

# 2019年度資金分配団体申請 様式2事業計画書



1. 申請事業名：非営利組織向けインパクト投資  
NPOが持つ草の根の強みを活かした社会変革手法の開発・実装
2. 申請団体名：認定特定非営利活動法人エティック（東京都）
3. 助成事業の種類：①草の根活動支援事業
4. 申請する事業期間：2019年度～2022年度
5. A事業費：105,000,000円  
(Bうち助成金申請額：100,000,000円 95.2% B/A )

プログラム・オフィサーの伴走支援の活動費：27,996,000円 \*評価関連経費：9,250,000円

\*

\*Bの助成金申請額とは別枠です。

<b>事業計画書の記述項目</b>	
<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	3-11
1.2. 原因分析と解決策	12
1.3. 事業の成果目標と内容	13-14
<b>2. 包括的支援プログラム</b>	
2.1. 実行団体の募集	15-18
2.2. 助成金等の分配	19
2.3. 非資金的支援	20
<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>	21
<b>4. 進捗管理、リスク管理と持続可能性</b>	
4.1. 進捗管理	22
4.2. リスク管理	23
4.3. 持続可能性	24
<b>5. 実施体制と従事者の役割</b>	
5.1. 実施体制と従事者の役割	25-28
5.2. 外部人材の活用外部連携先の紹介と役割	28-29
<b>6. 広報戦略および連携・対話戦略</b>	
6.1 具体的な実施内容、ターゲット、手段、期待される効果等	30
6.2. JANPIA、実行団体との連携を進めるための体制と計画	31
<b>7. 関連する主な実績</b>	
7.1. 案件を発掘、形成するための調査研究	32-33
7.2. その他、連携、マッチング、伴走支援の実績、事業事例等	34-38

# 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

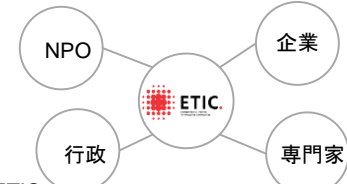
## 1.1. 解決したい課題（社会的ニーズ）と中長期的な事業目標

### ・本事業概要

課題と 事業方針	<p><b>草の根的なNPOの取り組みへの資金の流れをつくり、非営利組織が持つ草の根の社会変革の力を活かした革新的手法のモデル事例を創出</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>インパクト投資の拡大等により、社会的課題に事業で取り組む営利法人は、資金調達しやすいと考えている。一方で、非営利組織の資金調達環境は、依然厳しい。</li><li>事業から対価を得にくい領域に挑む非営利組織が持つ、草の根の強みを活かした社会変革手法の開発・実装を資金面・非資金面で支援する</li></ul>
アプローチ	<p><b>草の根的なNPOの実践知の形式知化と学びあうコミュニティ創り</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>NPOの社会的インパクトについてもビジネスの論理の延長線上（直線的な規模の拡大）で考えられてしまう傾向があると考えている。NPOの草の根の強みを活かした社会変革手法ならではの可能性を形式知化し、民間公益活動に取り組む組織が相互に学び合うコミュニティをつくる</li></ul> <p><b>外部組織と連携し、セクターを越えた多様な人々の力を引き出しながら、課題解決を加速</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>セクターを越えた連携を促す触媒となり、NPOが本来持つ強みを活かし、行政や企業と並ぶ社会の構成員として、民間公益活動に取り組む組織の育成を志向する</li></ul>
課題の 領域	<p>地域：日本全国（地域を問わない） 優先的に解決すべき社会の諸課題との対応：直接的には(3)社会的課題の解決を担う若者の能力開発支援になる。ここでいう能力とは「NPOが持つ草の根の強みを活かした社会変革を進める能力」を指す。なお、より大きなインパクトに向けて自分自身や組織、事業を変革していく用意があれば、実際の年齢は問わない。むしろ多様な世代の多様な課題に取り組む実行団体が本プログラムを通して交流することは、お互いに学びをもちたらずと考えている。加えて、実行団体が取り組む課題に応じて(1)~(7)のいずれか複数との関連性が生まれる。</p> <p><b>国連SDGsとの対応</b> *実行団体がどんな課題に取り組むかにより、関連するターゲットは異なるが、本事業自体を以下のターゲットへの貢献を意図して企画・運営していく。</p> <p>17.16 全ての国々、特に開発途上国での持続可能な開発目標の達成を支援すべく、知識、専門的知見、技術及び資金源を動員、共有するマルチステークホルダー・パートナーシップによって補完しつつ、持続可能な開発のためのグローバル・パートナーシップを強化する。</p> <p>17.17 さまざまなパートナーシップの経験や資源戦略を基にした、効果的な公的、官民、市民社会のパートナーシップを奨励・推進する。</p>

### 実施体制

**当法人が主体となりつつ、多様なセクターとの連携チームで実施**



NPO法人ETIC.

- ・2001年にソーシャルベンチャーセンターを設立して以降、民間公益活動に取り組むNPO等（非営利組織）のリーダーを通算1,000名以上サポート。代表的なプログラムとして、社会起業家黎明期である2002年より開始した「社会起業塾イニシアティブ」など創業期の団体に向けた支援のほか、成長拡大期の団体に向けた経営支援、コレクティブな連携を進めるための支援など、多様なステージおよび社会課題領域のNPOへの豊富な支援経験を有している
- ・また支援手法として、伴走支援、メンターマッチング、評価等をニーズに応じて提供。社内では、伴走支援育成として、定期的なケース検討会議や、専門家を招いたコーチング等の研修を実施。

**専門家等の外部ネットワーク**  
選考委員や専門家として、各セクターでこうした領域の知見豊富な人材を巻き込む。必要に応じて行政（各省庁、地方自治体）や企業の巻き込みも可能なネットワークもある。

# 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

### ・はじめに

NPO法人ETICは、2001年にソーシャルベンチャーセンターを設立して以降、多くの個人や組織と協働し、民間公益活動に取り組む、若者を中心としたリーダーを通算1,000団体以上サポートしてきました。

多くの社会的企業（NPO/ソーシャルビジネス）が誕生し、社会的にも一定の存在感を持つようになりました。既存の課題に対する革新的な解決策や、これまで着目されてこなかった課題への取り組みなど、様々な社会的インパクトが生まれつつあります。市場化や社会制度化により、解決策が広がりを見せている領域もあります。

支援者のエコシステムも以前と比べると遥かに豊かになってきました。従来キャリアから社会的企業でのキャリアへと転身することはいまや珍しくありません。SDGsの広がりや、ESG投資の普及により、企業セクターの動きが変わってきたことも、社会的企業にとっては追い風です。

しかし、理想の実現に向けてはまだまだ距離があります。

近年、インパクト投資の拡大やベンチャーキャピタルの社会課題解決志向の高まりにより、社会的課題に事業で取り組む営利法人（株式会社等）は、必要な資金を調達しやすくなっています。これは素晴らしいことです。

一方で、非営利組織の資金調達環境は、あまり変わっていないのが現実です。「事業を通して稼げば良い」という意見もあるかもしれませんが。しかし、非営利組織にとって事業は一つ的手段に過ぎません。インパクトの最大化に向けて、例え儲からなくても大切なことに取り組むことが、非営利組織の役割であり可能性です。それによって、行政や営利組織が取り組みづらい課題に挑戦したり、課題解決に向けて協働することができます。例えば、制度の狭間でサポートが受けられない人の支援、複数の課題を抱える人のような市場化しづらい対象へのアプローチ、市民社会と共に活動するアドボカシー活動等です。

法人格の差を踏まえずに社会的事業と一括りにして扱うことで、特に非営利組織が持つ草の根の社会変革の力を十分に引き出せていないケースが多いのではないかと問題意識を持っています。非営利組織・営利組織それぞれの強みを再認識し、改めて役割分担をしていく時期に来ているのではないのでしょうか。

私たちは、今回の申請事業では、非営利組織が持つ草の根の強みを活かした社会変革手法の開発・実装を資金面・非資金面で支援します。

# 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

- ・課題（社会的ニーズ）に関する現状認識

多くの社会的企業（NPO/ソーシャルビジネス）が誕生し、社会的にも一定の存在感を持つようになった。支援者のエコシステムも充実してきている。一方で、課題解決や理想の実現に向けてはまだ距離がある。

- 多くの社会的企業が誕生し、社会的にも一定の存在感を持つように
  - NPOやソーシャルビジネスなど「社会的企業」の好事例が多数誕生した。
  - 革新的な手法で大きなインパクトを出す組織だけでなく、地域のニーズに根ざした大切な活動に取り組む組織も。
  - 社会的な認知度は、10年～20年前と比較して高まっている。
  - 特に若い世代（20代～30代）にとって、社会的企業の起業や、社会的企業への就職や転職が選択肢にもなってきた。
  - 社会的企業の資金面・非資金面を支援するエコシステムも充実してきている。
  - 少子高齢化が進む中、行政からの期待も大きい。

- 実際に、様々な社会的インパクトが生まれつつある
  - 既存の課題に対する革新的な解決策や、これまで着目されてこなかった課題への取り組みが生まれた。
  - 市場化や社会制度化により、解決策が広がりを見せている領域もある。
- 一方で、課題解決や理想の実現にはまだまだ距離がある
  - 未曾有の少子高齢化が進行する中、課題が複雑化・多様化してきているが、その解決はまだまだ遠い。
  - 従来の延長線上の取り組みでインパクトを拡大しても課題解決は難しいという危機感を多くのリーダーは有し、必死に解決策を模索している。

社会の変化にともなって出現する課題  
(例: 少子高齢化、税収減、格差拡大等)

既存の延長線上の解決策  
がもたらすインパクト

# 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

### ・課題（社会的ニーズ）に関する現状認識


良い社会的企業（起業家）は、課題に真摯に向き合った結果、当事者のニーズや課題の構造について、深い理解を有しているケースが多い。そして、より大きなインパクトに向けて、新しい課題や解決策に取り組む意欲とアイデアを有している。

131社の社会的企業に対する調査を行ったところ、「2018年度以降に取り組む課題・解決策は？」という質問に対し、2017年度までとは異なる課題や解決策に取り組みたいという回答が多数寄せられた


	これまで（2017年度以前）		これから（2018年度以降）					
	課題	解決策	課題	解決策				
環境	気候変動への具体的対策の遅れ	製品のCO2排出量を明示 日社の排出削減量を公開	脱炭素社会実現	職員の専門性の向上	ネット・引きこもりの自立支援	認知型支援の有効性を全国に 普及させ	在住外国人の子どものための 学習支援	付を使った支援に注力
	木質バイオマスエネルギー の先進的な導入	公共施設をモデルとした ボイラー導入促進と実現	木質バイオマスエネルギー 利用の普及	広域でも受け入れられる システムの普及	医療的ケア児の共生保育に 対する社会の理解と補助	実需の積み重ね、経営、見学 や実習の受け入れ	医療的な配慮が必要な子ども の増加、症状の悪化	付も活用し監理者達ステーションや医療機関と連携
	焼却ありきのごみ処理方法	分別徹底と資源化	循環型経済への移行スピード の遅さ	企業に提供できる知見	発達障がい児に適切な療育支援 が限られている	親子向け療育支援プログラムを 開発し他機関にも展開	発達障がい児に適切な療育 支援が限られている	保護者と取り組む療育支援 を提供できるネットワーク
	保育所へ「預ける」より ポジティブな発想に	保育所・児童保育所・スポーツ クラブの運営	子どもがより良い環境の中で 育まれる地域づくり	地域自治体等サービスの推進	18歳で就職した若者が高い 離職率でフロンティア化	中高生時代からキャリア教育 機会を提供	定時制高校や生活保護受給 者なども対象に	効果的なキャリア教育プロ グラムの普及
	焼却ありきのごみ処理方法	分別徹底と資源化	循環型経済への移行スピード の遅さ	企業に提供できる知見	舞台芸術業界の労働環境整備	労働環境整備国庫で肥田 剤を製造	舞台芸術界の労働環境整備 マネジメント人材養成	女性の働きやすい環境の整備
	保育所へ「預ける」より ポジティブな発想に	保育所・児童保育所・スポーツ クラブの運営	子どもがより良い環境の中で 育まれる地域づくり	地域自治体等サービスの推進	要介護者の急増 実支障が増えている増加	高齢者・障がい者支援施設 増設、サービス事業拡大	要介護高齢者・社会認知度 高齢者・障がい者の増加	支援が必要な人に地域住民 が参加する安心システム
	共働きのため保育のお迎え に間に合わない子育て世代の増加	夜間保育運営	地方都市における問題	交通手段を確保し夜間保育所 を運営する事業者の増加	無職・無訪問介護地区の存在	診療所・訪問介護ステーション 開設	医療にアクセスしにくい環境	オンラインサロン開設、診療所 の事業継続支援
	子ども・母子家庭の貧困	SNSなどを活用して相談手段 を確立	外国にルーツを持つ子ども や母子の貧困	支援団体や行政との連携	救急医療における高次病院 や救急隊の不足	救急患者や在宅高齢者を 病院で受け入れ	救急医療への診療報酬かさ 上げ、救急隊の削減	ロビーイングや特区新設などが 考えられる
	0か月0日の虐待死と加害者 である妊婦の孤立	匿名相談窓口の運営	窓口・知識不足による 思いがけない妊娠・産前産後	研修による相談員育成、 健康取組の開発等	腎臓病・透析患者のQOL向上、 透析開始の遅延防止	ウェブサイト開設、イベント 企画、企業・医療者向け後援	切迫する医療事情の改善	患者・医療者・企業などが 「患者協会の発展」提案
	日本の若者の自己肯定感が 低い	ナメの関係による対話を通じた キャリア教育	未来を自分の方で創り出せる と考えられない子ども	子どもが解決したい課題への 存在プロジェクト	新規就業者の販売先確保	自らの飲食店や流通事業で 販路確保	有機農業者の良質な販路拡大 と消費者の啓発	レストランを無償拠点として 共同購入型マルシェを導入
若者の格差・貧困の拡大	食育とコミュニティ形成支援 による解決	過密制学校におけるキャリア 形成支援	キャリア形成支援が強い消費 財創業者の育成	農家の所得向上	食育とコミュニティ形成支援 による解決	若手農業者育成	インターン派遣、行政と連携し 補助・支援	
不登校・勉強嫌いの子どもの 復学・学習支援	自習心の向上、科目への興味 を喚起するプログラム	中高生の社会性・内発性の 養育	講師以外の大人と緩やかに つながる場づくり	外食領域での食物アレルギー 対応	使いやすい食品開発	食費的負担がない	企業と連携して価格付実需	



福祉・自立支援



健康・高齢



農林水産・食

\*その他、情報化、地域・伝統、人権・途上国、団体支援のカテゴリーで様々な回答が得られた。



# 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

- ・課題（社会的ニーズ）に関する現状認識

団体の要請により、「掲載許可を得ていない情報」について非開示とした。（JANPIA）

NPO（非営利組織）とソーシャルビジネス（社会的インパクトの創出を目指す営利組織）を「社会的事業」という名前で一括りにせず、それぞれの組織形態が持つ強みを再認識し、役割分担をしていく時期に来ているのではないか。特に、今回の申請事業では、NPO（非営利組織）が持つ草の根の強みを活かした社会変革手法に着目する。

NPO（非営利組織）が持つ草の根の強みを活かした事例

# 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

- ・ 課題（社会的ニーズ）に関する現状認識

全ての社会課題を市場型のアプローチで解決できるわけではなく、半市場型・非市場型アプローチが必要なものがある。政策形成への働きかけや、当事者・市民の参画を促しながら、半市場型・非市場型の領域への取り組みはNPOの重要な役割の一つ。

課題領域によっては市場型のアプローチだけではなく、草の根のアプローチが必要

種別	資金源	例	目指す運営形態
対価自立事業 (市場型)	受益者・利用者からの対価収入により収益が見込める	<ul style="list-style-type: none"><li>・ スポーツ・芸術文化活動</li><li>・ 主婦・障がい者の起業</li><li>・ 環境配慮製品・サービス (リサイクル、有機農業)</li></ul>	自主・単独事業
補助継続事業 (半市場型)	受益者・利用者から対価も取れるが、継続には外部からの補助が必要	<ul style="list-style-type: none"><li>・ フリースクール</li><li>・ 伝統文化財の維持・継承</li><li>・ 里山保全</li><li>・ 難アクセス地の公共交通</li><li>・ 介護保険事業</li></ul>	事業経営の効率化を進めつつ、行政からの補助は続ける ※補助の制度化が必須
基本的人権保障事業 (非市場型)	基本的人権の保障のために不可欠な事業であり、受益者・利用者からの対価による継続は困難	<ul style="list-style-type: none"><li>・ ホームレスの緊急救援</li><li>・ 子どもの電話相談</li><li>・ DV被害者の支援</li><li>・ 医療情報の翻訳・通訳</li></ul>	行政サービスとして法制化する必要がある ※事業の制度化が必須

市場型では漏れがちな最も困難な層へのサポートはNPOの重要な役割

市場型のアプローチだけでは限界。事業の実施や調査を通して把握した当事者のニーズや問題の構造を行政などに伝えること（アドボカシー）や、市民のボランティアな参画をデザインすることが特に重要な領域



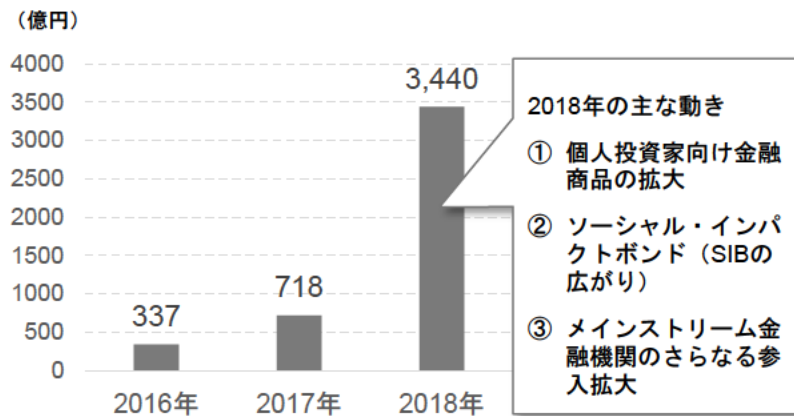
# 1.申請事業により解決したい課題、事業の目標および内容

## 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

- ・課題（社会的ニーズ）に関する現状認識

日本において、財務的リターンと社会的インパクトの両立を意図する投資の残高は増えており、株式会社等の営利法人による社会的な事業の創出やインパクトの拡大が期待される。一方で、財務的なリターンが期待しづらいNPOや市民活動に対するお金の流れは、大きく変わったわけではない。

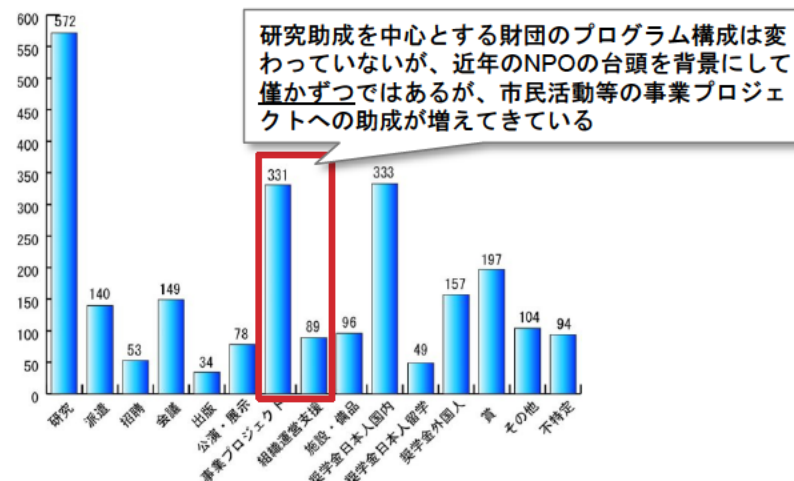
### 社会的インパクト投資残高（推計）の推移



出所：日本における社会的インパクト投資の現状2018（GSG国内諮問委員会）

財務的リターンと社会的インパクトを両立を意図した事業へのお金の流れが生まれている（ESG投資、社会的なベンチャーへの投資、SIB等）

### 日本の助成財団の事業形態別プログラム数



出所：日本の助成財団の現状（公益財団法人助成財団センター）

助成財団に限らず、財務的リターンが期待しづらいNPOや市民活動に対するお金の流れが大きく変わったわけではない

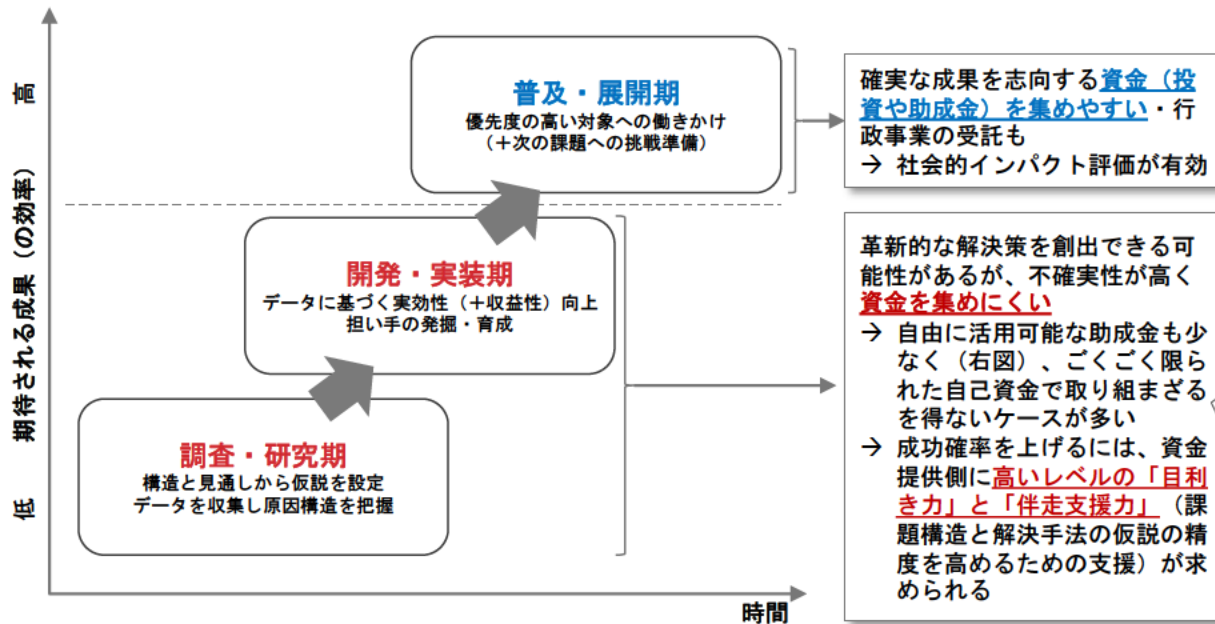
# 1.申請事業により解決したい課題、事業の目標および内容

## 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

- ・課題（社会的ニーズ）に関する現状認識

社会的企業（家）に新しい課題や解決策に取り組む意欲とアイデアがあっても、「調査・研究」や「開発・実装」などに取り組む資金は集めにくい現状もある。革新的な解決策の創出のボトルネックとなっている可能性がある。

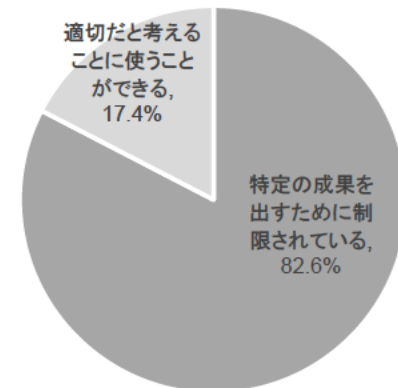
### 事業・活動のステージと資金の集めやすさ



出所：川北秀人氏（IIHOE [人と組織と地球のための国際研究所] 代表）講演資料を、NPO法人ETICが加筆

### 社会的企業を対象とした助成金・補助金の性質

昨年度受領した助成金・補助金、寄付を活用する際の条件について、その全部もしくは大半を...



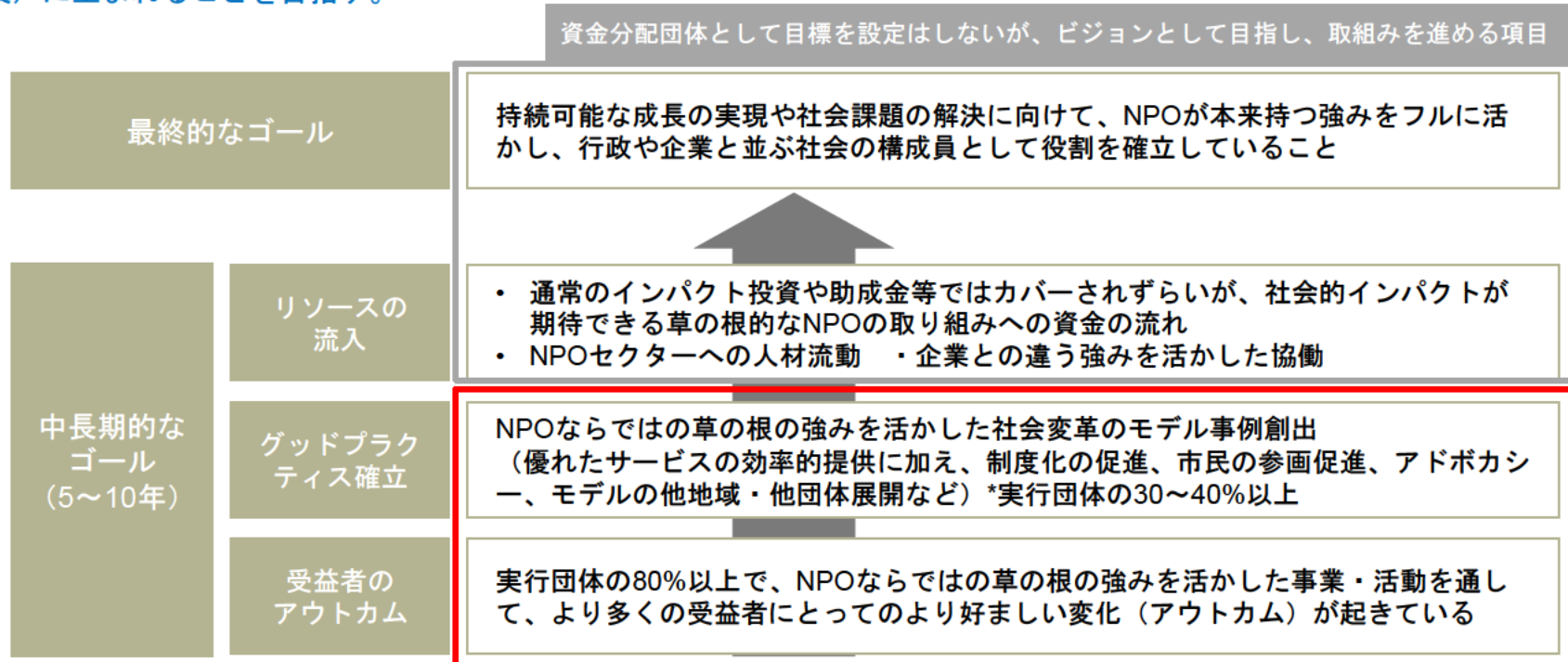
出所：香港の調査機関であるCAPSの委託によりNPO法人ETICが2019年4月に112団体からアンケートを回収。上記回答は予算規模5,000万円以上の23団体の回答を抜粋。

# 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

### ・最終的なゴールと中長期的な事業目的

最終的なゴールに向けた一歩として、NPOの強みを活かした社会変革のモデルとなるような好事例が中長期的（5～10年後）に生まれることを目指す。



資金分配団体として目標を設定し、その達成を目指す項目（目標は仮）

# 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

## 1.2. 原因分析と解決策

### ・原因分析と解決策

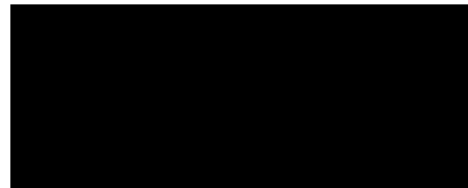
団体の要請により、「掲載許可を得ていない情報」について非開示とした。(JANPIA)

定性的な分析ではあるが、NPOの社会的インパクトについてもビジネスの論理の延長線上（直線的な規模の拡大）で考えられてしまう傾向があると考えている。NPOの草の根の強みを活かした社会変革手法の可能性が、社会的に共有されていない（NPO側も支援側も）。今回は、あえてこうしたアプローチにフォーカスし、モデルとなる事例を生み出していく。

米国では、「直線的な規模の拡大だけでは課題が解決できない」という反省からNPOならではのアプローチが見直され、形式知化されている

#### NPOならではの社会変革アプローチの例 “Emerging Pathways to Transformative Scale” \*これが全てではないとの注釈も

1	Distribute through existing platforms（既存のプラットフォームを通して解決策を普及・展開する）
2	Recruit (and train!) others to deliver the solution（解決策を届けるために他者を訓練し、その力を借りる）
3	Unbundle and scale up the parts that have the greatest impact（最も大きいインパクトがある部分を切り分け、それを展開する）
4	Use technology to reach a larger audience（より多くの受益者にリーチするために、テクノロジーを利用する）
5	Don't just build organizations and programs, strengthen a field（組織やプログラムをつくるだけでなく、エコシステムを強化する） *コレクティブ・インパクトはこれに分類される
6	Change public systems（社会システムそのものを変革する）
7	Embrace the need for policy change（政策変更のニーズを機会として活かす）
8	Don't ignore for-profit models for scale（利益追求型のビジネスモデルも拡大の一つの選択肢ではある）
9	Alter people's attitudes, beliefs, and behaviors（市民や当事者の姿勢と信条と行動を変えること）



2016年、インパクトの飛躍的拡大を志向するNPO等12団体の経営者を対象に、「世界を変える偉大なNPOの条件」の著者、ヘザー・マクラウド・グラント氏をゲスト講師として迎え、こうしたアプローチについて勉強会を実施した。参加者は大きなインスピレーションを得て、活動を抜本的に見直した団体もある。その後も不定期にこうした勉強会を開催している。

引用：“Emerging Pathways to Transformative Scale” By Jeffrey Bradach and Abe Grindle. Sponsored Supplement to the Stanford Social Innovation Review / Spring 2014

包括的支援プログラムの  
方向性（解決策）

一方で、日本にも草の根の強みを活かした素晴らしいアプローチで取り組もうとしているNPOはたくさんある。こうした事業・活動が、その目指す社会的インパクトを実現できるよう、資金面・非資金面で支援する。またその知恵を社会的に共有する。

# 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

## 1.3. 事業の内容と成果目標

- ・ 事業内容（詳細は2. 包括的支援プログラム以降で説明）

### 事業内容

- 包括的支援プログラム：NPOが持つ草の根の強みを活かした社会変革手法の開発・実装の支援
  - 対象：特定非営利活動法人等の非営利法人（株式会社等の営利法人は対象外）  
「調査・研究期」「開発・実装期」の事業・活動が対象だが、「普及・展開期」の事業・活動でも本支援の提供による社会インパクトの拡大が絶対的・相対的に見込める場合は対象とする。
  - 募集团体の数：6～8団体
  - 資金的支援：1団体あたり3年間で最大20,000,000円を助成（想定幅：600万円～2,000万円）
  - 非資金的支援：伴走支援（個別＋集合研修）、人材マッチング支援（専門家、スタッフ等）、資金調達支援、社会的インパクト評価実施支援など
- NPOならではの強みを活かした革新的手法の形式知化と、それらを自主的、継続的に学びあうコミュニティの形成
  - 3年間の事業を通して得られる革新的手法の実践知について、実行団体やその活動地域だけのものとせず、既存の非営利リーダーのネットワークやプログラムを通して社会に広く共有していく。
- ステークホルダーとの対話と課題解決への関与の引き出し
  - 企業や行政、資金提供者等との対話の場をファシリテートする。
  - 必要に応じて、政策形成に対するインプットも行っていく。

### ETIC.の特徴的なアプローチ

これまで培ってきた案件発掘力で、「高い成果が期待されるが、支援されづらい取り組み」を発掘し、支援する（社会起業家の第2創業なども対象）

助成金の提供、経験豊富なメンバーによる伴走支援に加えて、社外のエコシステムを活かしたマッチング力で、「調査・研究期」「開発・実行期」でも支援の成功確率を高める

現場のニーズに応じ、支援側のキャパシティだけに依らない多様な支援を提供

社会的な大義への共感をベースとして、既存のネットワークを活かし民間の資金や発信力、ボランティアな参画（企業・個人等）を呼び込む

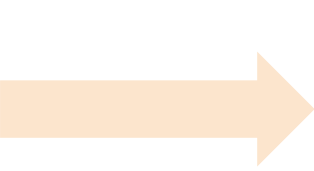


# 1.申請事業により解決したい課題、事業の目標および内容

## 1.3.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

中長期的なゴールと、3年後の事業終了後のゴールについて、改めて以下に整理する。今回は「調査・研究期」や「開発・実装期」の事業や活動の支援をメインで行う想定だが、成果創出までのタイムラインは「普及・展開期」の案件とは異なるため留意。以下に想定を例として記載する。実際には選定後の事前評価において実行団体との調整・計画が必要。

ステージ	取り組み内容の例	短期成果（1年目）	短期成果（2年目）	短期成果（3年目）	中長期（7～10年）
<b>調査・研究期</b>	例：特に深刻な状況にいる当事者への支援手法の調査・研究および開発・実装（問題構造と事業設計の仮説はあり） その他、アドボカシー（調査→実行）、地域内でのデータを共有しての協働（調査→基盤整備→協働）など	<b>調査・研究</b> ・当事者ニーズの調査 ・課題構造の調査 ・事業仮説の調査 ・手法仮説の調査・研究 ・協働候補の調査 など → 仮説の精度の向上	<b>開発・実装</b> ・パイロットの実践 ・データに基づく実効性と効率性の向上 ・担い手の発掘・育成（内部） ・必要な資金の追加調達 → 受益者アウトカムの変化	<b>開発・実装</b> ・パイロットのさらなる展開 ・データに基づく実効性と効率性の向上 ・担い手の発掘・育成（内部） ・必要な資金の追加調達 → 受益者アウトカムの改善	<b>普及・展開</b> ・団体の有効な事業・活動に ・モデルや手法の外部への共有 ・担い手の発掘・育成（外部） ・社会制度化への提言 など ・必要な資金の追加調達 → 受益者アウトカムの拡大
<b>開発・実装期</b>	例：自社サービスを、当事者やその関係者、市民ボランティア等を巻き込んだ形で実行できるプログラムへと進化させる	<b>開発・実装</b> ・仮説の精度の向上 ・パイロットの実践 ・データに基づく実効性と効率性の向上 ・担い手の発掘・育成（内部） ・必要な資金の追加調達 → 受益者アウトカムの変化	<b>開発・実装</b> ・パイロットのさらなる展開 ・データに基づく実効性と効率性の向上 ・担い手の発掘・育成（内部） ・必要な資金の追加調達 → 受益者アウトカムの改善		
<b>普及・展開期</b>	例：自社の有効な取り組みのノウハウを専門家のかも借りて体系化し、他社と共有することで業界全体のサービスの質の向上を目指す	<b>普及・展開</b> ・ノウハウ・メソドロジーの棚卸→体系化・見える化 ・外部人材への共有と対話を通じた改善 → 受益者アウトカムの改善	<b>普及・展開</b> ・外部人材向けのトレーニングプログラムの開発 ・手法の更なる改善 → 受益者アウトカムの拡大		<b>普及・展開</b> ・有効な手法の普及 ・異なる地域や受益者に応じたカスタマイズ ・社会制度化への提言 → アウトカムの更なる拡大



## 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）

- 募集团体の数：6～8団体（案件）
- 対象となる法人格：特定非営利活動法人等の非営利法人（株式会社等の営利法人は対象外）
- 助成金額：3年間で総額85,000,000円、1案件あたり3年間で最大20,000,000円（6,000,000円～20,000,000円／案件を想定）
- 選考基準案：

課題・ニーズの評価	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 解決しようとする課題は、当事者にとって深刻または緊急のニーズがあるか</li><li>・ 解決しようとしている課題の状況や構造について、実行団体に相当程度の理解があるか</li></ul>
事業・活動設計の評価	<p>これから取り組む事業や活動の内容が、助成する資金に対して十分な費用対効果が期待できるものか</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 目指すアウトカムやインパクトに対して適切か</li><li>・ 他の手法と比較して優れている点があるか（効率性・革新性・モデル性等）</li><li>・ 本助成終了後も実行団体が持続・成長していくために必要な資金の調達や収益性の向上に貢献するか</li></ul>
実行能力・体制の評価	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 実行団体の代表者（事業責任者）に、事業や活動を遂行し、成果につなげていくことができるリーダーシップはあるか</li><li>・ 事業や活動の実施計画（予算やスケジュール、人員体制、外部ネットワーク等）は妥当か</li><li>・ 社会的インパクト評価を通して、事業や活動を振り返り、見直していく用意があるか</li><li>・ 外部の人材・組織と、協働・連携を適切に推進していく能力・スキルがあるか</li><li>・ 適切なガバナンスを有しているか</li></ul>
財務面の評価	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 団体全体として健全かつ安定した財務的な基盤があるか</li><li>・ 本助成終了後も必要な資金を調達する準備があるか</li></ul>

今回「調査・研究期」および「開発・実装期」を対象とすることもあり、特にキャパシティの面において、全てを応募段階で完璧に満たしている必要はない。

資金的支援・非資金的支援を通して、実行団体のキャパシティの補完・強化を支援していくことを踏まえた上での総合評価となる。

一方で財務的健全性やガバナンスについては選定段階で満たす必要がある。

## 2. 包括的支援プログラム

### 2.1. 実行団体の募集

#### ・ 募集方法、案件発掘の工夫

団体の要請により、「掲載許可を得ていない情報」について非開示とした。(JANPIA)

- 専用のホームページを作成し、募集
- 募集情報について、オンライン／オフラインで情報発信
  - 説明会や個別相談の開催（説明会は最低2回開催、オンライン参加も可能。個別相談会は公募期間中随時受付）
  - ETIC. が有する様々なネットワークや自社メディアへの情報発信。一方で、ETIC.の自社ネットワークに偏らないように、候補および告知先のリストアップ、リサーチは広く行う。

#### <連動企画>（自主事業）

連動した企画として、11月に米国においてインパクト投資および非資金的支援を組み合わせた社会課題解決に取り組む実践者を招いてのイベントを開催し、本プログラムの公募について情報発信する（資金分配団体としての事業ではなく、ETIC.の自主事業として開催。有料）

##### 公開フォーラム

テーマ：社会問題解決に向け、各セクター協働で何ができるのか？

既存の協働の課題と解決の方向性、協働事例の紹介、パネラー（NPO実務者、資金提供、大企業等）を含めた議論

対象：60-70名程度（NPO、大企業、行政、財団）

時期：11月中旬の平日・都内

講師：フィリップ・サイオン氏

所属：非営利団体Humanity United, マネージング・ディレクター  
略歴：社会変革のための戦略コンサルティングファームである米FSG社のマネージング・ディレクターとして、長年フォーチュン500企業へのフィランソロピー、CSR、CSVの取り組みに対するアドバイザリーに従事。中東、南米やアジアなど、米国以外の地域におけるコレクティブ・インパクトを推進し、セクターを越えた協働をリードした。現在は米国の非営利団体ヒューマニティー・ユナイテッドでマネージング・ディレクターとして強制労働や人身売買の解決を目指し、プログラムへの支援をコレクティブインパクトのアプローチを用いて行っている。

\*2018年度に同様の内容の開催実績あり（右写真は昨年の様子）

## 2. 包括的支援プログラム

### 2.1. 実行団体の募集

#### ・ 募集から審査、支援開始までのプロセス

- 募集から選定、支援開始までのプロセスは下記を想定している

実施プロセス	実施内容(スケジュールは仮)	留意点
募集要項の提示 申請フォームの公開	募集要項を作成し、公表する 申請フォームも公開し募集を受け付ける(10-11月)	専用のウェブサイトを作成・公表する
↓		
説明会 & 相談会	2回説明会兼相談会を開催する(10-11月)	説明会・相談会はオンラインでも受け付ける
↓		
申請書類の受理	申請書類を所定の申請フォームにて受け付ける(12月)	所定の資料が揃っているか等確認する
↓		
一次審査(書類)	選考委員による書類審査。事前に事務局からヒアリングによる追加情報収集・確認を行う(1月)	書類審査前に事務局が書類不備と申請団体の組織体制等について確認する
↓		
二次審査(面接)	選考委員による面接審査を行う(1月)	面接に加え、必要に応じて追加書類提出を求める
↓		
決定・通知	実行団体の決定及び通知を行う(2月)	もし追加で確認すべき事項がある場合は、そのやり取りを行った上で、決定する
↓		
事業計画書等の確認・修正 契約	審査通過した実行団体と事業計画書等を確認し、必要に応じて修正・確定、その後契約する(2月)	審査での指摘等をふまえ、必要に応じて事業計画書の項目(KPIや資金計画)や支援内容も見直す
↓		
助成金振込・伴走支援開始	2019-20年度の助成金を振り込む。案件ごとに担当プログラムオフィサーを決め、伴走支援を開始(3月)	助成金振込は2020年3月までに行う

## 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

団体の要請により、「掲載許可を得ていない情報」について非開示とした。（JANPIA）

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

## 2. 包括的支援プログラム

### 2.2. 助成金等の分配

- 助成金の分配は、実行団体の募集プロセス及び選定後の監督において丁寧に取り扱い、また対外的な情報公開も行う
- 実行団体への伴走支援は、本助成期間後の持続的なインパクト創出を目指し、実行団体のファンドレイズ支援も行う

助成金等の分配方針		助成金（事業費）詳細（様式3-3より引用）					
種類	助成のみ（貸付・出資は行わない）	項目	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	合計（円）
助成額総計 （3年間）	85,000,000円（内訳：右表参照） 自己資金分：最大5,000,000円想定*  *助成財団ではない当団体の現状の財務基盤（財務的には健全だが、十分な投資余力はない）を鑑み、現時点では5,000,000円を想定する。但し、本事業期間内、更には本事業終了後の自立継続に向けた資金調達には2019年度より取り組む（ベンチャー企業経営者等から趣旨への賛同および協力への合意を得ており、当法人のネットワークを活かした資金調達活動を行う）	A. 助成金 申請額	17,000,000	42,500,000	17,000,000	8,500,000	85,000,000
		実行団体への 助成等に充当 される費用					
		管理的経費	3,000,000	7,500,000	3,000,000	1,500,000	15,000,000
		管理的経費の 割合	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%
助成額 /1案件	3年で最大20,000,000円（各年の拠出額・拠出方法は実行団体と相談して決定）	B. 自己資金・ 民間資金					0
		実行団体への 助成等に充当 される費用					
		管理的経費		0	2,500,000	2,500,000	5,000,000
		管理的経費の 割合			100.0%	100.0%	100.0%
分配の仕方	6か月ごとに実行団体へ助成金拠出（助成金振込の前月に進捗確認し、事業計画や資金計画について適宜調整の後、助成金額等決定）  *今回は投資的な性質を有しており、初年度に多めの金額を申請したい実行団体が一定数あると想定。問題がなければ対応したい。 *助成金の分配方法等は、ETIC.の自己評価や実行団体等のニーズに基づき適宜見直しを行う						

## 2. 包括的支援プログラム

### 2.3. 非資金的支援

実行団体のニーズをタイムリーに把握し、柔軟な設計ができる企画力と、優れたメンター・講師のネットワークが、ETIC.の強み。最終的には採択された実行団体の状況やニーズを踏まえた調整を行っていくが、現時点での施策案は下記の通り。

施策方向性	施策内容	具休内容
個別の伴走支援	月1回+αの個別面談	<ul style="list-style-type: none"><li>プログラム・オフィサーによる定期面談（コーチング、メンタリング、コンサルティングを適切に組み合わせ）</li><li>PO以外の専門性あるスタッフも、チームメンバーとして適宜面談に参加</li></ul>
集合研修	複数の実行団体が集まったの合宿形式の研修を1年に1回実施（1泊2日）	<ul style="list-style-type: none"><li>活動計画の見直し・振り返りがメインテーマ</li><li>適宜ゲスト講師やメンターを招聘し、必要なインプットを行う</li><li>実行団体同士の学び合い・ネットワーキングも重視する</li></ul>
	個別勉強会	<ul style="list-style-type: none"><li>実行団体の学びのニーズに沿って、講師を招聘しての勉強会や、先進事例へのフィールドビジット等を実施する（テーマ例：サービスの見える化、アドボカシーと情報発信）</li></ul>
個別のネットワーキング	必要な外部リソースの紹介（支援プロセスで各実行団体のニーズを把握）	人材採用支援、メンターやアドバイザーの紹介、専門家の紹介
		ETIC.が企画・運営する他のプログラム（アメリカンエクスプレス・サービスアカデミーや、ソーシャルビジネス成長応援融資「CHANGE」等）への接続
		連携候補となる他のNPOや企業、自治体・官公庁関係者、研究者等の紹介
		助成終了後も持続可能な状況を作るための資金調達支援（ETIC.の有する支援者ネットワークとの接続）



### 3. 社会的インパクト評価の実施内容と方法について

#### ・評価について（事前、中間、事後、追跡）

評価指針を踏まえた評価の実施内容と方法の概要について以下に示す。実施にあたっては自己評価に加え、適宜専門性を持った第三者の協力を得る。なお、今回は新規性・革新性の高い取り組みを支援するものであり、事前評価には限界がある。中間評価を適切に実施し、事業設計や計画を調整していくことが成果創出の鍵だと考えている（発展的評価）

時期	目的	資金分配団体の評価（包括的支援プログラムの評価）	実行団体の評価（個別案件の評価）
事前評価	事業の必要性・妥当性の判断	<ul style="list-style-type: none"><li>事前評価の実施（選定された実行団体によってプロセスやアウトカムの調整の必要がある可能性）</li><li>事前評価報告の作成（評価結果に加え、改訂版事業計画、評価計画についても記載）</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>事前評価の実施（課題の検証、事業設計の検証、プロセスの計画、アウトカムの計画）</li><li>事前評価報告の作成（評価結果に加え、改訂版事業計画、評価計画についても記載）</li></ul>
中間評価	進捗状況と予算・人材・方法など見直しの検討	<ul style="list-style-type: none"><li>中間評価の実施（実施状況の分析、アウトカムの達成状況（見込）や効率性の分析を行う。実行団体からの報告やPOの伴走支援を通して得た情報を活用）</li><li>選考委員も含めた中間レビュー</li><li>計画見直し・調整</li><li>JANPIAへの中間評価報告</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>中間評価の実施（実施状況の分析、アウトカムの達成状況（見込）や効率性の分析を行う。現場での活動やデータ収集を通して得た情報を活用）</li><li>選考委員も含めた中間レビュー</li><li>計画見直し・調整</li><li>資金分配団体への中間評価報告</li></ul>
事後評価	事業の成果の達成状況や事業の妥当性を検証	<ul style="list-style-type: none"><li>事後評価の実施（課題の分析、事業設計の分析、実施状況の分析、アウトカムの分析、効率性の分析）</li><li>選考委員も含めたレビュー</li><li>JANPIAへの事後評価報告</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>事後評価の実施（課題の分析、事業設計の分析、実施状況の分析、アウトカムの分析、効率性の分析）</li><li>選考委員も含めたレビュー</li><li>資金分配団体への事後評価報告</li></ul>
追跡評価*	成果や副次的効果や波及効果、過去の評価との比較検証	<ul style="list-style-type: none"><li>追跡評価の実施（事業終了時のアウトカムにその後のような変化が認められるか、および一定期間を経て新たなアウトカムの発現があるか）</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>追跡評価の実施（事業終了時のアウトカムにその後のような変化が認められるか、および一定期間を経て新たなアウトカムの発現があるか）</li></ul>

\*追跡評価の実施については実行団体、資金分配団体、JANPIA間で協議。本事業は、3年の事業実施機関にとどまらない長期的なゴールや持続可能性、波及効果を期待しているため追跡評価を実施することの有用性はあると考えている。

## 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）

- 助成事業や伴走支援の経験豊富なマネジメントチームとPOが密接に連携し、適切な進捗管理を行う（体制は後述）。

	2019年9月～2020年3月	2020年4月～9月	2020年10月～2021年3月	2021年度	2022年度	2023年度以降 (支援期間後)
実行団体 募集・選 定	10月HP公開・公募開始 11月説明会開催×2回、相談会開催 12月公募締切、一次審査 1月二次審査、決定 2月事業計画書等の確認・修正、契約					
資金提供 伴走支援	3月助成金振込 3月伴走支援開始	伴走支援（月1回程度） 専門家マッチング（適宜） 助成金支払い（半年に1回）				
集合研修		集合研修（4月） ※実行団体間交流・学び合い	個別勉強会	集合研修×1回 +個別勉強会	集合研修×1回 +個別勉強会	
社会的イ ンパクト 評価	事前評価 ■実行団体の評価 ■資金分配団体の評価	中間評価① ■資金分配団体の評価	中間評価② ■実行団体の評 価支援 ■資金分配団体 の評価	中間評価③ ■実行団体の評 価支援 ■資金分配団体 の評価	事後評価 ■実行団体の評 価支援 ■資金分配団体 の評価	追跡評価 ■実行団体の評 価支援 ■資金分配団体 の評価

## 4. 進捗管理、リスク管理と持続可能性

### 4.2. リスク管理

リスク内容	対策（予防）	対応（発生した場合）
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	応募数確保に向けてリサーチや、積極的な当法人およびかもものはしプロジェクトのネットワーク内外への募集告知を行う。申請時に資金計画を提出頂き、資金計画の妥当性も含め選定する。	調査により案件候補は一定数見込める状況であるが、選定基準を満たす案件が公募により集まらなかった場合は、再度POを中心に案件開拓・形成を行う。（基準を満たさない実行団体を選定しないように選考委員会と共有する）
実行団体の選定に際し不正の行為があった場合	資金分配団体の業務の公正かつ確な遂行を担保するために必要なガバナンス・コンプライアンス体制等の整備等について、必要な措置を講ずる。（「コンプライアンス規程」参照）	不正の原因究明、関係者に対する厳格な処分、再発防止策の策定及びその内容の公表等の必要な措置を講ずる。（「コンプライアンス規程」参照）
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	選定プロセスにおいて、応募団体のガバナンス、事業内容の実現性等を考慮し選定する。選定後は半年ごとの進捗確認やPOとの定期的な会議で状況把握を行う。	実行団体が本事業を通してサービス提供する当事者他ステークホルダーへの影響を考慮した上で、JANPIAや専門家の助言も仰ぎながら含め、対応検討する。
（資金分配団体で）休眠預金等資金の使用に不正があった場合	「コンプライアンス規程」「リスク管理規程」に基づき公正かつ適切な資金運営を行う。	JANPIAや専門家の助言も仰ぎながら、不正の原因究明、関係者に対する厳格な処分、再発防止策の策定及びその内容の公表等の必要な措置を講ずる。
実行団体で休眠預金等資金の使用に不正があった場合	「No.34.コンプライアンス規程」「No.38.リスク管理規程」に基づき公正かつ適切な資金運営を行う。	JANPIAや専門家の助言も仰ぎながら、不正の原因究明、関係者に対する厳格な処分、再発防止策の策定及びその内容の公表等の必要な措置を講ずる。
伴走支援する体制が整わない場合	当法人内の当該事業部及び専門性を持った対外的な人材の採用を行う。現時点で十分な体制を確保できている。	当法人内の別事業部の人材登用もしくは専門性を持った人材の新規採用・契約を行う。
伴走支援を巡って実行団体とトラブルになった場合	選定後の実行団体との契約内において、トラブル発生時の対応について記載する。また、両者が伴走支援において求める期待値についてすり合わせる場を持つ。	実行団体との契約に基づき対応する。また、場合によっては第三者の専門家に介入頂き、JANPIAにも随時状況の共有・報告をしながら、解決に向けた対話の場を持つ。

## 4. 進捗管理、リスク管理と持続可能性

### 4.3. 持続可能性

事業期間終了後、長期的に目指すところを記載する。当団体は、外部の資金提供者から一定の評価を受けながら、こうした支援に20年近く取り組んできており、今後も（必要な進化をしながら）継続していく計画である。本事業の実施と評価を通して、私たち自身のキャパシティの強化、財務基盤の強化にも取り組んでいく。

- 民間公益活動の自立した担い手の育成
  - 本事業はまさに「民間公益活動の自立した担い手の育成」を重視した内容であり、そのための様々な支援を手厚く組み込んでいる。
- 資金を自ら調達できる環境の整備（民間企業や金融機関等の民間の資金を呼び込むための具体策）
  - まず、本助成金を活用して行う事業・活動が、助成終了後に資金調達（どの資金をどの程度というのは事業の性質により異なる）も可能な状態になることを我々のアウトカムの指標に含め、必要な伴走支援を提供していく。
  - 加えて、ETIC.のネットワークを活用し、実際に資金調達を支援する（企業経営者、企業CSR、国内外の財団を想定）
- 事業、組織の自走化
  - 民間公益活動の支援はETIC.のミッションに沿った事業であり、自主事業として継続していく計画である。
  - 一方で休眠預金と呼び水に、民間から金銭・非金銭のリソースを呼び込み、自主財源の確保を進めていく。
- 社会の諸課題が自律的かつ持続的に解決される仕組みの構築
  - 今回支援するNPOが持つ草の根の強みを活かした社会変革手法の多くが、一過性の応急処置的な施策ではなく、「社会の諸課題が自律的かつ持続的に解決される仕組みの構築」を目指すものである。そうした事例やノウハウを取りまとめ、他地域や他の課題領域にも共有していく。
  - 本事業全体を進めていく上で得た集合的知見を踏まえ、必要に応じて政府（関係省庁等）への働きかけも行う。

## 5. 実施体制と従事者の役割

団体の要請により「個人情報」について非開示とした。(JANPIA)

### 5.1. 実施体制と従事者の役割

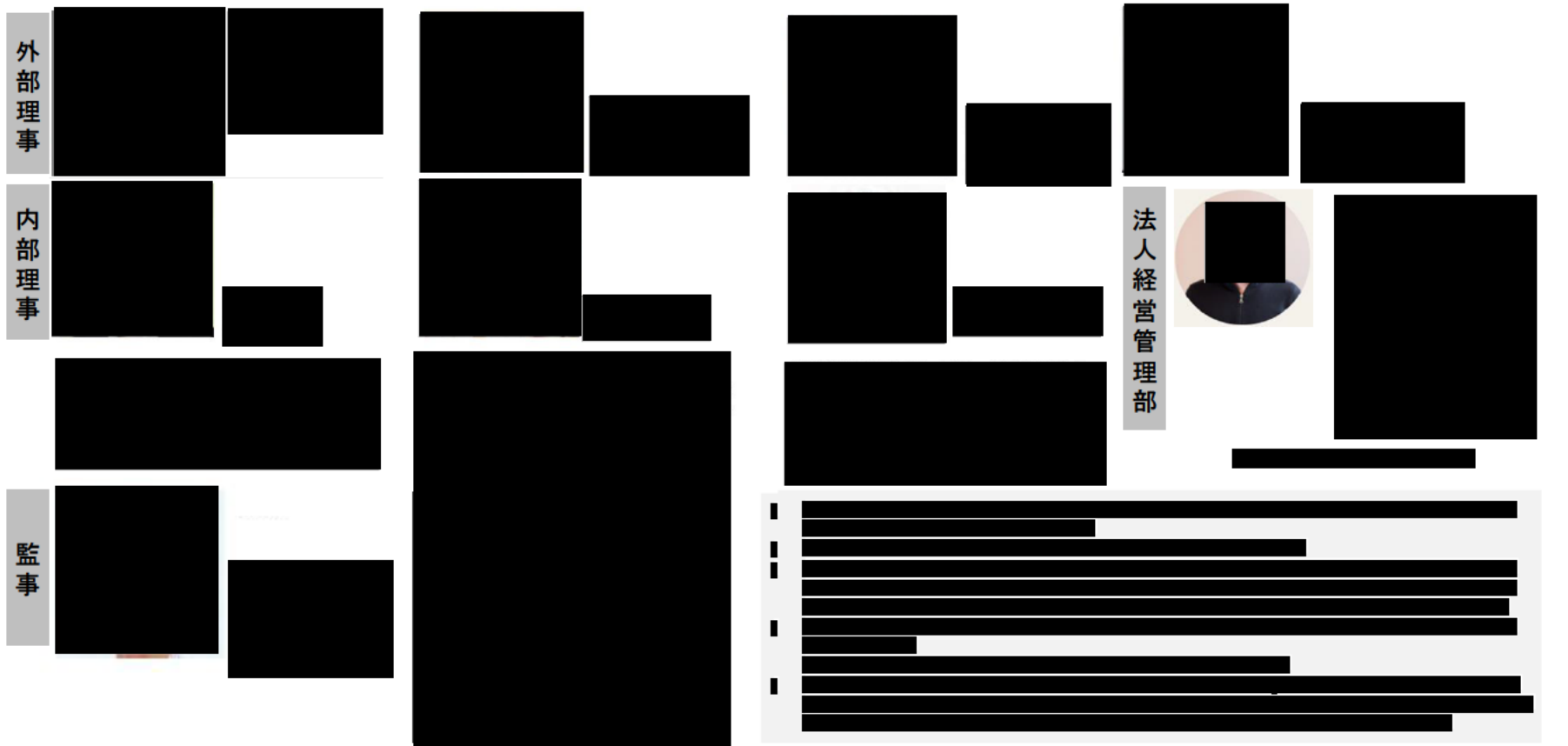
#### ・事業実施体制図



## 5. 実施体制と従事者の役割

### 5.1. 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

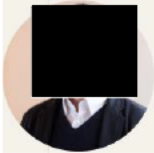

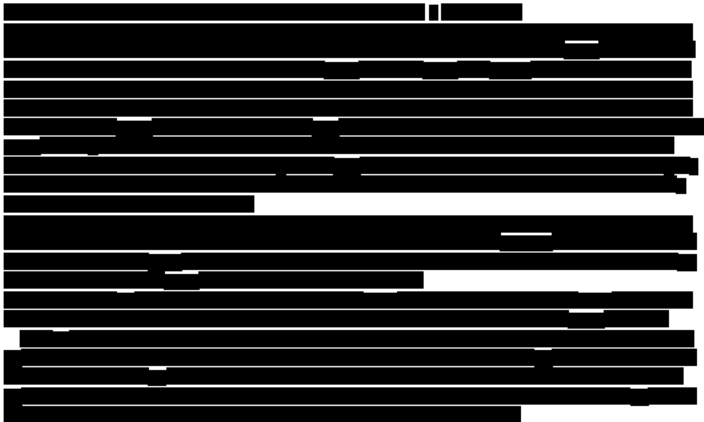


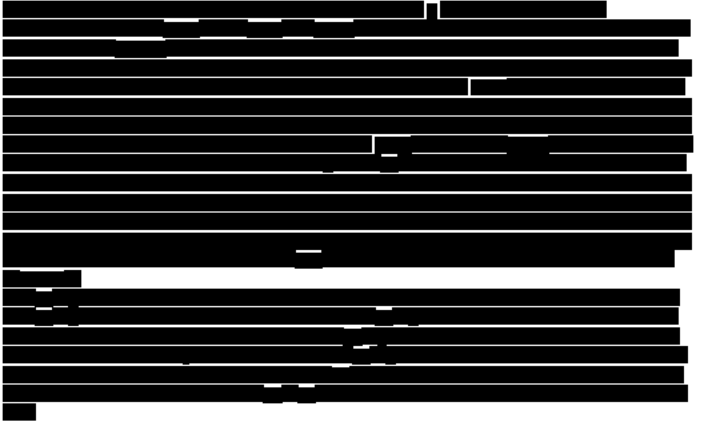
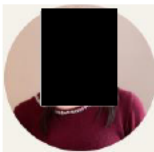

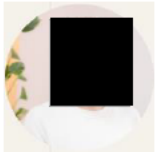
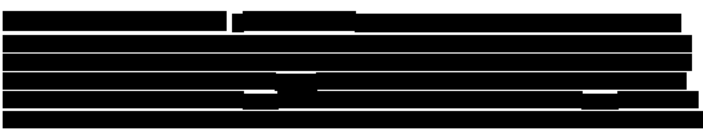
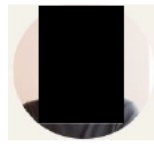

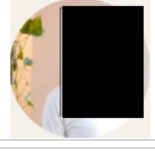






## 5. 実施体制と従事者の役割

### 5.1. 実施体制と従事者の役割

・事業実施体制の整備・メンバー構成と各従事者の役割・担当事業従事者のプロフィール①

## 5. 実施体制と従事者の役割

5.1. 実施体制と従事者の役割（事業実施体制の整備・メンバー構成と各従事者の役割・担当事業従事者のプロフィール②）

5.2. 外部人材の活用外部連携先の紹介と役割




[Redacted text]


[Redacted text]

[Redacted text]

### 企業連携先（内諾済み）



[Redacted text]



[Redacted text]

[Redacted text]

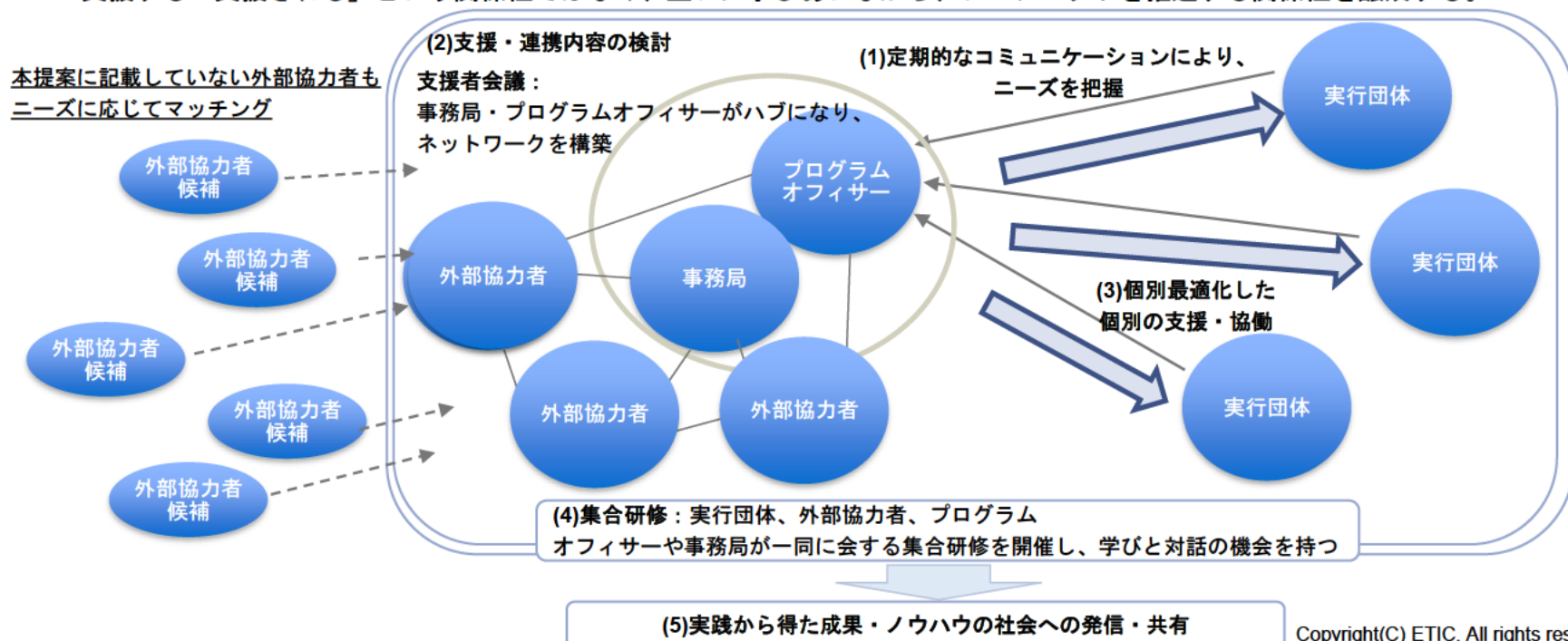
[Redacted text]

## 5. 実施体制と従事者の役割

### 5.2. 外部人材の活用外部連携先の紹介と役割

#### 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

- プログラムオフィサーと事務局がハブとなり、外部協力者と実行団体とのネットワークを構築
- プログラムオフィサーが実行団体のニーズを吸い上げ、事務局と連携し外部協力者と支援メニューを検討。外部協力者と連携した個別支援や、全体での支援につなげる。
- 学びや課題・解決策の共有、またネットワーキングを目的として、外部協力者や実行団体と共に集合研修を実施
- 「支援する・支援される」という関係性ではなく、互いに学びあいながら、プロジェクトを推進する関係性を醸成する。





## 6. 広報戦略および連携・対話戦略

団体の要請により、「掲載許可を得ていない情報」について非開示とした。(JANPIA)

### 6.2 JANPIA、実行団体との連携を進めるための体制と計画 /

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

#### ● JANPIA、実行団体と連携をとり、効果的な支援を追求

- ✓ ETIC内にJANPIA連携窓口を設置。行政事業の連携窓口の経験のある担当者が従事。審査会や、集合研修等を連携窓口からJANPIAへご案内。
- ✓ 実行団体の窓口はプログラムオフィサーが担当。JANPIAの実行団体訪問の機会の調整を事務局と協力して行う。

#### ● ステークホルダーギャザリングの実施：政府、企業、NPO等、セクターを越えた参画を促すため、多様な関係者を一同に会すギャザリング

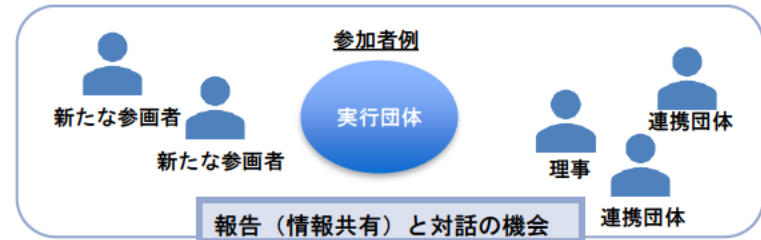
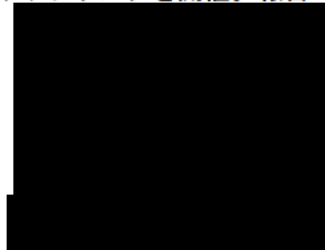
<1>実務者同士の事例・ノウハウ共有会  
実務者（実行団体、外部連携団体）を対象とする、実践から得た学び、成功も失敗も含め共有する勉強会を設ける。



過去の実施例：世界各地で政府・企業・民間公益活動を行う団体の連携を手掛ける専門家を米国よりを召喚し、セクターを越えた連携をテーマに、実務者同士の勉強会を実施（行政・企業・NPOが参加）

#### <2>報告会：ステークホルダーとの対話、新たな連携を生み出す機会

実行団体や取り組む課題に携わる関係者、今後参画してほしい組織・人が参加するステークホルダーギャザリングを開催。報告の機会にするとともに、新たな組織・人をまき込むきっかけとする。



過去の実施例）ステークホルダーギャザリング - 特定領域における、セクターを越えた対話の機会の創出：  
2018年に就労支援分野に関わる、現場で課題解決に取り組む実践家たちや内閣府・経産省の担当者、大企業のCSR担当者など、様々なセクターで就労支援に関わる約60名が集まるギャザリングを開催。テーマには、「私たちが本当に目指したい就労支援の未来とは」を掲げた。  
それまで関係が築けていなかった関係者も、ETICという中立な組織が入ることにより、同じ目的をもって集まり、対話が始まる。それまで自団体がいかに資金を調達して大きくなるかに目が向いていたリーダーが、資金の出し手側である企業や政策を作る行政からの参加者との議論を通じて、業界の進化のために自団体がハブの役割を担うという方向性もあるのだと気づかされたり、企業のCSR担当者から、企業同士も横断的に繋がって知見を共有したい、……と新たな発想や、化学変化が発生。セクターを超えて多様なプレイヤーがその問いを共有し、議論し、解を模索していく、その過程の蓄積が、少しずつエコシステムを育む。



## 7. 関連する主な実績

### 7.1 案件を発掘、形成するための調査研究

#### ソーシャルビジネス・NPO等、民間公益活動に取り組む組織に関する調査・分析

ソーシャルビジネス・NPO等の民間公益活動に取り組む組織とのネットワークを活かし、草の根で活動する組織やソーシャルビジネスに関する調査、そして分析を2018年度に実施。

#### 「ソーシャルビジネス白書」



- ・ 日本初のソーシャルビジネスに関する自発的な調査・推計
- ・ 131のソーシャルビジネス事業者が回答
- ・ 一般社団法人ソーシャルビジネス・ネットワークと共同制作
- ・ 主な項目
  1. 組織概要の変化について  
創業年、事業内容、収入額とスタッフ数について2010年度と2017年度の比較
  2. 各事業者の主な事業について  
主な目的、開始年度、事業内容、事業による成果、2025年度に向けた目標
  3. 組織内の課題と、その解決方法について
  4. 対象としている社会的なテーマにおける課題と、その解決方法について

#### ソーシャルインパクトと起業家

#### (アントレプレナーシップ)に関する6か国比較調査

- ・ 香港を拠点とするソーシャルビジネスに関するリサーチ機関CAPSより委託を受け、アジア6か国の調査における、日本の事務局を担う（調査結果は、2019年秋に公開予定）
- ・ 約350社に調査を配布、112社が回答
- ・ 質問項目（全87質問）

##### 1. 組織概要

- ・ 自組織の資金調達能力を高めるにあたって、何が障壁だと思いますか 等

##### 2. 社会的企業／ソーシャルベンチャーのエコシステム（企業や政府・行政との連携について）

- ・ ここ1年のうちに活用を具体的に検討した、外部のサポートについて、当てはまるもの、全てを選んでください
- ・ 社会的企業／ソーシャルベンチャーにとって、政府/行政による、どのような支援が特に重要ですか
- ・ ソーシャルインパクトの測定や評価をしていないのは、なぜですか 等

##### 3. 組織課題、社会的企業をとりまく環境に関する課題

- ・ 成功するソーシャルビジネスの組織（チーム）を構成する、大切な要素は何ですか 等

加えて

年間100以上の民間公益活動に取り組む組織との接点があり、定性的なニーズやトレンドを把握

## 7. 関連する主な実績

団体の要請により、「掲載許可を得ていない情報」について非開示とした。(JANPIA)

### 7.1 案件を発掘、形成するための調査研究

#### ソーシャルビジネス・NPO等、民間公益活動に取り組む組織に対する伴走支援の探究

- インターンシップのコーディネートに始まり、民間公益活動に取り組む組織に対する伴走支援を実践。実践からの学びを、地域の他組織に共有するプログラムを開発し、提供している。中間支援組織の育成を各地で支援。
- 社内での伴走支援育成として、定期的なケース検討会議や、専門家を招いたコーチング等の研修を実施。
- ノウハウの蓄積として、「コーディネーター虎の巻」をまとめる。10～20年にわたり、社会起業家支援を実施してきたETICスタッフ（伴走支援者・ETICではコーディネーターと呼ぶ）が、試行錯誤により築いてきた核となる考え方やノウハウをまとめた一冊。

#### 全国に広がる地域プロデューサー（地域コーディネーター機関、地域での伴走支援組織）に対して、研修や講座を提供

北海道から沖縄まで151自治体に根付く、67の組織/行政を対象に、毎年2回の研修を提供。中間支援組織の育成に力を入れている。また全国10の先進自治体と連携したローカルベンチャー推進協議会では、地域の中間支援組織および自治体職員を対象に、起業家支援や地域でのエコシステム創りに関する実践的なノウハウを共有する学びの機会を創出。

#### 社内での人材育成：研修、定期的なケース検討会議

2018年度は、専門家を招いて3日間のコーチング研修を実施。15人の伴走支援者が参加した。また、支援内容のレビューを定期的に実施することにより、伴走支援者同士の学びを深め、また経験の厚いスタッフからのノウハウの共有を行っている。

#### 伴走支援に関するノウハウの蓄積

20年に渡り、伴走支援について探究。ノウハウや経験をまとめた資料を作成。

#### 項目（一部）

- ソーシャルビジネスとは
- コーディネーターとは～社会起業家の課題を見立て、支援策を見立てる～
- ソーシャルビジネス起業家の成長別ステージ支援
- 実例・コーディネーター FAQ

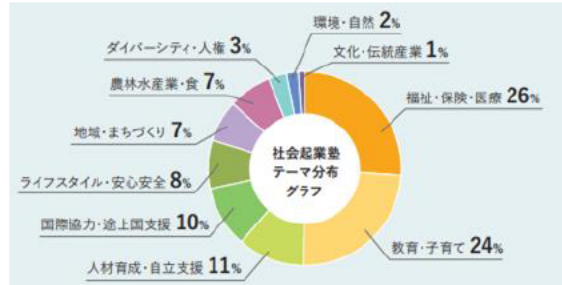
The image shows two pages from a manual. The left page is titled 'ETIC, コーディネーターの役割 (1) ～相談・繋打も役' and contains a table with three columns: 'コーチング', 'メンタリング', and 'コンサルティング'. Each column has a brief description of the role. The right page is titled '2つの見立て：状況・課題の見立てと、支援策の見立て' and contains text and diagrams explaining the process of identifying situations/problems and then developing support strategies.

## 7. 関連する主な実績

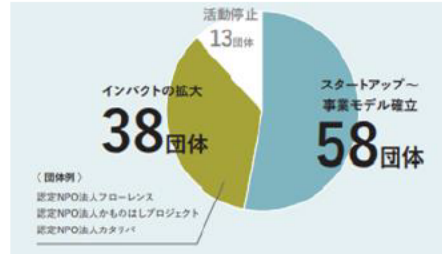
7.2その他、連携、マッチング、伴走支援の実績、事業事例等  
88%の事業継続率を伴走支援を通して実現ー社会起業塾イニシアティブ

2002年に日本電気株式会社の協賛により開始した社会起業塾イニシアティブは、その後花王株式会社、株式会社電通等も参画。半年間、伴走支援やメンタリング、支援者のマッチングや集合研修を行い、毎年9~10団体のソーシャルビジネス・NPOの創業を支援。セクターを越えた多様な人々の力を引き出しながら、課題解決を加速させる変革の担い手としての社会起業家を輩出。

17年間で109名が参加 領域は多岐に渡る



88%にあたる96名が事業を継続。うち38団体がインパクトの拡大フェーズに



< 卒業生 (一部) >

 NPO法人フローレンス	 NPO法人NEWVERY	 NPO法人クロスフィールズ	 NPO法人青春基地	 NPO法人D×P	 NPO法人ピルコン	 株式会社坂ノ途中	 株式会社みやじ豚	 NPO法人つくばアグリチャレンジ	 一般社団法人にんしん SOS東京
 NPO法人カタリバ	 NPO法人ADDS	 HASUNA Co.,Ltd.	 ライフズテック株式会社	 株式会社AsMama	 NPO法人Chance For All	 NPO法人チャリティーサンタ	 NPO法人e-Education	 NPO法人夢職人	 NPO法人かものはしプロジェクト
 NPO法人Homedoor	 NPO法人ブラストビート	 NPO法人3keys	 公益社団法人チャンス・フォー・チルドレン	 NPO法人キズキ	 KUMIKI PROJECT 株式会社	 NPO法人WELgees			



## 7. 関連する主な実績

### 7.2その他、連携、マッチング、伴走支援の実績、事業事例等

#### 2年間で95名の起業家に助成金・事業支援を提供ーソーシャルベンチャー・スタートアップマーケット

- 法人格取得前を対象とした、内閣府地域社会雇用創造事業において2010年度～2011年度の2年間で、95名の起業家の輩出（エントリー数380名）。
- 平均200万円、最大500万円の支援金、総計1億6410万円を提供を提供。
- 専属コーディネーターの配置をはじめ、個別相談やセミナー企業やメンターと連携した支援メニューを提供。個別相談やセミナーの組み合わせによる支援を実施。

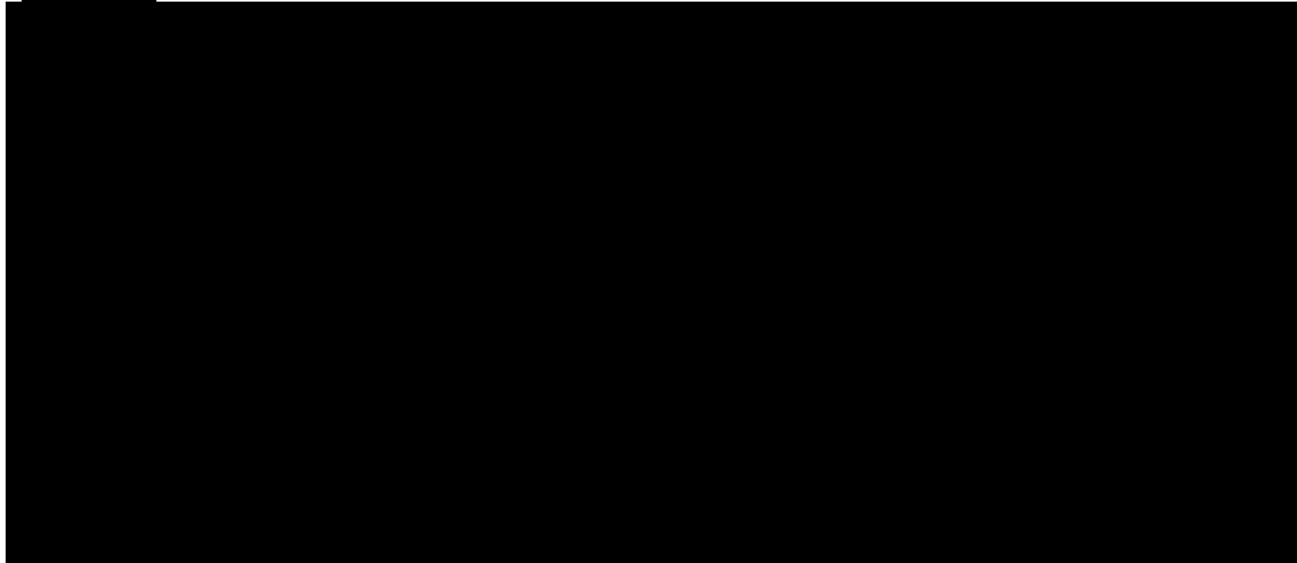
## 7. 関連する主な実績

### 7.2その他、連携、マッチング、伴走支援の実績、事業事例等

各領域で一定の実績を持つNPO・社会的企業のさらなるインパクトの拡大を支援ーインパクト・ラボ

- 創業期や事業確立期を経て、さらなるインパクトの飛躍的拡大を志向するNPOや社会的企業の経営者が、そのための戦略・組織・リーダーシップについて学ぶプログラム。
- 2016年に開催した第1期では、3回の合宿に加え、参加者自身が企画した14の研修を実施し、時に先人の知恵や各分野のプロフェッショナルを巻き込みつつ、それぞれが事業の実験や、互いの知識や経験からの学びを共有する。
- 「世界を変える偉大なNPOの条件」の著者、ヘザー・マクラウド・グラント氏をゲスト講師として迎え、米国での先進事例や成功例からの学びを日本で活かすことで、各事業の現場の進化を図る。

#### 合宿の概要



## 7. 関連する主な実績

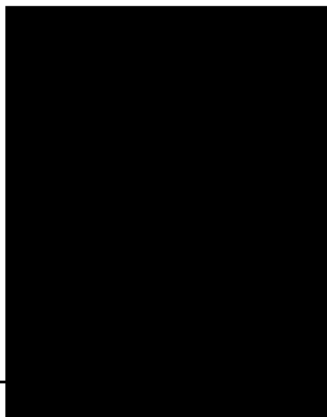
### 7.2その他、連携、マッチング、伴走支援の実績、事業事例等

NPO・ソーシャルビジネス等民間公益活動に取り組む組織向けのプログラムを多数実施（過去の主な実績を紹介）

#### アメリカン・エクスプレス・サービス アカデミー

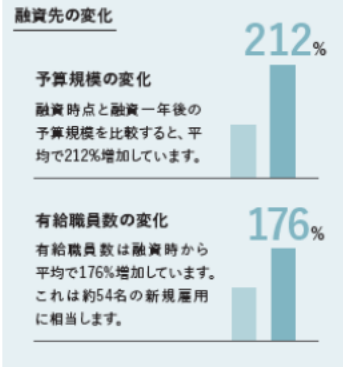
NPOやソーシャルビジネスの経営メンバーを対象とした、2泊3日のプログラムで、日常と切り離れた環境で、徹底的にサービスを磨く。そして半年後に再び同じメンバーで集い、その間の学びを共有、また互いにフィードバックすることにより、学びを確実なものにする。

これまで10年間に14回、東京・大阪で開催。  
各回30名程が集う。  
北海道から沖縄まで、全国から415名が参加。  
参加者の9割が、理事などの経営者。



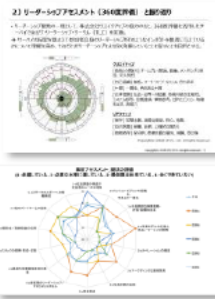
#### 西武ソーシャルビジネス成長応援融資 「CHANGE」

2013年に、西武信用金庫と日本財団との連携で開始した、ソーシャルビジネス・NPO専用の融資。通常の融資審査に加えて、独自の公募要項・応募書類・審査基準・審査プロセス等を作成。従来行われてきた財務状態の審査だけではなく、社会性、経営者の資質、事業の将来性などを加味した審査を実現。融資件数は、2019年3月末時点で70社、総額5億円に達する。融資先の経営支援として、事業モデルの確立、経営資源の確保、人材育成・組織づくり等、社会や地域のチャレンジをさらに加速する機会を提供。



#### 内閣府マネジメント人材育成支援に関する調査

創業期を経た、成長・拡大期～社会変革期の支援  
2014年度、2015年度に、内閣府委託調査として、成長・拡大期におけるNPO等の経営層のマネジメント能力強化プログラムを各半年にわたって実施。その上で、法人の社会的インパクトや成果を実現していくための支援の在り方について調査・検討を行った。



#### Google Impact Challenge

資金+事業支援  
テクノロジーの活用を通じ、社会問題の解決にチャレンジする非営利組織を応援するプログラム。選出された4組に、各々5000万円、フィナリスト6組に2500万円の助成金があり、それら受賞団体の事業相談を2015～2016年度に実施。

#### 経済産業省「先端課題対応型ベンチャー事業化支援等事業」

資金+事業支援  
2013年度から2015年度にかけて6組織（NPO法人クロスフィールズ、ブラインドサッカー協会、森の生活等）を各々1年間支援。クロスフィールズの留職の本格展開、森の生活の広葉樹事業の立ち上げ、ブラインドサッカー協会のブラインドサッカーを活用した研修事業のプログラム化を資金面と伴走支援で支援。どの組織においても、現在主幹事業に発展している。

## 7. 関連する主な実績

### 7.2その他、連携、マッチング、伴走支援の実績、事業事例等

企業、NPO、個人との連携によりソーシャルインパクトを拡大する -and Beyond カンパニー

- 2020とその先 (and beyond)を見据え、立場や組織の垣根を越え、社会イノベーションをともに目指す創発型カンパニー。12の企業がパートナー/サポーターとして活動。
- 誰もが参画可能であり、連携のマッチングの機会を活用することができる。あらゆるアイデアが応援される機会を提供。

