

事業の継続に向けて

助成金で実施された事業をつづけるために

■ 助成金で実施された事業をつづけるためには

助成金などの大口で短期的な資金で実施していた事業を継続していくための当面の課題は当然「資金」ということになりますが、「資金」の問題は一朝一夕に解決できるものではありません。不確実性の高い助成金だけに頼らない資金の計画を考えていく必要があります。

■ 団体全体で資金配分を見直す

助成金で実施していた事業を継続するためには、その事業実施にかかる費用を見積ることが必要となりますが、あわせて、団体全体で必要となる費用についても見直してみてください。

資金マッピングで全体を概観する

右に資金の分配を検討するための「資金マッピング」の例をお示しします。「資金マッピング」で特に気をつけて見ていただきたいところは、次の2点です。

■ 団体運営にかかる経常的経費（運営費）等の確保

たとえ事業単体で資金確保ができたとしても、団体の運営が立ち行かなければ、元も子もありません。団体の経常的費用（人件費などの運営費）をどのようにして賄うのかが一つの鍵となります。

■ 不確実性の高い資金で成り立つ事業への他の財源からの配分

収入の不確実性の高い資金（助成金）のみで成り立つ事業は、収入が途絶えると事業も途絶えやすくなります。自由に使える資金であり比較的安定的な資金（会費、寄附、事業収入）等からの配分を検討してみてください。

資金マッピング（例）

単位（万円）

	会費	寄附	事業 収入	助成金 1	助成金 2	補助金	原物 寄附	合計
収入	200	100	400	50	200	200	50	1,200
支出								
運営費 人件費等	150	50	200					400
事業 A	50	50	50	50	100		50	350
事業 B			50		100			150
事業 C			100			200		300
支出合計	200	100	400	50	200	200	50	1,200

（ 団体で実施している事業が一つしかないという場合でも、事業を細分化（講演会活動、相談活動、居場所づくり事業等）し、資金が少なくても優先して実施する部分と、資金がなければ縮小する部分に分けて考えてみることもできます。

NPO 法人の収益規模

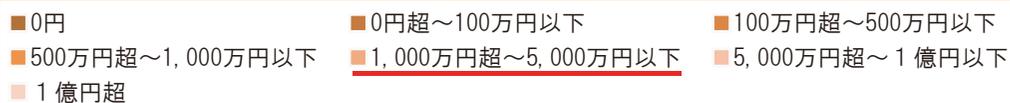
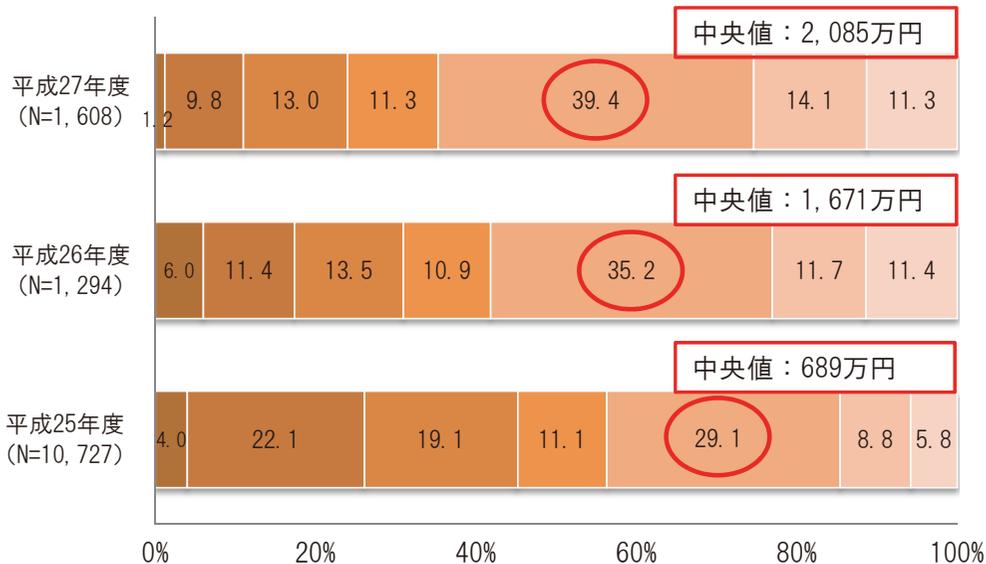
内閣府が毎年実施している「特定非営利活動法人及び市民の社会貢献に関する実態調査」より、NPO 法人が特定非営利活動事業で得ている収益の規模を見てみましょう。なお、調査の対象は福祉活動を行っていないNPO 法人（特定非営利活動第1号「保健、医療又は福祉の増進を図る活動」を行っていない法人）も含まれています。

団体の特性により、NPO 法人の収益規模は異なりますし、求める理想像も異なってきますが、他のNPO 法人がどのような状態にあるかを理解する際の参考としてください。

右図について、平成27年度の特定非営利活動事業の収益合計の中央値は2,085万円です。平成25～27年度を経年でみるとNPO 法人全体では収入の規模が徐々に大きくなってきていることがわかります。

平成27年度調査で一番多い区分は1,000万円超～5,000万円以下で、全体の39.4%を占めています。同区分は平成26年度は35.2%、平成25年度は29.1%であり、2年で10ポイント余りも大きくなっています。

特定非営利活動事業の収益合計



内閣府：特定非営利活動法人及び市民の社会貢献に関する実態調査（平成25~27年度）より

NPO 法人の収益構造

内閣府の「特定非営利活動法人及び市民の社会貢献に関する実態調査」の特定非営利活動事業収益の構造と、WAM助成を受けたNPO法人で助成を受ける前年の収益の構造を比較してみます。

右に示した上図は内閣府の調査、下図はWAM助成の助成先団体を示しています。

WAM助成を受けている団体の収益構造の特性は、NPO法人全体の収益構造と比較すると、以下のようになります。

- ・ 事業収入（収益）の中央値は、NPO法人全体では2,085万円であるのに対し、WAM助成の助成先団体では1,098万円となっており、比較的収入規模が小さい。
- ・ 収益に占める補助金の割合が、NPO法人全体では12.8%であるのに対し、WAM助成の助成先団体では21.0%となっており、助成金を受ける前年であっても、補助金・助成金の占める割合が大きい。

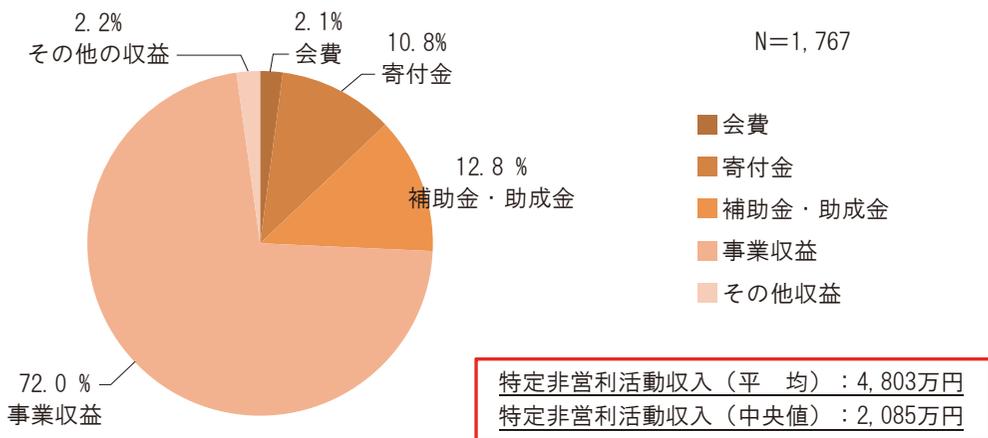
WAM助成の助成先団体が、助成金を受けた年度については「補助金、助成金」の割合がより大きくなっていることが考えられます。助成金は「大口で短期的な資金」ですので、助成を受けている年度でも助成終了後のことを考慮しながら事業を実施する必要があります。

平均値：データの総和をデータの個数で割ったもの。

中央値：データを小さい順に並べたときに中央に位置する値。データが偶数個のときは、中央に近い2つの値の算術平均をとる。

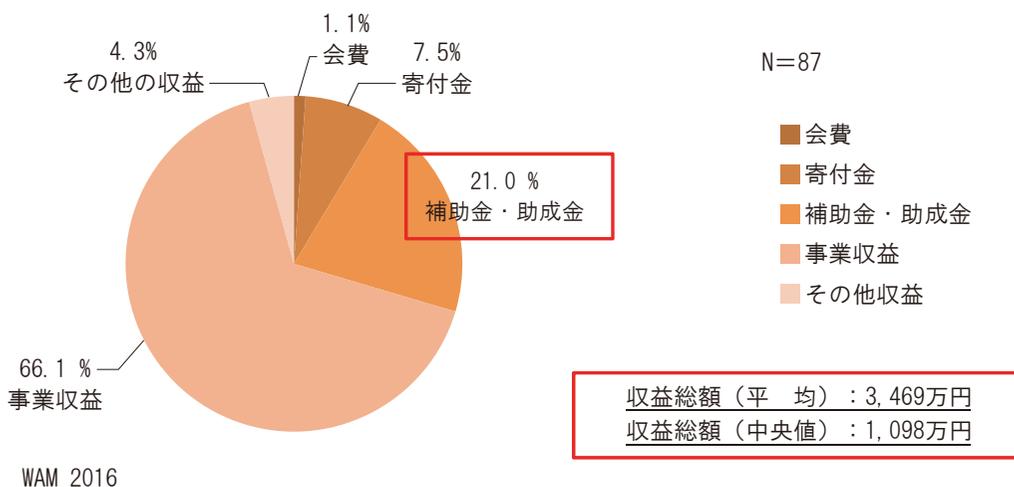
データの大小に偏りがあるとき、例えば収入規模が顕著に大きな団体がある場合には、平均値は収入規模が大きな団体に影響されてしまい実態からかけ離れた数値になることがあるため、中央値のほうがより実態を表している場合がある。

NPO法人の 特定非営利活動事業収益の内訳について（平均値）



内閣府 平成27年度特定非営利活動法人及び市民の社会貢献に関する実態調査より

平成28年度WAM助成の助成先団体における NPO法人の事業収益の内訳について（平均値）



WAM 2016

12

ファンドレイズについて

ミッションに合致したファンドレイズ

ファンドレイズ（ファンドレイジング）は資金調達と訳され、広義にはNPOの活動資金確保全般のことをいいますが、主には（狭義で）寄付金、会費、助成金、補助金の獲得のことを指します。

ファンドレイズの活動で特に気をつけていただきたいことは、資金（助成金や補助金）が得られそうだからといって、ミッションを逸脱してはいけないということです。例えば、自治体から事業を受託できそうだからといってこれまでやってきたことと相反するようなことや無関係なことをしてミッションを逸脱してしまうようなことがあると、これまで理念を共有してきた支援者や構成員が離れてしまい、団体の存続に関わる問題になるかもしれません。

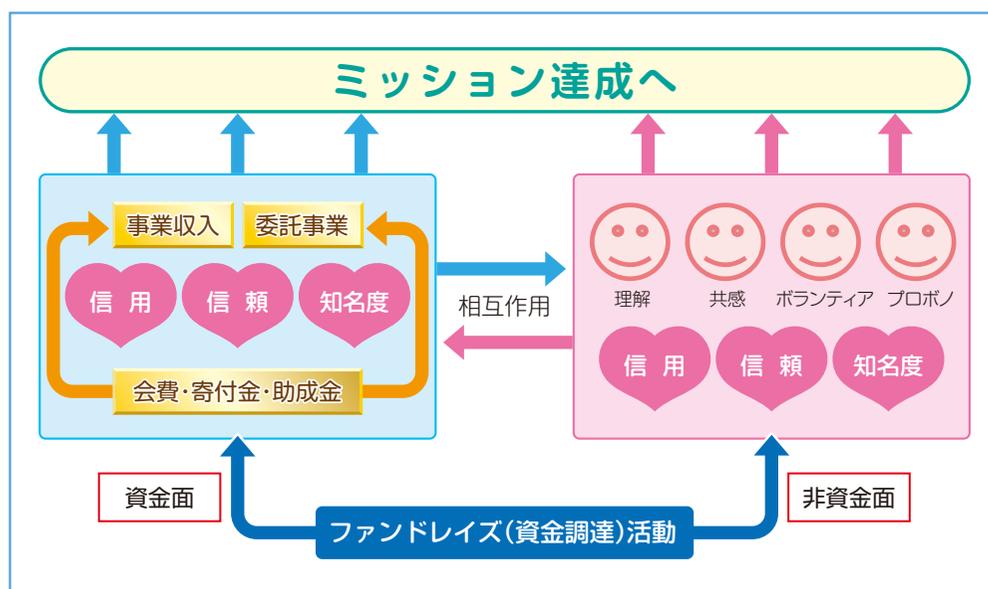
ファンドレイズは、NPOにとって欠かすことのできない活動ですが、資金ありきでなく、ミッションに合致した「事業のためのファンドレイズ」を心がけてください。

ファンドレイズの活動はお金のため？

ファンドレイズは、NPOの活動をしている人々のなかで関心が高い事項です。このことは、多くのNPOがファンドレイズに苦心されていることの現れでもあります。

ファンドレイズについて考えるとき、助成財団や企業からの「効率の良い」資金の獲得の方法に目がいきがちになるかもしれませんが、ファンドレイズは一攫千金の活動だけではなく、NPOのミッションを多くの人と共有するための広報活動という側面もあります。

ファンドレイズの活動には資金面と非資金面の両方の効果があり、ともするとミッションへの理解、共感から生まれる非資金面の協力による効果のほうが大きいこともあります。



多様な人材構成による専門性の発揮

■ 理事の専門分野で理事構成を考える

NPOは団体の掲げるミッションへの共感をもとに人が集まりますが、同じ特性を持った人ではなく、各人の専門や得意分野を活かし、多様な視点をもって運営にあたることで、活動の幅の拡大につながります。特に、理事については、それぞれの人材の得意な部分が発揮できるよう構成されることが望ましいです。

理事の専門、担当マトリクス

	理事 A	理事 B	理事 C	理事 D	理事 E	理事 F
法律	○					
会計・財務		○				
企画			○			
渉外				○		
広報					○	
ファンドレイズ					○	
IT						○

■ ミッション達成のために内部者をないがしろにしない

内閣府の「特定非営利活動法人及び市民の社会貢献に関する実態調査」では、職員数の中央値は7名（平均値は16.1名）、常勤の有給職員数の中央値は2名（平均値は6.7名）となっています。

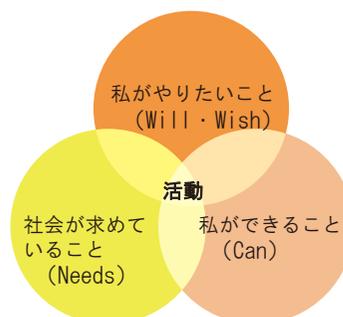
雇用契約を締結する有給スタッフについては、労働契約書、就業規則、労働保険や社会保険などを企業と同様に整えることは当然のことです。それとあわせて、ミッションの共感のもとに集まった職員や支援者に成長ややりがいを得てもらうためには、金銭報酬よりも丁寧で思慮深い対応が求められます。

■ ボランティアの特性をつかむ

内閣府の同調査では、NPO法人の67.5%がボランティアの協力を得ており、ボランティア数の中央値は20名（平均値は275.6名）となっています。

ボランティアは、活動の担い手になるだけでなく、職員とは異なる視点の意見を提供してくれますし、外部からの目は組織の透明性を高めることにもつながります。

ボランティアの力をうまく生かすためには、ボランティアの持っている「やりたいこと（Will・Wish）」と「できること（Can）」を見極め、ボランティアが活躍できる場を提供することが必要になります。



日本NPOセンター「NPOリーダーのための15の力」P70より

運営を安定させる会費収入

NPO法人の収入に対する会費・寄付金の割合は平均的には約10%程度ですが、用途が自由であり、また会費は比較的安定した収入が見込めます。

会費や寄付金集めなどをうまく実施している団体もあり、その手段や方法については、ある程度体系化されています。ここでは、その一部を例示しますので、自団体にあった取組を検討する際の参考としてください。

■ 会費

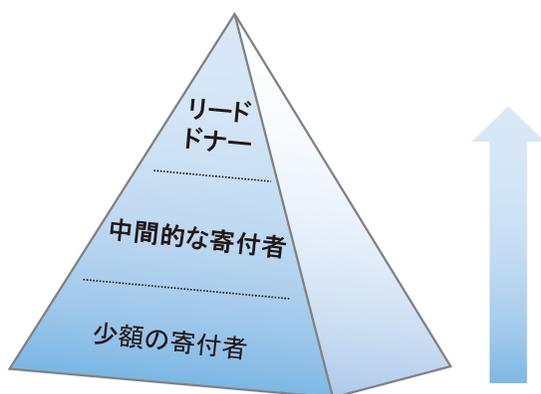
- ・会員のクラス分け
(正会員○千円×○人、準会員○千円×○人、賛助会員○千円×○人)
- ・会員区分に応じた報告、お礼、会員特典
- ・会員各人ごとに会員となった理由を把握し、継続して会員でいてもらうためのサービスの提供
- ・会員向けイベント「事業報告会」、「感謝の会」

■ 寄付金

- ・ダイレクトメール
- ・現物寄付
- ・スーパーでの売り上げ1%寄付
- ・募金箱
- ・古本、書き損じはがき、売り上げ寄贈
- ・チャリティイベント（チャリティラン等）
- ・クラウドファンディング
- ・クリック募金
- ・遺贈
- ・企業寄付（プロボノ、NPOマネジメント協力）
- ・認定NPO法人化し、寄付をする側の「損金算入（税額控除、所得控除）金額」を増やし寄付のインセンティブを増加させる

■ 寄付のピラミッド

寄付者を分類するときに使われる図です。少額の寄付者からリードドナーへ押し上げることも寄付を増やす要素の一つです。

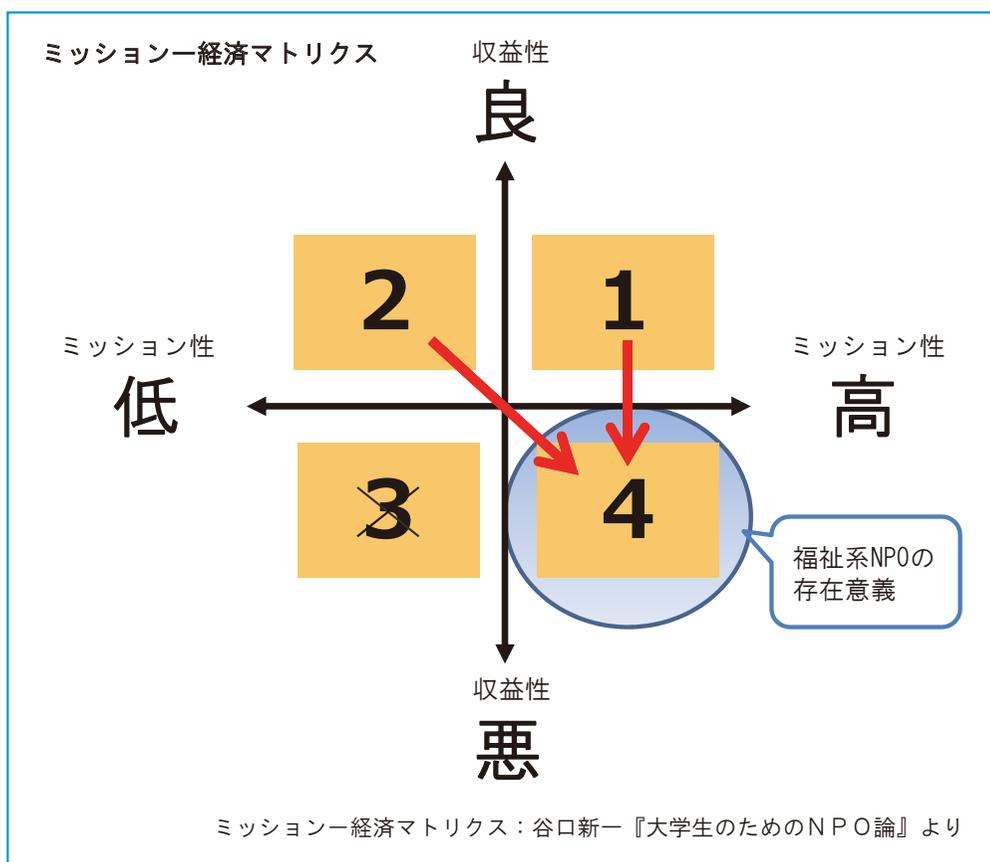


リードドナー	団体に近い関係性を望む。常に進捗報告と代表者との関わりが必要。団体のビジョンと事業計画、成果指標の説明が必要。
中間的な寄付者	年に数回のコミュニケーションを望む。代表者の直接の関わり的重要性は高くない。中程度の活動報告は必要。
少額の寄付者	自動化された関係性を望む。ソーシャルメディアなどITを活用。代表者の直接的な関与はほぼなし。活動報告は必要。

事業のバランス —ミッション経済マトリクスから—

横軸にミッション性、縦軸に収益性において事業と収益のバランスについて考えてみます。NPOの事業をそれぞれの象限に区分します。

特に福祉系NPOの場合、第4象限にある事業を行うことが団体の存在意義ともなります。



■ 第1象限から第4象限の例

- 第1象限：収益性が良く、ミッション性が高いもの
例：ボランティア養成研修（有料）、就労支援事業での生産品の販売

- 第2象限：収益性が良く、ミッション性が低いもの
例：講演会、チャリティラン

- 第3象限：収益性が悪く、ミッション性が低いもの
→ 該当する事業はなし

- 第4象限：収益性が悪く、ミッション性が高いもの
→ 福祉系NPOはここに事業がある
→ 助成金の対象となる事業はここにある
例：生活困窮者への相談支援、在宅の生活困窮者へのアウトリーチ、誰もが住みやすい地域作り

第1象限、第2象限の事業から、第4象限へお金の流れを発生させ、第4象限の事業を継続できるようにする。
助成金がある期間中に助成金の対象事業である第4象限の事業を実施しながら、第1象限、第2象限にある事業ができるよう組織基盤を強化する。

リソースインデックス

《これまでのWAM助成先団体の活動の様子を知ることができます》

eライブラリー（電子図書館システム）

<http://www.wam.go.jp/Densi/kikin/eJoseiLib/>

これまでWAM助成で行われた事業についての概要や成果物（資料や写真等）を集積し、掲載しています。



オススメポイント

- 団体名だけの検索ではなく、キーワードで検索が可能！
- 助成事業の内容、成果等を取りまとめた報告書等がPDFファイルで閲覧できます。

《福祉政策の動向や全国の民間福祉活動の様子が分かります》



<http://www.wam.go.jp/>

福祉医療機構が運営するWAM NET（ワムネット）は、福祉・保健・医療に関する制度・施策、その取り組み状況などについて、わかりやすく提供することで福祉と医療を支援する総合情報提供サイトです。

オススメポイント

- 制度解説コーナーや行政情報では、福祉医療に関する制度・施策の最新情報を提供しています。
- サービス取り組み事例紹介やニュースのコーナーでは、全国の福祉活動の取り組みや地域に根差した福祉・保健・医療関連の記事を読むことができます。



■ NPOの運営に関して

「NPO全般について」 日本NPOセンター

NPOの基礎知識、運営、協働について、全国のNPO支援センター一覧など、基本的な情報が幅広く網羅されています。

<http://www.jnpoc.ne.jp/>

「NPOのICTポータルサイト」 日本NPOセンター

NPOの活動をICTの活用によってより広げていくためのコンテンツ。様々な参考様式やマニュアルはすぐに使えるものばかりです。

http://www.jnpoc.ne.jp/?page_id=11194

「NPO法人運営の“コツ”」 シーズ・市民活動を支える制度をつくる会

会計・税務、労務、法務について基本的な知識がテーマごとに専門家によりまとめられています。

<http://www.c-s.or.jp/tohoku/kotsu/>

「Change Recipe NPOが使える制度や社会資源の使い方を紹介するサイト」

シーズ・市民活動を支える制度をつくる会

<http://www.npoweb.jp/changerecipe/>

「NPO法人組織力アップ研修テキスト」(PDF)

認定NPO法人取得等支援事業推進会議

http://www.npoweb.jp/wp-content/uploads/2013/03/soshikiriyokuupkensyu_text.pdf

■ NPOの広報に関して

「伝えるコツ」 日本NPOセンター

<http://www.jnpoc.ne.jp/?tag=tsutaeru>

■ NPOの資金に関して

「NPOの資金調達のヒントを知りたい」 福岡県NPO・ボランティアセンター
資金種類別の調達方法等についてのヒントが分かりやすく掲載されています。

<http://www.nvc.pref.fukuoka.lg.jp/hints/index.html>

「助成財団センター、助成金情報」

<http://www.jfc.or.jp/grant-search/guide/>

■ ファンドレイズに関して

日本ファンドレイジング協会 <http://jfra.jp>

「クラウドファンディング」

レディーフォー <https://readyfor.jp/>

ジャパングビング <http://japangiving.jp/>

他地域密着型クラウドファンディングサイト等多数あります。検索してみてください。



独立行政法人福祉医療機構 NPOリソースセンター

〒105-8486
東京都港区虎ノ門4-3-13 ヒューリック神谷町ビル9階

NPO支援課

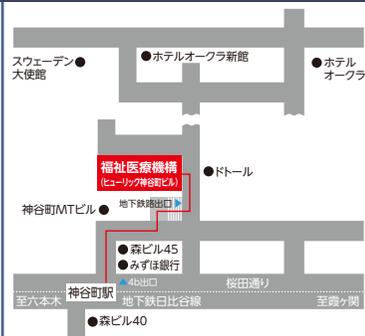
(助成事業の相談・募集に関するお問い合わせ、NPOの融資相談・審査に関すること)

TEL : 03-3438-4756 FAX : 03-3438-0218

NPO振興課

(助成事業の広報、完了の手続き・事業評価に関するお問い合わせ)

TEL : 03-3438-9942 FAX : 03-3438-0218



子育てサポートしています



古紙パルプ配合率70%再生紙を使用しています