

インパクト・マネジメントにおける標準化

IMP実践者コミュニティの議論のまとめより

Standardisation in Impact Management
- A summary of discussions with the IMP's Practitioner Community

Impact Management Project

2020年7月

SIMI抄訳・まとめ

吹き出し中の内容は、本文のものではなく、日本語まとめ作成の際の解説

「インパクト・マネジメントにおいて何が標準化できて、何が標準化できないのか？」

2019年、IMPは、オンライン（Harvard Business Review Idea Lab）でのインパクト・マネジメント実践者コミュニティ、Managing Impactを立ち上げ、インパクト・マネジメントの3つのキートピックに関するディスカッション・フォーラムをはじめた。本冊子発行現在、コミュニティのメンバーは330人を数える。この冊子は、そこで繰り広げられた「標準化」の議論をまとめたもの。あとの2つは「インパクトの金銭価値換算」と「インパクト・レーティング」。

この冊子にまとめられたものは、議題に関する最終結論ではなく、実践者コミュニティとしての現在地を示したもの。議論参加者は、アンケートにも回答し、回答数は58。議論はチャタムハウスルールにより、発言者が誰かはわからないようにしている。



標準化が進むことによってインパクト投資の規模の拡大（スケールアップ）が進むという考えにもとづき、このトピックに対する関心は、エコシステムづくりを進めようと考える関係者の間で高い。

私たちの問い

インパクトの測定、マネジメント、情報開示に取り組む事業者や投資家が増える中、例えば以下の領域においてベストプラクティスが生まれつつある。

- 標準データ（data standards）
- 指標の定義に関する共通理解（widely-agreed definitions of indicators）
- 原則や実践基準（shared principles and practices）

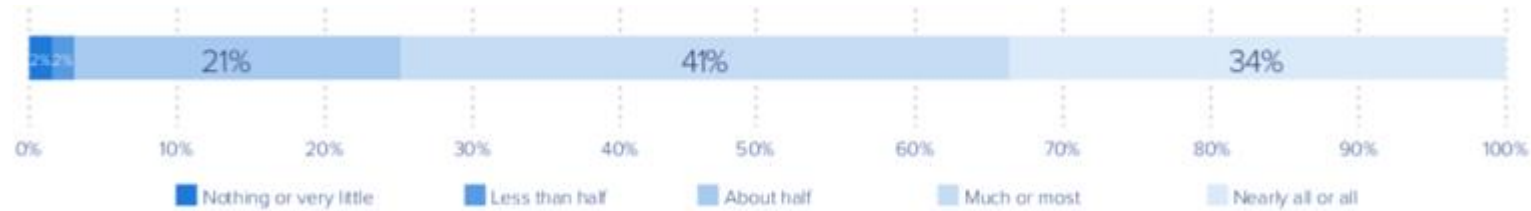
私たちは以下を問うていく。**標準化の限界はどのようなものか？標準化できない、あるいは標準化すべきではない側面があるのか？**

測定・マネジメントにおけるなんらかの標準が確立されていかないと、インパクト投資は普及していかない。一方で、インパクト投資は、地域、分野、アセットクラスなどの多様性があり、すべてを標準化していくことは適切ではないだろう。

標準化にもさまざまなレベルがある。私たちは、以下6種類の事柄について、どの程度の標準化が適切かを考えた。

1. インパクト課題（ハイレベル）（平均値*3.1）

Classification of impacts, a high-level typology of impact themes



すべてまたはほとんど標準化できない | 少し | 半量程度 | だいたい | すべてまたはほとんど標準化できる

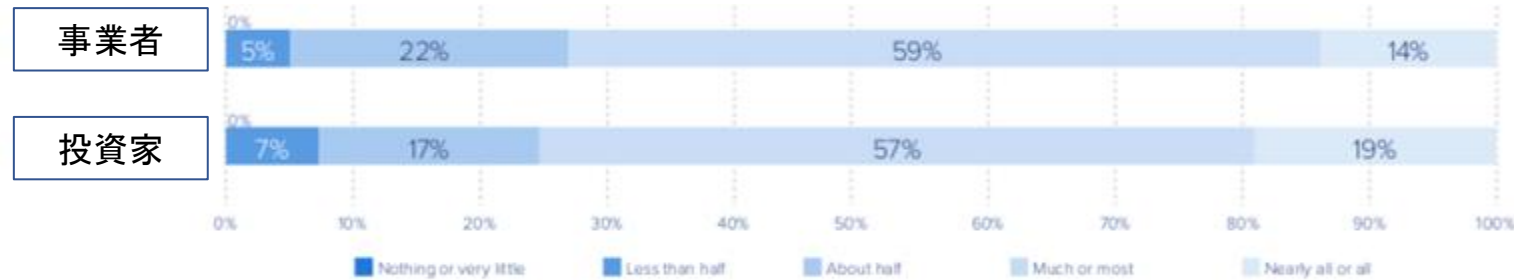
- ハイレベルにおいて、共通のインパクト課題（インパクトを達成すべき社会課題）は、「標準化できる」度合いがもっとも大きい。
- 持続可能な開発目標（SDGs）が模範となる。事業者や投資家にとっての共通の社会課題を提示したことは、SDGsが民間セクターに最も影響を与えたことのひとつ。
- *最も高次元、概念的なレベルであり、実践者の間での合意は取りやすい。*

ほとんどの投資家が、SDGsによって多様な主体の間でインパクト課題の共有化ができたと考えている。日本にはあてはまらないと考えるべきか？

*平均値は、「すべてまたはほとんど標準化できない」を0、「すべてまたはほとんど標準化できる」を4とした5段階スコアでの平均値（回答数58）

2. インパクト・マネジメントの実践（平均値*投資家2.9、事業者2.8）

Elements of good impact management practice



すべてまたはほとんど標準化できない | 少し | 半量程度 | だいたい | すべてまたはほとんど標準化できる

事業者・投資家がインパクト・マネジメントを実際に行う方法。グッド・プラクティスにはどのような要素がそろっていると考えるべきか。すでに代表的な基準・原則が示されており、標準化が進みつつある。

事業者にとっての実践スタンダード例

- 国連グローバル・コンパクト
- 自然資本プロトコル
- 社会資本・人的資本プロトコル
- SVIインパクトの最大化:社会起業家向けガイド
(Social Value International)

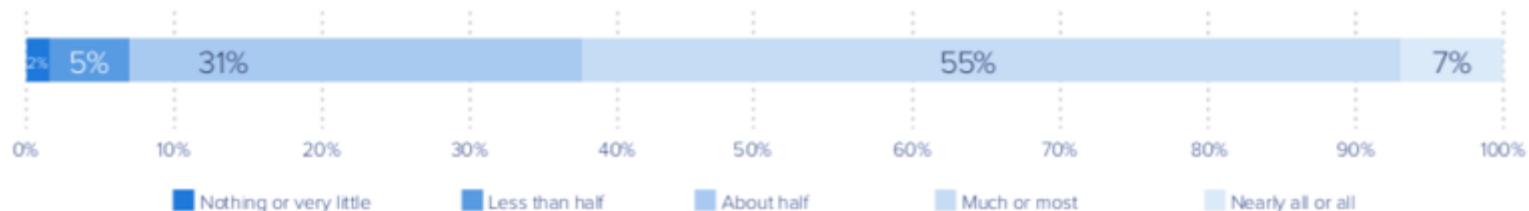
投資家にとっての実践スタンダード例

- IFCインパクト・マネジメント運用原則
- UNDP SDGインパクト基準

*平均値は、「すべてまたはほとんど標準化できない」を0、「すべてまたはほとんど標準化できる」を4とした5段階スコアでの平均値（回答数58）

3. インパクト測定 の 指標 (定量、 定性) (平均値 * 2.6)

Quantitative and qualitative measurements



すべてまたはほとんど標準化できない | 少し | 半量程度 | だいたい | すべてまたはほとんど標準化できる

- 一貫性の確保や比較を可能にするために、事業者や投資家はできる限り標準化された定量・定性指標を使用すべきというコンセンサスができてつつある
- 一方で、事業者・投資家が標準指標と並行して個別指標を活用していく必要もある。異なる文脈におけるすべてのインパクトの指標が標準化されているわけではないし、事業者・投資家によってインパクト・ゴール、戦略、データの入手可能性が異なるからである。

標準化された指標例

- IRIS+
- Global Reporting Initiative (GRI)
- Sustainability Accounting Standards Board (SASB)
- CDP
- TCFD
- Harmonized Indicators for Private Sector Operations (HIPSO)

*平均値は、「すべてまたはほとんど標準化できない」を0、「すべてまたはほとんど標準化できる」を4とした5段階スコアでの平均値 (回答数58)

3. インパクト測定 of 指標 (定量、定性)

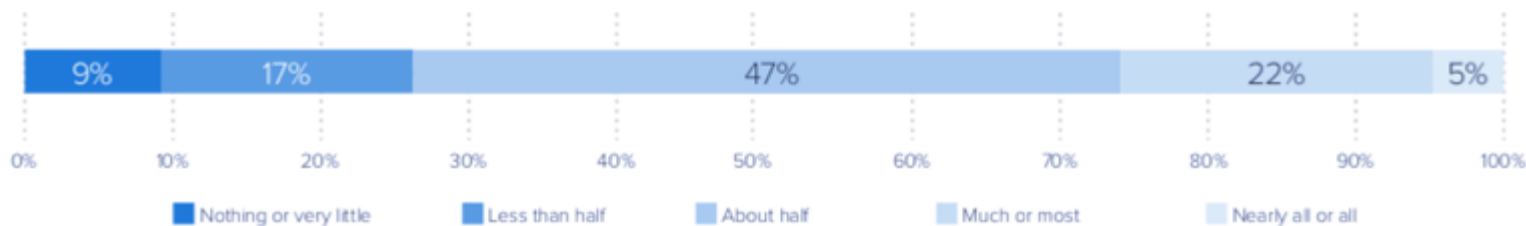
Quantitative and qualitative measurements

インパクト測定 of 指標に関しては、さまざまな議論があった。

- 測定指標の一義的な価値は、同一組織内であれ、複数の類似した組織を比較したい外部者であれ、「比較」を可能にすること。ほかの理由で標準化することは、それほど重要ではないかもしれない。「インパクトがどのように/なぜ発生しているのかに注目している組織であれば、標準化はその発見の邪魔になることがある」など。一方で、「ハイレベルな意思決定や、SDGsのような世界的な取り組みにどのように貢献しているかの透明性や開示を目的として指標を使用しているのであれば、標準化は可能であり、望ましい」など。
- 指標の標準化により、インパクトの内実について深く考えることや、ステークホルダーとのエンゲージメントを深めることを妨げるリスクがあることは意識すべき。
- 標準化されたものであれ、固有のものであれ、ほとんどの測定指標はIMPのインパクトの5つの次元のうち、1つまたは2つしかカバーしていないことが多く、インパクトの多元的な見方を得るには、複数の測定指標を組み合わせる必要がある。

4. インパクトのパフォーマンス水準（平均値*2.0）

Level of impact performance that constitutes “good enough”



すべてまたはほとんど標準化できない | 少し | 半量程度 | だいたい | すべてまたはほとんど標準化できる

目標値など、「どこまでできていればよいのか」というゴール設定。これについては、さまざまな意見あり。

- 「BMIや温室効果ガスなど、一定の標準化が可能なものもあるが、幸福度など、人によって尺度が大きく異なるものの標準化は危険。」
- 「グローバルな標準化ではなく、地域や文化の単位で考えた方がよいものが多い。」

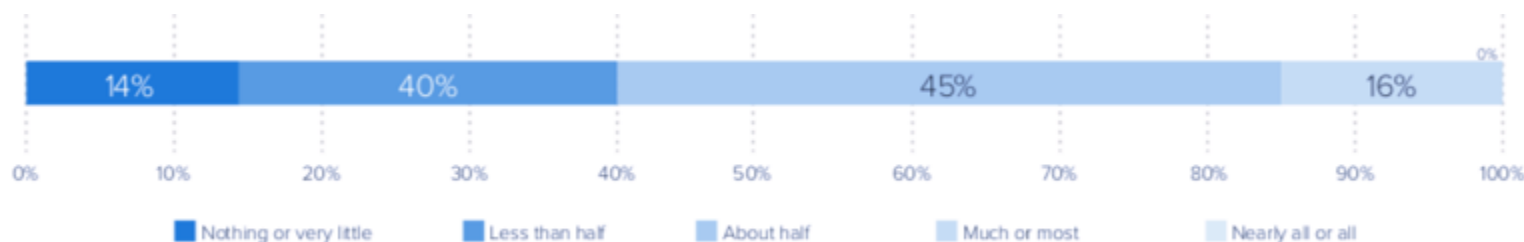
水準の標準化が試行されている例

- ‘Living Income’ thresholds（生活所得下限設定）
- Body Mass Index (BMI, ボディマス指標)
- 温室効果ガス削減目標

*平均値は、「すべてまたはほとんど標準化できない」を0、「すべてまたはほとんど標準化できる」を4とした5段階スコアでの平均値（回答数58）

5. 優先すべきインパクト（多様なインパクトのなかで何を優先させるべきか）（平均値*1.6）

Valuation (relative priority or worth that enterprises/investors should place on each type of impact)



すべてまたはほとんど標準化できない | 少し | 半量程度 | だいたい | すべてまたはほとんど標準化できる

- 事業によって創出されるインパクトが多様な中で、どのように優先順位をつけるべきかは「標準化できる」度合いがもっとも少ない。
- 事業者や投資家が自分たちの価値観で優先すべきインパクトを押し付けるのではなく、インパクトを受けるステークホルダーの利害を考慮すべきという点では、一定のコンセンサスが得られているが、では「ステークホルダーの利害」を中心に優先順位が特定できるのかといえ、それは単純ではない（次スライド参照）。

マテリアリティの議論（意思決定に活用する情報の特定）と考えればわかりやすい。

*平均値は、「すべてまたはほとんど標準化できない」を0、「すべてまたはほとんど標準化できる」を4とした5段階スコアでの平均値（回答数58）

ステークホルダーの声を聞くことについて

インパクトを受けるステークホルダーの利害を考慮すべきという点を理解したとしても、実際問題としての課題は大きい。投資家や事業者は「正しい」答えがあるという考えでなく、ステークホルダー・エンゲージメントをより系統的に行い、同時に投資家や事業者の価値観が意思決定には反映されるという立場に立って物事を進めるべきだろう。特に、以下のような場合には判断が難しくなる。

- ステークホルダーのニーズや要望の相対的な強みが、ステークホルダー・エンゲージメントの後でさえ、明らかにならない場合（例えば、誰もが削減されたCO2排出量を望んでおり、誰もが削減された貧困を望んでいるが、ステークホルダーにとってどのポジティブな結果がどの程度重要なのかは明らかではない、など）。
- ステークホルダーによって、異なった、相互に相容れないものを望んでいる場合（例えば消費者グループ内の異なる要望、消費者一般対地域社会のような集団間の対立など）。
- 事業者や投資家の経済的利益に反する要望を、ステークホルダーが、短期・長期の時間軸でもっている場合。。

結論に代えて

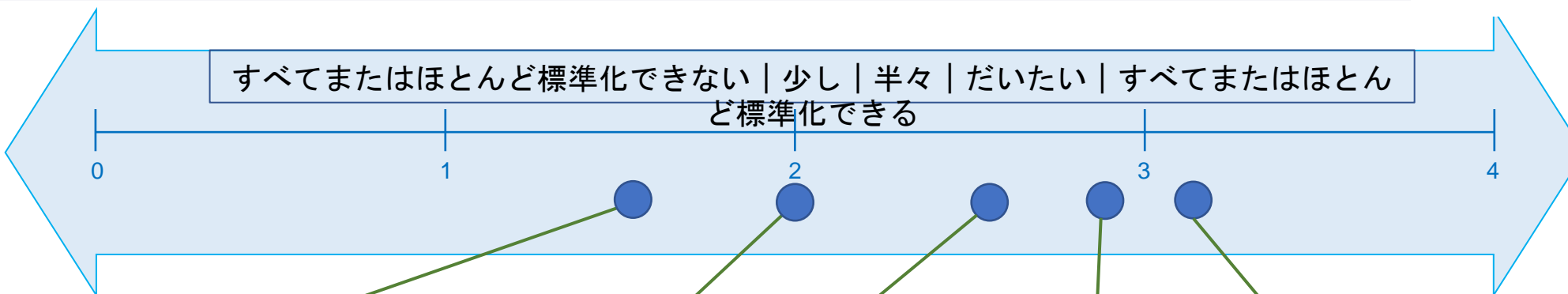
これまでの議論により、インパクト課題やインパクト・マネジメントの実践など、概ね標準化できるものと、優先すべきインパクトなど、標準化を必ずしも加速させるべきでないというものがあることが、実践者コミュニティの議論から浮かび上がってきた。IMPとしては、このような議論を今後も続けていきたい。最後に、参加者の声をいくつか拾っておく。

- 「標準化は重要だが、できる・できないの両極にぶれるのではなく、あいまいな部分が残るという状況、グレーゾーンのどこかで落ち着くという状況とうまくつきあえるようにしなければならないのではないか。」
- 「標準化について考えることと、自分たちが物事を確実に言う根拠を示すこと、そういった透明性を確保する方法は、分けて考える必要があるのではないか。』
- 「会計基準はこの100年の間に多くの進化を遂げてきた。私たちは、インパクトについて同様に基準づくりを考えるアーリーステージにいる。そういう自覚をもって、どこかで始める必要があると考えるべきなのだろう。」

「現在地」としては、

- ハイレベルの共通インパクト課題、インパクト・マネジメントの実践（グッド・プラクティス）の標準化についてはかなりの程度できる
- インパクト測定の指標（定量、定性）についてはそれなりに標準化できる
- インパクトのパフォーマンス水準や優先すべきインパクトの特定の標準化は容易ではない（あるいは安易にすべきでない）

という見解が多い。



すべてまたはほとんど標準化できない | 少し | 半々 | だいたい | すべてまたはほとんど標準化できる

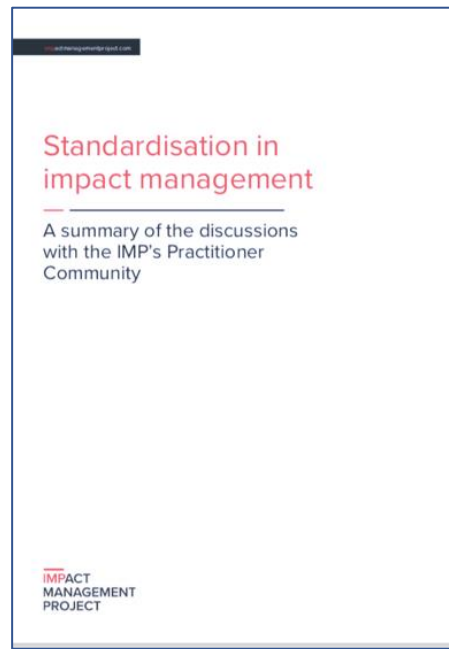
優先すべきインパクト（多様なインパクトのなかで何を優先させるべきか）

インパクトのパフォーマンス水準
（目標値などのゴール設定）

インパクト測定の指標（定量、定性）
標準化された指標例
IRIS+
GRI
SASB

インパクト・マネジメントの実践（投資家）
実践スタンダード例
・ IFCインパクト・マネジメント運用原則
・ UNDP SDGインパクト基準

ハイレベルのインパクト課題
例：SDGs



2019年、IMPは、オンラインでのインパクト・マネジメント実践者コミュニティ、Managing Impactを立ち上げた。この冊子は、そこで繰り広げられた「標準化」の議論をまとめたもの。