

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」

調査結果抜粋

実施主体：特定非営利活動法人関西NGO協議会

第一章：研究会概要

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」

委託：外務省国際協力局

実施団体：特定非営利活動法人関西NGO協議会

実施期間：

2022年5月～2023年3月

目的：

比較的小規模の国際協力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。

調査概要

【概要編】

第一章：研究会概要

【総括編】

↓本日はここに焦点

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

【財務分析編】 ←第二章の根拠的位置付け

第三章：日本の国際協力NGOセクターの財務概要

第四章：収益規模別団体の財務傾向

【ガイドライン編】 ←比較的小規模な団体を想定

第五章：財務分析ガイドライン

第六章：資金調達ガイドライン

- ①マンスリー寄付、②クラウドファンディング、③NFT、④寄付アプリ、⑤オンラインツアー
- ⑥eコマース、⑦オンライン講演、⑧ふるさと納税、⑨海外での資金調達、⑩財団等民間助成金

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）」

調査概要

【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 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)

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 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)

③ 「2025年の未来予測～国際協力NGOのステークホルダー～ver.2」

(令和2年度NGO研究会 関西NGO協議会)

④ 「日本の国際協力NGOの経営に関する洞察」

(株式会社EMA 代表取締役社長 楯晃次氏)

⑤ 「寄付募集に対する投資 (ROI)」

(令和4年度NGO研究会 関西NGO協議会)

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)

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 代表理事 下里夢美氏)

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 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)

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ー共生社会をめざす地球市民の会 理事長 野田沙良氏)

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 創設者・理事 鬼丸昌也氏)

⑪ 「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 代表理事 門田瑠衣子氏)

経営に必要な
最前線の情報

豊富な実践事例

調査の前提

①学術調査ではない

⇒あくまで限られた時間で、業界と他団体の動向に関する基本的な理解を促進し、経営判断に活用されることを目的。

②すべての団体が、財務的に成長すべきという認識には立たない

⇒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

③静的・普遍的・結論的なものではない

⇒本調査を契機として、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、国際協力NGOの経営環境が改善されることを期待

【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

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①

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

－客観的・量的な分析

2-2. 成長している組織の25のキーワード

－主観的・質的な分析

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①

調査対象団体「国際協力NGO」：

定義：

「海外において**BHNs**の提供をしている団体及び同中間支援組織」

※自然環境、人権向上等、含む

※国連関連機関・助成機関除く

団体特定プロセス：

①特定非営利活動法人

・認証人数：5.3万団体

⇒定款「国際協力」：9,535団体 ※調査時（2022年6月）

⇒実際に活動している該当団体：658団体 ※定款記載団体の6.9%

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

⇒全国ネットワークNGO加盟団体、国際交流協会等リスト

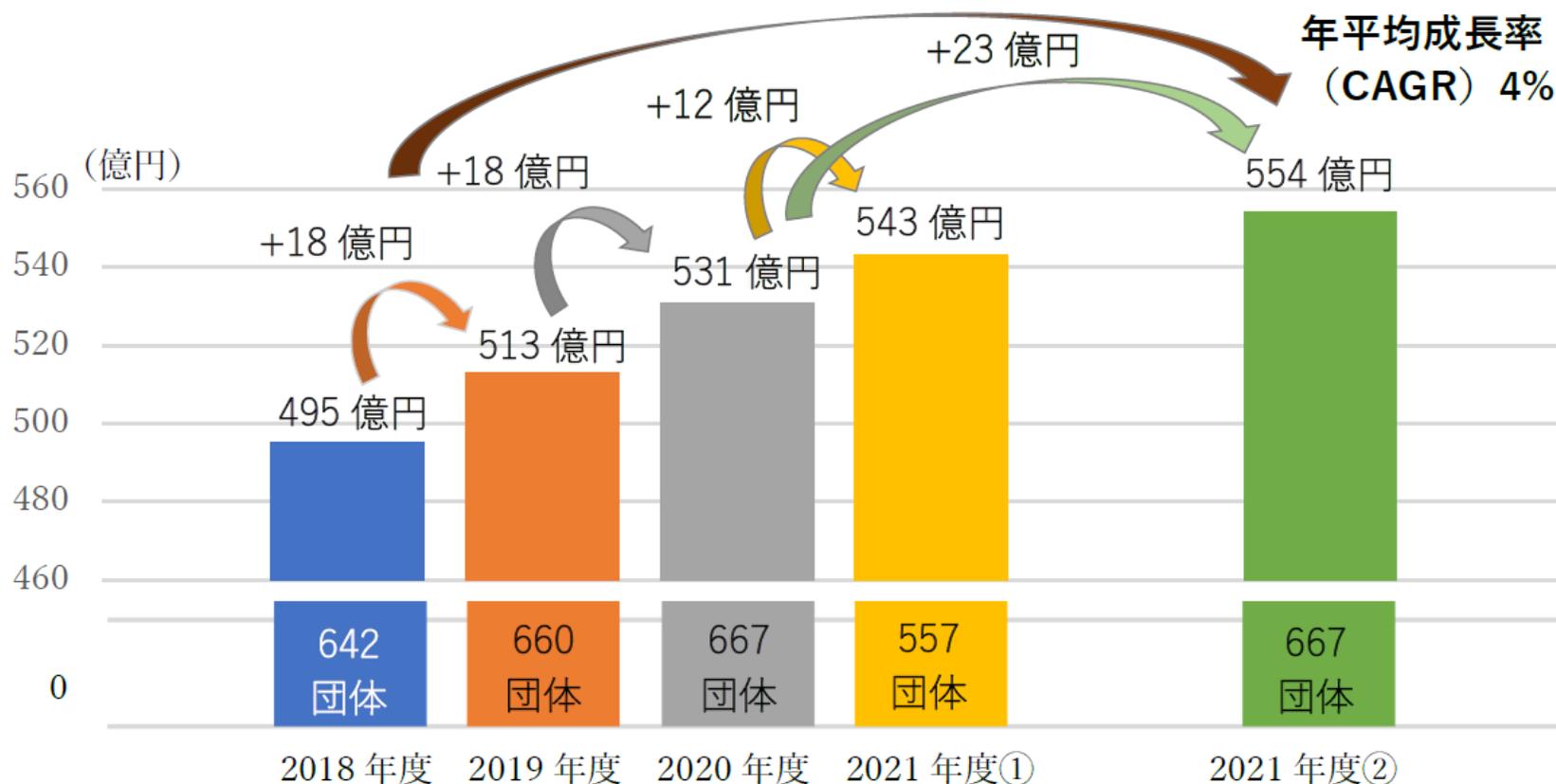
⇒実際に活動している該当団体98団体

「日本の国際協力NGO」の数：合計**756**団体 ※本調査上定義に基づく

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①

事実① 「国際協力NGOセクターは毎年『拡大』している」 (第二章P.8)

図1：2018-21年度経常収益合計推移

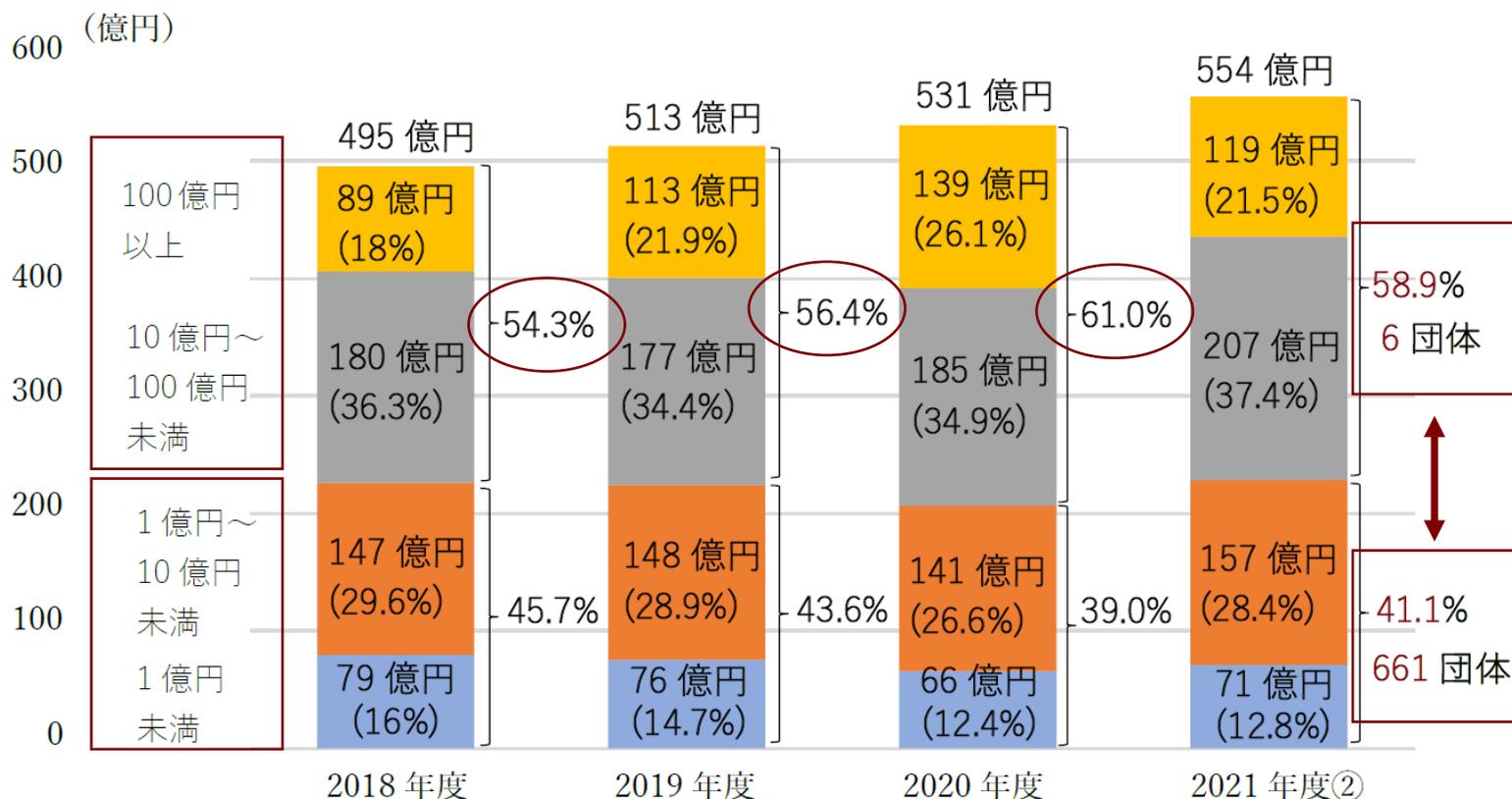


第二章：国際協力NGOセクターの経営環境と成長する組織の特徴①

事実② 「国際協力NGOセクターは毎年『二極化』している」

(第二章P.9)

図2：2018-21年度組織規模別経常収益（2020年度基準）



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①

補足 「2021年度日米『国際協力NGO』経常収益差は約25倍」

(第四章P.57)

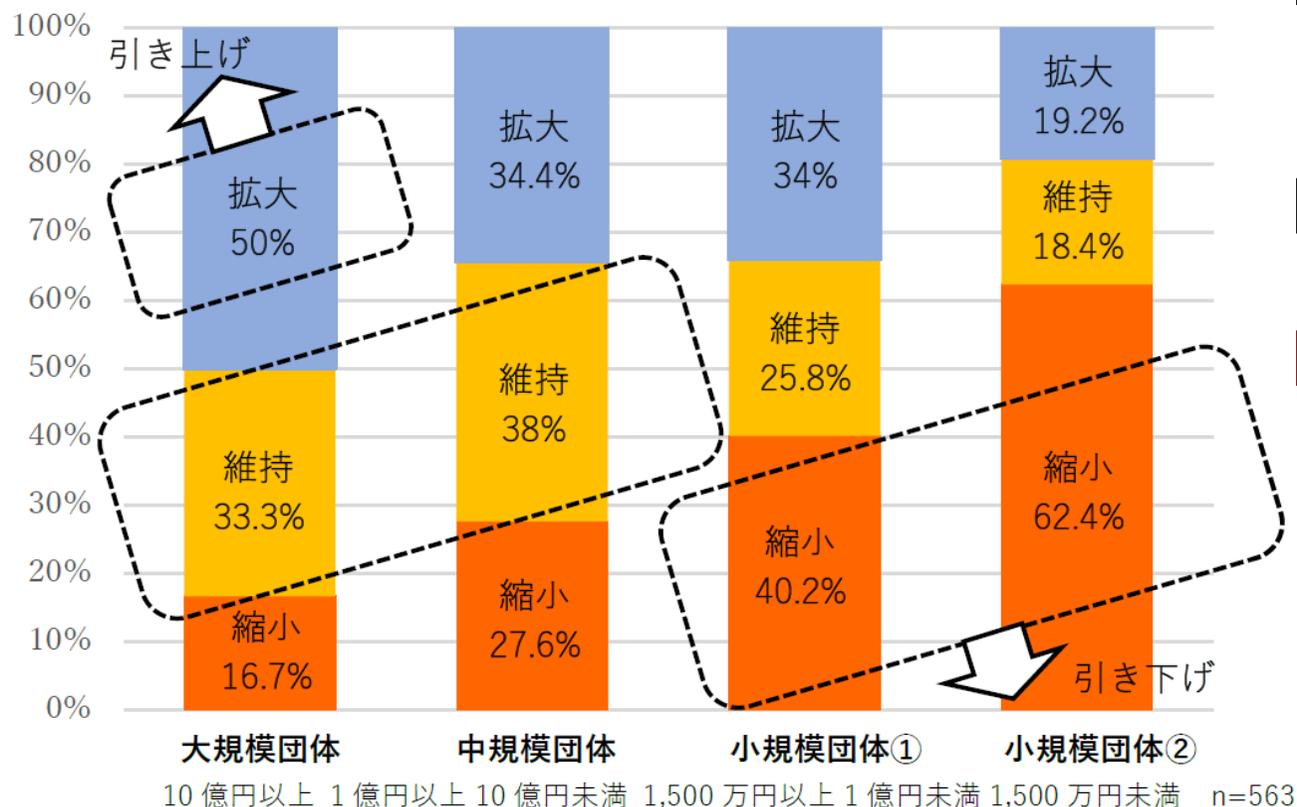
日本		米国	
団体①	119.3億円	Direct Relief	\$2.22B (約2,921億円)
団体②	85.3億円	Habitat for Humanity International	
団体③	45.1億円		\$2.13B (約2,802億円)
団体④	39.2億円	Good 360	\$1.7B (約2,223億円)
団体⑤	23.4億円	World Vision	\$1.31B (約1,723億円)
団体⑥	14.3億円	Americares	\$1.24B (約1,631億円)
合計	326.5億円		

※時価総額 トヨタ自動車 1,827億ドル
アップル 26,090億ドル 約14倍

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①

事実③ 「小規模団体の『縮小』と中規模団体の『維持』」 (第二章P.9)

図3：経常収益額別年平均成長率 (2018年度から2021年度)



「停滞気味」と
感じさせる正体

「二極化」に加え、
中規模団体の
「維持」がある。

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①

要因① 「時代適合性」 (第二章P.11)

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)

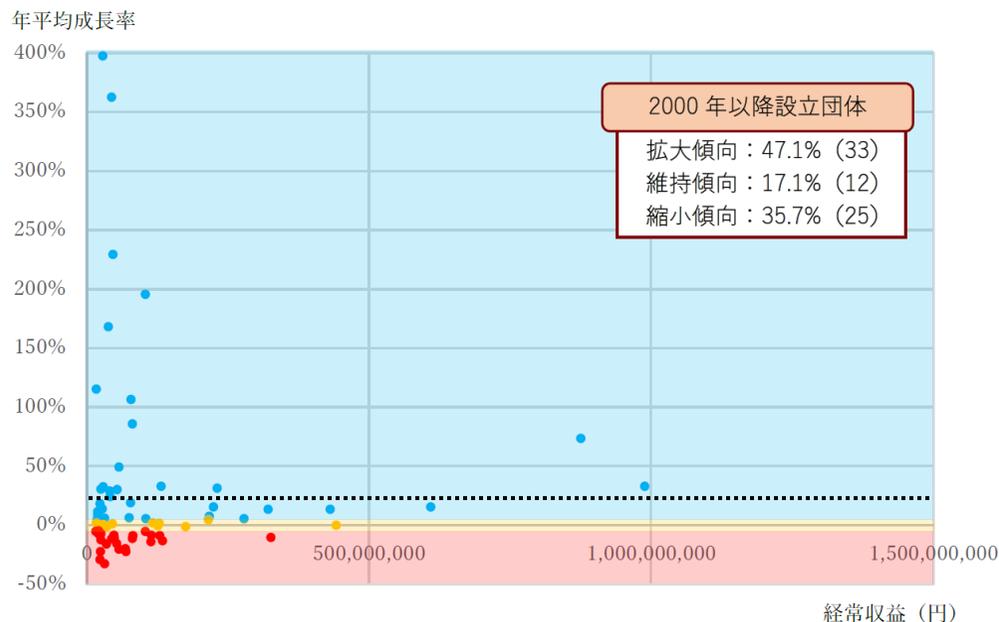
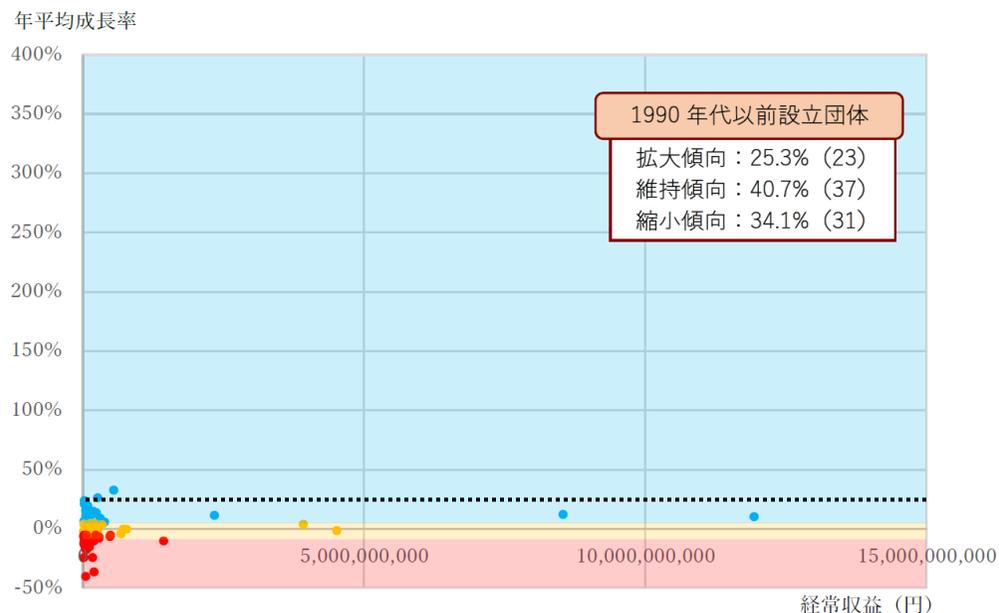


図5：1990年代以前設立経常収益1,500万円以上短期トレンド(2018年度から2021年度)

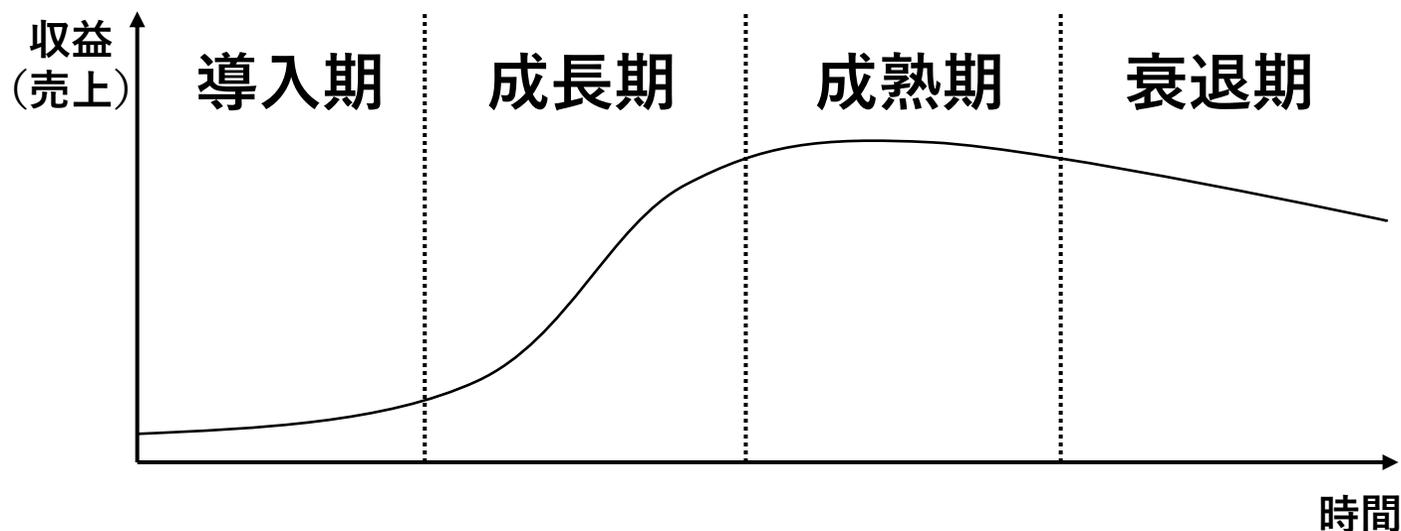


2000年代以降設立団体 47.1% (内、25%以上成長：17団体**52%**)
1990年代以前設立団体 25.3% (内、25%以上成長：2団体**9%**)

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①

要因① 「時代適合性」 (第二章P.11)

「プロダクトライフサイクル (PLC)」



「レガシーシステム (過去の資産)」

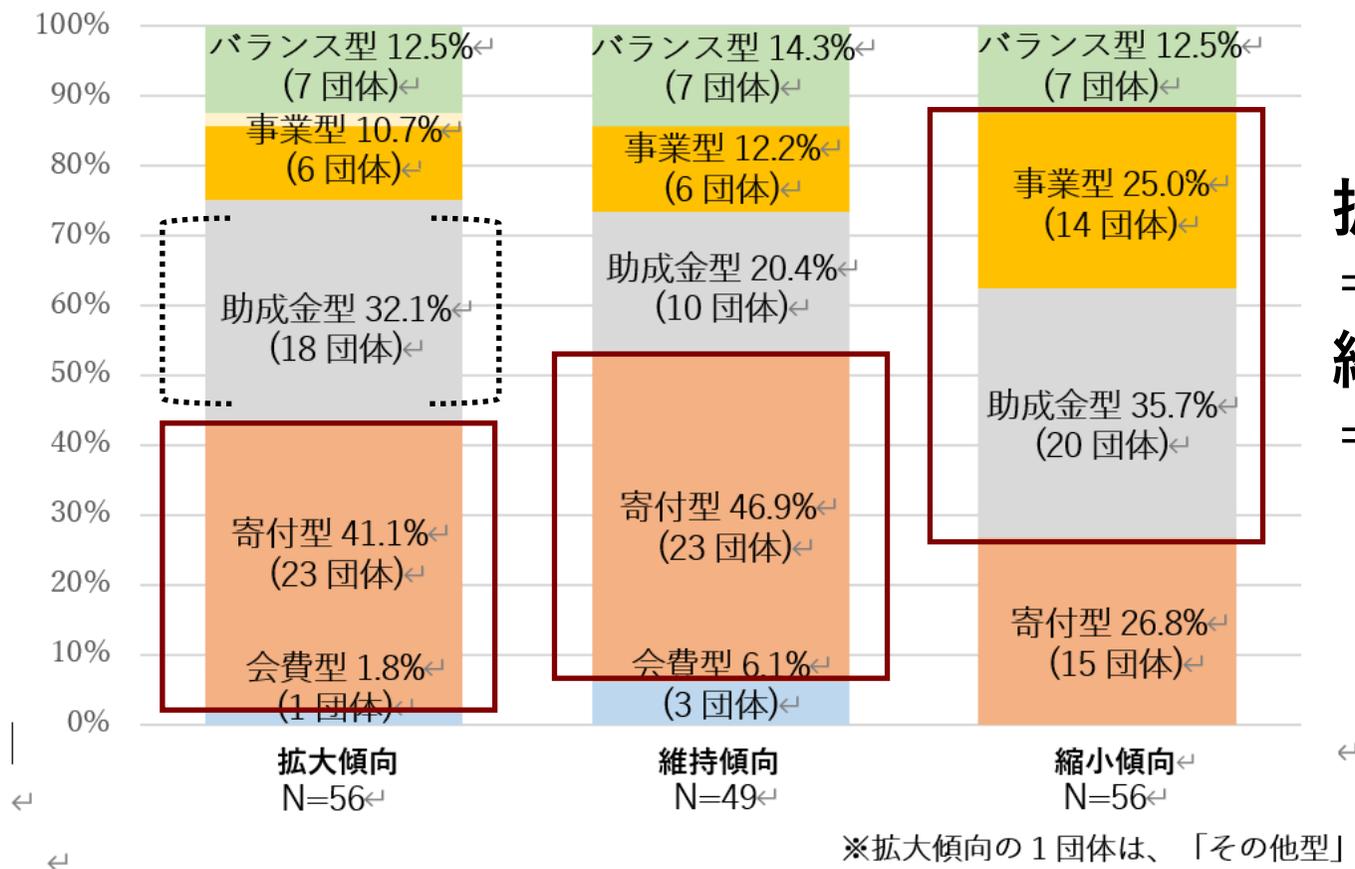
過去の会員・寄付者募集方法、過去に作られた事業収益モデル、以前は継続的に確保できていた助成金等

⇒ 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

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①

要因② 「収益モデル」 (第二章P.13)

図6：経常収益1,500万円以上短期年平均成長率傾向別収益モデル
(2018年度から2021年度)



拡大・維持傾向
⇒ 寄付型
縮小傾向
⇒ 助成金型
(+ 事業型)

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①

要因② 「収益モデル」 (第二章P.14)

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					
	1億円未満	1億～10億円未満	10億～100億円未満	100億円以上	合計	10億円以上割合
	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					
	1億円未満	1億～10億円未満	10億～100億円未満	100億円以上	合計	10億円以上割合
	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

助成収益・事業
収益市場の縮小



助成金型
事業収益型
収益モデルの崩壊

特に小規模団体
3年間で27.1%減少

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①

要因② 「収益モデル」 (第二章P.17)

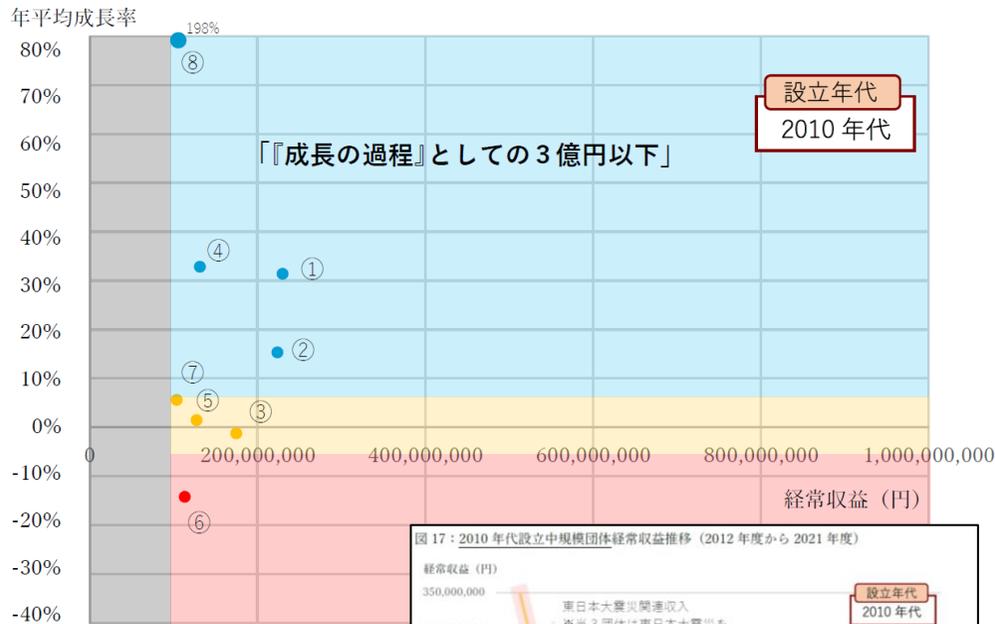
経常収益別傾向

- ・ **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**。

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①

補足 「設立年代と収益モデルの関係」 (第四章P.65)

図 16：2010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) 表 37：2010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	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②	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③	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⑧	2011年	1.0億円	-	195.7%	3.3%	96.7%	0.0%	0.0%	0.0%	寄付主導型

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①

補足 「設立年代と収益モデルの関係」 (第四章P.68)

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)

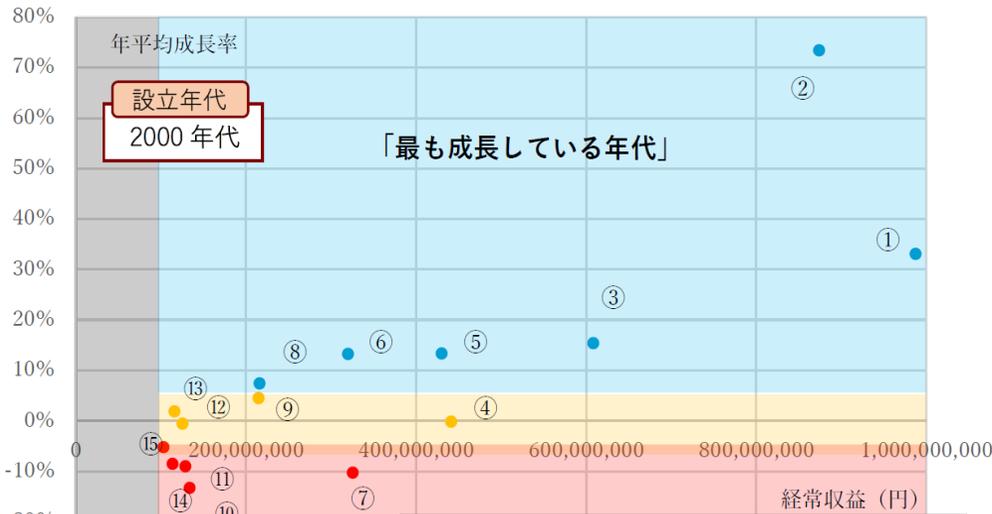


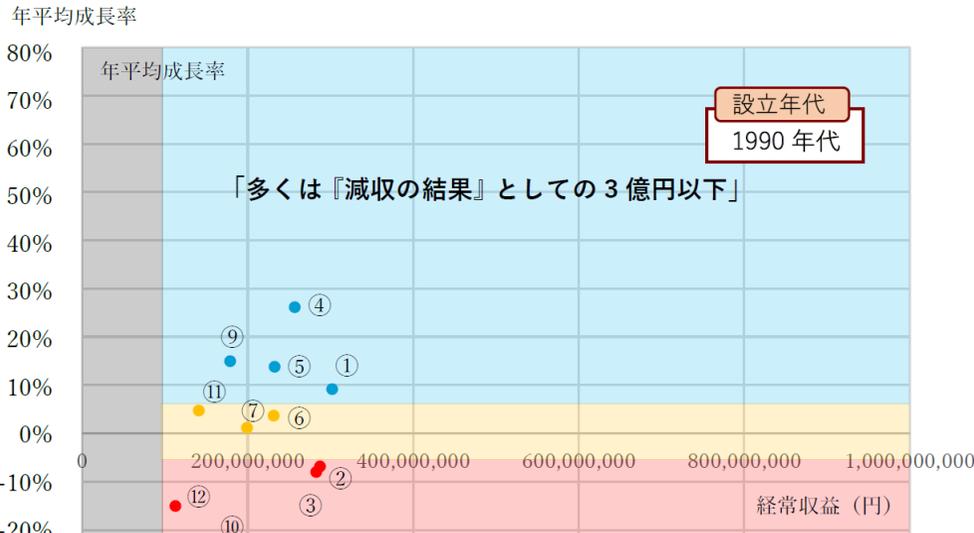
表 39：2000年代設立中規模団体収益別割合 (2021年度実績)

	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⑪	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	—	-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

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①

補足 「設立年代と収益モデルの関係」 (第四章P.72)

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）表 41：1990年代設立中規模団体収益別割合（2021年度実績）

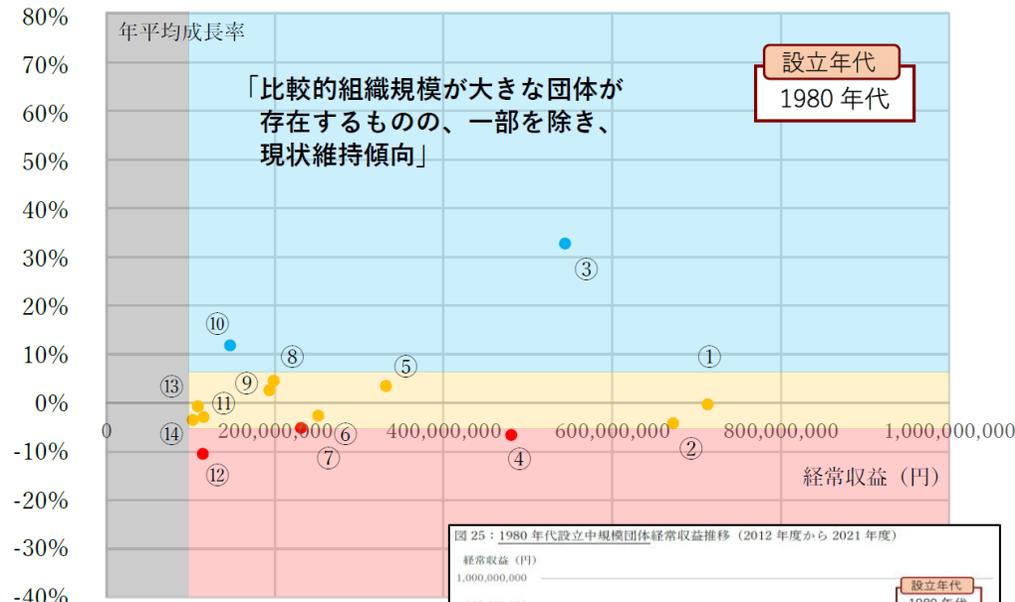


	設立	経常収益	長期成長率	短期成長率	会費収益	寄付収益	助成金収益	事業収益	その他	収益モデル
団体①	1997	3.0 億円	-3.1%	9.1%	0.0%	36.2%	53.2%	10.6%	0.0%	助成金主導型
団体②	1990	2.9 億円	-2.7%	-7.0%	49.8%	30.0%	17.9%	0.9%	1.4%	会費寄付バランス型
団体③	1992	2.8 億円	8.5%	-8.1%	13.7%	9.2%	62.0%	15.1%	0.0%	助成金主導型
団体④	1997	2.6 億円	15.7%	26.0%	2.1%	37.1%	3.7%	56.6%	0.5%	事業収益主導型
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	1994	2.0 億円		1.0%	0.0%	100%	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		4.6%	0.4%	98.6%	0.0%	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

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①

補足 「設立年代と収益モデルの関係」 (第四章P.76)

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） 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	—	-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	—	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	1989	3.3億円	6.9%	3.4%	0.0%	55.6%	44.4%	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⑨	1982	1.9億円	—	2.5%	0.5%	99.5%	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⑪	1980	1.2億円	—	-3.0%	0.8%	7.6%	88.5%	0.0%	3.1%	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%	会費寄付事業バランス

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①

補足 「設立年代と収益モデルの関係」 (第四章P.77)

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)

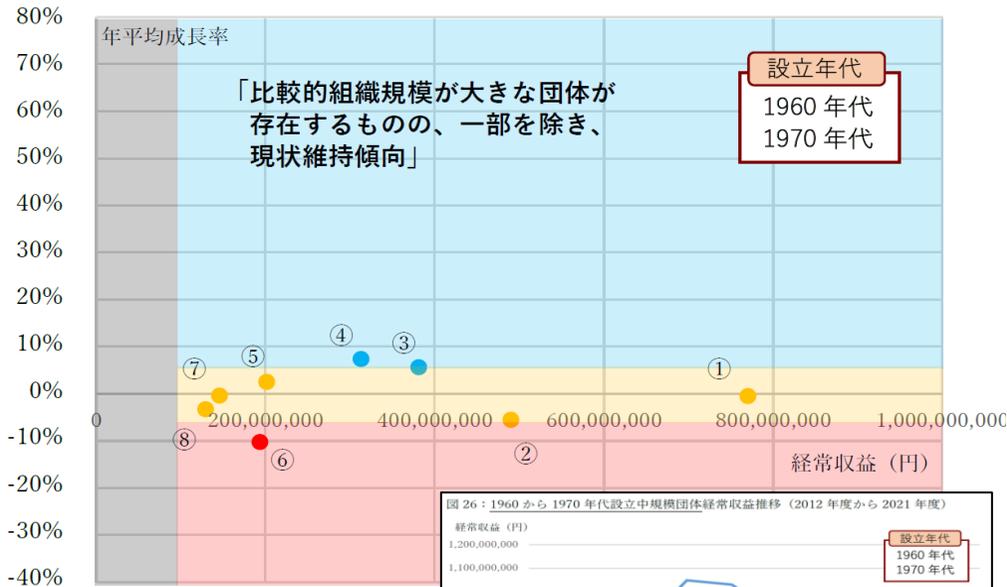
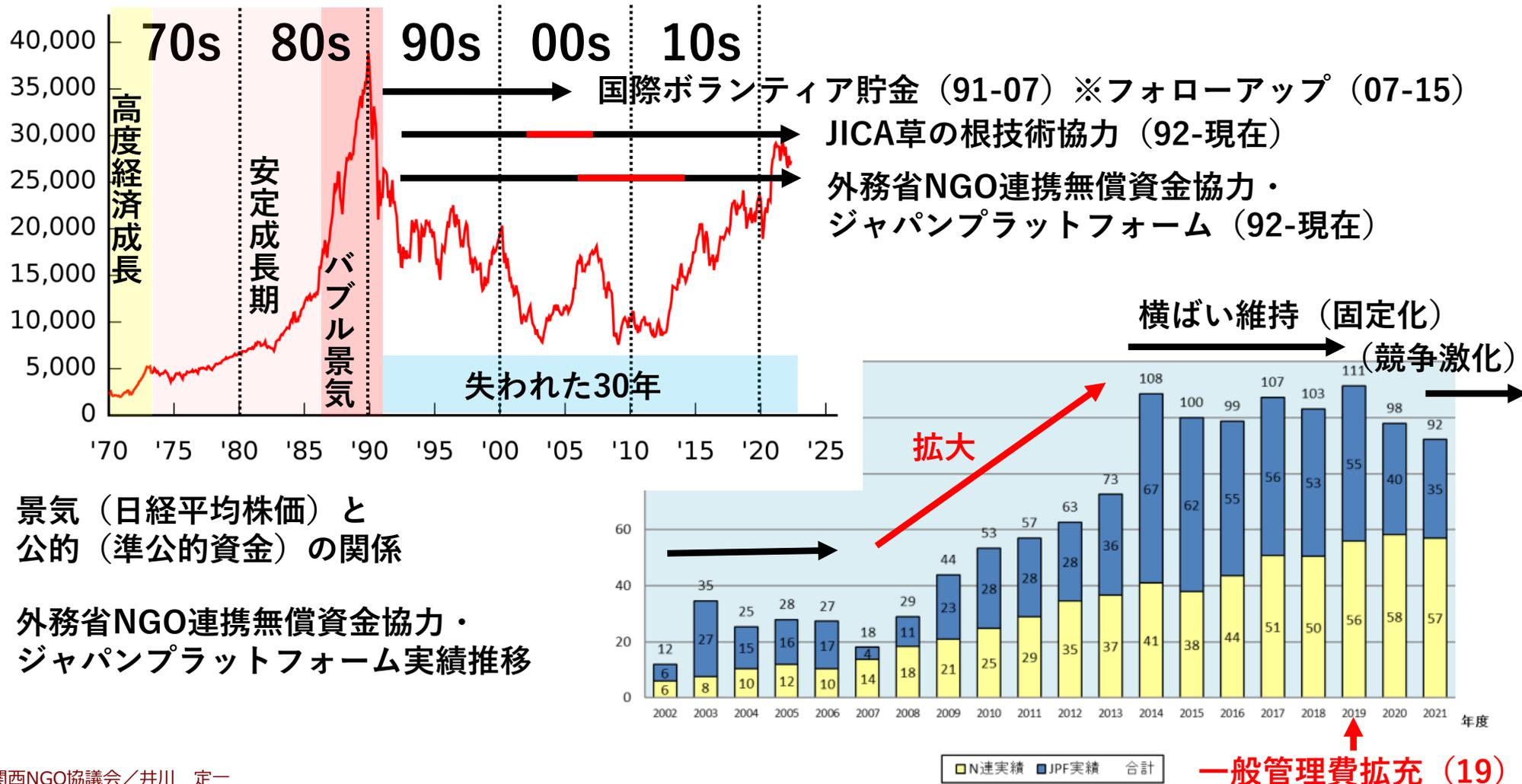


表 44：1960年代から70年代設立中規模団体収益別割合 (2021年度実績)

	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

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①

補足 「設立年代と収益モデルの関係」 (第四章P.74)



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①

要因③ 「拡大する正味財産合計と消極的な投資方針」 (第二章P.15)

表3：正味財産合計額推移⁶

年度/単位	団体数	総額	前年差	増加	減少	債務超過	
	(団体)	(億円)		(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%

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					
	1億円未満	1億～10億円未満	10億～100億円未満	100億円以上	合計	10億円以上割合
	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

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①

補足

「拡大する正味財産」 (第四章P.69)

	設立	経常 収益	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	負債・ 資産比率
団体①	2004	9.9 億円	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	2004	8.7 億円	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	2008	6.1 億円	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	2002	4.4 億円	-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	2002	4.3 億円	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	2007	3.3 億円	-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	2001	3.2 億円	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	2006	2.2 億円	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	2007	2.2 億円	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	2004	1.3 億円	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	2008	1.3 億円	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	2002	1.3 億円	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	2001	1.2 億円	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	2006	1.1 億円	—	-8.6%	226.9%	4,699 万円	9.1 ヶ月	5.1 ヶ月	36.7%	56.9%
団体⑮	2004	1.0 億円	1.9%	5.3%	16,851.1%	5,094 万円	6.4 ヶ月	6.4 ヶ月	41.2%	19.1%

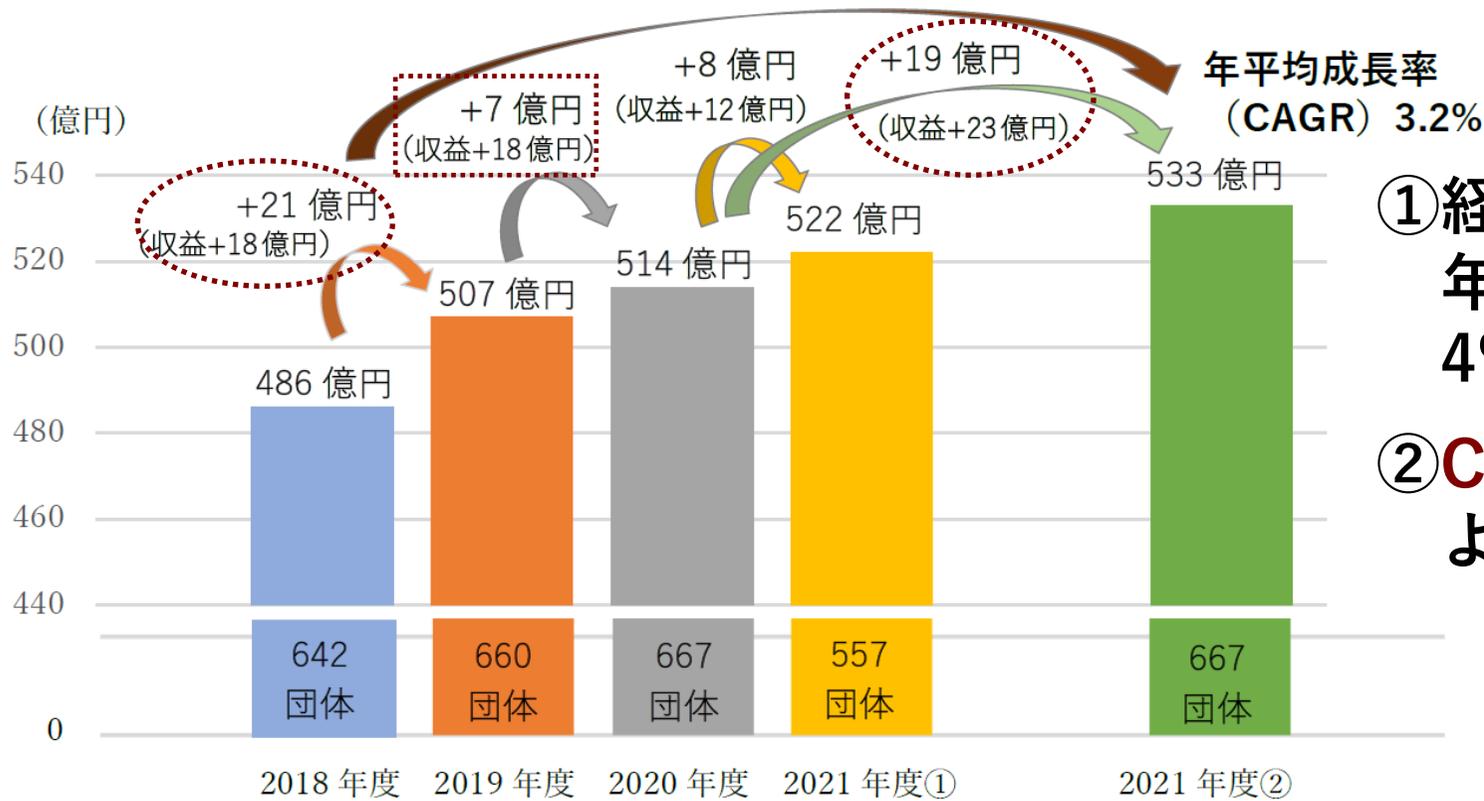
表40：
2000年代設立中規模
団体安定性指標
(2021年度実績)
一部修正

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①

補足

「拡大する正味財産合計の背景」 (第三章P.39)

図9：2018-21年度経常費用合計推移



- ① 経常収益と費用の年平均成長率の差
 $4\% - 3.2\% = 0.8\%$
- ② COVID-19発生による大幅支出抑制

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①

補足

「ファンドレイジングへの投資」

(第三章P.39)

表 49：団体 A 寄付収益増加に対する ROI

	2012年 度	2013年 度	2014年 度	2015年 度	2016年 度	2017年 度	2018年 度	2019年 度	2020年 度	2021年 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

表 50：団体 B 寄付収益増加に対する ROI

	2012年 度	2013年 度	2014年 度	2015年 度	2016年 度	2017年 度	2018年 度	2019年 度	2020年 度	2021年 度
寄付収益	3,976 万円	3,414 万円	2,959 万円	3,186 万円	3,138 万円	3,798 万円	7,052 万円	8,730 万円	19,972 万円	58,906 万円
参考： 経常収益	9,334 万円	5,879 万円	8,661 万円	11,192 万円	9,554 万円	9,183 万円	16,789 万円	23,283 万円	31,252 万円	87,473 万円
投資的経費	1,049 万円	862 万円	589 万円	206 万円	600 万円	2,569 万円	4,223 万円	6,246 万円	9,498 万円	21,342 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

ファンドレイジング投資割合 海外事例（2021年度）

- ・ウォーターエイド英国26%
- ・英国赤十字が20%
- ・国境なき医師団米国14%
- ・セーブ・ザ・チルドレン英国13%
- ・プランインターナショナル米国12%
- ・オックスファム英国10%
- ・ワールドビジョン米国7%

例

経常収益1,000万円規模の団体：
70万円（7%）から260万円（26%）、
経常収益1億円規模の団体：
700万円（7%）から2,600万円（26%）

- ・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）

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①

補足 「FR投資をできない／しない理由」 (添付資料2)

内部要因 (例) :

- ・ **経営能力／資金調達知識・情報・戦略不足** (23)
- ・ **使途無制限資金／一般管理費不足** ※助成金依存含む (15)
- ・ **人手・時間不足** (14) ※「活動時間確保で精いっぱい」

外部要因 (例) :

- ・ **先行きが見通せない／不安**
- ・ **有望な投資先不足** (=投資効果への疑い)
※例：CF／定額寄付競争激化、オンライン決済ハードルの高さ)

実は、「**非財務要因**」が多い。

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」

(第二章①)

日本の国際協力NGOセクター

- ・年約20億円（CAGR4%）規模で成長
 - ⇒組織規模の「二極化傾向」
 - ⇒中規模団体の「**成長の鈍化**」

要因「**規模の経済**」

+

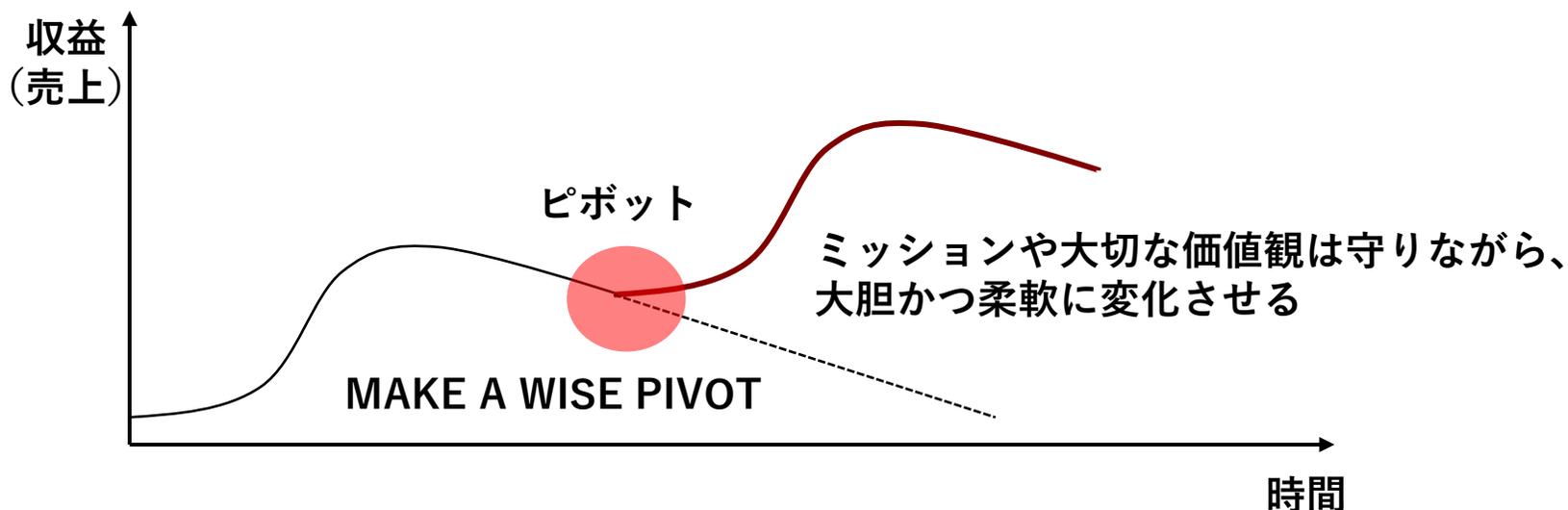
- ①**時代適合性**：プロダクト・ライフ・サイクル、レガシーシステム
- ②**採用収益モデル**：助成金型・事業型のハードルの高さ
- ③**抑制的な投資**：非財務的要因も多い

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①

1、実施団体(第二章P.17)

「経営体制やレガシーシステムの総点検を通じて、**組織のアップデート**を図っていくことが重要」（世代交代等含む）

「小規模団体も含め、多くの団体は、一定以上の正味財産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**の手法さえ見つければ、**積極的な投資**により、収入を向上できる可能性」



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①

2、国際協力NGOセクターにて求められている施策エリア(第二章P.17)

- ①**設立から一定の歴史を有する組織のアップデート**
(例：世代交代、IT活用促進、マーケティング手法、等)
- ②**小規模団体の経営環境改善と基盤強化**
(例：各種経営研修、基盤強化助成強化、等)
- ③**寄付収益強化に向けた投資先の開拓**
(例：ファンドレイザー・伴走支援者育成、プラットフォーム連携促進、寄付募集アプリ開発、等)
- ④**3つの施策を含む最新動向の調査・分析の実施**
(例：様々なデータを収集⇒各団体の経営判断材料へ)

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①

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

－客観的・量的な分析

2-2. 成長している組織の25のキーワード

－主観的・質的な分析

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②

「成長している組織の25のキーワード」 (第二章P.19)

1. 2つのマーケティング戦略 (第二章P.19)

(1) デジタルマーケティング ※莫大なコスト、費用対効果

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サイト等広告枠表示）、SEO検索エンジン最適化（検索結果で上部表示施策）等

(2) 代表者の顔の見える発信 ※コストは最小限、アライアンス系は採用しにくい 創設者や代表者等の象徴化（インフルエンサー化）⇒SNS発信（ツイッター、Youtube等） ⇒団体のイメージやブランド、信頼向上⇒ファン増加⇒オーガニック投稿⇒寄付（CF/マンスリー）

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場合

- ・組織にイノベ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
- ・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
- ・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、
・・・という悪循環の団体も。

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②

2. 組織を超えた連携が益々重要に (第二章P.21)

(3) アンバサダーマーケティング

UGC(User Generated Contents)の重視。ファン拡大⇒口コミ、CF、バースデードネーション等

背景：(4)「透明化する世界」における正直な経営

(5) 専門的な企業やコンサルタントとの連携

企業、プロボノ、コンサルと連携によるCF、マンスリー、法人営業、等

(6) インフルエンサーマーケティング

著名人・インフルエンサー連携、ソーシャルセクター人材連携、等

(7) 資金調達のアライアンス化

CFの相互協力、協働イベント開催、リード共有化、等

(8) 学術界との連携

事業面、経営面のいずれにおいても、経験を学術レベルに昇華する必要

(9) 幅広い海外のCSO/NGOとの連携・連帯

1団体、1国で解決できる課題が限りなく少なくなる傾向、「現地化」の潮流

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②

3. 人が集まる組織になるために (第二章P.23)

- (10) **組織カルチャーの言語化** 組織固有の価値観や考え方、行動様式等の言語化・共有
- (11) **事業の特徴的なキーワード設定** 子ども兵、紛争、児童労働等事業の差異化、等
- (12) **若手や中堅への権限移譲** 第二創業、世代交代、等
- (13) **DX化・最新のデジタル技術を取り入れた経営** 最適なUI、業務効率化等
- (14) **スピンオフ／新設分割** 1つの事業を別法人の事業へと独立
- (15) **テレワークを含めオンラインでの経営環境** 適切な人材が参加できる環境
- (16) **CxO人材・管理職人材の兼業** 管理職に、他団体、他企業との兼業者採用
- (17) **非金銭的報酬を重視** インターン・ボランティアの非金銭的報酬整備
- (18) **開発・緊急支援事業と寄付者増加活動の両輪** ミッション化
- (19) **対面（オフライン）の戦略的活用** 有機的組み合わせ

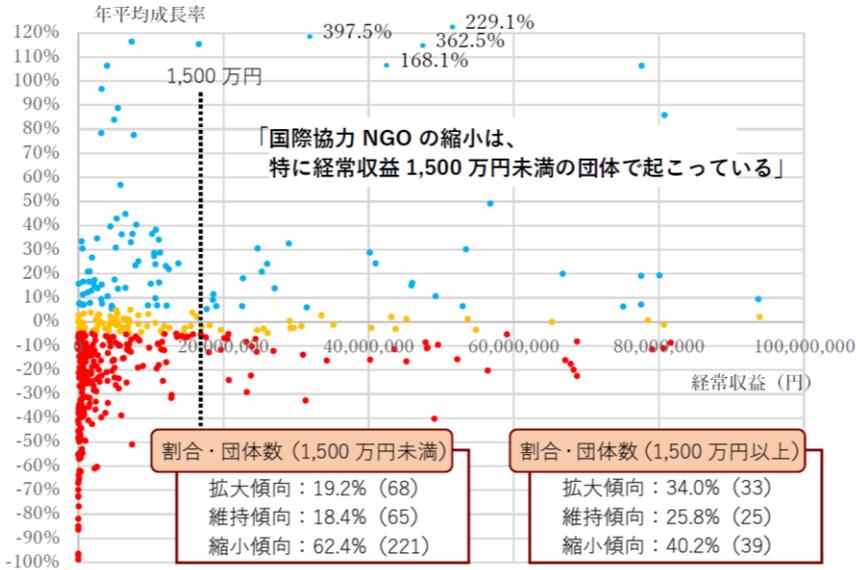
第二章：国際協力NGOセクターの経営環境と成長する組織の特徴②

4. その他（経営者の資質等）（第二章P.26）

- (20) **組織が一丸となって成長意欲と高い目標を持つ** 未来図と目標、戦略
- (21) **自己財源比率の内規策定** 可能な限り団体側でコントロールができる資金
- (22) **素直さ、学習意欲の高さ、柔軟な発想、情報共有精神** 経営者
- (23) **質の高い最新情報の入手** 情報を積極的に発信をする人には、情報が集まってくる
- (24) **アジャイル思考** 成功の確証がなくても走り始め、柔軟に変化させていく
- (25) **強い信念とポジティブさ** 環境柔軟に道を変えて山頂まで歩み続ける力

その他、様々なデータ

図 27：小規模団体短期トレンド（年平均成長率：2018 年度から 2021 年度）



国際協力 NGO が抱える課題の概要

図：優先課題

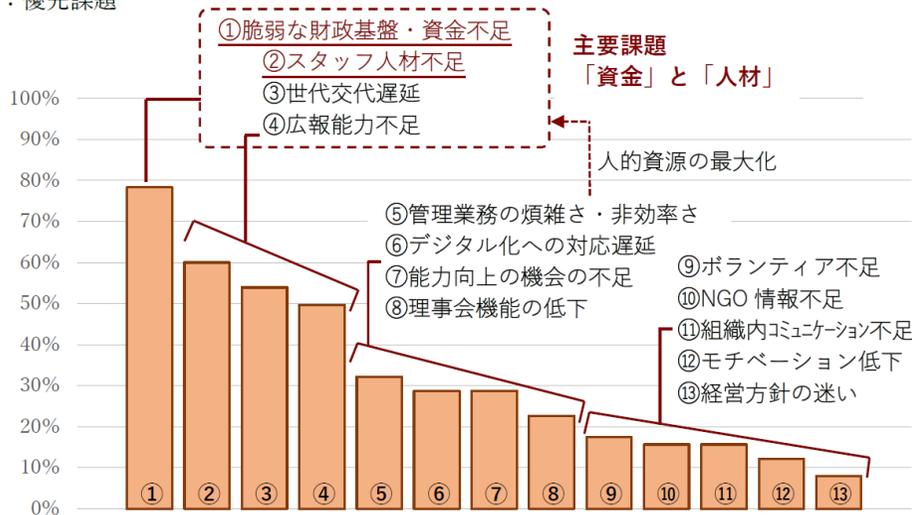
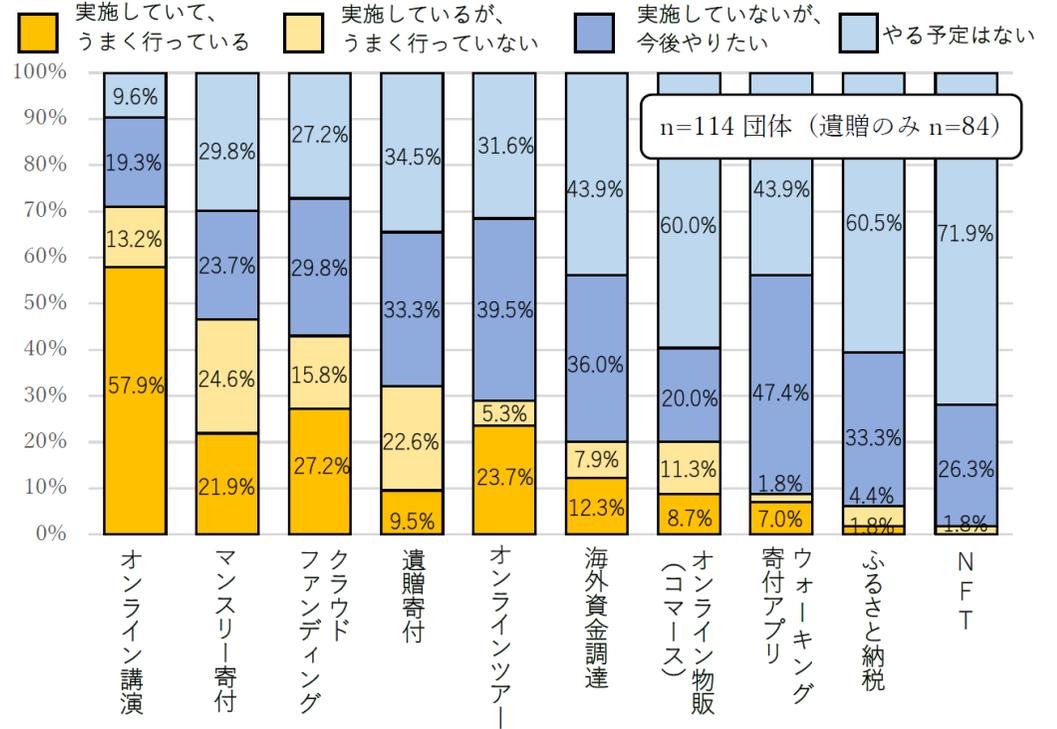


図 34：資金調達手段採用状況と自己評価



表：優先課題の地域性（東京都・東京都以外）

	① 資金不足	② スタッフ不足	③ 後継者育成不足	④ 広報能力不足	⑤ 管理業務の煩雑さ	⑥ デジタル対応遅延	⑦ 能力強化機会不足	⑧ 理事会機能低下	⑨ ボランティア不足	⑩ NGO 情報不足	⑪ コミュニケーション不足	⑫ モチベーション低下	⑬ 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													
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	18.3	12.7	15.5	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

ありがとうございました！