



休眠預金等活用制度における 2020 年度 実行団体・資金分配団体の事業実施に関する 第三者評価実施事業

ソーシャルビジネス 循環モデル地域形成事業

第三者評価報告書

2024 年 7 月

一般財団法人 日本民間公益活動連携機構
株式会社メトリクスワークコンサルタンツ

報告書 24-003

目次

1. はじめに	1
1.1. 第三者評価の背景・目的	1
1.2. 評価の対象	1
1.3. 評価設問	2
1.4. 実施期間	4
1.5. 実施体制	4
1.6. 評価の制約	4
2. 評価対象事業の内容・実績	5
2.1. 「コ・ワーケーション事業」による九州の地域活性化	5
2.2. ママドラフト会議 for Kyushu Island	7
2.3. 島ぜんぶでうむさんラブ	10
2.4. ボーダレスソーシャルバンク事業	12
2.5. 「捨てるから創るへ」医療機器リサイクルプラットフォーム	14
2.6. ソーシャルビジネス循環モデル地域形成事業	17
3. 実行団体の事業に対する評価結果	18
3.1. 「コ・ワーケーション事業」による九州の地域活性化	18
3.2. ママドラフト会議 for Kyushu Island	23
3.3. 島ぜんぶでうむさんラブ	37
3.4. ボーダレスソーシャルバンク事業	44
3.5. 「捨てるから創るへ」医療機器リサイクルプラットフォーム	49
4. 資金分配団体の活動に対する評価結果	54
4.1. 資金分配団体としての活動	54
4.2. 実行団体を通じた活動（実行団体への非資金的支援）	58
5. 評価結果のまとめ・提言	60
5.1. 評価結果のまとめ	60
5.2. 提言	61
5.3. 教訓	63

1. はじめに

1.1. 第三者評価の背景・目的

休眠預金等の指定活用団体である一般財団法人日本民間公益活動連携機構（以下、JANPIA）は、休眠預金等の資金の活用に当たり、以下の2点を目的として第三者評価を実施している。

- (1) 休眠預金等に係る資金の活用の成果を積極的に情報発信することで、広く国民の理解を得ること
- (2) 厳正な評価を実施することにより、民間公益活動全般の質の向上、独創的で有望な革新的な民間公益活動の発掘、民間の資金や人材の獲得等を促すことに貢献すること

本評価は、休眠預金活用事業の「ソーシャルビジネス循環モデル地域形成事業」を対象に、JANPIAより委託された株式会社メトリクスワークコンサルタンツ（以下、当社）が第三者評価者として、特に休眠預金を活用した事業の成果を可視化し、また対象事業の改善に有用な結果を得ることを目的として実施されたものである。

1.2. 評価の対象

本評価の対象事業は、2020年度通常枠採択事業「ソーシャルビジネス循環モデル地域形成事業」である。事業の資金分配団体は、九州地域ソーシャルビジネス・コンソーシアム事務局（以下、KSBC：Kyushu Social Business Consortium）であり、幹事団体の公益財団法人九州経済調査協会（以下、九経調）と構成団体の一般社団法人ユヌス・ジャパン（以下、ユヌス・ジャパン）の2団体によって構成されている。

ソーシャルビジネス循環モデル事業は、「九州地域がソーシャルビジネスの先端モデル地域となること」を長期アウトカムとして掲げ、九州において社会課題解決の担い手としてソーシャルビジネスの認知度を高めるとともに、新たなソーシャルビジネスの創出支援やステークホルダーとの連携・協働機会の創出支援などを通じて、ソーシャルビジネスの推進を図ることを目的とした。また、同事業で採択された5つの実行団体（図表 1-1 参照）に対し、それぞれの実行団体における新しいソーシャルビジネスの立ち上げと持続可能なビジネスモデル構築に必要な伴走支援を実施した。

図表 1-1 評価対象事業

資金分配 団体名	資金分配 団体事業名	実行団体名	実行団体事業名	採択時の 助成額 ¹
九州地域ソーシャル ビジネス・コン ソーシアム事務局 (KSBC) 幹事団体：公益財 団法人九州経済 調査協会 構成団体：一般社 団法人ユヌス・ ジャパン)	ソーシャル ビジネス循環 モデル地 域形成事業	有限会社トラスト	「コ・ワーケーション事業」 による九州の地域活性化	2,590 万円
		株式会社ボーダレ ス・ジャパン	ボーダレスソーシャル バンク	4,000 万円
		株式会社ホンジョ ー ²	「捨てるから創るへ」医療 機器リサイクルプラットフ ォームの事業化	2,540 万円
		株式会社よしもと ラフ＆ピース	沖縄県におけるソーシャル ビジネスインキュベーショ ン推進事業	5,360 万円
		Work Step 株式会 社	ママドラフト会議 for Kyushu Island	2,810 万円

1.3. 評価設問

本第三者評価では、①本事業の実施を通じて社会性・事業性を兼ね備えたソーシャルビジネスの形成がなされたか、という各実行団体の事業成果と、②「ソーシャルビジネス循環モデル地域形成事業」全体の目的の達成度の2点から検証を行い、事業全体の評価を行った。

①に関しては、具体的には以下の2つの評価設問に細分化して検証を行った。

- 各実行団体が実施する事業は、アウトカムの発現につながっている／つながる見込みが高いか（社会性の評価）
- 各実行団体が実施する事業には、継続性・持続性があるか（事業性の評価）

社会性の評価という観点からは、各実行団体のサービス・プロダクトが社会に提供され、その結果として社会的な価値（アウトカム）が実際に生じているか、という点を重点的に検証した。その事業を通じて解決・解消を図る社会課題の大きさや深刻度、事業の社会的な意義という点はもちろん重要であるが、本評価ではそうした社会的意義を持つ事業が、実際に社会に変化（アウトカム）をもたらしているかという点に焦点を当てた³。具体的には、本事業

¹ 九州経済調査協会ウェブサイト。実行団体審査結果。(<https://www.kerc.or.jp/ksbc/result.html>)

² 実施期間中に本城商店株式会社より社名変更。

³ 社会的な価値の実現／社会課題の解決を目指して事業を行うということと、事業の結果として実際に社会的な価値がもたらされる／社会課題が解決するという点とは大きな乖離がある。以下の記載も参照。

社会プログラムは、社会問題の緩和・改善・解決という支援ゴールや目的を効果的に達成してこそ、初めて社会の中での位置づけを得ることができる…。このため社会プログラムは、本来は支援ゴール・目標が適切に達成されたかどうか、その支援方法が十分に適切で効果的であったのかという成果の検証によってこそ、社会的に認められる支援サービスとなる。（大島巖、他編著（2022）『実践家参

業の実施期間中に達成することを企図した目的に応じた評価（小）設問、アウトカム指標、及び目標値を各実行団体と合意の上で設定し、評価時点（2024年3月（一部4月以降の情報も反映））における目的の達成度合いについて検証した。

事業性については、(1)ビジネスモデルが確立しているか、(2)収益化のために必要な非財務的要素が確保されているか、(3)収益化への財務面での見通しが立っているか、という3つの観点から検証を行った。

②に関しては、以下の2点から検討を行った。

- 資金分配団体としての事業実施期間中の目標が達成されているか
- 資金分配団体の非資金的支援は、実行団体の社会性・事業性向上に貢献したか。

以上を踏まえ、図表 1-2 に本第三者評価で検証した評価設問をまとめた。

図表 1-2 評価設問

評価設問		評価小設問／具体的方法
① 本事業の実施を通じて社会性・事業性を兼ね備えたソーシャルビジネスの形成がなされたか	各実行団体の事業は、アウトカム発現につながっている／つながる見込みが高いか （社会性）	各実行団体の事業の目的を踏まえ、合意した評価（小）設問に沿って評価
	各実行団体が実施する事業には、継続性・持続性があるか （事業性）	以下の3点から評価 ■ ビジネスモデルが確立しているか ■ 収益化のために必要な非財務的要素が確保されているか ■ 収益化への財務面での見通しが立っているか
② 「ソーシャルビジネス循環モデル地域形成事業」全体の目的が達成されたか	資金分配団体としての事業実施期間中の目標が達成されているか	以下の2点から評価 ■ 多様なセクターとの連携・協働の機会が創出される仕組みが構築されたか ■ 本事業から得た知見が共有・活用される基盤が整ったか
	資金分配団体の非資金的支援は、実行団体の社会性・事業性向上に貢献したか	具体的な支援事例や、実行団体からのヒアリング結果を踏まえて評価

画型エンパワメント評価の理論と方法 CD-TEP 法：協働による EBP 効果モデルの構築』、日本評論社、p3. 強調は原著者)

1.4. 実施期間

本第三者評価の実施期間は 2022 年 4 月から 2024 年 7 月末であった。評価判断は原則として 2024 年 3 月時点で得られた情報に基づいている（一部 2024 年 4 月以降の情報も反映）。

1.5. 実施体制

本業務は、以下の 3 名体制で実施した。

図表 1-3 実施体制

氏名	担当	所属
西野 宏	業務総括／評価分析 1	株式会社メトリクスワーク コンサルタンツ
菊池 美帆子	評価分析 2	株式会社メトリクスワーク コンサルタンツ
渡邊 さやか	ソーシャルビジネス評価	株式会社 re:terra

1.6. 評価の制約

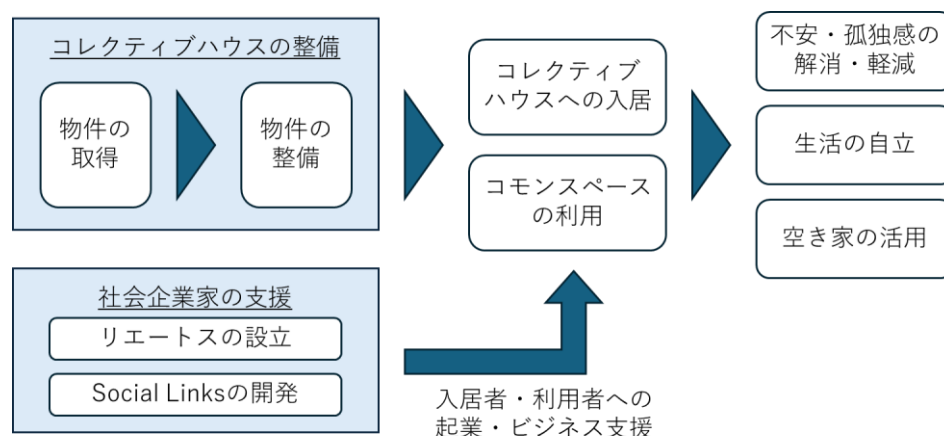
本第三者評価の実施に際しては、評価設問「①本事業の実施を通じて社会性・事業性を兼ね備えたソーシャルビジネスの形成がなされたか」の評価判断のため、各実行団体事業の裨益者に対するアンケート調査やヒアリングを実施した。しかしながら、諸般の事情で当初予定していた調査が実施できなかったケースや、調査予定であった対象者にアクセスができずアンケートの回答率が低くなったケースがあった。また、各実行団体の事業性の評価判断のために、本休眠預金活用事業実施期間中及びビジネスが軌道に乗るまでの終了後数年間の資金計画の共有を依頼したが、提出がないケースがあった。このため、これら情報の制約がある中で、評価を行った。評価判断において情報制約があった場合には、その旨、報告書の各所にて記載している。

2. 評価対象事業の内容・実績

本章では、各実行団体及び資金分配団体の事業・活動の概要とその実績について記載する。

2.1. 「コ・ワーケーション事業」による九州の地域活性化 (有限会社トラスト・株式会社マイソル)

本事業は、有限会社トラスト（以下、トラスト）と株式会社マイソル（以下、マイソル）が共同で取り組んだ、コミュニティ型共同住宅事業や起業家コミュニティの運営を通して、孤独の解決と社会課題に取り組む起業家の創出を目指すコ・ワーケーション事業である。コ・ワーケーション事業とは、地域の課題解決を目的にした「起業」と暮らし方の「シェアリングモデル」を掛け合わせることで、人口減少や生活スタイルの変化が生み出す孤独・孤立や貧困、空き家といった社会課題を同時に解決することを目指すものである⁴。以下にコ・ワーケーション事業の事業内容を示す。



出典：当社作成。

図表 2-1 コ・ワーケーション事業の事業内容図

上述の目的のために本休眠預金等活用事業内で実施した活動は、1) コレクティブハウスの整備、2) コモンスペースの運営、3) 一般社団法人リエートス（以下、リエートス）の設立や Social Links の開発による社会起業家支援の主に3つである。

1) コレクティブハウスの整備

本事業におけるコレクティブハウスとは、複数の世帯がプライバシーを守りながら共同で生活する住居のことである。各世帯に専用のキッチン・トイレを確保しつつも、入居者らが共同で利用できるコモンスペースが設けられており、食事や団らんの時間を共有できる。また、日中のコミュニティスペースはコ・ワーキング・スペースとして地域の一般の人々に開

⁴ 九州地域ソーシャルビジネス・コンソーシアム『ソーシャルビジネスケース集』2024年より。

放されている。仕事をする人、地域の催しに参加する人などが集う場所として活用される。このような居住者や利用者が場所と時間を共有できるコレクティブハウスにおいて、互いに助け合いながらニーズを満たし、孤独を解消していくことが期待されている⁵。

このコレクティブハウスとなる物件は、空き家を取得して整備されたが、その道のりは紆余曲折の連続であり、大変難航した。事業計画時には、空き家率が高いことから物件取得はそれほど大変ではないと考えていたが、実際には、そもそも空き家情報は市場に出てこないため、人脈を頼りにそうした物件情報を探っていくこととなった。さらに、コレクティブハウスとしての間取り条件を満たし、かつ予算との折り合いや、休眠預金助成金を用いて物件を取得するという条件に見合う物件を探すことは困難を極めた。20 件以上の候補物件を検討の後、ようやく現在のコレクティブハウスである POSTO&Co.の物件を確保し、リノベーションを開始できたのは 2023 年 1 月と本事業の終盤に入ってからであった。

POSTO&Co.は築 50 年のビルである。物件確保後に改めて必要なリノベーションを確認すると、水回りの再工事、防水対策、設備の総取り換えなど、想定以上の修繕工事が必要であることがわかった。この想定外の費用は、同じく実行団体である株式会社ボードレス・ジャパンが運営するクラウドファンディング「For Good」を活用して工面した。200 万円を目標に開始したが、わずか 2 日間で目標を達成したため、目標を再設定し最終的に約 550 万円の資金を 314 名の協力者から調達することができた。費用を抑えて実施するために、リノベーションは協力者を募って可能な限り DIY で行った。2023 年 6 月に実施した DIY イベントには 30 名以上が参加してリノベーションに協力した。1 階、2 階部分のリノベーションを終え、2 階の「お試し居住」を開始できたのが 2024 年 2 月後半であった。

本事業終了時（2024 年 3 月）において、1 階はコ・ワーキング、コモンスペースとして 50%の稼働、2 階、3 階は本格的な入居者募集の段階であった。本事業では、コレクティブハウスに居住することによって、居住者同志や地域の住人との助け合いが起き、それによって孤独・孤立を解消することを目指しているため、持続的可能な助け合いの理念を含めた入居基準も設けている。

2) コモンスペースの運営

上述のように POSTO&Co.1 階はコ・ワーキング、コモンスペースとして 50%の稼働である。これまで 11 名が利用登録をしたメンバーとなっているほか、コモンスペースで実施されたイベントへの参加者 47 名の計 58 名がコモンスペースの利用者となっている。コミュニティ⁶やコモンスペースに集う人々から出たアイデアによるイベントの開催等を行ってお

⁵ 事業開始当初は入居者として通常の物件には入居しづらいシングルマザー、LGBTQ、単身高齢者、障がい者等の多様な人々を想定していたが、本事業期間では主に社会起業家を入居者として焦点を絞ることに変更された。

⁶ 入居者・利用者たちが協働で炊事・食事を行う仕組みのこと。

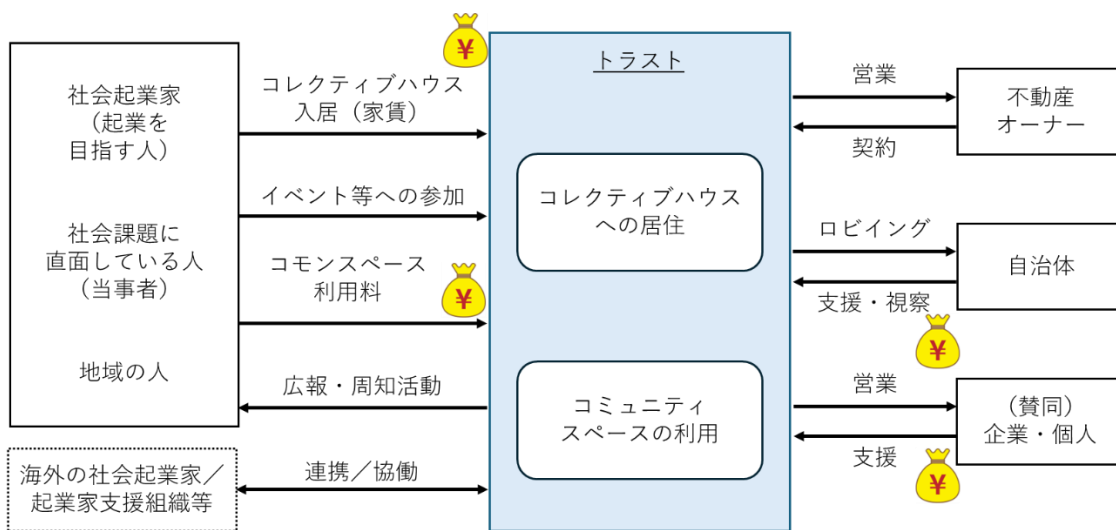
り、地域で孤独・孤立を解消するという理念に賛同した方々がかかわるがわるの店番として運営に協力する等の体制も生まれている。

3) 社会起業家支援

トラストとマイソルは2020年に、コロナ禍で影響を受けている社会起業家に経営支援や起業家同士が相互に助け合うコミュニティを提供する目的でリエートスを立ち上げた。また、リエートスは社会起業家とそれを応援する企業や人を、仕事を通じてつなぐクラウドソーシングサービス「Social Links (ソーシャルリンクス)」も立ち上げている。これらを通じて、社会起業家の集うイベント開催、事業発表などの機会提供、経営者によるメンタリング、販路拡大支援を行っており、入会者数は本事業終了時点で35名/社、起業家支援数80名/社となっている。

4) ビジネススキーム

以下に同事業のビジネススキームを図として示す。現状のビジネスプランの収入源は家賃収入、コモンスペース利用料、テナント賃料、サテライトオフィス会費、イベント参加費、コモンミール利用料等を想定している。コストは物件取得費用やリノベーション費用などの初期費用、物件賃料、物件運営や起業/経営支援等の人件費、イベント開催費等である。



出典：当社作成。

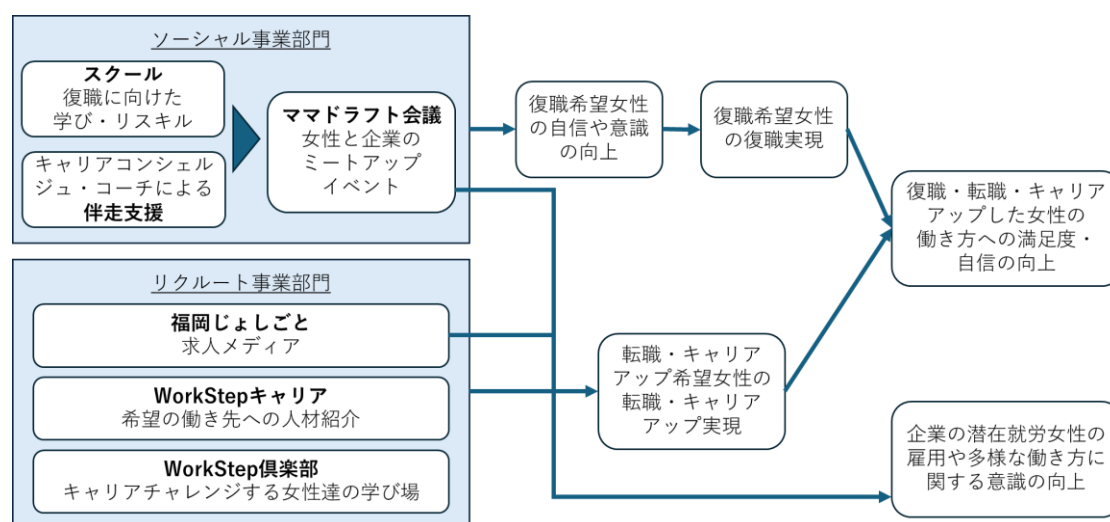
図表 2-2 コ・ワーケーション事業のビジネススキーム図

2.2. ママドラフト会議 for Kyushu Island(Work Step 株式会社)

Work Step 株式会社（以下、Work Step とする）は、「自分らしいキャリア」を重ねることのできる社会を実現することを使命に、キャリアを中断した女性と仕事とをつなぐ仕組みを提供する企業である。同社は、結婚や出産等を経て、もう一度働きたい女性たちと企業を

マッチングすることで、経験やスキルが豊かで働く意欲のある女性が埋もれることなく、貢献できる社会づくりを目指している⁷。

上述の目的のために本休眠預金等活用事業内で実施した活動は下図のように主に 1) ソーシャル事業部門と 2) リクルート事業部門の 2 つに分けることができる。



出典：当社作成。

図表 2-3 ママドラフト会議 for Kyushu Island の事業内容図

1) ソーシャル事業部門

ソーシャル事業部門の活動は、子育てや家族の転勤等、様々な事情で一度職を離れた潜在就労女性⁸が企業とのミートアップイベント「ママドラフト会議」に参加するまでの、一連の復職支援である。連続講座形式のスクールにおいて、参加女性の経験や強み、働きたい業種や希望の働き方の棚卸をサポートし、「ママドラフト会議」でのスピーチの準備もする。さらにキャリアコンシェルジュが経歴書の書き方や、企業にどのように魅力を伝えていくかなどの助言をし、個別の悩み相談にも対応する。

本事業内での「ママドラフト会議」の実施は、下表のとおり 12 回あり、実施方法を Work Step による直接実施のみではなく中間支援型も導入したことで、実施地域や対象者の広がり、実施回数の増加といった実績につながった。参加女性数は 301 名、参加企業数は延べ 326 社である。

⁷ 九州地域ソーシャルビジネス・コンソーシアム『ソーシャルビジネスケース集』2024 年より。

⁸ 出産・育児・介護等様々な要因により、働きたいけれど時間的制約等により就労していない女性のこと。

図表 2-4 「ママドラフト会議」実績

開催日	イベント名	開催地	実施方法	参加者数	参加企業数	再就職者数
2021/11/10	ママドラフト会議 in 山口	山口市	中間支援	51	51	36
2021/11/16	福女大ウェルカムバック ドラフト会議	福岡市	直接受託	8	19	3
2022/10/25	ママドラフト会議 in 山口	山口市	中間支援	63	66	38
2022/11/17	福女大ウェルカムバック ドラフト会議	福岡市	直接受託	7	12	4
2023/3/8	ママドラフト会議 in 北九州	北九州市	直接受託	16	18	10
2023/10/12	ママドラフト会議 in 三原市	三原市	中間支援	17	19	確認中
2023/10/25	ママドラフト会議 in 山口	山口市	中間支援	60	65	確認中
2023/11/8	ママドラフト会議 in 広島	広島市	直接受託	21	25	確認中
2023/11/17	ママドラフト会議 in 福山	福山市	直接受託	7	12	確認中
2023/11/21	ママドラフト会議 in 福岡県 女性 IT 人材育成事業 (女性と企業の交流会)	福岡市	中間支援	20	15	5
2024/1/26	ママドラフト会議 in 福岡県 女性 IT 人材育成事業 (女性と企業の交流会)	福岡市	中間支援	12	10	確認中
2024/3/8	ママドラフト会議 in 北九州	北九州市	中間支援	19	14	確認中
合計				301	326	96

出典：Work Step 株式会社作成資料より当社作成。

2) リクルート部門

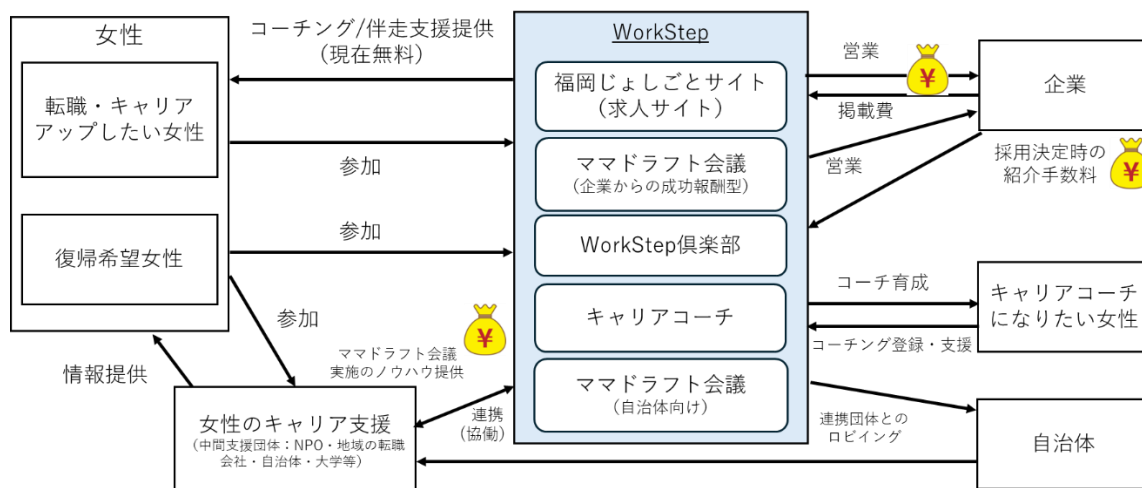
リクルート事業部門の活動は、復職したい、あるいはより自分に合った働き方を探したい女性と、そうした人材を採用したい企業とのマッチングを通じて、企業の採用活動を支援するものである。具体的には、女性向け求人サイト「福岡じょしごと」を通じた採用支援、キャリアコンサルタント資格や人材紹介業に携わった経験を持つキャリアコーチが面談を通して強みの発見・キャリアの棚卸を行い、希望の働き方に合う企業とのマッチングを行う登録制人材紹介サービス「Work Step キャリア」の企画運営を行っている。いずれも 2022 年度から本格始動した活動である。短時間就労から正社員やリーダーなどキャリア再構築を目指す女性の支援を目的とする「Work Step 倶楽部」は、稼働に向けて準備中である。

2022 年に立ち上げた求人サイト「福岡じょしごと」は、育児や介護等で時間の制約等がある中で働く女性が重視する点を熟知した女性ライターが、求人広告を行う企業を丁寧に取

材し、その企業で可能となる働き方、社風、育児中の社員に求めることなどを記事として掲載している点を特徴としている。本事業期間中、延べ 20 社の求人掲載が実現し、アクセス数 89,115 回となっている。

3) ビジネススキーム

以下に本事業のビジネススキームを図として示す。現状のビジネスプランの収入源は企業からの「福岡じょしごと」掲載費、採用決定時の紹介手数料、大学との連携事業費、自治体からの委託事業費、「ママドラフト会議」を WorkStep からのノウハウ提供を受けて実施する中間支援先団体からの売上等である。コストは企業/自治体/連携先・中間支援先団体発掘の営業費、スクールやイベント運営費、「ママドラフト会議」運営費、伴走支援者（キャリアコンシェルジュ、キャリアコーチ）人件費、伴走支援者養成費、「福岡じょしごと」の運営費用等である。



出典：当社作成。

図表 2-5 ママドラフト会議 for Kyushu Island のビジネススキーム図

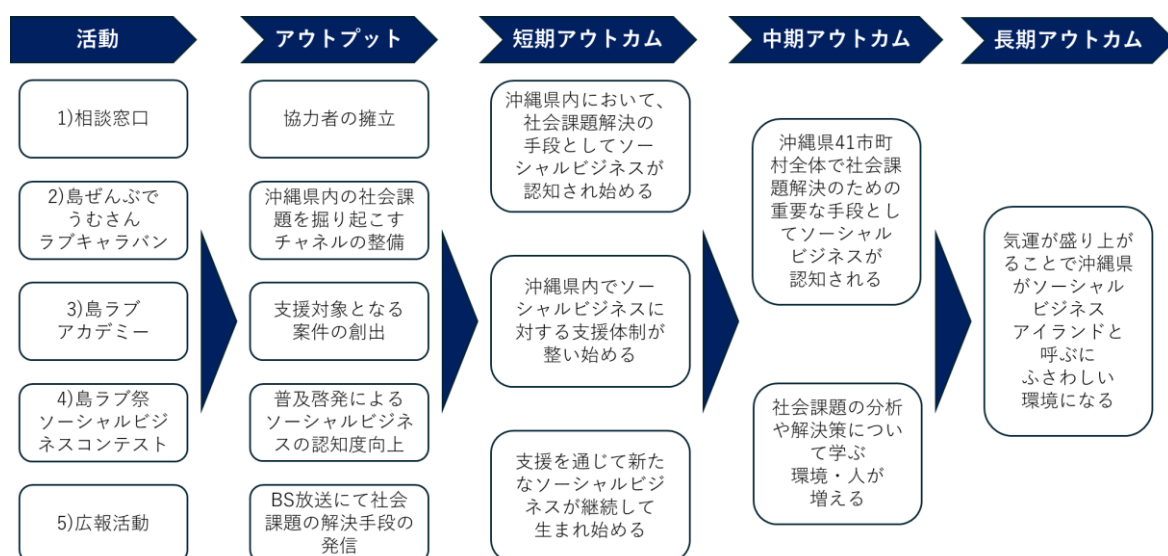
2.3. 島ぜんぶでうむさんラブ(株式会社よしもとラフ&ピース)

本事業は吉本興業グループの沖縄現地法人である株式会社よしもとラフ&ピース（以下、よしもとラフ&ピース）が株式会社うむさんラボ（以下、うむさんラボ）と提携して行った沖縄県におけるソーシャルビジネスインキュベーション推進事業である。事業の背景には沖縄県における貧困問題への課題意識がある。母子家庭世帯率が全国で最も高く、非正規雇用の割合が 4 割、子どもの相対的貧困率は全国の約 2 倍の 30%にものぼる⁹。このような状況の中、当事者みずからの課題解決と経済的自立を促す手段の 1 つとしてソーシャルビジネ

⁹ 公益財団法人九州経済調査会、「九州経済調査月報 Vol.78」（2024 年 4 月号）

スを捉え、その普及により沖縄の社会課題の解決を図ること、地域や社会の課題に挑戦する人をサポートし、沖縄が「ワクワク」するプロジェクトがどんどん産み出されていくソーシャルビジネスアイランドになることを目指した事業である。

上述の目的のために本休眠預金等活用事業内で実施した活動は、下図のように 1) 相談窓口、2) 島ぜんぶでうむさんラブキャラバン、3) 島ラブアカデミー、4) 島ラブ祭ソーシャルビジネスコンテスト、5) 広報活動の 5 つである。



出典：株式会社よしもとラフ&ピース、「事後評価報告書」（2024 年）より当社作成。

図表 2-6 島ぜんぶでうむさんラブのロジックモデル

1) 相談窓口

ソーシャルビジネスのインキュベーション機能として、ウェブサイト上で社会課題の解決を目的とした起業に関する相談の受付や情報交換の場を設けた。相談・問い合わせ件数は 697 件に上った。

2) 島ぜんぶでうむさんラブキャラバン

多くの人にソーシャルビジネスについて知ってもらい、事業化に向けて一歩踏み出す機会につなげることで、島ラブアカデミーへの参加者を募ることを目指し、2022 年から沖縄本島南部・中部・北部・離島の各地でワークショップを開催した。2022 年に 4 回、2023 年に 5 回の実施をした。

3) 島ラブアカデミー

島ラブアカデミーは、4 か月間（毎年 1 月から 4 月）で社会課題を解決するビジネスモデルや起業家としてのマインドセットを学び、ビジネスプランの作成・発表まで挑戦する連続講座である。メンターによる伴走支援、受講者同士のつながりが育まれることが受講生の財産

となり、アカデミー期間終了後に事業化やプロジェクト化が起きている。参加者は2022 年が14 組、2023 年が15 組、2024 年が7 組である。また、毎年、実行団体の一つである株式会社ボードレス・ジャパン代表取締役副社長の鈴木雅剛氏が講義の一部を担当し、実行団体同士の連携の場ともなってきた。

4) 島ラブ祭ソーシャルビジネスコンテスト

よしもとラフ＆ピースが運営する「島ぜんぶでおーきな祭 沖縄国際映画祭」(例年 4 月開催)において、島ラブアカデミーの成果であるビジネスプランの発表の場として「島ラブ祭ソーシャルビジネスコンテスト」を開催してきた。多数の観客を前にビジネスプランを発表することで、共に活動する仲間や支援者を広げる機会となっている。2022 年、2023 年の来場者はそれぞれ、250 名、301 名となっている。

5) 広報活動

2022 年3 月に開局したBS 放送局「BS よしもと」の番組内で、県内におけるソーシャルビジネス事例や本事業の活動、島ラブアカデミーを通じた起業の取組を放送してきた。2022 年から23 年にかけては、「Cheeky'sa GoGo!」という番組内において『沖縄をソーシャルビジネスアイランドに』をコンセプトに県内でのソーシャルビジネス事例を紹介、2023 年から24 年にかけては「キクテレミルラジ 265」という番組内において島ラブアカデミー2 期生の活動や想いを紹介した。また、YouTube チャンネル「島ぜんぶでうむさんラブチャンネル」も開設し、番組放送後に配信している。さらに、島ラブ公式 SNS (Instagram/Facebook) では、島ラブアカデミー各回の内容やアカデミー生の活動を投稿している。

沖縄における「笑いのリーディングカンパニー」であるよしもとラフ＆ピースは、社会課題という難しくなりがちな話を笑いの力で解決できないかと考えていた。他方、沖縄における「社会起業家育成のリーディングカンパニー」であるうむさんラボは、社会課題への関心層の拡大に課題を感じていた。この両社が連携して取り組んだのが本事業である。上述の主な活動のうち、4) や 5) のようなイベントの企画・運営や広報活動を主によしもとラフ＆ピースが、1)、2)、3) の相談対応、キャラバンやアカデミーの活動を主にうむさんラボが担当した。

なお、本事業はソーシャルビジネスのインキュベーション事業であり、本事業そのものがソーシャルビジネスとして継続・拡大していくことを想定していない。このため、本事業については事業性の評価を行わないことで実行団体及び資金分配団体、JANPIA と合意した。このためビジネススキーム図は掲載しない。

2.4. ボードレスソーシャルバンク事業(株式会社ボードレス・ジャパン)

本事業を実施した株式会社ボードレス・ジャパン(以下、ボードレス・ジャパン)は、社会課題をビジネスによって解決し、より良い社会を築くことを使命とし 2007 年に創業した企

業である。より多くの社会起業家を生み出すため、2018 年からは社会起業を目指す人、ソーシャルビジネスの考え方や社会起業の基本を学びたい人、既に起業しているがビジネスモデルをさらにブラッシュアップしたい人を対象としたソーシャルビジネススクール「ボーダレスアカデミー」（以下、アカデミー）を設立、運営している。

本休眠預金等活用事業は、アカデミー卒業生や地域において社会課題解決を目指す小規模の社会起業家に対し、継続的な資金面や経営面での支援及び、社会起業家やそれを支援する人たちのコミュニティかつ相互扶助プラットフォーム（ソーシャルバンク）を提供する仕組みを構築すること、それによって社会課題解決の担い手を増やし、多くの課題解決につなげることを目的に実施された。事業内で実施された主な活動は、1) ボーダレスアカデミー、2) ボーダレスソーシャルバンク、3) クラウドファンディングサービス「For Good」/ふるさと納税「For Good」である。

1) ボーダレスアカデミー

二日間の座学の「集中講座」及び 3 か月をかけて具体的なビジネスのプランを作成する社会起業家養成コースであり、本事業期間中の卒業生数は約 180 名である。

2) ボーダレスソーシャルバンク

アカデミーの卒業生だけでなく、ボーダレス・ジャパンによる一定の審査を通過した一般の起業家も利用することが可能な会員制コミュニティであり、ボーダレスソーシャルバンクの会員となることで、無利子融資、経営伴走、起業家コミュニティへの参加という 3 つの支援を受けることができる。本事業終了時（2024 年 3 月）における会員数は 271 名である。起業に至るまでの経験共有のセミナー、テーマを絞ったビジネススキル講座、ビジネスアイデアのブラッシュアップ会、全体交流会等、平均すると月に 2 回ほどの頻度で企画が実施されている。

3) クラウドファンディングサービス「For Good」/ふるさと納税「For Good」

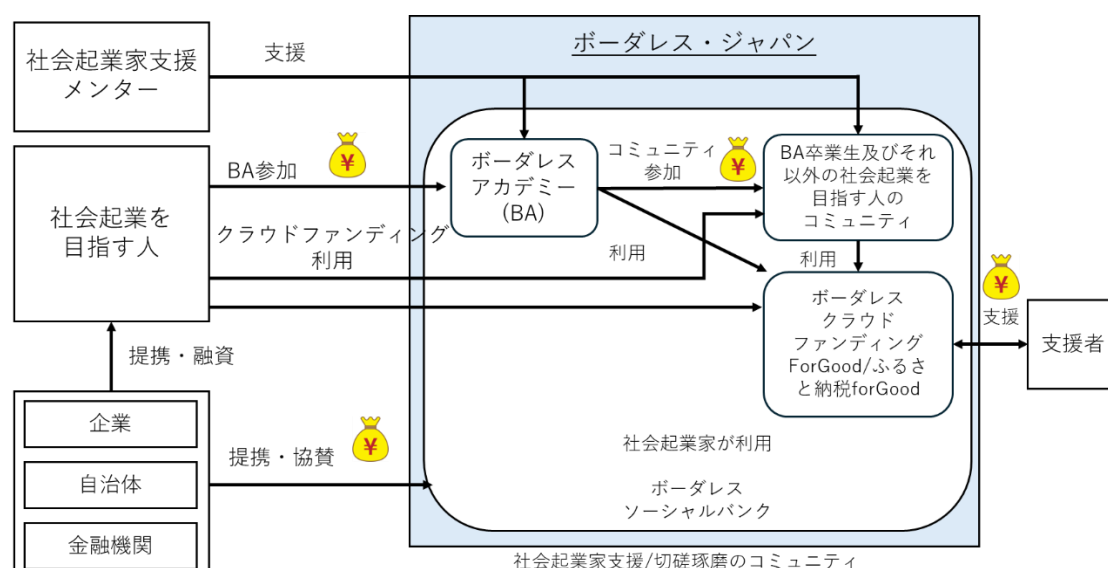
本事業開始時、ボーダレス・ジャパンは多くの社会起業家にとってアカデミー卒業後に実際に起業して社会課題解決への第一歩を踏み出す際のハードルは、会社を登記した後に、金融機関から融資を受ける段階であると想定していた。そうした観点から、当初は金融機関からの融資における利息分を負担し、実施的に無利息で資金調達を行うことのできる仕組みを構想していた。

しかしながら、事業を実施する中で、融資を受ける以前の段階で最初のハードルがあるということに気が付いた。そのハードルとは、ビジネスプランの実現可能性を確認しない状態で借入に踏み切れないというものである。自身が練ったビジネスプランが現実に機能するかどうか「概念実証」をする資金支援を得られれば、そしてその実証結果を基に事業が成功する確率が上がれば、会社を実際に立ち上げて登記する可能性も増える。そこで、概念実証

を資金面から支援するクラウドファンディングサービス「For Good」を立ち上げた。「For Good」では、プロジェクト実行者が支援金を全額受け取ることができるよう、システム運営にかかる手数料を支援者が負担する仕組みとなっている。また、ふるさと納税の仕組みとクラウドファンディングの仕組みを併せたふるさと納税「For Good」も立ち上がっている。本事業期間中の「For Good」を活用しての概念実証実施件数は 40 件となっている。

4) ビジネススキーム

以下に本事業のビジネススキームを図として示す。現状の収入源はアカデミー参加者からの受講料、ソーシャルバンク会費、企業からの協賛金・講座料、企業からの人材受入れに伴う人材育成受託費である。主なコストとしては、人件費や、起業家コミュニティの仕組みを支えるインフラ整備等に関する支出となっている。



出典：当社作成。

図表 2-7 ボーダレスソーシャルバンク事業のビジネススキーム図

2.5. 「捨てるから創るへ」医療機器リサイクルプラットフォーム(株式会社ホンジョー)

株式会社ホンジョー（以下、ホンジョー）は、廃棄物の収集運搬、選別や加工による再生などの環境事業、医療系資産管理、IT を活用した資産の情報管理サービスなどを提供する企業である¹⁰。本休眠預金等活用事業は、医療機器の再利用や資源循環を促す仕組みを確立し、廃棄コストの削減や環境負荷の軽減、社会的弱者の雇用創出などに寄与する医療機器リサイクル「デジタル・アセット・プラットフォーム」の形成を目指して実施された。

不要となった医療機器は、医療機関から直接または医療機器メーカー・販売業者経由で処理

¹⁰ 九州地域ソーシャルビジネス・コンソーシアム『ソーシャルビジネスケース集』2024 年より。

事業者へ運ばれ、産業廃棄物として処分されるのが現状の一般的な運用である。しかし、なかにはまだ使用できる状態の機器や、分解すれば部品として、または鉄・アルミ・ステンレス、レアメタル等を原材料として再利用するという循環が可能な場合がある¹¹。本事業では、こうした循環を医療機器リサイクル「デジタル・アセット・プラットフォーム」として構築することを目指した。

医療機器の有効活用は、近年国民に大きな負担と強いている医療費削減につながる可能性を持っている¹²。家電リサイクル法や自動車リサイクル法の仕組みづくりには長年にわたって国が取り組み、現在に至るが、医療機器においては回収・リサイクルを法的に義務付ける制度がまだない。このような社会課題への対応として実施されたのが本事業である。事業内での活動は主に①医療用ベッドを用いた実証実験、②医療用ベッドのデータを基にした「デジタル・アセット・プラットフォーム」の構築、③地域での医療機器リサイクル連携体制（コンソーシアム）構築である。

1) 医療用ベッドを用いた実証実験

医療機器のリサイクルを仕組みとして構築するためには、医療機関、医療機器メーカー・販売業者・リース会社、資源再生事業者・再販事業者、行政等の多くの関係者がこの仕組みづくりに賛同し、実際に協働していく必要がある。これら関係者からの賛同を得るため、医療機器リサイクルを実施した場合の具体的な社会的価値・メリットを示す目的で、北九州市立大学の協力を得て、医療用ベッドを題材に実証実験を行った。実証実験では、医療用ベッドを廃棄する場合とリサイクルする場合のCO2排出量、地域のリサイクル業者に対する経済的効果、障がい者雇用創出などの社会的効果を定量的に比較した。実証実験の結果、リサイクルによって投資額に対して、3.77倍の社会的価値を創出するという推計結果が得られた。

2) 医療用ベッドのデータを基にした「デジタル・アセット・プラットフォーム」構築

ホンジョーは、将来的には医療機器全般にわたって、各医療機器を構成する部品・材質等の細かな情報や、故障や修理の情報を含む使用状況に関する履歴、再販・再リース・リサイクル・廃棄の履歴等、その製造から廃棄処理までの全ての情報を集約し、クラウド上で一元管理する機能を備えた「デジタル・アセット・プラットフォーム」を構築することを目指している。この構築の手始めとして、医療用ベッドを適正処理した場合のデータを基にソフトウェアを開発した。

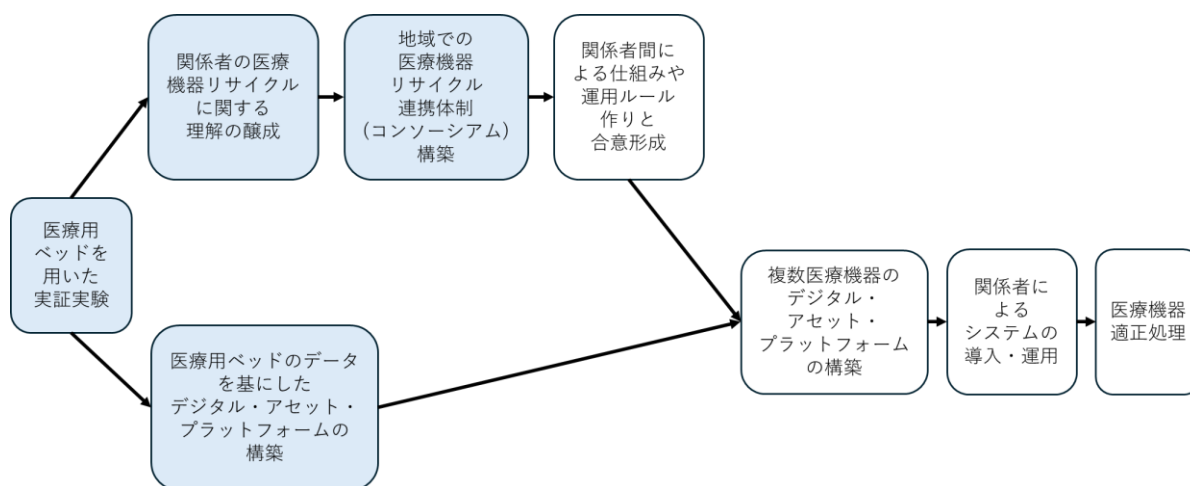
3) 地域での医療機器リサイクル連携体制(コンソーシアム)構築

具体的に「デジタル・アセット・プラットフォーム」を導入・運用していくためには、医療用ベッドのみならず、病院が保有・リースしている複数種類の医療機器のデータをクラウド

¹¹ ホンジョーからの医療機器廃棄物に関するヒアリング内容を基に記載。

¹² 九州地域ソーシャルビジネス・コンソーシアム『ソーシャルビジネスケース集』2024年によると2021年度の人口一人当たり国民医療費負担は35万8,800円にも上る。

上に集約し、その情報を活用してリース会社、資源再生事業者・再販事業者等が分解、パーツ利用などを含む適正処理を行うという一連の流れが実現する必要がある。このためには賛同する病院、医療機器メーカー、販売業者、リース会社、資源再生事業者、再販事業者等がプラットフォームの仕組みや運用ルール作りを共同で行い、合意に至る必要がある。こうしたことを行う場として、コンソーシアムの構築を試みた。本事業期間はコロナ禍と重なっており、上述の医療の多岐にわたる関係者間での連携体制構築は困難を極めた。医療機関や関連企業との連携の根まわしを丁寧に行い、ようやく話が進んだところで、コロナや同時期に発生した豪雨災害の対応に迫られて話が立ち消えとなるなど、想定以上の困難に見舞われた。また、医療機関にとっては、より高度な医療機器によって質の高い医療を提供することや、感染対策をとった上で安全・完全に医療機器を廃棄することが重要な関心事項であり、顧客である患者も質の高い医療を求めて病院を選択するため、医療機器リサイクルによる環境経営は現状、必ずしも優先度の高い関心事項となっていないという現実も存在している。本事業終了時点では、福岡南部地域における「医療機器循環システム協議会（仮称）」の組織化を目指し、地域の医療機関、大学、医療機器サプライチェーン企業、行政等との体制構築を進めているところである。



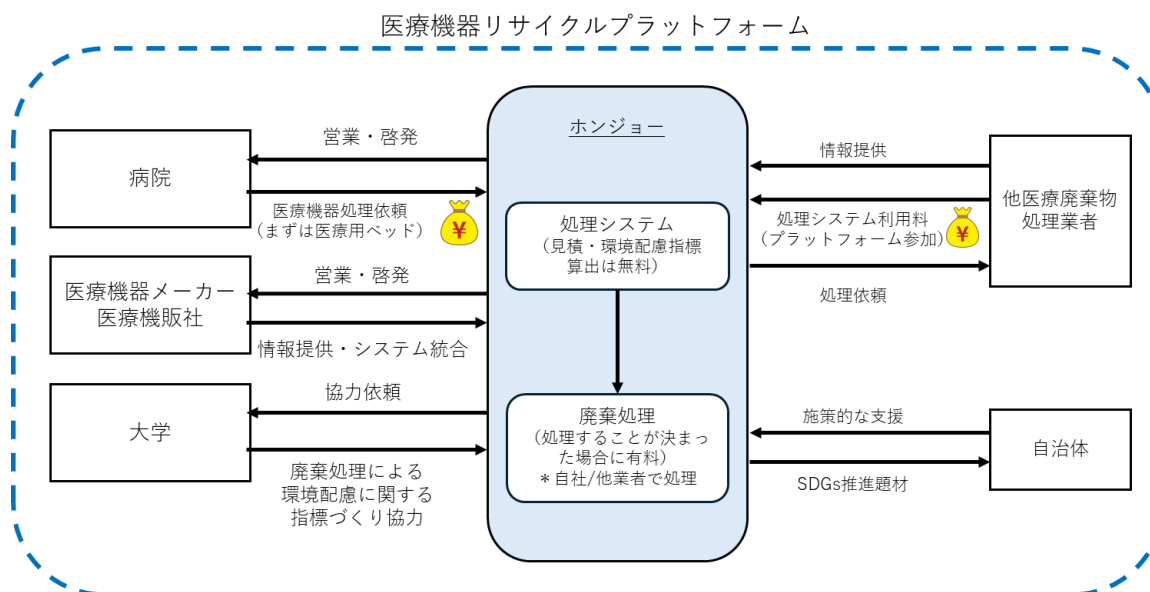
注：水色の箱が本事業期間内での活動内容。

出典：当社作成。

図表 2-8 医療機器リサイクルプラットフォーム事業の事業内容図

4) ビジネススキーム

以下に本事業のビジネススキームを図として示す。主な収入源はクラウドサービスの利用料金、再販業者や資源再生事業者がシステムを通じて医療機関から業務を受注した際のシステム利用料金を想定している。主なコストとしては、システム開発費、システムを利用するユーザー教育に係る費用、サーバー代をはじめとする固定費等である。

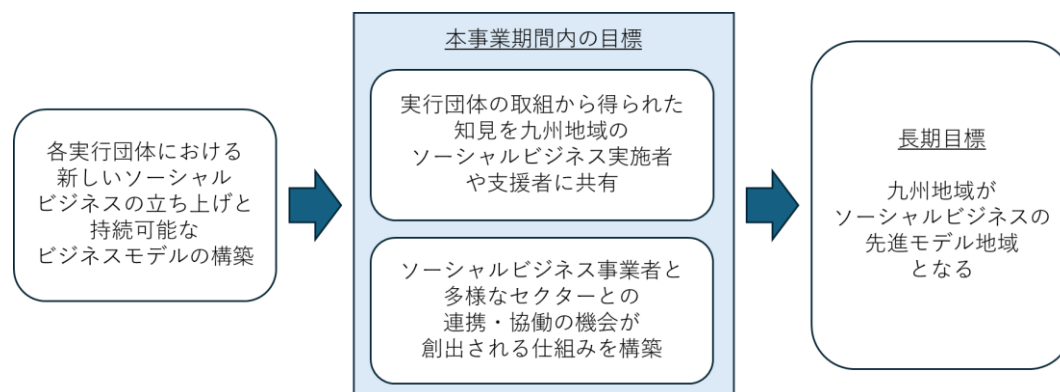


出典：当社作成。

図表 2-9 「捨てるから創るへ」医療機器リサイクルプラットフォームのビジネススキーム図

2.6. ソーシャルビジネス循環モデル地域形成事業(KSBC)

本休眠預金等活用事業の資金分配団体である「九州地域ソーシャルビジネス・コンソーシアム (KSBC)」は、上述の 5 つの実行団体のソーシャルビジネスを資金的・非資金的に支援することによって、1) 各実行団体における新しいソーシャルビジネスの立ち上げと持続可能なビジネスモデル構築を行い、2) これら実行団体の取組から得られた知見を広く九州地域のソーシャルビジネス実施者やその支援者に共有し、また、3) 5 つの実行団体を含む九州地域におけるソーシャルビジネス事業者と多様なセクター（公共機関・経済界・教育研究機関）との連携・協働の機会が創出される仕組みを構築することによって、長期的に九州地域がソーシャルビジネスの先進モデル地域となることを目指し、本事業を実施した。



出典：当社作成。

図表 2-10 「ソーシャルビジネス循環モデル地域形成事業」の事業内容図

3. 実行団体の事業に対する評価結果

実行団体の評価に当たっては、1.3 で記載のように社会性と事業性の2つの観点から評価を行った。本省では、各実行団体の評価設問と結果、及び評価のまとめ・提言を示す。

3.1. 「コ・ワーケーション事業」による九州の地域活性化 (有限会社トラスト・株式会社マイソル)

本事業の評価判断に必要な情報収集は、実行団体や資金分配団体による各種報告書類の確認、ウェブアンケート（コモンスペース利用者対象¹³、リエートス顧客対象¹⁴の2種）、及びヒアリング（「お試し入居者」2名、コモンスペース利用者4名、リエートス会員3名、実行団体事業担当者4名）によって行った。

1) 社会性の評価

本事業の社会性の評価に当たっては、以下の評価設問に基づいて検証を行った。

1. コ・ワーケーションの理念に賛同した人や一般物件に入居しづらい人がコレクティブハウスに入居したり、コモンスペースを利用したりしているか
2. 入居・利用者は助け合いによって抱えていた不便さや孤立を解消できているか
3. リエートスのアントレプレナー会員及び継続支援を得ている人は適切な支援者・共感者・同士を得られているか
4. リエートスのアントレプレナー会員及び継続支援を得ている人は希望した経営支援を受けられているか

1. コ・ワーケーションの理念に賛同した人や一般物件に入居しづらい人がコレクティブハウスに入居したり、コモンスペースを利用したりしているか

評価時点（2024年3月）においては、1世帯の入居者が決定している。それ以外の入居者については現在募集を行っている状況である。事業目的としては、事業完了時点でコミュニティハウスの定員である5世帯の入居を目指していたが、その目標は十分には達成されなかったという結果となった。上述のとおり、物件の取得に時間を要したため、実際に入居が可能となり、入居者を募集するタイミングが大幅に遅れたことがこうした結果の原因とな

¹³ コモンスペース利用登録者11名、イベント参加者47名の計58名に対してアンケート回答を依頼、18名（約31%）から回答を得た。

¹⁴ リエートス会員29名及びリエートスのイベントへの参加者928名に対してアンケートを行ったところ、19名（約2%）から回答を得た。アンケート対象者の多くはイベント参加者であったことが低い回収率の原因と考えられる（会員の回答率は29名のうち13名（約45%）とそれほど低い数字ではない）。

っている。

他方、既に2名の「お試し入居」を受け入れており、見学者も4-5名ほど来ていることから、入居への関心は一定程度あることが伺われる。「お試し入居」体験者からは、住む環境として快適であった、プライベートと共用部分のバランスが良いといった肯定的な評価が得られており、入居を検討したい、タイミングが合っていれば入居を決めていた可能性が高いといった意見が得られた。こうしたことから、5世帯という入居者の目標を今後達成することは十分期待できると考えられる。

また、理念に賛同した人や一般物件に入居しづらい人が入居できるような工夫も施されている。入居に際しては、仲介手数料を取らないことや家賃保証会社を通さないことで初期費用を最小化し、費用面でのハードルを下げている¹⁵。また、入居者の募集については、起業家やシングルマザーのコミュニティを通じて情報発信を行っている等、ミッションへの理解・共感が期待できる層にアプローチしている。さらに、入居時には、コミュニティへの貢献・入居者間での支え合いに関する点を特記事項として明示的に契約書に盛り込むことや、短期間の定期借家契約とする等、コミュニティハウスの理念やコンセプトとのミスマッチを最小化するための工夫も凝らされている。

コモンスペースについては、これまで11名が利用登録をしたメンバーとなっているほか、コモンスペースで実施されたイベントへの参加者47名の計58名がコモンスペースの利用者となっている。利用者数の目標値は11名とされていたため、コモンスペースの利用については目標が達成されている。

2. 入居・利用者は助け合いによって抱えていた不便さや孤立を解消できているか

入居者については、上述のとおり1世帯の入居が決まっているが、実際の入居はまだであり、入居による不便さ・孤立の解消といった変化（アウトカム）が生じる段階にはない。

コモンスペースにおいては、既に利用が始まっており、定期的な利用に加えて様々なイベントが実施されている。2023年10月からは毎月コモンミールが実施されているほか、コミュニティハウスのDIYでのリノベーション参加、終活に関するワークショップといったイベントには上述のとおり延べ50名近くの参加がある。これらの利用者・イベント参加者にヒアリングをしたところ、POSTO&Co.が「孤独のない社会を創る」をテーマに運営されていることについては、よく周知されており、そうした理念に賛同する人たちが集い始めていることが分かった。イベントで出会った人とビジネス上の協力を検討しているという話やコ

¹⁵ 1か月分の敷金と1か月分のコミュニティ型住居準備金の支払いは必要となるものの、通常の物件と比べると初期費用は低いと考えられる。

モンスペースでのイベントに地元の人たちが立ち寄る形で交流する機会を持てているという話も聞かれた。一方で、ヒアリングした方々は、個人として孤独を抱えているわけではなく、そうした孤独の社会課題を解決したいと感じている方々であった。地元の人々にPOSTO&Co.の理念が広まり、具体的に不便さや孤立を抱えている人がその解消のためにコモンスペースを利用するのは、現在の利用者の活動を通じてこれから少しずつ広がっていくものと推察される。

アンケート結果からは、コモンスペースの利用が「新たな人との出会いのチャンスとなっている」と回答している人が大半を占めた（15名、83%）ほか、「イベント・交流会等の情報を得られる」（8名、44%）「適度な人との交流があり、仕事でも孤独を感じない」（6名、33%）という回答もあった。こうした点を踏まえると、コモンスペースの利用による孤立の解消やつながりの獲得といったアウトカムは一定程度発現していると考えられる。

3. リエートスのアントレプレナー会員及び継続支援を得ている人は適切な支援者・共感者・同士を得られているか
4. リエートスのアントレプレナー会員及び継続支援を得ている人は希望した経営支援を受けられているか

リエートス会員29名及びリエートスのイベントへの参加者928名に対してアンケートを行ったところ、会員13名を含む19名から回答を得た。イベント参加者からの回答率が非常に低いことから回答結果を一般化することは難しいが、リエートスの活動に参加することで92%の回答者が「社会企業家間のネットワークを得た」、70%の回答者が「自分のビジネスに共感し、応援・協力してくれる人を得た」、40%の回答者が「有益なビジネスパートナーを得た」と回答している¹⁶。関わりが具体的に becoming つれ、「得られた」という回答率は下がるものの、一定の支援者・共感者・同士を得ることにつながっていると考えられる。経営支援に関しては、アンケート回答者の中ではそもそも経営支援に対するニーズを持っていない人が多かったが、ニーズのあった6名のうち、4名がビジネスプランの策定/改善、もしくはビジネスを軌道に乗せる/拡大させるための支援を受けることができたという回答している。

リエートスの会員へのヒアリングからも、ソーシャルビジネスに取り組む人たちとのつながりを得ることやメンターからの支援を受けることが、自らの事業を実施する上での精神的な支えになったという意見や、リエートスを通じたネットワーク内でビジネス上のつながりや紹介を得ることができたという意見があった。他方、活動内容についての支援や助言は得られることが多かったものの、資金調達や経営計画に関する支援等についてはもう少し

¹⁶ いずれもこれらを期待していた人の数を分母とし、その中で実際にこれらを得られた人の数を分子として割合を計算している。

し充実していることが望ましいとの意見が聞かれた。

また、2023 年の後半からリエートスの組織改編・実施体制の変更があったことにより、会員同士が集う機会や支援を得る機会が少なくなっているという意見もあった。過渡期ということもあると考えられるが、今後継続してソーシャルビジネス支援を行う体制を構築していくことが必要となろう。

2) 事業性の評価

1. ビジネスモデルが確立しているか

評価時点では上述のとおり、コモンスペースの利用や一部の入居者の決定といった動きは起きているものの、まだ入居者・コモンスペース利用者からの収入があるという状態の確立には至っていなかったため、ビジネスモデルが確立したとは判断できない。

2. 収益化のために必要な非財務要素が確保されているか

同様のコレクティブハウス設立に関する相談を受けていたり、ビジョンを共有する建築家との連携を進めていたり、物件を確保し事業規模を拡大していくための非財務的な要素は一定程度あると考えられる。次節で記載する資金面・財務面での課題がクリアできれば、継続的なビジネスモデルとなり得る可能性はある。

3. 収益化への財務面での見通しが立っているか

上述のとおり、本事業のビジネスモデルとして、コレクティブハウスへの入居からの賃料とコモンスペースの利用料が主な収入となり、それに加えて自治体等からの視察受け入れに関する収入、及び個人・企業からの支援金（クラウドファンディングを通じた収入も含む）が想定されている。また、上記ビジネススキーム図には記載されていないものの、今回の事業を通じて得たコレクティブハウスの整備・運営経験をパッケージ化した上で、同様の事業に関心を持つ個人・組織に提供するコンサルティング事業を行って収入を得ることも、今後視野に入れているとのことである。

こうした想定に対し、本評価時点においては、クラウドファンディングを通じた収入が約 550 万円あったものの、入居が決まったのは 1 世帯にとどまっており、コモンスペースの利用については現在無料としていることから、主な収入となる入居者からの賃料（1 世帯の初期費用は除く）や利用者からの利用料を得ることは実現していない。

また、入居者からの月あたりの賃料は4万5千円、共益3千円、コモンスペース利用料1万1千円となっており、全5世帯が入居したとしても収入は約30万円／月となる。その他の収入の見込みや費用の詳細情報が得られていないものの、入居者以外のコモンスペースの利用料やその他の収入が加わるとしても、物件オーナーへの賃料や物件管理に係る人件費、その他コレクティブハウスを運営するために必要な費用を賄う以上の収益を上げることは難しいと考えられる。加えて、さらなるリノベーションや物件の修繕費¹⁷といった費用を捻出することは困難と考えざるを得ず、少なくとも本コレクティブハウス事業単体で見た事業としての実現可能性・継続性は非常に厳しいと評価せざるを得ない。また、情報が十分ではないが、評価時点での事業の将来性という意味でも、黒字転換するまでにどのような資金繰りをしていくのかがわからないため、収益転換するまでの期間、どのように財務的な担保をするのかも見えず、将来的にも本コレクティブハウス事業単体では事業化が難しいと考えざるを得ない。

同様の物件を複数運営することによる規模の経済を利用することで、収支構造を改善させることは理論的には可能性があるが、新規の物件を整備するための初期費用をどのように工面するかという点で課題が残る。本事業を実施する有限会社トラストの本業を通じた資金調達や助成金の活用、クラウドファンディングや個人・企業からの支援金等を想定しているとのことであるが、それらを通じて今後実際に資金調達を行っていくためには綿密な資金計画が必要となろう。

3) 想定していなかった正負の影響・変化

コレクティブハウスに対する視察依頼が企業や大学関係者から10件以上寄せられたとのことである。それらの視察については、スタッフが説明を行う場合は有料での対応とすることで、収入源の1つとなった。また、同様のコレクティブハウスの誘致への関心も寄せられており、上述のとおりそうした点から本事業のノウハウをパッケージ化して提供するというビジネスモデルのアイデアにつながっている。

4) まとめ・提言

社会性の観点からは、コレクティブハウスへの入居が始まったばかりであり、コレクティブハウスへの入居を通じた孤独・孤立の解消というアウトカムが発現する段階には至っていない。コモンスペースの利用・運用は始まっており、コモンスペース利用を通じた孤立の解消やつながりの獲得というアウトカムは一部発現しているものの、本事業の中核であるコレクティブハウスを通じた変化は現時点では生じていないことから、本評価時点における本事業の社会的アウトカムの発現は十分であるとは言い難い。

他方、今後入居者を確保することのできる可能性は十分にあると考えられること、及び事業

¹⁷ 築50年の物件であることから、定期的な修繕等が必要になると考えられる。

のミッションやコンセプトに共感する入居者を確保するための工夫も施されていることから、コレクティブハウスへ入居及びコモンスペース利用を通じたアウトカムの将来的な発現は期待できると考える。

リエートスの活動については、限られたアンケート回答者からの意見ではあるが、期待していた支援が得られたという回答は一定程度あった。他方、コレクティブハウスへの入居がこれからとなっているため入居者に対する起業支援や雇用支援という形の連携は現時点では生まれていない。

事業性の観点では、現在のコレクティブハウス単体で継続的に利益を上げていくことは難しいと考えられる。複数物件を運営することで規模の経済の効果を得ることができる可能性はあるが、新規物件の初期費用も必要となるため、現実的かつ具体的な資金計画を立てることが必要となろう。

最後に、今後の提言を示す。

資金計画・ビジネスモデルの精緻化

上述のとおり、現在のコレクティブハウス単体で継続的に利益を上げていくことは難しいことが予想され、また複数物件を運営していくためには多額の初期費用がかかることが想定されることから、今後の事業継続に当たり、どの程度の資金が必要となり、それをどのように調達していくかという資金計画を慎重に検討することが必要になる。

さらに、本事業のコンセプトとして、一般の住宅への入居が難しい層もターゲットに含んでいることから、賃料や入居時の初期費用は必要最低限に抑える必要があるという（事業性の観点からは）制約がある。本事業で整備したコレクティブハウスは起業家をメインターゲットとしているが、将来的には当初計画のとおり LGBTQ、シングルマザー、単身高齢者、障がい者などにも対象を広げていくことを踏まえると、こうした制約はより強くなってくると考えられる。そうした状況下でもビジネスとして継続させていくためには、賃料以外の収入が重要となると考えられる。本事業を通じて、クラウドファンディング、視察の受入、ノウハウの提供といった新たな収入の可能性を見いだすことができたため、そうした収入源も踏まえてビジネスモデルを精緻化していくことが重要である。

3.2. ママドラフト会議 for Kyushu Island(Work Step 株式会社)

本事業の評価判断に必要な情報収集は、実行団体や資金分配団体による各種報告書類の確認、ウェブアンケート（「ママドラフト会議」参加女性対象、「ママドラフト会議」参加企業

対象¹⁸、「福岡じょしごと」利用者（閲覧者）対象¹⁹、「福岡じょしごと」掲載企業対象²⁰の4種）、及びヒアリング（「福岡じょしごと」利用者2名、「Work Step キャリア」利用者2名、「ママドラフト会議」委託元自治体・大学担当者2名、実行団体事業担当者2名）によって行った。

1) 社会性の評価

本事業の社会性の評価に当たっては、以下の評価設問に基づいて検証を行った。

1. スクール参加、キャリアコンシェルジュ(キャリアコーチ)からの伴走支援等を経て、復職を希望する女性の自信や意識に変化があったか
2. 復職を希望する女性が、スクール参加、キャリアコンシェルジュからの伴走支援、「ママドラフト会議」を経て、復職できているか
3. 転職やキャリアアップを希望する女性が、女性向け求人サイト「福岡じょしごと」や人材紹介サービス「Work Step キャリア」を通じて転職やキャリアアップできているか
4. 再就職(キャリアアップ含む)した女性は現状の働き方に満足し、自信をもって就労しているか
5. 「福岡じょしごと」は他の求人サイトが網羅できていない潜在層へリーチできているか
6. 「ママドラフト会議」への参加や「福岡じょしごと」への求人掲載によって企業の潜在就労女性の雇用や多様な働き方に関する意識が変化しているか

1. スクール参加、キャリアコンシェルジュ(キャリアコーチ)からの伴走支援等を経て、復職を希望する女性の自信や意識に変化があったか

① 「ママドラフト会議」参加女性の変化

「ママドラフト会議」参加女性対象アンケートにおける「講座参加やキャリアコンシェルジュ・キャリアコーチからの支援を経て、参加前と比べて、あなたの社会人として働く自信に変化はありましたか」の設問に対して、6名の回答者のうち、「とても上がった」が1名、「やや上がった」が3名、「変化なし」が2名であった。また、「(参加前と比べて)「自分のことを好ましく感じる」という表現は、どれくらいあなたに当てはまりますか」の設問に対しては、「より当てはまる」が4名、「変化なし」が1名、「より当てはまらなくなった」が

¹⁸ 「ママドラフト会議」参加女性及び企業は当初本事業実施期間中の全参加者（301名）・社（326社）に協力依頼予定であったが、委託事業としての実施がほとんどであったため、参加者・社への協力依頼が Work Step を通じては難しく、結果として自主開催時の非常に限られた参加者・社への協力依頼となった。このため、参加女性の回答数6、参加企業の回答数3という限られた回答からの評価判断を行うこととなった。

¹⁹ Work Step の SNS（LINE、Instagram、Facebook）に登録している合計 603 人に対してアンケート協力依頼をし、29 人から回答があった。603 人のうち、「福岡じょしごと」利用者が何人であるかは分からないため、回答率は不明である。

²⁰ 本事業期間中の掲載企業延べ 20 社に対して協力依頼を行い、3 社から回答を得た。

1名であった。自信が上がった理由としては「自分には何もないと思っていたが、キャリアを振り返ることで自分の特性について知ることが出来た」「家事育児に手一杯だったが、自分自身がどうしたいのか、自分を主語に考える時間ができた。同じ悩みを抱えるメンバーと共感して悩んでいつのまにかポジティブになっている自分がいた」といった回答があった。

参加前に感じていた不安要素のうち「子育てと両立できるか」、「仕事についていけるか」は6名中4名が抱えていた不安であったが、参加後に全員が改善・解消されたと回答している。改善・解消された理由として「いろいろな働き方があるとわかって不安が減った。働きながら子育てをすることに対しての以前よりポジティブに捉えることができた。」「ママ向けの講座であり、同じ境遇でも活躍しているママのお話を聞けたから。」といった回答があった。

したがって、回答数が少なく参加女性の全体的な傾向を捉えることはできなかったが、回答者6名中4名は自信が上がる変化があった。

② 人材紹介サービス「Work Step キャリア」利用者の変化

「Work Step キャリア」利用者の自信や意識の変化は、利用者がまだ少数であったため、アンケートではなくヒアリングによって確認した。意識の変化としては、「利用前は、(働ける時間等に制約がある中で) 子どもを預けてまで働くのであれば、やりたくない仕事ではなく、やりがいのある仕事をしたい、と思うことはわがままなのではないか、と思っていた。しかし相談する中で寛容に受け入れてもらい、きちんと自分の大事にしたいことに向き合おう、これで良いのだと思えた。しっかりと自分の働きたい条件のそろう仕事を探そうという方向付けになった。」「応援してくれる人がいるなら頑張らなきゃという気持ちになった。」といった声があった。したがって、限られた人数からの確認ではあるが、「Work Step キャリア」を通じて、再就職にあたって自分の大事にしたいことに向き合い就職活動を行おうという意識が高まる、支援による寄り添いで就職へのモチベーションが上がるという変化があったといえる。

2. 復職を希望する女性が、スクール参加、キャリアコンシェルジュからの伴走支援、「ママドラフト会議」を経て、復職できているか

「ママドラフト会議」を通じての再就職者(就労決定)の目標人数は182人であった。参加女性301人のうち、本業務実施期間中、既に再就職が確認できている人数は96人であった。実施後の実績確認中²¹の回がまだ残っているため、再就職人数は増える見込みである。

²¹ 確認作業は委託元の自治体等がそれぞれの計画に基づき行っているため、本第三者評価内で確認できた人数は上述の96名となる。

「ママドラフト会議」参加女性アンケートでは「「ママドラフト会議」で、働きたいと思える企業との出会いがありましたか」に回答者6名全員「はい」と回答し、その後、育休中で元の職場に復職した1名を除き、5名全員、会議で出会った企業への応募を含む就職活動を実施、5名とも再就職している。さらに5名とも継続して就労中（3名が1年以上前、2名がアンケート実施前1か月以内に再就職）であった。自己PRを共に考えてくれたことが再就職につながった、柔軟な考えをもっている企業との出会いを期待して参加し、結果的に期待通りの企業と出会うことができた、といった声があった。

3. 転職やキャリアアップを希望する女性が、女性向け求人サイト「福岡じょしごと」や人材紹介サービス「Work Step キャリア」を通じて転職やキャリアアップできているか

「福岡じょしごと」を通じて転職・再就職した女性は12人、「Work Step キャリア」を通じては2人、現在就職に向けて調整中が5人となっている。合計14人であり、目標値44人に照らすと、まだ少数にとどまっている。

その要因として、同社による自己評価である「事後評価報告書」内では、「Work Step キャリア」の認知がまだ低く登録人数が少ないこと、在宅勤務等の柔軟な働き方が可能な企業の開拓が課題であること、特に採用に際する紹介料や求人情報掲載料金など、企業側に負担が生じるため、理解ある企業とのネットワークを広げることが今後必要であると分析されている。

本第三者評価内で実施した「福岡じょしごと」利用者アンケートでは、回答者数が29名と限られるものの、「福岡じょしごと」掲載企業に実際に応募してみたという女性は4名であった。まだ応募したことがない理由に関する回答では、「すぐに働く/転職するつもりがないから」が9名で最も多いが、「「福岡じょしごと」にこれまで掲載のあった求人情報が自分のニーズと合致していなかったから」も8名で多かった²²。この「ニーズに合っていない」という回答の背景を「福岡じょしごと」利用者2名へのヒアリングで確認したところ、福岡市外在住である場合、家庭の事情で通勤時間が長いと難しい、求人情報多くが福岡市内の企業であり、そこまでは通勤できない、という勤務地に関するニーズが要因であった。今後も定期的に「福岡じょしごと」の情報をチェックし、ニーズに合う求人があれば応募してみたいと思っている、との回答であった。アンケート回答でも、自由回答欄に「福岡近郊の求人なので応募できないが参考にしている」「福岡に住んでいないので」といった回答があったため、求めている企業像としてのニーズには合致しているものの、通勤時間がニーズに合っていないとする回答の主な要因になっていると推察される。

²² 「その他」も7名と多く、回答内容としては「自分の望む、かつ、可能な働き方をまだ模索中のため」「福岡在住ではないため」といった回答があった。

また、利用者アンケートにおいて、「福岡じょしごと」の改善点（複数選択可）を聞いたところ、「あてはまるところはない（＝特に改善点はない）」という回答が7名あったが、「掲載求人情報が少ない」（11名）、「掲載情報更新頻度が低い」（8名）、「掲載求人職種が少ない」（7名）といった意見も多くあった。ヒアリングでも「定期的（2週間に1回ぐらい）に見るようにしているが、新しい求人がなかなか出ていない。」と、「福岡じょしごと」の求人情報に期待しているからこそとも思われる発言もあった。このことから、同社の「企業開拓が課題」という分析内容は適切であり、より多くの福岡市内に限らず近郊企業の求人情報掲載が望まれていることがわかる。

人材紹介サービス「Work Step キャリア」を通じての再就職決定者数が少ない要因は、本活動が本格始動したのが2022年度でありまだ利用者が少数であるからであるが、利用者へのヒアリングからは、既に再就職が決まっている・いないに関わらず、サービス内容に満足していることが確認できた。「どういう働き方をしたいか、自分のしたいこと、大事にしたいことの棚卸をしていき、それに合った求人情報の提案がある。棚卸の中で、再就職するか、しないかという選択肢も含めて検討できる。」「その人に合わせた相談内容、相談ペース（タイミング）でサービス提供がなされている。」「自分の条件に合った求人を探して紹介してくれた。応募・面接前に不安なところへアドバイスをもらえた。」「これまでの経験を他業種にも生かせるので、自信をもってと何度も応援してもらった。」「一番良かったことは、求人票を見るだけではわからない Work Step がお付き合いのある企業を紹介してもらえるので、安心感があること。自分と企業の間に入って、条件を交渉してくれることもあり、心強かった。」といった声があった。

4. 再就職(キャリアアップ含む)した女性は現状の働き方に満足し、自信をもって就労しているか

① 「ママドラフト会議」参加女性

アンケート回答のあった6名という非常に限られた情報に基づくが、再就職した5名のうち、「おおいに満足」が1名、「どちらかと言うと満足」が3名、「どちらかと言うと不満」が1名であった。満足している理由としては「働き方の柔軟さ（フレックス、在宅勤務、時短等）が確保されている」、「状況に応じて休みが取りやすい」、「職場の人間関係が良い」といったことが挙げられていた。1名の「どちらかと言うと不満」の理由は「業務時間・残業時間が自分の希望と合致していない」からということであった。

「(参加前と比べて)より自信をもって働いていますか」の問いには5人全員「自信がやや上がった」と回答した。理由（複数選択式設問への回答）としては「プログラム参加前と比べて自分のこれまでの経験をポジティブに考えられるようになったから」が3名、「現在の職場で働く経験値が上がっているから」が2名、「現在の職場で良い人間関係を築けている

とを感じるから」が2名であった。

② 人材紹介サービス「Work Step キャリア」利用者

ヒアリングできた2名のうち1名は再就職しており、現状の働き方への満足度は高かった。ヒアリングからは、ワークライフバランスが良く働き続けやすい環境であること、これまでの経験とは異なる職種に再就職したため知らないことばかりだが新しいことを知れるのは良いと思っていること、まだまだ勉強することもあるというモチベーションにもなっていること等が高い満足度の理由であり、新しいことを吸収することで自信もついてくる、との意見が聞かれた。

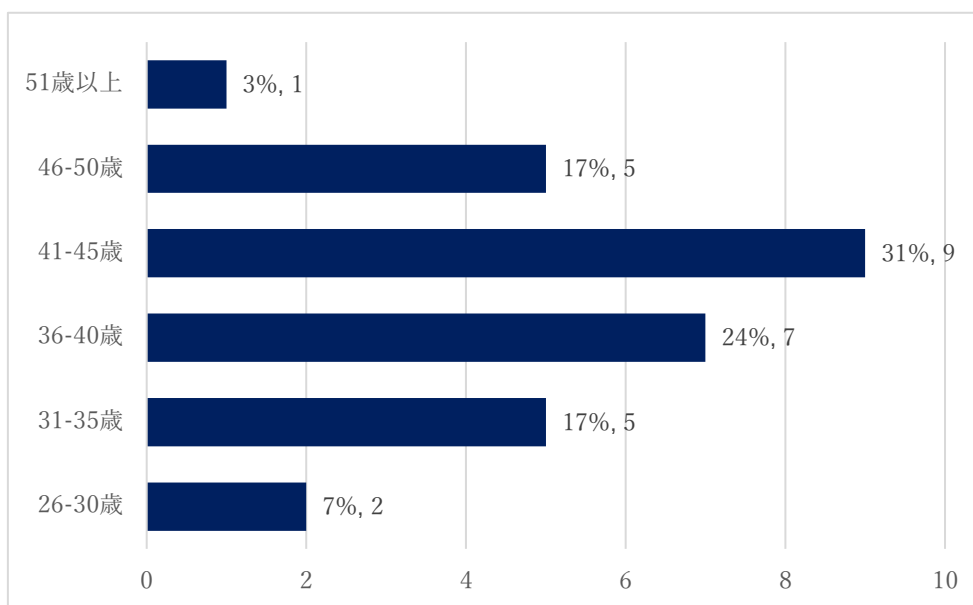
③ 「福岡じょしごと」利用者

アンケートで回答のあった29名のうち、1名がサイトを通じて再就職していた。回答時、再就職後まだ1か月未満であったが、「業務時間や残業時間が適切」であり、働き方に「大いに満足」との回答であった。

さらに「福岡じょしごと」掲載企業3社からの回答では「福岡じょしごと」を通じて採用した女性人材について「人事での職務にて入社していただき、初めての経験ながら先生方へのアプローチが上手く、関係の構築が素晴らしい」「部署の月間 MVP をとられていました」「北九州に関する学校や市との取り組みなどでリーダーシップをもって幅広くご活躍して頂いております」と活躍のエピソードの回答があった。限られた回答数の中からはあるが、採用企業側も「福岡じょしごと」を通じて採用した人材の働きぶりに対する満足度が高いことが窺える。

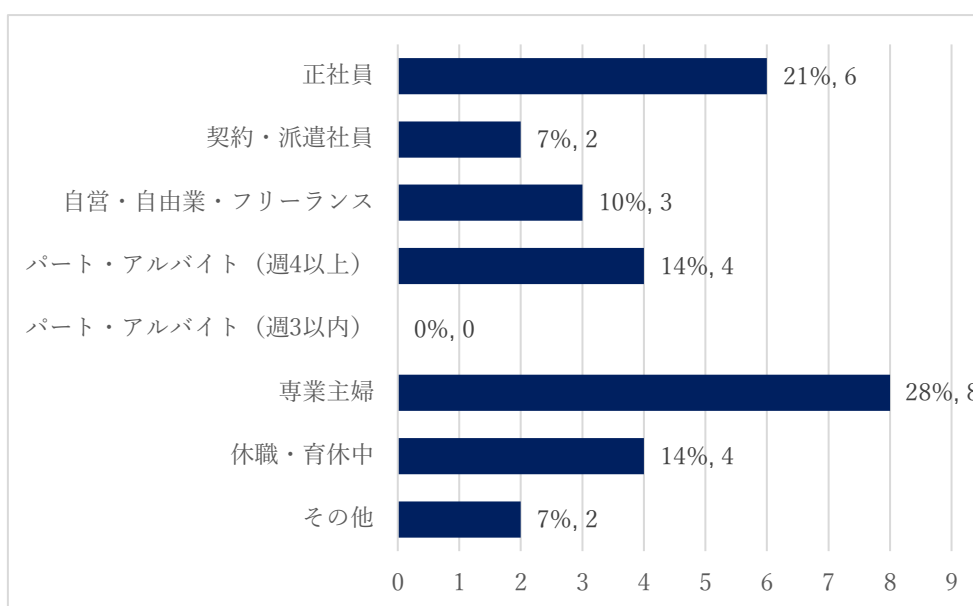
5. 「福岡じょしごと」は他の求人サイトが網羅できていない潜在層へリーチできているか

「福岡じょしごと」利用者アンケートでは、回答者数が29名と限られているため、利用者全体の傾向を反映していない可能性はあるが、回答者の7割以上が30代後半以上（図表3-1参照）、8割以上に子どもがいるという属性であった。さらに、子どもがいる場合では、末子年齢は0歳から15歳までほぼ均等にばらつきがあったが、5歳の回答者が6名と飛び抜けて多かった。これは、末子が小学校に上がるタイミングでキャリアを見直そうと考えている女性が多く、そうした女性が「福岡じょしごと」を閲覧している可能性を示唆している。また、閲覧開始時の就労状況（図表3-2参照）では、専業主婦が8名で最も多いが、次に多いのが正社員の6名であり、正社員であったとしてもさらに自分に合った働き方を模索し続けている女性が閲覧していることが示唆される。



出典：当社作成。

図表 3-1 「福岡じょしごと」利用者アンケート：年齢の回答結果(%と回答人数)



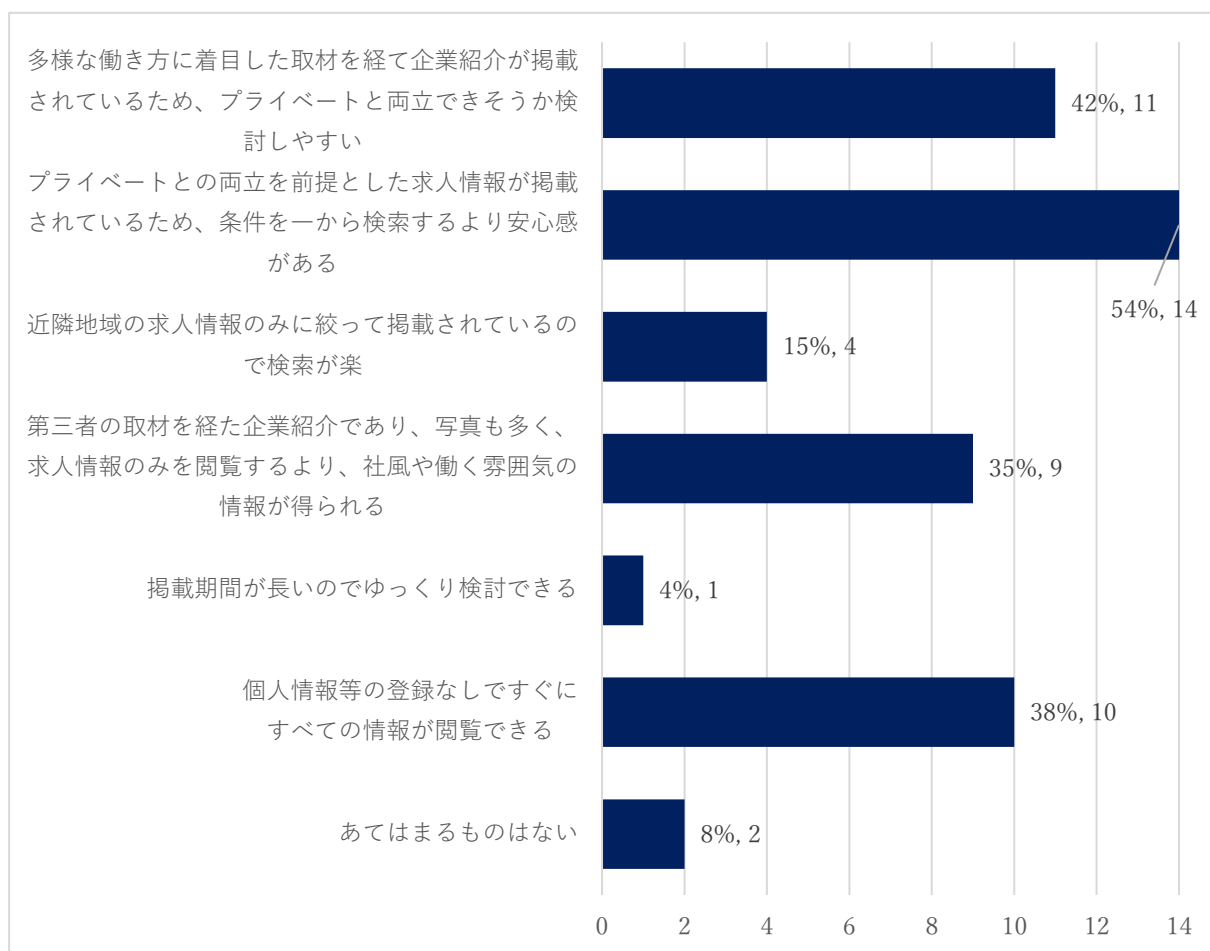
出典：当社作成。

図表 3-2 「福岡じょしごと」利用者アンケート：「福岡じょしごと」閲覧開始時

就労状況の回答結果(%と回答人数)

「福岡じょしごと」利用者アンケートで他の求人サイトと比較して、「福岡じょしごと」の長所や魅力があるか聞いたところ、図表 3-3 のような結果を得た。「プライベートとの両立を前提とした求人情報が掲載されているため、条件を一から検索するより安心感がある」が最も多く 14 名、「多様な働き方に着目した取材を経ての企業紹介が掲載されているため、

プライベートと両立できそうか検討しやすい」も 11 名と多くなっている。



出典：当社作成。

図表 3-3 「福岡じょしごと」利用者アンケート：「「福岡じょしごと」の他求人サイトと比べての長所・魅力」の回答結果(%と回答人数)

また、ヒアリングでも、「大手求人サイトは勤務条件ぐらいしか情報が無いが、「福岡じょしごと」は子育てや介護をしている前提で、実際に働いている、活躍している人の話もあるのが良い」「(大手サイトは詳細情報を閲覧する場合、登録が必要だが) 仕事しながら登録して探すというは時間的にハードルが高い。その意味で「福岡じょしごと」はすぐに情報を全部見ることができる所が良い」、「実際にその企業で働いている女性のインタビューが載っているの、転職後の自分の働き方がイメージしやすく、応募の後押しとなった。インタビューも代表の人、人事の人、女性社員等、複数の人の話が載っているのが良い。」といった発言があり、他の求人サイトと比較して、自分の状況に合った情報を得ることができる魅力を感じていることがわかる。

「福岡じょしごと」掲載企業へのアンケートは回答が 3 社と少なかったが、他の求人サイ

トを通じて応募や採用に至った女性と比べて「育児や介護等、プライベートとの両立を実現させる意思や意欲が高い女性の応募が多い」と2社が回答し、「社風に合った女性の応募が多い」と1社が回答した²³。もう1社は「数がまだ少ないため違いは分からない」との回答であった。

6. 「ママドラフト会議」への参加や「福岡じょしごと」への求人掲載によって企業の潜在就労女性の雇用や多様な働き方に関する意識が変化しているか

① 「ママドラフト会議」参加企業

アンケートでは、「ママドラフト会議」への参加を通じて、潜在就業女性の採用や活用の考え方に社内に変化があったか、多様な働き方に関する状況に変化があったかを聞いている。3社すべてが「(参加前と比べて、潜在就業女性の採用に) やや積極的になった」と回答した。もともと女性の採用や多様な働き方に積極的な企業が参加しているため、具体的な状況には変化がないとの回答が2社あったが、託児施設併設の事業所を開設するなど、潜在就労女性が働きやすい環境をさらに整えている企業もあった。

② 「福岡じょしごと」掲載企業

アンケートでは、「福岡じょしごと」への掲載や採用活動を通じて、潜在就労女性の採用や活用の考え方に社内に変化があったか、多様な働き方に関する状況に変化があったかを聞いている。もともと女性の採用や多様な働き方に積極的な企業が掲載企業となっていることもあり「変化はない」という回答もあったが、「子どもの病気等の場合に在宅ワークができるようにしている」「福岡じょしごと」を通じて採用した女性のスキルや経験が採用条件にマッチしており、人柄・雰囲気等が自社の風土、求める人物像に合うと感じたため、潜在就労女性の採用に以前と比べてやや積極的になった」との回答もあった。

2) 事業性の評価

1. ビジネスモデルが確立しているか

上述図表 2-5 に示したビジネスモデル内で鍵となる活動のうち、Work Step 倶楽部はまだ稼働に向けて準備中である。それ以外の活動は、本事業期間中に各活動の目的に応じた運営方法が確立できている。Work Step 倶楽部は短時間就労から正社員やリーダーなどキャリア再構築を目指す女性の支援を狙いとしており、「ママドラフト会議」前のスクールと区別せずにキャリアアップを目指す学びや相談、ネットワーク作りが出来る場にしていく計画で準備が進んでいる。

²³ 複数回答可の選択式の設問回答である。

2. 収益化のために必要な非財務的要素が確保されているか

本事業内でソーシャルビジネスとして継続していくための体制を確立しており、今後の戦略・計画もこれまでの実績に基づいているため、後述するように一部挑戦的な計画も存在するが、実現可能な計画であると判断する。

① 顧客企業の獲得

本事業を継続・拡充していくにあたり重要となってくるのは、求人掲載や「ママドラフト会議」へ参加をする企業や、人材紹介を行う先の潜在就労女性の採用に理解のある企業を継続的に獲得していくことである。Work Step にはこれまでに通算 30 回ほどの「ママドラフト会議」の実績があるため、既に過去の参加企業等、福岡市内を中心に約 150 社とのネットワークを有している。さらに、これまでの高い就労決定実績（概ね 3 割以上）、具体的な候補女性の情報をもって営業に行くことで新規企業の獲得をしてきている。今年度以降は、「Work Step キャリア」の人材紹介業務を本格化していく計画であるが、そのために人材紹介企業 3 社と協業契約を結んでおり、時短勤務の求人企業等の紹介を得ることによって企業開拓をしている。

これまでの「ママドラフト会議」参加企業からの声として、連携先自治体から確認したところによると、「コミュニケーション力の高い方々と出会えてよかった」「コミュニケーション力、アピール力、成長したいという気持ちが強い人が多く、魅力的な人材が（「ママドラフト会議」に）いた」ということで、限られた情報ではあるが参加企業からも好評のようである。

② 中間支援先団体及び委託元となる自治体・大学の獲得

Work Step は、継続的に潜在就労女性にリーチしていくために対象地域を広げて事業を実施していきたいと考えている。その方法として、Work Step の内部人員の増員や能力強化ではなく、中間支援先を増やすことで対応していく戦略である。この戦略は、各地域の企業を獲得していくためには直接関係性を持つ地元団体が強みを有すること、各地域の保育所制度等、女性側からの相談事項にタイムリーに対応するには地元情報に詳しい必要があるといったこれまでの経験から導かれたものである。

既に本事業内で、山口県、広島県、広島県三原市、北九州市等の自治体からの委託事業として「ママドラフト会議」を実施する実績を積んでおり、さらに中間支援先団体であったリステップ合同会社、株式会社チャムズがそれぞれ独自に活動可能な状態になっている。その他複数の団体とも地域での連携実績がある。このような自治体及び中間支援先団体の獲得はこれまで積極的に営業をかけて行ってきたものではなく、「ママドラフト会議」の見学に自治体職員や女性のキャリア支援を行う団体が訪れ、その後自治体での予算化、実施へとつな

がったものである。そのため、今後も営業活動に人的リソースを割くのではなく、「ママドラフト会議」の見学などを通じての方法で広まっていくことを想定している。本第三者評価内において、事業委託元であった自治体及び大学の担当者2名に Work Step との事業実施の経緯、実績、連携先としての強み、より良い連携への課題等をヒアリングした。まず、連携経緯としてはどちらもハローワーク等を通じて自主的にすぐに再就職をしようとしている層ではない、より潜在的な就労希望をもっている女性を対象に考えていたことから、Work Step 実施の「ママドラフト会議」を担当者が見学に行き、同様の取り組みを県事業・大学事業として実施したいと考え、Work Step へ事業委託をしたという経緯であり、Work Step が委託元獲得として今後も想定している方法は妥当である。

実績としては、それぞれ委託元の意向に合わせ、「ママドラフト会議」までのスクール（講座、ワークショップ等）やキャリアコーチからの伴走支援期間は異なるが、「ママドラフト会議」後数か月の参加者の就労決定率はそれぞれ約3割²⁴、約5割²⁵となっており、時間を経て追跡調査をするとさらに率は上がると考えられる。また、狙いどおりこれまでの女性再就職事業を知らなかった潜在層にリーチできたことを委託元実施のアンケート調査で確認できている²⁶。

連携先としての Work Step の強みは、女性が希望する条件に合う様々な業界、職種の企業とのマッチング力、子育て等でキャリアから離れ自信を無くしている女性へ寄り添う手法、具体的には子育てはブランクではなく、母親経験があるからこそそのスキルや能力に気づきを与え、自分の経験を肯定できるように女性を変化させる講座やキャリアコンシェルジュのサポート力、という回答であった。より良い連携への課題については、ベストパートナーだと思っているので特になし、という意見と、女性の保育園事情に関する相談へのタイムリーな対応、デジタルスキル等の専門性の高い講座等のためには、Work Step と他団体が連携して事業実施をする必要性もあるという意見があった。また、「ママドラフト会議」以外の連携内容の案として、離職した女性たちがいかに優秀かを企業や行政など社会に気づいてもらえる活動を共にできるのではないかとということであった。

③ 顧客女性の獲得

「ママドラフト会議」参加女性獲得手段としては、①子育て支援をしている団体に SNS を通じて情報発信してもらうこと、②これまでの参加者からの口コミ、が有益であると同社は認識している。「ママドラフト会議」開催までの学びや伴走支援の期間は委託元の希望に応じて柔軟に対応しているが、学びの期間が長いと子育て中の参加女性側にはより精神的な

²⁴ 委託元が設定していた目標値を超える割合である。

²⁵ 本件の場合、ママドラフト会議後にマッチングした企業でインターンをする方法を採用しており、その後のインターン先への就職率が約5割である。

²⁶ 担当者ヒアリングより。

ハードルが高くなるため、参加者確保に苦心することもあった。女性側のニーズと委託元あるいは中間支援先団体の意向とを擦り合わせる工夫も必要となるであろう。

「Work Step キャリア」の利用者増加のためには、認知度を高める必要があると事後評価報告書内でも記載があった。このため、ママドラフト会議実施時に「Work Step キャリア」の周知を図り、利用者を確保している。2024年3月実施の「ママドラフト会議」後には、6名が「Work Step キャリア」を利用し、うち2名が就業決定という実績となっている。

女性向け求人サイト「福岡じょしごと」利用者ヒアリングでは、求人情報だけでなく Work Step が提供しているその他のサービスも、同サイト内で情報発信してもらえたらよい、人材紹介サービスや講座や「ママドラフト会議」にも関心がある、という意見があった。

④ キャリアコンシェルジュ及びキャリアコーチ人材の獲得・養成

現状では、中間支援先がキャリアコンシェルジュ候補を開拓し、Work Step が候補者に対して半日の養成講座を実施している。23年度は延べ45名が養成講座を受講し、「ママドラフト会議」へ向けての伴走支援を提供した。「ママドラフト会議」参加女性のアンケートでは、キャリアコンシェルジュと一緒に自己PRの内容を考えてくれたことが良かったとする回答者が多く、不満の声はなかった。また、上述のとおり「Work Step キャリア」利用者のキャリアコーチの伴走支援の質への満足度は高く、ニーズに合致した人材の獲得ができてい

る。同社はコンシェルジュ及びコーチどちらの人材確保にもこれまで課題を感じるところは無く、十分な人数を確保できているとのことである。後述するように、Work Step は今年度、「Work Step キャリア」による採用決定時の紹介手数料を最も大きな財源として計画しており、その計画実行のためには、これまで以上にキャリアコーチの役割が重要となってくる。したがって、これまでの方法を継続していくことのみならず、質・人数共に十分なキャリアコーチ人材を確保していくための戦略が必要となるであろう。

3. 収益化への財務面での見通しが立っているか

本事業内では、事業実施に必要な経費を休眠預金等活用事業助成金以外に主に自治体や大学からの委託費や中間支援先団体からの売上で賄ってきた。今年度は、「Work Step キャリア」による採用決定時の紹介手数料と自社開催の「ママドラフト会議」成功報酬を主な財源とし、黒字化する計画を立てている。最も大きな財源として、これまでまだ実績の少ない「Work Step キャリア」の紹介手数料を計上しているが、既述のように、他企業と協業契約を結んでの企業開拓や「ママドラフト会議」の場を活用しての利用女性の獲得に取り組んで

おり、既に実績も出始めている。したがって、挑戦的ではあるが実現可能な計画であると判断する。

3) 想定していなかった正負の影響・変化

① コロナ禍による正負の影響

コロナの影響を受け、当初予定していなかった正負両方の影響があった。負の影響としては、対面の活動であるスクールやママドラフト会議の開催機会が 2021-22 年度は限られてしまった点である。一方でその間、オンラインで潜在就労女性人材と企業をつなげる活動を模索し、女性向け求人サイト「福岡じょしごと」の立ち上げに至った。コロナ禍で出社を前提とした働き方を見直し、リモートワークの導入が企業側で一気に進み柔軟な働き方が広まったことは、そうした働き方を希望している潜在就労女性人材と企業をつなげる「福岡じょしごと」の目的を後押しする正の影響となった。

② 中間支援先団体の基盤強化

「ママドラフト会議」は、本事業前は直接実施で行ってきたが、本事業内では対象地域を広げるため、地域に根差した中間支援先団体を発掘し、支援先団体に対して「ママドラフト会議」のノウハウ提供、企画運営の伴走支援を行う形式を採ることとした。この実施方法によって、中間支援先団体の基盤強化が促され、山口県及び広島県三原市の「ママドラフト会議」にて連携した団体は 2022 年 3 月にリステップ合同会社として法人化、北九州市にて連携した団体は 2023 年 7 月に株式会社チャムズとして法人化された。これは、本事業の目的として当初から計画されたものではないが、潜在就労女性の復職という社会課題に共に取り組む団体の基盤強化がなされたという正の派生効果である。

③ 「ママドラフト会議」の商標使用許諾契約書整備

中間支援先団体が「ママドラフト会議」の実施主体となり、Work Step は伴走支援者として携わるという形式を採るようになったことをきっかけに、「ママドラフト会議」の商標使用許諾契約書の整備を行った。これによって今後「ママドラフト会議」を他団体が主催する際の Work Step と他団体の契約内容が明確になり、中間支援型のママドラフト会議実施手法を確立できたため、正の派生効果である。

4) まとめ・提言

本事業の主な受益者である「ママドラフト会議」参加女性及び企業からの情報収集が諸般の理由により非常に限られたものになったため、評価判断に必要な情報が限られていると言わざるを得ないが、得られたアンケート結果や関係者のヒアリングから、受益者は本事業内で Work Step が提供したサービスの質に満足しており、女性の再就職率も高く、また復職後の自信の向上もみられる。特に「Work Step キャリア」利用者や委託元担当者ヒアリングからは、一度キャリアから離れた女性の自信の無さに丁寧に寄り添い、子育てをブランクと

捉えるのではなく母親経験があるからこそそのスキルや能力に気づきを与え、希望する柔軟な働き方の条件に見合う企業を紹介する、という細やかな対応力への高い評価と信頼感が窺えた。

潜在就労女性の再就労を叶えるソーシャルビジネスとして、本事業期間中に着実にサービス内容の明確化を図ってきており、「ママドラフト会議」、キャリアコーチが伴走支援する人材紹介「Work Step キャリア」、プライベートと両立して働きたい女性が欲しい求人情報を提供する「福岡じょしごと」は、それぞれ本休眠預金等活用事業終了後も継続して実施する社内人材、顧客企業や中間支援先との関係性が整っている。

最後に今後へ向けた提言を示す。

丁寧な対応を維持した人材紹介「Work Step キャリア」の量的拡大

2024 年度の事業計画では、「Work Step キャリア」の実績人数を急速に拡大していく計画となっている。この計画自体は、これまでの企業とのネットワークや協業契約等に基づき、実行可能なものであると推察するが、急速な量的拡大により、これまでの Work Step の強みである女性の自信の無さに細やかに寄り添い、個別具体的な希望に合う企業を紹介する丁寧な対応を損なわないようにすることが、長期的に重要であると思われる。このような丁寧な対応によって、これまで顧客女性や委託元からの信頼を得てきたことはヒアリングからも明らかである。このためには、Work Step の理念に共感し、かつ企業とのネットワークも有する質の高いキャリアコーチの獲得も重要となってくるであろう。

「Work Step キャリア」の潜在的顧客としての「福岡じょしごと」利用者

Work Step では、キャリアのブランクがあり、なりたい自分ややりたい仕事、これまでの経験の棚卸から支援が必要な潜在就労女性には「ママドラフト会議」を、より明確なキャリアプランをもちステップアップしたい女性には「福岡じょしごと」を、というように、対象とする女性に適したサービスを検討の上、事業を実施してきている。本評価内で実施した「福岡じょしごと」利用者アンケート及びヒアリングから、確かに利用者には正社員として働きながら、さらに自身に合った働き方を探している層が多いことが分かった。他方、正職員として働いていたり、職務経験が十分に長くあったりしていても、家族がいる中での転職でどこに優先順位を置くべきかについては迷っている場合もあり、自分の強みについて客観的にアドバイスが欲しい、転職した場合に何を本当にやりたいのか相談したい、という希望があることがわかった。したがって、「福岡じょしごと」のサイトを求人情報だけでなく Work Step のその他のサービス情報にも利用者がアクセスしやすい作りとすることが、「Work Step キャリア」の利用者増の方策の一つとなり得るだろう。

3.3. 島ぜんぶでうむさんラブ(株式会社よしもとラブ&ピース)

本事業の評価判断に必要な情報収集は、実行団体や資金分配団体による各種報告書類の確認、実行団体によるソーシャルビジネスコンテスト来場者対象アンケート結果²⁷、ウェブアンケート（「島ラブアカデミー」卒業生対象²⁸、連携先団体対象²⁹の2種）、及びヒアリング（「島ラブアカデミー」卒業生4名・組、連携先団体3団体、実行団体事業担当者5名）によって行った。

1) 社会性の評価

本事業の社会性の評価に当たっては、以下の評価設問に基づいて検証を行った。

1. 県内で社会課題解決手段としてのソーシャルビジネス認知度が向上しているか
2. 県内で新たなソーシャルビジネスが生まれているか
3. 県内でソーシャルビジネスに対する支援体制が整い始めているか

1. 県内で社会課題解決手段としてのソーシャルビジネス認知度が向上しているか

本設問の指標として、①ソーシャルビジネスコンテスト(島ラブ祭)来場者数の経年変化と、②来場者のソーシャルビジネス認知度や理解度の経年変化の二つを設定していた。①については、本休眠預金等活用事業内で実施された2022年の来場者が250名、2023年の来場者が301名となっており、来場者数は増えている。②については、よしもとラブ&ピースが来場者に対して実施したアンケート結果から、ソーシャルビジネス認知度が向上していると判断できる。

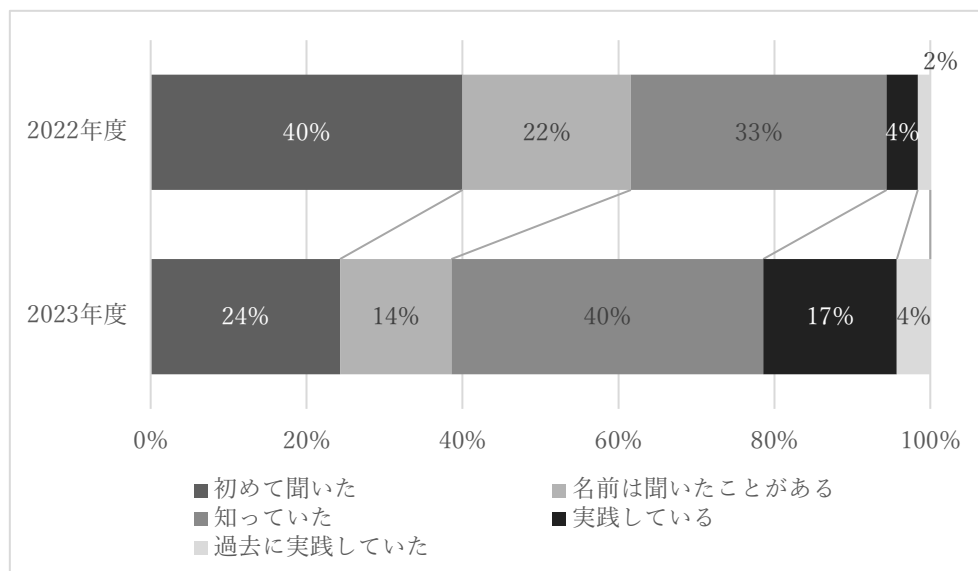
アンケート結果の詳細をみると、来場前にソーシャルビジネスについて「知っていた」「実践している」という層が2022年には全体の4割弱であったが、23年には6割ほどと大きく伸びている。また、「ソーシャルビジネスで起業を考えたことがありましたか」の問いには、2022年は圧倒的に「考えたことがない」が多数(75%)であったが、23年には「現在起業を考えている」が17%、「起業したことがある」が16%と増えている。「島ラブ祭に参加したことで、ソーシャルビジネスについての理解は深まりましたか」への回答では、「とてもよく理解できた」の割合が2022年には約4割であったが23年には約6割へと増加し、

²⁷ 2022年は来場者の50%にあたる126人、2023年は23%にあたる70人から回答を得ている。

²⁸ 2022年及び23年に島ラブアカデミーを受講した合計29組の卒業生を対象にウェブアンケートを行い、11組(約38%)から回答を得た。

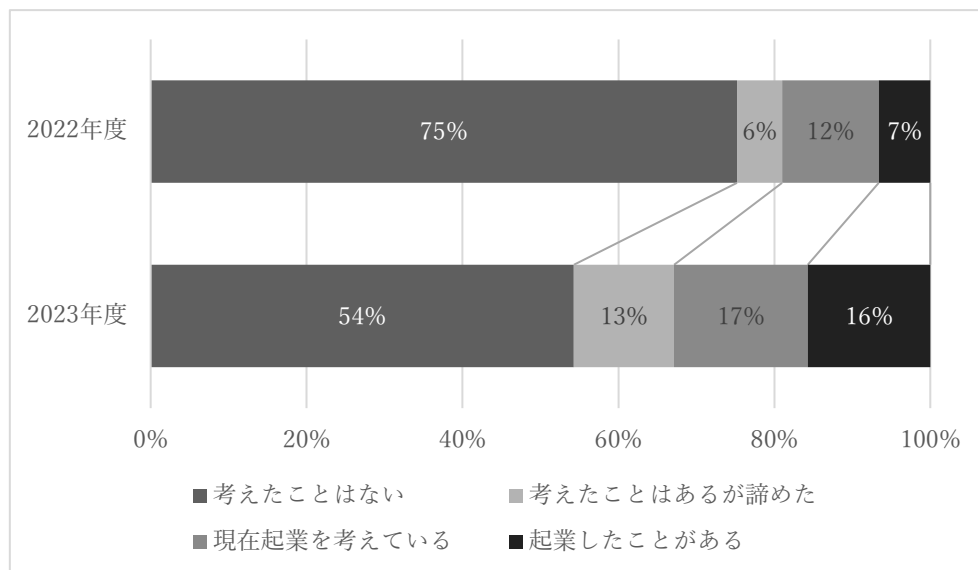
²⁹ 目標値が100団体であったため、同程度の数の団体に対するアンケートを計画していたが、実際には実行団体からアンケート協力依頼をした団体が9団体と限られた数となった。回答は9団体すべてから得ることができた。

もともとソーシャルビジネスの認知度が高い参加者が増えてこともあってか、理解度が高くなっていることがわかる。



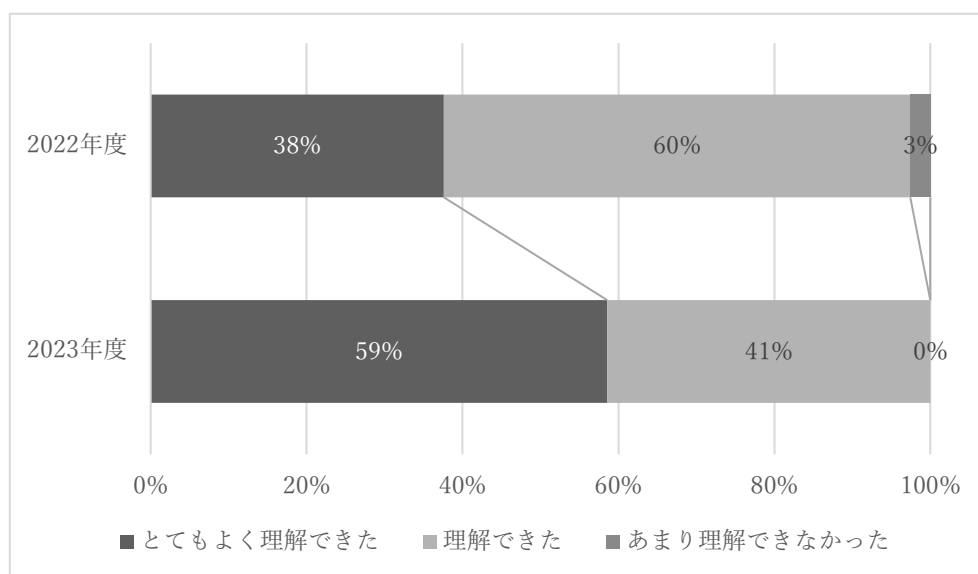
出典：よしもとラフ&ピース及びうむさんラボ実施アンケート結果より当社作成。

図表 3-4 「島ラブ祭に参加する前にソーシャルビジネスについて知っていましたか」への回答
(2022 年と 23 年の比較、N=195)



出典：よしもとラフ&ピース及びうむさんラボ実施アンケート結果より当社作成。

図表 3-5 「島ラブ祭に参加する前にソーシャルビジネスで起業を考えたことがありましたか」への回答(2022 年と 23 年の比較、N=191)



出典：よしもとラフ＆ピース及びうむさんラボ実施アンケート結果より当社作成。

図表 3-6 「島ラブ祭に参加したことで、ソーシャルビジネスについての理解は深まりましたか」への回答(2022 年と 23 年の比較、N=187)

2. 県内で新たなソーシャルビジネスが生まれているか

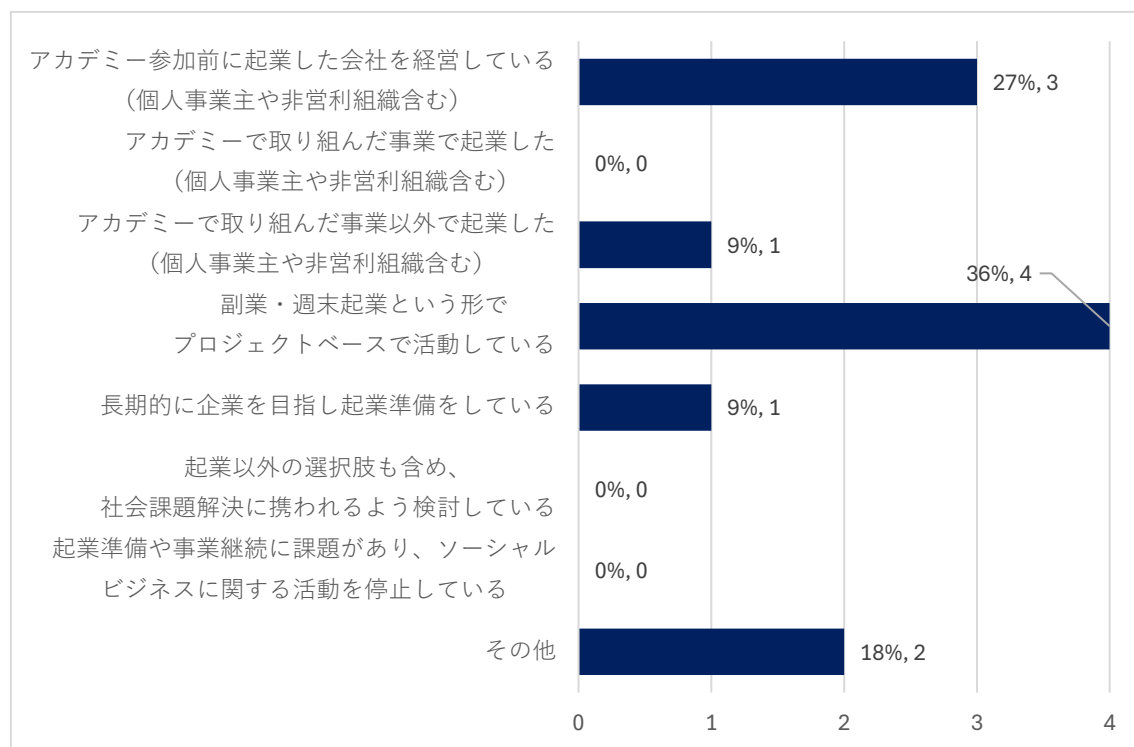
本事業を通じた新規のソーシャルビジネス/プロジェクト創出³⁰数の目標値は 30 件、実績は 32 件であり、目標を上回って達成している。本事業内で島ラブアカデミーに参加した 36 組から 32 件のソーシャルビジネス/プロジェクトが生まれており、事業化率は非常に高い。

子どもたちが主体的に活動する居場所づくり事業、看取りサポート事業、テクノロジーを活用して障がい者雇用を創出する事業、島豆腐から出る廃棄おからを商品化する事業、廃棄衣服や廃棄農業資材を繊維パネルやアートにアップサイクルする事業、農家のマネタイズポイントを増やす事業など様々な種類の事業が生まれている。これら事業のうち、ソーシャルビジネスとして安定して収益を出し、事業継続していく確度の高い事業は、現状数件程であるが、別の休眠預金等活用事業の実行団体として採択されたり、自治体助成金を得たり、他企業との連携を通じて事業推進したりと様々な形で社会課題の解決を目指している。

本第三者評価では、高い事業化率につながった要因の検討及び事業から島ラブアカデミー受講生への支援がどのようなものであったかの確認のためアンケートを実施した。また、回答者の中から 4 名にヒアリングも実施した。まず、アンケートで島ラブアカデミーにて事業計画を作成したソーシャルビジネスの現状を聞いたところ、「副業・週末起業という形で

³⁰ 何らかの課題解決のために資金を稼ぐ枠組みや、それらに向けた取組（ビジネスとプロジェクト）をカウントする。

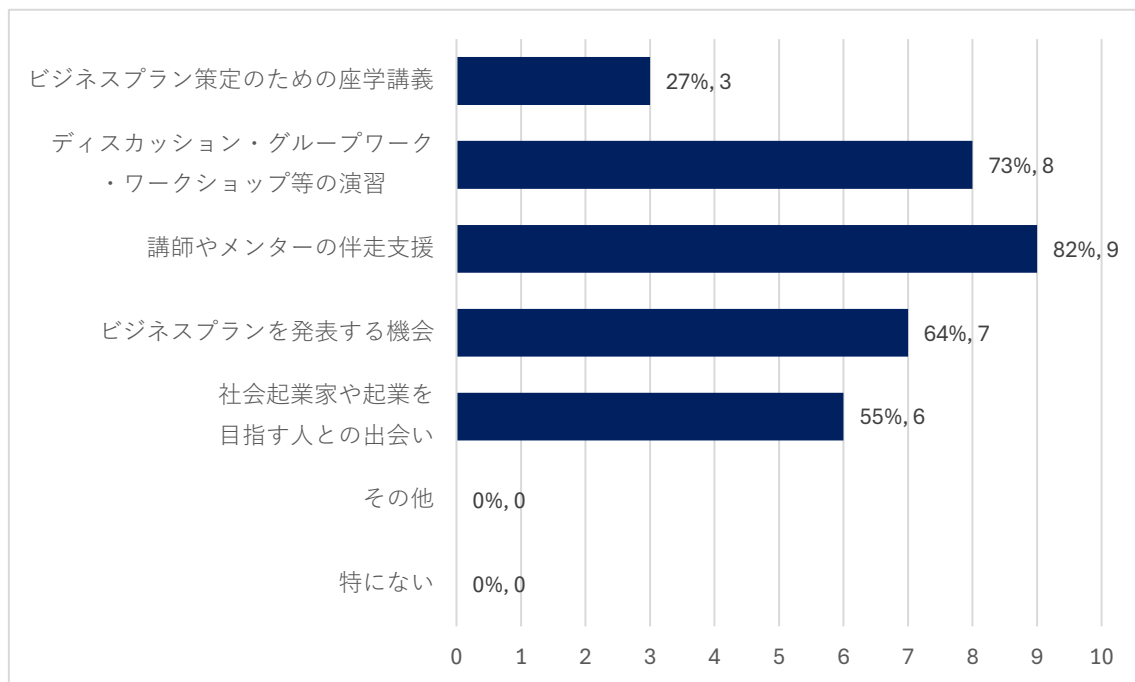
活動」が約 36%と最も多く、次に「アカデミー参加前から企業している会社を経営」が約 27%と多かった。活動を停止している卒業生はアンケート回答者の中にはいなかった。「その他」の回答も「アカデミー参加前から雇用されている会社にて、アカデミーでブラッシュアップした計画を事業化し、現在はその会社の経営を行っている」「ソーシャルビジネスではないが、アカデミーに参加して掲げた目標実現のため、協力者と共に進めている」という内容であった。



出典：当社作成。

図表 3-7 島ラブアカデミー卒業生アンケート:「島ラブアカデミーにて事業計画を作成した
ソーシャルビジネスの現状」の回答結果(括弧内は回答件数)

上述の高い事業化率の背景を検討するため、「島ラブアカデミー期間中に得られた学び・経験の中で、ご自身の事業の開始・継続に特に有益だったこと」をアンケートしたところ、「講師やメンターの伴走支援」が約 82%と最も多く、「ディスカッション・グループワーク・ワークショップ等の演習」(約 73%)、「ビジネスプランを発表する機会」(約 64%) と続いた。島ラブアカデミーの実施を担当しているうむさんラボのメンターによる支援への満足度が高いことがわかる。



出典：当社作成。

図表 3-8 島ラブアカデミー卒業生アンケート：「島ラブアカデミーにて事業計画を作成したソーシャルビジネスの現状」の回答結果(最大3つまでの選択式回答、括弧内は回答件数)

うむさんラボでは、アカデミー卒業後も無償で途切れなく支援を継続しており、アンケートやヒアリングにおいても「最終発表が終わっても集まる機会をいただけて、話を聞いてもらえる機会がある」「困った時に連絡したら応えてくれる」「卒業生同士による協力企画や情報交換などのコミュニティでモチベーションが保てている」「困ったことがないか連絡をくれる」「顧客先の紹介をしてくれた」「助成金申請時に助言してもらった」「法人化の際に助言してもらった」等、各事業の必要な局面に合わせて細やかに伴走していることが窺える。その他、うむさんラボは創業期の社会起業家に対してバックオフィス支援（総務・法務、人事・労務、経理・財務）を提供する仕組みも整えている。これらの細やかな伴走支援が高い事業化率の要因の一つと推察できる。

3. 県内でソーシャルビジネスに対する支援体制が整い始めているか

本設問の指標は「県内外の自治体、法人、学校等、本事業を通じて連携している団体数とその連携内容」と設定していた。連携団体数の目標値は100団体であり、実績は72団体となっている。連携先の内訳は、行政40%、法人・団体35%（任意団体含む）、学校25%程となっている。団体数は目標値には至らなかったが、多数の連携が実現している。本第三者評価では、連携内容がソーシャルビジネスに対する県内支援体制整備に資するものであるのか

を検討するため、連携先団体を対象としたアンケート及び 3 団体へのヒアリングを実施した。

連携の内容としては、ソーシャルビジネスに関する共催イベントを実施、または連携先団体実施のイベント内でソーシャルビジネス事例を紹介する形が中心であった。また、大学や中学・高校等の教育機関で講座やワークショップを提供する機会も多くあった。このような取組は将来的なソーシャルビジネスへの関心層を増やす連携と捉えることができる。ソーシャルビジネスへの支援体制に関連する連携としては、島ラブ祭ソーシャルビジネスコンテストへの協賛企業を獲得し、その企業賞を受賞した起業家は実際に社内事業で連携するといった施策、「OKINAWA SDGs プロジェクト (OSP)」³¹の事務局を共同で担当する、沖縄県庁の事業である「スタートアップ創業支援事業」を受託し事業化支援を実施するなどの連携が実現した。特に沖縄県庁の事業に取り組むことによって、県庁が継続してソーシャルビジネスを含むスタートアップ支援を実施することを後押ししている。また、本休眠預金等活用事業内で実施していた島ラブアカデミーの活動を、今後、県事業として継続できないかといったことも検討されている。

他団体との連携以外による支援体制整備としては、沖縄県における社会課題を解決することを目的とした「カーリーインパクト&イノベーション 1 号投資事業有限責任組合」の設立が挙げられる。このファンドは社会起業家・スタートアップを対象として、うむさんラボが 2023 年 7 月に立ち上げたものであり、2024 年度中に 5 件程に投資することを予定している。そのうち 1 件は島ラブアカデミーから創出された事業への投資を予定していたが、2024 年 5 月末、第 1 号案件として、島ラブアカデミー 3 期に参加した株式会社 WALLTECH に対する出資を実行した。ファンドの立ち上げは、県内社会起業家に対する資金的支援体制の整備として大きな前進となるであろう³²。

2) 事業性の評価

本事業はソーシャルビジネスのインキュベーション事業であり、本事業そのものがソーシャルビジネスとして継続・拡大していくことを想定していない。このため、上述のとおり本事業については事業性の評価を行わない。ただし、休眠預金等活用事業の助成期間終了後も、よしもとラブ&ピースとうむさんラボは役割分担しながらソーシャルビジネスインキュベーションの活動を続けていくことを合意している。今後は、インキュベーションと同時に、島ラブアカデミーを通して始動した事業などを軌道に乗せるための経営支援にも力を入れていく予定である。

³¹「沖縄らしい幸せな経済と社会の実現」を目指した課題解決のためのコミュニティであり、課題解決のために、プロジェクトや事業を生み出し続けるプラットフォーム。(https://www.osp.okinawa/about)

³² 他方、本休眠預金等活用事業がファンド設立にどのように貢献したかは定かではないため、ファンド設立が本休眠預金等活用事業の実績であると判断することはできない。

3) 想定していなかった正負の影響・変化

① 沖縄県外への波及効果

本事業の取組に関する講演や視察受入依頼が多数あった。これにより、沖縄県内だけでなく、他地域の事業者、大学、行政とのつながりが想定以上に増えている。島ラブアカデミーで用いたワークショップ教材等をカスタマイズして、若い世代へソーシャルビジネスへの関心喚起をする機会が想定以上に多かったとのことである。

② 島ラブアカデミー卒業生同士の協力関係

起業家育成コースの卒業生同士は、とすると賞を取り合う競争相手になってしまいがちであるが、島ラブアカデミー卒業生は、お互いに共感しあったり、事業仲間を紹介しあったりする関係性が構築できている。島ラブ祭のコンテストには、卒業生が応援に駆けつけることもあり、アカデミーで事業化に取り組んだ一つの事業だけでなく、将来的に他の社会課題解決へつながる事業も卒業生同士の連携で生まれることが期待されている。

4) まとめ・提言

本事業内で目指した「県内で社会課題解決手段としてのソーシャルビジネス認知度の向上」については、島ラブ祭ソーシャルビジネスコンテスト来場者という限られた集団へのアンケート結果からの判断ではあるが、達成したと判断できる。また、「県内で新たなソーシャルビジネスを創出する」については、本事業内で島ラブアカデミーに参加した36組から32件のソーシャルビジネス/プロジェクトが生まれており、事業化率は非常に高い。ただし、これら事業のうち、ソーシャルビジネスとして安定して収益を出し、事業継続していく確度の高い事業は、現状数件程である。別の休眠預金等活用事業の実行団体として採択されたり、自治体助成金を得たり、他企業との連携を通じて事業推進したりと様々な形での活動継続を模索しているところである。「県内でソーシャルビジネスに対する支援体制が整い始める」については、本事業期間中、よしもとラフ&ピース、うむさんラボそれぞれの活動を通じて県内様々な団体と連携し、ソーシャルビジネス認知度を高めるための活動やインキュベーション支援を実施してきた。これら連携先団体それぞれにおいても、今後も同様の活動を拡充していけば、県内において支援体制が整っていくと推察されることから、目指していた「ソーシャルビジネスに対する支援体制が整い始める」という状況は達成したと判断する。

最後に、今後の提言を示す。

真に意図した社会課題の解決を達成しているかの確認の重要性

うむさんラボへのヒアリングでも、今後はインキュベーションと同時に、島ラブアカデミーを通して始動した事業を軌道に乗せるための経営支援にも力を入れていく、との話があったが、社会課題解決を意図したソーシャルビジネスが創出されれば、必ず社会課題が意図通りに解決するとは限らない。「インキュベーション＝社会課題の解決」ではないため、

創出されたソーシャルビジネスが、真に意図した社会課題の解決を達成しているか否かについては創出数年後に確認をすることが重要である。うむさんラボは今後もファンド等を活用して多数のソーシャルビジネスを創出していくことが期待されるため、代表的な事業を対象として創出されたソーシャルビジネスの社会課題解決状況の確認を行うことは意義があると考ええる。

本事業で築いた県内ネットワークの継続活用

本事業は沖縄における「笑いのリーディングカンパニー」であるよしもとラフ＆ピースと「社会起業家育成のリーディングカンパニー」であるうむさんラボが互いの優位性を持ち寄り連携した事例であり、2社だからこそ可能となったネットワークの広がりがあったと推察される。本事業そのものは終了となるが、今後も沖縄をソーシャルビジネスアイランドにしていくために、事業内で築いた県内ネットワークは継続的に活用されることが望ましい。

3.4. ボーダレスソーシャルバンク事業(株式会社ボーダレス・ジャパン)

本事業の評価判断に必要な情報収集は、実行団体や資金分配団体による各種報告書類の確認、実行団体によるボーダレスアカデミー卒業生対象アンケート結果³³、及びヒアリング(実行団体事業担当者1名)によって行った。

1) 社会性の評価

1. アカデミーを通じて社会起業を志す人が実行可能なビジネスプランを策定できているか/既存社会起業家がビジネスプランを改善できているか
2. 社会起業を学び続けたい人とそれをサポートする人の人材バンクとしてボーダレスソーシャルバンク(BLSB)・卒業生コミュニティが存在し活動しているか
3. アカデミーやコミュニティを通じて、社会課題解決につながる具体的な活動を実行している社会起業家が増えているか

1. アカデミーを通じて社会起業を志す人が実行可能なビジネスプランを策定できているか/既存社会起業家がビジネスプランを改善できているか

ボーダレスアカデミーが提供するプログラムのうち、伴走支援を得ながらビジネスプランの策定・ブラッシュアップを行う「社会起業伴走プログラム」を受講・卒業した人数は 2024

³³ ボーダレスアカデミー本科生1期から13期までの292人に対して協力依頼を行い、112名(約38%)から回答を得た。

年 5 月時点で累計約 350 人となっている。このプログラムは期間中にビジネスプランを完成させることを目的とするものであり、卒業者は全て何らかのビジネスプランを策定・改善をしたものと理解することができる。目標値は 320 人として設定されており、本事業によって目標値以上の卒業生（ビジネスプランの策定・改善を行った人）を輩出したと言える。なお、350 人という数は、アカデミー開始当初からの累計卒業生数となっており、本事業期間で新たに輩出した卒業生は約 180 人になる³⁴。

アカデミー開始当初は、受講したものの卒業まで至らずに離脱する受講者も一定程度いたとのことであるが、伴走支援の方法を改善した結果、現在は離脱者がほとんどいないとのことである。

2. 社会起業を学び続けたい人とそれをサポートする人の人材バンクとして BLSB・卒業生コミュニティが存在し活動しているか

本事業によってボーダレスソーシャルバンクが立ち上がっており、社会企業について学び続けたい人のコミュニティとして活動が行われている。コミュニティはボーダレスアカデミーの受講者・卒業生を中心としつつ、現時点では少数（約 2 割程度）であるが、アカデミーとは直接接点のなかった会員も加入している。会員数は 2024 年 3 月時点では 271 人となっており、目標としていた 300 人に若干満たない程度の規模となっている。2024 年 4 月に新たな期の卒業生が輩出されるため、その卒業生の加入を見込むと 300 人を達成する見込みは高いとのことである。

コミュニティでは様々な活動が行われており、第一線の起業家から実際の経験を踏まえた話を聞くことのできるセミナーや、マーケティングや資金調達をはじめとする具体的なビジネススキルを養成するための講座、少人数のグループを作りそこでビジネスのアイデアを共有・相談することでブラッシュアップしていくような機会の創出等が実施されているとのことである。ボーダレス・ジャパンへのヒアリングによると、起業家ないしは起業を志す人が卒業後もビジネスについて相談・議論を行ったり交流をしたりというこれまでなかった機会を提供するという意味で大きな価値がある取組であるとのことであった。他方、参加者の熱量には濃淡あるため、コミュニティの活動への関与を高めていったり情報を的確に発信したりするための工夫は検討する必要があるとのことであった。なお、本評価ではコミュニティ参加者へのヒアリングやアンケートは実施できなかったことから、参加者からの意見を直接聴取することはできていない。

³⁴ 事業開始時点での累計卒業生数は 173 人であった。

3. アカデミーやコミュニティを通じて、社会課題解決につながる具体的な活動を実行している社会起業家が増えているか

ボーダレスアカデミー及びコミュニティを通じて創業した社会起業家の数は2024年5月時点で累計110名となっている。本事業の目標値としては100名が設定されていたことから、目標値を上回る数の社会起業家の創出に至っている（事業開始時の累計起業家数は40名であったことから、本事業によって創出された起業家数は60名という計算になる）。

そうした成果に貢献した要因の一つとしてクラウドファンディングサービス「For Good」の立ち上げがある。そもそもの事業計画では、金融機関と連携し無利子での融資支援を行うことを想定していたが、起業に当たってのボトルネックは金融機関からの融資という点よりもっと前の、ビジネスプランの実現可能性を検証する段階にあることが判明し、その段階での資金支援を行う仕組みの構築を行った。それにより、ビジネスプランの作成から試作品の作成やテストマーケティング等を行う実証段階へのステップアップのハードルを下げることになり、起業の促進につながっていると考えられる。「For Good」を活用して実証を行ったケースは約40件あり、それらの中から実際の起業に至っているケースもあるとのことである。ボーダレス・ジャパンが本事業前から実施していた起業支援という点に加え、こうした新たな仕組みを本事業で立ち上げたことが、社会起業家の創出に貢献していると考えられる。

2) 事業性の評価

1. ビジネスモデルが確立しているか

上記図表 2-7 に示すビジネスモデル内で鍵となるボーダレスアカデミー、コミュニティの運営、クラウドファンディング「For Good」のいずれの活動についても、大きな問題なく実施されていると判断できる。

2. 収益化のために必要な非財務的要素が確保されているか

① ボーダレスアカデミー参加者の獲得

本事業を継続・拡大していくにあたり重要となるのが、アカデミーへの参加者を確保していくことである。そのために、現在3か月となっているアカデミーの起業プログラムを短縮し、より間口を広げた参加しやすい形にすることや、これまでの卒業生の活動実績等をSNSやメディアを通じて発信していくことで、参加者の拡大を図ることを検討しているとのことである。現時点で参加者の獲得に支障が生じている状況ではなく、今後の拡大のための検

討もなされていることから、この点については大きな問題は無いと考えられる。

② 伴走支援・コミュニティの運営維持

他の重要な非財務的要素としては、的確に起業家への伴走支援を行うための体制・リソースの確保である。また、コミュニティの運営維持においても、コミュニティ内での活動や交流をファシリテートしていくための体制・リソースも重要となる。本第三者評価者がこれまでに関わった起業家支援ビジネスでは、支援対象となる起業家（ないしは起業を目指し活動している人）が増えるにあたり、支援する側のリソースとのバランスが崩れ、起業家側からの不満が生じるということもあったため、質・量ともに必要な支援を行うためのリソースの確保は極めて重要な点である。

この点については、ボードレス・ジャパンも十分に認識しており、ボードレス・ジャパンが持つ起業家のコネクションを活用して、必要なリソースの確保を試みているとのことである。現在のビジネスを持続的に維持していく上でのリソースとしては大きな問題は無いと考えるが、規模を拡大していく（すなわち、支援対象の起業家の数を増やしていく）に当たっては、リソースの制約が顕在化する可能性がある。社会性・事業性の双方の観点から社会起業家に的確な伴走支援を行うことのできる人材を確保することは容易ではないことから、規模の拡大を図る際には、支援を受ける側と支援を行う側のバランスに留意しながら慎重に進めていくことが必要となろう。

3. 収益化への財務面での見通しが立っているか

休眠預金活用事業における資金計画の計上方法と異なるため、詳細な数字までは確認できていないが、アカデミーとコミュニティの運営、及びクラウドファンディングについては本事業期間中に既に黒字となっているとのことであり、収益性においても特段の問題は無いと判断できる。そうした実績の延長線上に今後の事業計画が立てられているため、実現可能な計画であると判断できる。

3) 想定していなかった影響・変化

① クラウドファンディングサービスの構築

既述のとおり、事業開始当初は金融機関からの実質無利息の融資を利用できる仕組みを構想していたが、より手前の概念実証のフェーズにおける資金調達の仕組みであるクラウドファンディング「For Good」の立ち上げに至った。これにより、ビジネスプランの策定から実際の起業に至るまでの間の資金ニーズに対応することが可能となっている。こうしたクラウドファンディングサービスの構築は当初の計画では想定されていなかったが、事業を実施するプロセスの中で判明したニーズに的確に対応した事例と言える。

② コロナ禍の影響

コロナ禍以前は対面での活動やコミュニケーションを重視していたため、物理的なアクセス等の問題から参加者が限定されてしまっているという課題があった。他方、オンラインでの活動に踏み切ることもできていなかったが、コロナ禍の影響により対面での交流が難しくなったことがオンラインに活動を振り切るきっかけとなった。それにより、海外からアカデミーを受講する例も出てくるなど、オフラインでは参加が難しかった層にもサービスを広げることが可能となった。

4) まとめ・提言

社会性の観点からは、アカデミーの卒業者の数やコミュニティへの参加者数、ビジネスを立ち上げた起業家の数といった指標における目標値はほぼ達成しており、計画に比して十分な成果を上げたと判断することができる。また、事業性についても既にサービスの黒字化を達成しているなど、継続的に事業を実施していくための基礎は整っていると考えられる。

このような結果となった要因としては、ボードレス・ジャパン自身が社会起業を支援する組織であり、本休眠預金活用事業を実施する前から事業の基盤が元々あったということが大きいと考えられる。その上で、コミュニティの構築や「For Good」の構築などの社会起業家ないしはそれを目指す人のニーズ（アカデミー卒業後の継続的な支援ニーズ、概念実証段階での資金ニーズ）を的確に捉えたサービスを本事業の実施を通じて実現することができたという点が指摘できる。

最後に、今後の提言を示す。

事業規模とリソースのバランスの慎重な検討

アカデミーやコミュニティはもちろんのこと、「For Good」においても丁寧な伴走支援という点がボードレス・ジャパンの提供するサービスの大きな優位性の1つと言える。他方、事業規模の拡大に伴い、伴走支援を行うためのリソースが十分に確保できなくなると、支援の質・量ともに低下してしまうリスクがある。丁寧な伴走支援を実施することのできる人的リソースを十分に確保することは必ずしも容易ではないと考えられるため、今後事業の規模を拡大していく際には、支援リソースとのバランスを慎重に検討することが必要となろう。

社会的インパクトの継続的なモニタリング

本事業では目標を超える数の社会起業家の創出に至っているが、いずれもビジネスの萌芽期にあると考えられ、それらの社会的ビジネスが社会に正のインパクトを実際にもたらすまでには不確実性が存在すると考えられる。社会的な価値をもたらすことを目指してビジネスを立ち上げることと、そのビジネスが実際に社会的な価値を生むこととは必ずしもイコールではないため、創出された社会起業家が実際に社会に正のインパクトをもたらして

いるのかという点を継続的にモニタリングしていくことが必要であると考えられる。

3.5. 「捨てるから創るへ」医療機器リサイクルプラットフォーム (株式会社ホンジョー)

本事業の評価判断に必要な情報収集は、実行団体や資金分配団体による各種報告書類の確認、及びヒアリング（事業の連携協力先 6 件、実行団体事業担当者 1 名）によって行った。

1) 社会性の評価

1. 医療用ベッド処理のシステム(インフラ)が構築されているか
2. 病院が医療用ベッド処理システムを導入・運用しているか
3. 医療施設から医療用ベッド資産の査定評価依頼が来ているか
4. バリューチェーン関係者企業(製造メーカー・医療機販社・産廃物関係社)が医療用ベッド処理システムを導入・運用しているか
5. 標準化された手順を通じて医療用ベッドが適切に処理されているか

1. 医療用ベッド処理のシステム(インフラ)が構築されているか

本事業を通じてクラウド上のシステムである「アセット・マネジメント・プラットフォーム」の整備を行い、インフラとしてのシステムは完成した。また、医療用ベッドに関しては、本事業で実施した実証実験を通じて、素材の構成やその価値、適切に処理した際の効果といったデータは得られており、病院や関係企業との処理手順やルールの合意が得られ、システムの導入が実現した際には、運用できる状況になっている。

2. 病院が医療用ベッド処理システムを導入・運用しているか
3. 医療施設から医療用ベッド資産の査定評価依頼が来ているか
4. バリューチェーン関係企業(製造メーカー・医療機販社・産廃物関係社)が医療用ベッド処理システムを導入・運用しているか
5. 標準化された手順を通じて医療用ベッドが適切に処理されているか

現時点では、久留米地域において、大学病院や関係企業等との連携の促進を図っている段階であり、実際のシステム導入やそれに伴う医療ベッド・機器の適切な処理というアウトカムが発現する段階ではない。

上記 2.5 節で示したような変化が生じるためには、医療用ベッド・機器に関する処理手順やルール 합의がなされ、その上で関係する各機関がシステムを実際に導入する必要がある。現時点では、様々な選択肢を検討しながらそこに向けた連携や調整を図っているが、明確な道筋が描けている段階ではなく、上記アウトカムの発現の見込みについても現状では具体的な見通しを持つことが難しい。特に、最も重要なアクターである医療機関からの全面的な協力・賛同を得られている段階ではなく、他のアクターについてもそうした医療機関の動向を伺っている部分もある。本事業の中で行った実証実験の結果を示したり、本事業の意義を様々な観点から説明したりしながら関係者の理解・協力を得るための努力を進めているところであり、具体的なアウトカムが発現するまでには越えるべきハードルは多いと考えられる。

2) 事業性の評価

1. ビジネスモデルが確立しているか

本事業のビジネスモデルとしては、「アセット・マネジメント・プラットフォーム」のシステム利用料をバリューチェーン上の各関係事業者からサブスクリプション方式で受領するという形を主に想定している。しかし、再販業者や資源再生事業者がシステムを通じて医療機関から業務を受注した際のシステム利用料金という形で徴収するなど、複数の課金（サービス・ユーザーからのお金の徴収）の形を検討している状況である。現時点では、上述のとおり、関係者との連携促進や理解の醸成等を図っている段階であり、こうしたビジネスモデルの事業性についての評価を行うことのできる段階ではない。

バリューチェーンの関係企業となり得る企業へのヒアリングからは、システムの重要性や社会的意義があることは理解しているものの、システムに参画することへのビジネス上のメリットがまだ明確に見えていないという声も聞かれた。システムの潜在的利用者に対してメリットを感じてもらい、かつ有償で利用してもらうためには、社会的なメリットだけではなく経済的なメリットを具体的な形で提示していく必要があるだろう。

2. 収益化のために必要な非財務的要素が確保されているか

事業を継続的に進めていくための非財務的要素の面からは、実施体制を強化していくことが重要と考えられる。大学、医療機関、バリューチェーン企業、金融機関やその他の組織・企業といった様々な関係者に対して働きかけを行い、協力を得ていくことが本事業を進めていく上で不可欠であるが、現状はそれらをホンジョーのプロジェクトマネージャーが実質的に 1 名で行っている状況である。関係者との連携がより具体的になっていけばそれだけ調整に必要なリソースも必要となると考えられる。外部の協力者からの協力を得ることも

重要ではあるが、ホンジョーとしての実施体制をより整備していく必要がある。

他方、現在連携を進めている久留米地域以外にも、過去に複数の地域で同様の取組についての連携を試みるなど、様々な場所に関係者とのネットワークを築いてきている。こうしたネットワークの構築力や関係者を巻き込んでいく力というのは本事業を継続的に進めていく上での非常に重要な非財務的な要素の一つである。そうした強みを活かしていくためにも、体制の強化や資金調達の具体化などを通じて事業の継続性を高めていくことが重要である。

3. 収益化への財務面での見通しが立っているか

費用面については詳細なデータは得られていないものの、本事業完了後も構築したシステムの維持管理や各関係者と連携を進めていくための費用は継続的に発生すると考えられる。システムの利用料を得ることができるまでには、少なくとも 3 年間程度の期間を見込んでいるとのことであるため、それまでの事業資金をいかに調達するかが重要となる。金融機関を含む地域ファンドからの資金調達や、ジャパン・サーキュラー・エコノミー・パートナーシップ³⁵らの出資金、さらなる休眠預金活用事業への応募といった複数の選択肢を検討しているとのことであり、いずれかの方法で資金調達を行っていくことが今後の事業の継続において不可欠な要素となる。

3) 想定していなかった正負の影響・変化

2 章で既述のとおり、本事業期間はコロナ禍及び豪雨災害の影響を受け、その対応で多忙を極めた病院から医療機器リサイクルに関する新たなソーシャルビジネスに協力を得ることは困難を極めた。このため、コンソーシアム立ち上げを予定していた連携先の見直しを何度も迫られた。そのような中、当初は医療機器全般の適正処理を一気に推し進める事業計画であったが、ホンジョーが処理実績のある医療用ベッドにまずは絞って、適正処理の実績を作るという戦略に切り替えることとなった。また、想定以上に病院や関連企業からの協力を得ることが難しかったため、医療機器リサイクルを実施した場合の具体的な社会的価値・メリットを示す目的で、北九州市立大学の協力を得て、医療用ベッドを題材に実証実験を行った。

4) まとめ・提言

社会性の観点からは、「アセット・マネジメント・プラットフォーム」の整備を行い、インフラとしてのシステムは完成させ、本事業で実施した実証実験を通じて、素材の構成やその価値、適切に処理した際の効果といったデータを得るという成果は達成された。

³⁵ 一般社団法人エコシステム社会機構のサーキュラーエコノミータスクフォースとして、持続可能な社会の実現を目指す企業等が参加し、住民・行政・大学等と連携して、サーキュラーエコノミーの推進に取り組む新事業共創パートナーシップ。

その後のアウトカムである実際のシステムの導入や医療機器の適正処理が実現するかどうかは、現在進められている久留米地域における取組がどのように進むか次第である。少なくとも、「関係者の理解の醸成⇒関係者間における正式な協議の場の発足⇒関係者間での医療機器に関する処理手順やルールの検討・合意⇒システムの導入・運用⇒医療機器の適正処理」という複数のステップを踏む必要があり、それらが想定通りに進むかは現時点では判断できないことから、将来的なアウトカムの発現を具体的に見通すことは難しい。

事業性については、現時点で収益を上げる段階には至っておらず、本評価時点において事業性のあるビジネスの形成に至ったとは言えない。将来的な事業性についても、上記の取組の進捗次第であり、現時点でビジネスモデルの現実性について判断を下すことはできない。他方で、本事業内で構築したシステムの維持管理費や関係者との連携を進めていくための費用は生じることから、売上を実際に得ることができるまでの資金ギャップを埋めるための資金調達の可否が、本事業の継続性において決定的に重要になる。

最後に、本事業に対する提言を示す。

他の連携事例の参照

地域における複数のアクターが連携した形での廃棄物の適正処理に向けた取組については、類似の事業が存在するため³⁶、そうした事例を参照することが有益であると考ええる。どのように関係者間で調整を行い、コンセンサスを得た上で、実際の連携に至ったかという点は、本事業を進める上でもヒントとなり得る。本事業の関係者には大学において環境政策や環境ビジネスを専門とする研究者も含まれているため、様々な事例等についての知見も有していると考えられる。そうしたネットワークも活用しながら、参考となる事例から学びを得ていくことが望ましい。

マイルストーンの達成状況を踏まえた事業マネジメント

上述のように、本事業の構想が実現するまでには「関係者の理解の醸成⇒関係者間における正式な協議の場の発足⇒関係者間での医療機器に関する処理手順やルールの検討・合意⇒システムの導入・運用⇒医療機器の適正処理」といった複数のステップを踏む必要があるが、現在はその初期段階における「理解の醸成」や「正式な協議の場の発足」に関する取組を進めている段階である。その後のステップを踏んでいくためには、相応の期間が必要となると考えられることから、段階的なマイルストーンを設定し、その達成状況を見ながら事業を進めていくことが重要である。特に、重要なマイルストーンを達成できない、ないしは達成までに想定を大きく超える期間を要するといった場合は、必要に応じて事業の実現可能性を含めた事業計画の抜本的な見直しや軌道修正（ピボット）についての意思

³⁶ 例えば、川崎市ではこのような取組がある。https://jpn.nec.com/press/201905/20190509_01.html

決定を戦略的に行うことが必要である。

ビジネスプランの実現性を高めるための再検討

本事業期間中に医療用ベッドに関しては、実証実験を通じて素材の構成やその価値、適正処理した際の効果といったデータは得られており、病院や関係企業との処理手順やルールの合意が待たれる状態になっている。しかしながら、本事業を通じて、医療用ベッドでは本事業が本来有効利用を目指している部品の付加価値がないこと、医療機器全体を一気に推し進めようとしても多様な医療機関・バリューチェーン企業から一度に賛同を得る実現性が低いこと、関係各者にとっての具体的なメリットがわかりにくいと捉えられていることが明らかになっている。このため、よりビジネスプランの実現性を高めるための再検討を行い、ビジネスプランを精緻化することが必要と考えられる。

本第三者評価内で実施したヒアリング結果から、その際のアイデアとしては以下のようなポイントがある。

- 一度にすべての医療機器で実施していくことは現実的ではないため、パーツや部品にした時に付加価値の出る、かつ一定数の廃棄が定期的に出てくる医療機器の選定が重要である。
- 上記のような高付加価値のある医療機器はリースが大半であるので、リース会社も含めて賛同を得ていく必要がある。連携先病院において選定した医療機器のリースを担当している主なリース会社数社に絞って、現状どのように廃棄をしているのか、どの程度が海外・国内中古品市場に出回っており、廃棄の際にはどの程度までパーツや部品の再利用が進んでいるのか、あるいはすべて一括廃棄としてしまっているのかをより詳しく調査をし、選定した医療機器の廃棄・再利用の現状に即して具体的なメリットを検討したビジネスプランに練り直す。
- 選定した医療機器が海外に現状の方法で転売された時のリース会社やメーカーへの潜在的リスクを調査し、より関係企業の現状に即して具体的なメリットを検討したビジネスプランに練り直す。

4. 資金分配団体の活動に対する評価結果

4.1. 資金分配団体としての活動

資金分配団体としての活動の評価においては、以下の2点を検証する。

1. 九州地域でソーシャルビジネス事業者と多様なセクター（公共機関・経済界・教育研究機関）との連携・協働の機会が創出される仕組みが構築されたか
2. 九州地域のソーシャルビジネス実施者やその支援者に本事業から得た知見が共有され、知見が活用される基盤が整ったか

1. 九州地域でソーシャルビジネス事業者と多様なセクター（公共機関・経済界・教育研究機関）との連携・協働の機会が創出される仕組みが構築されたか

多様なセクターとの連携・協働の仕組みとして、事業開始当初は資金分配団体を中心としたネットワーク（「九州地域ソーシャルビジネスネットワーク（仮）」）の構築が構想されていた。他方、九州地域において産官学様々なアクターによるソーシャルビジネスの実践や促進が進む中で、本事業において資金分配団体が中心となるネットワークの構築を目指すよりも、そうした様々なアクターが緩やかにつながるような仕組みの構築を図る形にシフトした。

こうした方針のもとで、本事業の実施を通じて、図表 4-1 に示すようなソーシャルビジネスに関する連携・協働の具体的な事例が確認された³⁷。

また、自らソーシャルビジネス支援を行う本事業の実行団体や関係団体も、多様なアクターとの連携によるソーシャルビジネス支援を推進している。例えば、ボードレス・ジャパンは他の民間企業と共同で経済産業省主催の社会起業家アクセラレーションプログラムである「ゼロイチ」の運営を行ったほか、よしもとラフ&ピースの協力団体であるうむさんラボは本事業とは別の休眠預金事業を活用して、沖縄県の地域課題解決をめざす社会起業家・スタートアップに資金提供を行うインパクト・ファンドの立ち上げを行っている。こうした動きに対して、本事業がどこまで直接的に貢献しているかを明確に示すことは難しいものの、こうした取組を行う団体とのつながりは、ソーシャルビジネスに関する連携・協働の機会創出

³⁷ ここに示したものの以外にも、一般社団法人九州経済連合会や九州商工会議所連合会、九州大学ユネスコ・椎木ソーシャル・ビジネス研究センターとの包括的な提携関係を通じた様々な活動があるとのことであったが、ここでは休眠預金事業と直接的な関係性が強いと考えられるもののみにについて記載している。

図表 4-1 連携・協働の事例(抜粋)

事例	概要
■ 「SDGs への貢献につなげる 九州マッチング会」の開催 (JANPIA・一般社団法人九州経済連合会共催)	■ 休眠預金活用団体と民間企業とのマッチングを実施。本事業に限らず、九州地域の休眠預金活用団体が参加。その後も複数の団体が何らかのつながりを有している。
■ 「社会課題解決型ビジネスを構想するソーシャルイノベーション実践交流会」の開催 (一般財団法人九州オープンイノベーションセンター・九州大学ユヌス&椎木ソーシャル・ビジネスセンター共催)	■ 社会課題の解決を事業に取り入れることを検討する企業や、社会起業家として起業を志向する人を対象に、ソーシャルビジネスを創出し、新たなソーシャルイノベーションを興していくことを目的とした講座。休眠預金事業についても扱う。
■ 「シンポジウム～社会を変える 地域を動かす「社会起業家の芽吹く九州」に向けて～」の開催 (九州経済産業局、九州SDGs 経営推進フォーラム主催)	■ ユヌス・ジャパン代表理事岡田昌治氏が基調講演、パネルディスカッションに同氏、実行団体である株式会社マイソル、株式会社ボーダレス・ジャパンが参加。
■ 九州大学ユヌス&椎木ソーシャルビジネス研究センターとの協力	■ 九州大学ソーシャルアントレプレナーシップ講座を KSBC が後援。ケース集の監修も行った。

という点において一定の意義を持つと考えられる。

上記の点や、各実行団体の事業を通じて得られた大学や金融機関、その他さまざまな組織や機関とのつながりも踏まえると、ソーシャルビジネス事業者と多様なセクターとの連携・協働の機会が創出される仕組み（緩やかなつながり）の構築については、一定程度達成されたと判断できる。

他方、こうした仕組みが持つ意義を判断するためには、今後も同様の形での連携の事例が創出されるかという点やそうした連携から具体的に社会問題の解決に資するようなソーシャルビジネスが生まれていくかという点を踏まえる必要がある。本事業の完了時点での目的としては達成と判断できるが、今後の連携・協働の実態やそうした連携・協働の結果については、継続的に注視していく必要がある。

2. 九州地域のソーシャルビジネス実施者やその支援者に本事業から得た知見が共有され、知見が活用される基盤が整ったか

本事業から得られた知見をまとめた主要なアウトプットとしては、①2024年2月に発行された『ソーシャルビジネスケース集』と②2024年3月に発行された『九州経済調査月報2024年4月号』の2つがある。いずれも九州地域におけるソーシャルビジネスの関係者に対して配布されており、本事業の知見が共有され、活用される基盤は整ったと考えられる。これらのアウトプットは、期待する読者に読まれてはじめてソーシャルビジネスへの理解・関心の醸成につながると考えられることから、今後の活用状況を踏まえて、知見の共有・活用の基盤整備が持つ意義を確認・検証していくことが重要である。

① ソーシャルビジネスケース集³⁸

『ソーシャルビジネスケース集』（以下、「ケース集」という）は大きく3つのパートに分かれており、そのうちの1パートが本事業の5つの実行団体の事業を取りまとめたものとなっている³⁹。単なる事業の紹介にとどまらず、読者がソーシャルビジネスへの理解・関心を深めることを目的に、代表者の思い・試行錯誤の経緯・達成した成果・ビジネスモデル等を具体的に取りまとめたものとなっている。また、これらは単なる読みものとしてだけではなく、起業家教育の一環としてケースメソッド⁴⁰における教材としても活用できるようになっている。他方、本事業の実行団体のケースは詳細に記載されているものの、それを支援した資金分配団体の活動についてはケース集では十分に触れられていない。各実行団体を支援する立場として、具体的にどのような支援を行い、それらがどのように実行団体のソーシャルビジネスの改善につながったのか／つながらなかったのか、という点についても詳細に取りまとめることは、本事業から得られた学びや知見の活用という点においては重要な点であったと考えられる。



図表 4-2 「ケース集」

³⁸ ユヌス・ジャパンのウェブサイトで無料公開されている。 <https://www.yunusjapan.jp/cases2023.html>

³⁹ 他のパートは、本事業の実行団体以外のソーシャルビジネスの事例、及びソーシャルビジネスを支援する地域財団・地域ファンドの事例をまとめたものとなっている。

⁴⁰ 実際の事業について、ケースを通じて疑似体験することにより、具体的な手法や成功・失敗の要因等を学習する方法。自らが主体的に学ぶアクティブラーニングの手法として、ビジネススクールを始め、様々な分野で用いられている（ケース集 p.82）。

ケース集のハードコピーは1,450部作成されており、2024年4月時点ではそのうち741部が発送・配布済みとのことである。九経調によると内訳は図表4-3のとおりとのことである。ソフトコピーについてはユヌス・ジャパンのウェブサイトで無料公開されており、一般にダウンロードが可能となっている。

図表 4-3 ケース集配布先

配布対象	数
本事業の成果報告会（2024年3月）の会場参加者	約50人
ケース集の掲載団体やJANPIA等本事業の関係者	213社・団体
ソーシャルビジネス・アントレプレナーシップに関する研究者・研究機関	61人・団体
九経調主要会員企業・行政機関・大学等	253社・団体
九州地域の地域中核企業	113社
九州地域のソーシャルビジネスカンパニー	51社

② 九州経済調査月報⁴¹

九州経済調査月報は、九経調が毎月15日に発行する会員のための月刊誌であり、2024年4月号の特集が「ソーシャルビジネス・アイランド九州に向けて」となっており、本事業の活動報告を中心に九州地域におけるソーシャルビジネスに関する実態や活動の報告等がなされている。

九経調へのヒアリングからは、同月報は九州の主要企業・団体に対して発行されるものであることから、そうした企業・団体に広く本事業を含むKSBCの活動を周知することが可能となっており、実行団体の事業成果の共有や支援を促進する機会の創出となっている。また、ソーシャルビジネスや休眠預金事業に関する関心の醸成や潜在的関心層の発掘にも寄与しているとのことであった。なお、同月報は通常は会員のみがアクセスすることのできる形になっているが、本事業に関する特集を組んでいる2024年4月号については情報を広く発信することを目的とし



図表 4-4 九州経済調査月報

41 九経調のウェブサイト⁴¹で無料公開されている。<https://www.kerc.or.jp/publish/2024/04/post-652.html>

て、一般に無料公開され、ダウンロードできる形となっている。

加えて、論文形式で成果や情報の発信をすることで、引用元として長期に活用してもらえることも企図しているとのことである。他方、公開されてまだ時間が経っていないこともあるが、Google Scholar での同特集号の記事を引用している例は 2024 年 5 月時点では確認できなかった。

4.2. 実行団体を通じた活動(実行団体への非資金的支援)

ここでは「資金分配団体の非資金的支援は、実行団体の社会性・事業性向上に貢献したか」という点について、検証を行った。

1) 資金分配団体の非資金的支援から得られたこと

実行団体からのヒアリング結果からは、資金分配団体の非資金的支援が事業に貢献した事例として以下のような点が挙げられた。

- 自治体や企業の紹介や面会への同行により、連携や協力の可能性が広がった。中には具体的な協業に結びついたケースもあった。
- 実証実験に協力する大学の紹介をしてもらった。
- 事業に関しての報告・発表や広報の機会を与えてもらい、そうした機会を通じて事業に関心のある企業や団体等とのつながりを得ることができた。
- セミナー等を通じて企業とのマッチング機会を得ることができ、中長期戦略や出口戦略の可能性が広がった。
- 仕入れ先の紹介を受けることができ、必要な設備を安く仕入れることができた。
- サービスの商標使用許諾契約書整備を行うという点については、念頭に置いていなかったが、資金分配団体からの助言を得て取り組んだ。
- 休眠預金事業の助成金の会計処理や規定類の整備等、休眠預金事業を実施する上でのロジ面での丁寧なサポートを受けることができた。
- 事業期間中、常に寄り添いながら応援をしてもらったり、うまくいったこと／いかなかったことを一緒に喜んで／悲しんでくれたりしたことは精神的に大きな支えとなった。

特に、(具体的な成果に結びついたかどうかは別として) 連携・協力の可能性のある企業や自治体・大学・金融機関等とのネットワーキングについての言及は多く、九経調、ユヌス・ジャパンそれぞれが持つネットワークを活用した連携支援は実行団体の活動の可能性を広げることに貢献したと考えられる。各団体のビジネスの各局面で必要となる連携先を適時に紹介したり、売り込みのための面会に同行したりするなど、手厚い支援を行った。

また、休眠預金活用事業の実行団体として、九経調、ユヌス・ジャパンが持つネットワーク

へ広く事業内容を広報・情報発信できたことは、実行団体や事業への信頼感の向上、賛同者との出会いに貢献した。複数のセミナーやワークショップでの事業紹介や成果発表の機会があり、プレスリリースなどを通じてメディアへの露出も促されたことは、実行団体単独では成し得なかったことだと考えられる。

さらに、具体的な支援に限らず、日常的に相談したり常に寄り添ってくれたりする存在として、精神的な支えとなったという意見も複数の団体から聞かれた。アイデアをビジネスとして具現化していく難しい局面にある起業家に対する精神的サポートは、ソーシャルビジネス伴走支援の重要な点であったと考える。

以上のことから、資金分配団体の非資金的支援は、実行団体の社会性・事業性向上に一定程度貢献したと判断できる。

2) 資金分配団体からの一層の支援が望まれる事柄

他方、十分に得られなかった支援として複数の実行団体から挙げられたのは、経営面・資金面に関する助言という点であった。助成金及び自己資金の効果的な活用方法や、中長期の収支計画の検討、資金調達の方法等について具体的な助言があればありがたかったとのことであった。本第三者評価の事業性評価判断のために必要であった今後の資金計画に関しても 2 団体からは情報を得ることができなかったが、事業終了に向けて、助成金終了後の資金計画の立案支援は資金分配団体から得ていないとの回答であった。

3 章の各実行団体事業の評価結果からは、本休眠預金活用事業 3 年間の活動を経た現時点においても、未だ資金計画及びビジネスモデルの精緻化が必要とされている事業が 2 件ある。各実行団体が取り組むソーシャルビジネスに対して伴走支援を行うという資金分配団体の役割に鑑みれば、実行団体が思い描くビジネスプランをそのまま推し進めるための連携先確保にとどまらず、本事業のより早い段階において、現状のビジネスプランの実現可能性に対する判断と実現可能性を高めるためのビジネスプランの再検討や活動の絞り込み、必要とされるリサーチについてなどより具体的な支援があると良かったのではと推察される。

また、事業開始当初から非資金的支援の一つとして 5 つの実行団体同士の連携推進が挙げられていた。しかしながら、各実行団体が取り組む事業は内容もビジネスステージも千差万別であったため、具体的な連携に結びつくことは難しく、実現した連携は少数にとどまった⁴²。これに関して、実行団体からは、連携を促すような仕組みは特になかったとの声が聞かれた。

⁴² 2 章及び 3 章にて記載のとおり、トラストによるボードレス・ジャパンのクラウドファンディング「For Good」の活用、うむさんラボによる「島ラブアカデミー」におけるボードレス・ジャパン鈴木氏の登壇等、実現した連携も存在している。

5. 評価結果のまとめ・提言

5.1. 評価結果のまとめ

3 章・4 章に記載した個別の評価結果を踏まえ、本事業全体としての評価結果をまとめる。

① 本事業の実施を通じて、社会性・事業性を兼ね備えたソーシャルビジネスの形成がなされたか

「3. 実行団体の事業に対する評価結果」に記載のとおり、各実行団体の社会性・事業性の達成度合いはそれぞれ異なっている。事業の目的を達成しており（社会性）、確立したビジネスモデルに基づき既に利益をあげている（事業性）団体もあれば、未だビジネスモデルの精緻化が必要で、売上を上げる見込みが立たないような段階の団体・事業も存在する。本事業で支援を行った 5 団体のうち、3 団体は社会性の観点から本事業期間内の目標の達成に至ったと判断できる。事業性については、事業性の検討対象となった 4 団体のうち、2 団体の事業については大きな問題が無いと判断できる。

社会性・事業性の達成／未達成の要因の 1 つとしては、事業開始時点におけるビジネスの練度が考えられる。社会性・事業性の達成度合いが高い団体においては、本体眠預金事業の開始前から関連するビジネスを実施しており、一定の売上を上げていた。つまり、それらの団体にとっての本事業の位置づけは、新規事業の創出というよりも、既存の事業をベースとしたビジネスの改善・拡張と言えよう。他方、それ以外の団体は、本事業開始時点では（既に構想はあったにせよ）ベースとなる既存事業は存在せず、本事業において新たなビジネスの創出を図るという形になっていた。したがって、前者の団体はビジネスの方向性がある程度定まっており、本事業におけるリソース（時間・資金）を効率的に活用できた一方、後者の団体はリソースの多くをビジネス立ち上げのための試行錯誤に費やすこととなったと考えられる。

こうしたスタート地点の違いが、本事業の完了時点における社会性・事業性の達成度合いの違いとして現れたということが考えられる。後者のようにゼロから新規事業を立ち上げることの方が当然ながらその難易度は高いため、こうした差が出ることはある程度やむを得ないことであるとは考えられる。他方、相応のリソース（各団体 2,000 万円以上の助成金、3 年という期間）を費やしたソーシャルビジネス支援として、事業完了後の具体的な見通しが立っていない事業も存在していることは、事実として認識する必要がある。

こうした結果を踏まえ、「本事業の実施を通じて社会性・事業性を兼ね備えたソーシャルビジネスの形成がなされたか」という評価設問に対しては、「一部達成」と判断する。

② 「ソーシャルビジネス循環モデル地域形成事業」全体の目的が達成されたか

本事業の事業期間内の目標である「多様なセクターとの連携・協働の機会が創出される仕組みの構築」及び「本事業から得た知見が共有・活用される基盤が整ったか」については、「達成された」と判断できる。前者については、民間企業、経済団体、公的機関、教育機関との連携事例が確認され、各実行団体についてもそれらの多様なアクターとの連携事例が確認された。また、後者の「知見の共有・活用に基盤」についても本事業での活動結果をまとめたケース集や月報が作成され、ソーシャルビジネスに関係する各人・機関に配布された。

他方、4.1 でも触れたように、本事業を通じて行われた連携・協働の機会の構築やケース集などへの知見の取りまとめについては、それ自体に本質的な価値があるというよりも、そうした機会の構築や知見の共有の結果として、その先にある九州地域におけるソーシャルビジネスの活性化（新たなソーシャルビジネスの創出、既存のソーシャルビジネスの拡大・発展）につながって初めて価値を持つものであると考えられる。したがって、本事業期間内の目標は達成されたと判断できるが、その成果が持つ価値を判断するためには、本事業の成果の今後の活用状況を踏まえて、中長期的な目標につながっていくかという点を注視していくことが重要となる。

5.2. 提言⁴³

本評価の結果を踏まえて、各アクターに対する提言を示す。

1) 資金分配団体への提言

本事業の成果の活用に関するフォローアップ

5.1 で記載のように、本事業を通じて達成された各アクターとの連携・協働の機会の構築や知見の取りまとめといった成果については、それらが本事業後も継続して機能し活用されることが中長期的な目標の達成には不可欠である。したがって、本事業終了後もこれらの連携・協働が維持されているか、ケース集をはじめとする知見をまとめたアウトプットが活用されているかという点を継続的に確認し、必要に応じて連携・協働の維持や知見の活用を促すための働きかけを行っていくことが必要である。

2) 実行団体への提言

解像度を高めた問題分析

問題分析の解像度をより高めた上で、サービスの詳細を検討することが重要である。各団

⁴³ 提言は、評価対象事業について、関係者が具体的なアクションをとることを念頭に置いたものとして記載している。

体とも、事業計画書等において社会問題に関する分析を行っているが、その際に全国や地方レベルのデータ等を用いた分析を行っているケースが散見される。そうしたマクロレベルでの問題分析は重要ではあるが、問題解決につながるようなサービスやビジネスモデルを検討する上では、問題分析の解像度を高めていく必要がある。例えば、全国的に貧困問題や空き家問題が生じているという事実があったとしても、どのような人が特に深刻な貧困問題を抱えているのかといった詳細な現状把握や、なぜ空き家が生じてしまっているのか、といった原因に関する分析が十分になされていなければ、的確な貧困対策や空き家対策を検討することはできない。

この点において、ボードレス・ジャパンの取組は示唆を与えるものである。ボードレス・ジャパンはアカデミーを卒業した人に対する支援が手薄であること及び概念実証段階での資金ニーズが高いという点を踏まえ、それに対応する形でコミュニティの立ち上げ・クラウドファンディングの立ち上げを行っている。こうした解像度の高い問題把握を踏まえたサービス提供が行われていることが、取組の成果につながっている要因の一つと考えられる。

事業完了時点での報告書等の資料においても、取り組む社会問題について計画時と同じマクロレベルでの情報・分析が記載されている団体が複数あるが、本来であれば事業実施を通じて、対象とするターゲット層やそうしたターゲット層が抱えるニーズやボトルネックについての解像度を高めていく必要があったと考えられる。今後ビジネスモデルの精緻化や対象者の拡大等を図る際には、解像度の高い問題分析に基づく取組を進めていくことが重要である。

3) JANPIA への提言

成果のフォローアップの必要性

本事業終了後も、資金分配団体・各実行団体の成果を継続的にフォローする必要がある。既述のように、資金分配団体の本事業の成果はその先の九州地域におけるソーシャルビジネスの活性化（新たなソーシャルビジネスの創出、既存のソーシャルビジネスの拡大・発展）につながって初めて価値のあるものとなる。また、各実行団体の事業についても、社会問題の解決に至るためには、継続的にアウトカムを生み出し、ビジネスとしても持続していくことが求められる。したがって、資金分配団体・実行団体のいずれについても、中長期的な事業成果の発現状況を確認するとともに、それを通じて今後のソーシャルビジネス支援事業のあり方を検討することが重要である。特に、本事業期間中に具体的なアウトカムの発現や売上の確保に至らなかった団体については、その後のビジネスモデルの検討状況のフォローを行い、その結果を支援対象事業の選定や伴走支援の方法等に反映させていくことが重要である。

4) 全体に対する提言

社会問題の解決への視点の重要性

本事業では、九州地域においてソーシャルビジネスを活性化させることを中長期的な目標としており、実行団体の中にもソーシャルビジネス創出を目標に掲げる団体が複数存在している。他方、ソーシャルビジネスは社会問題の解決策の一つとして注目されているものの、ソーシャルビジネスが生み出されること、すなわち社会問題の解決を目指すビジネスが創出されることと、そのソーシャルビジネスが実際に社会問題の解決に資するか、という点は区分して捉えられるべきである。ソーシャルビジネスが社会的な価値を持つためには、そのソーシャルビジネスが実際に社会的なアウトカムを生み出すことが不可欠である。ソーシャルビジネスの支援を行う際には、ソーシャルビジネスの創出という点にとどまらず、創出されたソーシャルビジネスが実際に社会問題の解決に貢献しているかという視点を常に持ち、その検証を行っていくことが必要である。

5.3. 教訓⁴⁴

最後に、本評価の結果を踏まえて、今後休眠預金事業として類似のソーシャルビジネス支援を行っていく上での教訓を示す。

ソーシャルビジネス支援における休眠預金事業のメリット

休眠預金事業としてソーシャルビジネス支援を行うことのメリットとしては、①公共的要素の強い事業であることによる信頼性、②広報・発信機会の獲得、③資金活用の柔軟性の3点があると考えられる。

1つ目は、公共的要素の強い休眠預金事業による支援を受けている事業（団体）であるということで、関係者・機関からの信頼を得ることができるという点である。休眠預金事業の実行団体としての位置づけを得たことで、一民間企業としてはコンタクトが難しい関係者・機関とも連携・協業に関する協議を行うことができたという点は複数の実行団体から指摘されており、こうした信頼性はビジネスを進める上でのメリットとなっていると考えられる。他方、こうした信頼性が濫用された場合、休眠預金事業としての信頼性が棄損されてしまうリスクもある。したがって、この点を休眠預金事業のメリットとして位置づけるのであれば、実行団体の選定において、休眠預金事業として支援する価値がある事業であるかという点を社会性の観点から特に慎重な審査を行うことが必要である。

2つ目は、休眠預金事業として広報や発信の機会が増えるという点である。特に、本事業のように地域の有力団体が資金分配団体となる場合は、資金分配団体の知名度や広報力を活用することで、実行団体の事業についても広く発信することが可能となる。こうした観

⁴⁴ 教訓は、評価対象事業ではなく、今後の類似事業への適用を想定したものとして記載している。

点からは、資金分配団体の選定において広報・発信力という点を基準の1つとして位置づけることが重要となろう。

3つ目の計画変更の柔軟性という点においても複数の団体から指摘があった。事業実施中に得られた気づき等を踏まえた計画変更が奏功した団体もあり、適切な方向修正が適時にできる点は1つのメリットと考えることができる。他方、計画変更の結果、望ましくない方向に進んでしまうリスクやそもそもの事業目的（解決を目指していた社会問題やターゲット層）がずれてしまうリスクも存在する。したがって、一定の基準を定め、それを超える変更においては変更後の計画の妥当性の審査を行うことや、後述するような段階的な支援を行うといった仕組みを検討することは必要である。

このように、休眠預金事業としてソーシャルビジネスを支援することには一定のメリットがあると考えられるが、同時にリスクも存在することから、メリットを最大化し、かつリスクを最小化するような仕組みを合わせて検討していくことが重要になる。

段階的な支援の検討

本休眠預金活用事業においては、事業の開始後に5つの実行団体を選定し、その団体を一貫して支援するという形を取っているが、段階的な支援を行うことも検討する余地があると考えられる。今回実行団体として選定された団体には、活動を開始した後、事業計画の大幅な見直しを余儀なくされ、事業目的や目標値を複数回にわたって変更することとなった団体も複数存在する。こうした点に鑑みると、事業当初の計画に基づいて事業期間全体にわたっての助成対象を決定するのではなく、少なくとも2つの段階に分けて支援を行っていくことが望ましいと考えられる。例えば、第一段階では、事業計画の妥当性やビジネスモデルの実行可能性を検証するフィージビリティスタディを通じて事業計画の精緻化を図り、そこで精緻化された計画を改めて審査し、第二段階の実証フェーズへと進む団体・事業を選定するという形が想定される。

こうした形を取ることで、第一段階で事業計画に大きな変更が生じた際にも、変更後の事業計画の妥当性を第二段階への審査の時点で改めて検証することが可能となる。また、第一段階の対象団体数を多く（例えば10団体）し、そこから第二段階へ進む団体数を絞り込むことで、より多くのアイデアを試行しつつ、見込みの高いアイデアにリソースを優先的に振り分けることが可能となる。さらには、第二段階へ進む際に事業の目的や目標値を明確に設定することで、事業成果の検証も容易となる。

事業成果と評価タイミングの検討

事業の位置付けと適切な評価のタイミングを検討することが必要である。本第三者評価は「事業完了時点」において評価を行うものであるが、これが本事業の成果を確認する上で適切なタイミングであるかは疑問が残る。仮に適切なタイミングであるということであれ

ば、事業期間内にソーシャルビジネスが実際に立ち上がり、社会的なアウトカムの発現や事業性における現実的な見通しが立っているような状況が達成基準となるべきである。他方、本事業を、様々な試行錯誤を踏まえたビジネスプランの精緻化を目的としたフィージビリティスタディのような形で位置付けていると思われる関係者も複数見られた。本事業をそのように位置付けるのであれば、事業完了時点では試行錯誤を踏まえたビジネスプランができていることが達成水準となり、事業の「成果」を検証するための評価はもっと後のタイミングで行われるべきである。

本第三者評価の過程で各団体にヒアリングする中でも、本事業の位置付けと完了時点での達成水準に関して、必ずしも共通認識が持たれていないことが窺われたが、事業の位置付けと期待される成果を明確にし、それらの共通認識を関係者間で持つとともに、それに応じた適切な評価のタイミングを設定することが必要である。

事業性の観点も踏まえた社会性の目標値設定

本事業においては、社会性の目標値は各団体が設定したものを所与のものとして、事業性とは独立した形で社会性の達成度の評価を行った。しかし、本事業の実行団体のビジネスのように受益者が対価を支払うようなビジネスモデルの場合、本来は事業性の観点を踏まえた社会性の目標値設定がなされている必要がある。すなわち、それが達成されれば、ビジネスとしても必要な収益を上げることができるような値が社会性の目標値として設定されている必要がある。例えば、社会性の目標値の一つとしてサービスの利用数や顧客数が設定されており、仮にそれが達成されたとしても、その利用数や顧客数では十分な収益を上げることができない場合、ビジネスとして継続していくことは難しく、ソーシャルビジネスとして成り立たないこととなる。社会的な価値を生みつつ、継続的な収益を上げるというソーシャルビジネスとしての事業計画を立てる際には、ビジネスとして最低限成立し、かつ社会的に十分と考えられる水準の目標値を設定していくことが重要である。