# 令和 4 年度外務省 NGO 研究会 「日本の国際協力 NGO の資金調達リデザイン化と 財務内容の強化」

"Redesigning Fund Raising Methods and Financial Standing of Japanese NGOs"

2023年3月

関西 NGO 協議会

本調査研究は、比較的中小規模の国際協力 NGO が、日本の国際協力 NGO 全体の財務状況や傾向、他団体の資金調達の優良事例等を理解した上で、自団体の財務内容の強化や新たな資金調達の取り組みを開始できるよう、その環境を整備することを目的としている。

そのため、本報告書では、専門的な表現は可能な限り避け、財務分析や資金調達の手段・ 手法も主に中小規模の団体で活用可能なものに限っている。所属先の団体や読者の経験に よっては、既知の情報もあるだろう。その場合は、一部転読していただけると幸いである。

今回、定款において「国際協力」を活動分野と位置付けている団体を中心に、全国約1万団体の財務諸表・活動報告書を確認し、最新のNGOや企業の動向等も踏まえ、分析を行った。様々なものごとの複雑さが増し、将来の予測が困難な時代において、本報告書に記載されている事柄は、決して静的、普遍的なものではない。そのため、多くの批判的見解によって、議論が深化し、時代に合わせてデータや分析がアップデートされることを期待している。

本報告書には、「成長」という言葉が出てくる。しかしながら、これは、全ての国際協力 NGO が収益を増加させ、規模の拡大を目指すべきという考えに立つものではない。本報告書における「成長」とは、「単に組織規模が拡大している状態」を指すのではなく、あくまでも「ミッション達成に向けて、自団体の財務状況がコントロールされている状態」と適宜解釈いただきたい。

国際協力 NGO は、一団体だけではミッションを達成することはできない。多様な規模、活動地域や内容、アプローチを有する団体が、それぞれ独立した立場でありながら、連携して活動を行うことで初めて、周縁化された人々のニーズを満たすことができる。本報告書が、全国の国際協力 NGO が持つ本来の力を最大限に引き出し、世界の周縁に置かれた人々が、自由や権利、平和を取り戻す一助になることを祈っている。

本調査に協力いただいたすべての皆さまに感謝を込めて。

関西 NGO 協議会 令和 4 年度 NGO 研究会「日本の国際 協力 NGO の資金調達リデザイン化と

財務内容の強化」調査チーム一同

■概要編	
第一章:研究会概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	5
1-1. 背景	
1-2. 調査テーマと目的	
1-3. 活動概要	
1-4. 実施体制	
1-5. 本調査問い合わせ先	
■総括編 ————————————————————————————————————	
第二章:国際協力 NGO セクターの経営環境と成長する組織の特徴・・・・・・・	8
2-1. 財務分析から可視化された国際協力 NGO セクターの経営環境	
2-2. 成長している組織の 25 のキーワード	
コラム①「欧米寄付市場の動向」・・・・・・・・・・・・・・・・	28
(株式会社ファンドレックス 創業者 鵜尾雅隆氏)	
(株式会社ファンドレックス 役員 相澤順也氏)	
コラム②「IT を活用した国内寄付市場動向」・・・・・・・・・・・・・	32
(コングラント株式会社 代表取締役 CEO 佐藤正隆氏)	
(リタワークス株式会社 代表取締役・共同代表 中川雄太氏)	
コラム③「2025 年の未来予測~国際協力 NGO のステークホルダー~ver.2」・・・	34
(令和 2 年度 NGO 研究会 関西 NGO 協議会)	
■財務分析編 ————————————————————————————————————	
第三章:日本の国際協力 NGO セクターの財務概要・・・・・・・・・・・・	35
3-1. 日本の国際協力 NGO の特定	
3-2. 財務成長性① (経常収益/経常費用/正味財産合計)	
3-3. 財務成長性②(収益別傾向)	
3-4. 財務安定性	
第四章:収益規模別団体の財務傾向・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	57
4-1. 大規模団体(経常収益 10 億円以上)	
4-2. 中規模団体(経常収益 1 億円以上から 10 億円未満)	
4-3. 小規模団体(経常収益1億円未満)	

コラム④「日本の国際協力 NGO の経営に	 関する洞察」・・・・・・・・・・	89
(株式会社 EMA 代表取締役社長 楯晃次	(氏)	
コラム⑤「寄付募集に対する投資(ROI)」	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •	92
(令和 4 年度 NGO 研究会 関西 NGO 協調	議会)	
コラム⑥「国際協力 NGO が抱える経営課題	題の概要」・・・・・・・・・・・・・	95
(NGO 外務省連携推進委員会 NGO 側委員	員 調査提言員 井川定一氏)	
■ガイドライン編		
■ガイトライン編 <del></del> 第五章:財務分析ガイドライン・・・・・・		97
5-1. 平均成長率(CAGR)	5-3. 短期安定性	21
5-2. 収益・費用別割合	5-4. 長期安定性	
3-2. 収益,負用別剖口	5-4. 政期及足住	
第六章:資金調達ガイドライン・・・・・・	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •	97
6-1. オンライン講演	6-6. 海外寄付調達や国際資金活用	
6-2. マンスリー寄付	6-7. e コマース(オンライン物販)	
6-3. クラウドファンディング	6-8. ウォーキング寄付アプリ	
6-4. 遺贈寄付	6-9. ふるさと納税	
6-5. オンラインツアー	6-10. NFT (Non Fungible Token)	
コラム⑦「マンスリー定額寄付募集の実践!	事例」・・・・・・・・・・・・・・・	115
(特定非営利活動法人 Alazi Dream Project	代表理事 下里夢美氏)	
コラム⑧「対面型スタディツアーの最新動」	句」・・・・・・・・・・・・・・・・	120
(株式会社オルタナティブツアー 代表取締	締役 岩井洋文氏)	
(株式会社オルタナティブツアー 顧問 [	山田和生氏)	
コラム⑨「オンラインスタディツアーの実」	践事例」・・・・・・・・・・・・・	124
(特定非営利活動法人アクセス-共生社会	をめざす地球市民の会	
理事長 野田沙良氏)		
コラム⑩「ふるさと納税を活用した資金調;	達の実践事例」・・・・・・・・・・	126
(特定非営利活動法人テラ・ルネッサンス	創設者・理事 鬼丸昌也氏)	
コラム⑪「NFT を活用した資金調達の実践	事例」・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	128
(特定非営利活動法人エイズ孤児支援 NGC	O・PLAS 代表理事 門田瑠衣子氏)	
I .		

添付資料1「第五章:財務分析ガイドライン」

添付資料 2「コラム⑥『国際協力 NGO が抱える経営課題の概要』(全文)」

### ■概要編·

# 第一章:研究会概要

#### 1-1. 背景

令和 2 年度外務省 NGO 研究会「新型コロナウイルス感染症拡大に対する日本の国際協力 NGO の対応戦略」(関西 NGO 協議会)は、日本の NGO セクターにおいて、経常収益10 億円を超える大規模団体が成長を遂げる一方で、10 億円未満の中小規模団体は成長が鈍化する「二極化」の傾向が存在することを指摘した。国際協力分野の活動は、主な活動地が海外であり、一般的に、国内活動よりも多くの資金が必要となる。しかしながら、寄付や助成金等の調達には豊富な活動実績や高度な専門性が重視される傾向にあり、資金が潤沢にない多くの国際協力 NGO は、設立から時間を経ても、十分な活動・運営資金を調達することが困難な状況が続いてきた。

同調査は、「二極化傾向」の発見という功績をもたらした一方で、COVID-19によって引き起こされた混乱の真っ只中での調査であったこともあり、いくつかの課題も残した。1つ目は、分析対象が主に国際協力ネットワークに加盟する 110 団体という限られた母集団であったため、国際協力 NGO セクターの全体像までは描くことはできなかったことである。そして、2 つ目は、「比較的規模の大きい団体が成長し、比較的規模の小さい団体が成長できていない」という単純化された構造の奥にある、それが引き起こされる要因や組織規模以外の傾向等にまで迫ることはできなかったことである。そして、最後の3つ目は、近年、財務的に成長が著しい中小規模の団体まで分析対象を広げられなかった点である。

日本の国際協力 NGO が、財務を強化し、新たな資金調達を開始するためには、これまでの調査における課題も踏まえて、大きな変化が起きている国際協力 NGO セクター全体の「現状」を、1つ1つ明らかにしていくことが求められている。

# 1-2. 調査テーマと目的

本 NGO 研究会のテーマは、「日本の国際協力 NGO の資金調達リデザイン化と財務内容の強化」である。比較的中小規模の国際協力 NGO が、日本の国際協力 NGO 全体の財務状況や傾向、他団体の資金調達の優良事例等を理解した上で、自団体の財務内容の強化や新たな資金調達の取り組み(資金ポートフォリオの再構築)を開始できるよう、その環境を整備することを本報告書における調査目的とする。

-

<sup>1 「</sup>経常収益 10 億円以上のカテゴリーに属する収入上位 6 団体が日本の国際協力 NGO 全体の総収入の約7 割」、「過去 5 年間の日本の国際協力 NGO の収入増のうち、同カテゴリーの 6 団体で 98.8%」P46 (https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/files/100175478.pdf)

#### 1-3. 活動概要

- 1) 活動期間:2022年5月から2023年3月
- 2) 活動内容:
- (1)文献調査:ウェブサイトやオンラインセミナー、書物等を通じて、刻々と変化する国際協力 NGO の資金調達の手法等に関する情報を収集した。(2022 年 5 月から 12 月)
- (2)アンケート調査:全国の国際協力 NGO 計 114 団体を対象に、資金調達上の課題に関するアンケート調査を実施し、その結果の分析を行った。(2022 年 11 月から 2023 年 1 月) ※一部は、NGO 外務省連携推進委員会 NGO 側委員とともに実施。
- (3)団体の特定と財務分析:内閣府及び都道府県のホームページ、各団体の財務諸表や活動報告書より、国際協力を実施している 756 団体を特定し、財務数値をまとめ、分析を行った。(2022年5月から 2023年2月)
- (4)コンサルテーション:国際協力 NGO に関する「経営」、「寄付動向」、「資金調達実践」の3つのテーマについて、理解を深め、分析するためのコンサルテーションを9団体(企業)計10名と実施し、コラムとしてまとめた。(2022年12月から2023年2月)
- (5)報告会の開催:大阪市内で開催された「ワンワールドフェスティバル」内の会場、及び オンライン会場を併用したハイブリッド形式で、国際協力 NGO スタッフ 60 名の参加のも と、調査結果の概要を広く共有するための報告会を開催した。(2023 年 2 月)

※当日の様子 (動画): https://www.youtube.com/watch?v=xD-Gnc2OhsA

(6)報告書作成と提言のまとめ:調査内容を最終報告書にまとめ、外務省に提出した。(2023年3月)なお、4月の外務省ホームページにおける一般公開を待って、申請団体を含む全国ネットワーク NGO や NGO 外務省連携推進委員会 NGO 側委員等を通じて、成果を広く共有する予定である。

# 1-4. 実施体制

本調査の実施体制は以下の通り。※肩書は 2023 年 3 月時点

- 1) 事務局:
- ・調査統括:特定非営利活動法人関西 NGO 協議会 事務局長 栗田佳典
- ・研究・調査補助業務: 特定非営利活動法人関西 NGO 協議会 佐野光平、中筋裕樹、鈴木千花
- 2) 主任調査員:
- ・特定非営利活動法人関西 NGO 協議会 提言専門委員政策アドバイザー 井川定一
- 3) 研究会コーディネーター (50 音順):
- ·特定非営利活動法人関西 NGO 協議会 理事 熱田典子
- ・特定非営利活動法人テラ・ルネッサンス 創設者・理事 鬼丸昌也
- ·特定非営利活動法人関西 NGO 協議会 理事 中山麻衣子
- ・グロービス経営大学院 教授 村尾佳子

#### 4) 実施協力団体:

- ・特定非営利活動法人沖縄 NGO センター(沖縄地区)
- ・特定非営利活動法人 NGO 福岡ネットワーク(九州地区)
- ・特定非営利活動法人えひめグローバルネットワーク(四国地区)
- ・特定非営利活動法人名古屋 NGO センター(中部地区)
- ・特定非営利活動法人国際協力 NGO センター(関東地区)
- ・特定非営利活動法人 IVY (東北地区)
- ・一般財団法人北海道国際交流センター(北海道地区)
- ・NGO 外務省連携推進委員会 NGO 側委員
- 5) コンサルテーション協力者:(50音順)
- ・株式会社ファンドレックス 役員 相澤順也氏
- ・株式会社オルタナティブツアー 代表取締役 岩井洋文氏
- ・株式会社ファンドレックス 創業者 鵜尾雅隆氏
- ・コングラント株式会社 代表取締役 CEO 佐藤正隆氏
- ·特定非営利活動法人 Alazi Dream Project 代表理事 下里夢美氏
- ·株式会社 EMA 代表取締役社長 楯晃次氏
- ・リタワークス株式会社 代表取締役・共同代表 中川雄太氏
- ・特定非営利活動法人アクセス-共生社会をめざす地球市民の会 理事長 野田沙良氏
- ・特定非営利活動法人エイズ孤児支援 NGO・PLAS 代表理事 門田瑠衣子氏
- ・株式会社オルタナティブツアー 顧問 山田和生氏

# 1-5. 本調査問い合わせ先

特定非営利活動法人関西 NGO 協議会 <a href="https://kansaingo.net/index.html">https://kansaingo.net/index.html</a> <a href="mailto:\bar\tau530-0013">〒530-0013 大阪府大阪市北区茶屋町 2-30 大阪聖パウロ教会 TEL: 06-6377-5144</a>

#### 本調査報告書の構成

この後は、「総括編(第二章)」「財務分析編(第三章・第四章)」「ガイドライン編(第五章・第六章)」の3つに分かれる。「総括編」は、第三章以降の調査やコラム、コーディネーター間の議論等を基に執筆したため、「総括編」を読むだけでも、NGO セクターが置かれている経営環境の概要の把握は可能である。

その上で、「財務分析編」や「コラム」に目を通すと、NGO セクターを取り巻く財務や資金調達に関しての詳細な知見を深めることができる。自団体において、財務分析や新たな資金調達の取り組みを行う場合は、「ガイドライン編」の活用も有用となるだろう。

#### ■総括編・

## 第二章:国際協力 NGO セクターの経営環境と成長する組織の特徴

マーケティングの環境分析フレームワークである「3C分析」は、「セクターや顧客の状況 (<u>C</u>ustomer)」、「他団体の姿 (<u>C</u>ompetitor)」、「自団体の現状 (<u>C</u>ompany)」を見つめることで、今後歩むべき方向性や採用すべき戦略を導き出すものである。

「自団体の現状(Company)」は、各団体における分析に譲るとし、本章では、外部環境である「セクターや顧客の状況(Customer)」、「他団体の姿(Competitor)」を中心に分析する。具体的には、「2-1. 財務分析から可視化された国際協力 NGO セクターの経営環境」では、「第三章」及び「第四章」を一部抽出し、財務面から国際協力 NGO セクターの現状をまとめる。「2-2. 成長している組織の 25 のキーワード」では、コンサルテーションやコーディネーター間の議論を踏まえ、現在、成長している組織が持つ共通のキーワードをまとめる。本章は、各団体が経営を行う上で必要とされている「セクターや顧客の状況(Customer)」と「他団体の姿(Competitor)」の分析の一部に過ぎない。そもため、引き続き、各団体において必要な分析が進むことを期待する。

#### 2-1. 財務分析から可視化された国際協力 NGO セクターの経営環境

本報告書では、「国際協力 NGO」の定義を、「民間の立場から行う非営利活動を主目的とする組織であること」、「日本国外において BHNs の提供をおこなっている組織(自然環境保護、人権向上等の活動含む)、または、上記に関する中間支援組織であること」としている。定款において「国際協力」を活動分野として掲げる団体を中心に、全国約1万団体の財務諸表・活動報告書等を確認、上記の定義に適合し、現在、活動を継続している日本の国際協力 NGO756 団体を特定した。その上で、同団体から過去最大10年分の財務諸表(PL/BS)を取り寄せ、財務分析を行った。詳細は、「第三章」に記載する。以下に国際協力 NGO セクターの財務全体像を表す「2つの現状」と、その背景となる「3つの要因」をみていく。

#### 2-1-1. 現状①:成長する国際協力 NGO セクター

日本の国際協力 NGO 全 756 団体の内、財務諸表を確保できた団体の資料に基づく、2018 年度から 2021 年度までの経常収益合計推移は図 1 の通りである。(2021 年度については、本報告書執筆時点で全 667 団体中、557 団体のみ内閣府や所轄官庁、各団体のホームページで公開されていたため、同 557 団体の金額を「2021 年度①」とし、未公開の 110 団体については、2020 年度の金額を用いた 667 団体の金額を「2021 年度②」としている。) 詳しい定義や計算方法等については、「第三章」にて解説する。

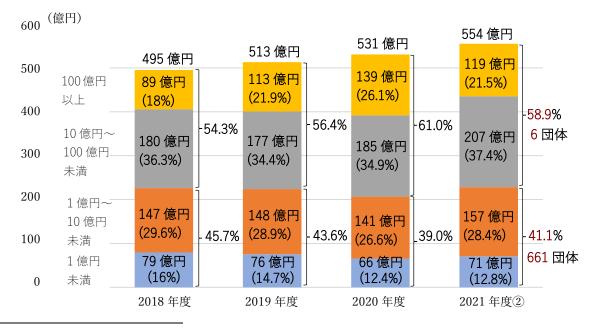
図 1:2018-21 年度経常収益合計推移



日本の国際協力 NGO セクター全体では、「(1)2021 年度②実績で経常収益合計は、554 億円となっており、年平均成長率約 4% (2018 年度から 2021 年度)、年間約 20 億円ずつ増加」している。また、詳細は「第四章」に譲るが、個別の団体においても、「(2)経常収益が1億円以上の68%の団体2が、10年単位の長期トレンドにおいて、成長を遂げている」。

# 2-1-2. 現状②:二極化する国際協力 NGO セクター

図 2:2018-21 年度組織規模別経常収益(2020 年度基準)



<sup>2</sup> 財務諸表を確保できた経常収益 1 億円以上の 53 団体中 36 団体。同 1 億円未満の団体においては、長期 に渡る過去の財務諸表が確保できた団体は限られるため、長期トレンドの調査対象外とした。

9

図 2 は、2020 年度時点における経常収益 1 億円未満、1 億円以上 10 億円未満、10 億円 以上 100 億円未満、100 億円以上の団体が、2018 年度から 2021 年度②の 4 年間で、どの ように経常収益を変化させたかを表す。

2021 年度②実績において、団体数で全国際協力 NGO の 0.9%を構成する 6 団体が、経常 収益合計の約 6 割を占める一方で、団体数で全国際協力 NGO の 99.1%を構成する 661 団 体が、NGO セクターの経常収益合計の約 4 割を占めるなど、「**(3)経常収益 10 億円を境に 二極化の傾向」**が続いている。2020 年度までは、金額・割合ともにその格差は、拡大傾向 にあったものの、2021年度②ではやや縮小傾向となった。しかしながら、2022年度以降、 ウクライナ危機やトルコ・シリア大地震を経て、再び格差拡大の傾向に転じると思われる。

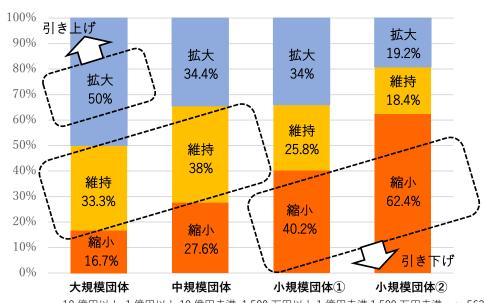


図 3:経常収益額別年平均成長率(2018 年度から 2021 年度)

10 億円以上 1 億円以上 10 億円未満 1,500 万円以上 1 億円未満 1,500 万円未満 n=563

図3は、2018年度から2021年度各団体の年平均成長率(CAGR)を、経常収益10億円 以上の「大規模団体」、1 億円以上 10 億円未満の「中規模団体」、1,500 万円以上 1 億円未 満の「小規模団体① |、そして 1,500 万円未満の「小規模団体② | と組織規模別に分けたも のである。なお、本調査では、5%以上の増加を「拡大傾向」(青色)、5%未満の増加から5% 以上の減少を「維持傾向」(黄色)、5%以上の減少を「縮小傾向」(赤色)としている。(以 下、本報告書では、この定義を採用する)。

図3は、「二極化の正体」を浮かび上がらせている。「(4)経常収益10億円以上の大規模団 体の半分が順調に『拡大傾向』にある一方で、経常収益 1,500 万円以上 1 億円未満の小規模 団体の約4割は『縮小傾向』に、更に経常収益1,500万円未満の小規模団体は、6割以上が 『縮小傾向』」にあることで、国際協力 NGO セクターの格差が拡大している。そしてもう 1 つの深刻な点は、「(5)一定以上の規模にまで成長している中・大規模団体において、『維持傾向』とされる例が多く存在すること」である。特に 1 億円以上 10 億円未満の中規模団体において、もっとも多いのは、「維持傾向」であり、約 4 割の団体が該当する。

近年、「日本の国際協力 NGO が停滞気味ではないか」という声も聞かれるが、その<u>「(6)</u> **停滞気味と感じさせる正体は、『比較的小規模な団体の縮小』と『中規模団体の成長の鈍化』」** と言っても過言ではない。以下において、それに至る「3 つの要因」についてみていく。

# 2-1-3. 要因①:一定の歴史を有する団体を襲う「サイレントクライシス (静かなる危機)|

図4と図5は、経常収益1,500万円を超える、調査時点で財務諸表を確保できた全161団体を、縦軸(y軸)の過去3年間の年平均成長率と横軸(x軸)の経常収益で表現したものである。図4は、2000年代以降に設立された団体(70団体)、図5は、1990年代以前に設立された団体(91団体)で構成されている。

図 4:2000 年代以降設立経常収益 1,500 万円以上短期トレンド (2018 年度から 2021 年度)

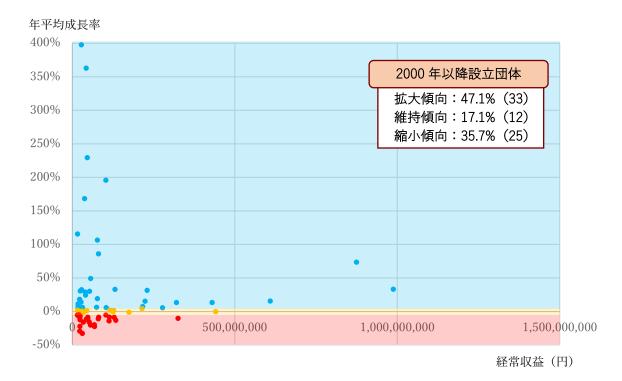
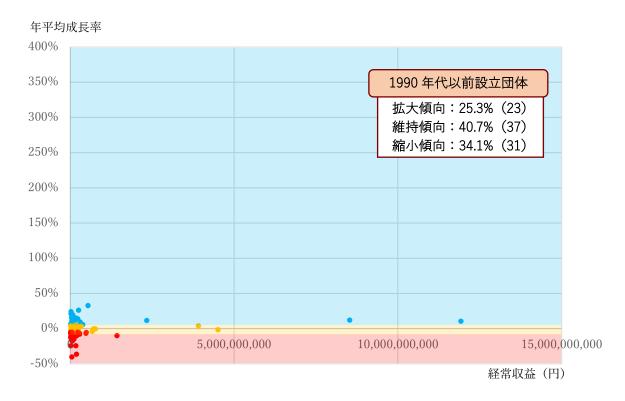


図 5:1990 年代以前設立経常収益 1,500 万円以上短期トレンド (2018 年度から 2021 年度)



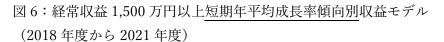
2000 年代以降に設立された団体では、「拡大傾向」が 47.1% (33 団体)と半数近くとなった一方で、1990 年代以前に設立された団体では、「拡大傾向」は 25.3% (23 団体)と、約 4 団体に 1 団体に留まっている。また拡大傾向の内、年平均成長率で 25%を超えた団体は、前者で 17 団体(拡大傾向の 52%)であった一方で、後者は、2 団体(拡大傾向の 9%)であった。「(7)設立から 20 年を超える多くの団体で成長が齎されていない」。

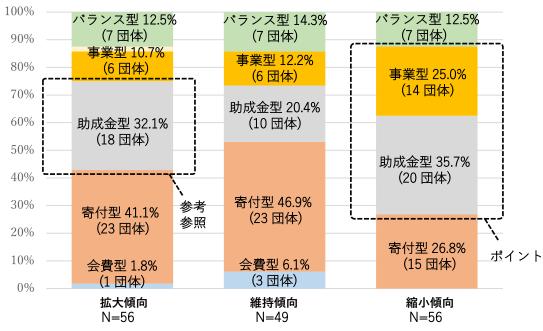
「第四章」では、さらに詳しく分析が行われているが、結論としては、この設立年代に基づく平均成長率の傾向は、基本的に全ての組織規模に当てはまる。経営環境が劇的に変化する中、一定の収益基盤と歴史を有する団体の経営方針が時代に合わなくなっている。過去の会員・寄付者募集方法や過去に作られた事業収益モデル、以前は継続的に確保できていた助成金等の「過去の資産(レガシーシステム)」で現在の経営を成り立たせることが、寄付者の高齢化や新規寄付者との接点の喪失による寄付者の減少、市場変化による事業収益の減少、助成金の競争率激化による収益基盤の不安定化等を引き起こしている。過去に築いた顧客基盤や成功体験を継続することで、無理にリスクを取って自らを変化させなくても、すぐに存続の危機が訪れることはない。しかし、時代が変化すれば変化するほど、厳しい状況に置かれていく可能性が極めて高い3、「サイレントクライシス(静かなる危機)」と言える。

12

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> これは日本の国際協力 NGO 特有の現象ではなく、日本の「レガシー企業」と呼ばれる創業から一定の歴史を有する企業にも見られる現象である。

# 2-1-4. 要因②: 厳しい環境にある「助成金主導型」と「事業収益主導型」の収益モデル





※拡大傾向の1団体は、「その他型」

図6は、経常収益1,500万円以上の財務諸表を確保できた161団体の過去3年間における年平均成長率を「拡大傾向」「維持傾向」「縮小傾向」の3つに分けた上で、収益モデルの内訳を表したものである。ここでは、経常収益の内、50%を超えている、又は、50%未満であっても突出している収益がある場合、該当する収益源を「型」と認定し、複数の収益においてバランスが取られている場合は、「バランス型」と定義している。

「拡大傾向」や「維持傾向」で最も多いのは、寄付主導型であった一方で、「縮小傾向」で最も多いのは、助成金主導型であった。特に、「第四章」での詳細な分析の通り、経常収益 1 億円を超えつつ、「(8)助成金収益比率が経常収益全体の 50%を超えている団体において、順調に成長している例は、特殊事情を有している場合を除き、ほとんど存在しない」4。(参考:助成金主導型の特徴は、年度毎に経常収益が上昇と下降を繰り返すことにある。「拡大傾向」の中に、助成金主導型が 32.1%(18 団体)存在するが、平均成長率を計測する基準対象年である 2018 年度の助成金収益が最小限で、2021 年度の助成金収益が増加したことで、「拡大傾向」と位置付けられたもので、過去 10 年間の詳細な分析によると、実質的には「拡大傾向」とは言いきれない団体が多い。「第四章」を参照いただきたい。)

<sup>4</sup> 特殊事情の例としては、中東で活動している団体で、毎年ジャパン・プラットフォーム経由の補正予算 を得られている団体などが挙げられる。不安定な資金であるため、その持続性には疑問がある。

表 1:経常収益額別助成金収益額推移(2020年度基準)

	経常収益額							
	1億円	1 億~10 億	10 億~100 億	100 億円	合計	10 億円以上		
	未満	円未満	円未満	以上		割合		
	606 団体	55 団体	5 団体	1 団体	667 団体	6 団体		
2018 年度	20.5 億円	53.7 億円	83.0 億円	4.2 億円	161.3 億円	87.1 億円		
2019 年度	18.4 億円	54.5 億円	81.7 億円	4.0 億円	158.6 億円	85.7 億円		
2020 年度	15.1 億円	45.7 億円	81.3 億円	8.1 億円	150.2 億円	89.4 億円		
2021 年度①	14.3 億円	53.2 億円	102.3 億円	7.5 億円	177.2 億円	109.8 億円		
2021 年度②	15.7 億円	53.2 億円	102.3 億円	7.5 億円	178.7 億円	109.8 億円		

表 1 は、2020 年度時点における経常収益 1 億円未満、1 億円以上 10 億円未満、10 億円以上 100 億円未満、100 億円以上の団体が、2018 年度から 2021 年度②の 4 年間で、どのように助成金収益を変化させたかを表す。

2021 年度①②の 10 億円~100 億円未満において特殊事情(1 団体が受領した国際機関連携に基づく 21 億円の増加:第三章参照)があるものの、実質的な傾向は、経常収益 1 億円未満の団体が受ける助成金(主に民間助成金)は、急激に減少しており、経常収益 1 億円以上の団体が受ける助成金(主に公的補助金)は、ほぼ変化がない。助成金市場自体が縮小傾向にあり、助成金採択への競争率も高まる中、経常収益の中で、助成金収益が多くの割合を占める団体は、毎年の経常収益を乱高下させつつ、必然的に成長が鈍化する傾向にある。

また、助成金収益比率が高まることで、「官僚制の逆機能」として組織の硬直化、・低イノベーション化、魅力低下、不安定雇用や活動の柔軟性の喪失等、財務以外の課題も多く出てくることは、当団体令和3年度の調査5において既に指摘されている。

表 2:経常収益額別事業収益額推移(2020年度基準)

	経常収益額						
	1億円	1億~10億	10 億~100	100 億円	合計	10 億円以上	
	未満	円未満	億円未満	以上		割合	
	606 団体	55 団体	5 団体	1 団体	667 団体		
2018 年度	23.8 億円	20.8 億円	2.0 億円	0円	46.6 億円	2.0 億円	

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> 「『新型コロナウイルス感染症拡大に対する日本の国際協力 NGO の対応戦略』令和3年度フォローアップ調査及び提案(実施主体:特定非営利活動法人関西 NGO 協議会/主任調査員:提言専門委員政策アドバイザー 井川定一)P37 (http://kansaingo.net/kncnews/seisaku/20220224\_4.html)

2019 年度	21.3 億円	21.9 億円	2.4 億円	0円	45.6 億円	2.4 億円
2020 年度	15.7 億円	20.2 億円	1.6 億円	0円	37.4 億円	1.6 億円
2021 年度①	14.8 億円	16.8 億円	1.8 億円	0円	33.5 億円	1.8 億円
2021 年度②	16.6 億円	21.0 億円	1.8 億円	0円	39.4 億円	1.8 億円

表 2 は、2020 年度時点における経常収益 1 億円未満、1 億円以上 10 億円未満、10 億円 以上 100 億円未満、100 億円以上の団体が、2018 年度から 2021 年度②の 4 年間で、どの ように事業収益を変化させたかを表す。

詳細は、「第三章」や「第四章」に譲るが、経常収益1億円未満の団体が受ける事業収益は、以前から減少傾向であったが、COVID-19を経て急激に減少し、経常収益1億円以上の団体が受ける事業収益は、維持傾向にある。これは、前者の多くに自主事業収益が占められていること、後者の多くに受託事業収益が占められていることが影響している。「(9)経常収益の中で、自主事業収益が多くを占める団体は、収益を減少させている傾向」にあり、「(10)経常収益の中で、受託事業収益(特に非継続型)が多くの割合を占める団体は、助成金収益同様に毎年の経常収益を乱高下させつつ、必然的に成長が鈍化する傾向」にある。

特に、「(11)小規模団体では、助成金収益と事業収益合計で、2018 年度 44.3 億円から 2021 年度①32.3 億円と、3 年間で 27.1%も減少しており、『助成金主導型』と『事業収益主導型』 は、収益モデルの根幹が崩れている」といえる。

#### 2-1-5. 要因③:拡大する正味財産合計と消極的な投資方針

表 3:正味財產合計額推移6

	団体数	総額	前年差	増加	減少	債務超過	
年度/単位	(団体)	(億日	円)	(団体)		(団体) (割合)	
2018 年度	642 団体	254.9	_	_	_	55	8.6%
2019 年度	660 団体	258.6	3.7	329	299	59	8.9%
2020 年度	667 団体	268.0	9.4	421	220	56	8.4%
2021 年度①	557 団体	278.7	10.7	288	229	28	5.0%
2021 年度②	675 団体	291.0	12.3	333	278	49	7.3%

<sup>6</sup> 団体数と増加減少団体数の差は、「増減なし」等によるものである。

表 4:経常収益額別正味財産合計額推移(2020年度基準)

	経常収益額							
	1億円	1億~10億	10 億~100 億	100 億円	合計	10 億円以上		
	未満	円未満	円未満	以上		割合		
	606 団体	55 団体	5 団体	1 団体	667 団体			
2018 年度	69.8 億円	109.3 億円	66.7 億円	9.1 億円	254.9 億円	75.8 億円		
2019 年度	69.9 億円	110.0 億円	68.5 億円	10.2 億円	258.6 億円	78.8 億円		
2020 年度	73.9 億円	117.6 億円	64.7 億円	11.8 億円	268.0 億円	76.5 億円		
2021 年度①	76.2 億円	119.8 億円	70.8 億円	11.9 億円	278.7 億円	82.7 億円		
2021 年度②	78.3 億円	130.0 億円	70.8 億円	11.9 億円	291.0 億円	82.7 億円		

表 3 は、過去 4 年間の正味財産合計(次期繰越正味財産額合計)の推移を、表 4 は、2020年度時点における経常収益 1 億円未満、1 億円以上 10 億円未満、10 億円以上 100 億円未満、100億円以上の合計 667団体が、2018年度から 2021年度②の 4 年間で、どのように正味財産合計を変化させたかを表す。

コロナ禍を含む過去 4 年間において、正味財産合計は、いずれの組織規模においても、増加している。また、「第四章」では、流動比率も含め、あまりにも安定指標が高い団体が多く存在することも明らかになっている。安定指標は、低すぎると、団体の存続が危ぶまれる一方で、同指標が高すぎると、成長に対して必要な「投資」が適切に行われていない可能性があることを意味する。「コラム⑤」では、組織の成長のために、経常費用の 10%から 20%をファンドレイジングに投資している英国や米国、日本のアライアンス系団体の事例をあげている。資金を増やすための投資に慎重な多くの日本の国際協力 NGO の姿勢は、先を見通すことが困難な経営環境に対する不安のみならず、収入を増やすための知識や人材の不足、団体の実情に適した有望な投資先(外部専門家による有料伴走支援制度等)に出合えていないこと等を指している。「(12)多くの団体は、決定的に投資が不足」している。

# 2-1-6. 成長の方向性

「2-1-3. 設立から 20 年を超える多くの団体が抱える困難」で見出された光明は、約半数が「成長傾向」とされた 2000 年以降に設立された団体の存在であろう。各団体の置かれている経営状況が異なることは前提としつつも、多くの国際協力 NGO の経営者や職員は、2000 年代以降に設立された団体の取り組みから学ぶことが多いのではないだろうか。次の「2-2. 成長する組織の 25 のキーワード」では、2000 年代以降に設立された団体の創設者や企業経営の視点を踏まえ、いくつかの成長している NGO の特徴をあげている。

団体によってミッションも戦略も強みも経営環境も全く異なる。そのため、今後、何の収益を強化していくべきかという問いに対する解は 1 つではない。しかしながら、本調査で明らかになった国際協力 NGO 全体の財務傾向からは、以下のことがいえると考える。

#### 経常収益別傾向

- ・会費:一部(2団体)を除いて、全体的に縮小傾向にある。
- ・寄付:大規模団体が全体の約7割を占めるものの、COVID-19の影響が大きい2020年度を除くと、どの組織規模でも基本的に拡大傾向にある。
- ・助成金:小規模団体では縮小の一途、中・大規模団体では維持傾向にある。
- ・事業:自主事業収益が中心と推測される小規模団体では大きく縮小傾向、受託事業収益が 中心と推測される中規模団体では維持傾向。大規模団体で事業収益中心の団体はない。

助成金収益や事業収益を巡る環境の厳しさは上述の通りだが、寄付収益は、大規模団体が寄付市場全体の大部分を占めるものの、組織規模に関係なく伸びており、今後も伸びる可能性が高い。「(13)小規模団体も含め、多くの団体は、一定以上の内部留保を有していると見られ、団体の実情に合った寄付収益増加の手法さえ見つかれば、積極的な投資により、収入を向上できる可能性」を有している。

その際、同じ国際協力の寄付市場に年間約20億円を投資している団体がいる以上、アプローチの差別化を図る必要があることや、事業収益の内、自主事業(特にソーシャルビジネスアプローチ)を強化しようとすればするほど、共感性資金である寄付収益が増加しにくくなる傾向でもみられることなど、いくつかの注意が必要である。効果的な寄付募集アプローチは、近年大きく変化している。この後の「2-2. 成長している組織の25のキーワード」、「第六章」、「コラム」も参考にしていただきたい。

# 2-1-7. NGO セクターが注力すべき 3 つの施策と調査

日本の国際協力 NGO セクターは確実に成長しつつも、近年、組織規模は、「二極化傾向」となり、その背景には『比較的小規模な団体の縮小』と『中規模団体の成長の鈍化』」が存在していた。この課題を解決するためには、「(14)NGO セクター全体として、『設立から一定の歴史を有する組織のアップデート』、『小規模団体の経営環境改善と基盤強化』、『寄付収益強化に向けた投資先の開拓』の 3 つの施策」を早急に進める必要がある。また、それら「(15)3つの施策に関する最新動向の調査・分析」が、毎年行われ、国際協力 NGO セクター全体に適切にフィードバックされることが望ましい。

<sup>7</sup> 一般論としては、各収益に相乗効果を持たせて成長していくことが望ましいとされる一方で、カニバリゼーション(団体内収益の競合化)が起こる可能性も考慮する必要がある。

### 2-2. 成長している組織の 25 のキーワード

ここでは、成長している団体にみられる 25 のキーワードをその背景とともにまとめる。なお、2-1 は数字に基づく客観的・量的な分析である一方で、2-2 は、あくまでも主観的・質的な分析である。敢えて極端な事例を提示することにより、国際協力 NGO が持つ可能性と課題を浮き彫りにすることを目的とする。

#### 2-2-1. 大きく変化する時代

現在の社会は、V (Volatility:変動性)、U (Uncertainty:不確実性)、C (Complexity:複雑性)、A (Ambiguity:曖昧性)の頭文字で構成されている VUCA<sup>8</sup>時代ともいわれる。この環境変化を的確に捉え、自らの活動や戦略を柔軟に適合させ、また、時には自ら環境変化を作り出し、どのように自分たちのミッション達成に近づけるかどうかが問われている。

グロービス経営大学院9では、この時代に起こることを次の3点でまとめている。

- ・想定外の出来事が次々と起こる:様々なものごとの複雑さが増し、将来の予測が困難な状態になる。現代社会に照らし合わせるなら、政治・経済の行先の不透明さ、COVID-19の流行、地球温暖化に伴う気候変動や異常気象、日本や先進国での少子高齢化、日本での終身雇用や年功序列制度の廃止、人材の流動性の高まり等が例として挙げられる。
- ・業界の概念を覆すサービスの登場:次々と画期的なサービスが生まれる一方で、元々の業界から見れば、原因が全く予測できない形で売り上げが低下していく。業界という概念も薄くなり、いつの間にか新しいサービスが、業界の概念を覆すまで成長していく。
- ・今までの常識が非常識になる:これまで競争優位の源泉であった経営資源が、新しいテクノロジーの著しい進化の前に、意味を持たなくなっていくとともに、その経営資源が足かせとなる「企業資産の負債化」が至るところで起こる。この結果、既存プレイヤーの破綻や撤退が起きる。今まで「常識」だと思っていたものが「非常識」に、今まで「非常識」だと思っていたものがこの先の「常識」になっていく。

IT・デジタル革命、特に 2008 年 (米国では 2007 年) に登場したスマートフォンは、2020 年時点で世帯保有率 86.8%<sup>10</sup>にまで普及しており、消費者の行動特性を革命的に変えた。そ

 $<sup>^8</sup>$  もともとは、1991 年米国陸軍戦略大学校(US Army War College)が提唱した、米ソ冷戦終結後のより複雑な軍事情勢を表した軍事用語。2016 年に開催された世界経済フォーラム(ダボス会議)では、「VUCA ワールド」という言葉が使われ、その後、VUCA という言葉が、経営用語として一般的に使われ始める。

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> グロービス大学院のコラムをもとに作成。(https://mba.globis.ac.jp/careernote/1046.html)

<sup>10 「</sup>令和3年情報通信白書」(総務省)

して、2020 年以降の COVID-19 の拡大が、更にこの傾向を後押しする。対面・リアル型が前提の様々な経営モデルの多くは通用しなくなり、急速にオンライン型に置き換わっている。オンライン化に対応できない組織は、UX(ユーザーエクスペリエンス:顧客が得る体験)が合わなくなり、顧客はより使いやすく、ニーズを満たしてくれる他のサービスへと移行している。その結果、歴史のある組織は、収益を落としている。

デジタルテクノロジーの発展とともに成長した「ミレニアル世代」(2023 年時点で 27 歳から 42 歳)、また、生まれたときからインターネット環境が整っている「Z 世代」(7 歳から 26 歳) \*\*は、より社会貢献意欲が高い傾向があると言われる。企業を含め多くの組織は、そこにターゲットを合わせるべく、現在、企業ブランドをより社会性の高いメッセージに昇華させ、SDGs に絡めた PR や様々な社会貢献活動を積極的に展開している。その結果、社会性の高い価値観は、世代を超えて伝播しようとしている。デジタル化という手段の革命に留まらず、社会の規範や価値観自体が既に大きく変化している。

# 2-2-2. 国際協力 NGO の基本的なマーケティング手法

これらの社会背景を踏まえて日本の国際協力 NGO をみたとき、この時代に成長している組織においていくつかの戦略上の特徴や共通のキーワードが浮かび上がる。なお、上述の通り、収益モデルの賞味期限が著しく短くなっている時代において、これらはあくまで本報告書作成時点の傾向に過ぎない。多くの批判的見解によって、議論が深化し、時代に合わせてデータや分析が毎年アップデートされていくことを期待している。

特徴の1つ目は、「(1)デジタルマーケティング」の重視が挙げられる。その定義は、様々であるものの、ここでは、「あらゆるデジタルメディアを活用したマーケティング活動全般」とし、その主な手法としては、リスティング広告(検索したキーワード連動広告)、SNS 広告(SNS 上の広告)、ディスプレイ広告(Web サイトやアプリの広告枠表示)、SEO 検索エンジン最適化(検索結果で Web サイトがより上部に表示されるための施策)、アクセス解析、動画マーケティング等がある。特に、大規模団体や一部中規模団体は、これまで様々なデジタル広告に投資し、寄付者の増加につなげてきた12。

基本的な「(1)デジタルマーケティング」は今後も効果をもたらし続けると思われる一方で、2021 年頃からデジタル広告を通じた寄付者募集における CPA (Cost per

 $<sup>^{11}</sup>$  一般的に、「ミレニアル世代」とは 1981 年から 1996 年に生まれた世代を、「Z 世代」とは 1996 年から 2015 年に生まれた世代を指す。 (<a href="https://stretch-cloud.lmi.ne.jp/column/0128">https://stretch-cloud.lmi.ne.jp/column/0128</a>)

<sup>12</sup> コラム⑤「寄付募集に対する投資(ROI)」参照。

Action/Acquisition) <sup>13</sup>は上昇しており、投資を縮小する団体が出てきている。また、そもそも基本的にある程度の資金余力<sup>14</sup>を有する団体しか採用できない戦略である。

そのような中で、財務的に成長している、2000 年代以降に設立された中小規模団体において積極的に採用されているのが、広報における 「(2)代表者の顔の見える発信」である。市民運動においては、特定の人物をカリスマ化することの是非は、議論の余地があるかもしれないが、寄付募集において、創設者や代表者等、個性豊かな人物を象徴的に「活用」し、人を介して信頼を得ていくことは有効である。若い特徴的な経営者が組織の象徴となり、課題解決の現状やオピニオン、共感のストーリー等を、SNS で活発に発信することにより、団体のイメージ15やブランド、信頼16を向上させる。その結果、団体のファンが増え、デジタル広告にコストをかけずとも、「オーガニック投稿(広告なし投稿)」のみで、寄付を伸ばすことができる。代表者の「インフルエンサー化」ともいえ、時代に合った PR 戦略17といえる。SNS の中でも、特にツイッターを広報媒体として重視している点も共通している。こうした団体は、寄付を増やす方法を把握しているので、助成金や受託金収益を極端に増やす必要はない。なお、「デジタルマーケティング」重視の大規模団体は、個人をカリスマ化しない方針を採用してきたため、また団体によっては、グローバルなアライアンス間での取り決めもあるため、この戦略を取ることが出来ない。そこに「(2)代表者の顔の見える発信」というアプローチにおいて、中小規模団体でも効果を出せる余地18が生まれている。

莫大な投資に裏付けられた大規模団体による「(1)デジタルマーケティング」、SNS 時代らしい比較的新しい中小規模団体にみられる「(2)代表者の顔の見える発信」がある一方で、十分な広告費をかけることができず、活動者の顔も見えないない場合、組織にイノベーティブなイメージを感じさせにくく、埋没してしまう可能性がある。後者の組織内を見渡すと、経営層及び支援者の高齢化が進み、様々なデジタル対応にも遅れ、若い人・新しい層の流入が限られる中、人材が不足し、最新の情報が入りにくくなっている傾向もみられる。SNS を活用しつつも、多くはフェイスブックへの投稿に偏っており、支援者との新しい出会いの場

13 寄付者1人あたりの増加にかかる費用(マーケティングにかかる費用÷寄付者数)

<sup>16</sup>「相手をだますと、自分も損になる」という状況を作り出すことで、自分にマイナスになる行動をしないと相手から思ってもらう「シグナリング効果」の一例。

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> Google が社会貢献の一貫として NPO 法人向けに提供する「Google For Nonprofits」サービスの一つで、毎月最大\$10,000(約 100 万円)分の広告を無償で広告出稿できる「Google Ad Grants」、無料でプレスリリースを出稿できる「PR TIMES の非営利団体サポートプロジェクト」等、中小規模の組織でも活用可能な制度もある。

<sup>15</sup> 所謂「キラキラ感」

<sup>17</sup> 広報戦略における「経営者の象徴化」は、特に目新しいものではなく、株式会社ジャパネットたかた創業者の髙田明氏、トヨタ自動車株式会社の豊田章男元社長等、多くの事例がある。SNS 時代において、資金力の乏しい小規模組織も採用できるようになったことは、今の時代らしいといえる。

<sup>18</sup> 数年以内に飽和する可能性もある。

になり得ておらず、寄付が増えない中、助成金比率が高まり、疲弊、人手不足、寄付募集ができない、という悪循環に陥っている団体も本調査を通して見受けられた。

### 2-2-3.組織を超えた連携が益々重要に

2000 年代以降に設立された成長している団体では、理事・スタッフ以外の人々や外部組織にファンドレイジングの一部を担ってもらうことにより、低コストで、大きな力を生み出そうとする傾向が見受けられる。

その1つは、ファンを通じた「(3)アンバサダーマーケティング<sup>19</sup>」(またはエバンジェリスト・マーケティング)<sup>20</sup>と呼ばれるものである。国際協力では、「(2)代表者の顔の見える発信」を活用し、団体のファンから寄付者を募るだけでなく、団体のファンがハッシュタグ(#)をつけて口コミの輪を広げることで、団体への信頼を広げる事例や、ファン自らが、バースデードネーション<sup>21</sup>等のサポートファンディングを立ち上げることで、団体への寄付を増やす事例等がある。

これは、企業広告において近年重視されている傾向と本質的には同じである。かつて主流であったテレビ・新聞・ラジオ・雑誌等の「マス広告」が、「デジタル広告」に移転しつつも<sup>22</sup>、日常的に情報に触れる現代人にとって、所謂企業や団体が出稿する「デジタル広告」への信頼は下がっている。そこで UGC(User Generated Contents)と呼ばれる一般ユーザーが SNS に投稿した口コミや写真や動画、レビュー等が、近年益々重視<sup>23</sup>されてきている。ファンを増やすことができれば、低コストで企業・団体を応援するコミュニティを形成し、販売量や組織の活動を飛躍的に拡大することができる。国際協力セクターでは、2000年代以降に設立された多くの団体が、最低限の投資コストで、マンスリーサポーター等の定額寄付者を増やしている 1 つの理由がここにある。

「アンバサダーマーケティング」を理解する上でもう 1 つ重要なのは、その背景にある

<sup>20</sup> 自団体・自社の熱烈なファンであり専門的な知識・技術を有する人物を起点としたマーケティング手法 <sup>21</sup> 自分やペットの誕生日等に、自身へのプレゼントの代わりに団体への寄付を呼び掛けるクラウドファン ディング手法

<sup>&</sup>lt;sup>19</sup> 自団体・自社のファンに、自団体・自社に関する情報を積極的に発信し PR してもらうことで、新規顧客の獲得を目的とするマーケティング手法

<sup>&</sup>lt;sup>22</sup> 「2021 年、インターネット広告費(2 兆 7,052 億円)が、マスコミ四媒体広告費(2 兆 4,538 億円)」を初めて超える」(電通)(https://www.dentsu.co.jp/news/release/2022/0224-010496.html)

<sup>&</sup>lt;sup>23</sup> 「広告信頼度グローバル調査 (2015)」(ニールセン) にみられるように、情報の受け手は、「家族や友人の推薦」「インターネット上の口コミ」をより信頼し、「テレビ広告」「SNS 広告」等は、それらを下回っている。(https://www.netratings.co.jp/news\_release/2015/10/Newsrelease20151028.html)

「透明化する世界」の存在だ。SNS の発達によって、世界中の人々は、自発的に情報収集をしようと思えば、ほぼリアルタイムで「真実の声」にリーチできるようになった。代表者の人柄のみならず、事業がどれだけ役に立っているのか、寄付者への対応は充分にできているか、職員の労働環境・ボランティアの活動環境は適切か、公開している情報に虚偽はないか等、多くの情報が透明化している。こうした世界において、代表者や組織自体の本質的なあり方、つまり「(4)透明化する世界で正直に経営する」ことができるか問われている。これは、課題がある組織、最低限の情報公開しかしない組織<sup>24</sup>、代表者の顔や想いが見えない、感じない組織には、人も活動資金も寄り付かなくなるということである。また、そもそもインターネット上の「適切な媒体」で発信ができていない団体は、存在すらも認識されないということになる。

組織を超えた連携という観点では、「**(5)専門的な企業やコンサルタントとの連携」**も益々 重要視されている。今後、法人寄付の重要性が高まる25一方で、多くの中小規模組織にとっ て、内部で法人寄付担当者を雇用することは費用対効果の面で厳しい。そのような時、既に カンボジアにおける病院建設での国際協力 NGO とソーシャルベンチャー企業との連携事 例56にみられるように、法人営業代行を担う企業との連携も1つの選択肢といえる。今後寄 付に関する IT ツールが進化することで、企業自身からの寄付に加え、社内募金の実施協力 や、団体の PR協力等における企業連携は、益々進んでいくことが見込まれる。クラウドフ アンディング等を実施する際も、理事・スタッフだけで準備をすることには限界があり、専 門知識を有する企業やプロボノ、コンサルタント等と進めていくことで、成功する確率も高 くなることが明らかになっている。日本社会において副業やジョブ型雇用が普及する中で、 企業か NGO かの 2 択ではなく、企業で働きながら NGO で働く、複数の NGO で働く、フ リーランスとして NGO に関わる等、一人の人間の中で、仕事のポートフォリオ(組み合わ せ)を作る時代となっており、国際協力 NGO にとって、高い専門性を有する人材とともに 活動する選択肢は広がっている。また、事業面、経営面のいずれにおいても、イノベーショ ンが求められ、経験を学術レベルに昇華できるかも問われる時代になっており、より一層の 「**(6)学術界との連携**」も求められていく。

組織を超えた連携という点では、1団体、1国で解決できる課題が限りなく少なくなる過程で、そして影響を受けた地域や当事者により近いアクターへの資源と権限の移行を指す

\_

<sup>&</sup>lt;sup>24</sup> 本調査においても、比較的組織規模が大きい団体や、成長率が高い団体ほど財務面を含む情報公開が徹底されていることが分かっている。今回、比較的規模の小さい団体では、財務諸表の情報公開が限定的で、長期的な財務分析ができなかった。

<sup>&</sup>lt;sup>25</sup> 国連 WFP 協会「ウクライナ緊急支援募金、開始から 1 年で 19 億円突破」内訳は、個人 3 億円、法人寄付 16 億円(https://ja.wfp.org/stories/ukurainajinjizhiyuanmujin-kaishikara1niante19yiyuantupo)

<sup>&</sup>lt;sup>26</sup> 特定非営利活動法人ジャパンハートとコングラント株式会社の提携事例 (https://congrant.com/jp/release/20230126.html)

「現地化」の潮流が進む過程で、「(7)幅広い海外の CSO/NGO との連携・連帯」は、成長する NGO のみならず、生存する NGO としての条件となっていくだろう。

成長している団体では、「(8)インフルエンサーマーケティング」も一般化しつつある。典型的な例としては、団体の活動やクラウドファンディング等を行う際に、主に SNS で大きな影響力をもつ著名人・インフルエンサーに拡散や呼びかけを依頼することが挙げられる。また、近年、設立から歴史の浅い団体が、国際協力や非営利セクターで長年活動する人たちから、SNS で自団体に対する応援コメントを募ることも多くなっており、こちらもインフルエンサーマーケティングの一種ともいえる。国際協力や非営利セクターで長年活動している人たちの背後には、彼ら・彼女らを信頼する多くの人たちがおり、一般的なインフルエンサーよりも、より社会的なアピールに敏感な層への影響力を持つケースも多い。

こうした取り組みを発展させたものが、「(9)資金調達のアライアンス化」という考え方である。例えば、同じ国で活動している団体同士、国内と海外の親和性の高い活動をしている団体同士、あるいは、異なる国で災害の緊急救援を行う団体同士等、ある程度ミッションを共有できる団体間で、お互いのクラウドファンディングを団体の SNS 等で紹介したり、合同の支援者交流会を開催したりするなどの取り組みである。社会的なアピールに敏感な層は限られる中、1 度寄付をしてくれた人は、2 度目以降も寄付をする可能性が高いこと<sup>27</sup>を考慮すると、このような形で、支援者コミュニティを最大化する流れは、今後加速していくと思われる。その一方で、将来的には、リード(見込み寄付者リスト)の共有化を目指す団体も出てくる可能性があるが、個人情報の保護を適切に行う必要がある。

#### 2-2-4. 人が集まる組織になるために

NGO 外務省連携推進委員会 NGO 側委員の調査<sup>28</sup>によると、国際協力 NGO が抱える経営課題の 1 位は「脆弱な財政基盤・資金不足(78.1%)」、2 位は「スタッフ人材確保(59.6%)」であった。しかし、分析を進めると、実は、資金不足と人手不足は、別の課題として可視化されつつも、その根本的な原因は、同じところにあることが見えてくる。

大前提として、日本社会において労働人口が減少し、人材の獲得競争の激化や転職市場の 活性化、また、海外への関心が低下している。その中で、待遇が良いとはいえない非営利団 体、特に、中小規模団体や地方部の団体等、団体次第では、何重にも人材確保が困難な状況

<sup>&</sup>lt;sup>27</sup> トラストバンク調査 (2023 年 2 月)「寄付経験者の約 8 割が過去に 2 回以上寄付しており、災害支援寄付を一度経験すると、別の災害が起きた際にも再度寄付しやすい傾向」

<sup>(</sup>https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000971.000026811.html)

<sup>&</sup>lt;sup>28</sup> NGO 外務省連携推進委員会 NGO 側委員による「コラム⑥」及び「添付資料 2」を参照。

が横たわる。ここでは、「成長する団体は、どのように人が集まる努力をしているのか」を、 経営や資金調達の観点も考慮しながらみていく。

まず、人が集まる組織を作る上で重要な点に「(10)組織カルチャーの言語化」が挙げられる。カルチャーは、組織固有の価値観や考え方、組織の中で望まれる行動様式などを指し、これが言語化され、共有されているかが重要になる。採用面に関しては、組織カルチャーを明確にした上で、採用活動をすると、そのカルチャーを好む人の目に留まりやすく、就職後も「カルチャーが好きだから」という理由で定着する可能性が高まる<sup>29</sup>。逆に間口を広げ、誰にでも当てはまりそうな条件で採用活動を行うと、自団体に合う人材に発見されにくく、また、採用した後も、人材が定着するために割く高額な支出(「定着プレミアム」)が必要となり、離職率も高くなる傾向がある。成長している組織においてみられる独特なカルチャー、それこそが人を集め、大きな力を生み出す源泉となる。

国際協力の活動は、一般の人から事業の違いが分かりにくい。そのため、「(11)事業の特徴的なキーワード設定」(子ども兵、紛争、児童労働、少女等)を通じた事業の差異化も有効となる。また、自然災害や紛争等、新しい支援事業国や活動が増える際に、潜在的な寄付者が団体と接点を持つ可能性が高まる傾向があるが、同一の活動を継続している団体の場合は、新しい寄付者と出会う機会を積極的に作らなければ、組織としての広がりがなくなってしまう。事業を差別化した上で、潜在的な寄付者と接点を持つ経路を設定する必要がある。

組織の若返りという観点では、「(12)若手や中堅への権限移譲」が挙げられる。2000 年代 以降に設立された団体では、代表者が若いことが多い。その一方で、実際に歴史のある団体 においても、代表者を若手や中堅から抜擢、若い世代に大きく権限を委譲することで団体の 雰囲気が一新され、職員採用やボランティア募集等に対し人が集まり、成長をもたらしてい るケースがある。若手や中堅への権限移譲が有効な理由は、上述の通り変化が大きく、予測 不可能性の高い時代において、特に若い年代から社会に広がっていく「(13)DX 化・最新の デジタル技術を取り入れた経営」をしなければ、継続した活動が困難になっていくから30で ある。つまるところ、タイミングを逃すと、権限を委譲する若手・中堅そのものが組織にい

<sup>-</sup>

<sup>29</sup> 特定非営利活動法人アクセスでは、2023 年 1 月「カルチャー」を全面に出した採用ページに変更(待遇: 月収 18 万円)。応募・面談者は、これまでの 1 又は 2 件から 10 件に増加した。 (https://access-jp.org/archives/9446)

<sup>30</sup> VUCA 時代に求められるリーダとして世代以外に重要な要素として、「前例踏襲ではなく、自らの言葉でビジョンを描き、ゼロベースで何をすべきかメンバーと一緒に考え、メンバーをリードできる人材」が挙げられる。(https://www.learningagency.co.jp/column\_report/column/hrd\_column\_115.html)
Plan (計画) →Do (実行) →Check (評価) →Action (改善) では時代に付いて行くことが出来ず、Observe (観察) →Orient (状況把握) →意思決定 (Decide) →Act (行動) の OODA (ウーダ) を繰り返す「OODA ループ思考」が必要とされている。

ない、ほとんど入ってこないという危機的状況に陥る可能性もある。

しかし、全ての人の「自己実現や生きがいの場」でもある国際協力 NGO において、若手や中堅への権限移譲は容易ではない。そこで採られる手段の1つに「(14)スピンオフ/新設分割」が挙げられる。1つの事業を別法人の事業へと独立させ、そこを若手・中堅に完全に任せる一方で、既存組織から資金、人材、情報等の経営資源面でバックアップする。別法人でありながら、アライアンス(グループ法人)として連携するなどである。これにより、新法人は、困難な創業期を乗り越えられ、既存法人としてもこれまで培った資源を最大限活用しつつ、将来的に若手・中堅人材が経営し、同世代が多く集まる新法人から経営資源面でのバックアップも期待できる。両法人間での「(9)資金調達のアライアンス化」の障壁も低い。

ヒヤリング調査では、「事務局が地方にあるため人員を確保できない」という声も多くあがった。成長している団体の中には、日本に「実質的」な事務局を置かず、海外在住の代表者が中心となり基本的にオンラインで経営をしている組織も存在する。そのため、本質的にその課題は、「地方では人が集まらない」という外部要因ではなく、「(15)テレワークを含めオンラインでの経営環境」が整っていないという内部要因の可能性がある。世界中どこにいるかは関係なく、優秀な人材を確保し、オンライン上でも活動に関わることができる環境を整備することが、今の時代では、必須になっている。また、「(16)CxO人材31・管理職人材の兼業」を受け入れる体制整備も重要なテーマとなる。国際協力 NGO の役員・管理職には、かつてないほどの幅広い専門性が求められる中、フルタイムで適任者を見つけることは益々困難になっている。その中で、役員・管理職ポストに、他団体、他企業との兼業者を採用していくことは一般化していくとみられる。

また同じヒヤリング調査では、「学生インターンの応募が極端に減った」という声も多く 聞かれた。しかし、2000 年代以降に設立されたある団体では、毎年多くのインターンを受 け入れている事例³²が存在している。この団体は、学生が多い地域に本部事務局を有してい る特殊性がありつつも、「(2)代表者の顔の見える発信」等を通じて多くのファン、応募が集 まる仕組みを有しており、またインターン採用後も、金銭的報酬に加え、「(17)非金銭的報 酬を重視」し、適切な評価とフィードバック、貢献感の内製化、自己実現の場、支援者との 接点等を体系化している。新卒採用を行うに際し、理念の一致度や能力等を十分把握したイ ンターンからの採用も多いため、採用後に団体が必要な人材と適合する可能性も高く、離職 率も低いとのことであった。

-

<sup>31</sup> 日本の国際協力 NGO としての肩書名称は各団体によって異なるが、基本的に CEO (最高経営責任者)、COO (最高執行責任者)、CFO (最高財務責任者)、CTO (最高技術責任者)、CHRO (最高人事責任者)等を指す。特に、労働人口減少時代において、優秀な CHRO の重要性は顕著となっている。

<sup>32</sup> 例えば、ある中規模団体は、平均7名×1年間(最大3年間)等

寄付者・協力者との接点という観点では、これまで述べてきた通り、基本的には、最小限のコストで実施可能なデジタルマーケティングやオンラインセミナー、SNS 情報発信等のオンライン施策を極めることが基本戦略になる。特に、入り口としてデジタル広告、オンラインイベント、SNS、旧来主要メディアがあり、そこから寄付募集ランディングページやクラウドファンディングページに進み、寄付受付という導線全体を考慮すると、入り口で情報を積極的に発信し、接点を増やさない限り、最終的に寄付者を増やすことは難しい。そのため、ミッションの中に「(18) 開発・緊急支援事業と啓発活動(寄付者増加活動)を両輪として位置付ける」ことも効果的といえる。

オンライン化が進んだ時代だからこそ、「(19) 対面 (オフライン)を戦略的に活用」する価値が高まっており、自団体で参加者を募集するイベントに加え、異業種とのコラボレーション等、人が集まる会合への参加も効果的である。例えば、中小企業経営者の集まり等、対面を重視する属性も存在する。オンライン、対面を対象者の属性や目的等によって有機的に組み合わせることが重要な時代になっている。また、海外の事例として、オンライン広告による寄付訴求が飽和状態となり、寄付が集まらなくなった結果、「ダイレクトダイアログ(コンパクト・ダイアログ)」の取り組みが活性化している事例もある33。日本での今後の動向も注視する必要がある。

#### 2-2-5. その他

何気なく自団体の成長を希望したところで、自然に成長する団体はない。経営者自身が、 組織の未来図、将来像を言語化し、明確な数値目標を決め、財務戦略を持ち、逆算して手を 打つことで、「(20)組織が一丸となって成長意欲と高い目標」に向かって走ることができる。 明確な数値目標を持とうとすると、可能な限り団体側でコントロールができる資金が必要 になる。そのためには、「(21)自己財源比率の内規」を定め、経常収益の内、助成金や受託 金収益等外部環境の影響を受けやすい資金が多くなり過ぎないように、常に留意する必要 がある。

成長している組織の経営者の特徴として、「(22)素直さ、学習意欲の高さ、柔軟な発想、情報共有精神」を持ち合わせていることが挙げられる。上述の「海外におけるオンライン広告による寄付訴求」の事例のように、1つの寄付訴求手法の導入期は、寄付者にとっても目新しく、競合も少ないため、投資をすればするほど効果が出やすい。しかし、多くの団体が活用し始めると、その効果は徐々に低減し、最終的には投資に対する充分な見返りを得られ

<sup>33</sup> ダイレクトダイアログとは、日本でも大規模団体が採用している、駅前等で見かける、団体の旗やバネルを掲げた直接対話型寄付募集手法を指す。他国事例は、コラム①「欧米寄付市場の動向」参照。

ない状態に陥る。次に何をすべきかの経営判断のもととなる 「(23)質の高い最新情報の入手」、成功の確証がなくても走り始める 「(24) アジャイル思考³⁴」 も成長のためには重要といえる。経営環境の急激な変化の中で、質の高い情報を一刻も早く手に入れ、柔軟かつ迅速、そして大胆な意思決定を行い、基盤強化に投資をすることで、常に組織をアップデートしていくことが大切である。今の時代、自身が知り得た有益な情報を積極的に発信をする人には、それに比例してより多くの情報が集まってくることも見逃せない。

最後に、成長している組織の特徴を挙げるとすれば、経営者、職員の<u>「(25)強い信念とポジティブさ」</u>かもしれない。本調査でも明らかなように、国際協力 NGO の活動や経営は、数年で結果がでるようなものではない。10 年活動して、ようやく事業が安定してきたり、自分たちの給料が賄えるようになったり、経常収益が数億円規模になったりすることができる業界である。その過程において、様々な問題が発生し、幾度となく心が折れそうになる出来事を経験してきた人も多い。それでも活動を継続していくことなしに、組織の成長も存続もない。経営とは、強い信念とポジティブな気持ちを最後まで持ち続け、資源を最大化しながら柔軟に道を変えて山頂まで歩み続けるゲームともいえる。

なお、全ての組織は、ミッション、収益モデル、戦略、組織構造がそれぞれ異なるため、 そのまま他団体の成功事例を自団体に移植しても、上手くいくとは限らない。成功事例の奥 にある本質を見抜く力が求められている。

-

<sup>34</sup> 事前に詳細計画を立てず、短いスパンで仮説検証を繰り返しながら完成を目指す手法を指す。走りながら考える。

### コラム①「欧米寄付市場の動向」

# 株式会社ファンドレックス<sup>35</sup> 創業者 鵜尾雅隆氏 株式会社ファンドレックス 役員 相澤順也氏

# ・2022 年度の"Giving USA"の概要

米国における 2021 年度寄付総額は 4,848.5 億ドルである。寄付者の属性としては、個人 (67%)、財団 (19%)、遺贈 (9%)、企業 (4%) であった。また各分野の割合は、宗教 (27%)、教育 (14%) が大きく、国際協力が占める割合は 5%程度 (前年度比 0%) 36であった。

# ・欧州・米国における近年の寄付市場の推移

COVID-19 の影響もあってか、国際協力分野での寄付割合は、2020 年度から 2021 年度 にかけて横ばいとなった。長期的な傾向は、以下の3点が挙げられる。

1つ目は、世界的な傾向でもあるデジタル技術を活用したファンドレイジングである。

2つ目は、高齢化を背景とした「遺贈寄付」に対する注目度の上昇である。英国では年間収入の半分が遺贈寄付という団体も存在し、主要収入の一つとなっている。「10ドルからできる遺贈寄付」のようなキャンペーンも散見され、人生の集大成としての選択という側面を重視した取り組みにより、遺贈寄付で多くの団体を支援できる環境が整っている。米国では「プランド・ギビング」として、信託を行いやすい制度設計がなされており、資産運用益の使途を考える際に、社会貢献や寄付が選択肢の一つとなる仕組みが整っている。また、NPO自身が信託を組むことができ、信託に伴う手数料を抑えることが可能である。日本にも同じ名称の特定寄付信託の制度が存在するが、税制優遇等の観点からメリットが乏しく、例に挙げた諸外国と比較すると、全体的に税制優遇措置の制度や寄付を促進するための仕組みが整っていない。

3つ目は、財団による寄付を原資とした「社会起業への投資(インパクト投資)」である。海外ではロックフェラー財団やフォード財団をはじめ大手の財団が積極的に行っている。その一方で、日本では財団の資産を私企業に充当することへの理解が得られず、進んでいない。ただし、今後、日本でもこうした動向に倣い、制度が整備される可能性がある。NGOによるインパクト投資の例としては、CARE インターナショナルによるシンガポールでのインパクト投資ファンドの運用実績37がある。支援現場における社会起業への支援は、はじめは助成金でも対応できるが、いずれは投資や融資への移行が適切である。海外アライアンス系 NGO はファンドの設立・運営を行うようになってきている。日本では認定 NPO 法人

-

<sup>&</sup>lt;sup>35</sup> 株式会社ファンドレックス(https://fundrex.co.jp/)

<sup>&</sup>lt;sup>36</sup> (https://givingusa.org/wp-content/uploads/2022/06/GivingUSA2022\_Infographic.pdf) (https://givingusa.org/giving-usa-limited-data-tableau-visualization/)

<sup>&</sup>lt;sup>37</sup> (https://www.care.org/news-and-stories/press-releases/care-enterprises-and-bamboo-capital-partners-join-forces-to-tackle-poverty-in-south-and-southeast-asia/)

が無限責任組合員になることへの法的な是非が定まっておらず、同様のことを行うことは 難しい。

### ・海外アライアンス系 NGO から見た各国の寄付市場

日本の寄付市場は大幅な伸びが期待されている。海外のアライアンス系 NGO たちによる予想を平均化した「将来的な寄付の伸び予想調査」<sup>38</sup>によると、日本の伸び率は3位、伸び額では1位と予想されている。その理由は、遺贈寄付の存在が関係していると推測される。海外の遺贈寄付市場の飽和状態と比較して、日本の遺贈寄付は、未だ注目度が低い。(日本で遺贈寄付が注目を浴び始めたのはまだ4、5年に過ぎない。)そのため、まだ遺贈寄付関連の広告などへの投資に対する費用対効果が高いと見込まれている。この潜在可能性を踏まえ、何かしらの仕組みや施策を講じて、戦略的にこの市場を刺激すると、活性化する余地は十分にある。

# ・ファンドレイジング手法と反応の関係性

取り組みが目新しい頃は、寄付候補者へのアプローチに対して高い反応が得られやすいが、目新しさの減少とともに飽和し、反応が低下する傾向がある。世界の大きな流れとしては、以前、富裕層へのダイレクトメールが効果的であった。近年は、ウェブ広告によるマンスリーサポーターに移行している。なお、韓国では、ウェブ広告を通じたマンスリーサポーターの取り組みは既に飽和状態となり、現在は寄付者が増えない状態にある。現在、韓国では、対面寄付(ダイレクトダイアログ:街頭での Face to Face)が重視されている。日本ではブランドが確立された団体を中心に行われているが、知名度の低い団体による街頭寄付の働きかけによる効果は未知数である。

# ・日本における、個人から個人(C to C:Informal Giving)の支援の普及

アジアでは伝統的に「個人から個人」への支援文化が根付いている。そのため、仕組み次 第では個人から個人への、組織を介さない寄付に対する施策には効果が見込めるため、今後、 日本で広がる可能性がある。

#### ・日本から使える海外の寄付プラットフォーム

日本の団体が海外でファンドレイジングを行う際に、最も使い勝手が良いプラットフォームは、"Give 2 Asia"でないだろうか。その他、同様のサイトとして"Global Giving"もあり、複数の日本の団体が活用している。寄付を集めるためには、現地のステークホルダーの存在が重要となる。韓国のある団体の取り組みを例に挙げると、米国で寄付を集める際に、SNS上で韓国系米国人等との丁寧なコミュニケーションを行い、支援者の輪を広げるアプロー

<sup>38</sup> 非公表資料

チを取っていた。どの国でも関係性の構築には戦略や時間を必要とする。登録するだけで資金が入るわけではない。その一方で日本での災害時(例;東日本大震災)は例外であり、プラットフォーム独自のキャンペーンの受け皿になる可能性がある。そのため、予め登録しておくことによるメリットがある。

# ・国境を越えた財団間ネットワークと日本の制度的な課題

従来の方法では、国境を跨いだ寄付は税制優遇の対象から外れるという課題があった。世界では、海外への寄付でも税制優遇が受けられるように改善されている。この仕組みは現在、欧州を越えて米国にも広がっている。日本にも広げようという話は存在するものの、法的な是非等の観点から日本国内でのネットワーク加盟団体はまだ存在しない。そもそも、日本では寄付金の分配先に関する意思決定への関与権(Donner Advised Fund)が付与されないため、当該ネットワークを通した分配先を指定した寄付金の受取が内閣府に不可と判断される可能性がある。「新しい時代の公益法人制度の在り方に関する有識者会議39」の中間報告書が2022年12月に出されたが、そこでは公益法人の資金運用をより柔軟にしていく方向性が述べられており、今後、仮にこの方向で柔軟な運用が認められるようになった場合は、日本においても富裕層による寄付の心理的なハードルを下げる可能性がある。

#### ・中小団体がすべきこと

遺贈寄付の寄付先の決定においては、団体の知名度はさほど考慮されないことが様々な調査で判明している。むしろ「ご縁」が重視される可能性が高い。そのため受け皿の用意を行い、アンケート調査等でニーズ保有者の特定をしておくことが大切である。

ドナーピラミッドを登ってもらうために、マンスリーサポーターの獲得が重要である。まずはどうやって広報コストを捻出するか。そして、広報コストを投入し、PDCA を回して最適解に近づけていくことが必要である。米国では Mobile Giving Foundation が全ての通信事業者と契約し、テキストメッセージを通じて寄付を呼びかける仕組みがあるが、日本にはない。

# ・インフルエンサーを活用したマーケティングについて

インフルエンサーを巻き込んだマーケティングは有効である。特に、「推し活マーケティング」により「推している人が応援しているから自分も応援する」という仕組みは、日本にはマッチすると考える。流行っているものにどう寄付の導線を敷くかの視点での施策が重要となる。ただし、団体との接点を生み出すという点では、有用であるものの、如何に著名人への推しから団体への推しに移行させ、ドナーピラミッドを登ってもらうかという点には、工夫が必要となる。寄付者が寄付してよかったと思ってもらえるための団体側の施策や

<sup>&</sup>lt;sup>39</sup> (https://www.koeki-info.go.jp/regulation/koueki\_meeting.html)

努力も大切である。

# ・国際協力分野について

支援者に関する傾向の情報を集約して、業界全体でマクロ視点かつデータに基づいた戦略を策定できると、寄付市場での競争力を高められる(例:国際協力分野に対する寄付者の満足度を高められれば、同分野に寄付が多く集まる)。共通のミッションを有し、協調性も高く、団体間の協働が比較的容易である国際協力分野は、日本で唯一、その実現が可能な分野かもしれない。支援者にとって居心地の良い支援先である国際協力分野をみんなで作りあげることが重要である。

以上

# コラム②「IT を活用した国内寄付市場動向」

コングラント株式会社<sup>40</sup> 代表取締役 CEO 佐藤正隆氏 リタワークス株式会社<sup>41</sup> 代表取締役・共同代表 中川雄太氏

# ・ミッション・ビジョン(以下、MV)の重要性

リタワークスでは、NPOのホームページを作成する際に、MVを詳しく聞いたり、必要に応じて、ホームページを作成する前に MV の改定を求めたりしている<sup>42</sup>。それは、ヒト・モノ・カネ・情報は、MV がしっかりと考え抜かれている団体に集まるからだ。MV を時代や実態に合わせた上で、ホームページを作ることで、組織の魅力が伝わりやすくなる。また、MV を考えることに多くの時間を費やすのではなく、走りながらブラッシュアップすることが重要である。

# ・企業による寄付動向について

上場企業の場合は、NPO/NGO に寄付をすると株主から見えやすいという事情がある。そのため、寄付ではなく、部署における NPO/NGO と連携した事業部経費としての支出を提案することで、協力のハードルが下がる場合がある。なお、1 団体だけが対象になると「なぜその団体なのか」が問われるため、複数団体を対象としたイベントやシステムの方が、話が通りやすい傾向にある。コングラントでは、ウクライナ関連イベント「ピースウォーク<sup>43</sup>」や決済手数料無料のクラウドファンディング「Giving100<sup>44</sup>」等を実施し、提携企業から事業部経費をコングラントで預かり、コングラントから NPO/NGO に資金提供する形をとっている。寄付においても、昨今のデューデリジェンス強化の流れで、企業がコングラントに団体の推薦を依頼するケースも多い。

また、NPO/NGOの内、法人営業の部署を自団体で作ることができるのはほんの握りだけで、基本的に大多数の団体は、企業にアプローチすることが困難な状態にある。また、法人営業担当を雇用した団体でも、費用対効果が見いだせないことも多い。そこで、コングラントでは、一部上場企業から NPO/NGO への資金提供を促す法人営業代行事業として、コングラントの法人営業部(コングラント Biz)が、毎日、契約先 NPO/NGO を紹介する企業営業活動を行っている。これとは別に、国際協力 NGO の大型の資金調達をバックアップする事業45や、資金調達伴走支援46も行っている。企業連携に課題を抱えている団体は相談

<sup>&</sup>lt;sup>40</sup> コングラント株式会社(https://congrant.com/jp/)

<sup>&</sup>lt;sup>41</sup> リタワークス株式会社(https://ritaworks.jp/)

<sup>42</sup> Social Ship(https://social-ship.org/index.html)

<sup>&</sup>lt;sup>43</sup> ピースウォーク(https://congrant.com/jp/peacewalk/)

<sup>44</sup> Giving100(https://congrant.com/jp/yogibo/)

<sup>&</sup>lt;sup>45</sup> 特定非営利活動法人ジャパンハート×コングラント株式会社「命の格差をなくすアジアの高度医療拠点」創出 (https://congrant.com/jp/release/20230126.html)

<sup>&</sup>lt;sup>46</sup> コングラント NEXT(https://congrant.com/jp/next/index.html)

してほしい。

企業からの社会的な活動に対する資金の総量は増えることを見込んでいる。仮に中小企業が、売上の1%を寄付すれば、かなりの資金がNPO/NGOに流れることになる。しかし、現状は、大企業であっても、寄付額が売上の1%に満たなかったり、年間500万円以下に留まったりするケースが多い。これを増やしていきたい。

### ・非営利セクター向けのシステム開発

企業では、社内取引管理システムの開発が求められるが、NPO の場合は事業でインパクトを出すためのシステム開発を求められる傾向がある。国内活動を行う NPO からの依頼はあるものの、国際協力分野からの依頼はなく、あまり進んでいない印象がある。

具体的なアプリケーション開発事例として、「さくらねこキャンペーン<sup>47</sup>」や「ドコデモこども食堂<sup>48</sup>」などが挙げられる。前者は、猫の殺処分ゼロを実現するために、去勢の一連の流れをオンラインとアプリケーションのみで完結させたものである。これまでに約 20 万匹の去勢を実現した。後者は、地域の提携協力先の飲食店と生活困窮家庭をマッチングするシステムの開発を行ったものである。現在、全国展開を目指している。開発費用は、前者で1,000 万円程度要したが、アナログで行う費用を考慮すると圧倒的にコストと時間削減、高インパクトに繋がる。また、このような費用をクラウドファンディングで捻出するケースも多い。なお、基本的なことだが、一つの IT 製品は常にアップデート開発を行う必要がある。そのため、半分を開発費用とし、残り半分を運用費用として計算しておくことを薦める。

IT の導入や活用を推進することで、自分たちの活動の質を高めたり、活動の評価ができたり、支援者が支援地を身近に感じる機会をつくることができる。NPO 法人格がある組織より、さらに小さな非営利団体も含めて、みんながシステムや IT を活動や運営に活用できる環境をどんどんつくっていきたい。

#### ・リード(見込み顧客)<sup>49</sup>に着目することが大切

一般的に直接的な寄付や数字に着目されがちだが、成長している団体ほど、母集団形成が うまく、認知やリードを大切にする傾向がある。また、国際協力 NGO 全体のリードを増や せるかが、業界の寄付市場を拡大できるかに繋がる。ウォーキングによる寄付アプ リ"minpo<sup>50</sup>"の価値も、寄付額ではなくリードを増やすことにある。日本では、寄付による 貢献ハードルは高いが、歩いて貢献できるなら参加したいと思ってくれる人は多い。

以上

<sup>&</sup>lt;sup>47</sup> さくらねこキャンペーン(https://sakuraneko-tnr.doubutukikin.or.jp/)

<sup>&</sup>lt;sup>48</sup> ドコデモこども食堂(https://asuchika.org/docodemo)

<sup>&</sup>lt;sup>49</sup> リードの定義、分類等(https://www.onemarketing.jp/contents/lea-re/)

<sup>&</sup>lt;sup>50</sup> チャリティウォーキングアプリ"minpo" (https://congrant.com/jp/minpo/index.html)

# コラム③「2025 年の未来予測~国際協力 NGO のステークホルダー~ver.2」51

- 1) 海外駐在員:日本からの海外駐在員が現地事務所代表を担う例が減少し、海外駐在員の 派遣は最小限になっていく。一部の国においては、(日本でも事業実施国でもない)第 三国出身の海外駐在員派遣が一般化していく。
- 2) 現地スタッフ:海外事務所・事業運営は、現地スタッフ主導になる。成功の鍵は、日本 事務局内部改革、現地事務所の能力強化、自由度の高い資金または英語ベースの資金の 獲得等にある。地域によっては、現地スタッフの海外事務所間移動も増加する。
- 3) 現地パートナー団体: 現地パートナー団体が、日本の NGO の事業を実施する上でこれまで以上に大きな権限を持つ。世界から資金を調達し、規模が拡大、現地 NGO として培った経験を、日本を含む第三国で活かす(国際 NGO 化)例が増加する。
- 4) 日本事務局海外事業担当:より高度な知識や経験、能力が求められる中、同ポストの人 材不足は顕著となり、待遇向上や柔軟な働き方への許容圧力が高まっていく。一人が複 数の団体の事業管理を担当する例や、非日本居住者・外国籍人材の採用例が一般化する。
- 5) 日本事務局総務・会計・資金調達等: DX 化が進み、外部企業や専門家連携が一般化する過程で、団体内部での業務が最小限となる。営利企業との親和性が高いこれらの日本事務局職員ポストでは、企業・他団体との兼業やフリーランスとしての業務が増加する。
- 6) 日本事務局管理職:管理職に権限と責任がより一層集中し、求められる役割が、これまで以上に増える。高い事務能力、調整能力、未来を見据える力が求められ、同ポストの 待遇向上圧力は著しく高まる。全体的に担い手不足に陥る中、CxO人材の兼業が進む。
- 7) 日本法人役員・理事会:「現地スタッフの管理職化」、「資金の多国籍化」、「BLM 運動」 等から中規模団体以上で日本法人役員の多国籍化・専門性向上が進む。能力の高い事務 局長の確保に対する責任がこれまで以上に求められる。全体的に理事会改革が進む。
- 8) 寄付者・ボランティア:世界規模でICT化(特に翻訳技術と信頼供与制度)が進み、インターネットを通じて日本の個人や企業が、当事者を含む現地アクターに直接資金・労力(プロボノ)を提供することが一般的となる。
- 9) 助成実施団体:助成の際に、事業の実施と現地アクターの能力強化を同時に求めることが一般化するとともに、日本人の存在ありきの制度設計は最小限となる。これまでの組織への資金提供に加え、当事者個人への資金提供が増加する。
- 10) 一般市民個人:課題や目的意識を広く SNS 上で共有し、クラウドファンディングを用いて直接資金を確保 (C to C)、既存の NGO 等が有する知識や能力、技術等が広く共有されていく過程 (資金・知識の民主化)を経て、課題解決能力アクターの一角を占める。
- 11) 当事者:10)同様、直接的に資金にアクセスし、当事者自身による活動が主流化する。 NGO の広報において「助けてもらう主体」として描かれることは稀となり、自身の置かれている状況や地域の課題を率先して解決する主体として描かれるようになる。

<sup>51</sup> 令和 2 年度 NGO 研究会「新型コロナウイルス感染症拡大に対する日本の国際協力 NGO の対応戦略」 (関西 NGO 協議会)より一部修正。議論喚起を目的とした大胆な未来予測。

#### ■財務分析編 —

第三章:日本の国際協力 NGO セクターの財務概要

#### 3-1. 日本の国際協力 NGO の特定

国際協力 NGO センター (JANIC) によると、国際協力 NGO とは、「貧困、飢餓、環境など、世界的な問題に対して、政府や国際機関とは違う"民間"の立場から、国境や民族、宗教の壁を越え、利益を目的とせずにこれらの問題に取り組む団体のこと」52と定義されている。しかしながら、近年、日本国内における多文化共生や難民支援の活動、地球全体の環境や人権問題への取り組みなど、その活動領域は、拡大の一途を辿っている。国際協力を主たる活動目的として設立された団体が、国内課題の解決に注力することも一般化している。国際協力 NGO は多様であり、その定義も広がり続けていることを認識しつつ、本調査では、分析上一定の範囲設定が必要であることから、便宜上以下の定義を用いる。

#### 本調査報告書における「国際協力 NGO」の定義

- ・民間の立場から行う非営利活動を主目的とする組織であること。
- ・日本国外において BHNs<sup>53</sup>の提供をおこなっている組織(自然環境保護、人権向上等の活動含む)または、上記に関する中間支援組織であること。
  - ※国際機関の関連団体は、経営手法が異なると思われること、助成団体は、国際協力分野 全体の資金計算上、二重計上を招くことから除く。

今回、全国の国際協力 NGO の財務分析を実施するにあたり、以下の方法で、本定義に該当する日本の国際協力 NGO が、756 団体存在することを特定した<sup>54</sup>。

# 1) 特定非営利活動法人

全国の認証済特定非営利活動法人は、調査を開始した 2022 年 6 月時点で約 5.3 万団体、その内、定款上「国際協力」を掲げているものは 9,535 団体存在した<sup>55</sup>。本調査では、この 9,535 団体全ての年次報告書、活動計算書、ホームページを確認し、活動実態を把握、上記 定義と適合しつつ、現在、実際に活動が行われている団体を調査した。その結果、定款上「国際協力」を掲げている団体の約 6.9%である 658 団体を特定することができた。その他の団体は、団体設立時、または、定款変更時に、国際協力の活動を予定していたものの実施に至

<sup>52 (</sup>https://www.janic.org/ngo/faq/)

<sup>53</sup> ベーシックヒューマンニーズ:人間生活にとって最低限かつ基本的に必要とされるもの

<sup>54 「</sup>NGO データブック 2021」(外務省・国際協力 NGO センター)では、本調査よりも広義の NGO (例:日本国内の多文化共生、国際交流等含む) 424 団体を対象としている。

<sup>55</sup> 内閣府 NPO ホームページ: NPO 法人認証数「国際協力・交流分野」は、2011 年 9 月末時点で 8,522 団体であったものが、2022 年 9 月末時点 9,535 団体となっており、「微増」傾向にある。

らなかった団体、活動を停止した団体、上記定義以外の国際協力活動を展開している団体となる。

2) 任意団体、一般社団法人、一般財団法人、公益社団法人、公益財団法人 全国のネットワーク NGO の加盟団体、国際交流協会等リストをもとに、年次報告書、活動計算書、ホームページを確認し、活動実態を把握、上記定義と適合しつつ、現在、活動が行われている団体を調査、該当98団体を特定した。

### 3-2. 財務成長性① (経常収益/経常費用/正味財産合計)

# 3-2-1. 経常収益合計の推移(概要)

・日本の国際協力 NGO の経常収益合計は、2018 年度から 2021 年度にかけて、年平均成長率(CAGR) 4%、毎年約 20 億円のペースで大きく成長している。

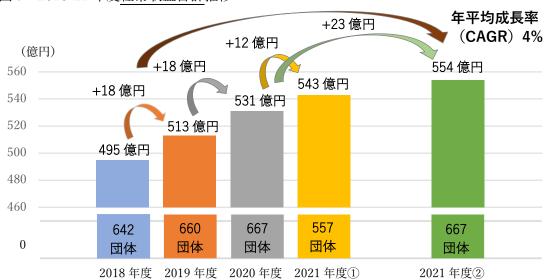


図7:2018-21年度経常収益合計推移

日本の国際協力 NGO 全 756 団体の内、財務諸表を確保できた団体の資料に基づき、2018 年度から 2021 年度までの経常収益合計推移の分析を行った。団体によって年度開始月が異なるが、本調査における年度の定義は、開始月が属する年としている。2021 年度については、本報告書執筆時点で全 667 団体中、557 団体のみ内閣府や所轄官庁、各団体のホームページに公開されていたため、同 557 団体の金額を「2021 年度①」として、それに加え、未公開の 110 団体について、2020 年度の金額を用いた計 667 団体の金額を「2021 年度②」としている。なお、未公開 110 団体の多くは経常収益 1 億円未満の団体で構成されている。

日本の国際協力 NGO の経常収益合計は、2018 年度 495 億円 (642 団体)、2019 年度 513 億円 (660 団体)、2020 年度 531 億円 (667 団体)、2021 年度①543 億円 (557 団体)、同じ く 2021 年度②554 億円(667 団体)と、毎年 20 億円程度増加し、2021 年度は過去最大規模となっている。2018 年から 2021 年度②における年平均成長率は、4%となっており、仮にこの成長率が維持された場合、単純計算で、経常収益の合計は、2025 年度で 652 億円、SDGs の最終年である 2030 年には 793 億円に到達すると見込まれる。

なお、外務省日本 NGO 連携無償資金協力及びジャパン・プラットフォーム (公的資金分) の公的資金合計は、2018 年度 103 億円、2019 年度 111 億円、2020 年度 98 億円、2021 年度 92 億円と推移している。これは契約締結額であるため単純比較はできないものの、日本の国際協力 NGO の経常収益合計に対して、2018 年度 20.8%、2019 年度 21.6%、2020 年度 18.5%、2021 年度 16.6%と推移しており、その割合は低下傾向であることが分かる。

# 3-2-2. 経常収益合計の推移(組織規模別)

- ・総収入 1 億円未満、1 億円から 10 億円未満、10 億円以上の団体は、各約 600 団体、約 60 団体、6 団体(「600、60、6 の法則」)で存在する。
- ・全体的には、経常収益10億円を境に、「二極化傾向」が続いている。

表 5:経常収益額別団体数

		経常収益額							
	1 億円	1 億~10 億	10 億~100 億	100 億円	合計	10 億円以上			
	未満	円未満	円未満	以上		割合			
2018 年度	568 団体	68 団体	6 団体	0 団体	642 団体	0.9%			
2019 年度	592 団体	62 団体	5 団体	1 団体	660 団体	0.9%			
2020 年度	606 団体	55 団体	5 団体	1 団体	667 団体	0.9%			
2021 年度①	492 団体	59 団体	5 団体	1 団体	557 団体	1.1%			
2021 年度②	607 団体	62 団体	5 団体	1 団体	675 団体	0.9%			

国際協力 NGO を組織規模で分けた場合、経常収益 1 億円未満、1 億円以上 10 億円未満、10 億円以上の団体は、それぞれ約 600 団体、約 60 団体、6 団体(「600、60、6 の法則」)となる。本調査報告書では、これらを小規模団体、中規模団体、大規模団体と定義している。

大まかな傾向としては、経常収益 10 億円を超える大規模団体の数は 6 から変わらず、全体の数に対して約 0.9%となっている。1 億円から 10 億円未満の中規模団体に位置する団体の数は、2018 年度 68 団体から 2020 年度 55 団体へと減少の一途を辿っていたものの、2021 年度は微増となっている。1 億円未満の小規模団体の数は、中規模団体の減少に伴い微増傾向となっている。

図 8:2018-21 年度組織規模別経常収益(2020 年度基準)

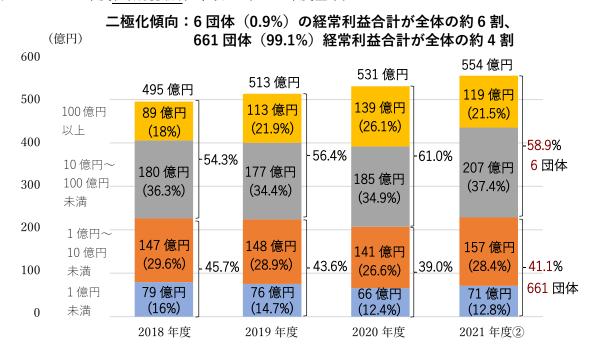


図8は、2020年度時点における(下から)経常収益1億円未満、1億円以上10億円未満、10億円以上100億円未満、100億円以上の団体が、2018年度から2021年度②の4年間で、どのように経常収益を変化させたかを表す。

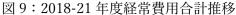
団体数で全国際協力 NGO の 0.9%を構成する上位 6 団体が、NGO セクターの経常収益合計の約 6 割を占め、団体数で全国際協力 NGO の 99.1%を構成する 661 団体が、NGO セクターの経常収益合計の約 4 割を占めており、「経常収益 10 億円を境に二極化傾向」が続いている。経常収益 10 億円以上と未満の団体の経常収益比率を比べると、2018 年度 54.3%: 45.7%、2019 年度 56.4%: 43.6%、2020 年度 61.0%: 39.0%、2021 年度②58.9%: 41.1%となっており、2020 年度まで毎年その差は拡大傾向であったものの、2021 年度②ではその差がやや縮小している。金額ベースでも、2020 年度まで 10 億円以上の団体の経常収益合計は増加、10 億円未満の団体の経常収益合計は減少という傾向が続いてきたが、2021 年度には 10 億円未満団体の経常収益合計は増加<sup>56</sup>に転じている。しかしながら、2022 年度ウクライナ危機やトルコ・シリアにおける地震等を経て、10 億円以上の大規模団体の経常収益合計が大きく拡大することが見込まれており、格差は再び拡大すると推測<sup>57</sup>される。

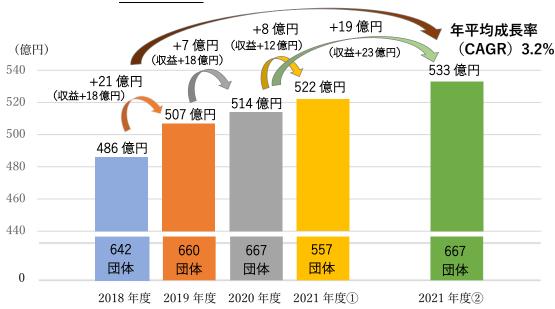
<sup>&</sup>lt;sup>56</sup> 2023 年 2 月時点で財務諸表が確保できている 557 団体 (2021 年度①) に限っても、2021 年度経常収益合計は、1 億円未満団体が約 65 億円、1 億円以上 10 億円未満団体が約 152 億円となっており、1 億円未満団体では 2020 年度の 66 億円を超える見込み、1 億円以上 10 億円未満団体では過去 3 年間の経常収益(141 億円から 148 億円) を既に超えている。

<sup>57 4</sup>月から3月の決算時期を採用している多くの団体にとって、2022年2月末に拡大したウクライナ危

#### 3-2-3. 経常費用合計の推移

- ・日本の国際協力 NGO の経常費用合計は、2018 年度から 2021 年度にかけて、年平均成長率 3.2%で大きく成長している。
- ・2020年度、経常収益合計は前年度と同程度の増加であったものの、経常費用合計は例年に比べ大幅縮小しており、COVID-19の影響が大きくみられる。





日本の国際協力 NGO 全 756 団体の内、財務諸表を確保できた団体の資料に基づき、2018 年度から 2021 年度までの経常費用合計の分析を行った。これによると、日本の国際協力 NGO の経常費用合計は、2018 年度 486 億円 (642 団体)、2019 年度 507 億円 (660 団体)、2020 年度 514 億円 (667 団体)、2021 年度①522 億円 (557 団体)、同じく 2021 年度②533 億円 (667 団体)と毎年増加しており、2021 年度は過去最大規模となっていることが分かる。2018 年から 2021 年度②の年平均成長率は、3.2%となっており、仮にこの成長率が維持された場合、経常費用の合計は、単純計算で、2025 年度で 605 億円、SDGs の最終年である 2030 年には 709 億円に到達すると見込まれる。

2018 年度から 2019 年度、2020 年度から 2021 年度の経常収益合計・経常費用合計支出の差額は 3 億円から 4 億円程となっており、相関性がみられるものの、COVID-19 が拡大した 2019 年度から 2020 年度にかけては、経常収益合計が+18 億円に対して経常費用合計は+7 億円と差は 11 億円に達している。コロナ禍で寄付を始めとする経常収益が拡大した

<sup>.</sup> 

機は、本調査における 2021 年度に約 1 ヶ月間のみが含まれ、多くの収益・費用の計上は、2022 年度以降となる。その一方で、決算期が、10 月から始まる等の一部団体にとっては、本調査対象である 2021 年度の財務諸表にウクライナ危機の影響が大きく反映されている。

一方で、活動が思うように進まず経常費用は最低限に留まったことが原因と推測される。

## 3-2-4. 正味財産合計(次期繰越正味財産額合計)58

- ・全ての組織規模において正味財産合計が拡大、毎年増加傾向にあるが、特に小規模団 体において、財産の蓄積傾向が見受けられる。
- ・「黒字決算」の団体数は、2019 年度全体の 52.9%であったが、コロナ禍の 2020 年度 は 65.7%まで上昇している。

表 6:正味財產合計額推移59

	団体数	総額	前年差	増加	減少	債務超過			
年度/単位	(団体)	(億日	円)	(団体)		(団体)	(割合)		
2018 年度	642 団体	254.9	_		_	55	8.6%		
2019 年度	660 団体	258.6	3.7	329	299	59	8.9%		
2020 年度	667 団体	268.0	9.4	421	220	56	8.4%		
2021 年度①	557 団体	278.7	10.7	288	229	28	5.0%		
2021 年度②	675 団体	291.0	12.3	333	278	49	7.3%		

日本の国際協力 NGO 全体の正味財産合計は、2018 年度 254.9 億円、2019 年度 258.6 億円、2020 年度 268 億円、2021 年度②291 億円と推移しており、毎年増加傾向にある。これは、経常収益合計、経常費用合計ともに増加傾向にある中、経常収益合計は年平均成長率 4%、経常費用合計は年平均成長率 3.2%となっており、その差が正味財産合計の拡大に繋がっているといえる。特筆すべきは、この拡大が大規模団体によってのみもたらされたのではないことにある。対象の 4 年間において、正味財産合計増加団体数、つまり、前年度黒字決算団体数は、2019 年度 329 団体(52.9%)、2020 年度 421 団体(65.7%)、2021 年度①228 団体(55.7%)/2022 年度②333 団体(54.5%)と、毎年 50%を超えており、また、正味財産合計の金額は、規模に関わらず増加している。

正味財産合計がマイナス、つまり債務超過状態にある団体は、年平均50団体ほど存在し、全団体数に対する割合は、7%から9%を推移している。なお2020年度において、債務超過団体は、56団体存在するが、その内1,000万円以上から1億円未満の団体が11団体、1,000万円未満の団体は45団体であった。

.

<sup>&</sup>lt;sup>58</sup> 貸借対照表上の「正味財産合計」が、活動計算書上の「次期繰越正味財産額合計」となるが、本報告書では「正味財産合計」で表記を統一する。

<sup>59</sup> 団体数と増加減少団体数の差は、「増減なし」等によるものである。

表 7:経常収益額別正味財産合計額推移(2020年度基準)

		経常収益額							
	1億円	1億~10億	10 億~100 億	100 億円	合計	10 億円以上			
	未満	円未満	円未満	以上		割合			
	606 団体	55 団体	5 団体	1 団体	667 団体				
2018 年度	69.8 億円	109.3 億円	66.7 億円	9.1 億円	254.9 億円	75.8 億円			
2019 年度	69.9 億円	110.0 億円	68.5 億円	10.2 億円	258.6 億円	78.8 億円			
2020 年度	73.9 億円	117.6 億円	64.7 億円	11.8 億円	268.0 億円	76.5 億円			
2021 年度①	76.2 億円	119.8 億円	70.8 億円	11.9 億円	278.7 億円	82.7 億円			
2021 年度②	78.3 億円	130.0 億円	70.8 億円	11.9 億円	291.0 億円	82.7 億円			

表 8:経常収益額別正味財産合計割合推移 (2020年度基準)

		経常収益額								
	1 億円	1 億~10 億	10 億~100 億	100 億円	合計	10 億円以上				
	未満	円未満	円未満	以上		割合				
2018 年度	27.4%	42.9%	26.2%	3.6%	100%	29.7%				
2019 年度	27.0%	42.5%	26.5%	4.0%	100%	30.4%				
2020 年度	27.6%	43.9%	24.1%	4.4%	100%	28.5%				
2021 年度①	27.3%	43.0%	25.4%	4.3%	100%	29.7%				
2021 年度②	26.9%	44.7%	24.3%	4.1%	100%	28.4%				

表 7 及び表 8 は、2020 年度時点における経常収益 1 億円未満、1 億円以上 10 億円未満、10 億円以上 100 億円未満、100 億円以上の合計 667 団体が、2018 年度から 2021 年度②の4 年間で、どのように正味財産合計を変化させたかを表す。

表7からは、全ての規模において、正味財産合計は拡大していることが分かる。経常収益10億円以上の団体は、経常収益合計で全体の約6割を占めていた一方で、正味財産合計では、約3割に留まっており、比較的小規模な団体における財産の蓄積が見受けられる。2020年度は、上述の通り、コロナ禍において十分な活動ができなかったことで費用が圧縮され、65.7%の団体が黒字決算となったことで、正味財産が増加している。

# 3-3. 財務成長性②(収益別傾向)

#### 3-3-1.収益別財務成長性

・2018年度から 2021年度国際協力 NGO 全体における各収益の割合は、平均で会費 4%、 寄付 56%、助成金 31%、事業 8%、その他 1%であった。

表 9: 収益別財務成長性

		会費	寄付	助成金	事業	その他	合計
2018 年度	642 団体	19.4 億円	262.5 億円	161.3 億円	46.6 億円	5.5 億円	495.4 億円
2019 年度	660 団体	19.5 億円	283.9 億円	158.6 億円	45.6 億円	5.7 億円	513.3 億円
2020 年度	667 団体	21.3 億円	313.5 億円	150.2 億円	37.4 億円	8.1 億円	530.6 億円
2021 年度①	557 団体	22.5 億円	303.0 億円	177.2 億円	33.5 億円	6.8 億円	543.1 億円
2021 年度②	675 団体	23.0 億円	306.4 億円	178.7 億円	39.4 億円	7.3 億円	554.8 億円
平均割合	_	4%	56%	31%	8%	1%	_

過去 4 年間における会費、寄付、助成金、事業、その他の 5 つの収益合計の推移は、以上の通りである。国際協力 NGO 全体平均でその割合は、会費 4%、寄付 56%、助成金 31%、事業 8%、その他 1%となっている。

# 3-3-2. 会費収益成長性

- ・会費収益額上位2団体の会費収益は、会費収益総額の約半分を占める。
- ・同2団体の成長により、会費収益総額では、毎年増加傾向にある。
- ・経常収益 10 億円以上の大規模 6 団体の内 5 団体の会費収益は、0.1 億円しかない。
- ・前年度比で会費収益減少団体は、半数以上となっている。

表 10: 会費収益推移

	団体数	総額	前年差	中央値	増加	減少
年度/単位	(団体)	(億円)		(万円)	(団体)	
2018 年度	642 団体	19.4	-	34	_	_
2019 年度	660 団体	19.5	+0.1	32	217	277
2020 年度	667 団体	21.3	+1.8	30	216	304
2021 年度①	557 団体	22.5	+1.2	31	168	262
2021 年度②	675 団体	23.0	+1.7	_	190	315

会費収益合計の推移は、毎年増加傾向にある。ただし、2019 年度から 2020 年度にかけて、会費収益は、+1.8 億円であるものの、上位 2 団体で前年度に比べ+1.9 億円となっており、この 2 団体の増加額を控除すると、その他の団体で-0.1 億円となる。また、2020 年度から 2021 年度にかけて同 2 団体の増加額は+1.9 億円であり、この 2 団体の増加額を控除すると、同年におけるその他の団体の合計では減収(2021 年度①の場合-0.7 億円、②の場合-0.2 億円)となっている。2021 年度の同 2 団体の会費収益合計は、11 億円に達しており、全体の約半分の会費がこの 2 団体で占められている。会費収益を有する団体における

会費収益額の中央値は約30万円、前年度比で会費収益減少団体は半数以上を占めている。

表 11:経常収益額別会費収益額推移(2020年度基準)

		経常収益額							
	1 億円	1 億~10 億	10 億~100 億	100 億円	合計	10 億円以上			
	未満	円未満	円未満	以上		割合			
	606 団体	55 団体	5 団体	1 団体	667 団体				
2018 年度	6.0 億円	8.4 億円	5.0 億円	0 億円	19.4 億円	5.0 億円			
2019 年度	5.7 億円	9.0 億円	4.8 億円	0 億円	19.5 億円	4.8 億円			
2020 年度	5.6 億円	10.0 億円	5.7 億円	0 億円	21.3 億円	5.7 億円			
2021 年度①	5.1 億円	10.2 億円	7.2 億円	0 億円	22.5 億円	7.2 億円			
2021 年度②	5.4 億円	10.4 億円	7.2 億円	0 億円	23.0 億円	7.2 億円			

表 12:経常収益額別会費収益割合推移(2020年度基準)

		経常収益額							
	1億円	1 億~10 億	10 億~100 億	100 億円	合計	10 億円以上			
	未満	円未満	円未満	以上		割合			
2018 年度	30.9%	43.3%	25.8%	0.0%	100%	25.8%			
2019 年度	29.3%	46.1%	24.5%	0.0%	100%	24.6%			
2020 年度	26.5%	46.8%	26.7%	0.0%	100%	26.7%			
2021 年度①	22.7%	45.4%	31.9%	0.0%	100%	31.9%			
2021 年度②	23.6%	45.2%	31.3%	0.0%	100%	31.3%			

表 11 及び表 12 は、2020 年度時点における経常収益 1 億円未満、1 億円以上 10 億円未満、10 億円以上 100 億円未満、100 億円以上の団体が、2018 年度から 2021 年度②の 4 年間で、どのように会費収益合計を変化させたかを表す。

経常収益 1 億円以上 10 億円未満、同 10 億円以上から 100 億円未満では、それぞれ増加傾向にあるものの、上述の会費収益上位 2 団体が、2021 年度②で前者の 10.4 億円中 3.5 億円、後者の 7.2 億円中 7.1 億円を占めており、実質その 2 団体に起因する増加といえる。会費収益において、10 億円以上の大規模 6 団体の内、会費収益拡大の意図がある 1 団体(=会費収益上位 2 団体の内の 1 団体)を除いた 5 団体の会費収益は合計で 0.1 億円しかなく、大規模団体の多くは、会費収益拡大の意図がないことが分かる。

#### 3-3-3. 寄付収益成長性

- ・2020 年度まで毎年、寄付収益総額は、前年比 20 億円から 30 億円の増加傾向にある。 その最大の要因は、1 団体が寄付収益を毎年 20 億円以上増加させてきたことにある。
- ・2021 年度の寄付収益総額は、前年比約 10 億円の減少が見込まれている。その最大の要因は、同 1 団体の寄付収益が-19 億円となったことにある。
- ・経常収益 10 億円以上の大規模団体の寄付額は、寄付総額の約7割を占めており、数年 以内に新たに経常収益 10 億円を超えると見込まれる団体を含めると、寄付収益全体の 8割を超える。
- ・団体数では前年度比減少が毎年多い傾向があるものの、COVID-19 の影響が大きい 2020年度を除くと、寄付収益は、どの組織規模でも拡大傾向にある。

表 13: 寄付収益推移

	団体数	総額	前年差	中央値	増加	減少
年度/単位	(団体)	(億円)		(万円)	(団体)	
2018 年度	642 団体	262.5	-	167	_	_
2019 年度	660 団体	283.9	+21.5	160	284	310
2020 年度	667 団体	313.5	+29.6	133	261	345
2021 年度①	557 団体	303.0	-10.5	161	237	263
2021 年度②	675 団体	306.4	-7.1	_	273	332

寄付収益合計の推移は、2020 年度まで毎年 20 億円から 30 億円の間で増加傾向にあったが、その最大の要因は、同期間寄付収益上位 1 団体が寄付収益を毎年 20 億円以上増加させていたことにある。具体的には、2019 年度、寄付収益上位 1 団体で前年度に比べ+23.6 億円となっており、この団体の増加額を除くと、その他の団体で-2.1 億円と若干の減少、または、ほぼ維持傾向となっている。2020 年度、同団体の増加額は+22 億円であり、この団体の増加額を除くと、その他の団体では 7.6 億円の増加となっている。

寄付収益を有する 2021 年度団体の中央値は、コロナ禍の 2020 年度に記録した 133 万円よりやや回復し、2019 年度と同程度の約 160 万円となっている。前年度比で寄付収益減少団体が多い傾向が続いている。

表 14:経常収益額別寄付収益額推移 (2020年度基準)

		経常収益額							
	1億円	1 億~10 億	10 億~100 億	100 億円	合計	10 億円以上			
	未満	円未満	円未満	以上		割合			
	606 団体	55 団体	5 団体	1 団体	667 団体				
2018 年度	27.9 億円	60.0 億円	89.4 億円	84.9 億円	262.2 億円	174.3 億円			
2019 年度	28.8 億円	59.0 億円	87.5 億円	108.5 億円	283.8 億円	196.0 億円			
2020 年度	25.6 億円	61.3 億円	96.1 億円	130.5 億円	313.5 億円	226.6 億円			
2021 年度①	28.4 億円	67.7 億円	95.2 億円	111.7 億円	303.0 億円	206.9 億円			
2021 年度②	30.7 億円	68.8 億円	95.2 億円	111.7 億円	306.4 億円	206.9 億円			

表 15:経常収益額別寄付収益割合推移 (2020年度基準)

		経常収益額							
	1億円	1 億~10 億	10 億~100 億	100 億円	合計	10 億円以上			
	未満	円未満	円未満	以上		割合			
2018 年度	10.6%	22.9%	34.1%	32.4%	100.0%	66.5%			
2019 年度	10.2%	20.8%	30.8%	38.2%	100.0%	69.1%			
2020 年度	8.2%	19.5%	30.7%	41.6%	100.0%	72.3%			
2021 年度①	9.4%	22.3%	31.4%	36.9%	100.0%	68.3%			
2021 年度②	10.0%	22.4%	31.1%	36.5%	100.0%	67.5%			

表 14 及び表 15 は、2020 年度時点における経常収益 1 億円未満、1 億円以上 10 億円未満、10 億円以上 100 億円未満、100 億円以上の団体が、2018 年度から 2021 年度②の 4 年間で、どのように寄付収益合計を変化させたかを表す。

2021 年度の寄付収益総額は、前年比約-10 億円と見込まれているが (2021 年度①で-10.5 億円、②で-7.1 億円)、その最大の要因は、同上位 1 団体の寄付収益が-19 億円となったことにあり、この団体の減少額を除くと、全ての組織規模において増加した結果、その他の団体で 2021 年度①で 8.5 億円、②で 11.9 億円増加している。

コロナ禍に見舞われた 2020 年度の 1 億円未満の団体、上述の 2021 年度の 100 億円以上団体を除いて、基本的には、各組織規模において寄付収益は増額となっている。これは、大規模組織のみならず、小規模組織においても、寄付収益拡大の可能性が、引き続き残されていることを示している。

2021年度②の寄付収益総額306.4億円のうち、同1団体からの収益は117億円(約38%)、 経常収益10億円以上の大規模6団体からの収益では約7割に上っている。数年以内に新た に経常収益10億円を超えると見込まれる団体を含めると、約7団体から8団体で、日本の 寄付収益合計の8割を超える時代に入る。

#### 3-3-4. 助成金収益成長性

- ・2020 年度までは減少傾向であったものの、2021 年度 1 団体で前年度に比べ 22 億円増加 (主に国際機関連携) したこともあり、全体として 27 億円から 28 億円増加となった。基本的には経常収益 1 億円以上の団体の助成金収益は維持傾向にある。
- ・経常収益 1 億円未満の団体の助成金収益は、減少の一途を辿っており、2018 年度から 2020 年度にかけて約 26%減少した。

表 16:助成金収益推移

	団体数	総額	前年差	中央値	増加	減少
年度/単位	(団体)	(億円)		(万円)	(団体)	
2018 年度	642 団体	161.3	_	267	_	_
2019 年度	660 団体	158.6	-2.8	318	140	132
2020 年度	667 団体	150.2	-8.4	315	165	141
2021 年度①	557 団体	177.2	27.1	330	114	152
2021 年度②	675 団体	178.7	28.5	_	130	167

2018 年度から 2020 年度にかけて助成金収益合計は、161.3 億円、158.6 億円、150.2 億円と減少傾向にあったが、2021 年度②は178.7 億円と約28 億円の増加に転じた。これは1団体で前年度に比べ+22 億円の助成金収益(主に国際機関連携)を計上した団体があったことが大きいが、この団体の増加額を除くと、6 億円程の増加となっている。2020 年度の助成事業がコロナ禍で延長となったことによる2021 年度への収益繰越、2022 年2月に発生したウクライナ危機等が影響していると推測され(後述)、基本的に日本のNGOに交付される助成金合計は、維持、または、減少傾向にあるといえる。

団体数でみると、2020 年度コロナ関連の少額助成金により前年比助成金収益が増加した 団体の方が多かったものの、2021 年度は減少に転じている。中央値は、2018 年度の 267 万 円から 2021 年度①の 330 万円へと増加している。

表 17:経常収益額別助成金収益額推移(2020年度基準)

		経常収益額						
	1億円	1億~10億	10 億~100 億	100 億円	合計	10 億円以上		
	未満	円未満	円未満	以上		割合		
	606 団体	55 団体	5 団体	1 団体	667 団体			
2018 年度	20.5 億円	53.7 億円	83.0 億円	4.2 億円	161.3 億円	87.1 億円		
2019 年度	18.4 億円	54.5 億円	81.7 億円	4.0 億円	158.6 億円	85.7 億円		
2020 年度	15.1 億円	45.7 億円	81.3 億円	8.1 億円	150.2 億円	89.4 億円		
2021 年度①	14.3 億円	53.2 億円	102.3 億円	7.5 億円	177.2 億円	109.8 億円		
2021 年度②	15.7 億円	53.2 億円	102.3 億円	7.5 億円	178.7 億円	109.8 億円		

表 18:経常収益額別助成金収益割合推移 (2020年度基準)

	経常収益額						
	1億円	1 億~10 億	10 億~100 億	100 億円	合計	10 億円以上	
	未満	円未満	円未満	以上		割合	
2018 年度	12.7%	33.3%	51.4%	2.6%	100.0%	54.0%	
2019 年度	11.6%	34.3%	51.5%	2.5%	100.0%	54.0%	
2020 年度	10.1%	30.4%	54.1%	5.4%	100.0%	59.5%	
2021 年度①	8.1%	30.0%	57.7%	4.2%	100.0%	61.9%	
2021 年度②	8.8%	29.8%	57.2%	4.2%	100.0%	61.4%	

表 17 及び表 18 は、2020 年度時点における経常収益 1 億円未満、1 億円以上 10 億円未満、10 億円以上 100 億円未満、100 億円以上の団体が、2018 年度から 2021 年度②の 4 年間で、どのように助成金収益合計を変化させたかを表す。

経常収益 1 億円未満の小規模団体は、公的資金 (外務省補助金等) へのアクセスが限られる中、民間助成金獲得の機会も減少しており、助成金収益総額において減少の一途を辿っている。(2018 年度から 2020 年度へは約 26%減少) 経常収益 1 億円以上 10 億円未満の中規模団体では、2020 年度を除き、約 53 億円から 54 億円で推移している。2020 年度は 45.7 億円と約 9 億円の減少となっているが、その理由は、コロナ禍において事業延長を余儀なくされた(つまり 2020 年度の費用が減り、2021 年度への前受金として繰り越された) ことと、後述する外務省の補助金予算が、13 億円減少したことの影響もあると推測される。2021年度は、外務省補助金予算としては、2020年度と変わらないものの、前年度からの前受金分とウクライナ危機関連予算の一部が計上されていることで、2019年度並みになったと思われる。経常収益 10 億円以上の大規模団体では、2018年度から 80 億円台後半を維持して

きたものの 2021 年度は、約 20 億円増加し、約 110 億円となっている。これは 2021 年度 助成金収益上位 1 団体で前年度に比べ+22 億円 (主に国際機関連携)となっており、この団 体の増加額を除くと、その他大規模団体では-1.6 億円と、80 億円台後半の維持傾向となっ ている。2021 年度助成金収益上位 2 団体の助成金収益合計は、約 74 億円となっており、 全体 177 億円から 178 億円に対して、約 4 割を占める。

これらすべてを考慮すると、経常収益 1 億円未満の小規模団体に対する助成金(主に民間助成金)は漸減傾向にあり、経常収益 1 億円以上の中・大規模団体に対する助成金(主に公的資金や大口助成金)は、現状維持、またはやや減少傾向にあるといえる。

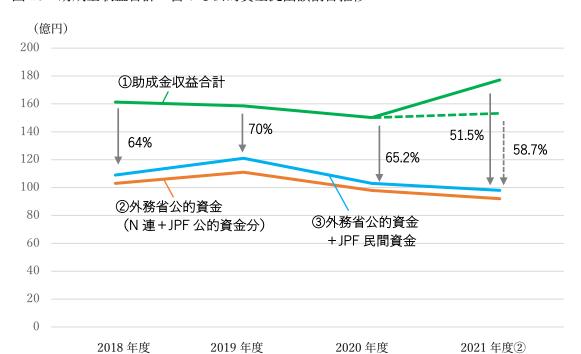


図 10:助成金収益合計に占める公的資金拠出額割合推移

図 10 は、①助成金収益合計(緑色:点線部分は、上位一団体の単発的な+22 億円を除いたもの)に占める②外務省公的資金拠出額(橙色:外務省日本 NGO 連携無償資金協力及びジャパン・プラットフォーム(公的資金分)の割合を示したものである。また補足として、③②にジャパン・プラットフォーム民間資金・休眠預金資金を追加したもの(青色)を示す。なお、①は各団体の財務諸表に基づくため、各団体の年度期間、発生主義によるものであり、②及び③は、拠出・契約金額に基づくため、4月から3月の外務省会計期間、現金主義によるものとなっており、単純な比較はできない。なお、①には、国際協力 NGO が受領した国内事業用助成金や国連資金等を含むことにも留意する必要がある。

公的資金である外務省日本 NGO 連携無償資金協力及びジャパン・プラットフォーム(公的資金分)の合計は、2018 年度 103 億円、2019 年度 111 億円、2020 年度 98 億円、2021 年度 92 億円と推移しており、これは契約額であるため単純比較はできないものの、助成金収益合計に対して、2018 年度 64.0%、2019 年度 70.0%、2020 年度 65.2%、2021 年度 51.5%(上位一団体の単発的な+22 億円を除くと 58.7%)と推移しており、基本的に助成金収益合計の 6 割から 7 割を推移していることが分かる。金額ベースとして助成金収益から公的資金を引いた民間資金(国内事業分含む)・国際機関資金は、2018 年度 58.3 億円、2019 年度 47.6 億円、2020 年度 52.2 億円、2021 年度 86.7 億円(上位一団体の単発的な+22 億円を除くと 64.7 億円)と推移している。

#### 3-3-5. 事業収益成長性

- ・事業収益合計の約95%は、中小規模団体によって計上されている。
- ・COVID-19 により、特に経常収益 1 億円未満の団体において大幅な減収となり、その後、回復の兆候はみられない。

表 19: 事業収益推移

	団体数	総額	前年差	中央値	増加	減少
年度/単位	(団体)	(億F	円)	(万円)	(団	体)
2018 年度	642 団体	46.6	_	269	1	I
2019 年度	660 団体	45.6	-1.0	238	161	220
2020 年度	667 団体	37.4	-8.2	211	85	291
2021 年度①	557 団体	33.5	-4.0	296	174	119
2021 年度②	675 団体	39.4	+5.9	_	192	151

事業収益合計は、2020年度 COVID-19による影響で、前年度比-8.2億円(18%の減収)、その年の増収が85団体である一方で、減収が291団体となっている。2021年度の最終的な事業収益合計はまだ判明していないが、2020年度に比べ増収になりつつも、2019年度以前の収益額に戻る可能性は低く、回復の兆候はみられない。なお、事業収益上位団体の多くは、自主事業(スタディツアーや物販等)ではなく、比較的感染症の影響が少ない受託事業(JICA草の根技術協力事業等)を実施している傾向がある。

表 20:経常収益額別事業収益額推移 (2020年度基準)

		経常収益額						
	1億円	1 億~10 億	10 億~100	100 億円	合計	10 億円以上		
	未満	円未満	億円未満	以上		割合		
	606 団体	55 団体	5 団体	1 団体	667 団体			
2018 年度	23.8 億円	20.8 億円	2.0 億円	0円	46.6 億円	2.0 億円		
2019 年度	21.3 億円	21.9 億円	2.4 億円	0円	45.6 億円	2.4 億円		
2020 年度	15.7 億円	20.2 億円	1.6 億円	0円	37.4 億円	1.6 億円		
2021 年度①	14.8 億円	16.8 億円	1.8 億円	0円	33.5 億円	1.8 億円		
2021 年度②	16.6 億円	21.0 億円	1.8 億円	0円	39.4 億円	1.8 億円		

表 21:経常収益額別事業収益割合推移 (2020 年度基準)

	経常収益額						
	1 億円	1 億~10 億	10 億~100 億	100 億円	合計	10 億円以上	
	未満	円未満	円未満	以上		割合	
2018 年度	51.0%	44.7%	4.3%	0.0%	100.0%	4.3%	
2019 年度	46.8%	48.0%	5.2%	0.0%	100.0%	5.2%	
2020 年度	41.9%	53.9%	4.2%	0.0%	100.0%	4.2%	
2021 年度①	44.3%	50.3%	5.4%	0.0%	100.0%	5.4%	
2021 年度②	42.0%	53.4%	4.6%	0.0%	100.0%	4.6%	

表 20 及び表 21 は、2020 年度時点における経常収益 1 億円未満、1 億円以上 10 億円未満、10 億円以上 100 億円未満、100 億円以上の団体が、2018 年度から 2021 年度②の 4 年間で、どのように事業収益合計を変化させたかを表す。

事業収益合計の約95%は、経常収益10億円未満の団体によるものだが、同1億円から10億円未満の団体ではCOVID-19の影響は見られず、毎年約20億円を推移している。その一方で、同1億円未満の団体では、2018年度から2020年度にかけて約34%減収となっている。

# 3-4. 財務安定性

#### 3-4-1. 短期安定性①(流動資産/流動負債/流動比率)

- ・国際協力 NGO の流動比率は、平均 200%代前半を維持している。
- ・経常収益1億円以未満の団体では、負債が僅かしか計上されておらず、実態以上の数値 になっている可能性がある。

表 22:経常収益額別流動資産推移

		経常収益額						
	1億円	1 億~10 億	10 億~100 億	100 億円	合計	10 億円以上		
	未満	円未満	円未満	以上		割合		
	606 団体	55 団体	5 団体	1 団体	667 団体			
2018 年度	56.6 億円	82.6 億円	48.3 億円	15.8 億円	203.3 億円	31.5%		
2019 年度	57.8 億円	83.0 億円	57.7 億円	23.8 億円	222.3 億円	36.7%		
2020 年度	65.9 億円	99.8 億円	54.5 億円	39.4 億円	259.6 億円	36.2%		
2021 年度①	62.8 億円	108.5 億円	55.1 億円	33.8 億円	260.3 億円	34.2%		
2021 年度②	69.9 億円	115.3 億円	55.1 億円	33.8 億円	274.2 億円	32.4%		

表 23:経常収益額別流動負債推移

		経常収益額						
	1 億円	1 億~10 億	10 億~100 億	100 億円	合計	10 億円以上		
	未満	円未満	円未満	以上		割合		
2018 年度	12.3 億円	35.0 億円	36.4 億円	7.7 億円	91.3 億円	48.2%		
2019 年度	13.2 億円	34.4 億円	46.0 億円	14.6 億円	108.2 億円	56.0%		
2020 年度	14.2 億円	42.0 億円	37.7 億円	28.1 億円	122.1 億円	53.9%		
2021 年度①	10.4 億円	42.8 億円	32.0 億円	22.5 億円	107.8 億円	50.6%		
2021 年度②	12.9 億円	43.5 億円	32.0 億円	22.5 億円	110.8 億円	49.2%		

表 24:経常収益額別流動比率推移

	経常収益額						
	1億円	1 億~10 億	10 億~100 億	100 億円	合計	10 億円以上	
	未満	円未満	円未満	以上		割合	
2018 年度	460.9%	236.3%	132.8%	206.8%	222.8%	152.4%	
2019 年度	437.3%	241.2%	125.4%	163.3%	205.4%	140.5%	
2020 年度	462.2%	237.7%	144.6%	140.1%	212.6%	133.9%	
2021 年度①	602.6%	253.4%	172.2%	150.1%	241.5%	133.5%	
2021 年度②	544.2%	265.3%	172.2%	150.1%	247.4%	130.3%	
4年間平均	476.2%	245.1%	143.8%	165.1%	222.1%	139.3%	

※4年間平均の2021年度は②を採用

流動資産とは、通常1年以内に現金化される資産を指し、流動負債は、1年以内に支払期

限が到来する債務を指す。流動比率とは、流動資産÷流動負債で求められ、組織の短期的な 安全性を判断するための指標を指す。

流動資産は、いずれの組織規模においても毎年増加している一方で、流動負債は、2020 年度までは増加した後、2021年度に減少に向かっている。短期的な支払い能力をみる流動 比率(流動資産÷流動負債)は、全体で2018年度222.8%、2019年度205.4%、2020年度 212.6%、2021 年度②247.4%と平均 222.1%を推移し、2021 年度にかけて高くなる傾向が ある。組織規模別でみると、平均は、経常収益1億円未満の小規模団体で 476.2%、同1億 円から 10 億円未満の中規模団体で 245.1%、同 10 億円から 100 億円未満の団体で 143.8%、 10億円以上の大規模団体で165.1%を推移している。一般的には、比率が高い方が、返済能 力があり健全であるとの目安となる傾向はあるものの、例えば、経常収益 1 億円未満団体 の多くのように、無償ボランティア主体の団体等では、負債額が僅かしか計上されていない ことで、実態以上の流動比率となっている可能性がある。

表 25: 異業種流動比率比較60

業種	流動	比率
未俚	2019 年度	2020 年度
建設業	178.8%	200.1%
製造業	189.6%	198.7%
情報通信業	244.8%	245.5%
運輸業・郵便業	160.3%	180.5%
卸売業	158.9%	172.9%
小売業	147.4%	160.7%
不動産業・物品賃貸業	151.1%	176.9%
学術研究,専門・技術サービス業	168.3%	189.2%
宿泊業,飲食サービス業	97.2%	154.9%
生活関連サービス業,娯楽業	148.3%	172.0%
サービス業(他に分類されないもの)	186.2%	183.0%
国際協力 NGO ※本調査	205.4%	212.6%

異業種比較矿における流動比率は上記の通りである。本調査においてはじめて国際協力 NGO セクター全体の流動比率が算出され、異業種と共に比較できるようになったことは大 きな一歩といえる。

52

<sup>60</sup> e-Stat「中小企業実態基本調查/令和3年確報(令和2年度決算実績)/確報」

<sup>61 (</sup>https://advisors-freee.jp/article/category/cat-big-02/cat-small-04/7762/#anchor1-3)

# 3-4-2. 短期安定性②(支払可能期間)

- ・支払い可能期間①の平均は5.7ヶ月、流動資産から流動負債を引いた上での支払い可能期間②の平均は3.1ヶ月を推移している。
- ・規模が小さくなればなるほど、また、最近になればなるほど、支払い可能期間①②は伸び、安定性は高まっている。

表 26:支払可能期間①:流動資産÷(総支出÷12ヶ月)

		経常収益額						
	1億円	1 億~10 億	10 億~100 億円	100 億円	全体			
	未満	円未満	未満	以上				
	606 団体	55 団体	5 団体	1 団体	667 団体			
2018 年度	9.0 ヶ月	6.9 ヶ月	3.3 ヶ月	2.1 ヶ月	5.0 ヶ月			
2019 年度	9.2 ヶ月	6.8 ヶ月	4.0 ヶ月	2.6 ヶ月	5.3 ヶ月			
2020 年度	12.7 ヶ月	9.0 ヶ月	3.6 ヶ月	3.5 ヶ月	6.1 ヶ月			
2021 年度①	12.4 ヶ月	9.3 ヶ月	3.3 ヶ月	3.4 ヶ月	6.0 ヶ月			
2021 年度②	13.5 ヶ月	9.5 ヶ月	3.3 ヶ月	3.4 ヶ月	6.2 ヶ月			
4年間平均	11.1 ヶ月	8.1 ヶ月	3.6 ヶ月	2.9 ヶ月	5.7 ヶ月			

※4年間平均の2021年度は②を採用

表 27:支払可能期間②(流動資産-流動負債)÷(総支出÷12ヶ月)

	経常収益額						
	1億円	1 億~10 億	10 億~100 億円	100 億円	全体		
	未満	円未満	未満	以上			
2018 年度	7.0 ヶ月	4.0 ヶ月	0.8 ヶ月	1.1 ヶ月	2.8 ヶ月		
2019 年度	7.1 ヶ月	4.0 ヶ月	0.8 ヶ月	1.0 ヶ月	2.7 ヶ月		
2020 年度	10.0 ヶ月	5.2 ヶ月	1.1 ヶ月	1.0 ヶ月	3.2 ヶ月		
2021 年度①	10.4 ヶ月	5.6 ヶ月	1.4 ヶ月	1.1 ヶ月	3.5 ヶ月		
2021 年度②	11.0 ヶ月	5.9 ヶ月	1.4 ヶ月	1.1 ヶ月	3.7 ヶ月		
4年間平均	8.8 ヶ月	4.8 ヶ月	1.0 ヶ月	1.1 ヶ月	3.1 ヶ月		

※4年間平均の2021年度は②を採用

何ヶ月分の支払い資金が手元にあるかを確認する支払い可能期間① (流動資産÷(総支出÷12ヶ月)) は、平均 5.7ヶ月で推移しているものの、組織規模別では、経常収益 1 億円未満の小規模団体で平均 11.1ヶ月、同 1 億円から 10 億円未満の中規模団体で平均 8.1ヶ月、

同 10 億円から 100 億円未満の団体で平均 3.6  $\rho$ 月、同 100 億円以上の団体で平均 2.9  $\rho$ 月 となっている。大まかな傾向としては、規模が小さくなればなるほど、また、最近になればなるほど、支払い可能期間①は伸び、安定性は高まっている。

また流動資産から流動負債を引いた上での支払い可能期間②((流動資産 – 流動負債)÷ (総支出÷12ヶ月))は、全体で平均 3.1ヶ月を推移、経常収益 1 億円未満の小規模団体で平均 8.8ヶ月、同 1 億円から 10 億円未満の中規模団体で平均 4.8ヶ月、同 10 億円から 100 億円未満の団体で平均 1.0ヶ月、同 100 億円以上の団体で平均 1.1ヶ月を推移している。こちらも大まかな傾向としては、規模が小さくなればなるほど、また、最近になればなるほど、支払い可能期間①は伸び、安定性は高まっている。

## 3-4-3. 長期安定性① (正味財産・総収入比率/正味財産・総支出比率)

- ・正味財産・総収入比率平均は51.2%、正味財産・総支出比率平均は52.7%であった。
- ・過去 4 年間における各組織規模内での割合はそこまで変わらないものの、規模が小さくなればなるほど極端に割合が高くなる傾向がみられる。

表 28: 正味財産・総収入比率

		経常収益額						
	1 億円	1 億~10 億	10 億~100 億円	100 億円	全体			
	未満	円未満	未満	以上				
	606 団体	55 団体	5 団体	1 団体	667 団体			
2018 年度	87.9%	74.5%	37.1%	10.3%	51.5%			
2019 年度	92.6%	74.1%	38.8%	9.1%	50.4%			
2020 年度	112.6%	83.3%	35.0%	8.5%	50.5%			
2021 年度①	117.8%	78.9%	34.2%	10.0%	51.3%			
2021 年度②	110.6%	82.6%	34.2%	10.0%	52.4%			
4年間平均	100.9%	78.6%	36.3%	9.5%	51.2%			

※4年間平均の2021年度は②を採用

表 29:正味財産・総支出比率

	経常収益額									
	1億円		10 億~100 億円	100 億円	全体					
	未満	円未満	未満	以上						
	606 団体	55 団体	5 団体	1 団体	667 団体					
2018 年度	92.0%	76.2%	37.7%	10.3%	52.5%					

2019 年度	93.2%	75.3%	39.2%	9.2%	51.0%
2020 年度	118.8%	88.8%	35.5%	8.6%	52.2%
2021 年度①	125.8%	85.1%	35.2%	10.0%	53.4%
2021 年度②	125.9%	89.1%	35.2%	10.0%	55.1%
4年間平均	107.5%	82.4%	36.9%	9.5%	52.7%

※4年間平均の2021年度は②を採用

収入に対してどの程度の内部留保を保有しているかを表す正味財産・総収入比率(正味財産・総収入)は、平均51.2%で推移しているものの、組織規模別では、1億円未満の小規模団体で平均100.9%、1億円から10億円未満の中規模団体で平均78.6%、10億円から100億円未満の団体で平均36.3%、100億円以上の団体で平均9.5%となっている。大まかな傾向としては、過去4年間の全体の割合はそこまで変わらないものの、規模が小さくなればなるほど極端に割合が高くなる傾向がみられる。

支出に対してどの程度の内部留保を保有しているかを表す正味財産・総支出比率(正味財産・総支出)は、全体で平均52.7%を推移、1億円未満の小規模団体で平均107.5%、1億円から10億円未満の中規模団体で平均82.4%、10億円から100億円未満の団体で平均36.9%、100億円以上の団体で平均9.5%を推移している。こちらも大まかな傾向としては、過去4年間の全体の割合はそこまで変わらないものの、規模が小さくなればなるほど極端に割合が高くなる傾向がみられる。

#### 3-4-4. 長期安定性②(正味財産・資産合計比率/負債・資産比率)

- ・正味財産・資産合計比率平均は67.3%、負債・資産比率率平均は32.2%であった。
- ・過去4年間の全体の割合はそこまで変わらない。
- ・小規模団体は、負債に計上される金額が限定的であるために、実態以上に高い安定度と して算出されている可能性がある。

表 30:正味財産・資産合計比率

		経常収益額								
	1億未満	1 億~10 億	10 億~100 億	100 億以上	合計					
		未満	未満	100 億以工	口前					
	606 団体	55 団体	5 団体	1 団体	667 団体					
2018 年度	82.0%	71.7%	60.6%	53.1%	69.9%					
2019 年度	80.5%	72.2%	57.4%	40.4%	67.4%					
2020 年度	78.0%	69.4%	58.1%	29.1%	64.5%					

2021 年度①	84.8%	70.7%	62.3%	34.0%	68.3%
2021 年度②	80.4%	70.6%	62.3%	34.0%	67.6%
4年間平均	80.2%	71.0%	59.6%	39.2%	67.3%

いわゆる企業会計で言う自己資本比率に相当する正味財産・資産合計比率は、全体では、 平均 67.3%で推移しているものの、組織規模別では、1 億円未満の小規模団体で平均 80.2%、 1 億円から 10 億円未満の中規模団体で平均 71.0%、10 億円から 100 億円未満の団体で平 均 59.6%、100 億円以上の団体で平均 39.2%となっている。基本的には、高ければ高いほど 財務的には安定しており、一般的に 50%を超えれば良好とも言われるが、非営利セクター では、組織規模が小さくなればなるほど負債に計上される金額が少なくなり、正味財産・資 産合計比率が高く算出される傾向がみられる。大まかな傾向としては、過去 4 年間の全体 の割合はそこまで変わらない。

表 31:負債・資産比率

		経常収益額									
	1 億円	1 億~10 億	10 億~100 億	100 億円	全体						
	未満	円未満	円未満	以上							
	606 団体	55 団体	5 団体	1 団体	667 団体						
2018 年度	17.0%	28.1%	39.4%	46.9%	29.8%						
2019 年度	18.8%	27.1%	42.6%	59.6%	32.2%						
2020 年度	21.1%	30.0%	41.9%	70.9%	35.2%						
2021 年度①	14.9%	28.2%	37.7%	66.0%	31.1%						
2021 年度②	17.9%	28.4%	37.7%	66.0%	31.5%						
4年間平均	18.7%	28.4%	40.4%	60.8%	32.2%						

※4年間平均の2021年度は②を採用

負債・資産比率(総負債÷総資産)は、外部資源への依存度を表す。低ければ安定度が高いとされ、100%を超えると債務超過を指す。全体では、平均32.2%で推移しているものの、組織規模別では、1億円未満の小規模団体で平均18.7%、1億円から10億円未満の中規模団体で平均28.4%、10億円から100億円未満の団体で平均40.4%、100億円以上の団体で平均60.8%となっている。大まかな傾向としては、過去4年間の全体の割合はそこまで変わらないものの、規模が大きくなればなるほど割合が高く、外部資源への依存度が高くなる傾向がみられる。

#### 第四章:収益規模別団体の財務傾向

ここでは、2021 年度時点の財務諸表に基づき、経常収益 10 億円以上の「大規模団体」、経常収益 1 億円から 10 億円未満の「中規模団体」、経常収益 1 億円未満の「小規模団体」の3つに分けて、個別の財務傾向をみていく。なお、「大規模団体」「中規模団体」については、一部確保が出来なかったケースを除き、基本的に過去 10 年間の財務諸表を対象とする一方で、「小規模団体」については、4年以上前の財務諸表が公開されていないことも多く、限られた分析になることをあらかじめ断っておく。

## 4-1. 大規模団体(経常収益 10 億円以上)

- ・合計では近年毎年約20億円毎の増加傾向にあったが、2021年度は維持傾向となった。
- ・短期年平均成長率では、拡大傾向 50% (3 団体)、維持傾向 33.3% (2 団体)、縮小傾向 16.7% (1 団体) であった。
- ・短期平均成長率がプラスの団体は、「寄付主導型」「寄付・助成金バランス型」であった。
- ・2021年度、6団体全ての流動比率は100%を上回った。

表 32: 大規模団体経常収益額推移

<u> </u>	4T.111.1/TITE 12/1E.12			
	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度
団体①	89.1 億円	112.6 億円	138.7 億円	119.3 億円
団体②	60.7 億円	58.0 億円	61.4 億円	85.3 億円
団体③	47.4 億円	46.1 億円	48.3 億円	45.1 億円
団体④	35.0 億円	34.1 億円	37.8 億円	39.2 億円
団体⑤	16.9 億円	20.2 億円	20.8 億円	23.4 億円
団体⑥	19.7 億円	17.2 億円	16.8 億円	14.3 億円
合計	268.8 億円	289.2 億円	323.8 億円	326.5 億円

表 32 は、経常収益額 10 億円以上の 6 団体の収益推移を比較したものである。なお、団体①から⑥の番号は、2021 年度の経常収益額が多い順とする $^{62}$ 。

大規模団体に属する上位 6 団体の経常収益合計は、2018 年度 268.8 億円、2019 年度 289.2 億円、2020 年度 323.8 億円、2021 年度 326.5 億円と毎年増加している。2020 年度まで毎年 20 億円以上の収入増加を実現してきた団体①が、2021 年度は 19 億円(主に寄付収益)

<sup>-</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>62</sup> "Forbes 2022 America's Top 100 Charities"によると、2022 年米国トップ 5 非営利組織(国際協力部門)の経常収益は、Direct Relief \$2.22B(約 2,921 億円)、Habitat for Humanity International \$2.13B(約 2,802 億円)、Good 360 \$1.7B(約 2,223 億円)、World Vision \$1.31B(約 1,723 億円)、Americares \$1.24B(約 1,631 億円)となっており、日本の大規模団体は、米国のそれと比べると、約 4%(米国 Direct Relief と日本の団体①の比較)の規模となる。(https://www.forbes.com/lists/top-charities/?sh=3b6577415f50)

の減収となった一方で、これまで 60 億円前後を推移してきた団体②が約 24 億円増加 (主 に助成金収益として国際機関からの収益<sup>63</sup>) している。

#### 4-1-1. 短期トレンド

図 11:大規模団体短期トレンド (年平均成長率:2018年度から2021年度)

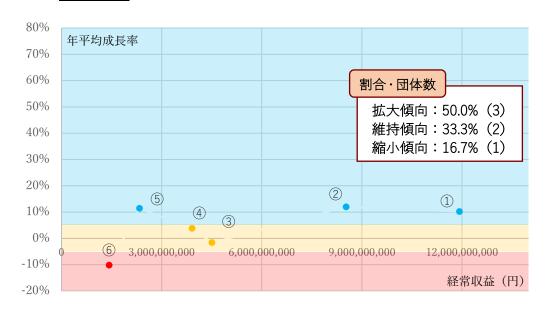


図 11 の縦軸(y 軸)は、基準年度(短期の場合 2018 年度、長期の場合 2012 年度<sup>64</sup>)から 2021 年度の年平均成長率を、横軸(x 軸)は、2021 年度の経常収益を指す。為替差損益を含め流動的な外部環境に影響を受ける可能性も考慮し、本調査では、5%以上の増加を「拡大傾向」(青色)、5%未満の増加から 5%以下の減少を「維持傾向」(黄色)、5%以上の減少を「縮小傾向」(赤色)とする。以下、本定義を共通に採用する。

短期トレンドである、2018 年度から 2021 年度の 3 年間の経常収益 10 億円以上の大規模 6 団体の年平均成長率では、拡大傾向が 50% (3 団体)、維持傾向が 33.3% (2 団体)、縮小傾向が 16.7% (1 団体) となっており、過去 3 年間では、約半分の 3 団体の成長が際立っている。

.

<sup>&</sup>lt;sup>63</sup> 同団体財務諸表上は、「受託収益」だが、他団体との整合性上、本報告書では、「助成金収益」として計上する。

<sup>64</sup> 一部団体は、確保できた中で最も古い 2013 年度から 2016 年度財務諸表に基づく。以下同様。

#### 4-1-2. 長期トレンド

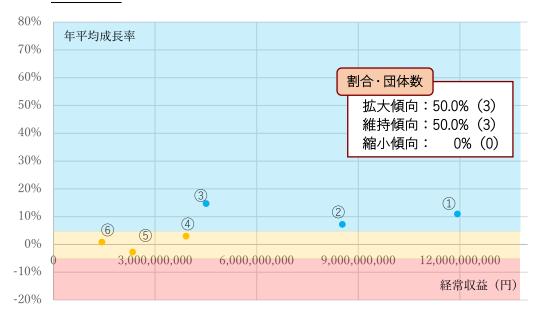
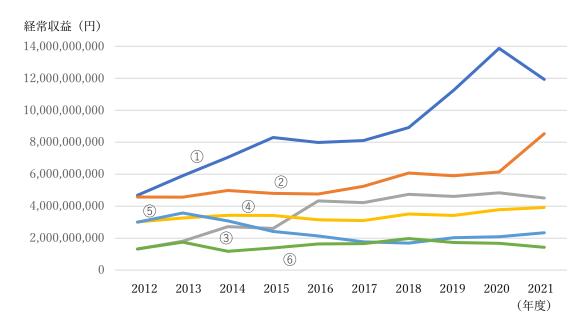


図 12:大規模団体長期トレンド(年平均成長率:2012年度から2021年度)

長期トレンドである 2012 年度から 2021 年度の 10 年間の経常収益 10 億円以上の大規模 6 団体の年平均成長率では、拡大傾向が 50%(3 団体)、維持傾向が 50%(3 団体)となっており、大きく 2 つのグループに分かれる。





上記 10 年間の年平均成長率の内訳ともなる 2012 年度から 2021 年度の経常収益推移の長期トレンドでは、団体①②の持続的な成長(団体①の 2021 年度を除く)、団体③の 2016年度の急成長(国内事業強化に伴うふるさと納税やマンスリー等収益拡大)、その後の組織規模維持、団体④⑤⑥の組織規模維持の傾向が見受けられる。

#### 4-1-3. 収益構造

表 33: 大規模団体収益別額 (2021 年度実績)

	長期	短期	会費	寄付	助成金	事業	その他	経常収益
	成長率	成長率	収益	収益	収益	収益	収益	合計
団体①	11.0%	10.2%	0.0 億円	111.7 億円	7.5 億円	0.0 億円	0.1 億円	119.3 億円
団体②	7.2%	12.0%	0.0 億円	43.2 億円	42.1 億円	0.0 億円	0.0 億円	85.3 億円
団体③	14.7%	-1.6%	7.1 億円	4.5 億円	32.1 億円	1.2 億円	0.3 億円	45.1 億円
団体④	3.0%	3.8%	0.0 億円	29.8 億円	9.4 億円	0.0 億円	0.0 億円	39.2 億円
団体⑤	-2.7%	11.4%	0.1 億円	13.0 億円	9.8 億円	0.2 億円	0.3 億円	23.4 億円
団体⑥	0.8%	-10.2%	0.0 億円	4.8 億円	8.9 億円	0.3 億円	0.2 億円	14.3 億円

表 34: 大規模団体収益別割合(2021年度実績)

	長期 成長率	短期 成長率	会費 収益	寄付収益	助成金 収益	事業収益	その他収益	収益モデル
団体①	11.0%	10.2%	0.0%	93.7%	6.3%	0.0%		
団体②	7.2%	12.0%	0.0%	50.6%	49.4%	0.0%	0.0%	寄付・助成金バランス型
団体③	14.7%	-1.6%	15.6%	9.9%	71.1%	2.7%	0.6%	助成金主導型
団体④	3.0%	3.8%	0.0%	76.1%	23.9%	0.0%	0.0%	寄付主導型・
団体⑤	-2.7%	11.4%	0.3%	55.5%	42.1%	1.0%	1.2%	寄付・助成金バランス型
団体⑥	0.8%	-10.2%	0.2%	33.8%	62.0%	2.4%	1.6%	助成金主導型

2021 年度収益別金額と割合、そこから導き出される収益モデルは上記の通りである。なお、団体②は、2021 年度助成金収益で大口の契約に至ったため、寄付・助成金収益が、50.6%・49.4%と「寄付・助成金バランス型」になっているものの、2020 年度、同割合は 66.7%・33.1%となっており、本来は「寄付主導型」に近い。このことを踏まえた成長率と収益モデルの相関では、短期平均成長率がプラスの団体は、寄付収益が 5 割を超えている「寄付主導型」または「寄付・助成金バランス型」であり、短期平均成長率がマイナスの団体は、助成金収益が 5 割を超えている特徴がある。後者は、「第三章」でみたように、国際協力 NGOに対する民間・公的助成金全体の総額が、伸び悩んでいることが影響していると推測される。また、短期の年平均成長率がプラスの団体はアライアンス系団体、マイナスな団体は日本生

まれの団体という結果となったが、その相関関係は不明である。

#### 4-1-4. 財務安定性

ここでは大規模団体の安定性指標をみていく。なお、「キャッシュフロー」を確認するためには、流動資産や流動負債の中にある現預金、未収金、売掛金、特定資産、短期・長期借入金、前受金等、また所謂 NPO 法人会計の注記に記載される「使途等が制約された寄付等」記載の金額等、項目ごとに団体の実情を考慮して計算する必要があるが、本調査ではそこまで踏み込まない。本報告書では、あくまで基本的な安定性指標の確認に留めるものとする。

## 1) 短期安定性

表 35: 大規模団体短期安定性指標

	長期	短期		流動」	北率	流動差額	支払い可 能期間①	支払い可 能期間②		
	平均 成長率	平均 成長率	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度		2021 年度		
団体①	11.0%	10.2%	206.8%	163.3%	140.1%	150.1%	11.3 億円	3.4 ヶ月	1.1 ヶ月	
団体②	7.2%	12.0%	353.1%	317.8%	258.4%	347.5%	3.9 億円	0.8 ヶ月	0.5 ヶ月	
団体③	14.7%	-1.6%	72.2%	69.0%	68.3%	110.5%	1.7 億円	5.0 ヶ月	0.5 ヶ月	
団体④	3.0%	3.8%	965.8%	2,200.3%	1,466.2%	864.3%	8.8 億円	3.1 ヶ月	2.7 ヶ月	
団体⑤	-2.7%	11.4%	130.7%	144.1%	156.1%	132.0%	2 億円	4.8 ヶ月	1.2 ヶ月	
団体⑥	0.8%	-10.2%	152.6%	147.9%	171.5%	201.9%	6.7 億円	12.5 ヶ月	6.3 ヶ月	

## ・流動比率(短期的な支払い能力:流動資産÷流動負債)

一般的には、流動比率は高いほど安全であり、100%を下回ると危険とも言われる。その一方で、流動比率が高すぎると言うことは、活用できる資産が使われておらず、必要な投資が十分できていないということでもある。団体③は2020年度まで流動比率が100%を下回っていたが、2021年度に100.5%まで回復したことにより、2021年度は6団体全ての流動比率は、100%を上回った。逆に2019年度に2,200%もの極めて高い流動比率を有していた団体④は、2021年に864.3%まで減少させつつも、現状でもかなり高い水準といえる。

#### ・支払い可能期間①(手元にある支払い資産何ヶ月:流動資産÷(総支出÷12ヶ月)

手元にある流動資産が、月で割った総支出の何ヶ月分を賄うことができるかをみるもので、基本的には1ヶ月以上が望ましい。2021年度実績では、団体②は0.8ヶ月と1ヶ月を切っていたものの、その他5団体は、1ヶ月を上回っていた。

# ・支払い可能期間②(流動負債を考慮した上での、手元にある支払い資産何ヶ月:(流動資産-流動負債)÷(総支出÷12ヶ月)

流動資産から流動負債を引いた流動差額が、月で割った総支出の何ヶ月分を賄うことができるかを示す。団体②と③は 0.5 ヶ月と 1 ヶ月を切っている一方で、その他 4 団体は、1ヶ月を上回っていた。短期の年平均成長率では、最も低かった団体⑥だが、支払い可能期間では、6 団体の中で最も短期的に安定した財務状況であることが分かる。

## 2) 長期安定性

表 36: 大規模団体長期安定性指標

	長期	短期	正	味財産・	総収入比	率	負債・資産比率				
	平均	平均	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021	
	成長率	成長率	年度	年度	年度	年度	年度	年度	年度	年度	
団体①	11.0%	10.2%	10.3%	9.1%	8.5%	10.0%	46.9%	59.6%	70.9%	66.0%	
団体②	7.2%	12.0%	33.7%	30.5%	32.5%	24.6%	11.3%	13.4%	14.6%	13.4%	
団体③	14.7%	-1.6%	7.1%	0.8%	2.9%	7.3%	89.1%	99.0%	95.0%	88.4%	
団体④	3.0%	3.8%	69.5%	93.1%	63.4%	54.7%	4.4%	1.9%	3.2%	5.4%	
団体⑤	-2.7%	11.4%	86.0%	71.7%	66.6%	77.3%	26.7%	25.5%	36.9%	27.8%	
団体⑥	0.8%	-10.2%	20.4%	22.3%	32.7%	49.2%	63.1%	65.5%	56.8%	48.4%	

#### ・正味財産・総収入比率(正味財産・総収入)

収入に対してどの程度の内部留保を保有しているかを表す正味財産・総収入比率(正味財産・総収入)は、団体④や⑤のように、50%を超える団体がある一方で、団体①や③のように低い団体も存在しており、団体によって数値の変動が大きい結果となった。

## ·負債·資産比率(総負債/総資産)

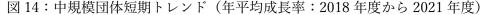
負債・資産比率(総負債・総資産)は、外部資源への依存度を表す。低ければ安定度が高いとされ、100%を超えると債務超過を指す。こちらも団体③のように100%に近い団体がある一方で、団体④のように極めて低い割合の団体が出る結果となった。

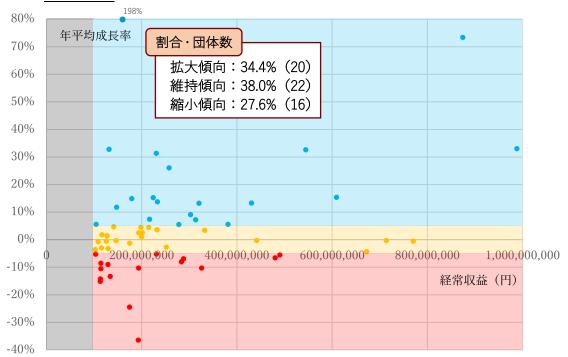
#### 4-2. 中規模団体(経常収益1億円以上から10億円未満)

- 対象 58 団体の短期年平均成長率では、拡大傾向 34.4% (20 団体)、維持傾向 38.0% (22 団体)、縮小傾向 27.6% (16 団体)であった。
- ・設立年代ごとに傾向が大きく分かれ、それぞれの特徴は、2010年代設立が「『成長の過程』としての3億円以下」、2000年代設立が「最も成長している団体」、1990年代設立が「多くは『減収の結果』としての3億円以下」、1960年代から1980年代設立が「比較的組織規模が大きな団体が存在するものの、一部を除き、現状維持傾向」となっている。

ここでは、2023年2月時点で2021年度の財務諸表が公開されている58の中規模団体の財務状況をみていく。この58団体の内、多くの団体において、過去長期にわたる財務諸表も確保することができたため、設立年代ごとの傾向等も含め詳細に見ていく。

## 4-2-1. 短期トレンド

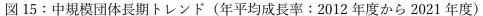


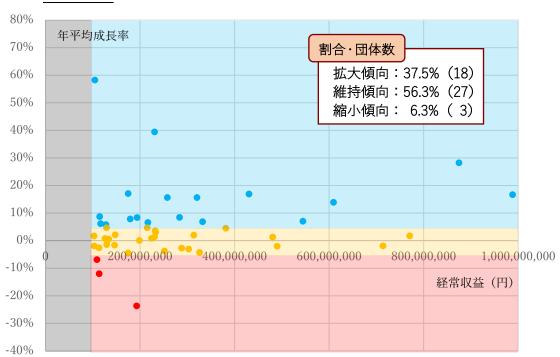


短期トレンドである、2018 年度から 2021 年度の経常収益 1 億円以上 10 億円未満の中規模 58 団体の年平均成長率では、維持傾向が 38%(22 団体)と最も多いものの、拡大傾向が 34.4%(20 団体)あり、縮小傾向が 27.6%(16 団体)を上回った。「第三章」に記載の通り、組織規模別経常収益では、経常収益 10 億円を境にギャップが拡大していたものの、より厳密な各団体の年平均成長率では、経常収益 1 億円から 10 億円の団体においても比較

的多数の団体の成長が促進されていることが分かる。上位 2 団体に関しては、成長率の大部分を安定的な寄付収益によってもたらしていることもあり、数年以内に 10 億円以上の大規模団体に移行する可能性が高い。

#### 4-2-2. 長期トレンド





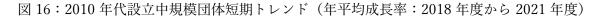
長期トレンドである 2012 年度から 2021 年度の 10 年間の経常収益 1 億円以上 10 億円未満 48 団体<sup>65</sup>の年平均成長率は、拡大傾向が 37.5% (18 団体)、維持傾向が 56.3% (27 団体)、縮小傾向が 6.3% (3 団体)となった。縮小傾向の 3 団体の内 2 団体は、基準年となる 2012 年度の収益が東日本大震災の関係で一時的に拡大していた団体であり、中規模団体全体として、10 年間の長期トレンドでは、維持及び拡大の傾向にあることが分かる。

#### 4-2-3. 設立年代別分析

様々な分析を行った結果、設立年代ごとの分析結果が最も顕著な特徴を捉えることができたので、ここでは、経常収益 1 億円以上 10 億円未満の中規模団体を設立年代ごとにその特徴をみていく。

<sup>65</sup> 一部団体は、確保できた中で最も古い 2013 年度から 2016 年度財務諸表に基づく。

#### 1) 2010 年代設立の団体





2010 年代に設立された団体の 8 団体では、4 団体(50%)が拡大傾向、3 団体(37.5%)が維持傾向、1 団体(12.5%)が縮小傾向となった。団体⑥は災害専門の活動のため、2021 年度大規模な災害がなかったことで「縮小傾向」に、また自主事業型の団体③は、毎年成長してきたものの COVID-19 に影響で海外渡航に制限がかかり、2021 年度減収、結果「維持傾向」となっているが、基本的に 2010 年代に設立された多くの団体が高い成長率を誇っている。8 年から 13 年の活動期間を経て、最も組織規模が大きい団体で約 2 億円台となっており、現在の勢いのまま年月が過ぎることで、更なる成長が期待できる。「『成長の過程』としての 3 億円以下」とまとめることができる。

経常収益(円) 350,000,000 設立年代 東日本大震災関連収入 2010 年代 ※当3団体は東日本大震災を 300,000,000 契機に設立された団体 自主事業型団体 COVID-19 による 250,000,000 海外渡航制限の影響 200,000,000 災害が 150,000,000 2 最小限 6 100,000,000

図 17:2010 年代設立中規模団体経常収益推移(2012 年度から 2021 年度)

団体②④⑥は、東日本大震災を契機に設立され、活動開始時に同災害関連収入が多くあったことを考慮すると、約10年間の推移では、基本的にどの団体も拡大傾向といえる。

2016

2017

2018

2019

2020

2021

(年度)

2015

表 37:2010 年代設立中規模団体収益別割合(2021 年度実績)

2014

3

2012

2013

50,000,000

0

		1 1 1 1 1 1	- 1 // 5/2/2/			- \	. //			
	設立	経常収益	長期 成長率	短期 成長率	会費 収益	寄付 収益	助成金 収益	事業 収益	その他	収益モデル
団体	2013 年	2.3 億 円	39.4 %	31.3 %	0.0 %	72.8 %	25.6 %	1.5 %	0.2 %	寄付主導型
団体	2011 年	2.2 億 円	0.9 %	15.2 %	0.0 %	13.6 %	85.2 %	0.0 %	1.2 %	助成金主導型
団体	2011 年	1.7 億 円	17.1 %	-1.3 %	0.5 %	0.1 %	0.0 %	98.0 %	1.5 %	事業収益主導型
団体 ④	2011 年	1.3 億円	0.2 %	32.8 %	0.5 %	89.8 %	2.1 %	7.6 %	0.0 %	寄付主導型
団体 ⑤	2015 年	1.3 億 円	5.8 %	1.4 %	0.0 %	11.8 %	88.1 %	0.0 %	0.1 %	助成金主導型
団体 ⑥	2011 年	1.1 億円	-12.0 %	-14.3 %	1.2 %	19.1 %	65.8 %	13.8 %	0.1 %	助成金主導型
団体 ⑦	2010 年	1.0 億 円	58.3 %	5.5 %	0.0 %	55.1 %	11.5 %	33.2 %	0.2 %	寄付主導一部事業型
団体	2011 年	1.0 億円	_	195.7 %	3.3 %	96.7 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	寄付主導型

2021 年度の収益割合を基にした収益モデルと成長率相関関係では、高い短期・長期成長

率を有している団体①④⑦⑧は、いずれも寄付収益率が 50%を超えていた。また事業収益 (自主事業) 主導型の団体③は、2021 年度 COVID-19 の影響で海外渡航が叶わなくなり大幅な減額となったことが影響し短期の平均成長率はマイナスに転じているものの、2012 年度から 2020 年度の長期年平均成長率では 17.1%と高い成長を誇っている。その一方で、団体②⑤⑥の助成金主導型では、団体②が継続的な助成金の確保を通じて、短期成長率は 15%以上となっているものの、その他の団体では、基本的に比較的低い成長に留まった。

表 38:2010 年代設立中規模団体安定性指標(2021 年度実績)

	年平均	成長率		短期安置	定性		長期多	定性
	長期	短期	流動 比率	流動 差額	支払い 可能期間 ①	支払い 可能期間 ②	正味財産 ・総収入 比率	負債・資 産比率
団体①	39.4%	31.3%	884.0%	6,818 万円	4.2 ヶ月	3.7 ヶ月	30.3%	11.1%
団体②	0.9%	15.2%	109.9%	2,775 万円	17.2 ヶ月	1.6 ヶ月	12.5%	90.9%
団体③	17.1%	-1.3%	635.7%	1,443 万円	9.3 ヶ月	7.9 ヶ月	54.7%	44.6%
団体④	0.2%	32.8%	3,872.8%	5,623 万円	6.6 ヶ月	6.5 ヶ月	53.9%	2.1%
団体⑤	5.8%	1.4%	107.2%	9,86 万円	16.6 ヶ月	1.1 ヶ月	7.7%	93.3%
団体⑥	-12.0%	-14.3%	439.2%	8,660 万円	11.7 ヶ月	9.0 ヶ月	76.4%	22.7%
団体⑦	58.3%	5.5%	1,293.1%	7,010 万円	7.4 ヶ月	6.8 ヶ月	12.8%	116.4%
団体⑧	_	<del>195.7%</del>	<del>558,354.6%</del>	<del>14,570 万円</del>	<del>315.6 ヶ月</del>	<del>315.6 ヶ月</del>	<del>140.9%</del>	0.0%

団体®は、2021年度に大口の寄付(約1億円)が計上されたことで、数字が大きく変化 しており、以下の分析対象からは一旦除外する。

短期的な支払い能力を測る指標である「流動比率(流動資産÷流動負債)」は、団体②⑤で 100 に近くなっているものの、全体的に 100 を下回る団体はなく、逆に団体④⑦では 1,000 を超えていた。手元にある流動資産が、月で割った総支出の何ヶ月分を賄うことができるかをみる「支払い可能期間①(流動資産÷(総支出÷12 ヶ月))、流動資産から流動負債を引いた流動差額が、月で割った総支出の何ヶ月分を賄うことができるかをみる「支払い可能期間②((流動資産-流動負債)÷(総支出÷12 ヶ月))」の双方において、1 ヶ月を下回る団体は存在しなかったものの、団体②⑤の「支払い可能期間②」において 1 ヶ月に近い状態になっており、注視が必要である。

収入に対してどの程度の内部留保を保有しているかを確認する「正味財産・総収入比率 (正味財産・総収入)」は、団体②⑤⑦のように極めて低い団体が見られた。外部資源依存 度を示す「負債・資産比率(総負債/総資産)」は、団体④のように低く抑えている団体が ある一方で、団体⑦は 100%を超え債務超過状態に、団体②⑤は 90%台と債務超過に近い 状態にあった。

## 2) 2000 年代設立の団体

図 18:2000 年代設立中規模団体短期トレンド (年平均成長率:2018 年度から 2021 年度)



2000 年代に設立された 15 団体では、6 団体 (40%) が拡大傾向、4 団体 (26.7%) が維持傾向、5 団体 (33.3%) が縮小傾向となった。この年代の団体は、2010 年代の団体同様に比較的平均成長率が高い上に、15 年から 22 年の活動実績があるために、経常収益も比較的高い結果となっており、「最も成長している年代」といえる。団体①②は数年以内に 10 億円以上の大規模組織に入る勢いであり、それに団体③⑤⑥が続いている。

図 19:2000 年代設立中規模団体経常収益推移(2012 年度から 2021 年度)



約10年間の経常収益推移では、団体⑩から⑮においては、維持や、やや縮小傾向の団体 もあるものの、多くの団体が、拡大傾向となっている。特に近年の①と②の成長は著しい。

表 39:2000 年代設立中規模団体収益別割合(2021 年度実績)

	設立	経常 収益	長期 成長率	短期 成長率	会費 収益	寄付 収益	助成金 収益	事業 収益	その 他	収益モデル
団体①	2004	9.9 億円	16.7%	33.0%	1.9%	71.1%	20.8%	3.5%	2.7%	寄付主導型
団体②	2004	8.7 億円	28.2%	73.4%	0.0%	67.3%	32.3%	0.4%	0.0%	寄付主導型
団体③	2008	6.1 億円	13.9%	15.3%	0.2%	2.1%	74.1%	21.8%	1.7%	助成金主導型
団体④	2002	4.4 億円	-2.5%	-0.3%	1.1%	12.0%	80.3%	0.0%	6.7%	助成金主導型
団体⑤	2002	4.3 億円	16.9%	13.3%	82.3%	13.1%	3.7%	0.3%	0.5%	会費主導型
団体⑥	2007	3.3 億円	-4.3%	-10.3%	0.7%	8.9%	71.1%	0.1%	19.2%	助成金主導型
団体⑦	2001	3.2 億円	15.7%	13.2%	23.1%	27.4%	38.3%	9.0%	2.3%	バランス型
団体⑧	2006	2.2 億円	6.6%	7.4%	10.1%	65.4%	18.3%	2.5%	3.7%	寄付主導型
団体⑨	2007	2.2 億円	4.7%	4.4%	0.1%	81.8%	0.0%	17.7%	0.4%	寄付主導型
団体⑩	2004	1.3 億円	0.5%	-13.3%	5.7%	83.6%	2.1%	8.5%	0.1%	寄付主導型
団体①	2008	1.3 億円	4.7%	-9.0%	0.0%	73.8%	0.0%	5.5%	20.7%	寄付主導型
団体⑫	2002	1.3 億円	0.8%	-0.6%	0.6%	3.6%	74.9%	12.9%	8.0%	助成金主導型

団体⑬	2001	1.2 億円	6.2%	1.8%	0.0%	23.9%	72.4%	3.7%	0.0%	助成金主導型
団体⑭	2006	1.1 億円	1	-8.6%	0.2%	0.3%	0.0%	95.4%	4.1%	事業収益主導型
団体⑮	2004	1.0 億円	-1.9%	-5.3%	1.7%	98.2%	0.0%	0.0%	0.0%	寄付主導型

2021 年度の収益割合を基にした収益モデルと成長率の相関関係では、会費や寄付主導型、バランス型の多くの団体が、高い短期・長期成長率を記録する一方で、助成金主導型の多くの団体が、成長に苦慮していることが分かる。

これに当てはまらない特殊要因としては以下の通り。

- ・団体③のように助成金型であってもジャパン・プラットフォームのプログラム予算が比較的大きい中東で事業を実施する団体は、各年度の補正予算額に応じて、年度毎に経常収益の上昇と下降を繰り返しつつも、ある程度までの成長は可能である。
- ・寄付主導型の団体⑩は短期成長率が-13.3%となっているが、短期成長率の基準年となる 2018 年度、事業地での医療施設建設に際し、単年度の外務省補助金約 5,700 万円を得ており、これを考慮すると実質的に-3.4%、維持傾向となる。
- ・団体⑪は、短期成長率-9%となっているが、短期成長率基準年の2018年度に校舎建設等を目的とする一時的な約6,000万円の収益増加があったため数字上低く抑えられている。長期成長率が示すように、基本的に成長率が高い団体である。
- ・団体③は助成金型にも関わらず長期成長率が6.2%になっている。基準年で助成金収益が最小限で、その後、経常収益に占める助成金比率が高くなった場合、このパターンとなる。この後の10年の長期成長率を見守る必要がある。
- ・寄付主導型の団体⑤は、2012 年度約 1.2 億円から 2016 年度約 2 億円へ徐々に増加、その後、2021 年度約 1 億円へと減少する山なりの形となっている。原因は不明だが、企業からの大口寄付が多い団体であることが関係している可能性がある。
- ・事業収益主導型の団体⑭は、受託事業が大半を占めると思われ、実質的に助成金主導型 に近い。

表 40:2000 年代設立中規模団体安定性指標(2021 年度実績)

	年平均	成長率		短期安	長期安定性			
	長期短期		流動 比率	流動 差額	支払い 可能期間 ①	支払い 可能期間 ②	正味財産・ 総収入比率	負債・ 資産比率
団体①	16.7%	33.0%	2,482.5%	105,505 万円	25.4 ヶ月	24.4 ヶ月	136.3%	3.2%
団体②	28.2%	73.4%	185.1%	21,942 万円	8.0 ヶ月	3.7 ヶ月	25.5%	55.4%
団体③	13.9%	15.3%	4,218.3%	41,241 万円	9.4 ヶ月	9.2 ヶ月	68.4%	3.8%
団体④	-2.5%	-0.3%	125.5%	12,566 万円	16.8 ヶ月	3.4 ヶ月	31.1%	78.2%

団体⑤	16.9%	13.3%	1,092.7%	28,747 万円	11.5 ヶ月	10.4 ヶ月	68.5%	10.8%
団体⑥	-4.3%	-10.3%	124.5%	3,793 万円	6.3 ヶ月	1.2 ヶ月	11.9%	80.0%
団体⑦	15.7%	13.2%	393.3%	11,135 万円	5.4 ヶ月	4.0 ヶ月	24.3%	53.0%
団体⑧	6.6%	7.4%	625.6%	22,633 万円	18.7 ヶ月	15.7 ヶ月	106.0%	15.8%
団体⑨	4.7%	4.4%	3,178.1%	28,004 万円	18.3 ヶ月	17.7 ヶ月	127.1%	6.7%
団体⑩	0.5%	-13.3%	7,643.7%	17,763 万円	16.3 ヶ月	16.1 ヶ月	141.2%	1.2%
団体⑪	4.7%	-9.0%	1,232.9%	4,846 万円	6.0 ヶ月	5.5 ヶ月	230.2%	1.4%
団体⑫	0.8%	-0.6%	112.7%	1,108 万円	9.5 ヶ月	1.1 ヶ月	10.4%	87.2%
団体⑬	6.2%	1.8%	127.0%	1,352 万円	6.8 ヶ月	1.4 ヶ月	12.2%	77.9%
団体⑭	_	-8.6%	226.9%	4,699 万円	9.1 ヶ月	5.1 ヶ月	36.7%	56.9%
団体⑮	<del>-1.9%</del>	<del>-5.3%</del>	<del>16,851.1%</del>	<del>5,094 万円</del>	<del>6.4 ヶ月</del>	<del>6.4 ヶ月</del>	<del>41.2%</del>	<del>19.1%</del>

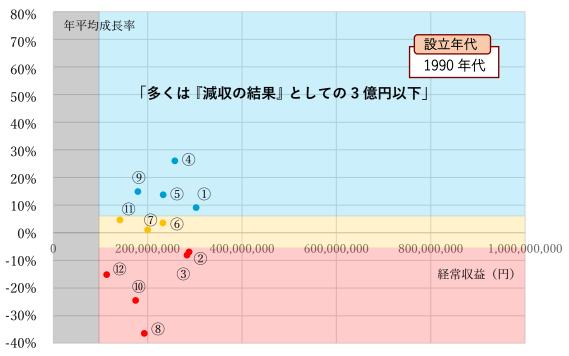
団体⑤は、2021 年度に大口の寄付が入ったことで、数字が大きく変化しており、以下の分析対象から一旦除外する。

短期的な支払い能力を測る指標である「流動比率(流動資産÷流動負債)」は、100%から 300%程を推移している団体と、1,000%を超える団体に二極化している。1,000%を超えている場合は、団体によっては、今後より積極的な投資や事業への支出が可能な状態である可能性が高い。手元にある流動資産が、月で割った総支出の何ヶ月分を賄うことができるかをみる「支払い可能期間①(流動資産÷(総支出÷12ヶ月))、流動資産から流動負債を引いた流動差額が、月で割った総支出の何ヶ月分を賄うことができるかをみる「支払い可能期間②((流動資産 – 流動負債)÷(総支出÷12ヶ月))」の双方において、1ヶ月を下回る団体は存在しなかったものの、団体⑥②③では、「支払い可能期間②」において1ヶ月に近い状態になっており、注視が必要である。

収入に対してどの程度の内部留保を保有しているかを確認する「正味財産・総収入比率 (正味財産・総収入)」は、団体⑥⑫⑬のように極めて低い団体がみられる一方で、団体① ⑧⑨⑩⑪のように、100%を超える安定度の高い団体があった。外部資源依存度を示す「負債・資産比率(総負債/総資産)」でも、団体①⑩⑪のように極めて低く抑えている団体がある一方で、団体④⑥⑫⑬は注意が必要なレベルとなっている。

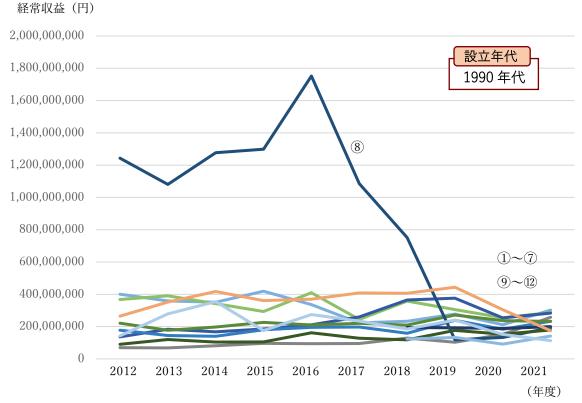
# 3) 1990 年代設立の団体

図 20: 1990 年代設立中規模団体短期トレンド(年平均成長率: 2018 年度から 2021 年度) 年平均成長率



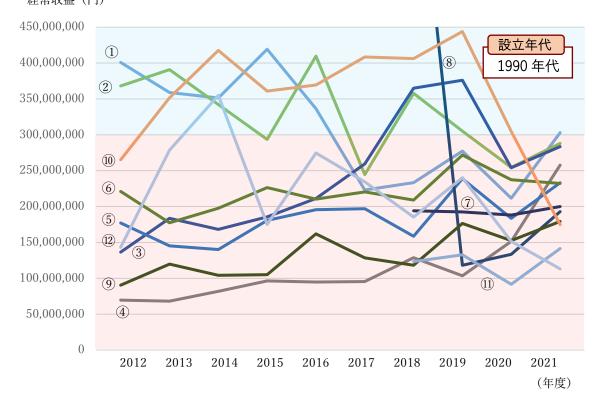
1990年代に設立された団体の12団体では、4団体(33.3%)が拡大傾向、3団体(25%)が維持傾向、5団体(41.7%)が縮小傾向となった。2000年代設立の団体の半数が3億円を超えていたのに対して、それよりも約10年間活動歴が長い1990年代設立の団体は、2021年度の時点で3億円以下に留まっていた。

図 21:1990 年代設立中規模団体経常収益推移(2012 年度から 2021 年度)



以下は、4億5,000万円以下のみを表示したもの。

図 22:<u>1990 年代設立中規模団体</u>経常収益推移(2012 年度から 2021 年度)4.5 億円以下 経常収益(円)



団体⑦⑪は2017年以前の情報が不足しているため、本分析の対象外とする。

約10年間の経常収益推移における1990年代設立団体の特徴は、乱高下の激しさにある。 上述の通り、この年代の2021年度時点での経常収益は3億円以下に留まっているものの、 各団体過去10年における最大収益は団体①4.2億円(2015)、団体②4.1億円(2016)、団体③3.8億円(2019)、団体⑧17.5億円(2016)、団体⑩4.4億円(2019)、団体⑫3.5億円(2014)と10団体中半数以上の6団体は、過去3億円を超えていた。つまり、2010年代設立団体の多くは「成長の過程」としての3億円以下であった一方で、1990年代設立団体の多くは、「減収の結果」としての3億円以下となっている。

表 41:1990 年代設立中規模団体収益別割合(2021 年度実績)

	設立	経常 収益	長期 成長率	短期 成長率	会費 収益	寄付 収益	助成金 収益	事業収益	その 他	収益モデル
団体①	1997	3.0 億円	-3.1%	9.1%	0.0%	36.2%	53.2%	10.6%	0.0%	助成金主導型
団体②	1990	2.9 億円	-2.7%	-7.0%	49.8%	30.0%	17.9%	0.9%	1.4%	会費寄付バランス型
団体③	1992	2.8 億円	8.5%	-8.1%	13.7%	9.2%	62.0%	15.1%	0.0%	助成金主導型
団体④	1997	2.6 億円	15.7%	26.0%	2.1%	37.1%	3.7%	56.6%	0.5%	事業収益主導型
団体⑤	1999	2.3 億円	3.1%	13.7%	0.5%	17.1%	81.2%	1.0%	0.1%	助成金主導型
団体⑥	1995	2.3 億円	0.5%	3.5%	0.1%	61.1%	36.8%	0.3%	1.6%	寄付主導型
団体⑦	<del>1994</del>	<del>2.0 億円</del>		<del>1.0%</del>	0.0%	<del>100%</del>	0.0%	0.0%	0.0%	寄付主導型
団体⑧	1994	1.9 億円	-18.7%	-36.4%	0.3%	38.7%	59.2%	0.2%	1.6%	助成金主導型
団体⑨	1991	1.8 億円	7.9%	14.9%	0.4%	5.0%	90.5%	3.0%	1.2%	助成金主導型
団体⑩	1993	1.7 億円	-4.5%	-24.5%	0.6%	3.2%	91.3%	3.2%	1.7%	助成金主導型
団体⑪	1996	1.4 億円		<del>4.6%</del>	<del>0.4%</del>	<del>98.6%</del>	0.9%	0.0%	0.1%	寄付主導型
団体⑫	1994	1.1 億円	-2.6%	-15.2%	0.8%	17.7%	77.4%	3.6%	0.5%	助成金主導型

2000 年代設立の団体で特徴的なのは、助成金主導型収益モデルを採用している団体が、 10 団体中 7 団体(70%)と多いことにあり、それが、経常収益推移において上下の反動が 大きい所以といえる。また、それらの団体は、一部例外(長期トレンドにおける年平均成長 率の基準年である 2012 年度において助成金収益がまだ少なく、その後助成金主導型に移行 した団体)を除き、長期成長率はマイナス成長となっている。

この年代に設立された団体は、日本経済のバブル期後の寄付が集まりにくい経済衰退期 に活動を開始したものの、日本郵政株式会社の国際ボランティア貯金の交付(1991 年度か ら 2007 年度、残金を郵便貯金・簡易生命保険管理機構が引き継ぎ 2015 年度交付終了。総 額 200 億円以上)を受けやすい時期でもあり、現在に比べ競争率も低かった 2002 年度開始 の JICA 草の根技術協力事業<sup>66</sup>や日本 NGO 連携無償資金協力等にステップアップしやすい環境<sup>67</sup>があった。これが、この時代の多くの団体が、助成金主導型の収益モデルを採用しやすかった理由と推測される。その一方で、上述の通り、近年日本における民間助成金は減少、公的助成金は維持傾向にあり、同時に競争率が高くなったことで、1990 年代に設立された団体に多い、助成金主導型を採用する団体の成長の鈍化や不安定化に繋がっている。いわば、収益モデルが崩れてきている状態ともいえる。

寄付主導型の団体⑥は、短期長期の年平均成長率ともに伸びている傾向があるが、団体②は、会費寄付型にも関わらず短期長期成長率ともにマイナス成長となっている。この団体の違いとしては、前者の寄付者層が幅広く、個人、企業寄付で構成されているのに対して、後者は某企業創業者の財産をもとに設立され、企業寄付を中心とした限られた寄付者構成になっていることが影響していると推測されるが、財務諸表上からは判断できなかった。

事業収益主導型(受託事業)の団体④は、JICAの受託業務事業として2020年度約6,000万円(経常収益約1億5,150万円)、2021年度1億3,500万円(経常収益約2億5,779万円)が計上されており、これが平均成長率を押し上げている。参考として、これを除いた場合、長期成長率はプラス、短期成長率はマイナスとなっている。

表 42:1990 年代設立中規模団体安定性指標(2021 年度実績)

	年平均	成長率		短期	安定性		長期安!	定性
	長期	短期	流動 比率	流動 差額	支払い 可能期間①	支払い 可能期間②	正味財産・ 総収入比率	資産・ 負債比率
団体①	-3.1%	9.1%	301.9%	7,660 万円	4.8 ヶ月	3.2 ヶ月	44.1%	23.0%
団体②	-2.7%	-7.0%	317.8%	4,286 万円	2.5 ヶ月	1.7 ヶ月	140.8%	11.9%
団体③	8.5%	-8.1%	189.2%	13,956 万円	13.0 ヶ月	6.1 ヶ月	75.8%	42.0%
団体④	15.7%	26.0%	161.9%	7,126 万円	9.5 ヶ月	3.6 ヶ月	15.3%	79.0%
団体⑤	3.1%	13.7%	133.6%	6,554 万円	13.9 ヶ月	3.5 ヶ月	28.4%	74.8%
団体⑥	0.5%	3.5%	375.5%	15,477 万円	11.6 ヶ月	8.5 ヶ月	67.5%	26.4%
団体⑦	1	<del>1.0%</del>	<del>1,985.8%</del>	3,596 万円	<del>2.3 ヶ月</del>	<del>2.1 ヶ月</del>	<del>21.9%</del>	<del>4.2%</del>
団体⑧	-18.7%	-36.4%	176.4%	11,446 万円	18.8 ヶ月	8.2 ヶ月	82.9%	48.8%
団体⑨	7.9%	14.9%	103.6%	945 万円	18.8 ヶ月	0.7 ヶ月	5.6%	96.3%
団体⑩	-4.5%	-24.5%	728.0%	7,037 万円	5.6 ヶ月	4.9 ヶ月	38.4%	17.7%

<sup>66</sup> 正確には受託事業となる。

\_

 $<sup>^{67}</sup>$  2007 年から 2014 年にかけて、外務省の日本 NGO 連携無償資金協力及びジャパンプラットフォーム (公的資金分) の予算合計は、18 億円から 108 億円に急増、その後、2021 年度までは、92 億円から 111 億円を推移している。

団体⑪	_	4.6%	<del>4,612.6%</del>	4,281 万円	<del>3.9 ヶ月</del>	<del>3.8ヶ月</del>	30.8%	<del>2.1%</del>
団体⑫	-2.6%	-15.2%	197.5%	3,549 万円	5.6 ヶ月	2.8 ヶ月	33.7%	48.9%

短期的な支払い能力を測る指標である「流動比率(流動資産÷流動負債)」は、多くの団体が100から300程を推移している中、団体⑨は103.6%と危険水域に位置しており、逆に団体⑩は、728%とかなり余裕のある状態になっている。手元にある流動資産が、月で割った総支出の何ヶ月分を賄うことができるかをみる「支払い可能期間①(流動資産÷(総支出÷12ヶ月))において1ヶ月を下回る団体は存在しなかったものの、流動資産から流動負債を引いた流動差額が、月で割った総支出の何ヶ月分を賄うことができるかをみる「支払い可能期間②((流動資産ー流動負債)÷(総支出÷12ヶ月))」においては、団体②⑨が1ヶ月前後と厳しい状態となっている。

収入に対してどの程度の内部留保を保有しているかを確認する「正味財産・総収入比率 (正味財産・総収入)」は、団体④⑨のように極めて低い団体がみられる一方で、団体②の ように、100%を超える安定度の高い団体があった。外部資源依存度を示す「負債・資産比 率 (総負債/総資産)」でも、団体①②⑩のように低く抑えられている団体がある一方で、 団体⑨は注意が必要なレベルとなっている。

### 4) 1960 年代から 80 年代の設立団体

図 23:1980 年代設立中規模団体短期トレンド (年平均成長率:2018 年度から 2021 年度)

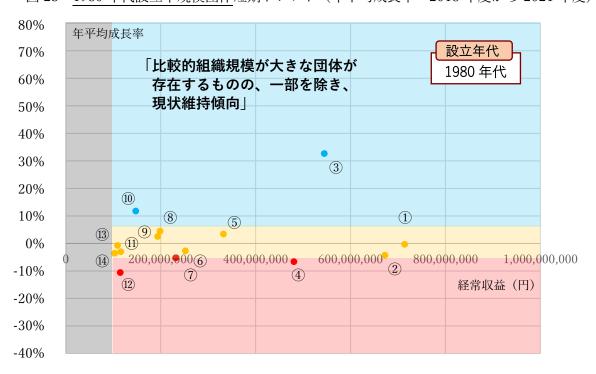


図 24:1960 年代から 70 年代設立中規模団体短期トレンド (年平均成長率:2018 年度から 2021 年度)



1960 年代から 1980 年代に設立された団体の 22 団体では、4 団体 (18.2%) が拡大傾向、13 団体 (59%) が維持傾向、5 団体 (22.7%) が縮小傾向となり、比較的組織規模が大きな団体が存在するものの、一部を除き、現状維持傾向となった。年代ごとでは、1960 年代に設立された 3 団体の内、3 団体 (100%) が維持傾向、1970 年代に設立された 5 団体の内、2 団体 (40%) が拡大傾向、2 団体 (40%) が維持傾向、1 団体 (20%) が縮小傾向、1980年代に設立された 14 団体の内、2 団体 (14.3%) が拡大傾向、9 団体 (64.3%) が維持傾向、3 団体 (21.4%) が縮小傾向となった。

図 25:1980 年代設立中規模団体経常収益推移(2012 年度から 2021 年度)

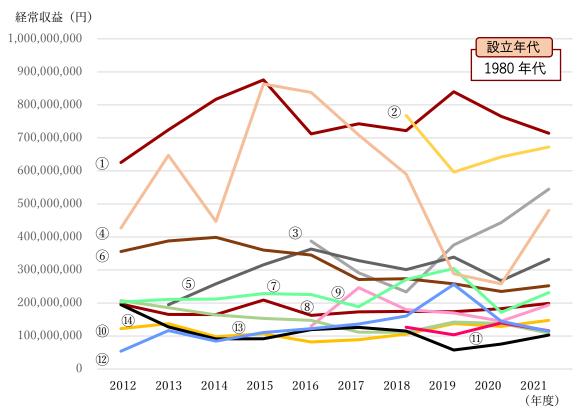
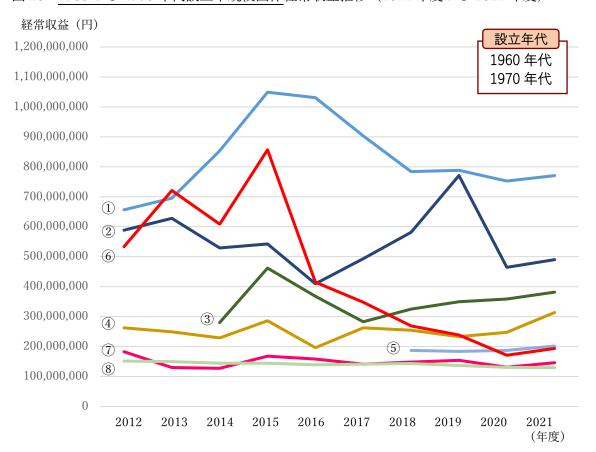


図 26:1960 から 1970 年代設立中規模団体経常収益推移 (2012 年度から 2021 年度)



1980年代設立の団体⑨⑪は、情報が不足しているため、本分析の対象外とする。

約10年間の経常収益推移における1960年代から1980年代設立団体の特徴は、1980年代団体④、1960-70年代団体②⑥のように年度によって変動幅の大きい団体が一部ありつつも(同3団体は全て助成金・受託収益型)、基本的にはある程度大きな組織規模を有する団体が、その規模を維持している傾向がある。この年代に設立された団体は、日本の経済成長の波とともに活動が始まっており、現在も比較的大きい組織規模を有するものの、経営環境が大きく変化する中で、成長が鈍化している傾向がある。

表 43:1980 年代設立中規模団体収益別割合(2021年度実績)

	設立	経常 収益	長期 成長率	短期 成長率	会費 収益	寄付 収益	助成金 収益	事業収益	その 他	収益モデル
団体①	1981	7.1 億円	1.5%	-0.4%	3.0%	44.1%	23.2%	29.3%	0.5%	寄付助成事業バランス
団体②	1981	6.7 億円	1	-4.3%	2.0%	98.0%	0.0%	0.0%	0.0%	寄付主導型
団体③	1986	5.4 億円	I	32.6%	0.7%	8.9%	89.6%	0.7%	0.1%	助成金主導型
団体④	1985	4.8 億円	1.3%	-6.6%	0.4%	41.4%	57.1%	0.0%	1.1%	助成金主導型
団体⑤	<del>1989</del>	3.3 億円	<del>6.9%</del>	<del>3.4%</del>	0.0%	<del>55.6%</del>	<del>44.4%</del>	0.0%	0.0%	寄付主導型
団体⑥	1980	2.5 億円	-3.8%	-2.7%	2.7%	50.6%	36.1%	7.3%	3.2%	寄付主導型
団体⑦	1984	2.3 億円	1.5%	-5.2%	5.3%	92.9%	0.0%	0.2%	1.6%	寄付主導型
団体⑧	1987	2.0 億円	0.1%	4.4%	0.0%	96.6%	0.0%	3.3%	0.0%	寄付主導型
団体の	<del>1982</del>	1.9 億円	1	<del>2.5%</del>	<del>0.5%</del>	<del>99.5%</del>	0.0%	0.0%	0.0%	寄付主導型
団体⑩	1983	1.5 億円	2.1%	11.7%	2.7%	38.0%	34.0%	25.2%	0.1%	寄付助成事業バランス
団体①	<del>1980</del>	1.2 億円	1	<del>-3.0%</del>	0.8%	<del>7.6%</del>	<del>88.5%</del>	0.0%	<del>3.1%</del>	助成金主導型
団体⑫	1983	1.1 億円	8.7%	-10.6%	2.4%	32.2%	55.2%	8.6%	1.6%	助成金主導型
団体⑬	1987	1.1 億円	-6.9%	-0.8%	12.2%	3.2%	25.3%	57.5%	1.8%	事業主導型
団体⑭	1987	1.0 億円	-6.8%	-3.6%	25.1%	43.3%	0.0%	28.4%	3.2%	会費寄付事業パランス

表 44:1960 から 70 年代設立中規模団体収益別割合 (2021 年度実績)

	設立	経常 収益	長期 成長率	短期 成長率	会費 収益	寄付 収益	助成金 収益	事業収益	その 他	収益モデル
団体①	1969	7.7 億円	1.8%	-0.6%	17.0%	29.7%	2.5%	31.8%	19.0%	会費寄付事業バランス
団体②	1968	4.9 億円	-2.0%	-5.5%	1.9%	28.2%	0.0%	68.2%	1.7%	事業主導型
団体③	1975	3.8 億円	4.5%	5.5%	0.1%	75.2%	24.0%	0.0%	0.8%	寄付主導型
団体④	1972	3.1 億円	2.0%	7.2%	4.2%	33.4%	56.7%	5.1%	0.6%	助成金主導型

団体⑤	1970	2.0 億円	_	2.5%	21.1%	74.0%	2.6%	0.6%	1.7%	寄付主導型
団体⑥	1979	1.9 億円	-10.6%	-10.3%	4.0%	4.1%	88.5%	0.0%	3.4%	助成金主導型
団体⑦	1979	1.5 億円	-2.5%	-0.4%	11.9%	38.6%	47.6%	0.0%	1.9%	寄付助成金主導型
団体⑧	1960	1.3 億円	-1.7%	-3.3%	24.1%	68.6%	0.0%	6.4%	0.8%	寄付主導型

全体の構成としては、全 19 団体のうち 12 団体(63.2%)が寄付主導型やバランス型、5 団体(26.3%)が助成金型、2 団体(10.5%)が事業主導型となった。1990 年代の設立団体では 7 割が助成金主導型であった一方で、この時代に設立された団体の 6 割以上が寄付型やバランス型となったのは、上述の経済・助成金制度の背景が大きく影響していると考えられる。なお、事業型の 2 団体は両方受託事業型であり、1 団体はネットワーク NGO、1 団体は国際的な資金にアクセス可能な開発系 NGO である。

全19団体の内、短期・長期ともに年平均成長率がプラスであったのは4団体で、内3団体が、寄付主導型やバランス型であった。残り1団体は、2021年度は助成金主導型であるものの、通期でみるとバランス型に近い団体であった。

表 45:1980 年代設立中規模団体安定性指標(2021 年度実績)

	平均	成長		短期!	安定性		長期安!	定性
	長期	短期	流動比率	流動差額	支払い 可能期間①	支払い 可能期間②	正味財産・ 総収入比率	負債・資 産比率
団体①	1.5%	-0.4%	76.6%	-2,156 万円	1.2 ヶ月	-0.4 ヶ月	73.5%	18.4%
団体②	_	-4.3%	185.5%	8,190 万円	3.4 ヶ月	1.6 ヶ月	15.6%	48.0%
団体③	_	32.6%	143.4%	11,253 万円	8.5 ヶ月	2.6 ヶ月	20.8%	69.5%
団体④	1.3%	-6.6%	362.6%	57,301 万円	26.4 ヶ月	19.1 ヶ月	120.8%	29.4%
団体⑤	6.9%	<del>3.4%</del>	<del>168.4%</del>	3,698 万円	<del>2.6 ヶ月</del>	<del>1.1 ヶ月</del>	<del>11.8%</del>	<del>58.0%</del>
団体⑥	-3.8%	-2.7%	409.2%	25,561 万円	17.4 ヶ月	13.1 ヶ月	89.1%	34.2%
団体⑦	1.5%	-5.2%	211.8%	5,882 万円	6.7 ヶ月	3.5 ヶ月	34.4%	40.2%
団体⑧	0.1%	4.4%	96.8%	-227 万円	4.2 ヶ月	-0.1 ヶ月	43.8%	45.2%
団体⑨	_	<del>2.5%</del>	3,260.3%	<del>9,244 万円</del>	<del>5.7 ヶ月</del>	<del>5.6 ヶ月</del>	<del>48.3%</del>	<del>3.0%</del>
団体⑩	2.1%	11.7%	281.6%	7,307 万円	11.5 ヶ月	7.4 ヶ月	47.3%	39.8%
団体⑪	_	<del>-3.0%</del>	<del>15,840.9%</del>	11,967 万円	<del>13.3 ヶ月</del>	<del>13.2 ヶ月</del>	<del>120.7%</del>	<del>0.5%</del>
団体⑫	8.7%	-10.6%	960.5%	14,561 万円	20.4 ヶ月	18.3 ヶ月	128.7%	10.2%
団体⑬	-6.9%	-0.8%	680.8%	7,440 万円	9.4 ヶ月	8.0 ヶ月	64.3%	20.1%
団体⑭	-6.8%	-3.6%	159.7%	2,400 万円	7.7 ヶ月	2.9 ヶ月	82.2%	33.2%

表 46:1960 から 70 年代設立中規模団体安定性指標 (2021 年度実績)

	平均	成長		短期	安定性		長期安2	定性
	長期	短期	流動比率	流動差額	支払い 可能期間①	支払い 可能期間②	正味財産・ 総収入比率	負債・資 産比率
団体①	1.8%	-0.6%	186.0%	14,655 万円	4.9 ヶ月	2.3 ヶ月	324.1%	7.6%
団体②	-2.0%	-5.5%	166.1%	14,464 万円	9.0 ヶ月	3.6 ヶ月	44.9%	52.9%
団体③	4.5%	5.5%	767.1%	16,134 万円	6.0 ヶ月	5.2 ヶ月	182.7%	4.6%
団体④	2.0%	7.2%	136.4%	8,069 万円	11.7 ヶ月	3.1 ヶ月	35.7%	66.5%
団体⑤	1	2.5%	516.2%	10,376 万円	8.6 ヶ月	6.9 ヶ月	131.5%	11.3%
団体⑥	-10.6%	-10.3%	213.9%	701 万円	0.8 ヶ月	0.4 ヶ月	18.6%	2.5%
団体⑦	-2.5%	-0.4%	2,412.1%	801 万円	0.7 ヶ月	0.7 ヶ月	54.3%	10.3%
団体⑧	-1.7%	-3.3%	1,102.0%	6,158 万円	6.3 ヶ月	5.7 ヶ月	463.1%	1.0%

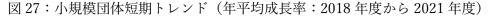
短期的な支払い能力を測る指標である「流動比率(流動資産÷流動負債)」は、多くの団体が100%から300%程を推移している中、1980年代設立の団体①⑧は100%を下回っており危険な状態にある一方で、1960年代から70年代設立の⑦⑧は、1,000%を超えておりかなり高い状態になっている。手元にある流動資産が、月で割った総支出の何ヶ月分を賄うことができるかをみる「支払い可能期間①(流動資産÷(総支出÷12ヶ月))において2団体が1ヶ月を下回っており、流動資産から流動負債を引いた流動差額が、月で割った総支出の何ヶ月分を賄うことができるかをみる「支払い可能期間②((流動資産一流動負債)÷(総支出÷12ヶ月))」においては、1980年代団体①⑧はマイナスとなっており、危険な状態にあるとともに、その他4団体は1ヶ月程度と、全体的に資金ぶりに苦慮していると思われる団体が多い。

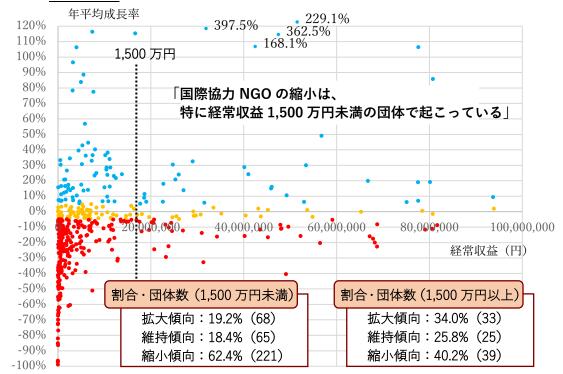
収入に対してどの程度の内部留保を保有しているかを確認する「正味財産・総収入比率 (正味財産・総収入)」は、1980年代設立の団体②③や1960年代から70年代設立の団体 ⑥のように低い団体がみられる一方で、6団体が100%を超えていた。外部資源依存度を示す「負債・資産比率(総負債/総資産)」は、負債自体が少ない1960年代から70年代設立の団体③⑥⑧のように極めて低く抑えられている団体が存在した。

### 4-3. 小規模団体(経常収益1億円未満)

- ・経常収益 1,500 万円以上 1 億円未満の団体では、拡大傾向 34% (33 団体)、維持傾向 25.8% (25 団体)、縮小傾向 40.2% (39 団体)であった。
- ・経常収益 1,500 万円未満の団体では、拡大傾向 19.2% (68 団体)、維持傾向 18.4% (65 団体)、縮小傾向 62.4% (221 団体)であった。
- ・1990年代以前に設立された団体と 2000年代以降に設立された団体では、成長率が著しく異なり、後者の多くが成長傾向にあった。

# 4-3-1. 小規模団体全体





短期トレンドである、2018 年度から 2021 年度の 3 年間の経常収益 1 億円未満の小規模団体 451 団体 (全体の内、基準年の 2018 年度及び 2021 年度財務諸表が確保できた団体)の年平均成長率では、拡大傾向 22.4% (101 団体)、維持傾向 20% (90 団体)、縮小傾向57.6% (260 団体)となった。団体分布の傾向が変化する1,500 万円を境に同分析を行うと、経常収益1,500 万円以上1億円未満の団体では、拡大傾向34% (33 団体)、維持傾向25.8%(25 団体)、縮小傾向40.2%(39 団体)、1,500 万円未満の団体では、拡大傾向19.2%(68 団体)、維持傾向18.4%(65 団体)、縮小傾向62.4%(221 団体)となった。国際協力NGOの縮小は、特に1,500 万円未満の団体で起こっている。

図 28:経常収益前年度比較団体数推移(2018年度から2021年度)

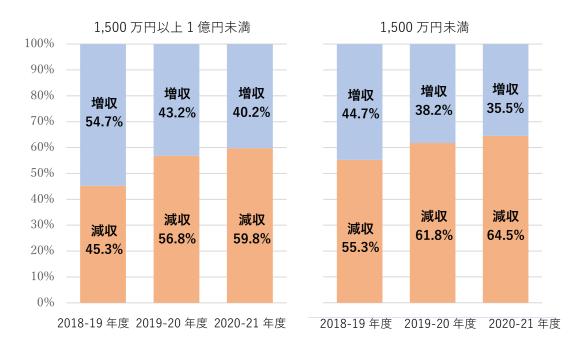


図 28 は、2021 年度実績で経常収益 1,500 万円以上 1 億円未満の団体と同 1,500 万円未満の団体における前年度との収益比較を表す。

小規模団体の中でも、経常収益 1,500 万円以上 1 億円未満の団体では、COVID-19 拡大前の 2018 年度から 2019 年度にかけて増収の団体は 54.7%と半数以上存在していた。しかし、COVID-19 拡大期である 2020 年度に減収の団体は 56.8%となり、2021 年度は 59.8%と減収傾向が続いている。例えば、事業収益は、2018 年度から 2019 年度にかけて 42 団体が増収、38 団体が減収であったが、2019 年度から 2020 年度にかけては、23 団体が増収、57 団体減収となっている。つまり、経常収益 1,500 万円以上 1 億円未満の団体では、成長している団体が半数以上存在したものの、COVID-19 の影響により減収に転じる団体が多くなっており、「COVID-19 が変えた経営環境への適応、またはそれを踏まえた進化が求められている」といえる。その一方で、経常収益 1,500 万円未満の団体では、COVID-19 によって厳しい経営環境が更に厳しくなっているものの、COVID-19 以前においても減収傾向であったことを踏まえると、「より根本的な経営体制の強化が求められている」といえる。

図 29: <u>2000</u> 年代以降設立小規模団体(経常収益 1,500 万円以上)短期トレンド (年平均成長率: 2018 年度から 2021 年度)



図 30: 1990 年代以前設立小規模団体(経常収益 1,500 万円以上) 短期トレンド (年平均成長率: 2018 年度から 2021 年度)

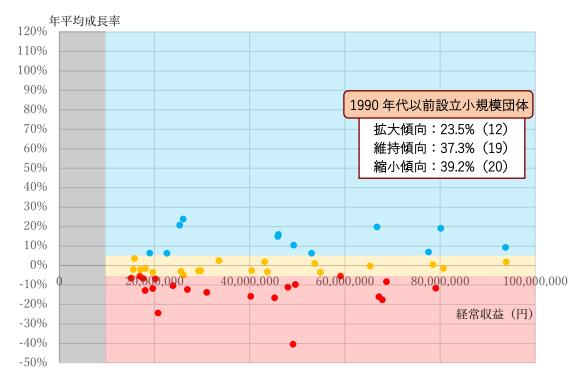


図 27 の小規模団体の内、経常収益 1,500 万円を超える小規模団体 (全 97 団体)を、2000年以降に設立された団体 (46 団体)と 1990年代以前に設立された団体 (51 団体)に分けたのが、図 29、図 30 である。2000年以降に設立された団体 (46 団体)では、拡大傾向が45.7% (21 団体)、維持傾向が13.0% (6 団体)、縮小傾向が41.3% (19 団体)であった一方で、1990年代以前に設立された団体 (51 団体)では、拡大傾向が23.5% (12 団体)、維持傾向が37.3% (19 団体)、縮小傾向が39.2% (20 団体)と、前者は拡大傾向、後者は縮小傾向が最も多かった。また拡大傾向となった団体の内、年平均成長率で25%を超えた団体は、前者で11 団体と拡大傾向の52%を占めていたのに対して、後者は、1 団体も存在しなかった。

# 4-3-2. 経常収益 1,000 万円団体のサンプル分析

経常収益 1 億円未満の小規模団体 451 団体のうち、大まかな傾向を把握するために、2021 年度実績で経常収益が 1,000 万円に近い 20 団体を選出した。選出方法は、1,000 万円以上団体の下位 1 位から 10 位、1,000 万円未満団体の上位 1 位から 11 位(1 団体は、情報不足のため対象から除外、11 位団体を繰り上げ)とした。結果、対象 20 団体の 2021 年度時点の経常収益は、827 万円から 1,087 万円であった<sup>68</sup>。

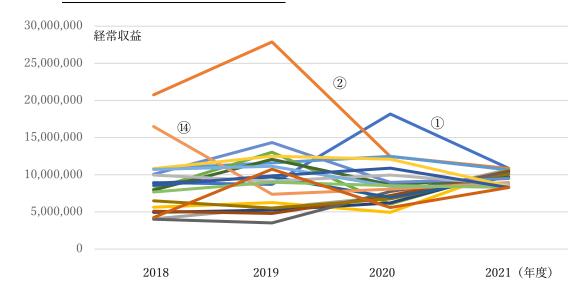


図 31: 小規模団体(経常収益 1,000 万円)経常収益推移(2018 年度から 2021 年度)

以下は、2,000万円以下のみを表示したものである。

-

<sup>68</sup> 小規模団体において、5年より前の財務諸表をホームページ等で公開している団体は稀であり、本調査において長期トレンドの分析は行うことが出来なかった。

図 32: <u>小規模団体(経常収益 1,000 万円)</u>経常収益推移(2018 年度から 2021 年度) ※2000 万円以下のみ表示

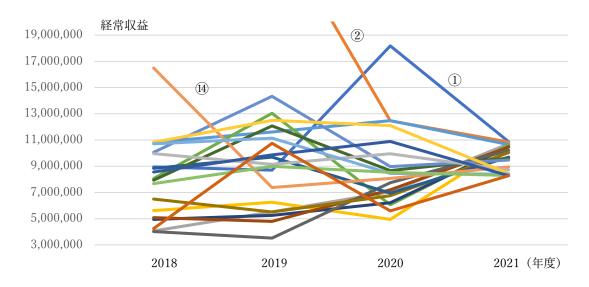


表 47: 小規模団体 (経常収益 1,000 万円) 収益別割合 (2021 年度実績)

	設立	経常 収益	短期 成長率	会費 収益	寄付 収益	助成金 収益	事業 収益	その 他	収益モデル
団体①	2004	1,086.6 万円	6.7%	3.5%	9.9%	67.9%	12.7%	6.1%	助成金主導
団体②	1988	1,084.6 万円	-19.5%	7.4%	26.8%	6.9%	57.0%	1.9%	事業主導型
団体③	2012	1,070.9 万円	38.1%	4.1%	3.0%	93.0%	0.0%	0.0%	助成金主導
団体④	2008	1,065.5 万円	23.7%	3.7%	20.2%	75.3%	0.0%	0.8%	助成金主導
団体⑤	2000	1,065.0 万円	-0.5%	0.5%	0.9%	0.0%	77.1%	21.6%	事業主導型
団体⑥	1992	1,062.8 万円	9.6%	15.0%	85.0%	0.0%	0.0%	0.0%	寄付主導型
団体⑦	2010	1,047.8 万円	28.5%	1.6%	66.7%	31.7%	0.0%	0.0%	寄付主導型
団体⑧	2013	1,045.4 万円	27.2%	0.7%	35.7%	0.0%	52.4%	11.1%	事業主導型
団体⑨	2014	1,020.8 万円	36.4%	5.0%	65.8%	17.0%	12.2%	0.0%	寄付主導型
団体⑩	2012	1,004.0 万円	15.6%	1.0%	2.1%	40.9%	55.9%	0.0%	事業主導型
団体(1)	1990	969.4 万円	3.1%	0.5%	90.2%	0.0%	6.7%	2.6%	寄付主導型
団体⑫	1989	962.1 万円	6.6%	29.7%	15.9%	13.0%	41.5%	0.0%	バランス型
団体⑬	1989	947.6 万円	-2.0%	7.4%	65.7%	17.6%	0.9%	8.4%	寄付主導型
団体⑭	2011	895.0 万円	-18.4%	1.6%	68.2%	16.8%	13.4%	0.0%	寄付主導型
団体⑮	2009	871.7 万円	-4.3%	1.3%	0.0%	52.5%	46.2%	0.0%	助成金主導
団体16	2007	844.1 万円	-8.0%	0.2%	0.0%	0.0%	99.8%	0.0%	事業主導型
団体⑰	2007	840.1 万円	-7.8%	11.8%	48.3%	2.6%	37.3%	0.0%	バランス型
団体®	1988	829.4 万円	2.6%	5.2%	13.4%	65.7%	15.7%	0.0%	助成金主導

団体(9)	1994	827.8 万円	-1.1%	13.7%	26.9%	12.6%	46.8%	0.0%	バランス型
団体20	1998	827.5 万円	24.9%	1.6%	63.6%	27.0%	0.0%	7.9%	寄付主導型

経常収益 1,000 万円に近い 20 団体のうち、2000 年代以降の設立団体は 12 団体、1990 年代以前の設立団体の数は 8 団体であり、最も新しい団体の設立年は 2014 年で、逆に最も歴史のある団体の設立年は 1988 年であった。短期の平均成長率でプラスであったのは、12 団体であった。

各団体の経常収益の中で、寄付主導型は、7団体存在した。この7団体の内、短期の平均成長率でプラスであったのは5団体であった。助成金主導型は、5団体存在し、内4団体が短期の平均成長率でプラスとなった。経常収益約1,000万円規模の団体で助成金主導型ということは、寄付等その他資金で基本的に500万円未満ということであるので、助成金がなくては人件費の捻出が難しい状況にあるといえる。事業収益主導型は5団体存在し、うち2団体が短期の年平均成長率でプラスであった。事業収益主導型団体の内訳は、受託事業②(外務省)、⑧(JICA)、⑩(JICA)、自主事業⑤(物販)、⑩(物販)であった。、物販等自主事業は、COVID-19の影響、行政や独立行政法人からの受託事業は、助成金同様の不安定さがみられる。

表 48: 小規模団体(経常収益 1,000 万円)安定性指標(2021 年度実績)

	短期		短其	用安定性		長期安	定性
	年平均 成長率	流動 比率	流動 差額	支払い 可能期間①	支払い 可能期間②	正味財産・ 総収入比率	資産・ 負債比率
団体①	6.7%	139.3%	14 万円	4.3 ヶ月	1.2 ヶ月	66.3%	32.8%
団体②	-19.5%	2,965.6%	348 万円	31.8 ヶ月	30.7 ヶ月	186.8%	44.6%
団体③	38.1%	147.1%	10 万円	3.8 ヶ月	1.2 ヶ月	9.2%	68.0%
団体④	23.7%	-	188 万円	26.1 ヶ月	26.1 ヶ月	176.2%	_
団体⑤	-0.5%	1,501.2%	53 万円	6.1 ヶ月	5.7 ヶ月	59.4%	5.7%
団体⑥	9.6%	-	143 万円	23.2 ヶ月	23.2 ヶ月	134.8%	_
団体⑦	28.5%	_	57 万円	9.5 ヶ月	9.5 ヶ月	54.8%	_
団体®	27.2%	_	32 万円	3.4 ヶ月	3.4 ヶ月	30.1%	_
団体⑨	36.4%	943.2%	20 万円	2.9 ヶ月	2.6 ヶ月	19.9%	10.6%
団体⑩	15.6%	156.1%	9 万円	3.3 ヶ月	1.2 ヶ月	8.6%	64.0%
団体⑪	3.1%	5,401.2%	246 万円	46.7 ヶ月	45.8 ヶ月	253.4%	1.9%
団体⑫	6.6%	690.7%	54 万円	8.0 ヶ月	6.8 ヶ月	56.5%	14.5%
団体⑬	-2.0%	651.0%	58 万円	12.3 ヶ月	10.4 ヶ月	61.4%	15.4%

団体⑭	-18.4%	12,388.9%	104 万円	19.5 ヶ月	19.3 ヶ月	189.2%	0.5%
団体⑮	-4.3%	_	10 万円	1.3 ヶ月	1.3 ヶ月	11.2%	-
団体16	-8.0%	_	110 万円	16.7 ヶ月	16.7 ヶ月	129.7%	1
団体⑰	-7.8%	1,303.8%	130 万円	42.9 ヶ月	39.6 ヶ月	154.9%	7.7%
団体®	2.6%	_	42 万円	6.6 ヶ月	6.6 ヶ月	50.5%	_
団体(9)	-1.1%	_	67 万円	11.5 ヶ月	11.5 ヶ月	83.1%	_
団体20	24.9%	929.6%	84 万円	12.0 ヶ月	10.7 ヶ月	101.5%	10.8%

短期的な支払い能力を測る指標である「流動比率(流動資産÷流動負債)」において、1,000%を超える団体が5団体、内1団体は10,000%を超えていた。1,000万円周辺の団体では、一部ボランティアで業務が行われ、また現金主義の採用等の理由で、負債が実態以上の大きな比率となっている団体や、負債が0円であるがために、計算不可能(-)となった団体が目立った。

流動資産から流動負債をひいた流動差額が、100万円以下の団体が、20団体中13団体も存在した。年間1,000万円規模の活動をしていること、負債の計上額が実態以上に少ないということを考慮すると、流動差額からは、厳しい資金ぶりが想像される。

手元にある流動資産が、月で割った総支出の何ヶ月分を賄うことができるかをみる「支払い可能期間①(流動資産÷(総支出÷12ヶ月))、流動資産から流動負債を引いた流動差額が、月で割った総支出の何ヶ月分を賄うことができるかをみる「支払い可能期間②((流動資産 – 流動負債)÷(総支出÷12ヶ月))」の双方において1ヶ月を下回る団体は存在しなかったものの、「支払い可能期間①」では、団体③⑤、「支払い可能期間②」では、団体①③⑧⑨⑥⑤において1ヶ月から4ヶ月となっており、厳しい財務状況が確認された。

収入に対してどの程度の内部留保を保有しているかを確認する「正味財産・総収入比率 (正味財産・総収入)」は、団体③や⑩のように 10%を切っている団体も散見された。外部 資源依存度を示す「負債・資産比率 (総負債/総資産)」において債務超過を表す 100%を 超えた団体は存在しなかった。

### コラム④「日本の国際協力 NGO の経営に関する洞察」

# 株式会社 EMA69 代表取締役社長 楯晃次氏

### ・国際協力 NGO が抱えるジレンマ・傾向

経営を行う上で重要なのは、「収益モデル」「戦略」「組織」とそれらを一つにまとめあげる「ミッション」の4軸である。NGOの場合、多くの場合、ミッションは確立されているものの、ミッション以外の3軸もバランスよく確立できている例はあまり見聞きしない。それは、例えばどのような戦略を立てることで5年後、10年後にミッションの達成に近づけるのか、そのミッションや戦略達成に必要な人材や組織文化はどのようなものか、そして戦略と組織を運営するための収益モデルは、どのようなものであるかといった点である。この3軸の中でも、特に収益モデルの確立がポイントであると考えている。収益モデルを考える際は、「誰に、何を、どのように提供していくのか」且つ、「そのモデルはなぜ収益を生むのか」がポイントとなる。活動に必要な経費を得られないモデルで一生懸命に戦略を考えても、あるいは、メンバーを集めても、どこかで綻びが生じる。NGOの場合、ミッションに迷いはなくとも、収益モデルが破綻しているケースが多く見受けられる。その結果として、給与の低さや、やりがい搾取といった言葉のように、組織を構成するメンバーの待遇や不正という形で表面化する傾向もある。NGOの収益モデルが、誰かの特殊な犠牲や依存によって成り立っていれば、持続的な活動は成り立たない。

なお、近年、企業では、パーパス経営や共感経営等「ミッション」に関連した話がよく議論される。これは確立された収益モデルや戦略がある上で、更に社員一人ひとりの意識やモチベーションの向上、自社で働くことの意義をミッションへの共感に紐付けようとする取り組みである。企業は上述の 4 軸それぞれのつながりを意識した議論をし、常にアップデートしている。これからの NGO は、強みであるミッションに更に磨きをかけつつ、企業から議論の軸や収益モデル等を今一度学び、アップデートをするタイミングにあるのではないだろうか。

#### ・組織収入の多様性と成長の関係

欧州や米国の研究では、組織の規模が拡大するにつれ、収入源が 1 つに集中していく傾向<sup>70</sup>があるとされている。日本の国際協力 NGO の収入拡大モデルも同様に、設立直後は、身近な存在からの寄付等単一性が高く、次の段階として、助成金を獲得する等による多様性

<sup>69</sup> 株式会社 EMA は "social map(<u>https://socialmap.jp/#/dashboards/policy</u>)"を運営。

<sup>70</sup> 引用:米国の20万組織の内、年間収入5,000ドル(2003年度)を超える144団体の財務データを分析した結果、90%の団体が、「1つの収入源から組織収入全体の90%を占めているが、単一のドナーではなく、多様なドナーから得ている」「どの収入源に集中するかは、当初ほとんどの団体で意識されていなかったが、組織が成長する過程において、集中すべき収入源を発見している」「集中すべき収入源を獲得する為に組織体制を整えている」の3つの共通点を明らかにしている(Foster&Fine2007)。

が高まり、最後に資源を集中させるために再び単一性が高まる、U 字型を描く傾向にある <sup>71</sup>。なお、成功事例をそのまま当てはめても多くの場合成功できない。成功事例の本質を見抜いた上で、自分たちの団体のミッション・収益モデル・戦略・組織の4軸が一本の筋で結びついた行動をとる必要がある。

アライアンス系の場合は、強みとなる専門領域を本国で確立した上で、その収益モデルを 日本に輸入することで、単一性が保たれたまま成長する傾向にある。その一方で、日本生ま れの団体の場合、緊急支援を行う複数の団体が、自分たちの専門領域(その組織でなければ できない分野)を確立し、戦略的に JPF のスキームづくりを提起するなど、資金の環境そ のものを作るところから始めていく必要がある。

### ・探索する重要性

日本のNGOは、同じ既存知を持ったもの同士の交流に留まっているケースが多い。これでは、掛け算にならず、イノベーションは起こらない。異業種・異分野等の既存知と掛け合わせることが重要となる。新しい領域の知識を学ぶことや、成功している団体を観察すること、一見すると無関係のように思える団体の話を聞くことから遠ざかっているように思える。探索なしに、新しい収益モデルや戦略を考えることは困難である。

本来であれば、業務のルーティン化によってつくりだした時間を活用して、新しい価値観に触れ、学びをアップデートするための探索を行い、その上でどのように自団体に還元できるかを試行錯誤することが重要である。しかしながら、実際には、長らく続いたルーティンワークが思考停止を招いていることも多い。ルーティンワークからいかに脱出するかが鍵となるが、感覚的に、探索の文化がない組織に数年いると、その後、自らの力で脱出するのはかなり難しい。

学びのアップデートが不足している結果、自団体・他団体の分析が不十分となり、視野も狭くなっているため、新しい挑戦や探索をする考えに至らず、硬直化する団体も既に見受けられる。さらに必要な人材や組織強化、収益モデル、強みや専門領域の開拓が分からず、投資ができないといった悪循環に陥っている。その点が、国際協力 NGO の貸借対照表の内部留保率、正味財産額が増えている点に現れていると推察する。今後の組織運営が心配であるために内部留保を貯める側面もあるが、心配だからこそ投資をしていくことが本来あるべき姿である。

団体としては、「学びのアップデート」の機会の提供、「組織力強化への資金の拡充」が鍵となる。そして、外部機関としては、基盤強化研修やNGOスタディプログラム等の能力強化の機会を通じて、各団体のスタッフがルーティンワークの闇から脱出することを手助けし、探索の旅に送り出せるかが問われている。

<sup>71</sup>日本の10億円を超える団体も、同様に収入源が集中する傾向にある。(楯2019)

# ・ネットワーク NGO が求められていること

中間支援組織は、加盟団体の声を集めるとともに、会費での支払い以上の経済的なリターンがあることが望ましい。例えば、民間財団や企業と一緒にNGO向けの新しいプログラムを開拓することや、ミッション、収益モデル、戦略、組織の4軸の確立を手助けするためのインフラ整備をする活動などが挙げられる。

以上

### コラム⑤「寄付募集に対する投資(ROI)」

### NGO 研究会調査チーム

成長が著しい2団体を参考に、ROI (投資収益率: Return on Investment)、つまりファンドレイジングへの投資<sup>72</sup>に対して、どれだけの寄付が集まったかの事例をみていく。

日本では、ファンドレイジングに費やした費用の計上方法に関する会計ガイドラインは存在せず、多くの団体の決算書においても明確に分けて表現されていない。その中で、以下の2団体においては、平均成長率が比較的高く、ファンドレイジング費用がある程度推察できるように会計区分が設定されていたため、参考として取り上げる。ただし、実際の投資金額は、各団体から明確に発表されていないこと、厳密には、継続寄付等、その年の投資と収益が対応しないこと、その他の投資支出等も発生している可能性があること、正式なROIの計算方法ではないこと等から、あくまでも参考として認識していただきたい。

### 1) 団体 A

表 49:団体 A 寄付収益増加に対する ROI

	2012 年	2013年	2014年	2015 年	2016年	2017年	2018年	2019 年	2020年	2021 年
	度	度	度	度	度	度	度	度	度	度
寄付収益	46.7 億円	58.4 億円	70.4 億円	80.4 億円	77.2 億円	78.8 億円	84.9 億円	108.5 億円	130.5 億円	111.7 億円
参考: 経常収益	46.8 億円	59.0 億円	70.5 億円	83.0 億円	79.8 億円	81.0 億円	89.1 億円	112.6 億円	138.7 億円	119.3 億円
投資的経費	14.6 億円	16.4 億円	15.7 億円	15.4 億円	18.4 億円	20.6 億円	16.9 億円	18.6 億円	23.0 億円	21.7 億円
投資的経費 /経常費用	29.2%	27.9%	22.5%	19.9%	22.4%	25.0%	18.9%	16.6%	16.8%	18.2%
ROI 投資収益率	318.9%	355.0%	448.3%	521.4%	419.4%	382.1%	503.2%	584.2%	568.0%	515.2%
寄付収益 単価	3.2 円	3.5 円	4.5 円	5.2 円	4.2 円	3.8 円	5.0 円	5.8 円	5.7 円	5.2 円

※ここでは投資的経費を、広報活動費(ニュースレター発行等)+募金活動費(ファンドレイジングキャンペーン等)と仮定して計算する。

この団体 A は、経常収益の大部分を寄付収益で賄っているが、毎年 15 億円から 23 億円

<sup>&</sup>lt;sup>72</sup> 「ファンドレイジングとは、個人や企業からの寄付金集め、助成金や補助金などの申請といった NPO 法人の資金集めのための活動のことです。ファンドレイジング費の具体例として、寄付金集めのためのパンフレットなどの制作費、ホームページ等の広告費、寄付金集めのためのイベント開催費、これらの作業に従事した人の人件費などがあります。」(NPO 法人会計基準における実務担当者のためのガイドライン Q&A)

程度の投資を行うことで、10年間で経常収益を46.7億円から111.7億円まで伸ばした例である。ここでは、ファンドレイジングの定義に当てはまると推測される「広報活動費(ニュースレター発行等)」と「募金活動費(ファンドレイジングキャンペーン等)」の合計を投資的経費として計算を行っているが、この費用は経常費用に対して、2012年度で約3割、近年では2割以下を占めている。投資に対しての収益率を測るROIは、2012年度で318.9%であったが、最近では、500%を上回っている。これは毎月の定額の寄付を中心とした寄付募集であるため、経常費用に対する投資的経費割合を下げても、年が経つにつれてROIが高まる性質を持つ。言い換えると、10年前は1円の投資で3.2円の寄付を得ていたものが、最近では、5円以上の寄付を得ている計算となる。

団体 B 表 50:団体 B 寄付収益増加に対する ROI

	2012 年	2013年	2014年	2015 年	2016年	2017年	2018年	2019 年	2020年	2021 年
	度	度	度	度	度	度	度	度	度	度
寄付収益	3,976	3,414	2,959	3,186	3,138	3,798	7,052	8,730	19,972	58,906
可以权益	万円	万円	万円	万円	万円	万円	万円	万円	万円	万円
参考:	9,334	5,879	8,661	11,192	9,554	9,183	16,789	23,283	31,252	87,473
経常収益	万円	万円	万円	万円	万円	万円	万円	万円	万円	万円
投資的経費	1,049	862	589	206	600	2,569	4,223	6,246	9,498	21,342
	万円	万円	万円	万円	万円	万円	万円	万円	万円	万円
投資的経費 /経常費用	9.1%	9.3%	6.7%	2.4%	6.6%	28.6%	28.0%	26.8%	34.7%	24.4%
ROI 投資収益率	379.1%	396.1%	502.2%	1550.2%	523.0%	147.9%	167.0%	139.8%	210.3%	276.0%
寄付収益 単価	3.8 円	4.0 円	5.0 円	15.5 円	5.2 円	1.5 円	1.7 円	1.4 円	2.1 円	2.8 円

※ここでは投資的経費を、国際協力に参加する機会を広く日本の人々に提供する普及活動 (2012 年度から 2020 年度)、告知活動費(2021 年度)と仮定して計算する。

この団体 B も、経常収益において大部分を寄付収益で賄っている団体であるが、2013 年度から 2016 年度まで 1,000 万円以下の投資に対して、3,000 万円から 4,000 万円程の寄付収益を得ていた。2017 年度以降は、投資的経費を 2,569 万円、4,223 万円、6,246 万円、9,498 万円、21,342 万円と増加させることで、寄付収益を、3,798 万円、7,052 万円、8,730 万円、1 億 9,972 万円、5 億 8,906 万円と増加させている。ここでは、ファンドレイジングの定義に当てはまると推測される「国際協力に参加する機会を広く日本の人々に提供する普及活動(2012 年度から 2020 年度)」、「告知活動費(2021 年度)」を投資的経費として計算を行っているが、この費用は経常費用に対して、2016 年度までは 1 割以下、2017 年度以降は 3 割程度を占めている。投資に対しての収益率を測る ROI は、2016 年度までは 379.1%から 1,550.2%であったが、2017 年度以降は、200%前後となっており、投資効果が低くな

ってきているといえる。言い換えると、10年前は1円の投資で3.8円から15.5円の寄付を 得ていたものが、最近では、1.5円から2.8円以上の寄付を得ている計算となる。

ちなみに団体 A、B ともに、海外で設立された団体の日本支部としての位置付けを持つア ライアンス系団体である。この 2 団体以外のアライアンス系団体の ROI 等の分析も行った が、アライアンス系で成長率が高い団体の多くは、経常費用に対する投資的経費の割合が高 く設定されていることが多かった。

なお、海外の事例(2021年度)における、ファンドレイジング費用割合をいくつか挙げ ると、ウォーターエイド英国 26%73、英国赤十字が 20%74、国境なき医師団米国 14%75、セ ーブ・ザ・チルドレン英国 13%76、プランインターナショナル米国 12%77、オックスファム 英国 10%78、ワールドビジョン米国 7%79となっている80。

団体が属する社会背景や組織規模、ファンドレイジング費用の定義等も異なると思われ る中、仮に上記の割合を機械的に当てはめると、経常収益1,000万円規模の団体では、70万 円 (7%) から 260 万円 (26%)、経常収益 1 億円規模の団体では、700 万円 (7%) から 2,600 万円(26%)をファンドレイジングへの投資に活用していることになる。 日本生まれの NGO において、これだけの投資をしている団体は限定的であろう。ファンドレイジングへの投資 や管理費に活用可能な無指定収益そのものが限られるという問題もある。国際協力 NGO が 持つ可能性と課題を浮き彫りにすることを目的に敢えて極端な事例を提示すると、ここに、 「海外本部からの初期投資資金」、「積極的な投資姿勢」、「確立されている投資先(寄付戦略 と海外で検証されているデータ)」を有するアライアンス系団体と、「乏しい初期投資資金」、 「消極的な投資姿勢」、「模索しなければいけない投資先(確立された寄付戦略とデータの不 在) | に特徴づけられた日本生まれの団体の単純比較が浮かびあがる。

いずれにせよ、日本においてもファンドレイジング費用割合の開示が進み、寄付者がより 多くの情報に基づき、寄付先を選定できるようになることを望む。

<sup>73 (</sup>https://www.wateraid.org/uk/our-fundraising-promise-to-you)

<sup>74 (</sup>https://www.redcross.org.uk/get-involved/donate/donation-questions/how-we-spend-the-money-wereceive)

<sup>75 (</sup>https://www.doctorswithoutborders.org/who-we-are/finances-reporting-accountability)

<sup>76 (</sup>https://www.savethechildren.org.uk/about-us/accountability-and-transparency/our-finances)

<sup>77 (</sup>https://www.planusa.org/about-us/financials/)

<sup>78 (</sup>https://www.oxfam.org.uk/donate/how-we-spend-your-money/)

<sup>79 (</sup>https://www.worldvision.org/about-us/financial-accountability-2)

<sup>80</sup> 英国の非営利評価機関 BBB Standards for Charity Accountability では、35%以下であることを 1 つの基 準としている。(https://give.org/charity-landing-page/bbb-standards-for-charity-accountability)

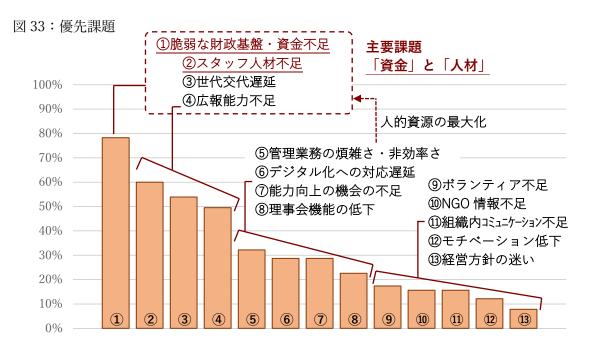
# コラム⑥「国際協力 NGO が抱える経営課題の概要」 NGO 外務省連携推進委員会 NGO 側委員 調査提言員 井川定一氏

### ■調査概要

調査実施主体: NGO 外務省連携推進委員会 NGO 側委員 アンケート回答団体: 全国の国際協力 NGO 計 114 団体

アンケート実施期間:2022年12月

### ■国際協力 NGO が抱える課題の概要



最も多くの団体が認識している課題は、①脆弱な財政基盤・資金不足(78.1%)であり、それに②スタッフ不足(59.6%)、③世代交代遅延・後継者育成不足(54.4%)、④広報能力不足(50.0%)が続く。この4つは、相互に関連しており、経営資源の中で「資金」と「人材」に課題を抱えていることを指している。これに続く、⑤管理業務の煩雑さ・非効率さ(32.5%)、⑥デジタル化への対応遅延(28.9%)、⑦専門性・能力向上の機会の不足(28.9%)、⑧理事会機能低下(22.8%)の4つは、上述の主要課題の影響を和らげるために行う「人的資源の最大化施策」が不十分であることを示している。最後の⑨ボランティア不足・コーディネート不足(17.5%)、⑩他団体とのネットワーキング・NGO関係情報確保の不足(15.8%)、⑪組織内コミュニケーション不足(海外パートナー含む)(15.8%)、⑫モチベーションの低下・燃え尽き(12.3%)、⑬経営方針の迷い(7.9%)は、他に比べると優先度が高くないと認識されている項目となる。

表 51:優先課題の地域性(東京都・東京都以外)

	1	2	3	4	⑤	6	7	8	9	10	11)	12	13
	資金不足	スタッフ不足	後継者育成不足	広報能力不足	管理業務の煩雑さ	デジタル対応遅延	能力強化機会不足	理事会機能低下	ボランティア不足	NGO情報不足	コミュニケーション不足	モチベーション低下	経営方針の迷い
東京都													
団体数(43)	34	26	21	21	18	12	16	12	6	5	9	3	2
割合(%)	79.1	60.5	48.8	48.8	41.9	27.9	37.2	27.9	14.0	11.6	20.9	7.0	4.7
東京都以外	東京都以外												
団体数(71)	55	42	41	36	19	21	17	14	14	13	9	11	7
割合(%)	77.5	59.2	57.7	50.7	26.8	29.6	23.9	19.7	19.7	18.3	12.7	15.5	9.9
団体数(114)	89	68	62	57	37	33	33	26	20	18	18	14	9
割合(%)	78.1	59.6	54.4	50.0	32.5	28.9	28.9	22.8	17.5	15.8	15.8	12.3	7.9

地域別傾向としてその特徴をみてみると、東京都に主たる事務所を設置している団体では、⑤管理業務の煩雑さ・非効率さ、⑦専門性・能力向上の機会不足、⑧理事会機能低下、⑪組織内コミュニケーション不足の 4 項目で、東京以外に拠点を置く団体に比べ高い結果となった。これは、東京都に事務所を設置する団体の方が比較的規模が大きいため、求められている専門性やアカウンタビリティのレベルも高く、組織内外のステークホルダーとのコミュニケーションの必要性も高いためと推測される。その一方で、東京都以外に主たる事務所を置く団体では、③世代交代遅延・後継者育成不足、⑨ボランティア不足、⑩他団体とのネットワーキング不足・NGO情報不足、⑫モチベーション低下・燃え尽き、⑬経営方針の迷い、の5点が高い結果となった。これは、東京都以外では、国際協力 NGO に限らず、高齢化・人手不足が顕著で、活動に支障をきたしていること、周りに他の NGO がいる環境ではないために、NGO に関する情報を得にくい環境にあること、慢性的な人手不足に加え、他団体からの精神面を含む支援も得にくい状況に置かれていることが分かる。

各経営課題の内部要因・外部要因を含む調査全文は、「添付資料 2」を参照いただきたい。

### ■ガイドライン編 ——

### 第五章:財務分析ガイドライン

各団体が基本的な財務分析を行うにあたり、分析エクセルフォーマットを作成した。各団体の財務諸表に基づき、①から⑧まで入力することで、自動的に基本的な財務分析ができる仕様になっている。フォーマットは、国際協力 NGO を対象に作成したものだが、国際協力分野に限らず、多くの非営利団体にて幅広く転用できるようにしている。なお、便宜上、「NPO 会計基準」に準じて作成しているため、公益法人会計等を採用する団体は、必要に応じて修正して、ご活用いただきたい。

厳密な財務分析、特に「キャッシュフロー」を確認するためには、流動資産や流動負債の中にある現預金、未収金、売掛金、特定資産、短期・長期借入金、前受金、また所謂 NPO 法人会計の注記に記載される「使途等が制約された寄付等」記載の金額等について、団体の実情を考慮して計算する必要がある。フォーマットはあくまで基本的な分析を目的とする点、注意いただきたい。尚、本エクセルフォーマットは、関西 NGO 協議会のウェブサイトにて自由にダウンロードできるようにしてるが、アップデートの可能性も考慮して、常に最新のバージョンを使用していただくことを薦める。

分析フォーマット(最新エクセル版): <a href="https://kansaingo.net/index.html">https://kansaingo.net/index.html</a> 分析フォーマット(PDF 版): 「添付資料 1」参照

第六章:資金調達ガイドライン

表 52:組織規模別アンケート回答団体数

組織規模	回答数	回答団	体割合	NGO 全体割合	
0~1,000 万円	48 団体	42.1%	79.8%	90.1%	
1,000 万円~4,999 万円	34 団体	34 団体 29.8%			
5,000 万円~9,999 万円	9 団体	7.9%			
1 億円~4 億 9,999 万円	19 団体	16.7%	18.4%	9.0%	
5 億円~9 億 9,999 万円	2 団体	1.8%			
10 億円以上	2 団体	1.8%	1.8%	0.9%	
	114 団体	100.0%	100.0%	100.0%	

全国の国際協力 NGO に対して各資金調達の実施状況及び評価を把握するために、全国のネットワーク NGO や独自に作成した国際協力 NGO リストをもとに、アンケート調査

を実施し、114 団体<sup>81</sup>から回答を得た。同団体の組織規模は、表 52 の通りとなっており、 NGO 全体の組織規模割合と比べても、一定の相関が取れている。

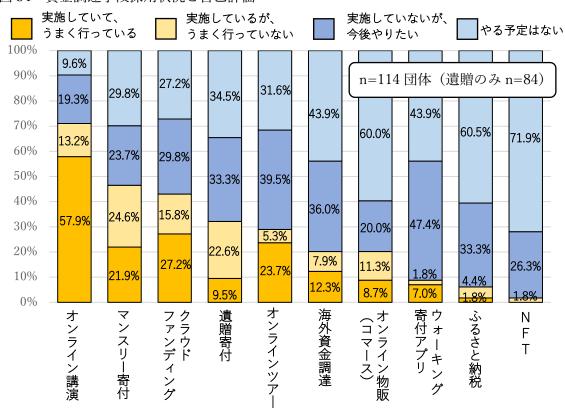


図34:資金調達手段採用状況と自己評価

結果は、「既に実施している」と回答(黄色)した割合が多い順で左から図 34 の通りであり、各割合は、下から「実施していて、うまく行っている」「実施しているが、うまく行っていない」「実施していないが、今後やりたい」「やる予定はない」の順となっている。最も取り組んでいる団体の数が多かった「オンライン講演」で 71.1%が実施済であった一方で、その他の取り組みの実施状況は、半分にも満たない。

#### 新たな資金調達方法の導入

ここでは、アンケートから抽出された資金調達手段の課題に答える形で、コンサルテーションや文献、ウェビナー等の調査研究を基に、導入に向けたガイドラインを掲載する。ただし、どの資金調達方法を導入するかは、団体の計画、予算、人員、ネットワーク、知識によっても大きく異なり、正解はない。以下の情報や「コラム⑦から⑪」を参考に団体内で検討いただき、実践につなげていただきたい。() 内の数字は同様の意見の数を示す。

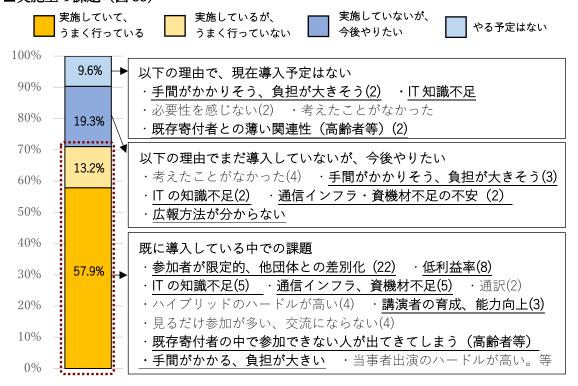
<sup>81</sup> 遺贈寄付だけは、追加質問であったため、84 団体からの回答となる。

### 6-1. オンライン講演

### ■概要

オンライン講演とは、地球規模課題全般やプロジェクト、NGO等についてオンラインにて一定時間話すことを指し、自主開催と外部主催が存在する。対面講演に比べ、場所を選ばず、一度に多数の参加者が見込めることもあり、感染症拡大が収まった後も、オンライン講演のみ、または対面とオンライン両方のハイブリッドによる講演のニーズは続くとみられる。多くの講演がオンライン化する中で、他講演との差別化も重要となっている。(海外をつなぐ講演については、オンラインツアーの個所に記述する。)

# ■実施上の課題(図35)



#### ■課題への対応策

Q. 基本的な実施方法を教えてほしい。特別な資材は必要か。

A. 他団体のオンライン講演の参加によって、伝え方の工夫や運営のノウハウを学び、その上で、他団体主催のイベントへのゲスト参加や共催によって、経験を積むことから始めている団体も多い。機材は、画質を拘らなければ、スマートフォン1つあれば実施できる。動画配信担当ボランティアを募ってみるのも1つの手法である。

Q. 参加者層を広げるには、どうすればいいか。

A. 参加者層拡大の1つの方法として、「コラボレーション」が挙げられる。上述の他団体イベントへのゲスト参加、共催に加え、自団体イベントでのゲスト招待も加えた3つの方法

があるが、「今までと異なる属性」と「今まで異なるテーマ」で行うことが大切である。例えば、対談相手は、NGO だけでなく、企業や国内 NPO、教育関係者等にする。また、テーマとして、キャリアやマネージメント等の経営、海外情勢、時事等にする等が考えられる。オンライン講演を組織として新規支援者募集の手段として取り組むか、課題を伝える啓発として位置づけるかにより、講演の最後をどのように結ぶかが決まる。例えば、会員募集を目的に実施する際は、講演後のアンケートで「入会を希望しますか?」の問いに対して、「はい・検討中・いいえ」の回答を用意し、「はい・検討中」の回答者には講演後に連絡を取ることを行っている団体もある。さらにアンケート回答率を上げるために、アンケート回答者のみに講演資料を送るという対応の工夫もできる。

Q. 広報の方法をいくつか教えていただきたい。

A. 自主開催の場合、自団体からの広報だけでなく、PR タイムズによる無料プレスリリースを出して、広報を実践することも可能である。また、このような講演をする、という予告動画や、これまでの講演のダイジェスト動画を活用して、SNS 等で広報をする工夫が必要となる。また、講演実績や講演参加者の声(レビュー)の広報文への掲載や講演参加者の声をまとめたウェブページを作る工夫を行っている団体もある。

Q. 講演者の育成・能力向上は、どうすればいいか。

A. 講師としての経験を培うために、普段からポイントをまとめ、何をどう伝えるかの訓練を日常的に意識して行うよう工夫をしている団体もある。また、60分の講演を1本つくるのではなく、10分の話を6本。90分の講演の場合は10分の話を9本など、10分単位でのテーマを持ち、組み立てることで、様々な時間での講演に対応が可能となる。

Q. 利益率が低いことをどう考えればいいか。

A. 自主開催の場合は、アーカイブ視聴課金、複数回申込での値引き等の工夫もみられる。 講演だけで収益事業と考えるのではなく、その後の寄付者層拡大の一貫として実施してい る団体も多い。外部主催の場合は、主催団体によるが、1 回 90 分の講演で謝金数千円のと ころから数十万円の事例もあり、丁寧な交渉が必要となる。

Q. 既存寄付者の中で参加できない人が出てくる。どうすればいいか。

A. 自主開催の場合、ハイブリッド開催にして、配信会場にオンラインで参加できない方を 招く工夫をしている団体もある。

# ■参考情報

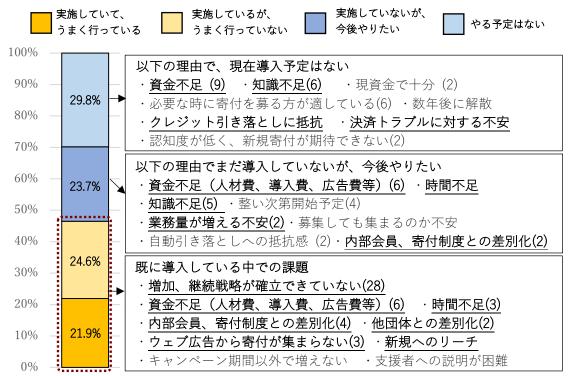
・相談対応:関西 NGO 協議会(https://www.kansaingo.net/contact.html)

・無料 PR:PR TIMES 非営利団体サポートプロジェクト(https://prtimes.jp/csr-pr/)

### 6-2. マンスリー寄付

マンスリー寄付とは、毎月の定額寄付、もしくは月定額の会員制度を指す。団体によって、寄付もしくは会費としての取り扱いとなりルールが異なっている。年額の会費や寄付に比べ、月単位での入金システムは、経営の安定化をはかるために重要な資金源として近年注目されているが、今回の調査の中では、「やっていてうまく行っていない」の回答が全体の26.4%を占め、伸び悩んでいる団体も多い。自団体の強みを生かし、どのようにファンを増やすことができるかがポイントになっている。

### ■実施上の課題(図 36)



### ■課題への対応策

Q. 資金や時間が足りなくても、導入はできるか。任意団体でも大丈夫か。

A. 導入に際して、システムを理解する時間が必要になるものの、導入後は、寄付依頼や領収書作成等に費やしていた時間や費用を抑えることができるため、資金不足・時間不足を感じている団体こそ導入効果が高い。以前は、非営利団体でクレジット決済代行会社と契約を結ぶハードルも高かった一方で、最近では、任意団体でも初期費用・月額0円で即日利用可能(決済手数料のみ)、領収書発行が可能な NPO 専用の決済会社も設立されており、導入ハードルは限りなく低くなっている。

- Q. システムを十分に理解できていないが、どうすればいいか。
- A. 小規模団体の場合は、プロボノを活用した取り組みが多く報告されており、事務局での

実施が難しい場合に、プロボノを仲介するサービスを利用する団体もある。NPO 専用の決済会社では、無料説明会が開催されていたり、費用は掛かるが伴走支援サービスも提供されていたりするので、問い合わせをしてみることも一案と思われる。担当者や事務局員 1 人に責任を負わせるのでなく、理事等の役員も含め、組織が一丸となって取り組むという方針を作ることが鍵となる。

O. 内部会員・寄付制度との差別化をどうすればいいか。

A. 団体によって大きく異なるため、一概には結論付けられないが、会費・寄付を大きく分けると、議決権のある正会員、賛助会員やそれに近い継続寄付(マンスリー寄付)、通常寄付、一過性のプロジェクト等に対する活動資金となるクラウドファンディング等がある。団体の活動によって、最適な組み合わせで構成する必要がある。

- Q. 基本的な戦略を教えてほしい。ウェブ広告から寄付が集まらないがどうすればいいか。 A. 新規を増やすことと、継続率を高めることにおいては、それぞれ異なる戦略が必要にな る。新規を増やすために一般的に行われている方法として以下がある。
  - ①「ドナーピラミッド」と呼ばれる支援者層を振り分けるフレームワークを使用し、自 団体の支援者層を確認する。
  - ②現会員の年齢や地域、入会経緯などの傾向を分析し、自団体の強みを理解する。
  - ③対象となる潜在支援者層を具体化させる(ペルソナ策定)。どこに住んでいる何歳のどんな職業の人で、趣味や嗜好、家族構成など細かく設定する。
  - ④どこで団体と出会い、どのような経緯でマンスリー寄付になるのかストーリー、「ドナージャーニー」を作成する。
  - ⑤ペルソナに適した広報を実施する。

他団体の差別化も、上記②から④をどれだけ具体化できるかにかかっている。また、ウェブ広報だけに頼ると、他団体との差別化が難しくなるため、まずは、ボランティアやイベント、講演、クラウドファンディング等の接点を持ち、その上でマンスリー寄付への参加依頼を行うことも効果的となる。継続率を高めるためには、会員限定イベントや活動への参加等、定期的な「顔の見える」接触が重要であり、丁寧な支援者へのフォローが必要になる。また、定期的な満足度調査を行い、継続における課題を抽出することも重要である。

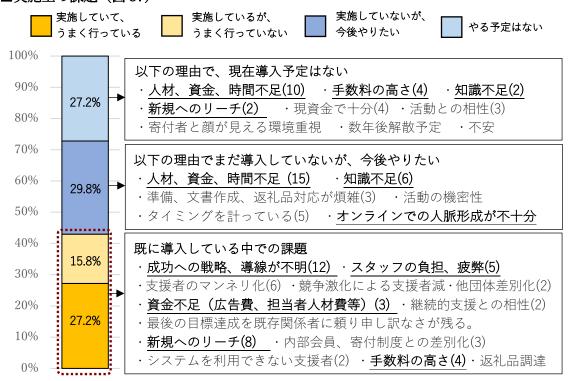
#### ■参考情報

- ・プロボノ仲介団体:
  - ①サービスグラント https://www.servicegrant.or.jp/ ②2 枚目の名刺 https://nimaime.or.jp/
- ・NPO 向け Google 広告無料サービス(最大月\$10,000 USD 分) Google Ad Grants( <a href="https://www.google.com/intl/ja\_jp/grants/">https://www.google.com/intl/ja\_jp/grants/</a>)
- ・NPO 専用の決済会社・伴走支援:コングラント(https://congrant.com/jp/)

### 6-3. クラウドファンディング

クラウドファンディングとは、オンライン上で目標金額を掲げ、期間・プロジェクト限定で寄付を呼び掛ける資金調達手段であり、2014年からの5年間でも約10倍の規模に成長している82。活用を通じて数千万円から数億円を集める団体がある一方で、既に43%の国際協力NGOが実施していることもあり、多くの団体の導入により、競争が激化し、目標金額への達成が困難になる課題も浮き彫りになっている。

# ■実施上の課題(図 37)



# ■課題への対応策

Q. システムを十分に理解できていないので教えてほしい。

A. 寄付を募りたいプロジェクトに対して、目標金額と寄付を集める期間を設定し、オンライン上で呼び掛ける仕組みである。クラウドファンディングに慣れていない団体の場合は、クラウドファンディングを実施している団体の報告会に参加して学ぶこと、プロボノとして、クラウドファンディングの経験者にチームに入ってもらうこと、クラウドファンディング会社が提供する有料伴走サービスを利用すること等で、導入のハードルが下がると思われる。なお、2021年のミャンマーのクーデターに対する1つのプロジェクトで5,500万円を集めた団体は、ミャンマーと関わりの深い研究者、NGO活動家、ジャーナリスト、学生を中心に結成された有志のグループである。クラウドファンディングでは、必ずしも規模の

<sup>82 「</sup>寄付白書 2021」(https://jfra.jp/wp/wp-content/uploads/2021/11/GJ2021\_infographic.pdf)

大きさが、資金額を規定するものではない。

Q. 手数料を低く抑える方法はあるか。

A. 専門業者のサービスによって、決済手数料(通常 3.5%から 18%)や細かい条件(月額 使用料無料/必要)が異なるので比較が必要となるが、最近では、決済手数料をスポンサー企業が肩代わりし、実施団体としては決済手数料の負担なしにクラウドファンディングを 実施できるサービスもある。

Q. スタッフの疲弊を避けた上で、成功するにはどうすればいいか。

A. クラウドファンディングのページを作るだけでは資金を集めることは難しい。基本は、既存の支援者・関係者、またその先にいる支援者の知り合い・友人にどれだけリーチできているかが重要になるため、SNS を活用し、情報拡散依頼をしていく必要がある。その際に、オンラインイベントでのコラボレーション、インフルエンサーによる呼びかけや新聞・テレビ等のメディア報道等があれば、全く新しい層の寄付者流入も期待できる。報道があった際は、それもニュースとして報告することで、取り組みへの信頼の獲得に繋げることが出来る。クラウドファンディング開始前の時点で、成功可否の大部分は決まっており、普段からのファンづくり、協力者とのコミュニケーション、クラウドファンディングチーム作り、寄付依頼や拡散協力依頼する人物のリスト作成、イベント実施やメディア広報等のスケジュール作成などの精度が大きく影響する。そして最後まで諦めずに目標に向かって全力を尽くすことが大切である。

寄付者への御礼や進捗管理、進捗報告など動きを SNS 等で発信するため、組織内の誰か一人で実施することは困難であり、担当スタッフの燃え尽きを避けるためにも、チームを作る必要がある。プロジェクト公開から 5 日間で、目標金額の 13%以上の寄付金を集めている場合は、90%の確率で達成しているというデータもあり83、日常的な寄付者・賛同者とのコミュニケーション、チームとしての準備が求められている。

#### ■参考情報

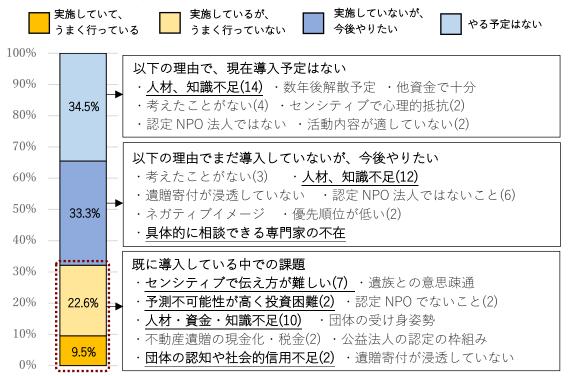
- ・クラウドファンディングサービス提供企業 クラウドファンディング特化型(クラウドファンディング用プラットフォーム)
  - ①READYFOR 株式会社 <a href="https://readyfor.jp">https://readyfor.jp</a> ②株式会社 CAMPFIRE <a href="https://camp-fire.jp/">https://camp-fire.jp/</a> 総合決済代行型(マンスリー寄付、社内募金等を含む総合決済代行企業)
  - ①コングラント株式会社 https://congrant.com/jp/ ②株式会社 STYZ https://syncable.biz/
- ・決済手数料無料のクラウドファンディング(スポンサー企業負担) Giving100(https://congrant.com/jp/yogibo/index.html)

<sup>83</sup> 「支援を集めるために押さえておきたい、重要な心得とデータ」(READY FOR 株式会社) (https://readyfor.jp/sapuris/1)

# 6-4. 遺贈寄付

遺贈寄付とは個人が遺言によって遺産の全部、または一部を公益法人、NPO法人、学校法人、国立大学法人、その他の団体や機関などに寄付することを指す。32,1%もの団体が実際に遺贈寄付に取り組んでいる一方で、センシティブな内容であること、また遺贈寄付の仕組みの複雑さに、躊躇する団体も多く存在する。文化自体が異なるものの、欧米では、遺贈寄付への問い合わせや受け入れが一般化している中で84、日本でも近年資金調達手法の1つとしての遺贈への対応が注目されている。

### ■実施上の課題(図 38)



### ■課題への対応策

Q. システムを理解できていないので、最低限何をすればいいか教えてほしい。

A. 社会貢献としての遺贈・相続寄付の関心が高まる中で、ホームページに遺贈寄付を受け付けている旨の告知を乗せるとともに、団体内で少なくても 1 人は遺贈寄付の基本的知識を有しているスタッフを配置していると、急な問い合わせにも安心して対応ができる。まずは、「参考情報」にある外部機関の主催するセミナーなどに参加したり、ホームページで調べたりすることで、基本的な仕組みやアプローチについて学んでおくことも有用である。実際に受け入れを進めるときは、プロボノや専門家が参画することで、法務や税務の問題を回避できる。相談窓口の連絡先も用意しておくことも重要になる。

<sup>84 「</sup>遺贈寄付の実態調査のお知らせ」(株式会社ファンドレックス) (https://fundrex.co.jp/news/4094/)

Q. 遺贈寄付はセンシティブな事柄であり、伝え方が難しい。どうすればいいか。

A. 大きく分けると、「受動的な広報」と「積極的な広報」があり、前者では、「ホームページでの掲載」等が挙げられ、後者では、「寄付者やボランティア等関係者への案内」、「紹介を受けられそうな士業や金融機関等との関係構築」、「ウェブ広告」等が挙げられる。この中で、「ホームページでの掲載」や「紹介を受けられそうな士業や金融機関等との関係構築」に対する心理的なハードルはそこまで高くないため、ここから開始することもできる。

「伝え方」に大きく関わるのは、「寄付者やボランティア等関係者への案内」と思われるが、「案内」や「お勧め」ではなく、「遺贈寄付の関心アンケート」という形で回答を集め、その後、個別のフォローに進んでいる団体もある。また、「遺贈寄付の専門家報酬助成キャンペーン(フリーウィルズキャンペーン)」が行われている際に、このキャンペーン自体のお知らせという形で既存の支援者に認知してもらう方法もある。

Q. 団体が広く知られていないが、遺贈寄付の可能性はあるのか。

A. 遺贈寄付は必ずしも大規模団体や有名な団体のみに多い寄付形態ではない。むしろ団体 と個人がどれだけ良好な関係を築いてこれたかが問われており、団体内で働くスタッフに 共感したことが、きっかけとなることも多い。

O. 学びや広報以外で組織内で行っておくべきことはあるか。

A. 遺贈寄付の受入を行うことに対しては、組織内での納得感や合意形成も必要になると思われる。そのため、団体内できちんと話し合った上で進めることが重要と思われる。

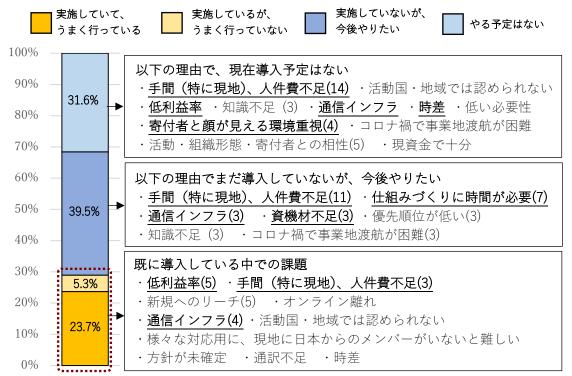
#### ■参考情報

- ・遺贈寄付を推進している団体:
  - ①一般社団法人全国レガシーギフト協会(https://izoukifu.jp/)
  - ②日本承継寄付協会(<a href="https://www.izo.or.jp/">https://www.izo.or.jp/</a>)
    ※遺贈寄付の専門家報酬助成キャンペーン(<a href="https://www.izo.or.jp/freewills/">https://www.izo.or.jp/freewills/</a>)
  - ③レディーフォー遺贈寄付サポート窓口(https://izo.readyfor.jp/page)
- ・平成 27 年度外務省 NGO 研究会「遺贈寄付市場における NGO の優位性に関する調査」 (https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/files/000169041.pdf)
- ・遺贈寄付とは?寄付を受ける団体になるためにするべき5つの行動 (https://congrant.com/jp/blog/20191025.html)

### 6-5. オンラインツアー

支援者や参加希望者を対象に活動地を案内するオンラインでのスタディツアー・研修を指す。特に 2020 年度の感染症拡大に伴い、実施する団体が増えた。2022 年度から徐々に現地へのスタディツアーが再開され、2023 年度以降はより本格的に再開されていくことが予測されるが、資金調達の施策の一つとしての現地中継や、スタディツアーの事前学習等のニーズは今後も続くとみられる。現地側に日本から渡航した職員がいると、様々な準備を行ったり、異文化の壁を乗り越えたりする上で、スムーズになるという声もある。

### ■実施上の課題(図 39)



### ■課題への対応策

O. 通信の問題もあると思うが、最小限の手間で実施するにはどうすればいいか。

A. 活動する地域から中継し、日本の支援者と支援対象者の交流ができれば、支援の新規獲得や継続などにつなげることもできるが、事業地からの中継はネット環境や支援対象者のプライバシーの問題、時差や曜日の問題で中継が難しいという実態がある。そこで、プライバシー等に配慮し、事前にスマートフォン等で動画を撮影し、インターネット環境が比較的安定している場所から映像を流し、駐在員が解説するオンラインツアーを実施している団体もある。その場合、字幕や編集はせず、会話があれば適宜その場で通訳を入れることで、動画編集の時間を省略することも可能である。また、インターネット環境が比較的安定した場所に支援対象者を招きインタビューをする、あるいは現地で働く現地人スタッフにどのような思いで活動をしているかをインタビューするなど、中継の見せ方次第でコンテンツ

を作ることができる。NGO の活動地におけるインターネット環境が悪いことは視聴者の理解が得られることも多く、少しでも臨場感をもって、現地とつながることができれば満足度を高められると考え、完璧を求めず、ありのままの現地を中継する挑戦も大切と思われる。

- Q. 充分な資機材がなくても実施可能か。
- A. 基本的にスマートフォン、またはパソコン、通信環境があれば実施が可能となる。
- Q. 利益率が低いことをどう考えればいいか。

A. 参加者個人から参加費を集めても、対面でのスタディツアーの収益単価を上回る可能性は極めて低い。しかし、オフラインツアーに比べ格段に低いコスト(車両費や宿泊費、食費支出等)や安全対策上のリスク、普段訪問はできない場所に「訪問」できる希少性、限られたスタッフの従事時間と労力、開催時期や頻度の自由度(オフラインは2月から3月、8月から9月に集中)、参加者のアクセス拡大(物理的に渡航が困難な人の参加等)、1回の参加者数上限の拡大等、利点も多く存在する。このバランスをどうとれるかが問われており、COVID-19前にオフラインのスタディツアーを積極的に行っていたある団体では、オンラインツアーで、以前のオフラインツアーの利益を超えている例もある。自団体主催のイベントでは限界があるため、教育機関(特に私学)等への開発教育コンテンツとしてパッケージを作り、ワークショップ講師のような立場で実施して適切な収益を目指すことも可能である。もちろん、団体の状況によっては、オンラインツアーでの収益性を追求せず、支援者と接点を持つ場、または開発教育(啓発活動)の場として実施している団体もあり、位置付けを明確にした上で構成を考える必要がある。

Q. 今後、現地に渡航するスタディツアーが再開した場合どうすればいいいか。

A. 2023 年度以降、少しずつ現地へ渡航する形でのスタディツアー・海外研修も再開していくことが見込まれているが、現時点で、参加できる層は、限られると見られ、オンラインツアーと現地に渡航するスタディツアーは競合関係になるのではなく、全く別の層に対する参加を保障する役割を果たすだろう。COVID-19 やウクライナ情勢を経て、航空券(サーチャージ)の値段が高騰、現地での感染症対応コストの拡大や物価が上昇している。オフラインツアーの主力参加層であった大学生には手が届きにくい参加費の設定が暫く続くことになり、どのようにオンラインと現地に渡航するスタディツアーを組み合わせるかが問われている。

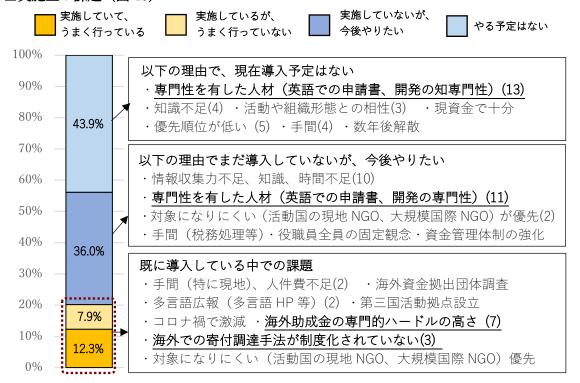
#### ■参考情報

・スタディツアー旅行会社:株式会社オルタナティブツアー(https://alternative-tour.jp/)

#### 6-6. 海外寄付調達や国際資金活用

事業実施国や第三国等、日本以外での資金調達として、その国での寄付募集や国際的な助成金、国際機関との連携等を指す。NGOからの関心は高い一方で、具体的な取り組み方法がわからない、人材が不足しているなど導入にあたっての課題が見受けられた。

## ■実施上の課題(図40)



#### ■課題への対応策

O. 比較的ハードルの低い海外での資金調達手段は何か。

A. 既に 20 以上の日本の団体が米国寄付プラットフォーム Global Giving を利用している。 団体は、非課税ステータスを取らなくても、ほぼ同条件で資金調達が可能で、米国在住寄付 者は、米国団体に寄付をしているのと同じように税控除が受けられる<sup>85</sup>。ただし、米国想定 寄付者との関係構築なしに寄付増加は困難でもある。他には、"Give 2 Asia"がある。

O. 専門性を有したフルタイム人材を雇用できない場合、どうすればいいか。

A. 優秀な人材が無職である可能性は低く、フルリモート勤務可能の条件で、企業や他団体 の兼業・副業兼業、プロボノ人材を積極的に募集する方が現実的になっている。

#### ■参考情報

米国系プラットフォーム (https://www.globalgiving.org/) (https://give2asia.org/)

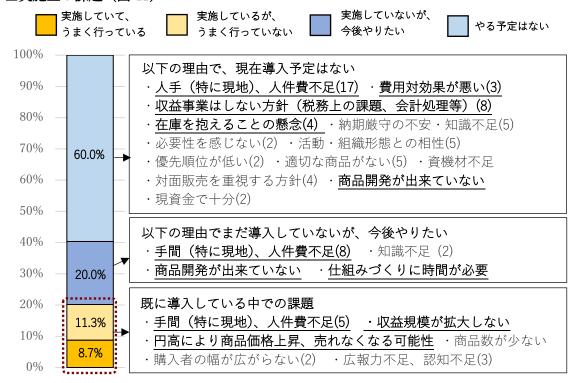
-

<sup>85 (</sup>https://jfra.jp/fundraisingjournal/2426/)

### 6-7.e コマース (オンライン物販)

オンラインでのフェアトレード商品等の販売を指す。COVID-19 による海外渡航制限や急激な為替変化、物価高、企業との競合も影響し、導入団体の内、56.5%が「うまく行っていない」と回答している。オンライン以前に、収益事業そのものの課題も見られる。

## ■実施上の課題(図41)



#### ■課題への対応策

O. 成功する鍵は何か。

A. 収益事業を実施することによる会計・税務処理の課題、物販を行うことによる仕入れ、在庫管理等の課題、COVID-19 や急激な為替変化、物価高に起因する利益率の課題、オンライン上の多くの競争環境における差別化を含め、e コマースの導入には様々な課題が横たわる。以前は、対面物販の機会が、ボランティア参加の場、そして新しい支援者に出会う場になっていたが、オンラインに切り替わるとその利点が発揮しづらい。成功要因としては、労力が最小限で販売可能な物品、シェルフライフ(品質保持期限)が長い、団体の活動・支援者属性との整合性等がある。しかし、そのような商品を見つけることは容易ではない。Q. 資金・時間がない中で、導入は可能か。

A. 最近では、月額手数料 0 円から開設できる EC サイトもあり、かなり容易になっている。

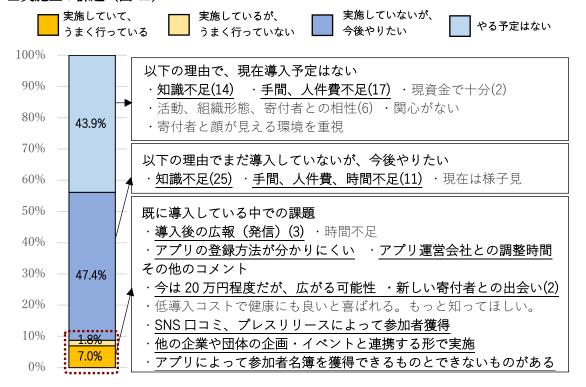
## ■参考情報

EC サイト: STORES(https://stores.jp/ec) ※シャプラニール事例(https://craftlink.shop/)

### 6-8. ウォーキング寄付アプリ (図 42)

歩いた歩数によって寄付額が決まる、個人や企業が寄付をする仕組みのアプリ。現時点での活用状況は1割未満であったが、導入団体の約8割はうまく行っているという認識と、評価が比較的高い。「新しい寄付者との出会いの場」としての活用例も多い。

## ■実施上の課題(図42)



#### ■課題への対応策

O. 基本的なやり方を教えてほしい。

A. 最近では、シンプルで低コストなアプリ(システム利用料一人 100 円から)も出ているので、以下の参考情報を含め確認いただくと良い。基本的にウォーキング寄付アプリで大口の寄付を集めることができている事例は少ないものの、ウォーキングイベントにて、新しい属性の人々に認知され、団体が、参加者名簿をもとにマンスリー寄付やクライドファンディング等の呼びかけをおこなっている事例も多い。

O. 人手不足で単独での開催は困難だが、どのような方法が考えられるか。

A. 2022 年度も企業協賛で2万人ほどが参加したイベントもあり、単独開催のハードルが高い場合、企業との連携で実施することで広報や団体内の手間を抑えることも可能である。

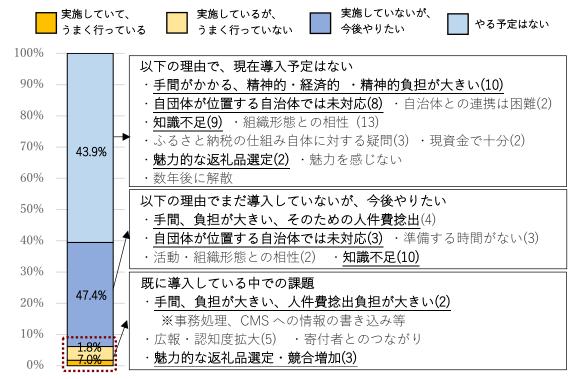
#### ■参考情報

歩くことで寄付に繋がるアプリ: minpo (<a href="https://congrant.com/jp/minpo/">https://congrant.com/jp/minpo/</a>) 企業協賛イベント: ピースウォーク (https://congrant.com/jp/peacewalk/)

#### 6-9. ふるさと納税

自治体のふるさと納税の制度を活用し、国際協力 NGO が寄付を受けられる制度を指す。国際協力分野で連携できる自治体は限られているものの、佐賀県の事例が有名である。 近年は、国際協力 NGO が国内事業として他の自治体と連携する事例も出ている。

#### ■実施上の課題(図 43)



#### ■課題への対応策

- Q. 関心はあるが、自団体が事務所を有する自治体では対応していない。どうすればいいか。 A. 事務所が位置する自治体で未対応の場合、制度の開設を自治体に働き掛けるか、同制度 を有する自治体で事務所を新たに開設するしか選択肢がない。関心がある場合は、既に実施 している自治体、誘致に積極的な自治体(例:「参考情報」)にまず問い合わせることを薦め る。(参考:令和3年度ふるさと納税収入実績、団体A7.8億円、団体B1.8億円等)
- O. スタッフの負担を最小限にするためにはどうすればいいか。
- A. 事務処理が多く初期投資が必要となるため、対象外自治体に事務所を有する小規模団体にはハードルが高いが、返礼品対応等は外注も可能となっていてシステム化されている。

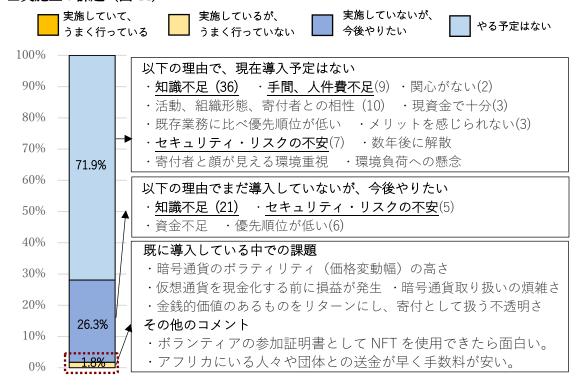
#### ■参考情報

対応自治体:佐賀県ふるさと納税(<a href="https://www.pref.saga.lg.jp/kiji00331962/index.html">https://www.pref.saga.lg.jp/kiji00331962/index.html</a>)
NPO 誘致自治体:佐賀県 NPO 誘致(<a href="https://www.pref.saga.lg.jp/kiji00346571/index.html">https://www.pref.saga.lg.jp/kiji00346571/index.html</a>)
返礼品等相談:関西 NGO 協議会(<a href="https://www.kansaingo.net/contact.html">https://www.kansaingo.net/contact.html</a>)

## 6-10. NFT (Non-Fungible Token)

NFTとは「非代替性トークン」と訳され、代替が不可能なブロックチェーン上で発行された代替が不可能な、所有権が付与された送信権が入った唯一無二のデータを指す。著名人によるNFT化された絵の販売収益を寄付として受領する等、様々な活用方法がある。

## ■実施上の課題(図44)



#### ■課題への対応策

O. 基本的なやり方を教えてほしい。

A. 実際に取り組んだことがある日本の国際協力 NGO は、2 団体しか確認されておらず、確かに知識面でのハードルが高いのは事実である。まずは、「参考情報」に記載の NGO2030の NFT ウェビナーや勉強会(若手中堅 NGO スタッフの勉強会「NGO の放課後(通称: N カゴ)」等)に参加することから始めるのも有用である。また実際に開始する際は、NFTに詳しいプロボノや専門家(特に税理士等)とともにに進めることが重要である。

O. リスクが低い取り組み方法はあるか。

A. 現時点では、通常の寄付受け取りと変わらず、業務量もそこまで増えない NFT 販売収益の寄付受付に関してのみ HP に記載しておくのも有用である 1 つ。

#### ■参考情報

NGO2030 ウェビナーVol 23「仮想通貨/支援の現場への活用事例と展望」(https://www.youtube.com/watch?v=GDCADQIN2X4)

### 参考:アンケートの感想抜粋

「第六章:資金調達ガイドライン」を作成するにあたって実施したアンケートに対して、 全国の国際協力 NGO から多くの感想やコメントを頂いた。感謝の気持ちを込めて、ここに 一部抜粋して、掲載する。

- ・アンケートによって、寄付の仕組みがいろいろあることを知りました。自分たちの団体も それらに対応した体制を整えたいと思いました。
- ・本アンケートの結果が共有でき、地方でも国際協力の在り方、関わり方を考える機会になればと思っています。
- ・新しい情報なども得られて有意義でした。特に団体の課題の外部要因を考えたことがなかったので、とても新しい視点でした。
- ・コロナ禍になり、海外渡航や連絡等に困難がある。国内イベントなど集客活動が出来ない ままになっている。収入が絶たれた状態である。
- ・アライアンス系 NGO は別として、日本の国際協力 NGO は資金規模が小さ過ぎ、投資余力が少なすぎる。管理部門を統合や資金調達の IT インフラ共用化等で、状況はかなり好転すると思う。
- ・今回の設問に「海外での寄付調達や国際資金の活用」が設問に入っているのは非常に素晴らしい。
- ・海外を拠点にしており、様々な資金調達をこのアンケートを通じて学ぶことが出来、大変 感謝致している。
- ・海外からでも採用可能な資金調達が増えると良いですね。ありがとうございました。"
- ・活動報告や支援呼びかけができるイベントや助成金情報を教えていただきたい。
- ・現場の声をぜひ多くの方に伝えていただきたい。
- ・国連機関の日本人職員と話をしたときに、パートナーの NGO は欧米系かローカルばかりで、自前主義に固執する日本の NGO を現地で見ることはほとんどないと聞いた。
- ・日本も寄付文化が定着し、寄付が社会的ステータスにつながり、寄付する人たちも喜びを 得られるような社会になってほしい。
- ・資金と人的余裕があれば取り組みたいと思うことがたくさんありました。ヒントをいただきました。ありがとうございました。
- ・新しい資金獲得方法が色々と提示されているが、その前に、活動分野・内容に応じて基本 的な訴求すべき対象層や訴求内容があるのではないかと思われる。

# コラム⑦「マンスリー定額寄付募集の実践事例」 特定非営利活動法人 Alazi Dream Project<sup>86</sup> 代表理事 下里夢美氏

### ・マンスリーサポーターの成長について

お世話になっていた NGO の先輩方から、助成金の比率に注意することや、会員数を増やしすぎることによる活動への影響について学んだ。膨大な量の口座振込や手渡しでの会費納入、議決権を持つ人の数が多すぎると、業務量が大きくなる。こうした事例から、デジタルシステムを活用した、議決権をもたないマンスリーサポーターの拡大を重視した。

当団体では、2021 年初頭にファンドレイジングチームができ、チームとして財源を集める体制ができた。先行者に学び、事業・組織・財源のバランスを意識した「マンスリーファンディング」によるマンスリーサポーターを資金調達の軸としており、イベントの開催、物品を集め、査定額を寄付していただくこと、バースデードネーションで都度寄付を集めること等には、マンスリーサポーターになってもらうための導線としての位置付けもある。ボランティアは、マンスリーサポーターとして定着する確率が 4 倍高く、退会率が低い傾向があるため、寄付だけではなく活動への参加も重視している。

現在、マンスリーサポーター募集は、有給スタッフ、インターンがチームで取り組み、週2日勤務の広報・ファンドレイジング担当がサポーターコミュニケーションを担っている。 2023年1月現在マンスリーサポーターは約300人である。2023年4月に400人到達すること、そして2025年3月末までに1,000人を目標としている。

#### ・マンスリーサポーター「100 人の壁 |

マンスリーサポーター登録数が 100 人を超えるまでの 2017 年から 2019 年の間は、苦労したが、2020 年に「マンスリーファンディングキャンペーン」を企画したところ、マンスリーサポーターが 100 人を超え、一気に拡大した。キャンペーンのテーマやコンセプト・説明内容は毎回変えている。違う角度から寄付を提案することで、既存サポーターの増額や、クレジットカードが停止していた人の寄付の再開に繋がっている。過去のマンスリーファンディングの実績は、2021 年 5 月 5 日から 5 月 31 日が 107 人であり、2021 年 12 月 10 日から 1 月 20 日が 75 人、2022 年 7 月 7 日から 8 月 31 日が 41 人であった。

マンスリーサポーター募集開始当初は、代表理事を知っている人であり、且つ、応援したい人、長く当団体を知っている人、代表理事の親戚、または、シエラレオネと縁がある人がほとんどであり、ニッチなサポーター戦略から拡大してきた。既存サポーターが100人を越えると、広報の見栄えも良くなり、信頼性が上がった。この段階から、「国際協力」、「アフリカ」、「旅」をきっかけとしたサポーターが増え始めた。また、代表が「サポーターになって欲しい」と依頼することよりも、既存寄付者がSNSや友人関係の中で自分と似た境遇

<sup>86</sup> 特定非営利活動法人 Alazi Dream Project(https://alazi.org/)

や属性にある人たち同士が、口コミで当団体のことを広めあってくれる方が、信頼性が増し、新たなサポーターに出会うことができることが分かった。500円の単価設定は、マンスリーファンディングキャンペーンを実施する度に、約1割の方が、毎月の寄付額を増額してくれるため、増口の可能性を考慮して設計した。

寄付は、信頼と実績、そして共感で集まるものだが、社会的な事業を、信頼と実績のない初期の段階で開始するハードルは非常に高い。設立当初は、実績はないものの、Facebook と Twitter で常に発信し続けた。その結果、「ずっと言い続けていて信頼できる」といった理由で応援していただけるようになった。最初は、身近な人たちに「寄付をして欲しい」とストレートに伝え、様々なフィードバックを貰いながら、ファンドレイジングの方向性を定めていった。税額控除があったり、社会的な信頼度が高かったりする団体とは違う切り口を見出し、「有言実行」で応援を得た。

#### ・寄付キャンペーンの考え方

当団体の場合は、3月は設立に合わせた周年キャンペーン、5月は子どもの日に合わせたマンスリーファンディング、12月は寄付月間といった、寄付キャンペーンの開催時期を設定している。頻度は、3ヶ月に一度とすることで、限定性・訴求性・緊急性を確保している。少なくとも6ヶ月に一度は、キャンペーンが必須と考えている。寄付キャンペーンを応援してもらえるよう、寄付・潜在寄付者とは、日頃からのコミュニケーションを大切にしている。代表の個人のSNSアカウントでは日常について投稿することも大切にしており、ひととなりを知っていただく機会としている。キャンペーンの進捗モデルとして、序盤は告知やSNSでの活動や想いの投稿、メルマガ配信、中盤に活動報告イベントの実施や講演・メディア露出を目指している。終盤に応援メッセージの配信、メルマガ配信を実施し、サポーター登録が実施スケジュール序盤と終盤に偏るお皿型になるように設計している。当団体の場合は、主にSNSを活用したマンスリーファンディングに力を入れるため、寄付キャンペーン開始前の準備段階で、毎日SNSを運用することや、実施前に、団体内ステークホルダーから、寄付コンバーションに基づいたドナーレンジチャートを作成し、個別メッセージを送る人のリストアップをする。また、お礼メッセージや毎日の活動投稿の内容は、開始前に準備しておく。また、中盤のために、メディアリストや講演会リストを作成している。

#### ・キャンペーンでの成功体験・代表の役割

代表はキャンペーン終盤にキャンペーン達成のために全エネルギーを割けるよう、終了3日前には休日を取得し、終了2日前・1日前には他業務を調整し、マンスリーキャンペーンに集中できるようにしている。「絶対に達成する」という強い気持ち、最後まで諦めない姿勢を保つ。チームメンバーを鼓舞することも重要な役割と考えている。最後の2日間で50人がマンスリーサポーターになった事例もあった。最終日に、SNSシェア祭りなどを開催することで、潜在支援者のSNSのフィードが当団体の情報で埋め尽くされる現象を意図的

に作り出すようにしている。現在までに、人的にも組織的にも、加速する条件が揃ったので、今後は、可能な限り拡大を目指していく。大規模な講演で600人に対して伝えるよりも、1対1のオンライン面談などで1人と30分以上話すことを大切にしている。その過程でノウハウや悩みを共有していると、結果的に支援者が増える。応援したい、助けたいと思ってくださる方の声で、スタッフ自身がモチベートされる機会にもなっている。

#### ・SNS・広報の方針

SNS(Twitter・Facebook・Instagram)は、インターンが定期的に投稿する。原則、スタッフの顔が見える発信を心がけている。また、キャンペーン期間外も、定期的に既存のサポーターに応援メッセージを寄せていただくことをお願いしている。応援メッセージの依頼先はインフルエンサーや有名人、大学教授などではなく、潜在的な支援者と境遇や考えが似ている人に依頼している。団体と一緒になって発信してもらうことで、似た環境や性質にある人たちが気軽にサポーターになることができる状態を心掛けている。

団体のチームメンバーが、活動について紹介するよりも、第三者からの口コミにより信頼度があがる「ウィンザー効果」を意識している。目にみえる結果や実績の積み重ねとして、メディア出演のお知らせができるよう定期的にプレスリリースを配信している。上述のとおり、個人 SNS アカウントでは、団体の告知よりも私生活を優先し、代表個人のひととなりを知っていただく機会としており、個人の発言に関してもステークホルダーに影響がないような発言を心がけている。特に、SNS 上で他者と議論をしないこと、タイムライン上で衝突してしまいかねない意見をいただいた時は、個別メッセージで一人一人に丁寧に対応すること、誤解が解けない時は、Zoomなどで一度お話できないかとお誘いすることもある。もし批判されても、相手をブロックすると、相手の行動がエスカレートすることがあるため、ブロックはしないようにしている。寄付してもらった場合も本人が公表していない限りは寄付者の個人情報として扱い、SNS 上でお礼をしない。最後に、投稿ボタンを押す前には、必ず、誰かを傷つけないかどうかを確認してから投稿することを徹底している。

マンスリーサポーターは、既に他団体のサポートをしている可能性が高く、複数の団体の年次報告書が7月に自宅送付されることが予想される。そのため、スマートフォンで縦にスクロールするだけでくつろぎながらでも閲覧して貰えるよう、スマホ版年次報告書を作成している。これにより、閲覧率が上がり、活動内容についてのコメントが増えた。また、WEB掲載のリンクを拡散可能にすることで、多くの人に活動について触れてもらう機会をつくった。SNSが不得手な団体へのアドバイスとしては、複数ではなく1つのSNSに絞り取り組んでみることをお勧めしたい。差し支えなければ、顔出し、実名がよい。SNS上で特徴的な存在であれば、年配の人も短期間で多くのフォロワーを得ている事例がある。

#### ・クラウドファンディングとの関係

クラウドファンディングの寄付者の約2割がマンスリーサポーターに移行している。マ

ンスリーサポーターの住まいは東京が最も多く、次に大阪である。おそらく、人口規模に比例する。その他、沖縄、北海道 海外からの支援者が多い傾向がある。なお、年配の寄付者には払込書付き寄付チラシを活用して寄付の依頼することにしている。

## ・ドナーピラミッドの分析と活用

当団体の寄付者の特徴や傾向としては、女性が多いこと、20代、30代と代表理事と同世代で且つ、似た環境にあるサポーターが多いこと、7割が SNS 経由の登録であることが挙げられる。500円から3,000円の範囲で、まずマンスリーサポーターになり、その後、寄付キャンペーンやクレジットカードの更新のタイミングで月額寄付金を増額してくださる方が、約2割にのぼる。その他、保育や教育関係者が若干多い傾向がある。また、当団体のサポーターの多くが複数の団体のマンスリーサポーターであるため、ノウハウを共有したり、協働で価値や魅力を高めたりする施策が提案できる。

## ・マンスリーファンディングに向いている団体

マンスリーファンディングは、新しい団体であっても成功する可能性がある取り組みだと考えている。特に、SNSとの親和性が高いことが理由として挙げられる。潜在寄付者には、「寄付が参加の手段」、「組織の基盤が安定する」という打ち出し方ではなく、「これが課題解決にとって最も有効な方法」という提案をしてきた。キャンペーンをきっかけに、寄付を再開してくれる支援者もいた。マンスリーサポーターや、団体の「ファン」がいてくださることで、緊急、単発寄付を募る必要がある場合にも達成目標が立てやすく、また次年度の活動計画も設計しやすくなった。

#### ・新規サポーターと既存サポーターの継続について

新規サポーターとのコミュニケーションについては、当初、定期的なメールマガジン、継続1周年時にリターン品の送付、年次報告書の印刷版を送付してきた。その後、マンスリーファンディングキャンペーン最終日にサポーターになってくれた人は継続率も低い傾向があることが分かったため、現在は、サポーター番号の発行・付与、限定メールマガジン、会員限定ページと、2ヶ月に一度の会員限定勉強会への参加券を発行し、さらに、サポーターが発言・アウトプットができる場を提供した。毎月3人ほどのマンスリーサポーターに協力していただき、1対1のヒヤリングを通じて、仲間の増やし方について一緒に考えてもらう機会を作っている。

なお、分析の結果により、寄付キャンペーン以外でサポーター登録していただいた方のほうが、寄付額・継続期間ともに高いことがわかっている。また、一定数は1年未満で退会することを前提としたファンドレイジング計画や施策をチームとして立てつつ、常に新規登録者が参加できる体制を整え、短期的に資金が必要になるフェーズでキャンペーンができる状態をつくっておくことが重要と考えている。

### ・ボランティア募集と定着のコツ、チームビルディング

ファンドレイジングチーム内では、年間計画、月別キャッシュフローの共有はもとより、2050年までの達成目標も一緒にブラッシュアップしている。大きな課題に対して、目の前のことで必死にならず、マインドセットを共有する体制にした。また、寄付キャンペーン毎の期間限定チームで取り組むことにしている。その理由は、寄付キャンペーンは、短期間でファンドレイジングの多くを学べる機会のため、期間限定参加がしたい人にとって理想的であること、また、最初は「キャンペーンの時だけ一緒にやらない?」と気軽に参加してもらい、一緒に、目標達成や成功体験を積み重ねることで、結果的に、長期的なボランティアとなって定着してくれている方もいる。また、オフ会も大切にしている。

日頃からチームに心理的に安全な場所をつくることも意識している。例えば、遅刻やミスに対して怒らないこと。チームメンバー同士が聞こえる場で指摘・褒めるなどの評価をしないこと。出金直前に休みの連絡が来ても、理由は不要とし、体調不良以外の理由であっても認めること等を徹底したことで、結果的に自分にとっても安全な場所がつくれた。

アフリカ布を用いた商品販売の際のブース出展ボランティアも、10人から15人の継続寄付者が参加してくれている。最近の講演依頼は、すべて既存のマンスリーサポーターの職場からの依頼であり、サポーターであると同時に、小学校・中学校教師である人が活動を広げてくれた。エンゲージが高いサポーターの方が、マンスリーサポーター継続率も高くなることもあり、実際に行動を起こす場、すなわち、ボランティアとして継続的に関わってもらえる仕掛けとして、応援メッセージの発信依頼や、SNSシェアなどの依頼もしている。

#### ・その他

クレジットカードの変更・停止に伴う移行手続きの業務が煩雑になるため、住所変更や氏名変更にも対応可能な支援者リストの結合機能があるプラットフォームを勧める。

国際協力サロン、NGO2030、NGOの放課後「Nカゴ」での有志の活動を通じて、他の団体から学び、つながるための「探索」ができる環境を積極的に作ることで、団体の関係人口を増やしている。

### コラム⑧「対面型スタディツアーの最新動向」

株式会社オルタナティブツアー<sup>87</sup> 代表取締役 岩井洋文氏 株式会社オルタナティブツアー 顧問 山田和生氏

#### ・コロナ前の NGO スタディツアーの動向

2019 年は年間 22 団体、858 名の参加があった。コロナ以前の 2019 年の地域の分布は、予算の額から 20 万円圏、30 万円圏、40 万円圏をあげることができた。航空運賃の金額が予算の決定要因となるため、近隣の東アジア、東南アジアが、20 万円圏で、大学生等が半年前からのアルバイトでお金を貯めることができる範囲であり、アフリカ、ラテンアメリカが、40 万円圏で、1年前からのアルバイトで参加費を貯めることができる範囲であった。その中間が南アジアなどの 30 万円圏である。参加人数は、団体によって異なり、年に一度のツアーに 10 名程度の参加者を受け入れる NGO もあれば、年間 400 名を超える参加者を受け入れて収入の柱としている NGO もある。

#### ・スタディツアーが実施できる要件、可能性がある NGO

まずは、スタディツアーを受け入れるフィールドがあることと、参加しようとする人がいることの2点が条件となる。「SNSで情報を拡散すればなんとかなる」では最少催行人数に達しない。ポイントは、初回の参加者が存在し、その経験者が報告会や良い感想、おすすめの口コミを通して、広め合うことにより第2回目以降の道が拓けることにある。その次の段階は、現地に受け入れ態勢があることや、日本の渡航者の受け入れの実績があることである。NGOは実質的に、現地旅行社としての役割をする。旅行契約に沿って手配を確実に実行するだけでなく、事故の責任についても十分に理解し、NGOとして責任が負えるかどうかの検討がはじめに必要となる。リスク管理や契約書類、実際の事故事例の説明を経て、実施できないと判断される団体もある。

### ・スタディツアーを実施する NGO の特徴

NGO によってツアーの位置づけが異なるが、目的は大きく3つに分かれる。1つ目は、資金提供者への説明責任を目的とすること。2つ目は、現地活動への理解を深め賛同者の輪を広げることを目的とすること。3つ目は、参加者の内面的な課題、時間と空間を共有することによる行動変容や、その後の変化に期待した啓発を目的とすること。すべてに共通する特徴があるとすれば、スタディツアーを意味あるものとして位置づけているだけでなく、スタディツアーのリスクを引き受ける覚悟と態勢が整っていることである。

<sup>87</sup> 株式会社オルタナティブツアー(https://alternative-tour.jp/)

#### ・適正価格の提示による提携協力先の模索

大学・学校側は、18歳人口の減少という避けがたい傾向に伴い、これから先、衰退する 産業といわれている。魅力ある海外プログラムを持つことは、大学・学校の生き残りがかか っているといっても過言ではない。現状、大学は国際化プログラムを旅行会社に外注してい る事例が多いが、より質の高いツアーが継続的に提供できる提携協力先を探している。現在、 多くの NGO は大学や高校に対して弱い立場にあり、 NGO 側が売り手市場にあるという認 識を持っていない。スタディツアーが実施できる NGO は、 このチャンスを認識して、 適正 な価格で売り込むことを推奨したい。なお、研究室単位のツアーは、属人的であるため、教 員個人に委ねると継続性が乏しい。大学や学科にとって、恒常的に実施してくれる NGO の 存在が貴重である。 その意味でも、 受入数の上限があることを理由とした単価の引き上げは 妥当である。なお、2019 年時点において、オルタナティブツアー(旧マイチケット)が接 する学生に関しては、「若者の内向き志向」は感じなかった。むしろ、スタディツアーに関 心を持つ参加者・実施団体数は年々増加傾向にあった。また、大学等との提携協力の件数も 増えていた。ただし、大学からは、学生が金銭的に参加できないという趣旨の相談は増えて いた。学校側としてもフィールドを求めている。大学側も独自でプログラムを開発したり、 そのためのスタッフを育成したりする費用を考えると、既にノウハウやプログラム開発の 実績がある NGO との提携は望ましい状態にある。 また、 上述のとおり、 参加者が渡航でき る時期や期間が限られるため、受け入れられる人数や件数には上限があることも含め、提携 協力先に理解をしてもらい、単価を提示することは妥当である。

#### ・実施に必要な規模や運営体制について

運営の方法を工夫すれば、小規模団体であっても実施できる。特殊な例かもしれないが、引率者がキャラ立ちしており、1人の個人に魅力によって参加者が集まり、現地側の協力を得てツアーを実施している団体が2つあった。特に、収益の柱の1つと位置付ける団体は、少人数での実施を実現している。スタディツアーを収益の柱として位置付ける場合は、宿泊施設を自前で提供できるようすることで、宿泊費を大幅にカットすることができる。また、同時期に受け入れることができる人数が増やせる。これまで10人が上限だったものが100人単位の受け入れが可能となった事例もあり、事業への投資として有効である。ただし、感染症等で企画ができない場合、施設は、固定資産であると同時に固定負債となる。いずれにしても、スタディツアーが実施できない期間が生じることも加味すると団体収益のうち、スタディツアーからの収益は、3分の1以内と位置付けておくことを推奨したい。

#### ・志向別マトリクスで企画側と参加側のニーズのすれ違い認識したマーケティング

企画側(NGO)は社会的な動機に基づくが、参加者側(学生)は、より内面的な動機に基づく。「頭を使う文化系ツアー」と「身体を使う体育会系ツアー」を横軸に、「自分を変えたいツアー」と「社会を変えたいツアー」を縦軸にマトリクスで分類すると、企画側も参加

側もほぼ均しく右上、右下、左上、左下の4つのコーナーに分布する。参加側は、自分が変わるためのきっかけが欲しい、友達が欲しいなどの内面的な動機がまずあり、帰国後に「貧困」、「環境」など社会の課題解決のために活動したいなどの社会的な動機に変化する傾向がある。企画側は、ツアー参加前の動機を把握して、ツアーの名称やコンセプトを使い分けたり、マーケティング戦略を立てたりすることが有効だと考えられる。そのため、企画側と参加側で動機にすれ違いがある場合は、事前学習を実施してもミスマッチが生じやすい。その一方で、ツアー参加後に参加者コミュニティや事後学習の場を提供することは、企画側と参加側のニーズがマッチするため、継続的な関係者をつくる施策として有効である。

#### ・コロナ禍の NGO のスタディツアーの動向

2022 年夏(主に 7 月、8 月)に 5 つのツアーが開催された。具体的には、マレーシア、フィリピン、バングラデシュ、ウガンダ、メキシコの 5 件である。そのうち、学校提携型が 2 件 、団体内参加型が 3 件、一般公募型はなかった。ウガンダは、旅行保険等すべて含めて、40 万円程度で実施され、2022 年夏時点では、コロナ以前と価格は変わらなかった。フィリピンについては、コロナ以前は 15 万円から 20 万円未満が相場だったが、コロナ後は 20 万円以上になった。基本的には、航空券代金の高騰が主な要因である。今後は、円安の影響で更なる高騰が予想される。

2023年の春(1月から3月)は、7団体、14件のNGOのスタディツアーが実施された。14件の内訳は、学校提携型が4件、一般公募型が10件であった。団体にもよるが、コロナ前と比べて、全体的には「ほぼ同じか、やや減少」の集まり具合であった。2023年春にツアーを実施した団体は、夏にも同様に募集する予定のところが多く、春に実施しなかった団体も、何件か夏の実施に向け問い合わせがある。もちろん、急いでスタディツアーをする必要はなく、航空券代金がもう少し下がってから検討する、という団体もある。しかしながら、多くの団体が、再開傾向にある。

### ・アフターコロナのツアーの課題や傾向

社会が求める感染症への対応など、社会的な意識の変化、参加者の意識の変化に対応する必要があると考えられる。オルタナティブツアーでは、国際協力 NGO 等が危機管理を包括的に学ぶ「セーフ・トラベル・セミナー<sup>88</sup>」や実際の具体的な事例に基づく対応を検討する「事故対策シミュレーション<sup>89</sup>」を提供しているが、このニーズは、益々高まっていくと思われる。また、社会的な背景として、昨今の学生とその親世代の所得の減少や格差の深刻化が、スタディツアーに更に影響を及ぼしていくとみられる。社会の格差拡大により、参加する学生の階層の変化が予想される。ひいては、参加できる学生の所得階層が変わることが予想される。そのため、「半年前からアルバイトをして費用を貯める」ということが、成り立

<sup>88</sup> セーフ・トラベル・セミナー(https://alternative-tour.jp/about-seminar)

<sup>89</sup> 事故対策シミュレーション(https://alternative-tour.jp/jiko-taisaku)

たなくなるだろう。2023 年春にスタディツアーを再開すれば、学生である期間中に海外に 渡航したいと考えていた学生層の応募件数は多く見込める。ただし、そのニーズに対応し終 えた後のことは、わからない。日本経済の停滞によって旅行代金が高騰すること、円安が影 響し、航空運賃や現地での費用が高騰することは想定される。

## ・参加者層のニーズや変化

参加者層は、海外渡航の回数が限られ、海外体験の機会が減少するため、限られた機会を最大に活かしたいという心理になるだろう。これまで以上に、スタディツアーの企画の質の高さが求められる。NGOの場合は、企画の価値を高める対応の一例としては、海外渡航による対面ツアーとオンラインツアーを合わせた企画の提供や、事後のオンラインコミュニティ形成による継続した繋がりの場の提供などが考えられる。また、オンラインとの併用は教育効果も高い有効な手段であるため、これをパッケージ化できた団体は、大学や高校のプログラムとして選ばれやすいのではないか。「社会への関心、社会への貢献」よりも「自分への関心、自分の成長」が、参加者のスタディツアー参加前の動機としては多いことを考慮した企画や施策が重要となる。なお、団体と参加予定者が合同でクラウドファンディングをするなどの資金調達の方法は模索できる。今のところ、参加者は、インターネット上の承認スコアや、出会い・つながり、誰と行くか、何ができるか、そして自分がどう変わるかを軸にスタディツアーを選ぶ傾向がある。そのため、企画側の動機であるテーマや関心よりも、参加者側の動機の変化に着目しておくと良い。

### コラム⑨「オンラインスタディツアーの実践事例」

特定非営利活動法人アクセス-共生社会をめざす地球市民の会<sup>90</sup> 理事長 野田沙良氏

## ・オンラインスタディツアーに着目した背景、コンテンツ開発

アクセスは、元々スタディツアー<sup>91</sup>の実施がミッションに直結する団体であった。また収入面でも多くを占めていた。そのため、COVID-19 におけるツアー募集停止は、ミッションや存在そのものに対する危機であった。オンラインスタディツアーは、全スタッフ共通の発想だったため組織内での議論はほとんど不要だった。当初は、どのようにすればいいか分からなかったが、2021年1月から3月に、継続的な関わりのあった2つの高校、1つの大学からオンラインスタディツアーに対する要望があり、その流れで受注ベースオンラインスタディツアーの開発が進んだ。これまでの関係性があり、集客の必要がなかったのがありがたかった。

聞かせたい・見せたいのは、犬や鶏の鳴き声やカラオケの音とか、人々の暮らしとか、「現場の生」なので、動画はあえて作り込まないようにした。制作するビデオのイメージに関して、認識ズレが生じないように現場への指示は丁寧に行うことが重要だと思った。動画を見せつつ、スタッフが参加者の背景やニーズに合わせて生解説をすることで、汎用性が高まり、且つ低コストで効果的なコンテンツが制作できた。また一度、開発してしまえば、先方の要望に合わせて、問いかけの仕方などを工夫するだけでコンテンツをカスタマイズできる。対面ツアーに比べると相対的にはずいぶん経費が少なくて済む。

アクセスではツアー関連の予算作りや「何を伝えるか」への認識はフィリピン事務所のスタッフ間である程度共有されていたが、その蓄積がない団体は参入が大変かもしれない。アクセスの場合、現地スタッフのライフストーリーというコンテンツがあり、また現地スタッフが日本の渡航者にとって何が刺さるのか、そのポイントを知っていることで開発が円滑であった。

#### ・オンラインスタディツアーをやってみて見えてきた利点と課題

2021 年度は、オンラインスタディツアーを 11 回実施、内 10 回は教育機関等からの受託で、1 回は自主開催であった。1 オンラインスタディツアーあたり「1.5 時間から 3.5 時間/日」×「単発から最大 6 回」となっており、振り返りやアクションプラン作り等、複数回で実施していくケースが約半分となっている。現地を訪問するスタディツアーに比べ、収益としては下がったものの、利益は上がっている。

「都市スラム」や「戦争被害者の体験のストーリー」は教育効果が高いと認識されているからか、学校からも継続的な受注がある。その一方で、「フェアトレードと生産者」、「高校

<sup>90</sup> 特定非営利活動法人アクセス-共生社会をめざす地球市民の会(https://access-jp.org/)

<sup>&</sup>lt;sup>91</sup> アクセスの現地訪問スタディツアー概要(https://access-jp.org/studytour)

生同士の交流」も開発したが、参加者の印象には残らなかったかもしれない。対面の時からライフストーリーを重視したコンテンツは定評があったが、オンラインでも有効であった。良かったことは、オンライン開催により、事前録画を活用し、スラムの中など普段は引率できない制限エリアを案内することが可能となったこと。また、現地での案内とは異なり、声の届く範囲や見える範囲といった制約がないことで、参加者全員に対して企画側が見せたいものを確実に見せることができるようになったこと、費用面での負担が低減され、参加のハードルが下がったことが挙げられる。さらに、フィリピンと繋ぐオンラインスタディツアーと教室での対面講義の組み合わせを数サイクル行うことで、振り返りで湧き出た疑問に対して、自身で答えを導き出すステップまで対応できた。

課題としては、現地訪問型のスタディツアーの場合、参加者の多くがツアー終了後も継続的に団体を支えてくれていた一方で、オンラインスタディツアーの場合、その場限りの関係になってしまうことが多かった。現地訪問と比べると圧倒的に一緒にいる時間が少なく、横のつながりを形成しにくかったことも原因かもしれない。

訪問型は、2月、3月、8月、9月が中心となる一方で、オンラインスタディツアーは、時期を選ばない利点がある。しかし、いずれにせよ、当団体では、オンラインスタディツアーを実施できる日本人スタッフが一名のみであるため、その点がボトルネックとなり 1 年間に提供できるツアーに上限が生じている。

## ・対面及びオンラインスタディツアーの今後の展望(2022年11月時点)

対面ツアーを 2023 年 3 月に再開予定だったが、円安とチケット代金の高騰(COVID-19 拡大前の約 3 倍)、その他衛生上のリスク等を考慮して見送った。(一部教育機関からの受託型は実施)。この時期に、組織内の人材の育成に注力する方が、優先度が高いと考えている。中長期的にも、赤字にならない限りは、対面とオンラインスタディツアーの両方を継続していく予定である。

# コラム⑩「ふるさと納税を活用した資金調達の実践事例」 特定非営利活動法人テラ・ルネッサンス<sup>92</sup> 創設者・理事 鬼丸昌也氏

#### ・佐賀の特性

ふるさと納税制度に加え、CSO の誘致までを実施したのは佐賀県のみである。佐賀県には、拓かれた組織である「地球市民の会」と、CSO の資金等の地域循環に取り組む「佐賀未来創造基金」の2つの組織があったことが影響していると思われる。佐賀県の場合は、自団体へ支援を行った寄付者のリストが共有される。他、渋谷区、文京区、西条市、静岡県などで同制度があるが、団体は寄付者にお礼の連絡ができないと聞いている。同制度の認知度は高くないため、特にフットワークが軽い団体は参入のチャンスがあると考える。

### ・事務所開設

いくつかの要件さえクリアすれば、佐賀県に進出できる。1つ目は、佐賀県内での事務所の設置である。2つ目は、佐賀県に住民票のある人を雇うことである。これは、新たに佐賀県で勤務できる人を採用するか、佐賀県に既存の職員を転勤させることが必要である。なお、事務所はコワーキングスペースであっても構わない。また、パートタイム職員やインターン、ボランティアのいずれの立場でも可能である。そのため、中小規模の団体であっても事業ニーズと資金調達ニーズがあり、覚悟があれば、進出ができる。多様なステークホルダーとコミュニケーションをとり、良い関係性を築ける能力を持つ職員の配置が必要となる。3つ目の要件は、国際協力NGOにとっては事業設計の工夫が必要となる点である。「佐賀県の便益に資すること」という資金の使途の条件がある。当団体としては、佐賀県のCSOに対してファンドレイズのノウハウを共有することや佐賀県における平和教育を軸とした。なお、2021年度からは、佐賀県内の高等学校と連携した人財育成事業をしており、事業への投資となった。他団体の事例では、例えば、ピースウィンズ・ジャパンの佐賀県の伝統工芸品の芸術家支援や、佐賀空港を活用した佐賀県とアジアの防災ネットワーク等が参考になる。

#### ・ふるさと納税の効果

ふるさと納税が組織の運営基盤に良い影響をもたらしたことがいくつかある。1 つ目は、 人件費に活用できる予算を増加させられたこと、2 つ目は、一部は海外事業用資金にできた こと、最後に、佐賀県で事業を行う中で佐賀県の高等学校と提携した人財育成の新規事業が でき、結果的に事業投資になったことである。

・返礼品の在庫管理から発送までにかかる人的・時間的費用について 返礼品の在庫管理から発送までは返礼品業者が行うため、NGO 側で発生する工数は多く

<sup>92</sup> 特定非営利活動法人テラ・ルネッサンス(https://www.terra-r.jp/index.html)

はない。必要になるのは、注文を受けたものを取りまとめて発注業者に知らせることと、注 文後にクレームが発生した時に、佐賀県庁の職員に内容を報告し、県庁職員とともに必要な 対応をとることである。返礼品の開拓については、工数がかかる。当団体の場合は、ふるさ と納税の発送業者も含めてステークホルダーであるという方針で、返礼品を提供していた だける業者の新規開拓から、返礼品の選択、PR施策の構築まで全て自力で実施した。とは いえ、中には、先行的に進出していた他の誘致 NGO や、地元の NPO からの紹介を受けた 返礼品業者も数社あり、現地で多くの協力を得られた。なお、一連の返礼品に関する業務を 専門の業者に外注して、工数を削減することも可能である。

中小規模の団体が佐賀県に進出する場合は、自分たちで足や五感を使い、ふるさと納税の製品の魅力を知ることが重要となる。その理由は、多くのNGOにとって、既存支援者にアプローチすることが最初の目標となるため、既存の支援者の心に響くよう、返礼品の魅力について返礼品開拓のストーリーとともに伝えられることが望ましいためである。この方法は、人件費をかけて、業者を開拓するコストがかかるが、職員が返礼品を心の底からおすすめできることは支援者からの共感を得る上で重要なことであるという方針に基づく。なお、ふるさと納税は、多くの場合、NGOの活動の内容よりも、商品を選ぶことが、ふるさと納税の活用者にとって重視される第一目的となる。最初の関心は、ふるさと納税の返礼品を通じて寄付をいただくことになるが、新規の支援者に対するその後のコミュニケーションによっては、NGOの活動そのものにも関心を持って貰える場合もあり、これまでアプローチできなかった関心層・支援者層と繋がるきっかけにもなる。

#### ・企業版ふるさと納税について

2021年段階では、企業版ふるさと納税は社会での認知度が低かったと認識している。2022年に入り、脱炭素・環境問題に関わる企業版ふるさと納税がうまくいっている。企業版ふるさと納税の場合、デジタル広告では、自治体間競争に埋没してしまう。そのため、中小規模のNGOは、既存支援者への新たな寄付手段の提案や経営者コミュニティでの紹介が王道となる。当団体の場合は、元々個人として応援してくれていた方が、さらに所属する法人から企業版ふるさと納税にご協力いただくケースもあった。

#### ・テラ・ルネッサンスのふるさと納税の寄付額・目標・戦略

実際の寄付額は、1,700万円から2,100万円の幅で2,000万円前後を推移しているが、今年の目標は、個人版ふるさと納税で3,000万円である。一方で、企業版ふるさと納税の昨年度目標は2,000万円だったが、結果は120万円だった。企業版ふるさと納税は、税の制度が複雑なため、かなり丁寧に説明する対応が必要と考える。個人版ふるさと納税を個人に提案する場合は、魅力的な返礼品が得られることであり、企業版ふるさと納税を企業に提案するメリットは、企業のCSRの観点を考慮したSDGs・課題解決の提案が突破口になる。

# コラム①「NFT を活用した資金調達の実践事例」 特定非営利活動法人エイズ孤児支援 NGO・PLAS<sup>93</sup> 代表理事 門田瑠衣子氏

### ・非代替性の魅力・価値

NFTとは、Non-Fungible Tokenの略で「偽造不可な鑑定書・所有証明書付きのデジタルデータ」のことで、非代替性トークンと訳される。非代替性とは、「替えが効かない」こと。例えば、大量生産されている T シャツは代替可能だが、そこにサッカー選手のサインが入れば唯一無二のものとなる。その一方で、"Token"は、唯一性を証明するということを指す。NFTはデジタルデータのため、写真や音楽なども当てはまる。例えば、日本で人気のある楽曲をNFTにしても、誰でも視聴や複製が可能である。この時、NFTの利点は何かというと、答えは"Token"によって証明される「所有権」である。ただ、「所有権」といっても、「著作権」や「商用権」が帰属するわけではない。現状は、NFTによっては付随するものも存在するが、一般的には元の製作者に帰属する。所有権は転売可能な場合が多く、それによって利益を得ることもあれば、損失が発生することもある。

#### ・NGO や CSO による NFT の活用事例や可能性

NFT をチャリティで活用する事例は、現状、以下の3つが挙げられる。1つ目は、アンバサダー(著名人等)に絵を描いてもらうなどしてデジタルデータを制作し、それをNFT 化して販売するというものである。2つ目は、NFT アーティストに作品を制作してもらい、作品を寄贈してもらうという形式である。3つ目は、団体の資産をNFT 化して出品することである。団体のロゴをNFT 化して販売する、被支援者の子ども達に描いてもらった絵をNFT 化して販売するといったケースもあった。

## ・代表的な事例

アメリカでは、2021年あたりからホームページでNFTの寄付を募る団体が現れ始めた。日本ではチャリティオークションの売り上げを国内NPOに寄付する、NPOと企業が主催して海外のNFTアーティストから寄贈された作品をオークションにかけるといったケースが見られた。日本のNFTチャリティの中でも、「柴犬 Doge(ドージ)」の写真の売り上げ(4.7億円で落札)が、複数の国内のNPO・NGO等に寄付された事例は、特に大きなインパクトを与えた。その他、MetaaniというNFTプロジェクトと日本財団がコラボし、子どもの居場所づくりを目的としたチャリティ事例もある。これは、子どもたちと支援者が制作した絵柄をNFTアーティストが作品にし、予め決められた金額で販売するという取り組みであった。国際協力NGOの取り組みでは、Alazi Dream Projectが、シエラレオネ支援のためにNFTを使ったクラウドファンディングを行い、購入者に希望する作品を付与する取

<sup>93</sup> 特定非営利活動法人エイズ孤児支援 NGO・PLAS(https://www.plas-aids.org/)

り組みを行った。PLAS は、2021 年からチャリティオークションを実施し、第一回ではクリプトニンジャという作品が約 660 万円で落札された。

## ・著名人による事例

2021年にタレントの香取慎吾氏が NFT チャリティを行い、3,900万円を寄付したものがあった。これは1万点の同じ作品を販売し、その売り上げを寄付するという取り組みで、瞬く間に完売した。これは、上述のアンバサダー型に該当する。2022年に行われた NFT チャリティの中で大規模だったものは、西野亮廣氏による絵本支援のプロジェクトである。子どもたちに1,000冊の絵本を贈ることを目的として、寄付金額に応じて転売不可の色分けがされたメダルの NFT が付与された。海外の事例では、クリプトグラフがある。これはチャリティに特化したマーケットプレイスで、パリスヒルトンの猫の絵がおよそ2,000万円で落札され、その売り上げを動物保護活動に寄付するという例や、イーサリアムの考案者の作品が約3,868万円で落札された例などがあった。また、PleasrDAO がスノーデン氏の NFTを5.4億円で落札し、その売り上げを同氏が役員を務める団体に寄付したり、ウクライナ支援にも NFT が用いられたりするケースがあった。

### ・NFT の可能性

NFT を活用した寄付が行われる背景として「3 つの面白さ」が挙げられる。1 つ目は、寄付のトレーサビリティである。NFT オークションでは、入札者を外部から検証できるため、寄付に関する透明性が確保できる。2 つ目は、三方よしが実現可能という点である。何かしらの貢献がしたいアーティスト、支援が得られる団体・被支援者、欲しい作品が手に入る落札者のそれぞれにメリットがある。3 つ目は、市場規模の大きさである。グローバルな市場で見ると NFT の市場規模は拡大しており、この分野へ参入することで高額なファンドレイジングにつながる期待がある。なお、2022 年時点の市場規模は、全世界で約4兆8,279億円であり、2027 年にはおよそ16兆768億円にまで拡大すると予想されている。日本国内においては、2022 年時点では3,853億円である。これは、2020年比で882%の伸びがあるため、今後も右肩上がりであると予想される。グローバル最大手の1つであるプラットフォーム OpenSea における2022年5月の取引高が過去最高の27億ドル(1ドル128円換算で約3,456億円)を記録した。

#### ・PLAS の取り組み・ノウハウの共有

NFT を活用したチャリティオークションを実施するためのステップを、PLAS の事例をもとに紹介する。オークション終了日の約1ヶ月前からクリエイターへの相談・決定、打ち合わせや団体内での勉強会、理事会への報告、暗号通貨取引に向けた会計手引書の作成、取引アカウント作成などの準備を行った。第1回の開催の際は、クリエイターや有識者からの「期間は1週間ほどが適当である」とのアドバイスに基づき期間は7日間、終了時刻は

盛り上がりが期待できる夜に設定した。ブロックチェーンに乗せる作品を制作するのはいずれもイケハヤ氏に依頼した。出来上がった作品はPLASのウォレットに送付してもらい、PLASが無償で受け取り、チャリティオークションに出品した。販売も売り上げの受け取りもPLASであった。寄付額が660万円に上った理由として広報の成功があると考えており、特にTwitterの活用がポイントであった。同プラットフォームでどれだけ認知を広げ、盛り上げ、価値を上げるかが重要であった。また、取材を期待してプレスリリースを打つ、NFTのインフルエンサーに拡散の協力を仰ぐことも大切である。Twitterの工夫として、事前にNFTに関する発信を行い興味のある人からフォローしてもらうということを行なった。またVoicyのようなネットラジオでも発信し、NFT関係者に関心を持ってもらい寄付に繋げたほか、入札がある度にTwitterでつぶやくことで、その入札を行なった入札者経由で情報が拡散された。NFT作品の手配については、チャリティと親和性の高そうなアーティストに依頼を行ってきた。コラボレーションにおいては、最初から固め過ぎず、ある程度企画がラフな状態で提案し、どのような企画にするかを先方と話し合って決めた。

複数のクリエイターと関わる中で感じた難しさは、3つあった。1つ目は、当時は日本と海外との間で市場が分かれていたため、海外のアーティストを巻き込むことが困難だったこと。同様の理由で海外のユーザーに認知経路に乏しく、購入してもらうことも困難であった。しかし、近年は国内外の市場の融合が進んでおり、海外のクリエイターや寄付者を巻き込むことのハードルは下がりつつある。2つ目は、NFTへの理解を得ることである。PLASでは既存のネットワークを活かして著名人に作品を作ってもらうことを検討したが、本人や事務所など関係者の方々にNFTについて理解してもらうことが容易ではなく、ハードルが高いと判断した。3つ目は、実績のなさゆえの不信感である。クリエイター側からすると実績のない団体とのコラボレーションには不信感を抱きやすいため、繋がりの乏しい状態から協力を呼び掛けても難しい。そのため、実績を積み上げることが重要となる。よって、PLASの現在の方針は、①日本市場を狙うこと、②一つ一つの作品からクリエイターと信頼関係を築きながら実績を積むこと、③NFTに理解のあるクリエイターに絞って協力依頼を行うこと、という3点を設定している。

## ・NFT の課題と、それに対する PLAS の対応

チャリティを行う上で、クリエイターと合意すべき事項は少なくない。とりわけ重要なのが、発生するお金の扱いと権利の帰属に関してである。これに関する確認の過程が不十分だと、後々、商用権や転売についてトラブルが生じる可能性がある。また、団体内部での調整や理解の促進も困難なステップの1つである。そこで、PLASでは会計マニュアルを、専門家や他団体から意見を得て、監事のチェックのもと作成した。そのほか団体内でNFT座談会を数回開催しNFTへの理解を深め、理事会への報告と合意形成を行なった。

暗号通貨の会計上の扱いについての難しさとして、以下の 3 つが挙げられる。まず 1 つ目に、税務がクリアではないという点がある。2 つ目に、すぐに法定通貨に換金する必要性

があること。なぜならば、収益を暗号通貨のまま保持した場合、価値変動のリスクとそこで生じた当初との差額への課税の有無など懸念点が多いため、リスクヘッジとして速やかに法定通貨に換金することが推奨されるからだ。3つ目に、取引所口座の開設に時間がかかりうるという点がある。取引所によっては申し込みを拒否されることもあり、チャリティを始める前に、これらを開設できている状態が安全である。事例の中では、受け取りから換金までコラボレーション先の企業の口座で行うというケースも見られた。

PLAS が作成した暗号通貨の取り扱いマニュアルについて紹介すると、まず、扱う暗号通貨はビットコイン及びイーサリアム等に限定し、利用するウォレットも指定のものに限った。ウォレットに入金された暗号通貨は、原則、翌営業日までに日本円に換金し団体銀行口座に入金する。もしウォレットで何らかのトラブルが生じた場合、合理的な理由があれば第三者の口座を利用することがあるとした。帳簿への記入は、団体の銀行口座に入金された時点で行い、それ以前の段階では帳簿外としてみなす。なお今後の法整備によっては不適切とみなされる可能性があるため、その際は改訂していく必要がある。

#### ・今後に予想されるネガティブな面とポジティブな面について

今後に予想されるネガティブな面は、①ソーシャルセクターによる暗号通貨の紛失、②テロ組織や犯罪組織等による NFT チャリティ詐欺の発生、③DAO のトークン価格の下落と失望の 3 つが挙げられる。①は、銀行の送金とは異なりウォレット間の送金では誤った送金先を指定した場合、そのお金は行方不明となり取り返すこともできないというリスクがある。②はチャリティを装って集まった寄付がテロ組織等の資金として利用される、あるいは悪質なサイト経由で情報や暗号資産を盗まれるという懸念である。日本の NFT 市場はまだまだ小さいため NFT リテラシーも低く、罠に嵌められる危険性が高い。③は、ソーシャルセクターの DAO がトークン発行をし、トークンに金銭的価値が付いた場合、トークン発行の増刷によりインフレーションが起こり、対通貨の換金レートが低下するというものである。こうした予測を背景に、得たトークンの価値低下による失望やモチベーションの低下、ユーザー離れが懸念される。

今後に予想されるポジティブな面は、①NPOのDAO化が進む、②NFTによる社会貢献が当たり前になること、③NFTの利用が当たり前になること、④NFT寄付情報を活用したファンドレイジングが可能になることである。①は既にドットジェイピー<sup>94</sup>が、ボランティアの貢献度に合わせてトークンを付与するという取り組みを進めている。③は利用者がNFTであることを意識せず、団体のサポーター会員権として利用するといった未来が予想される。④は、NFTの高いトレーサビリティを利用して寄付の動向を調査でき、寄付実績のある人へだれでもアプローチが可能になるという点である。

以上

131

<sup>&</sup>lt;sup>94</sup> ドットジェイピーの DAO 化 (<a href="https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000500.000003955.html">https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000500.000003955.html</a>)