

# 社会変革推進機構 業務実施計画書

～ 民による社会課題解決の活性化に向けて ～

2018年10月

一般財団法人 社会変革推進機構

# 目次

- 1 現状認識
- 2 組織全体の使命
- 3 業務実施にあたっての基本的な考え方
- 4 業務の実施計画
- 5 組織運営計画
  - ①組織運営体制と発展計画
  - ②業務運営コスト



# 1

## 現状認識

# 1 現状認識: まとめ

現状の民間公益活動への資金提供システムは、  
民による社会課題解決を促進するようデザインされてはいない

①

既に多額の資金が提供されているが、多岐に渡る社会課題／担い手に分散され、  
課題解決に向けた集中的な投資がなされていない

現状はより多くの個人がチャリティー・草の根活動に参加する土壌形成という色合いが濃く、課題解決がゴールとなっていない

②

単年度資金のみを助成する傾向が強く、雇用の安定、賃金水準の観点から  
課題解決力を持った優秀な人材が流入しにくい

③

業界構造が断片的な上に事業資金のみを助成する傾向が強く、  
知見の効率的な共有を促す資金が提供されにくい

# 1 現状認識: ① 課題解決に向けた集中的な資金提供システムの欠如

## <民間公益活動における資金配分状況>

### 受け手分散

#### ① 流入資金: 1.4兆円

- 寄付金: 1.2兆円
- 助成金: 0.2兆円

+ 事業収入  
+ 補助金



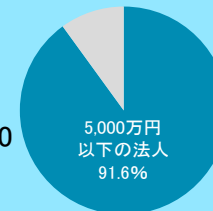
#### ② 受け手: 7.3万法人

- 特定非営利活動法人: 5.2万団体
- 一般財団・社団法人: 1.2万団体
- 公益法人: 0.9万団体
- その他社会福祉法人や社会貢献を重視した企業などが10万団体以上存在

### 特定非営利活動法人の規模\*

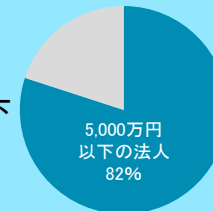
#### ① 人員規模

- 平均有給常勤職員数: 5.1人
- 有給職員年間総人件費が5,000万円以下の法人の割合: 91.6%



#### ② 支出規模

- 平均年間事業費額: 3,086万円
- 年間事業経費が5,000万円以下の法人の割合: 82%



安定した事業収入が見込める介護など医療・福祉分野の法人を除けば、更に規模が大幅に縮小する可能性が高い

出典:公益財団法人 助成財団センター「2017年度 日本の助成財団の現状」  
中央共同募金会「共同募金 助成額の歴年的推移」  
日本ファンドレイジング協会「寄付白書2017」  
内閣府「平成 28 年 公益法人の概況及び公益認定等委員会の活動報告」  
内閣府NPOホームページ「特定非営利活動法人の認定数の推移」  
三菱UFJリサーチアンドコンサルティング株式会社「我が国における社会的企業の活動規模に関する調査」  
内閣府「平成29年度 特定非営利活動法人に関する実態調査」より推計

既に多額の資金が流れ込んでいるが、受け手が分散。  
特に活動の中心となる特定非営利活動法人は零細団体が中心であり、  
集中的な資金投下による特定社会課題の解決が困難な構造。

# 1 現状認識: ② 優秀な人材の流入を促すシステムの欠如

以下の要因から優秀な人材が業界・団体に流入しづらい状況になっている

## 給与水準の低さ

<平均年収比較>

大都市国立大学出身／大都市就業者  
(40歳未満): 500.0万円

全国大卒／院卒者: 399.7万円

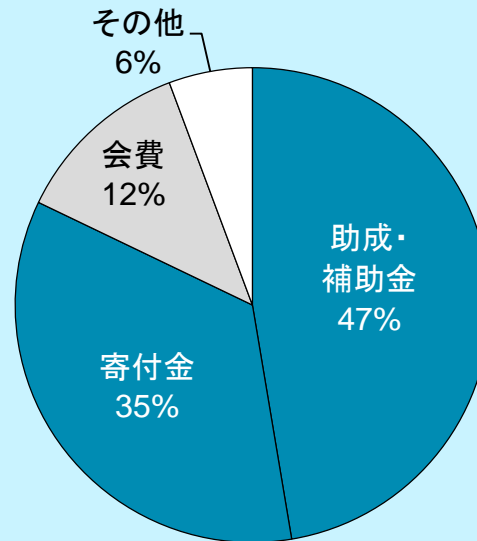
特定非営利活動法人  
常勤有給職員: 231.2万円



## 雇用安定性の欠如

事業収入を得やすい分野(介護など)を除き、継続性を担保しにくい助成金／寄付に頼っている可能性が高く、中長期の雇用保証が困難

<事業収入以外財源の内訳>



## 各団体の採用力の弱さ

- 個別団体の多くが知名度が低く、そもそも知られることが困難
- 加えて、広報／採用活動資金が助成されるケースは稀であり、現状改善も困難



出典: 国立教育政策研究所 朴澤泰男氏「大卒男性の年間収入と出身大学の所在地・設置者の関係について」

厚生労働省「平成28年賃金構造基本統計調査」  
内閣府「平成29年度 特定非営利活動法人に関する実態調査」より推計

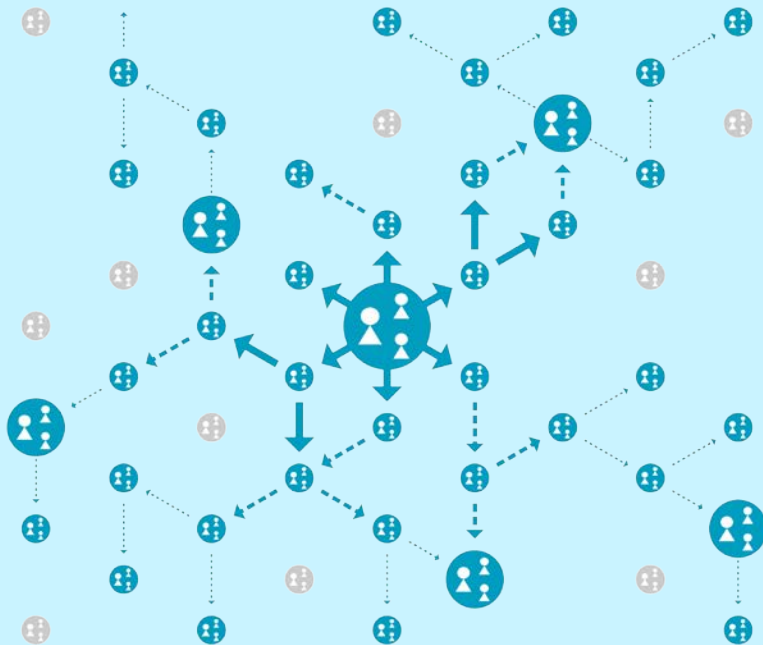
# 1

## 現状認識: ③ 知見の効率的な共有を促進する仕組みの欠如

組織構造と資金不足により、幅広く知見が共有されることが少ない

①

零細団体が大半を占める業界。団体内ですら難易度が高い知見の共有が更に困難となっている



②

助成・寄付金の大半が活動資金に拠出されている可能性が高い。そのため、効率的かつ横断的な知見共有に必要な資金が提供されることは少ない

- 一般的に活動資金以外への助成はハードルが高い
- 知見の共有には時間がかかり、且つ高いスキルを有する人材が必要であるため、現状の手弁当状態では限界がある
  - 活動を通じて得た知見を抽出・記録するスキル
  - 共有知見として対外発信できる内容にまとめるスキル
  - 発信するスキル
- 組織を超えて体系的に知見の発信を行う場の設定やシステムへの投資は一部始まっているものの、より一層の拡充が必要

# 2

## 組織全体の使命



## 2 組織全体の使命

使命

### 民間のリソースと知恵を活かし 社会課題解決に直結する社会システムの構築

すぐに多数の団体に巨額の事業資金提供を行っても使命を果たすことは困難。  
当初の3年間は以下の2点に注力してアプローチ

実現に向けたアプローチ

#### ① 基盤となる社会システムの構築

- 人材流入システム
- 知見流通システム
- 民による活動を広く浸透させるPRシステム

#### ② 特定の社会課題・活動を取り上げた、 伴走型プロジェクトでの成果創出

本社会実験の有用性を社会に広く認識いただき、5年後の法見直し後の制度定着に向け、短期での分かりやすい成果の創出を重視



# 3

## 業務実施にあたっての 基本的な考え方

# 3

## 業務実施にあたっての基本的な考え方：当機構が担うべき役割

基本方針の定める、指定活用団体の担うべき役割は以下の10点



- 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



- 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

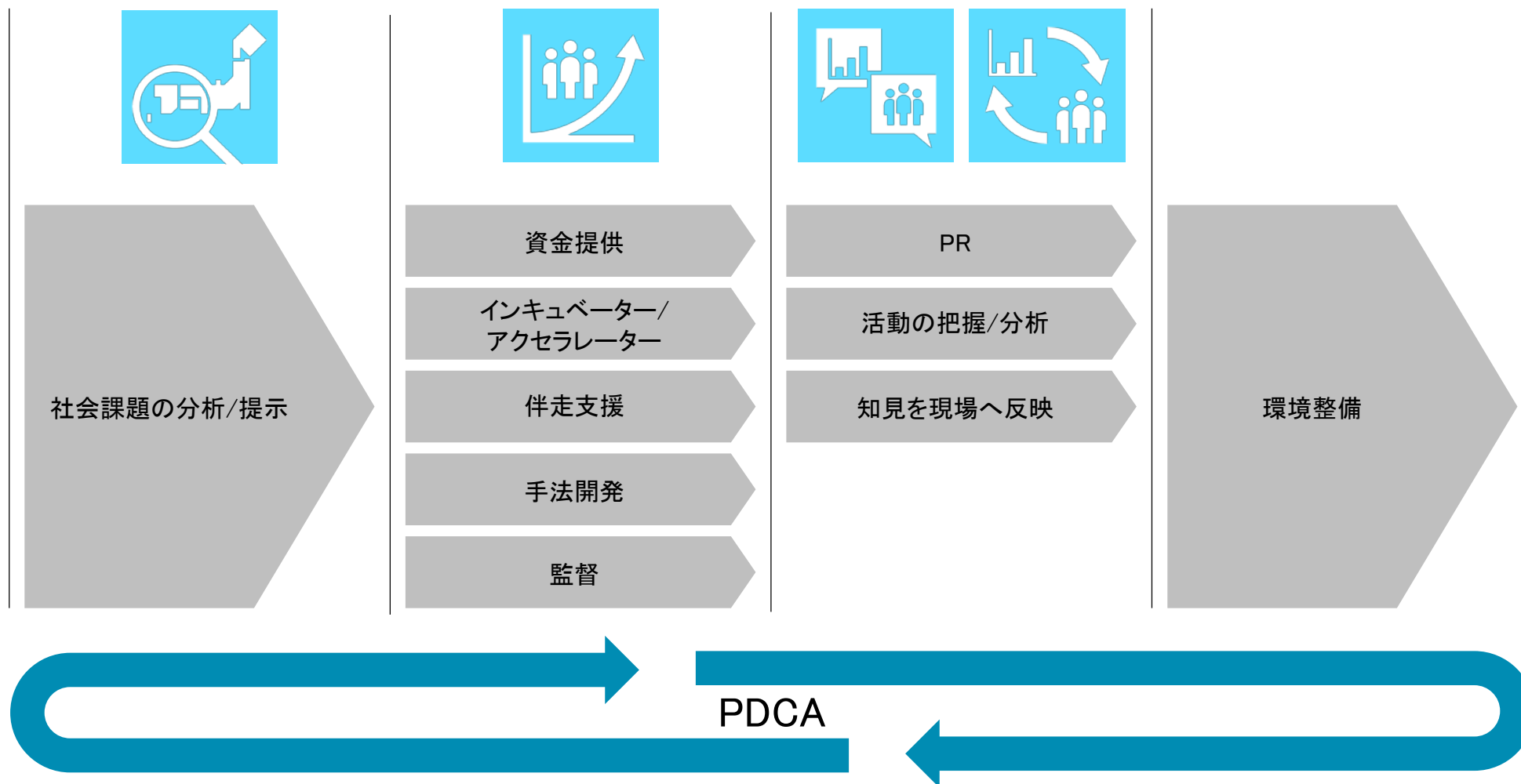


- ③ 我が国の諸課題の解決に挑戦する担い手を支えるインキュベーター及びアクセラレーターの役割を担う
- ④ 必要に応じ、外部の団体や専門家とも連携しつつ資金分配団体に対し非資金的支援を伴走型で行う
- ⑤ 民間の創意・工夫が引き出されるような支援を行うことで、社会の諸課題を解決するための革新的な手法の開発を促進し、普及させる
- ⑥ 民間公益活動に係る事業が適正に遂行されるよう、資金分配団体及び民間公益活動を行う団体を監督する



- 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ように必要な環境整備を進め、もって市場の発展を促す

# 3 業務実施にあたっての基本的な考え方：当機構が担うべき役割



# 3 業務実施にあたっての基本的な考え方: ① 優先社会課題の分析と提示

休眠預金活用法が定める3分野において、当面は以下の3つのポートフォリオを形成し、それぞれの目的に照らした優先順位付けを行う

## ① 短期での定量的アウトカム創出が見込める社会課題

休眠預金の性質と本社会実験における成功事例の早期創出の重要性を鑑み、分かりやすい成果を早期に創出できる可能性が高い取り組みに傾斜配分

## ② ソーシャルインパクトが大きい社会課題

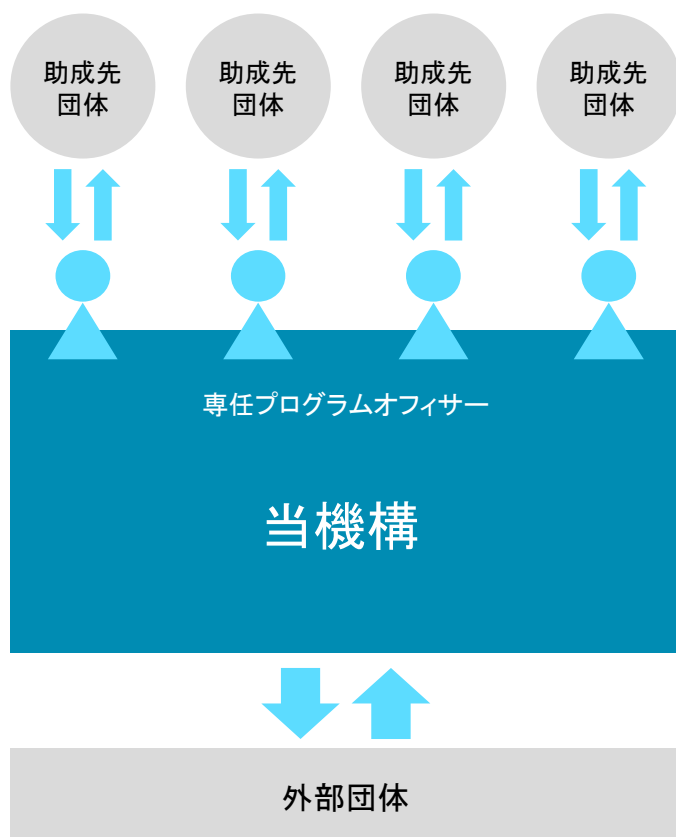
受益者数と受益者自身への正の影響や経済・財政への影響などからモデルを作成の上、定量化して判断

## ③ 資金分配団体や民間公益団体から得られる地域など固有の社会課題

テーマが極めて具体的で成果が確認しやすい取り組みに配分

# 3 業務実施にあたっての基本的な考え方: ① 優先社会課題の分析と提示

以下の体制を構築し、社会課題の把握・分析における当機構の当事者能力を継続的に向上させていく



- 各優先分野ごとに専任プログラムオフィサーを設置  
助成先団体と円滑に連携できる組織の専門性を獲得する
- 助成先団体における活動の振り返りを行う人的リソースを当機構で確保  
・助成先団体に派遣し、専門性の高い振り返り・検証及び知見の取りまとめ・発信を実施  
・将来的には振り返りスキルを体系化し共有。資金分配団体・民間公益活動を行う団体による作業の効率を向上
- 評議員・アドバイザリーボード及びコミュニティ財団など地域に根ざしている外部団体との連携により、更に社会課題への「気づき力」を上げる

<評議員・アドバイザリーボード>



田中明彦  
政策研究大学院大学  
学長



藺田綾子  
㈱クレンジン  
代表取締役



町井恵理  
NPO法人  
AfriMedico代表理事



山崎亮  
Studio-L  
代表



山崎章郎  
ケアタウン小平クリ  
ニック院長

.....

# 3

## 業務実施にあたっての基本的な考え方: ② 最適な資金支援

当面は以下の3つのアプローチにより、使命達成に向けた支援最適化を図る

### 事業資金のみならず、人材流入や知見流通に資する活動の支援

①

- 事業費のみを助成することで発生する、以下のような脆弱性を改善できない循環からの脱却
  - 既存人材のみでの対応
  - 成果評価、知見の取りまとめ→共有／流通への過小リソース配分
  - 外部知見の吸収が進んでいないという負の循環

### 段階的助成制度による複数年度支援

②

- 【背景】多くの社会課題解決や社会システム構築は単年度での実現は困難
- 【課題】単年度予算制はプロジェクトの全体像・ゴールを不明確にし、年度内にできる打ち手の積み上げ計画を招きやすい
- 【対策】年度や定期ではなく、プロジェクトのマイルストーン毎に成果を確認。その結果で次フェーズの資金支援の承認を行う段階的助成制度の導入を資金分配団体に依頼。上述の課題の克服、及び成果を挙げたプロジェクトにより多くの資金が提供される仕組みを構築

### 短期アウトカム創出の重要性を鑑みて、資金傾斜計画を策定

③

- アーリーステージだが、課題が存在することの立証自体に大きな社会的インパクトがあるプロジェクト
- ミッドステージで、フェーズ終了時に明確なアウトカムを創出できる可能性が高いプロジェクト
- レイトステージで、資金投下により推進することが自明な(成果がはっきりと出る)プロジェクト

# 3

## 業務実施にあたっての基本的な考え方: ② 最適な資金支援

### ① 事業資金のみならず、人材流入や知見流通に資する活動の支援

#### 人材が流入しやすい システムの構築支援

##### 団体経営人材

- 短期:  
当機構においてベンチャーキャピタルなどの人材や経営コンサルタントなどによるチームを組成。伴走プロジェクトを中心に派遣し、ノウハウを移転
- 中長期:
  - 地域公共人材バンクの組成を資金支援。上述のノウハウと併せ、伴走できる人材を育成
  - キャパシティビルディング助成を通じた経営人材の市場価格との差額補填制度の導入も検討
  - 子育て後の経営人材、高齢者経営人材への広いPR

##### 活動現場担い手人材

- 横展開プロジェクトにおいて担い手を増産する仕組みの組成を資金支援

#### 知見が流通しやすい システムの構築支援

個別プロジェクトの教訓の収集・分析・文章化に長けた人材チームを当機構で組成。各プロジェクトに派遣、活動団体と共同で文章作成し、ノウハウ共有テンプレートを制作

- 現状は、この活動にリソースを割けないか、割けてもスキルが十分ではない団体が大半。短期でこれを行った後、各団体のキャパシティビルディングを行うのが現実的

##### 個別プロジェクトの教訓・共有テンプレートの周知

- 当機構の研究部門である「Knowledge Integrations Lab.」におけるプロジェクト振り返り文章の一元管理、共有、PR
- 知見流通を目的としたイベントの主催
- 活動団体・資金分配団体による勉強会開催支援



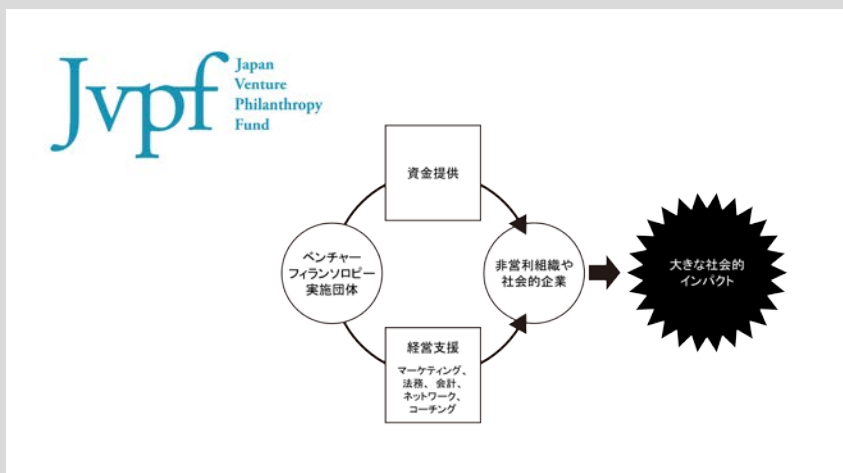
# 3 業務実施にあたっての基本的な考え方: ② 最適な資金支援

## <団体経営人材採用支援／育成事例>

### 経営人材育成事例①

#### 日本ベンチャーフィランソロピー基金

日本ベンチャーフィランソロピー基金は従来の資金提供に加え、徹底した経営伴走支援を実施。プライベートエクイティ専門人材に加えて、戦略、マーケティング、広報、法務などの人的リソースをプロボノで提供。事業自体には資金提供せずに、団体の成長、事業の成長につなげている。



出典:「日本ベンチャー・フィランソロピー基金」WEBサイト

### 経営人材育成事例②

#### 地域公共人材開発機構(大阪市)

現代社会が求める新たな人材像である「地域公共人材」を自治体職員、NPO関係者、社会的責任にかかわる企業の担当者等を対象に育成・活用するコンソーシアム。行政は民間人材を育成し登録。社会的活動を行っている団体が要請することで人的リソースを活用することができる。産官学民の連携による地域公共人材の育成が仕組みとして構築されている。



出典:「一般財団法人 地域公共人材開発機構」WEBサイト

# 3 業務実施にあたっての基本的な考え方: ② 最適な資金支援

## <現場担い手人材の育成支援>

### 日本財団ホスピスナースネットワーク

1998年よりホスピス緩和ケアに従事する専門ナースの育成支援として、日本看護協会など多くの機関と協力し実施している、「緩和ケア認定看護師教育課程」、「訪問看護認定看護師教育課程」そして、「ナースのためのホスピス緩和ケア研修」の修了者を対象としたネットワーク。

受講年度や活動地域を超えて、同じ志を持つホスピスナースが、「つながり・分ち合い・高め合う」会として2002年に発足。これまでホスピス緩和ケアの専門研修を受けた看護師を中心に約4,000名が登録し、活動している。



出典:「公益財団法人日本財団」WEBサイト

# 3 業務実施にあたっての基本的な考え方: ② 最適な資金支援

## <知見流通を目的としたイベント事例>

### 日本財団 ソーシャルイノベーションフォーラム

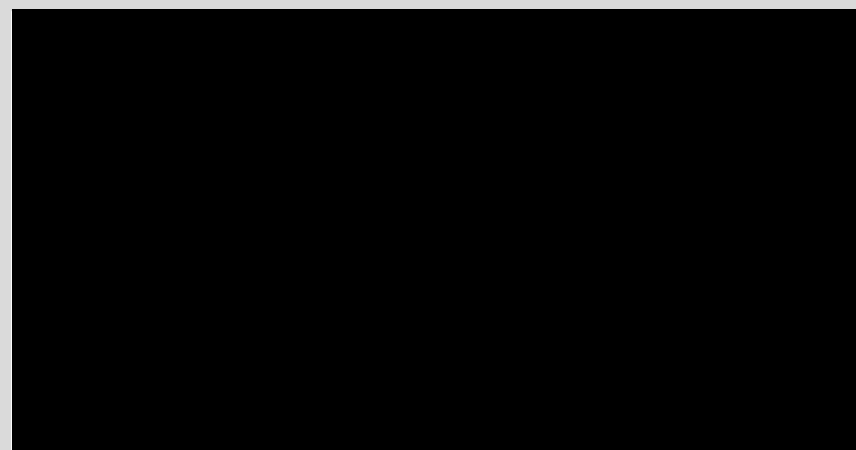
行政、企業、NPOなどの団体、研究機関などのセクターを越えた協力体制を形づくるために、社会課題とその解決方法について最先端の情報を提供する多数の分科会や、ソーシャルイノベーターらによるプレゼンテーションを実施。2018年は、渋谷区と締結したソーシャルイノベーションに関する包括提携に基づき、SOCIAL INNOVATION WEEK SHIBUYAの一環として、9月に青山学院大学で行われた。

にっぽんの未来をつくる  
日本財団 SOCIAL INNOVATION FORUM 2018  
ソーシャルイノベーションフォーラム



### CIVIC TECH FORUM

テクノロジーを活用した市民・社会課題の解決を目指す取り組みである「シビックテック」を未来につなげるためのイベント。「公共とITの新しい関係」というテーマを掲げ2015年に始まったこのイベントは、その後も「ローカル、ビジネス&テクノロジー」(2016年)、「市民、政府、企業、3つの視点」(2017年)と、社会におけるシビックテックの役割やテクノロジーが見せる新しい未来像を取り上げ、派生した取り組みは全国へと広がっている。



# 3 業務実施にあたっての基本的な考え方: ② 最適な資金支援

<知見流通を目的とした会議体設計の事例>

セブンイレブン コンビニエンス・ストアにおけるスーパーバイザーの知識共有

# 3 業務実施にあたっての基本的な考え方: ② 最適な資金支援

## ② 段階的助成制度による複数年度支援

	コンセプト評価	小規模実証実験	大規模実証実験	横展開 追跡調査
期間イメージ	1～3か月	半年～1年	1～2年	3～5年
活動内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 実態／ニーズ詳細調査 専門家／支援対象者 ヒアリング／アンケート実施 データ収集／分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1,2拠点／地域・少人数での 実証実験</li> <li>● 開発プロジェクトにおいては α版開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● より多くの拠点／地域／人数 での効果再現性の確認</li> <li>● 開発プロジェクトにおいては β版開発</li> <li>● ノウハウの確立／言語化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プロジェクト全体像／定量 ゴール設定</li> <li>● 課題の存在／解決手法／ 企画仮説と検証事項の明確化</li> </ul>
期待成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プロジェクト全体像／定量 ゴール設定</li> <li>● 課題の存在／解決手法／ 企画仮説と検証事項の明確化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 仮説の限定的証明</li> <li>● 横展開時の定量的期待成果 ／必要資金の精緻化</li> <li>● 開発プロジェクトにおいては α版</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 仮説の確度の高い証明</li> <li>● 横展開時の定量的期待成果 ／必要資金の更なる精緻化</li> <li>● 開発プロジェクトにおいては β版</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 実態／ニーズ詳細調査</li> <li>● 専門家／支援対象者ヒアリン グ</li> <li>● アンケート実施 データ収集／分析</li> </ul>

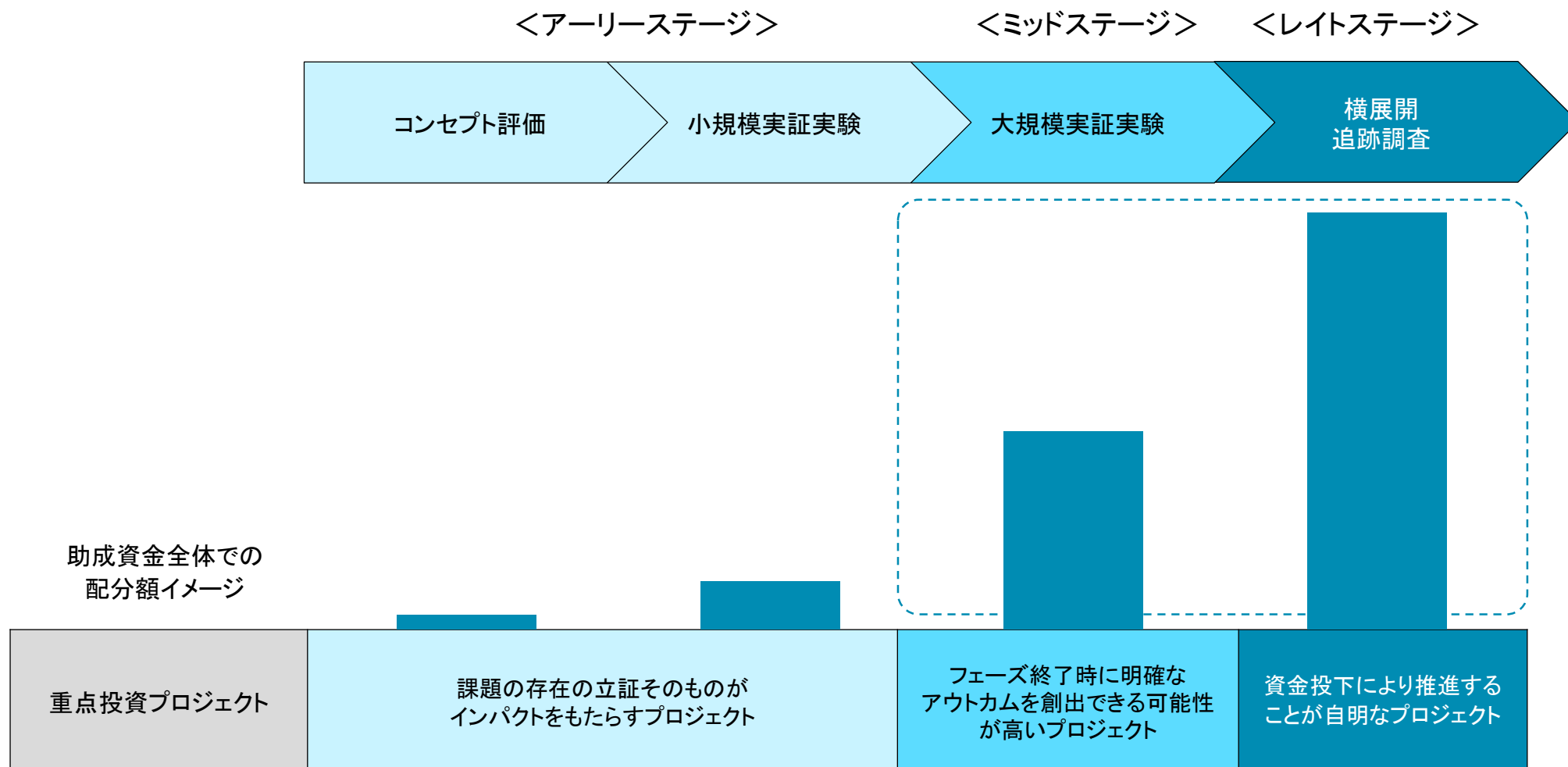
必要助成額  
イメージ



# 3

## 業務実施にあたっての基本的な考え方: ② 最適な資金支援

### ③ 短期アウトカム創出に向けた短期的な資金配分



# 3 業務実施にあたっての基本的な考え方: ② 最適な資金支援

## <アーリーステージ>

コンセプト評価

小規模実証実験

### <事例>

日本財団「子どもの貧困の社会的損失推計」レポート

日本財団は2015年12月に「子どもの貧困の社会的損失推計」レポートの全文を公開した。このレポートにより、深刻化する子どもの貧困がはじめて経済的視点から捉えられ、経済的損失や財政負担を具体的数値として明らかに。それまでチャリティなどへの支援が主だった政策を改めるべく経済界や政府が動きかけとなり、「負の社会的相続」を断ち切る動きにつながった。

図表 45 社会的損失の推計結果の概要

	所得	税・社会保障の純負担
現状シナリオ	22.6 兆円	5.7 兆円
改善シナリオ	25.5 兆円	6.8 兆円
差分	-2.9 兆円	-1.1 兆円

出典:「財団法人日本財団」WEBサイト

## <ミッドステージ>

大規模実証実験

### <事例>

NPOカタリバによる全国展開(創設初期)

親や教師(タテ)でもない、友だち(ヨコ)でもない、少し年上の先輩などの「ナナメの関係」を重視し、中高生を対象とした教育プログラムや場づくりを行っているカタリバ。首都圏から始まったが、その有効性が認められて、各地域の地元NPOや学生団体などのパートナー団体と共に地方でも活動を行っている。年間の対象生徒数は約35,000人、学生ボランティアスタッフは約7,500人(2016年度実績)



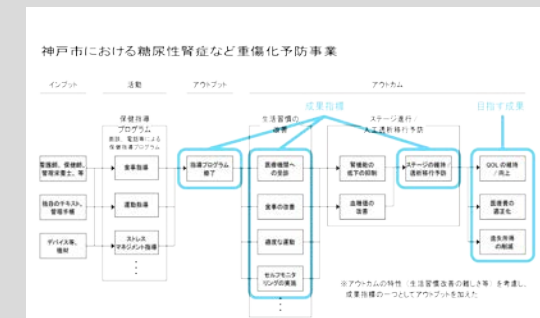
## <レイトステージ>

横展開 追跡調査

### <事例>

ソーシャル・インパクト・ボンドを活用した糖尿病性腎症等の重症化予防事業

神戸市、社会的投資推進財団、DPPヘルスパートナーズ、三井住友銀行、SMBC信託銀行の5機関が、日本で初となる本格的な「ソーシャル・インパクト・ボンド」を神戸市で導入。糖尿病性腎症等の罹患患者で人工透析に至るリスクが高い人を対象に、受診勧奨及び保健指導を実施。重症化を予防する事業へ投資を行うことで、神戸市民の健康寿命の延伸とQOLの向上、ならびに医療費の適正化を図る。



出典:「神戸市における糖尿病性腎症等の重症化予防事業 | ソーシャルインパクトボンド導入ノウハウ集」

# 3

業務実施にあたっての基本的な考え方:

## ③ インキュベーター／アクセラレーター機能

機構内外で、プロジェクト管理にノウハウを有する人材を確保。  
重点投資プロジェクトに派遣し、個別事業ごとの事情に合わせたアドバイスを提供しながら進める

		インキュベーション	アクセラレーション
経営支援		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 共有リソースへのアクセス提供</li> <li>● 公益団体経営ノウハウ情報へのアクセス提供</li> <li>● メンターとなりうる団体／組織紹介</li> <li>● 事務所・経理サービスなど、共有しうる資産の提供環境整備</li> <li>● ファンドレイジング／広報リソースへのアクセス提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 伴走プロジェクトを中心に、個別団体への専門家派遣</li> <li>● 機構内外専門家プール→派遣スキーム構築</li> <li>● 個別成果の広報支援</li> </ul>
事業支援	遂行	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 共有リソースへのアクセス提供</li> <li>● プロジェクト管理ノウハウ情報へのアクセス提供</li> <li>● メンターとなりうる団体・組織への紹介</li> <li>● 行政/企業/他団体/アカデミー等広範な人的ネットワークへの紹介</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 個別プロジェクトへの機構内外専門家派遣(=伴走)</li> <li>● 外部専門家への個別相談機会提供</li> <li>● 具体的なニーズに基づく人的ネットワークへのアクセス仲介行政/企業/他団体/アカデミー/メディア等</li> </ul>
	評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 共有リソースへのアクセス提供</li> <li>● 評価手法・実践ノウハウ情報へのアクセス提供</li> <li>● メンターとなりうる団体・組織への紹介</li> <li>● 広報リソースへのアクセス提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 伴走プロジェクトを中心に、個別団体への専門家派遣</li> <li>● 機構内外専門家プール→派遣スキーム構築</li> <li>● 個別成果の広報支援</li> </ul>



# 3

業務実施にあたっての基本的な考え方:

## ③ インキュベーター／アクセラレーター機能

当機構のインキュベーター・アクセラレーター当事者能力を担保する為、以下の仕組みにより継続的に機能強化を図る

### 高スペック人材の採用・育成を行う 組織能力の獲得と強化

---

- 課題解決スキルが高く経験を積んだ優秀な人材の獲得は、待遇の良い企業においても大きな課題  
企業に対抗し、これを可能にする兼業など柔軟な雇用／報酬／評価体系を導入
- 多様性も考慮しシニア、子育て世代人材、副業人材もターゲットに採用活動を展開

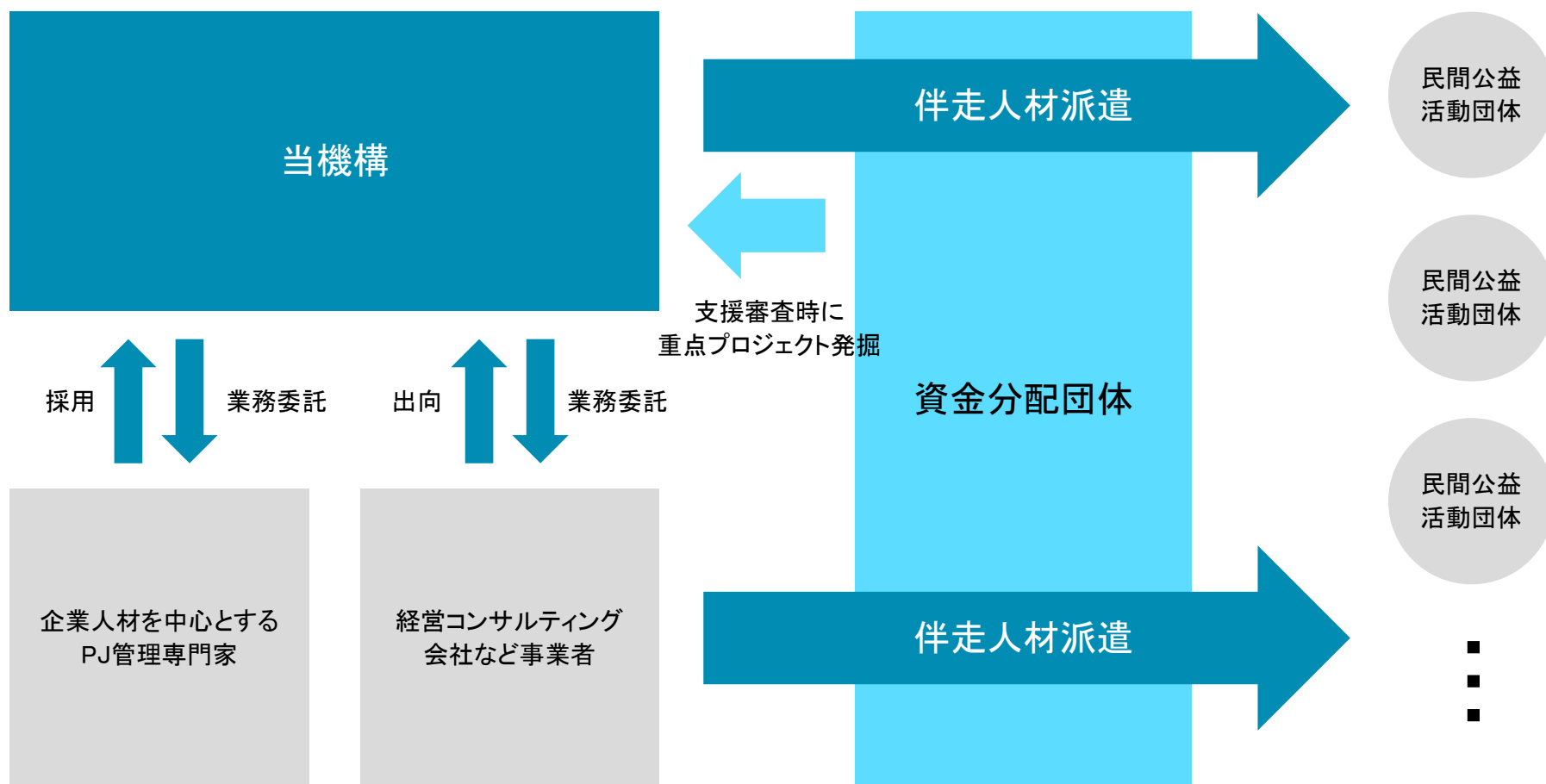
### ノウハウが集約される仕組みを構築し、 組織能力の向上を仕組み化

---

- 個別プロジェクトの経験値をまとめた振り返り情報の集積
- スペシャリスト人材の採用／育成  
地域／現場のノウハウを集約し、組織知に変換する業務に豊富な経験を持つ企業人材の採用(FC事業のフィールドコンサルタントなど)

# 3 業務実施にあたっての基本的な考え方: ④非資金的支援／伴走

機構内外で、プロジェクト管理にノウハウを有する人材を確保。  
重点投資プロジェクトに派遣し、個別事業ごとの事情に合わせたアドバイスを提供しながら進める



# 3

## 業務実施にあたっての基本的な考え方: ⑤革新的手法の開発／普及促進

機構内外で、プロジェクト管理にノウハウを有する人材を確保。  
重点投資プロジェクトに派遣し、個別事業ごとの事情に合わせたアドバイスを提供しながら進める

	創意工夫の引き出し	普及促進
主要な打ち手	<p>＜クラスター／コミュニティ形成の促し＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ネットワーキングイベント助成／支援               <ul style="list-style-type: none"> <li>• 特に国内外・異業種のイノベーション有識者とのネットワーキング促進</li> <li>• コレクティブインパクトの促進</li> </ul> </li> </ul> <p>＜インセンティブ設定＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 通常助成とは別途の特定テーマにおける革新的手法助成制度創設               <ul style="list-style-type: none"> <li>• 事例：ロックフェラー財団“100 Resilient Cities”</li> <li>• 革新的な発想、生産性の大幅向上が期待されるCivic Tech分野を重視</li> </ul> </li> <li>● 表彰イベント助成／支援               <ul style="list-style-type: none"> <li>• 開発資金助成、ファンドレイズ支援等支援</li> <li>• 専門家による知見提供助成</li> <li>• 海外先進事例視察助成</li> </ul> </li> </ul>	<p>＜手法の周知＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 戦略PR及びSNSを活用した発信               <ul style="list-style-type: none"> <li>• 特定テーマの存在周知→ソリューションとしての制度の広報、という戦略PR</li> <li>• コミュニティマネージャーを採用。SNSなどを活用した発信コミュニティの形成</li> </ul> </li> </ul> <p>＜手法利用への助成等支援＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 成果物を助成先が無償・低額で利用できる制度創設</li> <li>● 手法利用による成果の確度を活用したファンドレイズ支援スキーム構築</li> </ul> <p>＜知見流通促進＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 手法開発プロジェクトポストモータム実施→文章化→共有・PR</li> <li>● 当機構・専門家による文章作成／共有支援</li> <li>● 勉強会・イベント・ICTなどマルチチャネルでの広範な発信</li> </ul>

# 3

## 業務実施にあたっての基本的な考え方: ⑤革新的手法の開発／普及促進

### <イノベーション促進／普及を目的とした事例>

#### ロックフェラー財団「100 Resilient Cities」

「100 Resilient Cities」は、都市のレジリエンスの評価と向上を目的とする包括的フレームワークとして、ロックフェラー財団によって創設された。2014年から2016年にかけて、レジリエンスの点で優れた都市を計100都市選定し、選定された都市は、財団からの資金的援助を受けながら、都市のプロジェクト代表者であるCRO(Chief Resilient Officer)とともにさらなるレジリエンスの向上を図っていく。

例えば米国では、ニューオーリンズ市がハリケーン被害後に復興を契機として生まれ変わり、気候変動に適応した街づくり、雇用創出と機会均等化による生活向上、平時・災害時ともに活用可能なエネルギーインフラ等を目指した50カ年の長期的戦略目標を打ち立て、Resilient Cityとして選定を受けた。

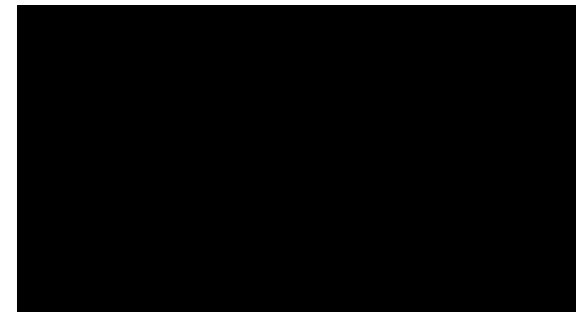
また、日本国内では富山市と京都市が選定。富山市は主として、コンパクトで持続可能な都市づくりの観点から、京都市は街の総合的な防災の取組の観点から評価を受けた。

まずモデル都市をつくり、そのノウハウを横展開していくことでイノベーションを促進する手法が注目されている。

①都市のResilienceという特定テーマに限定

②支援活動そのものではなく、Resilience向上に資する革新的手法の開発を支援(開発資金・専門家へのアクセス)

③開発した手法は、実験参加100都市を中心に無償／廉価で利用できる仕組み



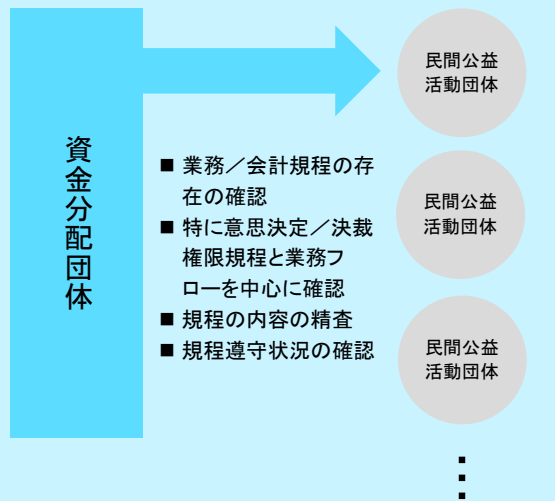
# 3

業務実施にあたっての基本的な考え方:

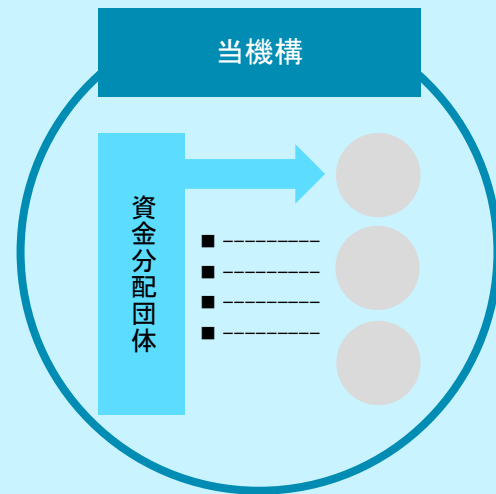
## ⑥ 資金分配団体／民間公益活動団体の監督

### ⑥ 資金分配団体／民間公益活動団体の監督

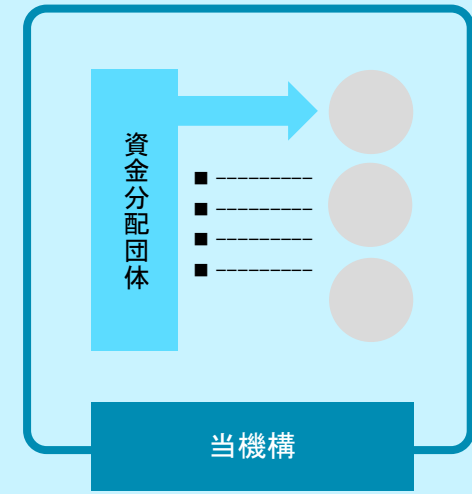
① 資金分配団体が、支援先の民間公益活動団体に対し以下の業務・会計監査を実施することを要請



② 当機構が資金分配団体の①の実施状況を確認することにより、支援対象となった民間公益活動団体を間接的に監督



③ 資金分配団体が実施できていない、ないし不十分な場合、助成選定判断に反映させるとともに、必要に応じ資金分配団体のキャパシティビルディングを実施



# 3

業務実施にあたっての基本的な考え方:

## ⑦ 資金活用状況や成果の公開／周知／広報

広報の目的	アプローチ	普及促進
透明性の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>● WEB・アニュアルレポートによる詳細な情報公開</li> <li>● SNSを通じた速報性、開放性の高い情報公開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コミュニティマネージャーの専任化による、きめの細かい情報発信・コミュニティ形成</li> </ul>
成果周知・民による社会課題解決気運の醸成	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 課題を「自分ごと」とする世論を醸成し、解決者・解決策への注目度を増幅させる「戦略PR」実施               <ol style="list-style-type: none"> <li>① ターゲットとする社会課題の存在の周知(=記事化)</li> <li>② 解決策を持った存在としての活動団体・資金分配団体の紹介</li> <li>③ 一連の活動のインキュベーター／アクセラレーターとしての機構の紹介</li> </ol> </li> <li>● 当機構の支援による社会インパクトの大きさを広範に周知するとともに、民による社会課題解決活動そのものの「自分ごと」化を狙う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社会課題への耳目を集める「ファクト」の積極発信 Knowledge Integrations Lab等による調査、社会課題分析、伴走、事業評価・振り返り作業等で得られる情報資産のフル活用</li> <li>● 勉強会、現場視察等を通じたマスメディアへの積極的な情報提供</li> <li>● イベント等を通じたインキュベーター・アクセラレーターとしての当機構のPR</li> </ul>

# 3 業務実施にあたっての基本的な考え方: ⑦資金活用状況や成果の公開／周知／広報

## <戦略PR手法概要>

マスメディアによる記事化などを通じ、  
特定の課題に対する世論を

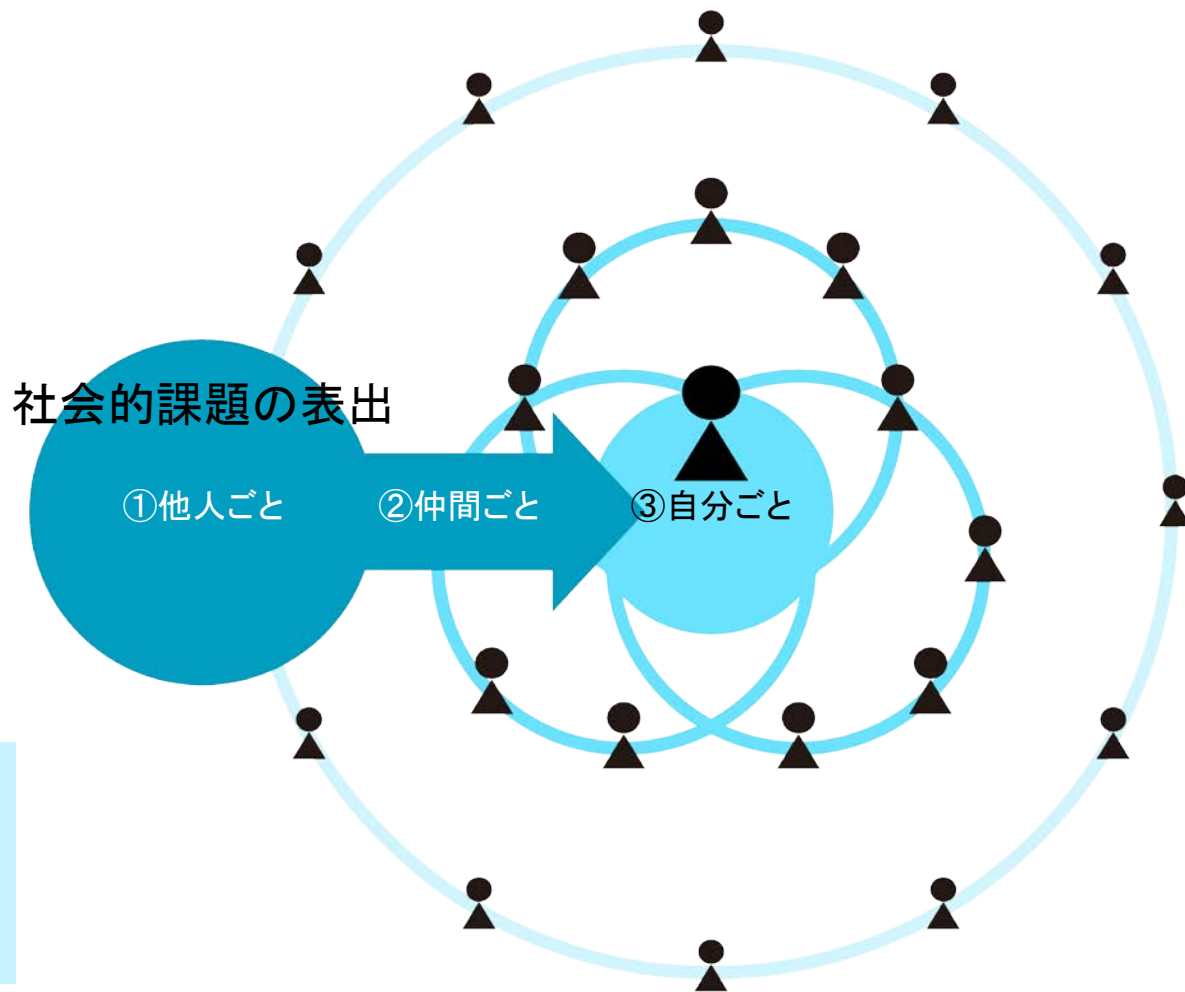
- ①他人ごと
- ②仲間ごと
- ③自分ごと

と昇華させ、購買など実際の行動に  
結びつける効果を狙ったPR



### 戦略的なストーリーテリング

自らが発信するだけではない  
第三者の発信などによる世論づくり

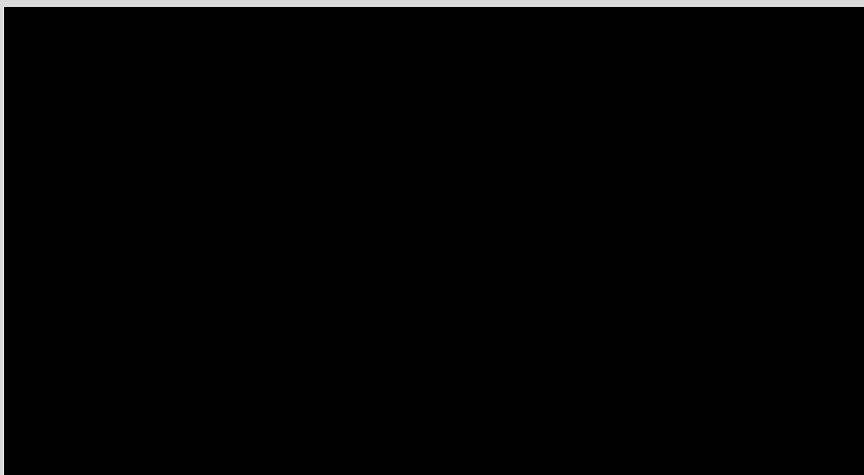


# 3 業務実施にあたっての基本的な考え方： ⑦ 資金活用状況や成果の公開／周知／広報

## ＜公益分野における戦略PR事例＞

### 日本創生会議 「消滅可能性都市」レポート

2014年に日本創生会議によって発表された「消滅可能都市」レポート。2010年から2040年までの間に20～39歳の女性の人口が5割以下に減少すると推計される自治体が、全国の市区町村の約半数が該当するというインパクトのあるニュースがヘッドラインを走った。その後、地方創生がキーワードになり「まち・ひと・しごと創生本部」が内閣府に創設され、自治体へ対策指示がなされるなど、国家による指針の契機となった。



### 日本財団 「子どもの貧困による経済損失レポート」

日本財団は2015年12月に「子どもの貧困の社会的損失推計」レポートを公開した。このレポートにより、深刻化する子どもの貧困がはじめて経済的視点から捉えられ、経済的損失や財政負担を具体的数値として明らかに。それまでチャリティなどへの支援が主だった政策を改めるべく経済界や政府が動くきっかけとなり、「負の社会的相続」を断ち切る動きにつながった。まずレポートを代替的に発表して、支援を表明。その後、支援拠点を展開していくという流れがPRとして成功した。





# 3 業務実施にあたっての基本的な考え方: ⑦ 資金活用状況や成果の公開／周知／広報

＜インキュベーター／アクセラレーターが機能した結果のちに広報効果を生んだ事例＞

## アショカ財団

### インキュベーション／アクセラレーション

- 革新的且つ汎用的で普及しやすいアイデアを持つ人物を「アショカ・フェロー」に認定
- フェローには以下の支援を提供
  - ・生活費→アイデアの実現に専念することを可能に
  - ・地域の先輩フェローや財務／法務／戦略・経営の専門家による非資金的支援
- 2人のノーベル平和賞受賞者を輩出したことにより、制度がブランド化。認定されることが大きなニュースに

### 普及／知見共有促進

- 「アショカ・フェロー」認定後は、自身の知見を積極的に共有することを強く推奨。約3,500人のフェローの多くが、対外的なコミュニケーションに従事
- 「アショカ・フェロー・スピーカーズ」制度を通じ、フェローが世界各地で知見を共有する講演の実施を積極的に支援

支援活動自体が強力なPR／コミュニケーションコンテンツに

参考文献: ASHOKA Official Website (<https://www.ashoka.org>) / アショカ・ジャパン オフィシャルサイト (<http://japan.ashoka.org>)

ASHOKA ANNUAL REPORT / ASHOKA JAPAN PROGRESS REPORT

「静かなるイノベーション—私が世界の社会起業家たちに学んだこと」ビバリー・シュワルツ、藤崎香里(翻訳)、英治出版  
日経ビジネスオンライン「ニュースを斬る 日本社会起業家を支援する! (1) アショカが日本に上陸する理由」A

### 3 業務実施にあたっての基本的な考え方: ⑧民間公益活動全体の状況の把握

既に地域の民間公益活動団体とのネットワークを構築し、活動情報を収集している外部団体との積極的な交流を行い、早期の状況把握を目指す



# 3 業務実施にあたっての基本的な考え方: ⑧民間公益活動全体の状況の把握

## <民間公益活動団体とのネットワークを持った外部団体事例>

### 【お金】

#### ①全国コミュニティ財団協会 (組織／活動概要)

市民社会のより一層の成熟と市民が主体的に取り組む地域社会の課題解決を促し持続可能性を高め、公共の利益を増進することを目的として設立。地域のお金を介在しながら、目に見えるかたちで地域の社会課題を解決していくことができる。

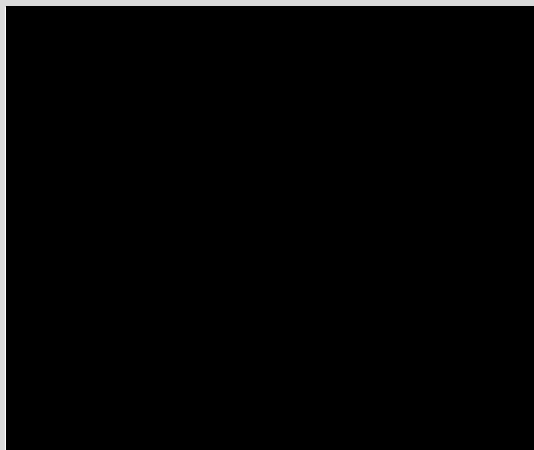
 全国コミュニティ財団協会



### 【地域】

#### ②各地のNPO支援センター

市町村という単位で、地元で調達できるボランティアや場所などを中心に、地域で活動する団体に支援を行っている。地域という手の届く範囲の中であることを活かし、資金の提供ではなく、場所や人、ノウハウの提供している。



### 【情報】

#### ③CANPAN

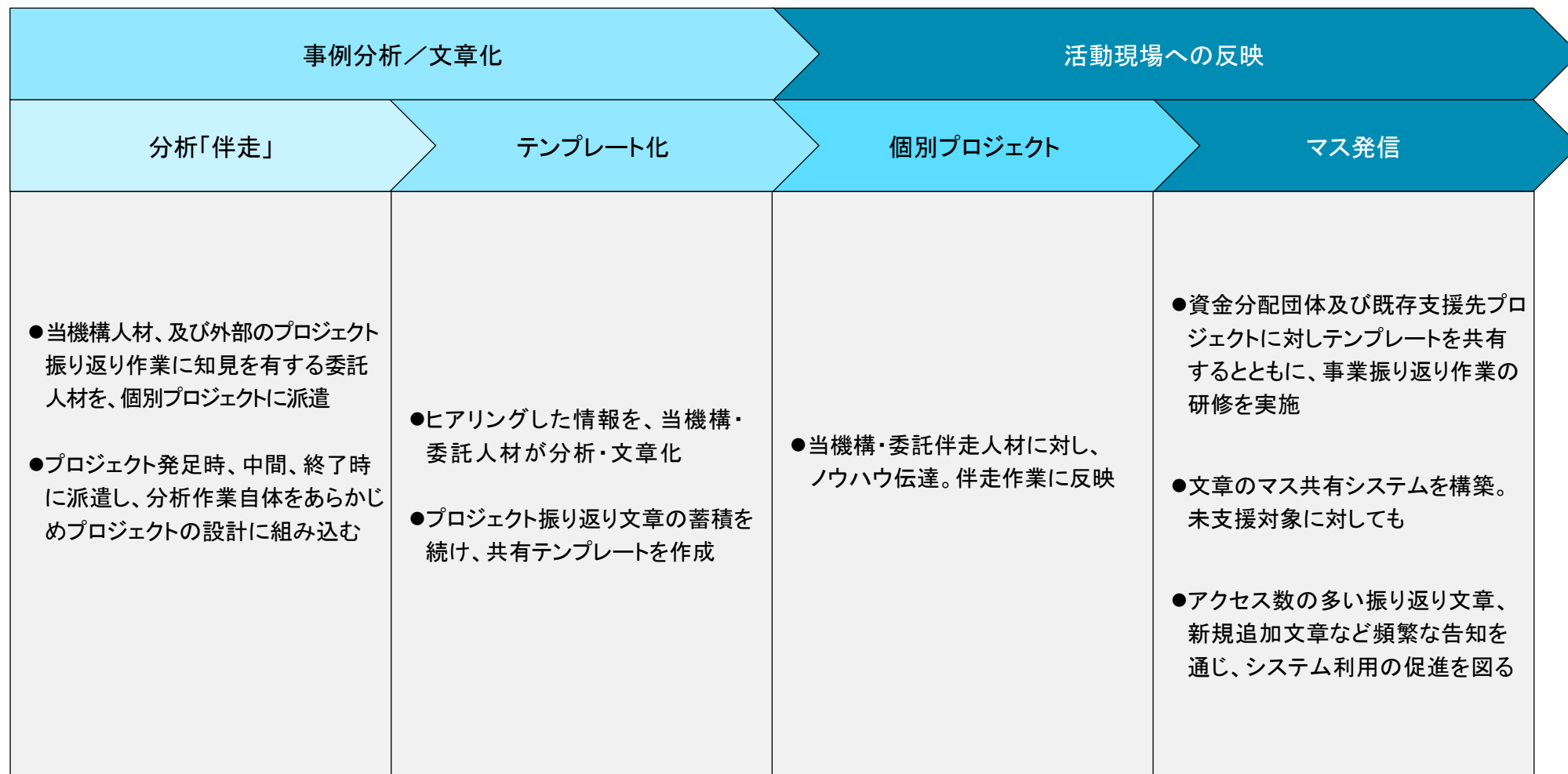
特定非営利活動法人CANPANセンターによる、市民、NPO、企業などの活動を支援し、連携を促進することで、民間主体のより豊かな社会づくりに貢献することを目指すソーシャルプロジェクト。約10万の登録団体数を誇り、ジャンルを横断して定量的なネットワーキングを行っている。

  
CANPAN



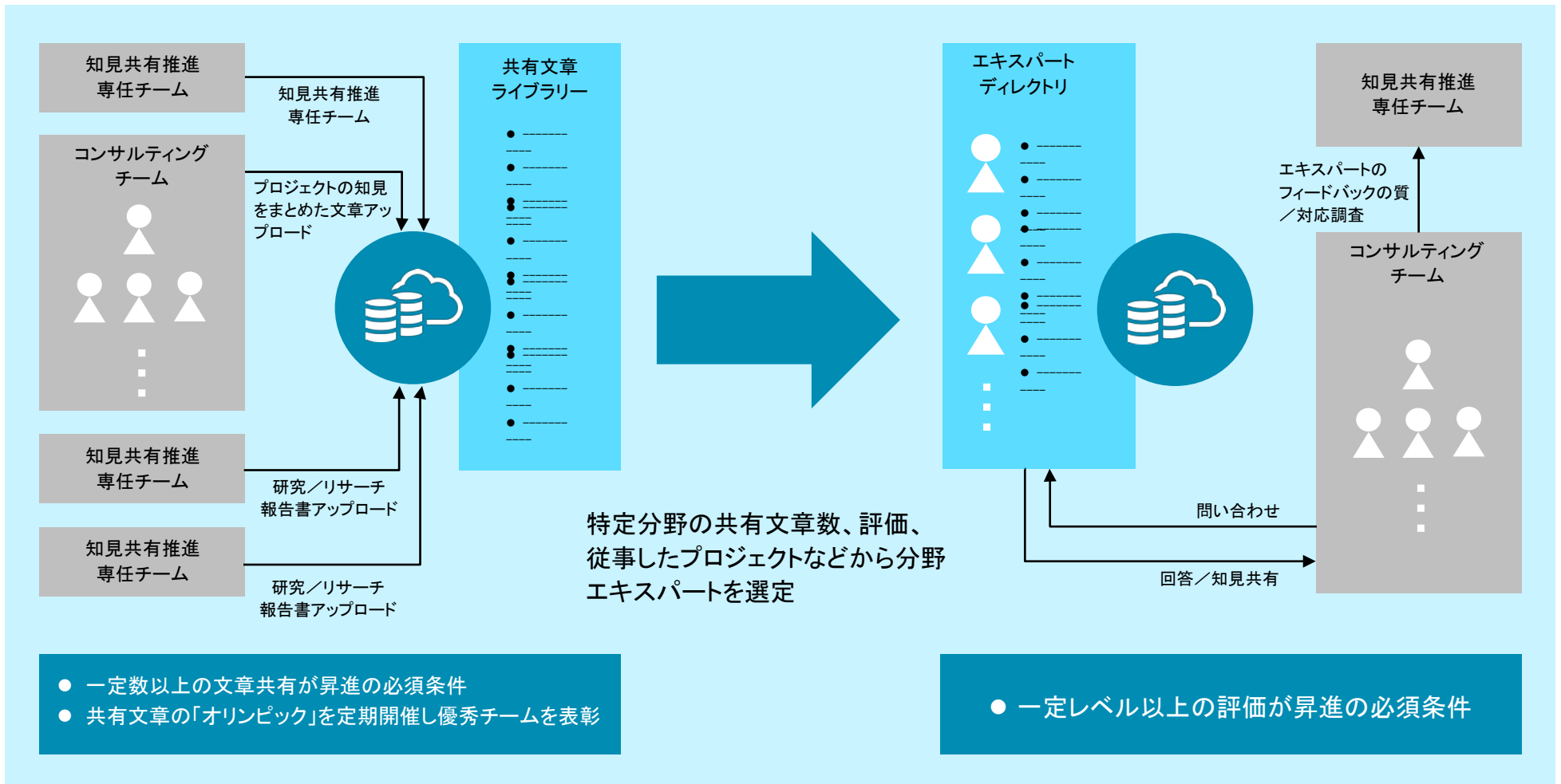
# 3 業務実施にあたっての基本的な考え方:

## ⑨事例分析及び結果の活動現場への反映



# 3 当機構が果たすべき役割: ⑨事例分析及び結果の活動現場への反映

## ＜経営コンサルティングファームにおけるICTを活用した知見共有スキームの事例＞



# 3

業務実施にあたっての基本的な考え方:

## ⑩ 自立的な資金調達を可能にする環境整備

既に多額の資金が流入している、従来の草の根の活動幅広い支援とは異なる  
「フォーカス→社会課題解決→周知」システムを構築し、新たな流れを作るのが当機構のミッション

行政／企業への  
ハンドオーバーの橋渡し、  
制度改革に向けた情報発信

但し、以下のような働きかけを通じ、  
課題解決力を持った団体がより自立的に  
資金を集めやすくする活動は全面的に支援

- クラウドファンディングなどの組成／PR

- 資金調達キャパシティビルディングの支援

- 当機構が旗振り役となり、一元的なPR活動を通じた成果／意義の周知
  - 「民の創意と工夫による社会課題解決システム」全体の市民権獲得／協力世論醸成  
→ 伴走成功事例の徹底活用
  - 民間公益活動スター団体／人材のPR

# 4 業務の実施計画

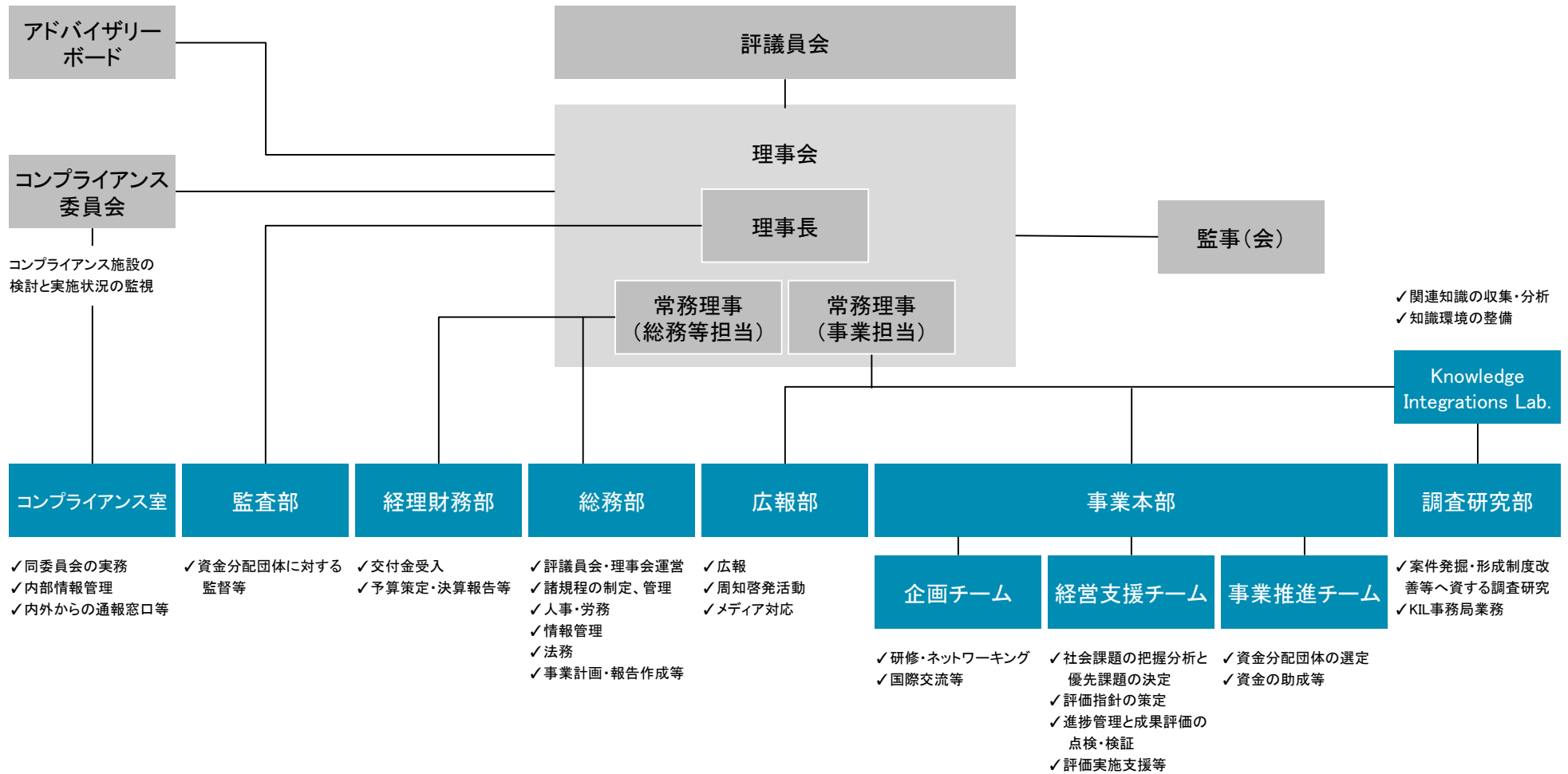
# 4 業務の実施計画:概観

基本方針の定める、指定活用団体の基本及び期待される業務は以下の11点

- ① 資金分配団体の選定等
- ② 資金分配団体に対する助成等
- ③ 資金分配団体に対する監督等
- ④ 休眠預金等交付金の受け入れ
- ⑤ 民間公益活動の促進に関する調査及び研究
- ⑥ 民間公益活動の促進に資するための啓発活動及び広報活動
- ⑦ 適切な事業評価の実施
- ⑧ 関連知識の分析・最適な組合せを図るための知識環境の整備
- ⑨ 成果評価実施支援
- ⑩ 研修
- ⑪ 国際交流



# 4 業務の実施計画：組織体制



# 4 業務の実施計画: ①資金分配団体の選定等

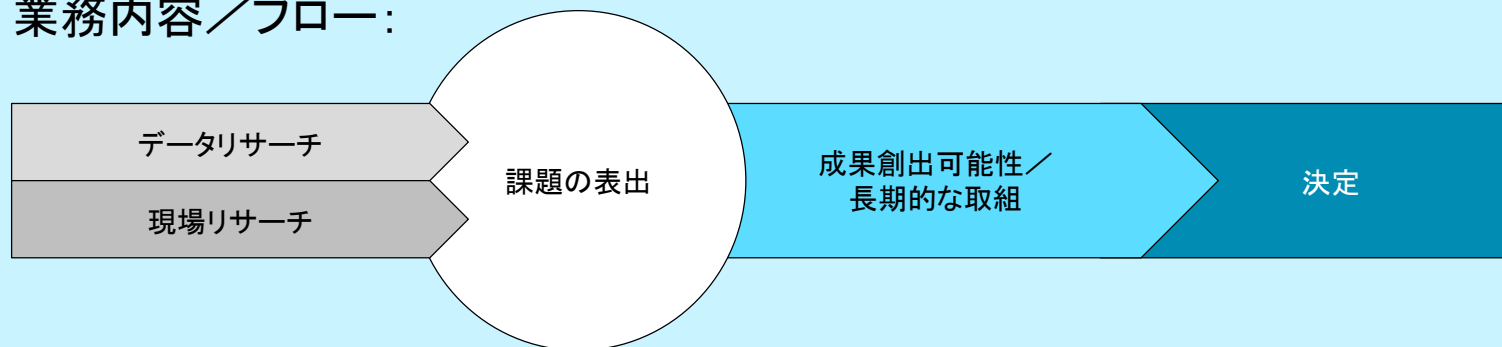
## a)「優先的に解決すべき社会の諸課題」の把握・分析及び決定

### 実施計画

#### 実施目標:

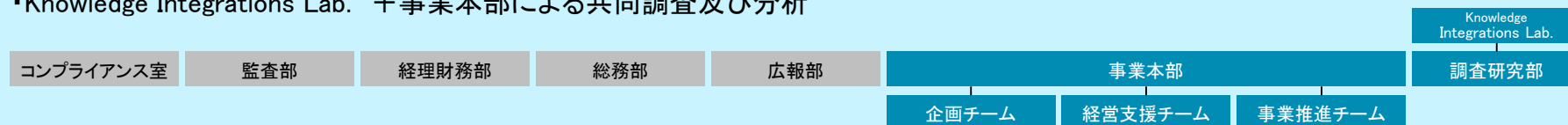
現場からの意見、ニーズに配慮しつつソーシャルインパクトの大きい課題を表出させ、成果創出の可能性が高いものと長期的に取り組むものとのバランスを考慮して決定する。

#### 業務内容／フロー:



#### 実施体制:

・Knowledge Integrations Lab. + 事業本部による共同調査及び分析



# 4 業務の実施計画: ① 資金分配団体の選定等

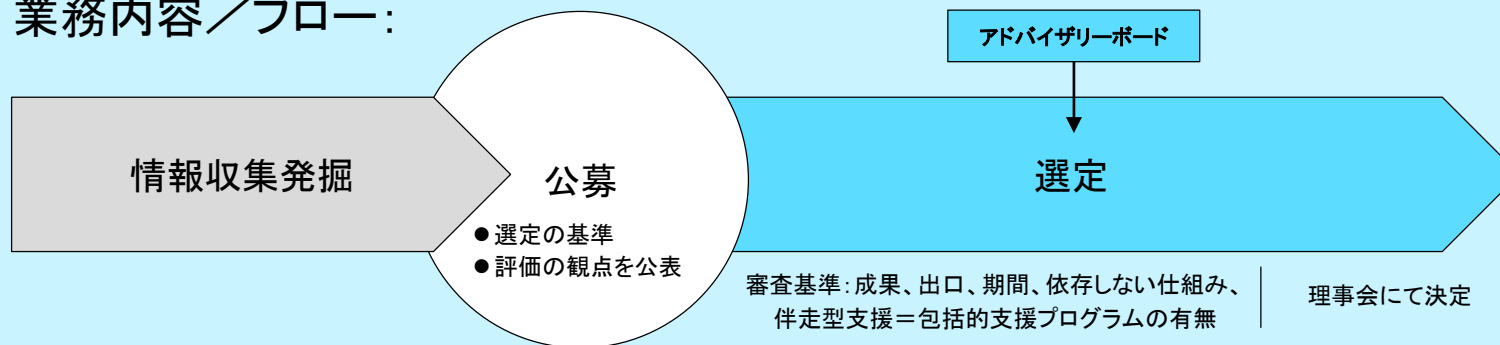
## b) 資金分配団体の選定

### 実施計画

#### 実施目標:

社会的成果の最大化の観点から包括的な支援プログラムが  
実施可能な資金分配団体の発掘と選定をし、成長を促す支援を行う

#### 業務内容／フロー:



#### 実施体制:

・事業本部事業推進チーム+広報部



# 4 業務の実施計画: ②資金分配団体に対する助成等

## a) 休眠預金等に係る資金の助成

### 実施計画

#### 実施目標:

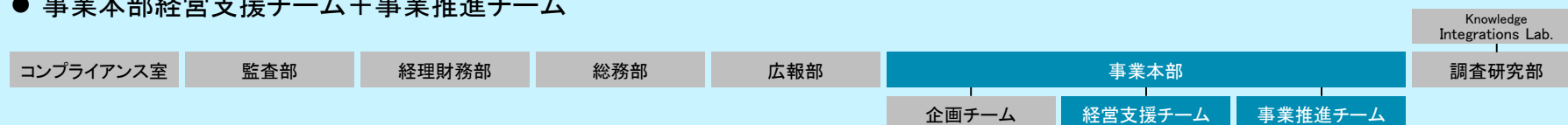
助成金の提供と非資金的支援を通じて、資金分配団体の成長を促し、休眠預金以外の民間の資金の獲得にもつなげる事例を早期に創出する

#### 業務内容:

<ul style="list-style-type: none"><li>● 最適なポートフォリオの設定: 社会的成果の観点から設定</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 行う社会的成果が達成されない場合の リスク管理: 資金分配が行う助成プログラム、 包括的支援に係る関係者の実施体制の確認 から、成果未達の場合のシナリオ分析</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 外部の専門家と連携した非資金的支援: コンサルティングファーム等と連携し、 適切な支援を行う。</li></ul>
---	--	---

#### 実施体制:

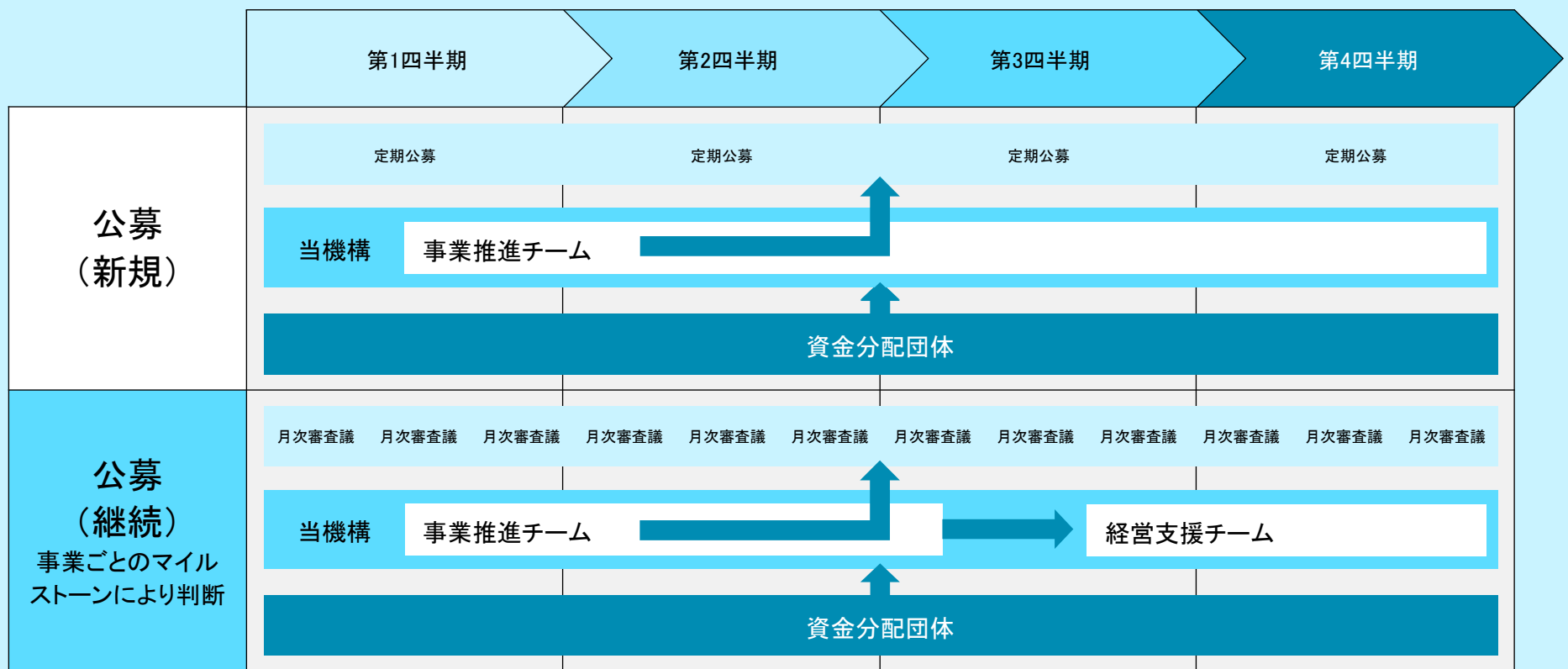
- 事業本部経営支援チーム+事業推進チーム



# 4 業務の実施計画: ②資金分配団体に対する助成等

## b) 継続的な進捗管理と成果評価の点検・検証

業務内容／フロー:



# 4 業務の実施計画: ③資金分配団体に対する監督等

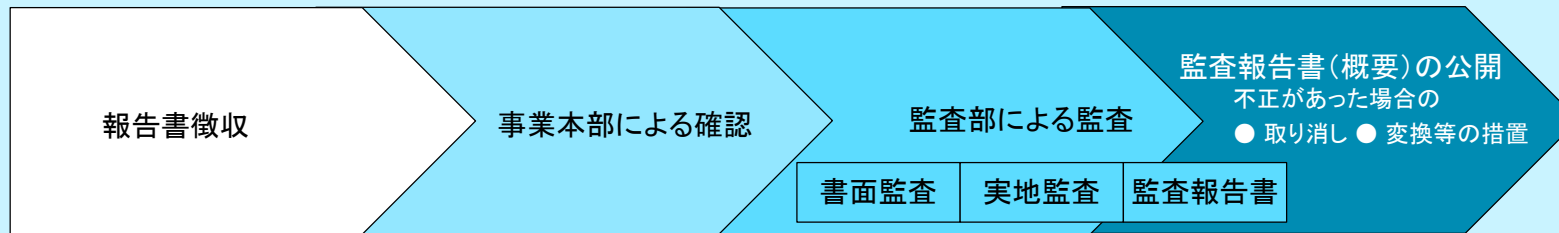
- a) 資金分配団体に対する監督
- b) 選定を取り消された資金分配団体の事業等の承継

## 実施計画

### 実施目標:

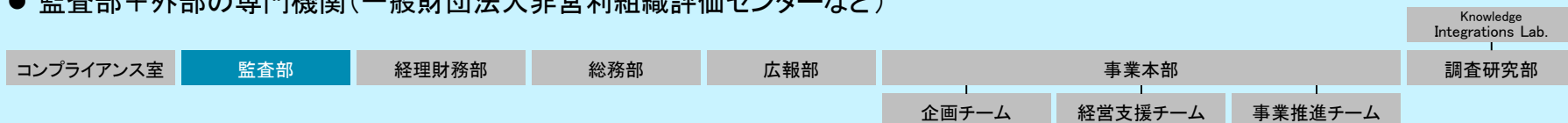
資金分配団体のガバナンス・コンプライアンスの体制及び履行の確認・助言等を行い、当該団体の事業が適正に遂行されるよう支援を行うことで、資金分配団体等の成長を促す

### 業務内容／フロー:



### 実施体制:

- 監査部+外部の専門機関(一般財団法人非営利組織評価センターなど)



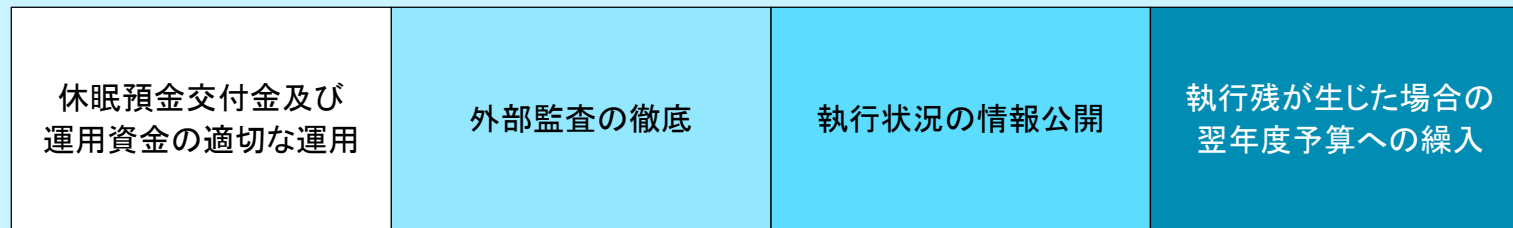
# 4 業務の実施計画: ④休眠預金等交付金の受け入れ

## 実施計画

### 実施目標:

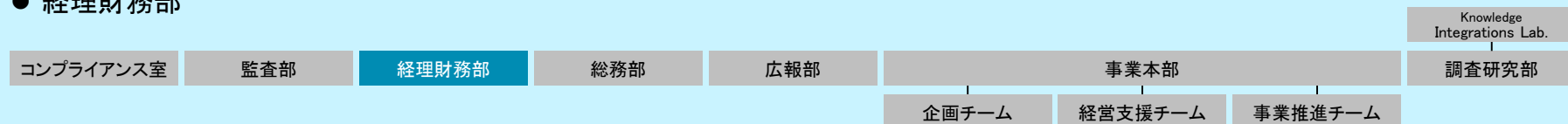
予算の適正かつ効率的な執行

### 業務内容:



### 実施体制:

- 経理財務部



# 4 業務の実施計画: ⑤民間公益活動の促進に関する調査及び研究

## a) 案件の発掘・形成に係る調査及び研究

### 実施計画

#### 実施目標:

資金分配団体及び民間公益活動を行う団体と連携した、社会的成果の拡大に資する活動、団体の発掘及びそれらの調査を通じたネットワークの形成

#### 業務内容:

各地のNPO支援センター(官民間問わず)やコミュニティ財団や金融機関等からの情報収集  
特に、地域の公益に関する情報を包括的に管理し、課題分析等に積極的に活用をしている  
(又はその意図がある)団体との連携を優先する。

#### 実施体制:

- Knowledge Integrations Lab. + 調査研究部 + 事業本部





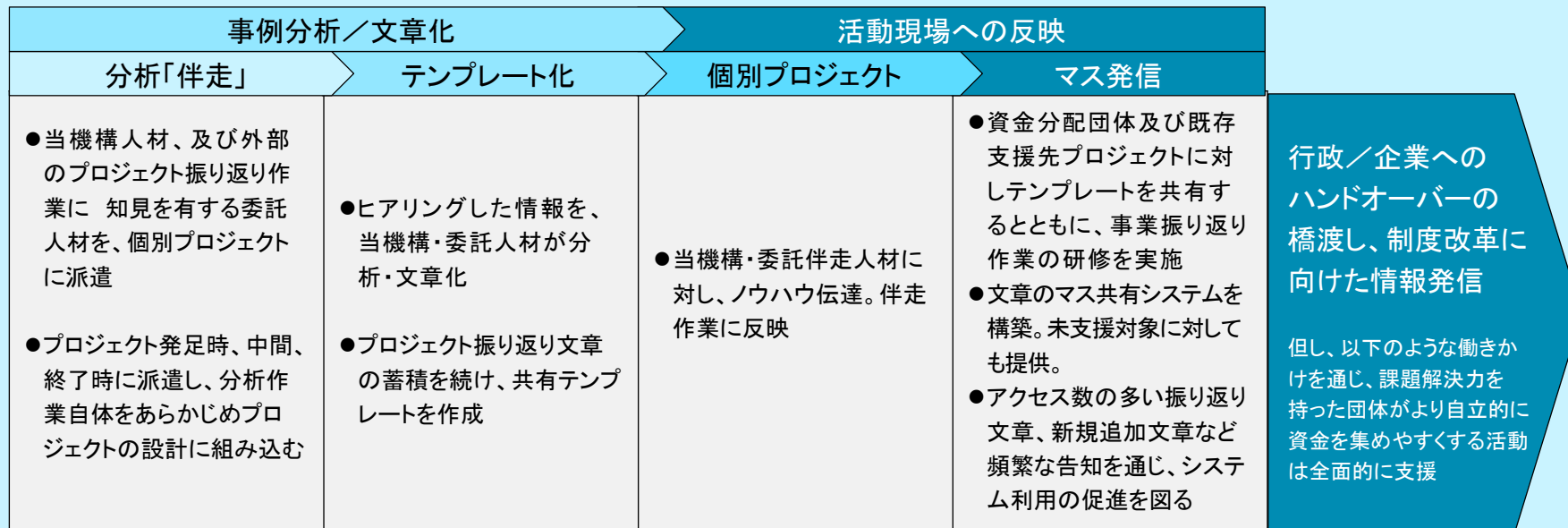
# 4 業務の実施計画: ⑤民間公益活動の促進に関する調査及び研究

## b) 制度改善や活動促進に資する調査及び研究

### 実施計画

**実施目標:** 伴走支援から得られた現場での知見のテンプレート化。現場へのフィードバックとマス発信によって資金分配団体や民間公益活動が自立的に多様なリソースの獲得へとつながる。

### 業務内容:



### 実施体制:

- 事業本部 + Knowledge Integrations Lab. + 調査研究部



# 4 業務の実施計画： ⑥民間公益活動の促進に資するための啓発活動及び広報活動

- a)戦略的・効果的な啓発活動及び広報活動
- b)シンボルマークの策定・活用

## 実施計画

### 実施目標／業務内容：

広報の目的	アプローチ	普及促進
透明性の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>● WEB・アニュアルレポートによる詳細な情報公開</li> <li>● SNSを通じた速報性、開放性の高い情報公開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コミュニティマネージャーの専任化による、きめの細かい情報発信・コミュニティ形成</li> </ul>
成果周知・民による社会課題解決気運の醸成	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 課題を「自分ごと」とする世論を醸成し、解決者・解決策への注目度を増幅させる「戦略PR」実施               <ul style="list-style-type: none"> <li>① ターゲットとする社会課題の存在の周知(=記事化)</li> <li>② 解決策を持った存在としての各活動団体・資金分配団体の紹介</li> <li>③ 一連の活動のインキュベーター／アクセラレーターとしての機構の紹介</li> </ul> </li> <li>● 当機構の支援による社会インパクトの大きさを広範に周知するとともに、民による社会課題解決活動そのものの「自分ごと」化を狙う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社会課題への耳目を集める「ファクト」の積極発信                Knowledge Integrations Lab等による調査、社会課題分析、伴走、事業評価・振り返り作業等で得られる情報資産のフル活用</li> <li>● 勉強会、現場視察等を通じたマスメディアへの積極的な情報提供</li> <li>● イベント等を通じたインキュベーター・アクセラレーターとしての当機構のPR</li> </ul>

※再掲

### 実施体制：

- 広報部



# 4 業務の実施計画: ⑦適切な事業評価の実施

## 実施計画

### 実施目標:

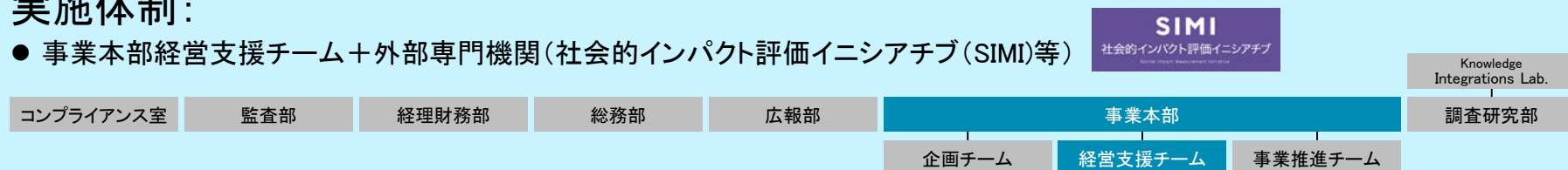
- ① 当機構における自己評価、②制度全体に対する評価の二つを行う評価の観点
  - 社会の諸課題の解決がどれだけ達成できたか、という「成果」創出の観点
  - 上記の状態が自律的かつ持続的な仕組みの創出につながっているか、という観点

### 業務内容:

「評価指針」の策定	資金分配団体に対する社会的インパクト評価の実装支援及び研修	資金分配団体と連携した民間公益活動を行う団体に対する社会的インパクト評価の実装支援及び研修
-----------	-------------------------------	---

### 実施体制:

- 事業本部経営支援チーム+外部専門機関(社会的インパクト評価イニシアチブ(SIMI)等)

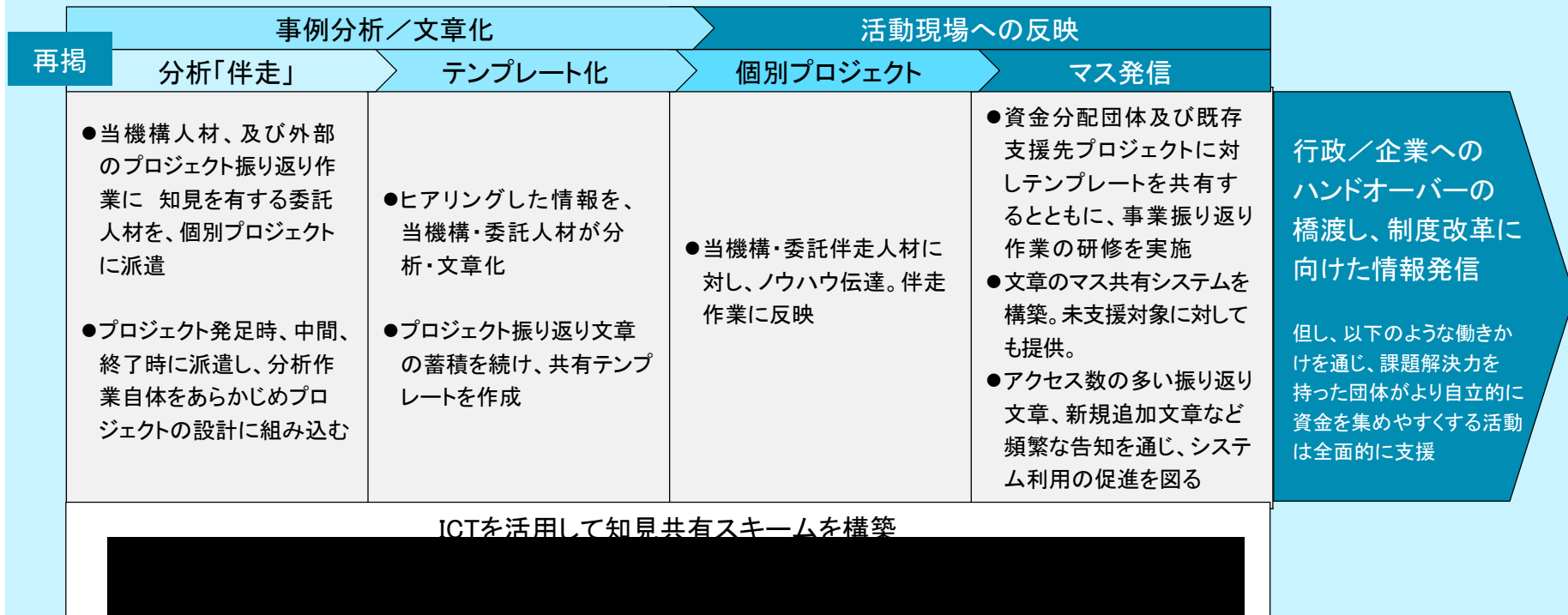


# 4 業務の実施計画： ⑧ 関連知識の分析・最適な組合せを図るための知識環境の整備

## 実施計画

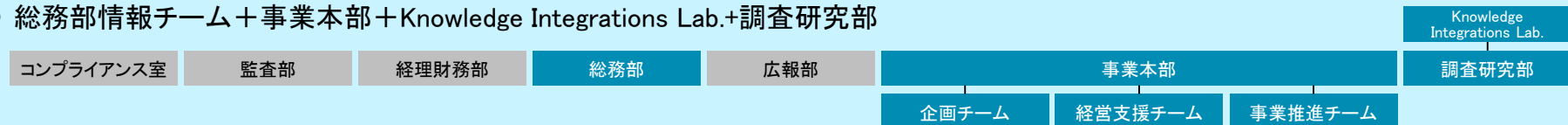
**実施目標：**蓄積・分析された知見がICT等活用して現場へ共有される知識環境の整備がなされ、その結果として資金分配団体や民間公益活動が自立的に多様なリソースの獲得へとつながる。

**業務内容：**



**実施体制：**

- 総務部情報チーム＋事業本部＋Knowledge Integrations Lab.+調査研究部



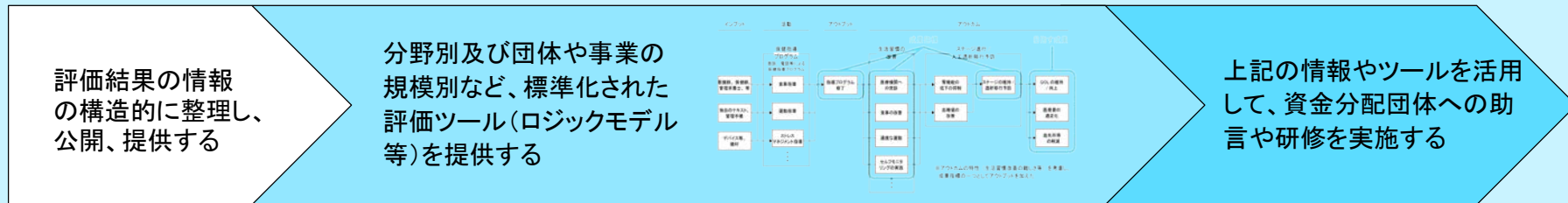
# 4 業務の実施計画: ⑨ 成果評価実施支援

## 実施計画

### 実施目標:

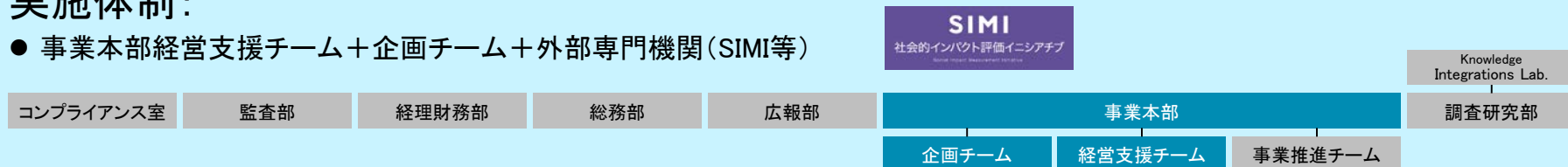
資金分配団体や民間公益活動を行う団体各々における成果志向の理解・定着、効果的・効率的な成果評価の実施及び評価結果の有効活用(インパクトマネジメント)がなされている状態を目指す。

### 業務内容/フロー:



### 実施体制:

- 事業本部経営支援チーム+企画チーム+外部専門機関(SIMI等)



# 4 業務の実施計画: ⑩研修

## 実施計画

### 実施目標:

資金分配団体及び民間公益活動を行う団体(以下、対象者)に対して、経営資源の獲得と活用方法が自ら学び得る研修等を企画、実施することにより、対象者の成長が促され、休眠預金のみには頼らない自立した経営が可能な状態にする一助とする。

### 業務内容:

Knowledge Integrations Lab. において分析された現場の知見(ベストプラクティスやプロジェクトマネジメントのドキュメント等)をオンライン及びオフラインで活用可能なコンテンツにする	コンテンツ化された情報をオンライン上で提供し、対象者の利用状況とフィードバックを得る。	同じく、オフラインの場を提供し知見の共有とネットワーキングを促進する。	先行オフラインイベント等の調査及びそれらとの協業検討	研修会の企画、実施
---	---	-------------------------------------	----------------------------	-----------

### 実施体制:

- 事業本部企画チーム+調査研究部



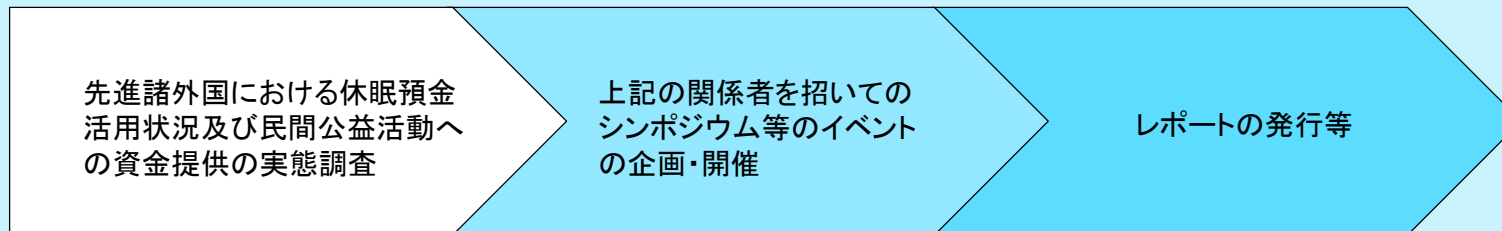
# 4 業務の実施計画: ⑪国際交流

## 実施計画

### 実施目標:

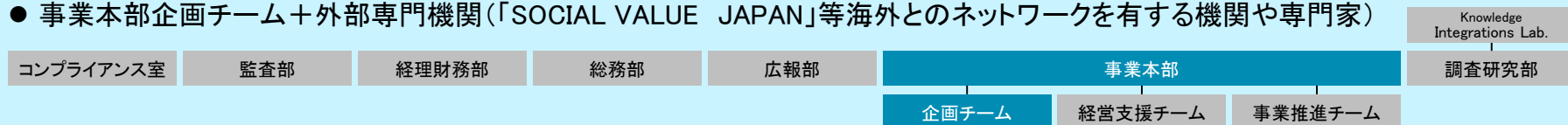
休眠預金を社会活動に活用している先進諸外国との知見の共有を進め、お互いがさらに効率的な資金活用が図れるようにする。

### 業務内容:



### 実施体制:

- 事業本部企画チーム+外部専門機関(「SOCIAL VALUE JAPAN」等海外とのネットワークを有する機関や専門家)



# 4 業務の実施計画: 成果評価の実施

## 実施計画

### 実施目標:

指定後は、上記①～⑪までの業務目標ごとに中期及び短期のKPIを設定し、成果の評価を行う。  
その際、基本業務⑦「適切な事業評価の実施」で掲げた二つの観点でKPIを設定する。

- 社会の諸課題の解決がどれだけ達成できたか、という「成果」創出の観点
- 上記の状態が自律的かつ持続的な仕組みの創出につながっているか、という観点

### 業務内容:

当機構が自ら評価を実施するが、必要に応じて専門機関等による第3者評価を組み入れる。

### 実施体制:

- 理事会 + 事務局全体 + 外部専門機関





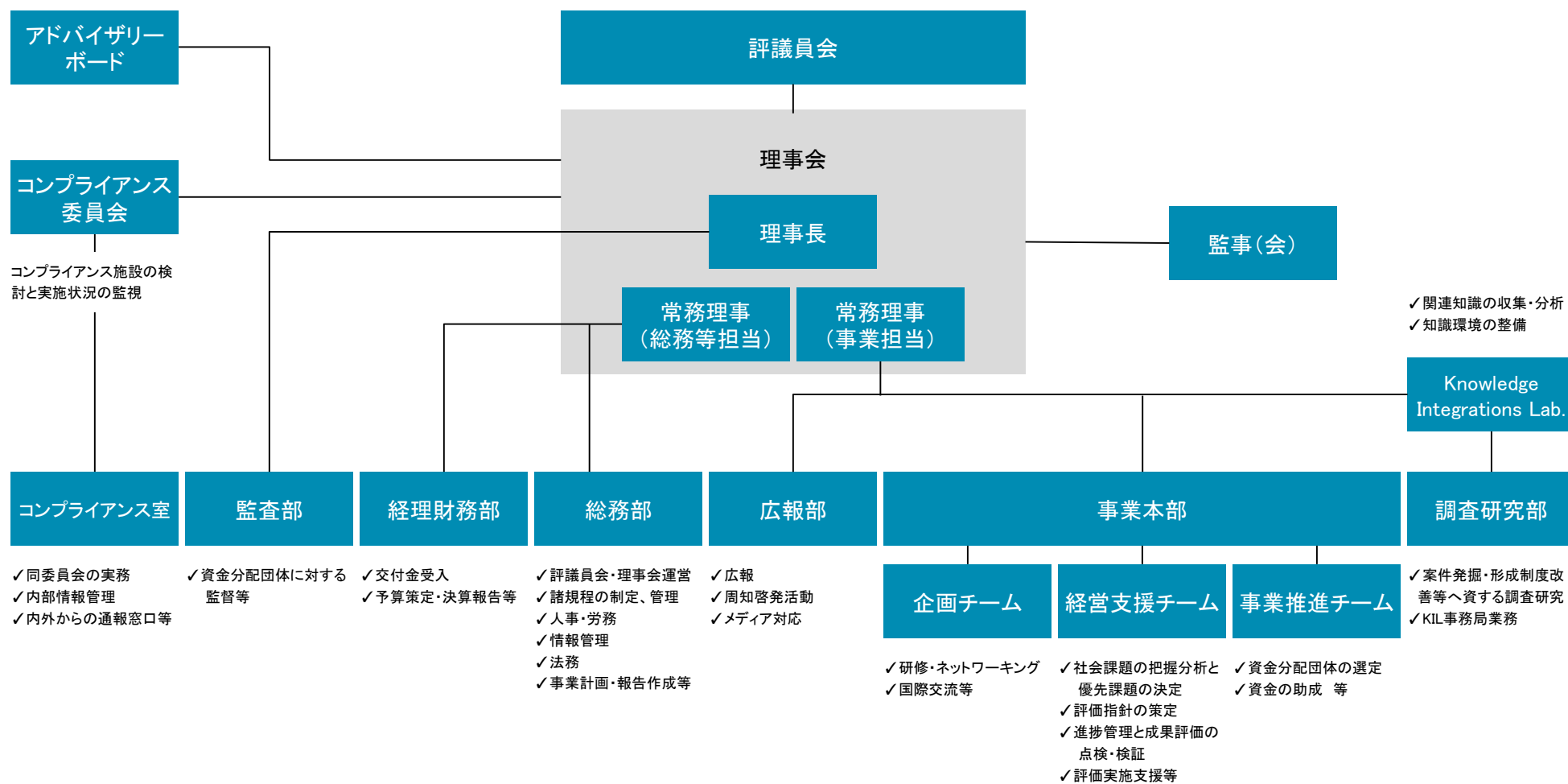
# 5

## 組織運営計画

# 5 ① 組織運営計画: 体制

## 組織体制

- ・業務執行には2名の常務理事を配し、事業関係と管理業務関係とに分担させることにより内部牽制機能をはたらかせる。
- ・監査部は理事長直轄の独立した部門として、客観的・公正的な業務を担保する。
- ・第三者機関として「アドバイザリーボード」を設置し、課題分析や資金提供先の決定の際に、専門的かつ実践的の知見から助言を得る。



# 5 ② 組織運営計画: 体制(5年計画)

▪ 2020年度からは、西日本地域にもオフィスと人員を配置することにより、より現場に密着した業務体制を構築する。

	モデル構築期		拡大準備			拡大期	
	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度		
理事等／職員総数	48	59	59	60	60		
うち職員	28	39	39	40	40		
うち理事	3	3	3	3	3		
評議員・非常勤理事・監事	17	17	17	17	17		
Knowledge Integrations Lab. (調査研究部)	4	5	5	5	5		
事業本部	13	19	19	19	19		
広報部	2	5	5	5	5		
経理財務部	2	2	2	2	2		
総務部	5	5	5	5	5		
監査部	2	3	3	4	4		
コンプライアンス室	1	1	1	1	1		
アドバイザリーボード/ 外部コンプライアンス委員	14	14	14	14	14		

# 5 ② 組織運営計画: 業務運営コスト

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
<b>運営コスト総額</b>	<b>¥488,772,706</b>	<b>¥658,936,879</b>	<b>¥733,917,767</b>	<b>¥813,085,950</b>	<b>¥832,742,222</b>
対事業費率	11.8%	6.5%	3.6%	3.2%	2.7%
<b>人件費関連</b>	<b>¥288,420,000</b>	<b>¥390,084,000</b>	<b>¥441,604,000</b>	<b>¥466,388,000</b>	<b>¥487,252,000</b>
給与報酬総額	¥236,220,000	¥319,290,000	¥351,390,000	¥368,560,000	¥381,780,000
評議員	¥1,320,000	¥1,320,000	¥1,320,000	¥1,320,000	¥1,320,000
非常勤 理事/監事	¥1,800,000	¥1,800,000	¥1,800,000	¥1,800,000	¥1,800,000
常勤理事	¥26,400,000	¥26,400,000	¥46,800,000	¥46,800,000	¥49,200,000
職員	¥206,700,000	¥289,770,000	¥301,470,000	¥318,640,000	¥329,460,000
法定福利費	¥37,296,000	¥50,587,200	¥55,723,200	¥58,470,400	¥60,585,600
通勤手当	¥5,580,000	¥7,560,000	¥7,560,000	¥7,740,000	¥7,740,000
福利厚生費	¥9,324,000	¥12,646,800	¥26,930,800	¥31,617,600	¥37,146,400
<b>家賃等</b>	<b>¥39,600,000</b>	<b>¥52,800,000</b>	<b>¥39,600,000</b>	<b>¥39,600,000</b>	<b>¥39,600,000</b>
拠点数	1	2	2	2	2
オフィス賃料	¥39,600,000	¥46,200,000	¥39,600,000	¥39,600,000	¥39,600,000
オフィス改装費		¥6,600,000			
<b>システム構築・運営費</b>	<b>¥16,500,000</b>	<b>¥24,420,000</b>	<b>¥24,420,000</b>	<b>¥24,420,000</b>	<b>¥24,420,000</b>
システム構築	¥0	¥0	¥0	¥0	¥0
Web/システム保守運営	¥16,500,000	¥24,420,000	¥24,420,000	¥24,420,000	¥24,420,000
<b>支払報酬</b>	<b>¥23,602,950</b>	<b>¥25,082,113</b>	<b>¥17,215,600</b>	<b>¥18,008,728</b>	<b>¥17,242,000</b>
<b>旅費交通費</b>	<b>¥87,983,300</b>	<b>¥122,892,500</b>	<b>¥172,270,900</b>	<b>¥224,691,700</b>	<b>¥224,691,700</b>
<b>通信費</b>	<b>¥15,866,400</b>	<b>¥22,189,200</b>	<b>¥22,189,200</b>	<b>¥22,704,000</b>	<b>¥22,704,000</b>
<b>備品費</b>	<b>¥5,016,556</b>	<b>¥5,077,667</b>	<b>¥226,667</b>	<b>¥673,222</b>	<b>¥232,222</b>
<b>事務諸費</b>	<b>¥11,783,500</b>	<b>¥16,391,400</b>	<b>¥16,391,400</b>	<b>¥16,600,300</b>	<b>¥16,600,300</b>

# 5 ② 組織運営計画：業務運営コスト(試算根拠)

## 別紙

## 5

## ② 組織運営計画: 人件費

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
<b>人件費関連総額</b>	<b>¥288,420,000</b>	<b>¥390,084,000</b>	<b>¥441,604,000</b>	<b>¥466,388,000</b>	<b>¥487,252,000</b>
<b>給与報酬総額</b>	<b>¥236,220,000</b>	<b>¥319,290,000</b>	<b>¥351,390,000</b>	<b>¥368,560,000</b>	<b>¥381,780,000</b>
評議員	¥1,320,000	¥1,320,000	¥1,320,000	¥1,320,000	¥1,320,000
報酬額/回	¥30,000	¥30,000	¥30,000	¥30,000	¥30,000
評議員数	11	11	11	11	11
開催回数	4	4	4	4	4
非常勤理事・監事	¥1,800,000	¥1,800,000	¥1,800,000	¥1,800,000	¥1,800,000
報酬額/回	¥30,000	¥30,000	¥30,000	¥30,000	¥30,000
非常勤理事数	3	3	3	3	3
監事数	2	2	2	2	2
理事会開催回数	12	12	12	12	12
常勤理事	¥26,400,000	¥26,400,000	¥46,800,000	¥46,800,000	¥49,200,000
職員	¥206,700,000	¥289,770,000	¥301,470,000	¥318,640,000	¥329,460,000
管理職平均年収(時間外手当30時間/月含む)	¥9,140,000	¥9,190,000	¥9,490,000	¥9,700,000	¥9,945,000
人数	5	6	6	6	6
スタッフ職平均年収(時間外手当30時間/月含む)	¥7,000,000	¥7,110,000	¥7,410,000	¥7,660,000	¥7,935,000
人数	23	33	33	34	34
法定福利	¥37,296,000	¥50,587,200	¥55,723,200	¥58,470,400	¥60,585,600
対象者(常勤理事及び職員)給与報酬総額	¥233,100,000	¥316,170,000	¥348,270,000	¥365,440,000	¥378,660,000
上記の想定年収総額×16%	16%	16%	16%	16%	16%
通勤手当	¥5,580,000	¥7,560,000	¥7,560,000	¥7,740,000	¥7,740,000
対象者数(常勤理事及び職員)	31	42	42	43	43
平均単価/月	¥15,000	¥15,000	¥15,000	¥15,000	¥15,000
福利厚生費	¥9,324,000	¥12,646,800	¥26,930,800	¥31,617,600	¥37,146,400
対象者(常勤理事及び職員)給与報酬総額	¥233,100,000	¥316,170,000	¥348,270,000	¥365,440,000	¥378,660,000
上記の想定年収総額×4%(健康診断、研修費等)	4%	4%	4%	4%	4%
退職引当金(便宜上本費目に含める)	—	—	13,000,000	17,000,000	22,000,000

# 5 ② 組織運営計画：家賃等

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
<b>家賃等総額</b>	<b>¥39,600,000</b>	<b>¥46,200,000</b>	<b>¥39,600,000</b>	<b>¥39,600,000</b>	<b>¥39,600,000</b>
本部(東京)	¥39,600,000	¥39,600,000	¥39,600,000	¥39,600,000	¥39,600,000
家賃月額	¥3,000,000	¥3,000,000	¥3,000,000	¥3,000,000	¥3,000,000
坪数	100	100	100	100	100
坪単価	¥30,000	¥30,000	¥30,000	¥30,000	¥30,000
消費税月額	¥300,000	¥300,000	¥300,000	¥300,000	¥300,000
サテライトオフィス(西日本)		¥8,316,000	¥8,316,000	¥8,316,000	¥8,316,000
家賃月額		¥630,000	¥630,000	¥630,000	¥630,000
坪数		30	30	30	30
坪単価		¥21,000	¥21,000	¥21,000	¥21,000
消費税月額		¥63,000	¥63,000	¥63,000	¥63,000
<b>保証料(対象外)</b>		<b>¥7,560,000</b>			
<b>改修費</b>		<b>¥6,600,000</b>			
改修費		¥6,000,000			
坪数		30			
坪単価		¥200,000			
消費税		¥600,000			

# 5 ② 組織運営計画: システム構築運営費

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
システム構築-運営費総額	¥16,500,000	¥24,420,000	¥24,420,000	¥24,420,000	¥24,420,000
システム保守運営費	¥16,500,000	¥24,420,000	¥24,420,000	¥24,420,000	¥24,420,000
内部業務システム	¥15,840,000	¥23,760,000	¥23,760,000	¥23,760,000	¥23,760,000
委託費月額	¥1,200,000	¥1,800,000	¥1,800,000	¥1,800,000	¥1,800,000
消費税	¥120,000	¥180,000	¥180,000	¥180,000	¥180,000
Webサイト	¥660,000	¥660,000	¥660,000	¥660,000	¥660,000
委託費月額	¥50,000	¥50,000	¥50,000	¥50,000	¥50,000
消費税	¥5,000	¥5,000	¥5,000	¥5,000	¥5,000



# 5 ② 組織運営計画: 支払報酬

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
<b>支払報酬総額</b>	<b>¥23,602,950</b>	<b>¥25,082,113</b>	<b>¥17,215,600</b>	<b>¥18,008,728</b>	<b>¥17,242,000</b>
アドバイザーボード/ コンプライアンス委員会外部メンバー報酬	¥1,452,000	¥1,848,000	¥1,848,000	¥1,848,000	¥1,848,000
アドバイザーボード	¥1,188,000	¥1,584,000	¥1,584,000	¥1,584,000	¥1,584,000
メンバー数	12	12	12	12	12
出席回数/年度	3	4	4	4	4
単価/回	¥30,000	¥30,000	¥30,000	¥30,000	¥30,000
所得税等	¥3,000	¥3,000	¥3,000	¥3,000	¥3,000
コンプライアンス委員会	¥264,000	¥264,000	¥264,000	¥264,000	¥264,000
外部メンバー数	2	2	2	2	2
出席回数/年度	4	4	4	4	4
単価/回	¥30,000	¥30,000	¥30,000	¥30,000	¥30,000
所得税等	¥3,000	¥3,000	¥3,000	¥3,000	¥3,000
顧問料	¥12,677,200	¥15,367,600	¥15,367,600	¥15,394,000	¥15,394,000
会計/税理士	¥2,310,000	¥2,310,000	¥2,310,000	¥2,310,000	¥2,310,000
顧問料	¥1,980,000	¥1,980,000	¥1,980,000	¥1,980,000	¥1,980,000
月額	¥150,000	¥150,000	¥150,000	¥150,000	¥150,000
消費税	¥15,000	¥15,000	¥15,000	¥15,000	¥15,000
税務申告業務報酬	¥330,000	¥330,000	¥330,000	¥330,000	¥330,000
単価	¥300,000	¥300,000	¥300,000	¥300,000	¥300,000
消費税	¥30,000	¥30,000	¥30,000	¥30,000	¥30,000
社労士	¥2,587,200	¥2,877,600	¥2,877,600	¥2,904,000	¥2,904,000
顧問料/給与計算業務報酬	¥2,587,200	¥2,877,600	¥2,877,600	¥2,904,000	¥2,904,000
月額	¥196,000	¥218,000	¥218,000	¥220,000	¥220,000
消費税	¥19,600	¥21,800	¥21,800	¥22,000	¥22,000
弁護士	¥5,580,000	¥7,980,000	¥7,980,000	¥7,980,000	¥7,980,000
顧問料	¥1,980,000	¥4,380,000	¥4,380,000	¥4,380,000	¥4,380,000
月額	¥150,000	¥150,000	¥150,000	¥150,000	¥150,000
特別対応等		¥2,000,000	¥2,000,000	¥2,000,000	¥2,000,000
消費税他	¥15,000	¥215,000	¥215,000	¥215,000	¥215,000
契約書作成業務報酬	¥3,600,000	¥3,600,000	¥3,600,000	¥3,600,000	¥3,600,000
単価	¥100,000	¥100,000	¥100,000	¥100,000	¥100,000
作成数	1	1	1	1	1
会計監査人	¥2,200,000	¥2,200,000	¥2,200,000	¥2,200,000	¥2,200,000
会計監査業務報酬	¥2,200,000	¥2,200,000	¥2,200,000	¥2,200,000	¥2,200,000
年額	¥2,000,000	¥2,000,000	¥2,000,000	¥2,000,000	¥2,000,000
消費税	¥200,000	¥200,000	¥200,000	¥200,000	¥200,000
人材採用エージェント成功報酬	¥9,473,750	¥7,866,513	¥0	¥7,666,728	¥0
対象人数	3	3	0	0	0
平均年収	¥7,382,143	¥7,430,000	¥7,730,000	¥7,966,000	¥0
報酬率(対年収比)	35%	35%	35%	35%	35%
消費税	¥861,250	¥715,138	¥0	¥69,703	¥0

# 5 ② 組織運営計画: 旅費交通費

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
<b>旅費交通費総額</b>	<b>¥87,983,300</b>	<b>¥122,892,500</b>	<b>¥172,270,900</b>	<b>¥224,691,700</b>	<b>¥224,691,700</b>
国内業務移動交通費	¥67,096,500	¥98,195,700	¥145,034,100	¥197,454,900	¥197,454,900
事業本部(含む担当理事。除<内勤)	¥65,025,600	¥96,124,800	¥142,963,200	¥195,384,000	¥195,384,000
対象人員数	23	34	34	35	35
通常移動	¥1,656,000	¥2,448,000	¥2,448,000	¥2,520,000	¥2,520,000
単価	¥1,000	¥1,000	¥1,000	¥1,000	¥1,000
回数/月/人	24	24	24	24	24
出張	¥63,369,600	¥93,676,800	¥140,515,200	¥192,864,000	¥192,864,000
単価	¥57,400	¥57,400	¥57,400	¥57,400	¥57,400
回数/月/人	4	4	6	8	8
その他スタッフ(内勤)	¥2,070,900	¥2,070,900	¥2,070,900	¥2,070,900	¥2,070,900
対象人員数	9	9	9	9	9
通常移動	¥1,296,000	¥1,296,000	¥1,296,000	¥1,296,000	¥1,296,000
単価	¥1,000	¥1,000	¥1,000	¥1,000	¥1,000
回数/月/人	12	12	12	12	12
出張	¥774,900	¥774,900	¥774,900	¥774,900	¥774,900
単価	¥57,400	¥57,400	¥57,400	¥57,400	¥57,400
回数/月/人	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
海外出張	¥19,050,000	¥22,860,000	¥25,400,000	¥25,400,000	¥25,400,000
国際交流	¥7,620,000	¥10,160,000	¥12,700,000	¥12,700,000	¥12,700,000
対象人員数	6	8	10	10	10
出張単価	¥635,000	¥635,000	¥635,000	¥635,000	¥635,000
回数/月	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
調査研究	¥11,430,000	¥12,700,000	¥12,700,000	¥12,700,000	¥12,700,000
対象人員数	9	10	10	10	10
出張単価	¥635,000	¥635,000	¥635,000	¥635,000	¥635,000
回数/月	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
外部人材交通費	¥1,836,800	¥1,836,800	¥1,836,800	¥1,836,800	¥1,836,800
対象人員数	32	32	32	32	32
出張単価(国内)	¥57,400	¥57,400	¥57,400	¥57,400	¥57,400
回数/年	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0

# 5 ② 組織運営計画: 通信費

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
<b>通信費総額</b>	<b>¥15,866,400</b>	<b>¥22,189,200</b>	<b>¥22,189,200</b>	<b>¥22,704,000</b>	<b>¥22,704,000</b>
オフィス通信費	¥1,135,200	¥1,821,600	¥1,821,600	¥1,848,000	¥1,848,000
インターネット	¥396,000	¥792,000	¥792,000	¥792,000	¥792,000
月額単価	¥30,000	¥60,000	¥60,000	¥60,000	¥60,000
消費税	¥3,000	¥6,000	¥6,000	¥6,000	¥6,000
電話	¥739,200	¥1,029,600	¥1,029,600	¥1,056,000	¥1,056,000
月額単価	¥56,000	¥78,000	¥78,000	¥80,000	¥80,000
消費税	¥5,600	¥7,800	¥7,800	¥8,000	¥8,000
貸与PC通信費	¥1,848,000	¥2,574,000	¥2,574,000	¥2,640,000	¥2,640,000
月額単価	¥5,000	¥5,000	¥5,000	¥5,000	¥5,000
対象人数→全員に貸与	28	39	39	40	40
消費税	¥500	¥500	¥500	¥500	¥500
貸与モバイル機器通信費	¥5,544,000	¥7,722,000	¥7,722,000	¥7,920,000	¥7,920,000
月額単価	¥15,000	¥15,000	¥15,000	¥15,000	¥15,000
対象人数→全員に貸与	28	39	39	40	40
消費税	¥1,500	¥1,500	¥1,500	¥1,500	¥1,500
ソフトウェアライセンス費	¥4,435,200	¥6,177,600	¥6,177,600	¥6,336,000	¥6,336,000
対象ソフトウェア数	3	3	3	3	3
平均単価/ライセンス/人/月	¥4,000	¥4,000	¥4,000	¥4,000	¥4,000
平均ライセンス数	28	39	39	40	40
消費税	¥33,600	¥46,800	¥46,800	¥48,000	¥48,000
サーバー利用費	¥1,056,000	¥1,320,000	¥1,320,000	¥1,320,000	¥1,320,000
内部業務システム	¥396,000	¥660,000	¥660,000	¥660,000	¥660,000
月額単価	¥30,000	¥50,000	¥50,000	¥50,000	¥50,000
消費税	¥3,000	¥5,000	¥5,000	¥5,000	¥5,000
Webサイト用サーバー利用費	¥660,000	¥660,000	¥660,000	¥660,000	¥660,000
利用費月額	¥50,000	¥50,000	¥50,000	¥50,000	¥50,000
消費税	¥5,000	¥5,000	¥5,000	¥5,000	¥5,000
郵便/宅急便利用費	¥1,848,000	¥2,574,000	¥2,574,000	¥2,640,000	¥2,640,000
月額	¥140,000	¥195,000	¥195,000	¥200,000	¥200,000
消費税	¥14,000	¥19,500	¥19,500	¥20,000	¥20,000

# 5 ② 組織運営計画: 備品費

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
<b>備品費総額</b>	<b>¥5,016,556</b>	<b>¥5,077,667</b>	<b>¥226,667</b>	<b>¥673,222</b>	<b>¥232,222</b>
オフィス家具・什器備品	¥1,110,000	¥1,110,000	¥10,000	¥110,000	¥10,000
単価	¥100,000	¥100,000	¥100,000	¥100,000	¥100,000
対象人数	11	11	0	1	0
消費税	¥10,000	¥10,000	¥10,000	¥10,000	¥10,000
貸与PC/ディスプレイ	¥2,783,000	¥2,783,000	¥0	¥253,000	¥0
単価	¥230,000	¥230,000	¥230,000	¥230,000	¥230,000
対象人数	11	11	0	1	0
消費税	¥253,000	¥253,000	¥0	¥23,000	¥0
貸与モバイル機器	¥968,000	¥968,000	¥0	¥88,000	¥0
対象人数	11	11	0	1	0
単価	¥80,000	¥80,000	¥80,000	¥80,000	¥80,000
消費税	¥88,000	¥88,000	¥0	¥8,000	¥0
その他	¥155,556	¥216,667	¥216,667	¥222,222	¥222,222

# 5 ② 組織運営計画: 事務諸費

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
<b>事務諸費総額</b>	<b>¥11,783,500</b>	<b>¥16,391,400</b>	<b>¥16,391,400</b>	<b>¥16,600,300</b>	<b>¥16,600,300</b>
消耗品費	¥373,200	¥505,200	¥505,200	¥517,200	¥517,200
事務用品・複写費等	¥373,200	¥505,200	¥505,200	¥517,200	¥517,200
月額単価	¥4,000	¥4,000	¥4,000	¥4,000	¥4,000
対象人数	31	42	42	43	43
消費税	¥400	¥400	¥400	¥400	¥400
賃借料	¥792,000	¥1,188,000	¥1,188,000	¥1,188,000	¥1,188,000
複写機レンタル月額単価	¥30,000	¥30,000	¥30,000	¥30,000	¥30,000
台数	2	3	3	3	3
消費税	¥3,000	¥3,000	¥3,000	¥3,000	¥3,000
図書購入費	¥396,000	¥396,000	¥396,000	¥396,000	¥396,000
月額単価	¥3,000	¥3,000	¥3,000	¥3,000	¥3,000
対象図書等	10	10	10	10	10
消費税	¥300	¥300	¥300	¥300	¥300
光熱費等	¥3,828,000	¥5,742,000	¥5,742,000	¥5,742,000	¥5,742,000
電気/月	¥200,000	¥300,000	¥300,000	¥300,000	¥300,000
ガス/月	¥50,000	¥75,000	¥75,000	¥75,000	¥75,000
水道/月	¥40,000	¥60,000	¥60,000	¥60,000	¥60,000
消費税	¥29,000	¥43,500	¥43,500	¥43,500	¥43,500
保険料(交通事故傷害)	¥375,100	¥508,200	¥508,200	¥520,300	¥520,300
年額単価	¥11,000	¥11,000	¥11,000	¥11,000	¥11,000
対象人数	31	42	42	43	43
消費税	¥34,100	¥46,200	¥46,200	¥47,300	¥47,300
会議費	¥2,323,200	¥2,904,000	¥2,904,000	¥2,956,800	¥2,956,800
評議員・理事・アドバイザー会議	¥844,800	¥844,800	¥844,800	¥844,800	¥844,800
単価	¥2,000	¥2,000	¥2,000	¥2,000	¥2,000
対象人数	32	32	32	32	32
消費税	¥6,400	¥6,400	¥6,400	¥6,400	¥6,400
事務局 事業等会議費	¥1,478,400	¥2,059,200	¥2,059,200	¥2,112,000	¥2,112,000
単価	¥1,000	¥1,000	¥1,000	¥1,000	¥1,000
対象人数×4回/月	28	39	39	40	40
消費税	¥2,800	¥3,900	¥3,900	¥4,000	¥4,000
予備費・雑費	¥3,696,000	¥5,148,000	¥5,148,000	¥5,280,000	¥5,280,000
月額	¥280,000	¥390,000	¥390,000	¥400,000	¥400,000
消費税	¥28,000	¥39,000	¥39,000	¥40,000	¥40,000

# 參考資料

## 参考資料：事業費案

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
<b>事業費総額</b>	<b>¥4,126,415,000</b>	<b>¥10,200,706,000</b>	<b>¥20,428,078,750</b>	<b>¥25,492,505,200</b>	<b>¥30,513,254,528</b>
事業助成／貸付	¥4,000,000,000	¥10,000,000,000	¥20,000,000,000	¥25,000,000,000	¥30,000,000,000
事業支援関連費	¥31,430,000	¥60,390,000	¥116,160,000	¥126,060,000	¥132,000,000
伴走／事業評価支援業務関連委託費	¥19,800,000	¥46,200,000	¥85,800,000	¥85,800,000	¥85,800,000
ICTツール開発／提供関連費	¥10,530,000	¥10,560,000	¥18,480,000	¥23,100,000	¥27,720,000
研修／ノウハウ共有会議開催費	¥1,100,000	¥3,630,000	¥11,880,000	¥17,160,000	¥18,480,000
<b>広報費(機構)</b>	<b>¥8,635,000</b>	<b>¥12,815,000</b>	<b>¥41,214,250</b>	<b>¥44,617,100</b>	<b>¥45,519,238</b>
コンテンツ制作／印刷費	¥4,675,000	¥8,855,000	¥12,614,250	¥16,017,100	¥16,919,238
広報宣伝費	¥3,960,000	¥3,960,000	¥28,600,000	¥28,600,000	¥28,600,000
<b>広報費(支援)</b>	<b>¥36,850,000</b>	<b>¥45,001,000</b>	<b>¥155,204,500</b>	<b>¥206,328,100</b>	<b>¥203,735,290</b>
コンテンツ制作／印刷費	¥4,950,000	¥9,801,000	¥34,204,500	¥65,528,100	¥62,935,290
広報宣伝費	¥9,900,000	¥13,200,000	¥77,000,000	¥96,800,000	¥96,800,000
広報支援イベント開催費	¥22,000,000	¥22,000,000	¥44,000,000	¥44,000,000	¥44,000,000
調査研究費	¥49,500,000	¥82,500,000	¥115,500,000	¥115,500,000	¥132,000,000

# 参考資料：事業費案試算根拠：事業支援関連費

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
<b>業務委託費総額</b>	<b>¥19,800,000</b>	<b>¥46,200,000</b>	<b>¥85,800,000</b>	<b>¥85,800,000</b>	<b>¥85,800,000</b>
伴走業務関連委託(内製の補強)	¥13,200,000	¥26,400,000	¥66,000,000	¥66,000,000	¥66,000,000
経営／進捗管理支援業務委託費	¥13,200,000	¥26,400,000	¥66,000,000	¥66,000,000	¥66,000,000
人月単価	¥500,000	¥500,000	¥500,000	¥500,000	¥500,000
人月数(≠ヘッドカウント)	2	4	10	10	10
消費税	¥100,000	¥200,000	¥500,000	¥500,000	¥500,000
事業評価実施支援(内製の補強)	¥6,600,000	¥19,800,000	¥19,800,000	¥19,800,000	¥19,800,000
事業評価実施支援業務委託費	¥6,600,000	¥19,800,000	¥19,800,000	¥19,800,000	¥19,800,000
人月単価	¥500,000	¥500,000	¥500,000	¥500,000	¥500,000
人月数(≠ヘッドカウント)	1	3	3	3	3
消費税	¥50,000	¥150,000	¥150,000	¥150,000	¥150,000
<b>ICTツール開発／提供関連費</b>	<b>¥10,530,000</b>	<b>¥10,560,000</b>	<b>¥18,480,000</b>	<b>¥23,100,000</b>	<b>¥27,720,000</b>
開発費	¥5,250,000	¥0	¥0	¥0	¥0
情報提供システム／ツール開発費	¥5,250,000	¥0	¥0	¥0	¥0
平均単価	2,500,000				
開発システム／ツール数	2	0	0	0	0
消費税	¥250,000	¥0	¥0	¥0	¥0
ソフトウェアライセンス費	¥2,640,000	¥6,600,000	¥13,200,000	¥16,500,000	¥19,800,000
対象ソフトウェア数	2	2	2	2	2
平均月額ライセンス費	¥5,000	¥5,000	¥5,000	¥5,000	¥5,000
平均ライセンス数	20	50	100	125	150
消費税	¥20,000	¥50,000	¥100,000	¥125,000	¥150,000
サーバー利用費	¥2,640,000	¥3,960,000	¥5,280,000	¥6,600,000	¥7,920,000
ツール共有／提供システム	¥1,320,000	¥1,980,000	¥2,640,000	¥3,300,000	¥3,960,000
月額単価	¥100,000	¥150,000	¥200,000	¥250,000	¥300,000
消費税	¥10,000	¥15,000	¥20,000	¥25,000	¥30,000
情報配信システム	¥1,320,000	¥1,980,000	¥2,640,000	¥3,300,000	¥3,960,000
月額単価	¥100,000	¥150,000	¥200,000	¥250,000	¥300,000
消費税	¥10,000	¥15,000	¥20,000	¥25,000	¥30,000
<b>研修／ノウハウ共有会議開催費</b>	<b>¥1,100,000</b>	<b>¥3,630,000</b>	<b>¥11,880,000</b>	<b>¥17,160,000</b>	<b>¥18,480,000</b>
会議開催関連費	¥1,100,000	¥3,630,000	¥11,880,000	¥17,160,000	¥18,480,000
単価	¥500,000	¥550,000	¥600,000	¥650,000	¥700,000
開催回数	2	6	18	24	24
消費税	¥50,000	¥55,000	¥60,000	¥65,000	¥70,000



## 参考資料：事業費案試算根拠：広報費（当機構）

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
<b>広報費（機構）総額</b>	<b>¥8,635,000</b>	<b>¥13,915,000</b>	<b>¥41,214,250</b>	<b>¥44,617,100</b>	<b>¥45,519,238</b>
コンテンツ制作／印刷費	¥4,675,000	¥8,855,000	¥12,614,250	¥16,017,100	¥16,919,238
印刷物制作（機構案内／AR等）	¥2,475,000	¥4,455,000	¥6,014,250	¥7,217,100	¥8,119,238
平均単価	¥450	¥405	¥365	¥328	¥295
部数	5,000	10,000	15,000	20,000	25,000
消費税	¥45	¥41	¥36	¥33	¥30
コンテンツ制作費	¥2,200,000	¥4,400,000	¥6,600,000	¥8,800,000	¥8,800,000
平均単価	¥1,000,000	¥1,000,000	¥1,000,000	¥1,000,000	¥1,000,000
制作コンテンツ数	2	4	6	8	8
消費税	¥100,000	¥100,000	¥100,000	¥100,000	¥100,000
<b>広報宣伝費</b>	<b>¥3,960,000</b>	<b>¥3,960,000</b>	<b>¥28,600,000</b>	<b>¥28,600,000</b>	<b>¥28,600,000</b>
媒体費	¥3,960,000	¥3,960,000	¥28,600,000	¥28,600,000	¥28,600,000
月額	¥300,000	¥300,000	¥2,166,667	¥2,166,667	¥2,166,667
マスメディア			¥1,666,667	¥1,666,667	¥1,666,667
ネットメディア	¥300,000	¥300,000	¥500,000	¥500,000	¥500,000
消費税	¥30,000	¥30,000	¥216,667	¥216,667	¥216,667
Webサイト構築／デザイン委託費 （含むドメイン取得）		¥1,100,000			
単価		¥1,000,000			
消費税		¥100,000			

## 参考資料：事業費案試算根拠：広報費（支援）

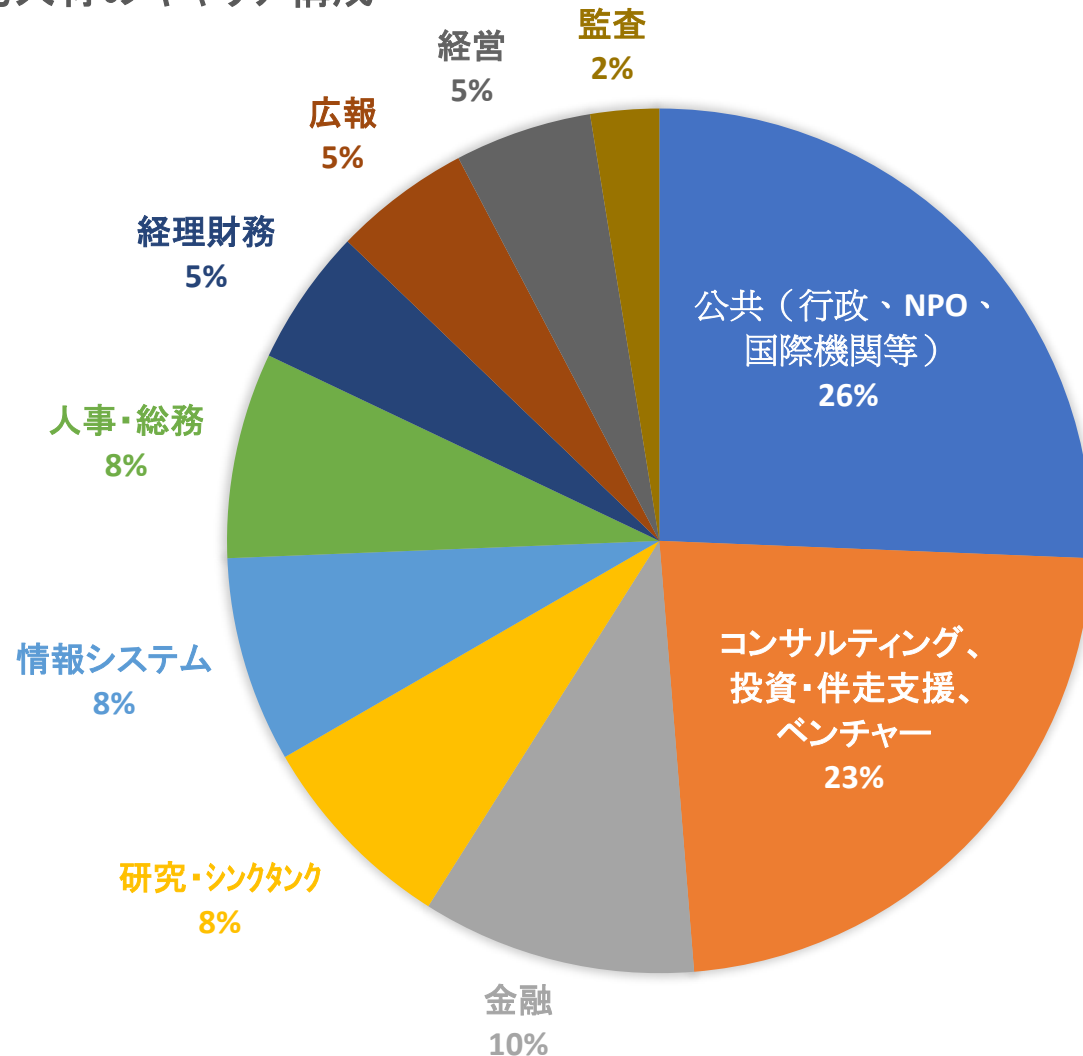
	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
<b>広報費（支援）総額</b>	<b>¥36,850,000</b>	<b>¥45,001,000</b>	<b>¥155,204,500</b>	<b>¥206,328,100</b>	<b>¥203,735,290</b>
コンテンツ制作／印刷費	¥4,950,000	¥9,801,000	¥34,204,500	¥65,528,100	¥62,935,290
印刷物制作（活動紹介等）	¥1,650,000	¥3,201,000	¥14,404,500	¥25,928,100	¥23,335,290
平均単価	¥300	¥291	¥262	¥236	¥212
部数	5,000	10,000	50,000	100,000	100,000
消費税	¥30	¥29	¥26	¥24	¥21
コンテンツ制作費	¥3,300,000	¥6,600,000	¥19,800,000	¥39,600,000	¥39,600,000
平均単価	¥1,500,000	¥1,500,000	¥1,500,000	¥1,500,000	¥1,500,000
制作コンテンツ数	2	4	12	24	24
消費税	¥150,000	¥150,000	¥150,000	¥150,000	¥150,000
<b>広報宣伝費</b>	<b>¥9,900,000</b>	<b>¥13,200,000</b>	<b>¥77,000,000</b>	<b>¥96,800,000</b>	<b>¥96,800,000</b>
媒体費	¥6,600,000	¥6,600,000	¥57,200,000	¥57,200,000	¥57,200,000
月額	¥500,000	¥500,000	¥4,333,333	¥4,333,333	¥4,333,333
マスメディア			¥3,333,333	¥3,333,333	¥3,333,333
ネットメディア	¥500,000	¥500,000	¥1,000,000	¥1,000,000	¥1,000,000
消費税	¥50,000	¥50,000	¥433,333	¥433,333	¥433,333
<b>支援イベント開催費</b>	<b>¥22,000,000</b>	<b>¥22,000,000</b>	<b>¥44,000,000</b>	<b>¥44,000,000</b>	<b>¥44,000,000</b>
平均単価	¥20,000,000	¥20,000,000	¥20,000,000	¥20,000,000	¥20,000,000
開催数／年度	1	1	2	2	2
消費税	¥2,000,000	¥2,000,000	¥2,000,000	¥2,000,000	¥2,000,000

参考資料：事業費案試算根拠：調査研究費

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
調査研究費総額	¥49,500,000	¥82,500,000	¥115,500,000	¥115,500,000	¥132,000,000
専門機関委託費	¥49,500,000	¥82,500,000	¥115,500,000	¥115,500,000	¥132,000,000
平均単価	¥15,000,000	¥15,000,000	¥15,000,000	¥15,000,000	¥15,000,000
件数	3	5	7	7	8
消費税	¥4,500,000	¥7,500,000	¥10,500,000	¥10,500,000	¥12,000,000

# 一般財団法人 社会変革推進機構 事務局人材の概要 1

## 事務局人材のキャリア構成 \*



・**総数:24名**（うち非常勤3名）

男性 13名

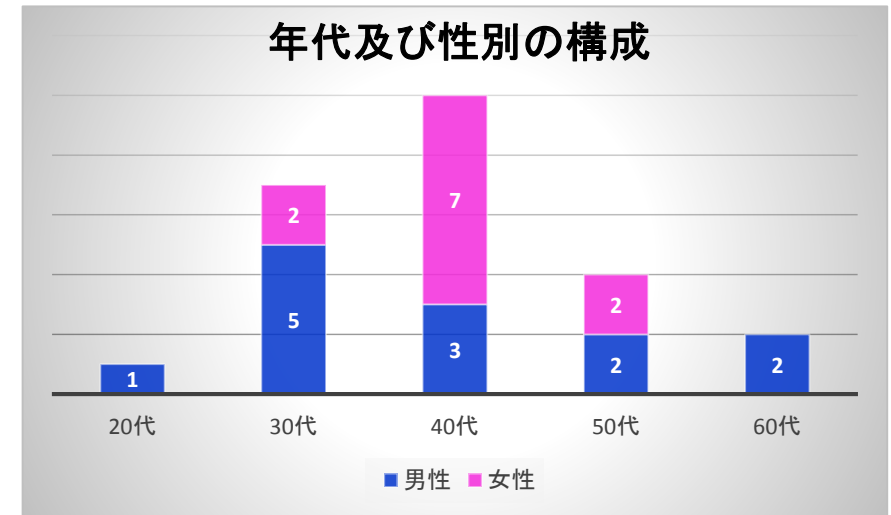
女性 11名

・**平均年齢:43歳**

最年少:29歳

最年長:66歳

## 年代及び性別の構成



# 一般財団法人 社会変革推進機構 事務局人材の概要 2

- ✓ 民間企業とソーシャルセクター双方での業務経験者多数
- ✓ 各業務に精通したプロフェッショナル人材を配置

Knowledge  
Integrations Lab.

コンプライアンス  
室

監査部

経理財務部

総務部

広報部

事業本部

調査研究部

# 一般財団法人 社会変革推進機構 経営陣の概要

役職	氏名	主な経歴
代表理事	坂東眞理子	学校法人昭和女子大学 理事長 元内閣府男女共同参画局長、在豪州プリズベーン総領事等。複数の非営利団体の役職のほか、「女性の品格」をはじめとする多くの執筆、評論活動も行う。
業務執行理事 (事業担当)	青柳 光昌	一般財団法人社会的投資推進財団 代表理事 元日本財団ソーシャルイノベーション本部 上席チームリーダー。障がい者の移動問題、コミュニティ財団等の中間支援組織の支援、東日本大震災をはじめとする大規模災害時の民間による復興事業の企画・実行、子どもの貧困問題における調査研究、行政との共同事業の実施等、日本最大の助成財団で20年以上にわたり公益活動、ソーシャルイノベーションの推進に携わる。
業務執行理事 (総務・経理財務担当)	高石 良伸	(株)シーアイシー顧問 元日本銀行参事。日本銀行時代は諸規定の制定、管理、人事労務、総務業務の他、情報管理、同行の事業計画策定等を担う。 日本ビルサービス(株)常務取締役、(株)ライフ監査役等を歴任。
理事	田中 里沙	事業構想大学院大学 学長／(株)宣伝会議取締役副社長／日本郵便社外取締役 第31次地方制度調査会委員等、官庁、自治体、主要業界団体が主催する委員会委員を多数務める。
理事	永田 俊一	三菱UFJ信託銀行信託博物館長 元日本銀行理事、信託協会副会長・専務理事、預金保険機構理事長、楽天銀行(株)社長等を歴任。
理事	金田 修	游仁堂 (Yo-ren-Limited) CEO 元大蔵省 (当時) 国際金融局、マッキンゼーアンドカンパニー パートナーを経て現職。複数の非営利団体の役職等も務める。
監事	佐藤 有紀	弁護士 King&Wood Mallsons法律事務所・外国法共同事業パートナー M&A、プライベート・エクイティ投資、ベンチャー投資、ファンド組成等を専門にし、公益法人の監査役も務める。
監事	須永 明美	公認会計士 (株)丸の内ビジネスコンサルティング代表取締役社長 大手監査法人を経て、94年に会計事務所を独立開業。
コンプライアンス委員会 委員長	尾崎 恒靖	弁護士 西村あさひ法律事務所 危機管理グループパートナー 96年～05年検事。弁護士登録後は、背任・横領等の従業員不祥事など有事における企業危機管理案件や、平時における内部統制システムの整備・拡充、コンプライアンス調査を数多く手掛ける。