

平成 18 年度マスターセンター補助事業
香川県内NPO法人に関する調査研究
報 告 書

平成 19 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 香川県支部

香川県支部 調査・研究事業 「香川県内NPO法人に関する調査研究」

はじめに

わが国における民間非営利組織(以下、NPO:Non-Profit Organization)の歴史をみると、ボランティア活動をはじめとした市民の自由な社会貢献活動からスタートしたものが多くとされる。しかしながら、ほとんどは任意団体であったので、法人としての雇用や契約ができないなど制約も多かった。

当時、営利を目的としない団体が法人格を持つ場合には、公益法人になるのが一般的であったが、活動内容が制限されたり、財産などの設立要件が厳しく、多くの市民活動団体が利用するにはふさわしくなかった。そのため、多くの団体は法人格のない任意団体のままであったり、特に営利を目的としないにもかかわらず株式会社や有限会社になったりしてきた。

営利を目的としないことをはっきりさせ、しかも官庁による制約をできるだけ排除した自由度の高い非営利法人制度の必要性が、平成に入った頃から市民活動団体の間で訴えられるようになってきた。

このような背景のもと、NPOが注目されるきっかけとなった平成7年の阪神大震災では、多くの市民活動団体が被災者の支援活動にあたるなどにより、その重要性が再認識された。そして震災後、国会議員や市民活動団体が協力して立法活動が具体化し、最終的には平成10年12月に「特定非営利活動促進法」(以下NPO法)が施行された。

法人格を認められたNPOは、現在さまざまな分野にその活動領域を拡大し続けており、全国で29,597団体(平成18年11月末まで)が認証を受けNPO法人となっている。香川県内でも増加の一途をたどり、現在159団体(平成18年12月末まで)のNPO法人が幅広い分野での活動を続けている。

民間活力の導入・雇用創出…といったNPO法人に対する社会の期待が高まる反面、事業運営に関する問題・課題などが表面化し、解散を余儀なくされる法人が香川県内でもみられる。

そこで社団法人中小企業診断協会香川県支部では、地域社会における役割が年々大きくなっている県内NPO法人の現状・実態を調査し、今後の方向性やすすめ方を研究することにした。

この「調査研究報告書」が、NPO活動にかかわっている方々や今後新たにNPO法人化を検討している方々、また関係行政機関の方々にとって少しでもお役に立てれば幸いである。

平成19年1月

社団法人中小企業診断協会 香川県支部

目次

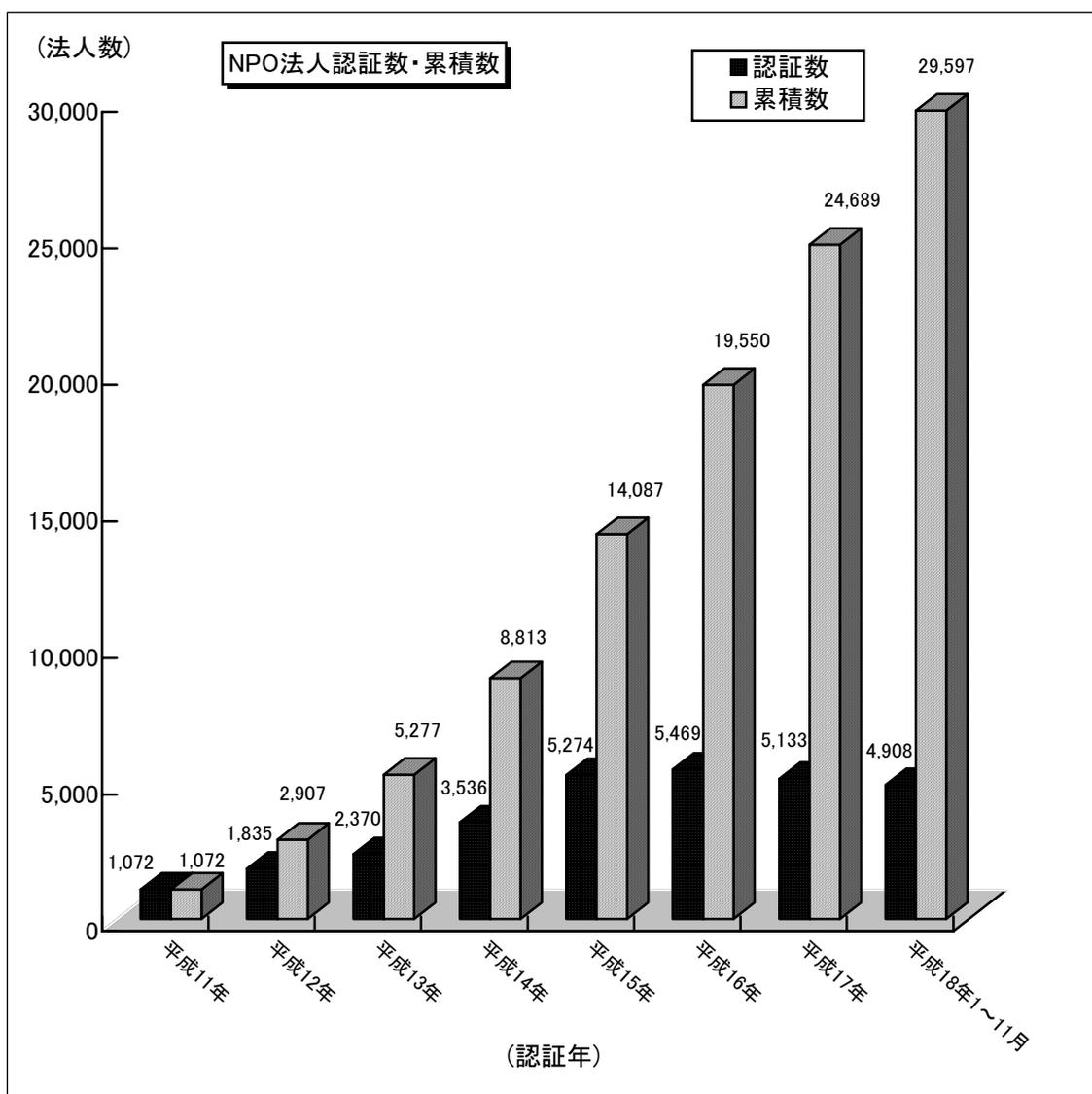
第1章 NPO法人の現状と動向	1
1. 全国	1
2. 香川県	4
3. 認定NPO法人	6
4. NPOの課題	7
第2章 調査の概要	9
1. 調査研究テーマ	9
2. 調査目的	9
3. アンケート調査の概要	9
4. インタビュー調査の概要	10
第3章 アンケート調査の結果	11
1. 組織体制	11
2. 活動内容・規模	13
3. 設立の経緯	25
4. NPO法人設立の利点	28
5. 現在の問題点	30
6. 支援の利用状況	34
7. 中小企業診断士への要望	37
第4章 インタビュー調査の結果	39
1. NPO法人中讃丸亀センター	39
2. 香川ボランティア・NPOネットワーク	41
3. 東かがわ市ニューツーリズム協会	44
4. NPO法人「こころとからだの健康道場」	47
第5章 まとめ	50
1. 香川県内NPO法人の現状について	50
2. 香川県内NPO法人の課題と提言	52
添付資料 アンケート調査票	55
おわりに	61

第1章 NPO法人の現状と動向

1. 全国

(1) 認証法人数

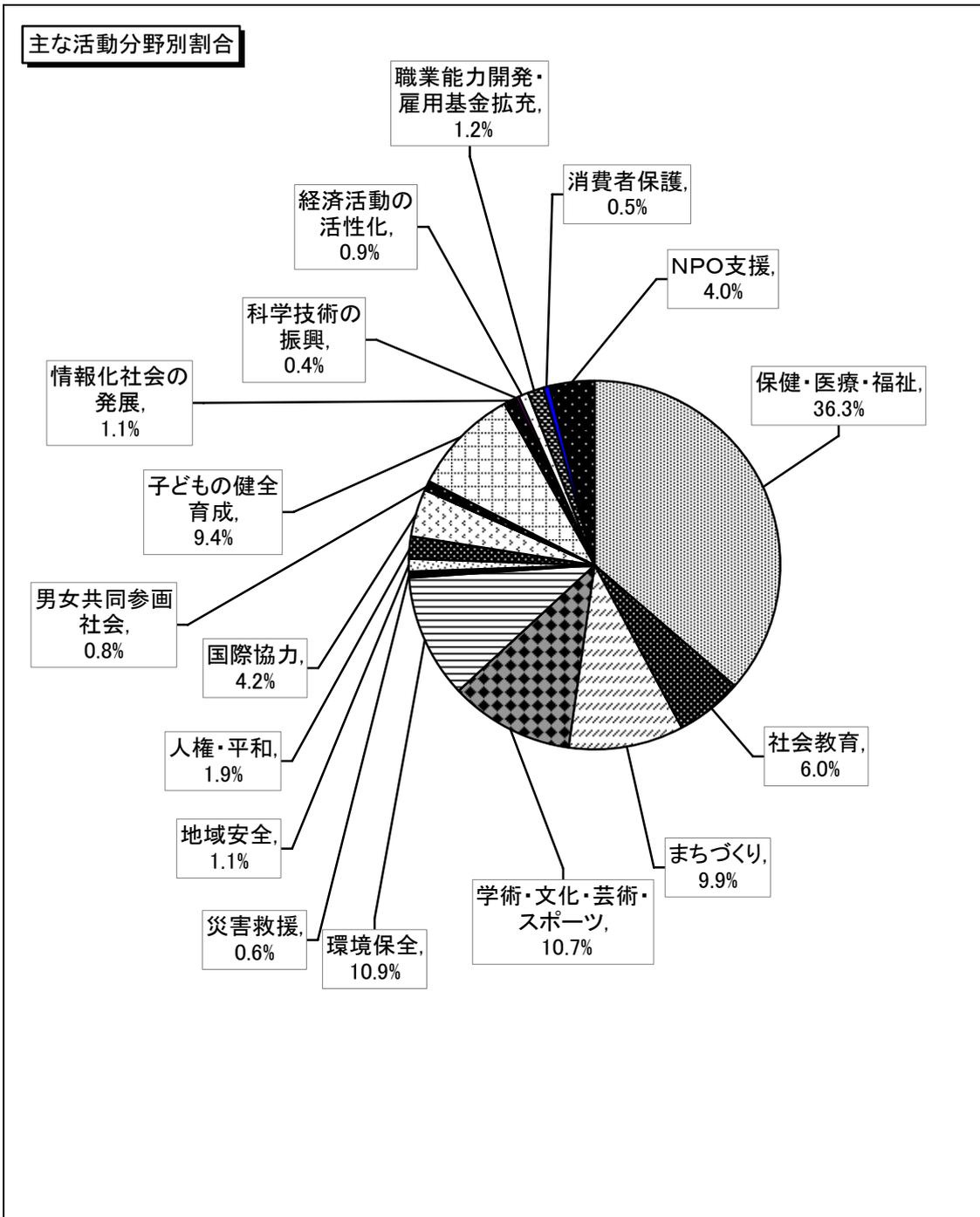
平成11年より増加傾向にあった単年ごとの認証数は平成17年に減少を見せている。平成18年11月末現在、認証総数は29,597法人に達している。



(日本NPOセンター NPO法人データベースより)

(2) 主な活動分野別法人数と割合

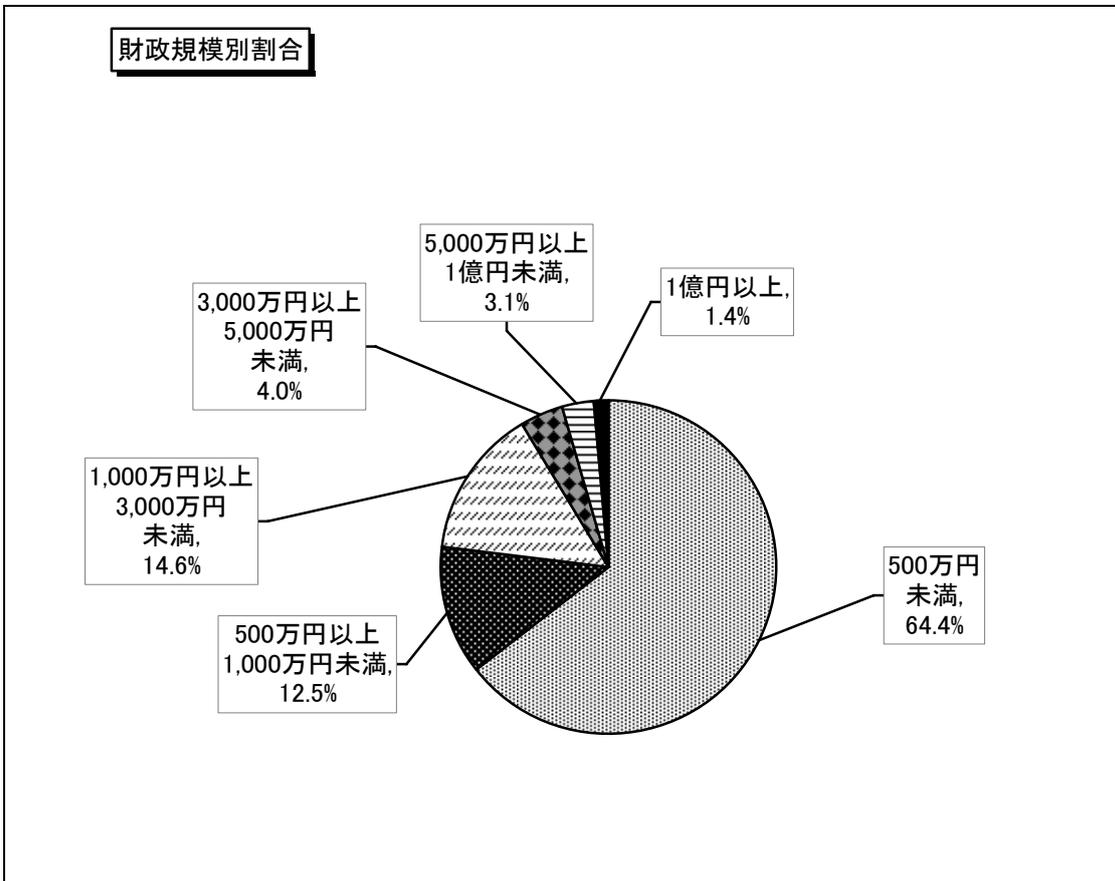
「保健・医療・福祉」が全体の約4割を占めている。次いで「環境保全」「学術・文化・芸術・スポーツ」「まちづくり」「子どもの健全育成」がそれぞれ全体の約1割で、上位5分野が全法人数の約8割を占める。



(日本NPOセンター NPO法人データベースより)

(3) 財政規模別割合

500万円未満が全体の約6割と圧倒的に多い。次に1,000万円以上3,000万円未満が約1割5分弱。500万円以上1,000万円未満が1割強となっている。この上位3分類が9割以上を占める。

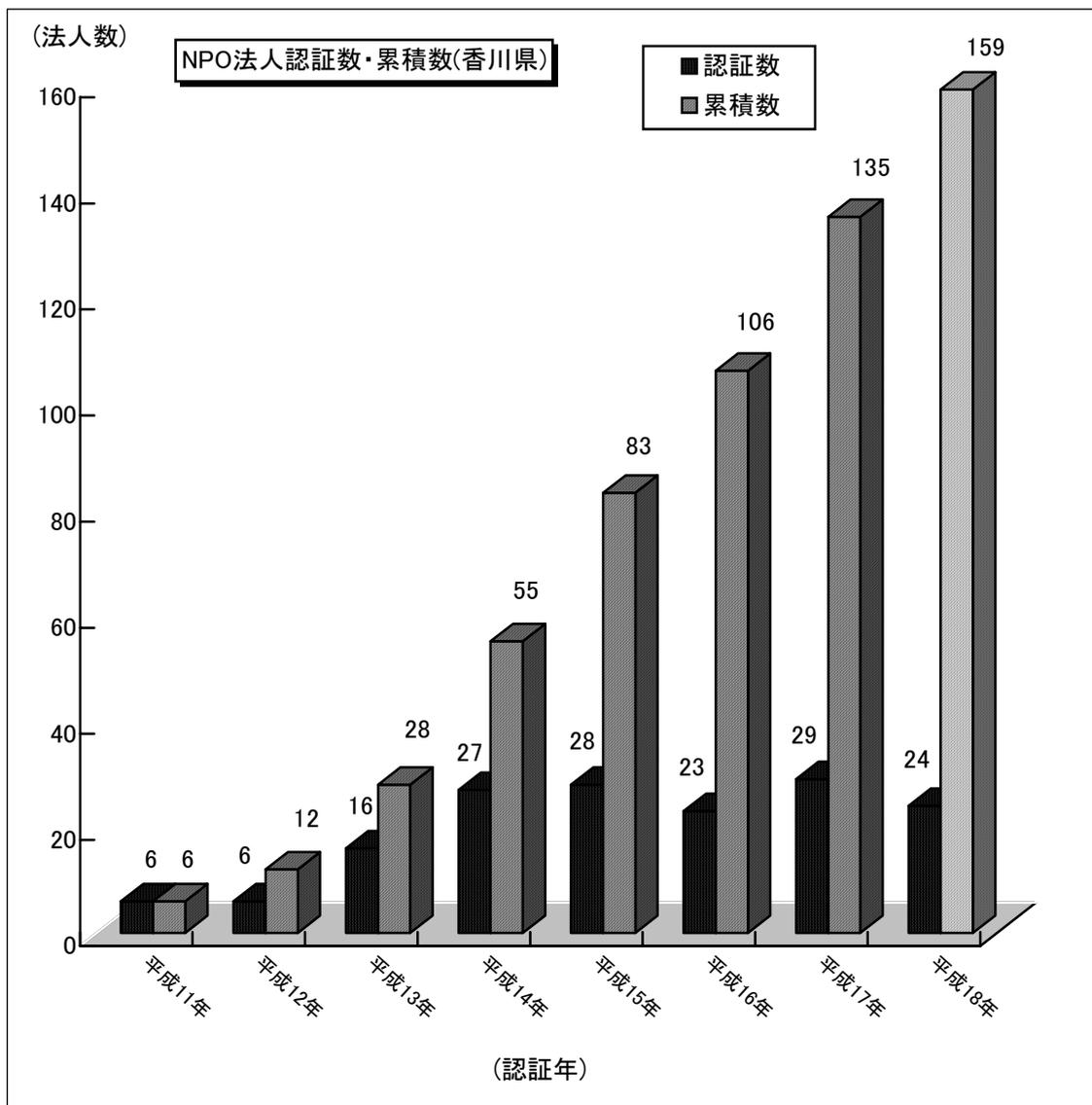


(日本NPOセンター NPO法人データベースより)

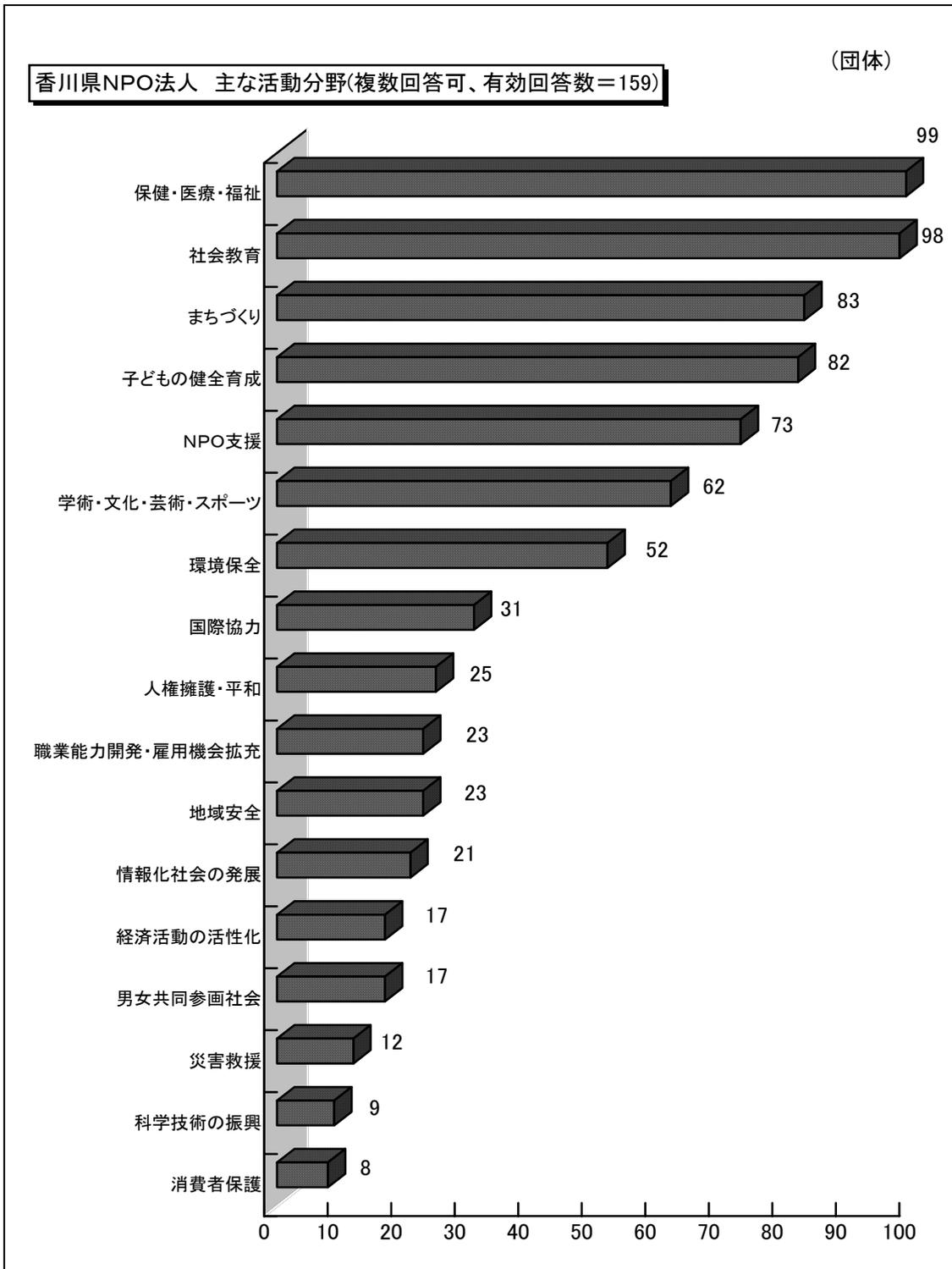
2. 香川県

(1) 認証法人数

内閣府発表によると、香川県内で認証を受けているNPO法人は年々増え続けており、平成18年12月末現在、認証総数は類型で159法人である。



(2)活動分野



3. 認定NPO法人

年々さまざまな社会貢献活動の幅を広げているNPO法人を対象に、より活動しやすいよう税制上の優遇措置が受けられる「認定NPO法人」という制度が、平成18年4月、大幅に改正された。

認定NPO法人とは、NPO法人のうち、その運営組織および事業活動が適正であること、並びに公益に資することについて一定の要件を満たすものとして、国税庁長官の認定を受けた法人のことをいう。

国税庁によると、平成18年12月27日現在認定の有効期間内にある法人は49法人である。

(1) 税制上の優遇措置

- ① 個人が支出した認定NPO法人への寄附金に対する優遇措置
- ② 法人が支出した認定NPO法人への寄附金に対する優遇措置
- ③ 相続人等が認定NPO法人に寄附した相続財産等に対する優遇措置
- ④ 認定NPO法人へのみなし寄附金制度

(2) 利点

- ① 寄附金額に応じて、寄付者に対する税制上の優遇措置が与えられるため、寄附が集まりやすくなる。
- ② 課税対象となる事業を行っている場合、NPO法人の納める法人税が軽減される。
- ③ 国税庁からの認定を受けていることで、対外的に団体の信用が高まる。

(3) 難点

- ① 国税庁に提出する書類が多いことや、社員になる人に関して他の社員に親族関係者がいるかチェックする必要があるなど、運営面での負担が増える。
- ② 日本版パブリック・サポート・テストの要件をみたさなければならないなど、活動の自由が制約される可能性がある。
- ③ 高額寄付者や職員の情報が外部に公開される。

認定を受けようとする場合には、主たる事務所の所在地を所轄する税務署を経由して国税庁に提出することとされている。

4. NPOの課題

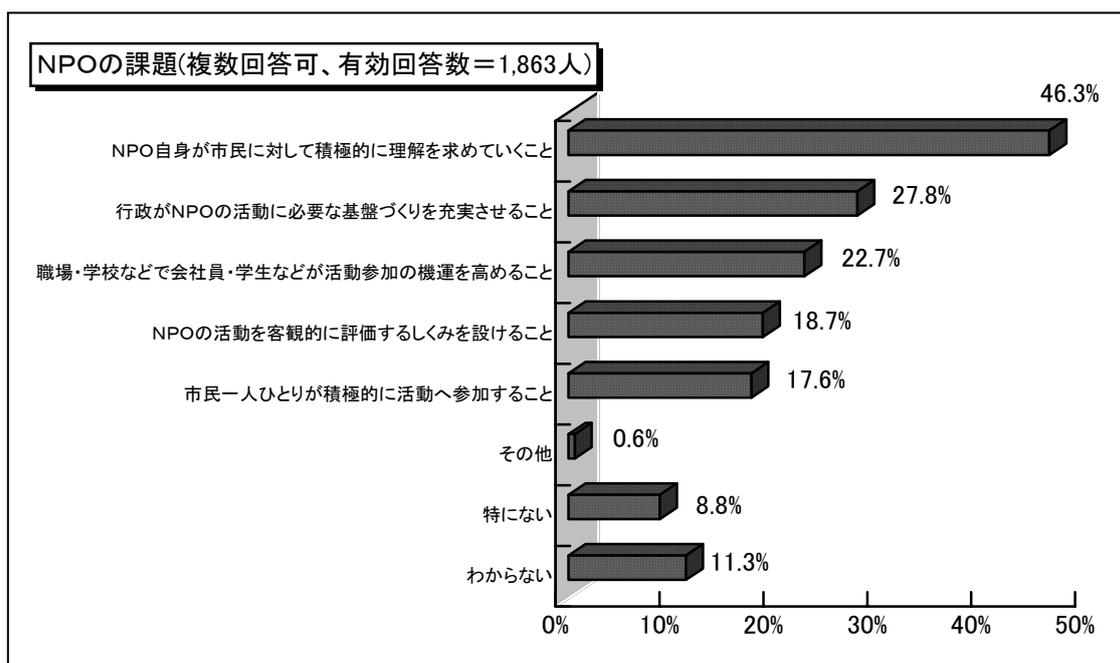
(1) NPOの課題

平成17年8月に内閣府が全国20歳以上の者3,000人に対してNPO(民間非営利組織)に関する国民の意識を調査した世論調査報告書によると、NPOの活動が一層活発になるためには、どのようなことが必要だと思うか聞いたところ、「NPO自身が市民に対して積極的に理解を求めていくこと」を挙げた者の割合が46.3%と最も高く、以下、「行政がNPOの活動に必要な基盤づくりを充実させること」(27.8%)、「職場や学校などで、会社員や学生などが活動に参加する機運を高めること」(22.7%)、「NPOの活動を客観的に評価するしくみを設けること」(18.7%)、「市民一人ひとりが積極的に活動へ参加すること」(17.6%)などの順となっている。なお、「わからない」と答えた者の割合が11.3%となっている(複数回答、上位5項目)。

都市規模別に見ると、「NPOの活動を客観的に評価するしくみを設けること」を挙げた者の割合は大都市で高くなっている。

性別に見ると、「NPO自身が市民に対して積極的に理解を求めていくこと」を挙げた者の割合は女性で、「市民一人ひとりが積極的に活動へ参加すること」を挙げた者の割合は男性で、それぞれ高くなっている。

年齢別に見ると、「NPO自身が市民に対して積極的に理解を求めていくこと」を挙げた者の割合は20歳代と30歳代で、「行政がNPOの活用に必要な基盤づくりを充実させること」を挙げた者の割合は40歳代で、「職場や学校などで、会社員や学生などが活動に参加する機運を高めること」を挙げた者の割合は20歳代と40歳代で、「NPOの活動を客観的に評価する仕組みを設けること」を挙げた者の割合は30歳代と50歳代で、それぞれ高くなっている。

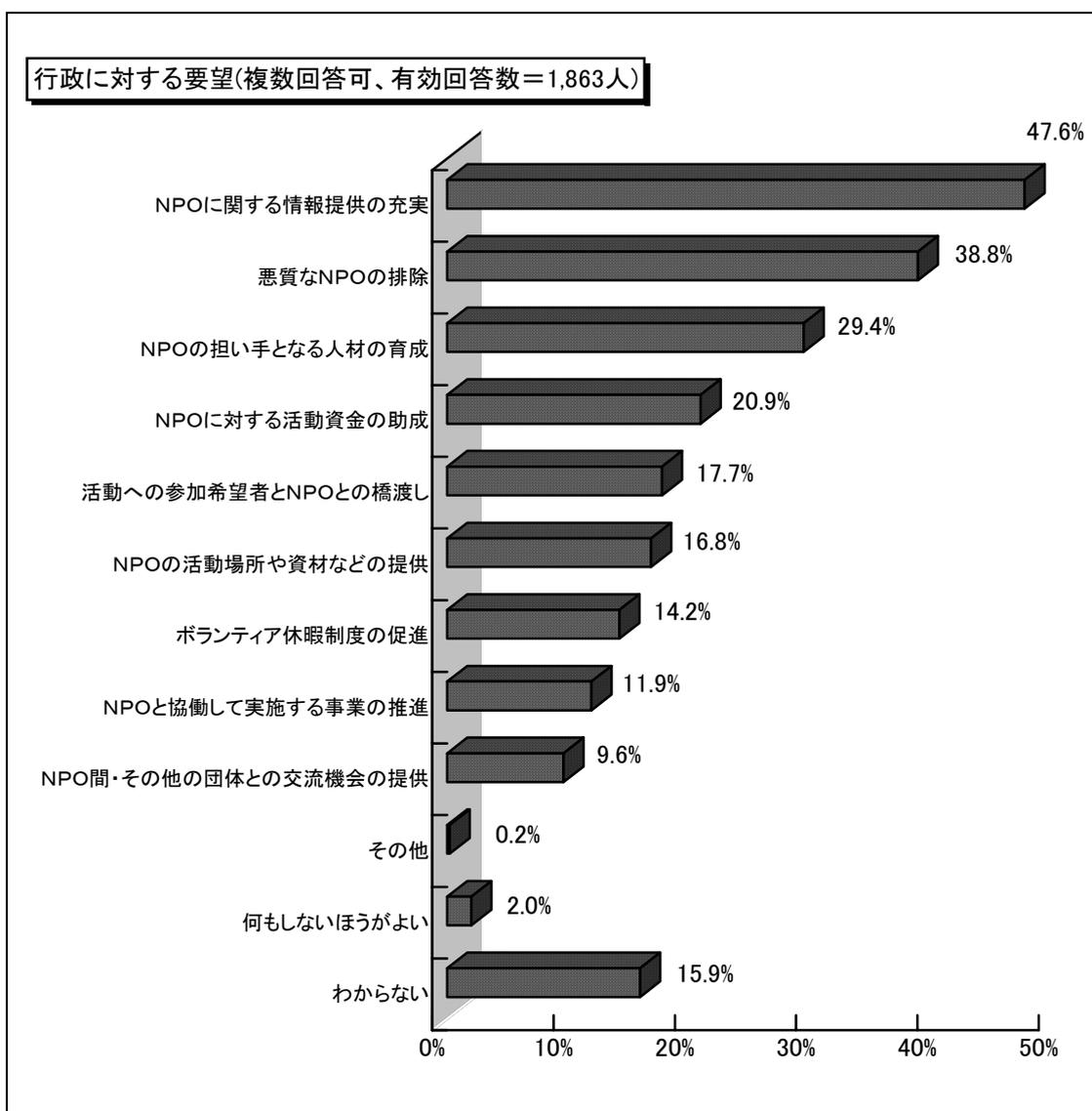


(2) 行政に対する要望

今後、NPOの活動が一層活発になるために、国や地方公共団体はどのような施策に重点を置くべきだと思うか聞いたところ、「NPOに関する情報提供の充実」を挙げた者の割合が47.6%と最も高く、以下「悪質なNPOの排除」(38.8%)、「NPOの担い手となる人材の育成」(29.4%)、「NPOに対する活動資金の助成」(20.9%)などの順となっている。なお、「わからない」と答えた者の割合が15.9%となっている(複数回答、上位4項目)。

都市規模別に見ると、「悪質なNPOの排除」を挙げた者の割合は大都市で高くなっている。

年齢別に見ると、「NPOに関する情報提供の充実」、「悪質なNPOの排除」を挙げた者の割合は30歳代と40歳代で高くなっている。



第2章 調査の概要

1. 調査研究テーマ

「香川県内NPO法人に関する調査研究」

2. 調査目的

さまざまな分野にその活動領域を拡大し続け、地域・社会からの期待も大きくなっているNPO法人について現状の問題点・課題等を把握し、中小企業診断士がいかに適切に関与すべきかを考察したうえで、今後の支援活動に役立てていくことを目的とする。

3. アンケート調査の概要

(1) 調査期間

平成18年9月1日(金)～9月29日(金)

(2) 調査方法

郵送留置調査法による自記式アンケート方式

(3) 調査対象

香川県内に本部機能をもつNPO法人

郵送数	150件
回答数	26件(回答率17.3%)

(4) 調査課題

- ① 組織体制について
- ② 活動内容・規模について
- ③ 設立の経緯について
- ④ 設立の利点について
- ⑤ 現在の問題点について
- ⑥ 支援の利用状況について
- ⑦ 中小企業診断士への要望について

(5) 調査結果のまとめ方

- ① 報告書の質問・回答項目・業種などの表示は、要約または省略して記載
- ② 本文中の百分比は、小数点第2位を四捨五入(複数回答は100%にならない)
- ③ 回答法人の属性については、第3章 アンケート調査の結果「1. 組織体制」を参照
- ④ 無回答(未記入・不明)については回答数から削除し、有効回答数のみを集計

4. インタビュー調査の概要

(1) 調査期間

平成18年11月3日(水)～11月27日(月)

(2) 調査方法

訪問面接調査法によるインタビュー方式

(3) 調査対象

アンケート調査対象法人より抽出 4件

(4) 調査課題

- ① 現状の活動内容(成果と問題点)について
- ② 今後の課題(ギャップを埋めるための方策)について

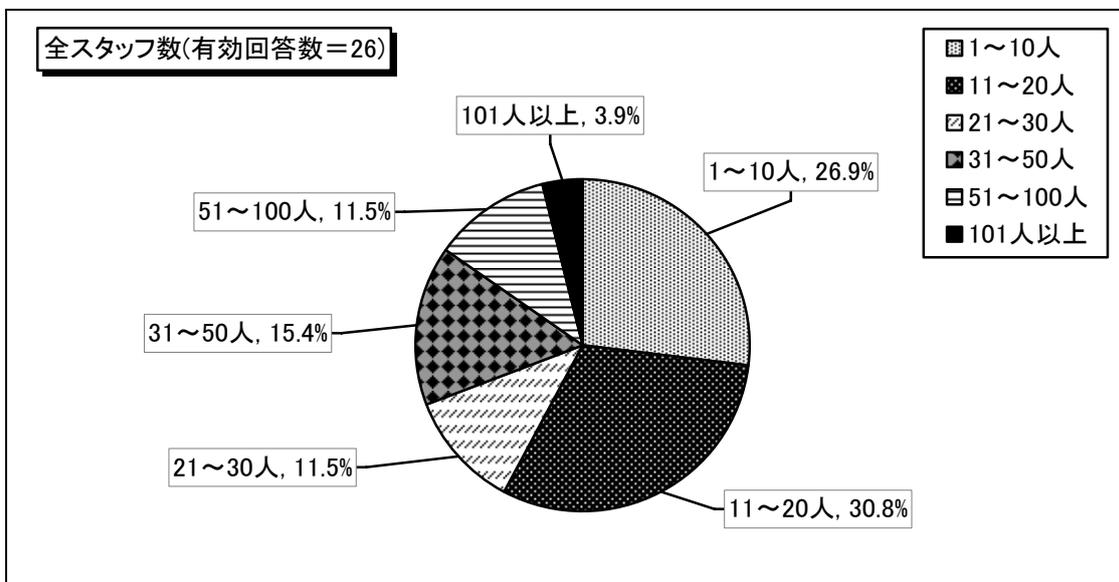
(5) 調査結果のまとめ方

- ① 訪問面接時のインタビュー内容を文章化
- ② 具体的な質問項目は、以下のとおり
 - 1) 動機～成り立ち
 - 2) 現状の活動内容(成果と問題点)
 - 3) 5年後のビジョンと、それに対する達成度(%)
 - 4) 今後の課題(ギャップを埋めるための方策)、ハードル(困っていること)
 - 5) 中小企業診断士に望むこと

第3章 アンケート調査の結果

1. 組織体制

(1) 全スタッフ数

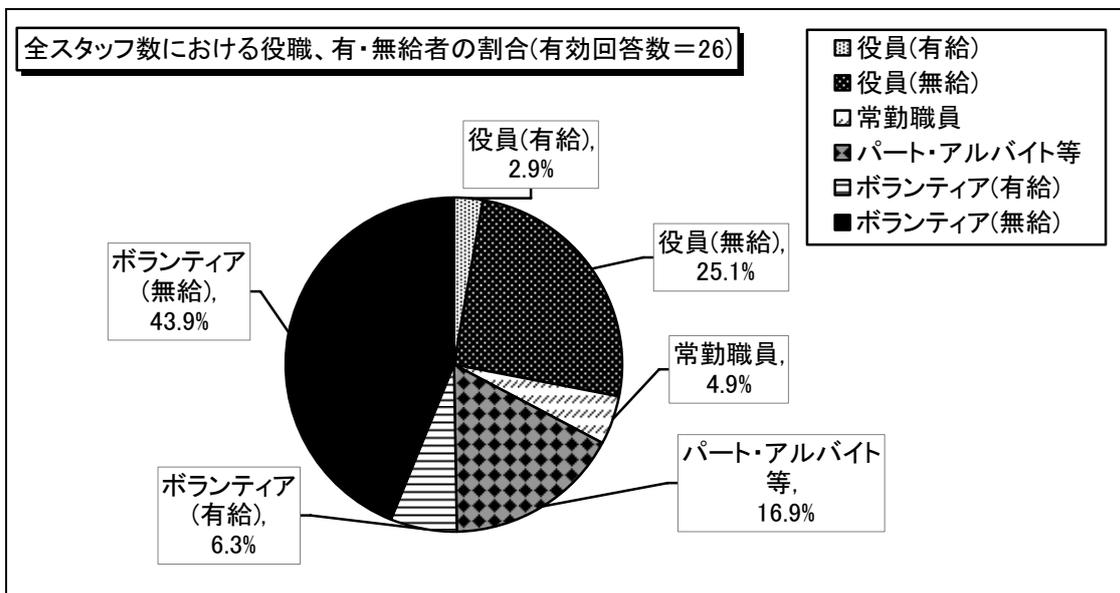


全スタッフ数	回答数	比率
1~10人	7	26.9%
11~20人	8	30.8%
21~30人	3	11.5%
31~50人	4	15.4%
51~100人	3	11.5%
101人以上	1	3.9%
合計	26	100%

NPO法人の組織体制をスタッフ数で見ると、最も多いのは「11~20人」の30.8%、次いで「1~10人」が26.9%、「31~50人」が15.4%と続いている。

全スタッフ数が30人未満の比率を合計すると69.2%であり、NPO法人の組織体制：スタッフ数30人未満が約7割を占めていることがわかる。

(2) 全スタッフ数における役職、有・無給者の割合



役職、有・無給	人数	比率
役員(有給)	19	2.9%
役員(無給)	164	25.1%
常勤職員	32	4.9%
パート・アルバイト等	111	16.9%
ボランティア(有給)	41	6.3%
ボランティア(無給)	287	43.9%
合計	654	100%

NPO法人の組織体制について、全スタッフ数における役職、有・無給者の割合をみると、「ボランティア(無給)」が最も多く43.9%、次いで「役員(無給)」が25.1%、「パート・アルバイト等」が16.9%と続いている。

「常勤職員」の割合は、4.9%にとどまっていることがわかる。

2. 活動内容・規模

(1) NPO法人の活動の目的

① 保健、医療、福祉

- ・ 21世紀に増大することが予想される、心の健康不安および生活習慣病にともなう健康不安
- ・ この法人は、精神障害者の地域生活を支援し、あわせて障害者の自立と社会経済活動への参加を図ることを通して、本県の障害者福祉の増進に寄与すること
- ・ 障害者(児)および高齢者に対して支援を行い、社会福祉の向上に寄与することを目的とする
- ・ 高齢者・要介護者に対する通所介護および居宅介護支援等の在宅介護事業を行い、地域と社会の福祉の増進並びに能力の維持発展に寄与し、暮らしやすい町づくりの推進と高齢社会の創造および子供の健全育成に貢献すること
- ・ 高齢化社会をむかえ、在宅介護の必要性がますます増えている。介護保険のみでは暮らせない独居高齢者を支えることが使命
- ・ 共ども生き、地域社会づくりをも目指し、当面は高齢者、障害者に対する福祉輸送サービスを提供する
- ・ 在宅で介護が必要な高齢者その他支援を必要とする人々に対し、愛・忍耐・技術の理念と、いつでも・どこでも・だれでものモットーのもと、地域社会を豊かで住みよくするための福祉活動に関する事業を行い、全ての人々が健やかに暮らせる地域社会づくりと福祉の増進に寄与すること
- ・ 心身障害者に対して、地域で自立した生活を営んでいくために必要な事業と福祉の増進を図り、社会全体の利益の増進に寄与すること
- ・ 高齢者や障害者を含め、地域社会を豊かで住みよくするための福祉活動
- ・ 知的障害児者とその家族の福祉向上

② まちづくり推進

- ・ 観光交流の活発化による地域の活性
- ・ 笠島地区固有の歴史的な伝統美観を保存し、清潔な住環境を後世に継承するとともに、福祉の増進・社会教育の推進・文化の向上などを図り、あわせて広く観光に寄与すること

③ NPO支援

- ・ NPOおよび公益事業に資する組織、またはそれを目指す個人の支援と民間非営利シンクタンク事業

④ 学術、文化、芸術、スポーツ振興

- ・地域の教育と文化を考え、行動すること
- ・地域の人々のスポーツ活動の振興を図るとともに、地域住民の健康づくりとコミュニケーションづくりに寄与すること
- ・スポーツを通して地域貢献
- ・子どもや大人に対して、生の舞台などの鑑賞や創造活動の推進、また社会実体験や社会参画の機会の拡充などを図り、文化・芸術の振興を子どもと本人が豊かに育ちあえる地域社会づくりに寄与すること
- ・日々の生活の中にありながら、忘れ去られようとしている地域の特色ある歴史や伝統文化、匠の技を次の世代に継承していくことを目的とする
- ・地域の住民とともに地域スポーツ活動の普及、スポーツを通じた青少年の健全育成活動を行うことにより、地域のスポーツ振興と市民の健康で豊かな地域づくりの実現に寄与することを目的とする

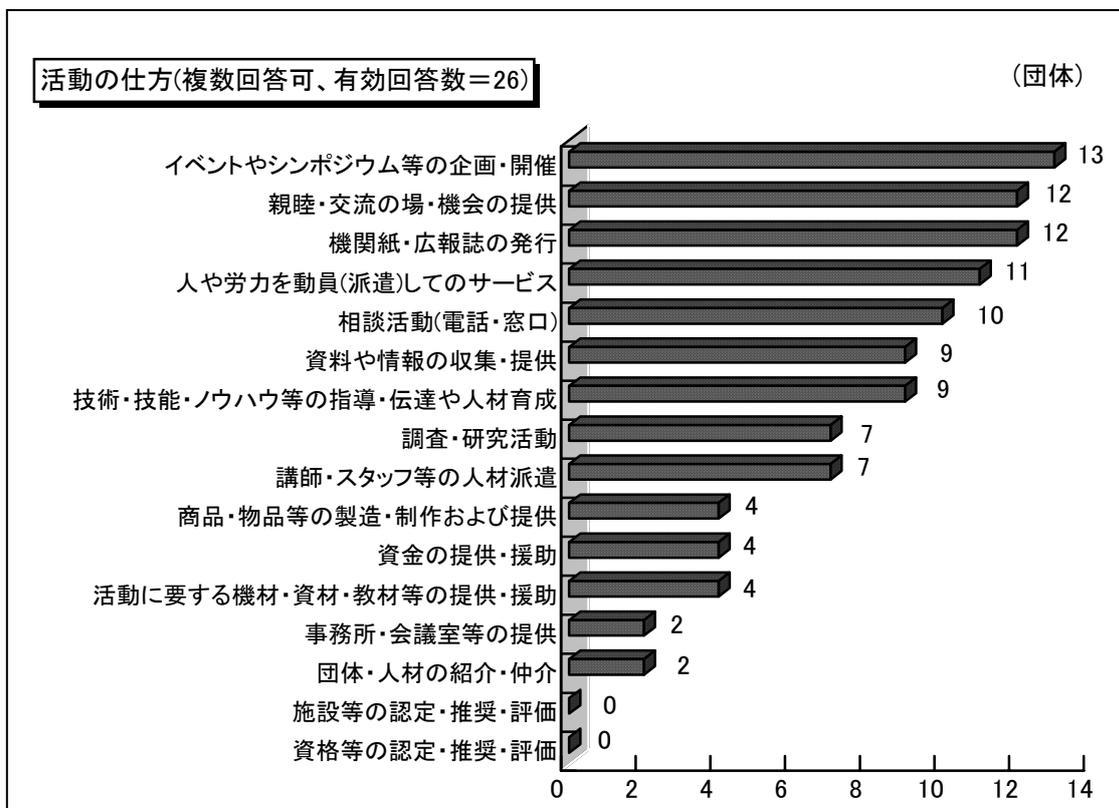
⑤ 環境の保全

- ・地域社会に対して緑の育成と環境保全に関する事業を行い、地域社会全体の利益に寄与することを目的とする
- ・開発途上国の児童・教育・識字教育・職業教育などの教育支援を中心に、国内外の弱者救済活動を行うとともに、国内におけるリサイクルシステムの確立と普及のために各種事業を行うことを通じて国際理解、地球環境保全のための教育啓蒙に寄与すること

⑥ 子どもの健全教育

- ・子どもの健全育成のため、自然体験を親子ともども体験し、子どもと親との共有した環境づくりが目的。また虐待防止のための子育て相談、被虐待児と親とが絆をもどす場として提供
- ・子どもの虐待防止や子育てに悩む親の支援に向けて、電話相談・知識普及・啓発活動などを通じ、子どもたちの健やかな成長のための地域ネットワークの一端を担うことを目的に活動している

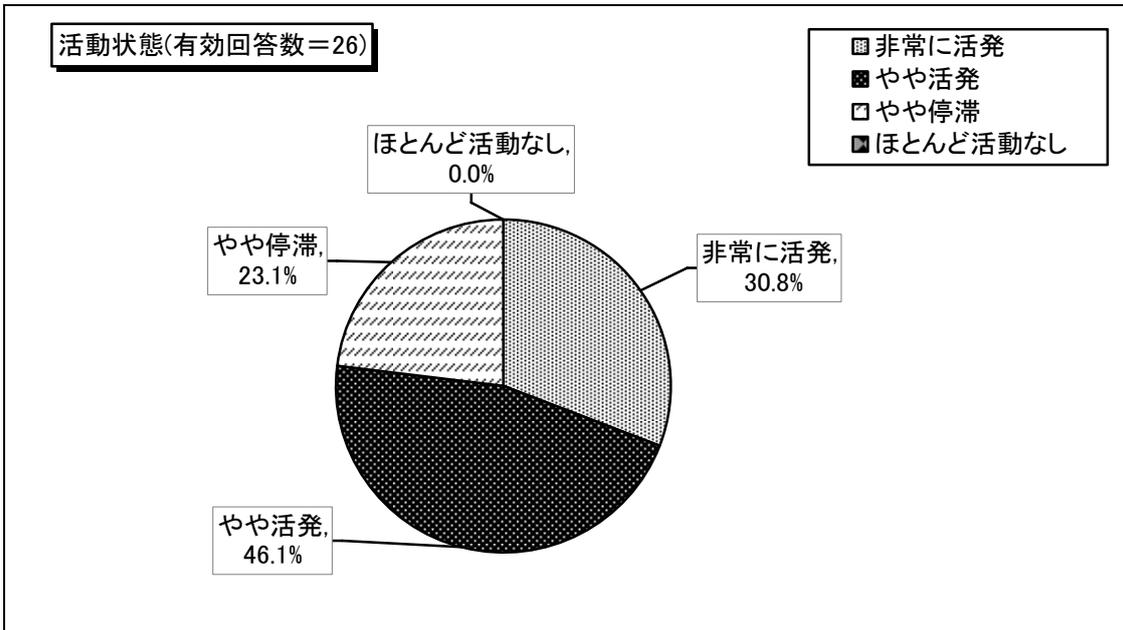
(2)活動の仕方(該当するもの全てを選択)



活動の仕方	回答数
イベントやシンポジウム等の企画・開催	13
親睦・交流の場・機会の提供	12
機関紙・広報誌の発行	12
人や労力を動員(派遣)してのサービス	11
相談活動(電話・窓口等)	10
資料や情報の収集・提供	9
技術・技能・ノウハウ等の指導・伝達や人材育成	9
調査・研究活動	7
講師・スタッフ等の人材派遣	7
商品・物品等の製造・制作および提供	4
資金の提供・援助	4
活動に要する機材・資材・教材等の提供・援助	4
事務所・会議室等の提供	2
団体・人材の紹介・仲介	2
施設等の認定・推奨・評価	0
資格等の認定・推奨・評価	0

NPO法人の活動の仕方については、「イベントやシンポジウム等の企画・開催」が最も多く13団体、次いで「親睦・交流の場・機会の提供」12団体、「機関紙・広報誌の発行」12団体、「人や労力を動員(派遣)してのサービス」11団体と続いている。

(3)活動状態

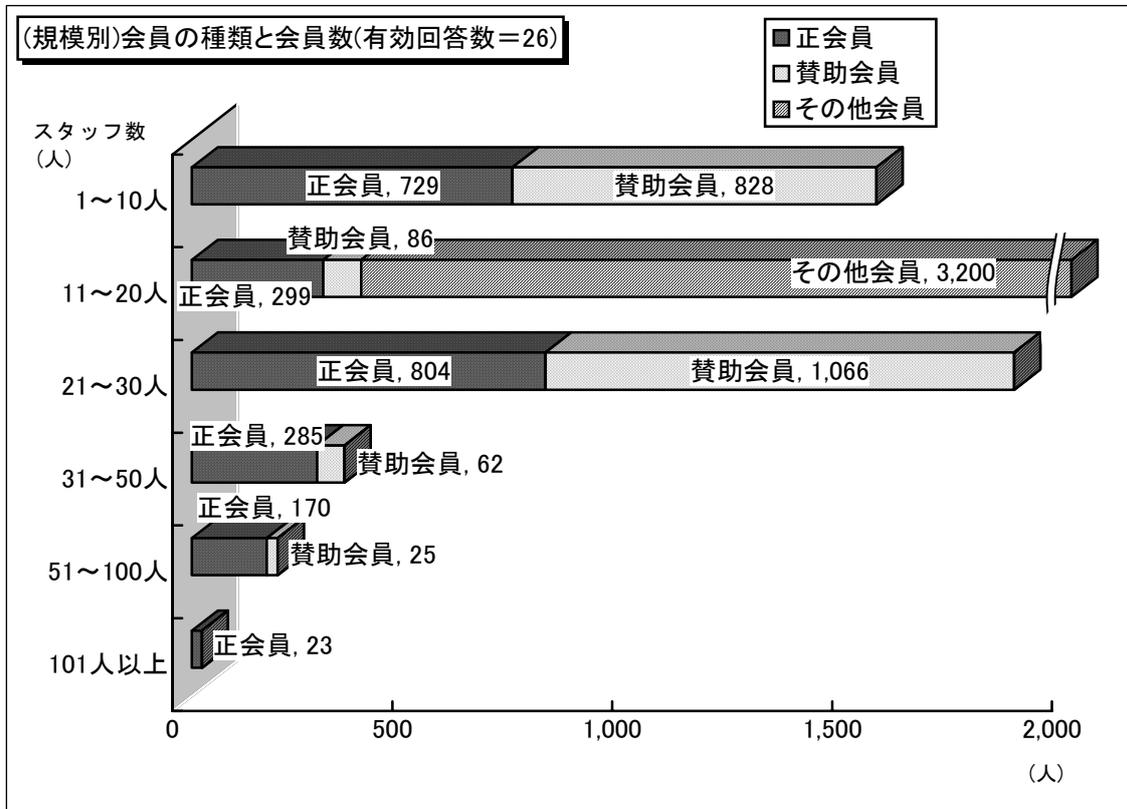


活動状態	回答数	比率
非常に活発	8	30.8%
やや活発	12	46.1%
やや停滞	6	23.1%
ほとんど活動なし	0	0%
合計	26	100%

NPO法人の現在の活動状態については、「やや活発」が最も多く 46.1%、次いで「非常に活発」が 30.8%、「やや停滞」が 23.1%となっている。

「ほとんど活動なし」は0団体であるが、アンケートの性質上、ほとんど活動していない団体は回答していないためと推測される。

(5) 会員の種類と会員数



規模別(スタッフの人数別)	正会員数	賛助会員数	その他会員数	合計
1～10人	729	828	0	1,557
11～20人	299	86	3,200	3,585
21～30人	804	1,066	0	1,870
31～50人	285	62	0	347
51～100人	170	25	0	195
101人以上	23	0	0	23
合計	2,310	2,067	3,200	7,577

NPO法人の会員の種類と会員数について、規模別(スタッフの人数別)にみると、正会員数では「スタッフ数21～30人」の804人が最も多く、次いで「スタッフ数1～10人」の正会員数729人、「スタッフ数11～20人」の正会員数299人となっている。

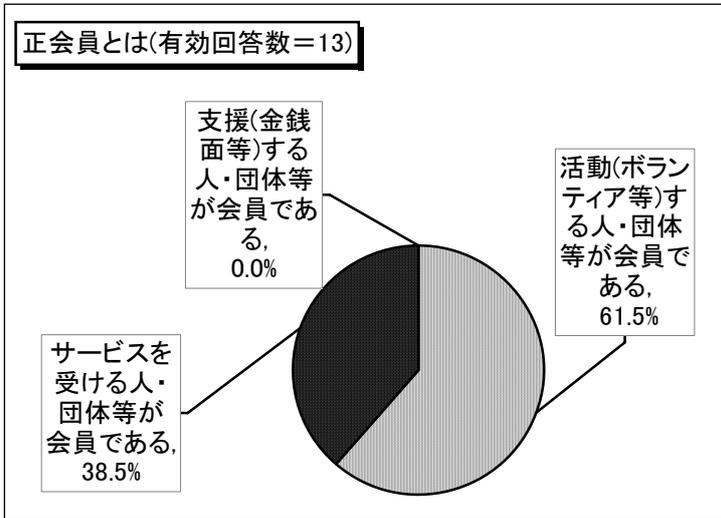
賛助会員数では、「スタッフ数21～30人」が最も多く1,066人、次いで「スタッフ数1～10人」の賛助会員数828人と続いている。

その他の会員については、「スタッフ数11～20人」の3,200人のみであることがわかる。

なお、各NPO法人により「会員」の定義があいまいなため、次項目の回答を参照する必要がある。

(6) 会員の定義

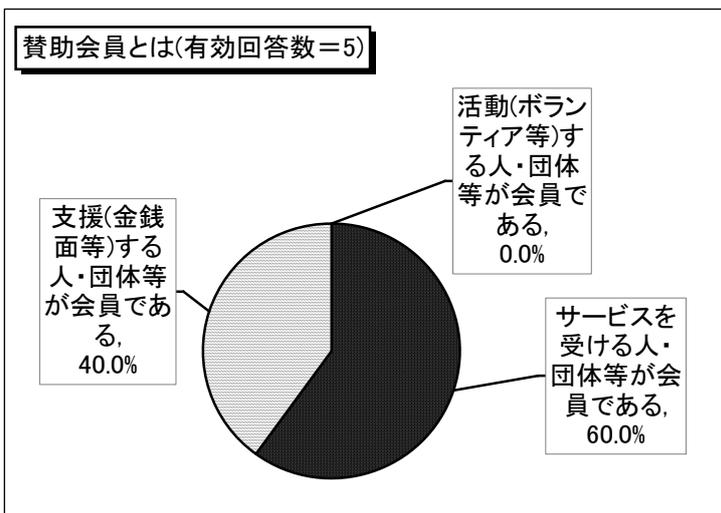
① 正会員とは



各NPO法人による正会員の定義について回答した 13 団体をみると、「活動(ボランティア等)する人・団体等が会員である」が最も多く 61.5%、次いで「サービスを受ける人・団体等が会員である」が 38.5%となっている。

正会員の定義	回答数	比率
活動(ボランティア等)する人・団体等が会員である	8	61.5%
サービスを受ける人・団体等が会員である	5	38.5%
支援(金銭面等)する人・団体等が会員である	0	0%
合計	13	100%

② 賛助会員とは

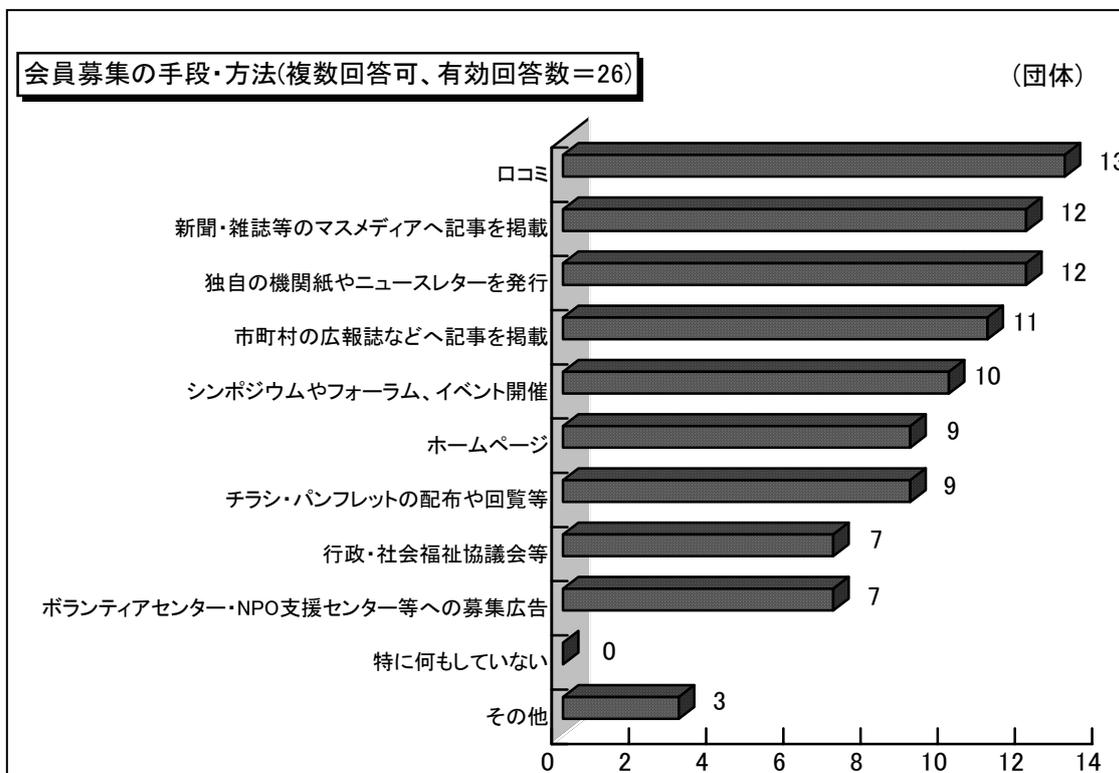


各NPO法人による賛助会員の定義について回答した 5 団体をみると、「サービスを受ける人・団体等が会員である」が最も多く 60.0%、次いで「支援(金銭面等)する人・団体等が会員である」が 40.0%となっている。

賛助会員の定義	回答数	比率
活動(ボランティア等)する人・団体等が会員である	0	0%
サービスを受ける人・団体等が会員である	3	60.0%
支援(金銭面等)する人・団体等が会員である	2	40.0%
合計	5	100%

(7) 会員募集の手段・方法

① 会員募集の手段・方法(該当するもの全てを選択)

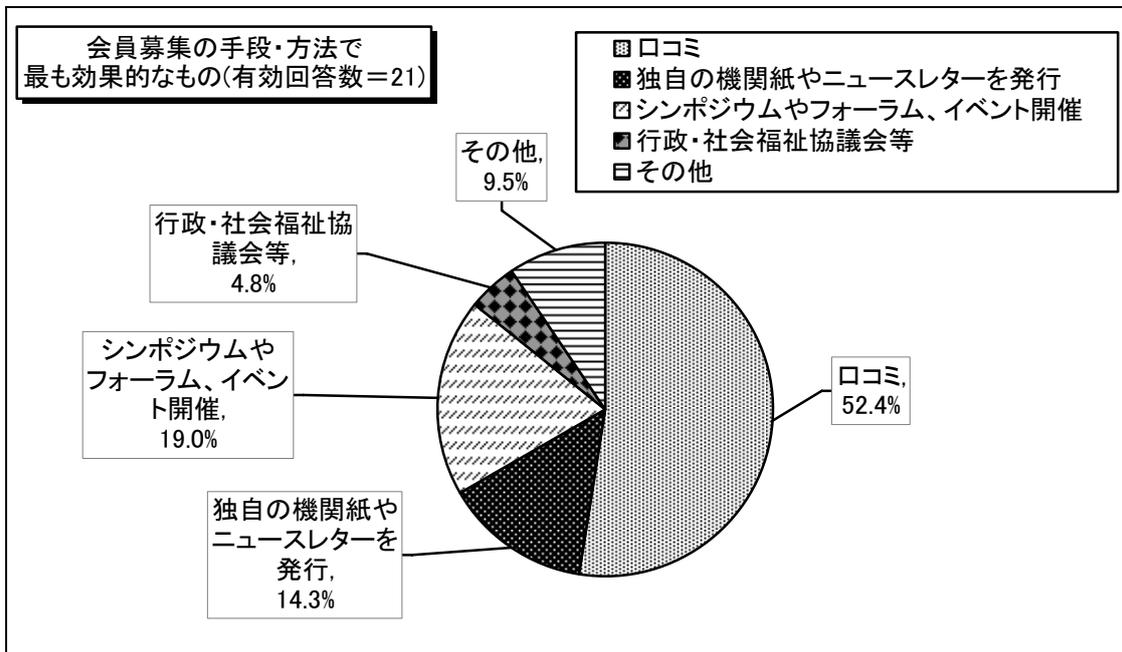


会員募集の手段・方法	回答数
口コミ	13
新聞・雑誌等のマスメディアへ記事を掲載	12
独自の機関紙やニュースレターを発行	12
市町村の広報誌などへ記事を掲載	11
シンポジウムやフォーラム、イベント開催	10
ホームページ	9
チラシ・パンフレットの配布や回覧等	9
行政・社会福祉協議会等	7
ボランティアセンター・NPO支援センター等への募集広告	7
特に何もしていない	0
その他	3

NPO法人の会員募集の手段・方法については、「口コミ」が最も多く 13 団体、次いで「新聞・雑誌等のマスメディアへ記事を掲載」と「独自の機関紙やニュースレターを発行」が 12 団体、「市町村の広報誌などへ記事を掲載」が 11 団体、「シンポジウムやフォーラム、イベント開催」が 10 団体と続いている。

その他の回答をみると、「地域内各種団体に募集する」、「ハローワークに依頼する」、「相談窓口を利用した方へ案内する」となっている。

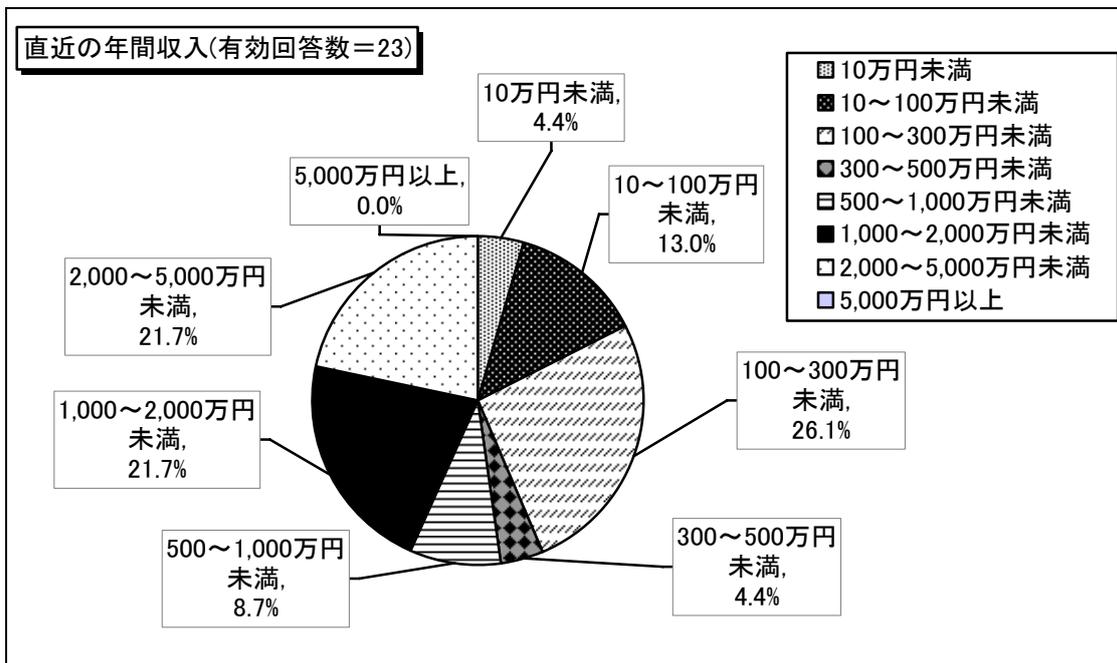
② 会員募集の手段・方法(最も効果的なもの1つを選択)



会員募集の手段・方法で最も効果的なもの	回答数	比率
口コミ	11	52.4%
独自の機関紙やニュースレターを発行	3	14.3%
シンポジウムやフォーラム、イベント開催	4	19.0%
行政・社会福祉協議会等	1	4.8%
その他	2	9.5%
合計	21	100%

NPO法人の会員募集の手段・方法について、最も効果的なものを1つ選択する質問に回答した21団体をみると、最も多かったのは「口コミ」で52.4%、次いで「独自の機関紙やニュースレターを発行」が14.3%、「シンポジウムやフォーラム、イベント開催」が19.0%であることがわかる。

(8) 直近の年間収入



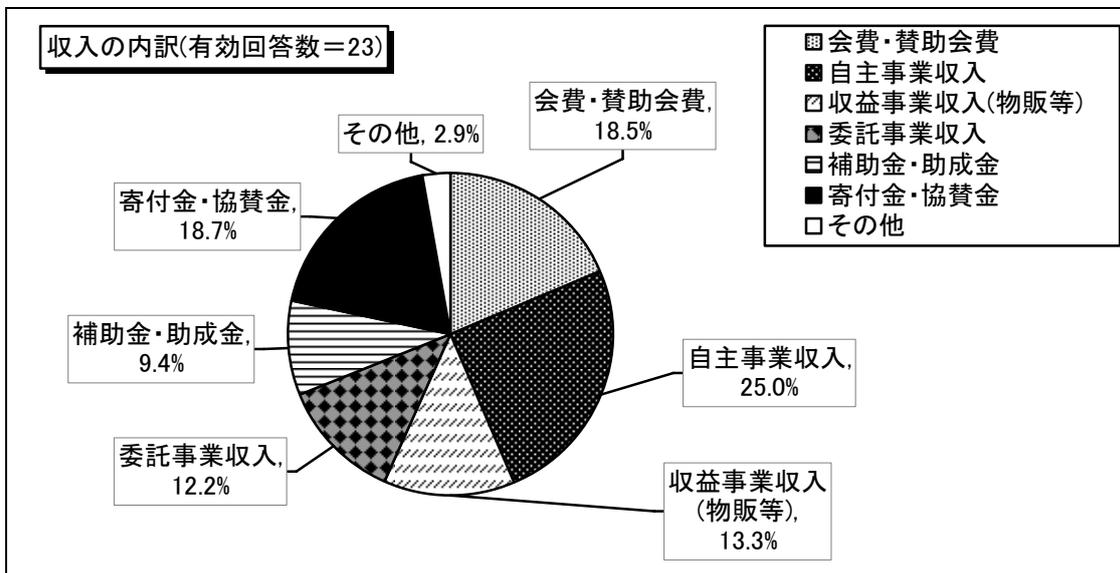
直近の年間収入	回答数	比率
10万円未満	1	4.4%
10~100万円未満	3	13.0%
100~300万円未満	6	26.1%
300~500万円未満	1	4.4%
500~1,000万円未満	2	8.7%
1,000~2,000万円未満	5	21.7%
2,000~5,000万円未満	5	21.7%
5,000万円以上	0	0%
合計	23	100%

NPO法人の直近の年間収入(設立後1年未満の場合は、1年に換算)については、「100~300万円未満」が最も多く26.1%、次いで「1,000~2,000万円未満」が21.7%、「2,000~5,000万円未満」が21.7%となっている。

直近の年間収入「500万円未満」のものを合計すると、全体の47.9%と約半数を占めていることがわかる。

(9) 収入・支出の割合

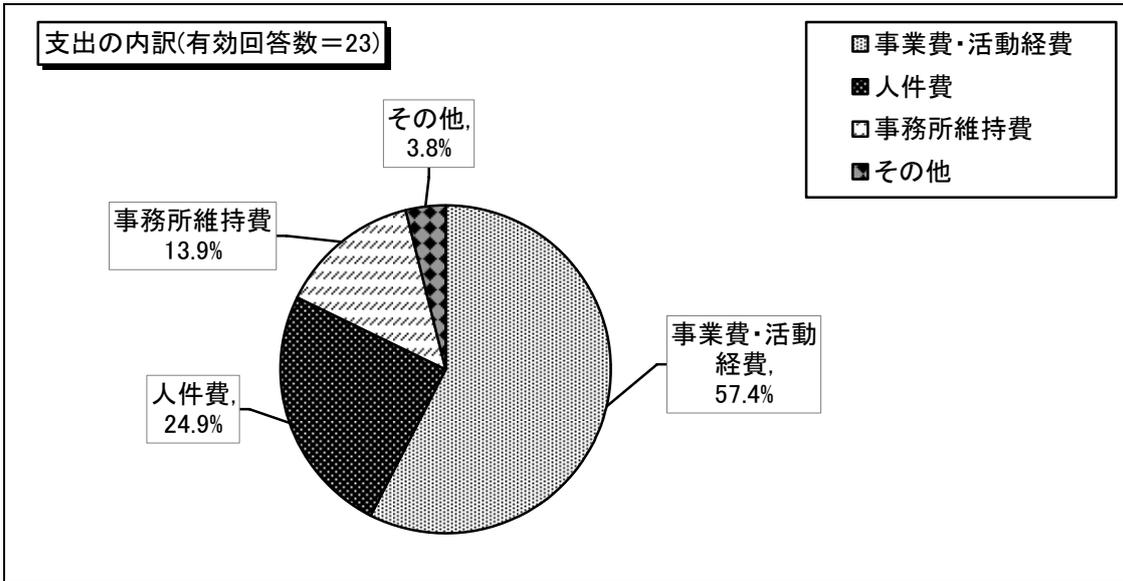
① 収入の内訳



収入の内訳	平均比率
会費・賛助会費	18.5%
自主事業収入	25.0%
収益事業収入(物販等)	13.3%
委託事業収入	12.2%
補助金・助成金	9.4%
寄付金・協賛金	18.7%
その他	2.9%
合計	100%

NPO法人の直近の年間収入の内訳について、回答した 23 団体をみると、最も多かったのは「自主事業収入」で 25.0%、次いで「寄付金・協賛金」が 18.7%、「会費・賛助会費」が 18.5%、「収益事業収入(物販等)」が 13.3%、「委託事業収入」が 12.2%であることがわかる。

② 支出の内訳



支出の内訳	平均比率
事業費・活動経費	57.4%
人件費	24.9%
事務所維持費	13.9%
その他	3.8%
合計	100%

NPO法人の直近の年間支出の内訳について、回答した 23 団体をみると、最も多かったのは「事業費・活動経費」で 57.4%、次いで「人件費」が 24.9%、「事務所維持費」が 13.9%であることがわかる。

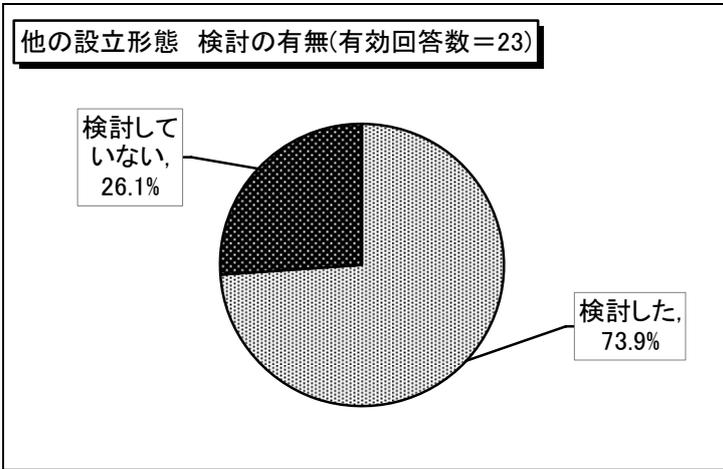
3. 設立の経緯

(1) 活動を始めたきっかけ

- 合併によって新たな観光協会が必要とされたため
- 失われつつあった笠島の町並みを残しておきたい
- 樹木を含め緑サポータ会の活動の場として
- 地区衛生組織ボランティアより
- 地域の障害者に貢献したい
- 小規模の家庭的な施設介護がしたかった
- 15 年程前、香川県老人福祉問題研究会の丸亀支部として発足。有償ボランティアとして在宅介護に関わる
- 寝たきり老人が増えた
- 地域福祉の発展
- ▲ 無許可共同作業所を社会的に認識してもらうため
- ▲ 虐待児を預かる専門里親となり、子どもの教育に大きな不安と疑問を持ったから
- ▲ 1972 年に香川子ども劇場として発足して以来、子どもも大人も共に育ちあえる地域づくりを目的として活動してきた延長線上で、NPO としての活動を始めた
- ▲ 養護学校を卒業した後の障害を持つ子ども達の受け皿として、小規模作業所を聞くことを目的として活動していたが、福祉の制度の流れに合う事業所として始めた
- ▲ 子どもの虐待についての研修を受けていた有志が、親と同じ立場の市民として何ができるか考える必要があるということで、1999 年 9 月 9 日市民団体「みんなで児童虐待を考える会」を発足した
- ・ 香川県内の新たな公益事業の担い手となる NPO 法人の創出・育成とソーシャルキャピタルの核の形成の必要性について、県の呼び込みで検討会を行った中から、賛同者が“中間支援組織”を形成、活動を開始した
- ・ 特定の先生を中心に毎月講演会を開催していた
- ・ カマタマーレススポーツクラブ設立の当初の段階で協議された結果である
- ・ 総合型地域スポーツクラブとして発足(スポーツ振興のため)
- ・ 銀行退職した者が集まり、社会貢献として何ができるかを考えて始めた
- ・ 以前から任意団体でイベント・フォーラム開催を行っていたが、県内活動等で設立した方が活動しやすいと思い設立した
- ・ 高松で活動していた有償ボランティアを西讃においても続けたいため
- ・ 代表の新田がカンボジアの学生に本を送って欲しいと頼まれ、そのための資金をつくる方法として、以前訪れたイギリスのチャリティーショップをヒントに活動を始めた

(2) NPO法人設立の際に検討した形態

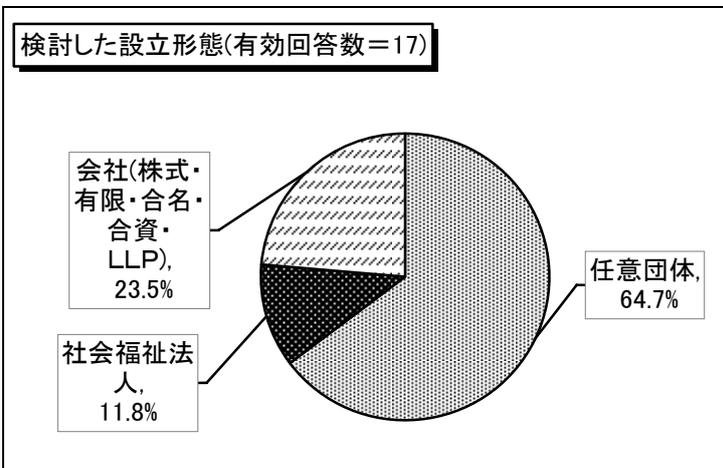
① 他の設立形態を検討したか



NPO法人設立の際に他の形態を検討したかどうかについては、「検討した」が73.9%、「検討していない」が26.1%となっている。

他の設立形態 検討の有無	回答数	比率
検討した	17	73.9%
検討していない	6	26.1%
合計	23	100%

② 検討した設立形態



NPO法人設立の際に他の形態を「検討した」17団体に対する質問で、検討した設立形態については、「任意団体」が最も多く64.7%、次いで「会社(株式・有限・合資・LLP)」が23.5%、「社会福祉法人」が11.8%となっている。

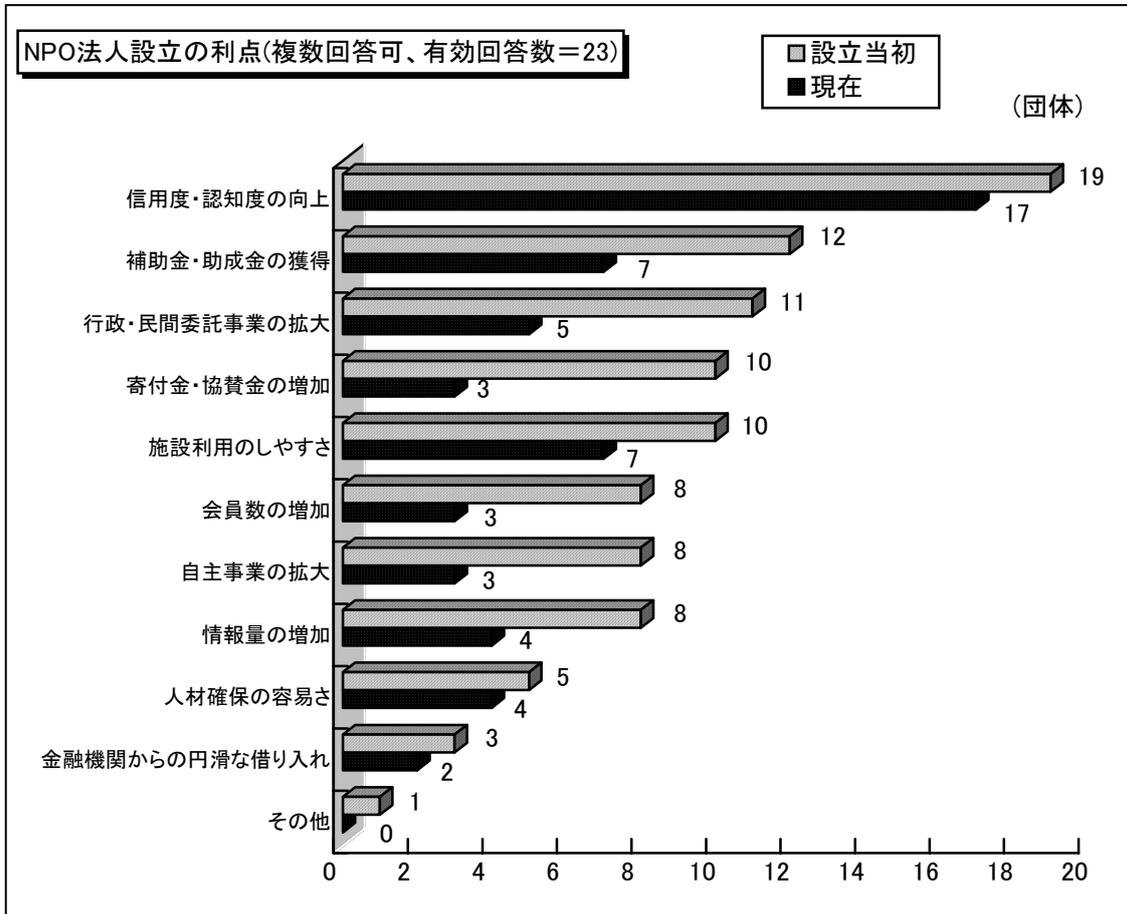
検討した設立形態	回答数	比率
任意団体	11	64.7%
社会福祉法人	2	11.8%
会社(株式・有限・合名・合資・LLP)	4	23.5%
合計	17	100%

(3) NPO法人を選択した理由

- ・法人格の取得に資金を要しなかったため
- ・比較的、自由な活動ができる
- ・安定した事業収入(施設の指定管理を受領する等)を確保して、地域スポーツ振興を行うため
- ・条件に合ったため(社福は厳しく実績がなかった)
- ・廃校になったところを町から借り受けるには法人でないといけなかったから
- ・資金面と場所。非営利活動がしたかった
- ・信用性
- ・法人格を持ち、行政と対等に向かい合い、活動したいと思った
- ・公共性および設立費用
- ・NPO法人のマネジメント支援を行ううえで、自らが法人格を持つ必要性が生まれた
- ・福祉目的を明確にすること、および会員団体のほとんどがNPO法人だったため
- ・今後の活動について信用度、特に寄付等において有利である
- ・現在の福祉制度の流れに添って
- ・障害者自立支援法への対応
- ・不動産購入のためなど、法人化が必要になったので
- ・あくまでもボランティアで行うことを目的としていたので
- ・今までの任意団体からボランティアを含めた団体としてNPOが適当と考えた
- ・関わっている方々はボランティアとして活動しているため
- ・福祉に携わるにはボランティア意識が大切だと考えるから

4. NPO法人設立の利点

(該当するもの全てを選択)



NPO法人を設立してよかった点	設立当初	現在
信用度・認知度の向上	19	17
補助金・助成金の獲得	12	7
行政・民間委託事業の拡大	11	5
寄付金・協賛金の増加	10	3
施設利用のしやすさ	10	7
会員数の増加	8	3
自主事業の拡大	8	3
情報量の増加	8	4
人材確保の容易さ	5	4
金融機関からの円滑な借入れ	3	2
その他	1	0

NPO法人設立の利点について“設立当初”と“現在”をみると、どちらとも最も多かったのは「信用度・認知度の向上」（“設立当初”19団体・“現在”17団体）である。次いで“設立当初”で多かった「補助金・助成金の獲得」（12団体）については、“現在”も二番目に多い（7団体）一方、「施設利用のしやすさ」も7団体で同位となっている。

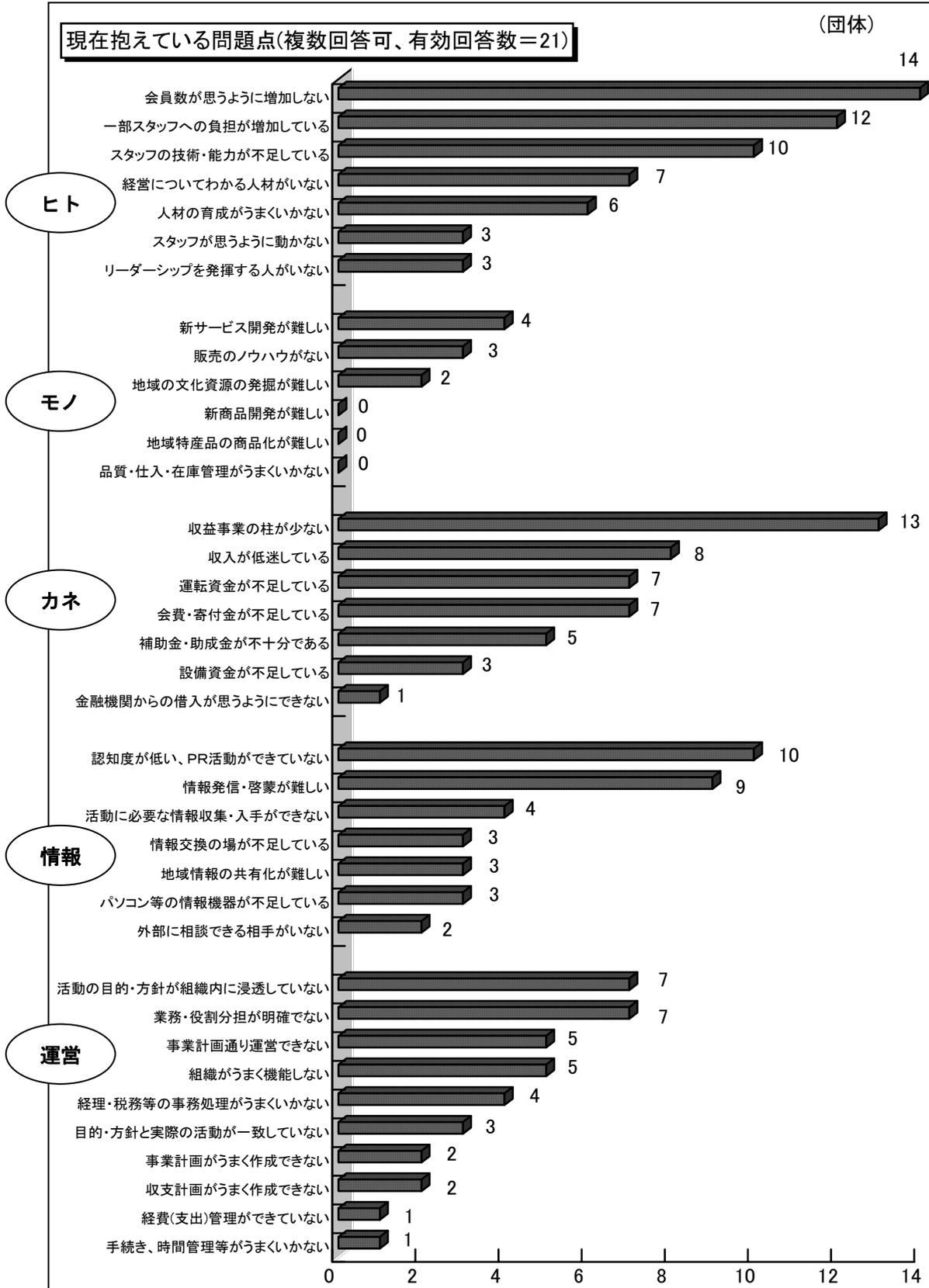
さらに“設立当初”の期待も込められた利点と、実際に運営に関わっている“現在”の利点との差を比較してみると、最も差が大きかったのは「寄付金・協賛金の増加」（10団体から3団体に減少）、次いで「行政・民間委託事業の拡大」（11団体から5団体に減少）、「補助金・助成金の獲得」（12団体から5団体に減少）、「会員数の増加」（8団体から3団体に減少）、「自主事業の拡大」（8団体から3団体に減少）であることがわかる。

反対に、“設立当初”と“現在”を比較すると若干減少しつつも、その差が少なかったものは、「人材確保の容易さ」（5団体から4団体に減少）、「信用度・認知度の向上」（19団体から17団体に減少）、「施設利用のしやすさ」（10団体から7団体に減少）の3項目であることがわかる。

5. 現在の問題点

(1) 現在抱えている問題点

① 現在抱えている問題点(該当するもの全てを選択)



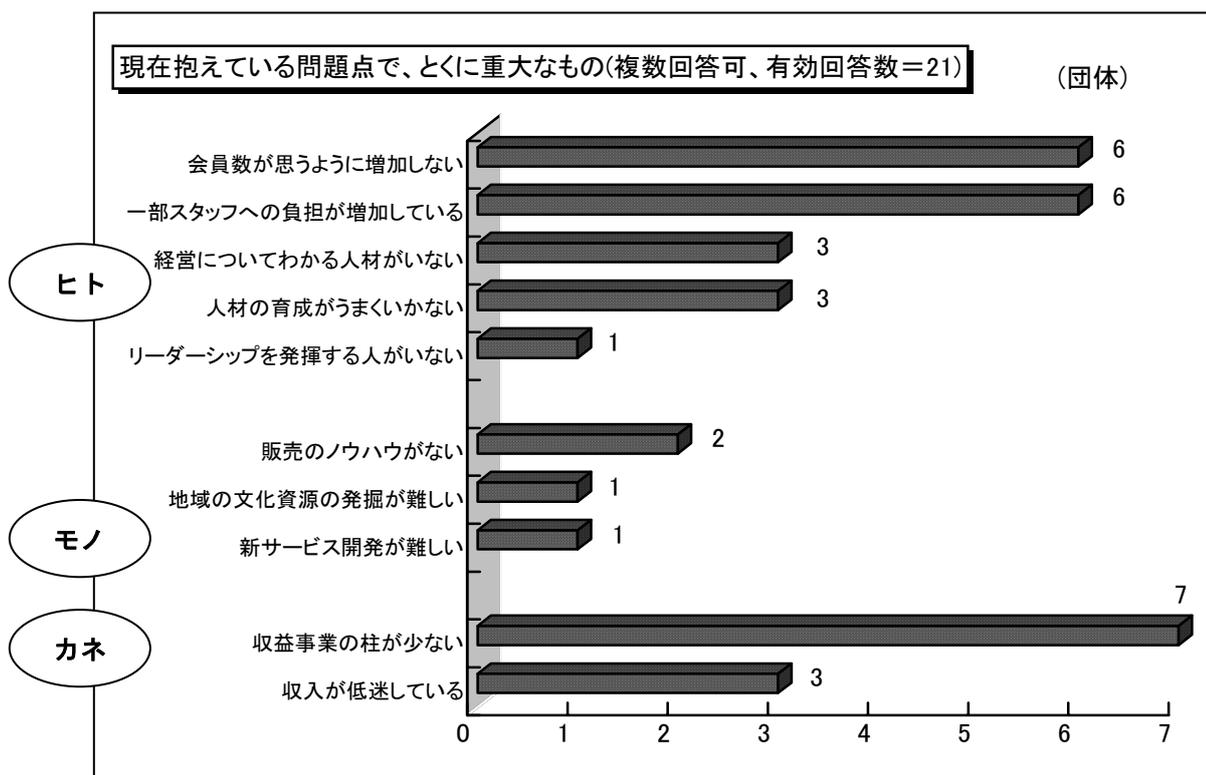
現在抱えている問題点(該当するもの全て)	回答数
会員数が思うように増加しない	14
一部スタッフへの負担が増加している	12
スタッフの技術・能力が不足している	10
経営についてわかる人材がいない	7
人材の育成がうまくいかない	6
スタッフが思うように動かない	3
リーダーシップを発揮する人がいない	3
「ヒト」小計	55
新サービス開発が難しい	4
販売のノウハウがない	3
地域の文化資源の発掘が難しい	2
新商品開発が難しい	0
地域特産品の商品化が難しい	0
品質・仕入・在庫管理がうまくいかない	0
「モノ」小計	9
収益事業の柱が少ない	13
収入が低迷している	8
運転資金が不足している	7
会費・寄付金が不足している	7
補助金・助成金が不十分である	5
設備資金が不足している	3
金融機関からの借入が思うようにできない	1
「カネ」小計	44
認知度が低い、PR活動ができていない	10
情報発信・啓蒙が難しい	9
活動に必要な情報収集・入手ができない	4
情報交換の場が不足している	3
地域情報の共有化が難しい	3
パソコン等の情報機器が不足している	3
外部に相談できる相手がいない	2
「情報」小計	34
活動の目的・方針が組織内に浸透していない	7
業務・役割分担が明確でない	7
事業計画通り運営できない	5
組織がうまく機能しない	5
経理・税務等の事務処理がうまくいかない	4
目的・方針と実際の活動が一致していない	3
事業計画がうまく作成できない	2
収支計画がうまく作成できない	2
経費(支出)管理ができていない	1
手続き、時間管理がうまくいかない	1
「運営」小計	37

NPO法人が現在抱えている問題点について、最も多かったのは「会員数が思うように増加しない」で14団体、次いで「収益事業の柱が少ない」が13団体、「一部スタッフへの負担が増加し

ている」が12団体、「スタッフの技術・能力が不足している」が10団体、「認知度が低い、PR活動ができない」が10団体となっている。

質問で挙げた問題点37項目をテーマごとにまとめてみると、「ヒト」関連の問題点が55団体と最も多く、次いで「カネ」関連の問題点が44団体、「運営」関連の問題点が37団体、「情報」関連の問題点が34団体、「モノ」関連の問題点が9団体であることがわかる。

② 特に重大な問題点(該当するもの3つを選択)



現在抱えている問題点(とくに重大なもの)	回答数
会員数が思うように増加しない	6
一部スタッフへの負担が増加している	6
経営についてわかる人材がいない	3
人材の育成がうまくいかない	3
リーダーシップを発揮する人がいない	1
「ヒト」小計	19
販売のノウハウがない	2
地域の文化資源の発掘が難しい	1
新サービス開発が難しい	1
「モノ」小計	4
収益事業の柱が少ない	7
収入が低迷している	3
「カネ」小計	10

NPO法人が現在抱えている問題点で特に重大なものについて、回答した 21 団体をみると、最も多かったのは「収益事業の柱が少ない」で 7 団体、次いで「一部スタッフへの負担が増加している」と「会員数が思うように増加しない」が 6 団体、「人材の育成がうまくいかない」と「経営についてわかる人材がいらない」と「収入が低迷している」が 3 団体となっている。

質問で挙げた問題点 37 項目をテーマごとにまとめてみると、「ヒト」関連の問題点が 19 団体と最も多く、次いで「カネ」関連の問題点が 10 団体、「モノ」関連の問題点が 4 団体であることがわかる。

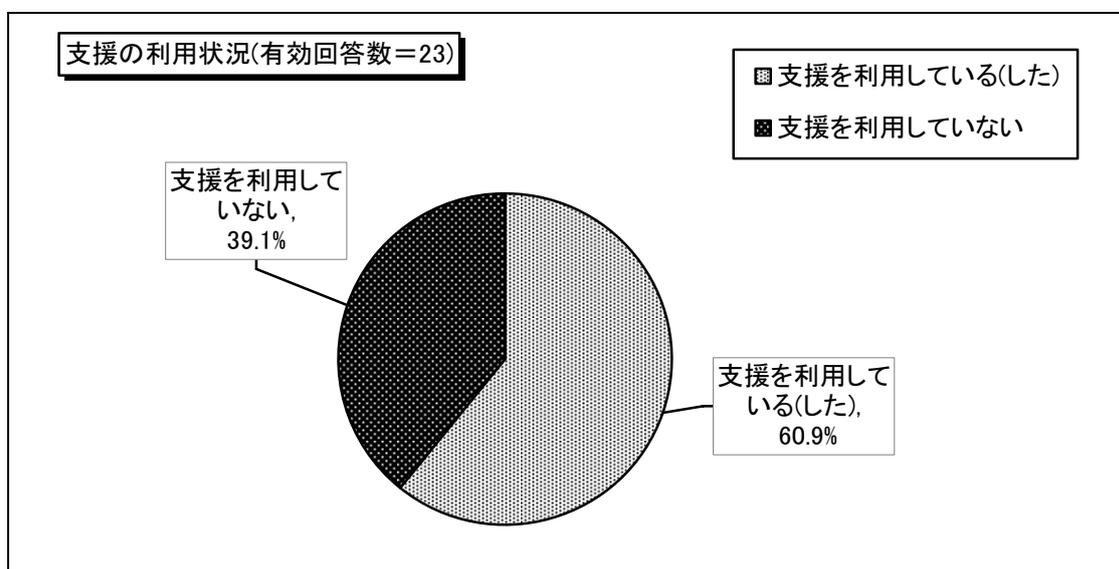
③ とくに重大な問題点(記述)

- ・まだスタートして 1.5 年。毎月事業を開催しているが、全てこれから問題になることと思う
- ・補助金の占める割合が 2 割と多いため、つなぎ資金不足の解消が急務
- ・開始したばかり(平成 18 年 3 月)なので、まだ不明な点ばかり
- ・18 年 4 月、介護保険改正により、収入が減少し、経営を圧迫している。職員数まで対応するも追いつかない状況である。経営安定を図るために何とか方法はないものかと苦慮している
- ・運営する側と会員との目的意識に差があり、なかなか埋めることができないと思うが、互いの理解を深めるためにどうすればよいかわからない
- ・活動・事業を行うたびに、資金面が不足しがちである
- ・NPO もある面では営利団体と同じ運営が必要である
- ・NPO 法人への進出よりも、当会の相談会で増加している中小企業の資金・基盤強化の支援に力を注いでもらいたい。今後の地域経済の要である
- ・平成 18 年 9 月 1 日付けで発足したばかりのため、未知数である
- ・当初、市から借用していた施設が指定管理者制度により使用できなくなったため、別の場所で活動しなければならなくなり、それまで活動していた事業などが一時中断してしまい、その間、人材等の変化が活動に影響しているように思う
- ・事務所を自宅に開設している。格安の事務所が欲しい
- ・一部の者に負担がかかり、バーンアウト状態にならないか心配している

6. 支援の利用状況

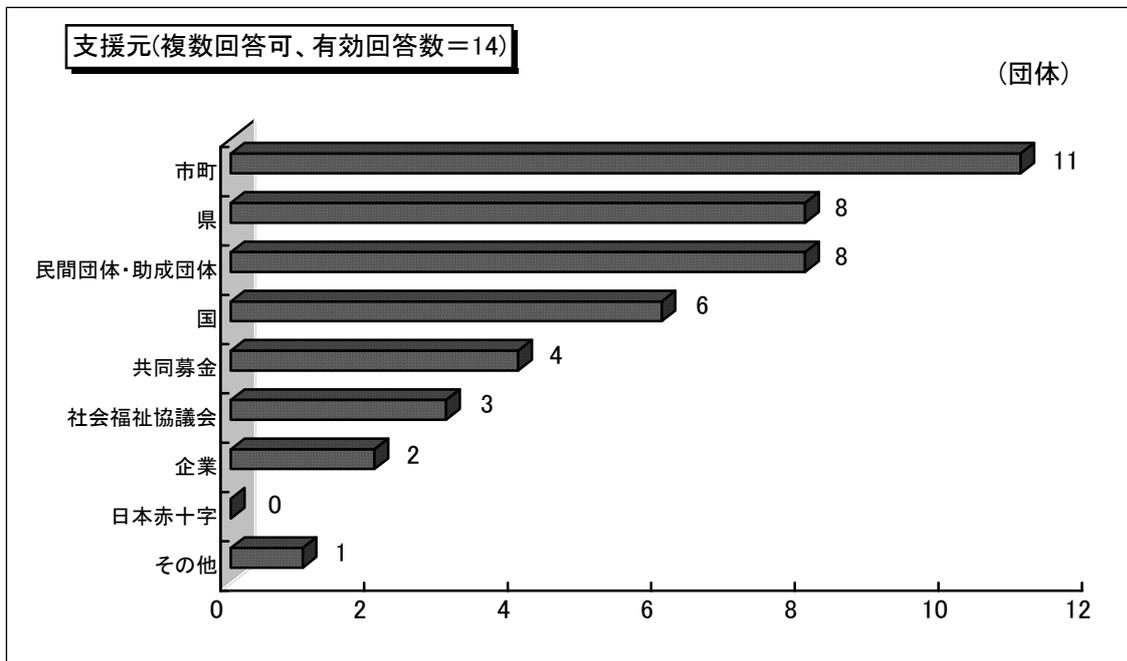
(1) 行政・企業などからの支援の利用状況

① 支援利用の有無



NPO法人に対する行政・企業などからの支援を利用している(または利用した)かどうかについては、「利用している(利用した)」が60.9%、「利用していない」が39.1%となっている。

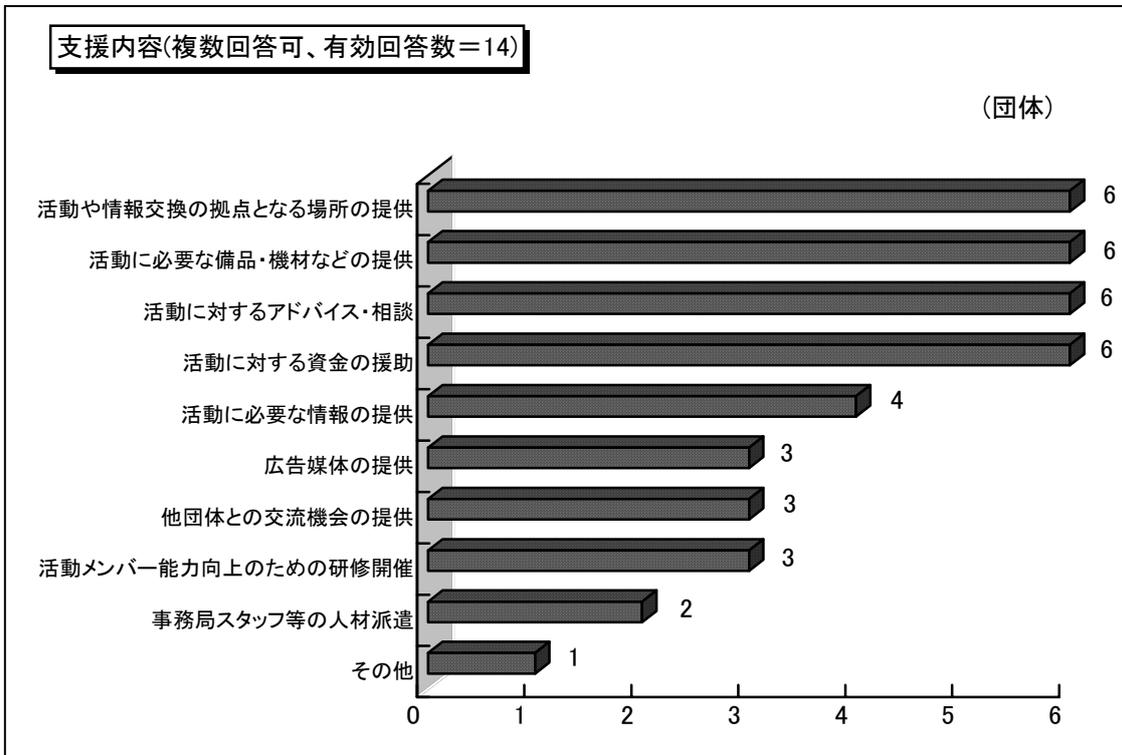
② 支援元(該当するもの全てを選択)



支援元	回答数
市町	11
県	8
民間団体・助成団体	8
国	6
共同募金	4
社会福祉協議会	3
企業	2
日本赤十字	0
その他	1

NPO法人に対する行政・企業などからの支援を「利用している(利用した)」に回答した 14 団体に対する質問で、その支援元については、「市町」が最も多く 11 団体、次いで「県」と「民間団体・助成団体」が 8 団体、「国」が 6 団体、「共同募金」が 4 団体、「社会福祉協議会」が 3 団体、「企業」が 2 団体と続いている。

③ 利用した支援内容(該当するもの全てを選択)



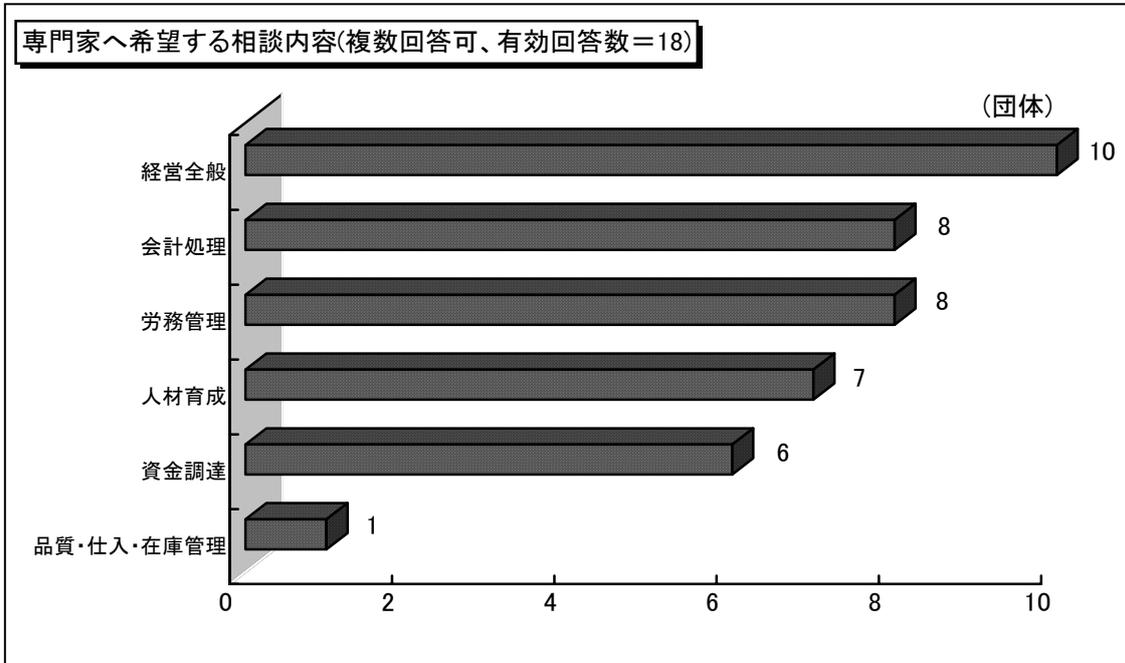
支援内容	回答数
活動や情報交換の拠点となる場所の提供	6
活動に必要な備品・機材などの提供	6
活動に対するアドバイス・相談	6
活動に対する資金の援助	6
活動に必要な情報の提供	4
広告媒体の提供	3
他団体との交流機会の提供	3
活動メンバー能力向上のための研修開催	3
事務局スタッフ等の人材派遣	2
その他	1

NPO法人に対する行政・企業などからの支援を「利用している(利用した)」に回答した14団体に対する質問で、その支援内容について、最も多かったのは「活動や情報交換の拠点となる場所の提供」、「活動に必要な備品・機材などの提供」、「活動に対するアドバイス・相談」、「活動に対する資金の援助」で各6団体、次いで「活動に必要な情報の提供」が4団体となっている。

7. 中小企業診断士への要望

(1) 中小企業診断士等の専門家へ期待すること

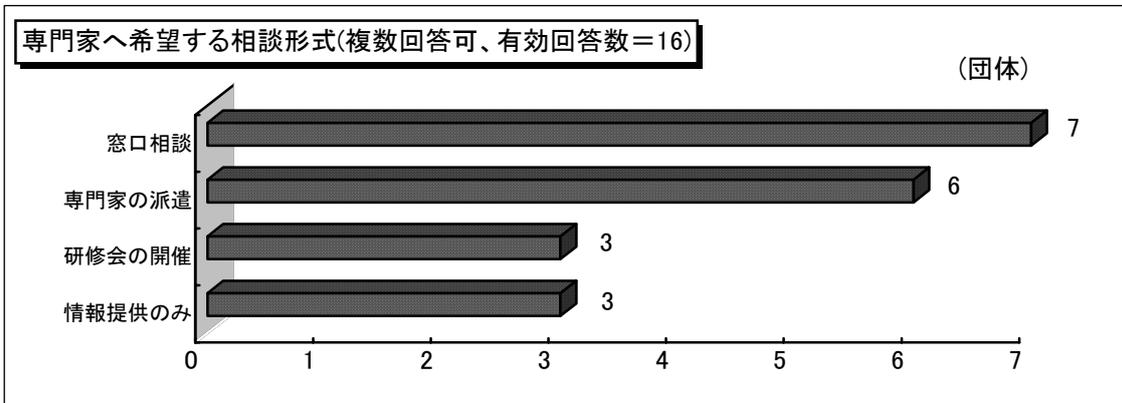
① 専門家へ希望する相談内容(該当するもの全てを選択)



専門家へ希望する相談内容	回答数
経営全般	10
会計処理	8
労務管理	8
人材育成	7
資金調達	6
品質・仕入・在庫管理	1

中小企業診断士等の専門家に期待することについて、希望する相談内容で最も多かったのは「経営全般」で10団体、次いで「会計処理」と「労務管理」が8団体、「人材育成」が7団体、「資金調達」が6団体と続いている。

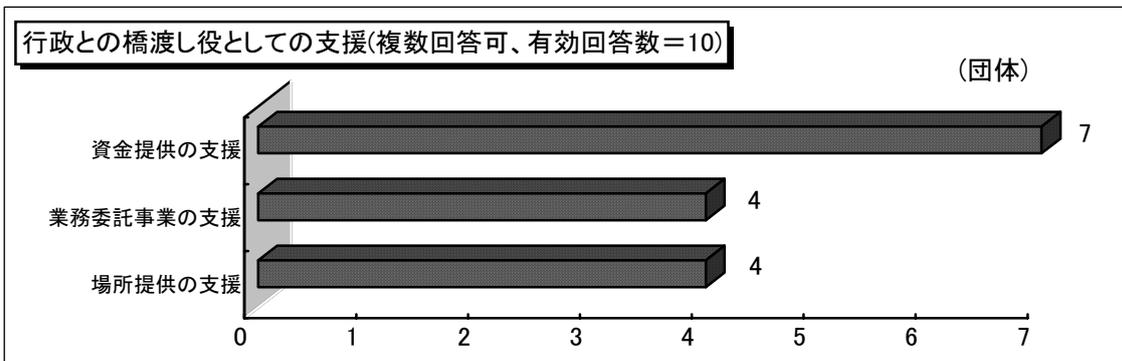
② 専門家へ希望する相談形式(該当するもの全てを選択)



専門家へ希望する相談形式	回答数
窓口相談	7
専門家の派遣	6
研修会の開催	3
情報提供のみ	3

中小企業診断士等の専門家に期待することについて、希望する相談形式で最も多かったのは「窓口相談」で7団体、次いで「専門家の派遣」が6団体となっている。

③ 行政との橋渡し役としての支援(該当するもの全てを選択)



行政との橋渡し役としての支援	回答数
資金提供の支援	7
業務委託事業の発掘	4
場所提供の支援	4

中小企業診断士等の専門家に期待することについて、行政との橋渡し役としての支援で最も多かったのは「資金提供の支援」で7団体、次いで「業務委託事業の発掘」と「場所提供の支援」が4団体となっている。

第4章 インタビュー調査の結果

1. NPO法人中讃丸亀センター

所在地 : 香川県善通寺市原田町 1344-2

電話 : 0877-64-0278

代表者 : 土居寛子氏(理事長)

設立年月日 : 平成 15 年 7 月



■ 理事長の土居寛子氏

(1) 設立動機と成り立ち

昭和 63 年 4 月 「民間団体香川県老人福祉問題研究会」丸亀支部として発足。

平成 13 年 2 月 まごころサービス中讃丸亀センターとして独立。

平成 15 年 7 月 介護保険法の施行にともなう受け皿としてNPO法人中讃丸亀センター発足。

介護保険法施行前より訪問介護活動を行っており、施行後は「営利団体の対象分野(保険適用)から漏れた人たちこそ対象にしたい」という思いからボランティア活動に力を注ぐ。

(2) 現状の活動内容と問題点

① 活動内容

1) 介護保険事業

居宅介護支援、訪問介護、介護予防に取り組む

2) 介護保険外事業

介護保険認定外=時間オーバー分について、正会員の協力を得て低料金で提供する

3) 生きがい活動

毎月第三水曜日、親睦を目的に、季節料理のもてなしと簡単な作品づくり、体操等を行う「ふれあいサービス」。お城祭りの作品や利用者の方の誕生日プレゼント用など楽しみながら新しい作品づくりに挑戦する「手づくり教室」。施設慰問を目的とする「大正琴教室」等の開催。福祉の店の販売手伝いなどさまざまな活動を展開している。

4) その他

相談や研修の実施、会報「まごころ丸亀」年 4 回発行など

② 問題点

1) 今後介護保険の適用対象制限拡大による収入減少が見込まれる

保険適用外の部分は時間単価が低く設定されており、同時間数の活動でも必然的に収入は減少する。また、時間数の圧縮により同じサービスの提供をより短時間でを行うことを求めら

れることも想定され、ワーカーの負担増となる。さらなる各人のスキルアップも当然求められる。

2) ヘルパー等人的資源の高齢化

法人の趣旨により、介護保険外の活動は被介護者の負担を低く抑えるため、保険適用分比べてワーカーの時間当たり収入は少ない。また、被介護者とヘルパーとの相性もあることから、不適合のケースも考慮すると時間配置も緩やかなものとなり、ワーカーの月当たり所得も少なく、不安定な部分も否めない。そこで収入を目的とする、特に若年層は高収入を得られる営利企業に流れる傾向があり、必然的に高齢者ワーカーが多くなるしくみがある。

(3) 将来ビジョンと達成度

今後は上記問題点を解決する意味でも、デイケア対応可能な小規模多機能施設の運営に取り組みたい。そのため、土地建物等を賃貸提供してくれる篤志家を探すところからはじめなければならない。その意味では現時点で達成度はゼロ。

(4) 今後の課題

- ① ワーカー一人ひとりレベルアップ
- ② ヘルパーの人員確保

多機能施設とするためには土地建物の確保、設備、送迎用車両等が必要であり、そのための資金調達が不可欠となる。協力者を求めていくことが一番の課題となる。

(5) 中小企業診断士に期待すること

経営については素人集団ゆえ、すべてが試行錯誤でやっている。効率的な管理業務のしくみ等一緒に考えてもらえるとありがたい。当然、ボランティア精神で取り組んでいただくことを期待する。



■ スタッフの皆さん

2. 香川ボランティア・NPOネットワーク

所在地 : 香川県高松市観光通 2-1-13

電話 : 087-862-1714

代表者 : 福家明子氏(会長)

設立年月日 : 平成 15 年 7 月 14 日



■ 会長の福家明子氏

(1) 設立動機と成り立ち

平成 13 年、広域事業に関する市民協議の場として、香川県の職員が検討委員会を立ち上げた際、ボランティア団体が 43 参加した。その委員会の流れを汲んで、任意団体から平成 15 年「香川ボランティア・NPOネットワーク」を設立した。

設立の動機としては、NPO法人設立からマネジメントの支援といったコンサルティング的な事業を行うとともに、市民と行政をつなぐ立場として貢献したいというものであった。

具体的には中間支援組織として、社会の課題解決および活性化につながる市民活動団体の創設・運営支援と、行政の役割・機能、社会システムに関わる課題についての調査・研修・政策提言、および市民と行政の協働に向けた調整役を担うことを目的としている。

中間支援組織の機能

- ① 情報の収集・提供機能(NPO活動に役立つ支援情報等)
- ② 各種資源提供者とNPOとの仲介・中継機能
- ③ 人材育成機能(マネジメント能力の開発)
- ④ ボランティアコーディネーション機能(人材確保等)
- ⑤ コンサルティング機能(組織経営助言、活動相談窓口等)
- ⑥ ネットワーク支援機能
- ⑦ NPO評価機能(評価制度構築、信用保証等)
- ⑧ 調査研究機能(課題・ニーズ把握、顧客開発等)

(2) 現状の活動内容と問題点

① 活動内容

1) 交流事業

地域で活躍する市民の声を拾い、課題やニーズに応じた支援体制をつくるのが、「香川ボランティア・NPOネットワーク」の最も重要な基幹事業。必要に応じて、行政・企業との意見交換会などもコーディネートしている。

2) 研修・講座事業

地域社会の人材育成について、大学・企業・組合との連携によるカレッジ・コンソーシアム事業を中核に行っている。また e-ラーニング・システムによるホームページでの講座配信、これまで行った講座のDVD・ビデオ・テキスト等による提供、出前講座も実施している。

3) 情報発信事業

行政・企業・地域を含めた社会動向、市民活動情報、ニーズシーズ情報の提供や、ホームページ、活動・組織情報について広報誌等への掲載による支援などを行っている。

4) NPOプラットホーム事業

a. プラットホーム部門

事業・組織評価

リソース・マッチング

相談・コンサルティング

b. シンクタンク部門

社会調査・研究

情報収集・分析

情報構築

政策提言

② 成果

「飛び込んできた社会問題・課題を解決・サポートする」ことを基本に、NPO法人設立は10団体以上支援し、助成金関連も申請の7割は獲得できた。また、中央とのネットワーク、地域とのネットワークも構築できた。

③ 問題点

今、転換期にある。法人になる際に、ある程度は組織を整理したが、これから新たな自主事業を立ち上げるため、組織改変と事業計画立案が必要となっている。

(3) 将来ビジョンと達成度

① コミュニティ・バンクの確立

民間営利・非営利の公益事業組織事業としての母体を完成させ、コミュニティ・バンクについて2008年をめどに立ち上げ、軌道に乗せたいと思っている(達成度、現在のところ5%)。

② 人材育成教育

人材育成の場として大学院を設立する事業計画を構想している。

(4) 今後の課題

① 個々のNPO法人の成熟化

今、NPO法人の過渡期にある。NPO法人の事業性が問われている。事業をコミュニティビジネスと考えると広域事業ととらえると、NPO法人も中小企業も変わらない。さらに「会社法」で、ますます企業とNPO法人の差がなくなってきている。

にも関わらず、NPO法人は市民として社会人として成熟していないのが現状である。たとえば役員は名前貸しのため、いざというときに役に立たず、すぐ法人が解散してしまっている。会社をつくることとNPO法人をつくることは同じ「手段」であり、社会的に持続させる義務があることを理解していない。そのため香川ボランティア・NPOネットワークが現在のところ支援しているのは、社会の中でそのコミュニティビジネスが装置として動き、社会が活性化できるNPO法人に限定している。

個々の方々がNPO法人を設立するにあたっての課題は、NPO法人の目的を明確にすることと、組織としてうまく機能させる(運営する)ことだといえる。

② NPO育成のための支援、成熟化促進策

1) 組織とは何か

2) 人材管理

3) 役割分担

香川ボランティア・NPOネットワークの課題としては、この3点を中心にNPO法人の成熟化を促すための支援を行うことである。

(5) 中小企業診断士に期待すること

行政に対する働きかけを望む。現在、行政からの支援は単年度で成果を出すよう求められるが、ほとんど不可能である。NPO法人立ち上げや運営に関する1件の相談は、軌道に乗るまで2~3年はかかってしまうのが普通である。行政は、そういう現状を理解したうえで、長期的なスパンでの支援に臨んでほしい。

またNPO法人の申請に対しては、行政の成果として認証件数を増やすことに注力するのではなく、事業自体の質(内容)を問うて審査してほしい。

3. 東かがわ市ニューツーリズム協会

所在地 : 東かがわ市引田 2163 番地

電話 : 0879-23-8551

代表者 : 大字數義 (理事長)

設立年月日 : 平成 17 年 4 月



■ 事務局長の大字數義氏

(1) 設立動機と成り立ち

ニューツーリズムとは「地域との交流によって訪れた人の記憶によみがえる地域に根ざした、長続きする新しい観光・交流のあり方」を意味し、来訪者が見て回るだけの「マストツーリズム」とは対極に位置するものである。

平成 15 年に大内、白鳥、引田 3 町の合併を機に東かがわ市の総合計画(中期計画)策定の中の観光振興対策として「ニューツーリズム方針」が打ち出され、それを具体化するためのニューツーリズム基本方針が策定された。そしてこの基本方針を実践するための団体の必要性から平成 16 年 12 月に設立、平成 17 年 4 月に NPO 法人の設立認証を受けている。

(2) 現状の活動内容と問題点

① 活動内容

同協会は東かがわ市の施策と一体化して行われる面が強いため、毎年同協会において事業計画を策定し、同市商工観光室と調整をはかり、理事会および総会を経て活動を行っている。

1) 東かがわ市観光のセールスプラン策定

東かがわ市に営業戦略会議を設置し、市内関連官民施設等の営業戦略の策定・実行・検証を行っている。具体的には、以下が挙げられる。

- a. 広域観光会議への出席、先進事例調査
- b. 宿泊客増員事業(平成 18 年度)
- c. パンフレット作成事業

2) 東かがわ市のブランドづくり

a. 東かがわ市オリジナル商品の開発

平成 17 年度には醤油饅頭、ハマチの燻製、平成 18 年度についてはミニトマトを使ったジャムを開発中。

b. 市産品カタログづくり

平成 17 年度に全国都市再生モデル事業(内閣府)に応募・採択され、平成 18 年度に調査事

業の一環として、ブランドについての検討会議を開催している。

c. 辛口診断塾の実施

全国都市再生モデル事業により、まんぶくツアー(引田まち並みの食べ歩きガイドツアー)の顧客アンケート、オリジナル商品等の一般モニター、プロモニター(旅行エージェント・雑誌社)による調査の実施。

3) 地域戦略会議(重点地区支援事業)

東かがわ市各地区における緊急の課題解決のための重点的な支援を行っている。具体的には地元産品の通販事業、農業体験事業、地元マップの作成、交流の場としての空き家の活用、地場産品を活用した加工品づくり等。

4) 委託業務(讃州井筒屋敷の管理・運営)

観光交流拠点である「讃州井筒屋敷」について、東かがわ市から指定管理委託を受け建物の管理および事業運営を行っており、経営上の基盤となっている。

② 問題点

1) 財政基盤の脆弱さ

讃州井筒屋敷の運営による収入が協会活動の基盤となっているが、不安定な財源であり、恒常的な活動を続けるために安定した収入の確保が必要である。

2) 業務の拡大

観光振興業務は、年々拡大する傾向にある。スクラップ・アンド・ビルドは、現時点では難しい。当初の計画では、業務のウエイトは委託業務を含む観光振興業務に6割、讃州井筒屋敷の管理・運営を4割と想定していたが、実態は讃州井筒屋敷の管理・運営に7割の労力が割かれている。

3) 人員不足等

現在の運営は、常駐スタッフ6名(パート2名、正職員4名うち1名東かがわ市からの在籍出向)により賄われているが、事業活動に当たっては人員が不足している。

また、委託業務と観光振興事業との人員配分の明確化と東かがわ市から派遣の取り扱いが課題となっている。

(3) 将来ビジョンと達成度

満足度は40%程度。観光振興の取り組みは道半ばであり、管理委託を受けた施設においては顧客満足を与えるレベルの施設・サービスの品質の確保・維持について十分に満足できる状況には至っていないと判断している。

(4) 今後の課題

基盤的財源の確保が最重要課題である。市から助成を受けていることから3～5年を目処に存続を含めて評価される。そのため同協会の価値を高めることが必須であり、また事業の採算性を高め、助成に頼らない経営体質を目指すことが重要となる。

(5) 中小企業診断士に期待すること

採算性をとるための具体的マーケティング戦略の策定と収支シミュレーションの実施について支援してもらえることを期待している。



■ 讃州井筒屋敷入口資料置場



■ 讃州井筒屋敷内概観



■ 讃州井筒屋敷案内図看板

4. NPO法人「こころとからだの健康道場」

所在地 : 高松市多肥上町 2042-39

電話 : 087-889-0773

代表者 : 太田光夫氏(道場主)

設立年月日 : 平成 15 年 6 月 12 日



■ 道場主の太田光夫氏

(1) 設立動機と成り立ち

平成 15 年 6 月 NPO法人こころとからだの健康道場を設立。平成 17 年 7 月 高松官足法健康ルームを併設。50 代半ばから退職後に何をしようか模索し始めた。

最初の目標は坐禅の経験を活かした「禅寺の坊さん」だった。しかし、持病の慢性腎不全が悪化したため寺での修行の準備を断念した。

平成 12 年、日本産業カウンセラー協会の受講仲間とともにNPO法人「いじめSOS」救急隊を設立し今も活動が続いている。まだ当時は今日のように「いじめ」という問題に対して教育委員会・学校側の認知度も低く、いじめ被害者のこころの救済を中心とした活動が受身になりがちであった。そこで長年学んだ足揉み健康法なら積極的に輪を広げていけるという想いから今日に至っている。

(2) 現状の活動内容と問題点

① 活動内容

1) 足揉み実技講習会

「自分の健康は自分で守る」を合言葉に官足法足揉み実技講座を開催。

主な実績 : 累計 398 回、4,647 名が受講(平成 18 年 10 月現在)

2) 高松官足法健康ルームでの足揉み

自分では揉めない方、揉んで欲しい方を対象に予約制で実施。NPO法人を資金面からも補完している。

3) 足揉みグッズの販売

独自に開発に協力した専用の足揉みグッズ等の斡旋販売を行っている。

4) その他

こころとからだの健康道場ニュースの発行、さらに専用の足揉みグッズ等をつくる過程で

研究開発された黒体セラミック鍋などを利用した料理教室等のイベントを初めて実施して今後につなげている。

② 問題点

1) 資金面での負担

従来は行政が主体となって各事業を行っていた。そのため講習会等にかかる費用も低予算で済んだ。しかし行政が事業そのものを団体へ委託するようになった。そのため委託団体への支払い等、今まで以上に費用負担が増加するようになった。

2) 助成金等の手続きの煩雑化

もともと助成金は期待していない。NPO法人も会社経営と同様に自助努力が必要であると考えている。しかし、活動分野によっては資金不足から助成金を活用せざるを得ないがそのための資料の準備や作成が煩雑である。

3) 行政との関係

行政の窓口担当者が1~2年で代わる。新任者が全くわかっていないため、また最初から説明しなければならぬことも多い。今までせっかく、築き上げてきた関係が台なしになってしまう。

4) 運営に必要な知識が不足している

スタッフのパソコン等の知識不足からリアルタイムでの会員の管理などが十分できていない。また経理や広報等の事務に負担がかかる。行政に対する報告、調査依頼も多く、満足な対応ができずにご迷惑をかけている。

(3) 将来ビジョンと達成度

3年後、5年後のあるべき姿については考えていない。今の結果が大事であり、地道にロコミで今の取り組みが広がっていけばそれでよい。

(4) 今後の課題

経理、広報等の内部スタッフの人材確保・育成が課題となっている。運営上の事務や管理業務が集中しており、補完してくれる人材の育成や確保が必要である。

(5) 中小企業診断士に期待すること

経営については試行錯誤でやっている。今は規模的にも支援の必要はさほど感じていないが、相談場所やその特定分野での適切な専門家を望む。



■ 建物正面



■ 足揉みをする道場主



■ 産経新聞掲載記事

第5章 まとめ

1. 香川県内NPO法人の現状について

平成10年に「特定非営利活動促進法」が制定されたことにより、NPOが正式に法人として位置づけられ、その後現在まで右肩上がり増加の一途をたどっている。

ボランティアが「個人」に注目した非営利活動を意味するのに対し、NPOは同じ非営利活動を行う「団体」という意味を持っている。従来、任意団体として活動していたものであるが、雇用や契約の主体となれない等の制約から、その活動には限界が指摘されていた。しかしこの法律の制定により法人格が付与されたことで公益活動の促進が期待され、平成18年には全国で3万を数えるほどにまで発展してきた。

設立目的は多様性に富んでいる。NPO法人の目的が公益活動であることや、平成12年に介護保険制度がスタートしたことも相まって、全国的には圧倒的に「保険・医療・福祉」が多い。他には「環境の保全」、「学術・文化・芸術・スポーツ振興」、「まちづくり」等が目立っている。

香川県内NPO法人の〈活動内容・規模〉の調査結果を見ても、多様な活動目的で設立されていることがわかるが、やはり全国の傾向と同様に「保険・医療・福祉」、「環境の保全」、「学術・文化・芸術・スポーツ振興」の分野での目的が目立っている。

NPO法人に関するスタッフに焦点をあてて見てみると、スタッフ数では30人未満の法人が全体の70%近くを占め、10人未満の法人も30%近くあり、小規模な法人が多いことがわかる。

またスタッフのうち70%近くは無給であり、有給であってもその大多数は非常勤であることから、NPO法人はそのほとんどがボランティア的に参加しているスタッフによって支えられていると見てよい状況にある。

NPO法人を設立した目的は、同法人を設立するに当たって比較対象とした形態として任意団体と回答したものが多かったこと、設立後に期待していた内容から、基本的には法人化により信用度や法律行為の主体となることが主な目的であったことがわかるが、それについてはほぼ達成できているようである。

しかし、当初期待していた補助金・助成金、寄付金・協賛金等の資金的援助や行政からの委託費等事業面での支援については、見込みどおりの結果が得られたと感じている割合は低くなっており、これらの見込み違いにより資金的に厳しい状況にある法人が少なからずあるのではないかと考えられる。

実際、収入面では年間 300 万円未満が 40%近くを占めていることから、資金面で苦慮していると推定される法人は多い。一方 1,000 万円以上 5,000 万円未満の収入がある法人も 40%近くあり、金額的には限られた範囲内ではあるが 2 極化傾向がうかがえる。

収入は基本的に自主事業収入と会費、寄付金収入等である。支出は事業費で 60%近くを占め、人件費は 25%と通常の事業会社と比べると低い状況にあり、支出構造からも無給のスタッフに支えられていることが数字として表れているといえる。

以上のような実態から現在抱えている問題点としては、特に「ヒト」と「カネ」の面に集中しているようである。ヒトについてはスタッフや会員数の確保の問題、スタッフの能力育成の問題、カネについては特に収益事業の柱がない問題を抱えている。

内閣府におけるアンケート(NPOに関する世論調査)によると 7 割が「資金不足」を、5 割が「スタッフ数の不足」を挙げていることから、ほぼ全国の傾向と同様な問題点を有しているといえる。

カネの問題とヒトの問題、特にスタッフ数確保の問題は表裏一体の関係にあると思われる。つまり収入が増えれば人員確保も容易になるが、資金不足の状況では新たな人員確保は難しい。

以上を見ると、現下において個々のNPO法人の根本的な問題は資金不足であると考えられるが、収入の柱の一つである寄付金・協賛金等については、寄付等に対する世間の認識や税制上の制約等の問題が多々あり、個々のNPO法人で解決できる範囲は限られていると思われる。従って残された課題は、いかに基盤となる収益事業を育て上げるかということになる。

そもそもNPO法人は公益の増進を目的としたものではあるが、やはり収益の柱をしっかりと確立しなければ法人の継続は難しく、そこでは通常の事業会社と何ら異なることはないといえる。

中小企業診断士へ期待されている内容としては経営全般からカネの面、ヒトの面を中心とした指導が挙げられているが、以上の結果を踏まえると経営全般は当然として、特に事業面の強化(マーケティング面)において積極的に関与を図っていくことが求められているといえる。

2. 香川県内NPO法人の課題と提言

アンケート調査・インタビュー調査および収集した情報等により検討した結果、課題のひとつとして挙げられたことは、「安定的・継続的な運営が可能な財政基盤の整備」であった。現状においては、不安定かつ乏しい財政基盤のなかで運営しているNPO法人が多いことから、まずこの課題に取り組むことで、少しずつ運営面での改善を図っていくことが急務である。

以下、具体的な取り組み内容として、「マーケティング」と「マネジメント」をキーワードに述べることとする。

(1) マーケティング手法を活用した事業計画の立案

① 環境把握と事業領域の明確化

理想や想いだけでは事業として成立することは困難である。社会的・地域的ニーズを的確にとらえた事業計画を立案するには、それらニーズがどの程度あるのか数値化して把握する必要がある。そのためのマーケティング・リサーチの仕方などについての支援が求められる。

香川県内のNPO法人は小規模で開始するところが多く、限られた経営資源の中では上記のマーケティング・リサーチに基づいて専門領域および対象を明確に絞りこむ必要がある。同時に経営資源の洗い直しを行うことが望ましい。

② ライフサイクルの視点に立脚したマーケティング目標の設定

営利企業と同様にNPO法人においても、構想段階～導入期～成長期～成熟期などそれぞれステージが異なる。従って各段階に応じたマーケティング目標の設定と、重点課題に基づいた戦略が必要となる。

ライフサイクル	導入期	成長期	成熟期	衰退期
マーケティング目標	拡大	浸透	維持	確保
重点課題	認知	ブランド化	ロイヤルティ	選択

それぞれのステージ、保有している経営資源によって異なるものであるが、上記で設定したマーケティング目標に基づき6W3H(When:いつ、Where:どこで、Who:誰、What:何、Why:なぜ、Which:どれを、How:どのように、How many:どのくらい、How mach:いくらで)でまとめると、優先度および重要度がより明確になってくる。

いずれにしてもその場の思いつきではなく、①から②に裏付けられたマーケティング戦略がその後の成否の分かれ目となる。

③ NPOのマーケティング・ミックスの構築

マーケティングとは、商品やサービスを、企業から消費者へ円滑に移動するための活動をい

う。マーケティングは1種類に限定されたものではなく、さまざまな活動を組み合わせることで、より効果的に機能する。このようなマーケティングに関する活動の組み合わせを「マーケティング・ミックス」と呼ぶが、なかでもよく知られているのがマーケティングの「4P」(Product:製品、Price:価格、Place:流通、Promotion:販売促進)である。効果的なマーケティングを立案する場合、設定したターゲットに対して、4P全般にわたる戦略を考える。これはマーケティングを考えるうえでの定石でもある。

ところで非営利というNPO法人の性格からすると、分析手法の1つである「4C」(Customer:顧客、Company:自社、Competitor:競合、Channel:流通経路)という考えの方が受け入れられやすいかもしれない。どちらにしても、多岐に渡るNPO法人の領域にすべて当てはめるには無理が生じる可能性も大きいため、個々の領域と受益者の視点に立って柔軟に構築すべきである。

しかし、無償性や奉仕性などが従来よりも強調されたボランティア活動について「人々の生きがいや社会参加の形」として位置づけるとともに、市民活動団体については「市民が必要とするサービスを迅速かつ柔軟に提供する新たな社会・経済的な主体」としてとらえるならば、ここでのキーワードは「連携」である。

行政、企業、住民、他のNPO法人との「連携」、関係づくりこそが、活動を根付かせるためには不可欠となる。

(2) マネジメント体制の確立

① 管理的業務の効率化

事業目的を達成するためには限られた経営資源である人、物、金、情報、時間を有効に活用しなければならない。人的にも小規模なNPO法人では、さまざまな業務が1人に集中する傾向にあり、管理まで追いつかないところも多い。事業目的を遂行していくうえでも、管理業務を効率化する必要がある。

そのためには、個々の業務スキルアップを図ることが重要であり、IT技術の活用・習得が不可欠である。

② 計数管理を可能とする人材の養成・確保

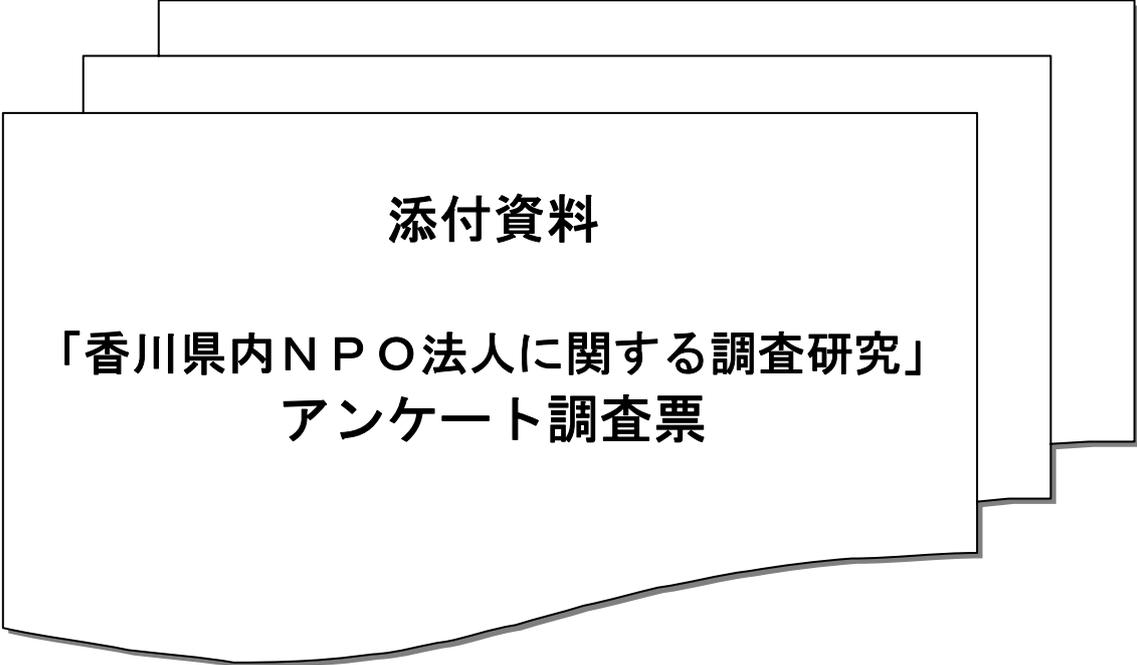
課題として挙げた「安定的・継続的な運営が可能な財政基盤の整備」に取り組むにあたっては、少なくとも内部の資金の動きに関して専門的な観点から検討することができる人材が必要である。そういった管理者による、計数管理を取り入れたマネジメントの実施により、円滑な運営も可能となる。

NPO法人内部での計数管理に明るい人材の養成が望ましいところだが、人的資源の問題等により実現困難な場合は、外部との連携等により管理方法の助言・支援を受けたりすることも手段として有効といえる。

③ 理念・想いの共有と合意形成

いざ運営という段階になってもスムーズにはかどらない面もある。事前に理念や想いが、共有かつ合意形成に至ってないことが理由として考えられる。このことは後々の運営管理面においても悪影響を及ぼしており、設立前から役員はもとよりスタッフにおいても、十分な人的コミュニケーションをとっておく必要がある。

上記(1)マーケティングと(2)マネジメントについては、われわれ中小企業診断士としても日々顧客企業等に対する支援として携わっている分野であり、NPO法人に対しても支援可能な分野だといえる。



添付資料

**「香川県内NPO法人に関する調査研究」
アンケート調査票**

「香川県内NPO法人に関する調査」 アンケートご協力をお願い

() さま

社団法人中小企業診断協会 香川県支部
支部長 高木 不二麿

私ども社団法人中小企業診断協会は、中小企業支援法に基づき制定された国家資格「中小企業診断士」(経済産業大臣に認定された日本唯一の経営コンサルタントの資格)の全国組織で、1954年に設立されました。全国に47支部があり、毎年各県の支部ごとにテーマを定めて中小企業等の経営実態を調査し、経営支援活動に役立てております。

さて本支部では、昨今さまざまな分野にその活動領域を拡大し続け、地域・社会からの期待も大きくなっているNPOの発展に少しでも寄与できればと考え、平成18年度のテーマとして「香川県内のNPO法人に関する調査」を行うことにしました。

アンケート調査等からNPO法人の現状の問題点・課題を分析し、私ども中小企業診断士がいかに適切に関与すべきかを考察したうえで、支援活動に役立てていくことを目的としております。お答えいただきました内容につきましては、調査研究目的以外には使用いたしませんし、当然のことながら守秘義務は厳守いたしますのでご安心ください。

つきましては、ご多忙中のことと存じますが趣旨をご理解のうえアンケート調査にご協力くださいますようお願い申し上げます。

記入上のお願い

1. 記入者 回答はできるだけ、代表者か法人の運営者、もしくはそれに準ずる方ご自身でご記入くださいますようお願いいたします。
2. 調査時点 特に指定のない限り、平成18年9月1日現在の状況を記入してください。
3. 回答方法 ① 同封の返信用封筒(切手不要)にてご郵送いただくか、
② 上記FAX番号宛に送信ください。
4. 回答期限 **9月29日(金)**(※郵送の場合、当日消印有効)

お問い合わせ先

株式会社ビッグバン 香川県高松市林町2217-15 香川産業頭脳化センタービル402号
TEL. 087-840-0370 FAX. 087-840-0321(担当：山下)

アンケート調査票 (↓ ↓ ここからスタートします ↓ ↓)

ご記入者役職名：

ご記入者氏名：

<組織体制>

問1. スタッフの人数をご記入ください。

	役員	常勤職員	パート・アルバイト等	ボランティア
有給	人	人	人	人
無給	人			人

<活動内容・規模>

問2. NPO法人の活動の目的についてお答えください。

--

問3. 活動の仕方についてお答えください。(該当するものすべてに○印、複数回答可)

① 商品・物品等の製造・制作および提供 ② 資金の提供・援助 ③ 活動に要する機材・資材・教材等の提供・援助 ④ 事務所・会議室等の提供 ⑤ 資料や情報の収集・提供 ⑥ 親睦・交流の場・機会の提供 ⑦ 人や労力を動員(派遣)してのサービス(例:清掃・美化、介護、リサイクル等) ⑧ 調査・研究活動	⑨ 技術・技能・ノウハウ等の指導・伝達や人材育成 ⑩ イベントやシンポジウム等の企画・開催 ⑪ 機関紙・広報誌の発行 ⑫ 相談活動(電話・窓口等) ⑬ 団体・人材の紹介・仲介 ⑭ 講師・スタッフ等の人材派遣 ⑮ 施設等の認定・推奨・評価 ⑯ 資格等の認定・推奨・評価 ⑰ その他()
---	--

問4. 活動状態についてお答えください。(1つに○印)

① 非常に活発である	③ やや停滞している
② やや活発である	④ ほとんど活動していない

問5. 対象となる活動地域についてお答えください。(該当するものすべてに○印、および記入)

① 特定地域内	具体的に()
② 県内全域	
③ 海外	国名・地域名()

問6. 会員数をご記入ください。

正会員	個人会員()人	法人会員()社
賛助会員	個人会員()人	法人会員()社
その他()会員	個人会員()人	法人会員()社

問7. どのような人を「会員」としているのかお答えください。(参考欄の数字、または具体的に記入)

正会員とは()	<参考> (1) 活動(ボランティア等)する人・団体等が会員である (2) サービスを受ける人・団体等が会員である (3) 支援(金銭面等)する人・団体等が会員である
賛助会員とは()	
()会員とは()	

問8. 会員募集の手段・方法についてお答えください。(該当するものすべてに○印、複数回答可)

① 口コミ ② 新聞・雑誌等のマスメディアへ記事を掲載 ③ 独自の機関紙やニュースレターを発行 ④ 市町村の広報誌などへ記事を掲載 ⑤ シンポジウムやフォーラム、イベント開催 ⑥ ホームページ ⑦ チラシ・パンフレットの配布や回覧等	⑧ 行政・社会福祉協議会等 ⑨ ボランティアセンター・NPO支援センター等への募集広告 ⑩ 特に何もしていない ⑪ その他(具体的に)
--	---

■ 上記の募集手段・方法で最も効果的なのは？

番号

--

問9. 直近の年間収入(設立後1年未満の場合は、1年に換算)についてお答えください。(1つに○印)

① 10万円未満	⑥ 1,000万円～2,000万円未満
② 10万円～100万円未満	⑦ 2,000万円～5,000万円未満
③ 100万円～300万円未満	⑧ 5,000万円～1億円未満
④ 300万円～500万円未満	⑨ 1億円以上
⑤ 500万円～1,000万円未満	

■ 上記の年間収入の中に「介護保険収入」がある場合、その割合は約()%

問10. 収入・支出の内訳について、その割合をご記入ください。

■ 収入の内訳

項目	割合
① 会費・賛助会費	%
② 自主事業収入	%
③ 収益事業収入(物販等)	%
④ 委託事業収入	%
⑤ 補助金・助成金	%
⑥ 寄付金・協賛金	%
⑦ その他	%
合計	100%

■ 支出の内訳

項目	割合
① 事業費・活動経費	%
② 人件費	%
③ 事務所維持費	%
④ その他	%
合計	100%

<設立の経緯>

問11. 最初に活動を始めたきっかけについてお答えください。

問12. 現在の法人を設立する際に、他の形態での設立を検討したかお答えください。(1つに○印)

① はい	→ 最初の形態は何ですか？
	(1) 任意団体 (5) 会社(株式・有限・合名・合資・LLC)
	(2) 財団法人 (6) 協同組合等
	(3) 社会福祉法人 (7) LLP
② いいえ	(4) 社団法人 (8) その他(具体的に)

問13. 最終的にNPO法人を選択した理由についてお答えください。

<設立の利点>

問14. NPO法人を設立してよかった点についてお答えください。

(該当する空欄すべてに○印、複数回答可)

	設立当初期待していたこと	実際によかったこと
① 信用度・認知度の向上		
② 人材確保の容易さ		
③ 会員数の増加		
④ 補助金・助成金の獲得		
⑤ 寄付金・協賛金の増加		
⑥ 金融機関からの円滑な借入れ		
⑦ 自主事業の拡大		
⑧ 行政・民間委託事業の拡大		
⑨ 情報量の増加		
⑩ 施設利用のしやすさ		
⑪ その他()		

<現在の問題点>

問 15. 現在抱えている問題点についてお答えください。(該当するものすべてに○印、複数回答可)

① ヒト	(1) スタッフの技術・能力が不足している (2) 一部スタッフへの負担が増加している (3) スタッフが思うように動かない (4) 人材の育成がうまくいかない (5) リーダーシップを発揮する人がいない (6) 経営についてわかる人材がいない (7) 会員数が思うように増加しない
② モノ	(8) 新商品開発が難しい (9) 新サービス開発が難しい (10) 地域の文化資源の発掘が難しい (11) 地域特産品の商品化が難しい (12) 販売のノウハウがない (13) 品質・仕入・在庫管理がうまくいかない
③ カネ	(14) 収入が低迷している (15) 収益事業の柱が少ない (16) 設備資金が不足している (17) 運転資金が不足している (18) 金融機関からの借入が思うようにできない (19) 会費・寄付金が不足している (20) 補助金・助成金が不十分である
④ 情報	(21) 認知度が低い、PR活動ができていない (22) 活動に必要な情報収集・入手ができない (23) 情報発信・啓蒙が難しい (24) 情報交換の場が不足している (25) 地域情報の共有化が難しい (26) 外部に相談できる相手がいない (27) パソコン等の情報機器が不足している
⑤ 運営	(28) 事業計画がうまく作成できない (29) 事業計画通り運営できない (30) 収支計画がうまく作成できない (31) 活動の目的・方針が組織内に浸透していない (32) 目的・方針と実際の活動が一致していない (33) 業務・役割分担が明確でない (34) 組織がうまく機能しない (35) 経理・税務等の事務処理がうまくいかない (36) 経費(支出)管理ができていない (37) 手続き、時間管理等がうまくいかない

■ 上記○印をつけた項目で、特に重大な問題点と思われるもの3つを選ぶと？

番号

--	--	--

■ 上記○印をつけた項目で、特記すべき点があればお答えください。
また、○印をつけた項目以外で、現在抱えている問題点があればお答えください。

<支援の利用状況>

問 16. 行政・企業などからの支援を利用しているか(または利用したか)お答えください。

(該当するものすべてに○印、複数回答可)

① はい	支援元は？	支援内容は何ですか？
	(1) 国 (2) 県 (3) 市町 (4) 日本赤十字 (5) 社会福祉協議会 (6) 民間団体・助成団体 (7) 共同募金 (8) 企業 (9) その他()	(1) 活動や情報交換の拠点となる場所の提供 (2) 活動に必要な備品・機材などの提供 (3) 事務局スタッフ等の人材派遣 (4) 活動に対するアドバイス・相談 (5) 活動に対する資金の援助 (6) 広告媒体の提供 (7) 他団体との交流機会の提供 (8) 活動に必要な情報の提供 (9) 活動メンバー能力向上のための研修開催 (10) その他()
② いいえ		

<中小企業診断士への要望>

問 17. 中小企業診断士(※ 経済産業大臣に認定された日本唯一の経営コンサルタントの資格)等の専門家に期待することについてお答えください。(該当するものすべてに○印、複数回答可)

① 希望する相談内容	(1) 資金調達 (2) 会計処理 (3) 労務管理 (4) 人材育成	(5) 販売管理 (6) 品質・仕入・在庫管理 (7) 経営全般 (8) その他()
	(1) 窓口相談 (2) 専門家の派遣 (3) 研修会の開催	(4) 情報提供のみ (5) その他()
③ 行政との橋渡し役としての支援	(1) 業務委託事業の発掘 (2) 場所提供の支援	(3) 資金提供の支援 (4) その他()

■ その他、中小企業診断士に望むことがあればお答えください。

問 18. 最後に、NPO法人への支援に関するご意見等がありましたら、自由にお書きください。

お忙しいところ、アンケートにご協力いただき本当にありがとうございました。



ご希望の方には、調査結果の報告書が完成次第、送付させていただきます。下欄「希望する」に○印をつけてください。報告書の発送は来年2月ごろの予定です。



また後日、直接ご意見をおうかがいする「ヒアリング調査(面談)」の実施を予定しています。ヒアリング調査にご協力いただける方は、下欄「受入可」に○印をおつけいただきたいと存じます。ご多忙のところ大変恐縮ですが、ご理解ご協力のほどよろしくお願い申し上げます。

報告書の送付を…	① 希望する ・ ② 希望しない
後日、ヒアリング調査を…	① 受入可 ・ ② 受入不可
	電話： ()
	インタビューご担当者名：

おわりに

今回、平成 10 年に施行された「特定非営利活動促進法」以降、認証数が増え続けている一方で淘汰されつつある香川県内NPO法人の現状について調査・研究を行い、今後のあるべき方向性やすすめ方について考察してきた。

本調査・研究では、事業の継続性を視野に入れていなかったばかりに活動が停滞しているNPO法人も見受けられるなど、継続性・安定性をもって「法人」をマネジメントしていくことの難しさをNPO法人関係者は切実に感じていることがわかった。この手がかりとして「課題と提言」の項でも申し述べたが、今後のNPO法人経営には、マーケティングとマネジメントの考え方を取り入れていくことが有効であると思われる。

これからもNPO法人が高い志をもって社会貢献活動にまい進され、成熟した市民社会のなかで継続的・安定的に事業を展開されることを願う次第である。

最後に、ご多忙のところアンケート調査やヒアリング調査にご協力いただいたNPO法人、行政機関、その他関係者の皆さまに謝辞をお贈りしたい。

平成 19 年 1 月

社団法人中小企業診断協会 香川県支部

支部長 中小企業診断士 高木 不二磨
高木経営研究所

調査・研究事業委員 中小企業診断士 黒田 英津子
る・キューブ

中小企業診断士 山下 益明
株式会社ビッグバン

中小企業診断士 笠居 昭司
笠居経営労務事務所

中小企業診断士 板原 努
オフィスエイムコンサルティング