

調査アドバイザーグループ 提出資料

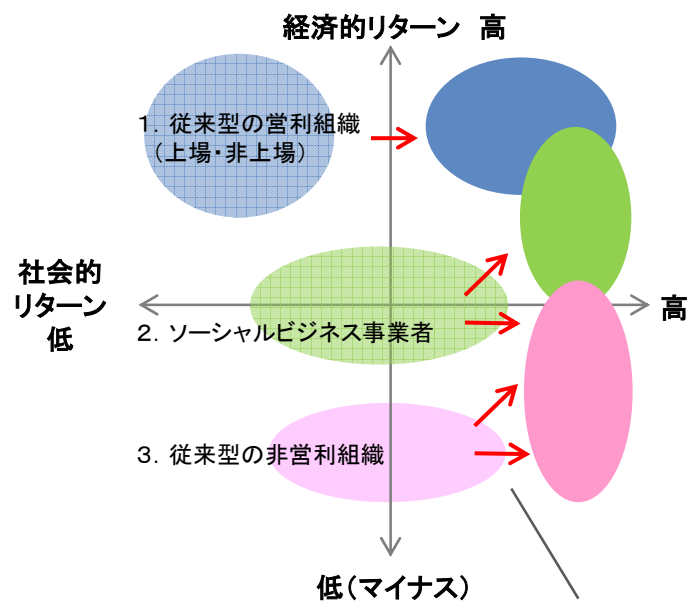
2017/10/10 鵜尾・青柳・白石



調査AGにて議論すべき論点

(1) 休眠預金活用を通じてどのような成果を目指すべきか

- 「既存の枠組みでは促進され難いが、課題解決の意義は大きく、ソーシャルイノベーションの創出に寄与する事業」に積極的に資金が投じられ、営利組織・非営利組織ともに社会的リターンが高い事業への成長が促される環境が整うこと
- それによって社会課題解決の担い手が育成され、現場団体・資金分配団体も含めた「社会課題解決の生態系」が創出されること



1~3のそれぞれを左→右に移動させるためには、休眠預金の活用を機に革新的な資金提供手法／革新的なインターメディアリーが存在が不可欠

- 休眠預金の活用推進にあたっては、
 1. 従来型の営利組織が、社会的リターンの高い領域で積極的な成果を生み出すこと
 2. ソーシャルビジネス事業者が、より高い経済的リターン・社会的リターンを生み出すこと
 3. 従来型の非営利組織が持続可能性を維持しながらより高い社会的リターンを生み出すこと
 の3点を目指すべきではないか。
- 調査AGでは、そのための、**環境整備・生態系の創出**に向けて具体的にどう制度設計を行っていくかについて、議論すべきではないか。

営利組織の変化
SB事業者の変化
非営利組織の変化

- ◆ 「社会課題解決の生態系」とは、具体的には例えば以下の要件によって成立する
 - ① 社会的・経済的リターンの拡大をリードするインターメディアリーの増加
 - ② (①の支援の成果としての)革新性ある社会的事業の拡大
 - ③ 指定活用団体、資金分配団体、その他のインターメディアリー、現場団体のそれぞれの人材の増加
 - ④ エグジットのモデル化(民間資金の獲得・公的施策としての制度化)
 - ⑤ 社会的インパクト評価などのフレームワークの普及と実装

調査AGにて議論すべき論点

(2) (1)に整理した成果を創出するためには、どのような革新的仕組み・手法が有効か

① 資金配分ポートフォリオの設計・運営

- (1)で整理した成果の実現のため、どのような資金配分ポートフォリオ・活動主体のポートフォリオを設計し、どのように運営していくべきか
 - 休眠預金は「助成・融資・投資」の3つを使い分けながら資金を提供されることが想定されている
 - これは他国における休眠預金活用の先行例では見られなかった、我が国独自のアドバンテージである。
 - 今後の議論にあたっては、このアドバンテージを活かす観点から、**資金の種別ごとの性格の違い、そして活用する事業体の法人(株式会社、NPO等)の性格と事業性、成長ステージ等を分類・整理して、制度設計を行うことが必要**ではないか

- 社会課題の解決を志向する組織の中には、事業性(収益)を見込むことが難しいが、未来志向でイノベティブなものも存在する。
- こうした事業に、経済的なリターンの拡大を求めることは論理的な不整合を起こしやすい。
⇒こうした領域に対しては、経済的な観点ではなく、社会的リターンの極大化を追求する観点から、休眠預金を契機により良い助成プログラムを創出し、支援を実行することが求められる。
- これとは逆に、一定の経済性が存在し、事業性を高めたり、スケールアップ・スケールアウトを実現することで、社会的リターンを増加させることが可能な事業領域も存在する。
⇒こうした領域に対しては、休眠預金を契機に投融資の手法を積極的に活用し、資金還流を目指すことが求められる。

- また、指定活用団体の経済的持続性をどう考えるのか(人件費・事業費を含めた予算規模、等)についても、議論が必要ではないか。

② 資金の活用に係る評価の在り方

- (1)で整理した成果を測るために、どのような評価(評価観点・プロセス等)を行うべきか
 - 休眠預金の成果に「生態系の創出」も含まれるのであれば、**支援先の出口や評価の視点は多様かつ複眼的である必要がある**。
 - 複眼的な視点とは、例えば以下の点が挙げられる。こうした視点をKPIとして指標化し、全体の成果を把握する必要があるのではないか。
 - ✓ **個別事業における社会的リターンの拡大**
 - ✓ **イノベティブな事業の誕生**
 - ✓ **資金分配団体や、伴走支援の担い手の成長**
(絶対数の増加・能力形成の成果としての現場団体の成長事例数の増加)
 - ✓ **新規性ある資金提供手法の展開**
(成果連動型資金提供や戦略的グラント・メイキング、コ・ファンディング、債券発行等、多様な資金提供手法が現れること)
 - ✓ **民間資金のレバレッジ**
(休眠預金と連動した協調助成や協調融資・協調投資、寄付や事業収入等による自己財源の拡充など)

調査AGにて議論すべき論点

(2) (1)に整理した成果を創出するためには、どのような革新的仕組み・手法が有効か（続き）

③ 成果に係る目標に着目した革新的な手法

- (1)で整理した成果を創出する上で、どのような「革新的手法」が想定されるか
- 成果の実現に際し、どのようなリスクに留意すべきか。また予想されるリスクを回避するには、どのような手法が考えられるか
 - 現場団体における革新性と、資金分配団体における革新性では文脈に違いがあるのではないか。
 - 両者の違いを認識した上で、どのような制度設計を行うのか検討する必要があるのではないか。
- ◆ 例:現場団体・資金分配団体のそれぞれの革新性/例
 - ✓ 現場団体における革新性・・・ビジネスモデルの革新性、技術的革新性、課題そのものの新しさ、新たな連携(コレクティブインパクト)の創出、等
 - ✓ 資金分配団体における革新性・・・資金提供手法の革新性、経営支援に関する革新性、評価のあり方に関する革新性、等
- ◆ 例:現場団体・資金分配団体のそれぞれのリスク/例
 - ✓ 現場団体におけるリスク・・・ガバナンスリスク、コンプラリスク、準市場特有のリスク、オペレーショナルリスク、スケールアップ/アウトに関するリスク、等
 - ✓ 資金分配団体におけるリスク・・・実績主義・エビデンス主義によるリスク、既存財源の代替リスク、等

④ 生態系の創出を能動的に仕掛けるための工夫や要件

- (1)で整理した成果を創出する上で、どのような工夫や要件が考えられるか
 - 環境整備や生態系創出とは、具体的にどのようなことを意味するのか、冒頭で整理した5つの要件を参考に再度ディスカッションを行った上で、各々の観点から必要な取組みを整理していく必要があるのではないか。
- (例)
- ① インターメディアリの創出・育成
 - ② 現場側・インターメディアリ側の双方の人的リソースの拡大
 - ③ レバレッジある取組・成功例のプロデュース
 - ④ 横展開が可能なモデルの創出
- (※ここでいう横展開とは 1.他地域・他事業者へのノウハウ移転、2.公的施策への転換 の双方を含む)