

2.2.3 資金支援状況について

(1) 助成プログラムの概要

1) 助成結果

2006 年度（平成 18 年度）助成は、12 団体の応募があり、以下の 6 団体への助成が決定した。また、2006 年度（平成 18 年度）の助成総額は約 238 万円である（図表 3-45）。

図表 3-45 助成対象及び助成額：2006 年度（平成 18 年度）

団体名	事業内容	都市名	助成金額
カラカサン ～移住女性のためのエンパワメントセンター	フィリピンにつながる子どもサポート協同 事業	川崎	500,000
ことぶき学童保育	ことぶき子ども広場	横浜	500,000
まんま(NPO 法人申請中)	利用者からスタッフへ。子育て期の女性支 援のスムーズな循環を目指して	横浜	400,000
茅ヶ崎公園自然生態園管理運営委員会	水辺探検隊	横浜	235,000
ウエスト神奈川女性の人権を守る会	心身ともに傷ついた子どもへの支援とケア	西湘地区	350,000
(特)ままとんきっず	子育てサロンの充実と親育て事業	川崎	400,000
計			2,385,000

(資料) 神奈川子ども未来ファンド

2) プログラムの特徴

助成額の上限は 50 万円である。助成金の予算が総額 270 万円程度なので、これ以上は上限を上げられない。全体の予算が増えていけば、上限も上がるかもしれない。

同ファンドは、使途に対する制約が少なく自由度が高い。そのため、他の助成金制度に比べ人件費の比率が高くなる傾向があり、事業費は他の助成費で捻出し、人件費は同ファンドで調達するという団体もいる³⁷。

助成対象団体には、希望に応じて、会計処理方法に関するコンサルティング（テクニカルサポート）を実施している。具体的には、専門家と一緒に各団体を訪問し、会計処理に関するアドバイスを行う。また、この機会を活用し、各団体の活動状況の把握、各団体の課題に対する解決方法の提案等を行っている。団体によっては、必ずしもこのサポートを希望するわけではないが、一方で、このサービスが受けられるから応募したという団体もある。

³⁷ 人件費に 100%活用するということも理論上可能だが、継続性という面から、助成応募内容に相応の計画性が求められる。

<応募要件>

○ 助成対象となる事業

- ・助成を通じて、子どもの健やかで豊かな成長支援に必要な変化を生み出そうとする取組みが対象となる。

○ 助成対象となる団体の要件（以下の全ての要件を満たしていることが必要）

- ・神奈川県内に拠点を置き、主に県内で活動する NPO（法人格の有無を問わない）
- ・1年以上継続して、子ども・若者や子育てに関わる人が地域の中で育ちあう「場」を、週2日以上開いていること
- ・子ども・若者や子育てに関わる人のニーズに基づき、子どものいのちを守り、権利と多様な価値観を尊重する活動を行っていること
- ・自団体の活動に限らず、広く子ども・若者や子育てを支える地域社会づくりに貢献する意欲と姿勢を持つこと
- ・政治・宗教の活動を目的とする団体でないこと

○ 助成額

- ・助成総額 270 万円。（1 団体あたりの上限 50 万円）。

○ 助成対象となる経費

- ・事業に必要な経費に充当されるものであれば、スタッフ人件費や活動のためにかかる家賃を含め対象となる。

（2）選考方法

選考委員会は外部の有識者5名からなり、選考ポイントとともに公表されている。

審査委員会は、2回開かれる。1回目は、審査の視点や基準を決める。その後、公募を実施した後、2回目の会合で助成対象団体を選考する。

以前は各団体にヒアリングを行っていたが、以下の理由でとりやめた。

ー助成額の上限が 50 万円であると、応募団体の負担感が大きい。

ーファンドの情報ネットワークにより、応募団体の情報は大体を把握することが可能。

審査委員は、NPO の活動状況に詳しい人とそうでもない人がいるが、審査委員から応募団体に関する質問が出れば、ファンド事務局が対応できるようにしている。

これまで助成選考委員長は企業経営者で、寄付者の立場から応募団体の組織運営状況を審査してもらう。委員に弁護士がいるが、子どもの権利という視点からの審査をお願いしている。NPO の中間支援組織関係者や NPO に詳しい学識者も委員に属しており、計画の実現性等を主に判断する。また、子ども・若者や子育ての状況に詳しい委員が2名いる。

選考のポイントは以下の通りであるが、このうち、「場」とは、人と人とのつながり、安心、支える人とのつながり、子どもだけでなく大人たちのつながり等を育む活動のことを指す。

<選考のポイント>

- | | |
|------------------|----------------------|
| ・「場」の必要性 | ・ 事業の必要性・先駆性・開拓性 |
| ・ 応募内容の計画性や実現可能性 | ・ 他団体、他地域へのモデル性、波及効果 |

2.2.4 特徴

(1) 類似事例の有無

NPO が集まり設立したテーマ型のコミュニティ・ファンド、という点で、同ファンドに類似した事例は国内には他にない。ガンバ NPO は、初めに対象となる非営利団体を複数選定した上で、寄付提供者に資金提供先を選択させるシステムである。

類似事例の展開可能性（条件）としては、以下のことが挙げられる。

－中間支援組織のサポートが必要。同ファンドは、アリスセンター（中間支援組織の一つ）の支援が重要であった。民間のコーディネーターがその地域にすることが条件となる。

－運営費の捻出が難しいため、資金面での支援も必要（同ファンドの場合は、アリスセンターが応募して受けた日本財団からの助成等が支えとなった）。

(2) 仲介団体の役割

何となく漠然とある資金を、児童虐待や不登校、外国籍の子どもたち等、子ども・若者の育ち、子育て支援のために役立てたいが、具体的な支援対象を選べない、という人にとっては、同ファンドのような専門性を持つ仲介団体に寄付する選択肢も考えられる。

各非営利団体も自ら PR しているものの、あまり一般には情報が伝わっていない。そのため、こうした事情からも、同ファンドのような資金支援組織を活用する意義がある。

資金面での支援と、NPO が行う支援活動利用の好循環を作り出すことを目指している。寄付提供者は、資金を提供することを通じて団体をよく理解し、団体側も寄付提供者の意思を理解し資金をより有効活用しようとする姿である。また、助成を受けた資金利用者が寄付提供者になったり、お互いに連携したり相互支援するような場を築くことが望ましいと考えている。同ファンドの仲介機能により情報が円滑に流通し、結果的に同ファンドを通さずに、直接寄付が行われることも望ましい帰結だと思っている。

2.2.5 課題

寄付の集め方に関する課題としては、継続的に安定的な収入源を確保することが挙げられる。例えば、上述した定期定額募金を活性化させる他、キャンペーンやイベント（スポーツイベントや上記百貨店でのチャリティー等）を定期的に行うことにより、収入を安定化することを目指したいと考えている。

資金支援に関する課題として、助成単価の大きい他の助成制度と同時期に応募を行うため、対象となる団体に応募をしてもらえないことがある。そのため、ファンドでは、NPO の連絡会等での広報を積極的に行っている。

事務局の体制面の課題として、スタッフが足りないということが挙げられる。専従スタッフは1名しかなく、業務量に限界がある。人材の確保をどうするかが今後の課題である。

3. 実態調査の分析

本節では、大阪コミュニティ財団と、神奈川子ども未来ファンドの2つの事例について調査を行った。また、前節で記載したアジア・コミュニティ・トラストの事例も、民間により資金支援組織を設立した例である。

そこで、ここではこれらの3つの事例から、民間の資金支援組織の特徴と課題について整理する。

3.1 特徴

3.1.1 寄付者に対する配慮と情報のフィードバック

(1) 寄付者に対する柔軟な対応

今回調査した事例では、寄付者に対してできるだけ柔軟に対応しようとする傾向が見られた。例えば、大阪コミュニティ財団では、マンション型財団という特質を十分に生かし、基金を設置できるよう運営の工夫を行なっている。

また、神奈川子ども未来ファンドでは、コーヒー募金やインターネットによる募金、商店街との連動プログラム、プロスポーツとタイアップしたチャリティーイベントなど、一般の人からの寄付を喚起するきっかけを多彩に準備することで、より広い層に対するアプローチを工夫している。

(2) 寄付者に対する情報のフィードバック

1度寄付を行ったドナーに対し、繰り返し情報発信を行うことで、寄付者の理解の深まりや、満足度の向上、さらには、継続的・追加的な寄付を誘引している。

例えば、大阪コミュニティ財団では、寄付者に対して基金ごとのプログレスレポートを作成し、財務面での報告と、助成の成果についての報告を行っている。

神奈川子ども未来ファンドでは、寄付者に対しては助成活動の成果を記載した広報誌を送付している。また、毎年1回の成果報告会を開催し、支援者と助成団体のコミュニケーションを促進させている。

3.1.2 助成先に対するきめ細かな対応

助成先の選定と助成金の交付のみに止まらず、助成対象団体に対してきめ細かなフォローをすることで、集められた寄付をより有効に活用している例が見られた。

例えば神奈川子ども未来ファンドでは、助成対象団体に対して、会計に関するコンサルティングを行っている。また専門家と共に各団体を訪問し、助成先の団体の活動状況についての把握や運営支援も行っている。

アジア・コミュニティ・トラストについても、現地を年に数回訪問し、助成対象団体の現状や、資金の使われかたについて確認をするとともに、対象団体の状況と必要に応じた的確なサポートを行っている。

3.2 課題

3.2.1 運営資金の確保

もっとも大きな課題のひとつとして、資金支援組織自身の運営基盤の強化がある。

一般に、民間非営利組織の基盤強化という資金支援組織の社会的役割について、十分な理解がある状況とは言い難く、この種の組織に対するサポートに比べて、寄付者にとっての関心は、貧困対策や児童福祉といったより直接的な支援に対して向きがちである。こうしたことから、資金支援組織自身の専門性の確保や自立的・持続的な運営のための原資について、十分に確保するための手立てを検討する必要がある。

3.2.2 プログラム開発と人材確保

3.2.1 で記述した課題と強く関連するが、もうひとつの重要な課題として、社会的ニーズに合わせたプログラムの構築の必要性と、そうした能力を有する人材の確保という課題が挙げられる。

公的機関に比べて、より柔軟な組織である民間の資金支援組織にとって、社会的に重要な課題を発掘し、そうした課題に対して先駆的かつ独創的な支援を行っていくことが期待される。

また、そのための的確なプログラムを設計し、活動実績を積み重ねることで、より広い層からの支持や共感も生まれるものと思われる。

第4章 提言

民間の資金支援組織にとっては、そうしたプログラム開発を担える人材を確保することと、そうした人材を支える財政的基盤を確立することが重要な課題である。

NPO の活動基盤の強化を考える上では、特定の資金源に依存するのではなく、使い道の自由度と資金調達の効率、資金規模の異なる多様な資金源が確保され、それぞれの団体の組織的状況や活動目的、活動の状況に応じて選択できる環境を整えていく必要がある。こうしたことから、わが国で現在まで比較的仕組みの整備が遅れている「民間の資金を社会的課題解決に生かすための方策」について、調査を進めてきた。

ここでは、以上の調査を踏まえて、今後 NPO が活動の基盤を強化していく上で、どのような取り組みが求められているか整理する。

I. 民間非営利活動団体にとって利用可能な多様な選択肢の必要性

NPO の資金源の現状としては、下記のようなタイプが存在するものと考えられる(図表 4-1)。NPO はその組織的状況(ステージ)によっても、必要とする経費や資金の規模や内容に違いがある。

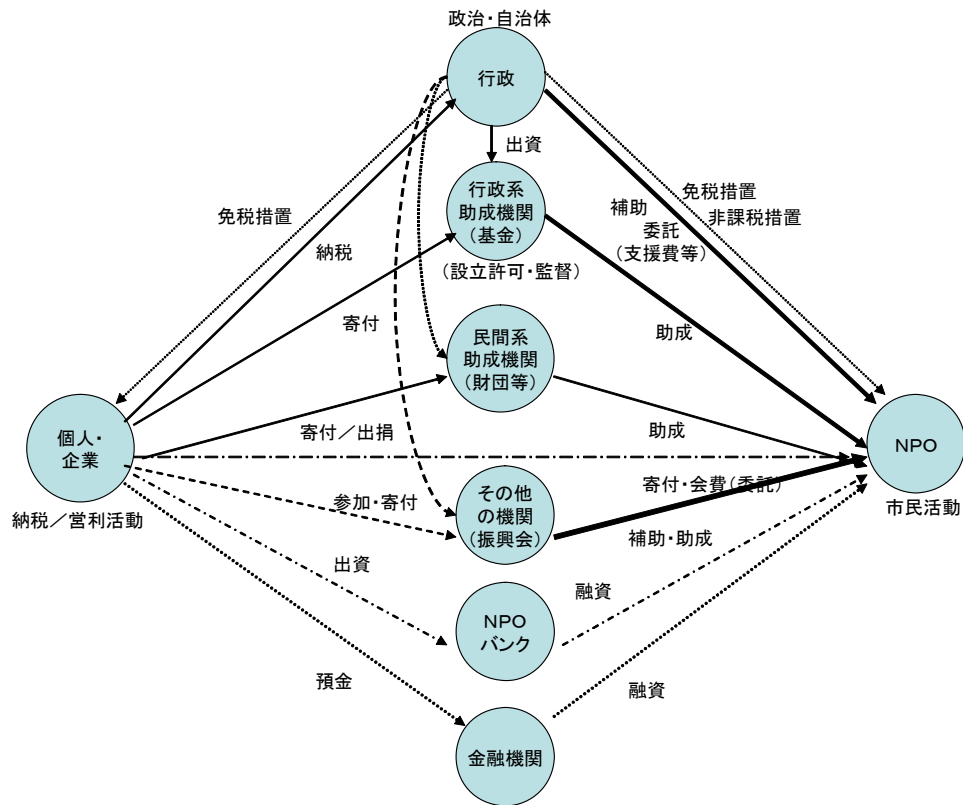
また、助成や寄付、融資、補助、受託収入といった資金は、安定的に収入が見込めるか否か、返済が必要か否かにより、それぞれに傾向が異なる。

第2章Ⅱで確認したとおり、各団体は、それぞれの資金源を組織運営の段階ごとに柔軟に使いながら、自らの活動目的の実現に向けて取り組みを行なっていたことがわかった。

また第3章で記述した事例調査対象についても、それぞれの仕組みごとに、どういった段階の NPO をサポートすべきか、意識しながら運用されていた。

こうしたことから、NPO が資金の種類や特徴、それぞれの制度の狙いなどを十分に理解したうえで、自分たちの団体にあった財源開拓や確保の方法を主体的に選択し、団体を運営していけるよう、環境を整備することが必要であると考えられる。

図表 4-1 NPO の資金源の現状と資金の流れ



(資料) NIRA 研究報告書「市民公益活動基盤整備に関する調査研究」(総合研究開発機構)および「知っておきたいNPOのこと2資金編」日本NPOセンター・アリスセンター)をもとに、三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

II. 各仕組みが有する課題解決に向けた提言

ここでは、実態調査で検討した、現行制度の課題解決の方法から見えてきたことをまとめ、提言とする。

1. 主体間の連携の必要性

実態調査の対象となった各支援の仕組みとしては、制度の設置主体が単体の努力では解決できない課題を、様々な主体と連携することで解消している例が見られた。以下、各支援の仕組みごとに現況及び考えられる展開可能性について、提示する。

1.1 NPO バンクを中心とした連携

1.1.1 現況

実態調査では、NPO バンクが、地元の行政、金融機関、中間支援組織と連携し、小規模ながら NPO への融資の実績をあげている事例を示した。

NPO バンクには、こうした行政や金融機関と連携した NPO バンクの他に、連携がなく独立した NPO バンクも存在するが（むしろ後者の方が主流であるが）、このような単独型の NPO バンクを含め、NPO バンクに特徴的な課題として、以下の点を指摘することができる。

- ①NPO バンクを含めた市民活動・事業に対する社会的理解や共感の獲得
- ②貸し手としてポリシー（ミッション性）の確立
- ③専門性（事業開発、目利き力、金融的専門性、経営指導力）の拡充
- ④NPO バンクのアカウンタビリティの強化
- ⑤事務局体制の強化、等

このうち、②及び⑤は主に NPO バンク自身で解決すべき課題として捉えられるが、それ以外の課題を克服するに当たっては、行政や金融機関あるいは中間支援組織との連携が一つの有効な手段となりうると考えられる。

前章で、北海道や長野の NPO バンクの今後の課題として、「融資対象の拡大、審査の充実」、及び「原資の拡大」を挙げたが、これも、前者は③の課題に、後者は①及び④の課題と関わっている。

即ち、融資対象の拡大、審査の充実に関しては、③でいう専門性を強化していくことが重要である。また、原資の拡大に関しては、市民活動（事業）に対する社会的理解や共感を獲得するとともに、NPO バンクのアカウンタビリティを強化し、資金提供者を増やしていくことが大切である。

1.1.2 提言（行政、金融機関、中間支援組織との連携の拡充）

このような状況を踏まえ、ここでは、NPO バンクが上記の課題を克服し社会的に期待されている市民金融としての機能を充実させていくための提案を行なう。

（1）連携による原資の拡大

組織としての「信頼性」は NPO バンク自体の経営の健全性によって形成されるべきものと考えられるが、自治体が原資の一部を直接的もしくは間接的に提供しているという事実は、NPO バンクが行う市民活動に対する「社会的理解」や、融資事業に対する「信用力」を補完する役割を果たすと期待される。

また、NPO バンクの活動を広く社会に伝える際にも、自治体や地域金融機関等が協力することにより、NPO バンクの広報面での限られた能力をある程度補完できると考えられる。

このような自治体や地域金融機関等の連携により、NPO バンクやその活動に対する社会的理解、信用力が強化されるとともに、アカウントビリティに関する能力が補完されることにより、多方面の主体から資金が提供され原資が拡大されていくことが期待される。

（2）連携による融資対象の拡大、審査の充実

NPO バンクは、単独では、審査に必要な金融的専門性が不足し、また一般的にそのための人材を十分に確保するだけの資金的余裕もない状況にある。そのための有効な解決策の一つは、地域金融機関に財務面の審査に協力してもらうことである。実際、長野や北海道の NPO バンクでは、ボランティアベースでこうした協力が得られていた。

また、NPO バンクが、より意義の大きい社会貢献活動を発見し、育成していくには、NPO 及びその活動を見る目（目利き力）を養っていくことが重要であり、そのためには、地域の中間支援組織との協力を拡充していくことが有効と考えられる。例えば、融資の募集や審査の際、もしくはテクニカル・サポートを行う際に、地域の NPO 支援センター等の協力を得ることが期待される。

1.1.3 残された検討課題－NPO バンク自体の自立性

自治体から原資の一部の提供を受けることは、NPO バンクの信用力を高め、他の資金の呼び水となりえることは上述したとおりであるが、これに依存してしまうと、自立性が弱まり、市民による市民の活動に対する資金支援という NPO バンクの特徴が薄れてしまう。

自治体等とどの程度連携するかということに関しては、この点に留意しバランスを考え、進めていくことが重要となる。

NPO バンクが金融機関に融資の審査面で連携する場合に留意すべきこととして、NPO バンク自体の金融機関としての自立性がある。即ち、NPO バンクは、融資を行う機関として、一定の権威、中立性を保つ必要があり、そのため、常勤職員を増やすことを検討することが重要との指摘がある。

また、地域の中間支援組織との連携を考える場合も、地域の NPO に関する情報を無制限に提供してもらうことは、個人情報保護に関して望ましくないため、どの程度の情報提供の範囲等について今後検討していく必要がある。

1.2 金融機関を中心とした連携

1.2.1 現況

「NPO 法人活動実態調査 2005」によれば、金融機関による融資を受けている団体は、全体の8%に過ぎず、このうち政府系金融機関を除くとわずか5%に過ぎない³⁸。もともと融資というスキームは、比較的金額の大きな資金を調達する際に向く仕組みであるため、必ずしも全てのNPO 法人にとって優先的に考えるべき仕組みではないが、団体の活動を支える上で、重要な手段の一つである。

本調査を通じて、金融機関の民間非営利団体、とくに特定非営利活動法人に対する融資を活発化させるには、NPO の融資リスクを、何らかの形で十分に把握できる方策を検討するか、金融機関が抱えるリスクを何らかの形で分散することが必要であることがわかった。

実態調査で把握した3つの事例では、金融機関、地方自治体、中間支援組織が連携することで、リスクを減少させていることがわかった。

またこの際のリスクの減少とは、リスクを補完する仕組みを持つこと、リスクの程度を的確に把握すること、の2点にある。この両者を具現化する上で、各主体が得手を組み合わせ、制度を運営している。

1.2.2 提言

このような状況を踏まえ、ここでは、リスクを分散する仕組み、リスクを的確に把握する仕組み、制度を円滑に運営していく上で考えられる仕組みについて、提案を行なう。

(1) 預金担保（第三者による担保保証）の可能性

記述のように、現状ではなかなか広がっていかない融資の壁を打破する仕組みとして、小口の資金の集合体を作ること、融資の担保とし、融資のハードルを下げる事が考えられる。

社団法人 労働金庫協会ではいち早く、こうした考え方のひとつとして「ソーシャルファンド預金担保融資」として研究・公表している。これによると、「『ソーシャルファンド預金』とは、『市民事業を応援するために、労働金庫の市民事業向け融資の担保として活用されることを予定した預金およびその集合体』であり、『この預金を担保として、NPO 等を対象に行なう労働金庫の融資』が『ソーシャルファンド預金担保融資』である。

通常の場合、預金担保は借り手（融資先）が自らの定期預金等を担保として金融機関に差出す。だがこの場合は、預金担保自体を第三者から広く集めることになる。

労働金庫協会の研究では、本制度の社会的意義を、「融資先（借り手）の視点（金融機関は、「ソーシャルファンド預金」というリスク分散の手段を得ることで、審査の効率化や保証人数の軽減といったことに取り組むことが出来、結果として融資の借り手である NPO 団体にとってより利用しやすい制度が構築できる）、預金者の視点（預金者が自らの資金を社会的な意義ある事業に生かす手段を得る）、社会全体の視点（市民事業を支える資金循環について、市民

³⁸ 「2005 年 NPO 法人活動実態調査 アンケート調査」、2005、独立行政法人 経済産業研究所

参加型のあたらしい仕組みが生まれる) という3つから整理している³⁹。

今回の調査事例であるきょうと市民活動応援提携融資制度は、まさにこの「ソーシャルファンド預金担保融資」の実践例である。きょうと市民活動応援提携融資制度は、京都労働者福祉協議会が単体で1,000万円を拠出し、定期預金として預かっている。

だが、「小口」の預金を広く薄く第三者から集めるとすると、金融機関がそうした資金を管理する手間が相当程度発生するものと思われる。特に、毀損（融資先がデフォルトし、貸出金を担保で回収する）の場合の預金取り崩しのルールや、残高の管理、預金者への報告義務など、金融機関の事務的な負担についても、考慮する必要がある。

例えば、地域で活動する中間支援組織が小口の資金を広く集め、数千万単位でファンドを構成し、金融機関に預け入れを行い、金融機関はこれを担保にNPOへの融資を拡大する、などのことができれば、こうした手法が広がる可能性も考えられる。

(2) 利子の活用の可能性

既にいくつかの金融機関では、預金者の利子の一部を寄付にまわすといった取り組みが始められている。

例えば、滋賀銀行では、2003年（平成15年）4月から「しがぎんエコプラス定期預金」を設置した。これは、ATM・テレホンバンキング・インターネットバンキングを利用して定期預金をすると、1回の預け入れごとに7円（不要となる預金申込用紙代）が積み立てられ、琵琶湖とその流域で環境保全に取り組むNPOの活動資金になるものである。取り扱い開始以降2006年（平成18年）5月までで、累計51万1千件／3,922億円から総額297万円が寄付として提供されている。

こうした利息寄付金を支援財源とすることについては、低金利であるという情勢もあり、そのみでリスク分散に見合うだけの額を集めることは現実性が低い。

だが、こうした活動に賛同する預金者にとっては、ハードルも比較的低く、社会的課題に金融という側面から取り組む上でのきっかけとなることから、重要な視点である。

(3) 資金面以外の連携

1) 中間支援組織の専門性の活用

金融機関が行なう通常の融資審査では、NPOの事業の特徴（社会性、地域密着性）を把握することは難しい。

本調査では、金融機関が、NPOの社会性、地域密着性等の営利事業にはない特徴を的確に把握するために、地域の中間支援組織を活用している例が見られた。

しかし、事例からは、中間支援組織にとって、金融機関と連携してNPOへ支援を行う事業そのものからは、必ずしも収益が見込めない例も散見された。今後、持続的な制度として制度設計を考えるのであれば、こうした中間支援組織による実質的な無償協力、または通常業

³⁹ 前掲労働金庫協会、2004、P31-32

務の中での吸収を前提とするのではなく、事務コストと専門性にみあった対価を設定し、収益分配をどのように設定するかを十分に考慮する必要がある。

(4) 会計・税務面でのサポートの必要性

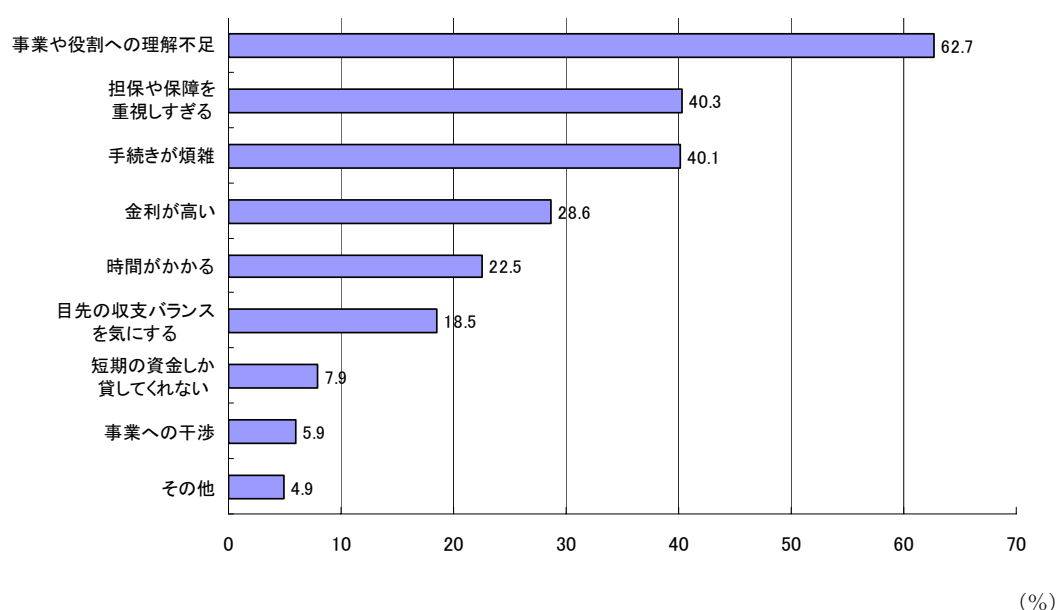
先に挙げた 2005 年度 NPO 法人活動実態調査の結果を見ると、民間金融機関からの借り入れについて、どのような問題があるか、という質問に対し、「提出書類が多いなど、手続きが煩雑である」という回答が、「担保や保証を重視しすぎる」という回答に次いで多い(図表 4-2)。

一般に、NPO では、会計・税務に関して不慣れであるなど、苦手意識が強いことが多く、金融機関による審査を円滑に進める上で大きな負担を感じることが多い。

現在、こうした状況に対して、全国の中間支援組織で、NPO の会計・税務に関する講座の開催や、会計・税務の専門家の立場から NPO を支援しようとする全国の会計税務の専門家のネットワークが立ちあがるなどの動きがみられる。

会計書類などが未整備であることが多い NPO にとって、活動に対する共感と、会計・税務面での専門性を持ちあわせている専門家の存在は重要であり、金融機関にとっても「橋渡し役」として貴重な存在である。こうした人材についても、上記と同様、事務コストと専門性にみあった対価を設定したうえで、連携しより融資制度をより円滑に運用とすることが考えられる。

図表 4-2 民間金融機関からの借り入れについての問題



1.2.3 残された検討課題－預金の取扱ルール等

今回の調査は、小口の預金を広く薄く第三者から集めた場合、金融機関の実質的な負担がどの程度であるか、また当事者のひとつである金融機関が、こうした取り組みに対してどの程度関心を持つのかという点について、十分に検討されたものではない。また既述の通り、毀損の場合の預金取り崩しのルールなどについても、その具体的な定め方については、今後の検討課題として積み残されている。

2. 市民による少額・多数の資金を NPO への資金支援に活用する方策

実態調査第3章Ⅲ,Ⅳでは、市民による少額・多数の資金を民間非営利活動への資金的支援に活用する方策について検討した。ここではこれらの手法をより充実させるために有用な方策について、検討する。

2.1 公益信託制度の活用

2.1.1 現況

公益信託は助成先の決定に際して第三者により構成される運営委員会の公開審査が行われ、行政等からの独立が確保されていることなどがメリットである。また現在までに設置された基金についても、こうしたメリットを意識して設置されているものが多くあるようである。

一方、公益信託については、受託者である信託銀行から業務再受託する事務局が、その専門性を活かして助成先の団体へのサポートを行っている場合もあるが、信託報酬等との兼ね合いから、専門性の徹底や委託・受託の拡張の方向に向かいづらい状況も見受けられる。

2.1.2 提言

(1) 中間支援組織との連携

公益信託制度は、支援先に対する資金の真水を出来るだけ確保できるよう、制度設計されている。その一方、丁寧な制度運用にはそれなりの手間とコストが発生することが当然考えられ、信託制度を活用した NPO の資金的支援には、こうした課題をいかに解消できるか、という点が重要となる。

NPO の支援は、奨学金の受給、学術研究費の支給などの比較的一律的な業務で対応が出来るものと比べて、比較的成本と手間を要するため、信託銀行にとっての営業上のメリットが生まれにくいものと考えられる。

本調査では、民間非営利活動の持続的発展のためには、専門的な見地からのサポートは不可欠であることが明らかとなった。また、民間からの寄付を活発化させ、民による支援を具現化するためには、寄付意欲を刺激する魅力的なプログラム作りが欠かせないことが明らかとなった。

こうした課題に対しては、一方で信託銀行が金銭面での取り扱いと管理を行い、他方で民間非営利活動に通じた中間支援組織が助成プログラムやドナー開拓等の事務局を担うなど、信託銀行と中間支援組織との連携が一つの解決策になるものと考えられる。

また連携にあたっては、資金面での管理を行う信託銀行と、NPO のサポートを行なう中間支援組織の双方の事務コストにみあった費用が拠出できるだけの資金の確保、両組織の間の適切な役割分担を考える必要がある。

(2) 信託法の改正と受託者の拡大

2004 年（平成 16 年）11 月、受託可能財産の拡大と信託業の担い手の拡大を内容とする改正信託業法が成立した。これにより、金融機関以外のもののノウハウを活用したサービスの提供

が可能となった。

しかし、受益者保護の観点から、受託者については、信託業務を遂行できるに足る財産的基礎を有している（運営型信託の場合最低資本金 1 億円以上、管理型信託の場合、最低資本金 5,000 万円以上）ことや、組織形態が株式会社に限定されていること、営業保証金が必要とされていることなどの要件は残されている。

公益信託については、公益法人が公益信託の受託者となることを望んでいるなど、公益信託の受託者拡大をもとめる声もある。法制審議会においても、公益信託の受託者を弁護士や NPO 法人等に広げることの可否について検討されている。また、本年 4 月 1 日に、公益認定等委員会が発足し、新たな公益法人の在り方について検討が進んでいる。こうした検討を踏まえながら、公益信託の受託者拡大についても議論の進展を期待したい。

3. 支援者、協力者に対する評価と情報のフィードバック

3.1.1 現況

民間の資金支援組織のもつ重要な社会的役割として、公的機関では対処できない、または、対処困難な社会的課題を発掘し、的確なタイミングで資金を提供することにより、それらの解決に向けたサポートを行なうことが挙げられる。だが民間の資金支援組織の中には、財政的基盤の強化と専門性を持った人材の確保といった課題がある。

また、こうした課題に対しては民間の資金支援組織に対する支持と信頼・共感を幅広い層から得ていく必要がある。そのためには、支援者、協力者に対する評価と情報のフィードバックをより一層徹底・工夫していく必要があるものと考えられる。

3.1.2 提言

(1) 支援者、協力者の拡大に向けた信頼性確保に向けた留意点

民間の資金支援組織が、社会からの信頼を確保し、支持と共感を得る上では、「組織」と「事業」の両面において取り組みが求められる。

「組織」に関わる信頼性のポイントとしては、「透明性（情報公開はもとより、人や組織全体が社会に対して開かれている）」、「意思決定（総会・理事会といった意思決定の仕組みや、役員・事務局といった運営に関わる状況や機構、役割分担が明確になっている）」、「説明責任（事業や、会計に関わる予算・決算等の報告が、会員や寄付者等にわかりやすい形で提示されている）」といった、組織全体のガバナンスが有効に機能しているかどうかが重要である。

また、「事業」に関わる信頼性のポイントとしては、「事業の構想力（新たなニーズを発掘し、次の事業へとつなげていくためのアイデアや企画力を有している）」、「事業の推進力（事業を効果的に進めていくための体制やネットワークが充実している）」、「事業成果の活用力（事業の成果を広く波及させていくための仕組みや仕掛けが工夫されている）」など、支援の原資を社会に対して有効に活用し、推進していくことで、実績を積み重ねていくことが重要であると考えられる。

さらに、組織面、事業面の両者に関わるポイントとして「リーダーシップ（事業や組織の運営において、的確な判断と主導性を発揮できる人材と仕組みを有している）」、「マネジメント（運営・経営・管理のバランスに配慮した柔軟な手法や仕組みが工夫されている）」、「資金調達（会費・寄付、事業収入、補助・助成、受託など、多様な資金確保の工夫と努力を行なっている）」などが挙げられる。会計面については、先述のとおり、多くの活動現場から、不慣れ、負担がある等の声がある事を踏まえつつ、第三者にとって分かりやすい統一的な会計ルールの整備が求められよう。

いずれにしても、組織としてのミッションを踏まえた行動の積み重ねと、効果的な資金提供を企画・開発し、運営し、フォローするといった一連の活動について、専門性のある人材を配置もしくは養成することで、支援者、協力者からの信頼を積み重ねていくことが重要である。

(2) ファンドレイジングのための運営戦略の選択と、運営サイクルの維持・確立

調査の結果から、資金支援組織は、寄付者のタイプ（活動テーマに対する共感であるか、相続といったタイミングでの寄付であるか）、助成の形態（薄く広く助成を行なっている例、焦点を絞って助成を行っている例）など、様々な形態があることがわかった（資金支援組織ごとの、考えられる類型は次の通り）。

先に挙げた信頼性確保のポイントは、いずれの場合においても変わらないものであるが、寄付者の傾向や活動ミッションは団体によって異なるため、運営戦略については団体によって異なるものと考えられる。

またファンドレイジングとは、マーケティングや広報、評価などさまざまな機能を複合した行為であり、こうした取り組みを一連の「ファンドレイジング・サイクル」として構築し、一度きりの寄付に留まらず、長期的な支援が望めるよう、継続的に取り組むことが重要となる。

図表 4-3 ファンドレイジング・サイクルの例⁴⁰

ステップ		活動内容
準備	①体制確保	・組織としてのミッションの明確化 ・ゴールの設定 ・事業の計画立案 ・事業の推進体制の確立（組織内の人材、予算、寄付者データの管理、ボランティアの引き込み）
	②調査・分析	・実効性の分析と目的の見極め ・内部・外部要因の分析 ・目標に向けての目的の具体化
	④開拓	・寄付マーケット開拓・寄付者との関係構築 ・ファンドレイジング手法の選択 ・広報活動
実行	⑤寄付のお願いと受理	・寄付のお願い ・寄付の受理
評価	⑥組織内での評価	・ファンドレイジング活動自体の評価 ・実現した企画のアウトプットとインパクトの評価
	⑦寄付者へのフィードバック	・事業経費や組織運営などの公開 ・寄付の使途報告 ・寄付者との関係強化活動

(3) 評価と情報のフィードバックの方法

既述の、幅広い層からの信頼性確保のためには、評価と情報のフィードバックが重要となる。具体的な留意点としては次があげられる。

1) 評価の循環体系の確立

評価を実施する上では、支援のためのプログラムの評価（プログラム評価）と、支援によって実施された事業の評価（プロジェクト評価）を区別して考えるとともに、プログラム評価とプロジェクト評価相互の結果により、両方の内容を見直すなどの取り組みが必要である。

2) プロジェクト評価の視点（事前評価と事後評価）

プロジェクト評価には、事前と事後の両者が含まれる。

「事前評価」の際には、組織面と事業面の両方から見ての評価が必要であるものと考えられる。組織面での評価では、積極的な社会的問題意識を伴った多くの人材に支えられながら活動実績を積み重ねてきているか（ミッション・支援者の存在）、団体の活動や状況を常に一定程度公開しており、他の団体との交流や連携に意欲的か（情報公開、ネットワークキング）、運営方法や資金確保等、団体の自立に向けた取り組みが見られるか（マネジメント、資金調達）、といった点が重要になる。

⁴⁰ 研究会でのディスカッションおよび「日本の NPO、NGO におけるファンドレイズ機能育成とその発展ストラテジー」、東京財団、2005 をもとに、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成。

また事業面での評価では、現時点で社会的に必要とされており、長期的に市民的自治の形成に役立つ内容か（先見性）、企画や実施体制の面で、成果の期待できる取り組みが十分になされているか（実現性）、行政や企業等、他からの支援が得にくい性質のもので、民間団体として支援するに相応しいものか（独創性、民間性）、といった視点が重要になる。

「事後評価」では、当初の計画に基づいた成果を生み出せたか（実現度度合い）、事業実施の過程において、新たな課題発掘や新たなネットワーキングなど、次につながる成果を獲得できたか（副次的効果の獲得度合い）、成果を踏まえた提言など、地域や社会への積極的な働きかけを展開しているか（波及効果の度合い）、組織としてのステップアップへ向けた契機となったか（組織としての展開度合い）、といった点が重要になる。

3) 情報のフィードバック

事業の成果については、報告書の公開（冊子や書面での公開および WEB サイトの活用）、報告会や発表会の開催、現場視察、広報誌やニュースレター等での紹介を行うなど、支援者、協力者自身のお金がどのように活用されたかを可視化して還元することで、先に述べたファンドレイジング・サイクルをより確実なものにしていくことができる。

4. 法制度上の課題

本調査では、拠出金による基金の取り崩し制限の規定との兼ね合い等から、実際的なニーズが見込まれるか留意が必要との意見も見られた。これらについては、今後十分な議論も必要であるが、現時点での認識を列記する。

4.1 基金制度に関する議論について

公益法人制度改革により拠出型の社団法人制度も創設され、法人の非営利性を維持しつつ、その活動の原資となる資金の調達手段を設けるために、基金制度を採用することが出来ることとなった。NPO 法人制度についてもこれを参照とした議論が一時的に行われたものの、現在は下火になっている。

基金制度を設けることのメリットとしては、寄付以外の資金確保の為の選択肢拡大のひとつの方法として考えられる。また、寄付とは異なり、元本返還の目処があれば、より広い層からの一定期間の資金の拠出について、見込めるという点もある。

一方で、すでにこうした取り組みについては、私募債の形態での実践が各地に見られること、基金の返還は、元本分の返還であり、利益の分配にはあたらないとも考えられるが、基金の取崩し制限の規程との兼ね合い等から、実際的なニーズが見込まれるか留意が必要との意見も見られた。

4.2 信用保証制度

既述の通り、信用保証協会の対象について、NPO 法人は対象とされていない。これについて、信用保証協会が NPO 法人に対しても対象を広げるべきかどうか、という点について議論がされた。

信用保証協会の保証に関しては、金融機関の NPO 融資に対するハードルを下げ、門戸を広げるという意味では意義があるものの、行政と非営利法人等の間の最終的な責任の所在を曖昧化させる危険性をはらんでおり、検討に際しては、互いの役割分担の明確化等を十分に考慮する必要があると思われる。また、保証制度については、コミュニティ・ファンドのような機構が保証機能をもつか、NPO 法人を構成員とした共済組合のようなものができればより効果的なものではないかという提案もなされた。

5. その他

「融資」だけでは解決しない課題であっても、「助成」機能と組み合わせることで、より NPO が利用しやすい支援スキームとすることができることや、私募債と融資との組み合わせが有効となるなどの例が見られた。

また、市民による小額・多数の資金が集まるルートを複数確保することで、支援者の意思や状況にあわせた支援が可能となるとの意見も聞かれた。

こうしたことから、NPO の事業の熟度、必要な資金ボリューム、事業性の程度によって、様々な制度が補完的に組み合わせられることも重要であり、地域の中での面的なひろがりをもった支援に、各主体をどのように巻き込んでいくかという視点からの検討が重要であるのではないかと考えられる。

研究会で何度か言及があったこととして、社会的な意義の実現というかたちでのリターンを求める預金者、投資家は潜在的に拡大しているものと思われる。

リスクはあるがそうしたリターンも見込める制度に資金を拠出しようとする寄付者、投資家、預金者等の育成等の裾野が広がり、これらを受け入れる制度の選択肢が多様化していくための検討が引き続き重要であると考えられる。