

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：外国人児童等の日本語教育支援
2. 申請団体名：一般社団法人 ソーシャルファイナンス支援センター（東京都）
3. 助成事業の種類：新規企画支援事業
4. 申請する事業期間：2019年度～2022年度
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*

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

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)

1) 解決したい課題は、外国人等(次頁注1)の子どもの日本語教育ギャップを解消すること

・我が国の少子高齢化に伴う人手不足解消のため、国の施策により在留外国人が増加し、それに伴い外国人子弟も顕著に増加している。この結果、外国人児童等の日本語教育ギャップに伴う社会的影響が顕在化している。

・多くの子どもは、母国語でない日本語の習得に困難を抱え、例えば授業についていけない、孤立しがちである、学校になじめない等、出席日数不足や不登校になる児童も少なくない。不就学の児童が約1万8千人と言われる。

幼少期からの対応が必要であるが、就学前児童対応は整備されていない。他方、中学卒業生は、高校・大学への進学面や就労面での困難を抱えている。学歴中卒レベルの就職先は、著しく限定され、経済的に最低賃金レベルにとどまる可能性が高くなる。いわゆる貧困の連鎖から抜け出せなくなるおそれがある。

・外国人児童等は、本人の能力・努力・意欲以外の理由により、日本語ネイティブな子どもと比べて、教育の機会均等が著しく損なわれている。教育ギャップを解消することは、まさに緊急かつ優先的な社会的課題と考える。

・これは、公募要領6.「優先的に解決すべき社会の諸課題」の

「子ども及び若者の支援に係る活動のうち、日常生活や成長に困難を抱える子どもと若者の育成支援」に該当する。

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

1.1.2. 中長期的な事業目標

1)外国人児童等全員が日本語教育ギャップを解消できる教育機会が与えられる社会

- ・本来、全ての子どもに教育機会均等が、国・自治体等により保障されるべきである。今年6月「日本語教育の推進に関する法律」(以下「日本語教育推進法」と略す)が公布・施行され、国・自治体・事業主の責務が明確化された。今後、施策の具体化が望まれる。(「日本語教育の推進に関する法律」添付資料1概要・2法律・3通知)
- ・行政に任せるだけでなく、民間だからこそできる領域がある。本事業をソーシャルビジネスとして継続することにより、これが起爆剤となり、様々な地域・団体による同様な事業を担う企業・団体が全国津々浦々に勃興する。合わせ、政府・自治体等との連携を図り、法制度・行政の諸施策への着実な反映等により、全ての外国にルーツをもつ子ども・若者が、日本語ネイティブの子ども・若者と同様に教育を受ける機会均等が実現する。本人の能力・努力・意欲以外の事情で誰一人として排除されない社会の実現が、中長期的目標である。2030年には、達成させたい。

2)国連SDGs(持続可能な開発目標)の169のターゲットとの関連

Goal 4 「全ての人に包括的かつ公正な質の高い教育を確保して、生涯学習の機会を促進する。」

ターゲット4.1、4.2、4.3 に関連する。(添付資料4)

(注1)本申請では、「外国人等」とは「日本語教育推進法」に準じ、日本語に通じない外国人及び日本の国籍を有する者とし、「外国人児童等」とは、「外国人等」を保護者とする幼児・児童・生徒・その他(不就学を含む)とする。「日本語教育」とは、同様に外国人等が日本語を習得するために行われる教育その他の活動(外国人等に対して行われる日本語の普及を図るための活動を含む。)とする。

1.2. 1.1.で記載した課題の原因分析とその解決策の検討

1.2.1 原因分析(1/3)

1) 増加する外国人児童等の日本語教育の実情と行政施策

①急増する在留外国人児童(小学生は59千人 5年前の約1.5倍)

在留外国人は、273万人(前年比7%増)、5年前と比べて3割増加。この内、学校に通う外国人児童等は、昨年5月現在93千人(前年比8%増)、特に小学生は、59千人(前年比10%増)、5年前と比べ45%増と顕著。

(添付資料5「法務省平成30年在留外国人統計」、同6「文科省平成30年度学校基本調査」より集計)

②日本語指導が必要な外国籍児童等は4割強(小学生の45%)、かつ多様性に特色

・文科省「日本語指導が必要な児童生徒の受入状況等に関する調査(平成28年度)」(添付資料7)によると、日本語指導が必要な外国人児童生徒は、44千人であり、同時期の在籍児童の43%、うち小学生では29千人、同45%に相当する。

・母国語も、ポルトガル語・中国語・フィリピン語・スペイン語のほか、アジア圏中心に多言語化が進んでいる。宗教など多様な文化背景をもつ子どもが在籍。集中的に在籍が多い学校・地域がある一方、全国的に、地域が散在している。

③不就学児童は15%、1万8千人

在籍児童の15%、約1万8千人が不就学と言われているが、実態調査はなく、政府は今年から着手した模様。(添付資料8)

④求められる行政及び学校等の一層の対応

今後、外国人児童等の増加が予想され、「日本語教育推進法」施行に伴う、行政の一層の対策が求められる。

(添付資料9 文科省「外国人児童生徒等の教育の充実に関する有識者会議の設置について」令和元年5月30日)

1.2. 1.1.で記載した課題の原因分析とその解決策の検討

1.2.1 原因分析(2/3)

2) 原因分析

ここでは、民間における外国人児童等への日本語教育機関が未だ不十分な原因を中心に分析する。

①児童等向けの日本語教育機関及び教員等が不足

- ・課題を抱える学校に対し、民間で日本語教育を補完する役割が求められる。現在、外国人児童等向けの日本語教育機関の多くはNPO団体等に担われている。そこでは、指導員・通訳をボランティアに依存しているのが大半である。ボランティア主体の運営では、日常的(例えば週5日間)に児童等を受入れるのは難しく、期待される補完機能も、十分発揮しきれていない可能性がある。
- ・他方、日本人の子ども向けには、学習塾など学校授業を補完する教育機関は多数あり、指導員は塾講師等職業として従事。外国人留学生向けの日本語教育機関は全国に258機関あり、日本語教師(5,567人)が職業として従事している。(添付資料10「平成30年度日本語教育機関実態調査 結果報告」平成31年3月一般財団法人日本語教育振興会)。
- ・日常的に児童等に寄り添い、指導する中でこそ、より信頼関係が醸成しやすく、日本語教育(日常会話や学習言語の習得)の効果が発揮されうる環境を提供できる。民間の事業展開において、指導員等の仕事が、職業として確立される、すなわち相応の対価が支払われることが、安定的に人材を確保する上で重要である。

1.2. 1.1.で記載した課題の原因分析とその解決策の検討

1.2.1 原因分析(3/3)

2) 原因分析

②場所確保等投資負担に二の足を踏む

- ・対象児童の急増は比較的新しい現象である。一般的には、社会的ニーズを認識し、インフラを含めて事業を立ち上げるには、相応の準備期間を要するものであり、いわゆる認知ラグやタイムラグもあると思われる。
- ・場所の確保の難しさや内装設備等の初期インフラ投資負担から開設に二の足を踏むことがある。
例えば、賃貸物件の場合、外国人児童等が集まることに対する偏見等から貸してもらえないなど、場所の確保が難航することも考えられる。経済的に余裕がない脆弱な保護者の料金設定をどうするか、収入予測の難しさに悩む可能性もある。

③ 保護者及び企業等(事業主)・地域住民によるサポート体制が不十分

- ・保護者自身の日本語が日常会話程度あるいは以下であったり、学校制度の理解が乏しいか認識が薄い、経済的な事情などが重なり、結果として、子どもが放置にされている。
- ・外国人を雇用する企業等(事業主)の対応も不十分である。外国人保護者は勤務する工場・施設等の近隣周辺に居住するケースが多いが、企業等の協力体制も十分とは言えない。
- ・周辺の地域住民のこうした問題への知識や認識不足もある。

1.2. 1.1.で記載した課題の原因分析とその解決策の検討

1.2.2. 解決策(1/2)

1) 日常的に授業できるための人材確保

①職業として確立することで外国人留学生の日本語教師等(注2)から転職採用可能

・外国人児童等の日本語教育に携わる指導員(教員・通訳など)に対する適切な報酬を支払う、すなわち職業として確立させること。これにより、必要な指導員の人材は、質・量とも確保できる可能性が高い。

・因みに、外国人留学生向けの日本語教育機関には、現在5千人従事。日本語教育能力検定試験には毎年平均6千人が受験し、うち毎年約1千人が合格している。(添付資料11「平成30年度日本語教育能力検定試験結果の概要」)

他方、試算によると、日本語支援を必要とする外国人児童等44千人に対し、教師は1,500人が必要であるが、転職含めて

数年間に採用可能と思われる。

・子どもに教えることに配慮した研修期間を設ける、などの措置により、即戦力に近い人材となる。

②大学生や地域を巻き込み人材育成

・大学生やボランティアの参加を募り、地域住民を巻き込むなどの活動により、人材を育成していく。多言語対応で必要な通訳も、外国人の居住地は勤務先周辺に集中しており、同じ母国語の他の保護者の参加協力も期待される。

(注2)日本語教師になるには、教員免許などの国家資格は必要ない。しかし、外国人留学生向けの日本語教育機関では、求人の際して、

①日本語教育能力検定試験の合格、②大学での日本語教育主専攻(副専攻も可)修了、③教育機関での420時間の日本語教師養成講座修了、以上の一つを条件として採用することが多い。

1.2. 1.1.で記載した課題の原因分析とその解決策の検討

1.2.2. 解決策(2/2)

2) 場所確保と投資負担軽減策

① 地域特性にあった場所を選定する

- ・保護者の居住地は、昨年末現在では、法務省「在留外国人統計」(添付資料5)によると、東京(20,8%)、関東6県(26,3%)、近畿2府5県(18,7%)、愛知県・岐阜県(11.6%)で、約8割を占める。
勤務先が工場等大都市周辺に立地し、その近隣に居住していると思われる。先の文科省の資料(添付添料7)によると、一定の地域(学校)に集中しているケースが多い一方、地域的に散在しているという特徴がある。

② 事業主や地域との連携による投資負担・賃借コストの軽減を図る

- ・場所の確保は、保護者の勤務先である事業主(企業等)の施設内を提供してもらう、あるいは地域の集会所等の利用、地域の空き家等の再活用等、自治体・地域と連携して、初期投資負担・賃借料負担の軽減を図る。
- ・教材等も、積極的にITCなどタブレット端末を使う、翻訳機等も活用して効率化を図る。

3) 保護者・学校・自治体等及び事業主・地域との連携・協力

- ・保護者はもとより、学校・教育委員会・自治体との連携を密に図り、児童等の成長(授業態度・日本語スキル等)について、アンケート等の調査を実施するなどフォローアップする。
- ・事業主・地域との連携も、同様に密にし、料理や文化交流会を企画・参加等を通し、サポート体制を構築する。

1.3.事業の内容と成果目標

1.3.1. 事業の内容(1/3)

1) 年齢層に対応した事業形態を想定

・受益対象者は、外国人等の子どもと保護者である。年齢により就学前児童と小・中学生児童向けに対応した事業を想定。

①外国人幼児等(0歳から5歳)就学前児童向けの日本語支援保育事業

就学前からの準備は、不可欠である。日本語の会話に加えて日本の文化習慣に慣れ親しむこと。保護者が長時間働かざる

をえない事情から、育児等多くの支援を必要。対象は1万人以上とされ、内保育施設に通っていない幼児も多いと思われる。

現行法制度・行政施策では、不可欠な通訳等のコストを十分に賄うことは不可能。まさに法制度や行政の狭間にある課題。

②外国人児童等(6歳から15歳)小中学生等向け日本語教室(放課後時及び不登校生対応)の事業

小中学生を対象に週5日、アフタースクール(放課後時間を利用)、不就学児童を対象に、フリースクール(午前・午後)を提供、

子どもにふさわしい教材(タブレット端末採用)や指導方法等により運営する。中学生の高校受験等の相談にのる。

因みに対象の小中学生(含む不就学)は、5万人以上(内小学生約3万人)と想定される。

2) 当事業のアピールポイントなど特色

・教室を日常的(週5日)に展開するには、ボランティア依存では継続性に問題がある。当事業は、日本語指導員(含む通

1.3.事業の内容と成果目標

1.3.1. 事業の内容(2/3)

・学校・自治体との連携、保護者と地域住民との多文化共生など交流活動も不可欠であり、地域に根差した場所が望ましい。

・場所確保については、近隣にある保護者が勤務する事業主・地域諸団体との交渉について、当団体も伴走支援をする。

・学校や教育委員会等との連携と対話を重視し、入室児童の学校での授業態度や学習意欲・成績等について情報交換を

密にする。必要に応じて、学校行事等の保護者への連絡等でもフォローアップする。保育事業では、就学前児童・保護者と

地域の小学校との事前連携を取り、スムーズな就学を支援する。

・①、②とも、日本語教育の指導員・通訳等の人材育成、教育の場所確保(教室等)、日本語教材ツール、学校・自治体や

関連する諸団体との連携、保護者や地域との連携などリソースが共通する。①、②を同組織で運営も可能。

・①、②の事業期間3年。その間の事業活動を、ソーシャルビジネスとして軌道に乗せることにより、JANPIA等の広報活動を

通じ、世間での認知を高め、他地域での同様な取り組みを呼び起こし、そうした団体・地域との連携等により、波及させる。

・対象の小中学生(含む不就学)を約5万人程度(内小学生約3万人)と想定し、教師1人担当30人として計算すると、合計1,500から2,000人(内小学生向け1,000人から1,300人)の教師の育成が必要となる。対象児童の増加も想定されるが

1.3.事業の内容と成果目標

1.3.1 事業の内容（3/3）

- ・以下図1のステークホルダーマップにより、実行団体、外国人児童等・保護者（受益者）、学校等・事業主・自治体・地域住民等の関係を示す。

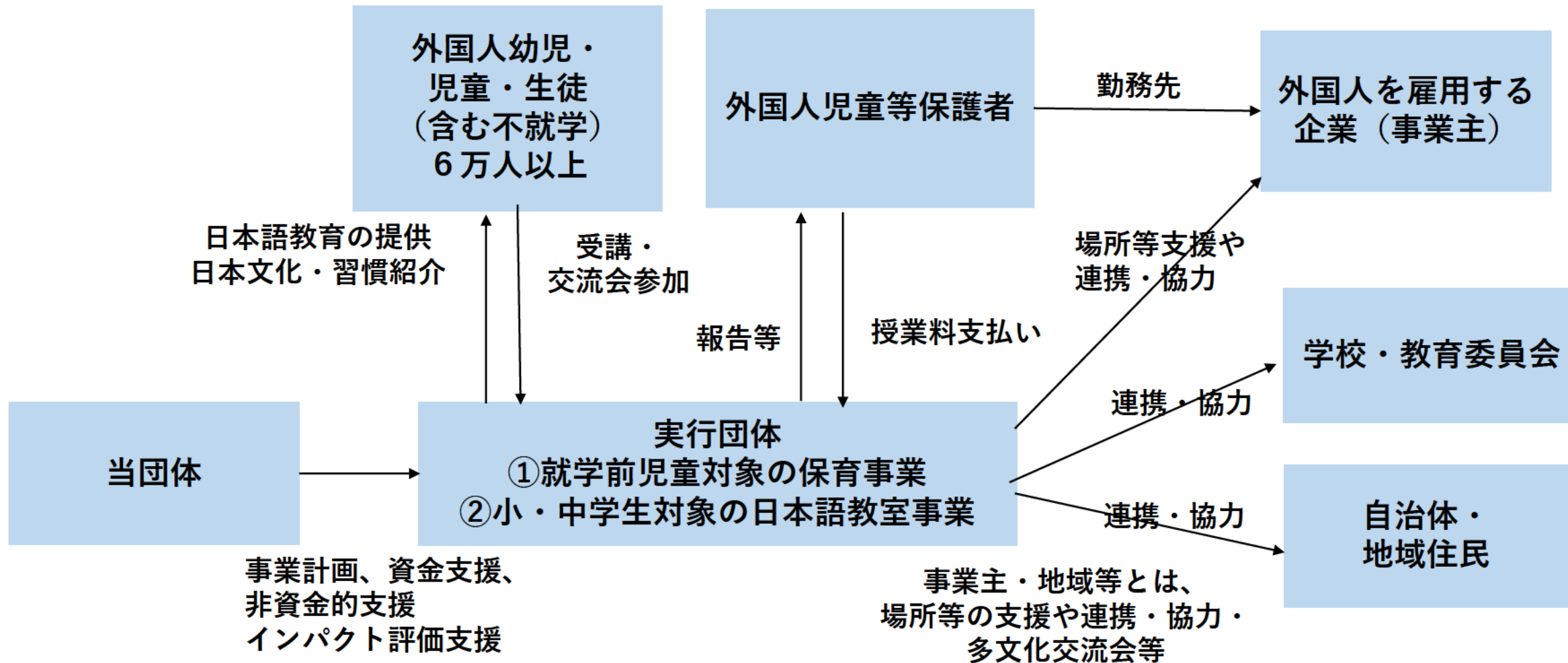


図1 ステークホルダーマップ

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(1/2)

1) 本事業活動により、事業期間3年度の短期的目標

・対象児童等(含む不登校)の学校出席日数増加、授業態度改善や学習意欲向上、授業等の成績向上、高校への進学率の向上などが短期的な目標(アウトカム)である。そうした達成状況や進捗状況を測定するための指標(KPI)としては、学校出席日数増減率、学校での授業態度・学習意欲・成績等学校へのアンケート調査による向上度合の増減率、高校進学率の増減などを考える。

・さらに、就学時における学校受入側の負担軽減や学校生活での先生や日本人児童との会話や交流などコミュニケーションの活性化による多文化共生。保護者と地域住民による多文化料理などを通じた地域の交流会への参加者が増加する。地域の多文化共生交流会への参加者数増減を指標(KPI)とする。

2) 中長期的目標との関連

・中長期的目標との関連では、本事業活動が起爆剤となり、国・自治体・学校との連携の中、法制度や諸施策の整備・充実が

図られ、民間においても他の同業者が増加し、店舗・在籍人数の拡大により、2030年には、外国人児童等全員が日本語教育ギャップを解消する機会が与えられる、ことが中長期目標(アウトカム)と考える。

・そうした達成状況や進捗状況を測定するための指標(KPI)としては、統計により、不就学児童(実態調査が前提)の増減率、

同業者を含めた教室数・入室生徒数の増減、高校進学率増減を考える。

・日本語ネイティブの子ども・若者と同様に教育を受ける機会均等が、実現する。それに伴い、高学歴受験・就職先の選択に

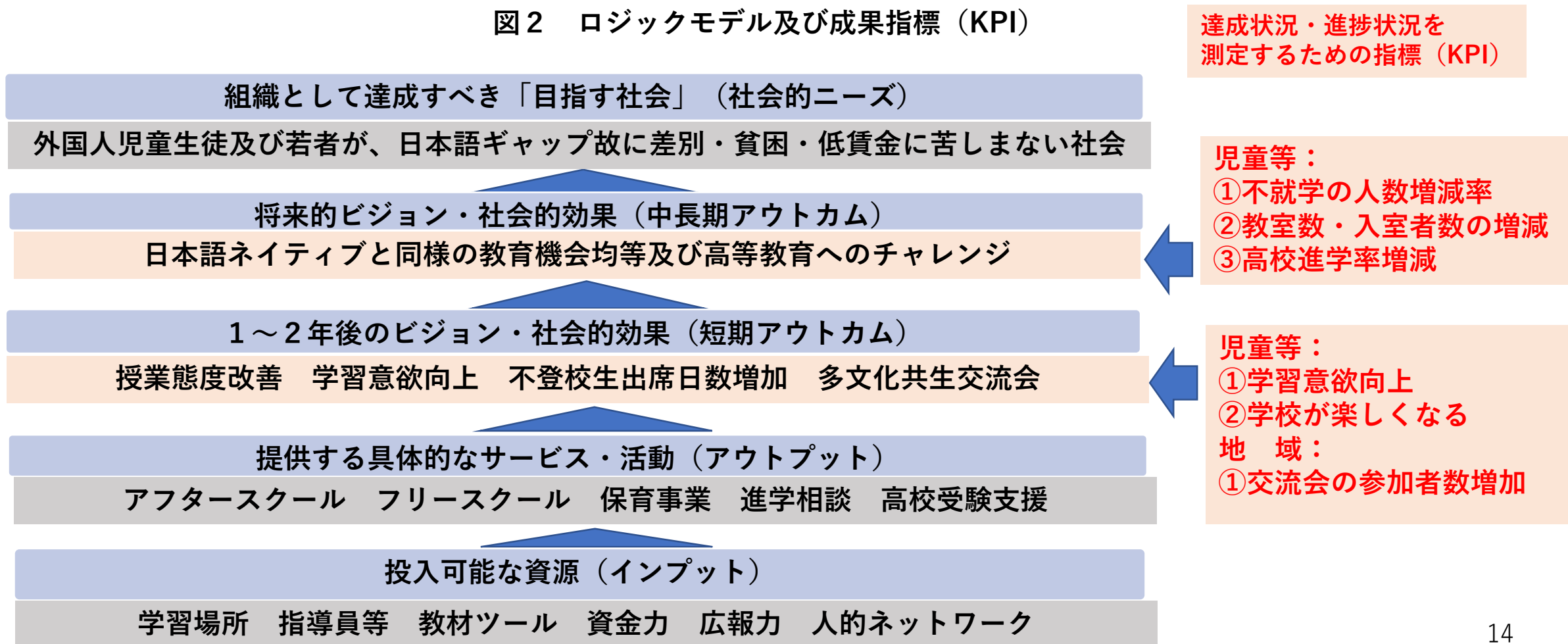
1.3.事業の内容と成果目標

1.3.2. 事業活動により短期的に期待される成果目標(2/2)

3) ロジックモデル

図2に当事業が目指す成果目標から、バックキャストिंगの手法を用いたロジックモデル及び成果指標（KPI）を示す。

図2 ロジックモデル及び成果指標（KPI）



2. 包括的支援プログラム

2.1. 実行団体の募集

2.1.1. 募集团体の数、助成金額（総額と1団体当たり）

- ・ 募集团体の数： 1 から 4 団体程度
- ・ 助成金額： 総額2億円、 1 団体当たり最大6000万円

2.1.2. 募集方法、案件発掘の工夫

- ・ 募集方法は、HPにて公募する。
- ・ 当コンソーシアム構成団体スタッフのこれまでの多彩な人脈、たとえば(一社)ソーシャルビジネスネットワーク、(NPO)ETIC.、(NPO)コミュニティビジネス・サポートセンターなどと連携し、広く様々な団体に報知のうえ、応募を促す。
- ・ 合わせて社会的養護の児童が多い地域のNPO団体等への報知を積極的に行い、関連NPO団体に応募を促す。

2.2. 助成金等の分配

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、後述のとおり、ファンド(匿名組合)募集による資金調達支援機能を有している。

この機能を用いて、当団体自身の自己資金調達のみならず、必要に応じて実行団体による自己資金調達も支援する。

分配金額等（自己資金調達を含む総資金提供額(注) 例：1 実行団体当たり5000万円とした場合のイメージ）

2019-20年度は、助成金	3000万円
及び当団体による自己資金調達に基づく出資金	1000万円
2021年度、2022年度については、助成金	各500万円

(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

2.2.助成金等の分配 (2/2)

2.2.2.助成金等分配のスキーム：

- 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。)

●支援者、地域住民、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

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

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く。

ただし、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。

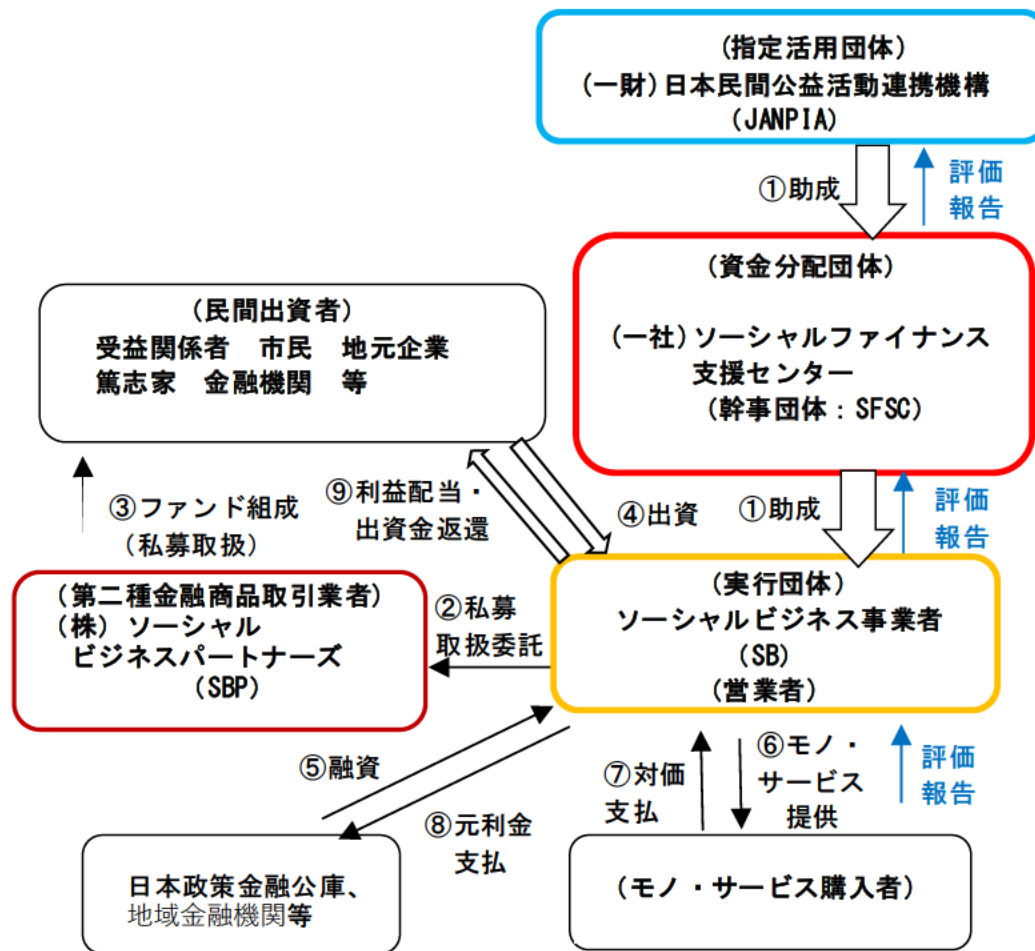
2.2.助成金等の分配 (2/3)

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

- ①JANPIA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
- ③SBP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

2.3.2 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。

(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。

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. 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おいて実績報告を受ける。

- ①対象者の教室（保育園）への年齢別入室・入園人数（含む退室・退園）及び日本語スキルの向上
- ②対象児童等の学校での状況（日本語スキル向上・授業態度・学習意欲・成績等）に関する学校へのヒアリング情報、保育園の場合は、対象幼児等の日本語や日本文化への親しみ等に関する記録や日誌等からの情報
- ③実行団体が実施したアンケート調査結果（学校・地域）

※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、地域全体の不登校人数および教室（保育園）数や入室人数の増減、高校進学率について自治体の統計データを基に効果検証を行う。

3.2. 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。

評価表 評価の要素	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	学校等での授業態度・学習 意欲・成績等の向上率の増 減	学校等での授業態度・学 習意欲・成績等の向上率 の増減	学校（保育園）ま た担当教師	学校（保育園）への ヒアリング・アン ケート調査
		学校や地域での多文化共生 交流会の活性化	学校や地域での交流会実 施回数や参加者人数	学校や地域での交流会実 施回数や参加者人数	学校や地域・自治 体	学校や地域団体への ヒアリング・アン ケート調査
		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	ステークホルダーとの対話	ステークホルダーへの ニーズ調査データ	学校等および地 域・自治体	現地におけるインタ ビュー調査
	②特定された事業 対象の妥 当性	事業の対象グループの 選定は適切か（対象、 規模など）	学校等での授業態度・学習 意欲・成績等の向上率の増 減	学校等での授業態度・学 習意欲・成績等の向上率 の増減	学校（保育園）ま た担当教師	学校（保育園）への ヒアリング・アン ケート調査
		対象グループ以外への 波及性はあるか	保護者や学校・地域への効 果の有無	保護者や学校・地域に対 する調査データ	保護者や学校・地 域	現地におけるインタ ビュー調査

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 (1/4)

評価表 評価の要素	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
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2 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 (2/4)

評価表 評価の要素	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

表3 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（3/4）

評価表 評価の要素	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
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	ニーズ分析で把握したベースラインと比較して目標のアウトカムが確認される	ベースライン（全国平均または事業実施前のデータ）に対する実行団体が支援した地域における高校進学率	ベースラインデータおよび実行団体が実施する調査結果の集計	各自治体のHP（非公開の場合はヒアリング調査）および実行団体の調査報告書
		想定したアウトカム以外の正負の影響は生じたか	想定したアウトカムではない正負の影響の有無を確認している	受益者および関係者への定性的な変化	外国人児童等・保護者・学校・自治体・地域住民	受益者・関係者へのインタビュー調査
	⑨波及効果	地域や課題の取り巻く環境の変化は確認されたか	ニーズ分析で把握したベースラインと比較して環境変化が確認される	ベースライン調査時のデータとの比較	ベースラインデータおよび実行団体が実施する調査結果の集計	各自治体のHP（非公開の場合はヒアリング調査）および実行団体の調査報告書
		資金分配団体が対象とする地域や分野を超えて、同様の手法による取り組みが始まるといった変化が確認されたか	対象地域外における同様な教室（保育園）数の増加や入室・入園人数の増加	地域における不登校生等の減少や同率の増減率	文科省による実態調査データ	文科省統計データおよび各自治体へのヒアリング調査
	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4 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（4/4）

3.3. 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)
		説明	指標		
外国人児童等	アフタースクールなどによる日本語教育による日本語スキルの向上	学校が好きになるなど気持ちの変化	学級活動への参加態度向上	本人(保護者・学校)へのインタビュー・アンケート	新規入室者は入室時、既存者は2019年10月実施以降半年毎1回実施、計3年間実施
		学校へ出席日数	向上率(%) π	学校へのアンケート	同上
		学校での授業態度・学習意欲	意識の改善率(%)	学校へのアンケート	同上
		学校の成績	向上率(%)	学校へのアンケート	同上
保護者	育児負担軽減等	家事手伝い等生活態度の変化	家庭が明るくなる度合	保護者へのインタビュー・アンケート	同上
自治体・学校	学校の多文化共生促進	日本人との交流活発化	交流会参加者数増加と態度等	学校へのアンケート	同上
地域・住民	外国人家庭との交流	ゴミ出しや地域ルール浸透	向上率(%)	地域住民へのアンケート	同上
		多文化料理等の交流会	交流会参加者数増加	交流会主催者へのアンケート	交流会後に実施、1年毎、交流会の実施有無含め追跡調査

表5 実行団体によるインパクト評価の成果指標 (KPI)およびスケジュール

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、教室等の状況や入室児童・保護者等から直接ヒアリングを行う
- ・教室等場所確保での事業主・地域団体への交渉・不動産・工事関連紹介支援、人材採用面など伴走支援を行う
- ・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

休眠預金を使用する費用項目の多くは、初期インフラ費用(場所確保・内装費等)と指導員・通訳等確保・育成の人材関連。事前に想定場所・内装費等や人材面の内容及び金額を把握することで、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、場所・人材等が確認されるまでは助成しない。また入室児童等が募集予定人員に相当期間及ばず、運営が難しくなった場合は、再建策等実施し、その結果、今後の事業を確実に実施できないと認められる場合は、予定の助成金は支出せず、事業の撤退も視野に入れ関係者と連携して対処する。

●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(一社)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、社会的意義があり、かつ安定性・継続性が必要であり、ソーシャルビジネスとして、貸付・出資が望ましい。しかし、初期インフラ・人材面の負担軽減のため。初年度は助成金とし、2年度からは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出・出資という形での支援を検討したい。

・債権管理システムは、過去の実績からすでに確立している。

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。ビジネスモデルの妥当性、現実適応性、例えばアイデアは素晴らしいものであっても、実際に教室の指導員が応募しないとか、生徒が集まらないという不適応が予想されないか、事業支援の筈が実際には生活保護の代替として機能してしまった、などということが無いようにフィージビリティスタディーを十分行う。

●反社会的勢力との関係の発覚・パワハラ等コンプライアンス上の事案が発生した場合

・当社の場合は、コンプライアンス規程等に沿って、対応する。

・実行団体の場合は、公募・選定・契約時において規程類を含めて事前チェックを予定しており、同様コンプライアンス規程等に沿って対処する。実行団体からの報告・連携及びJANPIAへの報告等を含め、必要に応じ関係団体間の連携体制を構築して対処する。

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)

日本語教育支援は、これまではボランティア団体に支えられていた。まだ、社会的認知がされていないため、金融機関等の民間資金を活用できる環境にはなかった。

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、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

これまでのボランティア団体から、ビジネスとして成立させている事例を作ることで新規参入を促し、新たな市場の創造を図れ、かつ社会的課題の解決に貢献できる。

●公的施策としての制度化

保育事業においては、外国人幼児等に対して、通訳他の費用軽減等の行政の助成措置の制度化を提言し、実現を図る。

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。

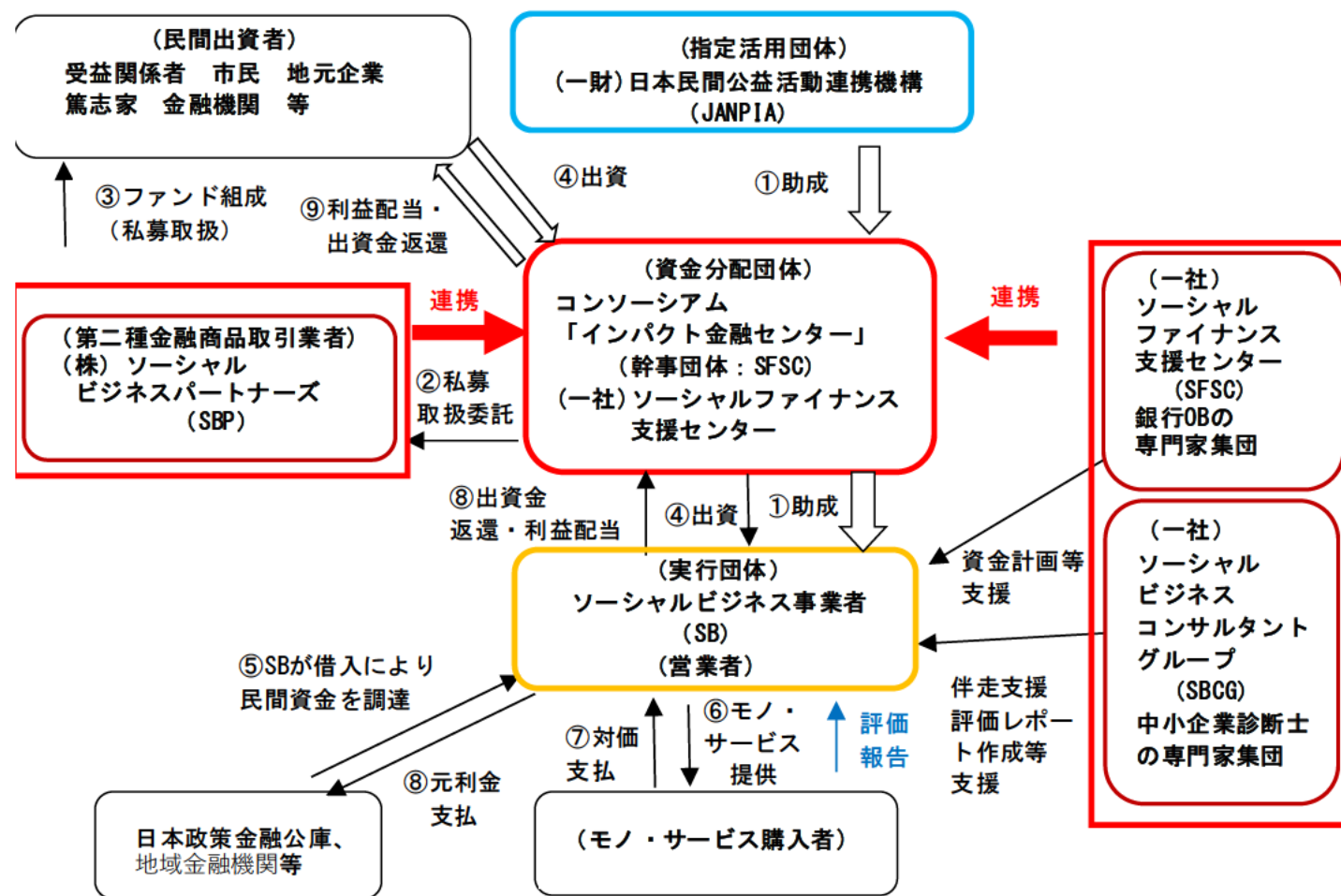
●なお、人材が足りない事態が生じるようであれば、それぞれの団体のネットワークを通じ、外部協力者を募り、金融関係者や中小企業診断士を追加投入していく。

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

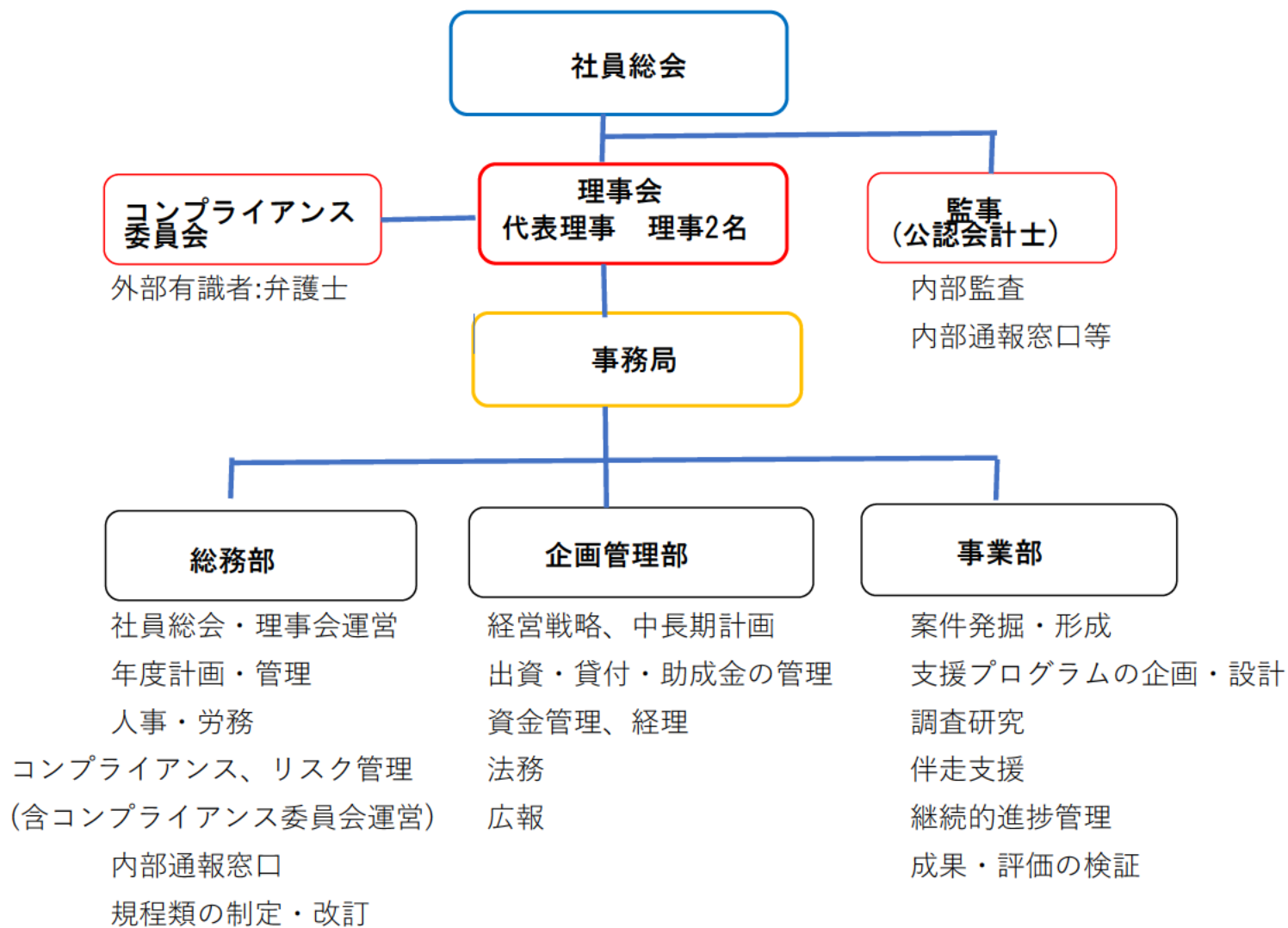
SFSC、SBCG、SBPの3団体が連携し、
コンソーシアム「インパクト金融センター」を形成

- 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（3/3）

5.2.4.幹事団体SFSCの組織体制と業務分担



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
 経理 山崎
 法務 伊藤
 事業部 牛田 中邨
 事業開発 鈴木 熊坂
 調査研究 熊坂（兼事業開発）

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

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）
- 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
- 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）

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。デュエディリジェンス、ドキュメンテーションに精通

シニアパートナー（合同会社 公認会計士事務所代表社員）

監査法人トーマツ等を経て、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

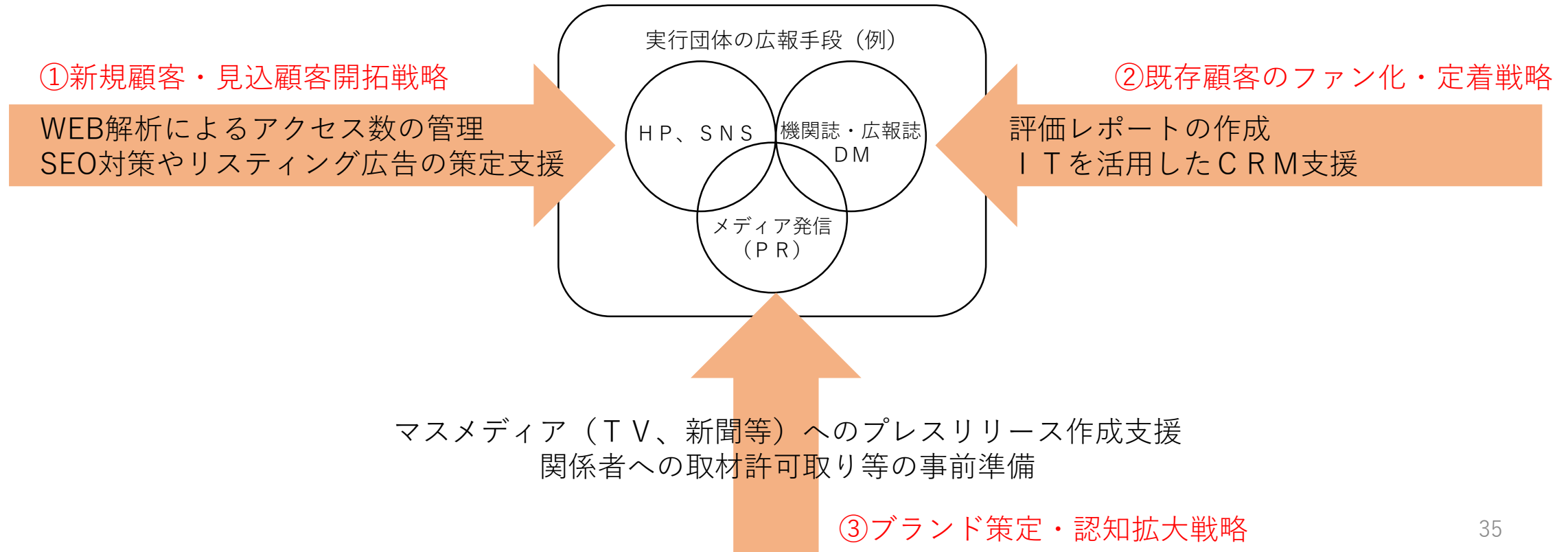
吉田 幸司 顧問弁護士（さわかみホールディングス・グループ企業（株）ローカルプラス代表取締役）

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"> Webサイトでの呼びかけ 主催イベント参加者の集約 外部イベントへの登壇、出展 クラウドシステムの導入 	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"> メールマガジンの送信 SNSによる情報発信 各地域での事業報告会 	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"> 事業説明会の開催 起業家向けワークショップ 	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"> 円卓会議（関心の高い人や専門家による積極対話） 課題別ワークショップ 企業等への直接働きかけ 	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：EC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、EC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。