

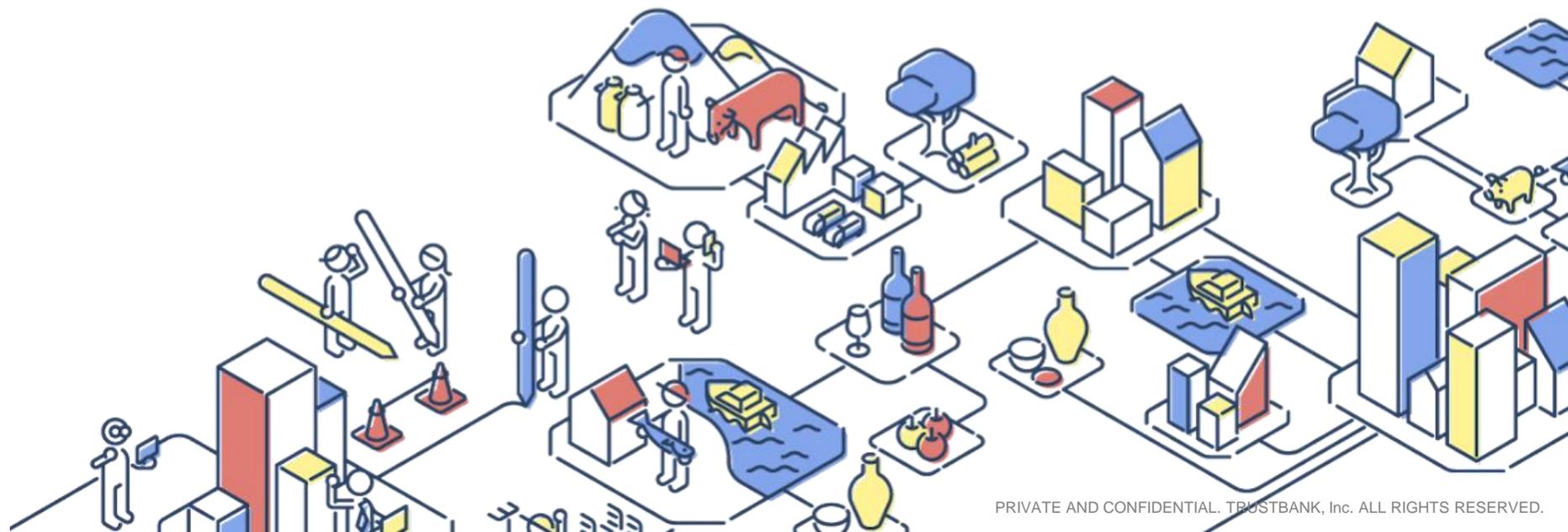
# 地域事業者によるソーシャルビジネス形成5 STEP

～地域の事業者（中小企業等）によるソーシャルビジネス形成に向けたサポートノウハウ～

2024/05/08 Ver.1

株式会社トラストバンク

休眠預金活用／ソーシャルイノベーションデザイン室



# 目次

01. はじめに

02. サポートノウハウ

STEP 1. 事前準備

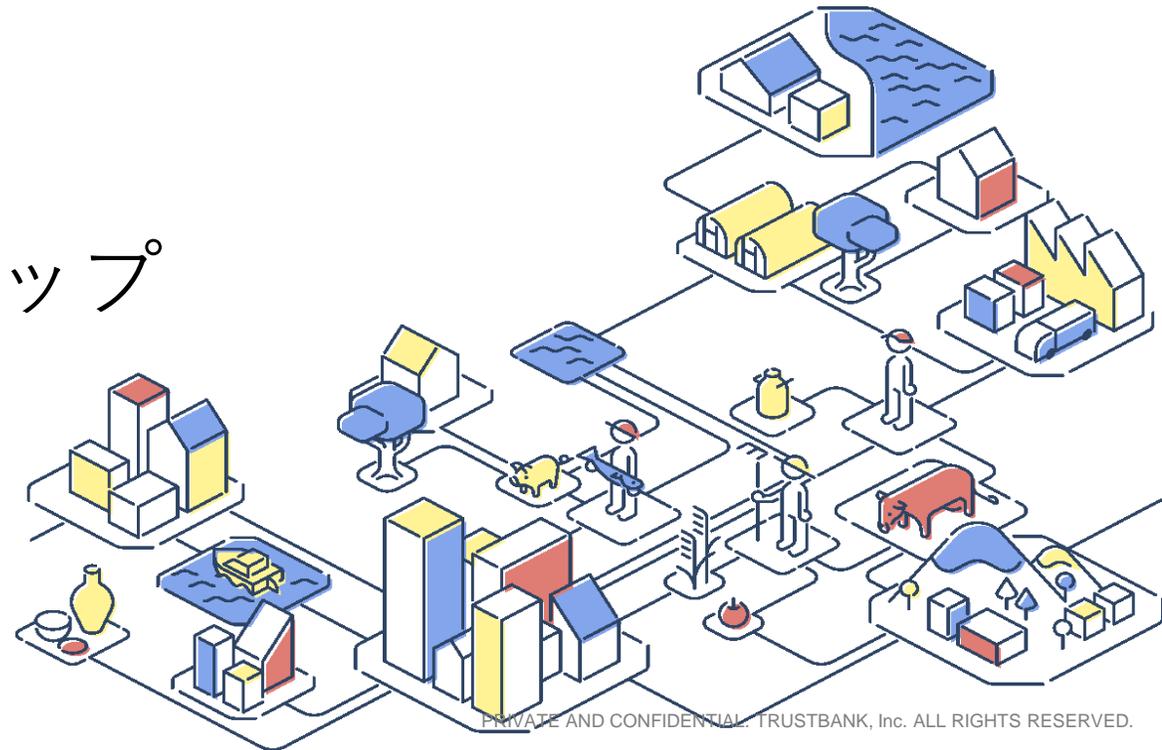
STEP 2. 公募,選考

STEP 3. 契約

STEP 4. 事業ブラッシュアップ

STEP 5. 実行,成果管理

03. おわりに



# 目次

01. はじめに

02. サポートノウハウ

STEP 1. 事前準備

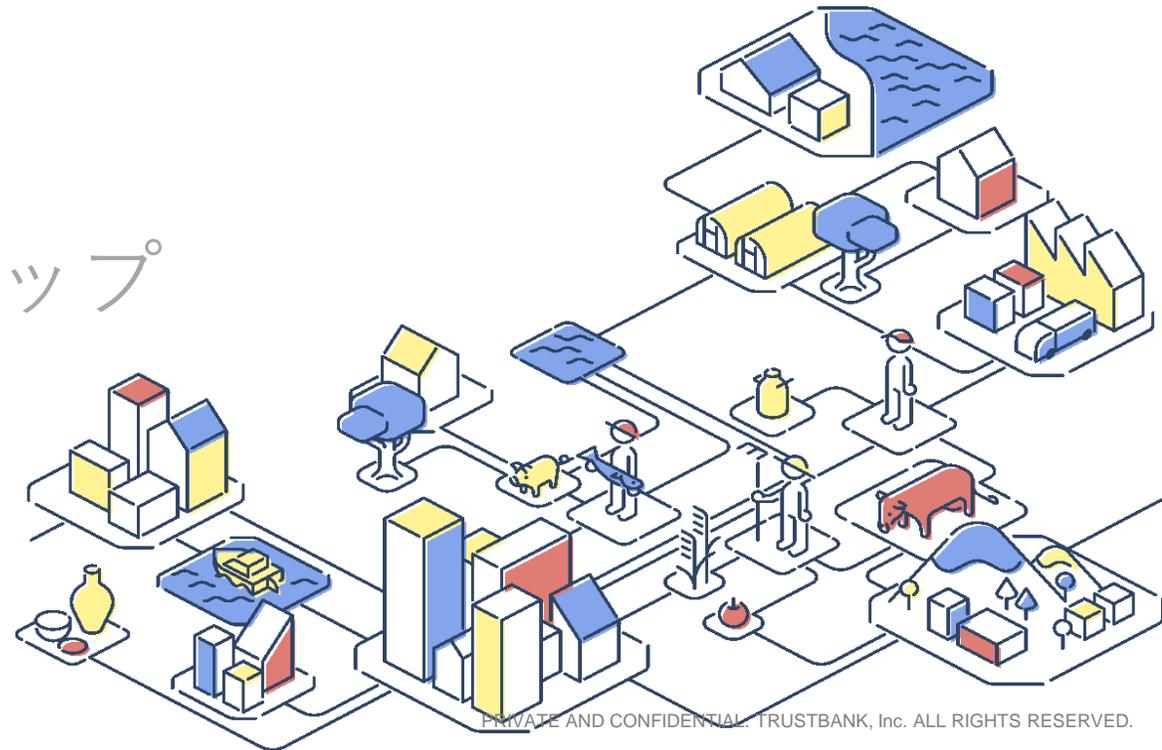
STEP 2. 公募,選考

STEP 3. 契約

STEP 4. 事業ブラッシュアップ

STEP 5. 実行,成果管理

03. おわりに



# 本書作成の背景 (1/2)

“地域事業者からのソーシャルビジネス形成への確かなニーズがあるにもかかわらずサポートが行き届いていない現状”に、資金的支援と伴走で応える

弊社は2012年の創業以来、ふるさと納税総合サイト“ふるさとチョイス”での自治体との協働などを通じて、ふるさと納税のお礼の品を提供する“地域の生産者や事業者（以下、「地域事業者」）”の皆さんを支援・応援してきました。弊社が自治体を介さず、直接的に地域事業者の支援・応援を始めたのは、コロナ禍の2021年11月に開始した“Power of Choice project -私たちの選択が地域事業者の力になる-”がきっかけです。「私たちがずっとお世話になってきた地域事業者の皆さんがコロナ禍で厳しい状況に置かれているなか、自分たちに何かできないか」と考え、このプロジェクトで“コロナ禍を打破するチャレンジ事業”を公募し、採択した事業・地域事業者へ弊社の売上から助成させていただきました。

これまでの“ふるさとチョイス”での自治体との協働、“Power of Choice project”での地域事業者への支援・応援を通じて、**地域事業者の皆さんにおいて“自組織の収益活動を通じた地域課題解決”というソーシャルビジネス（次々ページに詳細あり）への確かなニーズがあるにもかかわらず、サポートが行き届いていない現状**が見えてきました。

この状況に応えるため、JANPIA（一般財団法人 日本民間公益活動連携機構）から資金提供を受け、自社事業として、“**地域特産品及びサービス開発を通じた、地域事業者によるソーシャルビジネス形成の支援事業**”を2022年10月より開始。全国の地域事業者へ向け、“地域特産品及びサービス開発を通じた、ソーシャルビジネス形成事業を公募・選考し、6団体を採択。現在、この6団体へ資金的支援と伴走支援を提供し、社会性と収益性の二つの価値が両立する事業形成をサポートしています。



プロジェクト完了



## 更新情報

- 2023.5.30 [支援事業者から最終報告が頂きました。](#)
- 2022.11.16 [支援事業者から中間報告が頂きました。](#)
- 2022.5.31 [支援対象事業者が決まりました。](#)
- 2022.3.1 [公募受付期間が終了し、審査を開始いたしました。](#)
- 2022.1.21 [事業案内の募集概要が公開されました。](#)

## プロジェクト概要

新型コロナウイルスの被害で先行きが見えない中、新たなチャレンジをはじめ

## 本書作成の背景 (2/2)

“地域事業者×ソーシャルビジネス”のサポートノウハウを届け、  
事業者が地域課題解決にチャレンジできる環境をつくる

NPO等のソーシャルビジネスを伴走する機関や財団は多数あり、中小企業への資金的支援を提供する制度やVC等も多く存在しています。最近では、インパクトスタートアップを支援する組織も出てきました。

2021年の“Power of Choice project”を始めた当時、ふるさと納税のお礼の品等の地域産品／サービスを展開する“地域事業者”が、地域課題解決と自社の収益活動を両立するソーシャルビジネスに取り組事例はほぼなく、  
当然、ここを資金面でも伴走面でも専門的にサポートする機関も仕組みもノウハウも存在しませんでした。

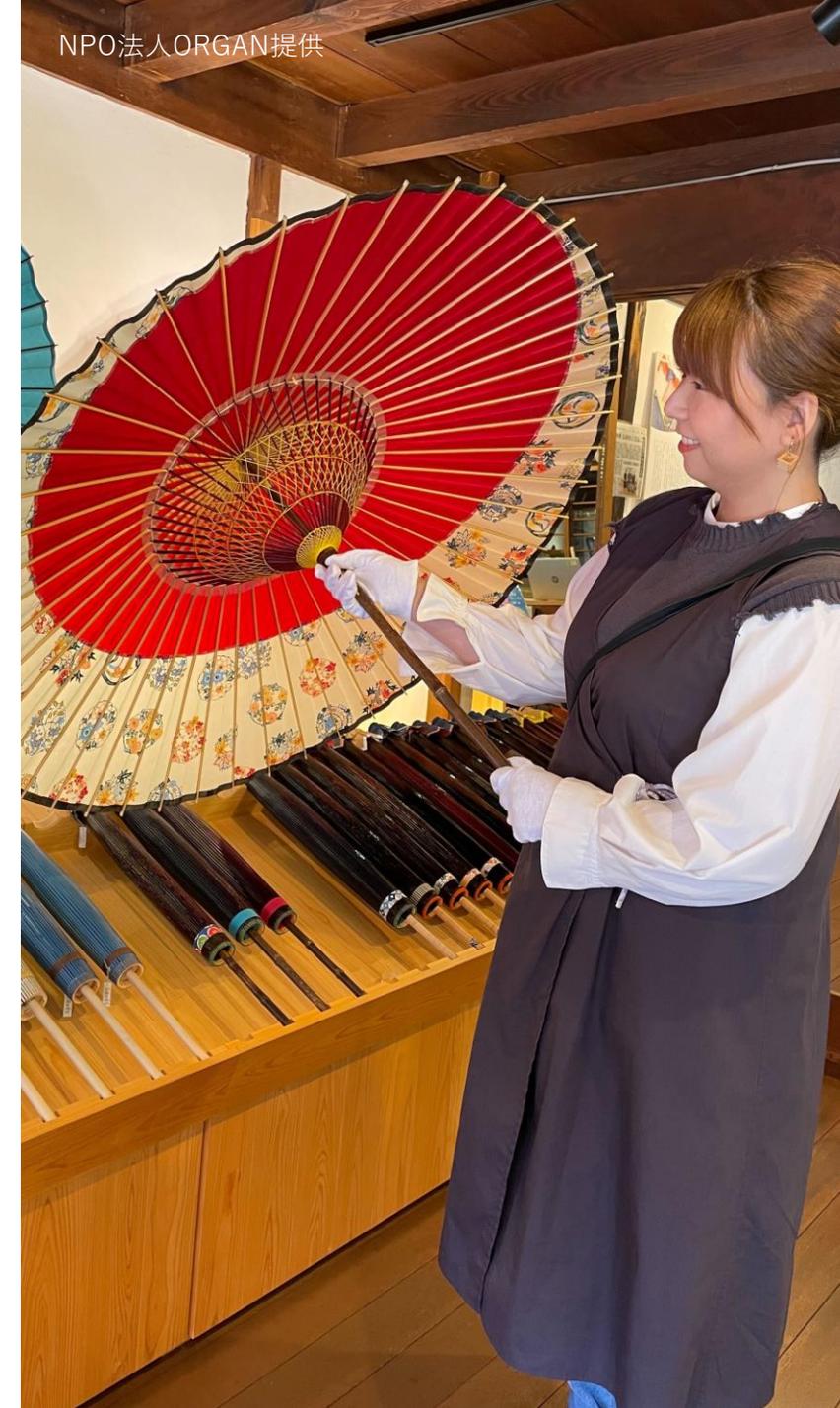
そのため、弊社としてサポートを決断した当初は、何もかもが手探り状態。ソーシャルビジネスを伴走する財団にレクチャーいただきながら、NPO等を助成する仕組みを活用するなど試行錯誤を続けてきました。

その結果、“Power of Choice project”やJANPIA資金提供で実現した助成事業を通じて  
私たちが助成・伴走させていただいた地域事業者の皆さんが、社会的かつ経済的に素晴らしい価値を生み出してきており、  
“地域事業者×ソーシャルビジネス形成”サポートノウハウがだんだんと弊社に貯まりつつあります。

地域事業者×ソーシャルビジネス形成をサポートしてきた実感値として、まだまだ未開拓の領域のため、  
地域事業者が自主的にソーシャルビジネスを始めるには、認知や理解などにもう少し時間がかかる印象を持っています。  
そのため、本書を発行することで、このような地域事業者を「サポートしたい」「伴走したい」と  
考えられている専門機関に向け、貯まってきたノウハウを展開することから始めることにしました。

NPO等のこれまでソーシャルビジネスを中心に担われてきた方々向けとは異なるノウハウも掲載していますので、  
違いを知っていただきながら、少しでも本書がお役に立ちますと幸いです。

なお、本書に出てくる様式／フォーマットをご入用の方は、「03. おわりに」にございます  
お問い合わせ先まで連絡ください。無償にてご提供いたします。

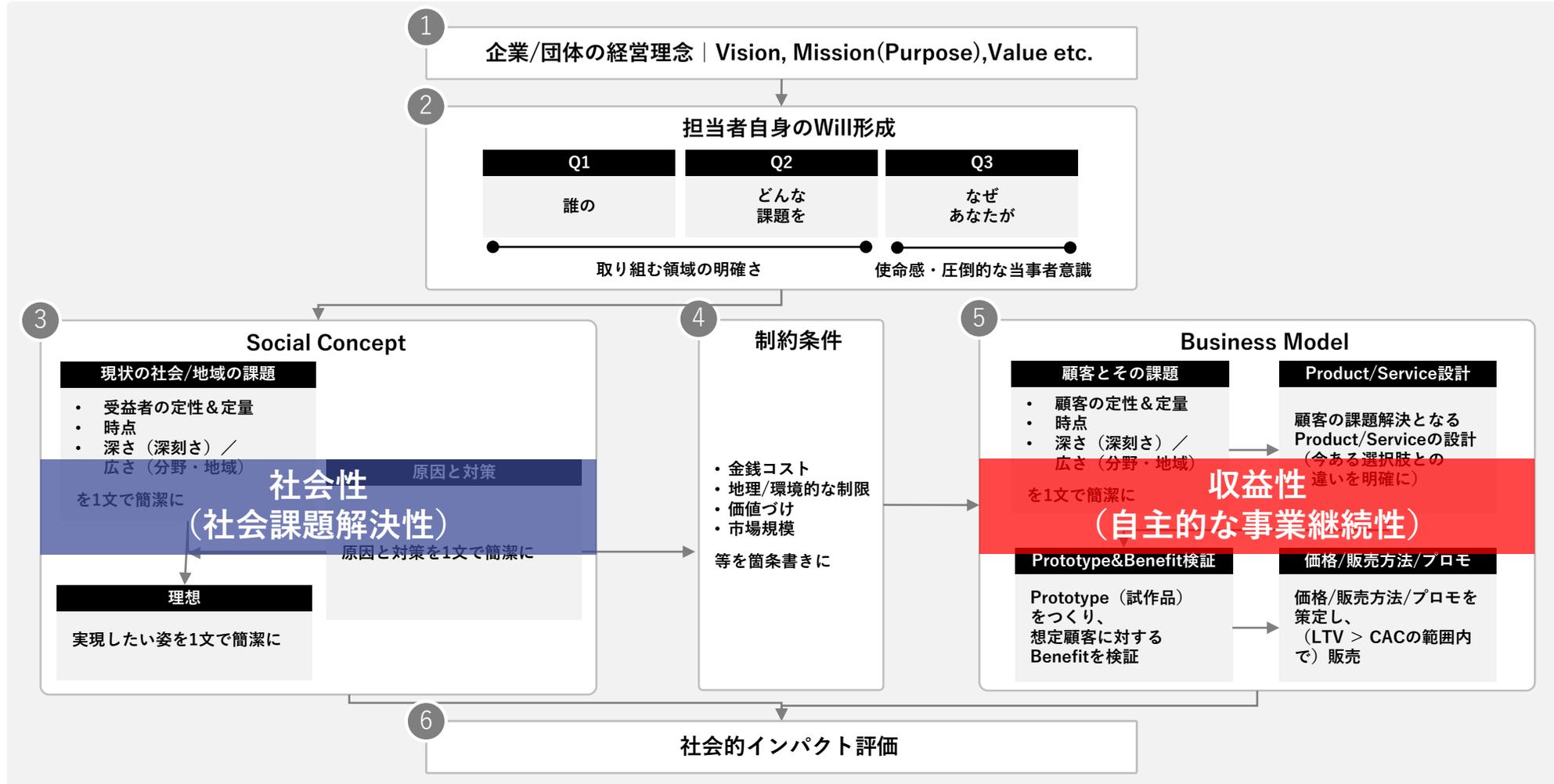


# 参考資料：本書におけるソーシャルビジネス（SB）の定義

本書における  
SB定義

社会性（社会課題解決性）と収益性（自主的な事業継続性）の二つの価値が両立した事業

図) 地域特産品及びサービス開発を通じたソーシャルビジネス形成支援プログラムのフレームワーク



## 本書の構成

本書のノウハウは、地域事業者のSB実現をサポートする機関が実施する5つのステップで構成し、各ステップで、タスク,体制,準備/作成物等を記載した“How to”、実施の“POINT”、地域事業者を伴走する際の“Hands-on POINT”を記載しています。是非、実践・実務で本ノウハウを活用ください。

STEP	STEP TITLE	REQIED TIME		
STEP 1	事前準備	1ヵ月	半年	6ヵ月～1年
STEP 2	公募,選考	4ヵ月		
STEP 3	契約	1ヵ月		
STEP 4	事業ブラッシュアップ	3ヵ月～6か月	半年	
STEP 5	実行,成果管理	Case by Case		

# 目次

01. はじめに

02. サポートノウハウ

STEP 1. 事前準備

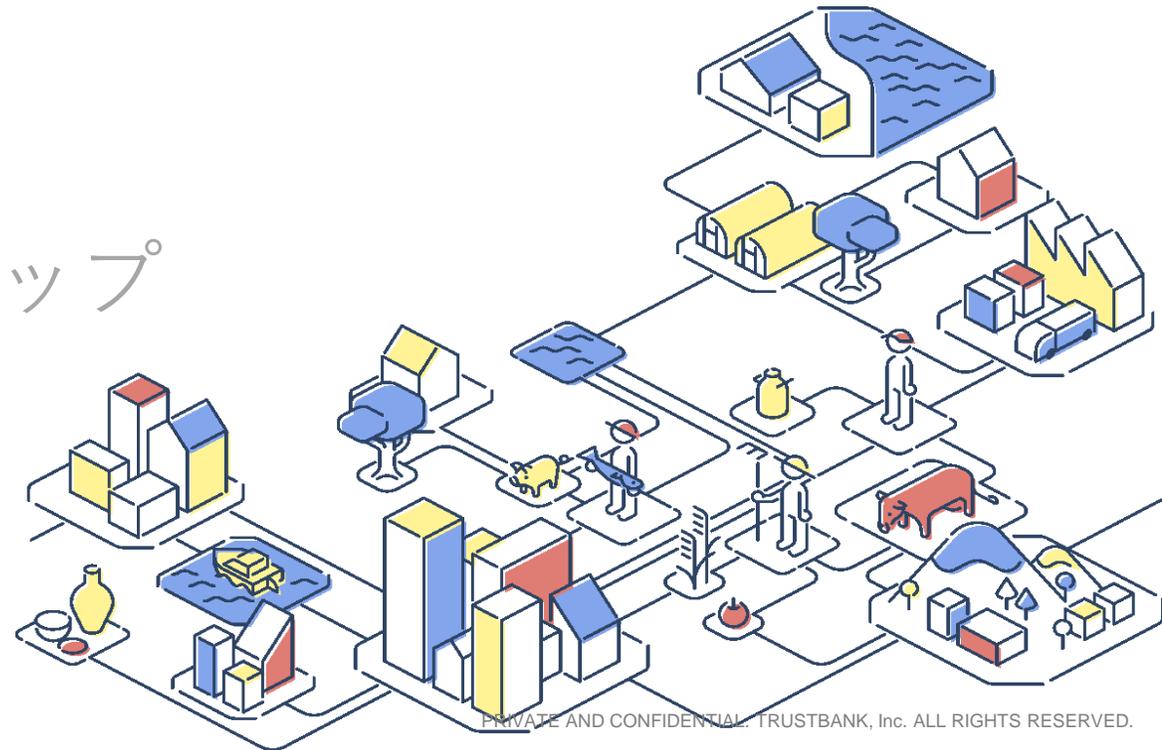
STEP 2. 公募,選考

STEP 3. 契約

STEP 4. 事業ブラッシュアップ

STEP 5. 実行,成果管理

03. おわりに



# How to

本ステップで、これから“地域事業者×ソーシャルビジネス形成”のサポートをする、地域事業者の公募,選考に向けた“事前準備”を行います。

NPO等のソーシャルベンチャーを助成・伴走する際と地域事業者（企業等）で準備する内容に変わりが無いため、助成財団等で公表している過去事例を調査し、活用しましょう。

## 事前準備 - 所要期間目安 1ヵ月 -

### To Do

- 自組織内でのWHYの明確化、合意形成
- 募集要綱の作成 & 合意形成
- 応募様式の作成
- 各種フォームの作成
- 公募プロモーション内容の検討 & 調整
- 公募説明会の準備
- 審査委員の選定 (& 契約) 等

### 体制

- 必要人数：1人 +  $\alpha$
- 役割分担
  - ① 主担当1人：上記To Doの実行
  - ② +  $\alpha$ ：上記書類の確認及びサポート

### 準備／作成物

- 自組織内でのWHYの明確化及び合意形成用の資料
- 募集要綱、応募様式等の公募資料一式（要約様式 含）
- お問い合わせ、登録、応募等のWebフォーム
- 公募プロモーション用の各種制作物\*
  - \*プロモーション先候補リスト／協力先や個別声かけリスト、公募HP、プレスリリース、告知文章 等
- 公募説明会の説明資料
- 審査委員との契約書 等

# How to



参考URL：「地域特産品及びサービス開発を通じた、地域事業者によるソーシャルビジネス形成の支援事業」助成及び伴走先の公募ページ（弊社Webサイト）  
<https://www.trustbank.co.jp/newsroom/news/news230111/>



参考資料：「地域特産品及びサービス開発を通じた、地域事業者によるソーシャルビジネス形成の支援事業」助成及び伴走先の公募要領（左記リンク先からダウンロード可能）

# POINT

「なぜやるのか？」を突き詰めつつ、今後のステップを意識して、準備に取り掛かります。  
NPO等のソーシャルベンチャーを助成・伴走する際と地域事業者（企業等）で準備する内容に変わりが無いため、既存の助成財団等が公表している過去事例を学び（真似）ながら、良きところを取り込みましょう。

No.	Title	Detail
1	今後のステップを意識して準備	<ul style="list-style-type: none"><li>本ステップは、“地域事業者×ソーシャルビジネス形成”を実施する準備の段階で、これからの公募、選考、伴走に向けて、POINTの2と3を実行しましょう</li><li>POINTの2と3に記載しきれなかった部分としてあるのが「<b>審査の公平性</b>」。社会的≒公的な取組となるため、<b>審査員の利益相反に注意するとともに、審査への事務局の関与度（審査の公平性を担保した上で事務局が審査に入る工程・基準・役割）を明確にし、公平性を担保しましょう</b></li></ul>
2	なぜやるのか？ “WHY”の 明確化・具体化 と合意形成	※次ページに詳細を記載
3	真似て要約	<ul style="list-style-type: none"><li><b>真似る</b>：NPO等のソーシャルベンチャーと地域事業者（企業等）で助成・伴走する際、対象が変わっても準備する内容に変わりが無いため、助成財団等で公表している過去事例を調査し、真似て活用／応用しましょう</li><li><b>要約</b>：ネクストステップで必ず応募内容の要約が必要になるため、要約様式（フォーマット）を準備しましょう</li></ul>

## POINT No.2 | なぜやるのか？“WHY”の明確化・具体化と合意形成

No.	Detail
2	<p>① WHYの明確化：WHY “公募元となる自組織のVisionやMission/Purpose、過去取組を踏まえたなぜ（意義,どこの誰が抱えるどんな課題をどのように解決するか）、どのフェーズ（仮説段階,仮説検証段階,試作段階,販売段階 等）の誰に資金提供・伴走し、取り組むか”を明確化しましょう</p> <p>② WHYの合意形成：明確化されたWHYに、ソーシャル要件（社会課題解決要件）とビジネス要件（継続可能となる収益性や収益貢献の要件）等の各ステークホルダーの便益が交じり合うスポットを導き出し、最低でも、<b>取り組む自社内での合意形成</b>を図りましょう。なお、実施後の便益・成果について、この段階で合意形成が図れていないと、実施後に追加のオーダーが自社内で発生する可能性があります。</p> <p>③ WHYの可視化（募集要綱の作成）：①②を踏まえた最適な選考方法（様式や審査基準 等）を加え、<b>募集要綱を作成</b>しましょう。具体化の基準は、採択予定数の2倍程度の応募数となるか、です。「応募過多は応募する側も選考する側も負担でしかない」の考えの元、<b>想定以上の応募は具体化不足と捉え、できる限り具体化</b>しましょう。</p>

# 目次

01. はじめに

02. サポートノウハウ

STEP 1. 事前準備

STEP 2. 公募,選考

STEP 3. 契約

STEP 4. 事業ブラッシュアップ

STEP 5. 実行,成果管理

03. おわりに



# How to

本ステップで、これからサポートをする、地域事業者の公募と選考を行います。  
このステップから“明確な期限”や“外部組織との調整”が入るため、1人に負担をかけすぎると  
スタックする可能性が高くなります。必ず2人以上で取り組みましょう。

	公募 - 所要期間目安 2ヵ月 -	選考 - 所要期間目安 2ヵ月 -
To Do	<ul style="list-style-type: none"><li>公募プロモーションの実行</li><li>個別お問い合わせ、個別相談の対応及び管理</li><li>応募管理</li><li>公募説明会の開催</li><li>選考会の設計及び日程調整</li><li>審査員への選考 事前説明会の準備</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>選考資料の作成</li><li>各選考会 運営資料の作成</li><li>選考結果プロモーションの準備</li><li>公募及び選考結果の報告用資料、採択先との契約書雛型の作成</li></ul>
体制	<ul style="list-style-type: none"><li>必要人数：2人以上（※）</li><li>役割分担<ul style="list-style-type: none"><li>① 主担当1人：上記To Doの実行</li><li>② 副担当1人：上記の進捗管理及びサポート</li></ul></li></ul>	
準備／作成物	<ul style="list-style-type: none"><li>公募プロモーションの実施制作物及び効果測定をまとめた資料</li><li>お問い合わせ管理簿</li><li>個別相談 管理簿</li><li>登録及び応募リスト</li><li>審査員への選考 事前説明会用の説明資料</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>選考資料*一式</li><li>*外形チェック（応募要件の確認）資料、応募内容の要約資料、各審査会の採点表 等</li><li>各選考会における進行台本</li><li>選考結果プロモーション用の各種制作物*</li><li>*プロモーション先候補リスト、Webページ、プレスリリース、告知&amp;協力先への報告文章、等</li><li>公募結果 通知書</li><li>採択先との契約書雛型</li></ul>

※：応募数/相談数が想定数より多い場合、5～10組織の増加に伴って1名を追加しましょう

# How to

## 株式会社トラストバンク 休眠預金活用事業「取組課題、事業設計図の項目整理」

団体名:  
記入者名:  
確認者名:

### Step1 対象とする社会課題を深掘する

① 取り組む課題は何ですか？現状を簡潔に一文で示してみましょう。

② その社会課題によってどの、誰が、どのような問題を抱えていますか？さらに具体化してみましょう。

③ 支援対象地域にどのくらい困っている人がいますか？

④ なぜ、社会課題は持続し続けているのでしょうか？要因は何ですか？

⑤ 課題の解決を目指す上で重要な関係者は誰ですか？

### Step2 事業で取り組む内容を決める

① 実行団体の強みは何ですか？

② 事業によって最も良い変化を起こしたい人(=受益者)は誰ですか？

③ 受益者のどのような変化を目指しますか？(目指す変化は、社会課題の原因への対応策になっているか確認しましょう)

④ 想定する活動地域はどこですか？

⑤ 事業を実施するためにはどのようなリソース(人、物、金、情報及び専門性など)が必要ですか？

### Step3 事業設計図を描く

① 実現したい社会の状態(長期アウトカム)

② 事業終了3~5年後に実現したい状態(中期アウトカム)  
※誰(どこ)が、どんな状態になることを目指し、コミットメントします

【受益者の状態】

【対象地域の状態】

③ 事業終了時までに実現する状態(短期アウトカム)※上記に設定した目標状態を達成するために必要な「前提条件」は何ですか？

【受益者の状態】

【対象地域の状態】

④ 想定する活動(アクティビティ)

成果物\_アウトプット

参考資料：個別相談、応募内容の要約様式（ご入用の方は、「03. おわりに」にございますお問い合わせ先まで連絡ください。無償にてご提供いたします。）

# POINT

審査前の公募段階では、サポート先にとって気軽にエントリーできる仕組みを作り、そして、社内外で連携してサポート候補先の網羅性を出しましょう。また、選考が始まると多量のTo Doが発生するため、選考前の公募段階でステークホルダー間での相互理解を深め、余裕ある選考スケジュールを設定しておきましょう。

No.	Title	Detail
1	“気軽にエントリー” ×“One Team” の母集団形成	<ul style="list-style-type: none"><li>応募を地域事業者内で意思決定し、応募書類を揃えることは容易ではないため、 応募前の検討段階として、応募に向けたエントリー（登録）フォームを用いて母集団を形成し、 気軽にエントリーした後、応募までをサポートしていきましょう</li><li>募集要綱に記載のサポート候補先に抜け漏れをなくするため、<b>社内の他部署、社外関係者に協力を仰ぎ、 応募検討先に個別で公募情報を届ける等、One Teamで母集団を形成</b>しましょう</li></ul>
2	選考前に相互理解	※次ページに詳細を記載
3	余裕ある スケジュール設定	<ul style="list-style-type: none"><li>現状、ソーシャルビジネス形成の申請書類に慣れていない地域事業者がほとんどのため、<b>申請内容に必ず不備が 多数起きる</b>ため、<b>応募内容の外形チェック・申請書類 修正期間を加味した余裕ある選考スケジュール</b>を組みましょう</li><li><b>審査員を務めてくださる方々は、社会的認知度も高く、多忙なため、 + α（再実施や延長）の時間は取れない</b>つもりでスケジュールを設定しましょう</li></ul>

## POINT No.2 | 選考前に相互理解

No.	Detail
2	<p>選考が始まるとTo Doに追われ、応募団体とのコミュニケーション等、各ステークホルダーと相互理解を深める時間を取るのが難しいため、選考開始前の公募段階で①～③を実施し、ステークホルダー間での相互理解を深めておきましょう</p> <p>① 説明会を開催し、公募の目的や審査基準、スケジュール等を直接説明することで、 応募ミスマッチの予防とお問い合わせ数を軽減させましょう</p> <p>② 選考前の応募検討先との個別相談を実施し、応募ミスマッチを予防するとともに、相互理解を深めることで、 選考後の事業運営を円滑にすることができます。応募検討先も複数で個別相談会に参加してもらうことで、 応募検討先の担当者バイアス除去や組織内合意形成が進み、採択後にスタートダッシュを切りやすくなります。</p> <p>③ 選考に応募内容の要約様式を付け、多数の応募があっても、すぐに応募内容を確認できる環境をつくりましょう</p>

# Hands-on POINT

伴走スタンス“相互理解の促進者”で、要約フォーマット×複数人で応募検討先との個別相談、多角的（客観的）視点から応募検討内容を深掘し、相互理解を深めましょう。  
※この相互理解が採択後の事業運営へスムーズに移行できるポイントにもなります。

## ！ 伴走スタンス | 相互理解の促進者でいる

- 事業を申請する内容や決意を固めるのは申請元の役割であるため、3ない（できない、わからない、時間がない）を理由とした作業代行はせず、飽くまで、理解を深め、申請元が抱える問題への解決策を探す促進剤となる
- 理解できていないなかでの意見や助言はせず、まずは内容の整理を通じて、相手を理解することに努める

## ！ 伴走先からの声

- 「応募段階で懸念点を潰しえあたら、採択後でスムーズに事業へ入れた」
- 「個別相談なしで採択されて、採択後の擦り合わせが大変だったため、応募段階でもっと相談しておけばよかった」
- 「個別相談していたら、自分たちが想定をサポート対象でないことがわかり、応募を見送ることができたかもしれない」

### Hands-on POINT 1

#### 要約様式を活用の 個別相談で相互理解

- 応募内容の要約要約を元に、応募検討先と申請前に事前協議し、双方の狙いを理解しあい、懸念点をつぶしましょう
- これにより、応募ミスマッチを予防するとともに、もし採択された場合、採択事業の運営へスムーズに移行することができます

### Hands-on POINT 2

#### 深掘 & 多角的視座を確保 (1人でやらず、複数人で)

- 応募検討先の事前相談を対応するときは、必ず複数人で対応しましょう
- 複数人で実施すると、深掘ができ、また、以後の合意形成時に必要な多角的（客観的）視点を確保することができます

# 目次

01. はじめに

02. サポートノウハウ

STEP 1. 事前準備

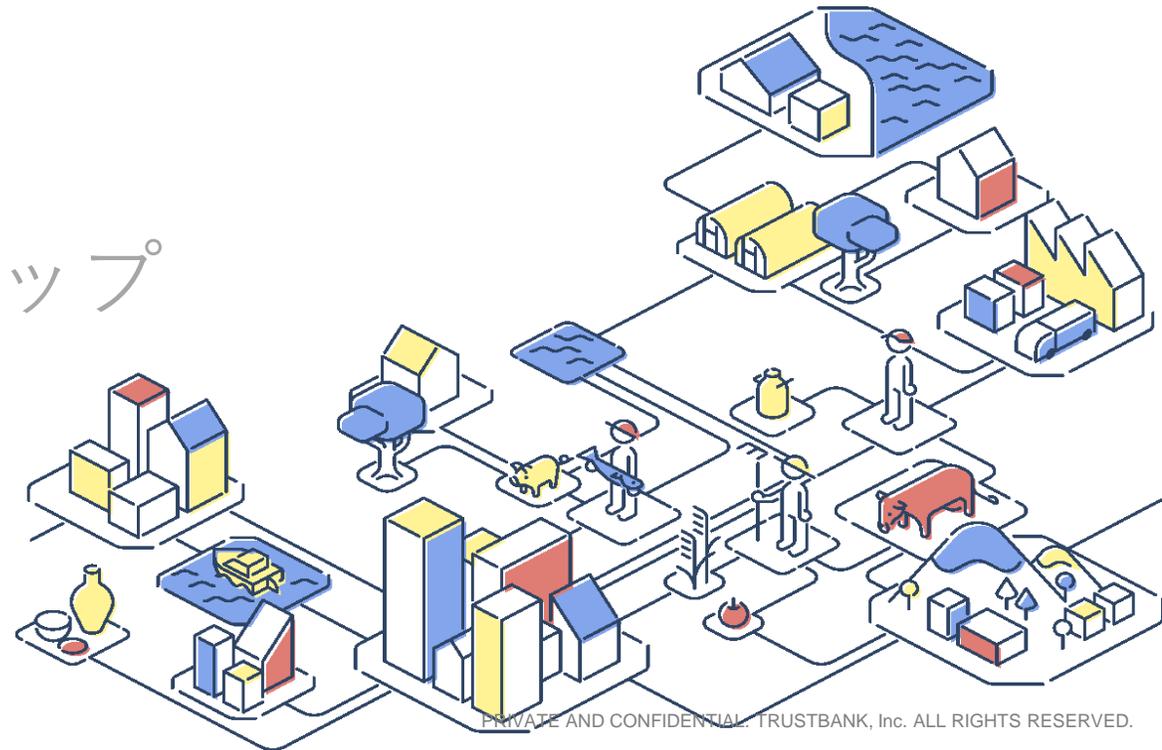
STEP 2. 公募,選考

STEP 3. 契約

STEP 4. 事業ブラッシュアップ

STEP 5. 実行,成果管理

03. おわりに



本ステップで、サポートが決定した採択 地域事業者との契約を行います。通知、不採択となった地域事業者へのフォロー、選考結果の公表、ネクストステップに向けた準備等、契約調整以外のTo Doに対応していきましょう。契約書は、先行事例を真似て活用し、しっかりと法務専門家の確認を通じて進めましょう。

## How to

契約 - 所要期間目安 1ヵ月 -	
To Do	<ul style="list-style-type: none"> <li>公募結果 通知書の送付</li> <li>採択組織との契約書ひな型の作成</li> <li>採択組織との契約内容の調整 ※不足資料の収集を含む</li> <li>選考結果プロモーションの実行</li> <li>助成金申請&amp;資金提供</li> <li>ネクストステップ（事業ブラッシュアップ）に向けた各種様式／フォーマットの作成</li> </ul>
体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>必要人数：2人以上</li> <li>役割分担               <ol style="list-style-type: none"> <li>① 主担当1人：上記To Doの実行</li> <li>② 副担当1人：上記の進捗管理及びサポート</li> </ol> </li> </ul>
準備／作成物	<ul style="list-style-type: none"> <li>契約向け説明資料の作成</li> <li>合意形成及び押印された採択組織との契約書</li> <li>記入済みの助成金申請書</li> <li>選考結果プロモーションの実施制作物</li> <li>ネクストステップ（事業ブラッシュアップ）に向けた各種フォーマット</li> </ul>

## POINT

TITLE	DETAIL
真似て、 専門家 確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>NPO等のソーシャルベンチャーと地域事業者（企業等）で助成・伴走する際に、対象が変わっても契約内容にさほど違いはありません。助成財団等で公表している過去事例を調査し、真似て活用／応用しましょう</li> <li>契約は専門分野であるため、どこに落とし穴があるか、素人には判別がつかないため、社内外の法務専門家に確認を取りましょう</li> </ul>

## Hands-on POINT

### 不採択の地域事業者にも しっかり寄り添う

採択/不採択の有無に関わらず、応募してくださった全員が、内容を懸命に考え、書類を整備してくれたため、選考理由等を丁寧な伝え、恩返ししましょう（今回ご縁がなかった方々も、きっと再チャレンジで応えてくださいます！）

# 目次

01. はじめに

02. サポートノウハウ

STEP 1. 事前準備

STEP 2. 公募,選考

STEP 3. 契約

STEP 4. 事業ブラッシュアップ

STEP 5. 実行,成果管理

03. おわりに

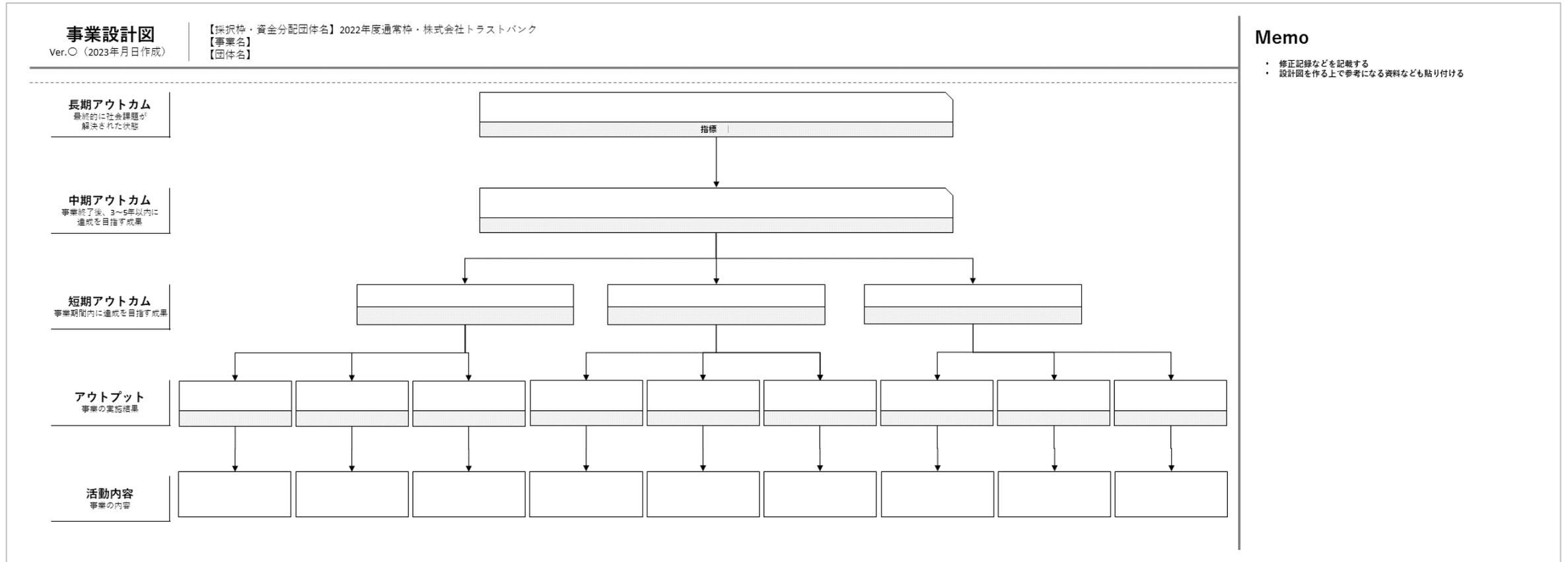


# How to

本ステップで、サポートが決定した地域事業者に対して、社会的インパクト評価を活用した事業ブラッシュアップを行います。早く実行したい現場サイドと連携し、体制を満たしながら、最長で6ヵ月かかる改善工程をいかに集中して質高く合意形成まで持っていけるか、伴走力が試されます。

	課題整理 - 所要期間目安1~2か月 -	事業設計 - 所要期間目安1~2か月 -	計画反映 - 所要期間目安1~2か月 -
To Do	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会／地域課題の調査、整理資料作成、合意形成への伴走サポート (本ステップを説明の上、オンラインとオフラインを織り交ぜた打合せの設定及び運営、必要に応じた業務代行等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業設計図作成及び合意形成への伴走サポート (オンラインとオフラインを織り交ぜた打合せの設定及び運営、必要に応じた業務代行等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>課題整理と事業設計を通じた分析結果レポート資料作成、以後の分析／検証計画作成への伴走サポート (オンラインとオフラインを織り交ぜた打合せの設定及び運営、必要に応じた業務代行等)</li> <li>課題整理と事業設計を通じた分析結果を事業及び資金計画への反映サポート</li> </ul>
体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>必要人数：3人以上</li> <li>役割分担（次々ページ「Hands-on POINT」にて詳細を記載）               <ol style="list-style-type: none"> <li>① 主担当1人：上記To Doの実行</li> <li>② 副担当1人：主担当の進捗管理及びサポート、論点整理</li> <li>③ 外部（社外）アドバイザー：外部視点の提供、全体論理性の検証等</li> </ol> </li> </ul>		
準備／作成物	<ul style="list-style-type: none"> <li>必要事項の記入、合意形成が完了した社会／地域課題の整理資料</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>必要事項の記入、合意形成が完了した事業設計図</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>課題整理と事業設計を通じた分析結果レポート資料</li> <li>以後の分析／検証計画書</li> <li>課題整理と事業設計の分析結果が反映された事業及び資金計画</li> </ul>

# How to



参考資料：事業設計図の作成様式（ご入用の方は、「03. おわりに」にございますお問い合わせ先まで連絡ください。無償にてご提供いたします。）

# POINT

地域事業者に伴走し、社会的インパクト評価を活用した事業ブラッシュアップを通じて、SBの求められる社会性（社会課題解決性）と収益性（自主的な事業継続性）が両立する事業を形成します。

No.	Title	Detail
1	“社会的インパクト評価” を通じて、 事業をブラッシュアップ	※次ページに詳細を記載
2	SBに求められる 社会性（社会課題解決性） と 収益性（自主的な事業継続性） のバランスを保つ	※次々ページに詳細を記載
3	所要期間は長めに設定	<ul style="list-style-type: none"><li>ここで、伴走力が試されます。伴走先の地域事業者（現場サイド）は早く実行に移りたいと思います。しかしながら、<b>ここがソーシャルビジネスの成立要件となる社会性（社会課題解決性）と収益性（自主的な事業継続性）が両立する肝となるので、質高く合意形成できるように、所要時間は念のため長めに設定</b>しておきましょう。</li></ul>

# POINT No.1 | “社会的インパクト評価”を通じて、事業をブラッシュアップ

No.	Detail
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• 弊社では、社会的インパクト評価*1を“自団体での課題の分析や事業設計図の作成を通じて、事実を明らかにし、事業・仮説の検証と改善、成果の可視化によって、更なる活動推進を実現する活動”と定義しています</li><li>• 社会的インパクト評価は、“A) 課題の分析(ニーズの分析) B) 事業設計の分析(セオリーの分析) C) 実施状況の分析(プロセスの分析) D)アウトカムの分析”の4要素で構成され、本ステップではAとBを主に実施します</li><li>• 社会的インパクト評価を実施することにより、既存の地域事業者がこれまでなかなか明確化しにくかった社会性（社会課題解決性）を担保しています。弊社オリジナルとして、“B) 事業設計の分析(セオリーの分析)”の事業設計図（ロジックモデル）作成時に指標を追加し、定性的になりがちな社会性（社会課題解決性）に定量的な価値を持たせています。社会的インパクト評価を通じて、社会的価値を対外的に証明・発信が可能となり、ブランディングやリクルーティング、更なる資金調達の武器となるツールの獲得に繋がります。</li><li>• “課題整理”と“事業設計”の主なゴール基準は“関わるステークホルダーが合意及び他者へ説明できる情報と論理性があるか”です。各作成資料*2の作成様式を議論の俎上に、時に外部者を交え、納得できるまで打ち合しましょう。</li></ul>

\*1：社会的インパクト評価の詳細はこちら「社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ [https://simi.or.jp/social\\_impact/evaluation](https://simi.or.jp/social_impact/evaluation)」

\*2：伴走先に向けた社会的インパクト評価の作成様式や研修資料をご入用の方は、「03. おわりに」にございますお問い合わせ先まで連絡ください。無償にてご提供いたします。

## POINT No.2 | SBに求められる社会性と収益性のバランスを保つ

No.	Detail
2	<ul style="list-style-type: none"><li>• 受益者“課題を抱える対象、課題解決によって最も便益を得られる対象”、顧客“自組織の商品やサービスを購入する／した人、自組織の商品やサービスの価値で満足させたい対象”と定義づけると、<b>社会性（社会課題解決性）は受益者のために、収益性は顧客のために、と分別を付けて、それぞれに対しての事業設計をしやすくなります</b> ※受益者と顧客が交じり合ったり、合致する場合もあり</li><li>• ソーシャルビジネスに地域事業者が取り組むなかで、これまでなかなか明確化しにくかった<b>社会性（社会課題解決性）をまずは担保しましょう。</b> 受益者に対しては「当事者が望む状態を実現できているのか？やりたいことありきになっていないか？」等に注意です。 顧客に対しては「商品やサービスのクオリティを社会性でごまかしていないか？顧客のニーズにも向き合っているか」等に注意です。</li><li>• 社会性を説明する事業設計図に、<b>ビジネス観点での収益性を混ぜ込み、社会性（社会課題解決性）と収益性（自主的な事業継続性）のバランスを取りましょう。</b>理想は「売れば売れるほど、課題が解決される（≡受益者に便益がもたらされる）」状態です。</li></ul>

## 休眠預金における社会的インパクト評価（アウトライン）

フェーズ	評価内容	具体的な検証項目*	成果物
選定時・事前評価 <small>（主に事業計画段階）</small>	課題の分析 ニーズの分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>課題は何か？</li> <li>課題の規模や質は？</li> <li>課題が起こる原因は？</li> <li>対象者のニーズは何か など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ステークホルダーマップ など</li> </ul>
	事業設計の分析 セオリーの分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>課題解決のための活動・取組は何か？</li> <li>アウトプット目標の設定は？</li> <li>想定される成果（アウトカム）は？</li> <li>どのような戦略で取り組むか？その妥当性は？ など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業設計図（ロジックモデル）</li> <li>評価計画書</li> <li>事前評価報告書 など</li> </ul>
中間評価（事業実施中） 終了時	実施状況の分析 プロセスの分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>計画通りに運用されたか？</li> <li>意図したとおりに対象者に届いたか？</li> <li>アウトプット目標は達成されたか？ など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中間評価計画書</li> <li>中間評価報告書 など</li> </ul>
事後評価 <small>（事業終了時）</small>	アウトカムの分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>生まれた変化は何か？</li> <li>想定外の変化は何か？</li> <li>効率性は高まったか？ など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事後評価計画書</li> <li>事後評価報告書 など</li> </ul>

PRIVATE AND CONFIDENTIAL. TRUSTBANK, Inc. ALL RIGHTS RESERVED.

参考資料：伴走先に向けた社会的インパクト評価の研修資料より抜粋（社会的インパクト評価のフォーマットや研修資料がご入用の方は、「03. おわりに」にございますお問い合わせ先まで連絡ください。無償にてご提供いたします。）

# Hands-on POINT

伴走スタンス“一番身近な相談者でいる”で、役割分担をしながら多角的視点で臨みましょう。“業務代行”という裏技を織り交ぜ、伴走先の地域事業者がこれまで気づけなかった自分たちの価値に気づき、他者に説明ができるようになると、「売れば売れるほど、課題が解決される（≒受益者に便益がもたらされる）」状態に近づきます。

## ！ 伴走スタンス | 一番身近な相談者でいる

- 決断・実行する主体は伴走先であり、伴走者は飽くまで伴走者で、一緒にもちろんやるけど、尊重しあいながら、過度な依存や上下関係が発生しないように、正解やアドバイスを提示する姿勢は基本NG
- 作業を代行した際は、実行先の判断の材料や選択肢を増やす意味で対応し、決断をサポートする≒一番身近な相談者でい続けましょう

## ！ 伴走先からの声

- 「他の同業事業者と比較して考えたことがなくて、自分たちが受益者に対して提供する価値について、気づくことができた」
- 「SB事業に客観性を持たせるのが難しかったが、ようやく人に説明できるようになった（自組織で「わかりみー」とみんなで言っている）」
- 「外部コンサルへの委託ではやってもらえない距離感とクオリティに感謝」

## Hands-on POINT 1

### 3人で役割分担 多角的視点で臨む

伴走に必要な深堀と多角的視点を以下の役割分担で実現しましょう

- ① 主担当：日常連絡を通じて、信頼関係を構築し、伴走先と一体となり深堀
- ② 副担当：主担当を補助しながら、他視点の提供と論点整理
- ③ 外部(社外)アドバイザー：要所で関わり、外部的視点の提供と全体論理性の検証

## Hands-on POINT 2

### 伴走先に外部視点を獲得 業務代行の有効活用

伴走スタンスに注意しつつ、評価業務の代行をすることで、以下2点のメリットが発生します。

- 共通体験による信頼関係の構築
- 事業者の手から一度離れると、自組織独特の論理/倫理性に気づき、伴走先の事業者自身が外部視点で自組織の事業内容を検証することが可能

# 目次

01. はじめに

02. サポートノウハウ

STEP 1. 事前準備

STEP 2. 公募,選考

STEP 3. 契約

STEP 4. 事業ブラッシュアップ

STEP 5. 実行,成果管理

03. おわりに



# How to

本ステップで、管理ツールを作成の上、いよいよ実行の伴走フェーズへ突入します。ソーシャルビジネスでは、事業を実際に実施してみると、当初の仮説が外れることが多々あります。日常的なコミュニケーションと成果管理を続け、もし当初の仮説が違った場合でも、すぐにピボットを行える準備をして、実行に伴走してきましょう。

	管理ツール作成 - 所要期間目安1か月 -	実行及び成果管理 -Case by Case-
To Do	<ul style="list-style-type: none"><li>コミュニケーションツールの導入サポート</li><li>事業ガントチャートの作成サポート</li><li>事業進捗／指標管理ツールの作成サポート</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>ガントチャートと指標管理ツールを活用した定例打合せ（隔週～1ヵ月程度）等を通じた実行サポート</li><li>試作品開発／検証や販売等のマーケティングサポート</li><li>組織外 専門家のコーディネート</li><li>契約内容に則った資金提供（1～2回/年 程度）</li><li>課題解決 分析／検証レポート（1回/年 程度で公表）の作成サポート</li></ul>
体制	<ul style="list-style-type: none"><li>必要人数：2人以上</li><li>役割分担<ul style="list-style-type: none"><li>① 主担当1人：上記To Doの実行</li><li>② 副担当1人：上記の進捗管理及びサポート</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>必要人数：3名以上</li><li>役割分担<ul style="list-style-type: none"><li>① 主担当1名：上記タスクの実行</li><li>② 副担当1名：上記の進捗管理及びサポート</li><li>③ 外部（社外）アドバイザー：外部視点や専門知識の提供 等</li></ul></li></ul>
準備／作成物	<ul style="list-style-type: none"><li>コミュニケーションツール（チャットツール）</li><li>事業ガントチャート</li><li>事業進捗／指標管理ツール</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>記入済みの事業進捗／指標管理シート</li><li>記入済みの助成金申請書</li><li>課題解決 分析／検証レポート（1回/年 程度で公表）</li></ul>



# POINT

目指すは、「売れば売れるほど、課題が解決される（≡受益者に便益がもたらされる）」状態。  
必須の効果ツールを活用し、効果を高めながら（またはピポットをしながら）、受益者でなく顧客に商材を売ることに全力で伴走しましょう。内部の協力者づくりは、外部からの高い評価を得ることが効きます。

No.	Title	Detail
1	必須の管理ツールで効果を高め続ける	<p>以下、3点の必須の管理ツールで効果を高め続けましょう（効果検証し、必要に応じたピポットを検討しましょう）</p> <ul style="list-style-type: none"><li>ツール①“コミュニケーションツール”：チャットツール等を導入し、日常的なコミュニケーション手段を確保</li><li>ツール②“事業ガントチャート”：事業の進捗状況を可視化し、早急な対応が必要なアラートを感知→打ち手を検討</li><li>ツール③“事業進捗／指標管理ツール”：社会性と収益性が交わる定性情報と各指標を確認→打ち手を検討</li></ul>
2	受益者でなく顧客に売る	※次ページに詳細を記載
3	内部の協力者づくりは外部からの高い評価	<ul style="list-style-type: none"><li>ソーシャルビジネスに取り組む地域事業者、サポートする私たちに対して、社内や地域の近しい内部の関係者から「経済的インパクトがないのに、仕事で地域や社会の課題解決に取り組めていいね」などの批判の声があがることもあります。</li><li>過大な経済的インパクトを出すことは稀で（声もごもっともで）、このようなときに理屈で捻じ伏せても更なる軋轢を生むだけのため、そのようなときは外部からの高い評価や評判を獲得できるよう動きましょう</li><li>著名アワードでの受賞やメディアでの報道を通じ、外部からの高い評価、賞賛の声が届くと、内部で批判をしていた人たちもその組織へ所属や関与していることに嬉しくなり、いつの間にか協力者になってくれます</li></ul>

## POINT No.2 | 受益者でなく顧客に売る

No.	Detail
2	<ul style="list-style-type: none"><li>STEP4 事業ブラッシュアップのPOINT2 “SBに求められる社会性（社会課題解決性）と収益性（自主的な事業継続性）のバランスを保つ”にも記載のよう、受益者と顧客は定義が異なります ※受益者と顧客が交じり合ったり、合致する場合もあり</li><li>「売れば売れるほど、課題が解決される（≡受益者に便益がもたらされる）」状態ができているなら、<b>顧客目線でどのように商材（商品やサービス）を売るかを考えることが悪いなんてことでは決してありません。</b> 顧客をソーシャルビジネスのパートナーと考え、既存ビジネスのフレームワークも有効活用しながら、商材をどのように売るかを考え抜いて、実行しましょう。 ※もちろん、上記に環境負荷や組織内ガバナンスを無視しての意図はありません</li></ul>

# Hands-on POINT

伴走元の自分たちがそうであるよう、伴走先となる地域事業者も得意や不得意はそれぞれです。柔軟な伴走対応を心がけるなか、地域事業者が不得手と感じていることが多い“マーケティング分野”への貢献で、伴走価値を向上させることがおススメです。

## ！ 伴走スタンス | 伴走先もそれぞれ、柔軟な対応を

- 伴走先となる地域事業者の得意や不得意は、伴走元の自分たちもそうであるように、それぞれです
- 一番身近な相談者でいながら、得意／不得意にあわせて柔軟なサポートを心がけましょう

## ！ 伴走先からの声

- 「苦手なマーケティング分野で専門家の仲介や事例紹介、選択肢を提示してくれて、伴走してもらう価値を感じた」
- 「得意な部分である、受益者や顧客のコミュニティ形成について、企業の持つネットワークを活用し、動員等に貢献してくれ、非常に助かった」

## Hands-on POINT

顧客への販売は  
とことんビジネス視点  
でOK

「売れば売れるほど、  
課題が解決される（≒受益者に  
便益がもたらされる）」  
状態の活用

- POINT 2 “受益者でなく顧客に売る”にも記載の通り、SBの理想は「売れば売れるほど、課題が解決される（≒受益者に便益がもたらされる）」状態で、これまでの取組で社会性（社会課題解決性）を担保し、かなり近い状態にあります
- この状態なら、通常のビジネスで営利企業が実施するように、顧客を自社のパートナーと考え、既存ビジネスのフレームワークも活用しながら、商材をどのように売るか、のマーケティング視点で販売に取り組んで、問題なしです
- **地域事業者が不得手と感じていることが多い“マーケティング分野”の領域で、（場合によって、専門家の力をかりながら、適切量の）商材販売の促進へ伴走しましょう**



## おわりに | 今後に向けて

最後までご覧いただき、感謝申し上げます。

まずは私たちが地域事業者×ソーシャルビジネス形成で痛感した「やりたいけど何から始めればわからない」という状態の方々に対して、少しでも参考になりましたら幸いです。

今後は事業進捗にあわせて、数年かけながらノウハウのブラッシュアップや事例等を追加掲載していき、ゆくゆくは本書を成功のメソッドとしていきたいと考えています。  
本書をご覧になった感想や、ノウハウを実践してみたことで得られたフィードバックを頂けると大変うれしい限りです。

“こだわりを持って生業で暮らす地域事業者が、自分たちの生業を通じて、地域の誰かに貢献する”ことが  
当たり前前の社会になることへ向け、私たちトラストバンクは励み続けます。

私たちは、特定地域で地域事業者×ソーシャルビジネス形成を、資金面でも伴走面でも継続的に実施できるシステムを構築しようと動きだしており、もし、このような取組を応援したい、一緒に取り組みたい方がいらっしゃいましたら、下記のお問い合わせ先まで、お気軽に連絡を頂けると幸いです。

### 本書に関するお問い合わせ先

株式会社トラストバンク

休眠預金活用／ソーシャルイノベーションデザイン室（担当：高橋有希子 元岡）

Tel：050-1780-2063

E-mail：kyumin@trustbank.co.jp

# TRUST BANK

PRIVATE AND CONFIDENTIAL. TRUSTBANK, Inc.  
ALL RIGHTS RESERVED.

