

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：ソーシャルインパクト支援事業
2. 申請団体名：ティーエスアイ株式会社(TSI)
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～ 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：27,993,000円* *Bの助成金申請額とは別枠です。

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.(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）

提案者(以下`TSI'と略します)は、グループ会社を含めてその社是に、2015年に国連で採択されたSDGsを事業活動の礎としています。

その事業は国連で採択された17の項目に合致することで、収益性が期待できるものであれば、TSIの体力が許す限り取り上げることを基本としています。

TSIとそのグループ企業では海外にもその活動の場を広げていますが、本休眠預金の事業に関する限り、地理的には日本国内に限定します。

次ページに、SDGsの17の分類のうち、主に取り上げる活動分野を記載します。

1.1.(2) 主に以下の6項目です。



3. すべての人に健康と福祉を
あらゆる年齢のすべての人の健康的な生活を確保し、福祉を推進する



7. エネルギーをみんなにそしてクリーンに
すべての人々に手ごろで信頼でき、持続可能かつ近代的なエネルギーへのアクセスを確保する



8. 働きがいも経済成長も
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



9. 産業と技術革新の基盤をつくろう
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



13 気候変動とその影響に立ち向かうため、緊急対策を取る
全ての国々において、気候関連災害や自然災害に対する強靱性（レジリエンス）及び適応の能力を強化する



15. 陸の豊かさを守ろう
陸上生態系の保護、回復および持続可能な利用の推進、森林の持続可能な管理、砂漠化への対処、土地劣化の阻止および逆転、ならびに生物多様性損失の阻止を図る

1.1.(3) 現状認識

□ 色々な社会課題の中でも、うまくいっていない組織・団体の特長

- 社会課題の掘り下げ方が足りない、取り上げる社会課題自体の原因認識が不適切。
他に原因があるので、支援しても効果が出ないケースがある。
- 社会課題は適切でも、それをやり切る適切な人材が不足している。
トップの意思の持ち方、方針・魅力が外に発信できていないため、他人を巻き込めない。

□ 上手く行く組織・団体の特長

- 社会課題の認識が適切で、内部と共に外部に共感者がいる。
- ヒト、モノ、カネのうち、人（と組織）に共感できる。 ← 資金助成、物的支援へ
即ち、適切で優秀なヒトがいればモノとカネは集まる。

1.1 (4) 優先的に採り上げる分野

公募要領の6. 「優先的に解決すべき社会の諸課題」のうち、主に以下を重点的に採り上げます。

1) 「日常生活または社会生活を営む上での困難を有する者の支援に関する活動」

- － 働くことが困難な人への支援
- － 社会的孤立や差別の解消に向けた支援

2) 「地域社会における活力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の支援に関する活動」

- － 地域の働く場づくりの支援
- － 安心・安全に暮らせるコミュニティづくりへの支援

1.1 (5) 具体的な課題

1) SDG3番 「すべての人に健康と福祉を」

- 欧米に比べて晩年を病院で過ごす人の割合が非常に多い。自宅での最後の看取りを出来る医療環境を作る。

2) SDG7番 「エネルギーをみんなに、そしてクリーンに」

- バイオマスを利用した水素エネルギーの生成、将来の主要なエネルギー源として育成すると同時に、灌木の採集・集荷により森林資源の保護育成をはかる。

3) SDG15番 「陸の豊かさを守ろう」

- 里山の荒廃、鳥獣被害を防止、予防するための新しい技術、ノウハウの蓄積。

その他、TSIにはSDGを活動の基本として既に数十社のポートフォリオがあり、他にも具体的な候補先は沢山あります。

1.1.(6)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））

TSIはNPO法人ではなく、株式会社ですが、元々事業・投資会社、コンサルティング会社出身者が多く、事業形態は、大学などの社会に有用な技術シーズの事業化に纏わる一切の活動が基本です。即ち、

- － コンサルティング・補助金獲得の管理法人
- － ベンチャー投資ファンドの運営(自己投資も含む)
- － 資金調達コンサルティング、人材あっせん 等々です。

ファンドからの投資と自己投資を合計すると既に100社を優に超えた実績をもっており、手掛ける対象が所謂シード・アーリー段階の事業が殆どですので、その成長をあらゆる手段で手助けすることが主要業務です。

SDGsでの目標は一応2030年までの目標を掲げていますが、TSIの独自の目標として、

支援している組織が独り立ちできるまで支援することを目標としています。 即ち、

- － 十分な顧客がつくか、
- － 資金調達が独自で出来るか、
- － 人材のリクルートが独自で出来るか

が、とりあえずの目標となりますが、**おおむね支援を開始して3年前後**が一つの目処と思われます。

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

6ページ(1.1(5))で示した具体例毎に課題の原因分析と解決策の検討を記します。

	全ての人に健康を	エネルギーをクリーンに	陸の豊かさを守ろう
課題の原因分析	労働時間と生活環境の問題から、 <u>老人を亡くなるまで長期入院させることは、晩年を不幸にすることが多く、医療費の高騰を招いている。</u>	環境破壊、温暖化対策が叫ばれる中、 <u>バイオマスもCO2ニュートラルな燃料として注目を集めているが、電気エネルギーだけでは効率が悪く、より効率の良いエネルギーを取り出す方法の確立が課題であった。</u>	今まで里山から動物が人里まで出てきて町を荒らしたり、人に被害を与えることはなかったが、 <u>昨今このような事件が多発している。この原因は生態系が徐々に壊れてきているためと思われる。</u>
解決策	解決策の一つとして、 <u>医者が患者の家に診療機材を持って行き診療する訪問診療制度を普及させることが一つの解決策になりうる。</u>	残念ながら日本では <u>バイオマスからの水素抽出技術は技術的に遅れており、欧州の進んだ技術を取り入れ日本の国情に合わせた形で実用化を図ることが必須である。</u> 既に欧州の技術を取り入れた日本の会社が実用化、大手ユーザーが注目を始めている。	<u>鳥獣被害、生息地管理、個体数管理をそれぞれの場所において適切に行うことが必要で、いくつかの場所で行き組むことにより経験値をノウハウ化して他の場所や動物にも応用できるようにする。</u>

1.2.(2) 事業内容につながる因果関係

	全ての人に健康を	エネルギーをクリーンに	陸の豊かさを守ろう
1.3の事業に繋がる因果関係	最近、医療器材を車で持ち運び、患者の家を訪問して診療する業態が東京を中心に増えている。 <u>終末を自宅で過ごしたいニーズ</u> と、 <u>介護費用や医療費の削減</u> につながることもあり、保険業界からも注目されている。	環境保護の点からも森林保護と同時に間伐材の有効利用が叫ばれているが、間伐材を利用することで環境の保護と同時に、 <u>間伐材から水素としてエネルギー</u> を取り出すことで、 <u>次世代技術の育成</u> につながる。	里山近辺の生態系が壊れてきていることは、気象変動などの問題もあると想定されるが、人為的な部分の因果関係を解明することが、 <u>里山・鳥獣被害の減少</u> により有効である。

1.3.事業の内容と成果目標

	全ての人に健康を	エネルギーをクリーンに	陸の豊かさを守ろう
成果指標	訪問介護を開始している 医療法人の患者数の伸び率	1) 欧州など海外からの技術導入 の確立 2) 実際のバイオマスプラントに おける水素・熱利用の実績 3) プラント稼働数	特定地域における里山・鳥獣被害の 1) 件数の減少 2) 従事する従業員数 3) 生育地管理面積の増大
目標点	患者数の2割増大	1) 販売開始 2) 水素発生装置での顧客の評価 3) 水素・電気・熱での実績 (3年で最低2件)	1) 件数 2割減少 2) 2割増 3) 面積 3割増
年度	3年	3年	3年

1.3. (2)事業の内容と成果目標

	全ての人に健康を	エネルギーをクリーンに	陸の豊かさを守ろう
受益者	<p><u>直接的受益者</u>： 高齢者、特に寝たきり老人等</p> <p><u>間接的受益者</u>： ①医療費減少による経済的負担軽減の恩恵を受ける家族 ②医療費の増大を抑え、国民負担の減少</p>	<p><u>直接的受益者</u>： 所有林の整備を通じた林業者</p> <p><u>間接的受益者</u>： エネルギー全般のユーザー(電気、水素、熱の形態を問わず)</p>	<p><u>直接的受益者</u>： 山里近辺に住む住民</p> <p><u>間接的受益者</u>： 農作物生産者(地域近辺の住民など)</p>
革新性	<p>高齢の老人を自宅で介護しながら看取るライフスタイルは日本では極めて少ないが、これを変えることは非常に革新性がある。</p>	<p>技術的に難しいバイオマスからのエネルギーの一つとして電気のみならず水素を採集することが極めて革新的である。</p>	<p>鳥獣被害を科学的に原因を究明し、その対策を実行するところは極めて革新的である。</p>
波及効果	<p>他の地方、地域にも訪問診療を受け入れる余地が出てくる。</p>	<p>技術の波及効果、山林の荒廃を防ぐ手段として各地で普及する可能性が高い。</p>	<p>この技術を利用した面的拡大が期待できる。</p>
連携と対話	<p>投資は売却しない限り、株主として経営に関与する地位にあるため、対話と連携は継続しており、TSIの方針として毎月の会話をを行うことが原則である。</p>		

1.3 (3) 社会的インパクトと収益性、持続可能性、潜在的発展性リスク分析と対応

	全ての人に健康を	エネルギーをクリーンに	陸の豊かさを守ろう
ICTの活用	既にICTを利用しており、今後も改善していく		
社会的インパクトと収益性の両立	社会的インパクトが大きい事業は時代先駆的であり、収益力と正の相関性が強い		
ビジネスモデルの革新性	投資の観点から言えばビジネスモデルの革新性がある方が潜在的発展性はあるが、リスクは大きい。従ってポートフォリオをうまく組み合わせることが大事になってくる。		
実現可能性	既に一部で普及し始めている	既に事業化が始まっている	事業化開始が始まっている
持続可能性	相当長期にわたり高齢化が進むので、持続すると想定される	温暖化が進むと思われる以上益々重要になる	人為的原因による里山の荒廃は、大きくは増えないと想定されるが、自然現象によるものは見通しにくい
潜在的発展性	高	高	中
不確実性とリスク分析	不確実性は潜在的発展性が大きいほど高くなる(即ちリスクが高くなる)ので、実行団体と少なくとも毎月話すことにより、予測していなかった事象の出現を早くつかみ、対策を取ることが非常に重要である。		

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

- 1) 募集团体(実行団体) … 3件 ~ 5件程度
- 2) 一団体当たり助成金額… 約10百万円 ~ 60百万円(出資が主、転換社債も可)
- 3) 募集方法… 公募による(公募方法は別途決定する)
- 4) 案件発掘の工夫

TSIはそのグループ会社も含めて文部科学省（JST）のSTART事業のプロモーターを5年間以上行っており、多くの大学や研究所の産学連携部門とのネットワークがあります。同時に自動車の新技術などのネットワークや、アグリファンド等の運営を行っていることから、外部からの資金支援要請でコンタクトされることが多くあります。

既に自己投資を含めると累計で100社以上、現在所有するポートフォリオだけでもファンドと併せて約70社程度を所有しており、豊富なネットワークを十二分に活用します。

2.2助成金などの分配

1) 助成、貸付、出資の形態

- ①実行団体の希望
- ②資金使途の性格
- ③何を成果として求めるか
- ④成果の時期

などを勘案し、TSIで決定しますが、出資を中心に考えます。

- 2) 成果連動型助成(投資)は、最初の資金拠出の目的と時期が達成された時点で、更に次の目標が明確に定まっていれば、追加の資金拠出があり得ますが、資金余力との関係により決定します。
- 3) 助成金額の分配は実行団体の事業計画と社会的インパクト評価、その必要資金量の妥当性を判断して決めますが、2.1の通り、ほぼ10百万円から60百万円です。実行団体の計画と金額の妥当性を検証して個別に決定します。

2.3.非資金的支援

TSIが出資した投資先(実行団体)の実行支援を行います。具体的には下記の通りです。

資金拠出前に中期計画、短期計画の合理性、SDGsの適合性、必要資金量の合理性を把握した上で、

- 1) 実行団体の役員乃至オブザーバーとして毎月、役員会への出席、意見を言うこと。
- 2) 月次決算を基に計画の進捗を毎月把握すること。 定量編と定性編の両方を見ること。
- 3) 実行団体の重要人物の力量を把握すること。
- 4) 当初の目的通りの資金使途、コストオーバーラン、進捗の遅れ、未達の場合等の原因を把握して対策を協議すること。
- 5) 人員の補強が必要な場合、どういう人物が必要かと同時にリクルートの手助け
- 6) 潜在仕入先、潜在客先の紹介
- 7) 追加資金支援の可否
- 8) その他

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. 評価についての考え方

休眠預金等活用における評価の目的は、以下のとおり（JANIPIA評価指針に準拠）

1. 休眠預金等に係る資金の活用の成果を積極的に情報発信することで、広く国民の理解を得ること
2. 評価結果を適切に予算や人材等の資源配分に反映することにより、民間公益活動を効果的・効率的に行うこと
3. 厳正な評価を行うことにより、民間公益活動全般の質の向上、独創的で有望な革新的な民間公益活動の発掘、民間の資金や人材の獲得等を促すこと

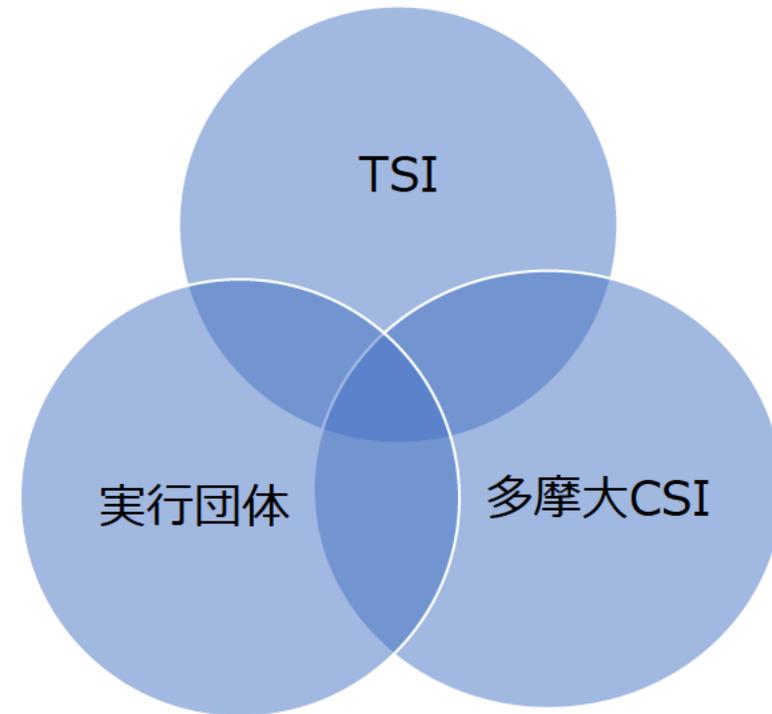
3.2. 評価のスキーム

社会的インパクト評価は、当分野で専門的知見をもつ多摩大学社会的投資研究所(CSI)との連携によって実施する

多摩大学CSIの役割：

TSIと実行団体が自己評価できるようになる為の仕組み作りと技術支援

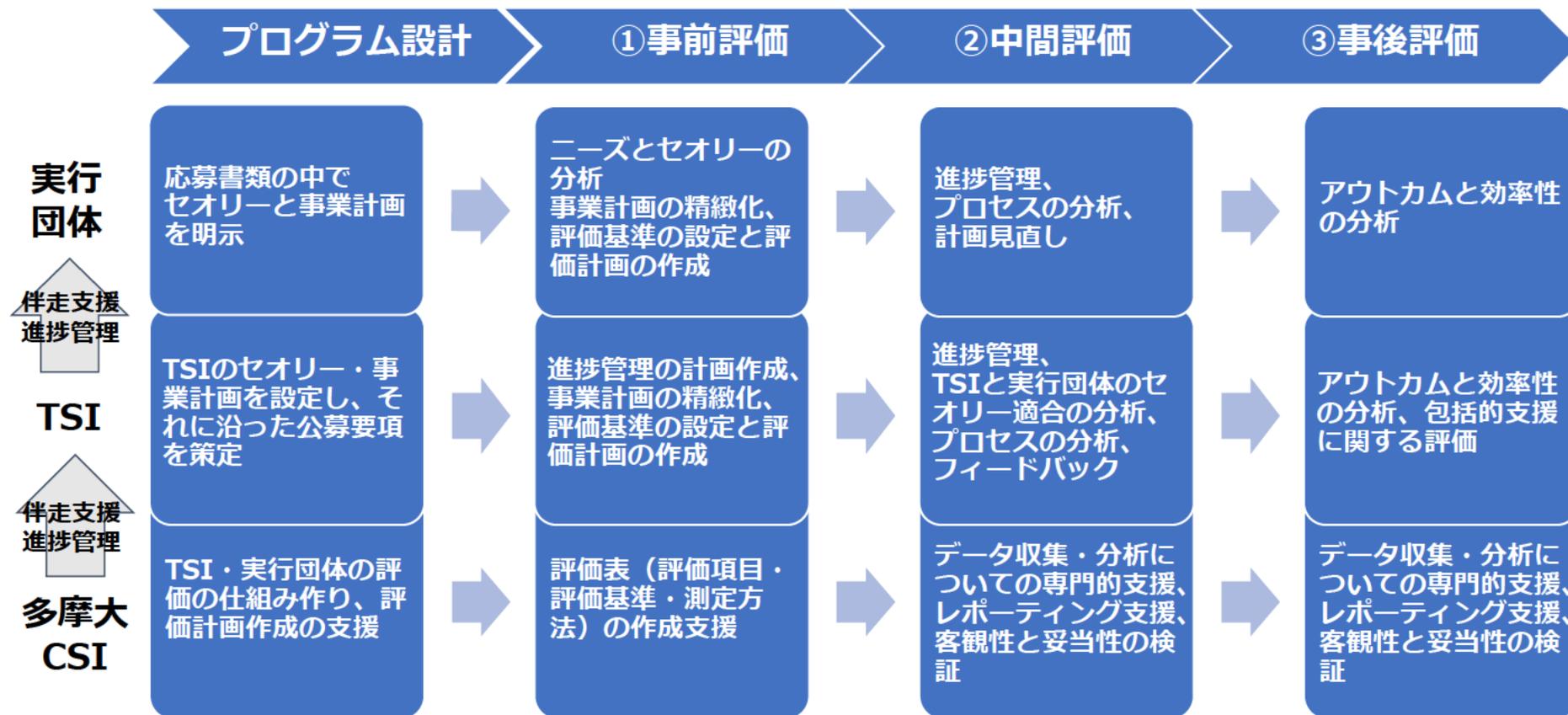
1. TSI及び実行団体の評価の仕組み作りの支援
2. 評価計画の作成支援
3. データ収集・分析についての専門的支援
4. JANPIAへのレポーティングの支援、客観性・妥当性の検証
5. 学術・研究会との連携の機会の提供



3.3. 評価のプロセスと役割

TSI・実行団体ともに、自己評価はプログラム設計をベースに、**①事前評価、②中間評価、③事後評価** の段階毎に実施。

多摩大学CSIはTSIと実行団体がそれぞれ自己評価を行うための「**仕組み作り**」と「**技術支援**」を行う。



3.4. 評価結果の分析とレポートニング

① 評価結果の分析

- TSIが多摩大CSIの支援を受け、実行団体の定量・定性のデータを入手し、双方の観点から分析
- 定量的な分析としては、出資前・出資後での受益グループの変化、売上や利益の変化等を統計的な手法を使い測定
- 定性的な分析としては、受益グループへのヒアリング（アンケートや面接等）を行い、変化を検証し、事業との因果関係を分析
- “新たなソーシャルビジネス創出と推進につながったか”という観点から、「社会の諸課題への取組を推進したか」「収益構造はできているか」「雇用創出へつながったか」「地域経済や産業への貢献はあったか」「持続可能性はあるか」といった点に力点を置く

② 評価結果のレポートニング手順

- 実施時期：事前、中間、事後 で実施。出資後は6か月毎のレポートニングを行う
- 手順：
 1. 実行団体が自己評価を行いTSIへ報告（TSIの伴走支援有）
 2. TSIが全出資先の自己評価の点検・検証を実施しとりまとめ、TSI自身のセオリー・事業計画に照らして自己評価する
 3. 多摩大CSIが妥当性・客観性を検証
 4. TSIがJANPIAへ提出

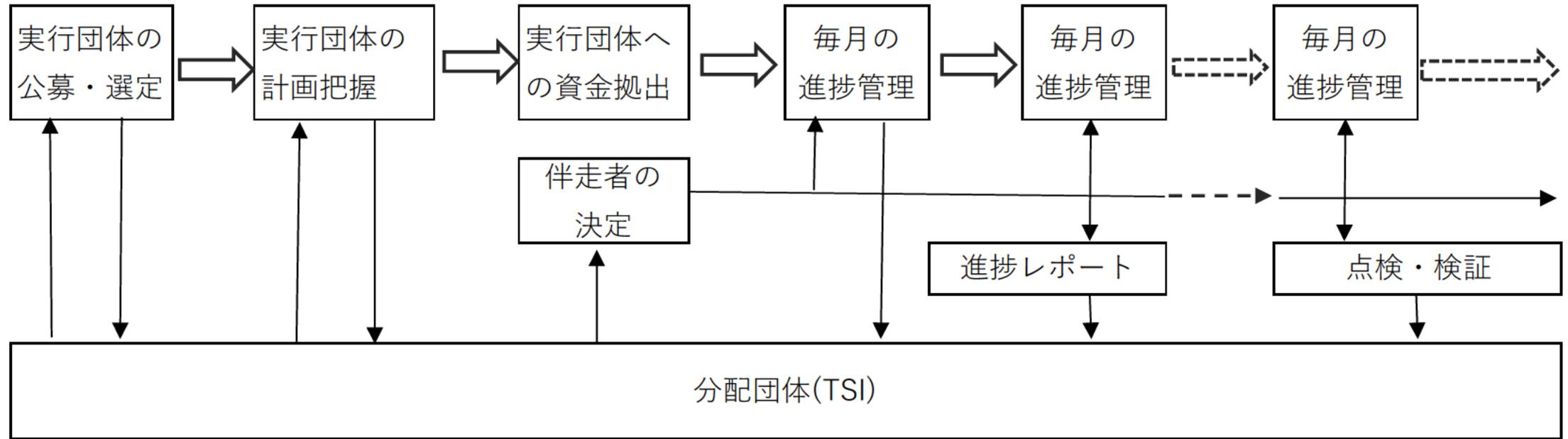
③ 評価結果の事業へのフィードバック（有効活用）

- 社会的インパクト評価は、国民への説明責任を果たすことに加え、以下のように有効活用する
 - 実行団体にフィードバックし、学びや事業改善に役立てる
 - TSI自身の伴走支援の在り方や内容の改善にも役立てる

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か月ごとの進捗管理、伴走支援、評価）



- 1) 毎月の実行団体へのモニタリングを通じて、6か月ごとの進捗状況にまとめる。
- 2) 計画からの重大な事象があった場合には6か月を待たず都度連絡する。
- 3) 評価は当初の目的、目標までのゴールを基準に6か月ごとの進捗状況で評価する。

4.2. リスク管理

	リスク項目	対策
1	実行団体の応募がない	潜在候補先があるので、応募がないことは考えにくいですが、万一の場合は応募要領の見直しをする。
2	実行団体選定時の不正	実行団体の虚偽・不正は、法的処置を含めて検討することを明記する。
3	計画の実現性の不確かさ	分配団体の実力によるが、実行団体の人的資源の強化が第一義。
4	分配団体での資金の不正使用	必要に応じ通常ファンド運営で行っている規定を適用し、通常業務を行う口座とは別の口座を設け分別管理を行う。
5	実行団体での助成金の不正使用	公募にJANPIAの規定を明記しJANPIAの指示通りの対応をとることを明記する。
6	伴走支援体制が整わないこと	通常の業務として長年行っており、あり得ない。
7	実行団体と伴走支援をめぐるトラブル	公募の段階で資金拠出を決める前に実行団体の責任者の人物像を把握するのが一番重要な仕事であり、毎月のレポートを確約してもらうことを励行している。それでも万一トラブルになったときは、出来れば第三者を交えて話し合うことが一番大事となる。
8	貸付の債権管理	TSIの通常業務の一環である。上記5に記載の通り、通常の業務とは別に専用の銀行口座を開設する。また月次決算書の入手、期末での債権債務残高確認を行う。

4.3. 持続可能性 (1)

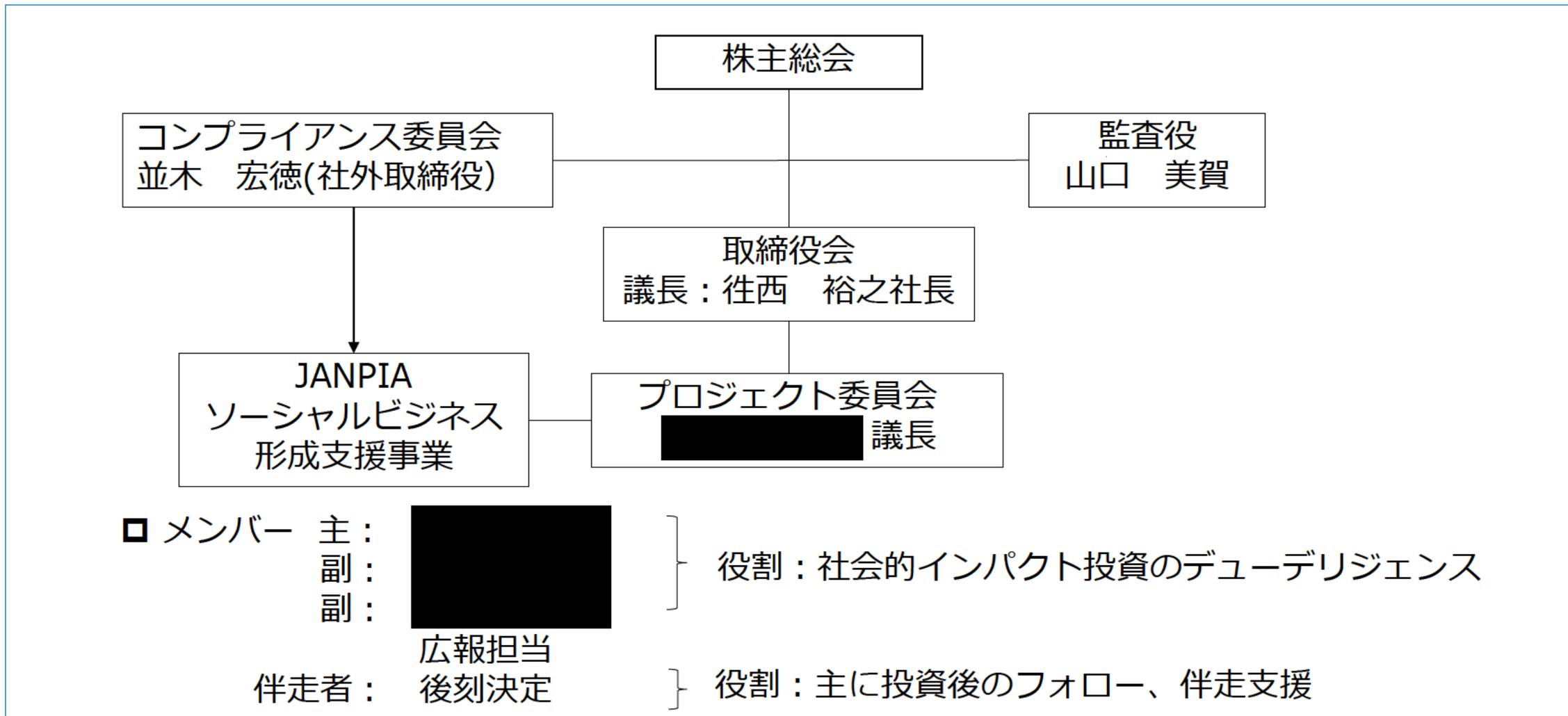
	目指すところ	具体的内容
1	民間公益活動の自立した担い手の育成	資金拠出活動を通じたOJTが最善の方法であり、短期で簡単な育成方法はない。従って社会的意義に共鳴する若い人材をリクルートし、現場で活躍してもらうことが一番であるが、具体的には 責任と権限を与え、予算作成や予実管理 を行える人材を育成する。
2	資金を自ら調達できる環境の整備	NPOなどへの助成金の調達は出し手の原資が寄付金(損金処理)にならざるを得ないため、米国のような税制の議論になりかねない。ここでは趣旨が違うため言及しないが、SDGsへの資金供与(融資、投資)についていえば、環境は整いつつあると思われる。 資金の出し手、受取り手双方の信頼と実行・運用力 が基本となる。
3	事業、組織の自走化	事業の自走の要素はヒト、モノ、カネであるが、 最大の問題はヒトの育成 であり、上の項目で記したように、人物に対する信頼と評価がつけば、自ずと資金は集まり自走が出来る体制が整備されてくるようになる。

4.3. 持続可能性 (2)

	目指すところ	具体的内容
4	<p>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</p>	<p>一つの課題が解決されると新たな課題が出てくるのが常なので、現実に目の前にある課題としてとらえると、最低限以下が必要と思われる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 社会的に良いことは社会に受け入れられやすく、PRをうまくすること。 2) 一つの課題解決に向けた賛同者と小さな行動を起こすよう仕向けること。 3) 社会的意義に共感してくれる人々からの寄付。 4) 上記を纏めて運動できるリーダーシップのある人材の育成 5) その他
5	<p>公的施策としての制度化</p>	<p>同種の事業を計画している公益財団法人などへのプログラム、ノウハウの提供。 但し、助成金はいくまでも使えばなくなってしまう性格の資金であり、助成が必要な分野は沢山あるが、資金が循環すると思われる所にも助成するのは社会的に無駄である。従って、即ち融資、投資の形を大幅に取り入れることにより、公益性と収益性の両方を達成できるベースを作るようにする。</p>

5. 実施体制と従事者の役割

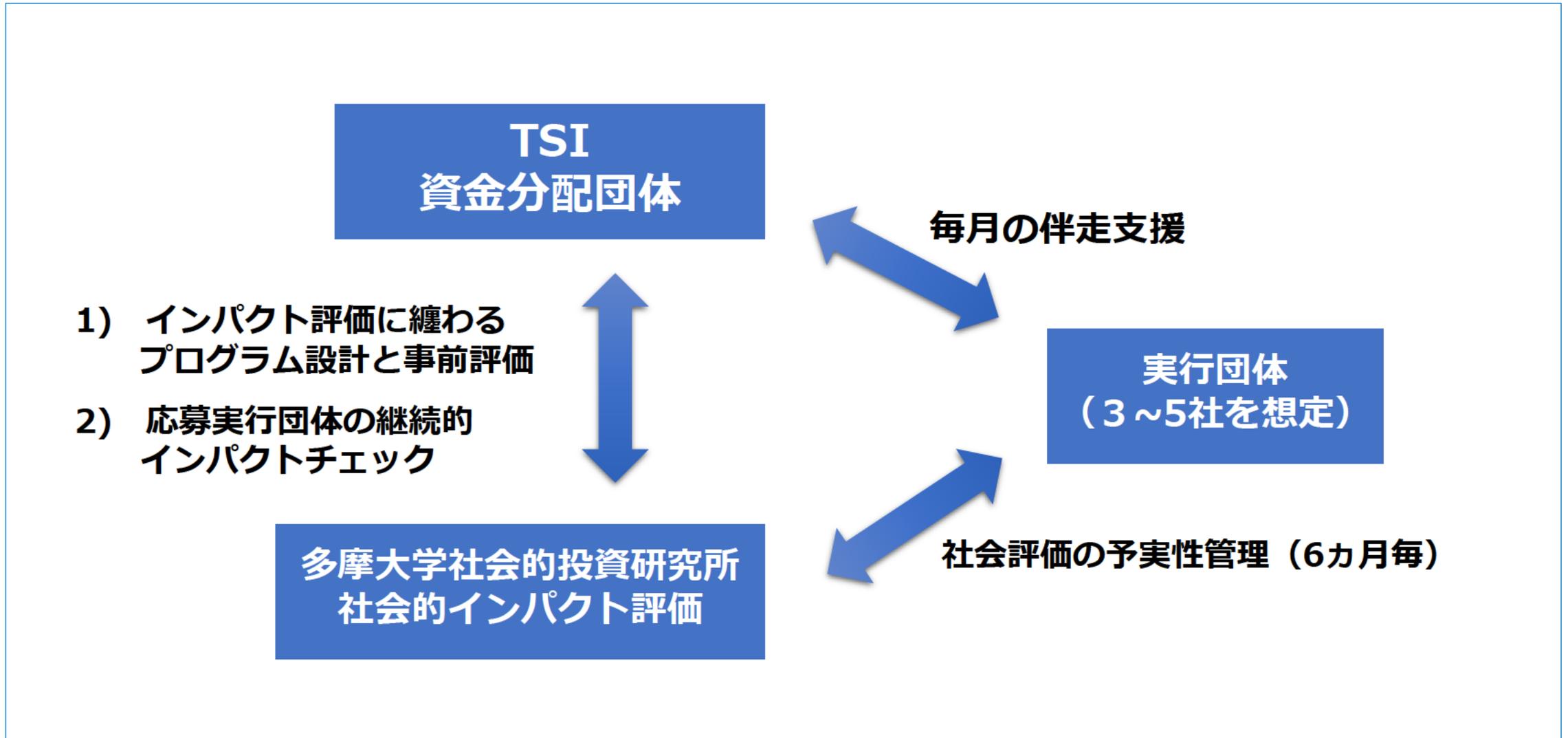
5.1 ガバナンス・コンプライアンス体制



5.2 事業実施体制の整備及び従事者



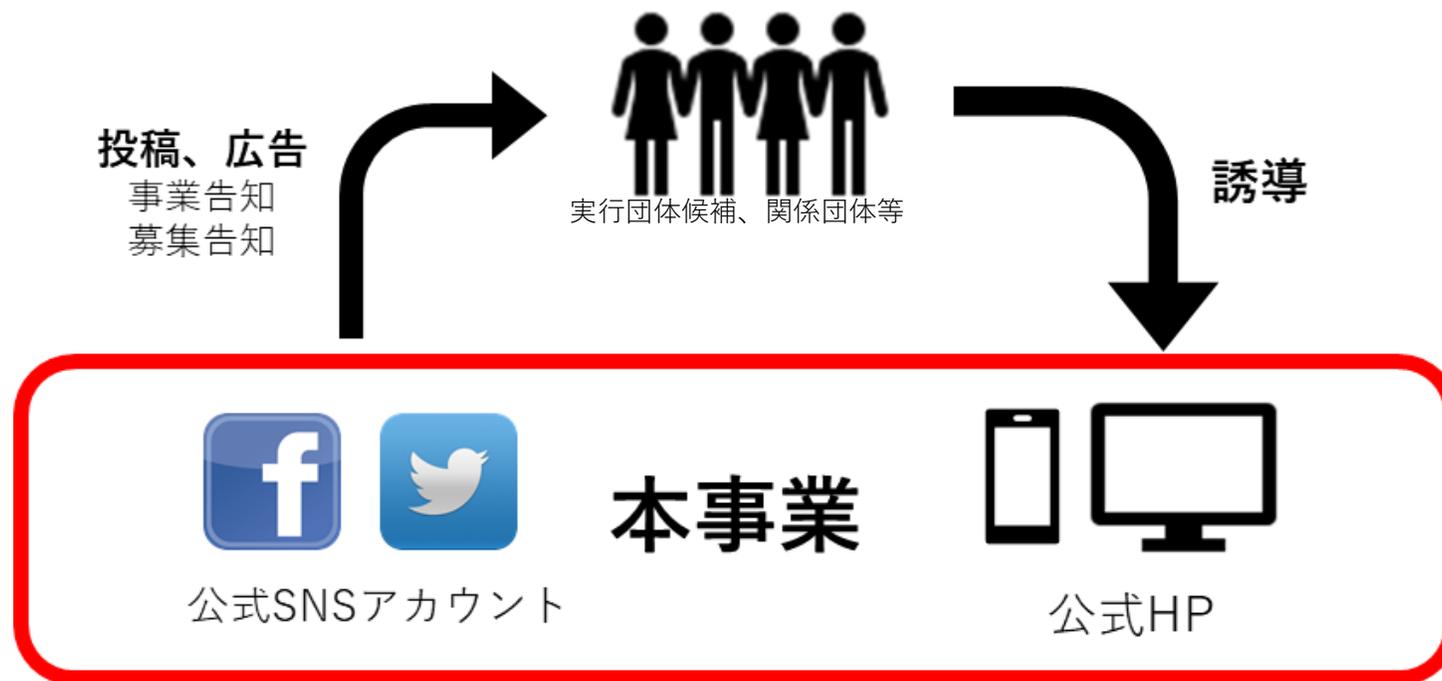
5.3 外部協力者、実行団体等の連携と対話の関係構築をどのように行うのか



6. 広報戦略および連携・対話戦略

6.1 広報戦略

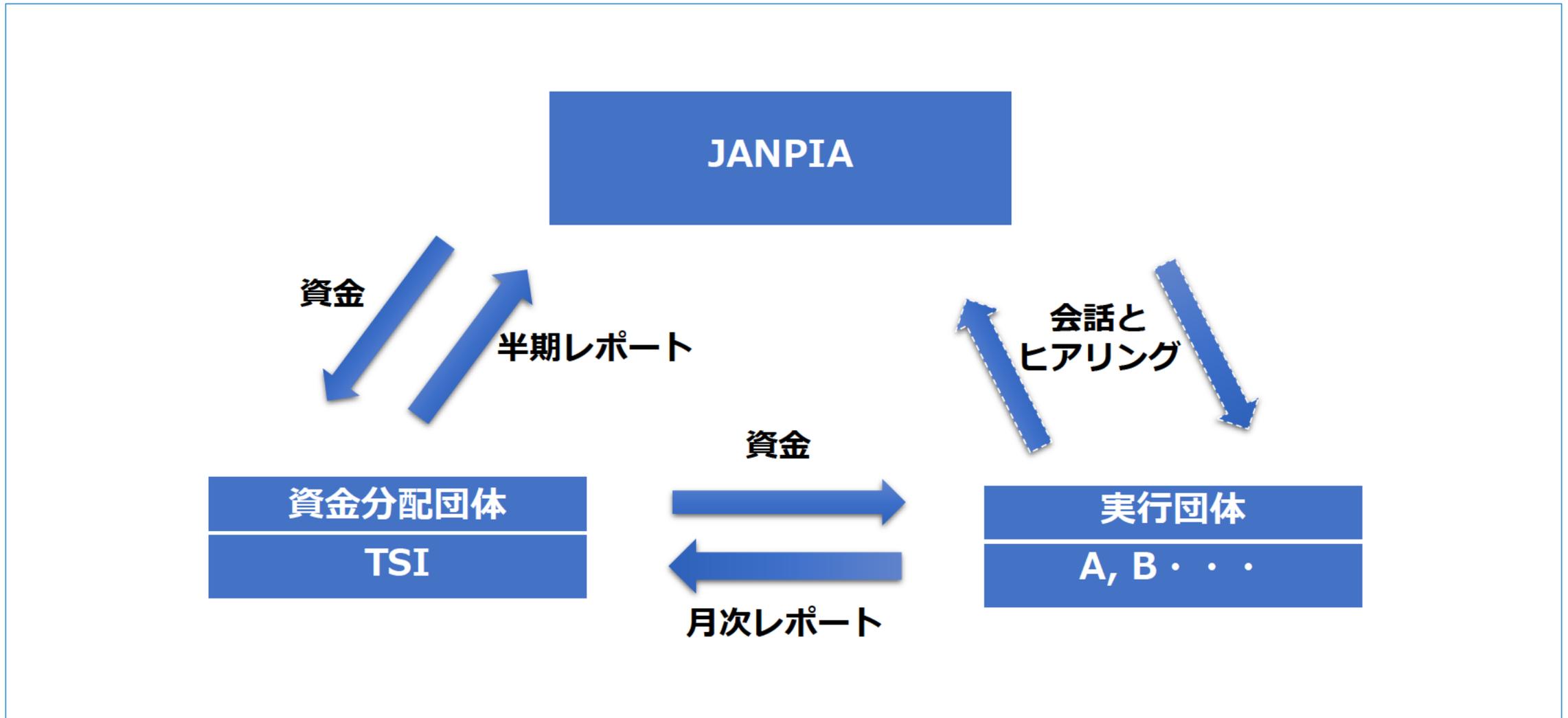
- インターネット（web、SNS）を使った情報発信を中心に行う。
- 一方でリアルな対話機会を創出するため、公募説明会等のイベントの企画開催も必要に応じて行う。



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

- 公式ホームページを制作し事業概要や公募情報、成果を掲載する。
- SNSを使って、情報拡散し、公式ホームページに誘導する。
- 主なターゲットは、実行団体候補であり、案件の発掘に役立てる。
- これらを通じて、本事業に対する理解を促進、認知度向上を図るとともに、良質な案件の発掘を期待する。

6.3 JANPIA、実行団体との連携を進めるための体制と計画



6.4 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

- パンフレットを制作し、他セクターや関係する団体、企業には直接営業を行い、事業周知とパンフレットの配架を依頼する。
- 必要に応じて公募説明会や成果発表会等のイベントも開催し、実行団体候補先や関係する団体、企業との直接的対話の機会を設ける。
- また弊社グループ会社では全国で9か所の起業支援施設を運営している。これら運営スタッフにも本事業を周知することで、各施設の利用者にも本事業を案内する機会をつくる。

7. 関連する主な実績

7.1 案件を発掘、形成するための調査研究

TSIの業務はグループ会社も含めてベンチャーキャピタル・投資ファンドの運営経験者が多く、特に会社設立初期の所謂シード・アーリー段階への投資ファンドの運営を行っていますが、以下のようなメリットがあります。

- 1) ファンドの趣旨、目的に沿った知見が日ごろの学習効果を通じて自然と蓄積される
- 2) 出資を受けたい会社・団体からのコンタクトが頻繁にあり、業界の知見が蓄積される
- 3) その他日ごろの学習を通じた業界の二次情報の収集活動
- 4) 特定の業界以外の産業・業種の相互の影響度合いなどの二次情報や実例を勉強すること

例えば、VR、ARの自動運転技術開発への貢献、IOT技術の芸術分野への応用など

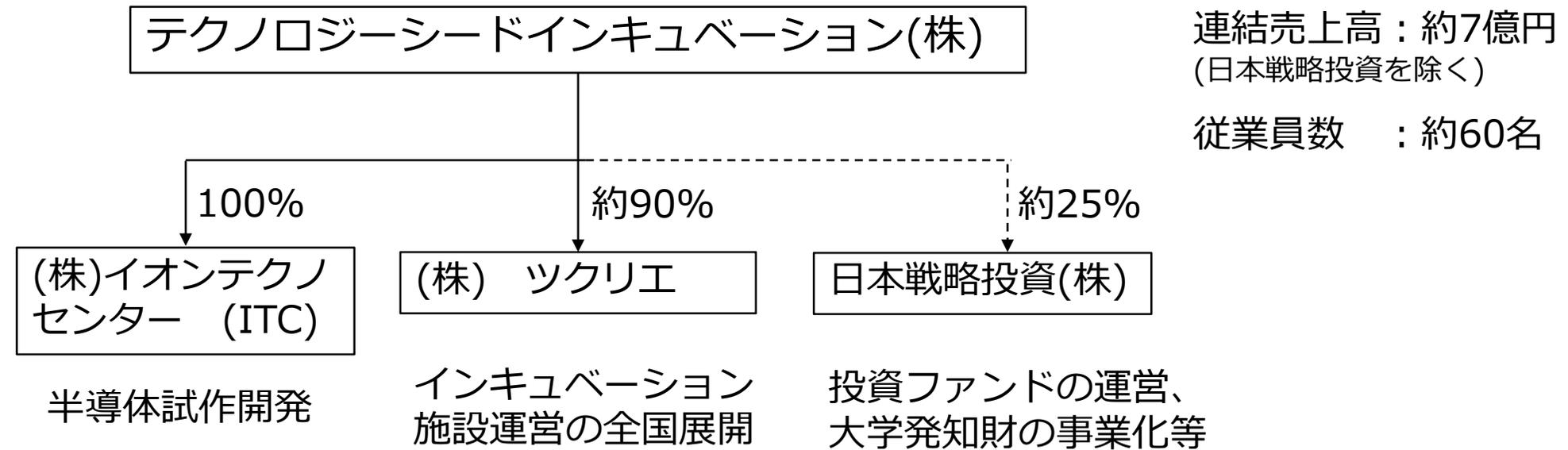
7.2 連携、マッチング、伴走支援の実績、事業事例等

既に述べたように、TSIグループの主要業務は「シード・アーリー段階企業への投資・コンサルティング」が主たる業務で、投資担当者全員の累計投資社数は100社以上、現在所有するポートフォリオだけでもファンドで約35社、自己投資で約30社ですが、その主要業務の根幹は

- 1) 特にファンドからの投資では、全投資先につき平時で毎月、時によってはほぼ毎週のモニタリング・伴走支援。従って、現在だけでも伴走支援の実績は30社以上あり。
- 2) その結果により、問題解決のための提案と、アクションプラン策定、コンサルティング。
- 3) 伴走支援している会社への取締役への就任(無報酬)を通じ、モニタリング・伴走支援の強化
現在20社近くの会社にと取締役を派遣している。
- 4) 具体的には、投資先の会社への仕入れ先や潜在顧客の紹介、資金調達のための銀行・補助金の紹介、人材紹介等のマッチングサービスは常日頃より行っている。

付録 - TSIの歴史について (1)

TSIは2018年6月に設立された新設会社であり、従って2019年3月末の第1期の決算書しかありませんが、その歴史は古く2002年にさかのぼります。その経緯を簡単に記します。
(2018年6月のTSI設立前)



TSIの歴史について (2)

2018年6月に、以下のリストラが行われました。

- 1) テクノロジーシードインキュベーション(株)の社名変更 → 現在は Incufirm(株)
- 2) インキュファーム(株)の100%子会社として、新たにティーエスアイ(株)(TSI)を設立。
テクノロジーシードインキュベーション(株)の単体業務を移管しました。
従って、2019年3月末現在、以下の組織になっています。

