

# 2019年度資金分配団体申請 様式2事業計画書

2019年度初版

1. 申請事業名：孤立状態の人につながりをつくる

2. 申請団体名：公益財団法人信託資本財団

3. 助成事業の種類：草の根活動支援事業

4. 申請する事業期間：2019年度～ 2020年度

5. A事業費：100,000,000 円

(Bうち助成金申請額：100,000,000円      100 % B/A )

プログラム・オフィサーの伴走支援の活動費：1,200万円\*      評価関連経費：500万円\*

\*Bの助成金申請額とは別枠です。

## 事業計画書の記述項目

別紙「事業計画書作成の手引き」を参考に以下の項目に沿って事業計画書を作成してください。  
次ページ以降の記入スペースは適宜増減してください。ただし、全体の分量は40ページ（表紙と本スライドを含める）以内とします。※原則、パワーポイントをご利用ください。

### 1. 申請事業により解決したい課題、事業の目標および内容

- 1.1. 解決したい課題（社会的ニーズ）と 中長期的な事業目標 ガラスの天井 と 自立した地域
- 1.2. 原因分析と解決策 社会保障の役割、商慣習、少子高齢化 と 自己実現、イノベーション
- 1.3. 事業の成果目標と内容 100人のリーダー：目標設定（起業・就労・外出など）と実現の支援

### 2. 包括的支援プログラム

- 2.1. 実行団体の募集 1億1年10団体
- 2.2. 助成金等の分配 助成、助成先による出資や奨学金なども可
- 2.3. 非資金的支援 ケース会議による、事業リスク（＝特に初期投資）の低減のノウハウ提供  
外部資金調達支援

### 3. 社会的インパクト評価の実施内容と方法について 人数カウント

### 4. 進捗管理、リスク管理と持続可能性

- 4.1. 進捗管理
- 4.2. リスク管理
- 4.3. 持続可能性

### 5. 実施体制と従事者の役割

### 6. 広報戦略および連携・対話戦略

### 7. 関連する主な実績

# 1.申請事業により解決したい課題、事業の目標および内容

## 1.1. 解決したい課題（社会的ニーズ）と中長期的な事業目標

- ・申請する事業により解決したい課題（社会的ニーズ）

### 【現状認識】

2009年以来、公益財団法人信託資本財団と本事業で**アライアンスを組む組織**（公益財団法人京都地域創造基金、公益財団法人東近江三方よし基金、公益財団法人わかやま地元力応援基金、泉北のまちと暮らしを考える財団。アライアンスの「詳細は5.実施体制と従事者の役割」）は、近畿圏において「個人が孤立しない社会づくり」を支援してきた。孤立を生む背景には、**生活困窮や障がい、養護施設出身、元受刑者、ひきこもり、ひとり親家庭など様々な課題**がある。課題を抱えている当事者や、草の根活動をしている活動家の話から、課題を抱えることで孤立状態に陥り、そこからより深刻な課題を引き起こすことがわかっている。

本事業では

**孤立を「課題を抱える個人が必要な福祉制度を利用できていないことに加え、課題を相談したり打ち明けたりする頼れる人がいない状態」とする。**

上記の支援の経験（課題を抱える個人が、他者からのサポートを必要とする時に、彼らに寄り添い、孤立せず課題を乗り越える活動を支援してきた経験）から私たちは、課題を抱えていても適切なサポートを受けて他者とつながることで、個人が抱える課題を乗り越え、アイデンティティの確立、自尊心の高まり、社会的自立、QOLの向上につながると確信している。

しかし内閣府による2018年の調査によるとひきこもりの状態の個人は15~64歳で100万人を超えているとされている。そのうち40~65歳までのひきこもりは61万3千人と推計されているが40~65歳の層を対象とした調査は2018年に初めて行われた。それまでひきこもりは40歳未満の若年層の課題と政策の上では捉えられ、中高年層が社会とつながる支援は十分に行われてこなかった。ひきこもりが家族にとっての課題となり、より大きな課題を引き起こすこともある。

厚生労働省による2015年の調査では未婚の18歳未満の子供を持つ単親家庭数は、2015年において母子世帯が75万4724世帯、父子世帯が8万4,003世帯となっている。数としては25年間で母子世帯は1.5倍、父子世帯は1.3倍と増加している。就労状態は母子世帯においては80.6%が就業しているがそのうち正規雇用は43.0%、平均年間就労収入は正規雇用で270万円、非正規雇用では125万円であり、ひとり親家庭の相対的貧困率は54.6%にのぼる。貧困を原因として、多重債務や精神的な問題を抱え、家族や周囲に相談できずに孤立し、より深刻な課題を抱えるケースもあった。

元受刑者は過去の過ちだけで判断され、就労が難しい。難病を抱えている人は周囲と境遇や悩みを分かち合うことが難しく精神的に孤立してしまうことがある。

# 1.申請事業により解決したい課題、事業の目標および内容

## 1.1. 解決したい課題（社会的ニーズ）と中長期的な事業目標

団体の要請により、「具体的事例に関連した情報」について非開示とした。（JANPIA）

- ・申請する事業により解決したい課題（社会的ニーズ）

【私たちが地域で対応してきたケース】

例えばこれまでに私たちに寄せられてきたケースとしてこのような事例がある。



こういったケースは私たちの暮らす地域社会には多く存在する。そういったものを放置せず、連携と連帯で解決に向かわせる取り組みを加速させたい。これらへのアプローチは、**行政では難しく、市民でしか取り組めない問題**である。

【課題設定】

私たちは上記のような課題を抱えると、「頼るところがない、誰に相談したらいいかわからない」と社会的に孤立してしまうことを課題と考えている。私たちは本事業により「課題を抱える個人が社会的に孤立していること」を解決する。

これは公募要領6,**優先的に解決すべき社会の諸課題の①、②、④、⑤に該当する。**

# 1.申請事業により解決したい課題、事業の目標および内容

## 1.1. 解決したい課題（社会的ニーズ）と中長期的な事業目標

- ・中長期的な事業目標（最終ゴールのイメージ（事業終了何年後に達成するのか））  
（任意：国連SDGs（持続可能な開発目標）の169のターゲットとの何れかとの関連性があれば記載してください。）

**ビジョンを、「誰もが社会とつながり自らの将来に希望を持てる社会」とし中長期目標を以下の通り設定する。**

### 【中期目標：2023年】

近畿圏においてビジョンの達成に貢献するような社会関係資本を生み出す事業モデルが多様に存在する。  
多様なイノベーターがイノベティブな事業を支える関係性が近畿圏に構築される。  
個人が他者とつながる事業が他分野、他地域に拡大して、活動の多様性が生まれる  
課題を抱える個人が、他者との関わりの中で役割を得て自尊心や自己肯定感を獲得する  
課題の有無に関わらず地域住民同士が支え合い、信頼関係が生まれる。

### 【長期目標：2030年】

オンライン、オフラインを問わず個人のつながりが多様化、複層化することで共生できる。  
関わり合い、協力が活発になり社会関係資本が築かれる。  
これらによって、社会関係資本とお互いの助け合い・協力が相互に好作用をもたらす。関係と協力のサイクルが生まれる

### 【SDGsのターゲットとの関連（上段：ターゲット・下段我々のアプローチとの関連性）】

ターゲット8.6：2020年までに、就労、就学及び職業訓練のいずれも行っていない若者の割合を大幅に減らす。  
**\*社会とつながりを感じられていない若者が、他者とつながり、自分の自尊心や自己肯定感を高めることで、就労や就学、職業訓練に前向きに取り組むようになる。**

ターゲット10.2：2030年までに、年齢、性別、障害、人種、民族、出自、宗教、あるいは経済的地位その他の状況に関わりなく、全ての人々の能力強化及び社会的、経済的及び政治的な包含を促進する。  
**\*個人が社会と関わりを持つことで他者への貢献の機会が増える。それにより能力が強化され、経済的また社会的な立場が向上する。**



## 1.2.原因分析と解決策

- ・ 1.1.で記載した課題の原因分析とその解決策の検討  
(1.3.の事業内容につながる因果関係を示してください。)

### 【原因分析：課題「課題を抱える個人が孤立すること」】

私たちは課題を抱える人が孤立する原因を以下のように考える。

- ・ 個別の属性（障害、貧困、子どもなど）に分類された公的福祉制度において、**制度の対象にならない個人**は課題を抱えていても行政から認知されず、サポートを受けられない。制度は完全ではなく、どこかで線を引かざるを得ない「限界性」がある。その線のボーダーに生きる人たちが社会には存在する。
- ・ NPOも現状実質、**縦割り**になっており、特に対人援助分野では介護保険や障害者自立支援などの制度に沿った事業を展開している団体が多く、**制度が想定する以外の状況への対応力が著しく低下**している。
- ・ 自分の境遇とのギャップがある状況に対しての想像力が欠如しており、**個人に責任を押し付ける向きが社会的に強くなっている**。
- ・ 地域コミュニティ内のつながりの希薄化により、「課題を抱えた時に頼る人がいない」という状況の個人、家族が増加している。その状況に陥ると些細な課題からでも孤立を深め、課題をより深刻にし、**一層孤立を深める悪循環**に陥る。もしくは家族や親族と関係性があったとしても、世帯の高齢化や現役世代の低所得化により、家族・親族も課題を抱えており頼ることができず孤立してしまう。
- ・ SNSにより容易に他者をつながりを持つことが可能になったが、イギリス王立公衆衛生協会（RSPH）の報告でSNS利用は、不安感や鬱、不眠の悪化につながっていると指摘されている。同報告書では具体的にどのような影響なのか現時点では不明としつつもRSPHの最高責任者は「画像重視で、それが若い人の劣等感や不安感を高めている可能性がある」と指摘している。

## 1.2.原因分析と解決策

- ・1.1.で記載した課題の原因分析とその解決策の検討  
(1.3.の事業内容につながる因果関係を示してください。)

### 【解決策】

上に孤立を生む背景としてあげた様々な課題は、現代では避けられるものではなく、誰もが課題を抱える可能性を持っている。課題を抱えないための活動も必要ではあるが、課題を抱え孤立状態になってしまった人を

上記を解決するために、以下の方法が考えられる。

- －支える側、支えられる側ではなく、誰かに支えられながら誰かを支える仕組みの構築（当事者の力を引き出す支援と場）
- －課題を抱えた当事者の特性に合わせた仕事おこし
- －地域内での支え合いによるコミュニティを作るための社会参加できる機会と空間の創出
- －コミュニティが限定されている学生や若者が、第三者とつながり、自尊心や自己肯定感を獲得する機会づくり
- －「孤立」からの脱却を目指す「学び」をサポートする仕組みづくり

これまでに私たちは以下の様な事業を資金的に、また非資金的に支援し、課題解決に取り組み団体共に取り組んできた。

- －働きづらさなどの困りごとを抱えた個人が地域で仕事をして地域の困りごとを解決する仕組みづくり
- －少子高齢化が進み、高齢者の孤立が課題となる集合住宅での高齢者向け食堂を障害者就労により支え合いの関係をつくる空間運営
- －生活困窮家庭の子どもへに他者とのコミュニケーションや居場所を提供し、希望を持てるようにする事業

**当事者が当事者として暮らしていける地域のエコシステム（生態系）を作り出すことが重要である**

### 1.3.事業の内容と成果目標

・事業活動により短期的に期待される成果目標  
(可能なかぎり、どのような指標で計り、事業終了時にその指標をどこまで達成することを目指すのか。1.1.で記載した中長期的目的につながる因果関係も示してください。)

1.1で中長期的な目標を

【中期目標：2023年】

2023年までに以下の成果を生み出す。

- ・近畿圏においてビジョンの達成に貢献するような社会関係資本を生み出す事業モデルが多様に存在する。
- ・多様な社会起業家がイノベティブな事業を支える関係性が近畿圏に構築される。
- ・個人が他者とつながる事業が他分野、他地域に拡大して、活動の多様性が生まれる
- ・課題を抱える個人が、他者との関わりの中で役割を得て自尊心や自己肯定感を獲得する
- ・課題の有無に関わらず地域住民同士が支え合い、信頼関係が生まれる。

【長期目標：2030年】

2030年までに以下の成果を生み出す。

- ・オンライン、オフラインを問わず個人のつながりが多様化、複層化することで共生できる。
  - ・関わり合い、協力が活発になり社会関係資本が築かれる。
  - ・これらによって、社会関係資本とお互いの助け合い・協力が相互に好作用をもたらす、関係と協力のサイクルが生まれる。
- とした。

そのため本事業の成果を

- ・ **生きづらさを抱えている個人が他者とつながる事業モデルを10個確立すること。**
  - ・ **生きづらさを抱えている個人が他者とつながる事業モデルにつながる知を50個明らかにし整理すること。**
- とする。



## 1.3.事業の内容と成果目標

- ・具体的な事業の内容を記載。  
(事業期間は最長3年。受益者・地域・分野等を分かりやすく示してください。  
当該事業のアピールポイント(革新性、継続性、波及効果、連携と対話等)も記載してください。)

### 【支援する草の根活動の対象】

本事業では、課題を抱える人が就労や中間就労、ボランティア、地域活動などを通して他者との関わりを持ち、他者と支え合う関係性構築を築くための活動、またその為に必要なサポートを提供する活動を支援する。

特に従来から事業を展開している活動をICTやAI、ビッグデータなどを活用することで向上させるものを支援する。

### 【主な条件と選考基準】

上記に当てはまる活動であることを条件とし、選考基準としては以下の3点を定める。

- ・革新性：自らが社会課題に気づき、現制度への葛藤を持っており、課題解決の取り組みに自主性と、明確な意図を持っていること
- ・柔軟な組織文化：事業環境の変化に対応するため、またより効果的な成果を挙げるために試行錯誤ができる柔軟な組織文化をもっていること
- ・外部の共感者：課題解決に向けて現在の社会構造に対して多角的にアプローチするために外部にビジョンを共有できる連携組織があること

### 【支援対象フェーズ】

公募要領や法の趣旨に鑑み、草の根活動を以下の通り分類し、3に該当するものを選考し支援する。

- 1.課題は把握しながらも、実態把握や社会的な対話が必要なため、当事者団体や地域、コミュニティ財団などにより支えられるフェーズ
- 2.課題が個人ではなく社会のものと認識され、解決に向けてに事業モデルを開発するフェーズ
- 3.事業モデルが成立し、活動の拡大および成果の向上を目指すフェーズ**
- 4.公的資金や社会的投資、融資を受け、事業をスケールアウトや安定させるもの

## 1.3.事業の内容と成果目標

- ・具体的な事業の内容を記載。  
(事業期間は最長3年。受益者・地域・分野等を分かりやすく示してください。  
当該事業のアピールポイント（革新性、継続性、波及効果、連携と対話等）も記載してください。)

### 【受益者】

本事業による受益者は

- 1.課題を抱え孤立状態にいる・または陥りそうな個人。特に障がいや疾病、精神的な状況、ひとり親家庭の親、元受刑者、児童養護施設出身者など
- 2.草の根活動の事業者
- 3.事業を実施する地域の住民

### 【地域】

近畿圏内

### 【分野】

公募要領6,優先的に解決すべき社会の諸課題の

経済的困窮など、家庭内に課題を抱える子どもの支援

日常生活や成長に困難を抱える子どもと若者の支援育成

働くことが困難な人への支援

社会的孤立に向けた支援

## 1.3.事業の内容と成果目標

- ・具体的な事業の内容を記載。  
(事業期間は最長3年。受益者・地域・分野等を分かりやすく示してください。  
当該事業のアピールポイント(革新性、継続性、波及効果、連携と対話等)も記載してください。)

### 【例1】

受益者：自身の発達障害や家庭内の課題から生きづらさを抱えている若者

分野：子どもおよび若者の支援にかかる活動

事業内容：若者に学校や家庭とは違う社会と接点を作り、他者とのつながりを感じられる機会を提供する。その中で他者との関わりの中で自分の役割や価値を実感し、将来のビジョンが描けるようサポートする。

### 【例2】

受益者：ひきこもりなどで社会と関わりを持ちにくい若者

分野：日常生活や成長に困難を抱える子どもと若者の育成支援

事業内容：課題を抱えていてもその人の特性にあったサポートにより地域の中で役割を持ち、「支えられる側」ではなく「地域の担い手」となり、地域の中で生きる存在になれるようにサポートする。

### 【例3】

受益者：片親家庭など生活困窮家庭にある親と子

分野：経済的困窮など家庭内に課題を抱える子どもの支援・働くことが困難な人への支援

事業内容：子どもの貧困の典型的な家庭である生活困窮、養育困難家庭(養育者の夜間就労、養育者の精神疾患など)など子どもだけで夜を過ごさなければならない家庭がある。子どもに対しては夜の居場所や余暇を提供したり、親には対しては抱えている課題(就労困難や精神疾患、住環境の不安)に対応できる方法を提供する。

## 1.3.事業の内容と成果目標

- ・具体的な事業の内容を記載。  
(事業期間は最長3年。受益者・地域・分野等を分かりやすく示してください。  
当該事業のアピールポイント(革新性、継続性、波及効果、連携と対話等)も記載してください。)

### 【アピールポイント】

革新性：草の根活動の資金調達の手法は、補助金などの公的資金や企業協賛、クラウドファンディングが現在主な手法である。これらの手法の共通点として、資金調達と事業が分離されていることが挙げられる。休眠預金と民間資金を組み合わせることにより、民間の資金源と事業者、受益者がつながり、事業目的である「孤立の解決」につながる。過去のアライアンスメンバーの取り組みでは、孤立解消のための社会参加をすすめる事業への出資者が、事業者や受益者に出資者自身が持っている社会参加の機会や人的ネットワークを提供し、資金提供者ではなく事業パートナーとして参画し、信頼関係が構築された。「出資」は「寄付」と比べて出資者の財産へのマイナスの影響は小さいが、一方で出資をするための市場や環境は未整備である。本事業により出資の環境を整備することで草の根活動への新たな支援者層を開拓することができる。出資者が事業へのインパクトに利害関係を持つことで新たな事業や価値の創出につなげることができる可能性が広がる。具体的な仕組みは2.2.で述べる。

継続性：上記の仕組みを活用することで、草の根活動にとって資金調達の選択肢が増える。資金調達の方法が多様になることは事業の継続性が高まることにつながる。また事業への出資が地域住民から行われることで、地域からの事業への関心が高まる。地域にとって欠かせない事業となることで、事業の持続可能性が高まると言える。

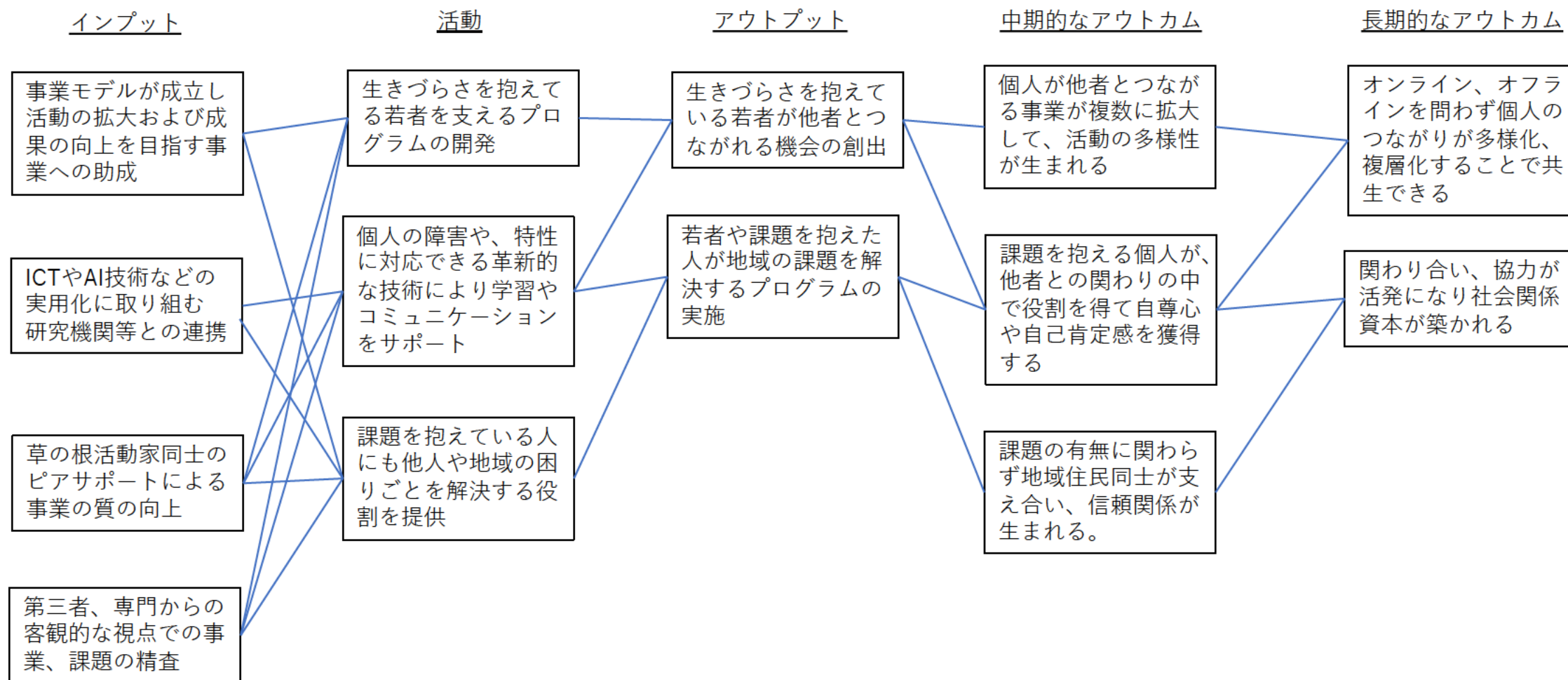
波及効果：資金調達の仕組みとともに本事業により蓄える出資のハードルや、出資者とのコミュニケーションは、他地域、他分野へ展開、応用が可能であり、展開先の事業の革新性や継続性を高められる。民間から出資を募り事業を成功に導く手法は、民間助成財団や公的資金の出し手にとってもメリットがある。彼らのような資金の出し手にとっては、支援した事業がより大きな社会的インパクトを出すことが重要であるが、上記の革新性、継続性を担保することができる。つまり民間助成財団などこの仕組みを展開することができる。

連携と対話：民間からの資金調達を行なうが、価値観やミッションへの共感を得ることが重要であり、連携や対話が欠かせない。

また非資金的支援により、実行団体が取り組む課題の構造や課題の背景にある社会構造を明らかにし、よりレバレッジ効果の高いポイントに対して事業を行えるようにする。この構造を明らかにする過程で挙げたステークホルダーと実行団体および資金分配団体が、ゴールを共有しお互いに補完し合うことで、より多様な課題解決方法を社会に提示できる。

# 1.申請事業により解決したい課題、事業の目標および内容

ビジョンを、「誰もが社会とつながり自らの将来に希望を持てる社会」とし、以下の通りロジックモデルを設定する



## 2. 包括的支援プログラム

### 2.1. 実行団体の募集

- ・募集团体の数、助成金額（総額と1団体当たり）、募集方法、案件発掘の工夫

募集团体数：6~12（2府4県に1~2件の予定）

助成総額：8,500万円 1件あたり500万円から2,000万円

募集方法：公募

案件発掘の工夫：

#### 【公募フェーズ】

1.3の具体的な事業内容で記載した通り、支援対象の事業を「3.事業モデルが成立し、活動の拡大および成果の向上を目指すフェーズ」とする。

公募方法は広く情報発信をすることに加え、

- ・弊財団や連携先のコミュニティ財団の過去の支援先、弊財団事業の起業家育成塾の塾生などへの情報提供、紹介依頼
- ・課題や孤立を抱える個人の当事者支援団体、中間支援組織との情報交換、円卓会議の開催
- ・公益活動支援を行なう事業者（中間支援団体等）と連携した草の根活動事業者向け事業セミナー＋資金調達相談会の実施
- ・大学や調査研究機関またボランティア団体との、他財団との情報交換、案件発掘会議等の実施

などが考えられる。

#### 【選考フェーズ】

選考会は様々な働きづらさを解消する事業の申請に対し多様な視点で選考する為に、ジェンダーや年齢、職種や背景に偏りが無いメンバー構成にする。

選考では、草の根活動が持つ社会的インパクトの可能性、その活動主体の組織の文化や体制、代表者の人間性やリーダーシップなどを評価する。その為、書類に加え、事業現場を訪問しての代表者や中心となるスタッフとの面談や、選考委員へのプレゼンテーションにより選考を行なう。

\* 資金計画については様式3に記載してください。

## 2.2. 助成金等の分配

### 【期間】

本事業は2019年度および2020年度で行なう。

### 【資金分配】

資金の配分は以下を予定する

助成合計 8,500万円以上（管理的経費1,500万円以下）

### 資金支援方法

- ・助成(A)：一般的な事業助成（事業計画・資金計画などの申請内容を元に選考し、採択事業に選考会で決定した金額を助成する。）
- ・助成(B)：成果連動型助成。実行団体が申請時点で決めた成果目標に対して達成できた割合に応じて助成する。仕組みの詳細は次ページ。

### 【支援方法ごとの分配額】

助成（A）：6,500万円程度

助成（B）：2,000万円程度

### 【助成（A）、助成（B）の棲み分け】

実行団体による事業のフェーズにより分類する

助成（A）：事業のベースがあり事業拡大を目指すフェーズ。

例えば、両親の仕事の都合で夜一人で家に過ごさないといけない若者のための居場所の拠点増加

助成（B）：事業の継続性を高め、地域に定着することを目指すフェーズ。

例えば、働きづらさを抱えている人が働ける場所の創出と、地域企業への派遣

## 2. 包括的支援プログラム

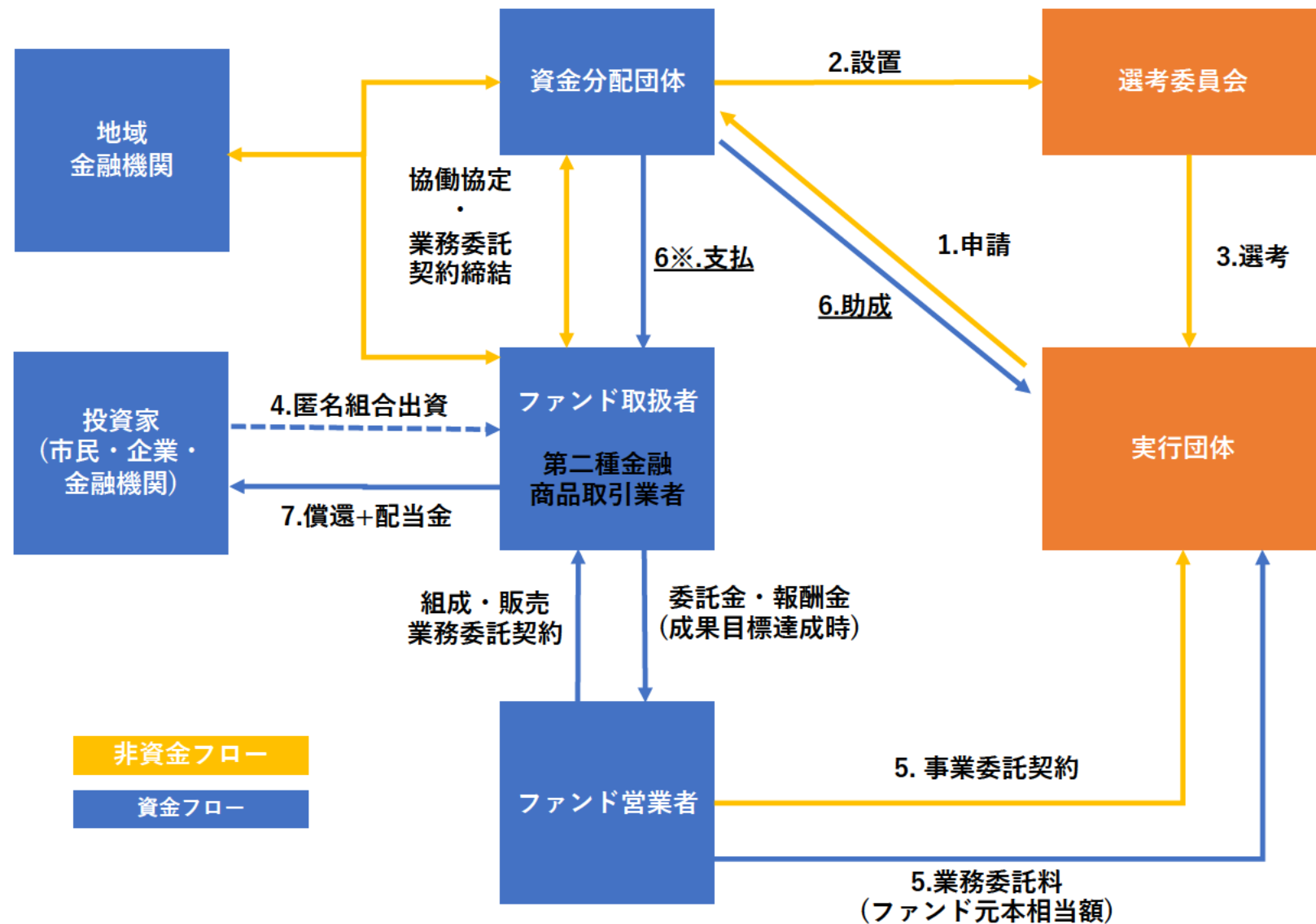
### 2.2. 助成金等の分配

#### 【助成（B）の仕組み】

助成（B）は、アライアンスの公益財団法人東近江三方よし基金が2017年より実施している民間投資と公的補助を組み合わせた仕組みをベースとしている。

申請から助成までのフローは

1. 実行団体(未定)から資金分配団体へ事業申請
2. 資金分配団体が選考委員会を設置
3. 選考委員会が実行団体を選考
4. 実行団体として採択されたのち、実行団体が事業の到達目標を立て、ファンド取扱者が投資家から出資を募る。
5. 委託契約後、出資金からなるファンド元本を実行団体に支払う。
6. 実行団体による事業終了後、目標の到達率に応じて資金分配団体が助成金を支払う。  
※業務フロー上、実際の支払いは資金分配団体からファンド取扱者
7. ファンド取扱者から投資家へ償還。目標を未達成の場合、元本割れの可能性もある。





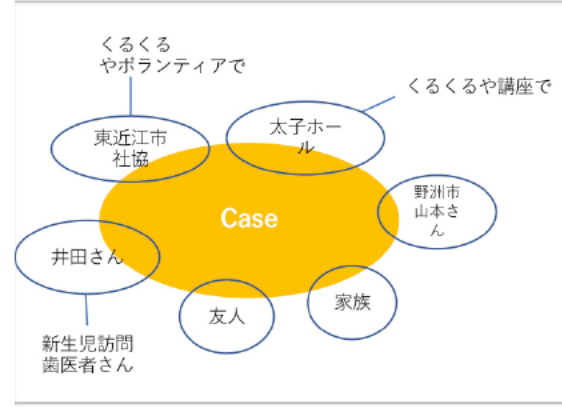
## 2. 包括的支援プログラム

### 2.2. 助成金等の分配

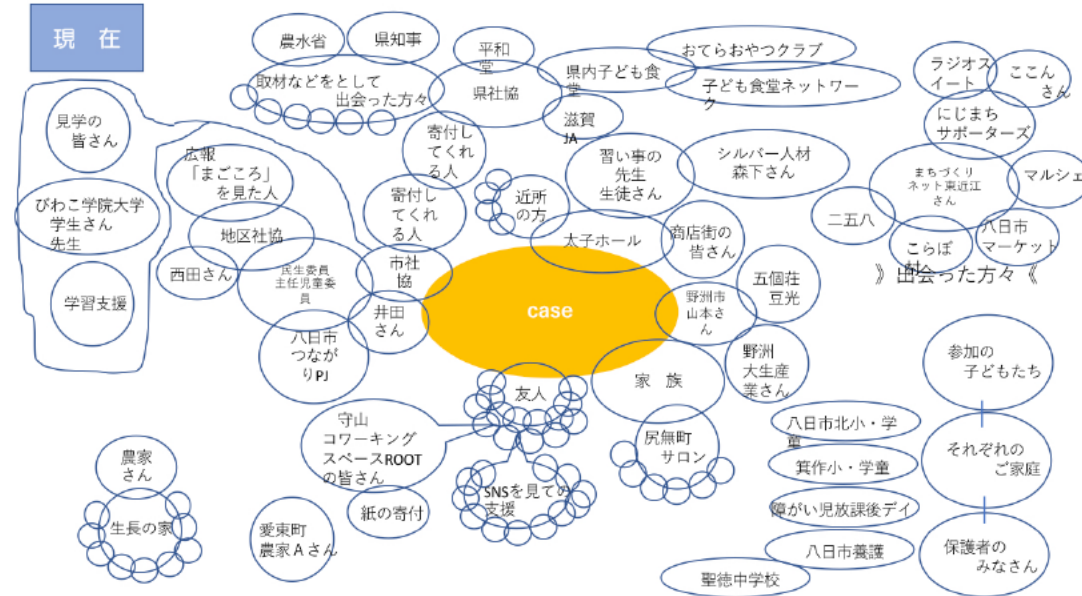
#### 【助成（B）の仕組み】

助成（B）は、アライアンスの公益財団法人東近江三方よし基金が2017年より実施している民間投資と公的補助を組み合わせた仕組みをベースとしている。

この仕組みで市民・地元企業からの投資を促すことにより、出資者である市民が地域の事業に関心を示し、出資者と事業者の関係性が築かれる。そしてその事業が地域に定着する。  
また投資家である市民が目標達成のために資源、人的ネットワークを実行団体に提供し、より高い成果につながることを期待できる。



実施前



実施後

2017年に東近江で展開した事業の成果発表の一部  
この仕組みで取り組む前よりも取り組んだ後の方が  
地域での関係性や協力体制が豊かになっていることがわかる

住民の「出資」という参加を促すことが、地域課題の可視化・共有化につながる  
助成終了後の事業を継続する時に必要な経営資源を調達することにつながる

## 2.2. 助成金等の分配

### 【選考方法】

全ての申請事業を事業計画書・予算書およびヒアリングにより得た情報を元に以下の観点で評価をする。

#### 事業面

- ・事業の革新性
- ・社会的インパクトの可能性と効果
- ・事業の発展可能性

#### 体制面

- ・代表者およびスタッフのリーダーシップ
- ・適切なガバナンス体制

その上で助成方法ごとに別の審査の観点を設ける。

#### 助成（A）

- ・助成の必要性（他の融資や出資による資金調達が難しく助成でなければならないか。）

#### 助成（B）

- ・地域へのインパクトの可能性（課題へのインパクトに加え、事業を行なう地域にポジティブな影響を与えられるか。）

## 2.3.非資金的支援

実行団体がより効果的な事業を行ない、アウトカムの質を向上させるために以下の支援を行なう。

### 【連携】

- ・実行団体が相互にビジョンや価値観、具体的な事業とノウハウを共有し、ピアサポートや事業連携を促進する。
- ・弊財団や連携先のコミュニティ財団等のネットワークを提供する。
- ・ICTやAI技術などを課題解決のために活用するために近畿圏内の大学や企業、研究所との交流・情報交換機会を設ける。

### 【教育】

弊財団が2009年より行なっている社会起業家育成プログラムをベースに行なう。

座学では例えば

- ・将来の社会像とそれに対してどのような事業を行うかというビジョン策定
  - ・現在行なっている事業をスケールアップ、スケールアウトさせる上での障害確化と、それを打破するための計画策定
- などを行なう。

### 【ノウハウの蓄積】

- ・実行団体が事業を進める中で得た現場での見地を構造化し、新たな事業展開へとつなげる。
- ・課題と事業を構造化し、より事業を効果的にするためのレバレッジポイントを探る。

### 【資金調達】

- ・自己資金調達のための決済インフラおよび寄付募集のノウハウや寄付募集戦略に関する伴走支援。2020年度の目標は実行団体の自己負担金額とする。
- ・寄付や社会的投資を受けるための機能の提供。
- ・研究期間、財団、金融機関などの投資家とソーシャルビジネス事業者とのマッチング、情報交換会の開催。

ただし組織運営や労務、法務、会計に関する支援は本事業によっては行わず、要望があれば専門家を紹介する等の対応に止める。

### 3. 社会的インパクト評価の実施内容と方法について

(事業の成果を「社会的インパクト評価」で測定し、それを通じて国民やステークホルダー（事業の関係者）にわかりやすく説明するために、どのように評価を実施するかを記載してください。(\*別途提示予定の「評価指針」を参考))

本事業による社会的インパクトをJANPIAの「評価指針」に基づき、以下の通り実施する。

#### 【目的】

受益者の求める理想の地域や暮らしのあり方を実現する「社会的インパクト」の評価について下記を実現することを目的とする。

- ・課題解決に取り組む実行団体のモチベーション向上、それによる事業効率化と質の向上（活動の継続と発展）
- ・事業が地域にもたらす「社会的インパクト」と今後取り組むべき課題の可視化（社会的課題の解決、地域への波及効果）
- ・受益者、事業のステークホルダー、潜在支援者、そのほか社会や国民が共感する「社会的インパクト」の見える化（資金や人材での支援者の獲得による事業継続）

これらはJANPIAの「評価指針2.(2)休眠預金等活用における評価の目的」の①、②、③を含む。

#### 【評価軸】

SDGsに代表される持続可能な地域のあり方を実現するには、「環境」「経済」「社会」の3つの視点から取組を評価することが重要である。例えば、「環境」では脱炭素化や生物多様性保全への貢献、「経済」では地域経済循環への貢献、「社会」では貧困や社会的孤立などの社会的課題解決への貢献などが想定される。なお、これらの評価軸において、定量的に評価することにチャレンジすると共に、質的変化の評価にも注目することとする。

#### 【評価対象】

##### ○実行団体

- ・活動実施者（活動そのものの見える化、活動実施者の質的变化）
- ・活動エリアの住民（課題の共有効果、地域活性化の効果等）
- ・活動の受益者（当事者としてどのような効果を実感しているか）

##### ○資金分配団体

- ・資金分配団体としての包括的支援プログラムの社会的インパクト
- ・プログラムオフィサーの育成
- ・プログラムオフィサーによる伴走支援の効果（実行団体の変化）
- ・プログラムオフィサーによる社会関係資本への貢献度（つなぐ役割の見える化）

### 【資金分配団体の評価方法】

事前：①プログラムオフィサーのあるべき姿の創造と意思の見える化（目標をもって活動を開始）

：②資金調達の仮説の設定

中間：③実行団体のつながりの可視化（助成事業により構築できている社会関係資本）

事後：④実行団体の質的变化を可視化（伴走支援の効果の見える化）

追跡：⑤一定期間を経た後に、中長期的な社会的インパクト、他地域・他分野への波及効果を把握する。また事前・中間・事後の評価内容の妥当性について検討する。

### 【実行団体の評価方法】

事前：①実行団体が事業に取り組む前に、取組内容とそれによってもたらされるであろう効果のつながりをロジックモデル等で整理する。

この作業をプログラムオフィサーと実行団体が共に行うことで、目的の明確化、モチベーションの向上等につなげることを意識する。

②①の要素について、上記の評価軸で評価可能なものを見つけ、実行団体と専門家等で協議の上目標値（状態を含む）を決定する。

この際には、先に明記した評価軸を参考にし、環境・経済・社会の視点に着目する。

中間：③目標値の進捗状況を資金分配団体（もしくはその団体と連携する地域の中間支援組織）が確認し、必要に応じて専門家のアドバイスや必要なサポートを行う。

この際には、実施事業の進捗確認をメインとし、事前に設定した目標に対して成果と課題を共有する機会とする。

事後：④事業実施後、実行団体は専門家等が参加する会で実績を報告し、目標値の達成度合いを確認する。なお、当初想定されなかった効果についても可能な範囲で把握する。

事前に作成したロジックモデルを活用しながら、実施内容やその成果をワークショップ形式で確認することで、当初は想定できなかった効果が発現していることに気づくことができる可能性が高いことから、可能な範囲でそれらの見える化に取り組む。

⑤資金分配団体（もしくはその団体と連携する地域の中間支援組織）は、目標値の達成度合いを公表し、広くその効果を知らせる。

実行団体の事業継続や実施者のモチベーション向上のため、広く成果を公表し、解説する機会を設けることで新たな支援者の獲得につながることを目指す。

追跡：⑥一定期間を経た後に、中長期的な社会的インパクト、他地域・他分野への波及効果を把握する。また事前・中間・事後の評価内容の妥当性について検討する。

### 【実行団体の自己評価への支援方法】

JANPIAの「評価指針3.(1)評価の原則の役割」に記載されている5原則に則り、以下の点で実行団体の自己評価を支援する

- ・一面的な評価にならないよう留意し多様なステークホルダーおよび第三者と共に議論し評価する必要があるため、専門家会議を組織する。
- ・評価に関して短期的、長期的に社会的インパクトを高めるために重要なポイントを見出すために専門家会議を組織する。
- ・評価の根拠となる情報の収集は客観的になされなければならないため、評価とは別に大学等と連携して調査チームを組織する。
- ・評価にかけた時間や労力を単にコストと捉えるのではなく、実行団体の活動の質の向上、支援者・協力者の掘り起こしの財産として捉えるよう、プログラムオフィサーが評価について説明を行なう。

### 【具体的な取り組み】

- ・課題の分析：実行団体へのインタビューによる定性的な課題の聞き取り（課題に直面している人のエピソードなど）  
公開情報や文献の調査による定量的な課題分析
- ・事業設計の分析：実行団体、プログラムオフィサー、専門家会議等とロジックモデルの作成、検討
- ・実施状況の分析：3ヶ月に一度、実行団体のリーダーや事業担当者へのヒアリングにより進捗確認  
2020年9月頃に専門家を交えた実行団体のリーダーからのヒアリング。ロジックモデルと事業計画の見直し
- ・アウトカムの分析：調査チームによる実行団体と受益者へのインタビューおよび文献調査による情報収集  
専門家を交えた評価
- ・情報発信：広報チームによる情報発信

### 【注意点】

評価を実施する際は、下記に留意することとする。

- ・プログラムオフィサーは、実行団体が必要と考える効果の見える化に極力向き合う努力を忘れない。
- ・実行団体が想定していない地域への貢献が見える化し、理解者や応援団を増やすことに貢献する。
- ・専門家のアドバイスは、あくまで伴走支援としての位置づけであり、上から目線での評価にならないこと。

### 【評価結果の活用】

プログラムオフィサーは、評価過程や評価結果を蓄積し、HP等を活用して説明責任を果たすものとする。また、評価結果については調査研究機関、金融機関、民間助成団体、投資家、行政機関等と共有することとし、地域課題解決に向けての政策形成等に貢献するものとする。なお、事業実施によって明らかになった新たな課題に関しては、コレクティブインパクト等のテーマとして設定し、課題の共有等に貢献することとする。

## 4. 進捗管理、リスク管理と持続可能性

## 4.1. 進捗管理

・スケジュール（6カ月ごとの進捗管理、伴走支援、評価）

年	月	全体	非資金的支援	評価
2019	10-12	実行団体公募 案件発掘会議など開催	アライアンス内での伴走支援準備研修(1回)	アライアンス内での評価支援研修(1回)
2020	1-2	事業ヒアリング・ 選考・実行団体決定		
	3	実行団体との契約 実行団体による事業開始	実行団体と外部支援者、投資家との情報交換会 アライアンスメンバーと専門家会議との意見交換	事前評価 ロジックモデルの作成等 アライアンス内での評価の共有
	4-6	実行団体による事業実施	実行団体の状況に応じた研修	進捗ヒアリング・取材
	7-9	↓	実行団体と外部支援者、投資家との情報交換会 アライアンスメンバーと専門家会議との意見交換	中間評価ヒアリング 事業計画の見直し等 アライアンス内での評価の共有
	10-12	↓	実行団体の状況に応じた研修	進捗ヒアリング・取材
2021	1-2	↓	実行団体と外部支援者、投資家との情報交換会	進捗ヒアリング・取材
	3-4	実行団体による事業終了	アライアンスメンバーと専門家会議との意見交換	事後評価 外部への報告・発信

## 4.2. リスク管理

事業におけるリスクを、1.不正・トラブルの発生と2.業務の未遂に分けて管理する。

1.不正発生時には、JANPIAへの報告、コンプライアンス委員会による原因究明、関係者に対する厳格な処分及び再発防止策の策定の4点を確実に実施し、その内容を公表する。

その上で、

- 実行団体の選定に際し不正の行為があった場合  
特定の団体の選定に対して不正が認められた場合は、選考委員会を改めて開催し支援額を決定する。  
当初の支援額と改めて決定した支援額に差がある場合は資金を回収する。
- 休眠預金等資金の使用に不正があった場合  
嫌疑がかかった時点でガバナンス体制、事務局体制の見直しを行なう。  
不正の内容により助成金の一部、または全額をJANPIAに返還する。
- 実行団体で休眠預金等資金の使用に不正があった場合  
不正の内容により、支援資金の一部、または全額を回収を行なう。
- 伴走支援を巡って実行団体とトラブルになった場合  
コンプライアンス委員会によりトラブルの内容と原因を明らかにする。  
その上で、ガバナンスの強化、アライアンスの解消など原因となった体制を見直す。

2.業務が未遂の場合については次ページの通り。



## 4.2. リスク管理

2.業務が未遂の場合には

- 実行団体の応募や実行団体への資金分配額が想定と異なる場合

想定と異なる原因としては

- 1.公募内容が申請候補者にとって魅力的でない。

- 2.申請はあったが事業の内容が要項が求めるレベルに達していない。

が考えられる。

- 1.に該当する場合は、公募内容を外部有識者と協議しながら変更し、再公募を行なう。その際に2.2で定めた助成・出資の枠組みの中で金額の配分を変える可能性もある。

- 2.に該当する場合は、事業の内容を見直す支援をし、再度申請できる機会を設ける。

- 実行団体に対する助成金の活用による助成等の事業を適正かつ確実に実施することができないと認められる場合

事業を適正かつ確実に実施することができない原因を実行団体内で明確にし、その対応を資金分配団体として実行団体とともに検討する。

事業計画や資金計画、体制を見直した上でも実施することができないと認められた場合、協議の上、資金を回収する。

- 伴走支援する体制が整わない場合

外部から協力者を募り業務委託などにより伴走支援を行なう。

### 4.3. 持続可能性

本事業により、課題を抱える個人が、それぞれの力を発揮でき、社会に参加できるような事業モデルが増えることにつながる。このような草の根活動を他地域で展開するためには民間公益活動への資金流入、社会的インパクト投資を促す仕組みが必要である。例えば2.2で示した成果連動型助成は、民間からの出資を前提としている。このような仕組みを他地域に展開することで、民間公益活動の資金調達と地域への定着が促進される。

一方、社会的インパクト投資がこれから拡大していく上での課題に、出資した資金の出口が未整備であり、一度出資した資金を回収することが困難であることが挙げられる。社会的インパクト投資を行なう投資家同士が株式等を売買ができる環境が整うことで社会的インパクト投資が活発になる。

日本銀行調査統計局の「2019年第1四半期の資金循環」によると2019年3月末時点で国内の個人資産のうち現金・預金は977兆円に上る。2018年度の日本国内における社会的インパクト投資は3,440億円と推計されている(GSG国内諮問委員会「社会的インパクト時代の資本市場のあり方」2019)。個人の預貯金が社会的インパクト投資に向けられることでソーシャルビジネスの資金調達の機会は劇的に拡大すると考えられる。

具体的な方法としては成果連動型助成のような仕組みをより拡大させることで、個人が地域の公益活動に投資する機会を作る。また個人の預貯金を預かる地域の金融機関が、公益活動やソーシャルビジネスの株式・有価証券を販売することで社会的インパクト投資に向けられる資金が増加すると言える。金融機関の業務に組み込むためには個別の金融機関へのアプローチと、政策提言が必要である。

これらのことにより地域での社会的インパクト投資の取引回数が増えることで例えば社会的投資に限った市場が形成されることが期待できる。

また将来的にブロックチェーンなどで投資家が行なった投資を記録する事が可能になる。その投資の履歴に応じて税控除などのメリットを投資家が得られるような制度設計が可能になる。例えば社会的インパクト投資により、社会関係資本の構築が与える税金・公的扶助へのポジティブな影響を投資家に還元するような税制が実現できる。

これらのアイデアを実現することで、民間公益活動の資金調達が容易になり事業者が自立できるようになる。持続可能な事業モデルが開発されることで他地域に展開され、民間公益活動の担い手が増加することが期待出る。担い手が増加することで社会の諸課題が持続的に解決されることにつながる。

## 5. 実施体制と従事者の役割

- ・ガバナンス・コンプライアンス体制  
外部有識者2名を含むコンプライアンス委員会の設置（外部有識者は弁護士、学識経験者など）  
コンプライアンス担当理事の配置  
第三者からなる公益通報窓口の設置  
評議員会および理事会の運営規則や倫理規定、役員の報酬規定、情報公開規程など組織運営を公正に行うための規程類の整備  
不正行為や利益相反防止のための規定類の整備  
上記規程にそれに基づくワークフローおよびシステムの整備
- ・事業実施体制の整備  
事業を効率的、効果的に実施するために全体統括の下、プログラムオフィサーとして事業担当者、助成事業にかかる事務の担当者、経理業務の担当者を配置する。また管理システムとしてクラウドサービスの事業管理システムおよび経理システムを導入する。体制は以下の通り。
- ・メンバー構成と各従事者の役割・担当（非資金的支援の実施体制を含む）  
近畿圏内のコミュニティ財団等とアライアンスを組み、事業を実施する。アライアンスメンバーは次ページの通り。  
全体統括：熊野英介（公益財団法人信託資本財団 理事長）  
事業担当：可児卓馬（アライアンスメンバー・公益財団法人京都地域創造基金 専務理事・事務局長）  
事業担当：山口美知子（アライアンスメンバー・公益財団法人東近江三方よし基金 専務理事）  
総務担当：アライアンスメンバーから人選  
経理担当：  
非資金的支援：アライアンスメンバーにより次ページの通り担当する。
- ・（任意）外部人材の活用  
事業多様な視点を加えるため、以下の外部人材を活用する。  
またそれぞれのメンバー構成に年齢、性別、背景の偏りが無いよう配慮し多様性のあるチームを組成する。  
【調査・広報部門】：資金分配団体、実行団体の成果を調査・広報するために、外部人材を活用する。  
実行団体や受益者への取材などによる定性的な情報、公的資料や文献等の調査による定量的な情報をまとめ、発信する役割を担う。  
【専門家会議】：事業効果を高めるためにアライアンスメンバーと意見交換をする学識経験者、実務者の委員会。各2名ずつ計4名の予定。  
特に非資金的支援の内容、実行団体への事業アドバイス、評価への助言を求める。  
【選考委員会】：実行団体を選ぶための組織。学識経験者、実務者、企業経営者、行政職員など5名の予定。
- ・外部協力者、実行団体等の連携と対話の関係構築をどのように行うのか  
全てのステークホルダーが対等であり、透明性の高い連携関係を築く。その為にオンライン、オフラインでコミュニケーションが取れる環境を整備し、意思決定や意見交換の内容とプロセスをステークホルダーに発信し、いつでもアクセスできるシステムを構築する。

## 5. 実施体制と従事者の役割

アライアンスメンバー一覧は以下の通り。各組織の特徴は次ページ。

団体名	事業内の役割	主な活動地域	設立年
公益財団法人信頼資本財団	連携先、実行団体への研修 事業コーディネート	全国	2009年
公益財団法人京都地域創造基金	事業コーディネート 京都府における案件発掘、 運営団体とのコミュニケーション	京都府	2009年
公益財団法人東近江三方よし基金	滋賀県・東近江市における案件発掘、 運営団体とのコミュニケーション	滋賀県東近江市	2017年
公益財団法人わかやま地元力応援基金	和歌山県における案件発掘、 運営団体とのコミュニケーション	和歌山県	2012年
泉北のまちと暮らしを考える財団 (前身：特定非営利活動法人SEIN)	大阪府における案件発掘、 運営団体とのコミュニケーション	大阪府	2019年 (前身は2004年)

奈良県は連携先チームが団体設立に向けて準備中。メンバーは主に奈良県の中山間地域での自立型地域の組成に取り組んでいる。  
兵庫県は複数の団体に打診中。

## 5. 実施体制と従事者の役割

アライアンスメンバーの特徴は以下の通り。各組織の概要は次ページ。

## 公益財団法人信頼資本財団

- ・企業経営者が自ら設立
- ・約40年の企業経営で培った経験を元にソーシャルビジネスを支援

## 公益財団法人東近江三方よし基金

- ・地域の女性が支え手
- ・出資の力を使い地域内のコミュニティ作りに積極的

## アライアンスの目的

- ・現場経験の循環と構造化
- ・インパクトの最大化

## 公益財団法人わかやま地元力応援基金

- ・中山間地域の起業支援を継続的に行なっている
- ・海外からの事業誘致も行なっている

## 公益財団法人京都地域創造基金

- ・課題に向き合う案件開発に積極的
- ・コミュニティ財団の旗振り役として資金支援方法を開発し続けてきた

## 泉北のまちと暮らしを考える財団

- ・ベッドダウンの課題解決に取り組む
- ・3~40代中心に若い支援者の力で楽しくポジティブに向き合う

## 5. 実施体制と従事者の役割

現在決定しているアライアンスメンバーの概要は以下の通り。

### 【公益財団法人信頼資本財団】

2009年設立。金融資本に代わる資本として「信頼資本」を考え、これを成立させていくことを目指している。事業としてはソーシャルビジネスへの融資や助成、そのほかにソーシャルビジネスの担い手を育成する塾を主宰している。融資実施件数は40件、団体数は29団体、融資額合計約1億円。

### 【公益財団法人京都地域創造基金】

2009年設立。累計寄付額は約4億3千万、助成額累計は約3億円。京都府、京都市地元金融機関4社との連携融資ではNPO法人の事業性や公益性を審査する役割を務め、約2億6千万円の融資につなげている。助成先は社会にはあまり知られていないが重要な課題に取り組んでいる組織が多く、子どもの貧困や発達障害に関する事業への助成は2009年頃から行なってきた。助成先、また寄付者との関係を重視し、多様な関係性の上で地域の中で資金が循環する地域づくりを行なっている。

### 【公益財団法人東近江三方よし基金】

東近江三方よし基金は、2017年に772名の市民寄附を財源に設立され、2018年に滋賀県から公益認定を受けた。当基金では、「環境」（CO2排出削減、生物多様性保全）「経済」（地域経済循環）「社会」（人と人・人と自然のつながる時間）を公益性の評価軸としている。これまで、自然環境を生かした新・近江商人応援事業や社会的投資のチャレンジである東近江市版SIB事業を実施し、社会課題解決につながる事業を支援している。

### 【公益財団法人わかやま地元力応援基金】

わかやま地元力応援基金は、県域のコミュニティ財団として2012年に設立。NPOだけでなく地域のコミュニティ組織への助成にも積極的に取り組んでおり、地域課題解決を主体的に担う人材と事業を支援している。

和歌山県の中部の海岸寄りに位置する印南町では、社会的投資で設置された地域貢献型自然エネルギー事業から生まれた収益を活用した「印南まちづくり基金」を町と協働で運営しており、市町村域での寄付文化醸成のモデルとして他地域へ広がろうとしている。

### 【泉北のまちと暮らしを考える財団】

前身組織であるNPO法人SEINは、2004年から中間支援組織として設立。地域組織や地域の課題解決支援を実施。2018年からは子どもの貧困を支援する地域の居場所支援の仕組みを大阪府と協働し「子どもコンシェルジュ」として市民、行政、企業における地域特性に応じた課題解決事業「円卓会議」を支援した。市民による市民のためのニュータウンの課題解決を支えるコミュニティ財団立ち上げの伴走支援を通じコレクティブインパクトを支援している。

## 6. 広報戦略および連携・対話戦略

## ・ 広報戦略

ビジョン：国民の幅広い理解を得られるようにする。実行団体が社会的投資や融資を受け、スケールアウトや事業を安定させられるようにする。

国民の理解を得るためには「共感を呼ぶためのエピソードを中心にすえたSNSでの広報と信頼を得るエビデンスの情報発信」が広報戦略上重要であると位置付ける。

まず社会的な背景として、総務省発行の令和元年版情報通信白書によると2018年、日本国内の個人のインターネット利用率は79.8%、SNS利用状況は60.0%に及ぶ。

インターネットのニュースサイトではSNSで話題になった情報を記事として扱っているケースも多く存在する。（yahooやLineニュースの話題・ランキング等。）その為SNSをアクティブに活用していない個人でもSNSの情報には触れられる状況ができています。

また近年社会的なムーブメントとつながった「保育園落ちた日本死ね」や「#MeToo」はいずれもSNSを介して国民に広まった。

次にSNSにより拡散される情報の種類ではエビデンスを元にした定量的な情報とエピソードをベースとした定性的な情報がある。

これまで市民からの寄付を得るために活動してきた経験上、個人寄付者ほど「困難を抱えている人への共感」が寄付のトリガーとなると言える。つまりエピソード欠かせない。一方で寄付先への信頼も寄付をする上で必要な条件となっている。内閣府の平成28年度「市民の社会貢献に関する実態調査」によると寄付の妨げになる要因として寄付先に不信感があり、信頼度にかけることが、経済的な理由について2番目に挙げられている。信頼を得るためには第三者によるエビデンスが必要である。

したがって国民の理解を得るためには「共感を呼ぶためのエピソードを中心にすえたSNSでの広報と信頼を得るエビデンスの情報発信」が広報戦略上重要であると言える。

## 6. 広報戦略および連携・対話戦略

## ・ 広報戦略つづき

次に実行団体が社会的投資や融資を受けスケールアウトや事業を安定させられるためには、国民の理解を得るための方法とは異なり、投資家を事業を実施する一員として迎え入れるような広報が必要である。

**Global Social Impact Investment Steering Group (GSG)** 国内諮問委員会が2019年5月に発表した提言書によると社会課題解決型企業は収益性、社会性の観点から3つのカテゴリーに分類できる。本事業では上記の提言書で述べられるソーシャルPE型企业群を志向する事業フェーズの実行団体を対象とするため、VCやベンチャーフィランソロフィスト、匿名組合運営会社を広報の対象とする。

このようなポジションを取る企業はミッションやビジョンへの共感が必要であり、紹介による広報が戦略上重要である。

## ・ 具体的な実施内容、ターゲット、手段、期待される効果等

ターゲット：国民

「共感を呼ぶためのエピソードを中心にすえたSNSでの広報と信頼を得るエビデンスの情報発信」とした。

SNSで拡散される情報の情報源は個人ブログ、匿名ダイアリー、新聞、週刊誌など様々であるが、ある程度のフォロワーを獲得していることが前提である。したがって自組織でのSNS発信に加え、**地元新聞紙や雑誌編集者、webライター**をターゲットに情報を発信する。

彼らには出来上がったものを一方的に発信するだけでなく、進捗状況を伝えながら双方向的なコミュニケーションをとることでより多くの情報を発信することができる。

期待される効果としては、彼らが扱う媒体への掲載を経てニュースサイトなどweb記事化。そこからSNSでの拡散が期待できる。またエピソードによっては漫画化、映像化につながる可能性を秘めている。

ターゲット：機関投資家・個人投資家

前述のGSG国内諮問委員会ではソーシャルPE型企业群の資金調達には「自己勘定に基づく運用を行なう財団・学術機関、大手企業、個人投資家やファミリーオフィスなど、長期的な視点に立ってリスクが取れる投資家との相性がいい」としている。彼らの資金を預かっている**金融機関やプライベートバンク**を広報のターゲットと位置付ける。さらに地域の持続可能性を高める意味では地域内で資金循環が起こることが重要であるため、地域の金融機関等をターゲットと位置付ける。

彼らに対しても出来上がったものを一方的に伝えるのではなく、将来の融資先を開拓するため勉強会を主催し、双方向にコミュニケーションをとる。

期待される効果としては民間公益活動の担い手と金融機関の職員が繋がり、金融機関から投資家に情報が発信されることが期待できる。



## 6. 広報戦略および連携・対話戦略

## ・ JANPIA、実行団体との連携を進めるための体制と計画

JANPIAには全国への情報発信への窓口としての役割を期待し、実行団体への評価やコミュニケーションの内容の報告を半年に1度を目処に行なう。また必要に応じてJANPIAが実行団体や地域のステークホルダーとコミュニケーションをとる機会を用意し、課題解決への動きを把握してもらう。JANPIAとの連携は主にプログラムオフィサーが務め、必要に応じて理事長や役員がサポートする。

実行団体との連携は、本事業がより高い成果を上げるために欠かせないと言える。弊財団ではこれまでの経験からよい連携を構築するためには、信頼感を高めることを前提とし、相手の尊重、役割の明確化、結果の追求が必要だと考えている。

信頼感の醸成のために各府県のコミュニティ財団が実行団体とコミュニケーションを取り、コミュニティ財団が持っている人的資源を活用し、実行団体の事業に寄与することを積極的に行なう。

相手の尊重という点では、実行団体の方が課題への専門性や地域の状況の把握は優れており、また創業期を経てきているためそのような知識や経験は尊重するべきであると考えられる。その上で資金分配団体がその課題に対する常識に対して疑問を投げかけたり、適切は批判を行なうことも重要である。

役割の明確化とは、当然ではあるが実行団体と資金分配団体は持っている資源、組織を構成する人材、これまでの経験は異なる。それぞれが持っている強みを出し合うことで事業の成果に導くことができる。特に経験上、我々のような財団は実行団体に比べステークホルダーの数が多く、多様である。そのような人的ネットワークをを活用して実行団体に寄与することを目指す。

結果の追求については互いに良いパートナーシップを築きながらも、状況によっては関係の解消、資金の回収などの可能性もあることを念頭に置いておかなければならない。

このような関係性を築くために 評価の機会に加え、事業設計や課題分析に関する議論の場を設ける。資金分配団体と実行団体だけの関係ではなく、実行団体同士、また金融機関やメディア関係者など外部ステークホルダーと連携を深める機会とする。

## ・ 他のセクター、団体、企業等の事業への参画、多様な関係者との対話など、それぞれを推進する連携・対話の戦略

縦割りにされた課題については円卓会議や関係団体が協議する場などは行われている。そのような場では概して人間関係がタコツボ化し参加者同士で縄張りを守ったり、協働したとしても互いの妥協点を探ることが多く、専門知に対抗するイノベティブな事業は生まれにくい。

実行団体が多くの成果を挙げる為に、多様な関係性、業界や活動分野にとらわれないパートナーシップが必要である。弊財団では例えばビジネスマッチングへの参加や休眠預金活用の他の事業で採択されているような実行団体との交流を促し多様な人間関係の構築に寄与する。

## 7. 関連する主な実績

- ・ 案件を発掘、形成するための調査研究

弊財団はNPOを対象とした「きょうとNPO法人アカデミー事業 「N極アカデミー塾」」(京都都府委託事業)や社会起業家向けの事業塾「A-kind塾」、行政職員の課題解決能力を開発する「未来設計実践塾」で受講者が取り組む課題について情報交換、意見交換を行なっている。また連携先のコミュニティ財団はそれぞれの地域の中で行なっている助成事業や支援活動の中での社会起業家とのコミュニケーション、また医療関係者や大学の研究者、法曹、新聞記者などとコミュニケーションをとり、情報を収集している。

- ・ その他、連携、マッチング、伴走支援の実績、事業事例等

### 公益財団法人信頼資本財団

- ・ 地域金融機関と連携しソーシャルビジネスに対して融資を行なっている。連携の中では事業の社会性を審査している。
- ・ 寄付募集支援プログラム「共感助成」において累計51団体に伴走支援を行なっている。

### 京都地域創造基金

- ・ 京都府、京都市、地域金融機関と連携したNPO向けの無利子融資制度において、融資案件の社会性を判断している。
- ・ 京都市内の課題を抱える自治会等自治組織と課題解決に取り組むNPO法人をマッチングし地域の課題を解決する事業を展開。両者のマッチングと、その後の寄付集めの支援を行なっている。また集まった寄付額と同額が京都市から補助される。

その他の実績は「5. 実施体制と従事者の役割」のメンバーの概要を参照

\* 助成事業の実績と成果は「資金分配団体公募システム」の該当箇所に記載してください。