

参考資料：事業費案

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
事業費総額	¥4,126,415,000	¥10,200,706,000	¥20,428,078,750	¥25,492,505,200	¥30,513,254,528
事業助成／貸付	¥4,000,000,000	¥10,000,000,000	¥20,000,000,000	¥25,000,000,000	¥30,000,000,000
事業支援関連費	¥31,430,000	¥60,390,000	¥116,160,000	¥126,060,000	¥132,000,000
伴走／事業評価支援業務関連委託費	¥19,800,000	¥46,200,000	¥85,800,000	¥85,800,000	¥85,800,000
ICTツール開発／提供関連費	¥10,530,000	¥10,560,000	¥18,480,000	¥23,100,000	¥27,720,000
研修／ノウハウ共有会議開催費	¥1,100,000	¥3,630,000	¥11,880,000	¥17,160,000	¥18,480,000
広報費(機構)	¥8,635,000	¥12,815,000	¥41,214,250	¥44,617,100	¥45,519,238
コンテンツ制作／印刷費	¥4,675,000	¥8,855,000	¥12,614,250	¥16,017,100	¥16,919,238
広報宣伝費	¥3,960,000	¥3,960,000	¥28,600,000	¥28,600,000	¥28,600,000
広報費(支援)	¥36,850,000	¥45,001,000	¥155,204,500	¥206,328,100	¥203,735,290
コンテンツ制作／印刷費	¥4,950,000	¥9,801,000	¥34,204,500	¥65,528,100	¥62,935,290
広報宣伝費	¥9,900,000	¥13,200,000	¥77,000,000	¥96,800,000	¥96,800,000
広報支援イベント開催費	¥22,000,000	¥22,000,000	¥44,000,000	¥44,000,000	¥44,000,000
調査研究費	¥49,500,000	¥82,500,000	¥115,500,000	¥115,500,000	¥132,000,000

参考資料：事業費案試算根拠：事業支援関連費

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
業務委託費総額	¥19,800,000	¥46,200,000	¥85,800,000	¥85,800,000	¥85,800,000
伴走業務関連委託(内製の補強)	¥13,200,000	¥26,400,000	¥66,000,000	¥66,000,000	¥66,000,000
経営ノ進捗管理支援業務委託費	¥13,200,000	¥26,400,000	¥66,000,000	¥66,000,000	¥66,000,000
人月単価	¥500,000	¥500,000	¥500,000	¥500,000	¥500,000
人月数(≠ヘッドカウント)	2	4	10	10	10
消費税	¥100,000	¥200,000	¥500,000	¥500,000	¥500,000
事業評価実施支援(内製の補強)	¥6,600,000	¥19,800,000	¥19,800,000	¥19,800,000	¥19,800,000
事業評価実施支援業務委託費	¥6,600,000	¥19,800,000	¥19,800,000	¥19,800,000	¥19,800,000
人月単価	¥500,000	¥500,000	¥500,000	¥500,000	¥500,000
人月数(≠ヘッドカウント)	1	3	3	3	3
消費税	¥60,000	¥150,000	¥150,000	¥150,000	¥150,000
ICTツール開発ノ提供関連費	¥10,530,000	¥10,560,000	¥18,480,000	¥23,100,000	¥27,720,000
開発費	¥5,250,000	¥0	¥0	¥0	¥0
情報提供システムノツール開発費	¥5,250,000	¥0	¥0	¥0	¥0
平均単価	2,500,000				
開発システムノツール数	2	0	0	0	0
消費税	¥250,000	¥0	¥0	¥0	¥0
ソフトウェアライセンス費	¥2,640,000	¥6,600,000	¥13,200,000	¥16,500,000	¥19,800,000
対象ソフトウェア数	2	2	2	2	2
平均月額ライセンス費	¥5,000	¥5,000	¥5,000	¥5,000	¥5,000
平均ライセンス数	20	50	100	125	150
消費税	¥20,000	¥50,000	¥100,000	¥125,000	¥150,000
サーバー利用費	¥2,640,000	¥3,960,000	¥5,280,000	¥6,600,000	¥7,920,000
ツール共有ノ提供システム	¥1,320,000	¥1,980,000	¥2,640,000	¥3,300,000	¥3,960,000
月額単価	¥100,000	¥150,000	¥200,000	¥250,000	¥300,000
消費税	¥10,000	¥15,000	¥20,000	¥25,000	¥30,000
情報配信システム	¥1,320,000	¥1,980,000	¥2,640,000	¥3,300,000	¥3,960,000
月額単価	¥100,000	¥150,000	¥200,000	¥250,000	¥300,000
消費税	¥10,000	¥15,000	¥20,000	¥25,000	¥30,000
研修ノノウハウ共有会議開催費	¥1,100,000	¥3,630,000	¥11,880,000	¥17,160,000	¥18,480,000
会議開催関連費	¥1,100,000	¥3,630,000	¥11,880,000	¥17,160,000	¥18,480,000
単価	¥500,000	¥550,000	¥600,000	¥650,000	¥700,000
開催回数	2	6	11	24	24
消費税	¥50,000	¥55,000	¥60,000	¥65,000	¥70,000

参考資料：事業費案試算根拠：広報費（当機構）

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
広報費（機構）総額	¥8,635,000	¥13,915,000	¥41,214,250	¥44,617,100	¥45,519,238
コンテンツ制作／印刷費	¥4,675,000	¥8,855,000	¥12,614,250	¥16,017,100	¥16,919,238
印刷物制作（機構案内／AR等）	¥2,475,000	¥4,455,000	¥6,014,250	¥7,217,100	¥8,119,238
平均単価	¥450	¥405	¥365	¥328	¥295
部数	5,000	10,000	15,000	20,000	25,000
消費税	¥45	¥41	¥36	¥33	¥30
コンテンツ制作費	¥2,200,000	¥4,400,000	¥6,600,000	¥8,800,000	¥8,800,000
平均単価	¥1,000,000	¥1,000,000	¥1,000,000	¥1,000,000	¥1,000,000
制作コンテンツ数	2	4	6	8	8
消費税	¥100,000	¥100,000	¥100,000	¥100,000	¥100,000
広報宣伝費	¥3,960,000	¥3,960,000	¥28,600,000	¥28,600,000	¥28,600,000
媒体費	¥3,960,000	¥3,960,000	¥28,600,000	¥28,600,000	¥28,600,000
月額	¥300,000	¥300,000	¥2,166,667	¥2,166,667	¥2,166,667
マスメディア			¥1,666,667	¥1,666,667	¥1,666,667
ネットメディア	¥300,000	¥300,000	¥500,000	¥500,000	¥500,000
消費税	¥30,000	¥30,000	¥216,667	¥216,667	¥216,667
Webサイト構築／デザイン委託費 （含むドメイン取得）		¥1,100,000			
単価		¥1,000,000			
消費税		¥100,000			

参考資料：事業費案試算根拠：広報費(支援)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
広報費(支援)総額	¥36,850,000	¥45,001,000	¥155,204,500	¥206,328,100	¥203,735,290
コンテンツ制作/印刷費	¥4,950,000	¥9,801,000	¥34,204,500	¥65,528,100	¥62,935,290
印刷物制作(活動紹介等)	¥1,650,000	¥3,201,000	¥14,404,500	¥25,928,100	¥23,335,290
平均単価	¥300	¥291	¥262	¥236	¥212
部数	5,000	10,000	50,000	100,000	100,000
消費税	¥30	¥29	¥26	¥24	¥21
コンテンツ制作費	¥3,300,000	¥6,600,000	¥19,800,000	¥39,600,000	¥39,600,000
平均単価	¥1,500,000	¥1,500,000	¥1,500,000	¥1,500,000	¥1,500,000
制作コンテンツ数	2	4	12	24	24
消費税	¥150,000	¥150,000	¥150,000	¥150,000	¥150,000
広報宣伝費	¥9,900,000	¥13,200,000	¥77,000,000	¥96,800,000	¥96,800,000
媒体費	¥6,600,000	¥6,600,000	¥57,200,000	¥57,200,000	¥57,200,000
月額	¥500,000	¥500,000	¥4,333,333	¥4,333,333	¥4,333,333
マスメディア			¥3,333,333	¥3,333,333	¥3,333,333
ネットメディア	¥500,000	¥500,000	¥1,000,000	¥1,000,000	¥1,000,000
消費税	¥50,000	¥50,000	¥433,333	¥433,333	¥433,333
支援イベント開催費	¥22,000,000	¥22,000,000	¥44,000,000	¥44,000,000	¥44,000,000
平均単価	¥20,000,000	¥20,000,000	¥20,000,000	¥20,000,000	¥20,000,000
開催数/年度	1	1	2	2	2
消費税	¥2,000,000	¥2,000,000	¥2,000,000	¥2,000,000	¥2,000,000

参考資料：事業費案試算根拠：調査研究費

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
調査研究費総額	¥49,500,000	¥82,500,000	¥115,500,000	¥115,500,000	¥132,000,000
専門機関委託費	¥49,500,000	¥82,500,000	¥115,500,000	¥115,500,000	¥132,000,000
平均単価	¥15,000,000	¥15,000,000	¥15,000,000	¥15,000,000	¥15,000,000
件数	3	5	7	7	8
消費税	¥4,500,000	¥7,500,000	¥10,500,000	¥10,500,000	¥12,000,000

一般財団法人 社会変革推進機構
業務実施計画書
エグゼクティブサマリー

【現状認識】

「休眠預金等交付金に係る資金の活用に関する基本方針」（以下、「基本方針」）の「はじめに」で指摘されているように、わが国の民間公益活動の基盤は未だ発展途上にある現状である。

具体的には、①社会の諸課題の解決に向けた集中的な資金提供のシステムが欠如しており、そのため②優秀な人材の流入を促すシステムもなく、結果として③知見の効率的な共有を促進する仕組みも多くは存在していない、と認識している。

社会の諸課題に対しては、行政が対応する領域が年々広がっている一方で、民間公益活動の大部分は草の根、チャリティーの領域で活動するものが中心であるため、課題解決にむけた多額の資金をすぐさま効果的に活用できる事業の担い手は限られている。つまり、資金や人材などリソースが流入しやすい仕組みや、知見の蓄積と流通、成果評価システムなど、「産業」として確立するには社会インフラ・システムが未整備な状態であるといえる。

【理念】

・使命

当機構は、上記の現状を変えるべく、「民間のリソースと知恵により社会課題を解決していく社会システムの構築」を目指す。

このことにより、休眠預金の活用によってなされる民間公益活動が社会課題解決につながる蓋然性を実証し、中長期的、持続的に高める。

【理念実現に向けて当機構が果たすべき役割】

1. 我が国における社会の諸課題を分析し、優先的に解決すべき課題を提示する。
注力分野は法に定める3分野に該当することを前提に、以下の3つのフィルターで優先順位付けとポートフォリオ化を行う。
 - ① 短期での定量的アウトカム創出可能性
休眠預金の性質と本「社会実験」における成功事例の早期創出の重要性を鑑み、広く国民に理解され、共感を得やすい成果を早期に創出することを重視する。
 - ② 社会への波及効果が大きい社会課題
恩恵を受益者数と受益者自身への正の影響や経済・財政への影響等の観点から課題を絞り込むことを想定している。
 - ③ 資金分配団体や民間公益団体とのコミュニケーションを通じて得られる地域などの固有の社会課題
データは存在しないが潜在的に大きな問題があると、現場から認知されつつある「温度感」を重視し、地域固有の社会課題の把握を行う。

2. 資金分配団体及び民間公益活動を行う団体に対し、最適な資金支援を行う
最適な資金支援の実現には、以下の3つの方針でアプローチをする。
 - ① 事業資金のみならず、人材流入や知見流通に資する活動の支援
従来助成金に多く見られる事業費のみを助成した結果、当該事業を既存人材のみでの対応し、成果評価や知見の取りまとめ等に十分なリソースが配分できておらず、外部知見の吸収も進まない負の循環からの脱却を目指す。
 - ② 段階的助成制度による複数年度支援
社会の諸課題の解決／社会システムの構築は、単年度での実現は困難である。単年度予算制はプロジェクトの全体像やゴールを不明確にしており、かつ年度内に行える打ち手の積み上げ的な計画を招きやすい。
年度や定期ではなく、プロジェクトのマイルストーン毎に成果を確認し、その結果で次のフェーズの資金・支援の承認を行う段階的助成制度の導入を資金分配団体に求める。このことで、上述の課題の克服、及び成果を挙げたプロジェクトにより多くの資金が提供される仕組みを構築していく。
 - ③ 短期アウトカム創出の重要性を鑑み、直近では以下に該当する事業への資金傾斜を重視する
 - ・アーリーステージだが、課題が存在することの立証自体に大きな社会的インパクトがある課題・事業
 - ・ミッドステージで、フェーズ終了時に明確なアウトカムを創出できる可能性が高い課題・事業

・レイトステージで、資金投下による推進することが自明な課題・事業

3. 我が国の社会の諸課題の解決に挑戦する担い手を支えるインキュベーター及びアクセラレーター役割を担う。

当機構のインキュベーター／アクセラレーターとしての当事者能力を担保するため、以下の仕組みを継続的に機能強化する。

- ① 高スペック人材の採用・育成を行う組織能力の獲得と強化
課題解決スキルが高く経験を積んだ優秀な人材の獲得は、待遇の良い企業においても大きな課題であるが、企業に対抗し、これを可能にする兼業など柔軟な雇用／報酬／評価体系を導入することで、優秀な人材を獲得する。特に地域・現場のノウハウを集約し、「組織知」に変換する業務に豊富な経験を持つ企業人材を採用する。
- ② ノウハウが集約される仕組みを構築し、組織能力の向上を仕組み化
個別プロジェクトの経験値をまとめた振り返り情報を集積して活用する仕組みを導入、構築する。

4. 外部の団体や専門家と連携しつつ資金分配団体に対して非資金的支援を伴走型で行う。

機構内外で、プロジェクト管理にノウハウを有する人材を確保し、重点支援事業に派遣する。個別事業ごとの事情に合わせたアドバイスを提供しながら進めることで、キャパシティービルディング支援のネットワークを構築していく。

- ① 資金分配団体と、プロジェクトマネジメントスキルを持った人材のマッチング
制度を整えても継続的な進捗管理や支援が実施されない、ないしは形骸化しているのは現場の団体や資金分配団体のいずれも現場活動に忙しく、支援実施数に対しプロジェクトマネジメントスキルを持った人的リソースが圧倒的に不足していると認識している。一方で、そのようなスキルを持った人材は営利分野においても市場価値が高く、特にフルタイムでの公益分野流入を促すことは困難である。これらを踏まえ、資金分配団体に対しては、こうした人材の活用を前提とした助成（貸付）プログラム／額の設定を要請する。
- ② 「Knowledge Integrations Lab.」への報告／課題特定プロセスにかける知見の一元収集を行い、カンファレンスの開催やウェブサイトでの公開、SNS やマスメディアを通じた発信を行う。

5. 民間の創意・工夫が引き出されるような支援を行うことで、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し普及させる。

資金分配団体や民間公益活動を行う団体の創意工夫を引き出し、有効な手法が認

められたものの普及促進を図る。

① 創意工夫の引き出し

クラスター／コミュニティ形成の促すために、ネットワーキングイベントへの助成や支援、特に国内外の異業種のイノベーション有識者とのネットワーキングを促進する。さらには、インセンティブを設けて通常助成とは別に特定テーマにおける革新的手法助成制度を創設する。例えば、革新的な発想、生産性の大幅向上が期待される Civic Tech 分野を重視し開発資金の助成や専門家による知見提供を目的とした助成等が候補となる。

② 普及促進

特定の社会課題の存在を周知し、ソリューションとしての民間公益活動と休眠預金活用の広報、という戦略 PR を行う。

活動から得られた知見の流通を促進するため、ポストモータム（振り返り・検証）を実施し、文章化を行い、広く共有する仕組みを構築する。例えば、当機構や専門家による文章作成、共有支援（勉強会、イベント等）が想定できる。

6. 民間公益活動に係る事業が適正に遂行されるよう、資金分配団体及び民間公益活動を行う団体を監督する。

資金分配団体が、支援先の民間公益活動団体に対して、以下の業務及び会計監査を実施することを要請する。

ア) 業務／会計規程の存在の確認

イ) 特に意思決定／決裁権限規程と業務フローを中心に確認

ウ) 規程の内容の精査

エ) 規程遵守状況の確認

いわば、資金分配団体の業務／会計監査人として上記の実施状況を確認することにより、支援対象となった民間公益活動を行う団体を間接的に監督することにつながる。資金分配団体が実施できていない、ないしは不十分な場合は、助成選定の判断に反映させるとともに、必要に応じ資金分配団体の監査能力におけるキャパシティビルディングを実施する。

7. 休眠預金等に係る資金の活用状況や成果等について積極的に公開、周知・広報することを通じ、本制度への国民の理解を得るよう努めるとともに、多様な民間の団体等の一層の参画を促す。

本広報活動の目的としては、休眠預金という性質に鑑み①透明性の確保、と資金が実際に有効活用されているという②成果の周知と民による社会課題解決の気運の醸成とする。

① 透明性の確保

ウェブサイトやアニュアルレポートによる詳細な情報公開と、SNS 等を通じた、速報性、開放性の高い情報公開を行う。

② 成果の周知と民による社会課題解決の気運の醸成

ストーリーライン＝課題を「自分ごと」とする世論を醸成し、解決者と解決策への注目度を増幅させる「戦略 PR」実施する。具体的には、ターゲットとする社会課題の存在の周知（＝記事化）を行い、解決策を持った存在としての各活動団体と資金分配団体が紹介され、一連の活動のインキュベーター／アクセラレーターとしての当機構の紹介がなされる流れをつくる。その結果、当機構の支援による社会インパクトの大きさを広範に周知するとともに、民による社会課題解決活動そのものの「自分ごと」化を狙う。

8. 資金分配団体の活動状況の分析を通して、民間公益活動全体の状況を把握する。すでに地域の民間公益活動団体とのネットワークを構築し、活動情報を収集している外部団体（コミュニティ財団や NPO 支援センター、特定テーマ毎の各種団体等）との積極的な交流を行い、定常的な状況把握を目指す。

9. 地域・分野等ごとの実情を踏まえつつ、集積された成功事例や失敗事例を横断的かつ具体的に分析し、その結果を活動の現場に反映させる。

当機構のスタッフや外部の専門家など、プロジェクト振り返り作業に知見を有する人材を個別の支援先事業に派遣する。事業のスタート時、中間、終了時に派遣すること、分析作業自体をあらかじめ事業の設計に組み込むことで定常化させる。ヒアリングした情報は、当方にて分析、文書化され Knowledge Integrations Lab. に蓄積する。蓄積・テンプレート化された情報は、次の支援先事業への伴走支援のノウハウとして活用される。

さらには、テンプレートの共有を進めるための当機構と資金分配団体共催の研修会の実施や、ICT を活用してオンラインでも利用可能にする。

10. 民間公益活動の担い手が必要な資金を自立的に調達できるために必要な環境整備を進め、もって市場の発展を促す。

現状、すでに多額の資金が流入しているものの、社会の諸課題の解決には至っていない従来の草の根の活動や幅広い支援とは異なる「社会課題のフォーカス→課題の解決→周知」の流れをつくり、新たな社会システムを創るのが当機構のミッションである。

そのため、支援事業のビジネスモデルのブラッシュアップや、行政、企業へのハンドオーバーの橋渡し、制度改革に向けた政策提案、情報発信を実施する。

併せて、後述のような働きかけを通じ、課題解決力を持った団体がより自立的に資金を集めやすくする活動は全面的に支援する。

寄付やクラウドファンディングなどの組成／PR、資金調達キャパシティービルディングの支援を行う。さらに、当機構が旗振り役となり一元的な PR 活動を通じた事業の成果や意義の周知を行うことで、「民の創意と工夫による社会課題解決システム」全体が市民権を獲得できるように世論醸成を図る。例えば、その素材として、伴走成功事例の徹底活用や民間公益活動のスター団体や人材の PR をすることが考えられる。

【組織と人員体制】

・信頼あるガバナンス・コンプライアンス体制を実現する組織

「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律」に規定される評議員会、理事会による法人運営はもとより、アドバイザリーボードにも、各分野における実践家、第一人者に就任いただき、より専門的な知見を法人運営に活用していく体制を構築する。

コンプライアンス委員会は、内部 2 名、外部有識者 2 名の 4 名で構成し、特に当該委員長にはコンプライアンス施策に実績のある弁護士に就任いただく予定である。

・各業務にプロフェッショナル人材を配置

「基本方針」で求められている業務（例：社会の諸課題を分析し支援の優先順位付けを行う、資金提供先に対する経営支援を伴走型で行いキャパシティービルディングをする、成果評価の実施支援など）を当機構自らがすぐに実施できるようにするためには、各業務に精通したプロフェッショナル人材を採用、配置することが必要である。したがって、職員にはコンサルティングファーム、シンクタンク、金融機関、投資経験者や国際機関、公務員、NGO 勤務経験者等、即戦力を採用している。

【予 算】（概算 単位：千円）

	事業費	管理運営費	合計
2019年度	4,126,000 助成金 4,000,000 自主事業 126,000	488,000	4,614,000
2020年度	10,200,000 助成金 10,000,000 自主事業 200,000	659,000	10,617,700
2021年度	20,428,000 助成金 20,000,000 自主事業 428,000	734,000	21,162,000
2022年度	25,500,000 助成金 25,000,000 自主事業 500,000	813,000	26,313,000
2023年度	30,513,000 助成金 30,000,000 自主事業 513,000	832,800	31,345,800

以上