

本資料は（一財）社会変革推進財団との業務委託契約に基づき、SIMIの責任において制作されました。原著の著作権は当該資料を作成した作者にあり、日本語化された資料の著作権は（一財）社会変革推進財団及び（一財）社会的インパクト・マネジメント・イニチアチブにあります。  
(<https://simi.or.jp/grc/the-impact-principle-widening-participation-and-deepening-practice-for-impact-investment-at-scale/>)

## インパクト原則 インパクト投資拡大のための 取り組みの拡大と深化

### The Impact Principle Widening participation and deepening practice for impact investment at scale

GSGワーキンググループ

Working Group Report from  
The Global Steering Group for Impact Investment

2018年10月

#### PART 1: インパクトの時代へ

#### 第2章. インパクト投資の拡大と深化

#### 2.1 規模拡大へのロードマップを描く

適切な連携努力とリーダーシップで、より多くの参入と実践の深化といった活動を推進し、インパクト投資の規模を拡大することができます。

本章で議論される分野は、これまで専門家含むステークホルダーと議論がなされてきたものですが、インパクト投資エコシステムの現在地に基づき、これらの要素をダイナミックな方法でマッピングして、次の目的地へ着地させることを当文書では構想しています。

図4は、正のインパクトをより大きくするためのアクターとアクティビティのダイナミックな関係性を、財務フローを含め簡略に示したものです。図5では、財務リターンを過度に強調する現行の金融システムから、インパクトが考慮されると共にソリューションへの投資が増え、結果として大規模なインパクトに繋がっていく未来のシステムへと変わるための、セオリー・オブ・チェンジの構図を表しています。

このセオリーでは、アクターや各種の障壁について、望ましい未来に向けて変容のきっかけとなるレ

レバレッジがいかに機能できるかについて、大まかに示しています。ここで示されるレバレッジには、地域経済固有の状況に適応できる十分な汎用性があります。同時に、世界各地での共通点や、累積効果が世界規模での進展に繋がらう活動を見出せるようになっていきます。

このセオリーでは、ソリューションの提供と価値創造を目的とした投資とイノベーションが開発された以下の実践分野から、インパクト投資の教訓を引き出しています。

- インフラ、債券、ベンチャーキャピタル、プライベート・エクイティの開発。主流の金融機関や上場株式のリスクとリターン分散につながる事例とデータが増えるにつれ、この分野に関する関心は一層高まること、また参入を容易にし、取引コストの削減に貢献する新たなモデルが示されることで、この分野が成長をみせることが分かっています。
- 成功した企業やビジネスに関する研究や文献、特に組織の成長や成熟を支える経営、ビジネス、財務モデルなどについて。
- コミュニティ・セクター、開発、およびフィランソピーによる、目的を設定してからそれに到達するまでのロードマップを描くための、明確なセオリー・オブ・チェンジの策定と適用の実践。
- 効果的な解決策がどのようにして採用され、広まっていくのかについての現場調査。例えば、母子の健康から交通安全などの分野においては、人々を巻き込み、規模感を考慮した設計を行い、ターゲットを絞った触媒的なアクションを起こすことが、いかに周りの人々を集団的かつ効果的な対応に駆り立てる上で重要であるかが強調されています。
- 社会的責任投資や、関連する環境、社会、コーポレートガバナンスなどを投資の意思決定に組み込む実践体制の大幅な成長。また最近では、投資家や企業がSDGsに関わり始め、投資先やサプライチェーンが社会的・環境的要因をどのように管理しているかに関してより多くの情報を求めるようになるなどの、進化を遂げています。

### インパクト投資におけるセオリー・オブ・チェンジの活用

インパクト投資は広域かつ多様で、人々の生活と地球に影響を与える多くの分野に関係しています。セオリー・オブ・チェンジはダイナミックなアプローチで、共有のビジョンを実現させるための効果的なレバレッジを見出し、最大の効果を得るためにはどのように人材とリソースを割り当てればよいかを明確にします。最大効果を得るためのターゲットを絞った戦略的な方法で、リーダーらがアクションに優先順位をつけられるようになるために、まず必要とされる変化から始まる、因果関係の論理を展開します。

我々は空白のキャンバスから出発するわけではありません。インパクト投資は、市場ベースのコミュニティ活動から成長し、独自の基盤を構築してきました。有用な活動や革新的なアイデアやアクターが展開を見せている部分は、すでに複数あります。インパクト投資は勢いを増しつつあります。しかし他方で規模拡大のための準備はまだ整っていません。

インパクト投資システムに関する当文書は、経済的利益を過度に強調する投資が優位にある現状と、志あるSDGsの目標を達成し大規模なインパクトを与えるソリューションにより多くの資本が流れ

ていくような望まれる未来を、並列に示しています。これは、将来のビジョンを達成するためには、自らの選択がもたらす社会的・環境的影響にフォーカスし、インパクトに向けてより多くの資本を効果的に推進する、非常に多くのアクターが必要となることを強調するものです。

このアプローチでは、より多くのアクターを動員し、コレクティブかつ効果的な対応に駆り立て、規模を拡大し、進捗があるのはどの分野なのかを明確にするために、潜在的なレバレッジが最も高いものに注目しています。

図4: インパクト・エコシステムのハイレベル・ビュー(原文参照)

図5: よい大きなインパクトを生み出すソリューションのための投資を拡大するセオリー・オブ・チェンジ(原文参照)

続くセクションでは、変化を体系的に拡大できる分野に関心を引き、行動を促すなど、ポジティブでより大きな効果を生み出す、画期的な各種レバレッジに着目していきます。

より多くのアクターをインパクト創出に巻き込むためのレバレッジとは:

- 理解を広め、教育を進めること。また、よりインパクトの大きい選択を求める需要を拡大させること
- インパクト・ネットワークを拡大・強化し、キャパシティとリーダーシップを培うこと
- 展開が期待できる各種プロダクトやソリューションの幅を広げること
- 専門性を培い、他機関との間をつなげたり、助言したりすることができる中間組織を強化し、専門性を高めること

ポジティブな進化を引き起こし続けるためのレバレッジとは:

- 新たなソリューションや、社会的・財政的イノベーションを加速させるための連携を進めること
- イノベーションと投資を進める柔軟な資本提供を行うこと
- インパクト投資の拡大のため、政府と政策立案者の建設的な関与を奨励すること

インパクトの目的をデザインするためのレバレッジとは:

- インパクト目標を明確に設定し、目的を定義すること
- 規模の拡大を念頭にデザインすること。そうすれば必要な場合に、ソリューションを拡大し、投資を集約することができます

- インパクトの実践能力を高めるための、インパクト・リーダーシップを構築すること

インパクトに関するインテグリティー(質の高さ、真正さ)を高めるためのレバレッジとは:

- インパクト・マネジメントを組み込むことで、何が達成されていて、それが人々や地球に影響を与えているかどうかを明確にし、調整が行えるようにすること
- 社会からの信頼を築くため、責任ある実践とガバナンスにコミットすること
- 業界ベースで原則や基準を開発し、期待値を設定し、一貫性と比較可能性を促進すること

現在のダイナミックな関係性の中でレバレッジを働かせるのに重要なのは、どのグループやどの活動がより正しいかを選択することではなく、キーとなるポイントで全体的かつ相互補完的なアクションを推進し、大きな効果を生み出すことです。また、財務的リターンを過度に強調する現行システムのダイナミクスを変えるために既に活動しているPRIやGlobal Alliance for Banking on Values (GABV)といったグループと、今後より密接に協力する余地があることも示しています。

## 2.2 インパクト投資へ参加を拡大させる

より大勢の多様な関係者をインパクト投資に巻き込んでいくこと、また既に取り組みを行っている人々に対しては、その活動を拡大するよう働きかけることが期待されています。既に積極的にインパクト投資に取り組んでいる人々からの呼びかけは、とても効果的です。始めるきっかけが簡単に見つかり、取捨選択のための情報が十分にあり、現在のシステムをより簡単に理解できるようになれば、更に効果的になります。

資本がコミュニティや国に流れ、地方の機関やインフラ、その他の機会を促進する—そんなインクルーシブな未来を実現させるためには、資本の流れ以外にも、各種ソリューションやそれらへの需要も必要になってきます。こうしたインパクト投資の複雑な事情に足を踏み入れ、乗り越え、道を見出していくためには、各種目印やツール、ガイド、組織や人々などによる、他の人のために道順を示し、道標を立て、関心分野とニーズを結び付けるためのインフラの構築が不可欠です。

最も効果が大きいと考えられる施策とコネクションに集中することで、モメンタムが生まれ、システム全体を変えるきっかけを作ることができます。適切な条件下での資本の供給は、既存・新規に関わらず、中間組織にとっては強力なインセンティブであり、様々な行動を推進し推奨することにつながります。また、インパクト投資のためのリーダーシップや正当性を提供するネットワークを強化し、認識を広げ、共通の目標を有するセクター間で連携を進めることで、他の方法では達成不可能なインパクトを創出することができます。

次のセクションでは、更に大きなインパクトを創出し投資を拡大させ、そしてそのモメンタムを維持するための、的確で戦略的なアクションの優先順位の付け方に着目します。

### インパクトのために関係者を巻き込む

インパクト投資の拡大には、バリューチェーン全体を通じた関係者を巻き込む必要があります。資産の所有者、多額の資本を取り扱うマネジャー、製品やサービスを提供する企業、社会課題に取り組

む起業家や発明家、よりサステナブルな製品を購入することなどで自分の価値観により合致したものに資金を投入したい個人など、です。

インパクトのために大勢の多様な関係者を巻き込むことは、決して秩序だったストレートな話ではありません。一時的な取引のみに依存してしまうと、巻き込みは遅く、不十分になってしまうことがあります。この業界には、スマートな実践が必要です。現在の活動に基づいて、世界のインパクト投資実績や他の分野からの教訓を反映し、個々人や組織の参加を促し、既存の関係者には取り組みを拡大させるよう促すものです。

### 関心を高め、知見を拡散し、需要を拡大する

場所によっては、インパクト投資はまだあまりよく知られていません。認知度を高めることで、興味関心を生み出し、理解を促進することが出来ます。ソリューションやインパクトを説得力のあるリアルなものとして伝えるストーリーを、拡大しつつあるネットワーク上で共有することで、投資に対する需要を促し、課題に取り組む実務者や起業家の想像力に火をつけることが出来ます。

多くの人々や組織が有意義な方法で取組みに参加し、興味関心を行動に移せるようにするには、知見の拡散とそのためのフレームワークが必要になります。例えば、機関投資家であれば、財務的利益とインパクト創出のために、どのような取組みができるかを理解する必要があります。フィランソロピーに取り組む財団であれば、様々な種類の資本(投資や助成金)をどう活用できて、同時にいかに規制要件を満たせるのか理解しなければなりません。投資アドバイザーであれば、クライアントに対して選択肢やパフォーマンスについて適切に通知するためのリソースが必要です。

これまでの経験から見てきたのは、人はコアとなるスキルや経験に、目的意識を組み合わせることが出来る時、インパクト投資に関心を抱くようになるということです。目的意識の高い個人は、組織を動かすことが出来ます。同様に、多くの組織が巻き込めれば、業界やセクター全体が動く可能性があります。

貢献できるスキルを持つ人々が、インパクト投資とその可能性について知見を得ることができるようになれば、関心の高まりは有能な人材パイプラインにつながっていきます。認知度を高め、有能な人材を教育する最大のポテンシャルがあるのは、大学と専門機関です。正規の教育を受けることが難しい分野や国では、こうしたチャネルを通じたよりフォーマルなトレーニングを継続して開発していく必要があります。

### インパクト・ネットワークの拡大と強化

ネットワークが自然に拡大していくところもあるでしょう。新たな取り組みを始める主要なアクターは、いずれもロールモデルとなって、人々と地球に利益をもたらす投資は可能であることを示し、課題解決能力に長けた人材を巻き込み、有望なソリューションを拡散させるポテンシャルを生み出します。更に、人々の生活を改善する新たな機会が生み出され、そのプロセスの中で新たな価値が創造されるようになります。

インパクト投資を取り巻く新たなネットワークの動きも、既にモメンタムを加速させています。GSGやGIIN、PRI、GABV、B Lab、B Team、Aspen Network for Development Entrepreneurs、Coalition for Inclusive Capitalismなどの機関をつなぐネットワークを作るプロセスは、Allied Effortsイニシアチ

ブや当文書などを通じて、既に始められています。ネットワークの構築と拡大の継続は、非常に重要です。

認定証券アナリスト(CFA)、国際会計士連盟、国際労働組合評議会などの業界団体も、正式なインパクト投資への取り組みを始めています。こうした分野を超える取り組みを進めるため、インパクト・マネジメント・プロジェクト(IMP)はこれに関しても関係を取り結ぶ役割を果たしています。

また、GSG各国の国内諮問委員会(NAB)は2014年から、セクター間の連携を推進し、社会的インパクト投資タスクフォースのグローバルな取り組みと、ローカルな市場の発展をつなぐ役割をしています。現在、20か国以上にNABが存在し、GSGを通じて連携を進めています。こうした機関の活動が、インパクト投資の成長と発展という共通の目的のために、各国のセクター全体、更には世界中のリーダーを一堂に会させているのです。こうした各種機関は、インパクト投資の実践を真にグローバルに成長させるために、そして低中所得国がより直接的に資本の流れの再構築に参加できるインクルーシブなG20的世界観の実現という重要な役割を担っています。

### 可能性を広げる、各種プロダクトとソリューション

資本の提供に加えて、取引のパイプラインと投資手段も開発する必要があります。SDGs達成には、資本だけに着目するのでは不十分です。人や社会課題が存在するところから始め、それに基づいてインパクトが拡大でき、同時に資本が集まるようなソリューションを、デザインしていく必要があります。

多様な組織が適切な条件下で資金調達が行えるようにするための、信頼のおける情報に富んだキャパシティの構築は、他の実務分野と同様、インパクト投資の成長にとって重要です。アクセシブルな資金調達の選択肢を広げることで、零細・小・中規模企業やコミュニティ組織、社会的企業は、資金活用とインパクト創出に関して柔軟性と効率性のより高い選択をすることができるようになります。また、こうした選択肢があることが、需要を刺激することにもつながり、更に多くの活動を促す強力な手段にもなります。

関係者を巻き込み、インパクト創出の機会を適切な種類の資本にマッチするためのもう1つの重要な要素が、プロダクトのイノベーションです。この分野では既に多くの学びがあり、達成されたことも多くあります。各種の取引や実験は、今後もモデル構築や実績の蓄積に貢献することでしょう。これにより、市場のさまざまな部分への信頼が構築され、より多様な関係者がどのように参加可能かを考えるきっかけを生み出します。

また、シードステージやアーリーステージの資本や開発アドバイスを、初期ステージの企業に提供することで、開発スピードをあげ、投資可能な段階に到達するものの数を増やすことができます。インパクト投資と、営利企業やプライベートエクイティ投資分野での成長を刺激する既存の仕組みとの間の関連性を、より明確に示すことも可能です。更に、シードファンディングとレーターステージ資本の間のパイオニア・ギャップを埋めるためにはどうすればよいかを明確にする作業が、インパクト関連会社には残されています。クリエイティブな投資家は、これまでの教訓を活用することで、有望なソリューションの成熟曲線を加速させています。

投資商品の標準化を進めることも、機関投資家の参入を容易にするでしょう。環境・社会・ガバナンス要因の適切な統合によって、リスクが軽減され、新たな価値が生み出され、想定以上のパフォーマンス

ンスにつながる可能性があるということは、責任投資からのインサイトやエビデンスからは既に明らかになっています。グリーンボンドや持続可能な開発債券などのプール型投資構造は、大規模投資にも活用可能なアプローチの1つです。この前提には、モデルが明確なインパクト目標を持ち、インパクト・マネジメントを組み込んで設計されていることが求められます。

SDGsを達成するには、まずはニーズを理解し、それに準じたソリューションをデザインするといった、目標からバックキャストする形での何らかの戦略が必要になります。つまりこれは需要、より正確に言えば人々と地球のニーズから始めて、その後にソリューションを見つけ、資本を動かすためのスキルと経験の組み合わせを考えるということです。図6は、ソリューション重視のアプローチがどのように機能するかを示しています。囲み2では、こうした社会的・金融的イノベーションの事例を示しています。このアプローチは非常に重要です。なぜなら、現場の人々は、他の場所で同じ問題に取り組んでいる人々や、異なるモデルの適用、どうすれば投資を誘致できるかに関する知見といったものから切り離されている可能性があるからです。また投資家も、現場の現実から切り離されている可能性があります。

フィランソロピストやファミリー・オフィス(高額所得者による個人事業)、非政府組織などのインパクト志向が高い関係者が、こうした重要な取り組みを主導していくのに最も適しています。大学やインキュベーター、企業、プラットフォームなどにも果たせる役割があるでしょう。全体が連携することで、開発を加速し、研究開発コストを分散させることができます。また、関係者がどのように全体に役立つソリューションに携わっているかを理解することは、優先順位の設定にも役立つことでしょう。

図6:ソリューション重視のアプローチの仕組みと、金融イノベーションのためのソリューション例(原文参照)

囲み2:社会的・金融的イノベーションがソリューションの拡散を促した例(原文参照)

### 中間組織を強化し専門性を高める

インパクト投資を通じて、資金を求めている人と提供したい人の双方が繋がる、体系的な方法は未だ十分ではありません。そこで重要な役割を果たしているのが中間組織です。中間組織は、資本の流れがインパクト投資に向かうよう働きかけ、質の高い取引のパイプラインを作り出しています。以前からある中間組織も新しいところも、他の関係機関が現状のシステムをきちんと理解し、組織や関係者をつなげ、情報と機会を結び付けるのに役立っています。また、中間組織は他の機関にいる個々のアクターよりも迅速に、必要な専門知識とスキルの構築ができます。

こうした新規や既存の中間組織へのサポートが、重要なスキルを持つ人材をより多く巻き込むためのカギとなります。要となる役割の中間組織関係者に対し、インパクトに関する積極的な取り組みを増やすよう働きかけ、彼らの取り組みが持続的にできるようサポートを提供することは、全体がより速くより効果的な取り組みを進めるようになることに繋がっています。図7は、中間組織の役割とその範囲の概要を示しています。囲み3では、多岐にわたる中間組織の例を示しています。

コンサルティング会社や投資銀行などの既存の中間組織は、それぞれの顧客ベースへのアウトリー

ちや、既存のプラットフォームやネットワークを活用して参加を促すなど、重要な役割を果たすことができます。企業のサプライチェーンは新しい市場を仲介することができます、NGOの流通ネットワークは影響力のあるソリューションを広める上で、強力な力になれます。ファンドは比較的少額な資本や多様な種類の資本をプールすることで、より多様な投資家が参入出来るようにするなど、重要な役割を果たしています。

専門分野に特化した中間組織は、インパクトに関する特定分野の専門知識を蓄積し、他の組織に足りない部分をサポートすることが出来ます。テクノロジー主導のソリューションなどを含むプラットフォームは、連携を促進し、人とデータをつなげ、経験とノウハウの共有に貢献することができます。

図7: 多岐にわたる中間組織の役割とその範囲の例 (原文参照)

囲み3: インパクト投資エコシステムにおける中間組織とその役割に関する例 (原文参照)

### インパクトを促進し、拡大させる

インパクト投資のストーリーは、新たな道を切り開いて進歩をみせる、先駆的なリーダーシップの力を既に示しています。今後関係者が増えていくにあたり、インパクト投資分野のリーダーは、次に必要なものを形作るためのイノベーションと連携を、推進し続けていかなければなりません。そして、政府機関などの他者を巻き込み、より総合的で効果的な取り組みのための、模範を示していかなければなりません。

### 新しいソリューションとフィールド構築のための連携

業界のインフラを構築・促進し、インパクト投資の拡大という目的に適したダイナミックなバリューチェーンを可能にするためには、コラボレーションの促進が今後も重要な役割を果たします。野心的な目標の達成には、大きな志と、エコシステム全体を再考するコラボレーションが不可欠です。

喫緊の社会的・環境的な課題への取り組みに、既に多くの人や組織が多大な努力を注いでいることを考えると、エコシステム再考への努力継続や、より効果的な取組方法を示すのに必要なのは、継続的なリーダーシップと、問題解決力によってブレイクスルーを達成することであることがわかります。

ターゲットを絞った全体的なアクションをとることで、他の方法では不可能な成果をあげることができます。例としては、ハイ・インパクトのソリューションが成熟し、必要としている人のところに到達するのを妨げるなど多くの企業の目標達成の障壁を取り除くことなどがあげられます。未だ立ちはだかる障壁は、多岐にわたります。コミュニティへのアクセスを妨げる物理的インフラの欠如といった非常に現実的なものから、社会問題に取り組む責任があるのは誰なのかといった文化規範的の違いや、課題のあらゆる側面に対処するためのスキルや経験のとりまとめを難しくする働き方の違いなどがあります。

インパクトを志す人々は、コレクティブな努力により、新しい業界の開発とSDGsなどの具体的な目標



達成の両方に有意義に貢献することが出来ます。これには、様々な地域や文化的背景、経済発展レベルを横断する、成熟して効果的なインパクト投資エコシステムの特徴を特定することが含まれます。市場インフラやプラットフォーム、そしてデータ間のコラボレーションがあれば、上記は達成することができるでしょう。

業界全体の利益のための行動をリードするにあたって、一部の関係者は他よりも適した立場にあるのは確かですが、誰にでも果たせる役割があります。業界の構築(フィールド・ビルディング)を推進したり、フレームワークの知見や基準の開発に貢献するなどが、その例です。より特化したイニシアチブを進めることによって、明確な目標を定め、連携を進める新領域を作り出すこともできます。これは、高速道路の混雑を緩和する乗合バス専用車線のようなもので、多様な関係者が共通の目的を持って集まり、より早く進歩を推進するのに役立ちます。

### イノベーションと投資のためのフレキシブルな資本の活用

フレキシブルな資本は、追加資本が動員でき、革新的な事業や資金調達モデルを証明することができる強力なツールですが、まだ十分に活用されていません。フレキシブルな資本は、次のように多様でクリエイティブな活用の方法があります。

- リスクや流動性の限度、またはトラックレコードなど、金融分野でのイノベーションを阻む障壁を克服する
- 中間組織の一時的な資金不足に対応する
- 研究開発を進める
- 分野を牽引するリーダーをサポートし、連携へのインセンティブを提供する
- 事業モデルの開発と設計をサポートする
- 継続的なフィールド構築と認知度の向上や教育、データ開発などの市場インフラの開発をサポートする

ここでの柔軟性とは、助成金や長期融資、キャパシティ開発、譲許的資本、支援状、保証、その他のリスク軽減策など、さまざまな形態のものを指します。図8は、フレキシブルな資金と市場資金を組み合わせた様々な構造のハイレベルな概要を示しています。

### 図8:フレキシブルな資本が追加資金を動員するための構造(原文参照)

フレキシブルな資本は、財務的利益やリスクに関して異なる要件や制約を持つ投資家間のパートナーシップや連携を推進することができます。SDGsの達成に焦点を当てた開発金融などの分野では、フレキシブルな資本をブレンド・ファイナンス構造に活用し、新しいソリューションを推進すること

が、注目を集めています。マイクロファイナンスやコミュニティ開発金融などの関連分野から、得られる教訓もあります。こうした分野では、これまで何十年も間、フレキシブルな資本が乗数効果を創り出すために、活用されてきました。

連携を加速し、フレキシブルな資本の活用を拡大するため、各種の新たなプラットフォームが登場しています。同時に開発金融機関でも、このようなパワフルな触媒的な活動を積極的に仲介しています。例えば、米州開発銀行のリソース・モビライゼーション・プラットフォームやUSAID INVEST(米国際開発庁の取り組み)などです。

場合によっては、一つの組織が多岐にわたる種類の資本を自由に利用でき、全体的な目標の達成のために、様々なリターンを横断的に統括することもあります。ここでいうリターンとは、財務的利益や、その組織の優先分野における正のインパクト、市場開発の影響などが含まれます。Omidyar Networkは、資本を幅広いタイプの収益のために活用し、多様な目的のために実験的に利用する、リーダー的な存在です。他の財団やファミリー・オフィスも、インパクトと財務的利益の目標を最適化するために、資本のクリエイティブな使い方を実施しています。

開発金融機関も、触媒的な効果を生み出すための資本の使い方を始めています。しかし、現在のモビライゼーション率は、マイクロファイナンスやコミュニティ開発ファイナンスなどの他の分野に比べると、比較的低くなっています。一部の政府機関でも、こうしたアプローチの実験を行っています。例えば、公的資本と民間資本をまとめるインパクトホールセール型ファンドのパートナーとして、フレキシブルな資本と専門家としてのキャパシティを備えもつ「パーパス」重視の機関におけるの試みなどです。

フレキシブルな資本の真の力は触媒効果です。より良い成果を得るためにソリューションの拡大を進めることが、成果を拡大することができる民間資本を巻き込むことにつながり、同時にインパクト投資に参加する関係者が増えることで実務をより効率的・効果的にするインフラや実践ツールが作られるなど、様々な広がり方につながる可能性があります。囲み4では、フレキシブルな資本が活用され、他の方法では不可能だった成果が達成された例を示しています。

フレキシブルな資本の活用には、現在のリーダーたちの取り組みを基に新しいソリューションとインパクト投資を推進し、大規模なリソースを提供する、大きなポテンシャルがあります。

囲み4: 他の方法では不可能だったインパクトが、フレキシブルな資本を活用することでどのように創出されたかの例(原文参照)

#### 政府と政策立案者の建設的な巻き込み

政府は重要なステークホルダーであり、インパクト投資の潜在的な受益者です。政府の建設的な関与により、インパクト投資の進歩はより速く、よりインパクトの大きなものになるでしょう。

政策や規制、課税は、インパクト投資の発展を促進することも、逆に阻害または歪曲することもできます。政府は重要なシグナルの発信者であり、アクターを召集する役割をしています。また、規制の

境界やインセンティブの設定も行っています。更には、データや、エビデンスや調査のキャパシティーを提供したり、非常に重要であるフレキシブルな資本と共に、施策に関する豊富な経験を有しています。

一部の国では、インパクト投資の政策環境に注目する動きが高まっていますが、関連する政策ツールをフィールドのための実践アプローチに組み込んだ例は、ほとんどありません。一部の政府に至っては、まだ議論に参加していません。社会的インパクト投資タスクフォースは、インパクト投資の発展のための重要な手段として、政策を強調しています。また、世界経済フォーラムや他のグループも、緊急の行動を呼びかけています。

事態は白紙の状態ではありません。政策立案者は、インパクト投資の政策分析と設計のための国際的な枠組みを参考にすることで、増えつつある文献と学びに基づいた決断を下すことができます。実例と政策案は、米国やカナダ、欧州連合、アフリカ、インド、中南米などの多様な地域からのものがあります。ツールの多くは、経済政策に定期的に適用されています。OECDイニシアチブなど、既に設定されたベンチマークなどは、特に活用されています。

こうしたイニシアチブや、政府がインパクト投資を政策ツールボックスに活用している例は、以下のような確立された経済政策の原則を利用して、インパクト投資を拡大できる可能性があるということを示しています。

- 重要な部分でのフレキシブルな資本を提供すること。政府のシグナリング効果と組み合わせることで、政策の優先分野になることができ、必要な場所に資本を誘導することができるようになります。政府の資本も、インパクトホールセール型ファンドなどの貴重な市場インフラを創るなど、中間組織のできることを大幅に拡大することができます
- 規制の障壁を取り除くこと。これも、政府のユニークな機能の一つです。例えばPRIは、機関投資家の受託者の受託者責任を明確にすることは、適切な改革によって、責任と社会的・環境的影響の重要性を反映した現代的考え方のバランスを再構築できる分野であると提唱しています。これにより、責任ある投資プラクティスが推進され、その結果投資への障壁を減らすことができます
- 成果創出を外部に委託し、事業開発サポートでソリューションを促進し、インパクト・ドリブンな組織への利益の流れを促すこと。これは、インパクトが創出される方法に非常に大きな影響を及ぼす可能性があり、イノベーションと有効性が奨励されることを確実にします。
- 信用できる投資のための健全で信頼のおける環境を提供すること。これは特に、投資や企業開発への障壁がインパクト投資を阻害する要因となっている、発展途上の市場で当てはまります

### 2.3 インパクト投資の実践の質を深化させる

インパクト投資が本来の目的を果たすためには、その実践をより深めることが不可欠です。

意図を明確にして結果を測定しない限り、実際に進捗があるのか、あるいは進展が小さすぎて害のある活動に飲み込まれ続けているのか、理解することはできません。善意の努力が人々と地球にとって重要なことにつながっていないと、金融資本を過度に強調する現行システムのダイナミクスが固定化してしまうリスクがあります。

有意義な情報なしに、良い選択をするのは難しいことです。インパクトという名目で、反省や責任もなく物事が行われることで、それが失望や、更には皮肉や信頼喪失に繋がり、真の努力が損なわれるリスクがあります。ここで期待されているのは、学習と改善を含むインパクト・マネジメントのプロセスにコミットし、理解を深め、微調整を続けることです。

時がたつにつれ、使いやすく実用的な測定と測定基準に関する情報が増え、インパクト・マネジメントは容易になることでしょう。この分野に従事する人々は、知見やフレームワーク、スタンダードを理解し構築することにコミットする必要があります。この分野をけん引するリーダーは経験を積むことで、このプロセスを加速することができます。

### インパクトのための設計

明確なインパクト目標は、社会的・環境的な影響を、方程式の一部として明示的に表します。インパクトが本物でない場合、投資家は自信を失い、人々は関心を失い、主要なステークホルダーは関わらないようになるでしょう。その場合、インパクト投資は現在のやり方への僅かな追加点にしかならないことになってしまいます。

インパクト・マネジメントと測定は、どのような影響が有意義で、より大きな正の効果を生み出すのかを、より良く理解するにあたっての基礎を築くものです。これは、既知のニーズを効果的に把握して満たし、より大きく複雑な問題に取り組むキャパシティを構築し続けるためには、不可欠なものです。

### 明確なインパクト目標の設計

思慮に富んだ意図的な設計図を描くことは、インパクト関連の活動をするにあたって最も重要です。行き先がわかっていなければ、あらゆる道をたどることになるというのは、周知の事実です。明確な目標設定は、重要なステップです。個々人と各組織が、業界への貢献をいかに形作り、どのように関与したいかを考える必要があります。

インパクト・マネジメントが発展することで、インパクトの基本がより深く理解され、インパクトの目標をどう策定し伝えるか、という手段が生み出されました。

個々の組織や企業、投資がそれぞれ目標を設定することは、依然として戦略的なタスクです。パフォーマンスが検証されたデータやフレームワーク、製品の効率的なフィードバックループが必要とされる現在では、このタスクはより複雑化の一途をたどっています。

目標設定のプロセスがより明確なインパクト測定につながるようになり、その結果、データセットやプラットフォーム、フレームワーク、スタンダードなどが集約されるのに役立つようになれば、このプロセスはもっと簡単になるでしょう。このようにして、規模拡大のための布石が作られていくのです。そのうちに、自信をもって意思決定を行うのに必要な知見と理解が積み重ねられていきます。

投資家の中には、現在どこでインパクトが創出されているのか、何を活用することができるのか、既

存の投資により大きなインパクトを与えるために何をどう動かせば良いかを見極めるために、自身のポートフォリオの中に既にあるものをマッピングすることから始める人もいます。大企業やインパクト重視の企業にとっては、インパクトの幅が戦略・企画立案に直接影響することもあるでしょう。一方、財団はさまざまな形態の資本を活用するというミッションの範囲内で、より広範なツールボックスをもち、助成金や投資資金、召集力、ブランド、経験を利用して、補完的または増幅的な効果を生み出しています。

また、インパクト目標を設定するコレクティブな努力は、SDGsの達成に向けたインパクト投資の機会と活動の流れを整理し、より触媒的な活動や解決策にフォーカスした活動が必要な分野を見出すためにも、大変重要です。

### 規模拡大を念頭にした設計

資本もしくはソリューション、あるいはその両方の設計が、直接的または間接的にスケールの拡大を促進するようになれば、より多くのことが達成できます。規模拡大(スケール)は文脈とその時々状況によって、異なる意味をもちます。時には、より大きな機会や多くの資本を狙うことを意味する場合があります。そのほかにも、より深いインパクトを与えたり、より多くの既知の解決策がどのように拡散し受け入れられるようにするかを意味する場合があります。更に状況によっては、より多くのアクターの参入を可能にし、障壁を取り除くことができるバリューチェーンの主要なインフラや政策、イノベーションにフォーカスする場合があります。

規模拡大の目的は異なるかもしれませんが、共通の焦点は、個々の企業だけでなく、産業のバリューチェーン、産業に関連する公共財(またはその不在)、政策や政府の行動のための障壁の除去です。これには産業分野を拡大し、市場開発を促進する機会を見つけることも含まれます。例えば、1つの母子保健サービスを拡大させることは、より多くの母親と赤ちゃんにそのサービスを提供できるようになることを意味します。一方で、助産師の訓練やアクセス可能な技術に投資すると、複数のサービスや地域での臨床活動を可能にするので、更に多くの人々にリーチすることができるようになるのです。

より効果的なソリューション・システムを構築するには、成長、複製、および普及のための設計が必要になります。実行可能なソリューションに資本を引き付けることは、最終的な目的を念頭に置いて、実験や概念実証モデルをデザインすることを意味します。成功すればソリューションは成長し、資本を集めるより大きな機会となるからです。

図5では、規模の拡大を念頭に置いた設計の例を示しています。より多くの資本を集めることが、より多くの人々へのリーチにつながり、投資が一番大きなインパクトを与えられるところに集中して活用されています。

囲み5: この分野を牽引するリーダーがどのように投資とインパクト拡大のためのソリューションをデザインしているか(原文参照)

## インパクト・リーダーシップを設計に組み込む

市場での根本的な変化を達成するためには、多様性、不確実性、そして新たな変化を受け入れられるリーダーシップが必要となります。つまり、複雑さと不確実性の中でうまく舵取りができるリーダーです。このリーダーには、市場を活性化させる役割と、市場の全てのプレーヤーに利益をもたらすインフラ・プロバイダーを後押しする役割が含まれます。また、キャパシティー・ビルディング、有効性の実証、そして一貫した実践体系の開発といった新たな市場を開発していく貢献が推奨されるべきです。

インパクト投資やその他の分野からの教訓は、戦略的意図と実行能力は、同程度必要であるということです。特定の分野における専門知識の蓄積は必要ですが、最も重要であるのはインパクト・マネジメントとそのガバナンス、および分析・測定におけるものです。金融市場や医療、法律分野と同様に、キャパシティーの構築は時間をかけて徐々に専門化されていく必要があります。

調査によると、トップクラスの実績を誇るインパクト投資ファンドには、従来 of セクターや、産業、地理的な境界線を超える経験をもち、政府を含むステークホルダーを巻き込める、信用があり信頼のできるリーダーがいたことが明らかになっています。これらは、エコシステム主導の経済を構想し創造することができる、将来のリーダーに必要な特性として経営やリーダーシップに関する専門家が言及したものと一致しています。

リーダーシップとインパクトを創出するキャパシティーを構築することは、これまでのインパクト投資の発展から得られた洞察を、業界や地域を超えて定着させ、検証し、共有し、拡大していく上で、非常に重要な役割を果たすでしょう。

## インパクト・インテグリティ:実践の原則とスタンダード

これまでのインパクト投資の大きな特徴の一つは、関係者のインテグリティです。みな純粋により良い世界に貢献し、共通の理解を育もうと励んでいます。初期の実践コミュニティは高度にネットワーク化され、相互の協力を惜しまないものでした。これは自信を積み重ねるために必要でした。

しかしインパクト投資が拡大し、より多くの人々や組織が参入することが奨励されるにつれて、当初の目的を維持し、インパクトを実践に組み込むより明確なガイダンスを提供することが、信用を維持し、より一層の自信を築くために、重要になっていくでしょう。

より厳密に、どのような効果が違いを生んでいるのかを理解し、調整を行って進歩を確実にすることが必要となります。比較的簡単な目標が達成されるにつれて、手がなかなか届かない人々や、解決するのが難しい問題を解決するための解決策を届けるために、より一層のコミットメントが必要になります。

このようなインパクト投資を成熟させるプロセスを通じて、特定の地域・課題領域・機会に最適なアクターを特定し、利用可能なリソースと解決策を効率的に適合させるためには、より明確なセグメンテーションが必要になると考えられます。

## インパクト・マネジメントの組み込み

インパクト・マネジメントへの広範なコミットメントは、非常に大きな一歩となるでしょう。これは、SDGs

などの共有された注目分野や目標を提供するフレームワークとリンクした、インパクト目標や目的のマッピングから始めることができます。こうした試みによって、異なる流れの合体のプロセスが促進されていきます。共有できる比較可能なデータの蓄積が始まり、理解が深められ、投資家とインパクト機会の合致をより良く評価できるようになります。

主要なインパクト投資家によって採用されたモデルの大きな特徴に、インパクトと財務的な目標の統合があります。このアプローチでは、インパクト評価にリスクとリターン(または付加価値)両方の設計と評価を取り入れ、財務的なリスクとリターンの特性や見込みをつなげたものです。既に個々の組織で実施されており、セクターやセグメントを超えてさらに発展させることができます。

投資と企業のインパクトをより完全に理解するためのツールは、進化を遂げつつあります。情報に基づいた理解が可能になることで、次第にインパクトを最適化するための意思決定を、より一層効果的にすることができます。「インパクト投資家マトリクス」などのマッピングツールを使用することで、資産家や資産管理者がさまざまなタイプのインパクトをどのように創出しているかや、企業や投資ソリューションを通じて、人々や地球のニーズを満たす機会がどこにあるのかなどを、明確に把握することができます。

インパクト・マネジメントも、より高度化しています。これは企業や投資が生み出す、各セクターやインパクト投資における正や負の影響などの間接的インパクトを評価する、先駆者達の活躍によるものです。セオリー・オブ・チェンジもリーダーが自分たちの貢献をマッピングし、管理するためのツールを提供します。

よりボトムアップのインパクト・マネジメントの推進も、インパクトの拡大には重要です。政府が資金提供するサービスやコミュニティー・セクター、開発はしばしば評価されますが、そうした評価の多くがカスタムメイドで比較の難しいものであり、資金提供者またはドナーのプログラムのなアプローチに基づいて実施されています。総合的には、より幅広いステークホルダーや投資家の意思決定をサポートするには十分ではありません。ソリューション主導の活動と投資を結び付けるためには、サービスの設計と提供にもインパクト・マネジメントを組み込む必要があります。

### 責任ある実践とガバナンスへのコミットメント

新しいアクターがこの分野に参入するとき、信頼を維持するためのカギとなるのが透明性です。ここで言う透明性には、個々の組織がどのようにインパクトにアプローチしているか、そしてその組織の活動が、被害の回避(訳注: IMPIによるインパクトのABC分類の「A」)から解決に向けた貢献(訳注: 同じく「C」)までの範囲で、どのあたりに位置しているか、またそうした活動のうちどれだけが正のインパクトに向けられているかといったことが含まれます。

まず最初のステップは、インパクトとインパクト・マネジメントを理解することに、リーダーが明確にコミットすることです。活動や投資がインパクト投資として行われる場合、その意図とインパクトの測定を実行する必要があります。より多くの人や組織がインパクト投資に取り組むにあたって、その統合をサポートするキャパシティーとシステムの体系的な開発は不可欠です。インパクトへのフォーカスとアカウントビリティを維持するには、他の実践分野と同様、ガバナンスのシステムとプロセスに関するコミットメントとキャパシティーの強化が必要です。

信頼を得るためにはより多くの多様な人々に対してインパクト投資戦略の有効性を実証する必要性

が高まっていることを、インパクト実務者やステークホルダーは実感しています。対照的に、信頼関係が築けないと、分断化が進むことにつながりかねず、機関や組織がインパクトを創出する役割を果たすのがより困難になってしまうかもしれません。

社会的・環境的・ガバナンス的要素の統合が取り組みの根幹にあった他の実践分野から、インパクト投資への教訓を引き出すことができます。例えばB Labは、サステナビリティに関する取り組みを実施する企業に監査メカニズムを提供しており、その取り組みを基に複数の行政単位で法制化がされたこともあるほどです。この法律は、ステークホルダーが実施できるフレームワークを提供するもので、データや分析を用いて実践をサポートすることが増えています。GABVではスコアカードを開発し、メンバーは組織のポジティブなミッションの追及のためにゴールデン・シェア(と呼ばれるもの)を活用しています。

アカウンタビリティのある実践にコミットするということは、パフォーマンスの測定とレポーティングをすることです。これらなしに、どのように進捗状況を測定したり、選択を行うことができるでしょう。データと原則の適用によって、19世紀半ばまでは難しすぎるとされていた財務パフォーマンスや利益を測定する方法や枠組みが生まれました。同様に、インパクト測定も徐々に発展し、ばらつきが少なくなっていくでしょう。

利用可能なデータは蓄積されているので、そのうちに人々は情報を解釈し、より洞察に満ちたパフォーマンス比較を行うことができるようになるでしょう。明確な目標に対してインパクトがマッピングされ測定されれば、そのインパクトに関するスキルと知識が、その分向上することになります。これを達成するには、目標の設定基準や、測定の実施方法、パフォーマンスの報告方法などにおける透明性が必須です。仮定とデータにおけるギャップの開示も然りです。

ここでは、信頼を高めることがカギとなります。自身の価値観に沿った投資を行おうとする人が増えるにあたって、必要な情報を提示せずに責任が果たされないことが、評判と信頼性を損なう非常に大きなリスクをもたらすようになります。これは、個々のアクターとインパクト投資全体の両方に当てはまります。よりポジティブなインパクトを持つ選択肢に対する需要が高まるにつれ、インパクト・パフォーマンスのレポーティングは、製品の差別化において重要な競争力となるのです。

インパクト・パフォーマンスの報告に対するリーダーの明確なコミットメントは、市場に強力なシグナルを与え、スタンダードを導き出して課すことをより容易にします。財務的な成果だけでなく、人的・自然的・その他の資本を考慮した統合報告書の提供を始めている組織もあります。TPG Rise Fundsのように、市場に参入しているインパクト・ファンドの中には、エビデンスに基づくインパクト測定の適用にコミットしているものもあります。これは奨励されるべきことです。

組織の構成やビジネスモデル、効果についての透明性のある洞察は、意思決定やアカウンタビリティに直結し、パフォーマンスへの期待値を設定するために、アドバイザーや投資家が組織とコミュニケーションをとる際の共通基盤を提供します。

そのうちに、需要が増えることで期待が裏付けられることでしょう。市民、消費者、顧客、従業員、投資家、貯蓄者、年金基金のメンバー、人々や組織のすべてが、社会的・環境的な目標への取り組みやインパクトのマネジメントについて、取引のあるあらゆる組織にアカウンタビリティを求める役割を果たすようになるのです。



## 囲み6: インパクト・インテグリティの良い実例(原文参照)

### 業界ごとの原則とスタンダードの設定に向けて

インパクト投資がもたらす機会への関心が高まり、投資が急速に拡大していることから、原則やベンチマーク、基準に関する連携と調整が急務となっています。GIINは、より明確なアイデンティティや詳細にわたる原則の設定、知見の拡散を組み合わせることによる、優れたインパクト実践のプロ化と明確化の必要性を訴えています。インパクト投資の実務家の間では、優れた実践体制のための基準設定に期待が集まり始めています。

インパクト・マネジメント・プロジェクト(IMP)は、インパクトについての考え方や、インパクト目標の設定、およびそれらと投資戦略との整合性の取り方などを含む基礎知識など、インパクト・マネジメントの実践のための最初の共有基盤を提供しました。これらの実践体制のうち、どれを業界の規範やスタンダードに発展させるかについての対話は、様々な分野の実務家の間で、既に始まっています。OECDは、エビデンス・ベースの開発に関する作業の第2フェーズを、2019年初頭に公開する予定で、ブレンド・ファイナンスやグリーン・ファイナンスの原則設定にも積極的に取り組んでいます。

各種のプロトタイプやイニシアチブは、測定やインパクト・レーティング、インデックスなどの他の市場インフラを基に作り始められています。GiveWellやCharity Navigatorなどのアナリストは、コミュニティ・セクターへのインパクトを評価し比較しています。レーティングや保証関連のキャパシティも進展をみせています。Aerisといったグループによるコミュニティ投資における、Good Analystや債券評価などがその例です。

組織によっては透明性と情報開示を実施することによって、説明責任と情報公開を果たすこととしているところもあります。例えば、GABVのメンバーは、価値観に基づく銀行業務を行うための、明確な原則とスコアカードを持っています。Impact BaseやImpact Asset 50は、ファンドとその業績に関する情報を提供しています。分類法や測定ツール、インデックスも具体化し、業績のベンチマーキングが始まっています。インパクト・インテグリティの優れた実践事例(囲み6)は増えており、こうした事例は、具体化しつつある原則に色を付ける役割をしています。

関連分野では、各種組織が実践ツールをインパクト投資のために使い始めています。グローバル・レポーティング・イニシアチブ(GRI)は、マテリアリティ原則などの重要な分野に高い専門性を持ち、SDGsの進捗状況の報告について、国連グローバル・コンパクトと連携しています。責任投資の実践は、インパクト投資に特化したものを含め、新しいロードマップやプラットフォーム各種を構築しています。更に現在、SDGsへの投資を促進するために、複数のプラットフォームが開発されています。例えば、PRIは最近、インパクト投資市場マップを作成し、国際金融公社(IFC)と持続可能な開発のためのビジネス評議会は、インパクト方法論のフレームワークを発表しました。IFCは、民間セクタープロジェクトにおける柔軟な資本のための原則を発表し、インパクト投資の実践原則を開発中です。

インパクト投資には、財務保証や開発評価などの他の分野の実践からの学びを、もっと活かすことができるポテンシャルがあります。例えば金融セクターは、インパクトに適応・適用できる保証のプロ

セスやスタンダードを確立しています。コミュニティ・セクターと開発分野には、確立された評価実践体系があります。

これらはすべて前向きな進展であり、原則と基準作りのプロセスがすでに始まっていることを反映しています。作業の一部は業界ベースで進められています。これについては、GIINが主導する投資家とのイニシアチブの例が挙げられます。2018年8月のアルプバッハ・フォーラムでは、インパクト・インテグリティに関する初のクロスセクター・コンベンションが予定されており、そこではインパクト原則の設計が行われる予定です。

このような多様な取り組みによって、インパクト投資がどのように強力な力となって人々と地球のあり方を改善できるか、そしてすべきなのかが明らかになることでしょう。また、人々や地球のニーズに関連せず、中身がないにも関わらず、インパクトの名のもとに行っている活動を抑止することや、実務者が失敗や間違いから学ぶことができるようにすることに注力すべきです。

強力なリーダーシップや優れた実践体制、業界主導の原則と基準が、インパクト・インテグリティを確かなものにするのに十分かどうかという疑問は残ります。既に規制への道を歩み始めている行政単位もあります。南アフリカでは、上場企業に統合報告を義務付けています。また、マレーシア他の国の中央銀行は、GABVスコアカードに基づいたガイダンスを発行しています。

このような基準設定のプロセスが進むにつれ、インパクトに対する透明性と説明責任に対する期待が生まれ、それがやがて現行のシステムからインパクトを重視する未来へ移行する推進力として、より大きな重みを持つようになることが期待されています。

## ご利用条件

本資料は、一般財団法人社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ (Social Impact Management Initiative: SIMI) (以下「当法人」といいます)が運営するSIMIグローバルリソースセンター(以下「本ウェブサイト」といいます)に掲載されているものです。

本ウェブサイトを利用される前に以下の利用条件をお読みいただき、これらの条件にご同意された場合のみご利用ください。本ウェブサイトをご利用されることにより、以下の条件にご同意されたものとみなします。

なお、以下の条件は、予告なしに変更されることがあります。本条件が変更された場合、変更後の利用条件に従っていただきます。あらかじめご了承ください。

### 1. 著作権について

本ウェブサイト上のすべてのコンテンツに関する著作権は、特段の表示のない限り当法人および当該資料の原著の作者に帰属しております。そのすべてまたは一部を、法律にて定められる私的使用等の範囲を超えて、無断で複製、転用、改変、公衆送信、販売などの行為を行うことはできません。

### 2. 免責事項

本ウェブサイトは、社会的インパクト・マネジメントに関連する海外の文献や資料を、日本語に訳しまとめたものを、著者及び出版元の許可を得て掲載しています。本ウェブサイトに掲載されているコンテンツは、あくまでも便宜的なものとして利用し、適宜、英語の原文を参照していただくよう、お願いいたします。

誤りのないようあらゆる努力をしておりますが、誤訳、あるいは、掲載されている情報の使用に起因して生じる結果に対して、当法人関係者及び当ウェブサイトは、一切の責任を負わないものといたします。

当法人は、予告なしに、本ウェブサイトの運営を中断または中止、掲載内容を修正、変更、削除する場合がありますが、それらによって生じるいかなる損害についても一切責任を負いません。また本ウェブサイトのご利用によりご使用者様または第三者のハードウェアおよびソフトウェア

上に生じた事故、データの毀損・滅失等の損害について一切責任を負いません。

### 3. リンクについて

営利、非営利、イントラネットを問わず、本ウェブサイトへのリンクは自由です。ただし、公序良俗に反するサイトなど、当社の信用、品位を損なうサイトからのリンクはお断りします。また事前事後にかかわらず、その他の理由によりリンクをお断りする場合があります。

### 4. 資料の引用について

本ウェブサイト上に掲載された日本語まとめ、抄訳及び翻訳資料を引用する際には、出典の著作者名として「一般財団法人社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ (SIMI) グローバルリソースセンター」及び当該資料の原著の著作者名を、併せて明記ください。

なお、引用の範囲を超えられる場合は、当法人および当該資料の原著の著作者に了解を得てください。