

JANPIA 2019年度資金分配団体向けPO研修（前期）

資金分配団体の支援戦略

2021年11月17日

多摩大学社会的投資研究所

主任研究員 小林立明

0

自己紹介



小林立明

多摩大学社会的投資研究所
主任研究員
Kobayashi-t@tama.ac.jp

■所属学会■

・日本NPO学会
・日本評価学会
・社会政策学会
・国際サードセクター研究学会
(ISTR)
・ファイナンシャル・インクルー
ジョン研究会

□ 学歴・研究歴

- 1987 東京大学教養学部教養学科関連社会科学専攻（B.A.）
- 2012 ペンシルバニア大学NPO指導者育成修士課程（M.A.）
- 2012-2013 ジョーンズ・ホプキンス大学市民社会研究所客員研究員

□ 職歴

- 1990-2011 国際交流基金（韓国・米国勤務、アジアセンター、企画評価課等）
- 2014-2015 日本財団国際ネットワークチームリーダー
- 2017-2020 学習院大学国際センター准教授
- 2018-現在 多摩大学大学院MBAコース客員教授
- 2018-現在 多摩大学社会的投資研究所主任研究員

□ 主要業績

- 「入門ソーシャル・セクター」（共著、ミネルヴァ書房、2020）
- 「英国チャリティ：その変容と日本への示唆」（共著、弘文堂、2015）
- 「フィランソロピーのニューフロンティア」（レスター・M・サラモン著、翻訳、ミネルヴァ書房、2016）
- 「社会的インパクトを投資可能にする」（マクシミアン・マーチン著、翻訳、笹川平和財団、2014）
- 「国際グラント・メイキングの課題と展望：グローバル・フィランソロピーの時代における助成財団の新たな役割」（笹川平和財団、2013） 等

□ 主要研究領域

- ・ ソーシャル・ファイナンス
- ・ グローバル・フィランソロピーと戦略的グラント・メイキング
- ・ 社会的インパクト評価 等

□ 主要委員等

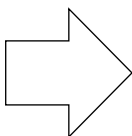
地球環境基金評価専門委員(2018-)、厚生労働省社会的事業評価委員（2018-19）、内閣府成果連動型助成事業有識者委員会委員（2020-）、休眠預金資金分配団体評価アドバイザー(JCIE他)、日本NPO学会評価士研修講師 等

1

本日のテーマ

出発点となる問い

- 休眠預金資金活用制度の資金分配団体として、私たちにはどのような役割が期待されているのか？
- 支援期間やリソースが限られている中で、最大限のインパクトを達成するための戦略は何か？
- 出口戦略をどのように構築し、その達成に向けて何をしなければならぬのか？



テーマ1

休眠預金資金制度と資金分配団体の役割

テーマ2

資金分配団体の支援戦略

(基本的考え方と策定プロセス)

テーマ3

支援戦略種類の紹介

(7つの支援戦略の基本的考え方と支援内容)

テーマ4

出口戦略とポートフォリオ戦略

©多摩大学社会的投資研究所 (2021)

2

2

1. 休眠預金資金活用制度と資金分配団体の役割

©多摩大学社会的投資研究所 (2021)

3

3

休眠預金資金活用制度・基本方針と資金分配団体の役割

休眠預金資金活用制度の基本方針

目標

- **社会の諸課題の解決**
 - 課題解決
 - 民間公益活動
 - 成果志向、国民一般の利益の増進
- **自律的かつ持続的な仕組みの構築**
 - 事業モデルの普及
 - 自立した担い手の育成
 - 民間資金の流入
 - 専門性の高い人材の育成

基本原則

- 国民への還元
- 共助
- 持続可能性
- 透明性・説明責任
- 公正性
- 多様性
- 革新性
- 成果最大化
- 民間主導

資金分配団体の役割

- 案件の発掘・形成
- 包括的支援プログラムの企画・設計・実施（資金支援＋非資金の支援）
- 自立した担い手の育成
- 実行団体の監督
- 革新的手法の開発・社会実装
- 評価
- 民間資金を呼び込む具体策の策定・実施

要配慮事項

- 公助の肩代わりでない共助の促進
- 持続可能性を確保する環境の整備
- ソーシャル・イノベーション（SI）の促進
- 集合的インパクト（CI）の促進

©多摩大学社会的投資研究所（2021）

4

4

資金分配団体の支援領域と達成目標

資金分配団体

評価、監督、革新的資金提供
手法の開発・社会実装

包括的支援プログラム（資金支援＋非資金の支援）

3つの支援領域

子どもおよび若者の支援	日常生活または社会生活を営む上で 困難を有する者の支援	活力の低下その他社会的に困難な 状況に直面している地域の支援
-------------	--------------------------------	-----------------------------------

3つの達成目標

社会の諸課題の解決 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 3支援領域における課題解決 ✓ 成果志向型の事業運営 ✓ 専門人材 	組織基盤強化 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 自立可能な組織基盤の構築 ✓ 資金調達体制 	環境整備 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 事業モデル／SIの開発・普及 ✓ ネットワーク／CIの形成・促進 ✓ 普及啓発・制度化
--	--	---

©多摩大学社会的投資研究所（2021）

5

5

2. 支援戦略の基本的考え方

©多摩大学社会的投資研究所（2021）

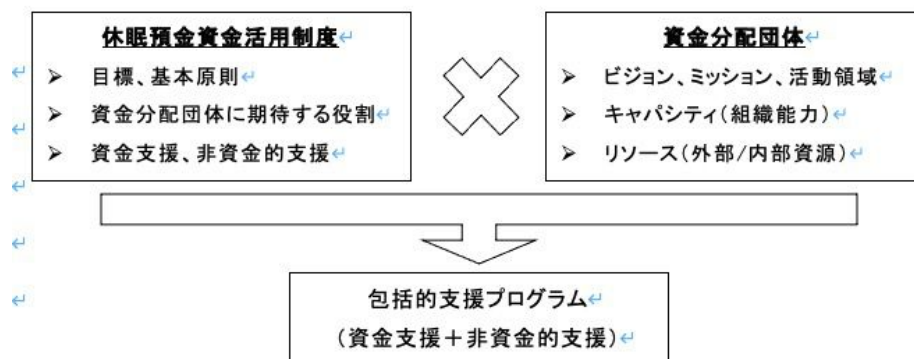
6

6

支援戦略に関する基本的考え方

- 支援戦略とは、達成目標、支援領域、支援対象、支援活動、アウトカム指標及び出口戦略のセット
- 支援戦略は、休眠預金資金活用制度の趣旨と、資金分配団体のビジョン、ミッション、活動領域、キャパシティ、リソースの両者が、相乗効果により成果を最大化する形で設計されることが理想的である。

図1 支援戦略の基本的考え方

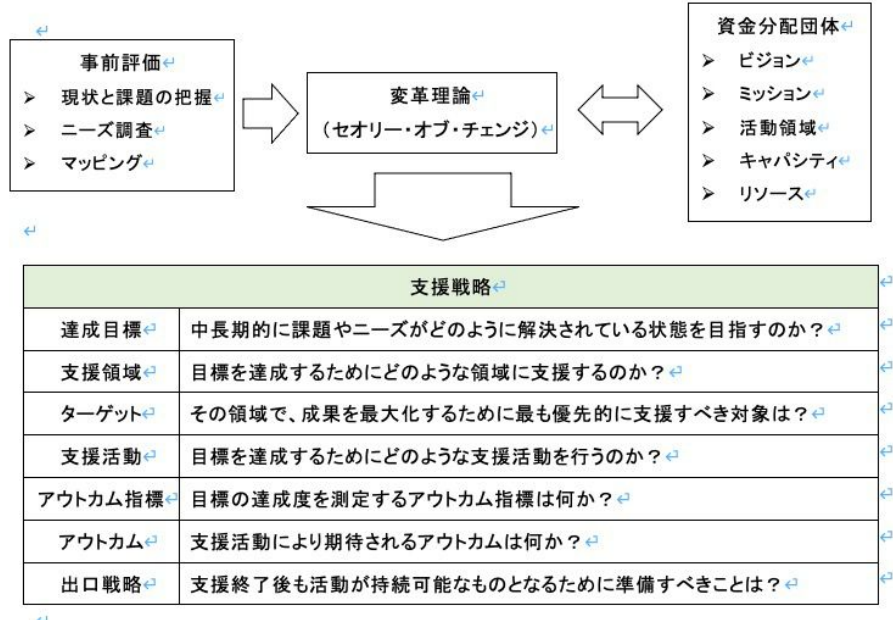


©多摩大学社会的投資研究所（2021）

7

7

支援戦略策定プロセス



8

8

資金支援と非資金的支援

ポイント1

資金支援と非資金的支援を一体的に運用するのが包括的支援プログラム

達成目標	包括的支援プログラム	
	資金支援 (実行団体が主体)	非資金的支援 (資金分配団体が主体)
社会課題解決	■ 事業への助成	■ 事業運営支援
組織基盤強化	■ 組織基盤構築への助成 ■ 資金調達への助成	■ 組織基盤構築支援 ■ 資金調達支援
環境整備	■ モデル形成/SI促進への助成 ■ ネットワーク形成/CI促進への助成 ■ 調査・普及啓発/アドボカシーへの助成	■ モデル形成/SI促進支援 ■ ネットワーク形成/CI促進支援 ■ 調査・普及啓発/アドボカシー支援

©多摩大学社会的投資研究所（2021）

9

9

資金支援と非資金的支援

ポイント2

資金支援と非資金的支援の選択基準例

(但し、判断の際は資金分配団体と実行団体間の十分な対話と、双方の目標共有が不可欠)

	資金 支援	非資金的 支援
資金分配団体にキャパシティとリソースがある	○	◎
外部団体にキャパシティとリソースがある	◎	◎
資金分配団体の優先度が高く、一元的な支援が望ましい	○	◎
実行団体の優先度が高く、個々の特性に応じた支援が望ましい	◎	○
ネットワークやコレクティブ・インパクトの形成段階であり、資金分配団体の強い関与が求められる	○	◎
ネットワークやコレクティブ・インパクトが発展して自立化の段階にあり、資金分配団体の関与を少なくすることが求められる	◎	○

©多摩大学社会的投資研究所（2021）

10

10

資金支援と非資金的支援

ポイント3

資金支援と非資金的支援の評価計画策定に当たっては、活動主体に留意。

最終的に、資金支援と非資金的支援でアウトカム指標は共通。

評価計画の基本的考え方

アウトカム指標の基本的考え方

	資金支援	非資金的支援	達成目標	資金支援	非資金的支援
活動	実行団体の活動	資金分配団体の活動	社会課題解決	受益者の改善	実行団体の社会課題解決能力の向上 (受益者の改善)
アウトプット	実行団体のアウトプット	資金分配団体のアウトプット	組織基盤構築	実行団体の組織基盤の改善	実行団体の組織基盤の改善
アウトカム	実行団体のアウトカム	資金分配団体のアウトカム	環境整備	環境整備の促進	環境整備の促進

©多摩大学社会的投資研究所（2021）

11

11

包括的支援プログラムにおける支援戦略

資金分配団体

ポイント

- 共通支援はすべての団体が実施
- その他支援は、団体が戦略とリソースに基づいて設計
- 複数支援の組み合わせも可能

共通支援

社会課題解決

事業運営・実施支援

組織基盤構築

組織基盤構築支援

資金調達支援

環境整備

モデル形成・SI促進支援

ネットワーク形成・CI促進支援

普及啓発・アドボカシー促進支援

12

3. 支援戦略類型

13

資金分配団体の支援戦略（1）共通支援

基本的考え方

- すべての資金分配団体に求められる支援戦略。
- プロジェクトに対する資金支援と、3つの達成目標を実現するための伴走支援により構成。
- 伴走支援とは、実行団体が事業の運営や組織の運営で直面する課題に耳を傾け、実行団体に寄り添いながら解決を支援する手法である。

伴走支援の具体例

- 実行団体からの相談対応・アドバイス
- 現地訪問を通じた進捗チェックやアドバイス
- 事業の効果的な実施のための情報提供 等

共通支援の内容

達成目標	支援内容
社会課題の解決	資金支援＋伴走支援 <ul style="list-style-type: none"> ➢ プロジェクトへの資金提供 ➢ プロジェクト運営・実施支援
自立的担い手の育成	伴走支援 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 組織運営への支援
自律的・持続的な仕組み構築	伴走支援 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 成果の報告・発信への支援

©多摩大学社会的投資研究所（2021）

14

14

「共通支援」の活動・アウトプット・アウトカム例

達成目標	活動	アウトプット	アウトカム
社会の諸課題の解決	資金支援 (プロジェクト経費)	実行団体の活動 (プロジェクト内容)	受益者の改善 (意識、行動、状況、関係)
	伴走支援 (相談、アドバイス)	資金分配団体の活動 (相談、アドバイスの回数・件数・内容)	実行団体の能力向上 (プロジェクト運営・実施能力)
自立した担い手の育成			
	伴走支援 (相談、アドバイス)	資金分配団体の活動 (相談、アドバイスの回数・件数・内容)	実行団体の能力向上 (組織運営能力)
自律的かつ持続的な仕組みの構築			
	伴走支援 (相談、アドバイス)	資金分配団体の活動 (相談、アドバイスの回数・件数・内容)	実行団体の能力向上 (仕組み構築能力)

©多摩大学社会的投資研究所（2021）

15

15

資金分配団体の支援戦略（2）事業運営・実施支援

基本的考え方

- 実行団体の専門的な事業運営・実施能力の強化を重視する支援戦略。
- 専門的な事業運営・実施に対する資金支援と非資金の支援から構成。

非資金の支援の具体例

- 事業運営・実施に対する専門的なコンサルティングやアドバイス
- 実行団体の事業運営・実施能力の強化を目指した専門研修・トレーニング
- 対象事業分野での専門的なマニュアル作成・配付や各種情報提供 等

事業運営・実施支援の内容

達成目標	支援内容
社会課題の解決	資金支援＋非資金の支援 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 事業運営・実施への資金提供 ➢ 専門的な事業運営・実施能力の強化に向けたコンサルティング、専門研修、情報提供 等
自立的担い手の育成	伴走支援 （共通支援と同じ）
自律的・持続的な仕組み構築	伴走支援 （共通支援と同じ）

©多摩大学社会的投資研究所（2021）

16

16

「事業運営・実施支援」の活動・アウトプット・アウトカム例

達成目標	活動	アウトプット	アウトカム
社会の諸課題の解決	資金支援 （プロジェクト経費）	実行団体の活動 （プロジェクト内容）	受益者の改善 （意識、行動、状況、関係）
	非資金の支援 （コンサルティング、研修等）	資金分配団体の活動 （コンサルティング・研修の回数・件数等）	実行団体の専門的能力向上 （事業の専門的運営・実施能力）
自立した担い手の育成			
	伴走支援 （相談、アドバイス）	資金分配団体の活動 （相談、アドバイスの回数・件数・内容）	実行団体の能力向上 （組織運営能力）
自律的かつ持続的な仕組みの構築			
	伴走支援 （相談、アドバイス）	資金分配団体の活動 （相談、アドバイスの回数・件数・内容）	実行団体の能力向上 （仕組み構築能力）

©多摩大学社会的投資研究所（2021）

17

17

資金分配団体の支援戦略（3）組織基盤構築支援

基本的考え方

- 実行団体の組織基盤構築を重視した支援戦略。
- 組織基盤構築に対する資金支援と非資金の支援から構成。

非資金の支援の具体例

- 組織ビジョン、目標、戦略の明確化
- ガバナンス整備、法人格取得
- リーダーシップ強化
- 人材育成、ボランティア活用
- 経営支援
- 広報・マーケティング支援
- ICT・アプリ活用 等

組織基盤構築支援の内容

達成目標	支援内容
社会課題の解決	資金支援＋伴走支援 (共通支援と同じ)
自立的担い手の育成	資金支援＋非資金の支援 ➢ 組織基盤構築への資金提供 ➢ 組織基盤構築のための、コンサルティング、アドバイス、研修、マッチング、ワークショップ等
自律的・持続的な仕組み構築	伴走支援 (共通支援と同じ)

©多摩大学社会的投資研究所（2021）

18

18

「組織基盤構築支援」の活動・アウトプット・アウトカム例

達成目標	活動	アウトプット	アウトカム
社会の諸課題の解決	資金支援 (プロジェクト経費)	実行団体の活動 (プロジェクト内容)	受益者の改善 (意識、行動、状況、関係)
	伴走支援 (相談、アドバイス)	資金分配団体の活動 (相談、アドバイスの回数・件数・内容)	実行団体の能力向上 (プロジェクト運営・実施能力)
自立した担い手の育成	資金支援 (組織基盤構築経費)	実行団体の活動 (組織基盤構築活動)	実行団体の組織基盤改善 (経営、運営、人材、スキル)
	非資金の支援 (コンサルティング、研修)	資金分配団体の活動 (組織基盤構築支援の回数・参加者数・内容)	実行団体の能力向上 (経営、運営、人材、スキル)
自律的かつ持続的な仕組みの構築			
	伴走支援 (相談、アドバイス)	資金分配団体の活動 (相談、アドバイスの回数・件数・内容)	実行団体の能力向上 (仕組み構築能力)

©多摩大学社会的投資研究所（2021）

19

19

資金分配団体の支援戦略（４）資金調達支援

基本的考え方

- 実行団体の資金調達能力の向上を重視した支援戦略。
- 資金調達に対する資金支援と非資金的支援から構成。

非資金的支援の具体例

- 資金調達研修
- 潜在的な支援個人・団体とのマッチング
- 資金調達に関するコンサルティング
- 資金調達プラットフォームの提供
- 資金調達に関する情報提供 等

資金調達支援の内容

達成目標	支援内容
社会課題の解決	資金支援＋伴走支援 (共通支援と同じ)
自立的担い手の育成	資金支援＋非資金的支援 ➢ 資金調達活動への資金提供 ➢ 資金調達のための、コンサルティング、アドバイス、研修、マッチング、ワークショップ等
自律的・持続的な仕組み構築	伴走支援 (共通支援と同じ)

©多摩大学社会的投資研究所（2021）

20

20

「資金調達支援」の活動・アウトプット・アウトカム例

達成目標	活動	アウトプット	アウトカム
社会の諸課題の解決	資金支援 (プロジェクト経費)	実行団体の活動 (プロジェクト内容)	受益者の改善 (意識、行動、状況、関係)
	伴走支援 (相談、アドバイス)	資金分配団体の活動 (相談、アドバイスの回数・件数・内容)	実行団体の能力向上 (プロジェクト運営・実施能力)
自立した担い手の育成	資金支援 (資金調達関連経費)	実行団体の活動 (資金調達関連活動)	実行団体の資金調達能力向上 (運営、人材、スキル、寄附額)
	非資金的支援 (コンサルティング、研修)	資金分配団体の活動 (資金調達支援の回数・参加者数・内容)	実行団体の資金調達能力向上 (運営、人材、スキル、寄附額)
自律的かつ持続的な仕組みの構築			
	伴走支援 (相談、アドバイス)	資金分配団体の活動 (相談、アドバイスの回数・件数・内容)	実行団体の能力向上 (仕組み構築能力)

©多摩大学社会的投資研究所（2021）

21

21

資金分配団体の支援戦略（5）モデル形成・SI促進支援

基本的考え方

- 実行団体のモデル形成やソーシャル・イノベーション（SI）の促進を重視した支援戦略。
- モデル形成・SI促進に対する資金支援と非資金の支援から構成。

非資金の支援の具体例

- モデル形成・SI促進を担う人材の育成
- モデル形成・SI促進のためのコンサルティング
- 開発されたモデル・SIの持続性・効果の検証
- 開発されたモデル・SIの普及・発信
- 開発されたモデル・SIの横展開支援 等

モデル形成・SI促進支援の内容

達成目標	支援内容
社会課題の解決	資金支援＋伴走支援 (共通支援と同じ)
自立的担い手の育成	伴走支援 (共通支援と同じ)
自律的・持続的な仕組み構築	資金支援＋非資金の支援 <ul style="list-style-type: none"> ➢ モデル形成・SI促進への資金提供 ➢ モデル形成・SI促進のための、コンサルティング、アドバイス、研修、ワークショップ、情報発信等

©多摩大学社会的投資研究所（2021）

22

22

「モデル形成・SI促進支援」の活動・アウトプット・アウトカム例

達成目標	活動	アウトプット	アウトカム
社会の諸課題の解決	資金支援 (プロジェクト経費)	実行団体の活動 (プロジェクト内容)	受益者の改善 (意識、行動、状況、関係)
	伴走支援 (相談、アドバイス)	資金分配団体の活動 (相談、アドバイスの回数・件数・内容)	実行団体の能力向上 (プロジェクト運営・実施能力)
自立した担い手の育成			
	伴走支援 (相談、アドバイス)	資金分配団体の活動 (相談、アドバイスの回数・件数・内容)	実行団体の能力向上 (組織運営能力)
自律的かつ持続的な仕組みの構築	資金支援 (モデル形成、SI促進経費)	実行団体の活動 (モデル形成、SI促進活動)	モデル形成・SI促進の発展 (開発、社会実装、実証、横展開)
	非資金の支援 (コンサル、研修、イベント)	資金分配団体の活動 (モデル形成・SI促進の回数・件数・内容)	モデル形成・SI促進の発展 (開発、社会実装、実証、横展開)

©多摩大学社会的投資研究所（2021）

23

23

資金分配団体の支援戦略（6）ネットワーク形成・CI促進支援

基本的考え方

- 実行団体のネットワーク形成や集合的インパクト（CI）の促進を重視した支援戦略。
- ネットワーク形成・CI促進に対する資金支援と非資金的支援から構成。

非資金的支援の具体例

- ネットワーク形成・CI促進を担う人材の育成
- ネットワーク形成・CI促進のためのコンサルティング
- ネットワーク形成・拡大のためのイベント開催
- 集合的インパクト構築のための経営支援 等

ネットワーク形成・CI促進支援の内容

達成目標	支援内容
社会課題の解決	資金支援＋伴走支援 (共通支援と同じ)
自立的担い手の育成	伴走支援 (共通支援と同じ)
自律的・持続的な仕組み構築	資金支援＋非資金的支援 <ul style="list-style-type: none"> ➢ ネットワーク形成・CI促進活動への資金提供 ➢ ネットワーク形成・CI促進のための、コンサルティング、研修、ワークショップ、経営支援 等

©多摩大学社会的投資研究所（2021）

24

24

「ネットワーク形成・CI促進支援」の活動・アウトプット・アウトカム例

達成目標	活動	アウトプット	アウトカム
社会の諸課題の解決	資金支援 (プロジェクト経費)	実行団体の活動 (プロジェクト内容)	受益者の改善 (意識、行動、状況、関係)
	伴走支援 (相談、アドバイス)	資金分配団体の活動 (相談、アドバイスの回数・件数・内容)	実行団体の能力向上 (プロジェクト運営・実施能力)
自立した担い手の育成			
	伴走支援 (相談、アドバイス)	資金分配団体の活動 (相談、アドバイスの回数・件数・内容)	実行団体の能力向上 (組織運営能力)
自律的かつ持続的な仕組みの構築	資金支援 (ネットワーク形成・CI促進経費)	実行団体の活動 (ネットワーク形成・CI促進活動)	ネットワーク・CIの発展 (形成、組織化、自立化、進化)
	非資金的支援 (コンサル、研修、イベント)	資金分配団体の活動 (コンサル、研修等の回数・件数・内容)	ネットワーク・CIの発展 (形成、組織化、自立化、進化)

©多摩大学社会的投資研究所（2021）

25

25

資金分配団体の支援戦略（7）普及啓発・アドボカシー促進支援

基本的考え方

- 実行団体の普及啓発活動やアドボカシー活動の促進を重視した支援戦略。
- 普及啓発・アドボカシーに対する資金支援と非資金の支援から構成。

非資金の支援の具体例

- 普及啓発・アドボカシー促進を担う人材の育成
- 普及啓発・アドボカシー促進のためのコンサルティング
- 普及啓発・アドボカシー促進イベントの開催
- 普及啓発・アドボカシーのための情報発信 等

普及啓発・アドボカシー促進支援の内容

達成目標	支援内容
社会課題の解決	資金支援＋伴走支援 (共通支援と同じ)
自立的担い手の育成	伴走支援 (共通支援と同じ)
自律的・持続的な仕組み構築	資金支援＋非資金の支援 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 普及啓発・アドボカシー促進活動への資金提供 ➢ 普及啓発・アドボカシー促進のためのコンサルティング、研修、イベント開催、情報発信 等

©多摩大学社会的投資研究所（2021）

26

26

「普及啓発・アドボカシー促進支援」の活動・アウトプット・アウトカム例

達成目標	活動	アウトプット	アウトカム
社会の諸課題の解決	資金支援 (プロジェクト経費)	実行団体の活動 (プロジェクト内容)	受益者の改善 (意識、行動、状況、関係)
	伴走支援 (相談、アドバイス)	資金分配団体の活動 (相談、アドバイスの回数・件数・内容)	実行団体の能力向上 (プロジェクト運営・実施能力)
自立した担い手の育成			
	伴走支援 (相談、アドバイス)	資金分配団体の活動 (相談、アドバイスの回数・件数・内容)	実行団体の能力向上 (組織運営能力)
自律的かつ持続的な仕組みの構築	資金支援 (普及啓発・アドボカシー経費)	実行団体の活動 (普及啓発・アドボカシー活動)	普及啓発・アドボカシーの発展 (能力向上、関係者の変化、制度化)
	非資金の支援 (コンサル、研修、イベント)	資金分配団体の活動 (コンサル、研修等の回数・件数・内容)	普及啓発・アドボカシーの発展 (能力向上、関係者の変化、制度化)

©多摩大学社会的投資研究所（2021）

27

27

チェック・ポイント

1. 皆さんが現在、資金分配団体として行っておられる包括的支援の各項目を改めて見直してみてください。それぞれの項目は、どの支援戦略類型に最も近いでしょうか？
2. 各項目の「活動（アクティビティ）」を確認してみましょう。該当する支援戦略類型のどの活動を行っていますか。目標達成の最大化のために、他の活動を追加する可能性はありませんか？
3. 各項目の「アウトプット」を確認してみましょう。該当する支援戦略類型の「アウトプット」に準拠して適切にアウトプットを設定していますか。準拠していない場合、修正することは可能ですか？
4. 各項目の「短期的アウトカム」を確認してみましょう。該当する支援戦略の「アウトカム」に準拠して適切にアウトカムを設定していますか。準拠していない場合、修正することは可能ですか。
5. 各項目の短期的アウトカムの「成果指標」を確認してみましょう。該当する支援戦略の「成果指標」（アウトカムの下のカッコ内の部分）に準拠して適切に成果指標を設定していますか。準拠していない場合、成果指標を修正することは可能ですか。また、成果指標を修正した場合、どのようなデータをどのような形で収集し、どのような手法を使って分析するかもあわせて検討してみてください。

©多摩大学社会的投資研究所（2021）

28

28

4. 出口戦略とポートフォリオ戦略

©多摩大学社会的投資研究所（2021）

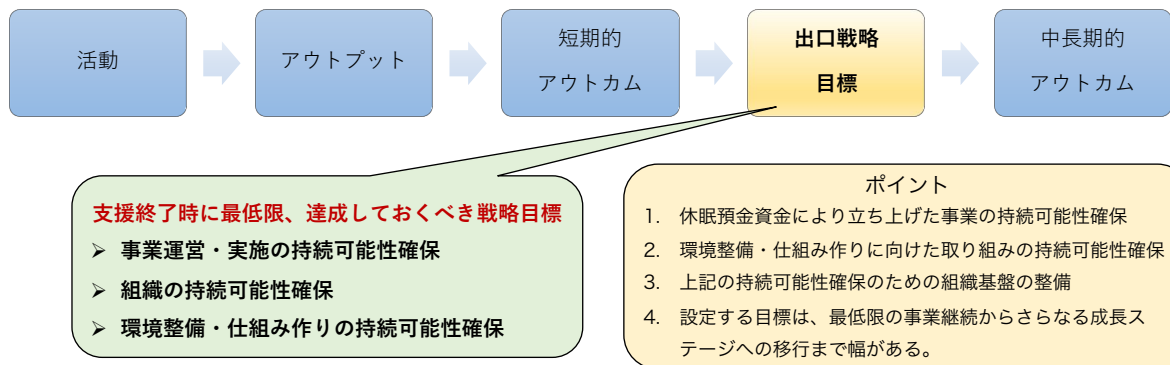
29

29

出口戦略に関する基本的考え方

- 出口戦略は、資金提供期間終了後に実行団体やプログラムの最低限の持続可能性を確保するための戦略を指す。
- 休眠預金資金活用制度では、支援期間が3年間に限定され期間延長が難しいため、資金分配団体は支援開始時に出口戦略目標もあわせて策定しておくことが望ましい。

出口戦略の位置づけ



©多摩大学社会的投資研究所 (2021)

30

30

各支援戦略の中長期的アウトカムと出口戦略例

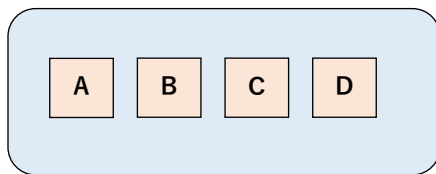
支援戦略	出口戦略目標例	中長期的アウトカム
基本的考え方	休眠預金資金を活用した事業と組織の持続可能性確保	社会課題の解決、自立した担い手の育成、社会課題の解決に向けた環境整備
事業運営/実施支援	・ 事業の持続が可能な事業実施体制の確立 (スタッフ、専門スキル、マニュアル・・・)	・ 安定した組織・財政基盤と高い専門性を有し、特定の社会課題の解決に向けて、自立した活動を維持・発展させることが出来る担い手の育成。
組織基盤構築支援	・ 事業の持続が可能な組織体制の確立 (法人格、運営管理体制、機材・設備、広報・・・)	
資金調達支援	・ 事業の持続が可能な資金調達体制の確立 (寄付・会員制度、事業収入、スタッフ、スキル・・・)	
モデル形成/ SI促進支援	・ モデル/SIの形成と持続可能性の確保 (立ち上げ、事業化、妥当性の検証、自立化・・・)	・ モデル/SIの普及、社会実装、インパクト (普及、横展開、インパクト創出・・・)
ネットワーク形成/ CI促進支援	・ ネットワーク/CIの形成と持続可能性の確保 (立ち上げ、運営体制確立、自立化・・・)	・ ネットワーク/CIの発展、インパクト (拡大、事業展開、インパクト創出・・・)
普及啓発/ アドボカシー促進支援	・ 普及啓発/アドボカシーの形成と持続可能性の確保 (立ち上げ、運営体制確立、自立化・・・)	・ 運動の発展、社会的認知、制度化 (参加者拡大、法制化・公的支援化・・・)

31

ポートフォリオ戦略とは？

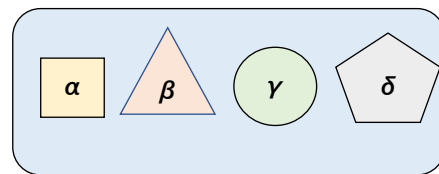
- ポートフォリオとは、「紙ばさみ」や「書類入れ」を意味する言葉。金融の世界では、投資家がリスク、リターン、時間軸や投資領域などの要因を勘案して、最適な金融商品を組み合わせる場合に使用する。
- 助成事業の場合、助成財団がプログラムの上位目標を達成するために、多様な助成先団体を組み合わせてポートフォリオを構築することを指す。助成先団体相互に相乗効果が発生するため、一律の基準を適用して同質の助成先団体を選定するよりも大きな社会的インパクトを達成することが可能となる。

均質性の高いポートフォリオ



$$\text{インパクト} = A + B + C + D$$

相乗効果の高いポートフォリオ



$$\text{インパクト} = \alpha \times \beta \times \gamma \times \delta$$

©多摩大学社会的投資研究所（2021）

32

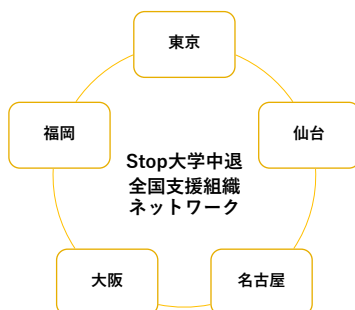
32

ポートフォリオ戦略例

- 支援戦略のインパクト最大化の観点からポートフォリオ戦略を立てることが重要である。
- ポートフォリオには、地域、分野、機能などの多様な組み合わせが考えられる。

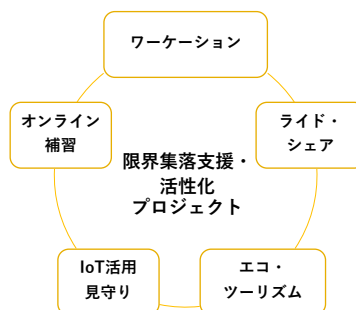
地域重視戦略例

拠点都市から実行団体を選定することで
全国ネットワークの形成を目指す



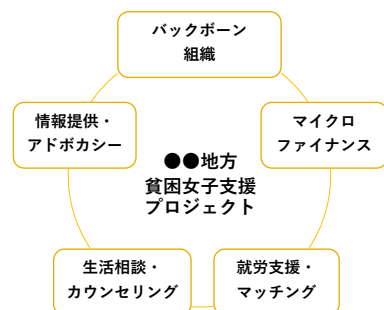
分野重視戦略例

多様な事業分野から実行団体を選定する
ことでモデル形成を目指す



機能重視戦略例

多様な機能を担う実行団体を選定する
ことでコレクティブ・インパクトを目指す



©多摩大学社会的投資研究所（2021）

33

33

チェック・ポイント

1. 皆さんが現在、資金分配団体として行っておられる包括的支援の各項目を改めて見直してみてください。それぞれの項目の「出口戦略目標」は何でしょうか？スライドNo.31を踏まえて考えてみてください。
2. その出口戦略は、実行団体と共有されていますか？また、実現可能性はありますか？
3. 各出口戦略目標を達成するために、残りの支援期間でどのような「活動」を行う必要があるでしょうか？
4. その戦略目標の達成度を測定する「成果指標」として、どのようなものが考えられるでしょうか？
5. 支援期間終了時の総合評価の際に、個々の実行団体のインパクトを超えた、「ポートフォリオ・レベルでのインパクト」が発現する見込みはありますか？
6. このポートフォリオ・レベルでのインパクトは、仕組み作り・環境整備における「モデル形成・SI促進」、「ネットワーク形成・CI促進」、「普及啓発・アドボカシー促進」のいずれかの戦略に関係したものです。それとも、社会課題の解決や資金調達の仕組み作りなどに関わるものですか？
7. 総合評価の際に、こうしたポートフォリオ・レベルでのインパクトを資金分配団体の自己評価に組み込むことは可能ですか？

©多摩大学社会的投資研究所（2021）

34

34

ご清聴ありがとうございました！



多摩大学 社会的投資研究所
Center for Social Investment, Tama University

お問い合わせ

HP : <https://tama-csi.org> Mail : info@tama-csi.org

©多摩大学社会的投資研究所（2021）

35

35