

本調査 有識者会議からのメッセージ

～市民活動団体への資金循環の促進に向けて～



▲有識者会議の様子

雨森孝悦（日本福祉大学 教授）

今回、有識者会議に参加させていただいて、改めて感じたり思ったりしたことがいくつかあります。

1つは、NPOは数こそずいぶん増えたものの、まだまだ一般に浸透していない、信用されていないようだ、ということです。活動に関わっていない人にとってNPOが身近ではなく、人や活動のイメージも湧きにくいので、NPOにあまり寄附しない、ということになります。逆に言えば、活動者を通じて関わりができれば、NPOに寄附することがもっと当たり前のことになる、そしてその意味で寄附文化が醸成されることになるのでしょう。それには当然、時間がかかります。NPOということばが日本で使われだしてから、まだ一世代もたっていません。これからもしばらく、辛抱強く努力を続けていく必要があるのではないかと思います。

2つ目に、NPOがよりいっそう信用される存在となるための仕掛けについてです。会議の席上で、団体の信用保証のようなことが必要ではないかという話が出ました。話が少し飛ぶようですが、海外のマイクロファイナンス機関については、以前からレイティング（格付け）が行われています。金融機関の一種としては当然なのかも知れませんが、最近では財務内容や貸出しに対する返済率に関する指標だけでなく、社会的な指標、たとえば貧困線以下の人が利用者のうちの何パーセントを占めているのか、それが目標と比べてどうなのかといったことも格付けに反映されるようになっていきます。格付けを行っているMI Xという非営利組織は、世界の何千というマイクロファイナンス機関に関するデータベースをもっています。加入するかどうか、またデータの提供は任意ですが、加入したほうが信用されやすいので、大手の機関はだいたい入っているようです。格付けなどと言い出しただけでNPOからの異論が予想されますし、そもそも同一の「業種」でないといけないことかもしれません。日本の介護施設や病院などで認証・評価といったことが受け入れられているのも、各組織の事業がよく似ているからでしょう。ただ、企業の関係者からの信用を得るためには、それくらいシビアな考え方があってもいいと思うのです。NPOについて言えば、助成の審査をこれまでよりていねいに行うだけでも、全体のレベルアップや疑似的な「信用保証」の効果が期待できるので、そこから始めるのも1つです。

上のことと関連して、地域でより信用されるというか、受け入れられるようになるためにどうしたらよいかを考えなくてはいけない、とあらためて思いました。会議の中で、大企業と違って中小企業は地域からかんたんに離れられない、だから地域を大切にするのだ、という話が出ました。そのことと相通ずるものがあります。NPOは、地域にもっと根を張り、地域を大切にし、信用を得られれば、資金がもっと集まるのではないかと思います。

「引き寄せる努力」を一段と

安藤明夫（中日新聞 編集委員）

最近、京都市の精神科医・高木俊介さんをインタビューしました。

高木さんは「精神疾患は病院ではなく地域で診るべきだ」と、精神科病院解体論を主張して、地域ケアに尽力されている方です。福島への支援においても、大きな力を発揮されました。

南相馬市など相双地区の精神保健活動が崩壊状況になっているのを見て、福島医大の関係者や知り合いの政治家などに相談して、人材と資金の獲得に奔走し、相馬広域心のケアセンター「なごみ」の設立につなげた。さらに、そのセンターの働き手の主役が、子育て中のお母さんたちであることを知り、福島で暮らす子どもたちを八丈島に招く夏休みキャンプも企画した。地元・京都でも福島から避難しているお母さんたちと一緒に、支援イベントを企画したりしているそうです。

こうした柔軟性、まさにNPOのマインドですね。たった一人の思いが、短期間にこれだけの成果につながるの、すごいと思いました。

具体的なアイデアを示し、共感する仲間を集め、資金を獲得していく。こうしたことができる人材は残念ながら日本のNPOには、まだまだ少数です。でも、成功例に学び、近づく努力が欠かせないと思います。

人集めにもお金集めにも、大切なのは「相手が、協力したい気持ちになるような情報発信」です。知名度と実行力のあるリーダーがいれば、自己流の情報発信でもうまくいくことは多いけれど、そうしたリーダーのいない多くのNPOにとっては、情報発信の技術を磨き、無関心だった相手を引き寄せる努力が重要になります。

チラシ1枚にも、そのNPOの力量がはっきりと分かります。分かりやすく、簡潔に、心に響くように…と相反する条件を乗り越えて、読んだ相手に共感を与えなければならない。「寄附の文化」がなかなか育っていかないのは、決して市民の意識だけの問題ではなく、寄附を求める側の技術不足の問題でもあると思うのです。

今回の有識者会議に少しでも参加させていただき、実状に関するさまざまな調査報告をうかがう中で、市民社会への道のりはまだまだ遠いことを実感しました。

相手を「その気にさせる技術」を磨いていきましょう。

今田 忠（日本NPO学会顧問）

NPO法人の最大の問題点は経営感覚に乏しいことである。活動を継続しミッションを達成するには、NPOといえども効果的・効率的経営を行わなければならない。

■経営戦略と経営分析

効果的・効率的経営を行うには経営戦略を立てなければならない。そのためには経営分析が必要である。

資金循環の観点からは事業損益の把握が重要である。NPOには事業損益の概念が無いと言っても良い。事業を展開する以上事業費を賄う事業収益を上げるよう努力することは当然である。非営利とは利益非配分であって利益計上が禁じられているわけではない。しかし社会貢献を目的とするNPOにとっては管理費まで考慮すると利益を計上することは難しい。そこで当報告書で言う社会支援助入を増やす努力をしなければならない。これがファンドレイジングであるが、事業損益が分からなければどの程度社会的支援助入に依存する必要があるかが分からない。即ちファンドレイジングの戦略が立てられないのである。

事業収益と社会的支援助入の割合は事業内容によって大きく異なる。人権、環境、国際協力、政策提言等では事業収益を上げるのが難しいので、社会的支援助入が中心になる。また同一法人の中でも事業収益が上げやすい事業とそうではない事業がある。このような場合は事業のポートフォリオ分析を行い、事業の構成比について戦略を立てる必要がある。

経営分析を行うには活動計算書を組み替えて比率分析・時系列分析を行わなければならない。

■マーケティング

NPOはマーケティングに慣れていない場合が多いが事業収益を上げるにマーケティングが必要である。

■ファンドレイジング

ファンドレイジングには多くの手法がある。日本ファンドレイジング協会によるファンドレイジングの研修等を活用し、多様な手法を試みる必要がある。第一歩は定期的寄附である賛助会員の増強である。

■中間支援組織の役割

NPOは規模も事業分野も千差万別である。資金循環の促進策もNPO法人の実態に即した方策が求められる。しかし上述の経営戦略のすべてのフェイズにおいてNPOは習熟していない。中間支援組織の実践的コンサルティングが求められる。

社会の主役として期待します

内輪博之（愛知中小企業家同友会 事務局長）

「名古屋市中小企業振興基本条例」が4月1日より施行される予定です。この条例の前文で、「中小企業の発展は、就業、女性の社会参画、消費生活などの様々な面で市民生活の向上をもたらすものであり、都市としての魅力を高めるものである」と述べられています。また、昨年10月16日に公布された「愛知県中小企業振興基本条例」の前文では「中小企業は、地域に根差した活動を通じて、地域社会に貢献する役割も担っている」と述べています。このことはNPOに限らず、すべての市民活動団体にも該当するのではないのでしょうか。

また、「名古屋市中小企業振興基本条例」の第5条「中小企業者の努力」では「中小企業者は、（中略）地域社会を構成する一員として社会的責務を自覚し、その事業活動を通じて、地域社会の発展及び市民生活の向上に貢献するよう努めなければならない」とも述べられており、このことも市民活動団体に当てはまると思います。

当会では企業理念、方針、計画を一体化とした経営指針の成文化の運動を進めています。企業理念（何の為に自社は存在するのか）、方針（理念実現の道筋）、計画（具体的課題と実現方法、数値の裏付け）が中小企業経営においても必要不可欠であり、これをなくしては企業は維持・発展できないという認識を持っています。市民活動団体においても同様だと考えます。各団体は理想的には立派なのですが、方針、計画が行き当たりばったりの気がします。この点が明示されないと、経営者は信頼できないのです。その点での今後の努力を期待したいと思います。

「地域社会と共に」を愛知同友会はビジョンで掲げて15年になりますが、中小企業の最大の地域貢献は「雇用」と「納税」にあります。ただ企業ヒアリングでも明らかになったように、寄附行為に関して経営者個人としてはプラスアルファの地域貢献意欲は旺盛です。「価値あるもの」については「身銭を切る」覚悟はしっかりとしています。お互いが切磋琢磨する中で初めて、「地域社会」をキーワードとして連帯が生まれてくると思います。「人間が人間らしく生活できる」地域づくりを共にめざしていきましょう。

愛知中小企業家同友会とは(ご参考)

- ①愛知県下53の地区（基礎的組織）で3,300名をこす中小企業経営者が参加する異業種の経営者団体で、「経営体質の強化」「経営者の能力向上」「経営環境の改善」をめざすという「3つの目的」に基づき活動しています。
- ②会員数 3,326名（2013年3月19日時点）
- ③平均社員数 25名
- ④会 長 杉浦 三代枝 スギ製菓(株) 代表取締役
- ⑤事務局 名古屋市中区錦3-5-18 京枝屋ビル4階
TEL 052-971-2671 FAX 052-971-5406 ホームページ <http://www.douyukai.or.jp>

鈴木久司（東海労働金庫 専務理事）

私自身は有識者では全くないのですが、お声を掛けていただき、有識者の方々の知見に触れることができ、大変有意義な会議となったと思います。本当に良かったと思っています。

大変不幸な出来事でしたが、阪神・淡路大震災がボランティア活動を定着させるきっかけとなり、東日本大震災が寄附に対する考え方を変えてきたと、私は思っています。東日本大震災被災地・者に対する寄附・募金は日本人の誰もが「絆」を意識し、関わったのだらうと思っています。

一方で、資金的な支援を必要とする団体等があり、一方ではその活動を支援をしたい、支えていきたいと思う人がいる。それらをつなぎ、定着させていくことが必要であり、その一助になった会議だと思いました。議論の中で、課題となったこと、分かったことが多くありました。調査報告書が出され、それを見た人たちからいろんな意見を寄せてもらって、改めて検討していく場ができたらいいなと感じています。

富田哲生（名古屋市社会福祉協議会 事務局長）

東日本大震災が発生した平成 23 年は、共同募金の寄附額も長期低落傾向から少し改善し、新しい寄附文化の芽が育つのではないかと期待しましたが、平成 24 年は再び低下してしまいました。また、名古屋市社会福祉協議会の基金である「名古屋市福祉基金」も同じような傾向にあります。

「名古屋市・市民活動団体資金循環等調査事業」の委員として参加させていただいた感想は、寄附文化の醸成には寄附を受ける団体側の社会的課題解決への地道な努力と積極的な情報発信及び寄附していただける人への心遣いの大切さということです。非営利組織（狭義の NPO、社会福祉協議会等）は、寄附を求めると同時に団体の活動への理解と支持を築き、活動への理解と支持を求めると同時に資金源を開拓していく「活動と寄附の循環」を確立していくことが寄附獲得の王道ではないでしょうか。新しい寄附者へのアプローチを行う上で私たちの組織のミッションは真に市民の理解を得られるものなのか、寄附していただく方の満足度を上げるための努力を怠っていないだろうか、私自身反省すること頻りでした。

最後に、寄附や資金源獲得に関し、NPOやボランティア団体の皆さんの中に社会福祉協議会や共同募金に対し一定の期待があることが分かり、今後どんなことができるのか、協働の可能性を探っていきたいと思います。

中尾さゆり（内閣府 特定非営利活動法人の会計の明確化に関する研究会委員）

私にとって、今回の有識者会議での背景や立場が違う方々との議論はたいへん刺激的で示唆に富んだものとなりました。以下、私が考えるNPOの資金循環促進のポイントを整理します。

(1) 自分たちが何者であるか、誰が何を何のためにやっているかを市民に明らかにすること

NPOについては市民の理解が広まってきたものの、寄附先として認知されているとはいえない現状を謙虚に受け止める必要があります。より受け手である市民を意識した情報発信を行うとよいでしょう。

(2) いくら、何のために、いつまでに必要か説明できますか？

「資金が不足している」という不安感を持っているものの、具体的にどれだけ不足しているのか説明できないことが多いのではないのでしょうか。NPO法人会計基準の注記によって事業別損益を明らかにするとともに、事業別予算を作成するとよいでしょう。

(3) 資金をどう調達するかという、戦略・見直しはありますか？

NPOの主な資金源としては、受取会費（正会員、賛助会員）、受取寄附金、受取助成金等、事業収益（自主事業、受託事業）があります。(2)の不足分についてどのように調達するのがふさわしいかを検討し、調達戦略を立てましょう。

(4) 認定NPO法人申請の検討

団体として賛助会費や寄附に力をいれていくのであれば、寄附者が寄附控除を受けられる認定NPO法人の申請を検討するとよいでしょう。

(5) 管理費・事務局経費の必要性、「非営利」の誤解を解く

寄附者は寄附金の使途について「使い道があきらかなこと」を求めることが多く、管理費や事務局経費に使うことについては後ろ向きに考える傾向があります。「非営利」であるからには、サービスは無償で提供すべきである、すべてボランティアで行うべきであるとの考えも一定あります。

その一方、NPO側では、専門性を高め継続的に活動を続けて成果を出すためには、一定の管理費や事務局経費が必要であるという考えが増えています。特に一定の規模になると人への投資（人件費）、将来への投資（内部留保・運転資金の確保）が欠かせません。

この点に関して、NPOのあり方・考え方に市民の間に認識の幅があることを理解しつつ、市民に対して情報提供を行っていく必要があると考えます。

NPO法人会計基準 注記「事業別損益の状況」記載例

(<http://www.npokaikeikijun.jp/download/>)

2. 事業別損益の状況

事業別損益の状況は以下の通りです。

(単位:円)

科 目	A事業	B事業	C事業	事業部門計	管理部門	合計
I 経常収益						
1. 受取会費				0	4,850,000	4,850,000
2. 受取寄附金	828,000	6,000,000		6,828,000	3,500,000	10,328,000
3. 受取助成金等	4,000,000	2,000,000		6,000,000		6,000,000
4. 事業収益	2,000,000	5,000,000	5,500,000	12,500,000		12,500,000
5. その他収益				0	150,000	150,000
経常収益計	6,828,000	13,000,000	5,500,000	25,328,000	8,500,000	33,828,000
II 経常費用						
(1) 人件費						
給料手当	3,500,000	6,000,000	5,000,000	14,500,000	2,000,000	16,500,000
法定福利費	300,000	650,000	550,000	1,500,000	100,000	1,600,000
人件費計	3,800,000	6,650,000	5,550,000	16,000,000	2,100,000	18,100,000
(2) その他経費						
印刷製本費	1,800,000			1,800,000		1,800,000
旅費交通費	850,000	350,000	250,000	1,450,000		1,450,000
通信運搬費	150,000	200,000	200,000	550,000	250,000	800,000
地代家賃	200,000	300,000	500,000	1,000,000	200,000	1,200,000
施設等評価費用	828,000			828,000		828,000
減価償却費	500,000			500,000	100,000	600,000
支払寄附金		5,100,000		5,100,000		5,100,000
消耗品費				0	250,000	250,000
雑費				0	100,000	100,000
その他経費計	4,328,000	5,950,000	950,000	11,228,000	900,000	12,128,000
経常費用計	8,128,000	12,600,000	6,500,000	27,228,000	3,000,000	30,228,000
当期経常増減額	△1,300,000	400,000	△1,000,000	△1,900,000	5,500,000	3,600,000

NPOへの寄附を増進させるためには

中野充康（愛知県県民生活部社会活動推進課主幹）

東日本大震災のあった2011年度に寄附をした人の割合は、総人口の約69%であり、前年度の約2倍に増加している。これは共感を得られれば、これまでは寄附をしてこなかった層からも寄附を得られることを示している。

しかしながら、今回のような大災害に関連する寄附にしても時間が経つにつれ、寄附金額は減少してきていると言われており、それぞれのNPOが共感を得るための大変な努力をして寄附を集めても、1回だけの寄附で終わってしまえば、労力に見合うだけの結果を得ることは難しい。

NPOが継続して活動していくためには、単発的な寄附をいかにして継続的な財政支援につなげていくかが重要であると思う。

そのためには、多くの人がNPOの活動を理解し、NPOセクター全体の信頼を高めていく必要があると思うが、その特効薬は思い浮かばない。

個々のNPOがそのミッションに基づいて活動し、その活動を知っていただくための努力をすることによって、より多くの人を巻き込み、応援団にしていくことが最も重要であり、行政としてはそれをバックアップしていくことが役割であると思う。

バックアップするための行政の施策としては様々なものがあると思うが、本年度に名古屋市が実施した「ぼらチャリ」のような事業はNPOに関心のなかった層に呼び掛けていく事業であり、継続して実施していただきたい。

また、名古屋市が発行した「NPO法人ガイドブック」や本県のポータルサイトの「アピール情報」などはNPOの活動を周知する仕組みであり、NPOを知りたい人にとっては有用な情報であると思う。

その他、NPOの寄附増進をバックアップする行政の施策は色々あると思うが、いずれにしても、NPOが公共を担う存在であるということを多くの人に理解していただくことが肝心であり、そのための地道な方策を実施していくしかないのかなと考えている。