

## 第2部 実態調査報告

### 1. 現地ヒアリングに基づく資金調達の現状整理

#### 1. 1. 現地ヒアリングの対象団体

豊かな「公」を支える資金循環システムの構築にあたっては、現状の非営利活動団体あるいは社会的事業を営む団体が直面する課題を把握しておくことが、より現実的な施策を検討するために重要である。そこで、本調査においては、活動分野、規模および組織形態のバランスを考えた30団体を対象に、現地ヒアリングを実施した。対象となる30団体については、既存資料やウェブサイト等から抽出を行った。対象団体のリストを次ページに示す。

表 1-1 現地ヒアリングの対象団体

通し番号	法人格等	名称	分野	所在地	総収入(千円) (2006年度)
1	NPO法人	積み木	介護・福祉	横浜市	7,940
2	NPO法人	さなぎ達	介護・福祉	横浜市	39,892
3	NPO法人	ほっとコミュニティえどがわ	介護・福祉	江戸川区	44,560
4	NPO法人	ピースウェーブ	介護・福祉	横浜市	163,659
5	NPO法人	サイドワークスネクスト	介護・福祉	横浜市	119,215*
6	NPO法人	「飛んでけ！車いす」の会	国際協力	札幌市	4,367
7	NPO法人	NGO福岡ネットワーク	国際協力	福岡市	7,998
8	NPO法人	開発教育協会	国際協力	文京区	28,464
9	NPO法人	かものはしプロジェクト	国際協力	渋谷区	58,033
10	NPO法人	地球市民ACTかながわ/TPAK	国際協力	横浜市	
11	NPO法人	日本冒険遊び場づくり協会	子育て支援	世田谷区	11,165*
12	NPO法人	MIPスポーツ・プロジェクト	子育て支援	世田谷区	
13	NPO法人	北海道食の自給ネットワーク	その他(食)	札幌市	4,301
14	NPO法人	レスキューストックヤード	被災者支援	名古屋市	49,104
15	NPO法人	日本救助犬協会	被災者支援	中野区	
16	NPO法人	北九州ホームレス支援機構	ホームレス自立支援	北九州市	121,621
17	NPO法人	ふるさとの会	ホームレス自立支援	中央区	536,686
18	NPO法人	NPO博多まちづくり	まちづくり	福岡市	11,416
19	NPO法人	ナイス・ヨコハマ	まちづくり	横浜市	13,518
20	NPO法人	北海道NPOサポートセンター	まちづくり・中間支援	札幌市	44,643
21	NPO法人	パートナーシップ・サポートセンター	まちづくり・中間支援	名古屋市	43,767
22	株式会社	エコワザ	環境	国立市	
23	株式会社	キャリア・ママ	その他(女性支援)	多摩市	
24	財団法人	地球・人間環境フォーラム	環境	文京区	539,103
25	社会福祉法人	たすけあい ゆい	介護・福祉	横浜市	403,965
26	任意団体	全国青年環境連盟 (エコ・リーグ)	環境	新宿区	9,876
27	任意団体	A SEED JAPAN	環境	新宿区	59,731
28	任意団体 /LLC	子育て支援グループamigo /amigoplus, LLC	子育て支援	世田谷区	
29	任意団体	多摩NPO協会	まちづくり・中間支援	多摩市	10,847*
30	協同組合	生活クラブ生協・東京	その他(生活)	世田谷区	

(注1) \* がついている総収入データは2005年度(多摩NPO協会は2004年度)

(注2) 本表では、参考資料に収支データを掲載した団体についてのみ、総収入データを掲載した。

(注3) 分野は本報告書の分析上の分類であり、当該団体の活動がすべてこの分野に限定されるわけではない。

## 1. 2. ヒアリング項目

各団体へのヒアリング項目は以下のように設定した。ただし、団体によっては回答がしにくい項目もあるため、団体の特性に合わせて適切と考えられる項目を選択しながらヒアリングを実施した。

表 1-2 現地ヒアリングのヒアリング項目

### ■ 資金調達における各団体のプロフィール

- 事業のどのような段階及び場面でどの程度の資金需要に直面するか
- 各事業段階における主要な資金調達手段
- 各事業段階における資金調達手段を選択した経緯、理由等
- 現時点での資金調達手段別の支出割合
- 現状の資金調達状況において満足している点、不満な点
- これまで選択したことのない新たな資金調達手段を考えているか。その場合、どういったメリット・デメリットや問題点が生じると思われるか。

### ■ 資金調達に関する意思決定の方法や工夫及び課題

- 資金調達担当の体制（人材の有無、人数、情報の収集手段 等）
- 資金調達に関する意思決定の方法
- 資金調達が円滑に進めるために行った工夫・手段・配慮事項
- 資金提供者への成果や情報等の還元方法
- 一般市民（潜在的な資金提供者）への活動実績等の情報の提供方法
- 現状の法人形態（任意団体、NPO法人等）のもとでの資金調達における障壁の有無

### ■ 今後の団体運営について

- 事業規模の拡大を望んでいるか、現状維持か（当該選択をする理由 等）
- 事業規模を拡大する場合の問題点（人数、資金面での問題 等）
- 上記問題点について、考えられる解決方法

### ■ 行政や支援機関等に対する要望

- 各資金調達手段（助成金、補助金等）に対する要望
- 銀行、NPOバンク等に対する要望
- 中間支援組織、助成団体等に対する要望（助成金や補助金の単年度主義の緩和等） 等

### 1. 3. 概況

#### (1) 事業段階と資金調達の関係

団体の事業段階と資金調達の関連性を概観すると、立ち上げ当時は理事等からの借り入れ、支援者の寄付、出資、小額の助成金等でまかない、発展段階においては行政からの補助金、委託事業費等により若干規模が大きめ（数百万から数千万円）の資金を調達するという事例が多く見られた。

また、比較的大きな資金規模が最初から必要な事業（高齢者向けの共同住宅建設事業）では、市民債（個人からの借り入れ）、地元の信金からの融資、NPOバンクからの融資を活用している事例も見られた。また、途上国における児童買春問題の解決を主なミッションとしながらも、当該国にIT事業を発注することで収益を得て、それをミッション達成のための資金に充てている事例もあった。このように、比較的早いスピードで資金を獲得することがミッション達成のために必要と判断した団体は、出資や融資による資金調達、あるいは事業内容にさまざまな工夫を凝らすことで対応していると考えられる。

なお、NPO法人に限定したアンケート調査ではあるが、「NPO法人への融資に関する調査報告書」（明治大学経営学部准教授小関隆志氏、2008年2月22日）のアンケート結果によると、資金用途別の資金調達方法は以下のように整理されている。この結果から、「組織の立ち上げ時は設立者負担が大きい」「事業の拡大・新規事業の開始については補助金・助成金、委託事業収入が活用されており、融資の利用率も高くなる」といった傾向が把握できるが、今回のヒアリング結果もこの傾向と概ね合致していると言える。

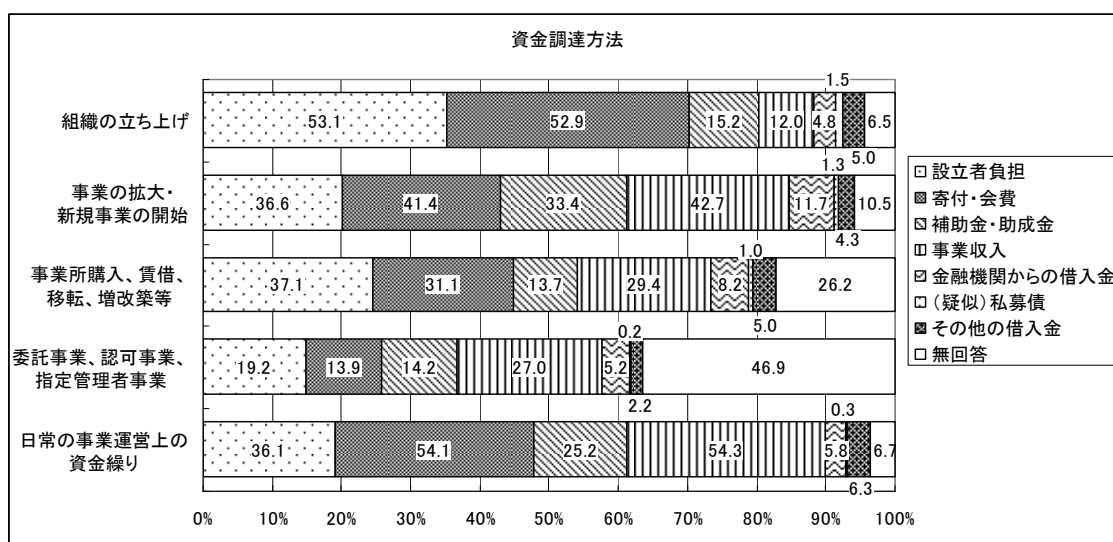


図 1-1 資金用途別の資金調達方法

出典：「NPO法人への融資に関する調査報告書」（明治大学経営学部准教授小関隆志氏、2008年2月22日）

## (2) 資金調達手段の特徴的な活用方法

資金調達における工夫については、各団体からさまざまな取り組みが聞かれたが、その中でも特徴的と考えられる事例を以下に整理した。

まず、団体を発展させていくための基盤整備として、補助金などを活用し、事業実施を通じた人材育成を行っている事例が見られた。また、金融機関からの借入れの前に、個人からの借入れによって初期費用分の資金を確保し、社会的信用を得た上で金融機関から融資を受ける事例が見られた。

さらに、直接的にキャッシュとしての資金を得る方法ではないが、専門家に会員として組織に参加してもらうことにより、結果として人件費を削減するような工夫をしている事例や、協働している企業から事務所を貸与してもらうことにより、インフラにかかるコストを削減している事例等も見られた。

組織形態については、任意団体とLLCを組み合わせ、収益的事業をLLCで対応することにより、明確な役割分担をはかろうとしている団体も見られた。

表 1-3 資金調達手段の特徴的な活用方法

大項目	小項目	概要
キャッシュとしての資金調達	助成・補助金の有効活用	・ファイザー製薬の助成金、かながわボランティア活動推進基金21の補助金を受けることにより、活動基盤を整備した。
	個人からの借入れの有効活用	・金融機関からの融資に先立ち、理事からの借入れで初期費用を工面し、NPOとしての信用を得た。 ・個人からの借入れという形で、市民からお金を集めるための債権を発行し、自己資金の確保に努めた。こうして協力者を増やしたことが評価されて、地元の信金からの融資を受けることができた。
	委託事業の有効活用	・法人格取得以前は行政と対立的なところもあったが、当事者の要請に応えるために行政との協働を含めて様々なセクターを活用すべきとの考え方が大きくなり、委託事業の活用へと踏み切った。
	企業協賛金を呼び込む工夫	・助成金をもらっている間に課題を探し、将来的に助成金に頼らなくてもやれるようにするため、先を見据えて活動している。
人材調達による人件費節約	専門家（プロボノ）の活用	・活動が多岐に渡り複雑になるにつれて、企業経験のある人や税理士等に賛助会員になってもらい、力を借りている。
モノの調達による資本費用節約	インフラの提供を受ける	・当初から各種の支援を受けている企業内の一室を安価で借りている。仮にその企業からの支援がなければどれくらいかかっているかを試算したところ、年間3,000万円くらいのコストに相当するとの結果になった。
組織形態の工夫	複数の法人形態の組み合わせ	・任意団体としては拡大せず、現状維持のまま、地域で活動を続けていく。講師派遣やコンサルティングなどの専門特化は別途設立したLLCで実施していく。これまでの依頼がきたら対応するという形から、より効率的、効果的にパッケージを作って対応することを検討している。

### (3) 行政や支援機関等に対する要望

行政や支援機関等に対する要望として、主だったものを表 1-4のように整理した。

助成・補助に関する要望は、比較的規模の小さい団体から多く聞かれ、「継続的な事業や、より小規模な事業等に適用範囲を広げて欲しい」といった、より多様なニーズに対応した仕組みを要望する声が多かった。また、既往の調査でも多く見られたが、「補助金の半額自己負担が厳しい」「人件費を認める助成金をつくって欲しい」という要望も根強く、さまざまな団体から指摘された。

融資については、NPOバンクの融資では規模が小さく、額が足りないとの指摘があった。先述した「NPO法人への融資に関する調査報告書」においては、借入れ資金の使途として「設備資金」が大きな割合を占めている（図 1-2）が、こうした比較的規模の大きな設備投資資金に対して、NPOバンクの融資限度額が小さいことがその要因として考えられる。一方で、金融機関に対しては、人材面では「金融機関の組織内にNPO/NGOとの対話役がいることが望ましい」といった意見や、融資スキームについては「アイデアや発想が良ければ、多少事業計画が詰まっていなくても金利を高くして貸し、成功したら利息は返却するような多様な商品があってもよいのではないか」といった、既存の金融機関の枠を超えるようなスキームを要望する声もあった。

こうした指摘から考えると、金融面で社会的事業を支える仕組みとして、より規模の大きい（数千万～数億円クラスの）、あるいはリスクの高い資金ニーズに対応するための仕組みが不足していると推察される。また、こうした仕組みを実現していくためには、リスクに応じた金利の設定が必要と考えられるが、既存の労働金庫やNPOバンクにおけるNPO融資では非常に低利（1～3%程度）である場合が多い。今後はより高い金利を設定することについて、NPO、金融機関双方が理解を示していく必要があると考えられる。さらに、こうした仕組みを具現化するために、NPOなどの社会的事業を十分に理解し、対話ができる人材が求められていると推察される。

中間支援組織については、市民活動の現場に対する理解を求める声や、より具体的な取り組みとして資金面でのマッチング機能などを果たすべきといった要望が聞かれた。中間支援組織の取り組み自体は一定程度認識されているが、それが個々のNPO活動の現場にもたらす効果が実感されていないことが要因と考えられる。

表 1-4 行政や支援機関等に対する要望

項目	概要
行政（助成・補助等）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公の助成金も民間の助成金も、新規事業や目新しいものに向けられることが多く、長く継続している活動は対象にならないことが多い。地域で地道に活動する団体が継続していけるよう、運営費にも助成して欲しい。</li> <li>・ 小規模だが使い勝手のよい助成金・補助金が欲しい。</li> <li>・ 補助金については、小規模であれば半額ではなく全額負担してもらえれば、小規模な団体は助かるはずである。</li> <li>・ 人件費がでない事業がいまだに多い。</li> <li>・ NPO法人限定ではなく社会起業家向けの助成の枠組みも充実してもらいたい。</li> </ul>
行政（委託事業）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 行政は、民間企業と比較して、NPO法人に対して支払う単価が安い。</li> <li>・ 行政の受託事業は、4月から開始する事業であれば、4月から一部でもお金が支払われるべきである。そうでなければ、金融機関から借りることもできないので、運転資金の調達が難しくなってしまう。</li> </ul>
行政（手続き関連）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 書類チェックなどの手続きが大変である。</li> <li>・ 理事交代や各種の変更に伴う法務局とのやり取りの負担が大きい。</li> </ul>
金融機関（融資）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 融資の場合は、金融機関にNPO/NGOと対話ができる、つなぎ役になってくれる人が必須である。</li> <li>・ 金融機関は、アイデアや発想が良ければ、多少事業計画が詰まっていなくても金利を高くして貸し、成功したら利息は返却するなど、もっと色々な商品があってよいと思う。リスクを取る代わりに利息が多少高くても良いので、使途を限らない資金を貸してくれると良い。資金を悪用される心配はあるが、上手に目利きして欲しい。</li> <li>・ 銀行が年間の融資枠を保証し、必要な金額をタイミング良く融資する仕組みを作ってくれれば大変使いやすい。</li> <li>・ 金融機関からは、1000万円の借入に1000万円の定期預金を担保として求められることがある。</li> <li>・ 行政の委託事業については、費用の先払い、中間払いを増やして欲しい。運転資金がないため、金融機関から短期で常時借りているが、書類の準備が大変である。</li> </ul>
NPOバンク（融資）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ NPOバンクでは融資限度額が200-300万円程度なので額が足りない。</li> <li>・ 現在のNPOバンクも試行錯誤の途上であり、融資対象が限られているため、NGOやNPO全体のニーズに応えられるまでには至っていないのではないかと。</li> </ul>
中間支援組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 助成金のマッチングをする中間支援組織が必要。NPOの行うプロジェクトに対して、財団や行政をつなぐような中間支援があればより資金調達が円滑になるのではないかと。</li> <li>・ 中間支援組織は、もっと現場に入って現場を知ってほしい。そして、市民活動の立場に立ち、市民活動の目線で発想してほしい。</li> <li>・ 中間支援団体については、さまざまなことをやっているのだろうが、実態としてあまり機能していない印象を受ける。</li> <li>・ より発展性を持った資金調達の仕組みを考え、自由に使える助成金の枠組みを作ったり、高みに引っ張ってくれる中間支援組織が必要だと考える。</li> </ul>
NPOの評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 評価についてはエビデンスや数値的基準だけでなく、ソフトのインフラの整備状況、サービスの質（利用者の声）などで判断してもらいたい。</li> </ul>

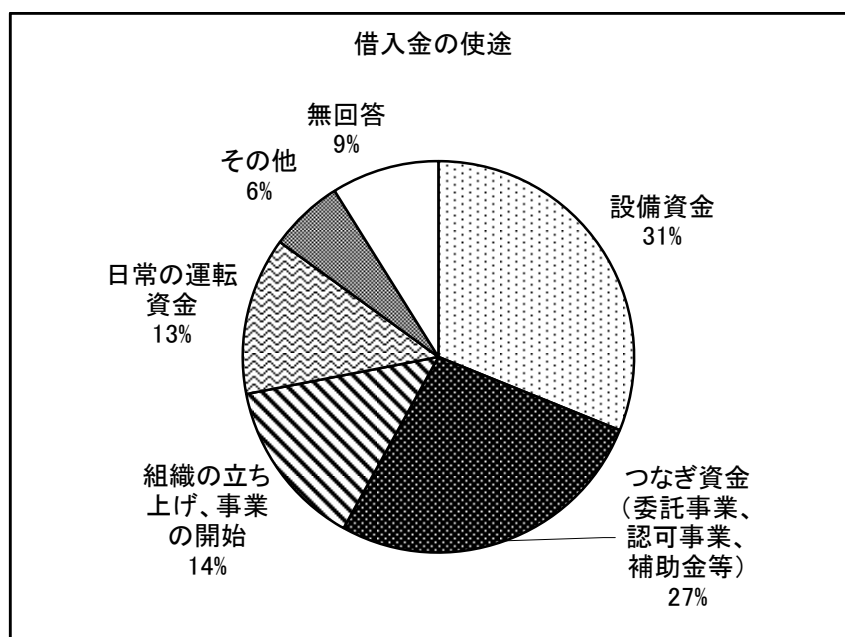


図 1-2 借入金の使途

出典：「NPO法人への融資に関する調査報告書」（明治大学経営学部准教授小関隆志氏、2008年2月22日）



## 1. 4. 活動分野別の傾向

活動分野別に、資金調達のおおよその状況と課題を整理した表を示す。なお、ここでの記述は、本調査でヒアリング対象とした限られた事例に基づき整理したものであり、各活動分野の傾向を完全に代表するものではないことに留意されたい。

まず、介護・福祉分野については、継続的な事業運営が求められることから、長期的に比較的規模の大きな資金需要を充足させるための工夫を行っている団体が多く見られた。また、国際協力分野については、今回のヒアリング対象団体では資金規模の幅が大きかったが、資金規模が大きな団体でも安定的かつ多様な収入源の確保に苦労している点が伺えた。

子育て支援については、企業協賛などによるサポートを受けている事例が見られた。本事例だけで一般化することはできないが、子育て支援分野は比較的成果も見えやすく、企業や団体からの支援を受けやすい分野とも考えられる。被災者支援分野においては、その高い専門性を活かした講演会の実施等を主な収入源としている事例が見られた。また、福祉分野の中でもホームレス自立支援については、行政からの委託事業あるいは借入金等で比較的規模の大きい資金需要をまかなっている事例が見られた。まちづくり・中間支援組織については、行政からの委託・補助金収入への依存度の高さを課題と認識する声が多く聞かれた。

また環境分野については、当然ながら今回対象とした3団体の特性に依存する部分もあるが、環境対策事業やイベントによって収益を得ているものの、借り入れをしてまで事業を拡大する意向は見られなかった。これらの団体のミッションが環境保全に関する市民への啓発や政策提言などであるため、継続的・長期的な活動を行う必要はあるものの、一方で事業規模を急激に拡大させる必要性は小さいことが要因と考えられる。

表 1-5 活動分野別の資金調達のおおよその状況と課題

活動分野	資金調達のおおよその状況と課題
介護・福祉	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2001年頃に銀行に融資を求めたが、NPO法人についての理解がまだ進んでいない時期であり、交渉は非常に大変であった。結果的に個人保証で2億3～4千万円を借り入れた。</li> <li>・事務局体制が確立できてない。仕事として事務局長を担う人材がおらず、3～5名の交代制でやっている。</li> <li>・助成金と個人の出資に依存しているため計画的な運営が困難であり、かつ路上生活者を対象としているため、利用者からの還元を求めることが難しい。</li> <li>・若い人をいかにスタッフに入れるかという人材の問題が一番大きい。またかなり長期的な事業であり、組織の維持が一番大きな課題である。</li> </ul> <p><b>●長期的に比較的規模の大きな資金需要を充足し、継続的に組織を維持していくことが課題</b></p>
国際協力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事務所等は企業の協力により安価で確保できているが、それでも「NPOで食べられる」状態になっていることに対する問題意識はある。</li> <li>・外務省の受託事業は重要であるが、頼りすぎていると感じている。</li> </ul>

活動分野	資金調達のおおよその状況と課題
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 運転資金については理事が個人的に立て替える場合がある。行政の受託事業は精算払いであるため、資金繰りは行政の仕事をしていない方が楽である。</li> <li>・ IT事業が中心だが、寄付金や会費も募り安定的な運営を目指している。</li> <li>・ JICAからの委託を契機に信頼が増し、ODAを活用できるようになった。ただし国際協力分野への助成はいまだ少ない。</li> </ul> <p><b>●小規模な団体は最低限の人件費の確保にも苦勞しており、また大規模な団体も安定的かつ多様な収入源の確保を課題としている</b></p>
子育て支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 協会事務所は地主が提供してくれており、水道・光熱費だけ折半で負担している。こうした無償提供は力強いサポートである。</li> <li>・ 設立時に協賛してくれた企業が7年間寄付を続けてくれ、内部留保できたことも大きかった。</li> </ul> <p><b>●他団体あるいは企業からインフラ、あるいは長期の寄付の提供を受けることで組織の基盤を発展させている</b></p>
被災者支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 主な収入源は受託事業で、メインは防災に関する講演会等である。今後新しいビジネスモデルが必要と考えている。</li> <li>・ 会費収入に加えて寄付金、募金、救助犬審査会の認定業務の収入、イベント収入、講師料等が主な収入源。</li> </ul> <p><b>●被災者支援等に関する専門性を活かした事業収入を主な収入源としていると考えられる。</b></p>
ホームレス自立支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「ホームレスの自立の支援等に関する特別措置法」（2003年）を契機として北九州市の支援センターの業務を受託。</li> <li>・ 8割は個人からの借り上げ、寄付金で、2割は非営利金融機関からの借り入れで資金調達している。</li> </ul> <p><b>●比較的規模の大きい資金需要を、大規模な受託業務あるいは金融機関からの借り入れで賄っていると考えられる。</b></p>
まちづくり・中間支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会費と自主事業をあわせた基礎的収入が不足しており、底上げを図りたい。</li> <li>・ 行政の社会実験事業等を契機に、まちづくりショップを開設した。地域の企業人から資金を提供してもらおうシステムをつくり、ビジネスモデルを確立したい。</li> </ul> <p><b>●行政からの委託・補助金収入などが中心を占めており、自主事業や寄付を中心とした安定的収入の確保が課題</b></p>
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 野外音楽フェスティバル等での環境対策を受託することにより事業規模を拡大した。その中で、1度大きな赤字を出したことを契機として、専従スタッフと理事会を整備した。しかし借り入れ等は考えていない。</li> <li>・ イベントや新聞社からの受託事業で収入を得ている。金融機関からの借り入れには、かなりしっかりした事業計画が必要だが、それを作成することができない。</li> <li>・ 理事等からの借り入れ、私募債の発行といった経験はない。受託事業の資金繰りは大変だが、いまのところ短期の借り入れもしないで済んでいる。</li> </ul> <p><b>●環境対策やイベントによる収入を中心に据えているが、借り入れのリスクを負ってまで大規模な事業を実施するには至っていない</b></p>

## 1. 5. 法人形態別の傾向

以下に、法人形態別の傾向をまとめた表を示す。それぞれの法人形態によって、選択理由や課題は多様であるが、団体毎にミッションや活動内容との適合性を検討しながら法人形態を選択している事例が多く見られた。こうした事例は、他の非営利活動組織や社会的事業者がより適切な法人形態を選択していく際に、参考になるものと考えられる。

表 1-6 法人形態等の選択理由と資金調達における課題

法人形態等	法人形態の選択理由と資金調達における課題
NPO法人	<ul style="list-style-type: none"> <li>株式会社や任意団体との比較考量でNPO法人を選択する団体も多く、その理由としては寄付の集めやすさや、行政からの受託の受けやすさを上げる団体が多い。</li> <li>分野毎に状況や課題は多様であるが、小規模な団体については小額で使い勝手のよい助成・補助金制度を望む声が聞かれた。</li> </ul>
株式会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>NPO法人であると設立時に決めた目的から逸脱できないとの理由で株式会社を選ぶ事例が見られた。また団体の発展段階にあわせて任意団体、有限会社、株式会社と組織形態を変える事例も見られた。いずれも団体のミッションとの適合性や資金調達における有利性が要因と考えられる。</li> <li>課題として、社会的事業者への補助・助成などの行政支援の充実や、メディアによるバックアップを望む声が聞かれた。</li> </ul>
財団法人・社会福祉法人	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会福祉法人として免税される点を活かし、徹底して社会的弱者にスポットを当てる活動を行う事例が見られた。社会福祉法人の資金調達の負担の少なさが、小規模なモデル事業（ひきこもりに対する事業、学齢障害児サポート事業等）の実現につながっているとのことであった。</li> <li>課題として、財団法人については今後の制度改革にあわせて公益認定を受けるか否かの判断が課題として挙げられた。また規模の大きい資金調達（グループホーム建築のための資金調達）については苦心しているという事例も見られた。</li> </ul>
任意団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>NPO法人格取得を検討している団体も見られたが、一方で事務手続きに対する負担の大きさなどと比較考量して見合わせる団体もあった。NPO法人格取得によるメリット（助成金や委託事業の受けやすさ）と、団体の活動内容・ミッションとの適合性が判断のポイントとなっていると考えられる。</li> <li>任意団体特有の資金調達上の課題は見出せなかったが、活動の自由度を活かした資金調達を各団体が工夫して行っている事例が見られた。</li> </ul>
協同組合	<ul style="list-style-type: none"> <li>協同組合としては生活クラブ生協・東京のみを対象としてヒアリングを実施したが、出資金を重点的に集めることにより、融資による金利コストを押さえて事業を拡大するというプロセスを経ていることがわかった。またそのプロセスの中で、組合員が生協の事業に対する理解度を深めるという効果もあることが示唆された。</li> <li>一方で、1世帯あたりの利用高の減少が課題とのことであった。</li> </ul>

## 2. 現地ヒアリングの団体別概要

### 2. 1. 積み木（NPO法人）

#### （1）団体の概要

##### ① 団体の事業段階と資金調達

- ・ 1994年10月、主婦による高齢者の食生活支援のための任意団体として立ち上げた。最初は何も分からず、区役所や社会福祉協議会、民生委員に相談した。運営の中心となっていた十数名でお金を出し合い、半年間の準備を経て10月に立ち上げた。
- ・ 1年間週一回の配食を続けたが、週一回では生活支援にならないと考え、2001年までに週4回の活動にし、ボランティアも増やしていった。規模は一年目が180万円、2001年度は487万円ほどになった。現在は200名余のボランティアがおり、ほぼ全員が無償である（1回100円の活動交通費、1回200円の配達ガソリン代は支払っている）。
- ・ 活動が広がっていくのに伴い、中心となる役員の仕事量が増えていき、有償の事務局の必要性を感じたが、雇用する力はなかった。とりあえず2000年度から負担の大きい担い手に対して、特定の事務作業等に1回300円の費用弁償を実施した。
- ・ 安定的な資金確保のため、ボランティア団体も委託が受けられるよう市に働きかけたが、任意団体や自前の設備を持たない団体には委託の道はひらかれなかった。社会的市民権を得ようと2002年にNPO法人化した。2003年、委託を受けることも視野に入れて、調理設備を備えた施設を区や区社協と共に作ろうとしたが、うまくいかなかった。この13年間、社協からの助成金も減額している。途中、民間企業の助成も活用した。
- ・ 2004年、事務局は無理でも、まず拠点を持つということ、マンションの一室を借り、その運営費を賄うため市の事業を受託しようと考え、区に働きかけたところ、若干の補助金をもらうことができた。当時の区長が市民活動を評価・支援する姿勢を持っており、尽力してくださった。このときの補助金が、現在の補助金につながっている。
- ・ 2005年度当初に事務所を開設した。家賃と光熱水費（年間約110万円）は補助金と活動の利用料で賄い、事務所の人件費（年間約60万円）については配食利用者からの運営協力金、担い手のガソリン代や交通費を減らすことで費用を捻出した。
- ・ 区の補助金は2007年度から安定的な制度に変わり、拠点の交流事業を2つエントリーして60万円の助成金を確保した。これは3年は続くといわれている。全体の事業規模は、2005年度が約700万円で、2006年度で約959万円だった。

## (2) 資金調達に関する意思決定の方法や工夫及び課題

- 意思決定は理事会で行うが、課題があればその都度プロジェクトを組んで取り組む。全体に関するものは、会報やアンケート等で意見を聞き、最終的に総会で決定する。
- 活動が多岐にわたり複雑になるにつれ、企業経験のある人や税理士に賛助会員になってもらい、力を借りている。理事会とは別に、その人の能力を生かせる場を組織化したい。
- 拠点活動のお知らせチラシや会報を毎月出して、会員に情報を還元している。現在の「積み木」を伝え、理念を共有できるように作っている。HPも作成している。
- 担い手会員が自分の役割の意義を確認する機会として、担当毎の交流会などを大切にしている。また、活動自体が面白いと思ってもらえるように工夫している。例えば調理担当には、活動が「料理を覚えられる場」となるよう、必ず当日のレシピを渡している。

## (3) 今後の団体運営について

- 事務所の体制が確立できていない。仕事として事務局長を担う人材がおらず、3〜5名の交代制でやっている。事務局が活動全体をつかんでいないので、代表や副代表が常に全体をみななければならない状態が続いている。事務局体制の確立という課題をクリアしないと活動の継続は難しいと考えている。現在の理事がやっている限りは続くかもしれないが、10年後、20年後は分からない。人件費に使える安定的な収入が必要である。
- 利用料は上げずに安定的な収入を確保する方法を考えなくてはならない。ボランティア活動の利用料を上げることは難しい。配食の場合、食の支援を必要としている方の中には、値上げをすると利用をやめてしまうかもしれない人がいる。それでは元も子もない。

## (4) 行政や支援機関等に対する要望

- 我々は、地域に根ざし、一人ひとりに合わせたサービスを提供している。行政にはその点をもっと評価して欲しい。自らの住む地域のために頑張っているボランティア活動を活かす道を探してほしい。その方が、利用者にもよいサービスが届けられることがある。
- 公の助成金も民間の助成金も、新規事業や目新しいものに向けられることが多く、長く継続している活動は対象にならないことが多い。継続こそ難しい。地域で地道に活動する団体が継続していけるよう、運営費にも助成をして欲しい。
- 我々は宅配等で利用者の生活に関する細やかな情報を持っており、包括支援センターなどに情報提供できる。こういう力を、行政との「協働」として施策に活かせる

いものか。

- ・ 介護保険制度以降、福祉が産業になった。多くの需要に応えるために産業化も必要だが、地域は人と人のつながりや支え合いで成り立っている。行政は地域の福祉的なニーズがあったとき、「業者で」となりがちだが、地域の福祉活動を活かすことを考えて欲しい。
- ・ 中間支援組織は、もっと現場に入って現場を知ってほしい。そして、市民活動の立場に立ち、市民活動の目線で発想してほしい。

## (5) その他

- ・ NPO の格付け、第三者評価機関については、誰が評価するかということが問題だと思う。団体の活動を理解している機関という意味では、これまでの実績から考えて、社会福祉協議会が、団体の実情をある程度把握できるのではないかと考える。

## 2. 2. さなぎ達 (NPO法人)

### (1) 団体の概要

#### ① 団体の事業段階と資金調達

- ・ 1984 年から、任意団体「木曜パトロールの会」として、路上生活者の状態把握と支援活動を行ってきた。当時の活動に必要な資金はスープ代と部屋代程度。支援者が個人で出資していた。冊子を製作し、活動に賛同してくださる方に販売する形で出資を得ていた。事務局はなかったが、町内会館の一室を借りていた。家賃は年間で約 20 万円。
- ・ 1993 年に生活クラブ生協のキララ賞を受賞するが、賞金は当時は殆ど手付かずのまま他の団体に貸していた。貸したお金は全て返ってきている。この頃、20 人程度の人たちが活動していた。
- ・ 2001 年 2 月、路上生活の人たちの希望で NPO 法人化した（支援者メンバーは当初反対していたが）。法人化した時の原動力はホームレス当事者の「思い」からで、資金や計画が最初から十分にあっただけでない。キララ賞 100 万円を元手に活動しながら資金支援を呼びかけていった。
- ・ 助成金、補助金については、2001 年度にファイザー製薬の助成金、2001 年度～2003 年度にかながわボランティア活動推進基金 21 の補助金を受けた。これらにより、活動の基盤が固まり、定常的な活動への足がかりとなった。
- ・ 「さなぎの食堂」(2002 年 11 月開始) の運営を始める資金は、理事個人から借入をして集めた (約 400 万円)。返済は進んでいたが、途中で国民金融庫の融資に借り替え (約 300 万円で 3 年返済)、今春で完済する予定。公庫融資が受けられたのは、食堂の立ち上げ資金を内部で工面したことで、NPO としての信用とある程度の活動実績を積んでいたからだと思う。
- ・ 寄付金は小口のものが圧倒的に多い。100 万円単位の大口も過去には年に 2、3 回あったが、現在は小口となっている。面識も無い方からの寄付もある。
- ・ 資金規模は NPO 設立時からあまり変化していないが(4000 万円前後)、事業の質的転換を図ってきた。例えば、当初さなぎの食堂は、パン券受給者への温かい食事の提供のために始まったが、横浜市が財政難でパン券支給を削減したことで経営が苦しくなり、寄付による食材確保 (ローソンとの協働) やボランティアによる人件費削減、食堂利用者のターゲットを生活保護受給者へ展開するなど経営努力をしている。
- ・ 現在の体制は、理事 12 名、事務局スタッフ(有給)は 3～4 名、今年度の受入ボランティアは年間で約 20 名。

## ② 現状の資金調達における課題、新たな資金調達手段の可能性

- ・ 助成金と個人の寄付によって支えられているため、事業が計画的にいかない部分もある。
- ・ 営利性の高い活動ではないため、法人格を取っても自主独立には持っていきにくい。路上生活者という生活の不安定な人たちを対象としており、資金源として頼ることのできる食堂も、利用者からの還元を求めることが難しい。
- ・ 持続性という観点で個人からの寄付には限界を感じている。より安定したまとまった額の支援が欲しい。企業や法人格のある団体からの支援を得たいと考えている。個人よりも組織の方が継続性や安定性があると期待している。
- ・ 現在ローソンがさなぎの食堂へ余剰の食材を提供してくれているが、こうした協力企業を個別に見つけることは難しい。

## (2) 資金調達に関する意思決定の方法や工夫及び課題

### ① 現状における資金調達の意思決定の体制

- ・ 意思決定は理事会（月 1 回開催、現在理事は 12 名）で行われる。支出についても 3 万円以上の経費支出が必要な場合は、理事会で決議することになっている。

### ② 資金調達のノウハウ・うまくいった資金調達の事例

- ・ 事業計画を立て難い活動であり、行き当たりばったりで資金を調達してきたが、必要度が高いと思われる活動をしてきたから評価されているのだと思う。バブル崩壊後、路上生活者がクローズアップされ、テレビなどメディアで活動が取り上げられたことで、ホームレス支援に関心を持った人たちから共感を得られた。支援者に訴えられる活動をしているかどうかが大変である。

### ③ 寄付や潜在的な提供者へのアプローチ

- ・ さなぎ通信やインターネットを通して活動をアピールしている。特に現場のサポーターへのアピールは定常的に行っている。まめな活動報告とサポートのお願いもしている。

## (3) 今後の団体運営について

- ・ 規模は大きくしたいし、せざるを得ない。取り組んでいる事業は発展させなければならないが、経済面で大きくなるとリスクも増えるので、一団体で必要な活動をすべて行うのではなく、他の事業体とのタイアップを考えている。事業体ごとに主体的



に活動を担ってもらい、互いに協働していくようなイメージを考えている。個別事業の法人化も考えている。

#### (4) 行政や支援機関等に対する要望

- ・ 助成金や委託事業は一時的であり、その後も活動を継続させていかなければいけないが、活動期間が長くなるとアピール性が失せてくる。さなぎ達の活動は利用者負担を求められないので自立は難しく、常にサポートを受けることを前提で活動している。私たちの活動は、施設型（福祉サービス提供型）とは根本的に異なる種類の活動であり、常にサポートを必要としていることを資金提供者に認識してもらいたい。
- ・ 行政は計画に載せていない事業は支援できないので、（支援は）期待できない。
- ・ 現在、市民社会創造ファンドのインターン制度で、インターン生を受け入れている。このような人的資源の提供は人件費の補助として有効であるし、活用していきたい。企業との協働を進めたいが、意欲ある企業に関する情報が無く、やみくもに探している状況である。個人的なつながりで探すよりも、専門的な中間団体が情報提供してくれるような仕組みがあると大いに役立つ。

## 2. 3. ほっとコミュニティえどがわ（NPO法人）

### （1）団体の概要

#### ① 団体の事業段階と資金調達

- ・ 2000年から活動を開始。2003年からほっと館（高齢者用の共同住宅）を運営している。その他、コミュニティレストラン（ほっと館の1階で経営）、ほっとサロン（高齢者の交流の場）を運営している。高齢者住宅建設の際、最初は独身寮の提供の話があったが借り上げは難しかった。その後、土地の提供者が見つかり、最初は地権者に建物を建ててもらおうつもりだったが、地主さんがお寺で抵当権をつけるのが難しく、将来的にも建物の権利は運営団体が持っている方が良いとの考えもあり、建設費約1億3000万円を自力で調達して建てることになった。最初は地元の金融機関に相談したが、NPO法人への融資は先例がなく、受けられなかった。事業計画は緻密なものを用意できたが、団体としての信用度が弱く、複数の金融機関に相談したものの融資に至らなかった。
- ・ レストランの設備資金調達のため「ほっと債」（一口5万円、金利1%をレストランの食事券で返済）を始め、1,000万円ほど集まった。協力者の中には大口の融資を引き受けてもよいという方が現れた。また、建物の建設資金調達のため「ほっとゆうし」（一口100万円、年利2%）を作った。これらは、あくまでも個人から借り入れる仕組みであり、私募債など公募型の資金調達手法とは異なる。お互いに良く知る、顔が見える相手を対象に半年ごとに償還することになっている。地元の名士やほっと館に関心をもつ学識経験者等の協力もあり、協力者は増えていった。それが考慮されて地元の信金から必要額のうち半額の融資を受けることができ、ほっと館を建設できた。
- ・ 当初は、ほっと館への入居の応募者が予想より少なく、資金繰りは厳しかった。入居者が亡くなったり退去したりすると、入居一時金480万円の返還という資金需要が生じ、苦しい時は理事から借りることもあった。建設費の一部として、東京コミュニティパワーバンクから年利1%で900万円を借り入れていたが、このお金は大きかった。

### （2）資金調達に関する意思決定の方法や工夫及び課題

#### ① 現状における資金調達の意思決定の体制

- ・ 組織体制は理事7名、幹事2名。正会員は28名で、年会費は6,000円。事務局長（理事が兼務）と、ほっと館の生活コーディネーターが有給である他はボランティアである。レストランの店長（理事が兼務）も若干の手当のみである。事業規模は2007年度で5,600万円。ほっと館の建設費の償還に最もコストがかかる。ほっとサ

ロンはある程度お金が残っている。レストランは売り上げ1,000万円でギリギリ運営することができている。

- ・ 資金調達については理事が責任を負うが、結構なプレッシャーである。金融機関からの借入金には理事が連帯保証人になっている。毎月の理事会で収支報告、確認をしている。

## ② 寄付や潜在的な提供者へのアプローチ

- ・ 関係者にはほっと通信やニュースレターを配信し PR しているが、外部への PR は苦手であり、課題である。HP も作成しているが情報提供の工夫は必要だ。
- ・ ほっと館の見学者（住宅・福祉関係の研究者も多い）やレストランのお客さんを通じて情報が外部へ伝わることもある。機会があれば執筆や講座も行っている。

## （3）今後の団体運営について

- ・ 第2、第3のほっと館を作ることは目標の一つだが、現段階では資金が無く難しい。ただ、組織運営のためには次の事業展開を考えることも必要であり、新規事業の議論を始めている。事業規模の拡大よりは、今の活動を横に広げたいと考えているが、若い人をいかにスタッフに入れるかという人材の問題が一番大きい。スタッフの高齢化も今後の大きな課題である。給与を支払えるように経営を改善しなければ、事業拡大は難しい。
- ・ ほっと館事業は不動産事業である。30〜40年残る建物を運営していかなければならず、かなり長期的な事業であり、組織の維持が一番大きな課題である。また、地元で同じ目的を持った活動が発生し育ってきた時どうするのかという問いかけもある。社会が変化する中、この法人はいつ役割を終えるのかという問いの答えを見つけないといけない。

## （4）行政や支援機関等に対する要望

- ・ ほっと館事業は助成金を受ける方法もあったが、制度に縛られずに、高齢者の住宅状況を改善したいというミッションを大切にしたいと考え、公的制度は使わず建設した。NPO 運営の拠り所であるミッションがぶれると組織全てが崩壊してしまうと考えている。
- ・ 地元自治体との関係は、ほっとサロンに区から助成を受けている他、イベントの後援や区報への情報掲載等がある。行政の PR は我々の活動を地域により広めることに繋がる。
- ・ NPO バンクには融資の他経営指導も受け、そのアドバイスや情報提供は、事業運営上参考になった。ワークショップ等にも参加させてもらい、ネットワークが広が

った。

- ・ 中間支援組織とは現時点で明確な関係はない。連携している NPO はある。在宅介護や環境活動の分野等、ネットワーク拡大の点では中間支援組織が頼りになると考えている。

#### (5) その他（法人格の選択理由など）

- ・ 社会福祉法人という選択肢もあったが、建物の建設よりも住まいを通じた活動に重点があり、NPO 法人が自由度が最も高かった。任意団体では、長期の償還が発生した場合リスクが大きい。今考えれば、有限責任事業組合等の中間法人が適していたかもしれないが、活動開始時に制度がまだなかった。ソフト部分は NPO、ハード部分は株式会社などの方法もあったのではとも考える。新規展開の際は新しい方法を考えるかもしれない。

## 2. 4. ピースウェーブ (NPO法人)

### (1) 団体の概要

#### ① 団体の事業段階と資金調達

- ・ 2002年11月にNPO法人設立。認知症高齢者のグループホームを運営している。代表が所有していた土地に施設を建設するにあたり、2001年頃から銀行に融資を求めたが、NPO法人についての理解がまだ進んでいない時期であり、交渉は非常に大変だった。結果的に個人保証することで2億3~4千万円借り入れた。
- ・ 運転資金についての融資は受けられず、最終的には親戚を頼ったり個人資産を使って2,500万円ほど代表が用意し、NPO法人に無利息で貸した。備品購入(テレビ、エアコン、入浴用具、車両など)に1,500万円かかった。
- ・ 2003年9月にグループホーム開所。施設は入居定員27名、デイ・サービスの利用が一日25名。(デイ・サービス運営は医療法人に委ねており、家賃をもらっているだけ)。開所当初は1名しか入居が無かったが、2年で満室になり、その後も空き部屋は無い状況が続いている(入所者の入れ替わりはある)。
- ・ スタッフは開所当初は9名程度。スタッフ募集はスムーズだったが、開所当初は運転資金が無いため給与の遅配もあった。開所から1年くらい財政的に厳しい時期が続いた。経営が安定してきたのは1年半後。立ち上げ期に代表が貸した資金は全て返済した。現在は建設資金の借入返済(返済期間20年)を続けている。
- ・ 現在の事業規模は1億5千万円。収入はすべてグループホーム事業(利用料収入)。支出は人件費等の経費である。

### (2) 資金調達に関する意思決定の方法や工夫及び課題

- ・ 中心メンバーは、正職員8名と非常勤職員39名、サポートメンバー15名。理事は3名。現場の職員は4つのグループに分かれ、食材の調達から運営管理まで行っている。理事は全体を見ている。
- ・ 税理士と顧問契約を結んでいるが、除々に会計処理一切も自分たちで出来るようにした。現在、非常勤職員2名が総務から税務まで全てやっている。
- ・ 開所当初は実績がなく、入居者募集の宣伝をしてもなかなか入居に至らなかったため、居宅介護支援事業所に出向いてケア・マネージャーに営業するなど努力した。現在は満室状態で利用者は途切れない。独立系のグループホームで成功しているのは珍しいと思う。市全体ではグループホームに空き部屋が200~300室出ているようだが、ここはスタッフの質と数が充実しているため、他のグループホームから移ってくる利用者もいる。利益を還元するという考えに基づき、他所より人を多く張り付けている。

### (3) 今後の団体運営について

- ・ 総量規制のため、市内に2軒目を建設するのは難しい。他所に出て行こうとすると、一から出直しになるし、ここでの人脈も使えない。
- ・ グループホームが増えてきたことで、利用者が施設を選択できる時代になった。独立のグループホームが市場に参入しやすくなったが、実態は（施設間で）競争しているようで競争になっていないように感じる。資金力のある団体が自分たちの施設に入れなかった利用者を同じ系列のNPO法人に回すなど、規模が大きくなると勝ちやすい面があるのは事実。
- ・ NPO法人の趣旨を理解し、それに則ってここまで団体を育ててきたが、実際NPO法人は運営しにくい。情報開示が求められるため、役員のみならず手を探るのが大変であり、情報の開示がノウハウの流出につながる。経営の独立性が脅かされるというリスクもある。できれば社会福祉法人にしたいが、まだ敷居が高い。

### (4) 行政や支援機関等に対する要望

- ・ 用途が限られた補助金は使いにくい。ある程度失敗覚悟で挑戦する起業に対しての支援があったらいい。もっと自由にやらせてもらいたい。
- ・ 金融機関は、アイデアや発想が良ければ、多少事業計画が詰まっていなくても金利を高くして貸し、成功したら利息は返却するなど、もっと色々な商品があってよいと思う。リスクを取る代わりに利息が多少高くても良いので、用途を限らない資金を貸してくれると良い。資金を悪用される心配はあるが、上手に目利きしてもらいたい。
- ・ 金融機関は新規の客に対して非常に厳しい。確かに新規の何%かは失敗するものだが、新規をある程度許容していかないと、社会の仕組み自体が変わらない。
- ・ 借り手にとっては必要なだけの金額を必要なタイミングで借りられるのが良い。一気に多額の借入をすると金利返済が大変。銀行が年間の融資枠を保証し、必要な金額をタイミング良く融資する仕組みを作ってくれれば大変使いやすい。

## 2. 5. サイドワークスネクスト（NPO法人）

### （1）団体の概要

#### ① 団体の事業段階と資金調達

- ・ 1995年にタクシードライバーが集まり、ボランティアで障がい者の移送サービスを支援していたのが始まり。その頃の活動は自家用車で行っていた。1999年にNPO法人を設立。発起人18名に一人3万円の出資を募ったが殆ど集まらなかったため、実質、理事が54万円を全額出資した。当時会員は60人。会費は年間6,000円、入会金3万と定款には記載している。会費が集まらず、理事会が最初は立て替えた。理事の持ち出しが多い状況が現在でも変わっていない。
- ・ 当初の活動は横浜市の委託事業である福祉施設からの送迎のみ。共同募金会から年間30万円を4～5年間継続してもらっていた。イベントもやったが赤字。補助金は民間のものも公的なものも受けていない。
- ・ 2001年に福祉限定のタクシー免許を取得したが、福祉限定では赤字が続いてしまうため、限定解除の承認を申請し、2005年に一般タクシー業に参入。運転資金と車両リースのため、神奈川県のコミュニティビジネス支援融資500万円、横浜こみゅにていろうん500万円を借り入れた。
- ・ 事業が拡大し、出資金や会費は途中から集めなくなった。現在の保有車両は26台で、うち21台分はリース契約で月々使用料を支払っている。
- ・ （タクシー事業者は整備工場を持つことが義務付けられているため）、銀行から2000万円を借りて、株式会社プロスタッフ・ネクスト（整備工場）を立ち上げた。
- ・ 現在も横浜市から福祉施設送迎の事業を受託している。委託事業での送迎単価は一時間1500円。これを有償ボランティア（ドライバー）のメンバーに900円、差額600円を事務所が取る。現在有償ボランティアは15人ほど。車は施設の車両を回している。
- ・ 現在の収入の多く（約8割）は一般タクシー業。現在の事業高は約2億1千万円。

### （2）資金調達に関する意思決定の方法や工夫及び課題

- ・ 理事が多くの意思決定を行っている。総会は年1回秋に開催。理事会は3ヶ月に一回を目安に開いている。
- ・ 資金借入れ時に経営相談などのサービスは受けているが、理事長の判断によるところが大きい。今後の事業拡大にあたり、お金を集めていけるかが不安。今後の都内進出にあたって、都内に地盤を持つ信用金庫に相談している。
- ・ 移送サービスについては、ケアプラザ等にパンフレットを置いてあるので紹介されることも多い。生活保護の方にもサービスを提供している。

### (3) 今後の団体運営について

- 横浜エリアだけの営業では収入の面で伸び悩むため、現在、営業区域の拡大のため準備中で、新しい事務所も設立予定である。東京 23 区も営業区域に含めれば 1.5 倍程度売り上げが伸びるだろう。NPO 法人として福祉の移送サービスも続けていく。
- 現在のままでは運転手が集まらない。ステップアップするには収入が伴わないと無理。他所とは違うことをやらないと人は集まらない。介護分野の人材に声をかけ、2 種免許を取得させて人材を確保している。介護の現場は報酬が安い、タクシードライバーになれば収入も増えるので、若い人にはモチベーションになる。
- 将来的に首都圏にまで営業区域を伸ばすとすれば、他の組織と提携することが考えられる。現在の法人は県の認証を受けているが、県をまたぐ事業を行うようになると、内閣府の認証も受ける必要がある。今後は株式会社の形態で資産管理をし、現場で活動するところは NPO 法人とする組織形態も考えている。
- 民間の株式会社や社会的企業と NPO の狭間に我々はいる。社会貢献することを前提にやっている。タクシー会社であるが、社会的意味のある活動をしているから NPO という冠は外せない。一般の人にも障害者にも老人にも同じサービスを提供していきたい。
- 1995 年の立ち上げ当初から関わっている有償ボランティアの多くが高齢（65～70 歳代）になっているので今後を考えなければならない。サービスは残していきたいが形は少し変えないといけない。シルバー人材センターや社会福祉協議会とのタイアップを考えている。

### (4) 行政や支援機関等に対する要望

- 融資に関しては、NPO バンクに話を持っていても、融資限度額が 200 万円や 300 万円では額が足りないので普通の銀行のほうがよい。



## 2. 6. 「飛んでけ！車いす」の会（NPO法人）

### （1）団体の概要

#### ① 団体の事業段階と資金調達

- ・ 1998年に任意団体として立ち上げ、2000年にNPO法人化した。日本国内で使用されていない中古の車いすを集め、整備した上で、東南アジアを中心とした国々に旅行者の手によって車いすを届けてもらう（航空手荷物として預け入れて運搬する）という活動を進めている。当初は事務局長の自宅で活動しており、事務局長と大学生の2人で運営していた。
- ・ 設立当初の資金としては、設立総会直後に会員になった人からの会費と、赤い羽根共同募金からの小額の助成金を利用した。
- ・ また、当初からある企業の方から支援を受けており、2000年以降はその企業内の一室を安価で借りるとともに、車椅子の集荷・配送を担ってもらっている。担当者が変わっても継続的に支援を受けている。この協働事業が認められ、企業とNPOの第1回パートナーシップ大賞（企業とNPOの協働を通じて社会にインパクトを与えた事業を表彰する）を受賞した。仮にその支援がなければどれくらいかかっているかを試算したところ、年間3,000万円くらいのコストに相当するとの結果になった。この支援は非常に大きいと感じている。
- ・ 個別のプロジェクトは助成金を獲得できないと不可能である。助成金は比較的大きいものをきちんと獲得できている状況。一番大きいもので200万円、小さいところは数十万のものもある。ただ、国際援助関連の助成金が減っている印象はある。
- ・ 事務局の体制として事務局長の他に会計担当者がいる。他には学生のボランティアスタッフがかなり多い。個別のプロジェクトの企画も学生が中心になって進めているものもある。他に、核になって働いている人として、シニア層（平均65歳くらい）が定期的に10名くらいきて、車椅子を保管している倉庫で整備を改装したりしている。

#### ② 資金調達における課題

- ・ 事務所などの面では確かに恵まれているが、「NPOで食べられる」状態になっていないことに対する問題意識はある。2代目代表がこの事業で食べられるようになればと考えていたが、難しかった。NPOとして、本業の片手間でやっていたとしても、その経費は充足できるようにしたい。

#### ③ 認定NPO法人について

- ・ 2004年に認定NPO法人に挑戦し、提出書類も揃え、提出直前までいったのだが、

その後の経理業務や報告資料が大変なので、止めたという経緯がある。

## (2) 資金調達に関する意思決定の方法や工夫及び課題

- ・ 会員向けには年4回の会報誌で情報提供をしている。また、車椅子の提供者や、運送を手伝ってもらう旅行者に会報誌を送り、プロジェクト毎に寄付を頂いている。また、外国人も支援者として重要と考えている（札幌に住んでいる外国人がクリスマス前後に寄付をくれるケースもあるため）。
- ・ 様々な助成金を頂いているが、活動がユニークで分かりやすく、ターゲットも明確であるところが助成金を得やすい要因だと思う。また広報物も友人の協力で、安価で優れたものを作成できている。

## (3) 今後の団体運営について

- ・ 今後は海外で安全に車椅子に乗れるような整備ができる状況にしていきたい。1台の車椅子に長く乗ってもらえることが重要と考えている。そうすると、JICA や外務省との連携が必要になっていくと思う。現在、JICA にはアプローチはしているが、補助金の最低金額が500～600万円と大きく、使い切れない。
- ・ 車椅子を送付する台数を気にしなければ、家でも電話とPCがあれば車椅子が届けられる体制にしたので、事務所に来なくても基本活動はできるようにはなっている。しかし、これまで築いてきた人間関係（車椅子を1台送るのに10人くらいの人に関わるため、延べ15,000人程度となる）、ネットワークという資産は大事にしていきたい。また、他の県にも車椅子で同様の活動をしている団体ができ、この分野でのパイオニア的な役割は終えつつあると考えている。

## (4) 行政や支援機関等に対する要望

- ・ 「小規模だが使い勝手のよい助成金・補助金」がもっとたくさんあるとよい。担当者ときちんとコミュニケーションができることも必要である。
- ・ NPO 法人であることによる資金調達面での障害はないが、書類チェックなど、手続き的には大変である。

## 2. 7. NGO福岡ネットワーク（NPO法人）

### （1）団体の概要

#### ① 団体の事業段階と資金調達

- ・ 国際交流・環境・人権などの各分野で地球市民的観点から活動に取り組んでいる団体や個人によって構成されるネットワーク組織であり、1993年に、NGO8団体と個人により任意団体として設立された。参加団体は現時点で18団体まで広がっている。
- ・ 設立当時の収入は各団体からの年間6,000円の会費のみで、無料の会場を捜し歩き、ひと月に1回のペースで会議を行った。
- ・ 1998年にNGO列島縦断フォーラム（外務省事業）の主催団体の一つとなり、その1年後に安定した運営体制を整える必要があると判断し、事務所に入居した。
- ・ 2000年にNGO活動に関する「相談員」、「研究員」、「調査員」という外務省のNGO活動環境整備支援事業の委託を受け、専従スタッフによる活動を開始した。
- ・ 外務省の事業は、将来の発展につながるという判断により受託することとし、毎年受託しているが、競合団体も出てきており、競争は厳しくなっていると感じる。

#### ② 現在の資金調達における課題

- ・ 本来は、企業からの協賛等を取るために企業周りをしたいと考えているが、企業はメリットを示さないと協賛してくれない。
- ・ 現状の事務局2人では、例えば、2人で研修事業にいくと留守番がないなど、事業が回らない面がある。

#### ③ 新たな資金調達手段の可能性

- ・ 外務省の受託事業は重要だが、頼りすぎていると感じている。自主事業を展開する必要があると考えている。
- ・ 県内NGOに対する中間支援組織なので、各団体の資金援助を考えるあまり、暇と手間がかかる割には、中間支援組織自身にお金が落ちない。こうした中間支援組織を強化することが大切と考えている。

#### ④ NPO法人格の取得の理由等

- ・ 法人格を取得すると、手続きが煩雑すぎて事務所の負担が仕事としては大変である。理事交代やその他の変更に伴うことで法務局とのやり取りに負担が大きい。
- ・ 収益事業に関する申請にも大変な部分があり、収益事業に関しては任意団体のほう

がやりやすさがあるのではと思う。

- ・ 予算がない中で法人格を取得することで、年間7万円の税金を支払うことも大きい。しかし、団体としては法人格を取得することで信頼を得ることが出来、行政の体制が「法人格を取得している団体に助成金を優先する」という傾向になってきたため、団体を持続していくために法人格の必要性を感じ、2年ほどかけて定款を作成し、2005年に法人格を取得した。

## (2) 資金調達に関する意思決定の方法や工夫及び課題

### ① 現状における資金調達の意思決定の体制

- ・ 基本的に理事会で決めている。情報は自治体から流れてくる助成金情報等をメールマガジンで入手してチェックしている。自治体から直接情報が入ることもあるが、NGO関係（国際協力など）の助成金は非常に少ないのが現状である。
- ・ ただし、資金調達の案自体は、事務局主導で作成し、理事会に諮る形になっている。本来は理事会が主導するべきと思うが、ネットワーク系の団体なので難しい面もある。

### ② 資金調達のノウハウ・うまくいった資金調達の事例

- ・ 国際交流協会とNGOカレッジを共催したのは1つの好事例だろう。それまで単独で「初級講座」を主催していたが、それを国際交流協会と共催という形にできたため、協会が会場費等を負担してくれた。ただし、残念ながら打ち切りになった。
- ・ 行政や国際交流協会ともなるべくフランクにコミュニケーションして、イベントにもなるべく参加し、資金調達に関する情報を得るようにしている。行政や協会と顔が見える関係を維持することが重要と考えている。

### ③ 寄付や潜在的な提供者へのアプローチ

- ・ 会報誌「国際協力ニュース」は隔月で刊行し、会員への情報提供に努めている。一般市民へはレインボープラザなどの関連施設に「国際協力ニュース」を送っている。
- ・ 国際協力ニュースを読んで正会員になる人はいないが、講座をきっかけに会員になる人は多い。講座の割引を特典としてつけていることが大きいだろう。
- ・ やはり、NGO活動の裾野が広がっていない点が大きな問題と考えている。なるべく中学校などにも行って、NGOに関する啓発活動をしている。今後も、なるべく助成金を見つけて、研修事業を実施したいと考えている。

### (3) 行政や支援機関等に対する要望

- 補助金については、半額負担であること、使途に制限があること、事務手続が煩雑であることなどが困っている。ある程度少額であれば（例えば10万円程度）、半額負担ではなく、全額負担にしてくれると、小さい団体は助かるはずだ。
- また、どちらかというとき少額の助成がたくさん欲しい。100万円とかではなく、10万円、20万円程度の助成が必要。高額な助成金では、東京にある大きな団体に回ってしまう。国から自治体にお金を渡して、そこから少額ずつ地域の団体に配分するようなシステムがあってもよいのではないか。

## 2. 8. 開発教育協会（NPO法人）

### （1）団体の概要

#### ① 団体の事業段階と資金調達

- ・ 今年で発足 25 年目であるが、まだ財政的に安定しているとはいえない。「安定期」「立ち上げ期」「発展期」という区分けは当会の実態にはなじまない。
- ・ 12 団体と 23 名の個人の有志で発足した当初の資金調達は、個人団体からの会費収入がほとんどで、予算的にも 40 万円弱から始まった。その後は会費収入を中心としながら、講座等の参加費収入や出版物の販売収入などが主な収入源であった。
- ・ 1990 年代は、外務省からの政府系事業受託が増え、この収入が年間予算の約半分を占めた年度もあった。2000 年代に入り、外務省からの事業委託が打ち切りになったことを機に、出版や講座等の自主事業の拡充に努めるようになった。その結果、最近ではこの自主事業収入が年間予算の半分を占めるようになるなど、自己財源率を高めている。
- ・ 外務省からの事業委託を受けていた時期は、毎年 1,000～1,500 万円程度を年度末まで立て替える必要があったため、年度後半は資金繰りが厳しくなり、運転資金を役員が個人的に立て替えたりすることがあった。行政の受託事業は精算払いであるため、支払い時期が事業終了後となり、資金繰り的には行政からは受託しない方が楽である。行政の事業受託を行わなくなってからは、資金繰りに困ることはなくなっている。
- ・ そもそも、NPO や NGO は、社会的に必要なだが、行政組織や営利組織では担いきれない活動や事業を実施している。しかし、それらの収益性は低く、また、たとえ収益がなくても実施せざるを得ないものもある。こうした点を考えれば、財政的な安定はそもそも難しく、四苦八苦しなから運営を続けているものが NGO や NPO の大半なのではないか。

#### ② 新たな資金調達手段の可能性

- ・ NPO バンクの存在は知っており、その意義や必要性も承知しているが、まだ NPO バンクに申請したことはない。現在の NPO バンクも試行錯誤の途上であり、融資対象が限られているため、NGO や NPO 全体のニーズに応えられるまでには至っていないのではないかと。NPO バンクの成長や発展を期待するが、そのためには、日本の中に市民活動や金融 NPO に対する理解や支援が、より一層広まらなければならないだろう。

## (2) 資金調達に関する意思決定の方法や工夫及び課題

### ① 現状における資金調達の意思決定の体制

- ・ 実施が望まれるものの、自己資金の範囲内では十分に実施できない事業については、助成金を申請する。もし申請が通らなければ、実施を延期するか、自己資金内で実施する。組織や事業、予算規模を拡大することが目的ではないので、無理のない範囲で事業を行うようにしたいと考えている。
- ・ 助成金に関する情報収集は情報担当のスタッフが行い、その情報を事務局内で共有している。次年度の事業計画を作成する際に、事務局で助成金の必要な事業を特定し、事業計画案や収支予算案に盛り込んだ原案を理事会や総会に提案して承認を得ている。承認後の申請は、各担当スタッフが行う。理事会の開催は年に数回、総会は年1回である。
- ・ 助成金の申請時期が当会の事業計画（予算計画）の策定期と合致しないことが多く、申請案件に関する理事会や総会での承認が事後承認になることもある。

### ② 寄付や潜在的な提供者へのアプローチ

- ・ 寄付者には礼状の他に会報等を送付している。とはいえ、外部からの寄付はほとんどない。短期間に成果を見せることのできる活動に対しては、寄付が集まりやすいが、当会のようにそうではない活動が中心の場合、寄付を得ることは難しい。

## (3) 行政や支援機関等に対する要望

- ・ 10年前や20年前に比べれば、行政とNGO・NPOの連携・協力関係は多様なものになっている。しかし、NGOやNPOは行政の“下請け”や外郭団体ではなく、行政の事務や事業を代行するものでも本来はない。そうした基本的な認識が、行政側および一部のNGO・NPO側の双方で欠けていると感じることがある。行政とNGO・NPOが連携協力することの意味や原則を常に確認しておくことが必要ではないか。
- ・ 行政が「公的な活動を支援する」という場合、行政にとって“都合のいい「公」”は支援されるが、そうではない「公」（代案を提示したり、問題点を指摘したりするようなNGOやNPO）に対しては、支援や情報提供がないと感じる。「公」を支援するといったときの「公」とは何なのかをきちんと議論すべきである。
- ・ 最近の業務委託を見るに、随意契約ではなく、企画コンペが増えているが、行政の意向に沿った、既定路線の企画が通っていると印象を受けることがある。もちろん分野によって違うとは思いますが、NPOやNGOの代案やオリジナリティが評価されにくい。

## (4) その他

### ① NPOの評価について

- ・ 行政の委託事業の事後評価を求められると、評価が定量的に行われる傾向にあるため、数字で表さないと認められない。数字で表すことになじむ事業もあるが、NPOの事業は必ずしもそうではない。しかし、数字で効果や成果を表せないと支援の対象にもならない傾向が強くなっている印象がある。特に、教育関連の分野は、単年度で定量的な成果が出るものでない。例えば、人材育成や研修事業の評価や費用対効果を参加者数で測ろうとして、中身を見ないということもある。

### ② 法人格に対する意向

- ・ NPO法については、任意団体の頃（20年前）に比べれば大きな進歩である。よりよくしていくには、問題点や課題を政府とNPO側で議論を積み重ねるべき。



## 2. 9. かものはしプロジェクト（NPO法人）

### （1）団体の概要

#### ① 団体の事業段階と資金調達

- ・ 2002年に活動開始。深刻化するカンボジアの児童買春問題を解決するための資金が不足しており、どのように事業を行えば資金を持続的に稼ぎ、カンボジアの子供たちを守れるかということを考えてきた。立ち上げ当初必要だったのはカンボジアへの視察費、事務所の家賃月数万円などで、コストとしては小さかった。スタディツアーを企画して学生を20人くらい集めた。その後ツアーの回数を増やし、年間100万円ほど利益をあげてまかかった。
- ・ アルゼンチンに、孤児を選手に育て、その移籍金で別の孤児を受け入れるという活動を行っているサッカーチームがあり、モデルにしたいと思ったが、サッカーやアートなど、人や物を行き来させるのは難しかった。そこで、スタディツアーもしくはIT（情報技術）ならば成長した子供たちの自立にもなり、運営資金も稼げると考えた。
- ・ 融資については、活動実績がない段階だったため、金融機関側もリスクを判断できない状況だった。
- ・ ITについては、カンボジアに発注するためにマーケティングをして、事業を企画した。今は6,700万円ほど収入がある。しかし、ITは波が激しいため、安定的な収入源確保のために、別の事業を企画したり、寄付金や会員を集めたりしている。ツアー収入はあまり伸びていない。財務バランスを保ちつつ、カンボジアの事業を継続していきたい。
- ・ 現在、現地で子供や親に職業訓練をし、現地のマーケットで商品を販売している。今後は、現地での職業訓練、IT事業、寄付金を収入の三本柱としていきたい。

### （2）資金調達に関する意思決定の方法や工夫及び課題

#### ① 現状における資金調達の意思決定の体制

- ・ 有給スタッフは日本とカンボジア合わせて20数名で、うち10名がカンボジアにいる。資金調達に直接関わっているのは日本のスタッフ15名。うち12人はIT事業、他は資金繰りや運営担当。他に学生ボランティアや、50、60代の方が協力してくれる。意思決定に関しては、3名の理事（同年代）で話し合っってその場で行うこともある。
- ・ 活動場所が分かれているため、どのようにカンボジアの状況を伝えるかが重要。また、東京側だけで意思決定すると、カンボジア側は聞いていないというように衝突する。

- ・ 代表が二ヶ月に一回ほどカンボジアに出張し、全体の戦略調整を行っているが、個人の考えはぶれる可能性があるし、何かあったときにリスクを伴う。今までは資金調達面でも問題はなかったが、今後は、理事会や外部からの評価を入れるなどしていきたい。

## ② 寄付や潜在的な提供者へのアプローチ

- ・ 現場が離れているため、なかなか現場感が共有できない。カンボジアの子供がかわいそうとは思ってもらえても、具体的なアクションにつながらない。東京にいなから現場感を持ってもらうには三つポイントがあると考えている。一つめがサイトを充実させ、積極的に情報発信することである。その際、一般的な人の感覚で分かりやすくすることを心がけているが、ウェブで現場感を伝えることは難しい。二つめはイベントで、年二回、NPO の総会とクリスマスパーティーを開催している。三つめは、大口の寄付者への個別のプレゼンテーションで、事業計画をきちんと見せて個別に説明している。

## (3) 今後の団体運営について

- ・ 基本的に規模拡大に対する志向は強い。我々のミッションは児童買春の防止なので、カンボジアだけでなく、将来的には他のアジア諸国なども活動対象に入ってくると考えているが、今はカンボジアで確実に成果をあげることが目標である。そのために資金調達の段階で、会費収入を含めた安定的なモデルを構築することに取りかかっている。現地で自立できるようなモデルを構築し、その後水平的に広げていく予定である。
- ・ 人が安心して働ける環境作りも必要である。就業規則や賃金体系などの課題を順番に解決していかねばならないが、地道にやっていけば解決していくと考えている。

## (4) 行政や支援機関等に対する要望

- ・ 助成金には制約があるので、立ち上げ期に助成金に頼ってしまうと、事業がイノベータータイプにできなくなる可能性がある。縛りのきつくない助成金があるとありがたい。
- ・ 若い人が憧れるような NPO にしていくことが必要である。我々の団体のスタッフはある程度収入があるが、世間では NPO は収入が低いというイメージである。本来の NPO は社会へ貢献できて、自己満足や自分の成長、収入を充足できる存在であるはずなのだが、そのイメージはネガティブであるか極端に良いかに偏っている。これは個々の NPO で解決できる問題ではなく、政策で誘導すべき課題ではないだろうかと考えている。

#### (5) その他（法人格の選択理由など）

- ・ 立ち上げ時、団体のイメージやガバナンスの不安定さ、リスク面などを考慮し、株式会社か NPO 法人か悩んだが、イノベーションを起こすにはリスクをとることも必要と考え、NPO 法人を選択した。将来的には株式会社でも事業を行うことを考えている。
- ・ 法人形態は手段であると考えているので、その時々状況により使い分ければよいのではないかと考えている。NPO 法人だと寄付は集めやすいが、ガバナンスが明確ではない。会費を払って入ってくる人を拒めないため、乗っ取りの危険性もある。

## 2. 10. 地球市民ACTかながわ/TPAK (NPO法人)

### (1) 団体の概要

#### ① 団体の事業段階と資金調達

- ・ 1993年に任意団体「地球市民の会かながわ」を設立した。現代表を含む3名が一人1万円ずつ計3万円を出資して設立した。設立して15年だが、立ち上げ期は設立からの5年間と考えており、この時期に事業規模は1000万円まで成長した。発会式を大規模に行い、地域に一般市民による国際協力団体ができたということで、新聞に掲載された。式には100人近く集まり、会員数が増え、資金規模が大きくなった。その時点で集めた資金で、現地(タイの少数民族)の子ども達への教育支援を開始した。以降タイ、ミャンマー、インドの少数民族の教育支援を中心に活動している。
- ・ 活動はボランティアに支えられている。日本国内の常勤スタッフは2人、アルバイト2人、他はボランティア。理事13人もボランティアとして活発に活動する。会員数は350人で、うち正会員は120人、残りの230人はボランティア会員である。イベント事業でもボランティアの活躍を重視しており、ボランティアが資金調達を担っていると認識している。
- ・ 安定期は立ち上げ期後の6年程度と考えている。この時期もボランティアが増加し、代表一人が行っていた事務作業などの業務をボランティアインターンが担うようになって、運営が楽になった。そして、民間企業や財団法人などの助成申請ができるようになり、資金を確保してきた。資金使途については、事務局管理費より現地活動費を優先している。立ち上げ期は代表の自宅を事務所としていたが、1996年に事務局を構えた。
- ・ 立ち上げ期を5年、安定期を6年、発展期を4年間としたとき、2004年にJICAからの委託を受けたのがこの発展期である。信頼が増し、ODAを活用するようになった。今年もJICAの大規模な委託による事業予定がある。全体的にNPOへの理解が深まり、年々国からの補助金や民間の助成金は増えているが、福祉・環境分野に比べ、国際協力分野へはまだまだ少ない。
- ・ 現在の事業規模・収入規模は、約2300万円。社会的信用確保のため、2006年に法人格を取得し特定非営利活動法人地球市民ACTかながわとなった。最近まで法人格を取得しなかった理由は、会計の煩雑さである。2003年以後、会員に税理士が加わり、取得可能と判断した。また、今後JICAの委託やODAを確保するために必要になることも考慮した。

## (2) 資金調達に関する意思決定の方法や工夫及び課題

- ・ 代表に起業経験があり、組織の作り方や法人運営に精通していたため、設立当時から意思決定は理事会が合議制で行ってきた。資金調達担当理事や各運営担当理事なども置き、理事会の機能が非常に活発で、名前だけの理事はいない。また、ジェンダーバランスも考慮している。
- ・ 組織をしっかり作ることが重要。組織の段階にあわせて、立ち上げ時から規模が大きくなるに従い、それぞれの担当部門の中での責任の明確化を徹底している。
- ・ 設立時の広報がうまくいったのは、発会式の際、マスコミへ情報の投げ込みを行い、記者会見を開き、各紙に記事を掲載してもらったため成功した。
- ・ 必要な人材を集めることは難しいが、それぞれの人が持っているものを最大限発揮できる形で動いてもらい、適材適所に配置することを心がけている。ボランティアは無償で活動しているので、信頼関係を築くことに心を配っている。
- ・ 活動成果の発信や情報の還元は、隔月発行の会報や報告書、ホームページなどでまめに行っている。また、「できることからはじめませんか」をテーマに、参加しやすい活動をアピールしている。

## (3) 今後の団体運営について

- ・ これからの目標は、認定 NPO 法人格の取得である。理由は税制優遇措置である。
- ・ 事業規模の拡大も課題である。活動は自然に拡大傾向にあるが、それに見合わせるためには人件費の問題がある。現在の 2000 万円規模では 1~2 人を雇用するのが限界であるが、今後は、管理費と事業費のバランスに配慮しつつ、活動の質を上げ、会員、収入、寄付、委託金を増やしたいと考えている。将来的にはスタッフ 5 人を目指している。

## (4) 行政や支援機関等に対する要望

- ・ 行政は民間組織をもっと信頼して任せて欲しい。ただ、組織基盤の脆弱さなど NPO 側にも問題はある。また、日本には行政と市民の間に距離があり、人間的なつきあいが欠けていると思う。行政の人間が市民や中間組織と話し合う場を設けたり、市民団体にインターンとして参加するなどし、現状を把握する機会を設ける必要があるだろう。
- ・ 助成金のマッチングをする中間組織が必要。NPO の行うプロジェクトに対して、財団や行政をつなぐような中間組織があればより円滑になるのではないかと。そういったところに行政の資金が流れる制度があればと思う。
- ・ 委託事業は報告や決算が煩雑で、途上地域における 1 円の支出にも領収書が必要など、事務作業面の負担が大きい。また、民間の助成金は、人件費が出ないものが多

い。企業や財団も、事業内容がわかりやすいものには助成するが、30%を管理費で使うことには疑問を持つ人がある。(この管理費の部分に対する)民間助成金への要望は強く持っている。

## 2. 1.1. 日本冒険遊び場づくり協会（NPO法人）

### （1）団体の概要

#### ① 団体の事業段階と資金調達

- ・ 団体活動開始は1998年。その年に1979年にできた羽根木プレーパーク（世田谷区にある日本で最初の常設の冒険遊び場）の20周年を記念して第1回冒険遊び場全国研究集會が開かれ（400人弱が集まった）、その際に「今の時代に冒険遊び場が必要で、そのための中間支援組織も必要だ」という気運になったことがきっかけ。
- ・ 団体組織はIPA（子どもの遊ぶ権利のための国際協会）日本支部の一部門として「冒険遊び場情報室」という形で始まった。メンバーは世田谷で冒険遊び場づくりをしてきた関係者が中心で、活動場所は世田谷ボランティア協会に間借りしていた。1999年9月に「情報室」を設立し、事務局に有給スタッフが入った（週2.5日は現場でプレーリーダー、他の3日を情報室事務局として活動）。
- ・ 立ち上げ資金（事務局の報酬、広報誌の発行費など）として、世田谷のプレーパークの人たちが羽根木プレーパークの活動を記録した『冒険遊び場がやってきた』という書籍（1987年出版）の印税を溜めていた分何十万円かを拠出した。立ち上げ期はIPA日本支部の一部門であったため、独自に会費は集められず、基本的に会費収入はなかった。IPAから独立する形でNPO法人格を取得し（2003年8月）、独自で会費を年間100万円くらい集めることができた。また、受託収入も増えた。
- ・ 活動当初と現在で、活動の中身の筋は変わらない。NPO法人になったあたりから全国の冒険遊び場の状況を把握して伝える情報提供の機能に加え、冒険遊び場をやりたい人のコンサルティングが若干増えてきていることはある。
- ・ 現在（2005年度）の収入規模は1,117万円。うち受託事業収入が638万円で、民間（遊び場を作りたいひと）への講演や連続講座を依頼されて受けることが多かった。個々の委託規模は10～20万円程度と大きくない。受託事業への対応は、役員を中心に実施体制をつくり行っている。役員報酬はないが、その業務に当たった時に人件費は払っている。
- ・ 団体活動に必要な土地・建物について、地代・賃料は払っていない。建屋は地主が提供してくれ、水道・光熱費だけ折半で負担している。昨今、行政のインキュベーション施設は増えているが、こうした無償提供は力強いサポートである。

### （2）資金調達に関する意思決定の方法や工夫及び課題

- ・ 資金調達に関する意思決定は理事会で行う。開催頻度は年3～4回。それ以外に事務局会議が2ヶ月に1回開催される。ただし、受託事業については、100万円規模のものは殆どなく、数万円から数十万円が殆どなので、基本的には日々の受託事業

は相談担当理事を中心に、事務局サイドで行っている。

- ・ 広報手段は、リーフレット、冊子が中心。現在、HP をリニューアルしている最中である。市民の方から相談を受けているが、十分な予算がある場合は少ない。支援業務で実際に人が動く場合にはそれなりに費用がかかるので、業務経費の算出根拠等を HP 上で整理して提示したいと考えている。また、冒険遊び場づくりは地域住民が主体的に取り組むことを大切にしているため、そもそも「協会」が依頼に応じた方がいい相談内容なのかどうか悩むこともある。相談者が自分たちの悩みが何か、またどうしたら解決できるか、頼む前に確認できるような情報提供も考えたい。

### (3) 今後の団体運営について

- ・ 今後活動を継続するにあたって、事務局人件費の問題がある。社会的にみて十分な報酬でなければ次の人に続かない。また、役員が実務を担っていくことを前提に理事会体制を作っているが、社会的に地位がある人たちなので忙しくてなかなか実現できなかった。次の役員改選の時には、どのような体制にするか検討が必要である。
- ・ 活動内容の絞り込みが必要。プレーリーダー等を派遣する一日冒険遊び場づくり体験などの実務には多大な時間と労力がかかる。「協会」として関わるべき活動かについて検討・判断が求められる。今後の力点としては、実働よりも、長らく取り組んでいる人材育成プログラムの確立がある。また、冒険遊び場づくりの価値と魅力を世の中に知らせる、広報的な活動を中心に据えることになるだろう。この点で遊具メーカーや野外活動などの団体との連携も視野に入れている。実際の遊び場づくりに携わる各地域の人たちと手をつなぎ、協会は普及活動をメインでやっていきたい。
- ・ 活動理念と経済とをどのように連携させるかが課題だ。環境分野の団体は、経済の仕組みと環境問題を密接につなげたアピールがうまい。協会が実施した全国集会に 400 人来るなら、もっと会員がいてもいいはずだが、冒険遊び場づくり活動者を中心に 200 人程度に高止まりしている。一般市民まで声が届けられていない現状がある。

### (4) 行政や支援機関等に対する要望

- ・ これまで、次世代育成支援対策の推進により、乳幼児分野の取り組みは施策化されてきたが、小学校高学年から中・高校への取り組みにはまだ焦点が当たっていない。冒険遊び場づくりは乳幼児から思春期を見通した子どもの育ちを支える活動でもある。今後の施策の見直しにおいて、しっかりと位置づけていければと考えている。



## 2. 1 2. MIPスポーツ・プロジェクト（NPO法人）

### （1）団体の概要

#### ① 団体の事業段階と資金調達

- ・ 今年で活動8年目。活動理念は、モラル（M）・インテリジェンス（I）・フィジカル（P）。運動を通じて社会にメッセージを伝えたいと思っている。設立にあたっては、3年ほど前から理事を集め、1年半程度かけて理念を長期的スパンで検討し、設立趣意書を固めた。
- ・ 最初はある企業の協賛により、700万円からスタートした。大体の事業イメージは持っており、申請していた助成金が下りるということで事業をスタートさせた。子供が色々なスポーツを体験できるイベントを開催してスポンサー費を集めた。イベントは初年度は1回から、その後段々増やしていった。
- ・ 現在の収入規模は、去年で（設立時の）23倍の1億5,6千万円程度である。収入のメインはスポンサー収入（約2000万円）で、あとはほぼ事業収入。設立時に協賛してくれた企業が寄付を7年間続けてくれ、繰り越し（内部留保）できたことも大きかった。
- ・ 段階的に事業を拡大したことがよかったと思う。基本的に、NPOに融資はしてくれないだろうと考えていたため、融資は検討しなかった。また、事業関係者には金銭面を含め、色々なことをクリアにすることを重視した。

### （2）資金調達に関する意思決定の方法や工夫及び課題

#### ① 現状における資金調達の意思決定の体制

- ・ 組織体制は、理事が19名、監事1名。有給スタッフは30名（有給の専従が8名、契約3名、業務提携4名。アルバイト15名）。理事の中で5,6名をコア理事として置いており、意思決定の要としている。一ヶ月に一回、定期的に会合を開こうとしているがなかなか難しい現状である。今は二ヶ月に一回会合を開き、その他メール等を利用して連絡を取り合っている。
- ・ モノを作ってサービスを提供するとコストがかかるため、ノウハウや勉強したものを提供し、コストをゼロにしてサービスを提供したい。

#### ② 寄付や潜在的な提供者へのアプローチ

- ・ 立ち上げ時にはメディアを活用すべきだと思う。TVよりは紙媒体、新聞を意識しており、設立当初のイベントなどは4大紙が大体取り上げてくれた。
- ・ イベントは、たとえ規模が大きくても一回きりで終わってしまうものではだめだと

考え、20箇所以上でやっている。イベント自体もプロモーションの一環と考えている。イベントには助成金を充てているが、最初のうちは助成金を出してもらえたことで非常に助かった。

- ・ スポーツゲームズというイベント（トップアスリートと様々なスポーツを体験するイベント）には、助成金に頼らなくてもスポンサーから資金が集まるようになった。助成金をもらっている間に課題を探し、将来的に助成金に頼らなくてもやれるようにするため、先を見据えて活動している。資金面を安定させるには、本来事業がしっかりしていなければならないと考えており、その意味でスポーツゲームズにはこだわっている。

### （3）今後の団体運営について

- ・ 何年か前に今後の団体について話し合い、その行き着く形として学校という話があり、それに向けて頑張ろうと決めた。構造改革特区において、株式会社が学校を設立した例もある。小・中学校や高校は難しいが、幼稚園は実現可能ではないかと考えている。
- ・ 団体の夢だけでなく、スタッフの夢を考えなければならない。スタッフの中には現役のスポーツ選手もおり、彼らにも夢がある。私たちはモノを持たない、人のネットワークの集まりと考えているので、その部分を徹底して社員教育の場で話している。
- ・ NPOの経営では人の部分が苦勞する。一般的にNPOは、企業に比べて就職先として選択されないというイメージがある。そのイメージを変え、NPOも夢があって、収入があって、将来設計できて、結婚できる様にしたい。また、扶養家族のいる社員に手当を付けるため、期ごとの決算書類を出し、利益が出れば手当を付けるようにしている。法人としてやるべきことをすることが必要である。NPOだけの話ではなく、組織として成功しているところは、しっかりした目標・目的を持ち、地に足がついた事業をしている。そこにこだわらなければならない。

### （4）行政や支援機関等に対する要望

- ・ 行政の人に、民間で行われている先進的な地域活性化ビジネスについてもっと勉強して欲しい。また、海外にも良い事例はあるので参考にして欲しい。

### （5）その他（法人格の選択理由など）

- ・ 当初、株式会社はどうかという議論もあったが、事情があり、その時は株式会社では難しいと判断した。また、財団法人を設立するにはお金がかかると考えた。その当時、NPO法人が社会から注目されており、その流れでNPO法人を設立した。今

はそれなりに勉強して運営している。NPO は理念やミッションが大切であって、それがコアである。会社自体が大きくななくても、そこが確実であれば大丈夫だと思っている。

## 2. 13. 北海道食の自給ネットワーク（NPO法人）

### （1）団体の概要

#### ① 団体の事業段階と資金調達

- ・ 1999年に任意団体として設立。北海道の食料自給力の向上と第一次産業の活性化を目的とし、生産者、消費者、流通・加工業者など幅広い層からの団体・個人の参加により設立された。立ち上げ期は道の助成金を受けており、また生活クラブの組合員として20万円程度の立ち上げ資金を借りた。なお、道の助成金は事業に対する半額助成金であり、年2回の体験交流ツアーを実施し、残りの半額はその参加費から支払っていた。
- ・ 現在、大豆トラスト、小麦トラスト、食育、フォーラムの開催等を実施している。小麦トラストは全国でもほかに例がない。大豆、小麦トラストに関しては、日常の食生活に欠かせないにも関わらず国内自給率が低く、しかも北海道が主生産地の両品目に取り組むことで、地産池消の必要性や食料自給率の向上等を消費者に訴えていけると考えて始めた。
- ・ 2005年にNPO法人格を取得したが、取得までには2年ほど議論した。NPO法人になることによるマイナス面（事務負担の増加等）も大きかったのだが、NPO法人であるからこそ得られる信頼もあると判断し、法人格取得に踏み切った。任意団体時の運営委員会がそのまま理事会に移行している。
- ・ 個人会員は200名程度、団体会員が8団体。有給スタッフはゼロであり、事務局5名、理事8名、各プロジェクトスタッフ30名がボランティアで活動している。

#### ② 資金調達における課題

- ・ 事務局及びスタッフ全員に交通費等経費の補てんをしたいが、現段階では事務局の一部と各プロジェクトリーダーに出しているのみ（一般スタッフでは長距離にかかる場合のみ交通費を出している）。
- ・ 年度末の余剰資金は80万円程度を確保しているが、トラスト事業（大豆、小麦）をやっているため、ショートに備えて30万円は確保したいと考えている。

#### ③ 新たな資金調達手段の可能性

- ・ 毎年大豆トラストで約70名、小麦トラストで約150名の参加者があるが、普通の消費者に参加してもらい活動を通して食意識を変えてもらいたいと思っているので、一般の人が出せる値ごろ感と必要経費のバランスを考えて参加費を決めている。そのため、トラスト事業で利益をあげることは難しい。
- ・ NPOバンク等から借りるという発想はない。

- ・ 行政の助成や委託等は受けていない。食育事業には、道から協賛として 10 万円程度の助成金を受けているが、私たちの考え方の基本は自立的な活動であり、自主事業で収入を得ながらやること、地域でやればできるということを実証することが重要である。

## (2) 資金調達に関する意思決定の方法や工夫及び課題

- ・ 大豆及び小麦トラスト参加者にはファームレター、年 4 回の通信を送付し、生産者の紹介や畑の様子、農業問題などの情報を提供している。また現地交流ツアーや学習会などの活動も行っている。
- ・ 地産地消の意識を高めるための活動なので、トラストの参加者は道内に限っている。そのため道内の価格水準で参加費を決めざるを得ない。

## (3) 今後の団体運営について

- ・ 事業の自主性、自立性を確保するために、今後もあえてスポンサーをつけたり、協賛金などを受けてたりすることはしない方針でいく。
- ・ 現在 4 事業を行っているが、今後も事業が増える可能性は大いにある。その場合、活動に十分なボランティアスタッフを確保することが重要な課題となる。
- ・ 活動量も多く専門性の高さも求められる事務局（特に事務局長）が世代交代をしていくためには、今後報酬をきちんと出せるようにしなければならない。そのために、収益事業の展開も考える必要がある。

## (4) 行政や支援機関等に対する要望

- ・ 助成金については決まりごとが多く、せっかく助成金を獲得しても、用途によって使えないことがある。助成金の用途の自由度を高めて欲しい。
- ・ 補助金は事業費の 1/2 までしか支給されないため、事業費が増えていくと、半額の自己調達部分が団体を追い込んでしまう。特に、立ち上がり時点の半額自己負担は厳しい。立ち上がりこそ助成が欲しいと考えている。
- ・ NPO 活動共通の課題として、最初は活動自体がユニークなので、新聞が取り上げてくれるが、それが終わったあとにどう認知度を上げていくか、ということがある。結局、口コミで広がっていくことが重要と考えているが、そうした広報活動を自治体や国が支援してくれればよいと思う。立ち上げ以降はそうしたソフト面でのバックアップが欲しい。