

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：働きづらさを抱えた個人への支援
～働きづらさを抱える個人の働き方にイノベーションを起こす～
2. 申請団体名：公益財団法人 信託資本財団
3. 助成事業の種類：ソーシャルビジネス形成支援事業
4. 申請する事業期間：2019年度～ 2020年度
5. A事業費：200,000,000 円
(Bうち助成金申請額：200,000,000円 100 % B/A)

プログラム・オフィサーの伴走支援の活動費：1,200万円*

評価関連経費：1,000万円*

*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 社会保障の役割、
- 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。）

【現状認識】

2009年以来、公益財団法人信頼資本財団と本事業で**アライアンスを組む組織**（公益財団法人京都地域創造基金、公益財団法人東近江三方よし基金、公益財団法人わかやま地元力応援基金、泉北のまちと暮らしを考える財団。アライアンスの「詳細は5.実施体制と従事者の役割」）は、近畿圏において「働きづらさを抱えた個人が働くこと」の支援を行ってきた。これまでの支援を通して私たちは、**働くことは収入を得ることに加え、他者との関係性構築、QOLの向上、アイデンティティの確立、自尊心の向上、経済的・社会的自立につながる**と確信している。

しかし現状は、障害者就労移行支援B型作業所において支払われる全国の平均月額工賃は15,295円(2016年度・厚生労働省)、近畿圏では15,335円となっている。障害者年金などの社会保険、公的扶助はあるものの、**彼らが経済的、社会的に自立し将来的に豊かになるためには十分な金額ではない**。厚生労働省でもこのような課題を解決するために、2007年より工賃倍増5カ年計画、工賃向上計画支援事業を行ってきたが、2007年からの10年間で約3,000円しか工賃が増加していない。

また郊外地域においては都市部より福祉サービスの数と多様性が少ない。郊外地域で生活する働きづらさを抱える個人にとっては自らに適合する就労機会を得ることが非常に難しく、労働により収入やアイデンティティを獲得できない。

個人が働きづらさを抱える原因には個人の状況（障がい、精神疾患、生い立ち、性差、シングルマザー・ファザー等）とは別に、地域の産業の縮小も挙げられる。国土の7割の面積を占める中山間地域では、人口は漸減傾向をたどり、高齢化率が全国の10年先を行く高水準にある。近畿圏においては今後20年以内に働く世代1人が高齢者1人を支える人口構造になると予測される自治体もある。このような地域では労働人口の減少が産業の縮小につながり、就労の選択肢の減少が労働人口の流出につながるという悪循環が起きている。

私たちは中山間地域の地域の持続可能性向上のために仕事作り、産業づくりに支援してきた。中山間地域で働く環境が整うことで移住者が現れ、一つの仕事が地域の産業作りにつながるということがわかっている。中山間地域の仕事作りは、働きづらさの解消と中山間地域の地域づくりを同時に寄与する。

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

1.1. 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）
【課題設定】

私たちは、

- 1.働きづらさを抱えている当事者を、「弱い存在」として固定化し福祉的就労などの選択肢しか示せていないこと
- 2.従来の福祉的就労が低賃金を容認し、自立を阻害していること
- 3.働きづらさを抱える当事者が低賃金・非正規雇用といった不安定な立場におかれ、働いても豊かになれないこと
- 4.働きづらさを抱える当事者がその人の力を最大限に発揮し、自分に合った働き方を選択するために選択肢が十分に無いこと

の解決に取り組む。

これは公募要領6, **優先的に解決すべき社会の諸課題の④、⑤、⑥に該当**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

- ・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。）

【中期目標：2023年】

2023年までに以下の成果を生み出す。

- ・障がい者の労働の形や内容が変わるビジネスモデルにより、彼らが**現状の平均月額15,000円から平均月額150,000円の収入が得られる**ようになる。
- ・働きづらさを抱える個人の生活が就労によって経済的、精神的に安定し、**自尊心や自己肯定感を獲得**するビジネスモデルができる。
- ・既存の福祉制度内では難しい、年齢・性別・個人の特性にこだわらないサポートを受け就労できるビジネスモデルができる。

【長期目標：2030年】

2030年までに以下の成果を生み出す。

- ・他地域に高付加価値のビジネスモデルが展開し、障がい者の全国平均収入が増加する。
- ・他地域に個人に合わせた働くことへのサポートにより多様な就労モデルが展開し、働きづらさを抱える個人が減少する。

【SDGsのターゲットとの関連（上段：ターゲット・下段我々のアプローチとの関連性）】



ターゲット1.2：各国定義によるあらゆる次元の貧困状態にある、全ての年齢の男性、女性、子供の割合を半減させる。
*就労しやすい環境を作ること、単価を上げることでその本人及び家族（特に子ども）の貧困状態が改善される。



ターゲット8.5：若者や障害者を含む全ての男性及び女性の、完全かつ生産的な雇用及び働きがいのある人間らしい仕事、並びに同一労働同一賃金を達成する。
*労働の範囲が制限されていた状況から、様々な働く機会とサポートが提供されることで年齢・性別に関わらず職業選択ができるようになる。



ターゲット8.6：就労、就学及び職業訓練のいずれも行っていない若者の割合を大幅に減らす。
*就労しやすい環境を作ること、また就労の希望が持てることで、就学や職業訓練につながる。

ターゲット10.2：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、全ての人々の能力強化及び社会的、経済的及び政治的な包含を促進する。
*個人の能力を伸ばすソーシャルビジネスにより能力が強化され、経済的また社会的な立場が向上する。

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。)

【原因分析】

- ・ 制度福祉から派生した事業モデルの中で**労働が目的化**しており生み出された**製品・サービスが金銭的、社会的に評価される機会が失われている**
- ・ 経営者が働きづらさを抱える人を**経営資源として捉えておらず**、生産性が低いと位置付けられ、付加価値の高いビジネスモデルの仕事に就くことができない
- ・ 働くことのサポートが**画一化**されており、個人によって違う特性に配慮されず、個人の力を引き出す支援がされていない

【解決策】

上記を解決するために、以下の方法が考えられる。

- ・ **高付加価値の製品・サービス**により、顧客に貢献した上で収入を得られるビジネスモデルを開発する
- ・ ICTなどのテクノロジーにより**個人が抱えていた働きづらさを踏まえた上で**就労できるモデルを開発する

これまでに私たちは以下の様な事業に資金支援し、課題解決に取り組んできた。

- ・ 障害者就労支援施設で仕事をする人が、働きがいと誇りを感じることを目的とした、デザイン性の高い製品の開発・生産や注目を浴びるカフェの運営
- ・ 発達障害を抱える人を伝統工芸を担う職人にするマッチング
- ・ 特別支援学校に通う学生の学習効果向上を目的とした、タブレット機器などのICTツールの導入

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。)

1.1で中長期的な目標を

【中期目標：2023年】

2023年までに以下の成果を生み出す。

- ・障がい者の労働の形や内容が変わるビジネスモデルにより、彼らが現状の平均月額15,000円から平均月額150,000円の収入が得られるようになる。
- ・働きづらさを抱える個人の生活が就労によって経済的、精神的に安定し、自尊心や自己肯定感を獲得するビジネスモデルができる。
- ・既存の福祉制度内では難しい、年齢・性別・個人の特性にこだわらないサポートを受け就労できるビジネスモデルができる。

【長期目標：2030年】

2030年までに以下の成果を生み出す。

- ・他地域に高付加価値のビジネスモデルが展開し、障がい者の全国平均収入が増加する。
- ・他地域に個人に合わせた働くことへのサポートにより多様な就労モデルが展開し、働きづらさを抱える個人が減少する。

とした。

そのため本事業の成果は、以下の通りとする。

- ・働きづらさを抱えている個人が就労できる人数を増やす。
- ・働きづらさを抱えている個人が得る収入を増やす。

またこのために

- ・新たなビジネスモデルの開発
- ・長期目標につながるビジネスモデルのスケールアップ

を行なう。具体的には、

新たなビジネスモデルと4つ生み出し、事業終了時に新たに20名の就労を生む。

成果目標

15,000円 → **150,000円**

を実現する**4**つのビジネスモデルの創出

で**20**人の新規雇用

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。)

【支援するソーシャルビジネスの対象】

本事業ではソーシャルビジネスを、「社会の諸課題を解決すること」に加え、「その事業が継続、発展することで人間関係と、自然環境が豊かになるもの」とする。また本事業では、働きづらさ抱えている個人が、高付加価値の製品・サービスを生み出せるビジネスモデルを支援する。

【主な条件と選考基準】

上記のソーシャルビジネスに当てはまるビジネスモデルであることを条件とし、選考基準としては以下の3点を定める。

- ・革新性：自らが社会課題に気づき、現制度への葛藤を持っており、課題解決の取り組みに自主性と、明確な意図を持っていること
- ・柔軟な組織文化：受益者の就労機会を継続するため、実行団体の事業の持続可能性が欠かせない。事業環境の変化に対応するため、またより効果的な成果を挙げるために試行錯誤を繰り返す柔軟な組織文化をもっていること
- ・外部の共感者：課題解決に向けて現在の社会構造に対して多角的にアプローチするために外部にビジョンを共有できる連携組織があること

【支援対象事業】

立法の趣旨、公募要領などに基づき、ソーシャルビジネスを以下の通り分類し、3に該当するものを支援する。

- 1.課題は把握しながらも、実態把握や解決の事業モデルの開発などが必要なため、当事者団体や地域、コミュニティ財団などにより支えるもの
- 2.課題が個人ではなく社会のものと認識されたがビジネスモデルには至らないもの

3.ビジネスモデルが構想でき、創業やスケールアップを目指すもの

- 4.社会的投資や融資を受け、スケールアウトや事業を安定させるもの

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。)

【受益者】

本事業による受益者は

1.就労に課題を抱えている個人。

特に障がいや疾病を抱えている人、精神的な状況が不安定な人、ひとり親家庭の親、元受刑者、児童養護施設出身者など

2.ソーシャルビジネス事業者

3.実行団体が事業を実施する地域の住民

【地域】

主に近畿圏内

【分野】

公募要領6,優先的に解決すべき社会の諸課題の

働くことが困難な人への支援

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

地域の働く場作りの支援

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。)

【例1】

受益者のペルソナ：障害者就労移行支援B型作業所の利用者

分野：働くことが困難な人への支援

事業：障害を持っていたとしても質の高い仕事ができる場と機会を障害者に提供する。またVRを活用した技術研修によるサービス価格の向上や、ビッグデータを活用した農業による生産性向上により収入の向上を目指す。

【例2】

受益者のペルソナ：ひきこもりや発達障害などで社会と関わりを持ちにくい若者

分野：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

事業内容：働きづらさを抱えていても、高付加価値で他者に貢献する仕事をするための支援をする。特に個人の特性に対応したデバイス、ロボット等を活用することで就労を促すことを目指す。

【例3】

受益者のペルソナ：中山間地域で働き、暮す人

分野：地域の働く場作りの支援

事業内容：少子高齢化が進む中山間地域で、テクノロジーを活用し林業、食やエネルギーなどに関する新たなビジネスモデルを開発する。

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。)

アピールポイント

革新性：本事業により、今まで経営資源と見られなかった働きづらさを抱える個人が、経営資源として捉えられ、高い付加価値を社会に提供できるようになる。つまり働きづらさを抱えている人の**価値づけが変わる**。またビジネスモデルを支援することで新たなビジネスモデルが生まれることに寄与する。

継続性：事業期間終了後、以下のような支援により、成長、継続が見込める。

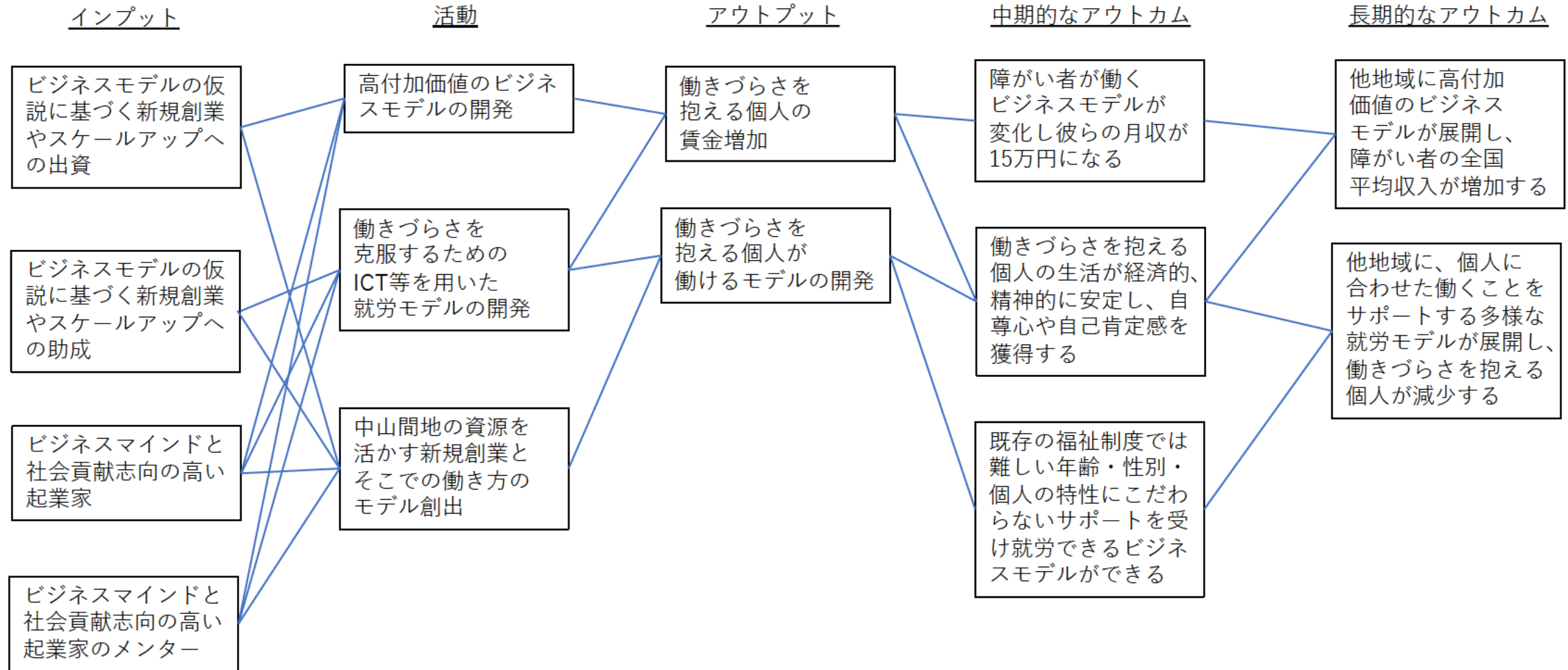
- ・アライアンスの一員であるコミュニティ財団と実行団体が連携して地域から寄付を募集する。また2.2で述べる通り、地域住民が事業に対して出資できる仕組みを活用し、外部資金と接続させる。また出資者と関係性ができることで事業者と出資者が互いに関心を持ち、地域にとって必要な事業へと変化する。
- ・寄付募集や出資と合わせて他の長期的な視点を持った投資セクター（財団・学術機関、大手企業、個人投資家やファミリーオフィスなど）から資金提供を受けるための戦略づくりを行なう。

波及効果：事業から得られる学びは、課題を超えられるイノベティブな事業の作り方、被支援者との効果的なコミュニケーション、被支援者へのサポート方法などである。非資金的支援で実行団体同士の情報交換、ピアサポートを行ない現場での知恵やノウハウを共有、構造化することで、事業終了後にはそこで蓄積されたノウハウを他の地域、他の分野に応用できる。

連携と対話：非資金的支援により、実行団体が取り組む課題の構造や課題の背景にある社会構造を明らかにし、よりレバレッジ効果の高いポイントに対して事業を行えるようにする。この構造を明らかにする過程で挙げたステークホルダーと実行団体および資金分配団体が、ゴールを共有しお互いに補完し合うことで、より多様な課題解決方法を社会に提示できる。

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

ビジョンを、「誰もが働いて豊かになれる社会を築く」こととし、以下の通りロジックモデルを設定する。



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：3~5件

対象エリア：主に近畿圏を対象とする。ただし案件により日本国内を対象にする。

資金支援：総額1億7,000万円 1件あたり3,000万円から6,000万円程度

募集方法：公募

案件発掘の工夫：

【公募フェーズ】

1.3の具体的な事業内容で記載した通り、支援対象の事業を「3.ビジネスモデルができ、創業やスケールアップを目指すもの」とする。

公募方法は広く情報発信をすることに加え、

- ・ 弊財団やアライアンスメンバーのコミュニティ財団の過去の支援先、弊財団事業の起業家育成塾の塾生などへの情報提供、紹介依頼
- ・ 働きづらさを抱える個人の当事者支援団体、中間支援組織との情報交換、円卓会議の開催
- ・ 金融機関と連携したソーシャルビジネス事業者向けビジネスセミナー＋資金調達相談会の実施
- ・ 地域金融機関や政策金融公庫、また関係性のあるベンチャーキャピタル、他財団との情報交換、案件発掘会議等の実施

などが考えられる。

【選考フェーズ】

選考会は様々な働きづらさを解消する事業の申請に対し**多様な視点で選考する**為に、ジェンダーや年齢、職種や背景に偏らないメンバー構成にする。選考では、ビジネスモデルがもつ社会的インパクトの可能性、そのビジネスモデルを実行する組織の文化や体制、代表者の人間性やリーダーシップなどを評価する。その為、書類に加え、事業現場を訪問しての代表者や中心となるスタッフとの面談や、選考委員へのプレゼンテーションにより選考を行なう。資金分配方法ごと（助成・出資）の選考方法は2.2に記載する。

* 資金計画については様式3に記載してください。

2. 包括的支援プログラム

2.2. 助成金等の分配

【期間】

本事業は2019年度および2020年度で行なう。

【資金分配】

資金の配分は以下を予定する。

助成などに充当される費用合計

1億7,000万円以上（管理的経費3,000万円以下）

資金支援方法

- ・助成(A)：一般的な事業助成（事業計画・資金計画などの申請内容を元に選考し、採択事業に選考会で決定した金額を助成する。）
- ・助成(B)：成果連動型助成。実行団体が申請時点で決めた成果目標に対して達成できた割合に応じて助成する。仕組みの詳細は次ページ。
- ・出資：長期的な視点に立ち、一般的な市場レベルのリスク・リターンを求めずに出資する。
実行団体が株式会社であれば無議決権株式の取得などを行なう。NPO法人など出資を受けられない法人の場合は他の支援スキームを活用。エグジットは自社買い戻し、第三者有償譲渡などを想定。
ソーシャルビジネスの健全な発展には、出資モデルが不可欠。初期のリスクの高い最劣後を引き受けることで、他の出資を誘発することで自立化を促す。

【支援方法ごとの分配額】

助成 (A) + 助成 (B)：6,000万円から1億1,000万円

出資：6,000万円から1億1,000万円

【助成 (A)、助成 (B)、出資の棲み分け】

実行団体による事業のフェーズにより分類する

助成 (A)：ビジネスモデルの仮説があり事業を開始するフェーズ。例えば新規創業や新事業の立ち上げ。

助成 (B)：ビジネスモデルができており事業の継続性を高め、地域に定着することを目指すフェーズ。例えば新商品・オプションサービスの開発。

出資：事業をスケールアップし、より多くの働く機会を生み出すフェーズ。例えば設備投資による生産・サービス提供の効率化、高付加価値化。

上記のいずれの方法による支援が適切かは、実行団体と対話のうえ、選考委員会にて決定する。

* 資金計画については様式3に記載してください。

2.2. 助成金等の分配

出資モデルの構築について

休眠預金を活用したソーシャルビジネス支援は、出資モデルの構築が不可欠である。
我々のアライアンスではこれまでも住民参加型の少額出資モデルを構築するなど成果をあげてきた。
これらをベースに、住民参加型出資モデルの構築も行う

- ・ 出資モデルの構築
 - ・ 長期的な視点に立ち、一般的な市場レベルのリスク・リターンを求めずに出資する。
 - ・ 事業によっては、最劣後を休眠預金が担い、住民出資、自治体出資などもデザインする。
 - ・ 実行団体が株式会社であれば無議決権株式の取得などを行なう。NPO法人など出資を受けられない法人の場合は支援スキームを活用。
 - ・ エグジットは自社買い戻し、第三者有償譲渡などを想定。
 - ・ ソーシャルビジネスの健全な発展には、出資モデルが不可欠。
 - ・ 初期のリスクの高い最劣後を引き受けることで、他の出資を誘発することで自立化を促す
 - ・ 地域金融機関と連携して伴走支援を行う

留意点

- ・ エグジットした資金の処理方法は、今後JANPIAと詰める必要があると認識

2. 包括的支援プログラム

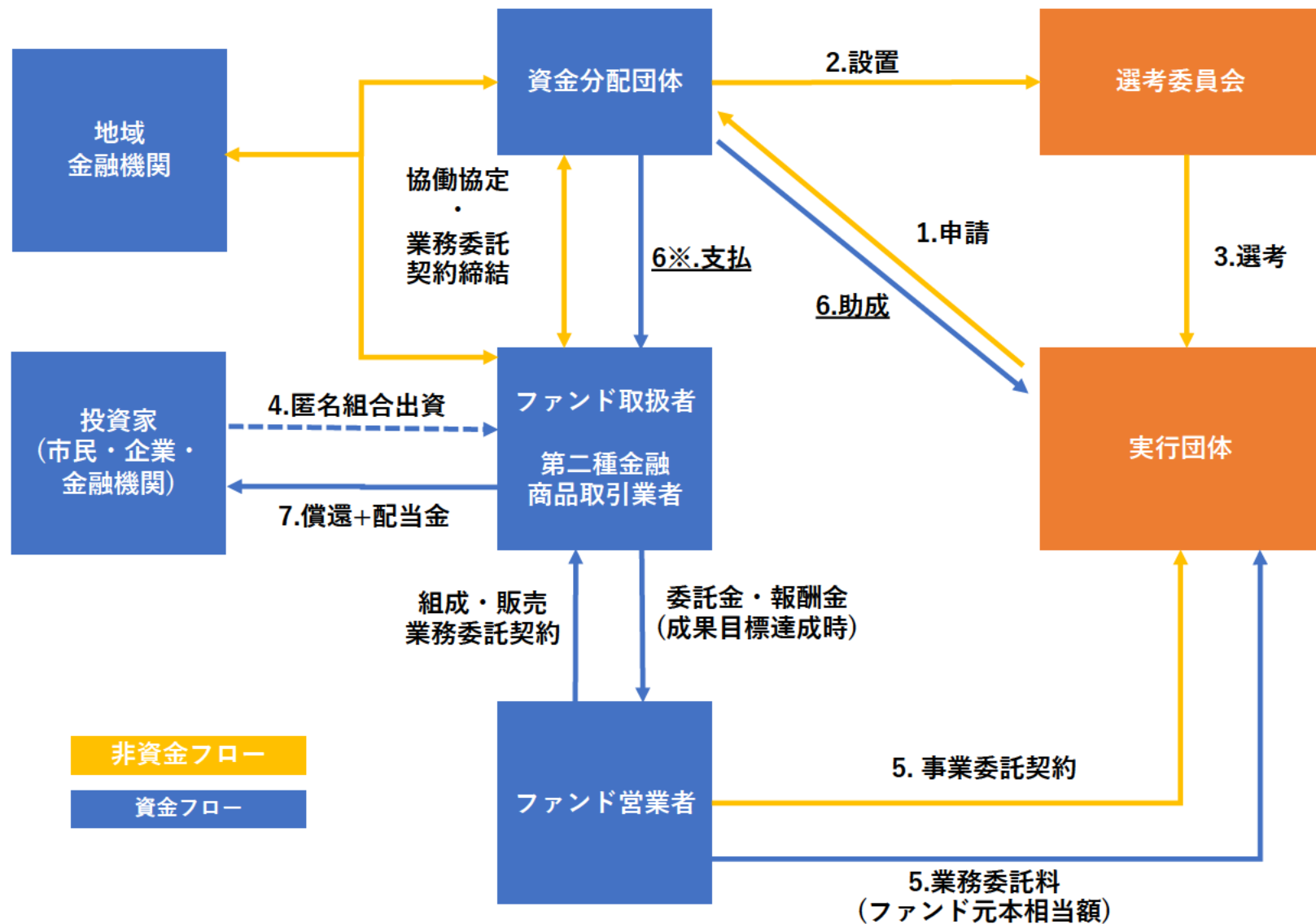
2.2. 助成金等の分配

【助成（B）の仕組み】

助成（B）は、アライアンスの公益財団法人東近江三方よし基金が2017年より実施している民間投資と行政補助を組み合わせた仕組みをベースとしている。

申請から助成までのフローは

1. 実行団体(未定)から資金分配団体へ事業申請
2. 資金分配団体が選考委員会を設置
3. 選考委員会が実行団体を選考
4. 実行団体として採択されたのち、実行団体が事業の到達目標を立て、ファンド取扱者が投資家から出資を募る。
5. 委託契約後、出資金からなるファンド元本を実行団体に支払う。
6. 実行団体による事業終了後、目標の到達率に応じて資金分配団体が助成金を支払う。
※業務フロー上、実際の支払いは資金分配団体からファンド取扱者
7. ファンド取扱者から投資家へ償還。目標を未達成の場合、元本割れの可能性もある。



2. 包括的支援プログラム

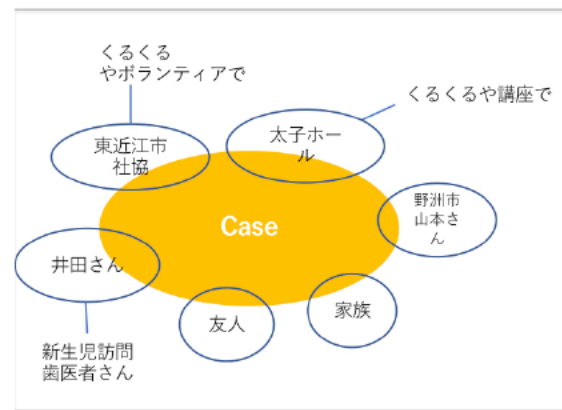
2.2. 助成金等の分配

【助成（B）の仕組み】

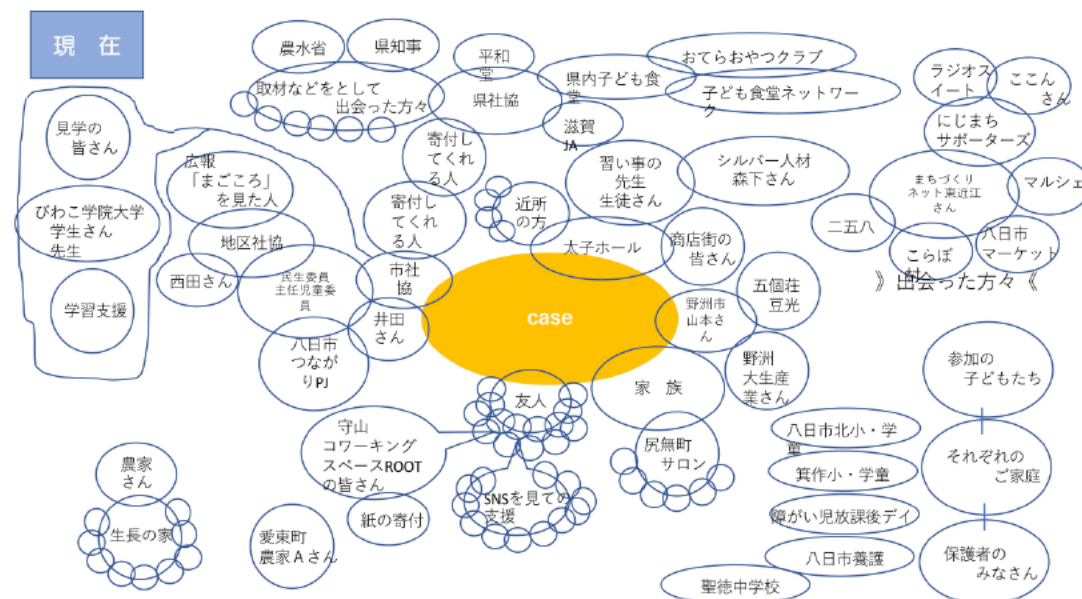
助成（B）は、アライアンスの公益財団法人東近江三方よし基金が2017年より実施している民間投資と公的補助を組み合わせた仕組みをベースとしている。

この仕組みで市民・地元企業からの投資を促すことにより、**出資者である市民が地域の事業に関心を示し、出資者と事業者の関係性が築かれる。そしてその事業が地域に定着する。**

また投資家である市民が目標達成のために**資源、人的ネットワークを実行団体に提供し、より高い成果につながる**ことが期待できる。



実施前



実施後

2017年に東近江で展開した事業の成果発表の一部
この仕組みで取り組む前よりも取り組んだ後の方が
地域での関係性や協力体制が豊かになっていることがわかる

住民の「出資」という参加を促すことが、地域課題の可視化・共有化につながる
助成終了後の事業を継続する時に必要な経営資源を調達することにつながる

2.2. 助成金等の分配

【選考方法】

全ての申請事業を事業計画書・予算書およびヒアリングにより得た情報を元に、

事業面

- ・事業の革新性
- ・社会的インパクトの可能性と効果
- ・事業の発展可能性

体制面

- ・代表者およびスタッフのリーダーシップ
- ・適切なガバナンス体制

の観点で評価をする。

その上で資金支援方法ごとに別の審査の観点を設ける。

助成 (A)

- ・助成の必要性（他の融資や出資による資金調達が難しく助成でなければならないか。）

助成 (B)

- ・地域へのインパクトの可能性（課題へのインパクトに加え、事業を行なう地域にポジティブな影響を与えられるか。）

出資

- ・地域へのインパクトの可能性（課題へのインパクトに加え、事業を行なう地域にポジティブな影響を与えられるか。）
- ・財務状況（デューデリジェンスによる財務面での収益性・成長可能性の確認）
- ・出資による成長可能性

2.3.非資金的支援

実行団体がより効果的な事業を行ない、アウトカムの質を向上させるために以下の支援を行なう。

【連携】

- ・実行団体が相互にビジョンや価値観、具体的な事業とノウハウを共有し、ピアサポートや事業連携を促進する。
- ・弊財団や連携先のコミュニティ財団等のネットワークを提供する。
- ・ICTやAI技術などを課題解決のために活用するために近畿圏内の大学や企業、研究所との交流・情報交換機会を設ける。

【教育】

弊財団が2009年より行なっている社会起業家育成プログラムをベースに行なう。

座学では例えば

- ・将来の社会像とそれに対してどのような事業を行うかというビジョン策定
- ・現在行なっている事業をスケールアップ、スケールアウトさせる上での障害確化と、それを打破するための計画策定など

【ノウハウの蓄積】

- ・実行団体が事業を進める中で得た現場での見地を構造化し、新たな事業展開へとつなげる
- ・課題と事業を構造化し、より事業を効果的にするためのレバレッジポイントを探る

【資金調達】

- ・自己資金調達のための決済インフラおよび寄付募集のノウハウや寄付募集戦略に関する伴走支援。2020年度の目標は実行団体の自己負担金額とする。
- ・寄付や社会的投資を受けるための機能の提供
- ・研究期間、財団、金融機関などの投資家とソーシャルビジネス事業者とのマッチング、情報交換会の開催

ただし組織運営や労務、法務、会計に関する支援は本事業によっては行わず、要望があれば専門家を紹介する等の対応に止める。

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))

本事業による社会的インパクトをJANPIAの「評価指針」に基づき、以下の通り実施する。

【目的】

受益者の求める理想の地域や暮らしのあり方を実現する「社会的インパクト」の評価について下記を実現することを目的とする。

- ・課題解決に取り組む実行団体のモチベーション向上、それによる事業効率化と質の向上（活動の継続と発展）
- ・事業が地域にもたらす「社会的インパクト」と今後取り組むべき課題の可視化（社会的課題の解決、地域への波及効果）
- ・受益者、事業のステークホルダー、潜在支援者、そのほか社会や国民が共感する「社会的インパクト」の見える化（資金や人材での支援者の獲得による事業継続）

これらはJANPIAの「評価指針2.(2)休眠預金等活用における評価の目的」の①、②、③を含む。

【評価軸】

SDGsに代表される持続可能な地域のあり方を実現するには、「環境」「経済」「社会」の3つの視点から取組を評価することが重要である。例えば、「環境」では脱炭素化や生物多様性保全への貢献、「経済」では地域経済循環への貢献、「社会」では貧困や社会的孤立などの社会的課題解決への貢献などが想定される。なお、これらの評価軸において、定量的に評価することにチャレンジすると共に、質的変化の評価にも注目することとする。

【評価対象】

○実行団体

- ・活動実施者（活動そのものの見える化、活動実施者の質的変化）
- ・活動エリアの住民（課題の共有効果、地域活性化の効果等）
- ・活動の受益者（当事者としてどのような効果を実感しているか）

○資金分配団体

- ・資金分配団体としての包括的支援プログラムの社会的インパクト
- ・プログラムオフィサーの育成
- ・プログラムオフィサーによる伴走支援の効果（実行団体の変化）
- ・プログラムオフィサーによる社会関係資本への貢献度（つなぐ役割の見える化）

【資金分配団体の評価方法】

事前：①プログラムオフィサーのあるべき姿の創造と意思の見える化（目標をもって活動を開始）

：②資金調達の仮説の設定

中間：③実行団体のつながりの可視化（助成事業により構築できている社会関係資本）

事後：④実行団体の質的变化を可視化（伴走支援の効果の見える化）

追跡：⑤一定期間を経た後に、中長期的な社会的インパクト、他地域・他分野への波及効果を把握する。また事前・中間・事後の評価内容の妥当性について検討する。

【実行団体の評価方法】

事前：①実行団体が事業に取り組む前に、取組内容とそれによってもたらされるであろう効果のつながりをロジックモデル等で整理する。

この作業をプログラムオフィサーと実行団体が共に行うことで、目的の明確化、モチベーションの向上等につなげることを意識する。

②①の要素について、上記の評価軸で評価可能なものを見つけ、実行団体と専門家等で協議の上目標値（状態を含む）を決定する。

この際には、先に明記した評価軸を参考にし、環境・経済・社会の視点に着目する。

中間：③目標値の進捗状況を資金分配団体（もしくはその団体と連携する地域の中間支援組織）が確認し、必要に応じて専門家のアドバイスや必要なサポートを行う。

この際には、実施事業の進捗確認をメインとし、事前に設定した目標に対して成果と課題を共有する機会とする。

事後：④事業実施後、実行団体は専門家等が参加する会で実績を報告し、目標値の達成度合いを確認する。なお、当初想定されなかった効果についても可能な範囲で把握する。

事前に作成したロジックモデルを活用しながら、実施内容やその成果をワークショップ形式で確認することで、当初は想定できなかった効果が発現していることに気づくことができる可能性が高いことから、可能な範囲でそれらの見える化に取り組む。

⑤資金分配団体（もしくはその団体と連携する地域の中間支援組織）は、目標値の達成度合いを公表し、広くその効果を知らせる。

実行団体の事業継続や実施者のモチベーション向上のため、広く成果を公表し、解説する機会を設けることで新たな支援者の獲得につながることを目指す。

追跡：⑥一定期間を経た後に、中長期的な社会的インパクト、他地域・他分野への波及効果を把握する。また事前・中間・事後の評価内容の妥当性について検討する。

【実行団体の自己評価への支援方法】

JANPIAの「評価指針3.(1)評価の原則の役割」に記載されている5原則に則り、以下の点で実行団体の自己評価を支援する

- ・一面的な評価にならないように留意しに多様なステークホルダーおよび第三者と共に議論し評価する必要があるため、専門家会議を組織する。
- ・評価に関して短期的、長期的に社会的インパクトを高めるために重要なポイントを見出すために専門家会議を組織する。
- ・評価の根拠となる情報の収集は客観的になされなければならないため、評価とは別に大学等と連携して調査チームを組織する。
- ・評価にかけた時間や労力を単にコストと捉えるのではなく、実行団体の活動の質の向上、支援者・協力者の掘り起こしの財産として捉えるよう、プログラムオフィサーが評価について説明を行う。

【具体的な取り組み】

- ・課題の分析：実行団体へのインタビューによる定性的な課題の聞き取り（課題に直面している人のエピソードなど）
公開情報や文献の調査による定量的な課題分析
- ・事業設計の分析：実行団体、プログラムオフィサー、専門家会議等とロジックモデルの作成、検討
- ・実施状況の分析：3ヶ月に一度、実行団体のリーダーや事業担当者へのヒアリングにより進捗確認
2020年9月頃に専門家を交えた実行団体のリーダーからのヒアリング。ロジックモデルと事業計画の見直し
- ・アウトカムの分析：調査チームによる実行団体と受益者へのインタビューおよび文献調査による情報収集
専門家を交えた評価
- ・情報発信：広報チームによる情報発信

【注意点】

評価を実施する際は、下記に留意することとする。

- ・プログラムオフィサーは、実行団体が必要と考える効果の見える化に極力向き合う努力を忘れない。
- ・実行団体が想定していない地域への貢献が見える化し、理解者や応援団を増やすことに貢献する。
- ・専門家のアドバイスは、あくまで伴走支援としての位置づけであり、上から目線での評価にならないこと。

【評価結果の活用】

プログラムオフィサーは、評価過程や評価結果を蓄積し、HP等を活用して説明責任を果たすものとする。また、評価結果については調査研究機関、金融機関、民間助成団体、投資家、行政機関等と共有することとし、地域課題解決に向けての政策形成等に貢献するものとする。なお、事業実施によって明らかになった新たな課題に関しては、コレクティブインパクト等のテーマとして設定し、課題の共有等に貢献することとする。

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）

年	月	全体	伴走支援	評価
2019	10-12	実行団体公募 案件発掘会議など開催	アライアンス内での伴走支援準備研修(1回)	アライアンス内での評価支援研修(1回)
2020	1-2	事業ヒアリング・ 選考・実行団体決定		
	3	実行団体との契約 実行団体による事業開始	実行団体と外部支援者、投資家との情報交換会 アライアンスメンバーと専門家会議との意見交換	事前評価 ロジックモデルの作成等 アライアンス内での評価の共有
	4-6	実行団体による事業実施	実行団体の状況に応じた研修	進捗ヒアリング・取材
	7-9	↓	実行団体と外部支援者、投資家との情報交換会 アライアンスメンバーと専門家会議との意見交換	中間評価ヒアリング 事業計画の見直し等 アライアンス内での評価の共有
	10-12	↓	実行団体の状況に応じた研修	進捗ヒアリング・取材
2021	1-2	↓	実行団体と外部支援者、投資家との情報交換会	進捗ヒアリング・取材
	3-4	実行団体による事業終了	アライアンスメンバーと専門家会議との意見交換	事後評価 外部への報告・発信

4.2. リスク管理

事業におけるリスクを、1.不正・トラブルの発生と2.業務の未遂に分けて管理する。

1.不正発生時には、JANPIAへの報告、コンプライアンス委員会による原因究明、関係者に対する厳格な処分及び再発防止策の策定の4点を確実に実施し、その内容を公表する。

その上で、

- 実行団体の選定に際し不正の行為があった場合
特定の団体の選定に対して不正が認められた場合は、選考委員会を改めて開催し支援額を決定する。
当初の支援額と改めて決定した支援額に差がある場合は資金を回収する。
- 休眠預金等資金の使用に不正があった場合
嫌疑がかかった時点でガバナンス体制、事務局体制の見直しを行なう。
不正の内容により助成金の一部、または全額をJANPIAに返還する。
- 実行団体で休眠預金等資金の使用に不正があった場合
不正の内容により、支援資金の一部、または全額を回収を行なう。
- 伴走支援を巡って実行団体とトラブルになった場合
コンプライアンス委員会によりトラブルの内容と原因を明らかにする。
その上で、ガバナンスの強化、アライアンスの解消など原因となった体制を見直す。

2.業務が未遂の場合については次ページの通り。

4.2. リスク管理

2.業務が未遂の場合には

- 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

想定と異なる原因としては

- 1.公募内容が申請候補者にとって魅力的でない。

- 2.申請はあったが事業の内容が要項が求めるレベルに達していない。

が考えられる。

- 1.に該当する場合は、公募内容を外部有識者と協議しながら変更し、再公募を行なう。その際に2.2で定めた助成・出資の枠組みの中で金額の配分を変える可能性もある。

- 2.に該当する場合は、事業の内容を見直す支援をし、再度申請できる機会を設ける。

- 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

事業を適正かつ確実に実施することができない原因を実行団体内で明確にし、その対応を資金分配団体として実行団体とともに検討する。

事業計画や資金計画、体制を見直した上でも実施することができないと認められた場合、協議の上、資金を回収する。

- 伴走支援する体制が整わない場合

外部から協力者を募り業務委託などにより伴走支援を行なう。

4.3. 持続可能性

本事業により、将来的に従来経営的な資源と捉えられていなかった働きづらさを抱える個人が、それぞれの力を発揮できるようなビジネスモデル、就労モデルが増えることにつながる。このようなソーシャルビジネスを他地域で展開するためには**ソーシャルビジネスへの資金流入を促す仕組みが必要**である。例えば2.2で示した成果連動型助成は、民間からの出資を前提としている。このような仕組みを他地域に展開することで、ソーシャルビジネスの資金調達と地域への定着が促進される。

一方、ソーシャルビジネスへの社会的インパクト投資がこれから拡大していく上での課題に、出資した資金の出口が未整備であり、一度出資した資金を**回収することが困難**であることが挙げられる。社会的インパクト投資を行なう投資家同士が株式等を売買ができる環境が整うことで社会的インパクト投資が活発になる。

日本銀行調査統計局の「2019年第1四半期の資金循環」によると2019年3月末時点で国内の個人資産のうち現金・預金は977兆円に上る。2018年度の日本国内における社会的インパクト投資は3,440億円と推計されている(GSG国内諮問委員会「社会的インパクト時代の資本市場のあり方」2019)。個人の預貯金が社会的インパクト投資に向けられることでソーシャルビジネスの資金調達の機会は劇的に拡大すると考えられる。

具体的な方法としては成果連動型助成のような仕組みをより拡大させることで、**個人が地域のソーシャルビジネスへ投資できる機会を作る**。また個人の預貯金を預かる地域の金融機関が、ソーシャルビジネスの株式・有価証券を販売することで社会的インパクト投資に向けられる資金が増加すると言える。金融機関の業務に組み込むためには個別の金融機関へのアプローチと、政策提言が必要である。

これらのことにより地域での社会的インパクト投資の取引回数が増えることで例えば社会的投資に限った市場が形成されることが期待できる。

また将来的にブロックチェーンなどで投資家が行なった投資を記録する事が可能になる。その投資の履歴に応じて税控除などのメリットを投資家が得られるような制度設計が可能になる。例えば社会的インパクト投資により、働きづらさを抱えた個人が就労できるようになることで与える税金・公的扶助へのポジティブな影響を投資家に還元するような税制が実現できる。

これらのアイデアを実現することで、ソーシャルビジネスの資金調達が容易になることでビジネスモデルや事業者が自立できるようになる。持続可能なビジネスモデルが開発されることで他地域に展開され、ソーシャルビジネスの担い手が増加することが期待出る。担い手が増加することで社会の諸課題が持続的に解決されることにつながる。

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
外部有識者2名を含むコンプライアンス委員会の設置（外部有識者は弁護士、学識経験者など）
コンプライアンス担当理事の配置
第三者からなる公益通報窓口の設置
評議員会および理事会の運営規則や倫理規定、役員の報酬規定、情報公開規程など組織運営を公正に行うための規程類の整備
不正行為や利益相反防止のための規定類の整備
上記規程にそれに基づくワークフローおよびシステムの整備
- ・事業実施体制の整備
事業を効率的、効果的に実施するために全体統括の下、プログラムオフィサーとして事業担当者、助成事業にかかる事務の担当者、経理業務の担当者を配置する。また管理システムとしてクラウドサービスの事業管理システムおよび経理システムを導入する。体制は以下の通り。
- ・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）
近畿圏内のコミュニティ財団等とアライアンスを組み、事業を実施する。アライアンスメンバーは次ページの通り。
全体統括：熊野英介（公益財団法人信頼資本財団 理事長）
事業担当：可児卓馬（アライアンスメンバー・公益財団法人京都地域創造基金 専務理事・事務局長）
事業担当：山口 美知子（アライアンスメンバー・公益財団法人東近江三方よし基金 専務理事）
総務担当：アライアンスメンバーから人選
経理担当：
非資金的支援：アライアンスメンバーにより次ページの通り担当する。
- ・（任意）外部人材の活用
事業多様な視点を加えるため、以下の外部人材を活用する。
またそれぞれのメンバー構成に年齢、性別、背景の偏りが無いよう配慮し多様性のあるチームを組成する。
【調査・広報部門】：資金分配団体、実行団体の成果を調査・広報するために、外部人材を活用する。広報の事業者と大学などの調査機関を想定。
実行団体や受益者への取材などによる定性的な情報、公的資料や文献等の調査による定量的な情報をまとめ、発信する役割を担う。
【専門家会議】：事業効果を高めるためにアライアンスメンバーと意見交換をする学識経験者、実務者の委員会。各2名ずつ計4名の予定。
特に非資金的支援の内容、実行団体への事業アドバイス、評価への助言を求める。
【選考委員会】：実行団体を選ぶための組織。学識経験者、実務者、企業経営者、行政職員など5名の予定。
- ・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
全てのステークホルダーが対等であり、透明性の高い連携関係を築く。その為にオンライン、オフラインでコミュニケーションが取れる環境を整備し、意思決定や意見交換の内容とプロセスをステークホルダーに発信し、いつでもアクセスできるシステムを構築する。

5. 実施体制と従事者の役割

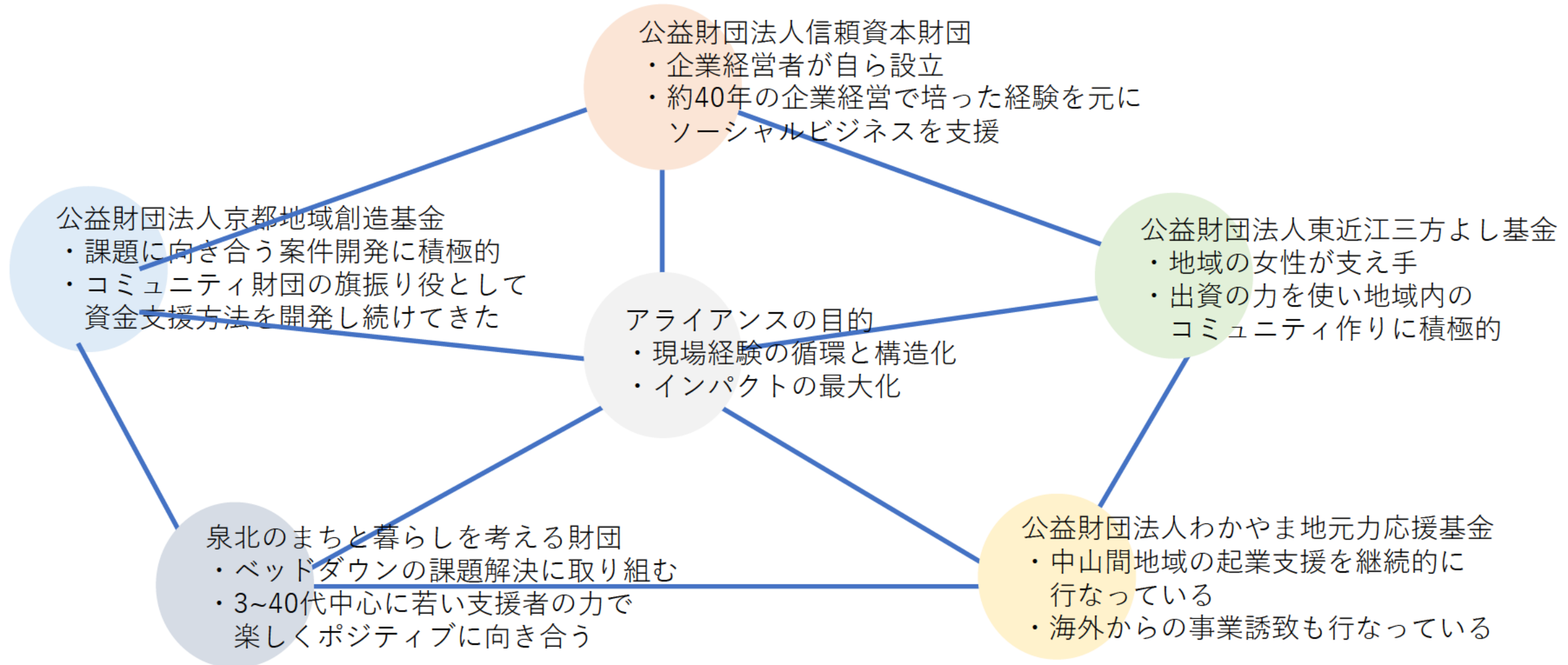
アライアンスメンバー一覧は以下の通り。各組織の特徴は次ページ。

団体名	事業内の役割	主な活動地域	設立年
公益財団法人信頼資本財団	連携先、実行団体への研修 事業コーディネート	全国	2009年
公益財団法人京都地域創造基金	事業コーディネート 京都府における案件発掘、 運営団体とのコミュニケーション	京都府	2009年
公益財団法人東近江三方よし基金	滋賀県・東近江市における案件発掘、 運営団体とのコミュニケーション	滋賀県東近江市	2017年
公益財団法人わかやま地元力応援基金	和歌山県における案件発掘、 運営団体とのコミュニケーション	和歌山県	2012年
泉北のまちと暮らしを考える財団 (前身：特定非営利活動法人SEIN)	大阪府における案件発掘、 運営団体とのコミュニケーション	大阪府	2019年 (前身は2004年)

奈良県は連携先チームが団体設立に向けて準備中。メンバーは主に奈良県の中山間地域での自立型地域の組成に取り組んでいる。
兵庫県は複数の団体に打診中。

5. 実施体制と従事者の役割

アライアンスメンバーの特徴は以下の通り。各組織の概要は次ページ。



5. 実施体制と従事者の役割

現在決定しているアライアンスメンバーの概要は以下の通り。

【公益財団法人信頼資本財団】

2009年設立。金融資本に代わる資本として「信頼資本」を考え、これを成立させていくことを目指している。事業としてはソーシャルビジネスへの融資や助成、そのほかにソーシャルビジネスの担い手を育成する塾を主宰している。融資実施件数は40件、団体数は29団体、融資額合計約1億円。

【公益財団法人京都地域創造基金】

2009年設立。累計寄付額は約4億3千万、助成額累計は約3億円。京都府、京都市地元金融機関4社との連携融資ではNPO法人の事業性や公益性を審査する役割を務め、約2億6千万円の融資につなげている。助成先は社会にはあまり知られていないが重要な課題に取り組んでいる組織が多く、子どもの貧困や発達障害に関する事業への助成は2009年頃から行なってきた。助成先、また寄付者との関係を重視し、多様な関係性の上で地域の中で資金が循環する地域づくりを行なっている。

【公益財団法人東近江三方よし基金】

東近江三方よし基金は、2017年に772名の市民寄附を財源に設立され、2018年に滋賀県から公益認定を受けた。当基金では、「環境」（CO2排出削減、生物多様性保全）「経済」（地域経済循環）「社会」（人と人・人と自然のつながる時間）を公益性の評価軸としている。これまで、自然環境を生かした新・近江商人応援事業や社会的投資のチャレンジである東近江市版SIB事業を実施し、社会課題解決につながる事業を支援している。

【公益財団法人わかやま地元力応援基金】

わかやま地元力応援基金は、県域のコミュニティ財団として2012年に設立。NPOだけでなく地域のコミュニティ組織への助成にも積極的に取り組んでおり、地域課題解決を主体的に担う人材と事業を支援している。

和歌山県の中部の海岸寄りに位置する印南町では、社会的投資で設置された地域貢献型自然エネルギー事業から生まれた収益を活用した「印南まちづくり基金」を町と協働で運営しており、市町村域での寄付文化醸成のモデルとして他地域へ広がろうとしている。

【泉北のまちと暮らしを考える財団】

前身組織であるNPO法人SEINは、2004年から中間支援組織として設立。地域組織や地域の課題解決支援を実施。2018年からは子どもの貧困を支援する地域の居場所支援の仕組みを大阪府と協働し「子どもコンシェルジュ」として市民、行政、企業における地域特性に応じた課題解決事業「円卓会議」を支援した。市民による市民のためのニュータウンの課題解決を支えるコミュニティ財団立ち上げの伴走支援を通じコレクティブインパクトを支援している。

6. 広報戦略および連携・対話戦略

・ 広報戦略

ビジョン：国民の幅広い理解を得られるようにする。実行団体が社会的投資や融資を受け、スケールアウトや事業を安定させられるようにする。

国民の理解を得るためには「共感を呼ぶためのエピソードを中心にすえたSNSでの広報と信頼を得るエビデンスの情報発信」が広報戦略上重要であると位置付ける。

まず社会的な背景として、総務省発行の令和元年版情報通信白書によると2018年、日本国内の個人のインターネット利用率は79.8%、SNS利用状況は60.0%に及ぶ。

インターネットのニュースサイトではSNSで話題になった情報を記事として扱っているケースも多く存在する。（yahooやLineニュースの話題・ランキング等。）その為SNSをアクティブに活用していない個人でもSNSの情報には触れられる状況ができています。

また近年社会的なムーブメントとつながった「保育園落ちた日本死ね」や「#MeToo」はいずれもSNSを介して国民に広まった。

次にSNSにより拡散される情報の種類ではエビデンスを元にした定量的な情報とエピソードをベースとした定性的な情報がある。

これまで市民からの寄付を得るために活動してきた経験上、個人寄付者ほど「困難を抱えている人への共感」が寄付のトリガーとなると言える。つまりエピソード欠かせない。一方で寄付先への信頼も寄付をする上で必要な条件となっている。内閣府の平成28年度「市民の社会貢献に関する実態調査」によると寄付の妨げになる要因として寄付先に不信感があり、信頼度にかけることが、経済的な理由について2番目に挙げられている。信頼を得るためには第三者によるエビデンスが必要である。

したがって国民の理解を得るためには「共感を呼ぶためのエピソードを中心にすえたSNSでの広報と信頼を得るエビデンスの情報発信」が広報戦略上重要であると言える。

6. 広報戦略および連携・対話戦略

・ 広報戦略つづき

次に実行団体が社会的投資や融資を受けスケールアウトや事業を安定させられるためには、国民の理解を得るための方法とは異なり、投資家を事業を実施する一員として迎え入れるような広報が必要である。

Global Social Impact Investment Steering Group (GSG) 国内諮問委員会が2019年5月に発表した提言書によると社会課題解決型企業は収益性、社会性の観点から3つのカテゴリーに分類できる。本事業では上記の提言書で述べられるソーシャルPE型企业群を志向する事業フェーズの実行団体を対象とするため、VCやベンチャーフィランソロフィスト、匿名組合運営会社を広報の対象とする。

このようなポジションを取る企業はミッションやビジョンへの共感が必要であり、紹介による広報が戦略上重要である。

・ 具体的な実施内容、ターゲット、手段、期待される効果等

ターゲット：国民

「共感を呼ぶためのエピソードを中心にすえたSNSでの広報と信頼を得るエビデンスの情報発信」とした。

SNSで拡散される情報の情報源は個人ブログ、匿名ダイアリー、新聞、週刊誌など様々であるが、ある程度のフォロワーを獲得していることが前提である。したがって自組織でのSNS発信に加え、**地元新聞紙や雑誌編集者、webライターをターゲットに**情報を発信する。

彼らには出来上がったものを一方的に発信するだけでなく、進捗状況を伝えながら双方向的なコミュニケーションをとることでより多くの情報を発信することができる。

期待される効果としては、彼らが扱う媒体への掲載を経てニュースサイトなどweb記事化。そこからSNSでの拡散が期待できる。またエピソードによっては漫画化、映像化につながる可能性を秘めている。

ターゲット：機関投資家・個人投資家

前述のGSG国内諮問委員会ではソーシャルPE型企业群の資金調達には「自己勘定に基づく運用を行なう財団・学術機関、大手企業、個人投資家やファミリーオフィスなど、長期的な視点に立ってリスクが取れる投資家との相性がいい」としている。彼らの資金を預かっている**金融機関やプライベートバンク**を広報のターゲットと位置付ける。さらに地域の持続可能性を高める意味では地域内で資金循環が起こることが重要であるため、地域の金融機関等をターゲットと位置付ける。

彼らに対しても出来上がったものを一方的に伝えるのではなく、将来の融資先を開拓するため勉強会を主催し、双方向にコミュニケーションをとる。

期待される効果としてはソーシャルビジネス企業の起業家と金融機関の職員が繋がり、金融機関から投資家に情報が発信されることが期待できる。

6. 広報戦略および連携・対話戦略

・ JANPIA、実行団体との連携を進めるための体制と計画

JANPIAには全国への情報発信への窓口としての役割を期待し、実行団体への評価やコミュニケーションの内容の報告を半年に1度を目処に行なう。また必要に応じてJANPIAが実行団体や地域のステークホルダーとコミュニケーションをとる機会を用意し、課題解決への動きを把握してもらう。JANPIAとの連携は主にプログラムオフィサーが務め、必要に応じて理事長や役員がサポートする。

実行団体との連携は、本事業がより高い成果を上げるために欠かせないと言える。弊財団ではこれまでの経験からよい連携を構築するためには、信頼感を高めることを前提とし、相手の尊重、役割の明確化、結果の追求が必要だと考えている。

信頼感の醸成のために各府県のコミュニティ財団が実行団体とコミュニケーションを取り、コミュニティ財団が持っている人的資源を活用し、実行団体の事業に寄与することを積極的に行なう。

相手の尊重という点では、実行団体の方が課題への専門性や地域の状況の把握は優れており、また創業期を経てきているためそのような知識や経験は尊重するべきであると考えられる。その上で資金分配団体がその課題に対する常識に対して疑問を投げかけたり、適切は批判を行なうことも重要である。

役割の明確化とは、当然ではあるが実行団体と資金分配団体は持っている資源、組織を構成する人材、これまでの経験は異なる。それぞれが持っている強みを出し合うことで事業の成果に導くことができる。特に経験上、我々のような財団は実行団体に比べステークホルダーの数が多く、多様である。そのような人的ネットワークをを活用して実行団体に寄与することを目指す。

結果の追求については互いに良いパートナーシップを築きながらも、状況によっては関係の解消、資金の回収などの可能性もあることを念頭に置いておかなければならない。

このような関係性を築くために 評価の機会に加え、事業設計や課題分析に関する議論の場を設ける。資金分配団体と実行団体だけの関係ではなく、実行団体同士、また金融機関やメディア関係者など外部ステークホルダーと連携を深める機会とする。

・ 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

縦割りにされた課題については円卓会議や関係団体が協議する場などは行われている。そのような場では概して人間関係がタコツボ化し参加者同士で縄張りを守ったり、協働したとしても互いの妥協点を探ることが多く、専門知に対抗するイノベティブな事業は生まれにくい。

実行団体が多くの成果を挙げる為に、多様な関係性、業界や活動分野にとらわれないパートナーシップが必要である。弊財団では例えばビジネスマッチングへの参加や休眠預金活用の他の事業で採択されているような実行団体との交流を促し多様な人間関係の構築に寄与する。

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

弊財団はNPOを対象とした「きょうとNPO法人アカデミー事業 「N極アカデミー塾」」(京都都府委託事業)や社会起業家向けの事業塾「A-kind塾」、行政職員の課題解決能力を開発する「未来設計実践塾」で受講者が取り組む課題について情報交換、意見交換を行なっている。また連携先のコミュニティ財団はそれぞれの地域の中で行なっている助成事業や支援活動の中での社会起業家とのコミュニケーション、また医療関係者や大学の研究者、法曹、新聞記者などとコミュニケーションをとり、情報を収集している。

- ・ その他、連携、マッチング、伴走支援の実績、事業事例等

公益財団法人信頼資本財団

- ・ 地域金融機関と連携しソーシャルビジネスに対して融資を行なっている。連携の中では事業の社会性を審査している。
- ・ 寄付募集支援プログラム「共感助成」において累計51団体に伴走支援を行なっている。

京都地域創造基金

- ・ 京都府、京都市、地域金融機関と連携したNPO向けの無利子融資制度において、融資案件の社会性を判断している。
- ・ 京都市内の課題を抱える自治会等自治組織と課題解決に取り組むNPO法人をマッチングし地域の課題を解決する事業を展開。両者のマッチングと、その後の寄付集めの支援を行なっている。また集まった寄付額と同額が京都市から補助される。

その他の実績は「5. 実施体制と従事者の役割」のメンバーの概要を参照

* 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。