

事前評価報告書（資金分配団体用）

事業名: 地域の中小企業の社会事業化を支援する若手支援者の育成事業

資金分配団体: 一般社団法人 全国コミュニティ財団協会

実行団体: 一般社団法人リスカール、公益財団法人あくるめ、認定特定非営利活動法人まちづくりスポット、認定特定非営利活動法人NPO高知市民会議

実施時期: 2021年4月～2024年3月

対象地域: 全国各地（特に北陸、山陰、四国地方）

直接の対象グループ: 若手リーダーが中心的な役割を担う社会事業の資金支援に取り組む組織。

特に地域の中小企業が地域課題の解決に取り組むソーシャルビジネスに取り組む支援などに取り組む組織。

間接の対象グループ: 地域課題の解決に取り組むソーシャルビジネス等に取り組む中小企業、社会事業者、NPO等。

地域において課題解決と雇用が生まれる事業の創出を支援する。

概要

事業概要	全国の地方都市、特に北陸、山陰、四国地方において、地域の課題解決に取り組む社会事業や中小企業の社会事業進出への資金支援に取り組む担い手となる組織を立ち上げる概ね40歳未満の若者（準備会組織）や、若者が中心となる設立間もない組織に対して、組織体制の確立と案件創出や資金調達に必要な人員の件数や費用に関する助成を行い、3年間で自律的に資金調達と支援が実施できるように育成する。助成期間中に寄付や社会的投資等の募集や仲介において累計2,000万円を超える実績と案件の形成及び支援に関する4件以上の支援実績を目指す。なお、育成された資金支援組織は3年後には寄付や社会的投資等の仲介を主として自立すると共に、休眠預金活用事業の資金分配団体としても活躍することを目指す。	
中長期アウトカム	事業終了後3年後に実行団体が所在する地方都市（特に北陸、山陰、四国地方）において、実行団体による支援が確立し、地域における立ち位置をもって支援を展開している。それにより、地域課題に対応した中小企業やNPO等による事業が年々展開されており、特に住民の暮らし改善や食糧自給向上の面で成果が出ている。また、それにより雇用の拡大が実現した地域となっている。	
短期アウトカム	資金的支援	<ul style="list-style-type: none"> 実行団体が所在する地方都市（特に北陸、山陰、四国地方）において、若手リーダーが活躍する社会事業に取り組む中小企業やNPO等の資金支援組織が誕生している。 実行団体が所在する地方都市（特に北陸、山陰、四国地方）において、実行団体が支援を行うことにより、中小企業やNPO等が担い手となる地域課題解決の事業が創出されている。 実行団体が所在する地方都市（特に北陸、山陰、四国地方）において、実行団体が支援を行うことにより、中小企業やNPO等が担い手となる地域課題解決の事業で雇用が創出されている。
	非資金的支援	<ul style="list-style-type: none"> 実行団体が所在する地方都市（特に北陸、山陰、四国地方）において、実行団体（支援団体）が継続して運営できる体制を構築している。 実行団体が所在する地方都市（特に北陸、山陰、四国地方）において、実行団体が支援を行うことにより、地域の金融機関や行政機関と連携した資金支援の仕組みづくりが行われている。

事業の背景

(1) 社会課題	地域においては人口減により様々な社会課題が増加しているが、特にコロナ禍により、仕事の喪失と食料などの自給率がますます課題となっている。その解決の一手として、NPO等による社会事業の実施と合わせて、中小企業の社会事業への進出による課題解決と事業継続を行い、民間による課題解決の担い手を拡大する必要がある。しかしながら、それを資金面も含めて支援する支援者や支援組織が不足している。
(2) 課題に対する行政等による既存の取り組み状況	買物難民、移動、空き家対策等では無償運送、空き家バンク等の取り組みや就農に関する支援等もあるが移住者向けや地縁組織向けが中心で事業化支援は少ない。また、個人資産もふるさと納税等はあるが、社会的投資等の事業支援に結び付けるものは少ない。また、そうした社会事業の支援組織自体が存在していない地域も多い。
(3) 休眠預金等交付金に係わる資金の活用により本事業を実施する意義	本取り組みは、民間事業の支援であること、行政における複数の部署を横断するテーマであること、また地方自治体で支援するには財政面でも困難であることの3点から行政支援が難しい。一方で若者がけん引する支援組織を立ち上げることで向こう20年に渡っての地域での取り組みが期待でき、それにより多くの社会事業や社会事業に取り組む中小企業を生み出す、レバレッジを利かすことができる。

評価実施体制

	評価担当分野	役職等
内部	評価チームリーダー	一般社団法人全国コミュニティ財団協会 理事
	実行団体伴走支援担当	一般社団法人全国コミュニティ財団協会 常務理事
	実行団体伴走支援担当	一般社団法人全国コミュニティ財団協会 副会長
	実行団体伴走支援担当	一般社団法人全国コミュニティ財団協会 理事
	実行団体伴走支援担当	一般社団法人全国コミュニティ財団協会 理事
	評価資料取りまとめ	一般社団法人全国コミュニティ財団協会 事務局長
外部		

事前評価報告書（資金分配団体用）

評価実施概要	
評価実施概要	<p>■評価チーム会議</p> <p>(1) 第1回：2021年8月31日（火）13時～15時 ・休眠預金事業の事業・評価計画及び実行団体の状況共有 〔結論〕中小企業の社会事業化ケースを取材し、事前評価及び実行団体の伴走支援に生かす。</p> <p>(2) 第2回：2021年9月8日（水）9時～10時 ・事業者インタビュー候補の選定、項目やまとめ方の整理 〔結論〕中小企業インタビュー候補の抽出とインタビューの継続的实施</p> <p>(3) 第3回：2022年3月17日（木）17時～19時 ・事前評価報告のとりまとめ確認 〔結論〕評価結果に関する合意及び寄付プログラムの重要性の指摘</p> <p>■評価資料の収集・分析</p> <p>(1) 実行団体の事前評価報告書（2022年1月～2月） (2) 実行団体によるアンケート・インタビュー調査報告（2022年1月～2月） (3) 中小企業の社会事業家ケースインタビュー記録（2021年11月～1月） (4) 全国コミュニティ財団協会の会員財団インタビュー記録（2021年12月～2月） (5) コミュニティ財団・市民ファンドに関する先行研究のレビュー（2022年1月～2月）</p>
自己評価の総括	<p>各実行団体の地域において、NPO等の非営利組織への資金的支援とともに事業や組織運営に関する非資金的支援が十分ではない状態が見られ、コミュニティ財団機能の必要性が認められることがわかった。ただし、中小企業の社会事業化においては現時点で十分に結論づけることができない。既存の市民ファンド・コミュニティ財団等の資金仲介組織においては「経営の安定化」が課題となっており、実行団体の持続性・出口戦略を考慮した際も直面すると想定される。「運営面」「ビジネスモデル面」の両面から非資金的支援を充実させていく必要性が見えてきており、特に「地域性」と「市民性」を重視した資金仲介組織を運営していく上ではファンドレイザー・プログラムオフィサーの人材育成が欠かせない。また、私たちコミュニティ財団は運動づくりでもあるという基本に立ち返った時、ただ資金を仲介するのではなく、寄付を媒介に地域の当事者意識を育む、参画の装置としての役割を実行団体が果たしていくことが求められる。以上の点を事業設計に組み込み、伴走支援に活かすことが望ましいと言える。</p>

事前評価報告書（資金分配団体用）

評価結果の要約

評価要素	評価項目	妥当性	考察
	<p>【評価小項目】事業受益者（実行団体の支援先）はどのような問題・関心・期待・懸念などを持っているか。</p> <p>【判断基準値】事業受益者が抱えている経営課題、地域内エコシステムに関する問題意識、期待等が集約、整理された状態。</p> <p>【事実特定】</p> <p>(A, 実行団体の当該地域NPOのアンケート結果等)</p> <p>実行団体による支援先団体・受益団体に対する調査結果からは、「資金仲介機能だけで解決できることは一面的ではない」ことが見えてきた。NPO等が抱える課題は多様であり、地域内に他の支援機能が充足しているかどうかでもコミュニティ財団に求められる役割も変わってくる。</p> <p>(B, 中小企業インタビュー)</p> <p>中小企業の社会事業化に関するケース収集をしている中で現時点で見えてきたこととしては、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・別途、NPO法人などの公益事業を担う組織を設けることでの多機関連携を促進しやすくなる。 ・商工会議所や中小企業家同友会など同質性の高い人たちの横の繋がりが活かされている。（経営者層のコミュニティ形成） ・特に障がい者雇用は横のつながりで始めるケースが見られる。（水平展開） <p>どのケースでも経営者の横のつながりが生かされており、実行団体と支援機関ともに経営者層コミュニティとのつながりを持つことが社会事業化支援において重要な要素になると考えられる。</p> <p>【評価結果】</p> <p>上記より、「事業受益者（実行団体の支援先）はどのような問題・関心・期待・懸念などを持っているか。」に対して、実行団体の対象地域における事業受益者であるNPOや中小企業の課題感や期待は概ね把握できたと評価した。受益者の分析を通じて見えてきたことは、資金支援による効果をより高めるためには、実行団体はその地域で不足しているリソースは何かを特定していき、非資金的支援として取り組むことが求められる。そして、資金分配団体としては、必要に応じて非資金的支援を拡充・強化するための専門的な支援を行っていく必要がある。</p>	概ね高い	<p>【評価小項目】解決しようとする社会課題の問題構造を十分に把握しているか。</p> <p>【判断基準値】社会問題の構造に対する意見や提案を事業関係者から集約・整理し、納得する精度で共有されている状態。</p> <p>【事実特定】</p> <p>実行団体はインタビューやアンケート等を用いて、地域のNPO等の現状分析を行い、事前評価を行った。その結果、各地域で差異はあるが、「課題に取り組む団体が少ないこと」「行政財源に依存していること」「共感される課題設定」などの課題が見えてきた。（詳細は実行団体の事前評価報告書を参照）なお、中小企業の社会事業化の観点からの議論がどの実行団体にも不足しており、企業側からどのような支援ニーズがあるかは十分に把握できていなかった。</p> <p>また、人口が少ない地域ほどプレイヤーとなる組織・人材が少ない傾向にある。これは、寄付を集めたとしても助成先が少ないことに他ならない。資金仲介組織が機能するには課題の特定だけでなく、実行を担う組織や協働も含めた案件形成が欠かせない。そのためには案件形成を担うプログラムオフィサーとしての職能を磨く実行団体担当職員向けの研修などを手掛ける必要性が導き出される。</p> <p>【評価結果】</p> <p>実行団体の事前評価結果から、「解決しようとする社会課題の問題構造を十分に把握しているか。」に対して、特に社会的事業に取り組む非営利組織においては資金が不足しており、資金仲介組織の必要性・有用性は検証できたと自己評価した。ただし、課題の存在が認められ、優先度も合意が得られているものもある一方、解像度が低く、継続して調査する必要性が課題もある。</p> <p>暮らしに根ざした資金仲介組織だからこそ、案件を形成していく上では、アンケート等の定量的な調査だけでなく、ひとりひとりの困り事など個人のストーリーから枠組みを作っていくこと、「地域円卓会議」等の手法で関係者間で事実を共有していくような手法が適切になってくる。</p>
課題の分析	<p>②特定された事業対象の妥当性</p>		<p>【評価小項目】事業受益者（実行団体の支援先）はどのような問題・関心・期待・懸念などを持っているか。</p> <p>【判断基準値】事業受益者が抱えている経営課題、地域内エコシステムに関する問題意識、期待等が集約、整理された状態。</p> <p>【事実特定】</p> <p>(A, 実行団体の当該地域NPOのアンケート結果等)</p> <p>実行団体による支援先団体・受益団体に対する調査結果からは、「資金仲介機能だけで解決できることは一面的ではない」ことが見えてきた。NPO等が抱える課題は多様であり、地域内に他の支援機能が充足しているかどうかでもコミュニティ財団に求められる役割も変わってくる。</p> <p>(B, 中小企業インタビュー)</p> <p>中小企業の社会事業化に関するケース収集をしている中で現時点で見えてきたこととしては、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・別途、NPO法人などの公益事業を担う組織を設けることでの多機関連携を促進しやすくなる。 ・商工会議所や中小企業家同友会など同質性の高い人たちの横の繋がりが活かされている。（経営者層のコミュニティ形成） ・特に障がい者雇用は横のつながりで始めるケースが見られる。（水平展開） <p>どのケースでも経営者の横のつながりが生かされており、実行団体と支援機関ともに経営者層コミュニティとのつながりを持つことが社会事業化支援において重要な要素になると考えられる。</p> <p>【評価結果】</p> <p>上記より、「事業受益者（実行団体の支援先）はどのような問題・関心・期待・懸念などを持っているか。」に対して、当該地域における事業受益者であるNPOや中小企業の課題感や期待は概ね把握することができたと自己評価した。受益者の分析を通じて見えてきたことは、資金支援による効果をより高めるためには、実行団体はその地域で不足しているリソースは何かを特定していき、非資金的支援として取り組むことが求められる。そして、資金分配団体としては、必要に応じて非資金的支援を拡充・強化するための専門的な支援を行っていく必要がある。</p> <p>【評価小項目】支援機関はどのような問題・関心・期待・懸念などを持っているか。</p> <p>【判断基準値】支援機関が抱えている事業課題、地域内エコシステムに関する問題意識、期待等が集約、整理された状態。</p> <p>【事実特定】</p> <p>(会員財団のインタビュー)</p> <p>市域と県域のコミュニティ財団から財団の持つ役割や価値、課題感を整理した。その結果、共通の課題としては、「経営の安定」が見えてきた。他社の経営を支援する一方で、自身の経営が不安定である状況に対する解決策が求められ得ることが示されている。役割や価値としては、暮らしに根ざしているからこそ、日常の困りごとからの支援を行っていくことができる。知るが何よりも大事で、個人の困りごとをみんなの困りごとに変えていく、広げていく役割を果たせることが見えてきた。</p> <p>(コミュニティ財団・市民ファンドに関する先行研究の整理)</p> <p>市民ファンド及びコミュニティ財団における事業・運営における先行研究をレビューした結果、「運営面」「ビジネスモデル面」の2つの視点で示唆を得られた。</p> <p>「運営面」においては、①組織の持続性の観点から「運営資源の調達不足」「資金調達の人材育成不足」、②地域における役割の観点から「地域課題の調査不足」が見られ、ファンドレイザーとプログラムオフィサーという2つの中核となる「職能の育成・強化」に関する課題が浮き彫りになった。また、資金仲介の成果を「金額」で測定するのではなく、「コミュニティ」に根ざした価値をどのように表現するのことも重要になってくる。そして、支援先組織に対して資金だけでなく、組織が直面するそれぞれの課題に対してアプローチしていく機能も求められることもわかった。</p> <p>「ビジネスモデル面」においては、「運営資源の調達不足」の課題に対して、基金を組成して運営手数料をいただくのか、それとも運営資源自体を寄付してもらうのか、大きくはこの2つが解決策となる。それ以外には、受託事業など助成事業以外で管理費を調達する選択肢もありえる。どのような資金調達（収益事業）のポートフォリオを形成していくとよいのかは置かれている状況で異なると想定されるが、モデルとなるケースを調査する必要性が見えてきた。</p> <p>【評価結果】</p> <p>上記より、「支援機関はどのような問題・関心・期待・懸念などを持っているか。」に対して、市民ファンドやコミュニティ財団等の資金仲介組織の持つ課題感や期待について十分に把握することができたと自己評価した。得られた知見から、資金分配団体としては今後、実行団体帯が中長期的に直面しうる課題を先回りして支援できる情報を収集し、支援する体制を整えておくことが望ましい。また、これらの支援は結果として、実行団体だけでなく、すでに存在する資金仲介組織の経営においても役立つ共有知となる可能性が非常に高い。</p>

事前評価報告書（資金分配団体用）

事業設計の分析	③事業設計の妥当性	概ね高い	<p>【評価小項目】最終的に達成したい目標や短期・中間アウトカムが明示されているか。</p> <p>【判断基準値】アウトカムの明確さ、適切さの程度に関する事業関係者の判断。</p> <p>【事実特定】</p> <p>事前評価において、実行団体の対象地域で解決されていない地域課題が存在しており、かつ、行政等の既存の支援の枠組みでは十分に対応できていないことがわかった。受益者については、NPOでは資金支援とともに非資金的支援のニーズも高いこと、中小事業では支援ニーズの調査が不足しているもの、取り組みには経営者層の横のつながりが活きていることがわかった。また、支援機関については、市民ファンド・コミュニティ財団に焦点を当てたところ、「経営の安定化」に課題を抱えていることがわかった。以上の点を踏まえて、セオリーオブチェンジ（以下「ToC」）の見直しを行った。</p> <p>【評価結果】</p> <p>上記の結果から、「③事業設計の妥当性」の評価小項目「最終的に達成したい目標や短期・中間アウトカムが明示されているか。」について、本事業は短期アウトカム等として資金仲介組織が設立され、地域の課題解決事業が持続するための支援・仕組みをしていくことを設定しており、「概ね高い」と自己評価した。その上で、「経営の安定化」を見据えた伴走支援をより強化していく必要性が見えてきた。</p>
		高い	<p>【評価小項目】目標の達成・課題解決の道筋が論理的か。</p> <p>【判断基準値】論理的な道筋が描けているか事業関係者の判断</p> <p>【事実特定】</p> <p>事前評価において、実行団体の置かれている環境や組織の状態に応じて非資金的支援において介入する内容・タイミングに差はあるが、ニーズとして示されていることに対する介入策は網羅できていた。ただし、コロナ禍の収束の目処が見えない中で想定通りの介入ができないため、オンラインを前提とした支援を計画していく必要がある。</p> <p>【評価結果】</p> <p>上記の結果から、「目標の達成・課題解決の道筋が論理的か。」について、当初のセオリーオブチェンジで目標達成までの道筋が描けており、妥当性は「高い」と自己評価した。その上で、ニーズで見えてきたことに対して解像度を高めた介入策を明記することでより質の高いToCになると考えられるため、見直しを行う。</p>

事業設計のツール作成の結果（活動からアウトカムまでの論理的なつながりを図示）

<p>結果の考察</p> <p>当初のToCでは、ロジックモデル形式で図示していたため、実行団体の成長段階ごとのアウトプット及びアウトカムを表現することができていなかった。事前評価及び伴走支援での学びを受けて、想定される実行団体の成長プロセスを明示し、プロセスごとに求められるニーズに対する介入策を整理することで見直しを図った。この見直しは実行団体ごとに組織の状態や取り巻く環境が異なっていることから、単線的ではなく複線的に事業が進むためである。このことによって、資金分配団体の介入策の目的がより明確になり、かつ、実行団体がどの段階にいるのか見えやすくなった。ただ、どの実行団体においても必ずしもToCで明示した成長プロセス通り進むわけではなく、各段階をパラレルに進んでいくこともあり、伴走支援の補助線となるツールだということに留意する必要がある。</p>

事業計画の確認

<p>重要性（評価の5原則）について</p> <p>本事業で設定した社会的課題と、評価の「重要性」の観点から捉えると、</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 社会的事業に取り組むNPO・中小企業等への資金的支援と事業支援が不十分であること ✓ 上記のニーズを満たす方法として、コミュニティ財団機能（市民性と地域性に基づく資金仲介を軸とした支援）の必要性が高いこと <p>の2点を検証することが特に重要であることが事業関係者で合意された。</p> <p>その上で、コミュニティ財団機能が持続的に運営する上での課題・ニーズを抽出することによって、セオリーオブチェンジの質が高まり、今後の伴走支援の効果が高まると考えられる。結果、今後、新規で資金仲介組織の設立を希望する団体等への支援にも生かすことができる。</p>
--

今後の事業にむけて

<p>事業実施における留意点</p> <p>コロナ禍の収束の目処が見えない中で、「地域性」と「市民性」を大切に資金仲介組織を設立・運営していくには、当該地域の市民との直接的な対話の機会が欠かせない。既にいくつかの実行団体では当初の計画通りに現場に足を運べない状況が続いていることから全体的にスケジュールに遅れが出ているケースが有る。密を回避するという制限された中でも対面で思いを共有し、寄付を募るという取り組みを資金分配団体としてもサポートしていく必要がある。</p>

添付資料

- 別添1：セオリーオブチェンジ変更版
- 別添2：実行団体事前評価報告書データ
- 別添3：事前評価とりまとめ資料データ