

# 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：「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～」
2. 申請団体名：一般財団法人 社会的投資推進財団（以下、「SIIF」）、東京都  
（協力団体 一般財団法人 社会変革推進機構）  
\*2019年秋に上記2財団は合併を予定。2019年5月に包括業務連携協定を締結済。
3. 助成事業の種類：ソーシャルビジネス形成支援事業
4. 申請する事業期間：2019年度～2022年度（2023年3月まで）
5. A事業費： 250,000,000円  
（Bうち助成金申請額： 200,000,000円 80 % B/A）  
プログラム・オフィサーの伴走支援の活動費：28,000,000円\* 評価関連経費：10,000,000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。

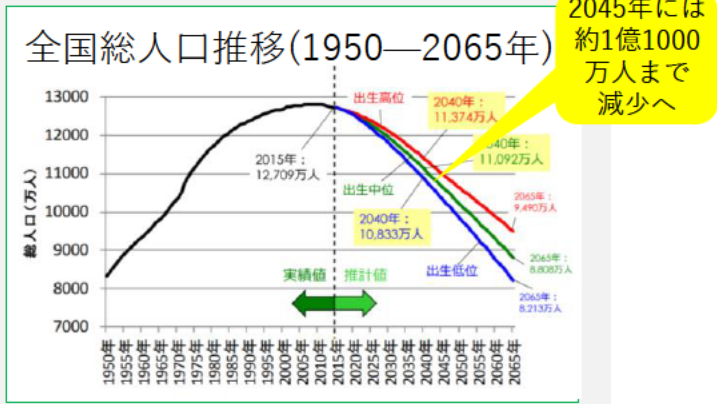
<b>1. 申請事業により解決したい課題、事業の目標および内容</b> 1.1. 解決したい課題（社会的ニーズ）と中長期的な事業目標 1.2. 原因分析と解決策 1.3. 事業の成果目標と内容
<b>2. 包括的支援プログラム</b> 2.1. 実行団体の募集 2.2. 助成金等の分配 2.3. 非資金的支援
<b>3. 社会的インパクト評価の実施内容と方法について</b>
<b>4. 進捗管理、リスク管理と持続可能性</b> 4.1. 進捗管理 4.2. リスク管理 4.3. 持続可能性
<b>5. 実施体制と従事者の役割</b>
<b>6. 広報戦略および連携・対話戦略</b>
<b>7. 関連する主な実績</b>

# 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

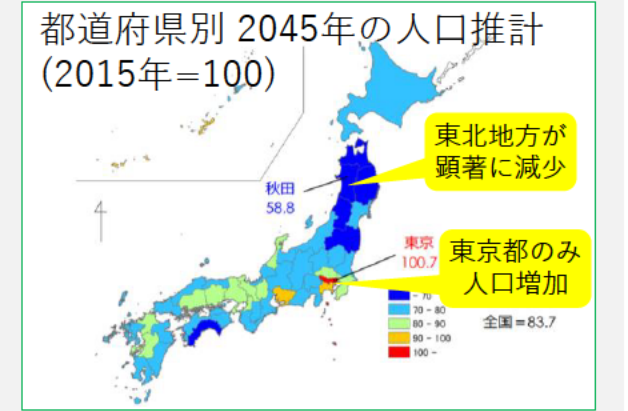
## 1.1. 解決したい課題（社会的ニーズ）と中長期的な事業目標（1） 申請する事業により解決したい課題（社会的ニーズ）：現状認識

● 解決したい課題は、不可逆的な人口減少・流出やそれに伴う地域間格差で引き起こされる地域社会の活力低下である。

### 不可逆的な人口減少・人口流出

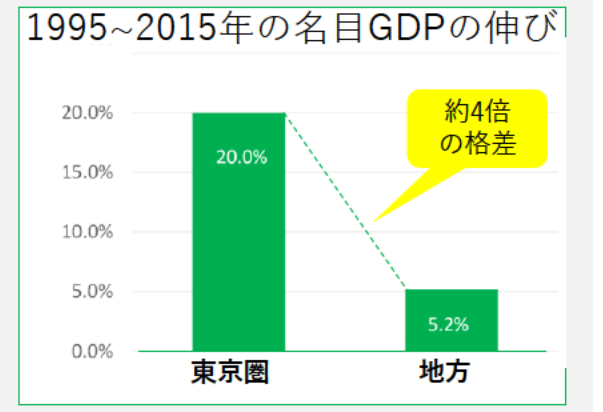
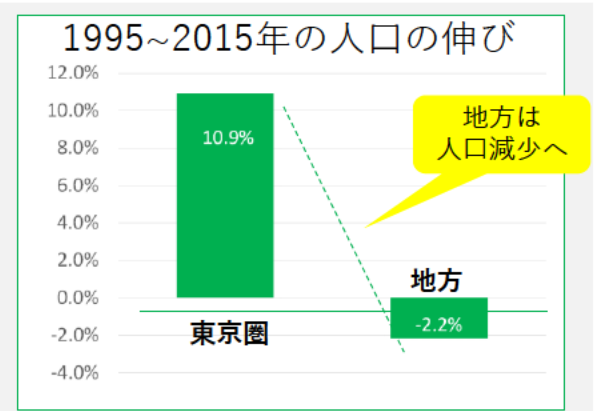


資料：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」（平成29年推計）



資料：国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」（平成30年推計）

### 都市・地方間の地域格差拡大



注：東京圏とは、東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県を指す。  
資料：総務省「国勢調査」、内閣府「県民経済計算」よりSIIF作成

### 地域で「休眠状態」（不活性）の資源から生じる諸問題

- 国全体の人口減少に加えて、地域資源が活用されないことで、資源の集積が起きやすい都市圏への人口流出がさらに加速し、更なる地域社会の活力低下につながる。
- 地域社会の活力低下につながる、「休眠状態」の資源とその帰結（例示）：
  - 放棄や無計画によって荒廃する**自然資源**  
→一次産業の基盤となる生態系への悪影響、国土保全機能の低下による災害多発
  - 低消費・後継者不足で消滅危機の**文化資源**  
→地域固有の伝統・工芸、食文化の喪失
  - 高齢化・人口流出で疎らになる地域の**人的ネットワーク資源**  
→コミュニティ紐帯の損失による「弱者」包摂力の低下（子育て、介護、障害者への影響）

## 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（1）

### 申請事業が取り組む課題と期待される成果（SDGsとの関連性）

- 優先的に解決すべき主要な社会課題は、人口構造の変化を背景とした、「地域社会における活力の低下その他の社会的に困難な状況に直面している地域の支援に係る活動」
  - ✓この課題設定は公募要領6「⑥ 地域の働く場づくりの支援 ⑦ 安心・安全に暮らせるコミュニティづくりへの支援」に該当。
  - ✓また、国連「持続可能な開発目標（SDGs）」および日本政府の「SDGs国内実施指針」とも整合している。
- その課題解決のために、地域で休眠状態の資源を再活性化させる、地域社会の核となるソーシャルビジネス形成を目指す。

#### 地域で「休眠状態」（不活性）の資源から生じる諸問題

- 放棄や無計画によって荒廃する**自然資源**  
→一次産業の基盤となる生態系への悪影響、国土保全機能の低下による災害多発
- 低消費・後継者不足で消滅危機の**文化資源**  
→地域固有の伝統・工芸、食文化の喪失
- 高齢化・人口流出で疎らになる地域の**人的ネットワーク資源**  
→コミュニティ紐帯の損失による「弱者」包摂力の低下（子育て、介護、障害者への影響）
- 上記などの**多様な資源の不活性**に伴う、**人口・事業所・商業施設等の集積の低下**による地域の活力の低下、雇用の機会の減少

#### 地域資源の再活性化に資する ソーシャルビジネスに求められる成果

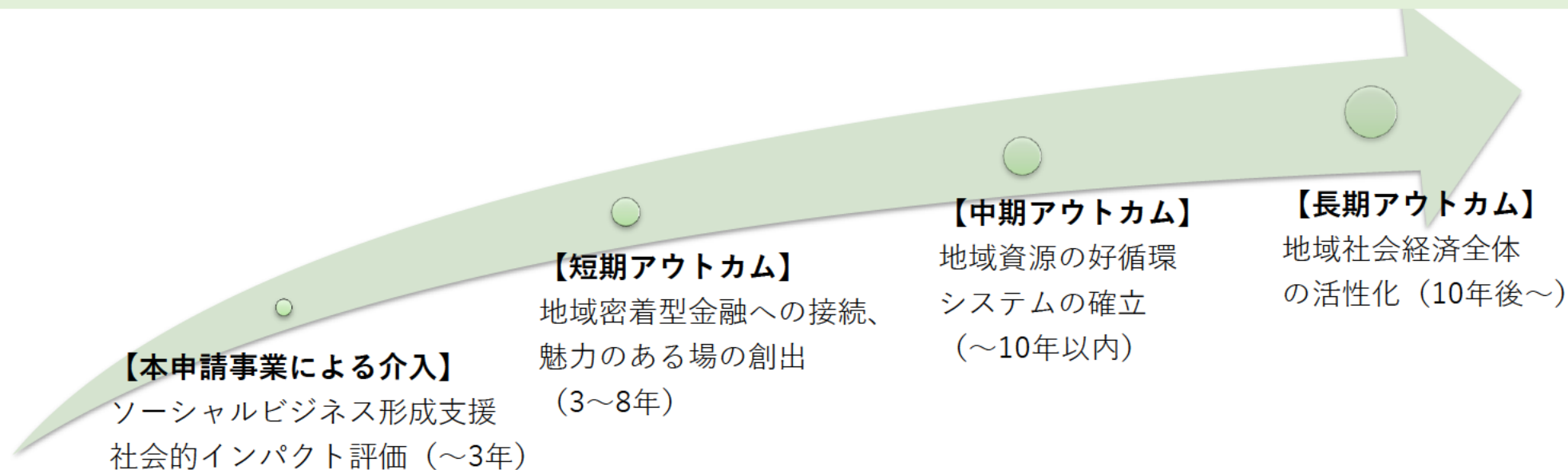
- 自然環境の維持保全、国土保全機能の強化と農林水産業の振興  
- SDG13 気候変動, SDG14 海洋資源, SDG15 陸上資源  
- 対応する国内施策：国土強靱化の推進
- 地域コミュニティの再興、地域固有の文化・景観の保全  
- SDG11 住み続けられるまちづくり  
- 対応する国内施策：まち・ひと・しごと創生
- 「弱者」包摂力の強化（子育て、介護、障害者等）  
- SDG1 貧困、SDG3 保健、SDG11 まちづくり  
- 対応する国内施策：一億総活躍社会の実現
- 人口・事業所・商業施設等の活性化・雇用の機会の創出  
- SDG8 成長・雇用  
- 対応する国内施策：まち・ひと・しごと創生



## 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（2）

### 中長期的な目標（最終ゴールのイメージ（事業終了何年後に達成するのか））

- 本事業が目指す最終ゴールは、地域に存在する資源が再定義され、可視化・価値化され、地域資源の好循環システムが確立されること。



- **【本申請事業による介入】** 休眠預金を原資として、休眠状態の地域資源を活用したソーシャルビジネス（実行団体）へ出資・助成。加えて、伴走支援と、社会的インパクト評価実施支援。ソーシャルビジネスを通じて、地域の多様な「休眠状態」の資源が可視化・価値化される。
- **【短期アウトカム】** 社会性と事業性の双方が評価された実行団体は、休眠預金投入期間後においても地域密着型金融サービスから継続的・安定的な融資を受けることができる（地域密着型金融機関との接続）。また、持続可能となった地域のソーシャルビジネスを核とした「魅力のある場」が創出される。
- **【中期アウトカム】** 創出された「魅力のある場」を起点に、あらゆる地域資源の好循環システムの確立。
- **【長期アウトカム】** 地域に存在するあらゆる資源が再定義され、可視化・価値化され、新たな価値の創造・循環が起こること。それを通じて、地域課題が、共助の領域で、持続的に解決される地域社会の実現。

## 1.2. 原因分析と解決策：なぜ、地域・地方資源は活用されていないのか？

原因：地域・地方の潜在資源が動員されずに活用されていない。

休眠状態の資源の価値に気づいていない

価値の目利き力がなく、  
事業化出来ない

潜在顧客と新たな担い手に  
気づいていない

- プロデュース能力の欠如
- 事業化する能力の欠如

- 地域内外の多様なステークホルダーとの協働する力の欠如

地域の潜在資源に  
「ヒト」「モノ」「カネ」がまわらない

地域社会課題が解決されない

(例：居場所のない子どもの支援、社会的に孤立した若者の就労等の支援、子どもの預かり場の確保、障がい者の就労支援、高齢者の孤立対策、中小零細企業、一次産業等の後継者育成、地域の一次産業の活性化、コミュニティビジネス促進担い手育成、荒廃地（休眠林地・耕作地）利活用、空き家・空き店舗の管理と活用促進、地域のエネルギーの地産地消支援等)

自然・文化・人的資源といった地域に眠る資源を可視化・価値化し、新たな顧客と担い手を創造することで、社会課題を解決することができるのではないか？

## 1.2. 原因分析と解決策：地域資源の価値化を通じた社会課題の解決（仮説）

- 自然・文化・人的資源といった地域に眠る資源を可視化・価値化し、新たな価値を創造することで、社会課題を解決することができる。社会的インパクト評価は、「可視化」・「価値化」のツールとなる。

### 自然資源の価値化による社会課題の解決（仮説）

- 地域の食材を活用した商業施設の整備・商店街の活性化
- 地域特産品をブランド化し販路を拡大

### 文化資源の価値化による社会課題の解決（仮説）

- 伝統工芸品の技術の保存と新規商品の開発・販売・市場開拓

### 人的資源の価値化による社会課題の解決（仮説）

- Iターン・Uターンの促進・外国人の招致
- 一次産業従事者を教師とした高校教育に都会から生徒を誘致
- 地元の古民家再生を通じて滞在型観光客・移住を誘致

### 社会課題の解決（例）

- |                             |                     |                    |                     |
|-----------------------------|---------------------|--------------------|---------------------|
| ● 居場所のない子どもの支援              | ● 社会的に孤立した若者の就労等の支援 | ● 不登校児の教育機会の確保     | ● 子どもの預かり場の確保       |
| ● 中小零細企業、一次産業等の後継者育成        | ● 社会起業家の育成支援        | ● 相談者、支援者の能力開発支援   | ● 障がい者の就労支援         |
| ● 学校以外の学びの場の不足・地域的な偏りへの取り組み | ● 介護者の支援            | ● 地域の一次産業の活性化      | ● リタイア後の高齢者の社会参加の支援 |
| ● 高齢者の孤立対策                  | ● 荒廃地（休眠林地・耕作地）利活用  | ● 空き家・空き店舗の管理と活用促進 | ● 地域のエネルギーの地産地消支援   |
| ● コミュニティビジネス促進の担い手の育成       |                     |                    |                     |



## 1.2. 原因分析と解決策：地域資源の活用を通じて社会課題の解決に成功したソーシャルビジネスの具体的事例

- 成功した地域密着型のソーシャルビジネスは、地域に眠っていた資源を可視化・価値化するプロデュース能力があり、人・情報・資金等の資源を循環をさせることで、持続可能なビジネスを成立させている。また、多様なステークホルダーをうまく巻き込むコレクティブインパクトの創出にも成功している。
- 以下の紹介事例は、従来の「公助」からは抜け落ちていた領域に対し、革新的な手法で「共助」の仕組みを提供している。

	<b>自然資源の価値化</b> 岡山県西粟倉村 「百年の森林構想」	<b>文化資源の価値化</b> 東京都品川区 「和える」	<b>人的資源の価値化</b> 長崎県小値賀島 「おちかアイランドツーリズム」
<b>事業概要</b>	森林資源の長期管理を通じ、再生可能エネルギー創出・観光化	日本全国の伝統技術を用いた乳幼児向け日用品を企画・開発・販売	自然体験、民泊、古民家事業など、インバウンド観光を総合プロデュース
<b>地域課題</b>	野放しになった人工林による森林生態の破壊、そして多発する自然災害	数百年あるいは千年を超える歴史を有する伝統工芸の衰退・喪失	高齢化および離島ならではの人口流出が地域に魅力的な働く場の不足で加速
<b>解決策（地域資源の活用）</b>	自然資源(森林)を使った、新規事業（エネルギー・観光）興し	文化資源（伝統工芸・技術）を使った、次世代（乳幼児）向け製品の普及	人的資源（島民）・観光資源（古民家、離島の漁業文化）等を組み合わせた魅力の創出
<b>コレクティブインパクト</b>	森林所有者 x 森林組合 x 役場 x ソーシャルビジネス	伝統工芸人 x 新製品 x ブランド化	外国人建築家 x 地元観光協会
<b>革新性 x 共助</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 森林資源の観光資源化</li> <li>・ 村ぐるみでの森林保全</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 伝統工芸 x 次世代</li> <li>・ 購買による文化継承</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 非日常的な島暮らし体験</li> <li>・ 観光客・誘致側双方による島の景観・文化保全</li> </ul>



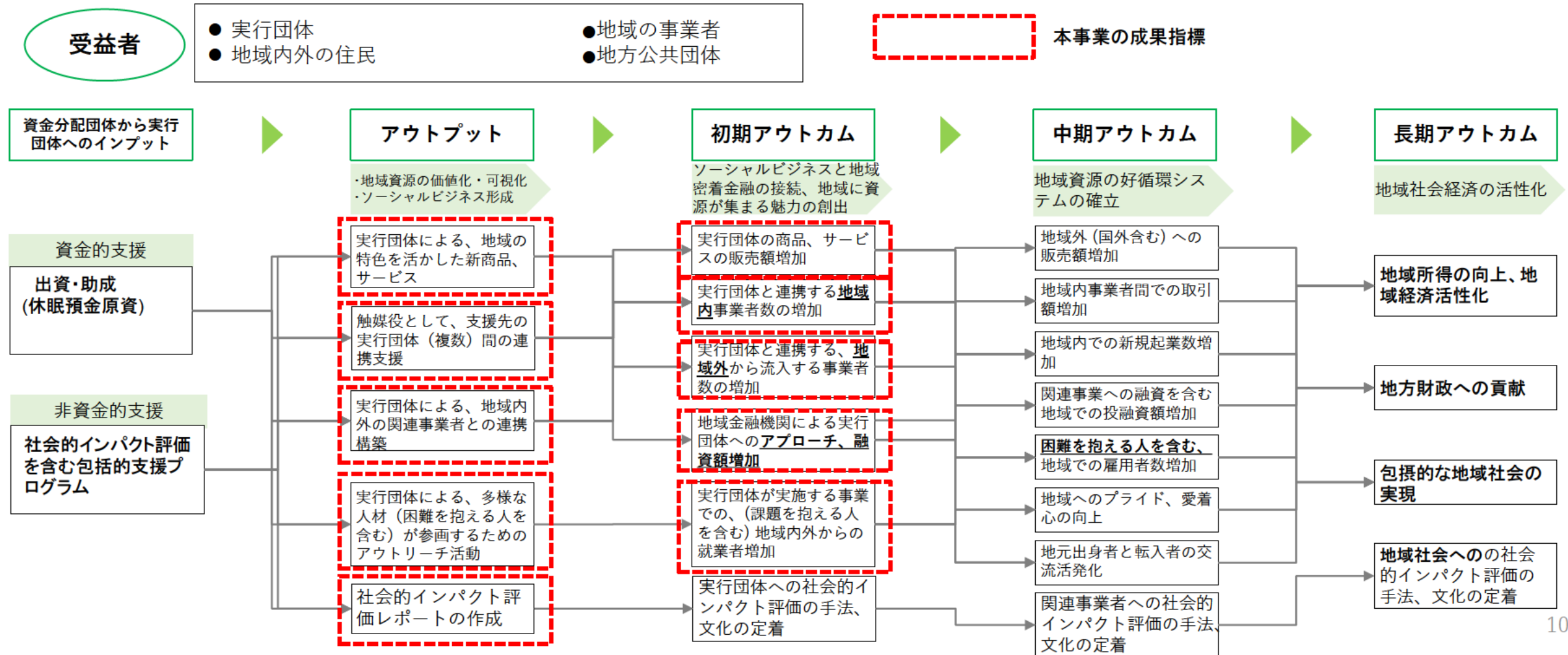
### 1.3. 事業の内容と成果目標：本申請事業の概要

- 本事業の短期的な成果目標（事業実施3年後）は、休眠預金を原資とした出資・助成、ならびに非財務支援を通じ、地域資源活用型のソーシャルビジネスが自走していること。また、地域金融機関と接続し継続融資を受けられるような、休眠預金に依存しないソーシャルビジネスが育成されていること。

<p>目的</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本事業は、ビジネスモデルがある程度確立しているソーシャルビジネスを対象に、SIIFが休眠預金を原資とした出資・助成金及び伴走支援をすることで、売上・収益を増加させる事業推進期から事業拡大期への成長を図るもの。</li> </ul>
<p>短期的な成果目標</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本事業終了時点で、SIIFが支援した地域資源活用型ソーシャルビジネスのうち、大多数が地域金融機関との接続を果たすなど、継続的・安定的な事業運営・拡大の見込みが立っており、社会的インパクトの可視化がなされていること。</li> </ul>
<p>受益者</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域の潜在資源を「可視化」「価値化」することでソーシャルビジネスとして事業をしている/しようとしている実行団体（株式会社、財団・社団法人、NPO法人等、法人格は問わない）。</li> <li>● 当該実行団体の受益者、関係者、地域コミュニティ</li> </ul>
<p>地域</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全国の地域・地方</li> </ul>
<p>解決すべき社会の諸課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 主に公募要領 6. 1)「子ども及び若者の支援にかかる活動」③<b>社会的課題の解決を担う若者の能力開発支援</b>、2)「日常生活または社会生活を営む上での困難を有する者の支援に係る活動」④<b>働くことが困難な人への支援</b>、⑤<b>社会的孤立や差別の解消に向けた支援</b>、3)「地域社会における活力の低下その他の社会的に困難な状況に直面している地域の支援に係る活動」⑥<b>地域の働く場づくりの支援</b>、⑦<b>安心・安全に暮らせるコミュニティづくりへの支援</b>」に該当。</li> </ul>
<p>出口戦略</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 休眠預金を原資とした出資・助成金と伴走支援を通じ事業の拡大を図り、休眠預金に頼らない事業拡大（例：地域密着型金融サービスへのアクセスを含む）を志向する。地域密着型金融サービスの一例として、信金中央金庫との対話を開始済（パートナーシップ協定締結を予定）。</li> </ul>

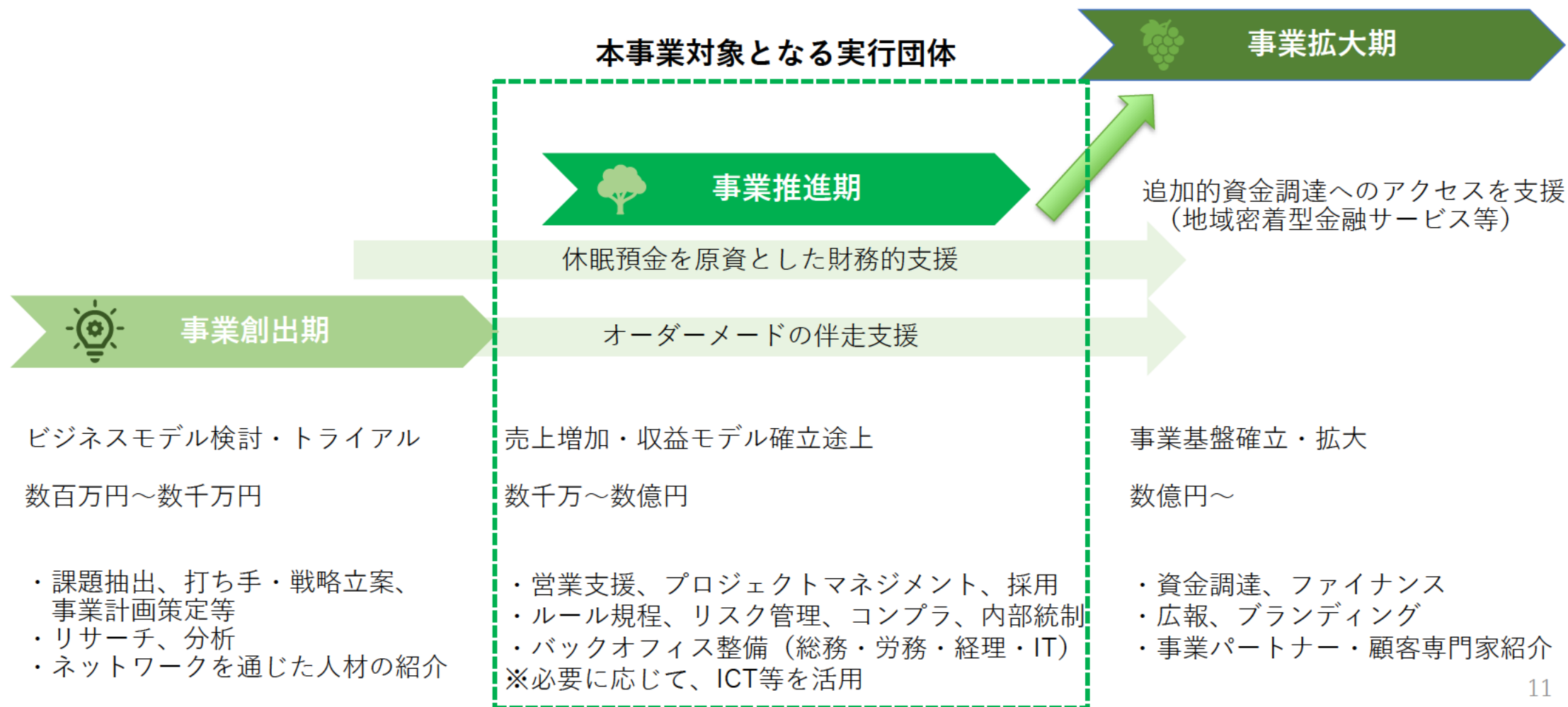
# 1.3.事業の内容と成果目標：資金分配団体のロジックモデル（地域資源の可視化、価値化による事業創造と地域活性化）

- 実行団体を公募、選定し、資金的支援および非資金的支援を行うことで、社会課題の解決を推進する。
- 地域社会経済の活力向上を実現するため、実行団体と地域密着型金融への接続や、地域資源の好循環システム確立に重点を置く。
- 更に、日常生活または社会生活を営む上で困難を有する人の参加を促し、包摂的な地域社会の実現を目指す。



### 1.3. 事業の内容と成果目標：本事業のコンセプト図および対象となる実行団体の事業ステージ

- 本事業では、原則として、ビジネスモデルがある程度確立しているソーシャルビジネスで、売上・収益を増加させる**事業推進期**を対象とする。
- 休眠預金を原資とした出資・助成に加え、伴走支援をすることで、事業拡大期への成長を図る。



### 1.3. 事業の内容と成果目標：社会的インパクトと収益性を両立させるための考慮点及びリスク対応

- 投資判断の視点での財務審査と並び、事業の社会的インパクトを可視化・価値化をするツールも導入することで、社会的インパクトと収益性を両立させる。

- 「社会的インパクト」を公募の審査項目に入れることで、地域に具体的な社会的インパクトを創出する事業を選別する
- 審査時点に、投資判断の視点で財務審査も実施し、潜在力の高いソーシャルビジネスを選別することで、社会的インパクトと収益性を両立させる
- 出資というリスクマネーを拠出し、包括的・個別の伴走支援を行うことで、実現可能性、持続可能性、発展性を担保する
- 事業の不確実性やリスクについては、投資初期からリスクマトリックスを作成の上、包括的支援プログラムの中で重点的・継続的に支援を行い、リスクを最小化する

#### 社会的インパクトの分析

Impact Management Project\*の5つの軸で社会的インパクトを評価

評価の軸	内容
何が？	・アウトカムがプラスかマイナスか？
誰が？	・受益者 ・地域 ・境界 ・ベースライン
どの程度？	・規模 ・深さ ・期間
事業の介入による効果は？	・深さ ・期間
リスクは？	・リスクの種類 ・レベル ・対策

ロジックモデル等の評価フレームワークも活用

#### 財務審査・投資判断の視点

##### 事業計画の検証の視点

- ビジネスモデルの革新性
- 事業差別化戦略
- 市場の成長性
- 収益モデル
- 財務状況
- 資本政策
- 株主構成など

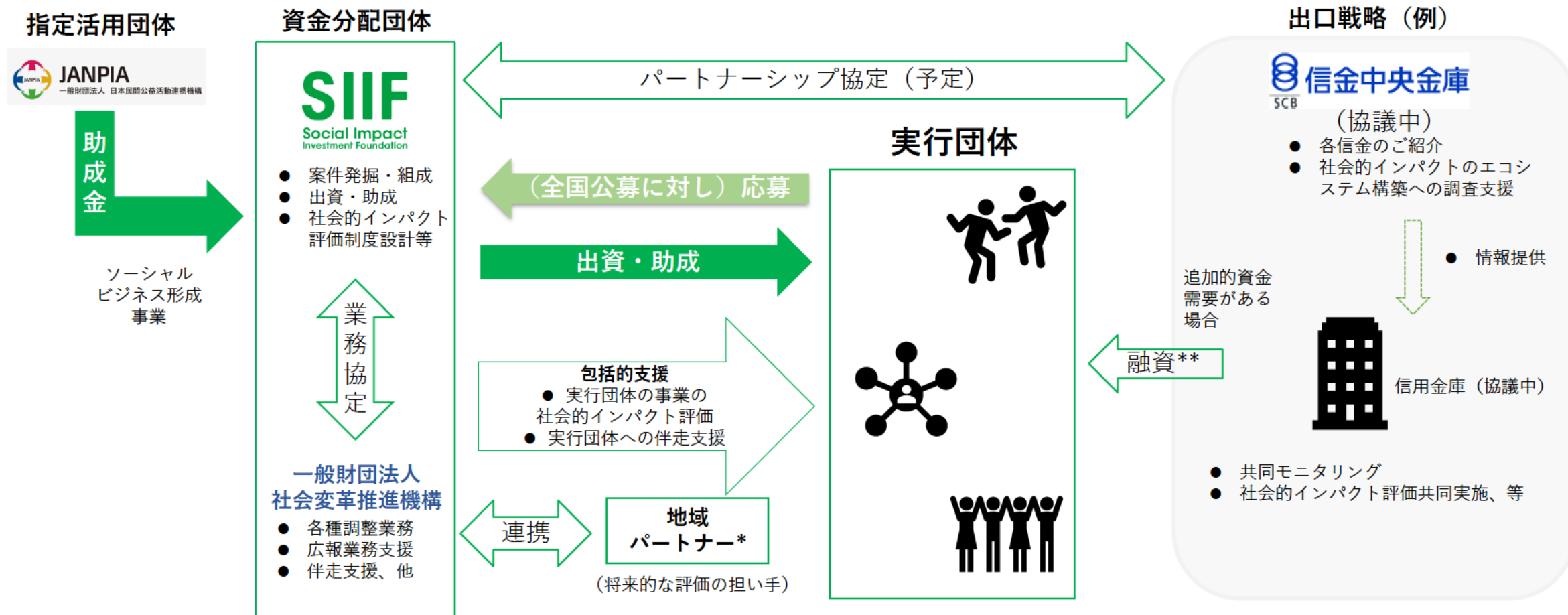
##### リスクリターン分析

- ダウンサイドプロテクションの設計
- 出口戦略等

\*Impact Management Project:社会的インパクト評価の方法論について、世界で共通な合意を目指して活動をしているフォーラム。2,000以上の企業・団体が加盟。

### 1.3. 事業の内容と成果目標：地域活性化ソーシャルビジネス成長支援事業のスキーム図（案）

- 休眠預金を原資に、SIIFが地域資源の集積の核となるソーシャルビジネスに出資・助成、および伴走・社会的インパクト評価支援の提供をする。
- 休眠預金を呼び水にして、実行団体に追加的資金需要がある場合は、地域金融機関のサービスに接続する。



\*地域パートナー：休眠預金の資金供与終了後、自律的に社会的インパクト評価を実施するため、必要に応じて地域の組織（例：大学・研究機関、コミュニティ財団などの地域中間支援組織）との連携を予定。この地域の組織を「地域パートナー」とする。

\*\*基本的には、各金融機関の融資基準に従った融資を想定。

### 1.3. 事業の内容と成果目標：基本方針との合致

- 本事業は、「**休眠預金等交付金に係る資金の活用に関する基本方針（平成 30 年 3 月 30 日 内閣総理大臣決定）**」の、特に以下の項目に合致している。

第2 休眠預金等に係る資金の活用に関する基本的な事項 1. 休眠預金等に係る資金の活用にあたっての基本原則

(3) 持続可能性 **民間公益活動の自立した担い手の育成及び民間の資金を自ら調達できる環境の整備に資するよう休眠預金等に係る資金を活用し、社会の諸課題が自律的かつ持続的に解決される仕組みを構築する。** 民間公益活動の自立した担い手を育成するため、指定活用団体及び資金分配団体においては、民間公益活動を行う団体との間で達成すべき成果と支援の出口について事前に合意した上で、一定の期間を区切った支援を行うこととし、**休眠預金等に係る資金に依存した団体を生まないための仕組みを構築する。**

2. 各主体の役割

(2) 資金分配団体に期待される役割

③ 民間公益活動を行う団体の事業の特性及び発展段階を踏まえつつ、革新的手法により資金の助成、貸付け又は出資を行うこと等を通じ、**民間公益活動の自立した担い手の育成を図る。**

⑦ **民間企業や金融機関等の民間の資金を民間公益活動に呼び込むための具体策を策定し、実施する。**

なお、本事業においては、伴走支援を通じて実行団体の区分経理を徹底し、休眠預金を原資とした実行団体に対する出資金及び助成金が、金融費用に使われないように徹底し、右を資金提供契約内で明確にする。

助成金の場合は資金提供契約において資金用途を金融費用外とすることを明確にする。

### 1.3. 事業の内容と成果目標：アピールポイント

- 本事業は、「インパクト評価×地域資源の可視化・価値化」で**革新性**を、「本事業終了後の地域密着型の資金循環への接続」で**継続性**を、「本スキームのヨコ展開」で**波及効果**を、「社会的インパクト評価を連結点とした事業関係者の共通の場づくり」で**連携と対話**を、それぞれ担保する。

#### 革新性

<社会的インパクト評価の実施実績>

- 「神奈川県ヘルスケアニューフロンティアファンド」、各SIB\*案件にて、社会的インパクト評価実施を支援
- 新生企業投資(株)と、多様な働き方を推進するインパクト投資ファンドを立ち上げ、社会的インパクト評価を軸にした投資を開始

インパクト評価実施を通じ、地域資源を「可視化」・「価値化」することにより自律的なソーシャルビジネスを育成

休眠預金の資金を呼び水として地域密着型の資金の循環を喚起。休眠資源に資金が回り継続性が向上

#### 継続性

<地域密着型の資金循環に関する実績>

- 非営利金融機関の信金中央金庫と、パートナーシップ協定を準備中
- 「大腸がん検診受診率向上」において、SIIFの資金提供が呼び水となり大手金融機関、ITベンチャー企業、個人投資家等が出資

#### 波及効果

<波及効果に関する実績>

- 日本初本格的なSIB（神戸市など）組成を支援し、その後他の地方自治体でのSIB案件形成に波及
- 厚生労働省、国土交通省等でSIB案件組成事業予算化。「未来投資戦略」に有識者として参画
- 普及のためのSIBセミナーを開催

本事業の知見・ノウハウ・学びを体系化し・他の地域パートナー、地域密着型金融サービスへ波及

「社会的インパクト評価」を軸に、実行団体、地域パートナー、受益者、地域密着型金融サービス等と連携・対話

#### 連携と対話

<連携と対話に関する実績>

- 社会的インパクト評価の普及を推進する社会的インパクト・マネジメント・イニシアティブ（SIMI）加盟団体の運営
- 国際的に社会的インパクト投資推進を目指すネットワークGSG\*の国内諮問委員会の事務局を担う
- 信託銀行、地銀、信金、信組等、幅広いネットワーク有り

\* SIB：Social Impact Bond（成果連動型民間業務委託）

\* GSG：Global Social Impact Investment Steering Group

## 2. 包括的支援プログラム

### 2.1. 実行団体の募集

#### 募集団体の数及び出資・助成金額

- ・ 募集団体の数：最大10団体程度
- ・ 出資・助成金額：総額2億円（1団体につき目安として10百万～30百万円程度）

#### 募集方法・案件発掘の方法

- ・ **募集**：利益相反防止を徹底し、公正公平な全国公募により実行団体を募集・選定する
- ・ **対象者**：全国のソーシャルビジネス（法人格を問わない）
- ・ **募集期間**：随時募集
- ・ **選定方法の基準（案）**：**社会的インパクトの大きな事業を実施していること**
  - ・ 地方の休眠資源の「可視化」「価値化」によるソーシャルビジネスであること
  - ・ 取り組む社会課題がより複合的であること
  - ・ 課題の解決策に「革新性」があること
  - ・ 持続可能性の観点から「事業性」が一定程度認められること
  - ・ 経営陣のリーダーシップと運営能力が十分備わっていること
  - ・ 休眠預金からの出口戦略が明確であること（例：自己資金20%の確保、3年後の事業計画資金計画の精度）  
※資金計画については、自己資金・融資等を受ける確度が高いことを審査の視点とする
  - ・ 他の関連事業者との連携を形成する意欲が高く、コレクティブインパクト志向であること
  - ・ 困難を抱える人々に対しても包摂的な事業であること
- ・ **案件発掘**：SIIFのネットワークを活かし、特定の社会課題に取り組む団体へのヒアリングなどを通じて、調査研究をもとに全国公募を行う

### 2.2. 助成金等の分配

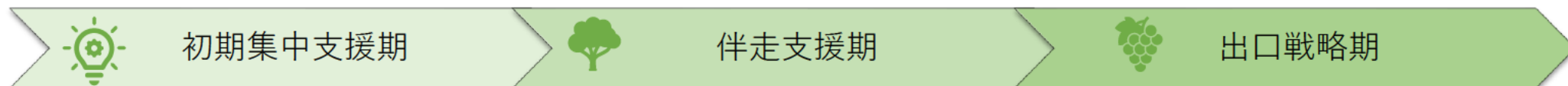
- ・ ソーシャルビジネスを行っている団体を対象として**出資・助成**を行う
- ・ 出資回収金については、弊財団の目的に沿って、民間公益活動に資する事業に活用する

\* 資金計画については様式3に記載してください。



## 2.3. 非資金的支援：具体的な伴走支援メニュー

- 実行団体の成長ステージに合わせ、適切なオーダーメイドの伴走支援を組み合わせ、実行団体の創意工夫が発揮されるよう配慮しながら、社会的インパクトの最大化と持続可能な運営を支援する。
- SIIFだけではなく専門性をもった外部組織と連携し、コレクティブインパクトの創出を志向する。



		初期集中支援期	伴走支援期	出口戦略期
経営支援	社会的インパクト評価体制構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社会的インパクト評価導入 (ロジックモデル・指標設定)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社会的インパクト評価を踏まえた事業の見直し・改善 (インパクトマネジメント)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社会的インパクト評価を内製化できる体制づくり</li> </ul>
	経営支援・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業モデルの作成</li> <li>● 目標・マイルストーン・管理方法作成</li> <li>● 理事会・取締役会の実施支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● マイルストーン毎の進捗管理・目標設定見直し</li> <li>● 理事会・取締役会の実施支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 理事会・取締役会の実施支援</li> </ul>
	人材支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人材のコーチング・トレーニング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新規人材採用支援</li> <li>● 幹部人材のコーチング</li> <li>● 研修・トレーニング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人事制度導入</li> <li>● 新規人材採用支援</li> <li>● 幹部人材のコーチング</li> </ul>
	広報支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外部パートナーの紹介</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 顧客へのアクセスの拡大支援</li> <li>● 広報リソースへのアクセス拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 投資家・地域密着型金融サービスの紹介</li> <li>● 広報リソースへのアクセス拡大</li> <li>● 事業拡大のためのパートナー発掘</li> </ul>
	組織基盤支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>● バックオフィス機能支援 (総務・経理・人事・IT)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● バックオフィス機能システム化支援 -ITシステム導入 -人事システム導入</li> </ul>	

社会的インパクト評価実施支援については、多数の実績あり (7. 関連する主な実績参照)

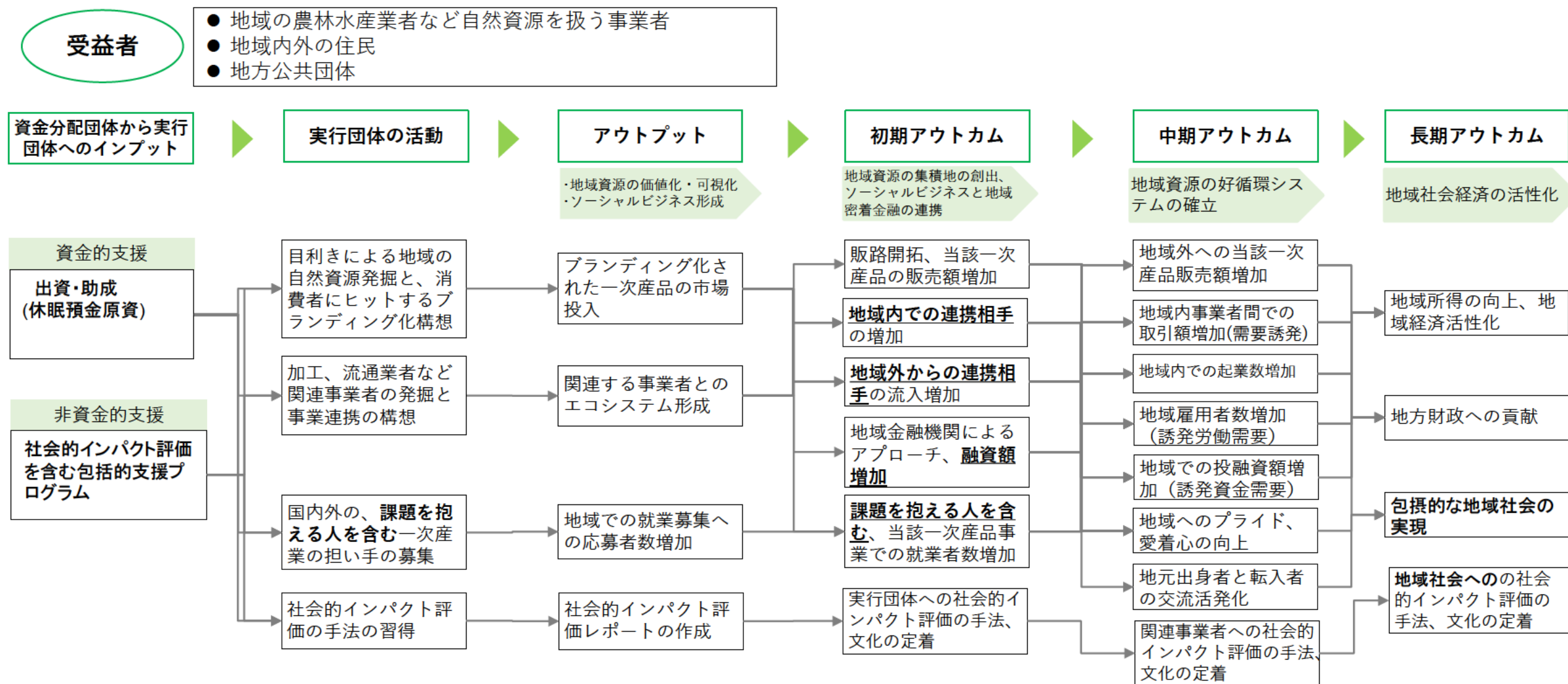
### SIIFの支援体制

<伴走支援を担う社内人材>

経験：官公庁、国際機関、NPO、助成財団、戦略コンサルファーム、シンクタンク、商社、ベンチャーキャピタル、外・邦銀・政府系銀行、等  
 職種：経営、営業、企画、広報、総務、経理、労務、ITシステム、監査、リスク管理、等  
 資格：博士、コーチング資格保有者、等

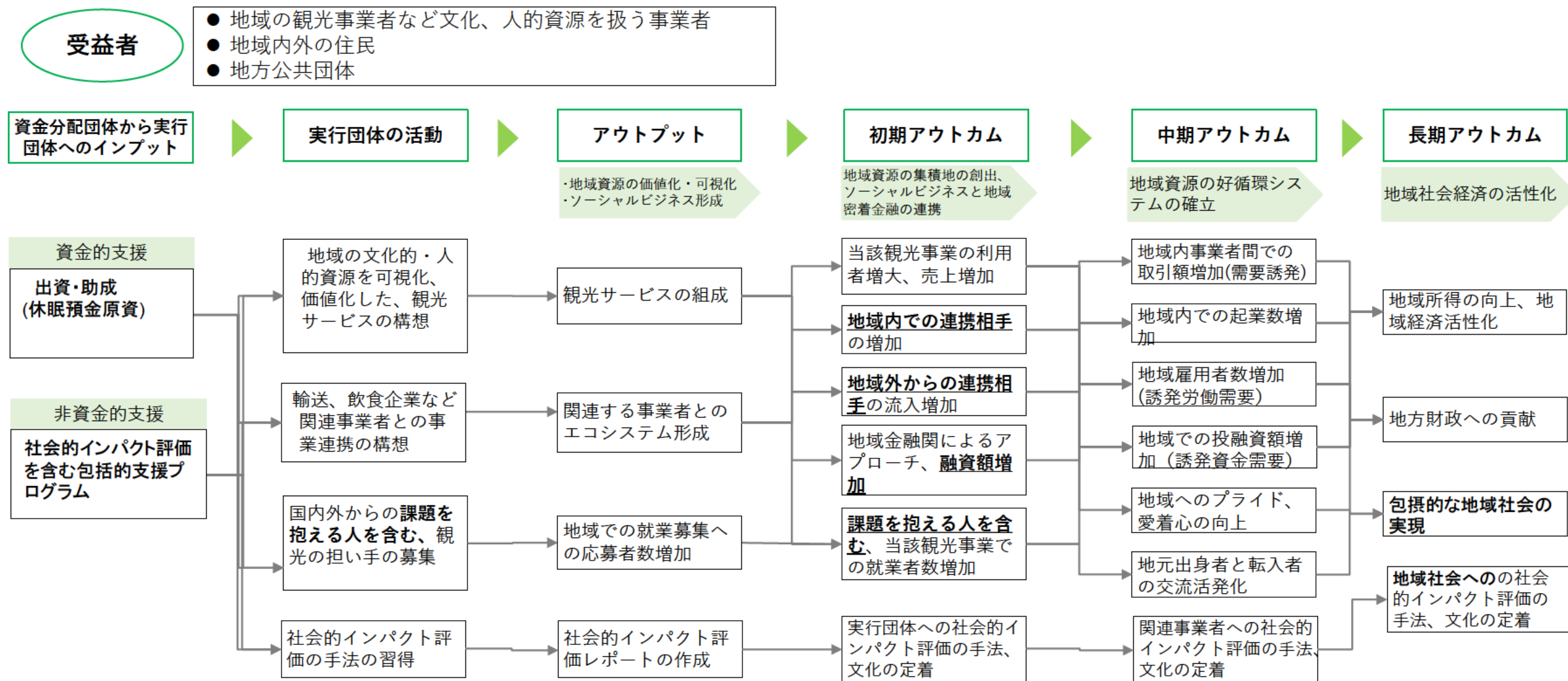
## (参考) 実行団体のロジックモデル例① (自然資源の価値化の事業例)

- 地域の自然資源の特色を可視化、価値化してブランディング化を行い、販売価格の向上と顧客拡大を実現する。
- 課題を抱える人や、外国人を含め地方での生活に関心ある人材を募集し、人手が不足しがちな一次産業への就業を推進する。



## (参考) 実行団体のロジックモデル例② (文化的・人的資源の価値化の事業の例)

- 地域の文化的・人的資源を可視化、価値化した観光サービスを組成し、地域の活性化と社会課題解決を推進する。
- 課題を抱える人や、外国人を含め地方の生活に関心を持つ人材を募集し、事業を推進する。



## 2.3. 非資金的支援：具体的な伴走支援メニュー：SIIFの非資金的支援実績

- 神戸市のソーシャルインパクトボンド（SIB）では、中間支援組織として、案件組成、関係者間の調整、契約締結支援等の事業構築を実施した。
- プラスソーシャルインベストメント（株）に対しては、組織基盤強化から案件組成、販売、経営戦略、社会的インパクト評価など広範な伴走支援を実施した。

### 支援対象

日本初本格的SIB官民連携スキーム  
「糖尿病性腎症等重症化予防」（神戸市）

プラス・ソーシャル・インベストメント  
株式会社(PSI)

### 案件

- **事業内容**：糖尿病性腎症等のステージの進行、人工透析への移行の予防を目的とした成果連動型民間業務委託
- **総事業費**：2,600万円（SIIF出資1,715万円）

- **事業内容**：地域社会づくりに貢献する社会的インパクト投資の仕組みづくりをする会社
- **SIIF出資額**：3,000万円

### SIIFの非資金的支援

- **案件組成**：日本初の本格SIBに、企画段階からクローズまで中間支援組織として関与
- **関係者間の調整**：事業者、委託者、投資家等の関係者の調整
- **その他**：契約締結支援等の事業構築。事業開始後も進捗管理等の事業運営を支援
- **波及効果**：日本初の案件として、メディア8媒体（朝日新聞、日経新聞など）に掲載。その後、本案件をきっかけに他のSIB案件の組成が進む。

- **組織基盤強化**：ガバナンス体制の構築（株主総会・取締役会の整備）、財務モデル、意思決定プロセス、ワークフローとリソース配分
- **案件組成**：投資クライテリア、デューデリジェンスプロセス
- **販売**：機関投資家の発掘
- **経営戦略**：ビジネスモデル、収益力向上
- **社会的インパクト評価**：ロジックモデル

### 成果

- 事業会社を通じ、①保健指導プログラム修了率及び②生活習慣改善率の結果が目標値を達成

- PSIを通じ、個人・地元企業等が**8,000万円強**を地域で社会的事業を営む**30社強**に出資
- PSIを通じ、地域金融機関**5社**が取組み開始

# 3. 社会的インパクト評価の実施内容と方法について

## 3.1. 社会的インパクト評価の実施ステップ

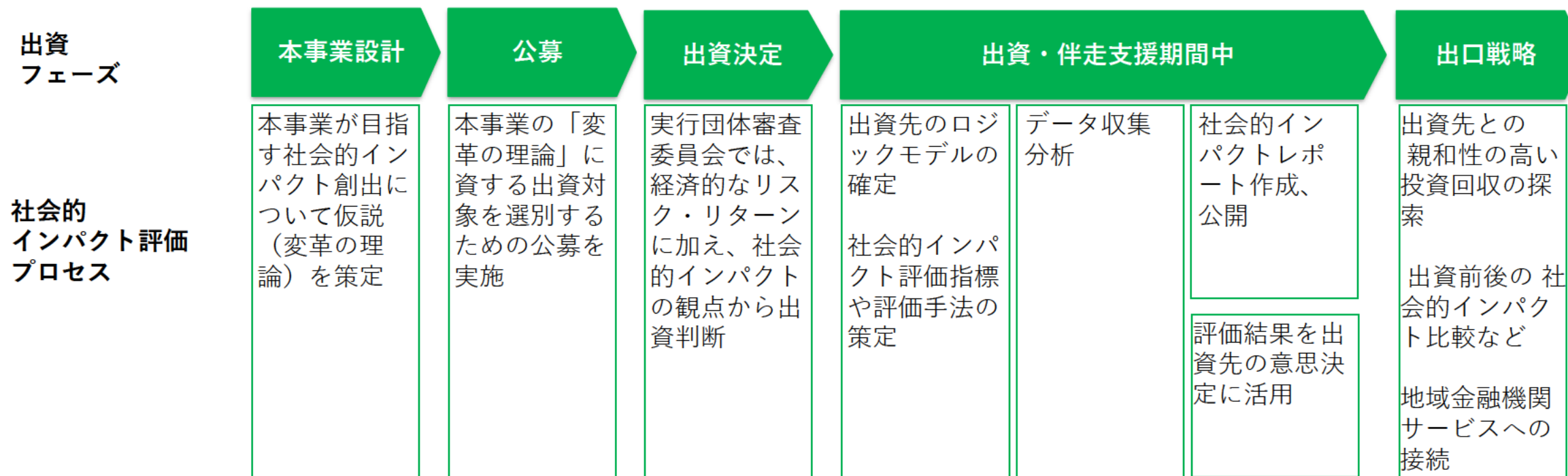
- JANPIAの「評価指針」に準拠し、資金分配団体、実行団体は各々、自ら社会的インパクト評価を実施する。
- 資金分配団体は実行団体の評価能力に応じて適宜支援を行うとともに、実行団体の自己評価を検証する。
- 評価に際しては適宜、社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ（SIMI）などのフレームワークを参照する。
- 独自のネットワークを通じ、専門家の協力を得ることも検討する。


### 評価項目と時間軸の概略

資金分配団体評価					
実行団体評価		事前評価	中間評価	事後評価	追跡評価
課題(ニーズ)の分析	①特定された課題の妥当性	解決しようとしている社会課題は何か	事業の環境に変化はないか	課題の特定は妥当だったか	
	②特定された事業対象の妥当性	対象受益者の選定は妥当か		対象受益者の選定は妥当だったか	
事業設計(セオリー)の分析	③事業設計の妥当性	目標達成、課題解決への道筋は論理的か			
	④事業計画の妥当性	実行団体は目標達成、課題解決への能力を持つか			
実施状況(プロセス)の分析	⑤実施状況の適切性	アウトプット設定は妥当で計測可能か	アウトプットは計画通り産出されているか	アウトプットは計画通り産出されたか	
	⑥実施を通じた知見の共有、活動の改善	人材育成計画、資金計画は検討されているか	事業設計と実績の差異の原因は分析されているか	事業設計と実績の差異の原因は何だったか	
	⑦組織基盤の強化		組織体制は事業目標に対して適切かつ十分な	人材は育ったか、組織の財政的成長につながったか	
アウトカムの分析	⑧アウトカムの達成度		目標、アウトカムは達成される見通しがあるか	目標、アウトカムは達成されたか	当事業は社会課題の解決に貢献したか
	⑨波及効果		当初想定した目標、アウトカム以外の変化はあったか	インプットに対しアウトカムは見合っていたか	中長期目標以外の正又は負の影響はあるか
	⑩事業の効率性				

## 3.2. 社会的インパクト評価実施の具体的な流れ

- 社会的インパクト評価はマネジメントのツールとして、本事業の設計から出口にいたるまで一貫して実施する。
- 評価の目的：①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 評価結果を適切に予算や人材等の資源配分に反映することにより、事業を効果的・効率的に行うこと ③ 厳正な評価を実施することにより、事業全般の質の向上や独創的で有望かつ革新的な事業活動を発掘し、民間の資金や人材の獲得等を促すこと、を目的とする。



  
 本申請書P3～P8

### 3.3. 評価指標例(1)：資金分配団体における評価項目例（地域資源の可視化、価値化による事業創造と社会課題解決）

ステークホルダー	アウトカムの種類	アウトカムの カテゴリー	評価アウトカム	指標	測定方法	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 実行団体</li> <li>・ 地域の事業者</li> <li>・ 地域内外の住民</li> <li>・ 地方公共団体</li> </ul>	初期アウトカム	直接の売上増加	実行団体の商品、サービスの販売額増加	支援対象事業者、対象商品の売上高	実行団体聞き取り	
		エコシステム成長	実行団体と連携する、地域内事業者数の増加	法人、支社店設立数	登記データ	
			事実行団体と連携する、地域外からの事業者数の増加	MoU締結数、協業契約数	商工会等聞き取り	
		直接の就業者数増加	地域金融機関による実行団体へのアプローチ、融資額増加	支援対象事業者の就業者数	実行団体聞き取り	
		社会的インパクト評価	実行団体の事業での、(課題を抱える人を含む) 地域内外からの就業者増加	当該事業での就業者数	実行団体聞き取り	
			実行団体への社会的インパクト評価の手法、文化の定着	実行団体のマニュアル整備状況、構成員の手法理解度や、内部ルール化状況	実行団体への聞き取り、サーベイ調査	
	中期アウトカム	地域外需要の獲得	地域外(国外含む)への販売額増加	支援対象事業者、対象商品の地域外への売上高	実行団体調査	
		地域経済への波及	地域内事業者間での取引額増加	同左	地域内企業サーベイ調査	
			地域内での新規起業数増加	同左	地域内企業サーベイ調査	
			関連事業への融資を含む地域での投融資額増加	同左	地域内企業サーベイ調査	
			課題を抱える人を含む、地域での雇用者数増加	同左	地域内企業サーベイ調査	
		地域住民の活性化	地域へのプライド、愛着心の向上	地域への定住持続意向、地元産の商品サービスへの選好度など	地域住民サーベイ調査	
		人的交流基盤	地元出身者と転入者の交流活発化	イベント参加数、相互の友人数、親密度	地域住民サーベイ調査	
		社会的インパクト評価	関連事業者への社会的インパクト評価の手法、文化の定着	関連事業者でのマニュアル整備状況、構成員の手法理解度や、内部ルール化状況	関連事業者への聞き取り、サーベイ調査	
		長期アウトカム	地域経済社会活性化	地域所得の向上、地域経済活性化	当該地域の付加価値額、消費額等	法人企業統計等
				地域の税収増加	住民税、事業税等地方税収額	自治体聞き取り
	社会的インパクト評価		包摂的な地域社会の実現	生活上の快適度、幸福感、精神状態、健康状態など	地域住民サーベイ調査	
			地域社会への社会的インパクト評価の手法、文化の定着	地域において社会的インパクト評価手法を採用し、内部ルール化した団体数	自治体、NPO等への聞き取り	

### 3.3. 評価指標例(2)：自然資源の価値化の事業例における評価項目例

ステークホルダー	アウトカムの種類	アウトカムの カテゴリー	評価アウトカム	指標	測定方法
<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の農林水産業者など自然資源を扱う事業者</li> <li>地域内外の住民</li> <li>地方公共団体</li> </ul>	初期アウトカム	直接の売上増加	販路開拓、当該一次製品の販売額増加	支援対象事業者、対象商品の売上高	事業者調査
		エコシステム成長	地域内での連携相手の増加	法人、支社店設立数	登記データ
			地域外からの連携相手の流入増加	MoU締結数、協業契約数	商工会等聞き取り
			地域金融機関によるアプローチ、融資額増加	支援対象事業者への融資額	事業者聞き取り
			直接の就業者数増加	課題を抱える人を含む、当該一次産品事業での就業者数増加	支援対象事業者の就業者数
	社会的インパクト評価	実行団体への社会的インパクト評価の手法、文化の定着	実行団体のマニュアル整備状況、構成員の手法理解度や、内部ルール化状況	実行団体への聞き取り、サーベイ調査	
	中期アウトカム	地域外需要の獲得	地域外への当該一次産品販売額増加	支援対象事業者、対象商品の地域外への売上高	事業者調査
		地域経済への波及	地域内事業者間での取引額増加(需要誘発)	同左	地域内企業サーベイ調査
			地域内での起業数増加	同左	地域内企業サーベイ調査
			地域雇用者数増加(誘発労働需要)	同左	地域内企業サーベイ調査
			地域での投融資額増加(誘発資金需要)	同左	地域内企業サーベイ調査
		地域住民の活性化	地域へのプライド、愛着心の向上	地域への定住持続意向、地元産の商品サービスへの選好度など	地域住民サーベイ調査
		人的交流基盤	地元出身者と転入者の交流活発化	イベント参加数、相互の友人数、親密度	地域住民サーベイ調査
	社会的インパクト評価	関連事業者への社会的インパクト評価の手法、文化の定着	関連事業者でのマニュアル整備状況、構成員の手法理解度や、内部ルール化状況	関連事業者への聞き取り、サーベイ調査	
	長期アウトカム	地域経済社会活性化	地域所得の向上、地域経済活性化	当該地域の付加価値額、消費額等	法人企業統計等
			地域の税収増加	住民税、事業税等地方税収額	自治体聞き取り
		生活の質の向上	生活上の快適度、幸福感、精神状態、健康状態など	地域住民サーベイ調査	
		社会的インパクト評価	地域社会への社会的インパクト評価の手法、文化の定着	地域において社会的インパクト評価手法を採用し、内部ルール化した団体数	自治体、NPO等への聞き取り



### 3.3. 評価指標例(3)：文化的・人的資源の価値化の事業の例での評価項目例

ステークホルダー	アウトカムの種類	アウトカムの カテゴリー	評価アウトカム	指標	測定方法
<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の観光事業者など文化、人的資源を扱う事業者</li> <li>地域内外の住民</li> <li>地方公共団体</li> </ul>	初期アウトカム	直接の売上増加	当該観光サービスの利用者増大、売上増加	支援対象事業者、サービスの売上高	事業者調査
		エコシステム成長	地域内での連携相手の増加	法人、支社店設立数	登記データ
			地域外からの連携相手の流入増加	MoU締結数、協業契約数	商工会等聞き取り
			地域金融関によるアプローチ、融資額増加	支援対象事業者への融資額	事業者聞き取り
			直接の就業者数増加	課題を抱える人を含む、当該観光事業での就業者数増加	支援対象事業の就業者数
	社会的インパクト評価	実行団体への社会的インパクト評価の手法、文化の定着	実行団体のマニュアル整備状況、構成員の手法理解度や、内部ルール化状況	実行団体への聞き取り、サーベイ調査	
	中期アウトカム	地域経済への波及	地域内事業者間での取引額増加(需要誘発)	同左	地域内企業サーベイ調査
			地域内での起業数増加	同左	地域内企業サーベイ調査
			地域雇用者数増加(誘発労働需要)	同左	地域内企業サーベイ調査
			地域での投融資額増加(誘発資金需要)	同左	地域内企業サーベイ調査
		地域住民の活性化	地域へのプライド、愛着心の向上	地域への定住持続意向、地元産の商品サービスへの選好度など	地域住民サーベイ調査
		人的交流基盤	地元出身者と転入者の交流活発化	イベント参加数、相互の友人数、親密度	地域住民サーベイ調査
		社会的インパクト評価	関連事業者への社会的インパクト評価の手法、文化の定着	関連事業者でのマニュアル整備状況、構成員の手法理解度や、内部ルール化状況	関連事業者への聞き取り、サーベイ調査
	長期アウトカム	地域経済社会活性化	地域所得の向上、地域経済活性化	当該地域の付加価値額、消費額等	法人企業統計等
			地域の税収増加	住民税、事業税等地方税収額	自治体聞き取り
			生活の質の向上	生活上の快適度、幸福感、精神状態、健康状態など	地域住民サーベイ調査
		社会的インパクト評価	地域社会への社会的インパクト評価の手法、文化の定着	地域において社会的インパクト評価手法を採用し、内部ルール化した団体数	自治体、NPO等への聞き取り

### 3.4. SIIFによる社会的インパクト評価の実績

● SIIFは、NPOやソーシャルビジネスの事業の、社会的インパクト評価実施の実績を多数有する。

#### <放課後NPOアフタースクール>



図表 13 6つのステークホルダー別の数値 (ワジャックモデル)

ステークホルダー	インパクト	アウトプット	結果アウトカム	中間アウトカム	最終アウトカム
支援対象NPO	活動の持続可能性の向上	活動の持続可能性の向上	活動の持続可能性の向上	活動の持続可能性の向上	活動の持続可能性の向上
子ども	アフタースクールへの参加	アフタースクールへの参加	アフタースクールへの参加	アフタースクールへの参加	アフタースクールへの参加
保護者	アフタースクールへの参加	アフタースクールへの参加	アフタースクールへの参加	アフタースクールへの参加	アフタースクールへの参加
学校	アフタースクールへの参加	アフタースクールへの参加	アフタースクールへの参加	アフタースクールへの参加	アフタースクールへの参加
関係者	アフタースクールへの参加	アフタースクールへの参加	アフタースクールへの参加	アフタースクールへの参加	アフタースクールへの参加
社会	アフタースクールへの参加	アフタースクールへの参加	アフタースクールへの参加	アフタースクールへの参加	アフタースクールへの参加

#### ■ 定量的な観点から見た成果

##### ● 収入面

- 当初計画を凌いで成長。2013年度(2014年3月期)は4,600万円だったが、2016年度(2018年3月期)には3億2,500万円(2013年度比613%増)に達した。
- このような収入面での増加は、私立公立それぞれの放課後預かり事業の受託件数の増加によるところが大きい



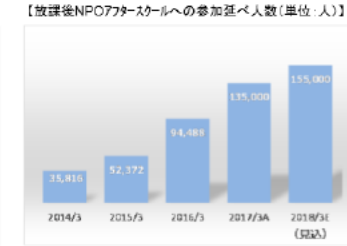
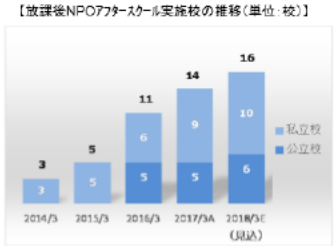
##### ● 収益面

- 支援開始時点では、本部体制の充実が急務との認識の下、2014～2016年度は人件費を中心に先行投資する前提で赤字予算を見込む
- しかし実績は計画を大きく上回り、2015年度、2016年度ともに3,000万円の黒字を達成。
- 新規開校数の増加、連携先企業数の増加の両面が要因として挙げられる。

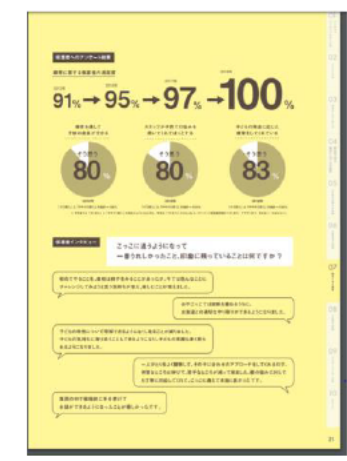
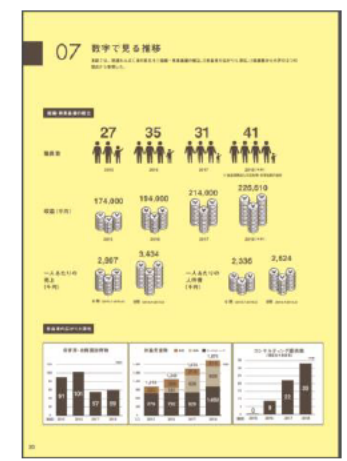


##### ● 実施校数と参加人数の推移

- 中期事業計画では3年後(2016年度)に公立1校、私立6校への拡大を目標としていたが、2016年度実績では、公立校5校、私立校9校の合計14校に達し、計画を大きく上回った。
- それに伴って利用者である子どもの参加延べ人数も4倍弱の増加を見せている。



#### <発達わんぱく会>



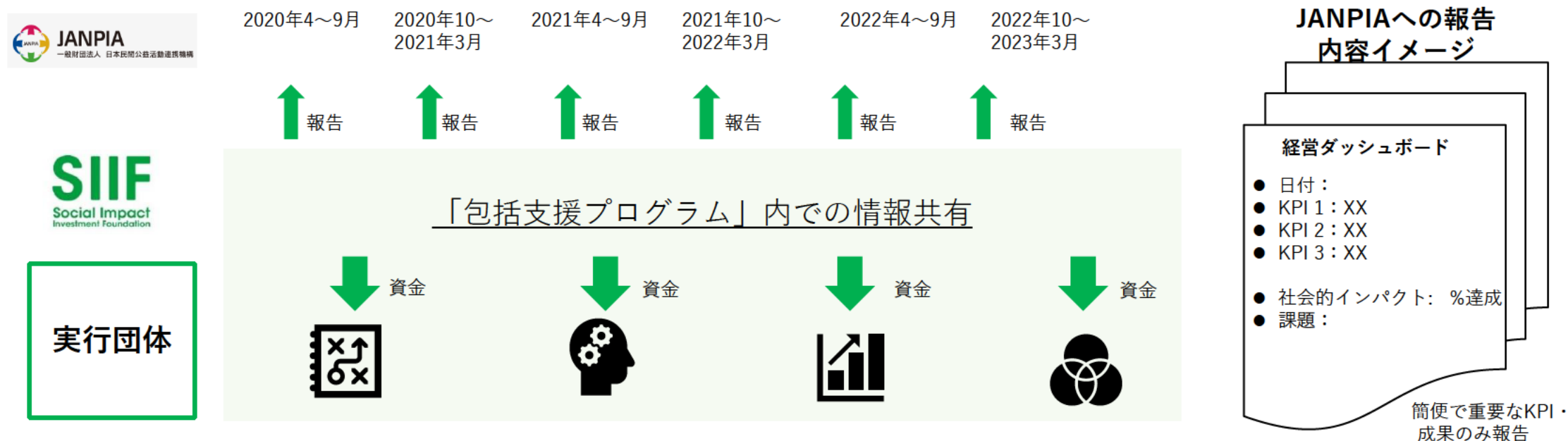
- 日本ベンチャーフィランソロピー基金 (JVPPF) は、2013年に設立された、日本財団と(一社)ソーシャル・インベストメント・パートナーズが共同運営する日本初のベンチャーフィランソロピーファンド。
- 基金自体は日本財団が所管し、社会的インパクト評価を含む実務はSIIFが担うことで連携している。

出所: 「日本ベンチャーフィランソロピー基金支援成果レポート ～放課後NPOアフタースクール支援事例にみるJVPPFの役割と、日本におけるベンチャーフィランソロピーの意味～」(2017.6)、「JVPPF協働成果レポート 発達わんぱく会編」(2019)

## 4. 進捗管理、リスク管理と持続可能性

### 4.1. 進捗管理

- JANPIAの指針に準拠する形で、「**実行団体の進捗管理・自己評価ガイドライン**」を作成、SIIFと実行団体間は個別に合意した「**包括支援プログラム**」内で進捗管理をし、6か月おきにJANPIAに報告。
- **合意したマイルストーン・KPI\***を達成した**タイミングで資金**を拠出することを想定



#### 【進捗管理体制】

- ・ SIIF=実行団体間は「包括支援プログラム」内で個別事情に対応した伴走支援を実施。その過程で十分な情報共有・進捗が確認される。ICT等を活用し、簡易なフォーマットを利用するなど実行団体に負荷のかからない簡便な情報共有方法を採用する
- ・ SIIFは上記の情報をもとに、6か月に1回JANPIAに進捗報告を実施
- ・ なお、実行団体への出資・助成のタイミングについては、**合意したマイルストーン・KPIを達成したタイミングで資金**を拠出することを想定（なお初期運営資金については事前に拠出する）

\* KPI : Key Performance Indicator

## 4.2. リスク管理

- **原則：**ガバナンス・リスク管理は、組織運営・経営の要という認識のもと、不正行為や利益相反等の自らの組織運営上のリスクを管理するためのガバナンス・コンプライアンス体制を整備する。

### 実行団体に係る リスク管理

- **選定時の利益相反**  
実行団体の選定に際して利益相反とならないよう、利害関係者が審査に関わらないような規定を設ける。
- **休眠預金等資金の不正防止**  
SIIFが分配団体となった場合、分配団体監査規程を整備の上、実行団体と締結する資金提供契約内に、資金監査の実施について盛り込む。
- **休眠預金等資金の不正利用**  
実行団体の職員・ステークホルダーに、資金分配団体内のコンプライアンス室・内部通報制度の周知を図る。また、不正利用の場合には、資金提供契約に基づき処理をする。
- **実行団体の応募・資金分配額の想定外の事態**  
実行団体の公募要領や各団体への資金分配額は、当申請事業計画の達成に即した形で策定・試算を行うが、それでも想定外が発生した場合は、再公募の実施や公募要領の見直しなど適宜柔軟に対応する。

### 資金分配団体に係る リスク管理

- **出資に関するリスク**  
本件は、ソーシャルビジネス支援の観点から、適切な実行団体に出資を行う事業であり、出資金回収のリスクに関しては、実行団体の資金計画・事業計画を十分に審査し、出資回収リスクを事前に低減する。  
なお、助成の場合でも事業性の審査を行う。
- **事業実施・伴走支援体制**  
資金管理分配団体内に本件専属の特設チームを編成し、各実行団体担当のプログラムオフィサー（伴走支援実行者）を配置する体制を敷く。プログラムオフィサーは、事業推進や評価で実績のある実行団体については過度な介入は避け、定期的な評価・報告で原則に沿っているかを確認、適宜支援をすることにとどめる。
- **休眠預金等資金の不正利用**  
資金分配団体内にコンプライアンス室・内部通報制度を整備し、加えて組織外部の弁護士事務所等の第三者を含めた監査機関を設置
- **役職員の利益相反防止**  
倫理に関する規程、利益相反防止に関する規程、コンプライアンスに関する規程等が整備されている。

### 4.3. 持続可能性

- 実行団体は、本事業を通じて、地域に存在する潜在的な資源を可視化・価値化することで民間公的活動の自立した担い手となり、その地域は、自律的に社会課題が解決される地域へと変容する。
- 資金分配団体は、出資の回収資金を更に循環させることで、社会の諸課題が自律的かつ持続的に解決される仕組みを構築する。

#### 本事業終了後

#### 中長期的に目指すところ

実行団体

- 地域に存在する潜在的な資源を可視化・価値化することで民間公的活動の自立した担い手となる

- 潜在的な資源を可視化・価値化できるソーシャルビジネス群が成長している

実行団体が活動する地域

- 地域金融サービスがソーシャルビジネスに出資・融資する事例が増える（資金をソーシャルビジネス自ら調達できる環境が整備される）
- 社会的インパクト評価をする能力が地域に根付く

- 「ヒト」「モノ」「カネ」が地域資源に向かい、好循環システムが確立することにより、自律的に社会課題が解決がされる

資金分配団体

- 本事業の出口として地域密着型金融サービスへの接続を媒介する（信金中央金庫とパートナーシップ協定を予定）

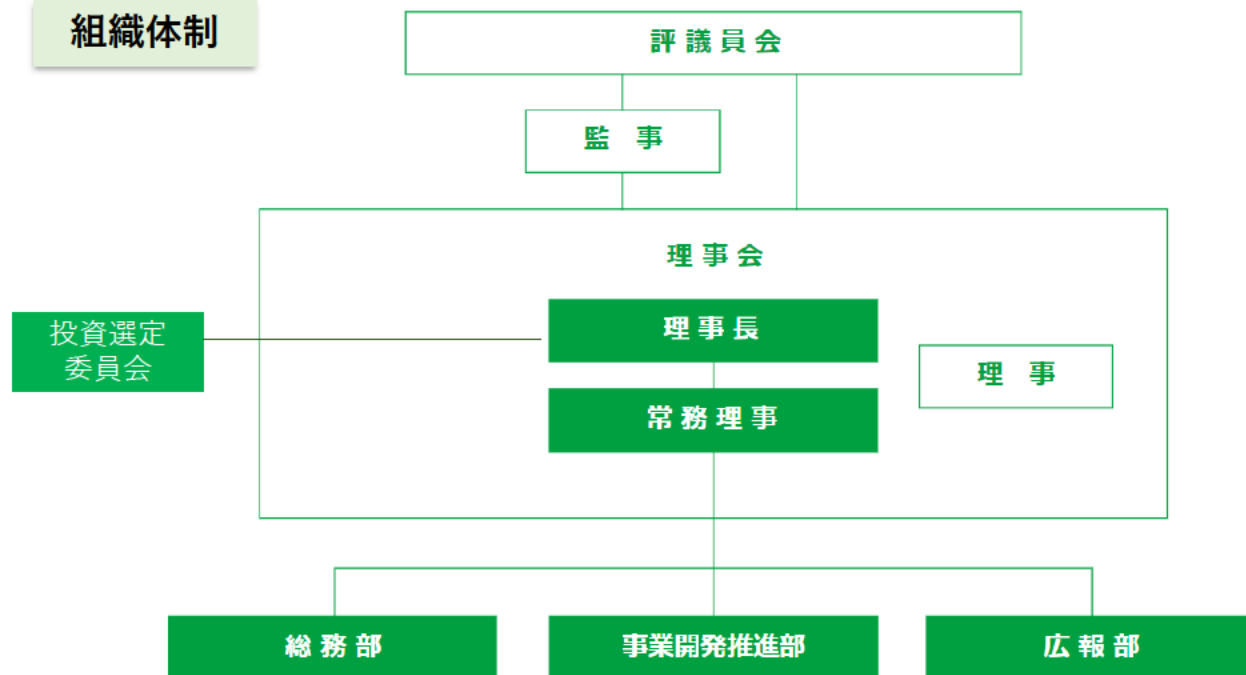
- 出資回収資金をさらに新たなソーシャルビジネスに出資、循環させることで、さらなる社会課題解決が自律的かつ持続的解決される仕組みを構築する

## 5. 実施体制と従事者の役割

### 5.1 ガバナンス・コンプライアンス体制

- 独立したコンプライアンス体制と各種規程を整備している。
- 投資選定委員会には外部から専門性の高いメンバーを招聘しており、評議員も高い専門性を有する。

#### 組織体制



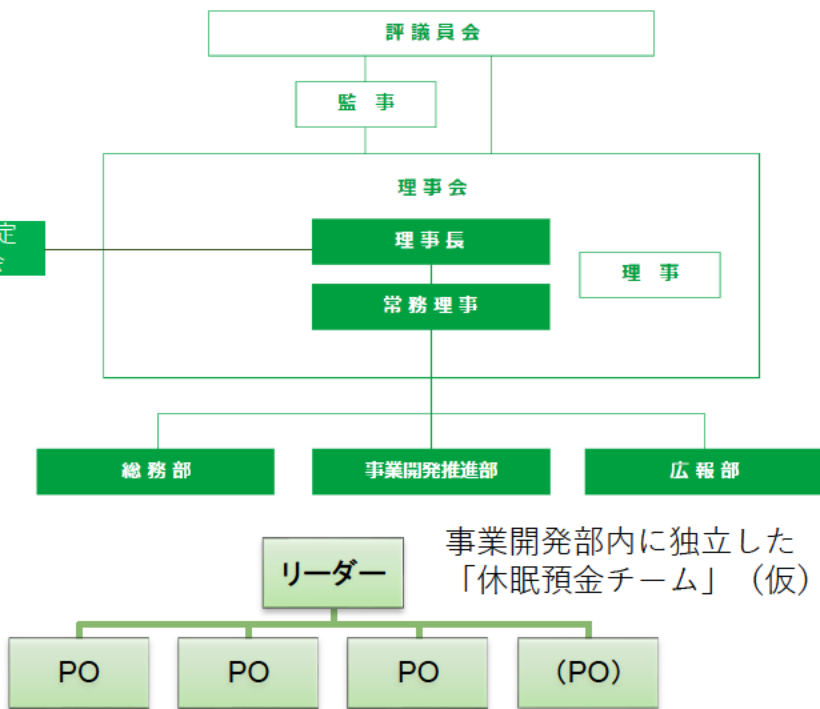
#### 規程関係

- ・ 理事会運営規則
- ・ 常務理事の担当業務を定める達
- ・ 倫理に関する規程
- ・ コンプライアンス規程
- ・ 内部通報者保護に関する規程
- ・ 情報公開規程
- ・ 文書取扱規程
- ・ 専決基準規則
- ・ リスク管理規程
- ・ 監事監査規程
- ・ 経理規程
- ・ 組織規程

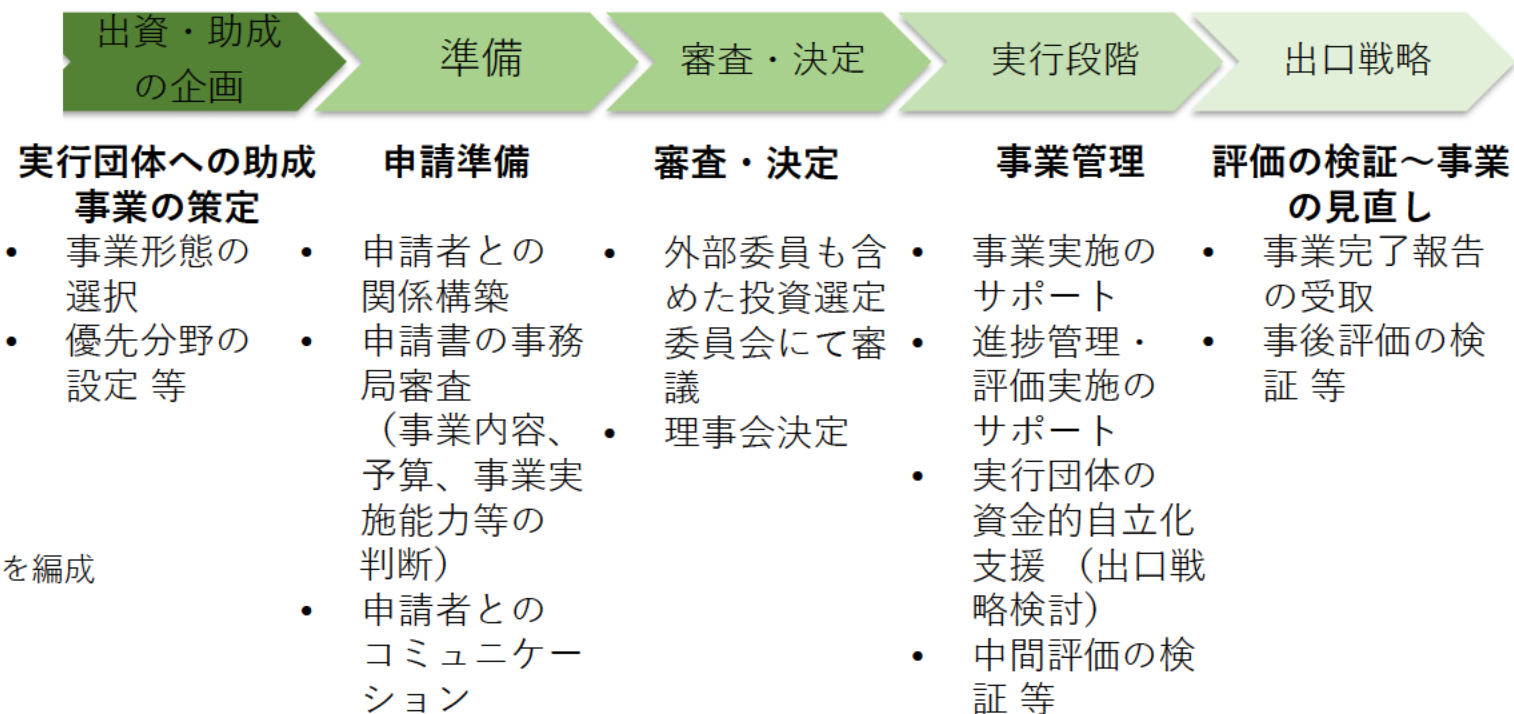
- 資金分配団体内に独立したコンプライアンス・内部通報制度を整備。
- 評議員には、北川正恭早稲田大学名誉教授、堀内勉多摩大学特任教授、尾形武寿日本財団理事長、川本裕子早稲田大学大学院ビジネススクール教授等、専門性の高いメンバーが参画。
- 投資選定委員会：社内の委員に加え、外部委員として、ソーシャル・インベストメント・パートナーズ 白石智哉氏、グロービスキャピタルパートナーズ湯浅エムレ秀和氏。今後拡充予定。

## 5.2 事業実施体制（メンバー構成と各従事者の役割・担当）

- プログラムオフィサー（PO）が公募審査、伴走支援、出口に至るまで、一連のコンタクトポイント・責任者となる。一人のPOが3実行団体程度担当することを想定する。



- 3～4実行団体を一人が担当することを想定
- 各段階に適切な伴走支援・社会的インパクト評価実施支援を行う



## 5.3 内部人材の役割と外部との連携およびリソースの活用

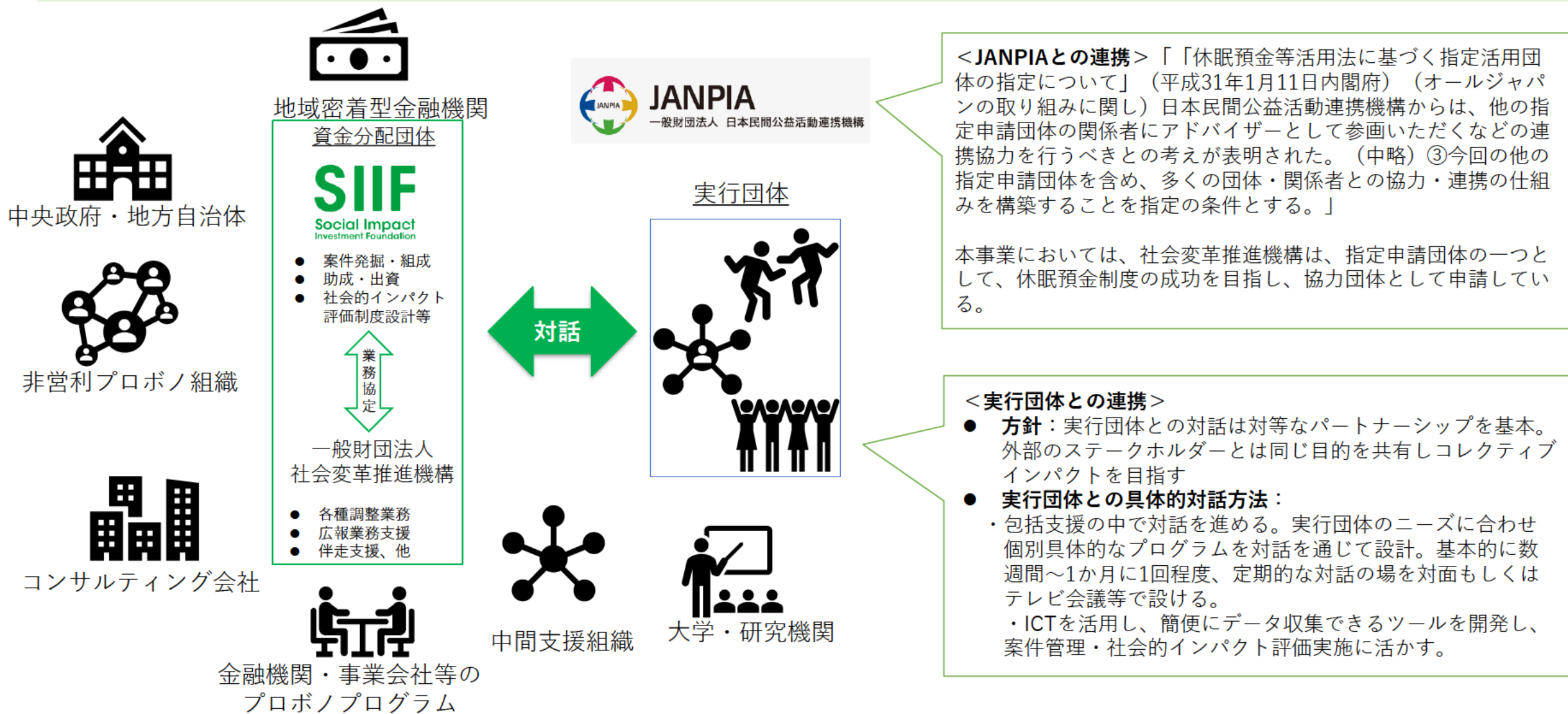
- 基本的に社会的インパクト評価・伴走支援は内部人材で実行する。
- 一部業務（例：広報、集中経営支援等）で必要がある場合には、SIIFのネットワークを活かし外部リソースを活用する。

	内容	連携実績のある外部リソース事例
社会的インパクト評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社会的インパクト評価実施に関する支援（データ収集、分析等）</li> </ul>	日本総研、EY新日本有限責任監査法人、みずほ情報総研、ケイスリー株式会社、日本ファンドレイジング協会、（特非）Social Value Japan、全国コミュニティ財団協会、Social Impact Management Initiative（SIMI）
経営支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各種経営支援</li> </ul>	多摩大学社会的インパクト投資研究所、龍谷大学、ベイン・アンド・カンパニー、ボックスグローバル・ジャパン株式会社、クリフォードチャンス法律事務所他
その他連携先	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 必要情報入手</li> <li>● 地域密着型金融への接続</li> </ul>	中央政府（内閣府、経産省、厚労省、国土交通省、外務省） 地方自治体（神戸市、岡山市、豊中市、静岡市他）



## 5.3 内部人材の役割と外部との連携およびリソースの活用

- SIIFが既に保有する外部の多様なステークホルダーと適切に連携する。
- 実行団体とは、対等なパートナーシップのもと、対面・ICTツールを活用する形で、適切に対話をする。

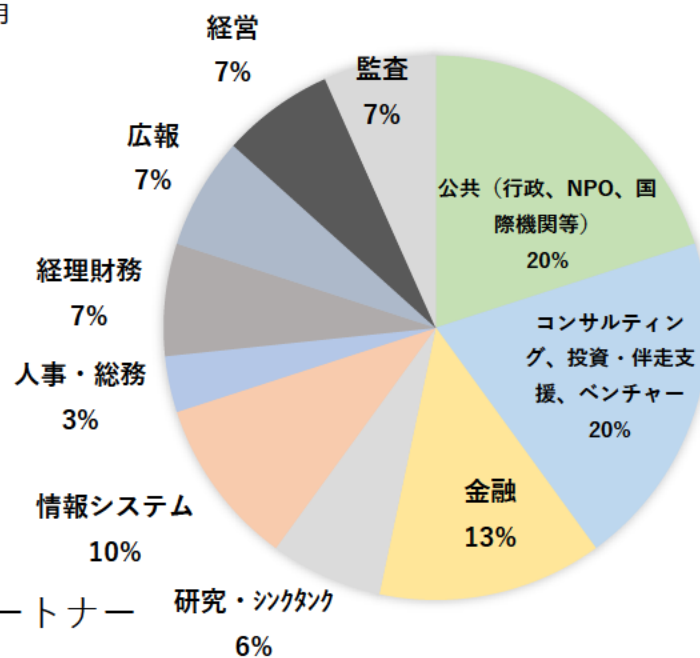


## 5.4. 協力団体 一般財団法人社会変革推進機構について

- 本事業における、一般財団法人社会変革推進機構の役割は、各種調整業務、資料作成、広報業務支援、伴走支援、他
- 各セクターでの経験を有する人材が勤務。
- 2019年秋を目途に一般財団法人社会的投資推進財団と合併予定で、2019年5月に包括業務連携協定を締結済。

名称	一般財団法人 社会変革推進機構
設立年月日	2018年9月20日
事業	社会的企業・NPO等への支援：出資・助成、経営支援・人材支援・マーケティング支援 調査・研究・知見の共有：社会的インパクト評価実装支援、知見の蓄積・分析・共有 コミュニケーション：認知・アドボカシー・ネットワーキング
役員	代表理事 坂東 真理子 学校法人昭和女子大学 理事長 業務執行理事兼代表理事（事業担当） 青柳 光昌 一般財団法人社会的投資推進財団 代表理事 業務執行理事（総務・経理財務担当） 高石 良伸 (株)ジャレック顧問。元日本銀行参事 理事 田中 里沙 事業構想大学院大学 学長／(株)宣伝会議取締役副社長 理事 永田 俊一 三菱UFJ信託銀行信託博物館長。元日本銀行理事 理事 金田 修 游仁堂CEO。元大蔵省（当時）国際金融局、元マッキンゼーアンドカンパニー パートナー 監事 佐藤 有紀 創・佐藤法律事務所、弁護士／ニューヨーク州弁護士 監事 須永 明美 公認会計士、(株)丸の内ビジネスコンサルティング代表取締役社長

職員の出身セクター



## 6. 広報戦略および連携・対話戦略

### ゴール

JANPIAと共に戦略的な広報・連携・対話（コミュニケーション）活動を展開し、国・地方自治体、企業、マスコミ、実行団体、国民など多様なステークホルダーを効果的に巻き込み、社会の諸課題解決に向けた協働の仕組みづくりや風土（気運）を醸成する。

### 広報戦略

- ①**理解促進**：シンボルマークの活用、多様なステークホルダーに向けた戦略的・効果的なコミュニケーション活動を通じて、休眠預金を民間公益活動に活用することに対する国民の理解を深め、支持の獲得を推進する。
- ②**資金・人材の流入**：社会課題への認知と関心を高めることで、国民が社会課題解決に参加する風土を醸成、民間資金や専門性の高い人材の同業界への流入を目指す。
- ③**実績の周知・集積**：多様なステークホルダーと協働しイベントや多様な媒体を通じた透明性の高いコミュニケーション活動を展開することにより、休眠預金の活用状況や実績、社会的インパクト評価を周知させる。

### 国・地方自治体

各ステークホルダーと蓄積した知見・経験・ノウハウをもとに、国・地方自治体に対し、政策提言（アドボカシー）、ロビー活動を行い、**個別の政策制度提言及び、休眠預金制度にかかる国・地方自治体レベルでの仕組みの構築・改善**を推進する。

### 企業

新しい社会的価値のイノベーションを目的とした関連ステークホルダー・マルチセクターでのネットワーキング、知見の共有の場を創出し、**社会の諸課題における理解者、賛同者、協力者の輪を広げ、強固な協働体制（コレクティブインパクト）を確立する。**

### メディア・国民

**国民が主体的に課題解決に参画する風土を醸成するため**、テレビ・新聞・ウェブ/SNS・雑誌を中心とした影響力の大きなマスメディアを中心としたコミュニケーション活動を行う。また、**休眠預金が透明性・信頼性高く、有効活用されていることを周知するため**、事業内容や成果・評価について、上記マスメディアだけでなく、自社媒体（自社HP、自社SNS、アニュアルレポート等）にて定期的に発信する。

### 実行団体 (公益・民間企業)

包括的なコミュニケーション活動を展開することで、社会の諸課題解決のための事業を推進しやすい風土を醸成するだけでなく、ネットワーキング活動を通じて業界内外の理解者、賛同者、協力者を増やし、コレクティブインパクトを創出する。**集積した知見・経験・ノウハウを業界全体で汎用し、精度高く成功事例を創出する。**



- ・休眠預金
- ・シンボルマーク

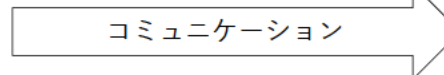


- ・財務・非財務支援
- ・社会的インパクト評価

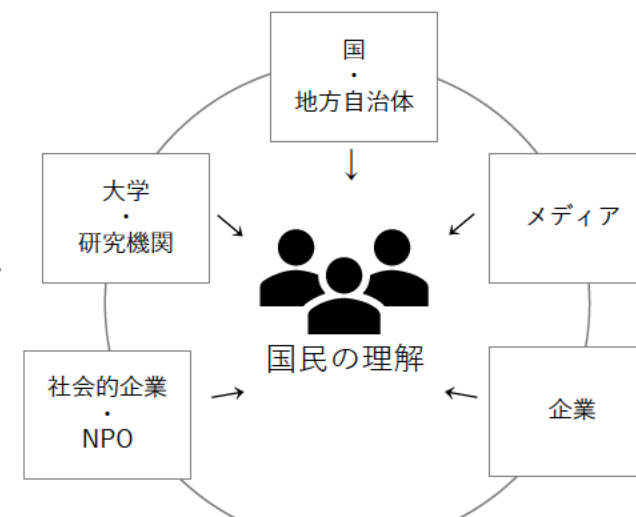


ベストプラクティス  
知見の蓄積

- < 主なコンテンツ >
1. 休眠預金制度の意義
  2. 各実行団体の成果
  3. 集積された知見



- ・成果や知見の蓄積を用いて、政策提言やロビー活動を行う。
- ・企業に積極的にアプローチし、マルチセクターでの変革を目指す。



広く国民の理解を獲得し、国民自らが社会課題の解決に参画する風土を醸成する。

## 7. 関連する主な実績

### 資金分配団体 一般財団法人社会的投資推進財団（SIIF）について

- 日本で社会的インパクト投資を推進するため、日本財団の協力のもと設立
- 2019年秋を目途に一般財団法人社会変革推進機構と合併予定で、現在は包括業務連携協定を締結済

名称	一般財団法人 社会的投資推進財団
設立年月日	2017年3月17日
住所	東京都港区赤坂1-2-2 日本財団ビル
理事	代表理事 青柳 光昌 業務執行理事 工藤 七子 理事 大野 修一（笹川平和財団理事長） 理事 岡本 拓也（千年建設株式会社代表取締役社長）
ミッション	<b>Capital for Social Impact</b> インパクト投資のエコシステムを共に育て、社会課題を解決していく
事業内容	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Fund事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ファンドやSIB等のインパクト投資のモデル案件をパートナーと組成し、投融資・保証などのリスクキャピタルを提供することで、投資家・投資先層の拡大を目指す</li> </ul> </li> <li><b>Hub事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・インパクト投資の商品開発等を行う仲介組織に対して出資や社会的インパクト評価の支援等を提供すると共に、担い手同志を繋ぎ、エコシステム形成を促す</li> </ul> </li> <li><b>Thinktank事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・Global Steering Group for Impact Investment(GS)国内諮問委員会（旧G8社会的インパクト投資タスクフォース）を通じた調査研究及び政策提言</li> <li>・社会的インパクトマネジメントイニシアチブを通じたガイドラインやツールセットの開発</li> </ul> </li> </ol>



# 社会的投資推進財団の案件を発掘・形成するための調査研究・情報発信連携、マッチング、伴走支援の実績、事業事例

## ①案件を発掘・形成するための調査研究・情報発信

- 調査研究：「社会的インパクト投資の拡大に向けた提言書」「日本における社会的インパクト投資の現状」「社会的インパクト時代の資本市場のあり方」等の研究を通じ、取り組み組織の把握と関係構築
- ネットワーク：社会的インパクト投資に関わるリーダーのネットワークであるGSG国内諮問委員会（約60名）、社会的インパクトマネジメントイニシアチブ（約150組織）の事務局
- イベント：「社会的インパクト投資フォーラム」（2018年約300名参加）、「Social Impact Day」（2019年約200名参加）、その他多数開催。情報発信および共同出資者・投資先候補との関係構築
- メディア：掲載記事数2017年度38件、2018年度67件。投資先やパートナー候補からの問い合わせ多数

## ②連携、マッチング、伴走支援の実績、事業事例等

<p><b>連携</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中央官庁：厚生労働省の保険福祉分野、法務省の再犯防止策、国土交通省のまちづくり分野等でSIB案件組成事業の予算化を実現。「未来投資戦略」において有識者として参画</li> <li>● 地方自治体：SIB案件で8以上の地方自治体との連携実績あり。日本初の本格的SIB案件を実施した神戸市等</li> <li>● 民間企業：社会課題解決型事業者、メガバンク、信託銀行、地域金融期間等幅広いネットワーク有り</li> <li>● 財団：親財団である日本財団のネットワークの利用が可能</li> <li>● 中間組織：社会的インパクト評価の普及を推進する（SIMI加盟団体約150組織）の事務局を担う また、国内に存在する多数の中間支援組織とのネットワーク保有</li> <li>● 海外組織：GSGの国内事務局を担う。GIIN、IMP、AVPN、サードセクターキャピタル、トリオドス銀行、他世界の社会的インパクト評価をけん引する組織とのネットワーク有り</li> </ul>
<p><b>マッチング</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「神戸市糖尿病性腎症等重症化予防SIB」ではSIIFの資金提供が呼び水となりメガバンク、個人投資家等が出資</li> <li>● 新生企業投資と共同で設立・運営する「日本インパクト投資2号ファンド」（ファーストクローズ22億円）により、「インパクト志向」の資金循環を生成する触媒機能を果たす</li> </ul>
<p><b>伴走支援</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プラスソーシャルインベストメント（PSI）：持続的な地域社会づくりに貢献する新たな資金循環モデルを創出するPSIに対し、経営戦略策定、組織基盤強化、案件組成、販売、社会的インパクト評価実施等を支援</li> <li>● SIB組成：資金提供に加え、組成、関係者間の調整、契約締結の支援等、中間支援組織としても事業構築を支援。「神戸市糖尿病性腎症等重症化予防SIB」は日本初の本格的SIB案件として、メディア8媒体（朝日新聞、産経新聞、日経新聞、神戸新聞、日刊工業新聞、時事通信、共同通信、ロイター）に掲載</li> </ul>

## 社会的投資推進財団のその他の主要な実績

### Fund 事業

#### 【ソーシャルインパクトボンド（SIB）事業】

- 日本初本格的なSIBの神戸市「糖尿病性腎症等重症化予防」事業の案件組成、関係者間の調整、契約締結等、中間支援組織として事業構築・出資。成果指標①保健指導プログラム修了率及び②生活習慣改善率の結果が目標値を達成。
- 八王子市「大腸がん検診受診率向上」事業に504万円の出資。当財団による資金提供が呼び水となり大手金融機関、ITベンチャー企業、個人投資家等が出資。成果指標④の検診受診率の結果が目標値を達成。
- 岡山市のSIBを活用した健康ポイント事業の案件組成支援・出資。初の政府資金（地方創生交付金）を活用、国内導入実績最大の事業費総額3.5億円。共同出資者として中国銀行が参画、他10社以上の地元企業や市民からの小口出資を集めた。
- 広島県のがん検診率向上SIBに出資。クラウドファンディングによる広範囲なファンドレイジングに挑戦した他、みずほ銀行、広島銀行等の参画を誘導。
- 厚労省のモデル事業3案件に合計1,310万円を出資。
- 自治体や省庁と連携、新規案件組成を行う中間支援組織3団体の案件形成能力向上を支援。
- 「未来投資戦略」において有識者として具体的な施策の検討に参画、2019年4月の未来投資会議PPP会合にて提言書発表。

#### 【社会的インパクト投資事業】

- 三井住友銀行と社会的インパクト投資事業への参画にかかり業務連携合意書締結。
- プラスソーシャルインベストメント株式会社に出資。
- 「神奈川県ヘルスケアニューフロンティアファンド（2017年度に出資決定）」の投資先ベンチャー企業のロジックモデル作成や社会的インパクト評価方法の構築支援。
- 新生銀行グループおよびみずほ銀行と多様な働き方・生き方を推進するインパクト投資ファンドを立ち上げ。
- (株)デジサーチアンドアドバタイジングと共同でシングルマザー起業支援ファンドの仕組みを構築。将来的なSIBへの移行を目指して静岡市と協定を締結・調査研究に着手。

### Hub 事業

- プラスソーシャルインベストメント(株)のビジネスモデルの再検討、取締役会等へ参加しガバナンスの強化、事業のインパクト評価の策定支援を実施。
- 自治体や省庁と連携、新規SIB案件組成を行う中間支援組織3団体に対し知見や経験の共有。
- 米国よりSIBコンサルタントとして実績のある「Third sector Capital」から講師を招き、オープンセミナー（2017/9/5、73名参加）と研修会（2017/9/6-7、25名参加）、オープンセミナー（2018/8/1、150名参加）及び研修会（2018/7/30-31及び8/2-3、計42名）。

### Think tank 事業

#### 【GSG】

- 2017年度は日本財団から当財団にGSG国内諮問委員会の事務局を引き継ぐ。
- GSG議長のロナルド・コーエン卿を招へいし（2018年2月）し、「社会的インパクト投資フォーラム2018」を開催。金融庁長官、法務大臣、金融機関幹部等と面談し休眠預金の活用やSIBの推進について意見交換。
- 「社会的インパクト投資の現状レポート」2017年度版、2018年度版を発行。ソーシャルビジネスの為の持続的な資金調達の為の仕組みづくり、ソーシャルエクイティファイナンス分科会を設立し、課題と解決に向けた提言2019年5月に発表。
- 2019年G20で社会的インパクト投資を推進すべく活動。2018年6月にG20ワーキンググループを設立、2019年1月G20の開発作業部会サイドイベント開催、首相スピーチに社会的インパクト投資が盛り込まれた。

#### 【SIMI】

- 社会的インパクト評価の普及を目指すために2016年に設立した「社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ」の共同事務局を運営。ガイドラインの作成、評価支援体制（リソースセンター等）の整備。毎年シンポジウム「Social Impact Day」を主催し、民間企業、NPO、資金提供者、評価専門家等200名以上が参加。

## SIIFが案件組成・投資・伴走支援に関わった社会的インパクト投資案件

年度	投資形態	投資先会社/事業名	案件概要	事業期間	SIIF投資金額 (万円)	SIIFの役割 その他
2017	SIB	神戸市糖尿病性腎症等重症化予防SIB ※事業者：株式会社DPPヘルスパートナーズ	神戸市国民健康保険被保険者で糖尿病ハイリスク者110名が対象 受診勧奨および食事療法等の保健指導を実施。対象者の医療機関への受診および生活習慣の改善を通じて、重症化を予防。	2017年7月～2020年3月	1,524	他投資家：三井住友銀行、個人投資家
	SIB	八王子市大腸がん検診受診率向上SIB ※事業者：株式会社キャンサースキャン	対象者の過去の検診 検査情報を人工知能を活用して分析。 オーダーメイドの受診勧奨を行い、大腸がん早期発見者数の増加を図る。	2017年5月～2019年8月	500	他投資家：株式会社デジサーチ、個人投資家
	直接投資	プラスソーシャルインベストメント株式会社	出資先の事業内容 ①地域の課題解決に資する事業者に出資をする金融商品の開発 販売 ②地域金融機関との連携事業 ③社会的インパクト投資エコシステム構築事業		3,000	非財務的伴走支援
2018	ファンド投資	ヘルスケア ニューフロンティア ファンド (投資事業有限責任組合)	未病産業 最先端医療など今後の成長が期待されるヘルスケア分野の産業創出及び社会的課題の解決に資するベンチャー企業への投資	2018年4月～2027年3月	5,000	LPとして投資先ベンチャー企業のロジックモデル作成や社会的インパクト評価方法の構築支援 他投資家：横浜銀行、ゆうちょ銀行、中小企業機構、等
	SIB	広島県大腸がん検診受診率向上SIB ※事業者：株式会社キャンサースキャン	対象者の過去の検診 検査情報を人工知能を活用して分析。 オーダーメイドの受診勧奨を行い、大腸がん早期発見者数の増加を図る。	2018年11月～2021年3月	545	他投資家：広島銀行、個人投資家 (クラウドファンディング)
	SIB	多摩市糖尿病性腎症重症化予防SIB ※事業者：株式会社マディア	多摩市国民健康保険被保険者で糖尿病ハイリスク者50名が対象 薬局の薬剤師が中心となり医療機関と連携しながら療養支援を行い患者の自己管理能力を高める	2018年7月～2019年3月	380	
	SIB	大阪府里親支援SIB ※事業者：特定非営利活動法人キアセット	大阪府吹田子ども家庭センター管内において社会的養護を必要としている児童を対象 養育里親候補者を発掘、アセスメント、トレーニング、マッチング、児童の委託後の支援を行う。	2018年7月～2019年3月	480	
	SIB	大分県重複服薬予防SIB ※事業者：株式会社キャンサースキャン	AI及びソーシャルマーケティングの手法を活用して患者の意識啓発 行動変容を促し、多剤併用 重複投薬を減らす	2018年12月～2019年3月	240	
2019	SIB	岡山市健康ポイントSIB ※事業者：株式会社プラス ソーシャル瀬戸内	岡山県岡山市の35歳以上の市民約15,000人を対象 地元の運動、食関連企業等を連携し、生活習慣病予防につながるサービスを展開するとともに、利用者へポイントを付与するなどインセンティブ付けを行うことで、対象者の生活習慣改善、生活習慣病予防を目指す。	2019年1月～2023年3月	400	他投資家：中国銀行、地元企業、個人投資家 (クラウドファンディング)
	ファンド投資	日本インパクト投資2号投資事業有限責任組合	国内のインパクト投資促進のため新生企業投資 みずほ銀行と共同でベンチャーファンドの運営を行い、機関投資家を巻き込んだ本格的なインパクト投資ファンドの先行事例作りを行う。	2019年7月～10年程度	10,000	GPとして投資先ベンチャー企業のロジックモデル作成や社会的インパクト評価方法の構築支援他投資家：新生銀行、みずほ銀行等を予定
	SIB	豊中市禁煙SIB ※事業者：株式会社キュア アップ	特に豊中市民で子育て世代で自発的禁煙が難しい層を中心に、豊中市に在住（豊中市民で喫煙者は約42,000人と推計）、在勤の喫煙者を対象に啓発プログラムおよび禁煙支援プログラムを実施。 禁煙支援プログラムは、アプリを活用した6ヶ月間の禁煙支援プログラムを実施。希望するものを対象に禁煙に向けた直接的な介入を実施。	2019年7月～2022年5月	2,547	他投資家：三井住友銀行等を予定