

平成21年度 持続的な地域活動における経営課題に関する調査 概要

～「新たな公」による地域経営環境の整備に向けた実証的分析～

(国土交通省 国土計画局)

1. 「新たな公」の取組みの実態、特徴、効果等を明らかにする
2. 「新たな公」の経営実態及び経営上の課題を明らかにする
3. 「新たな公」が自立・自律し、持続可能に活動するための環境整備に必要な事項を検討する

【主な調査方法】

(調査1)「新たな公」によるコミュニティ創生支援モデル事業実施主体質問票調査

対象：平成20年度、21年度「『新たな公』によるコミュニティ創生支援モデル事業実施165団体

実施時期：2009年12月 調査票配布方法：調査対象団体に対して郵送及び電子メールで送付

調査回答依頼者：団体の事務局長又は事務責任者(団体の経営、運営を実質的に統括している担当者)

調査項目：団体属性、モデル事業の取組概要、経営の現状

調査票回収数：122件(回収率：73.9%) * 電話ヒアリング調査で適宜、フォローアップを実施

(調査2)「新たな公」によるコミュニティ創生支援モデル事業実施主体ヒアリング調査

対象：平成20年度、21年度「『新たな公』によるコミュニティ創生支援モデル事業実施10団体

対象時期：2009年2月～3月 調査方法：団体担当者への訪問ヒアリング

調査項目：団体の経営現状、課題

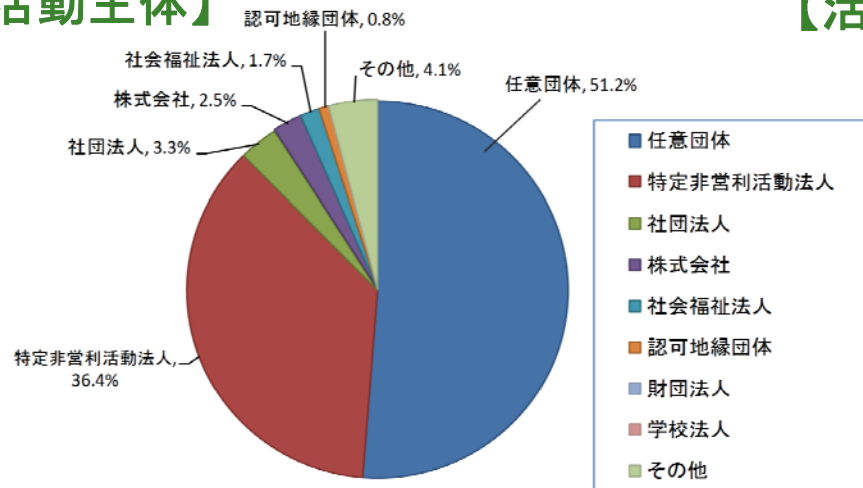
1. 実態①

取組主体

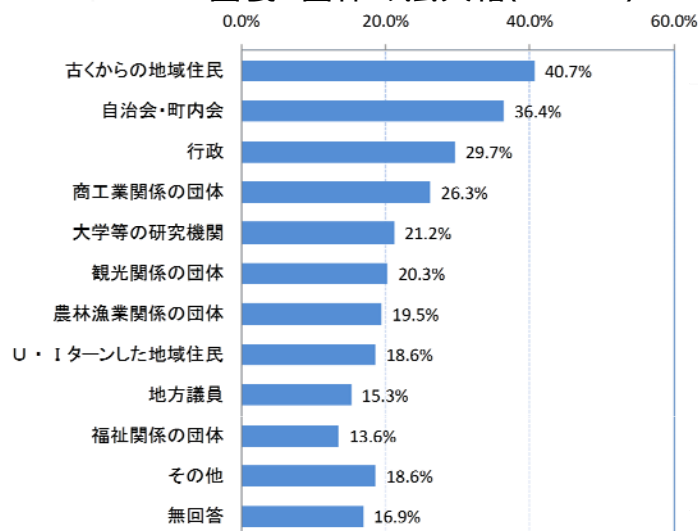
■地域住民等から構成される法人格を持たない任意団体やNPO法人が中心となって「新たな公」を形成。「新たな公」には地域住民、自治会・町内会、行政、商工業団体等、様々な団体が参加

■人口規模10万人未満規模の都市、高齢化率が25%以上の比較的高い地域で活動する団体が多い

【活動主体】



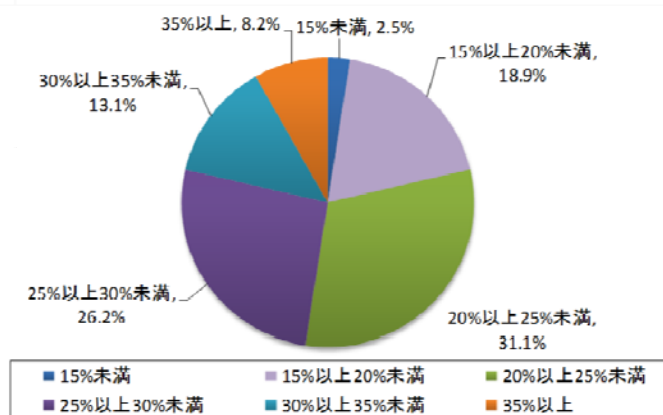
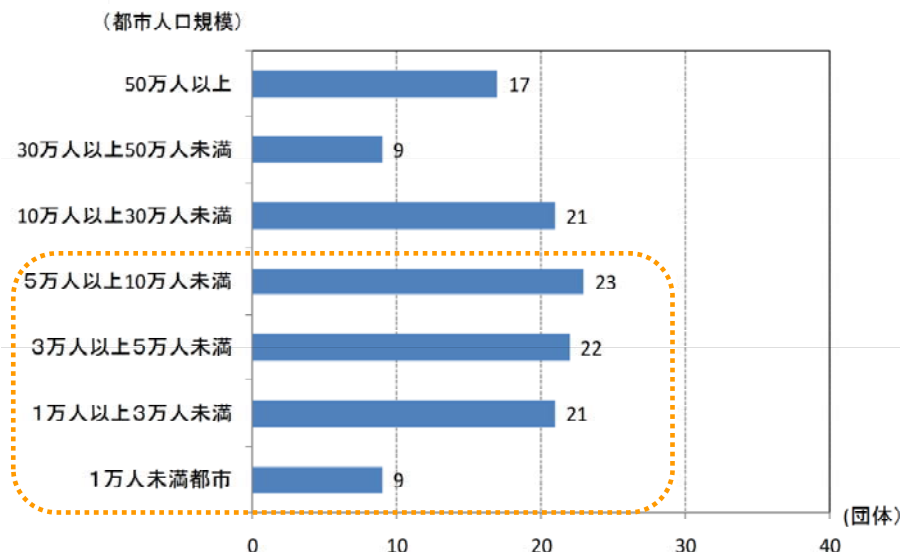
図表 団体の法人格(N=121)



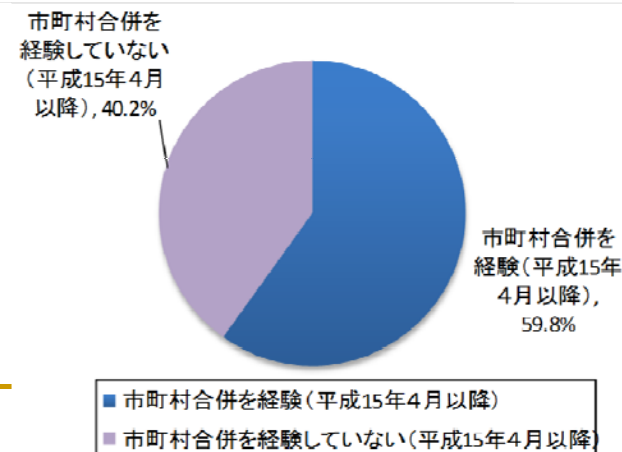
図表 団体の構成員(N=118)

【活動地域】

図表 団体の活動都市の人口規模(N=121)



図表 活動地域の高齢化率(N=122)



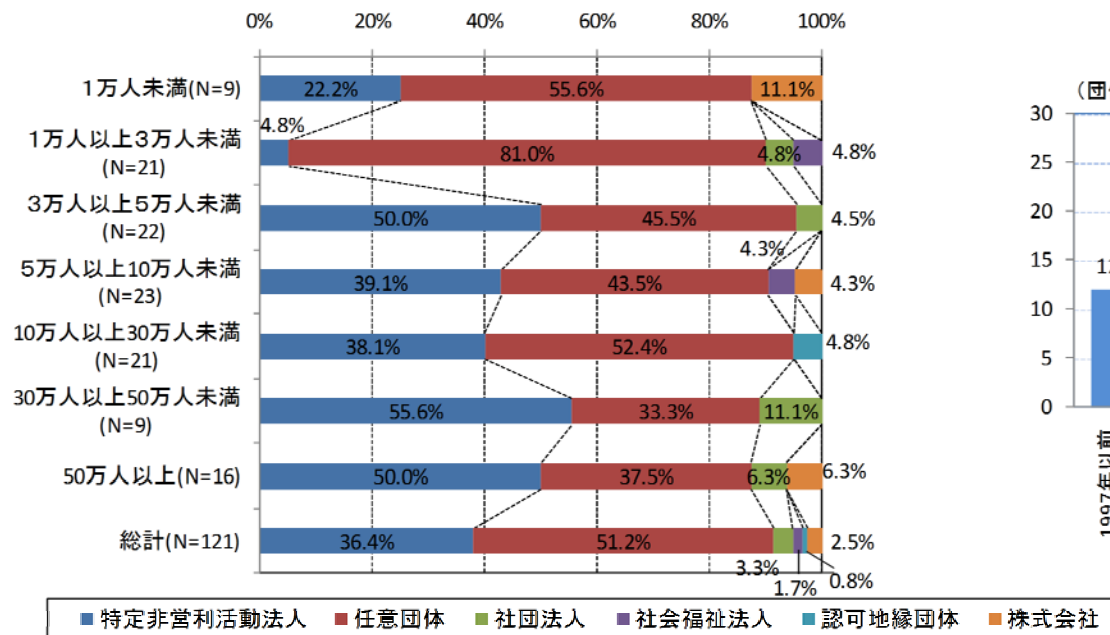
図表 市町村合併の経験(N=122)*平成15年4月以降

1. 実態②

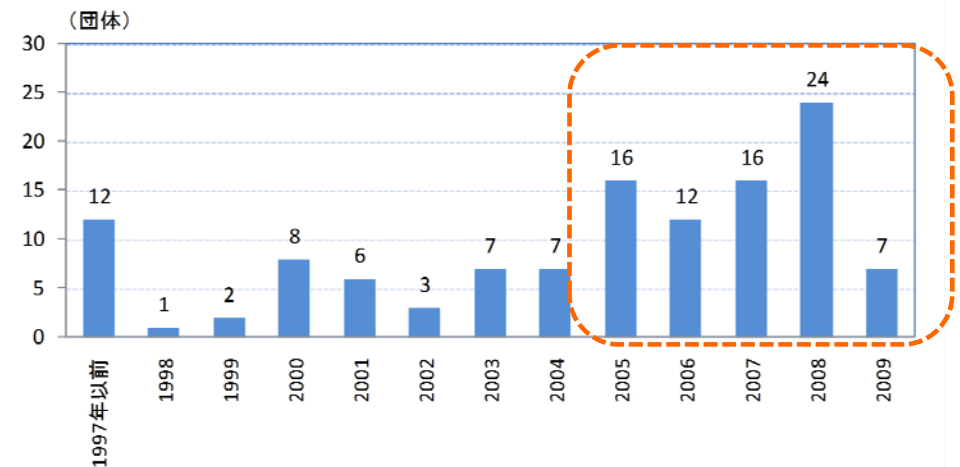
取組主体

■ 任意団体形式が中心であるが、大規模都市中心にNPO法人の割合も高い

■ 設立後5年以内の比較的に新しい団体が過半数を占める



図表 都市規模別団体の法人格



図表 団体の設立年(N=121)

1. 実態③

団体運営の現状

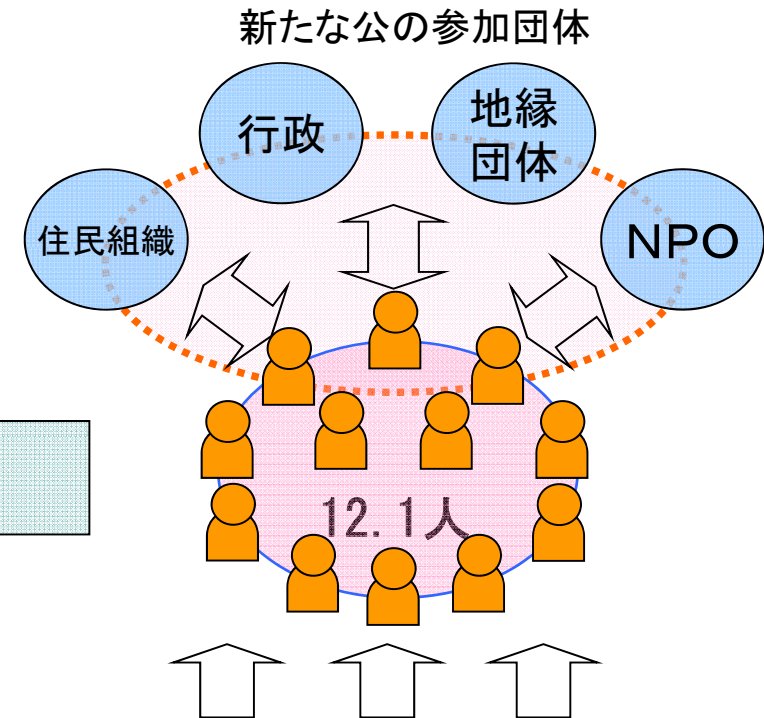
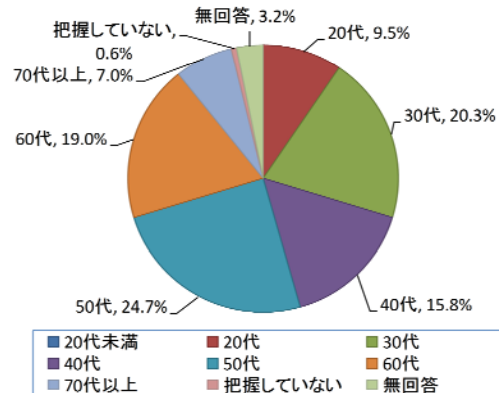
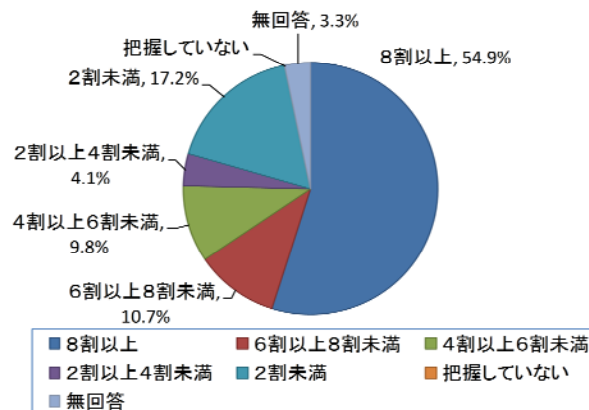
「新たな公」に関わる1団体あたり平均スタッフ数は12.1人(常勤、非常勤含む)(中央値は10.0人)

イベントの実施時などに労働力を提供する臨時ボランティアは35.5人(中央値15.0人)。臨時ボランティアの平均年間総労働時間758.4時間/年

【人材・資源】

	平均値	中央値
全スタッフ数	12.1人/団体	10.0人/団体
臨時のボランティア数	35.5人/団体	15.0人/団体
臨時ボランティア年間総労働時間数(時間/年)	758.4時間/年 (1団体あたり)	360.0時間/年 (1団体あたり)

活動地域に居住する住民が構成員となっている割合が高い
30代から60代まで様々な世代が中心構成員となっている



地域社会等からの資源提供、協力

【ボランティア労働】

臨時ボランティア(35.5人), 758.4時間/年

【資材提供】

会場、事務所などの無償提供、活動に必要な資材等の提供 等

図表 全スタッフのうち「新たな公モデル事業」の実施地域内に居住するスタッフの割合(N=122)

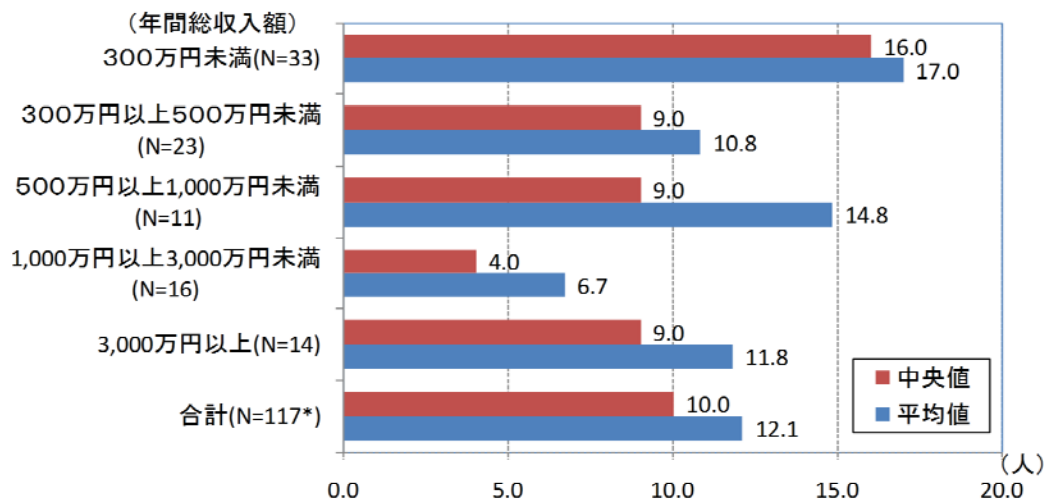
図表 全スタッフのうち、最も多い年代区分(N=158)

1. 実態④

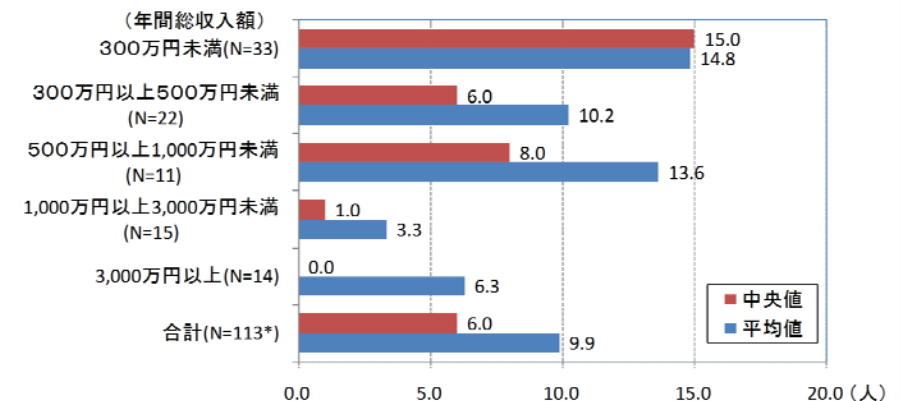
団体運営の現状・課題

- 団体の年間総収入額とスタッフ数は比例しない。総収入額が少ない団体でも、総収入額の多い団体より多い又は同程度数のスタッフが活動に参加
- 総収入額が少ない団体は、無給スタッフや臨時ボランティアを多数集めて経営資源の少なさを補っている

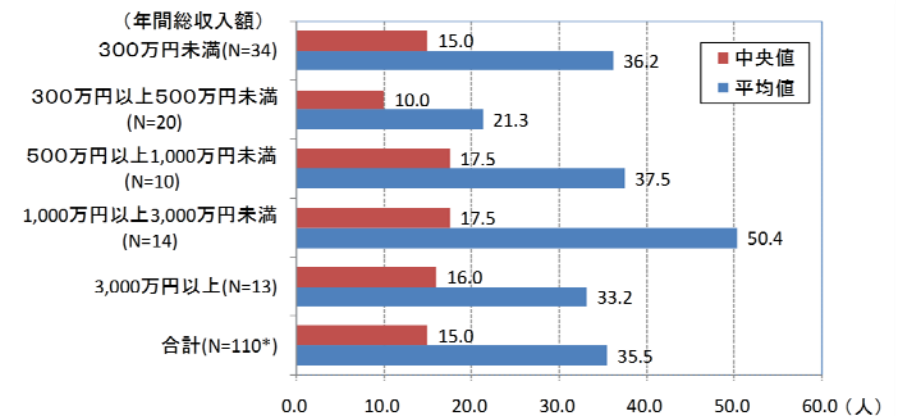
【人材・資源】



図表 団体の年間総収入額別
1団体あたり全スタッフ数(有給・無給含む)
(平均値・中央値)



図表 団体の年間総収入額別
1団体あたり無給スタッフ数平均値・中央値



図表 団体の年間総収入額別
1団体あたり臨時ボランティアスタッフ数平均値・中央値

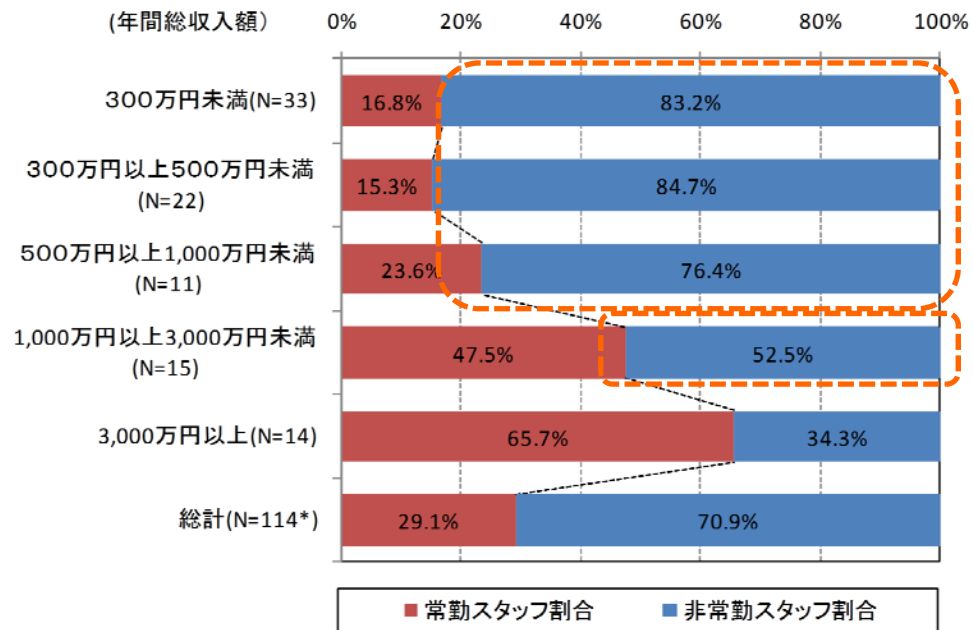
1. 実態⑤

団体運営の現状・課題

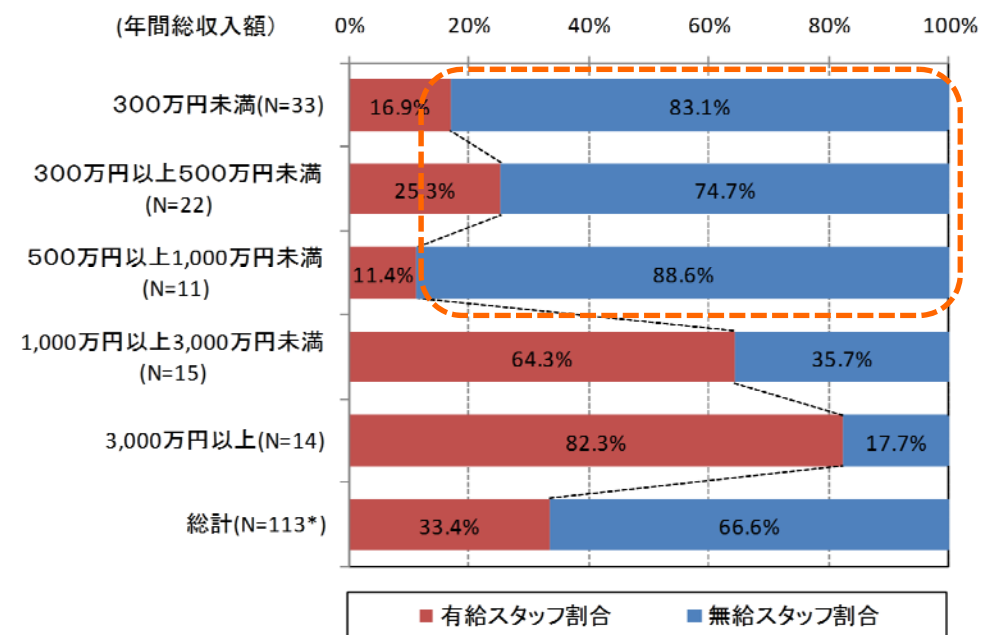
■年間総収入額1,000万円以下の団体では7～8割以上が非常勤スタッフ、無給スタッフ。非常勤、無給スタッフへの依存度が高い

■年間総収入額1,000万円以上では非常勤スタッフ、無給スタッフの割合は低くなるが、1,000万円以上3,000万円未満では非常勤スタッフの割合が半数以上

【人材・資源】



図表 団体の年間総収入額別
全スタッフに占める常勤・非常勤スタッフ割合平均値



図表 団体の年間総収入額別
全スタッフに占める有給・無給スタッフ割合平均値

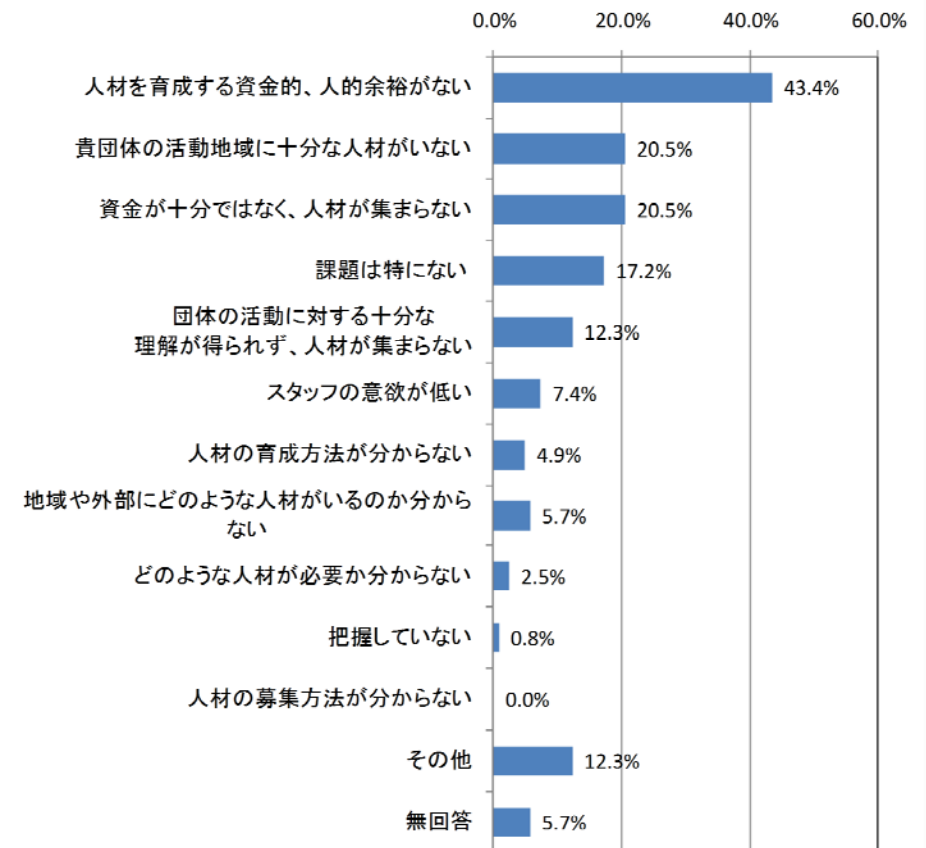
1. 実態⑥

団体運営の現状・課題

■人件費の平均値は、年間総収入額が300万円未満の団体では約28万円、300-500万円未満の団体では約139万円、500-1,000万円未満の団体では約134万円

■人材確保、育成のための資金が十分でないことが課題

年間総収入額	人件費平均値 (円)
300万円未満	280,742.9
300万円以上500万円未満	1,387,739.1
500万円以上1,000万円未満	1,340,666.7
1,000万円以上3,000万円未満	5,422,687.5
3,000万円以上	37,710,785.7
合計	6,725,460.0



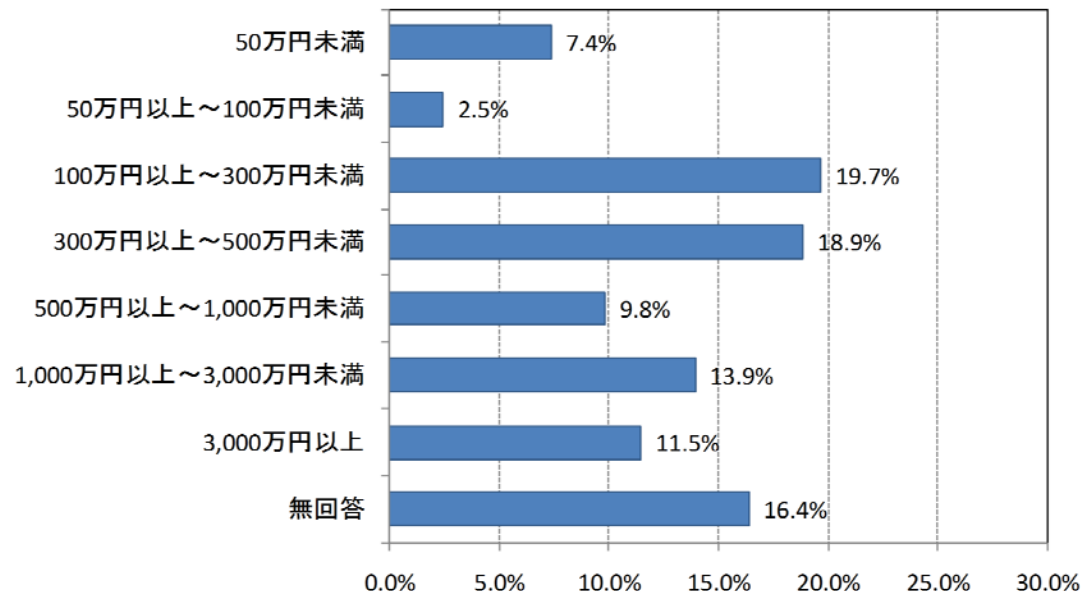
図表 人材面全般における課題(N=122)

2. 資金①

団体運営の現状

【資金】

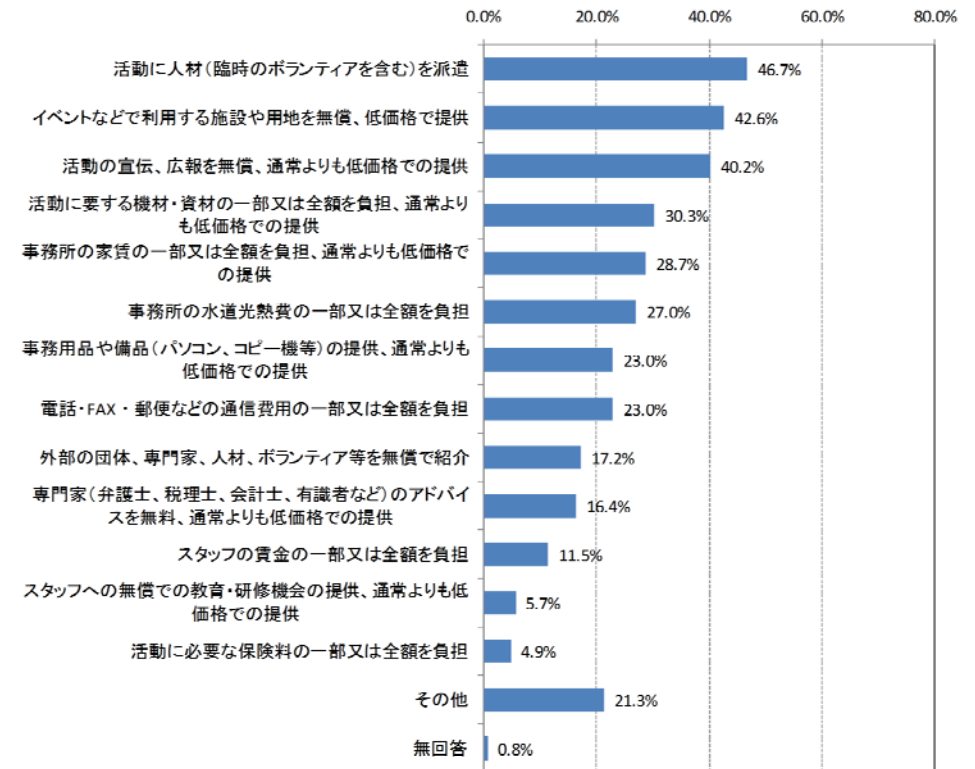
	平均値 (千円)	中央値 (千円)
年間総収入額	22,104	4,310
年間総収入額 (*1億円以上の団体を除く)	8,663	3,706



図表 団体の年間総収入額(N=122)

■年間総収入額500万円未満の団体が5割弱を占める。年間総収入額の平均値は約866万円、中央値は約370万円(注:1億円以上の団体を除く)、1億円以上の団体を含むと、平均値約2,210万円、中央値約370万円

■収支計算書には反映されない地域からのサービス提供、無償労働の提供も貴重な資源となっている

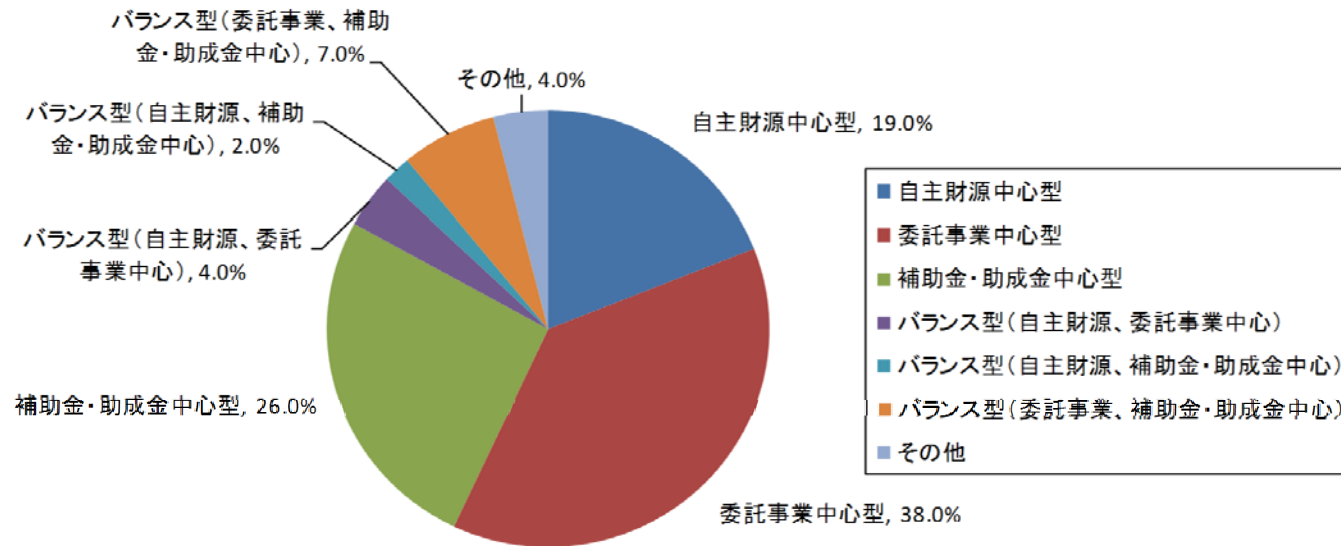


図表 地域からの提供資源(N=122)

2. 資金②

団体運営の現状・課題

収入源の手段は、委託事業中心型が最も多く(38.0%)、次いで補助金・助成金中心型(26.0%)、自主財源中心型(19.0%)



図表 収入構造のタイプ別分類 (N=100)

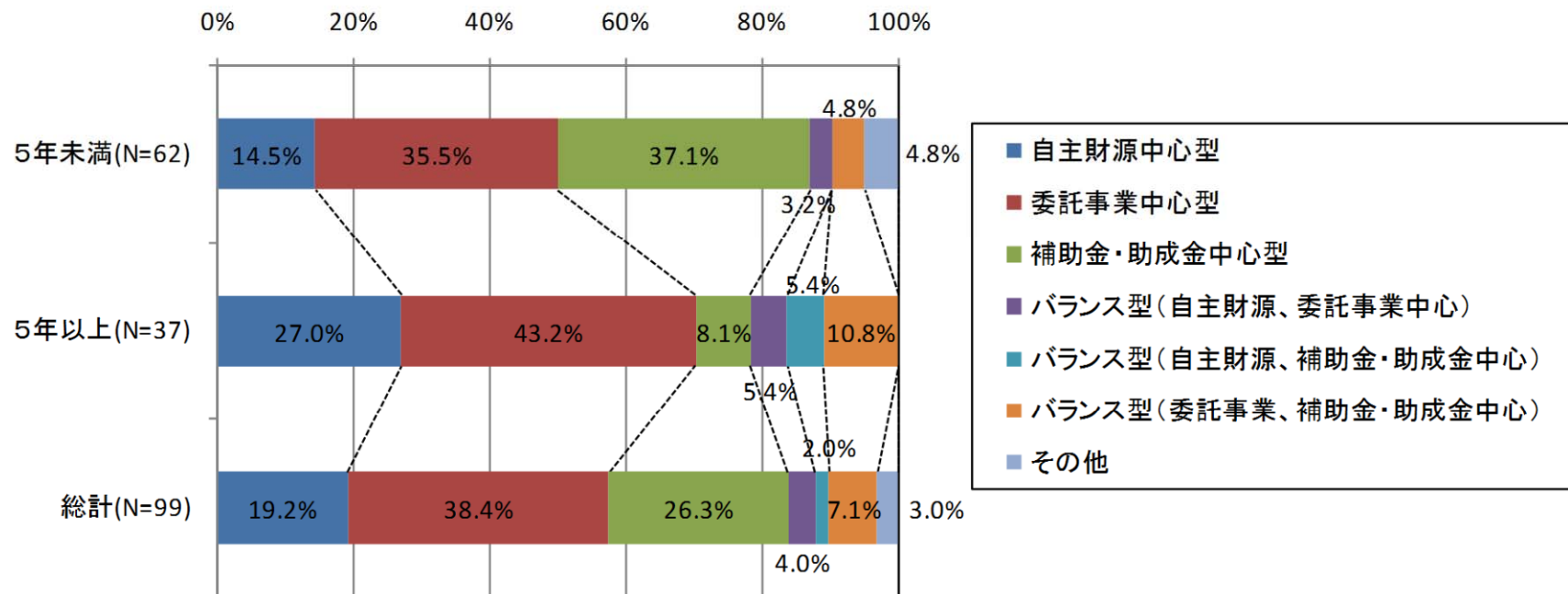
自主財源中心型	全体収入に占める自主財源収入(会費収入、個人や企業からの寄付金、独自事業収入)の割合が50%以上
委託事業中心型	全体収入に占める行政や民間からの委託事業収入の割合が50%以上
補助金・助成金中心型	全体収入に占める行政からの補助金・助成金、民間からの助成金収入の割合が50%以上
バランス型 (自主財源、委託事業中心)	全体収入に占める自主財源及び委託事業収入の合計割合が50%以上
バランス型 (自主財源、補助金・助成金中心)	全体収入に占める自主財源及び補助金・助成金収入の合計割合が50%以上
バランス型 (委託事業、補助金・助成金中心)	全体収入に占める委託事業及び補助金・助成金収入の合計割合が50%以上
その他	上記以外

2. 資金③

団体運営の現状・課題

■活動実績5年以上の団体グループの収入構造は、「自主財源中心型」(全収入に占める自主財源の割合50%以上)か「委託事業中心型」(全収入に占める委託事業収入の割合が割合50%以上)が中心

■活動実績5年以上の団体グループでは、活動実績5年未満の団体グループと比較して、委託事業中心型の団体割合が増えているが、自主財源中心型の団体割合も増加している。補助金・助成金中心型の団体割合は低い



図表 活動実績×収入構造 クロス集計

2. 資金④

(活動の発展による事業規模の拡大に伴う資金需要の増大:事例分析より)

- 活動の発展による事業規模拡大の状況について、後述する実際の3事例の立ち上げ期から活動拡大期に移行した際の増加割合からの推計では、平均2.4倍であった。

	活動費総額		②／①
	①第一段階 (立ち上げ期)	②第二段階 (活動の拡大期)	
事例1	350万円／年	1,000万円／年	2.9
事例2	1,900万円／年	4,200万円／年	2.2
事例3	800万円／年	1,700万円／年	2.1

平均
2.4倍

(事例紹介)

事例1

社団法人A 地域の特産品開発等による自主財源確保の取組

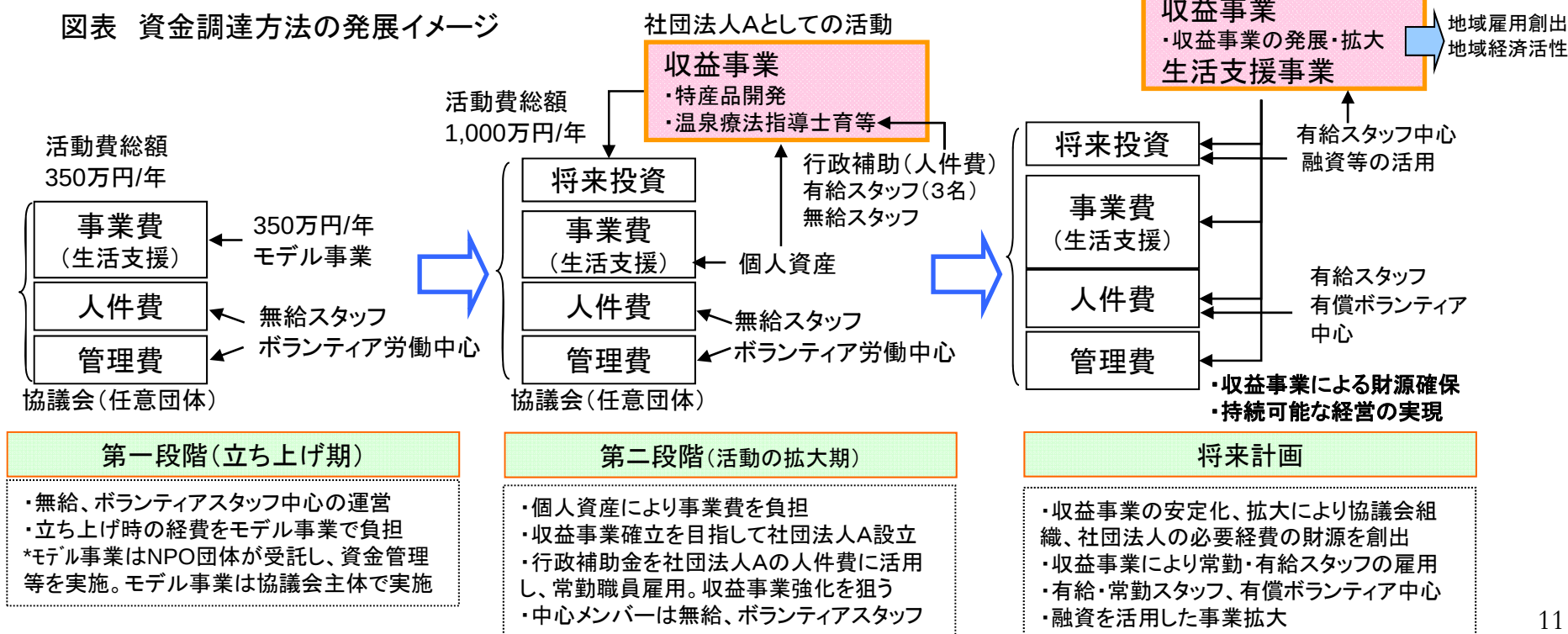
<現状と課題>

- 人口流出と高齢化の進む豪雪地帯のA地域(人口5,000人代、高齢化率約35%)で、モデル事業実施を契機に地域の医療機関、福祉機関、大学、温泉施設等が中心となって高齢者生活支援の協議会を設立。
- 活動当初から行政等からの補助金・助成金等に頼らずに自主財源を産む仕組みを構築し、自立を検討。

<持続可能性を高めるための取組内容、工夫点>

- 協議会は高齢者生活支援や地域活性化という問題意識を持つ地域機関や住民をメンバーに、生活支援サービスを実施。平成21年に協議会組織を母体として収益事業を行う部隊として一般社団法人Aを設立。地域の特産品開発(柿渋、柿酢づくり等)や地域の温泉を活用した事業(温泉療法指導士育成事業等)の2つを主な収益源として自主財源の確保に努めている。
- 将来的には社団法人の収益事業拡大により財源を確保し、協議会が実施する生活支援サービスを行政に依存せずに実施する、自立した経営を目指す。地域の特産品開発事業では、事業に協力する高齢者に対して売り上げの一部を「高齢者に対するおこずかい」として還元をする。

図表 資金調達方法の発展イメージ



(事例紹介)

事例2

NPO法人A

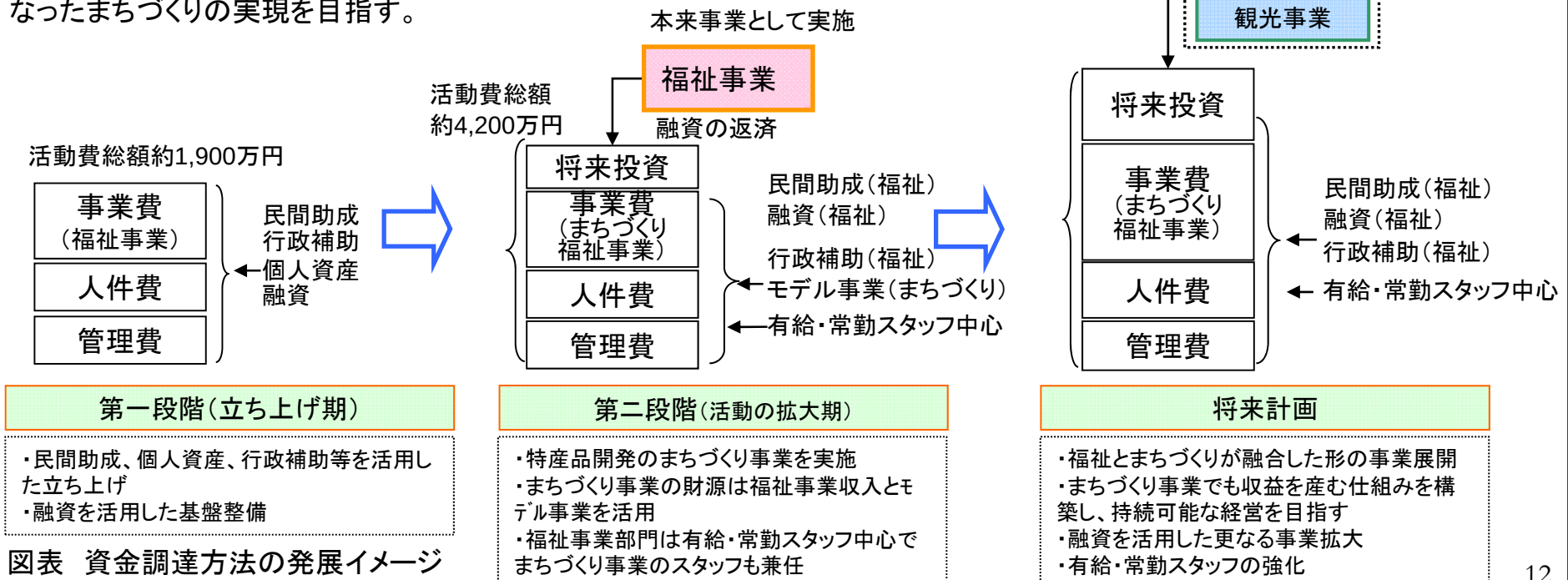
自主財源の福祉事業収入をまちづくり事業に活用

<現状>

- 人口約8万人の港町Aで障害を持って生まれても、地域で安心して生涯暮らすことができることを目指し、平成19年に障害者への福祉サービス事業を行うNPO法人Aを設立。
- モデル事業では地域の漁業協同組合、地域住民組織、行政等と連携して、現在は衰退している地域名産品に着目。商品開発、マーケティング、販路開拓等を実施。地域名産を核とした地場産業の活性化と障害者の雇用の場の創出の両方を目指す。

<持続可能性を高めるための取組内容、工夫点>

- ポイントは福祉とまちづくり事業の融合。採算が取れないことが多く、初期投資が必要となるまちづくり事業に福祉事業収入を活用。まちづくり事業は行政からの補助金は受けずに、事業実施の際の推薦や信頼性の担保などの非資金面での支援を受けている。
- 将来的には福祉事業を核としつつも、観光事業にも着手し、福祉と一体となったまちづくりの実現を目指す。



(事例紹介)

事例3

株式会社B

団体の主要業務をビジネスとして実践している事例

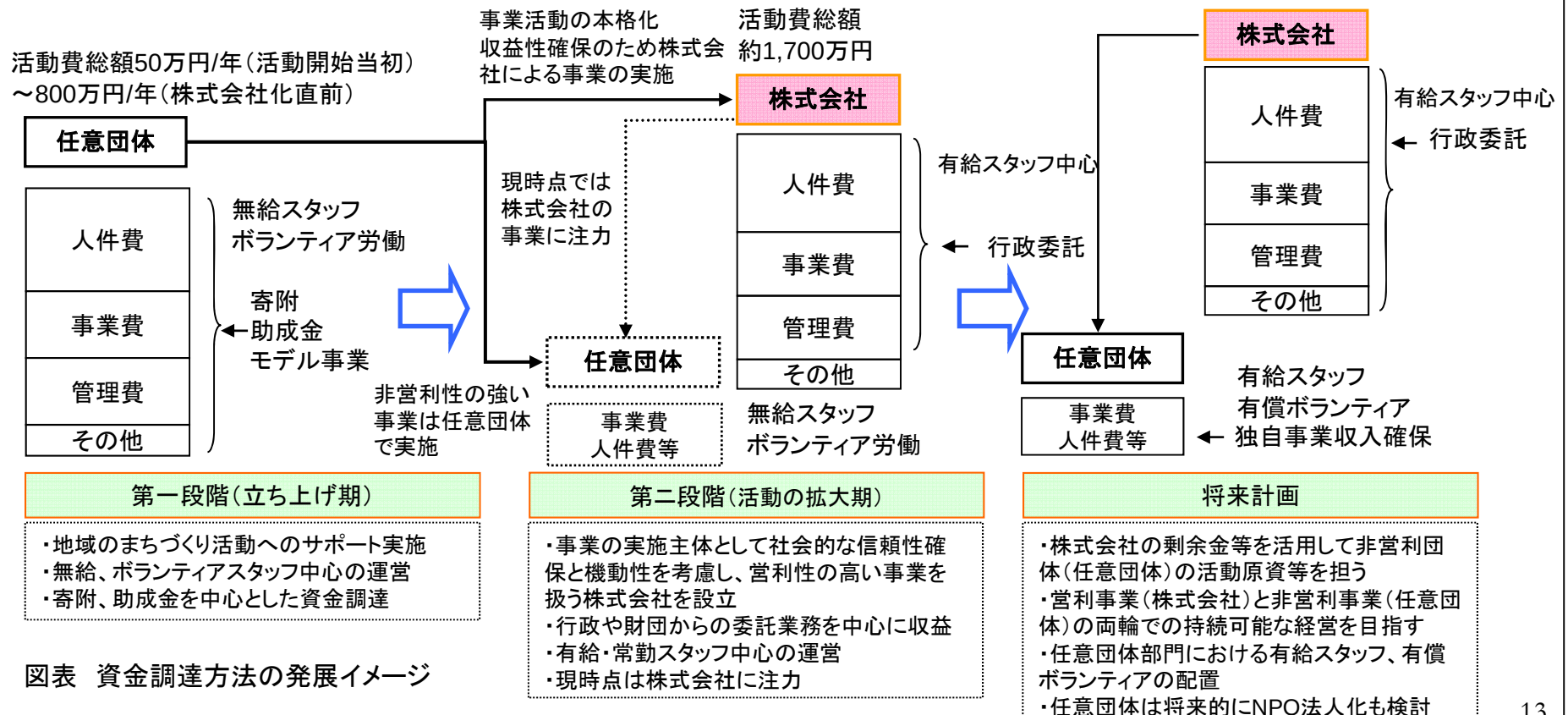
<現状と課題>

- 数多くの市民活動団体、NPO法人が活躍する地域で、平成12年に任意団体として設立したA団体は、まちづくりコンサルティング等を展開。
- 平成20年7月に、これまで実施してきた事業を本格的に実施し、職業とすることを決意。社会的な信頼性確保と事業実施の機動性の観点から、A団体を母体とした株式会社B社を設立。併せて、従来まで行ってきた非営利活動を主とする非営利組織B(任意団体)を設立。

<持続可能性を高めるための取組内容、工夫点>

- 主な取組をビジネスとして展開することで、スタッフが今まで以上に、NPO 活動やまちづくり活動の支援に力を注ぐ体制を確立。
- 任意団体時代からの信頼とネットワークを通じて、口コミを中心に業務を受託。
- 現時点では、非営利組織Bの活動は十分に出来ていないが、将来的には株式会社B社の収益の剰余金等を活用して非営利組織Bの経費や人材等を賄うことを目指す。

- ・株式会社による営利事業の剰余金等をCSR活動の一環として非営利事業に活用
- ・非営利部門の持続性担保を目指す



3. 評価①

団体運営の現状・課題

- 人材面では事業に対するミッション、責任感、地域や関連団体とのコミュニケーション能力は高いが、団体運営にとって必要な資金調達、人材育成、人材獲得、資金管理、マネージメント能力に対する評価が低い
- 寄附、融資、商品等の販売方法、人材獲得等に関する情報・ノウハウが不足しているとする意見が多い

【人材・情報・ノウハウ】

人材面における自己評価結果

【自己評価が高い項目】

1. 団体運営、事業実施に対するリーダーの責任感、熱意(4.41点)
2. 団体運営、事業実施に対するスタッフメンバーの責任感、熱意(4.04点)
3. 連携団体等との調整、コミュニケーション力(3.93点)
4. 団体運営、事業実施にあたっての構想力、企画力(3.83点)
5. 地域住民、地域社会等とのコミュニケーション力(3.83点)

【自己評価が低い項目】

1. 資金調達能力(3.03点)
2. 人材育成力(3.07点)
3. 人材獲得力(3.25点)
4. 会計、財務の知識などの資金管理能力(3.52点)
5. 団体運営、事業実施のマネージメント力(3.58点)

情報・ノウハウ面における自己評価結果

【自己評価が高い項目】

1. 事業化、企画化の方法(3.37点)
2. 外部団体との関係構築に関する情報・ノウハウ(3.32点)
3. 補助・助成金に関する情報・ノウハウ(3.27点)
4. 地域や外部団体からの協力獲得方法に関する情報・ノウハウ(3.21点)
5. 団体活動のPR方法に関する情報・ノウハウ(3.11点)

【自己評価が低い項目】

1. 寄附に関する情報・ノウハウ(2.24点)
2. 融資に関する情報・ノウハウ(2.34点)
3. 商品、サービス等の販売方法(2.59点)
4. 人材獲得に関する情報・ノウハウ(2.68点)
5. 商品、サービス等のPR方法(2.77点)

3. 評価②

団体運営の現状・課題

収益を確保できない理由として、人材、情報・ノウハウ、意識が不足、事業を実施することで精いっぱいであり時間的余裕がない、団体の管理、運営に対して資金を回せる仕組みがない、等が主な課題

質問票調査自由回答、ヒアリング調査より

【収益確保の人材不足、ノウハウ不足、意識不足】

- ・営業力がなく、財源確保に力をいれることが困難
- ・事業費確保に向けた意識が低い
- ・少人数で運営しているため、法人として必要な経理、法律、人事管理の能力を持つ人材を育成できない

【時間的な余裕】

- ・活動や資金確保、調達に時間を費やすことが困難

【委託業務における管理運営費の扱い】

- ・委託業務、補助事業の間接経費が不十分で、団体の管理運営、人材育成に回せる資金が少ない

【運営部門に対する資金が不足】

- ・現行では団体の運営に回せる資金の助成制度が少ないため、認証システムを導入して、一定の基準を満たす団体にはスタッフを配置できるシステムの導入が必要
- ・事業費ではなく運営経費に対する支援が必要
- ・一定の利益を生み出し、経費を埋められるところになるまでが一番大変である。このための、期間限定の人員費補填の仕組みが望ましい
- ・補助金、委託事業を受けた年度はスタッフを雇用できるが、不安定で継続した雇用とならない

3. 評価③

団体運営の現状・課題

質問票調査自由回答、ヒアリング調査より

【資金調達】

- ・銀行から融資を受ける際に、当団体が実施する介護事業の仕組みなどを丁寧に説明し、必要書類を提示することでようやく融資を受けることができた。収入基盤が整っていないと融資を受けることは難しいのではないかと。
- ・委託事業費支払いまでのつなぎ融資を個人借入に頼っていたが、今年度からは地域の金融機関から融資を受けた。

団体運営の課題

資金、情報・ノウハウ面を中心とした現状と課題の小括

- 持続的で発展性のある活動にとって、自主財源を含めた多様な収入源の確保が必要であるが、現状では委託事業や補助金・助成金に依存する割合が高い。
- 事業経費、管理費、人件費の削減努力は行っているが、団体の意識、ノウハウを持つ人材が不足するため収入源の確保、多様化を行うことができていない。
- 団体の運営自体に費やすことのできる資金的、時間的余裕が十分ではなく、収入源確保が出来ていない。
- 団体運営自体に充てられる財源を確保することが難しい。
- 銀行の融資を含め、「新たな公」に対する社会的な認識不足もあり、活動を展開するにあたっての資金確保が難しい。

4. 政策的課題①

経営上の課題のまとめ

経営分野	主な課題
人材 情報・ノウハウ 資源	■ 団体の活動費が少ない団体に見られるように、多くの「新たな公」の主体が地域の無償ボランティアや資源を獲得し、活動を行っている。しかし、持続的で発展的な活動を行うためには、活動に専念できる専属スタッフと活動に対する謝礼や有給スタッフの設置が必要である。現状では常勤スタッフ、有給スタッフともに数は十分ではない。 ■ 常勤スタッフを雇用できている団体であっても、委託事業による単年度契約などが多く安定的な雇用が実現できていない。 ■ 活動の事業費に充てられる資金は得られても、団体の運営、人件費に補填する資金を十分に得られていない。 ■ 地域団体や住民とのコミュニケーション能力、事業実施に対する責任感は強いが、団体運営に関して必要な能力、スキルは必ずしも十分ではなく、活動資金の確保が難しい
資金 情報・ノウハウ	■ 持続的で発展性のある活動にとって、自主財源を含めた多様な収入源の確保が必要であるが、現状では委託事業や補助金・助成金に依存する割合が高い。 ■ 団体の意識、ノウハウを持つ人材が不足するため収入源の確保、多様化を行うことができていない。 ■ 人材やノウハウ、情報をもつ場合であっても、団体の運営自体に費やすことのできる資金的、時間的余裕が十分ではなく、実行が難しい。 ■ 銀行の融資を含め、「新たな公」に対する社会的な認識不足もあり、活動を展開するにあたっての資金確保が難しい。

4. 政策的課題②

環境整備に必要な事項

課題	環境整備に必要な事項
■ 専属スタッフの不足 ■ 安定的な雇用環境の未整備 ■ 団体の管理運営費の不足	■ 公益的な活動を行う主体として、新たな公を認定（事業単位又は団体単位） ■ 認定者に対する公的な人件費負担、活動場所等の提供等による固定費への支援の仕組みの検討 ■ 税優遇、法人格所有と同等の待遇等の優遇措置の付与をすることで、寄附金、融資を集めやすくする ■ ヒトを中心とした国交省による参加・支援
■ 自主財源確保、収入源確保に向けた環境整備	■ 「新たな公」が自律・自立可能な期間までに資金面等で支援を行う中間支援機能の充実 ■ 地域の志ある資金の循環の構築等
■ 経営に必要なスキル、人材等の不足	■ 新たな公の担い手育成のための中間支援組織等への支援