

# 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：健康寿命延伸・要介護化防止
2. 申請団体名：一般社団法人 ソーシャルビジネス支援センター（東京都）
3. 助成事業の種類：草の根活動支援事業（全国）
4. 申請する事業期間：2019年度～2021年度
5. A事業費：125,000,000 円  
(Bうち助成金申請額：100,000,000円 80 % B/A )  
プログラム・オフィサーの伴走支援の活動費：14,000,000円\* 評価関連経費：5,000,000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

### 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
- 1.2. 原因分析と解決策
- 1.3. 事業の成果目標と内容

### 2. 包括的支援プログラム

- 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

### 3. 社会的インパクト評価の実施内容と方法について

### 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（その1）

### 1.1.1. 解決したい課題（社会的ニーズ）（その1）

#### (1)事業の概要

支援対象事業は、わが国の急速な高齢化の進行に対応し、

- ・高齢者の要介護者(要支援含む)化を防止し、健康で自立した生活が出来る高齢者を増やすこと
  - ・わが国の健康寿命を延ばし、平均寿命における健康寿命の比率を高めること
- を狙いとした、次の複数セクターの連携型新規事業である。

健康を維持するための要素は多様であるが、保険により補填される医療・介護の分野は除くと、次の3つが基本要素と言える。

#### ①運動(トレーニング)

#### ②鍼灸・マッサージ等の身体のケア

#### ③食品・サプリメント等の栄養

この3つの基本セクターごとに、中高年者の健康増進に実際に役立ち効果が実証されている方策・事業内容を選択し、それらの連携により、総合的に最大の健康増進効果が得られる組合せを、科学的手法で実証的に検証しつつ提供していく事業を推進する。

中高齢者個人ごとの視点に立ってみると、誰もが健康で長生きしたいとの希望を持っている。そのために、①②③の一部または全部について、個人ごとに試行錯誤しながら、独自に取り組んでいるのが実態である。それを総合的に支援し、科学的に合理的な方策・手段を提供することにより、安心して取り組んでいける状況を整備する。

以上により、健康で自立した生活が出来る高齢者を増やし、健康寿命の延伸に貢献していく。

## 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（その2）

### 1.1.1. 解決したい課題（社会的ニーズ）（その2）

#### (2)課題の背景（1/2）

①わが国の高齢化の急速な進行による医療費・介護費等の急増懸念

・わが国の高齢化は、次の過程を経て急速に進行している。

1970年に高齢化社会(高齢化率7%以上)になり、

1994年に高齢社会(高齢化率14%以上)になり、

2007年には超高齢社会(高齢化率21%以上)となった。

2018年10月には、高齢化率は27.7%、75歳以上高齢者人口の比率は13.8%となった。

(注)高齢化率：総人口に占める65歳以上人口の比率

- ・日本の高齢化率の高さは世界一である。
  - ・今後も高齢化率は上昇し、2025年に30%、2055年に40%近くに達すると予測されている。
- ⇒高齢化の急速な進行により、医療費・介護費の急増が懸念されている。

	2015年	2018年	2025年	2055年
65歳以上高齢者人口	3,395万人	3,515万人	3,657万人	3,626万人
うち75歳以上高齢者人口	1,646万人	1,748万人	2,179万人	2,401万人
高齢化率 (=65歳以上人口の割合)	26.8%	27.7%	30.3%	39.4%
75歳以上人口の割合	13.0%	13.8%	18.1%	26.1%

#### 【2025年問題】

- ・これは、わが国の高齢化問題は「2025年問題」として、注目されている。
- ・これは、戦後の第一次ベビーブームで生まれた団塊の世代(注)が、2025年に後期高齢者(75歳以上)になることから、医療費・介護費等の社会保障費の急増が予想され、このことへの対策の実施が急務となっている問題である。

(注)団塊の世代とは、1947年(昭和22年)～1949年(昭和24年)生まれの世代のこと。第1次ベビーブーム世代とも言われる。

各年の出生数は260万人/年を超えており、最多出生数は1949年(昭和24年)の269.7万人であった。

## 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（その3）

### 1.1.1. 解決したい課題（社会的ニーズ）（その3）

#### (2)課題の背景（2/2）

##### ②2025年問題に対する政府の対策

- ・厚生労働省は、2025年問題に対して、次のような対策を掲げている。
  - －地域包括ケアシステムの構築（地域での住まい・医療・介護・予防・生活支援の一体的提供）
  - －医療・介護制度改革
  - －人手不足対策（介護人材の確保策、ロボット活用など）

#### (3)解決したい課題の内容（1/3）

以上のような対策も必要であるが、健康寿命の延伸、高齢化対策として大切なことは、次の①②の点である。

##### ①要介護者化の防止のための具体的な方策提供と推進

高齢者が要介護(要支援含)者になることなく、健康で自立した生活が出来る高齢者を増やす。

- ・既に65歳に達した高齢者の介護予防も必要であるが、これに加えて、
- ・**これから高齢者になっていく世代が高齢者になった時に要介護者にならないよう、50～64歳の時期から対策を講じていくことが大切である。**
  - －特に団塊の世代に次ぐ世代人口のある第2次ベビーブーム世代(注)が、近々50代に差し掛る時期が到来する。この世代は、都会育ちが多く、その時代背景から子供時代に十分な体力づくりに取り組んではおらず、本申請事業の主要な対象層のひとつと考えられる。

(注)第2次ベビーブーム世代とは、1971年(昭和46年)～1974年(昭和49年)生まれの世代のこと。

各年の出生数は200万人/年を超えており、この間の最多出生数は1973年(昭和48年)の209.2万人だった。

この世代を「団塊ジュニア世代」と呼ぶ向きもあるが、正確には団塊の世代を親に持つ世代は、この後に生まれた世代である。

- ・一方、健康で自立生活が出来ている後期高齢者(75歳以上)も多く、彼らの状態を維持し、**要介護(要支援含)者化を極力防止することも大切となっている。**

⇒①の課題内容を踏まえ、課題解決に役立つ具体的な方策を提示・提供し推進していくことが肝要となる。



## 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（その5）

### 1.1.1. 申請する事業により解決したい課題（社会的ニーズ）（その5）

#### (3) 解決したい課題の内容（2/3）

##### 【高齢者の特性を良く踏まえた対応の重要性】

- ・ 高齢者の特性の一つとして、体力や健康状態の個人差が極めて大きいという点がある。その個人差を極力縮小することを目指すことが求められる。
- ・ 具体的には、高齢者の運動機能や健康度を上中下の3段階に分類すると、最下層は医療・介護の分野の支援対象と考え、上と中の階層を支援対象とする。特に、中の下の階層が低下しないように注力する。
- ・ また、上の階層の高齢者（例えば、健康で元気な75歳以上の人）も多い。但し、高齢者のもう一つの特性として、小さなことを契機として急激に変化(悪化)しやすいという点がある。現在、健康で体力があり自立生活を営んでいる高齢者に対しては、その状態を維持するよう支援する。

#### ② リハビリ期間終了後のリハビリに代わる改善手段の提供

- ・ 2006年4月の診療報酬改定により、疾患の種類による90-180日の健康保険によるリハビリ日数の上限が設けられた。(除外規定あり)
- ・ その結果、除外規定に該当しないと日数上限を超えた患者は、全額自費での継続か、要支援・要介護の認定を得た上で介護保険でリハビリを受けるかの選択を迫られることになった。

リハビリの種類	対象となる疾患	日数上限
脳血管疾患等のリハビリ	脳血管疾患、脳外傷、脳腫瘍等	180日
運動器のリハビリ	上下肢の複合損傷・外傷・骨折手術等	150日
心大血管疾患のリハビリ	急性心筋梗塞・狭心症など	150日
呼吸器のリハビリ	肺炎・肺気腫・肺梗塞など	90日
(リハビリ対象外となった)	糖尿病や高血圧などの生活習慣病	

⇒②はある意味で、行政から切り捨てられた人を支援する事業であり、支援事業としての適格性と優先度が高い。

- ・ 各種の疾患や怪我から通常の生活に復帰しようとしている人を支援することは、将来の要介護(要支援含)者化を防ぎ、健康で自立した生活が出来る高齢者を増やすことにつながる。

⇒②についても課題内容を踏まえ、具体的な改善手段を提示・提供し推進していくことが肝要である。

## 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（その5）

### 1.1.1. 解決したい課題（社会的ニーズ）（その5）

#### (3)解決したい課題の内容（3/3）

前頁までの①②は行政では十分な対応が期待しにくい課題であり、休眠預金を活用し行政を補完する事業として推進していく適格性がある事業と言える。

また、今次課題の解決は、要介護者という日常生活又は社会生活を営む上での困難を有する者の増加抑制あるいは削減により、資金分配団体公募要領9頁の2)②「社会的孤立や差別の解消に向けた支援」活動と言える。従って本課題は、公募要領6「優先的に解決すべき社会の諸課題」に該当する。

#### (4)解決したい課題(社会的ニーズ)の別の表現

以上の①②の課題は、以下の課題表現に言い換えることが出来る。

##### 1)日本人の健康寿命の引上げ

- ・50歳代からの継続的な健康意識と実践の積み上げ

##### 2)平均寿命における健康寿命の割合の引上げ

- ・健康状態を改善する知恵を生かし、元気な高齢者を増やす

⇒これらを通じて、日本人の寿命の質を向上させていく。

(注)健康寿命の定義：日常的・継続的な医療・介護に依存しないで、自分の心身で生命維持し、自立した生活ができる生存期間のこと

## 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（その6）

### 1.1.1. 解決したい課題（社会的ニーズ）（その6）

#### (5)国連SDGs（持続可能な開発目標）の169のターゲットとの関連性

- ①3.8 すべての人々に対する財政リスクからの保護、質の高い基礎的な保健サービスへのアクセス 及び安全で効果的かつ質が高く安価な必須医薬品とワクチンへのアクセスを含む、ユニバーサル・ヘルス・カバレッジ（UHC）を達成する。
  - ・中高齢者や疾患後の機能回復・維持の時期にある人について、UHC(全ての人々が、適切な健康増進、予防、治療、機能回復に関するサービスを、支払い可能な費用で受けられる)」ことを目指す。
- ②9.1 質が高く信頼できる持続可能かつレジリエントな地域・越境インフラなどのインフラを開発し、全ての人々の安価なアクセスに重点を置いた経済発展と人間の福祉を支援する。
  - ・中高齢者や疾患後の機能回復・維持の時期にある人についての福祉を支援する。
- ③10.2 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、すべての人々のエンパワーメント、および社会的、経済的、および政治的な包含を促進する。
  - ・中高齢者や疾患後の機能回復・維持の時期にある人について③を目指す。
- ④16.b 持続可能な開発のための非差別的な法規および政策を推進し、実施する。
  - ・中高齢者や疾患後の機能回復・維持の時期にある人について、非差別的な法規および政策を推進し、実施する。



## 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（その7）

### 1.1.2. 中長期的な事業目標

○中長期的な事業目標

①高齢者(65歳以上)に占める要介護(要支援含)認定者の比率が顕著に低下している。

②健康寿命が著しく延伸している。

平均寿命に占める健康寿命の比率が高まっている。

平均寿命と健康寿命の差が縮小している。

－以上の各項目について、2030年にその兆しが顕在化しており、2055年には顕著な効果が確認されていることを目指す。

2015(平成27)年		2016(平成28)年				
	要介護(要支援含)認定率		健康寿命	平均寿命	平均寿命と健康寿命の差	平均寿命における健康寿命の比率
65－74歳	4.3%					
75歳以上	32.5%	男性	72.14歳	80.98歳	8.84歳	89.1%
65歳以上平均	17.9%	女性	74.79歳	87.14歳	12.35歳	85.8%

## 1.2.原因分析と解決策

### 1.2.1.原因分析（その1）

中高齢者の要介護化の防止、健康寿命の延伸のために、多様な分野で種々の方策が考えられ、大小様々な主体により提供されており、何が決め手か、どれが最適な方策か、が分からないまま、個人ごとに各自の工夫と試行錯誤により取り組んでいる状態である。

#### ① 運動・トレーニングの分野も、その典型である。

- ・総合スポーツジムで幅広く提供されているメニュー（おもりを重量負荷とする筋力トレーニング、消費エネルギーを高める強度の高い有酸素運動等）は、体力の低い中高齢者には不適な場合が多い。
- ・市場面で飽和状態にある総合スポーツジムに対抗して台頭している、顧客や分野を特定した専門スポーツジムで提供されている運動メニューも、中高齢者に最適とは言えないものが多い。
- ・一方では、高齢者体操など、運動負荷が低く、曖昧な動作でも良しとする運動は、気分転換効果を持つが、健康寿命の延伸を図るという積極的な目的にはつながらない。
- ・高血圧や心臓病等、疾患を持った高齢者は、一般のスポーツジムでは参加が拒否されている。
- ・全体として、中高齢者や疾患後のリハビリり上限日数を超えた人を対象とした最適な運動・トレーニング手法が、確立され社会的に幅広く認知されて実行されている状態にはなっていない。

#### ② 鍼灸・マッサージ等の手技による受動的な身体のケアも、能動的に行う運動・トレーニングと並行して受ける効果が期待されるが、最適な方法論が明確になっていない。

- ・鍼灸・マッサージ・指圧・整骨・整体・カイロプラクティクスなど、その源流が異なる様々な手法が提供されており、提供事業者が個人や小規模事業者が多いことも相俟って、最適な方法論が不透明な状態となっている。
- ・受動的な処方だけでは、効果が持続せず、一時的となっている。

## 1.2.原因分析と解決策

### 1.2.1.原因分析（その2）

- ③ ①②に加えて、**食品・補助栄養**食品(サプリメント)など**栄養面**も、健康寿命の延伸のために重要な分野と認識されているが、個人が各自の価値観でそれぞれ選択している状況である。
- ・TV・雑誌等のマスメディアや提供事業者から幅広い情報が提供され、健康に関心のある消費者が、情報の渦の中で右往左往している状態と言ってよい。広告宣伝の内容を客観的に評価できない。
- ④ 個人ごとの状況に応じた①運動・トレーニング、②鍼灸マッサージなどの身体のケア、③サプリメント等の栄養摂取の3つの最適な組合せの仕方については、一般論として提唱されているが、個人の状態に即した、実践的・総合的な立場からは、殆ど検討・研究されていない段階と言って良い。
- ・このような複数の分野にわたる業界横断的な取組みは難しい面があり進展しにくいですが、受益者は同一人であり、3つの分野を結合した形での検討の必要性が高い。
- ⑤ ④の横断的な組合せ方法論の研究には相応の期間を要すると思われるが、確立に向けて個人データを蓄積し実証的に研究していく主体が必要になっている。この過程で、①②③のそれぞれの分野およびその組合せの最適な方法について、社会的な認知を高め、参加者を増やしていくことが望ましいと考えられる。

## 1.2.原因分析と解決策

### 1.2.2.解決策（その1）

#### ①筋力・持久力の低い中高齢者でも行える動作の質を高めるトレーニングの提供

- ・健康維持の基本は運動である。正しい姿勢の保持と直立二足歩行・日常動作を自然に行える運動機能の維持が健康寿命を延ばす鍵となる。
- ⇒従来のスポーツジムで提供されている、筋力トレーニングや有酸素運動ではなく、低体力の中高齢者にも、無理なく、楽しみながら行って、しかも効果の上がるトレーニング手法を提供する。

#### ②鍼灸・矯正・指圧マッサージ等の手技サービスの提供との組合せ

- ・①の能動的トレーニングに加えて、主に手技による受動的な身体のケア・改善のためのサービスを提供する。
- ・手技サービスの内容としては、鍼灸・骨格・骨盤等の矯正・他動ストレッチ・指圧マッサージ等である。対象者の症状とニーズにより、適切なメニューを提供する。
- ⇒①②の組合せ実施により、運動機能の総合的な改善効果を高め、健康寿命の延伸、要介護者防止を図る。

#### ③食品・補助栄養食品(サプリメント)等の栄養の適切な選択・摂取支援

- ・①②に加えて、健康増進・維持のための重要な要素は、食品・補助栄養食品(サプリメント)等の栄養の分野である。
- ・この分野では、極めて多様な情報が、様々なメディアや供給企業から発信されている。中高齢者は、その中で、個人ごとに試行錯誤しながら、経験的に効能を感じられるものをそれぞれ摂取しているのが実態である。
- ⇒多くの選択肢の中で、具体的な効能が科学的に実証されているものを中心に、①②との組合せにより、より効果が高いものを、提供していく。

#### ④3つの分野の最適組合せの選択と提供

- ・個人の状況に応じた①②③の最適な組合せの選択に努め、本人に説明し指導する。

#### ⑤実施・摂取の効果の検証

- ・①②③の3分野を組合せて提供することは初めての試みであり、実施しながらテスト結果のデータを蓄積しつつ組合せ効果について研究して、より良い組合せについての理論化を目指し、その結果を④に反映させていく。

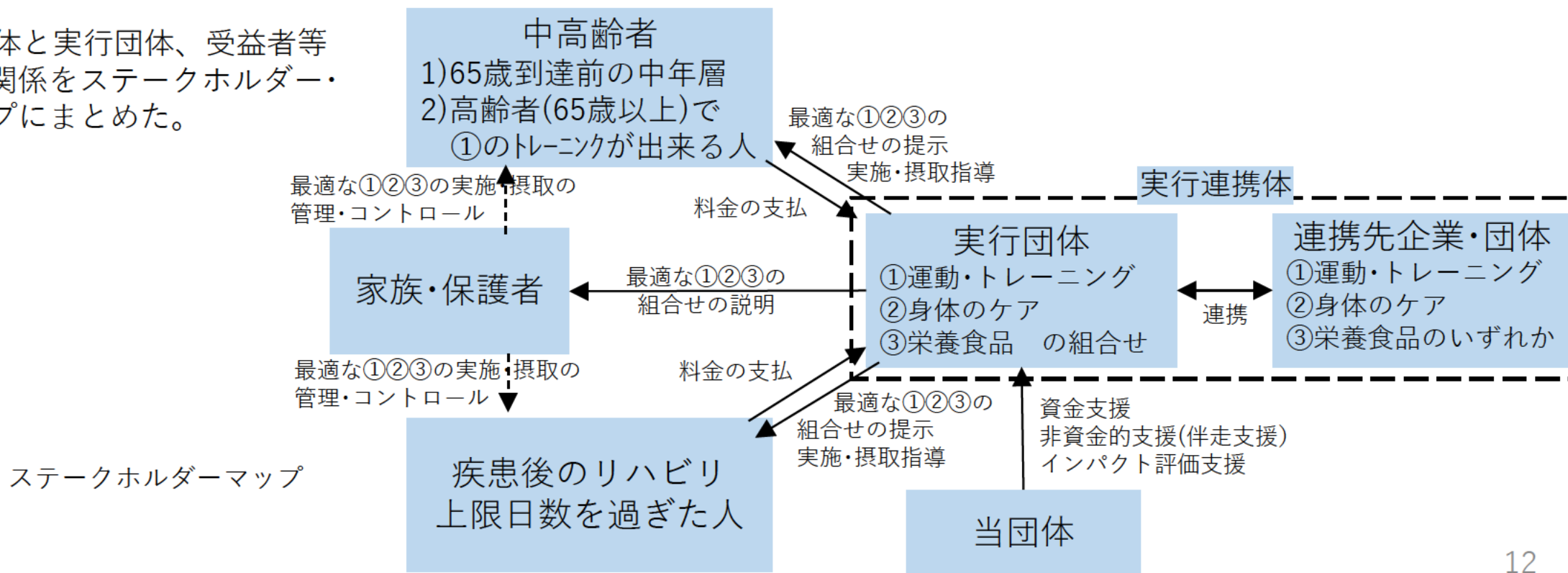
## 1.3.事業の内容と成果目標 (その1)

### 1.3.1. 具体的な事業内容(例) (その1)

#### (1)事業内容の概要

- ①中高齢者・個人に適したトレーニングメニュー・トレーニングマシンの選択と実施指導
- ②個人の状態に応じた身体のケアの提供(鍼灸マッサージその他の手技)
- ③個人の状態に応じた栄養摂取指導、補助栄養食品の提供
- ④個人の状況に応じた①②③の適切な組合せ選定、実施・摂取指導
- ⑤①②③の実施内容と効果の検証、最適組合せ選定のための実証データの蓄積・研究・理論化

当団体と実行団体、受益者等との関係をステークホルダーマップにまとめた。





## 1.3.事業の内容と成果目標（その2）

### 1.3.1. 具体的な事業内容(例)（その2）

#### (2)本事業の対象者（受益者）

次のような人達を当事業の主たる対象者とする。

①のトレーニングができることが条件となる。

- 1)高齢者到達前の中年層（主として50歳代）
- 2)高齢者(65歳以上)で要介護・要支援者でない人
  - ・特に、元気で自立的な生活が出来ている後期高齢者(75歳以上)の人
- 3)高齢者(65歳以上)で要介護・要支援認定を受けているが、①のトレーニングができる人
- 4)種々の疾患後の運動機能の回復・維持のためのリハビリが必要な人
  - ・特に、診療報酬基準で定めるリハビリ上限日数を過ぎてしまった人

#### (3)本事業(例)のアピールポイント

- ・①の動作の質（QOM）の改善を目指すトレーニング方法は、まだ社会に幅広く周知されておらず、革新性がある。  
また、この①の能動的トレーニングと②の受動的な身体ケア、さらには③食品・補助栄養食品など適切な栄養の摂取支援との組合せは、まだ例がなく、革新性は高い。
- ・①の例は、週1回1時間のトレーニングで効果が期待できるものであり、継続性が高いといえる。
- ・①の例のトレーニングは実績もあり、効果が検証されている。（⇒参考資料の実証データを参照してください）

## 1.3.事業の内容と成果目標

### 1.3.2 事業活動により短期的に期待される成果目標

#### (1)短期的(1-2年程度)な成果目標

- ①中高齢者の要介護者化を抑制するための具体的で効果的な方策が提供され、社会的に幅広く認知されており、実行され、効果をあげている。
- ②リハビリ上限日数経過後のリハビリに代わる具体的で効果的な機能回復・維持のための手段が提供され、その分野では広く認知されており、実行され、効果をあげている。
- ③主な成果目標指標
  - 1)トレーニングおよび身体ケアサービス提供の(複数)拠点設立
  - 2)会員数の安定的増加、活動会員(週1回程度以上)数の安定的増加
  - 3)会員の運動機能の改善状況 (複数の運動機能テスト結果により測定する)
  - 4)会員本人の活動効果の実感の向上度 (本人へのアンケート)
  - 5)家族の本人に対する効果の実感の評価の向上度 (家族へのアンケート)

### 1.3.事業の内容と成果目標（その3）

#### 1.3.2 事業活動により短期的に期待される成果目標

<b>(2)ロジック・モデル</b>		実現したい「目指す社会」(ミッション)	
		高齢者が健康で長生きしている社会	
▲			
<b>将来的なビジョン・社会的効果(中・長期アウトカム)</b>			<b>&lt;主要な成果指標&gt;</b>
健康寿命が著しく延伸している。平均寿命に占める健康寿命の比率がかなり高まっている。 高齢者(65歳以上)に占める要介護(要支援含)認定者の比率が顕著に低下している。			健康寿命の延伸、平均寿命に占める健康寿命の割合の増加 高齢者(65歳以上)に占める要介護・要支援者の比率の低下 後期高齢者(75歳以上)に占める要介護・要支援者の比率の低下
▲			
<b>1～2年後のビジョン・社会的効果(短期アウトカム)</b>			
(1)中高齢者の将来の要介護者化を抑制するための具体的で効果的な方策が提供され、社会的に幅広く認知され、実行され、効果をあげている。 (2)リハビリ上限日数経過後の具体的で効果的な運動機能回復・維持のための手段が提供され、その分野では広く認知されており、実行され、効果をあげている。			①中高齢者の登録会員数および活動会員数の変化 ②疾患後のリハビリ上限日数を過ぎた人の登録会員数および活動会員数の変化 ③会員の運動能力測定結果 [指標例] 1)6分間歩行距離、2)10m障害歩行時間、3)握力 ④会員の家族の健康状態・運動能力維持・向上実感度についてのアンケート結果
▲			
<b>提供する具体的なサービス・活動(アウトプット)</b>			
①中高齢者・個人に適したトレーニングメニュー・機械の選択と実施指導 ②個人の状態に応じた身体のケアの提供(鍼灸マッサージその他の手技) ③個人の状態に応じた栄養摂取指導、補助栄養食品の提供 ④個人の状況に応じた①②③の適切な組合せ選定、実施・摂取指導 ⑤①②③の実施内容と効果の検証、最適組合せ選定のための実証データの蓄積・研究・理論化			
▲			
<b>投入する資源(インプット)</b>			
<b>&lt;①トレーニング・運動&gt;</b>	<b>&lt;②身体のケア&gt;</b>	<b>&lt;③食品・栄養&gt;</b>	
中高齢者・個人に適したトレーニング手法およびトレーニング機械、トレーニング・運動指導者	個人の状態に応じた身体のケア手法(鍼灸マッサージその他の手技)提供者(鍼灸師、柔道整復師等)	個人の状態に応じた栄養摂取についての指針・理論、補助栄養食品	
<b>個人の状態に応じた①②③の最適組合せを選択する指針・理論</b>			

## 2. 包括的支援プログラム

### 2.1. 実行団体の募集

#### 2.1.1. 募集団体の数、助成金額（総額と1団体当たり）

- ・ 募集団体の数： 1 から5団体程度
- ・ 助成金額： 総額 1 億円、 1 団体当たり最大2000万円

#### 2.1.2. 募集方法、案件発掘の工夫

- ・ 募集方法は、HPにて受付、公募する。
- ・ ソーシャルビジネスの中間支援団体である(一社)ソーシャルビジネスネットワーク、NPO法人ETIC.、NPO法人コミュニティビジネス・サポートセンターとのネットワークを活かし、広く公募する。
- ・ 原則として、①運動(トレーニング)、②鍼灸・マッサージ等の身体のケア、③食品・栄養のセクターのうち、2ないし3セクターの連携体として、応募するものとする。
  - ・ 各セクターは、特に中高齢者およびリハビリ者にとって効果があり、高い改善度を実証できるものに限定する。
  - ・ 単独のセクターで応募する場合は、いずれかの連携体に参加して活動することを了承するものとする。

### 2.2. 助成金等の分配（1/3）

#### 2.2.1. 助成金等の分配の具体的内容（事業期間内での分配の仕方）

当団体は、ソーシャルビジネス事業者を対象とした金融・伴走支援を主目的としており、実行団体は、当初からかなり自立レベルの高い団体を想定、選定する予定である。

このため、（数年後からの）出資金の返還開始を見込める事業への出資を資金提供の柱としたい。

**分配金額等**（自己資金調達を含む総資金提供額<sup>(注)</sup> 例：1 実行団体当たり2500万円とした場合のイメージ）

2019-20年度は、助成金に基づく出資金または助成金 1200万円

及び当団体による自己資金調達に基づく出資金 500万円

2021年度、2022年度については、助成金に基づく出資金または貸付金 各400万円

(注)総資金提供額 = A(助成金-管理的経費)+B（自己資金・民間資金-管理的経費） 様式3資金計画ご参照 16

## 2.2. 助成金等の分配 (2/3)

### 2.2.2.助成金等分配のスキーム： 出資または貸付を中心として分配

●本事業は、以下の3団体によるコンソーシアム「インパクト金融センター」により取り進める（5. ご参照）。

①幹事団体：(一社)ソーシャルファイナンス支援センター(以下、SFSC) 銀行出身者を核とする金融専門家集団

②連携団体：(一社)ソーシャルビジネス・コンサルタントグループ(以下、SBCG) 中小企業診断士の集団

③連携団体：(株)ソーシャルビジネスパートナーズ(以下、SBP) 第二種金融商品取引業者

本助成金等の分配に際しては、第二種金融商品取引業登録を有するSBPの「市民出資ファンド」組成機能を活用 SFSC自身の自己資金調達を図るのみならず、実行団体においても、ソーシャルビジネス事業者として、当初から助成のみに頼ることなく、「市民出資ファンド」による資金集めと金融機関借入を行えるよう、一貫して支援していく。

また、SFSCは、貸金業主任取扱者を有しているので、必要に応じて実行団体に対する貸付も実行し得る。

(ただし、貸付は、実行団体に法的な返済義務が残るので、基本的には、出資を中心とする。)

### ●市民・地元企業等が中心となった市民出資ファンド(匿名組合)の組成普及を推進 革新的手法による資金提供

NPO等地域団体では活用が進んでいない市民出資ファンドの定着を目指す

前述のとおり、当団体は、原則として、ソーシャルビジネスとして自立化し得ると考える実行団体を選定支援していくので、できるだけ当初から、市民出資ファンドの活用や金融機関借入による自己資金調達を支援してい。

ただし、起業段階であったり、収益性が低い事業については、初年度は、助成のみに留めることも考えられるし、スタートアップ段階の団体に対しては、事業の進捗状況を判断しながら、3カ年計画に基づき慎重に資金提供していく。自己資金部分の自己調達を促すとともに、不足分については、民間金融機関融資を手助け。

残額について本助成金を提供（ファンド出資や借入等の呼び水となる。）EXITは、金融機関借入

3年目での単年度黒字化、5年目での累損解消により、事業の自律的展開を出口とする。



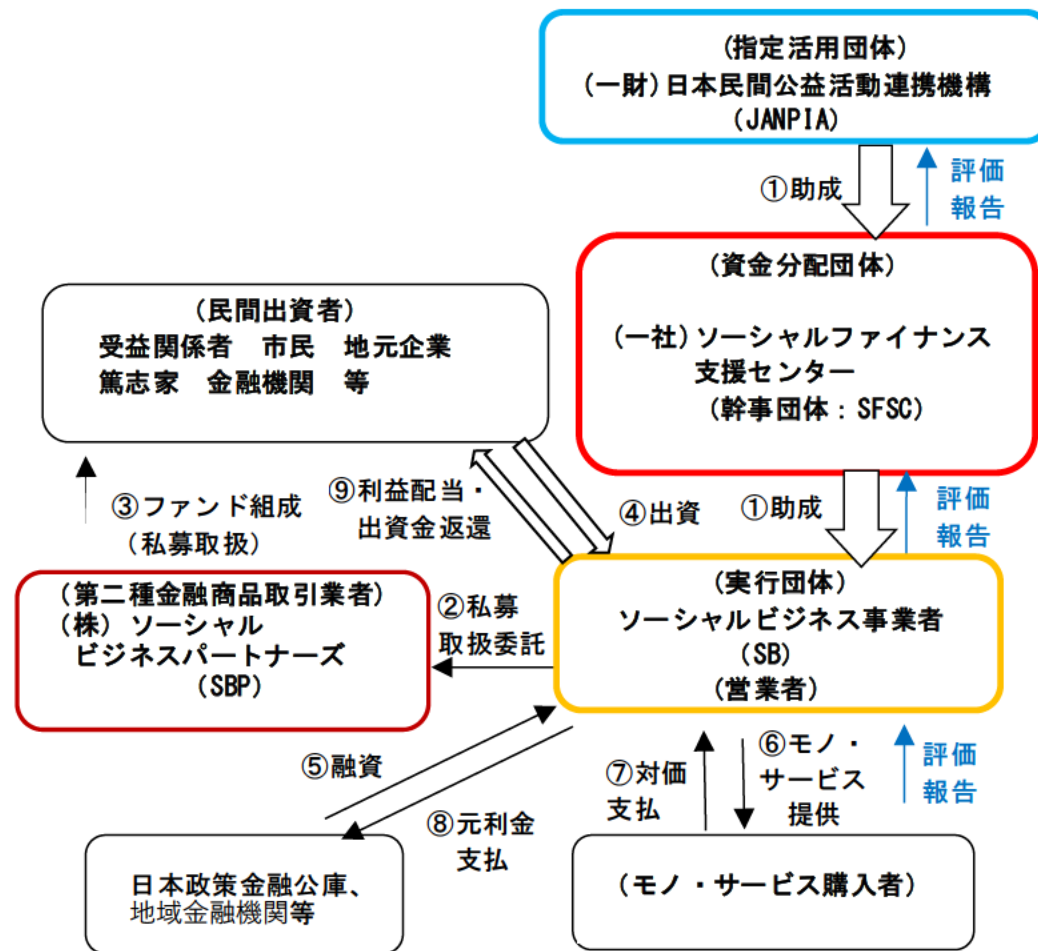
## 2.2.助成金等の分配 (3/3)

### 2.2.3.実行団体による市民出資ファンドを通じた資金調達スキーム

- ① JANPIAよりSFSCに対し助成金給付、SFSCはこれを実行団体に給付
- ② 実行団体は、市民出資ファンド(匿名組合)募集による資金調達を企図し、SBPに私募取扱いを委託
- ③ SBPが、受益者の支援者や地元企業等の民間出資者によるファンドを組成
- ④ 実行団体は、このファンドからの出資金を受領
- ⑤ さらに、SFSCの支援により、金融機関から融資を得て、
- ⑥ これらをもとに、受益者に対してサービスを提供
- ⑦ サービス受益者からの対価支払を得て、
- ⑧ まず、金融機関に対し元利金を支払い、
- ⑨ ついで、上記ファンドに対して、利益配当を行い、出資金返還も目指していく。

#### 2.2.3.市民出資ファンド組成のメリット

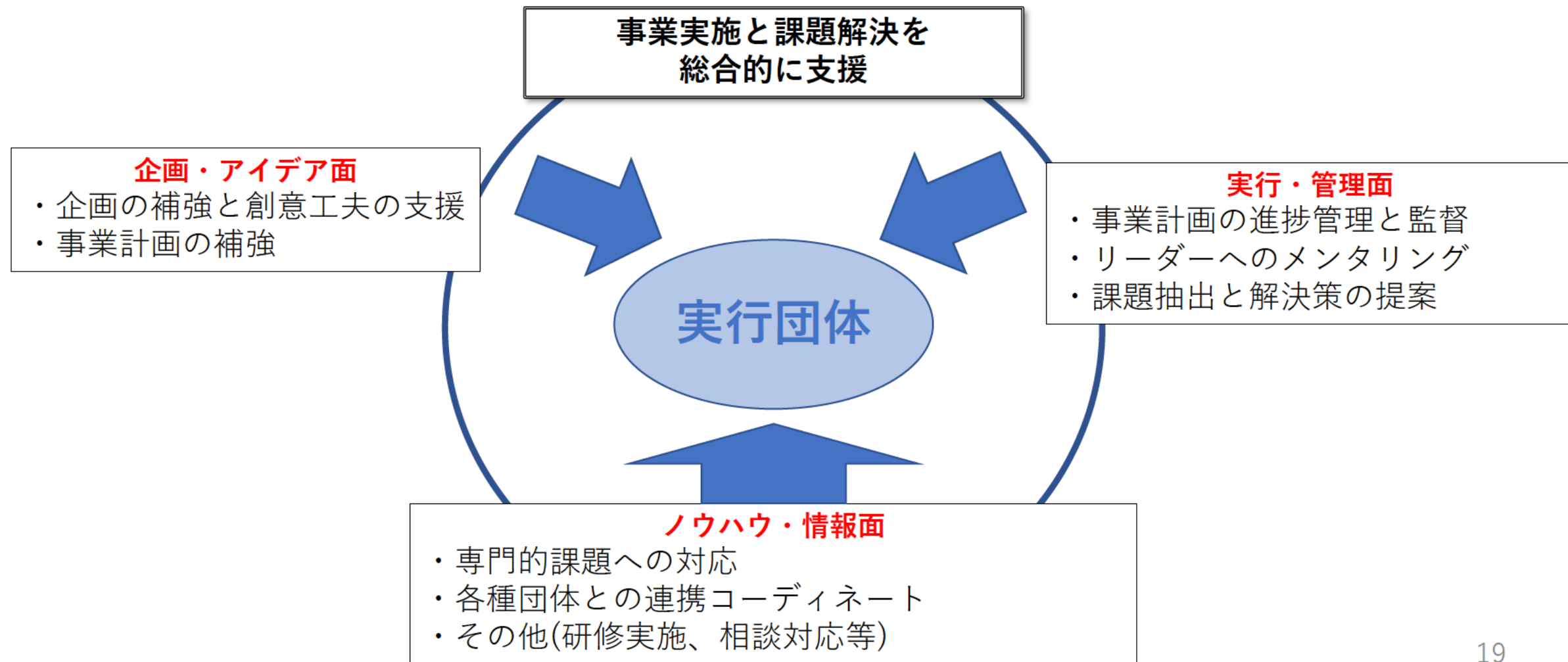
- ① 返還スケジュール、返還期限も自由に設定できる。
- ② 赤字であれば配当不要（借入は、元利払いが義務）
- ③ 予想配当利回りを決めて、できるだけ一定の利回りを目指すこともできる。
- ④ 出資金の返還も、予定を決めて逐次行うこともできる。
- ⑤ 税前利益から配当できるので、二重課税を回避できる。
- ⑥ 小口(個人) から大口(地元企業)まで、自由に集められる。  
(クラウドファンディングは、一口50万円以下、総額1億円未満という制約がある。)



## 2.3.非資金的支援

### 2.3.1.中小企業診断士を中心に、あらゆる側面から伴走支援

コンソーシアムメンバーの一つである一般社団法人ソーシャルビジネス・コンサルタントグループが、実行団体との対等なパートナーシップを図り、必要に応じて伴走型で事業計画～自立化までの非資金的支援を行い、実行団体による事業実施と課題解決を支援する。



## 2.3.非資金的支援

### 2.3.2 非資金的支援の具体的内容

本事業において、当団体は、実行団体との対等なパートナーシップに基づき、必要に応じて伴走型で、以下の非資金的支援を行い、実行団体による事業実施と課題解決を総合的に支援する。

この支援は、プログラム・オフィサーが全体を統括し、当団体と提携する中小企業診断士が中心となって実行する。

以下のうち、実行団体の要望や状況に応じて必要な支援を組み合わせる。

#### (1) 事業計画の補強と進捗管理、監督

実行団体が策定する事業計画を、課題解決に資する革新的で実行可能なものにするために、添削してアドバイスを行う。また、実行団体の求めにより、実行団体がスケジュール通り事業を進められるよう、定期的な進捗チェックや、遅延したタスクをカバーする対策の協議など、伴走支援を行う。

#### (2) 専門的課題への対応

実行団体が事業を進めるうえで専門的課題（税務、会計、法務、IT等）に直面した場合、当団体が連携する専門家（税理士、公認会計士、弁護士、IT専門家等）を派遣し、課題解決を図る。

その際、企業等に勤務する各領域の専門家によるプロボノ活動・ボランティアの活用も模索する。

また、ジム等の現場運営管理者の人選や効果的な認知度向上・訴求方法等について支援する。

#### (3) 各種団体との連携コーディネート

実行団体が事業を円滑に進めるうえで連携が必要な各種団体（中間支援組織（地域別・テーマ別）・企業・行政・地縁組織等）を見つけ出し、これら団体と実行団体をマッチングし、協働のテーマを見つけるなど、連携をコーディネートする。対象としては、ろう者の団体、手話通訳士の団体が候補となる。

### 3. 社会的インパクト評価の実施内容と方法について

#### 【資金分配団体としての自己評価】

##### ・事前評価：

事前に該当する地区において、図1に示したステークホルダーへのヒアリングを実施し、各ステークホルダーのニーズを調査する。その上でロジックモデルの見直し、インパクト評価計画を策定した上で実行団体を選定する。

##### ・中間評価：

進捗状況と予算・人材・方法など見直しを行うため、半年に一度程度、実行団体に対して下記の項目について実績報告を受ける。

- ①中高齢者の登録会員数および活動会員数の変化
- ②疾患後のリハビリ上限日数を過ぎた人の登録会員数および活動会員数の変化
- ③会員の運動能力測定結果 [指標例] 1)6分間歩行距離、2)10m障害歩行時間、3)握力
- ④会員の家族の健康状態・運動能力維持・向上実感度についてのアンケート結果

※①～③に関しては別表に詳細項目を示す。

##### ・事後評価：

上記①～③のデータを時系列推移で分析し、事業の達成状況及び妥当性を検証する。

##### ・追跡評価：

当初設定した中長期アウトカムが実現されたかを分析するため、地域全体の転入者数および就労者数の増減、空き家の増減について自治体の統計データを基に効果検証を行う。

## 【資金分配団体による成果指標と評価方法】

以下の表に従い、原則半年に1回程度、資金分配団体が評価する。

当該調査を行う上で、実行団体から同様な視点による調査報告を受けると共に、エビデンスとなるデータについては当団体が確認する。

評価の要素	評価表	評価項目	評価小項目	評価基準	測定方法		
					必要なデータ	情報源	データ収集方法
A. 課題の分析 (ニーズの分析)	① 特定された課題の 妥当性	どのような社会課題を解決しようとするのか	高齢者の要介護・要支援認定比率	高齢者の要介護・要支援認定比率のベースライン(事業実施前のデータ)に対する低下率	内閣府「〇年版高齢社会白書」	左記資料の該当頁より入手	
			実行団体の会員の運動能力の維持向上度と全国平均との比較	実行団体の会員の運動能力測定結果とベースライン(全国平均ないし事業実施前のデータ)に対する向上率	実行団体データ 全国平均は、スポーツ庁「〇年度体力・運動能力調査結果」	実行団体および左記資料の該当頁より入手	
			解決しようとする社会課題は多様な関係者間で共有されたものか	①運動・トレーニング、②身体のケア、③栄養の3セクター間の連携合意・方針の統一	実行団体としての事業推進プロセスの議事録	実行団体を交えた議事録	実行団体との会議
	② 特定された事業対象の 妥当性	対象グループ以外への波及性はあるか	会員の家族や親しい知人等の効果実感度の向上率	会員の家族等の効果実感度のベースライン(事業実施前のデータ)に対する向上率	会員の家族等	家族等に対するアンケートないしインタビュー調査	
B. 事業設計の分析 (セオリーの分析)	③ 事業設計の妥当性	事業を通して最終的に達成したい目標や中間的なアウトカムは明示されているか	ロジックモデルが作成されており、因果関係が明白である	ロジックモデル作成プロセスの議事録	実行団体を交えた議事録	実行団体との会議	
		目標・アウトカムや事業設計の内容の達成状況・進捗状況を測定できるように具体的な指標を設定しているか	アウトカムの進捗を評価できるよう具体的なKPIが設定されており、適宜進捗の確認がされている	アウトカムに対する成果指標(KPI)	自団体の理事会および監査	自団体の内部調査	
	④ 事業計画の妥当性	達成したい目標に対して妥当な活動内容が設定されているか	アウトプットとアウトカムの因果関係が明白である	アウトプットとアウトカムおよび成果指標(KPI)作成プロセスの議事録	実行団体を交えた議事録	実行団体との会議	
		目標の達成・課題解決の道筋は、組織内の人的・金銭的・ノウハウ・ネットワークの観点からみて合理的であるか	ステークホルダーマップが明記されており、プログラムオフィサーを担う担当者が適切な能力を有している	ステークホルダーマップの作成プロセスデータ及び組織内体制図	実行団体を交えた議事録及びプログラムオフィサーのプロフィールデータ	実行団体との会議及び定款	

表1 資金分配団体によるインパクト評価基準および測定方法 (1/2)



評価の要素	評価表	評価項目	評価小項目	評価基準	測定方法		
					必要なデータ	情報源	データ収集方法
C. 実施状況の分析 (プロセスの分析)	⑤実施状況の適切性	活動は計画通りに実施されているか	活動内容が第三者へ公開可能な状態になっている	プログラムオフィサーによる活動報告書	自団体の理事会および監査	自団体の内部調査	
		実行団体による活動は計画どおり実施されているか	活動スケジュールと比較して進捗に相違ないか、相違が生じても相応な理由が確認されている	実行団体からの活動報告	実行団体およびプログラムオフィサーからの報告	実行団体およびプログラムオフィサーへのヒアリング調査	
		実行団体が必要とする伴走支援を提供できているか	プログラムオフィサーが実行団体から信頼・評価されている	実行団体へのプログラムオフィサー満足度調査	実行団体からのフィードバック	実行団体へのアンケート	
	⑥実施をとおした知見の共有、活動の改善	事業の進捗において必要な実施事業の見直しが行われているか	進捗の把握に努め、成果が目標に届いていない場合は活動内容を見直している	成果指標(KPI)による進捗管理に関する理事会議事録	自団体の理事会	自団体の内部調査	
		資金分配団体及びプログラムオフィサーは実行団体への支援を通じて得た情報を十分に活かし学びを改善につなげることができているか	複数の事例をアーカイブ化しており、複数の実行団体(または事案)に対して経験が活かされている	複数の実行団体(または事案)の成功・失敗事例	実行団体およびプログラムオフィサーからの報告	実行団体およびプログラムオフィサーへのヒアリング調査	
		資金分配団体は実行団体からの先進的な活動を学ぶとともにその知見を広く共有できるように整理・蓄積しているか		複数の実行団体(または事案)の先進的な活動事例			
	⑦組織基盤の強化	組織の財政状態・財務体質に変化は生まれているか	事業実施を通じて、自団体の組織基盤が変化(強化)している	事業実施前後の自団体の財務諸表および監査報告書	自団体の理事会および監査	自団体の内部調査	
総合的な判断として、実行団体の組織基盤はどの側面でどの程度強化されたか。それは何のためによるものと考えられるか。		事業実施を通じて、実行団体の組織基盤が変化(強化)している	事業実施前後の実行団体の財務諸表	実行団体およびプログラムオフィサーからの報告	実行団体およびプログラムオフィサーへのヒアリング調査		
D. アウトカムの分析	⑧アウトカムの達成度	実行団体の事業をとおして資金分配団体が最終的に達成したいアウトカムは達成されたか	健康寿命の延伸 平均寿命における健康寿命の割合の増加	健康寿命および平均寿命に占める割合のベースライン(事業実施前のデータ)に対する上昇率	厚生労働省「厚生労働科学研究班」資料、「完全生命表」「簡易生命表」	左記資料の該当頁より入手	
	⑨波及効果	実行団体の事業実施により、当初想定していた目標やアウトカムは確認されたか	高齢者の要介護・要支援認定比率の低下	高齢者の要介護・要支援認定比率のベースライン(事業実施前のデータ)に対する低下率	内閣府「〇年版高齢社会白書」	左記資料の該当頁より入手	
	⑩事業の効率性	全く使われなかった(あまり使われなかった)資源はなかったか	経営資源となりえる人・モノ・金・情報、その他ロジックモデルのインプットでの無駄がなかったか	事業実施前後の自団体の財務諸表およびロジックモデル	自団体の理事会	自団体の内部調査	

表1 資金分配団体によるインパクト評価基準および測定方法 (2/2)

## 【実行団体による評価への支援】

以下の表に従い、原則半年に1回程度、実行団体が実施する評価の進捗を管理する。  
当該調査を行う上で、アンケートの作成や統計データの選定については、当団体が支援する。

ステークホルダー	アウトプット	アウトカム		アウトカムの指標情報源	調査スケジュール (事前、中間、事後、追跡評価)	アウトカムの 成果量
		説明	指標			
中高齢者	①個人の状況に応じた ①②③の適切な組合 せ選定、実施・摂取 指導 ①中高齢者・個人に 適したトレーニング メニュー・機械の選択 と実施指導	本人の効果実感 とその変化	本人の効果実感度と その向上率(%)	活動会員へのアンケート	入会前、入会直後(1ヶ月)、 その後は入会3か月ごと、 退会時	
		当人の運動機能の状況と その変化	当人の運動機能とその変化、 男女別年齢別全国平均との比較 [例]1)6分間歩行距離 2)10m障害歩行時間 3)握力	会員の運動能力測定結果		
疾患後の リハビリ 上限日数 を過ぎた人	②個人の状態に応じた 身体のケア提供 (鍼灸マッサージその 他の手技) ③個人の状態に応じた 栄養摂取指導、補 助栄養食品の提供 ④①②③の実施内容と 効果の検証、最適組 合せ選定のための 実証データの蓄積・ 研究・理論化	本人の効果実感 とその変化	本人の効果実感度と その向上率(%)	活動会員へのアンケート		
		当人の運動機能の状況と その変化	当人の運動機能とその変化、 男女別年齢別全国平均との比較 [例]1)6分間歩行距離 2)10m障害歩行時間 3)握力	会員の運動能力測定結果		
家族・ 保護者		家族の効果実感 とその変化	家族の効果実感度と その向上率(%)	活動会員の家族への アンケート		

表2 実行団体によるインパクト評価の成果指標 (KPI)および評価スケジュール

## 4. 進捗管理、リスク管理と持続可能性

### 4.1. 進捗管理

2020年1月～3月に実行団体を選定した上で、資金分配団体として下記のような進捗管理を行う。

- ・WEB会議やメールにて適宜状況を確認し、必要に応じて専門家によるアドバイスを行う
- ・できるだけ頻繁に、実行団体现地へ出向き、里親支援の状況や担当者・児相等関係者から直接ヒアリングを行う
- ・トレーニングジム等の運営管理者の人材募集や経営改善に向けての助言など必要に応じて伴走支援を行う
- ・事前評価後、半年に一回、実行団体による評価結果の報告を受け、進捗を確認する（1年半後中間評価・報告）
- ・年度更新ごとに、評価を鑑みて事業計画を振り返り、追加資金の援助の可否を判断する
- ・事業終了時に、最終報告（事後評価）を受ける、必要に応じて追跡評価（2～3年後目処）を行う



## 4.2. リスク管理 (1/2)

### ・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

休眠預金の主要な用途は、当初の中高年者に適したトレーニング・マシンの導入費、シムおよび鍼灸・マッサージ等を提供する事業所の開設費用である。事前に投資計画の内容と妥当性を十分確認することで、明らかな相違を未然に防ぐ。

### ・実行団体の選定に際し不正の行為があった場合

実行団体を選定する際には、申込情報を選定基準に則して点数付けし、上位のものから選定することを想定している。選定には中小企業診断士を含めた4名以上で実施し、異常値を排除した点数の平均値によって選定する。またその情報は必要に応じて開示できる状態とする。

### ・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

実行団体への資金提供は、投資・資金計画の内容が十分に確認されるまでは助成しない。またその後も、事業運営計画の運営状況を随時確認し、事業が計画的に運用されるよう、配慮・指導する。事業計画に比較して、会員数が大幅に伸び悩み、利用収益が計画値を大幅に下回って経営が困難になった場合は、再建策の検討推進とともに、追加の助成金提供は行わない。また、場合により、トレーニング・マシンの売却により、資金回収する。

### ・休眠預金等資金の使用に不正があった場合

別途記載するガバナンス体制を構築し、局所的な資金管理者を生み出さない体制とする。不正が見つかった場合は早期に事務局メンバー全員を招集し、該当する者の解任を図ることができるものとする。

## 4.2. リスク管理 (2/2)

### ・伴走支援する体制が整わない場合

SBCG(一般社団法人)ソーシャルビジネス・コンサルタントグループは東京都中小企業診断士協会のメンバーが所属しており、各専門家とのネットワークを有しているため、伴走支援の体制が整わない場合はそうした外部専門家の起用を検討する。

### ・伴走支援を巡って実行団体とトラブルになった場合

実行団体とトラブルになった場合は、速やかに事務局側で事態の詳細情報を掴むべく第3者が現地でヒアリングを実施する。仲裁が難しい場合は伴走支援者の交代・中止を検討し、事態の悪化を未然に防ぐ。

### ・貸付の場合の債権管理

当該事業は中長期的に収益を生み出す事業とみなせるため、本来であれば貸付が望ましい。しかし、当申請においては納税対応、債権管理が組織化されていないため、助成に絞って支援するものとする。今後、実行団体の自走化を促すためにも、当該事業においては貸付という形での支援を検討したい。資金使途の具体的内容を検証する。結果的に融資の迂回返済にならないように資金繰りを検証する。預金残高をモニターする。



### 4.3. 持続可能性

#### ・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)

中高齢者に適したトレーニングジム、および、それと鍼灸・マッサージの提供、さらには栄養摂取指導との組合せ事業は、社会的認知が十分でなく、金融機関等の民間資金を容易に活用できる状況ではない。しかし、休眠預金を活用して成功事例を上げることで、財務諸表を健全化させ、ビジネスとして成立することを説明できるようになるため、金融機関への交渉力強化に繋がる。

#### ・事業、組織の自走化

休眠預金および評価制度の導入によって、財務、組織の両面から基盤の強化を図れるため、運営管理者および、トレーナー、鍼灸師・柔道整復師など専門性の高い人材の採用・定着に寄与できる。

#### ・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

ビジネスとして成立させている事例を作ることで、社会的に認知を高めることにより、極めて大きな潜在市場の顕在化が図れ、かつ社会的課題の解決に貢献できる。

## 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

幹事団体SFSCでは、連携団体であるSBP(第二種金融業者)の協力を得て、以下のように、ガバナンス・コンプライアンス体制を構築している。

- 業務遂行、事務処理の全てに、担当者の分離と再鑑体制を導入し、不正及び過誤の防止を図る。
- 資金管理、経理は、証憑又は権限者に依る決裁書に基づいて記帳、入金処理を行い、事後処理を原則として認めない。
- 実行団体の選定は、事業部の専管事項とせず、事業部の起案案件により、総務部、企画管理部を含めた審査・評価会議で決定する。
- 業務遂行は、事業部の中のプログラム・オフィサーを含む複数担当制により、日常的な相互牽制を有効に行うとともに、総務部および企画管理部が、その所管業務の立場から事業部の業務遂行の二次的チェックを行う。
- 監事は日常的モニタリングと内部監査により、三次チェックを行う。
- コンプライアンス委員会には外部有識者を含み、幅広く高度な見識から、研修実施、事例研究紹介、体制の実効性担保等により、これらチェック体制がより有効なものになるように実質的に活動する。
- 実行団体の選定に際しては、資金分配団体である当法人との利益相反を回避するために、それぞれの構成員を調査する。選定の決議から外れるなどの回避策は当然として、必要に応じて職務兼務を解消するなどの対応策を採る。
- さらに、関係者への特別の利益の提供を回避するために、利害関係を幅広く調査する。調査対象先には、実行団体、資金分配団体に限らず、実質的な支配団体、緊密先、工事等の発注先、仕入れ先、販売先を含む。
- 役職員に対して定期的に利益相反に関する事項を自己申告させる。自己申告時に総務部で検証するとともに、実行団体選定に際して改めて詳細検討する。

## 5.2.事業の実施体制 (1/3)

### 5.2.1.金融・会計専門家と中小企業診断士が、コンソーシアム「インパクト金融センター」を形成

以下の3団体が連携し、資金的及び非資金的支援の両面から、強力に実行団体を支援していく(次頁図参照)。

#### ①(一社)ソーシャルファイナンス支援センター (SFSC) 収支計画作成支援、貸付実行

2011年設立。大手金融機関出身の金融専門家と公認会計士による専門家集団

事業収支計画の作成を支援し、必要に応じ、実行団体に対し特定非営利金融法人としての貸金業者として、貸付を実施、または金融機関からの借入を支援

(注:金銭貸付を反復継続して実施するためには、貸金業登録が求められるが、当団体には、貸金業務取扱主任者の有資格者が在籍)

#### ②(一社)ソーシャルビジネス・コンサルタントグループ (SBCG) 伴走支援

2016年設立。ソーシャルビジネス支援に意欲と実績を持つ中小企業診断士・税理士による専門家集団

金融機関との連携も活用し、教育・子育て・エシカルファッション・福祉等の各種ソーシャルビジネスを幅広く支援

#### ③(株)ソーシャルビジネスパートナーズ (SBP) ファンド組成支援

2010年設立。2017年、第二種金融商品取引業登録(関東財務局長(第3003号))を取得

SFSCからの私募取扱委託により、第二種金融商品取引業者としてファンドを組成し、2割以上の自己資金調達を実施

同様に、要請に応じて、実行団体からの私募取扱委託により、ファンド組成支援を行い、2割以上の自己資金調達を実施

### 5.2.2.非資金的支援も含め、事業を効率的・効果的に実施するための分担体制

●当コンソーシアムでは、以下の9名による分担体制により、事業を運営管理していく。

全体統括 プログラム・オフィサー (当初は澤山(代表理事))

金融面からの支援 SFSC(幹事団体)： 牛田(理事)、鈴木、中邨、熊坂の4名

伴走面からの支援 SBCG(連携団体)： 多賀(理事)、長田、朝比奈、土田の4名

●当支援事業においては、担当者として、(正) ■■■ と (副) ■■■ を配置し、当初は月1回程度実行団体を訪問し、連携と対話に務め、常時、円滑に実行団体との意思疎通を図るようにする。

●また、複数担当制により、担当者の利益相反行動をけん制し、評価作業の偏りも防いでいく。

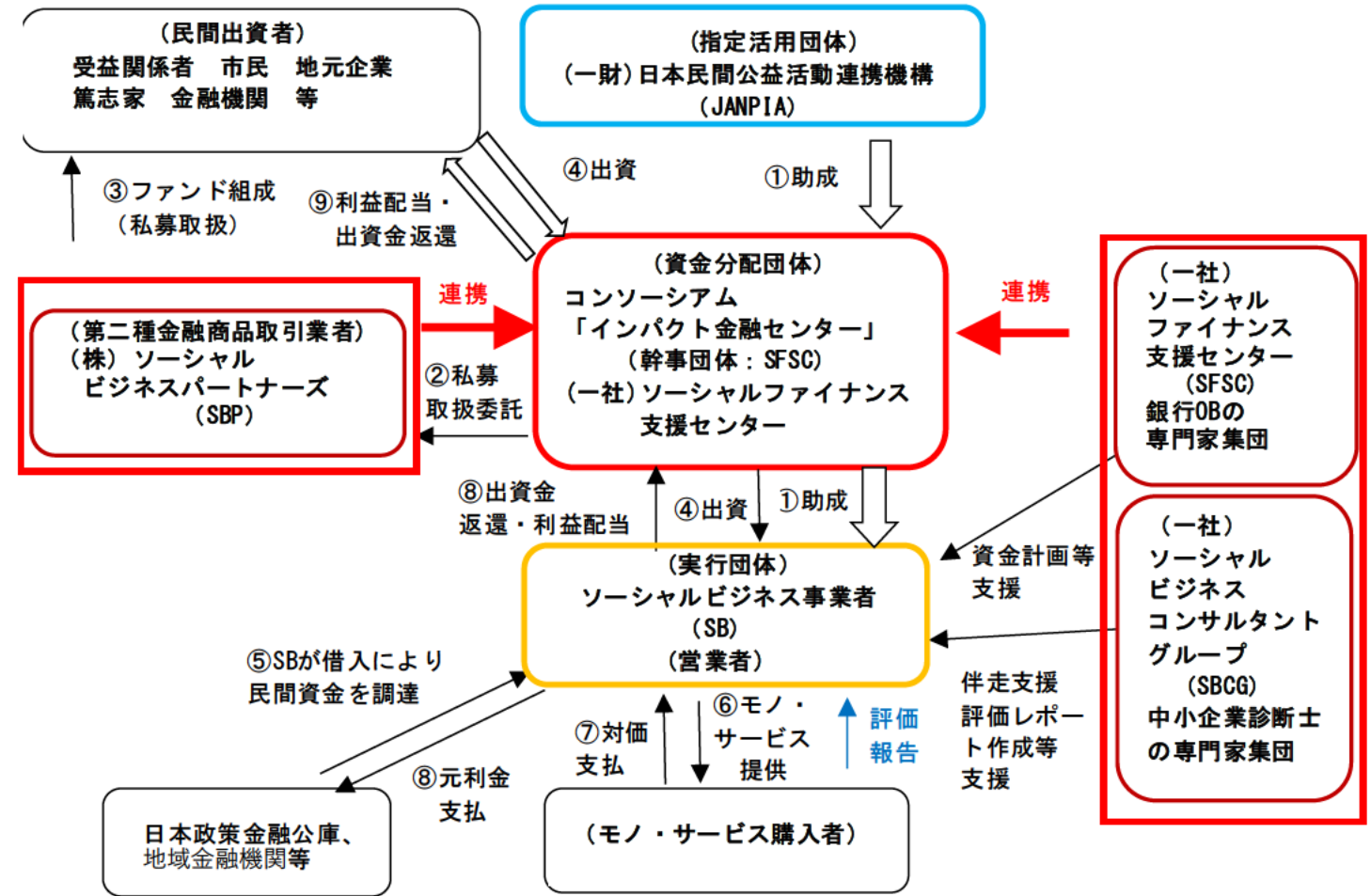
●なお、人材が足りない事態が生じるようであれば、それぞれの団体のネットワークを通じ、外部協力者を募り、金融関係者や中小企業診断士を追加投入していく。

## 5.2.事業の実施体制 (2/3)

### 5.2.3.SFSC(幹事団体) が自己資金を調達し、助成金と合わせて実行団体に資金提供

SFSC、SBCG、SBPの3団体が連携し、  
コンソーシアム「インパクト金融センター」を形成

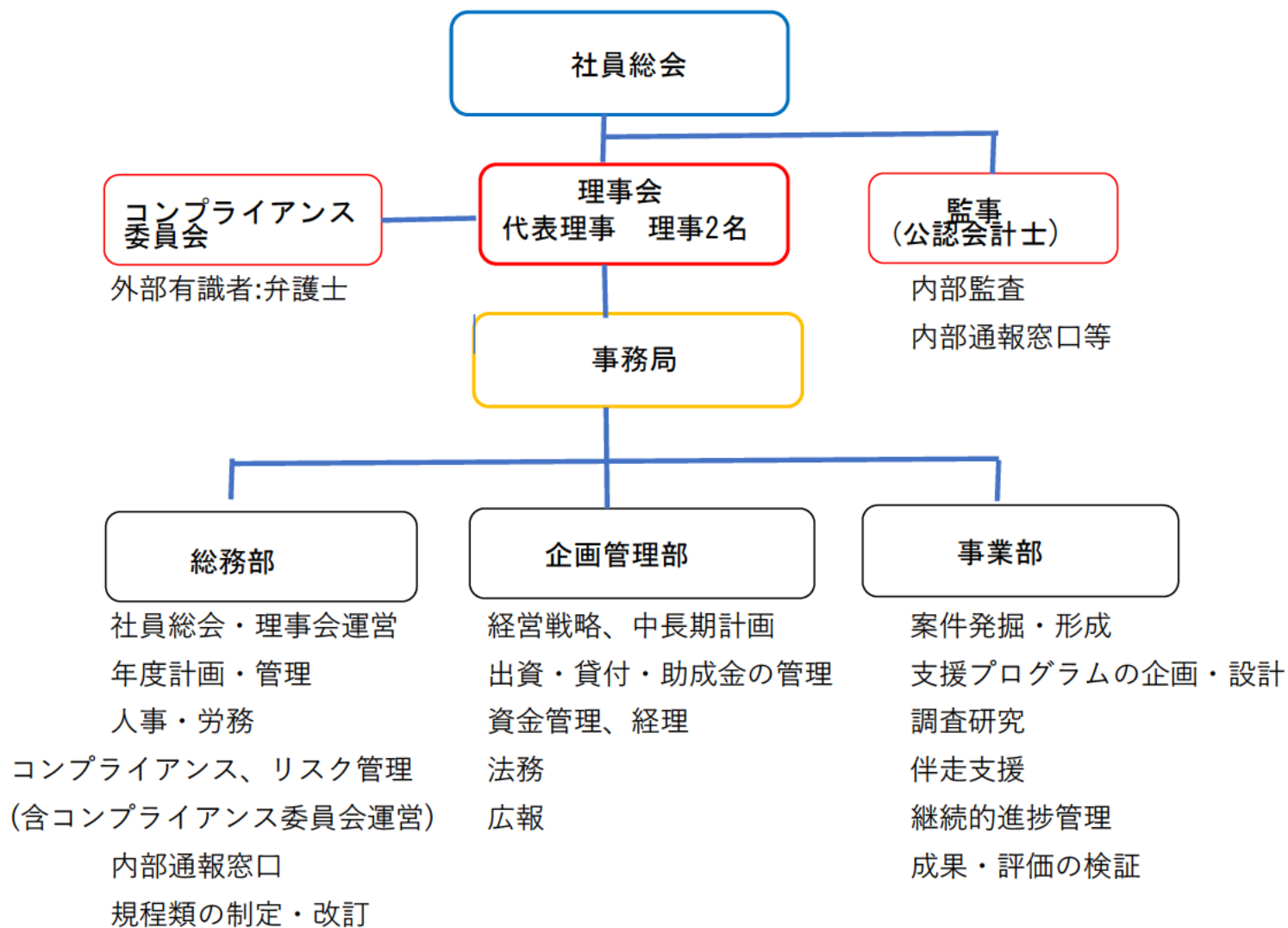
- ①JANPIAが、幹事団体であるSFSCであるSFSCに助成金給付。SFSCはこれを実行団体に給付
- ②SFSCは、2割以上の自己資金調達を目的として、SBPにファンド組成を委託
- ③SBPがSBファンドを組成し、
- ④関係者等の民間出資者がSFSCに出資
- ④SFSCは、これを実行団体に対し出資
- ⑤実行団体は、2割以上の自己資金調達のためにSFSCの支援を得て、金融機関から借入
- ⑥これらの資金をもとに、実行団体は受益者に対してモノ・サービスを提供
- ⑦その対価を受領
- ⑧これをもとに、金融機関に元金償還、利息支払い
- SFSCに対しても、出資金返還、配当
- ⑨これをもとに、SFSCは、SBファンドに対し出資金返還、配当





## 5.2.事業の実施体制 (2/3)

### 5.2.4.幹事団体SFSCの組織体制と業務分担 (4/7)



#### SFSC (幹事団体)

代表理事 澤山 (SBP代表取締役)  
 理事 (事務局長) 多賀 (SBCG代表理事)  
 理事 (事業部長) 牛田 事業部門統括

コンプライアンス  
 委員会委員長 小林 (SBP取締役)  
 外部有識者委員 吉田 (SBP顧問弁護士)  
 監事 安藤 (公認会計士)

総務部長 多賀  
 企画管理部長 松倉  
 山崎  
 伊藤  
 事業部 牛田 中邨  
 鈴木 熊坂  
 事業開発 熊坂 (兼事業開発)  
 調査研究

SBCG (連携団体:中小企業診断士)  
 非資金的支援 (兼公報) 多賀、長田  
 朝比奈、土田



## 5.3.コンソーシアム構成3団体の沿革と主要メンバー略歴（1/3）

### 5.3.1.幹事団体SFSCの主要メンバー略歴（団体の沿革については、7.実績ご参照）

#### 澤山弘 代表理事（SBP代表取締役、ソーシャルビジネス・ネットワーク理事、NPO農都会議理事、元帝京大学教授）

日本長期信用銀行、信金中金総合研究所等を経て現職。調査業務のほか、海外融資業務やベンチャーキャピタル業務等に従事。帝京大学で、金融論のほか環境ビジネス論を講義。「地域エネルギー支援ファンド」（LPS）無限責任組合員（職務執行者）。SFSCを設立し、市民ソーラーファンドの自己募集を主導

#### 多賀俊二 理事・事務局長（SBCG代表理事、略歴はSBCGご参照）

#### 牛田恭一 理事・事業部長

三菱銀行、老舗百貨店等を経て現職。銀行での支店長・海外勤務・調査業務・融資業務（個人・中小企業からグローバル企業まで）M&A業務・金融市場業務等に従事、百貨店及び子会社では、役員として、人事・経理・経営企画・総務等管理全般を担当。

#### 安藤智洋 監事（株式会社ウイステリアコンシェル代表取締役）

仰星監査法人を経て、株式会社ウイステリアコンシェルを設立。公認会計士

#### 松倉恒彰 企画管理部長

日本長期信用銀行において長年にわたり国際業務、資金為替業務、内部監査業務などに従事、東京スター銀行において内部監査業務を担当、公認内部監査人、公認金融監査人資格保有

#### 鈴木厚一 事業部

東海銀行（現三菱UFJ銀行）、銀行子会社信用保証会社を経て現職。銀行・同子会社では国内外融資業務、審査業務、営業企画業務、与信監査業務等に従事。他に政府系金融機関でのODA審査、NPO法人顧問

#### 中邨健一郎 事業部

日本興業銀行／みずほ銀行系経営コンサルティング会社 日本経営システム(株)に37年間勤務し、100超のコンサルティング・プロジェクトと執行役員企画部長を経験。定年退職後、個人で経営コンサルティング業務を十数社について実施

#### 熊坂敏彦 事業部 調査研究

専修大学経済学部非常勤講師、昭和女子大学現代ビジネス研究所研究員、一般社団法人社会的包摂サポートセンター理事

日本長期信用銀行、筑波総研主席研究員等を経て現職。調査研究のテーマは、「産業構造論」「地域産業論」「地場産業論」等

#### 山崎敬子 企画管理部 経理

日本長期信用銀行本店で、長年にわたり窓口（テラー）業務等に従事し、銀行実務に精通。その後、長銀総合研究所/価値総合研究所に転じ、会員企業の顧客管理、経理事務等を担当

## 5.3.コンソーシアム構成3団体の沿革と主要メンバー略歴（2/3）

### 5.3.2.連携団体（一社）SBCGの概要と沿革・メンバー略歴

設立：2016年12月19日 所在地：東京都文京区本駒込

《特徴》

- ・ 中小企業診断士、税理士を中心とした団体で、東京都中小企業診断士協会との繋がりを保有
- ・ 被災地支援での実績があり、現地中間支援組織とのネットワークがある。
- ・ 準認定ファンドレイザーによる、プロボノ活動等の広報支援が可能
- ・ 広告等広報の経験が豊富な診断士が当団体に2名所属している。
- ・ NPO等非営利組織へのICT導入に実績を保有している。
- ・ 社会的インパクトマネジメント研修（一般社団法人CSOネットワーク主催）を修了した診断士が所属している。

#### メンバー略歴

**多賀俊二 代表理事（中小企業診断士、準認定ファンドレイザー、貸金業務取扱主任者）**

金融機関の業界団体での勤務を経て、2016年4月独立。NPO・ソーシャルビジネスの資金調達や、ソーシャルファイナンスに関する講演・執筆実績、NPO・ソーシャルビジネス・中小企業の資金調達支援実績多数

**長田和弘 代表理事（中小企業診断士、税理士、準認定ファンドレイザー）**

経営計画策定支援（創業計画、事業計画）、資金調達支援（融資、寄付、クラウドファンディング等）、助成金・補助金申請などの資金調達から事業計画策定まで実績多数。ICT導入支援も行う。NPOに関するマーケティングや税務支援、認定NPO支援なども得意とする。

**朝比奈信弘 理事（中小企業診断士、プロモーションalマーケター）**

企業及び非営利組織のプレスリリースや広報活動、社会的インパクト・マネジメントシステムの構築支援、助成金・補助金申請などの資金調達実績多数

**土田建太郎 理事（中小企業診断士、WEB解析士）**

企業及び非営利組織にWEBマーケティングを活用した認知拡大等の支援、助成金・補助金申請などの資金調達および外部監査の実績多数

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

## 5.3.コンソーシアム構成3団体の沿革と主要メンバー略歴 (3/3)

### 5.3.3.連携団体 SBPの概要と沿革

設立：2010.3.5 資本金：1,000万円 従業員数：7名（非常勤含む。） 所在地：東京都港区新橋五丁目30番4号

沿革：

- 2010.3.5 金融機関OB及び公認会計士らが集まり、市民出資ファンドによる資金供給スキームの組成支援などを目的に当社設立
- 2013.7.1 SBPを無限責任組合員、西武信用金庫を適格機関投資家とする「地域エネルギー支援ファンド第一号投資事業有限責任組合」を設立。固定価格買取制度の運用開始を踏まえ、適格機関投資家等特例業務の届出により、市民出資で太陽光発電事業を進めようとしている市民・地元企業等による匿名組合の自己募集支援を開始
- 2014.7.14 市民ソーラーファンド産直ネットいばらきに対し、大口出資することにより、市民出資を促進（総発電規模：222kW）
- 2014.7.18 東京市民ソーラーファンドに対し、大口出資することにより、市民出資を促進（総発電規模：158kW）
- 2017.7.31 第二種金融商品取引業登録取得（関東財務局（金商）第3003号）
- 2017.11.30 愛媛県における内子バイオマス発電合同会社匿名組合の私募取扱い（総発電規模：1,115kW、XXXXXXXXXX）
- 2019.3.22 同優先匿名組合の私募を取扱い、同4月より売電事業開始
- 2019.6.7 宮城県気仙沼市におけるクラフトビールの製造販売業に関わる匿名組合の私募取扱い XXXXXXXXXX
- 2019.7.4 岐阜県奥飛騨温泉郷における小水力発電事業に関わる匿名組合の私募取扱い（総発電規模：1,899kW XXXXXXXXXX）

主要メンバー略歴：

澤山弘 代表取締役（SFSC代表理事）

小林和彦 取締役兼コンプライアンス部長（公認内部監査人、公認金融監査人、会員証券外務員内部管理責任者）

日本長期信用銀行、メディカルプリンシプル社、楽天銀行において、長年にわたり内部監査業務を担当

伊藤勝教 シニアパートナー

富士銀行において、長年にわたりプロジェクトファイナンスを中心に国際業務を歴任。その後、米国系信託銀行等の外資系金融機関において、リスクマネジメント、内部統制統括責任者等を歴任。デュエリジェンス、ドキュメンテーションに精通

XXXXXXXXXX シニアパートナー（合同会社XXXXXXXXXX公認会計士事務所代表社員）

監査法人トーマツ等を経て、XXXXXXXXXX公認会計士事務所を開業。投資事業有限責任組合の組成支援、合同会社・匿名組合（GK-TK）スキーム等における役員就任多数。公認会計士、税理士

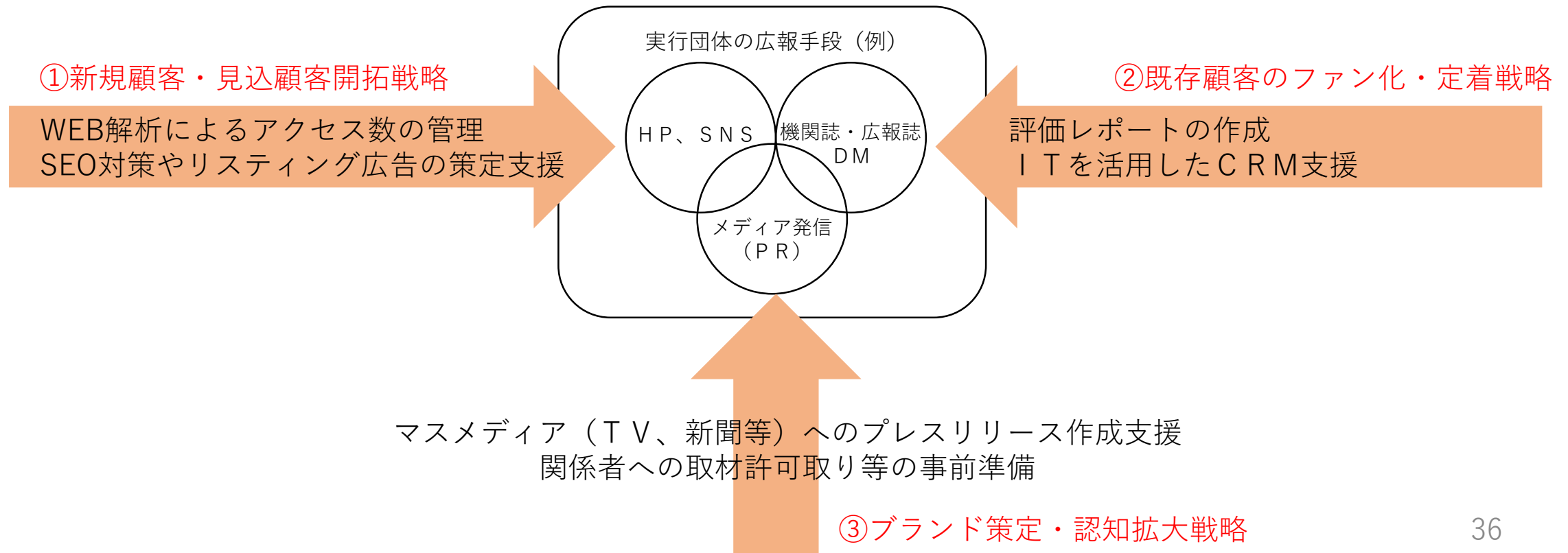
吉田 幸司 顧問弁護士（さわかみホールディングス・グループ企業（株）ローカルプラス代表取締役）

さわかみ投信、オリックスインベストメント等を経て、現職。（株）自然エネルギー市民ファンド代表取締役を兼任

### 6.1. 広報戦略

当団体は、実行団体の事業の成果および評価結果について積極的に広報を行う。

本件広報に係る戦略としては、以下の図の通り、3軸について広報戦略を策定して支援を行う。





## 6.2. 具体的な実施内容、ターゲット、手段、期待される効果等

実施内容	ターゲット	手段（例）	期待される効果
本プログラムの報告	社会一般	当団体Webサイト	本プログラム内容の集約
関心層の集約	社会課題解決に関心の高い企業、行政、市民等	<ul style="list-style-type: none"> <li>Webサイトでの呼びかけ</li> <li>主催イベント参加者の集約</li> <li>外部イベントへの登壇、出展</li> <li>クラウドシステムの導入</li> </ul>	関心層への浸透・案件発掘や事業開発に向けた基盤形成
関心層への浸透	社会課題解決に関心の高い企業、行政、市民等	<ul style="list-style-type: none"> <li>メールマガジンの送信</li> <li>SNSによる情報発信</li> <li>各地域での事業報告会</li> </ul>	関心層に本プログラムの内容が浸透し、案件発掘や事業開発が進む
案件発掘に向けた対話	社会課題解決を事業化しようとする起業家等	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業説明会の開催</li> <li>起業家向けワークショップ</li> </ul>	本プログラムをきっかけとした案件発掘が進む
事業開発に向けた対話	事業開発に関心のある企業、金融機関等	<ul style="list-style-type: none"> <li>円卓会議（関心の高い人や専門家による積極対話）</li> <li>課題別ワークショップ</li> <li>企業等への直接働きかけ</li> </ul>	本プログラムをきっかけとした革新的資金提供手法や、企業・金融機関等からの資金の呼び込みが進む



### 6.3.JANPIA、実行団体との連携を進めるための体制と計画

(1) 体制としては、事務局内に広報および連携・対話を管轄する部門を位置づけるとともに、担当者を配置する。

(2) JANPIAとは、事業の進捗状況を定期的に（最低四半期に一度程度）報告し、今後の事業の進め方等について対話を進める。

また、本プログラムの成果を生かし、例えばプログラム・オフィサー向け研修における事例報告等、JANPIAが主催する各種事業に協力する。

(3) 実行団体とは、本計画に掲げた各種広報活動を共同で実施し、情報発信に積極的に参画していただくことを通じ、連携を進めるとともに、実行団体自身の広報活動にも寄与する。

・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

本件については、以下の3点を軸とし、**コレクティブ・インパクトの創出のため**、積極的な連携・対話を図る。

(1) **対話型イベントの積極開催**（円卓会議、テーマ別ワークショップ等）により、案件発掘や事業開発を目指す。

(2) **他団体の主催するイベント**（研究会、展示会、フォーラム等）に**積極参加**（登壇・出店等）することで、接点の強化を図る。

(3) 案件発掘や事業開発の可能性が高い先には、**直接働きかけて**連携・対話を図る。

(4) 各主体の共通課題を抽出したうえで、**共通課題解決に向けた対話**を行う。

## 7. 関連する主な実績

### 7.1.SFSCの保有する知見や主な実績

1. 国土交通省「平成23年度『新しい公共』の担い手による地域づくり活動環境整備に関する実証調査事業」  
（常磐震災復興支援コミュニティファンド事業）を、（認定NPO）茨城NPOセンターとともに共同受託
2. 神奈川県「新しい公共支援事業構成事業」（金融機関等からの融資利用の円滑化に向けたNPO等へのハンズオン型個別経営支援事業）を、平成23年度、24年度にわたり受託し、伴走支援を実施  
NPOのための借入マニュアル作成（添付資料①、②ご参照）
3. 茨城県「平成24年度『新しい公共』支援事業に伴う活動基盤整備事業委託業務『融資利用の円滑化実態調査事業』」を、（認定NPO）茨城NPOセンターから再受託
4. 経済産業省「平成26年度新エネルギー等共通基盤整備促進事業  
地域における再生可能エネルギー等の導入支援事業」において、下記2事業を支援
  - イ. 群馬県みなかみ町・利根川上流部の国・民有人工林を主な供給源とした、  
木質バイオマスエネルギーによる自然再生と地域経済活性化の融合
  - ロ. 茶畑ソーラーシェアリングによる天竜中山間地域の自立・自律事業
5. （一社）場所文化フォーラム「平成26年度二酸化炭素排出抑制対策事業費等補助金  
（地域における草の根活動支援事業）」において、みなかみ町の事業者を支援
6. 平成26年、西武信用金庫を適格機関投資家とする特例業務届出者として、  
NPO団体等とともに「市民出資ファンド」を自己募集
  - イ. 「市民ソーラーファンド産直ネットいばらき」（農事組合法人県南筑波農産センターとSFSCが協働）
  - ロ. 「東京市民ソーラーファンド」（せたがや市民エネルギーほか都内4つのNPO法人とSFSCが協働）

## 7.2.SBCGの保有する知見や主な実績

### 1. 特定非営利活動法人e-Education (<http://eedu.jp/>)

支援内容：事業計画作成支援と事業拡大に伴う資金調達

当社団と関係性がある金融機関の紹介を行うとともに、融資申請のための事業計画書の作成サポートを行い、融資を確実なものとした。

### 2. 一般社団法人いちばん星南相馬プロジェクト (<http://www.ichibanboshi-minamisoma.org/>)

支援内容：今後の展望に向けた既存事業（民宿）と新規事業（カフェ・里山）のタスクの見える化  
震災後、これまでどのような活動をされてきて、現在どのような課題を持っているか。また今後の展望をヒアリングさせて頂いた上で取組むべきことを整理。また里山カフェオープンに伴う販促物のデザイン製作も一部サポートした。

### 3. 株式会社碧嘉（ピッカ）ジャパン (<http://maite-jp.com/>)

支援内容：E Cサイトでの売上向上について

過去の売上推移を分析し、催事イベントの運営負荷の増加かつ販売スタッフの人手不足に陥る懸念がある中、E Cでの売上を伸ばすためWEBマーケティング（グーグルアナリティクス、SEO等）への取り組みを支援した。