

2020年度資金分配団体向けPO研修

最後の1年に向けて持続化戦略・出口戦略を考える

草の根NPOの持続化・出口戦略



全国コミュニティ財団協会



石本 貴之

新潟県三条市在住。大阪出身の嫁ターン。
2女1男（9歳、6歳、1歳）のパパ。

一般社団法人全国コミュニティ財団協会 事務局長

特定非営利活動法人まちラボ 代表理事

一般社団法人I have a dream 理事

にいがた子ども食堂研究会 理事

総務省 地域力創造アドバイザー

事業創造大学院大学 新潟地域活性化研究所 客員研究員

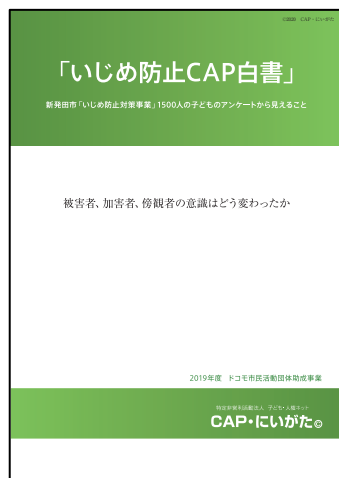
新潟青陵大学 非常勤講師「地域コーディネート論」 and more

滋賀県立大学大学院環境科学研究科卒業後、民間調査会社・環境省の情報拠点を経て、嫁ターンで新潟に移住し、県域の中間支援組織に就職。事務局長・代表理事を歴任後、退任。現在、まちラボを創業して地縁組織の伴走支援や市民活動の調査・評価をコーディネート。

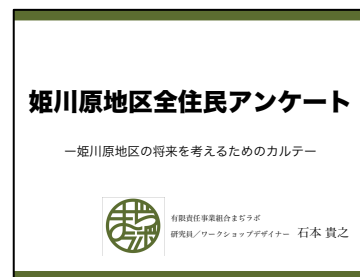
WORKS



NIIGATA子ども食堂白書



いじめ防止CAP白書



全住民アンケート

- ・妙高市
- ・魚沼市
- ・姫川原地区
- ・権現堂
- ・矢代地区
- ・上越市
- ・大鹿地区
- ・板倉地区
- ・瑞穂地区
- and more

▷ <https://www.gongen-kun.net/住民アンケート結果/>



事業評価ワークブック

全国コミュニティ財団協会とは

暮らしと共にある自治を支える。

コミュニティ財団の健全な発展を通じて、市民社会のより一層の成熟と市民が主体的に取り組む地域社会の課題解決を促し持続可能性を高め、公共の利益を増進することを目的として設立をしたコミュニティ財団の全国組織です。

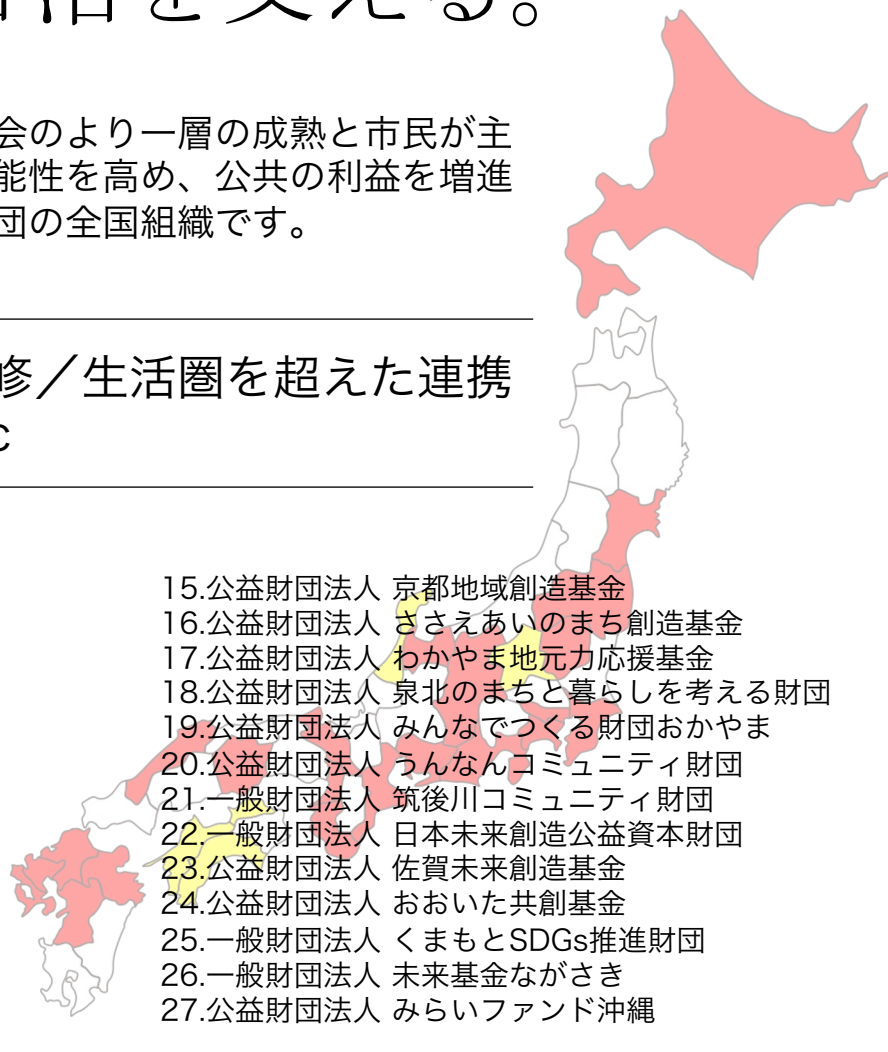
プログラムオフィサーの知見共有・研修／生活圏を超えた連携
支援／コミュニティ財団の設立支援etc

1. 認定NPO法人 北海道NPOファンド
2. 公益財団法人 地域創造基金さなぶり
3. 一般財団法人 ふくしま百年基金
4. とちぎコミュニティ基金
5. 公益財団法人 ちばのWA地域づくり基金
6. 公益財団法人 東京コミュニティ財団
7. 一般財団法人 世田谷コミュニティ財団
8. 公益財団法人 かながわ生き生き市民基金
9. 公益財団法人 かわさき市民しきん
10. 公益財団法人 長野県みらい基金
11. 公益財団法人 ふじのくに未来財団
12. 公益財団法人 南砺幸せ未来基金
13. 公益財団法人 あいちコミュニティ財団
14. 公益財団法人 東近江三方よし基金

15. 公益財団法人 京都地域創造基金
16. 公益財団法人 ささえあいのまち創造基金
17. 公益財団法人 わかやま地元力応援基金
18. 公益財団法人 泉北のまちと暮らしを考える財団
19. 公益財団法人 みんなでつくる財団おかやま
20. 公益財団法人 うなんコミュニティ財団
21. 一般財団法人 筑後川コミュニティ財団
22. 一般財団法人 日本未来創造公益資本財団
23. 公益財団法人 佐賀未来創造基金
24. 公益財団法人 おおいた共創基金
25. 一般財団法人 くまもとSDGs推進財団
26. 一般財団法人 未来基金ながさき
27. 公益財団法人 みらいファンド沖縄

■ 会員財団が所在

■ 設立準備中



余談：ChatGPTが教えてくれた出口戦略



非営利組織の助成事業の終了後を見据えた出口戦略にはどのようなものがあるでしょうか。また、出口戦略をつくる伴走支援について教えて下さい。



非営利組織の助成事業の終了後を見据えた出口戦略としては、以下のようなものがあります。



1. 自立支援：事業で得た知見や経験を基に、非営利組織自身が事業を継続していくための仕組みづくりや、新たな収益事業の開発などを行い、自立を目指すこと。
2. 他機関への引き継ぎ：事業を他機関に引き継ぐことで、事業の継続を図る方法。
3. 閉鎖：事業を終了することで、非営利組織が負担を負わずに、事業の終了を実現する方法。

出口戦略をつくる伴走支援としては、以下のようなものがあります。

1. ファシリテーション：非営利組織が自らの意見を出し合い、意思決定を行えるように、プロセスや方法論を提供し、円滑な意思決定を支援する方法。
2. コンサルティング：組織の現状分析や課題解決策の提供、マネジメント・運営面でのアドバイス、ネットワーク構築支援など、経営戦略的な支援を提供する方法。
3. トレーニング：事業運営やマネジメントに必要なスキルや知識の提供を行い、組織自らが問題解決に取り組めるようにする方法。
4. マッチング支援：事業に必要な人材や資源を提供する支援を行い、組織が自らの力で事業を継続していけるようにする方法。

これらの伴走支援により、非営利組織が出口戦略を立案し、実行するための支援が行われます。

出口戦略 (Exit Strategy)

【軍事用語】

損害が続く状況下において、
いかに自軍・自国の被害を押さえつつ、撤退をするか

- ✓ 不動産業界では、「売却・譲渡・相続・破産など収益を確定させる」
- ✓ ベンチャー業界では、「IPO、M&A、事業承継、清算、倒産といった形で、どのように利益を手にするか」
- ✓ 研究開発においては、「**新たな知の創造**」と「**新たな事業・顧客価値の創造**」

NPOは「協力優位」を目指す

草の根NPOの事業の特徴は、サービス提供者と利用者が明確に分断されていない。当事者性に基づく相互扶助の要素がある。つまり、課題解決のためのサービス提供だけが優先されない。市民参加やアドボケイト、インキュベーター装置といった、市民社会形成の役割（解決の社会化）がある。

多様な考え方がありますが、一般的な出口戦略では以下のような視点が考えられます。

組織・事業の規模

- ①Scale-Up、②Scale-Deep、
③Scale-Out、④Scale-Stationary

事業モデル (エンドゲーム)

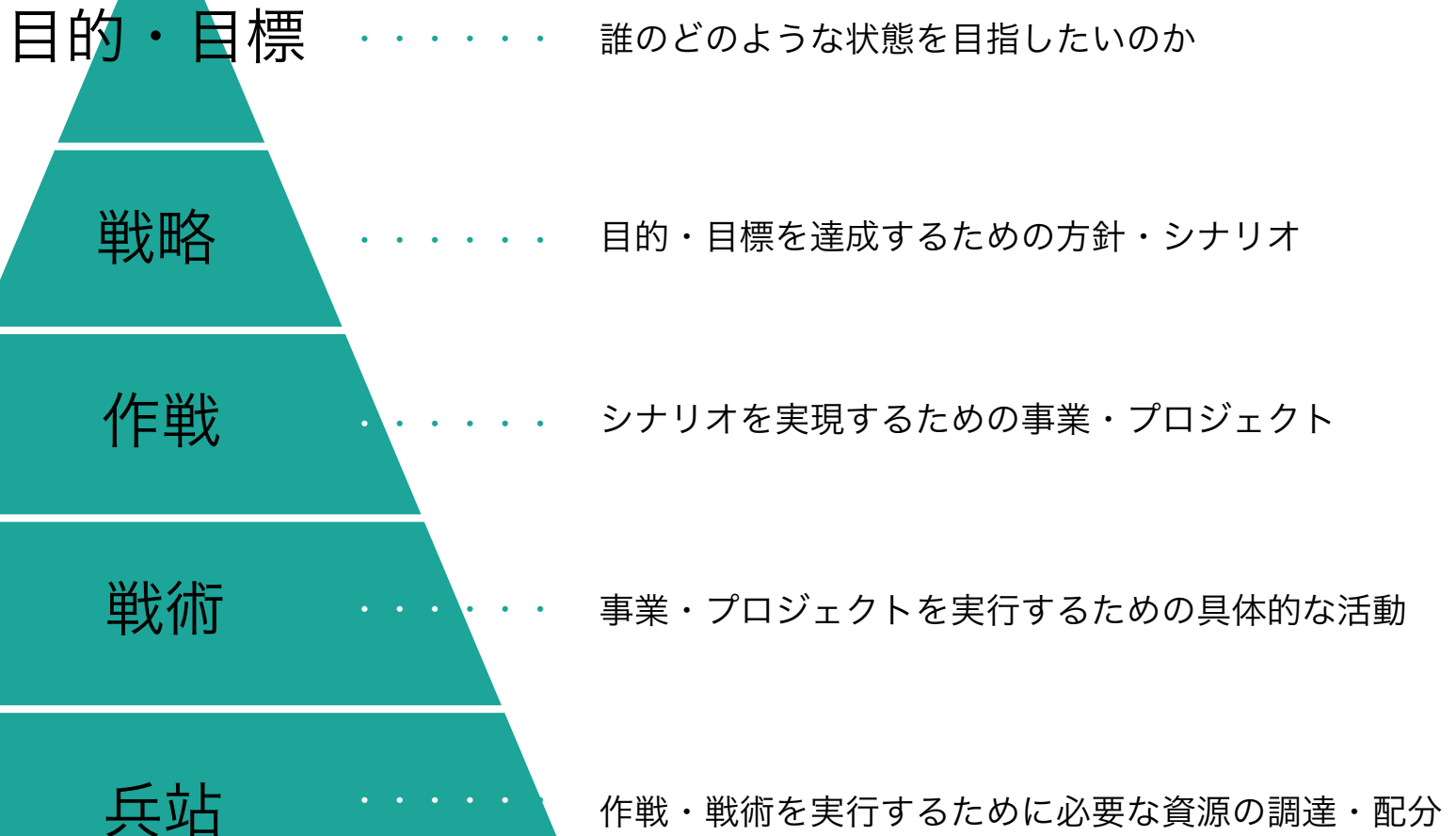
- ①オープンソース化、②レプリケーション、
③行政施策への導入、④商業化、
⑤ミッションの達成、⑥サービスの継続

事業成果 (社会的インパクト)

- 【事業】 裨益者の自立
- 【運動】 社会的認知、政策化、市民参加
- 【組織】 財源的な自立、ガバナンス構築

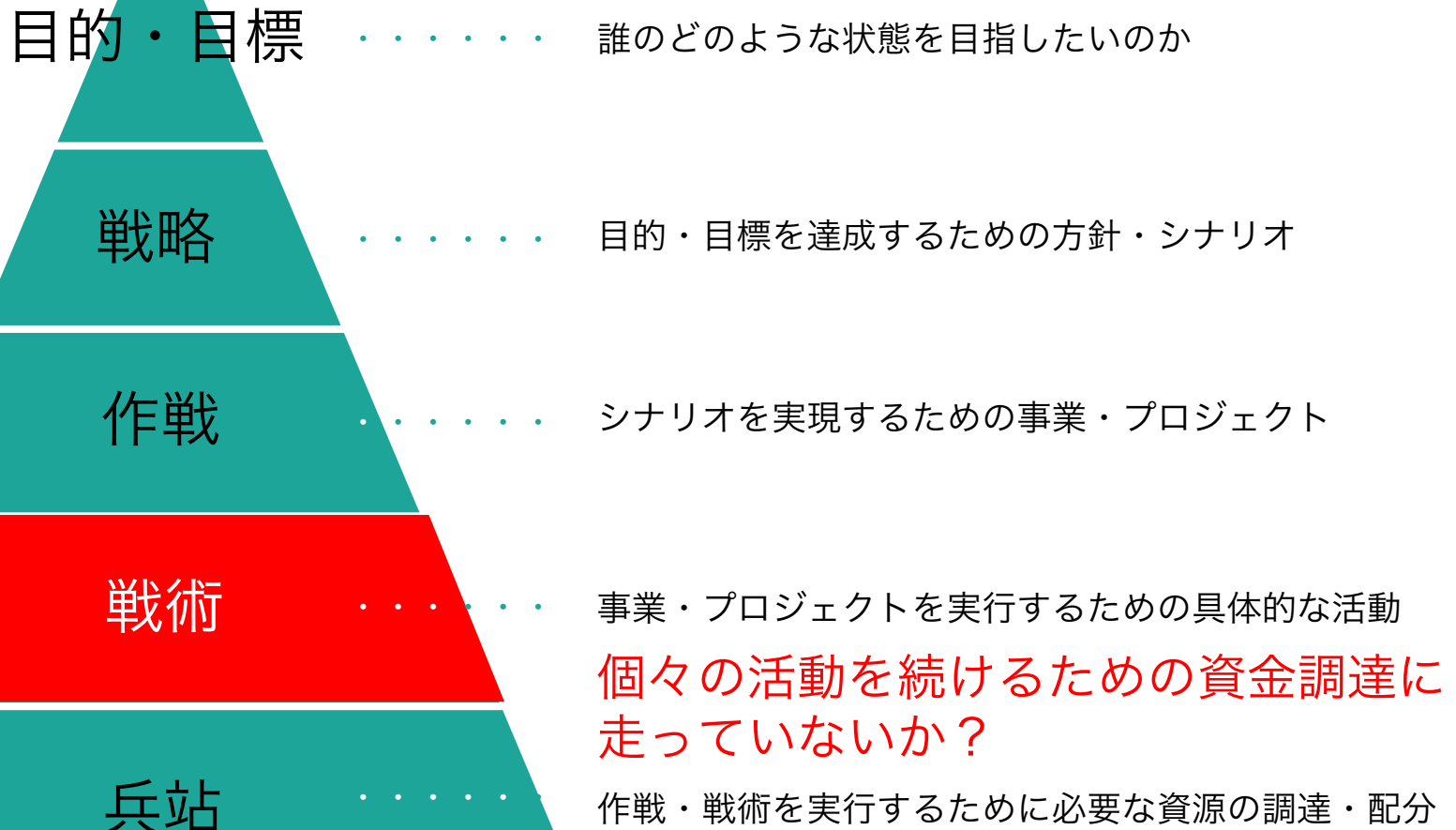
戦略とはなにか？

どの階層のことを問うているのか？



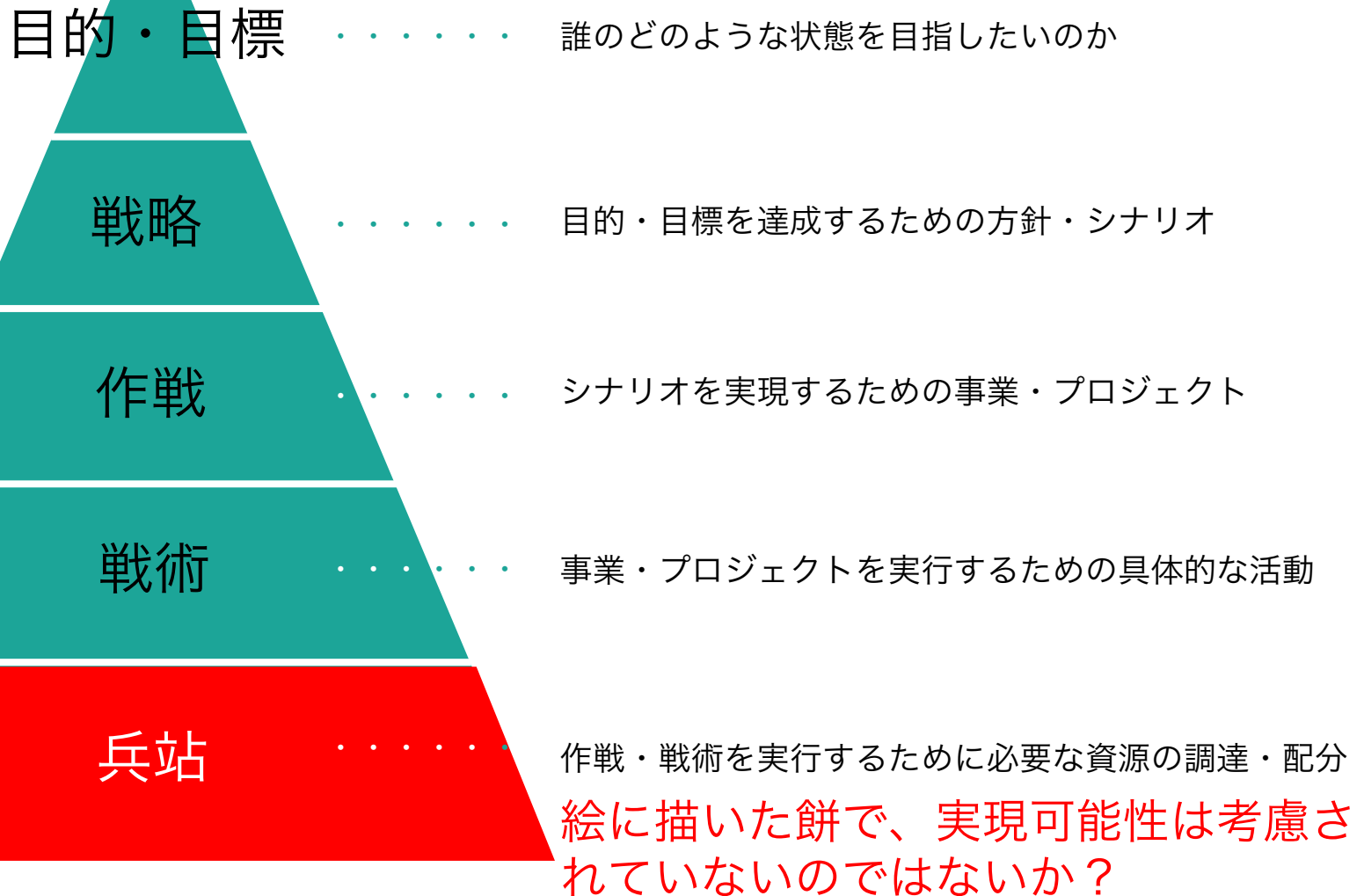
戦略とはなにか？

どの階層のことを問うているのか？



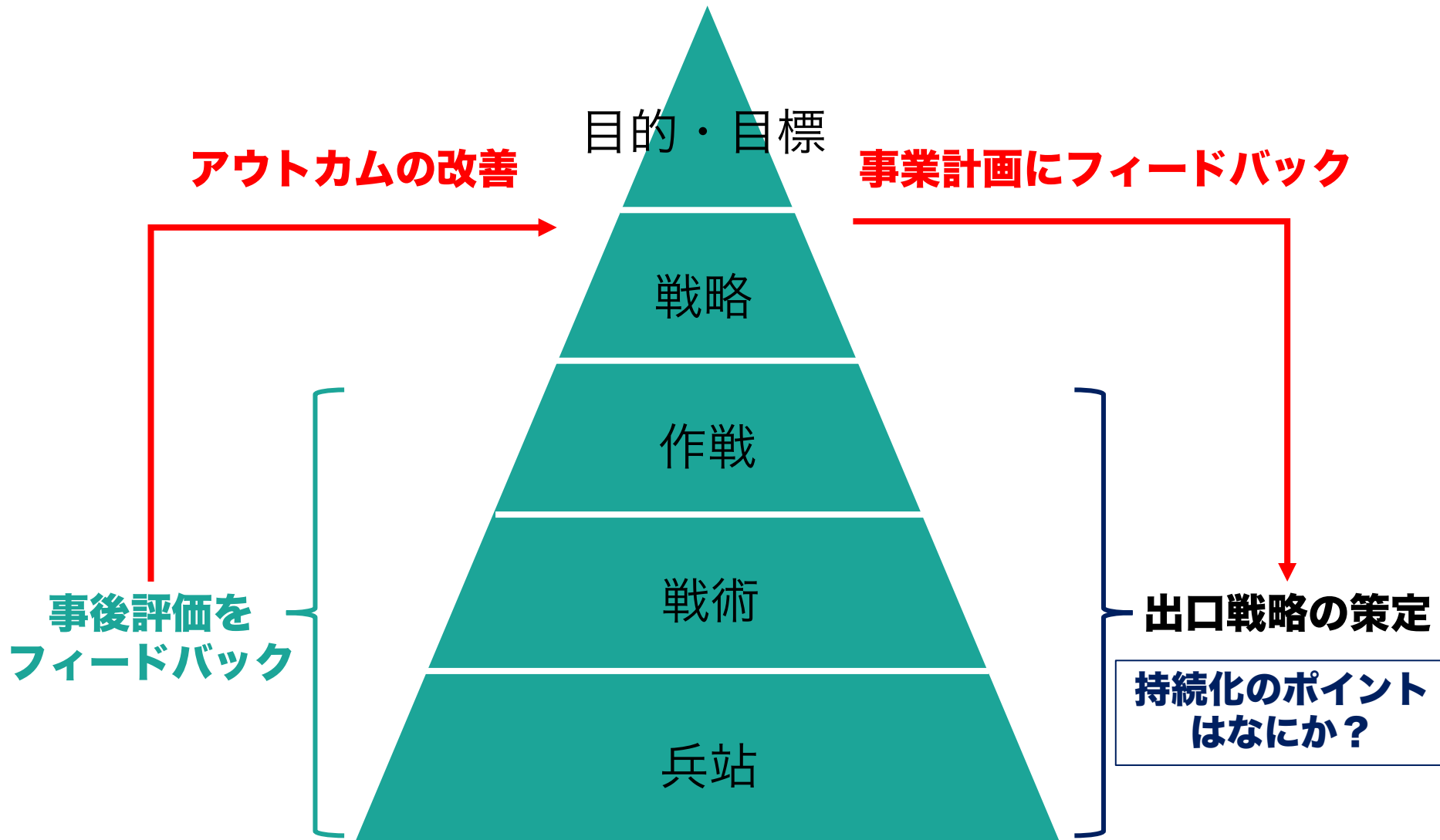
戦略とはなにか？

どの階層のことを問うているのか？



戦略とはなにか？

実は、ロジックモデルの階層と同じ



- 経常収支額を少額に抑制

ビジネスモデル・ポートフォリオ

- 寄付や会費、助成金など支援性財源を巡る競争

- 組織としてのリーダーを育成する仕組みが不足、脆弱

人材育成・チームマネジメント

- 組織構成員のコミットメントの自由度高いが、逆に組織的拘束力が弱い

持続性の一つの軸「財源の多様性」

【NPOの5つの財源】



民間フィランソロピー
(支援性財源)

政府資金
(支援性・対価性財源)

事業収入
(対価性財源)

- ✓ 特定の財源に集中しないし依存する傾向があり、財源の提供者である外部の主体の影響力を高めていくことにつながる
- ✓ 組織が発展するほど特定の財源への依存傾向が進む。他方、財源バランスを保とうとするほど、組織としての成長の機会を逃すことになりかねないジレンマが生じる。

委託事業化は一つだが、行政とNPOの関係性で生じる

- サービスを提供する組織の変化
- 組織の顧客の変化
- 提供されるサービスの変化
- 組織のアドボカシーの役割の縮小・制限

草の根NPOの出口戦略を伴走するには…

財源を切り口に出口戦略・持続化戦略を検討する際には、以下の課題・制約を念頭において伴走支援する必要がある。

- **利用者・裨益者から対価性財源を得られない。もしくは十分に得られない。**
- **助成金は時限的な財源であり、依存すると経営が成り立たない。**
- **企業と競合する事業領域・分野は対価性・支援性財源ともに競争優位性が働きがち。**
- **良い事業モデル・計画を策定しても、組織基盤が脆弱であれば実行性が乏しい。**
- **特定の財源に依存することでのミッション・ドリフトが生じる恐れがある。**

Scale-Out

パートナーと協働してモデル・ノウハウを展開する

Scale-Up

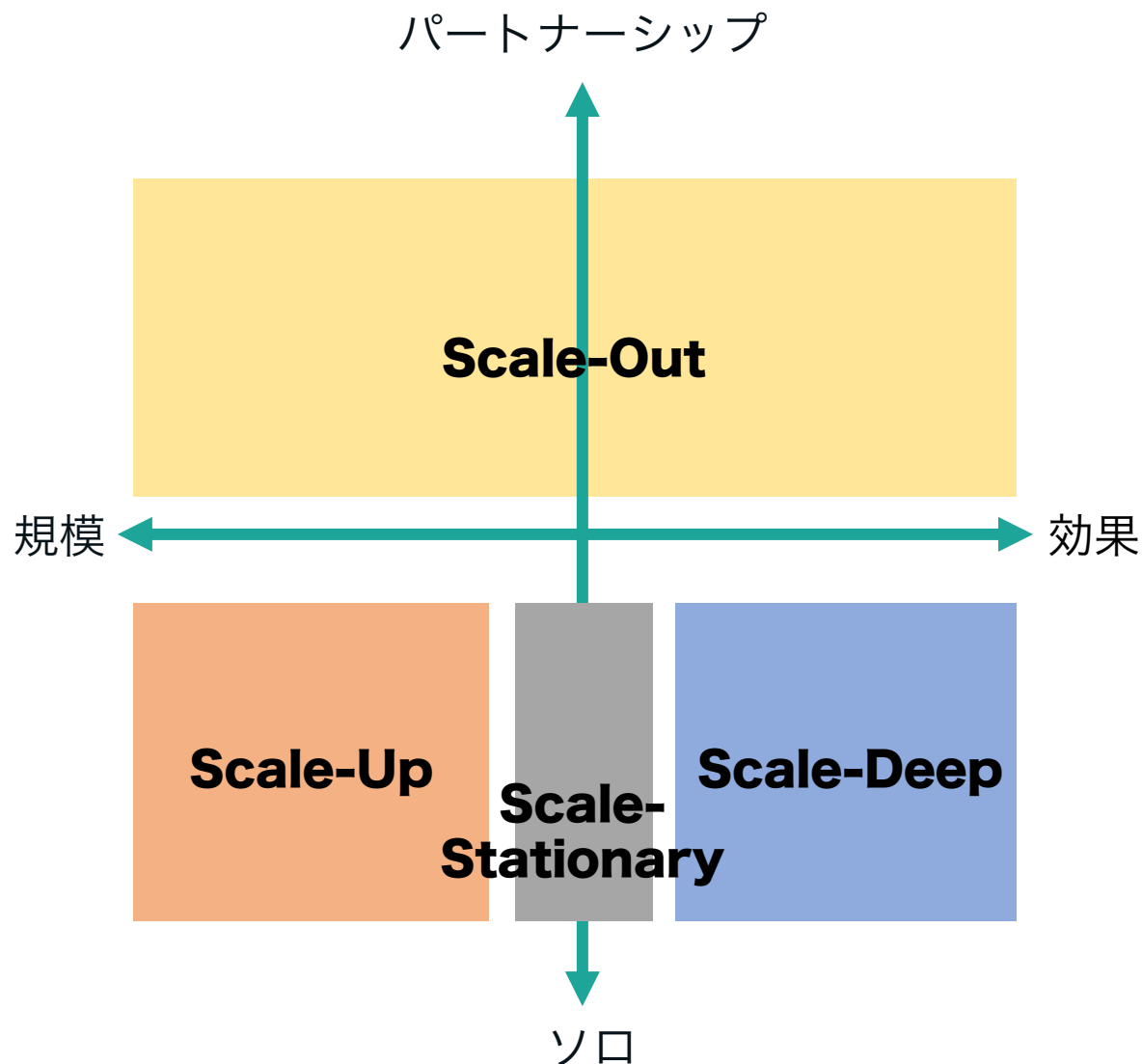
自組織と事業の規模を拡大する。

Scale-Deep

事業の効果をより高める。
新規顧客に価値を届ける。

Scale-Stationary

組織・事業も現状を維持する。
(石本の個人的アイデアです)



参考；事業モデル（エンドゲーム）

「その組織が自身の核となる事業モデルや介入策の有効性を証明したあと、最終的にどのような形で社会課題全体の解決に貢献していくのか」

名称	特徴
オープンソース化	研究開発を行い、他の組織にも容易に導入・統合が可能な画期的アイデア・知見を共有(ex. 子ども食堂、フードバンク、プレーパーク)
レプリケーション (複製・再現)	組織の拡大はさせず、他の組織にも容易に導入・提供が可能な画期的なプロダクトやモデルを展開 (ex.コミュニティフリッジ)
行政施策への導入	公益性かつ広範囲に展開できる可能性があり、また公共セクターのプログラムへの統合が可能なモデル (ex.介護保険事業)
商業化	政策や市場の機能不全を補いリスクを緩和し、収益化が可能な製品やサービスを提供 (ex.病児保育、●●教育プログラム)
ミッションの達成	個別の問題解決につながる、明確で達成可能な成果 (ex.かのもはしプロジェクト、シーズ・市民活動を支える制度をつくる会)
サービスの継続	効率性を継続的に向上させて、中心となるサービスの提供を維持する。資源を持続的に調達できる盤石な組織体制の構築。



2021.03 助成を活用して「子ども食堂白書」を作成

(意図的に白書を作るための研究会をプロジェクト化、県域でメンバー招集)

目的・戦略：県域の中間支援機能の必要性に言及

(研究会を継続して情報交換。企業の社会貢献プロジェクトに参画。)

担当者とは別件で
懇意にしていた

2021.10～ 新潟県から次年度事業計画に関する相談

(空白だった上越エリアの子ども支援団体NWの事務局を研究会に加入)

2021.12～ むすびえ休眠預金事業の公募→コンソで申請へ

2022.04～ 新潟県事業の受託、むすびえ休眠預金事業採択

作戦・戦術・兵站：子どもの居場所を支えるプラットフォームづくり

伴走・戦略策定ポイント

- 域内の情報収集とステークホルダーへの関心
- 継続・発展性を意図した事業・組織デザイン
- 調査を下敷きにした合意、説得性

1～2歩先を見据え、
点から線、面へ
財源はあとから

創業期は組織基盤よりMV優先。一朝一夕ではどうにもならない、を前提に。
だからこそ、伴走者は事実確認と問いを投げかけて次につなげていく。
(ふりかえりの機会をつくる)



2021年設立の任意団体、後に法人化

2021年4月～9月に助成

- ・ 留学生がシェフとなる国際子ども食堂を運営
- ・ 学生たちと防災教育事業など多面的に展開
- ・ 会うたびに新しい取り組みが始まっている。
- ・ 現在、ETIC社会起業塾に参加

石本さん！やっぱり食堂やめるの辞めたくなくてきてもうわかりません！！またどこかでお時間いただけませんか？

石本さん！！！！！！！！

私今団体の進路について迷いまくってて、路頭に迷ってるのでどこかzoomで一度相談に乗っていただけませんか？

伴走・戦略策定ポイント

- アウトプット実績を積み重ねて褒める
- 価値を再定義（付加）する
- 目的・目標を常に問い直す
- 関係を続けていくこと

メンター、頼られる
存在になること

事例：全国コミュニティ財団協会のケース

通常枠事業

まだ検討段階ですが、以下のようなことを考えています

● コミュニティ財団として「地域性」「市民性」を大切にした助成プログラム設計ができる（＝PO育成）

➤ 助成プログラム設計のチェックリスト、テキスト作成

- 参加の装置としての基盤が整っている
- 資金循環の仕組みが整っている



仲介した資金の大きさではなく、
仕組みづくりこそ将来のインパクトに影響

