

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：中山間地・へき地の事業再生支援事業
2. 申請団体名：一般財団法人 神石高原地域創造チャレンジ基金
(略称:チャレンジ基金)
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：2476万円* 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。）

少子高齢化社会の中で地方は疲弊し、消滅自治体として減少・縮小しかないのか？

課題先進地域として、高齢化率46%の広島県神石高原町でビジネスチャレンジ事業者に対して、「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、評価を得ている、神石高原チャレンジ基金のノウハウを周辺地域に拡大していくことが特に中山間地・へき地における地方創生に有効な手立てとなるのではないかと思い、提案するものです。

「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」に寄与いたします。

[チャレンジ基金のもつ特徴]

○資金的支援+経営的支援(伴走支援)の組み合わせ

○地域の中での信用創造、シードマネーとなって他からの資金的支援を呼び込む

○自治体、商工会、地元金融機関、ビジネス相談所などのネットワークで事業をサポート

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

- ・ 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。）

課題先進地域においても、新しく産業の振興をはかり、地域のにぎわいを創出することにより、当該地域の事業体の運営を支援し、当該地域が継続的なコミュニティとして発展拡大することに寄与していきたいと考えています。

中山間地・へき地で新しいビジネスチャレンジを行う事業者に対して、資金的な資源提供を行うと同時に、伴走型支援と呼ぶ経営指導を一緒に実施していくことで、事業者の経営を安定化させると共に、自律的な運営を促すことで、新規の事業者参入を容易にすることを目指していきます。

市場環境の厳しい地域の中で、次代を担う人材の新しいチャレンジをどんどんと応援することで新しい事業創造を図り、地域の活性化、にぎわい創出に繋がっていききたいと思えます。

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

これによって達成できるSDGsのゴールは8.2,9.4,11aおよび17.17と考えています。

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。

17.パートナーシップで目標を達成しよう

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。



■ チャレンジ基金として重点的な取り組み

の
チャ
レン
ジ
基
金



8 働きがいも
経済成長も

上手に働き、しっかり
休むことができるよう
にサポートしよう

すべての人のための持続的、包
摂的かつ持続可能な経済成長、
生産的な完全雇用およびディー
セント・ワーク（働きがいのある
人間らしい仕事）を推進する

ターゲット

8.3 生産活動や適切な雇用創出、
起業、創造性及びイノベーション
を支援する開発重視型の政策
を促進するとともに、金融サー
ビスへのアクセス改善などを通
じて中小零細企業の設立や成長
を奨励する。

指標

8.3.1 農業以外におけるイン
フォーマル雇用の割合（性別ご
と）



9 産業と技術革新の
基盤をつくろう

地域のインフラ作り
に寄与しよう

強靱なインフラを整備し、包
摂的で持続可能な産業化を推
進するとともに、技術革新の
拡大を図る

ターゲット

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
じた取組を行う。

指標

9.4.1 付加価値の単位当たりの
CO2排出量



11 住み続けられる
まちづくりを

地域資源を活用して
災害に強い街づくりに
寄与しよう

都市と人間の居住地を包摂的、
安全、強靱かつ持続可能にする

ターゲット

11.3 2030年までに、包摂的かつ
持続可能な都市化を促進し、全
ての国々の参加型、包摂的かつ
持続可能な人間居住計画・管理
の能力を強化する。

指標

11.3.2 定期的かつ民主的に運営
されている都市計画及び管理に、
市民社会が直接参加する仕組み
がある都市の割合



17 パートナーシップで
目標を達成しよう

地域の様々な担い手と
連携してコミュニティ
の活性に努めよう

持続可能な開発に向けて実施手段
を強化し、グローバル・パート
ナーシップを活性化する

ターゲット

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。

指標

17.17.1 (a)官民パートナーシッ
プにコミットしたUSドルの総額
(b)市民社会パートナーシップに
コミットしたUSドルの総額

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。)

まず現在は、神石高原町からの資金が当財団の予算に入っているため、現状では他地域への展開ができないため、休眠預金活用によって、周辺地域から始めていき、将来的には中国・四国地方の山間地・へき地・諸島部などへの支援を拡げていきたいと考えています。

◆助成金・補助金の在り方を変える

行政予算の中では、施策の中で補助金・助成金をどれぐらい提供したかが最も大切になって、投下したことによって生じた成果については見えにくくなってしまい、また公平に配分することが第一になってしまいます。そこで民間のノウハウを活かして、成果を重視したメリハリのついた支援を進めていきたいと思えます。

また支援を受ける側においても、いままでの助成金補助金では、最も努力するのは申請書類を作成することで、残りは監査に耐えられる精算書類を確保するに労力をかけていました。本来であれば、調達した資金は、経営に結びつくものであればどんな名目に使ってもよく、それよりも事業をうまく回転させて成果を出すことを最も重視していく必要があります。

1.2.原因分析と解決策

また、助成金・補助金のあるうちに、自主的な経営基盤を確立することが望まれますが、事業者だけでは経営や事業運営に不慣れであることから、成功する確率は少なくなるため、なくなればまた次の補助金がないかを模索するなどいわゆる依存体質にもなってしまいがちでした。そこで日々の事業運営に追われるばかりではなく、経営指導や民間の力での事業サポートのしくみを組み合わせて、結果として自律的な経営体質となるようにしむけていく必要があります。

◆新しいビジネス事業者のチャレンジを呼び込む

新しいビジネス・チャレンジ事業者に支援を通じて効果的な事業運営を進めていってもらうために、資金的な支援と経営サポートを組み合わせて、事業の運営拡大と自律的な経営を促していきたいと思っています。

株式会社などの会社としての運営形態をとっている金融機関では、低金利の時代に、いわゆるリスクの高い事業者に対しての融資が行いにくい側面があります。そこで寄付を原資として運営を開始する財団法人の形態をとった神石高原チャレンジ基金の支援を受けられるという地域であることを特色として、事業者として参入するにはリスクの高いと思われる神石高原のフィールドにおいて、是非も新しいチャレンジしようという事業者を呼び込み、その結果、地域の事業者が経営的に伸びて地域経済を活性化させていく、最初の呼び水となるように進めていきます。

1.2.原因分析と解決策

また神石高原チャレンジ基金からの支援を受けて経済的にも活性化し、経営的にもサポートによって自律化していくことから、既存の金融機関からの支援も得やすくなるような相乗効果を生み出すようにしていきたいと思えます。

◆金融機関を始め、地域の連携ネットワークを活かす

これまでの自治体としての繋がり、地元商工会や金融機関との繋がり、また行列ができるビジネス相談所として名高い「フクビズ」など相談所との連携等、活動を展開する中で培ってきたネットワークを活用して、経営的支援に繋げていくことで、事業者のビジネス面での成長を安定的かつ、加速度的に図ります。事業者は実は一人ではなく、多くの繋がりの中で経済が回っていて、自社もその生態系の一部であると自覚すると、資金的支援を元にして自律的な経営ができるようになり、資金を償還して、また地域に再投資することに対して、今度は理解者・支援者として、新しいネットワークの一翼を担うようになっていきます。資金的支援+経営的支援を通じて、ビジネスチャレンジ事業者の自律的な成長を図る意義はここにあると思っています。

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。)

地域経済だけでなく、日本中の中小企業にとって喫緊の課題は、事業承継だと認識しています。人口減少社会の中で市場経済の拡大は見込めない中、事業を継続することがまずの目標。その次に雇用の維持、売上高の拡大等があげられます。同様の効果を図るために自治体等では助成金を毎年出し続けていくことでも一見してできますが、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、あとは監査に耐えうる領収書集めに終始しています。助成側も需要があったことだけで評価がされて、残念ながら誰も成果に目を向けていません。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きたいと思えます。

また1.1.で記述した通り、チャレンジ基金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ようにしていきたいと考えています。実際、資金的支援を行った結果、他からの資金提供を得た事例も出ています。

事例 神石牛肥育・経営規模と雇用の拡大

2,000万円出資



プラス

2,700万円

合計

4,700万円に

神石高原チャレンジ基金が支援を行うことが
きっかけになって、金融機関等から協調融資等
が進み、オール広島の陣容での支援体制に!!



レバレッジ効果

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 神石高原町の周辺市町で商工会・金融機関・商店街・ビジネス相談所などと協調して、事業募集を開始(バリュー4公正性・共助・連携による民間主導)。公募に当たっては事業説明会で丁寧な事業計画づくりの指導と外部有識者から構成される選定委員会によって選定し、その結果は公表する(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)を組み合わせ提供する。

2年目 上記の地域に加えて、広島県・岡山県などの中山間地域・へき地・島嶼部での支援(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)。

3年目 上記の支援を継続して行い、さらに中国地方・四国地方の中山間地域・へき地・島嶼部での支援(資金的支援+経営的支援)を継続して実施する。

ビジネスチャレンジを生み出すためのしくみ

○新しいビジネスチャレンジをサポート

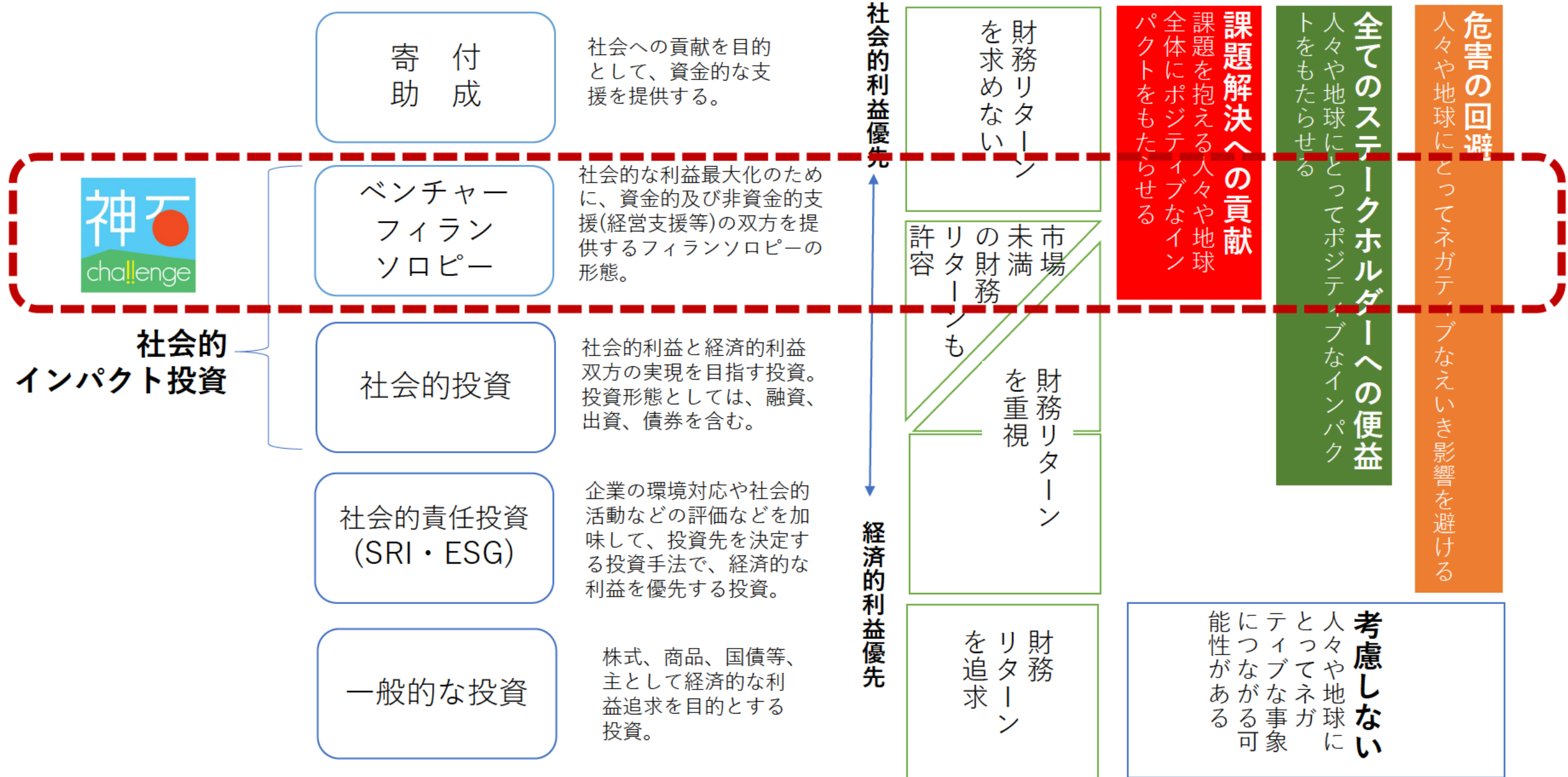


○地域の資金循環の受け皿に



神石高原チャレンジ基金の位置づけ

神石高原チャレンジ基金は、社会的課題の解決として資金的支援と非資金的支援を提供して、社会的利益の最大化を図りながら、経済的な循環(地域への再投資)の実現を目指す



社会的インパクト投資

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、助成金額（総額と1団体当たり）、募集方法、案件発掘の工夫

[募集団体数と助成総額]

募集は年2回。前期と後期にわけて募集。1件3000万円まで 年間5～10件を選定と想定。
助成総額は2億円

[募集方法]

募集方法は、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]

自治体の特徴を活かして、町内放送で流してもらうなど、地域密着型の伝達方法がこれまでも効果的でした。それ以外には、チラシの作成と配布、ホームページやSNSなどのウェブ活用を実施。ニュースリリースは自治体の記者クラブなど、地域に根差したプレスリリースで流してもらいます。

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く、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したい。ただし、規模に応じて選択肢のひとつとして保持する。償還された資金を基にしてさらに地域への再投資も含めて、地域のお金はその地域で徹底して使いきっていきます。(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ているのがチャレンジ基金の特徴です。

資金的支援は申請された事業規模に見合った金額を実質・無利子で提供して、それに合わせて、経営的支援として派遣する支援アドバイザーの費用を基金側が持つことで自律を促す仕組みです。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。

支援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きます。具体的には事業計画づくり、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が挙げられます。

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、それ以外にも他からの資金がどれぐらい呼び込むことができたか、雇用はどうか、売り上げはどうかを観ます。それは、地域経済にどれだけ寄与することができたか、人口減少・消滅自治体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。

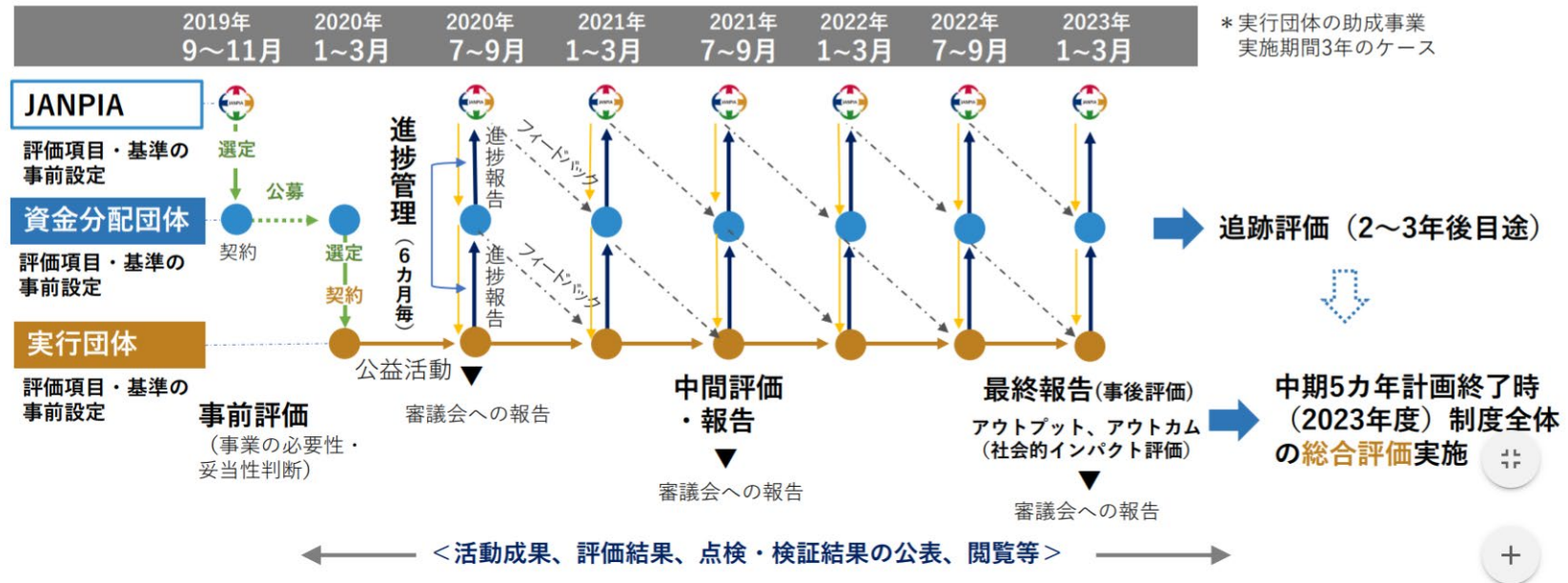
4. 進捗管理、リスク管理と持続可能性

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から示されている進捗管理に沿って進めていきます。

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

基金というファンドは事業性の資金提供として、まずリスクを背負った事業であると認識しています。ベンチャーキャピタルでも成功率は1/10だと言われる中、融資・出資・助成ということで、理解がないとリスクヘッジのために担保を取るべきではないかという声も上がるが、それはファンドというものを理解していないと言い切っています。

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います。人口減少の過疎地域で事業を展開すること自体、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と思います。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きたいと思います。

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していきますが、事業承継できない場合も含めて、事業継続・償還は半額を目標としています。さらにそこには、チャレンジ基金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きます。

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、コンプライアンス委員会を設置します。

- ・事業実施体制の整備

理事会に対して、監査を行います。またコンプライアンス委員会もチェックする体制をとります。

- ・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、事業募集を設置して、案件の募集を開始。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ます。事業案件の検討は外部委員から構成される選定委員会を設置して選定、最終的には理事会で支援を決定します。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、経営的支援を進めます。

- ・（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」に沿って進めます。

- ・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ります。

ロゴマークについて



自然豊かな神石高原の山々と広い大空を背景にこの地域での新しいビジネスチャレンジが展開され、頂きを目指して、躍進続けていくことを願い、その思いをこのシンボルマークに込めました。



法人の概要

一般財団法人 神石高原地域創造チャレンジ基金
(略称:神石高原チャレンジ基金)

[当法人の目的]

この法人は、神石高原町地域における産業の振興をはかり、地域のにぎわいを創出することにより、当該地域の事業体の運営を支援し、当該地域が継続的なコミュニティとして発展拡大することに寄与することを目的とする。

[実施する事業]

- (1) 産業の振興及び地域のにぎわいの創出に関する情報提供、普及・啓発に係わる事業
- (2) 上記事業を運営する事業体への事業資金支援
- (3) 上記事業を運営する事業体への事業運営支援
- (4) その他、当法人の目的を達成するために必要な事業

住 所 広島県神石郡神石高原町小島2025番地
(神石高原町役場内)

法人の設立年月日 平成29年(2017年)9月29日

評議員 森重純也、平川里士、黒木義昭、
理 事 上山 実(代表理事)、小林正和、井上義雄
監 事 岡崎武志、本郷順子

ホームページ ⇒ <http://www.jinseki-kikin.jp> (準備中)

Facebookページ ⇒ <https://www.facebook.com/jinsekikikin/>

6. 広報戦略および連携・対話戦略

・ 広報戦略

周辺地域の商工会、金融機関、ビジネス相談所などの協力を得て、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

過疎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、呼びかけます。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きます。

・ JANPIA、実行団体との連携を進めるための体制と計画

事業募集に当たってはJANPIAのもつネットワークに期待しています。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ていきます。

・ 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、地元金融機関、商工会や商店街などの事業者・中間支援団体などに普段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きます。

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
事業計画書づくりセミナーを開催して、事業募集を進めました。
<http://jinseki-kikin.jp/2019/01/09/news-23/>

・ その他、連携、マッチング、伴走支援の実績、事業事例等
事業説明会では、事業計画をつくったことのない事業者が多数お見えになります。
こうした方々に個別支援によって、事業計画をサポートするのも地域貢献の一環と考えています。
それでも基金に応募いただいて、選定されないことが多々ありますが、事業計画ができると一種の自信が生まれ、他の金融機関等も聞く耳を持ってもらえるようになったかと思えます。
<http://jinseki-kikin.jp/2018/12/12/news-20/>

[支援実績]

3回の事業募集、申込ベースで累計16件、3億円を超える支援依頼

これまでに4件の支援実行、合計4200万円

1. 中ちゃん農園(農産品加工)
2. ヴィレッジホーム光末(神石牛の繁殖)
3. サンリソース(水力発電)
4. 株式会社フェアトラベルジャパン(ゲストハウス運営事業)

* 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。