

特定非営利活動法人の資金調達

～「平成21年度市民活動団体等基本調査」の成果から～

パブリックコンサルティング事業部 主任研究員 山口 まみ
副主任研究員 日高 憲扶

はじめに

「今、市民や NPO が、教育や子育て、街づくり、介護や福祉など身近な課題を解決するために活躍しています。(中略)人を支えること、人の役に立つことは、それ自体が喜びとなり、生きがいともなります。こうした人々の力を、私たちは『新しい公共』と呼び、この力を支援することによって、自立と共生を基本とする人間らしい社会を築き、地域のきずなを再生するとともに、肥大化した『官』をスリムにすることにつなげていきたいと考えます。」(平成 22 年 1 月 29 日、第 174 回国会における鳩山首相(当時)の施政方針演説)

平成 10 年 12 月に特定非営利活動促進法が施行されてから 10 年以上が経過した。新しい社会の担い手として期待されるまでに至った特定非営利活動法人(以下「NPO 法人」)であるが、今なお抱える課題は多い。特に団体の経営基盤の脆弱さは大きな問題であり、「新しい公共」の主体として十分に機能するか否かの隘路となる点でもある。本稿では、内閣府「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)」(平成 22 年 3 月)¹²の成果より、NPO 法人の資金調達及び経営についての最新状況を紹介する³。

NPO 法人の資金調達及び経営の現状

(1) NPO 法人の収入規模

NPO 法人(認定 NPO 法人を含まない、以下同様)の定款上の特定非営利活動事業における「総収入」は、団

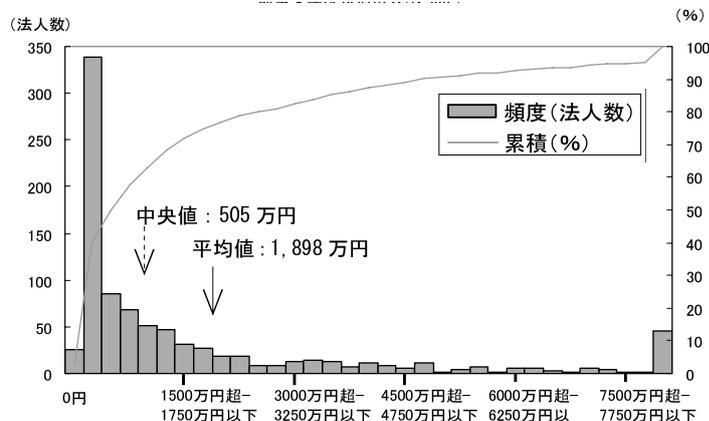
¹ 本調査は内閣府大臣官房市民活動促進課より弊社が受託した。報告書 URL: <https://www.npo-homepage.go.jp/data/report26.html>

² アンケート調査を平成 22 年 1 月～2 月に実施、無作為抽出した全国の NPO 法人 5,000 件(全ての認定 NPO 法人 105 団体を含む)を対象とし、1,279 件の有効回答を得た(回収率 25.6%)。また、資金調達に関して、先進的な取り組みを行う NPO 法人 10 団体へのヒアリング調査も実施した。ご協力いただいた NPO 法人に心より御礼申し上げます。

³ 本稿は内閣府報告書の引用に多くを拠るが、文責は筆者にあり、内閣府の見解を示すものではないことをお断りしておく。

体間のバラツキが大きいことから、平均値が 1,898 万円(認定 NPO 法人 2 億 971 万円)である一方で、中央値は 505 万円(同 2,305 万円)となった。49.9%の団体の総収入が 500 万円以下である一方で、5,000 万円超の団体も 9.5%存在している(図表 1)。

図表 1 NPO 法人の収入規模別分布 (N=902)



(2) 収入構成

NPO 法人の収入構成を見ると、事業収入が 74.5%と最も多く、補助金 11.4%、会費 5.6%と続き、寄附金は 4.3%に留まった(図表 2)。事業収入の内訳を見ると、「介護保険等⁴」は 39.3%、「自主事業(介護保険等を除く)」が 25.2%と、自主事業収入は併せて事業収入全体の 64.5%を占める(図表 3)。「介護保険等」の比率が高いのは、回答 NPO 法人に占める「保健・医療・福祉増進分野を主な活動分野とする法人」(以下「保健・医療・福祉増進分野」)の比率が 4 割強と高いためである。

収入構成を活動分野別に見ると、「保健・医療・福祉増進分野」と、それ以外の法人(以下、「保健・医療・福祉増進以外の 16 活動分野」)では、双方とも「事業収入」の占める割合が最も高いが、「保健・医療・福祉増進分野」が 81.6%と、「保健・医療・福祉増進以外の 16 活動分野」の 62.5%に比べ高い(図表 2)。

事業収入の内訳をみると「保健・医療・福祉増進分野」では自主事業収入が 73.2%と委託事業収入を上回り、特に「介護保険等」が 56.7%と事業収入全体の過半を占める。一方で、「保健・医療・福祉増進以外の 16 活動分野」

⁴ 介護保険、自立支援法関連の事業による収入。

では、委託事業収入が 53.7%と自主事業収入を上回る。ただし「公的機関からの委託事業収入」が事業収入全体の 47.8%を占めている一方で、「一般企業等からの委託事業収入」はまだ 2.8%に過ぎない（図表 3）。

収入規模別にみると、団体の収入規模が大きくなるにつれて「事業収入」の割合が増加するが、収入規模が「1億円超」の団体では「会費」「寄附金」「その他収入」の割合がそれぞれ増加しており、事業収入を中心とした拡大基調から、資金の多様化への回帰傾向が窺える（図表 4）。

NPO 法人の収入の増減傾向を財源別にみると、寄附及び補助金・助成金は不安定な財源と見做されており、事業収入への傾斜が見られる（図表 5）。

（3）会員・寄附者への情報提供

会員・寄附者に対する情報提供の状況を尋ねたところ、総じて NPO 法人よりも認定 NPO 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った。また「情報提供を行っていない」とする回答が認定 NPO 法人ではゼロであったが、NPO 法人では 2 割弱程度みられた（図表 6）。

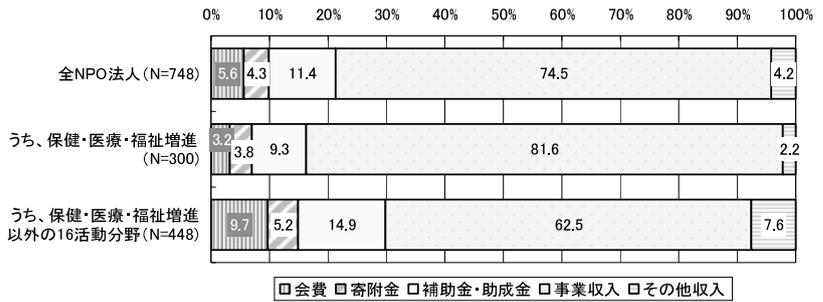
（4）正味財産（内部留保）

正味財産も収入規模同様団体間のバラツキが大きいため中央値で比較する（図表 7）。NPO 法人における正味財産は 58 万円、認定 NPO 法人は 992 万円であり、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は NPO 法人 15.5%、認定 NPO 法人 54.7%であった。適正な正味財産

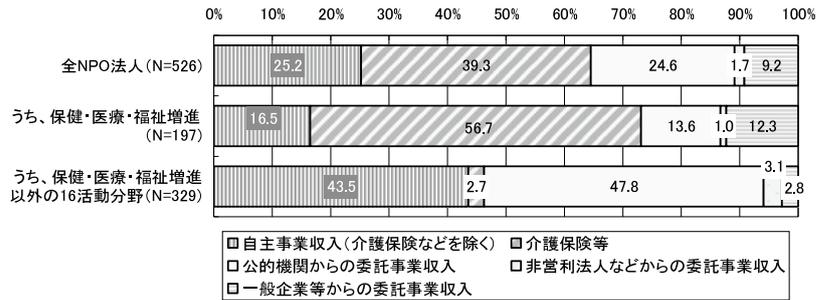
（内部留保）の確保は法人の持続性の強化に繋がる。認定 NPO 法人の方が相対的に内部留保が厚く、経営基盤の安定度が高いことが窺える。

当期正味財産増減額の中央値は、NPO 法人で 2.8 万円、認定 NPO 法人は 40 万円と、単年度損益はほぼ均衡した団体が多い。しかし、正味財産増減額がマイナス、すなわち内部留保を取り崩した法人は、NPO 法人で

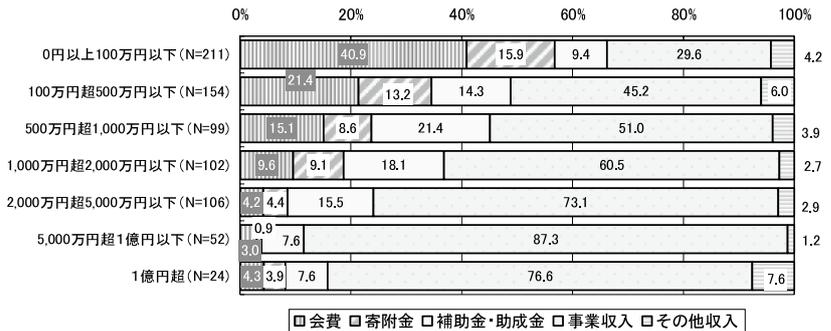
図表 2 活動分野別収入構成



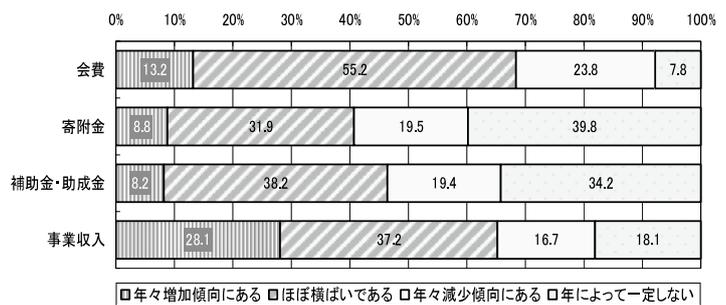
図表 3 活動分野別事業収入内訳



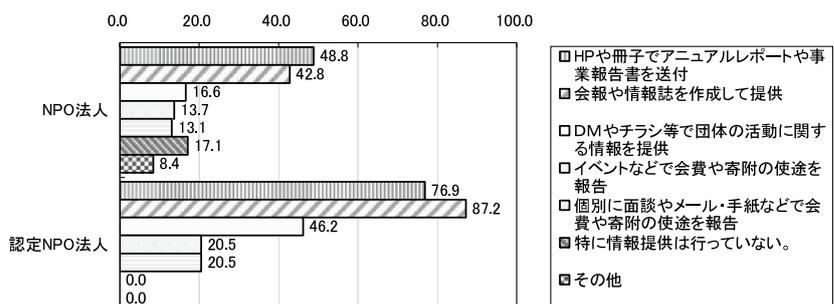
図表 4 収入規模別収入構成



図表 5 財源別増減傾向



図表 6 情報提供の有無・手法



32.8%、認定 NPO 法人も 42.6%あった。

図表7 正味財産

	NPO法人	認定NPO法人
正味財産（中央値）（N=982）	58万円	992万円
正味財産収入比率（中央値）（N=796）	15.50%	54.70%
当期正味財産増減額（中央値）（N=936）	2.8万円	39.5万円
内部留保を取り崩した法人の割合（N=936）	32.80%	42.60%

（5）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、NPO 法人では 42.0%、認定 NPO 法人においては 26.3%となった（図表 8）。

図表8 総収入人件費率

	NPO法人 (N=361)	認定NPO法人 (N=26)
総収入人件費率	42.0%	26.3%

また、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 9）。

図表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

	NPO法人 (N=354)	認定NPO法人 (N=24)
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	230万円	302万円

中小企業庁「中小企業の経営指標（概要）」によれば、平成 17 年度の売上高対人件費率は、売上高 3,000 万円以下の全業種企業平均で 27.6%である。また国税庁「平成 20 年民間給与実態統計調査結果」によれば、社員数 10~29 人の事業所における年間平均給与は 407.5 万円である。NPO 法人は人件費の高い負担が団体運営を圧迫しているにも関わらず、給与水準は依然低い水準にある状況が窺える。

NPO 法人の資金調達の工夫

アンケートの自由回答欄では、資金調達の困難さを訴える声も少なくなかったが、様々な工夫により資金の安定化や拡充、新たな資金源の開拓に成功している例も見られた。ここではアンケートの自由回答や、ヒアリングの成果を踏まえて、資金調達のヒントを挙げる。

（1）団体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。

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、さらに大きくなると、事業収入の比率が増加していく。

財源確保のために事業収入の拡大を考える団体は多いが、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。

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定める必要がある。

（2）寄附拡大に向けた支援者との関係性の維持・拡大

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。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、会員という形で戦略的に関係性を維持しておくという意識が強く見られた。

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。

（3）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

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る例が多くみられた。

金額の多寡に抛らず、法人の活動に必要な基盤整備に

活用出来る資金を、機会を捉えて積極的に用いる団体もある。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。

(4) NPO 法人の「協働」

NPO 法人が行政との「協働」を考える際に課題とされているのが「行政の下請け化」である。

安定した資金調達に成功している NPO 法人では、単なる行政の下請けにならないように細心の注意を払っている。行政との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、積極的に提言を行っている。委託事業を団体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捉え、ミッションと乖離する事業は行わない。指定管理者制度を、複数年契約により中期的な収入の見込みが立つという側面から積極的に活用している。協議の余地があれば、管理費の比率等も見直して貰う等、闇雲に低価格で受託した結果、団体が、疲弊する事態を避ける工夫をしている。

民間企業との関係も、助成による支援を受けるだけに留まらず、事業のパートナーとして NPO 法人の知見を提供する例も見られた。NPO 法人と企業の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収入は、使途が比較的自由になる点でも有用である。

(5) 資金調達のためのオリジナルツールの開発

団体の活動に即した、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。成功している団体では、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寄附＝支援への心理的な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独自ツールの開発等を行っている(図表 10)。

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る。

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。

(6) 社会的な誤解の解消に向けたプロモーション

興味深かったのは、アンケートやヒアリングを通じて「NPO 法人に対する一般市民への理解が進んでいない。

図表 10 「霧多布湿原トラスト」オリジナル寄附袋(表・裏)
裏面に連絡先を記入してもらう欄を設けている

今後 NPO セクターがより発展していくため、【NPO】に対する正しい理解の推進が不可欠である」という問題意識が多くの法人から挙げられたことであった。NPO 法人の存在こそ広まったものの、何をしているのか、どのような性質を有する法人格であるのかが曖昧なまま、言葉だけが独り歩きしてしまったという反省が NPO セクター側にあるようだ。特に「NPO 法人＝無償ボランティア」「非営利＝事業をしてはいけない＝収入機会に乏しい」等の誤解により、適正価格での事業収入の機会を逸したり、銀行借入が困難になる等、NPO 法人の資金調達上深刻な影響を及ぼしているとの指摘がなされた。

この点について、中間支援組織等を中心に、NPO 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・啓蒙していく試みが活発化している。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といえよう。

おわりに

課題は未だ山積しているものの、我が国の NPO セクターは次の段階に差し掛かったという印象を受ける。

法人の維持発展なくして、「新しい公共」の担い手たることは出来ない。NPO 法人は行政や民間企業と同様に、プロフェッショナルであることが求められるが、その能力に見合った対価も得てしかるべきであろう。若年層の就職先として魅力ある存在になるためには、人件費の適正化も必要である。行政の下請け化を避けるためには、英国における「コンパクト」(政府と NPO セクターが自らの責務や協働のルールを定めた協定)の仕組みも参考になると思われる。NPO セクターの自助努力は確かに大事であるが、セクターへの適切な支援により、「新しい公共」の担い手が、責任をもって公共を支えることができる仕組みを構築することも求められよう。