

2. 1 4. レスキューストックヤード（NPO法人）

（1）団体の概要

① 団体の事業段階と資金調達

- ・ 1995年7月に阪神大震災をきっかけに被災者支援を柱とするボランティア団体を立ち上げた。当時は資金面に関しては無頓着だった。現在は、被災者支援を柱にしながら、平常時における地域防災力向上等の活動も行っている。現状は、団体の活動面では発展期ともいえるし、経営面では立ち上げ期であるとも言えると認識している。
- ・ 当初代表は大学職員との兼業で団体活動を行っていたが、2001年9月に前職を退職し、現在の事務局長と共に専従2名で団体活動を本格化し、2002年3月にNPO法人の認証を受けた。当時の収入規模は2426万円で、現在は4000万円前後で推移している。
- ・ 主な収入源は受託事業で、メインである防災に関する講演会等（全体のうち1000万円程度。年間150回程度を2～3名で分担）の他、県や市からの委託事業（災害支援に関する講座やセミナー等）がある。会費収入は、平成18年度で158万円。1人あたり1万円で、200名くらいの会員がいる。
- ・ 寄付金収入は特にない。ただし、国の委員会や自治体等から講座やセミナーを受けた場合、謝金の支払いが個人宛になる（自治体によっては団体宛にならない）場合があるため、講演を行った個人から団体への寄付といった形で計上されている。

② 新たな資金調達手段の可能性

- ・ 借入れの経験はないが、将来事業規模を拡大したり、新しい事業をしたりすることを考えると、関係構築のためにも一度は経験すべきと考えている。
- ・ NPOバンクは、NPOにとって強い味方であるとは思っている。ただ、利用者にとってわかりづらい面もあり、制度的にまだ不十分なイメージがある。

（2）資金調達に関する意思決定の方法や工夫及び課題

① 現状における資金調達の意思決定の体制

- ・ 各スタッフが独立して資金調達をしている。自分の給料分を自分で稼ぐという意識を持たせている。団体としての戦略は理事会組織で決定していかなくてはならないとは思っているが、なかなかできていない。
- ・ 会計部分については、税理士に頼み、月に1回帳簿合わせをしている。

② 寄付や潜在的な提供者へのアプローチ

- ・ 市民からの評価がわかるような指標が必要なのではないかと。
- ・ 寄付等を受けるために、潜在的な提供者に対してもっとアプローチをしなくてはならないという意識は持っているが、そのためには多大な時間と労力が必要で、現時点ではあまりできていない状況。ただし、来年度は2名スタッフを増員する予定であり、アプローチ面を強化しようと思っている。

(3) 今後の団体運営

- ・ 現在 3000~4000 万円の収入で落ち着いてきている。ただし、平成 20 年度の事業計画はまだ全く見えていない。足場固めのためにも、新しいビジネスモデルや商品を考えている。例えば、NPO だからこそできる、地域に根ざしたネットワークを最大限活用した丁寧な活動による復興ビジネスを作っていきたい。

(4) 行政や支援機関等に対する要望

- ・ 行政は、民間企業と比較して、NPO 法人に対して支払う事業単価が安い。また、そのことに対して疑問を持っていないところが多い。災害ボランティアに対しても、もう少し資金提供することで、活動全体がボトムアップすると考える。
- ・ 科学研究費補助金に申し込みたいと思ったが、NPO 法人は審査対象外となるために受けることができない。NPO 法人だからこそできる調査研究もあると思う。また、NPO 法人に対する優遇は現制度においてもあるが、もう少しあってもよいと思う。
- ・ 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。

(5) その他（法人格の選択理由など）

- ・ 有限会社のほうがよいのではないかと検討したこともあるが、自分たちの団体の活動の理念を継承していくには、NPO 法人の方がよいと思う。
- ・ 認定 NPO 法人については、認定されることによって得られる優遇に比して、認定までのハードルが高すぎると感じる。国の政策として、そのような制度を整備していくよりも、隠れ蓑的に NPO 法人格を取得しているような団体を排除することに力を入れるべきではないか。

2. 15. 日本救助犬協会（NPO法人）

（1）団体の概要

① 団体の事業段階と資金調達

- ・ 阪神淡路大震災の翌年の1996年6月に日本災害救助犬協会という任意団体を立ち上げた。1999年10月に東京都の認証を受けNPO法人格を取得。NPO法人になるときに社会福祉もやろうということになり、団体名称から「災害」を外した。NPO法人を選択した理由は、任意団体に比べ社会的信用を得られるからである。
- ・ 現在、会費収入は160万円（年間費1万円で正会員160人）。それ以外に寄付金・募金、審査会（救助犬認定）収入、イベント収入、講師料など合わせて600万円程度。支出は年間管理費と事業費がそれぞれ300万円程度。
- ・ 小学校や市の防災訓練にはほぼ無償（若干の寄付金）で出動している。また、東京や埼玉など11の地方自治体等と災害時の出動協定を結んでいるが、年間5千円～1万円程度の経費しか貰っていない（これまで災害救援の実績は無い）。年1回自主開催する災害救助犬認定審査会では、服従試験・搜索試験それぞれ初級・中級が2,000円～3,000円、搜索試験で1万円の審査料を取っている。（現在60頭の犬が認定され、協会保有は35頭）。
- ・ 救助犬の訓練には早くて1年から1年半かかり、餌代などコストも大きい。訓練にかかる費用はすべて会員（犬の飼い主）の負担。会員はすべて一般家庭。防災訓練やまつりでの募金活動などへの出動は、交通費も含め無償で会員が協力している。
- ・ 犬の訓練には広大な土地が必要。現在、和光市（埼玉県）・浦安市（千葉県）から300～400坪の土地を無償で貸与。また、富士見市（埼玉県）から住宅建設が出来ない土地を年間2,800円で提供してもらって訓練をしている。

（2）資金調達に関する意思決定の方法や工夫及び課題

- ・ 会員は一時500名ほどいたが、現在160名。資金調達の意思決定というほどの体制はない。会員との連絡は主にウェブサイトを通じて行う。訓練場が分散した為、会員は5つのチームを作り、チームリーダーには運営委員会にも入ってもらっている。月1回、運営委員会で話し合ったことを理事会にあげる。
- ・ 街頭募金はしていない。地域のまつりへの出店や、イベントで100万円程度集めた。イベントに出ることで目的に賛同する仲間を増やしたいと考えている。
- ・ 会報は広報のチームリーダーを中心に会員で作っている（年3回発行）。今年は団体紹介のリーフレットも作成中である。

(3) 今後の団体運営について

- ・ 事務局はボランティア。若い人に入って欲しいが、こういう状況ではなかなか入ってもらえない。
- ・ 今後は出動協定を結ぶ自治体と費用の話をきちんとしようと準備をしている。訓練にもお金を出してもらおうようにしたい。東京消防庁とも出動協定を結んでいるが（出初式、水防訓練の年2回参加）、消防庁は一頭につき一時間単位で費用を払ってくれる。今後はシビアに考えて、料金を払えない所とは会員の負担を考えて提携を切る方向でいる。
- ・ 犬を飼っていない賛助会員をもっと増やしたい。

(4) 行政や支援機関等に対する要望

- ・ 11箇所の自治体等と出動協定を結んでいるが、平時の経費がカバーされない。訓練にも待機にも費用がかかるので、救助犬1頭につき補助してくれると助かる。都や県から支援が欲しいが、寄付を募るには認定NPO法人になる必要があると考えている。
- ・ 実際に山林で迷った児童の捜索活動に参加したことがある。学校行事中の災害だったが、区や学校から出動に要した費用は補填してもらえなかったもので、捜索実費を出してもらえると助かる。また、海外での救援活動など、犬を国外に出すときなども、国際救助団体などが指示して国が渡航費を負担してくれるとよい。

2. 16. 北九州ホームレス支援機構（NPO法人）

（1）団体の概要

① 団体の事業段階と資金調達

- ・ 1988年、教会関係者と福岡日雇労働組合員によるボランティア団体「北九州越冬実行委員会」が野宿労働者の調査を資金を持ち寄りおにぎり持参で行ったのが始まりである。
- ・ 1997年、支援対象者も増加しコンスタントな資金調達が必要になったことと活動への賛同者拡大のため「北九州越冬を支える会」を立ち上げ、年会費3,000円を設定。会報による資金要請を行った。初年度会費205口、カンパと共に200万円の賛同金があった。
- ・ 2000年11月「NPO法人北九州ホームレス支援機構」として法人格を取得。賛助会費を年間5,000円としたが「支える会」の賛助者の多くが移行してくれた。NPO法人格取得2期目（一期は5ヶ月）には1,200万円の資金が調達された。
- ・ 法人格取得までの活動は炊き出しが中心だったが、法人格取得の翌年に高齢野宿者を対象に6ヶ月間入居して生活保護を受け、自立の準備をして恒久住宅へと移るという自立支援住宅をグランドプランとして立ち上げた。立ち上げと共に資金の提供があり、運営資金とは別に大口の寄付金を基金に2001年自立支援センター積立募金を始めた。
- ・ 2004年9月「ホームレス自立支援センター北九州」に参画。2003年の「ホームレスの自立の支援等に関する特別措置法」（10年の時限立法）の成立により2004年北九州市が設立した自立支援センターにおいて、社会福祉協議会より相談指導事業と巡回相談事業を受託した。設立以来3年間でセンターからは約200人が自立をされている。
- ・ 2005年、自立生活サポートセンターの立ち上げ。ホームレスの支援活動を当機構では「ハウス」の提供つまり家や物などの物理的支援に終始するなら問題の根本的な解決は望めず、「ホーム」と呼べる「関係性の回復」こそ優先されると捉えている。自立支援住宅を出発した人達や自立支援センターを退所した人達に対して、継続支援を行う自立生活サポートセンターの設立を北九州市や企業に提言し、行政や市民と共に担う体制を立ち上げた。市民、企業からはサポートセンター指定寄付金として350万円の提供があった。
- ・ 有給スタッフは、支援センターの事業受託前は4名であったが、北九州市、福岡県、厚生労働省の委託事業受託後はパートも含め、2006年度は22名である。2006年度の財政規模は1億5,000万円であるが、そのうち約8,000万円が委託事業である。規模は非常に大きくみえるが、委託事業費の大半は人件費であるため、財政面では委託事業の運営に本体会計から繰り入れる措置もあり、資金繰りには苦慮している。

② NPO法人格取得の理由

- ・ 法人格取得以前は行政と対立的なところもあったが、2000年時点で250名以上のホームレスへ支援しており、支援内容も多岐に渡っていた。支える会にも400名近くの賛同者がいた。将来、行政からの委託事業や補助事業を行う上で法人格は必要であり、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、「ひとりの路上死も出さない」「ひとりでも多く、一日でも早く路上からの脱出を」「ホームレスを生まない社会を創造する」を目標にNPO法人格を取得した。

③ 認定NPO法人格の取得について

- ・ 資金確保につながり、社会的信用が得られることを想定して認定の取得に踏み切った。認定後大口の寄付が集まるとの期待もあったが、劇的な効果はなかった。申請は毎日きちんと帳簿を記入していればそれほど大変ではないと思う。会費、寄付金の補助簿（1,000人以上の寄付者の帳簿）をコンピュータ管理しており、スムーズに申請できた。
- ・ ネックになったのは宗教色と公私混同。理事長が牧師をしている教会の一室を事務所として借りていたので配布物に宗教的な内容がないかとか、牧師館と事務所の水光熱費まで細かくチェックされた。また、衣類やお米などの支援物資を寄付金へ換算することになったが、古着は換算しなくてよいとなってほっとしたものである。毎年地元の税務署に申請資料の提出をしなければならないことは想定外であった。

④ 資金調達における課題

- ・ 財政の大半を占める委託事業は時限立法や入札等非常に不安定である。また、委託事業は人件費が主であり、事業費の用途制限と共に事業終了後の従業員雇用と活動資金をどう調達するかが課題である。また、助成金については、これまでは申請すれば概ね獲得できていたが、これからは競争も厳しくなり難しくなると予想している。
- ・ 企業からの支援については、ホームレス支援が企業のイメージ向上につながらない点が資金調達を困難にしている。ホームレス問題が社会的問題に根ざしているとの理解を得る必要がある。

(2) 資金調達に関する意思決定の方法や工夫及び課題

① 現状における資金調達の意思決定の体制

- ・ 組織的には理事会があるが、理事の大半は現場に直接関わっていないので理事会で

の決定は難しい。新しい事業については、有給スタッフの主任会議で具体的な資金調達案を作成して月 1 回行われる統括会議で審議決定し、理事会の承認を得ている。

② 寄付や潜在的な資金提供者へのアプローチ

- ・ 会報（年に 1 回）、ホームページでの情報提供の他に、随時、活動をマスコミへ情報提供している。理事長が完全ボランティアで活動しているために周囲の賛同が得られやすくかなり多い理事長の講演会では会報を配布して賛同者を増やす効果をあげている。「ホームレスを支援したい」という人とは、その思いや考えに多少ズレがあったとしても、しがらみや批判を気にせずに資金を提供してもらっている。
- ・ 街頭募金活動も資金要請のビラを配布して毎年実施している。
- ・ ホームレスを自立した人へも寄付金を募るが、少額でも次の人のために協力してくれるという大きな力になっている。また、寄付者に対してお礼状付きの領収書を一言添えてきちんと出していることが寄付継続の秘訣でもある。

③ 資金調達成功事例

- ・ グリーンコープは助成金の申請が縁で当機構の活動に関心を持ち、組合員への配布紙面で当機構の活動を紹介し、資金と物資両面の援助をしてくれている。また、地元のチェーン店（株）サンキュードラッグへ資金援助を要請したところ、店頭で募金箱とパンフレットを置いて募金をし、かつサンキュードラッグ自身もマッチング寄付をしてくれる。さらに、ミュージシャンが音楽を通して支援のアピールもしている。CD4,000 枚の販売に協力し、450 万円を寄付してくれることになった。

（3）今後の団体運営について

- ・ 資金調達のための事業というのは考えていない。支援の必要が出てきたところに事業を展開している。現在は、「ニアホームレス」（家はあるが生活に困窮している）への対応などが課題であり資金調達を検討している。
- ・ 今後の事業の 1 つとして、現状では障害をもっている人が支援センターに入れずに路上に残ってしまうため、救護施設やグループホームが必要と考えており、この事業をどう展開していくかを検討している。ただし、NPO 法人発足時に、「こんな支援団体は本来はなくてよいはず。1 日も早く解散することが目的だ」とみなで合意した。この原点は見失いたくない。

2. 17. ふるさとの会（NPO法人）

（1）団体の概要

① 団体の事業段階と資金調達

- ・ 現在は、立ち上げ期が終わって、安定期に入ってきたところという段階。このため新たな資金調達についても工夫しなくてはならないと考え始めている。
- ・ 立ち上げ期には、私募債を580～600万円集め、それをもとに2000万円ほど金融機関から借入した。私募債（一口10万円）は地域の人や、関心のある研究者が中心であった。しかし、返せなかったらどうしようという不安感は強く、金銭的な責任以上のプレッシャーもあり、現在は積極的ではない。
- ・ 資金調達は、8割は個人からの借入金と寄付金で、2割くらいは非営利金融機関（ろうきん等）から借入である。
- ・ 事業が急激に拡大したため、この1年間は資金調達・人員管理等の整理整頓を行った。
- ・ 一回の設備投資は2000～4000万円であるが、物件を購入せず賃貸とし、改装費だけがかかるのでそれほど多額にはならない。また細かい施設（ヘルパーステーション等の事務所）は200～300万円ですむ。全てできるお金の範囲の投資にとどまっている。
- ・ 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。比較的NPOに理解がある金融機関でも、NPOやボランティアは500万円程度が限度である。

② 新たな資金調達手段の可能性

- ・ NPOバンクからは、1回借りた経験があり、2回目を申請中である。

（2）資金調達に関する意思決定の方法や工夫及び課題

① 現状における資金調達の意思決定の体制

- ・ 資金調達を担当するものとして企画担当者と理事長の2名を置いているが、それまでは、資金調達が本業ではないため、大変であった。
- ・ 意思決定は、企画に参加したい人を集めてプロジェクトチーム会議（参加資格は全員にある）を行い、その際に現在の収支状況、事業の収支見込等を明らかにし、そこをパスした後で理事会に諮る、という仕組み。企画とお金は一緒に検討する必要がある。

② 資金調達のノウハウ・うまくいった資金調達の事例

- ・ 行政からの受託事業は4分の1で、独自事業が4分の3である。自己資金で、収益がまわるような仕組みになっている。独自に事業を行いながら、行政事業をおこなっているため、運転資金には困っていない。

③ 寄付や潜在的な提供者へのアプローチ

- ・ メールマガジンで情報公開している。
- ・ 日本の社会では、寄付中心で社会活動は行えない。寄付をして何かしらの充足感が得られなければならないが、日本は寄付ができないのではなくて、寄付をしようと思う仕組み・回路ができていない。

(3) 行政や支援機関等に対する要望

- ・ 行政の事業について、企画力・実績のあるNPOがもっと落札しやすい入札方式にして欲しい。NPOは企画の段階から排除されており、NPOが事業を行うのは小さい事業だけである。規模の大きな事業でもNPOが平等のスタートラインに立てるようにして欲しい。
- ・ 行政に入札の決定過程の議論の公開を要望したことがあるが、一蹴された。市民を育てるということは、なぜこのようにお金を使ったかということの情報公開から始まると考えているが、情報を公開する自信がないのかという疑問を持ってしまう。
- ・ アメリカでは金融機関が公的なものにある程度貸さなくてはいけない制度があるが、日本ではNPOに融資が行われない。債務者区分から除外されており、決算書が優良であっても、金融機関側の審査対象にNPO法人というだけで入っていない。融資を受ける場合でも、土地を担保としなくてはならず、事業に対しての融資が行われていない。また、グループに有限会社があるので、そちらで申し込むように言われるのが実態である。
- ・ 行政の受託事業は、4月から事業を開始するのであれば、4月から一部でもお金が支払われるべき。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。NPOが善意でやることに対して、それを阻害するような仕組みになっているのではないか。
- ・ NPOの事業はすきま産業であることが多い。2つの役所の管轄となることがあるが、その間を右往左往することがある。行政も、縦割りで固定化しないで、NPOの工夫を受け入れるように柔軟になって欲しい。

2. 18. NPO博多まちづくり (NPO法人)

(1) 団体の概要

① 団体の事業段階と資金調達

- ・ もともとは博多部のまちづくり活動が始まりであったが、地域や支援者によるボランティア活動体制では限界に達し、人材や資金の問題を解決し、協働まちづくりの器としての可能性をもつ「特定非営利活動法人 NPO 博多まちづくり」を設立した。
- ・ まちづくり活動開始当時は、理事長自身が博多区役所からコンサルタント派遣事業を 1 回 50 万円程度で受託する等して、事務局経緯費をまかなっていた。当初は理事長の会社を事務局として活動しており、持ち出しがかなり多かった。
- ・ NPO 法人になる前の収支の規模は 100~200 万円程度と非常に小規模だった。法人格取得後、2002 年に国土交通省からの社会実験事業「道路空間のコミュニティ空間化 in 博多」を受託し、2000 万円程度の事業を実施した。その後は、大学や市役所、都市再生機構等から数百万円程度の事業を受託する等して運営している。
- ・ 前述の社会実験事業を契機に、美野島まちづくりショップ「ゆらりん」を開設した。美野島付近は遅れている地域であり、かつ衰退しつつある。道路空間の活用だけではなく、道路と商店街というテーマで事業を行うべきと考え、道端カフェ等を開設し、商店街の活性化にもっと公共空間を活かそうとした。その際に付近の空き店舗でも不用品交換事業、喫茶店、地域の文化を発信する休憩所を開設した。その空き店舗での店が好評だったので、博多まちづくりで継続的に運営することになった。将来的には独居老人への宅配等も行える「まちづくりの基地」をつくりたいと考えている。
- ・ NPO 法人格取得のメリットとしては、やはり行政の事業を受託できるという点が大きい。また、事務所の契約等が法人名義で出来る点もメリットである。
- ・ しかし、例えば NPO 法人として国土交通省から受託した事業の収入について税金を払わなくてはならないというのは納得がしがたい。

② 新たな資金調達の可能性

- ・ 地域の企業人から毎月 1 万円でも資金を提供してもらえるような形をつくりたい。ビジネスモデルを確立し、本来の目的の活動により家賃や人件費を賄えるようにしたい。
- ・ 具体的には、博多という町の古きよき時代を発信できる事業を実施したい。「生の文化」の違いがわかる街づくりがしたい。それは企業人にとっても魅力的なはずだ。

(2) 今後の団体運営について

- ・ まちづくりへの情熱を持ち、本気で取り組める人を集めたいと考えている。企業との連携をより密にしていきたい。その上で面的なソフトからハードまでの街づくりをしたい。
- ・ 現在、母体となっている理事長が経営する企業から持ち出しをしながら運営している状況である。本業も兼ねていないと成り立たないと考えている。

(3) 行政や支援機関等に対する要望

- ・ 行政の受託事業については、単年度主義という点が大きな問題である。ある地域の事業をお手伝いしたときも、1年間は行政の補助金が入り、広告代理店が参加する、といった形であったが、次の年には交通費もでないといったこともあった。
- ・ 行政側が「この地域で何かをやる」というのなら、その地域で事業が成功するまでお金を出し続けるべきである。そうしないと、切磋琢磨する団体が生まれてこない。さらに、事業が終わったあとも、継続的に地域の活性化につながる制度が必要である。
- ・ 市役所が損金扱い可能とあって法人から寄付を集めているが、100万円から200万円にしかならないと聞く。損金扱いくらいではインセンティブがないのだろう。税額控除にできれば、大きな動きが起こると考えられる。
- ・ 助成金については、行政からの助成は報告が煩雑であり、まるで日記帳をつけるような形で報告を求められる。また、財団の助成は、財団側のテーマに沿ったものになってしまうので、自由がきかない。
- ・ 今後は、行政が政策にあったNPOを探すのではなく、NPOがやりたいことを発案し、その企画を行政が良いと思えば、支援していくという考え方が必要である。そうした中でNPO同士が切磋琢磨していく必要がある。優れたNPOは存在する。そうした団体にリスクを取ってでもお金を回していく意識が必要である。

2. 19. ナイス・ヨコハマ (NPO法人)

(1) 団体の概要

① 団体の事業段階と資金調達

- ・ 2002年に登記し、2003年からハマチャリ（放置自転車をレンタサイクルとして活用する事業）を開始した。立ち上げ期は活動を開始した2002年から2004年あたりまでと考えている。
- ・ 2003年、紹介で信用金庫から300万円を借りた。比較的借りやすく、プラン作りにも協力的だったが、信用金庫側も今後のNPO法人への融資の流れを見越し、テスト的に実施したのかもしれない。
- ・ ハマチャリでは、事業に協賛してくれた企業や団体の広告を自転車に付けており、その広告収入も事業開始当初から入っている（30～70万円ほど）。また、2004年から2006年までは市から30万円の家賃助成があった。
- ・ 安定運営期は2005年ごろから現在と考えている。2005年に鎌倉ステーション開設費用として、apバンクと信用金庫からそれぞれ300万円、500万円の融資を受けた。信用金庫は立ち上げ期に融資を受けたところであり、信頼関係があったから融資してくれたのかもしれない。2007年度は助成金は受けていない。
- ・ 支出は、ひと月約200万円。主なものは、事務所家賃、ステーションの土地代、人件費、自転車購入代。自転車は、リサイクル販売用として、放棄自転車を入札で毎月100台ほど購入している。購入した自転車は、修理・整備して販売している。
- ・ 収入は、ひと月約100万円。主なものは、自転車貸出収入、自転車売上げ収入、広告収入、助成金、融資。当初自転車は無料で貸し出していたが、赤字になったためレンタル料をとることになった。ただ、一般的なレンタサイクルよりは安く貸し出している。また、自転車広告のノウハウを他の団体に伝授し、その収益も団体に入れている。

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

- ・ 1年きりで助成が終わってしまうと、もらった年がいいがその後が大変である。
- ・ 周辺企業の営業に利用してもらえるように回数券を販売した。また、周辺ホテルでの認知度を高め、利用客増加を目指している。宿泊客用に回数券を購入してくれているホテルもある。ハマチャリの認知度を高めることが重要であり、課題でもある。

(2) 資金調達に関する意思決定の方法や工夫及び課題

- ・ 企業営業、融資・助成金への応募など、資金調達は主に理事長が一人で担当している。広告収入を得るため、企業への飛び込み営業に力を入れている。その際、宣伝

担当部署だと宣伝対効果などを考慮されるために難しいが、CSR 担当部署など、イメージ戦略を行っているところに持ちかけると効果的である。

- ・ 資金提供者への成果や情報等の還元は主に報告書で行っている。
- ・ 活動がある程度認知されているため、NPO 法人であることは資金調達の障壁にはなっていない。

(3) 今後の団体運営について

- ・ ステーションの拡大はこれまでも行ってきたし、要請も多い。しかし、実際にステーションを運営していくのは難しい。運営がうまくいかず、短期間で閉めた所もある。また、新規ステーション開設にあたっては、資金の確保が前提であるが難しい。助成金についても、情報収集と申請をする余裕がない。
- ・ 人材も必要だが、まずは資金の確保が重要である。助成金申請の手伝いをしてくれる学生ボランティアの存在は大きい。

(4) 行政や支援機関等に対する要望

- ・ 助成金情報をもっと広めてほしい。情報を探すだけでも大変である。助成金情報をもっと簡単に得ることができれば、取得のチャンスも増える。助成金獲得のためのノウハウ支援など、行政の更なるバックアップが必要である。また、担当者が2～3年周期で変わってしまうため、そのたびに状況を説明しなければならず非効率的である。
- ・ 土地がらみなどでトラブルがあった時に、気軽に相談できる弁護士がいると良い。一般の弁護士事務所は敷居が高く、相談料も高いので、気軽に利用することはできない。

2. 20. 北海道NPOサポートセンター（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、1999年4月にNPO法人化した。
- ・ 最初の年は寄付金・会費・事業費あわせて年間収支が（北海道NPOサポートセンター、NPO推進北海道会議、越智基金の合計で）1,000万円程度でスタートした。初期のころは、いくつかの民間財団から5万円～300万円程度の小さい助成をもらっていた。
- ・ 1999年から2004年までは、政府の資金が回ってきたためNPO起業の支援事業などを実施し、事業規模が拡大した。この時期は1案件数百万円～一千万円程度の事業を実施していた。
- ・ 収支規模のピークは2002～2004年頃で、年間7,000万円くらいまで増加した。しかし緊急雇用対策の資金が途絶えた後は規模が縮小し、2007年は4,500万円程度である。
- ・ 自主事業としては、NPO法人設立・運営支援のアドバイスをしている。現在、この設立・運営支援で600万円くらいの収入を得ている。こういったNPO支援を事業の柱としているサポートセンターは日本でもそれほど多くないだろう。事務局長が生活クラブ生協を立ち上げたときの経験、生活クラブでの経営のノウハウを活かしてアドバイスしている。
- ・ 現状は、有給スタッフは常勤7名で、それに加えて個別事業のスタッフがいる。
- ・ ネットワーク確保という点では、最初にNPO法人設立のお手伝い事業を始めた点は大きかった。また、NPO越智基金（越智喜代秋氏の遺産の一部を、氏の遺言に基づきNPO活動に寄贈する団体、北海道NPOサポートセンターとは別組織）によって、NPOに助成をしてきた実績も大きい。助成を受けた団体は、親近感をもつこともあり、サポートセンターの団体会員数以上に道内の団体と有機的な連携がある。
- ・ また、他地域のサポートセンターとちがうのは、機能（設立支援、資金仲介など）に応じて、別組織（越智基金、北海道NPOバンクなど）を設立して運営している点である。別組織にすると理事が増えて、活動する人が増えてくれるのが強みである。

② 資金調達における課題

- ・ 安定的、基礎的な収入は会費と自主事業を合わせて1,000万円程度だが、それだけでは成り立たない。基礎的な収入源を底上げして、自主財源を2,000万円程度は確

保したいと考えている。

③ 新たな資金調達手段の可能性

- ・ 事業収入を柱としているが、今後は寄付を集めることも必要と考えている。
- ・ これまで会費収入には力を入れていなかった。会員が増えると総会の準備や委任状送付の手間が増えるため、寄付の方がよいという考えがあった。ただ、昨年（2007年）からは団体会員も増やそうという動きになっている。毎年200団体程度と想定される新規認証NPO法人にきめ細かく会員への働きかけを行う予定である。

（2）資金調達に関する意思決定の方法や工夫及び課題

- ・ 基本は常勤理事3人で相談しながら、委託事業への応募を決めている。可能な限り早く情報をキャッチし、意思決定を行っている。ただ、最近では委託事業も公募型が多く、相当な労力を割いて公募資料を出しても受託できないことがある。
- ・ 資金調達についてNPO側が主体的にできることは限られている。役所側に、NPOに理解がある人がいればうまくいくことが多い。現状の受託事業も何人かのキーパーソンが役所にいるときに立ち上げて、それが継続されているものが多い。
- ・ 北海道NPOバンクも、たまたま当時の道庁の構造改革担当部署と担当者にNPOに対する理解があり、道庁から出資する1,500万円をベースにNPOバンクを設立できたという経緯がある。

（3）今後の団体運営について

- ・ 事業規模拡大には、国からの事業を受託するか、民間助成や寄付事業しかないが、北海道NPOサポートセンターとしての基礎的な構造がまだしっかりしていないので、むやみな規模拡大は考えていない。
- ・ 企業や篤志家からの寄付収入を得て、それを北海道NPOサポートセンターではなく、資金仲介機関であるNPOバンクやNPO越智基金が活用していくことが理想的である。NPOバンクの融資やNPO越智基金の助成によって、道内のNPOが力をつけていくことが大事だし、それが結果として北海道NPOサポートセンターの運営力向上につながると思う。

（4）行政や支援機関等に対する要望

- ・ 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。

(5) その他

- 公益法人や NPO 法人独自の会計基準は意味がないと考えている。企業会計に準じるのがよい。また、事業型の場合簡易な単式の帳簿では駄目で、複式でやるべきである。

2. 2 1. パートナーシップ・サポートセンター（NPO法人）

（1）団体の概要

① 団体の事業段階と資金調達

- ・ 1998年7月、任意団体「パートナーシップ・サポートセンター」を立ち上げ、翌1999年8月にNPO法人化した。立ち上げにあたり「パートナーシップ研究準備会」を発足させ、1年半かけて定例会や講座を開催してミッションを整理し、活動指針を立てた。
- ・ 当初必要な資金は、現在代表理事の持ち出し。事務所は代表理事が運営していた有限会社のスペースを借りた。
- ・ 現在、スタッフは常勤5人と非常勤5人で有給。無償ボランティアにも手伝ってもらうこともある。常勤職員は社会保障にも加入している。
- ・ 三重県のNPO活動の普及に関する事業が初めての受託事業。三重県はNPOの先進県であった。その後、行政や民間からの受託事業を増やしていった。
- ・ 企業会員数は20社（2006年度）で、ここ数年は横ばい。研修の修了者が就職した企業が会員になる例などがある。NPO会員は全部で44団体。活動分野は多岐に渡る。個人会員・賛助会員は、基本的に企業や大学等で働いている人が多い。
- ・ 支出で大きいのは、人件費、謝金。研修事業も多いので、部屋代も負担が大きい。

② 資金調達における課題

- ・ 2001年、同じ場所ではあるが独立した事務所に移転、その後2005年には教室付きの事務所に移転したが、かなり経費がかかり、融資も考えたが結局借りず、理事3名からの借り入れで乗り切った。現在まで銀行と付き合いはない。
- ・ 受託事業は、事業が終了しないと支払われないので、資金繰りが厳しいこともあったが、行政と交渉し続け、事業によっては半ばでの入金も実現しており、現在は理事からの借り入れがなくても事業を計画的に遂行できるようになっている。

③ 新たな資金調達手法

- ・ 当面は新たな資金調達方法は考えることはないだろう。現在の活動をこつこつ継続することを考えている。また、自主事業の関連でできた様々な提携関係を継続できれば、事業の柱になると考えている。
- ・ 活動実績などの情報提供は、活動レポート（広報）を2ヶ月に1回、会員や各センターなどに配布している。また、会員には、自主事業への優先招待、刊行した本の割引販売などを行っている。実績を文書や出版などに蓄積させていくことも、評価につながっていると思う。

(2) 資金調達に関する意思決定の方法や工夫及び課題

- ・ 資金調達などにかかる意思決定は最終的には代表理事が決定するが、年間5回ある理事会で検討するようにしている。税理士にも相談している。
- ・ 顧客との付き合いでは、事業そのものへの信頼感が最も大きなポイントである。ミッションが優れているだけでは企業も行政も理解しない。これまでの実績と今後の方向性、実際のアイデアを提示し、相手が一緒にやってもいいなと思えるように配慮している。
- ・ 事業内容は他のNPOにはないオリジナリティがあるものを意識している。NPOと企業を結ぶNPOの先駆者として、その事業アイデアは常に最先端を心がけている。

(3) 今後の団体運営について

- ・ 今後は、無理をしない程度に規模拡大していきたい。活動の継続のためには人材も必要。NPOは少人数のところが多く、スタッフの能力や資質によって、団体の方向性が決まってしまう。PSCでは、スタッフの採用に面接もテストも行っている。
- ・ 今後は退職前の人を主な対象にNPOへのインターン制度の導入も考えている。

(4) 行政や支援機関等に対する要望

- ・ 人件費が出ない事業がまだ多い。最近は人件費や管理費についても必ず次につながるよう交渉しながら受託することもある。
- ・ 既に多くのところで実施されてはいるが、企業や行政の空きスペースをもっともつとNPOに提供して欲しい。現在借りている事務所の場合、教室を併設しているが、事業として使わない日も多く、経費の負担も大きい。こうした場所の提供がもっと自然に行われるといいのではないかな。

(5) その他（法人格の選択理由など）

- ・ 企業とNPOの協働を推進するというミッションを考え、当初から会社形態にすることは検討しなかった。
- ・ 団体の形態を考える際は、ミッションと活動の先に何を求めているのかについて考える必要がある。そもそもNPOは儲けることを目的にはしていない。社会的企業も出てきているが、何のためにこの組織を作るのか、今ある仕組みをどうしたいのか、どんな社会や地域をつくりたいのかを考えることから始まると思う。PSCでは、そのような視点からNPOや企業に対しても必要に応じてコンサルティングを行っている。

2. 2.2. エコトワザ（株式会社）

（1）団体の概要

① 団体の事業段階と資金調達

- ・ エコトワザは、環境問題への取組を、非営利ではなく、企業として利益を出しながら解決していくという経済活動に則った形で継続していきたいと考え、設立計画当初から、企業活動として行うことを決めた。
- ・ NPO 法人は設立時に決めた目的から逸脱できないという自由度が低い面があった。資金がなくてもボランティアで続けなくてはならないという考え方では、継続的な活動は難しいと感じた。NPO 法人は基本的に利益を上げて良いものだと思うが、現在の日本には、社会貢献＝無償ボランティア中心という意識の人がまだ多いと感じている。
- ・ 会社法改正後の起業のため資本金は1円でもよかったが、資本金300万円で設立した。これは、有限会社程度の資金がないとその後の継続運営が難しいと思ったためである。代表からの250万円と知人からの50万円の出資であった。
- ・ 社員は役員2名、学生インターン1名である。
- ・ 2007年の売上は860万円で、主な内訳はマーケティング、ウェブコンサルティング事業である。イベント事業は収支がほぼ0であるが、社会貢献活動と位置づけている。
- ・ 2008年1月からは、それまでの事業展開（単発かつ小規模の仕事）を見直し、メディア事業、小規模オフィス向けの家具のレンタル及びオフィス計画に関するコンサルティングのセット事業で月々の収入を得られるように計画した。現時点では、本来軸としたい事業が収入源となっていないので、資金フローが整備できるまで体制作りに注力する。
- ・ 昨年末、新規事業の運転資金とするため、新たに分割増資を行った。エコトワザの社会貢献性の高い理念に共感し、会社を応援しようという姿勢を持った出資者を募集し、知人2名から計100万円の出資を得た。それに加え、役員2名で520万円増資した。時価ではもともとの資本金と合わせて1000万円程度となる。
- ・ 銀行にはこれまでまったく相談していない。会社の規模が大きくなってきたら、銀行からの融資も検討する。また、寄付金はない。
- ・ CSR関係の営業は、エコトワザが営利企業だとわかると嫌がられるので行っていない。このような面では株式会社としたデメリットを感じる。世の中の意識がもっと成熟して、「社会貢献活動は寄付やコストではなく、長い目で見て利益につながる投資である」という意識になってほしい。

(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

- ・ 資金調達の意思決定は、役員とも相談するが、代表が最終的に行う。税理士、会計士の友人に相談することも多い。また、ベンチャーキャピタルの投資を受けている会社の社長に投資とリターンについて助言をもらうこともある。

② 寄付や潜在的な提供者へのアプローチ

- ・ 出資者については、第一に会社の理念に共感して応援していただけるか、継続的につながりを保てる関係であるか、経営に関しては極力任せていただけるか、一定規模の金額であるか、このような点を検討し、出資を受けるか否か判断している。できるだけ自己資金で進めたいと考えている。
- ・ 言うまでもなく利益が出れば配当を行うが、当初3年間は事業が軌道に乗るまで待つて欲しいと出資者をお願いしている。また、出資者には、メールなどで活動報告を行うとともに、数ヶ月に1回程度の報告会を兼ねたパーティを行っている。

(3) 今後の団体運営について

- ・ 企業価値を高めることを今年目標としている。また、高付加価値の企業にしたいので、社員は当面現在の2名の体制とし、その後は社員を増やすことも検討する。
- ・ 10年後は、日本だけでなく海外でも事業を展開していきたいと考えている。そのために6カ年の長期計画と2カ年ずつの中期計画を立てている。
- ・ 課題は、スタッフの増員である。売上規模が追いついていないにも関わらず、理念に共感して入社したいという希望者が現在も多い。現在の事業がある程度展開し始めれば3名の雇用は可能と考えているが、増員した際には一時的な収支ギャップが発生するため、この点を見極める必要がある。

(4) 行政や支援機関等に対する要望

- ・ 起業のための補助金、助成金の制度がより充実するとよい。起業当初は、前職に勤めていたのでもらえなかった。会社に勤めながら起業準備を始める人もいると思うので、この制限が緩和されると嬉しい。また、行政にはNPO法人限定の助成金が多いが、今後、社会起業家として起業したい人は増えると思うので、そのような人向けの枠組みも充実してもらいたい。
- ・ 民間の起業家コンテストのようなイベントが増えると良い。メディアのバックアップもあり、審査員からの助言ももらえる。このようなコンテストの場合、資料作成が大変であるが、書類内容や事業モデルだけでなく、起業家の実績や可能性など「人」の部分にフォーカスしてもらえると嬉しい。

2. 23. キャリア・ママ（株式会社）

（1）団体の概要

① 団体の事業段階と資金調達

○団体設立までの経緯

- ・ 子どもを軸とした活動ではなく、母親を中心に置いた活動をしていきたいという思いから、1995年4月に育児サークル「PAO」という任意団体を立ち上げ、多摩ニュータウンで活動を始めた。その際は「お金は後からついてくる」と考え、活動開始時点で必要なのは強固な組織であるとの思いから「人、モノ、情報」を重要視した。
- ・ 「PAO」活動開始後すぐに、ショッピングセンターでイベントを開催する機会を得た。広報活動の成果によりイベントには500組の参加があり、イベント後にはメンバーが約1500人となった。これを機会に子どもの年齢や障害の有無に関係なく、一緒になって楽しめるようなイベントを定期的に開催することになった。
- ・ イベントは地元企業などから協賛金等により、1企画あたり30万円程度で行っていたが、当時の主要メンバーが本業の傍ら3ヶ月間頑張って準備しても、資金の残額は、2、3万円程度しかなかった。なお、当時は会員から会費を取っていなかった。

○任意団体の設立

- ・ その後主要メンバーの交代等を経て1996年4月に任意団体「キャリア・ママ」を設立した。「キャリア・ママ」では、これまでのイベント開催で得たノウハウを活かすことを軸とした。なお、育児サークル「PAO」は、「キャリア・ママ」とは別途、多摩市エリアで引き続き活動していた。
- ・ 「サークル PAO」では、月500円の会費を徴収することにしたところ、設立当初150人いた会員が50人になってしまい、会費制にすることは難しいということになった。
- ・ 「キャリア・ママ」としてイベントのノウハウを活かすことによって、協賛金は2倍集まるようになったが、イベントを開催しない時期は収入源がなく、安定した運営が難しいと考えるようになった。

○有限会社化

- ・ 都市公団（現・都市再生機構）の多摩ニュータウン30周年記念イベントの事務局となる条件として、有限会社化を提示された。そこで、1997年3月に有限会社を設立し、有限会社内に「キャリア・ママ事業部」を設置した。
- ・ 日本で「寄付」により事業を行おうとしても企業の業績に左右され安定した組織運営ができない可能性があり、それならば事業主体となった方が安心でき、かつ自分たちで責任を取ることができる。これが会社化の理由であるが、1,000万円の資本金が準備できず有限会社となった。

- ・ 有限会社では、都市公団の事務局運営費としての収入が7割を占めていた。残りの3割は当時、共同で会社経営をしていた夫のイベント制作会社関連の収入と、自身のアナウンサー事業関連の収入で、合わせて毎月130万円程度の収入があった。事務局経費は、毎月支払われていたので、資金繰りの助けになった。
- ・ 2年目は公団の事業費もなくなり、またイベント開催協賛金750万円が未回収なるなど苦しい状況であった。

○株式会社化

- ・ その後1000万円の資金を集め、2000年8月に「株式会社キャリア・ママ」を設立した。有限会社の「キャリア・ママ事業部」で行ってきた事業をもとに、主婦向けの総合マーケティング、企業ブランド構築事業、在宅就労支援事業という3つの事業軸を立てた。
- ・ 事業を拡大するときには、始める前に資金が必要になる。2年前からはセカンドステージに向けて株式の増資を行った。現在、年商は約1億5000万円、そのうち販管費8000万円、人件費4500万円となっている。

○NPO法人「E-ママ」の位置づけと活動概要

- ・ 2003年には、「キャリア・ママ」とは別に、「特定非営利活動法人E-ママ」を設立し、「女性が活躍する場を提供すると共に、広く公益の増進に貢献することとなった。年収300万円の女性を輩出することがE-ママの目的である。
- ・ 行政の委託事業には、企業が入札対象にならないものがあり、このような委託事業では、E-ママを受託元とし、キャリア・ママのマンパワーを活用して対応が可能である。自分たちのミッションに合致し、意欲がわいた事業はNPO法人で仕事を請けることもある。このNPO法人のモデルは、アメリカのコミュニティビジネスを調べて検討した。
- ・ NPO法人の運営に関しては、理事会を小さくして意思決定に手間をかけないようにしている。また、お金をたくさん出した人やたくさん活動した人が、そうでない人と平等な発言権となる点で、組織運営が難しいと感じている。

(2) 資金調達に関する意思決定の方法や工夫及び課題

- ・ NPO法人では行政等への書類をそろえるのに時間が取られる。時間がとられるということは、それだけ費用が発生するということだが、それに対応する収入が得られないのが課題である。また、行政からの委託事業では、事業が終了しないと入金されないので、資金繰りに困る。企業からの委託であれば、着手金、中間金などが支払われる例も多い。
- ・ 大きな団体は複数年補助金を取れている。これはロビー活動や行政、産業界とのつながりによって、いち早く情報が手に入るようになっているからと思われるが、そこまで対応できていない。

- ・ 組織を継続させるために、核となる事業を立て、その事業に主として携わる構成員には対価を支払い、この組織の活動自体も外部からスポットライトを浴びるような評価の高いものとしていくことで、精神的にも満足できるようにしたいと考えた。このような考え方は、任意団体の時も株式会社となった今も変わらない。
- ・ 株式会社キャリア・ママとしては、経営者の責任が重くなっている。組織のリーダーとしては、組織がいかにまとまっているか、強いかを意識している。
- ・ 積極的に情報開示を行うことで、顧客にも融資をしてくれる銀行にも安心感を持って接してもらっている。会計知識のある人材が必要だが、キャリア・ママでは、会計士に顧問として助言してもらっている。

(3) 行政や支援機関等に対する要望

- ・ 行政も現場に出て活動を見た方がよい。また、異動があると人的引継がされず、協働に等向けて準備してきたのに、はしごをはずされた思いをすることがある。
- ・ 行政が NPO と協働している企業、支援で頑張っている企業を表彰したり、わかりやすく紹介したりするべきである。
- ・ 横の連携が取れるような仕組みがあるとよい。地元の NPO センターなどを利用することもあるが、活動分野が類似し、規模が小さくないと知恵の使いまわしができない。そのため、北海道、東北、関東レベルの広域連携ができると良い。対面が難しければ、バーチャルでもよい。そこに支援する NPO バンク、インキュベーターも参加すれば、ヒューマンナレッジの横展開が可能になる。
- ・ 認定 NPO が少なすぎる。企業とつながっている NPO に脱税的に寄付するリスクもあるかもしれないが、企業会計は非常に厳しくなっているため、その辺りをきちんと確認すればよいのではないかと。NPO の収入源を補助金と会費以外に増やしてあげないと活動は厳しい。また、企業が払いやすいように、企業側のメリットも考えるべき。NPO に人を派遣している、会議室を貸しているということでも、NPO は非常に助かるし、こういったことを企業側の税制上の経費とすること認める制度があればよい。

2. 24. 地球・人間環境フォーラム（財団法人）

（1）団体の概要

① 団体の事業段階と資金調達

- ・ 1990年に発足。現会長の21世紀は地球環境の時代だという考えの下、民間の立場から役所のサポート団体を個人が奔走して発足させた。そのため、財団法人ではあるが、役所主導の団体ではない。
- ・ 当時は、随意契約での仕事も多く、公的な資金が潤沢であり、安定的に発展した。
- ・ 昨今は、殆どの事業が一般競争入札となり金額だけで業者が選定されるため、本来やりたい調査研究事業がなかなかできない。一方で、これまでに職員、客員研究員、バイト等を雇ってきており、その人件費の確保は大変で、最近では苦戦している。
- ・ 自主事業等をやるためには、自前の資金は十分でないので、助成制度をあたっている。
- ・ これまでは、理事等からの借入、私募債の発行といった経験はない。受託事業のお金が入るまでは資金繰りは大変であるが、今のところ短期の借金もしないですんでいる。

（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

- ・ 事業・助成事業に関しては、職員によるミーティングの場でのプレゼンを随時行い、最終的には常勤理事でもある事務局長が決める。理事会は年に2回だが、随時常勤の理事（2名）や組織上の長とミーティングをする。

（3）今後の団体運営について

- ・ 公益認定を受けなくてはならないと思うが、慎重になるべきと考えている。他の団体の動向を見ながら準備しようと思うが、すでに特定公益増進法人に認定されているのでメリットは変わらず、デメリットばかりが見える印象。

（4）行政や支援機関等に対する要望

- ・ 自主事業に対しては、きちんとした融資の制度を充実させるべき。委託事業については、契約時に6割くらいは概算払いをして、残りは精算払いする等の制度を整えるべきと強く思う。

2. 25. たすけあい ゆい（社会福祉法人）

（1）団体の概要

① 団体の事業段階と資金調達

- ・ 1991年6月に「たすけあいグループ結」を設立。その前に3年の準備期間があり、これは、お弁当の配食など地域の人たちを支える活動をワーカーズという形で始めた。会費は家賃と電話代に充て、人件費は支払っておらず、赤字になったことはない。残ったお金は1円単位まで活動総時間で割って、メンバーに返した。従って、年度初めの残高は常にゼロ円であった。
- ・ 1999年3月にNPO法人の認証を得た。当時NPO法人になる準備が出来ている団体は少なかったが、NPO法人化の働きかけが県からあった。
- ・ 2003年7月に社会福祉法人を設立（2005年7月にNPO法人たすけあいゆい解散）。社会福祉法人になってからは税金を払わなくて良くなり、支出（経費）が減った。介護報酬と人件費の差を積み立ててきた蓄えがあったので、睦地域ケアプラザ・睦母子生活支援施設建築資金の法人負担分に充当し建築することができた。総工費で約6億円かかったが、土地は横浜市の無償貸与（30年）で、建物の費用は国の補助金、横浜市の補助金、法人で3分の1ずつ負担した。現在、法人がプラザの指定管理者となっている（5年間）。もともと公設公営であった母子寮を民営化させて、同じ法人で地域を支えさせてみたいという気持ちが行政にもあったのだろう。
- ・ NPO法人から社会福祉法人に変わる際が、一番事業規模の大きい時期だった。初年度1億3000万円、2億5000万円と増えていった。直近の事業高は約4億円である。現在は介護報酬が下がっており、同じ時間の仕事をしていても収入は減っている。また、訪問介護事業所は経営の危機にあり、皆閉めている。ゆいも今年度から赤字である。
- ・ 融資に関しては、この地域のある地銀のNPOに対する融資の第一号であったと思う。これは、ある地主が社会福祉事業なら売ると言った土地を斡旋され、約1億1千万円で購入した際のものである。土地を担保とし、現在返済中である。

② 社会福祉法人格について

- ・ 社会福祉法人となったことで税金を払わない分、徹底して社会的弱者に活動のスポットを当てて活動を行ってきた。行政の手が届かないところをどう救っていくかというチャレンジをやっている。社会福祉法人は資金調達の負担が少ないので、変わりにもっと小規模な、制度化されない、利用者も少ないモデル事業（ひきこもりに対する事業、学齢障害児サポート事業等）を行っているが、それが社会福祉法人になった最大のメリットだった。

(2) 資金調達に関する意思決定の方法や工夫及び課題

- ・ ワーカーズの頃の意思決定は、全部話し合いで決めていた。一人でも反対がいたら動かない。コンセンサスが得られるまで最後まで粘ったが、ひとりでも反対があったら動かないというのは、本当に大変だった。ワーカーズの人にはモチベーションも社会的役割も知的レベルも高いので、尊い働き方を提示しないとみんな納得しないから、そうならざるを得なかった。
- ・ 社会福祉法人になって良かった点は、理事長一人で責任を負わなくていいということである。NPO 法人は事業をしている人が経営もやるが、社会福祉法人では外部の評議員や理事を置くことで楽になった。次の世代にこの事業を残していくは一人の責任ではない。大学の教授、町内会長、弁護士などが役員をやってくれて有り難い。
- ・ 社会福祉法人になって年間 360 万円をかけ、監査法人の指導を受けるようになり、資金繰り等も含む経理処理全般にわたり相談している。
- ・ 毎年行政監査を受けている。監査の際には長時間かけて一年の課題を洗いざらい話し合う。行政も勉強しているが、実際の現場ではどうなっているか知りたがっており、いつも消化不良だがそれが役に立っているはずであり、なおかつ当法人においても指導を受け改善している。

(3) 今後の団体運営について

- ・ 今までにない形のグループホームを運営したいがお金がない。お世話をした方がなくなるとその家が空くので、それをグループホームとしてきたが、それでは間に合わない。スタッフを説得して次の建築資金をどうするか頭を抱えている。
- ・ 本部の運営規模が大きくなるほど労務も経理も煩雑になるが、それらに対する資金を社会福祉事業の中の剰余金から捻出しなければならない。現在の介護報酬体系では難しい。このため、NPO 法人では現場を持っている人が管理者も役員もやらざるを得ない。
- ・ 社会福祉法人法自体が、善意に寄りかかってできている。そこで働く人に対する生活給が支給されない。現在は訪問看護の売り上げを非営利訪問介護事業などに投入している状態である。

(4) 行政や支援機関等に対する要望

- ・ 行政の予算は限られているので、無駄に使って欲しくない。国が配分量を決めるのではなく、お金の使途を決めずに現場に近いところまで温存し、様々な制度との関係や地域を支えている団体等に適正に配分されるよう現場のスタッフ、利用者、地域に検討を任せてほしい。これはお金のかからない規制緩和ではないかと思う。

2. 26. 全国青年環境連盟（エコ・リーグ）（任意団体）

（1）団体の概要

① 団体の事業段階と資金調達

- ・ 1994年8月設立。以降、現在に至る。
- ・ 立ち上げ期は1994～2000年で、資金調達手段はイベント事業収益が主であった。安定期は2000年～現在で、資金調達手段はイベント事業収益、受託事業及び補助金である。
- ・ 継続的な事業というよりは、イベント形式の催し物が中心である。最も多いイベントは、「ギャザリング」という、地域・全国規模で、環境問題について参加者で考え、ネットワークを構築する目的のものである。
- ・ イベント以外では、東京電力株式会社との共催である「全国大学生環境活動コンテスト」の開催、様々な世代のつながりを生かした取組として、「『環境』就職・進路相談会」（株式会社日本経済新聞社から受託）等がある。
- ・ イベント形式のものが多く、立ち上げ当初から個々の事業で収支が合うようにしているが、全国規模のイベントは、管理費も含めて工面できるように努力している。ただし、小規模の事業では、管理費まで回収するのは難しい。
- ・ 自主事業中心で団体運営が成り立つのは、主ターゲットを「環境活動を行っている大学生」に絞った活動を中心に据え、活動に参画できる機会を（参加者、スタッフともに）多数設けているところにある。
- ・ 理事からの借入は、消費貸借契約を結ぶような程度のものはないが、立替や持ち出しをすることは、昔も今もある。金融機関からの借入に踏み切らないのは、組織を拡大する必要を感じないなど自信のなさの表れともいえる。

② 新たな資金調達手段の可能性

- ・ 金融機関からの借入には、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。以前は、収支報告さえもままならないくらいであったが、最近、ようやく決算報告ができるようになった。
- ・ 現在の運営は、専従スタッフを置いているわけでもないため恒常的な人件費がかかる割合が少ない。ボランティアが中心なので、借り入れる必要がない。また、会員と寄付による収入が増えていることや各イベントの独立採算制をとっていることから、借り入れて事業を行おうという発想にならない。

(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

- ・ 現在の問題意識は、有給専従職員 1 人の資金をどうするかということである。1 年間であれば、これまでの繰越金で賄えるが、雇用を継続させるとなると問題である。手段としては、①寄付を募る、②持っているノウハウで自主事業や受託事業を商品として作っていく、というものがあると考えている。組織として活動できるスタッフが確保できれば、資金は一時減るかもしれないが、将来的には増えるのではないかと考えている。

② 資金調達のノウハウ・うまくいった資金調達の事例

- ・ 助成金については、手当たり次第に応募するのではなく、きちんと選ぶことは大切である。松下電器産業株式会社の助成金（Panasonic NPO サポート ファンド）は、組織の基盤整備を対象にすることもできる。人件費にも充当でき、組織を固めたいという団体としての希望にマッチしている。また、この助成金は、コンサルティングができる NPO が事務局として媒介しているので、うまくコミュニケーションをとることができ、団体の強み・弱みを理解してくれているため、助成を受けるこちらの負担感や不安感が減る。

③ 寄付や潜在的な提供者へのアプローチ

- ・ 会費をいただいた方には、会報を送付している。
- ・ イベント参加者には、イベントごとに報告書などでフィードバックを行っている。
- ・ 受託事業については、きちんとした報告をする程度。事業を行った成果を活かすための事業の改善点等を盛り込むなど攻めに転じられるような報告や組織内でのノウハウの蓄積ができていないのが課題である。

(3) 行政や支援機関等に対する要望

- ・ 助成団体は、助成する側とコミュニケーションができる人がいるかどうか重要。また、助成の場合、最終的に提出する報告の形式が特異・複雑でないことを重要視している。申請時に、報告の形式について調べ、複雑過ぎる場合は、応募をやめる場合もある。

(4) その他

① NPOの会計基準

- ・ 公益法人会計のような非営利法人の会計基準が必要なのかという疑問は持っている。非営利法人の会計基準があるがために、企業経験の豊富な人材を NPO に迎えたとしても企業会計の経験が生かされない。非営利法人ならではのローカルルールは作るべきではない。財務諸表を読む市民の側にとっても、企業会計の方が慣れている。

② 法人格に対する意向

- ・ NPO 法人格の取得を検討している。理由としては、法人であることを要求する助成金や事業委託が少なからずあることである。また、事務所の賃貸契約、銀行口座等は個人名義で契約せざるを得ないため、法人にしたほうが名義変更の手続きをする場面が減り便利。
- ・ LLP は手続も簡単で、短期間で設立できる。また、少人数で意思決定できるのが魅力。これに比べて、NPO 法人は、認証申請後の公告縦覧など認証までの最長 4 ヶ月間に対する負担感が強い。

2. 27. A SEED JAPAN (任意団体)

(1) 団体の概要

① 団体の事業段階と資金調達

- ・ 1991年に設立。立ち上げ期は1991年～1996年である。この頃は、全世界でA SEED国際キャンペーン(92年のリオサミットに青年の声を届けるもの)があり、その日本の窓口になった。そこから、国際キャンペーン、サミット等に青年の声を届ける活動等をしてきた。
- ・ 立ち上げ期の資金規模は、200～400万円程度。リオサミット後、地球環境基金から助成金をもらっていた。事務所は小さいが渋谷にもっていた。団体は、10～20代の学生で構成され、社会人はほとんどいなかった。資金も持ち出しが多かったようである。学生自らが寄付を集めていた。
- ・ 安定期は1996～2000年で、資金規模は、400～2000万円程度。この頃キャンパスエコロジーなど大学の中のエコロジー活動が始まった。レゲエジャパンスプラッシュという野外音楽フェスティバルの環境対策事業を受託したことが、事業が大きくなったきっかけである。
- ・ また、この頃、理事会が組織の中で発足。それまでは、代表がすべての経営的責任を担っていたが、一度大きな赤字を出してしまったことをきっかけに、経営者という形で理事を揃えるようになった。また、専従のスタッフも置くようになった。
- ・ 発展期は、2000年以降で資金規模が2000～7000万円程度、現在に至る。レゲエジャパンスプラッシュ以外の10万人規模のフェスティバルを事業化することができた。
- ・ 団体の理事には学生も含まれるが、社会人の理事が増えている。

② 新たな資金調達手段の可能性

- ・ イベントの場合、かなりの金額が入ってくるが、手元にはほとんど残らない。出費分の資金が最初から手元になければならない。
- ・ 立ち上げ期は、早めの支払いをお願いしていた。また、専従スタッフを置かずに活動してきた。2000年以降の発展期もそのような状態であり、借入という思考はない。
- ・ 融資、私募債は検討していない。その必要がないし、難しそうである。

(2) 資金調達に関する意思決定の方法や工夫及び課題

① 現状における資金調達の意思決定の体制

- ・ 助成金については、例えば、地球環境基金の場合、4ヶ月前からスタッフ総出でとりかかっている。ほかの助成金については、チームの理事が申請するという判断をしたら、事務局スタッフで作成→理事の承認というプロセスをとっている。

② 資金調達のノウハウ・うまくいった資金調達の事例

- ・ A SEED JAPAN の資金調達で主なものは、イベント的事業収益と恒常的事業収益で、全体の 51%である。10%強が、会費収入である。活動メンバーが学生から社会人になる時に、本人の承諾があれば永久会員として寄付をもらえるようにするなど、年々、寄付金が増えていくシステムをとっている。

③ 寄付や潜在的な提供者へのアプローチ

- ・ 寄付をいただいたら、必ず電話&手紙、新年のあいさつ、ニュースレター（隔月）の送付を行っている。寄付者一覧を別紙で報告。
- ・ 永久会員や寄付者になった方に対して OB/OG 会を開催し、また寄付をお願いする場をつくっている。

(3) 行政や支援機関等に対する要望

- ・ 基盤整備に対する助成が少ない。Panasonic の助成金くらいであり、増えていくといい。融資の場合は、金融機関に対話ができる、つなぎ役になってくれる人が必須である。そういうポジションに、NPO や NGO の経験がある人・関係性を持っている人が必要なのではないか。場合によっては、そういう人材を育成するプログラムも必要ではないか。

(4) その他

① 法人格に対する意向

- ・ 安定運営期に、助成金で事業を行っていた頃、法人化について理事会で検討したことがある。しかし、法人格が取得できるだけの年次報告書等は整えることとしたが、①法人化すれば事務手続に係る負担が大きくなる、②法人格を取得しなくても活動はできる、と考え、また、助成金依存をやめて、事業や会費で資金調達していこうと判断し、法人格を取得するという結論には至らなかった。

2. 28. 子育て支援グループamigo（任意団体）、amigoplus, LLC（アミーゴプラス合同会社）

（1）団体の概要

① 団体の事業段階と資金調達（amigo）

- ・ 平成13年に子育て中の母親や助産師が中心となって、「育児相互支援」を活動テーマに任意団体「子育て支援グループ amigo」を設立した。産前産後の母親を対象に、マタニティヨガやベビーマッサージ、産後体操などの「産前産後プログラム」事業、「子育てサロン（世田谷区社会福祉協議会助成）」の運営、産前産後の家庭に直接訪問して家事手伝いを行う「訪問事業」の3つの主な事業を行ってきた。
- ・ 設立当初は、代表や発起人など数名でお金を出し合い活動していた。
- ・ 立ち上げ期から、ボランティアベースではなく、事務所を維持し運営するため、全プログラム有料で運営していた。当初から現在まで会費制はとっていない。
- ・ 売上は自主事業の割合が最も多く、収入は月20万円程で、講師謝金が最も大きな支出である。補助金の割合は活動初期から変わらず年に1、2件で合計30万円程である。
- ・ 自主事業については「産前産後プログラム」事業の収入が最も大きい。15,000円のコースの代金のほとんどは講師謝金で、1回500円がamigoの運営費に回されている。
- ・ 中間支援のNPOとの協働で行政からの委託事業も行っており、講師及びアシスタントの人件費および、企画費がamigoの収入となる。
- ・ 補助金を申請することもあるが、その際は運転資金として頼るという意味合いではなく、自分たちが自主事業を通して得た成果をまとめ、それをベースにスキルアップを行う目的で活用している。具体的には、活動の成果物として書籍の印刷や、普段の活動をよりよいものにするための自主的な勉強会の開催、自分たちが必要と考える支援者の養成講座の実施などに活用している。
- ・ 2007年からは杉並区の「子育て応援券」のサービス提供事業者となったが、これをきっかけにこのようなサービスを利用していなかった層も参加するようになり、参加者の幅が広がった。産後の訪問事業、家事援助が大きく増えた。
- ・ 行政との関連では、何か講師や委員などを担当することがあっても、当初は一般区民枠と呼ばれ、報奨金もあつたりなかつたりという状況であったが、継続的な関係作りや事業の積み重ねの結果、専門職としての意見を求められ、それに見合った額が出ることも増えつつあり、行政からも活動が認められてきたと感じている。

② 団体の事業段階と資金調達（アミーゴプリュス合同会社）

- ・ amigo の活動を通して、任意団体だと契約に手間取ることも多かった。また、近年は全国から講師やコンサルティングの依頼が来るようになったため、amigo の活動エリアを越えた部分は、法人化して会社でやっという形になり、2007 年 6 月に合同会社として社員 4 名で「アミーゴプリュス合同会社」を設立した。
- ・ 合同会社（LLC）を選んだ理由は、自分たちですばやく仕事をしていきたくかったため。NPO 法人として理事会を設けてみんなで検討するという形より機動性を持たせたかった。また、新しい領域の開拓やモデル的な事業、育児支援事業に関するコンサルティングが活動の中心なので、公益性のある活動だけではなくと考えた。
- ・ 設立時に社員がそれぞれ 6 万円ずつ出資した。収支は固定費がかからないので小さな額ではあるが黒字である。
- ・ 事業によっては、法人宛ではなく個人に対する報奨金しか払えないケースも発生する。法人として受けるべき仕事と判断される場合は行政からの仕事に関する支払いは個人が受け、そのうちの 2 割を会社に入れることになっている。法人宛にきた依頼を個人に振り分けた場合でも、同様に 2 割を会社に入れることになっているが、内容に応じた利益配分方法や考え方、法人としての管理の効率的な仕組みは現在検討中である。
- ・ 現段階では、銀行の融資を受けて大きく事業を推進していくようなことは検討しておらず、社内の人的資源を最大限に活用し、今ある事業を軌道に乗せることを第一の目標としている。

（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

- ・ 子育て支援グループ amigo の意思決定では、事務局メンバーが知恵を出し合うが最終的な判断は代表が総意をまとめ、メンバーの意思にも配慮して決定を行っている。
- ・ amigoplus, LLC は、社員 4 人で意思決定するが、それぞれの担当事業によって優先的に意思決定を行っている。

（3）今後の団体運営について

- ・ 任意団体としての子育て支援グループ amigo は拡大せず、現状維持のまま、地域で自助・共助の子育て支援活動を続けていく。
- ・ 講師派遣や支援者の養成、コンサルティングなどの専門特化はアミーゴプリュス合同会社で実施していく。これまでの依頼が来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提案していくことを予定している。

- ・今は実績を積む段階と考えているが、将来的には設備投資のために融資を受けることや社債の発行なども視野に入れることになるかもしれない。小さく始めて、徐々に育てていく。また、人材派遣業の認可を得るなどの大きな決断をする時期も来ると思う。
- ・人材育成が必要である。任意団体による地域の支え合い活動でも、ある程度の基盤が必要である。amigo に集まる人は出産前後の1年程度で代替わりする傾向がある。残っている人はamigoのスタッフになることも多いが、そのような人にも居場所でありながら、オーナーシップを持って運営に携わってもらうことが課題である。

(4) 行政や支援機関等に対する要望

- ・行政からの委託事業では間接費や打合せの経費が対象とならない点が不満である。その日に動く人の分しか計上できず、事前に企画した人には出ないということが起きる。
- ・杉並区の「子育て応援券」のような取組は、子育て家庭と地域の支援団体のつながりを作るためのよいものだと思う。これまで地域参加していなかった人たちが地域に入り込む機会の一つとなっている。しかし、規模の小さな団体の場合、応援券のサービス提供者になったことで事務作業が増え、講師への支払いがかなり遅れてしまうなど、運営負担が大きくなり、思うように活用できていない部分もある。
- ・「子育て応援券」の活用など、地域の中でニーズと供給をうまく循環させていくことは行政の仕事ではない。中間支援団体のような機関が、そのような事業を受けて、地域の団体を育てていくことに力を注ぐべきではないか。また、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。
- ・子育て支援グループ amigo 単体では実施が難しいことも、中間支援団体の「特定非営利活動法人せたがや子育てネット」などと一緒に実施することで効果的に活動できている。このような事例を世田谷区他の団体にも展開できると良い。同時に、そのような中間支援団体を中心となり、行政の相談窓口とNPOの相談窓口が接近するとよい。
- ・施策の実施に関してNPOを束ねた連絡会や協議会を設置し、意見を取りまとめるというようなことではなく、区の子ども基金のような地域資源の掘り起こしなどは大きくNPOへ委託をして欲しい。区の提示したものに対して意見を述べるのではなく、NPOが直接に采配を振るえるようになるとよいと思う。

(5) その他

- ・積み上げてきた実績の中には、数字に表れず、評価につながらないこともある。評

価基準が問題となる。実績を計るものが数値データ、「エビデンス」のようなものだけで評価されると怖い。日常的なつながりや予防への貢献などは実際数値化しにくい。ソフトのインフラ整備の状況、サービスの質（利用者の声）などで判断してもらいたい。

- 行政とのつながりについても、担当者との間で積みあげてきたものが次の担当に引き継がれないこともあるため、第三者から評価された客観的なものがあると良いと思う。
- 世田谷区の間接支援団体である NPO 法人せたがや子育てネットでは、子育て支援に関する研究者などと一緒に NPO の第三者評価の仕組みを考えようとしている。地域内の人的ネットワーク作りをしているような間接支援団体の評価が最も難しいのではないか。その役割を遂行するために何をしているかは評価がされにくく、予算化の段階で積み上げるべき内容について、意見の相違が目立つケースも多い。

2. 29. 多摩NPO協会（任意団体）

（1）団体の概要

① 団体の事業段階と資金調達

- ・ 2000年5月に多摩市と協働で設立した中間支援団体。現在、56団体。17分野すべてを網羅しており、福祉分野が多いものの、まちづくり、国際交流等多岐にわたる。
- ・ 立ち上げ期は、事務員経費や事務所整備費を多摩市から助成され、またNPO養成講座や広報等を事業受託した。
- ・ 補助金は、申請書類全てを揃えることが難しく、補助金額の倍の事業でなくてはならない等の制約があり厳しい。また、報告時のアカウンタビリティに対応するコストもかかることも大きな足かせとなっている。
- ・ 団体が成長してくると、そのようなアカウンタビリティを果たしていく必要が生じるが、常駐事務員がいないと難しく、広報活動・会員募集等もできないだろう。そうなると、事務局の人件費が必要となる。
- ・ 団体をより発展段階にのせるには、地域から資金を獲得するか調達する形にしなければならない。
- ・ 補助金は期間が決まっているので、融資で事業が運営されていく必要があると感じている。

② 新たな資金調達手段の可能性

- ・ NPO支援として、あまり細かな審査がなく、つなぎ資金を提供できるようにするためのファンドをつくるよう、多摩信用金庫に提案し、NPO事業支援ローンという融資サービスを作った。しかし、事業規模が500万円くらいの団体は、リスク・テイキングに消極的だ。少しでも不安があったりすると融資を受けない。また、強力なリーダーが推進しない限り、会員の合意形成が困難で、事業推進にゴーのサインが出にくい。また、事業規模が小さくないと融資を受けるプレッシャーが大きく、難しいのかもしれない。実際、多摩信用金庫のファンドからの融資実績はない。
- ・ 結局、自分たちのポケットマネーで賄える以上の規模は想定しておらず、事業家精神のある人が代表になっていないと、拡大思考がないというのが現状である。
- ・ 現在、ポイントカード（商品を買ったときのポイント）のあまったポイントを寄付に回せないか、検討を始めている。実際、宝塚市で同様の取組がある。
- ・ 企業からの寄付はほとんど得られない。むしろ、競合と思われることもある。

（2）資金調達に関する意思決定の方法や工夫及び課題

- ・ 寄付のあり方としては、ユニセフのような貢献結果がみえるようなものが理想と思

っている。寄付者の貢献が目に見える形で納得させられなくては寄付を集められない。すなわち、広報等の工夫が特に必要である。

(3) 行政や支援機関等に対する要望

- ・ 銀行は、経営コンサルのノウハウがあり、また、企業・行政とのネットワークも強い。これらを使って、企業・行政に欠けていることを組み込んだ融資をして欲しい。特に、信用組合は地域に密着しているわけだから、持っているノウハウなどを地域に還元して欲しい。
- ・ 行政の委託費は、事務経費に充当できない点が厳しい。

(4) その他

① NPOの会計基準

- ・ 多摩 NPO 協会では、企業会計に準じて財務諸表を作成している。公益会計は、わかりにくい。企業会計ならば、経理経験者などサポートできる人がいっぱいいる。また、企業会計向けのソフトは市場に豊富にあるので、これを単純化したものがあればよいのではと考える。

② 法人格に対する意向

- ・ 理事もたいていはボランティアで、事業家の集まりではないため、大きなリスクは回避してしまう。
- ・ NPO 法人は手続が大変なだけでメリットが少ないと見られているため、LLP という形態への移行を検討している団体はあると思う。
- ・ 人格なき社団の場合は、代表者一人の個人になってしまうので、事業が大きくなるほど、問題になる。人が変わるたびに同様の問題が起こる。そのため、事務所備品のリース・銀行の口座等の手続も本当に大変である。このため、法人格は必要だと認識はしているが、手続等が面倒であるため、法人化が進まない。また、寄付金が損金として免税にならないのも問題である。
- ・ 新しい法人形態をどんどん制度化するよりは、単純な法人形態があればよいだろう。ただし、NPO 法人は社会貢献にミッションを絞ったものであるため、団体によって強弱のわだかまりがあるのが実態である。NPO 法人は組織活動で個人のボランティア活動とは違うところがあるので、両者の社会貢献活動の意味づけの違いをどうするのかという問題がある。名称の頭に、公益活動というような名称は必要である。

2. 30. 生活クラブ生協・東京（協同組合）

（1）団体の概要

① 団体の事業段階と資金調達

- ・ 1968年に設立され、出資金を集め始めた。一般の生協は一口100円だったが、生活クラブではそれでは到底必要額が集まらないということで、一口500円で集めた。
- ・ 最初はアパートの一室だったが、消費材も増えてきて、センターを設立しないといけなくなった。1970年に赤堤センターという小さな倉庫を3,100万円で建設した。労金（当時の東京労金）から1,700万円を借りたが、当時生協は労金にもほとんど知られていない存在だった。それでも1,100万円不足し、「組合債」（利息8%）を発行して726万円集めた。組合員の多くは主婦なので、夫の説得に苦労したと聞いている。ただ、組合債は2年満期で利息をつけてきちんと返し、夫たちにも生活クラブを認めてもらえた。
- ・ 1971年に毎月200円積み立てる増資の仕組みをつくったが、古い組合員から抵抗が強かった。また毎月200円を集めるのが大変だった。最初は50%くらいの取組率であったが、現在では99%の人が積み立て増資をしてくれている。
- ・ 出資金の伸びだけでは資金需要に追いつかず、組合債を発行した。例えば練馬にセンターをつくる時は、練馬の組合員を中心に呼びかけ組合債を募集し地域性を持って取り組んできた。1974年に毎月500円（現在千円）の積み立て増資を開始し、出資を強化してきた。負債はどうしても経費（利息）がかかるので、できるだけ自己資金を高めていこうという方針だった。当時、石油パニックで物価が急騰し、かなりの資金が必要になったという状況もあった。
- ・ 1975年までは出資配当を実施していたが、ここで出資配当はやめ、利用分量割戻金だけにすることを提案した。生協の組合員への還元方法は、利用分量に応じた割戻し（利用分量割戻金）と出資金額に応じた割戻し（出資配当）の2つがある。このとき、「剰余金は、各人の利用高によってもたらせるものであり、それに応じた方法を重視すべき」との声があがり、出資配当はやめて、利用分量割戻金のみにするという話ことになった。また、現実的な問題として、出資配当は税金を払った後でしか戻すことができないが、利用分量割戻金なら、税金を払う前のお金で戻し、戻した後のお金に税金がかかる形になる。出資配当だと個人所得になり、源泉課税（当時15%）が必要で不合理だった。利用分量割戻しの方が組合員にとっても良いと考えている。そして利用分量割戻し分の金額を出資金に充当しようという話になり、さらに自己資金を高めていった。
- ・ 取組の結果、一人当たり平均出資金は約10万円となり、全国の生協の平均3~4万円に比べ非常に高い水準となっている。自主運営・自主管理を徹底して資金調達をしてきたことが成果となっていると考えている。

② 借入について

- ・ 労金からの借り入れ、東京都の設備資金の利子補給制度を利用してきたが、できるだけそれ以外の借り入れを増やさない方針を採ってきた。また借り入れは基本的に設備投資のためである。2008年1月末現在も長期借り入れはない。2008年度は世田谷センターの建て直しという大きな設備投資があるが、今のとこと借入予定はない。
- ・ 出資金を増やすために組合員を説得する過程は、生協の経営について、理解を深める過程であり、必要コストと考えている。借り入れのコストと比較しても、説得するコストはそれほどかかっていないと感じている。借り入れの利息分は価格に転嫁されるという「からくり」をきちんと説明すれば、多くの組合員は理解してくれる。

③ 資金調達の課題

- ・ 現在、問題なのは1世帯あたりの利用高の減少。食材の市場競争が激しいことが問題。生活クラブとしての差別化を訴えているが、厳しい状況である。
- ・ 出資金は、今後大きな設備投資の計画もないため、これ以上増強していく必要はないと考えている。
- ・ 組合員が増えつつあるのはいいが、併行して1世帯あたり利用高も高めていかないと経営の効率が落ちるといった問題がある。

(2) 資金調達に関する意思決定の方法や工夫及び課題

- ・ まず生協の専従職員が、まちの計画をもとに、経営計画を作成する。供給額、費用、設備投資の必要性、借り入れの必要性等を検討し、来年の設備投資額は〇〇円、そのうち自己資金でまかなえるのはいくらか、借り入れ限度額は〇〇円、といった案をつくり、理事会で提案、議決後、総代会にかけるといった手順になる。
- ・ 経営計画が決まれば、短期の借り入れは内部決済で実施できるが、長期借り入れは理事会で決定をする。
- ・ 生協設立当初での出資増強の活動は、当時の理事長や専務理事が主導してきたが、組合員がとにかく一生懸命動いて資金を集めたというのが実状である。

(3) 行政や支援機関等に対する要望

- ・ 東京都の利子補給制度は非常にありがたい。ただ、都の検査や報告書の作成は簡素化してほしい。
- ・ 現在牛乳瓶等のリユース活動には環境省の補助金が出ているが、こうしたゴミを出

さない活動に対してはもっと行政からの補助金をもらいたいと考えている。リユースするための、洗瓶システムなどの設備投資には、多額な資金も必要であり、流通させるための費用も非常にかかる。

(4) その他

- ・ 国際会計基準審議会（IASB）の方針として、協同組合の出資を負債とみなすという方針がある。現在、日本生活協同組合連合会等が反対の提言を出している状況である。

3. 関連団体ヒアリングより得られた見解の整理

関連団体ヒアリングは、豊かな公を支える資金循環システム確立に向けた課題を把握するため、「法人制度」「資金提供・調達手段」「評価システム」「公益信託」などの各項目について、これまで各種の要望や提言を行ってきた団体を対象として行ったものである。項目毎の主なヒアリング結果を概観すると、以下の通りとなった。なお、このヒアリング結果の整理は、研究会の事務局である内閣府および（株）三菱総合研究所において取りまとめたものであり、頂いたすべての意見を網羅しているものではないことに留意されたい。

(1) 法人制度

(全般)

- ・ 法人制度については、「収益があり、稼いでよい事業は株式会社、ボランティアはNPO法人」という二者択一の認識が一般的であり、また、営利と非営利の相違は、本来は利益の分配方法の相違であることもほとんど理解されていない。

(NPO法人)

- ・ NPO法人はようやく認知されてきたところであり、法人制度をより使いやすいものにしていくという観点では、新しい法人形態をつくるよりも、現在の株式会社やNPO法人の制度を修正していく方が、一般の人々にはわかりやすい。
- ・ NPO法人は、出資を受けられない、乗っ取りにあう危険があるなどの理由から、事業を行う器としてはあまり適切ではないと認識。「NPO法人であると非営利であることが見えやすい」という理由からNPO法人を選択する団体が多いが、より事業が実施しやすい法人格づくりが必要。
- ・ 「NPOはサークル活動やボランティア活動の延長」という世間の認識を改めるため、NPO法人の中に「事業型NPO法人」という分類を作ることを提案。
- ・ NPO法人法に関しては、最初の段階としての役目を終えたという認識。今後は「量ではなく質」へ転換をしなければならない。NPO法人法は組織経営を継続的にやるための法制度ではなく、任意団体のボランティア等に法人格を持たせるためのものとの認識。優れたNPO法人を育てるためには、公益性と経営のガバナンスに関して厳しい競争をさせる仕組みが必要。

(株式会社)

- ・ 営利組織の中で社会的事業をやった方が楽だという認識も広まっており、日本におけるソーシャル・ビジネス、英国のCIC制度などが注目されている。また、非営利セクターが出資が可能である株式会社を別途設立した上で連結できないかと考えている。

(協同組合)

- ・ ワーカーズ・コレクティブでは、法人格なし（任意団体）の形態をとるものが最も多いが、無限責任を負うというリスクが大きいため、リスクのある事業を行う場合は企業組合かNPO法人格を取得する場合が多い。しかし、NPO法人については、出資ができない点や理事長中心の体制であること等がワーカーズ・コレクティブの理念にそぐわないと考えている。
- ・ ワーカーズ・コレクティブ法が成立すれば、現在任意団体として活動している団体にも法人格を与えることができるため、新たなワーカーズ・コレクティブの設立を促し、より多様な社会的ニーズに応えていけるようになることを期待している。

(NPOバンク)

- ・ NPOバンクの法人形態選択について、民法上の組合とNPO法人を別々に設立し組み合わせたものがあるが、その理由としては、無限責任を回避することにあつたとの認識。今後は、出資を集め、かつ配当制限が可能、ガバナンス体制も整える「特定非営利融資法人」という法人形態を提案したい。

(2) 資金提供・調達手段

(全般)

- ・ 資金調達については主にNGO側に問題があると考えている。具体的には、「寄付者への情報提供が滞ること」、「各NGOが出す情報が（寄付者にとって）難しすぎる」との2点が大きい。
- ・ 資金調達に関する問題の解決策に関しては、まず税金のあり方を変えていくべき。国が全部確保して再分配する仕組みでは、今後は立ち行かなくなる。

(寄付)

- ・ 寄付者、ボランティア、インターンなど、その組織へとお金や人間が集まるからこそ公益性があると言えるのであり、寄付を集めていないNPOが相当多数に上る現状には疑問を覚える。

(助成金)

- ・ 助成プログラムについては、管理運営費や人件費も認める助成プログラムを構築した。最近では、他にもそういう助成金が増えてきている。
- ・ 日本の助成プログラムの応募要領は、何が対象なのか分かりにくい。

(補助金、交付金)

- ・ NPO法人側に委託事業や補助金への依存体質ができてしまい、当事者自身にお金集めをしようとするインセンティブがないのが問題。「団体を知ってもらおう」という気持ちをもって、寄付集めのための活動をしていくことが重要。
- ・ 民間がお金を非営利組織に回していく仕組みにする必要がある。市川市の「1%支援制度」のような、市民も団体を選ぶ責任を負う仕組みも必要。

(融資)

- ・ NPO法人等の活動が、地域の活性化や雇用につながるのであれば、金融機関は、返済能力が厳しいと判断しても、ハンズオン支援をしながら貸せるような評価システムを構築すべき。
- ・ NPO法人の資金ニーズは融資に対してはそれほどないとの認識を持ちつつも、融資の場合、金融機関にはNPO法人に対して「役員全員に連帯保証を取らないと貸せない」という認識があると見ている。連帯保証無しで融資する場合でも、法人そのものへの融資ではなく、そのNPOの役員である個人に対する融資になっているケースがほとんどである。
- ・ 現状の信用金庫・信用組合に、NPO法人への融資等により積極的に取り組んでもらう方が現実的である。

(出資等)

- ・ お金を、貯蓄に回すだけでなく社会へ還元するという道として、寄付や貸付よりも、株式という形の方が選択されやすい。株式によるお金の社会還元という形を明確に位置付けることにより、非営利法人への資金供給に市民の関心が集まり、非営利活動が活発化する可能性が高い。
- ・ 非営利型株式会社に対する需要については、まったく新規の事業にはNPO法人による事業化が有効な場合もあるが、公共施設の市民運営や未活用物件のマネジメントといった場合には非営利型株式会社の方が有効な場合もある。規模としては10億円以下が適切との認識であるが、小規模な事業であれば、LLP（有限責任事業組合）も有効ではないか。
- ・ 擬似私募債による資金調達の場合や、「ファンド」と言いながらも借用書を出して資金を借り入れている例もあり、このような資金調達について法的な正当性を担保することが課題である。

(3) 情報開示・評価システム

- ・ 日本でも米国のガイドスターのようなサイトを作りたいと考えているが、官側の理解やバックアップが足りないと感じている。しかし、行政からデータベースについて資金を提供してほしいとは思わない。行政資金はいずれ絶えてしまうため、情報を公開する団体が少しずつデータベースに対してお金を出していくことが必要。
- ・ 評価システム・情報提供システムでは、各団体の収入の内訳が整理されているシステムがあれば有益。現状では、各団体の収支の内訳、費目がそろっていないのが問題で、こうした財務に関する客観的なデータベースは、行政側に整備して欲しい。
- ・ 米国の内国歳入庁においても、NPOの評価に関しては、各種研究が行われ、最終的には公益性について積極的な評価を行う手法はなく、結局ネガティブなチェックリストに落ち着いたと聞く。
- ・ NPOのミッションに関しては、それを達成しているか否かを公開し、また政治や宗教に利用されていないということも評価しなければならない。

(4) その他

(人材)

- ・ 専門性を有する人材がこうした仕事に従事するようになる環境整備が必要。特に、スタッフの対価が低すぎる点は問題であり、専門性を高めれば高めるほど給料が上がっていく仕組みとすることが重要。

(認定NPO)

- ・ 認定NPO法人に関しては、要件をもっと緩めるべき。
認定NPO法人制度に関しては、要件を緩めようという議論があるが、方向性としては逆ではないか。要件を厳しくし、かつ認定を得られたら、その団体への寄付者は税額控除される等、特典を強化するべきであると考えている。
- ・ 資金仲介支援組織は、本来、認定NPO法人を取得するのに相応しく、更なる寄付者の拡大へとつながる可能性は高い。

(税制等)

- ・ 税制に関しては、NPO法人自体に対する税制優遇はトンネル会社が増える恐れがあるため避けるべきであり、NPO法人が会費や寄付を集めやすくするための寄付者への税制優遇が必要。
- ・ 認定NPO法人に認定されたことと、寄付の集まりやすさにはほとんど関係がなかった。

- ・ 非営利型株式会社については、税制上の優遇措置のような特典を与えることは望ましくなく、むしろ倒産することもあり得るというリスクが、経営者と出資者の意識を高めると考える。
- ・ NPOが信用力を得る仕組みが必要。例えば、擬似資本として、期末の余剰金に、「公益準備金」、「公益資本」といった資本としての位置づけを与える方法もある。

(5) 公益信託

(全般)

- ・ 公益信託の設定については、行政側（主務官庁）の認定手続きが厳格であり、許可手続きにまつわる交渉や書類準備等が非常に煩雑なため、信託銀行側が疲弊してしまうことや、収益性の高い事業とはいえないことなどから、信託銀行が公益信託に積極的にはなりづらいといったことが、公益信託が財団法人や社団法人ほどの広がりを見せない要因。
- ・ 特定公益信託、あるいは認定特定公益信託でなければ税制上の優遇措置を十分に受けられないことも、公益信託の広がりにならざる影響している。
- ・ 公益信託制度の望ましいあり方としては、認定の仕組みや基準について、公益法人制度改革に準じて、公益認定等委員会で一元的に公益認定を行う形態。
- ・ 信託法の改正により認められた目的信託（受益者の定めのない信託）も、防災拠点や育児施設のような公益信託としての受託には対象範囲が狭いような場合に活用することも可能であろう。

(受託者拡大)

- ・ 公益信託においては、許可制と、信託業法上の株式会社制限を廃止し、公益法人等を受託者として認める一方、これまで信託受託者が蓄積してきた信頼性を保持していくという観点からは、財産的な基礎などの受託者の要件、受託者が果たすべき義務や責任等についても、行政サイドからの何らかの監督が必要。

(信託報酬)

- ・ 信託報酬については、「公益信託の引受け許可審査基準等について」（平成6年9月13日公益法人等監督事務連絡会議決定）において、「信託事務の処理に要する人件費その他必要な費用を超えないものであること」と規定しているが、本来は自由化すべきである。信託報酬額について、受託者にとって必要額であるとの理解は委託者側にも広まってきているのではないかと受け止めている。