

## みらい財団が有する7つの比類なき価値

- 弊財団は、社会課題の解決とエコシステム構築に必要な、以下の7つの比類なき価値を有する。
- 事業の実施にあたってはこれらの比類なき価値を十分に発揮しながら、課題先進国である我が国において、持続的なソーシャルイノベーションを力強く推し進め、国内外のモデルとなる役割を果たす。

**NO.1** イノベーション創出経験を踏まえた成果志向の資金提供の業務遂行が可能であること

**NO.2** 現場レベルでの知恵と経験を吸い上げ、必要な優先課題へと資金を確実に活かす仕組みを有していること

**NO.3** 国民目線に立った、最高水準の透明性・ガバナンスの実現が可能であること

**NO.4** 公正で中立性の高い事業管理が可能である体制と仕組みを有していること

**NO.5** エコシステム構築に不可欠な、我が国のソーシャルセクターにおける実践知とネットワークを有していること

**NO.6** 海外の最新動向を深く理解し、世界トップクラスの実践者・システムチェンジャーからの幅広い支援と協力を得られる環境にあること

**NO.7** 本事業のアウトカムをエビデンスベースで積み上げ、知の構造化に向けて実現性の高い計画とする体制があること



# みらい財団の有する7つの比類なき価値（詳細）

## NO.1 イノベーション創出経験を踏まえた成果志向の資金提供の業務遂行が可能であること

- 本法が目指すイノベティブで成果志向の資金提供を行うためには以下の2つの能力が必須である。
  - 助成申請から期中支援・事業終了・評価までの全体のプロセスを、成果志向に立脚してマネジメントする能力
  - 資金分配団体の可能性を引き出し、更なる民間リソースを巻き込むコミュニケーションと伴走支援力
- 弊財団は、長く社会課題解決に最前線で関わってきた実践者と、従来の補助・助成を超えた枠組みを設計・活用し事業を行ってきた経験・知見を持つメンバー、企業や様々なアクターと連携した課題解決を行ってきたメンバーが揃っており、上記2点を満たし、イノベーション志向・成果志向の資金提供を実行することが可能である。
- 特定の団体・組織を母体とせず、指定活用団体として求められる力量から考えて最適な体制を構築している。しがらみにとらわれないこと、公平な観点から本件に求められる業務を十分に遂行することが可能。

### 強み実践例

#### 1) 成果志向に立脚してマネジメントする能力

- 弊財団には、助成プログラムの運営に携わってきた実績を持つ人材が [ ] 含まれており、確実なプログラム運営を行うことが出来る
- また評議員・理事・委員等は一律に社会課題解決の実践経験者が揃っており、前例踏襲型・従来型ではなく、成果志向に立脚した事業実施が可能である

#### 2) 資金分配団体の可能性を引き出すコミュニケーションと伴走

- 本事業では、資金分配団体の成長が必須である。またそのために申請から期中支援、評価まで一貫したサポートが必要である
- 実行力あるサポートのためには、資金分配団体とのネットワークと、海外も含めた幅広い知見が必須である

### 内容

### リソースが有する経験

- 弊財団スタッフの実務経験
  - [ ]
- イノベーション志向のポードメンバー
  - 評議員・理事・委員等には、社会課題のイノベティブな解決を実践し、創出してきた経験者が多数おり、こうした知見や経験を最大限弊財団の事業に活用できる。

- 助成実務者との幅広いネットワーク
  - 弊財団では [ ] を中心に、資金分配団体候補となる団体との幅広いネットワークを有している
  - また海外で助成財団のコンサルティングを行う Grantmakers for Effective Organizations との協力関係も有している。みらい戦略アドバイザー委員会の鶏尾は海外との窓口役を担うことが可能
  - こうした知見を基に資金分配団体の支援を実行することが可能である



## みらい財団の有する7つの比類なき価値（詳細）

### NO.2 現場レベルでの知恵と経験を吸い上げ、必要な優先課題へと資金を確実に活かす仕組みを有していること

- 休眠預金をより良く活用するためには、現場からの声や現場の知識や成果をいち早く導入することや、セクターを超えた新しいプレイヤーの参入促進、あるいは協働の促進が重要である。
- 弊財団は、休眠預金の活用対象となっている3領域に関する専門知はもちろん、資金分配団体や伴走支援の実践者とのネットワークを有しており、各種委員会や説明会・個別相談会などを通じて、分野別・地域別の課題について効率的に把握することが可能である。
- また単なる“申請主義”（=資金分配団体の書類上の記載事項で単純な可否判断を行う受け身の姿勢）ではなく、資金分配団体とコミュニケーションを深めながらより良い資金提供の方法や重点的資金投下を実行するProactive Grantmaking（積極的・能動的な助成の実現）を念頭に置き、コレクティブインパクトを実現する資質を有している。

強み実践例	1) 分野別・地域別の課題の効率的な把握	2) Proactive GrantmakingとCollective Impactの実現
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 調査検討委員会・パートナー制度などを活用し、各地・各領域の課題を的確に把握し資金提供を行うことを想定</li> <li>□ 得られた知見を基にプログラムに反映させ、分野別・地域別の課題をいち早く、解決に導く</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 資金分配団体との協力の下、率先して対話の機会を設け、能動的な支援を行うことを想定</li> <li>□ ダイアログの結果は助成プログラムに反映させ、地域や特定分野のリソースや協働相手をつなげることで、協働型（Collective Impact型）の解決モデル構築を支える</li> </ul>
弊財団が有する経験	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 専門知を結集した調査検討委員会                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 弊財団の役職員が培ってきたネットワークを十分に生かし、優先すべき社会課題に関する特定、資金分配団体の選定などをスムーズに行うことができる</li> </ul> </li> <li>□ 各地・各領域のプロフェッショナルの参画を前提とした実践者ダイアログパートナー・有識者ヒアリング                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 利益相反を防止しながら、現場の声を吸い上げる機会として実践者ダイアログパートナー制度、有識者ヒアリングなど多様な機会を設定</li> <li>● 現場レベルの知見を十分に吸い上げ、プログラムに活かす</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 現場団体や仲介組織との能動的なコミュニケーションの経験・実績                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 弊財団の役職員は、前頁に記載した通り資金分配団体との十分なネットワークを有する。またSIBの組成等、成果志向に基づく能動的な資金提供の経験を持つ</li> </ul> </li> <li>□ コレクティブインパクトモデルの実践経験                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● [REDACTED]</li> </ul> </li> </ul>



# みらい財団の有する7つの比類なき価値（詳細）

## NO.3 国民目線に立って、信頼できる、最高水準の組織運営（マネジメント）の実現が可能であること

- 役員は高潔かつ誠実で、各領域のトップ水準の組織経営経験・専門性を持つメンバーにより構成している。
- 事務局においても、金融機関の執行役員、企業経営経験者、大企業部長経験者や公認会計士、行政機関経験者、金融機関経験者などをそろえ、また、助成事業の経験者や評価専門家も配置することにより、最適な経営が可能な体制としている。
- 評議員会および理事会の運営規則や倫理規定、その他の必要な規程（役員報酬規程、情報公開規程、不正行為や利益相反防止のための規程等）を整備することはもちろんのこと、会計監査人（監査法人）を置くこと、非違行為防止にあたり、第三者（会計監査法人）による監査を行い、その結果を公表することで、本法の趣旨に基づき求められる透明性・ガバナンス要件を十分に満たした運営を行う。

### 強み 実践例

#### 1) 非営利組織の組織評価に関する実務経験

- 指定活用団体として、非営利組織に必要なガバナンスのあり方やチェックポイント等を的確に理解する必要がある
- 事業面のみならず、組織全体の力量を申請情報から読み取る必要がある

#### 2) 民間公益活動におけるガバナンス・経営統括の豊富な経験

- 弊財団は、指定活用団体として、高い公益性・透明性を求められる立場にある
- 単に公益法人の運営に詳しいだけでなく、実際の運営経験及びパブリックマインドの高い役職員によって経営される必要がある

### 内容

- 弊財団の役員は、NPO等の組織運営状況を評価・認証し、様々なステークホルダーに客観的かつ信頼できる情報発信を行う非営利組織評価センターの設立時から、評価プログラムの策定や認証審査を担ってきた
- 民間公益活動を支え、透明性のある組織運営とそれに必要な評価の重要性を広めていく牽引役としての役割を既に担っている

- 組織経営経験のある理事（財団理事長、大手銀行執行役員等）、評議員（企業経営者、日本銀行総裁、厚生労働省事務次官等）が多数いる
- 監事の中田ちず子は、長年に亘り公益法人のガバナンスに携わるほか、内閣府公益認定等委員会公益法人の会計に関する研究会参与や公益法人協会の監事を務めている
- 同じく監事の大毅は、公益活動団体のガバナンスに詳しく、また東京第一弁護士会副会長を務めるなど業界をけん引する立場にある

### 弊財団が有する 経験



## みらい財団の有する7つの比類なき価値（詳細）

### NO.4 公正で中立性の高い事業管理が可能である体制と仕組みを有していること

- 弊財団では、堀田理事長が東日本大震災での義援金配分決定委員長を務め、最高検察庁検事などの経験のある弁護士である他、理事、評議員、職員にも行政や金融機関など特に中立性・公正性を求められる組織での経験を有する人材を配置している。
- また、理事・評議員・職員は全て個人の立場での参加であり、特定の業界団体や組織の影響を受けない。既存の財団や業界団体が設立した場合、触れにくい社会課題が存在し得る。弊財団においては、そうした利害関係から離れ、全ての社会課題に対して挑むことが可能となる。
- また、仕組みとして、①独立した資金分配団体審査委員会等各種委員会の設置、②コンプライアンス委員会の利益相反審査、③常勤監事による日常的な監査と会計監査人と監査法人の監査、④弁護士事務所と提携した通報制度、⑤公開縦覧期間の設定、⑥情報開示の徹底による意思決定プロセスの透明化 を組み込む

強み実践例	1) 公正で中立性の高い意識と経験のある人材の配置	2) 中立性・公正性を確保するトリプルチェックの仕組み
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 堀田理事長はじめ、理事、評議員、コンプライアンス委員会等に、公正で中立性の高い業務への強い意識と経験のある人材を配置（特定の業界団体や組織の影響を排した組織運営）</li> <li>□ 事務局にも行政経験者、金融機関経験者、複数の公認会計士などを配置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 意識と経験のある人材の配置に加えて、仕組みとして中立性・公正性を確保するため、様々な仕組みを導入し、トリプルチェックが入る仕掛けを構築</li> <li>□ 利益相反に関する厳しい規程を定め、定期的自己申告の制度も設けることで厳格なチェックを行う</li> </ul>
弊財団が有する経験	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 堀田理事長（元検事）、福井評議員（元日本銀行総裁）、村木評議員（元厚生労働省事務次官）等理事評議員に公正・中立性への意識と経験のある人材が豊富</li> <li>□ 事務局にも [redacted] などが多様に配置</li> <li>□ 監事にも公益法人に詳しい監事が常勤含めて存在</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 資金分配団体審査を資金分配団体審査委員会の審査、公開縦覧、コンプライアンス委員会審査等を複合的に設定することで、中立性と公正性を担保</li> <li>□ 外部通報制度や情報公開制度の充実により、外部の目線が入る仕組みの導入</li> <li>□ 優先的な課題の検討等では、できる限り幅広い意見を集約するとの観点から、20名以上の委員会メンバーや各方面を代表する多様な有識者、実践者からのヒアリングを行う</li> </ul>



## みらい財団の有する7つの比類なき価値（詳細）

### NO.5 エコシステム構築に不可欠な、我が国のソーシャルセクターにおける実践知とネットワークを有していること

- 本事業においては、社会課題の解決を促進するのみならず、ソーシャルイノベーションが連続的に生まれるよう、実践者-支援者によるエコシステムを構築する力とスキルが必要である。
- 弊財団役職員等は、長年のソーシャルセクターでの実践経験を有しているほか、審議会と並行して、民間セクターでの議論・実践を重ねてきている。現在までに全国各地での対話や、20回を超える休眠預金未来構想プラットフォームでの検討会合（分科会含む）等を実施しているほか、休眠預金活用に備えて必要な社会インフラとしてのSIB案件の試行的実施や [redacted] などを構築してきた。
- 事業の実施においてはこうした実践知をネットワークをフル活用し、伴走支援の充実やコレクティブインパクトの創出、担い手育成や知見共有の具体化といった当該分野のあるべきエコシステムを構築することが可能である。

強み実践例	1) エコシステム・プラットフォームの構築力	2) GSG社会的インパクト投資タスクフォース 国内諮問委員会での貢献	3) 未来構想PFにおける議論の蓄積
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 休眠預金等活用法が目指す新しい資金循環とエコシステムの創生という目標において、すでに民間非営利セクターで、様々な社会課題解決のためのエコシステムやコミュニティを多くのパートナー・リーダーたちと構築してきた</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 英首相のイニシアチブの下、G8各国において社会的インパクト投資の拡大に向けて議論する場としてタスクフォースが設置</li> <li>□ 国内諮問委員会は2015年以降、我が国の社会的インパクト投資促進に向け議論を重ねてきた</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ ソーシャルセクターのみならず、経済界や各種オピニオンリーダーを巻き込み、2017年春に未来構想PFを設置</li> <li>□ 審議会の動向も共有しながら、休眠預金活用にに向けて議論を重ねてきた</li> </ul>
リソース・経験 弊財団が有する	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 日本初のSIB (Social Impact Bond)案件組成・展開</li> <li>□ [redacted]</li> <li>□ 体系化されたファンドレイジングの導入、発展</li> <li>□ 新しい起業家の参入促進と、新公益連盟を代表とする社会起業家ネットワークの形成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 国内諮問委員会での役割を弊財団有馬専務理事や委員会委員が担うほか、各種提言や発信面でのけん引役を果たす中で民間資金の当該分野への還流に必要なステークホルダーとのコミュニケーションを充実させてきた</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 弊財団メンバーが運営の中核を担い、指定活用団体／資金分配団体のあり方や、評価のあり方などについてのセクター内のオピニオンを取りまとめてきた</li> </ul>



# みらい財団の有する7つの比類なき価値（詳細）



## NO.6 海外の最新動向を深く理解し、世界トップクラスの実践者・システムチェンジャーからの幅広い支援と協力を得られる環境にあること

- 弊財団は海外での成功例・失敗例を唯一具体的に学んでる組織であり、そうした学びを日本の文脈に落とし込み、休眠預金活用の戦略立案・実行に活かすことができる。
- 休眠預金活用や社会課題解決を先駆的に行う世界的なトップリーダーが集う「インターナショナル・アドバイザリー・ボード」を有している。
- 採択後は、ボードメンバーが定期的に意見交換の場を持つことで、弊財団のマネジメントを俯瞰する機会を設け、日本の社会問題解決のエコシステム作りに活かすことができる。
- 世界中のソーシャルビジネスからの実践や、社会的インパクト評価・マネジメント、コレクティブインパクトなど、世界でも未だに発展し続けている概念や手段を、海外のプレイヤー・リーダーたちとの関係や対話を通して、ともに深め、日本の実践に活用する準備がある。また、日本のこれからの経験を最適な形で世界に発信することも可能。

51

強み 実践例	1) 諸外国の休眠預金活用先行団体からの 知見を集積	2) インターナショナル・アドバイザリー・ ボードメンバーの経験	3) 複雑な社会を解決するために必要な 国際的リソースとのつながり
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 海外で先行的に休眠預金を社会課題の解決に用いている財団（例：英国のBig Society Capitalや豪のImpact Investment Australia等）から休眠預金活用財団としてのノウハウや、成功・失敗例を学び、弊財団の運営デザインに落とし込むことが常時可能である</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 休眠預金活用についてのノウハウや評価、中間支援組織の組織基盤強化についての知識・実践知や、ソーシャルビジネスやマイクロファイナンスで世界トップクラスの経験を持つリーダーたちからの直接的な学び</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 弊財団の役職員・委員が諸外国の事例について研究したり、実践を行っている世界のリーダーや伴走支援者とのネットワーク・パートナーシップを構築し、生きた知見を得る</li> </ul>
リ弊 ソ財 ー団 ス が 有 す る 経 験	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 2016年11月以降、弊財団の委員がGSGのWholesaler working groupに参加し、各国の同種の資金提供団体のトップリーダーたちと計10回に及び意見交換や、10回の勉強会に参加し、日本に知見を導入できる体制・ネットワークを構築した</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ ボードメンバーとして                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● ロナルド・コーエン卿（G8社会的インパクト投資タスクフォース議長、Big Society Capital 創設者・理事）</li> <li>● ナイナ・バトラ氏（Asian Venture Philanthropy Network CEO）他</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 具体例として</li> </ul> <div style="background-color: black; width: 100%; height: 50px;"></div>



## みらい財団の有する7つの比類なき価値（詳細）

### NO.7 本事業のアウトカムをエビデンスベースで積み上げ、知の構造化に向けて実現性の高い計画とする体制があること

- 弊財団においては、  
資金分配団体や民間公益活動団体の状況に応じた伴走支援を行うことが可能である。
- またエビデンスが十分でないエリアでは、エビデンス組成を支援する体制を構築し、現場団体や評価の専門家、アカデミアとの協働を促すことで知の構造化を進めていく役割を果たすことが出来る。

強み 実践例			3)エビデンスの蓄積・構造化に長けた専門家や 評価の専門家の配置
内容			<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 現場とアカデミア・評価専門家の協働が社会課題解決において非常に重要かつ未発達であることを鑑み、本事業を通して協働しながらエビデンス蓄積を行えるような、知の構造化を行う</li> </ul>
リソース・経費 弊財団が有する			<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 役職員のうち、 日常から研修や評価事業を行っている。</li> <li>□ 理事の有馬や評議員の近藤、職員が欧米のエビデンス構築や知の収集・分析を行っている団体と交流があり、知の構造化センターのデザインに活かすことができる</li> </ul>



## 指定活用団体として担うべき10の役割

- 基本方針の記述を踏まえると、指定活用団体として、弊財団が担うべき役割は以下の10点と認識している。

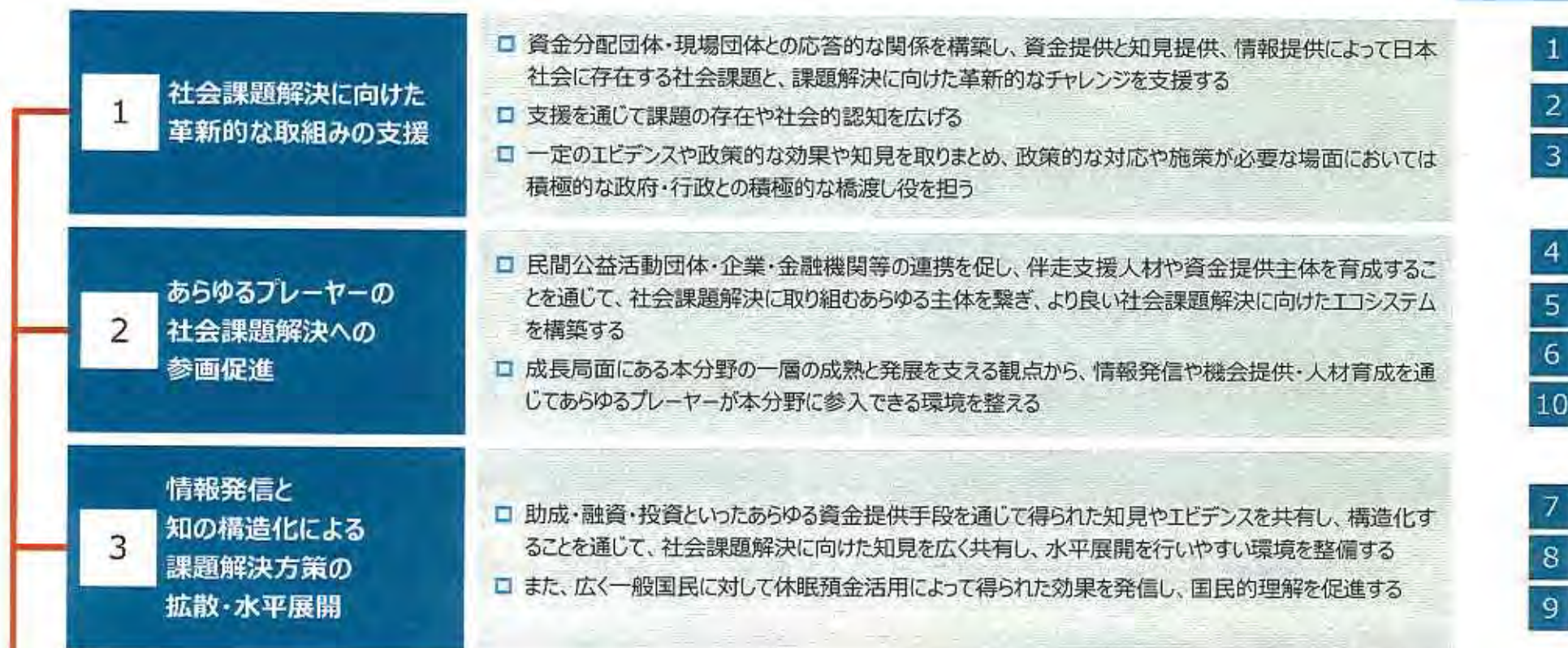
- 1 我が国における社会の諸課題を分析し、優先的に解決すべき課題を提示する
- 2 資金分配団体及び民間公益活動を行う団体に対し、最適な資金支援を行う
- 3 我が国の社会の諸課題の解決に挑戦する担い手を支えるインキュベーター及びアクセラレーターの役割を担う
- 4 必要に応じ、外部の団体や専門家とも連携しつつ資金分配団体に対し非資金的支援を伴走型で行う
- 5 民間の創意・工夫が引き出されるような支援を行うことで、社会の諸課題を解決するための革新的な手法の開発を促進し、普及させる
- 6 民間公益活動に係る事業が適正に遂行されるよう、資金分配団体及び民間公益活動を行う団体を監督する
- 7 休眠預金等に係る資金の活用状況や成果等について積極的に公開、周知・広報することを通じ、本制度への国民の理解を得るよう努めるとともに、多様な民間の団体等の一層の参画を促す
- 8 資金分配団体の活動状況の分析を通して、民間公益活動全体の状況を把握する
- 9 地域・分野等ごとの実情を踏まえつつ、集積された成功事例や失敗事例を横断的かつ具体的に分析し、その結果を活動の現場に反映させる
- 10 民間公益活動の担い手が必要な資金を自立的に調達できるために必要な環境整備を進め、もって市場の発展を促す



# 指定活用団体として果たすべき機能

■ 9つの基本原則、10の役割を踏まえて、弊財団が指定活用団体として果たすべき機能は以下の3点である。

前頁に記載した  
指定活用団体としての  
役割との対応関係



弊財団では、中立性、公正性、透明性を確保しながら、これら3つの機能を確実に実現する仕組みづくり、組織運営を行う