

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・イニシアチブにあります。
(<https://simi.or.jp/grc/>)

インパクト・デューデリジェンス・ガイド

The Impact Due Diligence Guide

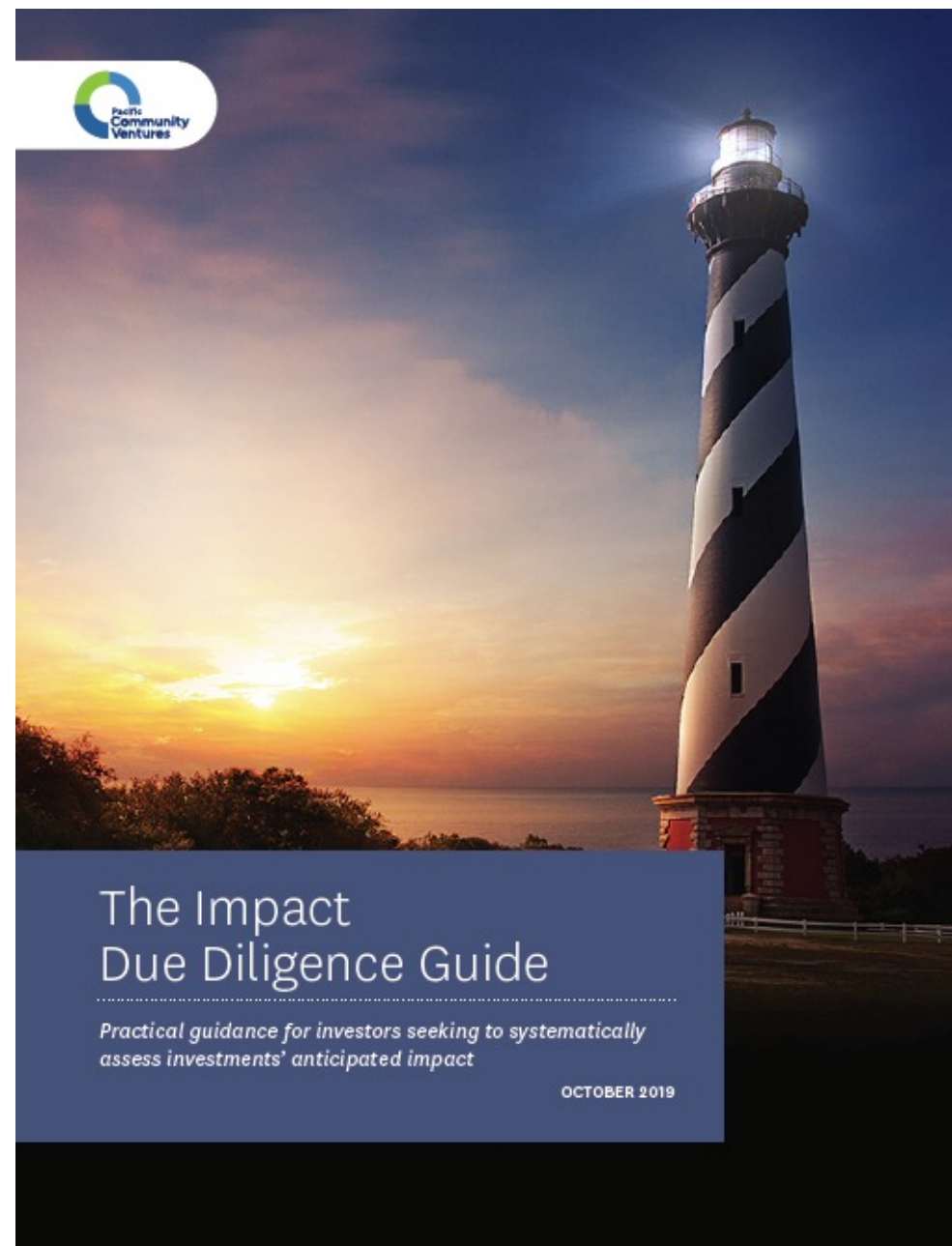
OCTOBER 2019

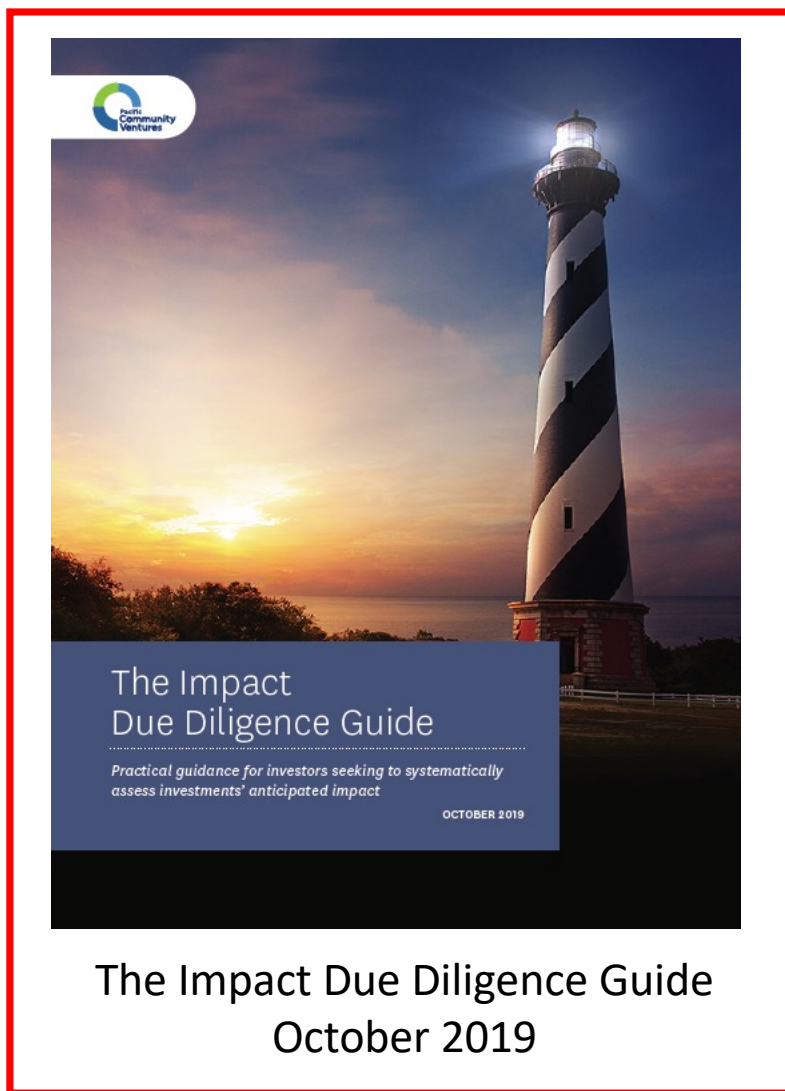
2019年10月

Pacific Community Ventures

Research Partners
Impact Management Project
GIIN

都澤 亜里沙 抄訳・まとめ





本資料の関連資料として以下も適宜ご参照ください。次ページ以降の抄訳中、以下の資料に詳しいガイダンスがあるものには（*IDD-BP参照）と記しています。



このガイドの活用法

このガイドは誰のためのものか？

本ガイドは、投資によって予想される経済的、社会的、または環境的な影響を体系的に測定・評価することで、ポジティブなインパクトを生み出す可能性を高めようとするインパクト投資の実践者を対象としています。

ガイドの内容は？

このガイドは2つのセクション*で構成されています。

・**インパクト・デューデリジェンス手法の開発**：このセクションでは、インパクト・デューデリジェンス手法の開発に関する実践的なガイダンスを掲載しています。これには、インパクト測定・マネジメント（IMM）の初心者および経験豊富な専門家の両方に通用する推奨事項が含まれています。投資家は、本セクションを検討して、自社に最も適したアプローチを決定し、予想されるインパクトを測定・評価するためのリソースとプロセスを開発するために推奨事項を利用することができます。

・**インパクト・デューデリジェンス・アプローチの導入**：このセクションでは、投資家が組織内でインパクト・デューデリジェンスの体系的なアプローチを運用するための推奨事項を示しています。これには、インパクト・デューデリジェンスを既存のプロセスに統合すること、スタッフの配置、投資先との関わり、投資の意思決定への情報提供、より厳格な投資後の評価に関するガイダンスが含まれます。

*本抄訳では、The Impact Due Diligence Guideの1つ目セクションの「インパクト・デューデリジェンス手法の開発」を紹介しています。

このガイドには多くの情報が含まれています。どこから始めればいいですか？

このガイドでは、原則とプロセスに焦点を当てたセクションを視覚的に区別しています。主に原理原則に関連するコンテンツには灯りのアイコン（下の図、左）が、主に技術やプロセスに関連するガイダンスを含むセクションには歯車のアイコン（下の図、右）が表示されています。原則とプロセスの両方を含むセクションもありますが、どちらの内容が多いかで分類されています。



指針となる原則



プロセスのガイダンス

読者へのメッセージ

このガイドは、インパクト投資家の多様なコミュニティに実用的なアドバイスを提供することを目的としています。本ガイドでは、予測されるインパクトを体系的に測定・評価するアプローチを開発・実施しようとしている投資家に対して、ベストプラクティスに基づく推奨事項を示していますが、インパクト・デューデリジェンスに対する組織のアプローチは、その組織独自の優先事項や制約を反映する必要があります。例えば、投資家のインパクトテーマ、スタッフの配置モデル、社内の専門知識、アセットクラスなどが、投資先の期待されるインパクトを正確に評価する能力に影響を与えます。

1

インパクト・デューデリジェンスの 発展のための体系的アプローチ



社内サポート
の獲得

1.1



インパクト目標
の策定

1.2



組織にとって適切な
インパクト・デューデリ
ジェンスの手法の特定

1.3



期待されるインパク
トについてのナラ
ティブの作成

1.4



インパクト重視の
デューデリジェンス
用質問書の作成

1.5



定量的インパクトの
デューデリジェン
ス・ツールの構築

1.6

1.インパクト・デューデリジェンスの発展のための体系的アプローチ

1.1. 社内サポートの獲得

多くの投資家にとって、社内の賛同を得るための最初のステップは、組織内の主要な関係者にインパクト・デューデリジェンスとは何か、なぜそれが重要なのかを伝えることです。



体系的なインパクト・デューデリジェンスの概念は、ほとんどの組織にとってまだ比較的新しいものであり、この取り組みの推進者は、社内の利害関係者を教育することが最大の課題の一つであることに気づきます。インパクト・デューデリジェンスのアプローチを開発する責任者は、以下のリソースを同僚と共有することが有用です。

- インパクト・デューデリジェンスのツールやプロセスの例（ツールのサンプルなどがある場合はそれも含む）
- 組織や投資先にとっての価値（*IDD-BP参照）
- インパクト・デューデリジェンス・アプローチの策定プロセスの提案
- 開発・使用に伴う予想コスト
- 投資前、投資後のパフォーマンスに関連するインセンティブやパフォーマンスレビューを含む、予想される人員配置の影響

ステークホルダー STAKEHOLDER (定義)

介入によって直接的または間接的に影響を受ける人やグループで、プロジェクトに利害関係を持つ人や、ポジティブまたはネガティブに結果に影響を与える可能性を持つ人を含む。

1.インパクト・デューデリジェンスの発展のための体系的アプローチ

1.2. インパクト目標の策定

具体的なインパクト目標を設定することは、効果的なインパクトマネジメントに不可欠であり、定性・定量を問わず、インパクト・デューデリジェンスのアプローチを構築する上でも欠かせません。



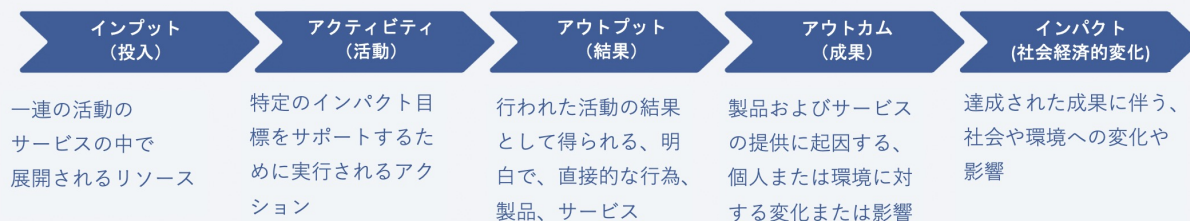
組織的な支援を得た後、投資家は、いかなるインパクトを意図するかについて言語化する作業から始めるべきです。明確なインパクト目標は、インパクト・デューデリジェンスの手法を開発するための基礎となります。インパクト目標を可視化するには、ロジックモデルやセオリーオブチェンジなど、いくつかのフォーマットがあります。

意図したインパクトを明確にし、明文化することの価値

投資家は、インパクト・デューデリジェンスの手法を開発する前に、意図するインパクトを言語化することで、主要なステークホルダーへの影響をより深く理解し、活動の目的や存在そのものについて社内のコンセンサスを得ることができます。

主要なステークホルダーへのインパクトをより深く理解するために投資の予想されるインパクトを理解するためには、投資家が主要なステークホルダーを巻き込んで、投資行動がいかなる影響を与えるかを理解することが不可欠です。これは、ロジックモデルやセオリーオブチェンジ、アウトカムマップなどで文書化する必要があります。意図した受益者（あるいは最も密接な関係にある人々多くの場合、既存の投資先）から意見を求め、投資活動のアウトプット、アウトカム、インパクトを特定することができます。（*IDD-BP参照）

ロジックモデルの概要



コンセンサスの形成

意図するインパクトを明文化するプロセスは、投資家が内部の関係者がインパクト目標について一致していることを確認するのに役立ちます。投資家のミッションに全員が同意していたとしても、投資スタッフが自社のインパクトについて様々な見解や仮定を持っている可能性があります。例えば、投資家がピラミッドの底辺にいる人々のために機会を創出すべきだということにはすべてのスタッフが同意していたとしても、こういった機会が最も重要なのか、またどのような人口グループのための機会なのかについては、スタッフによって意見が異なる可能性があります。（*IDD-BP参照）

1.インパクト・デューデリジェンスの発展のための体系的アプローチ

1.2. インパクト目標の策定



以下のステップを踏むことで、投資家はインパクト・デューデリジェンス・アプローチを開発するための強固な基盤を形成することができます。

- 実現したいインパクト目標を理解する。
- インパクト目標が十分に包括的であることを確認するために、IMPのインパクトの5つの基本要素（何を、誰が、どれだけ、貢献、リスク）を参照する。（*IDD-BP参照）
- 投資家として、どのようにこのインパクトを支援・創出するかを明らかにする。
- 投資先が意図したインパクトを達成するためにどのように振る舞うかに関する期待を記述する。
- インパクトを受けるとされるステークホルダーを文書化する。
- 意図しない結果の可能性を検討する。

→Toniicの「Developing an Investment Strategy」では、インパクト目標を明確にし、それに対応するセオリー・オブ・チェンジを構築する方法について、事例や外部のケーススタディを含めたガイダンスを提供しています。

→CERISEは、投資家がインパクト戦略を実行する上で重要となる5つの分野を評価する、インパクト重視の投資家評価ツール「CERISE-IDIA」を提供しています。

インパクト目標は継続的に改善されるべき

投資家は、効果的なインパクト・デューデリジェンス手法を開発するために、明確なインパクトテーマと目標を策定する必要があります。しかし、投資家は自らの投資によるインパクトを理解するために継続的に努力し、投資やインパクトに関するテーマの前提を疑い、入手可能な証拠や投資実績から得られた教訓に基づいて目標を適宜修正していく必要があります。

IMPでは、インパクト目標に関する新たなコンセンサスとして、以下を推奨しています。

- 効果が期待と異なる場合に投資家が取ることのできるリスクを含め、インパクトの5つの基本要素から期待されるインパクトの経験を定義する。
- 人々や地球が経験する影響が大きいかどうか、またその提供に投資行動がどのように貢献する可能性が高いかを判断する。
- ネガティブな影響が大きいと判断した場合、それを防ぐための目標を設定する。
- 意図、制約、経済的な目標に基づいて、投資家の貢献によって大きなプラスの効果が得られるような目標を設定するかどうかを決定する。

IMPは、インパクト目標の設定に関するガイダンスの一環として、インパクトの深度を表すABCフレームワークも開発しました。

- A. 特定の人や環境に不利益が生じるのを避けるための行動：例）倫理的な債券ファンド
- B. ステークホルダーに利益をもたらす：例）ポジティブスクリーニングで選別されたベストインクラスのESGファンド
- C. 解決策への貢献：例）プライベート・エクイティ・ファンドが、十分なサービスを受けていない人々の収入や雇用に大きな影響を与えるビジネスにアンカー投資を行う場合など

1.インパクト・デューデリジェンスの発展のための体系的アプローチ

1.3. 組織にとって適切なインパクト・デューデリジェンスの手法の特定



以下の表は、投資家が自分の組織にとってどのようなインパクト・デューデリジェンスのアプローチが適切かを判断する際に考慮すべき点をまとめたものです。インパクト・デューデリジェンスは、継続的な改善プロセスです。投資家がインパクト・デューデリジェンスの質問票から始めた場合、そのプロセスを再検討し、インパクトを評価する厳密度を増大させる定量的なインパクト・デューデリジェンス・ツールの開発に着手すべきかを検討すべきです。

アプローチ	以下の投資家に最適
想定される影響の説明	・インパクト・デューデリジェンスに一貫したアプローチを採用し、予想されるインパクトを文書化したい。 ・デューデリジェンスのためのアンケートや定量的なツールを構築・実施する能力がない。
インパクト重視の デューデリジェンス 質問票	・予想されるインパクトを理解するために、より深く、より体系的なアプローチを開発することに興味がある。 ・各投資先に標準的な質問を行い、インパクトを評価するために質問を適宜修正する能力を有している。 ・意思決定のために回答を利用する十分な組織的賛同を得ている。
定量的インパクト デューデリジェンスツ ール	・予想されるインパクトの定量的評価をポートフォリオ全体で体系的に比較することに興味がある。 ・少なくとも20件の投資ポートフォリオを管理している、または管理する見込みがある。 ・ツールを熟考して開発し、方法論的にテストし、体系的に実施し、継続的に改良する能力がある。 ・ツールの設計と導入のために、4ヶ月から12ヶ月の間、週に5時間以上を費やすことができるプロジェクトリーダーの存在がある。 ・ツールで作成されたスコアを意思決定に利用するための十分な組織的賛同を得ている。 ・自分のポートフォリオが長期的にどの程度の影響を受けるかを知りたい。 ・時系列でインパクトを予測する最も強力な要因をより深く理解することに興味がある。

1.インパクト・デューデリジェンスの発展のための体系的アプローチ

1.4. 期待されるインパクトについてのナラティブの作成

インパクト・デューデリジェンスの入り口として、インパクト投資家は、インパクトの5つの基本要素に沿って、投資の予想されるインパクトのナラティブを説明することから始めましょう。



直感やその場限りのインパクト分析だけでは、投資プロセスの一環としてインパクトを扱うには不十分です。予想されるインパクトについて書面で説明することは、デューデリジェンスの質問票や定量的なツールのような標準化には欠けますが、投資家は業界の慣習に沿って、投資先の予想されるインパクトの理解を始めることができます。



期待されるインパクトの説明を作成するために、投資担当者に、5つの基本要素に沿って、投資先に期待されるインパクトの概要を書いてもらいます。これらは通常、投資メモに、投資の財務的実現可能性に関する情報と一緒に記載されます。これによって、インパクトの定義とそれがどのように意思決定の一部になりうるかについて、現場全体のコンセンサスが生まれます。投資家により厳密なインパクト・デューデリジェンスを実施する能力を高めるにつれ、期待されるインパクトの書面による要約を準備することは、質問票や定量的なインパクト・デューデリジェンス・ツールの開発のための準備を整えることになります。



投資家は、インパクトに焦点を当てた質問票や定量的なツールを開発した後も、期待されるインパクトについてのナラティブを準備し続けるべきです。多くの投資家は、定量的なインパクト・デューデリジェンス評価が可能であっても、付随するナラティブは、投資先の予想されるインパクトと、そのインパクトをサポートするための資本の役割を包括的に伝えるために不可欠であると言っています。投資メモを作成する際、投資家はインパクト・デューデリジェンスの分析結果をナラティブにまとめ、潜在的な投資先のインパクトに対するアプローチ、予想されるインパクト、独自の考慮事項、適用されるリスクを説明するようにします。

1.インパクト・デューデリジェンスの発展のための体系的アプローチ

1.5. インパクト重視のデューデリジェンス用質問書の作成



インパクトに焦点を当てたデューデリジェンス質問書（Due Diligence Questionnaire: DDQ）は、潜在的な投資先に対して行われる一貫した質問を含んでおり、投資家が潜在的な投資先がどのように期待されるインパクトを生み出そうとしているかを理解するのに役立ち、それによって投資から期待されるインパクトを評価することができます。DDQの規模と厳格さは、投資家のインパクト目標の広さと深さ、およびインパクトリスク（期待されるインパクトが発生しない可能性）に対する対応力と耐性を反映したものでなければなりません。



DDQの開発プロセス

投資家は、以下の方法でデューデリジェンス用の質問書を作成します。



インパクトの
優先順位の明確化

現在のポートフォリオのインパクトに関するフィードバックを募り、インパクトに関する優先事項とアプローチを明確化する。



質問をする

投資先候補に聞くべき質問を特定する。



質問のリストを
繰り返し表示する

質問リストを繰り返して、効率化、標準化を図り、インパクトの5つの基本要素を確実にカバーするようにする。

1.インパクト・デューデリジェンスの発展のための体系的アプローチ

1.5. インパクト重視のデューデリジェンス用質問書の作成



インパクトの優先順位の明確化

デューデリジェンス用の質問票を作成するために、投資家は、目標とするインパクト、インパクトの優先順位付けの方法、およびそれらを達成するためのアプローチについて、内部のコンセンサスを構築する必要があります。このガイドで詳述されているように、インパクト目標を策定することは、投資家が意図するインパクトに関するコンセンサスを得て、それを明確にするのに役立ちます。したがって、投資家は、予想されるインパクトに焦点を当てたDDQを作成する前に、これらの基礎となる文書を再検討する必要があります。

投資家は、「現在のポートフォリオの中で、最もインパクトのある投資と最もインパクトのない投資はどれだと思いますか？」「なぜですか？」のような質問でスタッフからのフィードバックを求めることで、自分の組織のインパクトの優先順位と投資アプローチについて明確にすることができます。

これらの質問に答えることで、投資スタッフは、ポジティブなインパクトを持つ投資先や企業の側面を明らかにすることができます。これらの側面は、投資家が優先事項として明確に挙げていないかもしれませんが、投資の予想されるインパクトを検討する際に評価すべき重要な事項を表しています。例えば、その分野が投資家にとって明確な優先事項ではない場合でも、他の条件が同じであれば、コミュニティや都市全体の経済開発イニシアチブに関連している投資先はインパクトを達成する可能性が高いという見解を投資家として持っていることを確認することができます。さらに、このプロセスを完了することで、投資家は、ポートフォリオが生み出す主要なインパクト（ポジティブなものやネガティブなもの）や、インパクトの高い案件と低い案件の最も顕著な特徴を包括的に特定できたという自信を持つことができます。

1.インパクト・デューデリジェンスの発展のための体系的アプローチ

1.5. インパクト重視のデューデリジェンス用質問書の作成



質問をする

投資家は、投資先のビジネス慣行や製品・サービスが人々や地球にどのような影響を与えているのかを理解するために、投資先、そして理想的には投資先の受益者に直接質問を行います。質問は、一般的に以下のように分類されます。

	重点分野	質問の例	このアプローチを採用した投資家の例
投資家	投資家と投資先のインパクト目標の整合性、投資家が投資先を支援する能力	・投資先候補は、投資家のインパクト目標とどの程度合致していますか？ ・投資家は金融資本や非金融資本を用いて、どのように投資先の事業を支援し、改善し、規模を拡大することができますか？	・ McConnell Foundation
投資先	投資先のビジネス慣行や製品・サービス、期待される影響、投資先がどのようにインパクトを評価しているか、投資先のビジネスモデルについての理解	・投資先はどんな問題を解決しようとしていますか、解決策は何ですか？ ・投資先は、この製品やサービスを提供することで、ポジティブ、ネガティブを問わず、どのようなインパクトを期待していますか？ ・投資先はこのインパクトをどのように測定していますか？もしあれば、どのような測定システムを導入していますか？ ・投資先がその目標を達成するためにどのようなビジネスプランを持っていますか？インパクトがビジネスモデルに組み込まれていますか？	・ McConnell Foundation ・ Acumen Fund ・ HIP Investor
受益者	製品やサービスを利用した受益者の経験	・製品やサービスについて、ポジティブなものもネガティブなものも含めて、どのような経験をされましたか？ ・製品やサービスを利用した結果、ポジティブ、ネガティブを問わず、どのような変化がありましたか？ ・この製品やサービスがなければ、どうなりますか？	・ Charities Aid Foundation ・ Acumen Fund

1.インパクト・デューデリジェンスの発展のための体系的アプローチ

1.5. インパクト重視のデューデリジェンス用質問書の作成



質問のリストを繰り返し見直す

質問票を含むインパクト・デューデリジェンスのアプローチを開発するには、厳密さと効率性のバランスをとるために、時間をかけて何度も繰り返し行う必要があります。質問のリストを精査する際には、いくつかの重要な要素があります。

・**投資先（および投資家）の負担を軽減するために、リストを更新したり縮小したりする**：インパクトの評価は本質的に複雑な活動ですが、投資家は可能な限りアプローチを簡素化するよう努めるべきです。例えば、投資家は、提供する製品やサービスのインパクトを明確にするために、すでにどのような指標で報告しているかを投資先に尋ねることができます。また、労力の重複を最小限に抑えることも重要です。例えば、財務デューデリジェンスの過程で得られた既存の情報、一般に公開されているデータセットなどを活用することができます。

・**ポートフォリオ全体への適用性の確保**：より具体的な質問をまとめて、投資先全体に同じ情報を求める上位レベルの質問にすることができますか検討します。（例えば、手頃な価格の住宅、質の高い教育、雇用機会の有無について個別に質問するのではなく、「このコミュニティはどの程度機会にアクセスできますか」と質問し、その後、住宅、教育、雇用関連のデータを収集して上位の質問に回答する。）これにより、投資スタッフの負担が軽減され、インパクト・デューデリジェンス・アプローチの導入が促進され、投資活動全体で体系化されたアプローチが実施されることとなります。（*IDD-BP参照）

・**インパクトの5つの基本要素をカバーするように努める**：最終的な質問セットでは、5つの基本要素のインパクトを確実に評価することが重要です。すべてをカバーするためには、質問セットを改良し続ける必要があるでしょう。投資家は、評価がより困難であるとしばしば指摘される要素（「貢献度」と「リスク」）に対応する質問を組み込むよう努めるべきです。

・**IRIS+ガイダンスを活用する**：投資家は、デューデリジェンスの質問を作成するために、戦略目標と成果を結びつけるエビデンスに関するリソースや、戦略目標に関連するコア・メトリクス・セットを含むIRIS+ガイダンスを活用することができます。関連するIRISのメトリクスを検討し、デューデリジェンスの質問に変換することで、インパクト・デューデリジェンスの標準化を促進し、投資の比較可能性を実現し、投資前後のIMMのアプローチを調和させることができます。（詳細はGIINのIRIS+ within Due Diligenceを参照）

1.インパクト・デューデリジェンスの発展のための体系的アプローチ

1.6. 定量的インパクトのデューデリジェンス・ツールの構築



定量的インパクト・デューデリジェンス・ツールでは、一貫したスコアリング・ガイドラインを用いて定性・定量情報を標準化されたスコアに統合し、投資家が予想される投資機会のインパクトを体系的に比較できるようにします。

定量的なデューデリジェンス・ツールには、次の効用があります。

- **信頼性**：投資と望ましい結果との関連性に関する信頼できるエビデンスに基づいている。
- **標準化**：異なる種類の投資を比較したり、時間的に比較したりするのに使用できる。
- **一貫性**：ポートフォリオ全体に同じ基準で一貫して適用できる。
- **柔軟性**：様々なタイプの投資に対応し、セクターやインパクト・テーマを超えて適用できる。
- **アクセス可能性**：スタッフや主要なステークホルダーが理解しやすい。
(*IDD-BP参照)

このセクションでは、定量的インパクト・デュー・デリジェンスツールが最も有用な投資家のタイプに関するガイダンスと、上記の基準を満たすデューデリジェンスツールを開発するためのプロセスを概説します。



1.インパクト・デューデリジェンスの発展のための体系的アプローチ

1.6. 定量的インパクトのデューデリジェンス・ツールの構築



インパクトの目的、インパクトへのアプローチ、優先順位の明確化

定量的インパクト・デューデリジェンス・ツールは、投資先の特性や活動に価値を与えるものであるため、投資家はインパクト目標、インパクト達成のアプローチ、および意図するインパクトの優先順位を明確にする必要があります。



評価の指針となる適切な情報整理の仕方と指標セットの特定

投資家は、インパクト・デューデリジェンスで収集した情報を整理するための**包括的な情報整理の仕方を特定すること**から始めるべきです。ポートフォリオ全体に適用できる一貫したアプローチが採用できるように、以下の位置付けを検討すべきです（*IDD-BP参照）。

- ・ステークホルダー・グループ（例：投資先、顧客、コミュニティ、生態系など）
- ・インパクトの種類（例：環境、社会など）
- ・プロセスまたはプラクティスの種類（例：社会的目標の定義とモニタリング、社会的目標に対する取締役会／経営陣／従業員のコミットメント、顧客への責任ある対応、従業員への責任ある対応、財務および社会的パフォーマンスのバランス）。

各ステークホルダーグループに関連する指標や質問が相互に排他的であることを確認するのが容易であるため、**包括的な情報整理の仕方としてステークホルダーグループ、またはインパクトの要素の「who」を使用することを推奨します**。インパクトの種類やプロセス・プラクティスの種類を用いて指標や質問を分類することは、作業がより困難になる傾向があります。

評価の指針となる包括的な情報整理の仕方について合意した後、評価したい投資特性に合致する**指標を特定する**必要があります。指標を選択する際、投資家は以下を行う必要があります。

- ・**定量的な情報に基づく指標と定性的な情報に基づく指標を混在させる**（例：PCVのツールでは、定量的なデータに基づく「従業員数」の指標と、定性的な評価に基づく「仕事の質を向上させるためにPCVと関わりを持ちたいと思うか」の指標が含まれている）。
- ・投資先のステークホルダーやビジネスモデルとの関連性、データの質などを考慮し、デューデリジェンス時に**現実的に収集できる情報**を指標としていることを確認する。（例：顧客の属性を理解することはデューデリジェンス中にはできないかもしれないが、投資後に評価することは可能。代理として、投資家は、潜在的な投資先が営業している地域の人口統計を評価することを望むかもしれません）。
- ・**複雑さを最小限にするために**、全ての投資対象に適用可能な指標を選択し、重複した指標や相関性の高い指標を避けて標準的な指標セットを利用し、将来の投資対象を差別化するような指標を選択する（例えば、デューデリジェンスの初期段階でミッションとの整合性をスクリーニングする場合、投資家はミッションとの整合性に関する指標を含めるべきではない）。

1.インパクト・デューデリジェンスの発展のための体系的アプローチ

1.6. 定量的インパクトのデューデリジェンス・ツールの構築



評価の指針となる適切な情報整理の仕方と指標セットの特定（続き）

・ **ESG（環境・社会・ガバナンス）をカバーしていることを確認。** 多くの場合、インパクト投資家は、投資先のビジネス慣行を体系的に考慮することなく投資先の製品やサービスのインパクトを評価しています。ESGプラクティスを評価しなければ、投資家は投資先のビジネスの全体像を把握することができず、意図したものと意図していないものを含め、問題となるすべてのポジティブおよびネガティブな影響を評価することができません。（*IDD-BP参照）

・ **IRIS+を利用して、インパクト・デューデリジェンスの標準化を進める。** これにより投資先の比較を可能にし、投資前後のIMMアプローチを調和させることができます。デュー・デリジェンスと投資後のモニタリングでは、同じIRIS指標を使用して、インパクトの事前分析と事後分析の調和を図るべきです。しかし、投資家は、投資条件が確定するまで、どの指標を追跡するのが最も適切か分からない可能性があることを認識すべきです。（投資判断のためのIRIS+の選択及び利用に関するガイダンスについては、既存のIRIS+コアメトリクスセットを参照し、「デューデリジェンスにおけるIRIS+の利用」及び「意思決定のためのIRIS+」を参照）

・ **選定された指標が、5つの基本要素から投資先のインパクトを評価するものであることを確認。**（*IDD-BP参照）

投資家は、最初に指標を選択する際には、上記を遵守すべきですが、テストの過程で指標リストを改善していく必要があります。多くの投資家は、最初は長めの指標リストを作成し、テスト中にこのリストを縮小する（重複する指標や重要性の低い指標を削除するなど）ことが有用であると考えています。また、投資家の目標と最も密接に関連し、多様なポートフォリオに適用できる指標に焦点を当てます。（*IDD-BP参照）

これは、投資チームがツールの使用方法を簡単に習得できるようにするためのもので、チームの急激な成長や離職を経験している組織にとっては特に有益です。投資家は、関連する指標を特定することに加えて、収集・評価したい情報の種類を明確にするために、各指標に付随して指針となる質問を作成することを検討すべきです。

1.インパクト・デューデリジェンスの発展のための体系的アプローチ

1.6. 定量的インパクトのデューデリジェンス・ツールの構築



各指標のスコアリングガイドラインの作成

スコア	関連する現在の ポートフォリオの統計	スコアリング・ ガイドライン
2	ポートフォリオ（またはパイプライン）内の上位3分の1の投資案件は、100人以上の居住者を収容している。	100人以上の居住者を対象とした住宅への投資を行う。
1	ポートフォリオ（またはパイプライン）内の投資のうち、中間の3分の1は50人から99人の居住者を収容している。	50人から99人の居住者に住宅を提供する。
0	ポートフォリオ（またはパイプライン）内の下位3分の1の投資案件では、入居者数が50人未満となっている。	入居者数50人以下の住宅に投資を行う。

スコアリング・ガイドラインにより、投資家は定量的・定性的情報を標準化された数値スコアに変換し、それらを総合してカテゴリー別スコアや総合スコアを作成することができます。スコアリングガイドラインを作成する際、投資家は以下を目指すべきです。

- ・ **曖昧さを最小限に抑える**：スコアリングガイドラインは、同じ投資候補案件を異なる投資担当者が同じ点数で採点することができるように、十分に具体的なものでなければなりません。
- ・ **既存のポートフォリオのスコアの範囲に合わせる**：定量的なスコアリングのガイドラインの範囲は、現在のポートフォリオに関連する範囲、または投資家がまだ資本を投入していない場合はパイプラインに関連する範囲をベースにすべきです。例えば、入居者数を3段階で評価する場合、ポートフォリオの上位3分の1、中位3分の1、下位3分の1の投資対象に合わせて入居者数の範囲を設定する必要があります。
- ・ **簡潔であること**：スコアリングガイドラインを簡潔で使いやすいものにするため、投資家はガイドラインの文章量を最小限にすべきです。例えば、受益者の特性に着目したスコアリングガイドラインの場合、可能な限りの組み合わせを記述するのではなく、特性とそれに対応するポイントを列挙するべきです。（次項「スコアリングガイドライン実践の良い例悪い例」参照）
- ・ **地域の既存データが利用可能であれば、それを活用する**：地域に基づいたデータセットをスコアリング・ガイドラインに組み込むことで、投資家の負担を軽減することができます。

1.インパクト・デューデリジェンスの発展のための体系的アプローチ

1.6. 定量的インパクトのデューデリジェンス・ツールの構築



各指標のスコアリングガイドライン の作成（続き）

多様なポートフォリオにおいて、投資家は、セクター間で予想されるインパクトをより正確に評価するために、セクター別のガイドラインを使用するかどうかを検討する必要があります。

例えば、住宅と教育の両方に投資しているある投資家は、各投資の目標受益者数を評価する指標に、セクターごとの範囲を設定することが有効であると考えました。その結果、受益者数が少ない傾向にある住宅プロジェクトにペナルティを課すことを回避することができました。なお、このようなセクター固有のガイドラインを取り入れるには、各セクターの異なるスコアリング・ガイドラインが同じ指標に対して同じスコアリング・スケールを使用している場合が最も簡単です（例えば、右の例では、すべてのセクターが、目標とする受益者数に関する指標に0～2点のスコアを使用しています）。

したがって、セクターにとらわれない指標では予想される影響が十分に反映されない場合や、投資のスコアに差がつかない場合にのみ、これらの指標を含めるべきです。例えば、特定のセクターへの投資は特定の指標で低いスコアを得る傾向があるが、ポートフォリオ全体では同じ指標とスコアリング・ガイドラインが適切であるというケースもあり得ます。（例えば、住宅プロジェクトへの投資は、教育プロジェクトへの投資よりも恩恵を受ける個人の数が少ない傾向にあり、投資家は意思決定の一環として投資の「到達度」を考慮したいと考えているため、セクター間で期待される影響の違いに基づいてスコアを調整することは望まないでしょう）。

	スコアリングガイドラインの 実践の良い例と悪い例
良い	スコアは0～2の範囲で、対象となる受益者がいるかどうかで決まる。 ・女性・有色人種・低所得 それぞれ の特徴に1ポイントの価値がある。
悪い	スコアは0～2の範囲で、対象となる受益者の特性に応じて設定される。 2=対象となる受益者は、女性かつ有色人種かつ低所得者 1=対象となる受益者は、女性と有色人種、または女性と低所得者、または有色人種と低所得者 0=対象となる受益者は、女性、有色人種、低所得者ではない。

1.インパクト・デューデリジェンスの発展のための体系的アプローチ

1.6. 定量的インパクトのデューデリジェンス・ツールの構築



各指標に重みをつける

予想されるインパクトを評価する際に、すべての指標が同じように重要である可能性は非常に低いため、投資家は**各指標に重み付けをして**、定量的なツールが組織の優先事項を正確に反映するようにしなければなりません。重み付けを選択する際に誤った厳密さに固執することを避けるために、投資家は各指標を標準的な重み付けと相関のある幅広いカテゴリーに割り当てるべきです。

重みは相対的な重要性に基づいていることを考慮することが重要です。すべての指標を中程度または高程度の重要性に割り当てたいと思うかもしれませんが、重み付けが指標間の差異をもたらす場合にのみ、生産的な活動となります。異なる指標の具体的な影響をよりよく理解するために、より差別化された重み付けから始めて、テストの過程で重み付けを改善することが有用です。

重み付けは投資家ごとに異なりますが、投資家の貢献度に関する指標を最も重視している投資家がいることは注目に値します。

（Paul BrestやKelly Bornなどが唱えている、「投資に付加性がなければ、真の意味でインパクトのある投資とは言えない」という考え方と一致する）



ツールの構築

エクセルベースの定量的インパクト・デューデリジェンス・ツールの構築は可能です。一部の投資家は、GIIRSやBインパクト・アセスメントなど、デューデリジェンスの情報提供のために堅牢なウェブベースのプラットフォームを活用していますが、大多数の投資家、特に一貫してインターネットにアクセスできない発展途上国で活動する投資家は、オンラインツールよりもエクセルベースのツールを好んでいます。さらに、これは多様なインパクト投資家が独自のインパクト・デューデリジェンス・アプローチを構築するのに適しています。（*IDD-BP参照）

エクセルベースの定量的インパクト・デューデリジェンス・ツールに以下の要素を含めることを検討しましょう。

- ・チームメンバーがツールの使い方を理解するための概要・説明書
- ・ツールの中で参照される投資情報シート
- ・スコアリングシート（フレームワークの大項目ごとに1枚ずつ）。
- ・スコアリング・サマリー・シート
- ・追加ガイダンスを記載したシート

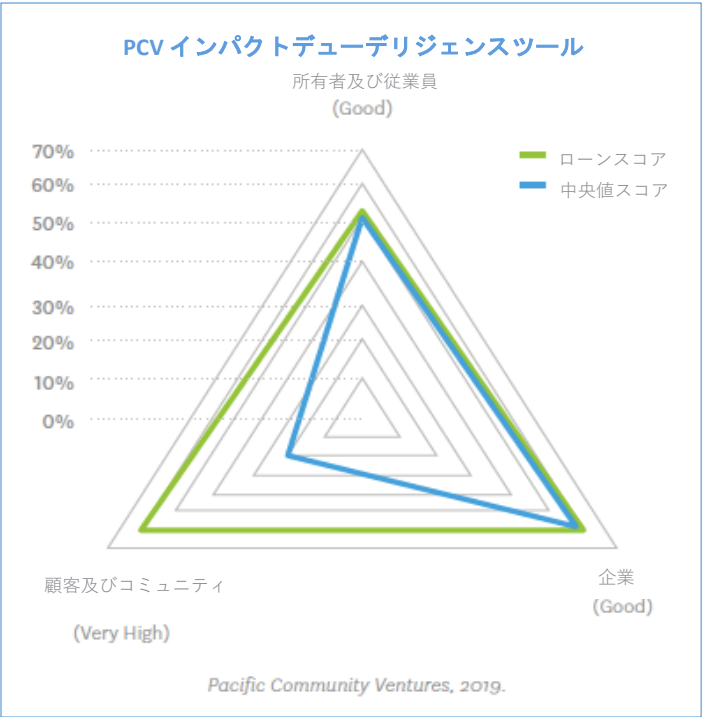
1.インパクト・デューデリジェンスの発展のための体系的アプローチ

1.6. 定量的インパクトのデューデリジェンスツールの構築



ツールの構築（続き）

エクセルベースの定量的インパクト・デューデリジェンス・ツールによるアウトプットの一例



スコアリングサマリー

カテゴリー	インパクト レーティング	ローン スコア	中央値 スコア
全体スコア	Good	54%	57%
所有者及び 従業員	Good	30%	52%
企業	Good	63%	61%
顧客及び コミュニティ	Very high	58%	20%

1.インパクト・デューデリジェンスの発展のためのシステマチックアプローチ

1.6. 定量的インパクトのデューデリジェンスツールの構築



テスト & リファイン

投資家は**現在のポートフォリオ内の投資案件でテストすることにより、定量的インパクト・デューデリジェンス・ツールを改良する**必要があります。既存のポートフォリオの規模が小さい、比較的新しいファンドのためにツールを開発する場合、投資家は関連データにアクセスできる既存の投資機会のパイプラインでツールをテストする必要があります。ツールを使って投資をテストすることで、投資家は何がうまくいっているか、どこに改善の機会があるかを理解することができます。より具体的には、インパクト投資家は、ツールを調整するために、以下に詳述する分野を評価することになるでしょう。

多くの投資家は、5～10件の投資をまとめてテストし、フィードバックを得て、ツールを改良し、それを繰り返すという、何度かの反復作業が有効であると考えています。

検討事項	主要な質問
指標	・ その指標は、私たちのアプローチをよく知らない人にも理解できるものでしょうか？ ・ 重複していると思われる指標はありますか？また、効率化できる部分はありますか？ ・ 不足している指標はありますか？ギャップやカバーされていない分野はありますか？
スコアリング・ガイドラインの明確さと適切さ	・ スコアリングのガイドラインに混乱や曖昧な点はありませんか？ ・ 組織の意図するインパクトを正確に反映していないスコアリング・ガイドラインはありませんか？
使いやすさ	・ ツールの中で、わかりにくい、あるいは使いにくい要素はありますか？あるとすれば、それは何ですか？
スコア	・ スコアが密接に関連している指標のセットはありますか？もしそうなら、統合・調整する機会がありますか？ ・ すべての投資先、ほぼすべての投資先が同じスコアを得ている指標はありますか？そうであれば、統合・調整する機会がありますか？ ・ 組織が最もインパクトがあると考える投資には、高い評価が与えられていますか？そうでない場合、その理由は？ ・ 組織が最もインパクトが小さいと考える投資には、低い評価が与えられていますか？そうでない場合、その理由は？

1.インパクト・デューデリジェンスの発展のための体系的アプローチ

1.6. 定量的インパクトのデューデリジェンス・ツールの構築



投資スコアをベンチマークするための投資ポートフォリオデータセットの構築

インパクト・デューデリジェンス・ツールが効果的に投資の意思決定を導くためには、生成されたスコアを関連するベンチマークと比較する必要があります。言い換えれば、強いスコアと弱いスコアを定義する方法が必要です。投資家は、組織のインパクト目標、インパクトへのアプローチ、優先事項に基づいて独自のツールを開発する傾向があり、また、ほとんどのセクターでは関連するインパクト関連のベンチマークが存在しないため、外部から入手可能なベンチマークを使用することはできないと思われます。そこで投資家は、現在のポートフォリオに含まれる投資先のインパクト・デューデリジェンスのスコアに基づくベンチマークを使用すべきです。投資家が新規にファンドを立ち上げ、まだポートフォリオを持っていない場合には、代わりにパイプラインの見込み投資のデータを使用することができます。

関連する現在のポートフォリオ・ベンチマークを確立するために、投資家は

- 現在のポートフォリオに含まれるすべての投資案件について、**インパクト・デューデリジェンス・ツールを用いてスコアリングを行う。**
- 整理された構造の中で、全体および各カテゴリーの**ポートフォリオスコアの中央値を算出する。**（これらのデータは、現在のポートフォリオと投資対象を比較したチャートを作成するために使用される。）
- **採用する評価カテゴリーの数を特定し**（例：高インパクト、中インパクト、低インパクトの3カテゴリーを使用）、関連する評価カテゴリーの数に対して、全体および各カテゴリー内のスコアリングカットオフを計算する

投資家は、**新たな投資が行われた際には、投資ポートフォリオのデータセットとスコアリング・カットオフを継続的に更新**する必要があります。スコアリング・カットオフがエクセルツールと投資ポートフォリオ・ファイルの両方で更新されていることを確認します。スコアリング・カットオフを継続的に更新することで、将来の投資が関連するポートフォリオ・ベンチマークと比較され続けることを保証します。

例：既存のポートフォリオにおける投資の分布に基づく評価

レーティング	高インパクト	中インパクト	低インパクト
全体	60%	40%	0%
投資先	70%	30%	0%
顧客	55%	50%	0%
コミュニティ	50%	40%	0%

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権者に了解を得てください。