

選定にあたって

- 休眠預金の最適な活用を主導する指定活用団体にとって、資金分配団体の最適な選定と監督は最も重要な業務である。同時に世界各国の同種の先行事例を見ても、この資金分配団体の管理が過度に厳しすぎることや、指定活用団体が「監督者」として受動的に関わるだけでは、資金分配が進まないという課題が生じ得る。

例 Big Society CapitalのCEOクリフ氏へのヒアリングでは、BSCは発足当初数年は、資金申請がなかなか増えず、執行が進まないという課題があった。その背景には、

- ① 資金提供側として「待ち」の姿勢であり、能動的に案件発掘形成を行わなかったこと
- ② 事業の「社会性」の審査プロセスが複雑で手間と時間がかかり、敬遠されたこと
- ③ 監督者としての立場を強調しすぎて、対話と協調のスタンスが足りなかったこと。

等をあげている。

現在ではそうした点を回避すべく、調査研究（案件形成）を積極的に行うこと、資金を仲介する組織や現場の団体との対話を強化し、双方向で学びあう状況を創っていること等に取り組んでいる。

- 上記背景を踏まえた資金分配団体の選定にあたっての基本的考え方は次の通り。

1. 法律および基本方針の要件、及び内閣府・審議会の必要とするすべての要件を満たす選定を行うこと
2. 特に独立性と中立性の高い「資金分配団体選考委員会」を設け、その答申を得て理事会が資金分配団体を決定するという、階層的審査の仕組みを構築すること。ここにコンプライアンス委員会による審査なども含めて、3重・4重構造で、利益相反に十分に配慮し、国民目線から疑念を持たれない形を実現すること
3. 審査（デューデリジェンス）のプロセスは、現場訪問や当該申請団体の理事・監事等のガバナンスへの責任感や意識の確認を含めて、徹底的に実情を確認する姿勢を持つこと。同時に資金分配団体の運営実務に詳しく、かつ利益相反のない職員を確保して行うこと
4. 資金分配団体の審査にあたっては、①信頼性の高い経営力、②助成等の審査、管理、評価を行う力、③革新性の高い取り組みの誘発力、④新しいプレイヤーの参入促進への意欲、⑤「社会課題解決構造（エコシステム）」構築への意欲などを総合的に評価すること

資金分配団体審査委員会の役割と位置づけ

- 資金分配団体審査委員会は全体で10名程度で構成され、選定の都度、利益相反と審査対象団体の特性を踏まえて人選を行う。
- 資金分配団体の選定にあたっては、弊財団が設ける利益相反防止規程を遵守し、利益相反を生まないよう監事および第三者委員会が厳正にチェックを行う。

資金分配団体審査委員会

役割	<ul style="list-style-type: none"> □ 資金分配団体の審査を行うこと
任期	<ul style="list-style-type: none"> □ 3年。但し再任は妨げない。最長6年とする
委員の選定方法	<ul style="list-style-type: none"> □ 委員構成は理事会にて決定。委員候補の選定はみらい財団事務局が行う □ 学術的な知見、政策的知見、実務的知見のそれぞれを最適にミックスできる人選を実施
内容	<ul style="list-style-type: none"> □ 助成プログラムごとに審査委員会を設置する □ 各委員会の委員は、委員のうちから理事長が担当審査委員を選任し、定数は5名程度とする □ 審査委員会にはそれぞれ審査委員長を置く。委員長は担当委員のうちから、各選考会の委員の互選によりこれを定める □ 委員会の議事は、出席した委員の過半数で決し、可否同数の場合は委員長の決するところによる
位置づけと説明責任	<ul style="list-style-type: none"> □ 資金分配団体審査委員会は、理事会に対する諮問機関として位置づける □ 資金分配団体審査委員会の諮問結果を踏まえ、資金分配団体選定の最終決定は理事会が行う □ 審査委員会の内容は、審査結果として弊財団ウェブサイトで公開する
留意点	<ul style="list-style-type: none"> □ 委員会の構成メンバーは、有識者ヒアリング・実践者ダイアログの対象者とは重複しない □ 事務局運営は弊財団メンバーが行う

資金分配団体審査委員 候補者一覧

- 具体的には、以下の表のメンバー（更に指定後、10名程度まで増やす予定）の中からテーマに応じて数名を選任して実施することを想定。（貴府との調整の上、最終決定する。）
- 現時点での就任内諾済みのメンバーは以下の通り。

資金分配団体審査委員 候補一覧（就任内諾済み）

氏名	所属	説明
吉田 忠彦	一般財団法人 社会的認証開発推進機構 理事長 近畿大学 教授	<ul style="list-style-type: none"> □ 非営利組織評価の研究・実践の第一人者 □ NPO、公益法人、地方自治体、公企業、まちづくりに関する調査研究、コンサルティングの経験から十分な知見を有する
井上 高志	新経済連盟 理事 株式会社 LIFULL 代表取締役社長	<ul style="list-style-type: none"> □ インターネットを活用した不動産情報インフラの構築を目指し、不動産・住宅情報サイトを立ち上げ、掲載物件数トップのサイトに育て上げる □ 新経済連盟ではベンチャーフィランソピーに関するプロジェクトチームのメンバーを務め、社会的インパクト投資の推進役を務める
渋澤 健	経済同友会 幹事 コモンズ投信株式会社 会長	<ul style="list-style-type: none"> □ 経済同友会では社会的責任経営委員会副委員長やNPO・社会起業推進検討部会長を歴任 □ コモンズ投信でも、ファンドの信託報酬の1%相当を社会起業家に寄付するプログラム「SEEDCap」を運営するなど、NPO等に関する経済面も含めた意見を伺うことができる
坂本 治也	関西大学 教授 日本NPO学会 理事	<ul style="list-style-type: none"> □ 専門は政治過程論、市民社会論 □ 寄付白書発行研究会委員を務めるなど、市民社会やNPO等に関する造詣は深い
脇坂 誠也	税理士・中小企業診断士 NPO法人 NPO会計税務専門家ネットワーク 理事長	<ul style="list-style-type: none"> □ NPOの会計・税務面での支援者として活躍中 □ 現職の他、NPO法人会計基準策定委員会副委員長や日本ファンドレイジング協会等の監事も務める等、NPOの会計業務に関する十分な知見を有する

※他、指定後に貴府との調整の上、追加する

選定における選定基準の基本的な考え方

- 資金分配団体の採択にあたっては、下記の3つの点を基本的な考え方に置く。

1 資金分配団体の固定化・既得権益化を避ける

- 休眠預金の資金は額も大きく、ソーシャルセクターに対する影響が大きい。
- この点を自覚し、一部の組織が既得権益化しないよう、資金分配団体の固定化を避けられる制度設計を前提とする。
- 当然に、資金分配団体の生み出す社会的インパクトについても現場団体、指定活用団体から問われることを前提とする制度設計とする。

2 団体規模と成長ステージに応じた柔軟な資金提供を前提とする

- 資金分配団体の規模や成長ステージは相当程度に多様であることが想定される。
- 団体の規模や資金提供を行うことを前提に、制度設計を提案する。
(一律の金額成長ステージに応じて、柔軟規模を想定し、団体のステージ以上の無理な資金提供を行わない。過小評価も避ける。)

3 自律的な成長意欲を刺激する制度設計とする

- 資金分配団体、現場団体ともに、休眠預金の資金に過度に頼ることなく成長できる環境を整える (= 依存を避ける)。
- 資金分配団体に関しては、以下を念頭に置いて制度設計を行う。
 - 自ら資金調達を経験したことがない(税を原資にしか助成を行った経験がない)、助成プログラムの運用経験がない、組織としての最低限のガバナンス体制が維持されていない、等のあまりにアーリーな団体に対する資金供給を可能とする制度設計は避ける。
 - 休眠預金の資金を梃子に民間資源を広く開拓するという法の精神を体现するために、予め所与の金額を獲得できている団体に対して同額の休眠預金を提供するという発想ではなく、自己財源成長率の評価等、「次回採択あるいは中間段階で依存度を判定する」(= 休眠預金の提供からX年後までに〇%を獲得する)という方法を念頭に置く。

選定における審査対象および基準／8つの選定基準

- 資金分配団体の選定に関する観点は以下の通り。組織に対する評価と、助成・融資等の資金支援プログラムに関する評価の両面から最適な団体を抽出する。

組織評価	①組織統治と執行体制	<input type="checkbox"/> 理事会等経営・執行の質・安定性は十分か <input type="checkbox"/> 法令違反や社会通念から考えて憂慮される状況はないか（反社会含む）
	②財務会計と情報公開	<input type="checkbox"/> 組織情報と会計状況（資金管理・執行状況）は公開されているか <input type="checkbox"/> 適切な会計管理・非違行為防止のための仕組みが導入されているか
	③評価能力	<input type="checkbox"/> 休眠預金において必要とされる成果志向に基づき、評価実施能力が組織内にあるか（外部専門家との提携含む）
	④成長可能性	<input type="checkbox"/> 休眠預金の資金を梃子に、民間資源の獲得と当該組織の成長の可能性があるか、社会課題解決の仕組み構築への意欲はあるか
プログラム評価	⑤革新的な社会課題解決手法の開発	<input type="checkbox"/> 休眠預金の資金を引き受けることにより、革新的な社会課題解決手法の開発への橋渡しが期待されるか
	⑥KPI設定の適切さ	<input type="checkbox"/> 投下される資金に対して十分な目標設定がなされているか <input type="checkbox"/> 検証可能なKPIが設定されているか
	⑦助成プログラムの成熟度と実現可能性	<input type="checkbox"/> 提案されているプログラムの実現可能性・成熟度が十分か <input type="checkbox"/> KPI設定・社会ニーズ把握との連動が十分にみられるか
	⑧社会ニーズの把握の適切さ	<input type="checkbox"/> 社会ニーズは十分に把握できているか（定量的・定性的） （テーマ型の場合は該当領域の状況、地域型の場合はコミュニティの状況）

選定時の5つの確認事項

- 基本方針P.14に記載された事項に則り、申請された資金分配団体が以下を満たす上でどのような努力を行っているか、申請書および面談により確認する。

現場団体の支援における 成果と出口の明確化

- 申請者である資金分配団体が、民間公益活動を行う団体を選定するに当たり、民間公益活動を行う団体が作成する民間公益活動の実施に関する計画において、達成すべき成果、資金分配団体による支援の出口及び支援期間等を明示しているか？

休眠預金への依存を避ける 仕組みの有無

- 休眠預金等に係る資金に依存した団体を生まないために、どのような工夫を行っているか？
(例)
 - 事業性を向上させる手法や経験が十分にあるか？
 - 休眠預金に由来しない他の資金・資源を誘引するアドバイスを行うことが可能か？
 - 成果や評価結果に応じて資金提供の方法を柔軟に変える用意があるか？

非資金的支援の実施

- 民間公益活動を行う団体に対し非資金的支援をどのように行っているか？
- 非資金的支援の必要性の有無や、内容をどのようにアセスメントしているか？

包括支援の内容と力量

- 包括的な支援プログラムを適確に実施するに足る能力を有しているか？
- 非資金的支援の実施に必要な各種専門組織、人材等との連携体制は十分か？

積極的な情報収集

- 当該資金分配団体が対象とするエリア・領域において、民間公益活動の現場の情報を広範かつ積極的に収集することができるか？
- 助成、貸付け又は出資の対象となり得る民間公益活動の案件を発掘・形成するための調査及び研究を行っているか？

審査の方法

- 基本方針P.14の記載事項に則り、審査においては以下の事項を漏れなく実施する。

実施事項	内容	具体的な対応方策
選定基準や 評価の観点の事前公表	<ul style="list-style-type: none"> □ 選定の基準及び評価の観点等を事前に公表することにより、審査における透明性・客観性を確保する 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 募集要項に選定の基準及び評価の観点を明記する ■ 弊財団ウェブサイトにて公開すると共に、説明会の際にも当該資料を配布する
意思決定の 責任分界点の明確化	<ul style="list-style-type: none"> □ 審査に当たっては、第三者に対する意見聴取等により専門的な知見等も取り入れつつ、理事会等の意思決定機関において資金分配団体の決定を行い、責任の所在を明確にする 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 理事会への最終決定の前に、専門家や評議員へのヒアリングを実施する ■ 助成決定の責任を理事会がすべて負う。また、決定時の記録を書面で残す
利益相反の防止	<ul style="list-style-type: none"> □ 資金分配団体の選定に係る審査を行う者について、選定申請団体との間に利害関係を有する場合にはその者を当該選定申請団体の審査から除く措置等、利益相反を防ぐための措置を講ずること等により、審査における公正性を確保する 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 資金分配団体と過去につながりがあったと判断された職員は評価に関するすべての業務に携わることができない運用とする ■ 評価に携わる職員については、資金分配団体と必要以上の接触を禁止する
社会への情報公開	<ul style="list-style-type: none"> □ 選定結果及び選定理由等の公開等により、国民に対する説明責任を果たし、透明性を確保すること。ただし、選定申請団体のアイデアやノウハウに係る部分について非公表とすること等、選定申請団体の権利その他正当な利益を損ねないよう留意する 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 選定結果、プロセス、議論の内容などについては、結果をウェブサイトを通じて広く共有する
改善事項の提示	<ul style="list-style-type: none"> □ 審査の結果、選定されなかった選定申請団体に対しては、その理由を開示するとともに、可能な限り改善すべき点を示すこと等により、民間公益活動の潜在的な担い手の育成につながるよう配慮する 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 審査の結果、落選した団体については、落選理由と次回申請までの改善点を提示する



IV 基本方針を踏まえた業務実施計画



i) 基本業務

② 資金分配団体に対する助成等

a) 休眠預金に係る資金の助成

まとめ

実施方針

資金分配団体を育てつつ、効果的に成果を最大化させる

- 最適な助成ポートフォリオの設定による多様性の確保
 - リスクを分散し最適なポートフォリオを設計する観点から、助成プログラムを複数に分け、それぞれ全体の想定金額を設定する。これにより資金分配団体の多様性を確保する
- 包括的な非資金的支援の実施
 - 資金分配団体が抱える課題をアセスメントを通じて把握し、弱みの克服と強みの強化の双方が
- パートナーとしての役割発揮と適切な監督の両立
 - 資金・支援部は資金分配団体と上下ではなく、プロジェクトを遂行する上で並走するパートナーとして関わる一方で、監査室では厳正な監査を実施し、バランスの良い関係構築を実現する

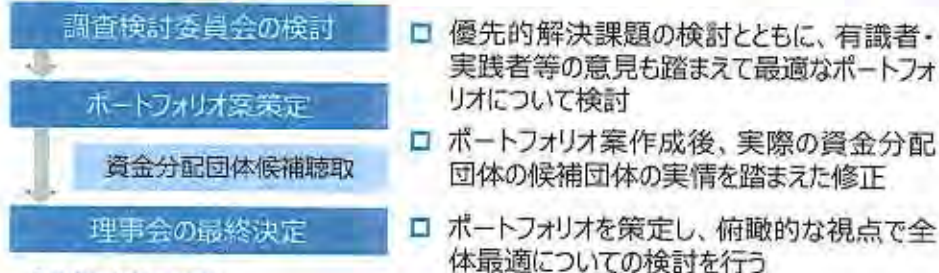
提案のポイント

- 様々な主体とのパートナーシップによる伴走支援
 - 日本の伴走支援の専門家、企業、大学等と連携した包括的伴走支援を実現
- 現場からのフィードバック
 - 当初の資金分配団体の自発的事業計画・経営強化計画に基づく柔軟かつ応答的な関係を築く

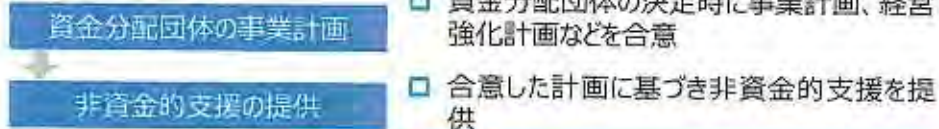


プロセス

【ポートフォリオ策定】



【非資金的支援】



- 優先的解決課題の検討とともに、有識者・実践者等の意見も踏まえて最適なポートフォリオについて検討
- ポートフォリオ案作成後、実際の資金分配団体の候補団体の実情を踏まえた修正
- ポートフォリオを策定し、俯瞰的な視点で全体最適についての検討を行う
- 資金分配団体の決定時に事業計画、経営強化計画などを合意
- 合意した計画に基づき非資金的支援を提供

達成目標 (KPI)

- 非資金的支援により資金分配団体の事業・経営が改善されたか（当方評価と資金分配団体の自己評価により確認）
- どれだけ、休眠預金以外の民間資源などのレバレッジを生み出せたか（企業・財団と連携した資金提供額、寄付額・ボランティア参加数）
- ポートフォリオの策定と改善のサイクルが確立されたか（プロセスを評価）
- 資金分配団体の監督・監査が適切に機能したか（定期報告の適時適確性、契約事項の100%の遵守）

基本方針での記載事項

- 基本方針P.15では、指定活用団体が資金分配団体に対して助成を行うにあたっては、以下の5つの方針に基づき実施することが求められている。

- 1 社会的成果の最大化を目指した最適な資金のポートフォリオ（配分の組合せ）をあらかじめ設定した上で、資金分配団体に対し助成を行うこと
- 2 当該資金分配団体に対する助成の方法を選択するに当たっては、資金分配団体が策定する包括的な支援プログラムの内容を踏まえること
- 3 期待された社会的成果が達成されない場合もあり得るという民間公益活動特有のリスクを含め、適切な資金のリスク管理を行うこと
- 4 社会の諸課題を解決するための革新的な手法の開発を促進するため、資金分配団体等の創意と工夫が引き出されるように、必要に応じて外部の団体や専門家とも連携しつつ非資金的支援を行うこと
- 5 資金分配団体の事業の特性に応じ、民間企業や民間金融機関といった民間の資金の出し手等からの資金提供を受けることを条件とした支援の実施を図るよう努めること

- 次ページ以降、上記の1～5のそれぞれについて、対応方針を述べる。

1. 社会的成果の最大化を目指した最適なポートフォリオの組み合わせについて

■ 基本方針での記載事項

- 社会的成果の最大化を目指した最適な資金のポートフォリオ（配分の組合せ）をあらかじめ設定した上で、資金分配団体に対し助成を行うこと。

■ 弊財団としての取組み方針

全体のポートフォリオ設計について

- 後段の「リスク管理」にも記す通り、民間公益活動には大別して5つのリスクが存在している。これらのリスクは、民間公益活動団体に資金を提供する資金分配団体にとっても事業の成否に大きく関わる。
- 弊財団では、リスクを分散し最適なポートフォリオを設計する観点から、助成プログラムを複数に分け、それぞれ全体の想定金額を設定する。
- また助成1年目より2年目～3年目の上限金額を増やす段階的な助成の手法を取ることにより、成果（エビデンスや社会的インパクト評価の結果）に応じた資金提供を可能とする。金額は現時点での想定であり、毎年状況を踏まえて見直す。
- <資金配分のイメージ（例）>

	全体の想定金額（1年目）	全体の想定金額（2年目）	全体の想定金額（3年目）
A：プログラム公募型	13.5億円	18億円	20億円
B：テーマ提案型	10億円	14億円	16億円
C：手法開発コンテスト型	3億円	4億円	4億円
計	26.5億円	36億円	40億円

資金分配団体への対応について

- 資金分配団体に対して、公募期間中および選考を通じて、最適な資金のポートフォリオ設定をともに検討する。また、採択決定後は「事業計画書修正期間」を1ヶ月半ほど設け、本期間中に最適な資金のポートフォリオを資金分配団体と共に作成し、確定させる。

2.包括的なプログラムへの配慮 および 4.非資金的支援について

■ 基本方針での記載事項

- 2.当該資金分配団体に対する助成の方法を選択するに当たっては、資金分配団体が策定する包括的な支援プログラムの内容を踏まえること。
- 4.社会の諸課題を解決するための革新的な手法の開発を促進するため、資金分配団体等の創意と工夫が引き出されるように、必要に応じて外部の団体や専門家とも連携しつつ非資金的支援を行うこと。

■ 弊財団としての取組み方針

- 弊財団では資金分配団体に対して、資金を提供するのみならず、資金分配団体が事業を実施する上で生じる各種課題を解決するためのソリューションを提供する。
- 方法としては、
 - 専門家による伴走支援
 - 研修等による知見提供
 - IT等を活用したインフラの整備
 - 資金分配団体同士がサポートし合うピアサポートの実施
 が考えられる。これらにより資金分配団体の能力強化を目指す。
- 現時点で想定される資金分配団体が事業推進にあたって必要とする力量・抱える課題は右図の通り。
- これらの課題に対して弊財団が抱えるパートナーを随時マッチングし、資金分配団体の力量形成を支えると共に、支援事例についてはみらいラボを通じて共有し、全体の底上げに繋げる。
- また、伴走支援に際しては、「受け手側」の主体性と自主性を尊重する仕組み（伴走支援者の登録選択制等）を取り入れる。



2.包括的なプログラムへの配慮 および 4.非資金的支援について

- 資金分配団体に対する非資金的支援の実施においては、団体側のニーズを把握するために、下記のアセスメントプロセスを組み込む。
- また、下記のプロセスで把握した資金分配団体に必要な支援を考慮し、助成期間中に実施する役職員向け研修を企画する。

プロセス	実施事項
説明会&ワークショップ	<ul style="list-style-type: none"> □ 各地で開催する説明会時に、自団体の組織課題を考えるワークショップも実施する
相談会	<ul style="list-style-type: none"> □ 公募プログラムの相談会（オンライン/オフライン）では、自団体が抱える組織課題についても相談に応じる
申請時	<ul style="list-style-type: none"> □ 資金分配団体に応募する際、申請書類で自団体の足りない資源や能力、必要とする支援内容等を記入してもらい、自己評価を把握する
審査時	<ul style="list-style-type: none"> □ 二次（ヒアリング）審査を通過した団体に対して実施する訪問調査では、団体の現場の様子を把握するとともに、役員にも面談し、団体の状況を多角的に把握する □ 審査プロセスを通して、審査委員より資金分配団体に必要な支援に関する助言もいただく
助成決定時	<ul style="list-style-type: none"> □ 審査委員からの助言等も考慮した上で、弊財団スタッフと共に事業計画の修正を行い、最適なKPI設定等を行う

