

内閣府委託調査

我が国の社会的事業に対する
資金的及び非資金的支援の実態に関する調査
事例集

平成31年3月

EY新日本有限責任監査法人

本事例集の構成

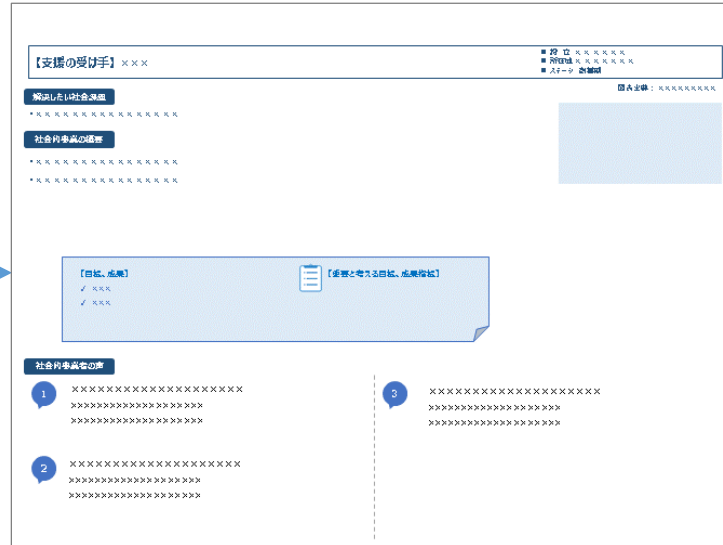
各事例は以下のような構成となっております。

①全体像



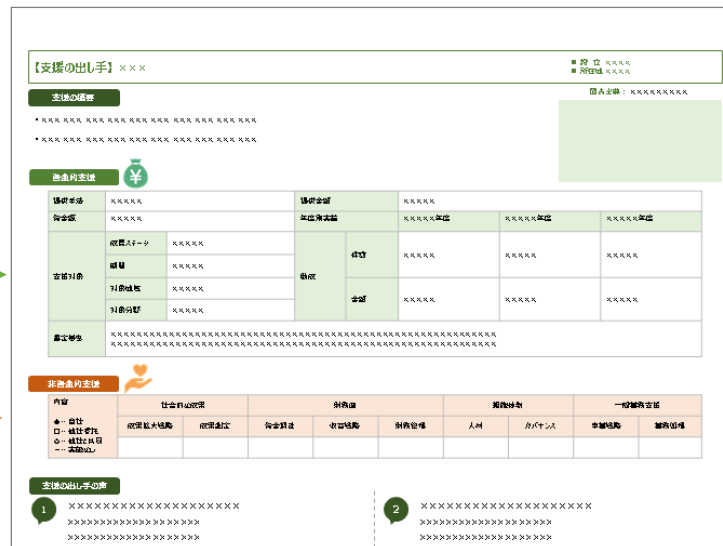
- 社会的事業の成長と資金的支持及び非資金的支持との対応関係

②支援の受け手（社会的事業者）



- 解決したい社会課題
- 社会的事業の概要
- 社会的事業者の声

③支援の出し手（資金的支持提供者等）



- 支援の概要
 - 資金的支持の内容
 - 非資金的支持の内容
 - 支援の出し手の声
- ※上記②に対する支援以外の内容も含む

※ 本事例集では、組織や事業の活動がもたらすアウトプット、アウトカム、社会的インパクト（用語集参照）を含む概念として、「社会的成果」という表現を用いています。

事例 1

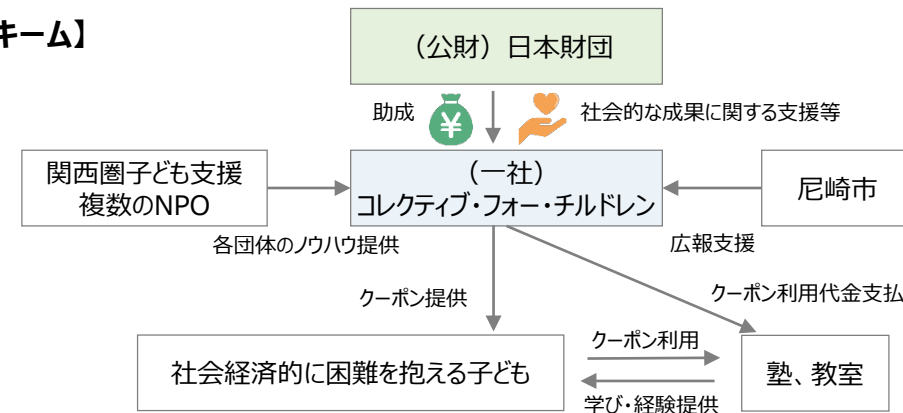
受益者から適正な対価を得ることが難しい事業に対する柔軟な助成



社会的事業の成長と 資金的支援・非資金的支援の内容

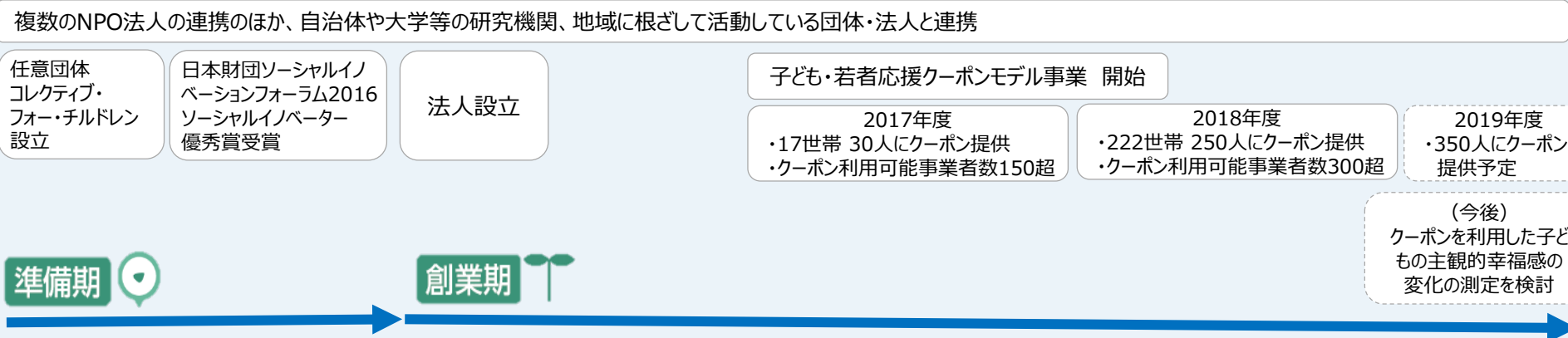
- **社会的事業**：一般社団法人 コレクティブ・フォー・チルドレン
- **資金的支援**：公益財団法人 日本財団
- **非資金的支援**：公益財団法人 日本財団

【スキーム】



2016年4月 2016年9月 2016年12月 2017年4月 2017年10月 2018年4月 2019年4月

社会的事業 の成長



資金的支援



- ・ 助成 1,000万円
- ・ 事業内容構想のための調査研究等に使用



- ・ 助成 3億円(2017年度から2019年度まで各年度1億円ずつ、3年間にわたる複数年度助成)
- ・ クーポン利用代金支払に充てたほか、相談支援を行うソーシャルワーカー人件費、利用案内パンフレット作成、ポスティング等の周知・活動に使用
- ・ 使途の限定がなく、翌年度に繰越が可能

非資金的支援



- ・ 地域の300以上のサービス事業所の協力を得て、クーポンによるサービス利用、相談支援による介入により子ども・若者の変化とそれらの手法の効果の明確化
- ・ 事業による効果を定量的に評価するための調査設計を支援（大学と協働）
- ・ (公財) 日本財団で行う子どもの貧困の課題解決に関する研究成果を情報交換



- ・ 定期的に事業の進捗を確認し、必要に応じた助言



- ・ 複数団体によって構成される組織として円滑に事業を運営できるよう、責任権限を明確化し、組織体制を構築

【支援の受け手】 一般社団法人 コレクティブ・フォー・チルドレン

- 設立 2016年12月
- 所在地 兵庫県尼崎市
- ステージ 創業期

図表出典：http://cforc.jp/

解決したい社会課題

- 子どもの貧困の連鎖
- 経済的・その他の理由により、学びやつながりの機会がなく孤立した子ども・若者の状況

社会的事業の概要

- 関西圏で活動する複数の子ども・若者支援のNPO団体等が連携し、子どもの育ち・学びを切れ目なく支援することを目指して発足した。
- 尼崎市の協力の下、2018年4月から尼崎市全域の0歳から20歳の経済的困難を抱える子ども・若者を対象に、習い事や塾等に使えるクーポンを提供する「子ども・若者応援クーポン事業」を実施。さらに各親子と面談等をおこない、支援が必要な場合は地域資源につなげるなど相談支援も実施している。
- (公財)日本財団からの年間1億円、3年間で3億円の助成を原資に、直接支援の現場を担っている団体どうしが専門性を活かし連携。NPOだけでなく、行政、地域の事業者などセクターを越えて協働し、子どもや若者が安心して育ち、多様な学びや経験の機会を届けていくことを目指している。



【目標、成果】

- ✓ クーポン提供人数 (現在)
- ✓ クーポン利用前後の子どもの主観的幸福感の変化 (今後)

【重要と考える目標、成果指標】

クーポン提供人数 (実績) : 2017年度 30人
2018年度 250人

社会的事業者の声

1 柔軟性の高い助成金の必要性

(公財)日本財団ソーシャルイノベーションフォーラム2016を通じた助成金(3年間で3億円)は、人件費に充てることができ、翌期への繰越が可能であったといった柔軟性の高いものであった。まとまった助成金の交付を受けたことにより、一定数にクーポン(一人あたり最大28万円)を提供できた。またクーポンの対象となる家庭に当該事業を周知することが重要と考え、わかりやすい案内資料を作成したほか、あらゆる広報手段を活用し(尼崎市の広報誌掲載、SNSの活用、ポスティング、公民館や図書館など拠点での配布)、可能な限り受益者に届くよう工夫した。また2017年度に配りきれなかったクーポン相当分の助成金は翌年度に繰り越すことができたので、2018年度は支援対象を尼崎市全域に広げ250人の子どもに配ることができた。

2 関係者の協力

クーポンが使える教室は、2018年12月時点で306教室。利用の傾向として、未就学児は水泳、小学高学年生、中学生は塾が多い。子どもがクーポンを使用することのできる教室(習い事、塾等)を増やすことが重要であるので、個別の教室に対してクーポンを受け入れてくれるように当法人が交渉した。さらに行政、地域の支援団体と、この事業の目的やビジョン等を丁寧にコミュニケーションし、協力体制を築くことができた。

3 事業継続上の課題

クーポン提供事業それ自体は、受益者から適正な対価を得ることが難しいモデルであるため、(公財)日本財団からの3年間の助成が終了した後も事業を継続するには外部の資金が必要となる。またこの事業で成果を出すには、長期間続けて、その子どもの成長への影響を追跡調査する必要がある。したがって今後は、クーポン提供事業の継続のための資金に加えて、既にクーポンを配った子どもの変化を測定する調査研究のための資金も必要である。しかし自治体からの資金集めは困難なことが多い。目の前で既に発生している事態に対処するのではなく、貧困による問題の悪化を予防するような取組には資金はなかなか出にくいと感じている。

4 成果を測定するための調査研究活動

社会的成果を測定するための調査研究活動を現場の実務をやりながら行うには2つの課題がある。まず社会的事業の現場を担う人材が不足しているため、負担が重い。また成果の評価の対象となる現場の事業を担う担当者が調査研究に関与することは、研究の中立性を歪める危険がある。

今後は社会的事業の成果を測定するための調査研究と現場の社会的事業の実務を完全に分け、当法人は現場の作業とデータ収集に集中する必要がある。

5 コレクティブ・インパクト・アプローチ

コレクティブ・インパクト・アプローチには、共通のアジェンダ、共通の評価システム、相互補完、継続的なコミュニケーション、バックボーン組織の5つの条件が必要と言われているが、当法人はそれらを意識しているわけではない。尼崎市の子どもの貧困の連鎖解消という共通のアジェンダに向けて、既に関西圏で活動してきた複数の子ども・若者支援のNPO法人で連携し、強みを持ち寄り形をとった。例えば、広報力に長けたNPO法人ノーベル、クーポン事業の仕組作りの経験を持つNPO法人ブレンヒューマニティ、支援実務の専門性や実績が豊富なNPO法人みらいずなどが、それぞれの人員を出し合い、事務局メンバーを構成した。これまで個別に活動してきた団体どうしが、子どもの育ち・学びを切れ目なく支援する活動を推進するため、尼崎市に集まり、連携・意思疎通を密にした。複数NPOだけでも解決できない複雑な問題に対して、自治体や大学等の研究機関、また地域に根ざして活動している団体・法人との連携も意識して密に行っており、その結果、尼崎市においてこれまで存在しなかった子ども・若者支援の取組の実現につながっている。

【支援の出し手】公益財団法人 日本財団

- 設立 1962年4月
- 所在地 東京都港区

図表出典 : <https://www.nippon-foundation.or.jp/>

支援の概要

- ・（公財）日本財団は、公益活動団体に対して、子ども、障害者、災害復興支援など幅広い分野で助成による支援を実施している。
- ・このうち、2016年に開始した「ソーシャルイノベーター支援制度」（※）は、ソーシャルイノベーションの創出に取り組む革新的な人材を募り、年間上限1億円、3年間で最大3億円の支援を提供する制度である。

（※）本事例の記載内容は2016年当時の制度内容。毎年、一部変更しながら継続実施している。2018年度より「ソーシャルイノベーションアワード」に呼称変更。



資金的支援



※下表の年度別実績は、（公財）日本財団による通常の助成金全体の実績である。

提供手法	助成		提供金額		「ソーシャルイノベーター支援制度」 最優秀賞1組には、上限1億円（年間）、3年間で計3億円を支援 優秀賞2組には、上限5千万円（年間）、3年間で計1.5億円を支援		
	資金源	ポर्टレースの売上金（公的機関からの資金）の一部	年度別実績※		2016年度	2017年度	2018年度（見込み）
支援対象	成長ステージ	限定していない	助成	件数	2,087件 （うちソーシャルイノベーター支援制度 9件）	1,317件 （うちソーシャルイノベーター支援制度 6件）	820件 （うちソーシャルイノベーター支援制度 3件）
	期間	1年以上					
	対象地域	国内（全国）		金額	309億8,300万円 （うちソーシャルイノベーター支援制度 8億9,693万円）	334億5,400万円 （うちソーシャルイノベーター支援制度 2億9,990万円）	373億5,400万円 （うちソーシャルイノベーター支援制度 2,000万円）
	対象分野	限定していない					
選定基準	<p>日本国内で、制度の趣旨に沿ったプロジェクトチーム（実行委員会、任意団体、法人格を有する団体（財団法人、社団法人、特定非営利活動法人等の法人格を有する団体、各種組合等の業界団体、ボランティア団体等））の組成が条件となる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本に関する社会課題に対するもので、明確な目標や実現したい社会像、その戦略やアプローチが提示されているもの。 ・ 活動を進めるために必要なマルチセクター（行政、企業、NPO団体、研究機関、その他）のチームが組成され、各セクターの役割分担及び機能が明確なもの。 						

非資金的支援



支援先の必要に応じて適宜非資金的支援を提供している。

【支援の出し手】 公益財団法人 日本財団（つづき）

- 設立 1962年4月
- 所在地 東京都港区

支援の出し手の声

1

マルチセクターによる社会課題解決の取組を支援

当財団が社会的事業者に行ってきた資金助成のあり方を議論した際、多様化・複雑化する社会課題に対し、専門家どうしのつながりだけでなく、セクター（行政、企業、NPO団体、研究機関、その他）の横のつながりを持って取り組んでいかなければいけないとの問題意識があった。

そこで社会的成果（インパクト）を大きく創出する形で社会課題を解決できるような団体を積極的に掘り起こし、育成・全面的なバックアップをしていくべきとの考えから、2016年度にソーシャルイノベーションフォーラムを主催した。その中の目玉イベントとして、業界を引っ張っていくようなソーシャルイノベーターを見つけようとした。

助成金額の大きさ、革新的な人材を募るといった点が特徴的であるが、複数年度、コレクティブ・インパクト・アプローチといった観点もある。汎用性を持ちながら、全国・海外に広がっていく社会的事業となると、数百万円から1千万円ではなく、1億円という額を投じることで、インパクトを出せる団体を選定した。

2

受益者から適正な対価を得ることが困難な事業に対する支援のあり方

社会的事業は、誰かがやらなければならない事業であるが、必ずしも事業性があるわけではない。その場合、ソーシャルイノベーター支援制度におけるビジネスコンテストも含め、当財団の通常の助成事業の審査では、営利事業への支援ではないので収益性は求めていないが、助成事業期間終了後の事業の継続発展性は確認する。支援が必要であり、利用者が費用負担しづらい事業は、いかに継続発展性を担保するかが論点である。事業の社会的な成果と継続発展性をどのように両立するかを審査でも注視し、また事業の中でもとくに考えていく。

3

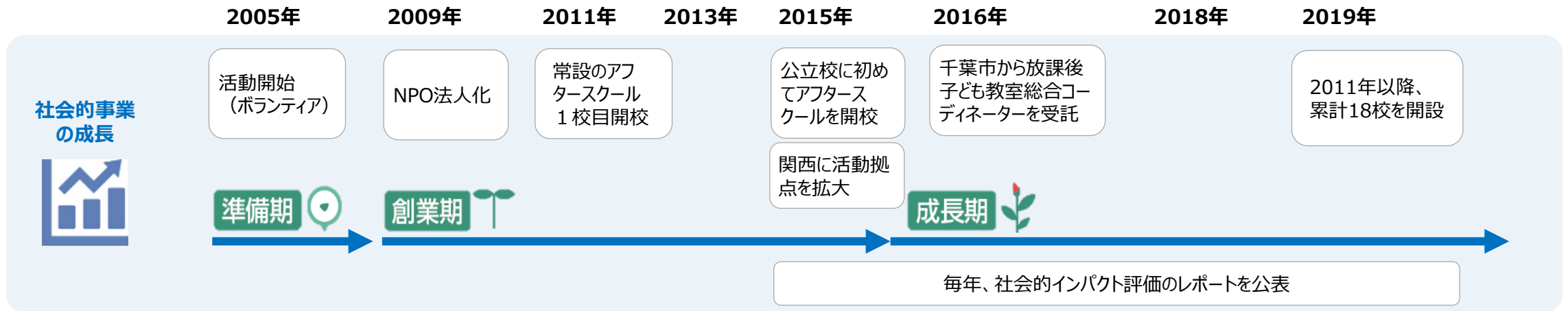
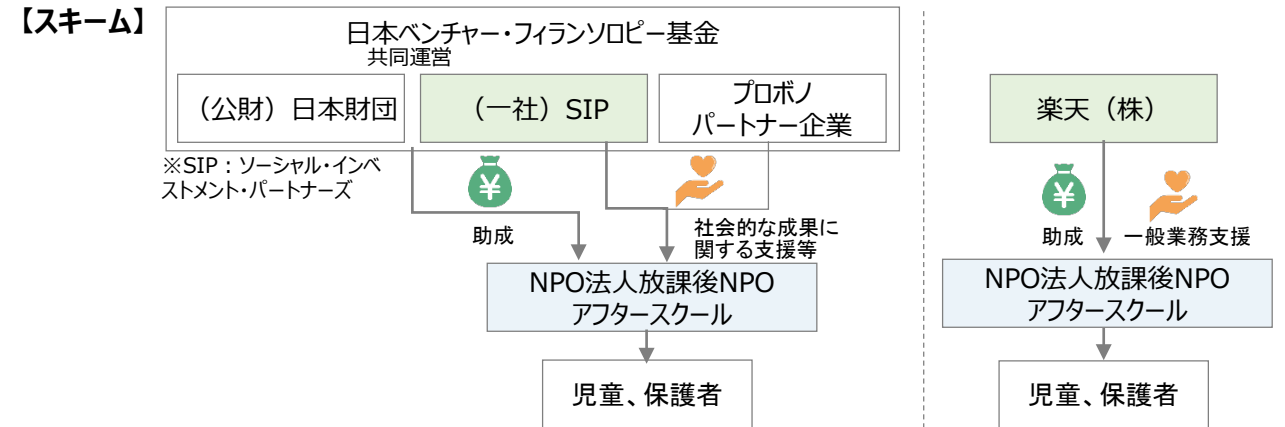
ビジネスコンテストから子どもの貧困対策チームへの引継

ソーシャルイノベーター支援制度の1件あたりの助成規模は縮小しているが、事業件数が増えてきめ細かい対応が必要となったため、テーマ別にチームを分けて支援している。例えば、（一社）コレクティブ・フォー・チルドレンの事業は、当財団の子どもの貧困対策チームが引き継いでいる。

当財団の子どもの貧困対策チームのミッションは、子どもたちの社会経済状況にかかわらず、自立する力を伸ばすための環境基盤を整え、その結果貧困の連鎖を断ち切ることである。特に注力しているのが「第3の居場所」という学校に次ぐ子どもたちの居場所の提供である。2018年度末で15拠点となり、1拠点あたりの運営費は2,400万円程度、開設費を含めて年間事業費は10億円弱。来年度はさらに増加予定である。（一社）コレクティブ・フォー・チルドレンの場合は年間1億円なので、子どもの貧困対策チームの全体の予算規模のうち10%であり、事業展開しているのは尼崎市のみである。

社会的事業の成長と 資金的支援・非資金的支援の内容

- **社会的事業**：特定非営利活動法人 放課後NPOアフタースクール
- **資金的支援**：一般社団法人 ソーシャル・インベストメント・パートナーズ、**楽天株式会社**
- **非資金的支援**：一般社団法人 ソーシャル・インベストメント・パートナーズ、**楽天株式会社**



資金的支援

- SIP (SOCIAL INVESTMENT PARTNERS)**
 - 助成 2,000万円
 - 事務局長、及びエリアマネージャーの雇用にかかる人件費等の運営費に使用
- Rakuten**
 - 助成 80万円
 - 「放課後STEAMラボ」というオンラインプラットフォーム事業立ち上げの運営費に使用

非資金的支援

- SIP (SOCIAL INVESTMENT PARTNERS)**
 - 社会的成果
 - 組織
 - 財務
 - 一般業務
 - 将来的な目線合わせとデューデリジェンス (事業精査) において、社会的成果評価をKPI化
 - 指標設計・事業計画策定
 - 組織・人事体制・経営チーム作り
 - 事業モデル・収益モデルの策定
- Rakuten**
 - 一般業務
 - 子どもの放課後活動に多くの人や企業が参加するためのオンラインプラットフォームの設計
 - 実証実験について人材と技術の支援
 - KPIに関する対話

【支援の受け手】 特定非営利活動法人 放課後NPOアフタースクール

- 設立 2009年6月
- 所在地 東京都港区
- ステージ 成長期

図表出典： <https://npoafterschool.org/>

解決したい社会課題

- 小学生が登下校中に事件に巻き込まれることがあること。
- 過ごす場所が限られた放課後、1人で過ごす放課後、やりたいことができない放課後が子どもの心に与える影響が大きいこと。
- 子どもが小学生になるタイミングで保護者が仕事を諦めざるを得ないこと。

社会的事業の概要

- 小学校を活用して、放課後の預かりや活動の場を提供する「アフタースクール」を運営している。地域の大人や社会の第一線で活躍する大人（「市民先生」）が、ボランティアで活動し、子どもたちに多様なプログラムを届ける。友達と過ごすこと、やりたいことを選べること、多くの仲間と自由に過ごすことができる放課後作りをしている。
- このほか、子どもたちの放課後をより豊かにするため、企業・行政と連携した子育てプロジェクト等を推進している。

【目標、成果】

- ✓ 子ども参加延べ人数
- ✓ 市民先生人数

【重要と考える目標、成果指標】

	子ども参加延べ人数 (実績)	市民先生人数 (実績)
2015年度	88,399人	508人
2016年度	135,171人	1,014人
2017年度	180,227人	2,506人



社会的事業者の声

1 創業期におけるKPIの明確化

2013年12月に（一社）ソーシャル・インベストメント・パートナーズ（以下、SIP）から経営支援を受けたが、2014年3月時点で当法人の人員は、常勤5人、非常勤が20人であった。SIPからの支援を受けるにあたり、将来的な目線合わせを行うとともに、デューデリジェンス（事業精査）段階で社会的インパクト評価の考え方を何度も協議し、事業計画を立て、KPIを設定し目標と成果を明確にした。当法人の活動が、保護者、子ども、学校だけでなく、市民先生や行政にどのようなインパクトを及ぼすのか、インプット、アウトプット、アウトカムにつながることを可視化した。

創業期は少ない人数で事業のチャンス拾っていくことが重要な仕事であるので、自分達で立ち止まって事業計画を描くことは難しい。そのため、考え方の整理や活動の社会的価値を再認識し、事業計画を立てる道筋を外部の人と一緒に作ることの意義は大きい。

2 経営管理の一環でKPIを把握

日々の経営の中で、KPIを測定し、それがどう変化したのか、一般に比べて当法人はどうかという視点を持っている。

参加する子どもが増えると当法人の収益も増えるので、子どもの参加人数を重要な成果指標とし、収支と併せて毎月追っている。その積み重ねがアウトプットであり、最終的なアウトカムにつながる。アウトカムについては子どもに毎年アンケートを取り、得意分野や自信の有無や新しいことに挑戦したい意欲などを文部科学省の調査に合わせるように確認し、比較する。保護者へのアンケートでは、安心して仕事ができること、子どもとのコミュニケーションの増加などを追いかけている。

社会的インパクトレポートを出しているが、専属のスタッフはおらず、経営管理の一環としてKPIを取っている。アンケートは満足度調査に近く、経営管理にも活かしている。加えて、インパクトを測ることができる指標を入れて毎年把握しているが、測定や分析に必要な人員が足りていない現状もあるので、今後は課題意識を持って取り組みたい。

3 企業との協働プロジェクトに求めるもの

企業との協働プロジェクトでは、何を社会的インパクトとしていかに話し合うことを意識している。企業から求められる指標は、参加人数やメディアへの露出など、短期で見えやすいものも多いが、貧困層にどれだけアプローチできたか、子どもがどう変化したかという長期的・本質的な社会的インパクトを求める企業も増えてきている。それは当法人としては嬉しいことであり、難しいことでもあるが、企業と目標を共有しながら、事業設計を模索している。

社会的インパクト評価については、多様なステークホルダーとの協業を推進していくために、社会的インパクト評価に関する資金・ノウハウが必要と認識している。資金については評価設計や実施、分析などを考えると、事業費の5%~10%程度が必要となってくる。これは次に向かうための基礎的な情報の収集に必要な資金である。また、設計や数字のとり方、また評価をよりよい事業に活かしていく仕組み作りなど、社会的インパクト評価に関してはまだノウハウを積み重ねているところなので、先事例に関する情報や、伴走支援などが欲しい。

4 成長期の人材管理の課題

アフタースクールを増やすと雇用が必要になるが、以前は専門の採用部隊がなく、短期間で退職をした人がいた。人材を即戦力として活用するのではなく、気持ちを重ね醸成してから入職してもらうことが重要である。加えて仕事が人に付随して張り付いて行われるため、人材が定着しないと事業運営が不安定になる。そこで業務の標準化やノウハウの可視化、研修を強化するという方に舵を取り始めた。また雇用については、プロボノで法律事務所が相談に乗ってくれるのは助かった。

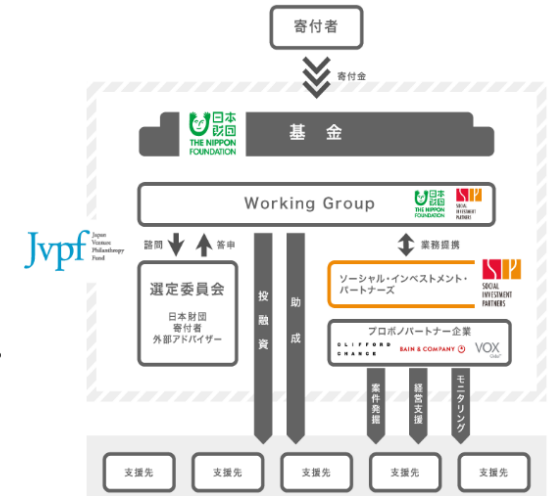
5 事業収益のある社会的事業をNPO法人が運営する意味

当法人には、NPO法人は市民活動の受け皿であるという考えが根流にあるため、アフタースクールの運営にあたり、市民先生や企業などさまざまな主体と積極的に連携を図っている。そのため、事業収益からなる社会的事業であっても、NPO法人が運営することがプラスになると考えている。

【支援の出し手】一般社団法人 ソーシャル・インベストメント・パートナーズ

- 設立 2012年11月
- 所在地 東京都港区

図表出典 : <http://sippartners.org/>



支援の概要

- 社会的事業に対して資金及び経営支援を提供する「日本ベンチャー・フィナンソロピー基金 (JVPF)」を(公財)日本財団と共同運営している。
- 2012年11月に日本初の本格的ベンチャーフィナンソロピー組織として設立された団体である。当初(公財)日本財団において1億円の基金が設置され、現在は8.3億円。そのうち、50%を民間の資金提供者が寄附金として拠出し、同額を(公財)日本財団が拠出している。SIPは、社会課題の解決を目的とする「社会性」、解決策の「革新性」、事業モデルとして持続性を担保する「事業性」を兼ね備えた社会的事業を厳選し、中長期で資金提供と経営支援を行う。支援はプロボノパートナー組織(コンサルティング会社、法律事務所など)と協働で実施。教育や若者の就労支援、育児や女性の活躍、地域コミュニティの発展という次世代の育成を通じて日本の社会基盤の安定に資する分野に重点を置く。
- 支援の特徴は以下のとおり。
 - 柔軟な資金提供：助成だけではなく投資や融資など、支援先のニーズに応じて柔軟に資金提供の手法を選定。
 - 組織への支援：個別のプロジェクトではなく、支援先の組織全体への支援を実施。資金提供だけではなく、戦略策定や事業実施を積極的に参画し、組織の成長を支援。
 - 中長期の伴走とモニタリング：3年から5年を目処とした中長期の伴走を行い、事業進捗と社会的インパクトの評価・モニタリングを実施し、地域経済の活性化を目指す。

資金的支援



※下表の年度別実績は、JVPFによる支援実績である。なお、放課後NPOアフタースクールへの支援は2013年度である。

提供手法	助成、融資、出資		提供金額	1件あたり3,000万円から5,000万円		
資金源	個人、企業からの寄附		年度別実績※	2015年度	2016年度	2017年度
支援対象	成長ステージ	成長期	助成	件数	2件	-
	対象地域	全国		金額	6,000万円	-
	期間	3年から5年	融資、出資	件数	1件	-
	対象分野	若者の就労支援、育児・女性の活躍、地域コミュニティ		金額	3,000万円	-
選定基準	<ul style="list-style-type: none"> SIPの支援先選定基準は、以下の5つの基準に基づき、支援先を能動的に発掘、厳選する(年間1社から3社程度)。①測定可能な社会的インパクト、②事業の持続可能性、③事業拡大の可能性、④経営陣のリーダーシップ能力、⑤ミッションとビジョンの共有。 この選定は、代表者や経営チームとの度重なる面談と事業精査のプロセスを通じて行われる。事業精査においては、中長期のインパクト目標の具体的な指標設計と事業計画の策定、組織・人材体制や、経営執行スケジュールを策定し、選定基準に合致するか判断する。 対象とする事業の成長ステージとしては、当該事業のセオリー・オブ・チェンジが一定のモデルとして証左のあるものを対象とする。 					

非資金的支援



内容	社会的な成果			財務面		組織体制		一般業務支援	
	成果拡大戦略	成果測定	資金調達	収益戦略	財務管理	人材	ガバナンス	事業戦略	業務処理
<ul style="list-style-type: none"> ●…自社 ○…他社委託 ◎…他社と共同 —…実施なし 	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	<ul style="list-style-type: none"> ・プライベートエクイティ(未公開株式)投資やベンチャーキャピタル投資の高い専門性と豊富な知見を持つSIPの理事・職員が中長期かつ総合的に支援することが特徴。 ・中長期のインパクト目標の具体的な指標設計と事業計画の策定。 ・必要な経営資源、組織・人事体制や、経営チーム作り、事業モデル・収益モデルを策定し、持続的な事業基盤作り。 ・経営執行スケジュールを策定し優先順位をつけ、SIPが支援先と特定したスコープに対してプロボノ組織を導入。 ・支援先団体の役員・理事に就任し、経営に対するガバナンスを実施。 								

【支援の出し手】 一般社団法人 ソーシャル・インベストメント・パートナーズ (つづき)

■ 設立 2012年11月
■ 所在地 東京都港区

支援の出し手の声

1

コアバリュー（中核的価値観）の重要性と支援対象の厳選

NPO法人放課後NPOアフタースクールが成長を遂げた要因の1つは、団体自体にコアバリュー（中核的価値観）があったことである。事業の特徴として、放課後の学校という施設を利用して子どもの預かりを実施するだけでなく、地域の大人たちや企業と連携して子どもたちへ放課後に豊かな体験ができるさまざまなノウハウと経験を持っていた。また事業を運営できる人材が、経営者個人に依存することなく、ナンバー2人材を含めて存在しており、チームとして事業の成長と組織作りを牽引することができた。

SIPの支援先選定基準として、コアバリュー（中核的価値観）の存在や経営者の資質、個人に過度に依存しないチーム組織を確認することは肝要である。NPO法人放課後NPOアフタースクールへの支援の際、3、4か月にわたり週1回程度のミーティングを重ねた。支援前の段階では、私立学校において事業を実施し一定のセオリー・オブ・チェンジの仮説を証明することができていた。SIPの支援の根幹として、放課後NPOアフタースクールの事業を公立学校にも展開して、全国にスケールアウト（他地域への複製展開）するかがポイントであった。その戦略を議論し事業計画を策定する過程では、経営者としての資質のポテンシャルを判断し、それを支えるためにどのようなチームを組めば良いかを考え、資金面・経営面での支援計画を策定した。

社会にイノベーションを起こすには、新しい価値観と、それを使った挑戦が必要であり、そこにはリスクが常に伴う。多くの社会的事業は組織体制も脆弱で事業運営のリスクが高いことも多く、資金提供側は単に支援プロジェクトを選別するのみならず、リスクを最小限に抑えインパクトを拡大することができる能動的な経営支援の知識・経験が問われることとなる。

2

戦略と組織基盤強化の基本方針を共有するデューデリジェンス（事業精査）

支援の全体となる戦略と組織を見直すデューデリジェンス（事業精査）のポイントとして、持続的な収益モデルの策定と社会の課題を解決しインパクトを拡大する事業モデルの確認とブラッシュアップが挙げられる。中期的な目標を社会的インパクトに置き、セオリー・オブ・チェンジやロジック・モデルのフレームワークを使って、受益者を特定し、受益者ごとにKPIを設定し、そのためのアウトプットを決定する。中期的なインパクトを拡大するために、必要な経営資源（資金、人材、ノウハウ、社外ネットワークなど）を特定し、それらの調達計画とともに事業のロードマップを策定し、事業計画を策定する。当該事業計画は、支援候補先の組織内とSIPの間で共有され支援期間中の方針となるものである。

3

社会課題の解決を促進するコレクティブ・インパクト・アプローチ

SDGsが一般化する中で、インパクト投資やベンチャーファイナンスは、上場株式投資、未上場株式投資、社会的事業への助成などのあらゆる分野で拡大していくと予想される。社会課題解決そのものを事業目的とする企業や団体が増えていく中で、コレクティブ・インパクト・アプローチによる支援は非常に重要になると考える。社会課題は一層複雑化し、特定の機関や団体だけで解決できるものではないからである。SIPの支援の新しい様式として、ペインアンドカンパニー、クリフォードチャンス法律事務所、VOXグローバルなど、関連する団体・組織・機関を特定し、彼らと共通の目標と評価指標を共有し、インパクトの拡大に向けて総合的な支援を行うショーケースを作っていきたい。

4

社会的インパクトに関する認識の共有

社会的事業においては、社会課題の解決そのものを事業目的として意図し、明確なビジョンやゴール設定を行い、それを客観的データで測定することが必要となる。また、支援提供者と支援先にかかわらず、全ての社内外の利害関係者において社会的インパクトが共通言語として共有されることが重要である。

【支援の出し手】 楽天 株式会社

■ 設立 1997年2月
■ 所在地 東京都世田谷区

図表出典： <https://corp.rakuten.co.jp/sustainability/social-accelerator/>

支援の概要

- 楽天株式会社は、自社のテクノロジーやビジネスアセット（事象資産）を活用して、社会課題の解決に取り組む団体を支援するアクセラレータープログラムである「Rakuten Social Accelerator」を2018年から実施している。
- 同プログラムは、社会課題が発生する構造自体を変えることに挑戦する社会起業家に対して、80万円の助成金を提供するとともに、自らの意思で参画する当社の従業員がプロボノによるプロジェクトチームを組成し、半年間、テクノロジーを活用した社会課題の解決に協働して取り組み、社会課題の解決を加速させる。



2018年度プログラムの様子

資金的支援



提供手法	助成		提供金額	1件あたり80万円			
資金源	自己資本		年度別実績	2016年度	2017年度	2018年度（見込み）	
支援対象	成長ステージ	限定していない	助成	件数	-	-	6件
	期間	1年未満		金額	-	-	480万円 (うち放課後NPOアフタースクール80万円)
	対象地域	全国	2018年度プログラム参加者				
	対象分野	限定していない					
選定基準	次の基準を踏まえて、半年間この起業家と協働したいかを従業員が考えて投票で選定。 ・インパクト：対象としている社会課題は十分に大きいか、社会課題の根本解決に寄与しており、インパクトは大きいか。 ・チーム：代表に起業家精神があり自ら手を動かす人物か、本プログラムに十分コミットできるチーム体制を整えられるか。 ・実現可能性：プログラムにおいて達成したいこととその道筋が明確か、インパクトを計測するKPIを持っているか。 ・牽引力：事業としての実績が既にあり、成長路線に乗っているのか、持続可能なビジネスモデルを持っているのか。 ・革新：革新的なアイデアや解決策を持っているか。 ・相乗効果：自分はこの団体と協働して価値が出せそうか、価値を出すために必要なリソースにあたりがつけられるか。					Rakuten Social Accelerator 参加した社会起業家の数 6 団体	
						Rakuten Social Accelerator 参加した従業員の数 80	
						Rakuten Social Accelerator ボランティア時間数 5,390 時間	

非資金的支援



内容	社会的な成果			財務面		組織体制		一般業務支援	
	成果拡大戦略	成果測定	資金調達	収益戦略	財務管理	人材	ガバナンス	事業戦略	業務処理
●…自社 ○…他社委託 ◎…他社と共同 —…実施なし	-	-	-	-	-	-	-	●	●
・当社事業を通じて培った広範囲におけるインターネット企業特有の知見を最大限に活用し、社会起業家の事業の成長を加速させるための協働をする。特に、テクノロジーを活用した社会課題の解決を支援する。 ・当社の従業員の中で、テクノロジーの知識を持つ者をチームに巻き込むことによって、事業の構想を描くだけでなく、プロトタイプを示し、実装まで支援できる点に強みがある。									

【支援の出し手】 楽天 株式会社（つづき）

- 設立 1997年2月
- 所在地 東京都世田谷区

支援の出し手の声

5 テクノロジーを活用した社会課題の解決を支援

「Rakuten Social Accelerator」プログラムは、従業員のボトムアップで始まった。既存のアクセラレータープログラムのスキームを参考に、ソーシャルセクターにおけるプログラムとして立ち上げた。支援する成長ステージは問わないが、テクノロジーを活用して社会課題を解決する事業を支援する点に特徴がある。

放課後NPOアフタースクールは、事業収益の基盤がしっかりしており成長期にあるが、「放課後STEAMラボ」という新たなプロジェクト（※）の立ち上げ期において、技術支援や持続可能な仕組作りを支援した。

現状のアフタースクールは、対面でのプログラム提供に限られている。そこで、放課後STEAMラボは、テクノロジーの力を活用して、デザイナーやエンジニアなど企業の人と放課後の現場をオンラインでつなぐことを模索し、パソコンやタブレット等のさまざまなツールを使って子どもたちが自由に遊ぶことができる場を目指した。物理的制約をなくすことで、より多くの人や企業が参加しやすくなり、プログラム内容の充実と持続可能性を高め、より多くの子どもたちへの体験機会の提供につなげるねらいがある。

（※）“放課後に未来のあそび場を作る”をテーマに、子どもがテクノロジーを遊びの中で使い、テクノロジーを使って新しい遊びを創る取組

6 協働によるソーシャルキャピタルの蓄積

放課後STEAMラボを継続的な企業参画によって持続可能な取組にするための実証実験に積極的に参加した。

この中で、小学校の放課後である午後3時は、一般的に社会人の就労時間であるため、この時間帯に社会人がどう関わることができ、企業が入りやすい仕組みを試案するという課題が新たに浮かんだ。

印象的だったのが、現場スタッフの大人が、本気で楽しんでいることが子どもたちに伝わっているのが一番良かったと言われたことである。これがきっかけとなり、「放課後クリエイティブ部」という大人どうしがつながるためのコミュニティを立ち上げることとなった。STEAMラボのような活動を子ども向けに行うだけでなく、ワークショップ等を通じて大人どうしの交流も図っている。これは当社の従業員に限らずに、さまざまなバックグラウンドの社会人に関わってもらおうことを想定している。

このような形でソーシャルキャピタル（社会・地域における人々の信頼関係や結びつき）が蓄積し、人をどうつなげていくかということが社会課題を解決するにあたり重要なのだと実感した。

7 KPIに対する社会起業家と営利企業の意識の違い

同プログラムの支援先からは、冒頭ミーティング、中間報告会、最終報告会の3つのチェックポイントで報告してもらった。また毎月チェックシートを用いて事務局と協働チームリーダーが協議し、問題があったら介入して支援した。

同プログラムは2018年が初年度で、支援先（社会起業家）と当社の従業員のKPIに関する意識の違いがあったことは気づきの1つである。

当社はKPIを設定したら短期間で試行錯誤を繰り返し、必ず期間内に達成するという企業風土だが、社会起業家は自分の目標に向かって慎重にやっていきたいというところがある。これは良し悪しの問題ではなく、世界観や価値観の違いであると考えている。

KPIは、プログラム応募当初に達成期限を含めて社会起業家から提案を受けたが、社会起業家からは、一瞬だけ数字を上げて意味がないとか、ビジョンが犠牲になり、やりたいことが阻害されてしまうという意見があった。当社従業員から見ると、事業を拡大できる可能性があるのもつたいないと感じることもあったが、KPIの重要性について丁寧に対話し、社会起業家の意思を尊重しながら進めた。半年間の協働の中で相互の意識の違いに触れ、KPIの重要性について社会起業家の意識が変わるきっかけになったとともに、当社従業員にとっても通常接している価値観とは異なる新たな気づきの機会となった。

事例 3

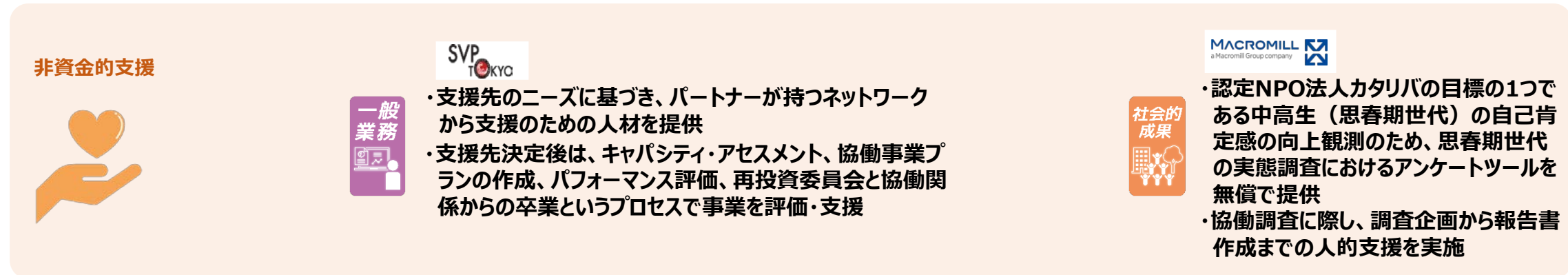
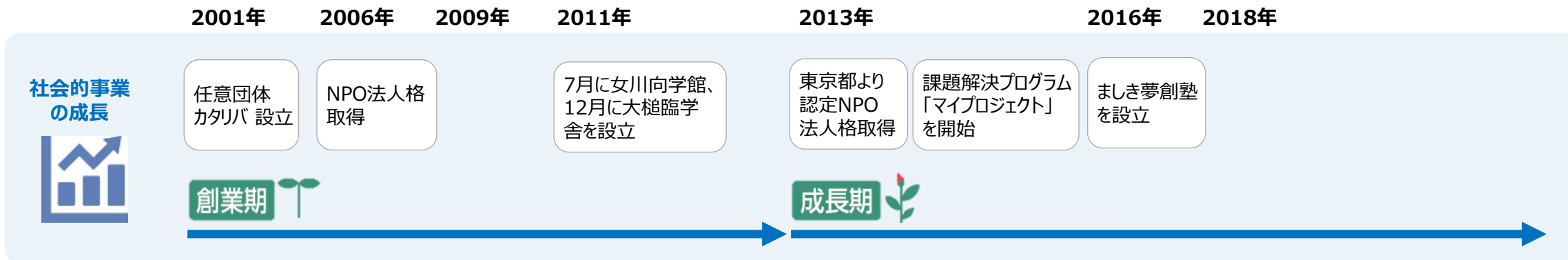
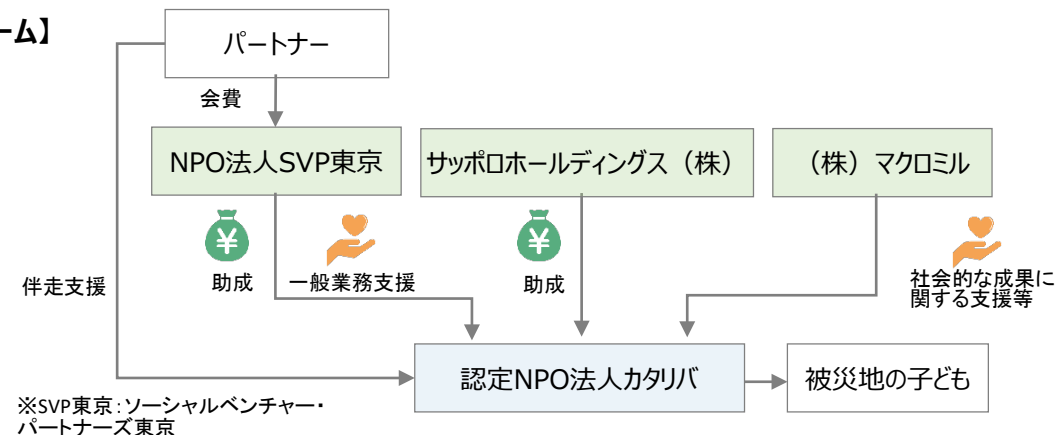
CSRによる助成金、 社会的成果の可視化支援、経営管理体制構築支援



社会的事業の成長と 資金的支援・非資金的支援の内容

- **社会的事業**：認定特定非営利活動法人 **カタリバ**
- **資金的支援**：サッポロホールディングス 株式会社
特定非営利活動法人 ソーシャルベンチャー・パートナーズ東京
- **非資金的支援**：特定非営利活動法人 ソーシャルベンチャー・パートナーズ東京
株式会社 **マクロミル**

【スキーム】



【支援の受け手】 認定特定非営利活動法人 カタリバ

- 設立 2001年11月(2006年9月法人化)
- 所在地 東京都杉並区
- ステージ 成長期

図表出典： <https://www.katariba.or.jp/>

解決したい社会課題

- ・10代の未来を創り出す意欲と創造性が、生まれ育った環境（家庭の所得や住む地域）によって左右されてしまうこと。

社会的事業の概要

- ・認定NPO法人カタリバ（以下、カタリバ）は、「被災を理由に将来を諦める生徒が出ないように」「辛く悲しい経験をした生徒たちは強く優しくなれるはず」という組織の理念に基づき、被災による地域、環境の変化や経済的な事情で困難を抱える子どもに対して学習機会を提供。
- ・東日本大震災、熊本地震の被災地の子どものための放課後学校を運営し、学習支援と心のケアを行う「コラボ・スクール」を運営。2019年3月現在、岩手県大槌町、宮城県女川町、熊本県益城町、福島県広野町の4か所で運営。
- ・このほか、主に高校生の学習意欲を高めるために行われるキャリア学習プログラム「カタリ場」、東北の被災地の高校生から生まれた、地域や身の回りの課題解決をする「マイプロジェクト」などを通じて、どんな環境に生まれ育っても、未来を創り出す子どもの力を育める社会を目指す教育NPOとして活動。

【目標、成果】

- ✓ コラボ・スクールに参加した子どもの数
- ✓ 学力の指標として、志望校に合格すること
- ✓ 子どもが安らげていること

3年間の成果として、アンケートで参加数や学業の達成度を1年ごとに把握した。保護者にも、子どもを預けやすい場所となっているかを聞いた。地域の教育委員会や商工会、PTAの意見も聞いた。



【重要と考える目標、成果指標】

コラボ・スクール参加者数（実績）：	2016年度	416人
	2017年度	565人
	2018年度	347人

被災地の“放課後学校” コラボ・スクール



社会的事業者の声

1 NPO法人SVP東京のプロボノ支援による経営管理の基盤整備

NPO法人SVP東京（以下、SVP東京）のプロボノメンバーが、経営企画や戦略を練るなどの支援をしてくれた立ち上げ期は、日々忙しく、事務局業務が落ち着かず、ビジョンを作り経営計画を立てる余力はなかった。最初はSVP東京との連携、調整に時間がかかったものの、当団体のペースに合わせて支援してくれたので、結果的には、早期に事業立ち上げと並行して、中長期計画、ビジョンの再構築、管理会計を整えることができた。

2 サッポロホールディングス（株）からの長期で柔軟な助成

サッポロホールディングス（株）から、物産品の消費促進、情報発信、次世代育成の3つを軸にした支援プログラムにより、「コラボ・スクール」運営資金の約3分の1にあたる支援を受けたことで、安定して子どもたちを受け入れることができ、これまでに延べ2,800人の被災地の小中高生に心のケアと学びの場を届けることができた。支援は1年限りではなく、当初から複数年継続されることが決まっていたおかげで、2年から3年のスパンで事業計画を立てることができた。

また、このプログラムでは人件費や運営資金全般に使用できるといった寄附金の用途の柔軟性、繰越ができるといった点は、社会的事業者にとって重要である。2016年の熊本地震被災地への支援ニーズが出てきたときにも、柔軟に現地の状況に合わせた支援を開始することができた。

3 成果報告

資金の出し手であるサッポロホールディングス（株）に対して定期的に事業の成果を説明・報告した。期初に立てた事業計画の運営結果について設定したKPIを交えて報告した。特に会計報告は細かく求められるので、結果的には財務面での説明責任履行能力の向上にも役立った。また、成果達成に向けて支援者であるサッポロホールディングス（株）と同じ目標を一致して追うことができたと感じている。

4 マクロミルとの共同調査

これまでは社会課題の解決に向けた政策提案に必要な調査や事業評価等を行う専門性やマンパワーがなかった。そこでマクロミル（株）からの支援で、思春期世代の実態調査を行い、当事者の声を集め、支援のニーズを探ることができた。

今後は調査結果に基づくデータを現場の課題感とつなげて、政策提案に活かしたい。さらに受益者数だけでなく子どもの心の変化も数値化することができれば、目に見える成果を示すことができるので、取組に共感して支援しようという寄附者も出てくると思う。調査会社のデータベース、ターゲット、サンプルと当団体の生徒のサンプルとの比較を通じて、差異すなわち純粋な効果が見られるような使い方ができたら良いかもしれない。これをきっかけに当団体内部でも社会的インパクト評価をしていく計画である。

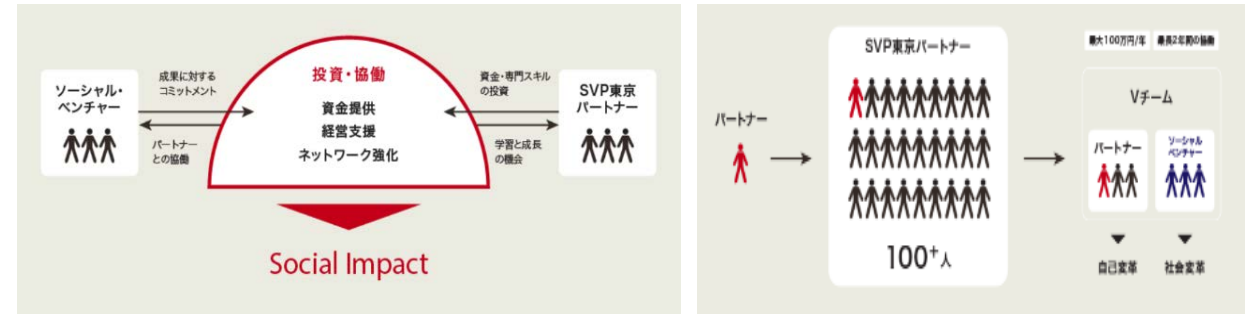
【支援の出し手】 特定非営利活動法人 ソーシャルベンチャー・パートナーズ東京

- 設立 2003年
- 所在地 東京都港区

図表出典 : <https://www.svptokyo.org/>

支援の概要

- 助成金を提供した社会的事業者とともに、起業家・メンバーに寄り添った協働を行う。
- 資金的支援として、所属するパートナー会員約100名の年会費等10万円により、1,000万円のファンドを組成し、毎年10団体弱に最大100万円を助成。
- 非資金的支援として、パートナー会員が自らチームを結成し、社会的事業者への伴走支援（「協働」と呼ぶ）を実施。協働内容は、経営戦略、ファイナンス、資金調達、マーケティング、事業開発、理事会やガバナンス等、団体の経営支援、キャパシティビルディング全般に及ぶ。
- カタリバに対しては、1年目は持続性のある組織基盤の構築に向け、事業計画と部門管理の体制とファンドレイジングの体制を作るための支援を実施。2年目は、1年目に策定した事業計画を運用していくためのマネジメント支援、内部職員向け研修（論理的思考プレゼン研修）、広報支援などを実施。



資金的支援



※下表の年度別実績は、SVP東京全体の件数、金額である。カタリバに対する助成額は100万円である。

提供手法	助成		提供金額	1年間で1件あたり100万円を限度		
資金源	会員が支払う年会費（年間約10万円）。SVP東京は、その会員を共同事業主であるという意味をこめてパートナーと呼ぶ。年会費は、協働先への助成とSVP東京の運営費に充てられる。		年度別実績※	2016年度	2017年度	2018年度（見込み）
支援対象	成長ステージ	限定していない	助成	件数	8件	9件
	期間	最長2年間				
	対象地域	全国	金額	700万円	700万円	800万円
	対象分野	限定していない				
選定基準	次の要素を基準とし、パートナー全体の参加で開かれる「投資委員会」によって投資・協働先を選定する。 <ul style="list-style-type: none"> • 起業家精神（起業家やチームのミッション、問題発見の明確さ、ビジョン） • 事業モデル（問題解決のためのモデル、事業としての持続性） • 共感性（社会や顧客、応援者や仲間への訴求性、共感性） • 社会的インパクト（問題解決へのインパクトや、スケラビリティ（社会への広がり）の可能性） • SVP東京とのマッチング（投資先が持つ課題と、SVP東京のリソースとの適合性） 					

非資金的支援



内容	社会的な成果		財務面			組織体制		一般業務支援	
	成果拡大戦略	成果測定	資金調達	収益戦略	財務管理	人材	ガバナンス	事業戦略	業務処理
●…自社 ○…他社委託 ◎…他社と共同 —…実施なし	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎

【支援の出し手】 特定非営利活動法人 ソーシャルベンチャー・パートナーズ東京 (つづき)

- 設立 2003年
- 所在地 東京都港区

支援の出し手の声

1 創業期の経営管理体制の構築

カタリバとの協働を振り返ると、カタリバの各部門ではキャリアプログラムを提供する上での高い責任感とスキル、十分な経験を持っているものの、各自の思いだけが先行し組織内の意思疎通が十分とは言えなかった。そこで創業期の当時、事業計画をしっかりと作り、事業ごとの収入と費用を把握し、組織全体で事業を推進するための経営管理体制を構築することの重要性を説き、実行した。

2 出し手と受け手の共通言語

協働する際には、SVP東京のパートナー側と、社会起業家側の共通言語を作り上げ、相互理解を図ることに気を遣う。

共通言語は、合意を得られる指標が何かに尽きる。資本主義の中ではすべての人が金銭で評価されるところに合意があるので成り立ちやすいが、社会的事業の場合、事業の成果をどのように測るのかについては、その人の課題意識の捉え方によって異なることも多く、組織内において合意された指標、評価ツールがない。社会的事業に対する支援は、何らかの共通言語や共通指標がなければ大きく動かないと思う。

3 成長期の社会的事業への支援が不足している

成長期にある社会的事業の組織を支援する団体がいない。SVP東京のように資金も人員も提供し2年間伴走するというプロトタイプは創業期の領域までは役立つが、その先に支援先を伴走して、一緒に組織を成長させることは難しい。例えば、従業員数が100人程度になり、財務基盤もしっかりしてくると、中間管理職、部長クラスをどう育てるかといった組織の悩みが発生する。社会的事業がもう一段階スケールアップ（規模を拡大）するため、資金・非資金面で組織の成長を後押しできる支援が望まれる。

4 エコシステムの構築に向けた多様な出口支援のあり方

社会的事業の出口支援は、財務的に持続可能であることだけではない。スケールアップ（規模の拡大）、スケールアウト（他地域への複製展開）、制度化、さらには社会的課題の解決の達成をもって解散することも含めて、多様な出口と支援があるはずであり、正解はない。問題は多様な出口を支援するための人と資金がないとエコシステムは完成しないことである。どの方向性を選択するにしろ、その方向性につないでいく社会的事業者と支援者両方の共通言語を持っている人材と資金が必要である。

5 SVP東京と海外のSVPとの違い

SVP東京のパートナーは、他国のSVP組織と比較して若い。海外では、経営者や個人投資家など富裕層がパートナーとして入っている。

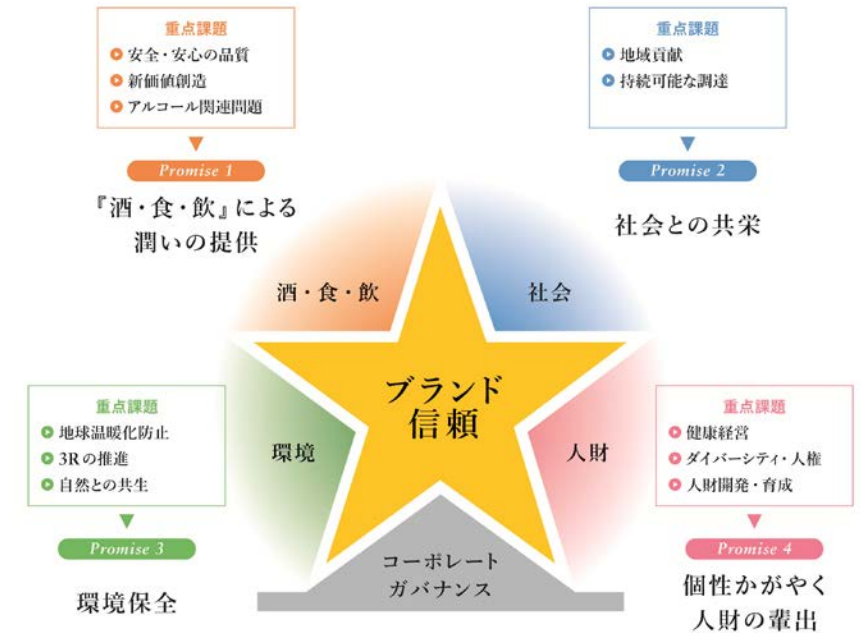
【支援の出し手】 サッポロホールディングス 株式会社

- 設立 1949年9月
- 所在地 東京都渋谷区

図表出典 : <http://www.sapporoholdings.jp/>

支援の概要

- サッポログループの復興支援の一環としての寄附プログラム。
- サッポログループの長期経営ビジョンを受けたCSR重点課題である「4つの約束」
「『酒・食・飲』による潤いの提供」
「社会との共栄」
「環境保全」
「個性かがやく人財の輩出」
の中の「社会との共栄」の一環として、寄附活動を実施。
- カタリバが掲げる、東日本大震災で被災した子どもたちを「子どもが二十歳になるまで支援する」という長期的な姿勢に賛同したため、2011年からカタリバが運営する「コラボ・スクール」に対し寄附を実施（下表では他事例とあわせるため「助成」とする）。



資金的支援



※下表の年度別実績は、カタリバに対する助成の実績である。

提供手法	助成		提供金額			
資金源	恵比寿ガーデンプレイスで開催している恵比寿麦酒祭りのビール売上相当額、民間からの寄附・助成		2018年までのカタリバに対する寄附金総額は1億1,190万5千円 -2011年から2012年まで、4,448万8千円助成 -2013年から2015年まで、3,641万7千円助成 -2016年から2018年まで、3,100万円助成（うち、熊本での震災支援のため1,300万円、東北復興支援のため1,800万円）			
支援対象	成長ステージ	創業期	年度別実績※			
	期間	10年以上	2016年度	2017年度	2018年度（見込み）	
	対象地域	岩手、宮城、熊本	3件 （うち東北2、熊本1）	2件 （うち東北1、熊本1）	2件 （うち東北1、熊本1）	
	対象分野	教育	2,000万円	600万円	500万円	
選定基準	<ul style="list-style-type: none"> ・支援対象分野、受益者が明確であるか。 ・寄附先の事業に継続性があるか。 ・SDGsのフレームワークを目安としているほか、社会貢献、地域貢献の要素があるか。 					

非資金的支援



該当なし

【支援の出し手】 サッポロホールディングス 株式会社（つづき）

- 設立 1949年9月
- 所在地 東京都渋谷区

支援の出し手の声

6 寄附先の活動状況の把握

カタリバの活動が広がることは、被災地の子どもたちが元気になってくれることにつながるので、当社としては非常に嬉しく感じている。

カタリバの活動の事業報告として、当社に対して毎年報告会をしてもらっている。資金の出入、コラボ・スクール参加人数、行政からの支援等の情報を提出してもらい、事業継続性を確認している。このほか、当社の従業員が現地のコラボ・スクールを訪問し定期的にヒアリングをして、活動状況を把握している。

7 柔軟かつ長期継続的な支援

まず、当社の貢献のあり方として、寄附金の使いみちを細かく限定しないことなど、支援内容を柔軟にしている点が特徴に挙げられる。復興支援の内容に関しても、地元の人に寄り添うことを意識しており、現地の営業担当者が地元の要望などを聞いた上で支援の内容を判断している。

次に、長期の活動として取り組んでいることが特徴である。震災の発生を受けて当社に何ができるかを経営会議で考えた際に、長期的な視点で社会貢献に関わる団体に支援したいという話になった。

寄附の原資となる恵比寿麦酒祭りでは、顧客に自分のビール1杯が東北の支援に回るという気持ちを感じてもらおうことを意識して、顧客にも社会的課題を理解・認識してもらおうようにしている。

8 社会的事業のガバナンス

当社の場合、継続して寄附活動を行っていくためには、当社内や外部の利害関係者への説得が必要である。そのため、社会的事業者には、事業継続性に加えて、組織のガバナンスの効かせ方に感度を持ってもらいたいと考えている。

9 社内外へのCSR活動の説明

サッポログループの経営会議の際は、当社のCSRの基本方針を再確認している。支援先が決まった後は寄附金贈呈式に役員が参加するほか、役員自らが当社のビジョンと支援実態が合っていることを現地で確認している。

外部の利害関係者である株主に対しては、支援活動をコミュニケーションブックなどの報告書の中で伝えている。また株主優待制度の中に被災地復興支援活動への寄附メニューがあり、賛同を得た支援の金額も増加傾向にある。海外の株主の声には、より社会貢献の重要性や意識を感じる。

【支援の出し手】 株式会社 マクロミル

■ 設立 2000年1月
■ 所在地 東京都港区

図表出典 <https://www.macromill.com/press/info/20180416.html>

支援の概要

- 社会貢献活動のためのGoodmillというプロボプロジェクトを実施。
- リサーチ会社のノウハウを活かし、次の活動を通じて社会的課題の解決を支援している。
 - 非営利活動団体へのマーケティングリサーチ技術支援
 - 災害発生時の多面的な支援活動
 - 社員による非営利活動への積極参加
- このうち非営利活動団体へのマーケティングリサーチ技術支援が活動の7割を占める。これは当社が保有するアンケートツールやサービスを非営利活動団体に無償提供するものと、非営利活動団体との協働調査を無償で実施するものが主である。
- 社内の新規事業コンテストで、特定非営利活動法人セクター向けにリサーチのインフラを作るサービスを開発したいというアイデアから生まれている。通常業務として行っているものではなく、通常業務の評価とは完全に切り離された、しかし経営層が承認しているプロボプロジェクトという形で進めている。



Goodmill 3つの活動の柱

1. 非営利活動組織のマーケティングリサーチ技術支援
2. 災害発生時の多面的な支援活動の推進
3. 社員による非営利活動への積極参加

資金的支援



該当なし

非資金的支援



内容	社会的な成果		財務面			組織体制		一般業務支援	
	成果拡大戦略	成果測定	資金調達	収益戦略	財務管理	人材	ガバナンス	事業戦略	業務処理
●…自社 ○…他社委託 ◎…他社と共同 —…実施なし	●	●	-	-	-	-	-	●	-

支援の出し手の声

10 協働調査による社会的事業の成果を測るに適切な調査対象の絞り込み

カタリバへの支援における協働調査では思春期世代の悩み等に最終的に焦点を当てたが、その結果、中高生教育支援を行うカタリバの活動の根拠を支える事実が客観的に可視化され、社会的成果の説得力が増すことにつながったと思う。

カタリバは災害支援から活動範囲を広げており、さまざまなサービスの提供価値モデルがあるが、それぞれの活動単位では多種多様に見えても、根本的に解決したいと思っている課題は、中高生が前向きに自分を肯定しながら生き生きと働くことができる社会を作ることである。その実現のため、中高生層が何に迷い悩み葛藤しているのかをしっかりと把握することは、全ての活動に通ずる基礎データになるという考えに集約されていった。

アンケート対象になりうるのは、中高生だけでなく、親、先生、地域等、中高生を支援する人がいるが、当社ができる範囲として、当事者の中高生と親と先生の3つの利害関係者に対してそれぞれ教育の課題意識、生活の課題意識を明らかにすることに絞り込んだ。

カタリバの活動は、いわゆる「斜めの関係(親戚や近所のおじさん、おばさんを代表とする、家族ではないけれど親身になってくれる年上の人との関わり)」が中高生にとって必要であるという考えに基づく。実際に協働調査をしてみると、自己肯定感を高めたり、苦しみから抜け出すきっかけを得られたり、結果として生き生きと過ごすことの実現を目指したりするとき、「斜めの関係」の社会的ニーズや価値がありそうだという調査結果になった。つまり、カタリバのど真ん中の活動を支える事実を可視化できた。今まではばらばらとあった色々な情報をつなぎ合わせて、物語として語っていたものが、精度や客観性が担保された1つの調査として説明できるようになった。その結果、カタリバの活動の取組や成果に対して、説得力が増すような支援ができたのではないかと考えている。

11 プロボプロジェクト

プロボ活動をしようとした際、株主や社長を説得するという苦労はなかった。ESG投資等に見られるように社会的な要請も高まっており、活動自体反対される理由がないものである。プロボなので業務に支障が出ない範囲で管理してやるということである。それで本務をやらなくなったら困るという指摘はあったが、そうならメンバーから外すと宣言している。

12 非営利団体の能力開発

営利企業の顧客には調査の目的が明確にあって、調査に対する経験値もあるのでやりやすいと思うが、非営利活動団体の場合、課題やニーズ、成果など明らかにしたいことがたくさんあったとき、この調査でできないこと、調査で結果が出ないであろうことを整理しながら、焦点をしばったり、報告書の完成形のイメージを共有したりすることに時間が必要だった。カタリバとしても本格的な調査は初めてだろうから、その調査経験は、能力開発にも役立つ側面があると思う。

13 態度変容を測定するインフラ

今後の取組として、まずマーケティングリサーチの技術支援をする団体の数を増やしていきたい。半年に1本、プロボのリソースが集められれば2本程度、カタリバと同等の調査、レポートを世の中に出していきたい。さらに活動自体のKPIについては、単純に活動の参加者やイベント実施回数などで説明する団体が多いが、態度変容が起きているかが一番大事である。今後は、態度変容の前後比較や測定が可能になるインフラをリサーチで作っていくことが重要と思う。

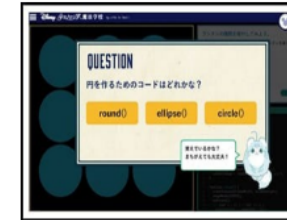
図表出典：①<https://www.technologia-schoolofmagic.jp/>、②<https://life-is-tech.com/>

社会的事業の概要

- ライフイズテック（株）は、現在の義務教育では提供されていないWeb、映像、音楽、デザイン、3DCG、IoTなどの最新のIT技術やプログラミングに関心を持つ中高生に対し、技術習得の機会を提供する。
- 以下の4つの事業を展開している。
 - ①IT・プログラミングキャンプ…春夏冬休みに開催されており、“ITやプログラミングを好きになり、学びのきっかけを作る”ことを目的とした3日から5日間の短期集中型プログラム
 - ②IT・プログラミングスクール…学習を継続することにより、プログラミングスキルやクリエイティブ力といった“創るための技術”を身につけることを目的とした継続学習型プログラム
 - ③オンラインプログラム…中学・高校のプログラミングの授業や企業のプログラミング入門向けの研修として導入されているSTEAM学習プラットフォーム「MOZER」、ウォルト・ディズニー・ジャパンとライセンス契約をしたプログラミング教材の展開
 - ④企業・自治体等との協業プロジェクト…プログラム費用は企業・自治体負担で、参加する中高生は無料



キャラクターが会話形式で学習する
べきことをナビゲート



クイズ形式で理解度を確認



レクチャー部分はわかりやすく図解

図表出典：https://www.technologia-schoolofmagic.jp/

【目標、成果】

- ✓ イベント参加者数

ITプログラミング教育を通じて、日本、そして世界の中学生・高校生の「未来の選択肢」を増やす。日本の教育を変える。
社会的インパクト評価の指標は現在作成中だが、新規起業率やウェルビーイング、GDP等への寄与を指標にすることも含め、財務指標と同程度の重要性を持たせられないかと考えている。



【重要と考える目標、成果指標】

イベント参加者数（累計実績）	2015年度	約13,000人
	2016年度	約22,000人
	2017年度	約27,000人
	2018年度（見込み）	約36,000人



図表出典：https://life-is-tech.com/

社会的事業者の声

1

ミッションドリフトを防ぐ契約条項

創業期、成長期の資金調達は、いずれも中高生向けのIT教育事業の持つ社会性、発展性、持続性に共感を得られていたことによる。ただし、出資を受ける際には、契約書にミッションドリフトを防ぐ条項として、「中高生向け教育サービスの成長への協力」を明記し、投資家の同意を得た。

当社のミッションは「中高生一人ひとりの可能性を最大限に伸ばす」ことを通じて、「中学生・高校生の「未来の選択肢」を増やすこと」である。しかし、ITプログラミング教育は、大学生や社会人等も対象にすることで収益性や成長性を高められる余地があることから、投資家から事業領域の拡大を要請される可能性があった。そこで、会社の経営方針に理解のある投資家だけから資金調達をするための工夫として、ミッションドリフトを防ぐ契約条項を明記している。

2

収益と社会的インパクトの両立を掲げる、新たな上場のあり方「ソーシャルIPO」

「ソーシャルIPO」を目指しており、社会的インパクト評価のあり方を検討しているところである。ソーシャルIPOとは、企業が上場する際、収益性だけではなく、事業がもたらす社会的なインパクトを示すものである。

ソーシャルIPOの構成要素として、①社会的インパクト評価（新たな指標）の提案、②第三者認証、③種類株の活用、④株主優待（ファン・受益者の株主化）などを検討している。

第三者認証は、例えば、B Corp（米国の本拠を置くB Labが運営する民間認証制度で、社会、環境、コミュニティ、ガバナンス、透明性の基準を満たした団体に付与される。）のようなものが考えられる。種類株は、行きすぎると経営陣が力を持ちすぎるので、ガバナンスのあり方とバランスを取ることが必要である。そして、株主優待は、一般の方々から応援を得るために必要だと考えている。

3

講師には大学生を採用、研修卒業生も講師になる好循環を実現

キャンプ、スクール事業に従事し、中高生に直接ITスキルを伝える講師は、中高生にとって身近な存在である大学生を採用している。募集を出すと口コミが広がり、年間約500人の応募があるうち約150人を採用している。講師として採用した後、3か月間の研修を行う。

研修は全部で17コースあり、各コースに応じてプログラム技法を身につけることができる。講師になることで、IT技術の習得のほか、他の大学生と友達になれるし、企業とのつながりも生まれて就職にもつながるといったメリットがある。そのため、大学生講師はIT系だけでなく、文系や美術系など幅広い。受講生だった中高生が大学生になって講師側で参加するケースや、大学生が卒業後起業するケースが増えるなど、好循環が生まれている。

4

リスクマネーを社会的事業に呼び込むために

教育投資に対する税控除など、社会的事業に対する投融資に税制優遇があると資金調達がしやすくなる。

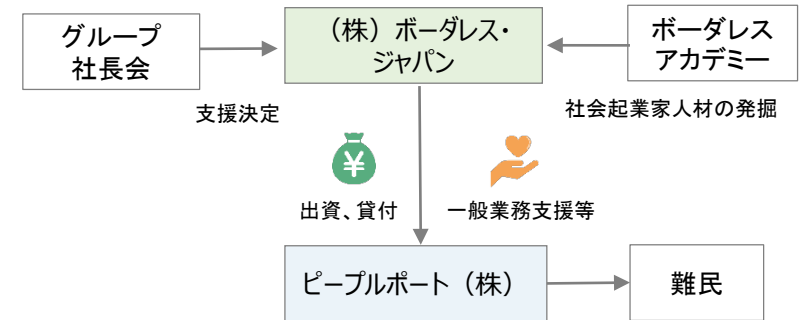
また、株式会社に対する寄附にも更なる税控除を設けられないだろうか。最近では、社会課題解決の担い手は非営利組織だけではない。株式会社の担う範囲が拡大している。

事業の生み出す社会的インパクトに応じて資金拠出する「アウトカムファンド」や、SDGsの達成に寄与する事業に資金拠出する「SDGsファンド」のように、インパクト投資を促進する制度・仕組みが日本にもっとあっても良いのではないかと考える。

社会的事業の成長と 資金的支援・非資金的支援の内容

- 社会的事業：ピープルポート株式会社
- 資金的支援：株式会社 ボーダレス・ジャパン
- 非資金的支援：株式会社 ボーダレス・ジャパン

【スキーム】



資金的支援

出資

- ・出資 900万円
- ・100%子会社としてピープルポートを設立

貸付

- ・貸付 1,500万円
- ・ボーダレスジャパンから、資金需要に応じて限度額の範囲内で借入可能であり、出資、貸付を合わせた限度額は、2,800万円
- ・難民の雇用や売上を上げるための活動にかかる運転資金に使用

非資金的支援

一般業務

- ・ビジネスモデル策定支援（ソーシャルインパクトと収益性の両方を実現）

組織

- ・ソーシャルビジネスに詳しい、クリエイティブ人材によるウェブサイト構築

社会的成果

- ・ソーシャルコンセプトの共有
- ・ソーシャルインパクト拡大のための戦略支援

一般業務

- ・バックオフィス機能（経理など）
- ・戦略、マーケティング、広報活動
- ・人事労務、法務、環境

財務

- ・社会的事業の資金調達体制の整備（ボーダレスジャパンが、運転資金の需要に応じた借入先として機能）
- ・ファイナンス、会計

【支援の受け手】 ピープルポート 株式会社

- 設立 2017年12月
- 所在地 神奈川県横浜市
- ステージ 創業期

図表出典 : <https://peopleport.jp/>

解決したい社会課題

- 日本に逃れてきた難民が経済的貧困、社会的孤立を抱えていること。

社会的事業の概要

- パソコンや携帯電話など電子機器のリユース・リサイクル事業を行う。電子機器の処理の過程で日本にいる難民の雇用の場を提供する。また、回収台数・種類に応じた一定額を子どもたちの教育資金として、当社が選抜したNPO団体に寄附する。
- 日本語が読めない難民でも即戦力として活躍できるよう英数字を多用する電子機器に特化した事業を創設。回収した電子機器の整備・修理・分解の業務において、日本にいる難民を雇用し、フルタイムで働くことができる職場を作った。整備業務の習熟度向上が事業収益に直結するため、難民が事業の中心となり、チーム一丸となってスキル向上を目指すことにつながる。
- 毎日の終業後に日本語教室を開催し、「働くこと」と「学ぶこと」を両立できる仕組みを確立。
- 電子機器の回収は個人と法人を対象としており、データ消去も含め「無料」で回収を行なう。個人・法人から日本の子どもたちを支援するNPO団体へ寄附してもらい、NPO団体に代わり回収を代行。NPO団体からそれら電子機器を買い取る仕組みを作る。いらなくなった電子機器を処分することが難民の仕事創出だけでなく、日本の子どもたちを支援するNPO団体への寄附にも変わるというモデルを作った。

【目標、成果】

- ✓ 雇用した難民の数

2018年6月に、1名の難民の雇用を実現。5年後には100人の雇用を目指す。将来的に雇用数だけでなく、日本で生活する難民が日本で日本人と交流し、日本文化に慣れてもらい、生活の質を上げてもらうことを目指す。



【重要と考える目標、成果指標】

雇用した難民の数（実績）：2018年度 2人



社会的事業者の声

1 子会社として事業を進めることのメリット

ソーシャルビジネスは、社会課題を解決するという具体的なビジョンが事業を進める最も重要な原動力となる。ボーダレス・ジャパンの中の一事業部を担うという意識ではなく、企業の経営トップとしての責任があるので、より事業家としての成長が促される。また、自身の「目指す社会の実現」に向け大きな裁量で進めることができ、よりスピーディな事業推進が可能となっている。

また、グループ会社間では、事業上の協力関係を構築しやすい。例えば、パソコンや携帯電話等の電子機器の回収をグループ会社であるビジネスレザファクトリー株式会社の店舗で回収してもらうなど、協力の流れができています。

2 ソーシャルビジネスとその支援者とのコンセプトの共有

当社は、資金的支援と非資金的支援の両方を親会社であるボーダレス・ジャパンから受けていることもあり、「ソーシャルコンセプト」を共有できているため向かう方向性が同じである。このため、経営判断に迷うことは少ない。社会的事業者と支援者との「ソーシャルコンセプト」の共有は非常に重要である。

現在は代表者を含めて6名体制である。事業を拡大していく中で、資金調達が必要や新たな社会課題に直面することもあるだろうが、「ソーシャルコンセプト」を共有できていることでスピーディに解決していくことができる。

3 社会課題をビジネスの視点からとらえる

社会課題の認識が先行していても、持続可能な解決策を見つけることはとても難しい。社会課題の解決を主眼とすることで生まれるさまざまな制約条件（日本語が話せない等）を踏まえた上でビジネスを構築することは、単なる収益事業としてのビジネス創出と比べても難易度が高い。このことに対し、当社は、ボーダレス・ジャパンから、日本にいる難民が抱えている課題を整理した上で、ビジネスに結びつく解決方法や戦略構築について新しいアイデアをもらうことができ役立った。

また、ボーダレス・ジャパンのグループ会社の代表者が一同に顔を合わせる「世界会議」や月に一度開催している「MM会議」（マンスリーマネジメント会議）では、他のソーシャルビジネスの代表者から経営課題に対する解決策や、社会的インパクトを高めていくアイデアを得ることができる。グループ会社間で、リスク、ビジネス、ターゲット受益者との関係性についても広く情報共有できるので有効活用している。

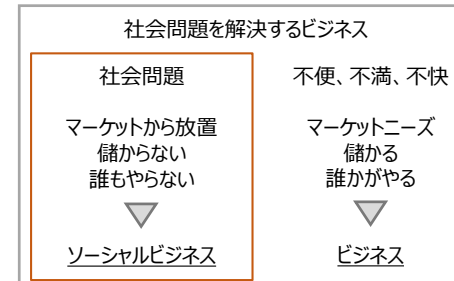
【支援の出し手】 株式会社 ボーダレス・ジャパン

- 設立 2007年3月
- 所在地 東京都新宿区他

図表出典 : <https://www.borderless-japan.com/>

支援の概要

- さまざまな社会問題を解決するために「社会起業家のプラットフォーム」を形成し社会起業家を支援する。ソーシャルビジネスを創る際はビジネスプランの事業化に資金が必要となるため、当社が社会起業家に平均3,000万円の事業投融資の枠を設定して最初の出資とその後の貸付を行うとともに、経営ノウハウや人材支援の提供など非資金的支援も行う。
- インキュベーターとアクセラレーターの両方の役割を担っている。現在、24のソーシャルビジネスを支援しているが、このうち21事業はインキュベーション、3事業は既にある事業を買収したもの。



社会問題を解決するには、経済的、継続的に課題が多く、問題解決までかなりの時間を要する場合があります。これに、持続的かつスピーディに社会問題を解決する「ソーシャルビジネス」に着目している。



資金的支援



提供手法	出資（非上場株式）、貸付（無担保融資）		提供金額	1件あたり平均3,000万円の限度額（投資キャップ）の範囲で出資、貸付を実施			
資金源	グループ各社の社会的事業から得られた収益の内部留保		年度別実績	2016年度	2017年度	2018年度（見込み）	
支援対象	成長ステージ	限定していない	貸付	件数	非公開	非公開	
	期間	1年		金額	6,900万円	1億2,800万円	2億8,200万円
	地域	国内（全国）、海外	出資	件数	非公開	非公開	非公開
	分野	限定していない		金額	1億500万円	1億9,200万円	3億600万円
選定基準	<p>まず、グループ内で共有している「恩送り」という概念（事業の儲けは、配当ではなく、社会的事業を行うための再投資に使うという考え方）に賛同することが必要である。次に、社長と副社長が、新規事業の責任者に伴走しながら事業モデルを検証し、グループ各社の社長で構成する社長会（以下、グループ社長会）に諮る。社長会では全員一致でないと承認されないが、ネガティブな側面を指摘するのではなく、成功確率を高めるためにアドバイスやアイデアを提供し、成功するように送り出すという位置づけである。その後、社長会の事業開始承認から半年以内で初売上が上がることで、開始承認から半年後に行われる事業継続可否を判断するグループ社長会で承認を得られること、そして事業開始してから1年半（18か月）以内に2か月連続の単月黒字化しないと、再挑戦（事業見直し）となる。</p>						

非資金的支援



内容	社会的な成果		財務面			組織体制		一般業務支援	
	成果拡大戦略	成果測定	資金調達	収益戦略	財務管理	人材	ガバナンス	事業戦略	業務処理
	●	●	●	●	●	●	●	●	●

●…自社
○…他社委託
◎…他社と共同
—…実施なし

【支援の出し手】 株式会社 ボーダレス・ジャパン (つづき)

- 設立 2007年3月
- 所在地 東京都新宿区他

支援の出し手の声

1 ニッチトップを実現した事業から新規事業へ資金を回す

ソーシャルビジネスを現在の24事業作るために12年かかった。さらに、ニッチトップ（新市場において、圧倒的なシェアを獲得することで、高収益性を確保する）を実現した事業として、多国籍コミュニティシェアハウス事業群（日本、韓国、台湾）、ナチュラルケア事業群（日本、韓国、ミャンマー）、皮革製品事業群（日本、バングラデシュ）があり、現在は、これらから生まれる収益が新規事業立ち上げの原資となっている。

こうしたソーシャルビジネスを創るポイントは、社会的課題を解決するために「ソーシャルコンセプト」を描くこと。既存の社会・経済ルールから「非効率」だとして取り残された人々や状況の原因を明確に設定し、本来の社会のあるべき姿を描き、それらのギャップを埋めるための社会ソリューションを提示する。通常のビジネスと異なるのは、「ソーシャルコンセプト」を実現するために、ビジネスをツールとして使うこと。ソーシャルビジネスは、非効率をも含めて「社会を再構築する」新たなビジネスモデルである。インキュベーターとアクセラレーターの両方の役割を担っている。

2 グループ経営

当社の経営形態は、事業部制、カンパニー制を経て、最終的には分社化したグループ経営体制に変遷した。

経営面では、分社化することにより、事業責任者が代表権を持つ社長となり、経営意識を高めることができた。また、これまでの効率化、肥大化を強く志向する経済ルールに反し、人間を中心に据えた「顔の見える」事業を対象としており、経済性のみを追い求める過度な拡張性（スケラビリティ）は志向しない。1つの事業モデルの規模は10億円前後が目安となる。また、各事業モデルを社会ソリューションとして捉え、社会課題に困る当事者への選択肢をより多く提示する必要がある。そのために、事業社長をより多く輩出するとともに、グループ内での相互扶助体制を構築し関係資本を共有することで、それぞれの事業の成功確度及び成長スピードを高めている。

3 「ソーシャルインパクト」を含めた月次管理

ソーシャルビジネスを運営する各子会社から、Skype等を活用して普段から相談を受けている。当社は、最も重要なKPIとして「ソーシャルインパクト」を掲げており、月次管理は、「ソーシャルインパクト」を経営指標の最高位として、損益状況、フリーキャッシュフローなど財務指標の状態を把握している。これは、パート従業員も含めた全従業員に公開している。

ソーシャルインパクトが出ておらず収益だけが得られている事業は、当社が運営すべき事業ではないと考え、そのような状況が生じた場合は、ビジネスモデルの変更を求める。

4 「ソーシャルインパクト」のとらえ方

「ソーシャルインパクト」を出すパターンとして、3つあると考えている。

1つ目は、雇用すること。例えば、バングラデシュのアパレル工場では、文字の読み書きができない人も雇用している。工場でプロフェッショナルとして働き安定収入を得て、家族を養うことができる状態を作る。2つ目は、取引先にすること。例えば、ミャンマーの零細農家を直接取引先とし、収穫したハーブの全量買取と買取価格を補償している。3つ目は、顧客にすること。例えば、シェアハウス事業は日本国籍と外国籍の入居者の比率が半々である。これは相互の理解を深めて偏見をなくしたいという意図とともに、当時外国の人は賃貸住宅を「外国の人だから」という理由で借りにくかったという社会事情に応えたものである。

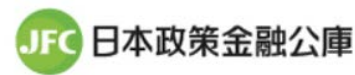
また、「ソーシャルインパクト」を測る指標は基本的に3パターン。人数、その変化率、その継続率である。計測手法はさまざまな研究がなされているが、大切なのは、一人ひとりに向き合うことであり、データ作成のための調査にしないこと。また、運用上も本質を捉えつつできるだけシンプルなものにするべき。

5 ボーダレスアカデミー

2018年10月に、社会起業家の養成所として「ボーダレスアカデミー」というソーシャルビジネススクールを立ち上げた。これは、社会課題を解決したいと考えている人たちを一人でも多く起業家として輩出し、社会ソリューションを増やすという意図がある。4か月間でビジネスプランを完成させる起業コースとなっており、創業資金を支援するなどの支援体制も整えている。

事例 5

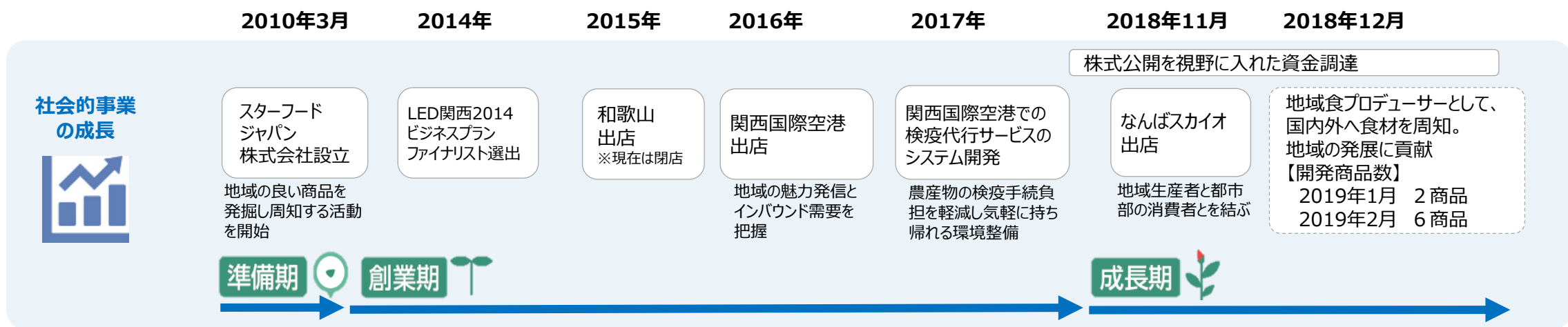
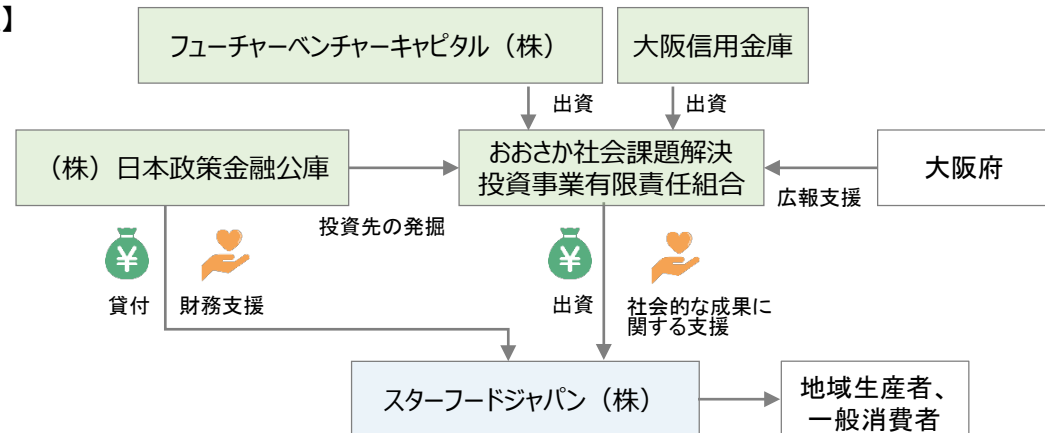
創業期の政府系金融機関の貸付と成長期の特徴ある ファンド出資の組み合わせによる事業拡大支援



社会的事業の成長と 資金的支援・非資金的支援の内容

- **社会的事業**：スターフードジャパン 株式会社
- **資金的支援**：株式会社 日本政策金融公庫、大阪信用金庫、
フューチャーベンチャーキャピタル 株式会社
- **非資金的支援**：株式会社 日本政策金融公庫、大阪信用金庫、
フューチャーベンチャーキャピタル 株式会社

【スキーム】



資金的支援

機関	支援内容
JFC	貸付 700万円・貸付 1,000万円 無担保貸付 各店舗出店のための設備、運転資金に使用
大阪信用金庫	出資 1,000万円 おおさか社会課題解決ファンド 店舗の運転資金などに使用

(おおさか社会課題解決ファンド組成)

非資金的支援

機関	支援内容
JFC	資金調達支援 経営に役立つ情報提供
大阪信用金庫	社会的成果 社会的成果を測定するためのKPI設定 成果拡大に向けた助言 過度な介入は控え、出資の相談をベースに経営支援



【支援の受け手】 スターフードジャパン 株式会社

- 設立 2010年3月
- 所在地 和歌山県和歌山市（本店） 大阪府大阪市（支社）
- ステージ 成長期

図表出典：http://starfood-japan.com/

解決したい社会課題

- 地域の特産品や伝統品を使用し、良い商品を作っている地域生産者と、良い商品が欲しい一般消費者のミスマッチが生じていること。
- 地域生産者がマーケティングや流通を十分に知らないために、一般消費者が求める良い商品は何かを把握できず、商品が売れずに自立できない生産者が生じていること。

社会的事業の概要

- マーケティング・シェア・ショップ「リージョンスタイル」の運営と地域商品のプロデュースやブランド化などのコンサルティングを行っている。
- 「リージョンスタイル」は、地域生産者が一般消費者に直接届けたい商品を集めたセレクトショップである。地域生産者は、どのような商品が売れるか、どう売りたいか分からず、流通事業者任せにしがちであることから、一般消費者の声を聞く機会が乏しい。同ショップが地域生産者と一般消費者をつなぐ架け橋となることで、地域生産者が販路について考え自立するきっかけを提供している。また、一般消費者も、自分の価値観で商品を選ぶ目を持ち、商品の内容、品質を十分に考えて購入することができる。このように、当社は地域生産者と一般消費者の成長を支援している。



地域生産者と一般消費者をつなぐ



マーケティング・シェア・ショップ「リージョンスタイル」

【目標、成果】

- ✓ 新商品開発数
- ✓ 単年度の取扱いアイテム数



【重要と考える目標、成果指標】

単年度の取扱いアイテム数：2016年度	10
(実績) 2017年度	16
2018年度（見込み）	35

- 地域生産者と一般消費者が会える商品設計プラットフォームの提供及び地域商品の販路拡大への貢献が目標、成果である。こうしたKPIは、おおさか社会解決ファンドを運営するフューチャーベンチャーキャピタル（株）と確認しながら設定している。
- 取扱うアイテム数が増えることで、地域生産者や地域メーカーは事業を継続し、自社ブランドを確立することで事業に自信を持つことができる。

社会的事業者の声

1 創業期から成長期の資金ニーズに見合う資金調達

創業期に（株）日本政策金融公庫からマーケティング・シェア・ショップ出店のための融資を受けた。その後、2017年には資本性ローン（期限一括返済）を活用して3,000万円の融資を受けた。資金用途は、それまで紙面で手続を行っていた関西国際空港での検疫代行のシステム開発である。

システム開発には時間を要するので、通常元利返済のローンでは資金繰りが苦しくなる可能性がある。資本性ローンは、返済期限まで利息のみの支払いでよく、資金繰りが楽になるため、事業運営において非常に役立った。

2 短期的な利益を求めないファンドの活用

創業期に（株）日本政策金融公庫から資本性ローンを含む融資を受けた後は、2018年に大阪信用金庫、フューチャーベンチャーキャピタル（株）が組成する「おおさか社会課題解決ファンド」から第三者割当増資により1,000万円の融資を受けた。これは、直営店の運転資金や設備投資に充てた。また、ファンドの姿勢が短期的な株式公開を目指して経営に介入するものではないので、事業の運営がしやすい。

ファンドへの申請から実行までは早く、2か月かからなかった。これも大阪信用金庫とフューチャーベンチャーキャピタルとで密に連絡を取ってもらえたためだと思う。

3 資本政策を意識した資金調達

融資だけではなく、出資による資金調達を行ったのは、2017年頃から将来的には株式公開を意識するようになり、ふさわしい資本政策が可能になると考えたためである。

社会的課題の解決を継続的に行うには、現在の経営者がいなくなった後、誰がトップに立っても地域メーカーを支援し活性化する仕組み、そのためのコンサルティングや流通改善を担う人間を育てる必要がある。そのためには株式公開をして、会社としての盤石な組織基盤を固めるべきであると考えた。資本政策を助言してくれる公認会計士から、資金調達は融資より出資を受けた方がよいと指導された背景もある。また、当社の株式価値も知りたかったので、出資による資金調達を活用した。

【支援の出し手】 株式会社 日本政策金融公庫

- 設立 2008年10月
- 所在地 東京都千代田区

支援の概要

- 政策金融機関として、民間金融機関の補完を旨としつつ、主に、中小企業・小規模事業者向けに事業資金融資のほか、経営に役立つ情報提供を行っている。また創業、事業再生・事業承継などの分野で支援を行う。
- 主な資金的支援は以下の2つ。
 - ①ソーシャルビジネス支援資金（企業活力強化貸付）：地域の課題解決に取り組むソーシャルビジネスの担い手を対象とする（下表参照）。
 - ②挑戦支援資本強化特例制度（資本性ローン）：創業・新事業展開などに取り組み、財務体質の強化を希望する事業者向けに、無担保・無保証の融資商品を設定している（融資限度額は4,000万円）。資本性ローンの特徴は、次のとおり。
 - 期限一括返済：最終回の一括払いとなり、それまでの間は、利息の支払のみ
 - 業績に応じた利率設定：融資後1年ごとに適用利率を設定。業績が低調なときは、金利負担を抑えることが可能
 - 金融検査上は自己資本とみなすことが可能：財務体質を強化することが可能
- スターフードジャパン（株）に対する直近の資金的支援は、②資本性ローンである。

図表出典： <https://www.jfc.go.jp/n/finance/social/index.html>



ソーシャルビジネスお役立ち情報掲載ページ

資金的支援



※下表は、上記①ソーシャルビジネス支援資金の内容である。

提供手法	貸付		提供金額 ※融資限度額	有担保融資7,200万円（うち運転資金4,800万円） 無担保融資4,800万円			
資金源	政府からの出資及び融資、債券発行		年度別実績	2016年度	2017年度	2018年度	
支援対象	成長ステージ	限定していない	貸付	件数	7,216件	8,306件	9,046件
	期間 ※返済期間	設備資金20年以内 運転資金7年以内					
	対象地域	全国	金額	508億9,500万円	582億5,800万円	633億4,500万円	
	対象分野	限定していない					
選定基準	ソーシャルビジネスを営む法人、個人事業主向けの専用商品であり、融資対象者は次のとおり。 1.NPO法人 2.NPO法人以外であって、①保育サービス事業、介護サービス事業等を営む法人、個人事業主、または②社会的課題の解決を目的とする事業を営む法人、個人事業主						

非資金的支援



内容	社会的な成果		財務面		組織体制		一般業務支援		
	成果拡大戦略	成果測定	資金調達	収益戦略	財務管理	人材	ガバナンス	事業戦略	業務処理
●…自社 ○…他社委託 ◎…他社と共同 —…実施なし	-	◎	◎	●	-	-	-	-	-
その他、事業計画策定ワークブック『ビジネスプラン見える化BOOK』の提供など、経営に役立つ情報面での支援を実施。 具体的には、経営支援セミナーや個別相談会の実施により、法人設立、事業計画の策定、資金調達、人材育成といったソーシャルビジネスの担い手が抱える経営課題の解決を支援している。 また、地方公共団体、地域金融機関、NPO支援機関等と連携し、経営課題の解決を支援する「ソーシャルビジネス支援ネットワーク」の構築に取り組んでいる。 2019年3月現在のネットワーク構築数は、116にのぼっている。									



【支援の出し手】 株式会社 日本政策金融公庫（つづき）

- 設立 2008年10月
- 所在地 東京都千代田区

支援の出し手の声

1 社会的事業の資金需要に応える融資

当公庫は、政策金融機関として、社会課題を解決する社会的事業（ソーシャルビジネス）への融資を行っている。

一般的に、社会的事業は、事業内容に革新性が感じられるとしても、創業期は実績も資産も乏しく、希望どおりの資金調達が叶わないこともある。また、助成金は比較的少額で、助成金の範囲内で事業を行うとなると、思い描く事業のスピードが確保できない場合もある。当公庫は、ソーシャルビジネス専用の融資商品を提供することで、事業者の金融アクセスをしやすくしているほか、民間金融機関との協調融資、助成金との併用などのブレンデッドファイナンスも意識しながら融資を行っている。

次に、社会的事業が走り出した後、例えば5,000万円程度の先行投資が必要となったとき、その出し手はそう多くない。これに対し、同様の成長ステージにいる営利企業が創業期から成長期に入るために、5,000万円の資金を提供する金融機関は相応にいるという現実を踏まえる必要があると思う。

ソーシャルビジネスにおいても、特に拡大段階では、社会性、事業性の両立が金融機関による資金調達の鍵となるという認識が非常に重要である。

2 創業期の資本性ローンなどによる支援

スターフードジャパン（株）には、創業期の支援として2015年12月に700万円、2016年10月に1,000万円の融資の後、2017年12月に3,000万円の資本性ローンを実行している。

当初の融資は、発信力が弱い地域の生産者の商品を揃えたマーケティング・シェア・ショップを始めるための融資の申込を受けたもの。同社の代表取締役がフードコーディネーターとして活躍しており、発信力、資格、人脈、将来性があることで、その社会的な成果を期待して融資を決定した。

資本性ローンは、関西国際空港での検疫代行サービスのシステム開発（自社運営ウェブサイトの管理維持、人件費等）への費用に充てるためのもの。システム開発に時間がかかることから、その間の資金繰りを安定化したいとのことで資本性ローンの希望があった。当時は、同社の事業規模に比べて貸出規模は非常に大きかったが、将来性、新規性を事前に十分確認した。

なお、資本性ローンは、民間金融機関から自己資本とみなされるほか、法的倒産手続き時は全ての債務に劣後するため、民間金融機関が融資に取り組みやすくなる呼び水効果が期待される。

3 社会的事業を支援するファンドへの期待

スターフードジャパン（株）が当公庫の資本性ローンの後に利用した「おおさか社会課題解決ファンド」は、当公庫も案件発掘面で連携している。社会的課題の解決が目的であり、その成果を測定するKPIを設定し報告できることが必須条件となっている。社会的事業者によって取り組む事業（分野、業種、ビジネスモデル等）が違っているので、個別に設定したKPIに対して統計的にデータを取り、場合によってはアンケートでも情報を集め、モニタリングしていく前提になっている。

社会的事業に対する資金提供を増やしていくという広い観点で見ると、KPIの管理は全ての事業者が行うべき唯一無二の方法ではないと思うが、同ファンドがそういったマインドを持って運用し、それが他のファンドと差別化されたノウハウにつながっている。

取組む方向性を明らかにし、KPIを設定、検証しながら事業を進めていくことを支援し、その過程で対話が生まれるといった流れができるのではないかと期待している。

【支援の出し手】 大阪信用金庫、フューチャーベンチャーキャピタル 株式会社

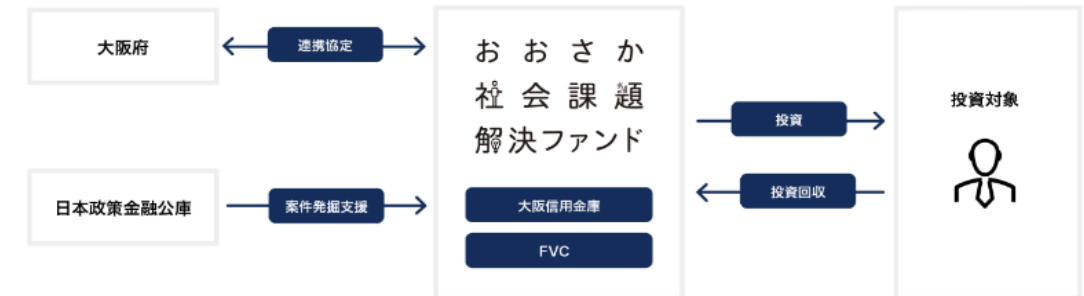
大阪信用金庫
 ■ 設立 1920年2月
 ■ 所在地 大阪府大阪市

フューチャーベンチャーキャピタル
 ■ 設立 1998年9月
 ■ 所在地 京都府京都市

図表出典 : <https://www.fvc.co.jp/>

支援の概要

- 2017年に、大阪信用金庫、フューチャーベンチャーキャピタル（株）（以下、FVC）が出資し、おおさか社会課題解決投資事業有限責任組合（おおさか社会課題解決ファンド）を設立。
 大阪信用金庫の営業対象地域に所在する社会課題の解決に取り組む企業の資本と経営の強化を支援することを目的としたもの。
- ファンド総額は5億円（大阪信用金庫が有限責任組合員（LP）として98%にあたる4億9,000万円、FVCが無限責任組合員（GP）として2%にあたる1,000万円を拠出）
- 株式上場を条件とせず、社会課題の解決に取り組む会社に投資する点に特徴がある。
- 投資前に社会課題の解決を測定するためのような指標（KPI）を設定するのかを協働で検討する。
- 投資後に次の事項について定期的な確認を行う。
 - 社会課題の解決の状況
 - 事業計画の進捗・達成状況
 - 毎月の損益・資産（月次試算表）の状況等



FVCウェブサイト（おおさか社会課題解決ファンド）

資金的支援



提供手法	出資（非上場株式購入）		提供金額	1件あたりの出資額：500万円から2,500万円程度	
資金源	自己資本		年度別実績	2017年度	2018年度（見込み）
支援対象	成長ステージ	創業期	出資	件数	11件
	期間	5年以上			
	対象地域	近畿	金額	5,000万円	1億6,000万円 (うち、スターフードジャパン株式会社 1,000万円)
	対象分野	限定していない			
選定基準	社会課題を解決する事業であることに加え、次の事項を考慮する。 ・成長性：投資回収まで5年程度を想定し、一定規模まで事業拡大できる具体性と実現可能性があること。急成長をすることは要しない。 ・地域経済活性化への貢献度：地元企業との連携、関連産業の活性化、ブランディング、人口流入等に資すること。 ・雇用創出可能性：事業拠点の拡大、雇用人数、人材育成、人材活用 ・投資回収可能性：投資先企業自身による株式の買い取りを想定している。内部留保の積み上げ、財源規制を考慮し、事業計画・行動計画の具体性、経営陣の経験、市場動向等を含めて、総合的に判断する。				

非資金的支援



内容	社会的な成果		財務面		組織体制		一般業務支援		
	成果拡大戦略	成果測定	資金調達	収益戦略	財務管理	人材	ガバナンス	事業戦略	業務処理
	●	●	-	-	-	-	-	-	-
●…自社 ○…他社委託 ◎…他社と共同 -…実施なし	・FVCにおいて、投資前に、必ず社会的成果を測定するためのKPIを確認し、成果の拡大に向けた助言を行う。 ・過度な介入は控え、投資先からの相談をベースに経営支援全般を実施するという姿勢をとっている。								

【支援の出し手】 大阪信用金庫、フューチャーベンチャーキャピタル 株式会社（つづき）

大阪信用金庫

■ 設立 1920年2月

■ 所在地 大阪府大阪市

フューチャーベンチャーキャピタル

■ 設立 1998年9月

■ 所在地 京都府京都市

支援の出し手の声

4

おおさか社会課題解決ファンドを通じて、地域課題の解決に応える

もともとの経緯は2014年9月に大阪信用金庫が利益を地元へ還元する趣旨で3億円の創業支援ファンドを始めたところ、投資候補先企業が多く、順調に投資が進んだこともあり、2017年4月に5億円に増枠した。そのとき大阪府から少子化問題や事業承継等の社会課題を解決するファンドの立ち上げを依頼され、2017年9月に設立した。ファンドを活用することで、財務基盤が確立していない創業期の社会的事業者の資金ニーズに対応することができており、社会的事業者に対するリスクに応じた適切な資金提供手法の1つになると思う。社会課題解決を銘打ってファンドの名前にも入れるのは、極めて珍しい取組だと思う。

5

大阪府、金融機関の連携による役割分担

まずファンドの知名度アップと投資先企業の社会課題解決のKPIのPRについて、大阪府がバックアップしていることが特徴である。社会課題解決のKPIを設定するようにしたファンドの目的としても、KPIを設定して、官民一体で広く発表することによって、感動や共感の声が集まり、投資先の会社の事業が伸びて、さらに社会課題が解決できるような循環を目指しており、その実現のためには大阪府の役割が大きい。

（株）日本政策金融公庫は創業融資の実績と情報量が豊富であり、大阪信用金庫、FVCとともに目利きを担う。ファンドの無限責任組合（GP）であるFVCはファンドの運営、投資手法の設計等を担う。

関係機関は毎月定例会を開催しており、案件候補をリストにして、候補先と会った担当者が1件1件説明して事例を擦り合わせるので、案件の進捗が円滑に進む。

6

社会的な成果と財務リターンとの両立を重視

おおさか社会課題解決ファンドの投資審査において重視する視点は、社会的な成果か財務リターンかということではなく、それらを両立していることである。投資の時点でそれらを両立する企業にしか投資をしない。例えば、社会課題は解決されているのに売上も利益も伸びないという事業は投資対象とはしていない。FVCは、社会的な成果を出している企業は財務リターンにもつながるといった経験的なメカニズムに基づいてファンドを運営している。

社会的な成果を測ることができる指標を決める際、事業収益を目指すKPIと社会課題解決のKPIが一致することを求めている。そのKPIの数値を追えば、売上や利益も伸びていき、社会課題が解決されている状況がわかるようなKPIを設定する。

7

社会的な成果測定の普及段階においては最初からアウトカムにこだわらない

社会課題解決の成果を見えるようにすることは重要だと思うが、現状のKPIは、アウトカムではなくアウトプットに寄っている。ファンドでの投資審査時は社会課題が解決されたら世の中はどのような状況になるかという事項を投資検討依頼書に書いてもらうことも検討したが、いろいろ議論をした結果、社会課題解決型のファンドはまだ普及段階であり、最初にハードルを上げすぎると認知が進まないため、あえてアウトカムまで求めず、アウトプット中心の設定にしている。

8

株式上場を前提にせず経営の自由度を高めることにより多様な出口を支援

創業支援ファンドも同様だが、出口戦略を株式上場やM&A（合併と買収）に限定せず、投資先自身による株式の買い取りと想定しており、プライベートエクイティ（未公開株式）ファンドの中で極めてユニークな立ち位置である。そのため原則として、ファンドが投資先に対して株式の取得を請求することができる取得請求権付の種類株式を引き受ける。もっとも他のベンチャーキャピタルと横並びで投資するにあたり条件を揃える必要がある場合は、普通株式を使うこともある。

投資回収まで3年から5年、もしくはそれ以上の期間をかける。その期間に利益を大きく伸ばすというより、安定して利益を蓄積してもらう。その期間はファンドはあくまでも応援団として振る舞い、過度な介入は控え、投資先からの相談をベースに経営支援を行うことにしている。

9

貸付と出資は企業の成長を支える両輪と捉える

FVCの経験上、本来は成長ステージに応じて、貸付と出資のバランスを取って成長していくのが企業のあるべき姿であると考えている。

貸付が困難な場合は出資で資金提供することもあるし、貸付と出資を併せて資金提供することもある。

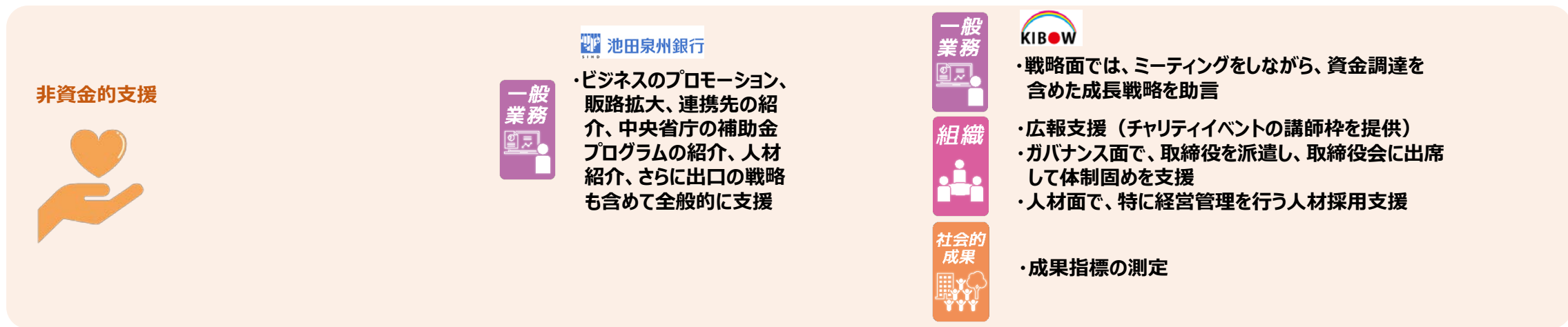
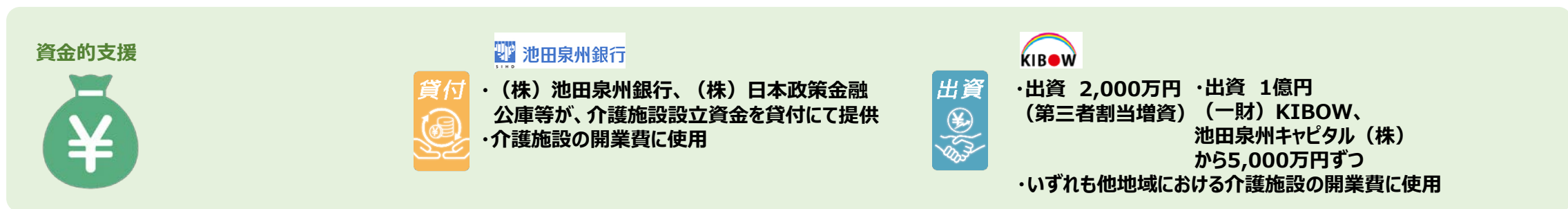
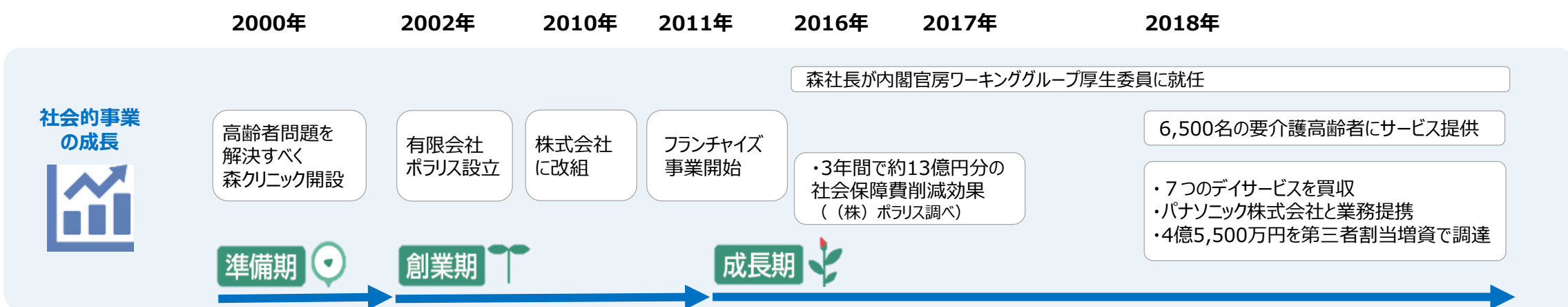
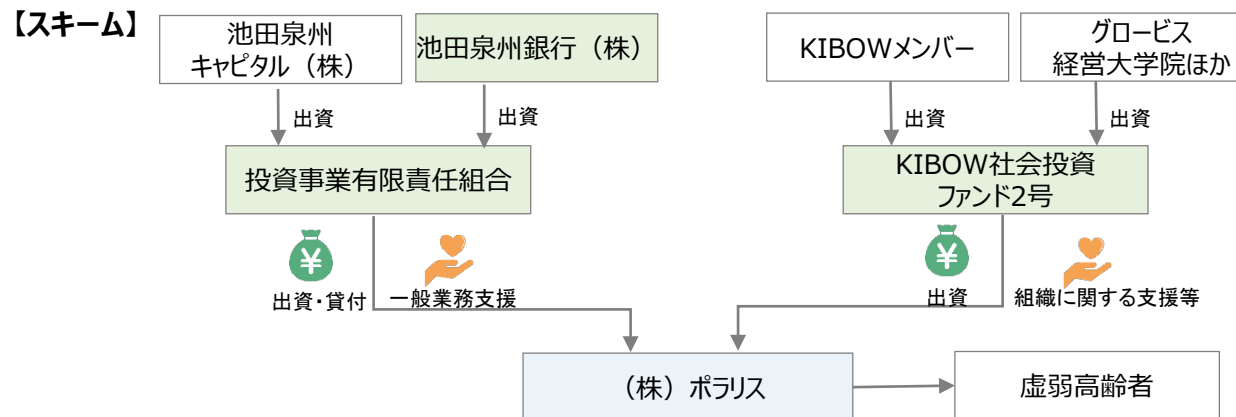
事例 6

成長期への他地域展開を後押しする貸付やインパクト投資



社会的事業の成長と 資金的支援・非資金的支援の内容

- 社会的事業：株式会社 ポラリス
- 資金的支援：株式会社 池田泉州銀行、一般財団法人 KIBOW
- 非資金的支援：株式会社 池田泉州銀行、一般財団法人 KIBOW



【支援の受け手】 株式会社 ポラリス

- 設立 2002年7月
- 所在地 兵庫県宝塚市
- ステージ 成長期

図表出典 : <http://www.polaris.care/>

解決したい社会課題

- ・医療の対象にならないが、放置すると寝たきりに進んでしまう虚弱高齢者が、現状の急性期治療から見放されていること。

社会的事業の概要

- ・日本の医療のシステムは、症状があつて検査して異常値が出て、診断名がついて初めて医療給付が受けられるが、当社は医療の対象外になる虚弱高齢者を元気にするため、自立支援を行う介護施設を運営している。
- ・通所介護(デイサービス)事業、居宅介護事業、研究開発事業、介護施設のフランチャイズ事業からなる。



【目標、成果】

- ✓ 要介護認定の改善率
- ✓ 社会保障費削減額
- ✓ 介護保険の給付が不要になった人数



【重要と考える目標、成果指標】

要介護認定の改善率（実績）：	
2016年度	12.9%
2017年度	15.3%
2018年度	14.7%

社会的事業者の声

1 コレクティブ・インパクト・アプローチ

2018年の増資のとき、当社だけでは自立支援介護を世界に広げられないと思った。複数の団体がセクターを越えてつながり、社会的なインパクトを出すというコレクティブ・インパクト・アプローチによって、コンソーシアムやプラットフォームを構築する必要性を感じた。そこでコレクティブ・インパクトの最大化を目指し、大企業、国、地方自治体、大学、海外等との連携を進めた。

2

理念を共有した投資家の必要性

資金提供者が当社の理念に共感してくれることが重要である。代表者の持ち株比率が下がっても構わないが、当社のミッションがずれてしまうのは避けたい。財務面のデューデリジェンス（事業精査）のみで投資判断を行う既存のベンチャーキャピタルではなく、社会的成果を評価して投資する世界のエンジェル投資家から投資を募ることに期待したい。

【支援の出し手】株式会社 池田泉州銀行

■ 設立 1951年9月
■ 所在地 大阪府大阪市

支援の概要

- 地域の創業を支援するため、助成、貸付、出資による資金提供を実施し、地域の重要なインフラ機能を有する企業と地域金融機関が連携して創業者を応援している。
- 助成：ニュービジネス助成金・コンソーシアム研究開発助成金
ニュービジネス助成金：新規事業、ビジネスモデルを含めて助成の対象とする。
コンソーシアム研究開発助成金：大学、研究機関との共同研究を通じた事業プランを助成の対象とする。
- 貸付：大阪信用保証協会保証付創業融資商品「夢ひろがる」「夢ひろがるプラス」
- 出資：S I創業応援ファンド投資事業有限責任組合等

資金的支援



※下表の年度別実績は、(株)池田泉州銀行全体の件数、金額である。個別団体に対する実績は非開示である。

提供手法	助成、貸付、出資		提供金額	助成：最高300万円（総額3,000万円） 貸付：「夢ひろがる」「夢ひろがるプラス」合計で融資限度額3,500万円 出資：1件あたり1,000万円前後			
資金源	自己資本、預金		年度別実績	2015年度	2016年度	2017年度	
支援対象	成長ステージ	限定していない ただし、貸付は準備期または創業期	助成	件数	32件	28件	28件
				金額	4,000万円	4,000万円	4,000万円
	期間	5年以上 助成は限定していない	貸付	件数	9件	9件	9件
				金額	14億5,200万円	47億9,700万円	58億7,100万円
支援対象	対象地域	近畿	出資	件数	6件	26件	11件
	対象分野	商業、産業の育成		金額	1億300万円	5億5,200万円	1億8,000万円
選定基準	助成：新規性、独創性、市場性、事業化可能性、地域性を考慮 貸付：準備期または創業後5年未満 出資：関西圏の地域経済の活性化につながり、新技術や新たなビジネスモデル等、今後の成長が期待される創業・第二創業に取り組む企業						

非資金的支援



内容（助成）	資金提供方法	社会的な成果		財務面			組織体制		一般業務支援	
		成果拡大戦略	成果測定	資金調達	収益戦略	財務管理	人材	ガバナンス	事業戦略	業務処理
●…自社	助成（※1）	-	-	●	-	-	-	-	●	-
○…他社委託	貸付（※2）	-	-	-	-	-	-	-	-	-
◎…他社と共同	出資（※3）	●	-	-	-	-	-	-	-	-
-…実施なし										

（※1）その他、広告、技術支援、外部機関（大学、研究機関）連携を他社と共同で実施
 （※2）その他、外部専門家の紹介を他社と共同で実施
 （※3）その他、販路拡大支援を自社で実施

【支援の出し手】 株式会社 池田泉州銀行（つづき）

- 設立 1951年9月
- 所在地 大阪府大阪市

支援の出し手の声

1 助成、貸付、出資による接点の広がり

当行の助成金は、取引の有無を問わず、ビジネスアイデアを有する個人事業者や研究者から、大学・研究所発ベンチャー、さらには中小企業の第二創業の事業プラン、大学・研究機関との共同研究を通じた事業プランまで、幅広くさまざまな分野から募集を行っている点が特徴であり、その結果、優良な支援候補先との接点になっている。

近年、大学や研究機関との連携を強化しており、助成先に対し、技術面の支援や競争資金獲得機会の提供など、スピード感があり実効性の高い支援を一気通貫で実施する体制を構築している。具体的には、エコシステムの形成を目指した「イノベーション推進協議会」を立ち上げ、大学、研究機関、中央省庁、自治体、商工会議所、政策金融機関や大企業に参加してもらっている。

また、助成先がベンチャーキャピタルや官民ファンドから出資を受ける等、創業期と成長期をつなぐ資金が増えたため、助成後にスピード感を持って成長する事例が認められる。

（株）ポラリスへの資金的支援は、もともと創業期の助成を機に取引が開始し、その後事業が成長して、池田泉州キャピタル（株）による出資につながった。

2 地方に根差す金融機関としての社会的成果のとらえ方

当行は地方銀行として、地域の高齢化や人口減少が進む中、創業を支援する形で地元の企業を増やし、雇用を創出し、そこで生活する人を集める取組を通じて、地域の活性化を支援していきたいと考えている。地域の創業支援は地方銀行の重要な役割である。

今後も引き続き、助成金、出資、融資とさまざまな資金支援メニューを通じて、地域の活性化を支援していく。

3 創業支援としてのファンドのあり方

ベンチャー企業と大企業のオープンイノベーションは、ベンチャー企業に対して、ハードルの高い無理難題を要求するという大企業のスタンスが、オープンイノベーションの進展を阻害する要因の1つであると考えられる。当行は、より多くのベンチャー企業が通常単独では接点を持つことが難しい大企業と、幅広い意見交換を含め、協業の可能性を探るきっかけとなれるように取り組んでいる。

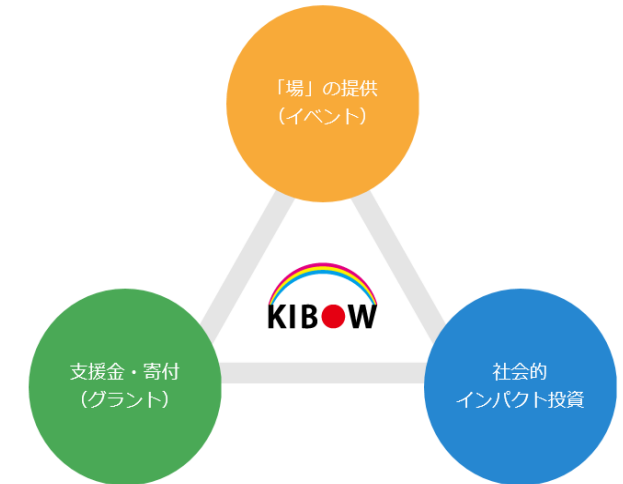
【支援の出し手】一般財団法人 KIBOW

- 設立 2012年2月
- 所在地 東京都千代田区

図表出典：http://kibowproject.jp/

支援の概要

- ・東日本大震災の3日後に始動した救援・復興支援プロジェクト「Project KIBOW」（「希望」と「Rainbow」から命名）をきっかけに、長期的に被災地を支援していきたいという思いから、2012年2月に一般財団法人化。
- ・①「場」の提供（イベント）② 寄附 ③ 社会的インパクト投資の3つを軸に活動を展開している。
- ・「KIBOW社会投資ファンド2号」は、2018年4月、任意組合によるファンド総額5億円で設立したインパクト投資ファンド。
- ・社会課題の解決に寄与する起業家に投資し、ベンチャーキャピタルほどの高い経済的リターンは期待しないものの、急激に規模化し、社会に大きなインパクトを与えることを期待する。
- ・具体的には、地方創生（震災被災地含む）、医療・介護・高齢者、育児・子育て支援、ソーシャル・インクルージョン（社会の構成員として包み支え合うこと）、貧困問題、海外支援・協力（国内団体に限定。ファンド総額の10%まで。）などを対象にしている。



資金的支援



※下表の年度別実績のうち、2017年度は1号ファンドの実績である。

提供手法	出資（非上場株式購入）		提供金額	1件あたり1,000万円から1億円の範囲で出資		
資金源	（一財）KIBOWメンバー、 （株）グロービス、グロービス経営大学院からの拠出（民間出資）		年度別実績※	2016年度	2017年度	2018年度（見込み）
支援対象	成長ステージ	成長期	出資	1件	4件	2件
	期間	最長20年				
	対象地域	全国		500万円	4,200万円 (うち対ポリス2,000万円)	9,000万円 (うち対ポリス5,000万円)
	対象分野	限定していない				
選定基準	<ul style="list-style-type: none"> ・「Yモデル」（次頁参照）に基づき、社会が変わり、財務リターンが社会的成果にもつながることが前提である。「Yモデル」の「Social Value」（社会的価値）と「Profitability」（収益性）の間を点線の矢印でつないでいるのは、財務リターンをもたらす収益性と社会の変化をもたらす社会的成果が相互に強め合う関係を意味している。 ・以下の条件を満たす団体（企業）が投資対象となる。 <ul style="list-style-type: none"> ・大きな社会課題に対して、取り組んでいること。 ・事業を通じた課題解決を志向しており、収益モデルができている、またはできうること。 ・出資（株式投資）が可能な法人形態を取っていること。 ・事業を規模化する力のある経営者が存在すること。 					

非資金的支援



内容	社会的な成果		財務面			組織体制		一般業務支援	
	成果拡大戦略	成果測定	資金調達	収益戦略	財務管理	人材	ガバナンス	事業戦略	業務処理
●…自社 ○…他社委託 ◎…他社と共同 —…実施なし	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	-

【支援の出し手】一般財団法人 KIBOW（つづき）

- 設立 2012年2月
- 所在地 東京都千代田区

支援の出し手の声

4 社会的成果のとらえ方

社会が構造的に変わるところまで実現して、初めて究極の社会的成果と言える。例えば、出資先の社会的事業者が障害者を雇用しているが、今のところ数十名単位のインパクトである。それが最終ゴールではなく、社会的事業者による障害者福祉と介護を融合させたモデルが全国に広がって初めて社会が変わったと言える。

一方で成果をコツコツ測定しなくてはならないことがあり、さまざまな方法を取っている。例えば、(株)ポラリスは自立支援介護施設を運営しているため、要介護度改善率を成果指標（アウトカムインディケーター）として設定して四半期ごとに測定している。リハビリの効果が上がり要介護度の改善率が全国平均に比べて高いこと、要介護度を下げた結果、3年間で12億9,000円の社会保障費削減効果がある点に着目した。

まだできていない成果評価は、受益者が幸せになったかを数年間に1回でも調べることである。

5 財務リターンと社会的成果の両立

財務リターンと社会的成果の両立

社会が変わること、投資して財務リターンがあることの両方を重視し、二律背反の関係にならない社会的事業を選んで出資する。例えば、障害者を雇用していることを評価してくれるケアマネージャーが新しい高齢者を紹介してくれるなど、社会的成果が財務リターンにつながるし、儲ければ儲かるほど高齢者を雇用することもできるので、経済的な成長が社会的成果を高める。すなわち財務リターンと社会的成果が相互に強め合う「Yモデル」（右図参照）の関係が成立することが必要である。

ファンドの財務の目標は投資先が7年から10年かけて数億円単位の利益が毎年出てきて、キャピタルゲインを得て保有株式を売却できる水準を想定しており、株式公開だけを前提にしているわけではない。

出資契約において、議決権を持っており、出口については7年から10年の間当財団に持分を譲渡するよう協力する義務を入れている。特別条項として、相互に確認したミッションは最優先で行うという条項を取り入れている。

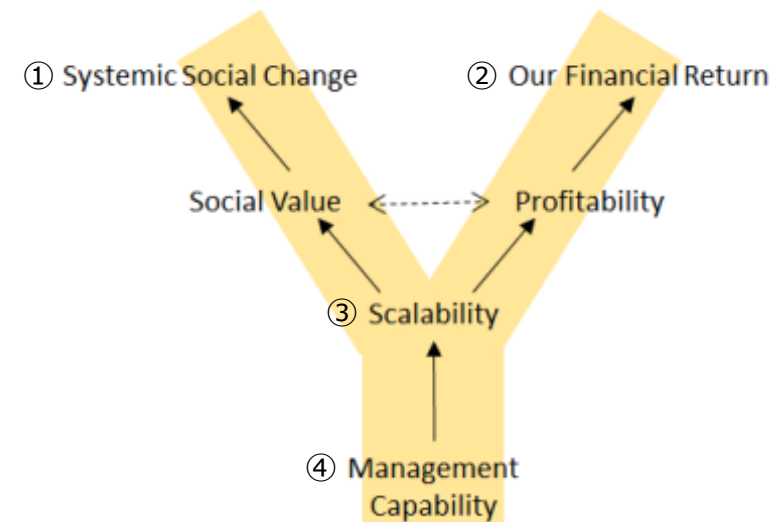
6 成長を支援するための1件あたりの金額

(株)ポラリスに対しては2017年に2,000万円、2018年に5,000万円、2度に分けて出資した。1件あたりの投資金額については、以下の3点を考慮に入れて決定した。

- ① (株)ポラリスを成長させるために有意義な金額であること
- ② 経営者の持分を過度に希薄化させないこと
- ③ KIBOW社会投資ファンド全体（5億円）のポートフォリオ戦略上、1社あたりの投資額（すなわちリスク資産）が過大にならないこと

2018年度における(株)ポラリスに対する出資額の増加の背景として、2017年から2018年にかけて(株)ポラリスの収益性が大きく向上し、企業価値が高まったことから、2018年には総額4.5億円の資金調達が可能になったということが挙げられる。

(参考) KIBOWファンドの投資判断基準【Y-model】



- ① Systemic Social Change : 社会課題解決に向けて社会システム全体が変わるか
- ② Our Financial Return : 投資に対する財務リターンが得られるか

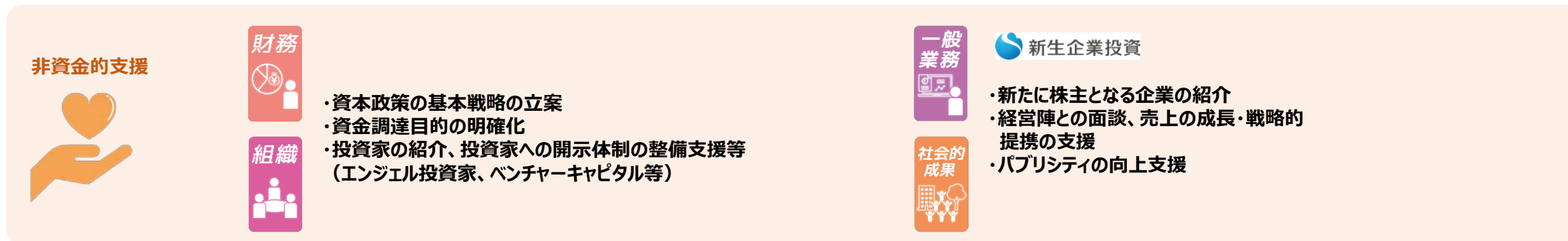
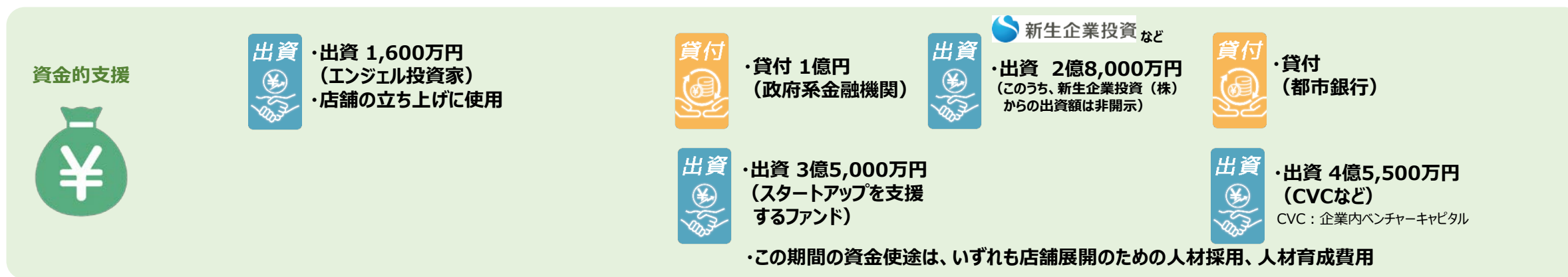
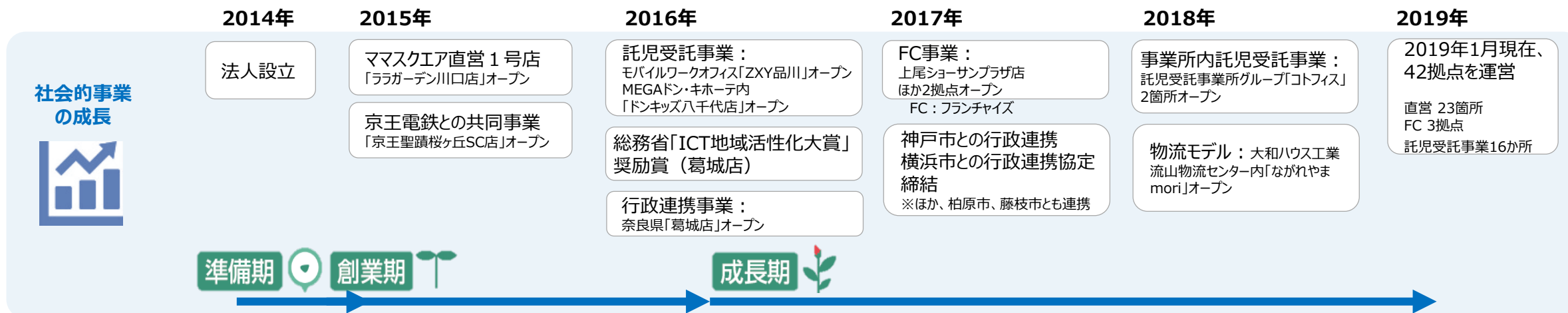
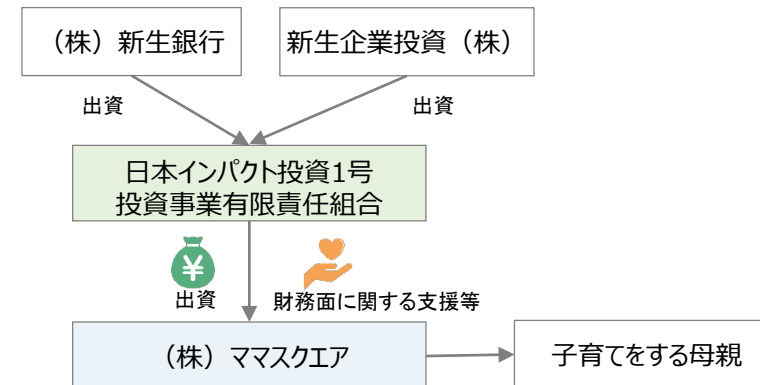
上記の前提として

- ③ 事業のScalability（拡張可能なビジネスモデルか、適応できる能力やその度合があるか）も評価
- ④ また、それを支えるスキルやコンピテンシーを持つ経営チームか 等

社会的事業の成長と 資金的支援・非資金的支援の内容

- **社会的事業**：株式会社 ママスクエア
- **資金的支援**：新生企業投資 株式会社
- **非資金的支援**：新生企業投資 株式会社

【スキーム】



【支援の受け手】 株式会社 ママスクエア

- 設立 2014年12月
- 所在地 東京都港区
- ステージ 成長期

図表出典 : <https://mamasquare.co.jp/>

解決したい社会課題

- 母親が、時間や場所の制限もあり、働きたいのに希望にあった働き方ができずにいること。(日本に156万人以上(※))
(※) 当社調べ

社会的事業の概要

- (株) ママスクエアは、ワーキングスペースとキッズスペースが一体になった施設「mama square」(※) を運営。施設の展開を通じて、子育てをする母親の雇用と社会参加を実現し、母親が安心して子どものそばで働くことができる環境を作る。2019年2月現在、直営23施設を展開。

- (※) 母親が子どもを連れて出勤し、ワーキングスペースで働く間、そこからガラス越しに見えるキッズスペースで有資格者等の専任キッズスタッフが子どもの面倒を見る。母親が仕事している時間も子どもが楽しく過ごすことができるように遊びを支援する。



拠点イメージ

ワーキングスペース

キッズスペース 親子Caféスペース

子どもと一緒に出勤が可能
 オフィスが自宅の近くに(職住近接による働きやすさ)
 キッズスペースにキッズスタッフが常駐(子どものそばで安心して働ける)
 シフト制で自分に合った働き方ができる
 子育て中のママが働いているので同じ境遇の仲間と気兼ねなく働ける
 充実した教育・研修実施によりブランクを気にせずスタートできる

【目標、成果】

- ✓ ワークスタッフとキッズスタッフの採用人数

【重要と考える目標、成果指標】

ワークスタッフとキッズスタッフの採用人数(実績) :
 2016年度 349人
 2017年度 594人
 2018年度 759人

母親が、仕事と子育ての両立のため、保育園か幼稚園かの選択肢にママスクエアも候補として選択できるようになり、働きたくても働けない全国約156万人の雇用環境を実現することが最終的な目標。そのため、ハード整備面、運営面のノウハウを公開し、新規参入を促進。

社会的事業者の声

1 社会課題の解決とビジネスとを両立するモデルを構築

準備期、創業期は、エンジェル投資家からの資金的支援が大きかった。それを実現できたのは、代表者のリクルート社勤務時に培った人脈にある。良いエンジェル投資家と出会うには人脈が不可欠であり、名刺交換会だけで築くことができるものではない。

また、創業期以降は、企業内ベンチャーキャピタル(CVC)を中心とする資金的支援が拡大した。「ママスクエア」のモデルが社会課題の解決とビジネスを両立させ、事業に成長性が見込まれると投資家に判断されたからであると考えている。当社にとっては、CVCの資金が入っていることによる営業上の効果もあった。

2 新生企業投資からの資金調達

当社は2017年1月に、新生企業投資「子育て支援ファンド」の第1号案件として出資を受けた。他の資金支援も含めて、大規模な資金調達ができたことにより、累損を抱えていた直営方式から、託児受託事業(アウトソーシング受託事業)やFC(フランチャイズ)事業による店舗展開を一気に進めることができた。

3 独自の出店戦略、調達資金は人材確保に活用

当初は直営店の展開に始まり、現在は、託児受託事業(アウトソーシング受託事業)や事業所内保育事業、FC事業など、事業展開も多様化し、収益拡大と成長を続けている。創業以来、店舗展開には設備、内装に対して自己資金を投じない(出店先が負担する)という一貫した戦略が背景にあり、それを基本としながら、出店先のニーズに応じて多様化・多角化を進めている。このように、資金は設備に投じるのではなく、トップ営業を雇用するなど優秀な人材の確保に活用して、規模拡大を実現した。

4 出資を受ける側として感じる課題

投資家からは事業の社会性、経営理念、相乗効果を期待されていると考えているが、昨今では投資家にリスク回避的な考えが垣間見られることがある。デューデリジェンス(事業精査)の工数が負担となることもあり、代表者がその対応に時間を割くため経営のスピードが鈍化することは課題であると感じている。

他方で、ベンチャーキャピタルに関しては投資契約書の分かりにくさを感じることもある。多くの契約書は、返還条件が多く、株式公開するか返還するか見えないように見えてしまう。また、個別の投資契約書間で契約内容に矛盾が生じることもあるため、株主間協定を行う必要も生じる。投資家の中には、事業経営の経験がなく教科書的な質問に終始することもある。現場のことを知り、事業の夢に対する共感や社会的な価値や成長性などを見極めてほしいと考えている。

【支援の出し手】 新生企業投資 株式会社

■ 設立 2012年11月
■ 所在地 東京都中央区

図表出典： <http://www.shinsei-ci.com/index.html>

支援の概要

- 新生企業投資（株）は、（株）新生銀行の100%子会社である投資会社として設立。ベンチャー投資、バイアウト投資、インパクト投資を実施する。
- インパクト投資の分野では、日本インパクト投資1号投資事業有限責任組合（子育て支援ファンド）を運営しており、「少子化」「人口減少」といった社会的な課題に焦点を当て、社会的インパクトにつながる「子育て関連事業」に資金提供と経営支援を行い、事業者の成長を支援している。
- ファンド総額は5億円（（株）新生銀行が有限責任組合員（LP）、新生企業投資（株）が無制限責任組合員（GP））
- 保育や学童、教育、家庭支援、育児と介護の両立支援、女性活躍支援などのワークライフバランスに関する子育て関連の創業期から成長期の株式会社を投資対象とする。
- 2019年3月末時点で6件出資し、ファンドの投資組入は終了。現在は、新生銀行以外の外部の投資家を募る新たなファンドの組成中で、「子育て関連事業」に「介護関連事業」を投資対象として加え、さらなる発掘、育成に取り組んでいる。



資金的支援



※下表の年度別実績は、当社の出資の総額である。なお個別企業に対する出資の金額は非公開である。

提供手法	出資（非上場株式購入）		提供金額	1件あたりの平均投資額：7,000万円程度		
資金源	（株）新生銀行と新生企業投資（株）の自己資本		年度別実績※	2016年度	2017年度	2018年度（見込み）
支援対象	成長ステージ	成長期	出資	1件	3件	2件
	期間（投資期間）	3年から5年				
	対象地域	関東	金額	6,000万円	1億9,000万円	1億8,000万円
	対象分野	子育て関連事業				
選定基準	<ul style="list-style-type: none"> • プライベートエクイティ（未公開株式）投資としての適切なリスク・リターンのバランスを有し、内部収益率15%から25%を目標とするミドルリスク・ミドルリターンを期待できること。 • 財務リターンと社会的リターンが両立していること。 • 保育、学童、教育、家庭支援、育児と介護の両立を支援するダブルケア、女性活躍支援、ワークライフバランスなど「子育て関連事業」であること。 • 新生企業投資のノウハウを活用したハンズオン支援を提供できること。 • 従来のベンチャー投資のデューデリジェンス（事業精査）の項目に加え、出資先の経営陣が事業を通して社会的インパクトを創出する意図を有していること、社会的インパクト評価指標（KPI）による評価を実施すること。 • 投資後に、ロジック・モデルの手法で出資先とともに社会的インパクトを整理・可視化し、評価を実施すること（たたき台となるロジック・モデルを作るのは当社だが、出資先と継続的に協働し測定するため、出資先が社会的インパクト評価の意義に共感できることが重要）。 					

非資金的支援



内容 ●…自社 ○…他社委託 ◎…他社と共同 —…実施なし	社会的な成果		財務面			組織体制		一般業務支援	
	成果拡大戦略	成果測定	資金調達	収益戦略	財務管理	人材	ガバナンス	事業戦略	業務処理
	●	●	●	●	-	-	●	●	-

支援の出し手の声

1 子育て支援ファンドにおける非資金的支援

出資後は、出資先の状況に応じた経営支援を行っている。原則月1回以上経営陣との面談を行い、適時に経営課題や新規事業の機会を把握し、経営陣とともに対策を練り助言を行う。また新生銀行グループの営業リソースを活用することで、ベンチャー企業として接点の持ちにくい大企業を紹介するなど、売上の成長・戦略的提携を支援する。

また、出資先のパブリシティの向上支援も積極的に行う。例えば、出資先のママスクエアについては、当社の紹介で、日本経済新聞の「ポスト平成の未来学」欄に写真つきで記事が掲載され、この広告換算値は2千万円を超えると試算されている。

非資金的支援は手間暇がかかるものの、出資先経営陣との密なコミュニケーションが出資先のリスクの早期把握・対処にもつながることから、投資リスクをコントロールし軽減する手法としても機能している。

2 社会的インパクト評価の活用による投資家の呼び込みの可能性

子育て支援ファンドでは、ロジック・モデルからアウトプットとアウトカムを設定している。ママスクエアに関しては、直接のアウトプットは店舗スタッフの採用数（子育て女性の社会復帰数）、アウトカムは利害関係者ごとに異なるが、自己実現の満足度合等の定性的な社会的インパクトもアンケートなどにより調査している。

社会的インパクト評価は、見えにくい社会的インパクトを可視化するとともに、評価結果を自社の営業ツールとしてアピールしたり、自社の社員のモチベーションを高めたりすることに活用できる。

また、出資先の成長を支援し株式公開する場合は、より高い時価総額として株価に反映される可能性もあるため、今後、社会的インパクト評価と株価とを関連づける具体的な成功事例を生み出していくことで、より多くの社会ベンチャー起業家の出現やこれらへの資金流入といった効果をもたらす可能性がある。

本ファンドの投資対象には、経営者が自身の子育ての問題を解決するため、「リアル×テクノロジー（技術）」という掛け算で新たなニーズに即応した持続可能なサービスを提供している事例が多く、投資による財務リターンと社会的インパクトとの相関が高くなる傾向がある。こうした企業に投資しているインパクト投資ファンドであれば、資産運用会社のように比較的大きな投資額で運用益を追求するタイプの投資家であってもインパクト投資ファンドへのLP出資に取組みやすくなる。経済性の実現と社会性の実現がトレードオフでないことを十分に説明することで、投資家の裾野を広げ、さらなる資金循環を期待できる。

3 成長ステージや会社の属性に応じた資金提供方法

成長ステージと会社の属性に応じて資金提供方法がそれぞれ異なるため、子育て支援ファンドの出資対象外の会社に対しては、他の出資や貸付による資金提供者を紹介することも積極的に行っている。

株式出資という出資形態は、回収において貸付より劣後するが、事業の成長度合で企業価値と連動した財務リターンを得られるため、投資家の出資先への関与度合が相対的に高いと考えている。経営陣にも同様の理解があり、月次などで定期的に株主へ事業や財務状況を報告したり、出資割合が高い投資家などには取締役会へのオブザーバー指名権を付与するなどの対応を行う企業が多い。出資者はリスクも含めより多くの情報を適時に入手できることから、出資先への関与度合を高めるという意味では有効である。

4 SDGsとインパクト投資の関係

子育て支援ファンドとSDGsとの関係では、「持続可能な開発目標（SDGs）実施指針」（2016年12月 政府SDGs推進本部決定）で掲げられている8つの優先課題のうち、1つ目の「あらゆる人々の活躍の推進」に対応している。本ファンドは「働く人」を中心に据えており、子育てや介護等のライフイベントを経てもなお働き続けられる仕組みを提供するライフソリューションファンドとしての位置づけである。

子育て支援ファンドでは、取組課題を子育て関連事業に焦点を当てたが、現在組成中の新しいファンドでは介護関連事業等も追加し、「あらゆる人々の活躍の推進」の具体的な内容として掲げられている「働き方改革の着実な実施」、「女性の活躍推進」、「ダイバーシティ・バリアフリーの推進」、「次世代の教育振興」への対応を含め、SDGsに関連づけている。

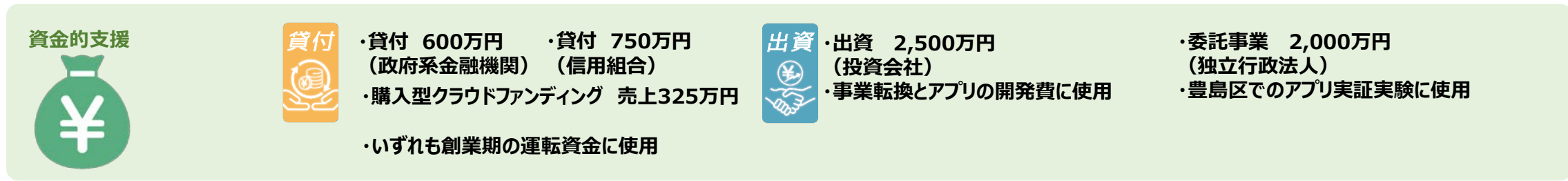
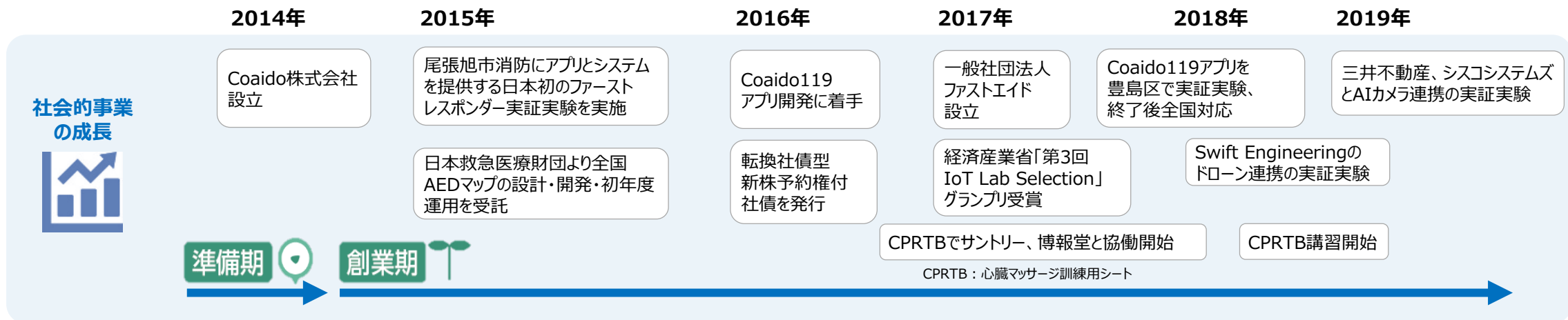
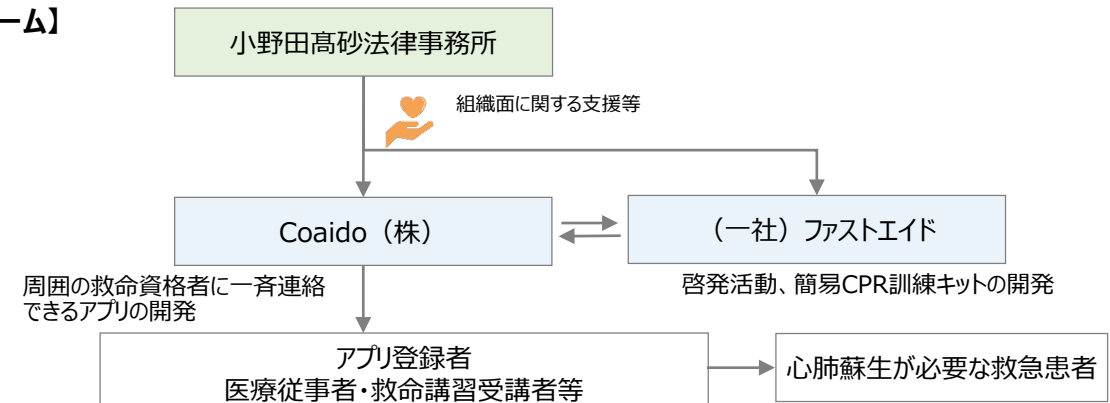
5 新たなファンドではファンド全体の社会的インパクト創出を目指す

新たなファンドでは、子育て支援ファンドで実施していた個々の出資の社会的インパクトに加え、ファンド全体としての社会的インパクト創出を可視化する予定である。ファンドが有する社会課題に対する意識を踏まえ、ファンドが中心に据える「働く人」へのソリューションを提供できているのかという視点から、今後、社会的インパクトレポート等で示していきたいと考えている。

社会的事業の成長と 資金的支援・非資金的支援の内容

- 社会的事業：Coaido 株式会社、一般社団法人 ファストエイド
- 非資金的支援：小野田高砂法律事務所

【スキーム】



【支援の受け手】 Coaido 株式会社、一般社団法人 ファストエイド

- 設立 2014年6月(Coaido株式会社設立)
2017年12月(一般社団法人ファストエイド設立)
- 所在地 東京都文京区
- ステージ 創業期

図表出典：http://www.coaido.com/

解決したい社会課題

- 毎日約200人も起きている突然の心停止は、救急車が到着するまで絶え間なくCPR（※）（心肺蘇生）をしていなければ助からない。その一方で、現場の周囲にいる医療従事者や救命資格者、AEDなどの医療リソースを緊急時に活用できていないこと。

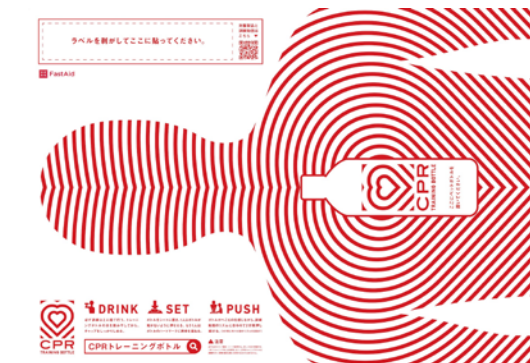
（※）CPRとは、Cardio Pulmonary Resuscitation の略

社会的事業の概要

- CPR（心肺蘇生）が必要な救急患者の救命率の向上に向けて、救急現場とその周囲の医療従事者や救命資格者、AED設置施設をリアルタイムマッチングする社会インフラの構築を目指す。
- 上記を実現するアプリ「Coaido119」（以下、救命アプリ）の開発、AED設置施設の固定電話への自動一斉連絡システム（特許取得）、ペットボトルでの心臓マッサージ訓練用シート（CPRトレーニングボトル）の開発を行う。
- 2017年に設立した（一社）ファストエイドにおいては、Coaido（株）が保有する知的財産を活用し、救命講習会の開催やCPRの普及啓発活動、CPRトレーニングボトル訓練キットの開発と普及活動を行う。



救急現場と周囲の医療従事者等、AED設置施設のリアルタイムマッチングアプリ「Coaido119」



ペットボトルでの心臓マッサージ訓練用シート（CPRトレーニングボトル）

【目標、成果】

- ✓ 救命アプリ登録者数

【重要と考える目標、成果指標】

救命アプリ登録者数：2017年度 約1,500人
2018年度 約12,000人

社会的成果は、迅速な救命処置を必要とする現場のリアルタイムの情報、救命の知識と技術・意欲を持つ周囲の人に届くこと。そのため救命アプリ等を普及させ、情報インフラを作り、届けられる状態にしておくことと考えている。

なお、救命アプリが実際にどのような場面で使われ、その後救命されたのかという結果までは、個人情報保護の観点から考慮し、追跡していない。

社会的事業者の声

1 創業期から法務の専門家が身近にすることで本業に集中 創業期の専門家からの支援

社会的事業の創業期では、事業に潜む法的リスクの洗い出しにリソースを積極的に割くことが困難である反面、事業の特殊性や関係者間の熱量の違い、認識の食い違い等から、一般的な営利事業に比べてコミュニケーションリスクやレピュテーションリスクが生じやすく、かえってコアメンバーの時間が削られたり、工数が増えたりすることも少なくない。

そのため、チームの一員的な立場に弁護士という専門家がいないことは、創業期特有のさまざまなリスクに対する法的な助言が得られるだけでなく、関係者間の調整がスムーズに進むことなどから本業に集中できるので助かった。Coaido（株）の場合は特に、ボランティアによる救命活動のネットワーク化を、これまでにない方法で促進するというアプリであるため、臨機応変に社会変革へのロードマップを策定・修正していくという戦略的な側面からも、法務面での専門家の存在は大きいと感じている。

2 研究開発型事業の資金調達の高難さ

助成金や補助金は後払いのものが多く、使い勝手が良いとは言えない。開発先行型の事業では当面の運転資金が不足することがあり、つなぎ資金確保に奔走する結果、事業に集中できない時期もあった。

また、出資においても、これまで行政でも民間でも解決できていない社会課題に取り組むソーシャルビジネスは、顧客の特定、プロダクトマーケットフィット（自社の製品・商品が顧客にとって最適化されていて、最適な市場に提供されていること）、市場の創造、ユニットエコノミクス（事業最小単位の収益性）の健全化等にどうしても時間がかかるため、ベンチャーキャピタル（VC）や企業内ベンチャーキャピタル（CVC）に評価されにくいと感じている。なぜなら、VCではビジネスモデルとトラクション（牽引力）がある程度数値化されている必要がある。また、CVCは、キャピタルゲインよりも事業上のシナジーを重視するが、審査委員会を外部のVCに外注している場合等は、判断基準が短期的な財務リターンに偏ってしまう場合がある。

3 社会的成果のとらえ方

突然の心停止は、いつ、どこで、誰に発症するかを事前に予測することが困難である。そして突然の心停止が発症した場合、その場に偶然居合わせた人たち（バイスタンダー）がすぐに救急車を呼び、迅速にCPR（心肺蘇生）を開始し、救急隊に引き継ぐまで（あるいはAEDで電気ショックするまで）絶え間なくCPRをし続けなければ命は助からない。つまり、現場では対処すべき課題が突然発生し、わずか10数分後には救急搬送されるので、課題は瞬間的に発生し瞬間的に消失するため、課題が存在し続けることがないという特徴がある。

また、現状では心原因性心停止（心停止の原因が心臓自体のトラブルによるもの）となった人の約96%が死亡してしまう。そして生存した約4%の人においても、突然の心停止を発症し意識を失い倒れると、脳の血流が途絶え、低酸素脳症を発生し、その前後の記憶を失ってしまうことが多く、他人の迅速な救命処置により自分が生かされたという経験について実感を持つことが難しい。

そのため、年間7万人以上も発症している突然の心停止を自分ごととして抱え続ける当事者が存在しないという特徴がある。そして突然の心停止は事件でも事故でもなく急病であり、加害者がいないため、倒れたのが有名人でもなければ報道されることはなく、交通事故死の18倍も多く人が亡くなっているにも関わらず、社会課題の認知が広がりにくい。加えて、突然の心停止に対する救命処置について、まだまだ誤解や知識不足が蔓延している。この社会問題が長年にわたり一向に解決していないのは、そのような特徴が折り重なっているためである。

現状では成果指標として、アプリ利用登録者数、特定地域でのアプリ利用登録者密度、CPRトレーニングボトル訓練キットの提供数、CPRトレーニングボトル訓練キットを活用した救命講習の受講者数などを測定している。また、講習受講者が実際の事例で現場活動を行い救命した事例も確認しており、今後は救命事例数の測定も追加していきたい。

しかし、上記のようにこの社会問題の根本的な解決においては、社会全体に対して、この社会問題の認知拡大をするアプローチが欠かせないと考えている。

【支援の出し手】 小野田高砂法律事務所

- 設立 2016年11月
- 所在地 東京都文京区

支援の概要

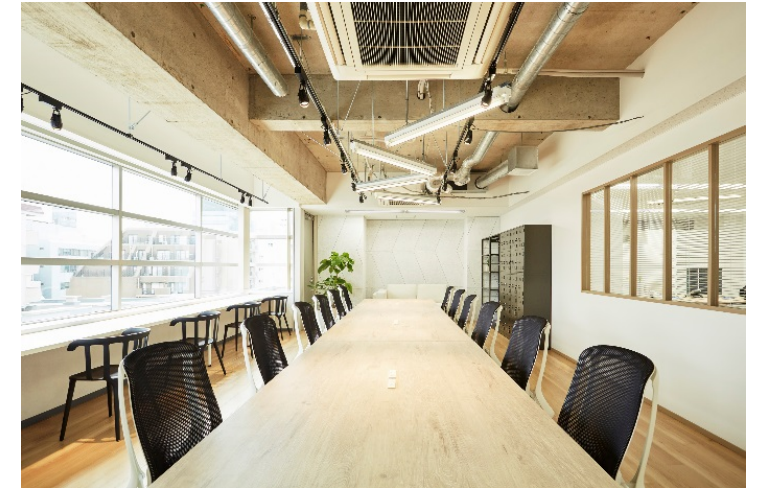
- 社会起業家向けのシェアオフィス「social hive HONGO」を併設した法律事務所であり、社会起業家のコミュニティとして運営。入居数は19団体（2019年3月時点）。
- 入居者との関係は、契約によって異なるが、①顧問弁護士、②シェアオフィスの提供、③コミュニティの提供、④インハウスローヤー（組織内弁護士）、⑤役員（監事等）としての役割の一つあるいは複数に整理される。外部弁護士よりも組織内弁護士に近く、チームの一員的な役割がある。

資金的支援



該当なし

非資金的支援



内容	社会的な成果		財務面			組織体制		一般業務支援	
	成果拡大戦略	成果測定	資金調達	収益戦略	財務管理	人材	ガバナンス	事業戦略	業務処理
	●	●	●	●	●	●	-	●	◎
<p>(選定基準)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 社会（コミュニティ）があり続ける限り誰かがやらなければならないことに焦点を当てた事業に取り組んでいるかどうかや、代表者の人間性を重要な選定基準としている。主として成長可能性や社会における必要性等の視点から目利きを行い、入居者を選ぶ。世の中が少し便利になる程度のものやマネタイズ（収益事業化）がわかりやすい団体はあえて支援する必要はないとの判断を前提にしている。 • さらに、社会起業家のエコシステムの構築という観点からシェアオフィスを見たときに、新たな入居団体となる支援先がコミュニティとしての多様性や可能性を引き上げる存在となり得るかどうかも重要な基準の1つとなっている。 <p>(その他)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 箱を作ってそこで収益をあげるという発想ではなく、社会起業家のエコシステムを創出しようとしている。入居者から受け取った自身の報酬のみならずコミュニティ内のさまざまなリソースを社会起業家のコミュニティ運営に使うにはどうしたらよいかという発想を持っている。 									

【支援の出し手】 小野田高砂法律事務所（つづき）

- 設立 2016年11月
- 所在地 東京都文京区

支援の出し手の声

1 創業期の社会的事業に対する法務支援

企業法務の専門家として、創業期の事業者に潜む法的リスクやコミュニケーションリスク、レピュテーションリスクを洗い出し、コンプライアンスやガバナンス、リスクマネジメントやダメージコントロールの観点から、一定の解釈や対処法をすぐに与えることができる。

例えば、Coaido（株）は、周囲の救命資格者に一斉連絡できるアプリを開発しているため、アプリが社会実装された場合の各人の行動原理の調整や既存制度との整合性の維持、さらには、アプリを活用して救命活動に失敗した場合に法的責任が問われるのではないかと懸念への戦略法務的な対策は、アプリ普及に不可欠だった。このように事業モデル構築時のリスクを最小化しながら社会変革へのロードマップも含めた法的助言を行った。

2 専門職と社会的事業との接点

専門職が社会的事業者との関係を築くとき、ベンチャー支援の経験はあってもソーシャルベンチャー支援の経験がない専門職が多いため、社会的事業者と相対峙する関係認識から脱していない。他方、社会的事業者の側にとっても、刻々と変わるビジネス環境の中で、限られたリソース配分と専門職の適切な活用を併行して行うことは至難の技である。その結果として、専門職の側が、支援者と被支援者という二項対立的な価値観の下で、知見や時間の切り売り・計り売りというビジネスモデルのまま接しようとするため、総じて専門的な業界とソーシャル領域との間で接点が一方向に増えていかず、専門性の高い情報共有や創発につながりにくい。

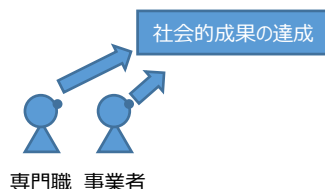
専門職と社会的事業者は、むしろ同じ方向を向いて行動するべきである。そのためには、専門職が、二項対立的な価値観や演繹的な思考をいったん手放し、社会的事業者が日々向き合っている現場（すなわち、社会の一部あるいは全体）とでき得る限り同期するよう努め、ともに経験し、成長しようとするインセンティブの構築が重要である。

そこで、小野田高砂法律事務所では、専門職と社会的事業者がともに社会的成果の達成に向かうという、ベクトルの一致に重点を置き、専門的な知見やそれに付随する人的リソース、各種サービスを柔軟に活用してもらうことにしている。言わば、専門職の側が、さまざまな社会的事業者が志向する対象の中に自身を投げ入れ、全方位的に時間を先行投資し、社会的事業との接点を指数関数的に増やそうというのが取組の本旨である。

専門的な知見の切り売り、時間の計り売り



専門的な知見や人的リソース等を先行投資

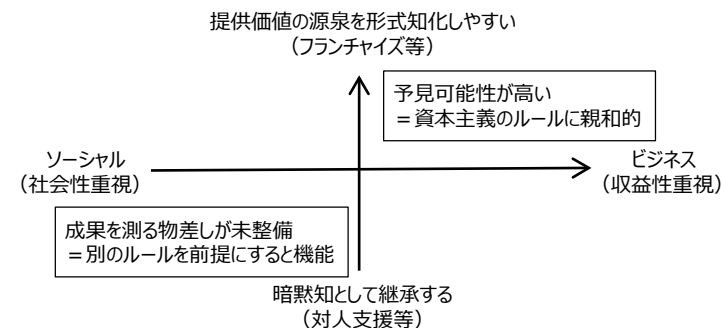


3 社会的成果のとらえ方

社会的成果の大きさと財務リターンが常に両極にあるとは思わない。ソーシャルとビジネスを横軸両端に、形式知と暗黙知を縦軸両端に置いたとき、そこに生まれる4象限内において、各社会的事業者がプロットされる場所も、一事業者ごとの個別事業のプロットされる場所も、多種多様である。そして、その多様性に応じて、資金の出し手も資金が巡る理由もまた、多種多様である。そうであれば、既存の資本主義のルールに親和的な社会的事業者もいれば、そうではない事業者も当然いる。後者が仮に、大きな社会的成果を目指しているにも関わらず、長らく財務面で苦しむことがあったとしたなら、そこにはもしかしたら、事業運営上クリアしなければならない課題とは別の課題があるのかもしれない。現時点での資本主義のルールがその成果を測る物差しを持っていないだけかもしれないし、あるいは、そもそも別のルールを前提にしなければ機能しない新時代のソリューションを見出したが故かもしれない。

さらに、成果を測る物差しを語る上では、社会課題には解決可能なものと、そもそも解決というものが想定できないものがあるという視点が重要である。解決型の社会課題に挑む社会的事業（例えば、技術革新に伴って克服可能な課題を対象とする事業）の成果は測りやすい一方で、上記のような現場のプレイヤー自身がメンテナンスをし続けるしかない領域（例えば、防災や救命、教育や介護）の社会的事業は、社会に還元している成果が評価されにくいのではないかと感じている。

社会的な事業の多様性と資本主義のルールとの関係



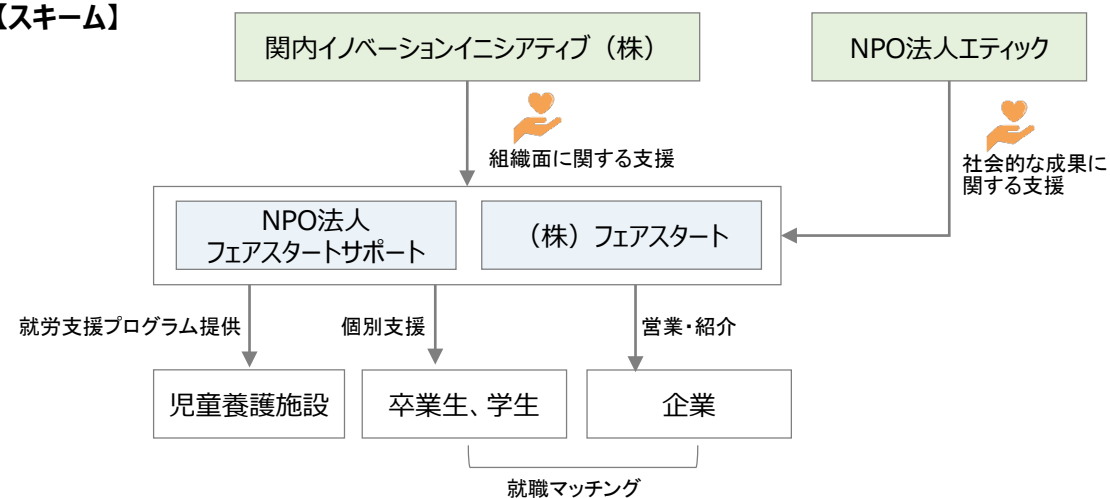
これまで行政が担っていた領域や今後極めて公益的な意味合いが高まっていく領域において、継続的な事業を行おうとしている株式会社や一般社団法人に対する資金提供手法が未確立であることに課題意識を持っている。

今後、短期的かつ局地的な経済的成果指標よりも、全体最適をもたらし得る社会的事業への目利き（予測と責任の共有）と、段階的変化に至る過程そのものの長期的な観測という、進化的な変化を図る指標が重要である。特に、創業から成長に至るまでの死の谷を超える期間が未知数の事業に対して自由度が高く、比較的高額な資金支援が望まれる。

社会的事業の成長と
資金的支援・非資金的支援の内容

- 社会的事業：株式会社 フェアスタート、特定非営利活動法人 フェアスタートサポート
- 非資金的支援：関内イノベーションイニシアティブ 株式会社
特定非営利活動法人 エティック

【スキーム】



2011年8月

2013年1月

2015年

2018年

社会的事業
の成長



児童養護施設
にいる子どもに対
しての就労支援
の必要性を認識

株式会社
フェアスタート
設立

対価が得にくいキャ
リア教育事業や就
職後のフォローの
必要性を認識

NPO法人フェア
スタートサポート設立

就労支援者数
100人達成

助成金依存から脱
却するためのビジネ
スモデルの変革

準備期

創業期

成長期

資金的支援



- ・助成 500万円（起業家支援を行う公益財団法人）
- ・当助成を原資として株式会社を設立

非資金的支援



Kii.co | KANNAI INNOVATOR INITIATIVE

- ・シェアオフィス（異業種交流可能な場）の提供
- ・適時なアドバイスの提供



ETIC

- ・リーダーシッププログラム（社会起業塾・インパクトラボ）の提供

【支援の受け手】 株式会社 フェアスタート、特定非営利活動法人 フェアスタートサポート

- 設立 2011年8月（株式会社）、2013年1月（NPO法人）
- 所在地 神奈川県横浜市
- ステージ 創業期～成長期

図表出典：http://fair-start.co.jp/

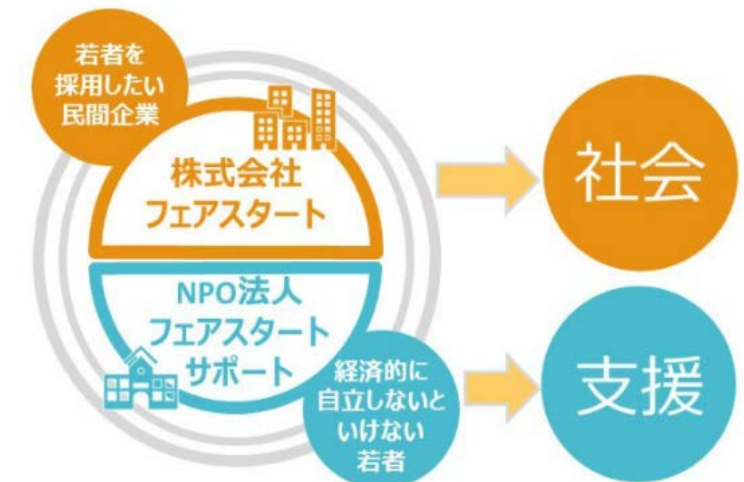
解決したい社会課題

- 児童養護施設や里親家庭などの親を頼れない若者たちの多くが、最初の就職においてミスマッチが生じ、離職を機にワーキングプア状態となっていること。

社会的事業の概要

- 児童養護施設で生活を送る若者と、地域で若者をしっかり育て、事業を通じて社会や地域に貢献したいと考える企業との双方をコーディネート。
- 以下の取組を通じて、「キャリア教育」「就職あっせん」「就職後のフォロー」を最初から最後まで一貫して行うことで、「親を頼れない若者」の経済的自立を支え、社会へポテンシャルのある人材の輩出を実現。
 - ①中学生や高校生の頃に、さまざまな会社を見学できる機会、職業体験できる機会、職業適性を図る機会の提供
 - ②人材育成に想いがあり、理解ある職場と出会える機会、そのような職場へ就職できる機会の提供
 - ③就職後に「職場」「(株)フェアスタートサポート」「児童養護施設や里親家庭等」の3者で連携しながらのフォロー

※(株)フェアスタートは、有料職業紹介事業者として、就職のあっせん、求人サイト運営、企業からの受託業務を行う。NPO法人フェアスタートサポートは、児童養護施設等で生活している若者達へのキャリア教育、就職をあっせんした若者へのフォローをボランティア活動として行う。営利事業と非営利事業を併営するハイブリッド型経営を展開している。



【目標、成果】

- ✓ 就労支援者数
- ✓ 1年以内離職率（2016年4月入社7名のうち2年内の離職は0名）
- ✓ 就職あっせん数（累計88人）

東京都における児童養護施設等退所者の実態調査報告書（2017年、東京都保健福祉局）では、児童養護施設を出て就職した若者の離職率は約50%とされており、この数値に比べると極めて低い。



【重要と考える目標、成果指標】

就労支援者数：2018年度 200人

社会的事業者の声

1 準備期における助成金やシェアオフィスの必要性

会社設立前の準備期に起業家支援を行う公益財団法人から500万円の助成を受けた。準備期に、児童養護施設にいる子どもに対し、さまざまな職種があることや自分自身の職業適性を知るといったキャリア教育の必要性、彼らが施設を出て就職した後のフォローの必要性を如実に感じていたことから、助成を受けたことが創業の後押しとなった。

また、関内イノベーションイニシアティブが運営するシェアオフィスは、家賃が周辺相場に比べて低い上、適時、同社からのアドバイスも受けることができるといったメリットがある。

2 株式会社とNPO法人との関係性

現在実施している事業は、(株)フェアスタートとNPO法人フェアスタートサポートの2つの法人形態を持つ点に特徴を有する。この意図は、事業収入に継続性が見込まれる就職あっせん事業を株式会社、若者へのキャリア教育事業や就職後のフォローなど助成金を原資とする活動を非営利活動法人が行うためである。キャリア教育や就職後のフォローは、児童養護施設においてこのような事業に対価を払う文化がないことから、寄附や助成金をもとに活動している背景もある。

ただし、助成金申請には、細かな書類作成が必要であり、人員の少ない事業者にとっては特に事務負担を感じている。

3 創業期から成長期に向けた事業転換

NPO法人エティックの社会起業塾を受講した時期は2018年、助成金依存から脱却するためのビジネスモデルの変革を考える必要性があるのではないかと考えていた頃であった。社会起業塾では、改めて事業の強みを整理した上でのビジネスモデルのブラッシュアップや、先輩起業家からビジネスモデルのコンサルティングを受ける良い機会であった。こうした事業転換を見据えて、現在は、大企業のCSRに紐づくキャリア教育プロジェクトを受託するなど、新たな取組方も実施している。また、日本全国レベルで汎用可能なクオリティの高い就職コーディネートの仕組み作りに向けても2019年度からチャレンジする。

【支援の出し手】 関内イノベーションイニシアティブ 株式会社

■ 設立 2010年12月
■ 所在地 神奈川県横浜市

支援の概要

- 非資金的支援（ソーシャルビジネスの起業支援、起業相談、シェアオフィスの提供）。
- 横浜市関内地域を活性化して豊かな街にしていくため、横浜市のモデル事業をきっかけに志ある企業が集い、出資をすることで設立したもの。
- 主たる事業は、①コワーキング・スペース、シェアオフィス、ワークショップスタジオが1つとなったワークプレイス「mass×mass関内フューチャーセンター」の運営、②社会的事業を中心とした起業家等の育成・支援に関するイベント、③起業に関する情報発信、無料相談、④フランチャイズによるクラウドファンディング事業「FAAVO横浜」の運営、⑤街づくり事業である。
- 地域の課題を解決したい社会起業家やNPO、ITベンチャーやクリエイター、デザイナーなど、多様な起業家やプロジェクトリーダーが、新しい一歩を踏み出すためのワークスペースとして「mass×mass関内フューチャーセンター」を運営。
- 入居者には、①シェアオフィスの提供、②起業経営相談、③ビジネス支援事業（受託含む）を行う。
- 社会的事業の起業支援を中心に、社会的課題の解決と社会の活性化を目指す。ニートやひきこもり、シングルマザー、障害者、高齢者などの社会的に弱い立場にいる人の社会参加や雇用促進といった視点が必要であると考えている。

資金的支援



該当なし

非資金的支援



内容	社会的な成果			財務面		組織体制		一般業務支援	
	成果拡大戦略	成果測定	資金調達	収益戦略	財務管理	人材	ガバナンス	事業戦略	業務処理
<ul style="list-style-type: none"> ●…自社 ○…他社委託 ◎…他社と共同 —…実施なし 	●	-	-	◎	-	●	-	-	●
<ul style="list-style-type: none"> • ソーシャルビジネス・スタートアップ講座（参加費無償） 対象は、社会的事業を起業した人、起業予定の人、解決したい社会的課題がある人、アイデアを形にしたい人。 • ヨコハマ・イノベーション・スクラム プログラム（アクセラレーション・プログラム）（参加費無償） 対象は、横浜市内を拠点として社会的事業に取り組んでおり、起業して3年から5年程度経過している人、本プログラムを通じて、事業の現段階からさらなるステージアップを目指す成長志向がある人 									

支援の出し手の声

1 シェアオフィスの運営

シェアオフィスは、築50年のビルの1,2階部分630㎡で、累計240社が入居している。地域の社会的課題を解決したい社会起業家やNPO、ITベンチャークリエイター、デザイナーなど、多様な起業家やリーダーが、横浜で新しい一歩を踏み出すためのワークスペースとして提供している。フェアスタートのようなソーシャルビジネスを行う者にとっては、異業種と日常的に交流できる環境にあることが良い。このように、多様な主体が混在する施設は全国的に見ても珍しいと思う。

2 ソーシャルビジネスへの支援のあり方

ソーシャルビジネスは、ニート、ひきこもり、シングルマザー、障害者、高齢者などの社会的に弱い立場にいる人々の社会参加や雇用促進といった視点が必要である。当社では、ボランティアの発想でなく、事業性や収益性をどう確保するか、行政とどのように連携するかを交えて情報発信している。
また、ソーシャルビジネスの支援は資金提供が重要であり、金融機関との接点を強化する必要がある。社会的事業の創業期の支援の後、拡大していくための資金が必要である。

3 社会的事業の成果

ソーシャルビジネスを支援していて課題に感じることが、社会的成果が見えづらいことである。通常のビジネスでは、雇用や売上で評価されるが、ソーシャルビジネスはその側面だけではない。例えば、コミュニティの醸成、ファンや支援者がいることは特徴の1つである。コミュニティ開発、コミュニティ支援の重要性を評価できる仕組みがあると良いと思う。
また、行政や金融機関にも、ソーシャルビジネスにはこうした側面があることをもっと理解してほしい。

4 社会課題の解決に専門スキルのある人材を

専門スキルのある人材による支援の仕組みが必要と考えている。例えば、金融機関や自治体のOBを結集して、ソーシャルビジネスの創業者を支援する仕組みを作りたいと考えている。このような仕組みは、年齢・職種を問わず、新しい働き方にも合致する。スキルを持った人が地域でそれを生かして、社会的課題の解決につながるというプログラムを実践したい。

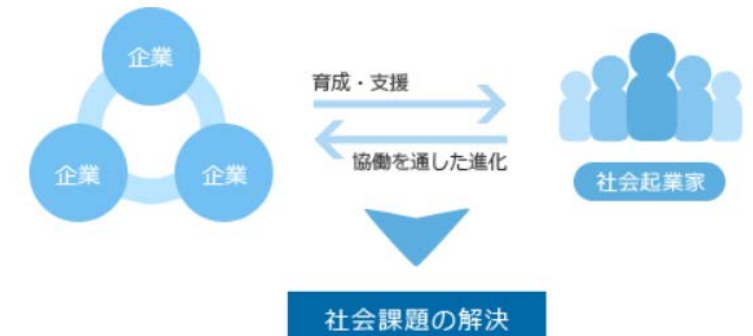
【支援の出し手】 特定非営利活動法人 エティック

■ 設立 2000年3月（1993年活動開始）
■ 所在地 東京都渋谷区

図表出典： <https://kigyojuku.etic.or.jp/about-us/>

支援の概要

- NPO法人エティックは、企業、行政、NPOといった多様なセクターとともに、さまざまな起業支援プログラムや実践型インターンシップを提供している。
- 地域やセクターを越えて、起業家型リーダーが育ち、チャレンジの裾野が広がっていくために、大学・行政・企業等との協働に取組み、コミュニティづくり、情報発信・ノウハウ提供を推進しており、起業家型リーダーが育成・輩出される社会基盤を創造している。
- 支援プログラム例
「社会起業塾」・・・企業が主体となって社会起業家を支援していくもので、2002年に開始。多様なセクターの人々の力を引き出しながら社会課題解決を加速させていく変革の担い手としての社会起業家の輩出を期待している。
「インパクト・ラボ」・・・変革の担い手としての社会的インパクトの拡大を目指すリーダーが集うコミュニティで、2015年に設立。
- このほか、長期実践型インターンシップであるアントレプレナー・インターンシップ・プログラム（東京）に過去2,500名以上が参加し、約140名が起業した。



（社会起業塾では、企業が協働し、社会起業家を支援）

資金的支援



該当なし

非資金的支援



内容	社会的な成果		財務面			組織体制		一般業務支援	
	成果拡大戦略	成果測定	資金調達	収益戦略	財務管理	人材	ガバナンス	事業戦略	業務処理
●・・・自社 ○・・・他社委託 ◎・・・他社と共同 －・・・実施なし	●	◎	◎	●	◎	●	●	●	◎

支援者の声

5 創業期に事業目標を確立することの重要性

社会的事業者を支援するときに、成長ステージを分断して考えがちだが、当法人は創業期が重要と考えている。すなわち、ビジョンや社会的課題の解決の型を創業期に身につけておかないと、創業期から成長期に飛躍できない。例えば、準備期や創業期で100万円から200万円程度の助成金を取りながら事業運営すると、やがて資金が足りなくなり、キャッシュフローが厳しくなる、助成金依存のジレンマに陥るなど、創業期で廃業することも多い。あるいは社会性が低下して営利事業が本業になる事例もある。

支援先の1つである（株）フェアスタートは、「社会起業塾」と「インパクトラボ」を受講した。社会起業塾は創業期向け、インパクトラボは成長期向けのプログラムである。成長期に入りそうな時期にしながら、社会起業塾という準備期から創業期のプログラムを受けているのは、自分は何をやりたいのか、何を形にしていきたいのかを考え直すためであると捉えている。

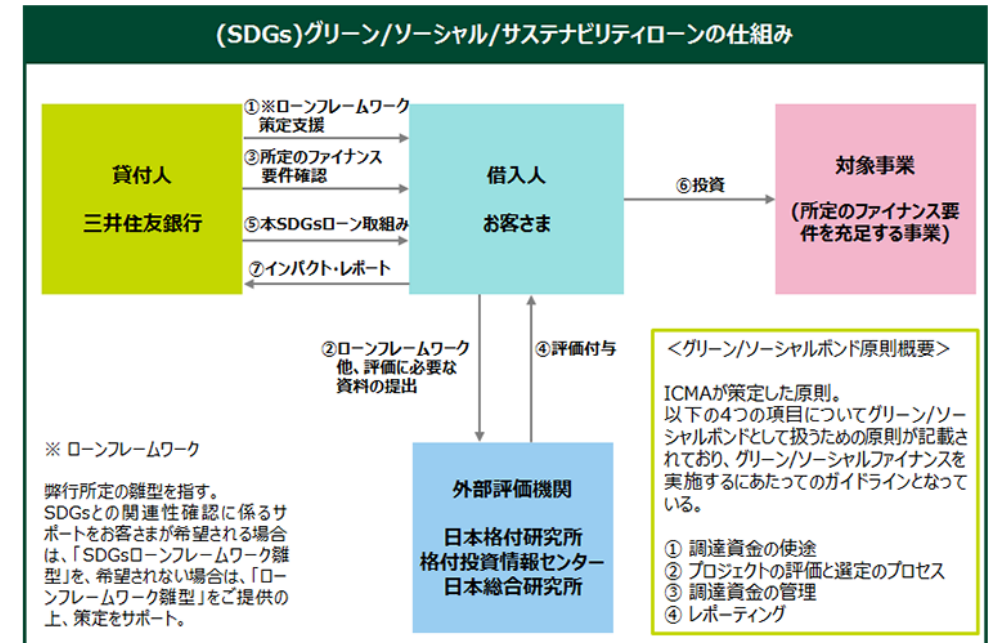
図表出典：https://www.smbc.co.jp/

支援の概要

・2019年1月よりSDGsソーシャルローンを実施している。
・SDGsソーシャルローンは、社会面に配慮した事業に資金用途を特定したローンで、借入期間中において、社会に与える貢献度を確認する(インパクト評価)。言わば、ソーシャルボンドのローン版であり、通常の企業向けローンと異なり、資金用途は社会的課題の改善に寄与し得るプロジェクトに限定され、案件選定プロセス、資金管理体制、期中のレポート体制に至るまで詳細にフレームワークを策定し、それを外部評価機関が評価する点が特徴である。

・当行では以下の2点をソーシャルファイナンスの取組要件としている。
(1)国際資本市場協会 (ICMA) が定める「ソーシャルボンド原則(SBP)」等にある基本の4要件 (①資金用途、②プロジェクトの評価と選定のプロセス、③調達資金の管理、④レポート) に適合していること。当行所定のローンフレームワークを借入人に策定してもらうことで、4要件の適合状況の確認を行う。なお、当行はフレームワークの策定を支援する。4要件の順守責任やフレームワーク策定の責任は借入人が負う。
(2)株式会社日本格付研究所 (JCR) 等の外部評価機関から、当該フレームワーク及びローンのソーシャル性 (社会面に配慮した事業であるかどうか) について評価を取得すること。

※ソーシャルボンド原則とは、ソーシャルボンド市場の秩序ある発展を促進することを目的として、ICMA (国際資本市場協会: International Capital Market Association) によって制定された、自主的な手続きに関するガイドラインである。「ソーシャルボンド」とは、ソーシャルボンド原則に定義された、社会的課題の解決に資するプロジェクト (ソーシャルプロジェクト) の資金調達のために発行される債券のことであり、ESG投資の対象となる債券である。



支援の出し手の声

1 SDGsをめぐる投資家の動向がきっかけ

借入人であるヘルスケア&メディカル投資法人 (以下、HCM) より、ESG及びSDGsへの取組強化に資する資金調達のニーズがあることを当行がヒアリングで把握した。REIT業界では環境性能の高いグリーンビルディングを裏付アセットとしたグリーンローンが数件取り組まれているが、社会面に配慮した事業や不動産を裏付とするソーシャルローンの取組事例は国内になかった。そこで、社会課題の解決に貢献しているアセットであるヘルスケア施設を裏付とするソーシャルローンを提案したところ、HCMのニーズに合致し、取組に至った。ただし、グリーンローンの効果は二酸化炭素の削減量等でわかりやすいが、ソーシャルローンのKPI設定は事業ごとに千差万別で難しい。本件では、ヘルスケア施設におけるインパクト及びそれらを測定するためのKPIをHCMと議論しながら設定していった。

銀行全体の体制や方針の作成をしているが、数々の投資家等との対話や外部団体との取引の中でESG・SDGsを意識する投資家の機運が高まっていると感じている。しかし、何をしたらESG・SDGsであるかの明確な共通認識が形成されていない。外部評価機関より評価を取得してSDGsソーシャルローンを提供することで、少しでもESG・SDGsに係る共通認識の形成・持続可能な社会の実現につながれば本望である。

2 社会的課題と社会的成果

国内では少子高齢化が進み、単身高齢者が増加する一方、介護施設の需要に供給が追いつかず、要介護3以上の特養自宅待機者は、2017年には入所申込者総数の約41.7%に上っている。また、介護施設の不足による介護離職も深刻であり、特に離職者の約8割が女性で、女性の社会進出促進の妨げとなっている (出所: 厚生労働省)。

HCMは投資理念である「国民一人ひとりが安心して生き生きと生活できる社会」を実現するため、社会インフラとしてのヘルスケア施設の供給推進及びヘルスケア施設に特化したポートフォリオ構築に取り組んでいる。これらの取組は、当該施設の安定的な経営・運営を支援、新規投資を促進 (医療関連施設においては、医療ニーズに応じた機能分化、必要病床への転換、病棟の新設ニーズへの対応等) し、介護施設不足の解消及び介護離職者数の減少に寄与することで、高齢者への必要不可欠なサービスへのアクセスの提供及び女性の社会経済的向上とエンパワーメントへの貢献が期待されるものである。

3 報告の対象となる効果指標をあらかじめ設定

ローンフレームワークでは、何をインパクト・レポートするのかあらかじめ効果指標を設定している。HCMのケースにおいては、同フレームワークに基づき調達した資金の充当状況及びアウトプット指標 (同フレームワークによる調達資金により取得した施設の概要)、アウトカム指標 (高齢者人口に対する高齢者向け住宅の割合、J-REIT市場におけるヘルスケア施設の取得額と物件数の推移)、その他HCMによるSDGsへの取組等を年1回、HCMのウェブサイト上に公表する予定である。当行は、資金提供だけでなく、特定の事業がもたらす社会的成果の可視化を支援していく。アウトプット及びアウトカム指標に関しては1年に1回程度確認する。

4 SDGs・インパクト・レポートによる社会的成果の開示

社会的成果について、借入人から毎年SDGs・インパクト・レポートを提出または開示してもらい、成果を継続的に示すことで、より踏み込んだESG・SDGsの取組として、利害関係者にアピールすることが可能になる。その結果、ESG・SDGs投資に関心のある新たな金融機関からの資金調達にもつながる可能性がある。

5 中小企業におけるSDGs

大企業がESG・SDGsを意識し、サプライチェーン全体を環境・社会への配慮という観点から見直しをする動きが出始めており、(大企業と取引のある) 中小企業としても持続可能な経営体制構築に向けて、ESG・SDGsへの対応強化が急務となりつつある。そこで、都内の中小企業を対象として、政策特別融資「SDGs経営計画策定支援」を東京都と連携して取扱いを始めている。同商品では、所定のSDGs経営計画の雛型を、当行の銀行員が借入人を支援しつつ、策定する。

図表出典：みずほ銀行2019年3月リテール事業・法人業務部資料「SDGsビジネス 社会的インパクト投資への取組み」

支援の概要

- ・以下のような方法により社会的事業の支援を行っている。
- ・①助成：社会企業家の発掘・成長支援
- ・②貸付：ESGローン、ESG私募債
- ・③出資：ソーシャル・インパクト・ボンド（以下「SIB」）
2017年6月 SDGsビジネスデスク設立
2017年7月 日本初のSIB実行（八王子市）
2018年11月 第2号SIB実行（広島県）

支援の出し手の声

1 エコシステムの構築

現在、さまざまなイノベーションが加速していることを多くの人々が肌で感じていると思われる。当行は、このイノベーションが、課題解決につながっていく流れをさまざまな形で後押しし、支えていく必要があると思っている。周知のとおり、我が国は「課題先進国」と言われており、他国に先行して進展する少子高齢化をはじめ、構造変化に起因するさまざまな課題に対処し、それを前提に発展していくことが求められている。

日本の経済のさらなる成長や経済機会の創出には、最先端の取組を伸ばし新たな価値を創り出すとともに、社会全体の生産性の向上が必要である。一方、経済の持続的成長を支えていくためには、社会的課題の解決に焦点をあてていく必要がある。先端技術、自治体ネットワーク、リスクマネー、それらが一体となって社会的・構造的課題を解決していく、新たな枠組みが必要だと考えている。イノベーションを活用し社会の大きな課題を解決するためには、政府・各自治体が認識する社会課題の解決に取り組むソーシャルイノベーターを発掘・育成する。加えて、課題解決に必要な支援や資金を流入させ、そこから生じる社会的な利益を資金提供者に還元していくエコシステムを構築する必要がある。

2 SDGsビジネスの拡大

SDGsビジネスの市場は、グローバルベースで2030年に122兆ドル（※）と大きく拡大すると見込まれている。日本に目を転じてみると、経済産業省の研究会報告によれば、関係企業は10年弱で25倍（※）、生み出される付加価値は80倍（※）と大きく増加するとともに、昨年には、SIBの新しい仕組みが初めて実現するなど、国内のSDGsビジネスへの社会的インパクト投資も3,440億円（※）と2年前の10倍超に成長しており、今後さらなる拡大が期待されている。

（※）出典：GSG委員会 集計・集計値、JPMorgan 推計値、経済産業省ソーシャルビジネス研究会報告

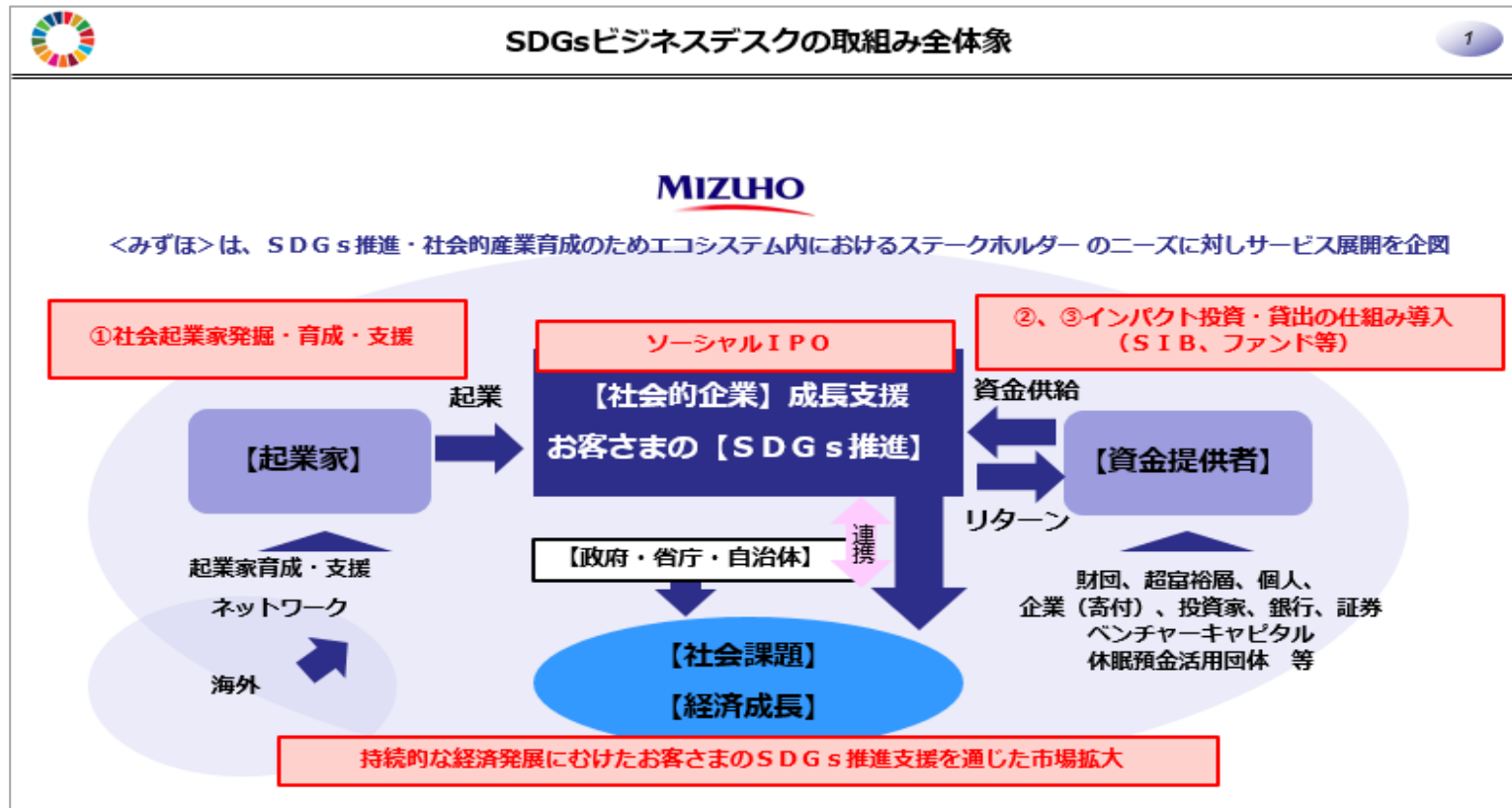
3 拡大する市場やエコシステムへの成長資金供給

前述のとおり、医療介護や地方経済など、官民の境界線を再定義するような取組も含めて、SDGsビジネス市場は着実に拡大してきている中で、当行は、SIBをはじめとしたこの分野への取組を積極的に押し進めるべく金融機関として資金を仲介し、必要なリスクマネーを投下し、成長支援を行うための仕組み作りや、サービスを使う公共サービス、マーケット参加者との連携を進めていく。

その中で課題認識しているのは、ESG分野、社会的インパクト分野間、大企業、スタートアップ企業、政府・地方自治体、金融・資本市場の相互のネットワークのさらなる連携の必要性と、連携に向けたインパクト評価、会計制度を含めたルール整備である。このようなルールは、持続的な資金循環を含めたエコシステム形成に不可欠であり、社会的インパクトのある事業を志向するスタートアップ企業も含め、資本市場での調達を可能とする取組にも挑戦したいと考える。例えば、通常の企業価値のみではなく、社会的インパクトの価値を企業価値に反映した評価ができる仕組みなどである。

4 ESGを広くとらえ、ESGに資する企業への資金調達を支援

通常の貸出においても、SDGsやESGの取組を強化する事業者を支援していく。例えば、当行では、高齢者・障害のある人々に配慮した取組や、ダイバーシティの推進を行う企業、環境配慮経営を行っている企業または環境良化に直結する設備投資を行う企業向け貸出としてESGローン、ESG私募債に取り組んでいる。同商品にて調達する事業者には、金融・財政・経営面での付帯サービスの提供を行うとともに、私募債では市場へのIR効果も期待できる。併せて、本融資制度の実行例を、当行CSRへの取組の一環としてウェブサイトで紹介することにより、まだ取組が進んでいない企業の参考としてもらうなど啓発活動にも取り組んでいる。



用語	説明	出典	文献番号
アウトカム	組織や事業のアウトプットがもたらす変化、便益、学びその他効果。	内閣府(2016)	①-2
アウトプット	組織や事業の活動がもたらす製品、サービス等をいい、活動の直接の結果を示すもの。	内閣府(2016)	①-2
アクセラレーター	事業の成長を加速化させるために必要な支援を行う主体。	内閣府(2018)	①-1
インキュベーター	事業が軌道に乗るまでの間、必要な経営支援等を行う主体。	内閣府(2018)	①-1
(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、環境的なアウトカム。	内閣府(2016)	①-2
(社会的)インパクト投資	金銭的なリターンをもたらすとともに、ポジティブで測定可能な社会的及び環境的なインパクトを生み出すことを意図した投資。	GIIN HP	③-1
(イノベーション) エコシステム	行政、大学、研究機関、企業、金融機関などの様々なプレイヤーが相互に関与し、絶え間なくイノベーションが創出される、生態系システムのような環境・状態。	文部科学省(2019)	②-6
エンジェル投資家	創業間もない企業への資金供給者。	経済産業省(2015)	②-1
クラウドファンディング	新規・成長企業と投資家をインターネットサイト上で結び付け、多数の投資家から少額ずつ資金を集める仕組み。	首相官邸(2013)	②-2
グリーンボンド	企業や地方自治体等が、国内外のグリーンプロジェクトに要する資金を調達するために発行する債券。	環境省 HP	②-7
コレクティブ・インパクト・アプローチ	分野の垣根を越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成果の創出を目指すアプローチ。	内閣府(2018)	①-1
セオリー・オブ・チェンジ	活動の必要性からアウトカム、インパクトまでの道筋やプロセスを示すもの。	内閣府(2016)	①-2
内部収益率	内部収益率(IRR : Internal Rate of Return)は、投資期間におけるキャッシュフローの規模やタイミングの影響を考慮して求めた収益率。時間加重収益率とともに、運用機関の能力を評価する収益率算出方法の一つ。	GPIF HP	②-5
バイアウト(投資)	投資実行後に投資先企業の経営改善やガバナンスの向上等を通じて企業価値を高めようとするもの。	GPIF HP	②-5

用語	説明	出典	文献番号
ブレンデッドファイナンス	市場金利追求型資本をインパクト投資に向けるために、官民資本をさまざまなレベルのリスクにより組み合わせる戦略。	GIIN(2018)	③-1
ベンチャーキャピタル	将来性のある未公開企業の起業・成長・発展を支援するために投資等の形で資金提供し、経営支援等も行うことを目的とした企業、団体。	日本ベンチャーキャピタル協会 HP	④-1
ベンチャーフィランソロピー	成長性の高い非営利組織や社会的企業に対し中長期に亘り資金提供と経営支援を行うことで事業の成長を促し、社会課題解決を加速させるモデル。	日本ベンチャーフィランソロピー基金 HP	④-2
ミッションドリフト	組織の資源や活動が、その組織の公式的な目的からそれること。	経済産業研究所(2017)	②-8
ロジック・モデル	プログラムに投入される「資源」、「活動」、「アウトプット」、「アウトカム（短期・中間・長期）」の論理的な結びつきを描いたもの。	内閣府(2016)	①-2
CSR	企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility）。	経済産業省 HP	②-3
ESG投資	従来の財務情報だけでなく、環境（Environment）・社会（Social）・ガバナンス（Governance）要素も考慮した投資。	経済産業省 HP	②-9
IoT	「モノのインターネット」（IoT: Internet of Things）。自動車、家電、ロボット、施設などあらゆるモノがインターネットにつながり、情報のやり取りをすることで、モノのデータ化やそれに基づく自動化等が進展し、新たな付加価値を生み出すというもの。	総務省(2015)	②-10
SDGs	2001年に策定されたミレニアム開発目標（MDGs）の後継として、2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された2016年から2030年までの国際目標。持続可能な世界を実現するための17のゴール・169のターゲットから構成される。	外務省 HP	②-4

<出典一覧>

大区分	文献番号資料	文献略称（出典）	資料名	出典URL
内閣府資料	①-1	内閣府(2018)	内閣府(2018) 休眠預金等交付金に係る資金の活用に関する基本方針、平成30年3月30日 内閣総理大臣決定	https://www5.cao.go.jp/kyumin_yokin/kihonhoshin/kihonhoshin_1.pdf
	①-2	内閣府(2016)	内閣府社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ（2016）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-	https://www.npo-homepage.go.jp/kaigi/kyoujo-shakai/kyoujo-shakaitoha#2803
その他 日本政府資料	②-1	経済産業省(2015)	経済産業省(2015)「企業応援税制」	https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/sogyo/angel/data/ouen_zeisei_pamf.pdf
	②-2	首相官邸(2013)	首相官邸(2013) 日本再興戦略 -JAPAN is BACK-	http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/saikou_jpn.pdf
	②-3	経済産業省 HP	経済産業省 HP	https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyokaikei/
	②-4	外務省 HP	外務省 HP	https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/about/index.html
	②-5	GPIF HP	年金積立金管理運用独立行政法人 HP	https://www.gpif.go.jp/gpif/words/na.html
	②-6	J-STAGE HP	松本 雄大 (2017)ファルマシア 53 巻 12 号 p. 1169_3	https://doi.org/10.14894/faruawpsj.53.12_1169_3
	②-7	文部科学省(2019)	文部科学省(2019) 地域科学技術イノベーションの新たな推進方策について ～ 地方創生に不可欠な「起爆剤」としての科学技術イノベーション ～ 最終報告書、平成31年2月、科学技術・学術審議会産業連携・地域支援部会 第9期 地域科学技術イノベーション推進委員会	http://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/_icsFiles/fieldfile/2019/03/26/1414443_2_1.pdf
	②-8	環境省 HP	環境省 グリーンボンド発行促進プラットフォーム HP	http://greenbondplatform.env.go.jp/greenbond/about.html
	②-9	経済産業研究所(2017)	小田切 康彦 (2017) サードセクター組織におけるミッション・ドリフトの発生要因、独立行政法人経済産業研究所	https://www.rieti.go.jp/jp/publications/nts/17j068.html
	②-10	経済産業省 HP	経済産業省 HP	https://www.meti.go.jp/policy/energy_environment/global_warming/esg_investment.html
	②-11	総務省(2015)	総務省 (2015) 平成 27 年版情報通信白書	http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h27/html/nc254110.html
海外文献	③-1	GIIN(2018)	Global Impact Investment Network(2018) Annual Impact Investor Survey 2018	https://thegiin.org/research/publication/annualsurvey2018
団体資料	④-1	日本ベンチャーキャピタル協会 HP	一般社団法人日本ベンチャーキャピタル協会HP	https://jvca.jp/about/activities
	④-2	日本ベンチャーフィランソロピー基金 HP	日本ベンチャーフィランソロピー基金HP	http://jvpf.jp/vp