

# 江東区内 NPO 法人実態調査報告書

平成 21 年 9 月

特定非営利活動法人 経済活動支援チーム

## 目次

第1章 調査概要	3
1. 調査目的	3
2. 委託機関	3
3. 受託機関	3
4. 事業期間	3
5. 調査方法等	3
第2章 調査結果	6
1. 活動状況	6
2. 決算報告を行っている92法人の活動状況	8
3. 決算報告を行っている92法人の財務状況	10
4. 訪問ヒアリング調査結果	17
5. 電話ヒアリング調査結果	21
6. 訪問ヒアリング調査実施票	24
7. 電話ヒアリング調査実施票	25
第3章 考察	26
1. 江東区内NPO法人の現状と課題	26
2. NPO法人に期待される役割	32
3. 提言	32

## 第1章 調査概要

### 1. 調査目的

少子高齢化や区民ニーズの多様化など社会環境がめまぐるしく変化する中、地域の課題解決に向けて、区民、NPO、企業、各種団体と行政が協働していくことが求められている。

平成21年6月現在、江東区内には東京都認証のNPO法人が117あり、それぞれの目的を持って活動している。しかしながら、各NPO法人は、資金不足、人員不足等様々な課題を抱えていることと史料される。

当事業は、江東区内のNPO法人の実態を調査・分析し、江東区としての具体的な支援策を講ずるために活用し、地域活性化の一助とする目的で実施した。

### 2. 委託機関

- (1) 名称 江東区役所
- (2) 所在地 〒135-8383 東京都江東区東陽4-11-28

### 3. 受託機関

- (1) 名称 特定非営利活動法人 経済活動支援チーム(NPO EAST)
- (2) 所在地 〒101-0051 東京都千代田区神田神保町1-64-2-202

### 4. 事業期間

平成21年6月15日～平成21年9月30日

### 5. 調査方法等

#### (1) 調査対象

江東区内に主たる事務所を置く東京都認証のNPO法人117法人

#### (2) 調査方法

東京都NPO法人ポータルサイト(URL：<http://www.npo.metro.tokyo.jp/>)

よりデータの抽出

抽出項目

- ・法人名称
- ・活動分野
- ・住所
- ・代表者名
- ・設立年月日
- ・ホームページの有無

- ・最新決算日
- ・事業報告書中報告事業数
- ・金額上位3事業及び金額
- ・江東区内事業数
- ・支出額合計
- ・役員数
- ・報酬を受けた役員数
- ・流動資産額
- ・現金預金額
- ・固定資産額
- ・敷金・礼金
- ・繰延資産
- ・資産合計
- ・流動負債
- ・固定負債
- ・借入金
- ・負債合計
- ・正味財産額
- ・負債・正味財産合計
- ・収入合計
- ・会費・入会金収入
- ・事業収入
- ・助成金収入
- ・補助金収入
- ・寄付金収入
- ・その他収入
- ・事業費
- ・管理費
- ・管理費中人件費
- ・管理費中地代・家賃
- ・その他支出
- ・支出合計
- ・当期収支差額

#### データベースの作成

抽出項目を基にデータベースを作成、更に各 NPO 法人の簡易収支計算書、簡易貸借対照表を作成。流動比率、固定長期適合率、正味財産比率を算出。

なお、財務諸表の数値は、東京都 NPO 法人ポータルサイトに提出されてある決算書の数値をそのまま使用。

#### 訪問ヒアリング調査

抽出方法

事業報告書中報告事業数上位 20 法人および中位 20 法人より電話にて連絡後、訪問可能先に実施

ヒアリング

調査担当員による下記項目をヒアリング

- ・現在の活動内容について
- ・現在の会員数、増減の状況について、会員獲得の取り組みについて
- ・財政状況について（特に主な収入源について）
- ・事務機能について（専従者、事務所等）
- ・活動に関して現在抱えている悩み
- ・行政に望む支援策等について
- ・今後の方向性について

#### 電話ヒアリング調査

抽出方法

データベース作成後無作為に抽出

ヒアリング

調査担当員による下記項目をヒアリング

- ・運営上の課題
- ・行政に望む支援策等について

### (3) 調査件数

東京都 NPO 法人ポータルサイトよりデータの抽出（全数調査）

東京都認証 NPO 法人 117 法人（平成 21 年 6 月 30 日現在）

訪問ヒアリング調査（有意抽出）

面談法人数 14 法人

電話ヒアリング調査（無作為抽出）

電話件数 74 件 回答数 9 件 回答率 12.2%

訪問ヒアリング調査実施時において、不在、不通等の NPO 法人についてはにて集計。

## 第2章 調査結果

### 1. 活動状況

#### (1) 活動分野の状況（調査対象 117 法人・複数該当）

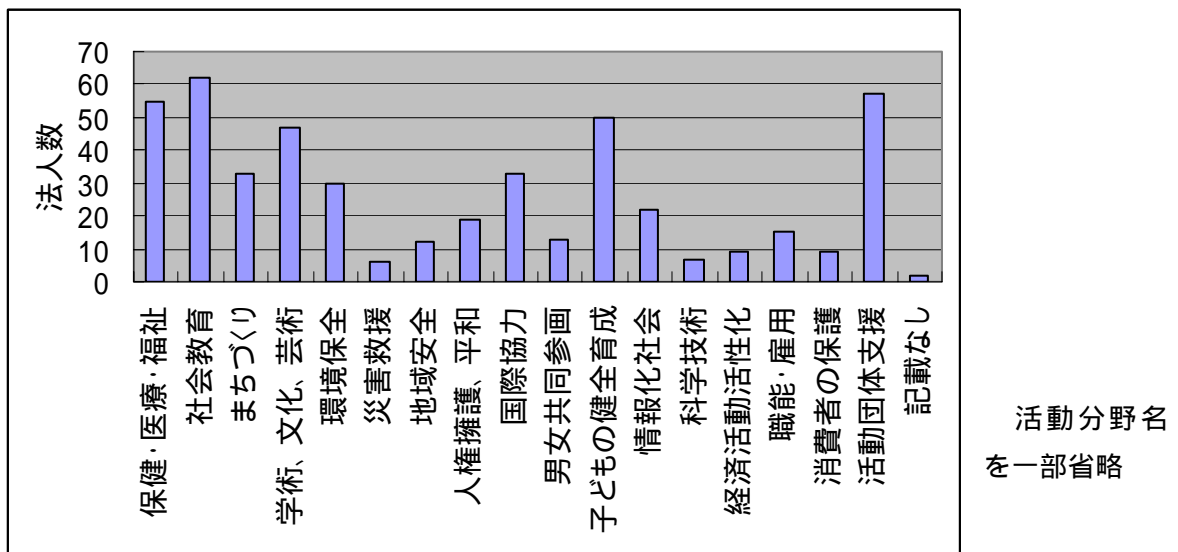
江東区内 NPO 法人 117 法人が目的とする活動分野は、図表 2 - 1 のとおり。

特に力を入れている活動分野は、「社会教育の推進」(117 法人中 62 法人)が最も多く、次に「活動団体の運営・活動に関する連絡、助言、援助」(117 法人中 57 法人)、「保健・医療・福祉の推進」(117 法人中 55 法人)、「子どもの健全育成」(117 法人中 50 法人)となっている。

図表 2 - 1 活動分野の状況（複数該当）

活動領域	法人数	活動領域	法人数
保健・医療・福祉の推進	55	社会教育の推進	62
まちづくりの推進	33	学術、文化、芸術、スポーツの振興	47
環境保全	30	災害救援	6
地域安全	12	人権擁護、平和推進	19
国際協力	33	男女共同参画社会の形成促進	13
子どもの健全育成	50	情報化社会の発展	22
科学技術の振興	7	経済活動の活性化	9
職業能力開発・雇用機会拡充の支援	15	消費者の保護	9
活動団体の運営・活動に関する 連絡、助言、援助	57	記載なし	2

グラフ 2 - 1 活動分野の状況（複数該当）



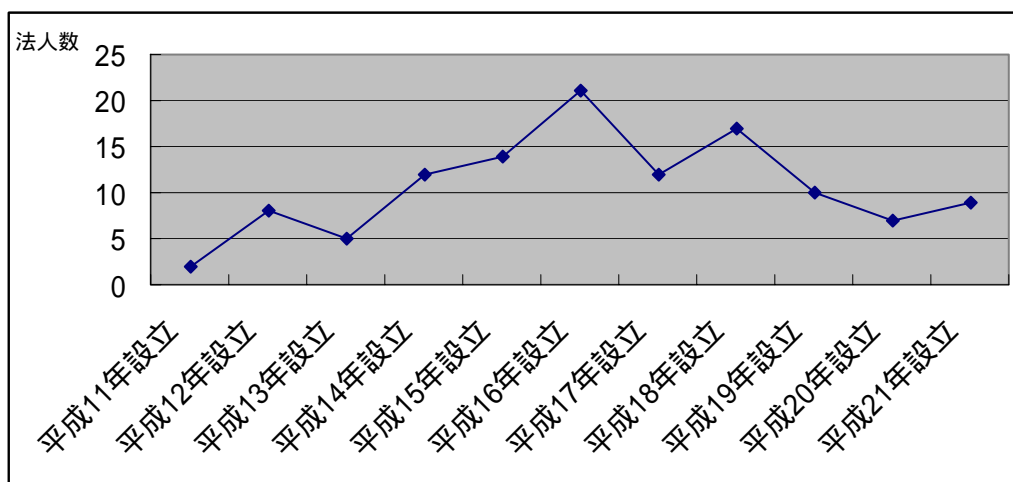
(2) 設立年月日 (調査対象 117 法人)

江東区内 NPO 法人の設立状況を見ると、平成 16 年の 21 法人設立がピークとなっている。平成 18 年に 17 法人設立と盛り返したものの、平成 20 年には 7 法人にまで減少している。ただし、平成 21 年においては、6 月末現在で 9 法人設立と増加している。

図表 2 - 2 年別設立法人数

設立年	法人数
平成 11 年設立	2
平成 12 年設立	8
平成 13 年設立	5
平成 14 年設立	12
平成 15 年設立	14
平成 16 年設立	21
平成 17 年設立	12
平成 18 年設立	17
平成 19 年設立	10
平成 20 年設立	7
平成 21 年設立	9
合計	117

グラフ 2 - 2 設立法人数の推移



N=117

(3) ホームページの状況 (調査対象 117 法人)

専用ホームページを持っている法人は 63 法人 (53.8%)、持っていない法人は 54 法人 (46.2%) となっており、半数以上の法人が専用ホームページを持っている。

(4) 決算報告状況

117 法人のデータ抽出において、決算書提出法人は 92 法人 (78.6%)、決算書未提出は 11 法人、決算期を迎えていない法人は 8 法人、財産目録のみ提出が 6 法人となっている。そのため、財務状況においては決算書を提出している 92 法人を対象とする。

図表 2 - 3 決算書提出状況

決算提出状況	法人数
決算書提出法人数	92
決算書未提出法人数	11
決算期を迎えていない法人数	8
財産目録のみ提出法人数	6
合計	117

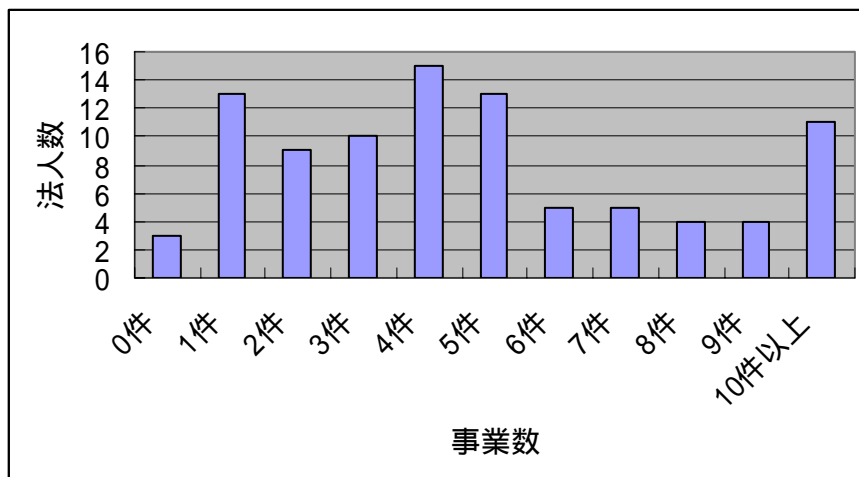
2. 決算報告を行っている 92 法人の活動状況

(1) 事業報告書における報告事業数 (調査対象 92 法人)

調査対象 92 法人の報告事業数は 4 件 (15 法人) が最も多く、次に 1 件と 5 件 (13 法人) となっている。また、平均値は 5.5 件である。

最多事業数は 71 件 (1 法人)、なお報告事業数 0 件は 3 法人となっている。

グラフ 2 - 3 法人別事業報告数



N=92

(2) 江東区内における事業 (調査対象 92 法人)

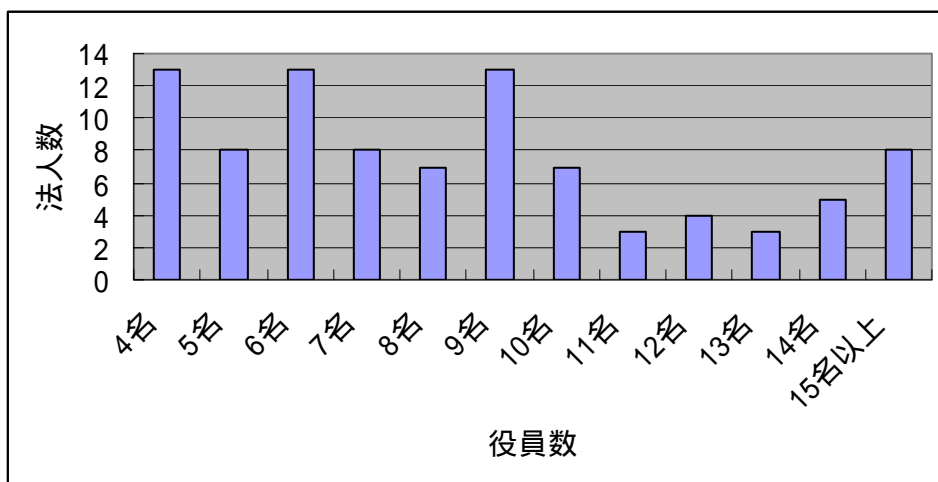
江東区内における事業を報告している法人は、67 法人と調査対象 92 法人の 72.8% となっている。

(3) 役員数及び報酬を受けた役員数 (調査対象 92 法人)

役員数をみると、4 名・6 名・9 名が 13 法人と最も多くなっている。また、平均値は 9.0 人、最低役員数は 4 名 (13 法人)、最多役員数は 33 名 (1 法人)。

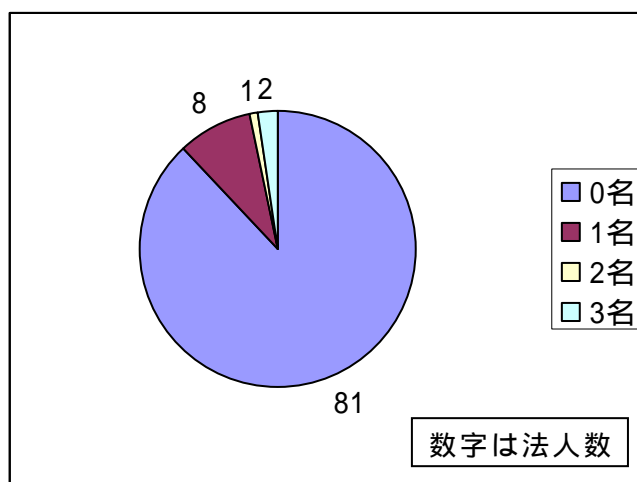
役員に対し報酬を支払った法人は 11 法人 (12.0%)、81 法人 (88.0%) は役員に報酬を支払っていない。また、報酬を受け取った役員数をみると、1 名が 8 法人、2 名が 1 法人、3 名が 2 法人となっている。

グラフ 2 - 4 役員数の状況



N=92

グラフ 2 - 5 報酬を受け取った役員数



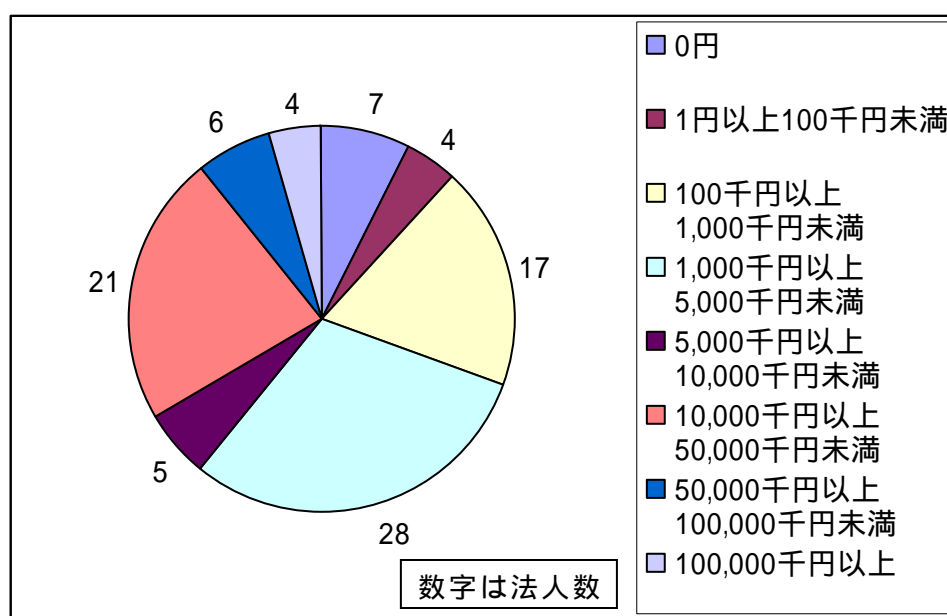
N=92

### 3. 決算報告を行っている 92 法人の財務状況

#### (1) 支出額 (調査対象 92 法人)

支出額の状況は、各法人によりまちまちであるが、最も多い支出額は「1,000 千円以上 5,000 千円未満」の 28 法人となっている。また、支出額 0 円の法人数は 7 法人、最多支出額は 255,680 千円となっている。

グラフ 2 - 6 合計支出額の状況



N=92

#### (2) 支出のうち事業費支出及び管理費支出 (調査対象 92 法人)

##### 事業費支出

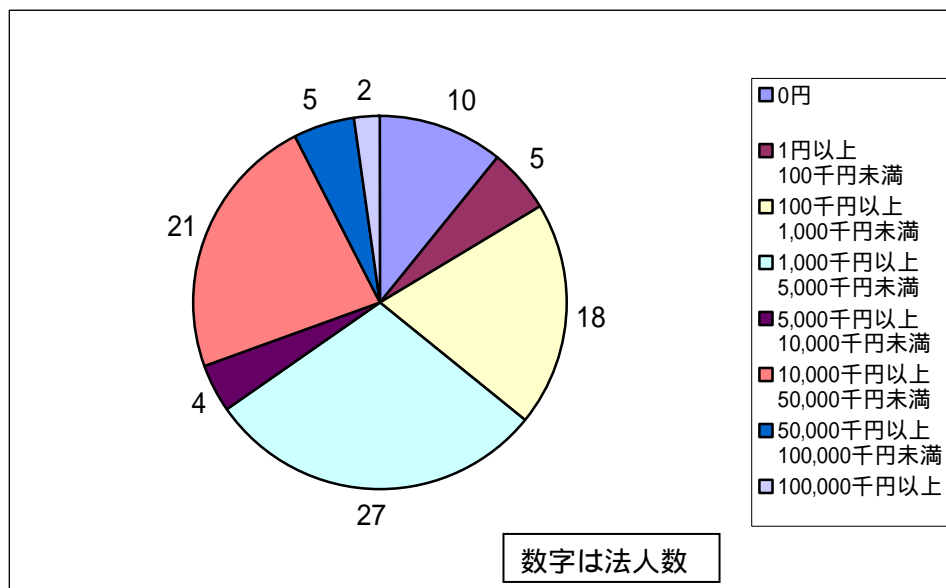
支出のうち事業費支出をみると、「1,000 千円以上 5,000 千円未満」の事業支出を計上している法人が 27 法人と最も多くなっている。次に、「10,000 千円以上 50,000 千円未満」の事業支出を計上している法人が 21 法人と続いている。また、92 法人の平均値は、14,482 千円となっている。

支出額合計に占める事業費支出の平均割合は 82.7%。

##### 管理支出

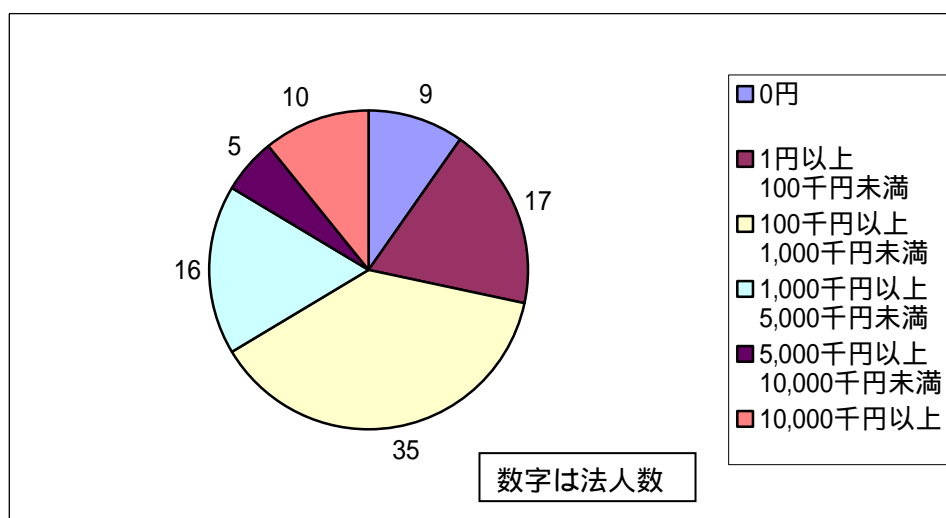
支出のうち人件費、地代家賃等管理費支出をみると、「100 千円以上 1,000 千円未満」の管理費支出を計上している法人が 35 法人と最も多くなっている。次に、「1 円以上 100 千円未満」の管理費支出を計上している法人が 17 法人と続いている。また、92 法人の管理費支出の平均値は 2,978 千円となっている (その他支出の平均値が 53 千円)。支出額合計に占める管理費支出の平均割合は 17.0%。

グラフ 2 - 7 事業費支出額の状況



N=92

グラフ 2 - 8 管理費支出額の状況



N=92

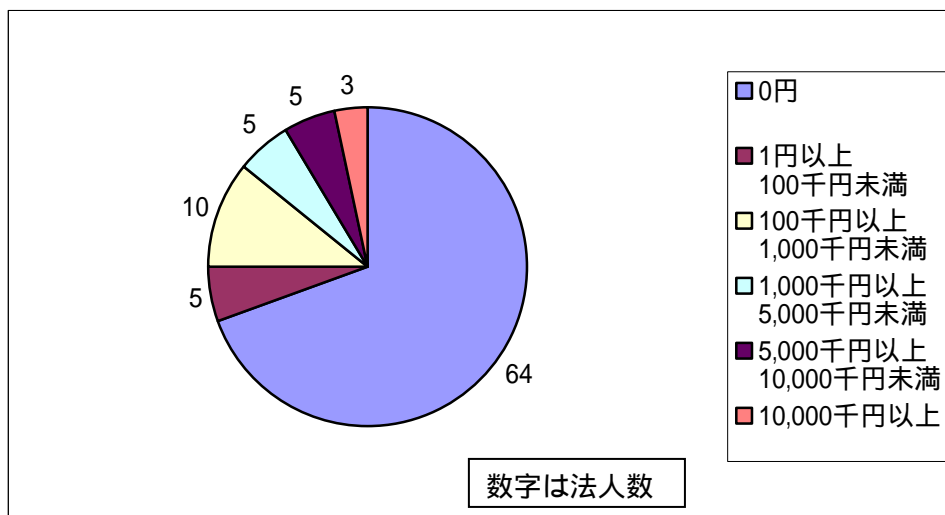
(3) 管理費支出のうち、人件費・地代家賃（調査対象 92 法人）

管理費支出内の人件費は 64 法人が 0 円で最も多い。次に、「100 千円以上 1,000 千円未満」が 10 法人となっている。人件費平均値は 1,021 千円であり、人件費を計上している法人数は 28 法人（30.4%）にとどまっている。

管理費支出内の地代家賃費は 75 法人が 0 円で最も多い。次に、「100 千円以上 1,000

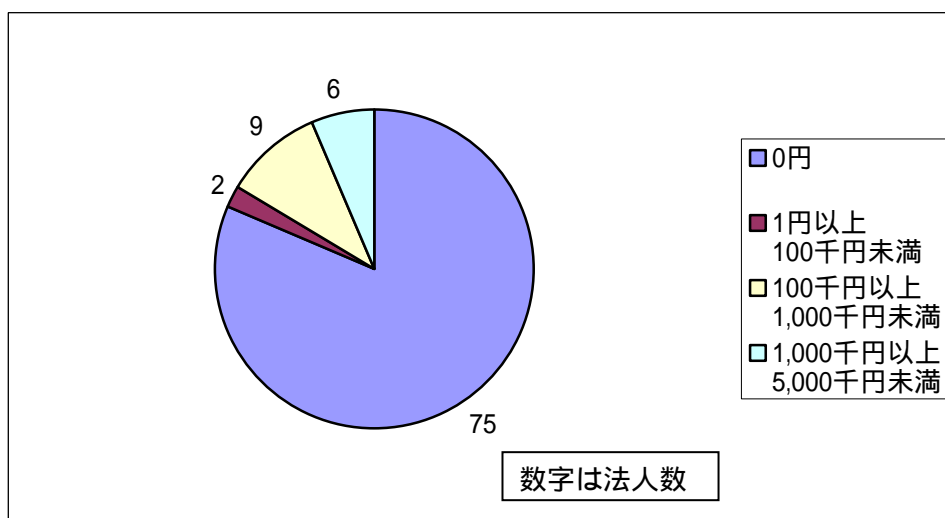
千円未満」が 9 法人となっている。地代家賃費の平均値は 328 千円であり、地代家賃費を計上している法人数は 17 法人（18.4%）にとどまっている。

グラフ 2 - 9 人件費の状況



N=92

グラフ 2 - 10 地代家賃費の状況



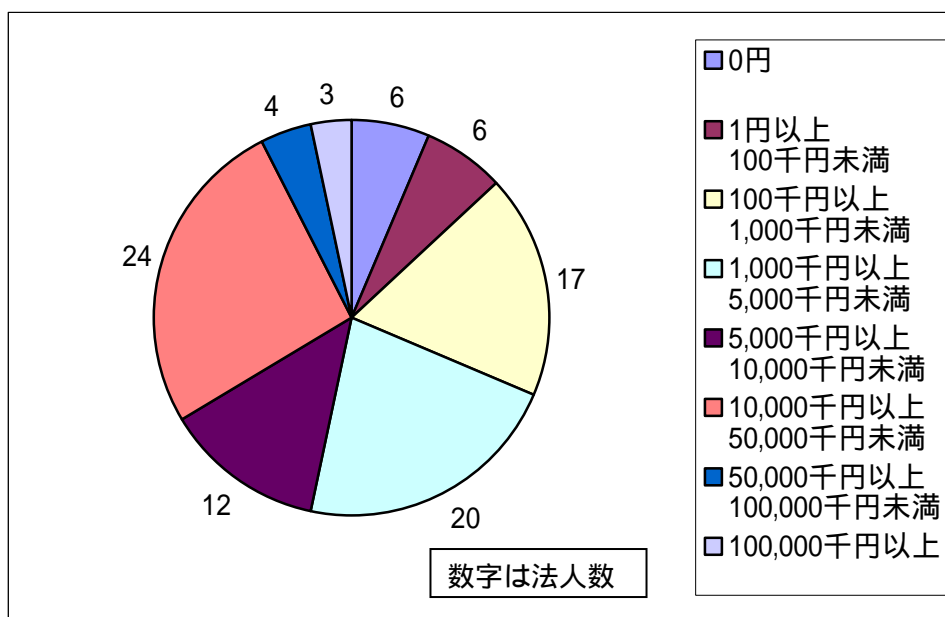
N=92

( 4 ) 収入額 ( 調査対象 92 法人 )

収入額の状況は、支出額同様各法人によりまちまちであるが、最も多いものは「10,000 千円以上 50,000 千円未満」の 24 法人となっている。また、収入額 0 円の法

人数は6法人、最多収入額は237,551千円となっている。前述11ページの支出額をみると、最も多い支出額は「1,000千円以上5,000千円未満」となっている。このことから、当期収支差額はプラスとなっている（決算状況が黒字である）法人が多いことを読み取ることができる。決算書をみると、当期収支差額の状況は、マイナス収支28法人、プラスマイナス0収支7法人、プラス収支57法人となっている。

グラフ2-11 合計収入額の状況



N=92

(5) 収入のうち会費・入会金収入、事業収入、寄付金収入（調査対象92法人）

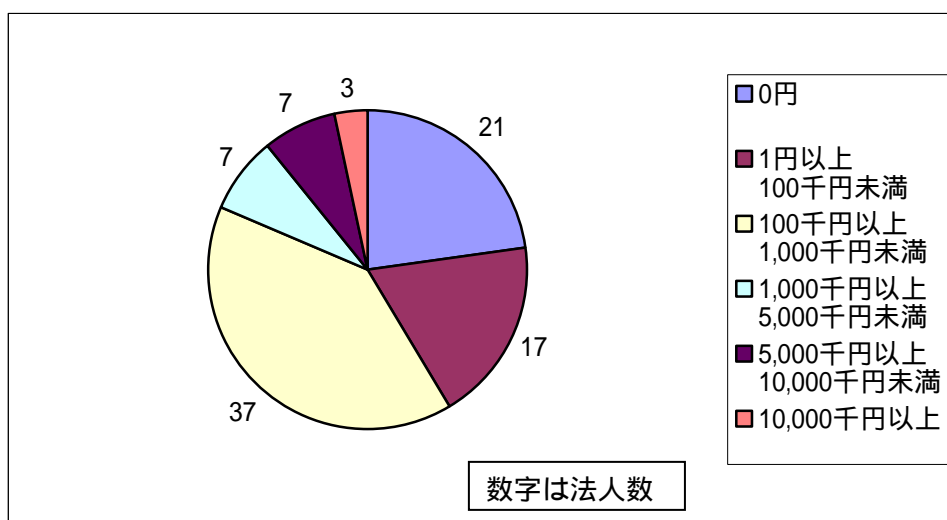
収入のうち会費・入会金収入は「100千円以上1,000千円未満」の金額帯が最も多くなっている。会費・入会金収入が0円の法人は20法人、マイナスでの計上が1法人である。また、平均値は1,437千円（対収入額7.5%）となっている。

収入のうち事業収入は、0円の法人が26法人と最も多く、続いて「1,000千円以上5,000千円未満」の21法人となっている。事業収入の平均値は9,564千円（対収入額50.1%）。

収入のうち寄付金収入は、0円の法人が34法人と最も多く、続いて「100千円以上1,000千円未満」の23法人となっている。寄付金収入の平均値は1,885千円（対収入額9.9%）。また、その他収入は1,626千円（対収入額8.5%）。

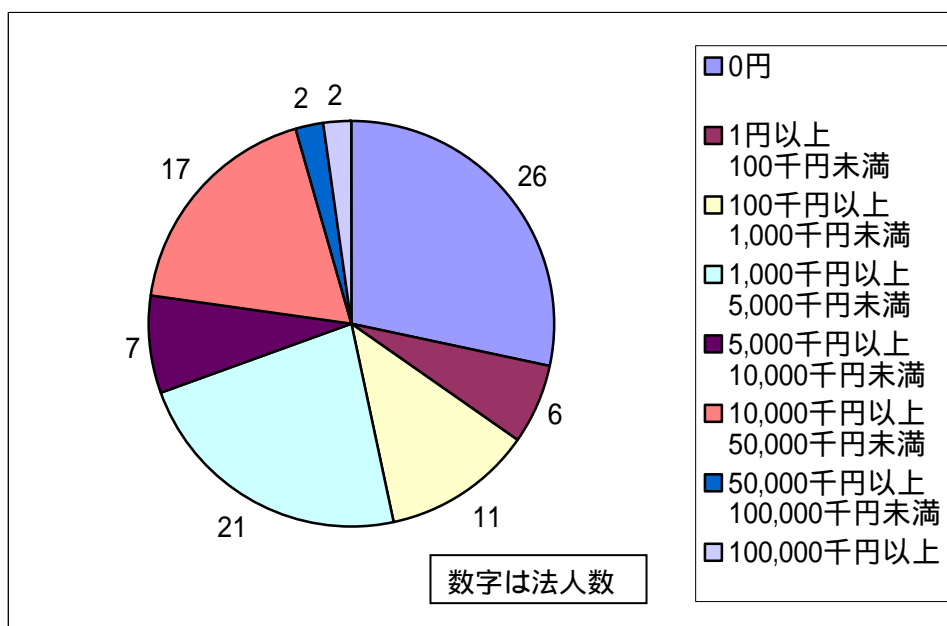
合計収入額のうち、事業収入は50.1%にとどまり、事業収入以外の収入に頼る傾向がみられる。

グラフ 2 - 12 会費・入会金収入の状況



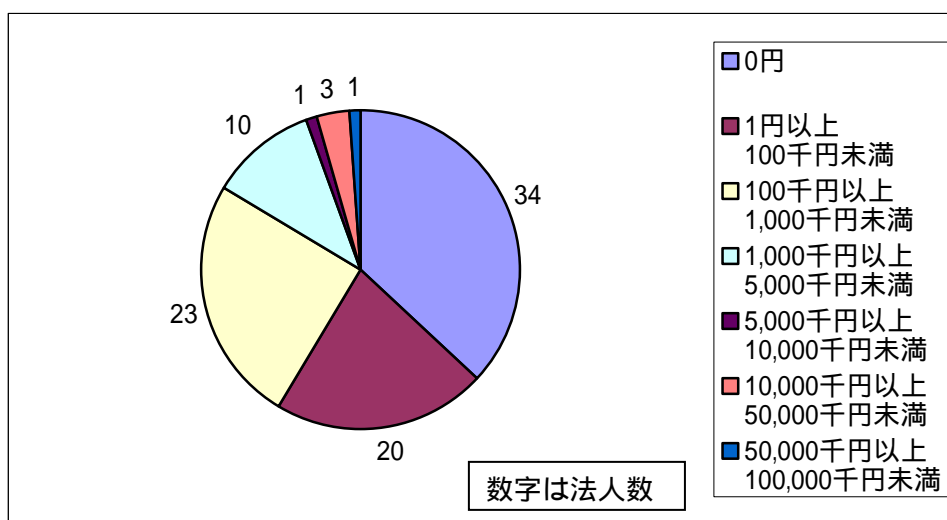
N=92

グラフ 2 - 13 事業収入の状況



N=92

グラフ 2 - 14 寄付金収入の状況



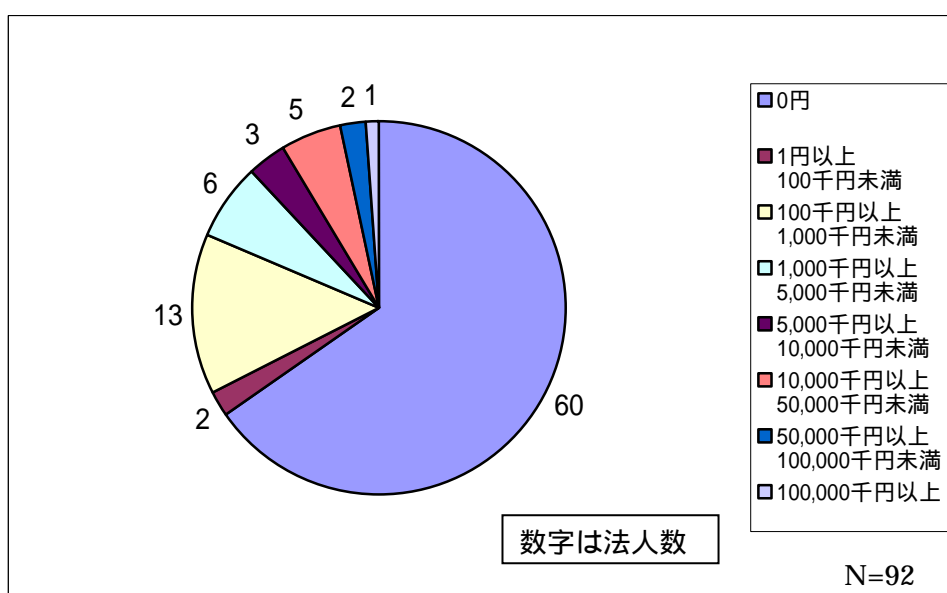
N=92

( 6 ) 収入のうち補助金・助成金収入 ( 調査対象 92 法人 )

補助金・助成金を受けている法人数は 32 法人。そのうち、2 件以上の補助金・助成金を受けている法人は 4 法人である。補助金・助成金収入のある NPO 法人を金額別で見ると「100 千円以上 1,000 千円未満」が 13 法人と最も多くなっている。

補助金・助成金の総額は 422,429 千円。補助金・助成金を受けている 32 法人の 1 法人あたりの平均助成金額は 13,201 千円となっている。

グラフ 2 - 15 補助金・助成金収入の状況



N=92

(7) 指標から見る状況 (調査対象 92 法人)

江東区内 NPO 法人の財務状況を、財務指標を用いて分析する。ここでは、中小企業の財務分析を行う際に用いられる流動比率、固定長期適合率、自己資本比率を参考に「NPO 版流動比率」「NPO 版固定長期適合率」「正味財産比率」の各指標を算出した。

$$\text{流動比率} = \text{流動資産} \div \text{流動負債} \times 100 (\%)$$

$$\text{「NPO 版流動比率」} = \text{流動資産} \div \text{流動負債} \times 100 (\%)$$

短期的な支払い能力を示す指標が流動比率である。流動資産(1年以内に現金化する資産)と流動負債(1年以内に支払い予定の負債)の関係をみるものである。一般的には流動比率が 200%以上あることが安全の目安といわれている。

資金の流動性を示す流動比率の 92 法人の平均値は 504.0%。ただし、理想数値である 200%にいたらない法人も 19 法人 (20.7%) あった。その他 73 法人 (79.3%) は短期的な支払い能力について問題はないと考えられる。

$$\text{固定長期適合率} = \text{固定資産} \div (\text{自己資本} + \text{固定負債}) \times 100 (\%)$$

$$\text{「NPO 版固定長期適合率」} = \text{固定資産} \div (\text{正味財産} + \text{固定負債}) \times 100 (\%)$$

固定資産に投資した金額と資金調達との関係を見る指標が、固定長期適合率である。

固定資産とは、継続的に使用することを目的とする財産で、土地、建物、車両、長期保有の株式および社債等である。また、貸借対照表の右側は資本の調達状況を示し、負債 + 正味財産 (自己資本) の構成になっている。このうち、正味財産 (自己資本) は返済不要、負債は要返済ということである。図示すると次のとおり。

図表 2 - 4 貸借対照表

負債・正味財産・流動資産・固定資産・総資本の関係

流動資産	負債 < 要返済 >	} 総資本
固定資産	正味財産 (自己資本) < 返済不要 >	

図表 2 - 4 では、固定資産 < 正味財産および流動資産 > 負債、となっているが、この不等式は財務状況により異なる。

負債は細かく見ると、流動負債(1年以内に支払い予定の負債)と固定負債(長期返済予定の負債)に分けることができる。

固定長期適合率は、低ければ低いほど良いとされ、一般的には 75%未滿が適合とされている。NPO 法人においては、「自己資本」が「正味財産」で記されているため、ここで用いる指標は以下の算式で求める。

$$\text{固定資産} \div (\text{正味財産} + \text{固定負債}) \times 100 (\%)$$

長期の財務の安全性をみるための固定長期適合率の 92 法人の平均値は 56.6%。ただし、理想数値である 75%を超えた法人も 2 法人 (2.2%) あった。その他 90 法人 (97.8%) の財務状況は健全であると考えられる。

$$\text{自己資本比率} = (\text{自己資本} \div \text{総資産}) \times 100 (\%)$$

$$\text{「NPO 版自己資本比率」} = \text{「正味財産比率」} = (\text{正味財産} \div \text{総資産}) \times 100 (\%)$$

安定的な経営を行っているかどうかを示す指標が自己資本比率である。これは総資本のうち返済不要の自己資本が何%を占めているかを示している。数値が高ければ高いほど安定している企業であるといえる。一般的には 50%以上あることが理想とされている。NPO 法人の貸借対照表においては、「自己資本」が「正味財産」で記載されているため、正味財産比率という名称で算出し、ここで用いる指標は以下の算式で求める。

$$(\text{正味財産} \div \text{総資産}) \times 100 (\%)$$

正味財産比率の 92 法人の平均値は 86.1%。ただし、理想数値である 50%にいたらない法人も 21 法人 (22.8%) あった。その他 71 法人 (77.2%) は、安定的に運営されていると考えられる。

#### 4. 訪問ヒアリング調査結果

##### (1) 活動状況

訪問ヒアリングを実施した 14 法人については、定款に記載された目的に沿って、積極的に活動している状況がうかがえる。14 法人の活動状況は以下の 2 パターンに分類される。

##### 地域密着型 (10 法人)

主に江東区内を活動エリアとしている。主な活動分野は、「社会教育の推進」、「子どもの健全育成」、「まちづくりの推進」等である。

##### 特定業種・業界に対するサービス型 (4 法人)

地域限定ではなく、特定の業種・業界に対して専門的な会報誌の発行等普及啓蒙活動を行っている。主な活動分野は、「保健・医療・福祉の推進」、「経済活動の活性化」等である。

( 2 ) 会員状況

会員数

会員数は 14 名から 1150 名と幅広い。14 法人の会員数は以下のとおり。

図表 2 - 5 会員数

会員数	法人数
0～50 名	3
51～100 名	5
101～200 名	4
200 名以上	2
合計	14

会員獲得の取り組みについて（複数回答）

会員獲得の取り組みについては、「ホームページでの告知」が最も多い。次に「チラシ、リーフレットの活用」が続いている。また、現在積極的には会員獲得に取り組んでいない法人も 4 法人ある。

図表 2 - 6 会員獲得の取り組み状況（複数回答）

会員獲得の取り組み	法人数
ホームページでの告知	6
チラシ、リーフレットの活用	3
口コミ、紹介	2
区報の活用	1
講座開催	1
会報発行	1
企業・団体への訪問	1
現在積極的には会員獲得には取り組んでいない	4

( 3 ) 財政状況（収入源）

主な収入源は、会費収入、寄付金収入、事業収入、補助金である。14 法人のうち補助金を受けている法人数は 6 法人である。

( 4 ) 事務機能

専従者

専従者を設置している NPO 法人は 7 法人、会員又は別事業の専従者が事務を兼務

している NPO 法人が 7 法人。14 法人全てが事務機能を有している。

#### 事務所

専用の事務所を構えている NPO 法人は 7 法人、別事業の施設内に事務所を併用している NPO 法人は 5 法人である。また、1 法人は事務所を外部委託し、1 法人は代表者の自宅を事務所として使用している。

#### (5) 活動に関して現在抱えている悩み

活動に関して抱えている悩みは様々であり、ヒアリングシートを基に以下記載する。

##### 人材面

- ・ようやく一人前になったと思うと辞めていく。定着率をどう向上させればよいか。
- ・人材確保の観点からもスタッフに安定的な賃金を支払える体制にしたい。
- ・障害者でも事務が行えるようにできないか検討中である。会計処理の負担も大きい。
- ・低賃金のため、職員を継続して確保できない。
- ・サービス残業も当たり前になり慢性的な人手不足に陥ってしまう。十分なスキルやノウハウを持った職員の長期的な育成も現状では難しい。
- ・人が足りない。(専門知識を持った人を必要としている)
- ・会員数を増やしていきたいが、なかなか会員数が増えない。
- ・会員の高齢化が悩みである。現在の会員の平均年齢は 60 代後半であり、若手の参加者がいない。高齢者であると力仕事などの事業の手伝いが難しく人手不足であり、若手の力が必要。

##### 財政面

- ・委託事業に頼らず、自主事業から収入を得たいが、思うように仕事を獲得できない。
- ・補助金だけのみの財政状況を何とかしたい。
- ・財源不足が悩みである。
- ・活動資金が足りない。
- ・専従職員を維持していくためには、財政状況が非常に厳しい。
- ・収益事業の伸び悩み。
- ・収入源が限られているので、活動に制限が出てしまう。
- ・継続的なまちづくりを実現するには、交通費も出ない現状では問題がある。若い人の参加を目指す上で、資金が必要。
- ・財政面で苦労している。特に会場費の支出が厳しい。

#### 設備面

- ・PCが老朽化しているが、財政面から買い替えが困難。
- ・利用者が増え、施設が手狭になってきた。

#### その他

- ・会員獲得のためのチラシが有効に配布できない。
- ・営利法人運営の事業との差別化をどのようにはかっていくか。
- ・理事会等の時間確保が難しいため、話し合う機会が減少している。そのため、人と人のつながりがなくなり、運営に関してもコミュニケーションが取れていない。
- ・広報で苦労している。

### (6) 行政に望む支援策等

行政に望む支援策については資金面での支援、施設面での要望が中心であった。各NPO法人の要望については、ヒアリングシートを基に以下記載する。

#### 資金面

- ・基金などを用いて財政のバックアップをしてほしい。
- ・財政面での支援と仕事の斡旋をしてほしい。
- ・新規事業立ち上げ時の補助金（融資）制度を導入してほしい。
- ・補助金の増額（苦しい財政状況を何とか支援して欲しい。）
- ・法整備を行ってもらい、実態に即した補助金制度を実現して欲しい。また、年度ごとで変ることのない安定した補助金制度を望む。
- ・補助金の算定基準を見直して欲しい。

#### 施設面

- ・廃校の校舎や商店街の空き店舗の活用策として、NPO法人に事務所として使わせてほしい。
- ・活動場所の提供。（紹介も含む）
- ・子どもたちが自由に遊べる公園、場所を確保して欲しい。
- ・公的活動団体が会場を借りる場合、補助をしたり、場を開放したりしてほしい。

#### 運営面

- ・ITについてサポートをしてほしい。（パソコン相談窓口などの設置）
- ・運営に関する相談コーナーを設置してほしい。
- ・NPO法人についての広報をバックアップしてほしい。（区報に恒常的に掲載するなど）

- ・区報、機関紙への掲載回数を増やしてほしい。

#### その他

- ・NPO 法人の意見を汲み取る仕組みを整備してほしい。
- ・実態のないNPO 法人などがある中、NPO 法人をひとくくりにせず、しっかり活動を行っているNPO 法人として区別して支援してほしい。
- ・社会福祉法人とNPO 法人・営利団体の補助に差があるので、NPO 法人独自の補助制度を設けてほしい。
- ・地方分権が進む中、区は大胆な方針を示してほしい。例えば、特区の設置。
- ・行政事業との共存。
- ・NPO 法人を安く使って当たり前という感覚をなくして欲しい。
- ・行政とタイアップした事業をさせて欲しい。
- ・窓口担当の方が異動した際の、引き継ぎを十分に行ってもらえるとありがたい。
- ・関連事業者へのアピールを行っていく上での支援を得られるとありがたい。
- ・何かと「NPO 法人は胡散臭い」と言われ、活動がしにくいので、イメージアップの補助を行ってほしい。

#### (7) 今後の方向性

今後の方向性については、14 法人全てこれまでの事業の継続、更には事業分野の拡大と積極的に取り組む姿勢が見られる。

### 5. 電話ヒアリング調査結果

#### (1) 運営上の課題

運営上の課題は様々である。以下、ヒアリングシートを基に記載する。

- ・特定分野で活動しているので、会員獲得が難しい。
- ・区から民間委託を受けていないため、資金獲得等に制限がある。
- ・会員向け収益事業の確立。受託業務を獲得したいが、そのためにコストやマンパワーを割けない。
- ・資金不足。
- ・活動資金の確保が最重要課題である。現状はボランティアに頼っている状況。
- ・行政と提携していないため、信頼度が低い。
- ・活動場所の確保が難しい。

#### (2) 行政に望む支援策等

行政に望む支援策については情報発信・共有に関する要望、資金面での要望、協働・業務提携に関する要望が中心であった。各NPO 法人の要望については、ヒアリングシ

ートを基に以下記載する。

#### 情報発信・共有に関する要望

- ・NPO 法人関連のイベントのお誘いを頂く時には、事前にもう少し詳細なイベントに関する情報が欲しい。
- ・利用可能な空きイベントスペース情報の提供。
- ・区に活動内容に関係する相談者があった場合、NPO の紹介をして欲しい。

#### 資金面での要望

- ・資金不足なので利用できる補助金があれば、利用したい。
- ・委託事業として活動したい、補助金もいただきたい。

#### 協働・業務提携に関する要望

- ・資金確保のために、区からの委託を受けたい。
- ・信頼度向上のため、公的機関と提携させてほしい。

#### その他

- ・空きイベントスペースの貸し出し（セミナー等に利用できるように会議室等）
- ・セミナー・イベント開催時に安価で施設を貸し出して欲しい。各種手続きや条件を緩和して欲しい。
- ・活動のため区の屋外施設を提供して欲しい。

### (3) 電話調査の状況

電話連絡をした法人数は 74 件(ただし、訪問ヒアリング実施先 14 件は除く)。うち、回答数は 9 件である。その他の 65 件は以下のとおり。なお、電話連絡は 2 日にまたがり、平均 3 回試みた。

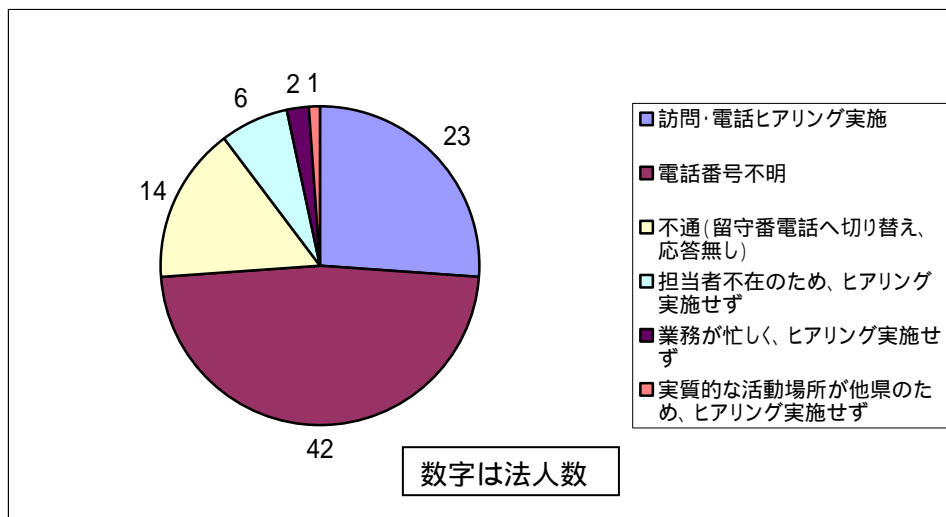
図表 2 - 7 ヒアリングできなかった理由

ヒアリングできなかった理由	法人数
電話番号不明（インターネットにより調査）	42
不通（留守番電話へ切り替え、応答無し）	14
担当者不在のため、ヒアリング実施せず	6
業務が忙しく、ヒアリング実施せず	2
実質的な活動場所が他県のため、ヒアリング実施せず	1
合計	65

また、訪問ヒアリング実施先 14 件を含め、合計 88 法人に電話連絡を試みたが、そ

の結果は以下のとおりである。

グラフ 2 - 16 電話調査状況



N=88

6 . 訪問ヒアリング調査実施票

法人名		日時
ヒアリング先方担当者		年 月 日
ヒアリング実施担当者		
ヒアリング場所		
現在の活動内容について		
<ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> </ul>		
現在の会員数、増減の状況について、会員獲得の取り組みについて		
<ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> </ul>		
財政状況について（特に主な収入源について）		
<ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> </ul>		
事務機能について（専従者、事務所等）		
<ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> </ul>		
活動に関して現在抱えている悩み		
<ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> </ul>		
行政に望む支援策等について		
<ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> </ul>		
今後の方向性について		
<ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> </ul>		

7. 電話ヒアリング調査実施票

NPO法人名			
担当		連絡日	年 月 日
ヒアリング担当			
1. 運営上の課題			
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>			
2. 行政に望む支援策等について			
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>			

### 第3章 考察

#### 1. 江東区内 NPO 法人の現状と課題

江東区内に主たる事務所を置く東京都認証の NPO 法人は、平成 21 年 6 月現在 117 法人。今回の調査を通じて、NPO 法人の現状と課題を活動状況、人的資源、設備、財務状況から考察する。

##### (1) 活動状況

今回の調査において、88 件の NPO 法人に電話連絡を試みたが、訪問ヒアリング、電話ヒアリングが行えた法人は 23 件 (26.0%) にとどまり、電話番号不明又は応答無しが 56 件 (64.0%) であった。NPO 法人の役割として、様々な分野 (福祉、教育・文化、まちづくり、環境、国際協力等) で、社会の多様化したニーズに応えることが期待されている。また、これらのニーズに応えるためには、地域住民・公的機関等外部と連絡機能 (事務機能) を持つことは必須である。しかし、多くの NPO 法人がこの事務機能を持たず、最重要課題の一つとなっている。

次に、各 NPO 法人の活動をみると、訪問ヒアリング先、電話ヒアリング先の 23 件については、悩み・問題点を抱えながらも、運営理念をしっかりと持ち活動に反映させている。一方で、決算書未提出及び財産目録のみ提出の NPO 法人は 17 法人にのぼっている。また、決算書は提出しているものの、支出額 0 円の法人も 7 法人あった。今回の調査においては、これら 24 法人とは、電話番号不明、電話不通のため連絡がとれなかった。そのため、真因を探るにはいたらなかったが、実質的に休眠状態であると推察される。

##### (2) 人的資源

人材面については、訪問ヒアリング調査を実施したうち数団体が、人材不足を課題として挙げていた。訪問ヒアリング調査票に記載したように、会員の高齢化、資金不足のため専従者を雇えない等、様々な問題が散見される。特に活動する上で、中核となる人材の確保が課題として挙げられる。積極的な活動を行えば行うほど人材不足の悩みは増えてくることが予想される。

##### (3) 設備

訪問ヒアリングを行った 14 法人においては、半数の 7 法人が専用事務所を構えているものの、地代家賃等管理費を調査した 92 法人のうち、75 法人のほとんどは専用事務所を構えていないことが予想される。事務機能強化のためにも、専用事務所の設置が望ましく、いくつかの法人が連携して、共同事務所を設置することも対策の一つではないかと考えられる。

また、訪問ヒアリング・電話ヒアリング時において複数の NPO 法人から要望として挙げられていた、「活動場所・イベントスペース等の確保」も課題である。NPO 法人、行政、企業、他団体等による一層のネットワーク強化によりこれら課題を検討する必

要があるのではないか。

#### (4) 財務状況

##### 収入と支出の関係（損益分岐点）

一般的な企業においては、「利益を確保する。」ということは経営上の最重要課題の一つである。そこで、売上高と経費との関係からいくら売ったら赤字にならないのか、つまり利益がゼロになる売上高のことを損益分岐点売上高と呼ぶ。

売上高を 100 とした場合、損益分岐点売上高が 100 を下回ると黒字、100 を上回ると赤字を示すこととなる。

日本経済新聞社調査によると、2007 年度の中小企業における売上高、変動費、固定費からみた損益分岐点売上高は、以下のとおりである。（売上高を 100 とする）

図表 3 - 1 中小企業の損益分岐点売上高

売上高	100
変動費	73.0
売上高 - 変動費	27.0
固定費	25.0
損益分岐点売上高 = 固定費 ÷ {1 - (変動費 ÷ 売上高)}	92.6

中小企業が事業活動を行う際には、25%の固定費（人件費、地代家賃、光熱費等売上高の増減にかかわらず一定にかかる費用）と、変動費 73%（売上原価のように売上高の増減に比例して増減する費用）がかかっている。

NPO 法人についても、一般の企業と同様に赤字を出さない収入額を確保する必要がある。ここで、92 の NPO 法人をみると、以下のとおりである。

（売上高を 100 とし総収入額より算出、変動費は事業費支出、固定費は管理費支出にて算出）

図表 3 - 2 92NPO 法人の損益分岐点総収入額

総収入額（売上高）	100
事業費支出（変動費）	75.8
総収入額 - 事業費支出	24.2
管理費支出（固定費）	15.6
損益分岐点総収入額 = 管理費支出 ÷ {1 - (事業費支出 ÷ 総収入額)}	64.5

中小企業と比較すると、固定費が9.4ポイントも低い数値となっている。反対に変動費は、大きな差異はない。NPO法人では、人件費、地代家賃が抑えられているため、固定費比率も総じて低い数値となっている。ここから、NPO法人は、一般の企業と比較すると、一定にかかる費用である管理費を抑えることで安定的に運営していると推察される。

収益面で見ると安全性（安全余裕率 = 1 - 損益分岐点比率）

現在の売上高（総収入額）は損益分岐点売上高に対してどのくらい余裕があるかを示す指標が安全余裕率である。一般的に企業の場合、安全余裕率は15%以上あることが望ましいとされている。

2007年度の中小企業の安全余裕率は、昨今の経済環境の影響もあり、7.4%（100 - 92.6）と厳しい状況である。NPO法人をみると、35.5%（100 - 64.5）となっている。これも固定費（管理費）が低いためである。ここから、収益面で安全に運営するために、事務機能を削っていることが推察される。

収入金額別損益分岐点

財務調査対象92法人の総収入金額を金額別に1位～31位（上位31法人）、32位～62位（中位31法人）、63位～92位（下位30法人）と3分類し、損益分岐点および安全余裕率をみている。

（前記同様、売上高を100とし総収入額より算出、変動費は事業費支出、固定費は管理費支出にて算出）

図表3-3 総収入金額上位31法人の  
損益分岐点総収入額と安全余裕率

総収入額（売上高）	100
事業費支出（変動費）	76.5
総収入額 - 事業費支出	23.5
管理費支出（固定費）	14.6
損益分岐点総収入額 = 管理費支出 ÷ {1 - (事業費支出 ÷ 総収入額)}	62.1
安全余裕率（%）	37.9

図表 3 - 4 総収入金額中位 31 法人の  
損益分岐点総収入額と安全余裕率

総収入額（売上高）	100
事業費支出（変動費）	67.1
総収入額 - 事業費支出	32.9
管理費支出（固定費）	26.1
損益分岐点総収入額 = 管理費支出 ÷ {1 - (事業費支出 ÷ 総収入額)}	79.3
安全余裕率（%）	20.7

図表 3 - 5 総収入金額下位 30 法人の  
損益分岐点総収入額と安全余裕率

総収入額（売上高）	100
事業費支出（変動費）	76.4
総収入額 - 事業費支出	23.6
管理費支出（固定費）	25.2
損益分岐点総収入額 = 管理費支出 ÷ {1 - (事業費支出 ÷ 総収入額)}	106.8
安全余裕率（%）	- 6.8

収入金額別に損益分岐点総収入額と安全余裕率をみると、総収入金額が多いほど、収益力が高い傾向にある。一定の収入を確保することで安定的な運営につながっていると推察される。

補助金収入のある NPO 法人

補助金収入のある 32 法人についても損益分岐点を探ってみる。

（前記同様、売上高を 100 とし総収入額より算出、変動費は事業費支出、固定費は管理費支出にて算出）

図表 3 - 6 補助金収入のある NPO 法人の  
損益分岐点総収入額

総収入額（売上高）	100
補助金収入	( 45.4 )
事業費支出（変動費）	92.4
総収入額 - 事業費支出	7.6
管理費支出（固定費）	14.4
損益分岐点総収入額 = 管理費支出 ÷ { 1 - ( 事業費支出 ÷ 総収入額 ) }	189.4

補助金収入のある NPO 法人においては、総収入の 45.4% を補助金が占めている。また、売上高( 総収入 )100 に対して、損益分岐点総収入額が 189.4 となっている。これは、当期収支が赤字となっていることを示している。32 法人の決算状況は以下のように分類される。

図表 3 - 7 補助金と決算との関係

決算状況	法人数
補助金がなくとも黒字決算であった法人	5
補助金収入を含めて黒字決算であった法人 ( 補助金収入がなければ赤字決算 )	20
補助金収入を含めても赤字決算であった法人	9
合計	34

補助金なしでも黒字決算であった法人は 5 法人にとどまり、補助金収入を含めても赤字決算であった法人が 9 法人もあった。補助金収入がなければ赤字決算であった法人が 20 法人であったことから、補助金収入に頼る現状がうかがえる。補助金の有効活用は有意義ではあるものの、訪問ヒアリングの中でもあったように自主事業により収入増に取りくむことも収益性改善の一手法ではないかと考えられる。

#### 損益分岐点と事務機能

調査対象 92 法人のうち、地代家賃を計上している法人数は 17 法人、計上していない法人は 75 法人である。この 75 法人の損益分岐点を求めてみる。  
( 前記同様、売上高を 100 とし総収入額より算出、変動費は事業費支出、固定費は管理費支出にて算出 )

図表 3 - 8 地代家賃を計上していない 75NPO 法人の  
損益分岐点総収入額

総収入額（売上高）	100
事業費支出（変動費）	100.6
総収入額 - 事業費支出	- 0.6
管理費支出（固定費）	11.6
損益分岐点総収入額 = 管理費支出 ÷ {1 - (事業費支出 ÷ 総収入額)}	

変動費（事業費支出）が売上高（総収入額）を上回っているため、損益分岐点が算出できない状況となっている。一般の企業経営においてはあまり見られない状況である。当然のことながら、75 法人の平均値は赤字決算となり、事務機能に対する支出は控えざるを得ない。また、75 法人のうち、赤字決算は 22 法人、当期収支差額が 0 円の法人は 7 法人である。

#### ヒアリング実施先の損益分岐点

訪問ヒアリング、電話ヒアリングを実施した NPO 法人は 23 法人。このうち、4 法人は決算をまだ迎えていない。決算報告をしている 19 法人の損益分岐点を求めてみる。

（前記同様、売上高を 100 とし総収入額より算出、変動費は事業費支出、固定費は管理費支出にて算出）

図表 3 - 9 ヒアリング実施先の損益分岐点総収入額

総収入額（売上高）	100
補助金収入	( 44.1 )
事業費支出（変動費）	92.9
総収入額 - 事業費支出	7.1
管理費支出（固定費）	10.1
損益分岐点総収入額 = 管理費支出 ÷ {1 - (事業費支出 ÷ 総収入額)}	142.3

全体平均と比較すると、変動費比率が 17.1 ポイント高く、固定費比率が 5.5 ポイント低い。全体平均と比較すると、収益状況は良くない。ただし、19 法人中 16 法人に補助金収入がある。

## 2. NPO 法人に期待される役割

各 NPO 法人の運営資源は限りがある。そのため、資金面、設備面、人材面、事務機能等において多くの課題がみられる。今後は、これら課題を解決するために横連携も検討すべきではないかと考えられる。近隣地区内の NPO 法人による連携、区内で同じ分野の活動を行っている NPO 法人による連携等、相互に補完しあう連携体の構築も考えられる。さらには、行政、ボランティア団体、企業、他団体との連携による地域内ネットワークの中心的存在として活動していくことが、将来的には期待される。

## 3. 提言

### (1) 人的資源確保のために

会員獲得に向けた様々な活動を各 NPO 法人は行っている。訪問調査では、ホームページの活用が最も多かったが、実効性の面からは疑問点が残る。着実に会員を獲得している NPO 法人は、企業と同様「口コミ」を活用している。この「口コミ」を活かすためにも、ネットワークの構築は必須である。

そこで、人的資源の確保のために、以下の内容を提言したい。

#### 同一分野ネットワーク会議・同一地区ネットワーク会議の開催

「口コミ」を活かすためにも、連携を強化することが必要である。全ての NPO 法人で連携するのではなく、同じ分野の活動を行っている NPO 法人の連携、同一地区内の NPO 法人の連携を目指し、連絡会議を定期的で開催したい。既存の連絡会等あり方を見直し、再構築に取り組むことも必要である。

#### 広報場所・方法の確保

会員獲得に向けて広報活動を行いたいが、広報場所がない、広報の方法がわからないと悩んでいる NPO 法人が散見された。NPO 法人活動発表会の開催や既存のイベントとのジョイント等、広報場所・方法を確保したい。

### (2) 運営力向上のために

前述したが、地域住民・行政・他団体等外部と連絡機能（事務機能）を持つことは運営力向上のためにも必須であると考えられる。

そこで、運営力向上のために、以下の内容を提言したい。

#### 共同事務所の設置

企業と比較すると固定費比率が低いことが NPO 法人の特徴の一つである。安定的な運営を優先するために事務機能を持たない NPO 法人も少なくないと推察される。また、活動内容によっては特定の事務スペースを必要としない場合も想定される。そのため、全ての NPO 法人が専用事務所を置く必要はないと考えられる。ただし、外部機関との連絡方法確保はスムーズな運営を行うためにも必須である。そこで、

共同事務所を設置したい。創業間もない企業を支援するために、インキュベーション施設があるが、このインキュベーション施設と同様な NPO 法人向け管理施設を共同事務所とするのも一手法ではないだろうか。

#### 各種講習会の開催

決算書からデータを入力した際に、決算書の記載ミスが多くみられた。これは、経理・会計知識の不足が原因と考えられる。また、NPO 法人の円滑な運営のためには経営的知識も必須である。「会計講習会」「マネジメント講習会」等を開催し、人材を育成するシステムを構築したい。

### (3) 運営資金確保のために

訪問ヒアリング、電話ヒアリング調査時においても、資金の確保は最大の悩みの一つであった。資金を確保するために、事業収入、会費・入会金収入、寄付金収入、補助金収入等がある。各 NPO 法人の状況に合わせて、資金確保に取り組む必要がある。そこで、資金確保のために、以下の内容を提言したい。

#### 自主事業への取り組み

前述したように、自主事業への積極的な取り組みにより、収益増を図りたい。そのためにも、非営利活動と収益を目的とした活動のバランスの見直しも必要である。

#### 経営的センスの習得

運営責任者は経営者であるといっても過言ではない。財務・会計知識の不足等、経営的センスはまだ不足していると考えられる。例えば、会費・入会金収入に頼る NPO 法人であれば、入会することによるベネフィット(便益)を会員に提供する仕組みを構築しなければならない。企業経営者同様、経営的センスを習得したい。

以上