

内閣府 御中



休眠預金等活用審議会 プレゼンテーション資料





はじめにー代表理事の想い



みらい財団の目指す未来社会



私たちが目指すのは すべての人々の能力を活かす いろんな「私」の可能性が花開く社会

社会	希望あふれる 社会 Hopeful	開かれている 社会 Open	あたたかな 社会 Warm	創造的な 社会 Creative	違いが力になる 社会 Diversified
人々	<ul style="list-style-type: none">■ 未来を信じていることができる■ 子どもが社会全体で愛される	<ul style="list-style-type: none">■ 個人が社会に開かれている■ 世代を超え、人々が混ざり合う	<ul style="list-style-type: none">■ 誰も置き去りにしない■ 能力発揮と社会参画ができる	<ul style="list-style-type: none">■ 小さなイノベーションを、みんなが生み出し続ける	<ul style="list-style-type: none">■ 多様で包摂的■ みんなの違いが尊重され、掛け合わされる
すべからず	<ul style="list-style-type: none">✓ 子どもファーストの視点で、社会の仕組みを見直す✓ 多くの人々と共に社会イノベーションを起こし、「社会は良きものに変えられる」という感覚をみんなが持つようにする	<ul style="list-style-type: none">✓ 個人が企業に長時間拘束され過ぎるのではなく、「開かれ」て、地域やコミュニティに多面的所属することを可能にする✓ 外国人等や若者に機会を「開く」✓ 企業と学問とソーシャルセクターの領域を取り扱う	<ul style="list-style-type: none">✓ 狭間に落ちている社会問題の発見とイシュー化。具体的な解決手法の提示✓ 社会保障の在り方をアップグレードできる事例の創出✓ すべての人の可能性を開花させることにより、社会的弱者を強者にする。	<ul style="list-style-type: none">✓ 社会変革を志す挑戦者たちを全力で育む✓ 失敗を許容する文化を創る✓ 社会イノベーションを生み出しつつ、生み出すエコシステムそのものも生み出す	<ul style="list-style-type: none">✓ LGBTや障害者等あらゆるマイノリティを包摂する具体的な仕組みを実践し、社会の構造変化へと繋げる✓ 世界的に遅れた男女間格差を、我々の世代で埋める✓ 「多様性が力」という文化を広げる



はじめに～日本社会が今、問われていること



これまでの延長線上の取り組み

→ **新たなチャレンジを誘発**

均一的で「優秀な」人たちが一部で集まって決める

→ **多様な人たちが草の根でイノベーションを生み出す**

社会問題は偉い人が解決してくれて自分は傍観者

→ **自分も課題を含めたシステムの一部で、
自身が課題解決の主体者**



本企画書の5つのポイント



1. 熱い想いと柔軟な心を備えた人材が集結
2. しがらみが無い
3. 制度だけでない魂のこもったコンプライアンス
4. オープンで創造的な仕組み
5. 具体的かつ構想力豊かなプランを持っている

第1のポイント 熱い想いと柔軟な心を備えた人材が集結



評議員

- 女性・外国人・若い世代等、**多様性**がある
- **安定感**と国民から**信頼**される顔ぶれ
- 金融、行政、科学、スポーツ、地域振興、ソーシャルセクター等、**クロスセクターでオールジャパン**の陣容
- 実際に**社会を変えるアクション**を取ってきた人たち

事務局スタッフ

- 事務局長自身が**社会的企業の経営者**でマネジメント経験がある
- コミュニティ財団・中間支援団体・現場NPO・企業の社会貢献事業部など、**現場での助成/伴走支援経験**がある
- **ジェンダーとセクター多様性**を担保

特徴① 経験・ジェンダー・年齢の多様な評議員・理事・監事

■ 特定の業界団体等に偏らない、幅広い分野のリーダーの力を結集した体制を構築しています。

評議員会

福井 俊彦 元日本銀行 総裁	村木 厚子 元厚生労働省 次官	三木谷 浩史 (承諾済) 新経済連盟代表理事 楽天株式会社会長兼社長	日下部 元雄 元世界銀行 副総裁	出口 治明 立命館アジア 太平洋大学 学長	駒崎弘樹 (承諾済) 認定NPO法人 フローレンス 代表理事
近藤 正晃 ジェームス シリコンバレー・ジャパン プラットフォーム 共同議長	アトキンソン・デービッド・マーク 株式会社 小西美術工芸社 代 表取締役社長	高橋 政代 理化学研究所 プロジェクトリーダー	片山 正夫 非営利組織評価センター 理事長	有森 裕子 認定NPO法人 ハート・オブ・ゴールド 代表理事/ 元プロマラソン選手	田原 総一郎 ジャーナリスト

コンプライアンス委員会

新田 信行 第一勧業信用組合 理事長	樽本 哲 弁護士	高橋 さやか 元デロイトトーマツ 公認不正検査士
---------------------------------	--------------------	---------------------------------------

代表理事・理事会

堀田 力 公益財団法人 さわやか福祉財団 会長	有馬 充美 元みずほ銀行 執行役員	藤沢 久美 シンクタンク・ ソフィアバンク 代表
--------------------------------------	--------------------------------	---------------------------------------

監事

中田 ちず子 公益法人協会 監事 / 公認会計士	大 毅 東京第一弁護士会 副会長/弁護士
---------------------------------------	-----------------------------------

インターナショナル・アドバイザリー・ボード

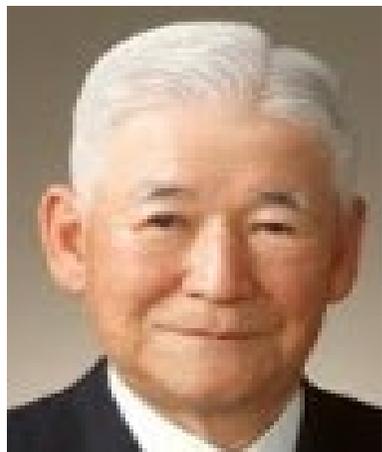
ロナルド・コーエン卿 Big Society Capital 理事	モハメド・ユヌス氏 ノーベル平和賞受賞 グラミンバンク総裁
ナイナ・バトラ氏 Asia Venture Philanthropy Network(AVPN) CEO	アニス・ウツザマン氏 FENOX CEO Start Up Worldcup主催者

各種委員会 (詳細21ページ参照)

- みらい戦略アドバイザリー委員会
- 調査検討委員会
- 資金分配団体審査委員会
- 知の構造化委員会

※本ページには公開に基づき当法人及び個人に不利益が生じる個人情報が含まれています。公開にあたっては弊財団と協議願います。

特徴② 安定感と信頼感



評議員

福井 俊彦

元日本銀行 総裁



評議員

村木 厚子

元厚生労働省 事務次官



評議員

日下部 元雄

元世界銀行 副総裁



監事

大 毅

東京第一弁護士会副会長



監事

中田 ちず子

公認会計士

福井俊彦（元日本銀行総裁）、村木厚子（元厚生労働省事務次官）、日下部元雄（元世界銀行副総裁、財務省審議官）などの**行政実務、金融行政などで公正かつ適切な組織マネジメント**を実現し、かつ社会課題解決に貢献してきた評議員。

最高検察庁検事・弁護士、そして東日本大震災でも義援金配分決定委員会委員長を務めた堀田力理事長、監事に東京第一弁護士会副会長の大毅、公益法人会計に長年関わってきた中田ちず子公認会計士など公正な運営を実現できる理事・監事。

特徴③ 企業、科学技術でのイノベーション経験



評議員

アトキンソン・デー
ビット・マーク

株式会社 小西美術工藝社
代表取締役社長



評議員

出口 治明

立命館アジア太平洋大学
学長



評議員

高橋 政代

理化学研究所
プロジェクトリーダー



評議員

三木谷 浩史

新経済連盟 代表理事



評議員

近藤 正晃 ジェームス

シリコンバレー・ジャパン
プラットフォーム 共同議長

「観光立国日本」などで日本の地域再生を提言してきた、デービット・アトキンソン。
生命保険にデジタル革命を実現した、アジア太平洋大学学長出口治明。
世界の最先端の科学技術イノベーションを牽引している、理化学研究所高橋政代。
新経済連盟を創設し、日本のITイノベーションを牽引する、三木谷浩史。
ダボス・ヤンググローバルリーダーであり、シリコンバレー・ジャパンプラットフォームの共同議長を務める、
元Twitter日本代表の近藤正晃ジェームスといった**多様なセクター・国籍・年代を代表するメンバー**。

特徴④ 「自ら現場で変化を生み出してきた」実践経験



**理事長
堀田 力**

公益財団法人
さわやか福祉財団 会長



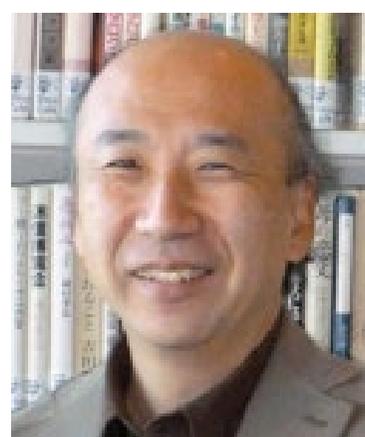
**専務理事
有馬 充美**

元みずほ銀行
執行役員



**理事
藤沢 久美**

シンクタンク・
ソフィアバンク 代表



**評議員
片山 正夫**

非営利組織評価センター
理事長



**評議員
駒崎 弘樹**

認定NPO法人 フローレンス
代表理事

長年地域福祉や助け合いを実践し、日本の共助社会創出を牽引してきた理事長の堀田力。

女性初のメガバンク執行役員であり、日本初のソーシャルインパクトボンドや社会課題解決型融資を実践してきた専務理事有馬充美。

シンクタンク・ソフィアバンクの代表であり、日本証券業協会理事として多様な社会イノベーションを創出してきた理事の藤沢久美 といった実践力ある理事に加えて、評議員には、助成財団のプログラムオフィサー育成の草分けでもあり、現在、非営利組織評価センター理事長でもある片山正夫。

社会起業家として、次々と日本初の社会問題の解決策や制度を創設してきたフローレンス代表理事駒崎弘樹などの「自ら変化を生み出してきた実践経験者」。

特徴⑤ 安定的で実践力のある事務局メンバー

- 利他と公正の精神があり、社会課題解決への強い意欲とそれを実現する実践経験を有した職員。
- 多様なバックグラウンドを持ち、経験やジェンダーや出身セクターでも多様性を確保。

常勤理事

専務理事・有馬 充美

元みずほ銀行 執行役員

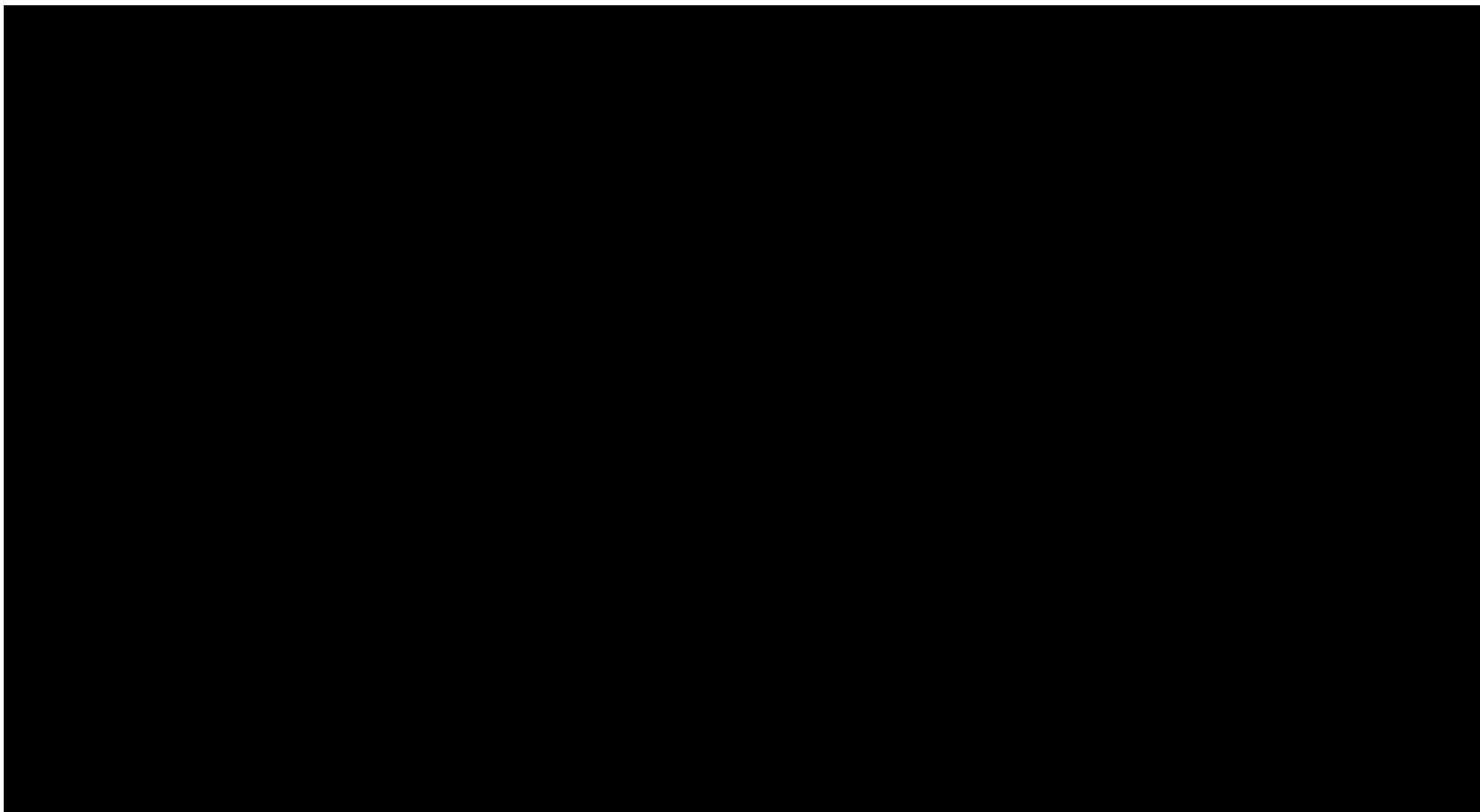
常勤監事

大毅

東京第一弁護士会 副会長／弁護士

※本ページには公開に基づき当法人及び個人に不利益が生じる個人情報が含まれています。公開にあたっては弊財団と協議願います。

特徴⑥ 実践経験の豊富な事務局マネジメント層



※本ページには公開に基づき当法人及び個人に不利益が生じる個人情報が含まれています。公開にあたっては弊財団と協議願います。

特徴⑦ 休眠預金活用に必要な専門性と実務経験を既に持っている

■ 各分野で「自ら行動し、変化を生み出してきた」人材を集め、更に知見が集まる仕組みを構築

ソーシャル・イノベーションに関する十分な知識

助成を行った実績

非資金的支援を伴走型で提供できる能力

資金分配団体候補について十分な知見やネットワーク

ICT等を積極的に活用できるための知見・能力

案件形成・案件発掘能力

科学技術分野の動向に関する知見

- 社会変革を生み出した経験者が多数在籍
- 世界最先端の社会変革知見が随時共有される関係性
- 助成事業経験者が役職員に10名在籍
- 企業・コミュニティ財団、海外財団、ジャパンプラットフォーム等多様
- 伴走支援経験者が多数在籍し、支援団体とも業務経験がある。
- 企業CSR・財団・NPO・コンサル等での支援の多様な経験値
- 既に候補となりえる団体について情報収集ができています
- 実践者ダイアログ者に主要ネットワーク組織関係者が参加
- ICT活用の最前線で活躍している部長、評議員、職員
- 助成事業管理から成果評価管理までをICT管理
- 助成財団等で案件形成経験のある職員の配置
- 資金分配団体連携、知の構造化、イベント型新規創業支援
- 評議員、部長、委員に科学技術地権者を配置
- シリコンバレー等知見集積地との連携の確立



第2のポイント しがらみが無い



特定の業界や団体との強い結びつきがありません
だからこそ、タブーなく社会課題の解決に取り組めます



第3のポイント 制度だけでない魂のこもったコンプライアンス



公正で中立的な運営を
制度、組織、トリプルチェック体制で実現
そして何より、人と文化によって
コンプライアンスに魂を込めます

中立で公正な組織運営を実現するために



公正性を担保する諸規程の整備

情報管理や決裁基準の明確化、利益相反防止の徹底、原則競争入札などの各種規程を綿密に制定。

トリプルチェックを可能にする組織業務管理体制

経験豊富なコンプライアンス委員会、公認会計士の常勤配置や外部弁護士事務所と連携した通報制度、情報開示請求制度などの整備。

特に資金分配団体選定は、独立した委員会による審査と公告縦覧、コンプライアンス委員会などのトリプルチェックによる利益相反排除。

最も重要なことは、役職員等全員が公益的・利他的な発想を持ち、かつ実践をしてきており、純粋な社会変革への情熱を持つことと、組織としてその文化を作ることである。



中立で公正な財団運営を担う人材



監事
中田 ちず子
公認会計士



委員
新田 信行
第一勧業信用組合
理事長



委員
高橋 さやか
公認不正検査士／
元デロイト・トーマツ



委員
樽本 哲
弁護士



監事には、公益法人の会計税務運営管理に長年携わってきた監事の中田ちず子。

コンプライアンス委員には、みずほ銀行でコンプライアンス担当執行役員を務めた経験から、コンプライアンスに関して知見を有する新田信行。

米国公認会計士、公認不正検査士として、コンプライアンスやガバナンス、リスクマネジメントに長年従事している高橋さやか。

非営利組織の法務課題の専門家である樽本哲。

経理的基礎

■ 安定的な経営を実現するため、以下のような財務基盤の確立、経験豊富な経理管理体制、監査法人や監事によるチェックなどを行う。

- 安定的に運営可能な財務状況を整える。
- 他の株式を有しておらず、**本業務以外を行う予定はない。**
- 基本方針、公募要領等に定められている要件はすべて満たしている。
- **監査法人経験もある公認会計士2名**を管理部長、監査室長に常勤職員として配置している。
- 職員も第一勧業信用組合からの出向者がいるなど、**経理経験豊富な職員を配置**している。
- 常勤監事を1名配置し、**日常の実務も監督**する。
- **大手金融機関で長年勤めた専務理事が常勤**となり、会計も統括する。
- 公益法人会計に習熟している中田ちず子監事が就任している。
- 決裁基準、情報公開、情報管理の仕組みを**独立行政法人や公益法人と同等以上の水準**で厳格に定めた。



第4のポイント オープンで創造的な仕組み



**ナレッジ（知識）が外から入ってくる
オープンな仕組み**

**上から目線助成ではない、
現場との応答的な仕組み**

国内外の多様な経験を集約する委員会、現場実践者のダイアログパートナー ※全員就任内諾済



みらい戦略アドバイザー委員会

青野 慶久 サイボウズ 株式会社 代表取締役社長	黒田 武志 リネットジャングループ 株式会社 代表取締役社長	鶴尾 雅隆 認定NPO法人 日本アド レイジング協会 代表理事 株式会社 ファンドレックス 代表取締役社長
脇坂 誠也 認定NPO法人 NPO会計税務専門家ネット ワーク 理事長/税理士	瀧口 徹 牛込橋法律事務所/ 弁護士	

調査検討委員会

※指定後10名程度まで追加予定

奥山 眞紀子 国立成育医療研究センター 病院 こころの診療部 部長	前田 浩利 全国医療的ケア児者支援 協議会 理事長	原田 正樹 日本福祉大学 教授	堀田 聡子 慶應義塾大学 教授
小城 武彦 株式会社 日本人材機構 代表取締役社長	飯田 泰之 明治大学 准教授/ 内閣府規制改革 推進会議 委員	坂本 治也 関西大学 教授 日本NPO学会 理事	渋谷 健 コモンズ投信 会長

資金分配団体審査委員会

※指定後10名程度まで追加予定

吉田 忠彦 一般財団法人社会的認証開 発推進機構 理事長/ 近畿大学 教授	井上 高志 新経済連盟 理事 株式会社 LIFULL 代表取締 役社長	渋谷 健 経済同友会 幹事 コモンズ投信 株式会社 会長
坂本 治也 関西大学 教授 日本NPO学会 理事	脇坂 誠也 税理士・中小企業診断士/ NPO法人 NPO会計税務専門 家ネットワーク 理事長	

知の構造化委員会

米倉 誠一郎 一橋大学イノベーション 研究センター 特任教授	野田 智義 Institute for Social Leadership 代表/ 大学院大学至善館 理事長	中村 陽一 立教大学社会デザイン研究所 所長/同大学21世紀社会デ ザイン研究科 教授
伊藤 健 Social Value Japan 代表理事 慶應義塾大学 特任講師	津川 友介 UCLA 助教授	中室 牧子 慶應義塾大学 准教授

実践者ダイアログパートナー

※意思決定には関わらないヒアリング対象者

今井 紀明 認定NPO法人 DxP (ディーピー) 代表理事	今村 久美 認定NPO法人 カタバ 代表理 事	平岩 国泰 NPO法人 放課後NPOアフター スクール 代表理事	堀江 敦子 スリール 株式会社 代表取締役社長	安田 祐輔 NPO法人 キズキ 代表理事	阿部 彩 首都大学東京 子ども・若者貧 困研究センター センター長	赤石 千衣子 NPO法人 しんぐるまざあず・ふぉ らむ 代表理事	池田 徹 社会福祉法人 生活クラブ風の 村 理事長
大西 連 認定NPO法人 自立生活サポー トセンター・もやい 代表理事	佐藤 聡 認定NPO法人 DPI日本会議 事務局長	杉山 文野 NPO法人 東京レインボープライド 共同代表理事	高橋 良太 社会福祉法人 全国社会福祉 協議会 地域福祉部長	八塚 奈保子 スペシャルオリンピックス2018 愛知 事務局長	秋元 祥治 岡崎ビジネスサポートセンター OKa-Biz センター長	家入 一真 株式会社CAMPFIRE 代表取締役社長	米良 はるか READYFOR 株式会社 代表 取締役社長
水谷 智之 一般財団法人 地域・教育魅力 化プラットフォーム 代表	木下 斉 一般社団法人 エリア・イノベーシ ョン・アライアンス 代表理事	渡部 哲也 株式会社アップルファーム 代表取締役	池本 修吾 一般社団法人 コンバーサル志縁 センター 専務理事	鶴見 和雄 公益財団法人 公益法人協会 常務理事・事務局長	小堀 悠 NPO法人 NPOサポートセンター 事務局長	早瀬 昇 NPO法人 日本NPOセンター 理事 (前代表理事)	藤沢 烈 新公益連盟 事務局長

世界の知見を取り込み、世界に日本のイノベーションを発信する

- 世界の社会イノベーションをリードするトップランナーたちに本財団のアドバイザー・ボードメンバーと
なっただき、定期的に助言をもらい仕組みを構築するとともに、日本の最前線での実践を世界
に発信する。※就任内諾済み



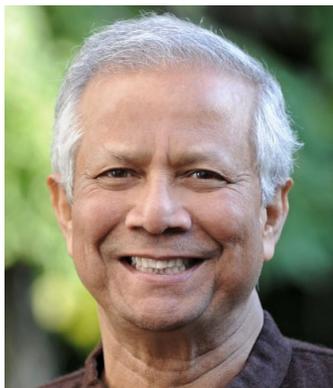
ロナルド・コーエン卿

英国休眠預金活用機関Big Society Capital理事・創設者の一人。「社会的投資の父」と呼ばれる。



アニス・ウツザマン氏

東工大卒。シリコンバレーで日本企業の投資のハブになるとともに世界初の起業家が集うStart Up World cup 主催



モハメド・ユヌス氏

ノーベル平和賞受賞。世界で一人一人をエンパワーするソーシャルビジネスを広げる（11月9日就任了解済）



ナイナ・バトラ氏

アジア最大のベンチャー・フィラソロピー・ネットワークであるAsia Venture Philanthropy NetworkのCEO。



第5のポイント 具体的かつ構想力豊かなプランを持っている



「公募が始まってから考えたアイデア」ではない
制度化前からソーシャルセクターや企業など
オールジャパンでの対話で練り上げてきた考え
実践と試行錯誤の中で生み出された
「こうしたら変えられる」が結晶化

業務実施計画のポイント

- **資金分配団体**の現時点での能力は高いところばかりではないという現状認識を踏まえて、どう選定し、監督し、育てるかという発想を持って取り組みます。
- **パブリックコメント**で「指定活用団体が検討すべきこと」となっていた点はすべて真摯に検討のうえ、例えば小さな団体も排除されない審査や、事業特性や規模に応じた柔軟な監督や評価を実現します。
- **社会課題解決のための仕組みを構築**するために、より多くの主体が社会課題の解決に参加し、毎年社会全体の課題解決の認識が進化していくようなハブとして機能していきます。
- **案件形成から評価の実践や知の構造化**を現場の実情を踏まえてサポート・推進し、日本全国の実践からお互いが学び合える体制を作ります。

**277ページに渡る事業企画内容は、
この後の質疑応答で詳しく説明致します。**

以下、参考別添

P.27~37 各事業計画サマリー

P.38 中期事業計画

P.39 理事・評議員一人一人の休眠預金活用にかける意欲

P.40 中立性・公正性にかける意識と想い

多層的な意見集約と、毎年の優先課題設定の進化

実施方針

一人一人が持てる力を発揮し、誰もが社会課題の解決に役割を果たす社会を創るために

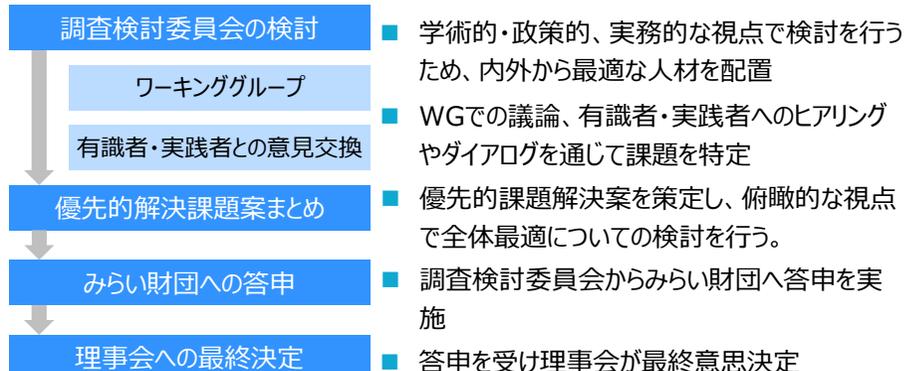
- 公的制度の狭間にある社会課題への支援
 - 社会的認知が低く問題として顕在化していないもの、公的支援の狭間にあり支援が行き届かないものに特に注力し、支援を実施
- 革新性ある取り組みへの重点的サポート
 - 制度趣旨と基本方針に則り、革新性ある取り組みを重点的に支援
 - 但し、本方針における革新性とは多義的な意味であり、単なる技術革新等のみ支援を行うものではないよう配慮

提案のポイント

- 委員会、WG、ダイアログなど多層的な機会を設定
 - 委員会では各分野で日本を代表する識者を配置
 - 有識者への意見聴取と併せて実務者（ダイアログパートナー）との対話も実施。幅広い意見を集約し課題を特定
- フィードバックサイクルの設定とローリングの実施
 - 次年度以降は振り返りを実施し、優先課題の見直し・改善を行う。



プロセス



達成目標 (KPI)

- 各領域ごとに優先的に解決すべき課題が整理され、**各領域ごとに最適な「共通KPI」が設定され、公開されている**
- 同内容が、資金分配団体の公募において反映されている
- 各実施項目（15人程度の有識者ヒヤリングの実施、ダイアログの実施等）が適切に実施され、その成果がワーキングペーパーとして公開されている
- **優先解決課題の捉え方・達成目標が、実際の民間公益団体の現場での実践を踏まえて、柔軟に改善され、進化している**（改善プロセスの確立を成果指標として設定）

独立した資金分配団体審査委員会、公告縦覧等複合的取り組み

実施方針

国民目線からの公正・中立な選定の実現

■ 独立性の高い、中立・公正な選定プロセス

- 独立し、利益相反を排除した「資金分配団体審査委員会」の設置
- 全国での説明会、審査基準やプロセスの透明化と公開

■ 組織評価とプログラム評価を包括的に実施

- 組織評価とプログラムの評価を包括的に実施し、総合力を審査
- 助成プログラムは「プログラム助成（優先的解決課題）」「テーマ型助成（資金分配団体の提案分野）」「コンテスト型（新規起業支援）」の3類型

提案のポイント

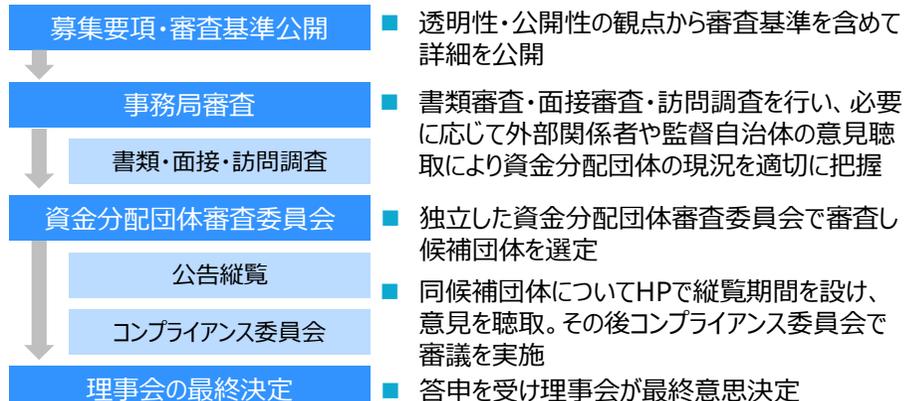
■ これまでの国内外の組織評価の先端知見を集約

- 米国コミュニティ財団のガバナンス基準、日本の非営利組織評価センター、全国コミュニティ財団協会ガイドラインなどこれまで我が国で蓄積されてきた知見を集約
- みらい財団の持ちうる全ての知見を活かして、社会課題解決の仕組みの構築に向けた意欲、非資金的支援の経験、民間資金の獲得経験などを包括的に分析・評価

■ 中立・公正を実現するためのトリプルチェック機能の発揮

- 独立した資金分配団体審査委員会の設置、選定候補団体の公告縦覧期間の設置、コンプライアンス委員会による不正や利益相反防止を経た上での理事会での決定を行うことで、トリプルチェックを発揮

プロセス



達成目標（KPI）

- 適切な資金分配団体を選定する上で不可欠な各プロセスが確実に実行されている（公募説明会回数、参加者数の増、満足度、個別相談会回数、計画通りに進捗したか）
- 選定プロセス自体を通じて、資金分配団体に申請している選定候補団体の経営力が強化される（資金分配団体に対する自己評価により判断）
- 審査基準、プロセス等について情報公開が徹底され、ウェブサイトやSNSを通じて国民一般が確認できる環境にある。（ウェブ記事として加工して発信。発信数、アクセス数、シェアリーチ数が毎年10%増）

非資金的支援を含む包括的支援

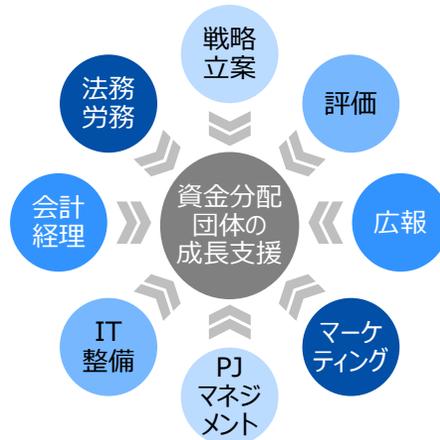
実施方針

資金分配団体を育てつつ、効果的に成果を最大化させる

- 最適な助成ポートフォリオの設定による多様性の確保
 - リスクを分散し最適なポートフォリオを設計する観点から、助成プログラムを複数に分け、それぞれ全体の想定金額を設定する。これにより資金分配団体の多様性を確保する
- 包括的な非資金的支援の実施
 - 資金分配団体が抱える課題をアセスメントを通じて把握し、弱みの克服と強みの強化の両方か
- パートナーとしての役割発揮と適切な監督の両立
 - 資金・支援部は資金分配団体と上下ではなく、プロジェクトを遂行する上で並走するパートナーとして関わる一方で、監査室では厳正な監査を実施し、バランスの良い関係構築を実現する

提案のポイント

- 様々な主体とのパートナーシップによる伴走支援
 - 日本の伴走支援の専門家、企業、大学等と連携した包括的伴走支援を実現
- 現場からのフィードバック
 - 当初の資金分配団体の自発的事業計画・経営強化計画に基づく柔軟かつ応答的な関係を築く



プロセス

【ポートフォリオ策定】

調査検討委員会の検討

ポートフォリオ案策定

資金分配団体候補聴取

理事会の最終決定

【非資金的支援】

資金分配団体の事業計画

非資金的支援の提供

- 優先的解決課題の検討とともに、有識者・実践者等の意見も踏まえて最適なポートフォリオについて検討
- ポートフォリオ案作成後、実際の資金分配団体の候補団体の実情を踏まえた修正
- ポートフォリオを策定し、俯瞰的な視点で全体最適についての検討を行う
- 資金分配団体の決定時に事業計画、経営強化計画などを合意
- 合意した計画に基づき非資金的支援を提供

達成目標 (KPI)

- 非資金的支援により資金分配団体の事業・経営が改善されたか（当方評価と資金分配団体の自己評価により確認）
- どれだけ、休眠預金以外の民間資源などのレバレッジを生み出せたか（企業・財団と連携した資金提供額、寄付額・ボランティア参加数）
- ポートフォリオの策定と改善のサイクルが確立されたか（プロセスを評価）
- 資金分配団体の監督・監査が適切に機能したか（定期報告の適時適確性、契約事項の100%の遵守）

7つの包括的取り組みによる監督

実施方針

複合的な切り口からの監督による適切な資金分配の実現

■ 7つの包括的アプローチによる監督

- 非営利法人の経営経験・助成経験を活かし、資金分配団体に対する包括的監督を実現
 - ①助成契約、②定期報告、③外部監査、④日常のコミュニケーション⑤コンプライアンス委員会と通報制度、⑥資金分配団体の経営層の意識と理解、⑦日常業務管理体制確認
- 選定取消しのプロセスの明確化と事業承継の円滑な実現
 - 選定取り消し条件、立ち入り検査要件の事前の明確化と該当時の円滑な対応を実現

提案のポイント

- 「結果として問題が生じない」監督の仕組みの導入
 - 不正や問題の発生は、基準・ルール・罰則だけでは防止が困難であるという認識に立ち、**理事・監事の「意識」、「日常のコミュニケーション」「日常の出納管理事務のダブルチェック」などの包括的対処を実際の財団運営の実践知をベースに実現させる**
- 通報制度の充実と強力なコンプライアンス委員会
 - 問題発覚時の内部通報・外部通報の仕組みを、コンプライアンスで業界では有名な日比谷パーク法律事務所と提携して立ち上げる
 - **元メガバンクのコンプライアンス担当役員（現信理理事長）やデロイト・トーマツでの不正防止ディレクター、弁護士などによるコンプライアンス委員会を設置**
 - 監査室及び管理・企画部に公認会計士を職員として常勤配置

プロセス

【通常の監督】

助成契約締結

定期報告

通報制度等

実地監査

- 助成契約で包括的な監督方針や事項について合意。監督事項の役員の理解を確認
- 定期報告や通報制度を通じた不適切行為の早期発見や予防

- 原則資金提供後1年毎に実地監査を実施（必要があれば随時実施）

【問題時の監督】

立ち入り検査
コンプライアンス委員会審査

理事会の最終決定

- 問題発生時は、立ち入り検査実施
- コンプライアンス委員会の審議を経て、理事会で資金分配団体の選定取り消しを決定

達成目標（KPI）

- 7つの包括的アプローチを抜け漏れなく実施し、不正や問題が結果として発生しない状態を実現（プロセスの確立状況を評価）
- 不正発生時に立ち入り検査、コンプライアンス委員会、理事会が円滑に選定取り消し、事業承継を遅滞なく実現（不正発覚からの初動日数を評価。不正報告後の公表状況、規程にのったアクションが行われたかについて評価を行う）
- 適切な情報提供や啓発の実施（資金分配団体に対する階層別研修による知見提供や意識付けを確実に実行）

情報公開と徹底した効率性の重視

実施方針

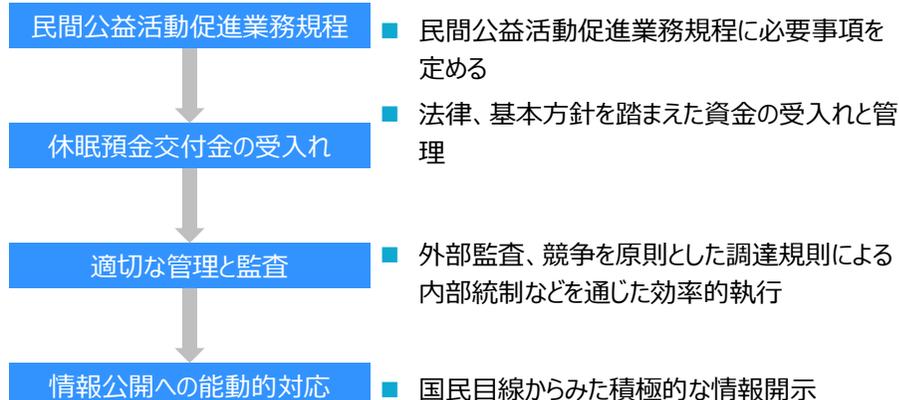
適切な管理と効率的な執行、透明性の高い情報公開

- 法律・基本方針等の遵守と効率的な執行
 - 休眠預金の受入れにあたっては法律や基本方針等の遵守できる体制を構築するとともに、効率的な執行を実現する。
- 透明性の高い情報公開の実現
 - 一般国民にとってわかりやすい情報公開の積極的推進
 - 情報公開請求に対して、迅速に徹底した情報開示を行う

提案のポイント

- 効率的かつ的確な執行の実現を可能とする体制
 - 利益相反取引の徹底的な防止、競争を原則とする調達費用の効率化、外部監査による支出の効率性の確保、通報制度を活用した不適切取引の防止等により、効率的かつ的確な執行を実現する。
- 助成先、契約関係、財務等における最高水準の情報公開
 - 公益法人の運営に関する豊富な経験を踏まえた、徹底的な情報開示、公開を進めることで国民の理解促進を図る。
 - 助成先情報や契約相手方に関する情報は特に国民が幅広く情報に接することができるよう、WEB等を活用して積極的に公開する（その際には単なる情報公開ではなく、記事的にポイントを紹介したり、メディアでの掲載を働きかけるなどの工夫を行う）

プロセス



達成目標（KPI）

- 法律等に即した適切な資金管理の実現
- 競争を原則とした調達費用の効率化が実現
（競争的調達数・割合により評価）
- 日本の公益法人としては最高水準の情報公開の実現
（情報公開の頻度、内容、WEBアクセス数、メディア掲載数などP.156に記載した事項全てを常時発信し閲覧できる環境を確保）

案件を形成する複合的アプローチ

実施方針

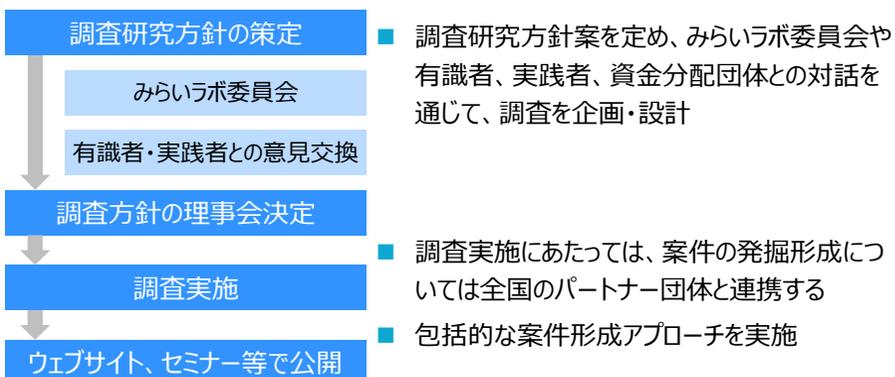
全国各地で優良案件が形成され、かつ実践知が全国の実践者に共有されることで、中期的成果を最大化する。

- 全国各地で優良な案件を形成する
 - 資金分配団体等と連携して、調査研究による課題の分析・構造化、助成申請への逆提案等で能動的に成果を生み出す案件を形成していく
- 社会実験の結果を集約し、共有し、案件形成を誘発
 - 現場の実践知を評価プロセスを通じて集約すると共に、深く分析し、その結果を広く共有すると共に、翌年の助成等の事業方針に反映させたり、協働、交流型イベント等で新規参入や案件創生を図る

提案のポイント

- 資金分配団体等と連携した包括的な案件形成アプローチ
 - 資金分配団体等と連携して、優良な案件発掘形成がなされるよう、助成プログラムへの工夫や助成申請への「逆提案」による案件形成、コレクティブインパクト創出型案件の形成、イベント型の新規参入者増加策などを複合的に実施
- 優先的解決課題の解決を促進させる調査研究の推進
 - 優先的解決課題の解決策についての最新の状況や社会課題解決の構造的な理解を深めるための調査研究を民間公益活動団体と資金分配団体と連携して合同調査研究として実施する
 - 現場で実体験として得られた「暗黙知」を体系的に分析して「形式知」化させる調査を行うことで、全国の実践者に裨益する発信を行う。

プロセス



達成目標 (KPI)

- 調査研究実施数、案件形成数
- 連携・案件創出型イベント実施数
- 調査研究成果の公開・発信状況
- 調査研究結果の制度への反映状況、発信情報の活用状況

社会課題解決の促進と国民参加の促進が進む広報

実施方針

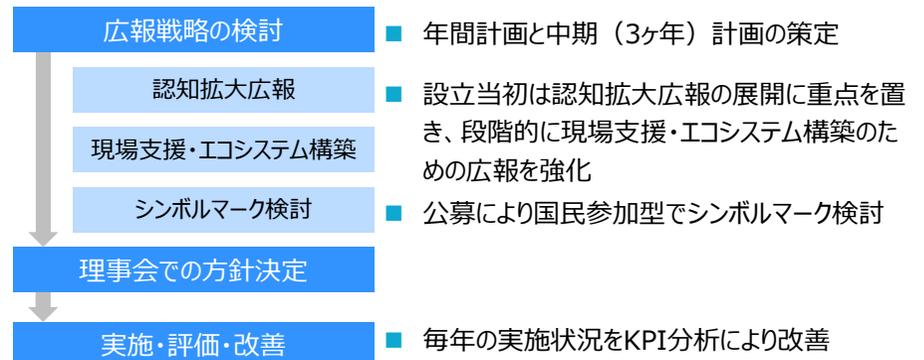
国民一人一人が本取組みを理解し、応援すると共に、各主体がそれぞれの立場から役割を発揮し得る環境をつくる。

- **「認知拡大、啓蒙のための広報」と「現場団体支援・エコシステム構築のための広報」の2軸で展開**
 - 休眠預金の活用の成果の発信や社会課題の認知による「ひとりひとりの参加」の促進。活動団体や新規起業にとっても参考になる情報発信
- **活動の可視化を進めるシンボルマーク活用**
 - 事業の可視化、受益団体の可視化を実現。公募による国民参加型選考

提案のポイント

- **「社会課題の解決が進む」広報**
 - 単純な活動の発信や理解促進を超えた、「国民一人一人が社会に役割を果たすきっかけとなる広報」を重視
 - 「休眠預金の資金支援を受けていない法人」が参考にしたいと思う情報や、新規に社会課題解決に入りたいと感じる広報を重視
- **「社会的インパクトレポート」の発行**
 - 数値化、グラフ等により可視化や受益者のストーリーなども含めた包括的なインパクトレポートを発行することで、国民目線から見た、「成果が出ている」という共感の獲得

プロセス



達成目標（KPI）

- 休眠預金活用の成果・透明性についての国民意識調査結果で50%以上の好意的評価
- 公益セクター、企業の社会貢献セクター全体の中での休眠預金活用の制度趣旨理解
- ウェブサイトのアクセス数、記事の閲覧数を毎年20%向上させる
- シンボルマーク認知度

改善、成果、知の構造化のサイクルをICTを活用して推進

実施方針

日本の社会課題解決に「成果評価」のロールモデルを創出し、主流化していく

- **「管理・改善」と「成果(説明責任)」の2つの目的の評価**
 - 成果評価を「結果として生まれた成果を分析する評価」と「その団体の社会課題解決の取り組みが改善していく評価」の両面でとらえて取り組む
- **「評価指針」を軸に現場実践を知の構造化につなげるサイクルを生み出す**
 - 全国各地での様々な課題解決のチャレンジをプロジェクト採択時のKPI設定から成果評価を通じて「**知の構造化**」に繋げる**サイクルを実現**

提案のポイント

- **包括的でロールモデル性のある評価指針**
 - 海外のBig Society Capitalの評価モデル等の先端事例、日本での社会的インパクト評価イニシアチブの議論の積み重ねを活かして、日本の様々な主体が参考にできる評価指針を策定
- **実践知に基づく「革新性」の評価の多様性の確保**
 - 休眠預金活用は、「革新性」をどう評価するかが重要
 - 事業のステージ段階と事業のタイプに応じて、革新性の評価軸を設定し、多様なタイプの革新性を評価できるモデルを設定
- **ICT化を通じた、助成・報告・評価・情報共有のサイクルの最大効率化**

プロセス

評価指針・マニュアルの検討

知の構造化委員会での検討

有識者・実践者との意見交換

理事会での決定

資金分配団体等との共有

レビュー・改善

- これまでの先端事例やモデルをベースとした評価指針等を策定
- 委員会での議論、有識者・実践者へのヒアリングやダイアログを通じて指針等の案確定
- 助成契約書の中で、評価指針について合意
- 基本方針は定めつつ、柔軟性も担保
- 評価人材の育成研修や説明会等も実施
- 現場の声を反映して毎年改善していくサイクル

達成目標 (KPI)

- 評価指針、マニュアルの浸透度
- 被評価者の満足度
- 評価結果の活用度

社会課題解決の「知のハブ」を生み出し国内外を繋ぐ

実施方針

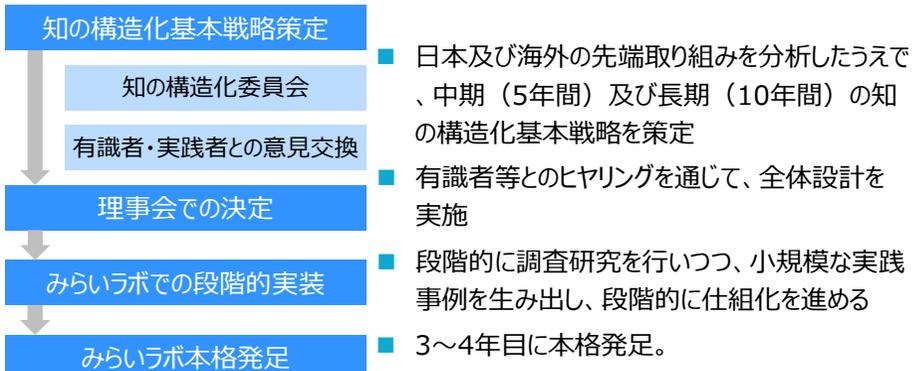
地域の現場実践とアカデミズムや政策立案者をつなぐ、社会課題解決の「知の構造化」のハブとなる。

- 現場の実践知の横断的分析と発信
 - 現場の社会実験をエビデンス・ベースで集約化し、横断的分析を行ったうえで発信共有することで、社会イノベーションの知見経験のハブとなる
- 研究者・政策立案者・実践者が集う知の構造化センター
 - 集約化された場知をオープンソースとして活用し、次の研究テーマ、政策アイデア、革新的課題解決手法が誘発されるリアルな人的つながりとして、知の構造化センター（みらいラボ）を設立する。

提案のポイント

- 現場との対話を重視した知の構造化の促進
 - 言語化と社会実装を両立し、統合的な取り組みを進めることで、政策や人材育成（研修等を含む）へのつながりを積極的に実現する
- 日本の叡智・世界の叡智を集約したセンター運営
 - 「知の構造化センター」を3～4年目に発足。（初年度から設立準備をし、3年目以降に本格発足） 設立のプロセスも積極的に発信。
 - **Stanford Social Innovation Review型**（社会変革に向けた実践をオンラインを含めて発信しながら対話を深めるモデル）や**MITメディアラボ型**（現場知に研究者等がフリーアクセス可能な「客員研究員」モデル）を融合
 - **イノベーション論、エビデンスベースの評価や政策立案の有識者を招聘し、事務局にも専門家をそろえることで、「知のレバレッジ」に向けたハブとなる体制を構築**

プロセス



達成目標（KPI）

- 基本戦略の検討に参加した有識者・実践者の数
- みらいラボ（知の構造化センター）の知見が活かされ実施された案件数（資金分配団体からの申請時の記載により把握）
- 実際に発信する社会イノベーション事例の数と閲覧数

評価ツールとICT化で全体の底上げを図る

実施方針

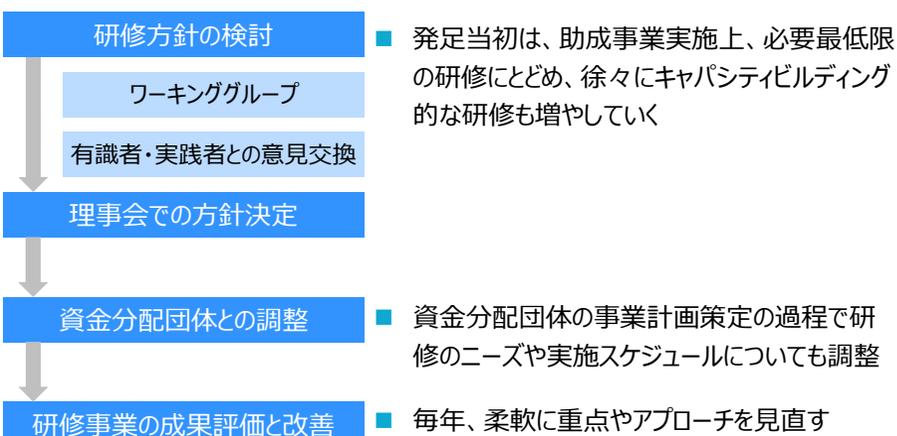
成果評価実施支援や経営力・資金支援力の強化の研修の提供を通じて、サステナブルで自立的に成長する資金分配団体・民間公益活動団体を

- ICT、ツール提供、研修を通じた評価実施支援の展開
 - 今のリアルな成果評価の実施状況を踏まえた、丁寧に実施可能な評価ツールやICTの仕組みを導入
- 発展段階や現状、既存研修、意欲を踏まえた「最適効率の研修」の提供
 - 「5つの方針」を踏まえた効率的な研修の実施

提案のポイント

- 世界の先端事例を踏まえたオールジャパンでの活用可能性もあるICTプラットフォームの構築
 - 海外に既にある助成金マネジメントのプラットフォーム（申請、報告、評価、共有までの一体的運用）を参考に、効率的なICTシステムを設計し、構築（既存のITプラットフォームとの連携も視野）。将来的には他の助成財団も活用可能とすることも検討
- 「5つの方針」で効果を最大化できる研修を実施
 - 「階層別研修の実施」「アセスメントの徹底」「エコシステム形成機会としての活用」「既存の取り組みとのすみ分けや協力」「研修コンテンツの年次での見直し」を5つの方針とし、非効率な研修に資金が供給されないような取組みを行う

プロセス



達成目標（KPI）

- 研修開催数、参加者数、参加者満足度
- ICTの仕組みの構築、利用者満足度、利用頻度
- 評価ツール作成数、利用者満足度

世界の最先端の叡智と日本の現場の叡智を繋ぐ

実施方針

世界の最先端の社会イノベーションの知見と課題解決先進国となる日本の実践知コミュニケーションのハブとなる。

■ 世界最先端の知見の吸収

- 世界最先端の知見を吸収できる機会を豊富に設定し、我が国の民間公益活動のレベルを飛躍的に向上させる

■ 日本の知見の発信による国際貢献

- 休眠預金を通じた社会実験の成果を積極的に発信することを通じて、世界全体のソーシャルイノベーションの促進に寄与する

提案のポイント

■ 国際アドバイザーボードの最大活用

- 世界のトップ社会イノベーターが弊財団のアドバイザーとして常時知見やネットワークを提供
ロナルド・コーエン卿（英国休眠預金活用指定法人BSC創設者・理事）
モハメド・ユヌス氏（ノーベル平和賞受賞）
ナイナ・バルト氏（Asia Venture Philanthropy Network 理事長）
アニス・ウツァマン氏（Start Up World Cup（於シリコンバレー）主催者）
（※いずれも就任内諾済み）



■ 全国を10ブロックに分け、世界の最先端知見と交流

- 「発想のスケールを変える」「新たな課題解決のアイデアを得る」機会を全国10ブロックで2年に1度は一回以上の機会がある状態を実現

プロセス

国際交流計画の立案

- インターナショナルアドバイザーボード、国際的な会議への参加・連携、海外からの先端実践者の招聘の3つの軸で計画を検討

国際アドバイザーボード

- インターナショナルアドバイザーボードのアドバイスを得て計画案の取りまとめ

理事会決定

- 理事会での方針決定

実践、評価、改善

- 実施し、評価改善のうえ、翌年の計画を策定

達成目標（KPI）

- インターナショナルアドバイザーボードの開催数、提案内容の実践数
- 国際的な会議との連携数、参加数、および得た知見の発信・共有数、閲覧数
- 海外招へい数、地域開催数、参加者数、満足度

業務実施計画：3ステップで段階的に進化

■ 立ち上げ、実行、発展の3つのフェーズに分け、民間公益活動の成果の促進、エコシステムの構築を推進していく。

	立ち上げフェーズ 2019年1月～2019年12月(12ヶ月)	実行フェーズ 2020年1月～2021年12月(24ヶ月)	発展フェーズ 2022年1月～2024年3月(27ヶ月)
	<ul style="list-style-type: none"> 指定活用団体としての組織運営体制の基盤を構築しつつ、公募・選定・評価の一連の業務サイクルを実行。 また、制度の周知を推進しつつ、民間公益活動団体との関係性構築も進めていく。 	<ul style="list-style-type: none"> 評価結果を活用し、解決する社会の諸課題の選定や助成プログラムなどの見直しを実施 得られた成果を社会に向けて積極的に発信し、協働するパートナー・ステークホルダーを飛躍的に拡大させる 	<ul style="list-style-type: none"> 助成に関する業務プロセスの最適化、効率化を進めると同時に、貸付や投資等新たな資金提供手段を確立 知の構造化センターの立ち上げなど、基本業務以外の発展的な業務に着手。開発・研究成果をステークホルダー内で共有しさらなる高度化を進める。
組織運営	<ul style="list-style-type: none"> 指定活用団体としての組織体制構築 助成に関する一連の業務サイクルの実行 各種規定、契約の整備 	<ul style="list-style-type: none"> 立ち上げフェーズを踏まえた改善 中間評価の実施と5年間の活動計画と目標の再設計 	<ul style="list-style-type: none"> 中間評価を踏まえた組織体制の強化 効率的な経営体制の整備
財務	<ul style="list-style-type: none"> 休眠預金の受け入れ 活動予算計画と決算報告 	<ul style="list-style-type: none"> 休眠預金の受け入れ 活動予算計画と決算報告 	<ul style="list-style-type: none"> 中間評価を踏まえた休眠預金受入額拡大 活動予算計画と決算報告 貸付・投資等新たな資金提供手段の検討
民間公益活動の成果の促進	<ul style="list-style-type: none"> 申請等ICTシステムの構築と試験的運用 優先的に解決すべき社会の諸課題の決定 資金分配団体への経営支援の提供開始 制度の認知拡大のための広報活動 	<ul style="list-style-type: none"> ICTシステムの最適化 解決すべき社会の諸課題の再選定 助成プログラムの見直し 社会的インパクト評価結果の情報発信 知の構造化に向けた助成を活用した実験的取り組みの開始 	<ul style="list-style-type: none"> 助成に関する業務プロセスの最適化、効率化 知の構造化センターの設立と主要業務開始 評価指針のアップデート 諸課題の解決に向けたロードマップの作成
エコシステムの構築	<ul style="list-style-type: none"> シンボルマークの策定と認知拡大 制度利用者拡大のための広報活動の開始(説明会、交流イベントなど) 国際的な観点からの交流の開始 	<ul style="list-style-type: none"> 案件発掘のための調査、助成開始 社会の諸課題の可視化と情報発信 助成事業の成果報告(顔の見えるコンテンツ発信など) 資金分配団体の強化に向けプログラム構築(研修の提供、適切なパートナーの紹介など) ベストプラクティスの共有 	<ul style="list-style-type: none"> 社会の諸課題に関するツールキットやマニュアルの配布 国際機関、国内の専門機関との人材交流の強化と知識と人材のネットワークのハブ機能 収集したデータの活用に関する業界横断的な交流イベントの開催

理事・評議員一人一人の休眠預金活用にかける意欲



理事長
堀田 力

すべての能力を生かす社会を！子ども、お年寄りも、どんな地域に住む方も人に役立つ力をいっぱいもっています。私たちは、行政や企業が生かされたいそれらの力を引き出し、すべての人がそれぞれに持てる能力を発揮していきいきと暮らす地域社会を創ります。大切なみんなの資金をみんなで活用しながら…。



理事
有馬 充美

複雑化する社会の課題解決には、エンパシーを持って課題と向き合い、政府やビジネスセクターと協働する、主体的で自立した市民セクターの存在が不可欠です。我々は、幅広い視点に立って、現場での実践を支援し、そこから得られる洞察を、より良い日本の「みらい」のための社会イノベーションに繋げていくことを目指します。



理事
藤沢 久美

国民の預金という大切な資産を国民の未来のために有効に使うために、誰から見ても、フェアで透明性のある判断と配分を行うことを揺るがぬ決意として取り組む所存です。



評議員
村木 厚子

「誰かのために、何かをしたい」そう思っている人間はこの国にたくさんいます。みらい財団は、一人ひとりの温かな「思い」を力強い「行動」に転換するために、最適な「エコシステム」をこの社会のインフラとして提供することを約束します。



評議員
福井 俊彦

「眠っているお金」は、未来の為に役立ちたいと夢見ている」に違いない。我々は、まず、明るい未来を目指す若者を見出して、本心を確かめよう。その上で、眠っているお金を揺さぶり起こし、彼等を背後から支援するよう仕向けよう。



評議員
高橋 政代

熱い思いを抱き、固定観念を捨てて考えれば困難な課題にも解決方法は見つかるものです。これまで医療の課題解決をして事業化してきた経験を生かし、みらい財団で実際に社会を変えられるプロジェクトを見つけ応援したいと思います。重要な課題を柔軟に解決して新しい時代を作りたい。



評議員
日下部 元雄

世界銀行や欧州開発銀行にける民間セクターの育成の経験や草の根からの民間・NGOに直接融資や技術支援が出来る制度を創設した経験などを通して、社会的企業を金融面から育てることに一生をかけてきた自分として、将に良い足場が与えられたと大変、喜んでます。



評議員
近藤 正晃 ジェームス

みらい財団の最大の特徴は、社会イノベーションを実際に生み出したことがある社会のリーダーが結集していること。社会イノベーションの可能性と困難の両方を熟知しているリーダーたちだからこそ、本物の社会起業家を発掘し、厳しく暖かく支援し、インパクトを担保することができるのだ。



評議員
出口 治明

これからの社会は、Young supporting oldから、All supporting allに変えていく必要があります。休眠預金の活用も、まさにこの理念に沿ったもの。知恵を出し合って、みんなで弱者を支える新しい社会を創っていきましょう。



評議員
片山 正夫

しっかりと規律を保ち、説明責任を果たしつつ、民間ならではのダイナミックで創造性ゆたかな公益活動を育てていくにはどうすればよいか？私自身も試行錯誤を繰り返しながら、この課題に長年取り組んできました。その経験を少しでも役立てられるよう努力したいと思います。



評議員
田原 総一郎

休眠預金を活用して少子高齢化時代の社会の諸問題を図る、しかも民間主導で行うという、前例のない極めて革新的な取り組みである。この大胆な発想を何と政府に認めさせた。これを民間主導でやっけてのける。何としても成功させたい。



評議員
有森 裕子

これまで、子どもや教育に、十分投資をしてきたとは言えず、障害児者のスポーツについても、パラリンピックで注目を浴びているとはいえ、障害児者を受け入れる施設・体制が、仕組みは整っていません。政府では到底しきれない、しかし非常に重要なテーマに社会的投資ができる休眠預金の活用の成功のため、私は願うだけでなく、力を尽くしていきます。

役員・委員・職員には、中立性・公正性に対する強い意識があります



監事
中田 ちず子
公認会計士

より高い公益性、透明性を求められる指定活用団体自体のガバナンスと情報公開について、公益法人の会計税務運営管理に長年携わってきた経験を活かし、監事の立場からしっかりとチェックしていく所存です。



委員
樽本 哲
弁護士

社会からの信認に基づき託された休眠預金等にかかる資金を適切に管理・活用しなければならない指定活用団体は、高いレベルでの法令順守と倫理的な組織運営が求められます。弁護士として様々な規模の企業や民間非営利団体の運営に携わってきた実務経験を活かして、当法人のコンプライアンス委員としてコンプライアンス体制の構築・維持に力を尽くす所存です。



委員
黒田 武志
リネットジャパングループ 株式会社 代表取締役社長

本制度は、新しい考え方に基づく画期的なものですが、「仏作って魂入れず」になってはいけないと強く思っています。新しい考え方の制度は、新しい考え方の運営者が担ってこそであり、私たちは、新しい感性とアプローチ、しっかりしたガバナンスで、必ず世界に誇れる制度にして参ります。



委員
高橋 さやか
公認不正検査士／元デロイト・トーマツ

高いレベルのコンプライアンス体制は、中立性、公正性、透明性が求められる指定活用団体には不可欠です。様々な団体のコンプライアンス体制構築・強化について、コンサルタントとしてアドバイスして参りました経験に加え、エシックス・コンプライアンス担当 Directorとして、組織内のコンプライアンス体制強化に携わりました経験を活かし、コンプライアンス委員としてコンプライアンス上の問題点の早期発見、対処、発生防止に力を尽くす所存です。