

# エグゼクティブサマリー

## I. JVPFとベンチャーフィランソロピー

「日本ベンチャーフィランソロピー基金支援 成果レポート ～放課後NPOアフタースクール支援事例にみるJVPFの役割と、日本におけるベンチャーフィランソロピーの意味～」(2017年6月)より



- **ベンチャーフィランソロピーとは**
  - 社会課題の解決を目指す組織に対して、高いコミットメントを伴いながら、経営的支援と資金的支援を統合的に提供し、社会課題解決に向けたインパクト拡大を目指す行為や仕組み
  - その着想はベンチャーキャピタルから得られており、高い成長ポテンシャルを有する企業・組織に対して比較的大規模に資金を提供すると同時に、経営面からの支援を行う
  - 担当者が支援対象となる企業・組織の理事会や取締役会の一員として経営に参画するケースも存在する

<b>少数の組織への深い関与</b>	■ 一般的な助成財団と比べて、サポートする組織が少なく、概ね10件～15件程度を支援することが平均的
<b>組織へのキャピタル・ティールディング</b>	■ 個々のプロジェクトよりも、組織全体のキャパビリティを志向することが一般的 ■ 事業助成が中心の一般的な助成財団とは異なる
<b>柔軟な資金提供</b>	■ 団体の状況や、必要な資金の種類を慎重に考え、最適な形式で資金を提供 ■ 助成、ローン、劣後債や準株式等、経済的リターンと社会的リターン、リスクに応じ判断
<b>ネットワークの提供</b>	■ 組織の成長やスキル形成に必要なネットワークをVPがつなげ、必要なサポートを必要な形で提供することを志向する
<b>複数年の支援</b>	■ 単年度での支援は一般的ではなく、複数年にわたって支援を行う ■ 概ね3年から5年程度が一般的
<b>成果の把握</b>	■ 計測可能な成果指標を設定し、アウトカムを把握すること、マイルストーンを置き支援を行うこと、財務面での説明責任を果たすことを求めることが一般的

- **日本ベンチャーフィランソロピー基金とは**
  - JVPFは国内初の本格的なベンチャーフィランソロピー
  - 資金提供と経営支援を通じて社会的事業を行う組織の成長をサポートし、社会的インパクトを拡大する
  - プロボノパートナー企業として、以下の3社が協力
    - ベイン・アンド・カンパニー
    - クリフォードチャンス法律事務所
    - ボックス・グローバル・ジャパン
  - 現在までに、4つの団体を支援
    - NPO法人 放課後NPOアフタースクール
    - 認定NPO法人 Teach for Japan
    - 株式会社 Asmama
    - NPO法人 発達わんぱく会

- **基金設立年・設置者**
  - 2013年設立
  - 総額1億円のうち、5千万円を日本財団が、5千万円をその他の民間の資金提供者が拠出
- **総額**
  - 2億9千万円 (2017年5月末時点)
- **特徴**
  - **柔軟な資金提供**
    - 助成だけでなく投資や融資など、支援先のニーズに応じて柔軟に資金提供の手法を選定
  - **組織への支援**
    - 個別のプロジェクトではなく、支援先の組織全体への支援を実施。
    - 資金提供だけでなく、戦略策定や事業実施を積極的に参画し、組織の成長を支援する
  - **中長期の伴走とモニタリング**
    - 3～5年を目処とした中長期の伴走を行い、事業進捗と社会的インパクトの評価・モニタリングを実施。
    - 組織が生み出す具体的な成果を重視することにより、本質的な社会課題の解決を支援する

## II. 放課後NPOアフタースクールへの支援、3年間の支援の軌跡

- **放課後NPOアフタースクールとは**
  - 2005年に活動を開始。
  - 「預かり(学童保育)」と「体験(プログラム)」の2つを特徴とした「アフタースクール」を運営
  - 学校施設を活用し放課後の居場所を作る
  - 地域の大人や社会の第一線で活躍する大人が「市民先生」として子どもたちに多様な体験を届けている
- **JVPFによる支援**
  - 支援期間: 3年3カ月 (2013年12月～2017年3月)
  - 支援金額・手法: 2千万円 (助成金)
  - 主な資金使途
  - 事務局長、及びエリアマネージャーの雇用にかかる人件費



- ミッション: 「子どもたちの放課後を救え！」
- ビジョン: アフタースクール、全国で!

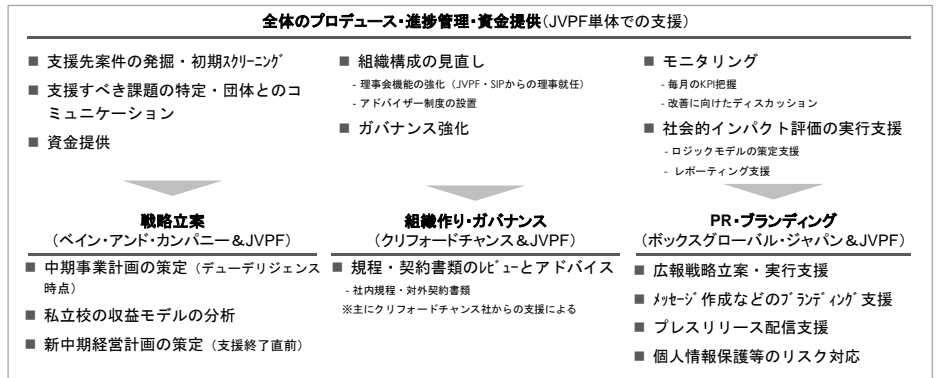
<p><b>1. 収益性を伴った運営モデルの確立とスケールアウト</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ スケールアウトのための収益モデルを確立</li> <li>✓ 支援期間中1校の公立校でのアフタースクール事業を導入</li> </ul> <p><b>2. 事業基盤の確立</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 本部組織の体制の強化</li> <li>✓ 人材育成プランの確立</li> <li>✓ リスク管理体制の確立</li> <li>✓ ガバナンス体制の整備</li> </ul>	<p><b>3. ステークホルダーリレーションの充実</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 社会的インパクトの可視化</li> <li>✓ 事業の認知向上とPRの強化。</li> </ul>
--	---



## ■ 放課後NPOアフタースクールに対する関わり

- JVPFが全体像を描き、支援のプラットフォームを設計、プロデュースを実施。
- その上で、企業3社がそれぞれの専門性を発揮し、具体的なサポートを行った。

## 【JVPFと各社の関わり】

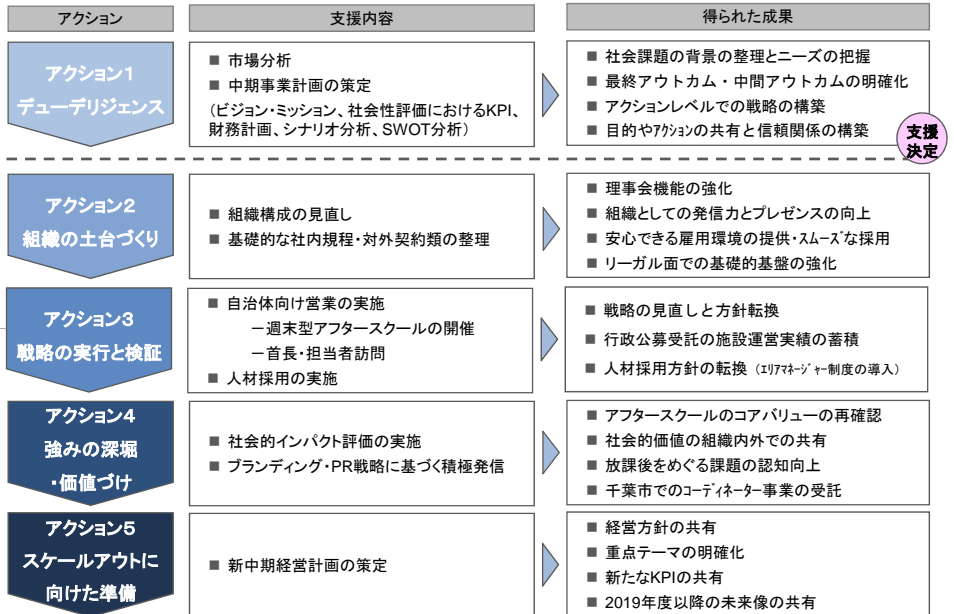


## ■ 卒業に至るまでの経営支援

### (5つのアクション)

- JVPFの支援は、支援先の選定・デュエリジェンスから始まる。
- アクション1  
- デュエリジェンスに要した期間は約4か月。デュエリ時点から支援は始まっており、中期事業計画はその後の3年間の支援期間の重要な指針となった。
- アクション2  
- 組織の土台づくりでは理事会機能を強化すると共に、アドバイザーボードを整備。またリーガル面、雇用環境面での整備が進んだ。
- アクション3  
- デュエリジェンスの結果、策定された戦略を実行。検証結果を踏まえて  
✓ 公立校の受託に向けた戦略  
✓ 人材採用戦略  
の両面で方針転換を実施。  
- 行政公募による放課後預かり事業を受注すること、エリアマネージャー制度を置くことを決めた。
- アクション4  
- 社会的インパクト評価を実施し、自らが生み出す社会的価値を可視化  
- 発信を強化し、放課後を巡る課題の認知向上を果たす。  
- 勉強会等も開催した結果、放課後を巡る問題の認知度向上と公立校の受託拡大にもつながった。
- アクション5  
- 卒業を見据えて新しい中期経営計画を策定。経営方針を共有し重点テーマを明確化、新たなKPIを明示した。

## 【5つのアクション(全体像)】

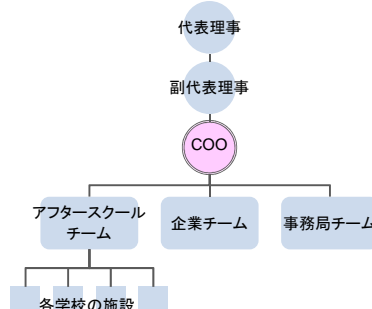


## 【仮説検証の結果の方向転換】

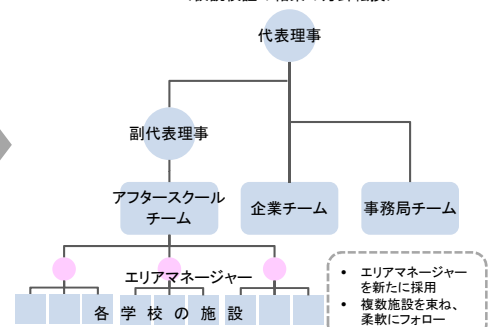
運営	内容	特徴	
公立	1. 行政公募による放課後の預かり事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 公立学童保育および放課後子ども教室等の運営委託</li> <li>● 予算制限あり、委託費一定</li> <li>● 4~5年ごとに再プロポーザル</li> </ul>	
公立	2. 新アフタースクール事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Step1 シティズンスクール事業</li> <li>● Step2 新アフタースクール運営事業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 公共施設を利用した預かり事業</li> <li>● 少額の自己負担が前提</li> </ul>
	3. アフタースクール事業 (運営委託型)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 学校施設を利用した預かり事業</li> <li>● 単なる「放課後の居場所」ではなく、質の高いプログラム提供を伴う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 学校法人がアフタースクールを設置。同団体に運営を委託 (JVPFによる支援開始時点で既に3校からの受託実績有)</li> </ul>
私立	4. アフタースクール事業 (直接運営型)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 学校施設の貸与により、放課後NPOアフタースクールが設置・運営</li> <li>● 対価は保護者より直接回収</li> </ul>	

## 【人材採用戦略の転換(エリアマネージャー制度の導入)】

### <デュエリジェンス時点での想定>



### <仮説検証の結果の方針転換>



### Ⅲ. 成果

#### ■ 設定された目標に対する達成状況

- 3つのゴールそれぞれに対して、意義ある成果が得られた。
  - ゴール1
    - ✓ 5つの小学校における預かり事業の運営を受託。千葉市では、「放課後子ども教室総合コーディネーター事業」を受託、公立小学校10校に運営改善・コーディネート業務を実施。スケールアウトに向けたノウハウ集約が可能な環境を獲得することができた。
  - ゴール2
    - ✓ エリアマネージャー制度の導入により、子育て中の女性を積極採用、複数施設を効果的・効率的に運営可能に。社内制度を充実させ人材育成や能力開発を促す仕組みに。リーガルチェックにより法律面からの基盤が整備され、理事会メンバーの見直しにより経営判断ができる理事会へと変貌した。
  - ゴール3
    - ✓ ロジックモデルや事業戦略の策定により社会課題を整理、KPIの設定が可能な状況に。事業モデル・収益モデルが整理されたことで戦略的なメディアリレーション・コミュニケーションが可能に。成果発信の結果メディア掲載が増加し営業活動にもプラスに。

【3つのゴールと得られた成果】

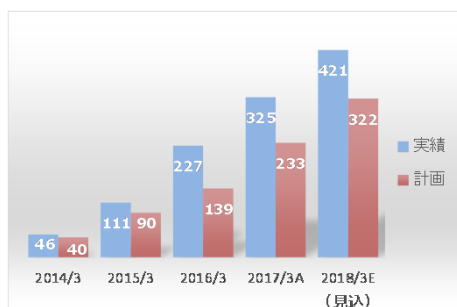
3つのゴール	得られた成果
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>収益性を伴った運営モデルの確立とスケールアウト</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ スケールアウトのための収益モデルの確立</li> <li>✓ 1校の公立校でアフタースクール事業を導入</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>公立小学校での預かり事業の受託</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 目標1校のところ、5校での導入が決定</li> </ul> </li> <li>■ <u>千葉市放課後子ども教室総合コーディネーター事業の受託</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 千葉市内10校の公立小学校の放課後子ども教室の運営改善・コーディネート業務を受託</li> <li>✓ スケールアウトに向けたノウハウ集約を進められる状況に</li> </ul> </li> <li>■ <u>新中期経営計画の策定</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 3年間の支援終了後の成長戦略が明確に</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>事業基盤の確立</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 本部組織の体制強化</li> <li>✓ 人材育成プランの確立</li> <li>✓ リスク管理体制の確立</li> <li>✓ ガバナンス体制の整備</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>エリアマネージャー制度の導入</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 本部組織の体制強化としてエリアマネージャー制度を導入</li> <li>✓ 複数施設の効果的・効率的なマネジメントが可能に</li> </ul> </li> <li>■ <u>社内制度の充実</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 看護休暇・リフレッシュ休暇、時短制度、社内研修の充実、社内留学制度の設置など、社内の人事関連や人材育成関連の制度が整備された</li> </ul> </li> <li>■ <u>基礎的な社内規定・対外契約書類の整理</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 社内規程、契約書類、個人情報保護関連の文書レビューを実施。法律面からの基盤が強化</li> </ul> </li> <li>■ <u>理事会機能の強化</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 理事会メンバーを見直し、経営判断ができる理事会へ変化</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>ステークホルダーリレーションの充実</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 社会的インパクトの可視化</li> <li>✓ 事業の認知向上とPRの強化</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>社会課題の背景とニーズの整理</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ロジックモデルや事業戦略の策定を通じ、社会課題の背景を再整理</li> </ul> </li> <li>■ <u>広報体制の構築</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ビジョン・各取り組みの位置づけが整理され、各種取り組みを対外的に説明しやすく</li> <li>✓ 個別のイベントの発信に留まらず、戦略的なメディアリレーション・コミュニケーションが可能に</li> </ul> </li> <li>■ <u>成果の社会発信</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 社会的インパクト評価の結果を発信。メディアを通じて広く放課後の子どもたちを取り巻く課題を訴求</li> <li>✓ 日経MJ、プレジデント、日経新聞、NHK、TV朝日などのメディアへの露出。新規の受託や人材採用にもプラスに(信用力UP、人材応募数の増加効果、等)</li> </ul> </li> <li>■ <u>営業への展開</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ メディア掲載も活用し、行政向け放課後子ども総合プラン勉強会を開催した。関心を持つ自治体担当者・首長の双方を発掘(2016年には公立20校参加)。</li> </ul> </li> </ul>

#### ■ 定量的な観点から見た成果

##### ● 収入面

- 当初計画を凌いで成長。2013年度(2014年3月期)は4,600万円だったが、2016年度(2018年3月期)には3億2,500万円(2013年度比613%増)に達した。
- このような収入面での増加は、私立公立それぞれの放課後預かり事業の受託件数の増加によるところが大きい

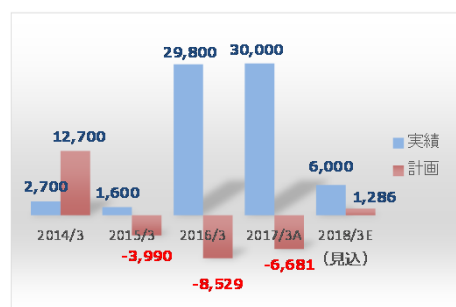
【収入の推移】  
(単位:百万円)



##### ● 収益面

- 支援開始時点では、本部体制の充実が急務との認識の下、2014～2016年度は人件費を中心に先行投資する前提で赤字予算を見込む
- しかし実績は計画を大きく上回り、2015年度、2016年度ともに3,000万円の黒字を達成。
- 新規開校数の増加、連携先企業数の増加の両面が要因として挙げられる。

【経常収支の推移】  
(単位:千円)

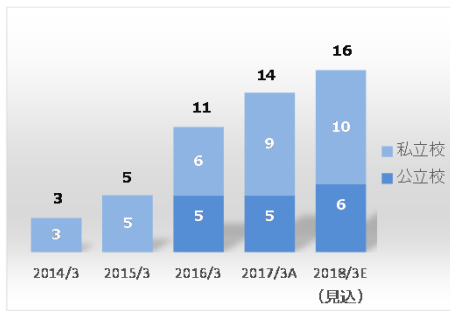




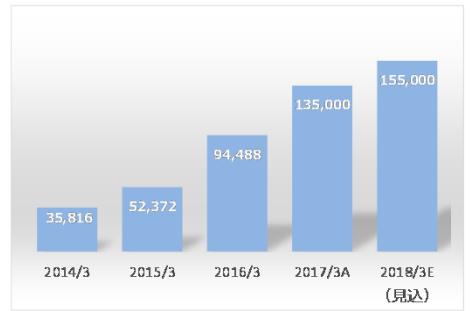
● 実施校数と参加人数の推移

- ▶ 中期事業計画では3年後（2016年度）に公立1校、私立6校への拡大を目標としていたが、2016年度実績では、公立校5校、私立校9校の合計14校に達し、計画を大きく上回った。
- ▶ それに伴って利用者である子どもの参加延べ人数も4倍弱の増加を見せている。

【放課後NPOアフタースクール実施校の推移(単位:校)】



【放課後NPOアフタースクールへの参加延べ人数(単位:人)】

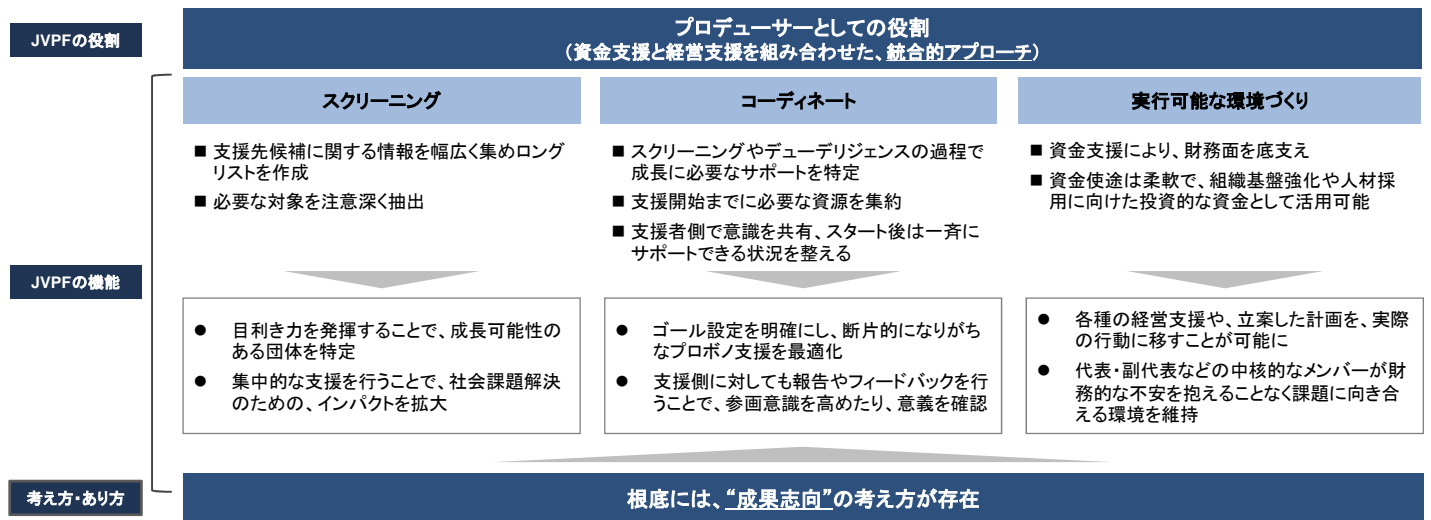


IV. 総括

■ JVPFが果たした3つの機能とプロデューサーとしての役割

- 3つの機能とは、1. スクリーニング、2. コーディネート、3. 実行可能な環境づくり
- JVPFは3つの役割を發揮させながら、プロデューサーとして、支援すべき存在(事業としての成長可能性と社会的インパクトの双方を有する存在)を發掘し、可能な限りのリソースをフル活用して支援先を磨き、社会的インパクトを最大化させる存在である。
- この場合のリソースとは、**資金支援と経営支援の双方**を指しており、この**両者を組み合わせた統合的にアプローチ**により、**組織基盤の強化と社会的インパクトの最大化が同時に実現**される。

【JVPFの機能と役割】



■ ベンチャーフィランソロピーが日本社会に果たす意味と役割

- ベンチャーフィランソロピーは、右記3つの観点から、日本社会の今後の変化・成長に役割を果たす

【ベンチャーフィランソロピーが日本社会に果たす意味と役割】

(1) 経営的な観点から見た成長モデルづくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ NPOやソーシャルビジネス事業者が、ベンチャーフィランソロピーの支援を受けながら、企業経営的な手法を活用し、組織基盤や経営基盤を強化</li> <li>■ 規模拡大やスケールアップといった観点からみてモデルの少ないソーシャルセクターにおいて、モデルとなる成長の実例を生み出す</li> </ul>
(2) 企業人の専門性ある社会参加の回路づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新しい社会貢献の形として、より本義的な意味でのプロボノ活動を展開</li> <li>■ 確固たる専門性を持った企業人が、スキルを使って社会に参加する可能性を拓く</li> </ul>
(3) 成果志向という文化の醸成	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ベンチャーフィランソロピーの根底に徹底的な“成果志向”が存在</li> <li>■ 支援先の規模拡大・スケールアップと合わせて、社会課題の解決のスピードアップと社会的なインパクトの拡大という文化や考え方を広げる役割を果たす</li> </ul>

■ ベンチャーフィランソロピーを広げ、社会課題解決のスピードアップとインパクト拡大を実現するために

- 鍵を握るのは、①資金提供者の増加、②プロデューサー型人材の参画、③理解ある企業トップの増加、という3点に集約される。

【ベンチャーフィランソロピーを広げ、社会課題解決のスピードアップとインパクト拡大を実現するために】

