

内閣府委託調査

別 冊

# 社会的事業に対する資金提供実態に関する調査

## 事例集

平成 30 年 3 月 30 日

株式会社インテージリサーチ

# 目次

第1章 インタビュー実施概要 .....	3
(1) 目的 .....	3
(2) 実施団体 .....	3
(3) インタビュー団体の資金提供の分布 .....	4
第2章 事例集 .....	5
1 株式会社 セールスフォース・ドットコム社会貢献部門 (Salesforce.org) .....	5
2 FIT チャリティ・ラン実行委員会 .....	7
3 パナソニック 株式会社 .....	9
4 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 .....	11
5-1 公益財団法人 日本財団 .....	13
5-2 公益財団法人 日本財団 .....	15
6 公益財団法人 トヨタ財団 .....	17
7 一般社団法人 全国コミュニティ財団協会 .....	19
8 公益財団法人 京都地域創造基金 .....	22
9 気仙沼信用金庫 .....	24
10 中央労働金庫 .....	27
11 西武信用金庫 .....	30
12 京都信用金庫 .....	34
13 株式会社 日本政策金融公庫 .....	36
14 一般財団法人 KIBOW .....	39
15 一般社団法人 MAKOTO .....	41
16 フューチャーベンチャーキャピタル 株式会社 .....	45
17 株式会社 三井住友銀行 .....	48
18 プラスソーシャルインベストメント 株式会社 .....	50
19 株式会社 デジサーチアンドアドバタイジング .....	53
20 新生企業投資 株式会社 .....	56
21 第一生命保険 株式会社 .....	59
22 一般財団法人 社会的投資推進財団 .....	62
23 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 .....	64
24 公益財団法人 三菱商事復興支援財団 .....	66
第3章 参考コラム .....	68
コラム1 公益財団法人 助成財団センター ～我が国の助成の現状と課題～ .....	68
コラム2 株式会社 日本政策投資銀行 ～非財務価値の評点化による格付融資制度～ .....	69
コラム3 株式会社 地域経済活性化支援機構 ～地域活性化ファンドと地域金融機関への人的支援～ .....	70
コラム4 アリアンツ・グローバル・インベスターズ・ジャパン 株式会社 ～ESG投資の日本での展開検討～ .....	72

## 第1章 インタビュー実施概要

### (1) 目的

アンケート調査で把握した資金提供の状況を具体的に把握するため、資金提供団体に対して、その資金的支援の手法や対象、分野等、また非資金的支援の実態を明らかにするインタビュー調査を行った。結果は、資金提供団体の実態について、アンケート調査の結果を定性的に補足すると共に、先進的な取組事例として詳細をまとめた。

### (2) 実施団体

対象団体の選定に当たり、アンケート回答と共に、先進的な資金提供の規模や手法、ステージ等で検討をした。

図表 インタビュー実施団体

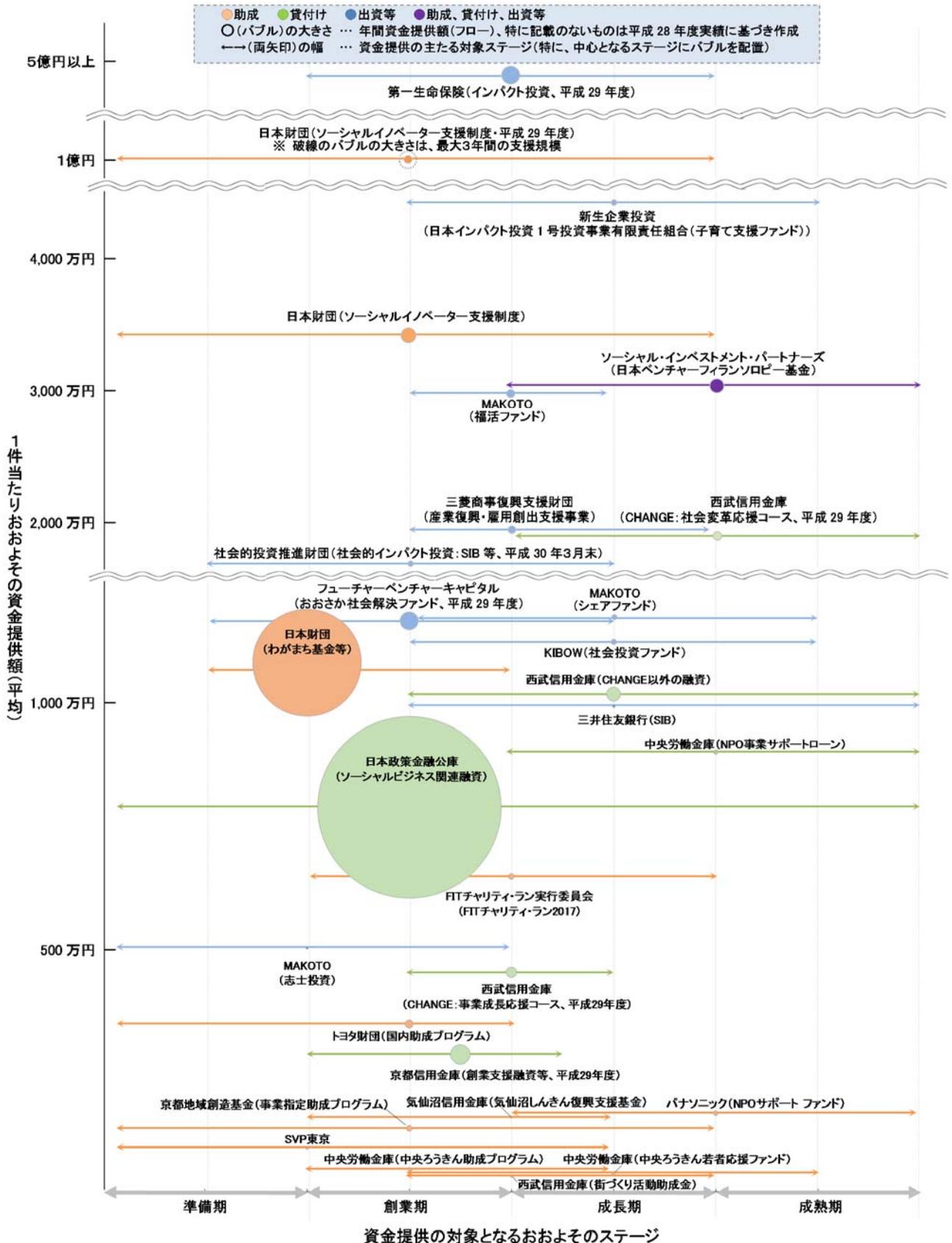
手法	団体名	主なインタビュー内容（制度・商品等）
助成 関連	(株)セールスフォース・ドットコム	・ 1-1-1 モデル
	FIT チャリティ・ラン実行委員会	・ FIT チャリティ・ラン
	パナソニック(株)	・ Panasonic NPO サポート ファンド
	NPO 法人ソーシャルベンチャー・パートナーズ東京	・ 投資・協働事業
	(公財)日本財団	・ ソーシャルイノベーター支援制度 ・ 「わがまち基金」プロジェクト
	(公財)トヨタ財団	・ 国内助成プログラム(「しらべる助成」、「そだてる助成」)
	(一社)全国コミュニティ財団協会	・ おもやい基金
	(公財)京都地域創造基金	・ 事業指定助成プログラム
	気仙沼信用金庫	・ (一財)気仙沼しんきん復興支援基金 (ソーシャルビジネス等支援助成制度「みんなの笑顔」等)
貸付け 関連	中央労働金庫 (助成含む)	・ 中央ろうきん助成プログラム ・ 中央ろうきん若者応援ファンド ・ NPO 事業サポートローン
	西武信用金庫 (助成含む)	・ 西武環境保全活動助成金 ・ 西武街づくり活動助成金 ・ 西武コミュニティローン ・ 西武ソーシャルビジネス成長応援融資「CHANGE」
	京都信用金庫	・ 創業支援融資 (「ここから、はじまる」「きょうと NPO 支援連携融資制度」等)
	(株)日本政策金融公庫	・ ソーシャルビジネス支援資金
	(一財)KIBOW	・ KIBOW 社会投資ファンド
出資等 関連	(一社)MAKOTO	・ 志士投資 ・ 福活ファンド ・ シェアファンド
	フューチャーベンチャーキャピタル(株)	・ おおさか社会課題解決ファンド
	(株)三井住友銀行	・ ソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)を活用した糖尿病性腎症等重症化予防プログラム
	プラスソーシャルインベストメント(株)	・ プロジェクトアセット(ファンド)の運営
	(株)デジサーチアンドアドパタイジング	・ 宙とぶペンギン(クラウドファンディング) ・ レベニューシェア型出資 ・ ソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)
	新生企業投資(株)	・ 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)
	第一生命保険(株)	・ インパクト投資
	(一財)社会的投資推進財団	・ 社会的インパクト投資(投資家、中間支援)
	(一社)ソーシャル・インベストメント・パートナーズ	・ 日本ベンチャー・フィランソロピー基金(JVPF)
	(公財)三菱商事復興支援財団	・ 産業復興・雇用創出支援事業
	動向 関連	(公財)助成財団センター
(株)日本政策投資銀行		・ 非財務価値の評定化による格付融資制度
(株)地域経済活性化支援機構		・ 地域活性化ファンドと地域金融機関への人的支援
アリアンツ・グローバル・インベスターズ・ジャパン(株)		・ ESG 投資の日本での展開検討

### (3) インタビュー団体の資金提供の分布

今回、インタビューを行った資金提供団体の資金提供の分布状況は、下図のとおりである。

1 団体の 1 件当たり資金提供額(平均)が 500 万円以下の範囲には助成、500 万円以上では貸付け、1,000 万円以上では出資等による資金提供を実施する団体が存在する。

図 インタビュー団体の資金提供分布 (イメージ)



# 1 株式会社 セールスフォース・ドットコム社会貢献部門 (Salesforce.org)



参考ウェブサイト: <https://www.salesforce.com/>

制度・商品名	1-1-1モデル (製品の1%、株式の1%、就業時間の1%を社会貢献に使う考え方)											
概要	(株)セールスフォース・ドットコムの社員、テクノロジー、リソースを活用し、ビジネスと社会貢献を統合したアプローチ ・テクノロジー 非営利団体への製品寄贈、割引 Power of Us プログラム(一定の基準を満たした非営利団体に対して Salesforce の製品を寄贈・提供)、プロボノ支援プログラム ・リソース 非営利団体への助成、社員のボランティア活動や寄付をサポートするための諸制度 ・社員によるボランティア活動 年7日間の有給ボランティア制度、ボランティアに必要な活動費を助成する Team Grant											
資金源	自己資本											
助成額	累計 2 億ドル (グローバルでの実績)											
分野	教育、就労支援											
期間	—											
対象	・リソース (助成) 教育及びコンピュータ・サイエンス (STEM 教育)、就労支援の 2 テーマに関連した非営利団体 (※) ※特定非営利活動法人 (NPO 法人)、認定 NPO 法人、公益財団法人、公益社団法人、社会福祉法人、宗教法人、更生保護法人											
地域	—											
選考基準	—											
実績	3 万 4,000 団体超 (グローバルでの実績)											
経営・技術支援	一般業務			組織体制				財務面			社会的インパクト	
	事業戦略	システム	法律相談	人材採用	人材派遣	理事会・取締役会等の体制づくり	ガバナンス体制強化	資金調達	事業計画策定	財務管理	戦略策定	評価の枠組・指標の開発
	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
●…自社 ○…他社委託 ◎…他社と協同 —…実施なし	【その他の特徴】 ・Salesforce の無償提供 (※) を利用している団体も研修の半額受講が可能 ※ Lightning Enterprise Edition 10 ライセンスの寄贈 ・Salesforce のユーザーが集まり情報交換等をする場である「ユーザ会」への案内等サポート											

## 特徴

### ■ 社員の自主性を引き出すボランティアプログラム

同社の社員は、ボランティアに参加する時間が長い。例えば、同社の資金を原資として社員の好きな団体に寄付ができる、社員がチームでボランティア活動を実施した場合に活動費を支援先 NPO に助成してもらえる等、社員同士がチームで行うボランティア活動の費用の一部を同社が補助するユニークな仕組みがある。

昨今は、社会貢献意欲が高く自らボランティア活動等に取り組む社員も多く見られる。社員によるボランティア・プロボノ活動はリテンション（社員の社外流出を防止する人事戦略）につながるとの見方もある。

企業が画一的な社会貢献プログラムを提供するのではなく、社員の自主性を引き出すプログラムを設計することは有効だろう。同社のボランティアプログラムは、企業及びソーシャルセクターの双方にとって良い仕組みと言える。

### ■ 自社製品を寄付として提供することで製品価値を高める仕組み

同社は NPO 法人に対し、主力製品であるセールスフォースの顧客管理システムを、一定のアカウント数まで無料、又は大幅に値引きして提供しており、社会的事業の運営の効果拡大及び効率化等に貢献している。このような顧客管理システムは、多くの寄付者や受益者の管理を必須とする NPO 法人や社会的企業にとって欠かせない経営管理ツールである。

また、自社製品・サービスを物的寄付として提供する方法は、NPO 法人の経営システムの改善という長期的な効果を生みやすい。この他にも、使い方が分からない場合のユーザーサポートを通じて、より専門性を活かした支援が可能になる。

## 今後の期待

⇒ 同社のプログラムのように本業と直結した、企業の持つ製品価値そのものを社会貢献活動に活用するというアプローチは、他社でも検討可能だろう。



## 2 FIT チャリティ・ラン実行委員会

参考ウェブサイト：<http://fitforcharity.org/ja/index.html>

制度・商品名	FIT チャリティ・ラン（英名：Financial Industry in Tokyo For Charity Run）											
概要	<p>・東京の金融サービス及び関連事業を展開する企業で働く有志が、地域に根差した、社会的に意義ある活動を行っているものの、認知度等の問題により十分な活動資金を確保できていない非営利団体を業界規模で支援することを目的として、チャリティ・イベント（チャリティ・ラン）を行い、得られた寄付金を選考した団体に寄付するもの。企画、運営等は毎年新たに有志で組織される実行委員会が担う。</p> <p>・平成 16 年末に発生したスマトラ沖大地震及びインド洋大津波を機に、平成 17 年から毎年開催され、平成 29 年 12 月 10 日（日）に開催された第 13 回大会では 104 社から約 5,500 名が参加し、総額約 5,940 万円の寄付金が集められ、その寄付金の約 9 割（5,260 万円）が関東地方で活動を続ける 8 つの非営利団体の支援に充てられた</p>											
資金源	協賛企業からの協賛金、イベント参加者による寄付・協賛金											
助成額	毎年集められた寄付金に応じて 1 団体当たり 600～800 万円											
分野	支援を必要とする子どもと若者、子どもの貧困、高齢者と介護、医療、障がい者、ダイバーシティ・インクルージョン、その他喫緊の社会的課題等											
期間	年 1 回 ※寄付金の使用期限は定めなし											
対象	関東地方において、FIT の理念に沿った地域活動を行っている非営利団体											
地域	関東近郊											
選考基準	<p>・協賛企業及び実行委員会参加企業から推薦された団体を、実行委員会による事前調査（デューデリジェンス）の上、協賛企業による投票を経て支援先を決定</p> <p>・寄付先候補団体の事前調査（デューデリジェンス）項目：活動分野、活動内容、活動実績、資金使途、FIT の寄付金により期待される社会的インパクト、FIT の理念との合致性、財務状況及び寄付金を効果的に使用する潜在的可能性及び能力の有無、政治・宗教団体と関わりがない団体であること等</p>											
実績	平成 26 年度			平成 27 年度			平成 28 年度					
	助成件数	8 件		助成件数	8 件		助成件数	8 件				
	助成総額	約 5,360 万円		助成総額	約 5,180 万円		助成総額	約 5,110 万円				
全体像 (位置付け)	<p>①協賛企業は寄付先候補団体を事前調査（デューデリジェンス）し、実行委員会に推薦する</p> <p>②実行委員会は協賛企業から推薦された寄付先候補団体への事前調査（デューデリジェンス）をもとに、投票対象を選定する</p> <p>③協賛企業は、実行委員会により承認された寄付先候補リストをもとに投票を行う</p> <p>④協賛企業による投票結果を受けて、実行委員会は支援先団体を決定。あわせてチャリティ・イベントも実行する</p> <pre> graph TD     A[協賛企業] -- "①社会的ニーズの発掘 事前調査" --&gt; B[実行委員会]     A -- "②投票対象選考" --&gt; B     A -- "①寄付先候補推薦 ③寄付先候補の投票" --&gt; B     B -- "協賛 寄付金（参加費）" --&gt; C[チャリティ・イベント]     B -- "企画・運営・実施" --&gt; C     B -- "事前調査" --&gt; D[支援先団体]     D -- "情報提供" --&gt; B     C -- "寄付金" --&gt; D   </pre> <p>出典：FIT チャリティ・ラン実行委員会作成資料</p>											
経営・ 技術支援	一般業務			組織体制				財務面			社会的インパクト	
	事業戦略	システム	法律相談	人材採用	人材派遣	理事会・取締役会等の体制づくり	ガバナンス体制強化	資金調達	事業計画策定	財務管理	戦略策定	評価の枠組・指標の開発
	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	<p>【その他の特徴】</p> <p>協賛企業である金融機関等による事前調査（デューデリジェンス）をクリアした団体であることの証明が、その団体の信頼向上につながる効果がある</p>											

## 特徴

### ■ 企業横断の社会貢献活動

東京の金融関連サービス企業に所属する社員が企業横断で参加するチャリティ・ランを実施することで得た資金を、社会的に意義ある活動をしているものの認知度等の問題により十分な活動資金を確保できていない団体へ寄付する取組である。数十社の金融業界で働く有志が実行委員会を組織し、支援先も協賛企業及び実行委員会の投票で決定。マラソンへの参加というイベント性により、社員が気軽に参加でき、FIT が支援する非営利組織を知る機会にもなるという点で、波及効果の高い取組だと言える。

支援先は協賛各社からの推薦に基づき、協賛企業の投票で決まる。そのため犯罪被害者支援等、個社の CSR では社会的なイメージから敬遠されそうな分野への支援を行っている点も意義がある。

### ■ 有志による実行委員会の運営

実行委員会における支援先の選考に当たっては、有志による実行委員会とは言え、しっかりと事前調査（デューデリジェンス）が行われている。

支援先に対しては、各年の寄付金総額に応じて毎年 600～800 万円／団体という資金提供規模を実現しており、この金額を効果的に事業に活用できる潜在的可能性を有する団体という選考基準を設けている。さらに、有志のみで運営されているイベントであるため、集めた資金の約 9 割をも支援先団体へ寄付できているのも特徴である。ただし、当寄付金は、単発のイベントや間接経費には使えない等の制限がある。

実行委員会は、有志により年度ごとに運営されており、かつ転職・異動等も多い業界であり、支援決定後の継続的なフォローアップは行っていない。最終的な評価・報告は支援先団体の任意による。そのため、事前に審査する資金使途に関わる事業計画の内容や社会的インパクトに対する想定等の精査が厳しく行われている。

ただし、支援先の発掘に有志社員の時間や労力を十分にを割きにくく、かつ、平成 16 年から現在まで既に約 100 団体への支援を行っていることから、対象となる支援先の推薦が少なくなってきたという課題もある。

## 今後の期待

⇒ 企業横断で実施することで資金規模が大きくなり、より充実した支援ができる。業界ごとに企業横断で実施するモデルは展開可能性があるだろう。

⇒ 事業の目的を考慮すれば、寄付金の使途制限を外し、社会的事業のニーズに合わせたプログラムの見直しができるだろう。

### 3 パナソニック 株式会社

参考ウェブサイト：[https://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/citizenship/pnsf/npo\\_summary.html](https://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/citizenship/pnsf/npo_summary.html)

制度・商品名	Panasonic NPO サポートファンド		
概要	環境分野、子ども分野、アフリカ分野で活動する NPO/NGO が持続的に発展できるよう、その組織基盤強化に助成するもの（平成 30 年春に助成対象分野を改訂予定）		
資金源	パナソニック(株)		
助成額	環境分野・子ども分野：1 団体への上限 200 万円 ※アフリカ分野は上限 100 万円		
分野	<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境分野：環境問題に取り組み、強い市民社会の創造を目指す NPO/NGO</li> <li>・子ども分野：子どもたちの健やかな育ちを応援する新しい社会の創造を目指し、先駆的な活動と自己変革に挑戦する NPO/NGO</li> <li>・アフリカ分野：アフリカ諸国の課題に取り組む NPO/NGO</li> </ul>		
期間	1 年間。ただし、毎年度の選考を経て、最長 3 年まで継続して助成する場合がある		
対象	<p>団体設立から 3 年以上であること／日本国内に事務所があること／有給常勤スタッフが 1 名以上いること 【1】組織診断フェーズ、【2】組織基盤強化フェーズの連携した取組、又は【1】【2】のみの取組での応募が可能</p>  <p>※環境分野、子ども分野は NPO と協働して事務局を運営 ※アフリカ分野は広報基盤強化の取組が対象</p> <p>※第三者とは、応募団体が選定する NPO 支援機関や NPO 経営支援の専門家等のことを指します</p> <p>出典：「Panasonic NPO サポートファンド」パンフレット</p>		
地域	全国		
選考基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>・助成対象の要件を満たしていること</li> <li>・活動の社会的意義が高く、先駆性・独創性の観点で優れていること</li> <li>・応募する企画内容が以下の点で高く評価できること 事業背景・問題意識・目的の明確性／取組時期の適切さ／目標と方針の明確性／実現方法の適切さ／体制・スケジュール・予算／社会インパクトへの期待</li> </ul>		
実績	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
助成件数	25 件	21 件	22 件
助成総額	3,400 万円	3,359 万円	3,364 万円
全体像 (位置付け)	<p>・NPO サポートファンドを軸に、NPO/NGO の基盤強化のための各種サポートプログラムを実施 ・プログラムの企画開発・運営に当たっては、中間支援組織と協働</p>  <p>社会課題の解決促進</p> <p>出典：「Panasonic NPO サポートファンド」パンフレット</p>		

経営・ 技術支援	一般業務			組織体制				財務面			社会的インパクト	
	事業戦略	システム	法律相談	人材採用	人材派遣	理事会・ 取締役会等 の体制づくり	ガバナンス 体制強化	資金調達	事業計画 策定	財務管理	戦略策定	評価の 枠組・指標 の開発
●…自社 ○…他社委託 ◎…他社と協同 —…実施なし	◎	—	—	—	—	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
<b>【その他の特徴】</b> ・SROI等を活用した第三者による社会的インパクト評価を実施。英国 Social Value International よりアシュアランス（認証）を取得 ・NPOの現場に則した効果的なプログラムとするためにNPO中間支援組織と協働して6つのプログラムを提供 ・「組織基盤強化フォーラム」等を開催し、組織基盤強化の取組や成果を広く社会に発信												

## 特徴

### ■ 組織基盤強化支援の先駆け

社会的事業の担い手への助成金や補助金は、ほとんどが事業費に紐づくことが多い中で、平成13年から非営利組織の組織基盤強化に焦点を当ててきた先駆的なプログラムである。同社が非営利組織を支援する過程で、その多くが助成金に頼って事業を実施しており、「一般的な助成金や補助金は事業の直接的な経費には使えないが、人件費等の組織基盤を支える部分には使えない」、「単年度の助成金獲得のために毎年自転車操業に陥り、長期的な展望が描けない」、「助成金の管理等に関わる事務作業でスタッフが疲弊している」といった既存の助成金・補助金の仕組みの限界に気づき、同プログラムを立ち上げたことは特筆すべき点である。

近年、組織基盤強化については寄付集め、ウェブサイト作成、人材採用、といった非営利組織の個別のニーズに対応するプロボノ事業等が増えつつあるが、同社の場合はこうした短期的で直接的な課題に取り掛かるのではなく、「組織診断」を取り入れ、組織の全体を俯瞰した上で課題の優先度を改めて考えてもらう仕組みを設けている点が特徴的である。同社によると、「『組織基盤強化』というよりは『組織改革』に近い」とのことであり、ビジョン・ミッションの見直しに始まり、組織全体の変化を促すような事業になっている点を強調したい。

### ■ 支援プログラム自体の社会的インパクト評価の実施

プログラム開始から10年目の節目で、同プログラム自体の第三者評価（SROI等を活用した社会的インパクト評価）を実施している点が特徴的である。同プログラムの提供により、支援先の組織基盤が強化され、社会的事業の発展に貢献したのかを、理論立てて客観的に評価することは、プログラム自体の価値を更に高めていくためにも有意義な検証と言えるだろう。

### ■ 中間支援組織の育成

パナソニック(株)では社会的課題解決の直接の担い手である事業者だけでなく、その事業者を支援する中間支援組織へのプログラムも提供している。組織基盤強化のノウハウを各地域で活動する中間支援組織に移転することで、社会的事業者の組織診断や組織基盤強化に向けた伴走ができる組織を増やす仕組みであり、持続性と社会的インパクトの規模の拡大に貢献していると言えるだろう。

## 今後の期待

⇒ こうした既存の助成金・補助金の仕組みの限界を踏まえつつ、助成財団や行政等の資金提供者側に組織基盤強化の重要性に対する認識・理解の醸成が求められるだろう。

⇒ 一般的に、助成金等の資金を受ける側から資金提供者にネガティブな意見を言いくい。また、CSR事業等として行ったプログラムが果たした効果も測定しづらい。しかし、より良い事業に改善するためには、先のような第三者評価を行う等の努力は、今後多くの助成財団や企業のCSRで取り入れられるべきだろう。

⇒ 中間支援組織は、社会的事業の持続的な成長に重要な役割を果たす。今後、中間支援組織自身がどのように持続性を担保するのか、収益モデルを含めて業界全体で考えていく必要があるだろう。

## 4 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



参考ウェブサイト：https://www.svptokyo.org/

制度・商品名	投資・協働事業										
概要	<p>投資：NPO 法人ソーシャルベンチャー・パートナーズ東京（以下「SVP 東京」）のパートナーの拠出資金をもとに、革新的なモデルを持つ将来性の高いソーシャルベンチャーに対して、資金及び SVP パートナーによる無形資産（専門性、ナレッジ、ノウハウ、スキル等を活かした経営サポート）を提供（事業への資金提供手法としては「助成」を主とする）</p> <p>協働：投資先のソーシャルビジネスに強く共感したパートナーが協働チームを結成・経営サポート体制を構築し、社会的インパクトの向上のために最長 2 年間協働</p>										
資金源	SVP 東京のパートナーによる拠出（SVP 東京では、会員は SVP 東京における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。パートナーが払う会費（年間 10 万円）は投資・協働先への出資と SVP 東京の運営費にあてられる）										
助成額	1 団体当たり年間 100 万円を限度										
分野	—										
期間	最長 2 年間。投資・協働契約は 1 年ごと										
対象	社会的課題の解決に取り組む革新的な事業										
地域	全国										
選考基準	<p>次の要素を基準とし、パートナー有志にて組織する「投資委員会」を中心に、パートナー全員が参加する選考会によって投資・協働先を選出</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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）</li> <li>・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）</li> <li>・共感性（社会や顧客、応援者や仲間への訴求性、共感性）</li> <li>・社会的インパクト（問題解決へのインパクトや、スケーラビリティ（社会への広がり）の可能性）</li> <li>・SVP 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）</li> </ul>										
実績		平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度							
	件数	8 件	8 件	8 件							
	事業費の金額	700 万円	720 万円	700 万円							
全体像 (位置付け)	<p>出典：NPO 法人ソーシャルベンチャー・パートナーズ東京 ウェブサイト</p>										
経営・技術支援	一般業務		組織体制		財務面		社会的インパクト				
	事業戦略	システム 法律相談	人材採用	人材派遣	理事会・取締役会等の体制づくり	ガバナンス体制強化	資金調達	事業計画策定	財務管理	戦略策定	評価の枠組・指標の開発
●…自社 ○…他社委託 ◎…他社と協同 —…実施なし	●	●	●	—	●	●	●	●	●	●	●
	<p>【その他の特徴】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・投資・協働先決定後は、キャパシティ・アセスメント、協働事業プランの作成、パフォーマンス評価、再投資委員会とエグジット（協働関係からの卒業）というプロセスで事業を評価・支援</li> <li>・投資先のニーズに基づき、パートナーが持つネットワークから支援のためのリソースを提供</li> <li>経営戦略全般／ファイナンス／資金調達や事業収入の開発／マーケティングや商品開発／理事会やガバナンス（組織）／情報技術（IT）／事業の評価と成果管理／モデルの拡大／メディア対応、PR／ネットワークの紹介 等</li> <li>・投資・協働の 1 年目終了時に SVP 東京との協働成果をレビュー（結果によっては 1 年間で終了する場合がある）</li> </ul>										

## 特徴

### ■ 市民参加型の「デュアルインパクト」モデルの可能性

NPO 法人ソーシャルベンチャー・パートナーズ東京（以下、「SVP 東京」）は、社会的課題解決の担い手である事業者の発展だけでなく、寄付者でありハンズオン支援もする「パートナー」自身の成長もミッションとして掲げている。それぞれ経験や専門性を持った社会人がソーシャルベンチャーの事業者と向き合い、寄り添っていくことで社会的課題やその担い手に直接触れる機会を得るため、この波及効果は大きい。支援の専門家だけでなく、一般市民が寄付やボランティア等、多様な形で NPO 等の活動に関わることは、本質的な社会的課題解決のために不可欠な要素と言えるだろう。

SVP 東京のモデルは単発のボランティアではなく、事業者との長期的かつ継続的で深い付き合いを前提としていることから、より社会的課題解決への関与が深い市民を生み出している。結果として、SVP 東京のパートナーがソーシャルセクターへ転職したほか、支援先のスタッフ・理事等として関わりを継続している事例がある。

しかし、パートナーは社会的課題や NPO 支援のプロではない。そのため、支援先が目指すゴールに対して伴走支援に期待される水準とのバランスを見ながら、SVP 東京の事務局が中心となり、調整・マッチング・側面支援等のノウハウ提供やそれらの蓄積・形成に努めている。

こうした事務局機能の重要性を鑑みると、現在のパートナーの寄付金収入に基づいたビジネスモデルは東京では成り立つものの、他地域での展開可能性はあるかは判断が難しい。大口のスポンサーや財団等との連携等の工夫が必要だろう。

### ■ ビジネスセクターからソーシャルセクターへの人材輩出機関としての可能性

社会的事業の担い手にとって、優秀な人材の獲得は常に課題である。そこで、NPO 等で試しに働く機会として、プロボノで支援に関わるステップをパートナーに提供することは有意義だろう。例えば、給与条件でフルタイムでの転職が難しい場合でも、パラレルキャリアの一つとして NPO 等を選ぶこともあるからである。

これは、社会人経験を積んだ人材を社会的課題解決の事業者へと輩出していく機能を果たしているとも言える。今後、働き方の多様化が進む中で、ソーシャルセクターで働きたい人と、働く機会とをマッチングする場を作ることは社会的課題の解決を促す上で意義があると言える。

### ■ 他の支援機関との緩い連携が生むエコシステム

エコシステム全体が育ってきたことで、ソーシャルビジネスの成長に沿って、様々な機関からの支援が受けられるようになってきている。インキュベーションフェーズにおいては NPO 法人 ETIC の「社会起業塾」や「SUSANOO プログラム」等、スタートアップフェーズでは SVP 東京等、グロースフェーズにおいては日本ベンチャー・フィランソピー基金（JVPF）や社会的インパクト投資機関等（※）。そのような他の支援機関と、事業者の成長段階による棲み分けや分野による特徴が相互に認識され、エコシステム全体でソーシャルビジネスを支えていく土壌が出来上がってきている。

また、伴走支援により事業者の組織基盤が整備されることで、（公財）日本財団と西武信用金庫が実施している西武ソーシャルビジネス成長応援資金「CHANGE」への融資申請の可能性が広がるなど、一つの支援機関で培った成果が、次へのステップへつながることもある。こうしたエコシステムの厚みによって、事業者が次のフェーズへと進むことを後押しすることは、事業者にとっても大きな価値だと言えるだろう。

※ ソーシャルビジネスの成長フェーズを「インキュベーション→スタートアップ→アーリー→グロース」とした時に、主たるフェーズを一例として挙げており、そのフェーズでなければ各支援機関が支援しない、ということではない。）

## 今後の期待

⇒ SVP 東京に多く参加しているような、大手企業に勤める若手～中堅の社会人だけでなく、地元企業の若手社長やリタイア後の企業幹部等が考えられる。

このように、他地域における展開可能性も含めて、社会に貢献したいという市民の潜在的なニーズを引き出す仕組みとして、その可能性を探る意義はある。

⇒ 事業者の成長段階ごとに必要とされるサポートは異なる。そのため、成長段階に応じて強みを発揮できる多様な支援者を育てていく必要があるだろう。こうした支援者のネットワークは、今後持続的に社会的事業を成長させていくためのエコシステム形成に不可欠と言える。

## 5-1 公益財団法人 日本財団

参考ウェブサイト：<https://www.nippon-foundation.or.jp/>

制度・商品名	ソーシャルイノベーター支援制度											
概要	平成 28 年に開始した、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											
資金源	(公財)日本財団											
助成額	ソーシャルイノベーター	申請者から約 10 組を選出し、1 組当たり上限 500 万円の助成										
	ソーシャルイノベーションアワード 最優秀賞／優秀賞	上記のうち、特に将来性のある取組を行うものに対して授与 最優秀賞 1 組には上限 1 億円／年、3 年間で計 3 億円を支援 優秀賞 2 組には上限 5,000 万円／年、3 年間で計 1.5 億円を支援										
分野	—											
期間	ソーシャルイノベーター 約 5 か月 ソーシャルイノベーションアワード最優秀賞／優秀賞 最長 3 年											
対象	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））											
地域	全国											
選考基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>我が国の社会的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揭示されているもの</li> <li>活動を進めるために必要なマルチセクター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</li> </ul>											
実績		平成 28 年度					平成 29 年度					
	ソーシャルイノベーター	10 組					7 組					
	ソーシャルイノベーションアワード 最優秀賞／優秀賞	最優秀賞 1 組、優秀賞 2 組					優秀賞 3 組					
全体像 (位置付け)	<div style="text-align: center;"> <p><b>ソーシャルイノベーター決定</b> チャレンジ資金として上限 500 万円の助成</p> <p>↓</p> <p><b>事業実施</b> 事業計画に沿って約 5 か月間の活動／財団からの伴走支援</p> <p>↓</p> <p><b>ソーシャルイノベーションアワード</b> 改めて事業計画書を提出の上、最優秀賞・優秀賞を選考</p> <p>↓</p> <p><b>最優秀賞：上限 1 億円／年、3 年間で計 3 億円を支援</b> <b>優秀賞：上限 5,000 万円／年、3 年間で計 1.5 億円を支援</b></p> </div> <p>出典：(公財)日本財団 資料より作成</p>											
経営・ 技術支援	一般業務			組織体制				財務面			社会的インパクト	
	事業戦略	システム	法律相談	人材採用	人材派遣	理事会・取締役会等の体制づくり	ガバナンス体制強化	資金調達	事業計画策定	財務管理	戦略策定	評価の枠組・指標の開発
●…自社 ○…他社委託 ◎…他社と協同 —…実施なし	●	—	●	—	—	—	—	●	●	—	●	●
	<p>【その他の特徴】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>受賞者を決める大会までの 5 か月間、職員 4 名が、ソーシャルイノベーターの特性に合わせて伴走支援を行う。</li> </ul>											

## ■ 社会的インパクトの最大化を追求した支援制度

(公財)日本財団(以下、「日本財団」)は、公益活動を行う民間団体(営利法人は除く)に対して、長年にわたり、毎年社会の情勢を考慮して、重点的に支援をする分野等を定め、公募、審査、助成をしている。

一方で、従来の助成・支援だけでは、社会的課題の解決に向かっていているという手ごたえが乏しいと感じていた。こうした問題意識と背景のもと、社会的インパクトを出すことに最大限注力する制度として、ソーシャルイノベーター支援制度を開始した。

同制度の特徴は大きく2つある。1つ目は、助成金の申請に際して、行政やNPO、企業といったセクターを超えたチームを組成することを条件としている点である。これは、現代の社会問題の要因の複雑性、多様性に対応するには、その問題に取り組む者も多様であることが求められるという考え方に基づく。解決に必要な各セクターが各々の責任のもと役割を果たし、協業することで社会的インパクトを創出することを狙ったものである。

2つ目は、助成額が最大で1億円と、国内では他に例がないほど大規模であるという点である。従来の助成規模ではないことを示すことで、社会的インパクトを創出する担い手の「景色を変える」ことを狙っている。非営利法人だけが担う事業では限界を感じている中で、これだけ大規模な助成金を複数年にわたって拠出するチャンスを作れば、これまでとは違う担い手が社会的インパクトの創出に参画し、イノベーションが起きるのではないかと期待している。

## ■ 伴走支援

ソーシャルイノベーターに選出されると、チャレンジ資金として500万円の助成金が拠出され、約5か月後の最優秀、優秀賞の選考会(ソーシャルイノベーションアワード)まで日本財団の職員がマンツーマンで伴走支援を行う。この間、ソーシャルイノベーターは、日本財団の持つネットワークや知見を活用しながら事業内容を改善していき、年間助成額が最大1億円の最優秀賞を目指す。さらに、平成29年度からソーシャルイノベーターに対し、最終選考に向けてクラウドファンディングにより自己資金を調達することが義務付けられた。「いかに第三者から共感を得る努力をしているか」も選考基準に加わった。

他にも、ロジックモデルを導入し、目指すインパクトの可視化とその実現に向けた戦略、構想の具体化を求める等、助成金を活用して社会的インパクトを最大化するために、現段階で考え得る方策が数多く導入されている。

## ■ 「景色を変える」ための課題

我が国では1件当たり最大規模の助成金と伴走支援を行うソーシャルイノベーター支援制度だが、日本財団によると、ある種の「NPOという『業界』が頑張っている」という感触が拭い去れないとのことである。日本財団には、「NPOだけでは社会的課題の解決はなかなか難しい」という問題意識が強くある。担い手の顔ぶれが多様性を持つには、時間がかかるということかもしれない。

しかし、別の視点で見れば、助成という資金拠出の限界を示している可能性も考えられる。日本財団も「助成金額の問題ではないかもしれない」との仮説を持っている。同制度で実現したいことは社会的インパクトの最大化であり、社会的課題を実際に解決に向かわせることである。

⇒ 長期的視野で持続性のある事業を行うには、違った性質の資金が必要となる。同制度を助成金だけでなく、企業や投資家からも投資的資金を得られる機会にすることで、よりビジネスセンスを持った事業者と資金提供者の参画が促され、その結果として「景色を変える」ことにつながっていくことが期待される。

## 5-2 公益財団法人 日本財団



参考ウェブサイト：https://www.nippon-foundation.or.jp/

制度・商品名	「わがまち基金」プロジェクト											
概要	信用金庫が「わがまち基金」プロジェクトとして融資や経営支援を行う案件に対し、日本財団が利子補給等を行う。また、信金中央金庫との地方創生スキームでは、地域金融としての経営ビジョンの変革や実現へのチャレンジをサポートする											
資金源	日本財団											
助成額	日本財団が各信用金庫に対して資金支援し、信用金庫から各案件に融資とサポートを提供 事業規模・金額については、各地の状況と照らし合わせながら検討											
分野	被災地復興支援、持続可能な地域課題の解決											
期間	その地域の事情に応じオーダーメイド型に組み立てる想定											
対象	対象は各地の状況と照らし合わせながら検討 (プロジェクトの第一義的なパートナーは地域金融機関等であり、財団が直接支援を行うものではない)											
地域	東北地域、関東地域、その他											
選考基準	各地の状況と照らし合わせながら検討する。特に、「地域金融としての経営ビジョンの変革や実現」、「地元行政機関や企業と連携した取組」、「日本財団とのプロジェクト終了後も融資制度が持続する仕組み」といった要素を重要視											
実績	地域等	実績										
	関東地域	平成 25 年 6 月より、「わがまち基金」プロジェクトの第一号連携先として、西武信用金庫と下記助成を実施 1) 西武ソーシャルビジネス応援融資 "CHANGE" 2) 経営強化支援 3) 西武街づくり活動助成金（「街づくり定期預金」with 日本財団） ・事業費総額 8 億 6,500 万円のうち、6 億 1,500 万円を日本財団が西武信用金庫に対して助成し、西武信用金庫も本プロジェクト実施に当たり 2 億 5,000 万円を拠出 ・CHANGE"は、融資前～融資後において融資先の事業計画の立案や経営の支援等、事業の促進を応援するプログラムを提供										
	東北地域	平成 25 年 12 月より、東日本大震災復興支援の一環として、宮古信用金庫、気仙沼信用金庫、石巻信用金庫、ひまわり信用金庫、あぶくま信用金庫の 5 信用金庫とプロジェクトを実施 (平成 27 年度末時点で 1,247 件・総額 306 億円の事業に対し、利子補給を実施)										
信金中央金庫	平成 29 年度より、信金中央金庫が、地域の課題解決等のために、「わがまち基金」を活用した「地方創生支援スキーム」として、13 信用金庫の 14 事業に対して 1 億 3,000 万円の助成を実施 信用金庫及び地元企業等が実施する地域創生に資する事業に対して、「わがまち基金」から 1 事業当たり最大 1,000 万円（総額 10 億円程度）を助成することで、地域に「新たなお金の流れ」を創出し、より実効性の高い地域課題の解決及び地域創生の担い手育成等を支援する。											
全体像 (位置付け)	<p>出典：「わがまち基金」プロジェクト ウェブサイト</p>											
経営・ 技術支援	一般業務			組織体制				財務面			社会的インパクト	
	事業戦略	システム	法律相談	人材採用	人材派遣	理事会・取締役会等の体制づくり	ガバナンス体制強化	資金調達	事業計画策定	財務管理	戦略策定	評価の枠組・指標の開発
●…自社 ○…他社委託 ◎…他社と協同 —…実施なし	●	—	●	—	—	—	—	●	●	—	●	●
	【その他の特徴】 —											

■ 助成金の課題を解決する信用金庫の使命

事業の創業期は、その成否のリスクが取れる助成金の存在は大きい。助成金だからこそ、事業者はより高い成果への挑戦ができるようになり、イノベーションが生まれる可能性がある。

一方で助成金には、「複数年でも期限が来れば終了するため、次のステージへの展開まで支援できない」、「持続可能性に乏しく、助成金への依存を招きがちである」という課題がある。これが日本財団「わがまち基金」が企画された背景にある問題意識である。同財団によれば、社会に必要な事業の持続可能性を高めるためには、助成金の課題を解決する別の支援の必要性があった。

そこで、第1弾として考えられたのが同基金のスキームである。同財団は西武信用金庫に対し、融資の利子相当の原資を助成金として拠出する。それをもとに西武信用金庫はソーシャルビジネス等を行う事業者に対して、無利子・低利子で融資を行う。地域の小さな活動から助成金でスタートしたNPO等の事業者が、次のステップとして「返済する」責任を負った資金を得ることで、より事業者の経営に規律を生み出し、更なる成功へと導こうとするものである。融資先の選考にはソーシャルビジネスの専門家も関わることで、「目利き」の役割も担っている。

■ 融資先の選考段階から始まる経営支援

選考時には「なぜ他の融資ではなくCHANGEなのか」、「目指そうとしている社会像は何か」といった、同制度ならではの視点に基づいたやり取りがある。こうしたやり取りを通じて事業者の理念や事業を見直すきっかけになり、共感を得られることで自信にもつながるとすれば、経営支援が既に始まっていることを意味している。「NPOとして目指すべき社会、こういう社会を目指したいというところを（融資担当者に）共感してもらっているのが、他とは全然違う」（日本財団ブログより抜粋）とは、ある融資先の代表者の声である。

実際に融資が決まってからは、NPO法人ETICが中心となり伴走型の経営技術支援を行っている。進捗報告会等を通じて、融資先同士のネットワーキングや知見の共有が図られており、こうした工夫は他の助成機関と同様の取組と言える。

■ 東北の被災地から、地方創生へ

同基金は、東日本大震災で甚大な被害を受けた岩手県・宮城県・福島県に拠点を置く5つの信用金庫とも、同様の資金スキームで展開している。東北では、明確な経営支援の仕組みは設けていないが、同基金を通じて総額25億円の助成金が5つの信用金庫に拠出された。実際の融資額は、総額306億円（平成27年度末時点）である。熊本地震の際にも、熊本県・大分県との協働により、事業再建支援（20億5,000万円）と住宅再建支援（16億7,000万円）の計37億2,000万円の支援を実施している。

さらに平成29年度には、信金中央金庫とも協働して支援エリアを全国に広げ、各地の信用金庫が参画する形で、地方創生に寄与する事業に助成金を拠出するスキームも始まった。まずは助成金をシードマネーと位置づけ、各信用金庫による地域金融としての経営ビジョンの変革や実現へのチャレンジをサポートする仕組みである。

「わがまち基金」では、助成機関、地域の信用金庫、事業者の3者それぞれにメリットのある、Win-Win-Winの関係が築かれている。

⇒ 同基金は西武信用金庫にとっても有益な仕組みとなっている。信用金庫は、地域におけるお金の流れを支えることで、同基金の融資先のような地域社会に貢献する事業者を更に開拓、支援をしていくべき役割を担っている。「CHANGE」は、地域金融が支えるべき事業者を広く開拓する機会を創出することにもつながっている。

## 6 公益財団法人 トヨタ財団



参考ウェブサイト：https://www.toyotafound.or.jp/

制度・商品名	国内助成プログラム											
概要	地域課題解決に向けた仕事づくり、担い手育成。助成総額は2種類合計で1億円											
資金源	トヨタ自動車(株)からの寄付											
種類	しらべる助成（調査事業立案）					そだてる助成（事業助成）						
	地域課題の発掘やその解決のために必要な調査、戦略立案、パイロット事業の実施等を目的としたプロジェクト					地域課題解決に向けた事業の立ち上げ、実施、拡大並びに事業の担い手となる人材育成を目的としたプロジェクト						
助成額	上限 100 万円/件					上限なし（内容と申請額に基づき、選考委員会で決定）						
分野	—					—						
期間	最長 1 年間					2 年間						
対象	組織の法人格の有無・種類は問わない											
地域	指定なし（ある程度生活圈やエリアを限定したプロジェクトを想定）											
選考基準	妥当性	調査目的に対して、調査内容が適切であるか				妥当性	地域課題の把握が十分に行われており、実施内容が解決したい課題に対して妥当であるか					
	実現可能性	調査手法、調査体制、スケジュール、予算が適切であるか				実現可能性	推進体制、ネットワーク、スケジュール、予算が適切か					
	関係者の巻き込み	次のアクションに向けて必要なステークホルダーの巻き込みを企図しているか				継続性	助成終了後に継続するための計画が具体的に想定されているか					
	—	—				波及効果	助成プロジェクトの成果が中長期の目的の実現へ寄与することが期待できるか。また、他地域への将来的な波及効果が期待できるか					
	—	—				運動性・変革性	社会の新しい価値の創造、仕組みづくりに寄与するか					
<ul style="list-style-type: none"> <li>・選考委員会（外部の有識者）で採択候補を選考し、理事会にて決定</li> <li>・選考委員会における判断では、社会的意義や可能性、新しい先進的なチャレンジ等をより見る傾向がある</li> </ul>												
実績	平成 27 年度			平成 28 年度			平成 29 年度					
	助成件数	22 件		26 件		26 件						
	助成総額	1 億円		8,520 万円		8,205 万円						
平成 29 年度の採択割合は「しらべる助成」9.4%（応募 171 件、採択 16 件）、「そだてる助成」4.3%（応募 230 件、採択 10 件）												
全体像（位置付け）	<p>※ 「しらべる助成」の助成期間中に調査結果を踏まえて企画したプロジェクト企画を、翌年度以降の「そだてる助成」に応募することが可能</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> <p><b>しらべる助成</b></p> <p>調査、事業戦略の立案への助成</p> <p>➢ やりたいことではなく、地域に必要なことを。課題の実態、問題構造の把握、関係者の巻き込みが大切</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> <p><b>そだてる助成</b></p> <p>地域課題解決に向けた事業と担い手育成への助成</p> <p>➢ 何をするかではなく地域や社会にどのような変化を起こしたいかを重視（ありたい姿からの逆算）</p> <p>➢ 中間支援の伴走を推奨</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> <p><b>発信・提言助成（過去の助成対象限定）</b></p> <p>社会変革に向けて助成事業のスケールアウト、制度化</p> </div> </div> <p>出典：（公財）トヨタ財団 資料「平成 29 年度これからの社会貢献活動支援検討会議 NPO に求められる成果の可視化と情報発信～トヨタ財団国内助成プログラムの取り組み～」</p>											
経営・技術支援	一般業務			組織体制				財務面			社会的インパクト	
	事業戦略	システム	法律相談	人材採用	人材派遣	理事会・取締役会等の体制づくり	ガバナンス体制強化	資金調達	事業計画策定	財務管理	戦略策定	評価の枠組・指標の開発
●…自社 ○…他社委託 ◎…他社と協同 —…実施なし	◎	—	—	—	—	—	—	—	—	—	○	○
<p>【その他の特徴】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・トヨタ自動車(株)と連携して、トヨタの問題解決手法というノウハウを NPO 向けに実施</li> <li>・財団のネットワークの中で人を紹介</li> <li>・しらべる助成では調査設計の研修、そして、そだてる助成ではロジックモデルのワークショップを他社委託で実施</li> </ul>												

■ 成果創出にフォーカスした2段階の助成プログラム

「未来の担い手と創造する持続可能なコミュニティ～地域に開かれた仕事づくりを通じて」をテーマに、助成機関が考える「あるべき地域社会」の実現に向けて、戦略的な助成プログラムを策定している。

まずは助成先が行う事業が成果を達成できるように、「しらべる助成」で課題の把握や原因を捉え、事業の実現可能性から必要な資源とつながる準備をしてもらう。これは課題の把握や原因を理解しないまま、活動を始めてしまう団体が多いという問題意識があったために導入されたステップである。その次のステップとして、想定した事業成果を出せることを促すインパクト志向の「そだてる助成」に挑戦することが期待されている。

こうした2段階の同プログラムが導入されてまだ2年ではあるが、実際に期待するプロセスで助成を受ける団体も出始めており、助成機関としての成果も着実に出てきている。

■ ロジックモデルの導入でインパクトを可視化

「そだてる助成」では申請企画書でロジックモデルの作成を義務付けており、自団体の活動がどのようなアウトプットからどのようなアウトカム、そしてインパクトを導き出せるのかを具体的に考える機会となっている。一方で、助成先の団体としては、ロジックモデル等のフレームワークを使用して活動・アウトプット・アウトカムを可視化する作業は未経験である場合が多い。そこで同財団は助成金が採択された段階（事業実施前）で集合研修を行い、専門家によるワークショップで自前のロジックモデルを見直している。研修に参加した助成先からの評価は高く、活動のブラッシュアップに役立っている。

■ 非資金的支援への期待と課題

（公財）トヨタ財団（以下、「トヨタ財団」）では、トヨタ自動車(株)の問題解決手法のノウハウ提供や、上述のロジックモデルの導入・研修を行う等、資金提供に留まらない支援（非資金的支援）が定着しているが、より踏み込んだ支援が必要との認識がある。現在は、こうした支援を担当者が自発的に行っている。これを組織として制度化・体系化できるかが、今後の課題だろう。

非資金的支援を行うのは、助成先の事業成果を更に追求するためである。同財団の場合、対象事業のスタートアップに対して助成をする場合が多い。その先に期待しているのは、対象事業が成果を収めることでモデル化され、他地域でも横展開される等のインパクトをもたらすことである。

ただ実際は、対象事業の全てが当初の成果を出してモデル化されることはなく、その手前（成果を出せない、出した成果をモデルとしてまとめられない等）で終わってしまうことも少なくない。そのため、先のロジックモデルの導入や事前研修等の取組を行っている。

■ 「マルチセクターによる協働」の推進

トヨタ財団は「地域の課題解決を面的に広げていくためには行政、企業、他のNPO等との連携が必要」との認識も持っている。助成先が重要なステークホルダーを巻き込み、組織の成長を果たすためにも、助成金によって集合的インパクトが促進される施策が必要である。

⇒ トヨタ財団では、伴走者やコンサルティングの費用、研修や視察の旅費等に充当できる追加の助成を検討している。今後、他の助成財団等においても、資金的支援に組み込む形で制度化を進めていくことが期待される。

⇒ 「そだてる助成」申請の段階からマルチステークホルダーの関与を重視し選考基準とする、トヨタ財団が集合的インパクトを誘発・推進する役割を地域のコミュニティ財団と協働して担う等の施策が考えられる。

## 7 一般社団法人 全国コミュニティ財団協会



参考ウェブサイト：https://www.cf-japan.org/

## 【団体概要】

全国のコミュニティ財団が集まり、協働による政策提言や運営から事業までより良いコミュニティ財団運営を目指して相互研鑽に取り組んでいる。

<b>【ガバナンスのさらなる向上】</b> ・第三者委員会によるコミュニティ財団の認証 ・ガイドラインの策定 ・監査役研修や認定、役職員研修	<b>【調査研究活動】</b> ・集合的インパクトに関する調査研究 ・社会インパクト評価に関する調査研究 ・寄付税制等に関する調査研究	<b>【寄付者の保護とトラブル解決】</b> ・苦情通報窓口の設置 ・寄付者保護のための指針づくり
<b>【コミュニティ財団の設立支援】</b> ・コミュニティ財団の設立相談 ・啓発に関するフォーラム等の開催	<b>【日本における寄付推進】</b> ・寄付教育の実施、推進 ・企業や事業所による寄付に関する情報や機会の提供 ・遺贈寄付等の情報提供、相談窓口の推進	<b>【被災地等の緊急支援】</b> ・被災地支援のための寄付基金の設置 ・寄付に関する情報の提供

また、【被災地等の緊急支援の助成】として実施している「おもやい基金」がある。

制度・商品名	おもやい基金
概要	熊本地震において地域のコミュニティや暮らしを再生する市民（民間）による現地での取組へ資金支援する基金 「今、必要な支援を。今、すぐに。」をコンセプトに熊本で地元の団体が取り組む活動への寄付を集めて助成
資金源	寄付による
助成額	募集額の上限はなく、プロジェクトに関わることであれば使途も自由 (実際の助成額は、集まった寄付金額から運営費+振込手数料等を引いた金額となる)
分野	熊本地震被災地の復興支援・課題解決のためのプロジェクトであること
期間	寄付募集期間を1年以内で任意設定。プロジェクト終了後の更新は相談にて対応する。
対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>熊本県内に事務所を置く NPO・市民活動団体、又は熊本県内にメンバーを中心とした NPO・市民活動団体等地域の公益活動に関わる団体。法人格の有無は問わない</li> <li>以下のいずれにも該当しないこと 営利を主な目的とするもの／個人的な活動や趣味的なサークル等の活動／政治活動や宗教活動を主たる目的とするもの／反社会的勢力の支配下にあるもの、又はその関係のあるもの</li> </ul>
地域	熊本県内
選考基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>被災地・被災者のニーズや課題を的確にふまえているか</li> <li>被災地の復興を支援し、課題を解決する、又は被災者を支え、課題を解決するものか</li> <li>目的、目標、計画、予算、寄付獲得プランが明確で、妥当なものか</li> </ul>
実績	平成 28 年度 18 件、787 万円 ※基金の立ち上げは平成 28 年度
全体像 (位置付け)	<p>プロジェクト申請から期間終了までの流れ</p> <p>申請から HP 公開までの 6 ステップ</p> <pre> graph TD     A[プロジェクト団体] -- ①相談・申請 --&gt; B[おもやい基金]     B -- ②審査依頼 --&gt; C[全国コミュニティ財団協会]     C -- ③審査結果通知 --&gt; B     B -- ④結果通知ガイダンス --&gt; A     A -- ⑤協定締結 HPデータ提供 --&gt; B     B -- ⑥HP公開 --&gt; A   </pre> <p>出典：「おもやい基金」寄付募集プロジェクト募集要項</p>

経営・技術支援	一般業務			組織体制				財務面			社会的インパクト	
	事業戦略	システム	法律相談	人材採用	人材派遣	理事会・取締役会等の体制づくり	ガバナンス体制強化	資金調達	事業計画策定	財務管理	戦略策定	評価の枠組・指標の開発
●…自社 ○…他社委託 ◎…他社と協同 ……実施なし	●	—	—	—	—	—	●	●	●	—	—	—
<b>【その他の特徴】</b> ・コミュニティ財団の運営についてガイドラインを策定し、年次総会や合宿を通じたトレーニング等を実施 ・集会的インパクトの手法による問題の構造化からの支援をはじめ、伴走支援を実施												

## 特徴

### ■ 課題起点のアプローチ—集会的インパクトの推進

従来のコミュニティ財団の在り方は、社会的事業を広く公募して申請があった中から優れた取組に資金を分配していく、いわば受け身の助成事業であった。

一方で、集会的インパクトの手法に基づくならば、地域の課題を深く調査することから始まり、その課題を解決するために必要なリソースを集め、担い手を巻き込み、集会的に活動するプラットフォームを運営していくという、主体的な役割が期待される。事業者がやりたいことを支援するだけでなく、「地域で本当に重要な課題は何か」という課題起点で行動することで、より本質的な課題解決につながるかとされている。そのため、社会調査のスキル、多様な主体とのネットワーク、利害調整を行いながら事業を構築するプロデューサーとしての手腕が求められ、財団自身の能力向上も重要になる。

これらは、コミュニティ財団にとっては、これまでのマインドセットや仕事のやり方を大きく変えるパラダイム転換とも言える変化である。手法論に陥らない本質的な転換につなげるためには、長い期間をかけて実践を積み重ねながら、変革を進めていく必要があるだろう。そのため、(一社)全国コミュニティ財団協会が日本財団やトヨタ財団からの支援を受けて、各地のコミュニティ財団が集まるブロック会議や研修を重ね、学びの共有と対話の場を継続的に作っていることに意義がある。

また、各地域での活動の枠組づくりを後押しするため、(株)日本政策金融公庫と協定を締結している(スキーム図参照)。

### ■ 協会組織としての組織基盤強化の重要性

財団協会に加盟するには、①税制優遇適格団体であること、②情報開示がきちんと行われていること、③基本財産は市民が半分以上拠出していること、④行政団体ではないこと等9つの条件があり、地域課題解決の担い手であるコミュニティ財団のアイデンティティを規定している。

また、運営ガイドラインの制定、各種規定等の策定支援及び監事の研修会等、組織基盤強化のための経営・技術支援も積極的に行っている。特に、市民から資金を集め、地域課題解決に活用している仲介団体という立場を鑑みると、最低でも組織の透明性と説明責任の確保、適切なガバナンス体制の構築は不可欠な要素と言えるだろう。

専従職員が1名から数名という体制がほとんどであるコミュニティ財団にとって、同財団協会が書類等のひな形や先行事例を共有したり、知見を浸透させることは意義がある。

### ■ 支援する地域的単位の見直し—県単位から市町村単位へ

集会的インパクト手法の導入等により、それぞれの地域で喫緊の課題を軸に活動を構築する課題起点の事業を行おうとすると、自然と中学校区や自治会、大きくても市町村単位で

## 今後の期待

⇒ 市町村単位での運用においては、財源規模の縮小、バックオフィス業務の重複、人材の

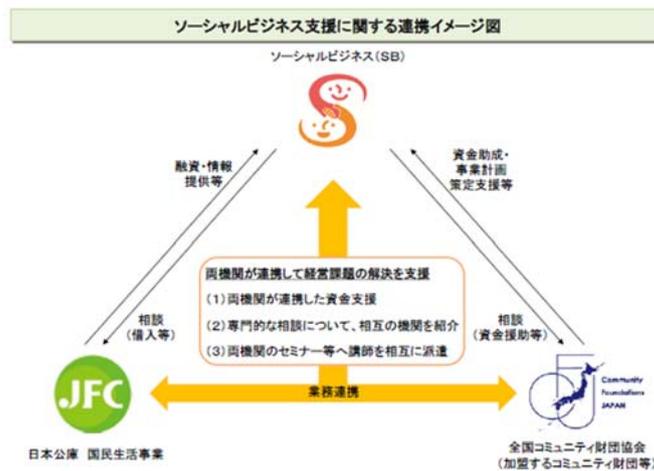
の活動に焦点が当たることになる。

現在のコミュニティ財団は、ほとんどの組織が県域での活動になっている。複雑化するニーズへの対応も考慮すると、今後は市町村単位での資金循環を前提とした運用が行われる可能性も考えられる。

確保といった問題に、都道府県レベルの活動と整合性をとりながら、どのように対処できるかが検討課題である。

## (参考) スキーム図

[(一社)全国コミュニティ財団協会と(株)日本政策金融公庫の連携]



出典：(株)日本政策金融公庫 平成 27 年 7 月 2 日ニュースリリース

## 8 公益財団法人 京都地域創造基金



参考ウェブサイト：https://www.plus-social.jp/

制度・商品名	事業指定助成プログラム											
概要	NPO 法人や市民活動団体等、地域で活動する団体のための寄付集めサポートプログラム 予め助成する団体を決め、その後、寄付を集める											
資金源	寄付による											
助成額	<ul style="list-style-type: none"> <li>申請額（助成限度額）に定めはなく、用途にも制限なし</li> <li>実際の助成金額は、寄付募集額を上限として実際に集まった寄付金額による</li> <li>※寄付募集額は、申請額に財団の運営費等を加えた額。寄付募集額は助成決定後、申請額をもとに決定</li> </ul>											
分野	地域課題の解決や地域社会の健全な発展に貢献する事業であること 以下の2コースで助成を行う											
	随時エントリーコース <ul style="list-style-type: none"> <li>財団の仕組み（税制優遇、ウェブサイト等）を活用して助成先団体が独自に寄付を集める（寄付募集期間を1年以内で任意設定）</li> <li>採択事業数に制限はなし</li> </ul>	寄付開拓コース <ul style="list-style-type: none"> <li>財団の仕組みを活用し、事業運営、寄付募集計画等相談や研修等のサポートを受けながら、資金調達ができる組織／事業を目指す</li> <li>採択事業数は最大4事業</li> </ul>										
期間	寄付募集期間を1年以内で任意設定											
対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>京都府内に事務所を置くNPO法人・任意団体・市民活動団体。法人格の有無は問わない</li> <li>助成事業申請日以降の事業で、寄付募集期間終了後1年以内に終了する事業であること</li> <li>以下のいずれにも該当しないこと 営利を目的とするもの／個人的な活動や趣味的なサークル活動／政治活動や宗教活動を主たる目的とする活動／反社会的勢力と関係がある、又はその疑いがある活動</li> </ul>											
地域	京都府内											
選考基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>プログラムの趣旨と条件に合致していること</li> <li>地域社会のニーズや課題をふまえ、課題の解決や地域社会の健全発展に貢献する公益性が認められる事業であること</li> <li>目的、目標、事業計画、事業予算、寄付獲得方針・プランが明確で、妥当であること</li> <li>事業の実現可能性（体制、財源、寄付獲得プラン等）</li> <li>地域社会に情報が発信されている（発信することができる）こと</li> <li>過去の本プログラムでの寄付集めの取組実績</li> </ul>											
実績		平成26年度	平成27年度	平成28年度								
	助成件数	68件	55件	40件								
助成総額		2,730万円	1,842万円	5,149万円								
全体像 (位置付け)	<p>出典：（公財）京都地域創造基金 ウェブサイト</p>											
経営・技術支援	一般業務		組織体制			財務面			社会的インパクト			
	事業戦略	システム	法律相談	人材採用	人材派遣	理事会・取締役会等の体制づくり	ガバナンス体制強化	資金調達	事業計画策定	財務管理	戦略策定	評価の枠組・指標の開発
●…自社 ○…他社委託 ◎…他社と協同 —…実施なし	●	●	—	—	—	●	●	●	—	—	●	—
	<b>【その他の特徴】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>財団の特性を活用し、事業運営・寄付募集計画等の相談や研修等のサポートを実施</li> <li>京都府・京都市及び京都信用金庫、京都北都信用金庫、(株)京都銀行、京都中央信用金庫との協働により、「きょうとNPO支援連携融資制度」（300万円まで無利子／それ以上500万円まで利子半額助成）を実施。京都府内で活動するNPO法人の活動資金を支援</li> <li>事業指定助成プログラムのほか、テーマ別の基金、冠基金も設置（城陽みどりのまちづくり基金等）</li> </ul>											

## 特徴

### ■ マッチングから案件組成へ

(公財)京都地域創造基金は、社会的課題の解決や地域の活性化等の公益活動を支援したい人々と、公益活動を推進する団体等の双方の想いを実現し、資源の仲介を行うために設立された組織である。

同基金では公益活動団体に対して多様な資金調達の仕事をつくり、資金提供者とのマッチングを促進している。同基金が選考した団体に対する寄付を募る事業指定助成プログラム、特定のテーマのもと複数のプロジェクトを支援する冠基金、京都信用金庫等の地域金融機関による融資の支払利子を助成する「きょうと NPO 融資制度」等がある。

また、同基金は、支援する団体と寄付者との間に顔が見える信頼関係を構築することを重視している。一過性の資金を獲得するのではなく、その団体を継続的に支援するファンが増加につなげるためである。こうした人間関係の構築や維持には労力がかかるため、大規模な資金調達には向かないが、公益活動を推進する団体の事業の持続性にはつながると考えられる。

さらに、団体と資金提供者のマッチングにとどまらず、自治体・中小企業・大学等の地域の様々なプレイヤーと連携して、社会や地域の課題解決につながる新しいプロジェクトを立ち上げている。

### ■ 地域の自立を促す基金づくり

近年、同基金は地域の基金設立に力を入れている。例えば、亀岡市の NAWASHIRO 基金では、京都地域創造基金が設立や運営等の後方支援を行い、亀岡市や地元の関係者が地域の活性化に貢献している団体の選考や資金調達を主体的に進めている。この基金は公益財団法人である京都地域創造基金のもとに設定されるため、寄付者は税控除を受けることができる。

### ■ 支援の付加価値の追求

同基金で資金調達の支援先を選考する際には、支援先が行政や金融機関からの資金調達はしにくいものの、同基金が価値を提供し得る団体や事業であるかどうかを吟味している。

そのため、まだ社会に広く認知されていない課題に挑む団体・事業か、既に社会に認知されているが有効な手立てが見つからない課題に対して新しい解決策を提示する団体・事業への支援を重視している。この条件に当てはまらない場合、行政の補助金や金融機関の融資制度等を紹介することがある。

## 今後の期待

⇒ 民間資金提供者等の増加によって公益活動への資金供給が増える際、潜在的な資金需要を顕在化させ、革新的な取組を促進するためには、案件組成ができる仲介組織が増えることが期待される。

⇒ 今後、このような地域の自立を促す新しい資金循環の仕組みづくりが求められる。

⇒ 各資金提供者が提供する資金の付加価値を追求し、異なる付加価値を持つ資金提供者間で連携することによって、公益活動を推進する団体の成長を支えるエコシステムの形成が望まれる。

# 9 気仙沼信用金庫



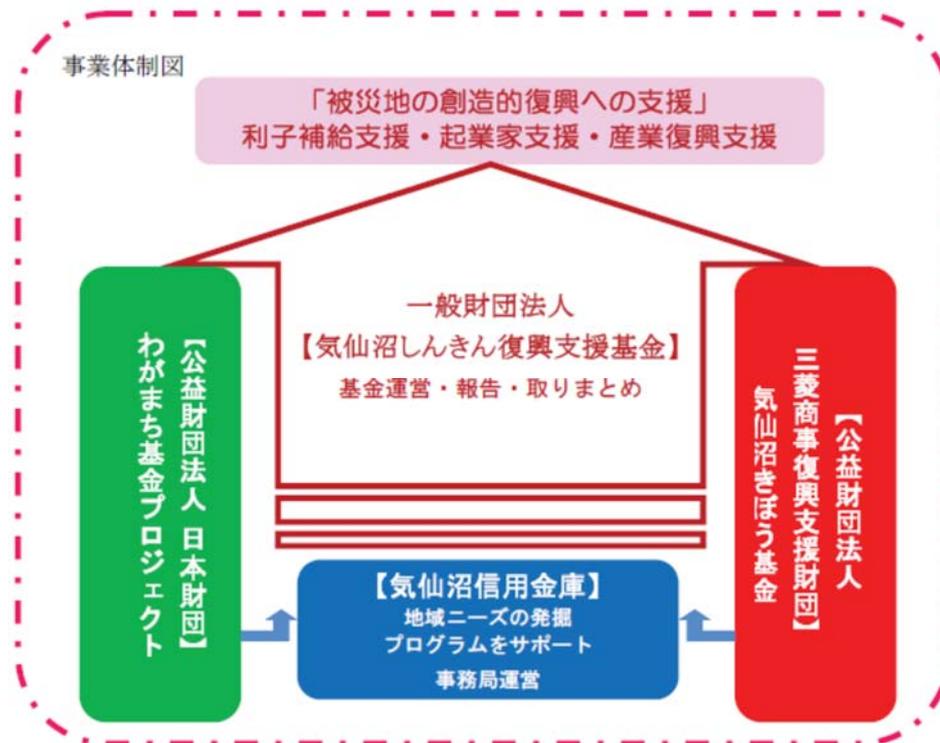
参考ウェブサイト：http://www.shinkin.co.jp/kshinkin/

制度・商品名	[助成] (一財)気仙沼しんきん復興支援基金 (ソーシャルビジネス等支援助成制度「みんなの笑顔」)	[利子補給] (一財)気仙沼しんきん復興支援基金 (事業者向け融資利子補給制度「みんなの元気」)										
概要	被災時において多様化する社会的課題とビジネスの手法により解決するソーシャルビジネス等を開始する方に対し、助成事業を実施	(一財)気仙沼しんきん復興支援基金の指定する金融機関(気仙沼信用金庫)から借り入れる事業性資金の利子相当額を最大 2%補給するもの										
資金源	日本財団の「わがまち基金プロジェクト」から5億円の助成を受け、3事業(利子補給、ソーシャルビジネス等支援、産業復興支援)へ振り分けている											
助成額	50万円以上 150万円以内	利子補給による受益限度額：1事業者当たり500万円以内										
分野	ボランティア活動を主とするものや調査研究を目的とするもの、その収支構造が専ら行政等の委託・助成に依っているもの	(下記、「対象」に同じ)										
期間	平成25年12月12日から平成28年10月31日											
対象	被災地(気仙沼信用金庫の営業エリア)に活動拠点を有していて、自立的・持続的に活動していくために必要なビジネスモデルの構築、事業マネジメント・経営・組織管理等の能力を兼ね備えている中小企業等(株式会社、NPO法人等)	(一財)気仙沼しんきん復興支援基金が指定する金融機関(気仙沼信用金庫)から事業性資金を借り入れた中小企業等(株式会社、NPO法人等)										
地域	被災地(気仙沼信用金庫の営業エリア)											
選考基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(一財)気仙沼しんきん復興支援基金が審査</li> <li>・審査基準は、目的の合致性、社会貢献性、実現可能性、事業継続性、革新性、共感性</li> </ul>	以下のいずれかに該当するか判断 ①ソーシャルビジネス・コミュニティビジネスを行う非営利団体 ②被災により事業再開・継続が困難な状況にある中小企業・個人事業主 ③被災地で新たな事業を開始する中小企業・個人事業主 ④被災地の復興に資する活動を行う中小企業・個人事業主 ⑤そのほか、被災地の地域経済活性化を促す活動を行う先 ⑥本件実施により、雇用創出が見込まれるか										
実績	平成27年度	平成28年度	平成29年度	企業数 354社、融資額 171億円、 利子補給額 3億7,400万円(平成30年3月末現在)								
	助成件数	1件	1件		1件							
	助成総額	150万円	150万円	150万円								
全体像(位置付け)	<p>「ソーシャルビジネス等支援助成制度」の全体像</p> <p>事業性向け融資利子補給制度 設備投資・運転資金需要等に対応した融資商品</p>											
経営・技術支援	一般業務		組織体制		財務面		社会的インパクト					
	事業戦略	システム	法律相談	人材採用	人材派遣	理事会・取締役会等の体制づくり	ガバナンス体制強化	資金調達	事業計画策定	財務管理	戦略策定	評価の枠組・指標の開発
	—	—	—	—	—	—	—	●	●	—	—	—
	<p>【その他の特徴】 「産業復興支援制度『みんなの希望』」により、気仙沼信用金庫本体が専門家の派遣や販路開拓、観光振興等において、信用金庫が有するネットワークをフル活用したサポート事業を提供することにより包括的な産業支援を実施</p>											

## (参考) スキーム図

(一財)気仙沼しんきん復興支援基金は、東日本大震災の被災地の復興を目的として、(公財)日本財団と(公財)三菱商事復興支援財団の支援を受けた気仙沼信用金庫により設立された基金である。

### [(一財)気仙沼しんきん復興支援基金]



出典：「東日本大震災復興支援プログラム」パンフレット

## 特徴

### ■ 3つの支援を可能にした基金

(一財)気仙沼しんきん復興支援基金は、東日本大震災の被災地の復興を目的として、日本財団と(公財)三菱商事復興支援財団の支援を受けた気仙沼信用金庫により設立された団体である。同基金では、被災地における既存産業の再生・復興だけでなく、新たな地域産業の育成をはじめ、地域の課題解決や活性化に向けた包括的な支援をすることを目指している。

地域社会の課題をビジネスの手法を持って解決を図る事業者に対しては「ソーシャルビジネス等支援助成制度『みんなの笑顔』」が、既存の枠組では手が届きにくい中小事業者やソーシャルビジネスには融資の「利子補給制度『みんなの元気』」がある。さらに、気仙沼信用金庫と連携を図りながら、こうした事業者への販路開拓や課題解決に向けた専門家の派遣等を支援する「産業復興支援制度『みんなの希望』」を設けている。

### ■ 3つの支援

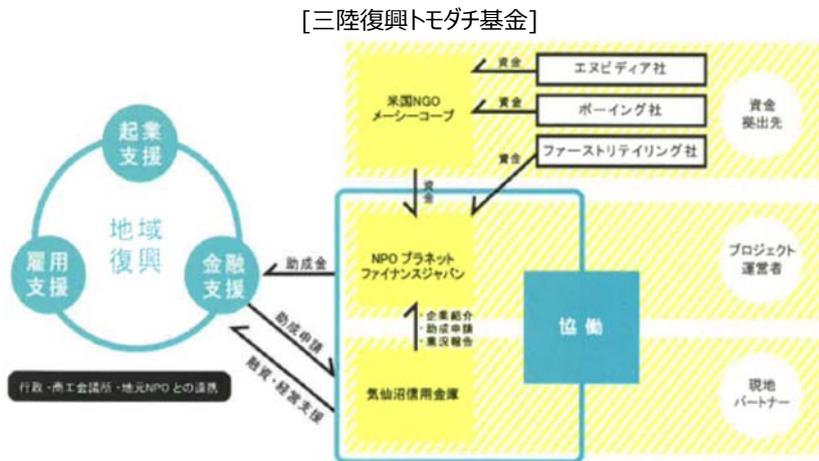
#### ① 助成制度「みんなの笑顔」

地域に必要なソーシャルビジネスのスタートアップを確実に支援し、担い手の掘り起こしにつなげている。支援実績はそれほど多くないが、これは同信用金庫が先に始めた「三陸復興トモダチ基金」(\*)での助成が一巡したこと、「みんなの笑顔」はそれまでの助成金よりも事業の自立・持続性を重視したビジネスの視点が要因としてある。なお、持続可能性向上に向け

## 今後の期待

た支援についても併せて行っている。

※ 平成 23 年 11 月より、気仙沼信用金庫と NPO 法人プラネットファイナンスジャパンが協働で、米国 NGO メーシーコープ、エヌビディア社、ポーイング社、(株)ファーストリテイリングによる東日本大震災に向けた支援金で運営された基金であり、多大な被害に遭った三陸沿岸地域の経済の持続的な復興を支援した。



出典：「2011-2015 三陸復興トモダチ基金」資料

## ② 利子補給制度「みんなの元気」

この実績は、合計 354 社に対する融資総額 171 億円に寄与し、その利子補給額は 3 億 7,400 万円にのぼる。また、早期復旧に伴う雇用創出効果も生まれている。事業再生や新規事業の開発のための資金ニーズはあっても、なかなか次の一步を踏み出さなかった事業者に対して、利子の負担を軽減することでその背中を押し、被災地域の産業の復興を大きく前進させている。

## ③ 産業復興支援制度「みんなの希望」

上記の助成先や融資先をはじめとする地域の事業者を対象に「販路開拓戦略塾」と称し、ビジネスの基本戦略の構築やマーケティング、商品のブラッシュアップ、展示会への出展等一貫した経営支援を行っている。経営計画の立案や実行を、震災以前のような事業者ごとではなく、集合形式の研修で行う意味は大きい。参加者同士が刺激し合う環境があると、各社の経営スキルの向上だけでなく、ノウハウの共有やネットワーキングが進み、被災地の復興を全員で成し遂げていこうという意識の醸成につながっている。

## ■ より戦略的な資金提供が今後のカギ

この 3 つの支援の理想の流れは、助成金でスタートアップを支援し、その後の成長を経営支援で支え、利子補給のある融資につなげ、最終的にはプロパー融資を受けられる事業者が生まれてくることである。実際に、この流れを実現する事業者も出てきている。

⇒ 集合研修と並行して、各事業者の成長イメージに伴走する経営支援がなされれば、同基金の 3 つの支援がより有機的になり、信用金庫の本業とのシナジーもより強固になる。

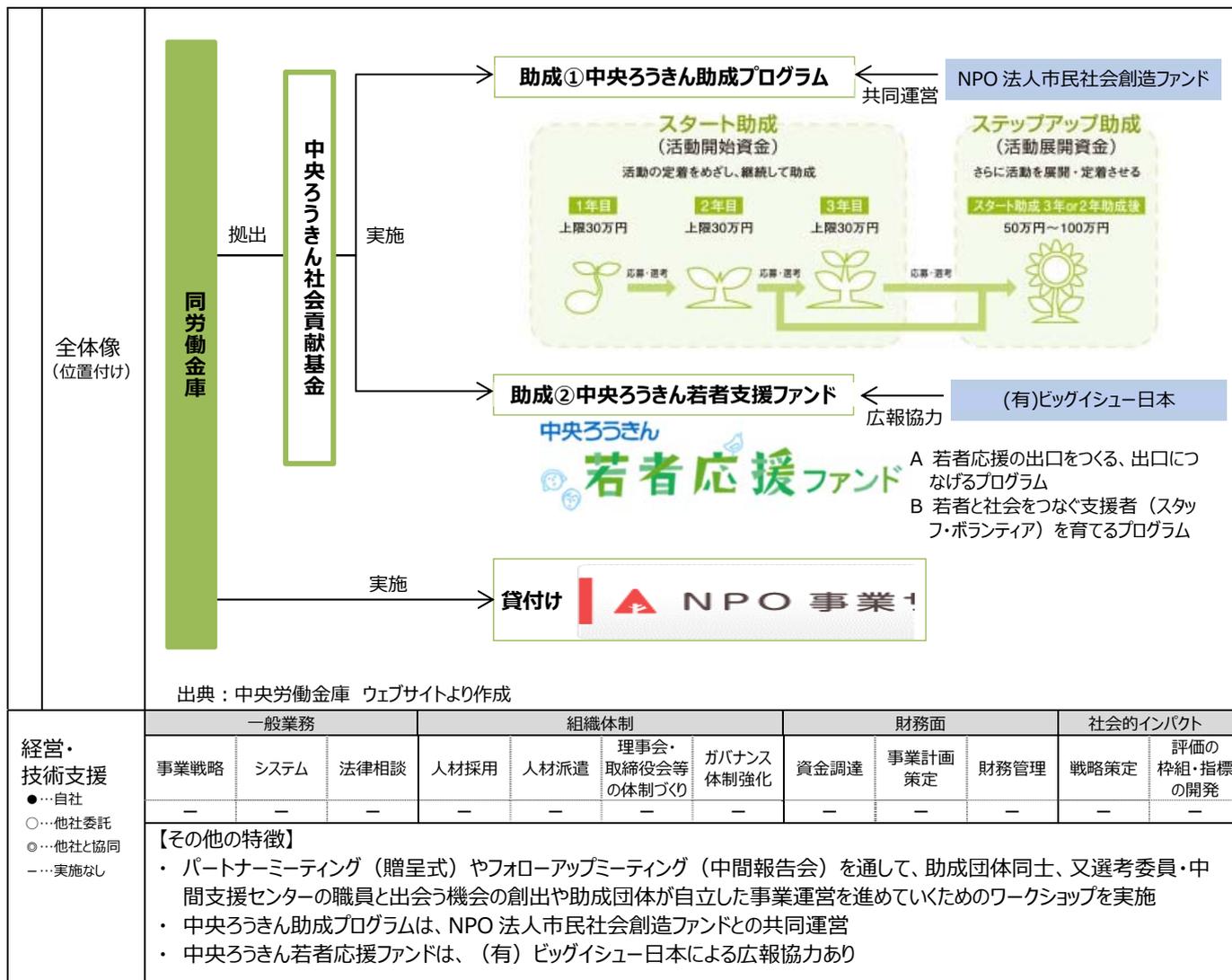
更に外部の専門家だけでなく、信用金庫の行員も参画する等して経営支援のノウハウを内製できるようになれば、長期的には地域金融機関としての付加価値が高まるだろう。

⇒ 大きな災害後にソーシャルビジネスが生まれ、育つ可能性は高い。この視点に立てば、被災地域である気仙沼には大きなチャンスがあるとも言える。同基金では当初の支援対象であった復興支援事業に加え、地方創生に貢献する事業も支援対象としている。気仙沼地域のソーシャルビジネスへの資金提供が、被災地以外での地方創生モデルとなるか、注目したい。

## 10 中央労働金庫

参考ウェブサイト：http://chuo.rokin.com/

制度・商品名	[助成] 中央ろうきん助成プログラム	[助成] 中央ろうきん若者支援ファンド	[貸付け] NPO 事業サポートローン		
概要	活動開始後日が浅く、比較的財政規模の小さな団体の地域での活動のスタートとその定着を応援する、最長4年間の継続助成制度	家庭環境や経済状況、病気や障害等の諸事情から社会的な不利・困難を抱え、不安定な就労や無業の状態にある若者を応援する市民活動助成制度	NPO 法人専用の融資制度		
資金源	[助成] 同労働金庫より拠出の中央ろうきん社会貢献基金による		同労働金庫		
助成額 貸付額	スタート助成： 1 団体上限 30 万円 ステップアップ助成： 1 団体 50 万円～100 万円	助成金額： 1 団体 50 万円～200 万円	無担保貸付：1,000 万円以内 有担保貸付：5,000 万円以内かつ担保内 預金担保貸付：1 億円以内かつ担保とする定期性預金残高の範囲内		
分野	①ひとづくり： 未来を担う子どもや若者たちが、個性豊かに成長し、自立した個人として地域で行う活動等 ②まちづくり： 生活の場としての居住地や商店街等を魅力的な空間とし、自然や歴史を生かした住みよい地域環境をつくる活動等 ③くらしづくり： 地域に生きる人が、様々な障害や困難を乗り越えて地域社会に積極的に関わり、安心して自立した生活を実現するための活動等	若者（15 歳～39 歳）の自立就労支援に取り組む市民活動 ①若者応援の出口をつくる、出口につなげるプログラム ②若者と社会をつなぐ支援者（スタッフ・ボランティア）を育てるプログラム	地域の福祉向上を目指す NPO 法人の活動		
期間	スタート助成 1 年目の助成が決定すると、活動の発展に伴って2年目、3年目、更にステップアップ助成へと継続的に応募し最長4年間の助成に挑戦できる	1 年間	・手形貸付 1 年以内（手形期日は3か月以内） ・証書貸付 運転資金：原則 1 年以内 設備資金：原則 10 年以内		
対象	・ボランティアグループや市民団体 ・スタート助成は、設立 10 年未満（任意団体期間含む）かつ支出規模 500 万円未満（直近年度実績）の団体 ・ステップアップ助成は、スタート助成で 2～3 年助成を受けた団体	・営利を目的としない民間団体（NPO 法人、任意団体等）であること ・営業エリア内を主たる活動の場としていること	・特定非営利活動促進法第 2 条第 2 項に規定する特定非営利活動法人 ・営業地区内に主たる事務所のある法人		
地域	中央労働金庫の営業エリア 1 都 7 県（茨城、栃木、群馬、埼玉、千葉、東京、神奈川、山梨）				
選考基準	①地域貢献性 ②参加性 ③独創性 ④実現性 ⑤成長性 ⑥発展性	①応募団体の適格性 ②応募事業の有効性 ③地域、社会への波及効果	(所定の審査)		
	外部有識者等による選考委員会での選考 書類選考のほか、スタート助成 3 年目、ステップアップ助成はプレゼンテーション選考も実施				
実績		平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	
	助成 ※	件数	66 件	62 件	64 件
		総額	2,870 万円	2,863 万円	3,208 万円
	貸付け	件数	3 件	4 件	3 件
		総額	1,240 万円	2,420 万円	2,717 万円
※中央ろうきん助成プログラム及び中央ろうきん若者応援ファンドの実績を合算					



## 特徴

### ■ ステップアップを意識した助成プログラム、今後は本業との整合性が期待される

助成制度は、中央労働金庫からの寄付金等で運営する「中央ろうきん社会貢献基金」が実施する。

平成 14 年にスタートしている「中央ろうきん助成プログラム」は、スタート助成とステップアップ助成に分かれており、最長 4 年間を継続して助成できる制度となっている。これには、助成先団体の成長を中期的に支える意図がうかがえる。特にスタート助成に関しては、人件費も助成額の 30% まで認められており、事業が軌道に乗る前の活動開始間もない団体にとっては、使い勝手の良い制度となっている。

一方、「中央ろうきん若者応援ファンド」は、その目的が「社会的不利・困難を抱える若者の“働く”を応援する活動」を行う団体に対する助成制度となっており、労働者のための金融機関である「ろうきん」の使命にも整合する趣旨の助成金と言えるだろう。特に企業が行う社会貢献の場合は、こうした本業との整合性がある活動だと、その意義が社内でも浸透しやすい。同助成プログラムの選考委員からも、「他の助成プログラムにはない特長」と同趣旨の評価がなされている。

## 今後の期待

## ■ 助成から貸付けへの成長をどう促せるか

スタート助成とステップアップ助成を含む「中央ろうきん助成プログラム」は、「NPO 事業サポートローン」を利用できる団体の開拓と成長も期待していたようである。したがって、同ローンの利用者のうち、助成プログラムを「卒業」した団体がどれだけ利用しているかが評価指標の一つになる。しかし、現在のところ、同ローンを利用している団体は数件にとどまっている。

資金提供者にとって、助成金は事業リスクが取りやすく、先駆性のある野心的な事業にも資金提供ができる。同助成プログラムは任意団体も助成対象とする等、組織的基盤よりも団体の思いを大切にしながら運営されている。しかし、この特徴が、次の成長ステージに進むことを難しくしている面もある。

助成から貸付けへと理想的な状態に移行することは団体だけでは難しく、とりわけ助成ステージでの経営・技術支援を充実させる必要がある。現状でも、助成先団体を集めて中間報告会等で活動のフォローアップを行う等、団体同士のネットワーキングを促す支援が行われている。

⇒ 今後は事業性を持った活動を行っている団体等については、いわゆる経営支援（戦略策定、マーケット分析、体制や資金計画づくり等）を行うことで、金融機関が貸付け可能な団体を育てることが期待される。また、金融機関として、社会的事業を行う団体の特性を理解している人材を育成・配置する必要がある。

金融機関の本業とシナジー効果を生む助成金という位置づけをするならば、こうした経営支援策とそれを担う人材育成が必須となってくる。

## 11 西武信用金庫



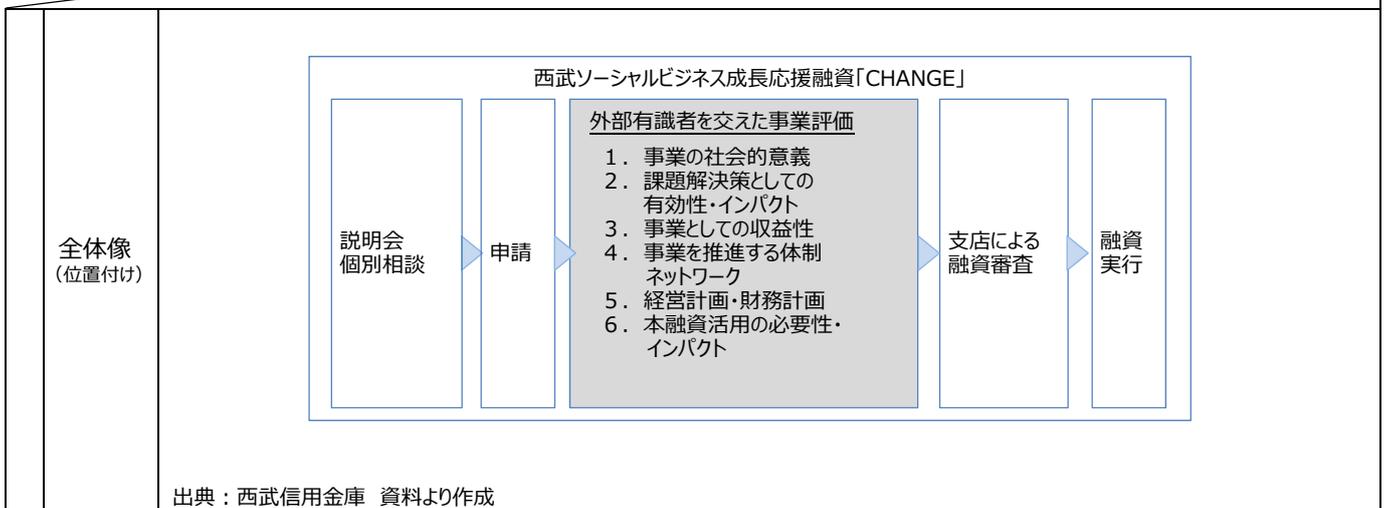
参考ウェブサイト：<http://www.seibushinkin.jp/>

【助成】

制度・商品名	西武環境保全活動助成金 with 東京都	西武街づくり活動助成金 with 日本財団
概要	eco.定期預金の利息(20%)相当額を環境 NPO 等に助成	1 年物定期預金に利息を上乗せし、満期時の税引後の受取利息の 20%を街づくり NPO 等に助成
資金源	西武信用金庫と東京都も同額拠出	西武信用金庫と日本財団も同額拠出
助成額	上限 30 万円	上限 30 万円
分野	環境保全	街づくり
期間	6～10 か月程度	6～10 か月程度
対象	環境 NPO 法人	街づくり NPO 等
地域	西武信用金庫の営業地区 1 都 2 県（東京都・埼玉県・神奈川県の一部）	
選考基準	・中間支援組織による 1 次審査 ・選考委員による選考	・中間支援組織による 1 次審査 ・選考委員による選考
実績	平成 26 年度実績：20 団体 368 万円	平成 29 年度実績：31 団体 809 万円
全体像 (位置付け)	<p>出典：「eco.定期預金」による西部環境保全活動助成金報告書</p>	<p>出典：「街づくり活動助成金 with 日本財団」パンフレット</p>
	※「西武環境保全活動助成金」は、平成 27 年度以降は「西武街づくり活動助成金」に移行している。そのため、環境保全活動についても、「西武街づくり活動助成金」の中で支援している。	

【貸付け】

制度・商品名	西武コミュニティーローン			西武ソーシャルビジネス成長応援融資「CHANGE」			
概要	NPO や保育事業、コミュニティビジネス事業者を対象とした融資（平成 15 年より）			日本財団も含めた有識者による事業評価委員会にて社会性等を判断した上で、財務審査等を行う商品 ・事業成長応援コース：主に創業期のソーシャルビジネスに融資を通じた資金調達の手続きを提供 ・社会変革応援コース：拡大・成長期のソーシャルビジネスに社会的インパクトの拡大に向けた融資による資金調達の機会を提供			
資金源	西武信用金庫			西武信用金庫と日本財団からの助成の一部			
貸付額	無担保：1,000 万円以内 有担保：担保評価内			・事業成長応援：500 万円以内 固定金利/年 0.1% ・社会変革応援：5,000 万円以内 固定金利/年 1.0%			
分野	特定せず			福祉、教育、環境、まちづくり等の社会貢献性の高い分野			
期間	手形貸付：1 年以内 証書貸付：無担保 5 年以内、有担保 20 年以内			運転資金：6 年以内（据置期間 12 ヶ月含む） 設備資金：7 年以内（据置期間 12 ヶ月含む）			
対象	NPO 法人 認証及び認可保育所 コミュニティビジネス 商店会等			営業地区内にて事業を営んでいる法人及び個人事業主 （NPO 法人/株式会社/一般社団法人/商店街組合/個人事業主等）			
地域	西武信用金庫の営業地区 1 都 2 県（東京都・埼玉県・神奈川県の一部）						
選考基準	案件に応じて判断			・外部事業評価委員会による事業評価 ・事業成長応援：事業の実現可能性と成長可能性を評価 ・社会変革応援：事業の実績、成長可能性、社会インパクト創出の可能性を評価			
実績		平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度
	貸付件数	41 件	47 件	20 件	20 件	12 件	22 件
	貸付総額	2 億 8,809 万円	4 億 5,483 万円	2 億 9,114 万円	9,385 万円	9,260 万円	1 億 7,415 万円



経営・技術支援	一般業務			組織体制				財務面			社会的インパクト	
	事業戦略	システム	法律相談	人材採用	人材派遣	理事会・取締役会等の体制づくり	ガバナンス体制強化	資金調達	事業計画策定	財務管理	戦略策定	評価の枠組・指標の開発
●…自社 ○…他社委託 ◎…他社と協同 ―…実施なし	○	○	○	○	○	○	○	◎	◎	―	◎	◎
	【その他の特徴】 ・経営相談や各種セミナー、若手人材の活用支援等、融資先及び融資対象となる地域のNPOやソーシャルビジネス等の事業成長を応援する「成長応援プログラム」（先輩経営者や専門家による経営相談、長期学生インターンによる人的サポート等）を提供 ・企画・運営は、NPO やソーシャルビジネス支援の実績・ノウハウを有する NPO 法人 ETIC.と連携 ・「CHANGE」では 3 か月に 1 度、西武信用金庫職員が、事業計画書に基づき社会性評価指標と売上等の進捗をヒアリング											

### ■ 地域に密着した金融機関としての使命～ソーシャルビジネスへの支援

西武信用金庫（以下、「西武信金」）は、平成 15 年に NPO 団体等に向けた融資「西武コミュニティローン」（以下、「コミュニティローン」）を、その 5 年後には環境保全等を行う NPO 団体等に向けた助成金「西武環境保全活動助成金」（以下、「環境助成金」）を開始した。背景には、バブル崩壊後の一連の金融危機から顧客を守るという使命に加え、将来の人口減少や地域社会の課題を踏まえた新しい顧客としての NPO 団体等を応援するという意図があった。

西武信金は、ソーシャルビジネスという領域に登場した NPO 等を、将来の地域を支える担い手として育てることが、地域に密着した金融機関としての使命であると考えている。この認識は、西武信金が NPO 等への資金を提供するだけにとどまらず、NPO 等の活動拠点として西武信金の建物の一部を低家賃で提供してきたという事実にも見ることができる。

### ■ 地域と向き合いながら、職員の教育を行う

環境助成金は、定期預金の利息の 20%を預金者が NPO に寄付をし、その同額を西武信金が拠出する仕組みである。この特徴は、定期預金の利率を通常より高めに設定している点にある。寄付分を差し引いても預金者の利息の受取額はそれほど変わらないようになっている。この環境助成金を通じて、預金者に、地域の環境問題に関心を寄せてもらい、その問題解決の担い手である NPO の認知度を高めると言えよう。

なお、平成 27 年度以降は、環境助成金の仕組みが、「西武街づくり活動助成金」（以下、「街づくり助成金」）に引き継がれて継続している。

さらに、定期預金を集める職員は、活動レポートを顧客へ渡して説明している。西武信金では、職員のこれらの活動をコストではなく、職員がソーシャルビジネスへの理解を深めるための教育だと位置付けている。職員が地域の課題とその解決の担い手に意識を向けることを狙ったもので、この経験が職員の知識や経験の向上につながっている。

### ■ 専門家とのネットワークが価値創造の源泉

平成 26 年からスタートした「西武ソーシャルビジネス成長応援融資『CHANGE』」（以下、「CHANGE」）は、先のコミュニティローンや環境助成金/街づくり助成金の発展形として良いだらう。ソーシャルビジネスを行う NPO 等に対し、資金ニーズに合わせた金利の優遇だけでなく、専門家等と連携して成長ステージに応じた経営支援を提供している。資金提供にとどまらず、事業や組織の成長に必要な経営支援を行う CHANGE は、ソーシャルビジネスに理解を深めてきた西武信金だからこそ可能になった制度である。

資金提供先の採択に当たっては、書類選考を経て、事業評価委員会での審査を行う。この委員会にはソーシャルビジネス分野に携わる外部の専門家等が参画しており、事業の社会的な意義や、実施された場合の課題解決に対するインパクト等の社会性の評価を行う。その後、最終的な面談を行った上で資金提供先を決定している。

審査時だけではなく採択後も、NPO 法人 ETIC が事業者に伴走する形で、個別に経営支援を行っている。事業戦略の見直しや体制の強化等、事業者ごとの経営面での課題を把握し適切な助言を行い、必要な人材を紹介する。

こうした経営支援を受けて、事業の成功により近づくことが期待されるが、そもそも事業の成

功には、事業者にとって融資を返済可能にする収益モデルが確立できるかという点と、社会的課題の解決に向けて期待される成果（インパクト）をどれだけ出せるのかという点の2つの側面がある。ソーシャルビジネスとは、一見背反するように見えるこの2つの目標を、同時に達成しようというものである。

そのため、CHANGEのような経営支援とセットになった資金提供プログラムを地域の金融機関が持つ意味は大きい。地域の資金循環に貢献するという本来の業務において、地域社会に向き合うこと（NPOや市民団体、社会的企業等の成長支援等）が一体となっているからである。このことは信金の顧客や職員、資金提供先の事業者、関わる専門家等に対し、地域社会の課題解決に興味を持たせ、巻き込むことにつながっている。

⇒ CHANGEのようなプログラムが実現した背景には、地域へ向き合う姿勢、職員への教育といった先行投資で得た資産、そして専門家とのネットワークがある。地域金融機関として先進的な取組であり、他の信金のモデルとなることを期待したい。

## 12 京都信用金庫



参考ウェブサイト：<https://www.kyoto-shinkin.co.jp/>

事業・商品名	創業支援融資制度 「ここから、はじまる」	京信・絆づくりサポートローン	ソーシャルビジネス共感融資	きょうとNPO支援 連携融資制度								
概要	創業する、若しくは創業間もない事業者が、必要な時に必要な資金を利用することができる融資商品。当初は当座貸越、事業の進展に伴い証書貸付となる	NPO 法人やソーシャルビジネス法人の地域における公益活動を支援するための融資商品	ソーシャルビジネスを主として取り組む事業者向けの融資商品	地域の公益を担う活動や地域の抱える課題解決に取り組むNPO法人に対する融資商品								
貸付額	原則として所要資金の80%以内	1法人 500万円以内	1法人 2,000万円以内 (本融資制度全体の年間融資上限額は1億円)	1法人 500万円以内 ※京都府、京都市の補助金をもとに(公財)京都地域創造基金が、支払利子分の一部を助成								
分野	創業支援(第二創業支援)	地域の公益活動	地域の公益活動	地域の活性化、地域力再生								
期間	当座貸越は、融資後1年目の応答日以降に迎える決算日の4ヶ月後まで(最長約16ヶ月、最長約28ヶ月) 証書貸付は、原則として10年以内	証書貸付：最長5年 手形貸付：原則1年以内	運転資金：5年以内 設備資金：10年以内(耐用年数の範囲内)	証書貸付：最長5年								
対象	営業エリア内で新たに事業を始める、又は事業開始後税務申告を2期終えていない事業者	営業エリア内に主たる事務所を有するNPO法人及び「ソーシャルビジネス」を主たる事業として行う法人	京都府内の営業エリア内に主たる事務所を有し、(公財)信託資本財団の推薦を受けられた法人	京都府内の営業エリア内に主たる事務所を有し、(公財)京都地域創造基金に設置する「公益性審査委員会」の推薦を受けられた法人								
地域	京都信用金庫の営業地区(京都府、滋賀県、大阪府、奈良県)											
実績	平成28年度の創業支援等の融資実績：389件、6億6,200万円											
資金源	自己資金											
経営・技術支援	一般業務			組織体制				財務面			社会的インパクト	
	事業戦略	システム	法律相談	人材採用	人材派遣	理事会・取締役会等の体制づくり	ガバナンス体制強化	資金調達	事業計画策定	財務管理	戦略策定	評価の枠組・指標の開発
●…自社 ○…他社委託 ◎…他社と協同 ―…実施なし	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	<b>【その他の特徴】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 創業専用ホットラインを開設</li> <li>・ 創業間もない取引先企業の成長支援を目的とした「京信・起業家成長サロン」を開催</li> <li>・ 地域経済の活性化に貢献している起業家を顕彰する「京信・地域の起業家大賞」を実施</li> </ul>											

## 特徴

### ■ 地域における社会的課題解決を本業として明確に位置づけ

京都信用金庫（以下、「京都信金」）は、協働組織・相互扶助・非営利という信用金庫の精神のもと、昭和47年には日本で初めて「コミュニティ・バンク」を宣言し、地域における社会的課題の解決に取り組むことをミッションとして掲げている。

こうしたミッションのもと、京都信金は地域の社会的課題解決に寄与する事業者の支援をまさに本業と捉え、ソーシャルビジネスやNPO向けの革新的な融資商品を複数企画・販売してきただけでなく、むしろ一般の融資の枠組の中でも多くの地域課題解決型事業に資金提供をしている。

また、地域経済の停滞や低金利政策等、地域金融機関を巡る厳しい市場環境も、地域金融機関が地域課題解決に寄与する事業者への支援に生き残りをかける後押しになっていると考えられる。

### ■ 社会的課題解決に取り組む組織文化の醸成

実際に、地域の社会的課題解決に寄与する事業者への資金提供を行う際には、経営陣による強いリーダーシップだけではなく、現場の担当者の理解と高いモチベーションが必要である。

京都信金では、職員が地域事業者による社会的課題解決への挑戦を自分事として捉える組織文化を醸成するための施策を実行している。例えば、営業目標に基づく評価制度を廃止し、どのような顧客との「共感ストーリー」を作っているか等を評価している。具体的には、支店の担当者が顧客との「共感ストーリー」を社内ソーシャルメディアに投稿し、職員全員で共有している。このような取組を通じて、社会的課題に挑む人々に対して、職員が地域の多様なバックグラウンドを持つ人々と繋がりながら、「寄ってたかって応援する」、「お節介を焼く」、「先駆者の真似をする」、「他流試合をする」といった伴走支援を提供するための意識を醸成し、情報を共有している。

社会的課題解決に挑む事業者に対して効果的な支援を実行するためには、こうした現場の意識や組織文化の醸成が肝となる。

## 今後の期待

⇒ 地域金融機関が社会的課題解決に資する事業者の支援に持続的に取り組むためには、社会的課題解決に資する事業者の支援を本業として位置づけることが肝要であると考えられる。

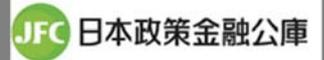
⇒ 京都信金は、今後、社会的課題解決に寄与する事業者に対して、従来の融資だけでなく出資の枠組の構築も検討している。

具体的には、第二種金融商品取引業者のプラスソーシャルインベストメント(株)と業務提携を結び、個人投資家が地域事業者に出資できる商品を京都信金の窓口で販売する検討を進めている。

京都信金が、地域事業者への出資という選択肢も新たに設けようとしている理由は、融資による毎月の返済や経営者保証の負担が重いという起業家の声があがっていただけでなく、地域のためになる事業に出資をしたいと考える個人の顧客も多いという感触を得ていたからである。

今後も地域において、社会的課題解決に貢献する良質な出資先を発掘し、個人投資家とマッチングさせる機能の拡大が求められる。

# 13 株式会社 日本政策金融公庫



参考ウェブサイト : <https://www.jfc.go.jp/>

制度・商品名	ソーシャルビジネス支援資金											
概要	ソーシャルビジネスに取り組む中小企業・小規模事業者向けの融資制度											
資金源	政府出資											
貸付額 (限度額)	担保なし	4,800 万円 (新創業融資制度(無担保・無保証)を利用する場合は、3,000 万円(うち運転資金 1,500 万円))										
	担保あり	7,200 万円(うち運転資金 4,800 万円)										
分野	高齢者や障がい者の介護・福祉、子育て支援、地域活性化、環境保護等、地域や社会が抱える課題の解決に取り組むソーシャルビジネスの担い手を支援											
期間	設備資金	20 年以内(据置期間 2 年以内)										
	運転資金	7 年以内(据置期間 2 年以内)										
対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>①NPO 法人 又は</li> <li>・NPO 法人以外で、次の②③のいずれかを営んでいること</li> <li>②保育サービス事業・介護サービス事業／③社会的課題の解決を目的とする事業</li> </ul>											
地域	沖縄県を除く全国 46 都道府県											
選考基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人形態</li> <li>・業種</li> <li>・社会的課題の解決を事業活動の目的としているか、継続的に事業活動を進めるための収益を確保するための工夫がなされているか等</li> </ul>											
	※上記は「ソーシャルビジネス支援資金」の基準											
実績	[ソーシャルビジネス関連融資] ※											
		平成 26 年度			平成 27 年度			平成 28 年度				
	貸付件数	6,045 件			7,746 件			9,644 件				
	貸付総額	517 億円			607 億円			717 億円				
※「ソーシャルビジネス支援資金」以外の融資制度を利用したものを含む実績												
全体像 (位置付け)	<p style="text-align: center;">ソーシャルビジネスの領域</p> <p style="text-align: center;">出典 : (株)日本政策金融公庫 国民生活事業本部 資料</p>											
経営・ 技術支援	一般業務			組織体制				財務面			社会的インパクト	
	事業戦略	システム	法律相談	人材採用	人材派遣	理事会・取締役会等の体制づくり	ガバナンス体制強化	資金調達	事業計画策定	財務管理	戦略策定	評価の枠組・指標の開発
●…自社 ○…他社委託 ◎…他社と協同 —…実施なし	—	—	—	—	—	—	—	●	●	—	—	—
<p>【その他の特徴】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ソーシャルビジネスや創業関連のセミナーの開催を通じた事業者支援</li> <li>・事例集等の発行を通じて、ソーシャルビジネスの取組等を発信</li> <li>・「ソーシャルビジネス支援ネットワーク」の構築を推進(平成 29 年 3 月末現在、102 のネットワークを構築)</li> <li>・ウェブサイトを通じて「お客さまインタビュー」、「経営・借入のヒント」等のコンテンツを発信</li> </ul>												

### ■ ソーシャルビジネスへの資金ニーズの掘り起こし

(株)日本政策金融公庫（以下、「日本公庫」）が行っているソーシャルビジネス関連の融資実績は平成 28 年度に合計 9,644 件（前年度比 124.5%）、717 億円（同 118.2%）となり、件数・金額共に日本公庫発足以降、最高となった。そのうち NPO 法人向けも 1,476 件（同 125.4%）、86 億円（同 120.2%）と過去最高となっている。

平成 26 年度に「ソーシャルビジネス支援資金」が創設され、NPO 法人や介護・福祉事業以外の「社会的課題の解決を目的とする事業」が対象とされたソーシャルビジネス関連への融資の実績は年々増加傾向にある。その要因としては、ソーシャルビジネス関連融資全体の約 8 割を占める介護・福祉事業者向け融資実績が増加基調を維持していることに加えて、平成 28 年 2 月に融資制度を拡充したこと等があげられる。

「社会的課題の解決を目的とする事業」が融資対象とされたことは、ソーシャルビジネスを志向する者には大きなメッセージとして伝わった。従来ソーシャルビジネスと言えば、介護・福祉関連事業を想起することが多かったためである。それ以外の分野でも融資の対象となることを、政策金融機関である日本公庫が発した意義は、次の 2 つだろう。

1 つ目は、公的な社会保険制度の領域で行われる介護・福祉事業は事業収入が安定している（利用者の人数や状態、利用頻度によって公定価格で事業収入が得られる）。しかし、社会保険制度の領域以外（社会的課題解決を目的とする事業）では、完全な自由市場で収益モデルを確立しなければならない。社会的課題の解決を優先すれば収益性が傷つくこともあり得る。こうした領域にまで融資対象を広げることは、すなわち日本公庫としても資金回収のリスクを取っているということである。

2 つ目は、地域の中小事業者から見ると、必ずしも普段自分たちが行っている事業が「ソーシャルビジネスである」とは認識していないことがある。しかし、どの地域においても、NPO 法人だけが社会的課題に向き合っているわけでは決してなく、地域のニーズに密着した事業を行っている地元企業はたくさんある（例えば、いわゆる「買い物難民」に対応するために、地元スーパーがトラックで地域を巡回販売する等）。日本公庫は、こうした地元企業の事業もソーシャルビジネスとして融資制度の対象とすることで、同融資制度の活用を促し、地域の活性化へと結び付けようとしている。

### ■ 充実した情報提供で事業者へ気づき

日本公庫は資金支援のほか、経営ノウハウ、資金調達に関する情報及び先進的な取組事例等を特設ウェブサイトや冊子により発信し、情報面でも積極的な支援を行っている。

日本公庫は全国に支店を持つものの、手厚い経営支援を個別に行うには限界がある。一方で、全国展開の金融機関として持っている数多くの優良事例のストックを強みとして活かし、汎用化して融資先や融資候補先に公開することで、政策金融機関としての役割を果たしている。特設サイトでは「What's ソーシャルビジネス」、「経営・借入のヒント」等、事業者にとっては有益な情報が、動画も含めて分かりやすい形でまとめられており、まさに公共財としての価値を提供している。

⇒ 事業者には、この公共財から自分たちなりに気づきを得て、事業計画を見直したり、各支店へ相談するきっかけとなることが期待されている。

## ■ ソーシャルビジネスを支援するネットワークの構築と推進

「ソーシャルビジネス支援ネットワーク」とは、地方公共団体、地域金融機関、NPO 支援機関、商工会議所・商工会等様々な専門性を有する機関と日本公庫が組織的につながり、ソーシャルビジネスに取り組む事業者を面的に支援するために構築された仕組みである。平成 29 年 3 月末現在で、ネットワーク総数は 102 である。

全国のネットワークでは、支援機関の施策・サービスをワンストップで提供すると共に、経営支援セミナーや個別相談の実施を通じて法人設立・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に取り組む事業者が抱える課題の解決を支援している。

なお、経営支援を充実させるため平成 29 年 4 月、日本公庫は国民生活事業本部にソーシャルビジネス支援グループを新設している。

ソーシャルビジネス支援ネットワーク



出典：「ソーシャルビジネス支援ネットワーク」パンフレット

⇒ 融資をしたビジネスが、社会的課題のどの部分に具体的にどのような成果（インパクト）を及ぼしたのかを可視化し、収益との相関関係を測ることまでできれば、事業者はもとより他の金融機関への重要な示唆となる。

現在は、融資の入り口の段階で社会性の有無を掘り下げているが、当事者間で確認したその社会性を可視化し、成果を測り公表することで、広く国民のソーシャルビジネスへの理解も深まる。ソーシャルビジネスへの融資としては国内最大規模である政策金融機関が行う意味は大きく、専門家とのネットワークを持つ日本公庫への期待も大きい。

# 14 一般財団法人 KIBOW



参考ウェブサイト : <http://kibowproject.jp/>

事業・商品名	KIBOW 社会投資ファンド一号											
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的課題の解決を主目的とする投資ファンド</li> <li>社会的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</li> <li>国内の民間資金がこの目的のために使われる、新たな資金還流の仕組みの創造</li> </ul>											
	資金源	(一財)KIBOW の理事・評議員及びアドバイザーボードメンバーによる出資										
投資額	ファンド総額 5 億円 株式への出資を基本とし、1 案件当たり 1,000 万円～5,000 万円を投資											
期間	平成 27 年 9 月から 20 年間											
対象	社会的課題の解決に寄与しうる案件で、以下の条件を満たす団体（企業） <ul style="list-style-type: none"> <li>大きな社会的課題に対して、取り組んでいること</li> <li>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こと</li> <li>出資（株式投資）が可能な法人形態を取っていること</li> <li>事業を規模化する力のある経営者が存在すること</li> </ul>											
分野	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／貧困問題／環境保護／海外支援・協力等											
地域	全国											
選考基準	・投資判断基準は「Yモデル」（右図参照）を基本としている（一財）KIBOW 社会投資ファンドの投資判断基準 具体的には、次の2点である <ol style="list-style-type: none"> <li>社会的課題解決に向けて社会システム自体が変わるか</li> <li>投資に対する財務的なリターンを得られるか</li> </ol> ・上記の前提として、 <ol style="list-style-type: none"> <li>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）も評価する</li> <li>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</li> </ol>											
							<p>出典：(一財)KIBOW 資料</p>					
実績	投資件数 5 件（平成 30 年 3 月現在） <ul style="list-style-type: none"> <li>愛さんさん宅食(株)（高齢者向け弁当・惣菜宅配）</li> <li>(株)シーズオブウィッシュ（映画館再生を通じた地域活性化）</li> <li>(株)ポラリス（自立支援特化型デイサービス）</li> <li>(株)47PLANNING（商業施設のプロデュース等を通じた地域活性化）</li> <li>(株)ラポールヘア・グループ（美容室チェーンの展開による女性のライフステージに応じた雇用創出）</li> </ul>											
経営・技術支援	一般業務			組織体制				財務面			社会的インパクト	
	事業戦略	システム	法律相談	人材採用	人材派遣	理事会・取締役会等の体制づくり	ガバナンス体制強化	資金調達	事業計画策定	財務管理	戦略策定	評価の枠組・指標の開発
	●	-	-	●	-	●	●	●	●	●	●	●
【その他の特徴】 <ul style="list-style-type: none"> <li>多くの社会起業家を輩出しているグロービス経営大学院、多くのベンチャー企業を成長に導いてきたグロービス・キャピタル・パートナーズのノウハウも活かして、投資、成長支援を実施</li> </ul>												

## 特徴

### ■ベンチャーキャピタルの投資手法を活用した社会的インパクトと経済的リターンの両立モデル

(一財)KIBOW (以下、「KIBOW」)は、東日本大震災の被災地復興支援のために集まった有志が、グロービス代表の堀義人氏(以下、「堀氏」)を中心に平成23年に立ちあげたプロジェクトである。平成24年2月に一般財団法人化。平成27年からKIBOW社会投資ファンド一号を設立し、インパクト投資を開始した。グロービスのグループ会社には、特に創業期から成長期のベンチャーに対するハンズオン型投資実績が豊富なグロービス・キャピタル・パートナーズ(以下、「GCP」)がある。GCPの代表パートナーである堀氏がKIBOWの代表理事も務めている。そのため、KIBOW社会投資ファンドもベンチャーキャピタル(以下、「VC」)の投資手法を土台にして、社会的インパクトと経済的リターンの両立をし得る投資手法を構築している。例えば、社会変革と投資収益の源泉は、社会的課題解決に寄与する事業の拡張及びそれを可能とする経営者の力であるという投資理論のもと、GCP出身者を含むVC投資のプロフェッショナルで構成されたインパクト投資運用チームが、投資先候補の経営者や事業の目利きを行うだけでなく、投資先の事業成長を促すための経営支援を提供している。

ただし、一般的なVC投資と異なるのは、社会的インパクトの創出を主目的として、財務リターンの期待値を比較的低く、投資回収期間を比較的長く設定している点である。このため、一般的なVCでは出資が難しいベンチャーにも出資する。一方で、株式出資によって経済リターン確保を目指す以上、事業の拡張可能性が低い組織はKIBOWの投資対象にはならない。

### ■投資プロセスにおける社会的インパクト評価の導入

KIBOWは、社会的インパクトの創出と社会変革を促進するために、投資プロセスを通じた社会的インパクト評価の実施を重視している。具体的には、出資先選考の段階から出資先候補と対話してセオリー・オブ・チェンジを作成し、出資前と出資後のアウトカムの変化幅を計測している。しかし、出資先ベンチャーに余力がない場合や、より緊急性の高い経営課題がある場合は、アウトカム測定までなかなか手が回らない出資先もある。その際、事業成長のKPIも兼ねるようなアウトカム指標を設定する等、出資先の負担をできるだけ最小化するような工夫が必要である。

### ■経営大学院のネットワークの活用

KIBOWのもう一つの特徴として、グロービス経営大学院のネットワークの活用があげられる。例えば、投資先第一号である愛さんさん宅食(株)の小尾社長は、同大学院仙台校の「東北ソーシャルベンチャープログラム」の受講生であった。また、投資先選考や出資先への経営支援においても、必要に応じて同大学院の講師陣が参画する。また、同大学院卒業生のメーリングリスト等に出資先を紹介する等、出資先のマーケティングや広報活動を支援している。欧米でもトップランキングの経営大学院が、社会起業家や社会的インパクト投資家の育成に関する取組を年々強化しているように、日本でもグロービス経営大学院のような経営大学院が社会起業家支援に携わる人々をつなぐネットワークハブとなり得る。

## 今後の期待

⇒ KIBOWのように、兼業等も含めた多様な働き方で、より多くのVC投資のプロフェッショナルが社会起業家への投資支援に携わり、社会的課題解決に寄与する起業家のニーズに即した投資手法が確立されることが望まれる。

⇒ 例えば、拡張可能性は低い、質の高い社会的インパクトを創出する可能性がある組織については、上場を目指さない企業を応援するシェア型ファンドに紹介する等、異なる手法を有する資金提供者間で投資先候補の情報を共有して、資金提供者間の横のつながりを含むエコシステムの構築が重要である。

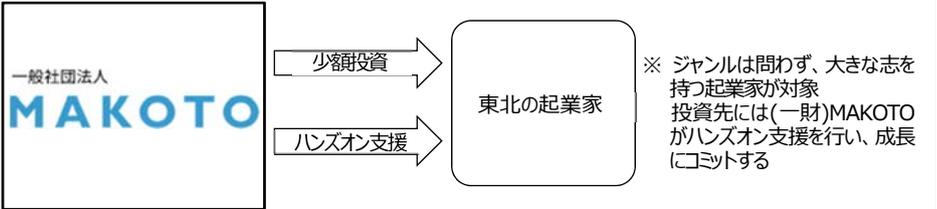
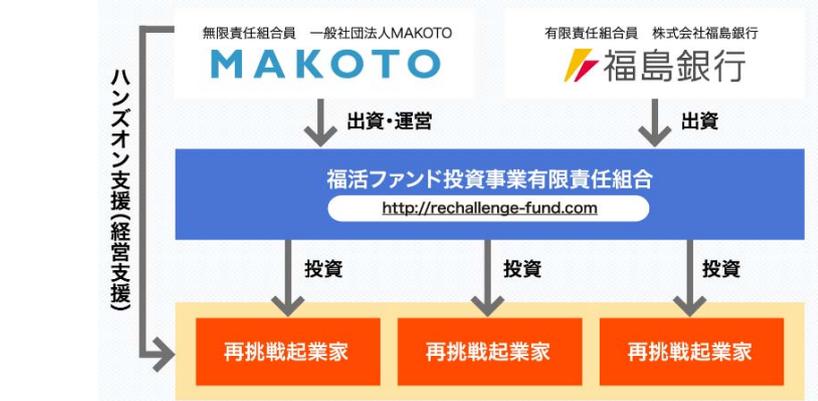
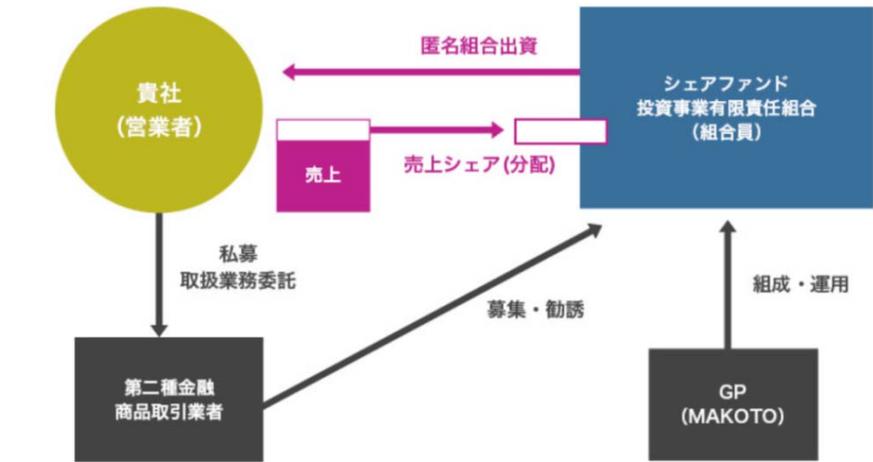
# 15 一般社団法人 MAKOTO

参考ウェブサイト：http://www.mkto.org/

制度・商品名	志士投資	福活ファンド (再チャレンジ特化型ファンド)	シェアファンド															
概要	社会的インパクト投資の可能性を模索し、自己資金からの投資（平成 27 年 3 月）	「倒産等の経験を持つ起業家の再チャレンジ支援」に特化したファンド。(株)福島銀行と共同で設立（平成 27 年 8 月）	我が国初の売上連動支払い型ファンド。匿名組合出資による、IPO を目指さない成長企業への資金提供。(株)デジサーチャンドアドバイジングと共同で設立（平成 29 年 4 月）															
資金源	自己資本	出資総額 10 億円のうち 9.9 億円が(株)福島銀行、残りが自己資本	一般投資家からの投資、自己資本															
投資額	—	1 社当たり最大 1 億円 (普通株式・優先株式・転換社債等による)	—															
分野	特定せず	事業失敗経験のある経営者の再起	特定せず															
期間	—	10 年間	—															
対象	・主にシード期の起業家に対し少額投資 ・ジャンルは問わず、大きな志を持つ起業家が対象	・倒産等の経験があり、これから再起計画中の元経営者、若しくは再起業した経営者 ・倒産等ではないが、実質的に倒産状態であり、再起を計画中の経営者 ・上記経営者が福島県内に設立した、又は設立する（移転含む）株式会社	・従来の投資手法の枠組では資金を得られない優良な起業家・経営者															
地域	東北地方を中心に全国	福島県内	全国															
選考基準	・志（①利他性 ②覚悟や使命感 ③自愛・人間愛 ④熱烈な支持者がどれくらいいるか等の社会性） ・事業性	・事業性 ・福島県の産業復興への寄与	・事業性 ・投資スキームとの適合度															
実績	7 社	8 社	—															
全体像 (位置付け)	<p>平成 27 年 平成 28 年 平成 29 年 平成 30 年</p> <p>イノベティブな金融スキームを創出</p> <p>「志士投資（プリンシパル投資）」</p> <p>「福活ファンド（総額 10 億円）」</p> <p>「シェアファンド（ファンド総額 1 億）」</p> <p>出典：(一社)MAKOTO 資料より作成</p>																	
経営・技術支援	一般業務		組織体制		財務面		社会的インパクト											
	事業戦略	システム 法律相談	人材採用	人材派遣 理事会・取締役会等の体制づくり	ガバナンス体制強化	資金調達	事業計画策定 財務管理	戦略策定 評価の枠組・指標の開発										
●…自社 ○…他社委託 ◎…他社と協同 —…実施なし	●	—	◎	●	—	●	●	●										
<p>【主なハンズオン支援】</p> <table border="1"> <tr> <td> <p><b>1 事前アセスメント</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>現状分析</li> <li>対策・メニュー構成</li> <li>ゴール設定</li> </ul> </td> <td>&gt;</td> <td> <p><b>2 事業計画立案</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業構想・ビジョン策定</li> <li>調査</li> <li>事業計画策定</li> </ul> </td> <td>&gt;</td> <td> <p><b>3 事業準備</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>資金調達</li> <li>人材調達</li> <li>ノウハウレクチャー</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td> <p><b>4 実行支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト管理支援</li> <li>環境整備</li> <li>パフォーマンス向上支援</li> </ul> </td> <td>&gt;</td> <td> <p><b>5 イレギュラー対応</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>トラブル、困りごと対応</li> <li>軌道修正</li> </ul> </td> <td>&gt;</td> <td> <p><b>6 成長戦略支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>PR・メディア</li> <li>経営者コミュニティ</li> <li>事業提携マッチング</li> </ul> </td> </tr> </table> <p>出典：(一社)MAKOTO ウェブサイト</p>									<p><b>1 事前アセスメント</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>現状分析</li> <li>対策・メニュー構成</li> <li>ゴール設定</li> </ul>	>	<p><b>2 事業計画立案</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業構想・ビジョン策定</li> <li>調査</li> <li>事業計画策定</li> </ul>	>	<p><b>3 事業準備</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>資金調達</li> <li>人材調達</li> <li>ノウハウレクチャー</li> </ul>	<p><b>4 実行支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト管理支援</li> <li>環境整備</li> <li>パフォーマンス向上支援</li> </ul>	>	<p><b>5 イレギュラー対応</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>トラブル、困りごと対応</li> <li>軌道修正</li> </ul>	>	<p><b>6 成長戦略支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>PR・メディア</li> <li>経営者コミュニティ</li> <li>事業提携マッチング</li> </ul>
<p><b>1 事前アセスメント</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>現状分析</li> <li>対策・メニュー構成</li> <li>ゴール設定</li> </ul>	>	<p><b>2 事業計画立案</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業構想・ビジョン策定</li> <li>調査</li> <li>事業計画策定</li> </ul>	>	<p><b>3 事業準備</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>資金調達</li> <li>人材調達</li> <li>ノウハウレクチャー</li> </ul>														
<p><b>4 実行支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト管理支援</li> <li>環境整備</li> <li>パフォーマンス向上支援</li> </ul>	>	<p><b>5 イレギュラー対応</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>トラブル、困りごと対応</li> <li>軌道修正</li> </ul>	>	<p><b>6 成長戦略支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>PR・メディア</li> <li>経営者コミュニティ</li> <li>事業提携マッチング</li> </ul>														

	<p>【その他の特徴】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○起業家エコシステムの構築として、次の事業を実施 <ul style="list-style-type: none"> <li>・「コワーキングスペース cocolin (ココリン)」の運営</li> <li>・「起業家イベント SENDAI for Startups! (仙台市主催)」の事務局運営</li> <li>・代表者が「起業家コミュニティ EO 東北 ※」の前身である EO 東北分科会の初代会長 <ul style="list-style-type: none"> <li>※世界的な起業家ネットワーク「EO(アントレプレナーズ・オーガニゼーション)」の国内 3 番目の支部</li> </ul> </li> <li>・自治体や金融機関と連携した起業家支援事業</li> </ul> </li> <li>○社会的インパクト評価を実施 (対象先限定)</li> </ul>
--	---

**(参考) スキーム図**

<p><b>【志士投資】</b></p> <p>社会的インパクト投資の可能性を模索するため、自己資金からの投資を進める</p>	 <p>出典：(一社)MAKOTO 資料より作成</p>
<p><b>【福活ファンド】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本初の経営者の再チャレンジに特化したファンド</li> <li>・社会問題とも言える再チャレンジ環境を整備する事で、日本全体の起業促進を狙ったファンド</li> <li>・(株)福島銀行と共同で設立</li> </ul>	 <p>出典：(株)福島銀行 ウェブサイト(<a href="https://www.fukushimabank.co.jp/sougyou/fukkatufund.html">https://www.fukushimabank.co.jp/sougyou/fukkatufund.html</a>)</p>
<p><b>【シェアファンド】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本初の売上連動支払い型ファンド</li> <li>・匿名組合出資の手法を用いて、あえてIPOを目指さない成長企業への資金提供が可能に</li> <li>・(株)デジサーチアンドアドバイザーズと共同で設立</li> </ul>	 <p>出典：(一社)MAKOTO ウェブサイト (<a href="http://www.mkto.org/sharefund/">http://www.mkto.org/sharefund/</a>)</p>

■ 徹底したハンズオン支援とバリエーション豊富な資金調達支援

(一社)MAKOTO (以下、「MAKOTO」) は、平成 23 年 3 月の東日本大震災をきっかけとし、東北地方の起業家・経営者の支援を目的に設立された。事業内容は、①起業家に対するハンズオンの経営支援、②ファンド投資による資金調達支援、③自治体等と連携した起業家育成を行っている。

自己資金で始めた「志士投資」から、その後立ち上げた各ファンドまで、重視されている投資判断の軸は起業家の「志」である。ここでの志とは、起業家が社会に対して貢献したいこと、果たしたい使命や覚悟等である。東日本大震災後に、被災地仙台で設立した同法人であるからこそその判断軸である。

また、投資先には徹底したハンズオン支援を行っていることが特徴的である。「福活ファンド」や「シェアファンド」等では、他の投資家も巻き込んだファンド組成が行われている。

■ 社会的インパクトの可視化を模索する「志士投資」

投資先の一つである愛さんさん宅食(株)は、「食を通じてお客様の幸せに貢献し、最も必要とされる企業となることで、社会的弱者の経済的豊かさや心の豊かさの最大化を目指す」というビジョンを定めている。具体的には、宅食事業・介護事業等を通じての高齢者世帯のケア、シングルマザーや障がい者の雇用、自立支援を行っている。この事例での社会的インパクトを測る重要となる指標 (KPI) は、シングルマザーの雇用数や、障がい者の一般就労に巣立った数、介護度の改善者数等があり、可視化や定量的な評価がしやすいものである。ただし全ての投資先事業に、このような分かりやすい KPI が設定できているわけではない。

⇒ 今後は投資判断のプロセスの中でインパクトの可視化を導入することが期待される。起業家の「志」という、数字では測れない要素を投資判断の際に重視していればこそ、KPI の設定がより重要である。

■ 福島での再チャレンジに特化した「福活ファンド」

このファンドの特徴は大きく 3 点ある。

1 つ目は、投資先を福島県内での法人の設立・移転に限定していることである。福島第一原発事故の被害によって、東北の被災地の中でも企業活動の停滞が長引いている福島県において、同県内で起業を促すこと自体が社会的インパクトを狙っていると言える。

2 つ目は、過去に事業に失敗した経験のある経営者を対象にしていることである。投資対象としては一見リスクが高いように思えるが、MAKOTO によるとむしろ失敗経験のある人材のほうが、その経験を学びや糧にして、次の成功へと向かう可能性が高いという。

3 つ目は、地元金融機関である(株)福島銀行が、ファンド総額 10 億円のうち 9.9 億円を拠出していることである。それまでの MAKOTO の起業家支援の取組が評価された一つの結果である。自己資金で始めた「志士投資」が、地元金融機関の資金を大きく呼び込んだ成果と言える。さらには、同ファンドからの出資が呼び水となり、上場企業から別途出資を受け始める投資先も出てきており、成功のサイクルが回り始めている。

■ 我が国初、売上連動支払い型「シェアファンド」

従来の資金調達において、起業家が課題に感じていた点を解決する、全く新しいタイプのファンドが「シェアファンド」である。その課題とは「IPO や M&A を志向しない企業は投資対象にならない」、「株式出資での調達だと経営者の持株比率が減少し、経営権を維持できない場合がある」、「クラウドファンディングでは十分な資金が獲得できない」といったものである。また

融資では「担保や個人保証を求められ、事業失敗時にも返済義務が残る」等があげられる。同ファンドはこれらの課題を解決するために、「出世払い」で、成長資金を獲得できる仕組み」としている。

具体的には、投資先の事業や法人に対して匿名組合出資を行い、投資家には売上連動で分配金を支払う手法を導入している。事業者は担保や個人保証を必要としないばかりか、事業失敗時の返済義務がない。そのため経営者側のリスクが非常に低く抑えられている。また株式投資ではないため、経営者は持ち分を減少させず、経営権を保持したまま資金調達することも可能となる。

さらに IPO 等のエグジットの義務もなく、投資家が分配期間や利率を自由に設計することができるため、投資先企業の資金ニーズや事業成長に寄り添った支援が可能となる。社会的インパクトを第一に志向する社会的企業や、地方の優良な中小企業等、従来のベンチャーキャピタルでは支援が難しかった投資先への成長支援が期待できるファンドである。

# 16 フューチャーベンチャーキャピタル 株式会社



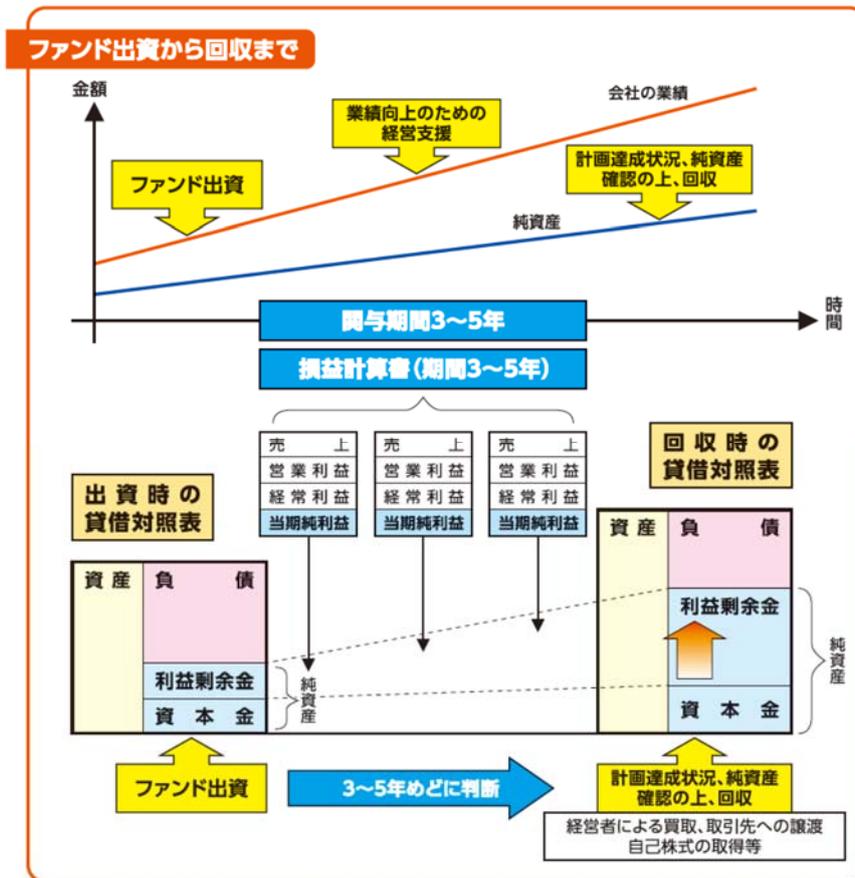
参考ウェブサイト : <https://www.fvc.co.jp/>

制度・商品名	おおさか社会課題解決ファンド											
概要	大阪地域で社会的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て、大阪信用金庫とフューチャーベンチャーキャピタル(株)が出資し設立したファンド ※この他にも地方創生ファンド(14本)、地域ベンチャーファンド運用(15本)の運用実績を有する											
	資金源	フューチャーベンチャーキャピタル(株)及び大阪信用金庫からの出資 ファンド総額 5 億円										
	投資額	—										
	分野	環境関連、福祉関連、健康関連、農林水産、災害関連、観光関連、まちづくり空き家対策、スポーツ文化関連、人材雇用、IoT・AI・ビッグデータ・ロボット等新技術を活用したビジネス 等										
	期間	10 年間										
	対象	大阪信用金庫の営業対象地域(※)に所在する社会的課題解決ビジネスに取り組む企業 ※ 大阪府、尼崎市、伊丹市を含む。一部地域を除く										
	地域	大阪信用金庫の営業対象地域										
	選考基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>・所定の申請用紙に「解決に取り組んでいる社会課題」、「課題を解決して実現したい社会」、「社会課題解決への取組に関する計画概要」と共に、「社会課題解決に関する成果を計測するための定量的な指標」等の記載を求める</li> <li>・経営者との面談、関係者ヒアリング、社会的課題解決を含む事業計画の審査等を通じて投資の判断。特に、社会的課題解決型ビジネスかどうかを重視</li> </ul>										
実績	平成 30 年 3 月に第 1 号投資を実施											
全体像 (位置付け)	<p>大阪府 ← 連携協定 → おおさか社会課題解決ファンド → 投資 → 投資対象</p> <p>日本政策金融公庫 → 案件発掘支援 → 大阪信用金庫 / FVC ← 投資回収 → 投資対象</p>											
	出典：おおさか社会課題解決ファンド ウェブサイト											
経営・技術支援	一般業務			組織体制				財務面			社会的インパクト	
	事業戦略	システム	法律相談	人材採用	人材派遣	理事会・取締役会等の体制づくり	ガバナンス体制強化	資金調達	事業計画策定	財務管理	戦略策定	評価の枠組・指標の開発
	●…自社 ○…他社委託 ◎…他社と協同 —…実施なし	●	—	—	—	●	—	●	●	—	●	●
<p>【その他の特徴】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・会社設立時や事業立ち上げ時に必要な経営ノウハウ等の経営支援を実施</li> <li>・各種経営支援サービス（産学連携、ビジネスマッチング、公的支援紹介等）を実施</li> <li>・社会的課題の解決状況を可視化することを通じて、事業の推進や PR 活動を支援</li> </ul>												

<参考> スキーム図

[おおさか社会課題解決ファンド]

- ・経営者の意欲や事業の成長力及び社会的課題解決に関する事項が示されている事業計画に基づいて投資審査
- ・3～5年の関与期間の後、事業計画の達成状況、純資産確認の上、当ファンドの持ち分を回収



出典：「おおさか社会課題解決ファンドご案内」

特徴

■ 事業性と社会性の両立を目指す「社会的インパクト投資」

平成 29 年 9 月、フューチャーベンチャーキャピタル(株) (以下、「FVC」) と大阪信用金庫 (以下、「大信」)、大阪府が連携して「おおさか社会課題解決ファンド」が設立された。「社会課題解決」をファンド等の名称にまで使用することは珍しく、関係者の意気込みが感じられる。社会的課題解決の領域に民間の投資的資金を使う「社会的インパクト投資」の視点から見た場合、同ファンドの特徴は3つある。

1つ目は、ファンド組成に必要な資金（総額5億円）の99%を地域金融機関である大信が拠出している点である。従来は資金不足や、事業の自立性・継続性を確保することの困難さ等が、社会的課題解決を目指す事業への資金提供の課題としてあった。つまり行政の予算・助成金・寄付等が投じられている分野に、いかに民間の投資的資金を投入し、支援先（投資先）となる事業者が社会的課題解決に向けた効率的な事業運営をなせるかが、重要なポイントとなってきた。こうした経緯を踏まえると、今回、同ファンドが組成されたことに意義がある。FVCがこれまで組成・運営してきた地方創生ファンド等の運営実績が貢献しているのは明らかである。

2つ目は、大阪府との連携協力である。大阪府が、「大阪は社会課題の先進地域」と自ら発信しているように、事業を行う場所としてこれほどふさわしい地域はない。ここでの投資先

今後の期待

⇒ 大阪府とは、各種の社会的課題がどのように起きているのかの問題の構造分析や、実際

の事業成功モデルが、同様に悩んでいる他の地域の参考となるはずである。

3つ目は、「必ずしも上場を目指さない企業への投資」をうたっている点である。社会的課題解決を目的にしている企業は、必ずしも上場がゴールではない場合が多い。投資家への経済的利益だけでなく、社会的課題の解決と、そこに向かう自社のミッションも同等に重視しているためである。最近はこの優先順位を共有できない投資家からの資金は受けない」と言う事業者も出てきており、事業者が投資家を選ぶことが当たり前になりつつある。

FVCは同ファンドについて、「（上場という）ピラミッドの頂上だけを引き上げる投資ではなく、上場を目指さないピラミッドのすそ野を広げることで、全体として（ピラミッドの）頂点を高くしたい」と語っている。こうしたFVCの姿勢は、ベンチャーキャピタルとしては独自のポジションであり、社会的課題解決の領域と大きな親和性がある。

### ■ バランスのとれた伴走支援

先の特徴の3つ目は、投資先の経営支援の方針にも反映されている。投資先の上場がゴールではないため、FVCの経営支援は他のベンチャーキャピタルのように、何でも応援するスタンスではない。

例えば、投資先の事業計画のPDCAサイクルについては、金融機関も交えて確認する会議を開き、課題があれば経営者と一緒に考える等、投資先の経営の自由度を確保している。創業間もない企業に口を出しすぎても成功する確率はそれほど高くはなく、かえって害になることもあると言われている。過度に干渉せず、経営者に自由と自立を促し、必要な時に支援を行うバランスを持ったスタンスである。

### ■ 社会的課題の解決の可視化「社会的インパクト評価」の実装に向けて

地方企業が持っている社会性を可視化し、具体的な指標を作って測ろうとしているのが同ファンドであり、FVCとしては初の試みとなる。

成果指標の設定は、所定の申請用紙に「解決に取り組んでいる社会課題」、「課題を解決して実現したい社会」、「社会課題解決への取組に関する計画概要」と共に、「社会課題解決に関する成果を計測するための定量的な指標」等の記載を求めている。

しかし、実際の運用においては、申請段階で全ての項目がしっかり記されていることを求めるというより、この申請書を足掛かりとして経営者と対話をしながら一緒に指標を定めている。非常に現実的な取組姿勢であり、資金提供者と事業者の双方にとって有益な過程となるだろう。日本においては社会性（福祉、教育、環境保全等）を客観的に測る指標の開発と実践（社会的インパクト評価）は途に就いたばかりで、当事者間で定着するにはまだ時間がかかる状態だからである。

そうした状態であるからこそ、現実のケースを題材にした、関係者間での勉強や協議の過程そのものが、社会的インパクト評価の定着にも重要な営みになってくる。本ファンドは「社会課題解決」を目的にしたファンドであるため、社会的インパクト評価の視点でも大変注目すべき取組である。

のフィールド提供等、今後具体的な連携協力が期待される。

# 17 株式会社 三井住友銀行



参考ウェブサイト：http://www.smbc.co.jp/

制度・商品名	神戸市におけるソーシャル・インパクト・ボンド（以下、「SIB」）を活用した糖尿病性腎症等重症化予防プログラム											
概要	神戸市の糖尿病性腎症等重症化予防について SIB を活用して実施するもの。 (株)三井住友銀行（以下、「SMBC」）は、神戸市の糖尿病性腎症等重症化予防事業に対する SIB について、個人投資家と(一財)社会的投資推進財団（以下、「SIIF」）と共同で資金提供を実施											
資金源	SMBC、個人投資家、SIIF											
投資額 (資金提供規模)	約 2,620 万円（事業費相当）											
分野	健康・医療											
期間	平成 29 年 7 月～平成 32 年 3 月（3 年間） 平成 29 年 7 月～平成 30 年 3 月：保健指導業務を行う事業実施期間 平成 30 年 4 月～平成 32 年 3 月：評価業務を行う評価期間											
対象	(株)DPPヘルスパートナーズ（委託事業の業務受託者である事業会社）											
地域	神戸市											
実績	日本初の本格的な SIB 案件として実施中											
全体像 (位置付け)	<p>神戸市から委託された(株)DPPヘルスパートナーズが受診勧奨及び保健指導を実施し、SMBC、個人投資家、SIIF が資金提供者となり、成果に応じて神戸市から委託料の支払いを受ける。SMBC 信託銀行は資金調達のための信託機能を提供する。また SIIF は中間支援組織としてプロジェクトの管理運営等の支援を実施する。事業の運営管理は SIIF が、成果の評価・報告は(公財)未来工学研究所が実施するスキームである。</p>											
	出典：「日本における社会的インパクト投資の現状 2017」（GSG 国内諮問委員会）											
経営・ 技術支援	一般業務			組織体制				財務面			社会的インパクト	
	事業戦略	システム	法律相談	人材採用	人材派遣	理事会・取締役会等の体制づくり	ガバナンス体制強化	資金調達	事業計画策定	財務管理	戦略策定	評価の枠組・指標の開発
	—	—	—	—	—	—	—	◎	—	—	—	◎
	【その他の特徴】 —											

## 特徴

### ■ SIB の活用

SMBC は、SIB というスキームを活用することで、社会的課題を解決するような成長産業へ資金を提供している。さらに、信託機能を活用したスキームを構築し、個人投資家による資金も呼び込んだ。同行は、持続可能な社会システムの実現に向けた金融サービスの提供を、新たな事業機会と捉えている。この事例からは、今後、いわゆるメインストリームにいる投資家の資金を民間公益活動に呼び込むため、以下のような示唆が得られる。

### ■ ストラクチャリングによるリスク調整

投資家を公益事業のような新しい領域に呼び込むためには、リスクの明確化によってリスク選好が異なる投資家のニーズに応える必要がある。そこで、信託スキームの活用による優先劣後構造の設定が行われた。まず、DPP ヘルスパートナーズは神戸市との業務委託契約により発生する委託料請求権を SMBC 信託銀行へ信託し、その上で信託受益権を投資家に売却することで資金を調達。委託料請求権を信託することで、仮に事業者が倒産した場合でも、委託料請求権は保全され、信託受益権を購入する投資家へ影響が及ばないようにしている（いわゆる倒産隔離）。また、信託受益権は、リスクに応じて優先部分と劣後部分に分類され、償還・配当に優先順位が付けられている。なお、本案件では非営利である SIIF は最劣後部分に資金を提供している。

本案件は、こうした信託と優先劣後構造を活用したストラクチャリングにより、社会的課題解決に関心ある民間金融機関と個人投資家の参画を可能にした。このようなストラクチャリングは、SMBC 及び SMBC 信託銀行の金融に関する専門知識や機能なくしては実現しなかったと言える。

### ■ 案件規模の拡大によるリターンの確保

SMBC は SIB への取組を拡大しているが、SIB 案件の規模拡大が課題の 1 つとなっている。一案件当たりの規模を大きくしない限り、経済的合理性が得られず、他の民間金融機関も参入しづらい。案件規模を拡大する方法として、事業を単年度ではなく複数年度で実施する、複数の自治体にまたがって広域で実施するといった方策が考えられる。そのほか、SIB と PFI（Private Finance Initiative、民間資金を活用した社会資本整備）を組み合わせることも検討されている。SIB も PFI も行政府と民間企業等との連携事業である PPP（Public-Private Partnership、官民連携）の一種と考えられるが、PFI が空港や水道施設等のインフラ建設や運営・管理事業等ハード事業を対象とするのに対し、SIB は主に医療・社会福祉・教育等のソフト事業を対象とするという違いがある。

### ■ 社会的インパクト評価の促進

投資家を呼び込む際に、もう一つ鍵となるのが、社会的インパクト評価である。資金提供の検討及び個人投資家への紹介に当たって、社会的課題に向けた成果をデータで示すことが必要である。

特に SIB の場合、自治体からの支払い条件が事業による社会的な成果に紐づいているため、事業者や自治体によるデータの蓄積、社会的インパクト評価への理解、そして、成果連動型支払へのコミットメントも必須条件となる。

## 今後の期待

⇒ 米国では特に初期の SIB 案件において、財団や富裕層が、高リスク低リターンの部分への資金提供や保証をすることで、民間金融機関の参画を促したという経緯がある。我が国においても、メインストリーム投資家の呼び水となるような、社会的インパクト志向性の高い資金の増加が望まれる。

今後、より多くの民間金融機関が参画し、公益事業への革新的な資金提供スキームの開発が促進されることが期待される。

⇒ 国内の PPP 案件が増加している中、既存又は新規の PFI 事業等において、SIB を活用してソフト事業を組み合わせることで、民間資金を活用した事業効果の更なる創出が期待できる。

⇒ 欧米では、社会的インパクト評価に必要なデータを集約し、評価指標等についてガイドラインを示す等の試みが続いている。その結果、一案件当たりの規模拡大にもつながり、更なる民間資金の呼び込みに成功した事例も出ている。

# 18 プラスソーシャルインベストメント 株式会社



参考ウェブサイト：https://www.psinvestment.co.jp/

制度・商品名	プロジェクトアセット（ファンド）の運営											
概要	投資家と事業者をつなぐ中間支援組織として、投資家から出資を募り、投資家へのリターン確保に向けて事業の効率化を支援する仕組みづくりを行う											
資金源	投資家による出資											
投資額	プロジェクトに応じて決定											
分野	—											
期間	プロジェクトに応じて決定											
対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的問題を解決することを主目的にしている組織（NPO 法人等の非営利組織）</li> <li>社会的問題の解決につながる事業（企業のCSR、既存のコミュニティビジネス）</li> <li>これまで地域にはなかった新しいアイデアや仕組み、行政が担っていた領域・サービス（非営利組織、中小企業事業者）</li> </ul>											
	[資金提供先のモデル区分]											
	相転移モデル	既存事業を中心に、社会的投資によって事業を社会性の高い領域に移してソーシャルインパクトを創出するタイプ										
	価値創造モデル	社会的問題解決に向けた新たなチャレンジやソリューションの開発、コレクティブインパクトタイプによる事業の創出モデル										
	新たな自治創出モデル	これまで税金や補助金で展開されてきた事業を社会的投資型に転換するもの（PFI <sup>※1</sup> 、SIB 等）										
	ローカルビジネスモデル	地域の持続に必要な事業の資金調達（ローカルベンチャーキャピタル等）										
ヒューマンサービスモデル	福祉サービスを中心とする対人サービスの支援											
地域	主に西日本											
選考基準	投資先の経営状況、社会性と収益性のバランス。特に社会性を重視											
実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>和歌山県印南市（再生可能エネルギー施設の建設）</li> <li>滋賀県東近江市（SIB の仕組みを活用したコミュニティビジネス支援）</li> <li>京都信用金庫、龍谷大学 地域公共人材・政策開発リサーチセンター（LORC）と連携協定を締結</li> <li>愛媛県西条市、(株)愛媛銀行と連携協定を締結</li> </ul>											
全体像 (位置付け)	<p>出典：プラスソーシャルインベストメント(株) ウェブサイト</p>											
経営・ 技術支援	一般業務			組織体制				財務面			社会的インパクト	
	事業戦略	システム	法律相談	人材採用	人材派遣	理事会・取締役会等の体制づくり	ガバナンス体制強化	資金調達	事業計画策定	財務管理	戦略策定	評価の枠組・指標の開発
●…自社 ○…他社委託 ◎…他社と協同 —…実施なし	◎	—	—	—	—	—	—	◎	—	◎	◎	◎
<b>【その他の特徴】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業者の想いや資金使途等をヒアリングし、事業の立ち上げ段階からサポート</li> <li>NPO では使いづらい匿名組合出資を、プラスソーシャルインベストメントが営業者となるSPC<sup>※2</sup>を用意することで使いやすい環境・体制を整備</li> </ul>												

※ 1 PFI：Private Finance Initiative の略、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う新しい手法。

※ 2 SPC：Special Purpose Company の略、ある特別の事業を行うために設立された事業会社のこと。

■ 地域に根差した社会的投資の案件を組成

プラスソーシャルインベストメント(株) (以下、「PSI」) は、「ソーシャルイノベーションを誘発する資金の流れを創り出し、持続可能でしなやかな地域社会の形成に寄与する」をミッションに掲げ、地域に貢献する社会的投資の仕組みづくりを行う金融会社である。

共同創設者は、(公財)京都地域創造基金の発起メンバーでもあり、同基金の活動を通じて、地域を活性化する活動を発掘、寄付者つなぐ案件として組成してきた。その中で、まだ収益性は低いが見込みがある事業や、配当は低くてもいいから地域のためになる投資をしたいというニーズの存在を実感し、地域における社会的投資を推進する(株)PLUS SOCIAL を立ち上げた。

PSI は、西日本を中心に、地域貢献型の再生エネルギー事業・遊休不動産の活用事業及びSIB等の社会的投資案件を自ら組成し、地域金融機関・大学・住民から私募債の形で約20億円の資金調達に成功した。さらに、地域住民等に社会的投資に参画する機会を幅広く提供するため、平成28年にPSIを設立し、翌平成29年8月に第二種金融商品取引業者として登録した。

■ 現場に入り込み、案件を組成

このような出自から、PSI は、地域金融機関・自治体・大学等地域における様々なプレーヤーと連携しながら、地域事業者を発掘と目利きを行い、社会的投資の新しい仕組みをデザインすることができる。クラウドファンディングを含む一般的な第二種金融取引業者と比べ、地域事業者と資金提供者をウェブサイト上でつなぐだけでなく、自ら現場に入り込んで案件を組成しに行くという強みを持つ。

また、投資対象となるビジネスを地域の文脈に合わせて、「相転移モデル」「価値創造モデル」「新たな自治創出モデル」「ローカルビジネスモデル」「ヒューマンサービスモデル」の5類型に整理している。例えば、「相転移モデル」は、中小企業や事業継承等の既存事業を中心に、社会的投資によって事業を社会性の高い領域に移し、ソーシャルインパクトを創出するものである。

これまで「ソーシャルビジネス」と認識されてこなかったビジネスも対象とし、デューデリジェンス(事前審査)を進める中で「なぜその事業をやりたいのか」「資金使途は何か」を事業者と議論しながら、地域の課題解決にどのようにつながるかを検証する。必要に応じて既存事業のソーシャル化や新規事業のインキュベーション等も行う。

⇒ ただし、課題もある。PSIも認識しているように、既存の事業が地域や社会的課題に与えるインパクトを十分に可視化できていないことである。今後は、地域の文脈に合った社会的インパクト評価指標の設計並びにPSIや投資先にとって過度な労力・費用の負担がない評価方法や実施体制が必要となる。

地方創生に関わる取組が各地で行われている一方で、民間の資金提供者からは、地域の課題解決や価値創造に寄与する投資先が見えてこないという声も聞かれる。PSIのように、投資対象を地域の文脈に合わせて柔軟に設定し、自ら案件組成や事業育成をする等、資金需要を創り出すことが重要であると考えられる。

## ■ 先進的な地域金融機関との連携

PSI のもう一つの特徴として、地域金融機関との連携があげられる。平成 29 年には、京都信用金庫及び(株)愛媛銀行と業務提携を結んだ。地域金融機関の個人顧客に対して、PSI が組成した社会的投資案件を「地域証券」という形で窓口販売することを検討している。

地域金融機関と提携するに当たり、セキュリティの確保と業務の効率化のため、オンライン上で地域証券の紹介と購入ができるよう、社会的投資ポータルサイトを開発中である。平成 30 年度には、更に 10 行以上の地域金融機関と業務提携を結ぶことを目指している。

PSI は、地域における社会的投資の推進は本来、地域社会の活性化を使命とする地域金融機関の役割であると考えている。地域金融機関と業務提携する目的は、短中期的には PSI の販売チャネルを多様化し、地域金融機関の顧客の預金を社会的投資に呼び込むためである。しかし、長期的には、地域金融機関が社会的投資の案件組成から販売までの機能を完備できるよう、地域金融機関内の社会的投資に関する意識の醸成、ノウハウの蓄積、人材の育成を促進するという側面もある。京都信用金庫からは常勤の取締役兼コンプライアンス部長の出向を受け入れる等、地域金融機関の人材育成を進めている。

PSI の出自は市民セクターであり、金融セクターではない。地域における新しい仕組みづくりの知見を豊富に有するが、金融の知見は地域金融機関との人材交流や業務提携等で補充している。通常であれば、金融会社として金融の知見や人材の不足は弱みと認識されるが、PSI の共同創始者はあえて「素人がやりながら、そこに専門の知恵を借りるというスタンスでやってきた」と言う。

その理由は、これまでになかった資金循環システムを創ろうとする際には、既存の金融システムの常識を超えなくてはならないためである。PSI と業務提携を結んだ地域金融機関等、常識を超えたいと考える地域金融機関は出てきている。

## ■ 社会的投資のエコシステムの構築

PSI は個々の社会的投資案件の組成にとどまらず、地域及び国内における社会的投資のエコシステム構築を目指している。そのためには先行事例の創出と、その過程で得た具体的な手法や課題をできるだけ関係者と共有し、公開していくことが有効な手段の 1 つである。

PSI が組成を手掛けた東近江市における SIB を活用したコミュニティビジネス支援事業や、地域住民の寄付を原資に地域に貢献する活動を支援する三方良し基金のモデルはメディアにも取り上げられ、全国各地の自治体から相談がくるようになった。実際、PSI は愛媛県西条市・(株)愛媛銀行と業務提携を結び、東近江モデルの西条市への導入の検討を進めている。

今後の課題は、社会的投資のエコシステムへの機関投資家の参画を促進することである。機関投資家にとっては運用の効率性の観点から、数億円から数百億円の大規模な案件でない限り投資は難しい。現在、社会的投資の案件の多くは数千万円の単位に留まる。PSI は再生エネルギーや不動産等の分野で数億円から数十億円、時には数百億円の大規模案件の組成を進めており、機関投資家によるリード投資の獲得を目指している。

⇒ 地域社会の活性化を使命とする地域金融機関が、社会的投資の案件組成から販売までの機能を更に備えることで、個人の預金等の新たな民間資金を、地域における公益活動に呼び込む役割を果たすことが期待される。

⇒ 今後、大規模な社会的投資の先行事例が増え、機関投資家の呼び込みにつながる事が望まれる。

# 19 株式会社 デジサーチアンドアドバタイジング

参考ウェブサイト : <http://www.digisearch.co.jp/>

制度・商品名	宙とぶペンギン	レベニューシェア型出資	ソーシャル・インパクト・ボンド (SIB)
概要	投資型・購買型・寄付型のクラウドファンディングができるプラットフォーム	返済義務、個人保証がなく、かつ経営権に関わらない、シェア型出資 ※出資に対する返済を、プロジェクトや商品、会社の売上の一定比率としている。そのため、売上が伸びた際には出資側に多くの利益が確保でき、売上が低迷した場合には事業者側に元本返済義務がない出資形態	八王子市で導入する大腸がん検診の受診率向上事業に関する日本初となる複数年かつ成果連動型の本格的なソーシャル・インパクト・ボンド ※SIB は行政が民間資金を活用して事業を行う成果連動型の仕組み
資金源	個人の投資・購買・寄付	事業による	(株)デジサーチアンドアドバタイジングと、(一財)社会的投資推進財団 ((株)みずほ銀行からの寄付金含む) による出資金 合計 887.4 万円
投資額	—	事業による	事業による
分野	—	—	医療
期間	—	事業による	—
対象	プラットフォームに登録されたプロジェクト	事業による	(株)キャンサースキャン
地域	全国	—	八王子市
実績	これまで募集したプロジェクトの 87.5% が目標金額以上の資金を集めている	・(一社)MAKOTO と日本初の売上連動支払型ファンド『シェアファンド』を設立 ・地方創生のプラットフォームである地方創生会議 (和歌山市) と、レベニューシェア型投資で 1 億円規模の地方創生ファンド「NagomiShareFund 売上連動支払型投資事業組合」を設立	上記、八王子市「大腸がん検診・精密検査受診勧奨事業」(平成 29 年 8 月)
全体像 (位置付け)	<p>【宙とぶペンギン】</p> <p>出典 : 「宙とぶペンギン」ウェブサイト</p> <p>【シェア型出資】</p> <p>出典 : 平成 29 年 4 月 24 日 (株)デジサーチアンドアドバタイジング プレスリリース</p> <p>【ソーシャル・インパクト・ボンド】</p> <p>出典 : 平成 29 年 8 月 14 日 (株)デジサーチアンドアドバタイジング プレスリリース</p>		

経営・ 技術支援	一般業務			組織体制				財務面			社会的インパクト	
	事業戦略	システム	法律相談	人材採用	人材派遣	理事会・ 取締役会等 の体制づくり	ガバナンス 体制強化	資金調達	事業計画 策定	財務管理	戦略策定	評価の 枠組・指標 の開発
●…自社 ○…他社委託 ◎…他社と協同 —…実施なし	●	○	—	—	—	◎	◎	●	◎	◎	—	◎
<b>【その他の特徴】</b> ・クラウドファンディングでの資金調達支援 ・インキュベーションオフィス（COEBI）を無料提供 ・学生起業家支援／アクセラレータープログラムを実施 ・Makers University(メイカーズ ユニバーシティ)次世代の起業家・イノベーターを育成する大学生・大学院生対象の学校（実践研修）等												

## ＜参考＞ ソーシャルエンジェル出資条件

(株)デジサーチアンドアドバイザーの代表取締役・黒越誠治氏は、適格機関投資家として、SIBをはじめ、投資を社会貢献につなげる様々なファンドの生成に携わっている。

先駆的な取組の1つとして、日本で初めて行われた"行政が民間資金を活用して事業を行う成果連動型の仕組み"であるSIBへの適格機関投資家としての参加以外にも、「レベニューシェア型出資」である「ソーシャルエンジェル出資」がある。

「レベニューシェア型出資」とは、売上連動支払いで分配金を支払う仕組みで、事業者は担保や連帯保証を必要とせず、事業失敗時の返済義務がないため、経営者側のリスクが低く抑えられる。「ソーシャルエンジェル出資」は、神社お寺の投稿サイト「ホトカミ」を運営する(株)DO THE SAMURAIを対象に、適格機関投資家である代表取締役・黒越誠治氏を引受先とした第三者割当増資（約1億円）であり、エグジットを前提としない我が国初の共感型の出資の事例である。

### ソーシャルエンジェル投資契約の一部（株主間契約書）

#### ■ ソーシャルエンジェル出資条件（一部、抜粋）

本契約は、エグジットを前提としない共感型の出資であり、投資家は本契約を締結するにあたり、以下の全ての条件について、同意及び承諾するものとする。

- ・発行会社及び経営株主には、エグジットすべき期限、エグジットすべき義務及び努力義務は存在しないこと。
- ・投資家は発行会社及び経営株主に対し、エグジットの強要（発行会社及び経営株主がエグジットの強要であると判断し得る発言又は行動を含む。）をしないこと。
- ・投資家は、本事業及び発行会社の経営に関して、過度に干渉せず、あたたかく見守ること。但し、経営株主が助言を求めた際には惜しみなく親身になって助言を与えること。
- ・経営株主が、他の株主、銀行その他の第三者との間で意見の相違が生じた場合には、投資家はやむをえない場合を除き、経営株主の意見に賛同し、協力するものとする。
- ・発行会社が解散した場合、失敗した場合、それが善管注意義務の違反によるものではない場合、投資家は経営株主を慰めつつ、酒を酌み交わすものとする（ソフトドリンク可）。

出典：(株)デジサーチアンドアドバイザー 資料

## 特徴

### ■ エグジットを前提としない共感型出資

匿名組合出資は、上場を前提としない社会的事業、伝統・文化事業、地方の中小企業等にとって理想的な資金提供の仕組みと言える。

同社はこれを「共感型出資」とし、出資側が経済的な利益のみを求めて出資先をコントロールするのではなく、社会的な理念に共感し応援する手法を提案している。投資家は出資先の株式を所有しないため、経済的利益のために出資先の事業ミッションを歪めるような「ミッションドリフト」が起こりにくい構造になっている。

匿名組合出資は売上の成長に連動して資金を分配する（レベニューシェア）という意味

## 今後の期待

で、「出世払い」の「シェアファンド」とも表現されている。社会的事業に対し、従来の銀行ともベンチャーキャピタル等とも異なるやり方で自由度の高い資金調達を可能にしている。

なお、共感に基づいた資金提供については当然寄付もあり得るが、同社は寄付に対して「寄付金をタクシー代に使うことができない」「給料を上げることが難しい」「当初とは違う事業をやろうとすると批判されるのでは」といった心理的なハードルがあることを指摘している。こうした寄付金に関する社会通念は根強く、出資や融資と比べて資金使途に関する暗黙の縛りが大きい。その意味でも社会的事業にとって資金調達の多様性が確保され、様々な意図を持った資金を使い分けられるようになることが重要な点である。

### ■ 営利と非営利が混在するインキュベーションプログラム

同社は自社オフィスの一角を、30人もの起業家にインキュベーションオフィスとして開放している。一般のベンチャーキャピタル等が運営するインキュベーションオフィスは営利企業のみが対象になるところ、同社は、企業だけではなく、NPO・NGOも入居している点が特徴的である。

法人格やビジネスモデルの違いを超えて新たな事業を生み出していく起業家同士が学び合い、かつ同社の社員や様々なビジネスパートナーと頻繁に関わる機会が提供されており、新たな協働やイノベーションを誘発しやすい環境づくりに成功している。

このように、単なるコワーキングスペースではなく、本業に紐づいた特性やエコシステムを基礎として起業家の集まる場を作ることが、起業家を引き付ける魅力的なインキュベーション・アクセラレーションになっている。

### ■ 資金調達源の発展

同社自身ファンド組成や出資を行う傍ら、個人が参加できる投資型、寄付型、購入型のクラウドファンディングのプラットフォーム「宙とぶベンギン」も運営している。同社には「資金提供者の権利が強すぎる」という意識があり、クラウドファンディングで資金を小口化することにより権利を希薄化し、「温かい資金」が流れることを狙っている。既存の経済原理では銀行やベンチャーキャピタル等からの資金調達にもふさわしくない社会的事業やニッチな中小企業を応援する枠組として、個人の小口資金は今後大きな可能性がある。

⇒ 匿名組合出資の形式を活用した共感型出資は、今後、社会的事業に対する資金提供の在り方の実践例として参考となる。

⇒ 特に社会的課題・ニーズはますます多様化する傾向にあり、かつ地域特性もあることから、一つの地域で成功したモデルが全国に拡大し活性化するという事例は多くない。小規模で多様な事業の持続性を担保する仕組みとして、個人による資金提供はますます求められている。なかでも投資型のプラットフォームは、購入型等に比較してまだ国内でもプレーヤーは少ないものの、潜在的なニーズは大きいのではないだろうか。

## 20 新生企業投資 株式会社

参考ウェブサイト： <http://www.shinsei-ci.com/>

制度・商品名	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）											
概要	「少子化」「人口減少」といった社会的課題にフォーカスし、社会的インパクトにつながる「子育て関連事業」に対し、資金提供並びに経営支援											
資金源	新生企業投資(株)（無限責任組員）、(株)新生銀行（有限責任組員） ファンド総額 5 億円											
投資額	1 件当たり 平均 5,000 万円											
分野	保育や学童、教育、家庭支援、育児と介護の両立支援、女性活躍支援等のワークライフバランスに関する子育て関連											
期間	1 件当たり 3～5 年程度											
対象	子育て関連事業を営むアーリーからレイトステージの企業											
地域	全国											
選考基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>・適正な経済的リスク・リターンが取れている案件（ミドルリスク・ミドルリターンを期待）</li> <li>・社会的なリターンを創出する企業</li> </ul>											
実績	投資件数 4 件（平成 30 年 3 月末時点） ・(株)ママスクエア（託児機能付きワーキングオフィス運営） ・(株)ウイズダムアカデミー（送迎付き添い習い事付学童保育運営） ・ユニファ(株)（保育園向け IoT ソリューション提供） ・(株)COMPASS（AI 型タブレット教材の開発・展開）											
全体像	<p>本件では「少子化」「人口減少」という社会的課題にフォーカスし、子育て環境整備と改善の分野で社会的インパクトにつながる子育て関連事業の成長をサポート</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="width: 45%;"> <p><b>日本の社会問題とインパクト投資方針</b></p> <p>日本におけるインパクト投資</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境問題</li> <li>● 高齢化問題</li> <li>● 少子化問題</li> <li>● 人口減少</li> <li>● ...etc.</li> </ul> <p>政府が掲げる「働き方改革」やワークライフバランスに関連する問題</p> <p>ワークライフバランスを保つには、あるいは女性が働きやすい環境を作るには、「子育て」「介護」などによる負担について、社会や企業で理解・軽減する必要あり</p> <p>本件の対象分野</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p><b>投資対象</b></p> <p><b>保育</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 保育事業、学童事業</li> <li>・ 事業者支援ビジネス（保育士教育・派遣、情報共有ツール、セキュリティ、給食、認定支援など）</li> <li>・ 利用者支援ビジネス（送迎など）、他</li> </ul> <p><b>教育</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 学習塾（英語、受験など）</li> <li>・ 習い事（体操、音楽、水泳など）</li> <li>・ 講師派遣</li> <li>・ 家庭教師</li> <li>・ 趣味、他</li> </ul> <p><b>女性活躍</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 企業内ダイバーシティ推進</li> <li>・ 育ボスの取り組み</li> <li>・ 企業文化・制度コンサル、他</li> </ul> <p><b>家庭サポート</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ベビーシッター</li> <li>・ 家事代行、ハウスクリーニング</li> <li>・ ファザーリング、他</li> </ul> <p><b>ダブルケアサポート</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 生保</li> <li>・ デイケアサービス、他</li> </ul> <p><b>その他サポート</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 就労</li> <li>・ メンタルヘルス、他</li> </ul> </div> </div> <p>出典：新生企業投資(株) 資料</p>											
経営・技術支援	一般業務			組織体制				財務面		社会的インパクト		
	事業戦略	システム	法律相談	人材採用	人材派遣	理事会・取締役会等の体制づくり	ガバナンス体制強化	資金調達	事業計画策定	財務管理	戦略策定	評価の枠組・指標の開発
<p>●…自社 ○…他社委託 ◎…他社と協同 ―…実施なし</p> <p>【その他の特徴】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・相談対応から事業計画作成支援まで幅広く対応</li> <li>・従来からのベンチャー投資での見極めのノウハウや、バイアウト投資での経営支援（ハンズオン）等を活かしたバリューアップ</li> </ul>												

## 特徴

### ■ 銀行とその傘下にあるプライベートエクイティ投資会社のリソースを活かしたインパクト投資

銀行とその傘下にあるプライベートエクイティ投資会社がそれぞれの強みを活かし、経済的なリターンと社会的なリターンの両立を目指すインパクト投資に参入した先進事例である。

(株)新生銀行が LP (リミテッド・パートナー) 投資家として資金を提供し、新生企業投資(株) (以下、「新生企業投資」) がベンチャー投資とバイアウト投資のノウハウを活用して、少子化や人口減少等の社会的課題解決に貢献する子育て支援事業を営む企業の発掘や経営支援 (ハンズオン) を通じたバリューアップを行っている。

新生企業投資が投資先のバリューアップを行う際には、必要に応じて(株)新生銀行の顧客ネットワーク等のリソースを活用している。銀行とプライベートエクイティ投資会社の組み合わせは、他の金融グループがインパクト投資に参入する際にも汎用性が高いと考えられる。

### ■ プライベートエクイティのプロフェッショナルによる投資先のバリューアップ

新生企業投資のインパクト投資が通常のベンチャー投資と異なる点が 2 つある。1 つ目に、リスク・リターンの設定があげられる。新生企業投資では、当該ファンドをミドルリスク・ミドルリターンの投資として位置づけている。リターンに関しては、通常同社が実施しているベンチャー投資よりは低くなる可能性がある一方、リスクに関しては、事業会社が提供するサービスへの底堅い需要を前提とするものの投資元本を失う可能性も排除したわけではないという整理である。

投資リスクを低減するため、これまでのベンチャー投資による目利きとバイアウト投資によるハンズオン支援のノウハウを活用して、通常のベンチャー投資よりも重点的に、投資先の経営支援を行っている。子育てを巡る社会的課題の解決に熱意のあるプライベートエクイティのプロフェッショナルが惜しみなく支援することで、事業リスクへの早期の対応が可能となり、投資先の事業成長及び社会的インパクト創出の加速が期待される。

### ■ 社会的インパクトの共有による更なる事業の成長

新生企業投資のインパクト投資が通常のベンチャー投資と異なる 2 つ目の特徴は、社会的インパクト評価の実施である。投資前には、社会的インパクトを考慮しながら投資先候補を探索し、絞り込む。投資後では、投資先による短期的なアウトプット及び中期的なアウトカムを定量的・定性的に計測している。また社会的インパクト評価の結果が、営業ツールとして活用でき、社員のモチベーション向上にもつながるよう、投資先の経営者と相談しながらロジックモデルやインパクト指標を設計している。

例えば、子育て中の母親を対象に託児機能付きワーキングスペースを運営するママスクエア社の場合、「子育て中の母親が何人就業できたか」という指標を主なアウトプットとして設定している。本指標は同社の店舗スタッフ数を示し、同社の事業規模を測る指標にもなっているほか、指標の伸びは子育て中の母親を応援したい同社従業員のモチベーションにもつながる。

### ■ インパクト投資への取組の拡大の可能性

新生企業投資は、平成 29 年に設立した「日本インパクト投資 1 号」ファンドをパイロットケースとして、平成 31 年には外部投資家参加型のファンド組成を目指している。1 号ファンドの

## 今後の期待

⇒ 今後、国内の社会的事業に対する資金提供規模を拡大する際に、プライベートエクイティ投資会社のノウハウを持った人材の参入等が増えることが重要だろう。

⇒ 投資先のミッションとビジネスモデルに合う社会性と事業性が表裏一体の評価指標を設定することが重要である。社会的インパクト評価が投資先にとって負担になりにくく、事業の持続的な成長を促進する有効なツールとなることが期待されるためである。

⇒ 民間投資家を社会的インパクト投資に呼び込むためには、社会的インパクトを創出する

投資活動において協働した外部パートナーと共同ファンドを組成し、民間投資家や政府機関から LP 出資、若しくは助成金を呼び込む予定だという。外部パートナーごとに複数のファンドを並行して運営する可能性も検討しており、より多くの企業を支援できる体制の構築を狙う。

このように、金融機関がインパクト投資に参入する際、まずは自己資金で試験的に取り組み、実績やノウハウを蓄積することで、外部投資家を呼び込んだ事業が展開しやすくなる。新生企業投資の担当者によれば、「1号ファンドを立ち上げる際、近い将来に事業を拡大することを想定し、外部投資家やパートナーを呼び込んだ形での横展開がしやすいよう、あえてファンドという形態にした」と言う。将来の横展開を想定した上で、パイロットケースを設計することが肝要だと言える。

企業や社会的インパクト評価の認証制度や他の民間投資との共同出資を前提としたインパクト投資ファンドに対する劣後資金の出資枠設定等、様々な主体による取組が望まれる。

## 21 第一生命保険 株式会社



参考ウェブサイト : <http://www.dai-ichi-life.co.jp/>

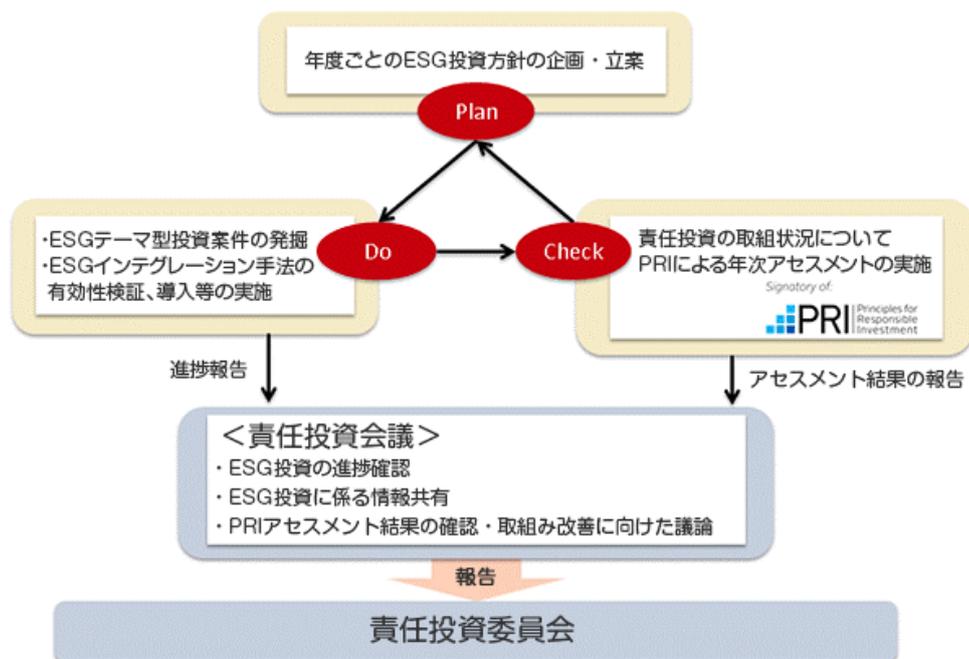
制度・商品名	インパクト投資																													
概要	資金供給を通じた社会的課題の解決に対するコミットメントを一層強めるべく、運用収益の獲得と社会的インパクトの創出の両立を意図して実施（平成 29 年度より）																													
資金源	第一生命保険(株)																													
投資額	1 件当たり数千万円～数億円																													
分野	ヘルスケア、フィンテック等、保険事業に関連のある分野が中心																													
期間	生命保険契約の負債特性を踏まえ、中長期的に投資																													
対象	社会的課題解決に取り組むベンチャー企業等																													
地域	全国																													
選考基準	・投資リターンと社会的利益のバランスが取れている案件																													
実績	投資件数 3 件（平成 30 年 3 月末時点） ・五常・アンド・カンパニー(株)（4 億円、平成 29 年 10 月より） ・Spiber（スパイバー）(株)（10 億円、平成 29 年 10 月より） ・(株)キュア・アップ（2 億円、平成 30 年 2 月より） ・（予定）クラウドクレジット(株)（1 億円、平成 30 年 4 月より開始）																													
全体像 (位置付け)	[第一生命における ESG 投資手法の定義とインパクト投資の位置付け] ESG 投資の中で、運用収益の獲得と社会的インパクトの創出（社会の構造変化等）の両立を意図して投資判断を行う投資手法を「インパクト投資」として定義																													
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">ESG投資手法</th> <th style="width: 50%;">定義</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #e0ffe0;">ESGテーマ型投資</td> <td>収益性の確保を前提とした、社会課題解決に繋がるテーマを持った資産等への投資</td> </tr> <tr> <td style="border: 2px solid red;">インパクト投資</td> <td style="border: 2px solid red;">運用収益の獲得と社会的インパクトの創出（社会の構造変化等）の両立を意図して投資判断を行う投資手法</td> </tr> <tr> <td>その他ESGテーマ型投資</td> <td>インパクト投資に含まれないESGテーマ型投資</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">ESGインテグレーション</td> <td>投資プロセスへの ESG 要素の体系的な組込</td> </tr> <tr> <td>ネガティブ・スクリーニング</td> <td>ESG の観点から特定の業種・企業等をポートフォリオから除外</td> </tr> <tr> <td>ポジティブ・スクリーニング</td> <td>ESG 格付等が高い企業でポートフォリオを構築</td> </tr> <tr> <td>企業リサーチへの組込</td> <td>企業分析・評価において ESG 要素を体系的に組込</td> </tr> <tr> <td>エンゲージメント活動への組込</td> <td>ESG の要素を考慮したエンゲージメント活動</td> </tr> </tbody> </table>												ESG投資手法	定義	ESGテーマ型投資	収益性の確保を前提とした、社会課題解決に繋がるテーマを持った資産等への投資	インパクト投資	運用収益の獲得と社会的インパクトの創出（社会の構造変化等）の両立を意図して投資判断を行う投資手法	その他ESGテーマ型投資	インパクト投資に含まれないESGテーマ型投資	ESGインテグレーション	投資プロセスへの ESG 要素の体系的な組込	ネガティブ・スクリーニング	ESG の観点から特定の業種・企業等をポートフォリオから除外	ポジティブ・スクリーニング	ESG 格付等が高い企業でポートフォリオを構築	企業リサーチへの組込	企業分析・評価において ESG 要素を体系的に組込	エンゲージメント活動への組込	ESG の要素を考慮したエンゲージメント活動
ESG投資手法	定義																													
ESGテーマ型投資	収益性の確保を前提とした、社会課題解決に繋がるテーマを持った資産等への投資																													
インパクト投資	運用収益の獲得と社会的インパクトの創出（社会の構造変化等）の両立を意図して投資判断を行う投資手法																													
その他ESGテーマ型投資	インパクト投資に含まれないESGテーマ型投資																													
ESGインテグレーション	投資プロセスへの ESG 要素の体系的な組込																													
ネガティブ・スクリーニング	ESG の観点から特定の業種・企業等をポートフォリオから除外																													
ポジティブ・スクリーニング	ESG 格付等が高い企業でポートフォリオを構築																													
企業リサーチへの組込	企業分析・評価において ESG 要素を体系的に組込																													
エンゲージメント活動への組込	ESG の要素を考慮したエンゲージメント活動																													
	出典：平成 29 年 10 月 23 日「News Release」（第一生命保険(株)）																													
経営・ 技術支援	一般業務			組織体制				財務面			社会的インパクト																			
	事業戦略	システム	法律相談	人材採用	人材派遣	理事会・取締役会等の体制づくり	ガバナンス体制強化	資金調達	事業計画策定	財務管理	戦略策定	評価の枠組・指標の開発																		
	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	●	●																		
	【その他の特徴】 ・平成 30 年よりインパクト評価実施予定																													

## (参考) スキーム図等

### [ESG 投資の実施スキーム]

年度ごとに ESG 投資方針を策定し、アセット横断的な取組を実施しており、取組の状況は資産運用各部が参加する責任投資会議において定期的に確認する。また、PRI 年次アセスメントを通じて社外からの評価を受けることで、ESG 投資に関わる取組・プロセスの持続的な改善を目指す。

なお、ESG 投資に従前より取り組んでいる点や推進体制を整備している点等が評価され、平成 30 年 3 月には環境省「持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則」において、「環境大臣賞」（総合部門）を受賞。



出典：第一生命保険(株) ウェブサイト

※ E・S・G とは、それぞれ Environmental、Social、Governance の頭文字。第一生命保険(株)では、安全性・収益性の視点に加え、社会性・公共性（環境保護や社会貢献、ダイバーシティへの取組、コーポレート・ガバナンス等）の視点も盛り込んだ ESG 投資に取り組んでいる。

※ PRI：Principles for Responsible Investment の略。責任投資原則。機関投資家の投資の意思決定プロセスや株式の保有方針の決定に ESG 課題に関する視点を反映させるための考え方を示す原則として、平成 18 年 4 月に国連が公表した 6 つの原則。

## 特徴

### ■ 大手生命保険の参入

国内トップクラスの機関投資家である第一生命保険(株)（以下、「第一生命」）が、運用収益の獲得と社会的インパクトの創出の両立を意図して、社会的課題解決に寄与するベンチャー企業に対して直接投資を開始した先進事例である。

今後、機関投資家の運用資金の一部を社会的課題の解決に向けた投資に呼び込むためのポイントは以下である。

### ■ ESG 投資への取組の一環としてインパクト投資を位置づけ

第一生命は、インパクト投資を ESG 投資への取組の一環として明確に位置付けている。同社は、安全性・収益性・流動性だけでなく公共性にも配慮した資産運用を実施する生命保険会社として、従前から ESG 投資に積極的に取り組んでおり、平成 27 年には国連責任投資原則（PRI）にも署名した。平成 29 年には ESG 投資への取組を更に進め、社会的

## 今後の期待

⇒ 平成 29 年に年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が ESG 投資を開始する等、国内の ESG 投資が更に拡大・普及していくことが見込まれる中、ESG 投資への取組を深

課題の解決に対するコミットを強化すべく、運用収益の獲得と社会的インパクトの創出の両立を意図した投資手法であるインパクト投資を開始した。

### ■ 収益の獲得と社会的インパクトの創出の両立

生命保険会社は、保険契約者から預かった保険料等を原資として資産運用を行っているため、受託者責任の観点から、インパクト投資であっても収益性の確保は前提条件となる。そのため、第一生命のインパクト投資では、投資対象企業の成長ステージを限定していないものの、近い将来 IPO（新規株式公開）が見込める等、創業期・成長期のベンチャー企業を中心に出資している。社会性だけでなく収益性についても同社の基準を満たす投資先候補は必ずしも多くない。

### ■ 社会的インパクト評価を重視

第一生命はインパクト投資について「社会課題解決につながる事業に投資をした後、投資先がどのような社会的成果を出したのかをモニタリングして責任を持つ投資手法」との認識をしており、投資先の社会的インパクト評価を重視している。同社の株式部が投資先モニタリングの一環として、中期的な社会構造の変化（アウトカム）を評価する指標を設定し、投資先の関連情報を収集する。

また同社は、インパクト投資そのものを目的化しないために、あえて出資額目標は設定せず、あくまでも投資先による経済的・社会的リターンを創出を目標として設定している。このような目標設定の考え方は今後、他の機関投資家がインパクト投資チームやファンドの実績を評価する際の参考になる。

### ■ 本業との親和性

第一生命のベンチャー投資では、本業の保険事業との親和性が高いヘルスケア、フィンテック分野を中心に投資を検討している。これは、投資先事業とのシナジー効果を期待しているためである。一般的なコーポレート・ベンチャー・キャピタルと同様、インパクト投資においても企業が戦略的に投資先分野を絞ることで、投資先の事業だけでなく社会的インパクトの拡大も促進することが期待される。

化させる形でインパクト投資に取り組む機関投資家が増えることが期待される。その公共性から、生命保険会社とインパクト投資の親和性は高いと考えられる。

⇒ 今後、こうしたインパクト投資の投資先探索の課題を解消するためには、投資家間の情報共有や、ソーシャルベンチャーと投資家のマッチングイベント等、既存のベンチャー投資のエコシステムを活用しながら、インパクト投資のエコシステムを形成する場づくりが重要である。

⇒ 今後、同社がどのようなアウトカム指標を設定し、評価結果を公開していくのかが注目される。

## 22 一般財団法人 社会的投資推進財団

参考ウェブサイト：http://www.siif.or.jp/

事業・商品名	社会的インパクト投資（投資家、中間支援）											
概要	社会的インパクト投資のモデル開発と実践を通じて、日本の公益分野における民間からの投資的資金を増やし、社会的課題解決を促進											
資金源	(公財)日本財団からの助成金、企業等からの寄付金、その他事業収入											
投資額	事業に応じて決定											
期間	事業に応じて決定											
対象	国内における社会的インパクト投資普及に資するモデル案件に対するリスクキャピタルの提供。領域は問わない。											
分野	問わない											
地域	全国											
選考基準	<p>① <b>社会的インパクト投資市場構築への貢献</b></p> <p>(ア) 資金供給：資金流通量の増加、新しい担い手数の増加</p> <p>(イ) 資金仲介機能：新しい仲介機能・手法・対象領域、中間組織参入者に資する知見やネットワークの開発、中間組織参入者の手本となるコンプライアンス</p> <p>(ウ) 資金需要：事業者による資金アクセスの改善、投資可能な事業者の育成や案件の創出</p> <p>② <b>社会的インパクトの創出</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>測定可能な社会的インパクトの創出</li> <li>社会的インパクトの拡大の潜在性</li> </ul> <p>③ <b>事業性</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業の持続可能性と拡大の潜在性</li> <li>財務リターン</li> </ul>											
実績	<p>○投資実績（合計：約 5,200 万円、平成 30 年 3 月末現在）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>神戸市における SIB を活用した糖尿病性腎症等重症化予防プログラム</li> <li>八王子市における SIB を活用した大腸がん検診・精密検査受診率向上事業</li> <li>プラスソーシャルインベストメント(株)</li> </ul> <p>○投資決定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ヘルスケア・ニューフロンティア・ファンドへの出資を決定</li> </ul> <p>○その他の実績</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社会的インパクト投資普及を目的に、(株)三井住友銀行と包括業務提携を締結</li> <li>SIB 案件組成のための研修実施</li> <li>社会的インパクト評価イニシアチブへの支援及び「Social Impact Day 2017」の開催協力</li> <li>GSG 国内諮問委員会発行「日本における社会的インパクト投資の現状 2017」の企画・制作</li> <li>「社会的インパクト投資フォーラム 2018」の開催 等</li> </ul>											
全体像 (位置付け)	<p>【先行事例づくり】モデル投資案件へのリスクキャピタルの提供</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>モデル投資案件の組成</li> <li>直接投資：保証、ファースト・ロス・ポジションの投資</li> <li>間接投資：ファンドへの共同出資</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Fund事業</b></p> <p style="text-align: center;">社会的インパクト投資の市場構築</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p><b>Think tank 事業</b></p> <p>【調査研究・政策提言】市場環境の整備</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>啓発活動</li> <li>調査研究、ナレッジ開発</li> <li>人材育成</li> <li>政策提言</li> </ul> </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>Hub/Network 事業</b></p> <p>【仲介機能づくり】エコシステムの構築</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>仲介機能を果たす組織に対する支援</li> <li>ステークホルダーのマッチング、ネットワークの構築</li> </ul> </div> </div> <p>出典： (一財) 社会的投資推進財団資料</p>											
経営・技術支援	一般業務			組織体制				財務面			社会的インパクト	
	事業戦略	システム	法律相談	人材採用	人材派遣	理事会・取締役会等の体制づくり	ガバナンス体制強化	資金調達	事業計画策定	財務管理	戦略策定	評価の枠組・指標の開発
●…自社 ○…他社委託 ◎…他社と協同 ―…実施なし	◎	—	—	—	—	◎	◎	●	◎	—	●	●
	<p>【その他の特徴】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>SIB 案件組成のための中間支援組織への資金的支援、技術的支援（研修実施等）</li> <li>社会的インパクト投資のムーブメントづくりのためのイベントの開催</li> <li>調査レポートの制作</li> </ul>											

## 特徴

### ■「社会的インパクト投資」の市場構築を目指す

(一財)社会的投資推進財団(以下、「SIIF」)は、「社会的インパクト投資」(以下、「インパクト投資」)の普及を目的に、日本財団の支援を得て平成29年3月に発足した新しい組織である。組織のミッションとして「日本におけるインパクト投資の市場構築」を掲げており、そのための戦略として以下の3つの機能を自ら果たすことで実現をしようとしている。

1つ目は、「Fund 事業」である。この事業は、他のモデルとなり得るインパクト投資の投資案件を、投資先や他の投資家を巻き込む形でつくりあげ、更にはSIIFも実際に投資を行うことで、その知見を広く関係者に共有をしていこうとするものである。その一貫として、大手金融機関や地方自治体と連携した日本初のSIBの導入を成功させている。

2つ目は、「Hub/Network 事業」である。この事業はソーシャルビジネスを行う事業者(投資先)と投資家(機関投資家、個人)との仲介機能を果たそうとする組織に対する、財務的及び非財務的支援である。地域でのインパクト投資の仲介機能を果たそうとしている企業に対して、出資を行うだけでなく、当該支援先が地域で生み出している成果を可視化し、評価を共同で行うことを計画している。

3つ目は、「Think tank 事業」である。インパクト投資の動きは欧米が先行していることを踏まえ、先進モデル、政策、課題をレポートにまとめて発信している。

### ■ 戦略的な投資モデル

従来の寄付・助成金等や投資と、インパクト投資の共通点と相違点は何か。投資先や投資家にとってはメリット、デメリットが気にかかるところである。理論も大事であるが、実行に移すことで現実的に見えてくるものがある。SIIFではリスクマネーを拠出することで、投資家が投資をしやすい状況をつくり、まずは様々な投資家にインパクト投資を体験してもらうことを狙っている。

単独での投資は原則行わず、財務的にも必ずレバレッジ効果を利かすことにしているのは、インパクト投資の普及には欠かせないポイントである。ファイナンススキームとしてのモデル性も重視している。例えばSIBに代表されるような地方自治体も巻き込むモデルが実現されると、他の地域や投資家からも導入検討や予算化が一気に増える。こうして戦略的に投資モデルを選び、取り組んでいる。

更にはこうした動きを加速させることを目的に、大手金融機関とも包括的業務提携を結ぶ等、投資家サイドの動きを活発化させている。

### ■ 調査研究・政策提案で環境づくり

SIIFが他のインパクト投資家と違うのは、資金提供にとどまらず、インパクト投資普及に必要な調査研究・政策提案を積極的に行っている点である。

GSG国内諮問委員会(※)の事務局として、委員会の運営に加え、同委員会が毎年発行するレポートの企画・制作を担っている。同レポートでは、休眠預金の活用やSIB普及の必要性、社会的インパクト評価の浸透等、日本でのインパクト投資普及に必要な施策提案やその進捗状況を示し、政府機関や研究者等へ提供している。

平成30年2月には「社会的インパクト投資フォーラム2018」を開催し、インパクト投資の実践者、興味・関心を持つ企業や個人が一堂に会する場を設けてネットワークづくりを促す等、機運の醸成にも積極的に取り組んでいる。

## 今後の期待

⇒ SIIFが仕掛ける投資案件に限らず、この1～2年でのインパクト投資の実例が増え始めており、投資家サイドの特徴や課題が明示できるようになってきてはいる。一方で、インパクト投資にふさわしいソーシャルビジネス、投資先のマーケットとしての需要や課題が明示できていないという現状がある。

もちろん個別案件における投資先は存在するため、インパクト投資をイメージする際に具体例をあげることはできる。しかし、ソーシャルビジネスといっても千差万別、玉石混交であり、定義もまちまちの現状がある。

日本で今後インパクト投資を更に普及させるには、先行事例を作るだけでなく、マーケットとしての投資先の現状と課題をマクロレベルで捉え、投資家や政策決定者等へと情報提供できるかが課題となる。「インパクト投資の市場構築」を目指すSIIFへの期待は大きい。

※平成25年6月に、G8議長国の英国・キャメロン首相の呼びかけにより、社会的インパクト投資を国際的に推進することを目的としたG8社会的インパクト投資タスクフォースが形成され、社会的インパクト投資に関する調査や活発な情報共有が行われている。平成27年8月に新たに5か国が参画し、Global Social Impact Investment Steering Group(GSG)に改名。日本では、平成26年に国内諮問委員会が立ち上げられた。

## 23 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



参考ウェブサイト：<http://sipartners.org/>

事業・商品名	日本ベンチャー・フィランソロピー基金（以下、「JVPF」）				
概要	資金提供と経営支援を通じて社会的事業を行う組織の成長をサポートし、社会的インパクトを拡大するために設立された国内初の本格的なベンチャー・フィランソロピー(VP)基金				
資金源	日本財団に初回クロージング約1億円の基金が設置され、ソーシャル・インベストメント・パートナーズ（以下、「SIP」）と日本財団が共同して運営 ＜ファンド規模＞				
		平成26年	平成27年	平成28年	平成29年（3月末）
	ファンド規模	1億5,100万円	2億3,300万円	2億7,500万円	2億9,600万円
	寄付者の数	法人・団体7 個人14	法人・団体8 個人20	法人・団体10 個人29	—
助成等額	1件当たり2,000万円～3,000万円				
期間	3～5年の中長期の視点から、専門的な経営資源を継続的に提供				
対象	社会的課題の解決を目的とする「社会性」、複雑化する課題に対する解決策の「革新性」、事業としての持続可能性を担保する「事業性」を達成する潜在力のある社会的事業				
分野	教育・若者の就労支援、育児・女性の活躍、地域コミュニティ				
地域	全国				
選考基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>・支援先は、NPOや株式会社等の法人格を問わず、次の5つの基準に基づき能動的に発掘、厳選（年間1～3社程度）             <ul style="list-style-type: none"> <li>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（Scalability）</li> <li>④経営陣のリーダーシップ、キャパシティ ⑤ミッション・ビジョンの共有</li> </ul> </li> <li>・そのほか、綿密なデューデリジェンス（事業領域の再確認、社会的インパクト・KPIの定義、事業計画の共同策定、課題と支援策の明確化）を行う</li> </ul>				
実績	＜支援先＞				
	団体名	支援開始年	分野	支払金額	支援スキーム
	NPO法人 放課後NPOアフタースクール	平成25年	・教育 ・女性の活躍 ・地域コミュニティ	2,000万円	助成金
	認定NPO法人 Teach For Japan	平成27年	・教育	3,000万円 (マイルストーン)	助成金
	AsMama(株)	平成27年	・育児 ・女性の活躍	3,000万円 (マイルストーン)	転換社債
	NPO法人発達わんぱく会	平成28年	・育児 ・女性の活躍 ・地域コミュニティ	3,000万円	助成金
(株)和える	平成29年	・伝統産業 ・育児 ・教育 ・地域コミュニティ	3,000万円	普通株式	
全体像					

出典：日本ベンチャー・フィランソロピー基金 ウェブサイト

経営・ 技術支援	一般業務			組織体制				財務面			社会的インパクト	
	事業戦略	システム	法律相談	人材採用	人材派遣	理事会・ 取締役会等 の体制づくり	ガバナンス 体制強化	資金調達	事業計画 策定	財務管理	戦略策定	評価の 枠組・指標 の開発
●…自社 ○…他社委託 ◎…他社と協同 ―…実施なし	◎	◎	◎	—	◎	●	●	●	●	—	●	●
<b>【その他の特徴】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 支援先の経営陣に事業計画達成のコミットメントを求め、理事会等を通じてガバナンスを実施</li> <li>・ 法務・アドボカシー・戦略コンサル・会計（プロボノ・パートナー）等、専門組織と総合的な支援</li> </ul>												

## 特徴

### ■ 外部の専門家を巻き込んだ非財務的支援

JVPFの支援先にはSIPのメンバーが理事・取締役として参画し直接的に経営に関与することできめ細かい支援を行っている。個別課題に応じた単発のプロボノ支援を超えて資金提供者が自ら支援先の経営に参画するモデルは日本でもユニークなやり方と言える。加えて、法律事務所や戦略コンサルティング会社等が企業としてプロボノ支援の提供にコミットしており、支援先の個別の経営課題に応じて都度サポートを行っている。その際、プロボノ支援を終了しても支援先が自立して事業を遂行できるようにノウハウ移転を行うよう心掛けている点が重要なポイントである。

### ■ 助成・融資・出資を支援先のニーズに応じて決定する柔軟な資金提供

これまでの5件の支援先のうち、3件は助成金、1件は転換社債、1件は出資の形式をとっているように、資金提供手法を支援先ごとに柔軟に選択している点が特徴的である。株式会社形態で社会的課題解決を担う組織が増えつつある昨今、社会的なミッションを第一義的な目的としつつも長期的な成長に資するような出資の形式での支援メニューがあることは事業者のニーズに合致していると言える。

例えば、AsMama(株)では、創業当初からベンチャーキャピタルの資金提供の打診があったものの、事業の社会的なミッションよりも収益性を追求する投資家の意見に翻弄されることを恐れて資金の受け入れは避けてきたという。こうした事業者にとって、社会的なミッションと経済的リターンいずれも追及する資金提供者の存在は、今後ますます必要性を増すだろう。

なお、AsMama(株)、(株)和える共に、もし社会的なミッションが損なわれることがあればJVPFとして資金を回収する旨を契約に定める「ミッションロック」を設定しており、公益的な資金を活用する際の工夫がされている。

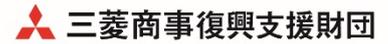
### ■ インパクト志向で複数年度にわたってコミットする支援体制

支援開始前に数か月に亘るデューデリジェンス（事前審査）を行っており、その過程でロジックモデルやセオリー・オブ・チェンジの手法を活用して支援先の社会的インパクトを可視化している。このように、活動内容だけでなく具体的な社会的成果を重視するからこそ、3年間という中長期にわたって支援を行っている。また、個別の事業ではなく、団体の持続的な成長を支える基盤（人材、システム等）に対して資金提供を行っている。JVPFでは、基金の累計金額の最大25%までは支援先の資金提供ではなく経営支援に活用できることを事前に寄付者と合意しており、この金額がSIPの経営支援の費用として使われている。公益セクターでは単年度でプロジェクトに紐づいた支援が一般的である中、社会的成果を厳格に求められる一方、中長期で伴走する支援体制は事業者のニーズに即していると言える。

## 今後の期待

⇒ 受益者が直接裨益する支援だけでなく、中間支援組織による非財務的支援にも寄付者や助成財団の資金が使われることに対する理解の醸成が求められる。

## 24 公益財団法人 三菱商事復興支援財団



参考ウェブサイト：http://mitsubishicorp-foundation.org/

制度・商品名	産業復興・雇用創出支援事業					
概要	東日本大震災被災地の産業復興・雇用創出を目的とした事業者への支援事業 主に匿名組合出資のスキームを活用、財務諸表上は長期預り金であり金融負債とは異なる					
資金源	三菱商事(株)からの寄付					
投資額	200万円～1億円（平成24年～平成28年度実績）					
分野	東日本大震災被災地（岩手・宮城・福島）の産業復興・雇用創出に係る事業					
期間	全51件（うち多数が10年、期限一括）					
対象	被災地域で活動する事業法人・起業家・NPO					
地域	東日本大震災被災地（岩手・宮城・福島）					
選考基準	地元金融機関の紹介、当該金融機関と事業者が共同作成した事業計画を審査、実査及びヒアリング実施					
実績		平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度
	出資件数	14件	17件	13件	6件	1件
	出資総額	8億2,200万円	7億1,000万円	4億6,400万円	5,750万円	200万円
全体像 (位置付け)	<p>地元金融機関等と協働し、平成24年度から平成28年度までの5年間に、事業の再建や新規事業の立ち上げを目指す51の事業者に対して、匿名組合出資等による支援を実施</p> <p>出典：（公財）三菱商事復興支援財団 2016（平成28）年度報告書</p>					
経営・技術支援	一般業務		組織体制		財務面	社会的インパクト
	事業戦略	システム 法律相談	人材採用	人材派遣 理事会・取締役会等の体制づくり	ガバナンス体制強化	資金調達 事業計画策定 財務管理
●…自社 ○…他社委託 ◎…他社と協同 —…実施なし	<p>【その他の特徴】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・伴走支援を行うと共に復興庁の専門家派遣制度等、行政等の支援制度の活用サポート等を実施</li> <li>・物産展や見本市等への出店・出品も提案</li> <li>・財団職員15名程度が関わっているほか、NPO法人ETICや(一社)RCF等との意見交換も実施</li> </ul>					

## 特徴

### ■ 地元の金融機関との連携を前提としたスキームにより持続性を担保

事業の特徴は、地元の金融機関からの融資が得られることを前提として資金提供する点である。(公財)三菱商事復興支援財団の資金提供を受けたい場合、まずは地元金融機関からの融資に目途を付けた上で、その金額を上限として同財団が匿名組合出資の形で資金提供するかどうかを判断することになる。

地元金融機関のスクリーニング及び支援を必須とすることで、地元金融機関が長期にわたって支えていく自覚がある事業者を支援対象とすることができる。土地勘のある金融機関による目利き力も活用できている。

こうした手法を取ることで、同財団の資金が地元金融機関の資金を引き出す呼び水になっているだけでなく、同財団の支援が終了した後も地元金融機関による追加融資実施等、金融取引の継続・発展が期待できることから事業の持続性を高めていると言える。

### ■ 「匿名組合出資」の特徴を活かすことで社会的事業の成長を支援

同財団が採用した「匿名組合出資」の形態は、社会的事業に対する資金提供手法として、以下の2点で優れている。

1点目は、匿名組合出資は金融機関にとって「資本金」に近い資金（いわゆる“みなし資本”、“資本類似性”）と認識し得る場合があり、したがって新たな借入より有利に働く場合があるということである。

株式出資の場合は、資金提供者（出資者）が株主となって経営に関与する。一方、匿名組合出資の場合は、株式の取得と違い、資金提供者は株主ではないため、事業者にとっては経営への参画を受け入れることなく資金を得ることができる。

2点目は、匿名組合出資は、事業が赤字の状態でも利息を支払う必要がある融資と異なる。匿名組合出資は、資金提供者への分配金額・条件をより柔軟に決められるため、事業の黒字化に歩調を合わせ、黒字額の一部の利益分配を受けることも可能である。

つまり、単年度黒字ではなく、累積赤字が解消しない限りは元本及び利息等の支払が発生することはないため、出資と同様に資金提供者が事業リスクを取る形になっている。このように、匿名組合出資は出資と融資の利点を兼ね備えた形式と言える。

同財団では、累積損益で黒字が確保できるようになって初めて利益分配金を受けることとしている。また、この利益分配金を得たとしても、同財団の内部留保とせず、被災地での支援活動に再利用することとしている。

## 今後の期待

⇒ 同財団のようなリスクマネーの提供者と地元金融機関がタッグを組むやり方は他の地域でも展開可能な仕組みと言えるだろう。

⇒ 革新的な手法で社会的課題を解決する事業者にとっては、リスクマネーが不可欠である。しかし通常のビジネスのように、上場等を通じて株式の価値が何倍にも上がるようなビジネスモデルは稀である。その点を考慮すると、リスクマネーでありながら株の値上がりを狙うのではなく、事業が軌道に乗って初めて利益の一部を受領する匿名組合出資の仕組みは、社会的事業に対する資金提供手法として有効かつ汎用性があると言える。

## コラム1 公益財団法人 助成財団センター ～我が国の助成の現状と課題～

参考ウェブサイト：<http://www.jfc.or.jp/>

(公財)助成財団センター（以下、「助成センター」）は、昭和60年に民間の助成財団や経済界の支援で設立された。助成に関する我が国で唯一の情報センターとして、助成財団や助成プログラムに関する情報を収集し、刊行物やウェブサイトに掲載することで、助成を必要としている方々に広く提供している。また、助成団体や助成金を必要とする関係者からの相談にも対応するほか、地域のNPO支援センター等が開催する助成金セミナー等に講師の派遣も行っている。

### ■我が国の助成の現状

我が国には何らかの形で助成をしている団体が4,000弱ある。平成29年度に助成センターが実施した調査では、1,998団体を把握した。年間500万円以上の助成をしている団体は932ある。その年間助成事業費は合計約1,092億円（平成28年度決算に基づく）である。助成額が5,000万円未満の団体が全体の72%を占める。また、5億円以上の団体は2%であり、助成額の中央値は2,000万円程度である。

事業形態別では、①研究助成、②文化・福祉・市民活動等の事業プロジェクトへの助成、③育英奨学プログラムの比率が2:1:1となっている。

分野別に見ると、「科学・技術」「医療・保健」等の自然科学系の分野が多い。

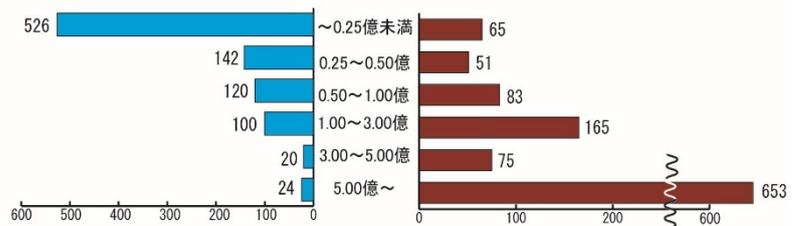
### ■資金提供手法等の課題

資金提供手法の工夫として、社会的事業に対して出資できる仕組みがある。我が国でも、匿名組合出資を活用した(公財)三菱商事復興支援財団等の取組はあるものの、助成財団全体にはまだ根付いていない。また、我が国の助成は事業ごとの支援が主流だが、欧米の場合は事業を行う組織そのものへの支援が多く見られる。

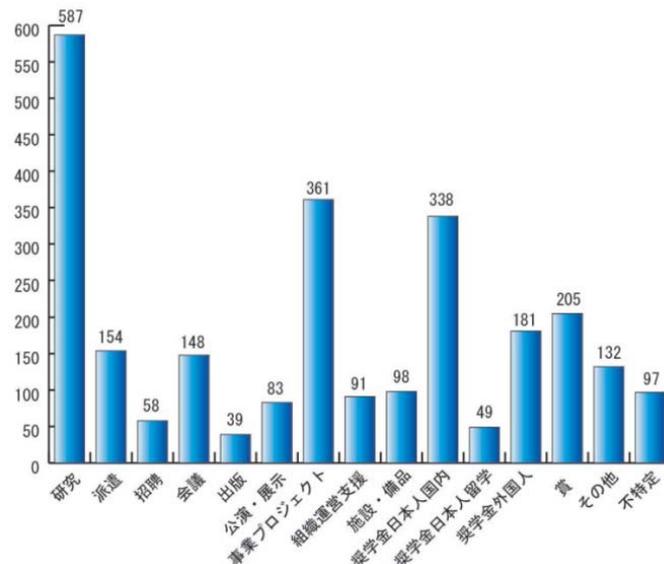
経営・技術支援については、欧米ではプログラムオフィサー（以下、「PO」）の人材流動性が高く、弁護士等専門性の高い人材がPOとして参画することもしばしばある。一方我が国では、支援先団体の現実的な課題の解決を支援できる専門性の高いPOが少なく、かつ助成財団間での人材流動性はまだ低い。

図：年間助成等事業規模別財団数及び助成額(6階層別)

	財団数	%	累計	助成額(億円)	%	累計
～0.25億円未満	526	56%	56%	65	6%	6%
0.25～0.50億円	142	15%	72%	51	5%	11%
0.50～1.00億円	120	13%	85%	83	8%	18%
1.00～3.00億円	100	11%	95%	165	15%	33%
3.00～5.00億円	20	2%	97%	75	7%	40%
5.00億円～	24	3%	100%	653	60%	100%
合計	932	100%		1,092	100%	



図：事業形態別プログラム数



出典：(公財)助成財団センター「日本の助成財団の現状」

## コラム2 株式会社 日本政策投資銀行 ～非財務価値の評点化による格付融資制度～

参考ウェブサイト：<https://www.dbj-sustainability-rating.jp/>

(株)日本政策投資銀行（以下、「DBJ」）は、「株式会社日本政策投資銀行法」により設立された政策金融機関である。平成 29 年 4 月より目指す将来像を「ビジョン 2030」として掲げ、経済価値と社会価値の両立を前提とした「サステナビリティ経営」(※)を目指している。

責任ある金融として財務情報だけでなく、非財務情報を積極的に取り込み、企業価値をより適切に評価した上で融資するのが「DBJ 評価認証型融資」である。これは、DBJ が環境経営度、防災対策、健康経営度といった企業の財務諸表以外の企業価値を評点化（格付）し、融資条件に反映させる制度である。

※ DBJ が目指すサステナビリティ経営とは、投融資一体等の特色を活かしたビジネスモデルに基づく事業活動を通じて、投入する有形・無形の経営資源の価値を高め、経済価値と社会価値の両立を実現すると共に、ステークホルダーとの対話を通じて、価値創造プロセスの継続的な改善に努めることで、持続可能な社会の実現に貢献していく取組のことを指す（2017 年統合報告書本編より引用）。

### ■ DBJ 評価認証型融資の概要 出典：(株)日本政策投資銀行 ウェブサイト <http://www.dbj.jp/service/finance/rating/index.html>

体系	意義		
 <p>DBJ 評価認証型融資</p> <p>DBJ 環境格付 (環境リスク)</p> <p>DBJ BCM格付 (事業継続リスク)</p> <p>DBJ 健康格付 (人的生産性リスク)</p>	<input type="checkbox"/> 責任ある金融 <ul style="list-style-type: none"> <li>・社会や顧客の課題解決、価値向上</li> <li>・財務情報だけでなく、非財務情報を積極的に取り込むことにより、企業価値をより適切に評価</li> </ul> <input type="checkbox"/> 同融資利用のメリット <ul style="list-style-type: none"> <li>・格付に応じた金利設定</li> <li>・取組の第三者評価等による内部管理への活用</li> <li>・CSR 面での PR 効果（ステークホルダーへのアピール）</li> </ul>		
名称	概要	累計件数 (平成 30 年 3 月末)	累計金額 (平成 30 年 3 月末)
環境格付融資 (環境リスク)	企業の環境経営度を評点化し、優れた企業を選考し、得点に応じて 3 段階の金利を適用する。	623 件	1 兆 2,623 億円
BCM 格付融資 (事業継続リスク)	防災及び事業継続対策への取組の優れた企業を評価・選考し、その評価に応じて融資条件を設定する。	314 件	3,957 億円
健康経営格付融資 (人的生産性リスク)	従業員の健康配慮への取組に優れた企業を評価・選考し、その評価に応じて融資条件を設定する。	137 件	1,550 億円

### ■ 格付取得状況と評価の工夫

格付取得企業はほとんど大企業・中堅企業である。平成 30 年 3 月末時点での DBJ 評価認証型融資の累計実績は 1,074 件、1 兆 8 千億円超に上る。2～3 名の評価チームが各格付け共に 120 問程度のヒアリングを通して、最終的に非財務情報を評点化している。評価の公正性が保たれるよう、格付判定会議を開催している。

企業からの希望に応じて、無料で評価結果をフィードバックしており、他社比較等も可能である。

### ■ 評価に当たっての重視点

環境格付等、都市銀行や地方銀行でも行われているが、DBJ が重視しているのは、外形情報やアンケート結果ではなくヒアリングを通じた評価である。実際に企業を訪問して確認することを徹底し、本制度の信頼性が保たれるよう努めている。また覚書に基づくモニタリングを実施し企業との継続的な対話を実施している点も、格付融資の特長である。

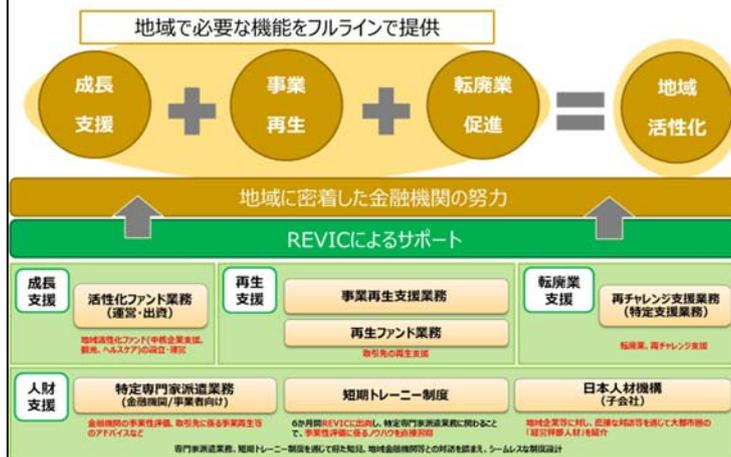
# コラム3 株式会社 地域経済活性化支援機構 ～地域活性化ファンドと地域金融機関への人的支援～

参考ウェブサイト：http://www.revic.co.jp/

(株)地域経済活性化支援機構（以下、「REVIC」）は、平成21年6月に公布された「株式会社企業再生支援機構法」に基づき、平成21年10月に設立された（株）企業再生支援機構を前身とする法人で、平成25年3月に施行された「株式会社地域経済活性化支援機構法」によってREVICへの抜本的改組及び機能拡充が行われた。

また、平成26年10月に「株式会社地域経済活性化支援機構法の一部を改正する法律」によって、事業再生ファンド及び地域活性化ファンドに対する有限責任組合員（LP）として出資する機能（特定組合出資）と、経営者保証の付された貸付債権等を買取を行う機能（特定支援）等の機能拡充が行われた。同機構では、地域の経済成長を牽引する事業者等を支援するため、金融機関等と共同して設立するファンドの運営（ファンド組成総額：約1,004億円、平成29年12月31日時点）を行うと共に、地域活性化ファンド等に対しLP（有限責任組合員）として出資（LP出資総額：約342.3億円、平成29年12月31日時点）している。また、時限組織として、REVICの業務終了後も地域金融機関による地域活性化への取組が持続的に行われるよう、地域金融機関を対象にREVICの多種多様な専門人材が、総合的な支援を行っている。

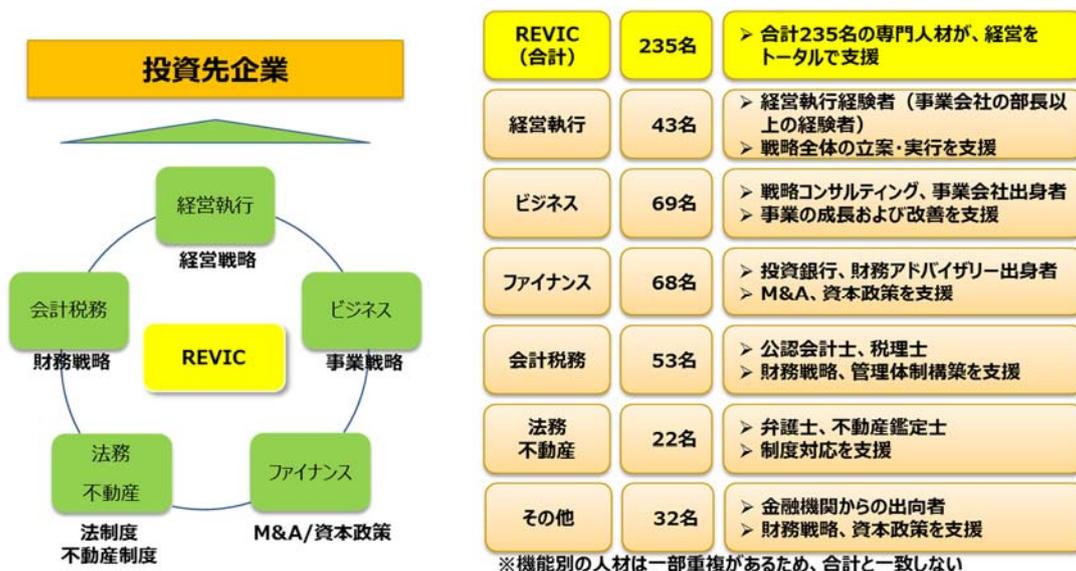
【地域経済の活性化に必要な機能の提供】



【運営中のファンド（平成29年12月31日時点）】

テーマ	ファンドサイズ、本数	主なファンド
観光	12本 158.5億円	・観光活性化マザーファンド ・ALL九州観光活性化ファンド
ヘルスケア	1本 100億円	・地域ヘルスケア産業支援ファンド
地域中核企業支援	1本 290.5億円	・地域中核企業活性化ファンド
ベンチャー	4本 35.4億円	・とっとり大学発・産学連携ファンド ・しまね大学発・産学連携ファンド
グロース	12本 155.1億円	・飛騨・高山さるぼぼ結ぶファンド ・広域ちば地域活性化ファンド ・NCB九州活性化ファンド
事業再生	3本 93億円	・やまぐち事業維新ファンド ・関西広域中小企業再生ファンド ・北海道オールスターファンド
熊本震災復興	2本 166.5億円	・熊本地震再生ファンド ・九州広域復興ファンド

【REVICの人的支援体制（平成30年1月1日時点）】



出典：REVIC資料「地域経済活性化支援機構(REVIC)による地域活性化の取り組みとその意義」

## ■ 地域活性化ファンド等の運営（特定経営管理）

特定経営管理とは、地域の経済成長を牽引する事業者を支援するため、金融機関等と共同して、地域活性化ファンド等の運営を行う業務である。

REVIC は民間資金の呼び水として期待されていることから、同業務は、地域活性化や事業再生のリスクマネーの供給体制が十分ではない地域に対し、官民連携して供給体制を確保することに主眼を置いている。そのため、民間資金の十分な供給体制が確保された地域でのファンド組成は行わない方針となっている。また、REVIC と金融機関等がファンドを共同で運営することで、REVIC の持つノウハウを金融機関等に移転し、金融機関等の支援能力向上に寄与することにより、各地域における事業者への支援の充実が期待できるとされる。

### 【REVIC が組成する地域活性化ファンドの目的】

地域活性化のためには、地域におけるリスクマネーの供給の仕組みを整備する必要がある。REVIC では、地域経済の資金供給者である地域金融機関と共同でファンドを運営することにより、地域にリスクマネーを供給する体制を構築することを目指している。

地域活性化ファンドの主なカテゴリには、「観光産業支援ファンド」「ヘルスケア産業支援ファンド」「地域中核企業支援ファンド」「ベンチャー・成長企業支援ファンド」「震災復興・成長支援ファンド」がある。

## ■ 地域活性化ファンド等への出資（特定組合出資）

特定組合出資（ファンド出資業務）とは、地域活性化ファンド等に対し、有限責任組合員（L P）として出資を行う業務である。REVIC が出資を行い呼び水となることで、民間によるリスクマネーの供給や地域経済活性化・事業再生支援の担い手である地域金融機関等の事業者に対する支援能力の向上も期待できるとされる。

支援基準に合致すれば、一つのファンドに特定経営管理（G P 出資）と特定組合出資（L P 出資）を併せて行うことが可能である。

### 【支援実績及び代表的な事例（平成 29 年 12 月 31 日現在）】

平成 25 年 3 月に REVIC が業務を開始してから REVIC のファンド運営子会社が地域金融機関等と共同して設立したファンド組成件数は 36 件であり、ファンド組成総額は 1,004.0 億円である。特定組合出資（ファンド出資業務）の決定件数は 26 件であり、REVIC が出資した累計金額は 342.3 億円である。

また、REVIC が出資するファンドにおける投資の状況は、実行件数が 192 件であり、実行した累計の金額が 446.8 億円である。

なお、主な事例は、次のとおり。

①A 社 (観光関連業)	既存の地域観光資源の集客効果を取り込むための観光地の面的な開発を行うまちづくり会社 (DMO) に対する支援
②B 社 (製造業)	大学と連携して大量に発生する海藻を使用した有機肥料を製造・販売する事業者に対する支援
③C 社 (医療・介護関連事業)	地域包括ケアシステム (医療・介護・介護予防・生活支援・住まいのサービス) を提供する事業者に対する支援
④D 社 (その他)	自然光、水、風等の最適制御を行うビニールハウス設備の賃貸を通じて農家の生産性向上を行う事業者に対する支援

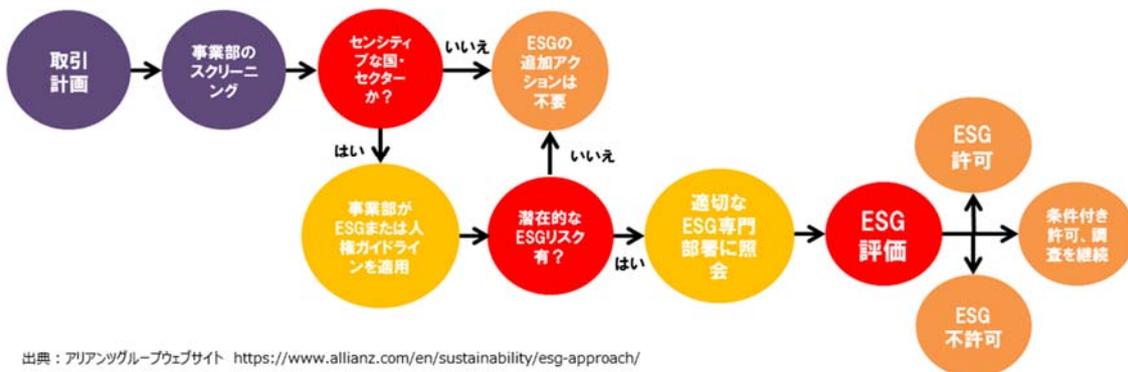
参考ウェブサイト：https://jp.allianzgi.com/

アリアンツ・グローバル・インベスターズは、ドイツの最大手保険会社であるアリアンツ SE(※)の資産運用部門を統合した組織であり、現在は欧州・北米・アジア太平洋に展開するグローバルな資産運用会社となっている。平成 28 年末の運用資産は 59 兆円、世界 25 カ国に運用拠点があり、70 カ国以上、8,600 万人の顧客に運用サービスを提供している。アリアンツ・グローバル・インベスターズ・ジャパン(株)は同社グループの日本法人である。 ※ SE : Societas Europaea = 欧州株式会社

### ■ グループで「インテグレーション」戦略を重視

アリアンツグループはグローバル市場における ESG 投資の主要なプレーヤーであり、ESG 投資のファクターを全ての資産クラス、全ての運用戦略に取り入れていく「インテグレーション」という戦略を重視する。

アリアンツグループのESG評価の流れ

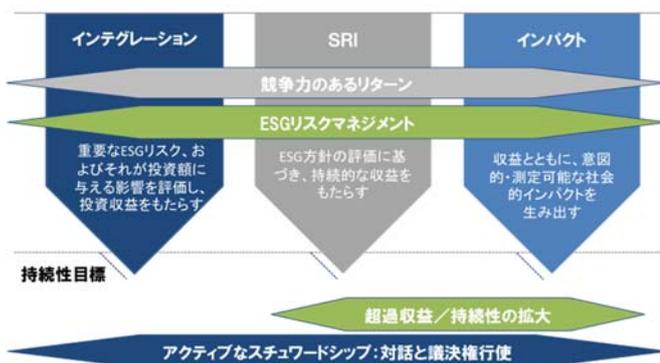


出典：アリアンツグループウェブサイト <https://www.allianz.com/en/sustainability/esg-approach/>

### ■ ESG に特化したリサーチ部門と 17 人の専任職員

アリアンツ・グローバル・インベスターズの ESG は下図のような体制である。ESG に特化したリサーチ部門と ESG 戦略全体を統括する部門を持ち、グローバルで 17 人の ESG 専任社員を抱えている。同社の ESG 戦略は投資全体に関わるインテグレーションのほか、SRI（社会的責任投資）、インパクト投資があり、SRI とインパクト投資を合わせた資産総額は 254 億ユーロにのぼる。

ESG投資戦略の種類のフレームワーク



出典：アリアンツ・グローバル・インベスターズ・ジャパン(株) 資料より作成

SRI の評価項目には人権、コーポレート・ガバナンス、環境、社会発展、企業行動がある。まず人権の項目で国連原則に違反する企業を排除し、残りの項目はセクターにより比重を変えている。こうした評価を行った上で、セクター内で相対的に優れた企業に投資する「ベスト・イン・クラス」の考え方を原則とする。

インパクト投資では、ESGのうちE（環境）に重点を置いたグリーンボンドや再生エネルギーファンド等を中心に展開している。このように目的がはっきりした投資戦略は、社会的な理解も得やすい。

### ■ 今後について

グローバルで最終的に目指すべきは、インテグレーションの深化だとしている。MSCI 等、外部の評価機関のデータを出発点としながらも、実際に投資先企業に足を運んでいるアナリストやポートフォリオ・マネジャーの実感を重視し、ESG 要因が資産運用にとり、どの程度の影響をもたらすかを検証していく。

日本でも、平成 26 年のスチュワードシップ・コードと平成 27 年のコーポレートガバナンス・コードでコーポレート・ガバナンスに対する考え方が変わりつつある。日本株についても ESG 投資、SRI、インパクト投資を拡大していく方針である。