

Dormant Deposits Utilization Project Impact Report 2022

休眠預金事業 インパクトレポート 2022

2019年度 地域活性化ソーシャルビジネス成長支援事業 最終評価

SIIF
Social Innovation
and Investment Foundation

はじめに

地域課題解決のための共鳴の輪が広がる

このたび発行します「休眠預金事業インパクトレポート2022」は、一般財団法人社会変革推進財団(SIIF)が実施する休眠預金事業の社会的インパクト評価レポートとして、2019年度に採択した6つの支援先団体「地域活性化ソーシャルビジネス成長支援事業」に関する3年間の成果をまとめたものです。

各実行団体が取り組む社会課題や社会的背景を明示し、ロジックモデルを活用して、環境・社会を含む事業の提供価値を整理・分析するとともに、本事業を通じた社会課題解決の戦略における初期的な成果(アウトカム)を最終評価として掲載しています。加えて、SIIFと各実行団体の3年間の協働のプロセスを振り返り、数字で見る変化や成果に関する総括を行いました。

本レポートは、一般財団法人日本民間公益活動連携機構(JANPIA)が資金分配団体に求めている事業評価報告書としての位置付けにとどまらず、ソーシャルビジネスの実践者やインパクト評価に携わるさまざまなステークホルダーの皆さまのお役に立てるよう、成果だけでなく、さまざまな教訓や学びの可視化を試みています。

より多くの皆さまに関心を持っていただくきっかけとなり、地域課題解決のための共鳴の輪が広がる一助となれば幸いです。

❖ 目次

2 休眠預金事業とは

—— 地域活性化ソーシャルビジネス成長支援事業2019~2022

2019年度SIIF休眠預金事業の概要と最終評価

- 3 2019年度SIIF休眠預金事業の概要
- 5 3年間の振り返り
- 7 SIIFの伴走支援と協働の成果

実行団体の事業概要と最終評価

- 9 シェアビレッジ(株)
- 13 (株)sonraku
- 17 (株)雨風太陽
- 21 (株)御祓川
- 25 (株)Ridilover
- 29 Rennovater(株)

33 休眠預金事業支援先合同セッションの報告

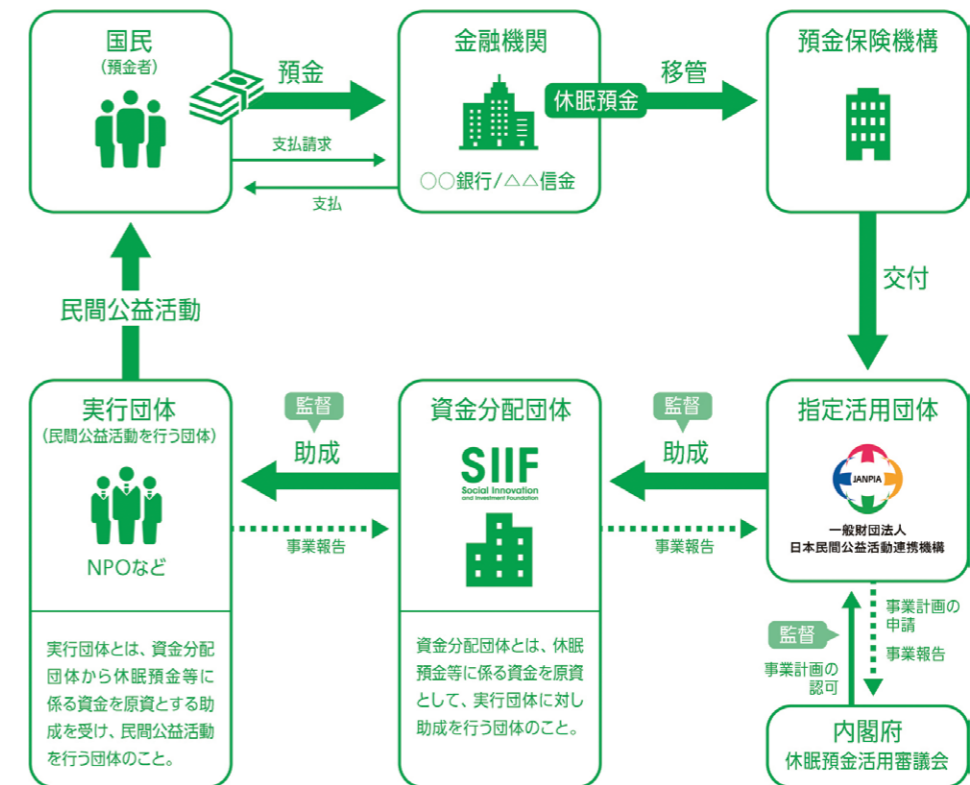
34 SIIFについて／編集後記

休眠預金事業とは

社会的な課題解決を行う民間団体の事業資金に10年以上出入金のない預金を活用する

10年以上出入金されず放置されている預金が、日本全体で毎年1,400億円程度発生していると言われていています。預金者からの請求に備えて引き当てておく資金を差し引いても数百億円は放置されたまま。2018年、こうした長期間利用されていない預金の一部を公益に活用する休眠預金等活用法(民間公益活動を促進するための休眠預金等に係る資金の活用に関する法律)が施行、2019年から制度が始まりました。目的は、① 公的機関だけでは対応困難な社会課題の解決を図る、② 民間公益団体が持続的かつ自立し活動できる環境を整備する——の2つ。活用されるのは10年以上放置されている預金ですが、**預金者は所定の手続きを踏めば休眠預金化した預金もいつでも引き出し可能です。**

休眠預金事業は内閣府の監督の下、「指定活用団体」である一般財団法人日本民間公益活動連携機構(JANPIA)が統括。JANPIAは「資金分配団体」を公募から選出、資金分配団体は実際に現場で民間公益活動を行う「実行団体」に資金を提供するとともに伴走支援を行い、同時に監督します。一般財団法人社会変革推進財団(SIIF)は2019年度、2020年度、2021年度の資金分配団体に応募、採択されました。



SIIFは休眠預金活用事業の「資金分配団体」としてソーシャルビジネスを支援

「資金分配団体」として採択されたSIIFは、2019年度「地域活性化ソーシャルビジネス成長支援事業～インパクトが持続的に創出されるエコシステム形成」、2020年度は「コレクティブインパクトによる地域課題解決」、2021年度は「地域インパクトファンド設立・運営支援事業」をテーマに活動しています。

人口減少や少子高齢化の進展による地域社会の活力低下を解決するために、地域で活用されていないさまざまな資源を再活性化させることで地域社会の核となるソーシャルビジネスを支援します。

[事業年度 2019~2022年度]

地域活性化ソーシャルビジネス成長支援事業 ～インパクトが持続的に創出されるエコシステム形成



2019年度SIIF休眠預金事業の概要

「地域の活性化」をテーマに事業を展開

SIIFの休眠預金事業が一貫して持つテーマは「地域の活性化」です。2019年度は「ソーシャルビジネス成長支援事業」を展開、地域が抱えるさまざまな社会課題の解決を図る6企業を実行団体として採択しました。資金面、非資金面の両面からの支援を通じ、当該企業が所属する地域が社会課題を自律的かつ持続的に解決できる環境の整備と、当該地域の経済の活性化を目指しています。



事業の実施内容

- 【事業名】「地域活性化ソーシャルビジネス成長支援事業～インパクトが持続的に創出されるエコシステム形成～」
- 【公募期間】2020年3月31日～同年6月30日 【申請団体数】75団体
- 【採択実行団体】6団体(シェアビレッジ(株)、(株)sonraku、(株)雨風太陽(旧(株)ポケットマルシェ)、(株)御成川、(株)Ridilover、Rennovater(株))
- 【事業期間】2020年11月～2023年3月 【起用人材数】10名(プロジェクトリーダー、PO、広報、経理、監査)
- 【助成金総計】2億779万円 【自己資金】5,000万円

事業内容

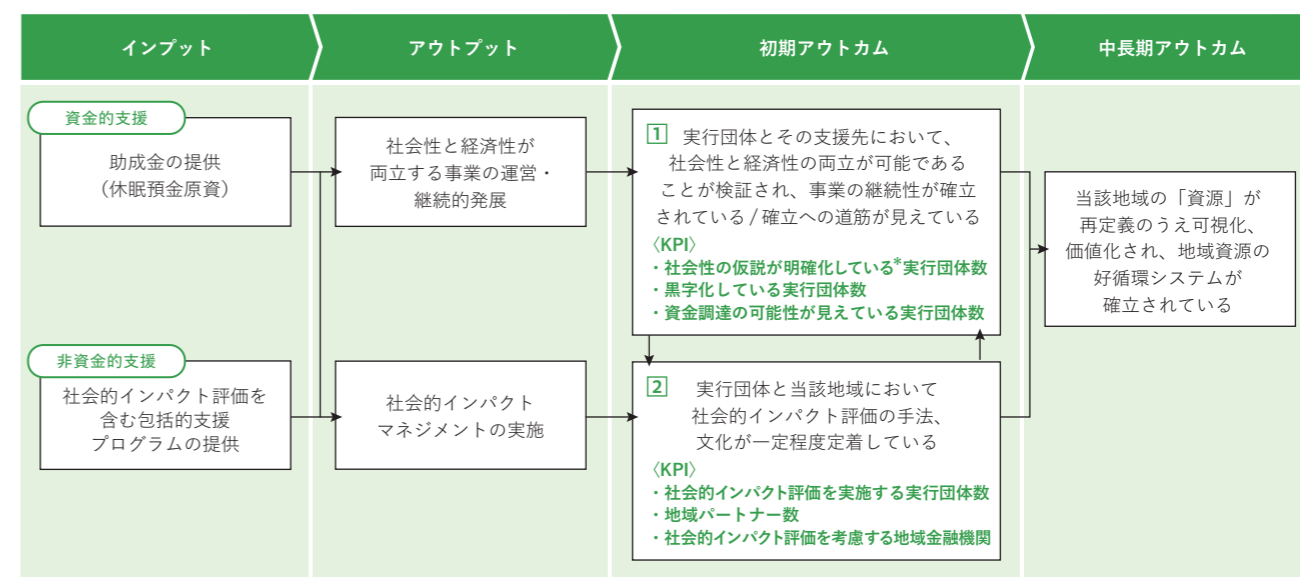
地域の潜在資源を可視化・価値化し、地域の活性化へとつなげる

SIIFはJANPIAが提示する「優先的に解決すべき社会課題」のうち、「地域社会における活力の低下その他の社会的に困難な状況に直面している地域の支援に関する活動」に焦点を当て、2019年度休眠預金事業ではその解決のため「ソーシャルビジネス成長支援事業」を企画。2020年春に実行団体を公募し、申請のあった75団体のなかから同年11月に6団体を選出、支援を開始しました。地域はいま、人員不足による農地の放棄や森林の手入れ不足など自然資源の荒廃、後継者不足等による文化資源の

消滅危機、高齢化や過疎化などによる人的ネットワーク資源の減衰など、多くの資源の不活化により活力が低下しています。SIIFはこの要因として、地域に当たり前にある潜在資源の価値にまだ住民が気付いていない点があること、目利き能力や事業化能力の不足から十分に資源が活用されていない点があると考え、休眠預金を原資とした当事業を通じ、そのような休眠資源を利用した地域活性化につながるインパクト企業の支援に乗り出しました。

具体的には、資金の提供に加えロジックモデルの作成支援、KPIの設定支援、定期的なKPI進捗状況の確認といった一連の社会的インパクト評価・マネジメント実施のサポートなど行っています。また、広報・経営・その他の課題に対しても支援します。この事業を通じ潜在資源を可視化、価値化し、地域資源を中心としたエコシステムの好循環を促すことで、地域のなかで諸課題を自律的かつ持続的に解決できる地力を養うとともに、当該地域の経済の活性化も企図しています。

SIIF2019年度事業ロジックモデル



* 社会性の仮説が明確化しているとは、取り組む社会課題をどのように解決していくのか、という仮説が明確化された状態を指す

初期アウトカムの達成状況

達成状況と価値判断

① 実行団体とその支援先において、社会性と経済性の両立が可能であることが検証され、事業の継続性が確立されている/確立への道筋が見えている

6団体すべてがこの目的を達成しており、このアウトカムについては十分な成果が得られた。今回の事業では、起業直後の小規模な企業から、すでに資金調達を経験している企業まで、さまざまなステージの企業が実行団体となった。そのため、KPIの一つである「黒字化している」を達成した実行団体は6団体のうち2団体と少なかった。他方、社会性の仮説は全6団体において採択当初から明確化していた。また、資金調達についても6団体すべてで可能性が見えており、すでに調達した企業も複数団体存在している。

成功の要因と課題の振り返り

本事業では、「インパクト評価マネジメント(IMM)ノウハウ提供」「事業・助成金マネジメント」「事業戦略の策定」「組織体制の構築」「広報・マーケティング強化」「人的リソース・ネットワークの提供」の支援を実行団体のニーズに応じて、適時適切に提供することを務めた。このように、多面的な支援を型にはまらない形で提供する体制をとった上で、週次または隔週程度の頻度の高い定期的な打合せを通じたコミュニケーションや、単なる進捗確認にとどまらない、SIIFが具体的に作業を行うことによって、本アウトカムの成果につながったと考えられる。課題としては、さまざまな課題に適切な形で伴走するためには、スキルのある人材やリソースの確保が十分に必要であり、今後、より定型化したメニューを社内に蓄積するなどの工夫をしていく必要がある。また、指標のうち「黒字化している実行団体数」については課題のある実績となったが、実質2年半という期間で黒字化を指標とすることが適切だったか、そもそもこの指標が「社会性と経済性の両立」を示すための適切な指標であったかについては、議論の余地がある。

② 実行団体と当該地域において社会的インパクト評価の手法、文化が一定程度定着している

すべての実行団体に対し、SIIFは社会的インパクト評価の実施の伴走を行い、結果、6団体すべての実行団体が「社会的インパクト評価を実施する」結果となっている。また、5団体に関して、今後、インパクト評価を協業できる「地域パートナー」が存在しているという状況となった。「社会的インパクト評価を考慮する地域金融機関数」という指標については、本事業の中長期アウトカムにある「地域資源の好循環システム」のキーとなる要素として地域金融が意識された指標設定であるが、2団体と課題がある結果となった。

社会的インパクト評価については、SIIFの知見を活用し、事業開始当初数カ月の間で、週次の打合せを密度高く実施し、ロジックモデル作成をはじめ、社会的インパクト評価の基盤を実行団体と構築した。その際に作成したロジックモデルは、実行団体の中間評価のタイミング等、折々に見直しを実施した。こうした資金分配団体からの積極的な働きかけにより、実行団体の目指すインパクトの言語化の精度が上がり、実行団体の内部でもインパクトの把握と向上に向けた施策の重要性の理解が深まったといえる。

3年間の振り返り

事業プロセスの達成度について

自己評価 ★★★★★

3年を振り返ると、すべての実行団体と深い信頼関係を構築することができ、各団体に必要な支援を必要なタイミングで柔軟に提供できたことと自己評価している。ただし、多岐にわたる支援ニーズがある中で、そのすべてに応えられてはいないため、事業プロセスの達成度は80%程度の想定した水準にあると考えられる。

外部との連携と効果

- **信金中央金庫**／包括連携協定を締結し、公募に際し、信金中央金庫より全国の信金へ募集要項を配布。信金経由での応募も受け付け、連携案件が生まれた。
- **京都信用金庫**／実行団体の一つであるRenovater(株)の応募に関し、京都信用金庫経由でのご紹介があった。採択時点で、京都信用金庫での記者会見を実施。その後、京都信用金庫の100%子会社である京信ソーシャルキャピタルの初出資案件としてRenovaterが出資を受ける際に側面支援を実施し、資金調達につながった。
- **JANPIA改善PTへの貢献**／2021年より「改善PT」に積極的に参加し、評価、制度改善などに対し主要メンバーとして参画・意見具申を行った。2022年度は、評価、出資、制度の3つの改善PTに参加して制度改善についても貢献を行っている。

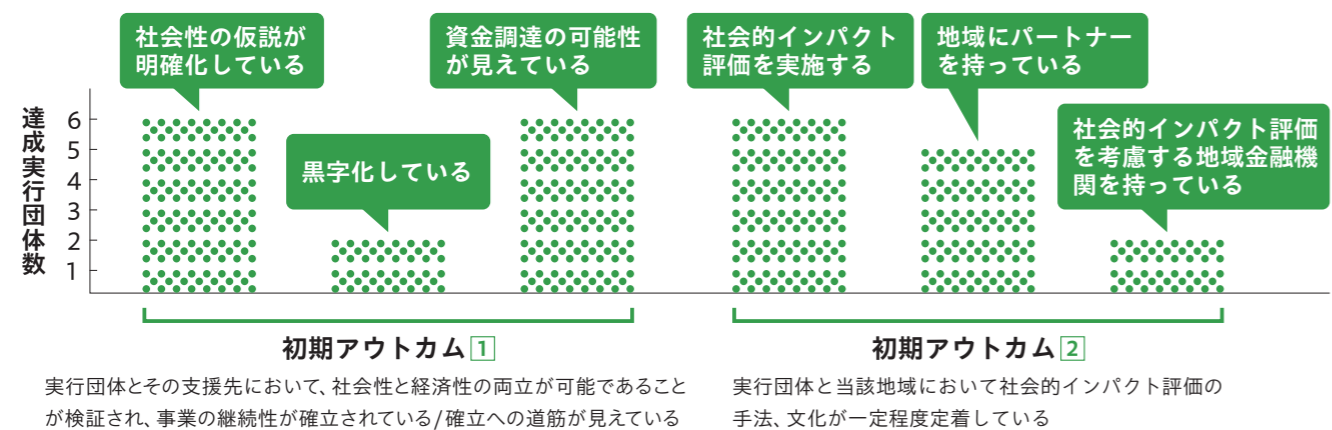
事業成果の達成度について

自己評価 ★★★★★

事業KPIの達成度合いは、75%と想定した水準にある。地域活性化に貢献するソーシャルビジネスという切り口は幅広いが、あえてアウトカムをシンプルにしたことで、多様なソーシャルビジネスを俯瞰して評価を行うことができ、教訓が多く得られた。

一方、助成するソーシャルビジネスの多様性確保を優先したために、ソーシャルビジネスとしての成長成否に短期アウトカムの主眼が置かれ、ソーシャルビジネスの地方への裨益度合い(お金が落ちる・人が来る・地域ネットワーク形成等)についての横断的な評価には課題があった。

KPIの達成状況



想定外のアウトカムについて

資金分配団体が誕生

実行団体の一つである(株)御祓川の代表が地元のコミュニティ財団を立ち上げ、資金分配団体として認定された。SIIIFの伴走支援以前は、自身が資金分配的な中間支援団体になることは考えていなかったようだが、伴走支援期間中に地域のために資金を循環させるといのは資金分配団体の役割であるという気づきを得、いままで資金分配団体が存在しなかった石川県内での採択に尽力するに至った。

インパクト投資家からの資金調達

社会性と事業性を両立したビジネスモデルを確立しているRenovater(株)の拡大に際し、「思いを共にする投資家を増やしたい」との意向を受け、インパクト投資家ネットワークの紹介を積極的に行い、結果として1億円を超える資金調達につながった。

休眠預金制度への貢献(ガバコン・営利企業向けに改善)

NPO法人や非営利財団を想定した休眠預金制度の詳細な運用ルール、ガバナンス・コンプライアンスのルールについて、社会性と事業性を両立する営利企業の場合の「あるべき姿」を明確にし、制度を作っているJANPIAに提言を行い運用ルールの改善につながった。

事業から得られた学び

ソーシャルビジネスへの支援内容の体系化

さまざまな実行団体に複数年度伴走する中で、地域活性化にかかるソーシャルビジネスに有効な伴走支援の種類と体系化が一定程度明らかになった。具体的には「インパクト評価マネジメント(IMM)ノウハウ提供」「事業・助成金マネジメント」「事業戦略の策定」「組織体制の構築」「広報・マーケティング強化」「人的リソース・ネットワークの提供」といった分野でのニーズが大きく、また、インパクト創出への効果も大きいことが学びとなった。

フェーズによる支援アプローチの違い

ソーシャルビジネス支援の内容およびアプローチは、対象のソーシャルビジネスがどのような事業ステージ(成長段階)にあるかによって、変えるべきであるという知見が得られた。

具体的には、まだ、事業内容が固まっていないアーリーステージの事業と、対象事業が社会的・経済的なトラクション(顧客の需要および事業成長の可能性を示す初期の実績)を有しているステージでは、必要な支援は異なることがわかった。アーリーステージでは、創出したい社会的インパクトをどのように生むのか、またどのように事業性を確保すべきか仮説検証を早く回し、当初の計画にこだわることなくキャッシュポイントを探すための支援に注力する必要がある。例えば、シェアビレッジ(株)の場合、プラットフォーム事業をマネタイズできるまでの間、新たなキャッシュポイントを探す支援を行っている。

他方、トラクションがある場合は、いかにその事業を質的・量的に拡大していくべきか、という点に支援が必要であり、広報、資金調達、組織の拡大などが重点分野と思われる。この学びを生かし、より効果的な支援メニューの整備やツールの整備などが望まれる。

休眠預金等活用制度改善に向けた提言

●株式会社への支援

ソーシャルビジネスの担い手は主に株式会社であるが、休眠預金等活用制度の実行団体は、現在は非営利活動法人が想定されている制度設計となっている。ガバナンス・コンプライアンスや規程等、株式会社が本制度を使いやすくするような改善が必要と思われる。

●革新的手法・実験的取り組みの支援

基本方針*には、休眠預金等活用制度は、「前例のない社会実験」「革新性が高いと認められる民間公益活動」を重視すると定められている。このような挑戦的な取り組みの場合、一定の失敗の可能性は存在する。こうした案件の場合は、ビジネスモデルが固まらないかぎり組織のあるべき姿は決まらないため、まずはビジネスモデルの確立に注力すべきである。したがって、現在求められている実行団体の組織基盤強化と出口戦略について一律に求めるべきではないと思われる。 *休眠預金等交付金に係る資金の活用に関する基本方針

●投融資の在り方について

ソーシャルビジネス形成においては、社会的・経済的な需要が明らかではない初期段階(仮説検証段階)の事業アイデアへの資金的支援が不足している。休眠預金を活用し、このような事業への資金提供が実現することが望ましい。

●社会的インパクト評価の在り方について

基本方針にある通り、資金分配団体の役割は、案件発掘・形成・支援の提供に加え、自立した担い手の育成であり、実行団体は課題解決の取り組み推進や革新的手法の開発・実践である。現在、資金分配団体と実行団体のインパクト評価の枠組みはほぼ同一だが、それぞれの役割の差異を踏まえ、評価の視点を変えて実施する必要があると考える。

SIIFの伴走支援と協働の成果

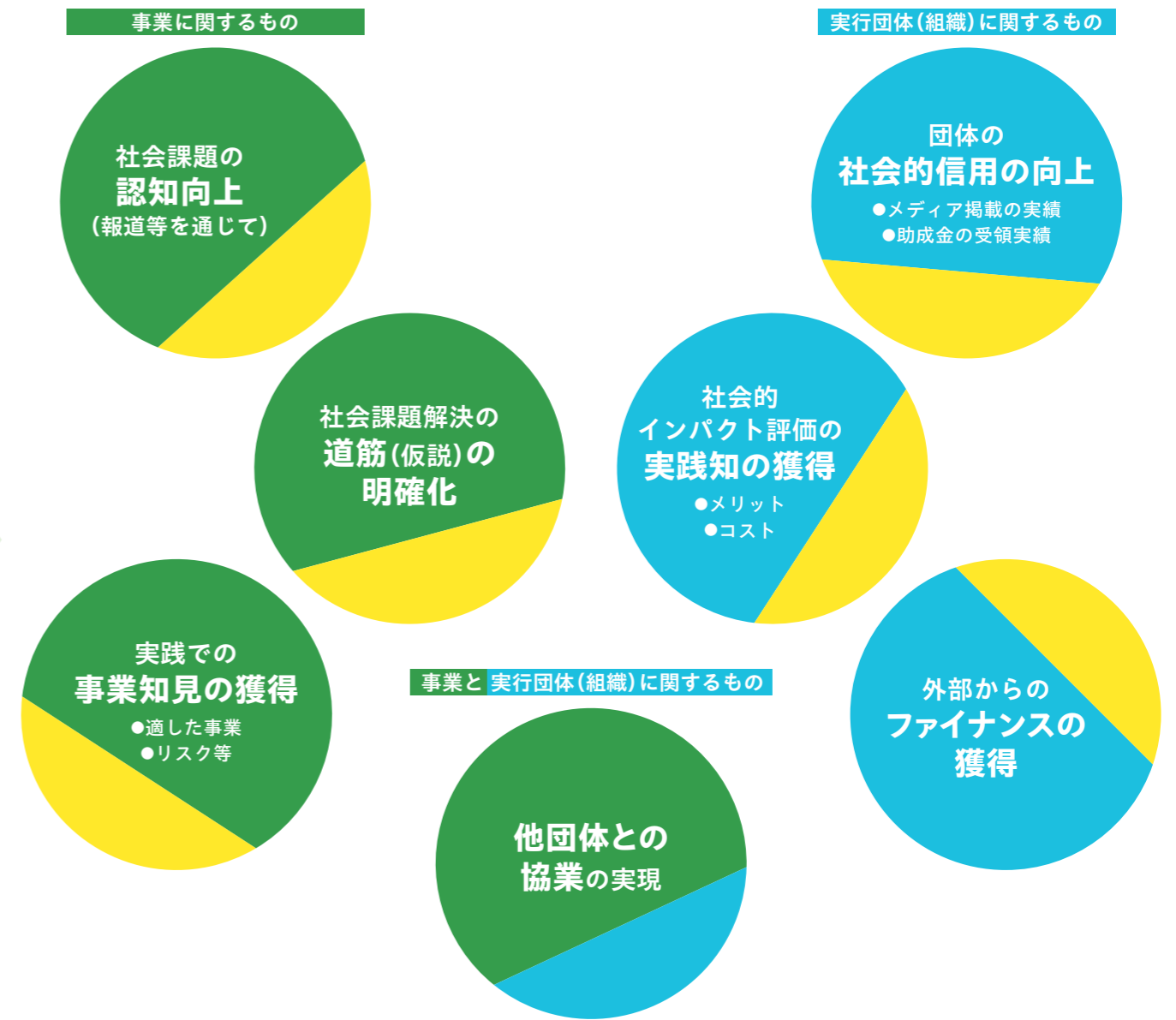
本事業の初期アウトカムである「1」実行団体とその支援先において、社会性と経済性の両立が可能であることが検証され、事業の継続性が確立されている/確立への道筋が見えている」「2」実行団体と当該地域において社会的インパクト評価の手法、文化が一定程度定着している」という2点を達成することを目指して、SIIFは伴走支援を行ってきました。

具体的な支援の内容は、大別すると下の6つが挙げられます。

SIIFの支援内容



実行団体・事業に見られる成果



SIIFの伴走支援についてひと言メッセージ

シェアビレッジ(株)
代表取締役 丑田俊輔

着実に社会的インパクトへとつなげていく伴走

プレイフルドリン(楽しみ、遊び、ひらめきを大切にしたい思考法)で生まれてきたさまざまな事業について、決して絵に描いた餅とならないよう、具体的かつ定期的な進行管理を行いながら、着実に社会的インパクトへとつなげていくための伴走をいただきました。

また、こうした支援内容をもとに社内外とのコミュニケーションを図ることで、高い共感のもとステークホルダーとの関わりを構築していくことができました。

(株)sonraku
代表取締役 井筒耕平

全局面において非常に身近で心強い存在だった

毎週定期的なミーティングの中で、特にスケジュール管理、タスク整理について提案やコメントを頂戴しました。一人ですべてのプロジェクトを管理していたので、第三者の視点で意見をいただき、緊張感を持ってプロジェクトを進めることができました。人材採用では採用サイトを提示していただき、よい採用につながりました。財務についても他社からの出資提案をいただいたタイミングで、より広がりを持つコメントをいただきました。

雨風太陽
代表取締役 高橋博之

ロジックモデルやアウトカム測定等の知識の勉強会を

システムへの入力や経理処理等の作業を手厚くサポートしていただき、当社の事務負担を最低限に減らすことができました。ロジックモデルやアウトカム測定等のインパクトマネジメント支援に関しては、プロジェクトの開始前に、社内向けに知識のインプットがあるとよりよかったです。定期的なオンラインミーティングは、必要に応じて不定期に開催する、コミュニケーションツールを活用する等、もう少し工夫の余地があったように思います。

(株)御祓川
代表取締役社長 森山奈美

伴走支援の手厚さと質の高さに助けられた3年間

どんな時も議論を重ねながら、私たちの新しいチャレンジを支えてくださいました。情報提供だけでなく、メスを入れる部分を明らかにし、能登スタイルの改革にも着手することができました。また人事評価など、経営基盤をつくるうえで重要なことを前進させることができました。このような伴走支援を地域内にもと考えると、地域内にコミュニティ財団を設立する動きを起こすことにもつながったことは、大きなインパクトだったと思います。

(株)Ridilover
代表取締役 安部敏樹

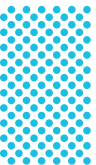
事業変更があっても本質的な価値を大切に伴走

事業の道筋に変更が生じたものの本質的な価値の部分にフォーカスし、伴走し続けていただいたことに心から感謝しています。SIIFの皆さんは明るく前向きで、実行団体の考えや思いを「信じる」姿勢、問題整理や書類の作成等の専門性、この2つのスタンスを持って支援してくださったと感じています。特に広報についての知見やノウハウ、情報サポートがあり、メディア露出等を戦略的に進めるきっかけが得られたことは大きかったです。

Rennovataer(株)
代表取締役社長 松本知之

トラブル時の支援は伴走以上の支援だった

月に2度の定例ミーティングにおいて、業務の進捗確認からトラブル対応策の協議、広報に関して幅広い支援をしてもらいました。なかでも、支援期間終了後の出口戦略を見据えた伴走支援が印象的で、出口を見据えて事業を進展させることができました。その結果、ボトルネックであった資金面の確保についても明確な出口を迎えることができました。トラブル発生時は解決に向けて先導してくれ、伴走以上の支援だったと感じています。



シェアビレッジ株式会社

Share Village

設立/2020(令和2)年7月 従業員/7人(業務委託含む)
事業内容/共創型コミュニティの立ち上げ・運用支援 資本金/5,250万円 代表者/丑田俊輔 代表取締役
所在地/秋田県南秋田郡五城目町馬場目蓬内台117-1 連絡先/info@sharevillage.co

社会課題 「地域の人口減少と文化・自然資源の喪失」

シェアビレッジ株式会社は、共創型のコミュニティの立ち上げ・運用支援を行っています。日本の人口は東京圏(埼玉、千葉、東京、神奈川県)など一部の大都市圏を除き、大半の地域が人口を毎年減らし*1、特に農村で人口減少、少子高齢化が進行*2、人口減少率は東北で著しく、秋田県の2022年人口は2012年の11.9%減*3で、地域の文化的・歴史的・自然的資源の維持すら困難になりつつある状況です。日本全体の空き家数は848万戸*4、2020年の荒廃農地面積は

28.2万haで、このうち再生利用が困難と見込まれるものは19.2万ha*5のほりです。

一方で、新型コロナウイルス感染症の流行により私たちの価値観は大きく転換、東京都の転入超過率は鈍化し、東京23区に住む20歳代では26.6%が自然ゆたかな地域での移住に関心を寄せているという調査結果が出*6、こうした層と地域をどのようにつなげていくかが課題となっています。



湯の越温泉出資者の集い



森山ビレッジ(マイクロビレッジ・ディベロッパ事業)のイベントで

*1 総務省『日本の統計2022』(第1部第2章) *2 農林水産省『令和3年度 食料・農業・農村白書』(第3章第1節)
*3 総務省『住民基本台帳』(2022年、2012年)より算出 *4 総務省統計局『平成30年住宅・土地統計調査』
*5 農林水産省『令和2年の全国の荒廃農地面積』(2020年11月) *6 内閣府『第5回 新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査』(2022年7月)

休眠預金事業による事業内容と活動

コモンズ中心のコミュニティ立ち上げと運営支援

秋田県南秋田郡五城目町で古民家をコモンズ(共有資源)として会員間で共有し、利活用する宿泊交流施設「シェアビレッジ町村」を2015年から運営、会員は2020年時点で2,500人になりました。本事業では、ここで培ったコミュニティ形成・関係人口構築のノウハウを全国に広めるべく、多様で自律分散型のコミュニティ立ち上げと運営を支援するプラットフォーム「Share Village」を開発、2021年4月から運用しています。このプラットフォームでは、誰でもコモンズを利活用したコミュニティを立ち上げる

ことができ、会員は住む場所に関係なく手軽に共感したコミュニティに参加可能。コミュニティ運用に必要な「サブスクリプション決済」「コミュニティウォレット」「コミュニティコイン」「交流スレッド」等の機能を提供しています。

また、コミュニティ形成・関係人口構築に関心のある人に学びの場を提供するため、「ラーニングビレッジ」を2022年10月から運営。参加者は、ゼミの主催や参加、オムニバス形式の企画への参加、「村留学」というパートナーコミュニティへの体験入会等、コミュニティコイ

ンによる贈与経済の仕組みを利用することができます。“みんなで作る”参加型の場として、多領域、多地域、多世代のコミュニティ運営者や実践者と共に共助・コモンズのある暮らしに向けたナレッジを生み出していきます。

さらに、2023年1月からは、コーポラティブに複数世帯が集まって居住するためのコミュニティ「マイクロビレッジ」を展開。オーナーの募集や住民参加型ワークショップの企画等、各種コーディネートやコンサルティングを行うマイクロビレッジ・ディベロッパ事業を行っています。

インプット (2023年3月31日現在)

SIIFの伴走支援者の人数

人数(役割)/ **4名** (プロジェクトリーダー、PO、広報、経理)

SIIFの伴走支援の定例数・時間

回数・時間/ **60回・70時間**

助成金 **30,000,000円** (契約当初)

実際の投入額 **30,000,000円**

自己資金 **22,525,000円** (契約当初)

実際の投入額と種類 **7,286,000円** (株式にて調達)

SIIFによる伴走支援

課題解決へ向けて

直面した課題	課題解決に向けた取り組み
「Share Village」に参画するコミュニティ数・会員数の成長に資する施策が求められていた。	ペルソナの設計やカスタマージャーニーの分析を積極的に行うとともに、誰にどのようなメッセージを伝えるべきか、見込み客がどこにいて、どのように顧客化していくか等、マーケティング戦略を構築した。
事業のあるべき理想像と経済性を両立させるためのビジネスモデルの模索に時間を要した。	「Share Village」は、多様で自律分散型のコミュニティ立ち上げのための機能としてなくてはならないサービスであるという認識のもと、経済性を確保するための収益事業を「Share Village」と親和性のあるものに限定し、理想像と経済性をバランスさせた。また、収支をバランスさせるまでに時間がかかることを株主に理解してもらうとともに、追加出資による資金調達を行った。
予算実績やキャッシュフロー、KPI 等が一元的に管理されておらず、効率面で十分とはいえない状態だった。	一元管理を行うツールとしてダッシュボードを作成し、月次で更新することでタイムリーに予算実績やキャッシュフロー、KPIの状況を把握できるツールを作成支援した。
「マイクロビレッジ・ディベロッパ」を事業展開するにあたり、具体的な道筋が見えずにいた。	「森山ビレッジ」の資金調達や運営、ディベロッパ事業のビジネスモデル開発のための壁打ち相手として、複数の専門家人材を紹介し、アイデア創発の足掛かりとした。

取り組みから得られた学び・考察

- コミュニティ数や会員数の伸び悩みに対して行った思考プロセス(ペルソナの設計、カスタマージャーニーの分析、レッドスレッドなど)が、広報・マーケティング力の向上によるプラットフォームの成長を促すとともに、「ラーニングビレッジ」という「Share Village」と親和性のある新規事業アイデアの創発につながったものと考えられる。
- 事業の基盤であるプラットフォームサービス「Share Village」が、組織のミッションの実現と経済性を両立させる難しさに直面した際に、幹部の強い意志および株主の共感に支えられ、ミッション・ドリフトすることなく、組織が実現したい世界観を死守するための方策を模索し続けた。組織のミッションの実現と経済性のバランスは実証活動中であり、成立に向けた途上であるが、ミッションに対して志を同じくする株主が集まり、ミッション・ドリフトのリスクを予防あるいは軽減できていることには学びがある。
- ダッシュボード活用によるキャッシュフロー管理を効率的に行い、財務管理の点で、人事異動で登用された新人幹部の成長や法人としての力量の向上につながった。

代表者にQ&A

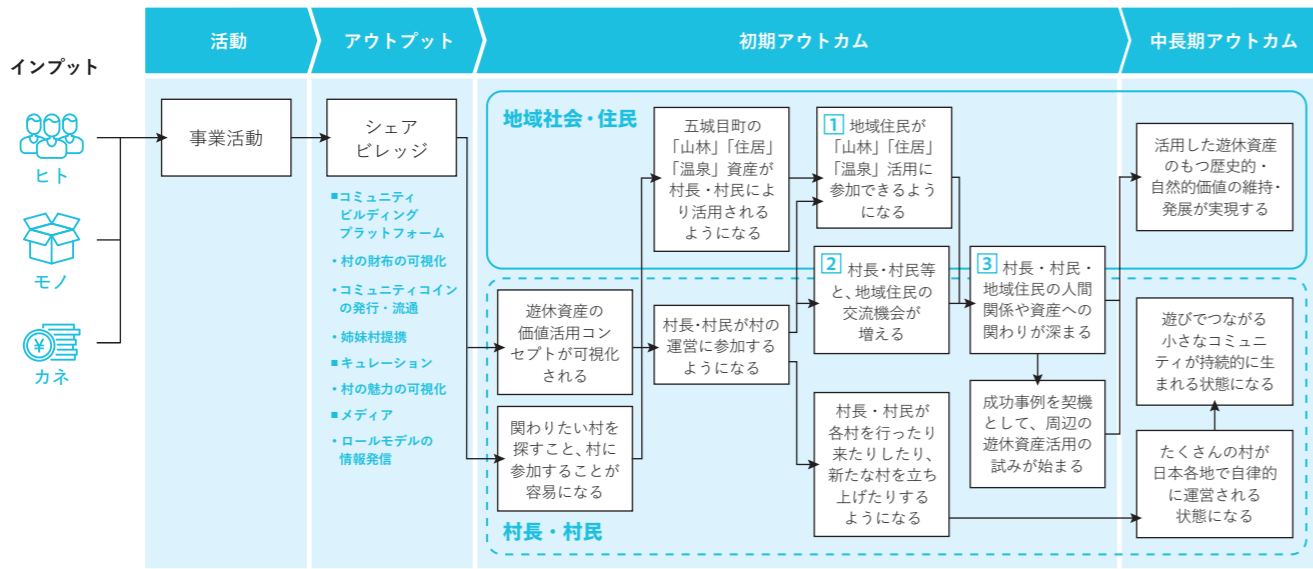
Q ソーシャルビジネスの成長には、どんなアセットが必要だと感じていますか？

A これまでない新たなアプローチを生み出し試行錯誤しつつ、持続可能なモデルを構築していくという両輪を意識しながら舵取りをしていく点は大変でしたが、困難な状況でも、ファクトやKPI、フレームワークに基づいた冷静な判断、アイデアの創発について情熱を持ち続けることが重要だと感じています。



代表取締役 丑田俊輔

ロジックモデル



中長期アウトカムで目指すもの

地域の関係人口を創出し、地域活性化を促す

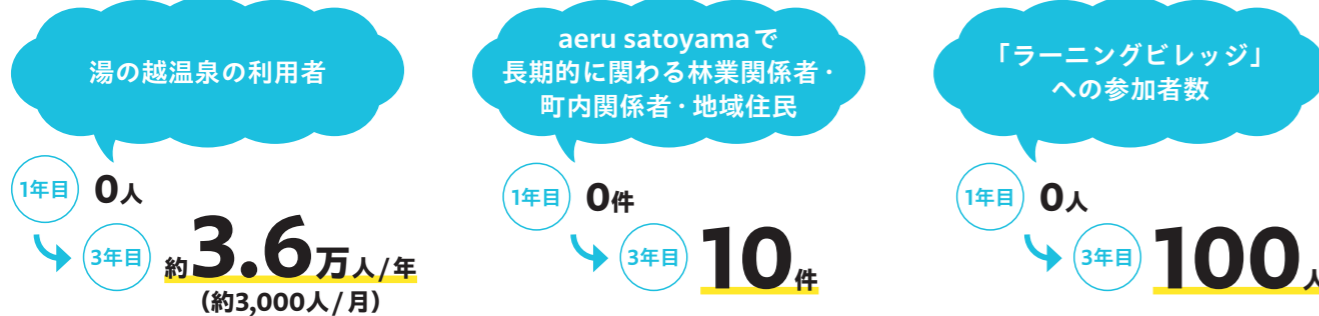
実証の場として秋田県五城目町で、①里山シェア(里山の山林を募集メンバーで共同運営。山林の保全や運営の知見を専門家や地域住民から学びながら地域コミュニティに参画)、②空き家や空き地を活用し、地域木材を使用し環境にも配慮したエコハウスを建設、5世帯で共同生活圏を構築、③温泉シェア(休業した温泉宿を地域の愛好家30人で共同運営し日帰り温泉等の事業を基本にシェアキッチン、宿泊棟のワーケーション・多拠点居住利用など推進)——など実施します。遊休資産を commons 化し、各コミュニティを利用しやすくすることで、遊休資産の損失、喪失を食い止めるとともに、地域の関係人口を創出し、地域活性化を促していきます。

出口戦略

プラットフォームサービス「Share Village」を中心に、「コミュニティ形成・関係人口構築領域でのコンサルティング」「ラーニングビレッジ」「マイクロビレッジ・ディベロッパー」の各事業との複合経営によって、持続可能な事業経営を実現する見通しを立てる。

主な社会的インパクト (2023年3月31日現在)

- 300年続くも2年前に休業した湯の越温泉が町民出資の会社により復活 (2022年3月)
- 豪雨災害の被災者・災害ボランティアに無料で温泉開放。住民から感謝状 (2022年10月)
- 森山ビレッジで建築準備。入居者と地域住民・子どもらが地産材活用ワークショップ (2023年1~2月)
- 「Share Village」に参画したコミュニティ数 30件



初期アウトカムの達成状況

達成状況と価値判断

成功要因・課題

- 1 地域住民が「山林」「住居」「温泉」活用に参加できるようになる
「aeru satoyama」「森山ビレッジ」「湯の越温泉」としてコミュニティが形成され、地域住民が「山林」「住居」「温泉」活用に参加できるようになった。
- 2 村長・村民等と、地域住民の交流機会が増える
aeru satoyama/漆の植樹会や山遊びのイベント等を通じて村長・村民等と地域住民が交流する機会を提供した。森山ビレッジ/村長・村民と地域住民が参加するお茶会や、建設のための参加型ワークショップなどを企画した。湯の越温泉/温泉を復活させ、温泉施設として営業を行うことで地域住民に利用を広く開放した。
- 3 村長・村民・地域住民の人間関係や資産への関わりが深まる
「aeru satoyama」では漆の栽培管理を、「森山ビレッジ」ではお茶会やワークショップを、「湯の越温泉」では入浴や休憩所での交流を通じて、村長・村民・地域住民が commons 化された資産を活用し、繰り返し交流を深めることによって、人間関係や commons への関わりが深まった。また、2022年8月の豪雨災害時には湯の越温泉を無料で入浴を提供し、被災者や災害ボランティアの避難・活動拠点として機能した。

commons を維持管理するための活動費が会費や利用料等で賄われており、活用に参加するためのルールが設定されている。このような持続可能な仕組みを構築できたことが、本アウトカムの成果につながったと考えられる。

遊休資産の価値を生かしながら魅力的にイベント等を企画・広報できるなど、形成したコミュニティ内にその価値を訴求できる人材が存在していることが成功の要因であると考えられる。

一方で、課題としては、活用機会の企画力や魅力の表現力が十分ではない場合、村民や地域住民が十分に集まらないこととなる。

村長・村民・地域住民の交流機会が増えることによって、それぞれの活動への思いや考えを知る機会が増え、お互いへの共感や協力意向・参加意欲が呼び起こされた。人間関係が深まることで、commons を活用した新たな協働活動が生まれ、commons への関わりもまた深まったといえる。

一方で、村長や村民、地域住民間でコミュニケーションが生み出されない場合、人間関係や commons との関わりが深まりは誘発されないため、コミュニケーションをいかに生み出すかが課題となる。

3年間の振り返り

commons を核にコミュニティを形成することによって、地域住民が commons 活用に参加できるようになり、村長と村民、地域住民の交流機会が増えるとともに、各人の人間関係や commons への関わりが深まるためのノウハウが明らかになったことから、事業成果の達成度としては、想定した水準にあるといえる。特に、村長・村民の活動や commons 活用をトピックスとしたコミュニケーションによる地域住民との相互理解の場づくりが重要となることが実証された。

事業からの学び

- コミュニティ形成・関係人口構築による地域活性化は、活用する commons を用意すること、活動に対する想いの共有がフックになる。
- 事業単体ではなく法人全体での黒字化を模索することで持続可能な事業展開ができ、大切にしたいミッションを守ることにもつなげる。
- ミッション・ドリフトの予防のためには、資金調達時にミッションに共感する仲間を株主として迎えることが有効である。

ステークホルダーからメッセージ

現代の日本の多くの山林は、「山では食べていけない」という経済性の観点から、手入れを十分に行うことができない状況にあります。そこで秋田県五城目町の里山を「aeru satoyama」と名付け、里山ビジネスモデルを生み出す実証実験を行うことにしました。Share Villageを活用して、共に魅力的な SATOYAMA づくりに関わっていただける山守会員を募集したり、漆植樹イベントを企画したりと、持続可能な里山ビジネスモデルに向けて一歩を踏み出すことができました。これから先、SATOYAMA の生態系を豊かにし、アトラクションのような遊び場と一緒に作り上げていくことで、大人も子どももワクワクしてやってくるテーマパーク=宝の山に育てていきたいです。

株式会社和える 代表取締役 矢島里佳さん



株式会社sonraku

設立/2012(平成24)年12月 従業員/4人
事業内容/エネルギーを起点とした新産業創出(コージェネレーション事業・コンサルタント事業) 資本金/400万円
代表者/井筒耕平 代表取締役 所在地/北海道士別市朝日町中央4527-89 連絡先/0165-28-2600/090-2269-9300

社会課題 「エネルギーの地産地消と自給率の向上」

日本のエネルギー供給の大半は大規模企業に集約されていますが、これによりエネルギーにかかる費用が地域の外に流出。例えば人口1,500人の村では、年間約3億円のエネルギー(電力、ガス、ガソリン含む)を域外から購入していると試算*1されます。さらに、東日本大震災のような災害時は外部からのエネルギー供給が遮断されるリスクも抱えており、エネルギーの「地産地消」を目指す動きが出てきています。

FIT(再生可能エネルギーの固定価格買取制度)が始まって以来、再生可能エネルギーへの関心が高まり、各地で発電

システムが整備されているものの大規模集約型になりがちで、各地域分散型のエネルギー供給システムの構築には至っていません。木質バイオマス発電は端材や間伐材など廃棄するはずの木材を使用するため環境負荷が少なく注目を集めていますが、それゆえ需要が高く、大規模施設が大量の燃料材を要するため、日本全体で木くずや小片状の木材、木炭など約2,923億3,144万円(2021年)分*2を海外から輸入、真の地産地消になっていません。

日本のエネルギー自給率は12.1%とOECD36カ国中35位*3で、今後、国際情

勢の変化などで安定的にエネルギー源を確保できない可能性も考慮し、自給率の向上が求められます。



小型バイオマスCHP [Volter 40 outdoor]



*1 sonraku調べ(2017年、電気使用量800万Kwh、ガス50.359m³、ガソリン483kLとして)
*2 財務省貿易統計「統計品別輸入推移表(2021年)」
*3 経済産業省資源エネルギー庁「総合エネルギー統計」の2019年度確報値、IEA「World Energy Balances 2020」の2019年推計値

休眠預金事業による事業内容と活動

小規模な木質バイオマス発電の普及活動

株式会社sonrakuは、2012年に小規模なバイオマスエネルギーの利活用の普及促進を目的に設立した企業です。本事業では、木質バイオマス*4を用いて電気と熱をあわせて供給するCHP(熱電併給)事業を厚真町で行います。エネルギーの地産地消を目指し、燃料として広範囲からの集材や輸入された材ではなく、地域内の木材を活用するために小型CHP機器を導入し、地域内の資源および経済の循環に寄与します。また、FITを

利用した安定的な売電収入に加え、排熱利用による売り上げを得ることで、経済効率性を高めます。さらに、地域分散型施設として、エネルギー供給遮断時の供給リスクを低減することができます。

CHP事業には2段階あり、1つ目の設計・開発の段階では、燃料および設置場所、人材、初期投資の資金等の調達やFIT申請、熱の販路開拓を行います。2つ目の運営の段階では、CHP機器の稼働に係るオペレーションや売電と排熱利用

による売り上げ獲得等を行います。

CHP事業は、事業の財務モデルおよびオペレーションの確立が途上であること、また、社会的インパクトの認知が十分ではないことから、普及していません。本事業ではCHP事業の普及も目指し、厚真町を皮切りに、今後、北海道士別市をはじめ、複数拠点にCHP事業を展開し、エネルギーの地産地消による、各地域の持続可能性の確立に全力を尽くします。

*4 木材に由来する再生可能な資源。伐採した樹木の樹皮や枝、製材工場から発生する端材、建築の廃材など

インプット (2023年3月31日現在)

SIIFの伴走支援者の人数
人数(役割)/ **5名** (プロジェクトリーダー、PO、広報、経理)

SIIFの伴走支援の定例数・時間
回数・時間/ **120回・30分~1時間/回**

助成金 **54,850,000円**
(契約当初)
実際の投入額 **54,850,000円**

自己資金 **40,000,000円**
(契約当初)
実際の投入額と種類 **40,677,000円**
(3,500万円は地域の連携事業者から調達)

SIIFによる伴走支援

課題解決へ向けて

直面した課題	課題解決に向けた取り組み
ステークホルダーの利害調整やスケジュール管理、未経験の実務の遂行により、プロジェクトマネジメントが複雑で苦勞した。	効率的なプロジェクトマネジメントができるようタスクの実施計画や進捗状況を可視化し、リスケジューリングなどの調整や進行管理を支援した。
道内の連携事業者に燃料用木材の調達の協力を仰いだが、課題感がうまく伝わらず、協力獲得に難儀した。	道内の連携事業者の訪問に同行し、第三者の目線で客観的に燃料供給の現状を説明することで連携事業者の危機感が高まった結果、スピード感のある協力につながり、連携事業者のコンネクションを活かした燃料用木材の調達につながった。
CHP事業の運用にあたり新たに人材採用する必要があるが、進出したばかりの地域で人材募集のためのアプローチの検討が難しかった。	求人サイトを調査し、各サイトの特徴や違いをレポートし情報提供。人材募集方法を一緒に検討し、必要な人材を採用することができた。
CHP事業の普及に向けた社会的インパクトを可視化するにあたり、社内に知見もリソースも十分になく、着手が難しかった。	CHP事業の普及のために重要と考えられるコンテンツとして、事業の意義づけや必要な知見、留意点の概要を整理。また、インパクトの可視化に精通した制作プロダクションを紹介し、限られたリソースでインパクトレポートを発行することができた。
他社から出資提案を受けた際に、適切な出資額や出資の受け入れ方法、休眠預金事業との整合など、出資提案に対して考えるべき枠組みを検討するにあたり、スピード感のある整理が難しかった。	壁打ち相手となって思考の枠組みを広げるとともに、休眠預金事業の制度上の整合を調査し、出資受け入れのためのシミュレーションを充実させた。

取り組みから得られた学び・考察

- 複雑な事業マネジメントが求められる場合に、プロジェクトマネジメントのためのツール(スケジュール表や財務シミュレーション等)の制作を支援し、ツール活用によって必要なタスクの把握や課題の特定をしやすくすることは、マネジメント業務の効率性および確実性を高めることにつながる。
- 第三者の視点でステークホルダーとコミュニケーションをとることは、内容の客観性や説得力を高めることになり、ステークホルダーに期待する行動を呼び起こすために効果的な結果をもたらす場合もある。
- 局地的なリサーチや思考系タスクをサポートすることは、事業推進の加速やストレス軽減、あるいはモチベーションにつながり、ポジティブな効果を生み出す。

代表者にQ&A

Q ソーシャルビジネスの成長には、どんなアセットが必要だと感じていますか？

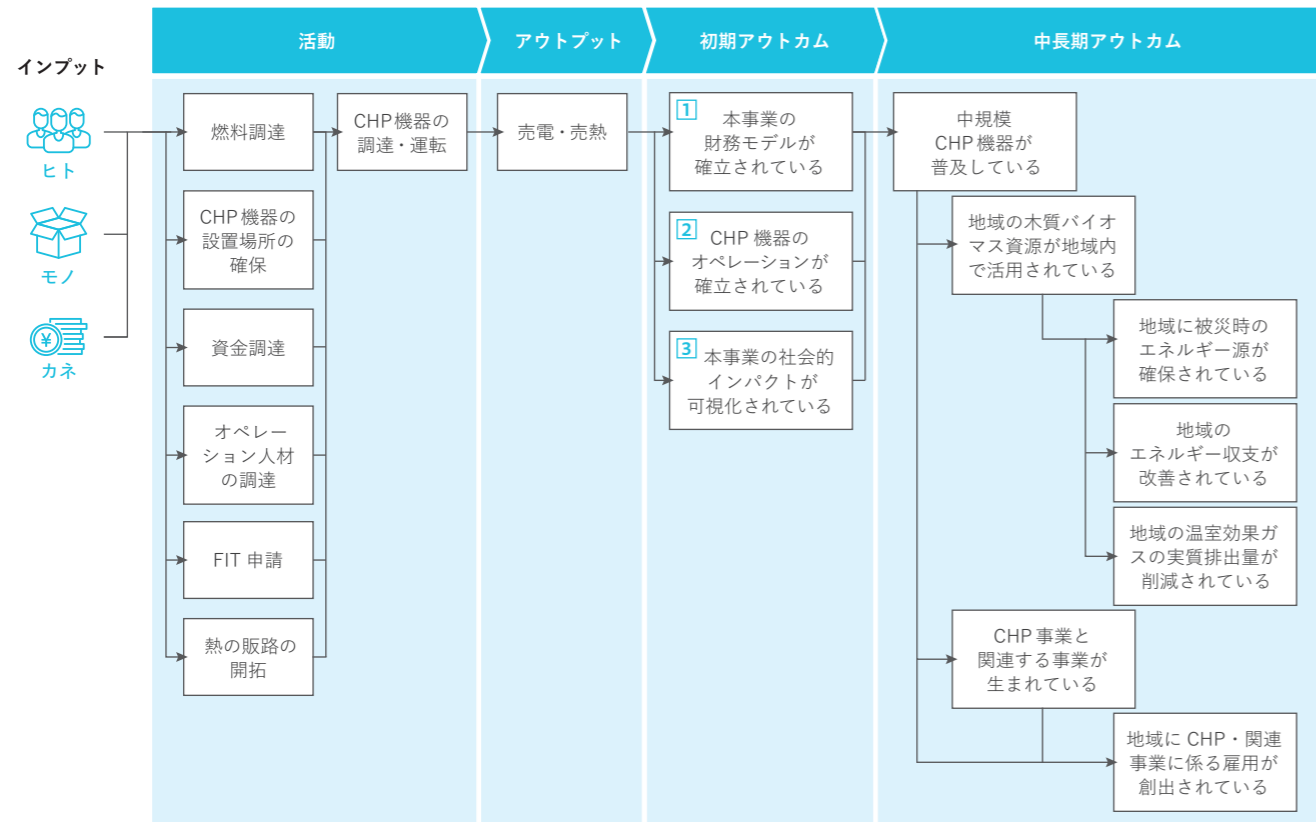
A 土地勘のない地域で新しいチャレンジをする時に、すべてを1社で担うことには限界があります。公共性が高い事業の場合は、特にそうだと思います。CHP機器の運転開始前には、機器や燃料、事業用地、オペレーション人材、資金等、さまざまな調達が必要で、また運転開始後にも技術や販売力が求められましたが、われわれを呼んでくださった道内事業者の方のネットワークにより、かなり多くの局面で助けていただきました。地域の事業者とのネットワークや複数社で役割を分担したり、ステークホルダーをモチベートしたりするといったコーディネート力も、ソーシャルビジネス成長の上で欠かせないアセットだと感じています。



代表取締役 井筒耕平

実行団体の事業概要と最終評価

ロジックモデル



中長期アウトカムで目指すもの

地域資源を活用し地域経済の活性化を

エネルギー購入のための域外への流出額を減少させ、被災時のエネルギー供給源を確保します。地域の木質バイオマスが域内で有効利用され、さらに林業の発展やエネルギーを活用した新事業の展開など、地域の産業の活性化や雇用の創出を目指します。

いまだ価値化されていない地域資源を活用することで、地域内経済の好循環を図りたいと思います。

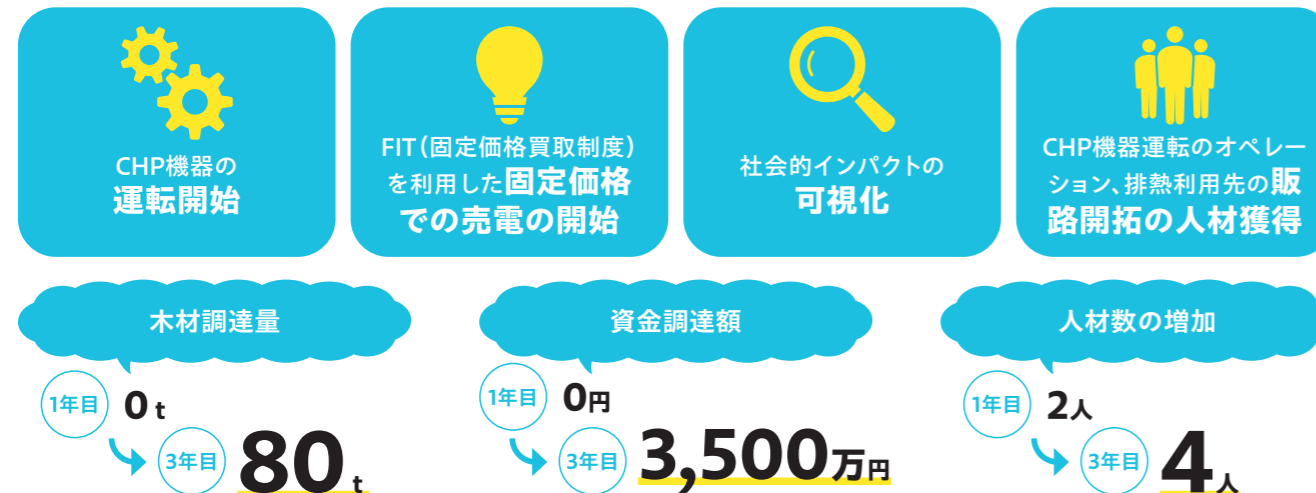
出口戦略

CHP機器で生産した熱と電気を販売し、収益を上げていくことを想定している。電気については、FITを活用した北海道電力への固定価格での安定的な売電を行う。

熱については、熱そのものを商品として熱のまま利用する方法と、熱を利用してチップ等を乾燥して商品化する方法がある。いずれかの方法により熱の収益化を行う。

なお、CHP機器運転のための燃料および熱利用のための木材は、地元企業と連携することで安定調達を目指す。

主な社会的インパクト (2023年3月31日現在)



初期アウトカムの達成状況

達成状況と価値判断

成功要因・課題

1 本事業の財務モデルが確立されている

収入面としては、売電・売熱の2通りの方法がある。電気販売は地元電力会社へのFITによる20年間の固定価格での販売が決定した。熱販売は事業期間中に販売方法・販売先の決定には至っていないものの、現地への調査を通じ、「①木材乾燥」「②木質チップ乾燥」「③農産物のハウス栽培のための加温」の3つの販売方法を検討する段階に入った。

支出面では、燃料の調達先は確保することができたが価格面ではウッドショックの影響が残り、やや高値で取引されている。今後、より安価かつ安定的な供給を受けられるよう、特に近隣の複数調達先確保の検討を進めることが課題である。その他、排出されるバイオ炭の販売など、コストと見込まれるものを売り上げとして計上できるような研究・開発も重要である。

上記のことから、本事業の財務モデルは確立の途上にあるといえる。

2 CHP機器のオペレーションが確立されている

(目標値:CHP機器の稼働率=70%/年)

CHP機器のオペレーションとしては、燃料や土地の調達、資金調達に係る仕様設計等が当初見込みより時間を要したことにより、稼働開始が2023年3月末となった。試運転の状況で助成事業完了日を迎えることとなり、稼働率達成に必要な運転期間を確保することができず、オペレーションは確立の途上にある。

3 本事業の社会的インパクトが可視化されている

(目標:インパクトレポートの発行)

CHP機器を活用した自然エネルギー事業が地域に与える影響を、社会的インパクトの面から可視化するレポートの発行や動画制作を行うことにより、今後CHP機器の普及を目指すにあたって活用できるツールを整備することができた。CHP機器の導入にあたっての留意点も明らかにしたことで、学びの深い内容となった。

長期間にわたって密度濃く高頻度で当社代表とのコミュニケーションを重ねたことにより、SIIFの当事業に係る知見を深めることができ、可視化するコンテンツの制作支援として、代表のラーニング内容を学びのポイントとしてすくい取ることを可能とした。

制作体制を整える点でも、sonrakuおよびSIIFのネットワークによりインパクトレポートの制作経験豊富な制作プロダクションおよび制作期間に柔軟に対応できる動画プロダクションとの連携により、目標時期までに良質なコンテンツを制作することができた。

全体的に、初期の見込み以上に各タスクに時間を要したことが、目標達成の途上となる要因となった。理由としては、設計時点での見込みと実際の状況に乖離があったことである。これは、当社はCHP事業の実務が未経験であったことと、社会におけるCHP事業の参考例が少なく、ノウハウや情報が社会的に蓄積されていないことに起因している。

今後の課題としては、熱利用による売り上げの確保とオペレーションの確立が挙げられる。

3年間の振り返り

初期アウトカムは、3つのKPI目標値のうち一つだけの達成となり、想定した水準までに少し改善点がある結果となった。当初見込みよりもタスク処理に時間を要したことにより、スケジュールが後ろ倒しになったことが主な要因である。しかし、CHP機器の稼働およびFITを活用した売電、インパクトレポートによる情報発信に関する準備は整えられている。

今後の課題としては、熱利用による売り上げ確保と、CHP機器のオペレーションの確立が残されている。

事業からの学び

- 土地勘のない地域に事業進出する場合、地域に関する知見やコネクションを持っている人材や組織と連携して、事業を行うことが重要である。
- 長期展望に立って収益を出すビジネスモデルの事業設計では、ステークホルダーが財務的なりターンに加えてどのような期待を持っているのかを把握し、その期待に沿う価値を提供することで良好性を保ち、連携によってWin-Winの関係になることが重要である。
- 事業設計の際には、バッファを織り込み、複数パターンでの想定を持つことが重要である。

ステークホルダーからメッセージ

厚真町では、これまで伐採された木材の多くを丸太のまま町外に搬出していました。この丸太に付加価値を付けて地域全体の所得を向上させられないか井筒さんに相談したところ、sonraku自体が町でCHP事業を展開することになったことから、現在は、土地や地域の人材等の事業立ち上げに必要な支援を行っています。この事業により、発電だけでなく、排熱利用による乾燥チップの製造など、木材利用に関わる新たな事業が生まれることを期待しています。また、まだまだプレーヤーが不足している当町において、木質バイオマスや排熱利用を専門とするsonrakuのような企業が地域に加わってくれることは心強いですし、sonrakuのネットワークで今後厚真町に関わってくれる人や事業が増えるという波及効果も期待しています。

厚真町 産業経済課 主幹 宮久史さん

社会課題 「生産者と消費者の間の分断」

株式会社雨風太陽は、生産者と消費者を直接つなぐ生産品の購買サイトでありCtoCプラットフォームである「ポケットマルシェ」などを企画、運営しています。

現代社会において生産者と消費者の間には複雑な製造過程、流通経路が横たわり、その分断は深く、一次産業が抱えるさまざまな社会課題を消費者は「自分事」として捉えることがなかなかできません。一方で都会の消費者の間では、消費するものの由来を知りたいという欲求は高まっており、一部の生産品に生産者の氏名や顔写真を付ける取り組みなどが始まっています。

コロナ禍でやや鈍化しているものの、東京圏(埼玉県、神奈川県、千葉県、東京都)は2021年の実績で、8万1,699人の転入超過*1と大都市圏への人口流入が続いています。特に農業は、日本全体で基幹的農業従事者の平均年齢が2020年で67.8歳*2と高齢化が進行し、高齢農業従事者のリタイアとともに農業の担い手不足が懸念されます。生産者と消費者の間の垣根を取り払い、その地域、その食物、その職に深い関心を持ち、関わり続ける層(関係人口)を増やしていくことで、一次産業の衰退、ひいては地域の衰退を食い止めることができると期待しています。



生産者と消費者をつなぐ国内最大級の産直アプリ「ポケットマルシェ」



本調査を受け、都市と地方を直接つなげる旅行業の必要性を認識。新規事業として「ポケマルおやこ地方留学」を立ち上げ

*1 総務省『住民基本台帳人口移動報告2021年(令和3年)結果(移動率)』
 *2 農林水産省『2020年農業センサス報告書』(第2巻 農業経営体調査報告書 -総括編-)

睡眠預金事業による事業内容と活動

関係人口創出のプロセスを明らかにし、さらなる事業展開へ活用

生産者と消費者を直接つなぐ通販サイトでありCtoCプラットフォームである「ポケットマルシェ(ポケマル)」と「ポケマルふるさと納税」サイトの企画・開発・運営、食べ物付き情報誌などの発信、電力事業、命の大切さを学ぶ地方留学プログラム、その他関連する各種イベントや自治体支援策、企業向けプログラムなどの企画、運営を行っています。「産直EC」から「産直SNS」を目指し、食を介してユーザーが生産現場へ足を

運ぶなどのリアルな機会の創出につながっています。本事業では、そこで培ったノウハウや顧客基盤、人的ネットワークを活用し、既存事業がどれほど関係人口を創出できたか、その可視化と、今後の事業のさらなる拡大・深化に向けた取り組みを行います。2021年には「関係人口研究室」を発足。販売者と購入者のつながりから一歩進んだ、食を媒介として人と人、人と

地域がつながる「関係人口」のプロセスや評価指標を明確にしています。生産者とつながりが深いユーザーは、幸せな状態を現すウェルビーイングが高いとの結果もあり、関係人口を生み出すことは、幸せな社会を創出する重要な要素であることもわかってきました。これらの分析結果は公表され、今後は多様なプレーヤーによって活用され、関係人口を生み出す社会の実現に貢献することを目指しています。

インプット (2023年3月31日現在)

SIIFの伴走支援者の人数
 人数(役割)/ **4名** (プロジェクトリーダー、PO、広報、経理)

SIIFの伴走支援の定例数・時間
 回数・時間/ **49回・1時間/回**
 (1.5時間に延長した回もあり)

助成金
30,000,000円
 (契約当初)
 実際の投入額
30,000,000円

自己資金
25,150,000円
 (契約当初)
 実際の投入額と種類
10,313,601円
 (事業活動を通じて調達)

SIIFによる伴走支援

課題解決へ向けて

直面した課題	課題解決に向けた取り組み
関係人口の定義に多様性があるなか、雨風太陽が追求する(したい)関係人口についてどのように定義するか、言語化されていなかった。	事業のプロジェクトチームが社内の有志を募り、ワークショップを開催。プラットフォーム利用者間の理想の「個と個の関係性」という切り口から理想の関係人口の言語化を行った。
ポケットマルシェを利用する生産者、ユーザーがどのように関係人口化していくかのプロセスが具体化されていなかった。	プラットフォーム上で生産者とユーザー間の実際のやり取り事例の分析を行い、セグメント分けを行って関係人口化していくプロセスを具体化した。
ポケットマルシェを利用する生産者、ユーザーが、関係人口化していく過程を観測・測定する方法が明らかになっていなかった。	関係人口化していくプロセスのなかで外部から観測できる要素を具体化した上で、プラットフォーム上で観測できる部分、プラットフォーム外で情報を取得しに行く必要がある部分それぞれを明確化した。
調査を進めていく過程で、オンラインのみで関係人口を創出することには限界があることが明らかになった。	プラットフォーム上で取り扱う商品で、オンラインで完結しない商品の販売を行ったり、プラットフォームとは別に具体的事業を企画・実施した。
新型コロナウイルス感染症拡大によって人の移動が制限されるなか、追求すべき関係人口の定義の変更を余儀なくされた。	新型コロナウイルス感染症拡大による移動の制限を踏まえた上で、雨風太陽が追求したい関係人口について、改めて社内で再検討を行った。

取り組みから得られた学び・考察

- 社会に課題があることが認識されていても、どうすれば解決できるのか、そして「自社で何ができるのか」を具体化することは容易ではない。雨風太陽は、日本全体で起きている「生産者と消費者の分断」という課題に挑もうとしているので、その難度はなおさら高い。同社代表は、その解決策を、ひたすら人と会い、対話をする中でアプローチを見出してきた実績を持つが、60名を超える組織をマネジメントする上では、さらに緻密に組織の活動の分析・言語化が必要であることが、このプロジェクトを通じて明らかになった。
- 今回、社会課題へのアプローチ方法と雨風太陽の貢献度合いを明確化するに際して重要だったのは、自社の具体的なデータであった。

代表者にQ&A

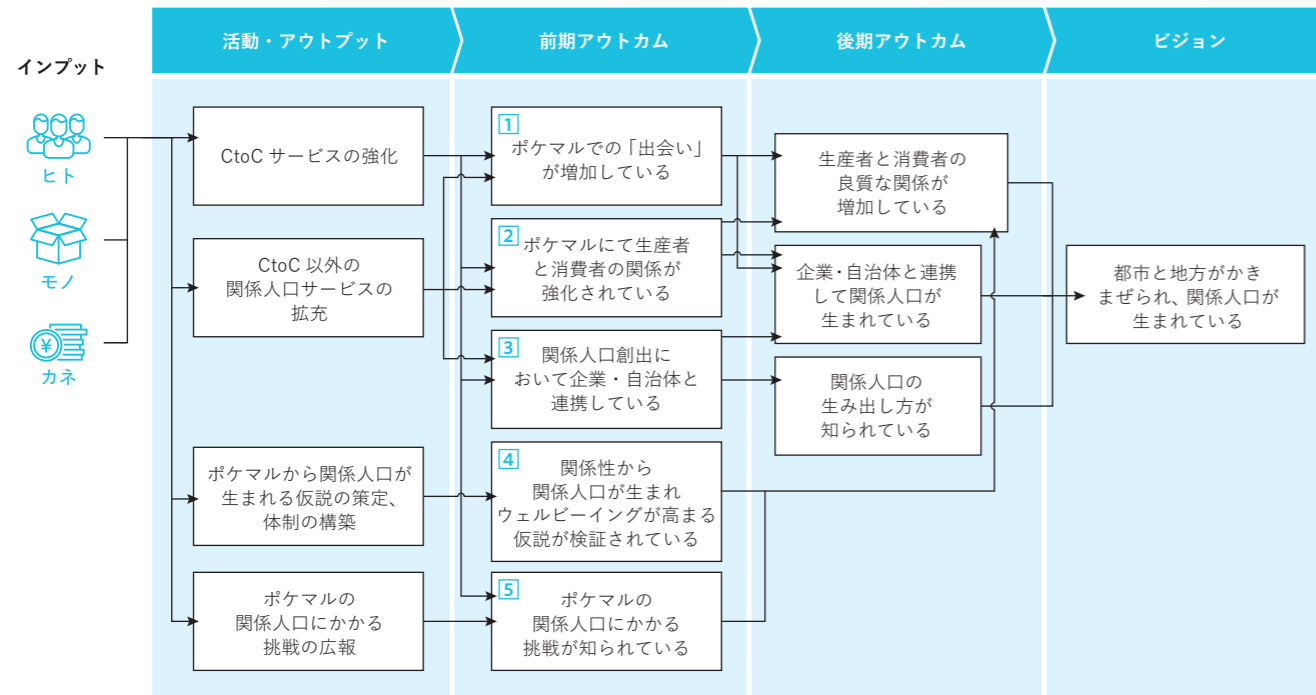
Q ソーシャルビジネスの成長にはどんなアセットが必要だと感じていますか？

A ソーシャルビジネスに限らず、ビジネスでは短期的にはなかなか儲からず、いろいろと判断に迫られる時があります。その時に必要なのが「パッション(情熱)」です。パッション=続ける力とも言い換えることができ、とても大事。続けていけば、成長していくこともできます。「パッション」は共感する仲間を連れてきてくれますが、それは共感できる「ビジョン」があってこそ。ソーシャルビジネスは、大企業と違い経済性のメリットを与えられることが少ないので、共感できる「ビジョン」に共鳴し「仲間」が増えていき、「仲間」がその価値を広めていってくれるのだと思います。成長スピードを速めるには、「マーケットイン」の発想が必要です。プロダクトアウトで考えがちですが、それだと間口が広がりません。サービスの入口であえてビジョンを語らず、間口を広げ、多くの人に体験してもらうことも大事だと考えています。



代表取締役 高橋博之

ロジックモデル



中長期アウトカムで目指すもの

関係人口の創出により、一次産業の発展に寄与する

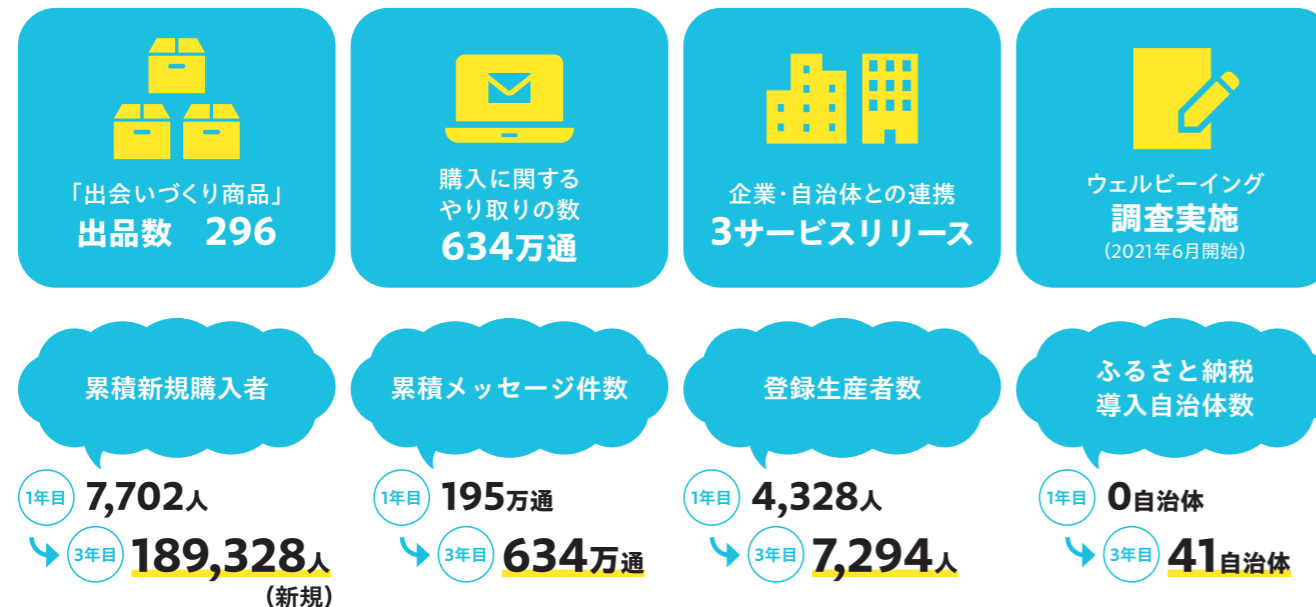
第一次産業の生産品のオンライン購買によって地方の生産現場と都市部の消費者との関係が強化されるプロセスと評価の指標を明確化し、その知見を世に広く発信していきたいと考えます。

また、オフラインでリアルな人の流れを生み出す事業を拡充し、オンラインとオフライン双方から実際に都市の人と地方の人が交流し、お互いを知って関係を深める機会を生み出します。これにより、関係人口創出に向けたパートナーシップや多様な担い手による活動の増加、将来的には一次産業従事者数の増加、収入の向上を目指します。

出口戦略

CtoCプラットフォーム「ポケットマルシェ(ポケマル)」を中心に、サービスを通じて関係人口が創出されるプロセスを分析し、その知見を他の組織にも活用いただくことで、雨風太陽のみならず多数の多様なプレーヤーが関係人口創出に携わることができる状態を作る。

主な社会的インパクト (2023年3月31日現在)



前期アウトカムの達成状況

達成状況と価値判断	成功要因・課題
<p>1 ポケマルでの「出会い」が増加している</p> <p>プロジェクト期間内で新規購入者が18万人増。出会いが増加している。コロナが落ち着いてきた2022年後半から新規ユーザーの伸び方は緩やかになっているが、着実に新たな出会いを蓄積している。</p>	<p>コロナ禍の時流に乗りユーザー数を増加させてきたが、コロナが落ち着いた後も“巣ごもり需要”にとらわれず、サービス自体の魅力を訴求したため新規ユーザーを獲得できた。新規ユーザーの伸びが穏やかになってきているため、今後の新規獲得が課題である。</p>
<p>2 ポケマルにて生産者と消費者の関係が強化されている</p> <p>プロジェクト期間内でのメッセージ累計送数は438万通。メッセージのやり取りの件数もコロナが落ち着いてきた2022年後半から伸びが穏やかになっている。</p>	<p>メッセージ数も同様で、コロナが落ち着いてくると、落ち着く傾向がある。サービスの良さ(生産者さんとのやり取り)の訴求の強化が必要となってくる。</p>
<p>3 関係人口創出において企業・自治体と連携している</p> <p>ふるさと納税導入自治体が41市区町村。企業・自治体と協創し「青空留学」「LAC体験商品」「おやこ地方留学」の3つのサービスを導入。</p>	<p>自治体案件については、予算の時期のタイミングで動きが鈍くなることもあるので、予算時期を意識した長期で見た計画が必要。</p> <p>企業との共創については、今後より積極的にパートナーを探していくことが重要となる。</p>
<p>4 関係性から関係人口が生まれウェルビーイングが高まる仮説が検証されている</p> <p>CtoCプラットフォーム上のデータを活用しつつ、日本を代表するウェルビーイングの専門家に分析を依頼した結果、仮説立てと検証がおおむね完了。</p>	<p>CtoCプラットフォームがウェブ上にあることから、仮説の設定と検証を行うためのデータの蓄積があったことが、この仮説検証を実施できた要因。一方で、過去のデータだけに頼った仮説検証には限界があり、引き続きの取り組みが必要。</p>
<p>5 ポケマルの関係人口にかかる挑戦が知られている</p> <p>関係人口に関する雨風太陽主催のイベントへの参加者が32名を数えた。また、積極的なPRにより、メディアによる取材回数が50回に及んだ。</p>	<p>同社は、地域活性化の文脈での地方の生産者への真摯なアプローチと積極的な事業展開によりメディアからの注目度が高く、その無形資産の活用が成功要因。引き続き地道な広報活動が必要となる。</p>

3年間の振り返り

関係人口の創出プロセスを明らかにするという事業ミッションについては、一定成果を上げることができたと考えている。特別なことではなく、ポケマルというプラットフォームを通じて購入を繰り返すことで関係性が育まれ、関係人口につながっている。

新型コロナウイルス感染症拡大という外部要因がサービスの成長を後押しした側面は否めないため、コロナ禍が落ち着いた後も、サービスを成長させることで、関係人口創出に貢献できるよう試行錯誤が必要と考えている。

事業からの学び

- 課題の見通しが立たない中でも、ヒアリングや調査を重ねていく過程で課題の構造が見えてくるので、諦めず、続けていくことが大事である。
- 学びを学びで終わらせるのではなく、ビジネスのアウトプットに活かすことによって、広く社会に活用できるのではないかと考える。

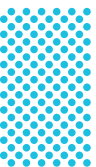
ステークホルダーからメッセージ

ポケマルは、ユーザーと生産者が、売買の関係を越えて直接やり取りできるのがいい。購入する際は、生産者さんに何を買いやすいのか聞いて買うようにしている。感覚的には同じ会社と一緒に仕事をしている人と同じ感じの生産者がいる。何かあっても(スーパーで物が買えなくなっても)、生産者との関係から支えてもらえる気がする。

ユーザー

関係性が深まると自分たちのことをよく知ってもらえていいお客さんになってくれる。いいお客さんは値段で買ってないので値上げしても買ってくれる。

生産者



株式会社御祓川

設立/1999(平成11)年6月 従業員/8人(業務委託除く)
事業内容/地方都市における持続可能な社会づくり 資本金/6,800万円
所在地/石川県七尾市生駒町3-3 連絡先/0767-54-8866 代表者/森山奈美 代表取締役社長

社会課題 「奥能登の持続可能な危機」

株式会社御祓川は、持続可能な地域社会の構築のためのまちづくりに尽力する石川県七尾市を拠点とした民間会社で、休眠預金事業では奥能登地域(石川県輪島市、珠洲市、穴水町、能登町)の活性化のための事業を展開しています。

奥能登地域の人口減少率は2015年比10.3%減*1、全国平均の0.7%*2や石川県全体の1.8%*1と比べても減少幅が大きく、山林や農地など地域資源保全を担う人材にも影響しています。主要産業である第一次産業や伝統工芸品などの生産は、国内市場規模の縮小とともに衰退。新規事業者の参入を見ても、人口10万人対で

464.4社と全国平均の940.8社の半数以下*3(参考値)で、イノベーションの風も生まれにくい状況です。また総生産額では2015年1,740億円、労働生産性に分解すると562万円(1560位/1719位)、石川県全体では43,523億円ですので、奥能登が占める生産額は3.9%にすぎません。奥能登の人口は石川県全体の5.6%ですから、このことから生産性は低いことがわかります。

一方、域外消費は46万人都市の金沢市が1,013億円であるのに対し、人口約6万人の奥能登が462億円*4と、観光(自然)資源は豊富ですが、それをうまく循環させることができていない状況があります。

能登地域の中小企業の経営者は、地域課題を解決するための事業を展開するためのキーマンであり、ソーシャルビジネスの担い手といっても過言ではありません。地域の経営者が経営力を高めることができれば、地域の課題解決は加速化し、地域内の資源を活かしたビジネスを連続的に生み出すことができます。しかし、複合的な役割を担うことが求められる地域の経営者は、自社の経営について客観的に考え、相談する場を持っていないことから、チャレンジが生まれにくい状況に陥りがちです。そのため、限られたリソースの中でいかにイノベーションを起こしていくかということが課題となっています。

*1 石川県民文化スポーツ部 県民交流課統計情報室『令和2年国勢調査速報集計 市町地区別人口及び世帯数』(表1 令和2年国勢調査速報集計 旧市町村別人口及び世帯数) *2 総務省統計局『令和2年国勢調査 人口速報集計結果』(全国・都道府県・市町村別人口及び世帯数) *3 総務省統計局『経済センサス - 基礎調査』(2019年 活動状態(4区分)別事業所数—全国、都道府県、市区町村)と同『令和2年国勢調査 人口速報集計結果』(全国・都道府県・市町村別人口及び世帯数)からSIIFが算出 *4 環境省 2015年地域経済循環分析を用いて集計

休眠預金事業による事業内容と活動

地元事業者同士の支え合いのコミュニティづくり

奥能登地域の活性化を目指し、事務局が選抜した地域に根ざした事業を行う地元企業に対するアクセラレーション・プログラム「ローカルビジネスラボ～TANOMOSHI」を設立・運営する事業を行いました。TANOMOSHI事業は、江戸時代の民間互助組織「頼母子講」をモデルとしており、地元企業同士で事業についての助言・応援を行ったほか、地元金融機関の興能信用金庫が参加して、TANOMOSHIに参加する地元企業の伴走支援を御祓川と

共に行いました。また、秘密保持契約を締結することにより、知見を共有しやすくなる工夫をしたほか、地域外の専門家からアドバイスを求める機会も設けました。

事業の第1期では、輪島市の「里山まるごとホテル」などを運営する「百笑の暮らし」、穴水町のガソリンスタンド「森本石油」、珠洲市で体験型宿泊施設「木ノ浦ビレッジ」を運営する「ザ・アグラリアンテーブル合同会社」、能登町の老舗酒造「数馬酒造」の4社が参加。第2期では、輪島市の

酒屋「酒ブティックおくだ」、穴水町で農業分野の起業をした「ほくベジ」、珠洲市の観光業での新規事業開発を目指す「みらいに」、能登町のブルーベリー農家の「ひらみゆき農園」の4社が参加しました。TANOMOSHI事業の運営を通じて、奥能登地域での新しい事業の誕生や地域への流入者・関係人口の増加、能登の生活文化やコミュニティの継承、地元里山・里海の保全といった社会的インパクトの創出を目指します。

インプット (2023年3月31日現在)

SIIFの伴走支援者の人数

人数(役割)/ **4名** (プロジェクトリーダー、PO、広報、経理)

SIIFの伴走支援の定例数・時間

回数・時間/ **50回・50時間**

助成金 **32,940,000円** (契約当初)

実際の投入額 **32,771,000円**

自己資金 **7,892,000円** (契約当初)

実際の投入額と種類 **7,892,000円** (自社資金にて調達)

SIIFによる伴走支援

課題解決へ向けて

直面した課題	課題解決に向けた取り組み
TANOMOSHIラボの設計において、目標とそれを達成する道筋を整理しきれずにいた。	ロジックモデルの作成を主導し、TANOMOSHIラボの目標とそれを達成する道筋の整理を支援した。
TANOMOSHIラボの出口戦略として、財団設立の必要性や地域の金融機関による事業者支援強化の必要性を感じながらも具体的な打ち手が見えずにいた。	地域活性化を主眼としたローカルファンドの事例や「いしかわ地域金融研究会」の立ち上げを支援し、金融機関の学びの場に必要な人的リソースを提供した。
休眠預金事業終了後のTANOMOSHI事業の出口戦略について、迷っていた。	休眠預金事業終了後のTANOMOSHI事業の出口戦略の検討にあたり、本事業から得た学びを基に、経営者同士の支え合いのコミュニティを継続することが地域の活性化に重要なのではないかと助言を行った。
ラボパートナーへの伴走を通じ、ソーシャルビジネスを行う自社としても経営基盤(財務・人事など)を整える必要性を感じ、SIIFによる経営基盤強化のための伴走支援を受けるに至った。	代表者が目指す自社目標の実現に向けて、経営マネジメントに関する課題の特定を支援し、財務状況の分析、利益率改善のための分析、財務目標達成状況のタイムリーな把握のための仕組みづくり等を支援した。社員と社としての成長のために、社員へのエンゲージメントサーベイの実施、サーベイ結果を踏まえた人事制度の提案などを行った。

取り組みから得られた学び・考察

- ロジックモデルの作成や、ロジックモデルを基に目標の達成状況の振り返りを行ったことにより、自社に、インパクト測定・マネジメントが根付いた。
- 自社の経営マネジメントにおける課題を客観的に把握することができ、より精緻な財務状況の把握や、人事制度の改革などが実現し、経営マネジメントの向上につながったものと考えられる。



TANOMOSHIラボの様子

代表者にQ&A

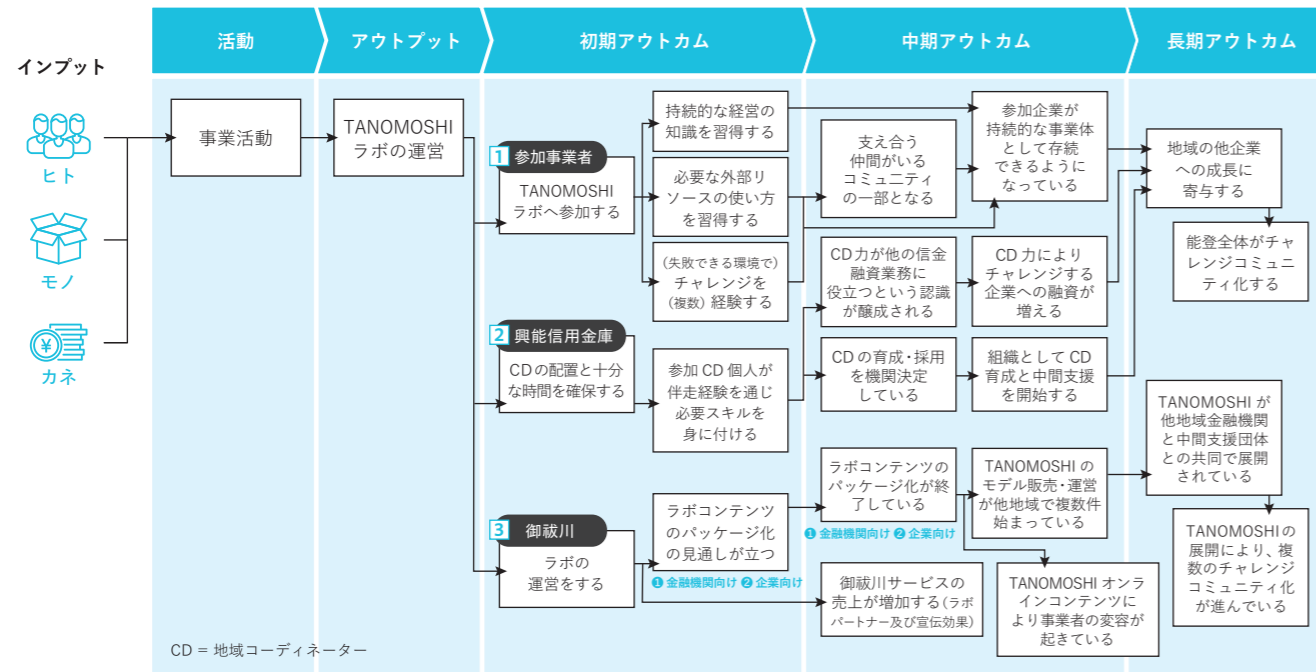
Q ソーシャルビジネスの成長には、どんなアセットが必要だと感じていますか？

A 能登でビジネスを展開している中小企業は、いずれもソーシャルビジネスであると捉えています。その点で、事業成長のために必要なアセットは一般的なビジネスの場合とほぼ同じですが、付け加えるならば、地域の経営者同士のつながりによって、地域社会の課題を自社の課題と併せて解決していく力だと思っています。能登の経営者たちが、地域課題を共有して、その解決のためにそれぞれの強みを持ち寄り、事業を展開していくこと。相互扶助によって、お互いの事業を成長させていくこと。ソーシャルビジネスという言葉を使わずとも、能登のビジネスがすべてソーシャル化していくための「場としくみ」を共有のアセットとしていくこと。それがTANOMOSHIで目指した世界観です。



代表取締役社長 森山奈美

ロジックモデル



中長期アウトカムで目指すもの

奥能登地域をチャレンジコミュニティに

地域の経営者コミュニティを継続して運営することで、地域内の経営者同士のネットワーキングを促し、支え合いを促すことで、能登地域をチャレンジコミュニティ化するという試みの継続を目指します。

将来的には、能登地域での新しい事業の誕生や地域への流入者・関係人口の増加、生活文化やコミュニティの継承、地元の里山・里海の保全といった社会的インパクトの創出を期待しています。

出口戦略

経営者の支え合いコミュニティ自体が経営者の成長に効くことが実証され、また、経営者をコミュニティ化してそのなかで複数の経営者に対して一括で経営ノウハウを提供することは可能であり、御祓川の事務局経費の効率化を図れることも予想された。

上記2点を踏まえ、当初は御祓川の既存サービスの「インターンや副業マッチング」へつなげることを出口と想定していたが、本事業で培ったノウハウを活用しながら、「経営者同士のネットワーキング・学び合いの場」を当社の新規サービス(月額会員)として開始するに至った。なお、地域的には、奥能登に限らず能登全体の事業者を対象とする。

主な社会的インパクト (2023年3月31日現在)

- 収益性を見込める新サービスと資金分配団体の立ち上げ
- 事業者同士の支え合い(20件)、コミュニティの創出
- 県内の信用金庫と共に「いしかわ地域金融研究会」を発足(2022年4月)
- 興能信用金庫と地域連携パートナー契約により、事業者紹介が2件発生

- ラボパートナー数: 1年目 0人 → 3年目 11人
- 本事業に関わった興能信金内コーディネーター数: 1年目 0人 → 3年目 7人
- TANOMOSHI事業を通じて新規に得た顧客数: 1年目 0社 → 3年目 6社

初期アウトカムの達成状況

達成状況と価値判断	成功要因・課題
<p>1【参加事業者】 TANOMOSHIラボへ参加する</p> <p>ラボへの参加を通じて、初期アウトカムとして設定した3項目を達成し、26件の成果につながった。</p> <ul style="list-style-type: none"> 1期目:サポートによる各事業者の成果件数 13件 2期目:サポートによる各事業者の成果件数 13件 	<p>ラボへの参加を通じて、ラボパートナーの経営スキルが上がり、支え合える仲間を得て、ラボ期間中にさまざまなチャレンジが行われ成果につながった。その結果として、事業体としての持続可能性が上がったと考えられる。</p>
<p>2【興能信用金庫】 CDの配置と十分な時間を確保する</p> <p>連携パートナーである興能信用金庫が地域コーディネーターとしてのスキルを得て、組織として中間支援活動の増加につながった。</p> <ul style="list-style-type: none"> 副業シニア人材契約件数:2件(1年目)→11件(3年目) ビジネスサポート相談件数:151件(1年目)→230件(3年目) 興能信用金庫が中間支援活動として、御祓川に事業者を紹介し成約した件数:2件(外部人材活用、経営者育成依頼) 	<p>事業者の事業成長に寄り添うという経験を通じて、地域コーディネーターとしてのスキルの獲得、さらに、組織としての中間支援活動の増加につながったと考えられる。</p>
<p>3【御祓川】 ラボの運営をする</p> <p>ラボコンテンツのパッケージ化は今後行う予定であるが、他地域への展開は、事務局の運営コストを回収できるビジネスモデルの確立には至らなかったため、運営コストを助成金などで確保できた場合に実施することとした。</p> <p>一方、能登地域では、自社サービスとして、TANOMOSHI事業で培ったノウハウを活用して、経営者同士のコミュニティの運営と、企業の経営課題に対する伴走支援を行うこととした。</p>	<p>TANOMOSHIラボの他地域展開の課題としては、事務局の運営コストを回収できるビジネスモデルの確立には至らなかったことが挙げられる。</p>

3年間の振り返り

ラボ運営者による伴走支援に加え、成長を支え合える経営者同士のコミュニティを形成することができ、当初想定以上に事業者同士の支え合い・連携が生まれ、事業者の成長にもつながったことから、総合的に事業実施の妥当性は高かったと評価する。他地域展開については、事務局の運営コストを回収できるビジネスモデルの確立という課題が残っているが、今後ラボコンテンツのパッケージ化を行うなかで、本事業での学びを踏まえて重要な要素を抽出し、プログラム内容の検討・運営の効率化を行うことが必要と考えられる。

事業からの学び

- 地域において、経営支援・起業支援に有効なコミュニティの形成には、以下の3点が重要な要素であることがわかった。
- 多様な経営者のコミュニティ内で経営ノウハウなどの暗黙知が共有できるよう、①オープンに交流し合える、②参加者間で秘密保持契約を締結することにより経営に関する情報も出し合える場とすること。
 - 地域内に閉じたコミュニティではなく、外部ネットワークとの結節点があり、外部の知識やノウハウを取り入れられる場であること。
 - 信用金庫が地域の事業者の伴走者として機能するためには、人材育成を継続的に実施する仕組みとインセンティブ設計が必要であること。

ステークホルダーからメッセージ

石川県珠洲市にて2021年6月に創業し、TANOMOSHIに参加しました。「初めての土地」、そして「初めて自身で行う事業」で、地元事業者とのつながりや、創業のためのノウハウの獲得が喫緊の課題でした。1人だと頭の中だけで悩んでしまう課題をアウトプットし、毎月の定例会でフィードバックをいただき、自身の事業に対する向き合い方、知識をつけていくための場になりました。また、長年事業をされている方が新規事業に取り組むために参加されており、未来に向かって一緒に考えられる地域の事業者のつながりができたことも大きな収穫でした。

みらいに株式会社 代表 長岡幸佑さん



株式会社 Ridilover

設立/2013(平成25)年3月 従業員/29人
事業内容/社会課題に関する教育、研修、広報事業など 資本金/2,327万円 代表者/安部敏樹 代表取締役
所在地/東京都文京区本郷3-9-1 井口ビル2階 連絡先/info.bd@ridilover.jp

社会課題 「地域の活性化を目指す現地NPO法人の活動の持続化」

新潟県の越後妻有(十日町市、津南町)は2022年の人口が58,143人と10年前に比べ15.6%*1も人口を減らしており、転入超過が続く東京都の人口*2はもちろん、全国平均の2%減*3と比べても人口減少が著しい地域で、同域内の農業従事者の担い手不足は深刻化、里山の維持すら困難になりつつあります。

同地域では1994年に当時の県知事が提唱した地域活性化政策「ニューにいがた里創プラン」にのっとり、芸術の力で交流人口の増加を図る「越後妻有

アートネックレス整備構想」がスタート。2000年には3年に1回開催する「大地の芸術祭」を立ち上げ、2022年には約57万4,000人の来場者を記録*4する大規模イベントに成長、まちづくりに関わる数々の賞を受賞しています。一方、イベント規模の拡大にともない経費も増加しており、未だ持続可能な状況にはなっておらず、この芸術祭を活用した新たな収益化の道を模索する必要があります。



「大地の芸術祭」を巡る子どもたち



アート作品に触れる

*1 十日町住民基本台帳、津南町住民基本台帳より計算(ともに2022年11月、外国人住民の集計の有無により誤差あり)
*2 総務省『国勢調査』と住民基本台帳より計算(ともに2022年10月)
*3 総務省統計局『人口推計』より計算
*4 「越後妻有 大地の芸術祭2022」実行委員会調べ

休眠預金事業による事業内容と活動

関係人口の創出とファンドによる活動の経済基盤の確保

株式会社Ridiloverは、社会課題解決を目的に、地域住民を巻き込んだ形で企業研修や勉強会の企画・運営、社会課題解決に関わる広報事業など、地域と域外の人をつなぐ架け橋として活動してきました。さまざまな社会課題の現場

を訪れるスタディツアーは学校、自治体、中央官庁、企業と協働し、10年間で延べ250以上のツアーを実施、送客延べ人数は1万人を超えています。

本事業では、新潟県越後妻有の「大地の芸術祭」を舞台とした、子どもの体験格差解消プログラム(以下、プログラム)を、Ridiloverと「大地の芸術祭」を運営するNPO法人越後妻有里山協働機構(以下、里山協働機構)が協力して企画。加えて、Ridiloverがプログラム実施に係る活動費を集めるためのファンドレイジングを企画・実施することにより、プログラムの寄付者・寄付金を集めます。



地域の方との交流(郷土料理作り)

この寄付金を原資として、現地NPO法人がプログラムへの協力を通じて収入を獲得し、「大地の芸術祭」をはじめとする越後妻有の地域課題解決の活動を持続可能な状況とするための経済的基盤の確保に資することを目指します。



越後妻有でお米の収穫体験

インプット (2023年3月31日現在)

SIIFの伴走支援者の人数

人数(役割)/ **5名** (プロジェクトリーダー、PO、広報、経理)

SIIFの伴走支援の定例数・時間

回数・時間/ **69回・65時間**

助成金
30,000,000円
(契約当初)

実際の投入額
29,795,000円

自己資金
5,424,120円
(契約当初)

実際の投入額と種類
4,160,000円
(寄付金・事業収益等にて調達)

SIIFによる伴走支援

課題解決へ向けて

直面した課題	課題解決に向けた取り組み
当初、新潟県越後妻有の「大地の芸術祭」を含む地域資源を活用したファンクラブ(寄付会員制度)を組成・運営し、関係人口の創出や活動の経済的基盤の確保を目指していたが、Ridiloverと現地NPO法人間に、寄付会員制度に対する考え方に埋められない相違があることが明らかになった。	目指すアウトカムは変えず、そこに到達するための道筋を、現実に即してステークホルダーとしっかり協議をした上で見直した。その上で新たな短期アウトカムを設定した。
プログラムはリアル交流型の体験活動であるため、開催時期の検討や定員、プログラム内容、感染者発生時の対応検討等、新型コロナウイルスの感染拡大状況に影響を受けることが多々あった。	新型コロナウイルス感染症の拡大状況を注視しながら、次の通り対応を模索。 ・打合せはオンラインミーティングを用いて対応。 ・開催の是非・延期を判断し、予定していたプログラムの中止や、感染症の影響が少ないと想定される時期に再設定等を行った。 ・感染者が発生した場合のシミュレーションを事前に行った。
ファンドレイジングに関する専門人材が組織内に不足していた。	ファンドレイジングの方針や計画立案をサポート。加えて、専門人材獲得の必要性を説き、結果として、専門性を持つ人材が委託で参画することになった。
寄付獲得を通じたプログラムを実施するにあたり、社内での検討や意思決定に時間がかかり、トライ&エラーの回数が少なくなる傾向にあった。	社内での検討や議論を重ねつつ、素早く試行的に実施に移すように促した。
バックオフィス業務が煩雑になり、月次精算事務の遅延がしばしば発生した。	バックオフィス業務の進捗状況を把握し、問題が生じている場合は、その原因究明や早期解決の対応を行った。

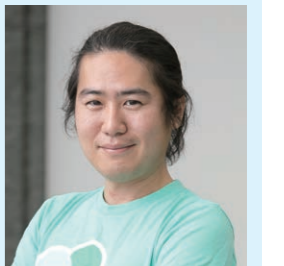
取り組みから得られた学び・考察

- 目指す中長期アウトカムのために行おうとしていた活動が途中で実現困難となるなかで、対応を変遷させ、当初計画していた活動を大幅に変更したという点で難しいケースであったが、中長期アウトカムに至るためのプロセスを構築し直すことにより、中長期アウトカムに至る道筋は一つではなく、トライ&エラーの一環として組み立て直せるという学びにつながった。
- プロダクト・ライフサイクルの観点から見ると、導入期であり、事業の柱となるサービスを確立するための重要な時期であるため、トライ&エラーを早期に繰り返す、PDCAを高速回転していくことが重要である。

代表者にQ&A

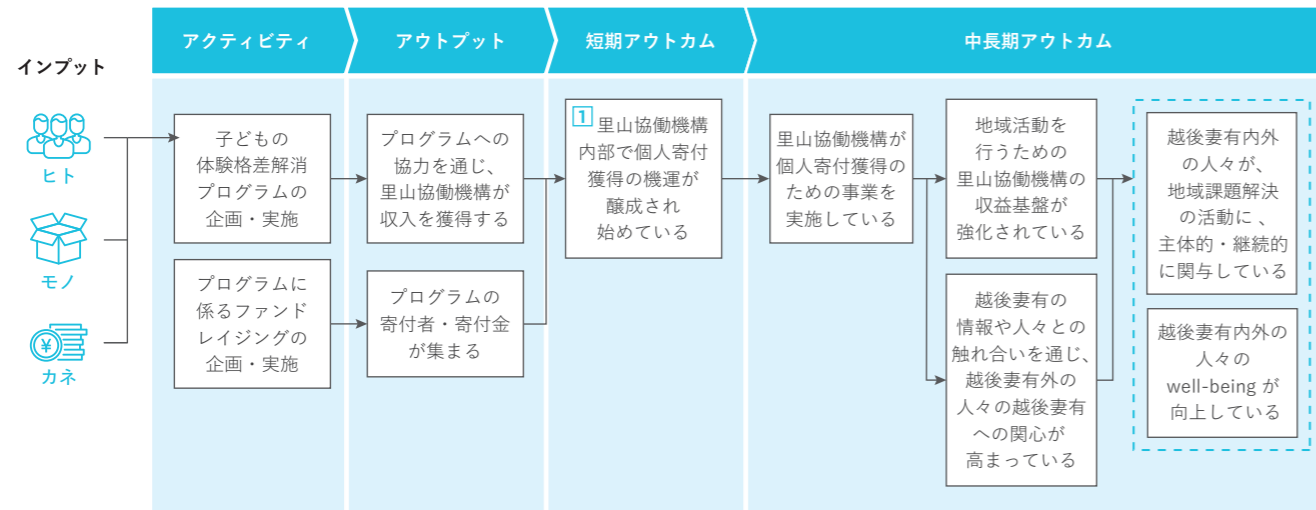
Q ソーシャルビジネスの成長には、どんなアセットが必要だと感じていますか？

A 対外的なコミュニケーションの一貫性と、社内での仮説検証の圧倒的な高速回転を両立させる能力が必要だと思います。ソーシャルビジネスにおいては、中長期的アウトカムは一貫しています。コミュニケーションの一貫性を信頼していただくことでより多くの人に共感いただき巻き込んでいくとともに、内部では短期間で高速に仮説を検証し続ける、これを両立させる能力こそソーシャルビジネスに必要なアセットだと考えます。もちろん個人個人の思いの強さも必要ですが、ソーシャルである以上、社会との対話が重要で、他社との関わりの中で柔軟に変容していくことが大切だと考えています。



代表取締役 安部敏樹

ロジックモデル



中長期アウトカムで目指すもの

地域課題解決の活動とwell-being向上の好循環を

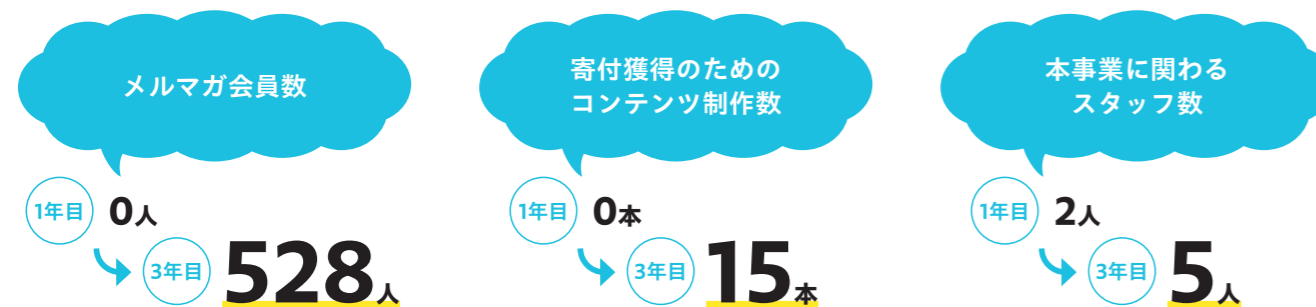
新潟県越後妻有において、Ridiloverと現地NPO法人が「大地の芸術祭」を舞台とした子どもの体験格差解消プロジェクトを実施することで、個人寄付を獲得しながら現地NPO法人の収益基盤が強化されることを狙います。

それとともに、越後妻有地域外の人々の越後妻有への関心が高まっている状況が生み出されることにより、地域内外の人々による地域課題解決の活動への主体的・継続的な関与と、それらの人々のwell-beingが向上される好循環が築かれていくことを促していきます。

出口戦略

個人寄付獲得や協賛企業募集、企業のCSR活動の受け入れを円滑に行えるよう、受け皿となる組織を現地NPO法人と連携して設立することにより、越後妻有の地域活性化活動の持続可能性を高める。

主な社会的インパクト (2023年3月31日現在)



短期アウトカムの達成状況

達成状況と価値判断

成功要因・課題

1 里山協働機構内部で個人寄付獲得の機運が醸成され始めている

現状としては、里山協働機構に対する意向調査により、Ridiloverと企画した「子どもの体験格差解消プロジェクト」について高い価値や重要性を感じ、プログラム継続に向けた意志が確認できた。一方、個人寄付獲得を当機構が主体的に獲得していくことについては、現時点では不透明な状況といえる。

しかしながら、同社は本プロジェクトを試行錯誤する過程で、活動理念に共感する、より多くのステークホルダーの巻き込みに成功している。里山協働機構単独ではなく、複数の団体がそれぞれの強みを生かすことで、個人寄付の獲得を通じて体験格差解消プロジェクトを継続させるための体制が作り出せたといえる。

なお、当初設定していた個人寄付だけではなく、企業からの協賛の申し出も含まれていたため、寄付獲得手法の広がりについては今後検討する必要がある。

里山協働機構の強みを活かし、活動の意義を感じられるようなプロジェクトが創出されたことにより、関係人口の創出や活動の経済的基盤を支えるための活動継続に現実味が増している。お互い大切にしている理念を時間をかけてじっくりと話し合うことにより、Ridiloverと現地NPOとの信頼関係が強まったことが、成功要因であるといえる。この信頼関係をベースにRidiloverが提案する体験格差解消プロジェクトへの全面的な協力が得られた。

一方、初期アウトカムについては、そもそも現地NPO内部で個人寄付獲得の機運が醸成され始めているという仮説の立て方が十分ではなかった反省がある。しかし、事業設計を変更し、仮説検証を繰り返したことで中長期アウトカムを達成するためのより良い道筋が見つけられた。子ども支援系の団体の巻き込みに成功したことでプログラムへ参加する子どもが増え、民間企業を巻き込んだ寄付の座組みを作ったことで、里山協働機構が単独で個人寄付を募る以上の効果的・効率的なファンドレイジングの道筋ができてきた。

また、寄付獲得のためには、ファンドレイジングに関するスキルやノウハウが必要である。ステークホルダーの得意分野を確認し、それぞれの強みを活かした役割分担が重要である。

3年間の振り返り

仮説検証を回した結果立ち上がった「子どもの体験格差解消プロジェクト」では、可視化されていない社会課題を提起し、多様なステークホルダーをまとめ上げることに成功した。

里山協働機構や越後妻有の方々と連携し、子どもたちに良質な体験プログラムを提供。また、全国各地150以上の子ども支援団体を通して1万世帯以上のアウトリーチも確保した。

加えて、約1,000万人の会員を抱える法人と連携し、新たな層への社会課題の提起と寄付獲得に向けた座組みを作り上げている。これは、Ridiloverの強みがあってこそ実現した事業であり、事業の道筋に変更が生じたものの本質的な価値の部分にフォーカスし続けたことが想定以上の成果につながったといえる。

事業からの学び

- 社会課題を解決するための道筋は一つではなく、トライ＆エラーを通じて状況に応じた適切な道筋を見出していくことが重要である。活動から短期アウトカム創出までのプロセスが、本当にゴールに至る道筋なのかをロジックモデルで見直し、事業に関わるメンバーとの相互理解のためにKPI等を設けることが大切である。
- ステークホルダーが大切にしている理念を優先させ、ゴールまでの道筋を長期的視点に立って設定し、話し合いのステップを踏むことが重要である。その際、休眠預金活用事業の3年以内に結果を出すべく焦って事業設計することなく、長期的視点に立った事業価値についてしっかりと考える必要がある。

ステークホルダーからメッセージ

Ridiloverさんは、根本にある思いをちゃんと形にしていることがすごいです。体験コンテンツ一つをとっても、子どもたちに「こうなってほしい」から逆算して考えられていたり。「体験格差をなくしたい」という思いから、これだけ多くの関係者や寄付者など、社会全体を巻き込んでプロジェクトを立ち上げている姿からは多くのことを学ばせていただきました。実際に、大地の芸術祭の魅力が子どもたちの表情を変えていく瞬間を目の当たりにできたのは大きな喜びでした。

NPO法人越後妻有里山協働機構/FC越後妻有 大矢千尋さん

Renovater 株式会社

RENOVATER

設立/2018(平成30)年5月 従業員/2人 事業内容/住宅確保困難者への住宅の提供
 資本金/8,161万円 代表者/松本知之 代表取締役社長
 所在地/京都府京田辺市山手南4-7-3 連絡先/0774-27-1740

社会課題 「住宅確保困難者の存在」

Renovater株式会社は、住宅確保困難者への住宅の提供を主な事業内容としています。単身の高齢者や障がい者、ひとり親世帯、生活困窮者、外国人などは入居審査の厳しさから住宅を借りたくても借りることが難しく、また借りることができても快適とは言い難い環境であることが多々あります。空き室が出ているにもかかわらず家主側が住宅確保要配慮者を敬遠する動きは少なく、高齢者の入居に対し約8割、障がい者や外国人の入居に対し約7割の賃貸人が拒否感を感じているという調査報告*1

もあります。

こうした住宅確保要配慮者への支援制度は存在するものの、民営借家が借家全体の80.2%*2占めるなか、セーフティネットから漏れてしまうケースも多く、健康維持や求職活動、最低限度の文化的な生活の妨げとなっています。借家に住む生活保護世帯は113万6,000世帯*3、借家に住む65歳以上の高齢単身世帯は213万7,000世帯*1にのぼり、共に今後、増加が予想されるなか、こうした層への良質な住宅の提供は喫緊の課題となっています。



築古物件をリフォームし、快適な住空間に



リフォーム前後

*1 (公財)日本賃貸住宅管理協会『(平成30年度)家賃債務保証業者の登録制度等に関する実態調査報告書』
 *2 総務省『平成30年住宅・土地統計調査 住宅及び世帯に関する基本集計』
 *3 厚生労働省『2019年度被保護者調査』(第七表 借家・借間世帯数、級地・住居の状況・実際家賃間代階級別)

休眠預金事業による事業内容と活動

住宅確保困難者に良質な住居の提供

高齢者や障がい者、ひとり親世帯、生活困窮者、外国人などなど、住居を簡単に借りることができない「住宅確保困難者」の方たちが増加している一方で、少子高齢化や相続の問題などで増え続けている空き家。本事業では、この2つの社会課題を結びつけ、住む場所を確保することが難しい人たちに、空き家をリフォームした良質な住居を低賃料で提供するとともに、入居後もメンテナンスやさまざまな相談を通じ生活支援を実施しています。

空き家などの築古物件を低価格で買い

取り、リフォームは必要機能に絞った最小限にとどめることで住宅困難者にも手が届く安価な賃料を実現。敷金・礼金、連帯保証人は原則不要。自治体などが提供する公的な住宅はありますが供給数が足りているとはいえ、また審査等があり、すべてのケースを受け入れられるわけではありません。セーフティネットから漏れてしまった人たちが健康を維持し、最低限度の文化的な生活を送ることのできる住みよい住宅を提供する。これがRenovaterが実現している事業です。

最近では個人だけでなく、自治体や社

会福祉協議会といった行政機関からの依頼や相談も増えています。近隣自治体と連携して住まいの提供を行うなど、新たな展開も始まっています。さらに、入居後もNPOなど他の団体と連携して入居者の生活支援や就労支援、近隣との良好なコミュニケーションの形成までサポートすることで、入居者が安定して長く居住できる環境を整備しています。入居者の生活の質向上を図るとともに、企業としての「空き室」リスクを低減し、中長期的に活動していく基盤を形成しています。

インプット (2023年3月31日現在)

SIIFの伴走支援者の人数

人数(役割)/ **4名** (プロジェクトリーダー、PO、広報、経理)

SIIFの伴走支援の定例数・時間

回数・時間/ **60回・60時間**

助成金
30,000,000円
(契約当初)

実際の投入額
30,000,000円

自己資金
128,500,000円
(契約当初)

実際の投入額と種類
233,145,000円
(融資・株式にて調達)

SIIFによる伴走支援

課題解決へ向けて

直面した課題	課題解決に向けた取り組み
事業拡大により入居者が増加し、また行政等の連携が進むことにより、日常生活に困難を抱える度合いの高い入居者が増えてトラブル等が増加。入居者が満足する生活が提供できない状況に陥った。	アンケート調査を実施し、入居者の実態を把握することで、状況に応じたサービス改善に努めた。トラブル対策として、対応マニュアルや記入フォーマットを作成し、より精緻に入居希望者や関係者からヒアリングをすることで、アセスメントできるように取り組んだ。
事業拡大により、体制強化として人員を増加させてきたが、サービスレベルのバラつきなど品質が安定できていた。	サービスの質を一定に保つため、入居希望者のアセスメントシートやリフォーム時のチェックリストなどフォーマットを整えた。デジタル化にも対応できるように、いつでもどこでも確認変更できるよう準備中。
事業が拡大することで、事業スピードと資金循環が合わなくなった。金融機関からの借り入れ過多を原因として融資のストップがかかり、物件調達が十分にできなかった。	増資や私募債の調達等の他の資金調達の実施とともに、社外取締役とオフバランス化の検討を行った。また、大手メディアにアプローチすることで知名度が上がり、資金・物件提供の申し出があった。私募債の発行や拠点拡大の足がかりにつながるなど、課題解決につながりつつある。
日常生活に困難を抱える度合いの高い入居者が増加し、行政の福祉担当等とのさらなる連携が必要となるが、個人情報等の問題があり、十分な支援ができていた。	行政の担当責任者や市長、議員と面談することで、現場の実情を共有し、居住支援の取り組みの強化を図った。

取り組みから得られた学び・考察

- 積極的なメディア露出によって、会社そのものの信頼性向上やさまざまなステークホルダーとの良質な関係性構築につながった。資金調達や行政との連携、物件提供者が見つかるなど、事業立ち上げ期のメディアリレーションの重要性が認識できた。
- 事業の思いに共感する資金提供者(投資家)の重要性を感じている。当社は、投資家からも積極的に新たな提案などがあり、また調査資料の提供や新たな投資家や連携先の紹介なども行ってくれるため、事業の進展に大きな貢献がある。資金だけでなく、口も手足も出す投資家は、ソーシャルビジネスには重要なステークホルダーである。
- 行政との連携は事例や実績が重要視され、またマスコミ等に掲載されると信頼性が担保される。ある程度の規模の自治体ではボトムアップは難しく、実績を持ってトップや管理職へアプローチすることで、横展開しやすい。

代表者にQ&A

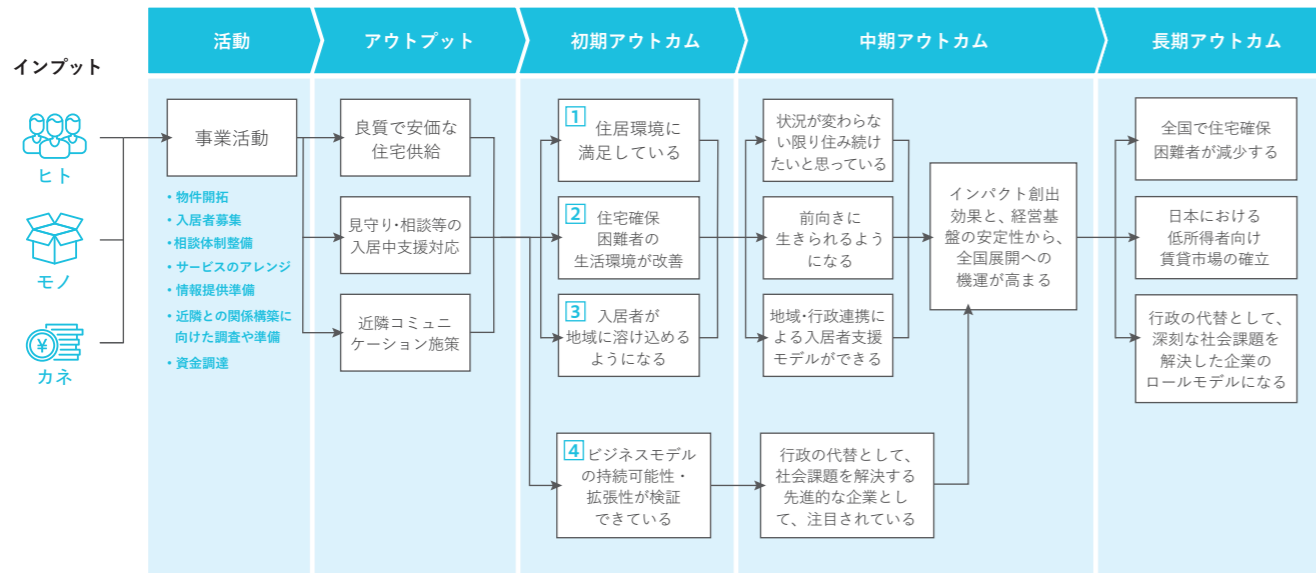
Q ソーシャルビジネスの成長にはどんなアセットが必要だと感じていますか？

A 一つは認知度。メディアに載ると問い合わせが増えたり、資金調達がしやすくなったりするなど事業を助けてくれました。もう一つは信頼感です。当社の事業は入居者の方、地域住民の方、金融機関、社債権者、不動産会社、工務店、行政機関や自治体をはじめとする多くのステークホルダーの協力の下で事業が成り立っています。目の前の仕事を一つずつ丁寧に進め信頼を深めていくことで、これらの方々に今後も当社とパートナーシップを築いていきたいと思っています。今後入居者に加え、すべてのステークホルダーに価値を提供できるよう事業展開していきたいです。



代表取締役社長 松本知之

ロジックモデル



中長期アウトカムで目指すもの

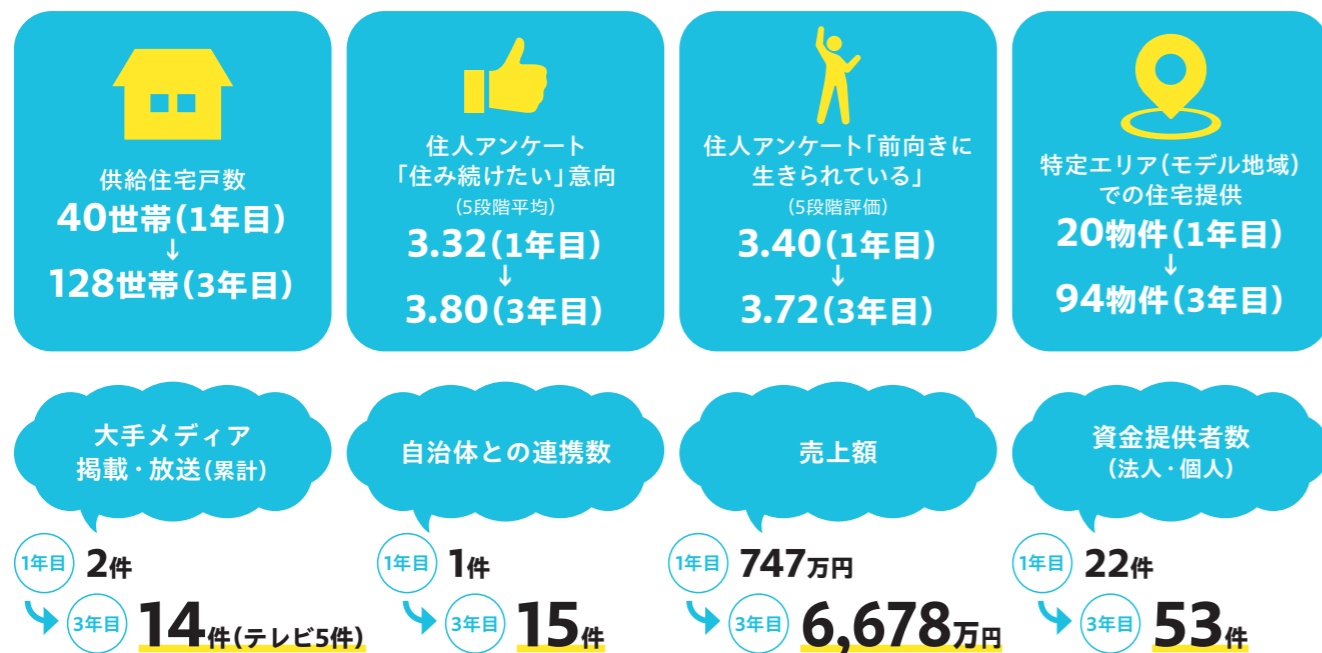
すべての人が良好な暮らしを実現できるように

定期的に住人に実施しているアンケートでは、「住み続けたい」「前向きに生きられている」の項目では1年目より3年目の数値が改善。住民にとってRennovaterの提供する住宅が「こころ安らぐ場所」となっていることを示しています。このように入居者が安定して長く居住できる環境を整備しながら、今後も社会的インパクトの創出効果と経営基盤の安定性を実現していきます。将来的には、同社の取り組みを、住宅確保困難者を対象とした賃貸住宅のロールモデルとして確立させ、全国で行政の手の届かない層のセーフティネットとして機能させていきます。その先に、住宅確保困難者が減少していくことを目標としています。

出口戦略

- 他地域への展開を含め全国展開への礎として、次の3点に重きを置いた。
- ①入居者対応やリフォームのレベル統一などサービス品質の安定化
 - ②行政等の関係者との連携体制の構築
 - ③金融機関からの借入金に依存しないビジネスモデルの構築
- 以上により、経済性と社会性の両方を高め、より安定した経営を行う。

主な社会的インパクト (2023年3月31日現在)



初期アウトカムの達成状況

達成状況と価値判断

成功要因・課題

1 入居者が住環境に満足している

入居者アンケートで「入居者の住環境の満足度」を調査した結果、5段階評価で平均値3.67と1年目よりも改善した。

1年目 3.58 → 3年目 3.67

住居に関する困りごとなど、入居者の声を丁寧に拾っていることが住環境への満足度につながっていると考えられる。一方、古民家等をリフォームしているため、特に入居を急いでいる人の場合は、住宅のすべてが希望通りではないこともあり、事前の期待値調整が必要である。

2 入居者の生活環境が改善している

入居者アンケートで「入居者の生活環境の満足度」を調査した結果、5段階評価で平均値3.80と、1年目より0.48改善した。

1年目 3.32 → 3年目 3.80

通院が必要な入居者には病院に近い住居を提供し、離職者には仕事を紹介するなど、生活に困難を抱える部分に寄り添ってきたことが、入居者の生活環境改善につながったといえる。一方、長引くコロナ不況や物価上昇に伴う家計の状況については、当社で支援できる範囲を超えており、行政や他の関係機関との連携が必要である。

3 入居者が地域に溶け込めるようになる

地域住民との関わりに不安がある入居者の場合、先に当社が近隣とコミュニケーションを取り、不安を和らげるなどの対策を講じている結果、3年で0.19改善した。

1年目 3.58 → 3年目 3.77

特に発達障害や精神障害を有している入居者の場合は近隣トラブルになりやすいが、当社が普段から地域と良好な関係を築くことにより、入居者が地域に溶け込める状態を作り出していると考えられる。

4 ビジネスモデルの持続可能性・拡張性が検証できている

モデルエリアを設定して行政等の連携を深めたことで、住宅提供を20物件から94物件(目標値80物件)まで伸ばすことができた。

モデル地域での物件提供 20物件 → 94物件

メディアへの露出が信頼性につながり、物件・資金提供など協力が増える傾向にある。首長や議員、市役所幹部などに面談する際もコミュニケーションが取りやすくなる。順調に物件・入居希望者が確保できたこともあり、持続性や拡張性が証明された。

3年間の振り返り

モデル地域を設定し、行政等との連携を図り、不動産会社以外の入居者紹介ルートが確立できたこと、そして住宅確保困難者の中でも日常生活に困難を抱える度合いの高い入居者が、病院や施設ではなく、地域の中で暮らすことができたことは、共生社会の実現に貢献しているといえる。初期アウトカムもすべて達成しており、本事業の達成度は想定した水準以上にある。ただ、日常生活に困難を抱える入居者は、近隣とのトラブル等になる可能性も高く、地域の寛容性や社会的包摂も必要になっている。行政だけでなく、住民との協力関係も大切なポイントである。

事業からの学び

- メディアへの露出によって、住宅確保困難者が存在し、社会課題であることの認知が向上し、解決しようとする事業者(当社)の知名度が向上することで、資金・物件提供などの協力の申し出が増え、行政等への信頼感の確保にもつながっている。ソーシャルビジネスではメディアへの露出は重要なマイルストーンであると感じている。
- 人とつながることによって、新たな動きが生まれてくる。メディアリレーションにより、メディアへの露出に端を発して、資金・物件提供者が見つかったこと。一つひとつの接点や仕事を大切に、信頼感が生まれることで次のステップへ進んでいけると感じている。

ステークホルダーからメッセージ

病気とコロナにより収入が減少したこともあり、DVが原因で離婚した元旦那の家に住み続けていました。収入状況が不安定ななか、子どもの保育園への通園圏内の住居を提供していただき、心機一転、子どもと二人で新しい生活を始めることができました。家賃に関しても、柔軟に相談に乗ってくれるのがうれしいです。

40代入居者・ひとり親世帯

第2回休眠預金事業支援先合同セッション

- 参加団体** 【2019年度実行団体】シェアビレッジ(株)、(株)sonraku、(株)雨風太陽、(株)御蔵川、(株)Ridilover、Renovater(株)
 【2020年度実行団体】(特非)空家・空地活用サポートSAGA、(特非)但馬を結んで育つ会、(一社)東の食の会
 【2021年度実行団体】(株)うむさんラボ、(株)キャピタルメディカ・ベンチャーズ
- タイムテーブル** 【DAY1】オープニング挨拶/スタッフ紹介/参加者自己紹介/アイスブレイキング/ショートピッチ/1on1相談会
 【DAY2】分科会/クロージングセッション



社会的インパクト創出のさらなる発展へ向けて

2023年2月20・21日、SIIF主催による「2019・2020・2021年度休眠預金事業支援先合同セッション」を開催。SIIFが支援している11の実行団体と地域の関係者の方たちに都内会場へ足をお運びいただき、それぞれの事業で得た知見を共有するとともに、課題として抱えている問題について相談や意見交換を行いました。

「刺激を受けた」「充実した会だった」「具体的な行動につながるアドバイスを得られた」などの声が多く聞かれ、こうした交流の場が、さらなるつながりや発展を生み出していくと感じられる2日間でした。



「対面で会い、交流できるこうした場は貴重である」との意見も多かった

ショートピッチで事業紹介と意見交換



オープニングの挨拶後、JANPIA・SIIFスタッフの紹介、参加者の自己紹介に続いて行ったショートピッチ。実行団体が3班に分かれて、それぞれどんな事業を行っているかモニターを使って紹介し、今後の展望を語るとともに抱えている課題を投げかけました。

3つのテーマで講師による分科会



「EBPMと官民連携」「インパクト投資の現在地」「小規模組織のチームビルディングとマネジメント」の3つのテーマで分科会を行いました。それぞれ興味のあるテーマを選んで自由参加。活発な質疑応答もあり、熱心にメモをとる姿もありました。

アドバイザーによる「1on1相談コーナー」



「役に立った」「気づきがあった」「この先の事業展開が見えてきた」など、大変好評だったのが、12名のアドバイザーによる相談コーナーでした。あらかじめ団体とアドバイザーのマッチングを行い、1団体が3名のアドバイザーと対面できるよう設定。30分ずつという短い時間ではありましたが、真剣な面持ちで話し込む様子が各所で見られました。

「めちゃくちゃ刺激を受けました！いま木材の調達という壁にぶつかっていますが、たくさんの意見とアドバイスをいただきましたので、北海道へ持ち帰って検討したいと思っています」

2019年度実行団体「sonraku」代表 井筒耕平さん

「それぞれ目指しているものは違いますが、抱えている課題には共通項も多く、大変刺激を受けました。せっかくここで知り合いになったので、何らかの形で連携していければいいですね」

2021年度実行団体「うむさんラボ」大西克典さん

一般財団法人社会変革推進財団 (Social Innovation and Investment Foundation) とは

財団という、私たちの立場だからできること

SIIFが目指すのは、人や地域がそれぞれの幸せを叶えられる包摂的な社会です。SIIFは財団という立場から、社会課題の解決と、多様な価値創造が自律的・持続的に起こる社会の礎の構築に尽力しています。具体的には、市場経済を中心とした「自助」。中央集権的な再分配システムに基づく「公助」。そして、身近な助け合いの形である「共助や互助」。これら自助・公助・共助の枠組みを超えた資金・人材・知見など社会的・経済的資源が循環するエコシステムを実現するため、企業、自治体、NPO団体、教育研究機関など共に数々の計画立案、実行、支援を実施しています。

社会の課題解決に、新しい経済で挑む。

Create Impact



社会を変える
仕組みを創り出す



社会を変える
活動を支える



社会を変える
文化を発展させる

SIIF
Social Innovation
and Investment Foundation

組織概要

設立/2018(平成30)年9月 理事長/大野修一
 所在地/〒107-0052 東京都港区赤坂1丁目11番28号6階
 Tel/03(6229)2622 Fax/03(6229)2621 URL/https://www.siif.or.jp

事後評価の実施体制

一般財団法人社会変革推進財団
 小笠原由佳(インパクト・オフィサー)、紺野貴嗣(インパクト・オフィサー)、その他休眠預金事業チーム

編集後記

本レポートは、休眠預金事業の社会的インパクト評価レポートとして、2019年度に採択した6つの支援先団体に関する3年間の成果をまとめたものです。また、地域活性化のためのソーシャルビジネス成長の実現に向け、SIIFが捉えている課題認識やさまざまな教訓を整理しました。

休眠預金を活用した営利団体への助成は前例がなく、この3年間で振り返ると、社会課題の解決と経営的な基礎体力の向上の両面に取り組むために、私たちが研鑽を重ねる日々でした。各実行団体の皆さまとの対話を繰り返しながら必要なサポートを見定めていき、各実行団体の皆さまもまた、時に痛みを伴いながら、法人としてあるべき成長戦略を模索していただいたように思います。

本レポートを通して、休眠預金を活用したソーシャルビジネスの成長や地域課題解決を促進させる可能性の一端を感じただけであれば幸いです。そして休眠預金の助成終了後も、地域活性化に貢献する各実行団体のソーシャルビジネスは続きます。その挑戦に心からエールを送るとともに、本レポート制作にあたりご尽力いただきました関係各位に、厚く御礼申し上げます。



このレポートは休眠預金事業によって制作されています。
 ©2023 Japan Social Innovation and Investment Foundation 本誌掲載の記事、写真、図等の無断転載、無断複写を禁じます。

Create Impact

社会の課題解決に、
新しい経済で挑む

休眠預金事業インパクトレポート2022

Dormant Deposits Utilization Project Impact Report 2022
2019年度 地域活性化ソーシャルビジネス成長支援事業 最終評価

発行／一般財団法人 社会変革推進財団
Japan Social Innovation & Investment Foundation

〒107-0052 東京都港区赤坂1丁目11番28号6階
Tel.03(6229)2622 <https://www.siif.or.jp>

発行日／2023年3月31日