

平成 21 年度市民活動団体等基本調査
(特定非営利活動法人の資金調達に関する調査)

報 告 書

平成 22 年 3 月

内閣府大臣官房市民活動促進課

平成 21 年度市民活動団体等基本調査 (特定非営利活動法人の資金調達に関する調査)

報告書目次

概要編

第 1 章	調査の目的と方法	1
1.	調査の背景と目的	1
2.	調査実施	1
3.	調査の方法	1
1)	委員会の設置	1
2)	資金調達における特定非営利活動法人の事例調査（個別ヒアリング）	2
3)	特定非営利活動法人の資金調達に関する実態・課題調査（アンケート調査）	2
4)	調査報告書作成	2
4.	調査フロー	3
第 2 章	最近の特定非営利活動法人の資金調達に関する実態・課題の把握	4
1.	アンケート調査の目的	4
2.	調査実施概要	4
3.	特定非営利活動法人に対するアンケート調査結果概要	5
1)	回答法人の活動分野	5
2)	財務状況・資金調達	5
第 3 章	資金調達における特定非営利活動法人の先行事例調査	18
1.	ヒアリング結果の概要	18
2.	ヒアリングからの示唆	20
第 4 章	特定非営利活動法人の資金調達方策に関するまとめ	24

本編

第1章	調査の目的と方法	1
1.	調査の背景と目的	1
2.	調査実施	1
3.	調査の方法	1
1)	委員会の設置	1
2)	資金調達における特定非営利活動法人の事例調査（個別ヒアリング）	1
3)	特定非営利活動法人の資金調達に関する実態・課題調査（アンケート調査）	2
4)	調査報告書作成	2
5)	調査フロー	2
第2章	最近の特定非営利活動法人の資金調達に関する実態・課題の把握	3
1.	調査目的	3
2.	調査実施概要	3
3.	特定非営利活動法人に対するアンケート調査結果	4
1)	法人の概要	4
2)	特定非営利活動事業	12
3)	会費	77
4)	寄附	81
5)	会費・寄附金獲得のための方策等	91
6)	補助金・助成金	94
7)	事業収入	106
8)	支出	123
9)	法人経営上の課題	131
10)	特定非営利活動法人の経営のあり方や資金調達について、普段感じていること、考えていること	132
第3章	資金調達における特定非営利活動法人の先行事例調査	156
1.	調査目的	156
2.	調査実施概要	156
1)	ヒアリング調査法人の選定	156
2)	ヒアリングの実施	157
3.	ヒアリング結果	158
4.	ヒアリングからの示唆	224
第4章	特定非営利活動法人の資金調達方策に関するまとめ	228

参考資料

概要編

第 1 章 調査の目的と方法

1. 調査の背景と目的

特定非営利活動法人をはじめとする「民による公」を担うセクターの活動は少子高齢化を迎えたわが国社会の活力を担う原動力として、大いに期待されているところである。特定非営利活動法人をはじめとした「新たな公」の担い手の創造はわが国全体の課題として位置づけ直すことが必要とされている。

そうした状況の中で、特定非営利活動法人がその活動を維持・拡大するにあたっては、資金調達問題の解決が不可欠である。しかしながら、非常に多くの特定非営利活動法人が資金面で問題を抱えており、そのために活動の縮小・休止ないし解散を余儀なくされている法人が存在する現実がある。

そこで本調査では、特定非営利活動法人の資金調達に関する実態・課題を明らかにするとともに、安定的に自主的財源による資金調達に成功している法人の具体的な事例について調査・分析することにより、法人の資金調達問題の解決のための具体的な方策を導き出すことを目的とした。

2. 調査実施

本調査は、内閣府大臣官房市民活動促進課からの委託を受けた、株式会社価値総合研究所が実施した。

3. 調査の方法

1) 委員会の設置

本調査を進めるにあたっては、学識者・実務者からなる「平成 21 年度市民活動団体等基本調査（特定非営利活動法人の資金調達に関する調査）委員会」を設置し、様々な立場から貴重なご意見を頂きながら、調査内容、実施方法の検討を行った。なお、課題に応じて本委員会を 3 回、ワーキングを 2 回開催した。

【平成 21 年度市民活動団体等基本調査委員会 名簿】（敬称略）

	氏名	所属・役職
委員長	山内 直人	◆大阪大学大学院国際公共政策研究科教授
委員	鶴尾 雅隆	◆株式会社ファンドレックス代表取締役
委員	岡田 純	◆税理士/岡田純税理士事務所代表
委員	岸本 幸子	◆パブリックリソースセンター事務局長
委員	田中 弥生	◆独立行政法人大学評価・学位授与機構准教授
委員	富永 さとる	◆パブリック・ベネフィット研究所代表
委員	馬場 英朗	◆愛知学泉大学経営学部准教授/公認会計士

2) 資金調達における特定非営利活動法人の事例調査（個別ヒアリング）

安定的に自主的な財源による資金調達に成功している特定非営利活動法人（10 法人）について、法人毎にヒアリングによる調査・分析を行った。

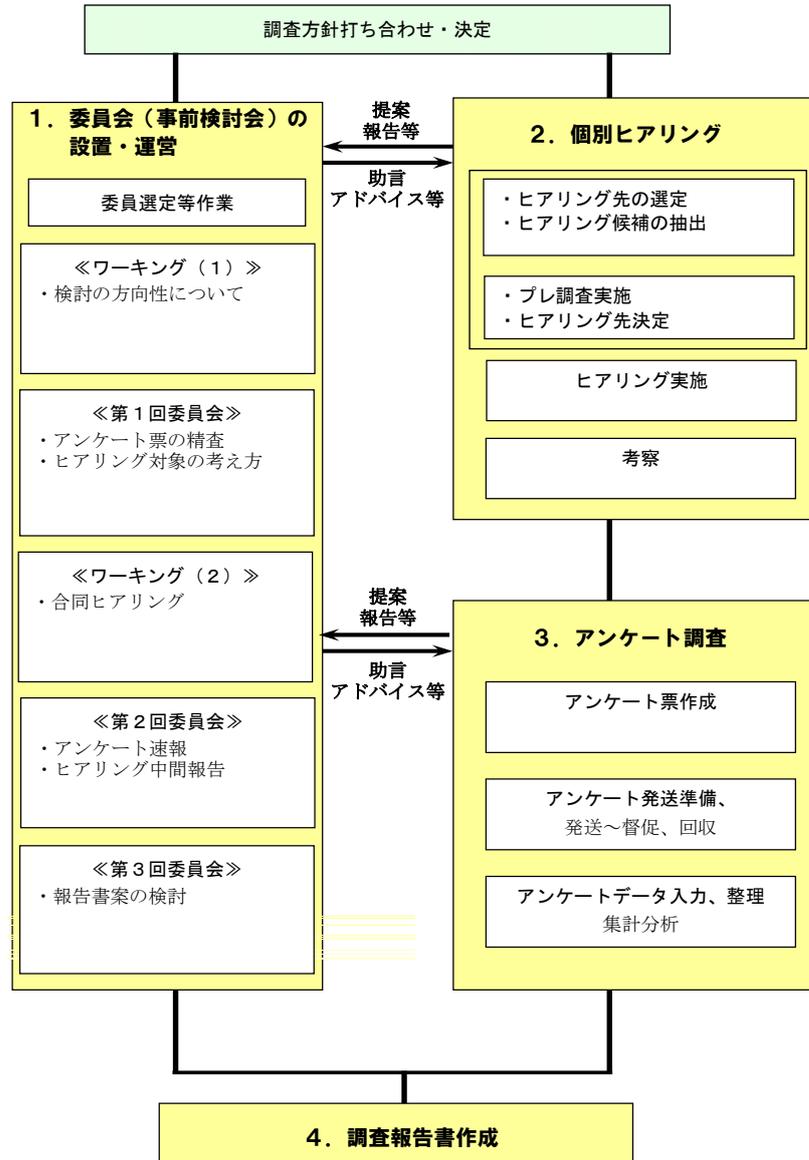
3) 特定非営利活動法人の資金調達に関する実態・課題調査（アンケート調査）

最近の特定非営利活動法人の資金調達に関する実態・課題を明らかにすることを目的として、5,000 法人にアンケート調査を実施し、団体の状況、関係者の意識の変化等を収集し、法人の実態・課題の把握を行った。

4) 調査報告書作成

個別ヒアリング結果とアンケート調査結果を踏まえて、資金調達方策について分析し、委員会で検討の上、報告書としてとりまとめた。

4. 調査フロー



第2章 最近の特定非営利活動法人の資金調達に関する実態・課題の把握

1. アンケート調査の目的

市民活動団体に関する既往調査としては、平成10年12月の特定非営利活動促進法の施行以降、内閣府においても活動・運営実態を把握するべく、アンケート調査を毎年実施している。本調査においては、それらの調査項目や個別ヒアリング調査の結果を踏まえつつ、特に自主財源（寄附金、会費、自主事業収入）を高めるために実施している工夫・戦略のほか、課題点等を抽出し、明らかにすることを目的にアンケート調査を実施した。

2. 調査実施概要

- 調査対象：全国の特定非営利活動法人 5,000件（無作為抽出法）
ただし、認定特定非営利活動法人105件（全数）を含む
- 調査方法：質問票 郵送法
- 実施期間：平成22年1月21日（木）～2月12日（金）
- 督促：はがきによる督促（2回）
- 発送・回収

発送法人数	5,000 ※564法人に不達。別法人へ送付することで、有効送付合計5,000件とした。		
回答法人数	1,279（回答率 25.6%）		
	認定特定非営利活動法人	51	(48.6%)
	特定非営利活動法人	1,228	(24.6%)

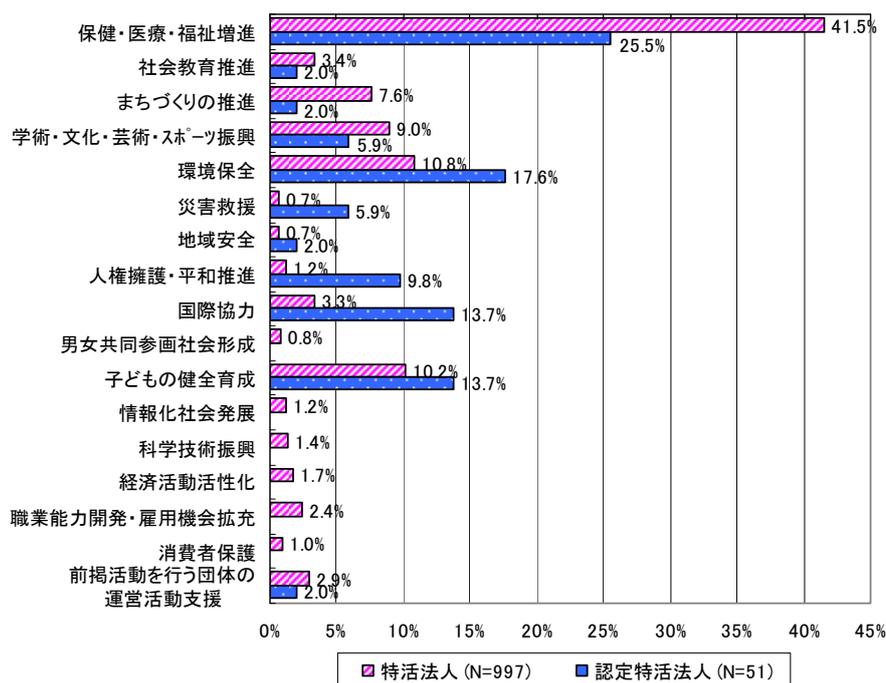
- 文中の「特定非営利活動法人」の数値には「認定特定非営利活動法人」を含まない。
- グラフ・数表内では、「特定非営利活動法人」は「特活法人」、「認定特定非営利活動法人」は「認定特活法人」と略した。
- グラフ・数表上に記載の「N」＝「有効回答数」、「SA」＝「単数回答」、「MA」＝「複数回答」、「3A」＝「最大3項目回答」を示す。

3. 特定非営利活動法人に対するアンケート調査結果概要

1) 回答法人の活動分野

- 主な活動分野を1つ尋ねたところ、特定非営利活動法人（認定特定非営利活動法人を含まない、以下同様）では「保健・医療・福祉増進」が41.5%と最も多く、次いで回答が多い活動分野は「環境保全」であり10.8%となっている。認定特定非営利活動法人でも「保健・医療・福祉増進」が25.5%と最も多く、次いで回答が多い活動分野は「環境保全」であり17.6%であった。【図表1】

図表1 法人の活動分野（主な活動分野）(SA)



2) 財務状況・資金調達

(1) 定款上の特定非営利活動事業の収支構造^{1 2}

- 「定款上の特定非営利活動事業」について、1法人あたりの「総収入」を見ると、特定非営利活動法人の平均値は前事業年度で1,898万円（前々事業年度1,849万円）、中央値は505万円（同522万円）となっている。「総収入」の分布を見ると「1円以上ー250万円以下」の法人が37.5%と最も多く、49.9%の法人は500万円以下の収入規模である。一方で、5,000万円超の収入があるとする法人も9.5%存在している。このように収入規模のバラツキが大きく、収入規模の大きな法人に引っ張られる形で平均値が上昇しており、中央値との乖離も大きくなっている。【図表2】【図表4】
- 認定特定非営利活動法人を見ると、「総収入」の平均値は前事業年度で2億971万円（前々事業年度1億6,498万円）、中央値は2,305万円（前々事業年度2,142万円）となってい

¹ 収入・支出項目によって有効回答数が異なるため、平均値・中央値の算出にあたっては、全ての項目において、整合がとれた法人の回答をもとに算出している。

² ヒストグラム作成にあたっては、金額の分布がロングテールのため、それぞれ前事業年度の数値をベースに分布数を累積計算し、累積95.0%以上は閾値とし、1区間として描画した。

る。「総収入」の分布を見ると「1円以上－1,000万円以下」の法人が30.3%と最も多い。一方で、収入規模が10億円を超える法人も5.1%存在するため平均値・中央値の乖離が大きく、認定特定非営利活動法人においても法人規模の格差が存在することがわかる。【図表3】【図表4】

- 「総支出」を見ると、特定非営利活動法人の前事業年度の平均値は1,802万円（前々事業年度1,721万円）、中央値は514万円（同567万円）となっている。認定特定非営利活動法人では、前事業年度の平均値は2億541万円（前々事業年度1億7,153万円）、中央値は2,728万円（前々事業年度2,172万円）となっている。【図表2】【図表3】

図表2 特定非営利活動法人の収入・支出構成³

		特定非営利活動法人の収入・支出構成									
収入	特活法人	前事業年度(N=902)					前々事業年度(N=729)				
		平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円	平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円
	会費	1,296,373	6.8%	144,000	94,565,080	0	1,549,024	8.4%	155,000	94,000,000	0
	寄附金	1,046,143	5.5%	7,039	120,550,000	0	1,356,555	7.3%	20,000	116,730,000	0
	補助金・助成金	2,261,142	11.9%	0	188,126,259	0	1,819,521	9.8%	0	58,024,000	0
	事業収入	13,633,319	71.8%	1,330,069	572,566,277	0	13,425,614	72.6%	1,513,834	565,599,934	0
	その他収入	740,334	3.9%	1,394	272,728,409	0	344,243	1.9%	1,745	40,447,827	0
	総収入	18,977,311	100.0%	5,049,544	579,112,522	0	18,494,957	100.0%	5,219,043	616,386,360	0

		特定非営利活動法人の支出構成									
支出	特活法人	前事業年度(N=982)					前々事業年度(N=794)				
		平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円	平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円
	事業費	12,618,741	70.0%	2,924,168	547,541,945	0	12,567,947	73.0%	3,513,234	367,721,860	0
	管理費	4,581,279	25.4%	704,663	302,142,475	0	4,234,998	24.6%	686,837	241,697,197	0
	その他支出	815,496	4.5%	0	444,865,036	0	409,896	2.4%	0	64,000,000	0
	総支出	18,015,516	100.0%	5,140,525	642,220,805	0	17,212,840	100.0%	5,669,127	609,967,057	0

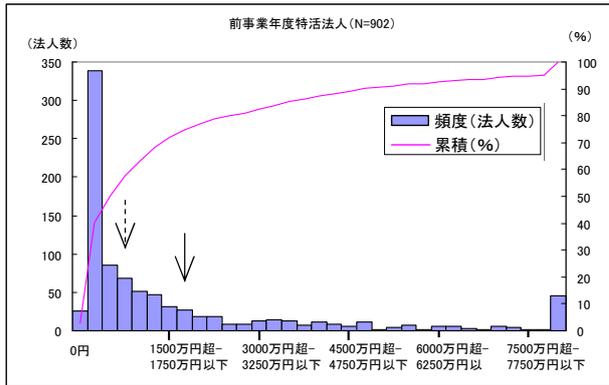
図表3 認定特定非営利活動法人の収入・支出構成

		認定特定非営利活動法人の収入・支出構成									
収入	認定特活法人	前事業年度(N=39)					前々事業年度(N=45)				
		平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円	平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円
	会費	2,741,680	1.3%	1,100,000	12,110,000	0	3,268,533	2.0%	1,510,000	17,915,000	0
	寄附金	123,845,870	59.1%	9,156,848	3,055,573,396	226,568	102,741,178	62.3%	6,507,928	2,800,729,614	79,063
	補助金・助成金	43,668,128	20.8%	4,592,800	746,642,315	0	27,417,253	16.6%	1,070,000	409,728,759	0
	事業収入	24,226,316	11.6%	2,511,941	622,124,949	0	16,099,064	9.8%	934,125	438,782,986	0
	その他収入	15,229,975	7.3%	91,222	535,316,425	0	15,449,232	9.4%	62,202	631,375,103	0
	総合計	209,711,969	100.0%	23,047,744	4,422,455,948	1,775,326	164,975,261	100.0%	21,424,805	4,102,159,157	1,833,673

		認定特定非営利活動法人の支出構成									
支出	認定特活法人	前事業年度(N=46)					前々事業年度(N=46)				
		平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円	平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円
	事業費	175,661,680	85.5%	18,740,565	3,498,483,083	1,648,213	147,011,504	85.7%	14,619,554	3,514,280,624	615,508
	管理費	11,578,257	5.6%	6,355,643	63,108,260	215,329	10,167,962	5.9%	4,430,225	62,033,727	130,010
	その他支出	18,170,874	8.8%	0	698,711,089	0	14,354,217	8.4%	0	580,117,332	0
	総支出	205,410,811	100.0%	27,277,950	4,242,054,017	1,863,542	171,533,682	100.0%	21,721,458	4,139,301,508	1,000,290

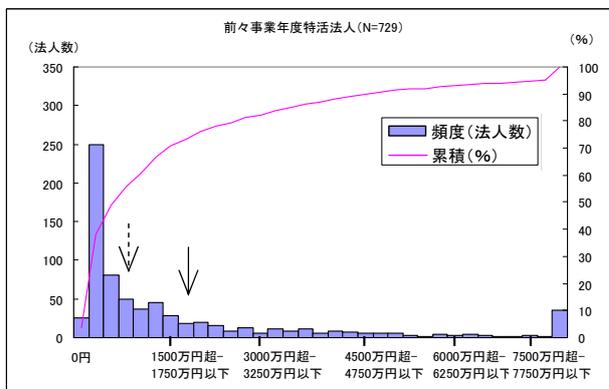
³ 「事業収入」には、自主事業（介護保険・自立支援費等収入（以下、「介護保険等」）を含む）及び国等の公的機関、非営利法人、一般企業等からの委託の対価としての収入を含む。「その他収入」には、借入金収入や繰入金収入を含まず、「その他支出」には借入金返済支出や固定資産取得支出を含まない。

図表 4 総収入の分布



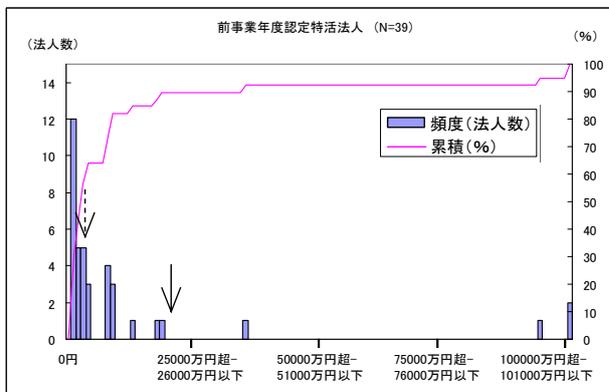
↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度特活法人 (N=902)	
平均 (円)	18,977,311
中央値 (円)	5,049,544
最小 (円)	0
最大 (円)	579,112,522
合計 (円)	17,117,534,820
標本数 (法人数)	902



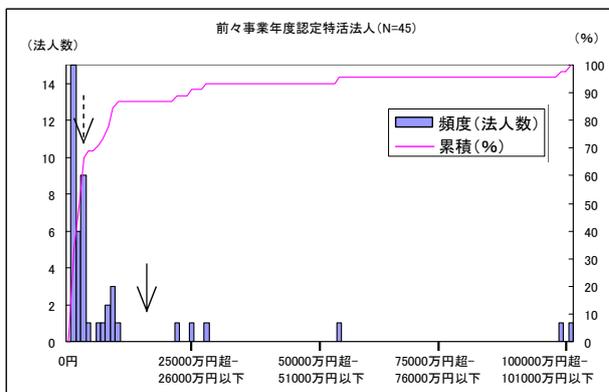
↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度特活法人 (N=729)	
平均 (円)	18,494,957
中央値 (円)	5,219,043
最小 (円)	0
最大 (円)	616,386,360
合計 (円)	13,482,824,009
標本数 (法人数)	729



↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度認定特活法人 (N=39)	
平均 (円)	209,711,969
中央値 (円)	23,047,744
最小 (円)	1,775,326
最大 (円)	4,422,455,948
合計 (円)	8,178,766,778
標本数 (法人数)	39



↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度認定特活法人 (N=45)	
平均 (円)	164,975,261
中央値 (円)	21,424,805
最小 (円)	1,833,673
最大 (円)	4,102,159,157
合計 (円)	7,423,886,725
標本数 (法人数)	45

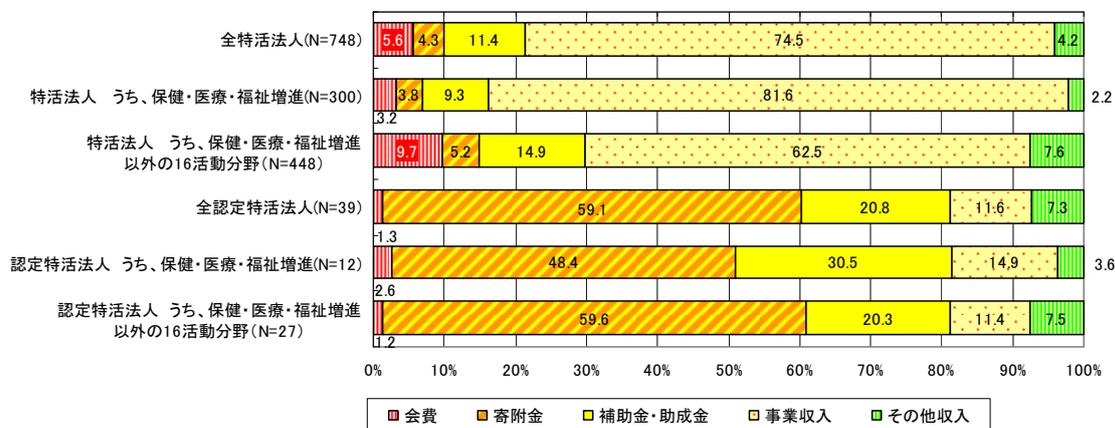
(2) 定款上の特定非営利活動事業の活動分野別収入構成

- ここでは、特定非営利活動法人全体に占める比率が高く、また介護保険収入を含むことが多い「保健・医療・福祉増進分野を主な活動分野とする法人」と「保健・医療・福祉増進分野以外の16活動分野を主な活動分野とする法人」（以下、「その他の活動分野を主な活動分野とする法人」）とに分類し、収入構成を比較した⁴。

①活動分野別収入構成について

- 特定非営利活動法人の「保健・医療・福祉増進を主な活動分野とする法人」と「その他の活動分野を主な活動分野とする法人」の収入構成を見ると、双方ともに「事業収入」の占める割合が最も高いが、「保健・医療・福祉増進を主な活動分野とする法人」が81.6%であるのに対して、「その他の活動分野を主な活動分野とする法人」は62.5%に留まっている。【図表5】
- 認定特定非営利活動法人では「保健・医療・福祉増進を主な活動分野とする法人」と「その他の活動分野を主な活動分野とする法人」の双方ともに「寄附金」の占める割合が最も高いが、「保健・医療・福祉増進を主な活動分野とする法人」が48.4%であるのに対して「その他の活動分野を主な活動分野とする法人」は59.6%と「寄附金」の比率が大きい。【同上】

図表5 活動分野別収入構成



②活動分野別事業収入の内訳について

- 主たる活動分野が特定できる特定非営利活動法人について、事業収入の内訳を見ると、「自主事業収入合計」⁵は64.5%であり、「委託事業収入合計」は35.5%を占める。同様に主たる活動分野が特定できる認定特定非営利活動法人では「自主事業収入合計」は63.9%であり、「委託事業収入合計」は36.1%を占めた。【図表6】

➤ 特定非営利活動法人のうち「保健・医療・福祉増進を主な活動分野とする法人」の

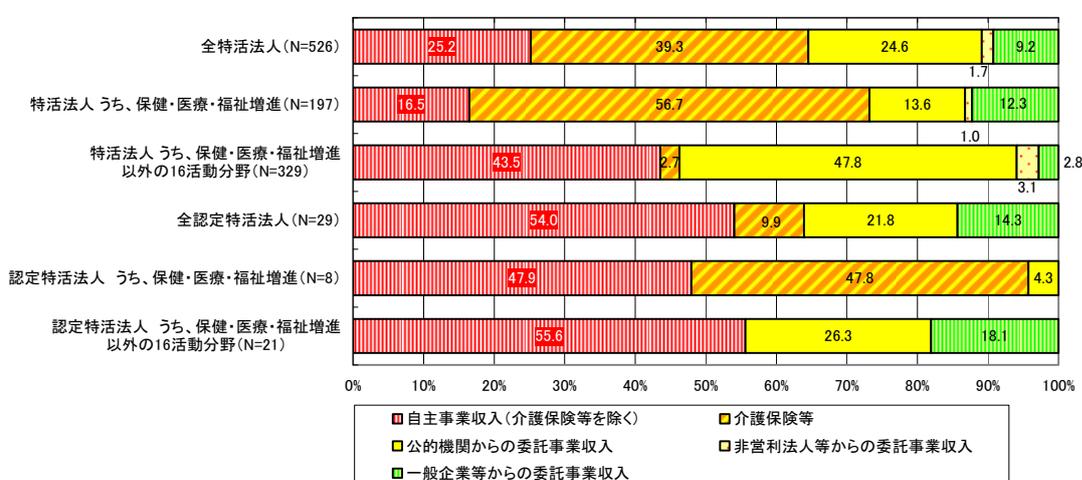
⁴ この項では、主たる活動分野が特定できる法人のみを集計対象とした。

⁵ 「自主事業収入（介護保険等を除く）」と「介護保険等」の合計

「自主事業収入合計」は73.2%であり、中でも「介護保険等」が56.7%と高い。「委託事業収入合計」は26.8%を占める。

- 「その他の活動分野を主な活動分野とする法人」は「自主事業収入合計」が46.3%であり、「委託事業収入合計」も53.7%を占める。中でも「公的機関からの委託事業収入」が47.8%と最も高い。認定特定非営利活動法人のうち「保健・医療・福祉増進を主な活動分野とする法人」の自主事業収入は、95.7%であり、委託事業収入の合計は4.3%にすぎない。「その他の活動分野を主な活動分野とする法人」は、「自主事業収入（介護保険等を除く）」が55.6%を占める。

図表6 活動分野別事業収入構成



(3) 正味財産⁶

①正味財産

- 特定非営利活動法人における前事業年度の正味財産の平均値は711万円であり、認定特定非営利活動法人では8,061万円となっている。ただし、中央値で見ると、特定非営利活動法人では前事業年度で58万円（前々事業年度：56万円）であり、認定特定非営利活動法人では前事業年度で992万円（前々事業年度：860万円）となっている。【図表7】
- 当期正味財産増減額を見ると、特定非営利活動法人では前事業年度の正味財産増減額の平均額は79万円であり、認定特定非営利活動法人ではマイナス1,161万円となっている⁷。中央値を見ると、特定非営利活動法人の前事業年度では2万8千円（前々事業年度：13万円）であり、認定特定非営利活動法人は40万円（前々事業年度：2万4千円）となった。単年度損益は、ほぼ均衡した団体が多いことが窺われる。【図表8】

⁶ 特定非営利活動法人は現預金が資産の大部分を占めることが多いため、本調査ではキャッシュ残高の代替として正味財産（純資産）を用いた。

⁷ 認定のマイナスが大きいのは、国際協力分野でマイナス7億円を計上した1団体の影響が大きいためである。

図表 7 正味財産の平均値・中央値・最大値・最小値

正味財産	前事業年度(N=982)				前々事業年度(N=826)			
	平均値 円	中央値 円	最大値 円	最小値 円	平均値 円	中央値 円	最大値 円	最小値 円
特活法人	7,105,665	583,651	592,773,793	-152,211,368	7,269,111	564,512	560,118,869	-38,955,152

正味財産	前事業年度(N=49)				前々事業年度(N=49)			
	平均値 円	中央値 円	最大値 円	最小値 円	平均値 円	中央値 円	最大値 円	最小値 円
認定特活法人	80,608,878	9,918,865	1,366,966,223	-985,027	87,536,800	8,590,642	2,101,054,973	-624,199

図表 8 当期正味財産増減額の平均値・中央値・最大値・最小値

正味財産増減額	前事業年度(N=936)				前々事業年度(N=548)			
	平均値 円	中央値 円	最大値 円	最小値 円	平均値 円	中央値 円	最大値 円	最小値 円
特活法人	789,779	28,197	116,972,442	-137,999,210	1,565,780	132,101	174,940,535	-25,075,124

正味財産増減額	前事業年度(N=47)				前々事業年度(N=37)			
	平均値 円	中央値 円	最大値 円	最小値 円	平均値 円	中央値 円	最大値 円	最小値 円
認定特活法人	-11,613,898	395,844	53,589,214	-545,853,188	-11,682,457	24,384	57,862,902	-487,744,924

②正味財産収入比率

- 収入に対する内部留保を示す指標である正味財産収入比率（正味財産/総収入）を見たところ、特定非営利活動法人の平均値は前事業年度で 296.2%（前々事業年度 376.9%）、中央値は 15.5%（同 15.9%）となっている。認定特定非営利活動法人の平均値は 69.9%（前々事業年度 95.9%）、中央値は 54.7%（同 59.9%）となっている。特定非営利活動法人と認定特定非営利活動法人ともに、正味財産収入比率のバラツキが大きく、比率の高い幾つかの法人に引っ張られる形で平均値が上昇している。特定非営利活動法人と認定特定非営利活動法人の中央値を比較すると両者の乖離は大きく、認定特定非営利法人の方が内部留保の厚い法人が多いといえる。【図表 9】

図表 9 正味財産収入比率

	特活法人					認定特活法人			
	平均値 (%)	中央値 (%)	最大値 (%)	最小値 (%)		平均値 (%)	中央値 (%)	最大値 (%)	最小値 (%)
前事業年度 (N=796)	296.2	15.5	90,816.5	-5,314.6	前事業年度 (N=38)	69.9	54.7	286.3	-27.9
前々事業年度 (N=656)	376.9	15.9	62,595.5	-427.3	前々事業年度 (N=44)	95.9	59.9	971.7	-2.9

(4) 財源別に見た収入の増減傾向

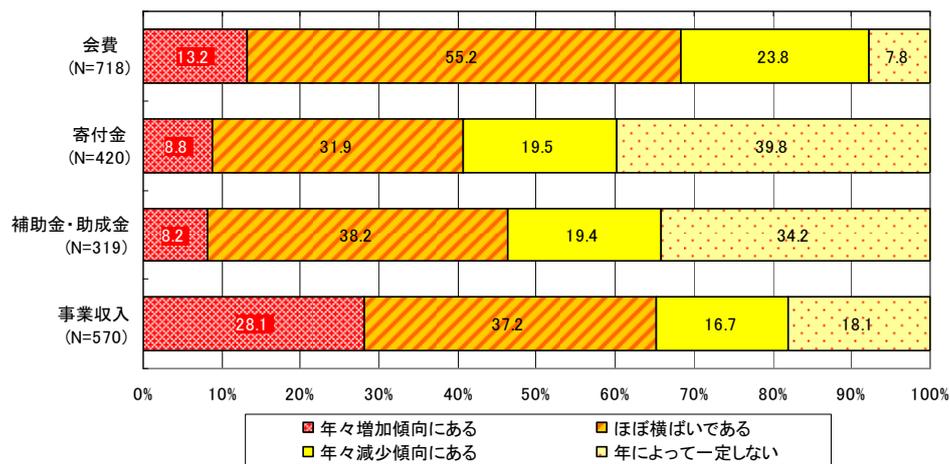
- 特定非営利活動法人に財源別収入の増減傾向を尋ねたところ、特定非営利活動法人では「会費」に関しては「ほぼ横ばいである」と回答する法人が 55.2%と最も多く、認定特定非営利活動法人でも 60.5%と同様の傾向を示している。【図表 10】
- 「寄附金」に関しては特定非営利活動法人では「年によって一定しない」（39.8%）との回答と「年々減少傾向にある」（19.5%）との回答の合計が 59.3%であり、不安定な財源と見做している法人が多いことがわかる。認定特定非営利活動法人でも「年によって一

定しない」(33.3%)という回答が最も多いものの、他の財源と比較すると「年々増加傾向にある」(28.2%)との回答も多く、特定非営利活動法人と比較すると不安定ながらも伸びている法人が多い状況にあることがわかる。【同上】

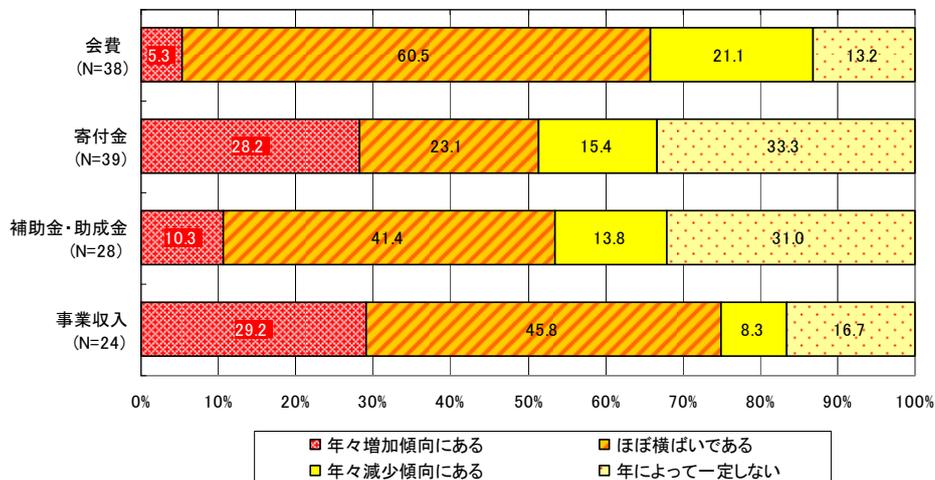
- 「補助金・助成金」に関しては特定非営利活動法人では「年によって一定しない」(34.2%)と「年々減少傾向にある」(19.4%)との回答の合計が53.6%であり、寄附金同様に不安定な財源として位置づけている法人が多いことがわかる。認定特定非営利活動法人においても「年によって一定しない」(31.0%)と「年々減少傾向にある」(13.8%)との回答の合計が44.8%と、同様の傾向を示している。【同上】
- 「事業収入」に関しては特定非営利活動法人では「ほぼ横ばいである」(37.2%)との回答が最も多いが、他の財源と比較すると「年々増加傾向にある」(28.1%)との回答割合が高く、比較的積極的に対応している法人が多いことが窺える。認定特定非営利活動法人に関しても「年々増加傾向にある」(29.2%)が他の財源より多く、特定非営利活動法人と同様の傾向を示している。【同上】

図表 10 会費、寄附金、補助金・助成金、事業収入の増減傾向

特活法人(SA)



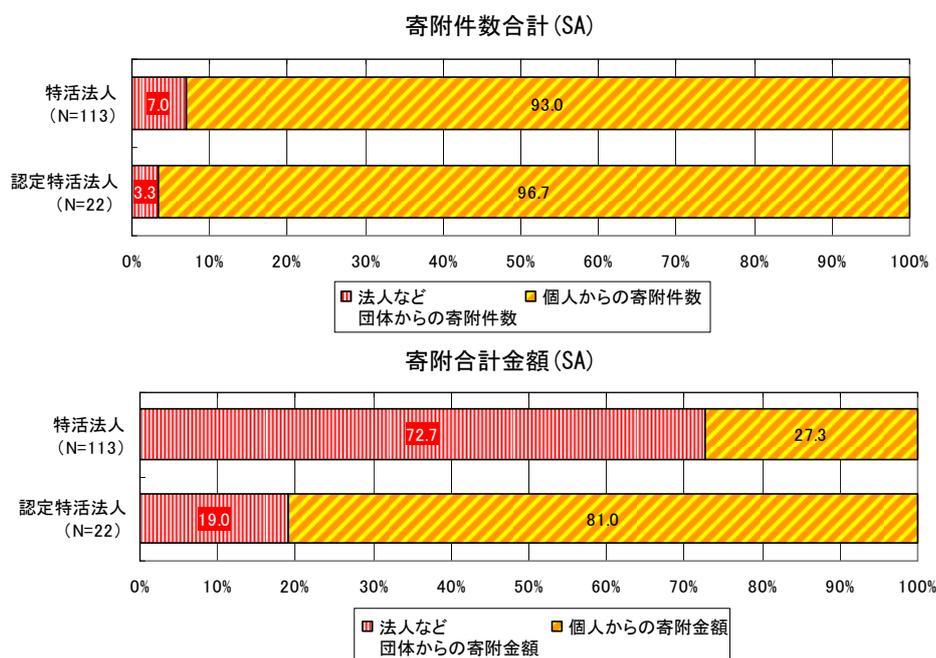
認定特活法人(SA)



(5) 寄附に占める団体・個人の割合

- 寄附に占める団体・個人の割合を件数ベースで見ると特定非営利活動法人では「個人からの寄附」が 93.0%であり、認定特定非営利活動法では 96.7%を占める。しかし金額ベースでは、特定非営利活動法人では「法人など団体からの寄附」が 72.7%であるのに対して「個人からの寄附」は 27.3%に留まり、件数とは逆の傾向を示している。認定特定非営利活動法人では「法人など団体から寄附」は 19.0%であるのに対して「個人からの寄附」は 81.0%を占めており、件数ベース、金額ベースとも個人からの寄附が多くなっている。【図表 11】

図表 11 寄附に占める団体・個人の割合

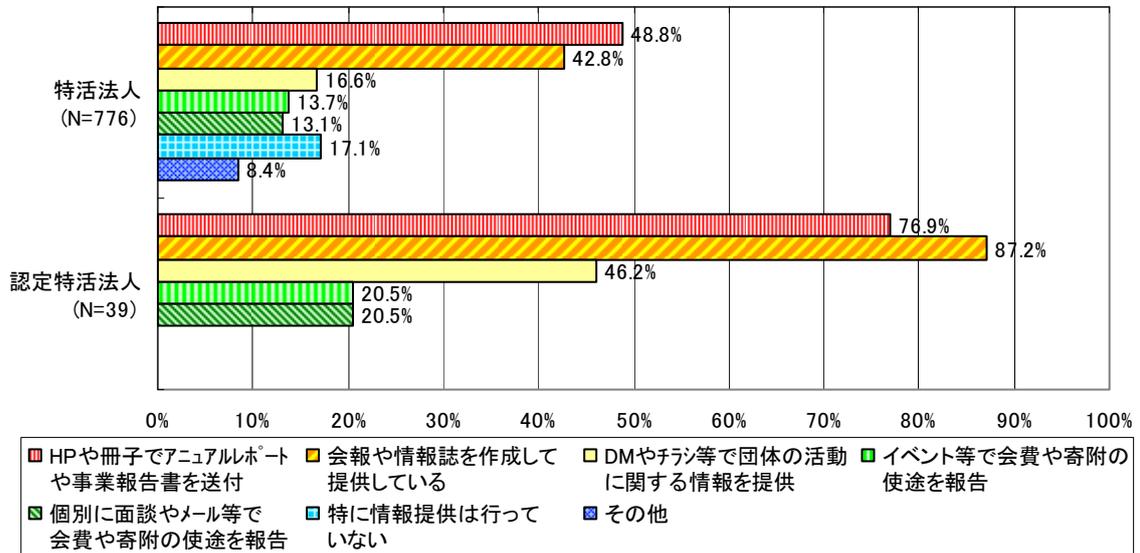


(6) 会員・寄附者への情報提供の状況

- 会員・寄附者に対する情報提供の状況について尋ねたところ、特定非営利活動法人では「ホームページ (HP) や冊子でアニュアルレポートや事業報告書を送付」するとの回答が最も多いが、比率は 48.8%に留まった。次いで「会報や情報誌を作成して提供している」(42.8%)となった。一方、認定特定非営利活動法人では「会報や情報誌を作成して提供している」との回答が 87.2%と最も多く、「HP や冊子でアニュアルレポートや事業報告書を送付」(76.9%)と続く。さらに「ダイレクトメール (DM) やチラシ等で団体の活動に関する情報を提供」という回答も 46.2%あり、全体的に特定非営利活動法人と比べ、認定特定非営利活動法人の方が、情報提供を積極的に行っており、情報提供方法も多様である傾向が窺える。【図表 12】
- 「その他」の自由回答としては、「必要に応じて適宜対応する」「口コミ」等の回答が挙げられた。【同上】
- 特定非営利活動法人においては「情報提供を行っていない」とする回答が 17.1%と 2 割弱程度ある一方で、認定特定非営利活動法人においては「情報提供を行っていない」とする

回答はゼロであった。【同上】

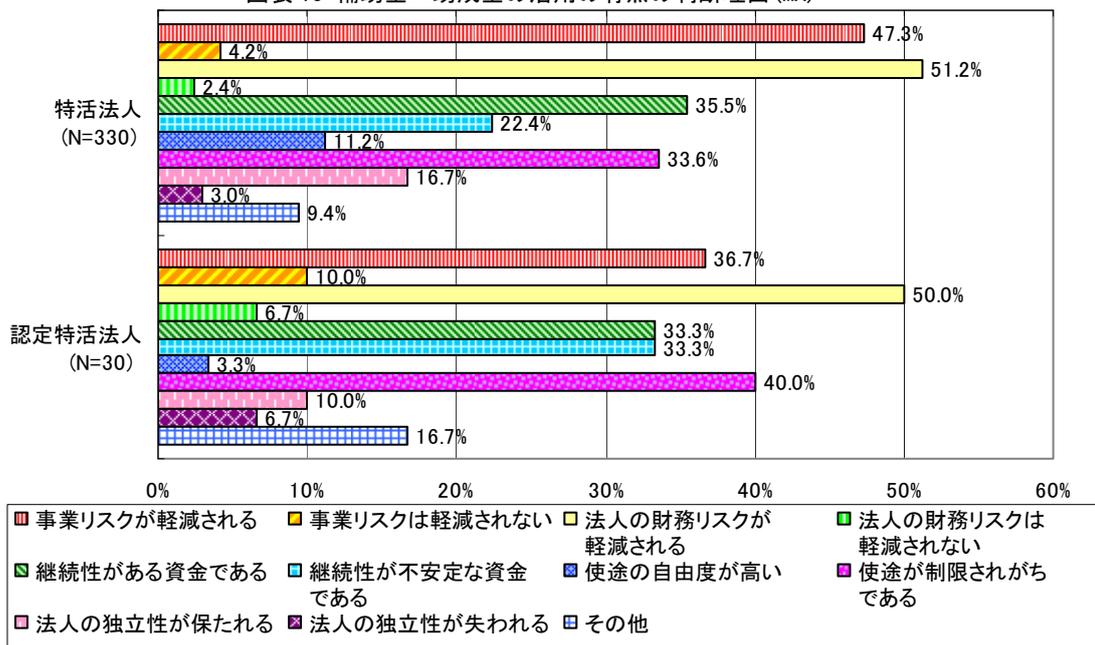
図表 12 情報提供の有無・手法 (MA)



(7) 補助金・助成金の活用の有無の判断理由

- 補助金・助成金収入の活用の有無の判断理由に関しては「法人の財務リスクが軽減される」(51.2%)、「事業リスクが軽減される」(47.3%)、「継続性がある資金である」(35.5%)と補助金・助成金のメリット部分を回答する法人が多い。ただし、「用途が制限されがちである」(33.6%)との回答割合も多い。【図表 13】
- 認定特定非営利活動法人でも同様の傾向を示すが、「継続性が不安定な資金である」(33.3%)との回答や、「用途が制限されがちである」(40.0%)等、デメリットを意識した回答の割合が、特定非営利活動法人に比べ高くなっている。【同上】

図表 13 補助金・助成金の活用の有無の判断理由 (MA)



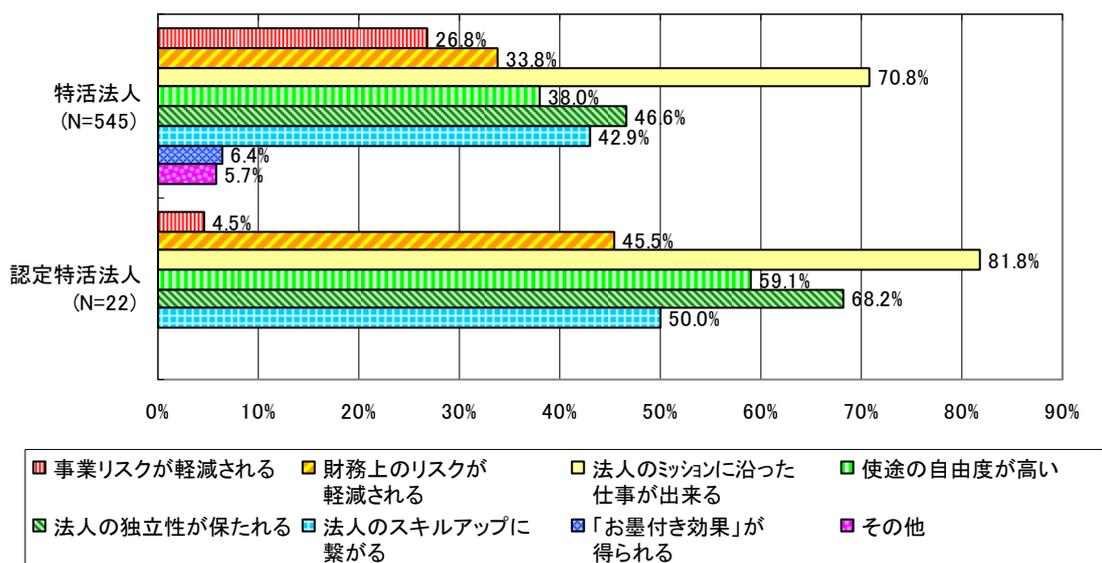
(8) 事業収入を実施する理由

- 自主事業及び委託事業について、それぞれ行うべき理由について尋ねた。【図表 14】【図表 15】

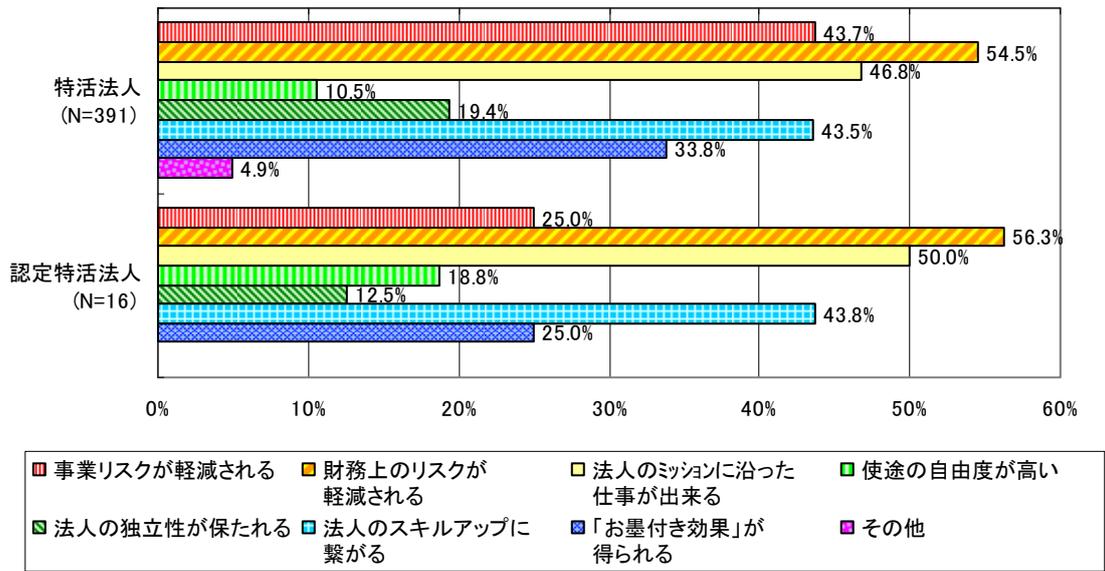
- 特定非営利活動法人では、自主事業は「法人のミッションに沿った仕事ができる」(70.8%)との回答が最も多く、「法人の独立性が保たれる」(46.6%)、「法人のスキルアップに繋がる」(42.9%)と続く。委託事業では「財務上のリスクが軽減される」(54.5%)との回答が最も多く、「法人のミッションに沿った仕事ができる」(46.8%)、「事業リスクが軽減される」(43.7%)と続く。
- 認定特定非営利活動法人では、自主事業は特定非営利活動法人同様、「法人のミッションに沿った仕事ができる」(81.8%)との回答が最も多く「法人の独立性が保たれる」(68.2%)、「使途の自由度が高い」(59.1%)と続く。委託事業についても特定非営利活動法人同様、「財務上のリスクが軽減される」(56.3%)との回答が最も多く、「法人のミッションに沿った仕事ができる」(50.0%)と続く。

- 委託事業に関しては行政の下請け化が懸念される声もあるが、法人のミッションに沿った仕事を受託し活用している団体もかなりある。【同上】

図表 14 事業収入のうち、自主事業を実施する理由 (MA)



図表 15 事業収入のうち、委託事業を実施する理由 (MA)

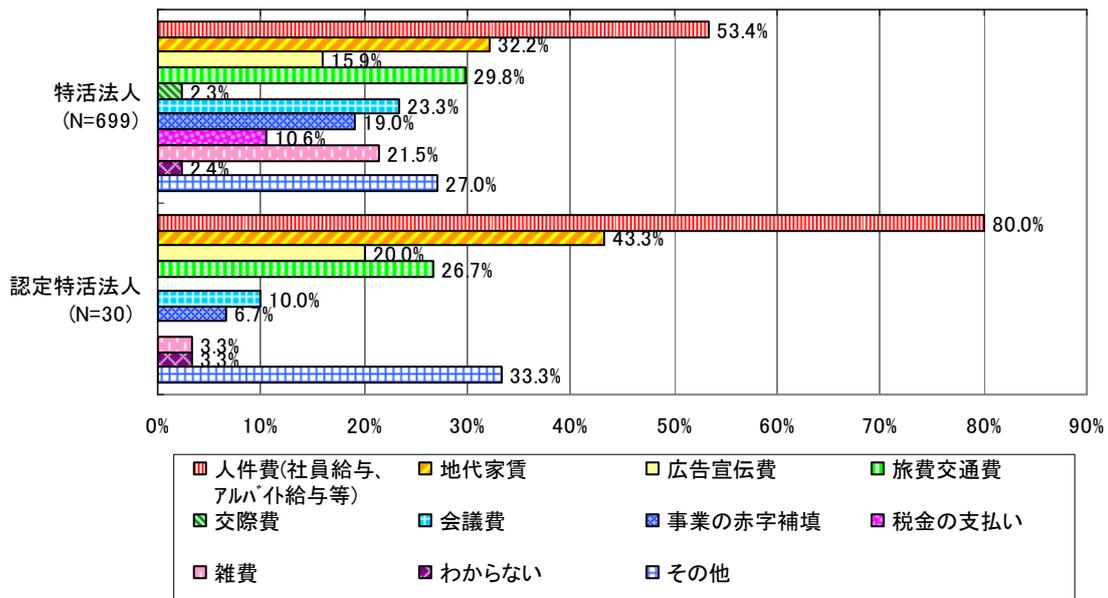


(9) 支出

①支出費目内訳

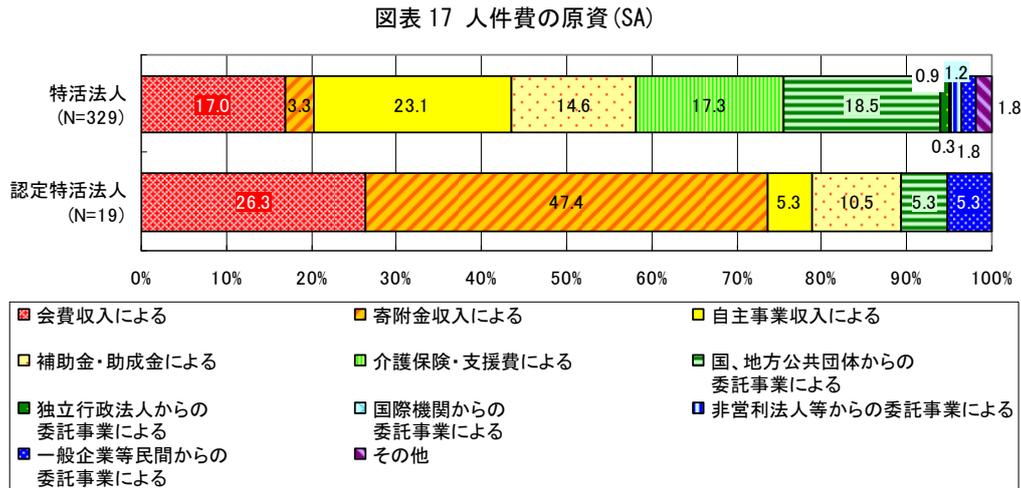
- 使用の自由度が高い財源（会費・寄附金・自主事業）を得ている法人にその主な使い方を3つまで尋ねたところ、特定非営利活動法人の場合、最も回答が多かったのは「人件費」（53.4%）であり、「地代家賃」（32.2%）と続く。認定特定非営利活動法人でも「人件費」（80.0%）が最も高く、「地代家賃」（43.3%）と続く。【図表 16】

図表 16 支出費目内訳 (3A)



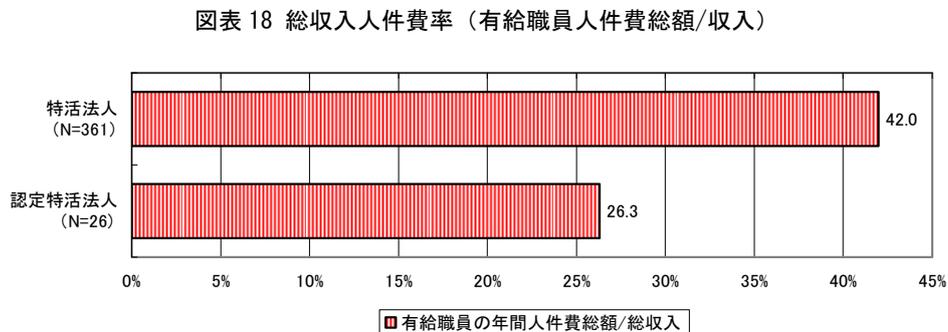
②人件費の原資

- 人件費を捻出するための原資について最も該当する項目を1つ尋ねたところ、特定非営利活動法人では「自主事業収入による」(23.1%)との回答が最も多く、「国、地方公共団体からの委託事業による」(18.5%)、「介護保険・支援費による」(17.3%)と続く。認定特定非営利活動法人では「寄附金収入による」(47.4%)との回答が最も多く、「会費収入による」(26.3%)、「補助金・助成金による」(10.5%)と続く。【図表 17】

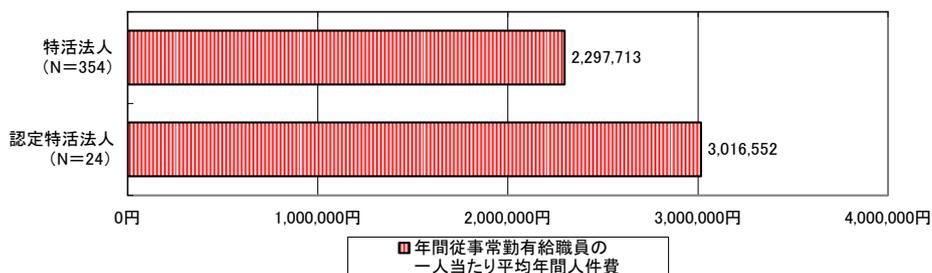


③法人の年間人件費

- 法人の総収入(定款上のその他の事業を含む)に占める有給職員の年間人件費総額の比率(総収入人件費率)を算出したところ、特定非営利活動法人では42.0%、認定特定非営利活動法人においては26.3%となった。【図表 18】
- 年間を通じて従事している常勤有給職員の一人当たり平均年間人件費を算出したところ、特定非営利活動法人では「230万円」、認定特定非営利活動法人では「302万円」となった。【図表 19】



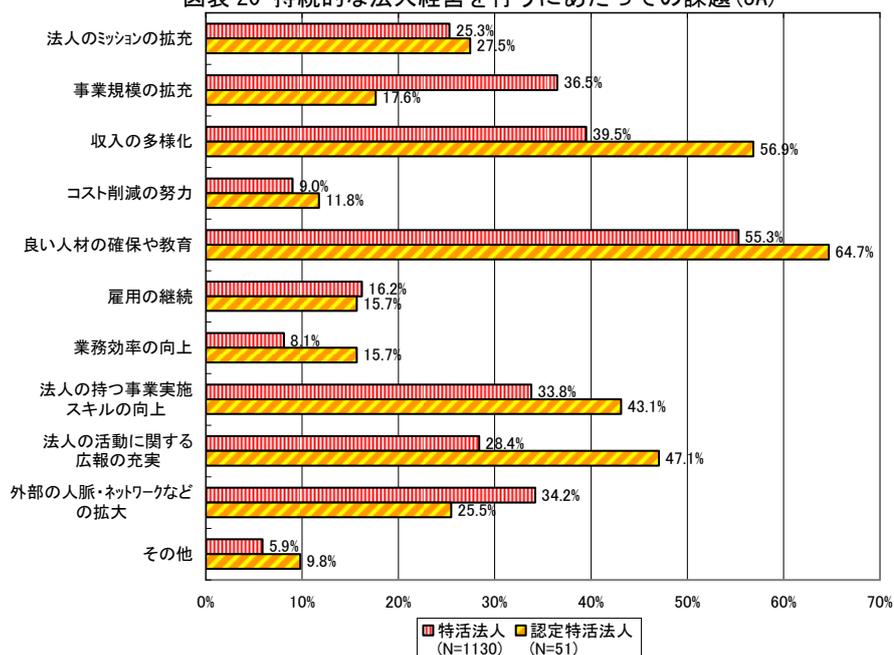
図表 19 年間を通じて従事している常勤有給職員の一人当たり平均年間人件費



(10) 法人経営上の課題

- 資金不足以外の法人経営上の課題について最大3つまで尋ねたところ、特定非営利活動法人では「良い人材の確保や教育」(55.3%)との回答が最も多く、次いで「収入の多様化」(39.5%)となっている。認定特定非営利活動法人についても「良い人材の確保や教育」(64.7%)、「収入の多様化」(56.9%)と同様の傾向となったが、特に「収入の多様化」については特定非営利活動法人に比べ課題とする法人の割合は多い。【図表 20】
- 「事業規模の拡充」(特定非営利活動法人 36.5%、認定特定非営利活動法人 17.6%)や「外部の人脈・ネットワークなどの拡大」(特定非営利活動法人 34.2%、認定特定非営利活動法人 22.5%)に関しては認定特定非営利活動法人と比べ、特定非営利活動法人の方が課題と考える法人が多く、「法人の活動に関する広報の充実」(特定非営利活動法人 28.4%、認定特定非営利活動法人 47.1%)や「法人の持つ事業実施スキルの向上」(特定非営利活動法人 33.8%、認定特定非営利活動法人 43.1%)は認定特定非営利活動法人の方が課題と考える法人の割合が多い。【同上】

図表 20 持続的な法人経営を行うにあたっての課題 (3A)



第3章 資金調達における特定非営利活動法人の先行事例調査

1. ヒアリング結果の概要

特定非営利活動法人の資金調達に関する問題の解決の具体的な方策を導き出すことを目的として、安定的に資金調達に成功している法人にヒアリング調査を実施した。結果を下記に示す。

法人	認定特定非営利活動法人 高木仁三郎市民科学基金	認定特定非営利活動法人 日本国際ボランティアセンター	認定特定非営利活動法人 霧多布湿原トラスト	特定非営利活動法人 多言語センターFACIL	特定非営利活動法人 銀座ミツパチプロジェクト	
認定の有無	有	有	有	無	無	
活動分野	環境の保全を図る活動	国際協力の活動	環境の保全を図る活動	国際協力の活動	環境の保全を図る活動	
主な活動	市民科学者育成のための資金面での奨励・支援	アジア・中東・アフリカの10の国・地域で支援等の活動を行う国際協力NGO	霧多布湿原保全活動、地域の自然や湿原再生、霧多布湿原のファンづくり	多言語の翻訳、通訳、多文化ニーズへの対応	都心での養蜂事業を通じ、都市と自然環境との共生を図る	
収入規模(平成20年度)	1,636万円	35,886万円	9,128万円	3,839万円	90万円	
主な財源	寄附+会費	寄附+補助金・助成金	バランスよく財源を分散	自主事業収入	自主事業収入	
財源比率	会費	28.0%	3.2%	4.8%	0.2%	3.7%
	寄附	69.1%	41.8%	13.0%	0.0%	0.0%
	補助金・助成金	0.0%	45.9%	25.5%	10.4%	11.0%
	自主事業	0.0%	3.5%	25.8%	65.6%	83.1%
	委託事業	0.0%	0.0%	30.1%	21.6%	0.0%
その他	2.9%	5.6%	0.9%	2.2%	2.2%	
資金調達の基本的考え方	●ミッションに共感してくれる支援者の寄附及び会費にて運営	●会費、寄附、補助金・助成金、自主事業を主たる財源とする	●特定の収入に依存しない財源獲得	●ミッションに則った自主事業を中心とする	●自主事業を中心に早期にビジネスモデルを確立	
資金調達の工夫	●支援履歴のDBを構築、支援者に成果発信するなど、きめ細かに対応	●カレンダー物販やコンサート等自主財源を確保 ●継続性の高い寄附による支援を受ける仕組みを構築	●長い活動で構築された人的ネットワークの活用 ●自団体専用の補助金DBや独自ツールの開発	●他団体とグループを形成、共同事業を実施する等により、全体の経営安定化を図っている	●製品のコミュニティビジネス化・ブランド化による自主事業収入の安定化・拡大化へ	
会費に対する考え方	●会員は支援者であり、積極的に拡充を図る	●主たる財源の一つ	●潜在的寄附者と位置付け、繋がりを持つ	●意思決定のスピード向上のため会員は増やさない	●会員の増員は考えない	
寄附に対する考え方	●支援者、会員と同様の考え方 ●遺贈された不動産賃料収入からの寄附あり	●多様な窓口を用意 ●市民が気軽に支援でき、継続性の高い仕組みを構築	●固定大口を長期に亘り確保+プロジェクトベースで会員に小口寄附を募る	●寄附は受けていない ●グループ内の他団体が受け皿	●現時点では寄附を積極的に募っていない	
補助金・助成金に対する考え方	●法人の独立性が担保される資金であれば獲得対象とする	●外務省、JICA等の金額が大きい、基本的に拘束性が高い	●「セブン-イレブンみどりの基金」とパートナーシップ協定を締結	●基本的にはあまり活用せず、活用時は必ず人件費に充当可能な資金を獲得する	●他団体との共同事業時に活用	
自主事業に対する考え方	●行わない	●継続的に実施	●ミッションに合致した事業を実施	●翻訳業務なので、官民双方の小口の受注が多い	●財源の主軸として、コミュニティビジネス化を図ることで急速に拡充中	
委託事業に対する考え方	●行わない	●主たる財源ではない	●ミッションに合致した指定管理事業 ●その他の委託は受けない	●活動の性質上、委託事業は少ない	●行わない	
人件費の原資	●寄附または会費	●収入全体の2割を管理費に充当するルールを遵守	●多様な財源	●自主事業収入	●自主事業収入	
現状の課題	●支援者の拡充 ●マンパワー不足	●民間企業等との協働方針の検討	●活動内容及び法人運営の向上 ●支援者の裾野の拡大、会員数拡大	●雇用条件の改善 ●入札増加による民間との競合、低価格化	●事業規模の急拡大によるマンパワー不足 ●スタッフの待遇改善	
今後の方針	●研究成果をアピールすることで、引き続き会費・寄附の支援者の拡充を図る	●自主財源の拡充	●高度なPR技術を習得し、寄附の確保に努める ●給与水準の向上	●行政との「協働」の再構築。法人の専門性をアピール	●農業生産法人を別途設立、その収入の一定量を寄附として受け取る計画	

(続き)

法人	特定非営利活動法人あさがお	特定非営利活動法人NPO愛知ネット	特定非営利活動法人まちづくり山岡	特定非営利活動法人NPO子どもネットワークセンター天氣村	特定非営利活動法人NPO支援センターちば
認定の有無	無	無	無	無	無
活動分野	保健、医療又は福祉の増進を図る活動	災害救援活動	まちづくりの推進を図る活動	子どもの健全育成を図る活動	まちづくりの推進を図る活動
主な活動	権利擁護相談、法人後見、普及・啓発事業	災害時の確実な情報提供	合併前の旧全町民により設立、旧山岡町時代の公的サービスの受け手となる	自然や人との触れ合いを通し「子育て」と「親育ち」を支援	行政・企業・非営利セクターが対等に連携、新たなコミュニティの創出
収入規模(平成20年度)	3,576万円	18,725万円	12,606万円	3,292万円	2,321万円
主な財源	自主事業収入+委託事業収入	委託事業収入、特に指定管理事業	委託事業収入	委託事業収入	委託事業収入
財源比率		4.5%	0.3%	0.0%	0.4%
	寄附	2.7%	0.3%	0.0%	0.0%
	補助金・助成金	3.6%	0.0%	6.3%	3.8%
	自主事業	45.2%	7.0%	0.2%	20.9%
	委託事業	42.5%	91.4%	93.2%	74.4%
	その他	1.5%	1.1%	0.4%	0.5%
資金調達のための基本的考え方	●自主事業収入の月次変動が大きいので、委託事業で資金ショート回避している	●事業収入、特に指定管理で拡大 ●補助金・助成金は法人単体の事業では用いない	●ミッションに則り、行政からの委託事業中心 ●指定管理事業を開始、拡充中	●あくまで自主事業を核とする ●ただし外部からの要請で委託事業、指定管理事業が増加している	●事業収入を中心とする ●最近は民間からの委託にシフトしている
資金調達の工夫	●行政との人的ネットワークにより委託事業収入を確保している	●ミッションに沿った事業を実施するため、法人の継続的安定的収入確保が必要と考え、指定管理事業を積極化している	●安定した委託事業収入を得つつ、自主事業の拡充を図る	●委託事業の要請が増大しているが、安定的な自主事業も重視している	●多様な主体と協働して委託事業を実施している
会費に対する考え方	●支援者(ただし特典はない)	●積極的に増やそうとはしていない	●正会員以外徴収しない	●今後は大幅に拡充しないと思われる	●会員増には消極的
寄附に対する考え方	●周辺からの勧誘など	●現時点では通常の寄附は少ない(災害時には増える)	●寄附を集めることはない	●プロジェクトに応じて単発で寄附要請を行うことがある	●寄附には消極的 ●中間支援組織は、寄附の対象が支援者にとってわかりにくいという問題がある
補助金・助成金に対する考え方	●必ず人件費に充て可能な資金を獲得する	●他団体との共同事業時に活用	●法人の自立を目的とした新規プロジェクトの立ち上げ資金	●新規事業のハード整備のため等に活用している	●事業の仕組みづくりに活用したい時に獲得する
自主事業に対する考え方	●ミッションに合致した事業を実施。ただし入金までにタイムラグがある	●ミッションに沿った事業を実施、拡充を図っている	●殆ど行っていない	●ミッションのコアとして重視している	●現在は自主事業よりも委託事業が多い
委託事業に対する考え方	●自主事業の入金までのタイムラグを埋める。行政の理解が大きい	●複数年の契約が可能な指定管理事業を積極化	●行政委託事業の受託によるサービス提供自体がミッション ●指定管理事業も拡充	●委託事業、指定管理事業を拡充中	●民間企業からの複数年に亘る委託事業を実施
人件費の原資	●時間外の臨時雇用費の原資として補助金・助成金を活用している	●指定管理事業で30%を管理費として使えるよう交渉している	●基金を取り崩している	●自主事業及び委託事業 ●委託事業では15%を管理費として確保	●民間からの委託事業 ●比較的自由に使える
現状の課題	●自主事業(後見収入)の単価が低すぎる ●人員不足	●寄附の拡充	●行政への依存度が高く、住民の自立心が不足している	●多角化の準備(介護事業への参入) ●一般競争入札への参加の可否(低価格)	●中間支援組織としての事業ドメインの再整理
今後の方針	●全国的に成年後見制度を整理し、財政基盤問題を共有化する ●新たな財源の発掘	●寄附拡充に向けPRを本格化、大規模イベントで寄附文化を醸成する	●自立を念頭に置き、まちづくり関連事業の拡充を図る	●介護事業への参入を本格化する	●民間との協働でノウハウを蓄積し、次の事業モデルを構築する

2. ヒアリングからの示唆

◆ 長期的な組織維持のための資金調達リスクの分散

- 法人の長期的な組織維持を念頭に置き、特に資金調達上のリスク分散を重視して検討している。委託元や補助・助成元の拡大、分散を図る工夫や、財源の多様化、事業の多角化を図る法人、他団体との協力による経営安定化を図る法人等が見られた。また、経営戦略上中長期的な資金調達の安定化を目的として、複数年度契約の指定管理事業を受託することで固定的に入る資金の見通しを図る法人も見られた。
- 資金の考え方は法人によって多様であるが、ミッションや日常的活動と乖離しない範囲で、戦略的に資金源のバランスを選択していることが多い。しかし各法人とも、法人のミッションと合致した主たる財源を長期的に安定した資金として育てる努力をして、その後に資金源の多様化を図っている。
- 他団体との協力関係により、協力団体全体の経営全体の安定化を図る工夫が見られた。具体的には、同一団体で獲得出来る年数や回数に制限があることが多い補助金・助成金や委託事業等について、法人格の異なる複数の団体が連合体を組み、それぞれの団体の特性(ミッション、法人格等)に合致する資金を獲得して共同事業を図る等の手法により、収入機会の逸失を回避し、連合体全体での経営の安定化を図っている事例が見られた。
- 自主事業の収益モデルを確立して別法人として分離し、将来的にはその別法人からの寄附により特定非営利活動法人の収入の安定化を計画している法人も見られた。

◆ 柱となる資金の創出と、獲得資金の多様化

- ステップアップしてきた法人は、経営上、主たる財源を比較的初期の段階で確保している。すでに活動実績のある任意団体が、外部からの要請により法人化して委託事業先や助成金の受け手として信頼されるケース、自主事業を堅実に積み上げてノウハウを蓄積したケース、長期財源確保のために早い段階で積極的に複数年契約である指定管理事業を手がけていくケース等が見られた。
- 設立時に遺贈や寄附等により比較的大規模な基金を確保出来た法人は、初動期に基金を取り崩しながら人件費や諸経費に充当し、柱となる資金源の創出・安定化に注力出来る点で有利である。ただし、資金に余裕があることで積極的な新規財源の開拓を怠ったという反省を述べる法人もあった。
- 国税庁の認定がない一般の特定非営利活動法人の場合、寄附や補助金・助成金ではなく、法人のミッションに沿った事業収入を主たる財源としていることが多かった。委託事業については、後述の通り、ミッションとの結び付きを重視し、行政の下請け化を回避するための努力をしている。

◆ 会費について

- 会費については、主たる財源とは考えず、支援者との関係性を維持するために必要な実費(報告書郵送料等)程度が確保できれば良いとしている法人が見られた。このような考えの法人では、日常的には会員に報告書やニュースレター、メールニュース等の情報を発信することにより信頼関係を高め、新規事業を開始する時や、緊急性の高いプロジェクトを

行う際など、短期間で資金調達を行う必要がある場合に支援者に向けて寄附を依頼しているという意見もあった。

- 他に、議決権を有する正会員の増加が法人の意思決定速度を鈍化させるという考えや、事務の煩雑さを避けるため会員の拡大を見込まないという考え方もあった。

◆ 寄附について

- 多くの法人で今後の課題として寄附の拡大・安定化が挙げられた。活動歴の浅い法人のみならず、任意団体時代から長期にわたり成長・発展してきた法人においても、寄附の重要性を改めて意識する時期に来ているとの共通的な問題意識が持たれた。特定非営利活動促進法施行から10年以上を経て未だ寄附の文化が醸成されていないとの意見もあり、セクター全体として寄附の重要性を社会に周知させていく必要性が指摘された。
- 寄附の重要性は十分に理解しているものの、マンパワー不足により、寄附拡大のための検討・作業が十分に出来ていないとの意見が聞かれた。
- 寄附拡大に向けた具体的な課題として、PRスキルやファンディング専任者の必要性が挙げられている。特にPRスキルについては、国際NGOのノウハウを勉強すべきとの声が多く挙げられた。会員や寄附者の拡大を積極的に行う認定特定非営利活動法人による、会員・寄附者のデータベースを用いたきめ細かい情報管理、積極的な情報発信等による支援者の確保の様子も参考となると思われる。
- 認定特定非営利活動法人で、安定した収入基盤として日常的に寄附を活用している法人や、任意団体時代から長く活動している法人では、月単位の少額寄附の自動引き落としや、講演会等での寄附袋の配布等、寄附者の裾野を広げるための工夫が見られた。オンライン寄附サイトも本ヒアリング対象法人では認知度が高く、利用法人も複数あった。
- 日常的には支援者への寄附の依頼を積極的に行わないが、突発的に大きな支出が見込まれる場合、集中的に支援を依頼することで効果を挙げている例が見られた。
- 物品寄附については、換金時の課税の問題が発生する可能性が指摘された。金銭により寄附を受けた場合は法人税の課税対象外となるが、寄附された物品を販売して換金すると、物品販売に該当してしまい、事業収入となる可能性があるためである。
- 認定特定非営利活動法人による具体的な効果として、遺贈獲得が挙げられた。

◆ 補助金・助成金について

- 補助金・助成金には一部法人（国際系等）を除いて日常的には大きく依存しない傾向が見られた。
- 新規事業の立ち上げ時に用いて事業開発や仕組みづくり等に有効活用したり、事業の拡張期に用いたりする傾向が見られた。補助金・助成金等を通じた新規事業の初期投資として用いて、自主財源に育てるビジネスモデルを構築し、補助金・助成金が終了しても自力で事業を継続出来る仕組みを構築することが必要との認識であった。
- 日常的には補助金・助成金を獲得しない法人であっても、他団体との共同開催によるイベント等の場合に限定して補助金・助成金を獲得するケースも多い。
- 「助成金貧乏」という言葉に象徴されるとおり、人件費に充てられない補助金・助成金は

法人を疲弊させるとして獲得しないという共通見解が示された。ただし最近、徐々にではあるが人件費に充てられる補助金・助成金が増加しているとの指摘もあった。

- 助成団体の事務委託を受けている法人からは、人件費への充当や什器・備品購入が可能な補助金・助成金の場合、少額でも有意義に活用されているとの指摘がなされた。例えば10万円程度の補助金であっても、特に収入規模が小規模な法人においては非常に有意義に使える資金となる。交通費、物品購入、印刷物の作成等、継続的に事業を進めるための基盤の一部を構築出来るような使い方が工夫出来ると思われる。
- 今回のヒアリング先は既に法人としての活動実績が行政や財団等の支援機関に十分に認知されており、比較的補助金・助成金が獲得しやすいものと思われる。それでも、活用可能な補助金・助成金情報を諸条件から絞り込んで集めた独自のデータベースの構築や、行政との情報交換を積極的に行うことによる問題意識のすり合わせ等、様々な工夫が見られた。

◆ 事業収入について

- 事業収入のうち、自主事業収入を財源の柱と考える法人と、法人のミッションに合致した委託事業収入を主たる財源として積極的に活用する法人が見られた。
- 委託事業収入を主たる財源と考える法人においても自主事業収入の重要性を強く認識しており、仮に委託事業が無くなっても法人のミッションに合った使途の自由度の高い自主事業で法人経営を継続出来るように備えておく必要があるとしている。
- 委託事業を実施する際には、法人のミッションとの結び付きに配慮し、実施する意義のある事業を選択することで法人のスキルアップに繋げている。委託事業を法人独自のノウハウを社会的に活かしていくための機会として捉え、法人のミッションに合致し、地域の抱える課題解決に資する企画提案を法人側から積極的に行っている。
- 委託事業のうち、特に指定管理事業の場合は、複数年契約による中期的な安定的収入が見込めるメリットを指摘する声が多かった。
- ただし最近、行政からの委託では一般競争入札（最低価格落札）方式を採用している業務も増えており、低価格の受注で法人が疲弊する状況が指摘された。事業を受託しなければノウハウを活かす機会を逸するため、プロポーザル方式にして欲しいとの意見が聞かれた。
- 特定非営利活動法人ならではのノウハウを求める民間企業から、法人にアプローチしてきた事例もあった。特定非営利活動法人側としては、民間企業の有する事業ノウハウを吸収する機会であり、行政による委託事業に比べると費目の変更等もある程度柔軟に対応できる等使途の自由度が高い資金でもあることから、企業・特定非営利活動法人双方にメリットがある組合せが期待できる。

◆ 人件費について

- 良質な人材確保の問題は、各団体とも大きな課題として認識しているが、賃金水準が低いこともあり困難に直面している。人件費は単一財源ではカバーしきれないことが殆どであるため、多様な財源から確保する必要性が強く認識されている。人件費に充てられる補助金・助成金の獲得努力に加え、委託事業（指定管理事業を含む）においても、交渉の余地

がある場合はより多くを人件費として使えるように協議している。委託事業収入を主たる財源としている法人であっても、人件費を確保出来る財源として自主事業収入の創出・拡大や、寄附拡大の試み等も不可欠であるとの認識である。

- 法人経営に必要な人件費の必要性を支援者に理解してもらうために、寄附の使途に人件費が含まれることを最初から説明しておくことも必要と思われる。そのような説明をすることで、活動により深い理解を得られている事例が見られた。
- 特定非営利活動法人にも利用可能な仕組みである緊急雇用創出事業を、事業の拡大期や新規事業創出に活用し、法人の人件費負担を軽減する形で、当面の不足分の人員を確保する事例が見られた。事業内容が制度の要求と合致すれば、人材育成のための費用を行政に負担してもらうことが出来る。制度活用期間終了後でもスキルを身につけた被雇用者を正規採用することも可能であり、事業の可否や法人の経営状況に応じて人材育成に活用できるメリットがある。ただし、緊急雇用創出事業自体は期間限定事業であり、特定非営利活動法人が人件費を確保できるような、類似の支援制度の恒久化が望まれる。

◆ 管理費について

- 委託事業においては、管理費として概ね委託事業収入の 20%～30%程度を確保したいという意見が出たが、実際には 10～15%程度が認められる上限のようである。
- 法人の収入が上下しても一定の管理費を確保するため、収入合計に対する管理費の比率を固定している法人もあった。

◆ 正味財産

- 内部留保の目標を考えるにあたっては、資金ショートを起こさないように、人件費をベースにプールすべき金額を考えている法人が多い。概ね 2～3 ヶ月程度を想定している。

◆ 行政との協働

- 行政との「協働」の概念の整理が必要という意見が見られた。対等な関係性を確保するためコミュニケーションを密にし、積極的に提言を行う等、法人が行政の下請けにならないように留意している。

◆ 空間（場所）の必要性

- 負担の大きなコストとして、人件費以外にはオフィス代を挙げる法人が多かった。法人の活動場所を確保することで、支援者や協力者とのネットワークが形成されていくとの意見も強かったが、オフィス代の負担が大きく安価な場所が求められている。
- 大家が支援者となって格安で法人に賃貸することにより、法人側が実質的に寄附を受けているような形も見られた。

第4章 特定非営利活動法人の資金調達方策に関するまとめ

ここでは、前章までの調査結果を踏まえて、特定非営利活動法人が抱える資金調達上の課題と、解決のための方策について、考察した。

1. 法人の成長段階に合わせた財源の選択

- 成功している法人は自らの成長戦略や発展段階を考慮した上で、適切な性質の財源を活用している。成長するに従い獲得可能性の高い資金の種類は増えていくと思われるが、自らの法人の成長段階を見極めながら、財源を選択していく必要がある。
- 法人の成長段階による財源は概ね下記のような変化を辿っている。
 - 活動分野を問わず、収入規模が小さい法人は会費・寄附による収入比率が大きく、法人周辺の支援者等からの資金を主たる財源としている状況と思われる。
 - 法人の収入規模が大きくなると、補助金・助成金の比率が増える。さらに大きくなるにつれ、事業収入の比率が増加していく。
 - 事業収入は、保健・医療・福祉増進を主な目的とする法人の場合は介護保険の影響で自主事業の比率が高い。それ以外の法人では、収入規模の拡大に伴い委託事業の比率が高くなっていく傾向がある。まず自主事業で事業のノウハウを身に付け、人脈を形成する等、委託事業に対応できるだけの力を身につける。事業のノウハウが蓄積されるにつれ、外部からの要請も高まることもあって委託事業にも対応するようになり、指定管理者制度の活用も視野に入れることも可能となる。
 - 収入規模が1億円を超える大規模法人では、事務量増大に耐えうる経営基盤やノウハウの蓄積を得て、寄附や補助金・助成金等の社会的支援の受け手として認知され、それらの比率が再び増加していくケースもある。
 - 成功している団体においては、補助金・助成金は、他事業の赤字補填といった消極的な理由で活用するのではなく、自主事業や委託事業の拡大強化のために用いたり、寄附の拡充のための啓蒙イベントに活用する等、法人の成長のための梃子として用いている。
- 成長段階とは別に、法人のミッションとの整合性により、対価性の高い事業は行わない、外部からの資金は受けない等の制約がかかる場合がある。成長段階とミッションを考慮して、どの財源に重点を置く時期かを見極める必要がある。

2. 会費の獲得による潜在的寄附者の拡大、関係性の構築

- 会員数の増加については組織のガバナンスに対する考え方によって見解は異なるが、アンケートからは会員は積極的に増やすべきという結果が出ている。会費は小規模であるが安定した財源であり、支持層の拡大により寄附の獲得に繋がる可能性がある。賛助会員を定額・継続的な支援者として位置づける考え方もある。ヒアリングからは、法人が事業を拡大する際や、短期間で大きな資金需要が発生した際等に寄附により支援してもらうために、会員という形で関係性を維持しておくという意識が強く見られた。

3. 寄附拡大に向けた支援者との関係性の維持・拡大

- 寄附は使途の自由度が高い支援的財源であり、金額が一定しないリスクはあるが、使途に制約がかかりがちな補助金・助成金に比べても強固な資金基盤となり得るにもかかわらず、現状では補助金・助成金への獲得意欲に比べ、法人側の姿勢は消極的である。
- 寄附拡大への阻害要因として、情報発信や支援者情報管理に割くマンパワー不足との意見があった。多忙な中で関係性を維持するためには、可能な範囲で作業負担を効率化、軽減化する方策を検討すべきである。
- 会員や寄附者等の支援者以外からの遺贈の可能性も視野に入れ、信託銀行等への情報発信（ファンドレイジング活動）をしておくことも今後必要と思われる。

4. 法人のステップアップ、基盤整備のための補助金・助成金の活用

- 「助成金貧乏」に陥らないように、補助金・助成金は法人のステップアップのために効果的に用いるべきである。補助金・助成金を活用することにより、寄附の拡大や、自主事業や委託事業のスキルが向上することが期待される。
- 金額の多寡に拠らず、法人の活動に必要な基盤整備に活用出来る資金は、機会を捉えて積極的に用いている団体もある。人件費、備品購入に使える補助金・助成金であれば、少額であっても、工夫次第で有効に活動基盤整備に繋げることが出来る。

5. ミッションを社会化する機会としての積極的な委託事業の活用

- 成功している法人では、法人の有するスキルを十分に活用して社会に貢献出来る機会として、委託事業を捉えている。特に指定管理者制度の活用は、中期的な収入の見込みが立つという側面からも活用されている。
- 委託事業の受託にあたっては、行政の単なる下請けにならないよう、事業内容によって柔軟に企画競争や随意契約等、法人側のノウハウの価値を認める形となることが望ましい。
- 企業との関係については、助成による支援だけではなく、事業のパートナーとして特定非営利活動法人の知見が求められている事例が見られた。双方にメリットがあるため、長期的なパートナーシップへの発展も期待でき、短期プロジェクトの場合も企業の様々な事業ノウハウを吸収することが出来る。民間からの委託事業は、使途が比較的自由になることから、経営安定にも有用である。
- 財源確保のために事業収入の拡大を考える団体も多いが、事業収入を得るには相応のスキルを必要とし、ある程度法人としての投資リスクも負う可能性がある。まず無理のない範囲で自主事業から開始し、スキルや財政基盤を充実させ、成果を情報発信していくことで委託事業に結びつける等、法人の能力を見極めながら事業を拡充する必要がある。

6. 資金調達に資する独自ツールの整備

- 資金調達のための効果的なツールを整備する工夫も必要である。成功している法人では、支援の裾野を拡大するために、物やサービスを購入してもらうことで団体への支援へのハードルを低くしたり、潜在的な支援者層を把握するためのツールの開発等を行っている。

- 支援者の管理も重視されている。会員、寄附者、イベント参加者等を潜在的支援者と位置付け、データベースソフトや表計算ソフトで一元管理することで、支援者への情報発信に資するものとし、また寄附等の支援依頼を強化することが出来る。さらに寄附については、多様な入金方法の提供や、少額から気軽に寄附出来るプランの創出等、支援者が負担に思わずに継続的に支援ができるような仕組みも参考となろう。
- 行政や中間支援組織等により提供された補助金・助成金情報を、法人自らの活動分野やニーズ（人件費、備品調達等）で再整理してリスト化している例も注目される。

7. ステップアップの時期の人材確保への工夫

- 寄附を依頼する際に、法人の経営には事務管理費等の人件費が不可欠であり、寄附の一定比率は管理費として使う旨を訴えることで支援者に理解を求めることも必要である。
- 人件費として活用できる補助金・助成金リストを作成することも有益である。
- 採用のリスクを法人、被雇用者双方が負わないための工夫も必要である。例えば現行制度下では、法人がステップアップのために増員を考えた際に、条件が合致すれば、緊急雇用制度を活用して外部の資金を用いた OJT を行うことで、法人、被雇用者双方に有益な成果を挙げていた。緊急雇用創出事業自体は期間限定事業であるが、先進的な特定非営利活動法人では有意義に活用されており、類似の支援制度の恒久化が望まれる。

8. 支援者の世代交代への対応

- 長く活動してきた法人では、スタッフの世代交代の他、支援者も高齢化してきたことで、会費や寄附が減少しているとの意見が見られた。法人のスタッフの若返りを図ることで、従前の支持層より若い（スタッフと同世代の）潜在的支援層への情報発信を進める等、支援者側の世代交代も併せて促進する方法も考えられる。

9. 情報発信・PRの積極化

- 国際協力に取り組む NGO は、積極的な情報発信による活動の周知や支援拡大のノウハウが蓄積されていることが多い。他の活動分野の法人も PR の技術を向上させることが必要である。
- アンケート結果からは会員・寄附者に対する情報発信が不十分との結果も出ており、まずはこれら支援者に対する情報発信が必要と思われる。マンパワー不足で十分な情報発信ができないとの意見もあるが、紙媒体やホームページではなくメーリングリストの活用等、極力省力化できる方法で対応している団体の試みは参考となろう。
- 先駆的な団体においては、必要に応じて広告代理店等プロモーションの専門家のノウハウを得て、支援拡充に効果的な情報発信の方法を検討している団体も散見される。NGO や先駆的な団体が構築したノウハウが、中間支援組織等による啓蒙イベントやセミナー、各種媒体による情報発信を通じて、特定非営利活動法人セクター全体に広まっていくことが期待される。

10. 特定非営利活動法人への社会的な誤解の解消に向けたプロモーション

- 個々の法人による努力に留まらず、特定非営利活動法人全体としてのプロモーションにより社会全体での寄附文化の醸成を推進すべきとの意見があり、特定非営利活動法人自らが活動や存在の意義、市民による支援の重要性等を発信・啓蒙していく試みも行われている。行政等の支援を待つだけでなく、特定非営利活動法人自らが声を挙げ、より一層の周知を図る努力は、長期的にセクター全体への支援を拡充するために重要な活動であるといえる。

11. 他団体との協力による資金調達機会の拡大、コスト削減

- 他団体との協力により、協力団体全体の経営の安定化を図ることで、以下のような効果が期待できる。
 - オフィススペースやスタッフをシェアすることで、運営コストを低減する。
 - 多様なスキル、ノウハウを活用した補助金・助成金の獲得や、委託事業の受託機会の増加が見込まれる。

12. 制度に係る法人からの要望等

- 法人側の努力だけでは解決が困難と考えられるものについては、制度上の改善が望まれている。
- 前述の通り、緊急雇用創出事業のように人件費充実に資する制度の恒久化が期待される。
- 税制に関する希望としては、具体的には、国税庁の認定要件の一層の緩和、収益事業課税の減免（物品寄附を現金化する際に法人税を課税されないための仕組みを含む）、企業から市民活動団体への寄附を経費として認める法人所得税法改正、法人としての届出義務や会計処理等により増大している事務負担の軽減化等が挙げられた。
- 行政との関係について、行政との契約が複数年に亘ることを想定している場合も単年度毎の予算執行になることから、例えば法人側でも必要な車両や備品等のリース契約を単年度で行わざるを得ない等、負担するコストがトータルで割高になる場合があるとの指摘もあり、複数年での予算執行への要望があった。
- 行政による委託金額については、活動を持続するために必要なコストをカバーするというフルコスト・リカバリーの概念適用が不十分であることから、管理費の積算が非常に低水準となり、事業を受託すればするほど法人側の組織が疲弊してしまうという点について改善要望が挙げられた。
- 同一法人に複数あるいは継続的に委託、補助金・助成金を出すことが難しい、あるいは逆に特定の法人に偏りがちとの指摘について、委託や補助金・助成金の目的として適切な委託または補助・助成先を選定するようなルール策定も要望されている。
- さらに、福祉分野の特定非営利活動法人からは、社会福祉法人並みの税制優遇措置を求める意見が多かった。
- その他、郵送料のディスカウントによる支援制度や、現在空いている公共施設を用いた特定非営利活動法人用の安価なオフィスの提供等、日常業務を支える環境整備に関する要望が挙げられた。

本編

第1章 調査の目的と方法

1. 調査の背景と目的

特定非営利活動法人をはじめとする「民による公」を担うセクターの活動は少子高齢化を迎えたわが国社会の活力を担う原動力として、大いに期待されているところである。特定非営利活動法人をはじめとした「新たな公」の担い手の創造はわが国全体の課題として位置づけ直すことが必要とされている。

そうした状況の中で、特定非営利活動法人がその活動を維持・拡大するにあたっては、資金調達問題の解決が不可欠である。しかしながら、非常に多くの特定非営利活動法人が資金面で問題を抱えており、そのために活動の縮小・休止ないし解散を余儀なくされている法人が存在する現実がある。

そこで本調査では、特定非営利活動法人の資金調達に関する実態・課題を明らかにするとともに、安定的に自主的財源による資金調達に成功している法人の具体的な事例について調査・分析することにより、法人の資金調達問題の解決のための具体的な方策を導き出すことを目的とした。

2. 調査実施

本調査は、内閣府大臣官房市民活動促進課からの委託を受けた、株式会社価値総合研究所が実施した。

3. 調査の方法

1) 委員会の設置

本調査を進めるにあたっては、学識者・実務者からなる「平成21年度市民活動団体等基本調査（特定非営利活動法人の資金調達に関する調査）委員会」を設置し、様々な立場から貴重なご意見を頂きながら、調査内容、実施方法の検討を行った。なお、課題に応じて本委員会を3回、ワーキングを2回開催した。

【平成21年度市民活動団体等基本調査委員会 名簿】（敬称略）

	氏名	所属・役職
委員長	山内 直人	◆大阪大学大学院国際公共政策研究科教授
委員	鵜尾 雅隆	◆株式会社ファンドレックス代表取締役
委員	岡田 純	◆税理士/岡田純税理士事務所代表
委員	岸本 幸子	◆パブリックリソースセンター事務局長
委員	田中 弥生	◆独立行政法人大学評価・学位授与機構准教授
委員	富永 さとる	◆パブリック・ベネフィット研究所代表
委員	馬場 英朗	◆愛知学泉大学経営学部准教授/公認会計士

2) 資金調達における特定非営利活動法人の事例調査（個別ヒアリング）

安定的に自主的な財源による資金調達に成功している特定非営利活動法人（10法人）に

ついて、法人毎にヒアリングによる調査・分析を行った。

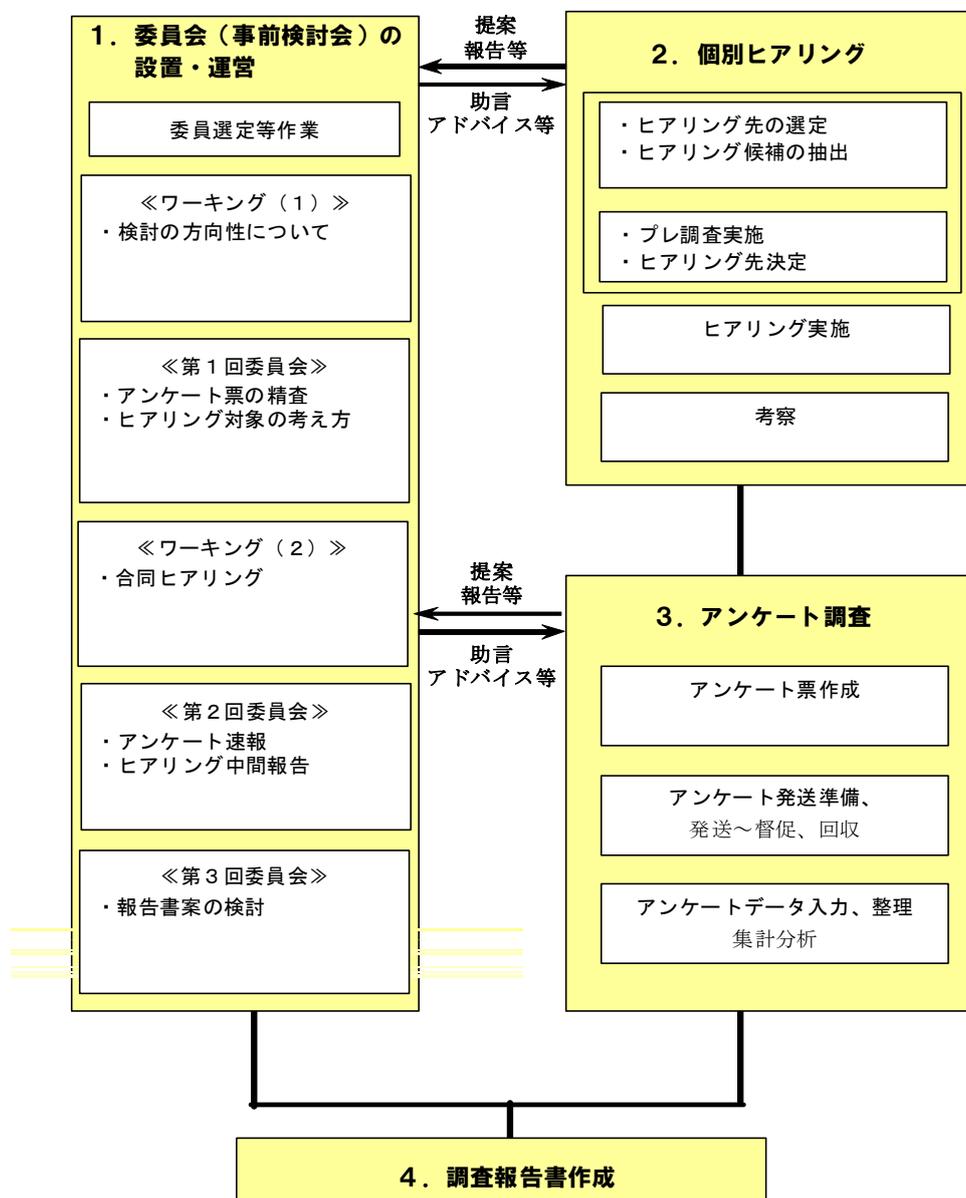
3) 特定非営利活動法人の資金調達に関する実態・課題調査（アンケート調査）

最近の特定非営利活動法人の資金調達に関する実態・課題を明らかにすることを目的として、5,000 法人にアンケート調査を実施し、団体の状況、関係者の意識の変化等を収集し、法人の実態・課題の把握を行った。

4) 調査報告書作成

個別ヒアリング結果とアンケート調査結果を踏まえて、資金調達方策について分析し、委員会で検討の上、報告書としてとりまとめた。

5) 調査フロー



第2章 最近の特定非営利活動法人の資金調達に関する実態・課題の把握

1. 調査目的

市民活動団体に関する既往調査としては、平成10年12月の特定非営利活動促進法の施行以降、内閣府においても活動・運営実態を把握するべく、アンケート調査を毎年実施している。本調査においては、それらの調査項目や個別ヒアリング調査の結果を踏まえつつ、特に自主財源（寄附金、会費、自主事業収入）を高めるために実施している工夫・戦略のほか、課題点等を抽出し、明らかにすることを目的にアンケート調査を実施した。

2. 調査実施概要

- 調査対象：全国の特定非営利活動法人 5,000件（無作為抽出法）
ただし、認定特定非営利活動法人105件（全数）を含む
- 調査方法：質問票 郵送法
- 実施期間：平成22年1月21日（木）～2月12日（金）
- 督促：はがきによる督促（2回）
- 発送・回収

発送法人数	5,000 ※564 法人に不達。別法人へ送付することで、有効送付合計5,000件とした。		
回答法人数	1,279（回答率 25.6%）		
	認定特定非営利活動法人	51	(48.6%)
	特定非営利活動法人	1,228	(24.6%)

- アンケート調査票は巻末参考資料に掲載した。
- 本調査では、アンケート調査を実施するにあたり、収支計算書及び貸借対照表に基づき、前事業年度（直近に終了した事業年度）、前々事業年度（その1期前の事業年度）と2事業年度の収支金額等についても尋ねている。殆どの法人が平成20年度分、平成19年度として記入している。なお本文中の「収入」「支出」とは特に注記が無い限り、「前事業年度収入」「前事業年度支出」のことを示す。「会費」「寄附金収入」「補助金・助成金」「事業収入」「その他収入」「事業費」「管理費」「その他支出」も同様に「前事業年度」の数値を示す。
- 文中の「特定非営利活動法人」の数値には「認定特定非営利活動法人」を含まない。
- グラフ・数表内では、「特定非営利活動法人」は「特活法人」、「認定特定非営利活動法人」は「認定特活法人」と略した。
- グラフ・数表上に記載の「N」＝「有効回答数」、「SA」＝「単数回答」、「MA」＝「複数回答」、「3A」＝「最大3項目回答」を示す。

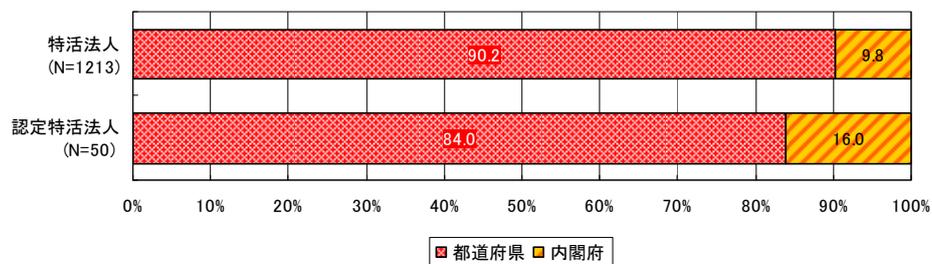
3. 特定非営利活動法人に対するアンケート調査結果

1) 法人の概要

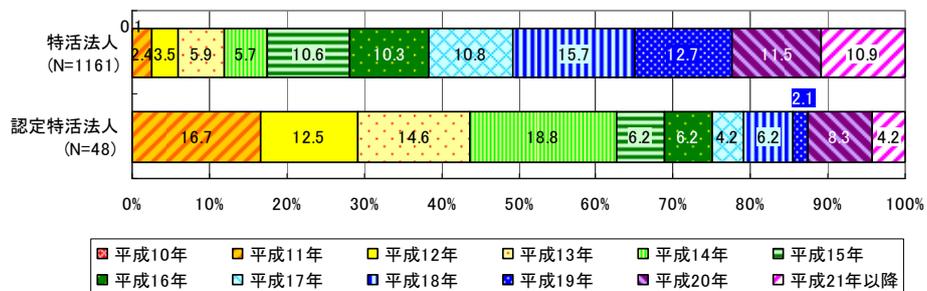
(1) 法人の性格【問1】

- アンケートに回答した特定非営利活動法人（認定特定非営利活動法人を含まない、以下同様）のうち、所轄庁が都道府県である法人が、90.2%を占めている。認定特定非営利活動法人では84.0%である。【図表 2-3-1-1】
- 特定非営利活動法人が最も多く認証された年は、平成18年（15.7%）であるが、認定特定非営利活動法人は、認定特定非営利活動法人制度が創設された翌年の平成14年（18.8%）が最も多くなっている。【図表 2-3-1-2】
- 特定非営利活動法人における国税庁長官からの認定の有無・意向に関しては、「検討中・準備中」と回答している法人が43.9%を占める。【図表 2-3-1-3】

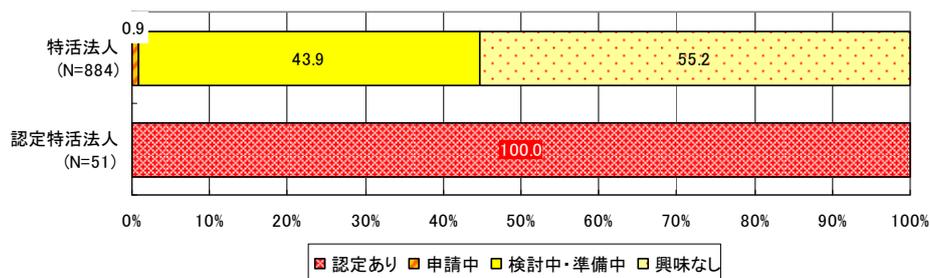
図表 2-3-1-1 所轄庁 (SA)



図表 2-3-1-2 認証年 (SA)



図表 2-3-1-3 国税庁長官からの認定の有無・意向 (SA)



(2) 職員数【問1】

- 特定非営利活動法人の常勤⁸・有給職員数の平均値は 3.35 人（中央値：1.00 人）であり、非常勤有給職員数の平均値は 4.68 人（中央値：1.00 人）となっている。認定特定非営利活動法人の常勤・有給職員数の平均値は 5.72 人（中央値：3.00 人）であり、非常勤有給職員数の平均値は 3.37 人（中央値：2.00 人）となっている。常勤かつ有給職員に関しては、認定特定非営利活動法人の方が特定非営利活動法人と比較し、職員を確保している状況が窺える。【図表 2-3-1-4】
- 特定非営利活動法人の常勤・無給職員数の平均値は 1.36 人（中央値：0.00 人）であり、非常勤・無給職員数は 3.56 人（中央値：1.00 人）となっている。認定特定非営利活動法人の常勤・無給職員数の平均値は 5.94 人（中央値：0.00 人）であり、非常勤・無給職員数は 7.20 人（中央値：1.00 人）となっている。無給職員の場合は、常勤・非常勤を問わず、総じて認定特定非営利活動法人の方が職員は多いといえる。【同上】
- 常勤・有給職員数では、特定非営利活動法人は「0人」との回答が 37.0%と最も多く、認定特定非営利活動法人では「2人」との回答が 23.3%と最も多い。【図表 2-3-1-5】
- 常勤・有給職員のうち年間を通して従事している職員数では特定非営利活動法人が「0人」との回答が 39.8%と最も多いのに対して、認定特定非営利活動法人は「0人」との回答は、23.1%に留まり、1人以上は確保している団体が 76.9%を占める（特定非営利活動法人では 60.2%）。【同上】
- 常勤・無給職員数では、特定非営利活動法人は「0人」との回答が 58.9%と最も多く、認定特定非営利活動法人では 71.9%を占めている。【図表 2-3-1-6】

図表 2-3-1-4 職員数平均値・中央値・最大値・最小値

有給職員	特活法人			
	平均値 (人)	中央値 (人)	最大値 (人)	最小値 (人)
常勤・有給 (N=929)	3.35	1.00	143.00	0.00
年間従事職員 (N=872)	3.03	1.00	143.00	0.00
非常勤・有給 (N=829)	4.68	1.00	100.00	0.00

有給職員	認定特活法人			
	平均値 (人)	中央値 (人)	最大値 (人)	最小値 (人)
常勤・有給 (N=43)	5.72	3.00	44.00	0.00
年間従事職員 (N=39)	5.38	2.00	44.00	0.00
非常勤・有給 (N=43)	3.37	2.00	22.00	0.00

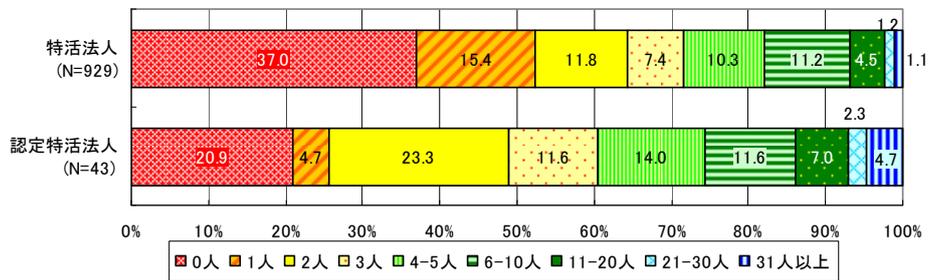
無給職員	特活法人			
	平均値 (人)	中央値 (人)	最大値 (人)	最小値 (人)
常勤・無給 (N=777)	1.36	0.00	45.00	0.00
年間従事職員 (N=728)	0.96	0.00	23.00	0.00
非常勤・無給 (N=749)	3.56	1.00	60.00	0.00

無給職員	認定特活法人			
	平均値 (人)	中央値 (人)	最大値 (人)	最小値 (人)
常勤・無給 (N=32)	5.94	0.00	131.00	0.00
年間従事職員 (N=32)	1.84	0.00	52.00	0.00
非常勤・無給 (N=35)	7.20	1.00	131.00	0.00

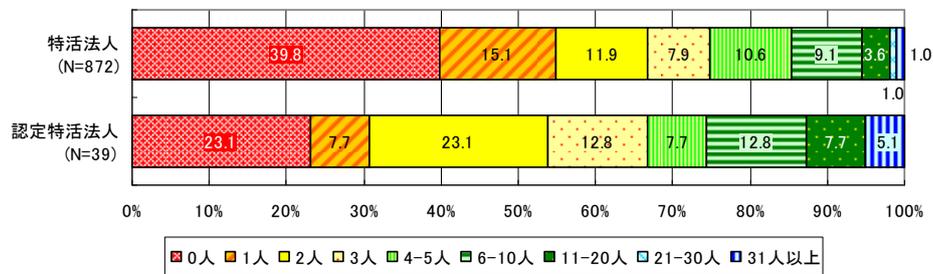
⁸ 「常勤」は週 28 時間（7 時間×4 日）以上勤務している者とした。

図表 2-3-1-5 有給職員数

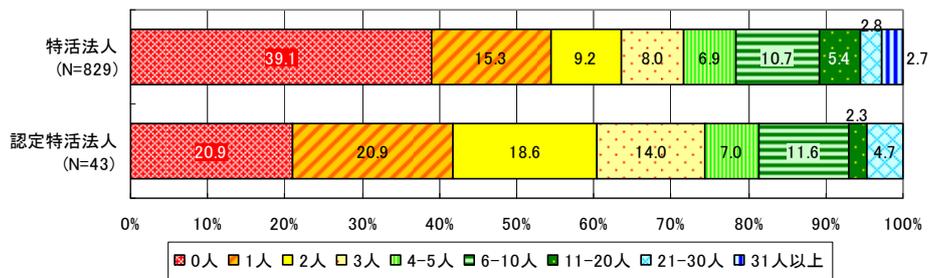
常勤の有給職員数 (SA)



常勤の有給職員のうち年間を通して従事している職員数 (SA)

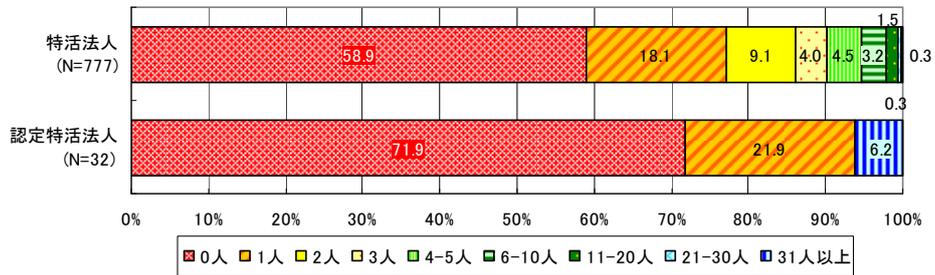


非常勤の有給職員数 (SA)

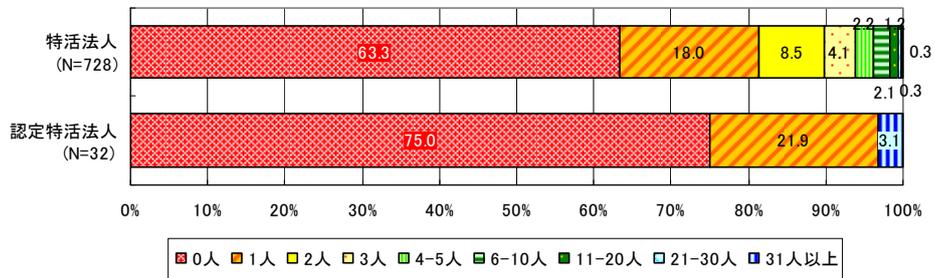


図表 2-3-1-6 無給職員数

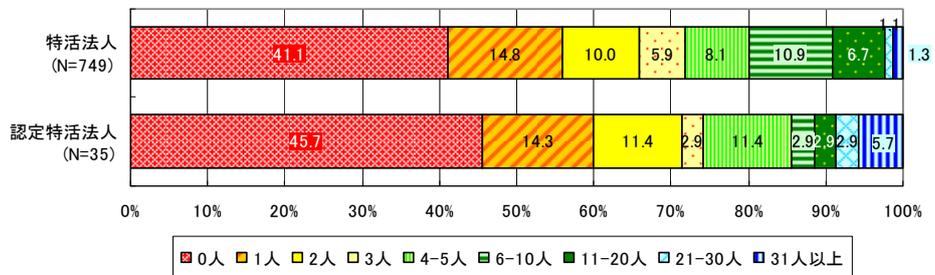
常勤の無給職員数 (SA)



常勤の無給職員のうち、年間を通して従事している職員数 (SA)



非常勤の無給職員数 (SA)



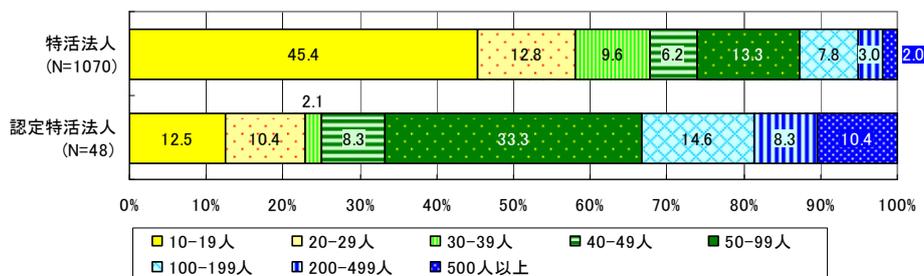
(3) 社員数・社員以外の会員数【問1】⁹

- 特定非営利活動法人の「総会で議決権を有する法律上の会員」（以下、「社員」）では、平均値が98人（中央値：22人）であるのに対して、「議決権のない会員」（以下、「社員以外の会員」）では、平均値が87人（中央値：5人）となっている。認定特定非営利活動法人の「社員」では、平均値が165人（中央値：65人）であるのに対して、「社員以外の会員」では、平均値が244人（中央値：43人）となっている。【図表 2-3-1-7】
- 「社員数」別に見ると、特定非営利活動法人では19人までの法人数が45.4%を占める一方で、認定特定非営利活動法人では50人以上の法人数は66.6%を占める。認定特定非営利活動法人の方が、特定非営利活動法人と比較してより会員規模が大きな団体が多数存在することがわかる。【図表 2-3-1-8】
- 「社員以外の会員数」別に見ると、特定非営利活動法人では「社員」と比較して「0人」と回答する法人の割合が37.2%と最も高くなっており、認定特定非営利活動法人においても「0人」との回答が22.7%と最も高い。【図表 2-3-1-9】

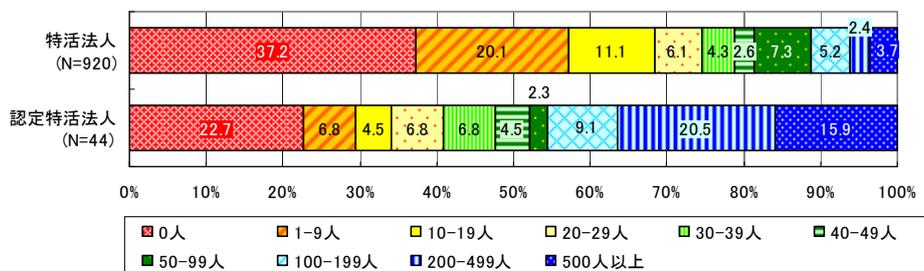
図表 2-3-1-7 社員数と社員以外の会員数平均値・中央値・最大値・最小値

	特活法人					認定特活法人			
	平均値 (人)	中央値 (人)	最大値 (人)	最小値 (人)		平均値 (人)	中央値 (人)	最大値 (人)	最小値 (人)
社員 (N=1070)	98	22	10,500	10	社員 (N=48)	165	65	1,045	12
社員以外の会員 (N=920)	87	5	6,577	0	社員以外の会員 (N=44)	244	43	2,726	0

図表 2-3-1-8 社員数 (SA)



図表 2-3-1-9 社員以外の会員数 (SA)

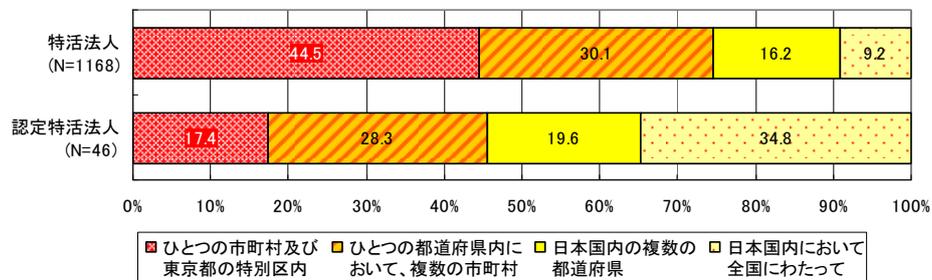


⁹ 「社員」とは特定非営利活動促進法上の社員のことで、総会で議決権を有するいわゆる正会員を示す。「社員以外の会員」とは、総会で議決権のない会員全てを示す（例、賛助会員、名誉会員、特別会員、ジュニア会員等）。

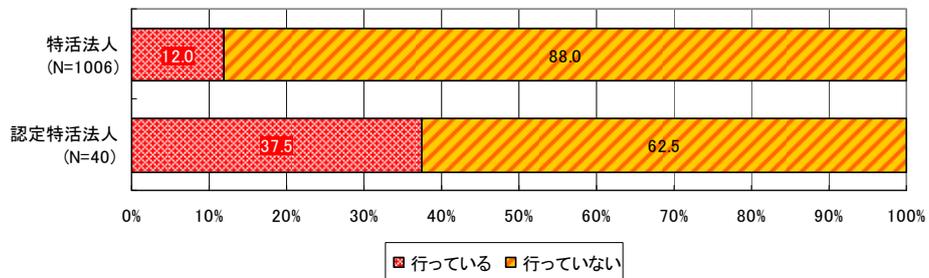
(4) 活動場所【問1】

- 特定非営利活動事業の活動場所について見ると、特定非営利活動法人では「ひとつの市町村及び東京都の特別区内」との回答が 44.5%と最も多く、「ひとつの都道府県内において、複数の市町村」で活動しているとの回答が 30.1%と続く。認定特定非営利活動法人においては「日本国内において全国にわたって」で活動しているとの回答が 34.8%と最も多い。【図表 2-3-1-10】
- さらに、海外での活動の有無を尋ねたところ、特定非営利活動法人では「行っていない」との回答が 88.0%を占めるが、認定特定非営利活動法人では、37.5%が「行っている」と回答している。【図表 2-3-1-11】
- 総じて、認定特定非営利活動法人の方が活動場所の幅が広いといえる。

図表 2-3-1-10 特定非営利活動事業の活動場所 (SA)



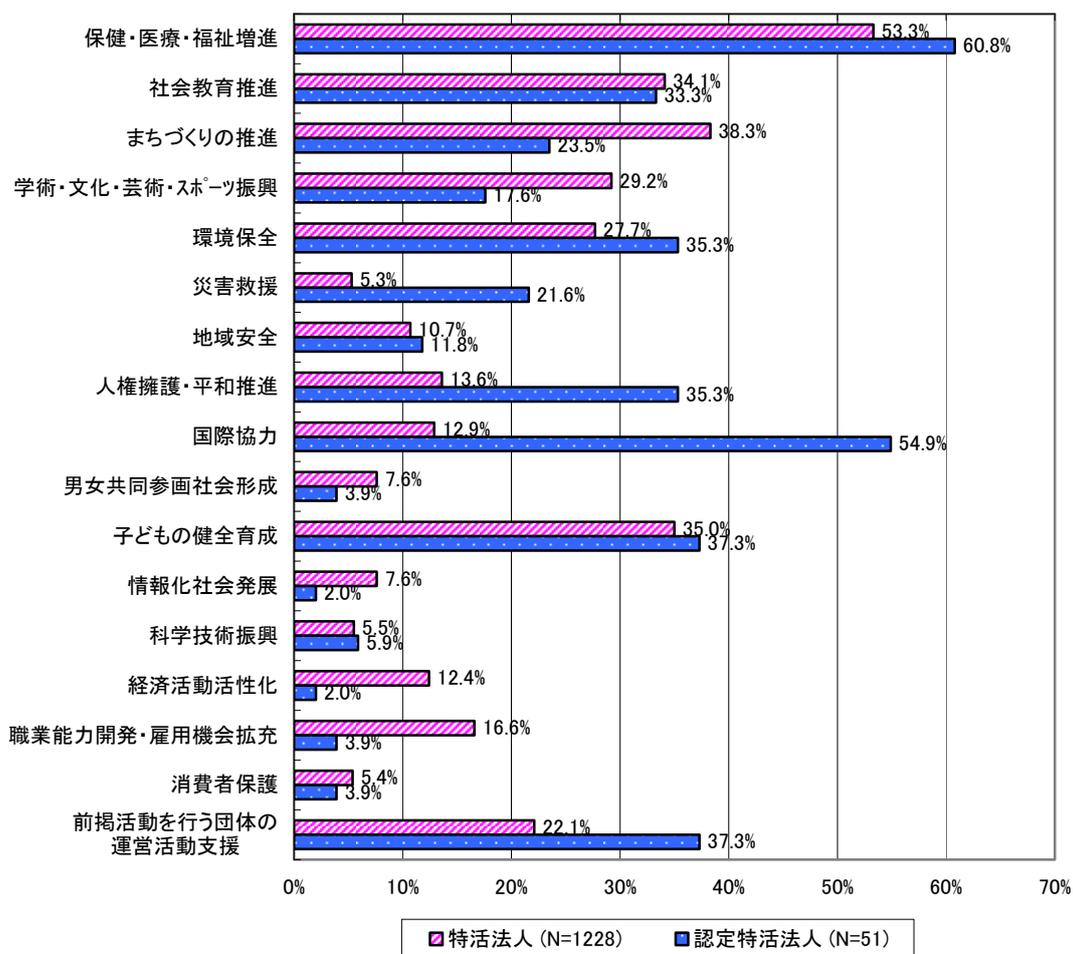
図表 2-3-1-11 特定非営利活動事業の活動場所・海外での活動の有無 (SA)



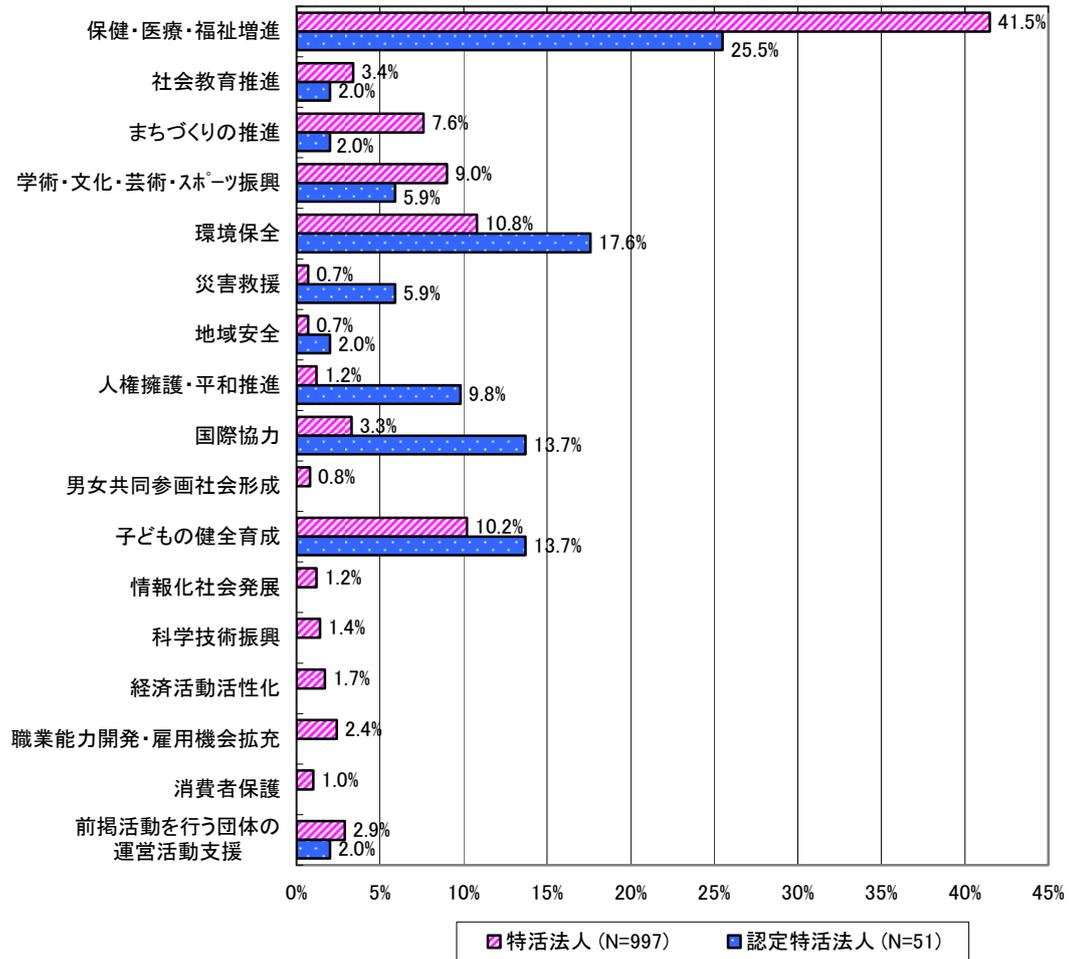
(5) 活動分野【問1】

- 特定非営利活動法人は、17 分野のいずれかに該当する特定非営利活動を主たる目的で行うことが法律で求められている。該当する活動分野を全て尋ねたところ、特定非営利活動法人では「保健・医療・福祉増進」が 53.3%と最も多く、次いで「まちづくりの推進」が 38.3%と続く。認定特定非営利活動法人でも「保健・医療・福祉増進」が 60.8%と最も多く、次には「国際協力」が 54.9%と続く。【図表 2-3-1-12】
- 主な活動分野を1つ尋ねたところ、特定非営利活動法人では「保健・医療・福祉増進」が 41.5%と最も多く、次いで回答が多い活動分野は「環境保全」であり 10.8%となっている。認定特定非営利活動法人でも「保健・医療・福祉増進」が 25.5%と最も多く、次いで回答が多い活動分野は「環境保全」であり 17.6%であった。【図表 2-3-1-13】

図表 2-3-1-12 法人の活動分野（該当分野全て）(MA)



図表 2-3-1-13 法人の活動分野（主な活動分野）（SA）

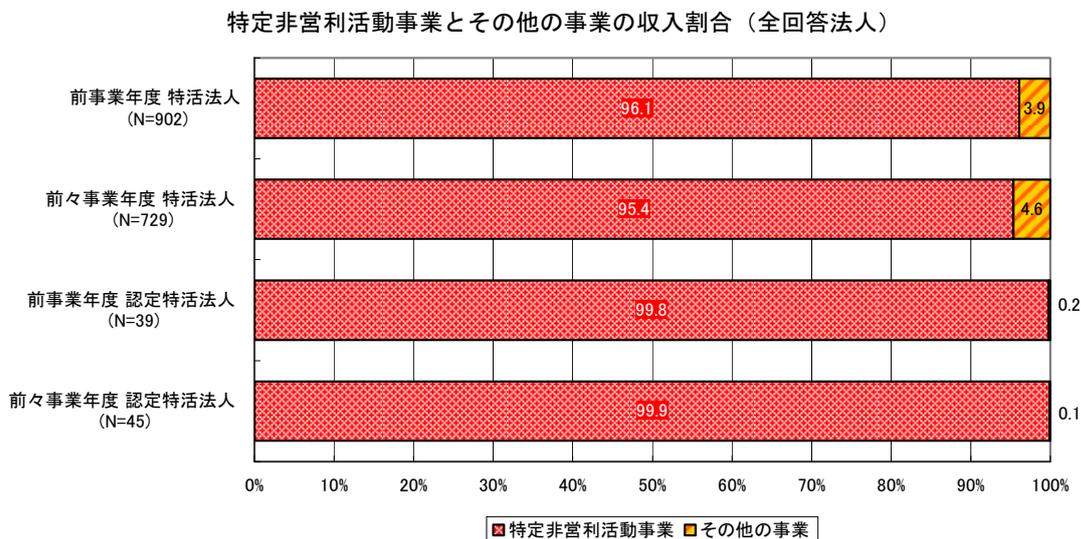


2) 特定非営利活動事業

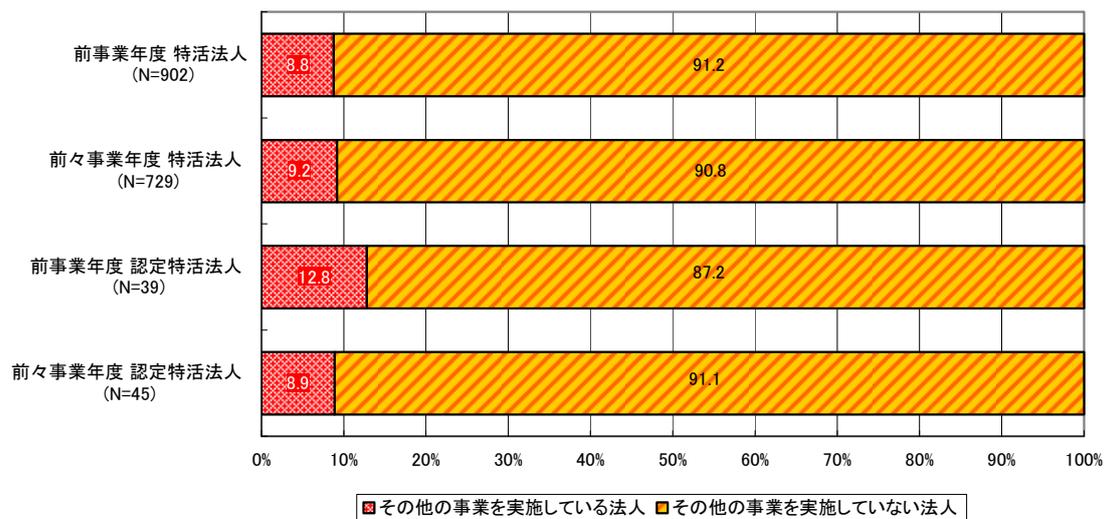
(1) 定款上の特定非営利活動事業とその他の事業の収入割合【問2-1】【問2-2】

- 「定款上の特定非営利活動事業」（以下、「特定非営利活動事業」）と「定款上のその他の事業（特定非営利活動以外の事業）」（以下、「その他の事業」）との収入割合を見ると、特定非営利活動法人では前々事業年度は 95.4%、前事業年度は 96.1%が「特定非営利活動事業」による収入で占められている。認定特定非営利活動法人では、さらにその傾向が強く、前々事業年度は 99.9%、前事業年度は 99.8%が「特定非営利活動事業」による収入で占められている。「その他の事業」は、特定非営利活動法人では前々事業年度は 4.6%、前事業年度は 3.9%、認定特定非営利活動法人では前々事業年度は 0.1%、前事業年度は 0.2%であった。【図表 2-3-2-1】
- 「その他の事業」を実施している法人と実施していない法人の件数割合を見ると、特定非営利活動法人では、前々事業年度は 9.2%、前事業年度は 8.8%の法人のみが「その他の事業」を実施していると回答しており、認定特定非営利活動法人では、前々事業年度は 8.9%、前事業年度は 12.8%であった。【同上】
- さらに、「その他の事業」を実施している法人における「特定非営利活動事業」と「その他事業」の収入割合を見ると、特定非営利活動法人では前々事業年度は 27.5%、前事業年度は 26.9%が「その他事業」による収入であり、認定特定非営利活動法人では前々事業年度は 2.3%、前事業年度は 5.0%に過ぎない結果となった。【同上】

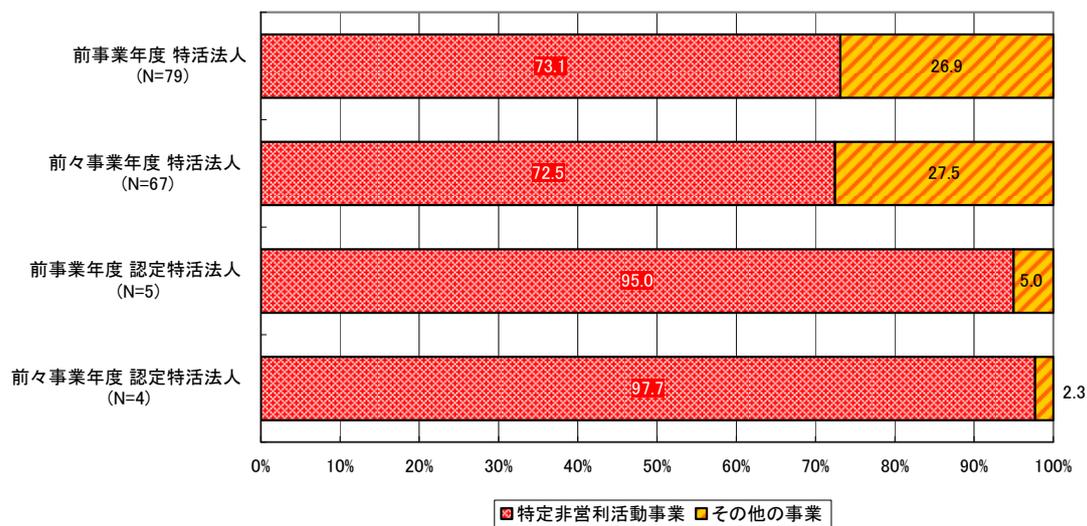
図表 2-3-2-1 前事業年度・前々事業年度における
特定非営利活動事業とその他の事業の収入・件数割合



その他の事業を実施している法人件数割合



その他の事業を実施している法人における特定非営利活動事業とその他の事業の収入割合



(2) 定款上の特定非営利活動事業の収支構造【問2-1】^{10 11}

①収支構造について

- 「特定非営利活動事業」について、1法人あたりの「総収入」を見ると、特定非営利活動法人の平均値は前事業年度で1,898万円（前々事業年度1,849万円）、中央値は505万円（同522万円）となっている。「総収入」の分布を見ると「1円以上-250万円以下」の法人が37.5%と最も多く、49.9%の法人は500万円以下の収入規模である。一方で、5,000万円超の収入があるとする法人も9.5%存在している。このように収入規模のバラツキが大きく、収入規模の大きな法人に引っ張られる形で平均値が上昇しており、中央値との乖離も大きくなっている。【図表2-3-2-2】【図表2-3-2-4】
- 認定特定非営利活動法人を見ると、「総収入」の平均値は前事業年度で2億971万円（前々事業年度1億6,498万円）、中央値は2,305万円（前々事業年度2,142万円）となっている。「総収入」の分布を見ると「1円以上-1,000万円以下」の法人が30.3%と最も多い。一方で、収入規模が10億円を超える法人も5.1%存在するため平均値・中央値の乖離が大きく、認定特定非営利活動法人においても法人規模の格差が存在することがわかる。【図表2-3-2-3】【図表2-3-2-4】
- 特定非営利活動法人では「事業収入」が、「総収入」の約7割（前事業年度71.8%、前々事業年度72.6%）を占めており、次いで「補助金・助成金」（前事業年度11.9%、前々事業年度9.8%）、「寄附金」（前事業年度5.5%、前々事業年度7.3%）と続く。なお、「補助金・助成金」については獲得していない法人が多数存在するため、中央値は0円となっている。【図表2-3-2-2】
- 認定特定非営利活動法人では「寄附金」が約6割（前事業年度59.1%、前々事業年度62.3%）を占めており、次いで「補助金・助成金」（前事業年度20.8%、前々事業年度16.6%）、「事業収入」（前事業年度11.6%、前々事業年度9.8%）と続く。【図表2-3-2-3】
- 「総支出」を見ると、特定非営利活動法人の前事業年度の平均値は1,802万円（前々事業年度1,721万円）、中央値は514万円（同567万円）となっている。認定特定非営利活動法人では、前事業年度の平均値は2億541万円（前々事業年度1億7,153万円）、中央値は2,728万円（前々事業年度2,172万円）となっている。【図表2-3-2-2】【図表2-3-2-3】

¹⁰ 収入・支出項目によって有効回答数が異なるため、平均値・中央値の算出にあたっては、全ての項目において、整合がとれた法人の回答をもとに算出している。

¹¹ ヒストグラム作成にあたっては、金額の分布がロングテールのため、それぞれ前事業年度の数値をベースに分布数を累積計算し、累積95.0%以上は閾値とし、1度数として描画した。

図表 2-3-2-2 特定非営利活動法人の収入・支出構成¹²

＜特定非営利活動法人の収入構成＞											
収入	特活法人	前事業年度 (N=902)					前々事業年度 (N=729)				
		平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円	平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円
	会費	1,296,373	6.8%	144,000	94,565,080	0	1,549,024	8.4%	155,000	94,000,000	0
	寄附金	1,046,143	5.5%	7,039	120,550,000	0	1,356,555	7.3%	20,000	116,730,000	0
	補助金・助成金	2,261,142	11.9%	0	188,126,259	0	1,819,521	9.8%	0	58,024,000	0
	事業収入	13,633,319	71.8%	1,330,069	572,566,277	0	13,425,614	72.6%	1,513,834	565,599,934	0
	その他収入	740,334	3.9%	1,394	272,728,409	0	344,243	1.9%	1,745	40,447,827	0
	総収入	18,977,311	100.0%	5,049,544	579,112,522	0	18,494,957	100.0%	5,219,043	616,386,360	0
＜特定非営利活動法人の支出構成＞											
支出	特活法人	前事業年度 (N=982)					前々事業年度 (N=794)				
		平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円	平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円
	事業費	12,618,741	70.0%	2,924,168	547,541,945	0	12,567,947	73.0%	3,513,234	367,721,860	0
	管理費	4,581,279	25.4%	704,663	302,142,475	0	4,234,998	24.6%	686,837	241,697,197	0
	その他支出	815,496	4.5%	0	444,865,036	0	409,896	2.4%	0	64,000,000	0
	総支出	18,015,516	100.0%	5,140,525	642,220,805	0	17,212,840	100.0%	5,669,127	609,967,057	0

図表 2-3-2-3 認定特定非営利活動法人の収入・支出構成

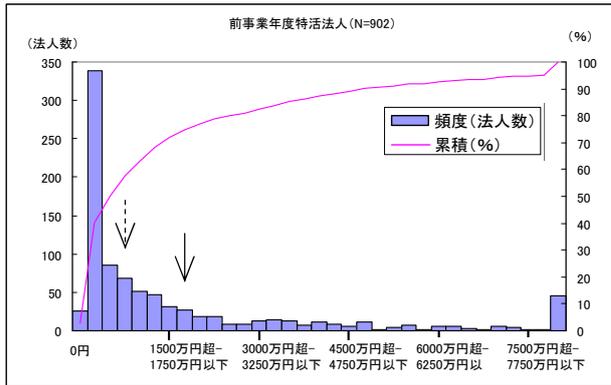
＜認定特定非営利活動法人の収入構成＞											
収入	認定特活法人	前事業年度 (N=39)					前々事業年度 (N=45)				
		平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円	平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円
	会費	2,741,680	1.3%	1,100,000	12,110,000	0	3,268,533	2.0%	1,510,000	17,915,000	0
	寄附金	123,845,870	59.1%	9,156,848	3,055,573,396	226,568	102,741,178	62.3%	6,507,928	2,800,729,614	79,063
	補助金・助成金	43,668,128	20.8%	4,592,800	746,642,315	0	27,417,253	16.6%	1,070,000	409,728,759	0
	事業収入	24,226,316	11.6%	2,511,941	622,124,949	0	16,099,064	9.8%	934,125	438,782,986	0
	その他収入	15,229,975	7.3%	91,222	535,316,425	0	15,449,232	9.4%	62,202	631,375,103	0
	総合計	209,711,969	100.0%	23,047,744	4,422,455,948	1,775,326	164,975,261	100.0%	21,424,805	4,102,159,157	1,833,673
＜認定特定非営利活動法人の支出構成＞											
支出	認定特活法人	前事業年度 (N=46)					前々事業年度 (N=46)				
		平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円	平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円
	事業費	175,661,680	85.5%	18,740,565	3,498,483,083	1,648,213	147,011,504	85.7%	14,619,554	3,514,280,624	615,508
	管理費	11,578,257	5.6%	6,355,643	63,108,260	215,329	10,167,962	5.9%	4,430,225	62,033,727	130,010
	その他支出	18,170,874	8.8%	0	698,711,089	0	14,354,217	8.4%	0	580,117,332	0
	総支出	205,410,811	100.0%	27,277,950	4,242,054,017	1,863,542	171,533,682	100.0%	21,721,458	4,139,301,508	1,000,290

¹² 「事業収入」には、自主事業（介護保険・自立支援費等収入（以下、「介護保険等」）を含む）及び国等の公的機関、非営利法人、一般企業等からの委託の対価としての収入を含む。「その他収入」には、借入金収入や繰入金収入を含まず、「その他支出」には借入金返済支出や固定資産取得支出を含まない。

②財源別の収入構造について

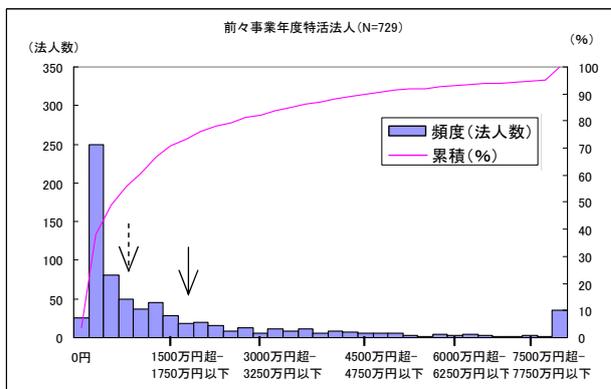
- 「会費」に関しては、特定非営利活動法人では「1円以上－20万円以下」（42.6%）との回答が最も多く、0円から100万円以下までの回答の合計で83.0%を占める。認定特定非営利活動法人では「50万円超－100万円以下」（30.8%）との回答が最も多く、0円から500万円以下までの回答の合計で79.5%を占める。【図表 2-3-2-5】
- 「寄附金」に関しては、特定非営利活動法人では「0円」（47.2%）との回答が最も多く、その次に「1円以上－20万円以下」（26.4%）との回答が多い。0円から100万円以下までの回答の合計で87.7%となっている。認定特定非営利活動法人では「100万円超－200万円以下」（17.9%）との回答が最も多い一方で、「2億5千万円超」を獲得している法人（7.7%）もあり、認定特定非営利活動法人間であっても規模の格差が存在することがわかる。【図表 2-3-2-6】
- 「補助金・助成金」に関しては、特定非営利活動法人では「0円」（61.4%）との回答が最も多く、0円から100万円以下までの回答の合計で78.4%を占めた。他の財源と比較すると、「0円」との回答が最も多く、獲得していない法人が多いことがわかる。認定特定非営利活動法人も「0円」（23.1%）との回答が最も多く、0円から1,000万円以下までの回答の合計で61.5%を占めるのに対し、「5,000万円超」を獲得している法人（15.4%）存在する。【図表 2-3-2-7】
- 「事業収入」に関しては、特定非営利活動法人では「0円」（28.9%）を除いて、「1円以上－100万円以下」（18.0%）との回答が最も多く、0円から1,000万円以下までの回答の合計で74.6%を占める一方で、「5,000万円超」を獲得している法人（7.1%）も存在する。認定特定非営利活動法人では「0円」（38.5%）を除いて、「200万円超－400万円以下」（15.4%）との回答が最も多く、0円から1,000万円以下までの回答の合計で66.7%を占める一方で、「5,000万円超」を獲得している法人も（7.7%）存在する。【図表 2-3-2-8】
- 「その他収入」に関しては、特定非営利活動法人では「1円以上－10万円以下」（40.6%）との回答が最も多く、その次に「0円」（35.1%）と続き、0円から100万円以下までの回答の合計で91.8%を占めた。認定特定非営利活動法人では「1円以上－50万円以下」と（71.8%）との回答が最も多く、0円から100万円以下までの回答の合計で82.1%を占めた。【図表 2-3-2-9】

図表 2-3-2-4 総収入の分布



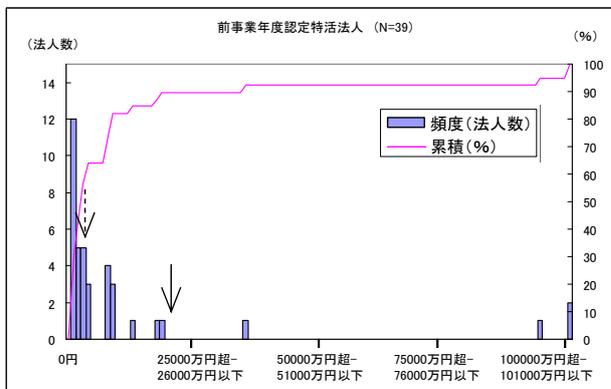
↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度特活法人 (N=902)	
平均(円)	18,977,311
中央値(円)	5,049,544
最小(円)	0
最大(円)	579,112,522
合計(円)	17,117,534,820
標本数(法人数)	902



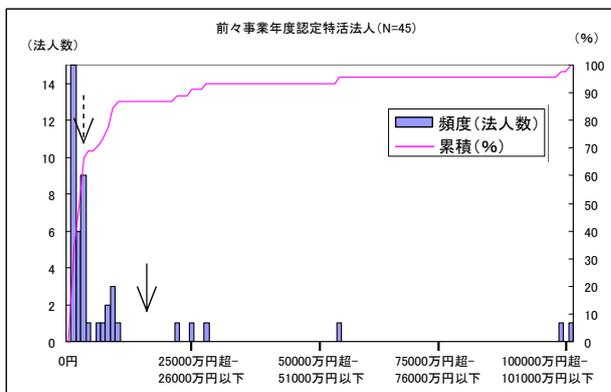
↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度特活法人 (N=729)	
平均(円)	18,494,957
中央値(円)	5,219,043
最小(円)	0
最大(円)	616,386,360
合計(円)	13,482,824,009
標本数(法人数)	729



↓ 平均値 ↓ 中央値

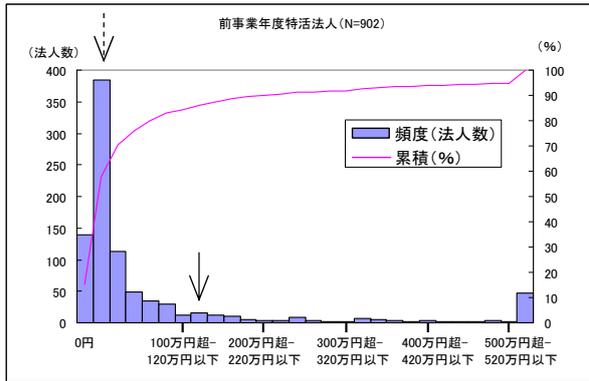
前事業年度認定特活法人 (N=39)	
平均(円)	209,711,969
中央値(円)	23,047,744
最小(円)	1,775,326
最大(円)	4,422,455,948
合計(円)	8,178,766,778
標本数(法人数)	39



↓ 平均値 ↓ 中央値

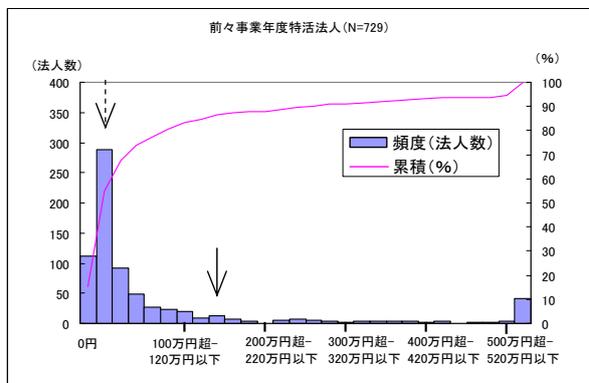
前々事業年度認定特活法人 (N=45)	
平均(円)	164,975,261
中央値(円)	21,424,805
最小(円)	1,833,673
最大(円)	4,102,159,157
合計(円)	7,423,886,725
標本数(法人数)	45

図表 2-3-2-5 会費の分布



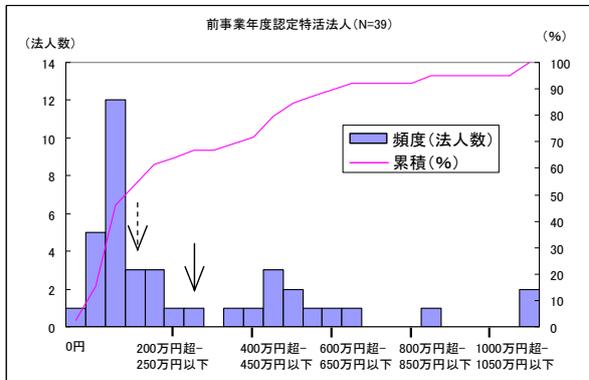
↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度特活法人 (N=902)	
平均(円)	1,296,373
中央値(円)	144,000
最小(円)	0
最大(円)	94,565,080
合計(円)	1,169,328,510
標本数(法人数)	902



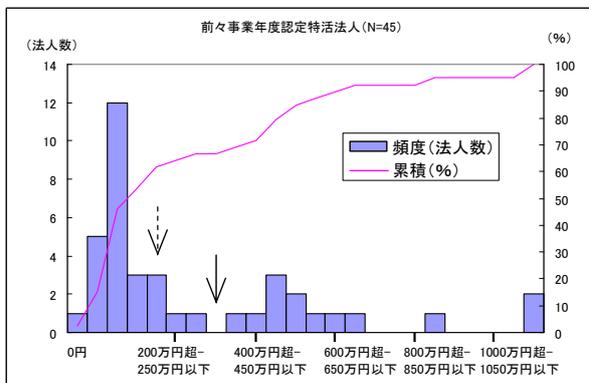
↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度特活法人 (N=729)	
平均(円)	1,549,024
中央値(円)	155,000
最小(円)	0
最大(円)	94,000,000
合計(円)	1,129,238,762
標本数(法人数)	729



↓ 平均値 ↓ 中央値

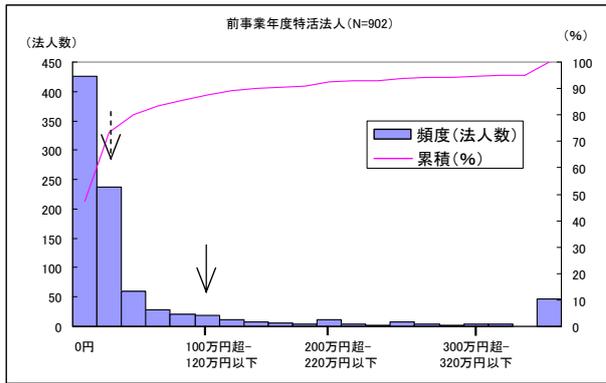
前事業年度認定特活法人 (N=39)	
平均(円)	2,741,680
中央値(円)	1,100,000
最小(円)	0
最大(円)	12,110,000
合計(円)	106,925,525
標本数(法人数)	39



↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度認定特活法人 (N=45)	
平均(円)	3,268,533
中央値(円)	1,510,000
最小(円)	0
最大(円)	17,915,000
合計(円)	147,083,975
標本数(法人数)	45

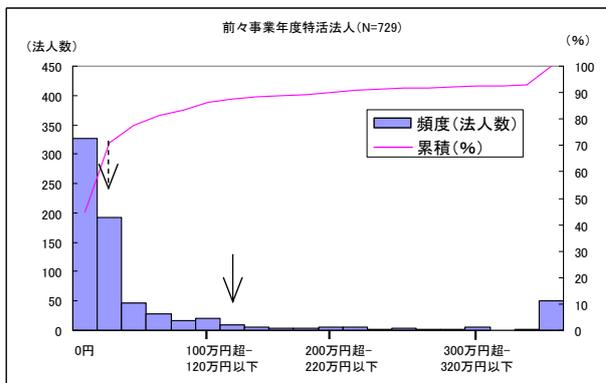
図表 2-3-2-6 寄附金の分布



↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度特活法人 (N=902)

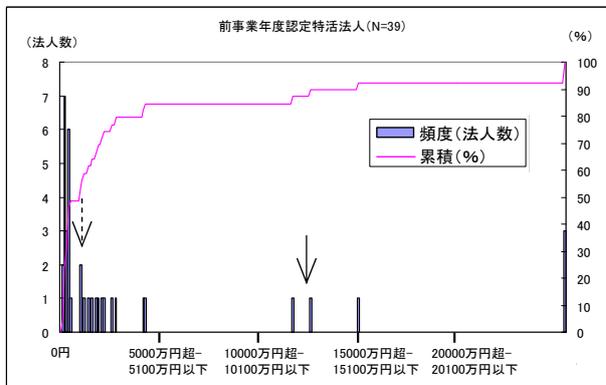
平均(円)	1,046,143
中央値(円)	7,039
最小(円)	0
最大(円)	120,550,000
合計(円)	943,620,852
標本数(法人数)	902



↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度特活法人 (N=729)

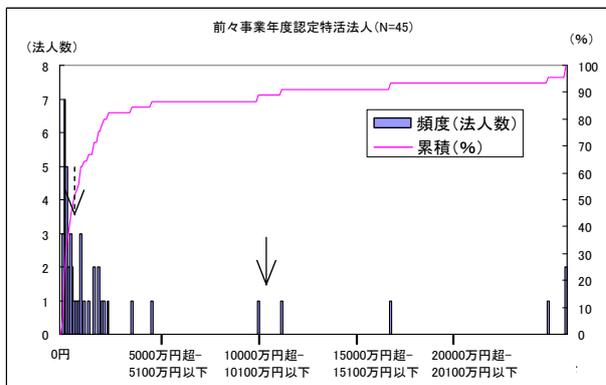
平均(円)	1,356,555
中央値(円)	20,000
最小(円)	0
最大(円)	116,730,000
合計(円)	988,928,576
標本数(法人数)	729



↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度認定特活法人 (N=39)

平均(円)	123,845,870
中央値(円)	9,156,848
最小(円)	226,568
最大(円)	3,055,573,396
合計(円)	4,829,988,926
標本数(法人数)	39

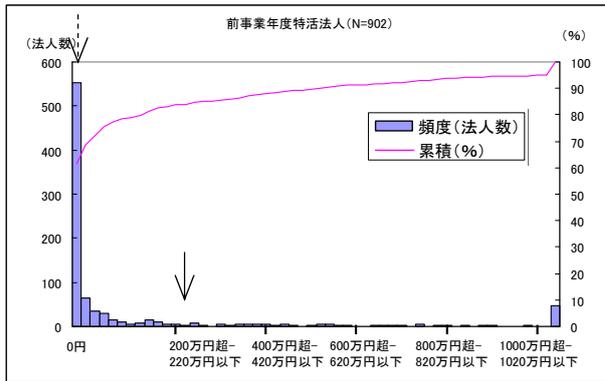


↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度認定特活法人 (N=45)

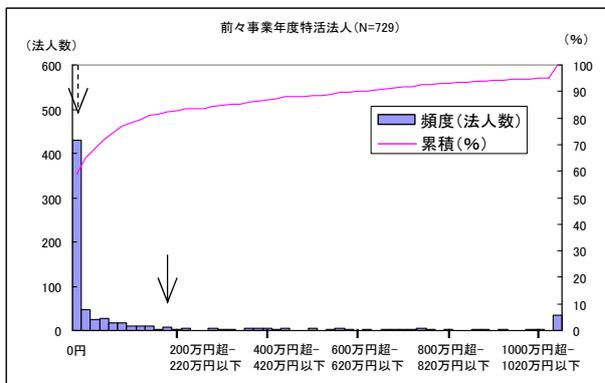
平均(円)	102,741,178
中央値(円)	6,507,928
最小(円)	79,063
最大(円)	2,800,729,614
合計(円)	4,623,353,018
標本数(法人数)	45

図表 2-3-2-7 補助金・助成金の分布



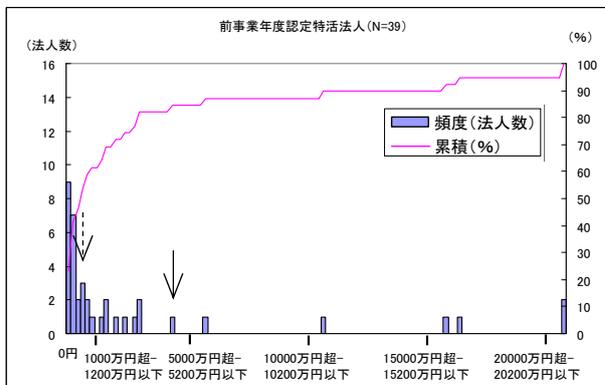
↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度特活法人 (N=902)	
平均 (円)	2,261,142
中央値 (円)	0
最小 (円)	0
最大 (円)	188,126,259
合計 (円)	2,039,549,687
標本数 (法人数)	902



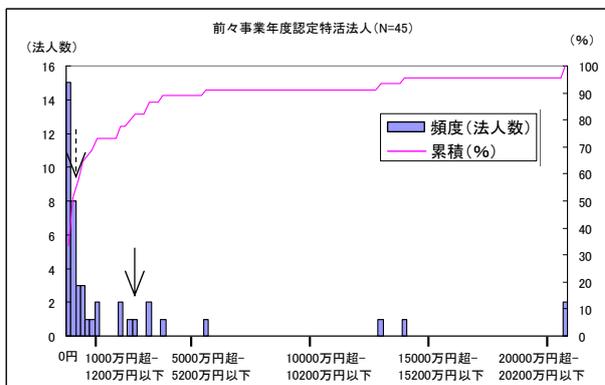
↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度特活法人 (N=729)	
平均 (円)	1,819,521
中央値 (円)	0
最小 (円)	0
最大 (円)	58,024,000
合計 (円)	1,326,431,084
標本数 (法人数)	729



↓ 平均値 ↓ 中央値

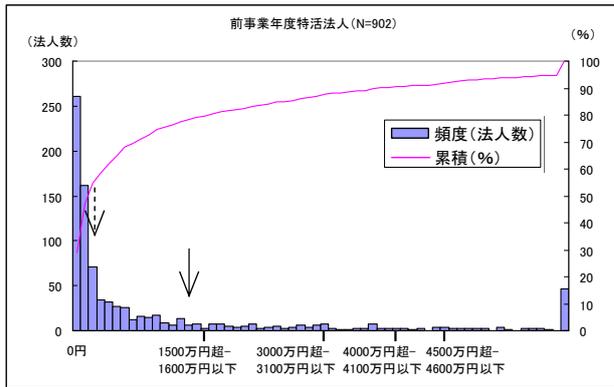
前事業年度認定特活法人 (N=39)	
平均 (円)	43,668,128
中央値 (円)	4,592,800
最小 (円)	0
最大 (円)	746,642,315
合計 (円)	1,703,056,983
標本数 (法人数)	39



↓ 平均値 ↓ 中央値

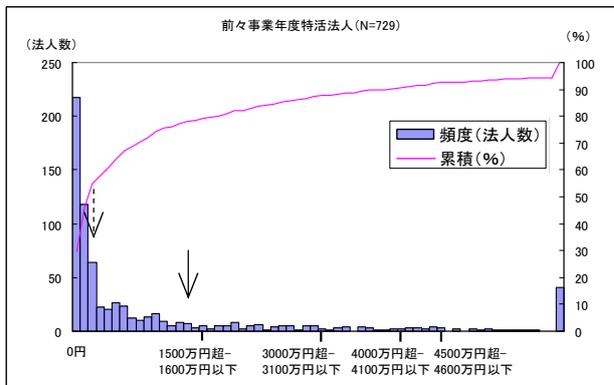
前々事業年度認定特活法人 (N=45)	
平均 (円)	27,417,253
中央値 (円)	1,070,000
最小 (円)	0
最大 (円)	409,728,759
合計 (円)	1,233,776,400
標本数 (法人数)	45

図表 2-3-2-8 事業収入の分布



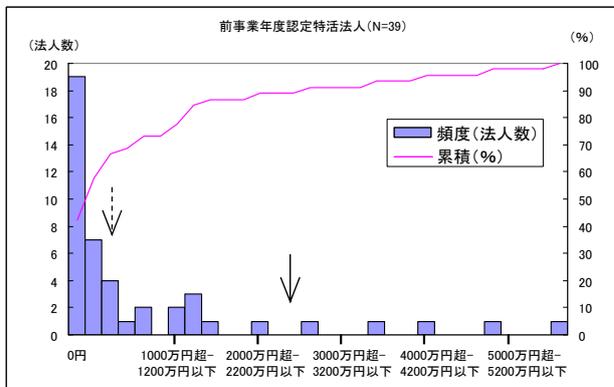
↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度特活法人 (N=902)	
平均(円)	13,633,319
中央値(円)	1,330,069
最小(円)	0
最大(円)	572,566,277
合計(円)	12,297,254,138
標本数(法人数)	902



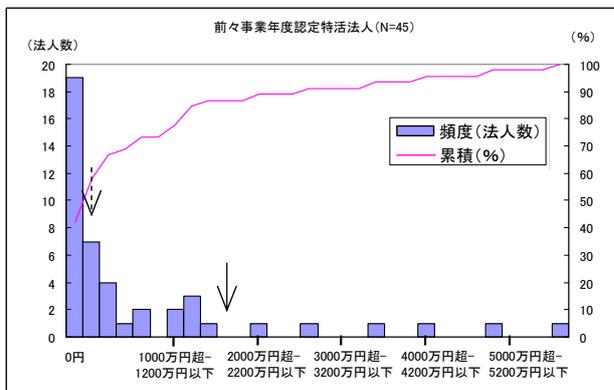
↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度特活法人 (N=729)	
平均(円)	13,425,614
中央値(円)	1,513,834
最小(円)	0
最大(円)	565,599,934
合計(円)	9,787,272,448
標本数(法人数)	729



↓ 平均値 ↓ 中央値

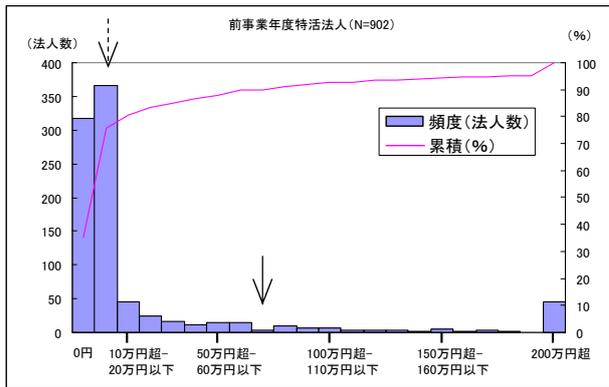
前事業年度認定特活法人 (N=39)	
平均(円)	24,226,316
中央値(円)	2,511,941
最小(円)	0
最大(円)	622,124,949
合計(円)	944,826,326
標本数(法人数)	39



↓ 平均値 ↓ 中央値

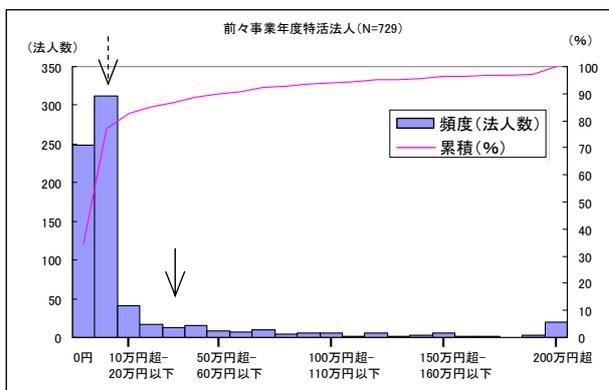
前々事業年度認定特活法人 (N=45)	
平均(円)	16,099,064
中央値(円)	934,125
最小(円)	0
最大(円)	438,782,986
合計(円)	724,457,887
標本数(法人数)	45

図表 2-3-2-9 その他収入の分布



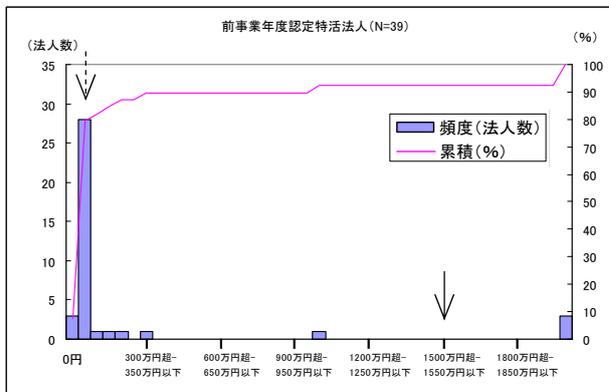
↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度特活法人 (N=902)	
平均 (円)	740,334
中央値 (円)	1,394
最小 (円)	0
最大 (円)	272,728,409
合計 (円)	667,781,633
標本数 (法人数)	902



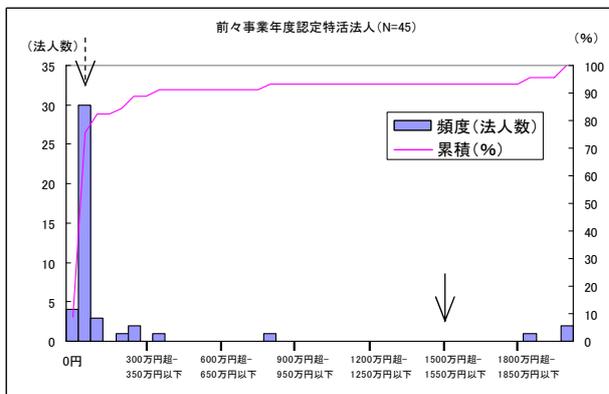
↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度特活法人 (N=729)	
平均 (円)	344,243
中央値 (円)	1,745
最小 (円)	0
最大 (円)	40,447,827
合計 (円)	250,953,139
標本数 (法人数)	729



↓ 平均値 ↓ 中央値

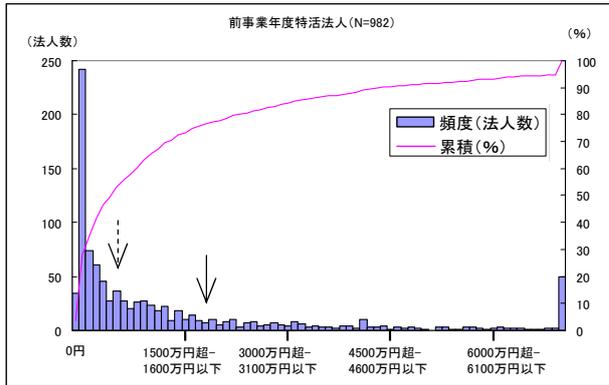
前事業年度認定特活法人 (N=39)	
平均 (円)	15,229,975
中央値 (円)	91,222
最小 (円)	0
最大 (円)	535,316,425
合計 (円)	593,969,018
標本数 (法人数)	39



↓ 平均値 ↓ 中央値

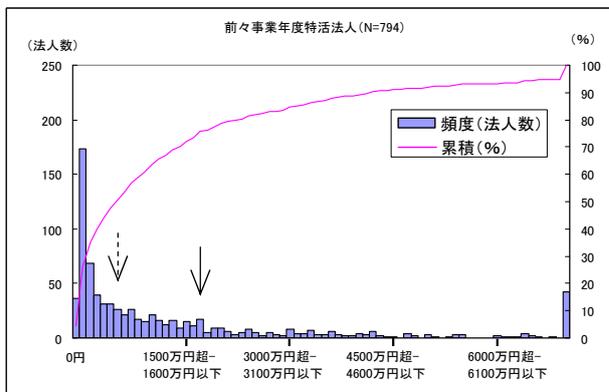
前々事業年度認定特活法人 (N=45)	
平均 (円)	15,449,232
中央値 (円)	62,202
最小 (円)	0
最大 (円)	631,375,103
合計 (円)	695,215,445
標本数 (法人数)	45

図表 2-3-2-10 総支出の分布



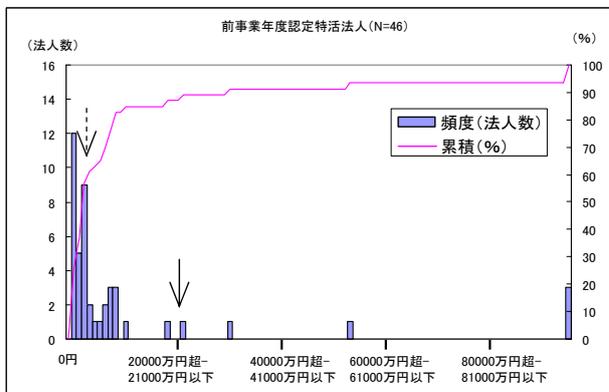
↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度特活法人(N=982)	
平均(円)	18,015,516
中央値(円)	5,140,525
最小(円)	0
最大(円)	642,220,805
合計(円)	17,691,236,567
標本数(法人数)	982



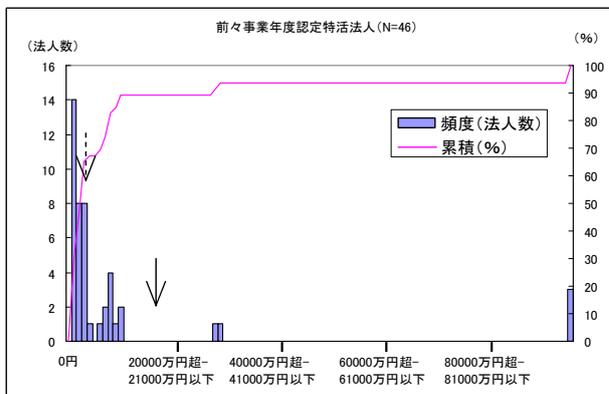
↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度特活法人(N=794)	
平均(円)	17,212,840
中央値(円)	5,669,127
最小(円)	0
最大(円)	609,967,057
合計(円)	13,666,995,010
標本数(法人数)	794



↓ 平均値 ↓ 中央値

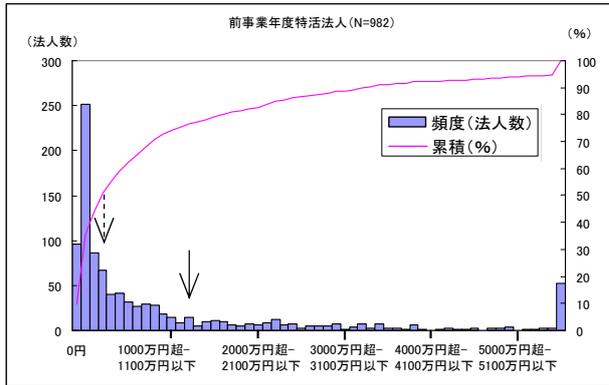
前事業年度認定特活法人(N=46)	
平均(円)	205,410,811
中央値(円)	27,277,950
最小(円)	1,863,542
最大(円)	4,242,054,017
合計(円)	9,448,897,309
標本数(法人数)	46



↓ 平均値 ↓ 中央値

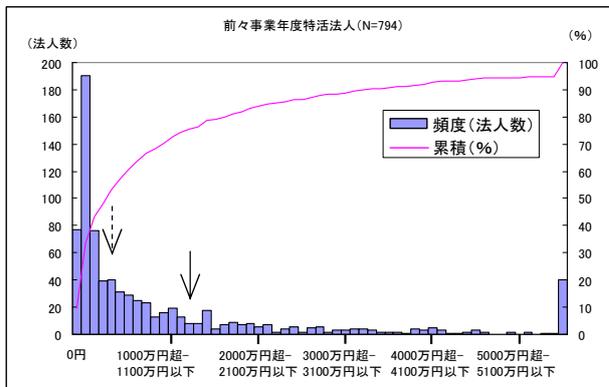
前々事業年度認定特活法人(N=46)	
平均(円)	171,533,682
中央値(円)	21,721,458
最小(円)	1,000,290
最大(円)	4,139,301,508
合計(円)	7,890,549,379
標本数(法人数)	46

図表 2-3-2-11 事業費の分布



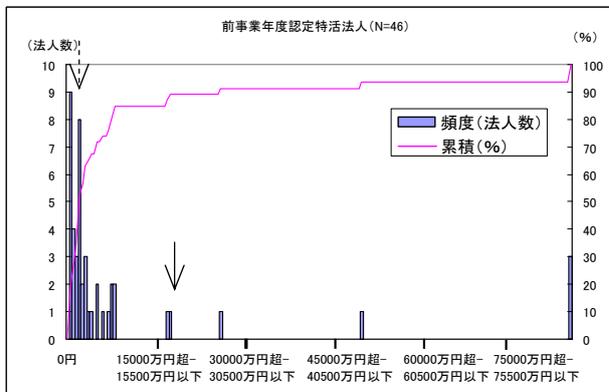
↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度特活法人 (N=982)	
平均(円)	12,618,741
中央値(円)	2,924,168
最小(円)	0
最大(円)	547,541,945
合計(円)	12,391,603,984
標本数(法人数)	982



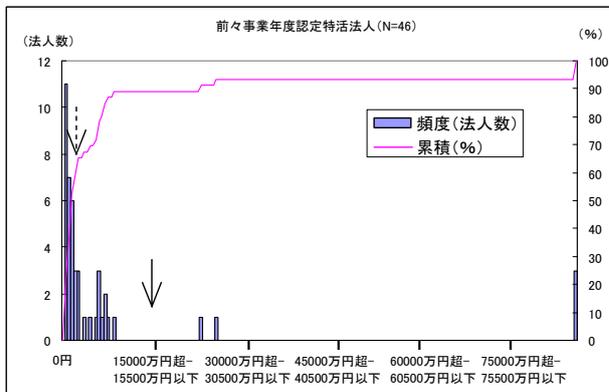
↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度特活法人 (N=794)	
平均(円)	12,567,947
中央値(円)	3,513,234
最小(円)	0
最大(円)	367,721,860
合計(円)	9,978,949,741
標本数(法人数)	794



↓ 平均値 ↓ 中央値

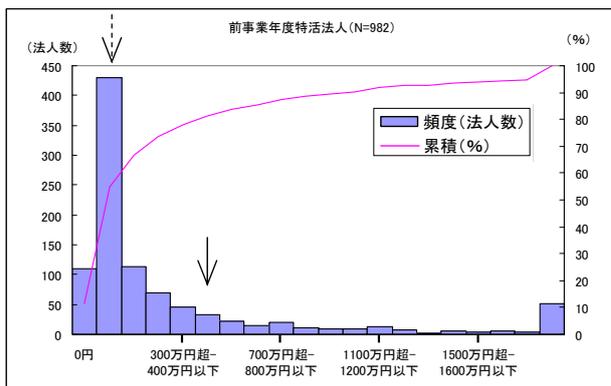
前事業年度認定特活法人 (N=46)	
平均(円)	175,661,680
中央値(円)	18,740,565
最小(円)	1,648,213
最大(円)	3,498,483,083
合計(円)	8,080,437,288
標本数(法人数)	46



↓ 平均値 ↓ 中央値

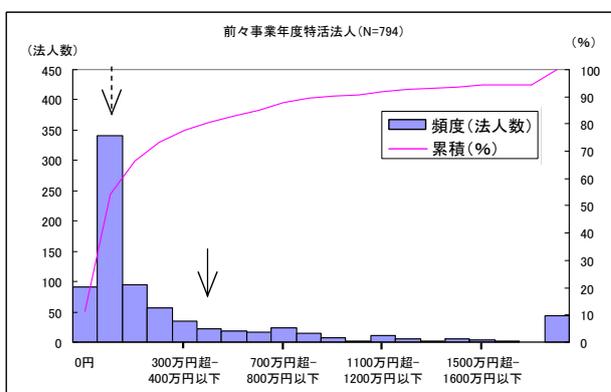
前々事業年度認定特活法人 (N=46)	
平均(円)	147,011,504
中央値(円)	14,619,554
最小(円)	615,508
最大(円)	3,514,280,624
合計(円)	6,762,529,179
標本数(法人数)	46

図表 2-3-2-12 管理費の分布



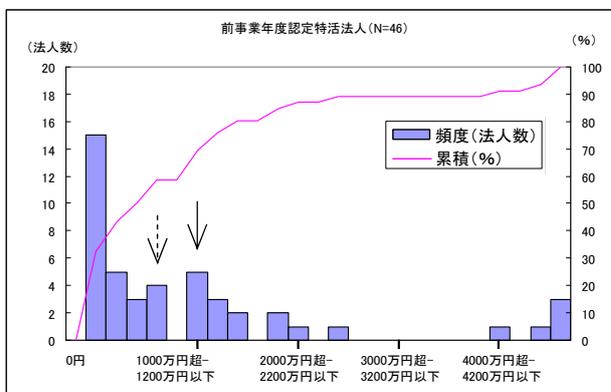
↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度特活法人(N=982)	
平均(円)	4,581,279
中央値(円)	704,663
最小(円)	0
最大(円)	302,142,475
合計(円)	4,498,815,518
標本数(法人数)	982



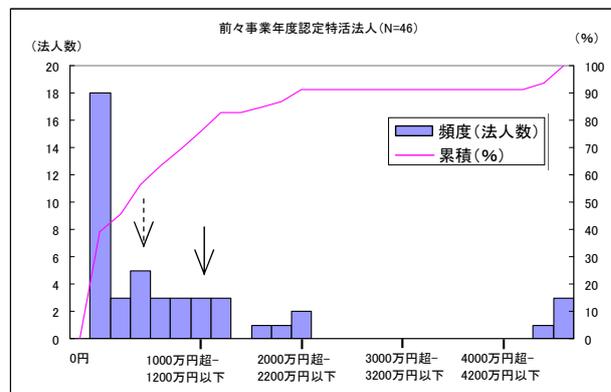
↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度特活法人(N=794)	
平均(円)	4,234,998
中央値(円)	686,837
最小(円)	0
最大(円)	241,697,197
合計(円)	3,362,588,107
標本数(法人数)	794



↓ 平均値 ↓ 中央値

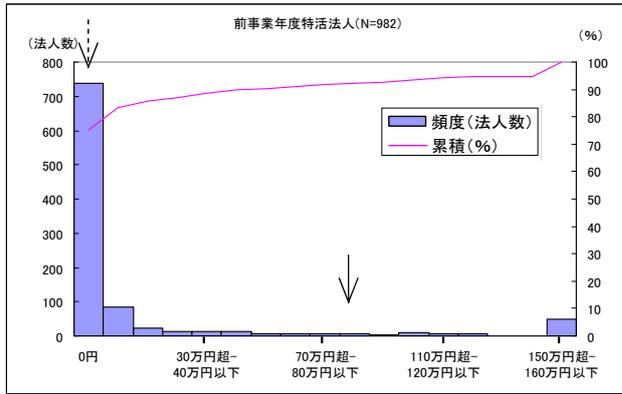
前事業年度認定特活法人(N=46)	
平均(円)	11,578,257
中央値(円)	6,355,643
最小(円)	215,329
最大(円)	63,108,260
合計(円)	532,599,830
標本数(法人数)	46



↓ 平均値 ↓ 中央値

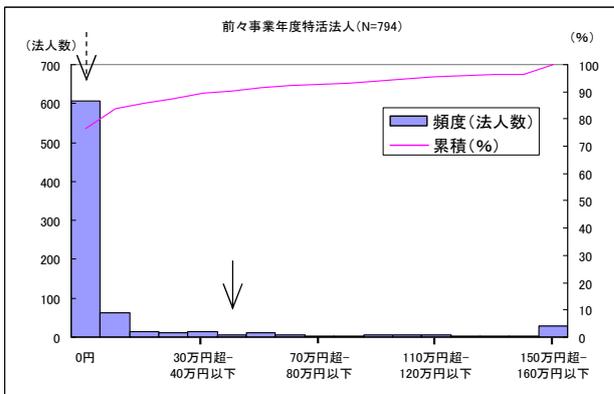
前々事業年度認定特活法人(N=46)	
平均(円)	10,167,962
中央値(円)	4,430,225
最小(円)	130,010
最大(円)	62,033,727
合計(円)	467,726,229
標本数(法人数)	46

図表 2-3-2-13 その他支出の分布



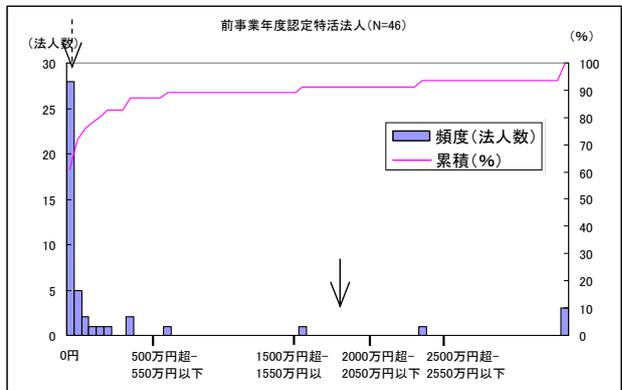
↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度特活法人(N=982)	
平均(円)	815,496
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	444,865,036
合計(円)	800,817,065
標本数(法人数)	982



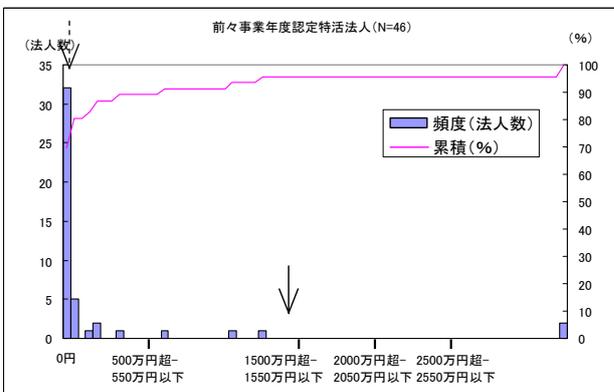
↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度特活法人(N=794)	
平均(円)	409,896
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	64,000,000
合計(円)	325,457,162
標本数(法人数)	794



↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度認定特活法人(N=46)	
平均(円)	18,170,874
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	698,711,089
合計(円)	835,860,191
標本数(法人数)	46



↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度認定特活法人(N=46)	
平均(円)	14,354,217
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	580,117,332
合計(円)	660,293,971
標本数(法人数)	46

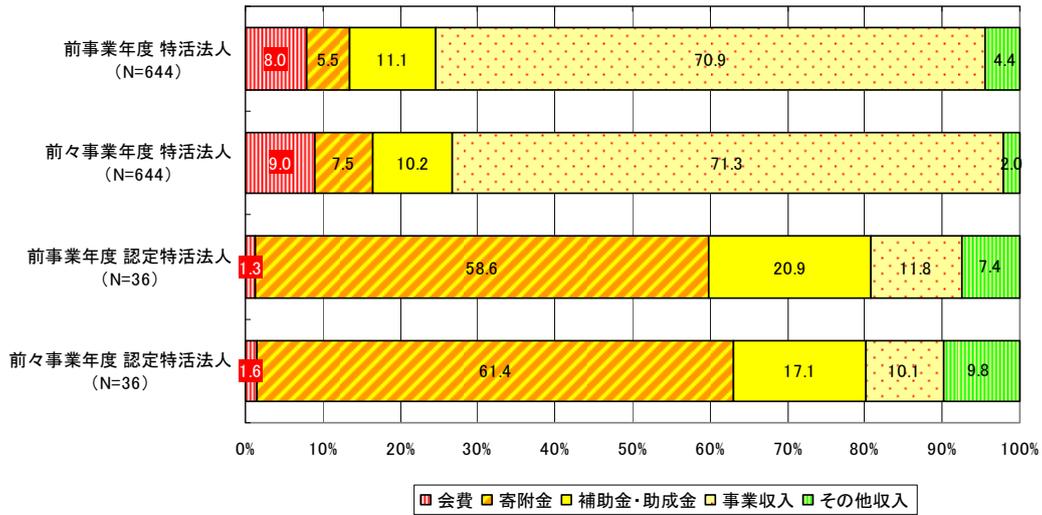
③収入構成の変化について

- 財源別内訳について前事業年度、前々事業年度の2ヵ年とも回答があった法人を抽出して同一標本内での収入構成の変化を見ると、特定非営利活動法人では「会費」が前々事業年度 9.0%から前事業年度 8.0%と 1.0 ポイント減少、「寄附金」も前々事業年度 7.5%から前事業年度 5.5%と 2.0 ポイント減少、「事業収入」は前々事業年度 71.3%から前事業年度 70.9%と 0.4 ポイント減少した。一方、「補助金・助成金」は前々事業年度 10.2%から前事業年度 11.1%と 0.9 ポイント増加、「その他収入」は前々事業年度 2.0%から前事業年度 4.4%と 2.4 ポイント増加している。【図表 2-3-2-14】【図表 2-3-2-15】しかし総収入額が増加していることから、金額ベースでの2ヵ年の増減率では「補助金・助成金」「その他収入」に加えて「事業収入」も増加している。なお、「その他収入」に関しては、139.1%増と突出しているが、ファンド事業への出資等で集めた金額を「その他収入」に計上し、昨年度より2億円増加した法人の存在が影響している。【図表 2-3-2-16】
- 同様に2ヵ年とも回答があった認定特定非営利活動法人で比較すると、「会費」が前々事業年度 1.6%から前事業年度 1.3%と 0.3 ポイント減少、「寄附金」も前々事業年度 61.4%から前事業年度 58.6%と 2.8 ポイント減少、「その他収入」は前々事業年度 9.8%から前事業年度 7.4%と 2.4 ポイント減少している。一方、「補助金・助成金」は前々事業年度 17.1%から前事業年度 20.9%と 3.8 ポイント増加、「事業収入」は前々事業年度 10.1%から前事業年度 11.8%と 1.7 ポイント増加した。【図表 2-3-2-14】【図表 2-3-2-15】認定特定非営利活動法人においても総収入額が増加していることから、金額ベースでの2ヵ年の増減率では「補助金・助成金」「事業収入」に加えて「寄附金」も増加している。【図表 2-3-2-16】

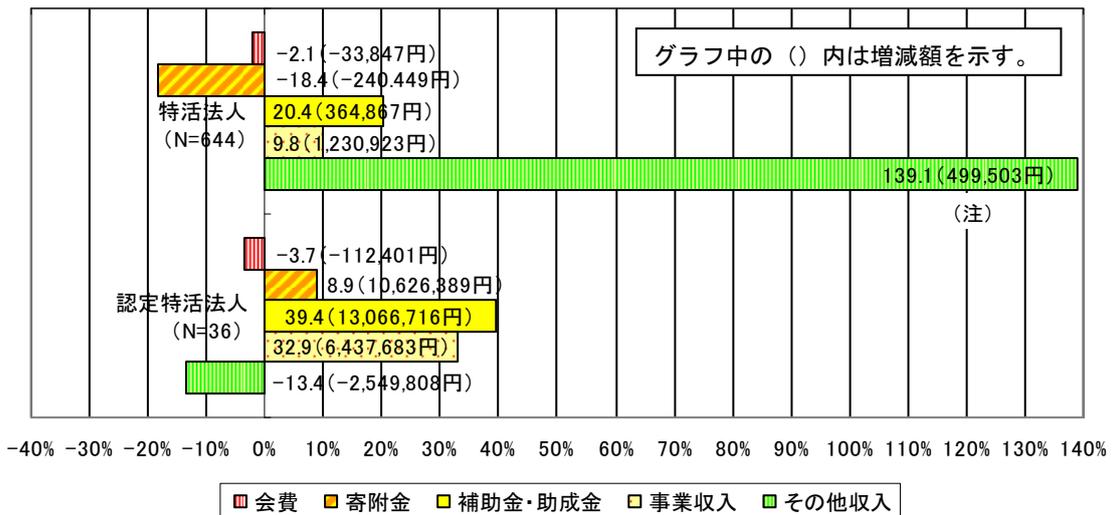
図表 2-3-2-14 特定非営利活動事業の収入構成の変化（2ヵ年で比較可能な法人のみ抽出）

＜特定非営利活動法人の収入構成の変化＞											
収入	特活法人	前事業年度 (N=644)					前々事業年度 (N=644)				
		平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円	平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円
	会費	1,542,694	8.0%	161,000	94,565,080	0	1,576,541	9.0%	152,500	94,000,000	0
	寄附金	1,068,731	5.5%	6,000	120,360,000	0	1,309,179	7.5%	13,587	116,730,000	0
	補助金・助成金	2,155,895	11.1%	0	188,126,259	0	1,791,027	10.2%	0	58,024,000	0
	事業収入	13,734,275	70.9%	1,762,900	418,115,000	0	12,503,352	71.3%	1,527,550	381,158,000	0
	その他収入	858,682	4.4%	2,304	272,728,409	0	359,179	2.0%	1,548	40,447,827	0
	総収入	19,360,277	100.0%	6,307,495	545,835,736	0	17,539,279	100.0%	5,274,522	382,844,000	0
＜認定特定非営利活動法人の収入構成の変化＞											
収入	認定特活法人	前事業年度 (N=36)					前々事業年度 (N=36)				
		平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円	平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円
	会費	2,943,126	1.3%	1,446,173	12,110,000	53,000	3,055,527	1.6%	1,292,500	17,000,000	91,000
	寄附金	129,659,778	58.6%	6,757,572	3,055,573,396	226,568	119,033,389	61.4%	5,459,071	2,800,729,614	79,063
	補助金・助成金	46,215,600	20.9%	432,1890	746,642,315	0	33,148,884	17.1%	378,842,5	409,728,759	0
	事業収入	26,009,068	11.8%	2,697,018	622,124,949	0	19,571,385	10.1%	1,035,448	438,782,986	0
	その他収入	16,478,586	7.4%	70,808	535,316,425	0	19,028,394	9.8%	62,703	631,375,103	0
	総収入	221,306,158	100.0%	22,470,215	4,422,455,948	1,775,326	193,837,580	100.0%	20,319,450	4,102,159,157	1,833,673

図表 2-3-2-15 特定非営利活動事業の収入構成の2カ年比較



図表 2-3-2-16 特定非営利活動事業の収入の財源別増減率（2カ年比較）



④事業収入の内訳について

- 事業収入の内訳を見ると、特定非営利活動法人では「自主事業収入合計」¹³の比率が前事業年度は 63.0%、前々事業年度は 66.2%を占めており、「委託事業収入合計」の比率はそれぞれ 37.0%、33.8%となった。また、認定特定非営利活動法人では「自主事業収入合計」の比率が、前事業年度は 63.9%、前々事業年度は 65.0%を占めており、「委託事業収入合計」の比率はそれぞれ 36.1%、35.0%となっており、自主事業収入合計と委託事業収入合計の比率は、特定非営利活動法人と類似の傾向を示している。【図表 2-3-2-17】
【図表 2-3-2-18】 【図表 2-3-2-19】
- しかし、自主事業収入の内訳を見ると、その傾向は特定非営利活動法人と認定特定非営利活動法人とで大きく異なり、特定非営利活動法人では介護保険等の占める比率が大きくなっていることがわかる。【同上】
 - 「自主事業収入（介護保険等を除く）」では、特定非営利活動法人が前事業年度は 27.8%、前々事業年度は 36.9%を占めている。一方で認定特定非営利活動法人では前事業年度は 54.0%、前々事業年度は 60.4%であり、特定非営利活動法人と比べると、総事業収入に占める割合は大きい。
 - 「介護保険等」では、特定非営利活動法人が前事業年度は 35.2%、前々事業年度は 29.3%を占めている。一方で認定特定非営利活動法人が前事業年度は 9.9%、前々事業年度は 4.6%であり、特定非営利活動法人と比べると、総事業収入に占める割合は非常に小さい。
- 「委託事業収入」についても傾向は異なっており、特定非営利活動法人では「委託事業収入」の殆どが公的機関からの委託収入によるのに対して、認定特定非営利活動法人では「一般企業からの委託事業収入」も多くの割合を占めていることがわかる。【同上】
 - 「公的機関からの委託事業収入」では、特定非営利活動法人が前事業年度は 26.3%、前々事業年度は 29.3%を占めている。一方で認定特定非営利活動法人が前事業年度は 21.8%、前々事業年度は 17.8%を占めている。
 - 「非営利法人等からの委託事業収入」¹⁴では、特定非営利活動法人が前事業年度は 1.6%、前々事業年度は 1.8%を占めている。一方で認定特定非営利活動法人は前事業年度・前々事業年度ともに 0.0%となっており、その占める割合は特定非営利活動法人、認定特定非営利活動法人ともに低い。
 - 「一般企業からの委託事業収入」では、特定非営利活動法人が前事業年度は 9.1%、前々事業年度は 2.8%を占めている。一方で認定特定非営利活動法人が前事業年度は 14.3%、前々事業年度は 17.2%を占めており、認定特定非営利活動法人は特定非営利活動法人と比べて占める比率は高い。

¹³ 「自主事業収入（介護保険等を除く）」と「介護保険等」の合計

¹⁴ 「非営利法人等からの委託事業収入」の「非営利法人等」には、特例民法法人、公益社団法人、公益財団法人、一般社団法人、一般財団法人、学校法人、社会福祉法人、医療法人、特定非営利活動法人を含む。

図表 2-3-2-17 特定非営利活動法人における事業収入の内訳

＜特定非営利活動法人における事業収入の内訳＞

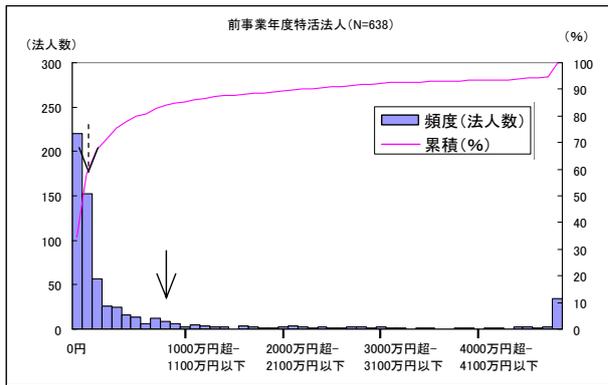
収入	特活法人	前事業年度 (N=638)					前々事業年度 (N=597)				
		平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円	平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円
事業収入		13,951,263	100.0%	1,355,415	572,566,277	0	12,734,222	100.0%	844,493	565,599,934	0
	自主事業収入合計	8,787,364	63.0%	395,638	379,925,403	0	8,429,641	66.2%	105,200	556,874,935	0
	介護保険等を 除く自主事業 収入	3,873,522	27.8%	166,340	379,925,403	0	4,701,429	36.9%	3,000	556,874,935	0
	介護保険等	4,913,842	35.2%	0	276,151,883	0	3,728,213	29.3%	0	172,555,769	0
	委託事業収入合計	5,163,898	37.0%	0	572,566,277	0	4,304,580	33.8%	0	293,712,000	0
	公的機関から の委託事業収 入	3,673,961	26.3%	0	310,480,000	0	3,725,183	29.3%	0	293,712,000	0
	非営利法人等 からの委託事 業収入	219,277	1.6%	0	33,373,370	0	226,680	1.8%	0	31,848,639	0
	一般企業等か らの委託事業 収入	1,270,661	9.1%	0	572,566,277	0	352,717	2.8%	0	63,047,000	0

図表 2-3-2-18 認定特定非営利活動法人における事業収入の内訳

＜認定特定非営利活動法人における事業収入の内訳＞

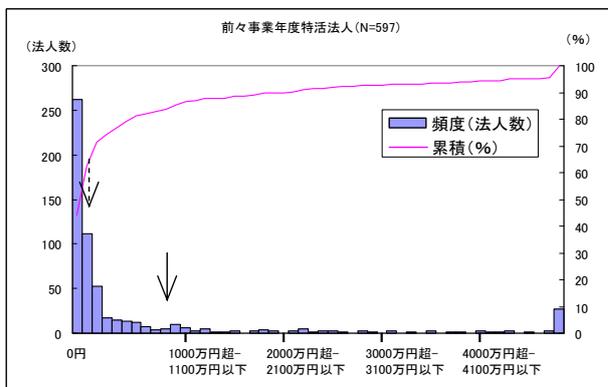
収入	認定特活法人	前事業年度 (N=29)					前々事業年度 (N=37)				
		平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円	平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円
事業収入		8,626,927	100.0%	2,882,095	57,303,015	0	5,992,422	100.0%	0	41,577,200	0
	自主事業収入合計	5,512,867	63.9%	497,000	27,425,361	0	3,895,592	65.0%	0	27,365,907	0
	介護保険等を 除く自主事業 収入	4,661,350	54.0%	497,000	27,425,361	0	3,619,916	60.4%	0	27,365,907	0
	介護保険等	851,517	9.9%	0	24,694,000	0	275,676	4.6%	0	10,200,000	0
	委託事業収入合計	3,114,060	36.1%	0	57,303,015	0	2,096,830	35.0%	0	41,577,200	0
	公的機関から の委託事業収 入	1,877,533	21.8%	0	21,935,000	0	1,066,142	17.8%	0	16,826,994	0
	非営利法人等 からの委託事 業収入	0	0.0%	0	0	0	0	0.0%	0	0	0
	一般企業等か らの委託事業 収入	1,236,527	14.3%	0	35,368,015	0	1,030,687	17.2%	0	34,497,200	0

図表 2-3-2-19 自主事業収入合計の分布



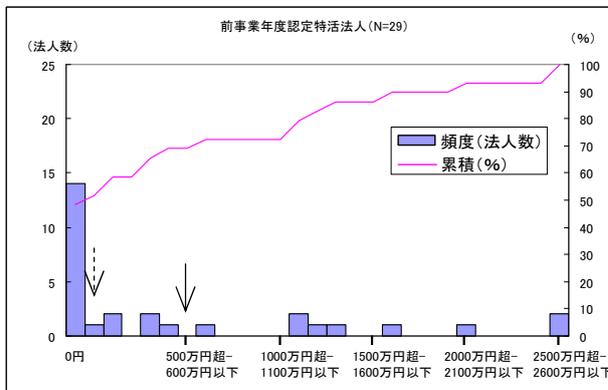
↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度特活法人(N=638)	
平均(円)	8,787,364
中央値(円)	395,638
最小(円)	0
最大(円)	379,925,403
合計(円)	5,606,338,507
標本数(法人数)	638



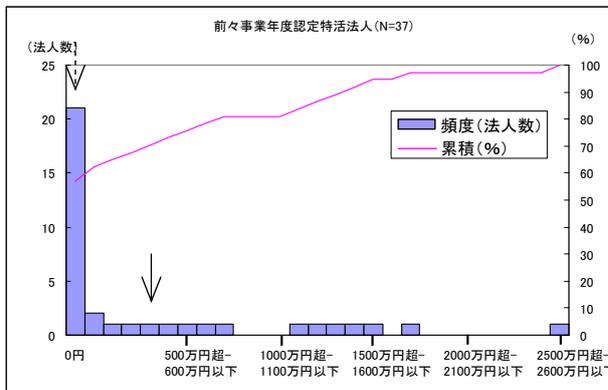
↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度特活法人(N=597)	
平均(円)	8,429,641
中央値(円)	105,200
最小(円)	0
最大(円)	556,874,935
合計(円)	5,032,495,912
標本数(法人数)	597



↓ 平均値 ↓ 中央値

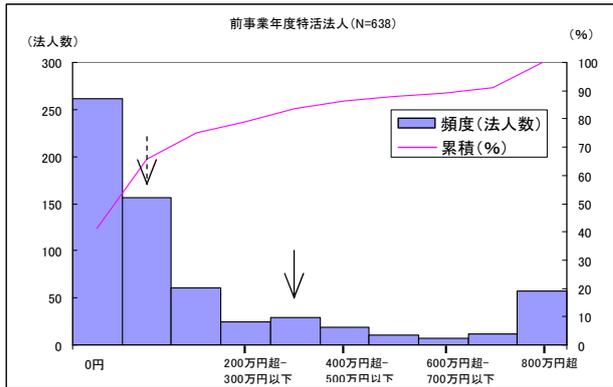
前事業年度認定特活法人(N=29)	
平均(円)	5,512,867
中央値(円)	497,000
最小(円)	0
最大(円)	27,425,361
合計(円)	159,873,137
標本数(法人数)	29



↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度認定特活法人(N=37)	
平均(円)	3,895,592
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	27,365,907
合計(円)	144,136,907
標本数(法人数)	37

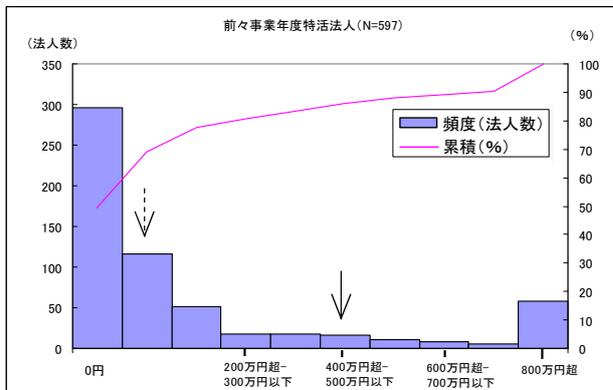
図表 2-3-2-20 自主事業収入（介護保険等を除く）の分布



↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度特活法人 (N=638)

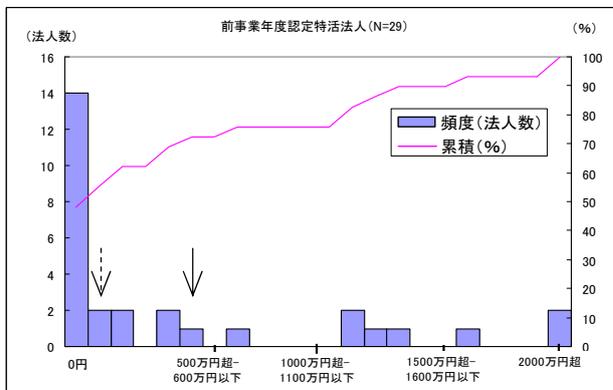
平均 (円)	3,873,522
中央値 (円)	166,340
最小 (円)	0
最大 (円)	379,925,403
合計 (円)	2,471,307,146
標本数 (法人数)	638



↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度特活法人 (N=597)

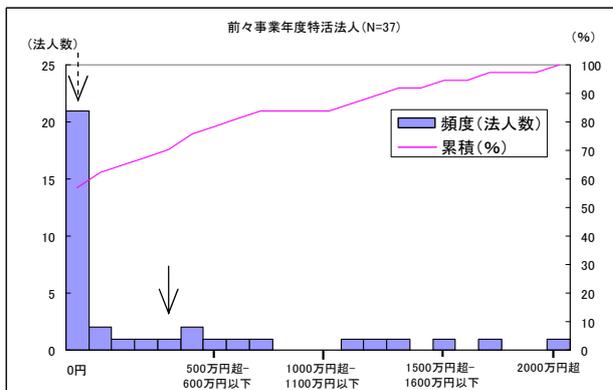
平均 (円)	4,701,429
中央値 (円)	3,000
最小 (円)	0
最大 (円)	556,874,935
合計 (円)	2,806,752,946
標本数 (法人数)	597



↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度認定特活法人 (N=29)

平均 (円)	4,661,350
中央値 (円)	497,000
最小 (円)	0
最大 (円)	27,425,361
合計 (円)	135,179,137
標本数 (法人数)	29

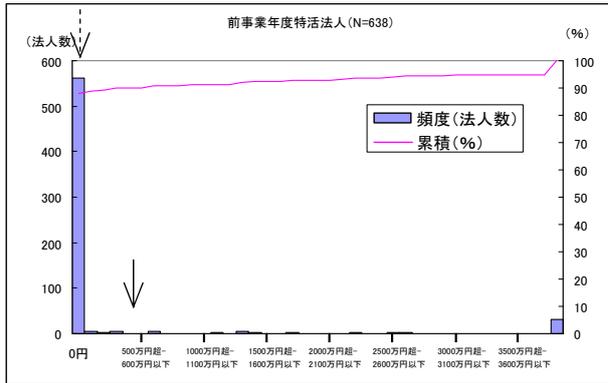


↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度認定特活法人 (N=37)

平均 (円)	3,619,916
中央値 (円)	0
最小 (円)	0
最大 (円)	27,365,907
合計 (円)	133,936,907
標本数 (法人数)	37

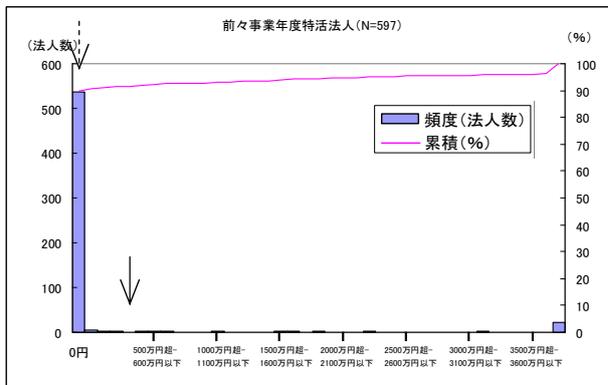
図表 2-3-2-21 自主事業のうち介護保険等（利用者負担分も含む）の分布



↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度特活法人(N=638)

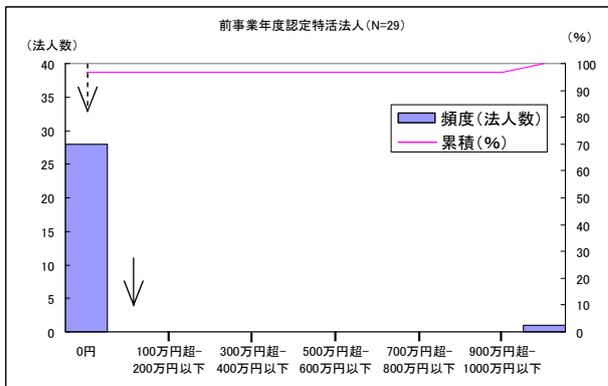
平均(円)	4,913,842
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	276,151,883
合計(円)	3,135,031,361
標本数(法人数)	638



↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度特活法人(N=597)

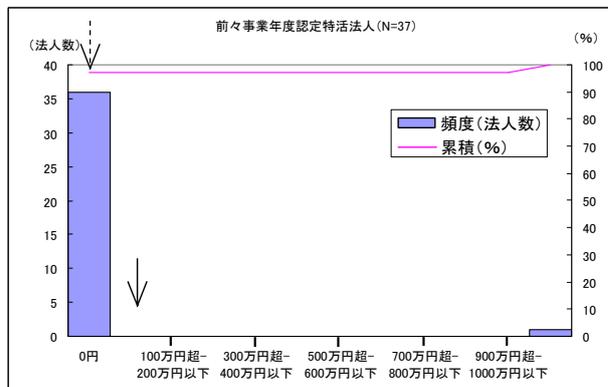
平均(円)	3,728,213
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	172,555,769
合計(円)	2,225,742,966
標本数(法人数)	597



↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度認定特活法人(N=29)

平均(円)	851,517
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	24,694,000
合計(円)	24,694,000
標本数(法人数)	29

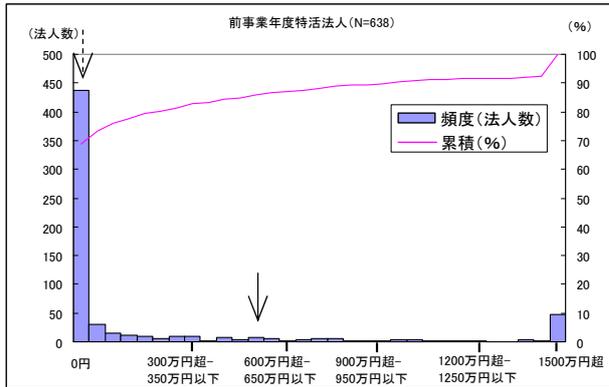


↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度認定特活法人(N=37)

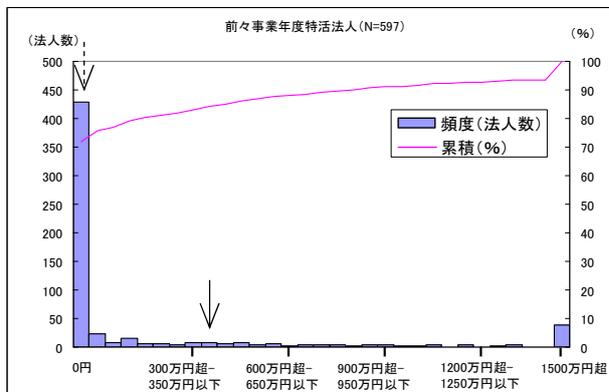
平均(円)	275,676
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	10,200,000
合計(円)	10,200,000
標本数(法人数)	37

図表 2-3-2-22 委託事業収入合計の分布



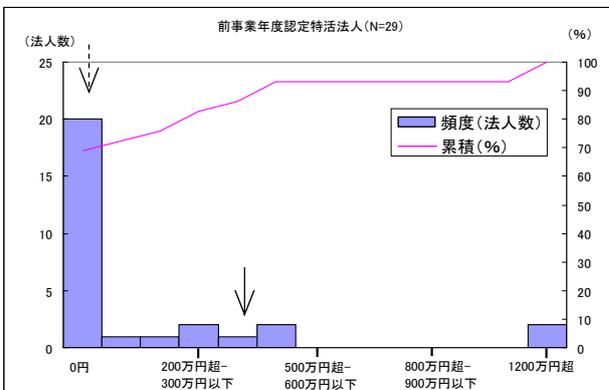
↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度特活法人(N=638)	
平均(円)	5,163,898
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	572,566,277
合計(円)	3,294,567,143
標本数(法人数)	638



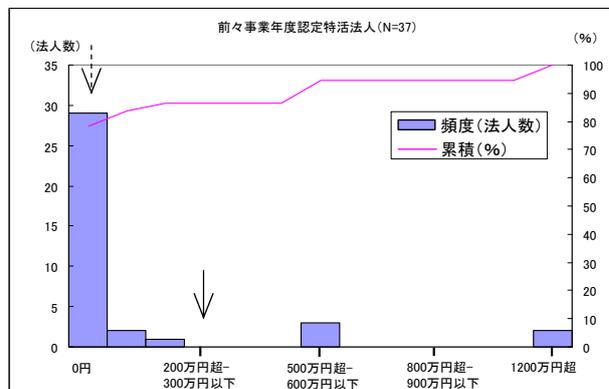
↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度特活法人(N=597)	
平均(円)	4,304,580
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	293,712,000
合計(円)	2,569,834,556
標本数(法人数)	597



↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度認定特活法人(N=29)	
平均(円)	3,114,060
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	57,303,015
合計(円)	90,307,754
標本数(法人数)	29

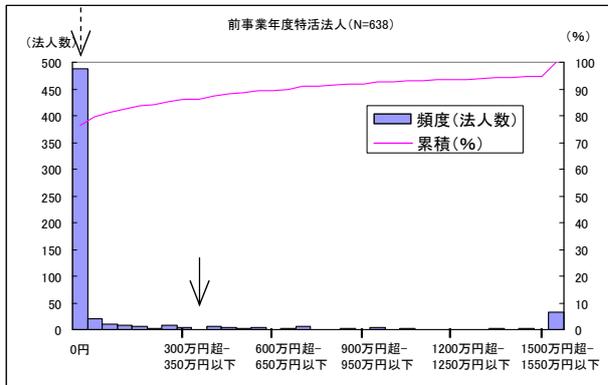


↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度認定特活法人(N=37)	
平均(円)	2,096,830
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	41,577,200
合計(円)	77,582,700
標本数(法人数)	37

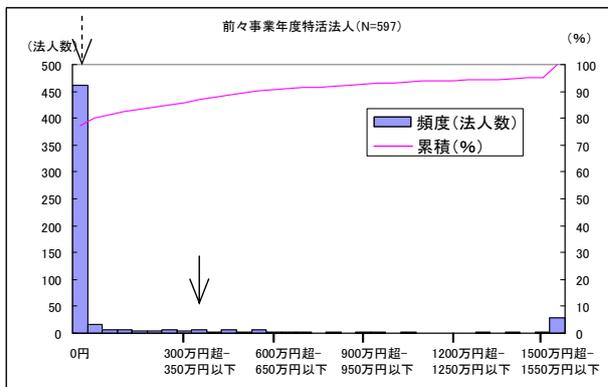
図表 2-3-2-23

国・地方公共団体、国際機関・独立行政法人等公的機関からの委託事業収入の分布



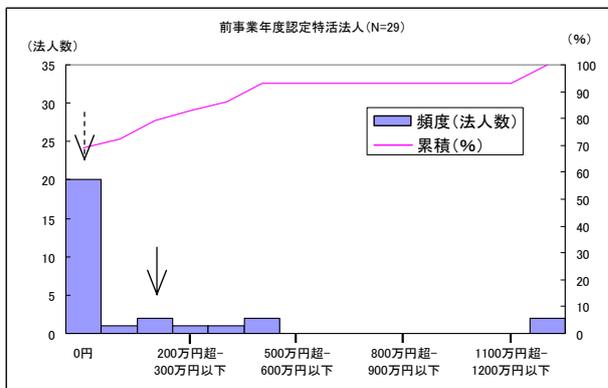
↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度特活法人 (N=638)	
平均(円)	3,673,961
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	310,480,000
合計(円)	2,343,986,948
標本数(法人数)	638



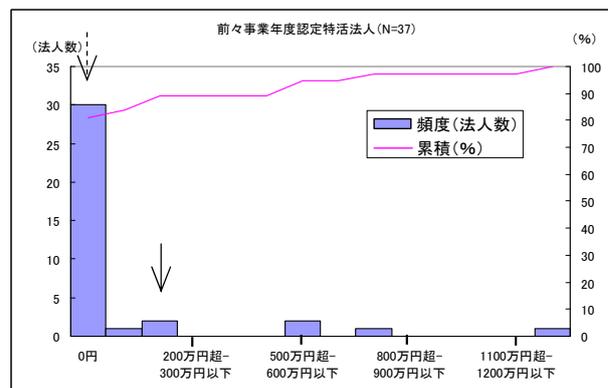
↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度特活法人 (N=597)	
平均(円)	3,725,183
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	293,712,000
合計(円)	2,223,934,378
標本数(法人数)	597



↓ 平均値 ↓ 中央値

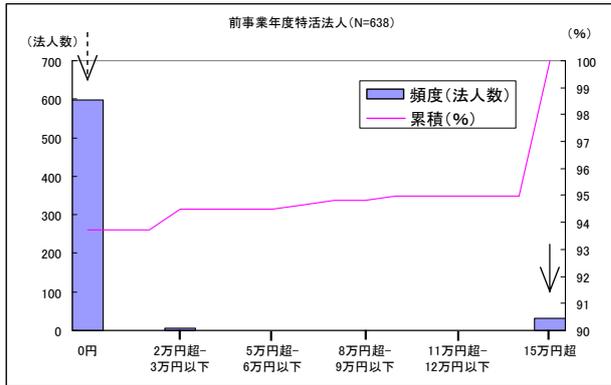
前事業年度認定特活法人 (N=29)	
平均(円)	1,877,533
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	21,935,000
合計(円)	54,448,459
標本数(法人数)	29



↓ 平均値 ↓ 中央値

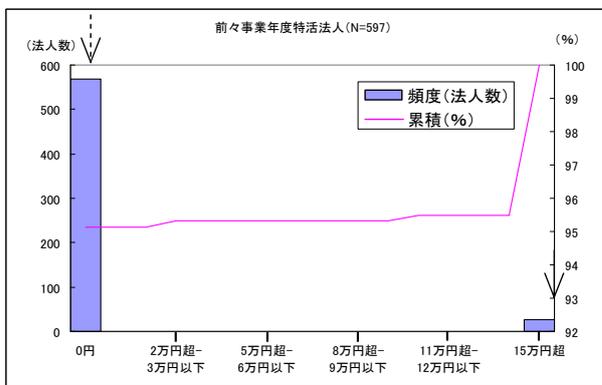
前々事業年度認定特活法人 (N=37)	
平均(円)	1,066,142
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	16,826,994
合計(円)	39,447,268
標本数(法人数)	37

図表 2-3-2-24 非営利法人等からの委託事業収入の分布



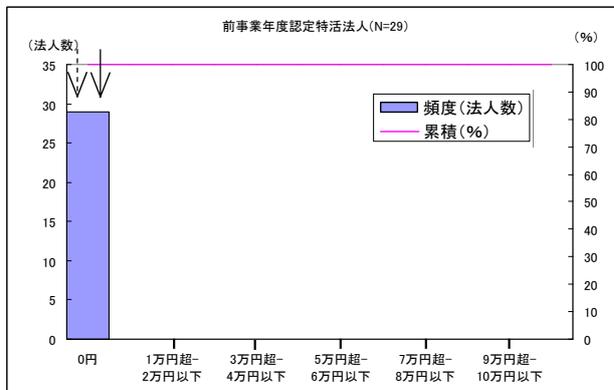
↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度特活法人(N=638)	
平均(円)	219,277
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	33,373,370
合計(円)	139,898,648
標本数(法人数)	638



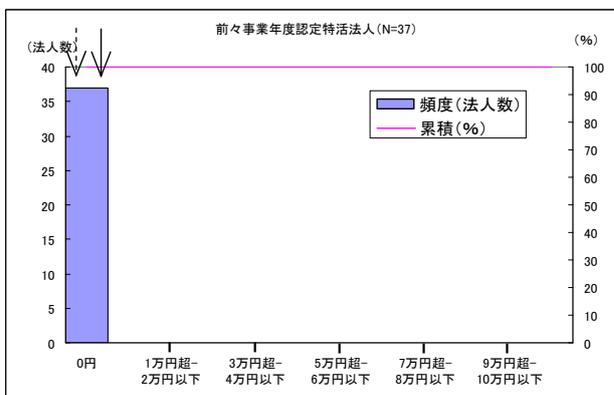
↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度特活法人(N=597)	
平均(円)	226,680
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	31,848,639
合計(円)	135,328,246
標本数(法人数)	597



↓ 平均値 ↓ 中央値

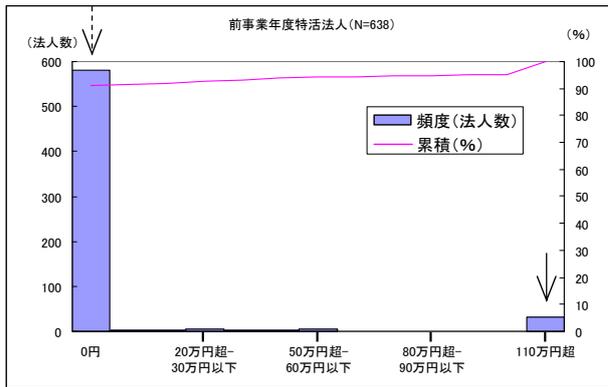
前事業年度認定特活法人(N=29)	
平均(円)	0
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	0
合計(円)	0
標本数(法人数)	29



↓ 平均値 ↓ 中央値

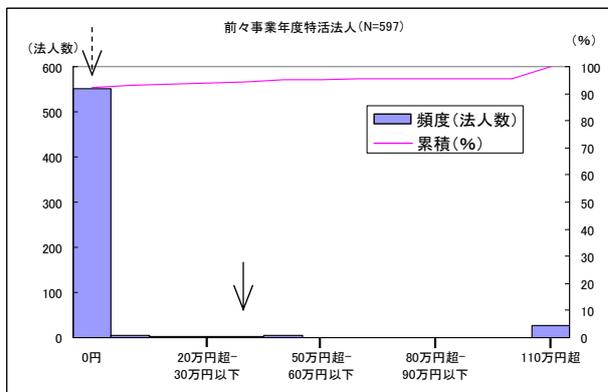
前々事業年度認定特活法人(N=37)	
平均(円)	0
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	0
合計(円)	0
標本数(法人数)	37

図表 2-3-2-25 一般企業等からの委託事業収入の分布



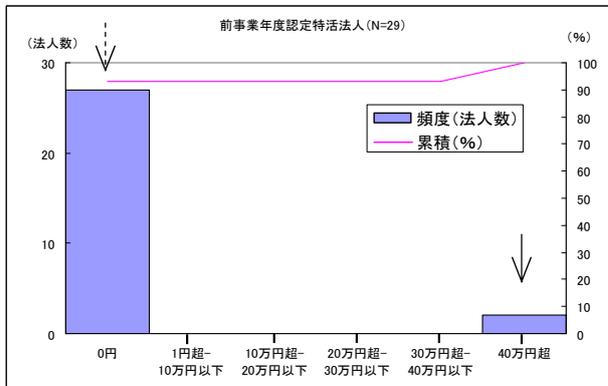
↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度特活法人 (N=638)	
平均 (円)	1,270,661
中央値 (円)	0
最小 (円)	0
最大 (円)	572,566,277
合計 (円)	810,681,547
標本数 (法人数)	638



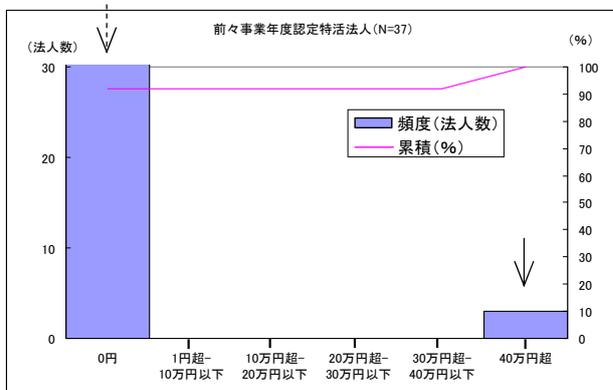
↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度特活法人 (N=597)	
平均 (円)	352,717
中央値 (円)	0
最小 (円)	0
最大 (円)	63,047,000
合計 (円)	210,571,932
標本数 (法人数)	597



↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度認定特活法人 (N=29)	
平均 (円)	1,236,527
中央値 (円)	0
最小 (円)	0
最大 (円)	35,368,015
合計 (円)	35,859,295
標本数 (法人数)	29



↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度認定特活法人 (N=37)	
平均 (円)	1,030,687
中央値 (円)	0
最小 (円)	0
最大 (円)	34,497,200
合計 (円)	38,135,432
標本数 (法人数)	37

⑤事業収入構成の変化について

- 事業収入の詳細な財源別内訳について、前事業年度、前々事業年度の2ヵ年とも回答があった法人を抽出して同一標本内での収入構成の変化を見ると、特定非営利活動法人では「自主事業収入合計」が前々事業年度 65.0%から前事業年度 64.6%と 0.4 ポイント減少、「委託事業収入合計」は前々事業年度 35.0%から前事業年度 35.4%と 0.4 ポイント増加となっている。【図表 2-3-2-26】【図表 2-3-2-27】

- 自主事業収入の内訳を見ると、「自主事業収入（介護保険等を除く）」が前々事業年度 29.4%から前事業年度 26.7%と 2.7 ポイント減少、「介護保険等」は前々事業年度 35.7%から前事業年度 38.0%と 2.3 ポイント増加となっている。
- 委託事業収入の内訳を見ると、「公的機関からの委託事業収入」が前々事業年度 30.9%から前事業年度 31.4%と 0.5 ポイント増加、「非営利法人等からの委託事業収入」が前々事業年度 2.1%から前事業年度 1.9%と 0.2 ポイント減少、「一般企業等からの委託事業収入」は前々事業年度 2.0%から前事業年度 2.1%と 0.1 ポイント増加となっている。

- 同様に2ヵ年とも回答があった認定特定非営利活動法人で比較すると、「自主事業収入合計」が前々事業年度 64.9%から前事業年度 64.4%と 0.5 ポイント減少、「委託事業収入合計」は前々事業年度 35.1%から前事業年度 35.6%と 0.5 ポイント増加となっている。【同上】

- 自主事業収入の内訳を見ると、「自主事業収入（介護保険等を除く）」が前々事業年度 59.9%から前事業年度 54.2%と 5.7 ポイント減少、「介護保険等」は前々事業年度 4.9%から前事業年度 10.2%と 5.3 ポイント増加となっている。
- 委託事業収入の内訳を見ると、「公的機関からの委託事業収入」が前々事業年度 18.2%から前事業年度 20.7%と 2.5 ポイント増加、「非営利法人等からの委託事業収入」が前々事業年度 0.0%から前事業年度 0.0%と増減なし、「一般企業等からの委託事業収入」は前々事業年度 16.9%から前事業年度 14.9%と 2.0 ポイント減少となっている。

図表 2-3-2-26 事業収入構成の変化（2カ年で比較可能な法人のみ抽出）

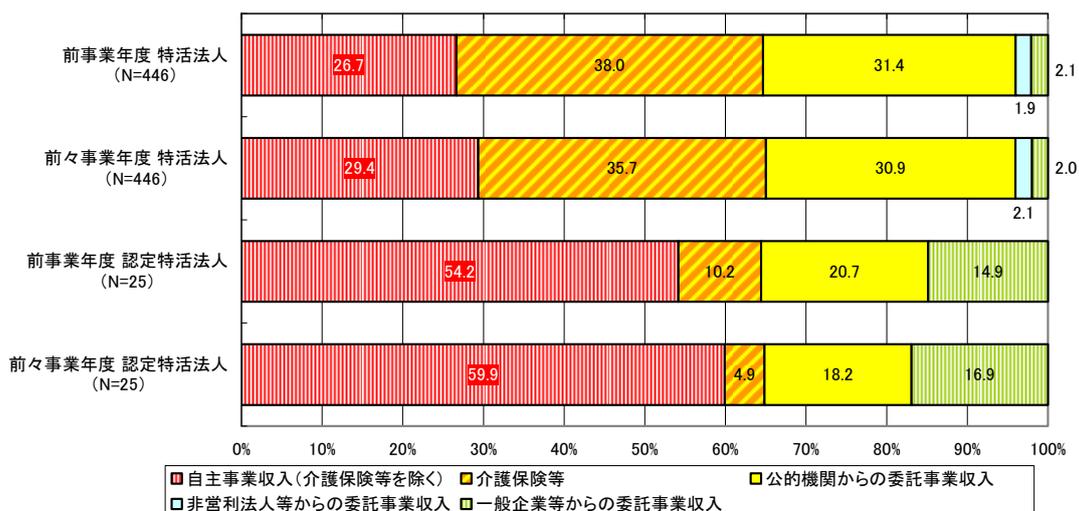
＜特定非営利活動法人における事業収入構成の変化＞

収入	特活法人	前事業年度 (N=446)					前々事業年度 (N=446)				
		平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円	平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円
事業収入		14,676,351	100.0%	2,009,500	418,115,000	0	13,363,840	100.0%	1,550,572	381,158,000	0
	自主事業収入合計	9,487,661	64.6%	732,693	227,815,128	0	8,688,907	65.0%	465,270	232,114,520	0
	自主事業収入 （介護保険等 を除く）	3,911,524	26.7%	221,250	227,815,128	0	3,924,290	29.4%	102,600	232,114,520	0
	介護保険等	5,576,137	38.0%	0	171,526,457	0	4,764,617	35.7%	0	172,555,769	0
	委託事業収入合計	5,188,690	35.4%	0	310,480,000	0	4,674,932	35.0%	0	293,712,000	0
	公的機関から の委託事業収入	4,602,770	31.4%	0	310,480,000	0	4,133,675	30.9%	0	293,712,000	0
	非営利法人等 からの委託事業 収入	280,522	1.9%	0	33,373,370	0	277,206	2.1%	0	31,848,639	0
	一般企業等から の委託事業収入	305,397	2.1%	0	26,163,051	0	264,051	2.0%	0	23,371,166	0

＜認定特定非営利活動法人における事業収入構成の変化＞

収入	認定特活法人	前事業年度 (N=25)					前々事業年度 (N=25)				
		平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円	平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円
事業収入		9,647,360	100.0%	3,065,004	57,303,015	0	8,251,135	100.0%	1,550,010	41,577,200	0
	自主事業収入合計	6,214,125	64.4%	1,024,100	27,425,361	0	5,352,425	64.9%	973,545	27,365,907	0
	自主事業収入 （介護保険等 を除く）	5,226,365	54.2%	794,000	27,425,361	0	4,944,425	59.9%	0	10,200,000	0
	介護保険等	987,760	10.2%	0	24,694,000	0	408,000	4.9%	973,545	27,365,907	0
	委託事業収入合計	3,433,236	35.6%	0	35,368,015	0	2,898,710	35.1%	0	34,497,200	0
	公的機関から の委託事業収入	1,998,864	20.7%	0	21,935,000	0	1,502,291	18.2%	0	16,826,994	0
	非営利法人等 からの委託事業 収入	0	0.0%	0	0	0	0	0.0%	0	0	0
	一般企業等から の委託事業収入	1,434,372	14.9%	0	35,368,015	0	1,396,419	16.9%	0	34,497,200	0

図表 2-3-2-27 事業収入構成の2カ年比較



⑥支出構成の変化について

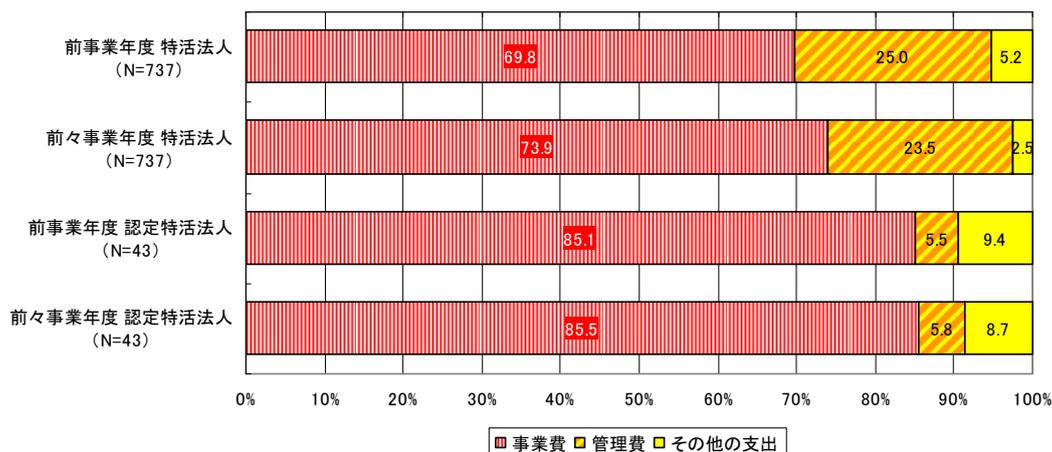
- 支出の内訳について、前事業年度、前々事業年度の2カ年とも回答があった法人を抽出して同一標本内での収入構成の変化を見ると、特定非営利活動法人では「事業費」が前々事業年度73.9%から前事業年度69.8%と4.1ポイント減少、「管理費」は前々事業年度23.5%から前事業年度25.0%と1.5ポイント増加、「その他支出」が前々事業年度2.5%から前事業年度5.2%と2.7ポイント増加となっている。【図表 2-3-2-28】【図表 2-3-2-29】
- 同様に2カ年とも回答があった認定特定非営利活動法人で比較すると、「事業費」が前々事業年度85.5%から前事業年度85.1%と0.4ポイント減少、「管理費」は前々事業年度5.8%から前事業年度5.5%と0.3ポイント減少、「その他支出」が前々事業年度8.7%から前事業年度9.4%と0.7ポイント増加となっている。【同上】

図表 2-3-2-28 特定非営利活動事業支出構成の変化（2カ年で比較可能な法人のみ抽出）

＜特定非営利活動法人における事業支出構成の変化＞											
支出	特活法人	前事業年度 (N=737)					前々事業年度 (N=737)				
		平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円	平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円
事業費		13,169,753	69.8%	3,856,125	366,056,276	0	12,475,664	73.9%	3,593,000	367,721,860	0
管理費		4,722,226	25.0%	842,051	258,602,029	0	3,972,259	23.5%	687,234	241,697,197	0
その他支出		978,069	5.2%	0	444,865,036	0	427,910	2.5%	0	64,000,000	0
総支出		18,870,048	100.0%	6,658,187	642,220,805	0	16,875,832	100.0%	5,671,821	609,967,057	0

＜認定特定非営利活動法人における事業支出構成の変化＞											
支出	認定特活法人	前事業年度 (N=43)					前々事業年度 (N=43)				
		平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円	平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円
事業費		171,611,721	85.1%	17,667,034	3,498,483,083	1,648,213	150,974,239	85.5%	14,518,708	3,514,280,624	615,508
管理費		11,111,548	5.5%	5,921,340	63,108,260	215,329	10,230,831	5.8%	4,347,308	62,033,727	240,918
その他支出		18,863,849	9.4%	0	698,711,089	0	15,355,209	8.7%	0	580,117,332	0
総支出		201,587,117	100.0%	26,590,247	4,242,054,017	1,863,542	176,560,279	100.0%	0	580,117,332	0

図表 2-3-2-29 特定非営利活動事業支出構成の2カ年比較



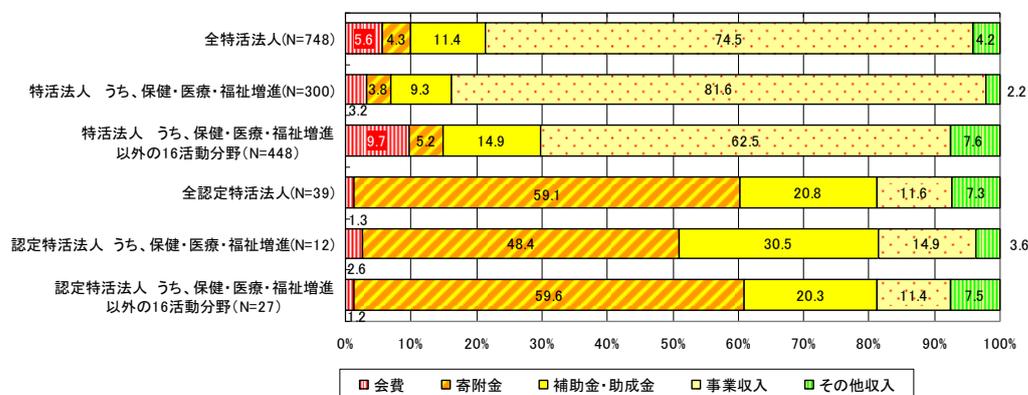
(3) 定款上の特定非営利活動事業の活動分野別・収入規模別収入構成【問2-2】

- ここでは、特定非営利活動法人全体に占める比率が高く、また介護保険収入を含むことが多い「保健・医療・福祉増進分野を主な活動分野とする法人」と「保健・医療・福祉増進分野以外の16活動分野を主な活動分野とする法人」（以下、「その他の活動分野を主な活動分野とする法人」）とに分類し、収入構成を比較した¹⁵。

①活動分野別収入構成について

- 特定非営利活動法人の「保健・医療・福祉増進を主な活動分野とする法人」と「その他の活動分野を主な活動分野とする法人」の収入構成を見ると、双方ともに「事業収入」の占める割合が最も高いが、「保健・医療・福祉増進を主な活動分野とする法人」が81.6%であるのに対して、「その他の活動分野を主な活動分野とする法人」は62.5%に留まっている。【図表 2-3-2-30】
- 認定特定非営利活動法人では「保健・医療・福祉増進を主な活動分野とする法人」と「その他の活動分野を主な活動分野とする法人」の双方ともに「寄附金」の占める割合が最も高いが、「保健・医療・福祉増進を主な活動分野とする法人」が48.4%であるのに対して「その他の活動分野を主な活動分野とする法人」は59.6%と「寄附金」の比率が大きい。【同上】

図表 2-3-2-30 活動分野別に見た収入構成



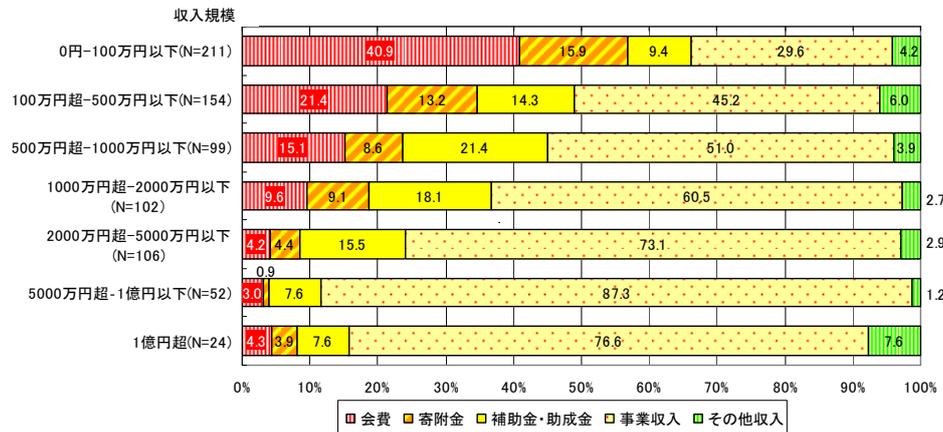
②特定非営利活動法人の収入規模別収入構成

- 特定非営利活動法人の収入規模別に収入構成を見ると、収入規模が「0円～100万円以下」では「会費」が40.9%、「寄附金」が15.9%、「補助金・助成金」が9.4%、「事業収入」が29.6%、「その他収入」が4.2%となっている。収入規模が大きくなるにつれて、「事業収入」の割合が増加しており、「500万円超～1,000万円以下」では「事業収入」が51.0%と過半を占めるようになり、「5,000万円超～1億円以下」では「事業収入」が87.3%と収入の大半を占めるようになる。しかしながら、収入規模が「1億円超」では「事業収入」

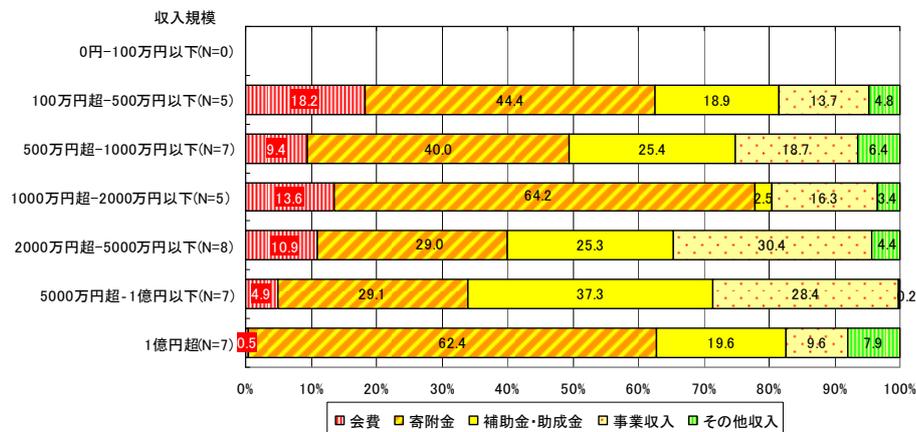
¹⁵ この項では、主たる活動分野が特定できる法人のみを集計対象とした。

が 76.6%と「5,000 万円超－1 億円以下」に比べマイナス 10.7 ポイント減少し、「会費」「寄附金」「その他収入」の割合がそれぞれ増加しており、事業収入偏重から、資金の多様化への回帰傾向が窺える。【図表 2-3-2-31】

図表 2-3-2-31 特定非営利活動法人の収入規模別収入構成



(参考) 全認定特活法人の収入規模別収入構成



③特定非営利活動法人の活動分野及び収入規模別収入構成

● 特定非営利活動法人の活動分野別及び収入規模別に収入構成を見ても、「保健・医療・福祉増進を主な活動とする法人」の収入規模別収入構成及び「その他の活動分野を主な活動分野とする法人」の収入規模別収入構成の双方で、収入規模が「5,000 万円超－1 億円」までは「事業収入」の比率が増加するが、「1 億円超」では「会費」「寄附金」「補助金・助成金」の割合がそれぞれ増加しており、事業収入偏重から、資金の多様化への回帰傾向が窺える。【図表 2-3-2-32】

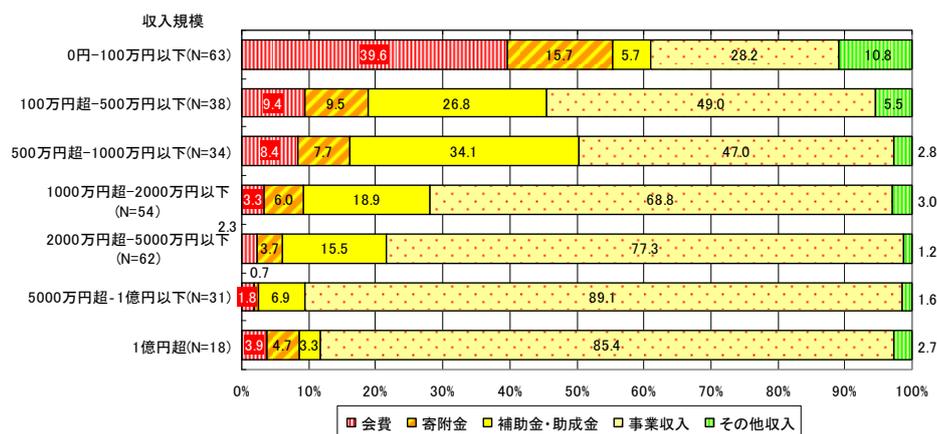
- 「保健・医療・福祉増進を主な活動とする法人」を見ると、収入規模が「0 円－100 万円以下」では「会費」が 39.6%、「寄附金」が 15.7%、「補助金・助成金」が 5.7%、「事業収入」が 28.2%、「その他収入」が 10.8%となっているが、「100

万円～500万円以下」では「会費」が9.4%、「寄附金」が9.5%、「その他収入」が5.5%とそれぞれ減少し、「補助金・助成金」が26.8%、「事業収入」が49.0%と増加している。また「1,000万円超～2,000万円以下」では「補助金・助成金」が18.9%と減少し、「事業収入」が68.8%と増加している。

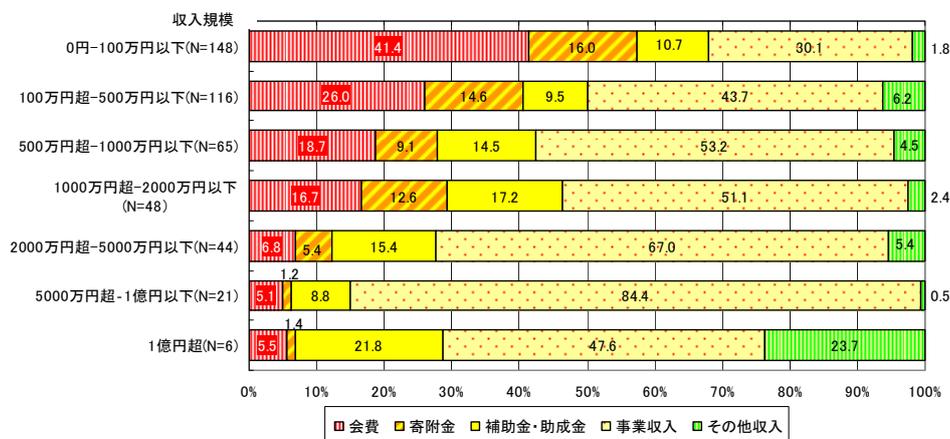
- 「その他の活動分野を主な活動分野とする法人」を見ると、収入規模が「0円～100万円以下」では「会費」が41.4%、「寄附金」が16.0%、「補助金・助成金」が10.7%、「事業収入」が30.1%、「その他収入」が1.8%となっている。「5,000万円超～1億円以下」では、「会費」が5.1%、「寄附金」が1.2%、「補助金・助成金」が8.8%、「事業収入」が84.4%、「その他収入」が0.5%となっているが、収入規模が1億円を超えると「補助金・助成金」、「その他収入」がそれぞれ21.8%、23.7%と増加し、「事業収入」は47.6%に減少している。【同上】

図表 2-3-2-32 活動分野別収入規模別収入構成

保健・医療・福祉増進を主な活動分野とする特活法人の収入規模別収入構成



その他の活動分野を主な活動分野とする特活法人の収入規模別収入構成



(参考) 活動分野別収入構成

特定非営利活動法人

上段: 収入金額、下段: 比率

(主な活動分野)	会費(円)	寄附金(円)	補助金・助成金(円)	事業収入(円)	その他収入(円)	総計(円)	回答法人数
保健、医療又は福祉の増進	299,396,935	347,491,536	859,881,941	7,556,724,759	200,321,584	9,263,816,755	300
社会教育の推進	58,136,762	37,441,957	64,913,368	350,592,905	6,098,602	517,183,594	27
まちづくりの推進	35,642,567	12,033,687	73,589,287	379,045,955	30,525,678	530,837,174	61
学術、文化、芸術又はスポーツの振興	165,105,281	11,079,246	33,003,861	691,216,380	11,451,363	911,856,131	70
環境保全	75,659,260	42,982,953	269,829,915	486,415,614	304,853,027	1,179,740,769	82
災害救援	7,107,000	1,018,177	0	5,045,000	87,007	13,257,184	5
地域安全	5,927,000	5,234,292	2,741,750	88,947,694	141,099	102,991,835	6
人権擁護・平和推進	9,001,700	8,139,207	8,804,861	22,204,395	3,824,418	51,974,581	9
国際協力	15,877,858	59,007,203	74,144,254	99,812,934	6,780,767	255,623,016	25
男女共同参画社会形成	1,998,500	11,918,486	14,852,844	184,581,461	503,064	213,854,355	8
子どもの健全育成	35,604,494	57,952,598	109,150,609	472,285,246	32,185,775	707,178,722	77
情報化社会発展	20,712,108	71,050	160,000	50,018,038	327,450	71,288,646	11
科学技術振興	16,233,500	13,708,000	41,865,797	88,560,627	133,196	160,501,120	11
経済活動活性化	28,862,500	2,069,362	39,288,850	75,924,057	10,702,148	156,846,917	13
職業能力開発・雇用機会拡充	17,954,500	6,290,274	22,561,598	203,995,220	4,155,623	254,957,215	16
消費者保護	12,831,431	3,665,907	948,670	54,069,599	1,310,204	72,825,811	9
前掲活動を行う団体の運営活動支援	18,906,140	12,158,427	54,233,669	146,356,161	2,051,754	233,706,151	18
総計	824,957,536	632,262,362	1,669,971,274	10,955,796,045	615,452,759	14,698,439,976	748

(主な活動分野)	会費(%)	寄附金(%)	補助金・助成金(%)	事業収入(%)	その他収入(%)	総計(%)
保健、医療又は福祉の増進	3.2	3.8	9.3	81.6	2.2	100.0
社会教育の推進	11.2	7.2	12.6	67.8	1.2	100.0
まちづくりの推進	6.7	2.3	13.9	71.4	5.8	100.0
学術、文化、芸術又はスポーツの振興	18.1	1.2	3.6	75.8	1.3	100.0
環境保全	6.4	3.6	22.9	41.2	25.8	100.0
災害救援	53.6	7.7	0.0	38.1	0.7	100.0
地域安全	5.8	5.1	2.7	86.4	0.1	100.0
人権擁護・平和推進	17.3	15.7	16.9	42.7	7.4	100.0
国際協力	6.2	23.1	29.0	39.0	2.7	100.0
男女共同参画社会形成	0.9	5.6	6.9	86.3	0.2	100.0
子どもの健全育成	5.0	8.2	15.4	66.8	4.6	100.0
情報化社会発展	29.1	0.1	0.2	70.2	0.5	100.0
科学技術振興	10.1	8.5	26.1	55.2	0.1	100.0
経済活動活性化	18.4	1.3	25.0	48.4	6.8	100.0
職業能力開発・雇用機会拡充	7.0	2.5	8.8	80.0	1.6	100.0
消費者保護	17.6	5.0	1.3	74.2	1.8	100.0
前掲活動を行う団体の運営活動支援	8.1	5.2	23.2	62.6	0.9	100.0
総計	5.6	4.3	11.4	74.5	4.2	100.0

認定特定非営利活動法人

上段: 収入金額、下段: 比率

(主な活動分野)	会費(円)	寄附金(円)	補助金・助成金(円)	事業収入(円)	その他収入(円)	総計(円)	回答法人数
保健、医療又は福祉の増進	10,470,845	197,862,991	124,732,016	60,806,109	14,640,666	408,512,627	12
社会教育の推進	5,748,000	9,572,291	6,500,000	17,926,264	17,200	39,763,755	1
まちづくりの推進	-	-	-	-	-	-	-
学術、文化、芸術又はスポーツの振興	12,055,000	148,447,314	30,145,455	27,425,361	19,961,842	238,034,972	3
環境保全	20,439,000	62,291,095	143,534,087	135,246,703	1,813,595	363,324,480	6
災害救援	14,125,000	257,626,418	760,942,315	3,239,234	379,463	1,036,312,430	2
地域安全	658,000	1,616,369	9,050,000	10,500,000	68,317	21,892,686	1
人権擁護・平和推進	13,205,630	867,819,373	199,890,821	12,406,075	335,160	1,093,657,059	5
国際協力	12,983,000	3,208,875,574	378,701,889	637,315,114	555,766,356	4,793,641,933	4
男女共同参画社会形成	-	-	-	-	-	-	-
子どもの健全育成	12,251,050	74,634,881	48,950,400	28,338,287	855,264	165,029,882	4
情報化社会発展	-	-	-	-	-	-	-
科学技術振興	-	-	-	-	-	-	-
経済活動活性化	-	-	-	-	-	-	-
職業能力開発・雇用機会拡充	-	-	-	-	-	-	-
消費者保護	-	-	-	-	-	-	-
前掲活動を行う団体の運営活動支援	4,990,000	1,242,620	610,000	11,623,179	131,155	18,596,954	1
総計	106,925,525	4,829,988,926	1,703,056,983	944,826,326	593,969,018	8,178,766,778	39

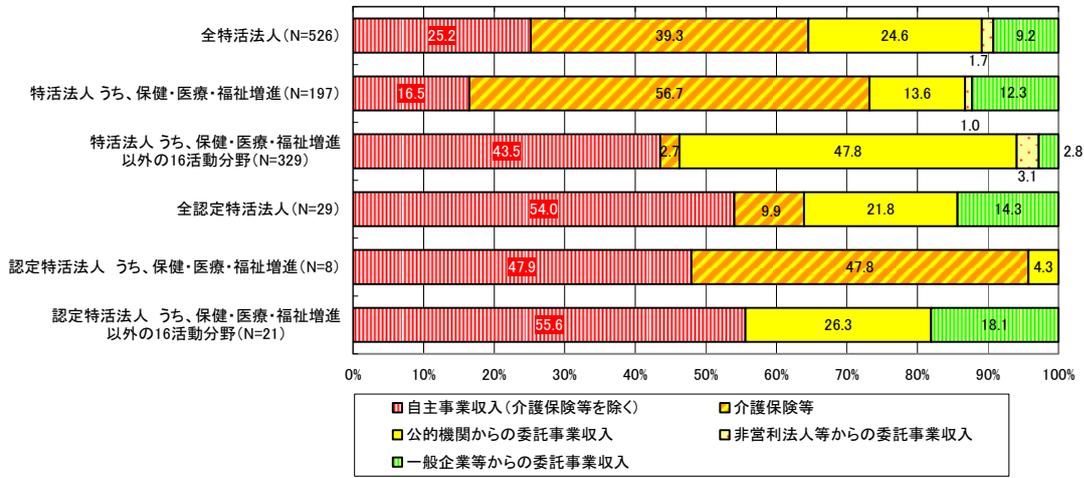
(主な活動分野)	会費(%)	寄附金(%)	補助金・助成金(%)	事業収入(%)	その他収入(%)	総計(%)
保健、医療又は福祉の増進	2.6	48.4	30.5	14.9	3.6	100.0
社会教育の推進	14.5	24.1	16.3	45.1	0.0	100.0
まちづくりの推進	-	-	-	-	-	-
学術、文化、芸術又はスポーツの振興	5.1	62.4	12.7	11.5	8.4	100.0
環境保全	5.6	17.1	39.5	37.2	0.5	100.0
災害救援	1.4	24.9	73.4	0.3	0.0	100.0
地域安全	3.0	7.4	41.3	48.0	0.3	100.0
人権擁護・平和推進	1.2	79.4	18.3	1.1	0.0	100.0
国際協力	0.3	66.9	7.9	13.3	11.6	100.0
男女共同参画社会形成	-	-	-	-	-	-
子どもの健全育成	7.4	45.2	29.7	17.2	0.5	100.0
情報化社会発展	-	-	-	-	-	-
科学技術振興	-	-	-	-	-	-
経済活動活性化	-	-	-	-	-	-
職業能力開発・雇用機会拡充	-	-	-	-	-	-
消費者保護	-	-	-	-	-	-
前掲活動を行う団体の運営活動支援	26.8	6.7	3.3	62.5	0.7	100.0
総計	1.3	59.1	20.8	11.6	7.3	100.0

④特定非営利活動法人の活動分野・収入規模別事業収入の内訳

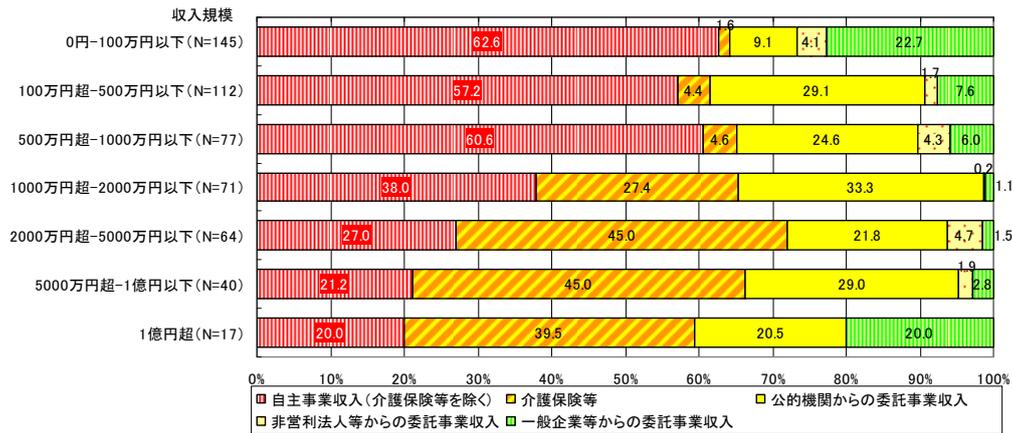
- 主たる活動分野が特定できる特定非営利活動法人について、事業収入の内訳を見ると、「自主事業収入合計」は 64.5%であり、「委託事業収入合計」は 35.5%を占める。同様に主たる活動分野が特定できる認定特定非営利活動法人では「自主事業収入合計」は 63.9%であり、「委託事業収入合計」は 36.1%を占めた。【図表 2-3-2-33】
 - 特定非営利活動法人のうち「保健・医療・福祉増進を主な活動分野とする法人」の「自主事業収入合計」は 73.2%であり、中でも「介護保険等」が 56.7%と高い。「委託事業収入合計」は 26.8%を占める。
 - 「その他の活動分野を主な活動分野とする法人」は「自主事業収入合計」が 46.3%であり、「委託事業収入合計」も 53.7%を占める。中でも「公的機関からの委託事業収入」が 47.8%と最も高い。認定特定非営利活動法人のうち「保健・医療・福祉増進を主な活動分野とする法人」の自主事業収入は、95.7%であり、委託事業収入の合計は 4.3%にすぎない。「その他の活動分野を主な活動分野とする法人」は、「自主事業収入（介護保険等を除く）」が 55.6%を占める。
- 特定非営利活動法人について収入規模別に事業収入の内訳を見ると「1,000 万円超－2,000 万円以下」を超えると、「自主事業収入（介護保険等を除く）」の比率が減少し「介護保険等」と「公的機関からの委託事業収入」の比率が増加する傾向を示している。【同上】
 - 「保健・医療・福祉増進を主な活動分野とする法人」では「1,000 万円超－2,000 万円以下」を超えると「介護保険等」の比率は増加するが、「5,000 万円超－1 億円以下」を超えると「自主事業収入（介護保険等を除く）」並びに「一般企業からの委託事業収入」の比率が再度増加している。
 - 「その他の活動分野を主な活動分野とする法人」では「1,000 万円超－2,000 万円以下」を超えると「自主事業収入（介護保険等を除く）」の比率は、「2,000 万円超－5,000 万円以下」を除き、概ね減少する傾向を示しており、その分「公的機関からの委託事業収入」が増加している。なお、「5,000 万円超－1 億円以下」に「介護保険等」が 6.9%とあるが、これは法人の主な活動分野ではないものの、介護事業も実施している法人の回答によるものである。
- 認定特定非営利活動法人は、回答数が少ないため参考に留めるが、特定非営利活動法人同様に、全体的に「自主事業収入」の比率が高い。【同上】

図表 2-3-2-33 活動分野別事業収入構成

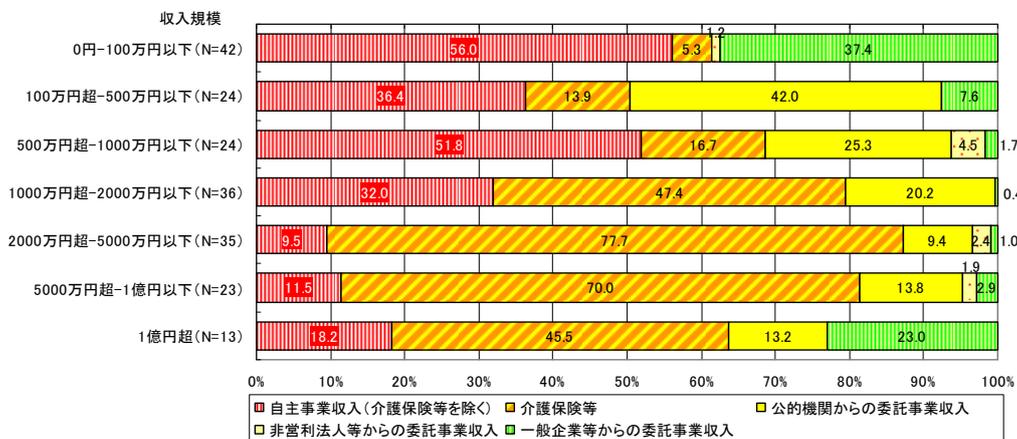
全特活法人の活動分野別事業収入構成



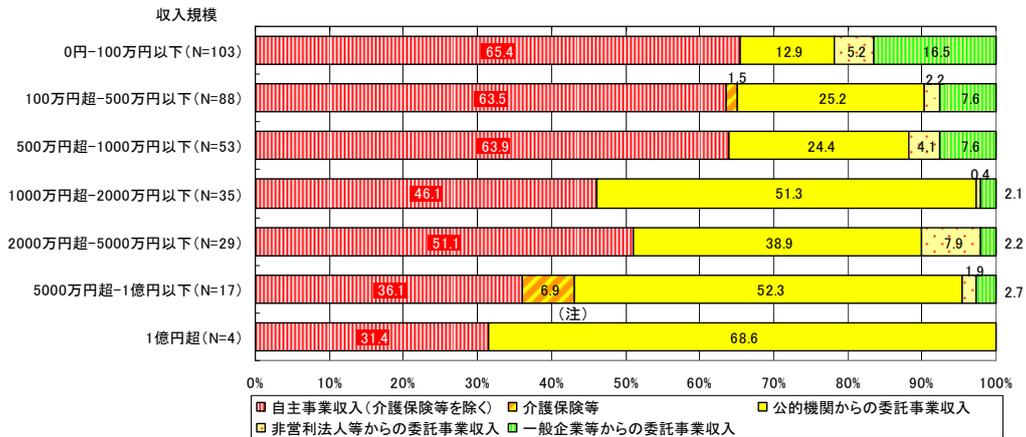
全特活法人の収入規模別事業収入の内訳



保健・医療・福祉増進を主な活動分野とする特活法人の収入規模別事業収入の内訳

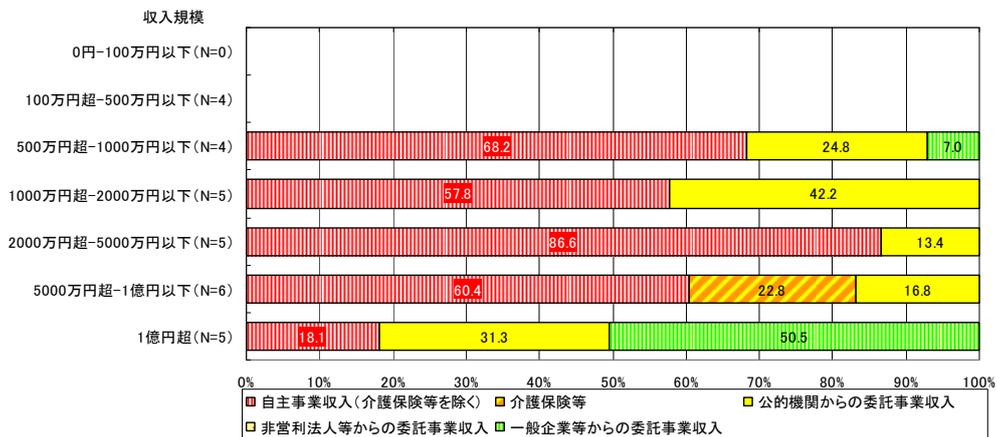


その他の活動分野を主な活動分野とする特活法人の収入規模別事業収入の内訳



(注) 法人の主な活動分野ではないものの、介護事業も実施している法人の回答によるものである。

(参考) 全認定特活法人の収入規模別事業収入の内訳



(参考) 活動分野別事業収入の内訳

特定非営利活動法人
上段: 収入金額、下段: 比率

(主な活動分野)	自主事業収入		公的機関からの委託事業収入(円)	非営利法人等からの委託事業収入(円)	一般企業等からの委託事業収入(円)	総計(円)	回答法人数
	自主事業収入(介護保険等を除く)(円)	介護保険等(円)					
保健、医療又は福祉の増進	891,948,496	3,065,618,196	733,036,885	52,391,382	664,117,914	5,407,112,873	197
社会教育の推進	65,056,469	0	197,119,661	799,735	1,912,040	264,887,905	22
まちづくりの推進	89,774,452	67,814,205	162,903,352	11,471,812	3,980,000	335,943,821	47
学術、文化、芸術又はスポーツの振興	273,763,960	0	236,262,332	46,769,766	2,407,890	559,203,948	53
環境保全	77,018,200	0	131,733,955	6,251,950	13,589,075	228,593,180	53
災害救援	85,000	0	0	0	0	85,000	4
地域安全	3,955,280	0	55,156,088	3,523,275	26,163,051	88,797,694	4
人権擁護・平和推進	5,971,051	0	7,841,860	0	0	13,812,911	6
国際協力	51,930,658	0	10,400,702	200,000	4,700,000	67,231,360	17
男女共同参画社会形成	67,980,205	0	112,880,756	570,500	3,150,000	184,581,461	8
子どもの健全育成	172,531,409	1,561,460	139,900,247	0	0	313,993,116	58
情報化社会発展	9,245,323	0	0	0	0	9,245,323	8
科学技術振興	82,011,217	0	5,891,910	500,000	157,500	88,560,627	10
経済活動活性化	9,895,054	0	47,473,117	5,254,000	13,301,886	75,924,057	10
職業能力開発・雇用機会拡充	133,733,462	37,500	22,072,263	1,250,000	0	157,093,225	11
消費者保護	50,015,477	0	0	0	0	50,015,477	5
前掲活動を行う団体の運営活動支援	23,386,462	0	96,843,464	2,975,000	2,710,000	125,914,926	13
総計	2,008,302,175	3,135,031,361	1,959,516,592	131,957,420	736,189,356	7,970,996,904	526

(主な活動分野)	自主事業収入		公的機関からの委託事業収入(%)	非営利法人等からの委託事業収入(%)	一般企業等からの委託事業収入(%)	総計(%)
	自主事業収入(介護保険等を除く)(円)	介護保険等(円)				
保健、医療又は福祉の増進	16.5	56.7	13.6	1.0	12.3	100.0
社会教育の推進	24.6	0.0	74.4	0.3	0.7	100.0
まちづくりの推進	26.7	20.2	48.5	3.4	1.2	100.0
学術、文化、芸術又はスポーツの振興	49.0	0.0	42.2	8.4	0.4	100.0
環境保全	33.7	0.0	57.6	2.7	5.9	100.0
災害救援	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
地域安全	4.5	0.0	62.1	4.0	29.5	100.0
人権擁護・平和推進	43.2	0.0	56.8	0.0	0.0	100.0
国際協力	77.2	0.0	15.5	0.3	7.0	100.0
男女共同参画社会形成	36.8	0.0	61.2	0.3	1.7	100.0
子どもの健全育成	54.9	0.5	44.6	0.0	0.0	100.0
情報化社会発展	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
科学技術振興	92.6	0.0	6.7	0.6	0.2	100.0
経済活動活性化	13.0	0.0	62.5	6.9	17.5	100.0
職業能力開発・雇用機会拡充	85.1	0.0	14.1	0.8	0.0	100.0
消費者保護	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
前掲活動を行う団体の運営活動支援	18.6	0.0	76.9	2.4	2.2	100.0
総計	25.2	39.3	24.6	1.7	9.2	100.0

認定特定非営利活動法人
上段: 収入金額、下段: 比率

(主な活動分野)	自主事業収入		公的機関からの委託事業収入(円)	非営利法人等からの委託事業収入(円)	一般企業等からの委託事業収入(円)	総計(円)	回答法人数
	自主事業収入(介護保険等を除く)(円)	介護保険等(円)					
保健、医療又は福祉の増進	24,760,904	24,694,000	2,204,128	0	0	51,659,032	8
社会教育の推進	13,926,264	0	4,000,000	0	0	17,926,264	1
まちづくりの推進	-	-	-	-	-	-	-
学術、文化、芸術又はスポーツの振興	27,425,361	0	0	0	0	27,425,361	3
環境保全	12,950,322	0	36,075,618	0	35,859,295	84,885,235	4
災害救援	3,239,234	0	0	0	0	3,239,234	2
地域安全	-	-	-	-	-	-	-
人権擁護・平和推進	5,047,120	0	7,358,955	0	0	12,406,075	4
国際協力	12,678,224	0	0	0	0	12,678,224	2
男女共同参画社会形成	-	-	-	-	-	-	-
子どもの健全育成	28,338,287	0	0	0	0	28,338,287	4
情報化社会発展	-	-	-	-	-	-	-
科学技術振興	-	-	-	-	-	-	-
経済活動活性化	-	-	-	-	-	-	-
職業能力開発・雇用機会拡充	-	-	-	-	-	-	-
消費者保護	-	-	-	-	-	-	-
前掲活動を行う団体の運営活動支援	6,813,421	0	4,809,758	0	0	11,623,179	1
総計	135,179,137	24,694,000	54,448,459	0	35,859,295	250,180,891	29

(主な活動分野)	自主事業収入		公的機関からの委託事業収入(%)	非営利法人等からの委託事業収入(%)	一般企業等からの委託事業収入(%)	総計(%)
	自主事業収入(介護保険等を除く)(円)	介護保険等(円)				
保健、医療又は福祉の増進	47.9	47.8	4.3	0.0	0.0	100.0
社会教育の推進	77.7	0.0	22.3	0.0	0.0	100.0
まちづくりの推進	-	-	-	-	-	-
学術、文化、芸術又はスポーツの振興	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
環境保全	15.3	0.0	42.5	0.0	42.2	100.0
災害救援	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
地域安全	-	-	-	-	-	-
人権擁護・平和推進	40.7	0.0	59.3	0.0	0.0	100.0
国際協力	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
男女共同参画社会形成	-	-	-	-	-	-
子どもの健全育成	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
情報化社会発展	-	-	-	-	-	-
科学技術振興	-	-	-	-	-	-
経済活動活性化	-	-	-	-	-	-
職業能力開発・雇用機会拡充	-	-	-	-	-	-
消費者保護	-	-	-	-	-	-
前掲活動を行う団体の運営活動支援	58.6	0.0	41.4	0.0	0.0	100.0
総計	54.0	9.9	21.8	0.0	14.3	100.0

(4) その他の事業の収支構造【問2-2】

①収支構造について

- 「その他の事業」について、1法人あたりの「総収入」を見ると、特定非営利活動法人の平均値は前事業年度で77万円（前々事業年度90万円）、中央値は0円（前々事業年度0円）となっている。認定特定非営利活動法人の平均値は前事業年度で41万円（前々事業年度14万円）、中央値は0円（前々事業年度0円）となっている。【図表 2-3-2-34】
【図表 2-3-2-35】
- 「その他の事業」に関しては、前掲図表 2-3-2-1 に示すとおり、特定非営利活動法人では前事業年度は8.8%（前々事業年度9.2%）、認定特定非営利活動法人では前事業年度12.8%（前々事業年度8.9%）の法人しか実施しておらず、実施している場合でも大半が小規模であるため、中央値が0という結果となっている。
- 「総支出」の合計を見ると、特定非営利活動法人の平均値は98万円（前々事業年度83万円）で、そのうち「事業費」が6割程度（前事業年度62.2%、前々事業年度67.4%）を占めている。認定特定非営利活動法人では、「総支出」の平均値は35万円（前々事業年度3万円）で、前々事業年度ではそのうち「事業費」が91.8%を占めていた。しかし、前事業年度は33.2%であり、「その他支出」が59.7%（前々事業年度0.0%）となっている。これは国際協力分野の認定特定非営利活動法人が、中国で発生した地震に対して多額の義捐金を支払ったこと等の影響によるものである。【同上】

図表 2-3-2-34 特定非営利活動法人におけるその他の事業の収入・支出構成

＜特定非営利活動法人におけるその他の事業の収入構成＞											
収入	特活法人	前事業年度(N=902)					前々事業年度(N=729)				
		平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円	平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円
事業収入		751,523	97.6%	0	200,480,647	0	884,342	98.4%	0	152,252,000	0
その他収入		18,827	2.4%	0	4,618,614	0	14,387	1.6%	0	4,832,792	0
総収入		770,350	100.0%	0	200,480,647	0	898,729	100.0%	0	152,252,000	0

＜特定非営利活動法人におけるその他の事業の収入における事業収入構成＞											
収入	特活法人	前事業年度(N=357)					前々事業年度(N=304)				
		平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円	平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円
事業収入		1,805,890	100.0%	0	200,480,647	0	1,978,008	100.0%	0	152,252,000	0
自主事業収入		1,516,162	84.0%	0	200,480,647	0	1,846,184	93.3%	0	152,252,000	0
公的機関からの 委託事業収入		225,087	12.5%	0	23,025,000	0	84,114	4.3%	0	6,000,000	0
非営利法人等からの 委託事業収入		27,147	1.5%	0	7,717,500	0	18,421	0.9%	0	4,000,000	0
一般企業等からの 委託事業収入		37,494	2.1%	0	5,100,000	0	29,289	1.5%	0	6,853,823	0

＜特定非営利活動法人におけるその他の事業の支出構成＞											
支出	特活法人	前々事業年度(N=982)					前々事業年度(N=794)				
		平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円	平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円
事業費		609,669	62.2%	0	140,743,000	0	560,902	67.4%	0	144,402,000	0
管理費		334,659	34.2%	0	61,758,271	0	241,031	28.9%	0	56,928,517	0
その他支出		35,601	3.6%	0	8,954,000	0	30,835	3.7%	0	8,954,000	0
総支出		979,929	100.0%	0	142,543,000	0	832,768	100.0%	0	146,202,000	0

(注) 平均値・中央値の算出にあたっては、各収入・支出項目によって有効回答数が異なるため、「総収入」「総支出」に回答している法人で且つ収入項目、支出項目の合計値とそれぞれ合致している法人をもとに算出している。

図表 2-3-2-35 認定特定非営利活動法人におけるその他の事業の収入・支出収支構成

＜認定特定非営利活動法人におけるその他の事業の収入構成＞

収入	認定特活法人	前事業年度 (N=39)					前々事業年度 (N=45)				
		平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円	平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円
事業収入		205,423	49.7%	0	4,782,600	0	135,506	100.0%	0	4,581,910	0
その他収入		207,854	50.3%	0	8,104,837	0	11	0.0%	0	503	0
総収入		413,277	100.0%	0	8,104,837	0	135,517	100.0%	0	4,582,413	0

＜認定特定非営利活動法人におけるその他の事業の収入における事業収入構成＞

収入	認定特活法人	前事業年度 (N=14)					前々事業年度 (N=15)				
		平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円	平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円
事業収入		208,046	100.0%	0	2,882,095	0	45,930	100.0%	0	565,000	0
自主事業収入		2,182	1.0%	0	30,548	0	8,264	18.0%	0	123,955	0
公的機関からの 委託事業収入		205,864	99.0%	0	2,882,095	0	37,667	82.0%	0	565,000	0
非営利法人等からの 委託事業収入		0	0.0%	0	0	0	0	0.0%	0	0	0
一般企業等からの 委託事業収入		0	0.0%	0	0	0	0	0.0%	0	0	0

＜認定特定非営利活動法人におけるその他の事業の支出構成＞

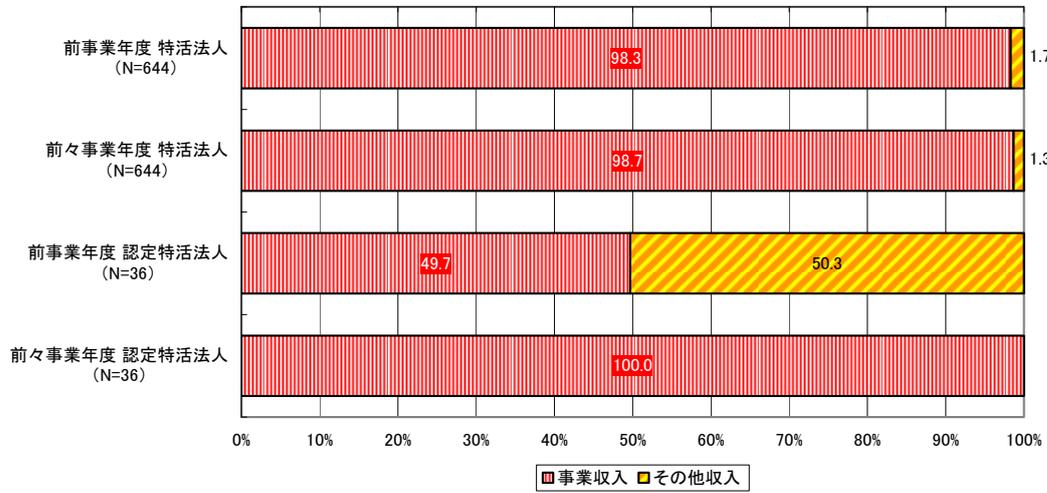
支出	認定特活法人	前事業年度 (N=46)					前々事業年度 (N=46)				
		平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円	平均値 円	比率 %	中央値 円	最大値 円	最小値 円
事業費		116,993	33.2%	0	2,725,000	0	29,607	91.8%	0	838,513	0
管理費		25,061	7.1%	0	817,976	0	2,631	8.2%	0	121,020	0
その他支出		210,631	59.7%	0	8,070,000	0	0	0.0%	0	0	0
総支出		352,685	100.0%	0	8,104,837	0	32,238	100.0%	0	838,513	0

②収入・支出構成の変化について

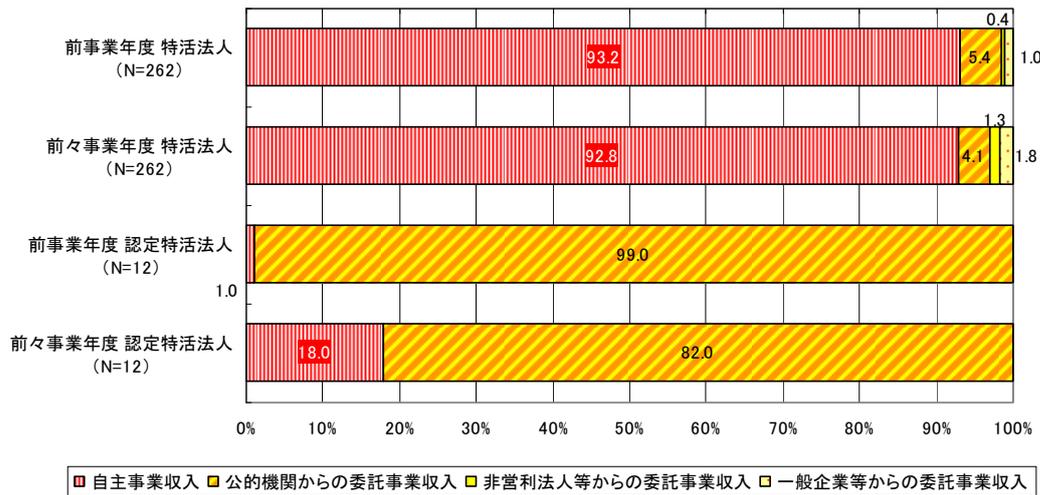
- 前事業年度と前々事業年度の2カ年とも回答があった法人を抽出して同一標本内での収入構成の変化を見ると、特定非営利活動法人では「事業収入」が前々事業年度 98.7%から前事業年度 98.3%と 0.4 ポイント減少、認定特定非営利活動法人では「事業収入」が前々事業年度 100.0%から前事業年度 49.7%と 50.3 ポイント減少し、その分を「その他収入」が占めている。その理由としては1法人が雑収入として 800 万円程度計上していることが影響している。【図表 2-3-2-36】
 - 事業収入の内訳を見ると、特定非営利活動法人では「自主事業収入」が前々事業年度 92.8%から前事業年度 93.2%と 0.4 ポイント増加している。認定特定非営利活動法人では「公的機関からの委託事業収入」が前々事業年度 82.0%から前事業年度 99.0%と 17.0 ポイント増加している。
- 前事業年度と前々事業年度の2カ年とも回答があった法人を抽出して同一標本内での収入構成の変化を見ると、特定非営利活動法人では「事業費」が前々事業年度 66.6%から前事業年度 63.6%と 3.0 ポイント減少し、「管理費」が前々事業年度 29.6%から前事業年度 32.6%と 3.0 ポイント増加している。認定特定非営利活動法人では「その他支出」が前々事業年度 0%から前事業年度 70.5%と増加しているが、前述のとおり、国際協力関係の法人が義捐金等を支払った影響によるものである。【図表 2-3-2-37】
- 「事業収入」に関しては、特定非営利活動法人、認定特定非営利活動法人ともに「0円」との回答が9割程度占める。「自主事業収入」並びに各種「委託事業」についても同様の結果であり、少数の法人のみが収入を計上している。【図表 2-3-2-39】【図表 2-3-2-40】【図表 2-3-2-41】【図表 2-3-2-42】【図表 2-3-2-43】

図表 2-3-2-36 その他の事業における収入構成の内訳

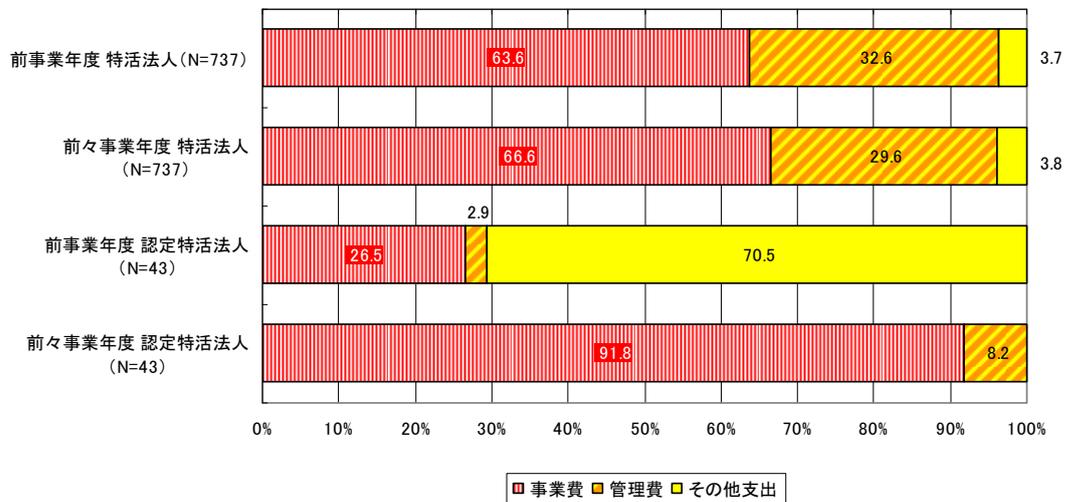
収入全体



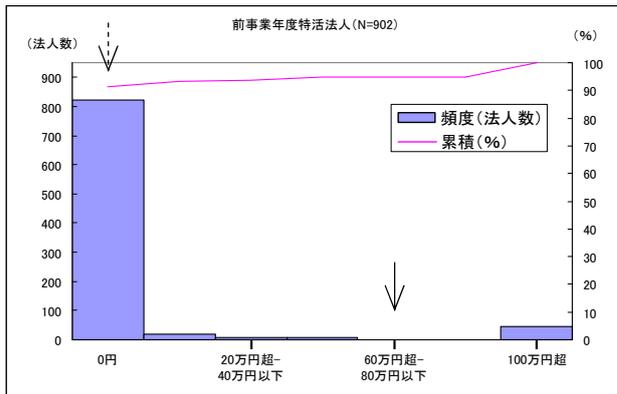
事業収入の内訳



図表 2-3-2-37 その他の事業における支出構成の内訳

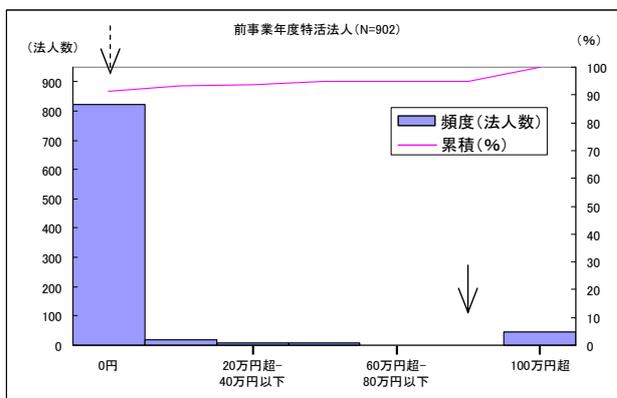


図表 2-3-2-38 総収入の分布



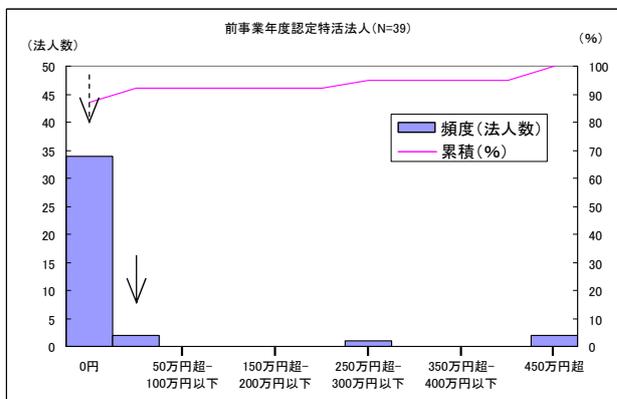
↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度特活法人 (N=902)	
平均 (円)	770,350
中央値 (円)	0
最小 (円)	0
最大 (円)	200,480,647
合計 (円)	694,855,527
標本数 (法人数)	902



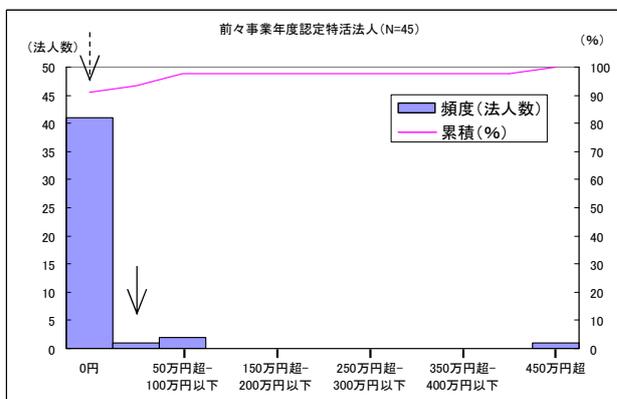
↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度特活法人 (N=729)	
平均 (円)	898,729
中央値 (円)	0
最小 (円)	0
最大 (円)	152,252,000
合計 (円)	655,173,168
標本数 (法人数)	729



↓ 平均値 ↓ 中央値

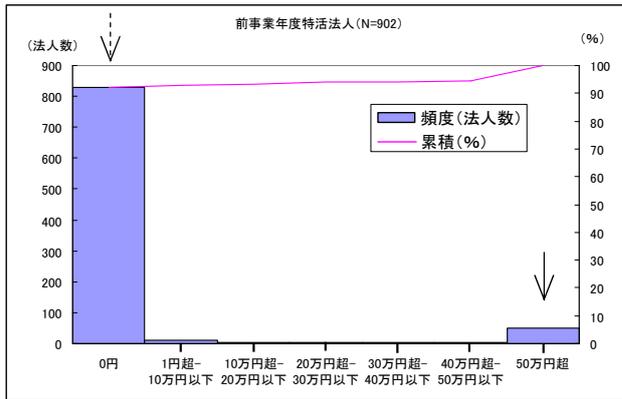
前事業年度認定特活法人 (N=39)	
平均 (円)	413,277
中央値 (円)	0
最小 (円)	0
最大 (円)	8,104,837
合計 (円)	16,117,795
標本数 (法人数)	39



↓ 平均値 ↓ 中央値

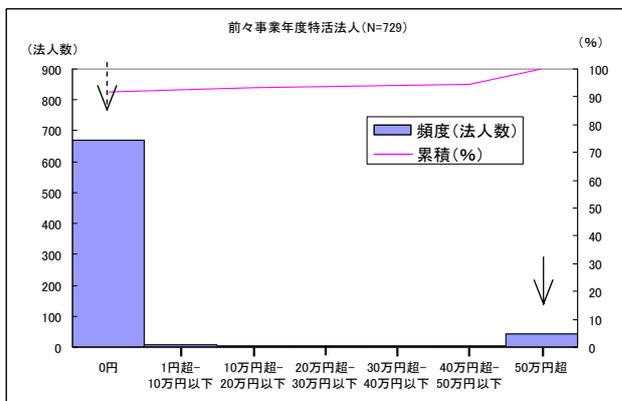
前々事業年度認定特活法人 (N=45)	
平均 (円)	135,517
中央値 (円)	0
最小 (円)	0
最大 (円)	4,582,413
合計 (円)	6,098,254
標本数 (法人数)	45

図表 2-3-2-39 事業収入の分布



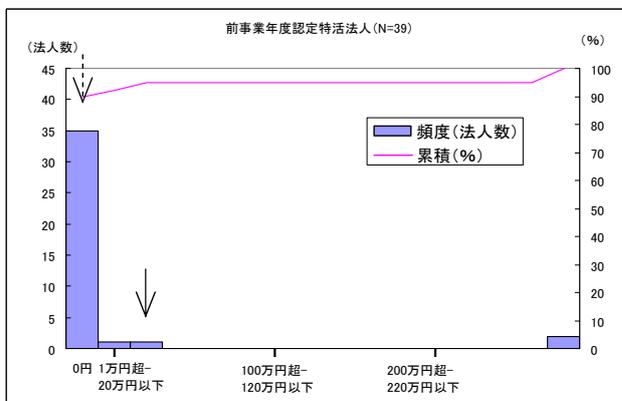
↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度特活法人 (N=902)	
平均(円)	751,523
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	200,480,647
合計(円)	677,873,957
標本数(法人数)	902



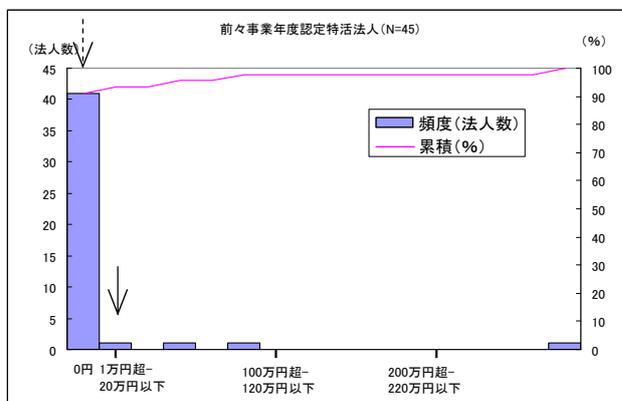
↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度特活法人 (N=729)	
平均(円)	884,342
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	152,252,000
合計(円)	644,685,108
標本数(法人数)	729



↓ 平均値 ↓ 中央値

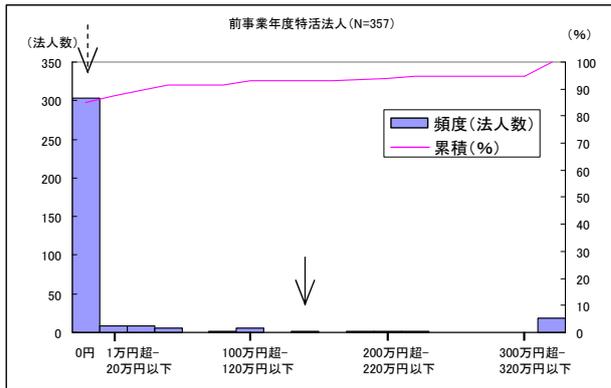
前事業年度認定特活法人 (N=39)	
平均(円)	205,423
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	4,782,600
合計(円)	8,011,485
標本数(法人数)	39



↓ 平均値 ↓ 中央値

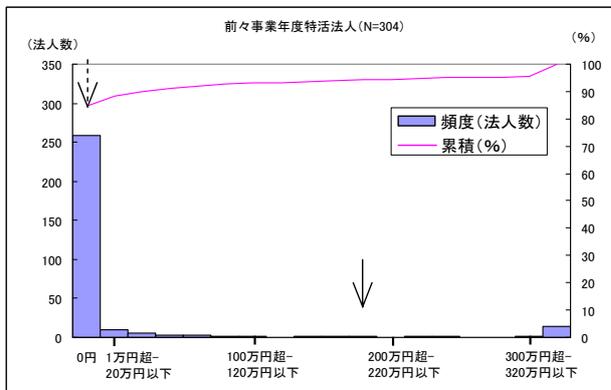
前々事業年度認定特活法人 (N=45)	
平均(円)	135,506
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	4,581,910
合計(円)	6,097,751
標本数(法人数)	45

図表 2-3-2-40 自主事業収入の分布



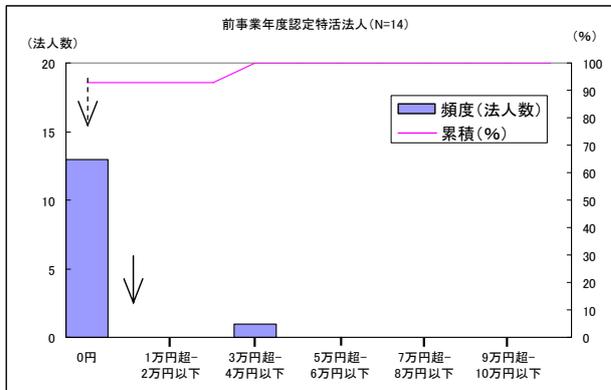
↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度特活法人 (N=357)	
平均 (円)	1,516,162
中央値 (円)	0
最小 (円)	0
最大 (円)	200,480,647
合計 (円)	541,269,924
標本数 (法人数)	357



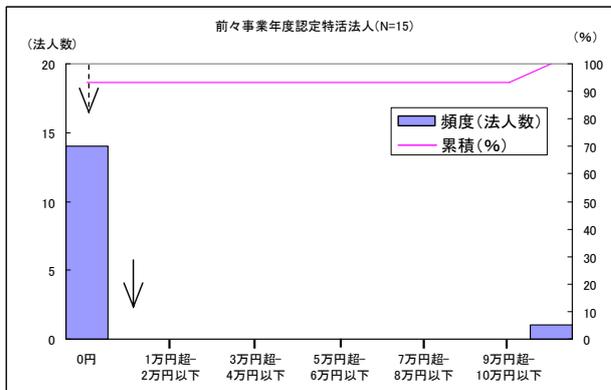
↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度特活法人 (N=304)	
平均 (円)	1,846,184
中央値 (円)	0
最小 (円)	0
最大 (円)	152,252,000
合計 (円)	561,240,033
標本数 (法人数)	304



↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度認定特活法人 (N=14)	
平均 (円)	2,182
中央値 (円)	0
最小 (円)	0
最大 (円)	30,548
合計 (円)	30,548
標本数 (法人数)	14

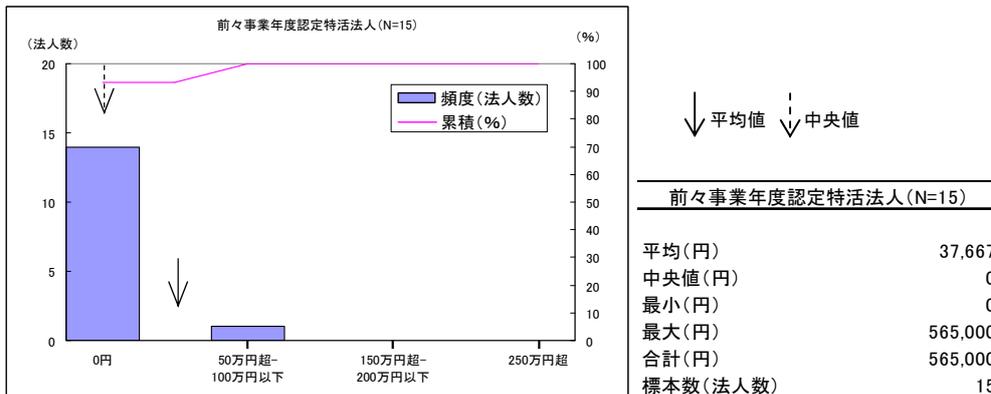
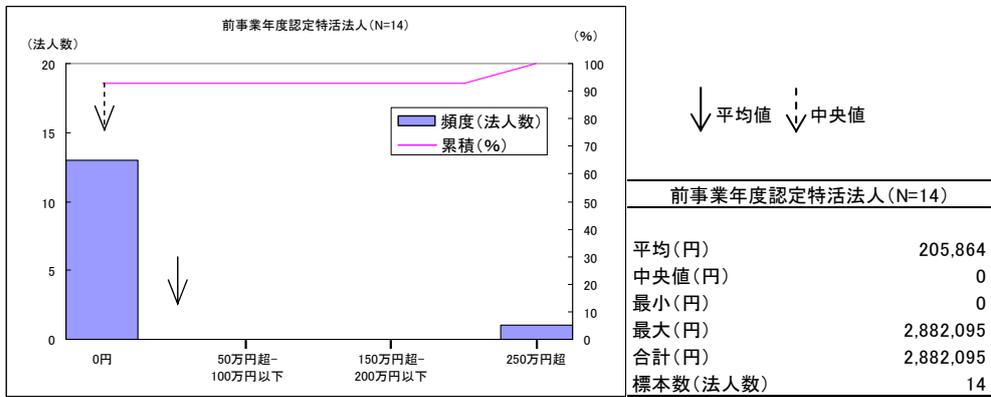
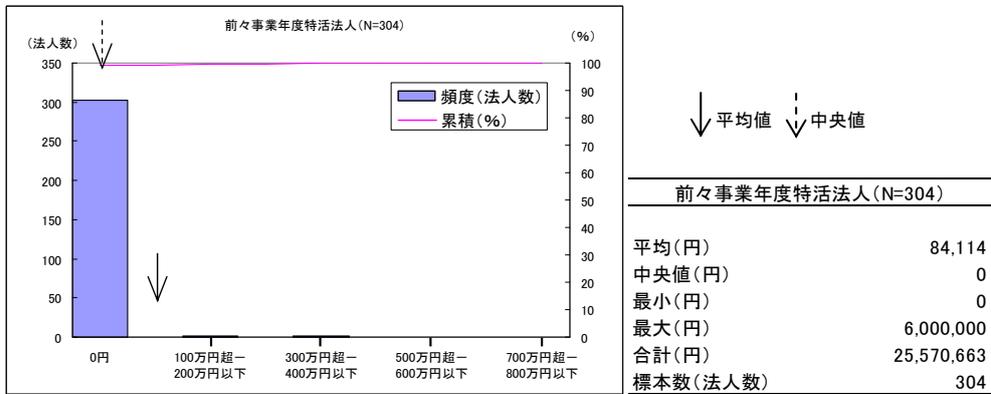
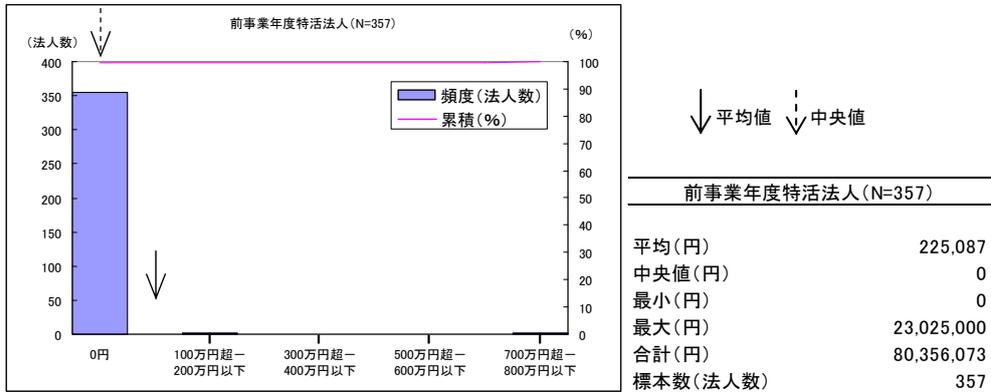


↓ 平均値 ↓ 中央値

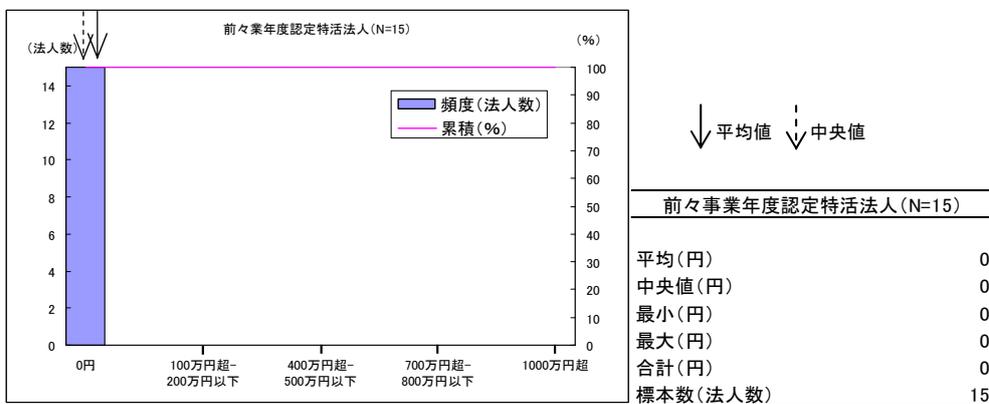
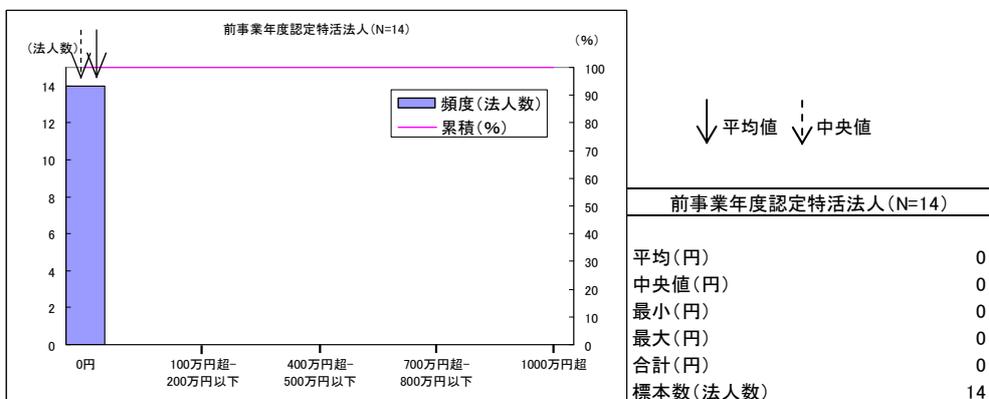
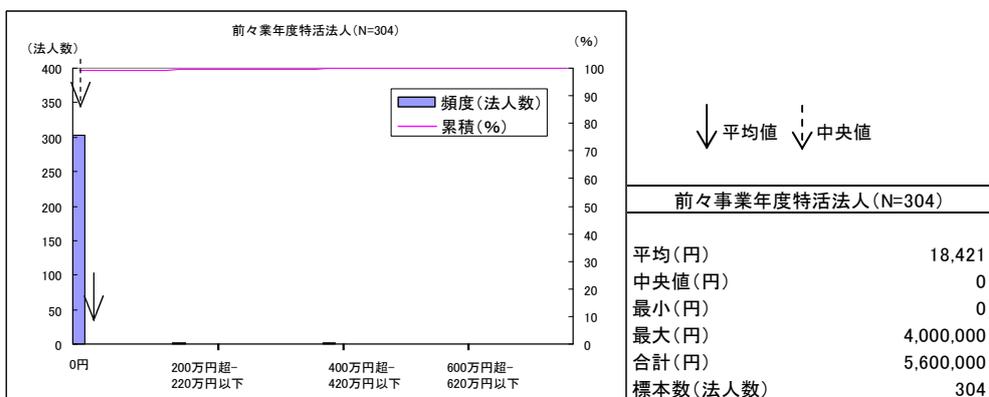
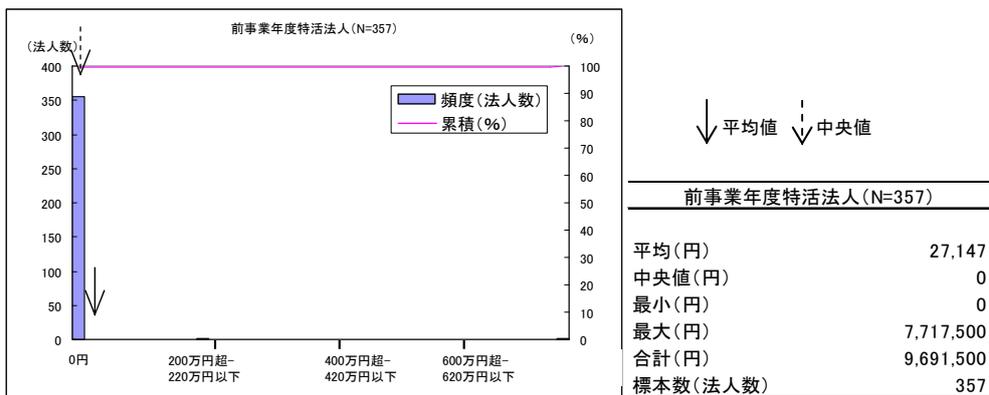
前々事業年度認定特活法人 (N=15)	
平均 (円)	8,264
中央値 (円)	0
最小 (円)	0
最大 (円)	123,955
合計 (円)	123,955
標本数 (法人数)	15

図表 2-3-2-41

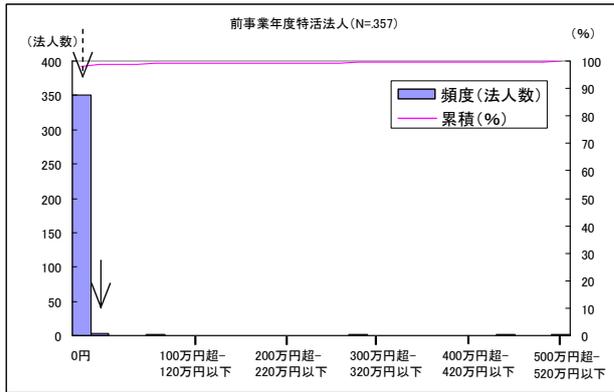
国・地方公共団体、国際機関・独立行政法人等公的機関からの委託事業収入の分布



図表 2-3-2-42 非営利法人等からの委託事業収入の分布

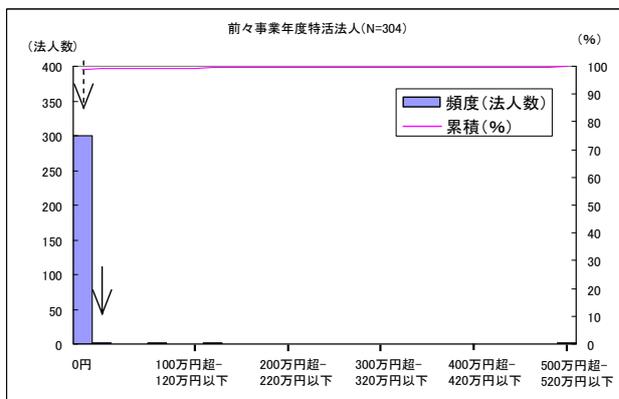


図表 2-3-2-43 一般企業等からの委託事業収入の分布



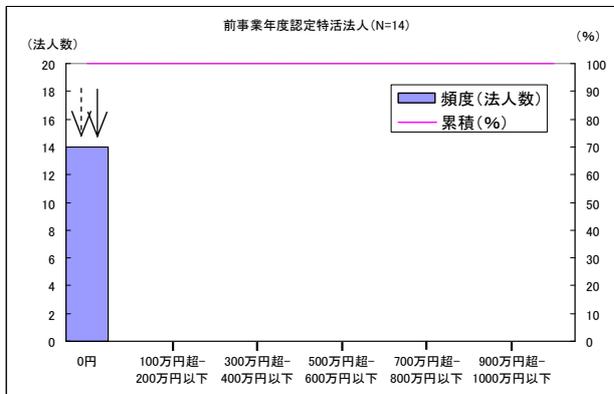
↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度特活法人(N=357)	
平均(円)	37,494
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	5,100,000
合計(円)	13,385,244
標本数(法人数)	357



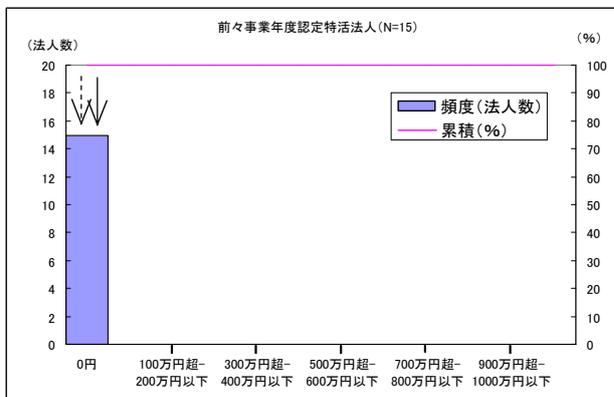
↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度特活法人(N=304)	
平均(円)	29,289
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	6,853,823
合計(円)	8,903,788
標本数(法人数)	304



↓ 平均値 ↓ 中央値

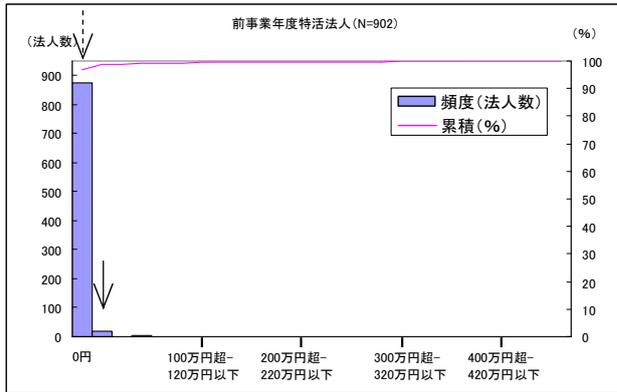
前事業年度認定特活法人(N=14)	
平均(円)	0
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	0
合計(円)	0
標本数(法人数)	14



↓ 平均値 ↓ 中央値

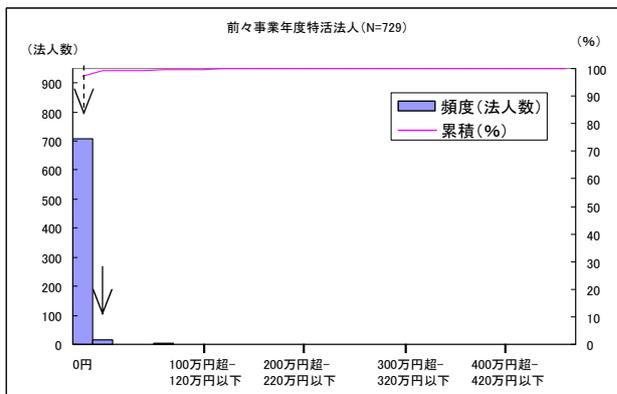
前々事業年度認定特活法人(N=15)	
平均(円)	0
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	0
合計(円)	0
標本数(法人数)	15

図表 2-3-2-44 その他収入の分布



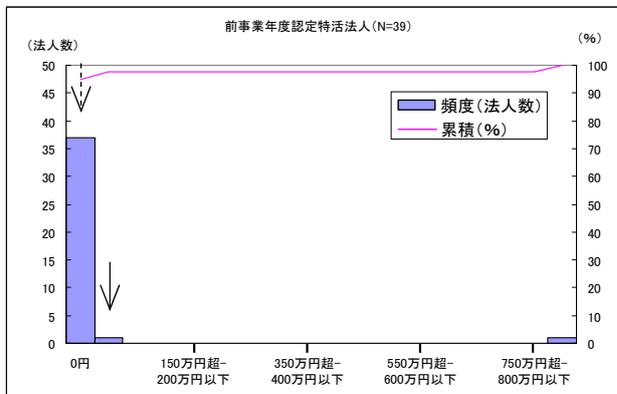
↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度特活法人(N=902)	
平均(円)	18,827
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	4,618,614
合計(円)	16,981,570
標本数(法人数)	902



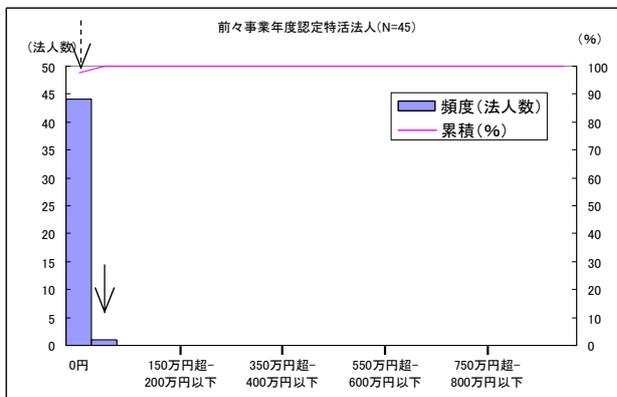
↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度特活法人(N=729)	
平均(円)	14,387
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	4,832,792
合計(円)	10,488,060
標本数(法人数)	729



↓ 平均値 ↓ 中央値

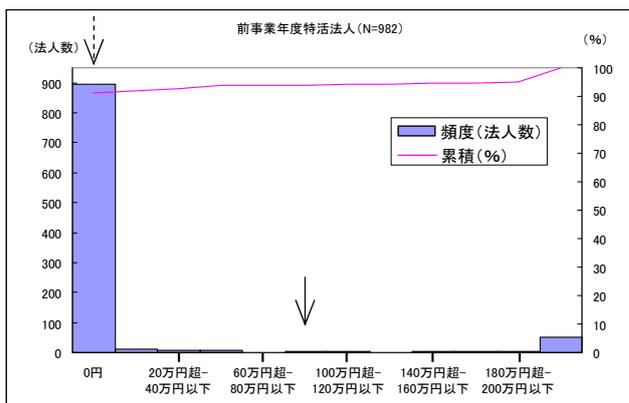
前事業年度認定特活法人(N=39)	
平均(円)	207,854
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	8,104,837
合計(円)	8,106,310
標本数(法人数)	39



↓ 平均値 ↓ 中央値

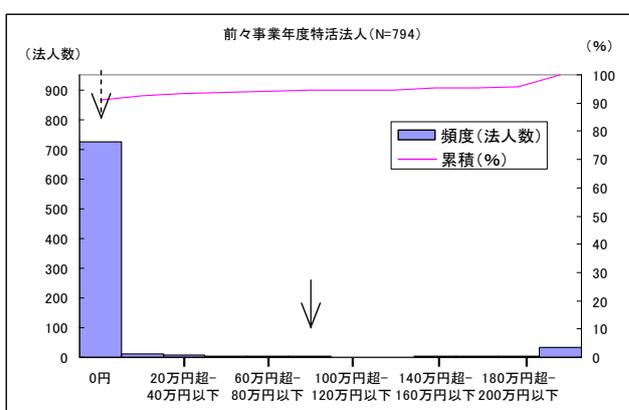
前々事業年度認定特活法人(N=45)	
平均(円)	11
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	503
合計(円)	503
標本数(法人数)	45

図表 2-3-2-45 総支出の分布



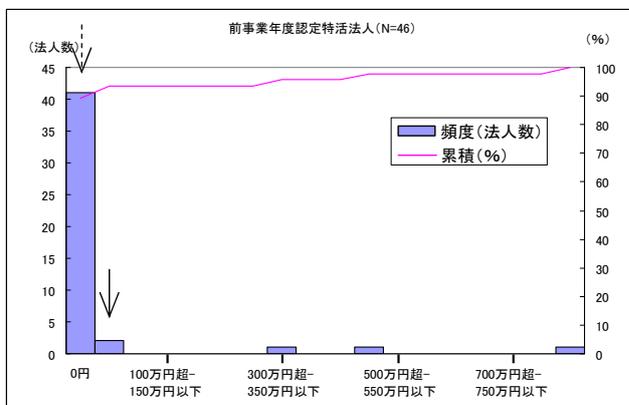
↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度特活法人 (N=982)	
平均 (円)	979,929
中央値 (円)	0
最小 (円)	0
最大 (円)	142,543,000
合計 (円)	962,290,475
標本数 (法人数)	982



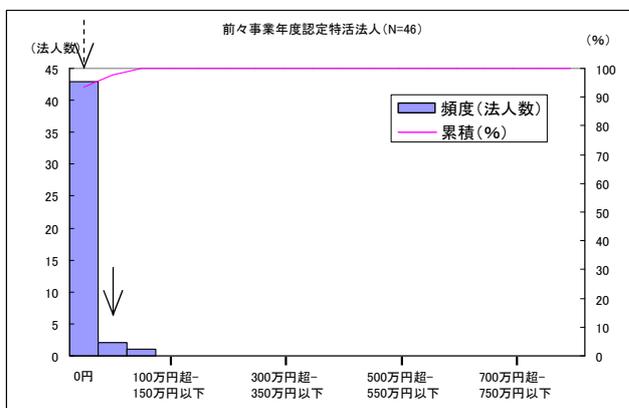
↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度特活法人 (N=794)	
平均 (円)	832,768
中央値 (円)	0
最小 (円)	0
最大 (円)	146,202,000
合計 (円)	661,217,636
標本数 (法人数)	794



↓ 平均値 ↓ 中央値

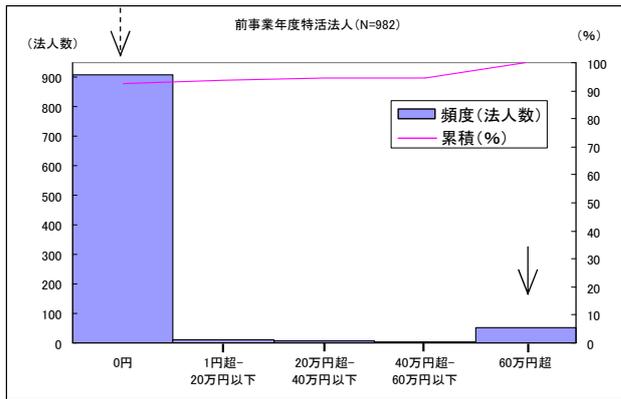
前事業年度認定特活法人 (N=46)	
平均 (円)	352,685
中央値 (円)	0
最小 (円)	0
最大 (円)	8,104,837
合計 (円)	16,223,524
標本数 (法人数)	46



↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度認定特活法人 (N=46)	
平均 (円)	32,238
中央値 (円)	0
最小 (円)	0
最大 (円)	838,513
合計 (円)	1,482,960
標本数 (法人数)	46

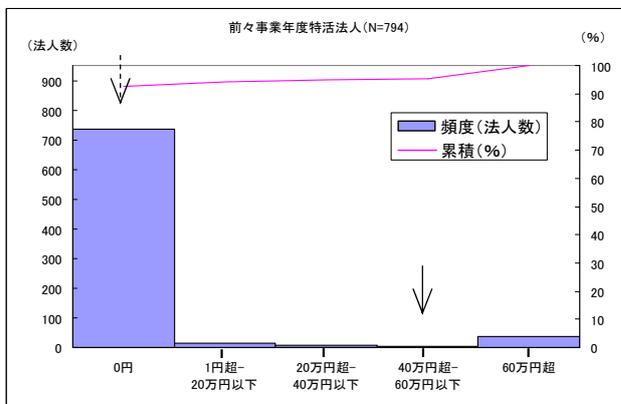
図表 2-3-2-46 事業費の分布



↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度特活法人 (N=982)

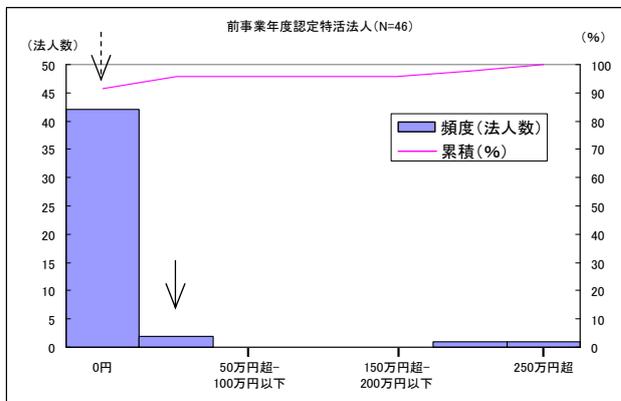
平均(円)	609,669
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	140,743,000
合計(円)	598,694,570
標本数(法人数)	982



↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度特活法人 (N=794)

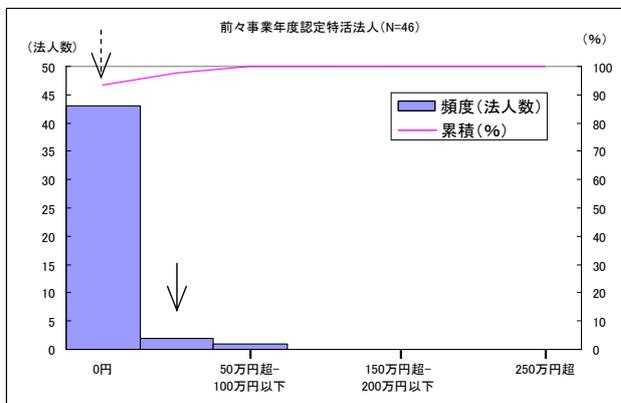
平均(円)	560,902
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	144,402,000
合計(円)	445,356,222
標本数(法人数)	794



↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度認定特活法人 (N=46)

平均(円)	116,993
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	2,725,000
合計(円)	5,381,676
標本数(法人数)	46

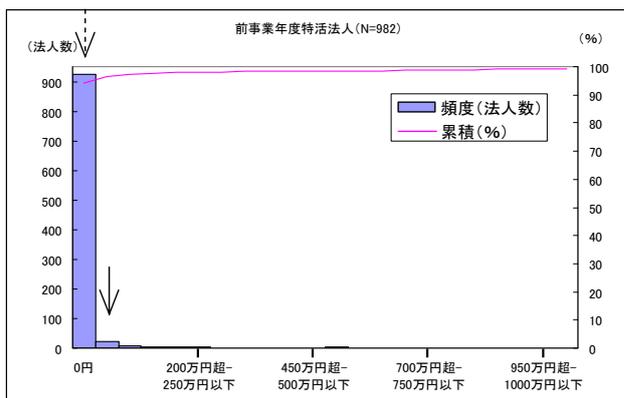


↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度認定特活法人 (N=46)

平均(円)	29,607
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	838,513
合計(円)	1,361,940
標本数(法人数)	46

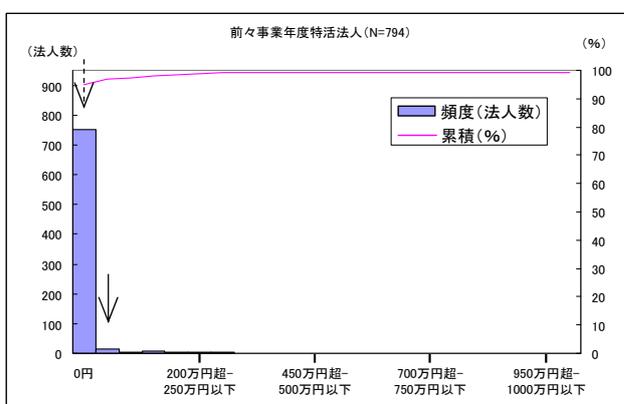
図表 2-3-2-47 管理費の分布



↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度特活法人(N=982)

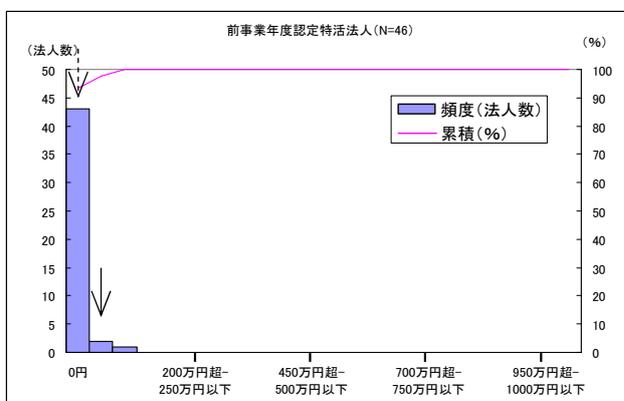
平均(円)	334,659
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	61,758,271
合計(円)	328,635,424
標本数(法人数)	982



↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度特活法人(N=794)

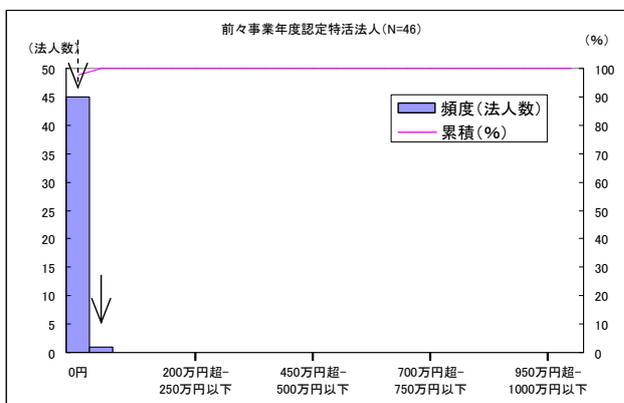
平均(円)	241,031
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	56,928,517
合計(円)	191,378,819
標本数(法人数)	794



↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度認定特活法人(N=46)

平均(円)	25,061
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	817,976
合計(円)	1,152,813
標本数(法人数)	46

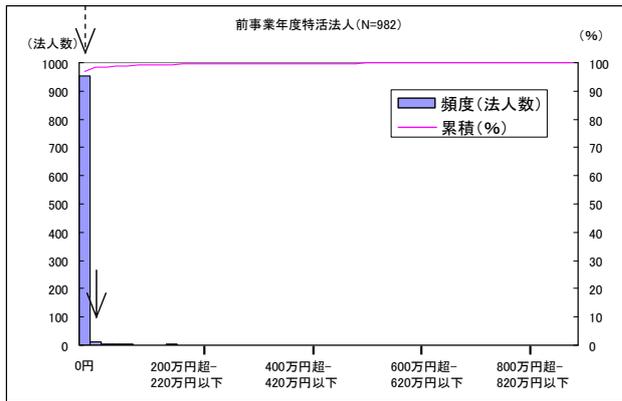


↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度認定特活法人(N=46)

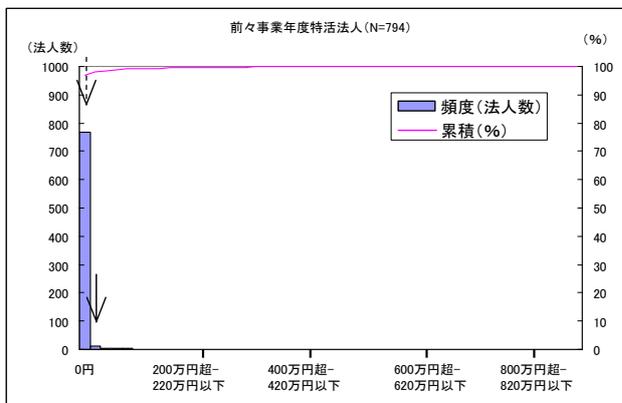
平均(円)	25,061
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	817,976
合計(円)	1,152,813
標本数(法人数)	46

図表 2-3-2-48 その他支出の分布



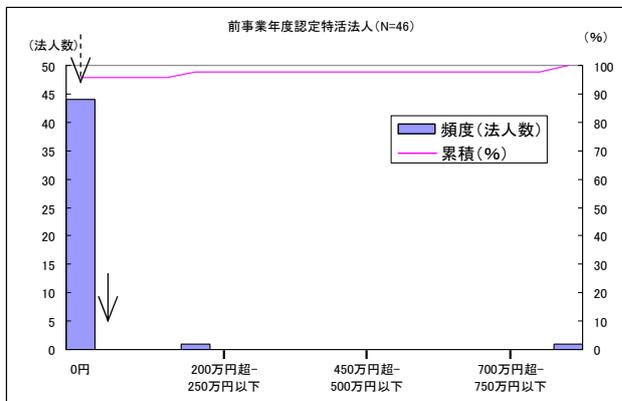
↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度特活法人 (N=982)	
平均(円)	35,601
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	8,954,000
合計(円)	34,960,481
標本数(法人数)	982



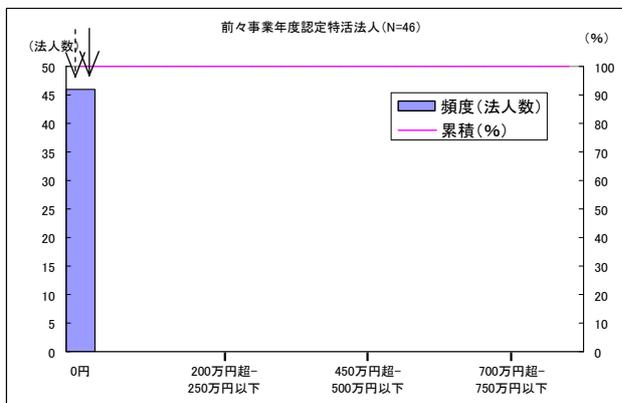
↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度特活法人 (N=794)	
平均(円)	30,835
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	8,954,000
合計(円)	24,482,595
標本数(法人数)	794



↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度認定特活法人 (N=46)	
平均(円)	210,631
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	8,070,000
合計(円)	9,689,035
標本数(法人数)	46



↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度認定特活法人 (N=46)	
平均(円)	0
中央値(円)	0
最小(円)	0
最大(円)	0
合計(円)	0
標本数(法人数)	46

(5) 正味財産【問2-3】

特定非営利活動法人は現預金が資産の大部分を占めることが多いため、本調査ではキャッシュ残高の代替として正味財産（純資産）を用いた。

①正味財産

- 特定非営利活動法人における前事業年度の正味財産の平均値は 711 万円であり、認定特定非営利活動法人では 8,061 万円となっている。ただし、中央値で見ると、特定非営利活動法人では前事業年度で 58 万円（前々事業年度：56 万円）であり、認定特定非営利活動法人では前事業年度で 992 万円（前々事業年度：860 万円）となっている。【図表 2-3-2-49】
- 正味財産を金額階層別に見ると、特定非営利活動法人では正味財産がマイナスとなった法人、すなわち債務超過の法人は 12.3%、認定特定非営利活動法人では 6.1%にとどまっている。認定特定非営利活動法人の方が、相対的に内部留保が厚いといえる。【同上】
- 当期正味財産増減額を見ると、特定非営利活動法人では前事業年度の正味財産増減額の平均額は 79 万円であり、認定特定非営利活動法人ではマイナス 1,161 万円となっている。認定特定非営利活動においてマイナスが大きいのは、国際協力分野のマイナス 7 億円を計上した 1 団体の影響が大きい。中央値を見ると、特定非営利活動法人の前事業年度では 2 万 8 千円（前々事業年度：13 万円）であり、認定特定非営利活動法人は 40 万円（前々事業年度：2 万 4 千円）となった。単年度損益は、ほぼ均衡した団体が多いことが窺われる。特定非営利活動法人では前事業年度の正味財産増減額がマイナスとなった法人、すなわち内部留保を取り崩した法人が 32.8%を占めた。認定特定非営利活動法人も 42.6%がマイナスとなっている。【図表 2-3-2-50】

図表 2-3-2-49 正味財産
 平均値・中央値・最大値・最小値

正味財産	前事業年度(N=982)				前々事業年度(N=826)			
	平均値 円	中央値 円	最大値 円	最小値 円	平均値 円	中央値 円	最大値 円	最小値 円
特活法人	7,105,665	583,651	592,773,793	-152,211,368	7,269,111	564,512	560,118,869	-38,955,152

正味財産	前事業年度(N=49)				前々事業年度(N=49)			
	平均値 円	中央値 円	最大値 円	最小値 円	平均値 円	中央値 円	最大値 円	最小値 円
認定特活法人	80,608,878	9,918,865	1,366,966,223	-985,027	87,536,800	8,590,642	2,101,054,973	-624,199

金額階層別比率

特活法人 正味財産	前事業年度(N=982)		前々事業年度(N=826)	
	法人数	比率(%)	法人数	比率(%)
▲1円以下	121	12.3	102	12.3
0円	99	10.1	74	9.0
1円以上-100万円以下	349	35.5	310	37.5
100万円超-500万円以下	195	19.9	161	19.5
500万円超-1000万円以下	85	8.7	65	7.9
1000万円超	133	13.5	114	13.8
総計	982	100.0	826	100.0

認定特活法人 正味財産	前事業年度(N=49)		前々事業年度(N=49)	
	法人数	比率(%)	法人数	比率(%)
▲1円以下	3	6.1	1	2.0
0円	-	-	-	-
1円以上-100万円以下	6	12.2	5	10.2
100万円超-500万円以下	8	16.3	9	18.4
500万円超-1000万円以下	8	16.3	10	20.4
1000万円超	24	49.0	24	49.0
総計	49	100.0	49	100.0

図表 2-3-2-50 当期正味財産増減額
 平均値・中央値・最大値・最小値

正味財産増減額	前事業年度(N=936)				前々事業年度(N=548)			
	平均値 円	中央値 円	最大値 円	最小値 円	平均値 円	中央値 円	最大値 円	最小値 円
特活法人	789,779	28,197	116,972,442	-137,999,210	1,565,780	132,101	174,940,535	-25,075,124

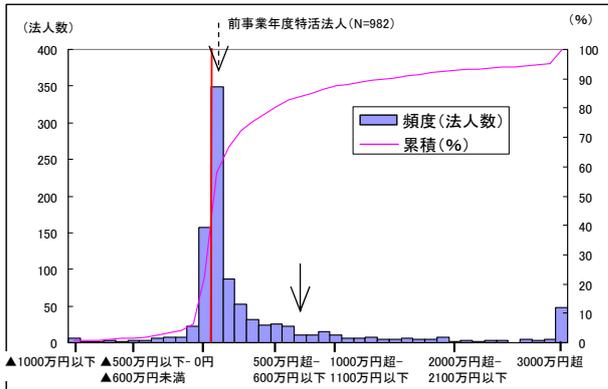
正味財産増減額	前事業年度(N=47)				前々事業年度(N=37)			
	平均値 円	中央値 円	最大値 円	最小値 円	平均値 円	中央値 円	最大値 円	最小値 円
認定特活法人	-11,613,898	395,844	53,589,214	-545,853,188	-11,682,457	24,384	57,862,902	-487,744,924

金額階層別比率

特活法人 正味財産増減額	前事業年度(N=936)		前々事業年度(N=548)	
	法人数	比率(%)	法人数	比率(%)
▲1円以下	307	32.8	142	25.9
0円	97	10.4	40	7.3
1円以上-100万円以下	337	36.0	229	41.8
100万円超-500万円以下	141	15.1	94	17.2
500万円超-1000万円以下	29	3.1	24	4.4
1000万円超	25	2.7	19	3.5
総計	936	100.0	548	100.0

認定特活法人 正味財産増減額	前事業年度(N=47)		前々事業年度(N=37)	
	法人数	比率(%)	法人数	比率(%)
▲1円以下	20	42.6	17	45.9
0円	-	-	-	-
1円以上-100万円以下	9	19.1	8	21.6
100万円超-500万円以下	7	14.9	7	18.9
500万円超-1000万円以下	3	6.4	2	5.4
1000万円超	8	17.0	3	8.1
総計	47	100.0	37	100.0

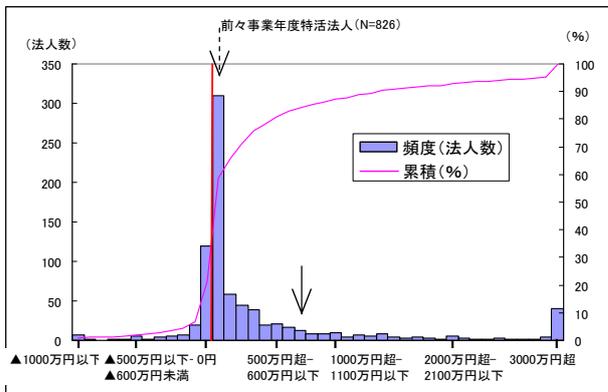
図表 2-3-2-51 正味財産の分布



↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度特活法人 (N=982)

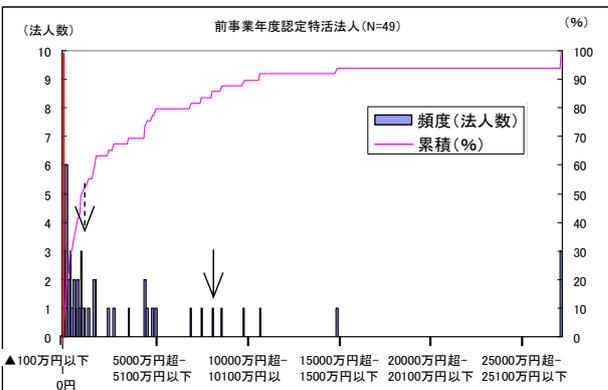
平均(円)	7,105,665
中央値(円)	583,651
最小(円)	-152,211,368
最大(円)	592,773,793
合計(円)	6,977,762,883
標本数(法人数)	982



↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度特活法人 (N=826)

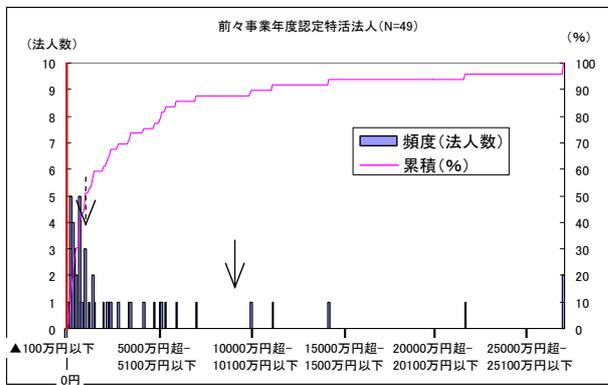
平均(円)	7,269,111
中央値(円)	564,512
最小(円)	-38,955,152
最大(円)	560,118,869
合計(円)	6,004,285,671
標本数(法人数)	826



↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度認定特活法人 (N=49)

平均(円)	80,608,878
中央値(円)	9,918,865
最小(円)	-985,027
最大(円)	1,366,966,223
合計(円)	3,949,835,041
標本数(法人数)	49

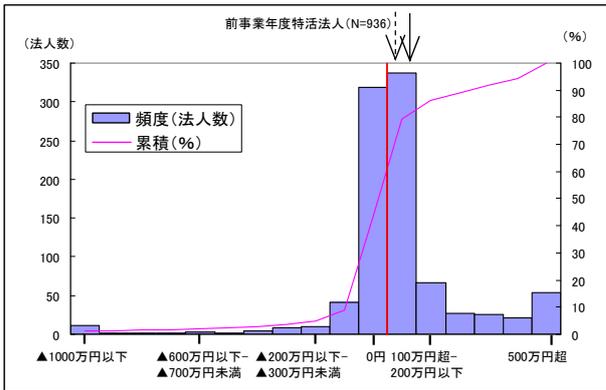


↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度認定特活法人 (N=49)

平均(円)	87,536,800
中央値(円)	8,590,642
最小(円)	-624,199
最大(円)	2,101,054,973
合計(円)	4,289,303,212
標本数(法人数)	49

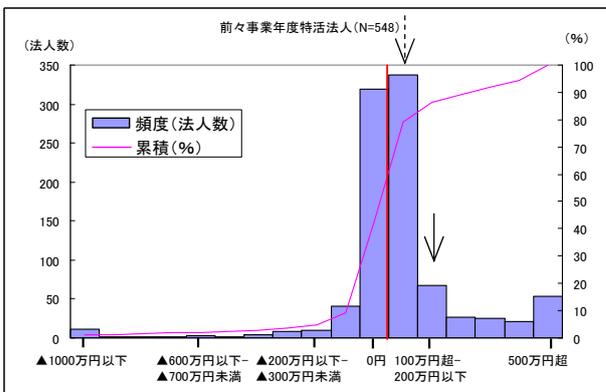
図表 2-3-2-52 当期正味財産増減額の分布



↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度特活法人(N=936)

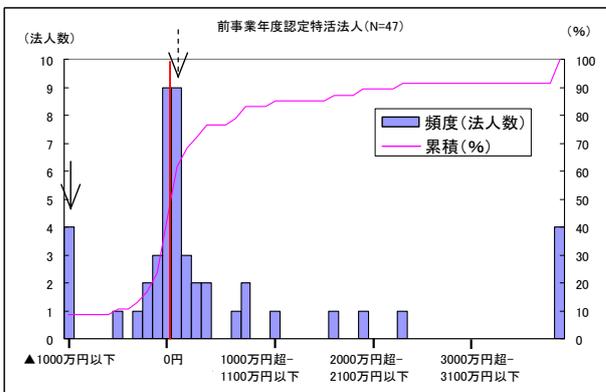
平均(円)	789,779
中央値(円)	28,197
最小(円)	-137,999,210
最大(円)	116,972,442
合計(円)	739,232,753
標本数(法人数)	936



↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度特活法人(N=548)

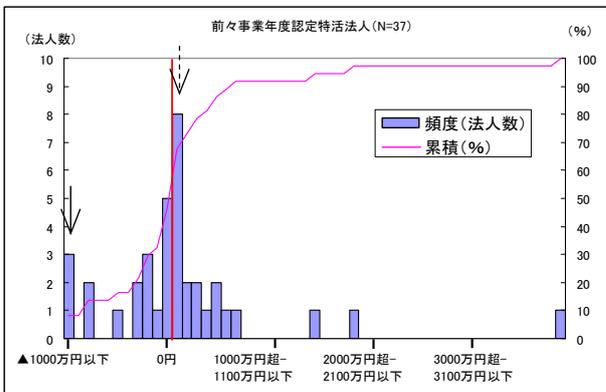
平均(円)	1,565,780
中央値(円)	132,101
最小(円)	-25,075,124
最大(円)	174,940,535
合計(円)	858,047,315
標本数(法人数)	548



↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度認定特活法人(N=47)

平均(円)	-11,613,898
中央値(円)	395,844
最小(円)	-734,088,750
最大(円)	53,589,214
合計(円)	-545,853,189
標本数(法人数)	47



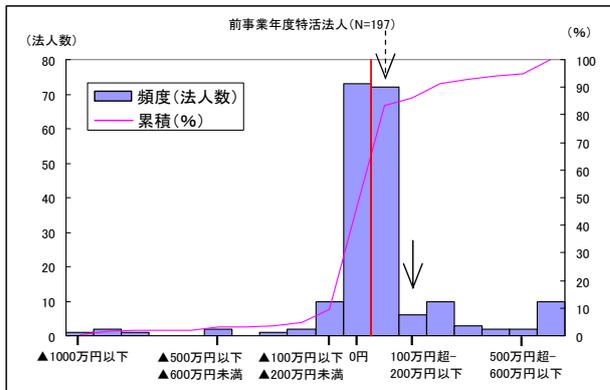
↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度認定特活法人(N=37)

平均(円)	-11,682,457
中央値(円)	24,384
最小(円)	-487,744,924
最大(円)	57,862,902
合計(円)	-432,250,915
標本数(法人数)	37

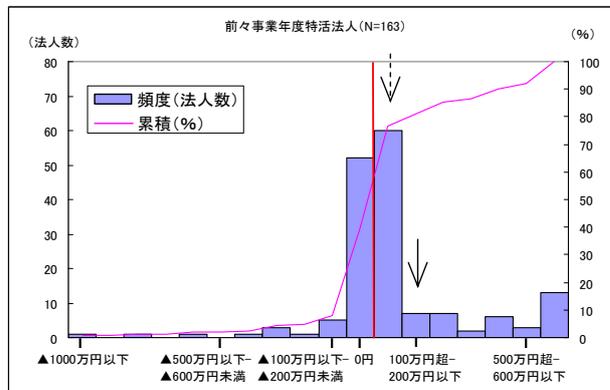
当期収支差額の分布(参考)

※所轄する行政の指導によって、当期正味財産増減額を算出しない団体もあることから、参考として記入を依頼した。



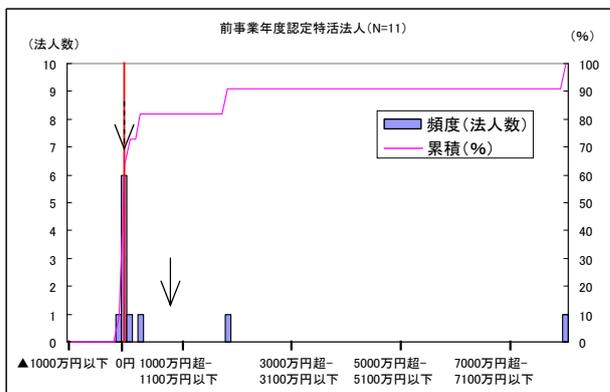
↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度特活法人(N=197)	
平均(円)	1,371,040
中央値(円)	17,457
最小(円)	-12,421,967
最大(円)	104,626,301
合計(円)	270,094,825
標本数(法人数)	197



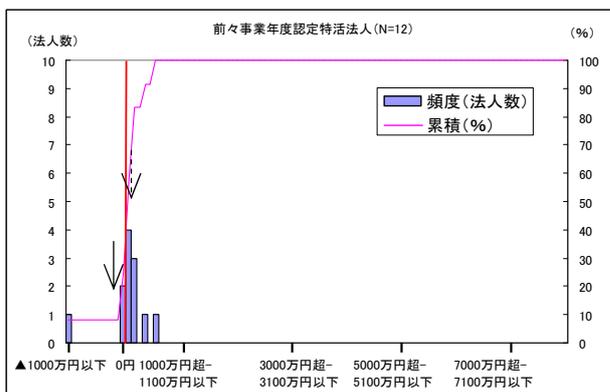
↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度特活法人(N=163)	
平均(円)	1,149,962
中央値(円)	83,690
最小(円)	-21,767,390
最大(円)	43,547,766
合計(円)	187,443,757
標本数(法人数)	163



↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度認定特活法人(N=11)	
平均(円)	8,895,760
中央値(円)	-180,226
最小(円)	-1,778,803
最大(円)	80,401,931
合計(円)	97,853,358
標本数(法人数)	11



↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度認定特活法人(N=12)	
平均(円)	-1,952,993
中央値(円)	748,573
最小(円)	-37,142,351
最大(円)	5,134,974
合計(円)	-23,435,920
標本数(法人数)	12

②正味財産収入比率

● 収入に対する内部留保を示す指標である正味財産収入比率（正味財産/総収入）を見たところ、特定非営利活動法人の平均値は前事業年度で 296.2%（前々事業年度 376.9%）、中央値は 15.5%（同 15.9%）となっている。認定特定非営利活動法人の平均値は 69.9%（前々事業年度 95.9%）、中央値は 54.7%（同 59.9%）となっている。特定非営利活動法人と認定特定非営利活動法人ともに、正味財産収入比率のバラツキが大きく、比率の高い幾つかの法人に引っ張られる形で平均値が上昇している。特定非営利活動法人と認定特定非営利活動法人の中央値を比較すると両者の乖離は大きく、認定特定非営利活動法人の方が内部留保の厚い法人が多いといえる。【図表 2-3-2-53】 【図表 2-3-2-54】

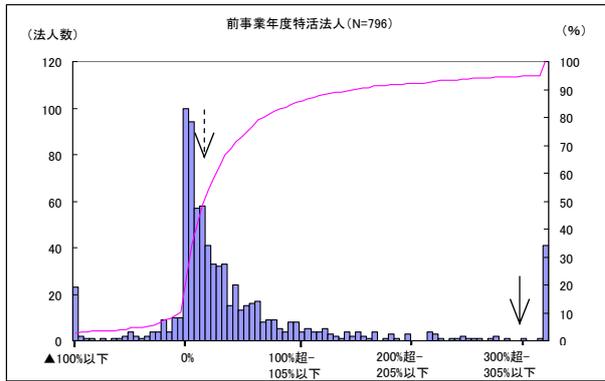
- ▶ 前事業年度においては特定非営利活動法人では「0%」（12.6%）との回答が最も多く、マイナス 100%超から 100%以下までの回答の合計で 85.6%を占める。認定特定非営利活動法人では「1%超－5%以下」（13.2%）との回答が最も多く、マイナス 100%超から 100%以下までの回答の合計で 88.0%を占める。
- ▶ 前々事業年度においては特定非営利活動法人では「1%超－5%以下」（11.7%）との回答が最も多く、マイナス 100%超から 100%以下までの回答の合計で 88.8%を占める。認定特定非営利活動法人では「5%超－10%以下」（13.6%）との回答が最も多く、マイナス 100%超から 100%以下までの回答の合計で 79.5%を占める。

● 内部留保が高すぎる法人は、事業への投資が適切に行われていない可能性がある一方で、適正な内部留保を確保することは法人の持続性の強化につながる。【同上】

図表 2-3-2-53 正味財産収入比率

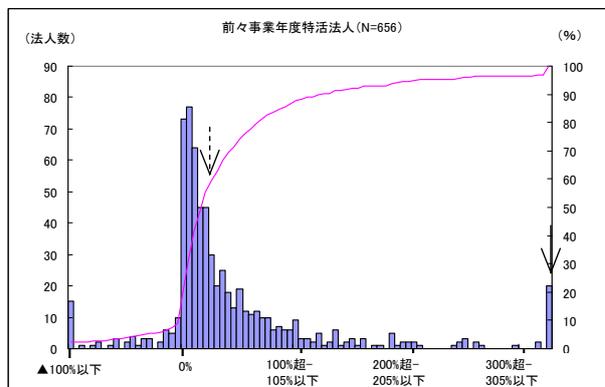
	特活法人					認定特活法人			
	平均値 (%)	中央値 (%)	最大値 (%)	最小値 (%)		平均値 (%)	中央値 (%)	最大値 (%)	最小値 (%)
前事業年度 (N=796)	296.2	15.5	90,816.5	-5,314.6	前事業年度 (N=38)	69.9	54.7	286.3	-27.9
前々事業年度 (N=656)	376.9	15.9	62,595.5	-427.3	前々事業年度 (N=44)	95.9	59.9	971.7	-2.9

図表 2-3-2-54 正味財産収入比率の分布



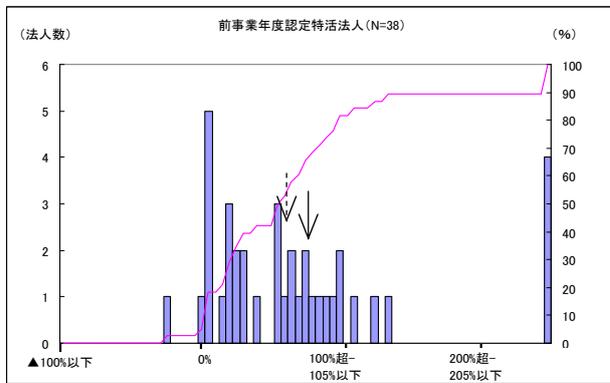
↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度特活法人(N=796)	
平均(円)	296.2
中央値(円)	15.5
最小(円)	-5,314.6
最大(円)	90,816.5
合計(円)	235,789.6
標本数(法人数)	796



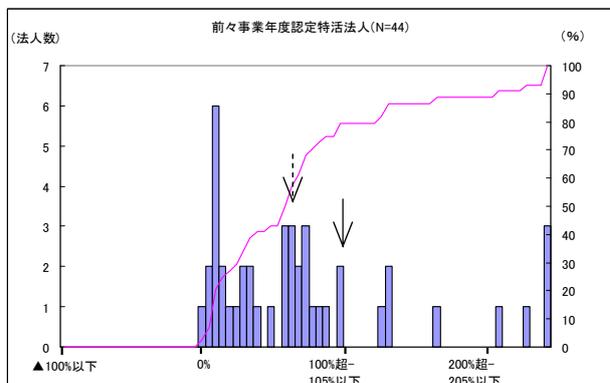
↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度特活法人(N=656)	
平均(%)	376.9
中央値(%)	15.9
最小(%)	-427.3
最大(%)	62,595.5
合計(%)	247,216.0
標本数(法人数)	656



↓ 平均値 ↓ 中央値

前事業年度認定特活法人(N=38)	
平均(%)	69.9
中央値(%)	54.7
最小(%)	-27.9
最大(%)	286.3
合計(%)	2,656.0
標本数(法人数)	38



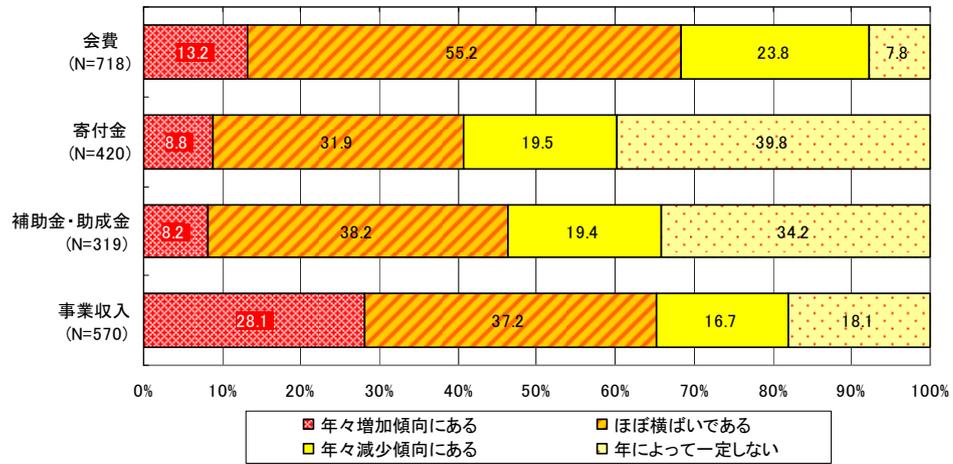
↓ 平均値 ↓ 中央値

前々事業年度認定特活法人(N=44)	
平均(%)	95.9
中央値(%)	59.9
最小(%)	-2.9
最大(%)	971.7
合計(%)	4,217.9
標本数(法人数)	44

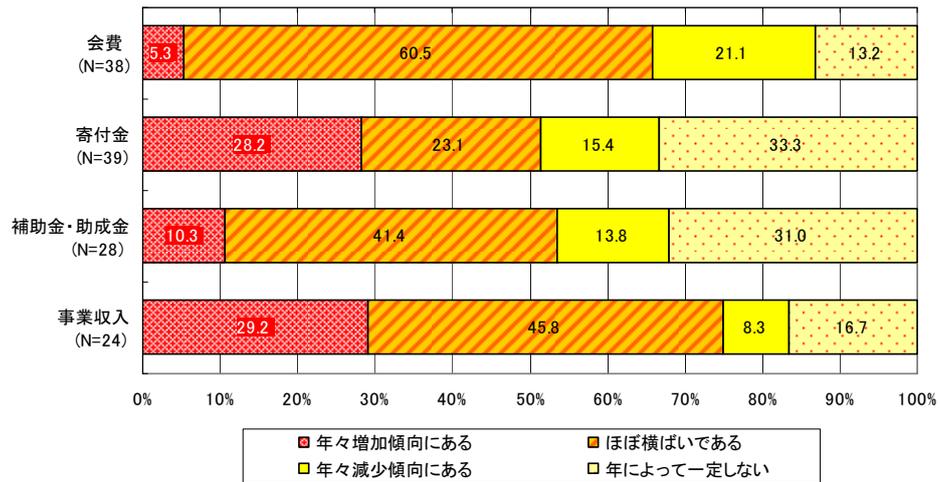
(6) 財源別に見た収入の増減傾向【問3-2】【問4-3】【問6-2】【問7-1】

- 特定非営利活動法人事業の収入源について、増減傾向を尋ねたところ、特定非営利活動法人では、「会費」に関しては「ほぼ横ばいである」と回答する法人が 55.2%と最も多く、認定特定非営利活動法人でも 60.5%と同様の傾向を示している。【図表 2-3-2-55】
- 「寄附金」に関しては特定非営利活動法人では「年によって一定しない」(39.8%)との回答と「年々減少傾向にある」(19.5%)との回答の合計が 59.3%であり、不安定な財源と見做している法人が多いことがわかる。認定特定非営利活動法人でも「年によって一定しない」(33.3%)という回答が最も多いものの、他の財源と比較すると「年々増加傾向にある」(28.2%)との回答も多く、特定非営利活動法人と比較すると不安定ながらも伸びている法人が多い状況にあることがわかる。【同上】
- 「補助金・助成金」に関しては特定非営利活動法人では「年によって一定しない」(34.2%)と「年々減少傾向にある」(19.4%)との回答の合計が 53.6%であり、寄附金同様に不安定な財源として位置づけている法人が多いことがわかる。認定特定非営利活動法人においても「年によって一定しない」(31.0%)と「年々減少傾向にある」(13.8%)との回答の合計が 44.8%と、同様の傾向を示している。【同上】
- 「事業収入」に関しては特定非営利活動法人では「ほぼ横ばいである」(37.2%)との回答が最も多いが、他の財源と比較すると「年々増加傾向にある」(28.1%)との回答割合が高く、比較的積極的に対応している法人が多いことが窺える。認定特定非営利活動法人に関しても「年々増加傾向にある」(29.2%)が他の財源より多く、特定非営利活動法人と同様の傾向を示している。【同上】

図表 2-3-2-55 会費、寄付金、補助金・助成金、事業収入の増減傾向
特活法人(SA)



認定特活法人(SA)

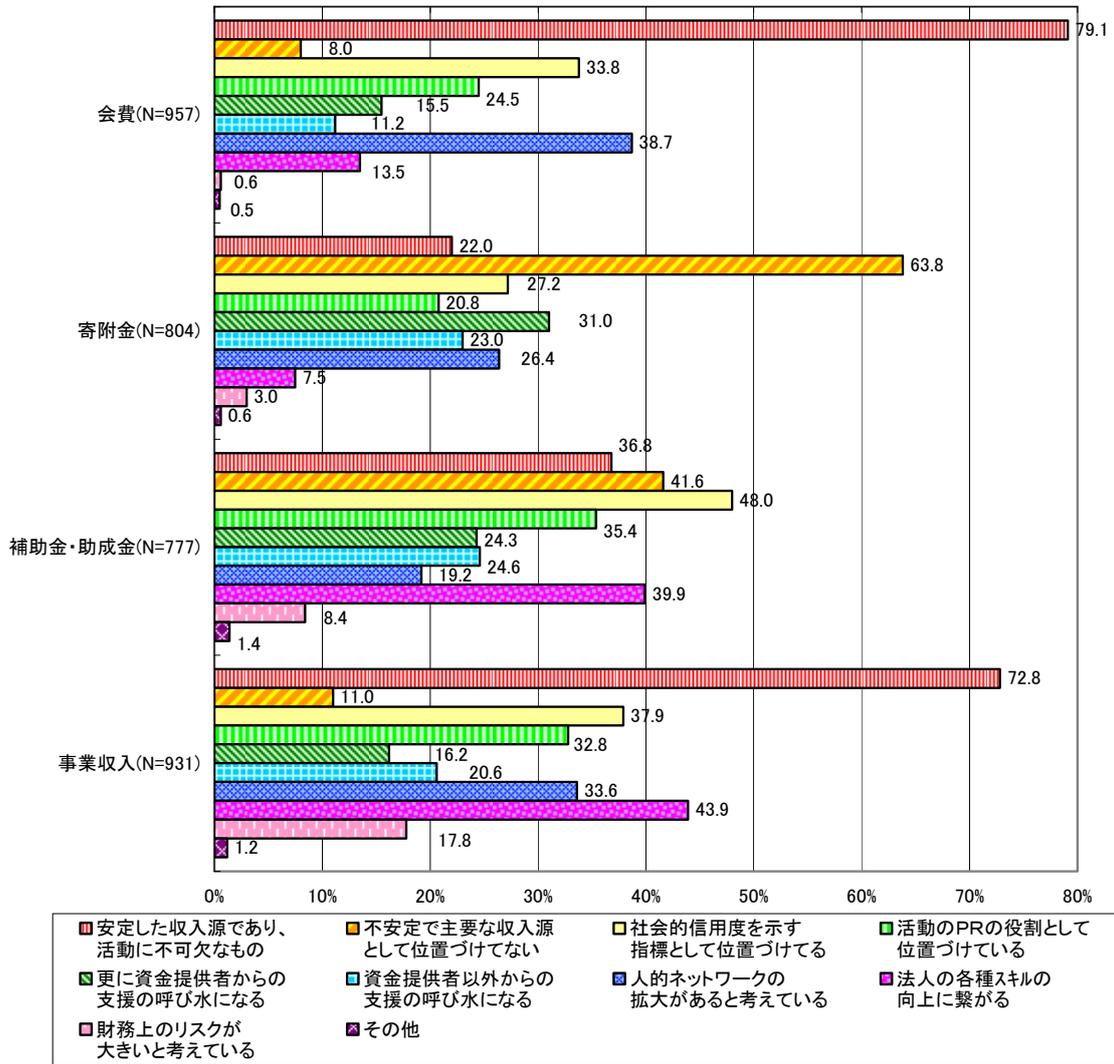


(7) 各財源の位置づけ【問10】

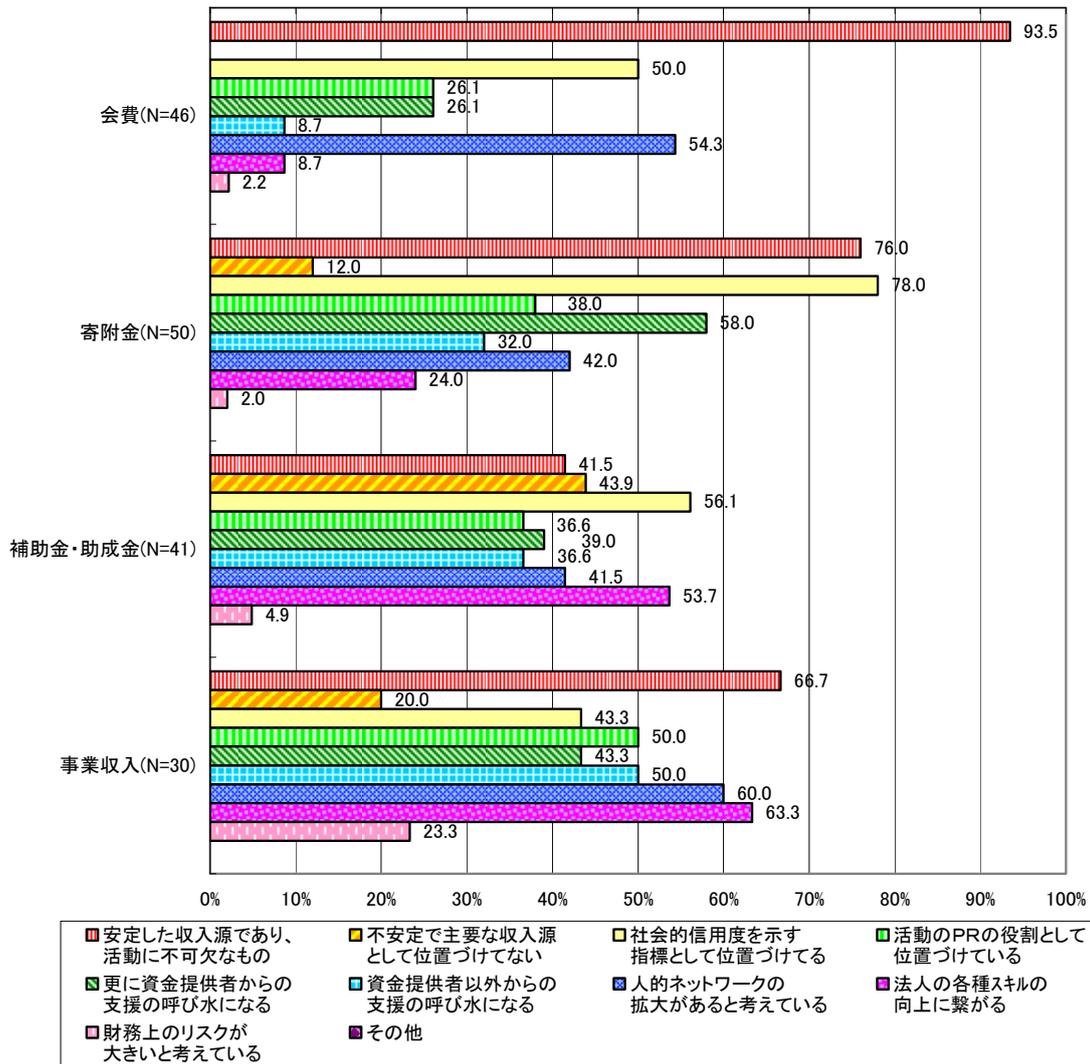
- 各財源の位置づけについて尋ねたところ、特定非営利活動法人では「会費」並びに「事業収入」を「安定した収入源であり活動に不可欠なもの」として位置づけているとの回答（会費：79.1%、事業収入：72.8%）が多い。一方で「寄附金」並びに「補助金・助成金」は「不安定で主要な収入源としては位置づけしていない」との回答（寄附金：63.8%、補助金・助成金：41.6%）が多い結果となった。【図表 2-3-2-56】
- 安定した収入源であるとの回答が多かった「会費」に関しては、次いで「人的ネットワークの拡大があると考えている」（38.7%）や「社会的信用度を示す指標として位置づけている」（33.8%）等の回答も多く、「事業収入」に関しては「法人上の各種スキルの向上に繋がる」（43.9%）「社会的信用度を示す指標として位置づけている」（37.9%）といった回答が多く挙げられており、これらの資金及び資金獲得する過程自体等も法人運営や人材スキル向上のきっかけとして期待されていることが窺える。【同上】
- 不安定な収入源であるとの回答が多かった「寄附金」に関しては「更に資金提供者からの支援の呼び水になる」（31.0%）「社会的信用度を示す指標として位置づけている」（27.2%）といった回答が多く、「補助金・助成金」も「社会的信用度を示す指標として位置づけている」（48.0%）「法人の各種スキル向上に繋がる」（39.9%）といった回答が多く挙げられている。【同上】
- 認定特定非営利活動法人では「会費」「事業収入」のほか特性上「寄附金」についても、「安定した収入源であり活動に不可欠なもの」として位置づけている法人が多い結果となっている（会費：93.5%、事業収入：66.7%。寄附金：76.0%）。ただし、「寄附金」については、「社会的信用度を示す指標として位置づけている」（78.0%）との回答が最も多く、特定非営利活動法人と比較し、獲得の優先度が高い資金源となっていることが窺える。「補助金・助成金」に関しては、不安定な収入源（43.9%）と安定した収入源（41.5%）とする回答がほぼ半数に分かれており、「社会的な信用度を示す指標として位置づけている」という回答が56.1%と最も多い結果となっている。【同上】

図表 2-3-2-56 各財源の位置づけ

特活法人(MA)



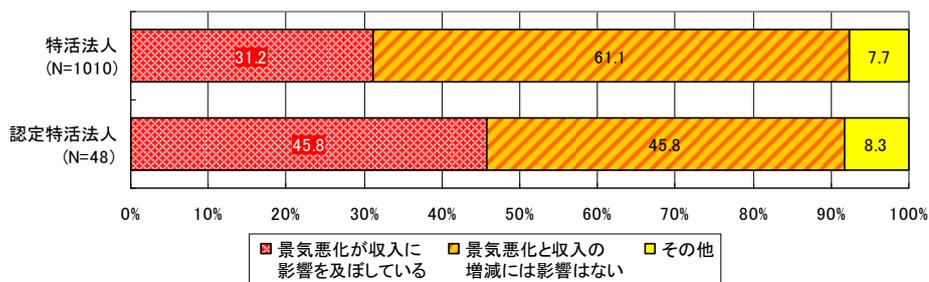
認定特活法人 (MA)



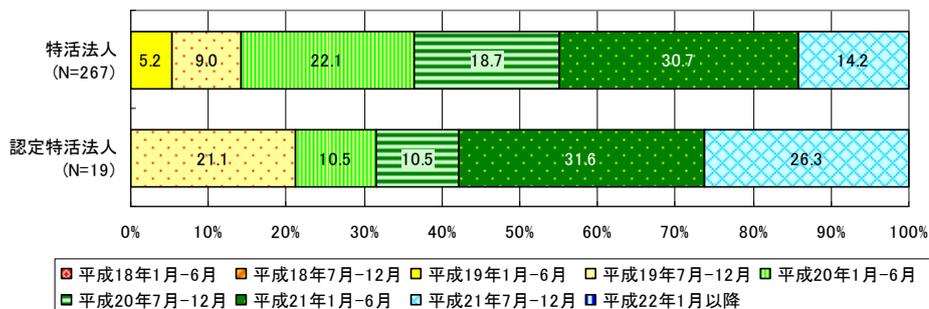
(8) 景気悪化と法人収入との関係【問11-1】【問11-2】

- 景気悪化¹⁶が及ぼす法人収入への影響について尋ねたところ、特定非営利活動法人では「景気悪化と法人収入の増減に影響はない」とする回答が 61.1%であった。認定特定非営利活動法人では「景気悪化が収入に影響を及ぼしている」とする回答と「影響はない」とする回答が 45.8%と同数であった。【図表 2-3-2-57】
- 「景気悪化が収入に影響を及ぼしている」との回答者に影響を及ぼし始めたと考えられる時期について尋ねたところ、特定非営利活動法人、認定特定非営利活動法人ともに最も回答が多かった時期は「平成 21 年 1 月 - 6 月」であった。【図表 2-3-2-58】
- 特に影響があったとする収入項目について尋ねたところ、特定非営利活動法人においては「事業収入」(45.4%)との回答が最も多く、「会費」(23.5%)と続く。認定特定非営利活動法人においては「寄附金」との回答が 60.0%を占めた。次に、収入項目別に増減を尋ねたところ、「減収」とする回答が多かった項目は、特定非営利活動法人では「事業収入」(32.7%)、「寄附金」(33.4%)であり、認定特定非営利活動法人では「寄附金」(52.1%)、「会費」(31.8%)であった。【図表 2-3-2-59】【図表 2-3-2-60】
- 各財源の位置づけ(前掲)を尋ねた設問で、「安定した収入源であり活動に不可欠なもの」と位置づけている」との回答が多かった財源は特定非営利活動法人では「会費」(79.1%)、「事業収入」(72.8%)であり、認定特定非営利活動法人では「会費」(93.5%)、「寄附金」(76.0%)との回答が多かったが、安定した収入源と考えている収入項目においても「減収」となり景気悪化の影響を受けている状況が窺える結果となった。【図表 2-3-2-56】【図表 2-3-2-60】

図表 2-3-2-57 景気悪化が及ぼす法人収入の影響について(SA)

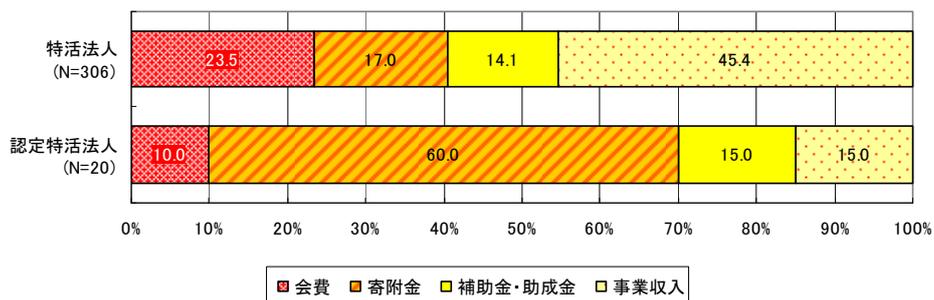


図表 2-3-2-58 景気悪化が法人収入に影響を及ぼし始めた時期(SA)



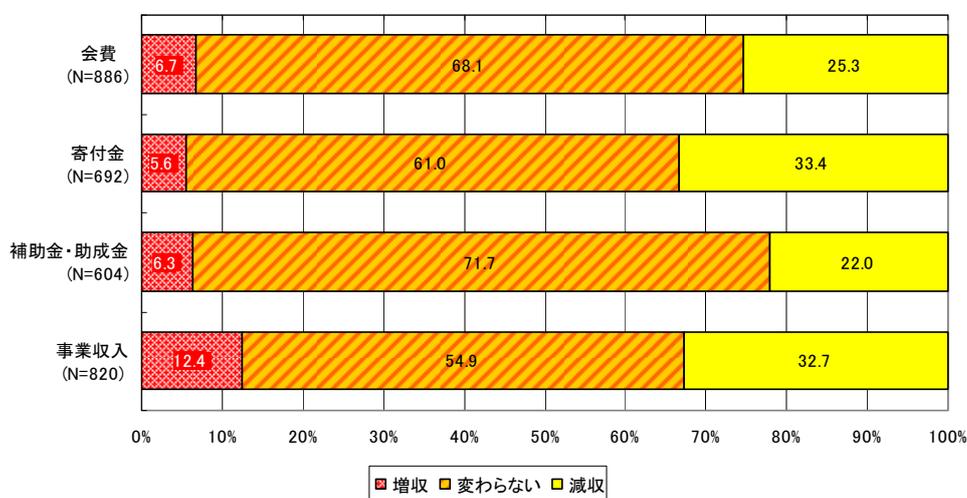
¹⁶ サブプライム・ローン問題は平成 19 年 8 月頃に表面化し、リーマンショックは平成 20 年 9 月に発生した。

図表 2-3-2-59 景気悪化に伴い、特に影響があったとする収入区分(SA)

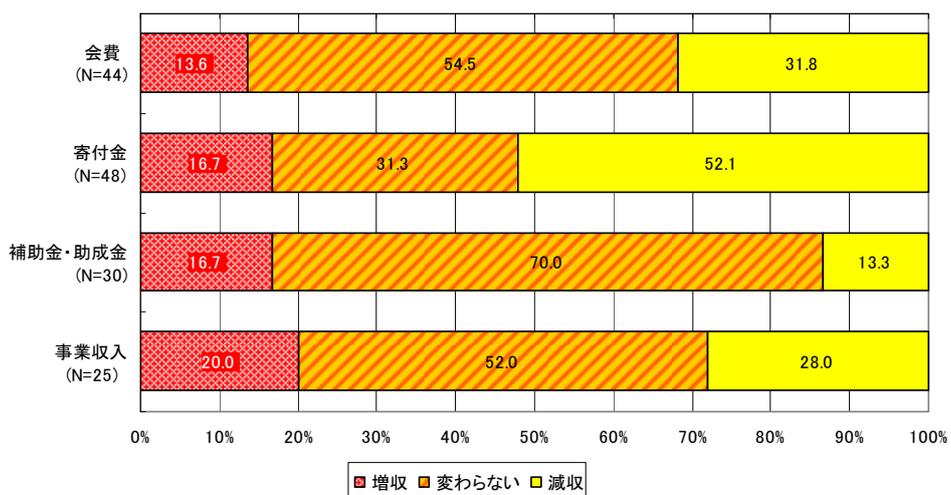


図表 2-3-2-60 景気悪化による収入への影響

特活法人 (SA)



認定特活法人 (SA)

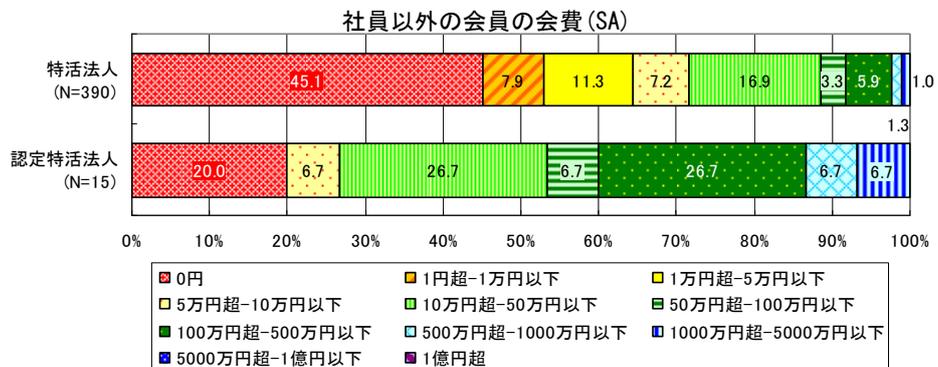
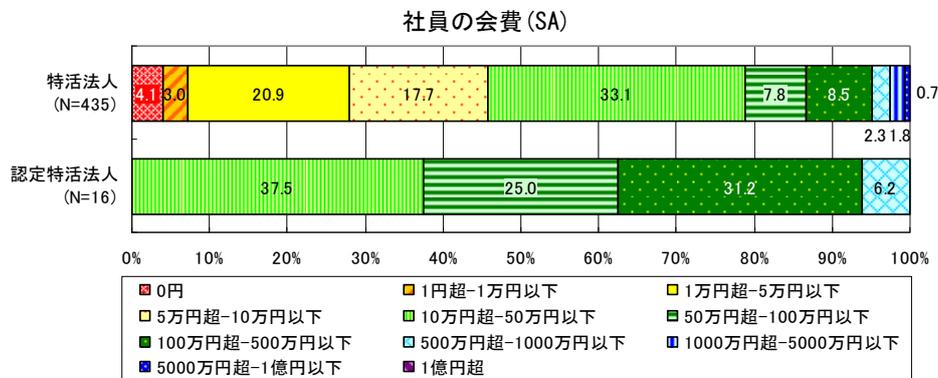


3) 会費

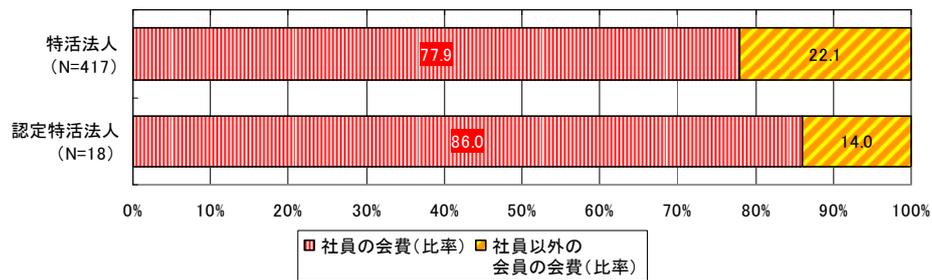
(1) 会費の合計額【問3-1】

- 社員の会費と社員以外の会員の会費の合計額を尋ねたところ、社員の会費合計額については、特定非営利活動法人では「10万円超-50万円以下」とする回答が33.1%と最も多く、「1万円超-5万円以下」(20.9%)と続く。認定特定非営利活動法人では「10万円超-50万円以下」とする回答が37.5%と最も多く、「100万円超-500万円以下」(31.2%)と続く。【図表 2-3-3-1】
- 社員以外の会員の会費合計額については、特定非営利活動法人では「0円」との回答が45.1%であった。一方で、認定特定非営利活動法人においては、「10万円超-50万円以下」と「100万円超-500万円以下」が、それぞれ26.7%であり、合わせて5割を超える結果となった。【同上】
- 社員と社員以外の会員の会費を比較すると、特定非営利活動法人では社員の場合「0円」との回答は4.1%に留まるが、社員以外の会員の場合は45.1%を占める。認定特定非営利活動法人では社員の場合「0円」との回答は無く、社員以外の会員の場合は20.0%を占めている。【同上】
- 実際に、社員と社員以外の会員の会費比率を見ると、特定非営利活動法人では77.9%：22.1%、認定特定非営利活動法人では86.0%：14.0%となり、社員以外の会員からの会費比率は低い結果となっている。【図表 2-3-3-2】

図表 2-3-3-1 会費



図表 2-3-3-2 社員と社員以外の会員の会費比率 (SA)



(2) 会費収入の増減傾向【問3-2】

- 前掲の図表 2-3-2-55 に示すように、会費収入の増減傾向に関しては、特定非営利活動法人では「ほぼ横ばい」との回答が 55.2%を占め、「年々減少傾向」(23.8%)と続く。認定特定非営利活動法人においても「ほぼ横ばい」との回答が 60.5%と最も多く、「年々減少傾向」(21.1%)と続く。
- 「年々増加傾向」と回答した特定非営利活動法人では「議決権を有する会員収入が増加した」(51.6%)という回答が最も多く、認定特定非営利活動法人では回答母数は少ないが、「年々増加傾向」と回答した2法人はともに「賛助会員等の会費収入が増加した」と回答している。「ほぼ横ばい」「年々減少傾向」「年によって一定しない」と比較して、「個人会員等小口の会費収入が増加した」との回答割合が特定非営利活動法人では 24.2%、認定特定非営利活動法人では 50.0%を示し、その他の選択肢は 10%未満となっている。

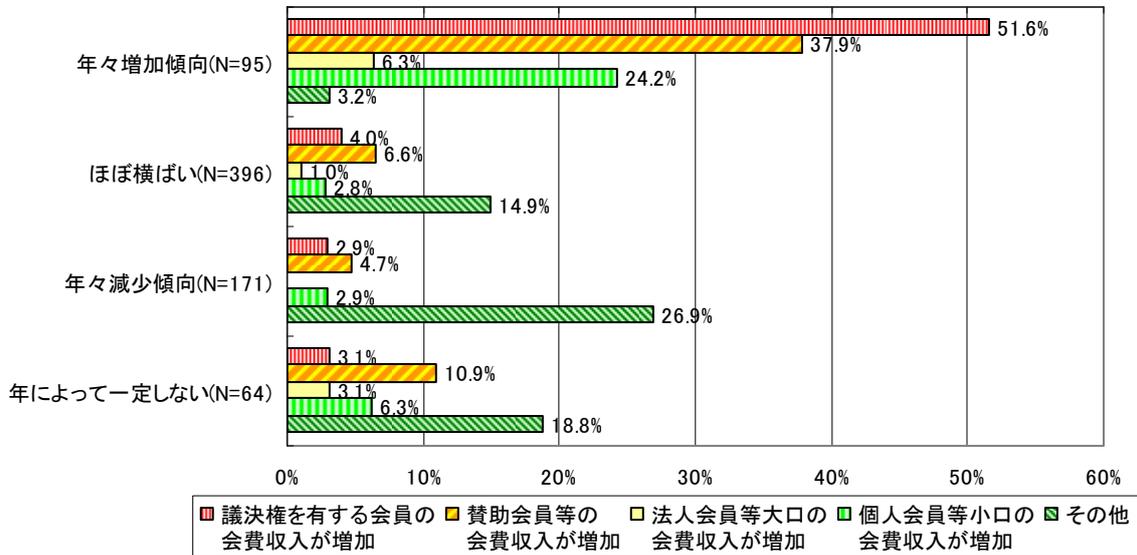
【図表 2-3-3-3】

- 「ほぼ横ばい」「年々減少傾向」「年によって一定しない」との選択肢に対する回答としては、「その他」が最も多いが、その他の自由回答を見ると特定非営利活動法人では、その多くは「会費収入の増減は賛助会員の数変化が大きい」「数としてはあまり変化ない」等の回答であった。認定特定非営利活動法人では大半が「変化なし」との回答であった。

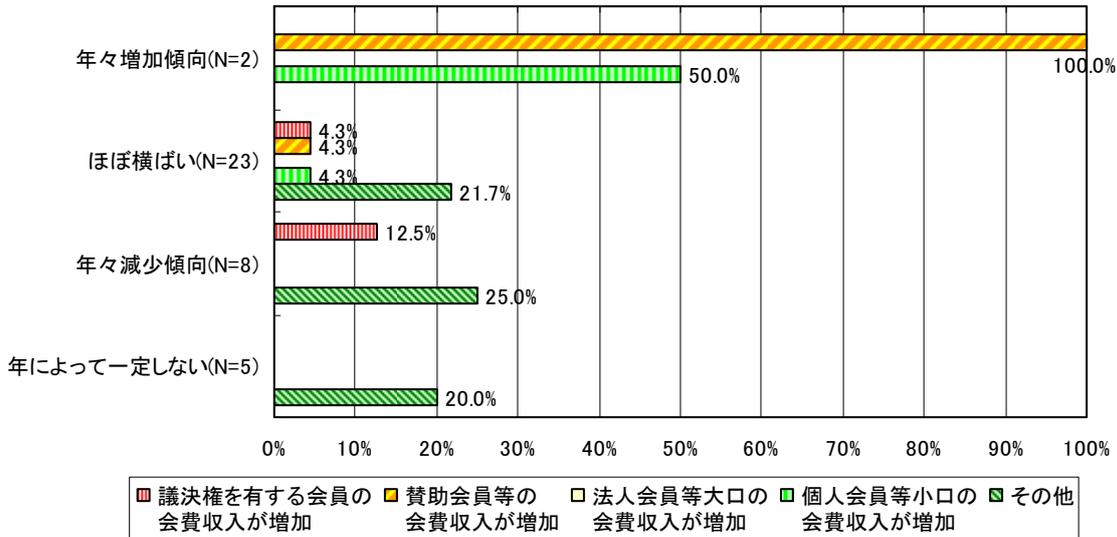
【図表 2-3-3-3】

図表 2-3-3-3 会費収入の増減傾向の詳細

特活法人(MA)



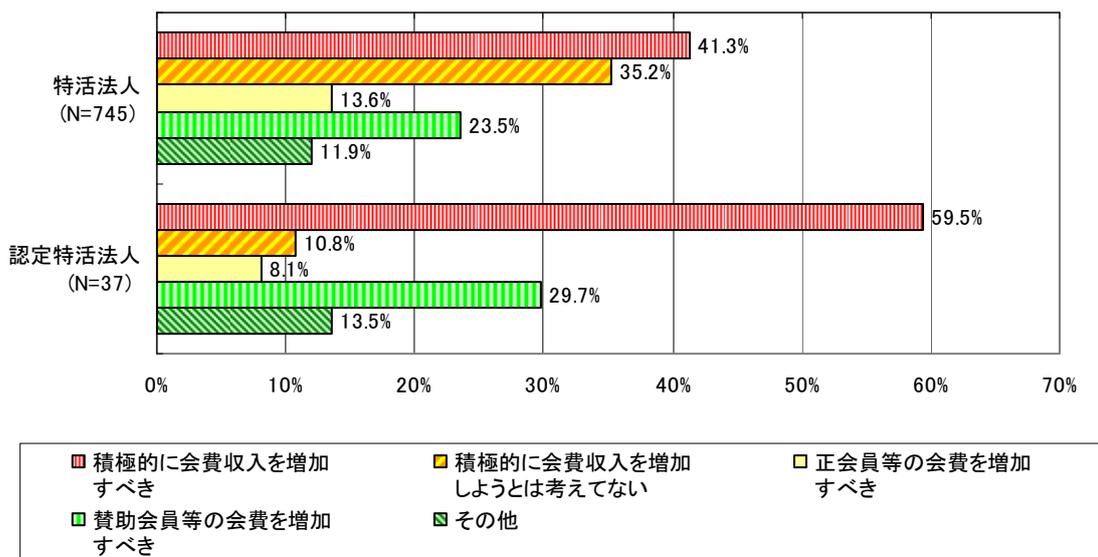
認定特活法人(MA)



(3) 会費収入の確保意向【問3-3】

- 会費収入の考え方について尋ねたところ、特定非営利活動法人では「積極的に会費収入を増加すべき」と考えている法人が 41.3%と最も多い一方で、「積極的に会費収入を増加しようと考えていない」という回答も 35.2%挙げられている。認定特定非営利活動法人では、「会費収入を増加すべき」との回答が 59.5%を占める結果となっている。なお、特定非営利活動法人、認定特定非営利活動法人ともに、増加すべきと考える会費は「賛助会員等の会費」（それぞれ 23.5%、29.7%）と回答した法人が多い結果となった。「その他」の自由回答としては、特定非営利活動法人では「考えていない」「現状維持」「検討中」「事業収入を増やして対応する」等の回答が多く挙げられており、認定特定非営利活動法人では「会費ではなく寄附を増やしたい」という回答が挙げられた。【図表 2-3-3-4】
- 総じて、社員よりも社員以外の会員を増加することで、会費収入も増加することを期待している法人が多いといえる。

図表 2-3-3-4 会費収入の確保意向 (MA)

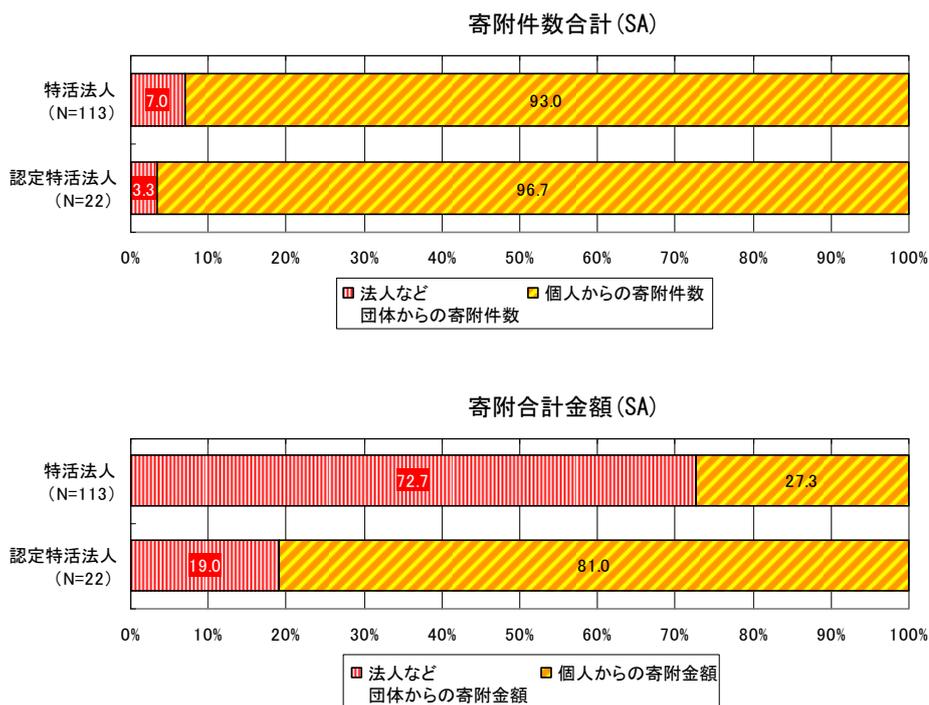


4) 寄附

(1) 寄附に占める団体・個人の割合【問4-1】

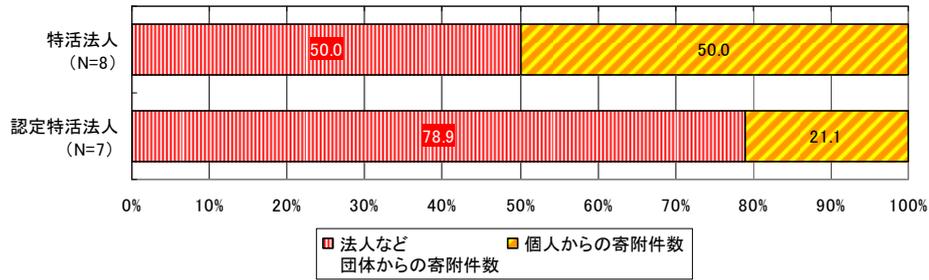
- 寄附に占める団体・個人の割合を件数ベースで見ると特定非営利活動法人では「個人からの寄附件数」が 93.0%であり、認定特定非営利活動法では 96.7%を占める。しかし金額ベースでは、特定非営利活動法人では「法人など団体からの寄附金額」が 72.7%であるのに対して「個人からの寄附金額」は 27.3%に留まり、件数とは逆の傾向を示している。認定特定非営利活動法人では「法人など団体から寄附金額」は 19.0%であるのに対して「個人からの寄附金額」は 81.0%を占めており、件数ベース、金額ベースとも個人からの寄附が多くなっている。【図表 2-3-4-1】
- 1者あたり 100万円以上の寄附に関しては、特定非営利活動法人では「法人など団体からの寄附件数」と「個人からの寄附件数」比率がそれぞれ 50.0%であり、認定特定非営利活動法人の場合は「法人など団体からの寄附件数」の比率が 78.9%を占めている。金額についてもほぼ同様の傾向となっている。【図表 2-3-4-2】
- 寄附を1者あたり 100万円未満の寄附と 100万円以上の寄附とに分類して比較すると、「1者あたり 100万円未満の寄附件数」については特定非営利活動法人では 99.6%であり、認定特定非営利活動法人でも 99.7%を占めた。「1者あたり 100万円以上の寄附金額」については特定非営利活動法人では 59.8%であり、認定特定非営利活動法人では 16.8%に留まった。特定非営利活動法人では大口寄附への依存度が高いのに対して、認定特定非営利活動法人では広く小口寄附を集めているといえる。【図表 2-3-4-3】
- 認定特定非営利活動法人に関しては税制優遇を活かして、小口の寄附を含め、幅広く積極的に個人からの寄附を募っている状況が窺える。

図表 2-3-4-1 寄附に占める団体・個人の割合

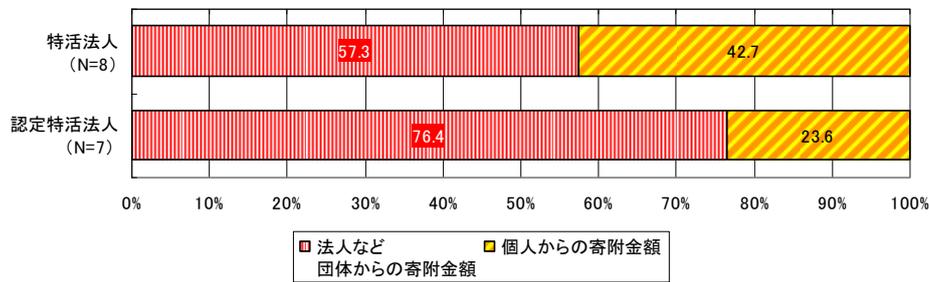


図表 2-3-4-2 1者あたり100万円以上の法人寄附・個人寄附の全体比率

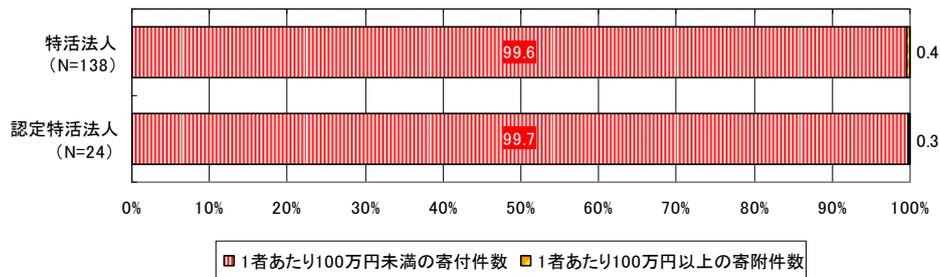
1者あたり100万円以上の寄附件数 (SA)



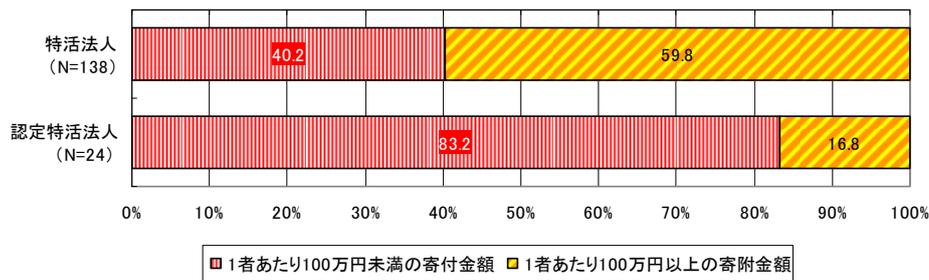
1者あたり100万円以上の寄附金額 (SA)



図表 2-3-4-3 1者あたり100万円未満の寄附と1者あたり100万円以上の寄附 (SA) 件数



金額 (SA)

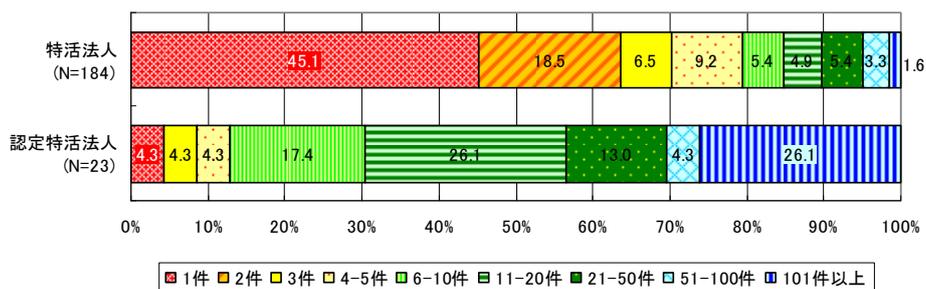


(2) 法人など団体からの寄附【問4-1】

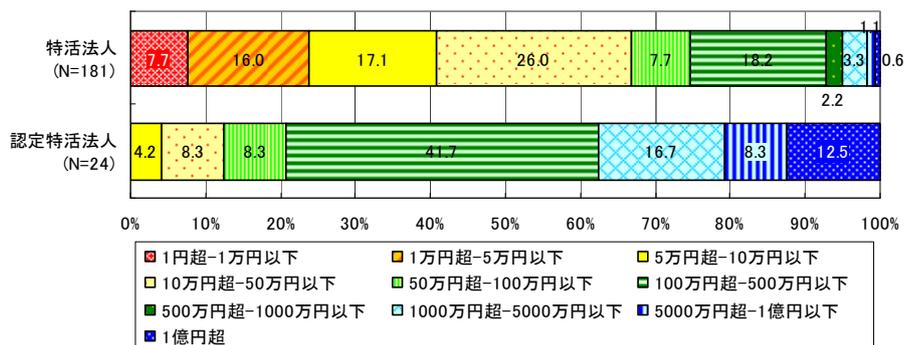
- 法人など団体からの寄附の件数を尋ねたところ、特定非営利活動法人では「1件」との回答が45.1%と最も多い一方で、認定特定非営利活動法人では「11-20件」並びに「101件以上」の法人が26.1%と同数であった。寄附金額については、特定非営利活動法人では「50万円以下」までの回答の合計が66.8%を占めるのに対して、認定特定非営利活動法人では12.5%に過ぎず、1,000万円超を集めた法人の割合は、37.5%であった。【図表2-3-4-4】
- 1者あたり100万円以上の寄附を受けた件数は、特定非営利活動法人では「1件」が58.8%と最も多く、「2件」(26.5%)と続く。認定特定非営利活動法人においても「1件」との回答が41.2%と最も多いが、「6-10件」(17.6%)とする回答が続く。認定特定非営利活動法人の方が特定非営利活動法人に比べ、件数・金額規模ともに上回っていることがわかる。【図表2-3-4-5】

図表 2-3-4-4 法人寄附

寄附件数合計 (SA)

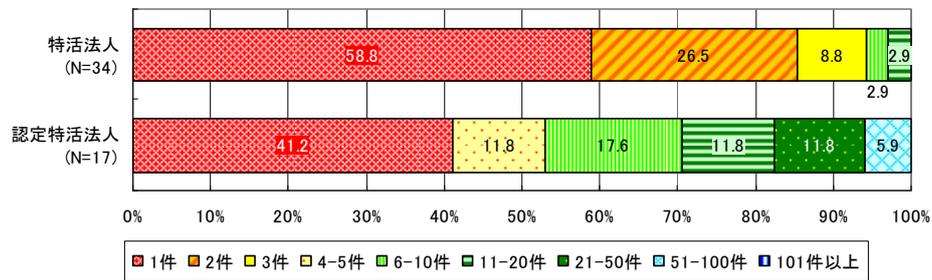


寄附金額合計 (SA)

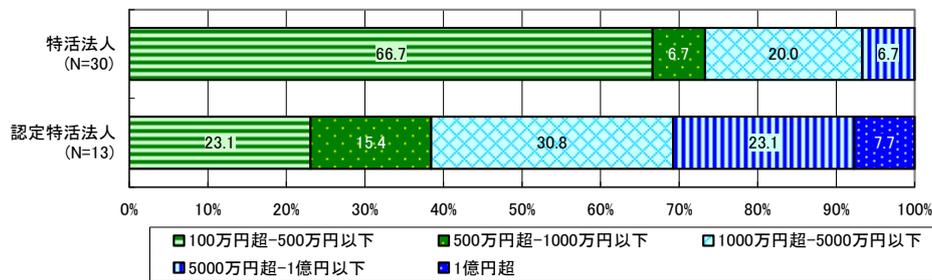


図表 2-3-4-5 1者あたり100万円以上の法人寄附

1者あたり100万円以上の寄附件数合計(SA)



1者あたり100万円以上の寄附金額合計(SA)

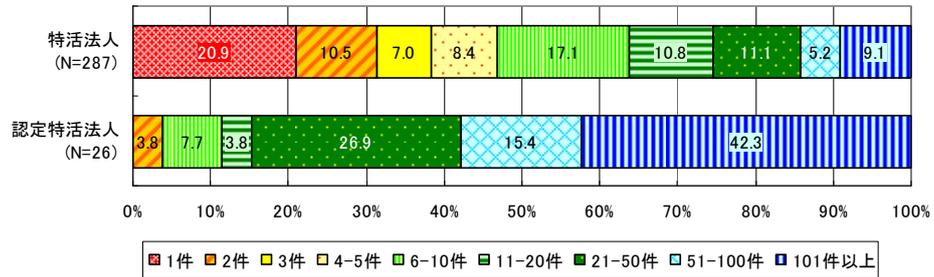


(3) 個人からの寄附【問4-1】

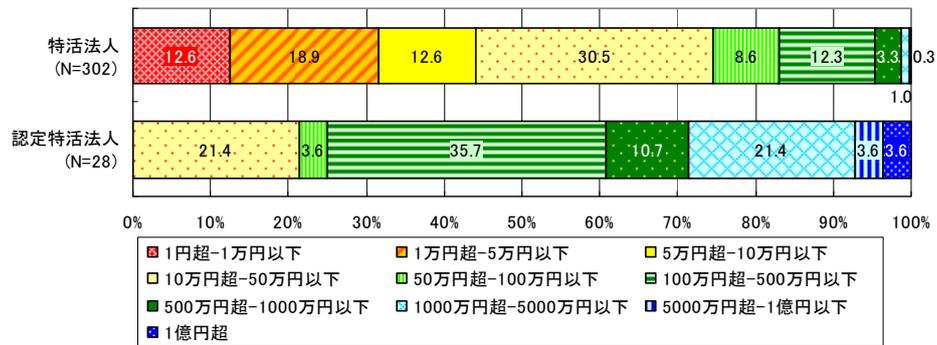
- 個人からの寄附の件数を尋ねたところ、特定非営利活動法人では「1件」との回答が20.9%と最も多い一方で、認定特定非営利活動法人で最も多い回答は「101件以上」(42.3%)となっている。寄附金額については、前述の「(2) 法人など団体からの寄附」の傾向と類似しており、特定非営利活動法人では「50万円以下」で7割を占めるのに対して、認定特定非営利活動法人では「50万円以下」との回答は21.4%に過ぎず、「100万円超-500万円以下」との回答が35.7%と最も多い。【図表 2-3-4-6】
- 1者あたり100万円以上の寄附を受けた件数は、特定非営利活動法人、認定特定非営利活動法人ともに「1件」「2件」との回答が多く、特定非営利活動法人では86.9%であり、認定特定非営利活動法人は77.7%を占めている。また、1者あたり100万円以上の寄附の受取寄附金額合計は、特定非営利活動法人では「100万円超-500万円以下」で84.6%を占めるのに対して、認定特定非営利活動法人では「100万円超-500万円以下」は50.0%であり、次いで「1,000万円超-5,000万円以下」が37.5%と続く。個人においても認定特定非営利活動法人は特定非営利活動法人に比べ、件数も多く、1件あたりの寄附金額規模も大きな法人が多いことがわかる。【図表 2-3-4-7】

図表 2-3-4-6 個人寄附

寄附件数合計 (SA)

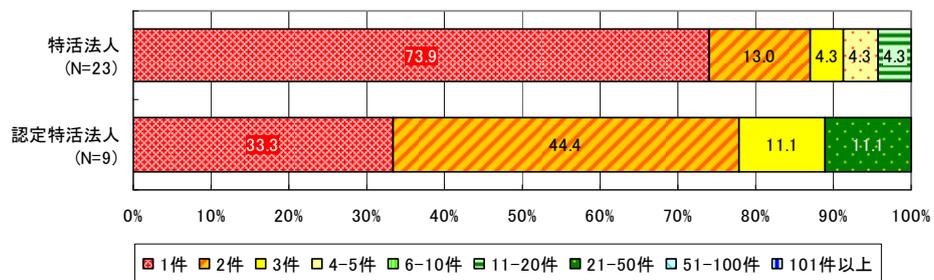


寄附金額合計 (SA)

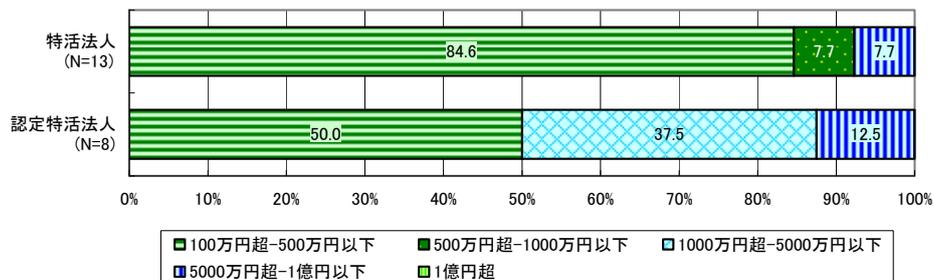


図表 2-3-4-7 1者あたり100万円以上の個人寄附

1者あたり100万円以上の寄附件数合計 (SA)



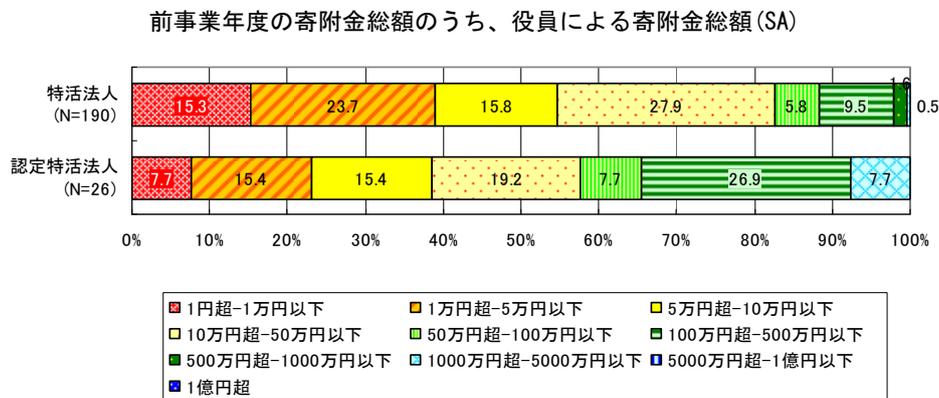
1者あたり100万円以上の寄附金額合計 (SA)



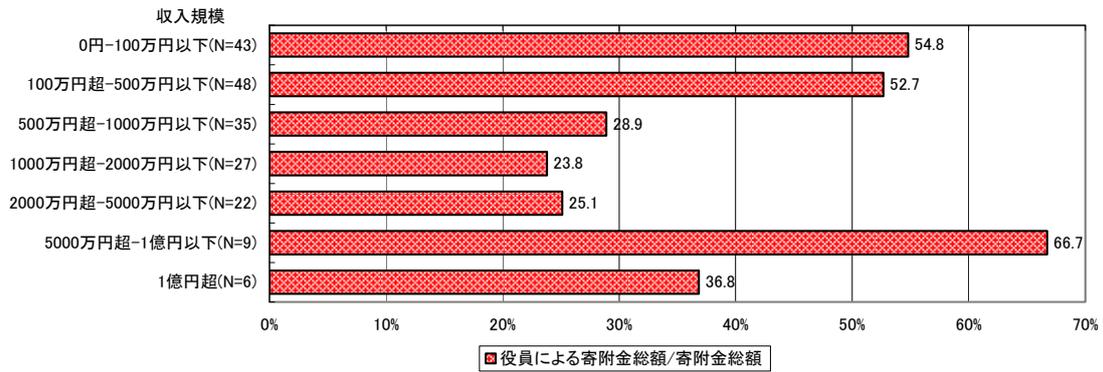
(4) 役員からの寄附【問4-2】

- 寄附金総額のうち、役員による寄附金総額を尋ねたところ、特定非営利活動法人では「10万円超-50万円以下」が27.9%と最も多く、「1万円超-5万円以下」(23.7%)と続く。認定特定非営利活動法人においては、「100万円超-500万円以下」が26.9%と最も多い。さらに、収入規模別に寄附金総額に占める役員による寄附金総額の割合を算出したところ、特定非営利活動法人では「5,000万円超-1億円以下」が66.7%と最も多く、認定特定非営利活動法人では「1,000万円超-5,000万円以下」が32.1%と最も多い。これらは、収入規模が増えるにつれ、法人数が少なくなり、寄附金の100%を役員寄附で賄っている等の影響によるものである。特定非営利活動法人では「0円-100万円以下」が54.8%、「100万円超-500万円以下」が52.7%であり、認定特定非営利活動法人では「0円-100万円以下」が0.0%、「100万円超-500万円以下」が17.3%となっている。特定非営利活動法人と認定特定非営利活動法人を比べると、特定非営利活動法人の方が役員による寄附比率が高いことがわかる。また特定非営利活動法人、認定特定非営利活動法人ともに、比較的収入規模が小さな法人ほど、役員による寄附比率の割合が高い状況にあることが窺える。【図表 2-3-4-8】
- 1法人あたりの役員からの寄附金額の平均額は、特定非営利活動法人が32万円であるのに対し、認定特定非営利活動法人は125万円となっており、特定非営利活動法人と比べると役員が法人に対して比較的高額な金額を寄附している状況である。【図表 2-3-4-9】

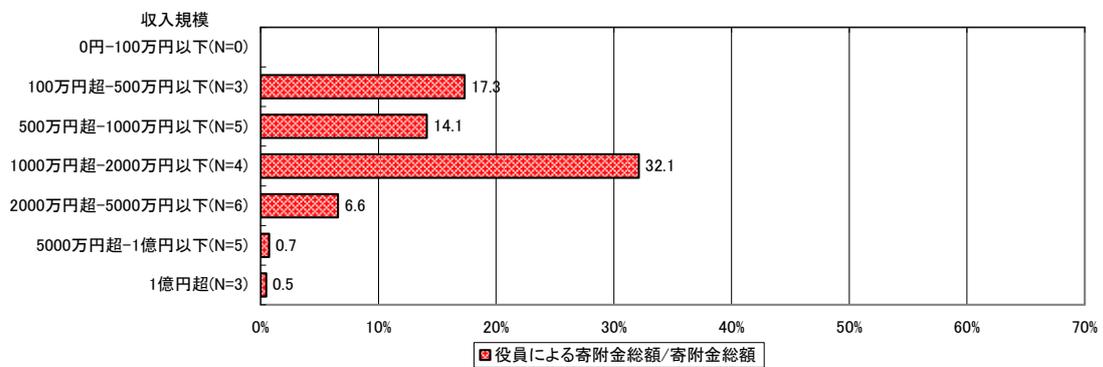
図表 2-3-4-8



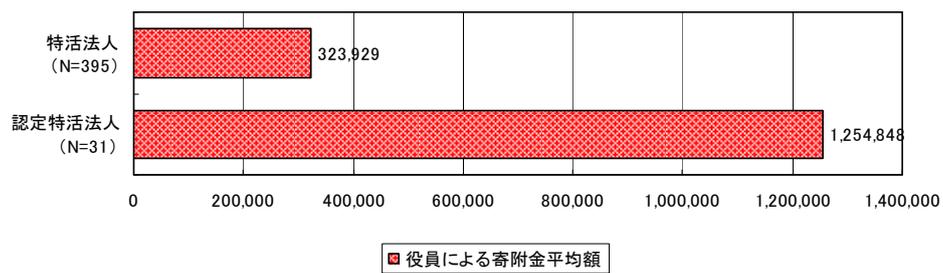
収入規模別特活法人の寄附金総額に占める役員による寄附金総額の割合



収入規模別認定特活法人の寄附金総額に占める役員による寄附金総額の割合



図表 2-3-4-9 前事業年度の寄附金総額のうち、役員による寄附金平均額

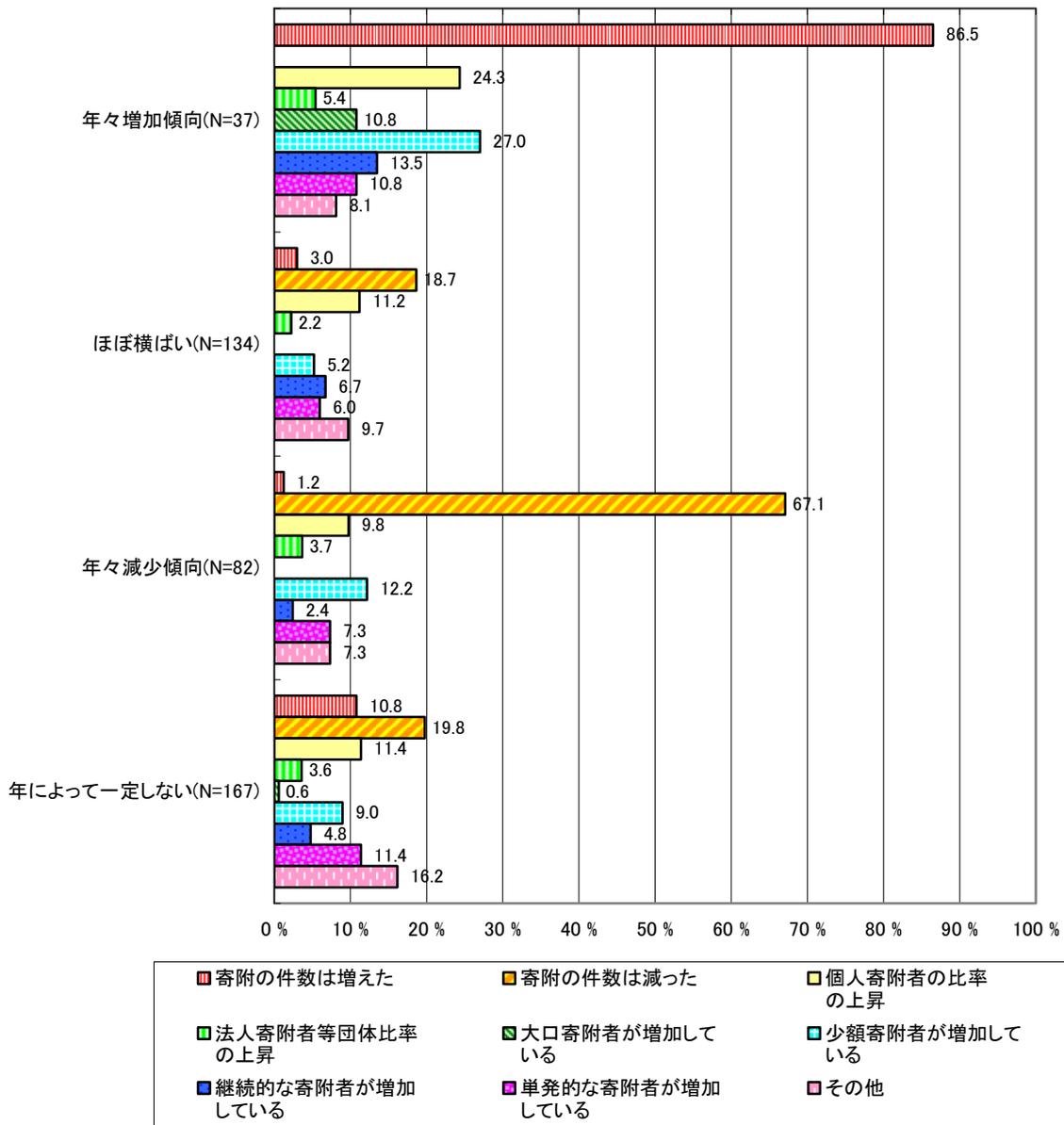


(5) 寄附金収入の増減傾向【問4-3】【問4-4】

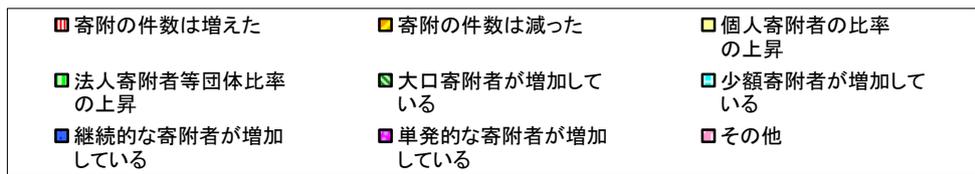
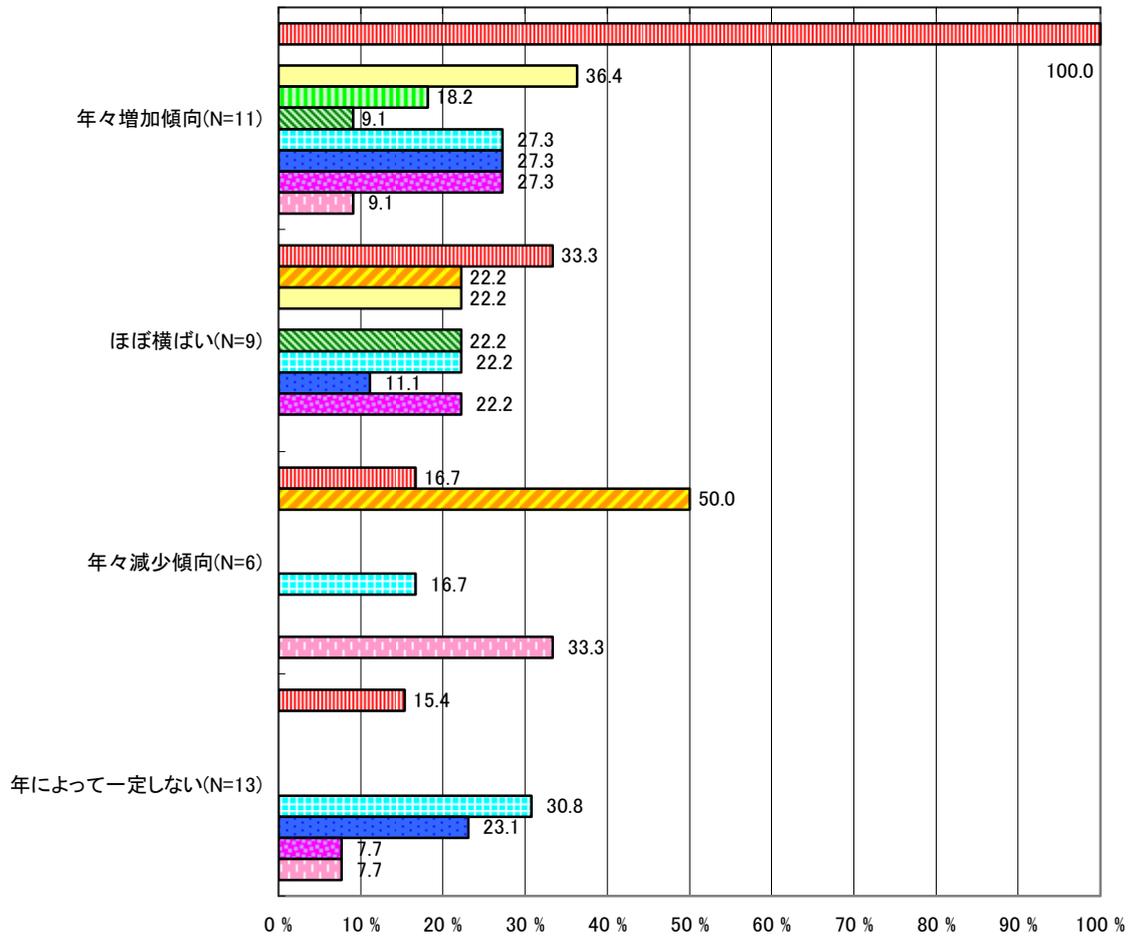
- 前掲の図表 2-3-2-55 に示すように、寄附金の増減傾向に関しては、特定非営利活動法人では「年によって一定しない」との回答が 39.8%と最も多く、「ほぼ横ばい」(31.9%)と続く。認定特定非営利活動法人においても「年によって一定しない」との回答が 33.3%と最も多いが、次には「年々増加傾向にある」とする回答が 28.2%と続く。
- 「年々増加傾向にある」と回答した特定非営利活動法人では「寄附の件数は増えた」(86.5%)とする回答が最も多く、認定特定非営利活動法人も同様の傾向を示している。一方で、「ほぼ横ばい」「年々減少傾向にある」「年によっては一定しない」と回答した特定非営利活動法人は、「寄附の件数は減った」との回答が最も多い。【図表 2-3-4-10】
- 特に特定非営利活動法人では、全体的に「個人寄附者の比率の上昇」「少額寄附者が増加している」等の回答が多く、法人寄附者等団体や大口寄附者等からの寄附以上に、個人や少額寄附者が多いようである。【図表 2-3-4-10】
- 寄附金収入の確保意向について尋ねたところ、特定非営利活動法人では「積極的に寄附金収入を増加すべき」と考えている法人が 49.7%を占め、認定特定非営利活動法人では 92.3%と殆どの法人が「積極的に寄附金収入を増加すべき」と回答している。特定非営利活動法人では、認定特定非営利活動法人と比べ、40.2%は「積極的に寄附金収入を増加しようとは考えていない」と回答しており、寄附を集める積極性に欠けていることが窺われる。【図表 2-3-4-11】

図表 2-3-4-10 寄附金収入の傾向

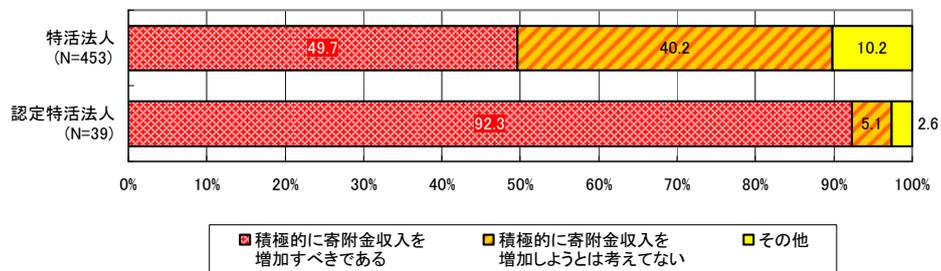
特活法人(MA)



認定特活法人 (MA)



図表 2-3-4-11 寄附金収入の意向 (SA)

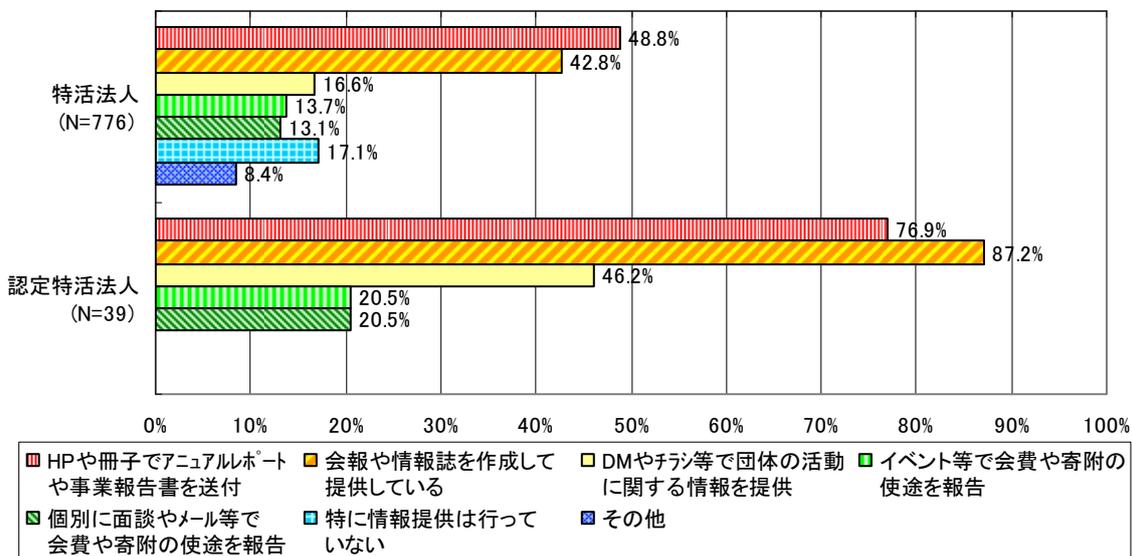


5) 会費・寄附金獲得のための方策等

(1) 会員・寄附者への情報提供の状況【問5-1】

- 会員・寄附者に対する情報提供の状況について尋ねたところ、特定非営利活動法人では「ホームページ（HP）や冊子でアニュアルレポートや事業報告書を送付」するとの回答が最も多いが、比率は48.8%に留まった。次いで「会報や情報誌を作成して提供している」（42.8%）となった。一方、認定特定非営利活動法人では「会報や情報誌を作成して提供している」との回答が87.2%と最も多く、「HPや冊子でアニュアルレポートや事業報告書を送付」（76.9%）と続く。さらに「ダイレクトメール（DM）やチラシ等で団体の活動に関する情報を提供」という回答も46.2%あり、全体的に特定非営利活動法人と比べ、認定特定非営利活動法人の方が、情報提供を積極的に行っており、情報提供方法も多様である傾向が窺える。【図表 2-3-5-1】
- 「その他」の自由回答としては、「必要に応じて適宜対応する」「ロコミ」等の回答が挙げられた。【同上】
- 特定非営利活動法人においては「情報提供を行っていない」とする回答が17.1%と2割弱程度ある一方で、認定特定非営利活動法人においては「情報提供を行っていない」とする回答はゼロであった。【同上】

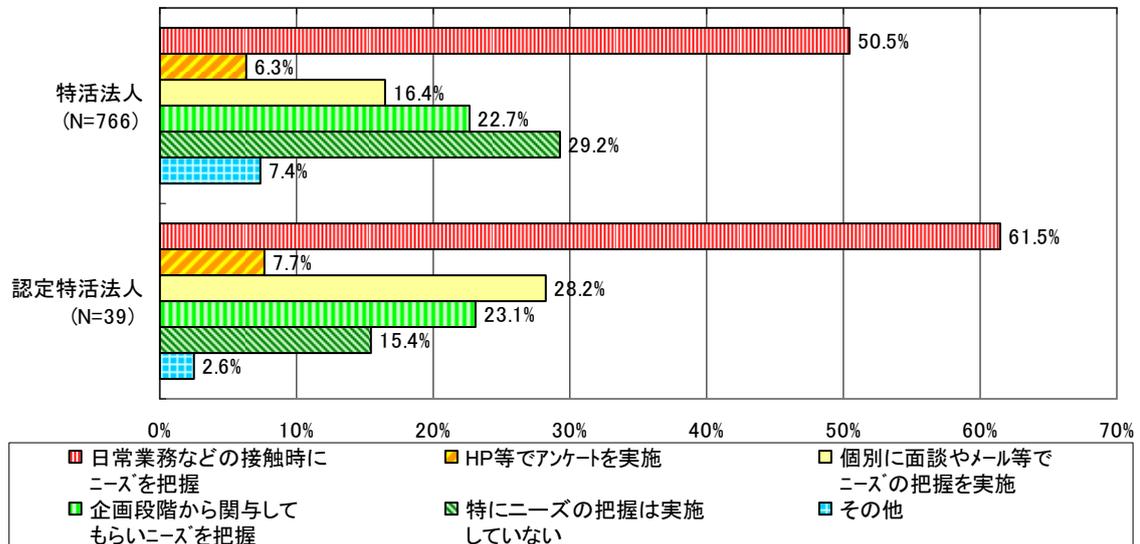
図表 2-3-5-1 情報提供の有無・手法(MA)



(2) 会員・寄附者のニーズ把握について【問5-2】

- 会員・寄附者のニーズ把握については、特定非営利活動法人では「日常業務などの接触時にニーズを把握」とする回答が 50.5%と最も多い一方で、「特にニーズの把握は実施していない」との回答が 29.2%と続く。認定特定非営利活動法人では「日常業務などの接触時にニーズを把握」とする回答 61.5%と最も多く、「個別に面談やメール等でニーズの把握を実施」(28.2%)と続く。【図表 2-3-5-2】
- 「その他」の自由回答としては、特定非営利活動法人では「イベント等でのアンケート調査」「定例会の開催」のほか、「忘年会・定例会時に行う時に聞き取りをする」「随時電話対応している」等の回答が挙げられ、認定特定非営利活動法人では「会員寄附者から相談があるときに、ニーズを把握する」との回答が挙げられた。【同上】

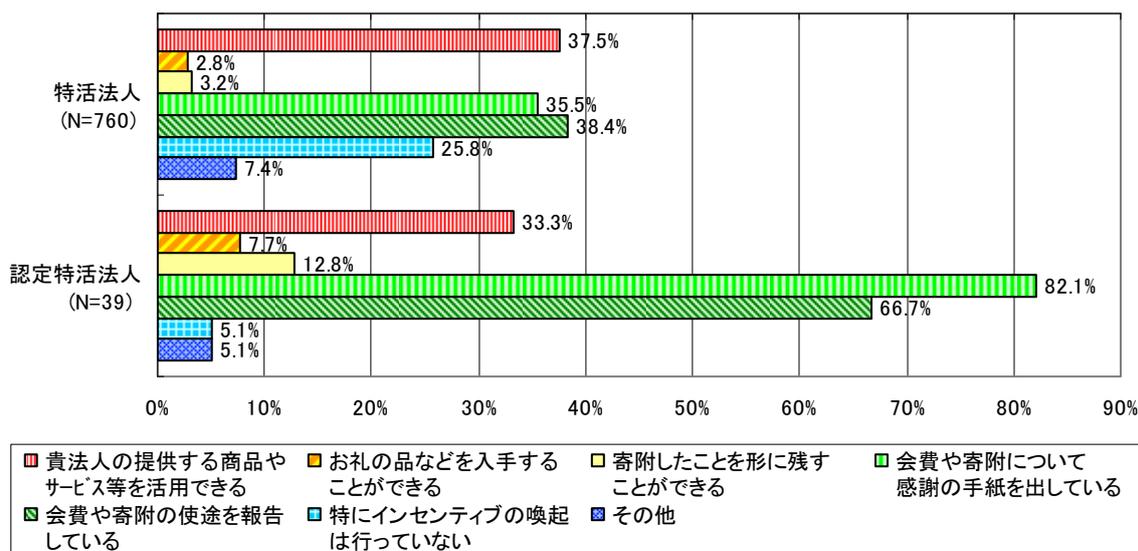
図表 2-3-5-2 ニーズ把握の有無・手法(MA)



(3) 会員・寄附者に対するインセンティブ喚起について【問5-3】

- 会員・寄附者に対するインセンティブ喚起については、特定非営利活動法人では「会費や寄附の使途を報告している」との回答が 38.4%と最も多く、次いで「貴法人の提供する商品やサービス等を活用できる」(37.5%)と続く。認定特定非営利活動法人では「会費や寄附について感謝の手紙を出している」との回答が 82.1%と最も多く、次いで「会費や寄附の使途を報告している」(66.7%)と続く。【図表 2-3-5-3】
- 「その他」の自由回答としては、特定非営利活動法人では「経費不足、人材不足のためできない」「あきらめている」等の回答がある一方で、「何か喚起しようと思っている」等、今後前向きに検討したいとする旨の回答も挙げられた。認定特定非営利活動法人では「寄附控除がある」「HPでの情報提供」等が回答として挙げられた。【図表 2-3-5-3】
- 「特にインセンティブの喚起は行っていない」とする回答については、特定非営利活動法人では 25.8%であるのに対し、認定特定非営利活動法人では 5.1%に留まった。【同上】

図表 2-3-5-3 インセンティブ喚起(MA)



6) 補助金・助成金

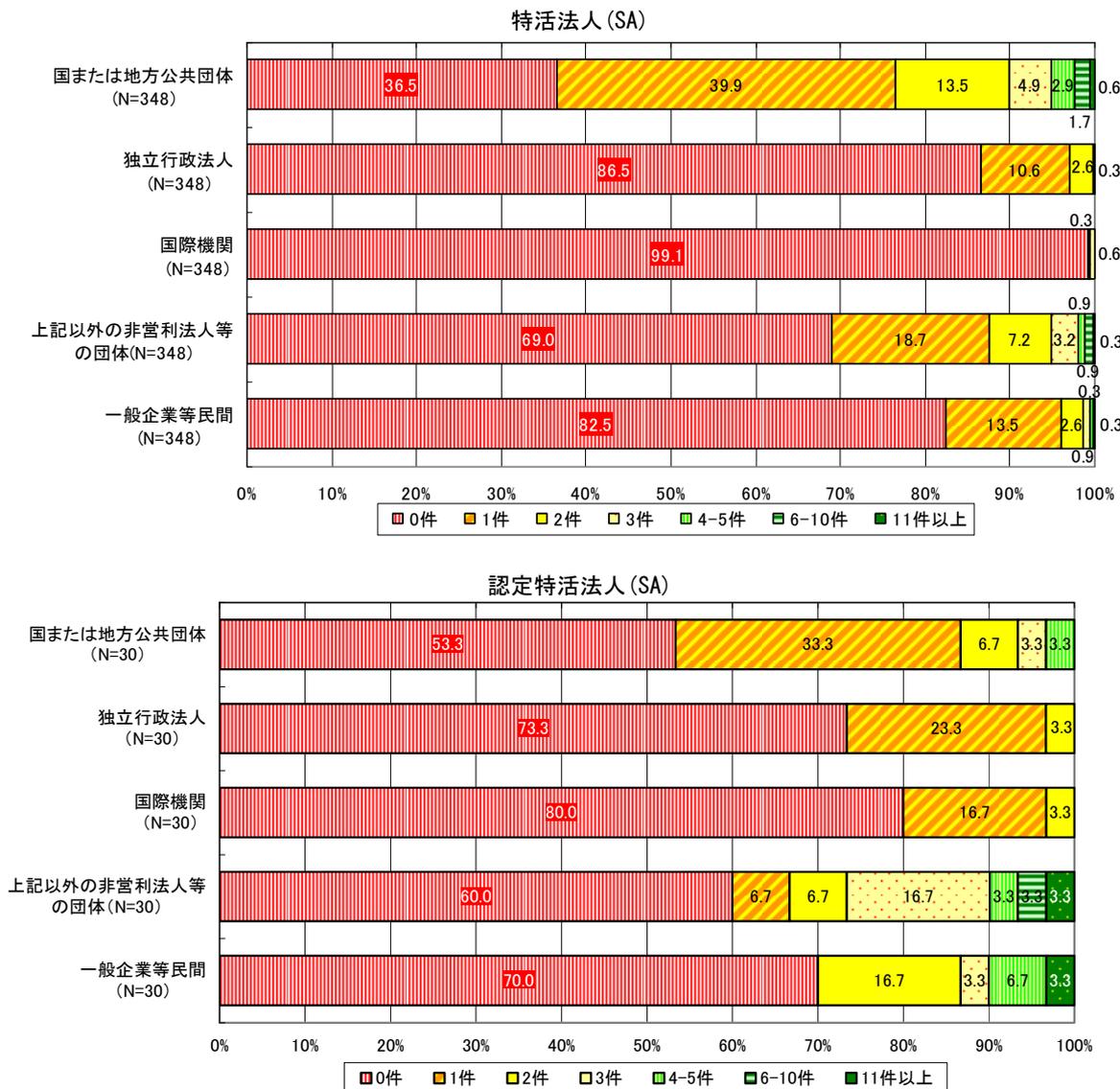
(1) 補助金・助成金を受けている件数・金額【問6-1】

- 提供元の種類（提供区分）に関わらず、「補助金・助成金」を獲得している法人（特定非営利活動法人：348 法人、認定特定非営利活動法人：30 法人）について整理した。
- 補助金・助成金を獲得した件数を見ると、特定非営利活動法人で最も多い提供元は「国または地方公共団体」であり 1 件以上と回答した団体の割合を合計すると 63.5%を占めた。反対に最も少ないものは「国際機関」であり合計で 0.9%に留まった。認定特定非営利活動法人では、「国または地方公共団体」が 46.6%と最も多く、最も少ない「国際機関」でも 20.0%が提供を受けている。「一般企業等民間」においては、特定非営利活動法人では 17.5%が提供を受け、認定特定非営利活動法人では 30.0%が提供を受けている。【図表 2-3-6-1】
- 補助金・助成金の金額を見ると、特定非営利活動法人では「国または地方公共機関」「独立行政法人」は、金額の合計額が「100 万円超～500 万円以下」（それぞれ 24.3%、53.1%）とする回答が最も多く、「国際機関」、「非営利法人等の団体」「一般企業等民間」は、「10 万円超～50 万円以下」（それぞれ 50.0%、35.6%、42.9%）とする回答が最も多い。認定特定非営利活動法人では「国または地方公共機関」は、「1,000 万円超～5,000 万円以下」（28.6%）が、「国際機関」「一般企業等民間」は、「100 万円超～500 万円以下」（それぞれ 40.0%）が、「独立行政法人」「上記以外の非営利法人等の団体」は、「100 万円超～500 万円以下」（33.3%）並びに「500 万円超～1,000 万円以下」（33.3%）との回答が最も多く、特定非営利活動法人と比較し、認定特定非営利活動法人の方が、全般的に獲得金額の合計額は高めの傾向にあることがわかる。【図表 2-3-6-2】
- それぞれの提供区分毎に受取総件数、1 法人あたりの平均件数、平均金額、1 件あたりの平均金額を算出したところ、特定非営利活動法人において受取総件数で最も多いのは、「国または地方公共団体」の 402 件であり、1 法人あたり平均して 1.8 件、615 万円を受け取っている計算となり、1 件あたりの平均金額は 338 万円となった。認定特定非営利活動法人の「国または地方公共団体」からの提供区分については、国際プロジェクト等で外務省から億単位の補助金・助成金を獲得している法人が存在するため 1 法人あたりの平均金額や平均取得件数が高めの数字となって現れている。受取総件数では「一般企業等民間」が多く、1 法人あたり平均して 14.1 件、1,419 万円を受け取っている計算となるが、件数が多いため、1 件あたりの平均金額は 100 万円となっている。認定特定非営利活動法人の場合、特定非営利活動法人の場合と比較して相対的に補助金・助成金の受取総件数は少ないが、「独立行政法人」を除くいずれの提供区分の場合においても 1 法人あたり受け取る金額は大きいものとなっている。【図表 2-3-6-3】
- 補助金・助成金を受け取る際、提供元として回答が寄せられた代表的な例（名称）を図表 2-3-6-4 に示す。
- 受け取った補助金・助成金の代表的な提供元を最大 3 件まで尋ね、うち 2 年以上継続して受け取った補助金・助成金の件数比率を提供元別に算出したところ、特定非営利活動法人では「国または地方公共団体」から受け取った総計 321 件の補助金・助成金のうち、

50.5%が「2年以上継続」となった。「独立行政法人」は69件中34.8%、「国際機関」は4件中25.0%、「上記以外の非営利法人等の団体」は146件中44.5%、「一般企業等民間」は87件中27.6%が「2年以上継続」となっている。認定特定非営利活動法人では「国または地方公共団体」は20件中40.0%、「独立行政法人」は11件中54.5%、「国際機関」は6件中83.3%、「上記以外の非営利法人等の団体」は15件中66.7%、「一般企業等民間」は10件中50.0%が「2年以上継続」となっている。【図表 2-3-6-5】

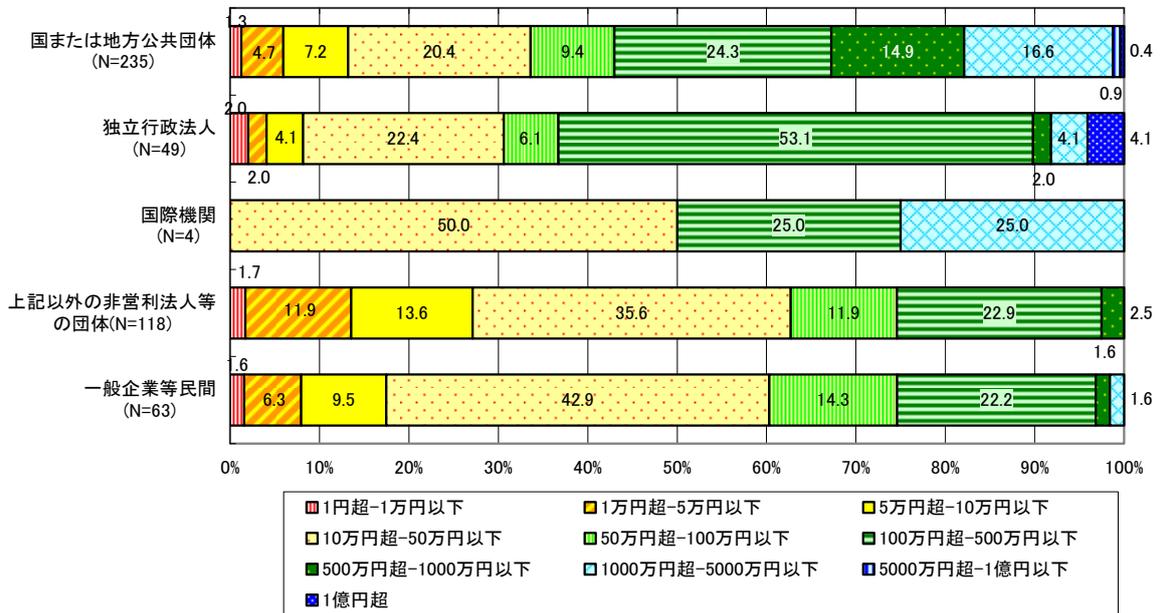
- 「国または地方公共団体」からの補助金・助成金においては、特定非営利活動法人の方が「2年以上継続」して受け取っている割合が高いが、それ以外の提供元からの補助金・助成金においては、認定特定非営利活動法人の方が「2年以上継続」して受け取っている割合が高い。【同上】

図表 2-3-6-1 1法人が受け取る補助金・助成金の件数合計

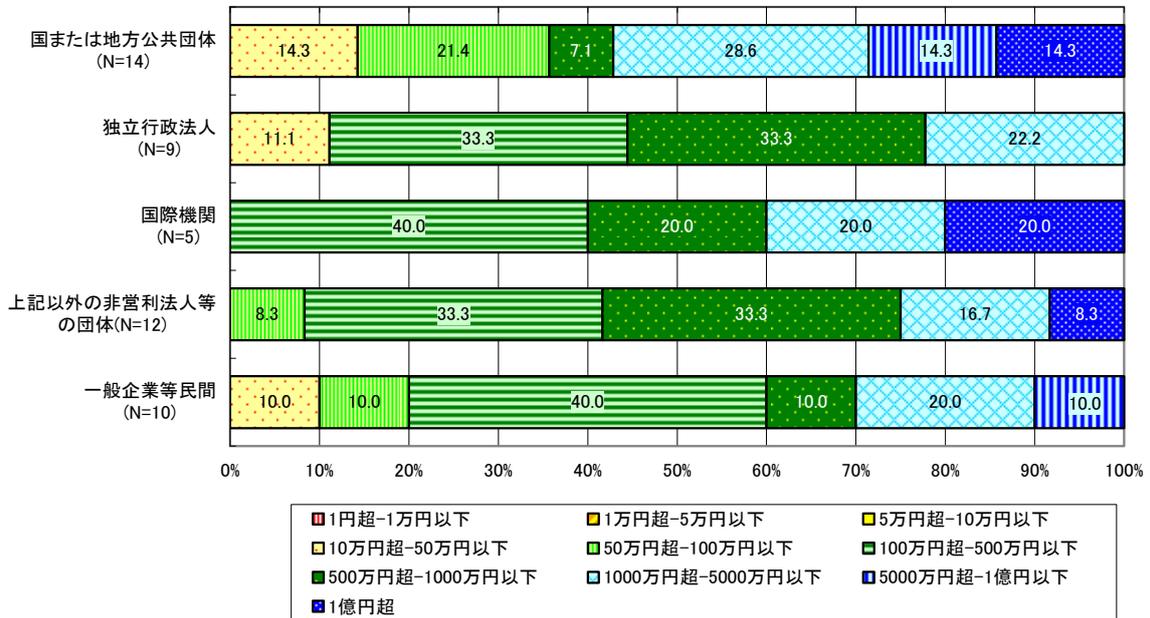


図表 2-3-6-2 1 法人が受け取る補助金・助成金の金額合計

特活法人 (SA)



認定特活法人 (SA)



図表 2-3-6-3

受取総件数・1法人あたりの平均件数・1法人あたりの平均金額・1件あたりの平均金額

特活法人	受取 総件数	1法人あたりの 平均件数	1法人あたりの 平均金額	1件あたりの平 均金額
国または地方公共団体 (N=221)	402	1.8	6,148,582	3,380,190
独立行政法人 (N=47)	61	1.3	9,517,187	7,332,915
国際機関 (N=3)	8	2.7	7,904,199	2,964,075
上記以外の非営利法人等の団体 (N=108)	212	2.0	861,463	438,858
一般企業等民間 (N=61)	84	1.4	1,096,477	796,251

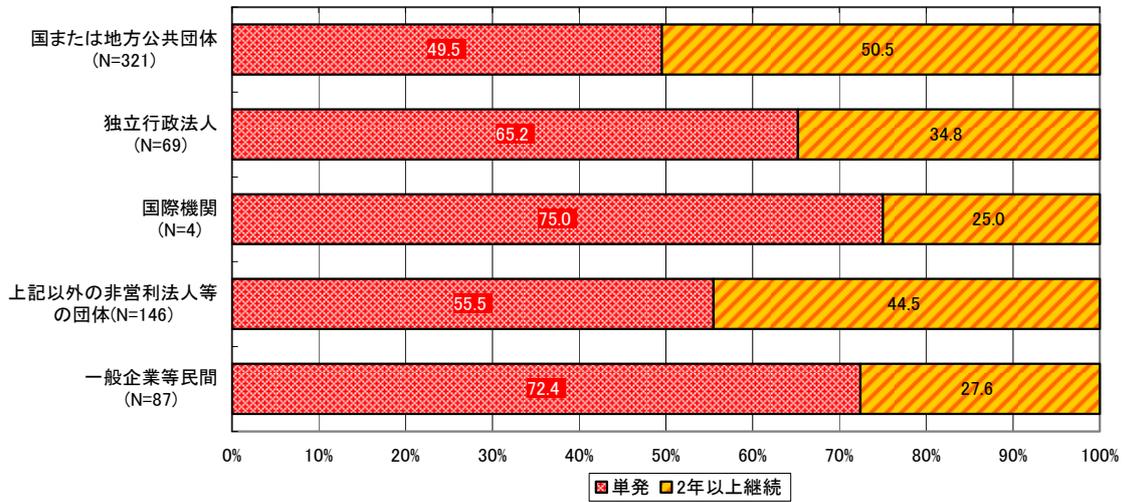
認定特活法人	受取 総件数	1法人あたりの 平均件数	1法人あたりの 平均金額	1件あたりの平 均額
国または地方公共団体 (N=14)	21	1.5	130,557,789	87,038,526
独立行政法人 (N=8)	9	1.0	6,704,911	6,704,911
国際機関 (N=6)	8	1.1	37,094,339	33,722,127
上記以外の非営利法人等の団体 (N=12)	47	3.6	16,971,374	4,714,271
一般企業等民間 (N=9)	127	14.1	14,185,280	1,006,048

図表 2-3-6-4 代表的な補助金・助成金提供元

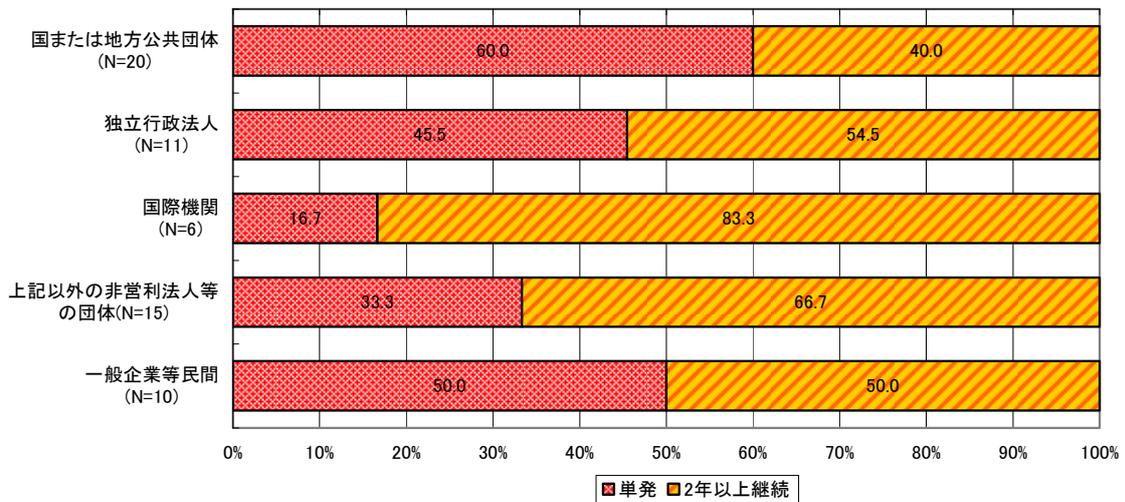
国又は地方公共団体から提供	
中央省庁・地方局、都道府県、市区町村	
独立行政法人から提供（例）	
独立行政法人科学技術振興機構 独立行政法人環境再生保全機構 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構 独立行政法人国際交流基金	独立行政法人国立青少年教育振興機構 独立行政法人環境再生保全機構 独立行政法人日本スポーツ振興センター 独立行政法人日本芸術文化振興会 独立行政法人福祉医療機構
国際機関から提供（例）	
国連開発計画 国連児童基金	国連世界食糧計画 国連難民高等弁務官事務所
上記以外の非営利法人等の団体から提供（例）	
財団法人キリン福祉財団 財団法人ヤマト福祉財団 財団法人高齢者雇用開発協会 財団法人イオン環境財団 財団法人トヨタ財団 財団法人住友財団 財団法人損保ジャパン記念財団	財団法人毎日新聞東京社会事業団 財団法人日本財団 社団法人近畿建設協会 社団法人日本ボート協会 特定非営利活動法人エファジャパン 特定非営利活動法人 モバイル・コミュニケーション・ファンド
一般企業民間から提供（例）	
株式会社ブリヂストン 株式会社日立製作所 株式会社セブン・イレブン・ジャパン 株式会社熊本ファミリー銀行 パナソニック株式会社 日本たばこ産業株式会社 三菱化学株式会社 塩野義製薬株式会社	トヨタ自動車株式会社 ファイザー株式会社 久光製薬株式会社 三井物産株式会社 東京ガス株式会社 日本アイ・ビー・エム株式会社 株式会社神奈川新聞社 株式会社朝日新聞社

図表 2-3-6-5 受取件数比率に見る補助金・助成金の継続性 (MA)

特活法人



認定特活法人



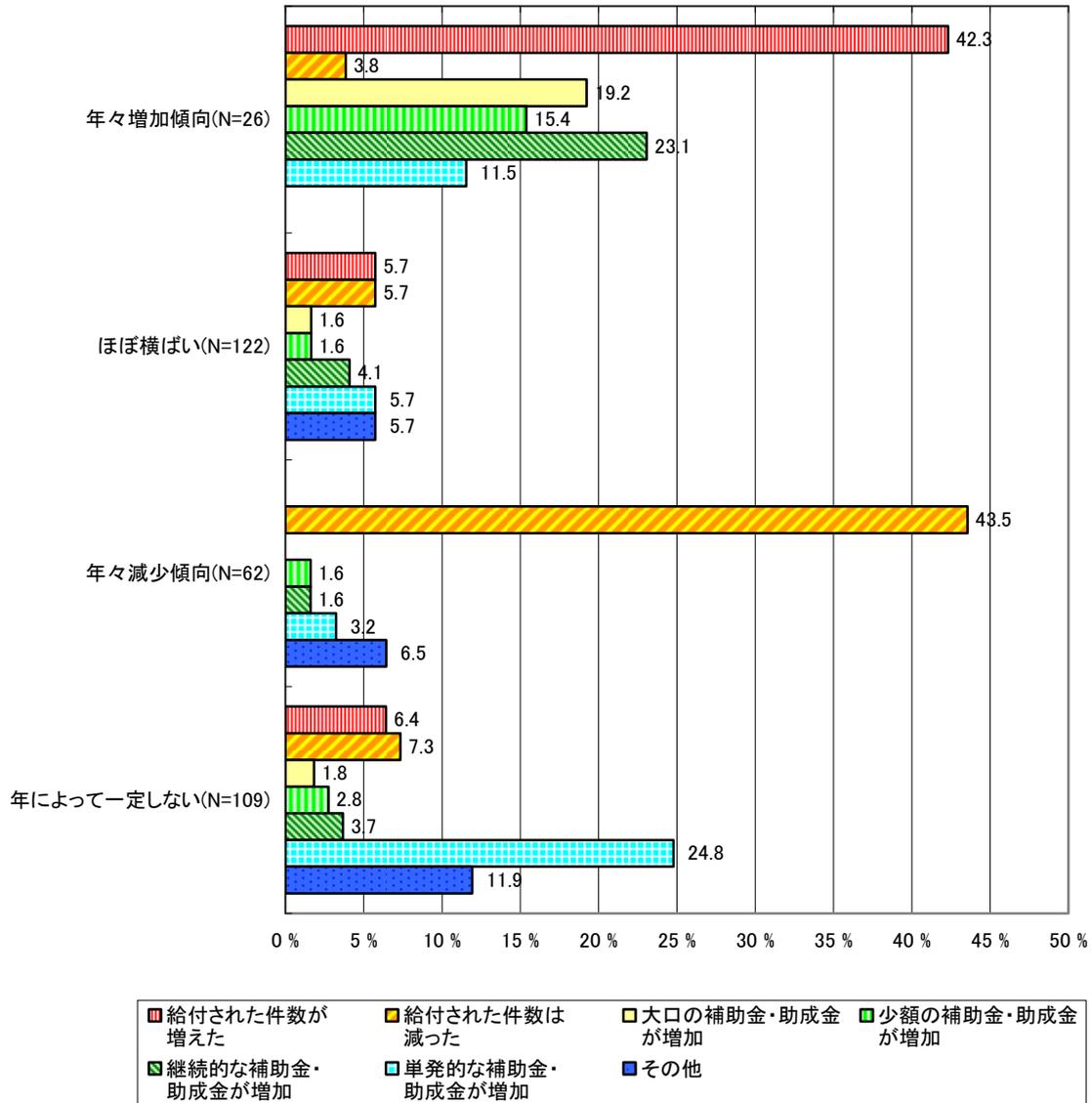
(2) 補助金・助成金の増減傾向【問6-2】【問6-3】【問6-4】

- 前掲の図表 2-3-2-55 に示すように、補助金・助成金収入の増減傾向に関しては、特定非営利活動法人では「ほぼ横ばい」が 38.2%と最も多く、次いで「年によっては一定しない」(34.2%)と続く。認定特定非営利活動法人においても「ほぼ横ばい」との回答が 41.4%と最も多く、「年によっては一定しない」(31.0%)と続き、同様の傾向が見られる。
- 補助金・助成金の増減傾向について詳細に尋ねたところ、「年々増加傾向」を回答した特定非営利活動法人では「給付された件数は増えた」(42.3%)とする回答が最も多く、数は少ないが認定特定非営利活動法人も同様の傾向を示している。補助金・助成金の性格としては、寄附金と異なり、大口で継続的なものが多い傾向が窺える。【図表 2-3-6-6】
- 「ほぼ横ばい」を回答した特定非営利活動法人では「給付された件数が増えた」「給付された件数は減った」「単発的な補助金・助成金が増加」「その他」がそれぞれ 5.7%あり、認定特定非営利活動法人では「その他」が 16.7%であった。【同上】
- 「年々減少傾向」を回答した特定非営利活動法人では「給付された件数が減った」が 43.5%と最も多く、認定特定非営利活動法人においても「給付された件数が減った」が 75.0%であった。【同上】
- 「年によって一定しない」を回答した特定非営利活動法人では「単発的な補助金・助成金が増加」が 24.8%であり、認定特定非営利活動法人では「単発的な補助金・助成金が増加」が 22.2%であった。【同上】
- 特定非営利活動法人における「その他」の自由回答は、以下の通り。【同上】
 - 「ほぼ横ばい」と回答した法人
 - ・「定額補助のため変化はなし」「助成期間が数年に限定されており、常に他の助成制度を探している」等
 - 「年々減少傾向」と回答した法人
 - ・「減額される傾向にある」「補助金がよくわからないので申請していない」等
 - 「年によって一定しない」と回答した法人
 - ・「助成金申請と交付条件の乖離が大きい」「殆ど受けられない」等
- 認定特定非営利活動法人における「その他」の自由回答としては、「ほぼ横ばい」と回答した法人は「新規は少ない」、「年々減少傾向」は「なんともいえない」、「年によって一定しない」は「始めて支給された」との回答が挙げられた。【同上】
- 補助金・助成金収入の活用意向に関しては、特定非営利活動法人では、「積極的に活用すべき」と考えている法人が 86.5%と最も多く、その理由としては「法人の財務リスクが軽減される」(51.2%)、「事業リスクが軽減される」(47.3%)、「継続性がある資金である」(35.5%)と補助金・助成金のメリット部分を回答する法人が多い。ただし、「使途が制限されがちである」(33.6%)との回答割合も多い。「その他」の自由回答としては、「マンパワーとの兼ね合いがある」「検討中」等の回答が挙げられた。【図表 2-3-6-7】
- 認定特定非営利活動法人でも同様の傾向を示すが、資金の継続性に関しては「継続性が不

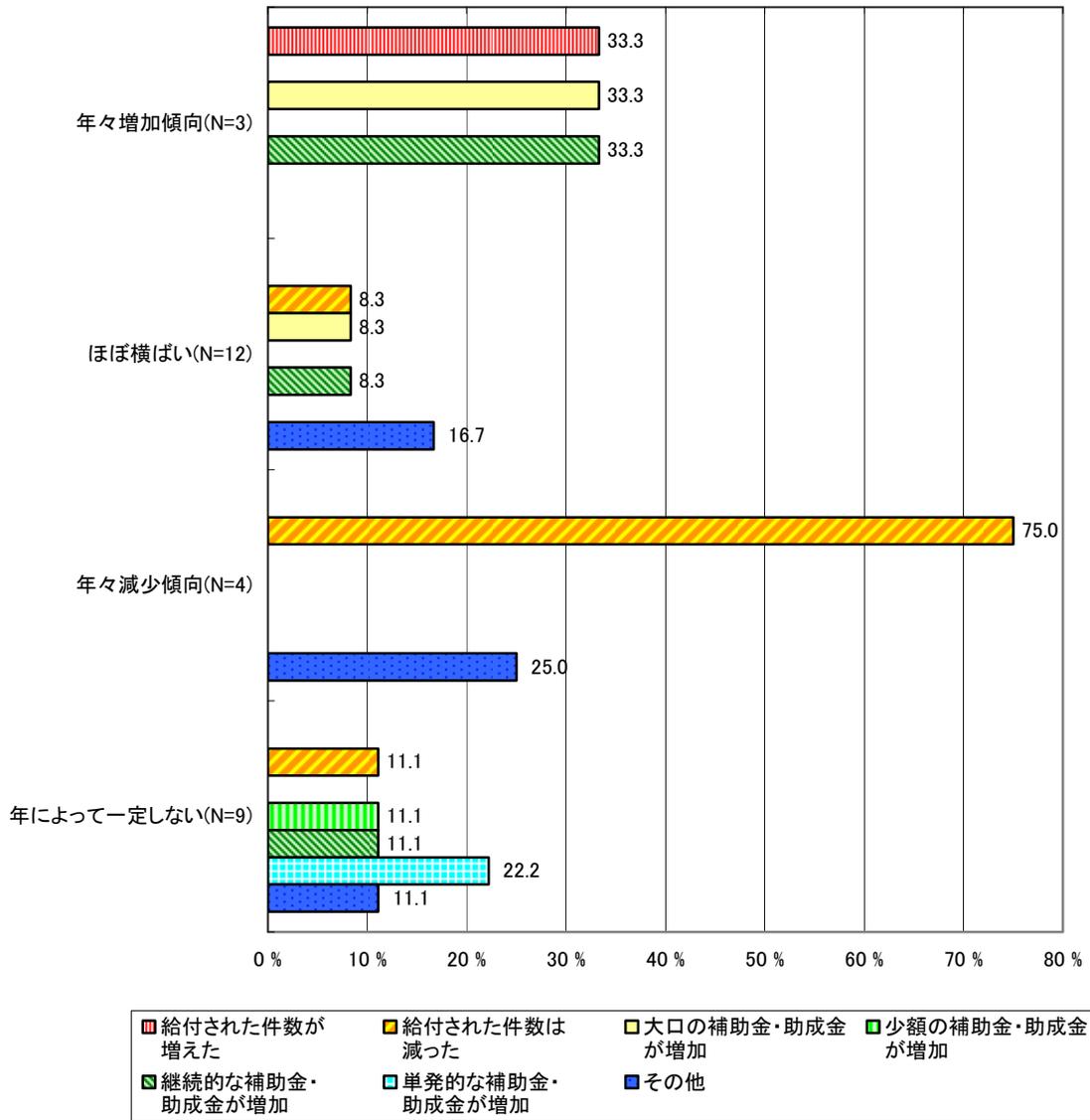
安定な資金である」(33.3%)との回答や、「使途が制限されがちである」(40.0%)等、デメリットを意識した回答の割合が、特定非営利活動法人に比べて高くなっている。「その他」の自由回答としては「不安定な要素も大きいので自己資金を安定させたい」等が挙げられている。【同上】

図表 2-3-6-6 補助金・助成金の傾向

特活法人(MA)

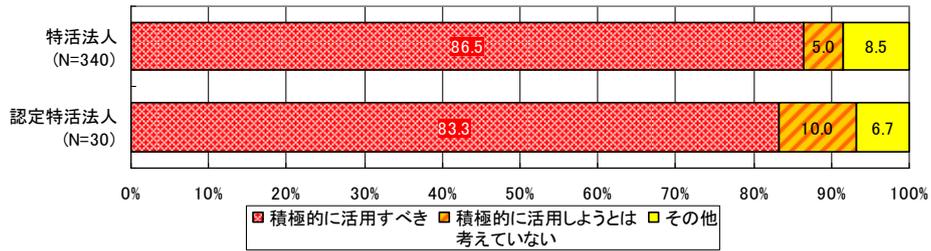


認定特活法人 (MA)

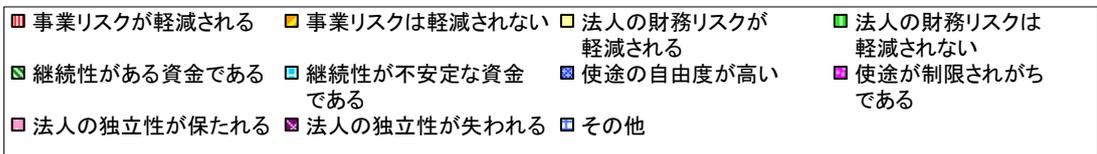
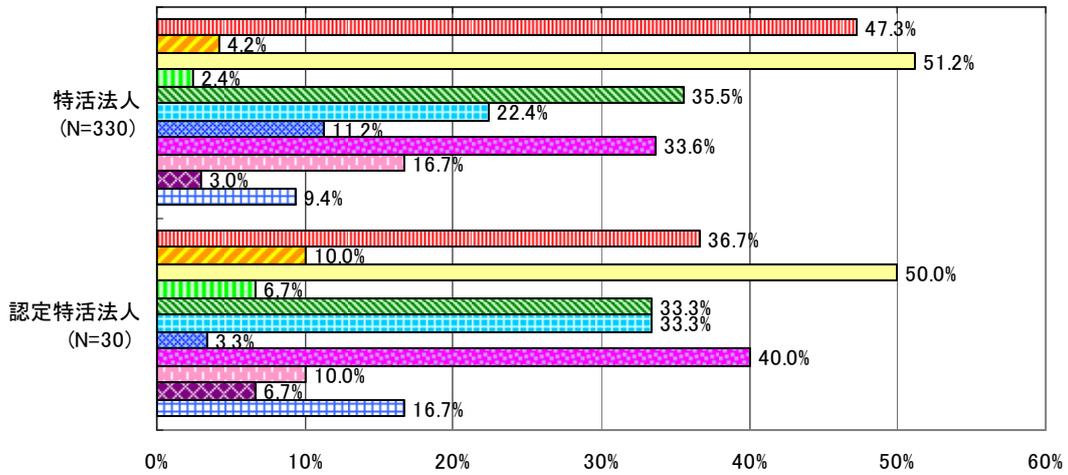


図表 2-3-6-7 補助金・助成金収入の活用

活用有無 (SA)



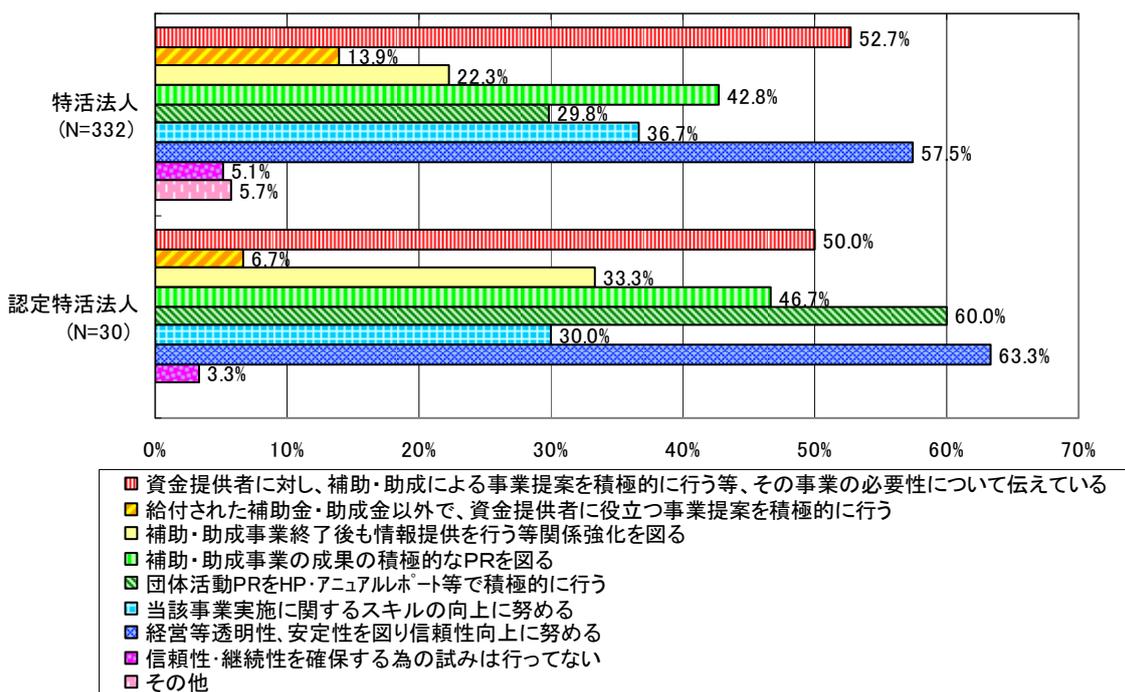
活用有無の判断理由 (MA)



(3) 補助金・助成金の資金提供者に対する信頼性向上・継続性確保策【問6-5】

- 補助金・助成金の資金提供者に対する信頼性向上・継続性確保策に関しては、特定非営利活動法人では「経営等透明性、安定性を図り信頼性向上に努める」との回答が 57.5%と最も多く、「資金提供者に対し、補助・助成による事業提案を積極的に行う等、その他事業の必要性について伝えている」(52.7%)、「団体活動 PR を HP・アニュアルレポート等で積極的に行う」(42.8%)と続く。【図表 2-3-6-8】
- 認定特定非営利活動法人では「経営等透明性、安定性を図り信頼性向上に努める」が 63.3%と最も多く、「団体活動 PR を HP・アニュアルレポート等で積極的に行う」(60.0%)、「資金提供者に対し、補助・助成による事業提案を積極的に行う等、その事業の必要性について伝えている」(50.0%)と続く。【同上】
- 特定非営利活動法人と認定特定非営利活動法人を比較すると、「当該事業実施に関するスキルの向上に努める」といった回答は、特定非営利活動法人では 36.7%、認定特定非営利活動法人では 30.0%となっており、特定非営利活動法人の方が、より意識している項目といえる。【同上】

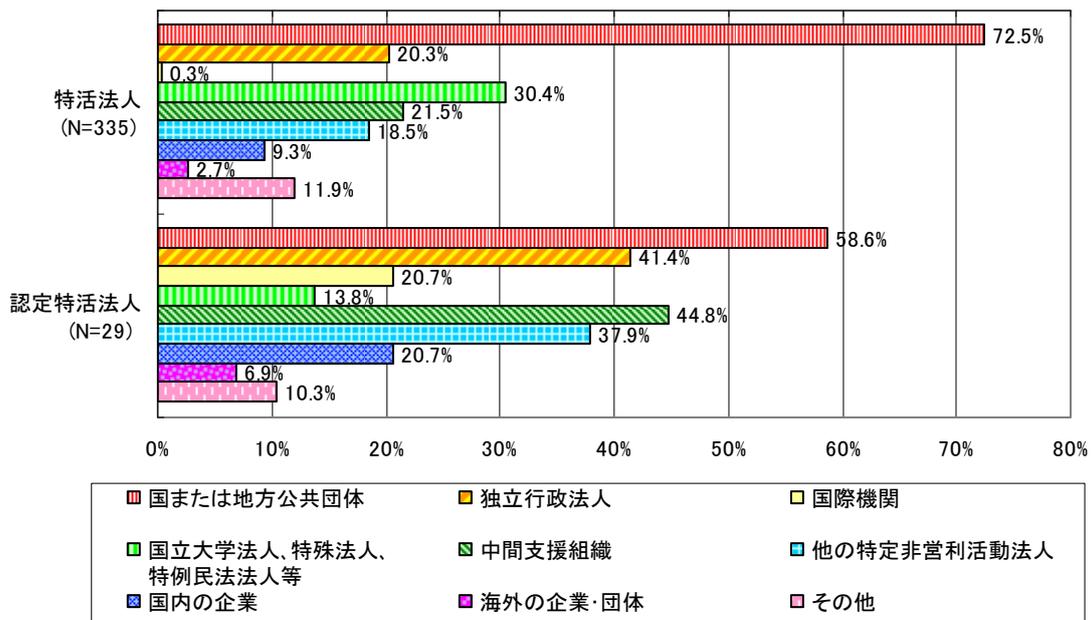
図表 2-3-6-8 資金提供者の信頼性確保・継続性確保策 (MA)



(4) 補助金・助成金の情報収集先【問6-6】

- 補助金・助成金の情報収集先としては、特定非営利活動法人の場合、提供元として件数も多い「国または地方公共団体」と回答した法人が 72.5%を占め、認定特定非営利活動法人も同様（58.6%）に多い。【図表 2-3-6-9】
- その他の情報収集先としては、「国際機関」に代表されるように、認定特定非営利活動法人の方が、特定非営利活動法人と比較し、多くの団体等を活用し情報収集を図っていることが窺える（それぞれ 0.3%、20.7%）。特に認定特定非営利活動法人においては「中間支援組織」を利用している団体が、特定非営利活動法人と比べて高い（それぞれ 21.5%、44.8%）。【同上】
- 「その他」の自由回答としては、特定非営利活動法人では情報入手のツールとして「インターネット」「HP」との回答が多く挙げられた。認定特定非営利活動法人では「サポーターからの紹介」「弁護士会」等の回答が挙げられた。【同上】

図表 2-3-6-9 情報収集先(MA)



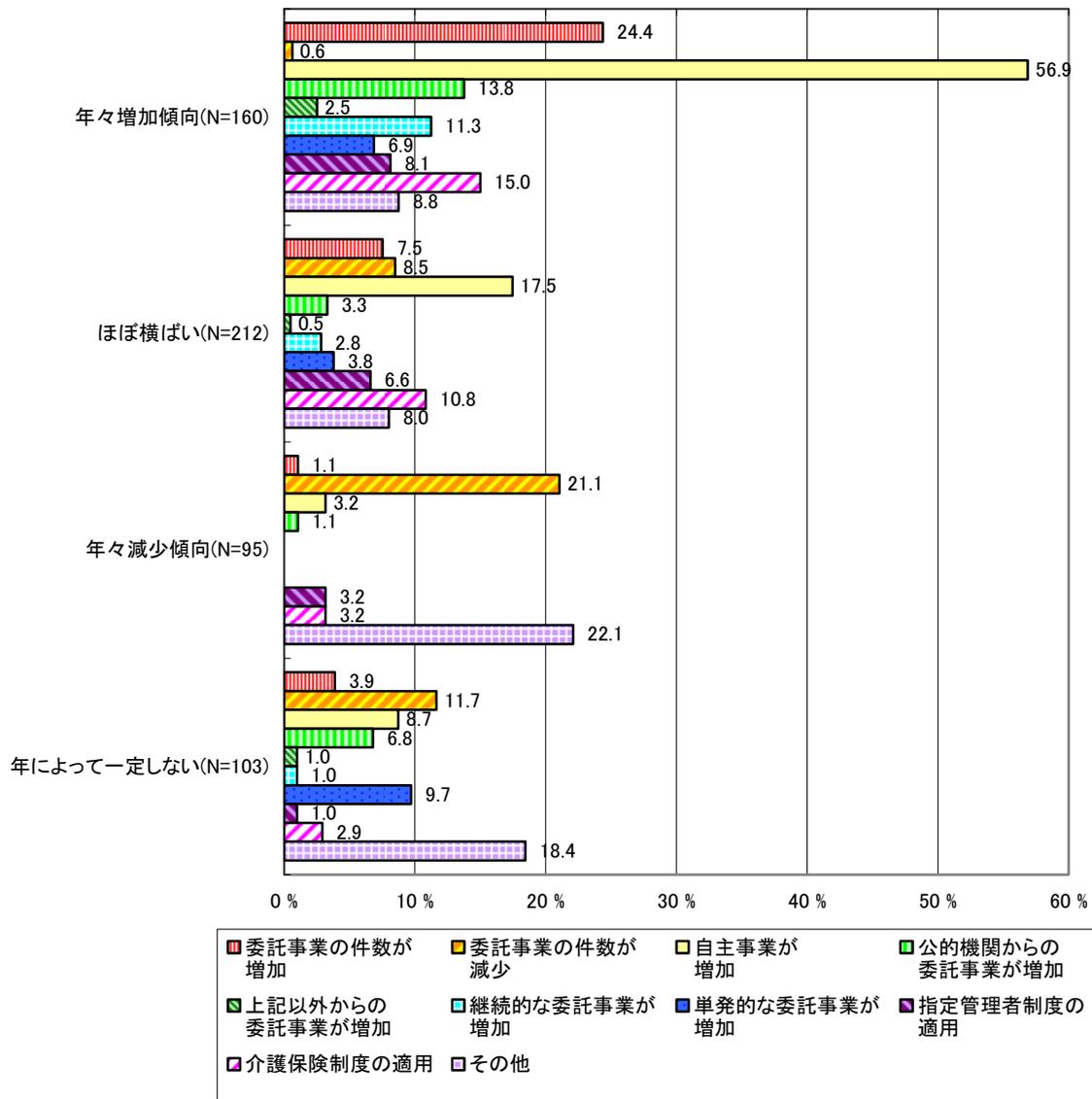
7) 事業収入

(1) 事業収入の増減傾向【問7-1】

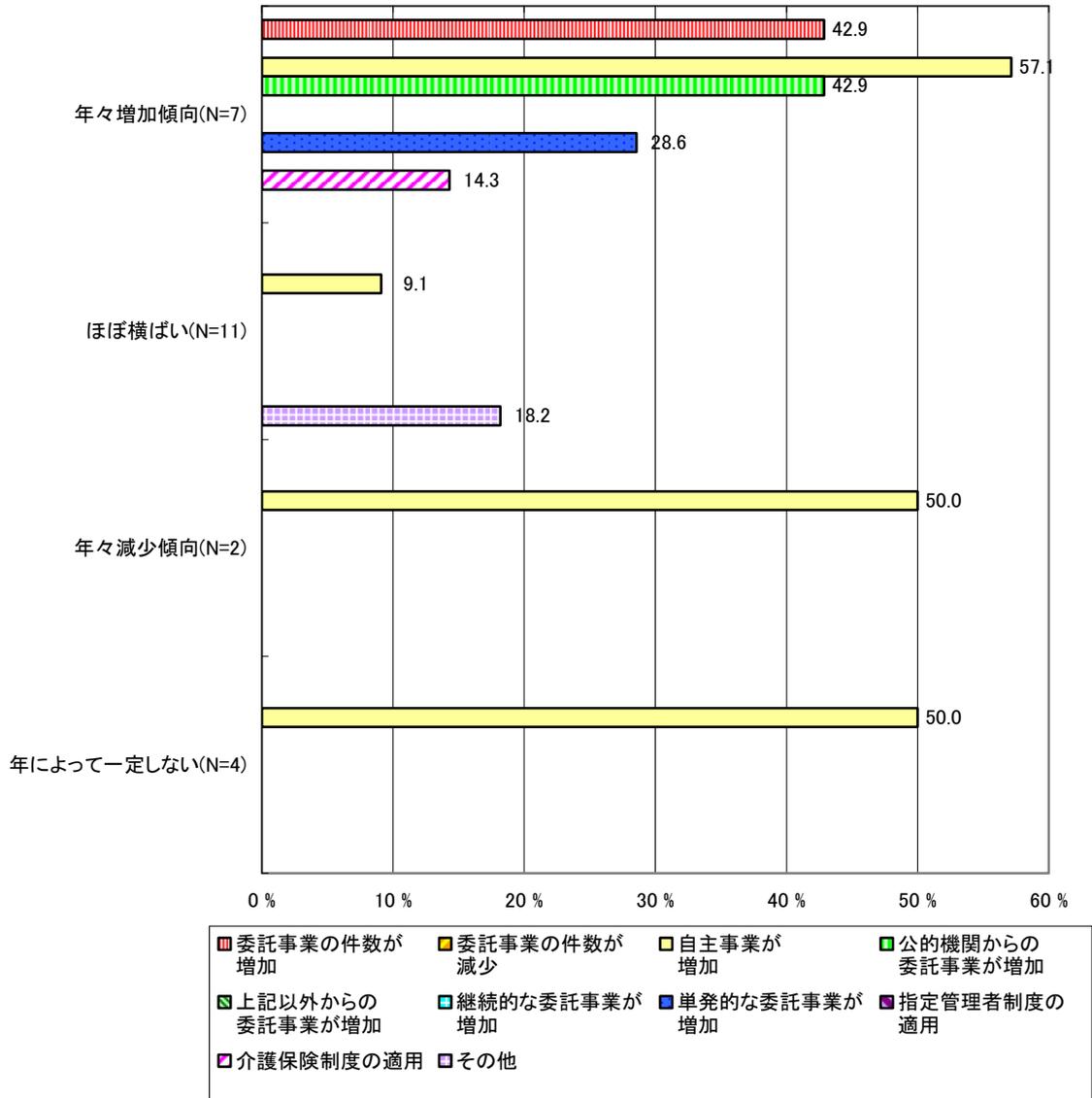
- 前掲の図表 2-3-2-55 に示すように、事業収入の増減傾向に関しては、特定非営利活動法人では「ほぼ横ばい」との回答が 37.2%と最も多く、「年々増加傾向」(28.1%)と続く。認定特定非営利活動法人においても同様(ほぼ横ばい:45.8%、年々増加傾向:29.2%)の傾向を示している。
- 事業収入の増減傾向について詳細に尋ねたところ、「年々増加傾向」を回答した特定非営利活動法人では「自主事業が増加」との回答が 56.9%と最も多く、「委託事業が増加」が 24.4%、「介護保険制度の適用」が 15.0%と続く。認定特定非営利活動法人では「自主事業が増加」が 57.1%、「委託事業の件数が増加」「公的機関からの委託事業が増加」がそれぞれ 42.9%となっている。【図表 2-3-7-1】
- 「ほぼ横ばい」を回答した特定非営利活動法人では、そのうちの 17.5%は「自主事業が増加した」となっており、「介護保険制度の適用」が 10.8%と続く。認定特定非営利活動法人では「その他」が 18.2%、「自主事業が増加」が 9.1%となっている。
- 「年々減少傾向」を回答した特定非営利活動法人では「その他」が 22.1%、「委託事業の件数が減少」が 21.1%となっている。認定特定非営利活動法人では「自主事業が増加」が 50.0%であった。【同上】
- 「年によって一定しない」を回答した特定非営利活動法人では「その他」が 18.4%、「委託事業の件数が減少した」が 11.7%、「単発的な委託事業が増加」が 9.7%と続き、認定特定非営利活動法人では「自主事業が増加」が 50.0%であった。【同上】
- 特定非営利活動法人の場合、「年々増加傾向」「ほぼ横ばい」とともに、「自主事業が増加」との回答が多く、認定特定非営利活動法人においては、回答数自体が少ないものの、「年々減少傾向」「年によって一定しない」との場合であっても、半数の 50.0%が「自主事業が増加」との回答している。特定非営利活動法人、認定特定非営利活動法人ともに、自主事業を増やして実施したことが事業収入増加の大きな要因となっている法人が多いことが窺える。【同上】
- 特定非営利活動法人における「その他」の自由回答は、以下の通り。【同上】
 - 「年々増加傾向」と回答した法人
 - ・「子育て支援事業に対して参加者が増加している」「障害者福祉サービス事業指定を受けている」「対象の幅を広げている」等
 - 「ほぼ横ばい」と回答した法人
 - ・「変化無し」「自主事業へ転換中」等
 - 「年々減少傾向」と回答した法人
 - ・「参加者が減っている」「自主事業が減っている」等
 - 「年によって一定しない」と回答した法人
 - ・「会員のシンポジウム参加費のみに頼っている」「行政からの委託事業の場合、精算払いとなるため資金繰りに支障をきたす」等

図表 2-3-7-1 事業収入の増減傾向

特活法人(MA)

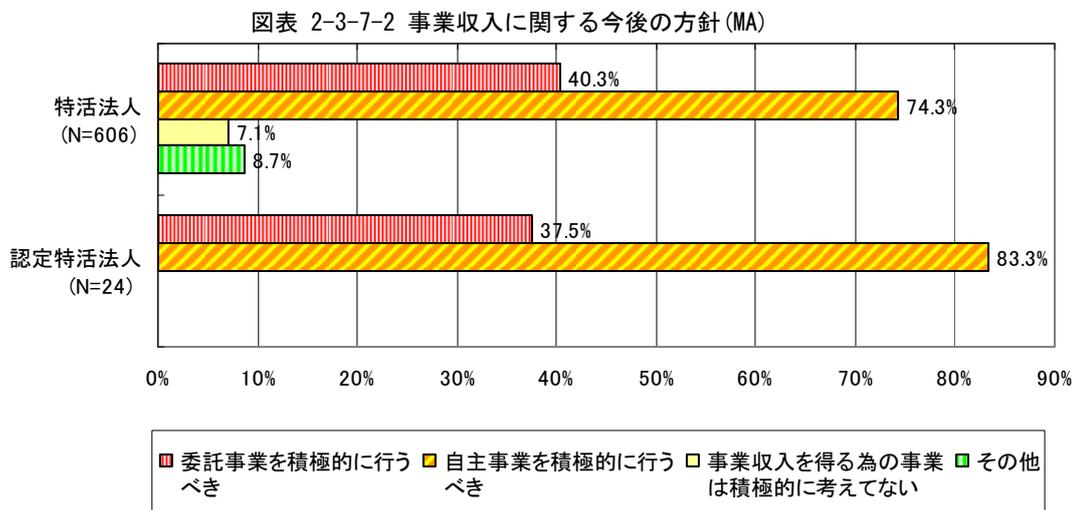


認定特活法人 (MA)



(2) 事業収入に対する今後の方針【問7-2】

- 事業収入を得るための今後の方針に関しては、特定非営利活動法人では「自主事業を積極的に行う」との回答が74.3%と最も多い。認定特定非営利活動法人でも「自主事業を積極的に行う」との回答が83.3%と最も多かった。【図表 2-3-7-2】



(3) 事業収入を実施する理由【問7-3】

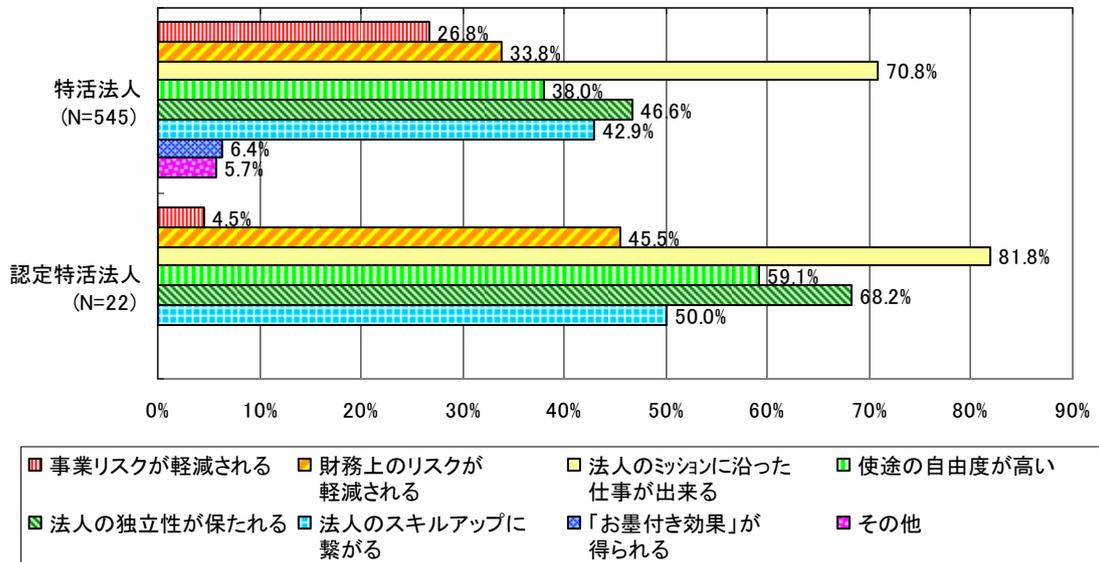
- 自主事業及び委託事業について、それぞれ行うべき理由について尋ねた。【図表 2-3-7-3】

【図表 2-3-7-4】

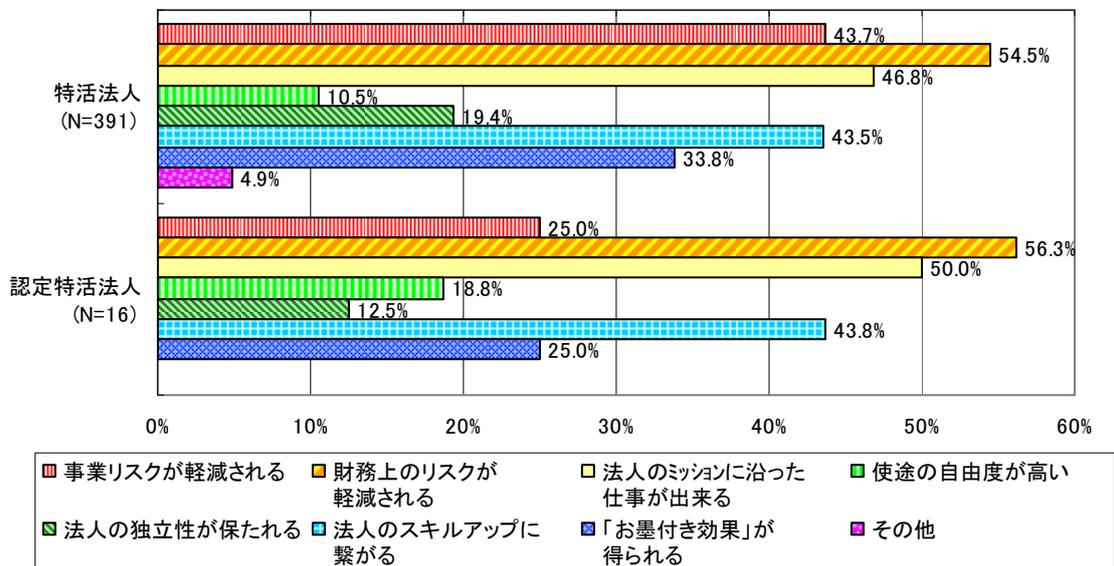
- ▶ 特定非営利活動法人では、自主事業は「法人のミッションに沿った仕事ができる」(70.8%)との回答が最も多く、「法人の独立性が保たれる」(46.6%)、「法人のスキルアップに繋がる」(42.9%)と続く。委託事業では「財務上のリスクが軽減される」(54.5%)との回答が最も多く、「法人のミッションに沿った仕事ができる」(46.8%)、「事業リスクが軽減される」(43.7%)と続く。「その他」の自由回答としては「現状維持」と回答する法人がある一方で、「最重要課題として検討中」、「事業価値を高めるための事業を増やす」、「委託事業も自主事業もチャンスがあれば増加させたい」等、機会があれば対応していくとする旨の回答も多く挙げられた。
- ▶ 認定特定非営利活動法人では、自主事業は特定非営利活動法人同様、「法人のミッションに沿った仕事ができる」(81.8%)との回答が最も多く「法人の独立性が保たれる」(68.2%)、「使途の自由度が高い」(59.1%)と続く。委託事業についても特定非営利活動法人同様、「財務上のリスクが軽減される」(56.3%)との回答が最も多く、「法人のミッションに沿った仕事ができる」(50.0%)と続く。「その他」の自由回答としては、「目的実現のために必要な事業は積極的に行う」「本来事業を圧迫する自主事業は行うべきでない」等の回答が挙げられた。
- 委託事業に関しては行政の下請け化が懸念される声もあるが、法人のミッションに沿った

仕事を受託し活用している団体もかなりある。【同上】

図表 2-3-7-3 事業収入のうち、自主事業を実施する理由 (MA)



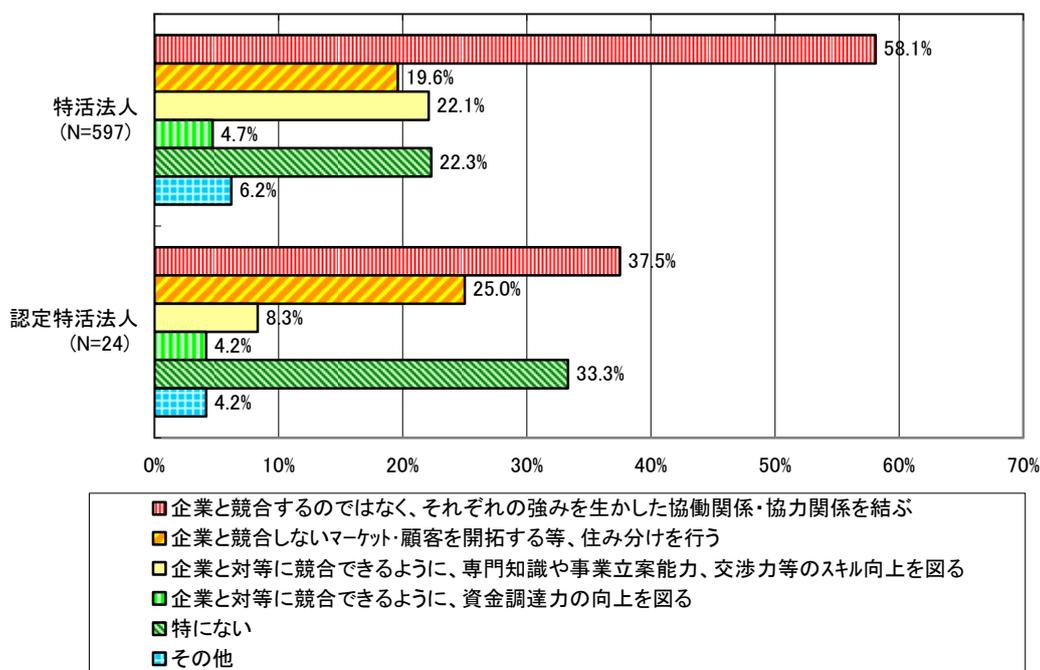
図表 2-3-7-4 事業収入のうち、委託事業を実施する理由 (MA)



(4) 民間企業との競合【問7-4】

- 民間企業との競合については、特定非営利活動法人では「企業と競合するのではなく、それぞれの強みを生かした協働関係・協力関係を結ぶ」と回答した法人が 58.1%と最も多く、「特にない」が 22.3%と続く。認定特定非営利活動法人でも「企業と競合するのではなく、それぞれの強みを生かした協働関係・協力関係を結ぶ」と回答した法人が 37.5%と最も多く、「特にない」が 33.3%と続き、特定非営利活動法人と同様の傾向を示している。【図表 2-3-7-5】
- 「その他」の自由回答としては、特定非営利活動法人では「ボランティア活動であるため競合はしない」との回答が大半を占めたが、「未知であるが、今後必ずある」「模索中」等の回答も挙げられた。認定特定非営利活動法人では「企業との協働は一部実施しているが、方針は検討中」「民間企業との競合はない」との回答が挙げられた。【同上】

図表 2-3-7-5 民間企業との競合について (MA)

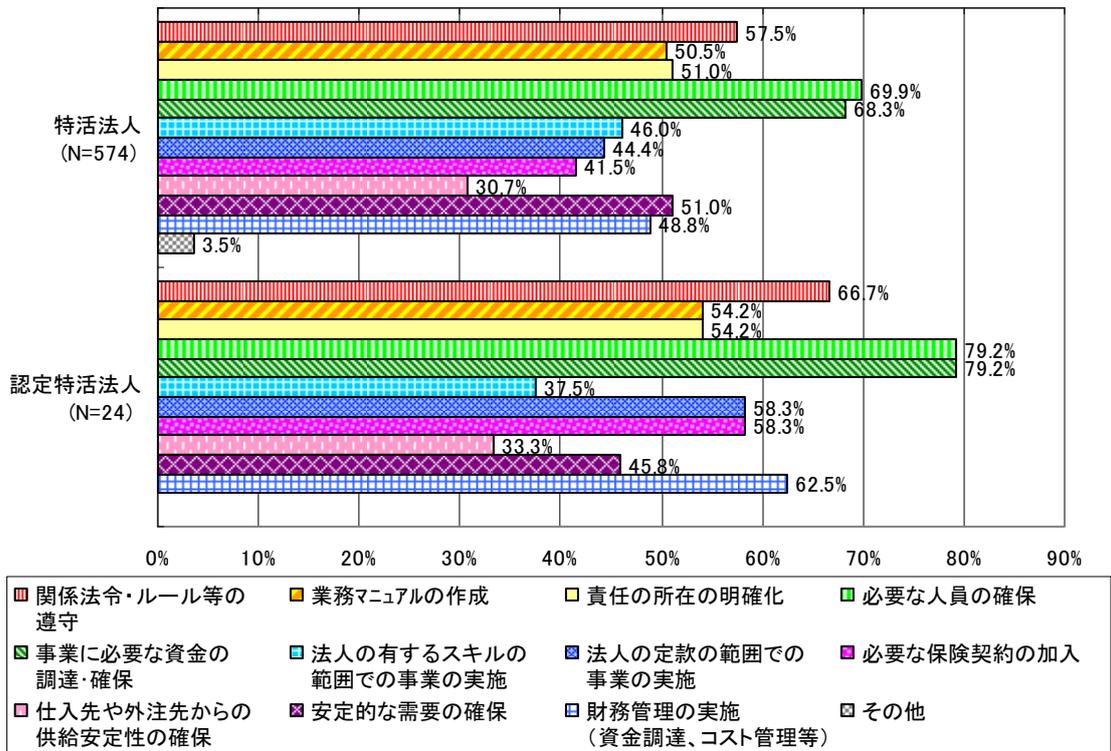


(5) 事業収入実施に伴う課題等【問7-5】

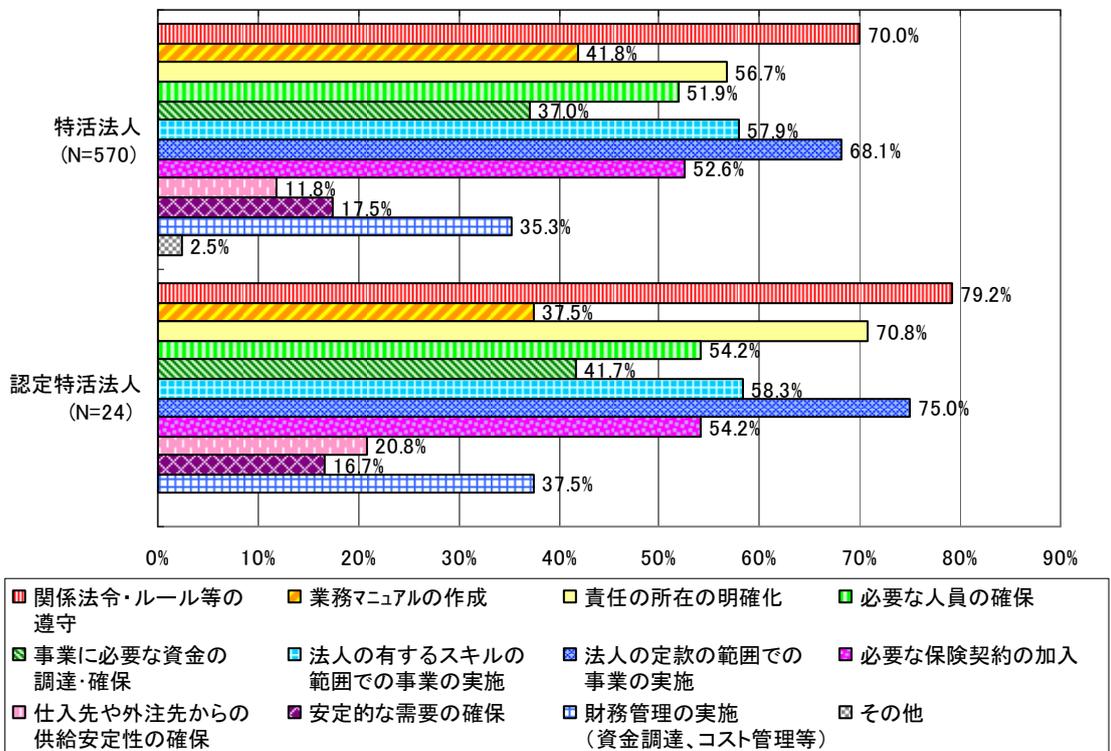
- 「事業リスクを克服するにあたり必要であると思うこと」（以下、「必要であると思うこと」）について尋ねたところ、特定非営利活動法人では「必要な人員の確保」と回答した法人が 69.9%と最も高く、「事業に必要な資金の調達・確保」が 68.3%と続く。認定特定非営利活動法人においても両回答が最も多く、ともに 79.2%を占めており「人員」「資金」について重要視している法人が多いことが窺える。【図表 2-3-7-6】
- 「事業リスクを克服するために実施していること」（以下、「実施していること」）について尋ねたところ、特定非営利活動法人では「関係法令・ルール等の遵守」が 70.0%と最も高く、「法人の定款の範囲での事業の実施」が 68.1%と続く。認定特定非営利活動法人では「関係法令・ルール等の遵守」が 79.2%と最も高く、「法人の定款の範囲での事業の実施」が 75.0%と続く結果となった。【同上】
- 「必要であると思うこと」と「実施していること」を比較すると、特定非営利活動法人では「事業に必要な資金の調達・確保」については「必要であると思うこと」が 68.3%に対し「実施していること」が 37.0%となっており、「安定的な需要の確保」については「必要であると思うこと」が 51.0%に対し、「実施していること」が 17.5%に留まっている。認定特定非営利活動法人においても「事業に必要な資金の調達・確保」については「必要であると思うこと」が 79.2%に対し「実施していること」が 41.7%、「安定的な需要の確保」については「必要であると思うこと」が 45.8%に対し、「実施していること」が 16.7%に留まっており、意識と実施のギャップが非常に大きい結果となっていることがわかる。【図表 2-3-7-7】
- 「必要であると思うこと」「実施していること」については、他の回答についても特定非営利活動法人、認定特定非営利活動法人ともに、概ね同様の傾向を示している。また、「その他」の自由回答としては、特定非営利活動法人では「事業の PR」「専門性のレベルアップ」等の回答が挙げられた。【同上】

図表 2-3-7-6 事業リスク克服

事業リスク克服にあたり必要であると思うこと (MA)

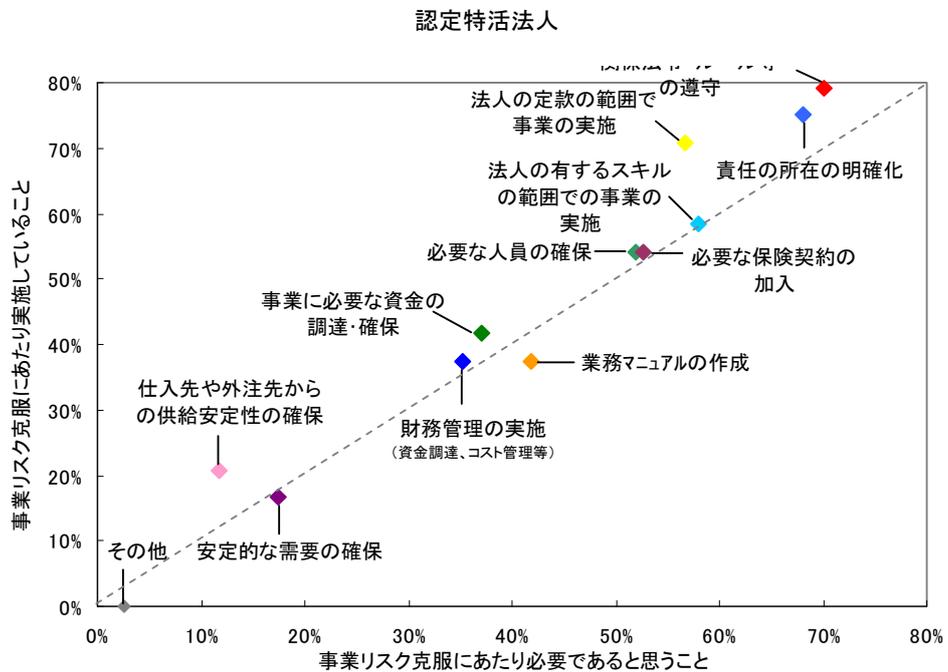
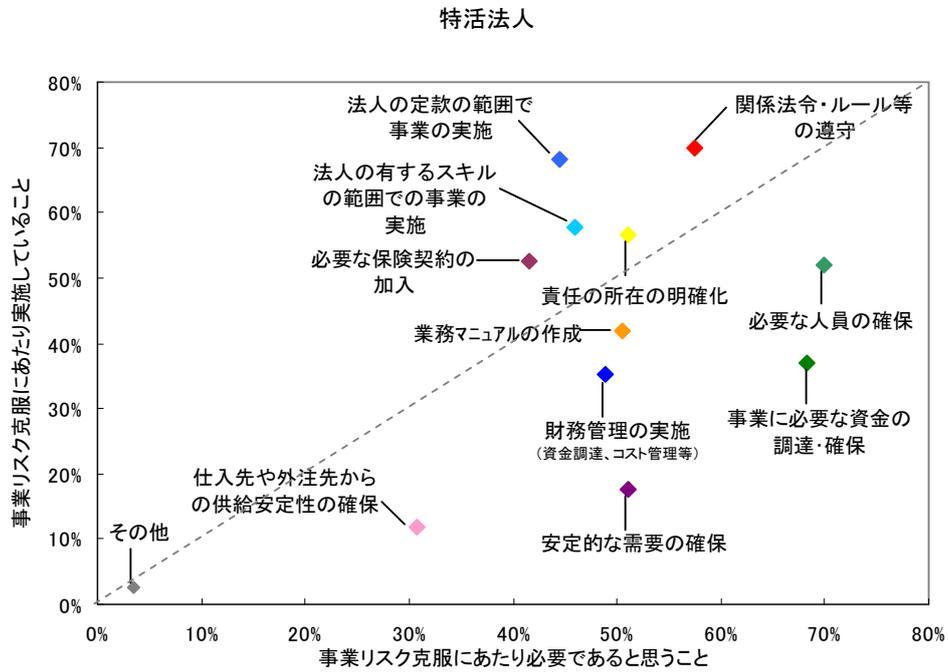


事業リスク克服にあたり実施していること (MA)



図表 2-3-7-7

「事業リスク克服にあたり必要であると思うこと」(MA)と「事業リスク克服にあたり実施していること」(MA)



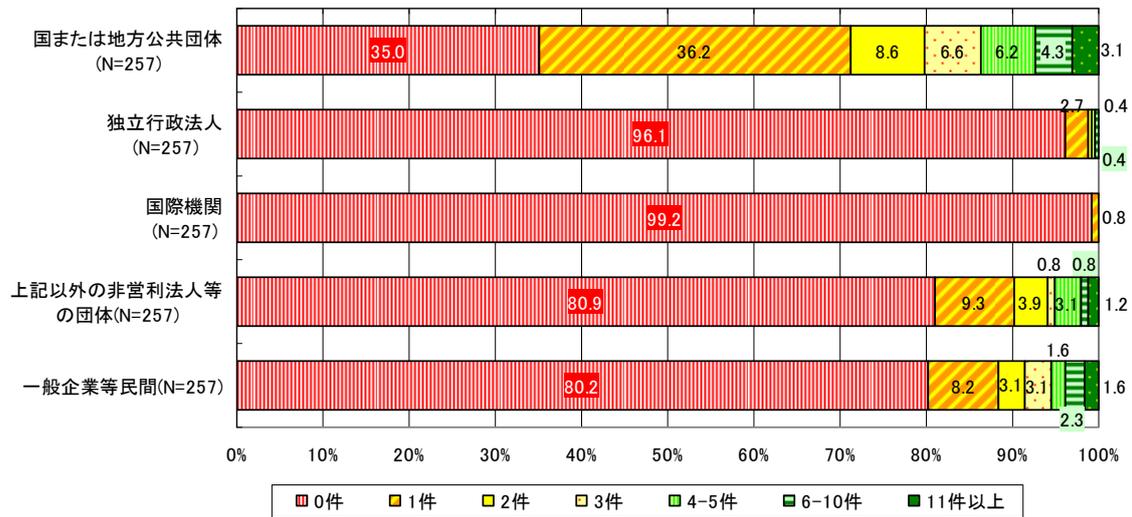
(6) 委託事業収入の内訳【問8-1】

- 委託者に関わらず、「委託事業収入」を得たことがある法人（特定非営利活動法人 257 法人、認定特定非営利活動法人 11 法人）について整理した。
- 事業委託を受けている件数を見ると、特定非営利活動法人で最も多い委託者は「国または地方公共団体」であり、1 件以上と回答した団体の割合を合計すると 65.0%を占めた。反対に最も少ないものは「国際機関」であり、0.8%に留まった。「一般企業等民間」は、0 件の割合が 80.2%を占めている。認定特定非営利活動法人では「国または地方公共団体」は 90.9%、「国際機関」「上記以外の非営利法人等の団体」は、0.0%であり、補助金・助成金以上に、委託者が比較的限定されている状況が窺える。「一般企業等民間」では 0 件の割合が 81.8%を占めている。特定非営利活動法人、認定特定非営利活動法人とともに「一般企業等民間」からの委託が少なく、民間との協働がまだ充分に行われていない状況が窺える。【図表 2-3-7-8】
- 事業収入を得ている金額を見ると、特定非営利活動法人では「国または地方公共機関」「独立行政法人」「上記以外の非営利法人等の団体」は、得られた金額の合計額が「100 万円超-500 万円以下」（それぞれ 28.5%、44.4%、34.0%）とする回答が最も多く、「国際機関」は、「100 万円超-500 万円以下」（50.0%）並びに「500 万円超-1,000 万円以下」（50.0%）とする回答が最も多い。「一般企業等民間」は、「10 万円超-50 万円以下」（27.5%）並びに「100 万円超-500 万円以下」（27.5%）が最も多い。認定特定非営利活動法人では「国または地方公共機関」は「100 万円超-500 万円以下」（60.0%）が、「独立行政法人」は「1,000 万円超-5,000 万円以下」（100.0%）が、「一般企業等民間」は「10 万円超-50 万円以下」（100.0%）との回答が最も多く、認定特定非営利活動法人の場合、件数が少ないが補助金・助成金の場合と同様、特定非営利活動法人と比較して、全般的に受ける金額は高めの傾向にあることが窺える。【図表 2-3-7-9】
- それぞれの委託者区分毎に事業受託総件数、1 法人あたりの平均受託件数、平均受託金額、1 件あたりの平均受託金額を算出したところ、特定非営利活動法人において事業受託総件数で最も多いのは「国または地方公共団体」の 2,367 件であり、1 法人あたり平均して 13.9 件、1,834 万円を受け取っている計算となり、1 件あたりの平均金額は 132 万円となった。認定特定非営利活動法人においても事業受託総件数で見ると「国または地方公共団体」から受ける場合が多く、1 法人あたり平均すると 2.5 件、880 万円を受け取っている計算となるが、認定特定非営利活動法人の場合、特定非営利活動法人と比べて事業を受託している法人自体が少ないため、事業受託総件数も低いものとなっている。【図表 2-3-7-10】
- 事業収入を受託する際、委託者として回答が寄せられた代表的な例を図表 2-3-7-11 に示す。
- 資金の継続性に関しては、特定非営利活動法人の場合、「国または地方公共団体」並びに「独立行政法人」からは「継続」して資金があるとする回答が多い（それぞれ 78.1%、60.0%）が、「上記以外の非営利法人等の団体」「一般企業等民間」の場合は、「単発」とする回答割合の方が多くなっている（それぞれ 52.4%）。認定特定非営利活動法人の

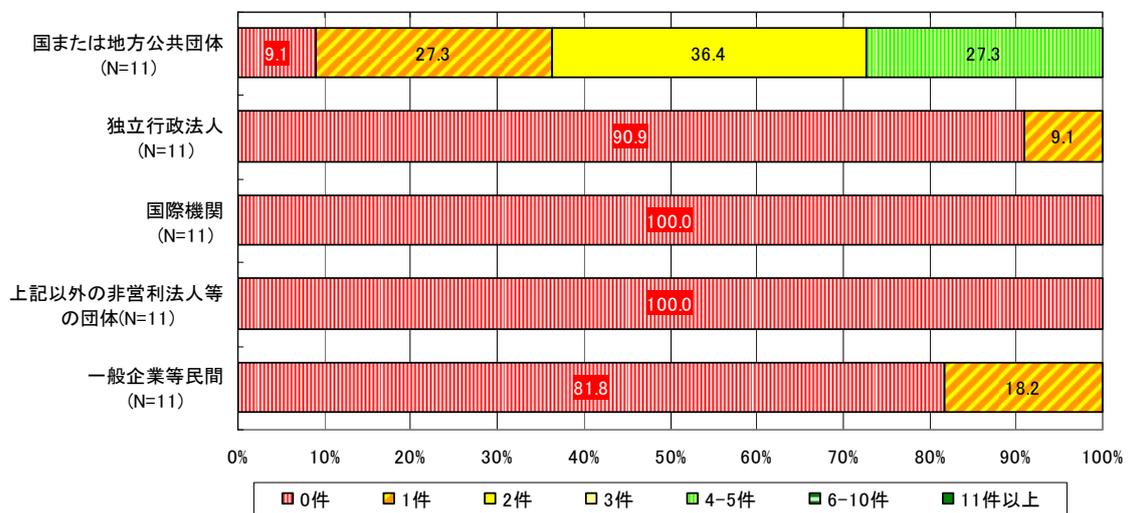
場合も、最も回答件数が多かった「国または地方公共団体」の場合、85.7%が「継続」と回答している。【図表 2-3-7-12】

図表 2-3-7-8 事業の受託件数合計

特活法人(SA)

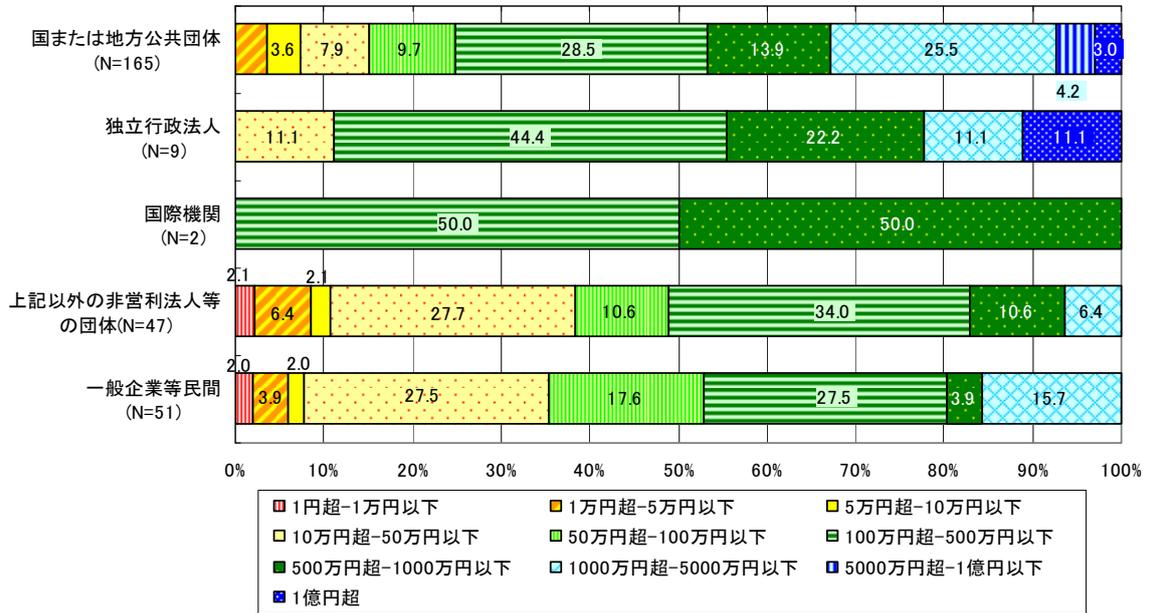


認定特活法人(SA)

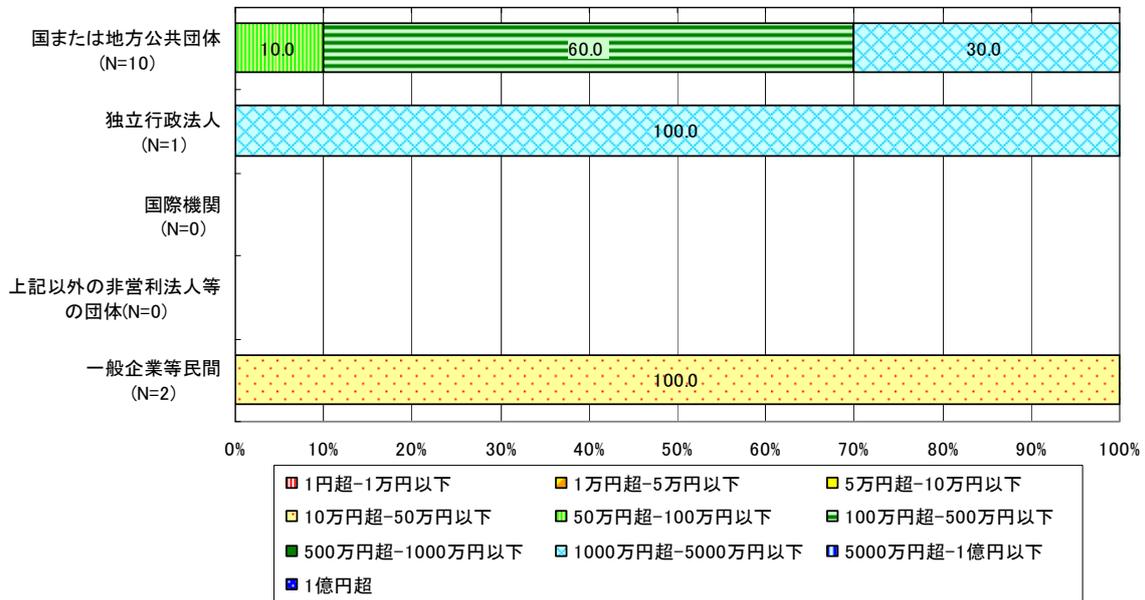


図表 2-3-7-9 事業の受託金額合計

特活法人 (SA)



認定特活法人 (SA)



図表 2-3-7-10

事業受託総件数・1法人あたりの平均受託件数・1法人あたりの平均受託金額・1件あたりの平均受託金額

特活法人	事業受託 総件数	1法人あたりの 平均受託件数	1法人あたりの 平均受託金額	1件あたりの 平均受託金額
国または地方公共団体 (N=170)	2,367	13.9	18,336,361	1,316,933
独立行政法人 (N=22)	22	2.8	9,517,858	3,432,670
国際機関 (N=15)	2	0.5	688,534	1,291,001
上記以外の非営利法人等の団体 (N=59)	145	3.6	3,051,914	849,353
一般企業等民間 (N=58)	370	3.0	4,303,406	1,434,469

認定特活法人	事業受託 総件数	1法人あたりの 平均受託件数	1法人あたりの 平均受託金額	1件あたりの 平均受託金額
国または地方公共団体 (N=10)	25	2.5	8,804,960	3,521,984
独立行政法人 (N=1)	1	1.0	12,404,658	12,404,658
国際機関 (N=0)	—	—	—	—
上記以外の非営利法人等の団体 (N=0)	—	—	—	—
一般企業等民間 (N=2)	2	1.0	397,704	397,704

図表 2-3-7-11 代表的な委託者

中央省庁・地方局、都道府県、市区町村
中央省庁・地方局、都道府県、市区町村

独立行政法人から提供（例）	
独立行政法人科学技術振興機構 独立行政法人国際協力機構	独立行政法人水産総合研究センター 独立行政法人防災科学技術研究所

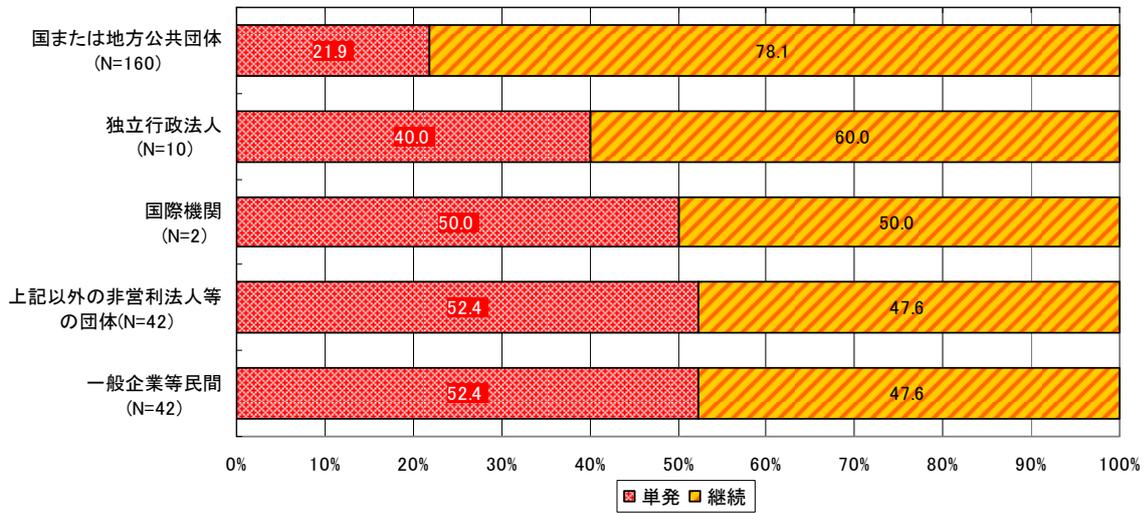
国際機関から提供（例）	
韓国・中小企業庁	韓国忠南歴文化研究院

上記以外の非営利法人等の団体から提供（例）	
財団法人自治体国際化協会 財団法人東京都福祉保健財団 財団法人東京防犯協会連合会 社団法人日本舟艇工業会 特定非営利活動法人ワーカーズコープ 日本商工会議所	社会福祉法人全国社会福祉協議会 特定非営利活動法人 環境カウンセラー全国連合会 特定非営利活動法人 生ごみリサイクル全国ネットワーク

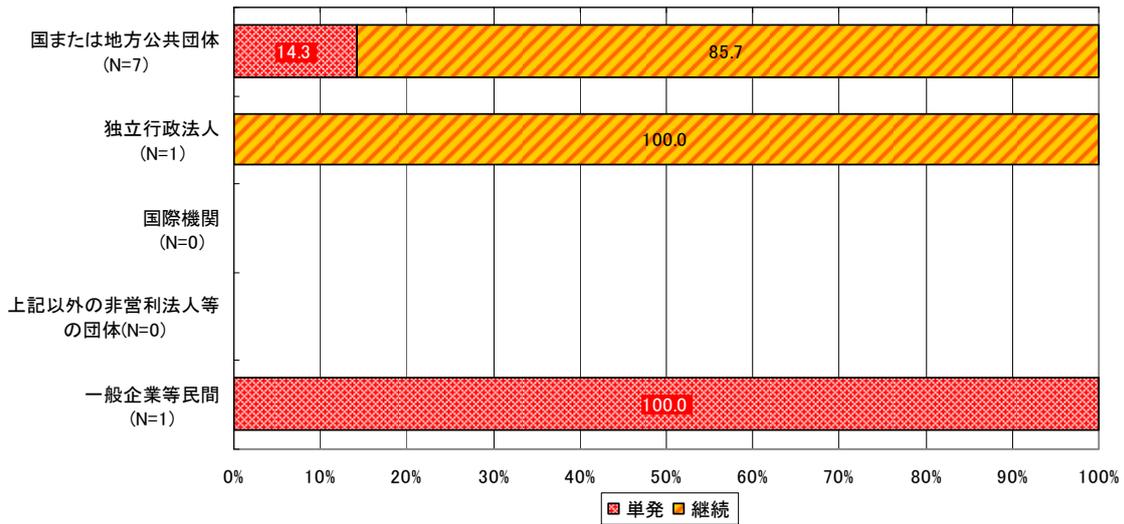
一般企業等民間から提供（例）	
株式会社 長府製作所 合同会社 西友 三菱商事株式会社 日本コカ・コーラ株式会社 有限会社百年くらぶ	多摩市リサイクル協同組合 民間スポーツクラブ 銀行 景観資材メーカー 私立学校 製薬会社

図表 2-3-7-12 資金の継続性¹⁷

特活法人 (SA)



認定特活法人 (SA)

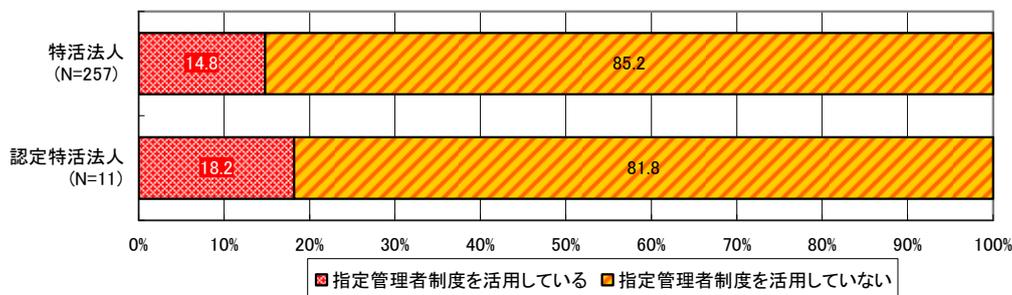


¹⁷ 代表的な委託者（1件のみ）について継続性を尋ねたものであり、回答法人の全受託事業についての比率ではない。

(7) 指定管理者制度【問8-1】

- 指定管理者制度については、特定非営利活動法人では 257 法人中 38 法人（14.8%）、認定特定非営利活動法人では 11 法人中 2 法人（18.2%）で活用していた。【図表 2-3-7-13】

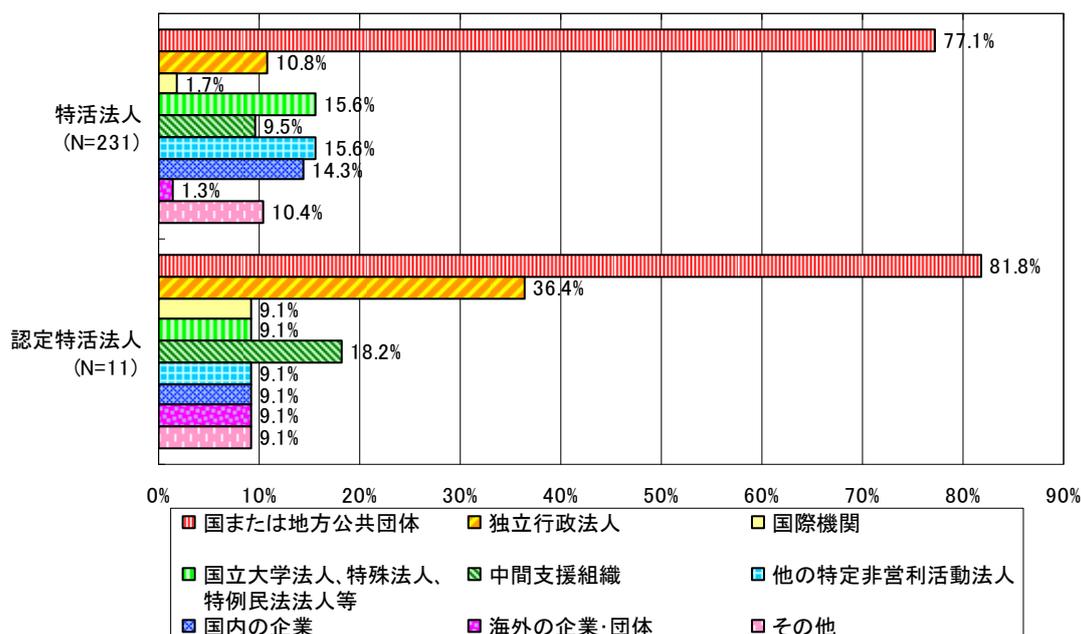
図表 2-3-7-13 指定管理者制度活用の有無



(8) 委託事業の情報収集先【問8-2】

- 委託事業の情報収集先としては、特定非営利活動法人では委託者としての件数も多い「国または地方公共団体」が 77.1%と最も多い。認定特定非営利活動法人も同様に「国または地方公共団体」が 81.8%と最も多い。【図表 2-3-7-14】
- 他の情報収集先としては、特定非営利活動法人、認定特定非営利活動法人ともに「独立行政法人」が多い。【同上】
- 「その他」の自由回答としては、特定非営利活動法人では「理事、社員、会員」との回答のほか、情報収集手段として「口コミ」「HP」等の回答が多く挙げられた。認定特定非営利活動法人では「友好団体、地元地方公共団体、会員」等の回答が挙げられた。【同上】

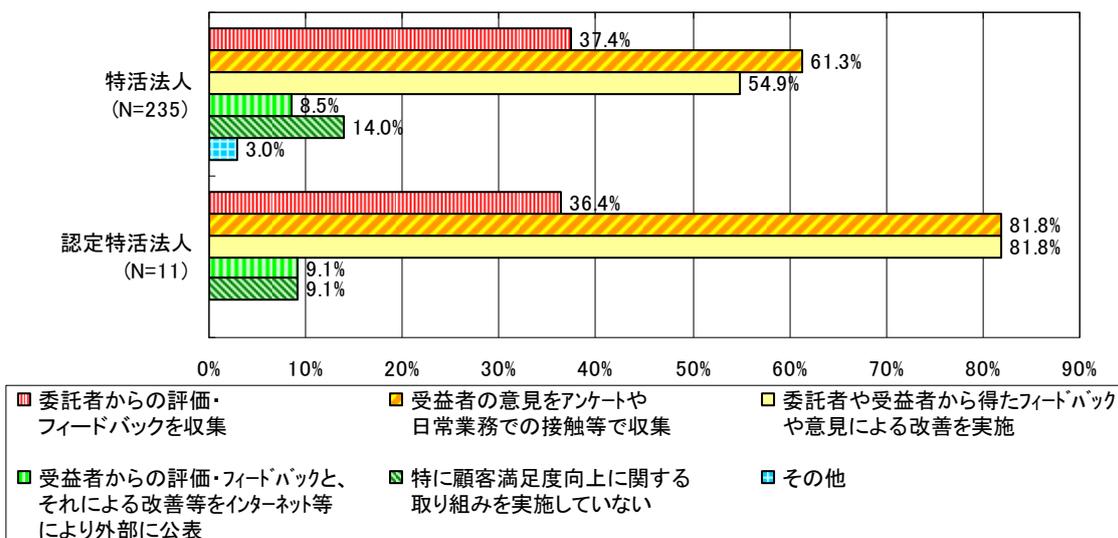
図表 2-3-7-14 情報収集先(MA)



(9) 委託事業における顧客満足度向上のための取組み【問8-3】

- 委託事業における顧客満足度を高める取組みに関しては、特定非営利活動法人では「受益者の意見をアンケートや日常業務での接触等で収集」という回答が、61.3%と最も多く、「委託者や受益者から得たフィードバックや意見による改善を実施」が 54.9%と続く。認定特定非営利活動法人では「受益者の意見をアンケートや日常業務での接触等で収集」並びに「委託者や受益者から得たフィードバックや意見による改善を実施」の回答が同数であり、81.8%と高い割合を示している。【図表 2-3-7-15】
- 受託者に対しての取組みは、特定非営利活動法人より認定特定非営利活動法人の方が積極的に行っていることが窺える。ただし、特定非営利活動法人・認定特定非営利活動法人ともに、「特に顧客満足度向上に関する取組みを実施していない」（それぞれ 14.0%、9.1%）とする回答もあった。【同上】
- 「その他」の自由回答としては、特定非営利活動法人において「イベント時等の機会を活用し、アンケート調査やモニタリング調査を行っている」という旨の回答が多く挙げられた。【同上】

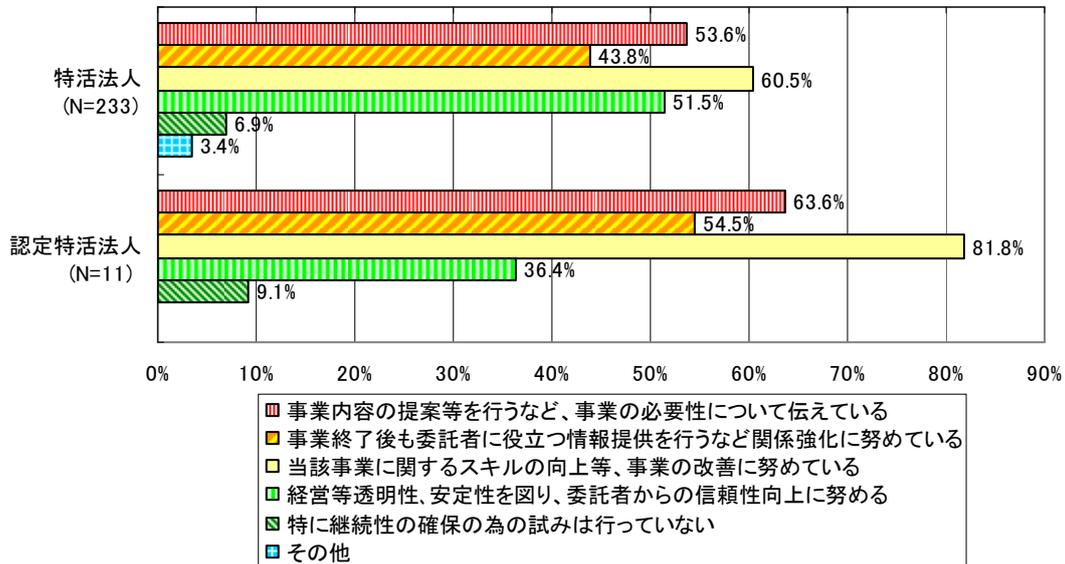
図表 2-3-7-15 顧客満足度(MA)



(10) 委託事業の継続性確保のための取組み【問8-4】

- 委託事業を継続して確保するための取組みとして、特定非営利活動法人では「当該事業に関するスキル向上等、事業の改善に努めている」を回答する法人が 60.5%と最も多く、「事業内容の提案等を行うなど、事業の必要性について伝えている」が 53.6%と続く。認定特定非営利活動法人も「当該事業に関するスキル向上等、事業の改善に努めている」が 81.8%と最も多く、「事業内容の提案等を行うなど、事業の必要性について伝えている」が 63.6%と続いている。【図表 2-3-7-16】
- 総じて、継続性確保のための取組みへの意識は、特定非営利活動法人と比較して、認定特定非営利活動法人の方が相対的に意識が高いと考えられる。ただし、「経営等透明性、安定性を図り、委託者からの信頼性向上に努める」との回答は特定非営利活動法人では 51.5%であるのに対して、認定特定非営利活動法人は 36.4%に留まっている。これは認定を受けている法人のため、経営の透明性等に関しては、努めるまでもなく普段から既に実行していること等が、回答割合が低くなった理由の一つとして推察される。【同上】
- 「その他」の自由回答としては、特定非営利活動法人において「委託事業は単年が殆どで終了後継続性は無い」とする回答がある一方で、「委託作業の受注に務めている」「関係機関と良好な関係の構築に日頃から心掛けている」等の回答が挙げられた。【同上】

図表 2-3-7-16 継続性確保(MA)

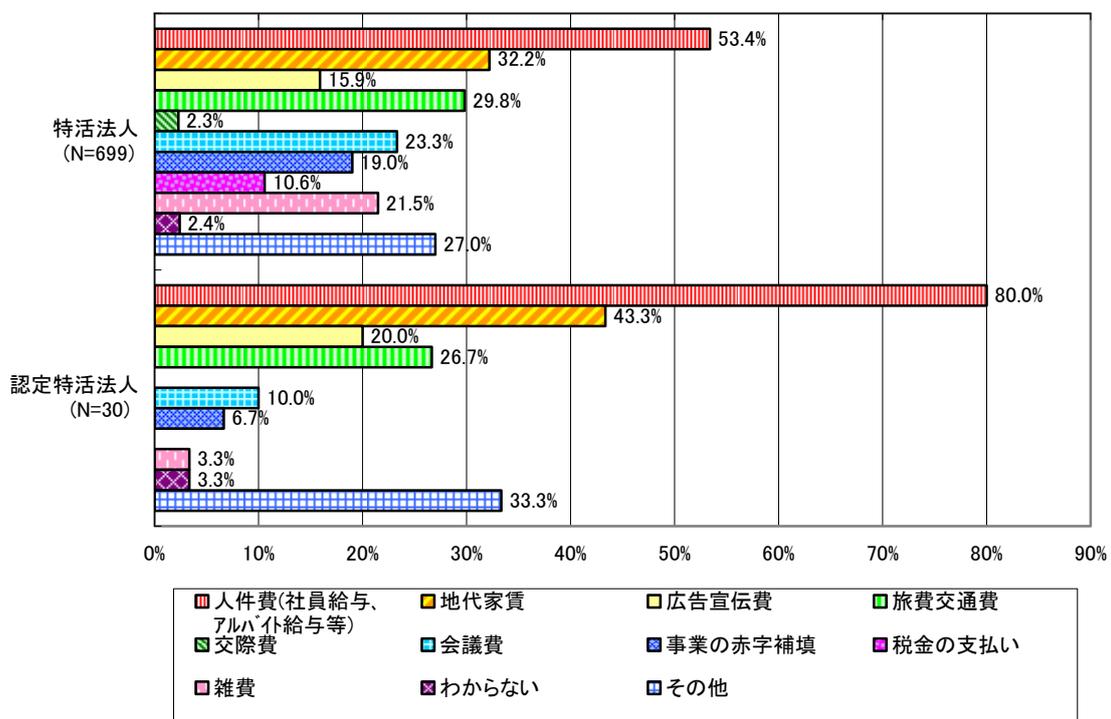


8) 支出

(1) 支出費目内訳【問9】

- 用途の自由度が高い財源（会費・寄附金・自主事業）を得ている法人にその主な使い方を3つまで尋ねたところ、特定非営利活動法人では「人件費」が53.4%と最も多く、「地代家賃」が32.2%と続く。認定特定非営利活動法人でも「人件費」が80.0%と最も多く、「地代家賃」が43.3%と続く。【図表 2-3-8-1】
- 「その他」の自由回答としては、「通信費」「事務経費」等の回答のほか、「セミナー開催費」「事業費」「研修費」等の回答が多く挙げられた。【同上】

図表 2-3-8-1 支出費目内訳(3A)



(2) 人件費の原資【問12-1】【問12-2】

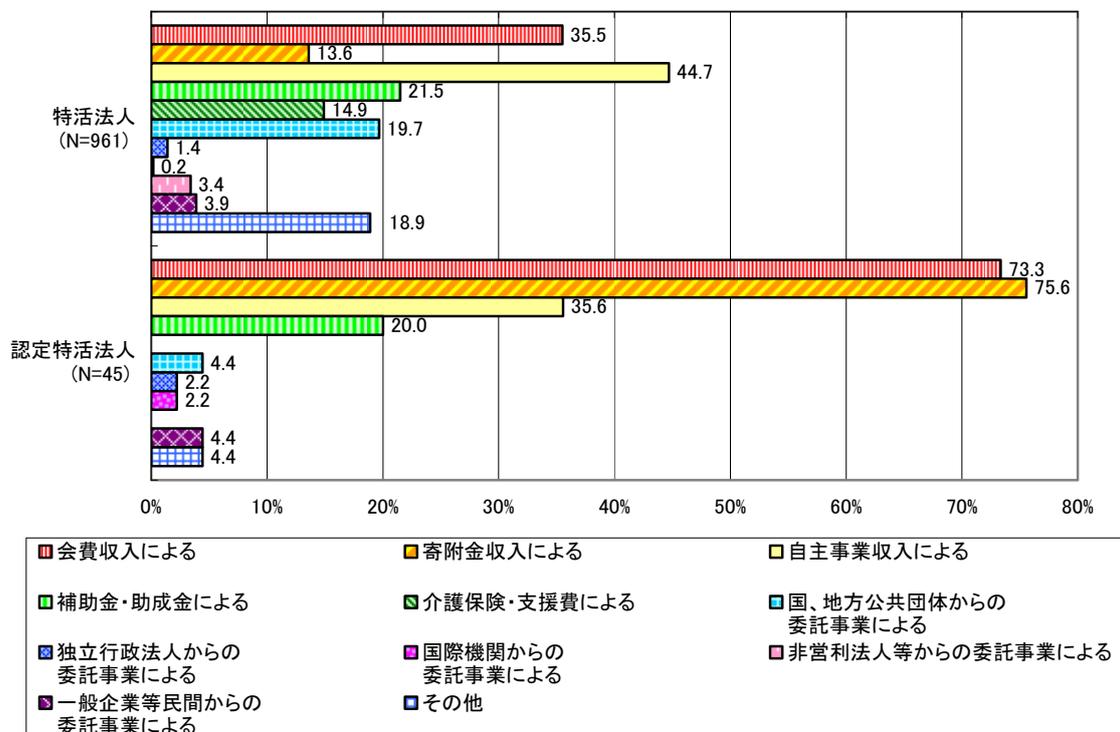
- 人件費を捻出するための原資を最大3つまで尋ねたところ、特定非営利活動法人の場合、「自主事業収入による」(44.7%)との回答が最も多く、「会費収入による」(35.5%)、「補助金・助成金による」(21.5%)と続く。認定特定非営利活動法人では「寄附金収入による」(75.6%)との回答が最も多く、「会費収入による」(73.3%)、「自主事業による」(35.6%)と続く。また、特定非営利活動法人は「国、地方公共団体からの委託事業による」との回答が19.7%であるが、認定特定非営利活動法人では4.4%に留まった。【図表 2-3-8-2】
- 次に主な人件費の原資として最も該当する項目を1つ尋ねたところ、特定非営利活動法人では「自主事業による」(23.1%)との回答が最も多く、「国、地方公共団体からの委託

事業による」(18.5%)、「介護保険・支援費による」(17.3%)と続く。認定特定非営利活動法人では「寄附金収入による」(47.4%)との回答が最も多く、「会費収入による」(26.3%)、「補助金・助成金による」(10.5%)と続く。【同上】

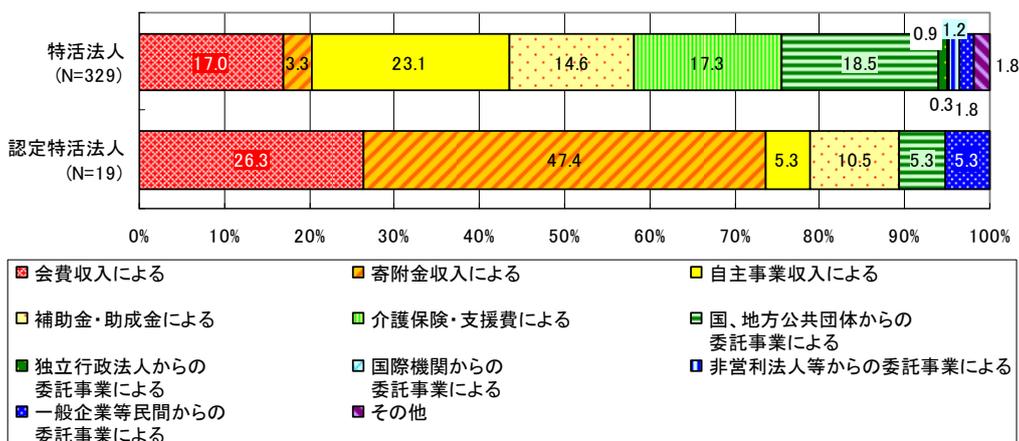
- 「その他」の自由回答としては、特定非営利活動法人では「理事からの借入れ金」「積立基金」等の回答が挙げられたが、大半が「支払っていない」「全てボランティアで人件費をかけていない」等、無給である旨の回答であった。【図表 2-3-8-2】【図表 2-3-8-3】
- 人件費の原資となるような収入の傾向を尋ねたところ、特定非営利活動法人では「人件費の原資として使用可能な収入は増えてない」とする回答が、55.1%と最も多い一方で、「人件費の原資として使用可能な収入が増えた」(20.0%)とする回答が続く。「人件費として活用可能な補助金・助成金」は 8.5%にすぎない。認定特定非営利活動法人に関しては、「人件費の原資として使用可能な収入は増えてない」と「人件費の原資として使用可能な収入が増えた」とする回答率が同じ(42.2%)であり、二極化している傾向にあることが窺える。【同上】
- 「その他」の自由回答としては、特定非営利活動法人では「人件費の支払いが可能な程収入はない」等の回答が挙げられた。【同上】

図表 2-3-8-2 人件費の原資

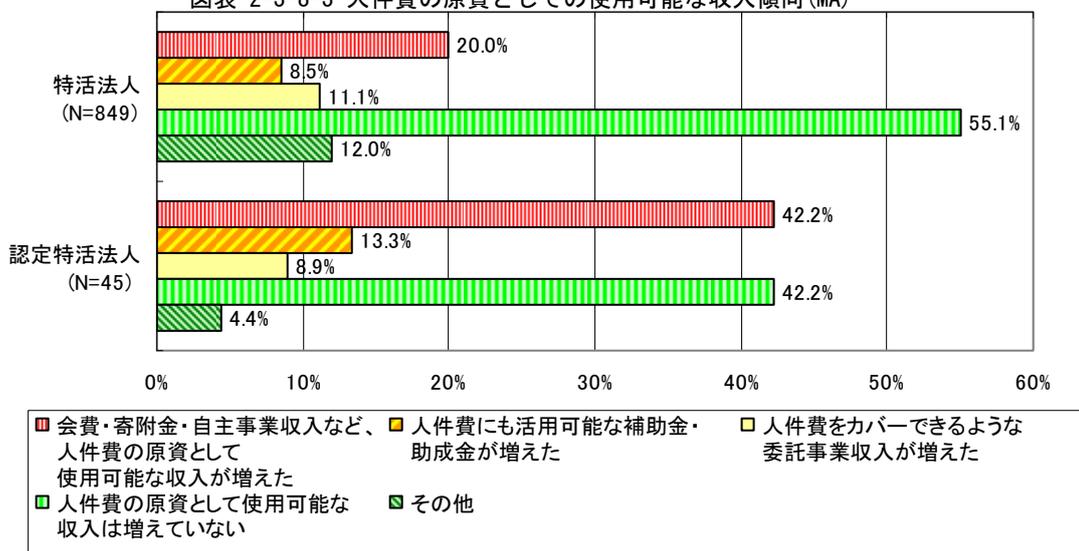
人件費原資 (3A)



人件費原資 (SA)



図表 2-3-8-3 人件費の原資としての使用可能な収入傾向 (MA)



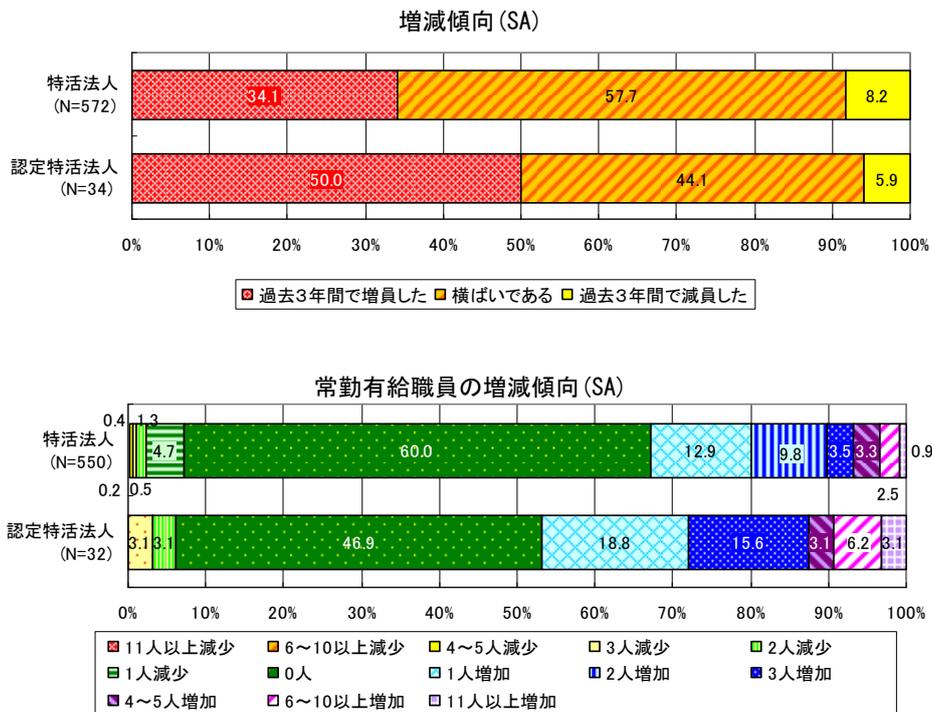
(3) 有給職員【問12-3】

- 有給職員数の増減傾向に関しては、特定非営利活動法人では「横ばいである」との回答が、最も多く 57.7%を占めている。認定特定非営利活動法人では「過去3年間で増員した」が 50.0%と最も多い。【図表 2-3-8-4】【図表 2-3-8-5】
- 過去3年の常勤有給職員の増減傾向を見ると、特定非営利活動法人では「0人」(60.0%)との回答が最も多いが「1人増加」(12.9%)、「2人増加」(9.8%)と続いている。認定特定非営利活動法人でも「0人」(46.9%)との回答が最も多いが、「1人増加」(18.8%)、「2人増加」(15.6%)と続く。【同上】
- 非常勤の有給職員の増減傾向を見ると、特定非営利活動法人では「横ばいである」(55.4%)との回答が最も多く、認定特定非営利活動法人でも「横ばいである」(51.6%)との回答が最も多い。【同上】
- 非常勤有給職員の増減傾向を見ると、特定非営利活動法人では「0人」との回答が 56.9%

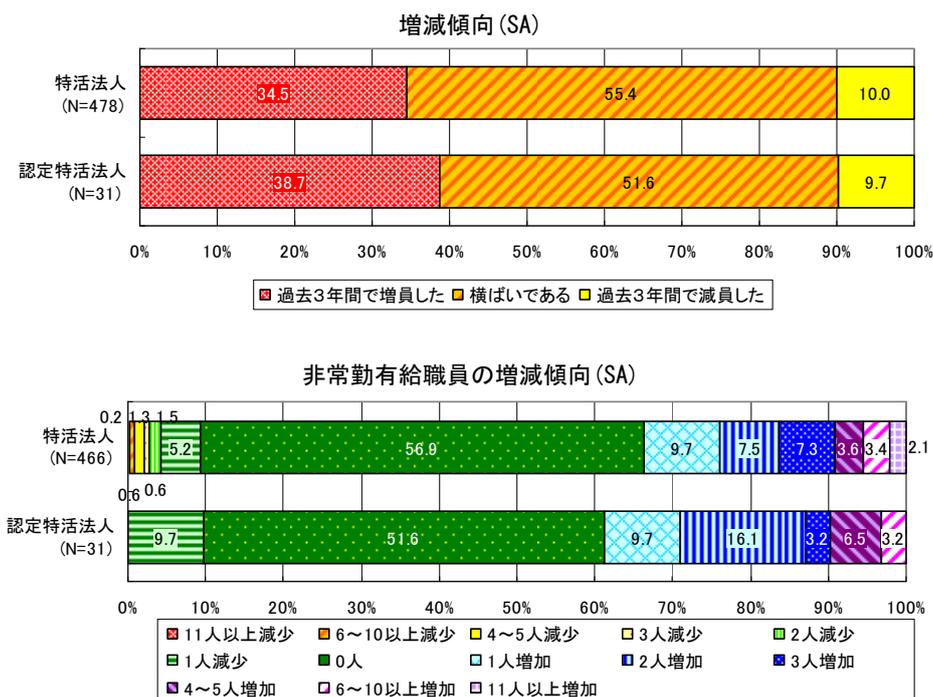
と最も多く、「1人増加」(9.7%)と続く、認定特定非営利活動法人でも「0人」との回答が51.6%と最も多く、「2人増加」(16.1%)と続く。【同上】

- 常勤・非常勤ともに有給職員の増減に関しては、ほぼ同様の傾向にあるといえ、全体的には微増しているといえる。【同上】

図表 2-3-8-4 常勤有給職員の増減



図表 2-3-8-5 非常勤有給職員の増減

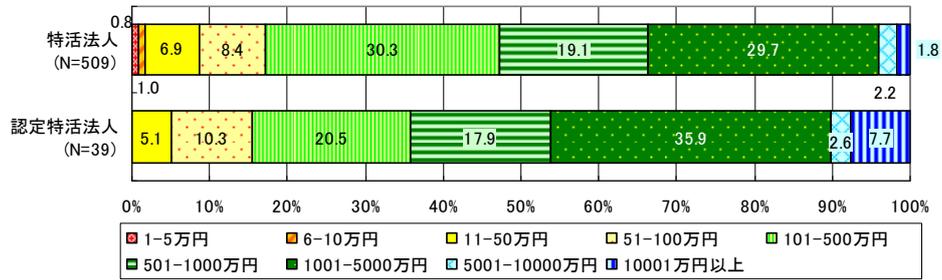


(4) 法人の年間人件費【問12-4】【問2-3】

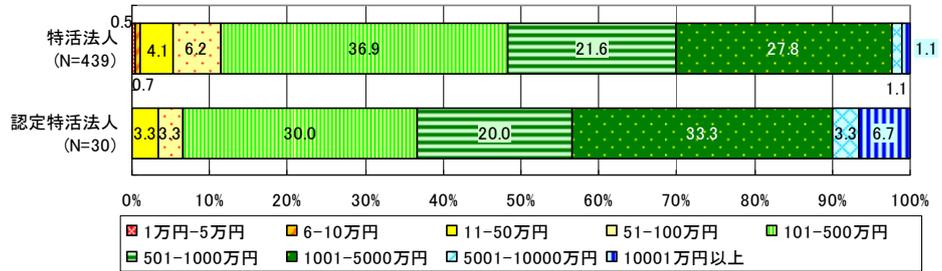
- 一般的に、人件費については事業費・管理費双方に含まれるケースもあり全体像が掴みにくいとされる。よって、本調査においては有給職員（非常勤を含む）の年間人件費総額を尋ねたところ、特定非営利活動法人では「100万円超－500万円以下」が30.3%と最も多く、「1,000万円超－5,000万円以下」（29.7%）と続く。認定特定非営利活動法人では「1,000万円超－5,000万円以下」が35.9%と最も多く、「100万円超－500万円以下」（20.5%）と続く。【図表 2-3-8-6】
 - うち、年間を通じて従事している常勤有給職員の年間人件費総額を見ると、特定非営利活動法人では「100万円超－500万円以下」の法人が36.9%と最も多く、「1,000万円超－5,000万円以下」（27.8%）と続く。認定特定非営利活動法人では「1,000万円超－5,000万円以下」が33.3%と最も多く、「100万円超－500万円以下」（30.0%）と続き、人件費の規模は二極化している傾向が窺える。【同上】
- 法人の総収入（定款上のその他の事業を含む）に占める有給職員の年間人件費総額の比率（総収入人件費率）を算出したところ、特定非営利活動法人では42.0%、認定特定非営利活動法人においては26.3%となった。【図表 2-3-8-7】
 - 総収入人件費率の分布を見ると、特定非営利活動法人では「40%超 45%以下」の法人が最も多いものの、10%超から70%以下の範囲では大きな差はなくかなりバラツキが見られる。一方、認定特定非営利活動法人では15%超から35%以下の範囲に概ね纏まっており、収入に占める人件費の割合が相対的に低い。【図表 2-3-8-8】
 - 法人の収入規模別に有給職員の総人件費と総収入人件費率を見ると、特定非営利活動法人の場合、収入規模が「0円超－100万円以下」と小規模な場合、有給職員の総人件費の平均額は42万円、総収入人件費率は51.6%である。収入規模が大きくなるに従って総人件費は増加するが、総収入人件費率はやや微増傾向ではあるが概ね4割台で推移している。一方、認定特定非営利活動法人の場合、収入規模が大きくなるに従って同じく総人件費率は漸減傾向となり、総収入人件費率は概ね2割台で推移している。【図表 2-3-8-9】
- 年間を通じて従事している常勤有給職員の一人当たり平均年間人件費を算出したところ、特定非営利活動法人では「230万円」、認定特定非営利活動法人では「302万円」となった。【図表 2-3-8-10】
- 正味財産（内部留保）が総人件費額の何年相当であるかを計算したところ、特定非営利活動法人では1.0年、認定特定非営利活動法人では2.7年という結果となった。【図表 2-3-8-11】
- しかしその分布を見ると、特定非営利活動法人では中央値が0.4年（＝4.8ヶ月）となっている。さらにその詳細を見ると、「1ヶ月」に該当する法人が全体の22.1%と最も多くなっており、「3ヶ月以内」（正味財産マイナスの法人を含む）の累計で63.0%を占め、脆弱な経営基盤を表す結果となった。一方、認定特定非営利活動法人ではバラツキが大きいが、中央値が2.4年で、最も該当する法人が多い階級は「0ヶ月超6ヶ月以下」「6ヶ月超12ヶ月以下」であった。【図表 2-3-8-12】

図表 2-3-8-6 有給職員年間人件費

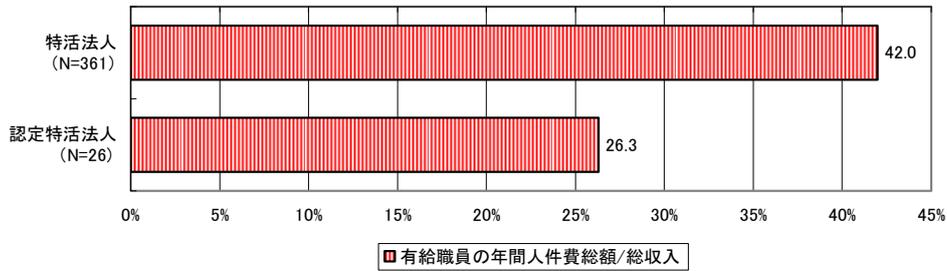
有給職員の人件費総額（年間）



うち、年間を通じて従事している常勤有給職員の年間人件費総額

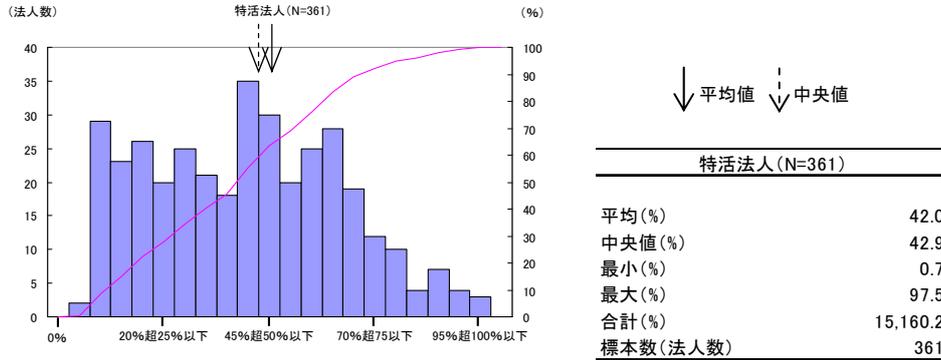


図表 2-3-8-7 総収入人件費率（有給職員人件費総額/総収入）

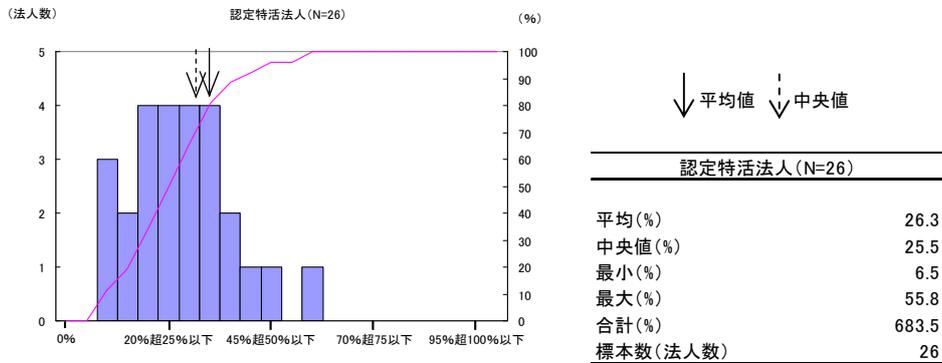


図表 2-3-8-8 総収入人件費率の分布

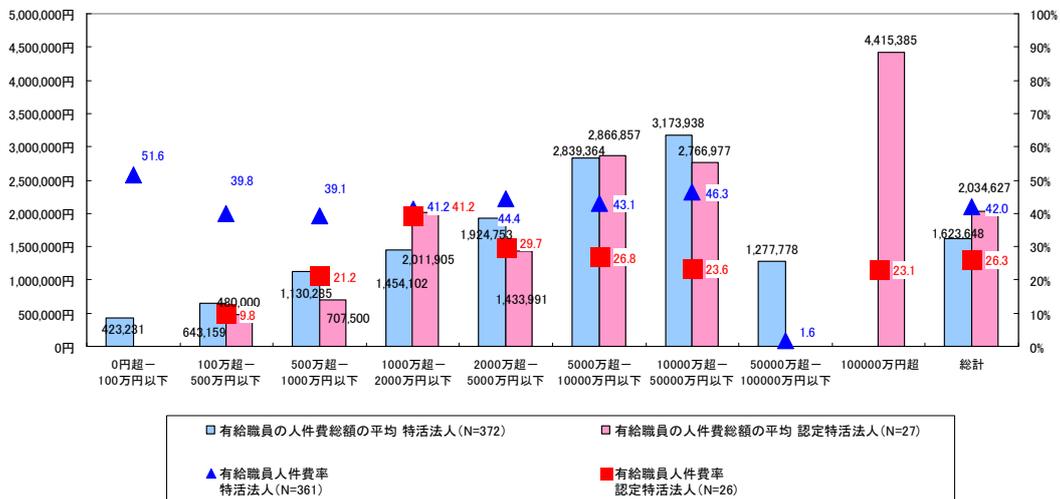
特定非営利活動法人



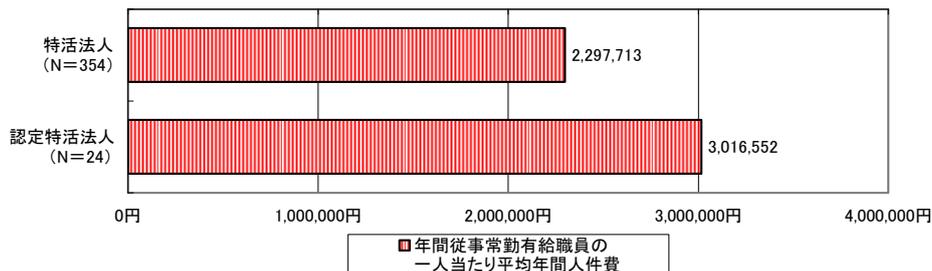
認定特定非営利活動法人



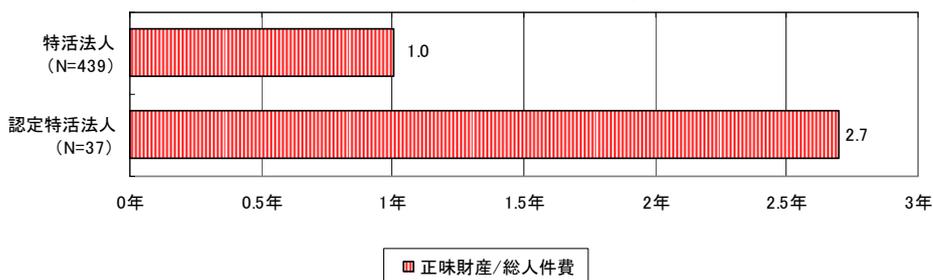
図表 2-3-8-9 法人の収入規模別有給職員の人件費総額及び総収入人件費率



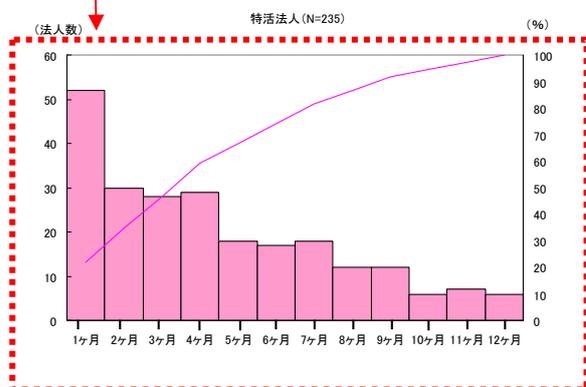
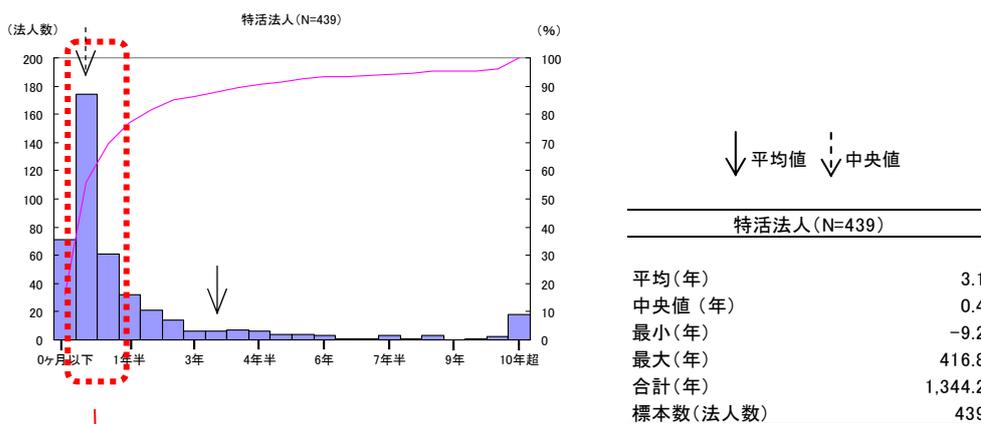
図表 2-3-8-10 年間を通じて従事している常勤有給職員の一人大たり平均年間人件費



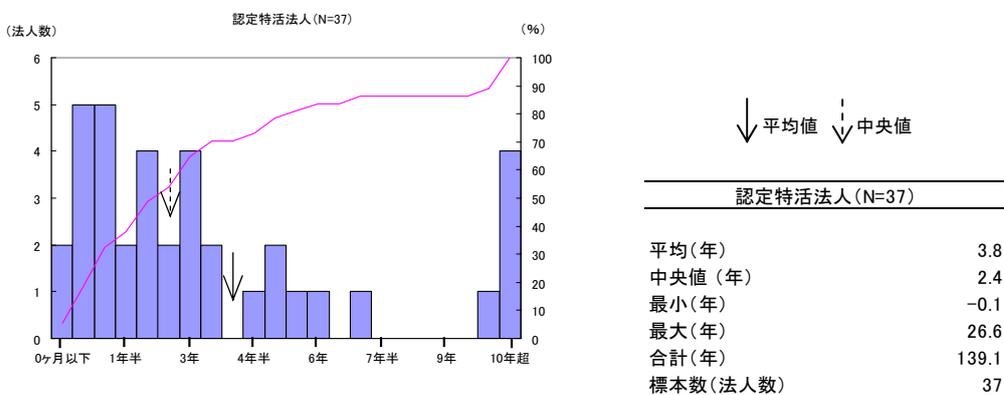
図表 2-3-8-11 正味財産/総人件費 (平均値)



図表 2-3-8-12 正味財産/総人件費の分布
特定非営利活動法人



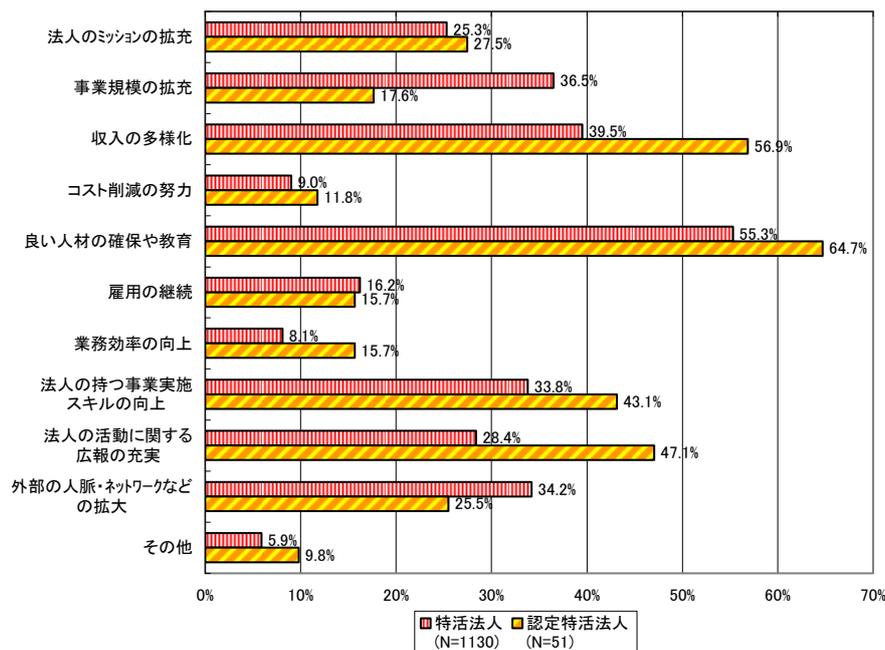
認定特定非営利活動法人



9) 法人経営上の課題【問13】

- 資金不足以外の法人経営上の課題について最大3つまで尋ねたところ、特定非営利活動法人では「良い人材の確保や教育」(55.3%)との回答が最も多く、次いで「収入の多様化」(39.5%)となっている。認定特定非営利活動法人に関しても「良い人材の確保や教育」(64.7%)、「収入の多様化」(56.9%)と同様の傾向となったが、特に「収入の多様化」については特定非営利活動法人に比べ課題とする法人の割合は多い。【図表 2-3-9-1】
- 「事業規模の拡充」(特定非営利活動法人 36.5%、認定特定非営利活動法人 17.6%)や「外部の人脈・ネットワークなどの拡大」(特定非営利活動法人 34.2%、認定特定非営利活動法人 25.5%)に関しては認定特定非営利活動法人と比べ、特定非営利活動法人の方が課題と考える法人が多く、「法人の活動に関する広報の充実」(特定非営利活動法人 28.4%、認定特定非営利活動法人 47.1%)や「法人の持つ事業実施スキルの向上」(特定非営利活動法人 33.8%、認定特定非営利活動法人 43.1%)は認定特定非営利活動法人の方が課題と考える法人の割合が多い。【同上】
- 「その他」の自由回答は多岐にわたるが、特定非営利活動法人では「会員の継続・拡大」「職員確保」「安定的な収入確保」との回答が挙げられた。認定特定非営利活動法人では「行政からの業務の受託による安定収入の確保」「会員の継続」「運営資金の長期継続的安定確保」等の回答が挙げられた。【同上】
- 前掲の事業リスクを克服するための課題を尋ねたときも、「人材」「財源」については、特に課題対応が必要であるとしながらも、現在対応できている法人は少ないという結果もあり、早急に改善することが難しい項目であるといえる。【同上】

図表 2-3-9-1 持続的な法人経営を行うにあたっての課題(3A)



10) 特定非営利活動法人の経営のあり方や資金調達について、普段感じていること、考えていること

アンケート自由記入欄より抜粋した。原則的に原文ママとした。

() 内は、順に、回答者の一般/認定の区分、活動分野、法人認証年、前年度事業規模。
(無記入はNDとした。)

◆ 資金調達全般について

- 社会的な要請がある事業への強い思いを実現すべく法人を立ち上げて、ミッションと経営のバランスを上手くとることに苦労している法人は少なくない。法人設立後も経営についての意識が希薄なことや、収入源を得るための方向性(収益モデル)を見出だせていないことで、資金的な問題が顕在化し、活動の継続性に問題が出ている法人も散見される。
 - ▶ 資金調達に大変苦労しています。個人資金をもっと用意しておくのが当たり前と地方公共団体の担当者に言われ愕然としました。資金の無い者でも事業を立ち上げて良い仕事ができるのがNPO法人だと考えていました。利益優先でなく、利用者、スタッフが喜んで貰えるサービスを提供しようとしている当団体に温かい手を差し伸べて欲しいです。(一般/保健、医療又は福祉の増進を図る活動/平成21年/ND)
 - ▶ 責任、使命の重さに収入が追いつけない。何を成すにも資金の確保が難しい。現在、会費、村からの補助等で活動を続けているが、役員負担も重く、活動を続けて行く難しさを感じております。私共の会が地域に与える影響は大きなものがあり、その役割に比例して収入がついて来ない現状をいかにして改善するか?常に自問自答しております。(一般/経済活動の活性化を図る活動/平成19年/2,000万円超)
 - ▶ 自身の想いをかなえるために建てた法人である。収入構造について考えていなかったため、実際の法人を興してみても運用するとなると、自腹での活動となった。これは経営と呼べるものではなく、経営のかじ取りをする人が必要だと思う。(一般/保健、医療又は福祉の増進を図る活動/平成19年/1円以上100万円以下)
 - ▶ もともと主婦たちの善意に基づく「たすけあいサークル」が母体のせい、「経営」という視点は希薄な感じがする。介護事業のため、仕事のニーズは高いが、収入は必ずしも高くはなく、事業体として赤字にしないのもスタッフの給与を低く抑えているからに他ならない。激務だけに相応の収入があれば、有能な人材を確保、あるいは継続雇用も可能だろうが。スタッフの高齢化も問題。いつまで現状の事業が続けられるか不安である。(一般/保健、医療又は福祉の増進を図る活動/平成11年/2,000万円超)
 - ▶ 経営とミッションの両立には頭を悩まされることが多く、サービスを受ける側には費用負担への理解が得られにくいのが現実です。団体が打開策を講じることは不可欠ですが、社会的位置づけ上、NPO法人に資金が還元されるような社会システムが構築されれば、継続が楽になり、社会サービスの質も向上できるのでは、とも思います。(一般/環境の保全を図る活動/平成13年/ND)
 - ▶ NPO法人になってから会社組織的な運営を目指しているが、そのことでNPO法人のよさを失ってはならない。お金が入り出すことでこれまでボランティアでかかわって来た会員が、お金が

出なくては活動しなくなつては本末転倒である。しかし、全くの無給ということもこれからの時代性を見ると不可能。NPO 法人になってからお金の事で会内部が壊れないように現在試行錯誤中。

(一般/環境の保全を図る活動/平成 21 年/ND)

- 資金繰りに苦勞しています。補助・助成を受けて展開したい事業があるが、実現できずにいます。行政等にも良い活動であると認めていただいています。資金面のバックアップまでの確約はいただけず、足踏み状態です。(一般/子どもの健全育成を図る活動/平成 20 年/1 円以上 100 万円以下)

● 財源のベストバランスについては、試行錯誤している法人が多い。昨今の厳しい経済状況を踏まえて、財源の多様化を図る法人も見られた。補助金・助成金に頼るだけでなく、安定的な収入を確保するため補助金・助成金から寄附・会費等に軸足を移したり、新たな収益の柱として事業の実施を検討したりする等、財源の構成を再構築する工夫がみられた。

- 会費、寄附金、事業収入等を増やして人件費、事務局の運営費等に充当し、組織の基盤強化を図ることを心がけているが、なかなか難しい。(一般/国際協力の活動/平成 14 年/2,000 万円超)
- 事業の継続と多様化・拡大が最重要課題。(一般/情報化社会の発展を図る活動/平成 18 年/1,000 万円以上 2,000 万円以下)
- 法人認定を受けてからの活動期間が短いこともあり、今後活動を活発に行うため試行錯誤中である。資金調達は会費収入のみであり、活動を通して収入を得よう考えている。(一般/環境の保全を図る活動/平成 19 年/1 円以上 100 万円以下)
- 助成金や委託金等は組織にとって重要な資金源となるが、確保できる場合とできない場合の差が大きく、必ずしも継続的に確保できる保証もないため、基本的には寄附金や会費等の安定した自己資金確保に向けて更なる創意工夫が必要であると考えている。同時に NPO 法人等に対する日本政府の資金補助や制度、また、寄附者が受けられる税金の優遇制度等は、欧米諸国と比較するとまだ充実しているとは言い難いので、今後の発展に期待したい。(認定/人権の擁護又は平和の推進を図る活動/平成 20 年/2,000 万円超)
- 資金調達もこれまでの町からの補助金だけに頼るのではなく、活動内容を広く宣伝し、理解・共感して下さる方からの寄附金収入・賛助会費収入を増やす取り組みにもっと力を入れなければならないと考える。理解・協力してくれる人を増やし、資金調達に大胆になおかつ地道に取り組むこと。そして、しっかりとお金の管理ができる人を育てることが当法人のこれからの重要課題であると考えている。まずは、一番身近であるはずの正会員の力をあわせることから始めなければ！(一般/保健、医療又は福祉の増進を図る活動/平成 20 年/500 万円超 1,000 万円以下)
- 助成金・補助金および特定の法人からの委託事業は受けず、支出を会費収入と事業収入で賄うことを原則とし、不足分は寄附をいただくことにしています。そのため平成 21 年度から、有料のセミナーを開始しました。本年度 3 回実施し、経営的には赤字の事業ですが、平成 22 年度から、黒字にできると思っています。(一般/保健、医療又は福祉の増進を図る活動/平成 19 年/1 円以上 100 万円以下)
- 補助金・助成金は設立当初からあてにしていなく、事業収入を上げる事を考えています。(一般/環境の保全を図る活動/平成 19 年/100 万円超 500 万円以下)

- 会員の活動に対しては最低限の経費（交通費実費および昼食代程度の日当）の支給で会員のボランティア活動により成り立っているが、企業 OB が培ってきた知見、経験を中小企業に還元し、中小企業を支援して行くために資金的余裕が欲しい。現状では、委託事業を忠実にこなすだけが精一杯で、現実には、会員のボランティア精神にだけに頼っているが、それにも限界があり、中小企業支援活動を拡大できない。そのひとつとして寄附金収入の増大を目指したい。（一般／経済活動の活性化を図る活動／平成 14 年／2,000 万円超）
 - 福祉サービスでの給付費は、家賃と法定の人件費でなくなってしまい、設備のトラブル時に修繕費用の貯えがなく対応できない。また、固定した事業だけでは事業の理想を実現できないため、自主事業にて自由な資金調達をし、行政のサービスが届かない人に必要なサービスをしていく必要性を感じています。（一般／保健、医療又は福祉の増進を図る活動／平成 18 年／ND）
 - NPO 法人における現状の課題は非常に大きく、資金、社会制度、行政の対応や周囲の理解の 4 点が挙げられ、特に資金面は非常に大きな課題である。補助や助成金が縮小され、人件費の捻出をどうするのか、年々厳しくなる経済社会の中、長期的な資金計画の難しさがあり、将来の不安を感じざるを得ない中、縄わたりながらも活動を継続している現実がある。（一般／前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡助言又は援助の活動／平成 13 年／ND）
- 補助金・助成金、あるいは行政からの委託金の入金が年度末となるため、その間の資金の確保で苦労したとのコメントがみられる。
- 今期実施した補助事業に関しては入金が年度末であり、それまでのつなぎ融資に大変苦労した。（一般／まちづくりの推進を図る活動／平成 20 年／100 万円以上 500 万円以下）
 - 当 NPO 法人においても資金調達が非常に困難な状況にあり、補助金の概算払いまでの機関が、ほとんど活動できないのが現状である。したがって、その間の資金調達が問題になっている。平成 22 年度からは借用して対応することとして整理している。（一般／環境の保全を図る活動／平成 20 年／1 円以上 100 万円以下）
 - 地方公共団体からの委託費の入金事期が遅いために資金調達に毎年大変苦労しています。（一般／保健、医療又は福祉の増進を図る活動／平成 13 年／2,000 万円超）
- 新規の取組を行っていても、それらの仕組みが形になり、収入を得るに至るまである程度時間がかかるため、その間の活動資金不足を指摘する意見もあった。
- 現在は助成金、寄附金（人件費対象）で人件費を賄っているが、景気悪化の為、いつそれが切られるかわからない。社会のニーズにもとづいた取り組みを先駆的にしているため、収入がいきなり増えるということにならないのが頭が痛いところである。（一般／ND／平成 20 年／1,000 万円超 2,000 万円以下）
 - 町おこし事業の一環として平成 16 年度より桜の植栽を中心に 6 箇所の公園の整地と植栽を実施してきたが、会員の高齢化により作業人員が年々減少し公園を維持管理する要員の確保および維持管理費用の捻出が大変厳しくなる状況となっている。県よりの補助金も 3 年間に打ち切られて今後は全くでない現状となっているため大変厳しい。桜および蓮による町おこし事業については自立するまでの期間は長期に及ぶため、継続的な財政的負担およびほかの機関からの補助金提供

等の情報を提供願いたい。(一般/まちづくりの推進を図る活動/平成15年/500万円超1,000万円以下)

◆ 特定非営利活動に関する理解(誤解)について

- 法人法制成立後10年を経過してなお、特定非営利活動法人の本質が理解されていないという問題が指摘されている。特に「非営利活動」に関する誤解は、別項で示すとおり、銀行借り入れが難しいことの一因ともなっている。一方で、ようやく特定非営利活動法人に対する社会的な理解が進んできたという前向きな意見もみられた。

- 日本では法人・個人にかぎらず、NPO法人を理解していないし、社会貢献をしようとしていないと思う。NPO法人の会員でも、「会費を払うとどんなメリットがあるの？」等、NPO法人の活動に利益を求めようと考えている人(企業)が多い。もっと国として、特定非営利活動促進法を作ったからには、啓発活動と補助をして欲しい。(一般/保健、医療又は福祉の増進を図る活動/平成16年/500万円超1,000万円以下)
- NPO法人が一般市民に広く知られていないので、国(政府)等からの広報活動が必要と思う。どういう事を行っているのか、何のために行っているのかを知らない人が沢山いる。(一般/ND/平成16年/1円以上100万円以下) ※同様の意見多数あり。
- 市レベルでようやくNPO法人に関する講座(具体的な活動や将来、役割等)が盛んになり、行政も理解を示し始めてきたので、私達のようなボランティア団体も会社のような事業型にchangeする時が来ていると思えるようになりました。実は本年度で閉会にしようと考えていたところ、公益法人から業務委託があり、会員の才能が活かされ収入につながりました。今後、国の方針がNPO法人活動への寄附等非課税となれば、より一般企業からの援助が受け易くなり、NPO法人の本来のmissionに沿った良質な事業をpassionを持って展開できると期待しています。(一般/ND/平成15年/ND)
- 「NPO法人=ボランティア」の感覚が世間一般にあり、金銭面も含め全てにおいて、もう少し自由裁量があればと感じる。(一般/ND/平成11年/2,000万円超)
- 社会福祉法人等にくらべ世間からの信用度が希薄なのかなと考えることがあります。NPO法人の認知度が低いように思えます。(一般/保健、医療又は福祉の増進を図る活動/平成14年/1,000万円超2,000万円以下)

◆ 景気低迷の影響について

- 景気の低迷が法人の財政面に悪影響を及ぼしているとのコメントがみられた。法人の寄附等も絞られているとの意見があり、特に小規模な法人や、ボランタリーなマインドを持って活動してきた法人では切実な問題となっており、休眠を考える団体も出てきている。
- 企業に於いてはリーマンショック以降不況が続き、NPO法人への協力などは「やっている場合ではない！」というところが増えました。(一般/保健、医療又は福祉の増進を図る活動/平成17年/500万円超1,000万円以下)
- 近年の不況、特に地方は凄まじい物があり、(募金活動)寄附金等を企業・個人等に御願い出来る様な状況下では無いと思います。出来るなら、税政面での検討をしてもらいたいと思う

所です。（一般／環境の保全を図る活動／平成 18 年／1 円以上 100 万円以下）

- ▶ 現在の経済状況は NPO 的活動にとってとてもきびしいです。ある意味社会の余裕のような部分なので、今の世の中にそんな余裕がないように思います。休眠しようかとも考えるのですが、始めた社会的責任のゆえ、止めることもできません。このまま赤字経営を続ければ休眠ではなく活動停止（破産）となるのですが...。（一般／保健、医療又は福祉の増進を図る活動／ND／1 円以上 100 万円以下）
 - ▶ ボランティア活動から NPO 法人にしたもので不景気に勝てません。細々やっていくしかありません。（一般／環境の保全を図る活動／平成 21 年／1 円以上 100 万円以下）
 - ▶ 母体企業が資金難の為運営休止もありえる。今は法人の活動はできないでおります。折角立ち上げたのに残念です。（一般／保健、医療又は福祉の増進を図る活動／平成 18 年／1 円以上 100 万円以下）
 - ▶ 当法人の活動の性格上（防衛・安全保障に関する情報のインターネットを通じての配信）、会員はすべて防衛問題の理解者であり、多くの国民に安全保障の重要性を配信する必要ありとの有志である。したがって、現会員は言葉を変えて言えば大いなるボランティアであり、国を真剣に思う人たちである。ただ、活動の知名度が低いことかつ不景気のため団体・企業からの支援がなかなか得られないことも事実あり、会員収入の伸び悩みは否めない。（一般／人権の擁護又は平和の推進を図る活動／平成 21 年／500 万円超 1,000 万円以下）
 - ▶ 会員はほとんどが自閉症児・者の本人および保護者であり、その会員の中から任意で役員となった者で法人を運営している。役員はすべて無償で、当事者同士の助け合い・我が子たちの幸せを願う親たちのボランティア精神によって支えられている。育児の負担・仕事や家庭との両立等により、役員の確保も困難なうえ、景気の悪化等による会費収入減の心配もある。（一般／保健、医療又は福祉の増進を図る活動／平成 20 年／100 万円超 500 万円以下）
- 「事業仕分け」等による補助金・助成金の縮減等の影響も指摘された。
 - ▶ 昨年から事業仕分けなどで助成金がかかりカットされていることがまともに団体運営に響いてきています。「新たな公共」をかかげる政府が一刻も早く予算を立てていただき、公的機関でもできない民間でもできない活動をしている我々の日常を支えていただきたいと切に願っています。（一般／子どもの健全育成を図る活動／平成 17 年／2,000 万円超）
 - ▶ 来年度の助成金のめどがたたない。事業仕分けで医療活動財団の助成金申請をしたが、国庫返納となり予算が立たなくなってしまった。これまで開発実施してきた先駆的プログラムやプロジェクトも外資系企業の助成でやれて来たが、ここに来て不況の為、助成が継続しなくなった。（一般／男女共同参画社会の形成の促進を図る活動／平成 20 年／2,000 万円超）

◆ 会費について

- 会費収入を資金獲得の柱にしていると回答した法人は少ない。会費収入を主たる財源としている法人でも今後は会費以外の収入増を考えている。また、会員の高齢化に伴う会費収入減が生じている法人もあり、支援者の若返りも望まれる。さらに、正会員企業が退会して企業内の社員個人での参加になってしまっているという例もあった。

- 当 NPO 法人は、産官学を基軸としたネットワークを構築し、講演会・研究会活動を活発に行い、存在感のある NPO 法人として育ちつつあるが、収入規模は約 900 万円と非常に小さい。また、会費収入が総収入の約 7 割を占める。現在は、これら活動は、ボランティア・ベースで実施しているが、継続的な活動を進めて行く上では、会員拡大による会費増を図ると共に会費以外の収入増が必要と考えている。当法人の活動にご協賛頂き、会員数、会費は徐々に増加して来ているが、景気低迷の影響も有り、現在の延長の会費増は難しいと考えられる。今後は会費以外の自主事業並びに、寄附、補助金、委託事業の収入を増やすことが必要と考えられる。（一般／情報化社会の発展を図る活動／平成 15 年／500 万円超 1,000 万円以下）
- 当法人は収入のほぼ 100%が会費によるものである。安定した活動を行うには、会員の増加が必須であるが、現在の厳しい状況ではなかなか会員数が増えない。又、会費の他で収入を得るには自主事業の拡大、補助金・助成金の確保だが実際には補助金・助成金の申請が難しい（事務局工数不足、複雑な申請、コネクション不足等々）。自主事業の拡大も現在はセミナー交流会を 4 回／年実施している程度で、多くの収入は期待出来ない。現在は現状維持、現在の会員数の確保が課題である。（一般／情報化社会の発展を図る活動／平成 16 年／500 万円以上 1,000 万円以下）
- 当法人の収入について、賛助会員の会費が全体の 8 割を占めており、個人会員は 2 割である。賛助会員も正会員として組織運営に加えているが、昨今の厳しい経済不況の影響で激減することも懸念される。また、個人会員も高齢者の占める割合が高く、近い将来に会員の減少が始まる事と推定される。このような状況下で、資金調達や事業内容の対応を早急に検討していかなければならない。寄附金事業や、公的資金による補助委託事業も活動の視野に入れていきたい。（一般／ND／平成 16 年／1,000 万円超 2,000 万円以下）
- 30 年間と長い活動を支えている支援者がいる一方、会員の加齢にともなう経済的な問題点が本会の会費収入を直撃する。会員の若返り、資金調達手段の多様化等、将来への布石を打っている。（認定／子どもの健全育成を図る活動／平成 13 年／2,000 万円超）
- 正会員企業内部の社員の個人会員化に伴い、企業の正会員としての退会が多発している。（一般／環境の保全を図る活動／平成 14 年／2000 万円超）
- 個人情報保護法が施行されるようになってから、身体障害者手帳を取得された方々の氏名を行政が公表してくれないので、新たに会員を勧誘する事が困難となりました。これは、当協会だけでなく、どの市町村協会でも同じ悩みであり、会員の高齢化に伴い、会員減による会費収入も激減し、協会の存続さえ危惧されている現実であります。（一般／保健、医療又は福祉の増進を図る活動／平成 15 年／500 万円超 1,000 万円以下）

◆ 寄附について

- 寄附税制について、緩和措置を望む意見が非常に多い。
 - 寄附金の税額控除等、NPO 法人に対して寄附をし易くする制度作りを要望する。（一般／子どもの健全育成を図る活動／平成 19 年／500 万円超 1,000 万円以下） ※同様の意見多数あり。
 - 企業から市民活動団体（NPO/NGO）への寄附を限度額を設定（例えば 1 企業、年度毎 100 万円迄等）して、経費として認める法人所得税法の改正を提案致します。対象団体は認定 NPO 法人に限定する等の透明性、社会性の確保を併せて必要と思います。（認定／国際協力の活動／平成 15

年／100万円超 500万円以下)

- 欧米型と違った日本独自のボランティア事業を活発化して行くために寄附税制の緩和を実施していただきたい。(一般／経済活動の活性化を図る活動／平成 14 年／2,000 万円超)
- NPO 法人等に対する日本政府の資金補助や制度、また、寄附者が受けられる税金の優遇制度等は、欧米諸国と比較するとまだ充実しているとは言い難いので、今後の発展に期待したい。(認定／人権の擁護又は平和の推進を図る活動／平成 20 年／2,000 万円超)

● 国税庁による認定取得者では、遺贈獲得の効果も散見される。

- 法人を日常的に支援していた人が、その延長で遺贈してくれた。(認定／ND／ND／ND)
- 信託銀行に対して遺贈に関する情報提供を行っているが、その成果が出て、遺贈者が信託銀行からの紹介で寄附をしてくれた。(認定／ND／ND／ND)

● 寄附に対する社会全体での意識の変革が必要との意見や、法人による寄附の PR 活動等への期待等も見られた。

- 皆が活動に専念できるよう、収入を得たい(得られなければ NPO 活動はサイドワークのまま)。そうすれば、更に事業拡大へともつながるかも。日本全体がファンドレイジングに対してもっと前向きになることを望みます。寄付がステイタスになると、NPO 法人も元気に活動できます。(一般／学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動／平成 16 年／ND)
- 企業の寄附金の PR 活動を積極的に行ってほしい。(一般／保健、医療又は福祉の増進を図る活動／平成 16 年／1,000 万円超 2,000 万円以下)
- 郵政民営化により「国際ボランティア貯金利子による補助金制度」が無くなった。日本の寄附文化の主要なものとしてぜひ復活を望みたい¹⁸。(認定／国際協力の活動／平成 15 年／100 万円超 500 万円以下)

◆ 補助金・助成金について

● 補助金・助成金の拡充・創設等への要望は非常に多い。行政による補助金・助成金の設置以外に、企業による助成金拡充への期待も見られた。

- 景気悪化による企業業績の不振、国・地方公共団体の税収不足等、法人を取りまく環境は厳しい状況にあり、特に県の財政規模の縮小による助成金・補助金等の減少は顕著で先行き財政運営において懸念材料が山積している。本来、当法人の実施している事業は、国の事業と思料する。全国统一したサービスを提供する為、基金を創設してほしい。(認定／人権の擁護又は平和の推進を図る活動／ND／2,000 万円超)
- 本来、公が行うべき事業に代わって本法人の事業にしているため、公的な資金面での支援を強く望みます。(一般／保健、医療又は福祉の増進を図る活動／平成 21 年／1 円以上 100 万円以下)
- 当会は環境保護活動のなかで樹木調査、講演会、観察会等主として啓発事業を中心としているため、事業収入は多くを望めない宿命にある。このため会員収入に加え助成金、補助金、奨励金に

¹⁸ 「国際ボランティア貯金」は郵政民営化により廃止されたが、2008 年より「ゆうちょボランティア貯金」が開始された。

依存せざるをえないが、公的な機関からの助成金に加え企業の助成金を期待している。（一般／環境の保全を図る活動／平成 17 年／1 円以上 100 万円以下）

● 補助金・助成金の使途として、組織運営を維持するための諸費用への充当、特に人件費への充当を可能とすることを望む声が非常に多い。

- 本年度から、団体の活動に停滞が見られたため、他の任意団体と合併を行い、再生するための緒についたところである。各種の見直しを行う必要が多くあるものの資金不足のため、思うように進行していない。組織（団体）の強化を手助けするような助成金をお願いしたい。（一般／環境の保全を図る活動／平成 15 年／100 万円超 500 万円以下）
- 当法人の活動はボランティア要素が強いからか、事務所を構えたりスタッフを採用したりする資金の調達が可能ではありません。現在は自宅を事務所にしており、集まりは公共施設を有料で借りるしかなく会員とのコミュニケーションを図るのも大変です。活動の一部には助成金の申請を考えておりますが、せめても法人の基本部分への補助金等の支援があれば基盤が強まり活動が益々活性化して、他の地域にも広げて行けるのだが、と考えています。（一般／ND／平成 19 年／100 万円超 500 万円以下）
- 管理費の必要性について十分な認識がされていないと感じる。助成元団体には管理費の重要性についてぜひ認識してほしい。（認定／環境の保全を図る活動／平成 11 年／2,000 万円超）
- ここ数年幸運にも複数の公的機関や企業から助成金をいただいておりますが、小規模な NPO 法人にとって非常に有難いものである。しかし、助成金は殆どの場合人件費には使えないものが多い。事業運営上もっとも大きな比重を占めるのは人件費であり、この工面に必死である。なかなか難しいことかもしれませんが、人件費に当てられる補助金、助成金が増えればうれしいです。使い方等の審査はどんなに厳しくても良いのでぜひお願いしたいと思います。（一般／子どもの健全育成を図る活動／平成 17 年／1,000 万円超 2,000 万円以下） ※同様意見多数あり。
- 外国からの助成金や寄附は受けやすく、報告とレシート、お金の使い方、規則が少ない。人件費は付いてあたり前。しかし日本では人件費が出ない助成金が多く、とても理解に苦しむ。良いプロジェクトは多くあるが、続けていけないのは人件費が続けられず、やむを得ずストップしている。その点は外国と日本の違いを感じます。（一般／ND／平成 14 年／2,000 万円超）
- 人材育成関連の助成金、補助金の増加が必要（一般／前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡助言又は援助の活動／平成 19 年／2,000 万円超）
- 補助金・助成金の使途で自分たちの労務費を勘案してもらえず、参加者の交通費さえ認めてくれないケースが大半。ボランティアの活動が無償と決められては困る。補助金・助成金は「社会への再投資」を意味していると思います。仮に活動を公務員が仕事として行えば当然労務費は付きます。誰がどのように活動（ミッション）の成果を出すのかという事を行政サイドは考えていただきたい。（一般／環境の保全を図る活動／平成 20 年／1 円以上 100 万円以下）

● 補助金・助成金を同じ法人が連続して取得しにくいとの指摘があり、継続した助成への要望が見られる。その対策として、別途補助金・助成金の受け手となり得る組織を立ち上げて、共同で事業を行うといった事例もあった。

- 独立行政法人よりの助成事業を 21 年度委託し、実施したところであるが、次年度 22 年度は助成対象から除外された。理由は継続年度は不能だということであった。折角、都内各地からの児童を集め、造形活動を展開できたのに、それが不能になった。助成でのメリットは講師謝礼等人件費に充当できることである。為政者を含めて、意義のある活動については、継続した助成をお願いしたい。なお、折角の活動であり、自主事業として次年度も展開する予定であるが、講師謝礼の大幅カットを余儀なくされる。この場合、殆どボランティアのような状態になる。(一般/学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動/平成 18 年/1,000 万円超 2,000 万円以下)
 - 助成金の獲得について、実績をもとに評価してもらえない(同じ団体にさせない)ので、グループ内で受け皿組織を変えたりしつつ行っている。(一般/国際協力の活動/平成 18 年/2,000 万円超)
- 法人の活動分野によっては、活用できると思われる補助金・助成金が見当たらないとの意見があった。
- インターネットなどで助成金の情報がいろいろ出ているが、環境や医療・福祉関係が多い。我々はサッカーを中心として活動しているクラブで、“スポーツ”に関する助成金が少なすぎる。これだけ経済が冷え込むとどの NPO 法人も資金調達でお困りだと思います。国、地方公共団体などで助成をしてもらいたい。(一般/ND/平成 20 年/1,000 万円超 2,000 万円以下)
 - 子どもに関する活動の助成金がついてほしい。(一般/子どもの健全育成を図る活動/平成 11 年/2,000 万円超) ※「子どもの健全育成を図る活動」において同様の意見あり。
 - 「学校から社会へ」をキーワードに中学卒就職予定者、高校就職予定者向けのキャリア・ガイダンスを運営(企画)、早期就職防止、ニート予防対策に貢献。文部科学省・厚生労働省の両省にまたがる分野のため、助成の機会を得にくく、皆無に等しい。(一般/職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動/平成 17 年/100 万円超 500 万円)
 - 訪問介護事業を開設して 5 年になる。何らかの助成金がないと経営が苦しいですが、今の所、該当するものはありません。(一般/保健、医療又は福祉の増進を図る活動/平成 17 年/500 万円超 1,000 万円以下)
- 補助金・助成金の探し方、受け方、それらの相談窓口の情報を求める意見も多い。
- NPO 法人に対する資金調達の窓口、現在どの位あるのでしょうか。その情報が知りたい。助成金の様に寄附金収入として援助して下さる団体は、NPO 法人に対してはないのでしょうか。今迄は、個人(理事)の借入と寄附金で運営してきましたが、小さな運営の中で成長をめざしています。(一般/保健、医療又は福祉の増進を図る活動/平成 16 年/2,000 万円超)
 - 助成金の申請をしていた財団も事業仕分けの対象になってしまいました。今後どのような助成金が利用可能なのかを迅速に分かりやすい形で公表していただきたいです。(一般/保健、医療又は福祉の増進を図る活動/平成 21 年/ND)
 - 助成金を受ける必要があるが、方法が判らない。(一般/学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動/ND/500 万円超 1,000 万円以下)
 - 新事業への取り組みを計画していますが現状において国等(資金的に)の支援を頂かないと実現

が大変と考えています。基本的にどこに相談すれば良いのでしょうか。（一般／ND／平成 21 年／ND）

● 補助金・助成金獲得のための事務負担が大きく、ノウハウ不足や、準備時間の確保が困難であることから、申請もできないとの意見があった。

- 助成金の提出書類・証憑等について要求が年々細かく厳密になっている。このため、スタッフは書類づくりに追われていて、本来の活動が不十分になる恐れがある。NPO・NGO としての活動に柔軟性も損なわれていくように感じる。（認定／環境の保全を図る活動／平成 11 年／2,000 万円超）
- 補助事業の手続（各報告）に慣れていないため、それだけで疲弊した感がある。それらは補助対象外であることも大きい。手続きの簡易化が望まれる。（一般／まちづくりの推進を図る活動／平成 20 年／100 万円以上 500 万円以下）
- 現在のところ、運営はすべて会員のボランティアによります。助成金等の支援を受けたいと思いますが、専任しているわけではないのでその準備時間確保も難しいところです。（一般／災害救援活動／平成 19 年／1 円以上 100 万円以下）
- 募集時期と補助金確定後結果報告書を年度末の期限にしないよう複数年度で報告出来るように出来ないか？（一般／まちづくりの推進を図る活動／平成 14 年／ND）

● 事業を補助金・助成金に依存すると、自立的・継続的な事業として育てられないとの課題が指摘されている。

- 事業を行う場合、補助金が獲得出来た時のみ実施するので、継続的な事業が出来ない悩みがある。（一般／保健、医療又は福祉の増進を図る活動／平成 12 年／1 円以上 100 万円以下） ※同様の意見多数あり。

● 補助金・助成金が年度単位である点が有効な事業実施を困難とするとの指摘があった。

- 「限界集落」である過疎・高齢化の進む農村で「村おこし NPO」として働いているが、人件費を捻出することができる助成金・補助金の中々とれず、苦勞しています。単年度で予算を消化しなければならないというルールも足かせになっていて有意義で無駄のない事業展開を困難にするのではないかと案じています。（一般／まちづくりの推進を図る活動／平成 20 年／500 万円超 1,000 万円以下）

◆ 事業収入について

● 使途自由度の高い財源として、自主事業収入の拡大を意識する法人がある。

- 独自に使える資金調達として、事業の開発が必要と考えるが、課題が多い。知恵を絞る努力が必要と考える。（一般／前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡助言又は援助の活動／平成 14 年／1,000 万円超 2,000 万円以下）

● 人件費の確保を、委託事業の実施により実現している法人がある。委託事業で認められる

管理費の上限があることから、その管理費の引き上げを要望する意見もある。

- 資金調達については、民間の助成金を申請しながら運営しておりましたが、使途に制限があり、人件費の確保に困難がありました。平成 19 年度より、市の委託事業を受け、職員雇用や社会保険への加入等が可能になりました。(一般/保健、医療又は福祉の増進を図る活動/平成 13 年/1,000 万円超 2,000 万円以下)
- 寄附税制が拡大されても一挙に寄附金が増える可能性は低く時間がかかることであり、すぐには資金が潤沢になるわけではない。国からの委託事業の場合通常管理費は、事業費の 10%であるが、これを 20%に引き上げることで、特定非営利活動の収益が向上し、寄附金が増大するのと同様の効果をもつ。(一般/経済活動の活性化を図る活動/平成 14 年/2,000 万円超)

● 特定非営利活動法人に対する委託事業の価格水準に関する疑問の声があり、適正価格での委託が望まれている。

- 行政の委託事業をすると委託貧乏になる。委託契約ではなく補助金・助成金の形になるのが望ましい。行政は自分達が行うならこんな金額ではやらないだろうと思うくらい低い金額で一方的に委託契約書をつきつけてくる。(一般/子どもの健全育成を図る活動/平成 15 年/ND)

● 特定非営利活動法人であることで、入札参加資格を得られず、委託事業収入の拡大機会が阻まれているとの意見がある。

- 当法人の社員は東京都内のセキュリティ関係会社の個人、法人の集まりですが、安全・安心に繋がる東京都、区部からの補助金が無く不安定な経営です。現在の事業収入も不安定で先が読めません。公的入札参加も NPO 法人である為、制限があり応札できない状態です。事業収入が増えれば現在の社会活動を拡大し、社会に還元できるものと考えます。(一般/地域安全活動/平成 14 年/2,000 万円超)

● 委託事業等については、行政の方向性が変化することで長期的な展望が立てにくいという指摘もあった。

- 政権交代などで国や自治体の方向性がつかめないと、継続的な委託事業は長期的な計画が立てにくい、安定した状態で事業が継続されることを望む。(一般/環境の保全を図る活動/平成 18 年/2,000 万円超)

● 指定管理事業への関心は高く、実際に指定管理者制度を用いて財政基盤の安定化が図れているというコメントがある。有期事業であることから、指定管理者制度活用期間中に、事業終了後の資金調達を多様化しておく必要性も意識されている。一方で、組織運営に影響を及ぼしたというコメント等もある。

- 事業運営を遂行していくために、私共障害者を指定管理者に認定して頂き、市の障害者センターの施設を、管理運営する事で、協会の財政的安定がほぼ図られている状況です。(一般/保健、医療又は福祉の増進を図る活動/平成 15 年/500 万円超 1,000 万円以下)
- 男女平等推進センターの指定管理を受けていることで、管理事業の職員給与は保障されており、

啓発事業も多岐にわたってできるが、受託できなければ、事業そのものの存続も不可能であり、NPO 法人としての存続も難しくなる。指定管理者制度が有期であるため、指定管理を受託しなくても経営が成り立つ、男女共同参画社会の実現をめざす事業の開拓を模索している。（一般／男女共同参画社会の形成の促進を図る活動／平成 16 年／2,000 万円超）

- 指定管理者制度によって、組織運営を変更せざるを得ない状況となり、人的資本に損失が生じたことを遺憾に受けとめている。（一般／男女共同参画社会の形成の促進を図る活動／平成 17 年／2,000 万円超）

● 事業において、民間事業との競合問題が発生している法人もみられた。

- 弊会の NPO 法人組織運営にあたり最も課題となるのは民間大手企業の参入です。特にサブプライムの影響により建設会社が参加し、培ってきたノウハウを真似し資金力に物を言わせてきます。（一般／環境の保全を図る活動／平成 15 年／2,000 万円超）

● 事業を無償等で提供しており、資金源として考えていない法人も見られる。

- 高齢者が多いせいか、まだ奉仁事業との考えが強いのでセミナー、イベント etc は無料で実施しているのが現状である。早く有料で企画できるようにしたい。（一般／子どもの健全育成を図る活動／平成 19 年／1 円以上 100 万円以下）

◆ 行政との協働について

● 地方公共団体と特定非営利活動法人の「協働」については、法人の活動の活発化が期待されている一方で、法人の専門性が行政に正しく評価される仕組みが出来ていない等の意見もある。

- 補助金や助成金ばかりではなく、自治体と協働で事業の運営ができればと思います。場の提供、機会の提供、人材の活用も又、法人の力となりミッションの遂行につながります。法人と自治体と同じような内容の事業に取り組んでいる時、又は法人が行っている事業と競合するような事業に取り組もうとしている時、できれば協働であるいは委託をしてくだされれば、と思うことがあります。（一般／ND／平成 16 年／2,000 万円超）
- 当法人の主たる事業として実施している事業（まちづくり関連）は、地方公共団体等からの安定的な財源の裏付けがなく、一般の財団からの助成金等に頼っているという不安定な資金確保の状況であり、今後の継続が担保されるかどうか常に危惧しているというのが実態である。実施している事業への新聞報道等での評価は比較的高く、継続を希望される方が多いと認識しているが、事業に関わる会員への報酬も殆どないこともあって、事業に参加してくれる新たな会員増強への訴求材料も乏しいと感じている。解決策の一つとしては、他のまちづくり団体（商工会議所等）とのこれまで以上の密接な連携が欠かせないと思うが、地方公共団体との「協働」推進等の手法による安定的な資金の確保が望まれる。（一般／まちづくりの推進を図る活動／平成 16 年／100 万円超 500 万円以下）
- 本当の意味での「協働」の仕組みが必要。専門性を正しく評価してもらえるような仕組みが必要。自分たちも常に専門性については留意している。（一般／国際協力の活動／平成 18 年／2,000 万

円超) ※同様の意見あり。

- 年度末になるまで次年度の動きがわからず知らせず。市民協働という言葉の意味をちゃんと理解している職員が何人いるのだろうか…。(一般/子どもの健全育成を図る活動/平成 15 年/ND)
- 当法人の活動をより一層活性化させるためには、自治体との協力も有効と考えている。しかしながら、一部の自治体での対応は極めて悪い。自治体の市民活動関連部署へ相談してもその回答は「論点ズレ」である。周知の通り、特別養護老人ホーム等老人福祉施設への入居待機老人は多く、当法人はその問題解消の一助になればと考えていて、現にそのための受入施設とも連携している。とはいえ、前述のような自治体の対応もあって、当法人は充分その機能を果たしておらず、それに伴い収入・資金面でも厳しくなっている。内閣府が国として市民活動促進を図るのであれば、自治体もそれに同調した対応をして欲しいと考える。(一般/保健、医療又は福祉の増進を図る活動/平成 21 年/ND)

◆ 認定特定非営利活動法人制度について

- 社会的信頼の確保、寄附の拡大等を目指して認定取得を希望し、検討している法人も散見される。認定要件の一層の緩和措置や、認定制度を理解するためのわかりやすい情報提供が求められている。
 - NPO 法人として、資金調達や会員の方からの信頼及び企業の助成金を得る為、認定 NPO 法人の取得の必要性を強く感じ、現在申請準備を進めております。(一般/国際協力の活動/平成 13 年/2,000 万円超)
 - 認定 NPO 法人になるための現行ハードル、寄附金+会費の補助金等を除く経常収入の比率 20% を大幅に下げてください。個人、企業が寄附しやすい寄附税制を作ることが日本型ボランティア事業の安定的発展を促すために必要。(一般/経済活動の活性化を図る活動/平成 14 年/2,000 万円超)
 - 寄附については、認定 NPO 法人の認定が呼び水になると考えられ、認定に向け検討した。しかし、認定条件は細部を見ると厳しい条件があり、条件緩和が望まれる。また、実績判定期間の特例適用の延長も望まれる。(一般/情報化社会の発展を図る活動/平成 15 年/500 万円超 1,000 万円以下)
 - 認定 NPO 法人の規制の緩和、認定が取れるよう説明会等開き、理解しやすい制度にしてもらいたい。(一般/保健、医療又は福祉の増進を図る活動/平成 16 年/1,000 万円超 2,000 万円以下)
 - 良い人材、安定した雇用の条件として給与水準の引き上げを望んでいるが現状では資金手当てがままならない。寄附金が受け易いように、認定 NPO 法人を取得できるように緩和して欲しい。(一般/保健、医療又は福祉の増進を図る活動/平成 18 年/1,000 万円超 2,000 万円以下)
 - 離島の小さな NPO 法人(無認可作業所と共同生活介護事業を行う)では寄附をつのるのも大変です。もちろん、大口の寄附等ありません。小さな貧しい法人ですが、島民からは暖かく見守られています。寄附をよせられた方にはぜひ寄附金控除の対象になっていただきたいと考え、認定 NPO 法人をめざしている所です。しかしハードルが高すぎて、つまづいております。まじめにがんばっている小さな法人にもぜひ光があたるように(認定 NPO 法人になれるように)ハードルを下げてくださいと心より願っております。(一般/保健、医療又は福祉の増進を図る活動/

平成 17 年／2,000 万円超)

◆ 収益事業課税について

- 収益事業課税について、原則非課税化、あるいは税率の低減等を要望する法人は多数見られる。
 - 特定非営利活動促進法上の非営利活動に伴う所得に対する非課税化を望む。(一般／保健、医療又は福祉の増進を図る活動／平成 13 年／500 万円超 1,000 万円以下) ※同様の意見多数あり。
 - 収益事業を行うと事業税がかかってくるので、収益事業を行えない問題がある。(一般／保健、医療又は福祉の増進を図る活動／平成 12 年／1 円以上 100 万円以下)
 - NPO 法人の収益事業に対する税率の低減を希望。(一般／経済活動の活性化を図る活動／平成 14 年／2,000 万円超)

◆ その他税制上の問題

- 法人住民税の均等割、公益認定の拡大に伴う税制緩和、福祉関連法人の社会福祉法人並みの税制優遇措置、市民税の一部を特定非営利活動法人へ寄附する仕組み等の要望が挙げられた。
 - 地方税の均一課税について。法人住民税・市民税の均一課税は、利益に応じて徴収すべきものとする。免税のための書類のやりとりは、小規模の NPO 法人には費用がかさむばかりである。(一般／環境の保全を図る活動／ND／1 円以上 100 万円以下)
 - 鳩山総理は NPO 法人を「新しい公共の担い手」と位置づけている。国においても、一般企業の社会的貢献の一環として環境保護活動をしている NPO 法人への支援・助成促進策を検討実施していただきたい。具体的には、環境保護活動等「新たな公共」を担う NPO 法人の「公益認定」の思いきった拡大、即ち、同法人への会費、助成金の非課税扱いの条件緩和が急務である。(一般／環境の保全を図る活動／平成 17 年／1 円以上 100 万円以下)
 - 私どもは、障害者のための福祉サービス事業を行っているが税負担を社会福祉法人同様にしたい。 (一般／経済活動の活性化を図る活動／平成 14 年／2,000 万円超)
 - 市民税の一部を希望の NPO 法人に納付できるなどのインセンティブが必要と考えます。(一般／保健、医療又は福祉の増進を図る活動／平成 11 年／1 円以上 100 万円以下)

◆ 融資への高いハードル

- 銀行側の特定非営利活動法人に対する融資については、依然慎重な姿勢が見受けられる。銀行における内規がないとの理由や、担保資産を有しないことが原因で、借入が困難となる場合もある。
 - NPO 法人で次の事業を行う時に、健全な経営状態でも銀行では NPO 法人には高額となる資金は貸してくれない。理事長及び事務長が自身の手持ち金を運転資金として法人に貸し出し、自身の財産を担保にして銀行より借入し法人に貸しているが手持ち金や担保となる財産にも限度がある。NPO 法人でも資金調達を容易に出来るようにしてほしい。(一般／保健、医療又は福祉の増進を図る活動／平成 12 年／2,000 万円超)

- 金融機関に運転資金の借入申し込みを試みたが NPO 法人に対する規定がないとの理由で受付の段階で断られた。（一般/ND/平成 14 年/100 万円以上 500 万円以下）
 - 設立当初、信用が無いため、自己資本のみで活動にさらされた。いかに計画的なものでも、実績しか金融機関はみてくれなかった。「ひと昔前なら…」と担当は言われていたが…。（一般/ND/平成 18 年/ND）
 - 資金調達にあっても資産が 0 であり、個人的な保証でしか資金が融通されない。（一般/保健、医療又は福祉の増進を図る活動/平成 18 年/2,000 万円超）
 - 金融機関への借入金は、一般の企業なみに事業収入があっても NPO 法人というだけで、一般の金融機関は相手にしてもらえない。一般の金融機関も、NPO に対する借入ができるような体制を作ってほしい。（一般/保健、医療又は福祉の増進を図る活動/平成 13 年/2,000 万円超） ※同様意見多数あり。
 - ボランティア組織に毛が生えた様な組織が多い為、金融機関及び、政府系保証機関からの信用度が低い。その為プロパーもしくは担保主義による資金調達となっており、事業の拡大に制限となっている。（一般/保健、医療又は福祉の増進を図る活動/平成 13 年/2,000 万円超）
- 特定非営利活動法人の「非営利」の意味が金融機関に正しく理解されていないことが原因で、銀行借入が困難になっているケースが未だに存在する。
- 「非営利」の意味が銀行等に理解されず、借入診査で苦勞する。確実な事業展開であっても社会的信用度を高めることが困難になるケースがある。（一般/保健、医療又は福祉の増進を図る活動/平成 13 年/ND） ※同様の意見多数あり。
 - 特定非営利活動法人という名称から、銀行から資金を調達しようとしても「非営利なのにどうやって返済するの？」と誤解があり借入をすることができなかった。（一般/保健、医療又は福祉の増進を図る活動/平成 16 年/2,000 万円超）
 - 障害者の働く福祉作業所の運営を目指しているが、資金調達が難しい。ソーシャルビジネスの概念が金融機関になく、「非営利」の団体に資金の融資はできないとか、通常の会社でも返済がきびしい時代に障害者が返済できる訳がないと決めつけられている。会員の税理士 2 人と練り上げた事業計画もまったく認められず、困難な資金調達を実感している。一般金融機関は NPO 法人に融資しないし政府系機関も窓は開けているが実質は閉めているに等しい。新しいサービス・新しいものを生み出すベンチャー育成のようにソーシャルビジネスを捉えてその振興をはかっていくべきだ。（一般/ND/平成 21 年/ND）
- このような厳しい融資実行の現状を踏まえ、借入に関する法的整備を望む声があった。また、中小企業共済制度等への加入も求められている。
- 資金調達については銀行の借入れは厳しい状況であり、法的整備の余地がある。中小企業共済制度等への加入もできるようになれば良い。（一般/保健、医療又は福祉の増進を図る活動/平成 15 年/2,000 万円超） ※同様の意見多数あり。

◆ 福祉型特定非営利活動法人における他法人との支援制度格差の改善について

- 福祉型特定非営利活動法人においては、社会福祉法人や小規模作業所との支援制度等における格差が指摘され、改善を望む意見が多く見られた。

- 人の善意を頼ってお金を集めることは困難で、自主財源が必要である。当法人は介護保険法の改訂で事業の継続が難しく、財源の柱を失いました。事業を継続して利用者様にご迷惑をおかけすることができませんでした。（一般／保健、医療又は福祉の増進を図る活動／平成 15 年／1 円以上 100 万円以下）
- 任意団体の活動を引き継ぎ法人化し、これから障がい者福祉事業を担っていくために、準備を進めているところです。社会福祉法人と福祉型の NPO 法人では税制等で差が大きく、これからも NPO 法人で運営するのか、それとも、社会福祉法人か公益法人にするかを検討していく必要に迫られるかもしれないと思っています。（一般／ND／平成 20 年／1 円以上 100 万円以下）
- NPO 法人ということで、補助金の枠は狭くなってしまいう場合が多く、社福と同じ事業を運営していますが、4 月より新たな事業所の整備を行います、全ての資金が法人負担となっています（1 億円以上）。こちらはリスクを背負ってやっているのに、うちの整備で補助対象外なのに、小規模作業所等に対して国から補助が出るのは、納得がいかない気がします。（一般／保健、医療又は福祉の増進を図る活動／平成 17 年／2,000 万円超）
- 私どもの運営しているのは今までの言い方ですと、小規模授産所（障害をもつ人の）の A 型（5～10 人）にあたります。この制度がなくなってしまうため、自立支援法では 20 人以上の通所がないと法的な事業所として認められません。下請作業の工賃は月 3 万ほどこれを通所者に配分（6,000 円×5 人）すれば、残りはありません。市からの 24 万円は家賃ですし、職員をお願いしたくても給料が払えません。私一人（年金生活者）がボランティアで指導にあたっています。自立支援法にかわる制度をつくり、小さな所へも補助金を出していただくようにするしかありません。福祉行政の谷間にいる人が大勢います。（一般／保健、医療又は福祉の増進を図る活動／平成 18 年／100 万円超 500 万円以下）
- 障害者福祉など本来、国が責任を持って推進すべき事業に関して、（勿論事業内容を精査した上で）安定的な事業運営を図れる様、補助金制度を整備するべきと考えています。障害者自立支援法に規定された給付事業は、利用者の自立（脱施設化）の視点から見ても事業の安定化（職員の待遇を含めた）とは矛盾するものでしかなく、福祉サービスの水準維持に何ら寄与しないものと思われます。（一般／ND／平成 19 年／2,000 万円超）
- 私たちの法人は地域の障害者の働く場、行き場づくりを充実させるために活動していますが、現行の障害者自立支援法によって行政（市）からの補助金が全くもらえないため、建物や職員の確保など財政面でたいへん困難な状態です。私たちのような法人が財政的に支援してもらえるような見通しがもてたらよいと思っています。（一般／保健、医療又は福祉の増進を図る活動／平成 21 年／100 万円超 500 万円以下）

◆ 無給職員や給与水準、人員不足の問題

- 人材確保に関する問題を指摘する法人は多い。人件費が十分に確保できず、その結果低い給与水準が常態化し、無償での活動やマンパワー不足で職員に負担がかかっている状況が

窺える。

- 介護保険や自立支援事業等で財源を確保しているが、常勤職員に対する賃金の増額が図れない、職員の思いや熱意で勤務してもらっている状況であるので、生活保障ができる賃金ベースになっていないのが現状。将来に渡って雇用が保障できる体制をどう作っていくのか、今後の課題である。（一般／保健、医療又は福祉の増進を図る活動／平成 13 年／2,000 万円超） ※同様の意見多数あり。
 - 無給常勤職員依存の体質を改めないと、持続可能性がないことが問題。そのために、補助金・助成金の活用が課題となっている。（一般／職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動／平成 16 年／500 万円超 1,000 万円以下）
 - 補助金等は支給条件が厳しく、仮にそれをクリアしたとしてもその経理処理が後雑なため、常勤職員が必要です。この為、当法人の規模では補助金等で体制を整えることも不可能です。（一般／環境の保全を図る活動／平成 20 年／1 円以上 100 万円以下） ※同様の意見多数あり。
 - 法人のミッション、事業の遂行については 19 年間の活動で培ってきたが、人材確保が常に問題になる。給与体系の整備等、一般企業並みにするのはとても難しい。（認定／保健、医療又は福祉の増進を図る活動／平成 17 年／2,000 万円超）
 - 災害ボランティア等の活動はしているが災害時の寄附によって賄っている。実際に事務員をおいている法人は、どのようにして人件費を確保しているのか。普通は人件費を確保できるような状況にはないと思う。（一般／まちづくりの推進を図る活動／平成 17 年／1 円以上 100 万円以下）
 - 権利擁護を基盤とした法人後見活動を行っている。現在 100 人の被後見人を抱え、良質な人材を求めているがなかなか集まらない。この要因の一つとして仕事に見合う賃金が支払えないこともある。（一般／保健、医療又は福祉の増進を図る活動／平成 18 年／2,000 万円超）
 - 不安定な財務体質と人材確保は表裏一体の課題です。事業についての評価は上がっていると感じますが、事業が順調であると見ると逆に会費収入が減少の傾向があります。今の状況では生活をかけて継続して関わってくれる若い人材の確保は望めそうもありません。（認定／環境の保全を図る活動／平成 12 年／500 万円超 1,000 万円以下）
- 特に役員確保について、待遇・拘束時間等の面で難しさを訴える声があった。役員報酬についての法的な見直しについても要望がなされた。
- 会員は殆どが自閉症児・自閉症者の本人および保護者であり、その会員の中から任意で役員となった者で法人を運営している。役員活動はすべて無償で、当事者同士の助け合い・我が子たちの幸せを願う親たちのボランティア精神によって支えられている。育児の負担・仕事や家庭との両立等により、役員確保も困難なうえ、景気の悪化等による会費収入減の心配もある。（一般／保健、医療又は福祉の増進を図る活動／平成 20 年／100 万円超 500 万円以下） ※同様の意見あり。
 - 全体の 3 分の 1 までという役員報酬の法的な見直し（一般／前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡助言又は援助の活動／平成 19 年／2,000 万円超）
 - 定款の規定により、実働役員・理事へ報酬が支払えない。（一般／ND／平成 20 年／100 万円超 500 万円以下）

- 専門職・高いスキルを有する人材は多忙で活動に参加できないという問題が指摘された。
 - 正会員企業の研究会窓口担当者が中間管理職等の中核の実務者である場合、NPO 活動への出席率が極めて低い。（一般／環境の保全を図る活動／平成 14 年／2,000 万円超）
 - 活動が小・中学校の授業で生徒を対象とした薬物乱用防止教育活動なので、教育委員会をはじめとして、活動の要請は益々強くなっているが、平日の昼間に、自由に活動できる法人のミッションに賛同し、高いスキルを持って効果的な講習を行うことが出来る人的リソースが極めて限られているので、事業拡大に改善すべき点がある。（一般／ND／平成 17 年／1 円以上 100 万円以下）
 - NPO 活動に参加している役員・会員は、ほとんどが自分の仕事をもった上での片手間で活動している為、動きがおそく、現実の社会の流れに対応できない（事務・総務・広報等）。それゆえ、資金の調達力が低く資金繰りがきびしい。（一般／ND／平成 21 年／100 万円超 500 万円以下）
 - 人材にはめぐまれているが、多忙な人の集まりで人件費が必要。（一般／まちづくりの推進を図る活動／平成 17 年／1 円以上 100 万円以下）
 - 安定した事業収入がないこと、事業に専任できる人材がいらないことにより、組織としては事業拡大を計れる経営状態にありません。専門分野のスキルは非常に高いのもったいないとの声も多いです。（一般／ND／平成 15 年／100 万円超 500 万円以下）

- 組織運営には人材確保が最重要と位置づけ、人件費を過剰に圧縮しないという考えの法人もある。人件費確保のための財源の多様化等を意識する意見もあった。
 - 組織運営には人材の確保、スキルアップが大事。理事代表と事務局長 2 人が法人の活動をひっぱっており、人件費はわざと安く抑えないようにしている。（一般／子どもの健全育成を図る活動／平成 11 年／2,000 万円超）
 - 従来は事務職員、常勤理事は無給のボランティアでしたが、近年は行政からの委託、助成により有給の職員が増員となり仕事に対する責任感も芽ばえて来たように見受けられる。新しい事業を展開するに当り、リーダーとなる者には有給でなければ責任のある行動を求められない。自主事業、寄附金、助成金を集め、有給職員を増員したい。法人として、人材が確保出来れば事業は大きく展開出来ると考えております。（一般／保健、医療又は福祉の増進を図る活動／平成 13 年／ND）

- 社員の高齢化による後継者問題が顕在化しつつある。活動に支障を来し、休止を決めた団体もあった。若年層の確保には前述の人件費以外にも、時間的な制約も大きいとの意見がある。
 - 30 年間と長い活動を支えている支援者がいる一方、会員の加齢にともなう経済的な問題点が本会の会費収入を直撃する。会員の若返り、資金調達手段の多様化など、将来への布石を打っている。東京事務局、海外側共にベテランを配し安定した事業の実施を思考している。海外側は可能なかぎり現地の人材を登用していきたい。若手を育てる必要性も感じているが、なかなか良い人材に恵まれない。（認定／子どもの健全育成を図る活動／平成 13 年／2,000 万円超）
 - 創立以来 25 年を過ぎて初期の役員は多くが他界し、後継者が育っていない。若い人を如何に参加させるかが課題である。（一般／まちづくりの推進を図る活動／平成 13 年／100 万円以上 500 万円以下） ※同様の意見多数あり。

- 平成 22 年 1 月現在活動休止中。当時の組織運営の大半が定年等で不在で、今後の継続は無理と判断します。（一般／環境の保全を図る活動／ND／1 円以上 100 万円以下）
- 事業も 10 年続くと会員の高齢化が進み、活動ができない人が増えてきている。一方若い人の参加はほとんどなく、活動内容をどう支えていくか大きな課題である。（一般／環境の保全を図る活動／平成 11 年／ND）
- 高齢化対策で、若年化を計るべく努力しているが、若年者は時間的な制限が多く、高齢者に頼らなければならないことが大きな悩みである。（一般／国際協力の活動／平成 15 年／500 万円超 1,000 万円以下）

◆ 人材育成

- 法人側で教育研修費を確保する余裕を持たず、人材育成に関する機会（支援）を与えて欲しいという意見は多い。また、政府、企業、非営利セクター間の活発な人材流動（リボルビング・ドア）の機会創出への要望もあった。
 - 運営のノウハウを教えてください（無料で）があると嬉しいです。（一般／国際協力の活動／平成 19 年／100 万円超 500 万円以下）
 - 任意団体から法人格を取得せざるを得ない状況になり、法人格を取得しました。法人格をとるとはどういうことかということに始まり、全てが無知なまま進んだ、素人集団でした。法にのっとって処理すべきことも、曖昧なまま進めていました。経営的に余裕が出てきて、やっと専門家にコンサルを依頼できるようになりました。それまでは、本当に大変だったし、知らないまま過ごしていたことが多かったことに気づかされました。経営に付いて、学ぶ場や、労務管理、会計等、できる人が必ず入るべきだし、それができるようになっていくようにしなくてはならないと思います。地域のニーズを解決するという組織の目的はよいのですが、組織運営についてもアドバイス以上のものをいただかないと、組織として成り立っていきません。（一般／保健、医療又は福祉の増進を図る活動／平成 18 年／1,000 万円超 2,000 万円以下）
 - 国・自治体や公共団体の職員が NPO 法人で一定期間インターンとして活動を経験することは双方にとってもメリットがあり、かつ本人のキャリアスキル育成にも役立つので、このような制度、政策の実現について内閣府あるいは政府として努力していただきたい。（一般／環境の保全を図る活動／平成 13 年／2,000 万円超）
 - NPO 法人としての自由度を保ちながら、組織として運営を継続させていくことのむずかしさを感じる。このバランス感覚を持っている人を育てていくことが不可欠であるが、研修等の時間も確保できない（認定／子どもの健全育成を図る活動／平成 18 年／ND）
 - 障がい福祉サービス事業をやっている以上、ボランティア精神が必要（その他もあるが）であるが、若い人の中には、それがストレートに届かないもどかしさがある。利用者の就労セミナーも良いが職員のモラル向上のセミナーもほしい。（一般／保健、医療又は福祉の増進を図る活動／平成 18 年／2,000 万円超）

◆ その他労務上の問題

- 労務管理については後回しになりがちとのコメントもあった。

- NPO 法人としてスタートしてから事業拡大と共に職員の増加も行っているが、労務規定労務管理といったこと、内規に関してが後回しとなり、事業拡大をはばんでいるように思う。労務は団体の活動の必要不可欠な部分でもあり、NPO 法人らしい整備が求められるが、参考となる団体は少ない。又、責任の所在があいまいになりがちなのでリスクが常にある。（一般／学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動／平成 19 年／2,000 万円超）
- 有給職員の新陳代謝をいかにするか。若い人材のため、NPO 法人の事務局が就労の場となるよう経営等をしっかり行い、ある程度規模を拡大する必要があると思っている。（一般／ND／平成 20 年／1,000 万円超 2,000 万円以下）

◆ 人件費以外の諸費用の問題

- 自由度の高い財源が不足している等の理由で、管理費が法人経営を圧迫している状況が窺える。そのような状況を打開すべく、獲得資金の多様化等を模索している法人も見られる。
 - 元々、市民活動で実施してきた事業が比較的順調で法人化に踏み切ったが、実際は管理部門の必要経費が予想をはるかに上回り、自主事業だけではそれらを賄う事が困難になってきている。組織として、人的にも事業的にも発展してきているが、人件費や事務所費が十分確保できないのが現状である。事業委託を視野に入れているが、それに対するハウツーや情報も不足している。今後、地道に人脈を形成し、行政の信頼を得ながら、委託の方向性を探っていく事が必要であると思う。（一般／子どもの健全育成を図る活動／平成 19 年／500 万円超 1,000 万円以下）
- 事務所等空間の確保の問題を抱える法人も多く、支援が望まれている。
 - 自治体等で NPO 法人に対する事務所の空き学校を活用した無償提供等で支援頂くとはずは拠点の確保が出来て一歩前進できるのですが。（一般／環境の保全を図る活動／平成 20 年／1 円以上 100 万円以下）
 - NPO 活動において障害は、事務所の確保である。NPO 活動センターのごときものがあって、机とロッカー、LAN 端末が確保されればありがたい。（一般／環境の保全を図る活動／ND／100 万円超 500 万円以下）
 - 障害者自身が自立を目指した NPO 法人です。障害者自身の活動の輪と助け合いが主の活動です。各事業は収支ゼロで行っています。役員ボランティアの手当は無い状態で運営しています。理想的な NPO 法人といわれますが、今後資金面で休止・解散の問題を抱えています。今活動場所の無料提供があれば活動の拡充がはかれると考えています。活動場所探しに全力を注いでいます。（一般／保健、医療又は福祉の増進を図る活動／平成 18 年／1 円以上 100 万円以下）

◆ 情報発信・PR について

- 情報発信の必要性や効果は十分に意識されており、発信による具体的な成果が出てきたとの意見もあった。
 - 当法人では幸いにも主たる事業で、ある程度の収入を得られてはいるが、それだけで人件費、家賃、光熱水料費、車両維持費を賄うことは難しいのが現状である。不足分は賛助会員、寄附金等の一般市民、地域住民からの篤志にて補填をしている。地域社会からの支援なくしては資金面で

も、日々の活動でも継続することは全く困難である。地域からの支援を受けるためには広報活動が絶対に必要である。活動の透明性、必要性を常に発信することによって、少しずつ支援の輪が広がってきたことを感じる。（一般／保健、医療又は福祉の増進を図る活動／平成 18 年／1,000 万円超 2,000 万円以下）

- 安定した法人経営を行うためには、自主財源の確保が重要と感じている。そのためには会員の増加による会費収入の増額が唯一であり、行政等の助成金、補助金に頼らない持続可能な法人経営必要。事業実施スキルの向上や広報の充実も会員拡大に繋がっていくものと感じている。（一般／学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動／平成 17 年／2,000 万円超）
- ボランティア活動の延長上の NPO 法人活動は、ボランティア活動と法人活動の整合性をなかなか見いだせない。組織運営や資金調達に関しては特にジレンマを感じる。これを解決するには、活動状況の報告公開を今まで以上に行い理解と賛同を得る努力をしなければと思う。（一般／環境の保全を図る活動／ND／1 円以上 100 万円以下）
- 自主事業の PR 及び公共団体からの委託事業の拡充を考えている。（一般／ND／平成 19 年／500 万円超 1,000 万円以下）

● 一方で、マンパワー不足で、情報発信等の業務が滞っているケースも見られた。

- 資金や人手不足で社員への定期的な会報等での現状報告の周知もなかなかできず、協会事業の報告周知が徹底出来ない面もある（年 1 回の総会での報告と HP での随時報告だけでは、社員の不信感が残る）。（一般／まちづくりの推進を図る活動／平成 20 年／1,000 万円超 2,000 万円以下）

◆ 各種事務について

● 前述の補助金・助成金申請時以外でも、各種事務処理が質量両面で負担となって法人の活動を圧迫しており、事務の簡略化を望む意見も多く挙がった。

- 当法人では、福祉分野の事業、福祉作業所の運営を行っている。組織運営、人的資本・資金に関しては悩みも多く、資金が少ない。マンパワーも決まった資金のなかで限られたものとなる為、本来なら社会保険労務士・会計士など、専門家の手を借りたくとも、資金的に難しく、法人のスタッフが勉強し、まかなっている。このようなアンケートに関しても、事務手続が簡易になるか、専門家の力を借りることが出来るような制度があると、大変たすかると思う。（一般／ND／平成 18 年／2,000 万円超）
- 当法人は障害者自立支援法制度により、精神障害者の小規模作業所を存続するための必要不可欠な措置として法人化を行った。小規模作業所の時も運営に関わる人材不足・資金不足が大きな課題であったが、NPO 法人になったことで提出しなければならない書類が増え、また経営上の未熟さ（特に会計処理の経験不足・不慣れ）から事務業務がかなり煩雑になり、職員の負担が増えてしまった。NPO 法人の事務業務に精通した人材を育てることが、当法人本来の活動を活発にする大きな要因になると考える。（一般／保健、医療又は福祉の増進を図る活動／平成 20 年／500 万円超 1,000 万円以下） ※同様の意見あり。
- 今後、法律の改正、または事業拡大に伴いそれらの事務処理が複雑化、煩雑化するようであるならば、経理の専門の人材を雇用しなければならないと考えている。（一般／保健、医療又は福祉

の増進を図る活動／平成 19 年／ND)

- 最も改善してもらいたいことは、会計方式の統一です。行政から委託している事業について、地方公共団体は「特定非営利活動」であると言い、税務所は「その他の事業」であるから課税対象であり、税金を払えと言う。役所で見解を統一する様要請しているが、一向に要領を得ない。(一般／環境の保全を図る活動／平成 12 年／ND)
- 2 年目の NPO 法人の活動を実施中ですが、専務・経理の繁雑さがあり、常勤の事務員が少ないこともあり大変です。(一般／保健、医療又は福祉の増進を図る活動／平成 20 年／1,000 万円超 2,000 万円以下)
- また決算報告書の作成が煩雑であり、税理士への費用がかさむ。これらに対する制度・規則の変更・改良を行い、NPO 活動を円滑に行えるよう助成を期待する。(一般／ND／平成 20 年／100 万円超 500 万円以下)
- 内閣府の電子申請のシステムの運用を止めるとのご連絡をいただきました。毎年の事業報告で、紙のコピーを何部も用意しなくて済むのはとてもありがたく活用させていただいていたため、大変残念です。一步譲歩して、紙の申請をさせていただきますが、今後 1 部で済むようにしていただけないでしょうか。どうせ一度スキャンされること、それを利用されれば済むことです。(認定／環境の保全を図る活動／平成 18 年／ND)

◆ 地方における諸課題

- 特に地方都市での活動困難を訴える声もあり、地方都市における支援施策が要望されている。
 - 地方では、特定非営利活動促進法が施行されて 11 年経つにもかかわらず、行政も地域社会も NPO 法人に対する認知度は低い。従来の産学官連携に関しては互いをビジネスパートナーとして認め合っているが、民（NPO 法人）に対してはあまりないという現状で、この意識の温度差を解消することが今後の課題といえる。(一般／前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡助言又は援助の活動／平成 13 年／ND)
 - 国がかかわる委託事業については、利用者数のみで輪切りにされ、地方の小都市では必要であるにもかかわらず単価が引き下げられ、事業が困難になり住民の不安感も拡大していくことにつながると思っている。地方の小都市の状況も視野に入れた施策を強く望んでいる。(一般／子どもの健全育成を図る活動／平成 19 年／ND)
 - 人材不足により組織の維持が困難となっている。月並みな言い方だが、人材はいるが人財がいないのは過疎地域における共通の課題ではないか。人を育てるのは地域内だけでは難しいので、都市部で経験を積めるような支援策があると興味深い。また、資金不足により活動の継続が困難となっている。当地域においても援助を受けなければこれまでの取組はおろか、今後の見通しもない。本来、一定の自己負担は当然だと思うが、景気の悪化で地方の企業は疲弊している昨今、過疎地域限定の支援枠を設定するなど柔軟な対応を期待する。(一般／ND／平成 18 年／ND)
 - 国がかかわる委託事業については、利用者数のみで輪切りにされ、地方の小都市では必要であるにもかかわらず単価が引き下げられ、事業が困難になり住民の不安感も拡大していくことにつながると思っている。地方の小都市の状況も視野に入れた施策を強く望んでいる。(一般／子ども

の健全育成を図る活動／平成 19 年／ND)

- ▶ 私たちのような小規模な NPO 法人には国の提案する事業についての情報が入ってきません。NPO 法人が地域の現状に見合った活動（地域課題の解決ですが）をしていくための情報と資金を整備してほしいです（一般／ND／平成 20 年／ND)

◆ その他

- 特定非営利活動法人としてのミッション、責務を強く意識している意見が多く見られ、その実現のために堅実な組織運営を行っているとのコメントもみられた。

- ▶ 当会会員は、無給で地域振興の活動に貢献したいという願いから発足しており、従って当会の財産はその志と人材である。為に趣旨に協賛、賛同する人材を広く集めるための、法人のビジョン、事業の公共性、会員自身の倫理観などの知的、質的レベル向上に取り組んでいる。従って、その法人の姿勢を常に堅持する事が、公共団体からの委託事業の依頼であり、独立採等事業としての収入源であると確信している。（一般／学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動／平成 21 年／1 円以上 100 万円以下)
- ▶ NPO 法人といえども営利企業と変わらない経営を行う必要があると思います。寄付や助成金に頼らず、会費や事業収入で運営していく心構えが必要です。私どもはまだ準備中で収入はありませんが、なるべく自分たちの足で立っていけるよう準備をしています。そうすることによって、海外の NPO のように優秀な人材が集まる環境が整うのだと思います。これからの NPO 法人は社会貢献と利益追求の両方を求めていく必要があると思います。（一般／ND／平成 20 年／1 円以上 100 万円以下)
- ▶ 事業運営については任意団体と原則同じだが、定款や細則のより一層の遵守が求められる。資金的には受益者負担減とメリットの拡充が求められるため、より多くの賛助会員あるいは協賛者の拡充を図り、事業規模削減の防止に努める。将来的には収益事業も視野に入れて活動する必要がある。若年層の人材の確保に努め、法人運営の意識を高め更なる組織、資金、事業の充実に努めなければならない。（一般／学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動／平成 19 年／500 万円超 1,000 万円以下)
- ▶ 非営利組織は利潤を追求しない。尚且つ、利潤分配は禁止されている。しかし非経済ではない。経済的資源を無視しては現実に活動できない。経済は十分条件ではないが、明らかに必要条件である。ここに非営利組織特有のミッションと経済という二重性が課題となってくる。非営利組織は人間を変革し社会を変革していく。したがってその可能性を実現する非営利組織の特徴は、理念的なもの、人間的なもの、先駆的なものを含むことになる。その中心こそがミッションであり、非営利組織の存在の根元と考えている。同時に、ミッションが理想や願望にとどまってはならない。現実に成果をあげなければならない。ミッションを基軸として、組織を適切に維持、発展させ成果をあげていくことがマネジメントである。マネジメントはけして営利組織（企業）だけのものではない。非営利組織においても、ミッションを成果に結び付けていくための中心的課題である。理想から成果へ、そのための基本的運営方法（マネジメント）が非営利組織に必要と考えている。（一般／子どもの健全育成を図る活動／平成 17 年／1,000 万円超 2,000 万円以下)
- ▶ NPO 法人についての経営は、法人を設立する時点で継続出来る、出来ないかが決まると思う。何

故ならば個人の時点で考えが法人にするという意志が高まり決意する。経営をするという事は途中で止める事は出来ないので事業に投資をして資本金を出資しなければならない。なので常に法人の安定安全に務め NPO 法人としての事業責務を果たし継続して行かなければ成らないと思う。法人の人格として。（一般／子どもの健全育成を図る活動／平成 19 年／1 円以上 100 万円以下）

- NPO 法人の団体の中には、ビジョン、専門知識も無くして、エゴだけで設立している団体もあります。NPO 法人設立に対しても、質を高めるため厳しい条件も必要と感ずります。（一般／ND／平成 16 年／100 万円超 500 万円以下）
- 障害者自立支援法に基づき、「共同作業所」から新事業体系の「地域活動支援センターⅢ型」に移行するために、任意団体を NPO 法人化した。そのため、役員体制・会計処理の報告義務を正確に果し、法人運営は理事会の協議を重ね、円滑な事業運営ができるように努めている。（一般／保健、医療又は福祉の増進を図る活動／平成 18 年／ND）
- 営利を目的としない社会的事業の担い手として法人を立ち上げた。任意団体でもなく、会社でもなく。しかし、組織を運営し、継続した活動を行おうとする場合、求められるのは会社経営と同じ高いマネジメント能力である。当法人では幸いにも主たる事業で、ある程度の収入を得られている。しかし、それだけで人件費、家賃、光熱水料費、車両維持費を賄うことは難しいのが現状である。不足分は賛助会員、寄附金等の一般市民、地域住民からの篤志にて補填をしている。当法人と同様の事業を多数の社会福祉法人が運営している。NPO 法人を例えて「手こぎのボート」、社会福祉法人は「豪華客船」と説明することが多い。「豪華客船」は設備もよく快適で、たくさんの人が一度に乗れる。大きな波が来てもあまり揺れない。それと比べると「手こぎのボート」はみんなで漕がなければ進んでいかない。ちょっとした波でも大きく揺れる。でも、「豪華客船」は向きを変えるのに時間もかかるし、もし沈んだらたくさんの人が道連れ、小さな港へは入ることもできない。その点「手こぎのボート」はどんな狭いところでも入っていけるし、向きは簡単に変えられる。波が来たならボート同士が集まって互いにロープで繋ぎあえば、簡単には沈まない。NPO 法人のメリットは担い手たちが社会に広げていくことだと思う。（一般／保健、医療又は福祉の増進を図る活動／平成 18 年／1,000 万円超 2,000 万円以下）

第3章 資金調達における特定非営利活動法人の先行事例調査

1. 調査目的

安定的に資金調達に成功している法人の具体的な事例について、ヒアリング調査を実施、分析することにより、法人の資金調達問題の解決のための具体的な方策を導き出すことを目的とした。その際に、委託事業収入や補助金・助成金に偏らず、「自主財源（寄附金や会費、自主事業収入）」による資金調達に成功している事例も視野に入れて調査対象を選定した。

2. 調査実施概要

1) ヒアリング調査法人の選定

(1) ヒアリング候補の抽出

下記①、②の手法によりヒアリング候補を抽出した。

①中間支援組織に対するアンケート調査の実施

- ▶ ヒアリング調査対象法人として、日本 NPO センターの HP において「全国の NPO 支援センター」として紹介されている団体及び、主に特定非営利活動法人の資金調達関連の支援活動を行っている団体宛（296 団体）にアンケートを送付し、「寄附・会費・事業収入による資金調達において、先進的・先行的な試みを実施し、成功している特定非営利活動法人」について推薦を依頼した。
- ▶ そのうち、26 団体から回答があり、36 法人（うち、一件は既に解散）についての情報が得られた。

②委員からの推薦

- ▶ 委員各位へのヒアリング及び委員会での討議からの示唆により、さらに 17 法人を候補として追加した。

(2) ヒアリング候補先のプレ調査

- アンケート並びに委員各位へのヒアリングから得られた 53 法人について、「該当法人の HP」、「都道府県の NPO データベース」、「日本 NPO センター NPO ヒロバ」から、事業概要、収支計算書、貸借対照表等に関する情報を取得して比較を行った。可能な限り、直近の事業報告書等を用いて情報を整理した（平成 19 年度、平成 20 年度）が、予算書だけの掲載しかない場合には、それに基づいて整理を行った。
- 「会費・事業収入等の収入内訳・比率」に加えて、「法人所在地」、「法人設立年」、「活動分野等」、「正味財産」について整理し、以下の視点から総合的に判断して、ヒアリング先の選定を行った。
 - ▶ 獲得財源のバランス：アンケートでは中間法人等に、推薦先の特定非営利活動法人の「寄附、会費、事業収入による資金調達について注目すべきポイント」を尋ねている。この回答及び収支計算書の寄附、会費、事業収入、補助の比率等から、事業収入を主とする法人のみに偏らないようにした。事業収入の場合、指定管理事業、

自主事業等を含む法人に注目した。収支計算書上では自主事業収入、委託事業収入の区分は不明であるが、法人の発行している事業報告書等を参考として判断した。

- 法人所在地：東京等の大都市圏のみならず、地方の法人も対象とした。
- 法人設立年：長期的な活動により資金調達に関するノウハウが蓄積されていると思われる法人と、設立後まだ日が浅いが工夫して資金調達を行っている法人の双方を視野に入れることとした。
- 活動分野：活動分野には収入の構成の特徴が現れると仮定し、国際機関等から巨額の補助金を得る等、資金調達力に優れる事例として挙げられることが多い国際協力の活動を行う法人に偏らないようにした。
- 正味財産：正味財産（純資産）が多い法人は、事業への再投資が可能となる等、安定的・発展的な法人運営が期待されることから、基本的には債務超過ではない法人を選定した。

（３）ヒアリング候補の決定

上記より、以下 10 団体を選出した。

事例	法人名	活動分野	所在地	収入規模 (平成 20 年度)	財源の特徴 (主たる財源)
1	認定特定非営利活動法人 高木仁三郎市民科学基金	環境の保全を図る活動	東京都	16,362 千円	寄附+会費
2	認定特定非営利活動法人 日本国際ボランティアセンター (JVC)	国際協力の活動	東京都	358,857 千円	寄附+補助金・助成金
3	認定特定非営利活動法人 霧多布湿原トラスト	環境の保全を図る活動	北海道	91,276 千円	バランス良く財源を分散
4	特定非営利活動法人 多言語センター-FACIL	国際協力の活動	兵庫県	38,394 千円	自主事業収入
5	特定非営利活動法人 銀座ミツバチプロジェクト	環境の保全を図る活動	東京都	9,017 千円	自主事業収入
8	特定非営利活動法人 あさがお	保険、医療又は福祉の増進を図る活動	滋賀県	35,761 千円	自主事業収入+委託事業収入
9	特定非営利活動法人 NPO 愛知ネット	災害救援活動	愛知県	187,247 千円	委託事業収入、特に指定管理事業
10	特定非営利活動法人 まちづくり山岡	まちづくりの推進を図る活動	岐阜県	126,056 千円	委託事業収入
11	特定非営利活動法人 NPO 子どもネットワークセンター天気村	子どもの健全育成を図る活動	滋賀県	32,918 千円	委託事業収入
12	特定非営利活動法人 NPO 支援センターちば	まちづくりの推進を図る活動	千葉県	23,211 千円	委託事業収入

2) ヒアリングの実施

上記 10 法人について、委員同席のもとヒアリングを実施した。うち 2 法人（「まちづくり山岡」「高木仁三郎市民科学基金」）については、問題意識の共有化を図るため、委員会ワーキングでの合同ヒアリングとした。事前に「第 2 章」で用いたアンケート調査票を送付し、その内容を踏まえてヒアリングを実施した。

3. ヒアリング結果

■ヒアリング結果概要

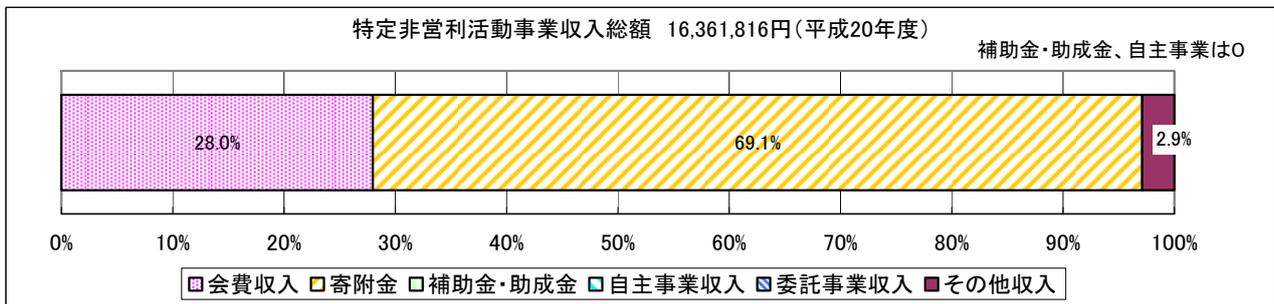
法人	認定特定非営利活動法人 高木仁三郎市民科学基金	認定特定非営利活動法人 日本国際ボランティアセンター	認定特定非営利活動法人 霧多布湿原トラスト	特定非営利活動法人 多言語センターFACIL	特定非営利活動法人 銀座ミツバプロジェクト	
認定の有無	有	有	有	無	無	
活動分野	環境の保全を図る活動	国際協力の活動	環境の保全を図る活動	国際協力の活動	環境の保全を図る活動	
主な活動	市民科学者育成のための資金面での奨励・支援	アジア・中東・アフリカの10の国・地域で支援等の活動を行う国際協力NGO	霧多布湿原保全活動、地域の自然や湿原再生、霧多布湿原のファンづくり	多言語の翻訳、通訳、多文化ニーズへの対応	都心での養蜂事業を通じ、都市と自然環境との共生を図る	
収入規模(平成20年度)	1,636万円	35,886万円	9,128万円	3,839万円	90万円	
主な財源	寄附+会費	寄附+補助金・助成金	バランスよく財源を分散	自主事業収入	自主事業収入	
財源比率	会費	28.0%	3.2%	4.8%	0.2%	3.7%
	寄附	69.1%	41.8%	13.0%	0.0%	0.0%
	補助金・助成金	0.0%	45.9%	25.5%	10.4%	11.0%
	自主事業	0.0%	3.5%	25.8%	65.6%	83.1%
	委託事業	0.0%	0.0%	30.1%	21.6%	0.0%
その他	2.9%	5.6%	0.9%	2.2%	2.2%	
資金調達の基本的考え方	●ミッションに共感してくれる支援者の寄附及び会費にて運営	●会費、寄附、補助金・助成金、自主事業を主たる財源とする	●特定の収入に依存しない財源獲得	●ミッションに則った自主事業を中心とする	●自主事業を中心に早期にビジネスモデルを確立	
資金調達の工夫	●支援履歴のDBを構築、支援者に成果発信するなど、きめ細かに対応	●カレンダー物販やコンサート等自主財源を確保 ●継続性の高い寄附による支援を受ける仕組みを構築	●長い活動で構築された人的ネットワークの活用 ●自団体専用の補助金DBや独自ツールの開発	●他団体とグループを形成、共同事業を実施する等により、全体の経営安定化を図っている	●製品のコミュニティビジネス化・ブランド化による自主事業収入の安定化・拡大化へ	
会費に対する考え方	●会員は支援者であり、積極的に拡充を図る	●主たる財源の一つ	●潜在的寄附者と位置付け、繋がりを保つ	●意思決定のスピード向上のため会員は増やさない	●会員の増員は考えない	
寄附に対する考え方	●支援者、会員と同様の考え方 ●遺贈された不動産賃料収入からの寄附あり	●多様な窓口を用意 ●市民が気軽に支援でき、継続性の高い仕組みを構築	●固定大口を長期に亘り確保+プロジェクトベースで会員に小口寄附を募る	●寄附は受けていない ●グループ内の他団体が受け皿	●現時点では寄附を積極的に募っていない	
補助金・助成金に対する考え方	●法人の独立性が担保される資金であれば獲得対象とする	●外務省、JICA等の金額が大きい、基本的に拘束性が高い	●「セブン-イレブンみどりの基金」とパートナーシップ協定を締結	●基本的にはあまり活用せず、活用時は必ず人件費に充当可能な資金を獲得する	●他団体との共同事業時に活用	
自主事業に対する考え方	●行わない	●継続的に実施	●ミッションに合致した事業を実施	●翻訳業務なので、官民双方の小口の受注が多い	●財源の主軸として、コミュニティビジネス化を図ることで急速に拡充中	
委託事業に対する考え方	●行わない	●主たる財源ではない	●ミッションに合致した指定管理事業 ●その他の委託は受けない	●活動の性質上、委託事業は少ない	●行わない	
人件費の原資	●寄附または会費	●収入全体の2割を管理費に充当するルールを遵守	●多様な財源	●自主事業収入	●自主事業収入	
現状の課題	●支援者の拡充 ●マンパワー不足	●民間企業等との協働方針の検討	●活動内容及び法人運営の向上 ●支援者の裾野の拡大、会員数拡大	●雇用条件の改善 ●入札増加による民間との競合、低価格化	●事業規模の急拡大によるマンパワー不足 ●スタッフの待遇改善	
今後の方針	●研究成果をアピールすることで、引き続き会費・寄附の支援者の拡充を図る	●自主財源の拡充	●高度なPR技術を習得し、寄附の確保に努める ●給与水準の向上	●行政との「協働」の再構築、法人の専門性をアピール	●農業生産法人を別途設立、その収入の一定量を寄附として受け取る計画	

(続き)

法人	特定非営利活動法人 あさがお	特定非営利活動法人 NPO愛知ネット	特定非営利活動法人 まちづくり山岡	特定非営利活動法人 NPO子どもネットワーク センター天気村	特定非営利活動法人 NPO支援センターちば
認定の有無	無	無	無	無	無
活動分野	保健、医療又は福祉の 増進を図る活動	災害救援活動	まちづくりの推進を図る 活動	子どもの健全育成を図る 活動	まちづくりの推進を図る 活動
主な活動	権利擁護相談、法人後 見、普及・啓発事業	災害時の確実な情報提 供	合併前の旧全町民によ り設立、旧山岡町時代 の公的サービスの受け 手となる	自然や人との触れ合い を通し「子育て」と「親育 ち」を支援	行政・企業・非営利セク ターが対等に連携、新 たなコミュニティの創出
収入規模(平成20年度)	3,576万円	18,725万円	12,606万円	3,292万円	2,321万円
主な財源	自主事業収入+委託事 業収入	委託事業収入、特に指 定管理事業	委託事業収入	委託事業収入	委託事業収入
財 源 比 率		4.5%	0.3%	0.0%	0.4%
	寄附	2.7%	0.3%	0.0%	0.0%
	補助金・助成金	3.6%	0.0%	6.3%	3.8%
	自主事業	45.2%	7.0%	0.2%	20.9%
	委託事業	42.5%	91.4%	93.2%	74.4%
	その他	1.5%	1.1%	0.4%	0.5%
資金調達の 基本的考え方	●自主事業収入の月次 変動が大きいため、委 託事業で資金ショート を回避している	●事業収入、特に指定 管理で拡大 ●補助金・助成金は法 人単体の事業では用い ない	●ミッションに則り、行 政からの委託事業中心 ●指定管理事業を開 始、拡充中	●あくまで自主事業を 核とする ●ただし外部からの要 請で委託事業、指定管 理事業が増加している	●事業収入を中心とす る ●最近では民間からの委 託にシフトしている
資金調達の工夫	●行政との人的ネット ワークにより委託事業 収入を確保している	●ミッションに沿った事 業を実施するため、法 人の継続的安定的収入 確保が必要と考え、指 定管理事業を積極化し ている	●安定した委託事業取 入を得つつ、自主事業 の拡充を図る	●委託事業の要請が増 大しているが、安定的な 自主事業も重視してい る	●多様な主体と協働し て委託事業を実施して いる
会費に対する 考え方	●支援者(ただし特典は ない)	●積極的に増やそうと はしていない	●正会員以外徴収しな い	●今後は大幅に拡充し ないと思われる	●会員増には消極的
寄附に対する 考え方	●周辺からの勧誘など	●現時点では通常の寄 附は少ない(災害時に は増える)	●寄附を集めることはし ない	●プロジェクトに応じて 単発で寄附要請を行う ことがある	●寄附には消極的 ●中間支援組織は、寄 附の対象が支援者にと ってわかりにくいとい う問題がある
補助金・助成金に 対する考え方	●必ず人件費に充当可 能な資金を獲得する	●他団体との共同事業 時に活用	●法人の自立を目的と した新規プロジェクトの 立ち上げ資金	●新規事業のハード整 備のため等に活用して いる	●事業の仕組みづくりに 活用したい時に獲得 する
自主事業に対する 考え方	●ミッションに合致した 事業を実施。ただし入金 までにタイムラグがある	●ミッションに沿った事 業を実施、拡充を図っ ている	●殆ど行っていない	●ミッションのコアとし て重視している	●現在は自主事業より も委託事業が多い
委託事業に対する 考え方	●自主事業の入金まで のタイムラグを埋める。 行政の理解が大きい	●複数年の契約が可能 な指定管理事業を積極 化	●行政委託事業の受託 によるサービス提供自 体がミッション ●指定管理事業も拡充	●委託事業、指定管理 事業を拡充中	●民間企業からの複数 年に亘る委託事業を実 施
人件費の原資	●時間外の臨時雇費用 の原資として補助金・助 成金を活用している	●指定管理事業で30% を管理費として使えるよ う交渉している	●基金を取り崩している	●自主事業及び委託事 業 ●委託事業では15%を 管理費として確保	●民間からの委託事業 ●比較的自由に使える
現状の課題	●自主事業(後見収入) の単価が低すぎる ●人員不足	●寄附の拡充	●行政への依存度が高 く、住民の自立心が不 足している	●多角化の準備(介護 事業への参入) ●一般競争入札への参 加の可否(低価格)	●中間支援組織として の事業ドメインの再整理
今後の方針	●全国的に成年後見制 度を整理し、財政基盤 問題を共有化する ●新たな財源の発掘	●寄附拡充に向けPRを 本格化、大規模イベント で寄附文化を醸成する	●自立を念頭に置き、 まちづくり関連事業の拡 充を図る	●介護事業への参入を 本格化する	●民間との協働でノウ ハウを蓄積し、次の事 業モデルを構築する

■事例 1：認定特定非営利活動法人 高木仁三郎市民科学基金

所在地：東京都 主な活動分野：環境の保全を図る活動 認定：あり



1. 法人概要

(1) ミッション

- 「市民科学者」育成のための資金面での奨励・支援を行う法人。

(2) 沿革

- 平成 12 年 10 月に亡くなった市民科学者・核化学者である高木仁三郎氏の遺志により設立。氏は脱原子力運動の中核的人物であり、昭和 50 年に原子力資料情報室¹⁹を立ち上げ、原子力業界とは異なる立場から情報の収集や提供、調査研究、政策提言、国際的なネットワーク等を実践。チェルノブイリ原子力発電所事故の時は直接海外から情報収集を行い、市民社会に必要とされる情報提供を行ってきた。高木氏の遺言は、遺産を基に基金を設立し、彼の生き方に共鳴する多くの人々に寄附を募り、また会員になってもらい、企業や行政から独立した立場で分析・情報提供できる次世代の「市民科学者」を目指す個人やグループに資金面での奨励・育成を行って欲しいというもので、その遺志を受けて平成 12 年 12 月 10 日に日比谷公会堂で開かれた「高木仁三郎さんを偲ぶ会—平和で持続的な未来に向かって—」（以下「偲ぶ会」）において基金設立の呼びかけが行われ、高木仁三郎市民科学基金（以下「高木基金」）が発足した。
- 平成 13 年 9 月には特定非営利活動法人として法人格を取得し、平成 18 年 4 月には認定特定非営利活動法人の承認を受けた。

(3) 活動概要

- 公募で研究案件を募集し、平成 13 年 10 月に第 1 回の助成募集を発表。以来、平成 22 年 3 月までに、1 件あたり 20～100 万円、延べ 154 件、総額 8,326 万円の日本国内及びアジアの個人・グループによる市民科学を目指す調査研究・研修への助成を実施している。助成対象となる研究テーマは、原子力やごみ処分場の環境への影響等をはじめ、多岐にわたる。助成から、直接的な成果に結びついた事例としては、例えば、一般の市民（主に女

¹⁹ 原子力資料情報室は平成 11 年に特定非営利活動法人化し、現在も活動継続中である。正会員は 400 人を数え、総会には遠方から訪ねてくる熱心な会員も多く、40～50 人は出席者が集まるといふ。4～5,000 万円程度の助成金を得て活動している。

性)と大学教授らが協力して実施したカネミ油症被害者の聞き取り調査(後日国による救済の方針が決まった)や、福山市の「鞆の浦」埋め立て架橋計画阻止のため、助成により実施した歴史的港湾施設である江戸時代の石積み漁港の文化的価値の調査(後日地裁において景観保全のため埋め立て免許を差し止める判決が出た)等が挙げられる。また、原発の老朽化、六ヶ所再処理工場等の問題については、市民側が継続的に調査研究を行っていること自体が、原子力に関わる安全性を側面から支えているともいえる。これらの例に見るとおり、市民の調査が社会へ直接与える影響は大きくないかもしれないが、重要な位置を占めるようになってきたと感じており、基金が一定の成果を挙げていると考えている。高木基金の助成事業における選考・発表の仕組みもすでに構築され、選考委員にも良いメンバーを揃えているので、資金さえ確保できれば、活動はきちんと出来ると考えている。

- 委託研究も実施しているが、これは理事会がテーマ設定をして研究を進めているものである。

(4) 職員

- 4名、うち有給常勤は2名。

(5) 初動資金

- 遺贈 3,048 万円と、「偲ぶ会」で集めた 5,000 万円、合計約 8,000 万円が基金設立時の資金となった。

(6) 認定特定非営利活動法人取得について

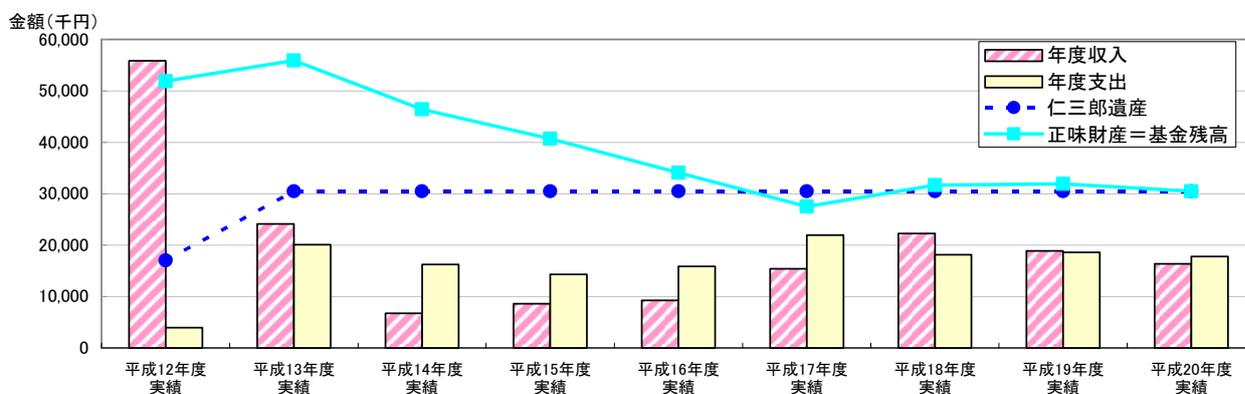
- 実は、高木基金の理事会の中でも、認定申請をしても無理だろうという声もあったが、担当者としては、前職で、特定公益増進法人の実務も経験していたので、高木基金でも認定特定非営利活動法人として、きちんと社会的に認められたいと考えていた。
- さらに、大口寄附の受け手となることを目指しての取得でもあった。大口寄附として、遺贈の獲得を意識していたので、認定の資格が必要であると考えていた。
- 外部に対して法人の活動をアピールするにもコストがかかる。しかし認定取得済みであることから国税庁の HP を見て寄附先として見出だしてもらえるメリットもある。
- 認定特定非営利活動法人の事務は煩雑ではないかという意見も巷間言われているようであるが、認定特定非営利活動法人に課されている程度の事務は、特定非営利活動法人の会計担当としては当然出来なくてはいけないと考えている。要は寄附者のリストを作成することと、正しく会計処理することで、難しくはない。「ファンドレイジング・日本 2010」²⁰等でも寄附管理のマネージメントシステムについて紹介があったが、アメリカの会計ソフト等に頼らずとも、担当者が毎日の計数を MS-EXCEL に入れる等、日常業務を着実にを行うことで管理は十分に行なえると考ええる。

²⁰ 平成 22 年 2 月に日本ファンドレイジング協会主催で開催された、日本で初めての「ファンドレイジング(資金開拓) 博覧会」。

2. 法人の収支・資金調達全般について

- 高木氏の遺贈金額と同額（3,048万円）の正味財産を維持することを法人経営の一つの目標としている。
- 毎年の活動費は一般からの寄附で成り立っている。設立当初の8,000万円の運用益では、法人の維持は期待出来ないことから、寄附及び会費での運営を前提としている。
- 助成団体としてのミッションに従い、積極的に助成金を出すことを理事会で確認しあってきた。設立初期のまだ収入基盤が安定しないころから、赤字となっても法人の役割として1,000万円規模の助成を維持してきた。
- 認定を取得した平成18年度に寄附も拡大し、初の黒字転換となった。

図表 3-4-1-1 高木基金 収支の推移



出所：高木仁三郎市民科学基金 平成20年度決算概況

3. 会費について

- 会員は、正会員 18 人、その他 545 人。
- 会員と寄附者層はほぼ同じであり、会員への特典は特に設けていない。賛助会員（年会費 3,000 円/口）、維持会員（年会費 10,000 円/口）があるが、会員の種類や、寄附の金額の多寡に拘らず、前年にご支援を下された方には、活動報告のニュースレター「高木基金だより」や「助成報告集」を送ることで、継続支援を依頼している。
- 新規の会員は現在毎年 40～50 人増えているが、目標は年間 100 人増である。良い研究成果を示すことで支援者が集まるとの考えがベースにある。成果発表会では 70～80 人集まるが、これが高木基金の一番の窓口であると考えている。また、高木基金への応募者や助成を受けた人から活動内容が広く伝わって欲しいと考えているため、助成募集時期における複数の関連雑誌への広告出稿や、理解のある研究者に対するパンフレット配布等により活動を周知させる努力をしている。特に 30～50 代の研究者のサポートが欲しいと考えている。大学の研究者が社会的な事項に関わる時間も資金もなくマインドが低いことへの問題提起により、人的なネットワークを拡大出来るのではないかと考えている。

4. 寄附について

- 高木基金は一般からの寄附で成り立っており、寄附の継続・拡大に注力している。会員と同様、継続的な寄附による支援を依頼するために活動報告や助成成果の寄附者データベースの構築・活用による情報発信等、支援者との関係性の構築をきめ細かく実施している。
- 寄附者データベースについて。事務局は以前 WWF ジャパン²¹で活動していたが、WWF は会員数約 18,000 人に加えカタログ販売利用として数万人の名簿を有しており、それらを用いての領収書発行業務や支援者管理を日常的に見ていた。その経験を活かして、高木基金ではより効率良く支援者管理業務を行えるよう努力している。具体的には、MS-ACCESS を用いた支援者データベースを構築、支援者の具体的な支援の履歴を確認出来る名簿管理を実施している。寄附履歴や、成果報告出席の有無、手紙のやり取り等の情報がストックされ、外部からの問い合わせにも即座に対応出来る仕組みになっている。もちろん、支援者に領収書を早く送る等の事務作業も迅速・正確に行っている。
- ここ数年で高木基金ではコンスタントに寄附が集まるようになった。一人当たりの支援金額が 1 万円を超える程度で継続しており、寄附は継続的、安定的な財源となっている。
- 寄附者は個人中心である。毎年概ね 600～800 人からの支援がコンスタントにある。高木氏が原子力発電以外にも教育や宮沢賢治等様々な分野で活動をしていたことから支援者の裾野は広く、原子力資料情報室の支援者とは、それほど重複していない。
- 法人からの寄附は殆ど無いが、中小規模の法人の経営者が個人として寄附してくれることがある。100 万円以上の支援は年間 3～4 件程度。企業だけではなく、例えば財団、労働組合からの支援も広げたいと考えている。
- 大口寄付は、恒常的に期待できるものではないが、認定取得後、毎年、数件の大口寄附が寄せられている。
- 遺贈について。設立時の高木氏の遺贈以外に、支援者から不動産の遺贈を受けている。
 - 認定を取得する前、理事の一人が、社会活動をしていた方から、所有していたアパートの遺贈を受けた。理事が不動産収入から事業所得等の税金を払った後の利益を高木基金へ寄附をしている。つまり、遺贈による月々の家賃収入をベースとした寄附があることになる（毎年 200 万円相当）。
 - 将来的には相続問題が発生する可能性があるが、その対応については今後検討していく。
 - 不動産の遺贈については、実際には不動産自体の良し悪しもあることから、打診があったとしても対応は個別に考える必要はあるが、事務局個人的としては、遺贈された不動産収入からの寄附というビジネスモデルがあっても良いと考える。
- オンライン寄附サイト「GiveOne」に登録している。現時点ではネット経由での募金の成果は年間数人、数万円程度である。
- 認定取得済みのため、寄附者にとっては、自分で選んだ独立した機関に自分でお金を出し、その結果として寄附控除も認められるというモチベーションを期待出来る。

²¹ 世界最大の自然環境保護団体 NGO である世界自然保護基金 (WWF) の日本支部。

- 寄附者の年齢等のデータを有しているわけではないが、支援者の身内から、支援者が亡くなったので関係書類の送付を停止して欲しいとの連絡が入ることがあり、寄附者の高齢化問題が危惧される。ただしそれは遺贈を得るチャンスでもあると考えている。
- 役員寄附について。代表理事は高木氏と縁のあった弁護士で、個人的にも、多額の寄付をしてくださっているが、それに甘えてしまっはいけないと思っている。代表理事が安心して寄附してくれるのは「認定特定非営利活動法人」取得の成果でもあると考えている。
- 寄附を募るにあたっては、前述の「遺贈を取り崩さないためにご支援を御願います」等、予算の目標の数字等に意味をつけて支援者に寄附を募るような工夫も行っている。

5. 補助金・助成金について

- 法人の独立性が失われなければ補助金・助成金を獲得しても良いと考える。実際、心ある助成財団もあると思う。ただし、関連分野の助成金は減っていると感じている。
- 一般的に、将来の事業計画について明確なプランがないと助成金は受けにくく、高木基金自体が、助成金を出す立場でもあるので、他の助成財団との共同での助成プログラムなどを組み立てられればと考えている。しかし、現時点では、その準備が出来ていない。高木基金の場合は、助成金よりも寄附を求めるほうがやりやすいと考えている。

6. 事業収入について

- 助成団体であることが法人のミッションであり、事業は基本的に行わない。

7. 支出について

- 平成 20 年度は、景気後退の影響による大口寄附の減少もあって、140 万円の赤字となった。
- 平成 20 年度の公募助成金としての支出は 20 件、870 万円（うち、アジア枠として 5 件 170 万円）。なお、平成 20 年度からは、新たな助成先の発掘に努める意味で、継続的な助成応募者と、新規の応募者を別枠で受け付けるようにした。
- 偲ぶ会に集まった時の支援者をベースとして、2,500 人の人に DM を送っている。
- 人件費は職員 2 人で 400 万。助成の仕組みを拡大するため、スタッフを増やしたいと考えているが、人件費を増大するには収入面で課題が残る。

8. 正味財産について

- 現在は、基金の残高として高木仁三郎氏の遺産額に相当する 3,048 万円を確保し続けていくことを一つの目安としている。数年前までは、現在より収入が少なく、全体での収支均衡は困難であったが、「今年度の助成金は皆さんの寄附でカバーできます！」との言い方で、実現可能な目標ラインを明示して、寄附を募っていた。基金を成り立たせるための原資は支援者の寄附であるとして、一般の方への理解をお願いしている。

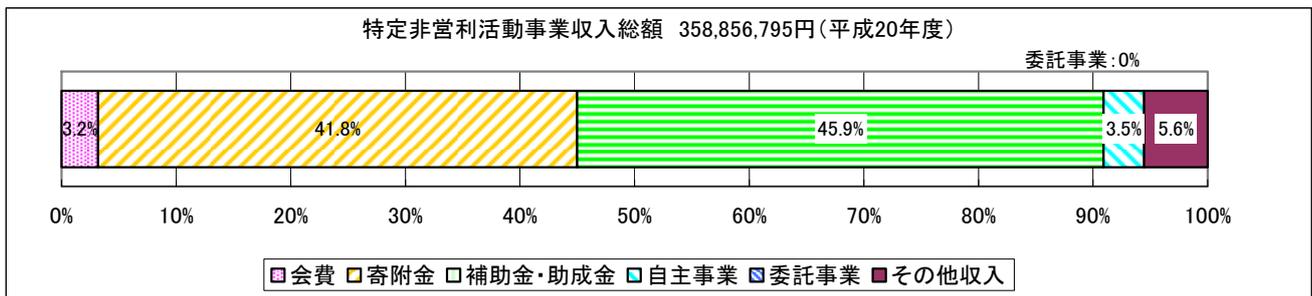
9. その他組織の経営について

- 給与水準が高くない状況で、専門職をどう確保していくかは課題である。人材の確保は法人の運営において最も懸案事項であり、良い人材を求めて常にアンテナを張っている。これは助成のための選考委員、理事を選ぶ場合も同様であるが、ここ数年、良い人材を招くことが出来ている。
- 資金調達関連を含む業務は、2人のスタッフで対応している。小所帯なのでフレキシブルに活動している。事務量はさほど多くない（月に100時間程度）ため、スタッフは他団体の仕事も行っている。
- 事務局は高木基金設立後2代目で、基金が軌道にのってきた平成14年9月から現職。以前はWWF ジャパンにいて経理及び環境関連の研究を行っていた。その前は7年半、都市銀行に勤務していた。現在は複数の特定非営利活動法人の事務局を掛け持ちしている。
- スタッフもまた、高木基金が支援する市民グループと同じスタンスを持とうと思っている。自分自身もまた「市民科学者」の一人であると思いたい。そのことが支援者を増やして、ファンドレイジングにつながると考えている。

以上

■事例 2：認定特定非営利活動法人 日本国際ボランティアセンター（JVC）

所在地：東京都 主な活動分野：国際協力の活動 認定：あり



1. 法人概要

(1) ミッション

- アジア・中東・アフリカの 10 の国・地域で活動を行う国際協力 NGO。

(2) 沿革

- 昭和 55 年 2 月 27 日、タイのバンコクにて設立。当時タイに流入したカンボジア、ラオス、ベトナムからの難民の救援に集まった人々によって設立された。当初は任意団体で法人格はなかった。
- 平成 11 年に特定非営利活動法人の認証を得て、平成 18 年に認定となった。

(3) 活動概要

- 地域開発：農村で安心して暮らしていけるため、人と自然にやさしい農業と、森林保全や村の中での助け合い活動を支援。対象国はカンボジア、ベトナム、ラオス、南アフリカ、タイ（人材育成）。
- 人道支援：紛争地や被災地に暮らす人々に、医療・栄養等生きるために必要な支援を実施。武力に頼らずに紛争を解決する国際社会を築くよう、紛争地の人々の声を日本社会に発信するとともに、人々の交流を促進する活動を行なっている。対象国はイラク、アフガニスタン、パレスチナ、スーダン、コリア（交流活動）。
- 調査研究・政策提言（アドボカシー）：国際シンポジウムや政府との政策協議等を通じ、各国での経験をもとに、日本の ODA（政府開発援助）が現地の人々の立場に立ったものとなるよう、また平和構築や紛争予防が国際協調の下で行われるよう、政府や国際機関等に対し提言する。
- クリスマス恒例の「JVC 国際協力コンサート」と、「JVC 国際協力カレンダー」販売は、20 年以上実施している自主事業として定着している。

(4) 職員

- 東京事務所の職員は 22 人、うち非常勤 3 人。
- スタッフの平均年齢は 38 歳。

(5) 認定特定非営利活動法人取得について

- 社会的な信頼性を高めるために認定を取得したのだが、認定の資格をどうやって活かすかという議論は内部で常に行ってきた。寄付者は法人税、地方税（地方公共団体による）の優遇措置を受けられるというメリットがある。

2. 法人の収支・資金調達全般について

- 主な財源は会費、募金、助成金、補助金、収益事業（カレンダー・コンサート）の収益がある。
- 会費、募金、収益事業等自己財源を増やしたいという議論は内部で行っている。
- JVC 海外現地事務所は8箇所にある。
- 緊急支援の寄附について、一昨年末はパレスチナへの個人募金が多く集まった。

3. 会費について

- 正会員 643 人、賛助会員 681 人。（平成 21 年 7 月現在）
- 賛助会員は議決権のない会員である。

4. 寄附について

- 「夏冬募金」や「マンスリー募金」の仕組みを作り、長年に亘り継続して実施している。マンスリー募金は 1,000 人程度が参加しており、寄附金額の年間合計約 2,000 万円の実績がある。
- 寄附は、郵便振替の他、クレジットカードでもできる。

5. 補助金・助成金について

- 外務省、JICA と郵貯のボランティア貯金の金額が大きい。必要な時に、補助金申請を出している。
- 補助金・助成金は基本的に拘束性が高い。

6. 事業収入について

- 自主事業はカレンダー販売とコンサートで、継続的に行っている。売上高はカレンダーが約 3,200 万円、クリスマスコンサートは 2,000 万円程度。
- 企業との連携の一環として、これまで協力関係にあった民間企業のカンボジアスタディツアーの企画があり、JVC はその研修の場を提供した。具体的には、NGO の現場へ来てもらい、短期間のスタディツアーで現地の村人の仕事を見てもらい、職場の中でどういう貢献が出来るかを考えてもらう等のアレンジを行った。
- タイではインターンシッププログラムとスタディツアー

図表 3-3-2-1 JVC カレンダー



出所：JVC 国際協カレンダーHP

一を実施している。

- その他、南アフリカとパレスチナの伝統民芸品を日本国内にて販売。
- 外務省の NGO 相談員として委託を受けている。（平成 22 年度も継続）

7. 支出について

- 基本方針として、総収入の 2 割を一般管理費に、8 割を事業費に使うことを遵守している。

8. 正味財産について

- 特定非営利活動法人となる前の任意団体時代に、財団法人化を検討したことがあり、その準備として内部留保の獲得に励んだという経緯がある。現在でも内部留保を一定程度厚くする必要を感じている。

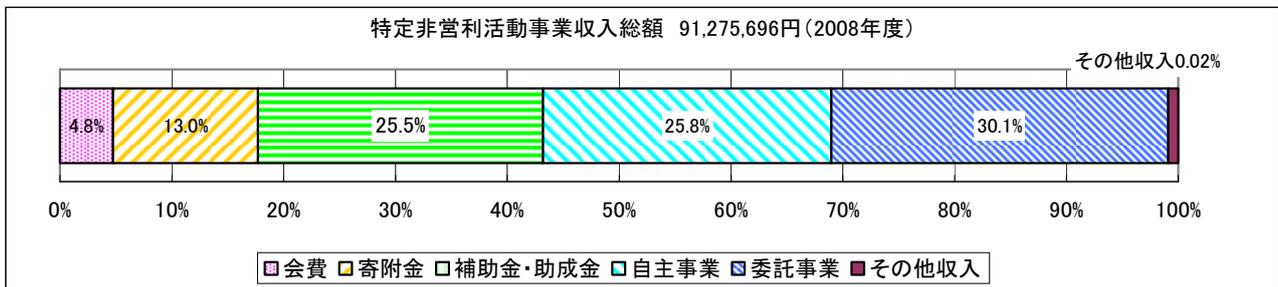
9. その他法人の経営等について

- 民間との協働は既に行っているが、どういった企業と協働するかのガイドラインについて、検討をしている。

以上

■事例3：認定特定非営利活動法人 霧多布湿原トラスト

所在地：北海道 主な活動分野：環境の保全を図る活動 認定：あり



1. 法人概要

(1) ミッション

- 霧多布湿原保全活動、地域の自然や湿原再生、霧多布湿原のファンづくりを行う、認定特定非営利活動法人。

(2) 沿革

- 昭和 61 年に発足した任意団体「霧多布湿原ファンクラブ」を前身とする。霧多布湿原は天然記念物の野鳥、哺乳類も多く、近くに集落がある＝人の中にある湿原という点で貴重である。しかし地元で生まれて育った、例えば現・理事長の三膳氏には湿原の存在が当たり前すぎて、希少性には気づかなかったという。東京生まれ、育ちの現・事務局長の伊東氏が札幌転勤後に北海道を旅行中、霧多布湿原の美しさに感動、脱サラ・Iターンで浜中町へ移住。湿原の見える場所に喫茶店を開店したところ霧多布を愛する人が集まるようになり、昭和 61 年に「霧多布湿原ファンクラブ」（以下「ファンクラブ」）を発足した。
- 霧多布湿原の周辺 1/3 が私有地であった。当時地元（行政・住民）では湿原の希少性が今のように意識されておらず、ごみ捨て場や駐車場、土砂埋立地とされており、湿原の保全が喫緊の課題であった。本気で湿原を残すには、湿原を買取り保全するナショナルトラスト運動を展開する必要があったが、地域での合意形成が必要であったため、行政がその方向を見せるまでファンクラブで湿原の私有地部分の借上げ保全に着手することとした。新聞を通じて全国に土地の借り手（＝資金）を募集し、任意団体を代表して地元の医師に賃貸借契約者になってもらった。
- 任意団体時代には、湿原の借上げ保全以外に、行政の委託により木道や公園整備を行う等の活動を行ってきた。平成 4 年に自然環境保全分野としては大きな賞である「朝日森林文化賞」を受賞、この受賞暦がその後の法人活動の「信用」を支えたという。
- 借上げ保全開始後約 15 年が経過し地主の高齢化が進んだことで、地主側から任意団体に土地を買い取って欲しいとの要望が出ていたが、当時は任意団体であったことから、買取って財産を残す活動までは踏み込めなかった。そこに特定非営利活動促進法が整備されることになり、法人格取得を考えた。伊東氏は任意団体と特定非営利活動法人の違いを学ぶ

べく米国サンフランシスコの NPO「日本太平洋資料ネットワーク」(代表・柏木宏氏²²(当時))の4週間の研修に参加、米国における NPO サポートセンターでの業務や社会的地位、給与水準等を目の当たりにして、米国の NPO は効率よく社会資本を作る大きな装置として稼働していることに驚嘆し、このような組織であれば設立を目指す甲斐があると考えた。

- 平成12年1月、特定非営利活動法人霧多布湿原トラスト(以下「トラスト」)設立。平成16年6月に認定特定非営利活動法人となる(北海道初)。

(3) 活動概要

- 特定非営利活動法人になってからは、ファンクラブ時代の活動を継承しながら、霧多布湿原保全活動(地主の意向もあり、借上げ保全だけでなく買上げ保全も開始)、地域の自然や壊れた湿原の再生、霧多布湿原のファンづくりを活動の3本柱にして幅広く事業を展開。指定管理者制度による霧多布湿原センターの運営等も実施している。

(4) 職員

- 執行体制は理事長と事務局長。
- 職員は常勤9名で、内訳は町営のビジターセンター「霧多布湿原センター」(以下「湿原センター」)6人、トラスト3人。人材不足で非常に大変である。非常勤は夏場の繁忙期にアルバイトを適宜依頼。経理は年間15万円で税理士に委託。
- 運営委員(理事)は7人。設立メンバーが現在でも理事として残っており、トラストの1期生が15年間(実際は27年間)継続的に法人運営に携わっている。

(5) 初動資金

- 任意団体時代、会費に加えて寄附金も頂いており、トラストに引き継いだ時点で余剰金は約500万円あった。

(6) 認定特定非営利活動法人取得について

- 認定の申請は法人格取得後早い段階で決めた。理由は支援する企業側から、寄附金控除等を活用したいとの要請があったためである。開示資料により、トラストが認定要件をクリアできる経営状況にあると判断されたようだ。しかし当時、認定取得に係る事務量が多くて踏み切れなかった。また、当初は認定取得要件として会費が3,000円以上との制約があり、1口1,000円のトラストには資格が無かった。その後法改正により会費要件が1口1,000円以上に緩和され、認定取得への課題が無くなった。実際の取得実務にあたっては、全く事前準備をしていなかったこと、北海道第一号申請であったことから、国税庁、札幌国税局との対応が大変な面はあった。
- 認定特定非営利活動法人では寄附金は受け入れた額の7割以上を単年度で使い切らなけ

²² 現・大阪市立大学大学院創造都市研究科都市政策専攻教授、Social Design Fund 副理事長

ればならないという制約があるが、総事業費が大きいこともあり、事業の人件費に充てる形で十分に活用できている。

- 経理業務は専門家が対応している。ボランティアが一人、税理士が一人である。今まではスタッフに会計実務に長けた人をお願いしていた。1億円規模の法人まではそれで大丈夫だと思う。なお、会計処理については、認定の事務があることでよい意味で緊張することでプラスになっているが、もう少し事務量が減れば良いと考えている。
- JICA 等多くの法人が視察に来られるが、資金集めの方法に質問が集中する。認定になったから資金を獲得出来ているというわけではなく、理事長が構築してきた人間関係等、人との繋がりがポイントであると申しあげている。

2. 法人の収支・資金調達全般について

- 獲得財源のバランスについては、会社の経営と同様、特定の財源が突出するのは危険であると考えている。そういう意味で、会費が他に比べて少ないと感じている。安定したベースとなる資金の確保が大事であり、そのために会員数をどう増やすかは一つの課題である。
- 現在、寄附金が安定しているので全体としては安定している。
- トラストは、法人のミッションを達成するために何を必要か考えた結果、ミッションに沿った事業を行うようにしているが、お金を得るためだけに委託事業を受けるという選択をしたことはない。

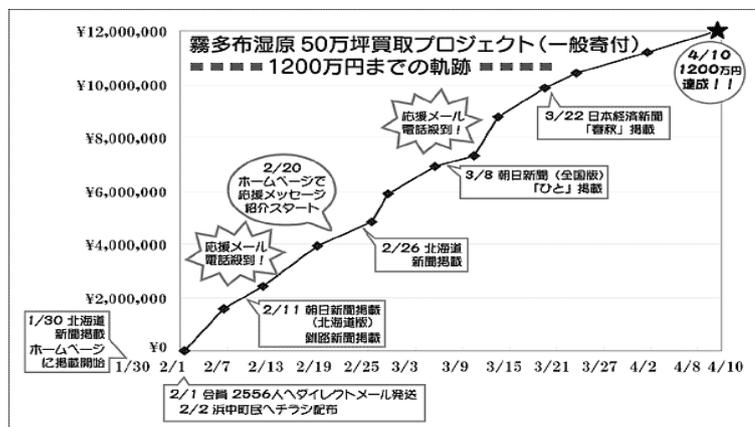
3. 会費について

- 平成 12 年 1 月に特定非営利活動法人格を取得する際に、任意団体時代と異なり途中で止められないという決意の意思表示としてファンクラブを一度解散させて、新たに会員を募った。買取り保全への発展的な移行である旨のお知らせを解散前のファンクラブの会員 5,000 人に出したところ、1,500 人が賛助会員として再登録し、現在 3,000 人まで増加した。地元以上に霧多布の持つ魅力に惹かれる人が全国にいることを知り、役職員も成長したと思っている。
- ファンクラブ時代、保全したい湿原（土地）の賃料は 1 件あたり 3 万円であった。想定する保全場所が 12~13 件あったので、借上げ総額 50 万円を確保するため、まず町内向けの広報に協力依頼記事を掲載したところ、「借りて残す」という発想が当時無かったこともあって、朝日新聞と共同通信をはじめとする新聞の取材が殺到、全国に運動が広がり、解散前には 5,000 人の会員を抱えていた。当時の会費は 1 口 1,000 円であった。
- 現在も会費は 1 口 1,000 円で、ファンクラブ時代から変わっていない。1,000 円は支払う側も忘れてしまう程度の金額であり、実際には年に数回発行するニュースレターの郵送料等の経費で消えてしまい、経営に役立つものではない。しかし緊急時に会員に寄附による支援をしてもらえるような繋がりを保つためのものと考えている。実際この考えで平成 21 年に急遽 50 万坪を買取り保全するチャンスが得られた（「霧多布湿原 50 万坪保全および新規買い取りプロジェクト」）際には、これらの会員にもダイレクトメールで支援を呼びかけ、買取資金である 1,200 万円が 2 ヶ月で集まった。

4. 寄附について

- 全体で 1,000 万円前後の安定な寄附収入を得ている。個人と法人の寄附の割合は 1 : 2 である。法人からはこの 15 年 1 社も欠けず、減額もされず、継続的に寄附を受けてきた。現在 6 社から 1 社あたり 100 万円を寄附してもらっている。支援の出し手企業側の希望で、寄附では無く広告収入として受けるケースがある。
- 法人の活動は商品開発も含め、手広く行っているが、企業の支援が入ることで法人も大きな成果を出せることを社会に発信することが重要であると考えている。また、環境保全に協力する企業として発信するため、支援企業名をデジタルフレームで霧多布湿原センターの事業所に飾る等の形で発信している。寄附を会社に頂くための交渉についても、出し手のメリットとトラストのメリットを明確にした上で、先方と対等の立場で話をするように意識している。
- ボランティアな活動であった任意団体から特定非営利活動法人への移行時に「組織運営」を強く意識していたこともあり、当初から寄附の 30%は組織の運営費に使わせてもらうことを前提とした。湿原を買うための具体的な活動は人が行うのであり、そのために寄附の一部を人件費にあてる旨、入会案内でも記載し、また寄附者にもきちんと説明してから寄附を頂いている。運営費に使うことを前提に寄附を募るのは現在でもまだ珍しいと思うが、寄附者にはすんなり受け入れられている。特に相手が企業の場合は、人件費の必要性を理解してもらえている。
- 大企業とスポンサーシップを結んでいるが、やはり最後の決め手は人間関係である。トラストでは理事長が人間関係構築の役割を担っている。もちろん理事長の人間性だけに頼ることなく、支援企業には年度末に訪問して活動報告を行う等、法人としてきめ細かくフォローをしている。
- 前述の「霧多布湿原 50 万坪保全および新規買い取りプロジェクト」では、会員へのダイレクトメール、地元へのチラシ配布に加え、オンライン寄附サイト「GiveOne」での呼びかけ、マスコミでの報道、HP での情報発信等により、2ヶ月で目標の 1,200 万円を達成している。任意団体時代からの繋がりやマスコミで取り上げられる機会も多く、全国から支援が集まりやすい。
- 遺贈はまだない。信託銀行、信託証券からの接触もまだない。
- ステークホルダーマネジメントとして考えた場合、強い支持層は安定していると思うが、裾野を広げるためのノウハウが

図表 3-3-3-1 霧多布湿原 50 万坪買取プロジェクトの一般寄附による 1,200 万円調達までの軌跡 (平成 21 年)



出所：霧多布湿原トラスト HP

必要な時期に来ていると考え、工夫をしている。例えば、理事長がミーティングや講演後、視察を受入れた際等に、参加者に寄附袋を配布している。これはユニセフが国際線機内で配布する「残った硬貨を入れて下さい」と記載された袋の大きさ、色等を参考にして手作りで作成したものである。この袋を用いると気軽に寄附を入れてもらえるが、寄附金もさることながら、潜在的寄附者層のメールアドレスや住所の収集が主目的である。記載されたメールアドレス宛にトラストの情報を送付することで、不特定多数にパンフレットを配るより確実に潜在的寄附者層にアプローチが出来る。講演等で霧多布について説明してから配布することで、活動に対する理解を深めてもらえる効果もある。

図表 3-3-3-2 霧多布湿原トラストのオリジナル寄附袋（表・裏）
裏面には連絡先を記入してもらう欄を設けている

<p>お財布の小銭でナショナル・トラスト</p>  <p>この湿原をこどもたちへ 特定非営利活動法人 霧多布湿原トラスト</p>	<p>霧多布の湿原民有地を買い取り保全する活動にご協力をお願いします</p> <p>お名前： _____</p> <p>ご住所： _____</p> <p>eメール： _____</p> <p>メッセージ</p> <div style="border: 1px solid black; height: 80px; width: 100%;"></div> <p>ご寄付ありがとうございました</p> <p>特定非営利活動法人 霧多布湿原トラスト 〒068-1591 北海道 厚岸郡 浜中町 伴の浜122番地 tel : 0153-82-4600 fax : 0153-82-4700 URL = http://www.kiritappu.or.jp/</p>
--	--

出所：霧多布湿原トラスト

5. 補助金・助成金について

- 任意団体で活動を始めた初期の段階から、木道整備等で町から補助金を貰っていた。地元の行政は任意団体に対しても補助金を出しており、また行政が補助金を出すような環境分野の法人が、この周辺ではファンクラブの他になかった。トラストになった現在に至るまで、木道修復（複数回）、湿原調査等で、かなりの額の補助金を活用出来た。「修復したいから補助金が欲しい」と申請すると大抵問題なく通り、これらの事業についてはこれまで殆ど自己資金を使わずに実施出来ている。
- 「セブン-イレブンみどりの基金」とのパートナーシップ協定について
 - 地主の信用を得て対等に交渉するために、トラストの活動基盤として、いつでも土地を購入出来るという資金を交渉相手に見せることが必要である。その基盤財源として、「セブン-イレブンみどりの基金（現・セブン-イレブン記念財団）」（以下「みどりの基金」）とのパートナーシップ協定がある。

- 10年前、北海道で特定非営利活動法人のネットワークを作ろうという活動の中で、東京から来ていたみどりの基金のスタッフと知り合った。みどりの基金の方針は環境分野の市民ボランティア法人を募金²³によって支援するというもので、トラストも最初は包括的なパートナーシップ協定ではなく、単体の事業助成を受けていた。みどりの基金を始めたセブン-イレブンの担当者は、セブン-イレブンが日本の環境を残すことに貢献することに情熱を持っており、ナショナルトラストへの理解も深く、平成14年にパートナーシップ協定を締結することとなった。
- トラスト側が買取り保全等で資金ニーズが発生した場合に、協定で締結した上限額までセブン-イレブンが助成金を出すという協定となっている。みどりの基金の担当者が人件費の重要性をよく理解していたことから、みどりの基金には使用可能な費目として人件費が最初から組み込まれており、非常に使いやすい助成金となっている。現在トラストが購入した土地の約半分がパートナーシップ協定による資金で得たものである。
- 資金ニーズ発生の都度助成金を探さなくても良くなった安心感で、地主との健全な交渉が可能となり、計画的な取り組みを安定して行う上で資金の裏付けのある戦略が可能となっている。特定非営利活動法人には、このような活動の基盤となるような資金源が必要ではないかと考える。
- 法人の長い活動の中でストックした、ミッションとの適合性や人件費充当可能等の面で、トラストとして活用できそうな補助金・助成金の情報を独自に事務局でデータベース化して、日常業務に役立てている。
- 人件費として使うことが出来ない補助金・助成金を受けると、管理費の大半が捻出できず事業が持ち出しに成ってしまう「助成金貧乏」になってしまうことから、基本的には使わないことにしている。しかし例えば備品購入だけで出来る事業を想定している等の場合は、そのような補助金を有意義に活用できる出来る場合があるため、事業の内容や資金ニーズに応じて判断している。全体的な印象としては、補助金・助成金の人件費についてはまだまだ使いづらい面も多いが、最近是人件費に充当出来る補助金・助成金も徐々に増えてきたと感じている。これはみどりの基金が先鞭をつけたと思う。行政の補助金・助成金は人件費として使えない点で、支援方法としては改善の余地があると思われる。

6. 事業収入について

- 湿原センターの指定管理者制度による運營業務の受託（平成17年から）以外、ほぼ自主事業である。
- 具体的な自主事業の例としては、例えばエコツアー、観光客・修学旅行の受け入れ等で、プログラムをコーディネートして提供している。行政の視察があまりにも多く煩雑なため、最近視察受入時にフィーをとるようにしている。
- 平成5年、湿原センターが5億円を投じて建設され、行政が本腰をいれて、霧多布湿原の

²³ セブン-イレブン店頭での募金と加盟店の協力、セブン-イレブン本部による寄附をマッチングした資金。

保全と観光振興を行う方針となった。センターのアイディアは町から補助金を受けて活動していたまちづくり団体（ファンクラブはその構成メンバー）が提唱したもので、実現までに5年かかった。湿原センターの非常勤嘱託の運営の責任者として事務局長が、当時運営していた喫茶店を閉めて入ることになった。しかし指定管理者制度が出来る前は、例えば環境教育の展示を直すための費用に交通費の余りを振り替えられない等、日常の運営上面倒なことが多々生じていた。その後指定管理者制度への移行に伴い、トラストとして応募したところ競合法人が無く、運営を受託した。指定管理事業の更新時期には釧路の会社が応募してきて競合が発生したが、トラストが継続して受託することが出来た。

- その他の委託事業については、役場の継続調査（植物の生態系）等のオファーがあるが、基本的にあまり行わない。例えば行政が観光振興を考えて湿原への案内をする場合、行政の考えとトラストのミッションが異なる場合がある。トラストはあくまで自らのミッションに沿った事業に集中するようにしている。
- 景気の影響としては、湿原センターの収益事業として実施しているコーヒーショップとみやげ物の売上は来客数に左右されるため、ツアー客が減っている昨今、それらの収入は減少傾向にある。

7. 支出について

- 任意団体の時代はスタッフを雇用していなかった。理事長は子育て、主婦の傍ら、ボランティアで参加していた。特定非営利活動法人への移行により、スタッフを雇用することとなった。
- 給与水準は、年収支給額ベースで理事長及び職員 300 万、館長 600 万。プラス社会保険等で人件費負担は2～3割増となる。若手の役場職員の給料と同程度で、まだ納得のいく水準ではない。目標とする給与水準は、30代で300万、40代で400万、50代で500万円と考えている。法人運営の質の向上を考え、社会保険、退職金等を整えたが、給与水準はまだまだ低い。働きに見合う対価を職員に支給するのは経営者の使命であると考えており、経営者である事務局長の給与を最も低く設定している。

8. 正味財産について

- 設備投資を想定していないので、人が動ける環境を整えれば良いと考えている。そのため、1年分の人件費・固定費として、3,000万円程度を目安と考えている。

9. その他法人の経営等について

(1) 融資について

- 特定非営利活動法人設立時に、活動に本腰を入れるために法人所有の事務所を建設したが、建設資金が不足していたので理事長の友人を通じて地元の銀行の支店長に融資を打診したところ、各理事に対して1人 200万円の連帯保証を要請された（実際は理事長を含め3人程度が連帯保証人となった）。非営利法人が銀行から融資を受けること自体前例も殆ど無く、非常に困難ではあったが、理事長が地元住民である強みで人的繋がりによる信用

があった（Iターン組の事務局長にとっては高い障壁であることを痛感したという）。結局、地元信金から1,200万円の融資が実行された。

（2）プロモーション・PR等について

- 理事長が法人の広告塔として、対面、ブログ等様々な方法で情報発信を行っている。また、日々の活動を通して、地元の新聞支局の人と良好な関係を保っており、何かあると取材により全国に発信してもらっている。
- 「セブン-イレブンみどりの基金」が「一般財団法人セブン-イレブン記念財団」に移行した際に、新聞広告のイメージ写真として霧多布の写真が用いられた。トラスト側が特に意識すること無く支援者によって情報発信がなされていることは、プロモーション上大きいメリットである。
- 現在の法人の課題は、パブリシティが下手であること。PR効果の高いツールを作成するノウハウは企業が有しているので、吸収したいと考えている。例えば「通販生活」（カタログハウス社）を読むと、見せ方、創り方のレベルが高いと感じる。特定非営利活動法人にも情報を発信するためのノウハウが必要であると考えている。現在トラストが作成しているカタログ、会報は、良く言えば手作り感が魅力であるが、下手である面は否めない。
- サービスの質を高めるために、顧客重視の視点で提供する商品と顧客の満足度向上のためにどういったアプローチ、提案、商品を提供するかを考える必要がある。例えば寄附を頂いている食品関係の大企業とコース・マーケティング²⁴等で協働出来れば、それが相手の満足度に繋がるのではないかと。現時点で満足度等の面で支援者から何かを要求されているわけではなく、現地に来ていただいて理事長と成果について情報交換を行うという程度ですんでいるが、それに甘えているわけにはいかない。年度末には支援企業を訪問し事業報告を実施しているが、事業報告を提出して終わりではなく、成果に対する満足度を企業スポンサーと共有したいと考えている。このような取り組みは、特定非営利活動法人セクターを挙げて行わなければならないと思う。

（3）行政との関係について

- 行政との関係は当初から良好であったわけではない。任意団体発足当時は、行政と対立構造での自然保護活動が全国的にも多く、地元行政にも警戒されていたと思う。しかし徐々に行政担当者一人としての理解者が増え、保全に必要なハード、ソフトの必要性が順調に受け入れられるようになった。現在では、行政計画として明確化されていないが、買取りによる将来に亘っての保全についての合意形成がなされ、平成20年に、湿原の町有地部分について、町長と理事長との間に保全協定を結ぶことが出来た。当時の環境課長が現在の町長で、トラストの活動に理解があることから、今は議会を含め、町とは良好な関係となっている。

²⁴ 企業の事業活動によって得た利益の一部をNGOやNPO等の組織に寄附することで、社会問題の解決に貢献しつつ、商品の売上げや企業価値を上げる手法。日本ではミネラルウォーター「ボルヴィック」の「1L for 10L」プログラム（ボルヴィックを1リットル買うと10リットルのキレイな水がアフリカに提供される）が知られている。

- 町と保全協定を結ぶ前にも協働はなされていたが、町はやや遠巻きに見ていた感はある。活動当初から、行政からは事業に応じた助成金、補助金を適宜受け取っていたが、霧多布保全の予算（すでに1億円規模に拡大している）は残念ながら確保されていない。

（４）その他法人運営について

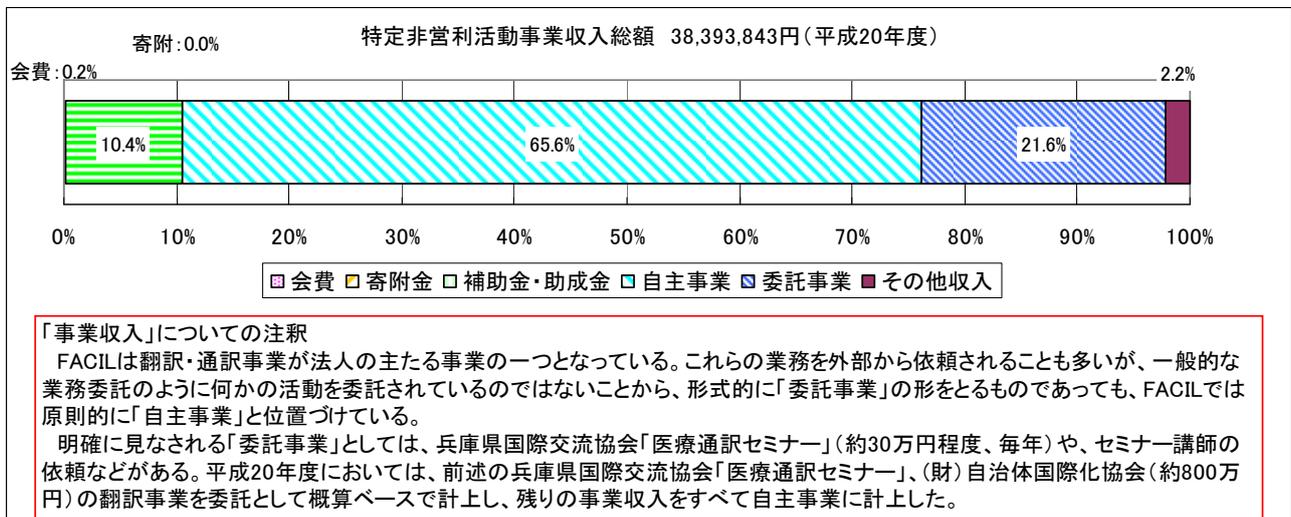
- 平成 20 年度に、資金が1億円規模に達した²⁵。しかし特定非営利活動法人としてはまだ中堅で、「これで良し」というわけではない。国際 NGO のように経営的に安定した法人にならなければならない気持ちはある。特定非営利活動法人の多くは、経営を企業のように冷静に考えているとは言えず、問題点を情熱でカバーしている面が多いと思う。トラストは早くから法人経営のための基盤作りを意識してきた。特定非営利活動法人も、会計や社会的責任を明確にすることが必要であると考えます。
- 戦略計画はまだ無く、活動は殆ど理事長の決定によっており、理事会は報告程度となっている。トラストのミッションである「霧多布の湿原を残すこと」について、急いで対応しなければならぬ危機的な時期は過ぎ、町も議会も行政も、地域として湿原を保全するという合意は図られた。現在は、どういう形で残ることで地域が幸せになるか、質を考える段階に入った。
- 事業の運営上の課題として、税制の関係、郵送料の問題を挙げる。日々の活動を支援出来る環境を国に整えてほしい。アメリカでは NPO になると郵送料が安くなる。制度を悪用される恐れもあるが、それだけで何社分からの寄附と同等のインパクトがあると思う。
- 法人所有の事務所を湿原の見える場所に設立したことで、様々な人が事務所を訪れ、湿原を体験してもらえる。事務所設立によって、活動に深みが出たと考えている。

以上

²⁵ 平成 20 年度、前期繰越収支差額 9,090,490 円を加え、収入合計は 100,366,186 円となった。

■事例 4：特定非営利活動法人 多言語センターFACIL

所在地：兵庫県 主な活動分野：国際協力の活動 認定：なし



1. 法人概要

(1) FACIL のミッション及び沿革

- 多言語センターFACILは、平成11年に前身となる任意団体を設立。阪神大震災時にボランティアで外国語の情報提供に協力した登録者を中心に、地域住民である外国人が必要とする情報の翻訳、生活現場に必要な通訳者の派遣等、地域の多言語環境を促進、外国人を含む地域の住民や行政機関、医療機関、地域の企業等からの多言語・多文化なニーズに 대응している。平成18年に特定非営利活動法人格を取得。平成20年にはITサポートを行っていた非営利団体であるツール・ド・コミュニケーションの事業も統合した(ツール・ド・コミュニケーションはミッションを終えたとして解散)。
- 特定非営利活動法人になる前の7年間任意団体で活動してきた時代も、特段支障はなかった。法人格が無いと受けられない助成金は、後述の「たかとりコミュニティセンター」が受け手組織となっていた。その後、事業収入が増えたため代表個人の責任の範囲で活動するのは無責任だと考え、法人化したものである。なお、団体の信用度と法人格の有無は、あまり関係ないと考えている。

(2) 「たかとりコミュニティセンター」を構成するネットワーク

- 特定非営利活動法人たかとりコミュニティセンターは、基本的には複数の市民活動団体の物理的・精神的拠点「たかとりコミュニティセンター」の管理業務および、ミッションを共有する団体間のネットワーク活動が主たるミッションである。特定非営利活動法人格を取得した理由は、カトリック教会との関係を明確にすること、またこのネットワーク団体が当時どこも法人格を取得していなかったため、法人格を取得して助成金の受け手法人等となったものである。協働事業で助成金を獲得し、ネットワークの強化も図ってきた。
- 建物所有者は宗教法人カトリック大阪大司教区である。平成7年の阪神・淡路大震災時のボランティア活動拠点となったカトリックたかとり教会敷地内のたかとり救援基地をそ

の後も活動拠点として使わせて頂いていたが、平成 17 年の教会再建時に「たかとりコミュニティセンター」として市民団体も使えるスペースも考慮して設計してくれた。市民団体のために、敷地内左側のスペースについて、大司教区がたかとりコミュニティセンターに無償で提供するという契約を締結しており、たかとりコミュニティセンターのネットワーク団体が共益費（光熱費程度）のみを負担している。関西ブラジル人コミュニティ、定住外国人支援センター等の団体はここで生まれ、現在は独立して外で活動している。

（3）「多文化プロキューブグループ」とその運営

● 多文化プロキューブグループとは

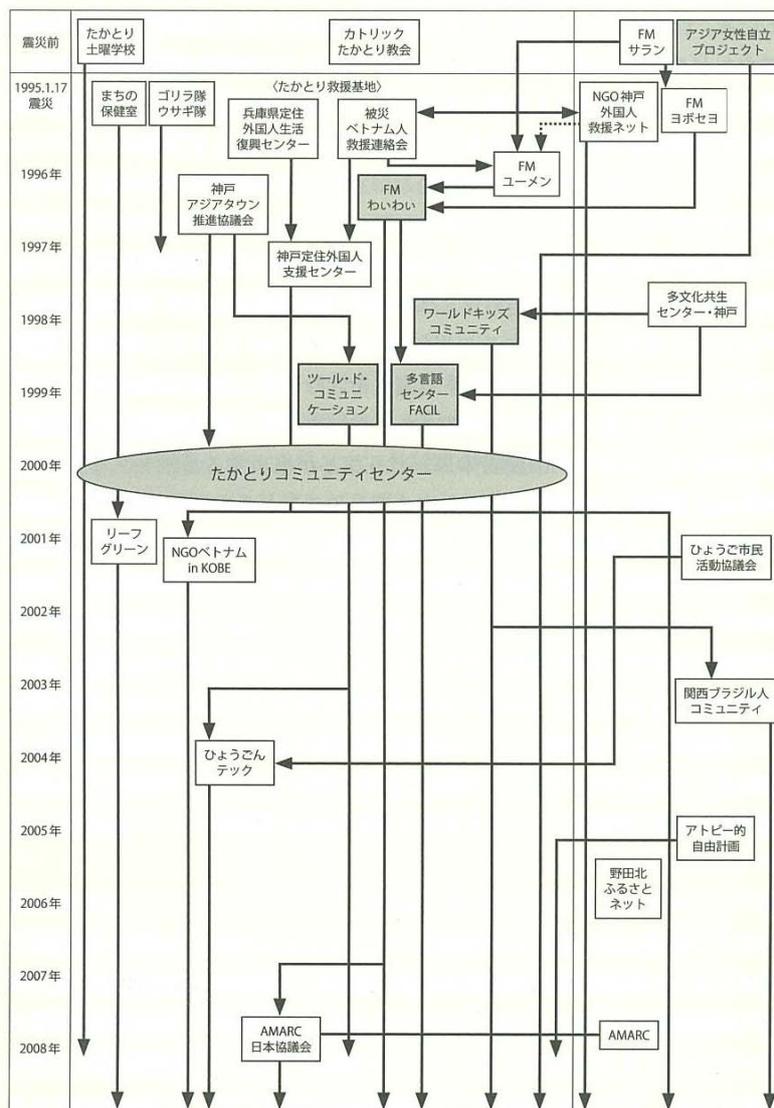
- 平成 19 年 4 月、多言語センター FACIL、（株）FM わいわい（多言語のコミュニティ放送局）、ワールドキッズコミュニティ（外国人の子どもたちを取り巻く環境改善を目的とする任意団体、以下「WKC」）、ツール・ド・コミュニケーション（IT 関連の任意の非営利団体）の 4 団体が「多文化プロキューブグループ」として事業グループ化を行った。なお、その後ツール・ド・コミュニケーションが解散し、平成 20 年からは世界コミュニティラジオ連盟（AMARC）日本協議会（世界 117 の国・地域の 5,000 以上のコミュニティラジオ局が連携する国際 NGO である AMARC の日本事務局）が参加している。なお、AMARC 日本協議会は去年立ち上げた AMARC の日本組織で、FM わいわいの職員が兼務している（会計は別）。
- 4 団体で一括したマネージメントを実施、運動性と事業性のバランスを保って事業を継承するための新しい試みである。グループ事業化して仕事や雇用を分担する形を採っており、その中の 1 団体だけを見ても実態が分かりにくい。

● 4 団体がグループ化された経緯とその後の状況

- 活動は震災の時から始まりである。前述の「たかとりコミュニティセンター」を拠点とする店子団体のネットワークと、「特定非営利活動法人たかとりコミュニティセンター」という大家的な法人が存在する。店子団体が震災を契機に始めた様々な活動（ボランティア、宗教関係なく）を地域に開いていった。現在はたかとりコミュニティセンター内の 9 団体が緩やかな連合体を形成し、さらにその中で繋がり強い 4 団体が多文化プロキューブを形成した。
- グループ代表は FACIL 及び WKC の代表である吉富氏が、FM わいわい及び AMARC 日本協議会の代表は吉富氏の夫である日比野純一氏が務めており、両代表としては、ふたりとも FM わいわいの立ち上げメンバーでもあり、4 つとも自分達の団体という意識があった。グループ化した当初は各団体に所属していたメンバーは戸惑いもあったようだ。また、各職員がそれまで担当していた仕事が、グループの事業全体の担当業務となった結果、各職員がカバーする範囲が広がった。一方で業務の重複も発生していたがその整理も出来ておらず、グループ全体として効率が一時的に低下したこともあった。今は 4 団体が個々のミッションを持ちつつも、全員が同じ団体内のセクション違いのような意識となっており、漸く一つのグループとして稼動してきたと考えている。

- FM わいわいのサポート団体として任意団体わいわいクラブがある。わいわいクラブは、FM わいわいが株式会社であるため、サポートを希望する人の会員としての受け手として、また助成金申請のためなどの役割を担う。さらに、WKC の中には、外国人の自助グループであるひょうごラテンコミュニティが活動しており、WKC はこのグループの自立支援活動を行う。このように、寄附金や補助金・助成金確保のため、さまざまな団体形態を残している。

図表 3-3-4-1 たかとりコミュニティセンターの団体変遷



出所：吉富志津代「多文化共生社会と外国人コミュニティの力 ゲッター化しない自助組織は存在するか？」（現代人文社）

(4) グループ内の職員

- FACIL で常勤 6 人（平成 22 年度は 7 人／緊急雇用を入れると 14 名）。FM わいわいが 1 人。グループ全体で非常勤が 7 名（平成 22 年度は 2 名、その後緊急雇用で常勤になった者もいる）、週に 3～4 日程度で、日給制である。職員の年齢が一番若い人で 28 歳。

常勤職員は 28～57 歳、非常勤は 28～65（緊急雇用創出事業含む）。男女比率ではやや女性が多い。

- FACIL で緊急雇用創出事業を活用している時期には 7 名増員となり、オフィスに一時的に 20 人近い人数がいる場合がある。各外国人コミュニティ（ラテンコミュニティ、ブラジル人コミュニティ、ベトナム人コミュニティ）の仕事を 2 人ずつが、WKC の仕事を 1 人が手伝っている。

2. 法人及びグループの収支・資金調達全般について

- グループ内は法人格も異なり、財源も異なる。寄附、補助金・助成金、委託事業等、どのような資金でもグループで受け入れられるように工夫して、グループ全体での経営の安定化を図っている。現在はミッションに沿った自主事業を中心に行っている FACIL が最も経営が安定しており、グループ団体を支える役割を担う。
- グループ内の団体はそれぞれ収入の時期に波があることから、継続的に仕事はしていても黒字倒産になるリスクを抱えている。そのため各団体が赤字を出さないように、グループ内の団体間で寄附をすることがある。
- FACIL 単体では事業収入、特に自主事業収入が主たる財源である。FACIL 全体の収支がマイナスになる場合は、事業収入が減少しているのではなく、収入が増えてもグループ全体の経費の割合が嵩んだ結果である。仮に法人のミッションである事業収入が減少する時は、世の中のニーズが無くなった時であると考えている。逆に、不安定な事業収入は助成金であるが、獲得するかどうかはこちらの意思次第である。バランス上、寄附を増やしたいと考えている。
- FACIL の事業は景気に振り回されない。不景気な時期でも、世の中に必要な行政関係の仕事、個人の必要な仕事等、経済環境と関係ないニーズでむしろ良くなっている。ただし、景気が良くなっても FACIL にメリットはない。経営には景気動向よりも、政治の動きによるインパクトが大きいようで、今年度で言えば事業仕分けが直接響いた。例えば自治体国際化協会から委託された翻訳業務は、平成 20 年度は約 800 万円規模であったが、翌年度は 300 万円に減額を余儀無くされた。（その後、サイトのしくみを改訂する必要が生じて、結果的に 1,200 円程度の業務分量となった。）

3. 会費について

- 会費は法人経営の中核で関わるメンバーだけから徴収し、最低限に抑えている。すなわち役員イコール正会員で、正会員を増やす努力もしていない。理由は、事業系の法人では即断即決が必要であり、意思決定のプロセスを企業に近い形にするためである。
- 翻訳・通訳 593 人を協力会員として登録しているが、協力会員からは会費を貰っていない。

4. 寄附について

- 多文化プロキューブ全体としては、寄附も増やしたいと考えている。FACIL では寄附は

受けられていない。唯一、グループの中で寄附を確保出来ているのが WKC（任意団体）で、寄附や会費収入も多い。「Re:C（レック）」という、多文化な背景を持つ子どもたちによる表現活動を行っているが、外国の子どもたちを支える活動という切り口の特性上、会員も寄附も多い。

- パブリックリソースセンターが運営しているオンライン寄附サイト GiveOne に推薦を受けて登録したところ、月額 1 万、2 万とポツポツ収入が入りはじめ、年間で 20～30 万ぐらいの寄附を得るようになった。Re:C プログラムの会費と比較すると、現在会員が約 80 人、会費が 1 口 3,000 円なので、会員が 100 人いても 30 万円ということを考えると、結構良い寄附収入となっていると思う。
- 税制優遇が進んで欲しいと思うが、FACIL においては寄附を得られていないため、認定の取得は始めから想定外である。
- 寄附者に対してのインセンティブとしては、Re:C は子どもたちが書いたクリスマスカードの送付や、ニュースレター発行等を行っている。わいわいクラブもニュースレターを発行しており、FM わいわいのイベント関連の情報発信をしている。

5. 補助金・助成金について

- 基本的に、FACIL はあまり助成金をとらない。補助金・助成金は用途の自由度が高く、人件費に充当出来るものしか獲得しないことにしている。
- これまでに FACIL が受けた助成金は、ファイザー（株）からの医療通訳に対する助成金（200 万円）。もう一つは大阪 NPO センターによる、特定非営利活動法人の経営を応援する「志民ファンド」という、社会投資家が寄附したファンドから社会起業家に対して資金支援をするという助成金（130 万円）で、HP をリニューアルする人件費とパソコンの多言語ソフトを貰うことができ、経営のコンサルタントも活用出来た。
- WKC の助成金は、地方公共団体の財政が厳しいことから、麒麟福祉財団（100 万円）、公益信託神戸まちづくり六甲アイランド基金等、民間から獲得することが多い。
- ひょうごラテンコミュニティに対して、兵庫県国際交流協会は外国人コミュニティの支援として、変動はあるが概ね月 10 万円、年間 120 万円を継続的に 8 年助成してくれている（今後も継続予定）。支援の仕組みをたかとりコミュニティセンターが提案したもので、この件は特定非営利活動法人たかとりコミュニティセンター、ベトナム、ブラジル、ラテンの各外国人コミュニティと兵庫県国際交流協会の協定になっている。たかとりコミュニティセンターは無償で外国人コミュニティのサポートをし、何かあったら間に入ってコーディネートを行うという形態で、FACIL の代表者（吉富氏）がこれを担当している。この兵庫県の月 10 万円は人件費に使うことが出来る。

6. 事業収入について

- FACIL は法人のミッションである多言語の翻訳を委託されることが多い。一般的な委託事業と異なり、纏まった活動を委託されるわけではないので、FACIL ではこれらを自主事業と位置づけている。ただし行政等からの委託事業のうち、規模が大きいものについて

は自主事業ではなく委託業務扱いと見なすこともある。

- 翻訳事業では、民間企業との競合が実際に生じている。料金設定は一般的な翻訳会社の8割水準としたが、不景気になると、競合相手である企業も同じような料金設定をしてくる。また、多言語ブームで小さい法人が数多く発生している（これは良いことである）。
- FACIL としては、単に翻訳さえすれば良いのではないという姿勢を崩さないようにしている。競合により本来の意味での専門性が磨かれていけば良いと考えている。例えば付加価値をつけるサービスとして、単に依頼された文章を翻訳するだけではなく、経験から来る「わかりやすい」工夫を盛り込むようにしている。また、多言語を扱う DTP は文字化け等も多く扱いが大変なので、新しい技術を扱う必要があるデザイン系では、常に先進的な技術を学ぶ努力をすることの重要性を感じている。
- 神戸市が新生活を始めた人に対して生活のガイダンスを行う委託業務があるが、ブラジル、ラテン、ベトナム、中国関連の団体に加えて WKC にコーディネーターとして入ってもらっている。この場合予算 100 万円で、5 団体で 20 万円ずつ分けている。内容的には FACIL が受けても良いものであるが、発注者が神戸市の、FACIL への翻訳や翻訳チェックの発注窓口となっている部署なので、特定の法人に委託が集中するのは望ましくないとして、WKC を受け手として活用したものである。複数の団体を設立しておくことで、事業機会・資金獲得機会の逸失を起こさない場合がある。

7. 正味財産について

- 人件費の数ヶ月程度を確保しておけば良いと思う。

8. 支出について

- 使途に制限のかからない自主事業収入が多いので、極力人件費に回したいと考えている。福利厚生（食事や社員旅行等）にも使いたい。収入増の年はボーナスを出している。
- 現在の給与は月収で 17～31 万の間で、昨年度はボーナスは夏・冬・期末に 1 ヶ月分ずつ出した。関西の特定非営利活動法人としては、ぎりぎりの水準ではないかと思う。
- オフィス代が格安であることが大きなメリットである。プロキューブ全体で FM ラジオのスタジオを入れても 1 ヶ月 13 万 5 千円（平成 22 年度は 14 万円）。ただしカトリック教会の敷地内での活動であることから、信者の方や教会周辺の地域住民との情報共有や参加を呼びかける等のプロセスを大切にしている。ここに市民活動の拠点があることの意義が伝えられるよう、努力が必要だと考えている。

9. その他法人の経営等について

(1) リーダーシップについて

- 組織運営はその時々リーダーの資質も大きな要素と考える。リーダーの特徴により運営方針が異なると思われるため、一概にこうすべきであるとはいえない。
- 現在経営を担う者としては「裸の王様」にならないように留意している。職員は代表に対して遠慮はあると思うが、常に意見を率直に言ってもらえるようにしている。たまたま代

表は経営の立場にあり、年齢が他の職員より上ではあるが、職員は皆対等な立場であることを意識している。このような関係を保てる法人の適正規模としては、現状の 20 人程度が最大であると思うが、すでに現時点でも代表はインターンと直接話す機会が無くなってきている。この規模以上だと企業のようにヒエラルキーが出来ると思うが、特定非営利活動法人がそのような組織になることには疑問を感じる。

(2) 雇用条件の改善について

- 人材は確保出来ているが、雇用条件の改善が必要である。今年全員昇給するが、大幅な昇給は経営が不安定なので出来ない。余裕が出来たら実施したいと考えている。雇用自体は継続的とはいえ、半年毎の契約としている。半年毎に意思を確認するために代表が各人と面接した上で雇用契約更新を行う。
- 代表は大学講師、週 1 日入管の相談役、講演収入等別収入がある。昇給のように直接的ではなくても、事業を続けていけば職員個々に専門性が身につく。給料＝評価ではなく、スキルアップによって団体外から必要とされる人材になっていくことを実感してもらうことも含めて「雇用条件のアップ」と位置づけている。
- 組織のメンバーの雇用条件、日々の活動を良くするために事業拡大を行う。同様の考えを持つ法人があれば応援したいと思う。

(3) 会員・支援者管理の改善について

- 効率的な会員・寄附者の管理や情報発信のため、プロキューブ 4 団体の会員を統合、一元化したデータベース化を進めている。現在は名簿が個別に管理されており、活動範囲が重なる団体 (例えばわいわいと Re:C 等) の名簿に重複して登録されている人も多い。また、一元化したデータベースは、医療通訳のボランティア等に関わっている人等、プロキューブとの関係が整理されたものを想定している。
- 会員を一括管理することで情報発信も効率化出来る。例えば一回のニュースレター送信で多くの情報を発信出来る。団体間で類似のプログラムもあるので、別の法人の活動に興味を持ってもらう相乗効果が期待される。例えば Re:C が実施している子どもたちの表現活動の一つで子どもたちが地域イベントをインタビューし、テレビ番組を作成して FM わいわいの HP から配信しているのがあるが、双方の会員にアピール出来る。

(4) 情報発信のレベル向上について

- 寄附を増やすため、情報発信のレベル向上を考えている。賛同者により深く団体に関与していただくために、分かりやすく活動内容を発信することを重視している。そのため FACIL の HP をリニューアルし、パンフレットも作成しなおし、Re:C の HP も内容を充実させた。FM わいわいも毎日ゲストの写真を HP にアップする等、こまめなメンテナンスを心がけている。インターンに研修の一つとして法人の情報発信をさせているが、インターンが法人の活動をどのように理解しているかもわかり、作成者によって異なる感覚のニュースレターが発行されることにもメリットがある。

(5) 制度等の改善要望

● 「協働」について

- 「協働」は今後の大きな問題であると考えている。きちんとした仕組み、制度を作りたいと考えており、そのために行政へ提案もしていきたいと考えている。現在は、実際の事業を通じて意見を述べている。
- 「協働」のイメージは人によって異なり、行政の税金を使う意識にも関わると思う。行政が税金を使うに際して、委託契約、請負契約がある限り、受託者と上下関係になるが、委託側が事業に直接的に関与はしないことが多い。行政側に「自分達だけでは上手くいかないことを一緒にやっ払いこう」という意識があるならば、行政の役割を持って関与してほしい。例えば医療通訳は、行政からの資金は付かないので、法人側で日本郵政公社や民間から資金を獲得したうえで、県や市に「協働」にしてあげるからと担当者に声をかけて、病院と繋いでもらった。このように、法人は受身ではないと提案することが大事である。同じ目的を見てどのようなプロジェクトにするかを一緒に決めて、作業と資金の出し手を分担し、自分達はこの部分を担うと説明していくことを考えている。
- 一般競争入札、特に最低価格落札方式が増えているが、ソフトづくりの事業を価格のみで評価するのは避けて欲しい。始めからしっかりした協働が出来れば、それに則って効果的な委託事業を設計する協議が出来ると思う。たとえ行政の担当者が変わっても、このプロジェクトは協働であるために継続するということもあり得る。実際に生じた例だが、ある発注者に FACIL が企画提案した事業が、結局最低価格落札方式での一般競争入札に付され、他法人が受託してしまい、その結果委託者が思ったような成果を得られなかったことから、その成果品の修正を依頼されている。純粋に企画内容で判断して、専門性がある法人に委託出来る仕組みにして欲しい。専門性の判断基準がないと、特定非営利活動法人＝単なる安い委託先となってしまう。低価格の委託を受けることで疲弊して専門性が蓄積されず、その結果、特定非営利活動法人との協働は上手くいかないという結論にされるのは好ましくない。その点、兵庫県や神戸市は上手に特定非営利活動法人を使っていると思う。阪神・淡路大震災を皆が経験しているので、立場や国籍は関係なく、いざとなったら助け合わなければならないという実感があるからではないかと考えている。地震などの災害が起こらなくても、特定非営利活動法人と行政がうまく協働する仕組みを作らなければならないと考えている。

● プロキューブの経営形態について

- 現在の制度上は不自然な経営形態をとらざるを得ない。本来は1法人にまとめられれば、法人間の寄附等といった会計上の煩雑さも無くなると思う。しかし、助成金申請を考えると、仮に法人に高いスキルがあったとしても、地方公共団体は同一法人へは継続して助成を出せないといった問題があるので、受け手として複数の団体を残さざるを得ない。代表者が一緒でも異なる団体を設立したり、単発のイベントに対して異なる団体を立ち上げたりする。このような無駄なことをしなくてすむような仕組みとなると良いと思う。

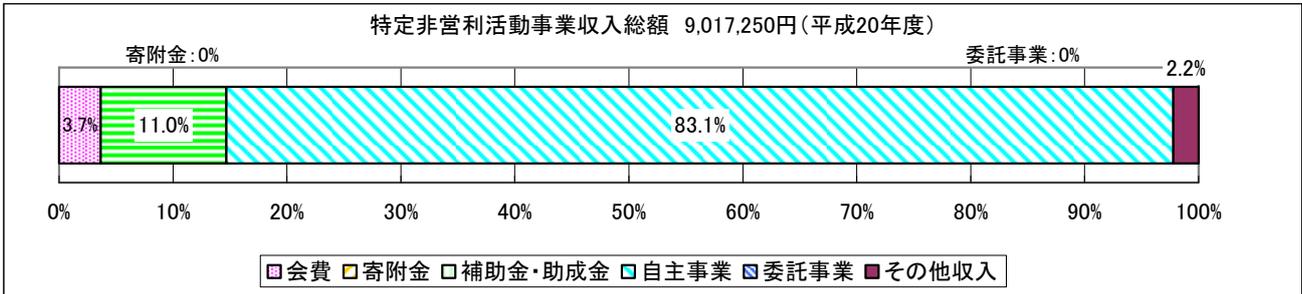
● 物品寄附とその処理について

- FM わいわいが古レコードの物品寄附を受け、Yahoo!オークションで販売した。税理士と協議した結果、これは事業収入ではなく寄附ということになった。しかし、過去に NGO が企業から寄附を受けたものをオークションで売った際に、大掛かりな場合は物品販売業で課税されるという前例があり、事業収入と寄附の間はグレーゾーンとなっているようである。特定非営利活動法人は現金での寄附には課税されないが、物で寄附されたものを換金することで課税される可能性があるというのはおかしいのではないかと思う。
- 上記の件、Yahoo!オークションのHPに掲載して販売したが、HPに掲載するまでに作業が発生している。ここですでに人的投資をしていることになるが、これを経費として認めてもらえないのかという疑問がある。
- 講演収入で法人名では受け取れない場合等も、一度個人の口座に入金される。それは源泉徴収されるので確定申告すると、実際に個人の収入ではないものに課税され、結果として個人の市民税が上がってしまうという問題がある。

以上

■事例5：特定非営利活動法人 銀座ミツバチプロジェクト

所在地：東京都 主な活動分野：環境の保全を図る活動 認定：なし



1. 法人概要

(1) ミッション

- 環境問題に関心のある市民に対して、ミツバチの飼育並びにハチミツの生産及び活用を通して地域の生態系を中心とする環境の保全を図るとともに、養蜂の普及啓発に関する事業を行い、環境保全に対する意識の向上と環境に配慮した街づくりに寄与することを目的とする。

(2) 沿革

- 銀座界隈での「大人の遊び」を契機としている。銀座3丁目の貸しビル業である(株)紙パルプ会館(現・銀座ミツバチプロジェクト副理事長である田中氏の職場)の貸し会議室ではさまざまな勉強会や異業種交流会等が開かれ、銀座という場所を得て分野を超えた仲間たちのネットワークがある。平成17年ごろ、岩手県で活動する養蜂家で、都心の屋上でミツバチを飼う技術を確立している藤原誠太氏が、都心でミツバチを育てられる環境(ビルの屋上)を探していたところ、食についてのシンポジウムを開催する「銀座食学塾」の高安氏(現・銀座ミツバチプロジェクト理事長)が、銀座の町の歴史や文化を学ぶ「銀座の街研究会」の田中氏を紹介し、紙パルプ会館の屋上(8畳間程度)でミツバチを飼育することになる。当初は高安氏、田中氏は養蜂を自ら行うつもりはなかったが、気がつくやうに藤原氏から両氏が養蜂技術を習得し、関係者(区役所、警察署、消防署、ビルテナント)や銀座の街の人々に相談・説明しながら「銀座でミツバチを飼う」ことを実行に移していた。平成18年3月28日に巣箱を設置。「銀座食学塾」「銀座の街研究会」のメンバーの協力を得ながら、初年度は3ヶ月で150kg程度の蜂蜜を採取した。

図表 3-3-5-1 採蜜の様子



出所：銀座ミツバチプロジェクトHP

- 事業を立ち上げるために高安氏・田中氏がポケットマネーを30~40万円ずつ出し合い、屋上にフェンスを作り道具を揃えた。その後、環境省等からの後援を得るために、また万が一通行人等が蜂に刺される等の事故があった場合の責任を考え、より安全な活動を行うため、平成19年1月に特定非営利活動法人の認

証を受けた。

(3) 活動概要

- 採取された銀座産蜂蜜を仲間内で消費するにとどめず、「もともと銀座は職人のまち。消費だけでなく、銀座で採れたものを銀座の技術で付加価値をつける」という方向性をつけ、銀座の老舗が提供する菓子、カクテル、料理等に採用してもらったり、蜜蝋からキャンドルをつくり銀座の教会でクリスマスの礼拝に使ってもらったり等、地域の一流の技術とのコラボレーションを行うこととした。それらの老舗には蜜の採取時には手伝ってもらい、その場でアイデアを出しながら、銀座の地産地消を広げていった。
- その他、銀座地区の企業と連携した屋上緑化プロジェクトを実施。地元の学生の環境教育や、障害者との協働にも注力。平成 20 年からは都市・里山・奥山・海をつなぐイベント「ファーム・エイド銀座」を年 4 回（初年度は年 6 回）開催し、事務局を担っている。環境や農業関係者の活動報告シンポジウムや、紙パルプ会館内外で地域限定の野菜や特産物を売るマルシェ等のプログラムで、地域と人を銀座から応援するイベントである。また、銀座商品と地方の安全・安心な美味しい食材とのコラボレーションを行う中で、他県とのコラボイベントも精力的に実施している。
- 地産地消の思想に、遠隔地とのコラボレーションも加わっている。例えば、銀座ミツバチプロジェクトと新潟・食と花の交流プログラム創造委員会が共同で進めるプロジェクト「トキ×ミツバチ応援プロジェクト」は、トキやミツバチ等を象徴として多様な生物の命を守りながら、安心して暮らせる環境づくりを応援したもの。参加者の一人である新潟市の「ベリー農園阿部」で作られる希少な無農薬イチゴと、2 種のフェアトレードチョコレートと銀座産のハチミツのコラボレーションによりホテル西洋銀座のケーキショップにてマカロンとして限定販売を行った。屋上緑化などの交流イベントには市長自ら参加し、また銀座の一流ホテルでの販売状況等を地元を持ち帰り、地元でのブランド化を図っている。
- 平成 22 年 3 月 8 日、特定非営利活動法人での知見を基に、農業生産法人を別途立ち上げた（後述）。

図表 3-3-5-2
西洋銀座で限定販売されたマカロン



出所：銀座ミツバチプロジェクト
HP

(4) 職員

- 常勤有給職員が 1 名。日々の養蜂管理から事務まで様々な業務をこなす。

(5) 初動資金

- 前述の通り、任意団体時代には、高安氏・田中氏がポケットマネーを 30~40 万円ずつ出

し合っていたものを原資としていたという。

2. 法人の収支・資金調達全般について

- 自主事業収支を収入の軸としており、順調に拡大している。会費・寄附は収入源としては殆ど想定していない。
- 補助金は銀座ミツバチプロジェクト単体の場合は殆ど用いず、他との協働事業等の場合に活用する程度。
- 養蜂関連の事業収入だけであれば大きく黒字であるが、ファーム・エイドを初め様々なイベントを多く実施するため、結局は若干の赤字が出る年もある。
- 後述するが、今後は銀座ミツバチプロジェクトで売り上げた 80%程度が別途立ち上げた農業生産法人の収益とする予定。経営の安定化を図る。

3. 会費について

- 会員は 30 名。他に「サポーター」は 120~130 人程度いるが、養蜂は技術が必要なために積極的には増やさない。会費収入は収入の軸としては考えていない。

4. 寄附について

- 基本的には農業支援や都市養蜂の普及啓発事業を行い、蜂蜜販売を軸とした事業収入を核とするため、寄附収入はこれまでは想定してこなかった。
- 例外的に、平成 19 年度にオリジナルオペレッタ「オペラ the 銀座～銀ばち物語～」を実施した際には単発事業として 570 万円のコストが見込まれたため、銀座近隣の店舗へ寄附を御願ひし、70 万円の寄附を集めたことがある。
- 将来的には、別途立ち上げた農業生産法人からの寄附も一定量入る仕組みの構築を想定している。

5. 補助金・助成金について

- ファーム・エイド等、他地域と組んで行うイベント等の際に、相手の関連地方公共団体から補助金を頂く程度としている。これらは関係者が上京する交通費等に使われている。
- 銀座ミツバチプロジェクト単体の事業の他昨年より農林水産省の助成金事業を実施している。（都市の空閑地を活用した市民農園）

6. 事業収入について

- 平成 18 年度 150kg からスタートした採蜜量は、平成 19 年度は 270kg、平成 20 年度には 400kg、平成 21 年度には 800kg/年と順調に拡大している。銀座産の蜂蜜は市価の 3 倍から 4 倍程度の金額で、有償で譲るので、この部分では十分に黒字が出る構造となっている。ただし、障害者とのコラボレーションによる商品開発や、巣箱設置予定地のビル等には安価に卸すことがある。
- 今期は近隣のビル「マロニエゲート」屋上にも巣箱の設置を予定し、年間採蜜量 1t を目

標としている。今後も、この蜂蜜を用いての銀座のクラブやバー、スイーツ、料理の新規レシピへの展開、障害者の自立支援を目的とするスワンベーカーリーとのコラボレーション商品、化粧品会社とのコラボレーション等へ事業を拡大予定である。

- 欧米でも都心部で蜂を飼って蜜を取るような事業も実施されており、パリ・オペラ座（ガルニエ）や、ニューヨーク・マンハッタンのビルの屋上でも蜂蜜は採取されているが、単に蜂蜜としてのみ販売しており、銀座ミツバチプロジェクトが志向するような、地元の食材とコラボレーションしたコミュニティビジネス化は行われていない。このコミュニティビジネス化を早期に志向して推進したことが、銀座ミツバチプロジェクトの成功の鍵であったと考えている。

7. 支出について

- 常勤有給職員（1名）の月額給与は15万円。
- 経理処理等のオフィス代については、月10万円を「事務管理費」としてビルオーナーに支払っている。実質的には、この費用の中に収支報告書等を作成してもらう等の管理部分の手伝いが含まれている。
- 事業に関わるコストである「蜂の巣箱」は、道具と合わせて40万円～60万円程度で設置でき、地域の助成金などで事業を立ち上げれば養蜂事業を始めることが可能である。
- その他、ファーム・エイド等のイベントを通じて構築された地方とのネットワークの拡大により、銀座界隈に植えるイチゴや菜の花等の苗を地方から無償で取り寄せたりすることを可能とした。これら苗等を提供する地方では「銀座ハチミツは自分のまちのイチゴや菜の花から作られた」という付加価値がつく。スワンベーカーリーとのコラボレーションでは、運送費部分でもコスト圧縮を目指す。

8. 正味財産について

- 特に意識していない。イベントをしなければ黒字が出る構造であるが、黒字が出た分、イベントに費やしてしまう。

9. その他法人の経営等について

（1）農業生産法人の立ち上げと銀座ミツバチプロジェクトとの関係について

- 上記の通り事業が順調に拡大し、ボランティア頼みの養蜂や農業支援が限界となってきたことから、養蜂の専属管理人を確保し、事業規模を拡大することを目的として、平成22年3月8日に紙パルプ会館が中心となり、農業生産法人「銀座ミツバチ」（資本金^{みつばち}328万円）を立ち上げた。社長は銀座ミツバチプロジェクトの副理事長が兼任する。初年度は福島県と協力し、福島市内の耕作放棄地を借りて、ジャガイモやサツマイモ、ソバ等の栽培等を実施予定である。銀座に植えた菜の花から菜種油を採取し、銀座のシェフに料理考案を依頼したり、福島県のフルーツと銀座のハチミツを用いてのスイーツの開発等を予定している。
- 特定非営利活動法人は今後もこれらの活動の「入り口」部分、コンタクト先として継続す

る。農業生産法人は拡大した事業を本格的に実施する目的があるが、前述の通り利益を特定非営利活動法人に寄附する仕組みを考えており、これまでシーズンオフも含めて特定非営利活動法人でボランティアに行われてきた養蜂管理者の待遇（給与）を担保するコストの裏付けとして位置づけている。

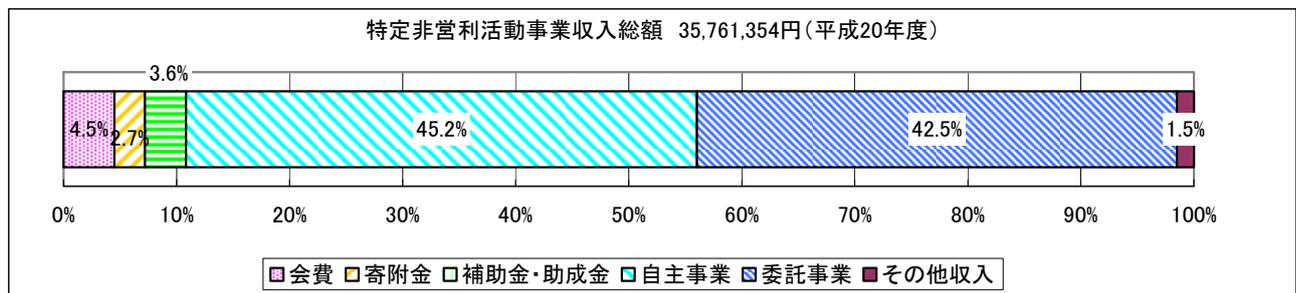
（２）他地域へのノウハウの移転について

- 銀座の唯一無二ともいえるポテンシャルを最大限に生かしてはいるが、他地域の事情に併せて事業をしていけば、その地域にあわせた成功が得られると思う。養蜂事業への反響は大きく、ナショナルジオグラフィックや CNN、BBC 等に紹介されたこともあって、海外からも含めて視察が非常に多い。多摩センター、中延商店街、自由が丘、江古田、大分合同新聞、札幌、COP10 が予定されている名古屋等で既に実施されており、仙台、福島、長野、博多等にも導入の機運があるほか、台湾や韓国等からも視察を受けていて同様の動きがある。

以上

■事例6：特定非営利活動法人 あさがお

所在地：滋賀県 主な活動分野：保健、医療又は福祉の増進を図る活動 認定：なし



1. 法人概要

(1) ミッション

- 権利擁護、成年後見支援事業を実施する。
- 保健福祉医療の総合相談事業を実施し、財産権や適切なサービスを利用する、権利を守る活動を行う等ノーマライゼーション社会の実現に寄与する。

(2) 沿革

- 平成17年2月設立。権利擁護支援を行う特定非営利活動法人としては、全国でも先駆的な存在である。
- 設立当初の役員は、弁護士、精神科の医師、大学の教授、公認会計士等。代表は県の職を退職された医師。もともと権利擁護問題に造詣が深く、法人を作る前から、権利擁護支援の必要性について語っていた。また、行政職員も成年後見制度について多くの問題を感じており、行政(大津市)にもどこにも属さない法人を作らなければいけないという考えがあった。
- 行政主導での設立ではないが、十分な対応が出来ないと感じていた行政職員や社会福祉協議会有志の協力があって設立した。現在でも法人の運営を側面的に支援しつつ、新たな人的繋がりを作ってくれている。

(3) 活動概要

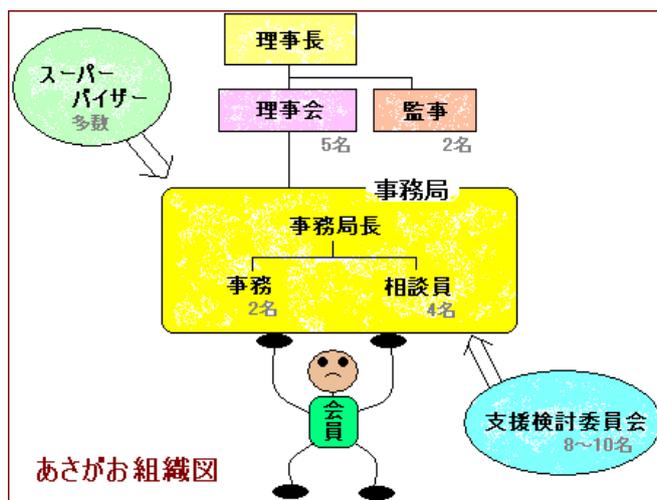
- 権利擁護成年後見相談事業
 - 保健・福祉・医療に関する相談事業
 - 権利擁護相談・解決事業
 - 高齢者虐待・成年後見相談事業
 - 権利擁護・成年後見利用支援事業
- 法人後見事業
 - 法人後見事務
 - 親族申立事務支援
 - 市町申立事務支援
- 普及・啓発事業

- 高齢者虐待防止シンポジウム
- 権利擁護・成年後見の事業者研修
- 機関紙あさがお通信の発行
- ホームページ、ブログの作成

(4) 職員

- 現在事務局には事務局長（非常勤）＋専従職員が6人。ただし1人は市の地域包括支援センターに出向している。事務所には、所長1人、相談員4人、事務2人。専門的なスキルが必要になため、事業活動にボランティアを入れることは事実上不可能である。相談業務も手一杯で、余裕を持って仕事をしようと思ったらあと1.5人程度相談員を増やさなければならぬと考えている。

図表 3-3-6-1 あさがお組織図



出所：あさがお HP

- また、週に2～3日の非常勤が3人（事務局長も非常勤に含まれる）。非常勤は事務補助、財産管理のために、銀行、保険、消費生活センター等でのノウハウを生かしてもらっている。
- さらに相談員のサポートメンバーが4人いる。地域支援養成講座（2年、月に2回）の研修を実施しているが、その研修を受けた人の中から、週1回手伝ってもらっている。

(5) 初動資金について

- 平成17年の設立時点では、手元に資金が全くなかった。そのため後述の通り、行政の委託等、事業収入の道を模索することになる。

(6) 認定特定非営利活動法人取得について

- 現時点では認定を受けていないため、寄附をしてもらっても税控除の対象にならない。申請すれば認定される可能性は高いと考えており、また取得したいとも思っており、現在、条件面での検討を行っている。税務署で書類は入手しており、申請書類がきちんと書ければ問題ないと思うが、とにかく事務がややこしく、片手間では出来ない作業であると感じている。公認会計士に依頼しなければ申請書類の作成が難しいと考えているが、依頼するための資金の確保がネックとなっている。

2. 法人の収支・資金調達全般について

- 常によりよい資金調達の方法を模索している。社会的に意義のある事業を行っているが、事業の性質上、法人として受益者からの支援を得にくいという特性がある。

- 後見を行ってから 14 ヶ月後に後見報酬が入金される仕組み上、事業を実施してから入金までにタイムラグがあるため、資金ショートの可能性がある。資金繰りは、後見報酬が年度の後半に集中するため、特に年度の前半が苦しい。寄附等で数十万単位のブレが生じるだけでも資金繰りが苦しくなる。特に 4 月、5 月は資金ボトムになり、6 月は世間ではボーナス月だが、資金繰り上、その時期には出すことも出来ない。
- 事業がハードであり、他に手を広げることがなかなか出来ないことから、人件費として活用可能な補助金を活用している。
- また、行政からの委託収入を得ることで収入の多様性を持たせているが、県や市の委託事業でも、年度の前半は資金が入らないという問題がある。なお、行政は概ね 5 年間程度法人の面倒を見た後は、法人に資金的な自立を促す意味で、委託金が少しずつ減額されるかもしれないと考えている。あさがおは 6 年目なので、そろそろ行政からの委託が終わるのではないかという危機感を持っている。

3. 会費について

- 会費は一口 5,000 円。年間 200 万円程度と比較的多い。
- 会員は 249 人。サービスを利用されている方（成年被後見人）ではなく、サービスの趣旨に賛成してくれる支援者である。設立時のメンバーが、会員の勧誘等も行っている。また、行政の関係者が異動した後に、後任が入会してくれるという引継ぎもなされているようだ。ただ、支援者が増えにくいという問題はある。
- 会員でも特典は無い。一種寄附のような位置づけである。
- 最近、会費をなかなか払ってもらえない等、景気悪化の影響を感じることもある。

4. 寄附について

- 寄附は年間 90 万円。会費と同じく、設立時のメンバーが、法人の趣旨に賛成して下さる方等を勧誘し、寄附を募っている。
- 会報や季刊情報誌（HP に掲載している「あさがお通信」）等で事業や会計報告を行い、その上で寄附を募ってもいる。
- 寄附を増やすのは難しいのが現状である。会員にさらなる支援を御願いとすとは言いにくく、また専門職は事業の必要性に対する認識があるが一般の方には必要性がわかりにくいというのも理由である。
- そして、日常業務で手一杯で、寄附集めに労力がかけられないという理由が大きい。寄附集めの方法としてクリック寄附等様々なことを教えていただくが、マンパワー不足でなかなか手が回らない。会合等で会う人に、法人の会員になってくれないか、余裕があれば寄附を頂けないかと声をかけてみる程度しか勧誘が出来ていないのが現状である。

5. 補助金・助成金について

- おうみ NPO 活動基金（淡海ネットワークセンター（（財）淡海文化振興財団））
 - NPO 活動助成金として、おうみ NPO 活動基金より 130 万円を 3 年間に亘って受け

た。この助成金は最大3年間受けられるので、1年毎に企画書を出し、3年間継続して採択されるように努力してきた。

- 助成金の使途に制限は無く、何に使っても良いということであったので、支援員養成講座を開始して、助成金はそのため人件費への充当や、パンフレット作成に使った。養成講座を2年かけて行った。助成金によって新しいプログラムを創る間の人件費をカバーでき、法人のスキルアップが出来た。

- 平成21年度は、地域支援員養成ならびに介護事業者支援事業として独立行政法人福祉医療機構によるWAM基金（長寿・子育て・障害者基金事業）を頂いている(161.6万円)。
- このように、基本的に人件費にも充当可能な助成金獲得を目指した。法人の本来事業を行わないと資金が入らないが、一旦事業を始めてしまうと非常に日常がハードになるため、助成金を時間外勤務、臨時雇用費等に充当している。できれば助成金は、その多くが人件費に回せるようなものがあるとありがたいと思う。

6. 事業収入について

- 後見報酬はその仕組み上、後見を行ってから14ヶ月後に後見報酬が入るというタイムラグがある。使命感から取り急ぎ法人を立ち上げたのは良いが、初動資金が無く、職員に給料を払わなければならないので、すぐにでもお金が得られるような事業を行う必要があると考えた。法人の趣旨に沿った活動でないといけないということで、設立当初は大変な苦勞をした。今でもお金の面ではとても苦勞している。
- 厚生労働省から補助を受けて調査研究業務を2年ほど単発で実施した。国に直接、今後は全国的に障害者、高齢者等に関する成年後見問題が生じるのではと直接問いかけたところ、まだ全国的にもこのような支援組織は殆ど無かったことから、あさがおに予算がついたようである。
- 県民の方々にも勉強してもらうため、行政（県・市）の委託を受け、研修・啓発事業を行政の力を借りながら実施している。法人設立初年度から県から委託で研修、シンポジウム、講演会を実施した。
- これまで国、県、市から受託してきているが、金額でいえば大津市が一番大きい。大津市で大津市民の権利擁護相談窓口の役割を担っている。これだけの委託料を付けてくれる地方公共団体は例がないと思う。県からも県下の専門職及び行政職員研修として委託費を得ている。これは福祉関係者、財政当局の理解による。法人設立当時の職員が市に相談に行き実現したようだが、当初はかなり苦勞したようである。委託によりスキルアップがなされ、行政からの信頼性がプラスとなる、好循環となっている。
- 成年後見の報酬について
 - 後見の開始から約14ヶ月後、後見報酬を本人から頂く。概ね1年間の結果（身上監護や財産管理等）を家庭裁判所に報告する。1年間の報告の結果、家庭裁判所が報酬額を決定する。報酬額は、国による後見報酬の目安は、後見で在宅の人をみた場合月額2万8千円、施設にいる人は1万8千円と言われているが、あさがおでは後見で約1万7千円である。金額は家庭裁判所が決定するが、決定のルールは定かではない。

2万8千円との差額を埋めて欲しい旨、行政に要望した。

- 後見報酬は自主財源であり、介護保険や障害者自立支援等のように、行政の代行という位置づけとなる事業収入かどうかという議論はまだ出てきたことがないと思う。これからどんどん進む問題に対して国や地方行政の対応が遅く見かねてという意識で事業を行っているのは事実であるが、行政代行という視点で考えたことはない。

7. 支出について

- 平成20年度は資金的に厳しく、収支はマイナスとなった。権利擁護事業を行うことが法人のミッションであり、ニーズは増加傾向にあるが、採算性としては、事業をすればした以上のコストがかかる。補填する財源をどこかで確保していかなければならない。
- 人が財産であり、支出の80%以上が人件費である。福祉分野は給料水準が低くてもかまわないという考えがあるようだが、我々は労働に見合う給与を職員に払っていく必要があると考えている。専門性が要求されるため、一生懸命勉強して経験を積んでこの法人に入っても、同年齢と比較すると、公務員の給与より月収ベースで10万円ぐらい低くなってしまう。そのため、経費を出来るだけ抑えて、人件費に回すようにしている。管理費の部分で現在女性が一人いるが、相談業務、財産の管理で本当はもう1人、最低でも0.5人必要と考えている。現金も扱うし、保険もかけなければならない、精神的にも疲れるので、人員を増やしたいと考えているが、金銭的に余裕が無い。
- 現在常勤で一番年齢が上的人是は50歳代であり、40歳代前後が3人、20歳代が2人。月収は平均すると20数万円程度。働き盛りなのに、この給料でよく頑張っている。時間外手当ではあるが、その他の手当では何も無い。ただし、退職金の積み立ては行っている（現在は170万円程度）。
- 他の市町からも仕事が入るのだが、遠隔地の市町に行くまで約1時間半かかる。遠隔地の仕事を行うと経費的には損をしていると思う。例えば遠隔地の高島市から依頼された分については、旅費（交通費）実費を本人から頂いている。遠隔地に出向くため車を3台保有しており、その分駐車場代もかかっている。
- 事務所については、前の理事長が懇意にしている医師の方から、民家（町家）を月額4万円程度と格安で借りている。実質寄附を受けているようなものである。
- その他、財産管理の必要があるため、通帳等は銀行の貸金庫を借りて預けている。毎日必要なものはオフィスに置いておく必要があるため、警備会社とも契約している。

8. 正味財産について

- このような事業は何よりも信用を土台としているため、給与遅配は絶対に避けなければならない。そのため、人件費の2か月分、4~500万円は余剰金を持つ必要があると感じており、それを目指している。

9. その他組織の運営等について

(1) 融資について

- 運転資金にゆとりをもたせるために銀行から融資を受けている。法人に財産がないため、個人的な役員の保証で地銀から一般融資（特定非営利活動法人関連融資ではない）を1,000万円受けている。今のところ順調に返済している（年額330万円の返済、3年間）。

(2) 人材確保のための工夫

- 24時間、365日体制の仕事であり、一旦何か（ヘルパーや病院からの呼び出し等）があれば、夜中でも相談員が現場に出なければならない激務である。社会のために貢献をという意欲のある職員を募集しているが、非常に苦勞が多く、なかなか手がない。そして誰でも良いというわけでもないで、前述の通り自分達で地域支援員養成講座のような「場」を創り、その中から適切な人材を探している状態である。人材を養成する時間もないので、社会福祉士、看護師、精神保健福祉士で採用して即使える人が必要である。最近の例として一般公募により採用した男性が1人いるが、まだ若く何の資格も無いので、日常的に所長とともに動き、OJTで人材育成をしている。

(3) 行政との協働について

- 本来は行政サービスとして行政が担わなければならない事業を民間で行っており、予算面でどうカバーしてもらえるかが課題である。事業内容が一定の枠内で出来る定型的なものではなく、ケースバイケースでの対応が多いことから、指定管理者制度には馴染みにくい。
- 事務局長は元々大津市の職員で、市を退職して数年後非常勤嘱託として法人に参加した。特定非営利活動法人と行政の間をつなぐ役割で活動できていると思う。特定非営利活動法人が公共の分野をしていると、行政に法人側から様々な提案をしていかないと話が進まないこともあるが、事務局長により行政との人的な繋がりがあることで、それら行政との協働がやりやすい面もある。顔見知りの市の職員に話も出来るし、県相手でも話が出る。行政の施策の「癖」や「タイミング」が分かるという面もあると思う。しかし、分かるからといって何かが出来るというわけでもない。いつまでも行政の人に頼るのではなく、将来的には財源的にしっかりした基盤を作り、より自由闊達に活動したいと考えている。

(4) 制度上の改善要望

- 成年後見制度については、制度改善というより、制度自体が未成熟な状態であるので、問題点を挙げて整理する必要がある。現在、全国的な組織化を計るべく、平成22年2月に東京で手弁当で第1回の全国フォーラムを開催、全国での緩やかな連携が始まった。その会議の席でも、権利擁護支援を行う法人の財政基盤をどうするかという問題は、まだ放置に近い状態である。仕事を他に持っている人は良いが、後見専従の場合目の前のことで手一杯になってしまう。熱意だけでは困難な仕事である。
- 行政として継続的に支援して欲しい。国は高齢者、障害者、児童等の分野においてある一定の方針を予算化しても、目標が達成したと判断した時に補助・助成制度を変えてしまい、予算が無くなってしまうことがある。しかし制度が消えたから、事業を止めるとは言えな

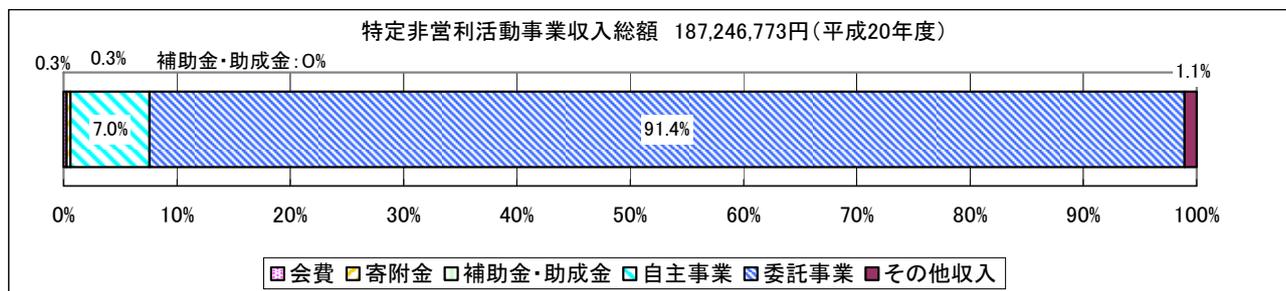
いのがこの分野の苦しいところである。地方財政は逼迫しているので、国が継続的に支援をし、不足分を地方公共団体が補ってくれると良いと思う。

- 後見報酬は、裁判官の考えに左右される。あさがおのような法人が潰れたら、誰もその被後見人を抱えることが出来ないということを知って、適正な後見報酬をいただけるようにしてほしい。なお、どこまでをサービスとしてやるべきかといった「身上監護」の見解については、学者や裁判所の間でも分かれているようである。

以上

■事例 7：特定非営利活動法人 NPO 愛知ネット

所在地：愛知県 主な活動分野：災害救援活動 認定：なし



1. 法人概要

(1) ミッション

- 防災・災害救援・社会教育・まちづくり・市民法人サポートをキーワードにして、災害時の確実な情報伝達を行うことを目的とする。

(2) 沿革

- 平成 11 年、地域の設計会社の社長仲間が社会貢献として、名古屋の資格障害者のパソコンボランティアを開始。現・理事長の天野氏以外に、IT 系人材や、特定非営利法人レスキューストックヤード元代表（当時は「震災から学ぶボランティアの会」）等が集まり、愛知ネットの前身の任意団体が出来た。当時から現在の事務所（天野氏の設計事務所）を間借りして事務局としており、当時名古屋の駅前に市民フォーラムが管理したインキュベーション施設的なビルにも一つ机を持っていた。
- 地元で視覚障害者の支援事業からスタートし、依頼された高齢者向けのパソコン講座の現場に居合わせた市役所の人から、法人格を取得して本格的に講座を持つことを打診され、平成 12 年 1 月に特定非営利活動法人の認証を受けた。
- 法人格を持ち、市からの委託でパソコン講座を請け負っていたところに有珠山の噴火災害があり（平成 12 年 3 月）、現地に入って災害時の情報支援を行った。災害支援から戻った平成 12 年 9 月、東海豪雨により自らが水害被災し、今度は支援される側になった。支援し、支援された過程でネットワークが広がり、NPO 愛知ネットのミッションとして災害時の情報提供に重心を移すこととなった。
- その後 J A の会員等の顧客が口コミで広がり、さらに外国人向けのパソコン講座、近隣市町村での視覚障害者向けパソコン講座等、3 年程度で活動が急速に拡大した。周辺には類似の活動をする法人が無かったので、愛知ネットが活動を始めたところ、福祉ボランティアが愛知ネットの活動を支援し、福祉系のノウハウを提供してくれた。

(3) 活動概要

- 防災・災害救援、市民の携帯電話等に防犯情報等を流す「安心安全情報メール」や、「いっつもトーク」と「安否確認システム」、被災地での災害救援活動及びインターネットでの情報発信、防災訓練等、防災・災害救援活動を中心に、まちづくり啓発、市民活動

支援、社会教育活動等を行っている。

- 市民活動支援としては、複数の市民活動センターを指定管理者として運営受託している。センター事業と愛知ネットのミッションとの整合について、一見分かりにくいとされることもある。愛知ネットの仕事は、被災者支援をしながら、事前の防災、減災を地元の人に伝えることである。災害時に全国から駆けつけるボランティアは一時的な支援であり、復旧、復興の段階は地元の人やボランティアグループの人たちが実際の活動を担っていく。そのため、万が一地元が被災したときに備えて、地元の法人を日頃から支援し、ネットワークを作っておくことが必要であると考えた。地域の市民活動センターの運営を担うことで、災害時に外部とも繋がることができ、内部のコーディネーターにもなれる、ゆえに愛知ネットでやるべきであるとのミッションとの整合が付き、市民活動センターの運営を受託することになった。最初に受託した刈谷市での成功を見た他地方公共団体からも依頼が相次ぎ、現在刈谷市民活動センター、安城市の市民活動センター、愛知県青年の家（研修用宿泊施設）、大府市民活動センター、豊橋市民センターの指定管理事業を受託している。

（４）職員

- 職員は専業。代表の天野氏は設計会社と兼業である。有給職員は 57～58 人。本部スタッフは数名で、2 人が最近研修生として入った。
- 設立時に（株）デンソーの総務部長が個人で会員となってくれた。当時総務部長だったために、地域の防災が必要だという感覚は、保全、保安の関係上理解してくれた。また（株）デンソーからは退職後、刈谷市から受託している市民活動センター長になった人も来た。この方は西三河の社会福祉協議会の委員もやっていて、（株）デンソーの看板も持っていた有名人だったので、比較的社協ともうまく広がって入った。刈谷の場合はボランティアは（株）デンソーやトヨタ自動車（株）等企業の人たちが積極的に取組んでいる。世界のトヨタであっても地場の企業の感覚で付き得あえるのは、この地域ならではの特色でもある。
- 人材は必要に応じて市の緊急雇用創出事業を用いて増員してきた（2～3 年継続）。この制度は、特定非営利活動法人で雇用に使える数少ない財源であった。その後、緊急雇用として雇った人材のうち、中心的人材 4 名が職員として法人に入っている。

（５）初動資金

- 社会貢献からスタートしており、当時の財源は完全にメンバーのポケットマネーのみであった。法人格を取得後も、しばらくはパソコン講座等で得た資金を、災害救援に充当していた。

2. 資金調達全般について

- 経営者の集まりから始まっていることもあり、法人としての経営感覚が他法人とは少し異なるのではないかと感じている。「特定非営利活動法人」＝「ボランティア」が世の

中の常識的見方かもしれないが、人は生活していかなければならない。「食べる特定非営利活動法人」とは何かをずっと追求した結果として、事業収入を中心とするようになった。

- しかし今後は経営基盤を支える寄附を増やす努力も必要であり、現在、そのための仕掛けを進めているところである。

3. 会費について

- 会費は 500 円。
- 賛助会員は作らない方針としている。

4. 寄附について

- 法人からの寄附はあまりない。今は自分達の活動をしっかり理解してもらって、会員になってもらい、その範囲で寄附を頂ければと考えている。
- 平常時には法人の活動を理解してくれている相手以外に、寄附を頼みにくい。一方で、災害が発生し、救援現場がある時には寄附が増え、その代わりに後日震災地での活動報告を依頼される。
- 寄附者に NPO 愛知ネットが何らかのインセンティブを与えることが寄附につながるとは思わない。活動の共感と被災地での経験を地元民に伝え、地元の防災力向上に寄与する事がインセンティブだと思う。寄附者にメリットを提供すると、長期的に法人が疲弊していくのではないかと思うので、本来の目的を応援してくれる人が会員になって寄附により支えてくれることを目指している。先行投資の資金的裏づけが寄附になると良いと考える。
- 自分達の活動の PR が現時点では不十分であると感じている。そのため、後述の寄附文化醸成のためのイベント「愛フェス (ifes)」を行ったり、今後は PR のプロの力を借りて寄附を掘り起こしていくことを考えている。

5. 補助金・助成金について

- 自分達の法人は事業により十分な収入を得ているので、積極的に補助金・助成金を獲得に行くことよりも、事業実施能力向上に力を入れている。
- 日常的に地域の防災事業を行うときは行政の委託か自主事業に拠るが、被災支援に行くときは主に自己財源であり、企業等から補助金を貰うこともある。
- 愛フェスのように他法人との協働に際しての事業は、立ち上がり支援として日本財団等からの助成金を用いている。

6. 事業収入について

(1) 基本方針

- 「食べる特定非営利活動法人」を志向し、それを自主・委託事業を行うことで達成している。特に、指定管理者制度が出来てからは、積極的に指定管理事業の受託をしている。

指定管理事業の受託により、市がコスト削減した分が他の福祉等に充てられると考えており、指定管理事業の受託に誇りをもっている。しかし、指定管理事業の受託がなくなっても困らないように、自主事業を確立していく必要性は感じている。

- 委託事業は財務上のリスク軽減やスキルアップのために、自主事業は法人のミッションにあった仕事をするために実施している。行政からの受託は、住民に対してよりもむしろ、企業に対するお墨付き効果が大きい。安否メール等の提供サービスは多々あるが、愛知ネットの提供サービスは地域密着型に差別化しているので民間との競合という面での問題は生じていない。

(2) 指定管理事業

- 指定管理事業に積極的に対応する理由は、指定管理者制度の場合契約が複数年に及ぶためである。過去に単年度事業のみ実施していたころ、財政基盤が安定しないために中期計画を立てられない問題を強く感じた。中長期計画策定には複数年の安定した事業が不可欠であり、指定管理事業の受託は愛知ネットにとって大きなテーマとなった。市民活動センターと自分達のやりたい事業を両方行い、一挙両得になることを考えた。
- 法人の活動初期、単発事業が増えた時期には、この単発事業が終了したら来年はないという不安感が常にあった。災害時の情報支援を続けるために、他に何かお金を稼ぐため「だけ」の事業をやらなければならないのかという迷いもあった。そのような事業をやらなければ法人の活動自体を続けられないし、職員を解雇するわけにもいかない。
- このように困っていた時に、全国の市民活動センターが特定非営利活動法人に委託されるムーブメントが起こってきた（ただし当時はまだ指定管理者制度はなかった）。刈谷市の市民活動センターの委託に至った契機は、刈谷市の企画部長（現市長）が、市民活動センターの運営を市の職員が行うよりも、市民活動センターは市の直営ではなく、より市民に近い特定非営利活動法人等に運営を外部委託したほうが良いのではないかと考えたことであった。
- こうして刈谷市市民活動センターの運営を受託することになった。愛知ネットとしての成果指標は、センターでの来館者の増減もさることながら、相談者が増えることとした。相談業務とマッチング業務で数値でわかる成果を出すことで、行政への説明責任も果たしやすくなる。設立以来、刈谷の来場者・相談件数は右肩上がり、落ちたことがない。
- 刈谷市の成功により、平成 17 年に設立された安城市の市民活動センターの指定管理事業も受けることになった。同一の法人が複数のセンターを受託したが、特に問題は生じなかった。当時、公設民営のセンターを増やすことが重視されており、市民参加の呼び水となることと、税収が少なくなったので特定非営利活動法人を上手く活用して公共サービスのコスト削減を行うことが優先されており、その要請に上手く愛知ネットは応えた。コスト削減については、議会での説明用資料として耐えられる数字が行政は必要。その数字を意識して、センターとして良いか悪いかはではなく、民間として評価されるので数値目標は絶対作ろうと考えた。

- 愛知県青年の家（研修用宿泊施設）の指定管理事業は、他の市民センターと違い、施設利用料の収入は愛知ネットで計上出来る運営委託の形態であるため、法人の裁量で収入を増やすことが出来る（赤字のリスクもある）。受託時に、従前運営者（愛知県教育財団）の7割の予算で運営すると宣言した。従前の運営時点でも来館者は増えていたが、愛知ネットが最高人数を更新している（1.5万人→2万人超）。利用が増えると法人としては儲かるので、前年比7割の予算でも十分収益をあげることが出来た。愛知県青年の家の指定管理を受託した理由は、若手を育てたいからであった。地元の防災訓練では年配の方がでてくるが、実際の被災地には若年層が出てくるので、災害現場では訓練不足による問題が生じる。青年の家のような合宿出来る宿泊施設は大きなツールであった。
- 指定管理事業の予算削減の話が出ることもあるが、実際には当初に契約した金額で3年という契約となっており減額されたことはない（一定の金額で翌年には前年度より大きな成果がでるので、本来、法人にとっては不利な契約である）。

（3）自主事業

- 自主事業の財源は「いっつもトーク」と「安否確認システム」事業による。「安否確認システム」は市町村の職員に加入してもらっている。「いっつもトーク」は外国人の通訳センター、市役所、病院の窓口、トヨタ記念病院、厚生病院、刈谷市役所から利用料金を貰っており、ある程度安定した財源として計算できている。
- ベースとなる自主事業をもたないと、委託事業で法人外部に振り回されるという問題が生じると考えている。

7. 支出について

- 人件費総額は月700万円（各センター勤務のシフトを含む）。人件費の原資は委託事業、自主事業である。無償のボランティアもいるが、常勤で無給の職員はいない。
- 指定管理事業で得た収入は人材育成費として用いている。地方公共団体との契約で、一般管理費30%計上を可能とする条件を死守しており、経理、公認会計士、社労士、弁護士等への報酬に充てている。

8. 正味財産について

- 前述のとおり、指定管理事業で一般管理費を30%確保しているが、そのうち経常利益として10%程度を確保することを目標として、余剰金のプールを心がけている。
- このようにしてプールした資金から投資したことで、平成21年に寄附増進のためのイベント「愛フェス」を実施することが出来た。

9. 経営上の課題

（1）寄附収入増加のためのPR戦略強化

- 継続的、安定的に法人を運営していくため、また職員、スタッフの意識向上のために事

業を実施してきた点は達成できていると考える。しかし、事業収入、会費、寄附のバランスを考えると、寄附が弱く、今後は是正するポイントであると考えている。特定非営利活動法人の場合、スタッフに一般的に事業担当、会費担当はいても、寄附担当となると NGO 以外の法人では見たことがない。愛知ネットではファンドレイジング担当の確保を含めて、寄附の技術を上げていく必要があると考えている。

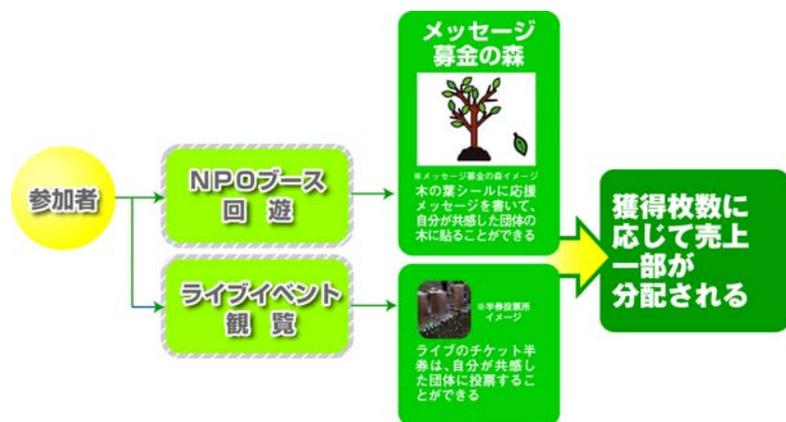
- メディアを絡めたわかりやすい情報提供やイメージの向上は、特定非営利活動法人が総じて苦手であるところである。そこで広告代理店等 PR のプロから勉強代とってお金を払って教えてもらいつつ、ブランド戦略を進めていく予定である。現在は、アニュアルレポート以外での情報発信はあまりできていない。特定非営利活動法人が一番良くないところは、社会的に良いことをしているにも関わらず、市民が共感するような見せ方が下手なことである。西三河地域の企業は比較的資金に余裕があるものの、不必要なお金は一切出さないという傾向があるので、一旦何かの機会に相手に誤解を与えてしまうと、信頼性のリカバリーに時間がかかる。そのため PR 戦略を行うなら、初動で時間をかけて、しっかりと法人の PR を行うことを考えている。

(2) 愛フェス開催について

- 財源としての寄附の比率を上げていくための戦略を考える過程で、「特定非営利活動法人はボランティア法人、利益を上げてはいけない」等の誤った理解がまだまだ社会にあることに気がつき、市民の方から寄附を集めるためには、法施行から 10 年たっても未だ誤解が多い特定非営利活動法人の経営や活動内容について、正しく理解していただくことが必要ではないかとも考えていた。正しい理解により、寄附に応じてもらえるようになれば、支援してくれる会員も増えていくと思う。これが法人の資金調達に繋がり、経営のあり方につながっていくと思う。
- この問題は愛知ネット 1 法人だけではなく、特定非営利活動法人全体の問題であると考えた。そこで特定非営利活動法人への理解を深めてもらうため、平成 21 年に寄附増進のためのイベント「愛フェス」を開催した。開催委員会を立ち上げ、地域の財界の協力を取り付けた。費用には、指定管理で得てプールした利益と日本財団等の助成金を充てた。

図表 3-3-7-1 愛フェスの募金の仕組み

- 平成 21 年度は特定非営利活動法人等 86 法人が参加した。入場者はファンドレイジング用の入場券（シール）を 500 円で買い、自分が良いと思った法人に投票すると、入場料から投票された法人に資金が分配される仕組み。約 1 万枚のシールが



出所：NPO 愛知ネット HP

投票に用いられた。出店料として法人から6万円を徴収したが、平均1法人7万円返ってきた計算となった。来年以降も実施していく予定としている。

図表 3-3-7-2 愛フェス 2009 NPO 村でのファンドレイジングの様子



「NPO 村」において、各団体は趣向を凝らしたプロモーションを行い、参加者は NPO 村を巡り、共感した団体に投票した。投票は、葉のシールを NPO 村各ブースに設置された「メッセージ募金の森」にメッセージを書いて貼ることと、台紙を投函箱へ投函することで行われた。

出所：愛フェス 2009 報告書

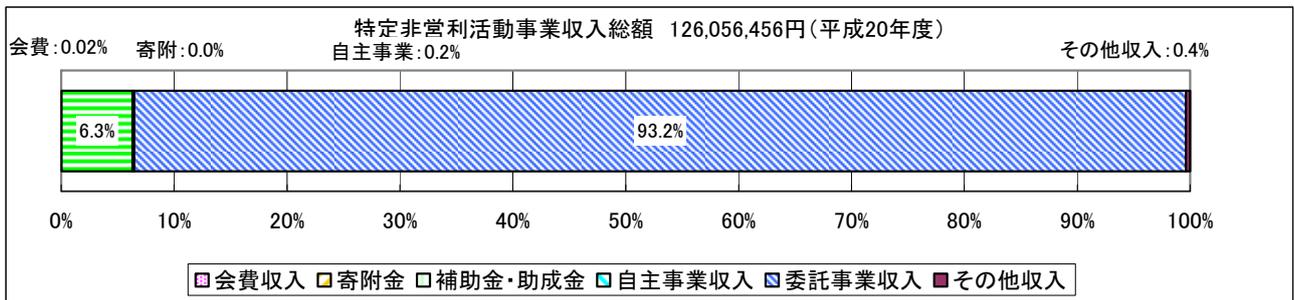
(3) コーズ・マーケティングについて

- コーズ・マーケティングの手法は日本に向いていると考えており、これが日本の寄附の形を変えると期待している。ボランティアセンターでは、ハーゲンダッツの抹茶味を一手に引き受けている企業の協力で「ボラセン茶」を販売している。
- センターでは自分達が支援側のため他法人の相談を聞くことになるが、多様な資金調達の方法については、他法人も困っており、概ね助成金、行政からの委託に頼る構造となっている。このような場合でもコーズ・マーケティング方式なら新規事業開拓できるのではないかと考える。

以上

■事例 8：特定非営利活動法人 まちづくり山岡

所在地：岐阜県 主な活動分野：まちづくりの推進を図る活動 認定：なし



1. 法人概要

(1) ミッション

- 合併前の旧山岡町が独自に取り組んできた保健・福祉の増進、環境保全、健康づくり事業等を受託することで、合併後のサービス低下を防ぐとともに、住民の結束力をまちづくりにつなげること。

(2) 沿革

- 岐阜県恵那市域は旧 6 市町村が平成 16 年に合併。旧・山岡町の 43 の独自の公共サービス事業が合併によって失われるのを防ぎたいという旧町長の発意で、合併後の新・恵那市に引き継がない事業や旧・山岡町の良さを住民が中心となって受け手になり得る仕組みとして、特定非営利活動法人制度の活用が提案された。
- 住民の意思決定の代表機関である区長会を主体として、平成 15 年に特定非営利活動法人まちづくり山岡を行政主導で設立した。全町民参加型特定非営利活動法人として、全国的に注目を集めた。
- 特定非営利活動法人化した理由は、区長会を中心とする地域のまとまりの維持以外に、公的資金の受け手として信用力を高めるため、財源や税制面の優遇等を視野に入れた面がある。

(3) 活動概要

- 合併後の新・恵那市は地域自治制度を導入。旧町村単位に設けた 13 の地域協議会に対応するように各町 1 つの自治組織の設立を奨励したが、まちづくり山岡はこの自治組織（まちづくりの実行組織）も兼ねている。しかし活動の過程で、地元視点に置かず外部向けに重点を置いて対応してしまったことから、地元からは特定非営利活動法人に「使われた」という意識を持たれてしまい、町民全体から活動が乖離してしまった感があった。
- 平成 20 年より現在の 3 代目理事長が就任、旧町独自のサービスを一手に代替するイメージから、恵那市が平成 19 年 11 月に作成した「協働指針」の趣旨に沿い、地域内の各法人との業務分担等も示唆する等、設立母体である区長会、地域協議会との関係を整

理・再考中である。「協働」の名のもとに、一方的に市に利用されるだけではないと考えている。また、住民主体の自立醸成にも主眼を置くこととした。

- 現在、指定管理事業を3つ受託中。他に地域づくり事業、まちの安全のための事業等を実施中である。

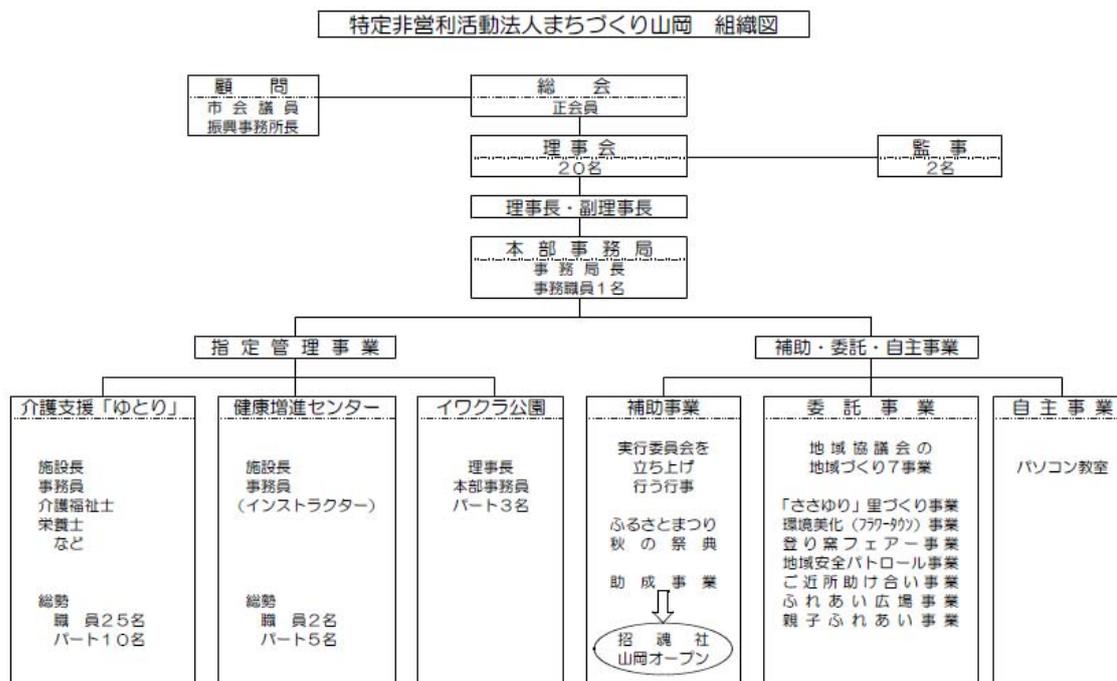
(4) 初動資金

- 設立原資は、町からのふるさと創生基金の残り 6,500 万円の寄附により確保された。

(5) 職員

- 理事会 20 人、管理職 8 人、法人の代理人 12 人。法人の代理人とは商工会議所、老人会、助成のボランティア法人等のこと。
- 職員は常勤で 20 人、非常勤で 30 人。事務局は 3 人。殆ど指定管理事業に従事している。

図表 3-3-8-1 まちづくり山岡 組織図



出所：まちづくり山岡 HP

2. 法人の収支・資金調達全般について

- 設立時から行政からの寄附による潤沢な基金が用意されていたために、会員（旧町民）自らが資金を出し合い、自立的に法人を運営していくといったマインドが育たずに現在まで来てしまったという大きな反省点がある。今後は自立的な法人運営のために、事業収入による財源確保を考えていく等、少しずつ意識の転換を図っていく予定。

3. 会費

- 正会員 50 人から年会費 500 円を徴収しているが、町民からは会費を徴収しない。以前

は会費 2,000 円を徴収していた（恵那市に納めていた）が、これは消防関係、社会福祉協議会向けの代理徴収を行っていたようなもので、実質預かり金であった。もともと設立時の経緯から基金が潤沢であったことから、会費を採る必要性はないと判断して、現在は会費徴収を中止している。

4. 寄附

- 基本的に法人では寄附は受けていない。将来的にも、事業収入により体力をつけることに重点を置いており、寄附を増やすことはあまり想定していない。

5. 補助金・助成金

- 地域協議会からの補助金を受けて、区長会をはじめ各種法人の協力を得た 7 つの協働事業を実施している。
- また、今後、まちづくり山岡はまちづくりにお金をかけた事業を展開していきたいと考えている。恵那市としても、まちづくり事業展開と自治組織の自立を促すため、市費から 13 地区に時限付で資金を配分しており、山岡は 5 年間で 4,000 万、年間 800 万が当てられている。来年 5 年目にあたるので、具体的な事業を考えている。法人の自立を目的とした補助であることから、期限までに成果を挙げていくことが重要。この補助金は、将来に繋がるプロジェクトを立ち上げるための機能を作り上げるきっかけとしたいと考えている。

6. 事業収入

- 法人設立当初は行政からの委託事業が中心であったが、その後、指定管理者制度が出来た後に、指定管理事業が増えてきている。平成 19 年度までは 1 件だったが、平成 20 年度に 2 件増え、現在は福祉事業、健康増進事業、イワクラ公園事業の 3 事業を行っている。
- 指定管理事業をスタートして間もないので、郷土のためになるよう指定管理か、市の財政負担を軽減するための指定管理かといった事業の意義について検討している。指定管理事業を受けるととかく法人が委託者である行政を向いてしまう傾向があるが、山岡の顧客はあくまでも受益者である市民であると意識している。受益者の満足度向上のために、福祉事業も、健康増進センターもアンケートを実施して、市民からの意見を聴取している。
- 指定管理事業の指定を受けるに際しては、社会福祉協議会が競合先となった。山岡にも社会福祉協議会はあるが、特定非営利活動法人となったことが法人の信頼性にプラスに働き、指定管理者になれた面があると思う。
- 前述の補助金を用いて、今後の事業について検討、提案しているものとしては、田舎で人口が減少しているので、空き屋対策として実態調査や情報提供の場の構築、田んぼを利用した事業、防犯パトロール、地場産業の寒天を用いた事業展開等である。

7. 支出について

- 人件費の財源は、6,500 万の基本財産の取り崩しを行っている。一般会計の残高は減っているが、指定管理を含めると資産は増えている。が、その指定管理分の収益が思うように使えないというところで困っている。法人の経理によると、指定管理から得た余剰金 200 万円を特定非営利活動法人の人件費にあてようとするが贈与税が課税されること。そのため、指定管理で得た収益を特定非営利活動法人の職員の人件費（3 人分）に充てられない。
- なお、指定管理で得た余剰金を、人件費以外のまちづくり山岡の管理費にあてることは一切していない。

8. 正味財産について

- 当初の基金が潤沢であったためあまり考えていないが、じりじりと人件費等で取り崩している状況である。

9. その他法人の経営等について

(1) 法人のガバナンスについて

- 日常的に議論が行われる場所は理事会である。
- 事務局と指定管理の連携は、以前までは別々に動いていたが、現理事長の時代になってから、事務局長が介護施設に週 1 回行く等連携をとるようにしている。

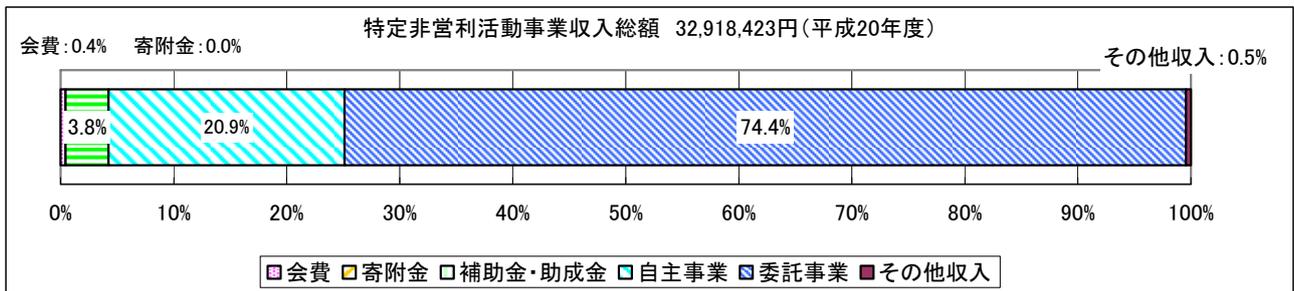
(2) 人材確保について

- 現理事長はもともと郵便局長で、今までお世話になった住民にお礼をしたいと考えて、自治を担う人づくりと環境づくりをしようとしているが、人づくりは難しいと感じている。また、仕事量や責任に見合う収入は期待出来ないことから、理事長のなり手が見つけにくい問題がある。
- 特定非営利活動法人は人の出入りが激しいので中間管理層の育成が困難であるという問題がある。介護支援事業等では人材確保に関するリスクが高い。
- 介護施設長は以前は民間のケアマネージャーだった人材。健康増進センターは地域の新しい人が入っている。
- 指定管理事業には無償ボランティアを配置していないが、地域事業には事業ごとにボランティアを 100 人単位で登録し、多く活用している。これらボランティアに役場の OB の参加はない。公的な仕事をやっていた人に参加をお願いしたいが、難しい。地域協議会と市長へ答申する際に役場の OB がいると良いかもしれないが、役場の人は官僚的な考えが強く、切り替えが出来ないので、住民主導の特定非営利活動法人ではうまく活用出来ないと思う。
- 地方都市における専門職の確保は難しい。会計については、「ee-会計（NPO 会計支援ソフト）」を教えていただいた。地元の人には山岡のいいところに気づいていない。外から来た人は関心を持ってくれる場合があるので、期待している。しかしこういう人は地元の古い考え方と上手くいかないことがあるので難しい。

以上

■事例 9：特定非営利活動法人 NPO 子どもネットワークセンター天気村

所在地：滋賀県 主な活動分野：子どもの健全育成を図る活動 認定：なし



1. 法人概要

(1) ミッション

- 自然や人との触れ合いを通して子どもの「子育て」、親子の「親育ち」を支援する。

(2) 沿革

- 任意団体として昭和 62 年設立。代表理事（山田氏・もと中学校の体育教師）は 21 世紀を前にして、子どもたちの様子が変わってきたことを問題視していた。社会の中の地域が個別になり、遊び場が無くなり、子どもの視点に立っていないという意識があった。教育現場は縦割りであるが、地域を横繋ぎにして包括的に多様な人が関わることで子どもは育つ。小学校教師の枠内では課題解決が難しいと感じ、その考えを実践する場所を自ら創設することを考えた。子どもへの声かけ運動等、昔のように地域で見えていくような仕組みを想定して「天気『村』」と名づけた。
- まず代表理事個人が借金して喫茶店（現在の天気村のオフィス）を設立した。滋賀県はバイクのツーリングの全国的な中継地であり、喫茶店には音楽や踊り、芝居、芸術家の方等様々な方が集った。その中に行政の方もいて、後日、天気村の創設に個人として関与している。その人脈を用いて子ども関連の実践活動を開始した。参加費を集めて子どもに演劇の舞台裏を探検させるようなワークショップ等を実施し、準備中に一生懸命作業する大人の姿や、はりつめた雰囲気の間等舞台裏を子どもに見せたところ、そのような場に参加することで不登校の子が自信を持って登校出来た等の効果がでてきた。
- 小学生のスポーツクラブとして、昭和 62 年に一歩塾、平成 2 年に一歩スポーツクラブを開始。公民館を借りる際に、当時はボランティアでは使い難かったので、一歩スポーツクラブと称した。公民館は現在は社会教育の一環で多様な分野で活用されているが、当時は非常に限定的にしか活用されておらず、行政は新しいアイデアを求めていたため、様々な提案を行った。現在も課題に対応して行政への提案を行う姿勢は変わらない。
- その他特定非営利活動法人になる前からの事業として、平成 2 年から「こんぺいとう」という野外活動（野外保育、自然体験保育で子どもたちに時間を忘れて遊ばせている）を 23 年間実施している（法人にしてから自然保育園に発展）。
- その後平成 13 年に特定非営利活動法人の認証を受けるにあたり、外部に分かりやすく使命を伝えるため「子どもネットワークセンター天気村」に改称した。

(3) 活動概要

- 自然保育園「こんぺいとう」、夏休み自然体験村キャンプ、古民家プロジェクト等。
- 助成金事業として、緑の幼年団（環境保全活動）、地域における子育て親育ちサポート事業、伝統文化子ども教室、子育て親子防災プログラム等を実施。
- さらに指定管理事業として、草津市ファミリーサポートセンター（子育てのサポートセンター）、草津市子育て拠点事業つどいの広場（フリースペース）、守山市児童クラブ小津玉津クラブ室（児童クラブ運営）を受託中。
- 今後は介護事業（デイサービス）にも参入していく。

(4) 会員

- 職員は常勤 4 名、非常勤 22 名。非常勤は学童保育のパート 12 名と、指定管理。

(5) 初動資金

- 法人になる前は、現在のスタッフは一参加者でまだ運営に参加しておらず、施設の利用料、喫茶店収入を代表理事個人の収入として、子どもや参加費の中から謝礼が入るようにしていた。
- 任意団体時代は助成金を獲得することはできなかったが、法人になってからは子ども保育料、助成金等の収入を得た。法人格を取得してすぐに子どもに関する事業委託の話がきたので、社会福祉医療事業団地域ファミリーサポート事業をとっている。

2. 法人の収支・資金調達全般について

- 特定非営利活動法人という仕組みが出来たとき、代表理事は、自分のやろうとしているこれは「仕事」であると感じた。そのため、利益を上げることと継続性を意識した。
- 法人のコアである自主事業に注力し、委託事業と補助金でバランスを考えている。
- ただ、法人の自主事業と委託事業では人件費の考え方が異なるので、組織の中で金額がバラツクことが問題であると考えている。
- 需要の確保は常に不安定であると感じており、介護事業はある程度目処が付くにしても、それ以外では来年のことはわからない状態である。自分達が情報を発信し続けないと、行政等との関係が途切れてしまい、一度途切れると修復が難しいと懸念している。ただし、草津では自立して、補助金の出し先や事業委託先となれるような特定非営利法人が、他になかなか無いようである（社会福祉法人では存在する）。
- 介護事業参入に際して感じたが、情報収集のアンテナを張っていると、偶然が必然になり、使えそうな助成金が出てきたり、寄附されたりする。情報発信していると、人との出会いもお金もやってくるものであると感じる。
- 事業の多角化について。今までは子育てだけであったが、福祉への展開を図り、平成 22 年にデイサービスへ参入する。老人と子どもを併せた、発想の違うデイサービスを作っていく予定（詳細は後述）。

3. 会費

- 自然保育園に入会していただいている方は必ず会員になってもらっている。卒園した人にも引き続き会員を続けるようお願いしている。会員はこれから爆発的に増えていかないとと思うが、子どもに使うお金を塾ではなく、子どもにとって良い場所に使うための受け手の象徴として会費を捉えている。
- 会費は一人あたり初年度5,000円、入会金2,000円、会費3,000円。昨年度合計額は144,000円。

4. 寄附

- 平成20年度は寄附はなかった。平成21年度はデイサービス（後述）立ち上げのため寄附を募った。会員の他、代表理事の23年間の人的コネクションを駆使して、常時ではなく個別のプロジェクトで寄附をお願いしている。法人の活動暦も長く、代表理事が熱意をもって語ることでプロジェクトでの共感を呼びやすく、寄附も比較的集まりやすい。

5. 補助金・助成金

- 自主事業を重視しており、補助金・助成金は基本的には視野に入れていない。人件費が充てられないので使いにくい。補助金額に比して事務量が多いのもネックである。
- ただし、獲得実績は比較的多い。例えば、草津市が環境活動の推進事業で年間5万円の少額だが補助団体を探していたので、こちらから提案を行った例がある。
- 平成15年にWAMNETの助成金をとり、また地域ファミリーサポート事業、ファミリーサポート（国）の事業を行った。滋賀県には預かり保育事業が無かったので、天気村へのニーズが出たものである。同年から3年間、子育てランド事業資金という補助金が下りた。隣の栗東市には児童館が設置されたにもかかわらず、親子の数が増加傾向にある草津市には児童館は無く、親子が遊びに行けず困っている等の問題があり、行政の抱える課題と天気村の考え方がマッチしたものである。
- 平成20年度には社団法人近畿建設協会の助成により、子育て防災トレーニングプログラムを開発した。「子育てと防災」をテーマとして、有事の際に自分の子どもを親が助けるためのプログラムの開発で、法人の20年間のノウハウの転用である。プログラム開発後1年のブランクを経て、来年、滋賀県と共同事業として復活する。このように、助成金は新規プロジェクト開発に役立つものであると捉えており、一条の経営を助成金によりかかるものではないと考えている。
- 平成22年度は草津市からデイサービス関連での1,000万円の補助が採択された。基本的に補助金は用途が決まっており使いにくい面があるが、今回は施設建設の補助を提案したところ、地域密着型ということで採用された（後述）。
- 情報は、淡海ネットワークセンター等中間支援組織や、行政から取得している。

6. 事業収入

(1) 基本的な方針

- 自主事業をコアとする方針に変化はないが、最近は委託事業が増えてきている。自主事業である野外活動による子どもの受け手事業は絶対に継続していく方針である。
- 介護事業参入等、法人のミッションの範囲での多角化を開始したところである。

(2) 自主事業

- 自主事業については、法人と関係があるのは子どものためにお金を使う気持ちがある層であることから、景気の動向に左右されることはない。ただしリストラの影響で学童保育所を辞めた人はいた。学童保育所は預かる子どもの人数が増えたら、指導員を補填する必要がある。よって、子どもが減ったら減ったで、指導員を少なくするというバッファーがあるので、問題を感じたことは無い。
- 古民家再生プロジェクトについて

- 高齢者や子どもが使える場所として、これまで貯めてきた余剰金（後述）を用いて、400 万円で築 150 年の古民家を購入した。草津は都会的で、もう少し離れた自然豊かな場所に活動に反映出来る拠点(野外活動センター)がいつか欲しいと思っていた。たまたま出物がでて、ここであれば地域の協力もあり、自分も改修も手伝うという人の紹介で購入に至った。

図表 3-3-9-1 古民家再生プロジェクト

- 古いものに価値を見出し、皆の力で再生して、子どもも大人も日ごろでできない共感、体験を出来るように整備している。高齢者には回想療法に用いることを想定したもの。昔旅籠をされていた方が元の住人であるが、まだ地域にいるので昔の話が聞ける最後のチャンスでもある。「自然と共生」という法人のミッションから逸脱せず、子ども、親、自分達、そして高齢者のために、必要な投資であると考えている。



出所：NPO 子どもネットワークセンター天気村 HP

(3) 委託事業

- 委託事業を行うことで、行政の下請け化を懸念されることがある。また、天気村は委託事業が多いので、行政との癒着があるのではないかとと言われることもある。下請けになるために委託を受けているつもりはないので、法人から行政への企画提案を重視している。例えば、市の大会議室について民間で利用することのメリットについて提案を行う等、数字に表れる以上の効果がある提案を心がけている。
- 委託が増えるに従い責任も大きくなるので、委託料の 10～15%程度を事務局経費（一般管理費）として確保するようにしている。本当は 20%程度は欲しいところである。
- 指定管理者制度もミッションを逸脱しない範囲で活用している。
- 平成 21 年度に「お出かけサポートセンター」という福祉移送サービス（移動困難者の配

車サービス)を始めたので、事業収入は前年度より700万ほど増加予定である。

- 競合について。全国的な組織や、地域で余力のある社会福祉法人と同列に並ばなければならない。民間事業との競合でも、特定非営利活動法人であることで特典があるわけではない。ファミリーサポートセンター事業の場合は4社競合で、社会福祉法人も含まれていた。競争は厳しく、自分達も委託を受けるために実力をつけなければならない。日ごろの数字に表れない提案等を評価してもらえるかどうかは難しい。市町村によっては法人の日常業務を評価され、随意に近い形での契約も認められるところがあると聞いているが、草津市の場合はそうではなく、天気村は常に試されていると感じている。

(4) 介護事業（新規事業）について

- 平成22年度から介護事業を開始するので、事業収入が増加する予定。来年から会計士を御願ひするが、何が起こるかは全くの未知数である。
- 初年度ということで、緊急雇用創出制度を活用して介護施設で働きながら資格を取得してもらい旨提案したところ、3人採択され、人件費1年分が確保できて大変助かっている。しかし、緊急雇用の場合ハローワーク経由で雇わなければならないので、質的な担保という意味ではリスクがあるのが難点である。
- 現状の介護事業に疑問を持っており、自分達がつくりたい介護施設のイメージがあったので、草津市で募集された補助事業を活用して介護施設を建設した。施設建設費には補助事業1,000万円に自主財源を足した。土地は10年契約の借地、建物は10年間は天気村の所有とすることで契約しており、10年間は事業を実施することを想定している。資産を持つことになったが、借地契約の10年のうちに出来るだけ償却して、その後のことはその時考えることにした。10年後には介護保険制度も改正あるいは無くなってしまっているかもしれないので、とにかく10年をスパンとして介護事業を始めることにした。これから介護保険を受けられる方が爆発的に増えていくので、第二、第三を展開していくか、10年で終わるか、自分達の使命を果たせるかを見極めていく。
- 今まで展開してきた子どもの事業は、「子ども」自体にお金がかからないので、いかにして親から子ども関連のお金を引き出すかという点が難しかった。介護事業はサービスを受ける方自身に資金が給付されるため、良いサービスを提供することで事業の安定を図ることが出来る。そのため初年度は法人の事業を絞り込み、中身の充実を図る。特定非営利活動法人では様々なニーズを取り入れた結果、法人の活動が分かり難くなる場合があるが、天気村も外からはそのように見られており、活動を整理する必要を感じている。

7. 支出について

- 前述の通り建物を購入して特別会計として400万円を支出している。
- 人件費は1,500万円です。事務局は税理士の指導もあり、代表理事と事務局長は安く設定していない。自分達の給料を安くすると、何のために特定非営利活動法人での活動を行っているかわからなくなってしまい、本末転倒である。
- 事業のコストとしては人件費が最も大きいので、いかにして質を落とさずに人件費を捻出

するかがポイント。例えば自主事業の一例として夏休み自然体験キャンプで3泊4日を4回実施するが（子どもが延べ150名参加）、スタッフとして大学のボランティアのインターン、外国人等を活用し、人件費を節減しながら勉強しあう。少子化の世の中で子どもとボランティアの大学生双方にメリットがある。他にも、シルバー人材育成コースで学んでも活かす場がない人にも御願している。地域に潜在的にいるはずの人材を活かしきれないと思うので、活躍の場を作り人を活かすことを念頭に置いている。また、草津の立命館大学、大津の龍谷大学等がサービスラーニングのフィールドを求めているのでそれも提供している。これにより様々な情報が入りようになる派生効果もあった。

- オフィス代は、代表理事が建てた元・喫茶店を安価に借りている。月5万円でオフィス部分と、隣の貸し教室部分を使用料を払って使っている。代表理事は無欲で、固定資産税が払えればそれでいいとして格安である。

8. 正味財産について

- 余剰金については特に明確な目安を持っているわけではないが、100～200万円ぐらいの余剰金、すなわち1～2か月分の人件費が、次の活動に出来るような金額であると思う。しかし実際には、それ以下で行っている法人は多いと思う。

9. その他組織の経営等について

(1) 融資について

- 介護事業の補助金は平成22年度の補助対象として採択されたもので、まだ手元に来ていない。従って、採択されてから資金が入るまでのタイムラグを埋めるために、一旦資金を借りた方が良くはないかと思うが、融資が通るかどうかが疑問²⁶。借入は金利負担の問題もある。通常の委託事業は最初と中間に支払いがあり、指定管理は四分割で支払われ、月次で保育料も入るが、今回の建物建設の場合は初期投資額が大きいためこのような問題が生じたものである。

(2) 行政との協働について

- 法人のコアの活動を委託事業や指定管理事業の中に入れ込むことで活動を社会化してきた。任意団体から特定非営利活動法人になった当初、いかに活動を広げていくかという課題があった。例えば専業主婦の子どもを預かると、専業主婦の方の自分の時間も欲しい、自分が連れて行けないので法人に頼んで自然体験をさせて欲しいという思いを周辺に理解されないこともあった。自然体験を社会化するとはどういうことか悩み、信頼を獲得するために行政への各種提案等、協働を図ってきた。最近はやや行政の方にも面白みがわかってもらえてきたように思える。そのためには法人は自分の活動に責任を持ち、行政とは対等の立場でいなければならないと考える。

²⁶ ヒアリングに同席した馬場委員によれば、補助金が採択されていれば、特定非営利活動法人向けに信金、労金での融資は比較的容易であるとのことである。

(3) 人材育成について

- 組織運営上、人材の確保、スキルの向上は常に課題である。代表理事と事務局長の2人で組織を牽引している姿を他の職員に見て学んでもらい、組織運営のスキルを身につけてほしいと考えている。組織運営は常に完全には出来ず、失敗時の仕切り直すためのスキルも必要と考えているので、失敗を含めてのリーディングを行っている。法人創設以来20年以上経つが、通り一遍のことをしていたら立ち遅れるという危機感がある。どこまで前を向けるかわからないが、ターニングポイントは自分達で決めており、限界がきたら次の世代へ継承したいと思う。

(4) ワークシェアリングについて

- 自分達で働く場所を創出することを意識している。2人で出来る仕事でも4～5人にシフトを組み、ワークシェアリングを行っている。30～40代が働くためには必要と考えており、それを認めての職場づくりを常に考えている。ただし、例えばそれがハローワークの募集で来たような人の場合、法人のミッションを理解しにくいので、ファミリーサポートセンターの会員を人材として頭におきながら事業を考えている。

(5) 制度上の改善要望

- 認定の取得については、事務面も、条件面でもハードルが高く難しいと感じている。
- 子育て応援基金について。子育て支援の団体にお金が回らないというので、是非子ども分野でも介護保険のように、子ども本人に付くような資金を検討して欲しい。
- 制度を大幅に変えるのではなく、どのように制度に乗るかを考えている。例えば、高齢者の介護保険を子どもの活動に反映することが自分達の課題である。吉田一平氏の「ぼちぼち長屋」²⁷（長久手）では特別養護老人ホームに保育所を併設しているが、高齢者個人についているお金が子どもに回る仕組みを天気村で作り、認めてもらいたい。
- 今後、介護事業に携わることで、制度に対する要望が多々出てくるのではないかと思う。
- 「つどいの広場」の施設運営等指定管理事業の中では、指導員には給与が払われるのが、事務局のスタッフの人件費には充当できない。施設管理は先に項目ごとに金額を決められていることが多いので、収支上は非常に厳しい。また、施設運営は実際には相談事業がメインになるので、ハード管理・ソフト事業両方で行政の要求水準が高い。法人のミッションや思いでリスクを背負わないと地域に良いサービスが提供出来ないので、代表理事としても苦しいが、配置する人材に理解を求めている。ファミリーサポートセンター事業もプロポーザルが採択されたものの委託金は減額され、事業を止めるべきかという悩みはある。収支上はマイナスもあるが、スキル不足の団体が受託すると結局地域が困るので、法人のミッションとして手を挙げている。単なる施設管理だけの、鍵の開閉や点灯消灯といった

²⁷ ぼちぼち長屋：吉田一平氏が考案した新しい高齢者を含む住まい。下はデイサービスで老人が住み、上は若い女性のアパート（男性禁止）のユニークな「長屋」。女性は必ず、自分の友達と恋人を部屋へつれてくるのがルールとなっている、上の階の女性は出かけるときに「言ってきます。」と声をかけていくようにする。高齢者は若い人を見ると、元気がでてくるので、何も特別なことはしなくても、自然と住まいの中で交流するようになるというもの。昔の大家族のイメージである。

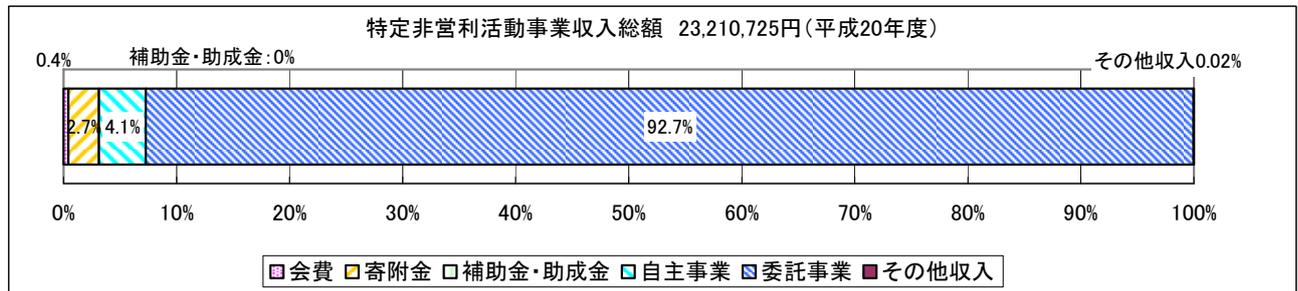
運営では地域の親子のためにならない。予算的に厳しいことがわかっているけど、プロポーザルを出さなければならぬこの気持ちをどうしたら良いのだろうか。事務局内では、事業受託の可否について議論しているが、非常に厳しいと感じている。誰が運営しても良いという気持ちであれば我々もリスクは背負わない。行政からの事業は随意契約で行って欲しいと切実に思っている。

- 行政予算の単年度主義で不利益が生じている。例えば「おでかけサポートセンター」の場合、委託が3年間継続であるが、単年度ごとに予算をつけてくる。この事業には車両が伴うが、半年のリースは割高のため30ヶ月リースで車を借りている。しかし予算上単年で見直しが入るので半年リースで行う必要があり、その差分を法人が負担しなければならない。議会の決定で委託金が変わる可能性があり、するとそれまでにかけた準備等がすべてムダになってしまうことになる。このような面を視野に入れて考えて欲しい。

以上

■事例 10：特定非営利活動法人 NPO 支援センターちば

所在地：千葉県 主な活動分野：まちづくりの推進を図る活動 認定：なし



1. 法人概要

(1) ミッション

- 「地域の担い手」である市民が「互いの資源を活用しあえば、地域全体のパワーになる」という考えのもと、パートナーシップによる協働をすすめて、よりよい地域づくりをめざしている。

(2) 沿革

- 平成 12 年に活動開始、平成 14 年に法人格を取得。
- 生活協同組合エル（後の生活協同組合パルシステム千葉）が、生活協同組合の共益的な活動の枠を超えて、コミュニティ生協としてより公益的に地域を良くする活動を実施したいと考えたが、生協法の制約があったこと、また地域と幅広く連携していくことを目指すため、新たにその担い手として特定非営利活動法人を設立することとしたものである。
- 地域の課題解決の場として平成 12 年に特定非営利活動法人 NPO サポートセンター・江戸川大学地域ネットワーク研究会・生活協同組合エルの 3 者により「常磐線 NPO プラットフォーム構想」をまとめ、実現に向け活動開始。パートナーシップの構築を行い、連続 3 回シンポジウム開催。平成 13 年に NPO 支援センターちば事務所設立、NPO コンサルティング研修事業や交流サロン事業を開始。
- 平成 14 年 2 月に特定非営利活動法人格を取得。その後、大学と特定非営利活動法人の連携、「ちば産官学民まちづくり連携協議会」プラットフォームを設立。また、エルコープ NPO 助成基金事務局運営事業を開始、またインターンシップ・コーディネイト事業開始等を推進している。

(3) 活動概要

- 法人のミッションとしては、民間非営利組織（NPO）・市民の参加により、行政・企業・非営利セクターが、対等な立場で協力・連携し、新しいコミュニティを構築することを目的としている。その達成のために、NPO 支援センターちばの事業は、プラットフォーム事業と基盤整備事業の 2 つを実施している。
- プラットフォーム：市民・NPO・企業・行政・大学がもつ、それぞれの地域資源（人・

モノ・カネ・情報）を提供し合えば、共通課題の解決や共通利益の追求が出来るという視点にたち、センターがカタリスト（触媒）として、テーマ（課題）別のプラットフォームを設置し事業を実施中。

- 園芸福祉によるまちづくり in 野田（地域循環型農業を目指した試み）
- 柏の葉キャンパスプラットフォーム
- 基盤整備事業：プラットフォームで新しい何かが生まれるためには、常に地域資源である、人・物・金・情報の循環が必要となる。
 - 人材育成：インターンシップ・プログラム
 - 資金調達の支援：パルシステム NPO 助成基金の事務局運営
 - 情報・調査研究機能の構築：NPO マネージメント研修、メールマガジンの配信等。
- 当初、中間支援組織として特定非営利活動法人を支援する事業を実施することも考えたが、そのような活動を行っている法人がすでに千葉県内に存在していたこと、特定非営利活動法人のみを対象としたマーケットは極めて限定的であることから、法人の方向性として「特定非営利活動法人が活動するための場をつくる」ことを目指すこととした。

（4）会員

- 現在、事務局は6名（常勤4名、非常勤2名。20代2名、30代3名、60代1名）。その他、パルシステムからの出向者が1名常勤、もう1名は活動支援として携っている（出向とは異なる）。

（5）初動資金

- 設立当初は、パルシステムからの支援で諸経費が賄われた。

2. 法人の収支・資金調達全般について

- 現場を持つ中間支援法人で、事業収入を中心とし、会費、寄附、補助金・助成金等の獲得には積極的ではない。
- 事業の仕組みをつくり、協働している他法人にその事業ごと移管するという形での支援を実施していく予定。将来的には事業を移管した法人から一定の事務手数料収入（移管先の当該事業収入の25%程度）を得ること等を想定している。現在でも実施しているケースもある。

3. 会費

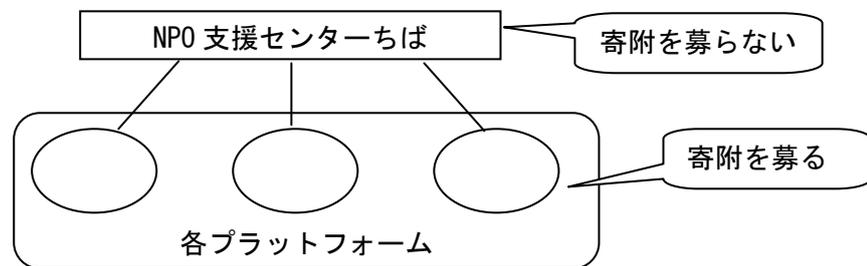
- NPO 支援センターちばにおいては、会員に向けたサービスを行っているわけではないので、会費を積極的に集めようとは考えていない。設立当初、会費・寄附者に対する情報発信等を行うためにニュースレターを作成したが、事務局の作業負担が大きくなり、すぐに発行をストップしてしまった（ただし、現在ではメールニュースの配信を実施している）。委託事業も増え人手が足りない状況では、会費集めや寄附のために努力するよりも、事業にマンパワーを割く方が優先された。

例えば後述の柏の葉キャンパス事業では、クラブ会員が 670 人ほどいる。仮にこの会員を賛助会員の的に位置づけて会費徴収業務を行ったときに、作業負担が大きくなってしまふことがネックになっている。ただ、運営を継続するための財源として、1,000 円を会費や寄附でもらふという関係性が築けるならばやるべきだろう。

4. 寄附

- 中間支援組織への寄附、というのは、寄附者にとって、何に対して寄附をしているのかわかりにくいという面もあり、NPO 支援センターちばでは寄附を募らないが、プラットフォーム事業を行う際にはそれぞれ個別の活動ごとに寄附を募ることがある。

図表 3-3-10-1 プラットフォーム事業における寄附のイメージ図



5. 補助金・助成金

- 平成 20 年度は NPO 支援センターちばとしてはプラットフォーム事業に対しての助成金を 1 件獲得している。
- プラットフォーム等で積極的に獲得している。園芸福祉のプラットフォームで補助金・助成金を得ており（文部科学省から 3 年間で 1,000 万円）、その中で賃金を捻出した。
- 補助金・助成金は、主に、事業の仕組みの構築に役立てたいと考えている。特に、ハードの整備に加えて、ソフトを含む纏まった初期投資に使える補助金・助成金を獲得したいと考えている。もちろん、人件費が使える補助金・助成金があればなお望ましいが、仮に人件費が翌年度カットされてしまふても、儲かる仕組みさえ構築できてしまえば事業は継続出来るので、そのような活用方法を目指している。

6. 事業収入

- 事業収入が資金源の大半を占める。指定管理事業は応募すれば受託出来る機会はあると思うが、管理費等の条件があわなかったため、検討しなかった。
- 現在はパルシステム千葉に加えて、三井不動産グループ等民間からの委託事業が中心となっている。これらの事業を通じて、特定非営利活動法人の有する様々なノウハウは行政だけが求めるものではなく、企業も求めているのではないかという思いを強くしている。
- 「パルシステム千葉 NPO 助成基金」事務局
 - ▶ パルシステム千葉 NPO 助成基金は、市民活動、市民運動、市民事業等を地域社会

に広げ、市民参加による地域づくりの継続的な発展に寄与する調査・実験・交流・人材育成等に対する資金面での支援のために設置された基金で、事務局をパルシステム千葉より業務委託されている。

- この助成基金は、法人あたりの助成金は上限 30 万円（新規設立の場合は上限 50 万円）ではあるが、什器・備品の購入が可能であるという特徴がある。最も多いのがパソコンの購入希望で、その他改装費や、里山隊におけるチェーンソーといった、法人が普段の事業の中で活用頻度が高そうな、しかし日常では手が出しにくいちょっとした備品を買うことが出来るという点で、使い勝手が良いものとなっている。

● NPO インターン・コラボ・プロジェクト（平成 20 年度まで）

- 大学との契約金（平成 15～18 年）や、パナソニック（株）の特別協賛（寄附扱い）（平成 17～20 年度）に自主財源を加えて運営している等、多様な資金のミックスプロジェクトであった。

● 柏の葉キャンパスシティプロジェクトへの参画

- 現在、三井不動産グループが進める大規模マンション開発「柏の葉キャンパスシティ」でも三井不動産（株）と柏市役所、商工会議所、大学、特定非営利活動法人等が一体となって住みやすいまちづくりをデザインしており、大々的な社会実験の場となっている。従来のハード（建物）の供給だけでなく、開発段階からソフト（コミュニティ）も創って、街の付加価値を高めるといった新たな試みで、目指すは「シビックプライド」。その中核を担う施設が「柏の葉アーバンデザインセンター（UDCK）」で、施設の設置は三井不動産グループが行い、運営は公民学連携により進めている。

- さらに NPO 支援センターちばは、市民活動担当ディレクターとして率先して街づくりに取り組んでいる。巨大な新築マンション群に転居してきた住人達が、近隣が知らない人同士だと不安もあると思われるし、コミュニティ不全による様々な問題が生じると思われる。そこで具体的には「まちのクラブ活動」と称して、地域での様々な活動を実施することを通じて、地域力を高めていくことを目的としている。

特定非営利活動法人の固定化した支援メンバー内で活動を実施するのではなく、住民、市民に開かれた形で活動をしていく試みである。これにより、市民が意識することなく特定非営利活動法人との協働を進めていくことが出来る。

- これらの事業については、三井不動産レジデンシャル（株）から直接 NPO 支援セ

図表 3-3-10-2 柏の葉キャンパスシティプロジェクト「まちのクラブ活動」の一つ「マルシェ（市場）」



出所：NPO 支援センターちば

ンターちばに協力の打診が来た。これはこのエリアで活動を推進出来る受け手としての組織力が認められたと考えている。NPO 支援センターちばは3年間、三井不動産レジデンシャル(株)からの委託を受けるが、将来的には、マンション管理組合からの直截的な受託の可能性も想定している。

- 大企業との協働により、様々なノウハウが法人内に蓄積されつつある。将来的には、ここでの経験を踏まえて、コミュニティづくりのノウハウを別の場所で展開することも想定している。

- 園芸福祉によるまちづくり in 野田

- 市内 10ヶ所の障がい者施設と、約 30種の野菜を育てて販売している。
- 赤字事業でもあり、収益モデルをどうつくるかを検討している。ただし、園芸福祉は、様々な視点で捉えられる事業でもあり、中間支援組織として関わっていく価値はあると考え、現在検討中である。

- 事業の仕組みが出来ると、その事業を別の法人に移管して切り離すことがある。例えば、プラットフォーム事業として高齢者、障がい者の外出支援を提供する「移動支援ネットワークちば」を立ち上げ、その事務局を担っていたが、現在では事務局を本ネットワーク会員団体に移譲している。安定した財源を手放すことになるが、これが NPO 支援センターちばとしての事業のスタンスである。

- パルシステム千葉が、コミュニティビジネス支援のための地域ネットワーク（任意団体）「セカンドリーグ千葉」を設立し、NPO 支援センターちばがその事務局となる予定。会費により運営予定であるが、事務局費用が NPO 支援センターちばの事業収入となる予定。他にも、様々なプラットフォームの事務局を行い、各事業の収入から 25%程度の事業収入を得る。

7. 支出について

- オフィスは、現在では 24~25 万円の支払いを行っている。
- 事業付き人件費の無い中でやってきたので、職員を増員する前の平成 20 年度までは人件費はすべて管理費に計上していた。平成 21 年に職員を増員し、自由度の高い民間事業委託もあることから、ようやく実態に併せて一部人件費を事業費に含めて計上出来ることになった。

8. その他組織の経営等について

(1) 今後の事業の方向性について

- 中間支援組織ではあるが、まちづくりや農園等の「現場」を有した活動をしている。地域全体のポテンシャルを向上していくという趣旨の活動でミッションからずれてはいいのだが、活動に際しては中間支援組織としての NPO 支援センターちばが、どこまで自分達で現場での活動を行うかということ、常に自問自答している。ただし、あくまでも NPO 支援センターちばが目指しているのは、まちづくりや福祉の「仕組みづくり」であり、最終的にまちづくり法人になることを想定しているわけではない。

- NPO 支援センターちばとしては、これらプラットフォーム事業の仕組みを協働した法人に移管し、そこから事務手数料収入（移管先の当該事業収入の 25%程度）を得ること等も想定し、実際実施しているケースもある。
- 会員以外の、アドバイザーや専門家等の集団を抱えたいと考えていたが、「セカンドリーグ千葉」事業でそれら専門家とのネットワークが構築出来たので、有効に人材を活用することが出来そうである。

（２）特定非営利活動法人全般について

- 中間支援組織として特定非営利活動法人を見ていると、よくあるケースとして、資本金がないために気軽に事業を開始し、結果として収益モデルがつかれないことが目に見えているにもかかわらず、ずるずると事業を継続させてしまい、しかもそれらの事業は社会的要請が高いことから止めることもできなくなってしまうというものがある。ここでいう収益モデルとは必ずしも儲かる仕組みのみを指しているのではなく、役割分担や事業の形の工夫も含まれるが、それらを全く見定めずに足を踏み出してしまっている。また、資金の投入や努力すべき時期にそれを行わないので、いつまでたっても成功の形をつくれずにいるという問題があると思う。

以上

4. ヒアリングからの示唆

◆ 長期的な組織維持のための資金調達リスクの分散

- 法人の長期的な組織維持を念頭に置き、特に資金調達上のリスク分散を重視して検討している。委託元や補助・助成元の拡大、分散を図る工夫や、財源の多様化、事業の多角化を図る法人、他団体との協力による経営安定化を図る法人等が見られた。また、経営戦略上中長期的な資金調達の安定化を目的として、複数年度契約の指定管理事業を受託することで固定的に入る資金の見通しを図る法人も見られた。
- 資金の考え方は法人によって多様であるが、ミッションや日常的活動と乖離しない範囲で、戦略的に資金源のバランスを選択していることが多い。しかし各法人とも、法人のミッションと合致した主たる財源を長期的に安定した資金として育てる努力をして、その後に資金源の多様化を図っている。
- 他団体との協力関係により、協力団体全体の経営全体の安定化を図る工夫が見られた。具体的には、同一団体で獲得出来る年数や回数に制限があることが多い補助金・助成金や委託事業等について、法人格の異なる複数の団体が連合体を組み、それぞれの団体の特性(ミッション、法人格等)に合致する資金を獲得して共同事業を図る等の手法により、収入機会の逸失を回避し、連合体全体での経営の安定化を図っている事例が見られた。
- 自主事業の収益モデルを確立して別法人として分離し、将来的にはその別法人からの寄附により特定非営利活動法人の収入の安定化を計画している法人も見られた。

◆ 柱となる資金の創出と、獲得資金の多様化

- ステップアップしてきた法人は、経営上、主たる財源を比較的初期の段階で確保している。すでに活動実績のある任意団体が、外部からの要請により法人化して委託事業先や助成金の受け手として信頼されるケース、自主事業を堅実に積み上げてノウハウを蓄積したケース、長期財源確保のために早い段階で積極的に複数年契約である指定管理事業を手がけていくケース等が見られた。
- 設立時に遺贈や寄附等により比較的大規模な基金を確保出来た法人は、初動期に基金を取り崩しながら人件費や諸経費に充当し、柱となる資金源の創出・安定化に注力出来る点で有利である。ただし、資金に余裕があることで積極的な新規財源の開拓を怠ったという反省を述べる法人もあった。
- 国税庁の認定がない一般の特定非営利活動法人の場合、寄附や補助金・助成金ではなく、法人のミッションに沿った事業収入を主たる財源としていることが多かった。委託事業については、後述の通り、ミッションとの結び付きを重視し、行政の下請け化を回避するための努力をしている。

◆ 会費について

- 会費については、主たる財源とは考えず、支援者との関係性を維持するために必要な実費(報告書郵送料等)程度が確保できれば良いとしている法人が見られた。このような考えの法人では、日常的には会員に報告書やニュースレター、メールニュース等の情報を発信することにより信頼関係を高め、新規事業を開始する時や、緊急性の高いプロジェクトを

行う際など、短期間で資金調達を行う必要がある場合に支援者に向けて寄附を依頼しているという意見もあった。

- 他に、議決権を有する正会員の増加が法人の意思決定速度を鈍化させるという考えや、事務の煩雑さを避けるため会員の拡大を見込まないという考え方もあった。

◆ 寄附について

- 多くの法人で今後の課題として寄附の拡大・安定化が挙げられた。活動歴の浅い法人のみならず、任意団体時代から長期にわたり成長・発展してきた法人においても、寄附の重要性を改めて意識する時期に来ているとの共通的な問題意識が持たれた。特定非営利活動促進法施行から10年以上を経て未だ寄附の文化が醸成されていないとの意見もあり、セクター全体として寄附の重要性を社会に周知させていく必要性が指摘された。
- 寄附の重要性は十分に理解しているものの、マンパワー不足により、寄附拡大のための検討・作業が十分に出来ていないとの意見が聞かれた。
- 寄附拡大に向けた具体的な課題として、PRスキルやファンディング専任者の必要性が挙げられている。特にPRスキルについては、国際NGOのノウハウを勉強すべきとの声が多く挙げられた。会員や寄附者の拡大を積極的に行う認定特定非営利活動法人による、会員・寄附者のデータベースを用いたきめ細かい情報管理、積極的な情報発信等による支援者の確保の様子も参考となると思われる。
- 認定特定非営利活動法人で、安定した収入基盤として日常的に寄附を活用している法人や、任意団体時代から長く活動している法人では、月単位の少額寄附の自動引き落としや、講演会等での寄附袋の配布等、寄附者の裾野を広げるための工夫が見られた。オンライン寄附サイトも本ヒアリング対象法人では認知度が高く、利用法人も複数あった。
- 日常的には支援者への寄附の依頼を積極的に行わないが、突発的に大きな支出が見込まれる場合、集中的に支援を依頼することで効果を挙げている例が見られた。
- 物品寄附については、換金時の課税の問題が発生する可能性が指摘された。金銭により寄附を受けた場合は法人税の課税対象外となるが、寄附された物品を販売して換金すると、物品販売に該当してしまい、事業収入となる可能性があるためである。
- 認定特定非営利活動法人による具体的な効果として、遺贈獲得が挙げられた。

◆ 補助金・助成金について

- 補助金・助成金には一部法人（国際系等）を除いて日常的には大きく依存しない傾向が見られた。
- 新規事業の立ち上げ時に用いて事業開発や仕組みづくり等に有効活用したり、事業の拡張期に用いたりする傾向が見られた。補助金・助成金等を通じた新規事業の初期投資として用いて、自主財源に育てるビジネスモデルを構築し、補助金・助成金が終了しても自力で事業を継続出来る仕組みを構築することが必要との認識であった。
- 日常的には補助金・助成金を獲得しない法人であっても、他団体との共同開催によるイベント等の場合に限定して補助金・助成金を獲得するケースも多い。
- 「助成金貧乏」という言葉に象徴されるとおり、人件費に充てられない補助金・助成金は

法人を疲弊させるとして獲得しないという共通見解が示された。ただし最近、徐々にではあるが人件費に充てられる補助金・助成金が増加しているとの指摘もあった。

- 助成団体の事務委託を受けている法人からは、人件費への充当や什器・備品購入が可能な補助金・助成金の場合、少額でも有意義に活用されているとの指摘がなされた。例えば10万円程度の補助金であっても、特に収入規模が小規模な法人においては非常に有意義に使える資金となる。交通費、物品購入、印刷物の作成等、継続的に事業を進めるための基盤の一部を構築出来るような使い方が工夫出来ると思われる。
- 今回のヒアリング先は既に法人としての活動実績が行政や財団等の支援機関に十分に認知されており、比較的補助金・助成金が獲得しやすいものと思われる。それでも、活用可能な補助金・助成金情報を諸条件から絞り込んで集めた独自のデータベースの構築や、行政との情報交換を積極的に行うことによる問題意識のすり合わせ等、様々な工夫が見られた。

◆ 事業収入について

- 事業収入のうち、自主事業収入を財源の柱と考える法人と、法人のミッションに合致した委託事業収入を主たる財源として積極的に活用する法人が見られた。
- 委託事業収入を主たる財源と考える法人においても自主事業収入の重要性を強く認識しており、仮に委託事業が無くなっても法人のミッションに合った使途の自由度の高い自主事業で法人経営を継続出来るように備えておく必要があるとしている。
- 委託事業を実施する際には、法人のミッションとの結び付きに配慮し、実施する意義のある事業を選択することで法人のスキルアップに繋げている。委託事業を法人独自のノウハウを社会的に活かしていくための機会として捉え、法人のミッションに合致し、地域の抱える課題解決に資する企画提案を法人側から積極的に行っている。
- 委託事業のうち、特に指定管理事業の場合は、複数年契約による中期的な安定的収入が見込めるメリットを指摘する声が多かった。
- ただし最近、行政からの委託では一般競争入札（最低価格落札）方式を採用している業務も増えており、低価格の受注で法人が疲弊する状況が指摘された。事業を受託しなければノウハウを活かす機会を逸するため、プロポーザル方式にして欲しいとの意見が聞かれた。
- 特定非営利活動法人ならではのノウハウを求める民間企業から、法人にアプローチしてきた事例もあった。特定非営利活動法人側としては、民間企業の有する事業ノウハウを吸収する機会であり、行政による委託事業に比べると費目の変更等もある程度柔軟に対応できる等使途の自由度が高い資金でもあることから、企業・特定非営利活動法人双方にメリットがある組合せが期待できる。

◆ 人件費について

- 良質な人材確保の問題は、各団体とも大きな課題として認識しているが、賃金水準が低いこともあり困難に直面している。人件費は単一財源ではカバーしきれないことが殆どであるため、多様な財源から確保する必要性が強く認識されている。人件費に充てられる補助金・助成金の獲得努力に加え、委託事業（指定管理事業を含む）においても、交渉の余地

がある場合はより多くを人件費として使えるように協議している。委託事業収入を主たる財源としている法人であっても、人件費を確保出来る財源として自主事業収入の創出・拡大や、寄附拡大の試み等も不可欠であるとの認識である。

- 法人経営に必要な人件費の必要性を支援者に理解してもらうために、寄附の使途に人件費が含まれることを最初から説明しておくことも必要と思われる。そのような説明をすることで、活動により深い理解を得られている事例が見られた。
- 特定非営利活動法人にも利用可能な仕組みである緊急雇用創出事業を、事業の拡大期や新規事業創出に活用し、法人の人件費負担を軽減する形で、当面の不足分の人員を確保する事例が見られた。事業内容が制度の要求と合致すれば、人材育成のための費用を行政に負担してもらうことが出来る。制度活用期間終了後でもスキルを身につけた被雇用者を正規採用することも可能であり、事業の可否や法人の経営状況に応じて人材育成に活用できるメリットがある。ただし、緊急雇用創出事業自体は期間限定事業であり、特定非営利活動法人が人件費を確保できるような、類似の支援制度の恒久化が望まれる。

◆ 管理費について

- 委託事業においては、管理費として概ね委託事業収入の 20%～30%程度を確保したいという意見が出たが、実際には 10～15%程度が認められる上限のようである。
- 法人の収入が上下しても一定の管理費を確保するため、収入合計に対する管理費の比率を固定している法人もあった。

◆ 正味財産

- 内部留保の目標を考えるにあたっては、資金ショートを起こさないように、人件費をベースにプールすべき金額を考えている法人が多い。概ね 2～3 ヶ月程度を想定している。

◆ 行政との協働

- 行政との「協働」の概念の整理が必要という意見が見られた。対等な関係性を確保するためコミュニケーションを密にし、積極的に提言を行う等、法人が行政の下請けにならないように留意している。

◆ 空間（場所）の必要性

- 負担の大きなコストとして、人件費以外にはオフィス代を挙げる法人が多かった。法人の活動場所を確保することで、支援者や協力者とのネットワークが形成されていくとの意見も強かったが、オフィス代の負担が大きく安価な場所が求められている。
- 大家が支援者となって格安で法人に賃貸することにより、法人側が実質的に寄附を受けているような形も見られた。

第4章 特定非営利活動法人の資金調達方策に関するまとめ

ここでは、前章までの調査結果を踏まえて、特定非営利活動法人が抱える資金調達上の課題と、解決のための方策について、考察した。

1. 法人の成長段階に合わせた財源の選択

- 成功している法人は自らの成長戦略や発展段階を考慮した上で、適切な性質の財源を活用している。成長するに従い獲得可能性の高い資金の種類は増えていくと思われるが、自らの法人の成長段階を見極めながら、財源を選択していく必要がある。
- 法人の成長段階による財源は概ね下記のような変化を辿っている。
 - 活動分野を問わず、収入規模が小さい法人は会費・寄附による収入比率が大きく、法人周辺の支援者等からの資金を主たる財源としている状況と思われる。
 - 法人の収入規模が大きくなると、補助金・助成金の比率が増える。さらに大きくなるにつれ、事業収入の比率が増加していく。
 - 事業収入は、保健・医療・福祉増進を主な目的とする法人の場合は介護保険の影響で自主事業の比率が高い。それ以外の法人では、収入規模の拡大に伴い委託事業の比率が高くなっていく傾向がある。まず自主事業で事業のノウハウを身に付け、人脈を形成する等、委託事業に対応できるだけの力を身につける。事業のノウハウが蓄積されるにつれ、外部からの要請も高まることもあって委託事業にも対応するようになり、指定管理者制度の活用も視野に入れることも可能となる。
 - 収入規模が1億円を超える大規模法人では、事務量増大に耐えうる経営基盤やノウハウの蓄積を得て、寄附や補助金・助成金等の社会的支援の受け手として認知され、それらの比率が再び増加していくケースもある。
 - 成功している団体においては、補助金・助成金は、他事業の赤字補填といった消極的な理由で活用するのではなく、自主事業や委託事業の拡大強化のために用いたり、寄附の拡充のための啓蒙イベントに活用する等、法人の成長のための梃子として用いている。
- 成長段階とは別に、法人のミッションとの整合性により、対価性の高い事業は行わない、外部からの資金は受けない等の制約がかかる場合がある。成長段階とミッションを考慮して、どの財源に重点を置く時期かを見極める必要がある。

2. 会費の獲得による潜在的寄附者の拡大、関係性の構築

- 会員数の増加については組織のガバナンスに対する考え方によって見解は異なるが、アンケートからは会員は積極的に増やすべきという結果が出ている。会費は小規模であるが安定した財源であり、支持層の拡大により寄附の獲得に繋がる可能性がある。賛助会員を定額・継続的な支援者として位置づける考え方もある。ヒアリングからは、法人が事業を拡大する際や、短期間で大きな資金需要が発生した際等に寄附により支援してもらうために、会員という形で関係性を維持しておくという意識が強く見られた。

3. 寄附拡大に向けた支援者との関係性の維持・拡大

- 寄附は使途の自由度が高い支援的財源であり、金額が一定しないリスクはあるが、使途に制約がかかりがちな補助金・助成金に比べても強固な資金基盤となり得るにもかかわらず、現状では補助金・助成金への獲得意欲に比べ、法人側の姿勢は消極的である。
- 寄附拡大への阻害要因として、情報発信や支援者情報管理に割くマンパワー不足との意見があった。多忙な中で関係性を維持するためには、可能な範囲で作業負担を効率化、軽減化する方策を検討すべきである。
- 会員や寄附者等の支援者以外からの遺贈の可能性も視野に入れ、信託銀行等への情報発信（ファンドレイジング活動）をしておくことも今後必要と思われる。

4. 法人のステップアップ、基盤整備のための補助金・助成金の活用

- 「助成金貧乏」に陥らないように、補助金・助成金は法人のステップアップのために効果的に用いるべきである。補助金・助成金を活用することにより、寄附の拡大や、自主事業や委託事業のスキルが向上することが期待される。
- 金額の多寡に拠らず、法人の活動に必要な基盤整備に活用出来る資金は、機会を捉えて積極的に用いている団体もある。人件費、備品購入に使える補助金・助成金であれば、少額であっても、工夫次第で有効に活動基盤整備に繋げることが出来る。

5. ミッションを社会化する機会としての積極的な委託事業の活用

- 成功している法人では、法人の有するスキルを十分に活用して社会に貢献出来る機会として、委託事業を捉えている。特に指定管理者制度の活用は、中期的な収入の見込みが立つという側面からも活用されている。
- 委託事業の受託にあたっては、行政の単なる下請けにならないよう、事業内容によって柔軟に企画競争や随意契約等、法人側のノウハウの価値を認める形となることが望ましい。
- 企業との関係については、助成による支援だけではなく、事業のパートナーとして特定非営利活動法人の知見が求められている事例が見られた。双方にメリットがあるため、長期的なパートナーシップへの発展も期待でき、短期プロジェクトの場合も企業の様々な事業ノウハウを吸収することが出来る。民間からの委託事業は、使途が比較的自由になることから、経営安定にも有用である。
- 財源確保のために事業収入の拡大を考える団体も多いが、事業収入を得るには相応のスキルを必要とし、ある程度法人としての投資リスクも負う可能性がある。まず無理のない範囲で自主事業から開始し、スキルや財政基盤を充実させ、成果を情報発信していくことで委託事業に結びつける等、法人の能力を見極めながら事業を拡充する必要がある。

6. 資金調達に資する独自ツールの整備

- 資金調達のための効果的なツールを整備する工夫も必要である。成功している法人では、支援の裾野を拡大するために、物やサービスを購入してもらうことで団体への支援へのハードルを低くしたり、潜在的な支援者層を把握するためのツールの開発等を行っている。

- 支援者の管理も重視されている。会員、寄附者、イベント参加者等を潜在的支援者と位置づけ、データベースソフトや表計算ソフトで一元管理することで、支援者への情報発信に資するものとし、また寄附等の支援依頼を強化することが出来る。さらに寄附については、多様な入金方法の提供や、少額から気軽に寄附出来るプランの創出等、支援者が負担に思わずに継続的に支援ができるような仕組みも参考となろう。
- 行政や中間支援組織等により提供された補助金・助成金情報を、法人自らの活動分野やニーズ（人件費、備品調達等）で再整理してリスト化している例も注目される。

7. ステップアップの時期の人材確保への工夫

- 寄附を依頼する際に、法人の経営には事務管理費等の人件費が不可欠であり、寄附の一定比率は管理費として使う旨を訴えることで支援者に理解を求めることも必要である。
- 人件費として活用できる補助金・助成金リストを作成することも有益である。
- 採用のリスクを法人、被雇用者双方が負わないための工夫も必要である。例えば現行制度下では、法人がステップアップのために増員を考えた際に、条件が合致すれば、緊急雇用制度を活用して外部の資金を用いた OJT を行うことで、法人、被雇用者双方に有益な成果を挙げていた。緊急雇用創出事業自体は期間限定事業であるが、先進的な特定非営利活動法人では有意義に活用されており、類似の支援制度の恒久化が望まれる。

8. 支援者の世代交代への対応

- 長く活動してきた法人では、スタッフの世代交代の他、支援者も高齢化してきたことで、会費や寄附が減少しているとの意見が見られた。法人のスタッフの若返りを図ることで、従前の支持層より若い（スタッフと同世代の）潜在的支援層への情報発信を進める等、支援者側の世代交代も併せて促進する方法も考えられる。

9. 情報発信・PRの積極化

- 国際協力に取り組む NGO は、積極的な情報発信による活動の周知や支援拡大のノウハウが蓄積されていることが多い。他の活動分野の法人も PR の技術を向上させることが必要である。
- アンケート結果からは会員・寄附者に対する情報発信が不十分との結果も出ており、まずはこれら支援者に対する情報発信が必要と思われる。マンパワー不足で十分な情報発信ができないとの意見もあるが、紙媒体やホームページではなくメーリングリストの活用等、極力省力化できる方法で対応している団体の試みは参考となろう。
- 先駆的な団体においては、必要に応じて広告代理店等プロモーションの専門家のノウハウを得て、支援拡充に効果的な情報発信の方法を検討している団体も散見される。NGO や先駆的な団体が構築したノウハウが、中間支援組織等による啓蒙イベントやセミナー、各種媒体による情報発信を通じて、特定非営利活動法人セクター全体に広まっていくことが期待される。

10. 特定非営利活動法人への社会的な誤解の解消に向けたプロモーション

- 個々の法人による努力に留まらず、特定非営利活動法人全体としてのプロモーションにより社会全体での寄附文化の醸成を推進すべきとの意見があり、特定非営利活動法人自らが活動や存在の意義、市民による支援の重要性等を発信・啓蒙していく試みも行われている。行政等の支援を待つだけでなく、特定非営利活動法人自らが声を挙げ、より一層の周知を図る努力は、長期的にセクター全体への支援を拡充するために重要な活動であるといえる。

11. 他団体との協力による資金調達機会の拡大、コスト削減

- 他団体との協力により、協力団体全体の経営の安定化を図ることで、以下のような効果が期待できる。
 - オフィススペースやスタッフをシェアすることで、運営コストを低減する。
 - 多様なスキル、ノウハウを活用した補助金・助成金の獲得や、委託事業の受託機会の増加が見込まれる。

12. 制度に係る法人からの要望等

- 法人側の努力だけでは解決が困難と考えられるものについては、制度上の改善が望まれている。
- 前述の通り、緊急雇用創出事業のように人件費充実に資する制度の恒久化が期待される。
- 税制に関する希望としては、具体的には、国税庁の認定要件の一層の緩和、収益事業課税の減免（物品寄附を現金化する際に法人税を課税されないための仕組みを含む）、企業から市民活動団体への寄附を経費として認める法人所得税法改正、法人としての届出義務や会計処理等により増大している事務負担の軽減化等が挙げられた。
- 行政との関係について、行政との契約が複数年に亘ることを想定している場合も単年度毎の予算執行になることから、例えば法人側でも必要な車両や備品等のリース契約を単年度で行わざるを得ない等、負担するコストがトータルで割高になる場合があるとの指摘もあり、複数年での予算執行への要望があった。
- 行政による委託金額については、活動を持続するために必要なコストをカバーするというフルコスト・リカバリーの概念適用が不十分であることから、管理費の積算が非常に低水準となり、事業を受託すればするほど法人側の組織が疲弊してしまうという点について改善要望が挙げられた。
- 同一法人に複数あるいは継続的に委託、補助金・助成金を出すことが難しい、あるいは逆に特定の法人に偏りがちとの指摘について、委託や補助金・助成金の目的として適切な委託または補助・助成先を選定するようなルール策定も要望されている。
- さらに、福祉分野の特定非営利活動法人からは、社会福祉法人並みの税制優遇措置を求める意見が多かった。
- その他、郵送料のディスカウントによる支援制度や、現在空いている公共施設を用いた特定非営利活動法人用の安価なオフィスの提供等、日常業務を支える環境整備に関する要望が挙げられた。

參考資料

平成 21 年度市民活動団体等基本調査 (特定非営利活動法人の資金調達に関するアンケート)

■ご回答にあたってのお願い

1. この調査票は、全国の特非法人から無作為抽出によって選出させていただいた 5,000 法人に送付しております。
2. ご回答に時間を要するもの、お答えが難しい質問が含まれているかと思いますが、設問は今後の特定非営利活動法人の資金調達の課題解決に向けた必要な具体的対応の検討に必要不可欠なものばかりです。できるだけ質問にお答えいただきますよう、ご協力をお願いいたします。
3. ご回答は、該当する番号を○で囲むもの、数値を記入するもの、ご自由に記述していただくものがあります。「その他」にあてはまる場合など、() 内になるべく具体的にその内容をご記入下さい。
4. 調査票には、収支計算書・貸借対照表から転記いただく数字が含まれています。お手元にそれらの資料をご用意下さい。
5. 認定特定非営利活動法人の方々におかれましては、内閣府からの別の調査で一部重複するアンケートのご協力をお願いしていますが、本アンケートにつきましても、併せてご協力いただけますようお願いいたします。

■ご返送にあたってのお願い

1. 調査票にご回答をご記入の上、**平成 22 年 2 月 12 日(金)迄に、同封の返信用封筒(切手は不要です)を用いてご返送いただきますよう**、お願い申し上げます。
2. なお、**FAX** での返送をご希望の場合、下記連絡先(FAX: 03-5441-7661)までご返送下さい。また、**E-mail** での返送を希望される方は、記載済みの本調査表をスキャンしたのち pdf 化して下記連絡先(npo@vmi.co.jp)までメールにてご返送いただくほか、弊社ホームページから本調査表(MS-WORD 形式)をダウンロードしてご記入のうえ返送することも可能ですので、是非ご利用下さい。

調査票のダウンロードはこちらから <http://www.vmi.co.jp/npo.html>

【質問内容や回答方法のお問い合わせ先(調査実施機関)】

株式会社 価値総合研究所 パブリックコンサルティング事業部 担当: 上野、日高、山口
〒108-0073 港区三田 3-4-10 リーラヒジリザカ 7 階
電話: 03-3451-4378 (平日 9時30分~17時30分)
FAX: 03-5441-7661 E-mail: npo@vmi.co.jp

【調査主体】

内閣府大臣官房市民活動促進課 担当: 池田
〒100-8914 東京都千代田区永田町 1-6-1
電話: 03-5253-2111 (代) 内線: 84242

※本アンケート結果を所轄庁による指導などに用いることはありません。また、調査結果は統計的に処理し、個票データを公表することはありません。安心してご記入を御願いたします。

FAXによる返送先：03-5441-7661 (株) 価値総合研究所 上野 宛

I. はじめに、貴法人の概要についてお尋ねします。

問1 貴法人の概要について記入または当てはまるものに○をおつけ下さい。

主たる所在地						
所轄庁	1. 都道府県 (都道府県名:)	2. 内閣府	認証年月	平成	年 月	
特定非営利活動法人 設立以前に活動を されている場合の沿革 (簡単に)	※前身となる活動等がある場合、簡単にご記入下さい。 例：平成6年、市民懇談会がスタート、平成9年に任意団体○△▽を設立、平成14年に特定非営利活動法人化、現在に至る。					
国税庁長官からの認 定(1つに○を)	1. 認定あり(認定特定非営利活動法人)		2. 申請中			
	3. 検討中・準備中		4. 興味なし			
職員数	下記の分類で人数をご記入下さい。「常勤」は週28時間(7時間×4日)以上勤務している人として下さい。また、短期雇用の方も含めてご記入下さい。					
	常勤・有給	①	人	常勤・無給	②	人
		①のうち、年間を通して従事している職員数			②のうち、年間を通して従事している職員数	
			人		人	
非常勤・有給		人	非常勤・無給		人	
会員数	正会員等、総会で 議決権のある会員 (法律上の社員)		人	総会で議決権の 無い会員		人
			(団体含む)			(団体含む)
特定非営利活動 事業の活動場所	1. ひとつの市町村及び東京都の特別区内において事業を行っている。					
	2. ひとつの都道府県内において、複数の市町村(東京都にあっては複数の特別区を含む)にわたって事業を行っている。					
	3. 日本国内の複数の都道府県にわたって事業を行っている。(4を除く)					
	4. 日本国内において、全国にわたって事業を行っている。					
	海外での活動の有無(1つに○を)		1. 行っている 2. 行っていない			
貴法人の 活動分野	1. 保健、医療又は福祉の増進を図る活動 2. 社会教育の推進を図る活動 3. まちづくりの推進を図る活動 4. 学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動 5. 環境の保全を図る活動 6. 災害救援活動 7. 地域安全活動 8. 人権の擁護又は平和の推進を図る活動 9. 国際協力の活動 10. 男女共同参画社会の形成の促進を図る活動 11. 子どもの健全育成を図る活動 12. 情報化社会の発展を図る活動 13. 科学技術の振興を図る活動 14. 経済活動の活性化を図る活動 15. 職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動 16. 消費者の保護を図る活動 17. 前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動					
右からあては まるもの全て に○を、「主 な活動分野」 1つに◎をつ けて下さい。						

Ⅱ. 貴法人の財務状況・資金調達についてお尋ねします。

問2 貴法人が所轄庁に提出した収支計算書及び貸借対照表に基づき、前事業年度（直前に終了した事業年度）及び前々事業年度（その1期前の事業年度）の定款上の「特定非営利活動事業」と、「その他事業（特定非営利活動以外の事業）」のそれぞれの収支金額を、以下の項目にしたがってご記入下さい。（定款に「その他の事業」を記載した団体が所轄庁に提出した収支計算書は、一般に区分経理されています。）

- ・④及び⑪の「事業による収入」については、自主事業・委託事業の区分についてもご記入下さい。委託事業には、民間からの委託事業も含むものとします。
- ・⑤及び⑫の「その他収入」には、借入金収入や繰入金収入を含まないものとします。
- ・⑨及び⑬の「その他支出」には借入金返済支出や固定資産取得支出を含まないものとします。

問2-1 定款上の特定非営利活動事業の収支金額

	前事業年度 (年 月 日～ 年 月 日)	前々事業年度 (年 月 日～ 年 月 日)
収入部門		
①会費収入 (入会金及び会費)	① 円	① 円
②寄附金総額 (補助金・助成金は除く)	② 円	② 円
③補助金・助成金 (国・地方公共団体・国際機関・公益社団法人・公益財団法人・一般社団法人・一般財団法人・特例民法法人・独立行政法人・企業等から。)	③ 円	③ 円
④事業による収入 (①～③を除く、特定非営利活動事業による収入。 ※国等からの委託の対価としての収入を含む。)	④ 円	④ 円
④-1 うち、自主事業収入	④-1 円	④-1 円
④-1-1 うち、介護保険・支援費 (利用者負担分も含める)	④-1-1 円	④-1-1 円
④-2 うち、国・地方公共団体、国際機関・ 独立行政法人等公的機関からの委託事 業収入	④-2 円	④-2 円
④-3 うち、非営利法人等(注)からの委託 事業収入	④-3 円	④-3 円
④-4 うち一般企業等からの委託事業収入	④-4 円	④-4 円
⑤その他収入 (科目名:)	⑤ 円	⑤ 円
⑥上記①～⑤の合計	⑥ 円	⑥ 円
支出部門		
⑦事業費	⑦ 円	⑦ 円
⑧管理費	⑧ 円	⑧ 円
⑨その他支出 (科目名:)	⑨ 円	⑨ 円
⑩上記⑦～⑨の合計	⑩ 円	⑩ 円

※注 ④の「非営利法人等」には、国立大学法人、大学共同利用機関法人、特殊法人、特例民法法人、公益社団法人、公益財団法人、一般社団法人、一般財団法人、学校法人、社会福祉法人、医療法人、特定非営利活動法人を含みます。

問2-2 定款上のその他の事業（特定非営利活動以外の事業）の収支金額

	前事業年度 (年 月 日～ 年 月 日)	前々事業年度 (年 月 日～ 年 月 日)
収入部門		
⑪事業による収入 (その他の事業による収入)	⑪ 円	⑪ 円
⑪-1 うち、自主事業収入	⑪-1 円	⑪-1 円
⑪-2 うち、国・地方公共団体、国際機関・ 独立行政法人等公的機関からの委託 事業収入	⑪-2 円	⑪-2 円
⑪-3 うち、非営利法人等（注）からの委託 事業収入	⑪-3 円	⑪-3 円
⑪-4 うち一般企業等からの委託事業収入	⑪-4 円	⑪-4 円
⑫その他収入 (科目名：)	⑫ 円	⑫ 円
⑬上記⑪～⑫の合計	⑬ 円	⑬ 円
支出部門		
⑭事業費	⑭ 円	⑭ 円
⑮管理費	⑮ 円	⑮ 円
⑯その他支出 (科目名：)	⑯ 円	⑯ 円
⑰上記⑭～⑯の合計	⑰ 円	⑰ 円

※注 ⑪の「非営利法人等」には、国立大学法人、大学共同利用機関法人、特殊法人、特例民法法人、公益社団法人、公益財団法人、一般社団法人、一般財団法人、学校法人、社会福祉法人、医療法人、特定非営利活動法人を含みます。

問2-3 貴法人が所轄庁に提出した貸借対照表に基づき、前事業年度及び前々事業年度の「正味財産」の金額をご記入下さい（マイナスの場合もご記入下さい）。

また、収支計算書に記載がある方は、「当期正味財産増減額」もあわせてお書き下さい。「当期正味財産増減額」の記載が無い場合は、「当期収支差額」をご記入下さい。

	前事業年度	前々事業年度
正味財産	円	円
以下、どちらかをご記入下さい。		
当期正味財産増減額（記載がある方のみ）	円	円
当期収支差額 (当期正味財産増減額が不明の方のみ)	円	円

問3 問2の「①会費収入」に回答された法人の方にお尋ねします。

問3-1 貴法人の会費収入について、「社員（正会員等）の会費」と「社員以外の会員」の会費に分けて、合計額をご記入下さい。

社員の会費	社員以外の会員の会費
円	円

- ・ 社員とは、特定非営利活動促進法上の社員のこと、総会で議決権を有するいわゆる正会員をさします（以下同じです）。
- ・ 社員以外の会員とは、総会で議決権の無い会員全てをさします（例：賛助会員、名誉会員、特別会員、ジュニア会員等）。

問3-2 貴法人の会費収入について、あてはまるものすべてに○をおつけ下さい。

<①会費収入金額全体の増減傾向> ※過去2年以上連続した傾向でお答え下さい。

1. 年々増加傾向にある。
2. ほぼ横ばいである。
3. 年々減少傾向にある。
4. 年によって金額の増減のバラツキが大きく、一定しない。

<②詳細>

5. 正会員など議決権を有する会員の会費収入が増加している。
6. 賛助会員など議決権を有しない会員の会費収入が増加している。
7. 法人会員など大口の会費収入が増加している。
8. 個人会員など小口の会費収入が増加している。
9. その他（具体的に： _____)

問3-3 貴法人において、会費収入の確保については今後どのように考えていますか。あてはまるものすべてに○をおつけ下さい。

1. 積極的に会費収入を増加すべきである。
2. 積極的に会費収入を増加しようとは考えていない。
3. 主に議決権を有する正会員などの会費を増加すべきである。
4. 主に議決権を有さない賛助会員などの会費を増加すべきである。
5. その他（具体的に： _____)

問 4 問 2 の「②寄附金総額」に回答された法人の方にお尋ねします。

問 4-1 前事業年度の寄附金総額のうち、寄附者の①法人など団体、②個人別に、寄附金の件数及び総額をお書き下さい。そのうち 1 者あたり 100 万円以上の寄附について、それぞれ件数と金額をご記入下さい。

	①法人など団体からの寄附		②個人からの寄附	
	件	円	件	円
合 計				
うち、1 者あたり 100 万円以上の寄附				

問 4-2 前事業年度の寄附金総額のうち、貴法人の役員による寄附金の総額をご記入下さい。

_____円

問 4-3 貴法人の寄附金収入について、あてはまるものすべてに○をおつけ下さい。

<①寄附金収入金額全体の増減傾向> ※過去 2 年以上連続した傾向でお答え下さい。

1. 年々増加傾向にある。
2. ほぼ横ばいである。
3. 年々減少傾向にある。
4. 年によって金額の増減のバラツキが大きく、一定しない。

<②詳細>

5. 寄附の件数は増えた。
6. 寄附の件数は減った。
7. 個人寄附者の比率が高くなっている。
8. 法人寄附者など団体の比率が高くなっている。
9. 大口寄附者が増加している。
10. 少額寄附者が増加している。
11. 継続的な寄附者が増加している。
12. 単発的な寄附者が増加している。
13. その他（具体的に： _____)

問 4-4 貴法人において、寄附金収入の確保については今後どのように考えていますか。あてはまるものひとつに○をおつけ下さい。

1. 積極的に寄附金収入を増加すべきである。
2. 積極的に寄附金収入を増加しようとは考えていない。
3. その他（具体的に： _____)

問5 問2の「①会費収入」または「②寄附金総額」に回答された法人の方にお尋ねします。

問5-1 会員・寄附者に対する情報提供の状況について、貴法人にあてはまるものすべてに○をおつけ下さい。

1. ホームページや冊子としてアニュアルレポート（年次報告書）や事業報告書を作成して送付するなど、団体の活動に関する情報を提供している。
2. 会報や情報誌を作成して提供している。
3. DMやチラシなどで団体の活動に関する情報を提供している。
4. イベントなどで会費や寄附の使途を報告している。
5. 個別に面談やメール・手紙などで会費や寄附の使途を報告している。
6. 特に情報提供は行っていない。
7. その他（具体的に)

問5-2 会員・寄附者のニーズを把握する方法について、貴法人が実施していることすべてに○をおつけ下さい。

1. 日常業務などの接触時にニーズを把握している。
2. ホームページなどでアンケートを実施している。
3. 個別に面談やメール・手紙などで会費や寄附の使途を報告する際に、ニーズの把握をあわせて実施している。
4. 会員や寄附者に企画段階から関与してもらうことでニーズを把握している。
5. 特にニーズの把握は実施していない。
6. その他（具体的に)

問5-3 会員・寄附者に対するインセンティブ（誘因・動機付け）の喚起について、貴法人で実施していることすべてに○をおつけ下さい。

1. 会員や寄附者は貴法人の提供する商品やサービス等を活用することができる（例：会員になると貴法人発行の情報誌が購読出来るなど）。
2. 会員や寄附者はお礼の品などを入手することができる（例：ふるさと納税のお礼に地域特産品がもらえるなど）。
3. 会員や寄附者は寄附したことを形に残すことができる（例：寄附したお金で作ったベンチや石畳に名前を入れることが出来るなど）。
4. 会費や寄附について感謝の手紙やメールを出している。
5. 会費や寄附の使途を報告している。
6. 特にインセンティブの喚起は行っていない。
7. その他（具体的に)

問6 問2の「③補助金・助成金」に回答された法人の方にお尋ねします。

問6-1 前事業年度について、下記の提供元区分ごとに、補助金・助成金を受けている件数と合計金額についてご記入下さい。

また、主な提供元及び補助金・助成金の具体的名称について3つまでご記入いただき、うち、2年以上継続的に獲得出来ているものについては、○で囲んで下さい。

提供元区分	件数	提供元区分別 合計金額	主な提供元及び補助金・ 助成金の名称 (具体的に3つまで)	2年以上 継続に○
記載例	2件	1,500,000円	(株) ■■ガス「環境あんしん基金」	○
			(財) ▽△財団「コミュニティ活動基金」	
①国または地方 公共団体から 提供	件	円		
②独立行政法人 から提供	件	円		
③国際機関から 提供	件	円		
④①～③以外の 非営利法人等 の団体から提 供(※注)	件	円		
⑤一般企業等民 間から提供	件	円		

※注 ④の「非営利法人等」には、国立大学法人、大学共同利用機関法人、特殊法人、特例民法法人、公益社団法人、公益財団法人、一般社団法人、一般財団法人、学校法人、社会福祉法人、医療法人、特定非営利活動法人を含みます。

問6-2 貴法人の補助金・助成金について、あてはまるものすべてに○をおつけ下さい。

- ＜①補助金・助成金金額全体の増減傾向＞ ※過去2年以上連続した傾向でお答え下さい。
1. 年々増加傾向にある。
 2. ほぼ横ばいである。
 3. 年々減少傾向にある。
 4. 年によって金額の増減のバラツキが大きく、一定しない。

<②詳細>

5. 給付された件数が増えた。
6. 給付された件数は減った。
7. 大口の補助金・助成金が増加している。
8. 少額の補助金・助成金が増加している。
9. 継続的な補助金・助成金が増加している。
10. 単発的な補助金・助成金が増加している。
11. その他（具体的に： _____)

問 6-3 貴法人において、補助金・助成金収入の活用については今後どのように考えていますか。あてはまるものひとつに○をおつけ下さい。

1. 積極的に活用すべきである。
2. 積極的に活用しようとは考えていない。
3. その他（具体的に： _____)

問 6-4 問 6-3 での回答の理由として、あてはまるものすべてに○をおつけ下さい。

1. 事業リスクが軽減される。
2. 事業リスクは軽減されない。
3. 法人の財務リスクが軽減される。
4. 法人の財務リスクは軽減されない。
5. 継続性がある資金である。
6. 継続性が不安な資金である。
7. 用途の自由度が高い。
8. 用途が制限されがちである。
9. 法人の独立性が保たれる。
10. 法人の独立性が失われる。
11. その他（具体的に： _____)

問 6-5 貴法人が補助金・助成金の資金提供者に対する信頼性を向上あるいは継続性を確保するために実施していることはどのようなものですか。あてはまるものすべてに○をおつけ下さい。

1. 資金提供者に対して、補助・助成による事業提案を積極的に行うなど、その事業の必要性について伝えている。
2. 給付された補助金・助成金以外で、資金提供者に役立つ事業の提案を積極的に行う。
3. 補助・助成事業終了後も資金提供者に役立つ情報提供を行うなど関係強化を図る。
4. 補助・助成事業の成果の積極的なPRをはかる。
5. 団体の活動のPRをホームページやアニュアルレポートなどにより積極的に行う。
6. 当該事業実施に関するスキルの向上に努める。
7. 経営や会計の透明性や安定性を図り、資金提供者からの信頼性向上に努める。
8. 特に信頼性を向上あるいは継続性を確保するための試みは行っていない。
9. その他（具体的に _____)

問 6-6 補助金・助成金の情報をどこから得ていますか。あてはまるものすべてに○をおつけ下さい。

1. 国または地方公共団体から。
2. 独立行政法人から。
3. 国際機関から。
4. 国立大学法人、大学共同利用機関法人、特殊法人、特例民法法人、公益社団法人、公益財団法人、一般社団法人、一般財団法人、学校法人、社会福祉法人、医療法人から。
5. 中間支援組織から。
6. 他の特定非営利活動法人から。
7. 国内の企業から。
8. 海外の企業・団体から。
9. その他（具体的に _____)

問 7 問 2 の「④事業による収入」に金額を記入した法人の方にお尋ねします。

問 7-1 貴法人の事業収入について、それぞれの項目からあてはまるものすべてに○をおつけ下さい。

- <①事業収入金額全体の増減傾向> ※過去 2 年以上連続した傾向でお答え下さい。
1. 年々増加傾向にある。
 2. ほぼ横ばいである。
 3. 年々減少傾向にある。
 4. 年によって金額の増減のバラツキが大きく、一定しない。
- <②詳細>
5. 委託事業の件数が増えた。
 6. 委託事業の件数が減った。
 7. 自主事業が増加している。
 8. 国・地方公共団体、国際機関・独立行政法人等公的機関からの委託事業が増加している。
 9. 8 以外からの委託事業が増加している。
 10. 継続的な委託事業が増加している。
 11. 単発的な委託事業が増加している。
 12. 指定管理者制度の適用を受けている。
 13. 介護保険制度の適用を受けている。
 14. その他（具体的に : _____)

問 7-2 貴法人において、事業収入については今後どのように考えていますか。あてはまるものすべてに○をおつけ下さい。

1. 委託事業を積極的に行うべきである。
2. 自主事業を積極的に行うべきである。
3. 事業収入を得るための事業は積極的に行おうとは考えていない。
4. その他（具体的に : _____)

問 7-3 貴法人において、委託事業または自主事業を行うべき理由は何でしょうか。あてはまるものすべてに○をおつけ下さい。

選択肢	自主事業	委託事業
1. 事業リスクが軽減される。		
2. 財務上のリスクが軽減される。		
3. 法人のミッションに沿った仕事ができる。		
4. それらの事業の収入の用途の自由度が高い。		
5. 法人の独立性が保たれる。		
6. 法人のスキルアップに繋がる。		
7. 「お墨付き効果」が得られる。		
8. その他 (具体的に：)		

問 7-4 特定非営利活動法人が事業展開をするにあたり、民間企業と競合する状況もあると思われる。競合問題克服のために行っていることすべてに○をおつけ下さい。

1. 企業と競合するのではなく、それぞれの強みを生かした協働関係・協力関係を結ぶ。
2. 企業と競合しないマーケット・顧客を開拓するなど、住み分けを行う。
3. 企業と対等に競合できるように、専門知識や事業立案能力、交渉力などのスキルの向上を図る。
4. 企業と対等に競合できるように、資金調達力の向上を図る。
5. 特にない。
6. その他 (具体的に：)

問 7-5 特定非営利活動法人が、事業収入を得るための事業を行うにあたっては、様々な事業リスクが想定されます。事業リスク克服にあたって「必要であると思うこと」と、「実施していること」すべてに○をおつけ下さい。

選択肢	必要である と思うこと	実施して いること
1. 関係法令・ルール等の遵守		
2. 業務マニュアルの作成		
3. 責任の所在の明確化		
4. 必要な人員の確保		
5. 事業に必要な資金の調達・確保		
6. 法人の有するスキルの範囲での事業の実施		
7. 法人の定款の範囲での事業の実施		
8. 必要な保険契約の加入		
9. 仕入先や外注先からの供給安定性の確保		
10. 安定的な需要の確保		
11. 財務管理の実施 (資金調達、コスト管理等)		
12. その他 (具体的に)		

問 8 問 2 の「④-2~4」(委託事業収入)に金額を記入された法人の方にお尋ねします。

問 8-1 前事業年度について、下記の提供元区分ごとに、事業委託を受けている件数と合計金額についてご記入下さい。また、主な提供元をご記入の上、指定管理者制度を活用している場合は、それぞれの欄に○をおつけ下さい。さらに、その事業委託が単発であるか、継続して獲得できる資金であるかについてご記入下さい。

提供元区分	件数	金額	主な提供元 (具体的に1つ)	指定 管理者 制度	単発/継続
①国または地方 公共団体から 提供	件	円			単発・継続
②独立行政法人 から提供	件	円			単発・継続
③国際機関から 提供	件	円			単発・継続
④①~③以外の 非営利法人等 の団体から提 供(※注)	件	円			単発・継続
⑤一般企業等民 間から提供	件	円			単発・継続

※注 ④の「非営利法人等」には、国立大学法人、大学共同利用機関法人、特殊法人、特例民法法人、公益社団法人、公益財団法人、一般社団法人、一般財団法人、学校法人、社会福祉法人、医療法人、特定非営利活動法人を含みます。

問 8-2 委託事業の情報をどこから得ていますか。あてはまるものすべてに○をおつけ下さい。

1. 国または地方公共団体から
2. 独立行政法人から
3. 国際機関から
4. 国立大学法人、大学共同利用機関法人、特殊法人、特例民法法人、公益社団法人、公益財団法人、一般社団法人、一般財団法人、学校法人、社会福祉法人、医療法人から
5. 中間支援組織から
6. 他の特定非営利活動法人から
7. 国内の企業から
8. 海外の企業・団体から
9. その他(具体的に)

問 8-3 貴法人で顧客満足度の向上のためにどのような試みを実施していますか。あてはまるものすべてに○をおつけ下さい。

1. 委託者からの評価・フィードバックを収集している。
2. 受益者の意見をアンケートや日常業務での接触等で収集している。
3. 委託者や受益者から得たフィードバックや意見による改善を行っている。
4. 受益者からの評価・フィードバックと、それによる改善等を、インターネットなどにより外部に公表している。
5. 特に顧客満足度向上に関する試みを実施していない。
6. その他（具体的に _____)

問 8-4 貴団体が委託事業の継続性の確保のために実施していることはどのようなことでしょうか。あてはまるものすべてに○をおつけ下さい。

1. 事業内容の提案などを積極的に行うなど、その事業の必要性について伝えている。
2. 事業終了後も委託者に役立つ情報提供を行うなど、関係強化に努める。
3. 当該事業に関するスキルの向上など、事業の改善に努めている。
4. 経営や会計の透明性や安定性を図り、委託者からの信頼性向上に努める。
5. 特に継続性の確保のための試みは行っていない。
6. その他（具体的に _____)

問 9 問 2 の「①会費収入」「②寄附金総額」「④-1 自主事業収入」に金額を記入された法人の方にお尋ねします。これら用途に制限がかからない収入は、主にどのように使われていますか。下の選択肢から特にあてはまるもの3つに○をおつけ下さい。「その他」については具体的にご記入下さい。

1. 人件費（社員給与、アルバイト給与、法定福利費、福利厚生費等）
2. 地代家賃
3. 広告宣伝費
4. 旅費交通費
5. 交際費
6. 会議費
7. 事業の赤字補填
8. 税金の支払い
9. 雑費
10. わからない
11. その他（具体的に： _____)

問 10 貴法人の活動における各種収入の位置づけについてお尋ねします。「会費」「寄附」「補助・助成」「事業収入」のそれぞれについて、あてはまるものすべてに○をおつけ下さい。

	会費	寄附	補助・助成	事業収入
1. 継続的に安定した収入源であり、活動に不可欠なものである。				
2. 単発的・不安定であり、主要な収入源としては位置づけていない。				
3. 特定非営利活動法人としての社会的信用度を示す指標として位置づけている。				
4. 特定非営利活動法人としての活動のPRの役割として位置づけている。				
5. 更に資金提供者からの様々な支援の呼び水になる可能性があると考えている。				
6. 資金提供者以外からの様々な支援の呼び水になる可能性があると考えている。				
7. 人的ネットワークの拡大があると考えている。				
8. 法人の各種スキルの向上に繋がる。				
9. 先行投資の必要性や、損失がでるおそれがあるなど、財務上のリスクが大きいと考えている。				
10. その他（具体的に）				

問 11 サプライムショック（平成 19 年秋）以降の景気悪化と貴法人の収入についてお尋ねします。

問 11-1 景気悪化が貴法人の収入に影響を及ぼしていると感じることはありますか。あてはまるもの 1 つに○をおつけ下さい。悪化していると感じる場合、いつごろからかをご記入下さい。

1. 景気悪化が貴法人の収入に影響を及ぼしていると考え。 ⇒平成_____年_____月ごろから
2. 景気悪化と貴法人の収入の増減には影響はないと考え。
3. その他（具体的に： _____）

問 11-2 景気悪化による貴法人の収入区分別の影響について、下記から選んであてはまるものに○をおつけ下さい。

収入区分	選択肢 (収入区分別に当てはまるものに○を)	特に影響があった区分1つに○をお付け下さい
会費	1. 増収 2. 減収 3. 変わらない	
寄附金	1. 増収 2. 減収 3. 変わらない	
補助金・助成金	1. 増収 2. 減収 3. 変わらない	
事業収入	1. 増収 2. 減収 3. 変わらない	

問 12 貴法人の人件費についてお尋ねします。

問 12-1 人件費については、どのような収入からまかなっていますか。

前年度事業について、3つまで○をつけ、そのうち主なもの一つには◎をおつけ下さい。

- | |
|---|
| 1. 会費収入による。
2. 寄附金収入による。
3. 自主事業収入による。
4. 補助金・助成金による。
5. 介護保険・支援費による。
6. 国、地方公共団体からの委託事業による。
7. 独立行政法人からの委託事業による。
8. 国際機関からの委託事業による。
9. 5～7以外の非営利法人等（国立大学法人、大学共同利用機関法人、特殊法人、特例民法法人、公益社団法人、公益財団法人、一般社団法人、一般財団法人、学校法人、社会福祉法人、医療法人、特定非営利活動法人を含む）からの委託事業による。
10. 一般企業等民間からの委託事業による。
11. その他（具体的に： _____) |
|---|

問 12-2 人件費の原資として使用可能な収入の傾向について、あてはまるものいくつかを○をおつけ下さい。

- | |
|--|
| 1. 会費・寄附金・自主事業収入など人件費の原資として使用可能な収入が増えた。
2. 人件費にも活用可能な補助金・助成金が増えた。
3. 人件費をカバーできるような委託事業収入が増えた。
4. 人件費の原資として使用可能な収入は増えていない。
5. その他（具体的に： _____) |
|--|

問 12-3 過去3年間で、有給の職員を増員していますか。当てはまるものに○をつけ、それぞれの人数をご記入下さい。その際、常勤：週に28時間以上従事、非常勤は週に28時間未満従事している方を対象としてご記入下さい。

過去3年間でお答え下さい。	常勤		非常勤	
	当てはまるものに○を	人数	当てはまるものに○を	人数
1. 過去3年間で増員した。		+ 人		+ 人
2. 横ばいである。				
3. 過去3年間で減員した。		- 人		- 人
4. その他（具体的に： _____)				

問 12-4 有給職員の年間総人件費はおよそどのくらいですか。また、そのうち、「年間を通して従事している常勤の有給職員」の年間総人件費はいくらでしょうか。それぞれご記入下さい。

有給職員年間合計額	内、年間を通じて従事している常勤の有給職員
万円（千円単位四捨五入）	万円（千円単位四捨五入）

問 13 貴法人が持続的な法人の経営を行うにあたっての課題はどのようなものだと思いますか。特に重視するものを3つまで選んで○をおつけ下さい。

1. 法人のミッションの拡充 2. 事業規模の拡充 3. 収入の多様化 4. コスト削減の努力 5. 良い人材の確保や教育 6. 雇用の継続 7. 業務効率の向上 8. 法人の持つ事業実施スキルの向上 9. 法人の活動に関する広報の充実 10. 外部の人脈・ネットワークなどの拡大 11. その他（具体的に： _____)
--

問 14 その他、特定非営利活動法人の経営のあり方（組織運営、人的資本等の問題を含む）や資金調達について、普段感じていること、考えていることなど、自由にご意見をお聞かせ下さい。

問 15 貴法人及びご回答者名・連絡先をご記入下さい。

貴法人名				
ご回答者氏名			部署名	
連絡先	TEL			FAX
	E-mail			

※ご記入いただいた個人情報は、本アンケートに係る目的以外には一切使用致しません。
 ※調査結果とりまとめ後、上記 E-mail アドレス宛に調査結果への御案内をさせていただきます。

アンケートは以上です。長時間、ありがとうございました。