


内閣府 御中



指定活用団体 業務実施計画



2018年10月

目次

I 組織全体の使命・目標・意欲

- 理事長メッセージ／専務理事メッセージ／理事・評議員の思い 5
- 設立趣旨／みらい財団の使命・目標 8

II 業務実施にあたっての基本的考え方、体制・能力の適確性

- i) 基本方針・基本原則との適合
 - 運営にあたっての基本的考え方 14
 - みらい財団が有する7つの比類なき価値 16
 - 指定活用団体として担うべき10の役割／果たすべき機能 24
- ii) 組織運営体制
 - 評議員会・理事会・委員会の全体像／組織図 27
 - 評議員・理事・監事・国際委員等一覧 30
 - 事務局体制／職員一覧 38
 - 適確な経営マネジメントの実現 44
- iii) 経理的な基礎 48
- iv) 技術的（専門的）な基礎 54

III 中立で公正性のある組織運営

- 中立で公正な組織運営を実現するために／規程類の一覧 64
- 内部統制の確保の詳細 66
- 理事、監事及び評議員に対する報酬等の支給の基準について 67
- 利益相反防止の確保の詳細 68
- 外部チェック体制の構築の詳細 70
- 確実な出納管理の実施の詳細 71
- 情報管理体制の構築の詳細 72
- 資金分配団体の厳正な監査の詳細 73
- 役員・委員・職員の中立性・公正性に対する意識 74

IV 基本方針を踏まえた業務実施計画

- i) 基本的業務
 - ① 資金分配団体の選定等
 - a) 「優先的に解決すべき社会の諸課題」の把握・分析及び決定 76
 - b) 資金分配団体の選定 94
 - ② 資金分配団体に対する助成等
 - a) 休眠預金等に係る資金の助成 124
 - b) 継続的な進捗管理と成果評価の点検・検証 137
 - ③ 資金分配団体に対する監督等
 - a) 資金分配団体への監督 140
 - b) 選定を取り消された資金分配団体の事業等の承継 151
 - ④ 休眠預金等交付金の受入れ 160
 - ⑤ 民間公益活動の促進に関する調査及び研究
 - a) 案件の発掘・形成に係る調査及び研究 160
 - b) 制度改善や活動促進に資する調査及び研究 171
 - ⑥ 民間公益活動の促進に資するための啓発活動及び広報活動
 - a) 戦略的・効果的な啓発活動及び広報活動 171
 - b) シンボルマークの策定・活用 199
 - ⑦ 適切な評価の実施 199
- ii) 業務の充実に向けて期待される業務
 - ① 関連知識の分析・最適な組合せを図るための知識環境の整備 220
 - ② 成果評価実施支援 243
 - ③ 研修 265
 - ④ 国際交流 265

V 中期計画・年間計画 (271)

みらい財団 概要

名称

■ 一般財団法人 みらい財団 (Mirai Foundation)

代表者氏名

■ 堀田 力 (理事長)

所在地

■ 東京都千代田区二番町九丁目3番地

連絡先

■ 電話番号：03-6868-4677

■ FAX番号：03-6868-4960

■ 代表アドレス：info@mirai.fund

設立時資産

■ 1億円



本提案作成の背景と経緯

- 本資料は、次のような背景と経緯を経て、作成・提案に至っている。

組織・業界の枠を超えた「叡智」の集約

- 弊財団評議会や理事会、委員会、事務局等、日本でイノベーションを生み出してきた先駆者の叡知を集約し、休眠預金を活用した社会課題解決の促進に向けて実現性の高い組織を発足させた。
- 企画検討の経緯としては、休眠預金法成立後の2017年2月以降、組織や業界の枠を超えて、日本を代表する「叡智」「信頼」そして日本社会の課題を解決するという「情熱」を集約させるべく、意見交換、ヒアリングを過去1年半にわたって実施してきた。
- 審議会等の議論の公開情報の精査に加え、休眠預金を活用した日本の未来の社会課題解決の仕組み・可能性を検討すること場として民間主導で発足した「休眠預金活用未来構想プラットフォーム」（2017年2月発足／以下未来構想PF、ないしPFと略記／第一線で活躍する企業、実践者、メディア、財団、大学関係者、行政経験者などで構成される。）での議論も踏まえて検討した。
- そのPFを軸に助成財団関係者・企業関係者、現場で活動する民間公益活動団体など、多様な主体とのコミュニケーションを図り地域の実情、財団等「資金を仲介する組織」の状況、企業の状況などを深く把握分析。
- 本提案にはこうした多様な主体とのコミュニケーションの結果が結実している。

世界各国の成功・失敗の双方の経験のインプット

- 2017年9月、英国の休眠預金活用の先行事例であるBig Society CapitalのCEOと本PFメンバー（弊財団のメンバー）が連携し、世界12ヶ国から各国Wholesaler（休眠預金指定活用団体と同様の「卸売り」型の資金提供機関）の代表者たちが参加し、Working Groupが発足。オンライン会合を8回、直接会合を3回開催し、成功・失敗の双方の経験を共有している。
- 本財団の設立企画を検討する際にも、そうした各国の同種卸売りの資金支援団体の経営者から多様な経験をインプットしていただくことができた。（特に同種の先行事例となる組織が日本にないため、これらのインプットは貴重であった。）
- また、助成金でイノベーションを生み出すという観点では世界で最も評価されているGrantmakers for Effective Organizationsのパートナーとして、世界最先端の「成果を生み出す助成」マネジメントについての知見・経験の提供を受けた。
- 本計画にはこうした世界の「経験値」を盛り込んでいる。また採択後、日本の経験を世界に共有すべく、各法人代表者との信頼に基づくネットワークを既に確立している。



I 組織全体の使命・目標・意欲



理事長メッセージ

ひとりひとりがいきいきと生きている社会。
誰も置き去りにされない社会。

赤ちゃんも、こどもも、若者も、おとなも、高齢者も。

男性も、女性も、自分の性別がわからないひとも。

病気やしょうがいを持っているひとも、そうでないひとも。

都市部に暮らしているひとも、地域で生活しているひとも。

被災した方も、社会での生活が得意でないひとも、移民や難民、更正を目指すひとも。

34

イノベーションは空から降ってこない。しかし、過去から学び、ひとりひとりの能力やつながりが、今までに無いようなかたちで有機的に混ざり合い、かつてない化学変化が起きたときに、私たちの先に新しいゆたかさが待っているのではないか。それは、これまでの政府（公助）や、従来の企業（自助）の活動からは決して生まれない、「共助」による社会・価値作りである。

まだ誰も知らないその社会の実現に不可欠なものは、それぞれの能力が生きる環境と、引き出せる土台の整備だ。ひとりひとりの能力が認められ、ともに活かし活かされることで、ひとりひとりが生き甲斐をもって生活できる社会を実現できる。単純に休眠預金を配分して終わりなのではない。そこから新しいつながりや参加、可能性と価値を生み出し、一人一人が社会に役割を果たすことができる社会を創りだすことこそが、最大の成果なのだと思う。

口でいうほど簡単でないことは、百も承知である。しかし、みらい財団は、資金分配の仕事に魂を吹き込み、資金の流れに乗せて、知を循環させ、ひとりひとりの能力が活かされる社会の土台作りをする覚悟がある。新しい支えあいのみらいを休眠預金等の活用を超えてつくる。心から楽しみ、情熱をそそぐ仲間とともに。それが私の使命である。

一般財団法人 みらい財団 理事長 堀田 力

専務理事メッセージ

何よりもまず私たちは、休眠預金は誰かが労力と時間を費やして築き上げた貴重な財産であり、本人または銀行の信用創造の一部として有効に活用されていたかも知れないことを深く心に刻んでおかなければなりません。

今般、国会等での様々な議論を経て、この休眠預金を「公益」のために使うことが立法化され、指定活用団体としてこれを活用する上では、上記の「機会コスト」を上回る便益を国民から期待され、その活用方法につき非常に高い透明性と重い説明責任が求められています。

みらい財団は、多様で開かれた議論を通じて、社会にイノベーションを起こす触媒としての役割を果たすことでこれらの期待や責任に応えていきたいと考えています。

イノベーションは、目の前の苦しむ人に気がつき、エンパシーをもって向き合い、その解決に向けて行動を起こす一人一人の市民から生まれます。勇気を振り絞って誰かが踏み出した一步を無視したり、批判するのではなく、皆で知恵を出し合い、協働することによって、誰もが生き生きと自分の可能性を追求できる社会の実現に向けた大きな力に変えていくことが今ほど求められている時代はないと思います。

みらい財団は、このような市民活動の現場で永らく活動してきた方々は勿論のこと、行政、ビジネス、研究、マスコミ、スポーツ等国内外のいろいろな分野の方々の知恵を集め、オープンで真摯な議論を重ねることによって、複雑に絡みあう社会課題の構造的な要因にまで踏み込んだシステムックチェンジを目指します。

答えのない課題に向き合う中では、いろいろな困難も予想されますが、志を同じくする仲間とともに、情熱とインテグリティを失わず、学び続け、進化し続ける組織を作りたいと思います。

みらい財団発足にあたっての決意表明に代えて

一般財団法人 みらい財団 専務理事 有馬 充美

理事・評議員がみらい財団にかける思い



理事長
堀田 力

すべての能力を生かす社会を！子どもも、お年寄りも、どんな地域に住む方も人に役立つ力をいっばいもっています。私たちは、行政や企業が生かすきれないそれらの力を引き出し、すべての人がそれぞれに持てる能力を発揮していきいきと暮らす地域社会を創ります。大切なみんなの資金をみんなで活用しながら…。



評議員
村木 厚子

「誰かのために、何かをしたい」
そう思っている人間はこの国にたくさんいます。みらい財団は、一人ひとりの温かな「思い」を力強い「行動」に転換するために、最適な「エコシステム」をこの社会のインフラとして提供することを約束します。



評議員
日下部 元雄

世界銀行や欧州開発銀行にける民間セクターの育成の経験や草の根からの民間・NGOに直接融資や技術支援が出来る制度を創設した経験などを通して、社会的企業を金融面から育てることに一生をかけてきた自分として、將に良い足場が与えられたと大変、喜んでます。



評議員
片山 正夫

しっかりとした規律を保ち、説明責任を果たしつつ、民間ならではのダイナミックで創造性ゆたかな公益活動を育てていくにはどうすればよいか？ 私自身も試行錯誤を繰り返しながら、この課題に長年取り組んできました。その経験を少しでも役立てられるよう努力したいと思います。



理事
有馬 充美

複雑化する社会の課題解決には、エンパシーを持って課題と向き合い、政府やビジネスセクターと協働する、主体的で自立した市民セクターの存在が不可欠です。我々は、幅広い視点に立って、現場での実践を支援し、そこから得られる洞察を、より良い日本の「みらい」のための社会イノベーションに繋げていくことを目指します。



評議員
福井 俊彦

「眠っているお金」は、未来の為に役立ちたいと「夢見ている」に違いない。我々は、先ず、明るい未来を目指す若者を見出して、本心を確かめよう。その上で、眠っているお金を揺さぶり起こし、彼等を背後から支援するよう仕向けよう。



評議員
近藤 正晃 ジェームス

みらい財団の最大の特徴は、社会イノベーションを実際に生み出したことがある社会のリーダーが結集していること。社会イノベーションの可能性と困難の両方を熟知しているリーダーたちだからこそ、本物の社会起業家を発掘し、厳しく暖かく支援し、インパクトを担保することができるのだ。



評議員
田原 総一郎

休眠預金を活用して少子高齢化時代の社会の諸問題を図る、しかも民間主導で行うという、前例のない極めて革新的な取り組みである。この大胆な発想を何と政府に認めさせた。これを民間主導でやってくる。何としても成功させたい。



理事
藤沢 久美

国民の預金という大切な資産を国民の未来のために有効に使うために、誰から見ても、フェアで透明性のある判断と配分を行うことを揺るがぬ決意として取り組む所存です。



評議員
高橋 政代

熱い思いを抱き、固定観念を捨てて考えれば困難な課題にも解決方法は見つかるものです。これまで医療の課題解決をして事業化してきた経験を生かし、みらい財団で実際に社会を変えられるプロジェクトを見つけ応援したいと思います。重要な課題を柔軟に解決して新しい時代を作りたい。



評議員
出口 治明

これからの社会は、Young supporting oldから、All supporting allに変えていく必要があります。休眠預金の活用も、まさにこの理念に沿ったもの。知恵を出し合って、みんなで弱者を支える新しい社会を創っていきましょう。



評議員
有森 裕子

これまで、子どもや教育に、十分投資をしてきたとは言えず、障害児者のスポーツについても、パラリンピックで注目を浴びているとはいえ、障害児者を受け入れる施設・体制が、仕組みは整っていません。政府では到底しきれない、しかし非常に重要なテーマに社会的投資ができる休眠預金の活用の成功のため、私は願うだけでなく、力を尽くしていきます。

設立趣旨

私たちは、それぞれの専門分野で、日本を良くしていくために力を尽くしてきました。

しかし人口減少に端を発した縮小局面において、これまでになかった社会課題が噴出し、まさに社会課題先進国と言って良い状況になってしまっています。この衰退局面と言って良い状況に、これまでと同様の発想で、これまでと同様のやり方で、これまでと同様の規模感で課題解決を試みても、状況を転換させられないことは、火を見るより明らかです。

新たな挑戦者が、多様なバックグラウンドを持つメンバーと、旧来の手法を超えてしなやかに革新を生み出していく。そんな新しい酒を入れる、新しい皮袋が、この時代に必要なのです。我々はセクターを超え、オールジャパンとも言える座組みの中、新しい皮袋を創ります。

それが「みらい財団」です。

その名の通り、私たちが願う、あってほしい未来をみんなの手で創るために。一人一人が持てる能力を発揮して、誰もが社会のために活躍できる未来を創るために。

私たちは、気づいた個人が半径5メートルの中から踏み出す、小さな草の根のイノベーションを後押しします。

私たちは小さなイノベーションが、全国にさざ波のように広がる手助けをします。

私たちはイノベーションの担い手たちが集い、生態系を形作ることを支えます。

そして私たちは、至る所で起きる変革を愛で、新しい時代を、新しい未来を眩しく見つめるのです。

今私たちは、きらきらと輝くまだ見ぬ未来に向けて、一步を踏み出します。

設立時賛同人

福井 俊彦 村木 厚子 日下部 元雄 出口 治明 田原 総一郎 近藤 正晃 ジェームス アトキンソン・デービット・マーク
片山 正夫 有森 裕子 堀田 力 有馬 充美 藤沢 久美 中田 ちず子 大毅 黒田 武志



私たちが目指すのは
すべての人々の能力を活かして
いろんな「私」の可能性が花開く社会

希望あふれる
社会
Hopeful

開かれている
社会
Open

あたたかな
社会
Warm

創造的な
社会
Creative

違いが力になる
社会
Diversified

- 未来を信じている
- 国や地域や領域を超え、人々が混じり合う
- 誰も置き去りにしない
- 小さなイノベーションを、みんなが生み出し続ける
- 多様で包摂的
- みんなの違いが尊重され、掛け合わされる

みらい財団の使命・目標

■ みらい財団の使命

社会課題解決のイノベーション推進の中核として、ひとりひとりが持てる能力を活かせる社会を創る

当法人は、人口の減少、高齢化の進展等の経済社会情勢の急速な変化が見込まれる中で国及び地方公共団体が対応することが困難な社会の諸課題の解決を図ることを目的として民間の団体が行う公益に資する活動（以下「民間公益活動」という。）が成果を収めることを促進すること、及び民間公益活動の資金を調達することができる環境の整備の促進を含めた自立した担い手を育成することにより国民生活の安定向上及び社会福祉の増進に資することを目的とする。

■ 組織全体のミッション（使命・目標）をひと言で表すと、

- 1 民間公益活動の成果の促進と、
- 2 社会の諸課題の解決のための自律的かつ持続的な仕組みの構築（=エコシステムの構築）
- 3 上記を実施するための中立・公正かつ透明性の高い経営の3点が挙げられる

1

休眠預金等に係る資金の
活用対象事業による社会の諸課題の解決



民間公益活動の成果の促進

2

「社会の諸課題の解決のための
自律的かつ持続的な仕組み」の構築



エコシステムの構築

中立・公正かつ透明性の高い経営

みらい財団のミッションと本法との関係

- 弊財団のミッションと、「民間公益活動を促進するための休眠預金等に係る資金の活用に関する法律」（以下、法）および「休眠預金等に係る資金の活用に関する基本方針」（以下、基本方針）が目指す事項との関係性は以下の通り。
- 弊財団のミッションは、公募要領P.3に記載のある「民間公益活動の促進に資することを目的とする一般法人」であると共に、法における目的、審議の結果確定した基本計画における目的と一致しており、**法・基本方針を踏まえた組織運営・事業運営が可能**である。

法における目的

- 休眠預金等に係る預金者等の利益を保護しつつ、休眠預金等に係る資金を民間公益活動を促進するために活用することにより、国民生活の安定向上及び社会福祉の増進に資すること

基本計画

- 休眠預金等に係る資金の活用対象事業による社会の諸課題の解決
- 「社会の諸課題の解決のための自律的かつ持続的な仕組み」の構築

民間公益活動の成果の促進

- 休眠預金等に係る資金による支援を行うことにより、民間公益活動が促進され、指定活用団体、資金分配団体及び民間公益活動を行う団体が事前に定めた成果を達成することを通じ、社会の諸課題の解決を図る。
- 革新的な手法の開発に資する

エコシステムの構築

- 成功事例を創出し、事業モデルが普及すること、社会実験知が分析され、共有されること
- 民間の資金や資源が民間公益活動に流入するとともに、民間公益活動に係る伴走支援や評価などの専門性の高い人材が育成される
- こうしたいわゆる「エコシステム」が構築されることによって、我が国の社会課題解決能力を飛躍的に向上させる

中立・公正かつ透明性の高い経営

- 解決すべき社会の諸課題の決定や助成プログラムの立案等重要なプロセスに必ず有識者や現場団体など多様なメンバーを入れるなどして、中立性、公正性のある決定ができる仕組みづくりに注力する
- 指定活用団体の経営状況や助成によって生み出された社会的インパクトを一般国民に都度公開して透明性を確保し、制度や社会課題あるいはその解決方法に関して社会全体に周知し、議論する機会を増やしていくことで、ミッションの実現を下支えする

みらい財団 のミッション



Ⅱ. 業務実施にあたっての基本的考え方、体制・能力の適確性





Ⅱ. 業務実施にあたっての基本的考え方、体制・能力の適確性



i) 基本方針・基本原則との適合

運営にあたっての基本的考え方

■ 業務の実施にあたっては、以下の点を大原則とし、運営を行う。

その1 9つの基本方針の遵守

- 基本方針にある「休眠預金等に係る資金の活用にあたっての基本原則」に記載された9点について、全て遵守する。
- 記載された9点はいずれも組織運営や経営判断の際に最優先すべき価値基準として、役職員一同に徹底する。

その2 現場との応答的関係の重視

- 指定活用団体としての適格性・公正性を維持しながらも、資金分配団体、さらには現場の民間公益活動団体との応答的な関係を構築し、抑圧的な関係にならないよう、十分な配慮を行った上で業務運営を遂行する。
- 知の構造化、研修や交流機会といった取組みといった、現場知を吸い上げる取組みを積極的に行う。
- また通報窓口や自らの運営に関する評価などの現場団体・資金分配団体からの指摘を受け止められる体制を構築する。
- こうした硬軟併せてた体制整備により、現場団体との応答的な関係を構築し、自らの事業を常に改善できる環境を整える。

その3 セクター越境主義

- 民間公益活動の促進とエコシステムの構築というミッションの実現に向けて、企業・行政等の他セクターとのコラボレーションを積極的に進める。
- 助成の際はもちろん、知の構造化や評価、広報啓発といった業務においても、大学や研究者といったアカデミズムとの連携、企業や自治体などを積極的に行う。
- また自らの事業においても多様なアクターとの連携機会を創出し、オールジャパンでの社会課題解決を進めるハブとしての役割を果たす。

その4 「人の顔が見える」資金提供

- 透明性や説明責任を果たす観点から、成果を適切に把握し、社会に対して発信を行う。
- その際には「数字」としてのインパクトだけではなく、本事業によって支えられる最終的な受益者一人ひとりの対応が伝わり、顔が見える資金提供のあり方を目指す。
- また受益者を「問題」や「弱者」として眼差すのではなく、人間が持つ本質的な力を信じ、エンパワーする資金提供のあり方を志す。

【参考】基本原則の遵守

- 前ページに記載した「基本方針の遵守」として記した9点は以下の通り。
- 指定後、初回の理事会・評議会においては同方針および前ページの記載事項を再度確認すると共に、今後も毎事業年度ごとに同方針を確認するほか、職員採用時や研修等の機会においても随時遵守を求め、運営方針としての意識づけを行う。

【休眠預金等に係る資金の活用にあたっての基本原則】（基本方針 P.5から転載）

1 国民への還元	□ 原資が国民の資産であることに鑑み、休眠預金等を預金者等に払い戻す努力を尽くした上で、休眠預金等に係る資金の活用の成果を広く国民一般の利益の増進に資するようにする
2 共助	□ 行政が本来行うべき施策（公助）の肩代わりではなく、共助の活動に焦点を当てた支援を行う
3 持続可能性	□ 民間公益活動の自立した担い手の育成及び民間の資金を自ら調達できる環境の整備に資するよう資金を活用し、社会の諸課題が自律的かつ持続的に解決される仕組みを構築する
4 透明性・説明責任	□ 指定活用団体、資金分配団体及び民間公益活動を行う団体並びに政府の各主体は、成果を含めたあらゆる情報を国民に分かりやすい形で公表し、説明責任を果たす
5 公正性	□ 利益相反の防止等の徹底により、休眠預金等に係る資金の活用を公正に実施する
6 多様性	□ 優先的に解決すべき社会の諸課題及びその解決策は地域や分野等によって多様であることに十分配慮する
7 革新性	□ 制度の「狭間」に位置している取組、前例のない取組等を対象に、多様で柔軟かつ効果的・効率的に資金を活用し、その成果の広範・発展的な展開等を進めることにより、ソーシャル・イノベーションを実現する
8 成果最大化	□ 一定のリスクを許容しつつ、社会の諸課題の解決に大きな成果を出すことが見込まれる事業を積極的に支援することにより、本制度全体でみた成果の最大化を図る
9 民間主導	□ 本制度の運用にあたっては、指定活用団体を中心に、各関係主体間の連携の下に民間主導で行い、行政の過度な干渉を避け、民間の発意を尊重する