



Jvpf

協働成果レポート 2019.12
COLLABORATION REPORT



はじめに

本レポートは、日本ベンチャーフィランソロピー基金（JVPF）による株式会社 AsMama への支援成果をまとめたものである。

JVPF は、日本初の本格的なベンチャーフィランソロピーである。AsMama は、JVPF の 3 番目の支援先であり、3 件目の卒業団体（支援終了団体）である。

本レポートでは、JVPF による AsMama への支援の内容を解説すると共に、4 年間の協働のプロセスを振り返り、成果に関する総括を行った。また支援に関わったプロボノパートナーからの声や、数字で見る変化についても掲載した。

作成にあたっては、基金を運営する JVPF/SIP のパートナー、今回の支援先である AsMama、執筆者である株式会社 風とつばさが複数回の協議の場を持ち、取り組みの振り返りを行った。

ベンチャーフィランソロピーは、わが国においてはまだ数が少なく、規模も小さい。

しかし、資金提供と経営支援を統合的に提供するベンチャーフィランソロピーは、ソーシャルベンチャーの成長とわが国の社会課題解決を促進させる、大きな可能性を秘めている。

本レポートを通じて、その可能性の一端を感じていただければ幸いである。

CONTENTS

02	はじめに
03	ご挨拶
04	4 年間の協働の全体像
06	ベンチャーフィランソロピーとは
08	JVPF とは
10	AsMama とは
14	支援に関する時系列的整理
16	支援の全体像
19	支援内容の詳細
30	支援結果に関する総括
32	AsMama との協働が JVPF にもたらした価値
33	プロボノパートナーからのメッセージ
34	KPI OF SOCIAL IMPACT
35	おわりに

レポートのご利用にあたってご留意頂きたい事項

- ・ 本レポートは、2019 年 11 月末時点の情報に基づき作成されています。
- ・ レポートの作成にあたっては発行者と執筆者で内容を確認し、情報の正確性には万全を期しておりますが、レポートのご利用やご寄付を含むご支援の判断は、読み手の皆様ご自身で行っていただくようお願い申し上げます。
- ・ 本レポートは、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。引用を行う場合は必ず出所を明記頂けますようお願い申し上げます。
- ・ 本資料の一部または全部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、下記までご連絡下さい。
- ・ また本レポートに関するお問い合わせにつきましても、下記までお願い致します。

<http://jvpf.jp/contact/>

Message

4年間の協働を終えて



一般社団法人ソーシャル・インベストメント・パートナーズ 理事

白石 智哉

AsMama と出会ったのは、創業して5年を経過した頃でした。甲田社長や社員の皆さんの熱意で社会に役立つ多くの事業の芽吹きが見えてきたころだったと思います。私が常に心がけたのは「AsMama にしかできないソーシャル・インパクトを持続的に最大化すること」でした。現場で常に出てくる事業の芽吹きを抽象化して、優先順位をつけ、会社という仕組みにして持続的に広がるようにすること。今までの企業経営の知見を活用しながら、一緒に悩み、喜びながら考えてきた時間だったと思います。

そのような事業に携わる社員の皆さんのなんと尊いことでしょう。分析して評論するのは容易いことです。もっともチャレンジングなのは実行すること。そのような人たちが社会をほんとうに良くしていくのだと思います。経営者は、そのような人たちがモチベーションを持って活躍できるような仕組みづくりができるリーダーである必要があります。それだけに経営者には大変な負荷がかかります。私たちは、チャレンジする人々への尊敬の念を持ちながら、経営者に寄り添う存在でなければならない。投資業の根幹を考える機会となりました。AsMamaの皆さん、協力いただいたプロボノパートナーの皆さん、ありがとうございました。今後の発展に心からエールを送ります。



株式会社 AsMama 代表取締役 CEO 兼 COO

甲田 恵子

AsMama は2019年11月に創業10年を迎えました。株式会社として創業しながらも、経済成長と社会成長の両立を果たすというミッションを揺らがしたくないという頑なな思いと、お金は借りた以上のものを返さなくてはいけないという責任感から、先行き不透明なうちは投資も融資も受けずに事業を推進してきました。しかし、一円の利益も利用者には負担させないICTを活用した知人間共助の仕組み開発とその普及に躍りになった時期、一気にキャッシュフローが悪化して、本気で経営が維持できなくなると思ったことがありました。その時に頼ったのが白石さんでした。救済策をすぐにでも！という思いでしたが、「まずは、現状と事業計画を見直しましょう」と言われ、正直、「そんなことをしている場合じゃない」と焦りました。

それから半年ほどして、JVPFからの経済的経営的支援が始まりました。初めての株式会社への支援ということで、「寄付」ではなく、「貸し」という形でしたので、返済+αというプレッシャーはいつもありました。

結果的には3年であった支援が4年、経済的経営的支援を受けました。時には毎週、横浜のオフィスまで来社頂いて、次期事業計画の見直しを行ったこともありました。この4年間、終始一貫して学んだことは、「現状と先を見通して最大リスクを勘案して対策を考えつつ、最高の状態のために全力を尽くす、ということ」を『定期的に考え、備える』ということだったような気がしています。

この4年間の学びは、社会に、そして次世代に繋いでいきたいと思っています。

これまでAsMamaを直接的及び間接的にご支援頂きました企業様ならびに個人の方には心から感謝申し上げます。

4年間の 協働の全体像

AsMama に対する JVPF の支援は 2015 年 8 月から 2019 年 8 月までの 4 年間に亘る。創業から 5 年目を迎えていた AsMama は、創業時に思い描いていた「共助の仕組み」のプロトタイプが一定程度実現し、利用者数、提携企業数ともに急増していた。一方で、急成長続けていたからこそ、組織運営・事業運営ともに、乗り越えなければならない課題にも直面していた。

JVPF は、連携先のプロボノパートナーと共に、中長期的な観点から AsMama をサポートし、コアバリューの見直しや組織基盤の強化、事業戦略の再設計という 3 つの側面から組織の持続的な成長を支える基盤を整えた。

その結果、子育てシェアの登録者数は 2015 年度比で 2.8 倍、共助を支える媒介役である『認定サポーター』（通称ママサポ）の数が約 2 倍へと成長し、連携自治体数・企業数ともに一気に拡大した。また財務的にも安定的な推移を見せた。

AsMama とは？

概要

- ・ 2009 年創業。本社所在地は横浜、活動エリアは全国。
- ・ 人と人、人と地域がつながることで、互いに頼りあい、助け合える社会をつくることを目標に、そのための機会やツール、仕組みを提供するソーシャルベンチャー

抱えていた課題

1
コアバリューが
不明確に

- ・ 事業が形になり、ステークホルダーが増えたことで、AsMama の事業が持つ“比類なき価値”がどこにあるかが逆に不明確に

2
組織への支援

- ・ ボランタリーな関わり方も含め、多様な人材の参加は推進力になっていたが、一方でコミュニケーションコストが増大していた
- ・ 安心して事業と組織を任せられる人材が不足していた

3
中長期の伴走と
モニタリング

- ・ 大局的な観点から事業を組み立てるには至っておらず、2 つの事業の柱が独立しており、相乗効果が得られていなかった
- ・ ママサポの役割や位置づけが十分整理されていなかった
- ・ 財務面・人事面での計画も十分練られていなかった

得られた成果

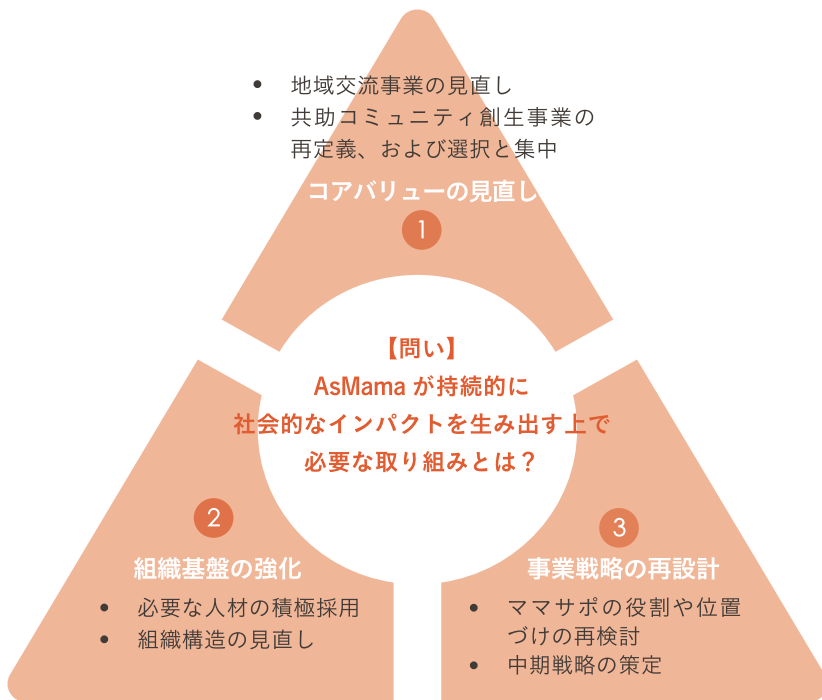
AsMama にとって

- 先を見通す経営力を獲得し、起業家として大きく成長
 - 定期面談による報告リズムの獲得と視点・観点の体得
 - 事業戦略の明確化
- 経営を支える組織基盤が強化され、持続的な成長が可能な環境に

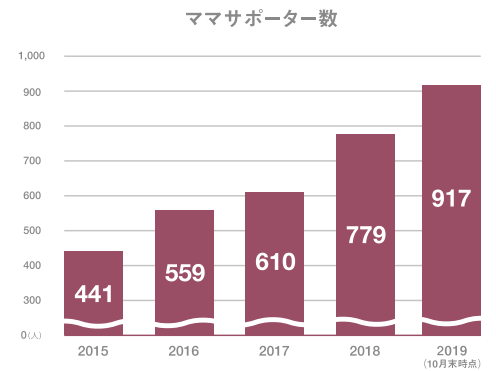
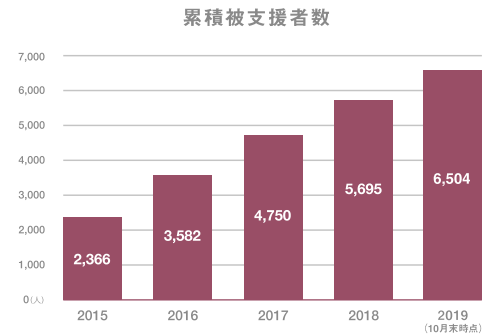
- **地域交流事業**
 - ・ 子育て世帯とママサポ・企業・団体、自治体、または子育て世帯同士をリアルに結び付け、支えあいのコミュニティづくりを促す取り組み
- **共助コミュニティ創生事業**
 - ・ “住む場所や環境” が共通しているケース、保育園や幼稚園・小学校、塾や習い事など保育や教育環境が共通しているケースにおいて、住民間、あるいは世帯間の支えあいを促す取り組み

- **「子育てシェア」の開発・普及**
 - ・ AsMama が独自に開発した共助を進めるためのオンラインツール
 - ・ リアルでもつながる「シェア友」が、主に子育てにまつわる「困った」と「サポートしたい／できる」を共有し、利用者間の直接のやり取りを通じて困りごとの解決や子育ての楽しみを共有するためのプラットフォーム
- **「ママサポ」の発掘・育成**
 - ・ 助け合いや支えあいを広げる担い手である『AsMama 認定サポーター』を全国から発掘・育成
 - ・ 男女や年齢に関わらず募集しており、一定の研修を受けると「認定サポーター」として登録することが出来る

解決に向けた取り組み



KPI OF SOCIAL IMPACT



JVPF にとって

- 社会的リターンと経済的リターンの両立を実現
 - 助成以外の手法を活用した初めての例
 - さらに寄付による資金還流も発生。エコシステムの広がりを実感する成果に

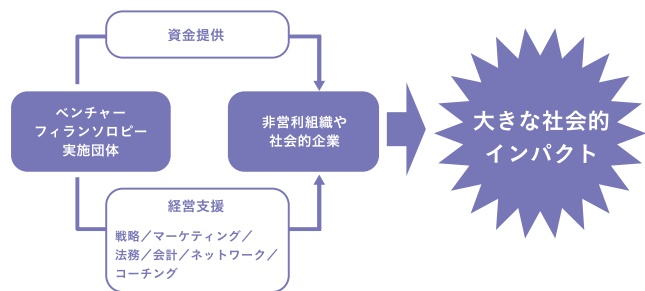
ベンチャーフィランソロピーとは

レポートの冒頭にあたり、本節ではベンチャーフィランソロピーの概念を解説する。

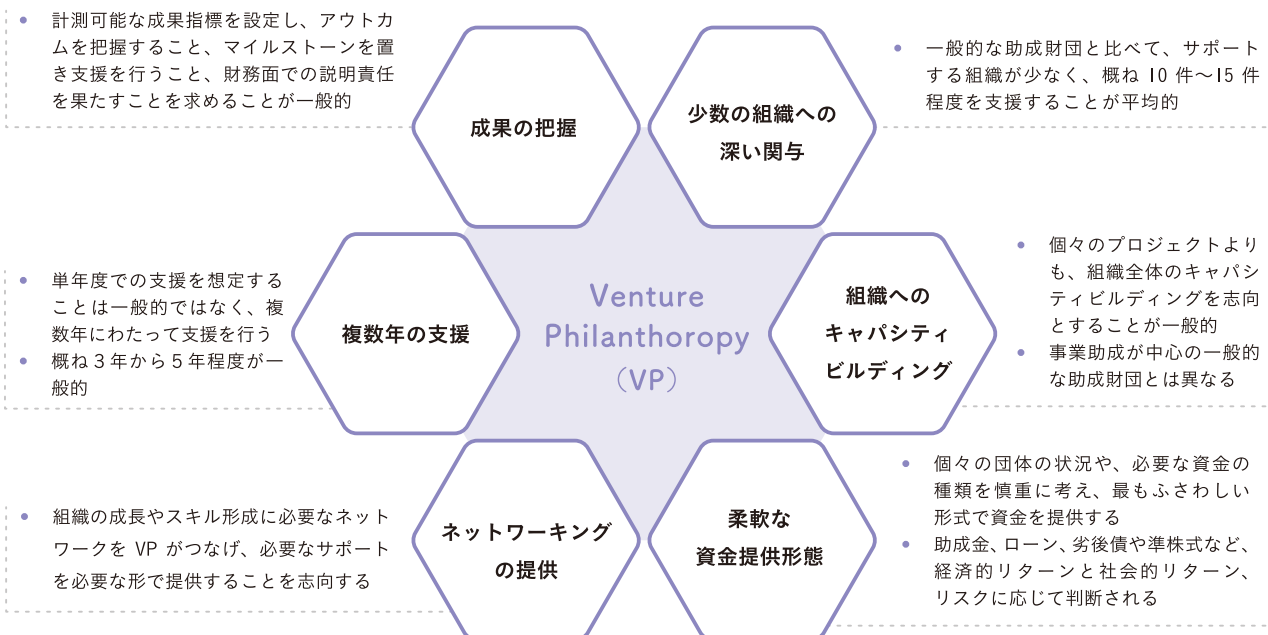
ベンチャーフィランソロピー（以下、VP と略記）とは、社会課題の解決を目指す組織に対して、経営的支援と資金的支援を統合的に提供し、経営全体への高いコミットメントを伴いながら、社会課題解決に向けたインパクト拡大を目指す仕組みを指す（図表 1）。

VP は、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、経営面からの支援も行う。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。

一般的に上場・株式公開や転売による利益を目的とするベンチャーキャピタルやプライベートエクイティに対して、VP は、支援先企業・組織の成長により、社会課題解決のスピードアップやインパクトの拡大を目指す点が特徴である（図表 2）。



図表 1 ベンチャーフィランソロピーとは





図表 2 ベンチャーキャピタルとの類似点・相違点

ベンチャーキャピタルとの類似点

総合的アプローチ

- 経営的な支援と資金的な支援の両者を提供
- 組織と事業の成長のために統合的な支援を実施

成長ポテンシャルのある組織への集中的な支援

- 成長ポテンシャルのある組織を注意深く抽出し、集中的な支援を実施
- 比較的少数の組織に対して深いコミットを伴い支援を行う

経営へのコミットメント

- 取締役会・理事会等にファンド側の人材が参画するなど、経営に強くコミットメントを行う
- コミュニケーションが比較的密である

高いリターンを追求

- 集中的に支援を行うことで、高いリターンを追求（但し金銭的リターンだけではない）

ベンチャーキャピタルとの相違点

社会的利益を追求

- VP は、社会的利益や社会的課題の解決に向けたインパクトの拡大を追求しており、“Financial First”ではない

回収を前提としない資金提供手法も存在

- VP には一般的なエクイティによる資金供給も存在するが、助成等の返済や配当を前提としない資金提供を行う場合も存在する

原資が寄付である

- VP の原資は寄付であることが一般的であり、社会的リターンを追求可能な環境にある

JVPF とは

本節では JVPF について、そのミッションや特徴、支援領域、これまでの支援対象などの概略を述べる。

JVPF は、「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する日本初の本格的なベンチャーフィランソロピーである（図表 3）。

設立は 2013 年で、公益財団法人日本財団の特定基金として設置された。同基金の運営は、一般社団法人ソーシャル・インベストメント・パートナーズ（以下、SIP と略記）と日本財団が共同で行っている。2019 年 3 月時点での基金総額は 8 億 4 千万円に達する。

JVPF は、1. 柔軟な資金提供、2. 個別プロジェクトではなく組織全体への支援、3. 中長期の伴走とモニタリングにその特徴がある（図表 4）。

支援先は、事業基盤を確立あるいは確立しつつあり、今後の事業領域を深化また拡大する成長段階にある社会的事業を対象としている。また、支援領域は 3 つに限定されており、支援を通じた次世代の育成を通じた日本社会の基盤の安定を目指している（図表 5）。

現在までの支援先は P9 に示す 7 法人である（図表 6）。

JVPF の運営は、上述のとおり、日本財団と SIP の 2 社により行われており、経営支援は主として SIP がコーディネートおよび直接的な支援を実施している。

このほか、プロボノパートナーとして p9 の 4 社が参画している（図表 7）。

本報告書で取り上げる株式会社 AsMama に対しては、ペイン・アンド・カンパニーおよびクリフォードチャンス法律事務所 外国法共同事業（以下、クリフォードチャンス法律事務所と略記）が協力を行った。

図表 3 JVPF のミッション

MISSION

1. 中長期の資金提供とビジネス・スキルを活用した経営支援を通じて、社会的事業を育成・支援し、当該事業の持続的な成長を通じて日本の社会的課題の解決をはかる。
2. 日本におけるベンチャーフィランソロピーの普及・確率に貢献する。

図表 4 JVPF の 3 つの特徴

柔軟な資金提供

はく投資や融資など、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

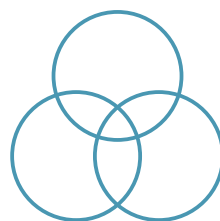
- 個別のプロジェクトではなく、支援先の組織全体への支援を実施。また、資金提供だけではなく、戦略策定や事業実施に積極的に参画し、組織の成長に向けて支援する

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

図表 5 JVPF の 3 つの支援領域

教育、若者の就労支援



地域コミュニティの活性化 育児支援・女性の活躍



一般社団法人ティーチャーズ・イニシアティブ



認定 NPO 法人発達わんぱく会



NPO 法人 Teach For Japan

Jvpf Japan
Venture
Philanthropy
Fund



株式会社和える



株式会社 AsMama

図表 6 JVPF の支援先一覧

法人名	事業内容	支援期間
NPO 法人 放課後 NPO アフタースクール	小学生向け放課後のアフタースクールの運営	2013 年 12 月 - 2017 年 3 月
NPO 法人 Teach For Japan	子どもたちの学習環境の向上と教育課題の解決、若者のリーダーシップの育成	2015 年 1 月 -
株式会社 AsMama	子育て支援プラットフォームの提供	2015 年 9 月 - 2019 年 8 月
認定 NPO 法人発達わんぱく会	発達障害を持つ未就学児及びその保護者への支援	2016 年 3 月 - 2019 年 3 月
株式会社和える	伝統産業品の職人の技術を生かした、自社製品の企画、開発、販売	2017 年 10 月 -
一般社団法人 ティーチャーズ・イニシアティブ	21 世紀型の学びを探究する全国の教師に向けたプログラムの展開	2018 年 9 月 -
公益社団法人 チャンス・フォー・チルドレン	経済的な理由により学校外教育が受けられない子供のための教育の機会保障	2019 年 8 月 -

図表 7 JVPF のプロボノパートナー一覧

法人名	事業内容
ヘイン・アンド・カンパニー	支援先への経営支援提供
クリフォードチャンス法律事務所	支援先への法務面でのアドバイス、サポート
ボックスグローバル・ジャパン株式会社	政策提言・アドボカシーに関するアドバイス・サポート
EY Japan	支援先への経理・財務面でのアドバイス、サポート

contents.

03

AsMama とは



本節では、今回の支援先である株式会社 AsMama の組織と事業の概要について解説する。



AsMama とは、人と人、人と地域がつながることで、互いに頼りあい、助け合える社会をつくることを目標に、そのための機会やツール、仕組みを提供するソーシャルベンチャーである。

その特徴は、子育て世帯と企業、自治体がリアルに繋がる場を創出している点、IT の力で助け合いがしやすい仕組みを作っている点、また全国にママサポ (AsMama 認定サポーター) を育成し、多世代共助の輪を広げている点にある。具体的な事業内容を順に見ていきたい。

1 事業内容

01 子育て世帯のリアルな接点づくり～「地域交流事業」と「共助コミュニティ創生事業」

01

地域交流事業

地域交流事業とは、子育て世帯とママサポ・企業・団体、自治体、または子育て世帯を中心としたご近所同士をリアルに結び付け、支えあいのコミュニティづくりを促す取り組みである。

具体的には、商業施設等で開催する数千人規模の大型イベント、子育て応援フェアや、30 人程度を定員とする託児付きセミナーの開催など、多様な方法が採られており、年間の開催回数は約 1,500 回を超える。

協賛やブース出展を通じて、企業が子育て当事者と出会う機会を創るだけでなく、イベント当日に至るまでのリファーマル (口コミ) 広報などによって販売促進やプロモーション、モニター獲得の機会として活かされるケースもあり、企業にとってはビジネスチャンスを広げる機会にもなっている。

2018 年の交流イベント参加者数はおよそ 81,400 人で、子育て当事者が AsMama を知るきっかけとしても大きな役割を果たしている。

02

共助コミュニティ創生事業

共助コミュニティ創生事業とは、「何らかの共通点はあるが、互いに支えあうには至っていない」環境において、当事者が互いを知り合う機会を提供し、共助の関係づくりを促す取り組みである。

具体的には同じマンションや団地・分譲地内といった“住む場所や環境”が共通しているケースでの住人間の支え合いや、保育園や幼稚園・小学校、塾や習い事などが共通しているケースにおいて、世帯間の支えあいを促す取り組みを指す。

例えば神奈川県横浜市にある港北ニュータウンでは、独立行政法人都市再生機構 (UR 都市機構) と協力して UR 賃貸住宅「港北ニュータウンメゾンふじのき台」を核とした共助コミュニティの創生支援を行っている。本事業で AsMama は、多世代交流イベントの開催や地域内のママサポの発掘・育成、団地内での子育てシェアの普及促進などを行い、住民同士の相互扶助の関係づくりを支えている。

02 ITの力で「支えあい」を無理なく・便利に・安心に～「子育てシェア」

子育てシェアとは、AsMama が独自に開発したオンラインツールである (図表 8)。2013 年にサービスをローンチして以降、バージョンアップを繰り返し、現在の登録者は約7万人である (図表 9)。

「子育てシェア」を使いたいユーザーは、ウェブサイトや専用アプリから会員登録を行う。登録後はサイトやアプリを通じて、子育てにまつわる「困った」と「サポートしたい/できる」ことを共有し、利用者間の直接のやり取りを通じて困りごとの解決や子育ての楽しみを共有する。

具体的な利用シーンとしては、子どもの習い事の送迎や託児、洋服やレジャーグッズや教科書などの貸し借り、食事やレジャーなどの行動の共有などが挙げられる。

利用者の95%が女性で、30～40代が多くを占める (図表 10)。

「子育てシェア」が出来るのは「シェア友」と呼ばれるユーザーに限定される。「シェア友」は、オンラインではなく、リアルで繋がりがある「知り合い」に限定される。「シェア友」になるには相手の電話番号を入力するなど、実際に相手のことを知っていることを証明するための認証が必要であり、これによって見知らぬ人と繋がるリスクや、なりすましによる被害を防止している。

また「子育てシェア」は損害賠償保険に対応しており、万が一の対人・対物事故に備えて最高 5,000 万円までの保険が適用される。

子育てシェアは、上述した①地域交流事業、②共助コミュニティ創生事業で出会った利用者同士が IT の力を活かして気軽に、便利に助け合える関係性を築くことを意図した仕組みであり、AsMama のサービスの根幹としての役割を果たしている。

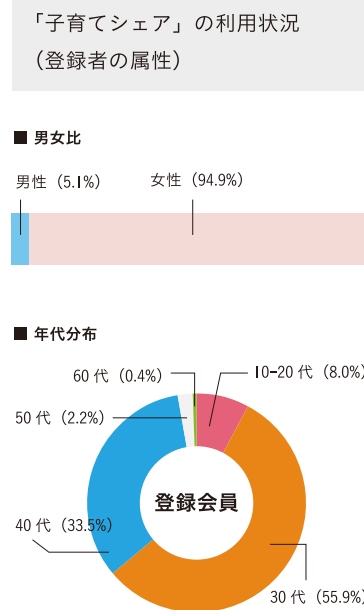


「子育てシェア」使用イメージ

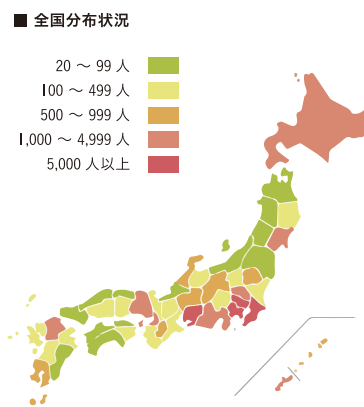
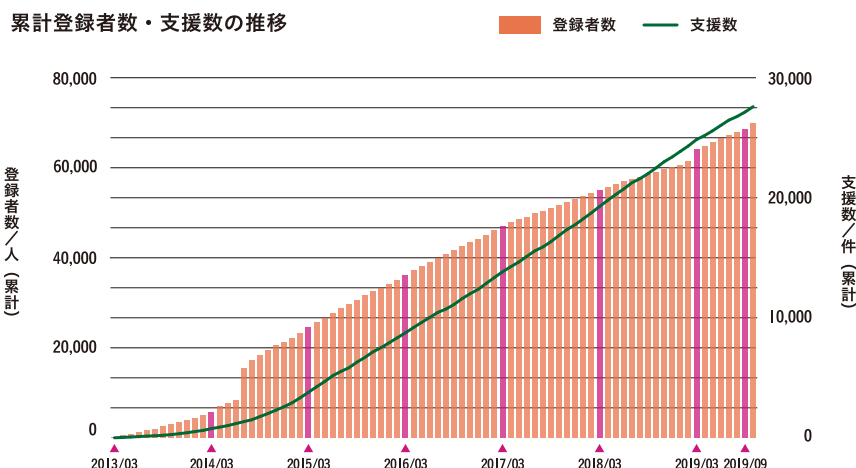
図表 8 子育てシェアの仕組み



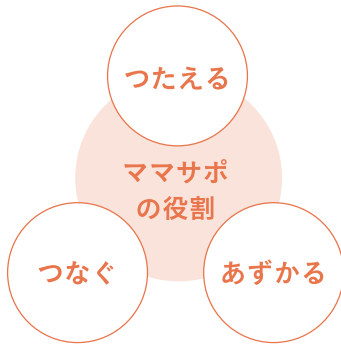
図表 10 「子育てシェア」の利用状況 (登録者の属性)



図表 9 「子育てシェア」の登録者数の推移



03 地域コミュニティのリーダー育成 ～ママサポの発掘・育成～



「ママサポ」とは、『AsMama 認定サポーター』の略称で、助け合いや支えあいを広げる担い手を指す。具体的な役割は

1. つたえる（自治体やパートナー企業の情報、並びに「子育てシェア」の存在や仕組みを伝え、子育てに役立つ情報を伝える）
2. つなぐ（交流イベントを開催・運営し、人と企業・組織・団体の関係性をつなぐ）
3. あずかる（子育てシェアを活用して託児・送迎のニーズに応える）

の3つに分けられる。

サポーターは20歳以上であれば老若男女問わず募集しており、一定の研修を受けて「認定サポーター」として登録される。

2019年10月末時点でのママサポ数は917人で、そのうち約4割は保育などの有資格者である。ママサポは、言ってみればAsMamaのミッションを体現し、子育て世代を支える媒介役であると言える。

図表 11 子育てシェアの利用状況（認定サポーターの属性）

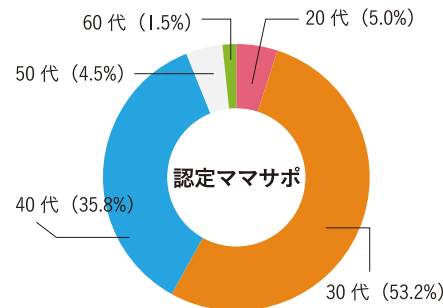
■ ママサポ数 **917**人（2019年10月末時点）

■ 男女比

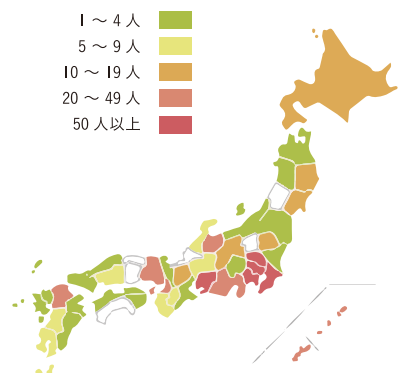
男性（4.6%） 女性（95.4%）



■ 年代分布



■ 全国分布状況



1 組織概要

01 概要

AsMamaの創業は2009年。創業時から代表を務める甲田恵子氏は、IT企業やベンチャー投資企業でキャリアを積み、子育てと仕事の両立を模索しながらキャリアを積んでいた矢先に会社都合での解雇にあった。

その後、一念発起し株式会社AsMamaを創業。出産や育児・介護といった事情でキャリアや夢を諦める人を減らし、身近な人同士が支えあえる社会をつくろうと奔走している。

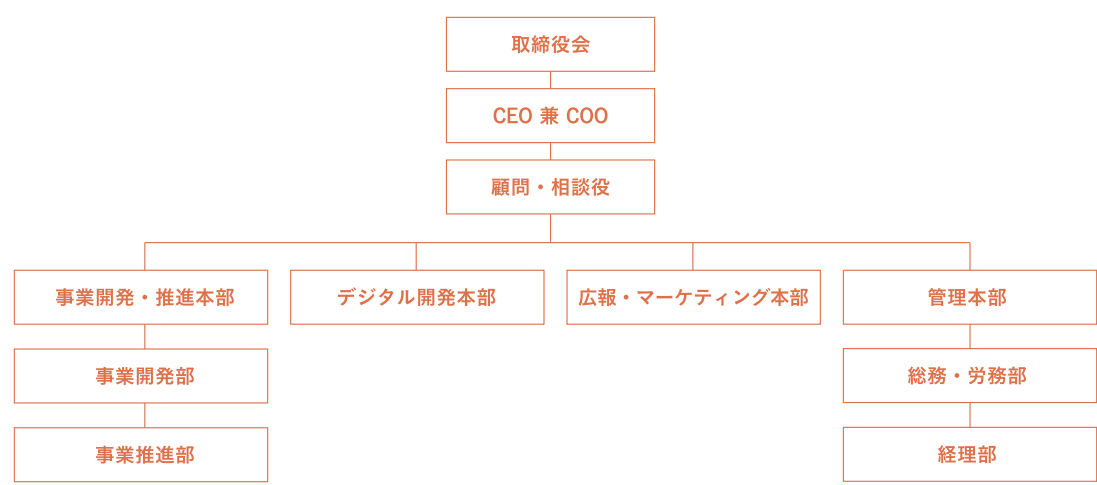
AsMamaでは全社員が全国各地でリモートワークにより働いており、活動エリアは全国に広がっている。

02 経営体制

経営陣には代表の甲田氏のほか、社外取締役が2名存在する。

社外取締役のうち、1名は、JVPFの基金運営メンバーであり、SIPの初代表理事でもあった白石智哉氏が務めている（現在は理事）。JVPFでは、経営的な意思決定にも参画する観点から、通常、支援開始時点で団体の経営層にSIPの理事等を派遣する体制をとっている。今回の登用もその方針に従ったものである。白石氏はJVPFによる支援終了後も個人として社外取締役に在任しており、AsMamaと継続的な関わりを保っている。

図表 12 組織図



図表 13 法人概要

会社名	株式会社 AsMama
代表者	代表取締役社長 CEO 甲田恵子
創業	2009年11月4日
資本金	700万円（保有率100%）
本社所在地	神奈川県横浜市
活動エリア	全国
事業内容	地域交流事業 共助コミュニティ創生事業 コミュニティデザインコンサルティング事業 講演（国内・海外）・執筆
サービス	子育てシェア（2013年リリース） 共助サポーターの育成・認定

※2019年11月1日現在

図表 14 経営理念

MISSION 当社の果たすべき役割

ソーシャルニーズマッチングのインフラ構築

支援して欲しい人と支援したい人や企業とが安心して有意義に出会うリアルな機会と、双方のニーズを安全に気兼ねなくタイムリーに両立する仕組みを提供。

VISION 当社のあるべき姿・未来像

ソーシャルエンパワーメントの創出

社会を構成するすべての人や企業や団体等が、頼ること・頼られることを通じて本来の能力を発揮でき、それぞれが理想とする経済的、社会的、精神的豊かさの実現を創出する。

社会課題解決とソーシャルインパクトの最大化

支援に関する時系列的整理

本節では、AsMama に対する JVPF の支援内容を、時系列を確認しながら整理する。

1 JVPF との出会い～支援決定まで

2015 年の支援開始から遡ること 2 年。2013 年頃から AsMama と JVPF との関係性はスタートしている。

2009 年の創業から 4 年ほど経った頃、AsMama 代表の甲田氏は、当時すでに SIP の代表理事となっていた白石氏を訪ね、経営に関する相談を行っていた。経営相談は次第に定期的な面談へと変化し、2014 年にはアドバイザーボードの設置に至った。

新設されたアドバイザーボードには、SIP の白石氏と共に、のちにプロボノパートナーとして共助コミュニティ創生事業に関する経営支援の中核を担ったペイン・アンド・カンパニーの塚本幸子氏、また後に SIP 理事にも就任する森本千賀子氏も参画した。

この頃の AsMama は、インキュベーションオフィスを離れ自社オフィスを構える、業務委託による事業遂行から正規雇用への移行が一部の社員で始まるなど、組織体制面で変化が生まれつつあった。

そして 2015 年春、AsMama は一つの経営危機を迎える。子育てシェアの利用者は増加し、事業委託も増え、国内外から相次いで表彰される一方で、キャッシュフロー上は深刻な状況に陥ったのだ。

その事実気づいた甲田代表は、アドバイザーボードの一員である白石氏に相談。白石氏は甲田代表からの SOS を受けて面談を行った。

その後、改めて SIP では AsMama の経営状況や今後の資金計画を把握し、支援開始の判断に必要なデューデリジェンスのプロセスに入ることを提案、JVPF の支援先候補として、SIP との面談を開始することとなった。

JVPF はここから 4 か月間をかけてデューデリジェンスを実施し、支援計画を策定した。支援計画の策定に際しては、プロボノパートナーであるクリフォードチャンス法律事務所が支援ストラクチャーや条件面について、法的な側面からアドバイスを行った。こうした検討を経て、選定委員会に対し SIP が AsMama を支援先として推薦し、さらには選定委員会における複数回のディスカッションを経て、支援条件等が明確化され、JVPF による支援が決定するに至った。

図表 15 JVPF の支援に至るまでの経緯

時期	できごと
2009 年 11 月	・ AsMama 創業
2010 年 3 月	・ 全国 4 か所での地域交流事業をスタート
2010 年 4 月	・ ウェブサイトの立ち上げと SNS の開始
	・ NPO 法人 ETIC が主催する社会起業塾に選抜され、1,000 人を対象とするニーズ調査を実施
2011 年 4 月	・ ママサポ制度スタート
2013 年 4 月	・ 子育てシェアβ版をローンチ
	・ 経済産業省主催の Jump Start Nippon に採択される
2014 年 4 月	・ 組織体制を業務委託ベースから雇用へと一部転換開始
2014 年 9 月	・ オフィスを移転、インキュベーションオフィスから自社オフィスへ
	・ アドバイザーボード体制を導入
2015 年 4 月	・ キャッシュフローの危機に陥る
	・ SIP によるデューデリジェンスの開始
	・ クリフォードチャンス法律事務所による法務面からのアドバイスの開始
2015 年 8 月	・ JVPF による支援が開始

2 支援開始から卒業まで

支援開始の初年度にあたる2015年下期から2016年は、プロボノパートナーであるペイン・アンド・カンパニーの支援を受けて、共助コミュニティ創生事業のビジネスモデル再構築に向けて、集中的な議論が行われた。

また、法人としてのガバナンスを強化する観点から、取締役会設置会社に変更し、社外取締役や監査役を置くなどの対応を行ったのもこの頃である。

加えて、クリフォードチャンス法律事務所の協力を得て、文書管理規程、個人情報保護規程、プライバシーポリシー、情報発信規程といった、社内の規定類の整理が進められた。

2017年は、組織体制の見直しや人事面での施策が集中的に議論された。特に3月～7月にかけての5か月間は、SIPとほぼ毎週、打ち合わせの時間を持ち、組織体制の見直しが徹底的に進められた。また組織体制の見直しと並行して、クリフォードチャンス法律事務所と協働しつつ、社内の組織規定である業務分掌や職務権限が整理されていった。

こうした整理を踏まえて、8月に社内合宿を開催し、議論の共有が進められた。

2018年は、中期計画の策定が進められた。ここではコアバリューの定義、共助コミュニティ創生事業も含む事業全体のリソース配分、収益モデルの再構築などが進められた。またこの時期、支援の延長について協議が行われた。

なお、JVPFからの支援は、当初予定では2015年8月～2018年7月の3年間の予定だった。しかし実際には、2018年7月に支援内容変更に関する協議が持たれ、支援期間が2019年8月31日までに変更された。

支援の延長は、AsMamaがビジネスモデルの変化にキャッシュフロー上適応し、外部からの資金調達を実現する観点から実行された。

当時、AsMamaは自治体からの委託事業が増加し始めていた。また電鉄会社や不動産等との連携も増加しつつあった。これは大型の子育て応援フェア中心の事業構造から、共助コミュニティ創生事業が少しずつ成長してきた結果である。

しかし自治体の委託事業は、当然ながら事業費の支払いが翌年度以降となる。その結果、当初想定以上の運転資金の確保が必要となった。

また当初予定していた支援期間の最終年度にあたる2018年5月、新・中期計画が確定したが、この実現に際しては新たに3千万円程度のシステム関連投資を必要としていた。

こうした状況を踏まえて、AsMamaはJVPFに対して支援期間の延長を要請。JVPF内での検討の結果、支援期間は最長で2020年8月31日までに変更された。

その後、地域金融機関からの融資が決定し、結果として2019年8月末にAsMamaは全額を償還し、さらに利子ではなく、JVPFに対する寄付を上乗せし、JVPFによる支援を卒業した。

図表 16 JVPFの支援開始から卒業に至るまでの経緯

時期	できごと
2015年	8月 ・JVPFによる支援開始 ・組織体制の見直しがスタート
	11月 ・取締役会設置会社に移行
2016年	・地域交流事業のコアバリューの見直し ・共助コミュニティ創生事業の再定義に関するディスカッション
2017年	・組織構造と人事戦略に関する集中的な議論の実施 ・社内合宿の実施、ミッションの共有
2018年	3月～ 8月 ・中期計画の策定 ・支援の延長が決定
2019年	8月 ・地域金融機関からの融資が決定 ・JVPFによる支援が終了、卒業



contents.

05

支援の全体像

JVPF からの支援は資金支援と経営支援の 2 つに分かれる。

ここでは両者について、全体像をみていきたい。

1 資金支援の概要

資金支援の総額は 3,000 万円。スキームは転換社債型新株予約権付社債による。

支援に際しては 2015 年度に 1,500 万円、2016 年度に 1,500 万円と 2 度にわけられ、2016 年度分は実績を確認し、進捗がみられた場合に執行するものとされた。

図表 17 資金支援の詳細

スキーム	無担保転換社債型新株予約権付社債
金額	総額 3,000 万円
償還期限	2018 年 8 月 31 日（後に 2019 年 8 月末に変更）
社債利率	なし
担保・保証	なし
行使条件	以下の条件のうちいずれかが満たされた場合 ・ 30 百万円以上のエクイティ資金調達（参照取引） ・ 行使期間満了日（社債償還期限の前日）までに参照取引が発生しなかった場合
転換価額	・ 参照取引が存在する場合、参照取引に転換割合（70-90%）を乗じた価額 ・ 参照取引が存在しない場合、1) 双方合意する価額、もしくは、2) 合意がなされない場合には簿価純資産価額を参照した価額
主な期限の利益喪失事由	・ 社会性が喪失したと社債権者が合理的に判断した場合 ・ 期日の債務支払いを怠った場合 ・ 義務違反、表明保証違反があった場合 ・ 支配権の変更があった場合

1 支援の条件

支援に際しては、以下のような付帯条件が付けられた。

- ・ 重要事項（事業計画、財務諸表）の報告義務
- ・ 重要事項（定款変更、担保提供行為、会社再編行為）の制限
- ・ 月次の活動状況の報告、決算報告の義務
- ・ 取締役会体制の整備と SIP からの取締役の派遣、オブザーバー参加 1 名の権利
- ・ 社会的ミッションの事業継続

2 経営支援の概要

AsMama が抱えていた課題

JVPF からの支援が決定した当初、AsMama は次の 3 つの課題を抱えていた。

▶ 1 点目は、事業の拡大につれて、コアバリューが不明確になっていたことである。既に述べた通り、AsMama は創業者である甲田氏の子育てと仕事との両立を巡る強い問題意識を立脚点として、熱意と行動力で事業を形にしてきた。その類まれな情熱で、“共助のインフラをつくる”という AsMama の事業は少しずつ形になり、大型の子育て応援フェアの実現や IT を活用した共助の仕組み「子育てシェア」の登録者数の拡大に繋がってきた。しかし戦線が拡大しパートナー企業が増え、ステークホルダーが増加していったことで、AsMama の事業が持つ“比類なき価値”がどこに所在するのか、徐々に見えなくなっていた。

▶ 2 点目は、組織基盤の不足である。2009 年の創業以来、多くの“スタッフ”が AsMama の事業運営に関与し、その成長を支えてきた。ここでいう“スタッフ”には、有給・無給の双方が含まれる。特に初期は現役のママ層の割合が極めて高く、こうした“スタッフ”の“AsMama を支えたい”という意思と貢献は、事業の成長に大きな役割を果たした。

一方でその絶対数の多さと関わり方の多様性は、AsMama がソーシャルベンチャーとして事業を円滑に進める上での足かせにもなっていた。JVPF による支援を開始した 2015 年時点で、“スタッフ”としてカウントされていた人数は合計で 37 人。加えてイベント等に単発的に関わるボランティアも多く存在し、事務局は常時 40 人～50 人とコミュニケーションする必要がある一方で、実際の稼働時間をフルタイムに換算するとわずか 7.5 人程度のリソースしか確

保できておらず、コミュニケーションコストの大きさの割には事業の推進力が発揮できない状態にあった。また安心して事業と組織を任せられる人材が不足していた。

▶ 3 点目は、戦略の不足である。当時の AsMama は、組織的な経営にはまだ至っておらず、行動量と突破力で事業を形にし、多くの支援者を獲得していた。しかしそれは事業全体を俯瞰し、各事業の強みを活かしながら成果を上げることとの対局にあった。また逆に言えばコアバリューが見えなくなっていたからこそ、事業の戦略を描くに至っていなかったとも言える。

大局的な観点から戦略を組み立てるに至っていなかったことで、事業の柱である地域交流事業と共助コミュニティ創生事業との相乗効果や、ママサポの役割や位置づけも十分に整理されていなかった。また入職する職員やママサポが抱く期待とのずれも生じていた。加えて中長期的な視点から事業を設計しておらず、財務面・人事面での計画も練られていなかった。

このように、支援開始当初の AsMama は事業面・組織面ともに成長途上にあり、一朝一夕では解決し得ない課題を抱えていた。しかしこれは創設初期のコンセプトが実現し、少しずつ事業の収益化が出来始めていたからこそ起こっていた課題だとも言える。

つまり AsMama は、5 年間の活動結果を活かしながらコアバリューを再度整理し、組織体制を整え、事業戦略を改めて設計しアクションに繋げることが必要とされていた時期に、JVPF の支援のスタートラインに立っていた。

図表 18 抱えていた課題



になり、ステークホルダーが増えたことで、AsMama の事業が持つ“比類なき価値”がどこにあるかが逆に不明確に

- ボランティアな関わり方も含め、多様な人材の参加は推進力になっていたが、一方でコミュニケーションコストが増大していた
- 安心して事業と組織を任せられる人材が不足していた

- 大局的な観点から事業を組み立てるには至っておらず、2 つの事業の柱が独立しており、相乗効果が得られていなかった
- ママサポの役割や位置づけが十分整理されていなかった
- 財務面・人事面での計画も十分練られていなかった

活動の様子



人と人、人と地域がつながることで、
互いに頼りあい、助け合える社会をつくる

アズママ
A-s-Mama Inc.



contents.

06

支援内容の詳細

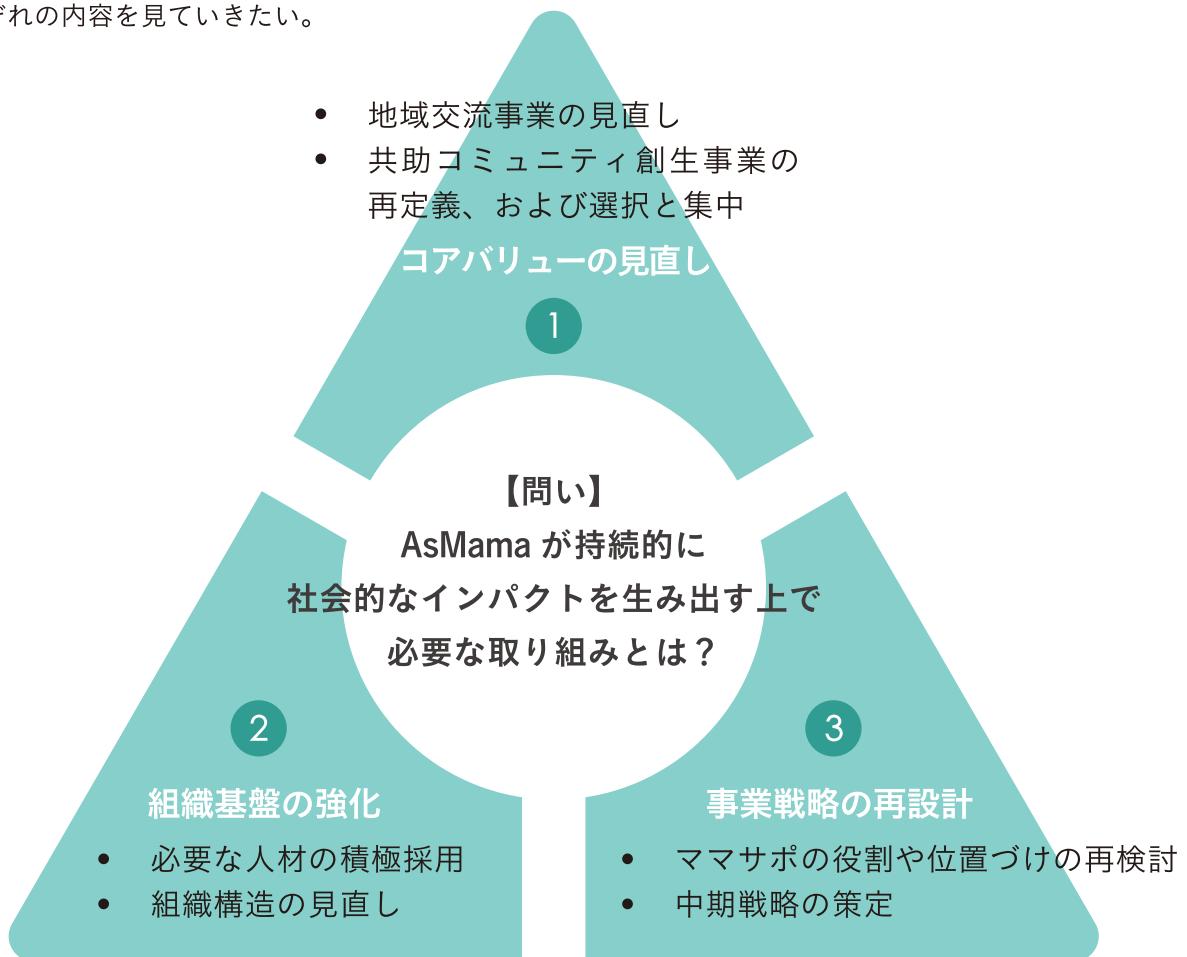
以上の状況を踏まえて、
JVPF が AsMama に行った支援をまとめると

(1) コアバリューの見直し

(2) 戦略の設計

(3) 組織基盤の強化

の3つに大別することができる。
それぞれの内容を見ていきたい。



図表 19 AsMama に対する 3 つの支援

1 コアバリューの 見直し

1つ目の支援は、コアバリューの見直しである。これには

- 1) 地域交流事業の見直し
- 2) 共助コミュニティ創生事業の再定義

の2つが含まれる。

01 地域交流事業の見直し

支援開始 当時の状況

1点目は、地域交流事業の見直しである。

地域交流事業とは、子育て世帯とママサポ・企業・団体、自治体、または子育て世帯同士をリアルに結び付け、支えあいのコミュニティづくりを促す取り組みである。

AsMama は当時、既に千人規模の地域交流事業を全国各地で展開し、ブース出展や販促物の配布、物販などを行う企業等、クライアントからの対価も確保できていた。

課題

しかし地域交流事業を通じてイベントを開催し、多くの参加者は集めても、AsMama の目指す“共助”になかなか繋がらない状況が続いた。

具体的には子育て応援フェアをはじめとする各種イベントには参加しても、子育てシェアに登録するには至らないケースや、販促物を貰って立ち去るケース、子育てシェアには登録するが、実際の利用には至らないケース、子育ての担い手として“お互い様”で助け合う関係性にまでは発展しないケースが頻発し、現場のモチベーションは低下していた。

成長・改善に 向けた取り組み

AsMama は、JVPF の支援を受けながら、地域交流事業の内容について見直しを進めていった。本件の検討は主に SIP との話し合いによって進められた。

SIP は AsMama に対して、ママサポの役割や位置づけ、地域交流事業を通じて実現したい事項について繰り返し問いかけを続け、AsMama はそれを通じて地域交流事業がもともと持っていた価値や役割を見直していった。

02 共助コミュニティ創生事業の再定義、および選択と集中

支援開始 当時の状況

2点目は、共助コミュニティ創生事業の再定義、および選択と集中である。

共助コミュニティ創生事業とは、前述の通り「何らかの共通点を持つ当事者相互が、互いに支えあえる関係性を構築することを目指し、共助の関係づくりを促す取り組み」を指す。

JVPF の支援が開始した当時、AsMama では既に「共助コミュニティ創生事業」がスタートしていた。当時は主要な顧客として

1. マンションや大型分譲地のディベロッパー（マンション内や分譲住宅内での子育てシェア）
2. 習い事や学童、教育事業者（共通の習い事に子どもが通う親同士の支えあい）
3. 企業や福利厚生サービスとの提携（同じ企業で働く同僚など、従業員やその家族同士の支えあい）

が想定され、民間企業や事業者に対して幅広く営業活動が展開されていた。

また JVPF の支援がスタートした 2015 年時点で、上記 3 カテゴリごとにそれぞれ連携先となる企業や事業者が存在しており、各地での実践がスタートしていた

しかし共助コミュニティ創生事業は、AsMama の当初の想定とは異なり、すべての顧客ニーズを満たすことが困難で、プロジェクトによっては AsMama にとって重要な応援団であるママサポを疲弊させたり、採算面で経営に負荷がかかっているケースもあった。

これには2つの理由がある。

一つは利用者ニーズと、AsMama の事業理念や提供サービスが不整合を起こしていたことである。

例えば民間学童保育の場合、一般的にフルタイム勤務かつ比較的高所得の世帯が集まる。この結果、子育てシェアをベビーシッターに代わるサービスと捉え、「利用者」として100%のマッチングを AsMama には期待するものの、「共助」であるが故の自助努力、すなわち自らがコミュニティの一員として他の子育て世帯と積極的につながり、支えあう関係を築くことについて、理解が進まないケースが発生した。またフルタイム勤務だからこそ民間学童に預けるのであって、気持ちとしては繋がりをづくり、支援する側として行動したくとも、その時間や余裕をねん出できないケースが多発した。

また社員の福利厚生の一環として共助コミュニティ創生事業を導入したケースにおいては、社員の居住地が近隣に限らないことから、“ご近所同士の気軽な支えあい”ではなく、“わざわざ支援する”負担感をママサポにも利用者にも発生させてしまったり、子育てシェアに興味を持つ社員が、自宅周辺で知り合いやママサポと共助関係を築けないケースも生まれた。こうした場合、社員間や複数人のママサポとの関係構築のために交流会を開催しても、物理的に離れている者同士が交通機関を使って交流会に参加する形となり、負担に感じたり、繋がりは生まれても結局支えあいには至らない結果となっていた。

こうした中で、利用者である子育て世帯が支援ニーズを発信した場合、コミュニティ内での共助の担い手が見つかり難い状況が生まれる。AsMama では、マッチング相手が見つからない場合、“最後の砦”としてママサポが対応することになるが、その結果ママサポの稼働率が急激に上昇したり、疲弊し、離脱するケースも生まれた。

もう一つは、「コミュニティ形成」にかかる手間やコストに対する AsMama の想定が不十分であったことである。

AsMama は創業以来、子育て世帯の出会いの機会をプロデュースする交流イベントを多数開催してきた。いわゆる「地域交流事業」である。地域交流事業は商業施設や子育て支援施設、カフェなどを会場に開催される。集客範囲はイベントの規模によって異なるが、おおむね2キロ～5キロ圏内の子育て世帯が広く対象となる。一方で共助コミュニティ創生事業の場合、何らかの共通的な基盤を有していることが前提であった。従って、AsMama では当初、「仲良くなるきっかけをつくれれば自然と共助が生まれるのではないか」「チラシの配布やポスティング等の集客コストを抑えながら、より濃いコミュニティが自然に生まれるのではないか」という期待があった。しかし現実とは異なっていた。子育て世帯が出会う機会を単発的に作ったものの、「子どもを預ける」という顔見知り以上の関係性には育たないケース、交流会以降のコミュニケーションは子育てシェアではなく別の SNS を利用するケース、子育てシェアに対する理解が深まらないまま共助への関心が途絶えるケースなどが頻発し、共有する基盤を持っていた場合であっても、住人間の共助コミュニティ形成には想像以上に時間と手間がかかることが、事業を進める中で明らかとなっていった。

もちろん、これらはあくまで一例であり、実際の状況は集合住宅の入居者の属性や規模、構成世帯数や人数、立地によって異なっていた。またアクティブなママサポが存在する場合においては順調にコミュニティが育まれていき、住民同士、あるいは利用者間の支えあいが生まれたケースもある。しかしそのことは、個々の世帯ごとのニーズを引き出し、AsMama の特性を伝え、継続的な関係を構築する努力を続けることなしにはコミュニティ創生事業が成り立たないことを、改めて示した結果でもあった。

成長・改善に向けた取り組み

上記の課題を踏まえて、AsMama では共助コミュニティ創生事業のコアバリューの再定義、そして事業の選択と集中に取り組んだ。

本件の検討には、JVPF のプロボノパートナー企業であるペイン・アンド・カンパニー社が大きな役割を果たした。

検討にあたっては、まず、地域交流事業と共助コミュニティ創生事業の違いと共通点について整理が行われた（図表 20）。また、2015 年時点で行われていた共助コミュニティ創生事業の課題の洗い出しや、利用者の意向との不一致の原因、利用者ニーズの再確認などが行われた。

加えて共助コミュニティ創生事業のターゲットとなり得る対象や、パートナーとなる企業や団体の再検討が行われた。その際には、AsMama としてパートナー企業の選定時にどのような視点を持つべきか、検討が行われた（図表 21）。

こうした検討の結果、共助コミュニティ創生事業を展開する上では、当初想定以上のリソースの投下が必要となること、そうしたリソース投下の必要性に理解が至るパートナー企業を選定する必要

があること、利用者の主体性を喚起し得る環境を持ちうる対象を選ぶ必要があること、などが整理されていた。

また事業モデルの再設計も行われた。検討にあたってはまず、共助コミュニティ創生事業を展開する上での重点エリアを設定し、人口動態や宅地やマンションの分譲数の推移、そのエリアにおける 20 代～ 40 代の子育て世帯の割合などから利用者数を推計した。

またこうしたコミュニティを維持する上で、AsMama 側のリソースがどの程度必要とされるか、また投下可能かが分析された。

さらにはこうした支援を行う上で、AsMama が法人としてどのくらいのスタッフ数を必要とするのか、その際の給与体系や平均給与額をどの程度と見積もるかといった、コスト面からの分析も行われた。こうした検討を踏まえて、共助コミュニティ創生事業として目指すべき社会的インパクトと、それを実現する上で必要な財務分析、組織構成員の推計などが行われ、卒業時点である 2018 年～ 19 年時点での事業モデルが整理された。

図表 20 地域交流事業とコミュニティ創生事業の比較

	地域交流事業	コミュニティ創生事業
AsMama の目的	<ul style="list-style-type: none"> AsMama の利用方法を理解し、活用できる人を増やすこと AsMama を使って共助を広げること 	
パートナーが AsMama に求める価値	<ul style="list-style-type: none"> 商品・サービスの宣伝（口コミ） 	<ul style="list-style-type: none"> 既存コミュニティの関係深化 メンバーの子育て支援
ママサポの役割	<ul style="list-style-type: none"> チラシ配り 交流会・イベントの運営 子育てシェア登録したメンバーのサポート（子育てシェアの使い方の説明、子育て支援実現のサポート） 	<ul style="list-style-type: none"> 交流会・イベントの運営 子育てシェア登録したメンバーのサポート（子育てシェアの使い方の説明、子育て支援実現のサポート）
メンバー対象者	<ul style="list-style-type: none"> 交流会・イベント参加者なら誰でも対象 Open 	<ul style="list-style-type: none"> 契約した企業・団体の既存コミュニティメンバーが対象 Closed
メンバーの体験	<ul style="list-style-type: none"> ママサポに子育て支援をしてもらう コミュニティを新しく作り、共助しあう 	<ul style="list-style-type: none"> ママサポに子育て支援をもらう 帰属するコミュニティでの関係性を深め、共助しあう 自ら居住地域のコミュニティを作り、共助しあう

図表 21 パートナー企業選定において重視すべき視点の整理

必須要件

- メンバー同士が月に一度顔を合わせる機会がある、または機会を作ることができる
- コミュニティの深化もしくは、メンバーがコミュニティを創生することに価値を見出している（ママサポが確実に子育て支援を提供するサービスではないことを理解している）
- 主体的にメンバーへの呼びかけをし、ママサポと協業しながら交流会を運営できる担当者がいる

Nice to have

- メンバー同士が近隣に居住している
- 継続的にアクティブで子育て支援ができるママサポを派遣できる地域にメンバーが住んでいる
- コミュニティにスケールがある
- 半径 10km 以内で 3 つのプロジェクトが実施可能

取り組みから得られた学び・考察

コアバリューの見直しは、創業から 5 年が経過し、事業が拡大基調にあった AsMama にとって、きわめて重要な意味を持った。当時、AsMama の事業は戦線が拡大し、ステークホルダーが増加していった結果、場所やプロジェクトによっては

- 「コミュニティの繋がり深化」や「共助による支えあい」ではなく、「既存のベビーシッターの代替」や「安価で便利なサービス」という誤った期待やニーズに応えざるを得ない状況を自ら招いてしまっている状態
- 「ご近所同士の気軽なサポート」に合致しないニーズを満たそうとした結果、逆に子育てシェアの価値を下げ、利用者やママサポの負荷を増加させてしまっている状態が発生していた。

これらは言うてみれば、利用者ニーズや置かれた環境と、AsMama の理念や提供可能なサービスとの不一致によって起こった課題であった。

AsMama のビジョンは「こどもを産み育てやすく、多世代が互いに助け合う地域社会づくり」であるが、コアバリューの見直しは、ビジョンの実現に向けて各事業がどのように連動するのか、また必要なアクションは何で、パートナー企業は誰かが改めて整理されていった。

また地域交流事業と共助コミュニティ創生事業の「違い」と「同じ」、そして「強み」が整理されることで、それまでばらばらに実行されていた両者の補完関係や、一体的な取り組みの必要性が意識されるに至った。

またこの検討は、改めて、AsMama のビジョンは子育て世帯の意識を「サービスの利用者」から「コミュニティへの担い手」へと転換し、潜在的な支援の担い手の育成を促さなければ実現しないことを認識する機会となった。

2 組織の基盤整備

2つ目の支援は組織基盤の整備である。

これには

- 1) 人材の積極採用と組織構造の見直し、
- 2) ガバナンスや管理体制の充実

の2つが含まれる。

01 人材の積極採用と組織構造の見直し

支援開始 当時の状況

2015年当時、代表である甲田氏を除けばほぼ全員がパートタイムスタッフで、事業にフルコミットする存在は皆無だった。またスタッフは全国に分散し、リモートワークにより働いていた。その結果、マネジメントすべき対象は多いものの、実際のスタッフの稼働時間を換算すると、週平均でわずか7.5人程度と、十分な人的リソースを確保できていなかった。

課題

一つ目の課題は、コミュニケーションコストの増大である。

多様な人材が多様な関わり方をすることは、AsMamaにとってエネルギーの源泉にもなっていたが、その代わりコミュニケーションコストは非常に大きく、限られた時間で事業を効果的に成長させる上での推進力は不足していた。

もう一つの課題は、コミットメントの濃淡である。

スタッフの多様性は組織のエネルギーとなる一方で、業務に対する責任感や実施スキルもスタッフによってまちまちで、そのことがパートナー企業とのコミュニケーションはもちろん、事業運営全体にマイナスの影響を及ぼす局面も見られた。

成長・改善に 向けた取り組み

こうした状況を改善するために、AsMamaでは事業の成長とミッションの達成に必要な人材の積極採用と、組織体制の見直しに取り組んだ。

人的資源の確保に必要な資金はJVPFからの調達によってカバーし、採用された人材が一定程度の裁量をもって働けるよう体制を整えた。

採用は、内部と外部の両面から行った。内部とは、既にパートタイムスタッフとしてAsMamaの事業に関わっていたスタッフを、正社員として採用することを指す。AsMamaのミッションや事業内容を理解している人材を内部から積極的に登用することで、組織の文化を維持しながら、事業にコミットできる人材の確保に努めた。外部とは、人材エージェントを通じ、マネジメント層を中心に採用活動を行うことを指す。事業運営に必要な個別スキルを持つ人材や、マネジメント能力のある人材を外部から積極的に招き入れることで、組織としての基盤強化に努めた。

また組織構造の見直しにも取り組んだ。部署の設置や改廃、部署ごとの役割や位置づけの見直し、名称変更、権限の所在に関する整理など、AsMamaの組織構造は支援期間中、複数回に亘り大きな変化を見せた。

もっとも、急成長してきた組織であることもあり、AsMamaの組織構造は創業以来ほぼ毎年見直されてきた。こうした試行錯誤は、できるだけフラットな組織を志向したい、意思決定を迅速化したいという代表者の思いと、責任や権限の分散、各部門の専門性の強化とのバランスの難しさを示しているともいえる。

支援開始以降、AsMamaはSIPからのアドバイスも受けながら、経営側にとっても、職員にとっても理解しやすく、組織内の協力体制や相乗効果を生みやすい組織構造のあり方が繰り返し議論された。その結果、2017年頃からはp13の形に落ち着きつつあり、スタッフ内にも部門ごとの役割が少しずつ浸透していった。

また2017年3月から7月頃までの約5か月間に亘り、人事規程類の整理など、バックオフィス部門の基盤強化が進められた。これによって、スタッフにとっても働きやすい環境が少しずつ整えられていった。

02 ガバナンスや管理体制の充実

支援開始 当時の状況

支援開始以前、AsMama の取締役は社長である甲田氏のみであった。
社内の管理体制については、創業以来、社内で充実が目指されてきたものの、事業拡大のスピードに合わせて、さらなる整備の必要性があった。

課題

JVPF からの支援の開始にあたって、AsMama には管理体制の充実が求められた。
課題の一つはガバナンスの向上である。代表取締役社長である甲田氏一名のみの体制から、より透明性・客観性のある体制への移行が求められていた。
もう一つは、社内の管理体制の充実である。正規雇用の増加に伴う人事面での管理体制の充実、顧客管理やプロジェクト管理など、運営改善や人事労務、リスク管理等の体制からの体制整備が求められていた。

成長・改善に 向けた取り組み

こうした課題の改善に向けて、取り組まれたことは2点存在する。
一つは取締役会の設置である。AsMama では2015年11月に取締役設置会社に移行、SIP 白石氏を含む2人が社外取締役として着任した。これによって意思決定や業務執行の透明化、あるいは社外の知見を活かした事業運営を行うことが目指された。
もう一つは管理体制の充実である。
具体的には、オペレーショナルリスクの低減に向けて、人材管理のシステム活用、顧客のデータベース管理、メディアリストの管理などが実行された。
またプロボノパートナーであるクリフォードチャンス法律事務所や、AsMama の顧問社労士の協力を得て、社員規則や文書管理規程、個人情報保護規程、プライバシーポリシー、情報発信権限規程などが整備された。

取り組みから得られた学び・考察

一般的な成長するベンチャー同様、人材採用はAsMamaにとって創業以来の課題であった。また事業は依然として拡大傾向であり、すべての課題が解決されたとは言えない。また規模や事業歴に関わらず、人材確保と定着はすべての組織にとって共通の課題であり、そもそも一朝一夕に解決するものではない。
しかし複数年にわたる試行錯誤の結果、2015年頃に直面していた組織内のコミュニケーションコストの極端な高さやコミットメントのばらつきや薄さ、それによる代表者が抱える心的ストレスは少しずつ和らぎ、組織としての成長ポテンシャルが加速し得る状況へと変化していったことは明らかである。

またこうした組織の変化に合わせて、ガバナンスやリスク管理といった面からも、充実が求められていた。これについても、JVPF からの支援、またプロボノパートナーからのテクニカルなサポートにより、少しずつ体制が整えられていった。
AsMama にとって、JVPF の支援を受けた4年間は、文字通り組織としての骨格が少しずつ固まり、人的リソースが整えられてきた数年間だった。またこうした試行錯誤を通じて、内部のオペレーションが改善し、事業に関するレポートラインが整理され、リスク管理を含めた組織基盤の強化が進んでいった。

3

事業戦略の再設計

3つ目は、事業戦略の再設計である。

これには

1) “ママサポ”の役割や位置づけの再検討と、

2) 中期計画の策定

の2つが含まれる。

01 “ママサポ”の役割や位置づけの再検討

支援開始 当時の状況

ママサポは、AsMama 創業の2年後にあたる2011年からスタートした仕組みである。ママサポは、AsMama が主催する子育て応援フェアなどのイベントに初めて参加する親子に声をかけ、子育てシェアの利用を促したり、地域交流会を自主的に開催して、地域内の主に母親同士の繋がりを深めるきっかけを作るなど、AsMama の事業を当事者に届ける上で重要な役割を果たしていた。

その後、年を経るごとにイベント数は増加し、来場者数も子育てシェアの利用者数も急増していった。またコミュニティ創生事業の開始や、対象エリアの拡大など、事業の質的な変化や成長が加速していった。こうした中、ママサポは登録者数こそ増加する一方で、登録はしたもののアクティブに活動することなくフェードアウトするケースや、子どもの成長をはじめとするライフステージの変化から、ママサポとしての活動が縮小するケースも見られるなど、非稼働のママサポも増加していった。結果として2017年には全体の登録数の約3分の2にあたる約360人を、ノンアクティブなママサポが占めるに至った。こうした中で、ママサポの役割を見直し、関わり方を改めて設計する必要性に迫られていた。

課題

I 役割のあいまいさと業務量の多さ

仕組みがスタートした当初から、ママサポはイベントの企画や運営、チラシ配りやSNSでの発信、口コミによるイベントへの集客、子育てシェアを通じた託児や送迎の実施など、多岐にわたる役割を担ってきた。このことは、モチベーションが高いママサポにとっては、AsMama へのコミットメントを高める効果を生んでいたが、メンバーによっては業務量と期待の大きさが負担となっていた。

また役割と内容が多岐にわたることで、そもそもママサポとしての登録を躊躇するケースも生まれていた。

II ママサポの個別事情への対応不足

“子どもと遊ぶことは得意だが、イベントの企画運営は苦手”、“コミュニケーション能力は高いが、子育て経験はなく子どもと関わることは不安”といった、ママサポの個々の得手不得手に対応できず、得意分野で力を発揮する状況を作りにくくしていた。

またライフステージが変化するタイミングで、全方位的な活動が出来ないことを理由にママサポとしての活動を全面的に休止してしまうケースが相次いだ。

また地域によってはママサポの数が少なく、子育て応援フェアや託児付きセミナーなどの開催回数に限られていることから、自主的な活動を促すだけではモチベーションを維持することが難しく、結果として活動が継続しないまま、離脱や休会するケースが散見された。

成長・改善に向けた取り組み

I 役割の見直しと再定義

こうした状況を受けて、AsMama では 2017 年頃からママサポの役割について見直し、再定義を行った。その結果、ママサポの役割を

1. つたえる（子育てシェアの存在や仕組みを伝え、子育てに役立つ情報を伝える）
2. つなぐ（交流イベントを開催・運営し、人と企業・組織・団体の Face to Face の関係性をつくる）
3. あずかる（子育てシェアを活用して託児・送迎のニーズに応える）

の3つと定義づけた。

また登録したママサポ全員に、3つ全てを課すのではなく、それぞれの得意に応じて上記3つのいずれかを担うものと位置づけ、個々のママサポの得意を活かす運営形態とした。

II 研修への適用

上記の整理を経て、ママサポの認定研修制度を見直した。研修は無償とし、オンラインで受講できる体制を積極的に採ることで、全国各地からママサポ候補者を発掘、登録者数の増加へとつなげた。

また、それぞれの得意を活かす観点から、内容別の研修を導入し、各自の意思を尊重しながら全体のクオリティを向上させる形式へと舵を切った。

加えて活動に応じた奨励金などのインセンティブの支給、活躍機会の紹介や、モノ、情報、場所の提供、活動への保険適用と保険料の会社負担は従来通り継続することとし、ママサポが地域コミュニティのリーダーとして活躍できる環境を整えていった。

III 重点地域の設定と担い手の発掘、プログラムの効果向上

さらには共助コミュニティ創生事業の展開エリアをはじめ、ママサポの開拓が必要な重点地域を定め、当該エリアで積極的なママサポ開拓を行った。特に東京都市部、神奈川、埼玉を中心に、ママサポの開拓に注力した。また過去の交流会の内容を振り返り、交流会の効果を客観的に把握した上で、ママサポに対する内容のフィードバックを行い、交流プログラムの効果向上を目指した。

取り組みから得られた学び・考察

ママサポは、「共助」を掲げる AsMama にとって極めて重要な存在である。一方で事業の拡大と共にその役割は広がり、負担が増加したり、AsMama の事業歴が積み重なるごとに、非稼働のママサポが増加し、AsMama 側にも必要なサポートが来ていなかった。

またライフステージが変化し、子どもの成長と共に職場に復帰する、あるいは再就職を果たすママサポも増加していたが、ママサポの希望する関わり方の変化に、AsMama 自身が対応できていない状況が続いていた。

しかし、共助コミュニティ創生事業の再定義や事業エリア、パートナー企業の選択と集中は、ママサポの重要性を実感さ

せる機会を AsMama にもたらしていた。また中期計画の策定を通じて、ママサポの重要性に改めて気づき、ママサポの役割を改めて見直す機会を得ることが出来た。

AsMama の収益モデルが地域交流事業を軸とする単一的な形態から、共助コミュニティ創生事業も含めた複合的な形態へと変化する中で、子育て世代間、あるいは共助に関する潜在的なニーズとサポート力を有する地域住民とをつなぐ媒介役として、ママサポはより一層の役割を果たし始めている。その変化に対応する上で、役割の見直しや再定義、研修の充実、担い手発掘は欠かせない取り組みであり、成長ポテンシャルの強化につながる内容だったと言える。

02 中期計画の策定

支援開始 当時の状況

中期計画の再策定は、2017年頃から議論がスタートし、2018年の3月から7月の5か月間にわたり、集中的な議論が行われた。

当時、AsMamaはp20～23に記した共助コミュニティ創生事業のコアバリューの整理を終え、パートナー企業の策定を進めていた。

また組織体制や人事制度の策定を進め、徐々に組織としての形が整いつつあったほか、財務面でも売り上げ増加や営業利益の黒字化なども達成しつつあった。

課題

一方で、社会的な観点からのKPIは未達の状況にあった。具体的には累積登録者数は当初想定の68%程度、支援世帯数は30%程度と、当初想定よりも低い状況にあった。

またJVPFからの卒業に向けて、地域金融機関を念頭に運転資金の融資を受ける準備を進める必要もあった。そして何よりも、ここまでの支援によって得られた成果を活かし、事業モデルをもう一度言語化すると共に、その内容を組織内に共有しながら成長の道を確認していく必要があった。

こうしたことから、多世代共助の地域プラットフォーム形成に向けて、自らが果たす役割を明示し、収支計画や業績見込み3か年のロードマップなどを含む、いわゆる中期計画を策定することとした。

成長・改善に 向けた取り組み

2017年3月～7月にかけて、ほぼ毎週決まった曜日、決まった時間にAsMamaの甲田代表とSIP白石理事との面談が繰り返され、事業計画の柱となるコンセプトが練り上げられていった。面談では事業の状況が確認されると共に、それ以前の支援期間を通じて明確化されつつあった各事業のコアバリューを再度整理し、AsMama全体としてどのような事業スキームを維持していくか、議論が重ねられた。この過程を通じて中期計画の核となるコンセプトが固まっていった。

さらに2018年度には、中期計画の骨子やロードマップ、損益計算書や貸借対照表などの業績に関する計画が整理された。この作業はAsMamaに新たに採用された中核的な社員とSIPとのディスカッションを基に作成され、その内容をさらに甲田代表が確認しSIPとの対話を重ねながら修正される形で作成されていった。ロードマップはAsMamaが掲げる地域共助のパートナーとして自治体、商業施設、不動産ディベロッパー、電鉄会社等の名前が挙げられ、それぞれのパートナーとどのようなパートナーシップを結ぶか、考えがまとめられていった。またこの過程でパートナー企業や自治体、商業施設が絞り込まれ、何を“強み”や“価値”としてパートナー企業に提供していくべきか、整理が進められた。

またこの頃、JVPFによる支援の期間延長が議論され、中期計画の策定が進みつつあること、自治体からの業務委託収入や企業からの対価収入が安定化する見込みであること、計画策定後に金融機関への紹介を進めることなどが確認され、支援期間の延長が決定した。延長決定後も中期計画の策定がさらに進められ、最終的には金融機関から運転資金に関する融資が決定し、社会的なインパクト創出に向けた基盤が確保されたこと、財務的な安定性が確認されたことから、JVPFによる支援からの卒業に至った。

取り組みから得られた学び・考察

中期計画の策定は、4年間の支援期間の最終段階として行われた。

計画策定は、前段で述べたコアバリューの整理や、人材採用や組織構造の見直しといった組織の基盤整備がすすめられた結果、着手出来た内容だと言える。

策定の過程を通じて、事業運営で発生する個々の個別課題ではなく、事業の根幹を見直し、ロードマップとして整理できたことで、注力分野やエリア、クライアントの抽出と

いった経営判断が容易になり、事業モデルや収益モデルも組み立てやすくなった。それに基づいて、社会的インパクトと収益性の観点から、フォーカスすべきパートナー企業や自治体が明確になった。

中期計画が策定できたことで、地域金融機関とのコミュニケーションが円滑に進み、今後の成長に必要な運転資金について、融資が決定した。これをもって JVPF の支援卒業を迎えることとなった。



contents.

07

支援結果に関する総括

以上、4年間にわたる経営支援の内容を見てきた。

ではこうした支援は、AsMama にどのような変化をもたらしたか、総括したい。

1 先を見通す経営力の獲得

支援開始当初、AsMama の事業は成長基調にあった。これは、AsMama の事業自体が持っていた価値や特徴、例えば

- ・子育て世帯同士を比較的低価格でリアルにつなぐというビジネスモデルの新しさ
- ・万が一の事故をカバーする保険の存在
- ・魅力的なイベントを生み出す企画力と営業力、集客力
- ・ウェブやアプリの積極的な活用

と、外部要因、例えば

- ・共働き世帯やひとり親世帯の増加、
- ・“孤”育てからくる主に母親の孤立や葛藤に対する社会的な問題意識の向上
- ・母親世代のネットリテラシーの向上やアプリやスマホ利用の一般化

の両方が作用した結果だと考えられる。

また何よりも代表者である甲田氏のリーダーシップと行動量の多さ、粘り強さは、AsMama を短期間で成長に導く最大の原動力となっていた。

一方で、“組織として”“企業として”の未熟さや人的リソースの不安定さは、事業の急成長によっていっそうの顕在化が進み、組織そのものはより強いひずみにさらされていた。実際、前段でも示した通り、JVPF からの支援の直前には、資金計画の見積り甘さから、キャッシュフローが深刻な危機に直面していた。また目の前の緊急的な危機を乗り越えることは出来ても、それは個人にとっても組織にとっても大きなストレスとなり、想定以上の負荷に組織を離れるメンバーも現れていた。これは逆に言えば、AsMama が甲田氏のエネルギー量と場当たり的な経営では乗り切れないだけの事業規模に成長していたことの現れとも言えよう。

しかし、AsMama は4年間の支援の結果、事業の“先”を見通す経営力をつけていく。これには2つの理由がある。

01 定期面談による報告リズムの獲得と視点・観点の体得

1つ目は、JVPF から派遣される社外取締役との定期的な面談によって、報告のリズムが身に付き、注意を要する視点や観点が法人内に体得されていったことである。

前述の通り、JVPF による支援に際しては経営者に SIP のメンバーが派遣されることが条件となっている。今回の場合でいえば、SIP の当時の代表であった白石氏が社外取締役となり、経営支援の中核的な役割を果たしていった。

甲田氏は白石氏と毎月1回、定期的なミーティングを持った。このミーティングでは、主要な KPI である子育てシェアの登録者数、支援世帯数、事務局の人員計画と実際の状況、財務計画とキャッシュフローの状況などが常に確認された。

定期ミーティングは、甲田氏にとって経営状況を定期的に確認する機会となった。また“経営者として常に把握しなければならないことは何か”を理解し体得する場となっていった。実際、甲田氏からは「定期ミーティングを重ねることで、次に何を聞かれるか想像ができるようになり、その問いを先回りして準備しようとする習慣がついた」、「聞かれたこと、注意喚起を受けたことが、数か月後に現実となることが頻発し、一歩先を考える重要性を痛感した」との声が聞かれた。なおこの定期ミーティングは卒業に至るまで毎月1回開催され、卒業後は3か月に1回の頻度へと変化している。

02 事業戦略の明確化

2 つ目は、事業戦略が明確になったことである。これには中期計画の策定過程が大きく影響している。AsMama の現在の中期計画は、2018 年 3 月頃から約 5 か月間に亘り、ほぼ毎週、JVPF 側と AsMama 側がミーティングを重ねることで作成されていった。中期計画では AsMama のコアバリューの再定義や収益モデルの再構築、システム投資に関するディスカッションが重ねられた。これによって、事業と組織の成長に向けた戦略が明確となり、新たに採用されたスタッフも含め、中核的なメンバーを含む法人全体での共有が進んだ。

このように、4 年間に亘る定期的なミーティングで経営の責任者である甲田氏が経営状況を俯瞰的に見通す力を身に着けたこと、5 か月間に亘る中期計画の策定を通じて、経営方針や戦略が固まり、組織内に浸透していったことの両者が作用し、AsMama は場当たりの経営から脱却し、戦略的な事業運営、組織運営が可能な状況へと進化していった。

2 経営を支える組織基盤の強化

もう一つの大きな変化は、経営を支える組織基盤、特に人的基盤と組織構造が整理され、強化されたことである。

支援初年度から、人材採用による人的基盤の強化は一貫して検討され、実行されてきた。人事規程の整備や、各部門のマネージャー層の採用、パートタイムスタッフの正社員化を含む内部登用など、AsMama と JVPF は支援期間中のほぼ全ての期間に亘り、事業と組織を支える“人”の問題と向き合ってきたと言える。また、組織構造も繰り返し見直され、各部門の役割や権限が整理され、よりよい組織のあり方が模索された。

さらには取締役会を設置すると共に、社外取締役を派遣することでガバナンスを強化し、社会の公器に相応しく、またパートナー企業からの信頼を得られる体制づくりが目指された。

既に述べた通り、ボランティア人材も含め、AsMama に関わる意思を持つ人材の多様さと豊富さは AsMama のエネルギーの源泉である。また子育て世代同士、あるいはコミュニティ内のサポーター相互をつなぐ媒介役としてのママサポは、共助を目指す AsMama にとって欠かせない存在である。こうしたボランタ

リーな人材は自らの意思に基づき活動するため、状況によっては通常のスタッフ以上のエネルギーを生み出し得る。しかし当時の AsMama は役割期待や責任のあいまいさによって、ボランティアな意思が十分に生かされず、またパートナー企業との協働にもマイナスを及ぼす場面もあった。

JVPF の支援によって、資金的な余裕が生まれ、積極的な人材採用を行う素地が整ったことは、AsMama の組織としての力量に大きな変化をもたらした。むろん人材採用はすべて成功したわけではなかった。事実、定着せず組織を去ったメンバーも一定数存在し、ライフステージや関心の変化によって AsMama への関わり方を変化させるメンバーは常に存在する。しかしバックオフィスが強化され、期待される役割が整理されたことで、意思をもって AsMama に参画した人材が自らの役割と責任をより認識しやすくなり、結果として有償・無償、雇用関係の有無にかかわらず、よりのびのびと活躍できる環境が整ったことは、組織としての健全性を向上させた。またそのことは、パートナー企業との協働の発展にも、ポジティブな影響を及ぼすに至った。



contents.

08

AsMama との協働が JVPF にもたらした価値

最後に、AsMama への支援、AsMama との協働が、JVPF にもたらした価値について考えたい。

AsMama への支援は、JVPF にとって“助成”ではなく“投資”として支援先に資金を提供した初めてのケースである。

また支援期間は4年間と比較的長く、特にSIP初代代表理事の白石氏は深いコミットメントを見せた。

4年間の支援の間、子育てシェアのアプリは大きくアップデートされ、登録者数は2.8倍になった。ママサポの数は440人から917人へと約2倍になった。地域交流事業は年間900件から1,500件と1.6倍に増え、連携自治体数・企業数も一気に拡大した。投資した3千万円は無事に償還された。また今回の投資は無利子・無担保・無保証で実行されたが、償還時にはAsMamaから寄付の申し出があり、金額は非公開だが実際にJVPFへの寄付が行われた。このことは、AsMamaが4年間の支援を経て“支えられる側”から“支える側”へと立場を変化させたことを意味していると言える。

JVPFにとってAsMamaへの支援は、“共助社会の担い手とインフラをつくる”という社会的リターンと、投資資金を回収し、経済的リターンを両立させた初めての例である。

冒頭に記した通り、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、経営的支援と資金的支援を統合的に提供し、経営全体への高いコミットメントを伴いながら、社会課題解決に向けたインパクト拡大を目指す仕組みを指す。支援に際しては成長のポテンシャルの高い組織を厳選し、集中



的な支援を行うことで高い成果を上げ、社会課題の解決のスピードアップとインパクト拡大を目指す。経済的リターンの最大化のみを目指すものではない。つまり“Financial First”ではない。しかし今回の例では社会的リターンが拡大しただけでなく、「経済的リターン」という観点からみても、JVPFにとってプラスの効果をもたらした。

JVPFは、AsMamaへの投資に際して「経済的リターン」を意図しておらず、あくまでも無利子での回収を目指していた。また卒業に際して経済的リターンをJVPF側が求めた事実はない。しかし事業が成長し、経営的な安定化が進み、社会的リターンが拡大したことから、AsMamaは自発的意思に基づき、当初の想定にはなかった寄付という形での貢献を行うに至った。つまり、AsMamaに対して投じられた3,000万円が回収され、次のソーシャルベンチャーを支える資金として再度活用されるだけでなく、3,000万円を投じることで、プラスアルファの資金を意図せず獲得したことになる。このような資金循環が生まれたことは、日本におけるベンチャーフィランソロピーのすそ野を広げ、当該分野のエコシステムの成長を目指すJVPFにとっては、大きな収穫だったと言える。またベンチャーフィランソロピーの黎明期にある日本社会にとっても、こうした善意の資金循環が実例として誕生したことは、意義深いことだと言える。



プロボノパートナーからのメッセージ



ベイン・アンド・カンパニー プリンシパル

塚本 幸子 さん

2014年からAsMamaをご支援させていただいています。

最初は、AsMamaのミッションの整理のお手伝いをさせていただきました。新横浜のオフィスでホワイトボードに向かいながらAsMamaが目指していることを言語化する中で、皆様のエネルギーに圧倒されたのを覚えております。

その後、NPSという顧客ロイヤリティを測る指標を使い、ご利用者、ママサポーター、社員がAsMamaに見出している価値・課題の洗い出しのお手伝いを、さらに、共助コミュニティ創生事業のビジネスモデルの作成のお手伝いをさせていただきました。

皆様とお会いさせて頂く度、子育てしやすい社会インフラを作りたいという確固たる情熱に触れ、同時に、拡大していく事業を支える経営基盤整備の難しさ、数々の事業機会から取捨選択していくことの難しさについても感じてまいりました。

私もお支援開始以降母親となり、子育て共助の大切さを痛感しております。

これからもAsMamaと甲田さんの一ファンとしてご支援をさせて頂ければ幸いです。

クリフォードチャンス法律事務所 カウンセル

鹿倉 将史 さん

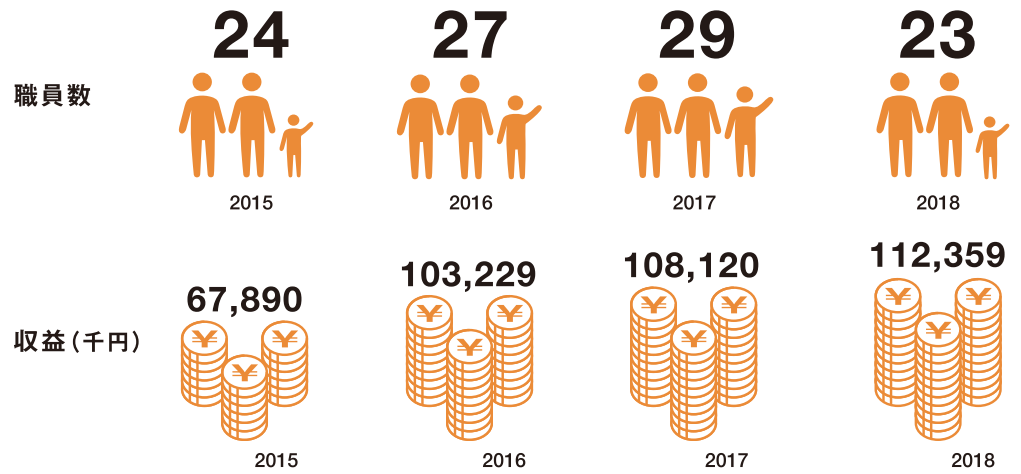
クリフォードチャンス法律事務所は、AsMamaの社内規程の整備を中心に支援致しました。

そもそものような社内規程が必要かという点から議論を開始し、大きく分けて2つのカテゴリのものを作成しました。ひとつは文書管理規程や個人情報保護規程など、情報管理に関するものです。AsMamaが機微性のある情報を扱っているためです。もうひとつは、組織規程など内部の権限に関するものです。組織が大きくなっていく中で、内部で権限移譲する必要性が生じたためです。これらを通じて、AsMamaの事業が安定して成長するためのサポートができたのではないかと思います。AsMamaへの支援は、プロボノ案件では珍しい、新株予約権付社債（いわゆる転換社債）という形でなされました。順調に事業を成長させ、社債償還のみならず、JVPFに寄付金を支払われたことに感服しております。

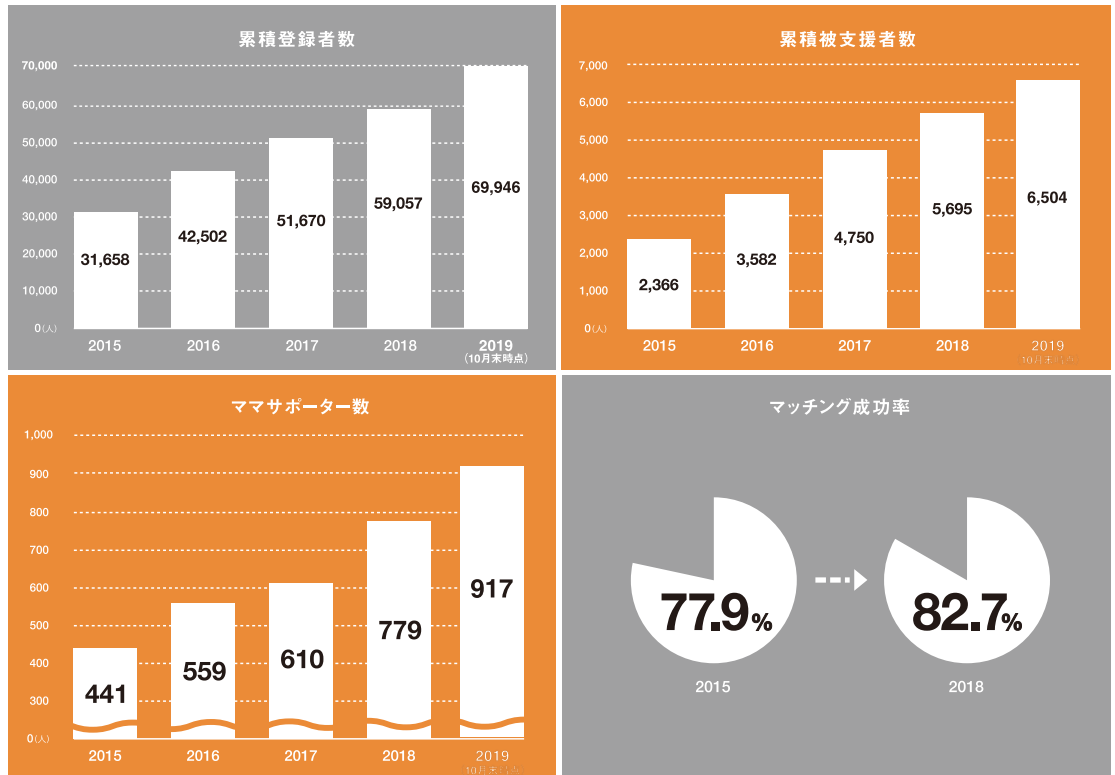
今後もAsMamaが更なるソーシャルインパクトを創出されることを祈念しております。

KPI OF SOCIAL IMPACT

組織・事業基盤の確立



受益者の広がりと深化



利用者の声

Q1. 子育てシェアを利用してよかったですか？

Q2. 子育てシェアをまた利用したいと思いますか？



(2019年3月)

おわりに

AsMama は株式会社である。株式会社は基本的には株主利益の最大化の追求を前提として設計されており、法人形態だけみれば、AsMama は従来の JVPF の支援先とは異なる性格を持つ。ベンチャーフィランソロピーは、ベンチャーキャピタルの発展の歴史の中で生み出されてきた手法や考え方、蓄積、人的リソースやネットワークを活かして支援を行う存在である。しかし冒頭で記した通り、その目的は Financial First ではない。あくまでも社会的インパクトの最大化にある。

今回の AsMama に対する支援は、その要素だけを取り出せば、創業期のベンチャーに対するコンサルティングや支援とほぼイコールである。

コアバリューを定義し、顧客をセグメント化し、最大価値が発揮できるよう法人が持てるリソースの配分戦略を考える。取引先やターゲットの取捨選択の視点を定め、人事制度や法令順守ができる環境を整える。

これらは全て、創業期のどの企業も必要とし、またそのリソース不足に悩みながら事業を行う。

では通常のベンチャーキャピタルによる支援と、AsMama に対する JVPF の支援、すなわちソーシャルベンチャーに対するベンチャーフィランソロピーの支援の違いは何だろうか。最大の違いは、支援の全てが「社会的リターンの最大化」を目指して行われる点にあるだろう。

今回に関して言えば、成果を把握する上での最上位の KPI は、「AsMama が提供するプラットフォームや仕掛けを通じて、“子育てシェア” が実現した件数」である。従って、AsMama に対する JVPF の支援の根底には、この KPI をいかに伸ばしていくか、という視点が含まれている。

但し AsMama が掲げるビジョン・ミッションを実現するためには、子育てシェアの利用が一時的な事象で終わるのではなく、持続的な社会インフラとして成長する必要がある。こうした観点からすれば、法人の組織的・財務的な持続可能性は必須である。よって、支援期間中は組織運営上の課題の解決や人材確保にも大きなリソースが割かれた。

ベンチャーフィランソロピーは、高い成長ポテンシャルを持つ企業・組織に対して、比較的大規模に資金を提供する。また徹底したハンズオン支援を行う。

AsMama に対する JVPF の支援は、過去の卒業団体と同様、徹底した事業戦略の見直しと、組織基盤の強化によって構成されている。4 年間の支援の経緯からは、社会的な KPI の達成に向けて、双方が徹底して議論を重ねたこと、事業と組織の根幹からの見直しを予断なく実行したこと、特定された課題と解決策を徹底してやり抜こうと試みたプロセスが存在したことが伺えた。もちろん、こうした徹底した姿勢を維持することが可能な背景には、ベンチャーフィランソロピーに対する理解と共感を有する寄付者の存在があることは言うまでもない。

AsMama に対する JVPF の支援は、柔軟な資金提供やプロジェクト単位ではなく、組織全体への支援、中長期の伴走とモニタリング、経営者としての資質向上といった、まさにベンチャーフィランソロピーの特長を十分に発揮した支援プロセスだったと言える。



Jvpf

協働成果レポート 2019.12
COLLABORATION REPORT

Jvpf Japan
Venture
Philanthropy
Fund

SOCIAL INVESTMENT PARTNERS

日本財団
THE NIPPON
FOUNDATION

AsMama
AsMama Inc.

風とつばさ



発行者 日本ベンチャーフィランソपीー基金
一般社団法人 ソーシャル・インベストメント・パートナーズ
公益財団法人 日本財団

協働先 株式会社 AsMama

執筆者 株式会社 風とつばさ 水谷衣里

デザイン 川本真悠子