

平成 29 年 11 月 10 日
調査アドバイザーグループ

調査アドバイザーグループ 報告書

はじめに

(調査アドバイザーグループの役割)

本年 9 月 5 日付第 4 回休眠預金等活用審議会において、小宮山宏会長より、調査アドバイザーグループ（調査 AG）の設置と、「我が国における先端的な取組や欧米の先進事例についての事実関係及び審議会で議論すべき論点を事務局とともに整理し、第 7 回審議会における革新的な手法の検討の際に報告すること」が提案され、その場で承認された。

これと同時に、「これまでの審議会で、イノベーションの創出と裏表の関係にあるリスクを一定程度許容する必要性、その他の事業に係るあらゆるプロセスにおける評価の重要性等、社会的課題を解決するためには革新的な手法の開発が不可欠であるといった論点は提示されたが、これを更に深く検討し、実装可能なものとするために、ソーシャル・ファイナンスにおける専門的知識が不可欠である」との問題意識が会長より提示された。

(調査アドバイザーグループの作業の前提)

また、「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」第 16 条には、以下のような基本理念が示されている。

- ・ 自立した担い手の育成
- ・ 既成の資金提供手段の補完的な資金供給
- ・ 民間公益活動の資金調達のための環境整備
- ・ 多様な意見の反映と透明性の確保
- ・ 特定地域への集中の排除
- ・ 革新的な手法の開発促進
- ・ 民間の創意工夫が発揮できるための、成果に係る目標に着目した効率的な活用

(調査アドバイザーグループ報告書の構成)

以上の経緯を踏まえ、調査 AG では以下の 4 つの論点を柱に報告書を作成した。

1. 民間公益活動が達成すべき成果
2. 成果を実現するために有効な仕組み
3. 指定活用団体に求められるアプローチ
4. 我が国における先端的な取組や欧米の先進事例についての事実関係の調査

(参考)「休眠預金等交付金に係る資金の活用に関する基本理念」(法第 16 条)

- 第 1 項 休眠預金等交付金に係る資金は、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であって、これが成果を収めることにより国民一般の利益の一層の増進に資することとなるもの(以下「民間公益活動」という。)に活用されるものとする。
- 第 2 項 休眠預金等交付金に係る資金は、民間公益活動の自立した担い手の育成に資するとともに、金融機関、政府関係金融機関等が行う金融、民間の団体による助成、貸付け又は出資(以下「助成等」という。)等を補完するための資金の供給を行うことにより、民間公益活動に係る資金を調達することができる環境の整備の促進に資するよう活用されるものとする。
- 第 3 項 休眠預金等交付金に係る資金の活用にあたっては、これが預金者等の預金等を原資とするものであることに留意し、多様な意見が適切に反映されるように配慮されるとともに、その活用の透明性の確保が図られなければならない。
- 第 4 項 休眠預金等交付金に係る資金の活用にあたっては、これが大都市その他特定の地域に集中することのないように配慮されなければならない。
- 第 5 項 休眠預金等交付金に係る資金の活用にあたっては、複数年度にわたる民間公益活動に対する助成等、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の成果に係る目標に着目した助成等その他の効果的な活用の方法を選択することにより、民間の団体の創意と工夫が十分に発揮されるように配慮されるものとする。

1. 民間公益活動が達成すべき成果

休眠預金等の活用を通じて民間公益活動が達成すべき成果は、次の二つに分類できる。

(休眠預金等活用を通じた対象事業の成果)

休眠預金等の活用を通じた支援により、社会的インパクト¹（社会的成果）の最大化を目指す民間公益活動が促進され、社会課題の解決が進み、国民利益の増進が図られること。

(社会課題解決の自律的かつ持続的な仕組み全体の成果)

休眠預金等の活用を通じて、成功事例が創出され、民間公益活動を行う団体（現場団体）やそれを支援する資金分配団体が育成されること。

また、休眠預金等の活用を契機として、民間資金が民間公益活動に流入するとともに、民間の経験や専門的スキルを活かした人材が民間公益活動において育成されること。

これらにより、社会課題解決に向けた取組が自律的かつ持続的に発展する仕組み（エコシステム）が出来上がること。

¹ 短期、長期の変化を含め、当該事業や活動の結果として生じた社会的、環境的な成果を指す。（出典：「社会的インパクト評価の推進に向けて-社会的課題解決に向けた社会的インパクト評価の基本的概念と今後の対応策について-」（平成28年3月、内閣府・社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ））

2. 成果を実現するために有効な仕組み

成果を実現するためには、対象事業そのものに関する項目とともに、社会課題解決の自律的かつ持続的な仕組み（エコシステム）全体に関する項目について考慮する必要がある。

- (1) 現場団体及び資金分配団体による革新性ある民間公益活動の促進
- (2) 成功事例・支援の出口モデルの創出
- (3) 人材の育成
- (4) 民間資金の流入
- (5) 社会的インパクト評価のフレームワークの普及・実装

(1) 現場団体及び資金分配団体による革新性ある民間公益活動の促進

社会的インパクトを最大化するためには、従来の発想にとらわれることなく、事業の効率性を高め、社会的インパクトを拡大するような革新的な民間公益活動を促進する必要がある。

このためには、既存の現場団体や事業において革新的な仕組みと手法の導入を促進すると同時に、革新的な現場団体の新設や新規性のある事業の創造を積極的に支援していく必要がある。

また、資金分配団体の在り方や手法に関しても、従来の資金提供手法以上の革新性が求められる。例えば、「チャレンジ・グラント²（助成）」等の新たな枠組み作りを積極的に検討することが考えられる。

このように、現場団体・資金分配団体の双方で、社会的インパクトの拡大を目指す革新的な取組を強化していくことが必要である。

具体的に現場団体・資金分配団体の革新性としては、以下のような事例が考えられる。

現場団体の革新性（例）

新しい事業モデル	複雑化・高度化した現代の社会課題の解決には、従来とは異なる事業モデルによるアプローチが求められる。特に現場団体は、その課題に直接触れる機会が多く、現場レベルで生まれるアイデアを具現化することで、革新的なアプローチが生まれることが期待される。
----------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

² 社会課題の解決を目標（チャレンジ）として開催されるコンテストのことを指す。

新しい技術の応用	人工知能（AI） ³ 、ビッグデータ ⁴ 、IoT ⁵ 等の情報通信技術（ICT）、ロボット技術等研究機関や民間企業によって開発された新しい技術を社会課題解決に応用することで、革新的なアプローチが生まれることが期待できる。
集会的インパクト ⁶	ひとつの現場団体で行うことができる活動は限られているため、営利法人と非営利組織、行政と民間という垣根を越えて、関係主体同士が集会的インパクト（コレクティブ・インパクト）を志向し、新しい発想の事業アイデアやお互いの強みを生かした事業が生まれることで、より革新的な取組が促進される。
他地域への展開	従来の民間公益活動には、一定の社会的インパクトを創出することが出来ていても、その効果が地域限定的になっているものが少なくない。社会的インパクトの拡大のためには、そうした成功事例による事業モデルや成功のための要素等を他の現場団体等でも行えるように標準化し、他地域へ展開をすることが望ましい。
規模の拡大	現場団体の革新性は新しい団体に限定されるわけではなく、社会課題解決と国民利益の増進のためには、従来の事業をさらに進化させて、より規模の拡大が図れるような活動を行うことが望ましい。

資金分配団体の革新性（例）

新たな選定基準	社会的インパクト評価を前提とすることで、資金提供の目標となる成果が明確になり、成果達成に対する現場団体の責務や資金分配団体が行うべき支援を明確にできる。その成果については、新しい挑戦を誘発するよう、定性・定量的な要素を柔軟に組み合わせることが望ましい。
リスク管理	現場団体で想定通りに事業が進まないリスクに対して、資金分配団体は、事前にリスクを把握し、現場団体の経営状況や事業の社会的インパクトの定期的な進捗評価をすることが望ましい。また、実際にリスクが顕在化した場合の、適切な助言や、さらなる支援等ができるように経営支援の仕組みや体制を整えることが望ましい。
資金提供手法	資金分配団体においては、現場団体の法人格と事業性の有無、事業の発展段階（創業期、成長期、発展期、成熟期）によって適切な資金提供の種類（助成、貸付け又は出資等）と提供方法（前払い、中間払い、事後払い、成果連動払い等）を設計する能力が求められる。
経営支援手法	社会的インパクト最大化のためには、現場団体の経営資源だけでは成果達成が困難な場合もある。そのため、社会的インパクト評価の導入、事業戦略や事業計画の策

³ 人工的にコンピュータ上で人間と同様の知能を実現させようという試み、あるいはそのための一連の基礎技術を指す。

⁴ 大容量のデジタルデータを指す。詳しくは別紙2参照。

⁵ Internet of Things（モノのインターネット）の略称。あらゆるモノがインターネットにつながる世界であり、インターネットを介した情報活用を指す。詳しくは別紙2参照。

⁶ セクターの垣根を超えて様々な立場の関係者が、目標・成果を共有した上で、共通の評価システムの下で、お互いの強みを生かした取組を集中的かつ効果的に行うことで、より迅速により大きな社会的インパクトの創出を目指すアプローチを指す。

	定支援、経営管理、組織作り、マーケティング、資金調達、政策提言活動等、様々な経営管理の知見や人材を提供する経営支援も有効である。
ガバナンス (統治) 強化	現場団体によっては、事業遂行中に事前に明示した目的から外れて事業を行うことや、必要な人員や体制等を整えられずに、成果を十分に達成できなくなってしまうリスクがある。こうしたリスクを未然に防ぐために、支援契約の中で社会的インパクトを目標とすることを明文化し(ミッションロック ⁷)、現場団体の経営陣に対して助言ができる体制を整備することが望ましい。
社会的インパクト評価	資金分配団体は、現場団体の社会的インパクトを客観的なデータに基づいて評価し、定期的に指定活用団体を始めとする資金提供者に対して報告をすることで、資金分配団体自身の社会的インパクトを可視化することが重要である。
専門的知見	特定の社会課題の領域や地域に特化、精通している資金分配団体は、その領域や地域の課題解決に必要な専門的知見を持ち、適切な現場団体を選定し、必要な経営資源を提供することができるようになり、これにより、社会課題解決のスピードや質の向上が期待できる。
集合的インパクト支援	複雑化、高度化した社会課題を解決し、より大きな社会的インパクトを創出するためには、集合的インパクトによるアプローチが有効とされる。資金分配団体には、集合的インパクトが創出されるよう中核となる団体(バックボーン団体)に支援を行うことや、自らがこのアプローチの中心になることが求められる。
民間資金の巻き込み	民間公益活動が促進されるためには、休眠預金等の活用が進むだけでなく、数多くの民間企業や金融機関、個人による様々な支援や参加が必要である。したがって、資金分配団体は、休眠預金等の活用を梃子とした、民間企業や金融機関、個人からの社会的インパクトを目的とした資金を巻き込む戦略と活動を行うことが望ましい。

【国内事例】 日本ベンチャーフィランソロピー基金
(別添「事例集」2～4頁参照)

日本ベンチャーフィランソロピー基金は、支援先への財務支援・経営支援及びガバナンス(統治)の実行により、支援先事業成長の健全な好循環を作り出している。

【国内事例】 (公財) あいちコミュニティ財団「成長段階別助成プログラム」「伴走支援型助成、成果志向助成の推進」(別添「事例集」13～14頁参照)

(公財) あいちコミュニティ財団は、地域に根差し、成長段階に応じた助成プログラム等を提供している。

⁷ 社会的企業が掲げるミッションの変更に対して制限を設けることにより、社会的企業が適切に社会的インパクトを追求することを保証する仕組みを指す。法人格や認証を通じた制限から、企業の自発的な定款策定、支援契約への社会的目標の明示など、多様な手法が存在する。

(2) 成功事例・支援の出口モデルの創出

休眠預金等の限られた財源を活用して最大限の社会的インパクトを実現するためには、社会革新の成功事例を広く関係者に共有し、これを事業モデルとして普及していくことが重要である。このような観点から、成功事例の積極的な収集及び情報共有に向けた努力が求められる。

また、休眠預金等の限られた財源を有効に活用するという観点からは、支援に先立って資金分配団体と現場団体の間で達成目標と支援の出口について合意し、目標が達成されれば支援を終了することを制度化しておくことが望ましい。

支援の出口については多様な考え方が存在するが、例えば、「事業の自走化（休眠預金等に依存せず、自ら寄附や事業収入等を確保して事業を継続できること）」、「事前に合意した成果の実現」、「公的施策としての制度化」が考えられる。その上で、成果を実現したことにより次のより規模の大きな挑戦へ移行するという出口・入口もあり、そうした場合にはより大きな支援を行うことも考えられる。

【国内事例】 日本ベンチャーフィランソロピー基金
(別添「事例集」6～10頁参照)

日本ベンチャーフィランソロピー基金では、定期的な進捗評価の過程を通じて、事業の発展段階が支援開始時に合意した終了レベルに達した際、あるいは支援先選出基準を満たさなくなった場合には、支援先との協議に基づき、支援の終了を決定している。

【海外事例】 ソーシャル・フランチャイズ (社会的企業の規模拡大に係る新手法)
(別添「事例集」11頁参照)

ソーシャル・フランチャイズは、社会的企業におけるスケールアウトに向けた戦略のひとつであり、責任の所在と事業リスク等を勘案して選ぶもの。社会的インパクトを大きくするために実績のある組織のモデルを複製し共有するためのフランチャイズ・アプローチを使用する。

(3) 人材の育成

現場団体が、社会的インパクトを拡大させていくためには、従来以上に専門的スキルを持った人材が求められる。例えば、経営戦略策定、事業管理、財務・会計管理、広報・コミュニケーション、評価・報告等の専門的スキルを持った多様な人材を育成する必要がある。

また、これを支援する資金分配団体においても、資金提供の戦略策定だけでなく、案件発掘のための調査、経営支援、定期的な進捗管理・評価、ネットワーク形成等の専門的スキルが必要である。さらに、革新的な資金提供を促進するためには、多様な金融手法に関する知識も不可欠となる。

基本的には、指定活用団体、資金分配団体、現場団体のそれぞれにおける OJT⁸（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）等を通じた人材育成が重要だが、休眠預金等の一部をこのような人材の育成にあてることも検討すべきである。支援案件の資金の一部を活かして伴走型支援⁹や評価専門家の協力を得ることができるようになることも必要である。また、民間企業と現場団体や資金分配団体の間で人材の交流を通じて人材育成がなされていくことが望ましい。

将来的には民間企業では既存の CSR¹⁰（コーポレート・ソーシャル・リスポンシビリティ：企業の社会的責任）のみならず、本業の社会的インパクトを担当する人材や、金融機関では ESG¹¹アナリスト（環境・社会・ガバナンスに関する分析家）とあわせて社会的インパクトに関する分析家のような人材や組織機能が育っていくことが望ましい。

（参考）「休眠預金等活用審議会における議論の中間的整理」

（平成 29 年 9 月 12 日、一部追加 10 月 18 日、休眠預金等活用審議会）

「我が国のソーシャルセクターの現状に鑑みると、民間公益活動の自立した担い手の育成のみならず、資金分配団体における非資金的支援の担い手その他事業実施に際し必要な能力を備えた人材の育成は喫緊の課題である。したがって、こうした人材育成に休眠預金等を活用することも、効率的かつ効果的な資金の活用を実現する上で極めて重要と考えられる。」

【国内事例】（一社）全国コミュニティ財団協会「社会的投資時代の新水準に合致したコミュニティ財団セクターの機能強化事業」（別添「事例集」16 頁参照）

（一社）全国コミュニティ財団協会では、コミュニティ財団が地域の課題を自ら見極め、必要な資源を調達し、関係者の調整を行いながら課題解決に導く集合的インパクトを主導する存在になることを目的とした事業を行っている。

（４）民間資金の流入

休眠預金等の限られた資金を活用して社会的インパクトを拡大するという観点からは、民間公益活動に直接資金を提供するだけでなく、休眠預金等を梃子にして、民間資金の流入を積極的に促進することも必要である。このためには、クラウド・ファンディング・プラットフォーム¹²の開発や、民間の寄附・投資を促進する新た

⁸ On the Job Training の略称。日常の業務に就きながら行われる教育訓練のことをいい、教育訓練に関する計画書を作成する等して教育担当者、対象者、期間、内容等を具体的に定めて、段階的・継続的に教育訓練を実施することを指す。詳しくは別紙 2 参照。

⁹ 事業計画の策定や着実な実施等を現場団体に寄り添って支援することを指す。

¹⁰ Corporate Social Responsibility の略称。企業の社会的責任。

企業は利益の追求だけでなく、環境保護・人権擁護・地域貢献など社会的責任を果たすべきであるとする経営理念

¹¹ 環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）の英語の頭文字を合わせた言葉。詳しくは別紙 2 参照。

¹² 一般個人から資金調達が可能なオンライン・プラットフォームを指す。

な仕組み作り等の多様な試みに休眠預金等の一部を活用することを検討すべきである。

また、現場団体や資金分配団体が、休眠預金等の支援を受けている期間中に、どれだけ自主財源調達のために自助努力で民間資金を集める努力をしてきたかを評価することも必要である。

特に、民間公益活動への資金提供に民間資金が流入する上での障壁は、民間公益活動分野における様々な制約や制度の未整備等により、流入リスクが高い点にある。これを改善するため、民間資金の流入を妨げているリスク要因を分析した上で、リスクを低減させて民間資金の流入を促進するために休眠預金等を活用していくことが重要である。具体的には、協調融資¹³の核となる資金の提供、信用保証¹⁴、伴走型支援や基盤構築支援にかかる経費の補助等の多様な手法の導入を積極的に進める必要がある。

また、資金配分にあたっては、現場団体と民間企業・民間金融機関等による共同提案枠を設置し、革新的な手法の共同開発を促す仕組みを導入することも考えられる。

将来的には、民間金融機関においては事業性評価とともに、顧客としてNPO法人等を加え、審査に社会的インパクト評価を加えることも望ましい。

【国内事例】(独法)国際協力機構(JICA)による「JAPAN ASEAN Women Empowerment Fund」への出資
(別添「事例集」18頁参照)

(独法)国際協力機構(JICA)が、民間投資家の負担するリスクを軽減することにより、民間投資の呼び込みを実現している。

【国内事例】総務省「ICTイノベーション創出チャレンジプログラム」
(別添「事例集」19頁参照)

総務省「ICTイノベーション創出チャレンジプログラム」では、提案者であるベンチャー企業等は一次審査通過後に、協働意思のある事業化支援機関とマッチングが行われ、当該事業化支援機関と共同で二次提案を作成し、補助事業に申請する。

（５）社会的インパクト評価のフレームワークの普及・実装

休眠預金等の活用を通じて社会的インパクトを最大化する上では、民間公益セクターを中心に、社会全体が社会的インパクトについての理解を共有し、これを積極的に促進していくという社会的合意を形成することが最も重要である。このためには、社会的インパクト評価の普及・実装が求められる。

¹³ 複数の金融機関等が協調して融資を行うことを指す。

¹⁴ 金融機関から融資を受ける際に債務を保証し、倒産等で債務の返済ができなくなった場合には返済を肩代わりすることを指す。

社会的インパクト評価とは、短期、長期の変化を含め、当該事業や活動の結果として生じた社会的、環境的な変化や便益等の成果を定量的・定性的に把握し、当該事業や活動について価値判断を加える（評価を行う）ことである。

社会的インパクト評価を行うことで、事業や活動における学び・改善に活用し、事業や活動の利害関係者に対する説明責任を果たすことが可能となる。さらに、民間公益団体が社会的インパクトを志向した経営を促進していくことにもつながる。

休眠預金等の活用にあたっては、国民への説明責任の観点から社会的インパクト評価のフレームワークの普及・実装が必要である。

（参考）「社会的インパクト評価の推進に向けて ―社会的課題解決に向けた社会的インパクト評価の基本的概念と今後の対応策について―」（平成 28 年 3 月、内閣府・社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ）

【国内事例】 社会的インパクト評価イニシアチブ
(別添「事例集」21 頁参照)

平成 28 年 6 月に設立された「社会的インパクト評価イニシアチブ」は、我が国における社会的インパクト評価を推進するために、民間事業者、シンクタンク、中間支援組織、資金提供者、研究者、行政等が連携した任意団体である。

【国内事例】 (一財) CSO ネットワーク「社会的インパクト評価普及のための評価支援人材の育成事業」
(別添「事例集」22 頁参照)

(一財) CSO ネットワークでは、現場団体が適切な事業評価ができるように伴走支援ができる人材の育成を行っている。

3. 指定活用団体に求められるアプローチ

指定活用団体には、単に休眠預金等を分配・管理するだけでなく、民間公益活動の新しい事例を積極的に創出・共有し、展開・発展させることで、民間公益活動が持続的に行われる仕組みを構築する役割も求められる。

このような仕組みの構築を通じて、現場団体が資金分配団体と共に民間資金を調達して経営の持続可能性を確保し、社会課題の解決に向けた取組を強化していくことができるようになれば、我が国の社会的課題解決能力は飛躍的に向上すると考えられる。

この目標を達成するために、指定活用団体は以下のようなアプローチをとることが期待される。

- (1) 指定活用団体が目標とする社会的インパクトを達成するための中長期事業計画を策定し、社会的インパクト評価によって成果を定期的に評価・報告すること
- (2) 適切な資金の配分ポートフォリオ¹⁵管理を行うこと
- (3) 先進的な資金のリスク管理を行うこと
- (4) 新しい事例を現場団体・資金分配団体とともに創出し普及させ、そのための案件形成に向けた調査・研究を行うこと
- (5) 休眠預金等を呼び水として、民間からの資金創出や事業の継続性の向上、民間公益活動における人材の育成や参入促進を図ること
- (6) 啓発活動及び広報活動を行うこと

(参考)「指定活用団体の業務」(法第21条)

- | | | |
|-----|-----|-------------------------------------------------------|
| 第1項 | 第1号 | 資金分配団体に対し、助成等の実施に必要な資金について助成又は貸付けを行うこと。 |
| | 第2号 | 民間公益活動を行う団体に対し、民間公益活動の実施に必要な資金の貸付けを行うこと。 |
| | 第3号 | 休眠預金等交付金の受入れを行うこと。 |
| | 第4号 | 民間公益活動の促進に関する調査及び研究を行うこと。 |
| | 第5号 | 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を行うこと。 |
| | 第6号 | 前各号に掲げる業務に附随する業務。 |
| 第2項 | | 指定活用団体は、前項第二号の業務を行うときは、金融機関その他の団体に対し、その一部を委託することができる。 |

¹⁵ 金融では「資産構成(金融資産一覧)」や「有価証券一覧表」等を、ビジネスでは「事業の組み合わせ」や「販売商品(製品)の構成」等を指す。詳しくは別紙2参照。

(1) 指定活用団体が目標とする社会的インパクトを達成するための中長期事業計画を策定し、社会的インパクト評価によって成果を定期的に評価・報告すること（法第16条第5項関連、法第26条第4項関連）

指定活用団体は、その目標とする社会的インパクトを達成するための中長期の事業計画を策定し、社会的インパクト評価により成果を定期的に評価した上で、広く国民に対して報告をしていくことが望ましい。

(参考)「指定活用団体の事業計画等」(法第26条)

第4項 指定活用団体は、毎事業年度経過後三月以内に、その事業年度の事業報告書、貸借対照表、収支決算書及び財産目録を作成し、内閣総理大臣に提出するとともに、これを公表しなければならない。

【海外事例】 英国のビッグ・ソサエティ・キャピタル
(別添「事例集」24～25頁参照)

英国のビッグ・ソサエティ・キャピタルでは、目標とする社会的インパクトを達成するための中長期事業計画を示し、年次報告書にて成果報告を行っている。

【国内事例】 (公財) あいちコミュニティ財団「セオリー・オブ・チェンジ2020」
(別添「事例集」26頁参照)

国内においても、(公財) あいちコミュニティ財団が目標とする社会的インパクトを達成するための中長期事業計画を示し、年次報告書にて成果報告を行っている。

(2) 適切な資金配分のポートフォリオ管理を行うこと (法第16条第5項関連、法第21条第1項第1号・第2号・第6号関連)

指定活用団体は、我が国における現場団体に対する資金提供手段や規模等の実態について、適切に把握した上で、社会課題、事業の発展段階、資金提供手法、支援手法等のさまざまな特徴ある資金分配団体を選定し、資金配分のポートフォリオを構成することが望ましい。その際、現場団体への支援のみならず、資金分配団体に対する支援や革新的な手法を活用した民間公益活動の促進に必要な基盤整備への支援も、資金配分のポートフォリオに含めることを検討すべきである。

指定活用団体が、資金分配団体を通じて現場団体に支援する際の資金配分のポートフォリオについては、助成、貸付け又は出資等の性格、現場団体の事業の発展段階を考慮してその組み合わせを考えることが有用であり、リスク分散にもつながる。

一般的に、経済的リターン¹⁶を求めない助成は創業期・成長期に、低リスク・低経済的リターンを求める貸付けは発展期・成熟期に、高リスク・高経済的リターンを求める出資は成長期・発展期に適しているが、休眠預金等の活用にあたっては、助成、貸付け又は出資等のいずれにおいても社会的インパクトの最大化を目指すこ

¹⁶ 資金の出し手にとっての金銭的リターンを指す。

とを一義的な目的とすることに留意する。このためには、事業に対する直接的な支援だけでなく、現場団体の能力強化（キャパシティ・ビルディング）支援も重要である。

（参考）「休眠預金等活用審議会における議論の中間的整理」

（平成 29 年 9 月 12 日、一部追加 10 月 18 日、休眠預金等活用審議会）

「単に、資金支援を行うだけでなく、経営技術支援や人材支援といった非資金的支援を併せて行い、更に継続的に活動をフォローアップするという伴走型支援を行うことにより、組織の能力強化（キャパシティ・ビルディング）を図ることが不可欠である。」

事業の発展段階に応じた資金提供方法（例）

	創業期	成長期	発展期	成熟期
助成	○	○		
貸付け			○	○
出資		○	○	

【海外事例】欧州における変化を促すファンド (European social innovation funds)
(別添「事例集」28 頁参照)

European Commission (EC) では、ソーシャルイノベーションを促す資金として、事業の発展段階に応じてどのような資金が必要であるかを調査研究している。

【海外事例】豪州 The Discovery Grant・The Growth Grant
(別添「事例集」29～31 頁参照)

The Discovery Grant は創業期を、The Growth Grant は成長期を対象とした助成を行っている。

（３）先進的な資金のリスク管理を行うこと

指定活用団体に取り扱う資金の規模が大きく、また財務的なリスクだけでなく期待された社会的インパクトが達成されないリスク等、民間公益活動特有のリスクも想定されるため、指定活用団体においては適切なリスク管理を行うことが重要である。

将来的には、指定活用団体においてリスク・アペタイト・フレームワーク¹⁷等を活用した先進的な資金のリスク管理を行っていくことが望ましい。

¹⁷ リスク・アペタイト（組織の目的や事業計画を達成するために、進んで受け入れるリスクの種類と量）を用いたリスク管理における、リスク認識の共有、モニタリング及び必要な管理行動を実現することを目的とした一連の仕組みを指す。

指定活用団体は、資金分配団体が適切にリスク管理を行うことができるよう、こうした事例の調査・研究を行うことが求められる。リスク管理については、海外では、既に社会的インパクト投資分野でリスク管理手法について一定の合意が形成されている。また、近年は、リスクを管理しつつ社会的インパクトの最大化を目指す「インパクト・マネジメント・アプローチ」も提案されている。

【国内事例】 リスク・アペタイト・フレームワーク等を活用した先進的な資金のリスク管理
(別添「事例集」33頁参照)

日本銀行「金融機関のガバナンス改革：実践事例」(2017年2月)では、リスク・アペタイト・フレームワークを活用した資金のリスク管理について紹介されている。

【海外事例】 社会的インパクト投資における各プロセスにおけるリスク管理
(別添「事例集」34頁参照)

欧米では、既に社会的インパクト投資の標準的な手法が確立されており、実践的なガイドラインや事例研究が公表されている。標準的には、社会的インパクト投資における各過程(投資案件の査定から管理、出口まで)を通じてリスク管理を行い、社会的インパクトの最大化を図ることを目指している。

【海外事例】 英国の Skopos Impact Fund 及び Bridges Impact+ が提唱するインパクト・マネジメント・アプローチ (別添「事例集」35頁参照)

英国の Skopos Impact Fund 及び Bridges Impact+ が提唱する手法であり、リスクを管理しつつ社会的インパクトの最大化を図ることを目指している。

(4) 新しい事例を現場団体・資金分配団体とともに創出し普及させ、そのための案件形成に向けた調査・研究を行うこと (法第21条第1項第4号・第5号関連)

指定活用団体は、革新的な新規案件の形成に向けた調査・研究分野でも積極的な役割を果たすことが望ましい。具体的な手法としては、指定活用団体が現場団体や資金分配団体と協力しながら案件形成を進めるという手法や、民間シンクタンクや非営利組織の案件形成のための助成を資金配分のポートフォリオに組み込む手法が考えられる。

【国内事例】 (公財) あいちコミュニティ財団「あいちの課題深堀ファンド」
(別添「事例集」37頁参照)

(公財) あいちコミュニティ財団では、解決に挑む地域の課題と解決策の先行事例を可視化するプログラム(あいちの課題深堀ファンド)を運営している。

【海外事例】英国のビッグ・ソサエティ・キャピタル
(別添「事例集」38頁参照)

英国のビッグ・ソサエティ・キャピタルでは、特定の社会課題ごとに調査・研究グループを設置し、新たな案件形成に努めている。

【海外事例】英国の The Connect Fund (社会的投資市場の共通基盤の整備を目的としたファンド)
(別添「事例集」39頁参照)

英国の The Connect Fund では、イングランド地域の社会的投資市場の共通基盤を整備することを目的として、中間支援組織が社会投資プログラムのモデル形成の試行に助成（実現可能性を探るための助成）等を行っている。

(5) 休眠預金等と呼び水として、民間からの資金創出や事業の継続性の向上、民間公益活動における人材の育成や参入促進を図ること (法第21条第1項第6号関連)

我が国における持続的な民間公益活動の発展のためには、休眠預金等による直接的支援に加えて、民間資金が参入しやすい仕組みの創出や基盤となる制度の整備にも休眠預金等を活用し、結果として民間公益活動の市場全体の拡大が図られることが望ましい。また、直接支援の際にも、民間助成財団によるマッチング・ファンド¹⁸や、民間からの投融資を呼び込むような仕組みを作る等、従来の発想とは異なる新たな手法が求められる。

【海外事例】英国のビッグ・ソサエティ・キャピタル
(別添「事例集」40頁参照)

英国のビッグ・ソサエティ・キャピタルは、民間金融機関等からの資金を社会的投資市場に呼び込むための取組を行っている。

(6) 啓発活動及び広報活動を行うこと (法第21条第1項第5号関連)

我が国における持続的な民間公益活動の発展のためには、社会的インパクトを実現するための事業経営手法や評価手法等についての標準的なガイドラインを整備して現場団体に提供する必要がある。

同時に、社会的インパクトを志向する現場団体や彼らに対する資金提供手法に対する国民の理解を深めるために積極的に情報を提供していくことも必要である。

¹⁸ ある事業実施のために、提供する資金の比率等を規定し、複数の団体によって協調支援を行うことを指す。

指定活用団体には、革新的な事業モデルや資金提供モデルを積極的に収集し、さらに市場規模やセクター別の動向等についても調査した上で、この情報を分かりやすい形で公開し、国民の理解を得るよう努めることが求められる。

【海外事例】英国のビッグ・ソサエティ・キャピタル
(別添「事例集」41頁参照)

英国のビッグ・ソサエティ・キャピタルは、英国における社会的インパクト投資に関する様々な調査を行い、その報告を一般に公開するとともに、ブログ等を通じて社会的インパクト投資に関する最新情報を提供している。

4. 我が国における先端的な取組や欧米の先進事例についての事実関係の調査

指定活用団体や資金分配団体は、一般的な資金提供手法の隙間を埋め、現場団体の多様な資金ニーズに対応するために、従来の営利・非営利、助成、貸付け又は出資等の枠にとらわれない多様な効率的な手法を開発していくことが重要である。

効率的な活用方法としては、複数年度にわたる助成のほか、成果に係る目標に着目した資金提供手法としては、事前に成果について合意した上で資金用途については柔軟性を持たせる資金提供、集合的インパクト創出型の資金提供等の多様な手法が存在している。このうち、我が国の現状に照らしてどの資金提供手法が有効であるかは一概には言えず、実際に現場で試行錯誤して見つけていくしかない。

したがって、制度設計の段階では資金提供手法を限定せず、これら多様な手法をその時々状況を踏まえて、民間の創意と工夫が十分に発揮されるよう、指定活用団体や資金分配団体が柔軟に開発・選択できる形にしておく必要がある。

ただし、指定活用団体及び資金分配団体は、成功例だけでなく、失敗例も含めて、試行錯誤した手法の有効性についてしっかりと評価して、手法事例の蓄積を行い、広く公開する必要がある。

⇒別添「事例集」参照

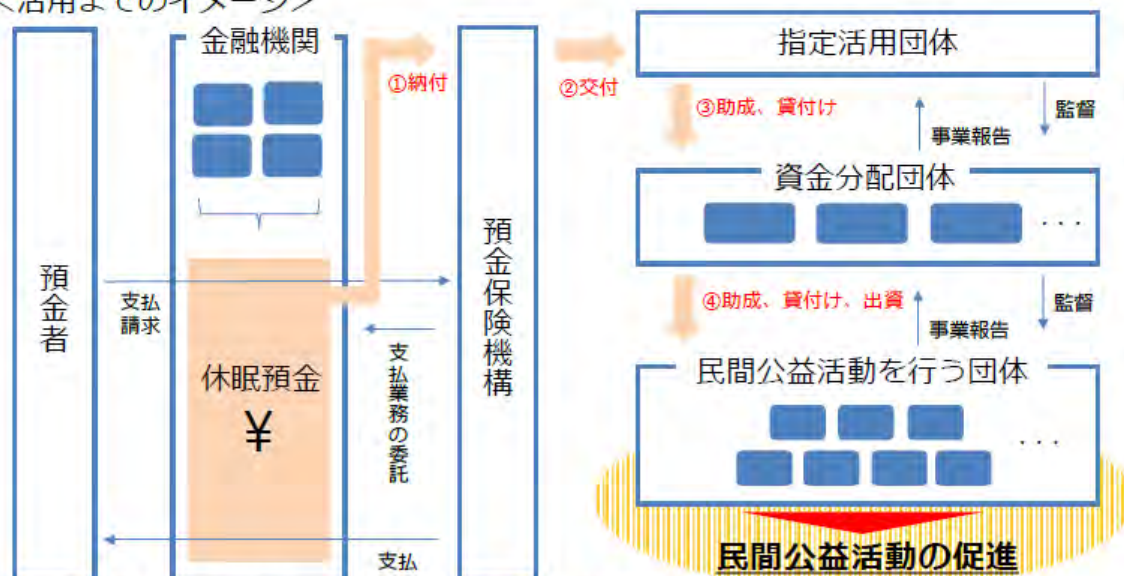
以上

(別紙 1) 休眠預金等活用の流れ

休眠預金等活用の流れ

- ① 金融機関は、休眠預金等を預金保険機構に納付する。
- ② 預金保険機構は、事業計画の実施に必要な金額を指定活用団体に交付する。
- ③ 指定活用団体は、民間公益活動促進業務の実施について責任を負い、事業計画等に基づいて資金分配団体を選定し、助成又は貸付けを行う。
- ④ 資金分配団体は、民間公益活動を行う団体を選定し、助成等を行う。

<活用までのイメージ>



※預金者は、従来どおり、金融機関の窓口を通じて、休眠預金（元本+利子相当額）の支払請求を行うことができる。

(出典：「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 説明資料」(平成 29 年 2 月、内閣府・金融庁))

(別紙2) 本報告書で使用している用語の説明

【A～Z】

用語	説明
AI	→ 人工知能(Artificial Intelligence の略称。)
CSR	Corporate Social Responsibility の略称。企業の社会的責任。 企業は利益の追求だけでなく、環境保護・人権擁護・地域貢献など社会的責任を果たすべきであるとする経営理念。(出所:広辞苑第六版、岩波書店)
ESG	環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)の英語の頭文字を合わせた言葉。 投資するために企業の価値を測る材料として、これまではキャッシュフローや利益率等の定量的な財務情報が主に使われてきた。それに加え、非財務情報である ESG 要素を考慮する投資を「ESG 投資」という。ESG に関する要素は様々だが、例えば「E」は地球温暖化対策、「S」は女性従業員の活躍、「G」は取締役の構成などが挙げられる。 ESG という言葉が知られるようになったのは、2006 年に国連のアナン事務総長(当時)が機関投資家に対し、ESG を投資プロセスに組み入れる「責任投資原則」(PRI、Principles for Responsible Investment)を提唱したことがきっかけ。2008 年のリーマン・ショック後に資本市場で短期的な利益追求に対する批判が高まったことも PRI の署名機関増加につながり、2017 年4月時点で 1700 を超える年金基金や運用会社などが PRI に署名している。 (出所:年金積立金管理運用独立行政法人 HP: http://www.gpif.go.jp/operation/esg.html)
IoT	Internet of Things の略称。あらゆるモノがインターネットにつながる世界であり、インターネットを介した情報活用 の概念。(出所:独立行政法人情報処理推進機構(IPA) HP: http://www.gpif.go.jp/operation/esg.html) インターネット技術や各種センサー・テクノロジーの進化等を背景に、パソコンやスマートフォンなど従来のインターネット接続端末に加え、家電や自動車、ビルや工場など、世界中の様々なモノがインターネットにつながり始めている。IoT 時代においては、こうしたインターネットにつながるモノが爆発的に増加していくことが予想される。IHS Technology の推定によれば、2015 年時点でインターネットにつながるモノ(IoT デバイス)の数は 154 億個であり、2020 年までにその約2 倍の 304 億個まで増大するとされている。(出所:総務省「平成 28 年版 情報通信白書」)
OJT	On the Job Training の略称。日常の業務に就きながら行われる教育訓練のことをいい、教育訓練に関する計画書を作成する等して教育担当者、対象者、期間、内容等を具体的に定めて、段階的・継続的に教育訓練を実施することをいう。例えば、教育訓練計画に基づき、ライン長等が教育訓練担当者として作業方法等について部下に指導すること等が、これに含まれる。 OFF-JT(OFF-the-Job Training)とは、通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練(研修)のことをいい、例えば、社内で実施(労働者を1か所に集合させて実施する集合訓練など)や、社外で実施(業界団体や民間の教育訓練機関など社外の機関が実施する教育訓練に労働者を派遣すること等)が、これに含まれる。 (出所:厚生労働省「平成 24 年版 厚生労働省」)

【あ～ん】

用語	説明
インパクト・マネジメント・アプローチ	リスクを管理しつつ社会的インパクトの最大化を目指すアプローチ。
キャパシティ・ビルディング	経営技術支援や人材支援といった非資金的支援を行い、更に継続的に活動をフォローアップするという伴走型支援を行うことにより、組織の能力強化を図ること。
協調融資	複数の金融機関等が協調して融資を行うこと。
クラウド・ファンディング・プラットフォーム	一般個人から資金調達が可能なおんлайн・プラットフォーム。
経済的リターン	資金の出し手にとっての金銭的リターン。
社会的インパクト	短期、長期の変化を含め、当該事業や活動の結果として生じた社会的、環境的な成果のこと。
社会的インパクト評価	社会的インパクトを定量的・定性的に把握し、当該事業や活動について価値判断を加えること。
集合的インパクト	セクターの垣根を超えて様々な立場の関係者が、目標・成果を共有した上で、共通の評価システムの下で、お互いの強みを生かした取組を集中的に、効果的に行うことで、より迅速により大きな社会的インパクトの創出を目指すアプローチ。
人工知能 (AI)	人工的にコンピュータ上などで人間と同様の知能を実現させようという試み、あるいはそのための一連の基礎技術。
信用保証	金融機関から融資を受ける際に融資金の債務を保証し、もしも倒産などで債務の返済ができなくなった場合には融資金の返済を肩代わりすること。
チャレンジ・grant	社会課題の解決を目標(チャレンジ)として開催されるコンテストのこと。
バックボーン団体	集合的インパクトが創出されるよう中核となる団体。
伴走型支援	事業計画の策定や着実な実施等を現場団体に寄り添って支援すること。
ビッグデータ	大容量のデジタルデータのこと。 平成 29 年度情報通信白書(総務省)では、「データが主導する経済成長と社会変革の実現においては、ビッグデータの利活用が鍵を握る。そしてビッグデータを収集するための手段が IoT(Internet of Things)であり、ビッグデータを分析・活用するための手段が AI(人工知能:Artificial Intelligence)である。」と整理している。なお、ビッグデータの種別について、政府・企業・個人の 3 つの主体が生成しうるデータに着目し、次の4つに分類している。①政府:国や地方公共団体が提供する「オープンデータ」、②企業:暗黙知(ノウハウ)をデジタル化・構造化したデータ(「知のデジタル化」と呼ぶ)、③企業:M2M(Machine to Machine)から吐き出されるストリーミングデータ(「M2M データ」と呼ぶ)、④個人:個人の属性に係る「パーソナルデータ」。
ポートフォリオ	金融では「資産構成(金融資産一覧)」や「有価証券一覧表」等を、ビジネスでは「事業の組み合わせ」や「販売商品(製品)の構成」等を指す。個人の資産運用においては、運用資産(保有資産)の構成状況(組み合わせ)のことを意味し、その中身は、預貯金や債券、株式、投資信託、REIT、外貨預金、外国株式、金など様々なもので構成することができる。また、実際の構成(組み立て)にあたっては、自分のリスク許容度を基に、異なるリスクとリターンのものを分散させると共に、時間的な分散にも注意する必要がある。そのため、ポートフォリオにおいて

	<p>は、全体の収益性(リターン)や換金性(流動性)を考慮して、金融商品をうまく組み合わせ、いかにリスクを管理しながら運用(分散投資)するかが重要であるといえる。</p> <p>(参考)</p> <p><金融関係></p> <ul style="list-style-type: none"> ・マーケット・ポートフォリオ: 「市場ポートフォリオ」とも呼ばれ、リスク証券全体の市場価値総額に対する各リスク証券の市場価値総額の比率をウェイトとするポートフォリオをいう。これは、株式投資や債券投資等で使われる概念で、当該市場にある全ての銘柄を、各銘柄の時価総額の構成比率に応じて購入してできたポートフォリオのことを指す。 ・ラダー型ポートフォリオ: 「ラダーポートフォリオ」とも呼ばれ、債券のポートフォリオを構築する際に、短期債から長期債まで、残存期間の異なる債券に、ほぼ同額ずつ投資するポートフォリオのことをいう。 <p><ビジネス関係></p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業ポートフォリオ: 企業が手掛けている事業の一覧(組み合わせ)をいう。これは、各事業における収益性や安全性、成長性などを一覧できるもので、①事業毎の個別決定と②会社全体の最適決定の2つのレベルによって構成される。一般に企業経営において、限られた経営資源を有効活用するために、全体を俯瞰した上で、どこに経営資源を配分すればよいかを考える必要があり、経営者の視点から「事業ポートフォリオの最適化(事業の選択と集中による経営資源の最適配分)」を図ることが必要になる。そのための代表的な手法の1つとして M&A (Mergers and Acquisitions)があり、社会経済環境や業界・市場動向、自社内部事情などを見極めた上で、将来的な生き残りを図るために、業界再編やグループ再編、事業強化、事業承継、事業譲渡、事業再生などに活用されている。 ・製品ポートフォリオ: 「プロダクトポートフォリオ」とも呼ばれ、企業が手掛けている製品の一覧(組み合わせ)をいう。これは、各製品における収益性や安全性、成長性などを一覧できるもので、変わりゆく市場環境の中で、重視すべき製品や撤退すべき製品などを明確にし、適宜見直す必要がある。 <p>(出所:iFinance-金融情報サイト- HP:https://www.ifinance.ne.jp/)</p>
マッチング・ファンド	ある事業実施のために、提供する資金の比率等を規定し、複数の団体によって協調支援をおこなうこと。
ミッションロック	社会的企業が掲げるミッションの変更に対して制限を設けることにより、社会的企業が適切に社会的インパクトを追求することを保証する仕組み。法人格や認証を通じた制限から、企業の自発的な定款策定、支援契約への社会的目標の明示など、多様な手法が存在する。
リスク・アペタイト・フレームワーク	リスク・アペタイト(組織の目的や事業計画を達成するために、進んで受け入れるリスクの種類と量)を用いたリスク管理における、リスク認識の共有、モニタリング及び必要な管理行動を実現することを目的とした一連の仕組み。