



イノベーション  
社会変革に挑むNPOには  
優れた経営者と志ある資金が必要である

- 企業経営者からの提言、企業経営者としての行動計画 -

2005年7月

社団法人 経済同友会

## NPOの発展に向けた我々の基本的考え方

1. 社会変革に挑むNPOの発展があつてこそ、  
我々のめざす真の「民間主導型社会」が実現する。

あらゆる社会的課題の解決をすべて“官”に委ねるシステムは、もはや持続不可能である。新しい発想と機動力で社会変革に挑戦し、真の「民間主導型社会」の一翼を担い得るNPOの発展が不可欠である。

2. 「非営利 = 無償のボランティア」ではない。  
企業と同様、NPOにも経営者、資金、戦略等が必要である。

NPOも企業と同様に事業を行う「組織」である。「営利」と「非営利」の違いは利益（追求）の有無ではなく、利益が出た場合に出資者等に分配するか否かの違いに過ぎない。したがって、その発展の鍵（優れた経営者、組織体制、財務基盤、事業戦略、情報公開・透明性など）も共通である。

3. 「優れた経営を行うNPO」「志ある資金が集まる社会」をめざし、我々自身としても行動する。

我々は、寄付税制拡充に向けた働きかけ、成功した企業経営者による寄付の推奨、企業経営者がNPOに関与するプログラムの実施などの具体的な行動を通じて、自らの持てる時間、能力、資力をNPOの基盤強化に積極的に活かしていく。それが、社会のリーダーとしての責務を自覚した企業経営者が示す「志」である。

企業経営者からの「7つの提言」

新事業創造の  
推進

社会的責任経営  
の推進

企業経営者の  
コミットメント

「優れた経営を行うNPO」を育てる

提言1：優れたNPO経営者を育成する

提言2：企業が有する人材・知恵を活かす

「志ある資金」が集まる社会を築く

提言3：革新的な寄付開拓や融資の仕組みをつくる

提言4：情報公開・評価を徹底する

提言5：寄付税制を拡充する

提言6：成功した企業経営者が率先垂範する

国民の社会に対する意識を変革する

提言7：パブリック・マインド醸成を重視した教育を行う

経済同友会の「行動計画」

積極的なアドボカシー

提言発表

政府等への働きかけ（寄付税制拡充等）

NPOのビジビリティ（可視性）向上  
向上に向けた情報発信

「パイロット・プログラム」の実施

日本版「百聞は一見にしかず」  
プログラム

ギビング・ネットワーク

「NPO支援推進組織」設立の検討（フィージビリティ・スタディ）

優れた経営を  
行うNPO

志ある資金が  
集まる社会

真の民間主導型社会の実現へ

# 目次

---

はじめに - 我々の「志」を「行動」に ..... 1

---

1 . 「民間主導型社会」の実現にはNPOの発展が不可欠である .... 2

(1) NPOも「民間主導型社会」を担う重要な主体である

- “民”の主体は企業だけではない..... 2

(2) 新しい発想と機動力で社会変革に取り組むNPOが求められている

- 優れた「社会起業家」が新しい社会を築く先駆者となる ..... 3

---

2 . まずはNPOについて正しく認識・理解する必要がある ..... 7

(1) 「非営利 = 無償のボランティア」ではない

- 営利との違いは「利益の有無」ではなく「利益分配の有無」 ..... 7

(2) 「NPO」といってもさまざまな「法人」が存在する

- 学校、病院、そして経済同友会も広い意味では「NPO」である ..... 7

(3) NPOも企業と同様に「事業を行う組織」である

- 雇用や経済活動の主体として拡大の余地は大きい ..... 9

---

### 3 . N P O の課題は「経営能力」と「財務基盤」にある ..... 12

#### ( 1 ) N P O も企業と同じように「経営」が必要である

- 事業発展の鍵は企業もN P O も同じである ..... 12

#### ( 2 ) N P O の活動を支える「志ある資金」が必要である

- なぜわが国では個人を中心とした寄付金が集まらないのか ..... 14

##### 「民」を信用しない前提の「寄付金税制」

- 約2万のN P O 法人のうち、優遇対象となるのはわずか31 ..... 15

##### N P O の活動成果や会計についての情報不足

- 情報公開・事業評価が十分でなければ国民の支持は得られない ..... 16

##### 国民のパブリック・マインドの希薄さ

- 無関心・依存体質が蔓延し、社会的課題への関心が薄くなる ..... 16

---

## 4 . 企業経営者からの「7つの提言」 ..... 17

### (1) 「優れた経営を行うNPO」を育てる

- NPOの経営能力構築（キャパシティ・ビルディング）支援 ..... 18

【提言1】優れたNPO経営者を育成する ..... 18

【提言2】企業が有する人材・知恵を活かす ..... 19

### (2) 「志ある資金」が集まる社会を築く

- 個人を中心とした寄付文化の醸成とNPO融資の拡充 ..... 20

【提言3】革新的な寄付開拓や融資の仕組みを創る ..... 20

【提言4】情報公開・評価を徹底する ..... 21

【提言5】寄付金税制を拡充する ..... 22

【提言6】社会で成功を収めた企業経営者が率先垂範する ..... 23

### (3) 国民の社会に対する意識を変革する ..... 24

【提言7】パブリック・マインド醸成を重視した教育を行う ..... 24

---

## 5 . 経済同友会の「行動計画（アクション・プラン）」 ..... 25

### （1）積極的なアドボカシー（情報発信／働きかけ） ..... 26

2004年度NPO・社会起業研究会の提言発表..... 26

政府等への働きかけ ..... 26

NPOのビジビリティ（可視性）向上に向けた情報発信 ..... 27

### （2）早期に実行可能な「パイロット・プログラム」の実施 ..... 27

日本版「百聞は一見にしかず」プログラム ..... 27

ギビング・ネットワーク ..... 28

### （3）「NPO支援推進組織」設立の検討（フィージビリティ・スタディ） ..... 28

## はじめに - 我々の「志」を「行動」に

経済同友会のアイデンティティの基盤は、「経営者個人の志」にある。我々は、経営者として培った視点を活かしつつ、個人としての確固たる意思と良心、時代を見通した先見性に基づき、社会の持続可能な発展のために我々自身として何をなすべきかについて考えてきた。

今日、国内外においてさまざまな社会的課題が顕在化している。我々は、社会に生きる一人の人間として、この現実を看過することはできない。「先ずは隗から始めよ」の言葉どおり、我々自身が社会に貢献するパブリック・マインドを持ち、自らの持てる時間、能力、資力をより良い社会の実現に向けた行動に注ぎたいという切なる思いが、本提言の出発点にある。

新たに顕在化する課題はますます複雑・多様化しており、もはや画一的な行政対応だけで対処することは難しい。しかも、あらゆる課題の解決をすべて“官”に依存するシステムは、財政的にも持続不可能である。今求められているのは、新たな発想と機動力に基づく社会変革（イノベーション）である。それを担う主体として、我々は民間非営利組織（NPO）に注目している。

しかし、わが国ではまだNPOが十分な活動を展開するまでには至っていない。その原因は、NPOの経営能力の問題と国民意識（特にパブリック・マインド）の問題の両面にある。したがって、我々がまずなし得ることは、NPOの経営能力構築（キャパシティ・ビルディング）を支援し、国民一人ひとりの意識を啓発することに積極的に関与していくことである。

今年は、阪神・淡路大震災からの復興に向けて「ボランティア元年」と呼ばれた1995年から10年が経過した節目の年である。また、昨年から今年にかけては、地震・台風・津波といった自然災害が国内外で猛威を振るい、数多くの支援の輪が広がった。さらに、「2007年問題」と言われる大量退職時代を控え、多様な経験を積んだ人々が職場から地域社会に還流する時代を迎える。この好機を捉え、我々は市民社会（シビル・ソサエティ）の形成による「民」を主体とした新しい民間主導型社会のあり方を真剣に考え、具体的行動に踏み出していきたい。

## 1. 「民間主導型社会」の実現にはNPOの発展が不可欠である

(1) NPOも「民間主導型社会」を担う重要な主体である

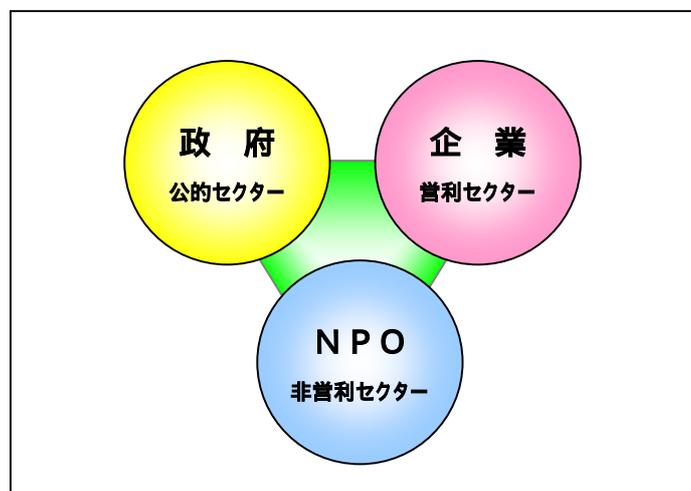
- “民”の主体は企業だけではない

戦後の高度成長を支えた官主導・中央集権型システムが制度疲労を起こし、わが国の活力と安心が失われていく中で、経済同友会は「民間主導型社会」の実現に向けた構造改革を求めてきた。“官”には“官”にしかできないことだけを任せ、その他はすべて“民”が担うことによってこそ、国民全体の「福利(welfare)」の向上が実現できると考えるからである。

一般に「官から民へ」という場合、「官=政府」「民=企業」というイメージがあるが、“民”は必ずしも企業だけで構成されるものではない。政府でも企業でもない、すなわち「民間非営利組織(NPO; Nonprofit Organization)」も“民”の重要な主体として認識すべきである。

また、民間主導型社会の基盤となる民主主義(政治)と市場主義(経済)は、今のところ人類がたどり着いた最良の政治・経済システムではあるが、必ずしも万能とは言えない。それらを補完し、社会の不安定化を防ぐシステムが必要であり、その意味で重要となってくるのが「非政府」「非営利」の両面を併せ持つNPOである。ここから公的セクター(政府)、営利セクター(企業)と並び立つ第3のセクターとして、非営利セクター(NPO)の存在が視野に入ってくる(図表1)。

図表1：社会を構成する3つのセクター



- (2) 新しい発想と機動力で社会変革に取り組むNPOが求められている  
 - 優れた「社会起業家」が新しい社会を築く先駆者となる

わが国では、急速な少子・高齢化の進行や、グローバリゼーションや科学技術の発展などに伴う環境・構造変化の中で、介護、子育て、教育、ニート、失業、ホームレス、犯罪、児童虐待などさまざまな社会的課題が顕在化している。また、国際社会に視野を広げても、貧困、飢餓、感染症、災害、紛争、環境問題などの世界的諸課題（グローバル・イシューズ）が山積している。

図表2：山積する新たな社会的課題

<b>保健、医療、福祉</b> 急速な高齢化 障がい者の経済的自立、雇用促進 身体障がい者に対する医療サービス 精神障がい者の地域生活支援 HIV / AIDS感染者支援 医療情報、医療評価、医療過誤救済、患者本位の医療 自殺数の増加 ホームレス支援 など
<b>社会教育</b> コミュニティカレッジ、人材バンク など
<b>まちづくり</b> 景観保全、環境保全型農業、地産地消費、コミュニティビジネス 在日外国人の増加と偏見・差別 など
<b>学術、文化、芸術、スポーツ</b> 芸術家支援、芸術家と地域の交流、地域スポーツクラブ など
<b>環境保全</b> CO <sub>2</sub> 削減、自然エネルギー開発、森林認証、里山保全 など
<b>災害救援活動</b> 緊急支援ネットワークの構築 など
<b>地域安全活動</b> 犯罪と不安感の増加、地域コミュニティの再構築 など
<b>人権、平和</b> 在日外国人、セクシャルマイノリティ、難民問題 など
<b>国際協力</b> 国際的緊急支援、人間の安全保障、途上国環境問題、フェアトレード など
<b>青少年、子ども</b> 子どもたちの「生きづらさ」と不登校、ひきこもり 児童虐待、在日外国人児童の就学権 など
<b>女性</b> 女性就労をめぐる障壁、家庭内暴力、単親家庭の増加 など
<b>情報化社会</b> デジタルデバイド、電子取引をめぐるトラブル、市民メディアの育成 など
<b>科学技術と市民</b> 生命倫理、遺伝子操作技術 など
<b>雇用機会の拡充</b> 所得格差拡大、ニート、ホームレス就業支援 など
<b>消費者保護</b> 企業評価、食の安全性、グリーンコンシューマー、金融・電子取引 など

(出所) 岸本幸子パブリックリソースセンター事務局長作成・提供資料

最近では、「社会的排除 (social exclusion)」という言葉に代表されるように、社会的なつながりを断たれ、機会が与えられない、あるいは再挑戦が困難な状態に置かれた人々にかかわる問題 (ニート、長期失業、ホームレス、不登校、ひきこもりなど) が深刻さを増しており、長期的な社会の不安定要因として懸念されている。

こうした複雑・多様化する社会的課題に対し、実際に政府が対応するようになるまでには10年単位の時間を必要とする場合があり、対応の空白期間に事態は悪化の一途をたどるとというのが常であった。また、画一的な政府対応だけでは、根本的な解決も難しくなっている。さらに、国と地方の膨大な財政赤字に直面するわが国では、あらゆる社会的課題の解決を「大きな政府」としてすべて“官”に依存するようなシステムは、もはや持続不可能である。

他方、近年「企業の社会的責任 (CSR)」への関心の高まりとともに、企業が社会に対して果たし得る役割が期待されている。しかし、「市場メカニズムを通じた価値創造」という企業の根源的なミッションを考えた場合、たとえ最大限の努力をしたとしても、企業がすべての社会的課題に対応することは不可能である。

そこで期待されているのが、NPOや個人が主役となる市民社会 (シビル・ソサエティ) の形成であり、新しい発想と機動力で社会変革に挑戦するNPOの活躍である。同時に、複雑・多様化する社会的課題を解決するためには、高い専門能力を有したNPOが、政府や企業と柔軟かつ戦略的に連携し、各々の専門知識・能力・資源を総合力として結集することによって、革新的な解決方法を編み出すことも不可欠となっているのである。

こうした新しい社会を築くための原動力となるのが、社会的使命感に加え、起業家精神にあふれ、高い組織運営能力を持った「社会起業家 (ソーシャル・アントレプレナー)」であり、このような優れた人材が次々と登場することが求められている。

## 新しい時代を切り拓くNPO・社会起業家

ここで紹介する団体は、研究会活動を通じて出会った先駆的なNPOや社会起業家の一部である。

### 特定非営利活動法人 東京シューレ

- 今の学校教育では対応できない不登校児童・生徒を救うフリースクール

いじめなどが原因で不登校になる児童・生徒が急増しているが、今の学校教育や行政対応では十分な救いの手を差し伸べることができない。東京シューレは自らの子どもも登校拒否の経験を持つ奥地圭子氏が教師を辞し、このような子どもたちを対象としたフリースクールとして1984年に設立した。現在では約200名が通い、卒業生は社会で活躍している。その活動に公的資金は一切出していないが、事態が深刻化する中で、1992年に文部省（当時）は「民間も含めて学校以外の場所に通っている子に出席日数を認める」との通達を出すに至った。

### 特定非営利活動法人 ケア・センターやわらぎ

- 独自に開発したノウハウが介護保険制度のモデルになった先駆的存在

ケア・センターやわらぎは、1987年に外資系秘書や居酒屋女将の経験も持つ石川治江氏によって設立された在宅福祉サービスのパイオニア的存在である。わが国で初めて「24時間365日の在宅福祉サービス」「地域を限定しないサービス提供」を開始し、同センターが開発したサービスメニューの決定、介護料金の計算などのシステムやノウハウは、後に導入された介護保険制度のモデルにもなった。

### マイクロファイナンス・インターナショナル(MFIC)

- 「苦しむ移民を助けたい」という志が新たなビジネスモデルを生む

NPOではないが、社会起業家の例である。東京三菱銀行出身の枋迫篤昌（とちさこ・あつまさ）氏は、10年以上にわたる米国や中南米での駐在経験を持ち、ワシントンで急増している貧しいヒスパニック系移民が、通常の銀行から相手にされず、母国への仕送りに際して莫大な手数料をとる送金業者に頼らざるを得ない現状を憂慮し、彼らを支援したいという思いから、2003年にMFICを設立した。同社は、独自で先進的な送金システム・ネットワークを開発し、低額の手数料での送金サービス、低利の小口融資といった金融サービスを提供している。移民に対する親身のサービスが移民コミュニティで評判を呼び、大きな信頼を得て急成長が期待できる新たなビジネスモデルとなった。

#### 特定非営利活動法人 アサザ基金

- 官主導の公共事業ではなく、市民主導型公共事業で霞ヶ浦を再生

アサザ基金は1999年に設立され、霞ヶ浦・北浦流域の学校・研究者、事業者、行政が参加する市民主導型の協働プロジェクト「アサザプロジェクト」を主導している。流域の自然・文化・産業を再生・創造することを目的に、旧来の行政主導とは一線を画し、環境教育や保全生態学を組み込んだ循環型・ネットワーク型、かつ持続的な市民主導型公共事業として環境保全に取り組み、その先駆性が国内外で注目を集める。

#### 未来バンク事業組合

- NPOへ「融資」という新たな資金チャネルを拓く

未来バンクは1994年に民法第667条に基づいて設立された「組合」である。組合員から集めた「出資金」を、関連団体である未来舎（貸金業登録業者）に出資する。未来舎は、環境・福祉・市民事業などの分野（環境グッズの購入、環境関連事業、NPO事業、エコロジー住宅建設等）で資金が必要な組合員に年利3%で融資する。現在の出資金は約1億2,000万円。NPOに対する融資例が少ないわが国では、NPOへの新たな資金チャネルを拓く先駆的存在である。

## 2. まずはNPOについて正しく認識・理解する必要がある

このようにNPOへの期待が高まる一方、わが国ではNPOに対して国民が抱いているイメージ、知識、期待が千差万別であり、共通の認識・理解の下で議論することが難しい。そこで、まずは本提言の議論のベースとなる共通認識・理解を築くことから始める。

### (1) 「非営利＝無償のボランティア」ではない

- 営利との違いは「利益の有無」ではなく「利益分配の有無」

わが国で「非営利」というと、「無償で何かをする」「儲けてはいけない」といったイメージを持つ人が多いが、これは大きな誤解である。「営利 (for-profit)」と「非営利 (non-profit)」の違いは、事業を通じて利益 (profit) を得るか否か (利益の有無) ではなく、事業を通じて得られた利益を出資者等で分配するか否か (利益分配の有無) の違いなのである。

したがって、NPOの決算において最終利益が生じれば次の事業に再投資すればよく、NPOで働くスタッフの人件費も事業に当然必要な経費の一部であり、「利益分配」には当たらない。まずは、このことを認識すべきである。

### (2) 「NPO」といってもさまざまな「法人」が存在する

- 学校、病院、そして経済同友会も広い意味では「NPO」である

次に、わが国で「NPO」という場合、一般には「NPO法 (特定非営利活動促進法)」に基づいて設立された「NPO法人 (特定非営利活動法人)」や、法人格を持たないボランティア団体をイメージする場合が多い。

しかし、「民間」かつ「非営利」の組織を広く捉えると、実はさまざまな法人格を持った組織が含まれ、一般のイメージよりもかなり幅広いことがわかる (図表3)。学校 (学校法人)、病院 (医療法人)、そして経済同友会 (社団法人) も広い意味では「NPO」と言えるのである。

図表3：わが国の「民間非営利セクター」の全体像

	N P O			公益法人	
	最狭義	狭義	広義	狭義	広義
任意団体（法人格なし）					
特定非営利活動法人（N P O法人）					
社団法人					
財団法人					
学校法人					
社会福祉法人					
宗教法人					
医療法人					
更生保護法人					
（非公益）					
中間法人					
労働組合					
信用組合					
共同組合					
共済組合					

（出所）総務省『公益法人に関する年次報告』（平成16年度版）他を参考に作成。

本提言では、民間主導型社会を担う主体として、法人格にかかわらず民間・非営利で活動する事業主体、すなわち「民間非営利セクター」全体を広く視野に入れる。ただし、特に我々が注目・期待しているのは、社会的課題の解決に果敢に挑戦し、社会変革を担う主体となり得る組織体である。

また、社団法人、財団法人、学校法人、宗教法人、医療法人、社会福祉法人などの個別の法人格にかかわる問題点に焦点を当てると議論が拡散してしまう恐れがあるため、個別の問題を扱う場合には主として「N P O法人」（あるいはそれに準ずる団体）を念頭に置いて論じることとする。

(3) NPOも企業と同様に「事業を行う組織」である

- 雇用や経済活動の主体として拡大の余地は大きい

営利と非営利の違いが「利益分配の有無」に過ぎないのであれば、企業とNPOは共に必要な資金を集め、人を雇い、事業を行い、成果をあげる「組織」であることに変わりはない。NPOの活動は単にボランティアや余暇だけではなく、人々が職業（プロフェッショナル）としてかかわる場であり、経済活動の主体の一つでもある。

その全体像を把握できる統計は十分に整備されていないが、例えば1998年に経済企画庁（当時）が実施した調査による「民間非営利活動全体の付加価値」、およびジョンズ・ホプキンス大学市民社会研究センターの調査による「日本の雇用人口に占める非営利セクター（宗教法人を除く）の従事者数の推計」では、以下の推計値が示されている。

図表4：各種調査に見るわが国の非営利セクターの経済規模（推計）

【付加価値】	15兆2,133億円（対GDP比 3.1%）
【雇用者数】	283万5,200人（労働力人口の 4.2%）

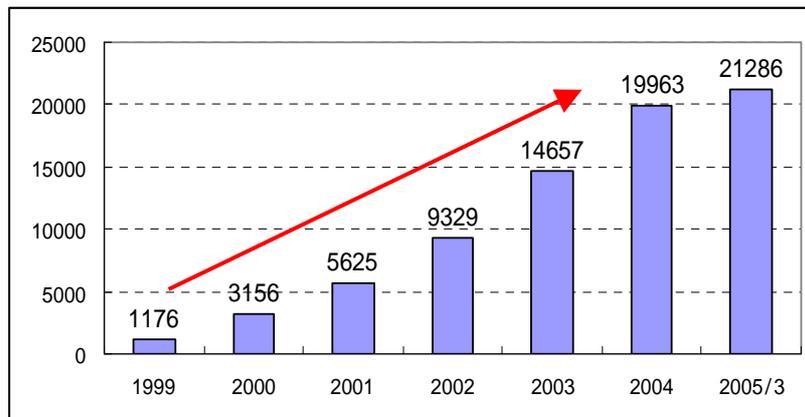
（出所）付加価値：経済企画庁「民間非営利活動団体に関する経済分析調査」（1998年6月）

雇用者数：Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project.

<http://www.jhu.edu/~cnp/compdata.html>

民間非営利セクターの中でも、近年急速に団体数の伸びが顕著なのがNPO法人である。1998年12月にNPO法が施行されて以来、NPO法人の認証数は年々急増し、2005年1月には2万団体を超えた（図表5）。ちなみに、公益法人（社団法人、財団法人）は25,825団体（2005年5月現在）、広義の公益法人まで範囲を広げると約25万団体が存在している。

図表5：わが国のNPO法人認証数



(出所) 内閣府 1999年～2004年は12月末

一方、米国では「内国歳入法 (Internal Revenue Code)」によって免税団体として認められた広い意味でのNPOが約160万団体も存在している。そのうち、狭義のNPOと言える同法501(c)(3)の要件<sup>1</sup>を満たす団体は約101万団体である<sup>2</sup>。また、非営利セクターの経済規模は図表7のとおりであり、これに比べてわが国はまだ発展途上の段階にあり、拡大の余地は大きいことがわかる。

図表6：米国の非営利セクターの経済規模

【国民所得】	4,766億ドル (= 約51兆円) (全体の6.7%)	
【雇用者数】	有給	1,166万人 (全体の 7.6%)
	無給	636万人 (同 4.1%)
	合計	1,802万人 (同 11.7%)

(出所) The New Nonprofit Almanac & Desk Reference, Independent Sector, 2002.

図表7：わが国のNPO法人(最狭義のNPO)の活動分野と法人数

<sup>1</sup> 宗教、慈善、学術、公共安全検査、文芸、教育、アマチュアスポーツ促進、児童・動物虐待防止を目的とする団体で、政治活動の禁止など幾つかの要件を満たすことが必要。

<sup>2</sup> International Revenue Service, *Data Book*, FY2004.

	活動の種類	法人数	割合 (%)
第1号	保健、医療又は福祉の増進を図る活動	11,298	56.6
第2号	社会教育の推進を図る活動	9,395	47.1
第3号	まちづくりの推進を図る活動	7,898	39.6
第4号	学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動	6,247	31.3
第5号	環境の保全を図る活動	5,789	29.0
第6号	災害救援活動	1,309	6.6
第7号	地域安全活動	1,762	8.8
第8号	人権の擁護又は平和の推進を図る活動	3,063	15.3
第9号	国際協力の活動	4,445	22.3
第10号	子どもの健全育成を図る活動	1,831	9.2
第11号	男女共同参画社会の形成を図る活動	7,770	38.9
第12号	情報化社会の発展を図る活動	1,106	5.5
第13号	科学技術の発展を図る活動	5554	2.8
第14号	経済活動の活性化を図る活動	1,436	7.2
第15号	職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動	1,702	8.5
第16号	消費者の保護を図る活動	628	3.2
第17号	前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動	8,614	43.2

(注) 活動の種類は、NPO法の別表に掲げられた分野。一つの法人が複数の活動分野の活動を行う場合があるため、合計は100%にならない。法人数は2005年3月末現在。

(出所) 内閣府

図表8：米国のNPO（広義のNPO）の活動分野と法人数

活動の種類	法人数	割合 (%)
芸術、文化、人文	64,157	4.6
教育	95,363	6.8
環境基準・保護・美化	14,101	1.0
動物保護など	11,434	0.8
健康	31,914	2.3
メンタルヘルス、危機介入	13,039	0.9
疾病、疾患、医療研修	8,251	0.6
医学研究	4,033	0.3
犯罪、法令関連	10,894	0.8
雇用関連	8,137	0.6
食料、農業、栄養	5,441	0.4
住宅・シェルターの提供等	24,044	1.7
治安	9,742	0.7
レクリエーション、スポーツ、レジャー、フィットネス	45,232	3.2
青少年育成	17,247	1.2
福祉サービス（多目的）	75,799	5.4
外交・国際問題、安全保障	6,593	0.5
公民権運動、社会活動、アドボカシー	4,406	0.3
コミュニティの活性化、キャパシティ・ビルディング	34,248	2.4
フィランソロピー、ボランティア、助成財団	61,758	4.4
科学技術研究	3,302	0.2
社会科学的研究	1,395	0.1
公益・社会的利益の増進（多目的）	6,562	0.5
宗教・信仰	74,262	5.3
共益団体	5,088	0.4
その他・不明	765,065	54.6

(注) 分類は、National Taxonomy of Exempt Entities の分類による。

(出所) The Urban Institute, National Center for Charitable Statistics, <http://nccsdataweb.urban.org/>

### 3. NPOの課題は「経営能力」と「財務基盤」にある

わが国の非営利セクターが発展途上の段階にある中で、NPOの発展を阻害する理由として「寄付金や助成金が集まらず、活動資金が不足している」という財務基盤の脆弱性を指摘する声が多い。一方、「寄付はしたいが、信頼できるNPOを見つけられない」「集めた資金が何に使われているのかわからない」といった声も根強い。わが国のNPOが直面している課題は、要約すればこの2つの声に代表されるものである。

(1) NPOも企業と同じように「経営」が必要である

－ 事業発展の鍵は企業もNPOも同じである

企業経営者の視点で見ると、NPOが直面する課題の第一は、その経営能力にあると考える。残念ながら、わが国のNPO関係者の中には「経営」「管理」「戦略」といった言葉にまだ拒否反応や違和感を持つ人が残っているという。しかし、企業とNPOは事業を行う組織であるという点で変わりはなく、事業を成功・発展させていくために必要な要素も同じである。

例えば、企業では優れた経営を持続させるためのコーポレート・ガバナンス、透明性、説明責任が強く求められており、投資家の理解を得るために積極的にIRを行う。また、新事業の展開にあたってはマーケティング、広報・宣伝活動などを積極的に行うことは言うまでもない。

こうした経営努力はNPOにも求められるものである。小規模のNPOでは、まず組織体制の構築や適正な会計処理といった基本事項の充実が必要だろう。さらに、社会的インパクトを増大させるためには、中期的な計画や戦略を定めることが必要とされる。また、支持基盤を拡大するために、寄付開拓において人々が手軽に募金できる仕組みを開発したり、寄付を依頼するターゲットを明確に定め、そのターゲットに合った広報活動を展開したり、活動や資金の流れの透明性を徹底的に高めるなど、創意工夫の余地は十分にあるはずである。

図表9は、NPO法人を「運動・キャンペーン重視型」(受益者等から対価を得にくい)と「事業・サービス提供重視型」(受益者等から対価を得ることが可能)の2つに分類し、それぞれ事業規模の発展段階で直面する経営課題とその解決に必要な制度・枠組みを整理したものである。

図表9：NPO法人の事業類型・予算規模別に見た課題と必要な制度・仕組み

事業類型	<b>運動・キャンペーン重視型</b>	<b>事業・サービス提供重視型</b>
予算規模 (法人数割合) 運営体制	(例) 環境問題、まちづくり、防災、消費者問題、文化財保護、国際交流、人権、虐待防止	(例) 介護サービス、障がい者自立支援、国際協力、子育て支援、青少年育成、情報化支援、シェルター、フリースクール、認証・評価事業
100万円未満 (17.3%) ボランティアスタッフ中心	<b>【発展段階】</b> ボランティアに支えられた「手弁当」の段階 本研究会の対象外	<b>【発展段階】</b> ボランティアに支えられた「手弁当」の段階 本研究会の対象外
100万円以上 500万円未満 (27.9%) ボランティアスタッフ中心	<b>【発展段階 / 主たる財源】</b> 支援的、内発的資源の獲得の段階 (会費、小規模寄付、小規模助成金) <b>【NPOの経営課題】</b> 組織の立上げ手法研修	<b>【発展段階 / 主たる財源】</b> 支援的、内発的資源の獲得の段階 (会費、小規模寄付、小規模助成金) <b>【NPOの経営課題】</b> 事業のシードマネー(寄付、助成)
500万円以上 3000万円未満 (35.5%) 有給スタッフ配置	<b>【発展段階 / 主たる財源】</b> 小規模の組織の強みを生かす段階 (助成金開拓、企業協賛、自主事業収入) <b>【NPOの経営課題】</b> 事務所確保、スタッフ獲得 会員拡大能力 ボランティアによる組織運営を可能とする マネジメント力 中核事業確立のための2～3年の継続的 支援(助成、委託) <b>【必要な制度・仕組み】</b> NPOのインキュベーション・オフィス キャパシティ・ビルディング支援 小口寄付の受け皿、ネット寄付 社会的課題についての啓発メディア	<b>【発展段階 / 主たる財源】</b> 事業型組織へのテイクオフの段階 (委託事業<行政>受託、助成金開拓、 企業協賛、自主事業収入) <b>【NPOの経営課題】</b> 安価な施設の確保 多様なボランティアの確保 自治体や公的機関との関係構築 中核事業確立のための2～3年の継続的 支援(助成、委託) 運転資金、つなぎ資金の必要性 運営の組織化、経理管理などの運営支援 <b>【必要な制度・仕組み】</b> 行政情報の開示 行政との協働の仕組みづくり 人材交流 NPOに対する融資制度の拡充 キャパシティ・ビルディング支援
3000万円以上 (19.3%) 有給スタッフ中心	<b>【発展段階 / 主たる財源】</b> 政策提案能力が鍵を握る段階 (会員拡大、プロジェクト寄付、独自の調査・ 分析・提案事業、企業との協働) <b>【NPOの経営課題】</b> キャンペーン ファンドレイジング 専門的情報収集・分析・提案 中期計画策定 <b>【必要な制度・仕組み】</b> キャパシティ・ビルディング支援 寄付税制の拡充 財団・ファンドの拡充	<b>【発展段階 / 主たる財源】</b> 社会的事業体への発展の段階 (大口寄付・遺贈、市民提案型公共事業、 委託事業<行政、企業>受託、企業との 協働) <b>【NPOの経営課題】</b> 施設拡大・改修・新規事業に伴う設備投資 スタッフ待遇の改善 スタッフ研修、人材育成 営業力、競争力強化 中期計画策定 <b>【必要な制度・仕組み】</b> キャパシティ・ビルディング支援 寄付税制の拡充 財団・ファンドの拡充 投資・出資型ファンドの必要性 中小企業支援策の援用

(出所) 岸本幸子パブリックリソースセンター事務局長作成・提供資料を一部加工。

(2) NPOの活動を支える「志ある資金」が必要である

－ なぜわが国では個人を中心とした寄付金が集まらないのか

第二の課題は、財務基盤の脆弱性である。NPO法人の平均収支規模は約2,513万円であり、3,000万円以上の事業規模を持つNPO法人は全体の19.3%、1億円以上は4.4%に過ぎない<sup>3</sup>。

NPOの活動を支える収入源は、会費収入や事業収入の他に、個人や企業からの寄付金収入、助成財団等からの助成金収入などがあるが、特にわが国では、個人を中心とした寄付金が集まりにくいことが指摘されている。以下は、寄付金総額を日米で比較した統計である。

図表10：寄付金総額の日米比較（2002年）

	日本	米国	日本：米国
個人	2,189億円（30.1%）	1,840億ドル（約19兆3,200億円）（93.8%）	1：88
法人	5,092億円（69.9%）	120億ドル（約1兆2,600億円）（6.2%）	1：2
合計	7,281億円（100.0%）	1,960億ドル（約20兆5,800億円）（100.0%）	1：28

（出所）山内直人他「非営利サテライト勘定による寄付とボランティアの統計的把握」ESRI Discussion Paper Series No.126（内閣府経済社会総合研究所、2004年）掲載表を元に、為替レートは1ドル＝105円で再計算し、一部加工。

わが国の個人と法人を合計した寄付金総額が7,281億円なのに対し、米国ではその約28倍の1,960億ドル（約20兆5,800億円）にのぼる。両者の特徴は、わが国では法人による寄付が7割を占めるのに対し、米国では9割以上が個人による寄付であることである。個人の寄付だけを比較すると、わが国は米国の88分の1（1%強）に過ぎない。また、米国の最新統計（2004年）では、個人や法人に加え財団や遺贈分を含めると、民間からの寄付総額は2,407億ドル（約25兆2,735億円）に達している<sup>4</sup>。

このようにわが国の個人を中心とした寄付金が少ない理由として考えられるのが、以下の3点である。

<sup>3</sup> 経済産業研究所『2004年NPO法人活動実態調査』（2005年）

<sup>4</sup> American Association of Fundraising Counsel, *Giving U.S.A. 2004*.

「民」を信用しない前提の「寄付金税制」

- 約2万のNPO法人のうち、優遇対象となるのはわずか34

第一の理由は、官主導によって「民間に任せると何をするかわからない」という前提の下で、さまざまな政策・制度が構築されていることである。それを象徴的に表わしているのが、寄付金税制の問題である。

寄付金税制についてはさまざまな論点があるが、最大の問題は寄付者が税制上の優遇を受けられる認定団体があまりにも少ないことである。例えば、約2万団体あるNPO法人のうち、優遇の対象となる「認定NPO法人」はわずか“34”団体に過ぎない(2005年5月31日現在)。

このように認定団体が少ない理由は、「公益の増進に資するかどうか」を国税庁が認定するため、数多くの認定要件をクリアしなければならないからである。例えば、その一つに「パブリックサポートテスト」がある。これは、「多くの人から支えられているかどうか」によって団体の「公益性」を判断する方法であり、収入に占める寄付金の割合について、わが国では以下の要件を満たす必要がある。

$$\boxed{\text{受入寄付金総額等} \div \text{総収入金額等} \quad 5 \text{ 分の } 1}$$

( 受入寄付金総額に算入できる一者あたりの寄付金限度額は総収入金額の5%まで )

この要件は過去2回にわたって緩和されて現在の基準となったが、寄付金収入が総収入の2割以上を占めるNPO法人自体が少ないこともあり(寄付金収入の平均割合は5.6%)<sup>5</sup>、この要件をクリアすることは難しい。また、米国にも同様の制度があるが、米国と比較すると以下の点で厳しいものとなっている。

- 「会費収入」は寄付金として認められない(米国では対価性のない会費であれば認められる)。 会費収入が中心の団体は公益性が低い?
- 「事業収入」が分母(総収入金額)に含まれる(米国では含まれない)。 事業収入が多い団体は公益性が低い?

<sup>5</sup> 経済産業研究所『2004年NPO法人活動実態調査』(2005年)

## NPOの活動成果や会計についての情報不足

- 情報公開・事業評価が十分でなければ国民の支持は得られない

第二の理由は、「寄付したお金が有効に使われているのか」という国民の不信を招くNPO側の問題である。「志」に基づく素晴らしい活動であっても、社会的なインパクトが弱かったり、活動の実態（資金の使途を含む）や成果に関する情報が十分に伝わらなければ、国民の支持は得られにくいのである。

認定NPO法人（現在は34団体）は、事業報告書、役員名簿、定款、会計報告等の書類を“閲覧させる”ことが義務付けられているが、ウェブサイトで会計報告を公開している団体は8団体に過ぎない。この資金の流れの透明性については、国民に最もなじみのある「赤い羽根共同募金」でも、福祉のために使われているという漠然とした理解はあったとしても、約200億円の資金のうちの7割が各地域の社会福祉協議会に細かく配分され、それが具体的にどのような活動にいくら使われ、どのような具体的成果をあげているかについて、一般の国民の目にはなかなかわかりにくい。すべては、「善意」に基づき「有効に使われているはずだ」という信頼に委ねられているのである。

また、NPO自体の情報公開に加え、NPOの活動を客観的に評価し、紹介するような「ガイド」がなければ、一般の人々が「寄付をしたい」と思えるようなNPOに出会うことは容易ではない。

## 国民のパブリック・マインドの希薄さ

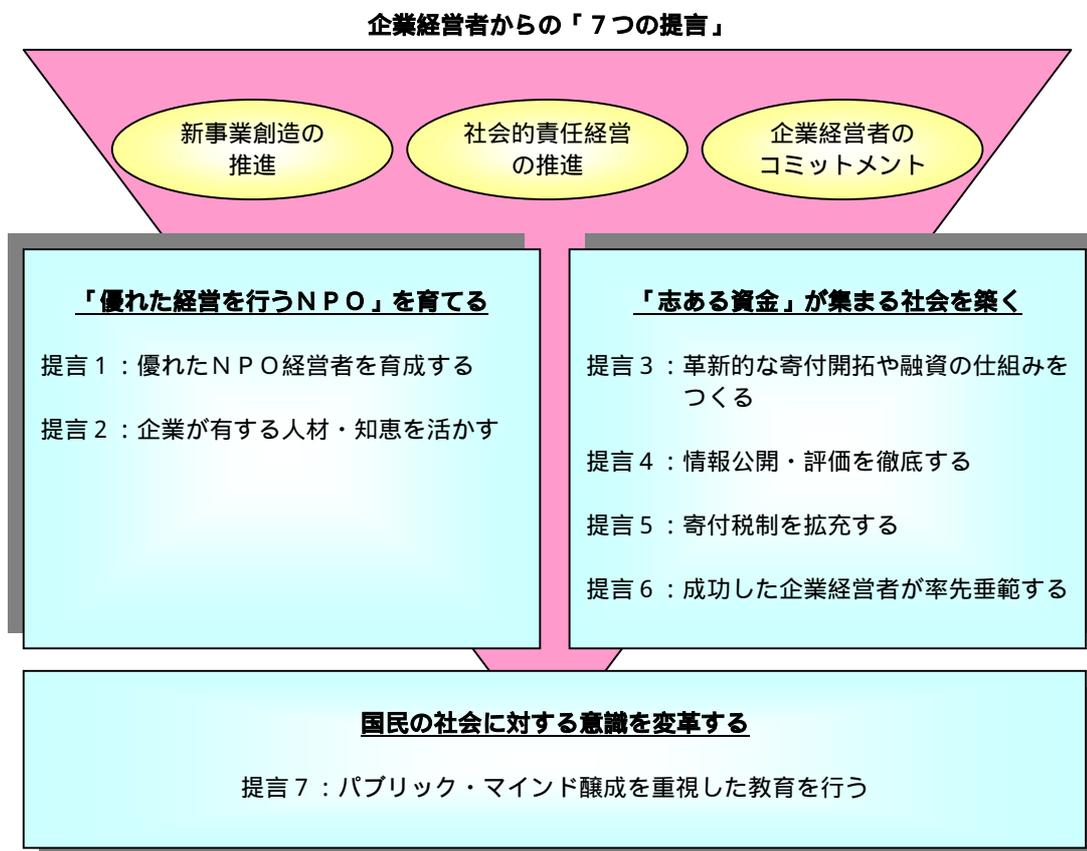
- 無関心・依存体質が蔓延し、社会的課題への関心が薄くなる

第三の理由は、国民意識の問題である。社会的課題の解決はもっぱら政府や他者に依存する「無関心・依存体質」が蔓延し、国民一人ひとりのパブリック・マインドが希薄なため、たとえ少額でも自らの投じる「寄付」によって社会に貢献する、それがより良い社会を築くための最初の一步になるという感覚に乏しい。こうした現状が、わが国において個人を中心とした「寄付文化」が醸成されない大きな背景となっているのである

## 4. 企業経営者からの「7つの提言」

こうした課題に対し、我々は以下の3つの観点からNPOの経営能力構築と財務基盤の強化に向けた「7つの提言」を提示する。

- 「新事業創造の推進」という観点から、社会変革を担うNPOの経営能力を構築し、新しい事業に取り組む社会起業家（ソーシャル・アントレプレナー）を育てる社会環境をつくりだす。
- 「社会的責任経営の推進」という観点から、企業とNPOが戦略的パートナーシップを築き、企業の目的（企業価値の向上）とNPOの目的（社会的課題の解決）が高い次元で調和するような取り組みを行う。
- 「企業経営者のコミットメント」という観点から、経済同友会に参加する企業経営者が国内外で顕在化している社会的課題への関心を高め、その解決に向けて経営者としての専門知識や経験を活かしながら自ら行動する。



(1) 「優れた経営を行うNPO」を育てる

- NPOの経営能力構築（キャパシティ・ビルディング）支援

**【提言1】優れたNPO経営者を育成する**

- ・ 大学院レベルにおけるNPO経営関連講座・プログラムの充実
- ・ 企業とNPOの双方に関与した人材の経験・知識の体系化
- ・ 経営能力構築支援を重視した助成プログラムの充実

NPOの経営能力構築（キャパシティ・ビルディング）で重要なのは、人材育成である。近年、わが国でも経営や公共政策に関する専門職大学院が次々と設立されているが、こうした大学院レベルの教育において、NPO経営に関するプログラムを充実させ、優れたNPO経営者を育成することが必要である。

米国では、ビジネススクールのMBAコースなど大学院教育の一つとして、「非営利組織マネジメント」コースが設置されている場合がある。そして、こうした教育を受けた人材がNPOや財団に勤務し、組織のマネジメント、事業計画・運営、ファンドレイジング（資金調達）、調査研究、広報、マーケティングといった専門業務にプロフェッショナルとして携わっているのである。

企業としては、寄附講座を活用して支援・協力することも一案である。そこでは、「企業で培った経営に関する『知』を民間非営利セクターの発展に活かす」という観点から、企業人（経営者、社員OB等）で民間非営利セクター（学校法人やNPO法人など）にも精通した人材を講師に迎え、彼らの経験・知識を体系化していくことも考えられる。

一方、すでにNPOで働いている人々が専門教育を受ける、あるいは専門教育を受けた人材を確保するためには十分な資金が必要である。そこで、数多くの助成財団や自治体等の助成プログラムで採用されている「管理費は助成対象外」という方針を転換し、経営能力構築に特化した助成プログラム（研修費用やコンサルティング費用の助成）を積極的に創設することが望まれる。

## 【提言2】企業が有する人材・知恵を活かす

- ・ 社員によるNPO経営支援・参画（キャリアパス、ボランティア）
- ・ 人材派遣・マッチングの仕組みづくり
- ・ 企業経営者によるNPO経営支援・参画

企業には、経営に関するさまざまな専門能力（営業、広報、経理、マーケティング、IT等）を持った人材が豊富に存在する。彼らがその専門能力を活かし、キャリアパスあるいはボランティアの一環としてNPOの経営に携わり、その経営能力構築を支援することは、単に社会貢献という意味合いだけでなく、社員自身の能力開発や意識啓発という点でも大きな効果が期待できる。企業も、社員の社会活動への参画を積極的に評価することによって、奨励していくことが望ましい。

また、「2007年問題」と言われる大量退職時代を控え、多様な経験を積んだ人々が職場から地域社会に還流する時代を迎える。彼らが民間非営利セクターに積極的に関与していくことによって、企業などで培ってきた知識や経験が活かされ、NPOの経営能力構築にもつながる。その意味で、彼らとNPOをつなぐ人材派遣やマッチングの仕組みづくりが必要である。

さらに、社員だけではなく、我々経営者も自ら積極的にNPOとかかわる機会を持ち、国内外で顕在化している社会的課題に関心を持つことが必要である。社会的課題解決のプロであるNPO関係者が、経営のプロである企業経営者と交流する機会を持てば、組織運営やリーダーシップのあり方について「気づき」を得ることもできる。また、プロ同士が共通言語を築くことによって、社会変革に向けた革新的な知恵やアイデアも生まれてくるだろう。

米国調査で訪問したSCOREというNPOは、経営者OBがボランティアとして起業支援や中小企業の経営コンサルティングを行っている団体である。わが国でも、企業OBを中小企業支援にマッチングする仕組みはあるが（商工会議所等）、同じような仕組みで企業経営者をNPOの経営能力構築支援に活かすことも一案である。

## (2) 「志ある資金」が集まる社会を築く

### - 個人を中心とした寄付文化の醸成とNPO融資の拡充

#### 【提言3】革新的な寄付開拓や融資の仕組みを創る

- ・ 社員やお客様の志を活かせる寄付の仕組み
- ・ 小さな志を多く集める仕組み（コミュニティ財団、オンライン寄付等）
- ・ NPOへの「融資」という新しい資金の流れを拡充する

個人を中心とした「寄付文化」を醸成し、「志ある資金」が集まる社会を築くためには、「寄付をしたくなる」「手軽に寄付ができる」「個人の意思が十分尊重される」ような新しい仕組みを創造するための「イノベーション」が必要である。また、NPOの事業性を考慮すれば、今後は寄付だけでなく融資という新しい資金の流れも拡充する必要がある。

例えば、すでに先行事例としては以下のような取り組みがあり、これらを含めて革新的な仕組みが次々と導入されていくことを期待したい。

#### （社員個人の志を活かせる寄付開拓の仕組み）

- 給与自動引き落としによる職域募金 - 希望する社員を対象に、毎月の給与から一定額や端数額を自動的に引き落とし、NPO等に寄付する「職域募金」。
- マッチングギフト・プログラム - 希望する社員を対象に、社員が自主的に行った寄付の送り先に対し、会社が同額の寄付をする仕組み。

#### （お客様個人の志を活かせる寄付開拓の仕組み）

- ポイント交換による寄付 - 企業が実施しているマイレージプログラムやポイントカードで貯まったポイントの一定割合や失効する端数を、NPOに対する寄付に交換する仕組み。

- コース・リレーテッド・マーケティング - 社会的課題の解決のためのキャンペーンと連動した寄付金付き商品・サービスの提供。

(小さな志を多く集めることのできる仕組み)

- コミュニティ財団 - 財団の設立には多額の資金を必要とするが、個人が自分自身の名前を冠し、少額でも設立することのできる基金(ファンド)を多数束ね、一括して運用・管理する財団。「マンション型財団」とも呼ばれる。
- オンライン寄付 - インターネットを活用し、さまざまなNPOの活動に関する情報をサイトで見ながら、Web上で寄付ができる仕組み。

(NPOに対する融資の仕組み)

- NPOバンク - 個人等から出資を募り、地域社会の発展に貢献しているNPOに対し、事業資金の融資を行う。

#### 【提言4】情報公開・評価を徹底する

- ・ 透明性向上に向けた積極的な情報公開
- ・ 活動の評価と情報提供の仕組みづくり
- ・ PR・広報活動における企業の協力

個人を中心とした寄付が拡大しない要因の一つとして、「NPOが何をしているのかわからない」「集めた資金がどのように使われているのかわからない」といった情報不足の問題がある。まず、寄付に対する関心を高めるためには、企業のIRと同様、募金組織やNPOが情報公開を徹底し、その活動の透明性を高め、寄付者に対して事業成果や会計報告をわかりやすく伝える努力が必要である。

また、さまざまなNPOの活動についての情報を整理し、ウェブサイト上で提供している中間支援組織もあるが、こうした活動を支援し、内容を充実させていくことも重要である。特に、NPOの運営体制、ガバナンス、活動成果を評価する手法を確立し、わかりやすく情報提供していくことで、NPOに対する信頼も増すだろう。

さらに、日頃からNPOの活動やNPOに関わる人々を積極的にPRし、そのビジビリティ（可視性）を高めていくことが必要である。そのために企業ができる具体的方法としては、広報誌のコーナーを使ったNPOの紹介、NPOとタイアップした広告などが考えられる。

#### **【提言5】寄付金税制を拡充する**

- ・ 寄付金税制の拡充によるアナウンス効果
- ・ 「認定NPO法人」の認定要件緩和による認定数拡大

寄付金税制については、かねてより拡充を求める声が挙がっており、今年度の税制調査会の検討課題にもなっている。しかし、これまでは財務省の強硬な反対の前に大幅な拡充には至っていない。

「たとえ寄付金税制を拡充しても、寄付文化を醸成しなければ寄付金は増えない」という意見もあるが、英国ではブレア政権が「寄付文化を醸成する」という明確なメッセージの下で税制改革を行った。わが国でも社会変革と国民の意識改革に向けて、寄付金税制の大幅な拡充は一つのメッセージとなり得るものであり、アナウンス効果も期待できる。

具体的な拡充案についてはさまざまな意見があり、抜本的な税制改革の議論の中で詳細に検討していく必要がある。特に我々が問題としているのは、寄付金優遇の対象となる認定NPO法人の数の少なさである。

そこで、現在は34団体に過ぎない認定NPO法人を、まずはNPO法人全体の3%程度、すなわち現在の数字では約600団体程度に拡大することを目標に、認定要件を見直すことを提案する。この3%という数字は、公益法人（社団法人、財団法人）の中で寄付金の所得控除の対象となる「特定公益増進法人」の割合と同レベルを想定している。

今回の公益法人改革では、特定公益増進法人制度が見直され、第三者機関の判断で寄付金優遇の対象となる「公益性を有する非営利法人」が認定されることになり、その数の大幅な拡大が見込めることになった。この改革の対象外となっているNPO法人についても、公益性の認定のあり方について再検討し、認定NPO法人の拡大をめざすべきである。

例えば、先に指摘した「パブリックサポートテスト」に関する認定要件も見直すべきである。例えば「公益性」の根拠となる総収入金額に占める受入寄付金総額の比率を計算するにあたっては、米国並みに「会費収入を寄付金として認める」「事業収入は分母（総収入金額）に含めない」といった変更だけでも、要件を満たす団体数はかなり増えるはずである。

**【提言6】社会で成功を収めた企業経営者が率先垂範する**

- ・ 自らの問題意識に応じた関心分野における寄付
- ・ ベンチャー経営者による社会貢献

わが国に個人を中心とした「寄付文化」を根付かせるために、我々企業経営者も自ら率先垂範する必要がある。まずは教育、環境、福祉など自らの問題意識に応じた関心分野を定め、自らの投じる寄付によって社会的課題の解決に貢献するという高い志を持つべきである。

特に、最近では社会的に成功を収めたベンチャー経営者のサクセスストーリーやライフスタイルがクローズアップされ、若者を中心とした支持を集めている。そのような中で、彼らがビジネスだけでなく、社会的課題についても積極的に発言し、自らの資力をその解決のために投じる姿が見られれば、非常に大きな社会的影響を及ぼすとともに、起業家に対する社会の評価も高めることにもなるだろう。

### (3) 国民の社会に対する意識を変革する

#### 【提言7】パブリック・マインド醸成を重視した教育を行う

- ・学校・家庭・地域の連携による「課題発見・解決型」の学校教育
- ・「パブリック・マインド」を重視した社員教育・研修

経済同友会では、1995年に「学校から『合校(がっこう)へ』」という新しい概念を提唱し、学校教育に家庭や地域社会を巻き込みながら、多様な人々が教育に参加することによって、子どもや大人がそれぞれ学び合い、さまざまな関係を築き合う場が生まれることをめざした。

今日、我々の住む地域社会はさまざまな課題を抱えているが、こうした学校・家庭・地域が連携した教育の場において、子どもたちが身の回りの問題を自ら発見し、自ら解決策を考えて行動していくような「課題発見・解決型」の視点を取り入れられていくと、「合校」という概念はますます豊かなものになると考える。

また、「パブリック・マインド」を醸成するための教育は、学校教育だけに限った話ではない。例えば、企業の社員教育・研修においても、組織を率いる優れたリーダーを育成するためには、単にマネジメント能力やスキルだけでなく、高い志、価値理念に基づいた行動、周囲に共感する力といった要素が重要となってくる。その意味で、「パブリック・マインド」醸成という視点は欠かせない。

さらに、「ワーク・ライフ・バランス」あるいは「キャリアプラン」という観点で、従来のように仕事中心の風潮や長時間労働が家族や地域社会を顧みない人間を作りだし、家庭や教育、地域社会を歪める要因となったことの反省を社員教育・研修にも反映すべきであろう。仕事だけでなく、家庭や地域社会における自らの役割を考え、行動に移していくことが、逆に仕事面での充実にもつながるのである。

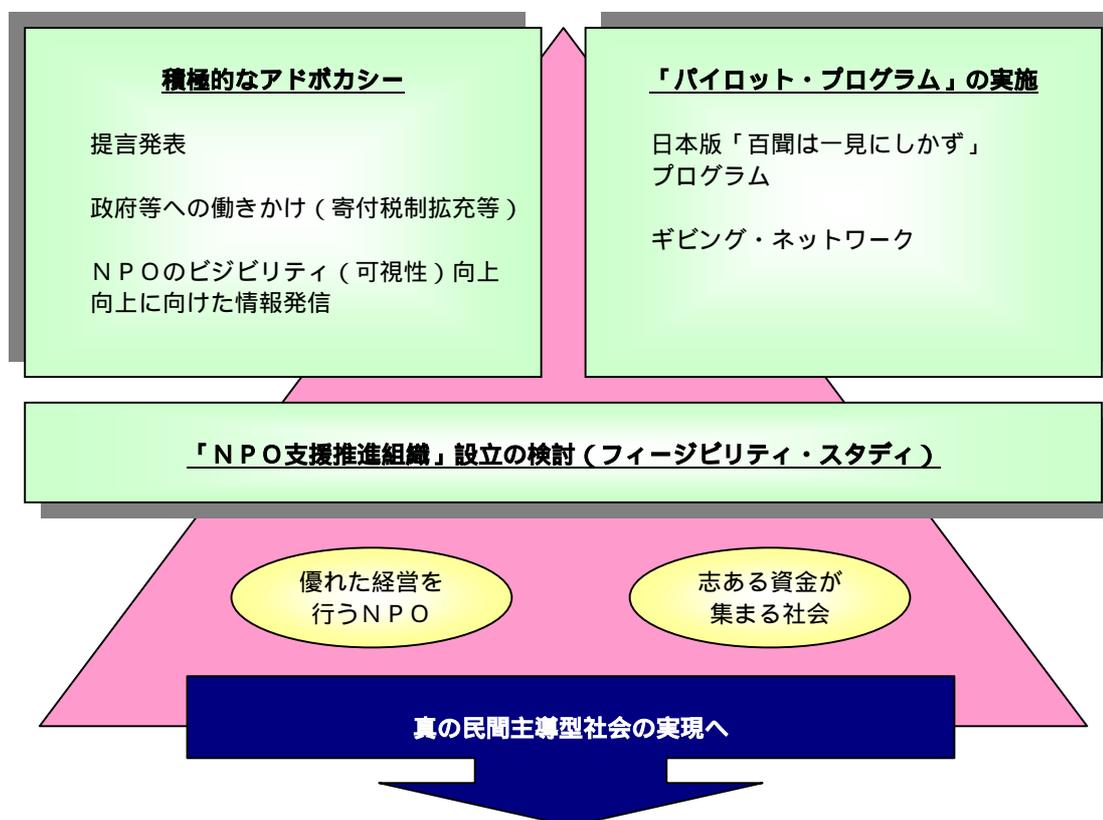
## 5. 経済同友会の「行動計画（アクション・プラン）」

以上、企業経営者による社会全般に向けての「7つの提言」を提示したが、冒頭で述べたとおり、我々の問題意識は自らの持てる時間、能力、資力をより良い社会の実現に向けた行動にいかに関わり向けていくかということにある。その具体策として、社会変革を担うNPOの経営能力構築と基盤強化をめざし、それを支援する新しい推進組織の設立の可能性も視野に入れつつ、実現可能性を考慮して、まずは直ちに着手可能な下記の3点を実施する。

- 積極的なアドボカシー（情報発信／働きかけ）
- 早期に実現可能なパイロット・プログラムの実施
- 新組織設立の可能性の検討（フィージビリティ・スタディ）

2004年度に活動した「NPO・社会起業研究会」は、2005年度において「NPO・社会起業委員会」と改組された。同委員会では、以下の「行動計画（アクション・プラン）」に基づいて具体的活動を展開する予定である。

### 経済同友会の「行動計画」



【実施スケジュール（イメージ）】

	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度～
(a) 積極的なアドボカシー（情報発信 / 働きかけ）				
提言発表	■			
政府等への働きかけ	■	■	■	
NPOのビジビリティ向上に向けた情報発信	■	■	■	
(b) 早期に実行可能なパイロット・プログラムの実施				
日本版「百聞は一見にしかず」プログラム	■	■	■	
ギビング・ネットワーク		■	■	
(c) (可能性として)「NPO支援推進組織(名称未定)」設立の検討				
フィージビリティ・スタディ	■	■	■	
( 設立準備 ) ?			■	
( 設立 / 活動開始 ) ?				■ ?

 = 実施  
 = (可能であれば / 必要があれば) 実施を検討

( 1 ) 積極的なアドボカシー（情報発信 / 働きかけ）

2004年度NPO・社会起業研究会の提言発表

提言の発表を通じて、NPOの経営能力構築と基盤強化に向けた企業経営者の「コミットメント」を表明。

政府等への働きかけ

寄付税制の拡充等に関して、財務省、国会議員、自治体首長などと意見交換の機会を設け、働きかけを行う。

## NPOのビジビリティ（可視性）向上に向けた情報発信

NPOの可視性（ビジビリティ）向上に向けて、経済同友会の取り組み（パイロット・プログラム等）をマスコミなどの協力を得ながら積極的に発信する。また、定期的にNPOの活動に関する調査を実施し、事例紹介などを行っていく。

### （2）早期に実行可能な「パイロット・プログラム」の実施

#### 日本版「百聞は一見にしかず」<sup>6</sup>プログラム

##### 【目的】

企業経営者がNPOの活動現場を実際に訪問し、意見交換等を行うことによって、NPOに対する関心・理解を高める。同時に、経営者とNPOの交流・マッチングに向けた基盤を築く。

##### 【実施イメージA＝ツアー形式】

所要時間：半日程度（地方であれば日帰り1日）

コーディネーター：NPOの専門家に依頼

プログラム：数箇所のNPO現場訪問／代表者との意見交換

開催頻度：可能であれば年数回実施し、委員長／委員は最低年1回は参加をめざす。

##### 【実施イメージB＝NPO塾形式】

所要時間：2時間程度

プログラム：NPO関係者による現場報告と意見交換

開催頻度：適宜

<sup>6</sup> チャールズ皇太子が総裁を務める英国の有力NPO、Business in the Community では、企業経営者が教育現場や低開発地域に実際に出かけ、社会的課題への関心を高めるための Seeing is Believing Tour を実施している（経済同友会では、2002年10月に「『市場の進化』と21世紀の企業研究会」欧州調査で同団体を訪問し、意見交換。また、2004年1月には社会的責任経営推進委員会が同団体のピーター・デビス副理事長を招き、意見交換を行っている）。

## ギビング・ネットワーク

### 【目的】

職域募金やコース・リレーテッド・マーケティングなど、社員や顧客を対象に個人寄付拡大を目的とした新しい寄付開拓手段の開発・導入を企業に呼びかけ、実施あるいは実施を検討する企業のネットワークを築く。

### 【実施イメージ（手順）】

- 先行例について実施企業からヒアリング
- 推奨モデルプランを作成
- 個別企業にアプローチ（正副委員長所属企業を中心に社会貢献に関心のある企業をリストアップ）
- 実施あるいは実施を検討する企業のネットワークを構築。企業間の協力の可能性などについても検討

### （３）「NPO支援推進組織」設立の検討（フィージビリティ・スタディ）

NPOと個人、NPOと企業を有機的につなぎ、NPOの経営能力構築と基盤強化を支援する仕組みづくりとして、「NPO支援推進組織（仮称）」設立の必要性と設立可能性について、検討を行う。

官主導の公益実現という従来の発想を脱し、真の民間主導社会を築くためには、新しい発想と機動力によって、社会的課題の解決に向けたとリソース（人材、資金、モノ、情報）を掘り起こすことが必要である。

同推進組織の設立によってめざすのは、わが国が対応すべき社会的課題や先駆的なNPOの状況を把握し、個人や企業にそれらの情報をつなげ、寄付やボランティアなどの機会を提案する「社会貢献のためのシェアド・サービス」を行う基盤組織となることである。

このような推進組織の設立可能性を検討するため、我々はまずフィージビリティ・スタディを実施する。そこにおける主な検討課題は、下記のとおりである。

- 既存の類似組織に関する調査研究と比較検討  
(新組織の機能や役割を明確化するため)
- 基本的構想の策定  
(ミッション、事業、ガバナンス、外部ネットワーク構築等)
- 資金計画の検討

以上

2005年7月現在

## 2004年度 NPO・社会起業研究会

(敬称略)

### 委員長

大橋 洋治 (全日本空輸 取締役会長)

### 副委員長

秋岡 久恵 (ウィタン アソシエイツ 取締役会長)

小山 眞一 (富士ゼロックス 専務執行役員)

島谷 克義 (ファイザー 常務取締役)

廣瀬 修 (サーベラス ジャパン 経営諮問会議 副会長)

森 光平 (資生堂 執行役員常務)

### 委員

稲川 広幸 (JALUX 特別顧問)

井上 明義 (三友システムアプレイザル 代表取締役)

伊庭 保 (ソニー 顧問)

沖見 勝也 (NTTコミュニケーションズ 顧問)

梶田 邦孝 (全日本空輸 常勤監査役)

蟹瀬 令子 (イオンフォレスト 特別顧問)

木村 剛 (日本振興銀行 取締役兼代表執行役社長)

児玉 幸治 (日本情報処理開発協会 会長)

小林 恵智 (インタービジョン 取締役会長)

齋藤 敏一	(ルネサンス 取締役社長)
阪本 美貴子	(ヒューマントラスト 代表取締役)
渋澤 健	(シブサワ・アンド・カンパニー 代表取締役)
関根 攻	(長島・大野・常松法律事務所 弁護士)
橘・フクシマ・咲江	(コーン・フェリー・インターナショナル 日本担当取締役社長 / 米国本社取締役)
田村 達也	(グローバル経営研究所 代表取締役)
津野 正則	(フランク・ラッセル・ジャパン 取締役会長)
富田 純明	(日進レンタカー 取締役社長)
野本 明典	(全日本空輸 上席執行役員)
濱口 敏行	(ヒゲタ醤油 取締役社長)
林 明夫	(開倫塾 取締役社長)
福川 伸次	(電通 顧問)
藤井 俊一	(ネスレジャパンホールディング 取締役会長)
南 直哉	(東京電力 顧問)
村田 嘉一	(日立製作所 特命顧問)
柳 省三	(日本スポンサーズチュアート シニア ディレクター)

以上31名

なお、本研究会の活動については、岸本幸子氏(特定非営利活動法人パブリックリソースセンター事務局より、多大なご協力・ご助言をいただいた。ここに深甚なる感謝の意を表したい。