

休眠預金活用制度
19 年度通常枠追跡評価

「空き家等の築古物件を活用した
住宅困難者への住宅供給事業」
を対象とした追跡評価報告書

2025 年 7 月

一般財団法人 日本民間公益活動連携機構

株式会社アルメック

報告書 25－002

目次

1. 業務実施の基本方針	1
1.1. 業務の背景・目的	1
2. 対象事業について	2
2.1. 評価対象事業の概要	2
2.2. 評価の実施方法	5
(1) 中長期アウトカムの発現対象に合わせた評価分析	5
(2) アウトカム出現に必要となるパートナーへのヒアリング実施	6
3. 追跡評価の方法	7
3.1. 評価デザイン	7
3.2. 本調査の限界	10
4. 追跡評価の実施	11
4.1. 現地調査・関係者ヒアリングの概要	11
4.2. 調査結果及び分析	11
(1) 中長期アウトカムの達成状況・見込み	11
(2) 中長期アウトカムに向けた戦略の妥当性	20
(3) 社会的インパクトの把握	22
(4) 波及効果の価値	23
(5) 未来に向けての戦略	24
5. 未来への指針	26
5.1. 中長期アウトカム達成に向けた提言	26
5.2. 学び・教訓	26
(1) 他の社会起業家への学び教訓	26
(2) 休眠預金制度としての学び・教訓	29
添付資料	33
実施体制	33
実施スケジュール	33
写真	34

図表目次

表 1	評価対象事業の概要.....	2
表 2	ロジックモデルに示された中長期アウトカムの整理.....	5
表 3	今回の追跡評価における質問・質問対象・調査方法.....	7
表 4	主な面談者	11
表 5	現地調査の行程	11
表 6	指標と実績値（休眠預金事業終了時と 2025 年）	13
表 7	中長期アウトカムの達成状況にかかる概要	14
表 8	入居者の満足度・意向	15
表 9	資金調達の方法	27
表 10	追跡評価チーム	33
図 1	休眠預金事業前後の Renovater ビジネスモデルと資金調達の変遷.....	3
図 2	Rennovater ビジネスモデルの概要.....	3
図 3	評価対象事業のロジックモデル	12
図 4	Rennovater との連携による住宅確保にかかる日数の変化	23
図 5	調査スケジュール.....	33

1. 業務実施の基本方針

1.1. 業務の背景・目的

2019 年度から、休眠預金（10 年以上取引のない預金）を社会課題の解決や民間公益活動の促進のために活用する休眠預金等活用事業（以下、「休眠預金事業」）が開始された。事業を実施することで社会に与えるインパクトを評価するために、事業期間中に各種評価を実施しているが、事業終了後の一定期間を経てから発現する社会的インパクトを捉えるために 2023 年度から「追跡評価」を実施¹している。

本業務では、Rennovater 株式会社（以下、「Rennovater」）による「空き家等の築古物件を活用した住宅困難者への住宅供給事業」について追跡評価を実施し、以下の 3 点を明らかにすることを目的としている。

- 1) 事業終了から一定期間経過後の中長期アウトカムの達成度や社会的インパクト（社会の諸課題が自立的かつ持続的に解決される仕組みの構築の進展状況）の把握
- 2) 事業終了から一定期間経過後に見られる波及効果（想定外の正負のインパクト）の把握
- 3) 上記、1・2 の把握を通じて、当時は評価対象とせず、事業期間中には見つけられなかった成果の発見や再確認

なお、本業務の実施体制やスケジュールは、添付資料に収録する。

¹ 2023 年度は 2019 年度に実施された 3 事業を対象に試行的追跡評価を実施。その結果を踏まえ、「追跡評価ガイドライン」が作成され、2024 年度は同ガイドラインに基づき 2019 年度通常枠の 2 事業を対象に追跡評価が実施された。

2. 対象事業について

2.1. 評価対象事業の概要

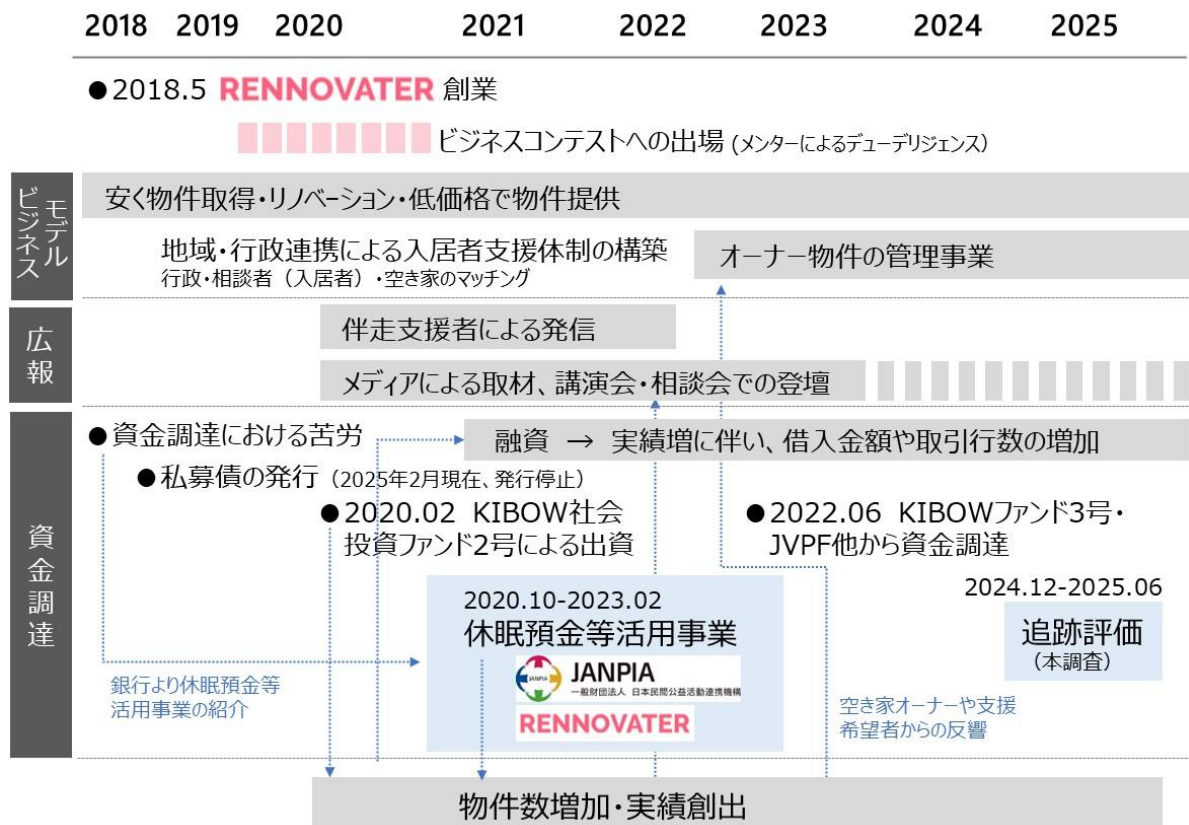
本評価対象事業の概要を下表に示す。

表 1 評価対象事業の概要

事業名	「空き家等の築古物件を活用した住宅困難者への住宅供給事業」
実行団体	Rennovater 株式会社
助成申請額	30,000,000 円
実績額	30,000,000 円
助成種別	ソーシャルビジネス支援事業
資金分配団体	一般財団法人社会変革推進財団（SIIF）
資金分配団体事業名	「地域活性化ソーシャルビジネス成長支援事業 ～インパクトが持続的に創出されるエコシステム形成」
事業実施期間	2020 年 10 月～2023 年 2 月
事業対象地域	京阪地域
直接対象グループ	住宅確保困難者（高齢者や生活保護受給者、外国人、低所得者、障がい者、ひとり親世帯、児童養護施設出身者、DV 被害者、元受刑者など、家を借りることが難しい人々。）
短期アウトカム	- 入居者が住環境に満足している - 入居者の生活環境が改善している - 入居者が地域に溶け込めるようになる - ビジネスモデルの持続性・拡張性が検証できている
中長期アウトカム	【中期アウトカム】 - 状況が変わらない限り住み続けたいと思っている - 前向きに生きられるようになる - 地域・行政連携による入居者支援モデルができる - 行政の代替として、社会課題を解決する先進的な企業として、注目されている - インパクト創出効果と、経営基盤の安定性から全国展開への機運が高まる 【長期アウトカム】 - 全国で住宅確保困難者が減少する - 日本における低所得者向け賃貸市場の確立 - 行政の代替として、深刻な社会課題を解決した企業のロールモデルになる
課題解決に向けた事業内容	良質で安価な住宅供給、見守り・相談等の入居中支援対応、近隣コミュニケーション施策を通じて住宅確保困難者を支援。

出典：調査チーム

2.2. 休眠預金事業前後の事業の変遷



出典：調査チーム

図1 休眠預金事業前後の Renovater ビジネスモデルと資金調達の変遷



出典：調査チーム

図2 Renovater ビジネスモデルの概要

以下は、図1に示す休眠預金事業前後の Renovater のビジネスモデル・広報活動・資金調達の変遷である。

Renovater 株式会社は、住宅確保困難者に対する居住支援を実施する法人として 2018 年に創業

した。ビジネス立上げ当初は、安く物件を取得し・低価格でのリノベーションを実施し・住宅確保困難者に低価格で物件を提供するビジネスモデルを実施していたが、法人としての事業実績がなく銀行からの融資が受けられない等、資金調達では大変苦労した。

資金提供元を模索する中で、金融機関から休眠預金事業を紹介されたことが、2019年度通常枠として公募を実施していた SIIF による助成プログラム「地域活性化ソーシャルビジネス成長支援事業」への応募に繋がっており、法人事業立上げ時期と休眠預金事業への応募・採択・実施時期が重なった。さらに、休眠預金事業開始前の2020年2月には、KIBOW 社会投資ファンド2号での出資が決定した。この調達準備において、インパクト投資家である一般社団法人 KIBOW（以下、KIBOW）からデューデリジェンスを受け、KIBOW の伴走支援の下、Rennovater で初めてロジックモデルを作成し、法人として実施する事業計画を明確にしていた。加えて、2020年10月から開始された休眠預金事業による助成金も活用したほか、融資をしてくれる銀行数の増加や、融資枠の増加により提供物件数を増やしていった。実績ができたことで、2022年6月にはKIBOW ファンド3号だけでなく、日本ベンチャー・フィランソロピー基金（JVPF）や株式会社京進ソーシャルキャピタルなどの複数の投資家からの資金調達に至った。

また、Rennovater は、法人事業立上げ初期に資金確保のためいくつかのビジネスコンテストに参加している。2019年5月に「かわさき起業家オーディション ビジネス・アイデアシーズ市場」にてかわさき起業家賞を受賞、2020年7月には第3回日経ソーシャルビジネスコンテストに出場し、ファイナリストとして選出された。この日経ソーシャルビジネスコンテストの時に、メンターによるピッチに留まらず、事業戦略や経営リソースの確保に向けたデューデリジェンスを受けたことが、事業内容の更なるブラッシュアップに繋がった。

このように、法人立ち上げ後の事業の初期段階で助成金や出資を活用して実績が積み重なり、また、積極的なメディアアプローチを伴走支援者とともに重ねたことで、Rennovater の知名度が高まった。これにより、空き家オーナーからの相談が寄せられるようになり、空き家オーナーの賃貸物件における管理事業（リフォームと入居者の募集、物件管理を行う）を請け負う新たなビジネスモデルの展開に繋がった（図2参照）。

さらにはメディア露出が増えたことで、一般財団法人 住宅改良開発公社が Renovater を認識するきっかけとなり、住宅改良開発公社が実施する「あしたの賃貸プロジェクト」シンポジウムにて、日本の賃貸住宅における取り組みの一事例として、Rennovater が登壇²し、アカデミアとの繋がりも創出された。

² 2022年11月に開催された「あしたの賃貸プロジェクト 第3回シンポジウム 不動産業界と福祉業界の融合に挑む賃貸住宅」、及び、2024年10月に開催された「あしたの賃貸プロジェクト 第5回シンポジウム 英国のソーシャル・エンタープライズに学ぶ『ウェルビーイング（その人なりの幸せな暮らし）』をはぐくむ賃貸住宅」にて Renovater 代表の松本氏が登壇した。

2.3. 評価の実施方法

本業務の基本的な進め方は、JANPIA が公開する「追跡評価ガイドライン 2024 年 (Version.1.0)」に沿って実施するが、特に以下の点に留意し業務に当たった。

(1) 中長期アウトカムの発現対象に合わせた評価分析

ロジックモデルで想定された中長期アウトカムは、必ずしも休眠預金事業の延長線上で同時期的に発現するものではなく、①Rennovater の（助成期間終了後）現在実施中の事業、②Rennovater の今後の事業、③Rennovater 含む社会全体のという異なる 3 つの側面で発現するものであり、出現対象もアウトカム毎に異なる。調査チームではこの想定を踏まえた上で、それぞれのアウトカムの具体的な内容とその把握方法について、下表のように整理した。

表 2 ロジックモデルに示された中長期アウトカムの整理

	詳細アウトカム	発現範囲 (事業)	出現対象 (組織・人物)	内容
中期 ア ウ ト カ ム	a. 状況が変わらない限り、住み続けたいと思っている	現在の事業	入居者	入居者の意向・意欲アンケート結果（Rennovater 定期モニタリング結果）から把握し、必要に応じて、ヒアリングを実施。
	b. 前向きに生きられるようになる	現在の事業	入居者	
	c. 地域・行政連携による入居者支援モデルができる	現在の事業	Rennovater	地域・行政との連携内容・連携の仕組みの現況と今後の展開について、文献（Web 取材記事）調査・ヒアリングで把握。
			地域側関係者（行政機関、社会福祉協議会）	Rennovater との連携内容や仕組みの現状と、今後の展開可能性についてヒアリングで把握。
	d. 行政の代替として社会課題を解決する先進的な企業として注目されている	現在の事業	Rennovater	メディア掲載数・掲載内容と、メディア掲載後の世間からの反応（支援者数の変遷）についてヒアリングで把握。
			Rennovater 事業の支援者（出資者、物件オーナー）	Rennovater 事業の支援のきっかけやモチベーションについてヒアリングから把握。
長期 ア ウ ト カ ム	e. インパクト創出効果と、経営基盤の安定性から、全国展開への機運が高まる	今後の事業	Rennovater	Rennovater における今後の展開計画についてヒアリングから把握。
	A. 全国で住宅確保困難者が減少する	Rennovater 含む社会全体	住宅確保困難者	Rennovater をロールモデルとした企業の出現に向けて、Rennovater 事業の紹介の場（セミナー、シンポジウムへの登壇）や広報活動の成果、周囲の反応等について、文献調査（Web 検索）・ヒアリングから把握。
	B. 日本における低所得者向け賃貸市場の確立	Rennovater 含む社会全体	Rennovater	
	C. 行政の代替として、深刻な社会課題を解決した企業のロールモデルになる	Rennovater 含む社会全体	Rennovater	

出典：調査チーム

(2) アウトカム出現に必要となるパートナーへのヒアリング実施

上記で整理した中長期アウトカムを踏まえ、評価対象団体および評価者と追跡評価結果の活用方法について協議を行った上で、以下のヒアリング対象者を選定した。

- **Rennovater**：、各中長期アウトカムの現時点での発現状況や、資金・物件調達や人材確保に関する戦略、今後の事業展開の可能性などを確認する。
- **SIIF**：助成期間中の出口戦略の特徴、中長期アウトカムの設定の妥当性、中期アウトカムに関連した本事業への注目度や長期アウトカムの発現可能性などを確認する。
- **受益者（入居者）**：中期アウトカムで設定されている入居者の生活満足度や精神・健康状態等を Renovater が実施する定期モニタリング結果から把握する。また、インタビューを通じて、Rennovater 物件に入居するメリット（良かったこと、助かったこと）等を確認する。
- **行政機関・社会福祉協議会**：本事業による地域におけるアウトカムの発現状況、Rennovater と連携したことによる地域への影響（メリット・デメリット・波及効果）、今後の戦略を確認する。
- **Rennovater 事業の支援者**：Rennovater 事業のその他の関係者として、ソーシャルビジネスへの関心が高い支援者（事業資金提供者、物件オーナー等）が存在する。彼らの協力は Renovater の事業を継続させ、次に展開させていく上で重要な存在であるため、これらの支援者が Renovater 事業への協力に至るきっかけやモチベーション、支援時の懸念点とそれが解消された経緯、Rennovater 事業に今後期待することを把握する。

3. 追跡評価の方法

3.1. 評価デザイン

追跡評価へのニーズを踏まえ策定した評価デザインを表3に示す。評価項目は、ガイドラインを参考に、以下の5つの視点を設定した。

1. 中長期アウトカムの達成状況・見込み
2. 中長期アウトカムの戦略の妥当性
3. 社会的インパクトの把握
4. 波及効果の価値
5. 未来に向けての戦略

表3 今回の追跡評価における質問・質問対象・調査方法

質問と質問対象	対象者	調査方法
1. 中長期アウトカムの達成状況・見込み		
<u>中長期アウトカムはどのように設定されていたか？</u> ・ 設定の経緯（SIIFの伴走含む）などを確認 ・ ロジックモデルに示される中長期的な目標は今も変更ないか？	Rennovater SIIF	既存文献調査/インタビュー
<u>中長期アウトカムが明確で、関係者にきちんと理解されていたか？納得度は高かったか？</u> ・ 関係者は誰が含まれるか？ ・ ロジックモデルに示されている中長期アウトカムの内容は明確だったか？関係者にきちんと理解されていたか？	Rennovater SIIF	既存文献調査/インタビュー
・ Renovater が掲げている目標に共感があるか、目標に近づいている実感があるか？他の居住支援団体と Renovater の違いなど。	社会福祉協議会	
・ Renovater の物件（利益重視ではない誠実なオーナーの物件）に入居しているという認識があるか？これまでのオーナーと比べて違いなど、良かった点・助かっている点は？	受益者（入居者）	
<u>中長期アウトカムの達成状況は？</u> ・ 指標となる定量データや定性データについて、現在の状況や達成度は？ ・ Renovater 事業の展開状況は？ 【定量データ】物件数、入居世帯数、自治体との連携数、メディア掲載数、事業資金内訳（資金提供者数、金額、私募債の発行額・数）、物件提供者数	Rennovater	実行団体からのデータ提供・文献調査、インタビューでの確認
・ 受益者（入居者）の満足度や意向は？【中期アウトカム a,b】 【定性データ】入居者の生活満足度や精神・健康状態等（Rennovater が実施する定期モニタリング結果より） 【インタビュー】住宅への満足度、今後も住み続けたいか？各種生活支援への満足度など	受益者（入居者）	
<u>中長期アウトカムの達成に対する関係者の評価は？</u> ・ 地域・行政連携による入居者支援モデルの構築状況は？（京都府か市で公的な住宅1棟分を Renovater で担当する話、居住支援法人の指定など、行政との連携の展開について。）【中期アウトカム c】	Rennovater	インタビュー、訪問調査（リフォーム中の市営住

質問と質問対象	対象者	調査方法
- Rennovater の全国展開への機運は高まっているか？【中期アウトカム e】 - 本事業に対する社会の注目度や評価は？メディア掲載後の反応など【中期アウトカム d】 - 長期アウトカムにつながる可能性は？【長期アウトカム A, B, C】	Rennovater SIIF	宅、リフォーム前の住宅)
- 地域・行政連携による入居者支援モデルの構築状況に対する地域側の評価は？連携の仕組みが地域にどう根付き、機能しているか？仕組みが根付いた要因は？【中期アウトカム c】 - 地域における本事業に対する社会の注目度や評価は？【中期アウトカム d】	社会福祉協議会	
実施した休眠預金等活用事業による影響はどのようなものがあったか？中長期アウトカムを達成するための他の要因はあったか？		
- 休眠預金事業により SIIF の伴走があったことにより、自分達だけで事業を推進した場合と比較して、事業の進め方に違いがあったか？ - SIIF による伴走支援があったが、どのような伴走支援がありがたかったか？ - 中長期アウトカムを達成するために、休眠預金等活用事業以外の要因はあったか？	Rennovater	インタビュー
休眠預金等活用事業を実施したことによる影響（メリット・デメリット）は？	Rennovater SIIF	
2. 中長期アウトカムに向けた戦略の妥当性		
事業終了時点での活動を継続するための資金調達の戦略（資金の種類や規模）や、人材確保・育成の戦略（目指す体制）は何か？		
- 休眠預金活用事業終了時点での事業継続に向けた資金調達の戦略（資金の種類や規模）は何か？ - 事業終了時点での事業継続に向けた人材確保・育成の戦略（目指す体制）は？ - ビジネスモデルの展開における戦略は？空き家を取得してリノベーションして貸し出すだけでなく、オーナーが物件を所有したまま賃貸事業の請け負いのみビジネスモデルも開始されているが、ビジネスモデルの展開における戦略は何か？	Rennovater	インタビュー
- Rennovater 事業への協力に至ったきっかけは何か？Rennovater 事業を支援するモチベーションは何か？ - Rennovater への出資や協力に当たり、休眠預金事業が入っていたことによるメリット/デメリットは？	Rennovater 事業 支援者（物件 オーナー・イン バクト投資家）	インタビュー
戦略通りに進んでいるか？戦略は妥当なものであったか？	Rennovater	インタビュー
事業終了時点の資金調達や人材確保における戦略と現在の状況を比較し、戦略通りに進んでいるか？戦略は妥当なものだったか？	Rennovater	インタビュー
今後見込んでいる資金調達の戦略や、人材確保・育成の戦略は何か？それらは的確なものか？		
- 資金調達や人材確保・育成について、今後の戦略はどのような内容を検討されているか？ - 新たなビジネスモデルの展開や新たなパートナー候補は？	Rennovater	インタビュー
3. 社会的インパクトの把握		
社会課題解決のための仕組みづくりは、対象地域でどのように進んでいるか？		
連携エリアの拡大や、連携組織の増加などが見られるか？	Rennovater	インタビュー

質問と質問対象	対象者	調査方法
事業対象地域である京阪エリアにおいて、Rennovater の事業以外で、住宅確保困難者に住宅を提供するための仕組みがあるか？あるいは、Rennovater 事業と連携した仕組みがあるか？	Rennovater 社会福祉協議会	
Rennovater 事業と連携することで、社会福祉協議会の活動に変化があったか？地域における住宅確保困難者にかかる課題解決のための仕組みづくりにおいて、Rennovater の事業と連携することによるメリット/デメリットは？	社会福祉協議会	
Rennovater 事業に協力するメリット・デメリットは何か？周囲に Renovater 事業への協力を薦めたいか？	Rennovater 事業 支援者（物件 オーナー・イン パクト投資家）	
実施した休眠預金等活用事業は社会課題解決のための仕組みづくりに貢献しているか？ 地域における住宅確保困難者にかかる課題解決のための仕組みづくりにおいて、Rennovater の事業はどのように貢献したか？	Rennovater 社会福祉協議会	インタビュー
実施した休眠預金等活用事業による影響はどのようなものがあったか？社会的インパクトを生み出す他の要因はあったか？ - 対象地域において、住宅確保困難者に係る課題が自律的かつ持続的に解決される仕組みの構築の進展状況（＝社会的インパクト）を生み出すに当たり、Rennovater 事業による影響はどのようなものがあったか？ - 社会的インパクトを生み出す他の要因はあったか？	Rennovater 社会福祉協議会	インタビュー
4. 波及効果の価値		
期待とは違った、正または負の波及効果はあったか？それらはどういった関係者に現れているか？ - 事業開始当初には想定していなかった新たな波及効果が発生している場合は、その詳細について教えて欲しい。 - Rennovater の事業が展開することで、連携開始当初は想定外だった波及効果や副次的な影響があったか？	Rennovater 社会福祉協議会	インタビュー
波及効果が起きたのはなぜか？ これらの想定外の波及効果が起きた要因は何か？	Rennovater 社会福祉協議会	インタビュー
5. 未来に向けての戦略		
社会課題解決に向けて必要となる次のステップや取り組みは何か？ - 住宅確保困難者への住宅供給という社会課題解決に向けて必要となる次のステップや取り組みは何ですか？ - Rennovater 事業を支援する際に懸念事項があった場合、その内容や、懸念が解消された経緯は何か？また、Rennovater 事業が全国に拡大する場合、オーナー目線での留意事項（契約面、精神面など）は何か？	Rennovater SIIF	インタビュー
次なる取り組みの中で重要な関係組織や人は誰か？ 今後の展開において、どのような人・組織と連携していくことが必要か？	Rennovater SIIF 社会福祉協議会	インタビュー
取り残されている課題としてどのようなものがあるか？ - 取り残されている課題があれば、その内容は？ - 物件オーナーとして、今後の Renovater 事業に期待することは何か？	Rennovater SIIF 社会福祉協議会	インタビュー
	Rennovater 事業 支援者（物件 オーナー・イン パクト投資家）	

質問と質問対象	対象者	調査方法
他の社会起業家への教訓として ・ 事業初期段階の資金調達において必要な支援 ・ インパクト投資家に対する対応の仕方 ・ Renovater 事業の成功要因として、初期段階でどのような心構えで取り組んだか？どのような準備をした上で事業に臨んだのか？	Rennovater	インタビュー
休眠預金事業への教訓として ・ どのような資金分配団体が、どのような組織に、どういう支援をすれば、より大きなインパクトを出せるのか？ ・ 「休眠預金活用事業として、うまくいかないところを助成対象として選ばないという視点を持って欲しい」とコメントがあったが、どのような組織がうまくいかない組織か？	Rennovater	インタビュー

出典：調査チーム

3.2. 本調査の限界

本調査は事業関係者（受益者・協力者・連携先）へのインタビューと現場への訪問を中心に行った。効率的に事実や課題を把握できる一方で、十分な量の定量データや多数の関係者からの意見を収集していないため、事実の把握に偏りが生まれるリスクがある。これらを軽減するために、複数の関係者への報告書の回覧によるコメントの収集・反映を行っているが、リスクを完全に軽減することはできないことに留意が必要である。なお、本調査では、個人情報保護の観点、及び、回答者からの要望を踏まえ、個人を特定できる状態での記載は控えた。

4. 追跡評価の実施

4.1. 現地調査・関係者ヒアリングの概要

現地調査は、2025 年 2 月 12 日～13 日で実施した。また、物件オーナーおよび出資者に対しては、後日、オンラインでのヒアリングを実施した。主な面談者および、現地調査の行程を下表に示す。

表 4 主な面談者

	氏名	所属など	ヒアリング方法
1	松本知之	Rennovater 株式会社	対面ヒアリング
2	—	京阪エリア A 市社会福祉協議会	対面ヒアリング
3	—	入居者	対面ヒアリング
4	—	物件オーナー	オンラインヒアリング (2/14)
5	—	出資者	オンラインヒアリング (4/21)

出典：調査チーム

表 5 現地調査の行程

2025 年 2 月 12 日（水）	
13:00	Rennovater 株式会社にて松本氏へのヒアリング
14:20	A 市社会福祉協議会へ移動
15:00	A 市社会福祉協議会にてヒアリング
16:30	A 市内の Renovater 物件（リフォーム前）の視察・Rennovater へのヒアリング
17:30	終了
2025 年 2 月 13 日（木）	
10:00	入居者へのヒアリング
11:00	昼食・移動
14:00	京都市内の市営住宅内リフォーム中物件の視察・Rennovater へのヒアリング
15:30	終了

出典：調査チーム

4.2. 調査結果及び分析

実行団体、地域側の関係者、受益者、事業の支援者へのヒアリングや文献調査から把握した内容について、以下の(1)～(5)に評価の 5 つの視点からの分析を進める。

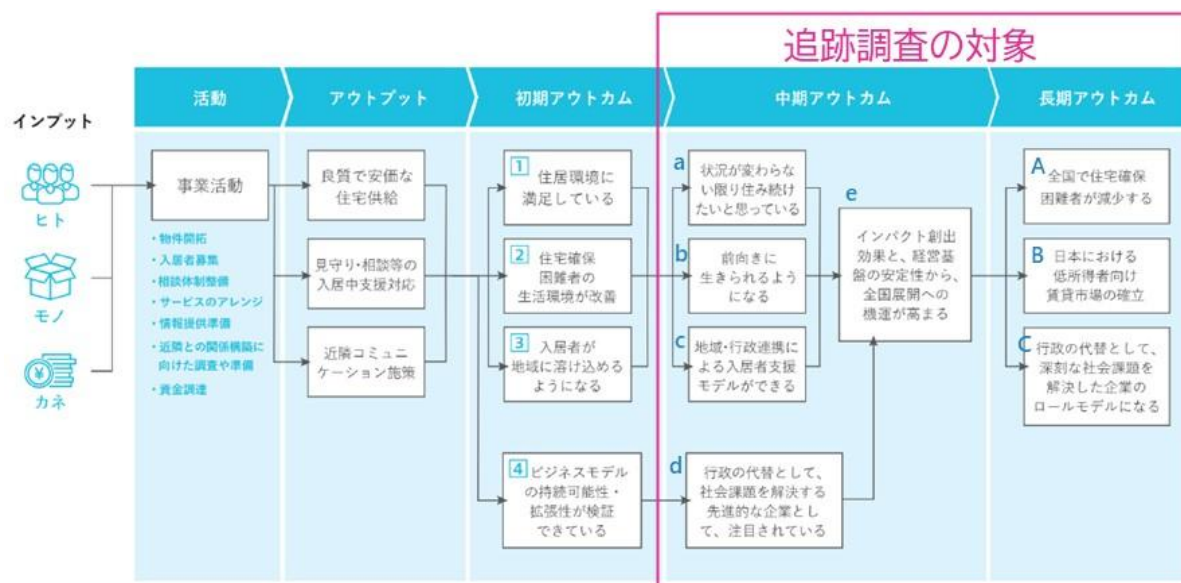
(1) 中長期アウトカムの達成状況・見込み

1) 中長期アウトカムの設定経緯

ロジックモデルは、Rennovater 設立後の 2020 年に「KIBOW 社会投資ファンド 2 号」の出資を受けるために作成したものをベースに、休眠預金事業での資金分配団体である SIIF の伴走を得て、更なる詳細化がおこなわれた。具体的には、Rennovater の掲げる目標「すべての人に、こころ休まる住まいを」とはどういうことか、具体的に想定される入居者についてペルソナの特定などを行い、事業戦略を明確化した上で、ロジックモデルに落としこみ、社会的インパクト評価のために具体的な数値での目標設定が行われた。このロジックモデルとアウトカムの設定は、Rennovater および SIIF の両方で時間をかけて議論を重ね、共に納得できる内容に修正された。

2) 中長期アウトカムの内容

評価対象事業のロジックモデルは図3に示す通りであり、5つの中期アウトカムと3つの長期アウトカムが設定されている。【中期アウトカム a. 状況が変わらない限り住み続けたいと思っている】、【中期アウトカム b. 前向きに生きられるようになる】の2点は、アウトカムの発現対象がRennovater物件の入居者である。また、【中期アウトカム c. 地域・行政連携による入居者支援モデルができる】では、Rennovaterと地域・行政機関の連携体制の構築が期待されている。さらに、【中期アウトカム d. 行政の代替として社会課題を解決する先進的な企業として注目されている】
【中期アウトカム e. インパクト創出効果と、経営基盤の安定性から、全国展開への機運が高まる】は、Rennovaterの事業範囲外での成果の発現が想定されており、Rennovaterの社会的注目度の上昇と全国展開への機運を確認する。長期アウトカムは、【長期アウトカム A. 全国で住宅確保困難者が減少する】、【長期アウトカム B. 日本における低所得者向け賃貸市場の確立】、【長期アウトカム C. 行政の代替として、深刻な社会課題を解決した企業のロールモデルになる】の3点が設定されている。以上のアウトカムの発現状況を確認することで、住宅確保困難者がどの程度利益を享受できて、そのインパクトがどこまで広がったのか？を把握することが可能である。



出典：休眠預金活用事業「空き家等の築古物件を活用した住宅困難者への住宅供給事業」事後評価報告書を元に調査チームが加工

図3 評価対象事業のロジックモデル

Rennovater 及び SIIF へのインタビューから、休眠預金事業終了から2年経過した現在も、ロジックモデルに示される中長期的な目標に大きな変更はない点が確認できた。しかし、2.1の事業概要に示した通り、ビジネスの内容としては、物件を安く仕入れ・リフォームを行い・安く貸し出す業態だけでなく、オーナー物件の管理事業も開始しており、ビジネスモデルの内容に変化が見られる。また、管理事業という物件数を増やす手法が新たに追加されたことで、より多くの住宅確保困難者への住居提供が可能となった。

3) Renovater の事業実績（KPI の達成状況）

②に示した通り、中長期アウトカムの内容は定性的な内容であるが、一方で、事業目標として KPI で定量的な数値が設定されており、この数値目標の達成に向けて事業の推進が行われたことが Renovater へのインタビューで把握できた。この数値は、休眠預金事業による助成期間中より活動とアウトプットの実績を測定する定量指標として設定されており、助成終了後も継続的に把握されていたので、現在の状況を下表のとおり整理した。

表 6 指標と実績値（休眠預金事業終了時と 2025 年）

アウトプット	指標	初期値/ 初期状態	目標値/ 目標状態※1	終了時実績	2025 年 1 月時点 実績
①良質で 安価な住 宅供給	住宅供給戸数 (管理・サブリース 物件含む、入居中戸 数)	京阪エリア 20 件	京阪エリア 80 世帯 (既存物 件合せて)	京阪エリア 94 世帯	京阪エリア中心 348 世帯
②見守 り・相談 等の入居 中支援対 応	入居中支援※2 数	全 40 件の世帯 にたいし、そ れぞれに合っ た支援を行っ ている	80 世帯につい てそれぞれに 必要な支援が 行われている 状態	32 世帯	60 世帯
③近隣コ ミュニ ケーショ ン	近隣コミュニケー ション施策※2 実施数	全 40 件の世帯 にたいし、そ れぞれに合っ た施策を行っ ている	80 世帯につい て、それぞれ に必要な施策 が行われてい る状態	8 件	10 件
—	自治体との連携数 ※3	1 年目：1 件	—	15 件 (内、基礎自治 体：7 件、社協：4 件、NPO 等：4 件)	27 件 (内、基礎 自治体：15 件、 社協等：10 件、 NPO 等：2 件)
—	メディア掲載数 ※3	2 件	—	14 件	26 件
—	事業資金提供者数 ※3	22 件	—	53 件	57 件
—	事業資金提供金額 ※3	2.1 億円	—	6.3 億円	8.6 億円
—	住宅物件数 ※3 (管理・サブリース 物件、及び、空室含 む)	40 軒	—	128 軒	384 軒

※1 目標達成時期：2023 年 2 月まで

※2 入居中支援および近隣コミュニケーション施策実施は、自社保有物件の入居者が対象である。対象者の内、必要とする入居者に対して居住支援サービスが実施されている。

※3 事後評価報告書より

出典：事後評価報告書および Renovater からの提供情報を元に作成

初期値と終了時実績を比較すると、住宅の供給戸数、入居中支援数、自治体との連携数、メディア掲載数、事業資金提供者数・提供額、物件提供者数は全て増加傾向にあり、Rennovater が休眠預金事業実施中に短期間で実績を築いた様子が把握できる。

また、最新（2025 年 1 月）の数値では、全指標において、終了時実績からさらに数値が増加している。供給戸数は 3 倍以上に増加しており、需要の高さと供給体制の拡充が見られる。また、入

居支援数は約 2 倍に増加しており、支援の対象が拡大している。自治体との連携数も増加していることから地域との連携が進んでおり、メディア件数の増加から認知度の向上や社会からの注目の高さが伺える。事業資金提供者数・提供額の増加から、継続的に資金確保ができていけると言える。住宅物件数は 3 倍に増加しており、量的な拡大は飛躍的に成功している。以上の様に、Rennovater は助成事業終了後も、継続的に事業を拡大・発展させてきた。

4) 中長期アウトカムの達成状況

各中長期アウトカムの達成状況について、関係者へのヒアリングを経て導いた結論を下表にまとめる。

表 7 中長期アウトカムの達成状況にかかる概要

中期	a. 状況が変わらない限り住み続けたいと思っている	達成
	b. 前向きに生きられるようになる	達成
	c. 地域・行政連携による入居者支援モデルができる	概ね達成
	d. 行政の代替として、社会課題を解決する先進的な企業として、注目されている	達成
	e. インパクト創出効果と経営基盤の安定性から、全国展開への機運が高まる	関西エリア内での連携エリアを拡大中。
長期	A. 全国で住宅確保困難者が減少する	住宅確保困難者への支援にアクセスしやすい仕組みが全国で構築されつつある。
	B. 日本における低所得者向けの賃貸市場の確立	長期アウトカム B の実現を目標に事業を展開中。
	C. 行政の代替として、深刻な社会課題を解決した企業のロールモデルになる	Rennovater 事業について、同業他社からの Renovater 事業への注目度が高まっている。また、副次的効果として Renovater の手法を部分的に取り入れる他団体が出現し始めている。

出典：調査チーム

以下に、それぞれの指標の評価結果について、詳細を記載する。

Rennovater では、入居者に対して満足度や意向にかかるアンケートを毎年実施しており、このアンケート結果が中期アウトカム a、b の評価のベースとなる。表 8 に、2023 年と 2024 年のアンケート結果を示す。

住宅への満足度については、受益者が Renovater 物件に入居する前に住んでいた住宅の状態により左右されることが Renovater や社会福祉協議会、入居者へのヒアリングから確認できた。社会福祉協議会で、住宅確保の相談者に物件を案内すると、「今の家より安いし、きれい」という反応と、「家賃は安いけど、期待と違った」という反応に分かれるが、Rennovater へのヒアリングによると、Rennovater 物件の入居者は前者の反応の方が多く、古い物件にも抵抗がない相談者が多いとのことである。社会福祉協議会の相談窓口では、「お金がかからない方が良い。雨風しのげ

て、住めればそれで良い。」という言葉がよく聞かれるという状況であり、住居確保の緊急性が伺えた。

表 8 入居者の満足度・意向

質問事項	2023	2024
① 住宅満足度：今の住まいに満足していますか？ 1:とても満足、2:やや満足、3:どちらとも言えない、4:やや不満、5:とても不満	3.70	3.68
② 居住継続意思：健康状態が変わらなければ、今の住まいに当面の間は住み続けたいですか？ 1:とてもそう思う、2:そう思う、3:どちらとも言えない、4:そう思わない、5:全くそう思わない	3.90	4.21
③ 生活満足度：今の生活に満足していますか？ 1:とても満足、2:やや満足、3:どちらとも言えない、4:やや不満、5:とても不満	3.30	3.66
④ 健康状態：ご自身の健康状態に不安はありますか？ 1:全く不安がない、2:あまり不安がない、3:どちらとも言えない、4:やや不安がある、5:とても不安がある	2.80	2.58
⑤ 地域関係：地域や近隣との関係で不安はありますか？ 1:全く不安がない、2:あまり不安がない、3:どちらとも言えない、4:やや不安がある、5:とても不安がある	3.60	3.50
⑥ 経済状況：今の収入・経済状況に不安はありますか？ 1:全く不安がない、2:あまり不安がない、3:どちらとも言えない、4:やや不安がある、5:とても不安がある	2.70	2.26
⑦ 食生活：今の食生活に不安はありますか？ 1:全く不安がない、2:あまり不安がない、3:どちらとも言えない、4:やや不安がある、5:とても不安がある	3.40	2.95
⑧ 精神状態：今の気持ちとして、前向きに生きられていますか？ 1:前向き、2:やや前向き、3:どちらとも言えない、4:前向きでない、5:全く前向きでない	3.70	3.39
総合平均点	3.40	3.28

注 1：2023 年の総回答数は 50 件、2024 年の総回答数は 38 件であった。配点については、選択肢 1＝5 点、選択肢 2＝4 点、選択肢 3＝3 点、選択肢 4＝2 点、選択肢 5＝1 点で算出されている。

出典：Rennovater 定期モニタリングアンケート結果から

【中期アウトカムの達成状況】

中期アウトカム a：状況が変わらない限り住み続けたいと思っている	達成
----------------------------------	----

表 8 に示した入居者アンケートの結果からもわかるように、居住継続意思は 2024 年の結果では 4.21 と高く、多くの入居者が継続して住み続けたい意向を示している。入居者ヒアリングでは、「困り事を相談すると、忙しくてすぐには対応できなくても、絶対に解決してくれるという安心感がある。」とコメントがあり、入居者が Renovater の社員やサービスを信頼しており、生活支援サービスに満足している様子が伺えた。

中期アウトカム b：前向きに生きられるようになる	達成
--------------------------	----

入居者の精神状態については、表 8 の入居者アンケートから、2023 年は 3.70、2024 年は 3.39 という結果が示されている。「前向きに生きられる」という精神状態は、住宅の確保だけでなく、入居者の健康状態や経済状態による影響も大きい。2023 年から 2024 年にかけてこれらの指標の

数値が低下している事が、精神状態の数値の低下に影響したと推察される。しかし、入居者や社会福祉協議会へのヒアリングから、「住宅が確保されることで生活保護申請等の次の福祉サービスへの申請が可能となるので、住宅確保は安心感に繋がっている」との回答が得られており、住宅確保が前向きな生活の基盤となる旨が把握できた。

中期アウトカム c：地域・行政連携による入居者支援モデルができる	概ね達成
----------------------------------	------

Rennovater の事業開始当初は、地域や行政との連携は全くない状況からスタートした。当時は、他の不動産屋経由での紹介で自社管理物件への入居者が決まることが多く、紹介手数料の支払いが発生する状況であった。地域・行政との連携を進めるに当たり、SIIF からの助言で、「全ての行政機関との連携は難しいので、物件が多いエリアの行政と集中的に連携するクラスター戦略」を掲げ、地域・行政機関との連携を進めていった。当初は、クラスター戦略地域内の物件数がどれだけ増えたか、KPI を設定し進捗管理を行っていた。現在は、クラスター地域内での物件数が増加し、需給バランスの観点から特定エリア内の物件が増えすぎるのはリスクとなるため、KPI による進捗管理は行っていない。Rennovater へのヒアリングによれば、休眠預金事業中に SIIF の支援も得ながら、地域・行政機関との連携を模索していた。SIIF の助言を受け、メディア掲載記事を携えて、行政の福祉課や社会福祉協議会への訪問や市長との面談を行い、Rennovater の存在を知ってもらうための PR 活動を通じて、少しずつ連携先を増やしていった。現在は、主に京阪エリアを中心に、Rennovater が活動を望む地域の行政機関・社会福祉協議会とは連携体制が構築されていることが把握できた。

また、Rennovater は、京都府・大阪府・奈良県の居住支援法人としての指定を受けており、各行政機関や社会福祉協議会に住宅確保にかかる相談が入ると、特に緊急性を要する案件については住宅の即時提供が可能な Renovater に相談する体制ができている。社会福祉協議会から Renovater に相談者（入居予定者）を繋ぐ際は、認知機能の低下など自立した生活において懸念点がないか、社会福祉協議会で丁寧にヒアリングを行い、自立した生活が可能か確認している。認知機能の低下が見られる場合は、保護施設に入居することになっており、社会福祉協議会や行政による入居予定者のアセスメントが機能することで、入居後の近隣トラブル発生の可能性を低く抑えることに繋がっている。

さらに、地域の中で Renovater の認知が進んだことで、京都市から稼働率の低い市営住宅の住戸の活用について相談を受け、Rennovater がリフォームを行い賃貸管理する取り組みも始まった。このように市内の空き家対策にも貢献しており、地域・行政との連携内容に展開が見られた。

また、2024 年 10 月より Renovater とフードバンクとの連携が開始され、食料品の寄付を受けている。Rennovater 社保有物件の入居者の内、希望者に寄付された食品を配布しており、入居者への生活支援の側面でも、他の組織との連携が開始されている。

以上のとおり、地域の様々な関係機関と、住宅確保困難者（入居者）の紹介における連携体制ができており、さらに、居住支援や空き家対策の面でも連携体制が進展しつつあることから、中期アウトカムcは達成と言える。

中期アウトカム d：行政の代替として、社会課題を解決する先進的な企業として、注目されている	達成
---	----

A市社会福祉協議会では、“強制執行を受け、所持金ゼロ、家無し、緊急で住宅確保が必要”という相談者に対して、「Rennovater と連携する前は、住宅確保ができるまでの間は、シェルターで保護してもらるか、仕事ができる方であれば、寮付きの派遣会社に繋ぐという無理矢理な手法を取ることはできなかった。（ヒアリングより）」が、初期費用ゼロ、即時入居対応可能な物件を持つ Renovater と連携できたことで、相談者をシェルターや寮付きの派遣会社に繋ぐ回数が減った。相談者の住宅確保に必要な支援日数が短縮され、住宅確保のハードルが下がったと感じている様子が伺えた。

さらに、他の居住支援法人から、対応が難しい案件について Renovater に相談が来るパターンもある。また、他の居住支援法人や不動産業者から、Rennovater の事業内容や経営に関する相談も多く、Rennovater の手法が同業他社の中でも高く評価されていることが伺える。

以上のように、京阪エリアにおいて Renovater の知名度が上がっており、住宅確保困難者への住宅提供において「困ったら Renovater に相談」という存在になっている。

また、Rennovater のビジネスモデルは研究的側面からも注目されている。一般財団法人住宅改良開発公社が主催する「あしたの賃貸プロジェクト³」（2022年11月、2024年10月）などの講演会で登壇したことをきっかけに、京阪エリアの大学からヒアリングの問合せがあり、2025年度に学生向けの講義を実施予定である。また、京都工芸繊維大学から共同研究プロジェクトの依頼があり、学生インターンを受入れている。このように、Rennovater の事業がアカデミアの研究材料としても注目されている。

さらに、「令和3年度三都連携事業 空き家と向き合う 問題を先送りしないために⁴」（2022年5月）等の京阪エリアの行政機関が主催する住宅に関するセミナー・相談会で講演する機会も増えており、社会的に注目される存在となっている。行政主催のセミナーや相談会で講演することで、他の支援団体や空き家オーナーと繋がるきっかけとなっており、Rennovater にとっても新たな物件や連携先の獲得の機会となっている。

以上の通り、地域・行政機関のみならず、研究機関等からも注目されており、中期アウトカム d

³ <https://ashitanochintaipj.com/news/>

⁴ <https://www.osaka-angenet.jp/symposium/report/260000395>

については達成と言える。

中期アウトカム e: インパクト創出効果と、経営基盤の安定性から、全国展開への機運が高まる	関西エリア内での連携エリアを拡大中。
---	--------------------

Rennovater の事業は、住宅確保困難者を対象としているため、行政や社会福祉協議会などの地域の組織と連携して行う必要がある。Rennovater へのヒアリングから「現状では、まだ大阪市にすら進出していないため、まずは、身近な京阪エリアでの連携先を増やしていきたい。」との意向を把握できた。一方で、Rennovater の手法を真似る他の居住支援法人なども出現し始めており、Rennovater の手法が他団体を通じて他地域でも展開していく兆しが見られる。

【長期アウトカムの達成状況】

ロジックモデル作成時に、長期アウトカムの達成時期については将来的なものとして想定されていた。今回の調査は、休眠預金事業終了時から 2 年後に実施されており、長期アウトカムの達成を評価するには時期尚早であるため、達成/未達成の評価ではなく、長期アウトカム達成の兆しがあるか？という視点で評価を行った。

長期アウトカム A: 全国で住宅確保困難者が減少する	住宅確保困難者への支援にアクセスしやすい仕組みが全国で構築されつつある。
----------------------------	--------------------------------------

住宅確保困難者への支援の状況は、Rennovater 創業時と比べて現在は大きく変化した。当時は、住宅がなくて困っている人が市役所に相談しても、市役所から不動産仲介業者を紹介する対応のみで、不動産仲介業者や物件オーナーが住宅確保困難者への住宅提供を貸し渋るという状況であった。しかし、現在の京阪エリアにおいては、Rennovater で年間 約 1000 件の居住支援相談に対応しており、住宅確保困難者が住居に容易にアクセスできる仕組みができあがりつつある。

また、住宅確保困難者への支援における仕組みの整備は、全国的に進んでいる。2017 年 10 月に「住宅確保要配慮者に対する賃貸住宅の供給の促進に関する法律（住宅セーフティネット法）」の一部が改正され⁵、「住宅確保要配慮者のマッチング・入居支援」が組み込まれたことで、地方自治体や社会福祉協議会に住宅確保の相談に行くと、居住支援法人に繋がれる仕組みが構築されつつある。居住支援法人の登録数は、令和 6 年度 第 3 四半期末時点で 967 法人⁶に上る。

⁵ https://www.mlit.go.jp/jutakukentiku/house/jutakukentiku_house_tk3_000055.html

⁶ <https://www.mlit.go.jp/common/001465934.pdf>

さらに、Rennovater の事例がメディアに取り上げられたり、セミナーで講演したりする中で、Rennovater の事業が単に住宅確保困難者に物件を提供するだけでなく、入居者へのきめ細かい生活支援サービスを行っているという情報が提供されたことが、物件オーナー側の安心材料となっている。これまで高齢者に物件を貸していなかったオーナーが、高齢者に貸す様になったケースもあることが Renovater へのヒアリングにより確認できた。

一方で、近年の物価高やコロナ禍の影響を受け、これまで問題なく生活できていた人が急に生活できなくなったケースが増加している。A 市社会福祉協議会においても「相談者も増えており、住宅確保困難者が減少しているといった実感はあまりない」との意見があった。このように、住宅確保困難者数は社会情勢の影響を大きく受ける。

以上の通り、社会情勢を受けて住宅確保困難者が減少しているとは言えないものの、全国的な制度整備は進んでおり、住宅確保困難者の支援へのアクセスは、以前に比べて容易になっている。今後、京阪エリアでの Renovater の実績はさらに拡大することが予想され、制度整備を受けて全国的な支援も広がっていくことが期待されることから、全国で住宅確保困難者への支援が受けやすい状況が構築される兆しがある。

長期アウトカム B：日本における低所得者向け賃貸市場の確立	長期アウトカム B の実現を目標に事業を展開中。
--------------------------------------	--------------------------

長期アウトカム B に掲げる低所得者向け賃貸市場の確立は、Rennovater が長期的な目標として、目指している内容である。Rennovater のヒアリングから、「初期費用がない物件や、審査に落ちる人達に物件を貸すプラットフォームの構築を目指している。」ことが確認できており、2023 年 12 月には、Rennovater のウェブサイト上で Renovater の自社物件や管理物件にかかる情報の提供を開始した。Rennovater の代表・松本氏によると「このサイトの物件数を増やすことが、低所得者向け賃貸市場の確立に繋がっていくかもしれない。」とのことで、目標達成に向けて現在進行中である。

長期アウトカム C：行政の代替として、深刻な社会課題を解決した企業のロールモデルになる	Rennovater 事業について、同業他社からの Renovater 事業への注目度が高まっている。また、副次的効果として Renovater の手法を部分的に取り入れる他団体が出現し始めている。
--	---

Rennovater の強みは、地域と連携し“賃貸物件に入居するに当たり、審査に落ちてしまう様な住宅確保が難しい人を、積極的に受入れ可能な物件を所有している”ことである。現在、京阪エリアで活動する他の居住支援法人で、住宅確保困難者に即時で物件を提供可能な組織は、

Rennovater 以外にはごく限られた数しか存在しない。

そのため、他の居住支援法人や不動産関係者、休眠預金で居住支援に取り組む資金分配団体等から、手法の共有や経営助言を求められる機会や講演の機会が増加しており、Rennovater 事業への注目度が高まっている状況が確認された。現時点では制度的なスキームの全国展開には至っていないが、今後の展開次第では、長期アウトカム C の実現も期待できる。

5) まとめ

Rennovater が中期アウトカムを短期間で達成できた要因は、事業立上げ初期から Renovater のロジックモデルによる定性的な目標に加え、供給戸数などの定量的な KPI を設定し、その達成に向けた粘り強い取り組みを継続してきた点にある。特に、KPI の設定が「少し無理をすることで達成できる」絶妙な設定であったことで、達成への緊張感と具体的な行動が生まれ、成果の積み上げに繋がった。

この KPI 達成に向けた動きは、単なる事業の実績づくりには留まらず、資金提供者や物件オーナーとの信頼関係を構築する基盤となり、社会的な信頼を得て地域や行政との連携にも繋がった。特に、休眠預金事業実施中に、助成金を活用して物件数と支援実績を急速に積み重ねたことは、事業の社会的注目度を高め、メディア露出や支援者の拡大をもたらした。これにより、事業開始当初は困難であった資金調達や金融機関からの融資の獲得も可能となり、事業基盤が大きく強化された。また、メディア露出により、空き家オーナーからの問い合わせが増え、オーナー物件の管理事業という新たなビジネスモデルの展開に繋がった。さらに、実績を積み重ねたことで、京都市との市営住宅の空き家対策での連携にも繋がった。

また、このように事業者としての拡大発展が進む一方で、助成期間終了後も Renovater 社員の行動原理が物件利用者の生活にポジティブな影響を与えていることが、入居者アンケートやヒアリングを通じて明らかとなっている。入居者の日常的な困りごとにアンテナを張り可能な支援を提供するコミュニケーションを保ち、収益性を備えた居住支援モデルとして、支援関係者に伝播していく予兆が見られている。

結果として、Rennovater は、事業開始当初の資金難を乗り越え、休眠預金事業終了後も持続的に実績を伸ばし、且つ社会課題に対する改善に資する中長期的なインパクト創出に繋がる兆しが見られている。このように KPI 設定を通じて常に目標を意識し続ける姿勢と、休眠預金事業中に築いた実績や社会的露出がもたらした波及効果が、中期アウトカム達成の鍵となった。

(2) 中長期アウトカムに向けた戦略の妥当性

中長期アウトカム達成に向けた戦略の妥当性について、資金調達、人材確保・育成、ビジネスモデルの3つの側面におけるこれまでの戦略と今後の戦略内容を確認した。

1) ビジネスモデルにかかる戦略

創業当初の Renovater のビジネスモデルは、古い物件を安く入手し、安くリフォームし、低価格で住宅確保困難者に貸し出すという内容だったが、休眠預金事業が終了する 2022 年頃から、オーナーが物件を所有したまま Renovater が物件の管理事業を請け負う新たなビジネスモデルも開始している。新しいビジネスモデル展開の背景として、(i) 空き家オーナーからの相談が相次いだこと、(ii) 賃貸の仲介が難しいと思われる古い物件が、Rennovater の仲介を通じて入居者が決まる等、同業他社にはない Renovater の強みがわかってきたことが挙げられる。これらの状況を踏まえ、Rennovater は新しいビジネスモデルとして、オーナーから賃貸管理事業を請け負い、さらに、入居者への生活支援サービスを提供するという事業を開始した。今後のビジネスモデルの展開における戦略は、「短期的には市との連携による市営住宅を活用した賃貸事業を強化し、住戸数を増やしたい。長期的には、長期アウトカム B の低所得者向けの賃貸市場の確立を目指したい。」とのことである。

以上のとおり、「住宅確保困難者に低価格で安心できる住まいを」というコンセプトは崩さず、状況に応じて、物件オーナー等の支援者を取り込んだビジネスモデルに変化させており、ビジネスモデルにかかる戦略は妥当であったと言える。

2) 資金調達にかかる戦略

Rennovater は、法人立上げ初期には資金確保に大変苦労しており、銀行の融資を受けられなかったことから、私募債の発行やビジネスコンテストへの参加、休眠預金事業での助成金獲得に挑戦するなど、資金調達の模索が続いた。銀行からの融資を受けられるようになった際も、事業実績が少なく社会的信用が不足していたため、自宅や実家を担保に入れることが求められた。少しずつ実績を積み重ねる中で、インパクト投資家からの出資を獲得した。休眠預金事業中は SIIF の伴走支援を得て広報活動にも力を入れ、複数の支援元（インパクト投資家）からの資金調達（計 1.25 億円の出資）が実施された。

以上のとおり、資金調達においては、事業開始当初は資金確保に奔走していたものの、休眠預金事業等を活用して実績ができ、インパクト投資家の紹介等 SIIF の伴走支援を得たことによって投資を中心とした資金確保に繋がり、さらに異なるビジネスモデルを展開したことで収入源の安定化に繋がった。その時の状況に合わせて、取れる選択を判断してきており、資金調達にかかる戦略は概ね妥当であったと言える。

3) 人材確保・育成にかかる戦略

Rennovater は 2018 年の創業以来、代表の松本氏一名で全て対応する体制が続いており、人手不足の状況であった。社外取締役からは人材を増やした方が良いと助言があったが、「Rennovater

の理念に共感できる人、信頼できる人」の獲得を目指し、人材募集は大々的には行って来なかった。休眠預金事業が終わる頃に、松本氏が Renovater を立ち上げる前に所属していた会社で部下だった人材から「事業を手伝いたい」と話があり、上述の方針と合致したことから採用に繋がり、社員が一名増えた（現在は取締役として、居住支援を統括）。現在は、パートタイムの従業員も3名採用して人員が拡充されている（2025年5月より更に3名追加採用予定）。人手不足の状況は否めないが、メンバーそれぞれの得意・不得意を踏まえ、会社全体でのバランスをとる方針で人材育成・確保を行っている。

また、Rennovater では、単純に人材を確保するだけでなく、会社の利益を社員に還元していくことを重視している。インタビューでは、「パート社員であっても、月次ベースで個人の成果と会社の成果に基づくインセンティブ給与を提供、賞与として年間利益の一定割合をパート社員含めて山分けしている。」というエピソードが伺えた。一般的に、ソーシャルセクターでは、社会的意義や受益者への還元が重視され、利益よりもミッションに重きが置かれ、社員への報酬も抑えめになることが多い。しかし、Rennovater では、社員への還元がより良いサービス提供につながり、サービスの需要をより強くするため、社会的企業ほどスタッフの待遇を手厚くすべきであると考え、実践している。社会性を追求しながら、利益を適切に社員に還元するというバランスを保っており、この点が人材に関して特徴的な点であると言える。

以上のとおり、設立当初から、理念に共感し、信頼できる人材の採用を目指している。そういった人材を確保することが居住支援サービスでの入居者対応の質の向上や、4.2 (1) ③中期アウトカム a に記載した入居者からの Renovater 社員への信頼感に繋がっていると考えられる。また、社員に利益を還元することが社員のモチベーションにも繋がっていると推測される。依然として人手不足という状況はあるものの、人材育成における戦略は概ね妥当であったと言える。

4) まとめ

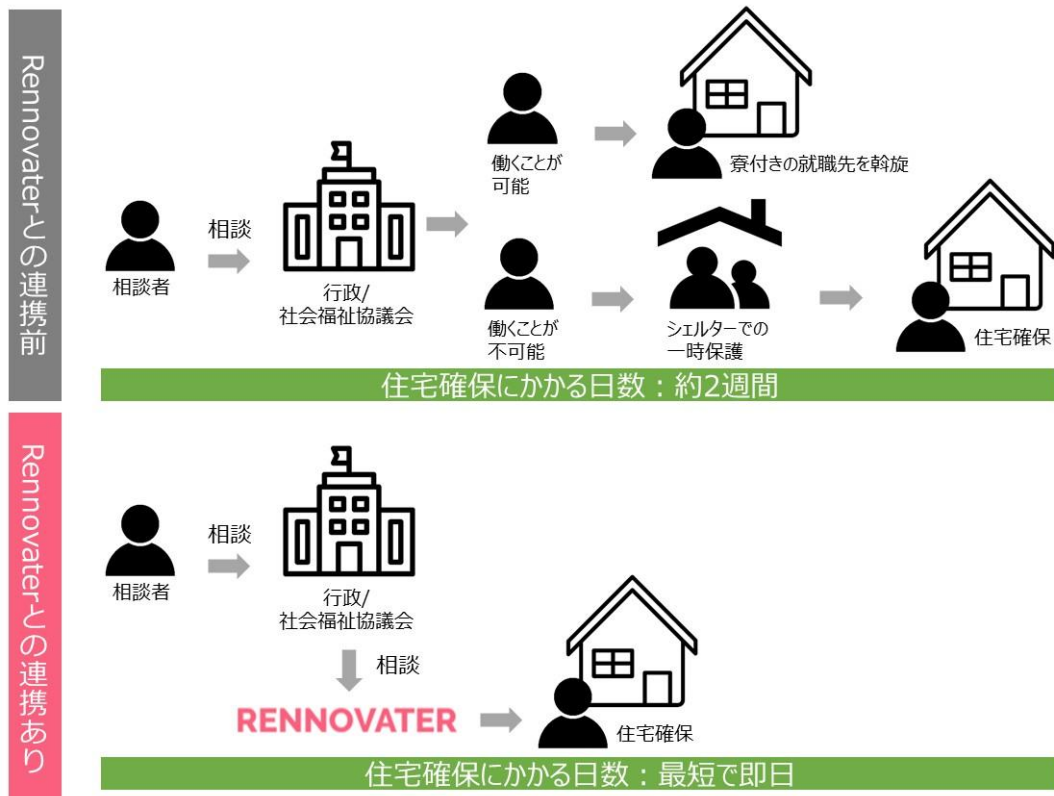
以上を踏まえ、中長期アウトカムに向けた戦略は概ね妥当であったと言える。その要因として、(i) ビジネスモデルの柔軟な創出と多様な収益源の確保、(ii) 資金調達と信頼の獲得による財務的自立の達成、(iii) 理念共感型の人材確保と利益還元による組織の安定の3点が、戦略における重要なポイントであった。ビジネスモデル、人材確保、資金調達における戦略が相互に補完し合い、中期アウトカムの実現に向けた着実な成果創出に繋がった。

(3) 社会的インパクトの把握

4.2. (1) ③中期アウトカム d の達成状況に詳細を記載したとおり、社会福祉協議会へのヒアリングから、Rennovater と連携することで、強制執行などを受けて住宅がなくなってしまった人に対して、迅速に住居支援を行えるようになったことが把握できた（下図参照）。つまり、Rennovater

の出現により、急に退去が必要になった人が住まいを確保できる仕組みと、心ある物件オーナーや支援者が住宅確保における社会貢献ができるような仕組みができあがったと言える。

住居が確保できれば生活保護の申請が可能となり、生活を安定させることができるため、Rennovater のサービスが居住支援の現場に与えるインパクトは大きい。Rennovater は、京阪エリアにおいて連携先の自治体や社会福祉協議会を徐々に増やしており、住宅確保困難者への居住支援が可能なエリアが広がっている。



出典：調査チーム

図4 Rennovater との連携による住宅確保にかかる日数の変化

また、居住支援法人の登録数は全国的にも増加傾向であるが、その多くが不動産会社やオーナーとの間に仲介として入り、住宅確保困難者の入居時の補償や家賃にかかる交渉サービスの提供に留まり、組織的に自社物件を即時で提供可能なサービスをしているところは、京阪エリアではRennovater 以外にはごく限られた数しか存在しない旨がヒアリングにより確認できた。社会福祉協議会へのヒアリングにおいて、「多くの市で居住支援（住居設定）は課題となっている。」という点も指摘されており、居住支援において、Rennovater 事業のインパクトは大きい。

(4) 波及効果の価値

想定外の波及効果の内、正のインパクトとしては①アカデミアへの波及、②民生委員の見守り強

化につながったことの2点が挙げられる。

1 点目はアカデミアへの波及である。Rennovater は、大学生への実践研究・教育機会の場を提供や、「あしたの賃貸プロジェクト」での登壇機会などにおいてアカデミアとの連携が見られる。意図的にアカデミアへの貢献を志向したわけではないが、Rennovater 自身が研究素材であり実地体験の場となることで、結果的にその存在と事業内容が学術領域にも間接的な影響を及ぼしている。

2 点目は、Rennovater は一般の不動産会社とは異なり、入居後も生活支援等のため入居者訪問を実施している点である。社会福祉協議会へのヒアリングから、Rennovater 物件への入居者が地域内にいることで、地域側が困り事を抱えている人（＝Rennovater 物件入居者）がいることを認識し、地域の民生委員が積極的に見守りを強化してくれるようになったケースを確認でき、Rennovater の生活支援が民生委員の意識向上に繋がったと言える。さらに、民生委員が Renovater 物件だけでなくエリア内の見守りを自発的に強化したことで、住宅確保困難者予備軍（家がなくなりそうな人）の早期発見に繋がり、Rennovater の支援による住宅確保に繋がったケースもある。近年は、地域の繋がりが希薄化し、個人が抱える課題が周囲に見えづらくなっているが、「Rennovater の支援が入る事で、入居者の課題を地域側で把握できることは、支援の現場においては効果のあること（社会福祉協議会へのヒアリングより）」である。また、Rennovater という他者の支援を受入れている姿が見えることで、周囲の地域住民も支援しやすい状況に繋がっている。

(5) 未来に向けての戦略

1) 社会課題の解決に向けて必要となる次のステップ・取り組み・重要な関係者など

Rennovater としては、未達成の中長期アウトカムの達成（特に長期アウトカム B の達成）に向けて、引き続き事業に邁進していきたいとのことである。また、Rennovater へのヒアリングから「組織を無駄に大きくする必要はなく、自分達がやらなくて良いことはやらない。自分達が得意なこと・社会に求められていることを提供していきたい。」という方針も伺えた。

社会福祉協議会からは、Rennovater と連携することで住宅確保の課題は対応しやすい状況になったので、今後は民生委員や福祉委員との連携を強め、住宅を決めた後の生活支援や職場設定の支援の強化が必要というコメントがあった。重要な関係者としては、社会福祉法人や高齢者施設等の組織が挙げられ、住宅が決定して生活保護が決まるまでの約 2 週間、食料支援や物的支援等で連携していけると良いとのことであった。

また、物件オーナーからは、高齢者を世帯単位で支援し、より多くのケースを把握しているケアマネージャーと繋がることで、高齢者の居住支援の際の確認すべきポイントについて助言が得られ、物件オーナーとしても安心感が得られると指摘があった。

以上のとおり、Rennovater 事業として行う範囲を判断しつつ、居住支援の分野では他の福祉組織等との連携を深めることで、より手厚いサービスになることが期待できる。

5. 未来への指針

5.1. 中長期アウトカム達成に向けた提言

今後、中長期アウトカムの達成に向けた提言は、以下のとおりである。

- 中期アウトカム c の地域・行政連携による入居者支援モデルの強化として、他の居住支援法人や福祉関係の人材との連携の強化が挙げられる。今後、さらに物件数が増えた際に、Rennovater のみで居住支援を必要とする全入居者への居住支援サービスを提供することが難しくなる点が予想されるが、入居後の生活基盤構築の支援を担う団体と連携することで、手厚い居住支援を継続させることが可能となる。また、民生委員との連携を深めることで、入居者への見守りを手厚くすることが可能であり、困り事等の早期発見と対応にも繋げることができるため、地域の福祉サービスとの連携も重要である。
- 地域・行政支援連携による入居者支援モデルを強化の際に、住宅確保困難者に対するアセスメントが重要である。Rennovater 事業は、自立した生活が難しい方・専門的支援が必要な方・ケア施設に入る必要がある方の受入れは難しい。行政や社会福祉協議会の相談窓口で、相談者のヒアリングや観察を丁寧に行い、Rennovater 事業の対象者か／施設等への案内が必要な層か、しっかりと見極めてもらう必要がある。その際に、複数のケースを把握しているケアマネージャーによる観察が入ることで、より多角的な視点でのアセスメントが可能となる。地域側に Renovater 事業の対象範囲をしっかりと理解してもらった上で連携することで、トラブル防止に繋げることができる。

5.2. 学び・教訓

(1) 他の社会起業家への学び教訓

1) スタートアップ企業の資金調達について

ソーシャルビジネスの実施により社会課題解決に取り組むスタートアップ企業の資金調達方法として、大きく分けると、①助成金/補助金、②出資、③融資の3つの手法があり、それぞれの概要やメリット・デメリットを下表に示す。

表 9 資金調達の方法

	助成金/補助金	エクイティファイナンス (資本型資金調達)	デットファイナンス (負債型資金調達)
返済	不要	株主還元（配当等）	必要
実績・担保	不要	不要	必要
経営への関与	無し	有り	無し
規模	小	小～大	中
法人格ごとの 適格性	営利法人：△ 非営利法人：○	営利法人：○ 非営利法人：×	営利法人：○ 非営利法人：△
資金例	・ 国や地方自治体 等からの助成金 /補助金	・ エンジェル投資家からの出資 ・ ベンチャーキャピタル（VC） からの出資 ・ クラウドファンディング（株 式型） ・ IPO（新規株式公開）	・ 銀行や金融機関からの 借り入れ ・ 社債・私募債の発行
特徴	・ 挑戦的な資金の 使い方が許容さ れるので、事業 のシード時期に 向いている。	・ 飛躍的な成長を目指す場合に 適している。	・ 安定的な成長を目指す 場合に適している。
メリット	・ 返済義務がない ・ 資金調達のリス クが低い ・ 公的支援を受け ることで 社会的 評価や信頼性が 向上 する	・ 決められた返済義務がない た め、資金調達直後のキャッ シュフローの圧迫を避けられ る ・ 事業の初期段階でも 大規模な 資金調達が可能で、成長に応 じた追加調達 が可能 ・ 経営支援（投資家からのアド バイスやネットワークの 提供）が受けられる。	・ 返済義務はあるが、一 定額の資金を調達しや すく、信用力があれば 大きな額の資金調達が 可能。 ・ 経営権を維持できる ・ 資本コストが低い場合 がある（エクイティ ファイナンスよりもコ ストが低くなる場合が 多い。）
デメリット	・ 受給条件が厳し い ・ 申請手続きが煩 雑で、申請・管 理に時間と労力 を要する ・ 用途に制限 があ り、計画変更が 難しい	・ 出資を受けるほど、創業者の 持ち株比率が下がり、株式が 分散し、 経営の自由度 が低下 する。 ・ Exit（IPO や M&A など）のプ レッシヤー がかかり、本来の 事業戦略を変更せざるを得な い場合がある。 ・ 資金調達に時間がかかる（投 資家との交渉やデューデリ ジェンスが必要）。	・ 返済義務があるため、 キャッシュフローが悪 化すると経営負担とな る ・ 借入に信用力が必要。 銀行融資の場合、 保証 人や担保が必要 となる ことが多く、 事業初期 段階では融資を受けら れない場合もある

出典：KIBOW 社会投資ファンドの資金調達ガイド資料およびヒアリングをベースに調査チームで加筆

適切な資金調達方法は、資金調達の目的や事業フェーズに応じて異なる。助成金/補助金は、短期的に返済不要な資金を活用したい場合に適しており、特に事業のシード期に実験的な資金が必要な際に活用可能な資金である。エクイティファイナンスは、創業後間もないスタートアップで利益が出ていない企業で、大きな資金を調達して、投資家による経営支援を受け、企業の成長を加速させたい場合に適している。一方で、エクイティファイナンスは、創業直後に資金調達しやすい手段ではあるものの、過剰に調達してしまうと経営の自由度が低下してしまう点は注意が必

要である。デットファイナンスは、既に売上があり一定の信用がある企業で、経営権を維持しながら資金を得たい場合に適している。

Rennovater は法人としての事業初期に、インパクト投資家（KIBOW）と助成元（SIIF）という、資金提供だけでなく社会課題解決の戦略を討議できるパートナーを得た。ソーシャルビジネスのスタートアップにおいては、事業性の確保までに時間を要することも資金調達が難航する要因と言われている。Rennovater の場合は、法人化以前の事業実績によって一定程度の事業性が認められていたという側面があるが、次項以降で詳述する通り、インパクト志向の資金提供者が目指すのは社会課題解決にかかるインパクト創出であるため、調達時点においても社会課題の分析や社会課題解決に資する事業として提案する必要がある。

社会起業家は、これらの資金調達の特徴を十分に理解する必要がある。エクイティファイナンスで調達する場合は、投資家の選択を慎重に行い、自社のビジョンを共有できるパートナーを見つけることが重要である。投資家の選択に当たっては、先輩起業家などの良いメンターからの助言を受けることや、様々な投資家に会って話を聞くことが、最善のパートナーを見つける一助となる。

2) ソーシャルビジネスとしての社会性と事業性のバランスについて

ソーシャルビジネスにおいては「社会にいいことをする（社会性）」と「事業として継続する（事業性）」が必要であるが、以下のように双方を確保しているのが Renovater の特徴である。

まず、事業性の確保においては、受益者となる入居者が支払える家賃にするためにリノベーションを最低限にして低価格に抑え、住戸を提供しているのが一例である。こうすることで低価格での入居を希望する住宅確保困難者のニーズを満たす物件を提供することができるため、無駄な支出が抑えられる。一般の不動産仲介業者経由では入居者が決まらなかった古い空き家についても、自社を通じて入居者を募集することでマッチングを成立させることが可能であり、住宅確保困難者と空き家オーナーが共に Win-win となるサービスを提供している。このようにサービスに対し適正な価格を転嫁するビジネス的思考を有する人材は、非営利で民間公益活動を行う団体ではあまり見られない。したがって、民間公益活動を実施する団体が事業の収益化を考えるにあたり Renovater の発想はヒントになるであろう。

また、社会性としては、入居者の個々人の改善には Renovater 社員の行動原理が寄与しており、KPI の達成により事業地域内での対象者数を増やしていることの社会的意義が高い。さらに、休眠助成期間中にビジネスモデルとして一定程度実証できたことで、類似事業に取り組む企業・団体等の参考例として広がっていることも社会的な進展である。このように、ソーシャルビジネスが社会的インパクトを創出する過程には事業性と社会性がリンクしており、いずれにも偏重しない戦略が重要である。

3) 社会的信頼の構築と社会的評価の獲得について

社会起業家にとって、事業の初期段階における「信頼の獲得」は、資金や人材と並ぶ極めて重要な経営資源である。Rennovater の事例では、資金調達が困難だった創業当初に、ビジネスコンテストに出場し自社の社会性・事業性を PR する機会を得たことで、インパクト投資家との接点の創出に繋がり、出資の獲得に成功した。その後、Rennovater は、助成金も活用し着実な実績を積み重ね、資金分配団体やメディアを通じて、自社の取り組みを可視化し、また行政や地域の関係者への訪問・説明を積極的に行った。これにより、「課題に真摯に取り組む誠実な企業」としての社会的信用や評判を確立するに至った。その結果、融資の獲得や新たな出資者・オーナーからの信頼を得るという好循環が生まれた。

信頼構築は、単に成果を出すだけでなく、その過程において丁寧なコミュニケーションを通じて双方向の関係性を築くことで成立する。例えば、出資者や空き家オーナーからの問合せが「社会的に意味のある活動に協力したい」という自発的な意思に基づいており、Rennovater の活動における誠実さが協力者のモチベーションに繋がっている。また、Rennovater による生活支援を受けることで入居者からの信頼も厚く、単なる不動産屋と入居者という関係性を超えた信頼関係が構築されている。

このように、社会的信頼の構築は、行政、支援者、地域、入居者などのステークホルダーの多層的な広がりを生み、結果的に事業基盤の強化と新たな事業展開を可能にしている。他の社会起業家にとっても、社会的信頼の蓄積とその発信を意識することが、資金や人材、人的支援の獲得に繋がる有効な戦略となる。

(2) ソーシャルビジネスの伴走の学び・教訓として

以下、ソーシャルビジネスの伴走に関する学びとして以下が示される。

- 今回の評価対象事例から、Rennovater が短期アウトカム及び中期アウトカムの多くを5年間で達成するという実績創出に繋がった要因として、伴走支援者による支援の重要性が挙げられる。Rennovater の事例では、初回の出資を受ける際に KIBOW による伴走支援、休眠預金事業中は資金分配団体である SIIF の伴走支援を得ていた。両者による伴走支援のポイントは以下のとおりである。
 - アウトカムへの志向性…ソーシャルビジネスの事業者においては「事業性」の確立にむけた事業計画や KPI を設定することには慣れているが、社会的な変化を意味するアウトカムやその発現をとらえる指標の設定には不慣れなことがある。Rennovater のロジックモデルによると、ビジネスモデルとして検証がなされた結果発現するであろう「社会課題に対するポジティブな変化」への道筋には、KIBOW と SIIF が有するインパクト測定・管理のノウハウが反映されていることが見て取れる。例えば、表9のデッドファイナンスにおいては商業上のパフォーマンスや財務パフォーマンスの測定・管理を重視するが、インパクト測定・管理においては、アウトカム設定の上でインパクト

トの代理指標としての事業規模の測定指標（Rennovater における KPI）と受益者の定性的な変化を測定する指標を設定する。Rennovater の休眠預金事業においては、中長期アウトカム指標こそしていなかったものの、ソーシャルビジネス形成支援においては、事業化という事業家自身が管理するマイルストーンのその先への意識を高める存在として、事業設計時に資金分配団体等の伴走支援者が討議に加わることの重要性が示唆された。

- 人材や資金などのリソースが限られている実行団体に対して、伴走支援者はスピード感のある支援を行い、的確なサポート・助言を行った。事業の状況や外部環境の変化も踏まえ、事業初期に設定した KPI やロジックモデルを固定化せず、その時の課題に応じて柔軟に評価・助言をおこなった。
- 支援メニューのマッチング…SIIF による伴走支援の内容は、①インパクト評価マネジメント・ノウハウ提供、②事業・助成金マネジメント、③事業戦略の策定、④組織体制の構築、⑤広報・マーケティング強化、⑥人的リソース・ネットワークの提供の 6 点に大別される⁷。今回の Renovater の事例では、最初に、時間をかけて①インパクト評価マネジメント・ノウハウ提供と③事業戦略の策定を実施したことは前項の通りである。また、助成開始当初より Renovater 自身が休眠預金の助成期間終了後の事業実施において民間の助成金や行政の補助金に頼らない自立を目指す意向が明確であったため、SIIF においては⑤広報による信頼と知名度の獲得と②資金調達支援としてインパクト投資家等の紹介に力を入れるという伴走計画を立てて実践した。必要な伴走支援内容は、実行団体の事業フェーズや組織体制により異なるため、実行団体の支援ニーズと資金分配団体の支援メニューのマッチングが重要となる。また、支援の際は、実行団体と団体間での信頼関係を構築することで、より大きな成果創出へと繋げることができる。

(3) 休眠預金等活用制度への学びとして

以下は、休眠預金等活用制度自体に対する学びである。

1) 休眠預金制度における助成と出資の仕組みについて

- 実行団体の採択に当たっては、実行団体の年次ではなく、支援対象とするソーシャルビジネスの「事業フェーズ」に着目した評価・採択が重要である。組織として年数が経っていても、新規事業であれば初期段階にあるため、新たな社会課題への挑戦を評価すべきである。また、ソーシャルビジネスの成功を左右する要因の 1 つとして、社会からの差別や偏見が障壁となっているため、特に助成事業において、差別・偏見解消に貢献する事業への助成が求められる。
- 助成事業においては、経済的なリターンは見込めなくとも、社会的意義や将来の可能性に着

⁷ 「休眠預金事業インパクトレポート 2022 2019 年度地域活性化ソーシャルビジネス成長支援事業 最終評価」 SIIF

目するという現行制度の方針をさらに発信し、プロトタイプ開発や社会的意義の探索段階での助成も増やすことが望まれる。休眠預金等活用制度は、従来の投資等の資金調達では支援が届きにくい未成熟な領域における挑戦を許容できる財源であるため、社会起業家のチャレンジを促進し、事業性と社会性を両立する事業のインキュベーターの役割を担えると期待する。

- 休眠預金活用制度の助成事業で実証実験を終えた事業が、事業の実装に向けて次のステップとしてエクイティファイナンスを検討する際に、休眠預金活用制度の出資事業が候補となる可能性もある。一方で、一言でエクイティファイナンスといっても様々な資金提供者がおり、それぞれが得意とする事業の発展段階がある⁸。出資事業は、社会課題を優先するインパクトファーストの方針としてかけ、ソーシャルイノベーション創出の支援等を重要視しているため、助成による実験後の価値検証～収益モデル化の段階での活用が期待される。
- ソーシャルビジネスを対象とする場合、助成に依存せず、事業として持続可能性を持つことが重要となる。助成金は“事業の自走化”のきっかけにはなり得るが、持続的な資金源ではない。助成終了後における事業の継続・発展に向けた事業・財務計画作成とそれへの伴走支援が重要である。

2) 制度設計の有効性について

本事業で特筆できる点は、事業を軌道に乗せるために必要な資金と非資金的な伴走支援を提供する休眠預金制度の制度設計を有効に活用できたことである。

その要因としては、実行団体においては対象とする社会課題への共感と理解があり、事業性を一定程度説明できるだけの経営知識と事業経験を備えていた上で、資金分配団体が実行団体の短期～中長期アウトカムの言語化に対し、前述のようなニーズにマッチしたサポートを行ったことがあげられる。ソーシャルビジネスにおいて社会課題解決の目的意識の向上がなければ事業化がゴールとなり、事業者本位で経営上の課題を解決して終わってしまう可能性がある。SIIF へのヒアリングにて得た「個々の調達の計画をする以前に、アウトカムについての討議を出口戦略と考えていた」という回答は、ソーシャルビジネスとしての拡大発展につなげるための重要な観点であったことが、調査を通じて認識できた。

また、休眠預金制度の特徴の一つが「事前評価」の期間を比較的長く設けていることである（実行団体は契約後半年、資金分配団体は 8 か月）。本事業では、資金分配団体の伴走により社会的インパクト評価に積極的に取組めたことにより、課題の解像度をあげ、また受益者の満足度等、成果の可視化を行うことができ、次の資金獲得・多様な関係者との連携を進めることが出来た。過去の休眠預金で採択された団体等からも評価の効果的な取り組み方法が分からないといった悩みが多く寄せられる中で、本事業において無理なくインパクトの把握ができたのはなぜか。その要因は、受益者の環境改善を図りながら不動産事業者としての

⁸ 「社会課題を解決する起業家のための資金調達ガイド」 KIBOW 社会投資ファンド

KPI の積み上げに努める実行団体に対し、資金分配団体が実行団体活動の社会的な価値の言語化や発信するという役割を補完することができたからではないかと思料する。

以上のように、本調査を通じて得られた学びは休眠預金活用事業で重視している点とも一致しており、それを外部評価者を交えて確認できたこともまた意義がある。あらためて、実行団体と資金分配団体がパートナーシップを組み、解決すべき社会課題は何かを特定した上で事業を実施していくことが成果に寄与することが確認できた。

。

添付資料

実施体制

追跡評価以下の体制で実施された。

表 10 追跡評価チーム

氏名	所属
金子 素子	株式会社アルメック
大野 奈津	株式会社アルメック
見上 敦子	一般財団法人 民間公益活動連携機構（JANPIA）
高木 陽子	一般財団法人 民間公益活動連携機構（JANPIA）
小笠原 由佳	一般財団法人 社会変革推進財団（SIIF）

出典：調査チーム

実施スケジュール

本業務の実施スケジュールを下図に示す。2024 年 12 月にキックオフ会議を実施し、現地調査に向けた準備を開始し、2025 年 2 月中旬に 1 泊 2 日での現地調査を実施した。また、同時期から 4 月にかけて、現地調査では対応できなかった関係者へのインタビューを実施した。2025 年 5～6 月に関係者への報告書回覧とコメント取り付けを実施し、報告書を取りまとめた。

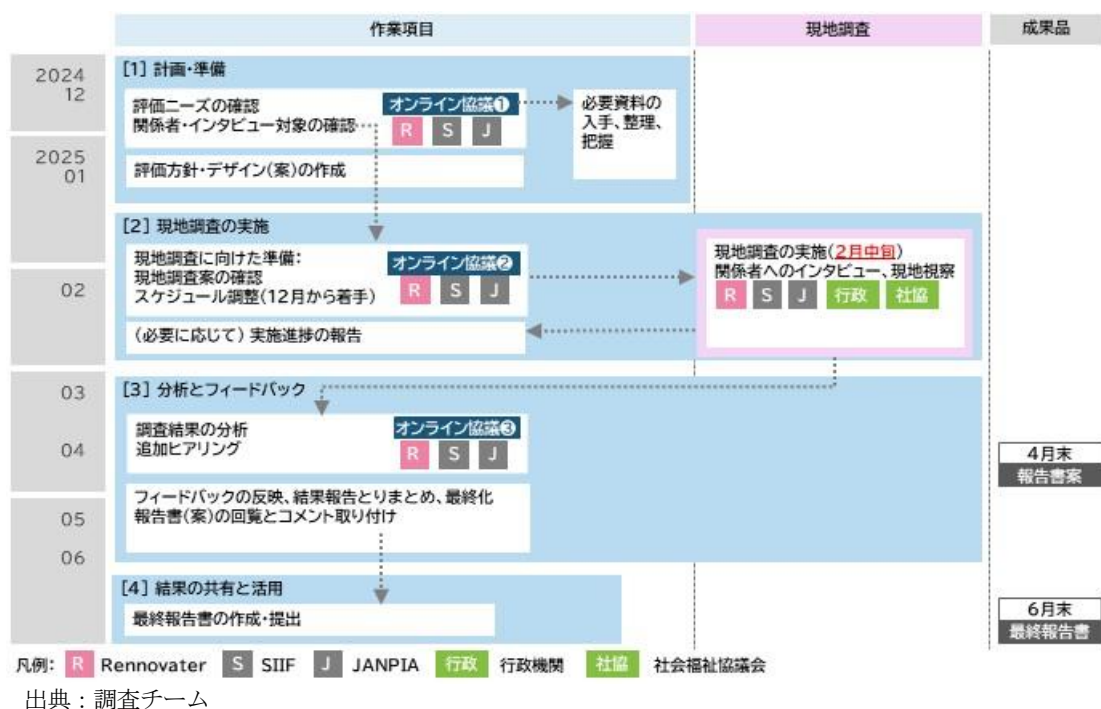
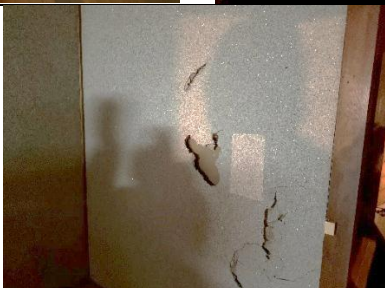


図 5 調査スケジュール

写真

Rennovater のオフィス	
	フードバンクから提供された食料。全世帯分はないので、希望世帯及び普段のコミュニケーションを通じて、Rennovater が「食糧支援が必要そうだ/食糧支援をしたら喜んでもらえそうだ」と判断した世帯に配布している。
リフォーム前の物件写真	
	京阪エリア内の数軒並んだ長屋の内の一軒。Rennovater 松本代表によると「外壁が汚いので、塗装が必要。外壁を塗るだけでも見違える程きれいになる。」とのこと。 ベランダは、床が劣化している場合は雨が浸みてしまうので修理が必要である。
 	以前は、1階を1ルームとして使用できるように、中央の階段の壁を壊すような大がかりな工事を実施していた。大がかりな工事は大変で、時間が経つと傾きが観察されたりするので、現在は、極力やらない様にしている。リフォーム工事に当たって、構造的な判断は協力者である大工さんと相談しながら判断している。
	壁面に穴が空いており、このような箇所はリフォーム対象である。物件を審査し、どこを直すか、外注するか/自前で直すかを定める。リフォーム前の状態で案内して、入居者の意向に沿って、リフォーム内容を決める場合もある。
	2階の部屋は陽が入るので明るい。 畳は、表面を張り替えるだけで綺麗になる。 高齢者の中には階段の昇降が困難なため2階を使わない人もいます。その場合は、2階はリフォームをしないという選択を取ることもある。

		風呂は、物件によってはバランス釜の場合もある。 今回の物件は、Renovater が物件を入手した時点で、居室からお風呂/トイレへのアクセス部分に壁が増築されていた。
京都市内の市営住宅 リフォーム中物件写真		
		京都市から委託を受けた京都の市営団地。町全体の計画人口は 2 万人ほどで、隣接する街区の中に、分譲マンション、市営住宅、UR、戸建ての公営団地などが入っている。 現在、Renovater が借り受けているのは、築 40～50 年の市営団地の内、5 室分である。
		郵便ポストは、所々ガムテープが貼られており、空室と思われる部屋が多い。 公営住宅の人気は二極化している。都心部は人気集中しており入居が難しい。郊外部の公営住宅は倍率が低く、退出すると空き家のままという状況も多く見られる。
		リフォーム中の 1 室。間取りは 3DK。翌日から入居予定だが、直前までリフォーム作業が続いていた。