

1 株式会社 セールスフォース・ドットコム社会貢献部門 (Salesforce.org)



参考ウェブサイト: <https://www.salesforce.com/>

制度・商品名	1-1-1モデル (製品の1%、株式の1%、就業時間の1%を社会貢献に使う考え方)											
概要	<p>(株)セールスフォース・ドットコムの社員、テクノロジー、リソースを活用し、ビジネスと社会貢献を統合したアプローチ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・テクノロジー <ul style="list-style-type: none"> 非営利団体への製品寄贈、割引 Power of Us プログラム(一定の基準を満たした非営利団体に対して Salesforce の製品を寄贈・提供)、プロボノ支援プログラム ・リソース <ul style="list-style-type: none"> 非営利団体への助成、社員のボランティア活動や寄付をサポートするための諸制度 ・社員によるボランティア活動 <ul style="list-style-type: none"> 年7日間の有給ボランティア制度、ボランティアに必要な活動費を助成する Team Grant 											
資金源	自己資本											
助成額	累計 2 億ドル (グローバルでの実績)											
分野	教育、就労支援											
期間	—											
対象	<ul style="list-style-type: none"> ・リソース (助成) 教育及びコンピュータ・サイエンス (STEM 教育)、就労支援の 2 テーマに関連した非営利団体 (※) ※ 特定非営利活動法人 (NPO 法人)、認定 NPO 法人、公益財団法人、公益社団法人、社会福祉法人、宗教法人、更生保護法人 											
地域	—											
選考基準	—											
実績	3 万 4,000 団体超 (グローバルでの実績)											
経営・技術支援	一般業務			組織体制				財務面			社会的インパクト	
	事業戦略	システム	法律相談	人材採用	人材派遣	理事会・取締役会等の体制づくり	ガバナンス体制強化	資金調達	事業計画策定	財務管理	戦略策定	評価の枠組・指標の開発
	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
●…自社 ○…他社委託 ◎…他社と協同 —…実施なし	<p>【その他の特徴】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Salesforce の無償提供 (※) を利用している団体も研修の半額受講が可能 ※ Lightning Enterprise Edition 10 ライセンスの寄贈 ・Salesforce のユーザーが集まり情報交換等をする場である「ユーザ会」への案内等サポート 											

特徴

■ 社員の自主性を引き出すボランティアプログラム

同社の社員は、ボランティアに参加する時間が長い。例えば、同社の資金を原資として社員の好きな団体に寄付ができる、社員がチームでボランティア活動を実施した場合に活動費を支援先 NPO に助成してもらえる等、社員同士がチームで行うボランティア活動の費用の一部を同社が補助するユニークな仕組みがある。

昨今は、社会貢献意欲が高く自らボランティア活動等に取り組む社員も多く見られる。社員によるボランティア・プロボノ活動はリテンション（社員の社外流出を防止する人事戦略）につながるとの見方もある。

企業が画一的な社会貢献プログラムを提供するのではなく、社員の自主性を引き出すプログラムを設計することは有効だろう。同社のボランティアプログラムは、企業及びソーシャルセクターの双方にとって良い仕組みと言える。

■ 自社製品を寄付として提供することで製品価値を高める仕組み

同社は NPO 法人に対し、主力製品であるセールスフォースの顧客管理システムを、一定のアカウント数まで無料、又は大幅に値引きして提供しており、社会的事業の運営の効果拡大及び効率化等に貢献している。このような顧客管理システムは、多くの寄付者や受益者の管理を必須とする NPO 法人や社会的企業にとって欠かせない経営管理ツールである。

また、自社製品・サービスを物的寄付として提供する方法は、NPO 法人の経営システムの改善という長期的な効果を生みやすい。この他にも、使い方が分からない場合のユーザーサポートを通じて、より専門性を活かした支援が可能になる。

今後の期待

⇒ 同社のプログラムのように本業と直結した、企業の持つ製品価値そのものを社会貢献活動に活用するというアプローチは、他社でも検討可能だろう。



2 FIT チャリティ・ラン実行委員会

参考ウェブサイト：<http://fitforcharity.org/ja/index.html>

制度・商品名	FIT チャリティ・ラン（英名：Financial Industry in Tokyo For Charity Run）											
概要	<p>・東京の金融サービス及び関連事業を展開する企業で働く有志が、地域に根差した、社会的に意義ある活動を行っているものの、認知度等の問題により十分な活動資金を確保できていない非営利団体を業界規模で支援することを目的として、チャリティ・イベント（チャリティ・ラン）を行い、得られた寄付金を選考した団体に寄付するもの。企画、運営等は毎年新たに有志で組織される実行委員会が担う。</p> <p>・平成 16 年末に発生したスマトラ沖大地震及びインド洋大津波を機に、平成 17 年から毎年開催され、平成 29 年 12 月 10 日（日）に開催された第 13 回大会では 104 社から約 5,500 名が参加し、総額約 5,940 万円の寄付金が集められ、その寄付金の約 9 割（5,260 万円）が関東地方で活動を続ける 8 つの非営利団体の支援に充てられた</p>											
資金源	協賛企業からの協賛金、イベント参加者による寄付・協賛金											
助成額	毎年集められた寄付金に応じて 1 団体当たり 600～800 万円											
分野	支援を必要とする子どもと若者、子どもの貧困、高齢者と介護、医療、障がい者、ダイバーシティ・インクルージョン、その他喫緊の社会的課題等											
期間	年 1 回 ※寄付金の使用期限は定めなし											
対象	関東地方において、FIT の理念に沿った地域活動を行っている非営利団体											
地域	関東近郊											
選考基準	<p>・協賛企業及び実行委員会参加企業から推薦された団体を、実行委員会による事前調査（デューデリジェンス）の上、協賛企業による投票を経て支援先を決定</p> <p>・寄付先候補団体の事前調査（デューデリジェンス）項目：活動分野、活動内容、活動実績、資金使途、FIT の寄付金により期待される社会的インパクト、FIT の理念との合致性、財務状況及び寄付金を効果的に使用する潜在的可能性及び能力の有無、政治・宗教団体と関わりがない団体であること等</p>											
実績	平成 26 年度			平成 27 年度			平成 28 年度					
	助成件数	8 件		助成件数	8 件		助成件数	8 件				
	助成総額	約 5,360 万円		助成総額	約 5,180 万円		助成総額	約 5,110 万円				
全体像 (位置付け)	<p>①協賛企業は寄付先候補団体を事前調査（デューデリジェンス）し、実行委員会に推薦する</p> <p>②実行委員会は協賛企業から推薦された寄付先候補団体への事前調査（デューデリジェンス）をもとに、投票対象を選定する</p> <p>③協賛企業は、実行委員会により承認された寄付先候補リストをもとに投票を行う</p> <p>④協賛企業による投票結果を受けて、実行委員会は支援先団体を決定。あわせてチャリティ・イベントも実行する</p> <pre> graph TD A[協賛企業] -- "①社会的ニーズの発掘 事前調査" --> B[実行委員会] A -- "②投票対象選考" --> B A -- "①寄付先候補推薦 ③寄付先候補の投票" --> B B -- "協賛 寄付金（参加費）" --> C[チャリティ・イベント] B -- "企画・運営・実施" --> C B -- "事前調査" --> D[支援先団体] D -- "情報提供" --> B C -- "寄付金" --> D </pre> <p>出典：FIT チャリティ・ラン実行委員会作成資料</p>											
経営・技術支援	一般業務			組織体制				財務面			社会的インパクト	
	事業戦略	システム	法律相談	人材採用	人材派遣	理事会・取締役会等の体制づくり	ガバナンス体制強化	資金調達	事業計画策定	財務管理	戦略策定	評価の枠組・指標の開発
	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	<p>【その他の特徴】</p> <p>協賛企業である金融機関等による事前調査（デューデリジェンス）をクリアした団体であることの証明が、その団体の信頼向上につながる効果がある</p>											

特徴

■ 企業横断の社会貢献活動

東京の金融関連サービス企業に所属する社員が企業横断で参加するチャリティ・ランを実施することで得た資金を、社会的に意義ある活動をしているものの認知度等の問題により十分な活動資金を確保できていない団体へ寄付する取組である。数十社の金融業界で働く有志が実行委員会を組織し、支援先も協賛企業及び実行委員会の投票で決定。マラソンへの参加というイベント性により、社員が気軽に参加でき、FIT が支援する非営利組織を知る機会にもなるという点で、波及効果の高い取組だと言える。

支援先は協賛各社からの推薦に基づき、協賛企業の投票で決まる。そのため犯罪被害者支援等、個社の CSR では社会的なイメージから敬遠されそうな分野への支援を行っている点も意義がある。

■ 有志による実行委員会の運営

実行委員会における支援先の選考に当たっては、有志による実行委員会とは言え、しっかりと事前調査（デューデリジェンス）が行われている。

支援先に対しては、各年の寄付金総額に応じて毎年 600～800 万円／団体という資金提供規模を実現しており、この金額を効果的に事業に活用できる潜在的可能性を有する団体という選考基準を設けている。さらに、有志のみで運営されているイベントであるため、集めた資金の約 9 割をも支援先団体へ寄付できているのも特徴である。ただし、当寄付金は、単発のイベントや間接経費には使えない等の制限がある。

実行委員会は、有志により年度ごとに運営されており、かつ転職・異動等も多い業界であり、支援決定後の継続的なフォローアップは行っていない。最終的な評価・報告は支援先団体の任意による。そのため、事前に審査する資金使途に関わる事業計画の内容や社会的インパクトに対する想定等の精査が厳しく行われている。

ただし、支援先の発掘に有志社員の時間や労力を十分にを割きにくく、かつ、平成 16 年から現在まで既に約 100 団体への支援を行っていることから、対象となる支援先の推薦が少なくなってきたという課題もある。

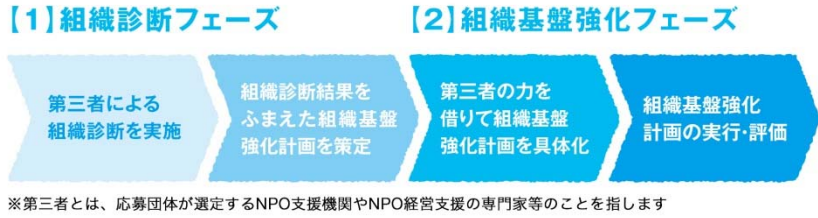

今後の期待

⇒ 企業横断で実施することで資金規模が大きくなり、より充実した支援ができる。業界ごとに企業横断で実施するモデルは展開可能性があるだろう。

⇒ 事業の目的を考慮すれば、寄付金の使途制限を外し、社会的事業のニーズに合わせたプログラムの見直しができるだろう。

3 パナソニック 株式会社

参考ウェブサイト：https://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/citizenship/pnsf/npo_summary.html

制度・商品名	Panasonic NPO サポートファンド		
概要	環境分野、子ども分野、アフリカ分野で活動する NPO/NGO が持続的に発展できるよう、その組織基盤強化に助成するもの（平成 30 年春に助成対象分野を改訂予定）		
資金源	パナソニック(株)		
助成額	環境分野・子ども分野：1 団体への上限 200 万円 ※アフリカ分野は上限 100 万円		
分野	<ul style="list-style-type: none"> ・環境分野：環境問題に取り組み、強い市民社会の創造を目指す NPO/NGO ・子ども分野：子どもたちの健やかな育ちを応援する新しい社会の創造を目指し、先駆的な活動と自己変革に挑戦する NPO/NGO ・アフリカ分野：アフリカ諸国の課題に取り組む NPO/NGO 		
期間	1 年間。ただし、毎年度の選考を経て、最長 3 年まで継続して助成する場合がある		
対象	<p>団体設立から 3 年以上であること／日本国内に事務所があること／有給常勤スタッフが 1 名以上いること 【1】組織診断フェーズ、【2】組織基盤強化フェーズの連携した取組、又は【1】【2】のみの取組での応募が可能</p>  <p>※環境分野、子ども分野は NPO と協働して事務局を運営 ※アフリカ分野は広報基盤強化の取組が対象</p> <p>出典：「Panasonic NPO サポートファンド」パンフレット</p>		
地域	全国		
選考基準	<ul style="list-style-type: none"> ・助成対象の要件を満たしていること ・活動の社会的意義が高く、先駆性・独創性の観点で優れていること ・応募する企画内容が以下の点で高く評価できること 事業背景・問題意識・目的の明確性／取組時期の適切さ／目標と方針の明確性／実現方法の適切さ／体制・スケジュール・予算／社会インパクトへの期待 		
実績	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
助成件数	25 件	21 件	22 件
助成総額	3,400 万円	3,359 万円	3,364 万円
全体像 (位置付け)	<p>・NPO サポートファンドを軸に、NPO/NGO の基盤強化のための各種サポートプログラムを実施 ・プログラムの企画開発・運営に当たっては、中間支援組織と協働</p>  <p>社会課題の解決促進</p> <p>出典：「Panasonic NPO サポートファンド」パンフレット</p>		

経営・ 技術支援	一般業務			組織体制				財務面			社会的インパクト	
	事業戦略	システム	法律相談	人材採用	人材派遣	理事会・ 取締役会等 の体制づくり	ガバナンス 体制強化	資金調達	事業計画 策定	財務管理	戦略策定	評価の 枠組・指標 の開発
●…自社 ○…他社委託 ◎…他社と協同 —…実施なし	◎	—	—	—	—	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
【その他の特徴】 ・SROI 等を活用した第三者による社会的インパクト評価を実施。英国 Social Value International よりアシュアランス（認証）を取得 ・NPO の現場に則した効果的なプログラムとするために NPO 中間支援組織と協働して 6 つのプログラムを提供 ・「組織基盤強化フォーラム」等を開催し、組織基盤強化の取組や成果を広く社会に発信												

特徴

■ 組織基盤強化支援の先駆け

社会的事業の担い手への助成金や補助金は、ほとんどが事業費に紐づくことが多い中で、平成 13 年から非営利組織の組織基盤強化に焦点を当ててきた先駆的なプログラムである。同社が非営利組織を支援する過程で、その多くが助成金に頼って事業を実施しており、「一般的な助成金や補助金は事業の直接的な経費には使えない」、人件費等の組織基盤を支える部分には使えない」、「単年度の助成金獲得のために毎年自転車操業に陥り、長期的な展望が描けない」、「助成金の管理等に関わる事務作業でスタッフが疲弊している」といった既存の助成金・補助金の仕組みの限界に気づき、同プログラムを立ち上げたことは特筆すべき点である。

近年、組織基盤強化については寄付集め、ウェブサイト作成、人材採用、といった非営利組織の個別のニーズに対応するプロボノ事業等が増えつつあるが、同社の場合はこうした短期的で直接的な課題に取り掛かるのではなく、「組織診断」を取り入れ、組織の全体を俯瞰した上で課題の優先度を改めて考えてもらう仕組みを設けている点が特徴的である。同社によると、「『組織基盤強化』というよりは『組織改革』に近い」とのことであり、ビジョン・ミッションの見直しに始まり、組織全体の変化を促すような事業になっている点を強調したい。

■ 支援プログラム自体の社会的インパクト評価の実施

プログラム開始から 10 年目の節目で、同プログラム自体の第三者評価（SROI 等を活用した社会的インパクト評価）を実施している点が特徴的である。同プログラムの提供により、支援先の組織基盤が強化され、社会的事業の発展に貢献したのかを、理論立てて客観的に評価することは、プログラム自体の価値を更に高めていくためにも有意義な検証と言えるだろう。

■ 中間支援組織の育成

パナソニック(株)では社会的課題解決の直接の担い手である事業者だけでなく、その事業者を支援する中間支援組織へのプログラムも提供している。組織基盤強化のノウハウを各地域で活動する中間支援組織に移転することで、社会的事業者の組織診断や組織基盤強化に向けた伴走ができる組織を増やす仕組みであり、持続性と社会的インパクトの規模の拡大に貢献していると言えるだろう。

今後の期待

⇒ こうした既存の助成金・補助金の仕組みの限界を踏まえつつ、助成財団や行政等の資金提供者側に組織基盤強化の重要性に対する認識・理解の醸成が求められるだろう。

⇒ 一般的に、助成金等の資金を受ける側から資金提供者にネガティブな意見を言いくい。また、CSR 事業等として行ったプログラムが果たした効果も測定しづらい。しかし、より良い事業に改善するためには、先のような第三者評価を行う等の努力は、今後多くの助成財団や企業の CSR で取り入れられるべきだろう。

⇒ 中間支援組織は、社会的事業の持続的な成長に重要な役割を果たす。今後、中間支援組織自身がどのように持続性を担保するのか、収益モデルを含めて業界全体で考えていく必要があるだろう。

4 特定非営利活動法人 ソーシャルベンチャー・パートナーズ東京



参考ウェブサイト：https://www.svptokyo.org/

制度・商品名	投資・協働事業										
概要	<p>投資：NPO 法人ソーシャルベンチャー・パートナーズ東京（以下「SVP 東京」）のパートナーの拠出資金をもとに、革新的なモデルを持つ将来性の高いソーシャルベンチャーに対して、資金及び SVP パートナーによる無形資産（専門性、ナレッジ、ノウハウ、スキル等を活かした経営サポート）を提供（事業への資金提供手法としては「助成」を主とする）</p> <p>協働：投資先のソーシャルビジネスに強く共感したパートナーが協働チームを結成・経営サポート体制を構築し、社会的インパクトの向上のために最長 2 年間協働</p>										
資金源	SVP 東京のパートナーによる拠出（SVP 東京では、会員は SVP 東京における共同事業主であるという意味をこめて、パートナーと呼ぶ。パートナーが払う会費（年間 10 万円）は投資・協働先への出資と SVP 東京の運営費にあてられる）										
助成額	1 団体当たり年間 100 万円を限度										
分野	—										
期間	最長 2 年間。投資・協働契約は 1 年ごと										
対象	社会的課題の解決に取り組む革新的な事業										
地域	全国										
選考基準	<p>次の要素を基準とし、パートナー有志にて組織する「投資委員会」を中心に、パートナー全員が参加する選考会によって投資・協働先を選出</p> <ul style="list-style-type: none"> ・起業家精神（起業家やチームのミッション、問題発見の明確さ、ビジョン） ・事業モデル（問題解決のためのモデル／事業としての持続性） ・共感性（社会や顧客、応援者や仲間への訴求性、共感性） ・社会的インパクト（問題解決へのインパクトや、スケーラビリティ（社会への広がり）の可能性） ・SVP とのマッチング（投資先が持つ課題と、SVP 東京のリソースとの適合性） 										
実績		平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度							
	件数	8 件	8 件	8 件							
	事業費の金額	700 万円	720 万円	700 万円							
全体像 (位置付け)	<p>出典：NPO 法人ソーシャルベンチャー・パートナーズ東京 ウェブサイト</p>										
経営・技術支援	一般業務		組織体制		財務面		社会的インパクト				
	事業戦略	システム 法律相談	人材採用	人材派遣	理事会・取締役会等の体制づくり	ガバナンス体制強化	資金調達	事業計画策定	財務管理	戦略策定	評価の枠組・指標の開発
●…自社 ○…他社委託 ◎…他社と協同 —…実施なし	●	●	●	—	●	●	●	●	●	●	●
	<p>【その他の特徴】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・投資・協働先決定後は、キャパシティ・アセスメント、協働事業プランの作成、パフォーマンス評価、再投資委員会とエグジツト（協働関係からの卒業）というプロセスで事業を評価・支援 ・投資先のニーズに基づき、パートナーが持つネットワークから支援のためのリソースを提供 経営戦略全般／ファイナンス／資金調達や事業収入の開発／マーケティングや商品開発／理事会やガバナンス（組織）／情報技術（IT）／事業の評価と成果管理／モデルの拡大／メディア対応、PR／ネットワークの紹介 等 ・投資・協働の 1 年目終了時に SVP 東京との協働成果をレビュー（結果によっては 1 年間で終了する場合がある） 										

特徴

■ 市民参加型の「デュアルインパクト」モデルの可能性

NPO 法人ソーシャルベンチャー・パートナーズ東京（以下、「SVP 東京」）は、社会的課題解決の担い手である事業者の発展だけでなく、寄付者でありハンズオン支援もする「パートナー」自身の成長もミッションとして掲げている。それぞれ経験や専門性を持った社会人がソーシャルベンチャーの事業者と向き合い、寄り添っていくことで社会的課題やその担い手に直接触れる機会を得るため、この波及効果は大きい。支援の専門家だけでなく、一般市民が寄付やボランティア等、多様な形で NPO 等の活動に関わることは、本質的な社会的課題解決のために不可欠な要素と言えるだろう。

SVP 東京のモデルは単発のボランティアではなく、事業者との長期的かつ継続的で深い付き合いを前提としていることから、より社会的課題解決への関与が深い市民を生み出している。結果として、SVP 東京のパートナーがソーシャルセクターへ転職したほか、支援先のスタッフ・理事等として関わりを継続している事例がある。

しかし、パートナーは社会的課題や NPO 支援のプロではない。そのため、支援先が目指すゴールに対して伴走支援に期待される水準とのバランスを見ながら、SVP 東京の事務局が中心となり、調整・マッチング・側面支援等のノウハウ提供やそれらの蓄積・形成に努めている。

こうした事務局機能の重要性を鑑みると、現在のパートナーの寄付金収入に基づいたビジネスモデルは東京では成り立つものの、他地域での展開可能性はあるかは判断が難しい。大口のスポンサーや財団等との連携等の工夫が必要だろう。

■ ビジネスセクターからソーシャルセクターへの人材輩出機関としての可能性

社会的事業の担い手にとって、優秀な人材の獲得は常に課題である。そこで、NPO 等で試しに働く機会として、プロボノで支援に関わるステップをパートナーに提供することは有意義だろう。例えば、給与条件でフルタイムでの転職が難しい場合でも、パラレルキャリアの一つとして NPO 等を選ぶこともあるからである。

これは、社会人経験を積んだ人材を社会的課題解決の事業者へと輩出していく機能を果たしているとも言える。今後、働き方の多様化が進む中で、ソーシャルセクターで働きたい人と、働く機会とをマッチングする場を作ることは社会的課題の解決を促す上で意義があると言える。

■ 他の支援機関との緩い連携が生むエコシステム

エコシステム全体が育ってきたことで、ソーシャルビジネスの成長に沿って、様々な機関からの支援が受けられるようになってきている。インキュベーションフェーズにおいては NPO 法人 ETIC の「社会起業塾」や「SUSANOO プログラム」等、スタートアップフェーズでは SVP 東京等、グロースフェーズにおいては日本ベンチャー・フィランソピー基金（JVPF）や社会的インパクト投資機関等（※）。そのような他の支援機関と、事業者の成長段階による棲み分けや分野による特徴が相互に認識され、エコシステム全体でソーシャルビジネスを支えていく土壌が出来上がってきている。

また、伴走支援により事業者の組織基盤が整備されることで、（公財）日本財団と西武信用金庫が実施している西武ソーシャルビジネス成長応援資金「CHANGE」への融資申請の可能性が広がるなど、一つの支援機関で培った成果が、次へのステップへつながることもある。こうしたエコシステムの厚みによって、事業者が次のフェーズへと進むことを後押しすることは、事業者にとっても大きな価値だと言えるだろう。

※ ソーシャルビジネスの成長フェーズを「インキュベーション→スタートアップ→アーリー→グロース」とした時に、主たるフェーズを一例として挙げており、そのフェーズでなければ各支援機関が支援しない、ということではない。）

今後の期待

⇒ SVP 東京に多く参加しているような、大手企業に勤める若手～中堅の社会人だけでなく、地元企業の若手社長やリタイア後の企業幹部等が考えられる。

このように、他地域における展開可能性も含めて、社会に貢献したいという市民の潜在的なニーズを引き出す仕組みとして、その可能性を探る意義はある。

⇒ 事業者の成長段階ごとに必要とされるサポートは異なる。そのため、成長段階に応じて強みを発揮できる多様な支援者を育てていく必要があるだろう。こうした支援者のネットワークは、今後持続的に社会的事業を成長させていくためのエコシステム形成に不可欠と言える。

5-1 公益財団法人 日本財団

参考ウェブサイト：<https://www.nippon-foundation.or.jp/>

制度・商品名	ソーシャルイノベーター支援制度											
概要	平成 28 年に開始した、ソーシャルイノベーションの創出に取り組む革新的な人材を募り、年間上限 1 億円、3 年間で最大 3 億円の支援を提供する制度											
資金源	(公財)日本財団											
助成額	ソーシャルイノベーター	申請者から約 10 組を選出し、1 組当たり上限 500 万円の助成										
	ソーシャルイノベーションアワード 最優秀賞／優秀賞	上記のうち、特に将来性のある取組を行うものに対して授与 最優秀賞 1 組には上限 1 億円／年、3 年間で計 3 億円を支援 優秀賞 2 組には上限 5,000 万円／年、3 年間で計 1.5 億円を支援										
分野	—											
期間	ソーシャルイノベーター 約 5 か月 ソーシャルイノベーションアワード最優秀賞／優秀賞 最長 3 年											
対象	制度の趣旨に沿ったプロジェクトチーム（実行委員会、任意団体、法人格を有する団体（財団法人、社団法人、特定非営利活動法人等の法人格を有する団体、各種組合等の業界団体、ボランティア団体等））											
地域	全国											
選考基準	<ul style="list-style-type: none"> 我が国の社会的課題に対するもので、明確な目標や実現したい社会像、その戦略やアプローチが提示されているもの 活動を進めるために必要なマルチセクターのチームが組成され、各セクターの役割分担及び機能が明確なもの 											
実績		平成 28 年度					平成 29 年度					
	ソーシャルイノベーター	10 組					7 組					
	ソーシャルイノベーションアワード 最優秀賞／優秀賞	最優秀賞 1 組、優秀賞 2 組					優秀賞 3 組					
全体像 (位置付け)	<div style="text-align: center;"> <p>ソーシャルイノベーター決定 チャレンジ資金として上限 500 万円の助成</p> <p>↓</p> <p>事業実施 事業計画に沿って約 5 か月間の活動／財団からの伴走支援</p> <p>↓</p> <p>ソーシャルイノベーションアワード 改めて事業計画書を提出の上、最優秀賞・優秀賞を選考</p> <p>↓</p> <p>最優秀賞：上限 1 億円／年、3 年間で計 3 億円を支援 優秀賞：上限 5,000 万円／年、3 年間で計 1.5 億円を支援</p> </div> <p>出典：(公財)日本財団 資料より作成</p>											
経営・ 技術支援	一般業務			組織体制				財務面			社会的インパクト	
	事業戦略	システム	法律相談	人材採用	人材派遣	理事会・取締役会等の体制づくり	ガバナンス体制強化	資金調達	事業計画策定	財務管理	戦略策定	評価の枠組・指標の開発
●…自社 ○…他社委託 ◎…他社と協同 —…実施なし	●	—	●	—	—	—	—	●	●	—	●	●
	<p>【その他の特徴】</p> <ul style="list-style-type: none"> 受賞者を決める大会までの 5 か月間、職員 4 名が、ソーシャルイノベーターの特性に合わせて伴走支援を行う。 											

■ 社会的インパクトの最大化を追求した支援制度

(公財)日本財団(以下、「日本財団」)は、公益活動を行う民間団体(営利法人は除く)に対して、長年にわたり、毎年社会の情勢を考慮して、重点的に支援をする分野等を定め、公募、審査、助成をしている。

一方で、従来の助成・支援だけでは、社会的課題の解決に向かっていているという手ごたえが乏しいと感じていた。こうした問題意識と背景のもと、社会的インパクトを出すことに最大限注力する制度として、ソーシャルイノベーター支援制度を開始した。

同制度の特徴は大きく2つある。1つ目は、助成金の申請に際して、行政やNPO、企業といったセクターを超えたチームを組成することを条件としている点である。これは、現代の社会問題の要因の複雑性、多様性に対応するには、その問題に取り組む者も多様であることが求められるという考え方に基づく。解決に必要な各セクターが各々の責任のもと役割を果たし、協業することで社会的インパクトを創出することを狙ったものである。

2つ目は、助成額が最大で1億円と、国内では他に例がないほど大規模であるという点である。従来の助成規模ではないことを示すことで、社会的インパクトを創出する担い手の「景色を変える」ことを狙っている。非営利法人だけが担う事業では限界を感じている中で、これだけ大規模な助成金を複数年にわたって拠出するチャンスを作れば、これまでとは違う担い手が社会的インパクトの創出に参画し、イノベーションが起きるのではないかと期待している。

■ 伴走支援

ソーシャルイノベーターに選出されると、チャレンジ資金として500万円の助成金が拠出され、約5か月後の最優秀、優秀賞の選考会(ソーシャルイノベーションアワード)まで日本財団の職員がマンツーマンで伴走支援を行う。この間、ソーシャルイノベーターは、日本財団の持つネットワークや知見を活用しながら事業内容を改善していき、年間助成額が最大1億円の最優秀賞を目指す。さらに、平成29年度からソーシャルイノベーターに対し、最終選考に向けてクラウドファンディングにより自己資金を調達することが義務付けられた。「いかに第三者から共感を得る努力をしているか」も選考基準に加わった。

他にも、ロジックモデルを導入し、目指すインパクトの可視化とその実現に向けた戦略、構想の具体化を求める等、助成金を活用して社会的インパクトを最大化するために、現段階で考え得る方策が数多く導入されている。

■ 「景色を変える」ための課題

我が国では1件当たり最大規模の助成金と伴走支援を行うソーシャルイノベーター支援制度だが、日本財団によると、ある種の「NPOという『業界』が頑張っている」という感触が拭い去れないとのことである。日本財団には、「NPOだけでは社会的課題の解決はなかなか難しい」という問題意識が強くある。担い手の顔ぶれが多様性を持つには、時間がかかるということかもしれない。

しかし、別の視点で見れば、助成という資金拠出の限界を示している可能性も考えられる。日本財団も「助成金額の問題ではないかもしれない」との仮説を持っている。同制度で実現したいことは社会的インパクトの最大化であり、社会的課題を実際に解決に向かわせることである。

⇒ 長期的視野で持続性のある事業を行うには、違った性質の資金が必要となる。同制度を助成金だけでなく、企業や投資家からも投資的資金を得られる機会にすることで、よりビジネスセンスを持った事業者と資金提供者の参画が促され、その結果として「景色を変える」ことにつながっていくことが期待される。

5-2 公益財団法人 日本財団

参考ウェブサイト：https://www.nippon-foundation.or.jp/

制度・商品名	「わがまち基金」プロジェクト											
概要	信用金庫が「わがまち基金」プロジェクトとして融資や経営支援を行う案件に対し、日本財団が利子補給等を行う。また、信金中央金庫との地方創生スキームでは、地域金融としての経営ビジョンの変革や実現へのチャレンジをサポートする											
資金源	日本財団											
助成額	日本財団が各信用金庫に対して資金支援し、信用金庫から各案件に融資とサポートを提供 事業規模・金額については、各地の状況と照らし合わせながら検討											
分野	被災地復興支援、持続可能な地域課題の解決											
期間	その地域の事情に応じオーダーメイド型に組み立てる想定											
対象	対象は各地の状況と照らし合わせながら検討 (プロジェクトの第一義的なパートナーは地域金融機関等であり、財団が直接支援を行うものではない)											
地域	東北地域、関東地域、その他											
選考基準	各地の状況と照らし合わせながら検討する。特に、「地域金融としての経営ビジョンの変革や実現」、「地元行政機関や企業と連携した取組」、「日本財団とのプロジェクト終了後も融資制度が持続する仕組み」といった要素を重要視											
実績	地域等	実績										
	関東地域	平成 25 年 6 月より、「わがまち基金」プロジェクトの第一号連携先として、西武信用金庫と下記助成を実施 1) 西武ソーシャルビジネス応援融資 "CHANGE" 2) 経営強化支援 3) 西武街づくり活動助成金 (「街づくり定期預金」with 日本財団) ・事業費総額 8 億 6,500 万円のうち、6 億 1,500 万円を日本財団が西武信用金庫に対して助成し、西武信用金庫も本プロジェクト実施に当たり 2 億 5,000 万円を拠出 ・CHANGE"は、融資前～融資後において融資先の事業計画の立案や経営の支援等、事業の促進を応援するプログラムを提供										
	東北地域	平成 25 年 12 月より、東日本大震災復興支援の一環として、宮古信用金庫、気仙沼信用金庫、石巻信用金庫、ひまわり信用金庫、あぶくま信用金庫の 5 信用金庫とプロジェクトを実施 (平成 27 年度末時点で 1,247 件・総額 306 億円の事業に対し、利子補給を実施)										
	信金中央金庫	平成 29 年度より、信金中央金庫が、地域の課題解決等のために、「わがまち基金」を活用した「地方創生支援スキーム」として、13 信用金庫の 14 事業に対して 1 億 3,000 万円の助成を実施 信用金庫及び地元企業等が実施する地域創生に資する事業に対して、「わがまち基金」から 1 事業当たり最大 1,000 万円 (総額 10 億円程度) を助成することで、地域に「新たなお金の流れ」を創出し、より実効性の高い地域課題の解決及び地域創生の担い手育成等を支援する。										
全体像 (位置付け)	<p>THE NIPPON FOUNDATION → 助成 → 〇〇団体 → 地域の金融機関 → 融資及び各種サポート → NPO, ソーシャルビジネス, コミュニティビジネス</p> <p>地域の金融機関を始めとする担い手が連携</p> <p>社会や地域の課題解決に 応える事業に対し 融資とサポートを提供</p>											
	出典：「わがまち基金」プロジェクト ウェブサイト											
経営・技術支援	一般業務			組織体制			財務面			社会的インパクト		
	事業戦略	システム	法律相談	人材採用	人材派遣	理事会・取締役会等の体制づくり	ガバナンス体制強化	資金調達	事業計画策定	財務管理	戦略策定	評価の枠組・指標の開発
	●	—	●	—	—	—	—	●	●	—	●	●
	【その他の特徴】											
	—											

■ 助成金の課題を解決する信用金庫の使命

事業の創業期は、その成否のリスクが取れる助成金の存在は大きい。助成金だからこそ、事業者はより高い成果への挑戦ができるようになり、イノベーションが生まれる可能性がある。

一方で助成金には、「複数年でも期限が来れば終了するため、次のステージへの展開まで支援できない」、「持続可能性に乏しく、助成金への依存を招きがちである」という課題がある。これが日本財団「わがまち基金」が企画された背景にある問題意識である。同財団によれば、社会に必要な事業の持続可能性を高めるためには、助成金の課題を解決する別の支援の必要性があった。

そこで、第1弾として考えられたのが同基金のスキームである。同財団は西武信用金庫に対し、融資の利子相当の原資を助成金として拠出する。それをもとに西武信用金庫はソーシャルビジネス等を行う事業者に対して、無利子・低利子で融資を行う。地域の小さな活動から助成金でスタートしたNPO等の事業者が、次のステップとして「返済する」責任を負った資金を得ることで、より事業者の経営に規律を生み出し、更なる成功へと導こうとするものである。融資先の選考にはソーシャルビジネスの専門家も関わることで、「目利き」の役割も担っている。

■ 融資先の選考段階から始まる経営支援

選考時には「なぜ他の融資ではなくCHANGEなのか」、「目指そうとしている社会像は何か」といった、同制度ならではの視点に基づいたやり取りがある。こうしたやり取りを通じて事業者の理念や事業を見直すきっかけになり、共感を得られることで自信にもつながるとすれば、経営支援が既に始まっていることを意味している。「NPOとして目指すべき社会、こういう社会を目指したいというところを（融資担当者に）共感してもらっているのが、他とは全然違う」（日本財団ブログより抜粋）とは、ある融資先の代表者の声である。

実際に融資が決まってからは、NPO法人ETICが中心となり伴走型の経営技術支援を行っている。進捗報告会等を通じて、融資先同士のネットワーキングや知見の共有が図られており、こうした工夫は他の助成機関と同様の取組と言える。

■ 東北の被災地から、地方創生へ

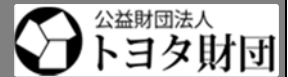
同基金は、東日本大震災で甚大な被害を受けた岩手県・宮城県・福島県に拠点を置く5つの信用金庫とも、同様の資金スキームで展開している。東北では、明確な経営支援の仕組みは設けていないが、同基金を通じて総額25億円の助成金が5つの信用金庫に拠出された。実際の融資額は、総額306億円（平成27年度末時点）である。熊本地震の際にも、熊本県・大分県との協働により、事業再建支援（20億5,000万円）と住宅再建支援（16億7,000万円）の計37億2,000万円の支援を実施している。

さらに平成29年度には、信金中央金庫とも協働して支援エリアを全国に広げ、各地の信用金庫が参画する形で、地方創生に寄与する事業に助成金を拠出するスキームも始まった。まずは助成金をシードマネーと位置づけ、各信用金庫による地域金融としての経営ビジョンの変革や実現へのチャレンジをサポートする仕組みである。

「わがまち基金」では、助成機関、地域の信用金庫、事業者の3者それぞれにメリットのある、Win-Win-Winの関係が築かれている。

⇒ 同基金は西武信用金庫にとっても有益な仕組みとなっている。信用金庫は、地域におけるお金の流れを支えることで、同基金の融資先のような地域社会に貢献する事業者を更に開拓、支援をしていくべき役割を担っている。「CHANGE」は、地域金融が支えるべき事業者を広く開拓する機会を創出することにもつながっている。

6 公益財団法人 トヨタ財団



参考ウェブサイト：https://www.toyotafound.or.jp/

制度・商品名	国内助成プログラム												
概要	地域課題解決に向けた仕事づくり、担い手育成。助成総額は2種類合計で1億円												
資金源	トヨタ自動車(株)からの寄付												
種類	しらべる助成（調査事業立案）						そだてる助成（事業助成）						
	地域課題の発掘やその解決のために必要な調査、戦略立案、パイロット事業の実施等を目的としたプロジェクト						地域課題解決に向けた事業の立ち上げ、実施、拡大並びに事業の担い手となる人材育成を目的としたプロジェクト						
助成額	上限 100 万円/件						上限なし（内容と申請額に基づき、選考委員会で決定）						
分野	—						—						
期間	最長 1 年間						2 年間						
対象	組織の法人格の有無・種類は問わない												
地域	指定なし（ある程度生活圈やエリアを限定したプロジェクトを想定）												
選考基準	妥当性	調査目的に対して、調査内容が適切であるか					妥当性	地域課題の把握が十分に行われており、実施内容が解決したい課題に対して妥当であるか					
	実現可能性	調査手法、調査体制、スケジュール、予算が適切であるか					実現可能性	推進体制、ネットワーク、スケジュール、予算が適切か					
	関係者の巻き込み	次のアクションに向けて必要なステークホルダーの巻き込みを企図しているか					継続性	助成終了後に継続するための計画が具体的に想定されているか					
	—	—					波及効果	助成プロジェクトの成果が中長期の目的の実現へ寄与することが期待できるか。また、他地域への将来的な波及効果が期待できるか					
	—	—					運動性・変革性	社会の新しい価値の創造、仕組みづくりに寄与するか					
<ul style="list-style-type: none"> ・選考委員会（外部の有識者）で採択候補を選考し、理事会にて決定 ・選考委員会における判断では、社会的意義や可能性、新しい先進的なチャレンジ等をより見る傾向がある 													
実績	平成 27 年度			平成 28 年度			平成 29 年度						
	助成件数	22 件			26 件			26 件					
	助成総額	1 億円			8,520 万円			8,205 万円					
平成 29 年度の採択割合は「しらべる助成」9.4%（応募 171 件、採択 16 件）、「そだてる助成」4.3%（応募 230 件、採択 10 件）													
全体像（位置付け）	<p>※ 「しらべる助成」の助成期間中に調査結果を踏まえて企画したプロジェクト企画を、翌年度以降の「そだてる助成」に応募することが可能</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> <p>しらべる助成</p> <p>調査、事業戦略の立案への助成</p> <p>➢ やりたいことではなく、地域に必要なことを。課題の実態、問題構造の把握、関係者の巻き込みが大切</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> <p>そだてる助成</p> <p>地域課題解決に向けた事業と担い手育成への助成</p> <p>➢ 何をするかではなく地域や社会にどのような変化を起こしたいかを重視（ありたい姿からの逆算）</p> <p>➢ 中間支援の伴走を推奨</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> <p>発信・提言助成（過去の助成対象限定）</p> <p>社会変革に向けて助成事業のスケールアウト、制度化</p> </div> </div> <p>出典：（公財）トヨタ財団 資料「平成 29 年度これからの社会貢献活動支援検討会議 NPO に求められる成果の可視化と情報発信～トヨタ財団国内助成プログラムの取り組み～」</p>												
経営・技術支援	一般業務			組織体制				財務面			社会的インパクト		
	事業戦略	システム	法律相談	人材採用	人材派遣	理事会・取締役会等の体制づくり	ガバナンス体制強化	資金調達	事業計画策定	財務管理	戦略策定	評価の枠組・指標の開発	
●…自社 ○…他社委託 ◎…他社と協同 —…実施なし	◎	—	—	—	—	—	—	—	—	—	○	○	
<p>【その他の特徴】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・トヨタ自動車(株)と連携して、トヨタの問題解決手法というノウハウを NPO 向けに実施 ・財団のネットワークの中で人を紹介 ・しらべる助成では調査設計の研修、そして、そだてる助成ではロジックモデルのワークショップを他社委託で実施 													

■ 成果創出にフォーカスした2段階の助成プログラム

「未来の担い手と創造する持続可能なコミュニティ～地域に開かれた仕事づくりを通じて」をテーマに、助成機関が考える「あるべき地域社会」の実現に向けて、戦略的な助成プログラムを策定している。

まずは助成先が行う事業が成果を達成できるように、「しらべる助成」で課題の把握や原因を捉え、事業の実現可能性から必要な資源とつながる準備をしてもらう。これは課題の把握や原因を理解しないまま、活動を始めてしまう団体が多いという問題意識があったために導入されたステップである。その次のステップとして、想定した事業成果を出せることを促すインパクト志向の「そだてる助成」に挑戦することが期待されている。

こうした2段階の同プログラムが導入されてまだ2年ではあるが、実際に期待するプロセスで助成を受ける団体も出始めており、助成機関としての成果も着実に出てきている。

■ ロジックモデルの導入でインパクトを可視化

「そだてる助成」では申請企画書でロジックモデルの作成を義務付けており、自団体の活動がどのようなアウトプットからどのようなアウトカム、そしてインパクトを導き出せるのかを具体的に考える機会となっている。一方で、助成先の団体としては、ロジックモデル等のフレームワークを使用して活動・アウトプット・アウトカムを可視化する作業は未経験である場合が多い。そこで同財団は助成金が採択された段階（事業実施前）で集合研修を行い、専門家によるワークショップで自前のロジックモデルを見直している。研修に参加した助成先からの評価は高く、活動のブラッシュアップに役立っている。

■ 非資金的支援への期待と課題

（公財）トヨタ財団（以下、「トヨタ財団」）では、トヨタ自動車(株)の問題解決手法のノウハウ提供や、上述のロジックモデルの導入・研修を行う等、資金提供に留まらない支援（非資金的支援）が定着しているが、より踏み込んだ支援が必要との認識がある。現在は、こうした支援を担当者が自発的に行っている。これを組織として制度化・体系化できるかが、今後の課題だろう。

非資金的支援を行うのは、助成先の事業成果を更に追求するためである。同財団の場合、対象事業のスタートアップに対して助成をする場合が多い。その先に期待しているのは、対象事業が成果を収めることでモデル化され、他地域でも横展開される等のインパクトをもたらすことである。

ただ実際は、対象事業の全てが当初の成果を出してモデル化されることはなく、その手前（成果を出せない、出した成果をモデルとしてまとめられない等）で終わってしまうことも少なくない。そのため、先のロジックモデルの導入や事前研修等の取組を行っている。

■ 「マルチセクターによる協働」の推進

トヨタ財団は「地域の課題解決を面的に広げていくためには行政、企業、他のNPO等との連携が必要」との認識も持っている。助成先が重要なステークホルダーを巻き込み、組織の成長を果たすためにも、助成金によって集合的インパクトが促進される施策が必要である。

⇒ トヨタ財団では、伴走者やコンサルティングの費用、研修や視察の旅費等に充当できる追加の助成を検討している。今後、他の助成財団等においても、資金的支援に組み込む形で制度化を進めていくことが期待される。

⇒ 「そだてる助成」申請の段階からマルチステークホルダーの関与を重視し選考基準とする、トヨタ財団が集合的インパクトを誘発・推進する役割を地域のコミュニティ財団と協働して担う等の施策が考えられる。