的不安/経済的不安が減少した」と回答しており、障害者が働くことを通じて、自信向上の成果が得られ、自立した暮らしの実現につながる効果が生じていると解される結果である。

④障害者の就労モデルの提示：

就労する障害者に対する成果だけにとどまらず、就労障害者が農業指導を障害者に指導するプログラムの実施は、障害者に対して就労モデルを提示する価値をもつと考えられる結果である。

⑤高齢者雇用創出の波及効果：

障害者雇用の創出は、障害者に技術指導するために、地域の高齢者雇用も創出する効果が確認された。

⑥協働による新たな取引・事業の波及効果：

エフピコによる障害者雇用支援事業が九神ファームめむろを設立する協働事業に発展したことを通して、エフピコと取引先クックチャムとの新たな取引が増加するという波及効果も確認された。

⑦障害者雇用創出事業のメディアによる評価：

エフピコ、クックチャム、北海道芽室町の協働により設立された九神ファームめむろにおける障害者雇用支援事業は、新聞・TV などから高く評価されていることが確認された。

4.3 SROI 評価結果のステークホルダーに対する報告と共有

本推計結果は詳細な報告書としてのまとめに加えて、ステークホルダーに対して SROI 社会的インパクト評価結果を分かりやすく伝え、ステークホルダー間で共有するために、A4版の評価結果図（別添1：「エフピコ・クックチャム・九神ファームめむろの協働 SROI による 2013/2014 年度の社会的価値の推計」）と評価結果概要（別添2：「エフピコ・クックチャム・九神ファームめむろの協働による障害者雇用創出に係る SROI（社会的投資収益率）を用いた効果測定結果について」）としてまとめた。

評価結果図（イメージ図）の作成等のように、評価結果をわかりやすく見える化する試みは、イギリスおよびアメリカにおける社会的事業の定量的評価で進められており、作成手法は両国の事例蓄積を参考にした。

本評価事業の SROI 評価結果報告は、社会的事業に取り組む企業への社会的投資を進める鎌倉投信株式会社に提出され、2015年9月5日に鎌倉投信において、社会的投資家への報告が実施された。

別添1：「エフコ・クックチャム・九神ファームめむろの協働 SROIによる2013/2014年度の社会的価値の推計」

エフピコ・クックチャム・九神ファームめむろの協働 障害者が働き、自立して暮らしていける自立モデル
農業と農産品加工による障害者のフルタイム通年雇用の達成 SROIによる2013・2014年度の社会的価値の推計



別添 2：エフピコ・クックチャム・九神ファームめむろの協働による障害者雇用創出に係る SROI（社会的投資収益率）を用いた効果測定結果について

■エフピコ・クックチャム・九神ファームめむろの協働による障害者雇用創出事業の評価

本評価は、株式会社エフピコにおける障害者雇用実績に基づいた障害者雇用支援、株式会社クックチャム・北海道芽室町との協働を通じて、障害者の就労継続支援 A 型事業所・九神ファームめむろ（北海道芽室町で初めて）を 2013 年に設立し、ビジネスの手法を活用した新しいモデルの障害者雇用創出事業について、SROI（社会的投資収益分析：Social Return on Investment）の手法を用いて、事業所開設 2013 年度・2014 年度の効果測定を行った。

■SROI（社会的投資収益率分析）とは

SROI とは、社会的プログラムの有効性・効率性（費用対便益）を計測するために主に英国で普及している費用便益手法で、主要なアウトカム（成果）を貨幣換算し、最終的に社会的価値の総額（総便益）を算出し、その値を費用で除すことで SROI（社会的投資収益率）を計測する。日本でも公共経営・社会戦略研究所（公社研）が厚生労働省地域若者サポートステーション事業や日本マイクロソフトの IT を活用した就労支援プロジェクト、損害保険ジャパン・日本興亜の環境プロジェクトを SROI で評価する等、普及しつつある。

■本評価の分析枠組みと SROI 計測結果

SROI の手法を用いて、主要なアウトカムを特定の上、アウトカムを定量化するための指標を設定、さらにアウトカムの成果量を金銭的代理指標により貨幣換算した。

主要なステークホルダーとアウトカムは次のように設定した。

障害者【就労達成（フルタイム通年雇用）、経済状況の改善（高水準の賃金）、自信の向上】

家族【精神的不安の減少】、九神ファームめむろ【農業研修の実施、高齢者雇用創出】

3 社【企業イメージの向上】、エフピコ【3 社協働による新たな取引・事業の拡大】

政府【税収・社会保険料収入の増加】、自治体芽室町【障害者就労事業の成果】

その結果、当該事業の社会的価値（社会的便益）の総額（総便益）は、約 6,880 万円となり、有効性・効率性を示す SROI（社会的投資収益率：総便益÷総費用）は、下記の表の通り、11.53 と高い数値となった。これは本事業により、インプット費用 1 に対して 11.53 倍の社会的価値を創出したと評価できる。SROI で 1.0 を超えれば効率的と判断されるが、本計測結果は 1.0 をはるかに超え、英国等の障害者就労支援プロジェクトに係る SROI 推計と比較しても高い水準であり、その有効性・効率性の高さが十分実証される結果である。

SROI 計測結果（2013 年度・2014 年度）

社会的価値総額（総便益）	68,817,738 円
純便益額（総便益－総費用）	62,847,178 円
社会的投資収益率（SROI）	11.53

総費用（2013/14 年度計）	5,970,560 円
------------------	-------------

※株式会社公共経営・社会戦略研究所（公社研）による推計

注

- 1) プロジェクト実行委員会「プロジェクトめむろ“私たちは働いて生きていく”」(2015.01)を参照のこと。プロジェクト発足前には、障害者家族による農地確保、町役場の協力による休園中保育園の利用実現、JA めむろにより農業生産の計画策定などの準備も実施された。
- 2) 西村万里子「社会的プロジェクトの社会的価値評価手法のあり方ー社会的投資収益率(SROI)分析の可能性ー」塚本一郎・関正雄編著『社会貢献によるビジネス・イノベーション』丸善出版、2012年)を参照。
- 3) 株式会社公共経営・社会戦略研究所(公社研)『マイクロソフトコミュニティ ITスキルプログラム「若者 UP プロジェクト」(第4年次:2013年度)(ITを活用した若者支援プロジェクト) SROIによる第三者評価報告書』2014年(日本マイクロソフト株式会社によるITを活用した若者支援プロジェクト)、同『「SAVE JAPAN プロジェクト」 SROI 評価報告書』2014年(損害保険ジャパン日本興亜株式会社による生物多様性保全の環境プロジェクト)、『K2 インターナショナルジャパン「合宿型プログラム」 SROI 評価報告書』2014年(横浜市のソーシャルビジネス株式会社 K2 インターナショナルジャパンによる若者就労支援合宿型プログラム)、釧谷忠則他「SROIを用いた釧路市生活保護自立支援プログラムの事業評価」『社会福祉研究』119号、2014年など。
- 4) 就労達成によるアウトカム項目の設定について、イギリスにおいて SROI 評価の事例蓄積が進んでいるため、イギリスで有名な若者就労支援にビジネス(レストラン研修と経営)で取り組むソーシャルビジネスの SROI 評価事例、Just Economics、Fifteen London: A Social Return on Investment (SROI) Analysisなどを参考にした。
- 5) 就労継続支援 A 型事業所は障害者自立支援法に基づく事業所で、障害者が雇用契約を結ばずに働く B 型と異なり、事業者と障害者が雇用契約を結んで最低賃金が保障される。九神ファームめむろは、北海道芽室町内で初の A 型事業所である。
- 6) 投入費用の内訳は、エフピコの障害者雇用支援・指導費、九神ファームめむろの障害者就労支援費(健常者職員担当費)九神ファームめむろの事業主社会保険料負担分などを計上した。

発行元： 株式会社 公共経営・社会戦略研究所（公社研）

〒101-8301 東京都千代田区神田駿河台 1-1
明治大学 グローバルフロント7階 407E

TEL: 03(3296)1151

FAX:03(3296)1152

E-mail: info@pmssi.co.jp

HP: <http://www1a.biglobe.ne.jp/pmssi/>

発行日： 2015年9月30日

編集責任者： 西村 万里子（公社研 特任研究員）

*** 無断転載及び出所明記無しの引用を禁ず**

© 2015 Public Management and Social Strategy Institute Inc.