

米国 NPO のフィナンシャル・マネジメント

～財務基盤強化と経営効率化へ向けた動き～

日本政策投資銀行
ニューヨーク駐在員事務所

2002年8月

要 旨

NPO 大国といわれる米国には現在約 160 万に上る非営利組織があり、社会福祉、医療、教育、文化・芸術などの幅広い分野で大きな役割を果たしている。NPO が担う分野の多くが、人と人とのコミュニケーションをベースとした知識集約型のサービスであり、また、女性やマイノリティを含め雇用吸収力が高いことから、地域経済における NPO の重要性も認識され始めている。

NPO の事業や組織が拡大し、また、社会的責任が大きくなるにつれて、事業運営や組織管理について高度なマネジメント能力が必要となってきた。また、民間企業の経営と異なり、NPO の組織運営にあたっては、効果的、効率的に公益サービスを提供するだけでなく、外部に対して情報を積極的に開示し、財政面でのサポーターである寄付者、会員及び政府部門に対して説明責任を果たして行くことが求められる。

一方、財政的な面では、NPO は大きな試練に立たされてきたと言っても過言ではない。最近 20 年間、連邦政府をはじめとして政府部門から NPO に対する財政的支援が縮小するとともに、寄付についても限られたパイを巡って NPO 同士が競合するようになってきたのである。組織経営の根幹とも言える財源確保のため、多くの NPO が自前の収入源として収益事業に乗り出すようになってきた。文化・芸術系の組織については特にこの傾向が顕著であり、ギフトショップの経営、デザインのライセンス供与、遊休資産の活用等によって公的部門からの補助金の減少を補おうとしている。これらの収益事業は、事業開始後しばらくの間は赤字が続くことも多く、また、民間企業との競合問題が生じているケースもあるが、総じて組織の財政基盤の強化に寄与している。また、副次的な効果として、収益事業を行うことで、スタッフの間に自立意識が芽生え組織が活性化してきたことを多くの NPO が指摘している。

我が国においても、NPO は今後様々な分野で一層大きな役割を担うものと期待され、組織自立のため収益事業も活発化していくものと思われる。その際、本業である公益事業および収益事業の双方においてマネジメントが一層重要になってくる。米国における各 NPO の自立化への取り組み、また、それを支える人材育成機関、財団等による支援・チェック機能等は、我が国にとっても示唆に富むものであると思われる。

以 上

目 次

| | |
|--|----|
| はじめに | 1 |
| 1 役割を増す米国のノンプロフィット・セクター | 2 |
| (1) ノンプロフィット・セクター（非営利セクター）と公益セクター | |
| (2) ノンプロフィット・セクターの社会における位置付け | |
| (3) 地域経済に対する波及効果 | |
| 参考：ニューヨークにおけるNPOの経済波及効果 美術館による地方都市の再生（マサチューセッツ近代美術館） 寄付税制の仕組み | |
| 2 NPOが抱える課題とマネジメントの必要性 | 7 |
| (1) NPOの社会的責任 | |
| (2) 収入の確保 | |
| (3) 対象分野・存在意義 | |
| (4) マネジメントの必要性 | |
| (5) NPO経営のサポート | |
| 参考：コロンビア大学におけるNPO幹部向けセミナー | |
| 3 NPOにおけるフィナンシャルマネジメント | 10 |
| (1) 収入の確保 | |
| (2) 収入の確保を巡る課題と対応 | |
| (3) コスト管理 | |
| 参考：ニューヨーク市の文化・芸術関連NPOの資金調達 NPOの財務指標 | |
| 4 NPOによる収益事業の拡大 | 14 |
| (1) 収益事業の概要 | |
| (2) 収益事業の効果 | |
| (3) 課題 | |
| 参考：NPOの営利事業に関する調査結果 ケーススタディ（1）ニューヨーク・メトロポリタン美術館 ケーススタディ（2）全米オーデュボン協会 参考：ギャンブルから収入を得るNPO | |
| むすびにかえて | 23 |

はじめに

我が国でもNPO法（特定非営利活動促進法）が施行されて4年が経過し、数多くの組織が法人格を取得している。また、NPOに対する寄付について税制上の優遇措置も創設されるなど、公的助成システムも整備されつつある。今後、財政制約等から政府部門の活動が制約されることが見込まれるなかで、こうした民間組織が果たす役割は一層拡大してゆくものと思われる。

米国でいうノンプロフィット・セクターの定義は、日本のNPO法で定めるものより広く、我が国で、財団法人、学校法人、社会福祉法人、医療法人等の法人格を持つ多くの非営利組織を含むものである。したがって、草の根的な地域団体のみでなく、全米や海外にもネットワークを持つ組織や、大きな規模の事業を営む法人も含まれる。こうしたノンプロフィット・セクター（非営利セクター）では、最近20年間でその経営マネジメントが格段に改善されたと言われている。特に、政府部門からの補助金削減等の財政問題に直面し、収益事業の開始や会員・寄付獲得のための活動など、財務基盤強化に向けて様々な努力がなされてきた。本報告では、財務部門を中心にマネジメントの実態を整理するとともに、我が国への示唆を考えてみたい。また、雇用創出などを通してNPOが地域経済に与える波及効果についても紹介することとしたい。

なお、本報告の作成にあたっては、コロンビア大学経営大学院ノンプロフィット・マネジメント研究所のLori Ross氏、エール大学 - ゴールドマンサックス財団パートナーシップのSamantha L. Beinhacker氏及びCynthia W. Massarsky氏にご助言を頂いた。この場を借りてお礼を申し上げたい。

<本報告で用いる用語の使い分けについて>

「NPO」や「ノンプロフィット・セクター」という言葉は、ケースバイケースでその言葉が示す範囲が大きく異なるが、本報告では下記の意味に用いることとする。

ノンプロフィット・セクター（非営利セクター）

= 民間部門のうち営利を目的としない法人、組織の総称。従って、政府関係機関や政府の下部組織は含まない。また、非営利目的の組織であっても、特定グループの利益のために行動する組織（個別企業の労働組合や政治団体等）も含むので、必ずしもすべての組織が公益的組織ではない。

NPO (Nonprofit Organization)

= ノンプロフィット・セクターに含まれる個別の法人、組織。日本では、NPOというと、いわゆる草の根型の市民団体、特定非営利活動促進法（通称NPO法）が対象とする組織のみを指すこともあるが、本報告では、日本でいう財団法人、社団法人、医療法人、学校法人等を含め幅広い組織をさしてNPOと呼ぶこととする。

1 役割を増す米国のノンプロフィット・セクター

米国は NPO 大国と言われ、植民地時代から様々な非営利団体が活発に活動してきた歴史を持つ。ここでは、米国における NPO の現状を概観するとともに、地域社会における NPO の役割について経済波及効果などの観点から考えてみたい。

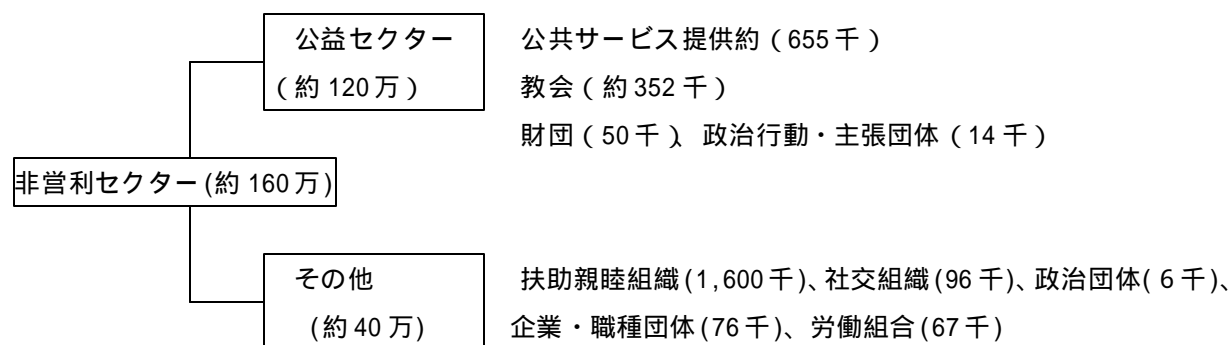
(1) ノンプロフィット・セクター（非営利セクター）と公益セクター

ノンプロフィット・セクターや NPO という言葉が対象とする範囲は、我が国においても米国においてもケースバイケースで異なることが多い。我が国においても、NPO という言葉が、狭い意味の草の根型市民団体のみを指すこともあれば、民間の非営利部門を広く指すこともある。本項では、本報告においてノンプロフィット・セクターという時の範囲について整理しておきたい。

「ノンプロフィット・セクター（非営利セクター）」の定義を一言でいえば、営利を目的としない民間部門という事になる。現在米国には約 160 万の NPO があると言われているが、その法人の性格として、次の 4 つの要件を満たす必要があると言われている。つまり、(1) 法人として組織化されていること、(2) 民間部門であり政府の一部門ではないこと、(3) 利益を分配しないこと、(4) 独立して運営されていること、の四点である。

「公益セクター」又は「公益サービスを行う NPO」という時は、ノンプロフィット・セクターのうち、「公共の利益を目的とする」法人を指すこととする。これらの団体（米国に約 120 万団体）には、宗教、福祉、学術研究、医療、教育（私立学校等）、文化・芸術、環境保護、地域開発、市民運動団体、財団などの幅広い分野が含まれる（特定集団の利益を代表する労働組合、農業団体、政治団体等は含まない）。本報告においては、主として NPO のうち公益セクターの活動について分析を行ってゆくことにしたい。

図 1 - 1 米国における非営利団体の分類と組織数¹（1995）



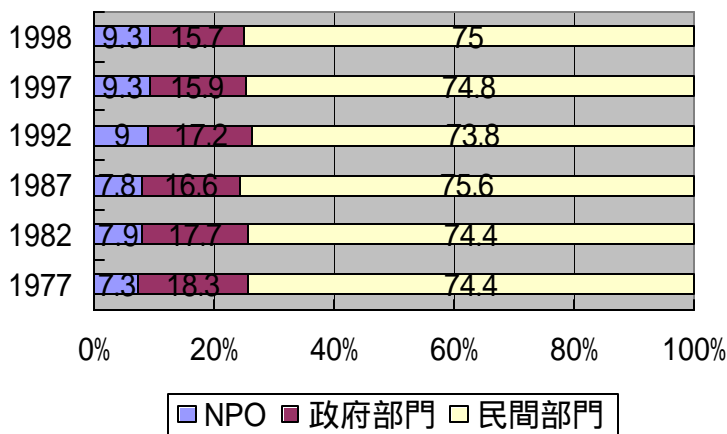
¹ America's Nonprofit Sector (Second Edition)

(2) ノンプロフィット・セクターの社会に占める位置付け

米国には前項の公益的なサービスを行うNPOが約120万団体あると言われている。就業者数や経済活動の規模からみると、医療、学校、宗教等の分野が大きなウエイトを占めるが、それ以外の社会福祉、教育、環境、文化・芸術関係の分野での成長も著しい。Independent Sector（NPO関連調査・支援団体）がまとめた調査によると、NPOは約6,600億ドルの年間収入(1997年度)を上げ、約1千1百万人（米国全就業者の約11%）を雇用している。下のグラフの通り、1970年代以降のセクター別就業者数でも、政府部門のウエイトの低下をNPOの雇用増が補う形となっている。

（注）我が国においてはノンプロフィット・セクターの就業者数は約3.5%程度と言われる。学校、病院等、大きな就業者数を有する分野について主として公共部門が担っているか非営利セクターが担っているかは国ごとに社会制度が異なっているため、この数字についての正確な国際的比較は困難である。

図1-2 総就業者に占めるNPOの割合



（出所：The New Nonprofit Almanac & Desk Reference）

(3) 地域経済に対する波及効果

福祉、教育などの活動を通じた地域コミュニティに対する直接的な貢献だけでなく、NPOの事業所の存在自体が雇用・購買等を通じて地域経済全体に波及効果をもたらしている。例えば、NPOが本部等の事務所をおくことによって、その地域で大きな雇用効果をもたらされる。次項に示したニューヨーク市における調査結果にも見られるように、大都市において非営利セクターは数の上で雇用者として大きな地位をしめている。また、これらのセクターは、女性やマイノリティの人々をより多く雇用する傾向が強い。さらには、全米を対象とするNPOの場合、年次総会などのコンベンションも本部がある都市で開催されることが多いため、イベント開催等に伴う地元経済への波及効果も大きい。

また、工場跡地再開発などの地域開発の観点からも、テナントとしてのNPOが注目されはじめている。民間大企業に比して、非営利セクターは家賃負担力が弱いケースが多いため、より安い賃料を求めて中心ビジネス街ではなく、周辺部（工場や倉庫の跡地等再開発が必要なエリアであるケ

ースも多い)に立地する場合もある。安い賃料を求めて立地する企業としては、ドットコム・ビジネスなどのベンチャー企業も挙げられるが、これらの企業と比べて NPO は景気変動の波を受けにくく、一度立地するとそこに長期間事務所を構える傾向が強いため、地元からは安定した事業所として評価されている。

また、美術館等の集客施設が建設される場合には、地域に大きな効果をもたらす。次項のケーススタディでは、マサチューセッツ州西部の山間部ノース・アダムにあるマサチューセッツ近代美術館の開館によって街全体が蘇った事例を紹介したい。

(参考) ニューヨーク市における NPO の経済波及効果

ニューヨーク市は、2002年5月、市経済における NPO の位置付けに関する調査結果を発表した。それによると非営利セクターは、市経済の中で最も成長率の高い産業で雇用吸収力も高い事が明らかになった。病院、学校等を含む約9千の公益セクター²には、卸小売業、政府部門に次ぐ約53万人が従事している(就業者全体の14%)。ニューヨーク市における非営利セクター成長の背景には、病院、大学、芸術など都市型の知識集約産業が多く含まれていることもあるが、福祉や地域開発関連などの NPO も着実に成長してきている。一方、ブルックリン等マンハッタンに隣接する地区では、地域開発のための職場、事業所として NPO が注目されはじめてきた。都心周辺部へのオフィス進出では、数年前は IT 産業(ドットコム・ビジネス)が脚光を浴びていたが、現在では、ベンチャービジネス同様にオフィス賃料に敏感でありながら、一度本拠を構えると景気の波に左右されず安定的に定着してくれる組織として NPO が評価されているためである。ニューヨーク市当局も、政府部門に代わる公共サービスの担い手として、また成長力の高い「産業」として NPO に注目していると言われる。

本調査結果の概要は下記の通りである。

- ・ニューヨーク市における登録非営利組織：27,474 団体
- ・そのうち税務申告を行っている組織：9,078 団体(本調査の対象)
- ・NPO によって何らかのサービスを受けている市民の数：220 万人(推計)
- ・NPO による年間支出額³：430 億ドル(5兆2千億円)⁴、市の GDP の 11.5%
- ・NPO による従業員への給与支払い額：227 億ドル(約2兆7千億円)
- ・NPO の雇用者数：52 万 8 千人、全体の 14%(卸小売業、政府部門に次ぐ人数)
過去 10 年間で 25%増加、常勤雇用者の 68%が女性で、少数民族の比率も高い
- ・NPO の収支：29%の組織が赤字を計上
- ・ボランティア：約 342 千人のボランティアが NPO の活動に参加
- ・営利部門との競合問題：38%が経験(医療関連、芸術関連等)

² ニューヨーク市には約27千の非営利の組織があるが、このうち税務申告をしている公益セクター9千組織を調査対象としている。労働組合や宗教団体は含まれない。

³ NPO については売上や付加価値で経済規模の大きさを測れないため、代替として支出額が用いられることが多い。

⁴ 1ドル=120円換算、以下同様

美術館による地方都市の再生（マサチューセッツ近代美術館）

米国北東部マサチューセッツ州の西部にあるノース・アダム(North Adam)は、山あいの小さいな町である。この町の唯一の大きな事業所であった電気部品工場が1985年に閉鎖となり、約2,000人が解雇された。その後この町は新たな企業を誘致することが出来ず、長期間にわたって失業率が25%を超える疲弊した地域であった。州政府の支援もあって、NPOであるマサチューセッツ近代美術館(Massachusetts Museum of Contemporary Art)が旧工場の建物に入居することとなり、約5haの敷地に残る27棟の建物(19世紀後半に建てられた歴史的建築物もある)は順次改修され、1999年に美術館として開館した。現在では、約2万㎡の美術館だけでなく、700席の劇場や物販等の収益施設も併設し、地元の雇用増加に貢献している。美術館の開業とそれに伴う観光客の増加などの波及効果、イメージアップ効果もあり、現在では町の失業率は5%程度にまで低下している。

図1 - 3 マサチューセッツ近代美術館の外装と内部



改築前の工場後

美術館として改築後

館内の展示室

(出所：www.massmoca.org)

(参考) 寄付税制の仕組み

米国で公益的サービスを行うNPOは、IRS（内国歳入庁）が定める税制コードの501C(3)又は501C(4)などに該当する。その税制上の取り扱いは下記の通りとなっている。

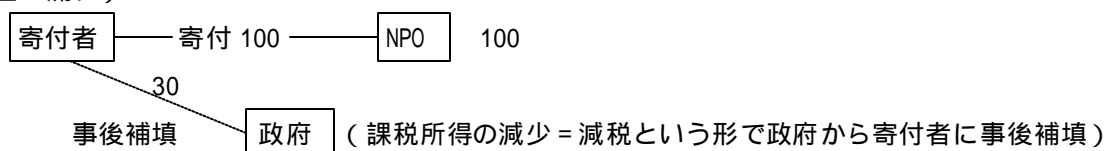
社会福祉、医療、教育、宗教など公益事業活動や財団が分類されている501C(3)法人については、その収入は組織本来の目的に沿っている限り、営利活動からの収入であっても非課税となる。さらに、この分類に該当する法人に寄付を行った場合、その個人、法人についても寄付額を所得から控除できるメリット（寄付税制）がある。一方、ロビー活動や政治的行動、主張活動等を行う法人（全米ライフル協会、全米女性協会などがその例である）は、税制コード501c(4)に分類され、その法人の収入は非課税であるが、501c(3)法人のような寄付税制はない。米国の免税ステータスの取得は日本に比べ比較的緩いとされてきたが、これについても地域によってはその運用にあたって様々な意見がある。例えば、ペンシルバニア州では、免税規定を厳しく運用する試みが検討されてきた。

なお、寄付税制における政府負担の仕組みについて簡単に整理しておきたい。

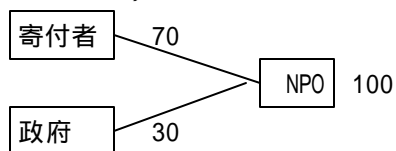
個人がNPOに寄付を行った場合における実際の資金の流れと実質的な負担者について整理すると下記の通りとなる。実際の資金の流れは上の図のように、寄付者が100の資金をNPOに寄付し、事後的に税金の減額という形で政府から寄付者に寄付額の一部（この寄付者の限界税率が30%の場合には30）が戻されることになる。一方、これを実質的な負担者でみると（下図）、寄付者が70、政府が30の負担を行っていることになる。政府部門はNPOに補助金を与えた場合と同様の財政的支援を行っているが、どの法人にいくら支援を行うかは、政府ではなくまず寄付者が決め、政府がそれを自動的に追認する形となることが寄付税制の大きな特徴である。一方、課題としては、まず政府部門から見ると、NPOの寄付獲得活動が活発化するほどその分税額が政府のコントロール外で漏れてしまうことになる他、税率の高い高額所得者ほど節税メリットが大きくなる。また、節税メリットを生かして富裕層が多額の寄付を行う傾向にあり、特定の法人に対するこれらの寄付者の影響力が強くなる傾向も指摘されている。

前提：寄付者の限界税率30%

(資金の流れ)



(実質的な負担)



2 NPOが抱える課題とマネジメントの必要性

(1) NPOの社会的責任

米国のNPOは、市場の失敗と政府の失敗の両方を補うものとして、また医療、教育、文化など知識集約型で付加価値の高い都市型産業の担い手として成長してきたが、その規模や組織形態は多種多様である。数人の中核メンバーとボランティアで成り立ち、地域コミュニティのみを対象とするものから、全米、海外にもネットワークを持ち大企業並の組織形態を整えているものまで様々である。民間企業においても、コーポレートガバナンス、情報公開が問題となっているが、NPOについても、各組織の成長と社会的影響力の増大を背景に、情報公開やアカウンタビリティ（説明責任）など、より大きな社会的責任が求められるようになってきた。そして、組織としてこのような社会的責任を果たすことが、民間部門からの寄付を受ける上でも、政府部門からの支援を確保するためにも不可欠となってきたのである。

(2) 収入の確保

事業規模や組織の拡大に伴って、NPOはマネジメントの上でもいくつかの大きな課題をかかえるようになってきた。まず、第一の課題が収入の確保である。公益サービスを行うNPOにおいては、サービスの対象と収入源（資金供給者）が異なることがある。通常の民間企業であれば、サービスの対象である顧客から対価を得る。顧客が満足すれば売上が増え、利益が得られるシンプルな仕組みである。しかし、NPOは医療、教育等を除いて、多くの場合、サービス（支援）の対象となる人と、資金面でその組織を支える人は異なる。例えば、地域への社会福祉を行うNPO（ホームレスに食事を出すスープキッチン等）では、サービスの対象となる層には経済的な負担能力がなく、NPOは対価を受け取ることができない。収入を得るためには、自分たちの組織の活動状況をスポンサーである寄付者（個人、民間企業及び財団）や公的補助金を支出する政府部門について説明し、納得してもらう努力が必要となるのである。また、世間の評判、評価も非常に重要で、組織幹部によるスキャンダルや、運営の非効率性（寄付を集めるために膨大なコストをかけているケース、収益事業が赤字を出しているケース等）が明るみに出ると、寄付や補助金が激減し、組織の存続にもかかわる問題となる。

資金調達については、次章で改めて整理することにするが、1980年代以降、連邦政府からの支出が大幅に削減されたことに見られるように、公的な支援はその時々政権の考え方や経済状況によって大きく変動するもので、NPO側からみると不安定な財源と言えるのである。将来の米国におけるNPOと政府部門の関係についても、財政制約が厳しくなると公共部門が自前で様々な事業を行うのを止めNPOへの委託、外注を増やすのではないかという期待がある一方、補助金等の予算が削減され、NPO間で補助金獲得競争が一層厳しくなることも予想されている。また、民間からの寄付についても、税制や税率の変化によって大きな影響を受ける。企業や高額所得者にとっては、寄付分については所得控除の対象となることが寄付を行う上での一つのインセンティブとなっ

ているが、税率が下がると所得控除のメリットも薄まるからである。

(3) 対象分野、存在意義

第二の問題は、NPO が対象とすべき分野、NPO の存在意義の問題である。NPO に対する社会のニーズは、時代とともに変化している。NPO の活動は、「今でも本当に必要なのか?」、あるいは「NPO が担うのが適当であるのか?」という疑問に常にされされることになる。NPO は、免税特権、寄付税制に加え補助金など公的支援を受けているケースが多い。このため、民間企業より一段厳しい目で世の中から見られることとなる。特に医療分野や介護などの社会福祉分野では、民間営利企業の参入増加にともなって、民間事業との競合が問題となってきた。

(4) マネジメントの必要性

最後の課題は、組織運営にかかわる問題である。組織活動の有効性、効率性について十分な情報公開・広報活動とアカウンタビリティ(説明責任)を求められる一方で、組織体制や人材育成の制度については、民間営利企業に比べて充分とはいえないケースが多い。NPO を取り巻く環境の変化を背景に、ノンプロフィット・セクターにおいても、マネジメントの充実、改善に取り組むことが一層重要になってきたのである。大手コンサルティング会社であるマッキンゼー社がNPO支援組織である Venture Philanthropy Partners の支援を受けて行った調査⁵では、NPO の組織の中で、代表者(民間企業で言えば、CEO)だけでなく、日々の活動を統括する責任者(COO)や財務・管理面を統括する責任者(CFO)の役割の重要性が指摘されている。そして、代表者(CEO)には組織全体を統括するとともに対外的な顔として、そのリーダーシップやカリスマ性が求められるのに対し、事業責任者(COO)や財務責任者(CFO)については実務経験に基づいた高いマネジメント能力が必要となる。こうした実務能力は民間営利企業でのビジネス経験が生きるものであり、そうした部門で高い実績を残した人物を招くことが有効であるが、その際にネックとなるが NPO における給与水準の低さである。収入が不安定な組織においては、組織が赤字の年には経営陣は報酬を返上することさえある。米国においても、「NPO は幅広い市民の寄付、ボランティア及び公的な補助金で成り立っているのだから、その経営陣が高額な給与をとることは好ましくない。その分は公益サービスの充実に向けられるべきである。」という考えは依然として根強い。組織幹部の高額な所得が明らかになると、寄付集めに大きな影響が出ることもある。しかし一方で、組織が大きくなるほどプロの経営者が必要とされるのも事実である。「その経営者が給与を上回る組織の活性化や経営効率化を実現できるのなら、正当な報酬が支払われるべきである。」という考え方も徐々に広まりつつある。

(5) NPO 経営のサポート

NPO の経営改善を支援するため、NPO の幹部や中堅層を対象に、事業運営や経営管理を指導す

⁵ Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations

る組織が非常に増えてきた。大学のビジネススクールや行政学部では、現役の NPO 経営者を対象に短期間の講座を開いているところも増えてきた（コロンビア大学やジョンスホプキンス大学等）。また、NPO にとっての大切な寄付者の一つである財団(Foundation)も、各 NPO の活動についてチェック機能を果たすようになってきている。

更には、新しい NPO を育てることを専門に活動する NPO も数多く誕生してきた。時代のニーズに対応して新たな公益活動を行うため、また既存の分野であっても新しいやり方によって事業を行う NPO が相次いで誕生しているが、これらの中には優れた活動を行い将来の発展性を持ちながら、資金不足やノウハウの不足のため、小規模な活動にとどまるケースや活動休止に追い込まれるケースも少なくない。こうした新しい組織にとっては、資金面、ノウハウ面での経営サポートは非常に大きな意味を持つ。例えば、ボストン近郊に本部を置く NPO である New Profit Inc.⁶は、優れた活動実績を持ち発展性の高い小規模な NPO に対し、資金面での協力（補助金の支給と他からの資金調達活動のサポート）と事業運営および組織管理に関する指導・コンサルティングを行っている。これら「NPO のための NPO」の活動は、米国ベンチャー企業の成長にインキュベーターやベンチャーキャピタルが大きく貢献してきたのと同様に、NPO の経営改善に重要な役割を果たしてゆくものと思われる。

（参考）

コロンビア大学における NPO 幹部向けのセミナープログラム（2002 年実施）

| | 日 程 | 主 な 内 容 |
|-------|----------|---|
| 第 1 週 | 1/27～2/1 | リーダーシップ、マネジメント論、経営戦略、財務諸表、マーケティングの基礎、組織論 |
| 第 2 週 | 3/3～3/8 | 交渉能力、資金調達、コスト管理・コスト収益分析、起業家精神、マーケティング実務、グループプロジェクト（ケーススタディ） |
| 第 3 週 | 4/7～4/12 | 財務管理、資金管理、組織管管理、グループプロジェクト（ケーススタディ）、戦略的経営計画 |
| 第 4 週 | 5/5～5/10 | 戦略的提携、資産運用管理、組織の危機管理、寄付者への対応、組織のガバナンス、グループプロジェクト（ケーススタディ） |

参加料：8,500ドル（全体）

（出所：コロンビア大学パンフレット）

（約 102 万円）

⁶ www.newprofit.org

3 NPOにおけるファイナンシャルマネジメント

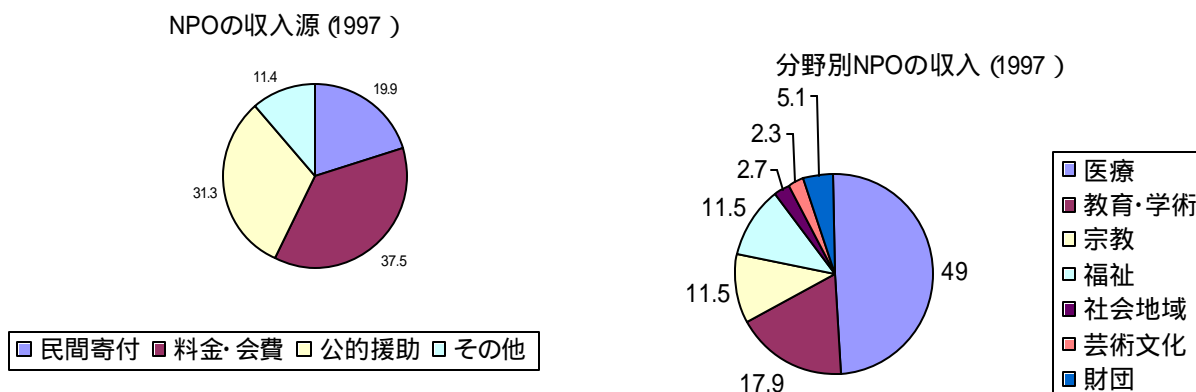
米国で NPO におけるファイナンシャルマネジメントというと、主として支出面を中心とした予算管理を指すことが多いが、本報告では、資金調達を含めた総合的な財務管理としてとらえることとし、組織のマネジメント上の最重要課題である財源確保を中心に論点を整理してみることにしたい。

(1) 収入の確保

NPO にとって資金調達は生命線である。NPO の資金調達源は、対象とする分野や組織形態によって大きく異なるが、政府からの支援（補助金、受託事業）、寄付、会費、サービスの対価、収益事業、資産運用益が主なものとなる。

下の図3-1に示した二つの円グラフは、1997年度における米国NPOの収入源を示したものである。左のグラフはNPO部門全体（金額的に大きなウエイトを占める医療機関、教育機関及び宗教法人を含む。分野別のウエイトについては右図参照）の収入を見たものであるが、民間部門（個人、企業及び財団）からの寄付と公的援助で全体の約半分のウエイトをしめている。本来の業務からの収入を期待できない社会福祉系の法人では、収入の殆どが寄付と公的助成である。従って、NPOのマネジメント、特に財務責任者にとっては、寄付金を如何に増やすか、政府部門からの補助金や委託料を如何に確保するかが重要な経営課題となっている。

図3-1 米国NPOの収入源（1997年度、総額約6,650億ドル）



(出所：The New Nonprofit Almanac)

(2) 収入確保を巡る課題と対応

1) 公的支援

公的支援、寄付等の外部財源については、環境の変化によって様々なリスク要因を抱えている。

まず、公的な助成であるが、これは連邦政府、地方政府の方針や財政状況によって大きな影響を受ける。1950年代から60年代においては、様々な社会問題へ対応する担い手としてNPOへの期待が高まり、連邦政府をはじめとして政府部門からの補助が拡大していったが、1980年代以降は財政制約と小さな政府への流れを背景に、各分野とも政府部門からの援助は大幅に削減されている。将来的にも、全体としては公的支援の拡大は期待しづらいという見方が多い。その結果、限られた予算を巡って、NPO同士の競合が厳しくなるものと予想されている。

NPO側の対応としては、活動の社会的効果に対して明確なアカウンタビリティ（説明責任）を果たすことが求められる。また、「ボランティアを多く抱え、低コストで機動的に動くことができる」という自らの優位性を主張し、「政府部門は、財政コスト削減のためにはNPOを積極的に活用し、政府部門内の仕事をNPOに任せてゆく」とような流れを作り出してゆくことも求められよう。

2) 寄付（個人、法人及び財団）

NPOのもう一つの大きな収入の柱である寄付についても、経済情勢、税制、世代別人口構成などの影響を受けやすい。前述のとおり、米国のNPOの中で最も大きなウエイトを占めるのは、税制上501C(3)の条項に該当する法人であるが、これらの組織に寄付を行った場合、所得税、法人税から所得控除を受けることが出来る。この寄付税制については現在様々な議論があるが、長い間米国社会に根付き、寄付を行う側にとっても一つの大きな要素になっているのは事実である。従って、例えば税率が上がった場合には、寄付を増額するインセンティブが働くが、逆に税率が下がった時には寄付額を減額することにつながる。特に寄付額の大きい高額所得者の場合、累進税率が緩和されフラットな税率構造になった場合、寄付による節税メリットが大幅に薄れる。

また、寄付は個人や法人の任意で行われるもので、例えばその組織の活動内容への評価が下がった場合や金銭を巡る幹部のスキャンダルが発覚したときは、寄付収入の激減に直結する。

各NPOとも、公的援助確保の場合と同様に、組織の実績についてアカウンタビリティ(説明責任)を果たすとともに、寄付増額のためのマーケティング活動に力を入れている。美術館や博物館が、会員制度（メンバーシップ）を設けているのは、顧客の囲い込みと同時に、潜在的な寄付者をデータベース化し会員に対して寄付を働きかけるためでもある。また、企業からの寄付についても、企業側のニーズを汲んで広告宣伝効果などのメリットを与えるような工夫が必要となっている。

3) 資産運用

歴史の古い法人は、過去からの寄付の蓄積などによって、多額の運用財産を抱えていることがある（例えば、ケーススタディで紹介するニューヨークのメトロポリタン美術館の場合、約15億ドル(約1,800億円)の運用資産を抱えている）。これらの運用収入についても、金利水準や株式市場動向などによって各年度の運用収益は大きな影響を受けざるを得ない。また、リスクの大きなものに投資をして財産を失うようなことが起こると、組織の存立に関わる問題となる。リスクを一定の範囲内に管理しながら、より多くの収益を上げてゆくためには、運用を全部外部に委託するだけでな

く、組織内にも資産運用に関して一定の知識をもつ人材が必要となってくる。

このように、NPOの主たる収入源である公的支援、寄付、運用収入とも、その確保には組織としての経営努力が必要である。同時に、これらの収入は、政治や経済の動向など一組織の努力を超えた要因によって変動を受けやすいのも事実である。こうした課題に対処しながら財政基盤を強化するために、1980年代以降、各NPOによる収益事業の拡大が活発化してきた。これについては次章で詳しく見てゆくことにしたい。

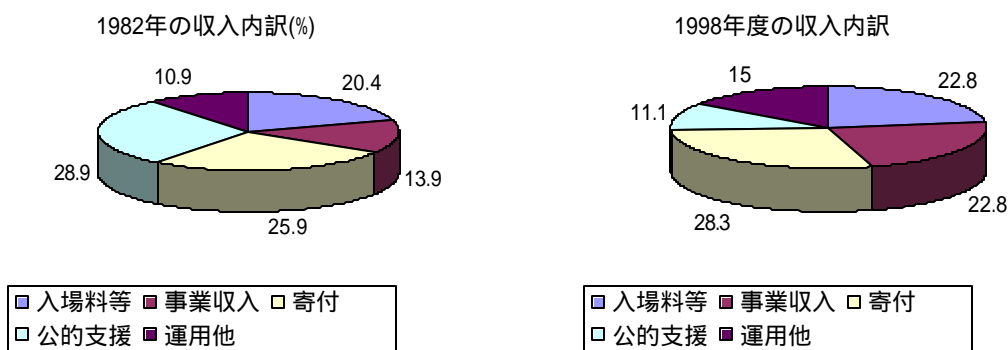
(3) コスト管理

NPOにおけるファイナンシャルマネジメントにおいて、コスト管理は一つの重要な経営課題である。民間営利企業であれば、仕事が増えれば収入の増加につながるが、NPOの場合、特に福祉系の法人の場合、仕事をすればするほど支出だけが増えることとなる。ボランティアの確保や本社経費の削減、組織構造の見直しなど、コスト、予算管理におけるマネジメント上の課題も多い。また、寄付金や会員の獲得などについても、広告宣伝、ダイレクトメールの発送等多額の費用がかかることもあり、資金獲得コストの圧縮が経営上の一つの問題となっている。

(参考) ニューヨーク市の文化・芸術関連NPOの資金調達

ニューヨーク市の文化・芸術関連NPOの団体であるAlliance for the Artの調査⁷によると、1980年代及び90年代を通じて、NPOの資金調達に大きな変化がみられた。1982年度と1998年度の収入の内訳を示したものが、下の二つの円グラフである。1982年度において最大のウエイトを占めていたのが市、連邦政府等からの公的支援(28.9%)であったが、これが1998年度には11.1%に低下した。公的支援の削減を補ったのが、事業収入の増加(13.9%→22.8%)と寄付の増加である。これらのデータは、各NPOが公的支援依存から脱却し、事業収入(ギフトショップ等商業活動の拡充とスペースの賃貸などが中心)や寄付集め等、主体的に収入確保に動いていったことを示すものである。

図3 2 ニューヨーク市文化・芸術関連NPOの収入内訳



(出所: Trend of Income Sources)

⁷ Trends in Income Sources for New York City Cultural Organization

(参考) NPOの財務指標

NPOの財務データバンク機能を果たしている Guide Star では、NPO経営の効率性などを図る財務指標として下記の財務比率を用いている。NPOは各分野によって収入構造が大きく異なるので、他分野と法人と比較することは困難であるが、同種の法人同士の比較、ある法人の時系列での比較には、これらの指標は非常に有用なツールである。

(1) 収入の比率を表す指標

寄付・補助金比率(Contribution/Grant Ratio)

定義 = (寄付 + 補助金収入) / 総収入、米国美術館の中間値(メディアン) = 63%

事業収入比率(Program Service Ratio)

定義 = 事業収入 / 総収入、米国美術館の中間値(メディアン) = 5%

NPO本来の活動である公益的事業からの収入の割合を指す。医療機関、学校、住宅関連の組織では比率が高いが、社会福祉、宗教等では低くなる。

その他収入比率(Other Income Ratio)

定義 = (運用収入 + 会費 + 収益事業 + その他収入) / 総収入

米国美術館の中間値(メディアン) = 19%

自前の経営努力や財務管理によって生み出す収入の比率。NPOの財政状態、事業特性によって大きく異なるが、公益サービスを行うNPO全体では平均10%以下。

(2) 経営の効率性を表す指標

プログラム・レシオ(Program Ratio)

定義 = 本業の公益的な活動に支出した費用 / 総費用、米国美術館の中間値(メディアン) = 74%

この比率が高いほど、組織の維持・管理(間接費用)に多くの資金を使わず効率的な運営を行っていると言える。

ファンドレイジング・レシオ(Fund Raising Ratio)

定義 = 寄付金・補助金獲得に要した費用 / 寄付金・補助金収入の総額

米国美術館の中間値(メディアン) = 1%

寄付金の獲得には広告やダイレクトメールなど多額の費用を要することがある。この指標(小さいほど良い)はどれだけ効率的に資金を集めたかを表すものである。

(3) 財務状態を表す指標

負債比率(Debit Ratio)

定義 = 負債総額 / 総資産、米国美術館の中間値(メディアン) = 2%

一般にNPOの負債比率は低い。企業の財務分析で用いる負債比率(負債 / 自己資本)とは定義が異なる。

4 NPOによる収益事業の拡大

前章でみたように、主要な収入源である公的支援や寄付の獲得が厳しさをますなかで、営利事業による収入の確保、収入ソースの多様化を図ろうとするNPOが増えてきた。例えば、医療機関の中にも、患者や来訪者を対象として商店やレストランを併設するものが増えてきており、オハイオ州ウエストチェスター市にあるシンシナチ大学付属病院では、約6,800㎡もの小売スペースが設けられている。また、ボストンに本部のある障害児等の幼児教育支援団体ジャンプスタートでは、開発した教材を一般に販売して収益をあげる事業を立ち上げた。

本章では、エール大学とゴールドマンサックス財団が行った調査などをもとに、NPOの収益事業の実施状況、効果及び課題などについて検討することにしたい。

(1) 収益事業の概要

医療機関や教育機関のように対価を取ってサービスを行う組織を除き、一般にNPOにおいてはその本来の公益的活動において収入を得る事業の割合は小さい。特に、社会福祉関連の組織の場合には、活動＝支出といっても過言ではない。米国においても、本格的に営利事業を行っているNPOは全体からみれば一部に過ぎないが、事業や組織の規模が大きく、事業運営に多くのコストがかかる団体を中心に、最近20年の間でその割合は大幅に増加してきたと言われる。

NPOが行っている主な営利事業の内容は、(1)本業で培ったノウハウを雑誌、書籍、ビデオなどの形にして販売するなど本業におけるコア・コンピタンスを生かすもの、(2)不動産などの資産を活用した事業などである。

NPOの収益事業を大きく後押ししている要因として税制上のメリットが上げられる。収益事業の内容が本業である公益事業と関連が強ければ非課税となるが、メトロポリタン美術館のケーススタディでも紹介するように、一般にこの非課税の範囲が広く認められている。

(2) 収益事業の効果

収益事業を行うことでどのような効果が組織にもたされるのであろうか。エール大学＝ゴールドマンサックス財団の調査によれば(詳細は16～17P参照)NPOが収益事業を行うことは必ずしも容易ではなく、小規模な組織の場合、事業を開始して当面はむしろ赤字を余儀なくされることも多い。本業である公益的活動に必要な資金を得る目的で行った事業が、むしろ本業の足を引っ張る可能性もあるのである。

一方で、事業活動を行うことによって組織が活性化され、本来の公益事業にプラスの効果を与えていることも多い。組織の知名度や認知度が上がることは、職員やボランティアの募集、寄付集めに大きな効果がある。組織の構成員にとっても就業の機会が増えることになり、福祉系の組織の場合には、ギフトショップやカードの製作など収益事業の職場そのものが職業訓練の場ともなりうる。また、ビジネス界との接触が増えることなどによって組織の中の雰囲気が変わり、(1)新しいこと

に挑戦する意欲を生む、(2) 公益的活動においてもそのサービス水準の向上につながる、(3) 組織の自意識を生み、コスト削減や組織・活動内容の見直しにつながるなどの効果が指摘されている。

(3) 課題

最近 20 年間にわたって活発化してきた NPO の収益事業については、事業の失敗や民間事業との競合など課題も残している。

まず、最初の課題は、NPO が事業を行ってもかえって赤字を生んでしまう問題である。多くの NPO にとっては、収益事業を行うためのノウハウと経験が不足している。先述の調査結果を見ても、職員数 10 人以下の小規模な組織においては、約半数の事業が赤字で公益事業からの補填を受けている。これらのノウハウ不足を補うため、NPO をサポートする NPO や大学のビジネススクールなどが、本格的なコンサルティングやビジネスモデルの指導に乗り出している。

もう一つの問題は、民間事業との競合問題である。NPO が行う収益事業の規模が次第に大きくなると、民間企業の領域に侵食してくることがある。また、医療や介護分野など本来 NPO がその主な担い手であった分野についても、政府等の支援制度の変更によっては、純粋民間事業として採算に乗るようになり、民間営利企業の参入がみられるようになってくる。これらの場合に問題となるが税制上の取り扱いである。類似の事業を行っていながら NPO は非課税、営利企業は課税では同じ土俵での競争が出来ない。このため、民間営利企業からは NPO とイコールフットリングでの事業を行うことが出来るように、税制の見直しを求める声があがっている。

(参考) NPOの営利事業に関する調査結果

エール大学とゴールドマンサックス財団は、2002年6月にNPOの営利事業に関する調査結果⁸を発表した。この調査は、IRSコード5010(3)に該当する組織に対してアンケート形式で行ったもので、519組織から回答を得ており、NPOの営利事業の現状を明らかにした初めての包括的なリサーチであった。この調査によって明らかになった主要な論点は下記の通りである。

アンケート調査に回答した組織のうち、本業である公益事業以外の収益事業を行っている組織は全体の約4割に及ぶが、組織の規模別で見ると職員数が多く組織の大きいNPOほど実施割合が高い傾向がある。しかし、職員10人以下の小さな組織においても3分の1が収益事業を行っていることは注目に値する。また、分野別では文化・芸術系の組織では6割以上が収益事業を営んでいるが、宗教系では約1/4にとどまっている。

表4-1 NPOの規模別(職員数)の実施状況 (%)

| 営利活動の実施状況 / NPO 職員規模 | ~10人 | ~20 | ~100 | 100~ |
|----------------------|------|-----|------|------|
| 現在営んでいる | 34 | 44 | 53 | 55 |
| 過去には行っていたが現在は止めている | 4 | 11 | 4 | 9 |
| 営利活動を行った事がない | 32 | 44 | 43 | 36 |

次に、これらの事業の収益性であるが、下の表4-2に示めす通り、必ずしも多くのNPOで事業が成功している訳ではない。大きな組織でも黒字の割合は約半分弱、小規模な組織では4割以上が赤字となっている。また、事業開始後の経過年数が短いほど赤字の割合が高い。

表4-2 NPOの規模別(職員数)の営利事業の収支状況 (%)

| 営利活動の実施状況 / NPO 職員規模 | ~10人 | ~20 | ~100 | 100~ |
|----------------------|------|-----|------|------|
| 赤字である | 43 | 29 | 29 | 27 |
| 収支相償 | 17 | 33 | 14 | 18 |
| 黒字である | 25 | 29 | 47 | 47 |
| その他・無回答 | 15 | 8 | 10 | 8 |

各NPOが営利事業を開始した理由であるが、次項の表4-3にあるように、事業を行っているNPOのうち2/3が、「事業の利益によって公益活動を行う資金を調達するため。」と回答し、財政的自立や収入ソースの多様化など、同様の理由がこれに続いている。寄付金の伸び悩みや公的支援のカットに直面し、組織の自立や存続のために多くのNPOが収益事業に乗り出している実態が伺える。また、約4割弱の組織が雇用・訓練機会の創出を、2割強の組織が地域の活性化を事業開始の理由に挙げている点が注目される。例えば、地域のホームレスに対して食事を提供するスーパークitchenの中には、ベーカリー事業を開始

⁸ Enterprising Nonprofit; Revenue Generation in The Nonprofit Sector

する例もみられる。これらの事業は、収益的には厳しいものであるが、失業率の高いエリアにおいて、貴重な職業訓練の場ともなっている。

表 4 - 3 営利事業を行う理由（複数回答） (%)

| 順位 | 回答理由 | 回答割合 |
|----|---------------------|------|
| 1 | 営利事業による公益活動資金の調達 | 66% |
| 2 | 組織を財政的に自立させるため | 52 |
| 3 | 収入ソースの多様化を図るため | 51 |
| 4 | 雇用機会や訓練機会の創出のため | 39 |
| 5 | 外部とのコミュニケーションを増やすため | 34 |
| 6 | 地域の活性化に資するため | 23 |

次に、収益事業の行った事に伴う効果であるが、収入の確保以外に、組織を活性化し、外部との連携を強化する副次的な効果が生まれていることが分かってきた。事業を行うことで組織の知名度や認知度が上がるだけでなく、組織の自立意識や外部の評価に対する感度が上がり、組織全体が生き生きと蘇るケースも多いことが指摘されている。

表 4 - 4 営利事業を行った効果（複数回答） (%)

| 順位 | 組織に対する効果 | 回答割合 |
|----|-----------------|------|
| 1 | 認知度、評価の向上 | 86% |
| 2 | 本来の活動のサービス水準の向上 | 84 |
| 3 | 組織の目的の明確化 | 81 |
| 4 | 新しい事に挑戦する雰囲気創出 | 69 |
| 5 | 組織の自立 | 66 |
| 6 | 寄付獲得能力の向上 | 59 |

(事前に明確は事業計画をたてて事業を行ったNPOについての集計結果)

(表 4 - 1 ~ 4 の出所 : Enterprising Nonprofits)

事例

(1) ニューヨークメトロポリタン美術館

メトロポリタン美術館は、世界有数の美術館で、年間約5百万人が訪れるニューヨークの代表的な観光スポットの一つである。同美術館の運営には、大規模な施設の管理、専門家を含む1,800人のスタッフ(常勤)の雇用、様々な教育・文化プログラムの実施、所蔵費の収集等、莫大なコストがかかる。約15億ドル(約1,800億円)もの運用資産を持ち財政的には非常に恵まれている同美術館であっても、毎年の運営コストを賄うために、収入ソースの多様化、拡大を図ってゆく必要があるのである。

美術館の収支の捉えかたは、寄付金の取り扱いや運用財産の評価等によっていくつかの考え方があるが、同美術館が一般に公表している1998年度のデータによると収入の内訳は次の通りである。

総収入(事業の継続的運営に対する寄付を含む) = 115百万ドル(約138億円)

| | | |
|----|----------------------|-----|
| 内訳 | 市からの補助金 ⁹ | 15% |
| | 基本財産運用益 | 21% |
| | 寄付 | 28% |
| | 会費 | 14% |
| | 入場料 | 12% |
| | 営利事業等からの純収益 | 10% |

(出所: 同美術館ホームページ)

営利事業については、ギフトショップの運営、出版、レストラン、不動産賃貸、駐車場経営等が主なものである。中でもギフトショップは、美術館の知名度と所蔵品の著作権等を最大限活用して、美術館内のみならず米国内14ヶ所(内ニューヨーク市内6ヶ所)、海外11ヶ所(フランス1、メキシコ3、日本2、フィリピン2、シンガポール3)の大都市、観光地、空港ターミナルなどにも出店し売上を伸ばしている。ニューヨークタイムズの記事によると、2001年度における収益事業の総売上高は96.6百万ドル(約116億円)にも上る。これは民間事業としても相当の事業規模に達していると言えよう。

なお、同美術館の営利事業収益に対する課税については、本業との関連性によって非課税範囲が決められている。例えば、駐車場収入については、その本来の目的にとって重要であるということで非課税であるが、ギフトショップについてはその境界が曖昧となっており、例えばスカーフや装飾品は美術館本来の事業目的と関係があるということで非課税であるが、Mのロゴが入ったマグカップについては、その関係が薄いということで課税対象となっている(同美術館は、昨年度これらの課税対象事業の収益から約1.5百万ドル(約2億円)の税金を払っている)。

⁹ 同美術館はニューヨーク市との密接な連携のもとに運営されており、市から上記の補助金の他、(1)美術館建物の市による所有、(2)光熱費の負担、(3)美術館設備及び収蔵品の警備費用及びメンテナンス費用等の半額負担など、公的助成が与えられている。

次に、同美術館が増収策として力を入れている会員制度について概要を紹介しておきたい。米国における美術館や博物館の会員制度は、年間一定の金額を支払う代わりに何回でも無料で入場できるというもので、入場料の一括払いとみなすこともできる。同美術館では、学生会員（年間 45 ドル、約 5,400 円）から、最上級の区分（パトロン・サークル、年間 1 万ドル、約 120 万円）まで、12 種類の会員制度を有している。会員は、その区分に応じて、入場料の免除のほか、特別イベントへの招待、会員専用レストラン・ラウンジの利用等のメリットを受けることができる。また、個人所得税の申告において、年会費のうち一定割合は美術館への寄付とみなされ、所得控除の対象とすることが出来る。米国の美術館や博物館が会員の獲得に力を入れるのは、毎年安定した収入を得ることに加えて、将来の潜在的な寄付者を把握し、彼らとの接触を維持するためでもある。また、会員制度とギフトショップ等の収益事業の間にも相乗効果がある。同美術館では、会員はギフトショップで 1 割の割引を受けることができる仕組みとなっているが、このことが売上の増加と会員獲得の促進に繋がっていると考えられる。

（参考）同美術館の貸借対照表（2000/6 月末）（単位：百万 \$）

| 資産の部 | | 負債・資本の部 | |
|-----------|-------|---------|-------|
| 投資（有価証券等） | 1,489 | 借入金 | 27 |
| 固定資産 | 233 | 免税債 | 47 |
| その他資産 | 170 | その他負債 | 69 |
| | | 自己資本 | 1,749 |
| 合計 | 1,892 | 合計 | 1,892 |

（出所：GuideStar Analyst Report）

図 4 - 1 ニューヨーク市内に展開する同美術館のギフトショップ



(2) 全米オーデュボン協会 (National Audubon Society, 自然保護団体)

オーデュボン協会とは、野鳥をはじめとした野生生物の保護活動を行う NPO(1905 年設立)で、全米 27 州に支部を持ち、60 万人の会員を擁する有力な自然保護団体である。主として米国内を中心に、野生動物の保護活動、自然・環境問題に関する研究および広報・ロビー活動を行っている。

2001 年 6 月期の決算によると、自然保護の活動費を中心に 68 百万ドル(約 82 億円)の年間コストを支出している。一方、収入は寄付・遺贈を中心に 94 百万ドル(約 113 億円)の収入を得ている。当協会のように、事業目的が明確で比較的寄付金を集めやすい組織においても、本・雑誌の出版、ギフトショップ¹⁰、ロイヤリティ収入(デザインの貸与等)及び不動産賃貸収入などの事業収入の位置付けは重要である。昨年度については、収益事業からの利益で全収入の 12% 当る 11 百万ドルあまり(約 13 億円)を稼ぎ出している。このことによって、組織経営に必要な本部の人件費等の一般管理費を賄っている。寄付が収入の中で大きな割合を占める組織の場合、寄付金が人件費などの組織の運営費(間接費用)に消えてしまったのでは、寄付者の側としても将来にわたって寄付を続ける意欲が薄れる。組織運営費については、資産運用や収益事業など自らの努力によって賄うという考え方も必要となるのである。また、同協会の収益事業を通じて、組織の知名度向上とイメージアップにも大きく寄与しているものと思われる。

図 4 2 2001 年 6 月期の収入及び支出 (出所: www.audubon.org)

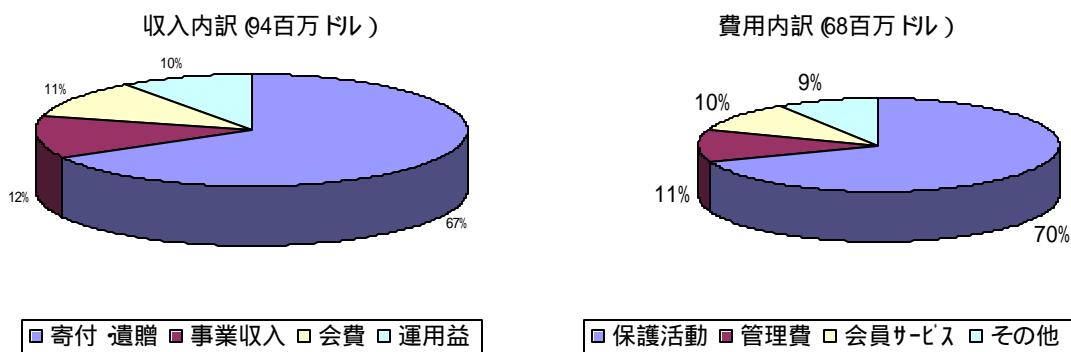
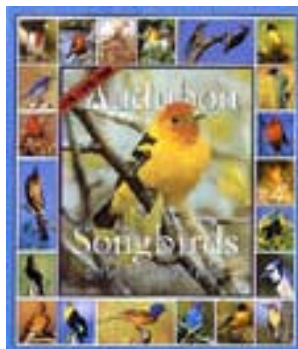


図 4 - 2 当協会が販売しているカレンダー (出所: www.audubon.org)



¹⁰ ギフトショップで中心となる商品は、野鳥や自然をテーマにした本、カード、カレンダー、鳥の巣箱及び装飾品等である。

(参考) オーデュボンハウス (古い建物を再生した当協会の本部)

当協会が本部として所有しているニューヨーク市内のビルは、1891年に竣工した歴史的建築物である。当協会では、本部の移転に際して「ビルそのものをリサイクルする」という発想に立ち、使われていなかった古い建物を買い取り、環境にやさしいビルに改造した上で、1992年から本部として使用している。この歴史的建築物再生プロジェクトは、徹底した省エネルギー対策なども施されており、ニューヨーク市内における「環境に優しい都市開発プロジェクトの先駆け」とも言われている。また、1階には物販テナントを入居させており、周囲に賑わいを与えるとともに、当協会の収入にも寄与している。

<プロジェクト概要¹¹⁾>

立地地点：700 Broadway New York (ニューヨーク市マンハッタン南部)

当初竣工：1891年

改修工期：1990年～92年

建物規模：地上8階建、延床面積約9,100㎡

事業費：34百万ドル(約41億円)(内訳：不動産購入費10百万ドル、改修工事費24百万ドル)

資金調達：34百万ドル(内訳：免税債20百万ドル(注)、寄付14百万ドル)

環境対策：既存建物改修による建築資材の節減(新築の場合と比較して、鉄300トン、石材、レンガ9,000トン、コンクリート560トンを節減)

省エネルギー対策(通常のビルに比べて使用エネルギーを6割削減)

図4-4 ニューヨーク市にある同協会本部オーデュボンハウス



(注) 本プロジェクトに対する公的支援は、免税債(ニューヨーク州産業開発局が認可)のみである。

¹¹⁾ プロジェクトの詳細については、ニューヨーク駐在員報告「環境にやさしい都市開発プロジェクト」(2000年10月)参照。

(参考) ギャンブルから収入を得るNPO

米国中西部の穀倉地帯、カナダとの国境に近いノースダコタ州では、1986年の州税法改正でNPOが行うすべてのギャンブル収入を非課税とした。ノースダコタ州の三ヶ所に拠点を置き、身障者などへの財政的支援(車椅子などの機器の購入や付き添い等の経費を補助)を行うノースダコタ障害者福祉協会でも、2000年度は、収入予算の約6割にあたる125万ドル(約1億5千万円)をギャンブルから得ている。NPOがギャンブルから必要な経費を賄うことは必ずしも望ましいこととは言えないが、人口が少ない農業州では、こうした事例もあることを参考までにご紹介した。

むすびにかえて

民間部門における非営利セクター組織であるNPOは、市場の失敗と政府の失敗の双方を補完するものとして、米国の経済社会において大きな役割を担ってきた。また、その組織の柔軟性と機動性のため、我が国の阪神淡路大震災や米国の同時テロなど有事の際にも、救援、募金活動などその活躍ぶりは目覚ましいものであった。福祉や文化等の公益サービスの実施にあたって、公共部門が直接行うより、ノンプロフィット・セクターを育成し、それに対して必要な補助を与える方が効率的、効果的である場合も多い。財政制約の中で、公的部門も自らが直接サービスを提供する分野を絞り込んでゆかざるを得ないと思われる。政府によるサービスが縮減された分野の担い手としても、NPOは社会において不可欠なものとなる。また、職場やボランティアの場としても、NPOは、女性、高齢者、障害者等の様々な立場の人が参加することが可能である。このような点で優位性を持つNPOは、我が国の社会の中で今後さらに大きな役割を果たしてゆくものと思われる。新しいNPO法に基づいて設立された法人の中にも、事業規模を拡大してゆくところが増えてこよう。

一方、NPOを経営の観点からみると、収入の確保をはじめとして多くの難しい課題を抱えている。米国においては、財政制約などから過去20年間にわたって連邦政府からNPO等への支援は一部機関を除いて削減されてきた。また、寄付についてもNPO同士の獲得競争が厳しくなってきたと言われる。こうした事態に対応するため、多くのNPOが収益事業を開始し、収入ソースの多様化と安定化を図ってきた。そして、収益事業を行うことによって、幹部やスタッフの自立意識が高まり、組織や公益活動の活性化にもつながってきた。

我が国においても、組織や事業規模の拡大、収益事業の開始などに伴って、各NPOにおけるマネジメントが重要性を増してくるものと思われる。公益事業や収益事業のオペレーションの管理、基本財産の運用や借入金の管理、寄付者や会員獲得のためのマーケティング、広報活動やアカウントビリティの確保など、マネジメントを担当する中核スタッフが不可欠となってくる。人材流動化が進んだ米国では、転職によってビジネス経験豊富な人材がNPOに供給されているが、我が国においても中高年齢層を含めて転職が活発化してきたことは、NPOにとって人材獲得のチャンスが生まれたことを意味する。また、本報告で取り上げた収益事業の開始などを契機とした米国各NPOにおける組織自立への取り組み、それを支える人材育成機関、財団等による支援・チェック機能などは、我が国NPOのマネジメント強化についても示唆を与えるものと思われる。

(担当：日本政策投資銀行ニューヨーク駐在員事務所 半田容章)

参考文献および関連機関

(参考文献)

Enterprising Nonprofits: Revenue Generation In The Nonprofit Sector (Cynthia W. Massarsky and Samantha L. Beinhacker)

America's Nonprofit Sector: A Primer (Lester M. Salamon)

Effective Capacity Building (McKinsey & Company)

Trends in Income Sources for New York City Cultural Organization (Alliance for the Arts)

New York City's Nonprofit Sector (The New York City Nonprofit Project)

Careers In The Nonprofit Sector (Stephanie Lowell, Harvard Business School Publishing)

The New Nonprofit Almanac & Desk Reference (Independent Sector & Urban Institute)

Managing A Nonprofit Organization In The Twenty-first Century (Thomas Wolf)

The New York Times Articles

“ Nonprofit Groups Reach For Profit on the Side ” by Stephanie Strom

“ Nonprofit Sector of City Economy Is Fastest-Growing Source of Jobs ” by Stephanie Strom

The New Nonprofit Almanac In Brief (Independent Sector, 2001)

Nonprofit Ventures (Sharon M. Oster, The Nonprofit Times)

MASS MoCA Revitalizes Dying Hill Town (National Trust News Letter, October 2000)

The State of Nonprofit America (Brookings Institute, July 2002)

What you should know about nonprofits (Independent Sector & National Center for Nonprofit Boards)

日本のNPO2001 (中村陽一 + 日本NPOセンター編)

NPO入門 (山内直人)

環境にやさしい都市開発プロジェクト (日本政策銀行ニューヨーク事務所、2000年10月)

(関連機関)

Institute for Not-for-Profit Management, Graduate School of Business, Columbia University

(www.gsb.Columbia.edu)

Yale School Management-The Goldman Sachs Foundation Partnership on Nonprofit Ventures

(www.ventures.yale.edu)

Guide Star

(www.guidestar.org)

The New York City Nonprofit Project

(www.nycnonprofits.org)

Alliance for the Art

(www.allianceforarts.org)

The Alliance for Nonprofit Management

(www.allianceonline.org)