

4.非資金的支援に関する実施事項の詳細

- 4.非資金的支援について、弊財団としてサポートする内容の詳細は以下の通り。
- 戦略立案、評価、広報コミュニケーション、マーケティング、PJマネジメント、ITインフラ整備、会計・経理、法務・労務の各項目について、課題を特定し、パートナー団体と共にソリューションを提供する。

戦略立案		評価	
想定される課題	<ul style="list-style-type: none"> □ 事業を継続的に行うための見通しが立っていない □ 施策、取り組みの質が低く、思った以上の効果が出ていない □ 自団体の他のサービス、施策との差別化ができていない 	想定される課題	<ul style="list-style-type: none"> □ どうやって成果や指標を設定すればいいかわからない □ 効果測定に関するノウハウがない □ 得られたデータを分析できる人材がいない
提供するソリューション(例)	<ul style="list-style-type: none"> □ 戦略立案のための各種調査 □ 現状の課題の整理 □ 事業戦略の立案支援 	提供するソリューション(例)	<ul style="list-style-type: none"> □ 成果指標・測定方法等の評価設計 □ データ収集と分析 □ 評価ツールの導入支援
パートナー団体(例)		パートナー団体(例)	

※団体名はあくまで例示であり、指定活用団体としての指定後、パートナー団体としての協力を協議する予定である

4.非資金的支援に関する実施事項の詳細



広報・コミュニケーション		マーケティング	
想定される課題	<ul style="list-style-type: none"> □ 戦略的なコミュニケーションや資金調達が行われていない □ ウェブサイトでの周知、集客のためのノウハウがない □ 社会問題を世の中に広く伝えていくための効果的な方法を知らない 	想定される課題	<ul style="list-style-type: none"> □ 受益者のニーズや基本情報が不足している □ 受益者に関するデータがあるが自団体で分析できない □ マーケティング戦略、施策が具体化できていない
提供するソリューション(例)	<ul style="list-style-type: none"> □ コミュニケーション・ファンドレイジングの戦略立案 □ イベントの周知、集客支援 □ 特定層にアプローチするための施策の具体化 □ Webマーケティングのプラン策定支援 	提供するソリューション(例)	<ul style="list-style-type: none"> □ ニーズ、基本情報の調査 □ 所有するデータの分析 □ マーケティング戦略、施策の立案
パートナー団体(例)		パートナー団体(例)	

※団体名はあくまで例示であり、指定活用団体としての指定後、パートナー団体としての協力を協議する予定である

4.非資金的支援に関する実施事項の詳細



PJマネジメント		ITインフラ整備	
想定される課題	<ul style="list-style-type: none"> □ プロジェクトの全体設計が甘い □ タスク、進捗管理が不十分 □ 推進体制、情報共有など仕組み、ルールが脆弱 □ 新規性が高く、課題の洗い出しや対策の検討が困難 	想定される課題	<ul style="list-style-type: none"> □ 多数の受益者の情報管理が煩雑／多量のリソースが必要 □ 組成したコンソーシアム団体間で情報共有がうまくできない □ 複数団体間でのスケジュール、進捗管理ができていない
提供するソリューション(例)	<ul style="list-style-type: none"> □ プロジェクトの全体設計支援 □ タスク、進捗管理ツールの導入支援 □ プロジェクトマネジメントに関する各種業務支援 □ ワークショップ、ヒアリング等による課題の可視化支援 	提供するソリューション(例)	<ul style="list-style-type: none"> □ 顧客管理ツールの提供 □ 課題、タスクの管理ツールの提供 □ スケジュール管理等のグループウェアの提供 □ 事業に合わせたシステム設計
パートナー団体(例)		パートナー団体(例)	
会計・経理		法務・労務	
想定される課題	<ul style="list-style-type: none"> □ 複数団体にまたがる財務管理が複雑 □ 経理業務が非効率／リソースが不十分 	想定される課題	<ul style="list-style-type: none"> □ 新規性の高い施策のため法的な確認事項が多い □ 労務管理スキルを持ったスタッフがいない
提供するソリューション(例)	<ul style="list-style-type: none"> □ 財務管理に関するコンサルテーション □ 経理ソフトの導入による効率化 	提供するソリューション(例)	<ul style="list-style-type: none"> □ 法務部門への支援 □ 労務業務の代行
パートナー団体(例)		パートナー団体(例)	

※団体名はあくまで例示であり、指定活用団体としての指定後、パートナー団体としての協力を協議する予定である

3.民間公益活動団体特有のリスクも含めた、適切なリスク管理

■ 基本方針での記載事項

□ 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。

■ 弊財団としての取組み方針

□ 弊財団として考える民間公益活動に関するリスクは以下の通り。

リスク	内容	要因と対応
ガバナンス リスク	<ul style="list-style-type: none"> □ 組織統治・経営の透明性・健全性の確保が不十分な例が存在 □ 運営過程でのミッションドリフト（成長への焦りや過度な市場適応、短期的な成果欲求から、本来行うべき事業や受益者対応がおろそかになるケース）が存在 □ 提供した資金の適切な執行と過度な管理主義を排することの両者を両立させる必要がある 	<ul style="list-style-type: none"> □ ミッションロックを選定時に課し、社会課題解決に向けた成果へのコミットメントを要求 □ 過度な管理と適正さの要求が本来持つ革新性とダイナミズムを失わせるリスクを回避する運用基準が必要
コンプライアンスリスク	<ul style="list-style-type: none"> □ 既存の法や制度枠組みを十分理解しないまま事業を遂行している例が存在 □ 革新的事業においては、法令が後追いになるケースが存在 	<ul style="list-style-type: none"> □ 基本的なコンプラ順守は選定時にチェック □ 市場変容・規制リスク対応は現場団体にのみ対応をゆだねるのではなく、資金分配団体・指定活用団体が積極的に現場団体の課題を吸い上げ、政策提案に向けた回路を拓く必要性有
準市場特有の リスク	<ul style="list-style-type: none"> □ 福祉領域等の準市場の場合、マネタイズの基礎となる制度変更があった場合に、ビジネスモデルが成立しないリスクが存在 	
オペレーショナルリスク	<ul style="list-style-type: none"> □ 人材不足、財源的制約から課題を抱えるケースが相対的に多く、一定規模以上の資金提供を消化できないケースが存在 	<ul style="list-style-type: none"> □ 経営支援・技術支援の積極的展開。マネジメントやバックオフィス機能強化と合わせた資金提供を実施
スケールアップ・アウト に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> □ スケールアップやスケールアウトの力量を有さないケース、「身の丈」であることを重視し、規模拡大やスケールアウトを望まないケースが存在 	<ul style="list-style-type: none"> □ 規模拡大やスケールアウトに向けた志向性に関するチェックを選定時に実施 □ 但し助成と投融資では規模拡大やスケールアウトに向けた要求水準が異なることには留意

3.民間公益活動団体特有のリスクも含めた、適切なリスク管理

- 前頁に記載したリスクを踏まえ、健全なポートフォリオを維持する観点から、以下の観点に基づき事業運営を行う。

観点	留意点
Bundling (ポートフォリオの多様性)	<ul style="list-style-type: none"> □ 複数の資金提供プログラムを運用することで、多様な社会的課題をすくい上げる □ また多様な資金分配団体を選定することで本制度全体の成長可能性や成功確率を上げ、一元的な価値観に集約されない運用を目指す
Liquidity 流動性	<ul style="list-style-type: none"> □ 複数年助成を前提とするものの、進捗管理を徹底し資金提供の継続・打ち切りの判断が出来る環境を整えることで、資金供給の硬直化を避ける □ P.160～167「⑤民間公益活動の促進に関する調査及び研究」に記す通り、実践的調査研究への助成を行うことで、資金分配団体の案件形成発掘能力を支え、資金分配団体の硬直化を防ぎ、健全な競争環境を生み出すことで資金の流動性を担保する
Technical Assistance 経営支援	<ul style="list-style-type: none"> □ P.128～132に記した通り、財務管理・事業経営・ガバナンス・インパクト評価といった観点からの経営支援（ツール提供や人材紹介、ITを活用したインフラ提供、研修等を含む）を行うことで資金分配団体が支える個々の民間公益活動の成長可能性を高める
社会的インパクトの 重視	<ul style="list-style-type: none"> □ 資金分配団体との密なコミュニケーションにより適切なKPIを設定すると共に、P.242～253に記す通り、成果評価実施支援を適切に行うことで、成果志向の定着・理解を進める □ また、本来の事業の成果目標を指定活用団体・資金分配団体の双方が把握し、採択後のミッションドリフトを防ぐことを目指す

5.民間資金の出し手からの資金提供の促進

■ 基本方針での記載事項

- 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。

■ 弊財団としての取組み方針

- 休眠預金等に係る資金への依存を防ぐ観点から、下記の取組みを実施する。

時期	実施事項
助成プログラムの企画時	<ul style="list-style-type: none"> □ 事業の評価に応じた資金提供方法を検討する □ 事業としての持続可能性を向上させるための手法を検討する (例) 自己財源比率の条件を設定する (寄付&助成&融資等に応じて) マッチング助成を行う 等
選定時	<ul style="list-style-type: none"> □ 「選定時の確認事項」として「現場団体の支援における成果と出口の明確化」を選定時に確認する □ 「選定時の確認事項」として「休眠預金への依存を避ける仕組みの有無」を選定時に確認する
助成時	<ul style="list-style-type: none"> □ 事業の特性に応じ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にした支援実施を行う (例) 資金調達の戦略づくり支援、ファンドレイジング支援 等

事業を通じて生み出したい成果（資金分配団体の成長イメージ）

- 弊財団は、休眠預金の提供及び伴走支援を通じて資金分配団体の成長を支えることで社会課題が継続的に解決する仕組み構築に貢献する。
- 事業を通じて育成したい資金分配団体の成長イメージは以下の通り。本事業の推進を通じて、下記の5つの観点を実行できる資金分配団体を日本全体に増やし・広げることを目指す。





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

b) 継続的な進捗管理と成果評価の点検・検証

継続的な進捗管理と成果評価の点検・検証

- 指定活用団体は、資金分配団体と上下ではなく、プロジェクトを推進する並走するパートナーとして関わる。
- 資金分配団体も民間公益活動団体の継続的な進捗管理と共に、必要な協力、助言、支援等を行う。
- 即時的なコミュニケーションにより、各種支援が機動的になされるような関係を構築する。
- 民間公益活動団体からのフィードバックを活用して資金分配団体を多角的に評価し、当該プロジェクトの成果が確実に出せるように、PDCAをその都度回しながら改善を図っていく。

1 成果を求める伴走者として機能する

- 資金分配団体、民間公益活動団体についての評価を定期的実施する
- 成果については広報を通じて公表し、各団体が取り組んでいる社会問題や取り組みを社会に表出させていく

2 一方的ではなく応答的な関係を築く

- 指定活用団体と資金分配団体で定期的に進捗、課題を共有する場を設ける
- プロジェクトの課題を解決するために指定活用団体が積極的な支援を行う（アドバイス、リソースの提供、適切な人材の紹介等）

3 現場からのフィードバックを活用して常に軌道修正しながら進める

- 民間公益団体、資金分配団体はそれぞれ自己評価し、プロジェクト・プログラムの軌道修正を行うと共に報告書を提出する
- 資金分配団体・指定活用団体はその内容の妥当性・客観性を点検・検証を行うと共に必要な改善策を講じる

継続的な進捗管理と成果評価の点検・検証

- 指定活用団体と資金管理団体及び民間公益活動団体とのコミュニケーションについては、①認知、②助成、③課題解決、④評価、⑤成果発信、の5つのフェーズについて、それぞれ接点を設ける。
- これによって、資金分配団体の活動状況をきめ細かく把握し、信頼関係を構築すると共にサポートが必要なタイミングを見極め、休眠預金のより良い活用を促す。

分類	助成前		助成後		
	認知・応募 (P.101～106)	審査 (P.98～123)	課題解決 (P.128～136)	評価 (P.140～149、 P.166～219)	成果発信 (P.168～198)
接点	<ul style="list-style-type: none"> □ 説明会&ワークショップ □ 各種問い合わせ 	<ul style="list-style-type: none"> □ 助成手続き □ 現状ヒアリング □ 訪問調査 	<ul style="list-style-type: none"> □ 四半期レポート (進捗報告、課題共有) □ その他都度相談 	<ul style="list-style-type: none"> □ 中間ヒアリング □ 中間報告会 □ 成果報告書 □ 監査 	<ul style="list-style-type: none"> □ ウェブサイト上での進捗状況発信 □ 成果報告会
頻度	年数回	助成開始時	4半期に1回以上 (状況に応じて都度)	年1回	年1回
担当部署	管理・企画部	資金・支援部	管理・企画部	評価・研究部 監査室	管理・企画部 評価・研究部
備考	<ul style="list-style-type: none"> □ 資金管理団体及び助成対象のプログラムの実状を把握するために、定期的に情報共有を行う □ その結果を管理・企画部と共有し、最適な認知、成果発信の方法を打ち出していく 				



IV 基本方針を踏まえた業務実施計画



i) 基本的業務

③ 資金分配団体に対する監督等

- a) 資金分配団体に対する監督
- b) 選定を取り消された資金分配団体の事業等の承継

まとめ

実施方針

複合的な切り口からの監督による適切な資金分配の実現

■ 7つの包括的アプローチによる監督

- 非営利法人の経営経験・助成経験を活かし、資金分配団体に対する包括的監督を実現
 - ①助成契約、②定期報告、③外部監査、④日常のコミュニケーション⑤コンプライアンス委員会と通報制度、⑥資金分配団体の経営層の意識と理解、⑦日常業務管理体制確認

■ 選定取消しのプロセスの明確化と事業承継の円滑な実現

- 選定取り消し条件、立ち入り検査要件の事前の明確化と該当時の円滑な対応を実現

提案のポイント

■ 「結果として問題が生じない」監督の仕組みの導入

- 不正や問題の発生は、基準・ルール・罰則だけでは防止が困難であるという認識に立ち、理事・監事の「意識」、「日常のコミュニケーション」「日常の出納管理事務のダブルチェック」などの包括的対処を実際の財団運営の実践知をベースに実現させる

■ 通報制度の充実と強力なコンプライアンス委員会

- 問題発覚時の内部通報・外部通報の仕組みを、コンプライアンスで業界では有名な日比谷パーク法律事務所と提携して立ち上げる
- 元メガバンクのコンプライアンス担当役員（現信組理事長）やデロイト・トーマツでの不正防止ディレクター、弁護士などによるコンプライアンス委員会を設置
- 監査室及び管理・企画部に公認会計士を職員として常勤配置

プロセス

【通常の監督】

助成契約締結

定期報告

通報制度等

実地監査

- 助成契約で包括的な監督方針や事項について合意。監督事項の役員の理解を確認
- 定期報告や通報制度を通じた不適切行為の早期発見や予防
- 原則資金提供後1年毎に実地監査を実施（必要があれば随時実施）

【問題時の監督】

立ち入り検査
コンプライアンス委員会審査

理事会の最終決定

- 問題発生時は、立ち入り検査実施
- コンプライアンス委員会の審議を経て、理事会で資金分配団体の選定取り消しを決定

達成目標（KPI）

- 7つの包括的アプローチを抜け漏れなく実施し、不正や問題が結果として発生しない状態を実現（プロセスの確立状況を評価）
- 不正発生時に立ち入り検査、コンプライアンス委員会、理事会が円滑に選定取り消し、事業承継を遅滞なく実現（不正発覚からの初動日数を評価。不正報告後の公表状況、規程にのっとったアクションが行われたかについて評価を行う）
- 適切な情報提供や啓発の実施（資金分配団体に対する階層別研修による知見提供や意識付けを確実に実行）