

第 14 回 専門家会議 議事録

作成 JANPIA 事務局

日時： 2023 年 7 月 26 日(水) 15:00 – 17:30

場所： ハイブリッド会議 (JANPIA 事務所および Zoom)

出席者：

〈専門家委員 (順不同・敬称略)〉

- ・ 米田 佐知子 (子どもの未来サポートオフィス代表、関東学院大学非常勤講師)
- ・ 川添 高志 (ケアプロ (株) 代表取締役社長)
- ・ 佐藤 大吾 (武蔵野大学アントレプレナーシップ学部教授、
公益財団法人 日本非営利組織評価センター 理事長)
- ・ 池谷 啓介 (NPO 法人暮らしづくりネットワーク北芝事務局長)
- ・ 源 由理子 (明治大学副学長 (社会連携担当)
専門職大学院ガバナンス研究科 (公共政策大学院) 教授)
- ・ 陶山 祐司 ((株) Zebras and Company 共同創業者 / 代表取締役)
- ・ 治部 れんげ (東京工業大学 リベラルアーツ研究教育院 准教授)
- ・ 長澤 恵美子 (わくわく共創オフィス代表)

〈JANPIA 役職員〉

- ・ 鶴尾 雅隆 (理事)
- ・ 岡田 太造 (専務理事)
- ・ 大川 昌晴 (事務局長)
- ・ 鈴木 均 (シニア・プロジェクト・コーディネーター)
- ・ 和田 泰一 (事業部長)
- ・ 芥田 真理子 (企画広報部長)
- 他、事務局

専門家会議 次第

I. 理事挨拶

II. 議事

1. 2019 年度通常枠事業の振り返り (3 団体の事例から)
2. 5 年後の見直しに向けた状況等

I. 岡田専務理事挨拶要旨

休眠預金活用事業は、2022 年度新型コロナ及び原油価格・物価高騰対応支援枠（以下、コロナ枠）の随時 4 次において 16 団体から申請があり、7 団体を選定した。2023 年度 第 1 回 通常枠においては 44 団体から申請があったほか、コロナ枠の随時 1 次において 4 団体から申請があり、いずれも現在、審査・選定を行っている。また、実行団体については累計 1000 団体を突破し、多くの方に休眠預金を活用いただいている。また、2019 年度通常枠の事業は 3 年間が経過し、資金分配団体、実行団体の事後評価報告書が公開された。5 年後の見直しについては、6 月 30 日に「改正休眠預金等活用法」が公布された。改正法案の中では、出資の追加や活動支援団体の創設、国際協力への支援の整理等が明記されており、休眠預金活用事業が次のステップに上がったと感じている。このような動きをふまえ、本日は「2019 年度通常枠事業の振り返り」および「5 年後の見直しに向けた状況等」についてご説明し、さまざまなお意見をいただければと考えている。

II. 議事

1. 2019 年度通常枠事業の振り返り（3 団体の事例から）

中部圏地域創造ファンド、日本国際交流センター（以下、JCIE）、社会変革推進財団（以下、SIIF）の事後評価報告書について各事業の担当の JANPIA PO より報告した。

出席者からのコメント

源委員：中部圏地域創造ファンドの事後評価報告書には、中間支援組織や伴走支援としての機能について書かれていると感じた。例えば日本ではコレクティブインパクトで重要なものはバックボーン組織であると言われるが、どこがバックボーン組織の役割を果たしているかといったノウハウがこの事後評価報告書に詰まっていると感じた。こういった資金分配団体の事後評価報告を通して、資金分配団体の役割や機能のあり方を JANPIA でまとめていくことができるのではないかと。

JCIE の事後評価報告書は事業の成果を中心にまとめられていた。SIIF の事後評価報告書は 2 部構成となっており、1 部に SIIF の伴走支援の取り組み、2 部に各実行団体の二次評価的な視点でまとめられていた。資金分配団体の事後評価としてこのような 2 部構成の考え方は大変興味深かった。このように 3 団体の事後評価はそれぞれ少しずつ評価の視点が異なっているが、2019 年度以降の事業で事後評価を行っていくにあたっては、JANPIA として評価の視点を統一していくのか、あるいはそれぞれ事業の性格が異なるので視点をバリエーションのあるものとしていくのか検討の余地がある。いずれにしても、3 団体の事後評価報告書を読んで、日本の中でこれから中間支援組織や伴走支援がどのような機能を持つていくのかといったヒントがたくさん入っていると感銘を受けた。

和田事業部長：当初、資金分配団体の事後評価報告書については様式を揃えたほうがよいのではないかといった議論もあったが、資金分配団体の創造性を尊重するため、あえて様式は揃えない形とした。結果として、多様性がみられ、創造性に富んだ成果物が出来上がった。今後 JANPIA としてはこれらの成果物をどう扱い、どのように改善していくかを考えていきたい。

米田委員：休眠預金活用事業の審査委員も務めてきたが、選定した団体の事業の結果を聞く機会があまりないと思っていた。今回、報告された 3 団体も複数回、休眠預金活用事業に申請があり、今回報告されたような結果を出せていることを踏まえながら適切に選考していかなければならないと改めて思った。専門家委員や審査委員と事後評価を読み解く機会も作っていただきたい。

中部圏地域創造ファンドは 2019 年度事業で「チームアプローチ」というテーマで休眠預金活用事業に申請をしていたが、同団体の事後評価報告書から「再現性」をどのように読み取り、分析していくかが JANPIA としても問われていると思う。

事後評価については、報告書を公開するだけでなく、世の中に対して、成果やアプローチを発信することを事業としてもよいのではないか。

川添委員：3 団体の事後評価に共通して感じたことは、部分最適と全体最適の視点を持ち評価しているのかということだ。実行団体の活動は部分最適だと思うが、そういった個々の事業の中でどこが一番の課題で、その課題に対して必要な活動ができるのか、という点だけでなく、資金分配団体としてソーシャルビジネスやイノベーション事業などの事業分類として見たときに、どのような評価をしているのかという全体最適の視点でも考える必要があると思う。

JCIE の事後評価報告の中で、外国ルーツの青少年への支援の取り組みがあったが、取り組み内容は外国ルーツの青少年向けだけでなく、日本の子どもに関わる課題として捉えることもできると感じた。全体最適の視点で考えると、休眠預金活用事業として、全体の活動の中で子どもに関する支援について横ぐしに刺せば、この課題は外国ルーツの青少年特有の課題ではないということが分かるのではないか。マクロ的な視点とミクロ的な視点で交互に分析し続ける必要があると思う。

治部委員：私は昨年度まで休眠預金活用事業の審査委員を務めていたが、審査の際は、金融機関や企業では支援が困難なエビデンスのない申請事業に対して、成果を出してくれるのではないかという推測や期待値を基に選定するという特徴がある。そういった手探りの中での選定であるため、今回のように事業成果を聞いたことはとてもよかった。休眠預金を公益で使うということは、休眠預金の助成金を受けた団体がガバナンスやキャパシティなどの能力を得て自走できるように育てていくという側面に留まらず、事業において適切

に機能した取り組みと機能しなかった取り組みはどのようなものがあるのかといった「エビデンスの蓄積」そのものが公益に資するという面があるのではないかと感じた。世間に対しても休眠預金が公益に資する事業にどのように使われているかということの一層の広報ができればよいのではないかと。

また、今回の報告の中で外国人支援や多文化共生の取り組みが個人的には大事だと思った。日本の移民政策が転換期を迎える中で、中央政府が行うべき対応を、ミクロなレベルであれ休眠預金活用事業の支援によって達成できていることがあるのであれば、中央政府に提言するなどの対応をとることが重要なのではないかと。

陶山委員：1点目、3団体の事後評価報告書を読み、もっと分かりやすく伝えられるのではないかと感じた。長文を読み手に最後まで読ませることはすごく難しいため、伝え方に関して一層の工夫が必要である。一方で、評価の充実性、厳密性をどう捉えるのかも考えなければならない。休眠預金などの公金を使うことのデメリットは客観性を重視しすぎることや、休眠預金活用事業を遠くで見ている人まで説明するための社会的コストをかけて評価を行うことであると思う。近くで休眠預金活用事業を見て賛同している人がお金を出すようになれば、必要とされている社会的コストが軽減されて、本当に意味のある活動に対して休眠預金を使えるのではないかと。

2点目は、事業ごとの難易度をどのように考えるのか。例えば事業終了後の自走をどの程度求めるのか。休眠預金以外の助成金がもらえるレベルまでとするのか、事業として成り立つことを求めるのか、事業化していく中で収益を求める状態までにするのかなどと設定すると、どのフェーズにお金を出すのかで難易度は違ってくると思う。3年間の事業の難易度が違う中で、JANPIA が時間軸をどのように捉えて、全体のポートフォリオを管理していくのかを考えることが重要になってくるのではないかと。

3点目は、JANPIA PO が1団体だけを見るのではなく、いろんな団体を見ることによって勉強になることやネットワーキングができてくるのではないかと。インパクト投資としてシステムレベルインベストメントという個々の投資だけでなく、投資家としてどのようにシステムチェンジを起こすのかといった動きがあるように、個々の実行団体だけでなく、資金分配団体や JANPIA がどのようにシステムチェンジを起こしていくのかといったことが求められてくると思う。特に、失敗した事業こそが実は社会的に極めて価値があるコモンズ（共有物）であることもあるので、いろんな団体の取り組みがどんどん共有できるようになってくると、社会全体としても前に進むのではないかと考える。

長澤委員：企業の社会課題解決に関する取り組みを集めて全体で評価するかについては難しいと感じている。一方、休眠預金活用事業はエビデンス（根拠）が多くあるので、そのエビデンスを用いて公益にどのように貢献しているかを表現していくことが求められており、挑戦する価値があるのではないかと考える。

また、紹介された事後評価報告書の資料はかなり長い印象がある。これを1、2枚程度でまとめたものにしないと外の人には伝わりづらいのではないか。例えば事後評価報告書をある程度同じフォーマットでとりまとめ、JANPIA のウェブサイトで公開するだけでも企業や関係省庁などからの反応が変わると思う。

JCIE の取り組みとして外国ルーツの青少年の支援のみに大きく企業が関わっている印象があったが、もっとさまざまな休眠預金活用事業に企業が関わるべきである。また、関わる企業も全国規模の大企業だけではなく、地域の中小企業や商店街、農家、生協なども関わっていくにはどうしたらよいかを考えていく必要がある。そういった地域の企業や産業とのつながりを作るために、資金分配団体の存在が不可欠であり、どれだけ労力を割けるのかが期待されているのではないか。

佐藤委員：紹介された事後評価報告書については、資金分配団体の報告書として拝見したが、実行団体の事業の目標達成を支援したことについてかなりのボリュームを割いている印象を受けた。希望としては、資金分配団体自身が何を指して実行団体を支援しているのかももう少し絞っていただきたい。具体的には、資金分配団体が本来やるべき社会化（課題の認知を獲得すること等）、事業化（資金を集めて事業が継続できる状態に持っていくこと等）、制度化（政策提言等）のどれか、あるいはすべてを支援したことに絞って報告したほうがよいのではないか。資金分配団体と実行団体の目標はそれぞれ違うのだということをもう少し打ち出してもよいのではないか。そういう意味でいうと、事業の成果に対して休眠預金活用事業の審査委員の方が当初何を期待していたのかを、事業が完了したときに審査委員と答え合わせをする場面は自ずと必要になるのではないかと感じた。

池谷委員：実行団体が他の団体が何をしているのかを確認しようと思ったときに、今回紹介された事後評価報告書では現場レベルでは確認しづらいのではないかと感じたので、もう少し分かりやすくすることが必要なのではないかと考えた。

7月に発生した九州北部豪雨の災害について、私の団体も災害が起こったときに現場の支援に入ったが、この数年でこういったお金になりづらけれども動かなければならない支援に入る団体が減少している印象を受けた。実行団体の数が1000を超えたとの報告があったが、現場で休眠預金を活用しているお金になりづらい団体とつながる例は少なく、実際の連携がうまく進んでいないのではないかと感じた。事業種別をも超えた資金分配団体同士の連携もできるとよいと思う。

中部圏地域創造ファンド担当 PO：中部圏地域創造ファンドに対して指摘のあった2019年度事業からの「再現性」についてをきちんと確認しながら2021年度の休眠預金活用事業の伴走支援を継続していきたいと思った。

JCIE 担当 PO：JCIE の事業評価報告書はデータや調査の報告によってエビデンスを見せつつ成果を広く一般に伝えるものとして作成したが、結果として伝わりづらいものとなっていることは非常にもったいないことであると改めて感じた。JCIE の最終報告に向けて本日いただいた意見を反映させられるよう伴走支援を行っていきたいと思う。

SIIF 担当 PO：SIIF の事後評価報告書が 2 部構成になった背景として、実行団体のソーシャルビジネスの成長を支援することが SIIF の成果であるという建付けであったからである。一方で、資金分配団体自身がインフラのシステムを開発して一つの大きな事業にしていくようなテーマ型の事業も増えてきている。そういった事業によって出てくる事業評価報告書も違うものになるのではないかと思った。

源委員：事後評価報告書を要約した 1 枚紙みたいなものを作って外にアピールしていくことが必要だと思う。一方、事業を開始して最初の 1~2 年はトライアンドエラーを繰り返す混沌とした状態であり、ある意味学習の期間である。そういった学習期間のもの外に分かりやすくアピールするものとは目的が異なると思う。休眠預金活用事業の関係者が今の報告書を読んで学ぶことができるのは重要なことであると思うので、そういった関係者が学ぶものと外に分かりやすくアピールするものをうまく使い分けていく必要があるのではないか。

鵜尾理事：事後評価報告書を 2 つの紙に加えるとすごく価値が上がるのではないかと思った。一つはエグゼクティブサマリーのように、団体がある程度フォーマット化されたものに事業の成果の最大価値を凝縮したものを 1 枚にまとめたもの。もう一つは、JANPIA PO から見たレッスンズ・ラウンド（学んだ教訓）を 1 枚にまとめたもの。事業の再現方法や、伴走支援での学びや教訓など、JANPIA PO がみんなに伝えたいことを 1 枚にまとめて共有すると、それが次の事業戦略のたたき台につながることもあるのではないか。また、資金分配団体が事業期間の中でどのように変化し成長したかということが事後評価報告書にほとんど入っていない印象があるため、資金分配団体自身の成果もきちんと入っていてもよいのではないかと感じた。

米田委員：事業終了後に JANPIA PO が事業の成果を分析してコメントをする、という意識を持ち、JANPIA PO 自身が 3 年間の事業期間を伴走し続けることがとても大切なことだと思う。資金分配団体の助成によって出来上がったコミュニティが外からは閉じて見える印象がある。休眠預金活用事業は、地域がプラスになったと感じられることが大切なので、事業を通じてつながりが生まれた関係者以外にもオープンに情報の共有や発信をしてもらいたい。

2. 5年後の見直しについての状況等

大川事務局長から5年後の見直しについての状況等について報告した。

出席者からのコメント

源委員：活動支援団体が創設されるとのことだが、資金分配団体ではできないことなのか。資金分配団体はいろんな経験を積んでいるからこそスタートアップ支援や案件形成を引き出す力があると思う。また、出資については財務的なことだけではなくリターンをどう可視化するかということを考える必要があると感じた。

大川事務局長：活動支援団体では、資金分配団体の方々が行っていることをより専門性を持って行っていくという流れがあって、現在の資金分配団体が行っていることをなくしていく方向ではない。これまで資金分配団体として実績を積んできた団体が活動支援団体となって地域の課題解決の支援にあたっていくケースや、実績を積んだ先輩格の資金分配団体が次の団体を育成していくことで、休眠預金活用事業の担い手のすそ野が広がっていくケースもあるのではないかと考えている。活動支援団体が休眠預金活用事業の次の段階に必要な存在になるのではないかと考えている。

出資のリターンをどのように可視化するかについては、社会課題解決の領域で収益性をどこまで求められるかといった課題がある。また、ソーシャルインパクトを出すといった場合、どのようにそのインパクトを評価して可視化するかといった課題もある。

陶山委員：評価やファイナンス、人材支援などの領域はスペシャリティのある方がいるので、活動支援団体の枠組みがそういった内容を支援していくという趣旨であればよいと思う。一方、今回の活動支援団体の枠組みでは、JANPIA が活動支援団体を選定して助成する計画となっているが、資金分配団体や実行団体が自身で活動支援団体を選ぶこともできれば、現場にとって使いやすい制度になるのではないか。今後の運営では、活動支援団体をどのように選び、どのようにサポートするのが大事なところになるため、資金分配団体や実行団体の方々の意見を聞くことが必要だと考える。

米田委員：活動支援団体の枠組みには、資金分配団体の育成と実行団体への支援の二つの視点があると思うが、まず進めなければいけないことは資金分配団体の育成だと考える。資金分配団体は資金提供以外に、案件組成や資金計画書の設計などの伴走支援をしていくスキルが必要であるが、その認識を十分に持っていない団体がいくつかある。活動支援団体の枠組みに、資金分配団体の伴走支援のスキルを向上する仕組みが組み込まれているのであればとてもよいと思う。

実行団体への支援について、一般的に資金の提供者が伴走支援もすると、資金を受け取る

側は資金提供者の助言に NO を言いづらい関係性になるのではないか。その関係性を改善していくためにも、斜めの関係性を作り、伴走支援の支援者を実行団体が選ぶことができるようにするのも一つの方法ではないか。

一方、活動支援団体の支援が、団体が抱えるさまざまな課題を取り扱うのであれば、すでに類似の支援を実施しているところへの民業圧迫になるリスクがある。現段階では、休眠預金活用事業の枠組み課題をクリアしていくために活動支援団体がある、という整理をして、取り組みを進めていくべきだと考える。今後、さらなる支援が必要となるのであれば、その時に対応を考えてはどうか。

大川事務局長：活動支援団体が体制整備や案件形成の直接支援を資金分配団体あるいは実行団体になろうとする団体に行くことで、新たな資金分配団体の育成にもつながっていくことができると考えている。斜めの関係性を大切にしながら活動支援団体の枠組みを整理し直し、活動支援団体が活用される流れを作っていきたい。

川添委員：出資で扱う株式について、普通株はいろいろ議決権を持っており大変なので、種類株にして何かあったら戻してもらうほうが簡単でよいのではないか。また、社会課題解決を目指すスタートアップ企業に出資できるようにするというスタートアップに限定した話だと認識しているが、日本の老舗団体には社会的活動を行っているものの事業承継ができていないなどの課題があるため、そういった老舗の団体にも出資ができるよう対象を変更したほうがよいのではないかと思った。

池谷委員：私たちの地域でいうと、労働者が自分たちで出資をしながら自分たちの地域で社会課題解決し、それが循環できるような協同労働、協同出資を大事にしている。そういった地域の団体へ出資がどう流れていくのか、また、出資の事業にどのようなバックアップがあるのかは気になった。

佐藤委員：従来の資金分配団体が金融事業者のように出資を行う可能性もあると思うが、自身の経験からデューデリジェンスや金融行政の対応を資金分配団体が担うのは荷が重いのではないかと考える。世の中にはすでにソーシャルインパクト投資ファンドが複数存在しているので、そういった金融事業者と提携して、資金分配団体はソーシャルインパクトに特化した投資の審査や出資後のサポートに入っていく形で進めるほうが現実的なのではないか。

出資にあたって、JANPIA から資金分配団体へどのように資金を出すのか。出資を行うからには失敗や成功があると思うが、その場合のリスクまたは利益の部分の資金分配団体や JANPIA への配分について決定しているのか。

大川事務局長：JANPIA から資金分配団体へどのように資金を出すのか、また、出資で出てきたリスクや利益の部分については議論しているところであり、今後の課題である。

長澤委員：活動支援団体の枠組みの一つにある実行団体への支援については、実行団体の担い手に向けてのスキル・知識付与とあるので、JANPIA のこれまでの成果をオープンにして、より多くの団体が利用できるようになるのはよいと思った。

出資についてはスタートアップ企業だけではなく、大企業の中でもデジタルマーケティングで新しいソーシャルビジネスを立ち上げようとする動きがあるので、そういったものも対象になっていくとよいのではないかと。

国際協力への支援の対象として想定される具体例が、「国内での活動を主にしているところが必要に応じて国外で活動を行っている場合」や、「実態把握可能な国外パートナー団体が活動する場合」とあるが、このような活動を対象とすると、どこまでが休眠預金活用事業の成果で、どこからが他が投入して生まれた成果なのかがとても分かりづらくなるのではないかと感じた。また、すでに国際協力の支援を行っている従来の資金分配団体の活動とどのように差別化していくのかについても慎重に検討する必要があると考える。

大川事務局長：出資についてスタートアップ企業のみを対象とする背景としては、政府の「経済財政運営と改革の基本方針 2023」や「休眠預金等活用法の 5 年後見直しの対応方針」の中でスタートアップの推進について取り上げられており、その意図が含まれていることがある。

和田事業部長：国際協力への支援について、海外での活動をメインに行っている団体をすぐに対象とすることは想定していない。例えば日本で働く外国人労働者の人権問題など、日本の中にある課題からスタートした支援でない、理解が得られにくいのではないかと考えている。

3. 閉会のご挨拶

岡田専務理事：3 年間の事業が完了し、休眠預金活用事業もある程度形になってきたかと思っていたが、今回の議論を通してまだまだやらなければならないことがたくさんあることを改めて実感した。休眠預金活用事業の評価や情報公開などの仕組みが機能していることを感じられた。この仕組みをどのように今後洗練させていくかを考えていかなければならない。

活動支援団体や出資、国際協力については、休眠預金等活用法の改正法案では大きな枠組みでの明記となっているので、具体的にどういったことを進めるのかについてはそれなりの自由度があるのではないかと考えている。そういった意味で、活動支援団体の枠組みに

については最初から全部は決めないほうがよいと思っているので、実態と合わせながら段階的に進めていきたい。出資についても、最初はゆっくりとできる範囲を広げていければと思う。いずれも、資金分配団体や実行団体の皆さまと一緒に試行錯誤しながら作っていければと考えている。

以上