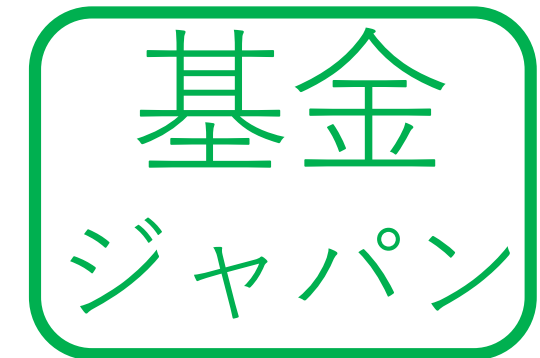


2019年度資金分配団体申請 様式2事業計画書

2019年度初版

1. 申請事業名：大規模被災地の事業再生支援事業
2. 申請団体名：一般財団法人 共益投資基金ジャパン
3. 助成事業の種類：2.新規企画支援 事業
4. 申請する事業期間：2019年度～2021年度
5. A事業費：2億 300万円
(Bうち助成金申請額：2億円 98% B/A)



プログラム・オフィサーの伴走支援の活動費：2788万円* 評価関連経費：809万円*

*Bの助成金申請額とは別枠です。

事業計画書の記述項目

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

1. 申請事業により解決したい課題、事業の目標および内容

- 1.1. 解決したい課題（社会的ニーズ）と中長期的な事業目標
- 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

- ・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、地域・分野等を分かりやすく示してください。また、公募要領6.「優先的に解決すべき社会の諸課題」に該当する場合はその旨を記載してください。）

災害大国ニッポン、平成の時期に加速度的に拡がり、今後も毎年、発災の頻発が予想できるほどの状態。災害支援としての「緊急・復旧・復興」のフェーズの後で、ビジネス事業者の事業再生フェーズがあるが、公的支援(国・自治体の補助金やグループ補助金等)だけでは支援が受けられないビジネス事業者に対して、貸付・出資などの「資金的支援」と経営的な指導を伴走支援で提供する「経営的支援」(非資金的支援)を組み合わせることで、「優先すべき社会の諸課題」のうち、分野③「地域社会における活動の低下、その他の社会的に困難な状況に直面している地域に関する活動」として①地域の働く場づくりの支援「地域資源を活用した地域課題解決の基礎構築」並びに②安心・安全に暮らせるコミュニティづくりへの支援「被災地の活性化、生活再建支援」の両方に寄与するものである。

[基金ジャパンのノウハウ]

- 資金的支援+ハンズオン支援の組み合わせ

- 基金ジャパンが支援することで他からの資金的支援を呼び込む

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

1.1. 解決したい課題（社会的ニーズ）と中長期的な事業目標

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

東日本大震災でも、事業継続を断念された事例が多い。最終ゴールの事業イメージは、被災地の事業者がまた元通りというだけでなく、事業を継続し続け、それ以上になっていることを目指していく。本事業の特色として、被災地で復旧フェーズに入ったあたりの調査の期間を経て、支援開始を決定するので、発災から概ね1か年で「〇〇基金」（〇〇には被災地名または災害名をいれる）を設置して、支援先の公募を開始、案件・事業規模にもよるが5か年程度、据え置いたのちに順次、償還してもらい5ケ年程度で回収するという手順になる。従って、事業終了後10か年での達成を目指す。その後、回収された資金は、その地域に再投資する（共益経済）。

[基金ジャパンの提唱する共益経済]

資金循環を生み出す「共益投資」を通じて、地域における新しいつながりの環を創造していくことを目指している。点を繋ぎ、面で協力した支援により新たな地場産業モデルを創出することで、地場中核事業者の固有の価値の新たな発揮による新しい展開を図る。それらによりサプライチェーンへの波及効果を創出し、新しいバリューチェーンの関係性を創出。さらに地域づくりに、つながりの環を形成し、さらなる自律的復興につながっていく循環を形成することを企図している。

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

資金的支援+経営的支援

大規模災害での甚大に被害地域での経済復興を実現するにはいままでない枠組みが必要という確信から、私たちは復旧を超えた新しい経済モデルの創生を目指して「共益投資」の概念の元、資金的支援に経営的支援を組み合わせた事業者への支援活動を継続しています。

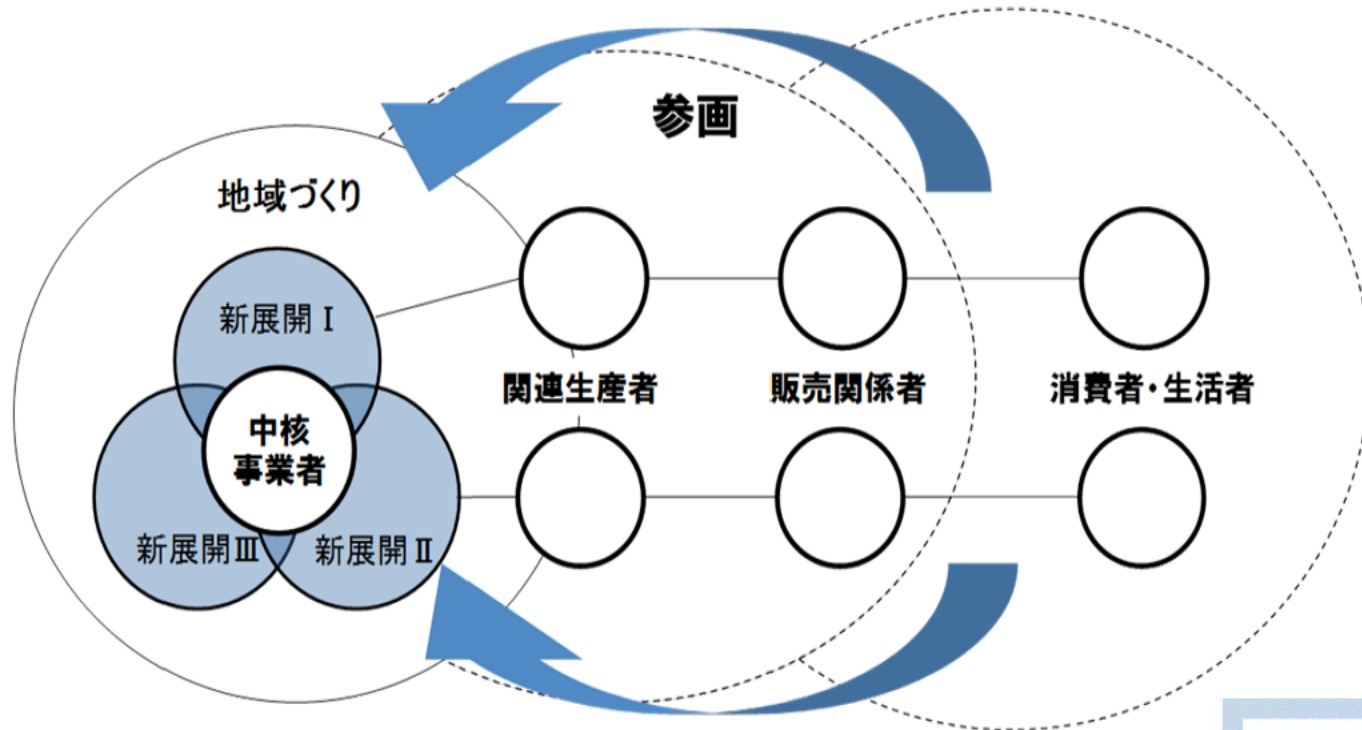
二度の資金循環

事業者から償還された資金は地域に再投資して、社会的課題の解決に取り組む団体に対して課題解決の助成金として循環させていきます。

息の長い復興支援

雇用拡大や経済効果を生み出す新たな地場産業の事業者に継続して支援し、その後も社会的課題を解決する担い手を支援することで息の長い復興への道のりを共に歩んでいきます。

■ 共益投資のアプローチ



産業復興を支援する新しいタイプの基金
共益投資基金JAPAN

<http://kyoueki.jp/>

新しい地域経済を創造する 日本初の「共益投資基金」本格始動

産業復興を支援するまったく新しいタイプの基金「共益投資基金JAPAN(略称:基金ジャパン)」では、寄付金を原資として、新しい地域経済の担い手「共益事業」に積極的投資を行い、全力で事業サポート。償還された資金は、再び地域で震災支援を続ける地域NPO等に「基金事業」として再投資する計画です。

共益投資基金JAPAN

地域共益投資事業

地域NPO等基金事業



事業投資



社会助成



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

これによって達成できるSDGsのゴールは8.2,9.4,11aである。

8.働きがいも経済成長も

8.2.高付加価値セクターや労働集約型セクターに重点を置くことなどにより、多様化、技術向上及びイノベーションを通じた高いレベルの経済生産性を達成する。

9.産業と技術革新の基盤をつくろう

9.4.2030年までに、資源利用効率の向上とクリーン技術及び環境に配慮した技術・産業プロセスの導入拡大を通じたインフラ改良や産業改善により、持続可能性を向上させる。全ての国々は各国の能力に応じた取り組みを行う。

11.住み続けられるまちづくりを

11.a.各国・地域規模の開発計画の強化を通じて、経済、社会、環境面における都市部、都市周辺及び農村部間の良好なつながりを支援する。



1.2.原因分析と解決策

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

被災地に対する自治体が主導する補助金や助成金は手厚いが、ややもすると需要見通しの甘いまま実行されて過大な投資となっている面がある。例えば東日本大震災においても、国の補助金で自己資金1割で9割国庫補助で支援されたが、もともと過疎地であり経済が縮小傾向にあったところに、復興需要が一巡して、需要が低迷し、過大な負担がたとえ1割とはいえ、事業者に重くのしかかっている例をいくつも見てきた。また、複数の事業者でグループを組む「グループ補助金」でも、従前の事業再生には使えてもこの機会に新規創業を図る場合には使えない場合があり、基金ジャパンではそのような通常の補助金や金融機関が融資では扱えない案件に対して支援を行ってきた。これらは機構の掲げる「誰ひとり取り残さない持続可能な社会づくりへの触媒に」というビジョンと一致する。まさに、公の支援のすき間を埋める民間基金らしい取り組みと自負している。

しかしながら、資金的支援だけでを行っていても、事業再生はうまくいかない。事業者はたったひとりで経済を回していけるわけではないので、他の事業者や地域の中での別の事業者とのつながりを持つことが不可欠である。基金ジャパンがハブとなって、いままでにない繋がりを創り出し、新たな価値を創造すること。これも事業を継続するために大切な解決策となる。

このように資金的支援+経営的支援を組み合わせることでこうした新たなネットワークや繋ぎ直しが事業展開に際して好循環をもたらせる。

1.3.事業の内容と成果目標

- ・事業活動により短期的に期待される成果目標

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

被災企業にとって、事業を継続することがまずの目標。その次に雇用の維持、売上高の拡大があげられる。同様のことは助成金を毎年同額出し続けていくことでも一見してできるが、支援先にとって助成金の場合には、申請書づくりなど「助成金をもらう」までが力の入れどころで、あとは監査に耐える領収書集めに終始している。助成側も需要があったことだけで評価がされて、誰も成果に目を向けていない。その流れを変えて、実際に役立つことを成果としてとらえている。

そして1.1.で記述した通り、基金ジャパンが支援することで地域の中での資金的リスクをとることで他の金融機関からの金銭的支援を呼び込むぐらいの一種の信用創造となることが長期的な目標である。設定規模については、実際に発災する状況に応じて異なるが、東日本大震災での支援先「東北基金」の効果について記す。

1.3.事業の内容と成果目標

助成事業の実績

2011～2018年の支援実績としては

東北基金 14案件 1億7000万円の資金提供

熊本基金 3案件 600万円の資金提供

合計17案件 1億7600万円の助成実績をもつ。

1.新たな地場産業モデル創出支援

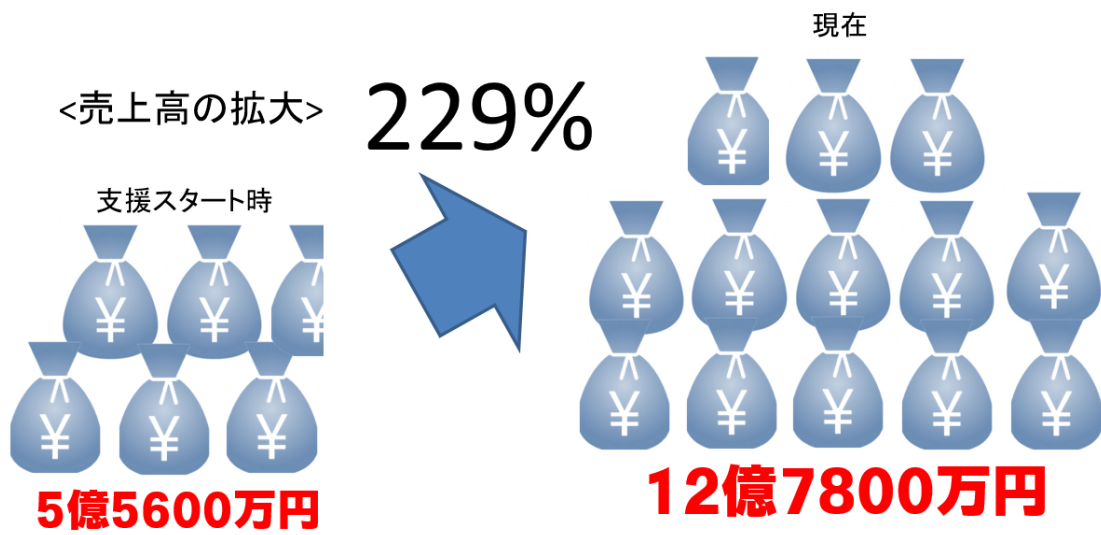
新しい地域経済をリードする「共益投資」に積極的に投資し(資本性のある資金の提供)、コミュニティ新生も視野に入れた地域活動の広がりを目指します

2.バリューアップ支援

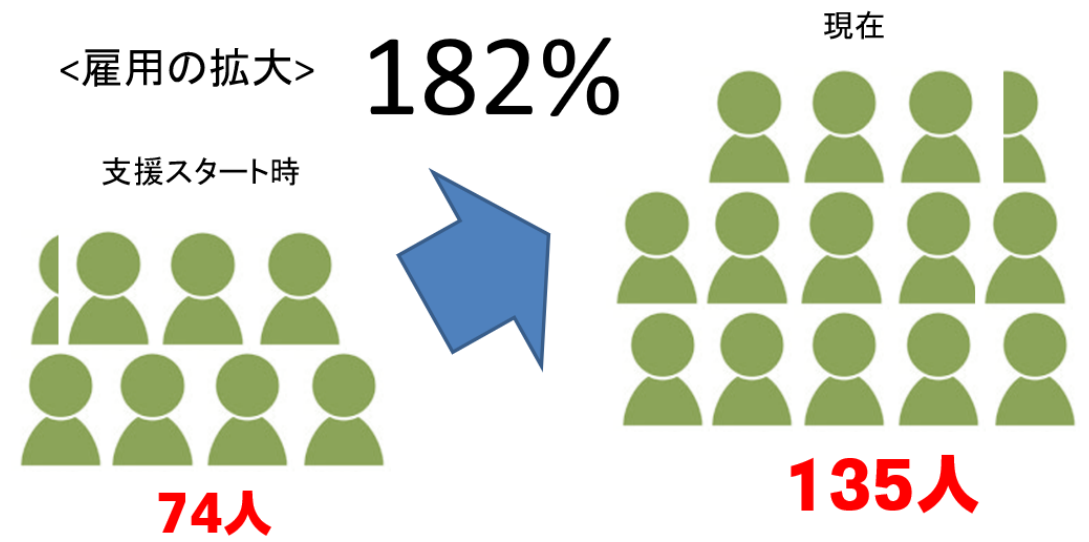
資金の提供だけでなく、地域固有の価値を発揮できるように、ノウハウ提供、経営支援、販路拡大をサポート(伴走型の経営的支援)。持続可能な事業者となるようにバリューアップを図ります

3.二度の資金循環

「共益経済」の実現に向けて、5年をめどに地元で資金をバトンタッチ、償還された資金を次の地域課題の解決に再投資していきます。



支援先13件の合計額、創業案件についてはスタート時はゼロとして試算



支援先12件の合計数、創業案件についてはスタート時はゼロとして試算



支援先14件の合計数、金融支援、助成金・補助金、義援金等の受け入れ総額

基金が生み出したインパクトとして、支援総額は1億7000万円だが、基金からの支援によっていわば、リスクをとることをきっかけに国からの助成金や他の金融機関からの融資を得るなどの累計は13.4億円にも及び、いわゆるレバレッジ効果として多くの資金調達に繋がっている。また支援先合計で震災前より売り上げは2.26倍に、雇用は震災前の1.82倍になるなど経済環境が厳しい中でも健闘している。

1.3.事業の内容と成果目標

- ・ 具体的な事業の内容を記載。

(事業期間は最長3年。受益者・地域・分野等を分かりやすく示してください。

当該事業のアピールポイント（革新性、継続性、波及効果、連携と対話等）も記載してください。)

1年目 災害が発生した地域の特定、地域経済の状況や事業者の困窮状況などを商工会・金融機関・商店街・事業者・他の災害支援団体などからのヒアリングを含む調査を実施する(バリュー4公正性)。これらを進めるにあたっては、機構からの支援で助成事業④災害支援事業を実施している団体と連携して進める(バリュー4共助・連携による民間主導)。被害状況に応じた支援総額を含む「〇〇基金」設置が決定したら被災後1か年をめどにして事業支援の公募を開始する(バリュー1国民への還元と透明性・説明責任)。事業者は法人を対象にするが営利・非営利を問わない(バリュー5多様性)。資金的支援+経営的支援(バリュー6革新性)を組み合わせて提供する。

2年目 上記の支援(資金的支援+経営的支援)を継続して実施する(バリュー3持続可能性)。別の地域において災害が発生した場合には、同様に1)地域の特定⇒2)地域の被災状況・経済環境・事業者などを調査⇒3)基金設置決定、事業者募集、資金的支援+経営的支援を提供する。

3年目 上記の支援を継続して行い、さらに災害が発生した場合には3箇所目の被災地に同様のプロセスを経て支援開始する。

1.3.事業の内容と成果目標

このように災害被害が発生して1か年を目途にして「〇〇基金」として組成するため、もしも被災がない場合には、キャパシティビルディングの費用を除いてJANPIAにプールする(バリュー1国民への還元と透明性・説明責任)。※イメージ的にはこの部分だけは助成事業④災害支援事業に近い

新しい地域経済を創造する、日本初の「共益投資基金」が社会を変えていくプロセスは以下の通り。

産業振興を通じた地域創生を進める社会的インフラとして、
新しい資金循環から地域のつながりをデザインしていく

**事業投資+社会助成=
二度の資金循環**

○新たな地場産業モデルの創出支援⇒サプライチェーン(生産販売生態系)への波及効果⇒新しいバリューチェーンの関係性構築(消費者・生活者の参画)⇒地域づくりのつながりの環の形成
○「共益経済」の実現に向けた地元に資本をバトンタッチ。償還された資金を地域の社会的課題に再投資
○多接点での共益経済によって、地域のつながりそのものに寄与する

**資金提供+ハンズオン支援で
レバレッジ効果の高い支援**

○地域の中核事業の新展開、コミュニティインフラ新生支援、地場産業さきがけ再起、連携拡大、地域資源活用成長など「共益投資」の広がりの中で、新しい「共益経済」の創出につなげる
○共益経済を創出する地域限定の基金を複数運営するノウハウ蓄積と再投資
○伴走型支援による、成果にこだわる姿勢で雇用拡大、他からの金融支援を含む社会的インパクトの創出

**ソーシャル・キャピタルとして
公益性高い資金循環**

○新商品(小規模融資、地域私募債、金融商品等)を含めた、地域経済への波及効果と企業と個人の連携
○行政、地元金融機関等との連携による共益経済の拡大
○劣後融資、投資+助成等による金融機関や小口集約型金融(マイクロファイナンス)ではできない事業性と社会性のハイブリットな資金支援

共益投資による共益経済の進捗を定期的に確認して、再構成を図る

基金ジャパンの
セオリーオブ
チェンジ

2. 包括的支援プログラム

2.1. 実行団体の募集

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

[募集团体数と助成総額]

被災状況に応じてだが、上限5000万円～1億円を想定。
1000万円×10件程度を支援予定。

[募集方法]

募集方法は、以下にあるような募集要項によって進める。
事業募集説明会。申し込みフォームでの応募、応募用紙に必要事項記入して提出、添付資料(事業計画書/予算計画等)、個別面談

[案件発掘のための工夫]

事前の調査の段階から、有力な見込み先について接触していくことで掘り起こしを図っていく。
災害支援団体や、これまでに培った全国の様々なネットワーク、及び被災地の母親や子供のケアなどを行う団体などからの情報収集がこれまでも効果的であった。

2. 包括的支援プログラム

2.2. 助成金等の分配

当事業では、助成金を扱わないわけではない。例えば支援先への支援額のうち半分を助成金で(償還無し)残り半分を償還する貸付や出資などを組み合わせることも検討する。ただし、それらはどの災害においても実施するというものではなく、規模に応じて選択肢のひとつとして保持する。ただし、基本的には被災地ごとに設定する「〇〇基金」は、その地域について設定したものであるもので、償還された資金の再投資も含めて、地域のお金はその地域で徹底して使いきる。(役立てる)

* 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

資金的支援に経営的支援として訪問型の伴走支援を組み合わせるのが基金ジャパンの特色である。資金的支援はほぼ無利子で提供して、経営的支援として派遣するアドバイザーの費用は基金側が持つことで自律を促す仕組みである。

事業支援アドバイザーとして、経営的指導の経験を数多くもつ方々を一覧にした「アドバイザーリスト」をもち、対象案件ごとにアドバイザー選定委員会が選定を諮問して、理事会から委嘱する。

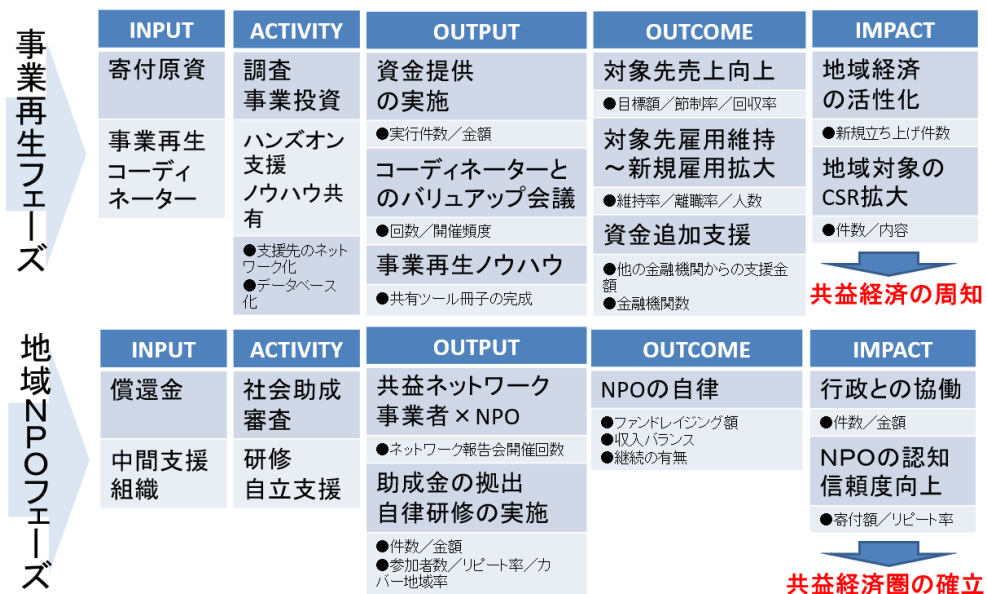
アドバイザーは担当案件先に寄り添い、まさに最初は経営者と二人三脚で支援スタートして、やがて伴走の立場で事業者が経営的にも経済的にも自律的運営ができるようにサポートしていく。具体的にはこれまでは事業計画づくり、財務計画、情報発信、営業支援、クラウドファンディングの取り組み支援、金融機関との交渉サポート、売り場づくり、支援者との交流の場づくり等、多岐に及んでいる。

3. 社会的インパクト評価の実施内容と方法について

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

個別の案件ごとの評価も明示しますが、基金全体のインパクトも図るようにします。個々の案件では投下した資金を回収することが最大の評価指標であるが、それは被災という困難を乗り越えて、事業を継続できたことの証であるからです。そして地域に再投資をすることも評価指標に入れます。

基金ジャパンの
ロジックモデル



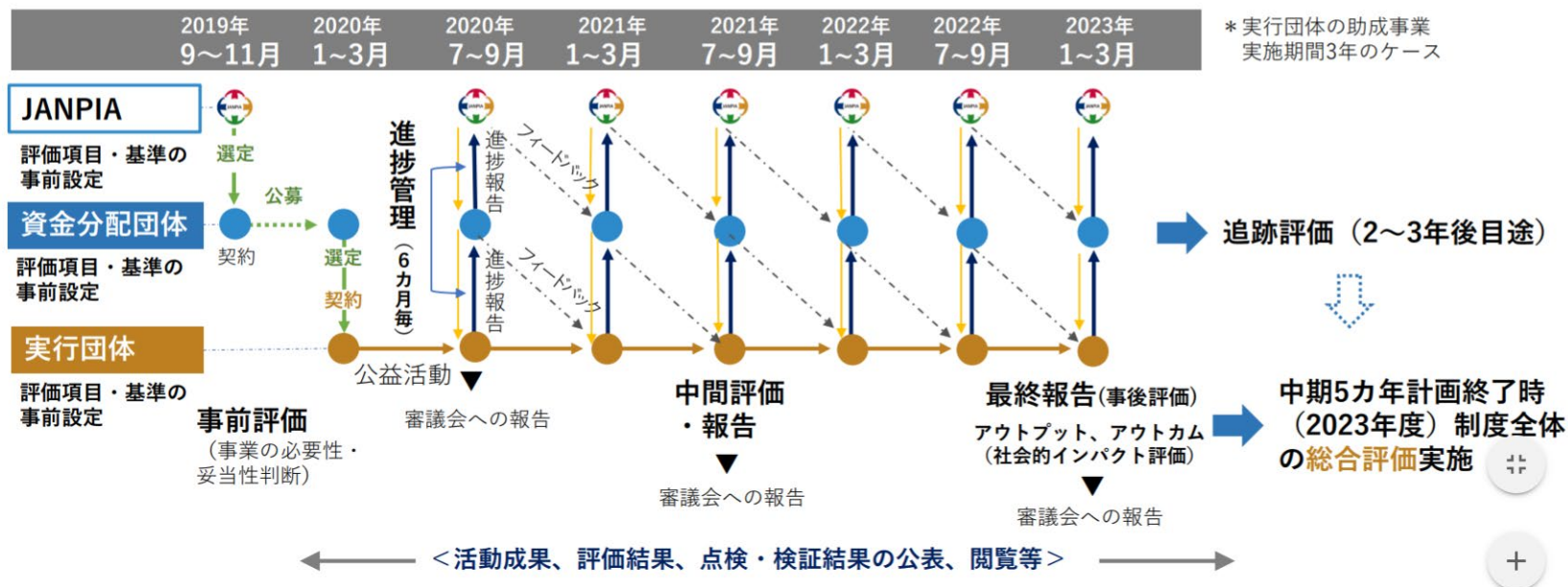
4. 進捗管理、リスク管理と持続可能性

4.1. 進捗管理

- ・スケジュール（6か月ごとの進捗管理、伴走支援、評価）

スケジュールについては、JANPIAからの指示に準じて行うが、災害がいつ発生するかは未知数であり実際には「〇〇基金」を設置した時点で、設定、実行団体に指示する。

進捗管理・報告 JANPIA⇔資金分配団体⇔実行団体：
 ・基本は自己評価、原則6か月ごとの進捗管理、評価結果の点検・検証を実施
 ・ICTの活用による効率化



4.2. リスク管理

災害が発生しない場合には、キャパシティビルディングの費用を除いて、JANPIAに資金をプールすること。これがまず最大のリスク管理。

3大リスク

- ・ 事業の継続が困難(売り上げ減少、需要低迷、資金繰り悪化)
- ・ 需要増に対応できない(不良品、納期遅れ、資材確保不足)
- ・ 人材の確保ができない(経費増、負担増、人的トラブル)

伴走支援を行うアドバイザーはいわば基金側から見ると支援先エージェントとして、支援先の状況を把握して、安全走行しているか、上記リスクにさらされていないかを早期に把握して、伴走支援によってそれらの事態に陥らないように早期に警鐘を鳴らし、対策を講じるように促す。

根本的に、本事業の実施では、目標の達成にリスクを伴う。被災支援先自体、事業運営にリスクを伴っているからだ。しかしながら、助成金であれば一方通行で支援されたままで戻ってこないことから、一定額を資金循環する基金として、他からの融資を呼び込むシードマネーになる事を期待できる。

目利きのベンチャー投資でも1/10程度と言われるが、被災地の事業再生では最終的に投下資金の半分が手元に回収することを目指して再び地域に再投資していく。

4.3. 持続可能性

貸出・出資の際には、100%償還を約束してスタートするが、事業承継できない場合も含めて、事業継続・償還は半数を伴走していく目標としている。さらにそこには、基金ジャパンとしての運転資金も必要となることから、約1/3を地域に還元していく

5. 実施体制と従事者の役割

- ・ガバナンス・コンプライアンス体制

理事会のもとに、ガバナンス・コンプライアンス体制を検討する組織を設置する。

- ・事業実施体制の整備

理事会に対して、監査を行う。

- ・メンバー構成と各従事者の役割・担当（非資金的支援の実施体制を含む）

理事会は、災害が発生して、案件として設置検討の調査を行う時点で、推進についての検討を行う。調査の結果、設置にあたっては、理事会が責任を持ち、事業募集説明会などを地元の事業者・中間支援組織などの協力を得て開催していく。資金的支援に至るまでは、理事会メンバーを中心に、これまでの支援アドバイザーに協力を得て、案件発掘にあたる。資金的支援を決定した段階で、案件ごとに適した支援アドバイザーを選定して、経営的支援を進める。

- ・（任意）外部人材の活用

支援アドバイザーの選定については「支援マニュアル」に沿って進める

- ・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

支援アドバイザーは理事会に対して、定期的な報告の必要があり、連携して業務に当たっていく。

<名称>: 一般財団法人共益投資基金JAPAN(略称「基金ジャパン」)

<所在地>: 東京都渋谷区富ヶ谷2-41-12 富ヶ谷小川ビル2階

<電話番号>: 03-3466-3676

<設立年月>: 2011年11月

評議員会

最高意思決定機関

原田 勝広

元日経新聞編集委員

磯山 友幸

(株)経済戦略構想代表取締役、静岡県ふじのくにづくりリーディングアドバイザー、早稲田大学大学院非常勤講師、元日経ビジネス編集委員、経済政策・地域再生等に精通

岩永 幸三

NPO法人日本IDDMネットワーク事務局長等、自治体・NPO経営に精通

理事会

通常意思決定機関

荒木 洋

公益社団法人Civic Force 監事・建築家、建築業界に精通

井上 義雄

株式会社ファンドレックス プロデューサー、NPO/NGOのファンドレイズに精通

角免 昌俊

認定NPO法人ピースウィンズ・ジャパン 東北事業責任者、国際人道支援に精通

監事

監査機関

伊達 伸一

伊達総合法律事務所 代表弁護士、企業経営に精通

事務局

執行部門

吉田 哲也(事務局長)

事務局運営全般、案件開発・支援統括(アドバイザー会議・オブザーバー)、事業再生に精通
— アドバイザー(案件開発・支援担当、社外専門家): 5名

6. 広報戦略および連携・対話戦略

・ 広報戦略

調査した地域の中間支援組織、災害支援の団体などの協力を得て、候補団体について直接アプローチ
⇒事業募集説明会を開催、あわせて個別相談会を実施⇒複数回開催して、候補団体を募集

・ 具体的な実施内容、ターゲット、手段、期待される効果等

被災地のビジネス事業者(株式会社などの営利企業、NPO法人や一般社団法人などの非営利組織は問わない)をターゲットとして、呼びかけていく。個別相談会を重ねていくと、既存の支援(公的支援、金融機関、など)からは漏れている案件が浮かび上がってくる。

・ JANPIA、実行団体との連携を進めるための体制と計画

緊急支援ではないため、災害が発生からしてから、「〇〇基金」設置の可能性調査までの時間がある、その段階でJANPIAと協議して、調査を始めるかを検討する。また募集選定に当たっても同様に協議を進める。選定された実行団体とは、連携効果が最大化するように個別の伴走支援の中で連携を進める。

・ 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

募集に当たっては、他の災害支援団体、商工会や商店街などの事業者・中間支援団体などに調査の段階からアプローチしていき、そのつながりを最大に活かして進めていく。

7. 関連する主な実績

- ・ 案件を発掘、形成するための調査研究
熊本基金設定に関する公表

<http://www.kyoueki.jp/report/report-161.html>

- ・ その他、連携、マッチング、伴走支援の実績、事業事例等

年間の活動報告として東北基金・熊本基金からの支援内容について情報公開しています
(支援先のマッチング、伴走支援の内容)

<http://www.kyoueki.jp/information/information-159.html>

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