

平成 22 年度 調査研究事業

『ソーシャルビジネスの今後の可能性に関する調査研究』
NPO 活動から見えるソーシャルビジネスの新たな展開

報 告 書

平成 23 年 2 月

社団法人 中小企業診断協会 山形県支部

はじめに

平成 23 年度経済産業省施策は、新成長戦略実現に向けた「グリーンイノベーション」「ライフイノベーション」「文化産業戦略（クールジャパン）」等が推進され、中小企業支援ネットワーク強化事業、新事業活動促進補助金(農商工等連携促進法・新事業活動促進法に基づき)が展開されます。農林水産省では平成 22 年 12 月には「六次産業化法」が公布されました。更に、経済産業省では平成 23 年 2 月に「農業産業化支援」について基本的な考え方と方針がとりまとめられました。このような地域活性化に向けた施策が次々と展開され、高度成長期における施策展開とはベクトルの異なる流れが始まりつつあります。その中で 2010 年 11 月には ISO26000 が正式発行されました。

「ISO26000」とは、企業に限らず組織の「社会的責任」(Social Responsibility)に関する第三者認証を目的としない国際ガイドンス規格です。ISO (国際標準化機構)において 2001 年から検討がはじまり、2005 年に規格作成がスタートしました。政府、産業界、労働界、消費者団体、NPO/NGO、専門家といったステークホルダーによる協議によって積み上げられ、グローバル社会の一員となるべく、世界を視野に入れた新たな規格です。

今回の調査では、私たち診断士の領域である中小企業ではなく NPO 法人を対象にしました。その理由は、NPO 法人の集積形態が中小企業の経済規模に近づいて来ているように感じられたからです。母数はまだまだ大きくはありませんが、一定の経済規模を持つ法人へと成長してきました。サービス産業に近い位置づけの分野でもあり、盛んに推進されている農商工連携モデルの中では「コミュニティ」という役割を支えるキーパーソンになっています。日本の経済戦略も含めた経済に関する考え方は、いくつかの大きく異なる意見に分かれてきているのが現状のようですが、その中で成長産業と位置づけられている分野には欠かせない存在の 1 つになる可能性を秘めているのが NPO 法人だと考えています。また、中小・零細企業の領域に非常に近いという点も見逃せないところです。本調査が、日本の豊かな地域を育む雇用の受け皿として、地元中小企業との有機的連携による新たなシナジー効果を生み出すきっかけとなれば幸いです。

また、本調査には多分野にわたり協力者に恵まれ、新たなご縁をたくさん頂きましたこと、喜ばしい限りです。ご協力頂きました皆様のご発展を心より祈念いたします。

平成 23 年 2 月

社団法人中小企業診断協会	山形県支部	調査研究事業委員会
	委員長	五十嵐 幸枝
	委員	新 谷 博司
	委員	渡 部 一彦
	委員	山 口 幸弘

はじめに

目次

第1章 調査の概要

1.調査の目的

2.調査の方法

(1)山形県内 NPO 法人アンケート調査

(2)山形県内 NPO 法人財務データ調査

(3)ヒヤリング調査

第2章 山形県内 NPO 法人調査結果

1.山形県内 NPO 法人アンケート調査結果

2.山形県内 NPO 法人財務データ調査結果

(1)活動分野別 NPO 法人

(2)財政状態

3.ヒヤリング調査内容

対象 10 法人

第3章 社会的企業への提言

1.調査研究事業報告会「NPO 活動からみえるソーシャルビジネスの新たな展開」

2.ISO26000 とは

3.企業と NPO の戦略的連携

図表一覧

引用文献

おわりに

第1章 調査の概要

1.調査の目的

本調査では、県内 NPO 法人へのアンケート調査、財務データ分析およびヒヤリング調査により現状を把握し、県内産業活性化および雇用の場への可能性を考察する。また、ISO26000 を視野に入れた地域活性化および企業等との戦略的連携推進へと活用されることを期待するものである。

本調査報告は、以下に従い進められている。

第1章 調査の概要

第2章 山形県内 NPO 法人調査結果

第3章 社会的企業への提言

2.調査の方法

本調査では、以下の調査に基づき検討を行い、詳細については、第2章に記載されている。

(1) 山形県内 NPO 法人アンケート調査

アンケート調査では、山形県内認証 NPO 法人 348 団体(山形県ボランティア&NPO 情報ページより)へ郵送にて配布・回収した調査票による。実施時期は、平成 22 年 11 月 1 日付発送、平成 22 年 12 月 4 日締切にて回収分を対象としている。アンケート内容については承諾を得て、平成 19 年度経済産業省で行った「ソーシャルビジネス・コミュニティビジネス事業者アンケート」に準拠する。発送数は、348 通送付し、回収 76 団体を対象とする。

(2) 山形県内 NPO 法人財務データ調査

財務データ調査では、NPO 法人が山形県に提出している平成 20 年度会計書類に基づき、設立年度別、分野別分析を行っている。本調査により、NPO 法人の財政基盤・事業活動の特徴を把握できる。対象は、山形県所轄 NPO 法人 334 法人(うち 2 法人解散、2 法人分野なし含む)

財務基礎データベース作成 NPO 法人長井まちづくり NPO センター事務局長青木孝弘氏、川崎麻恵氏

(3)ヒヤリング調査

県内 NPO 法人へのヒヤリングを行う。 対象 10 法人

第2章 山形県内 NPO 法人調査結果

1. 山形県内 NPO 法人アンケート調査一次集計結果

I. 調査実施概要

【本調査対象】

「山形県内認証 NPO 法人 348 団体(山形県ボランティア&NPO 情報ページより)」

- ・調査方法: 郵送にて配布・回収
- ・実施時期: 平成 22 年 11 月 1 日発送
- ・発送数: 348 通送付/ 内未配達 34 通(住所等不明のため返送されたもの)
- ・有効回答: 76 団体(23.9%未配達除く) 平成 22 年 12 月 4 日まで回収分

【比較対象調査】

「経済産業省 19 年度ソーシャルビジネス・コミュニティビジネス事業者アンケート」

- ・調査方法: 郵送にて配布・回収
- ・実施時期: 平成 19 年 11 月 14 日発送
- ・発送数: 1,287 団体
- ・有効回答: 215 団体(16.7%) 平成 19 年 11 月 30 日まで回収分

II. 調査結果概要

1. 事業の概要

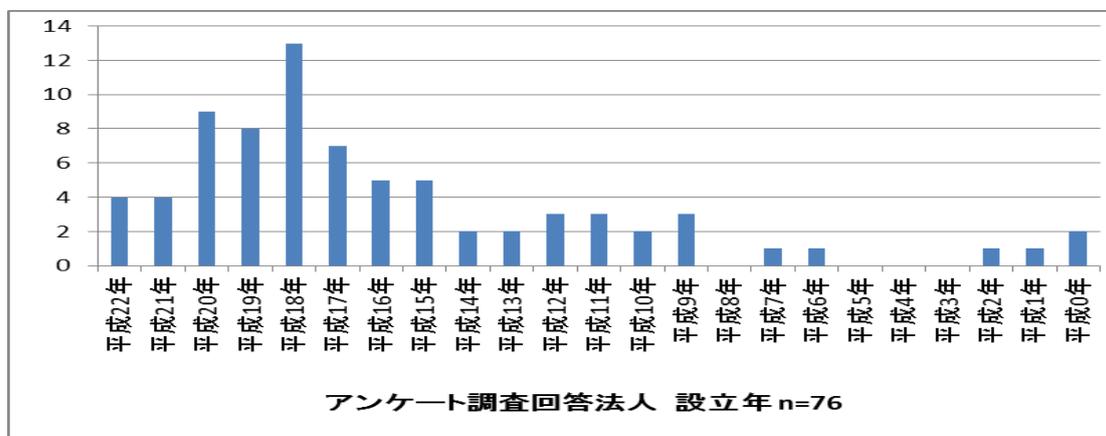


図 1

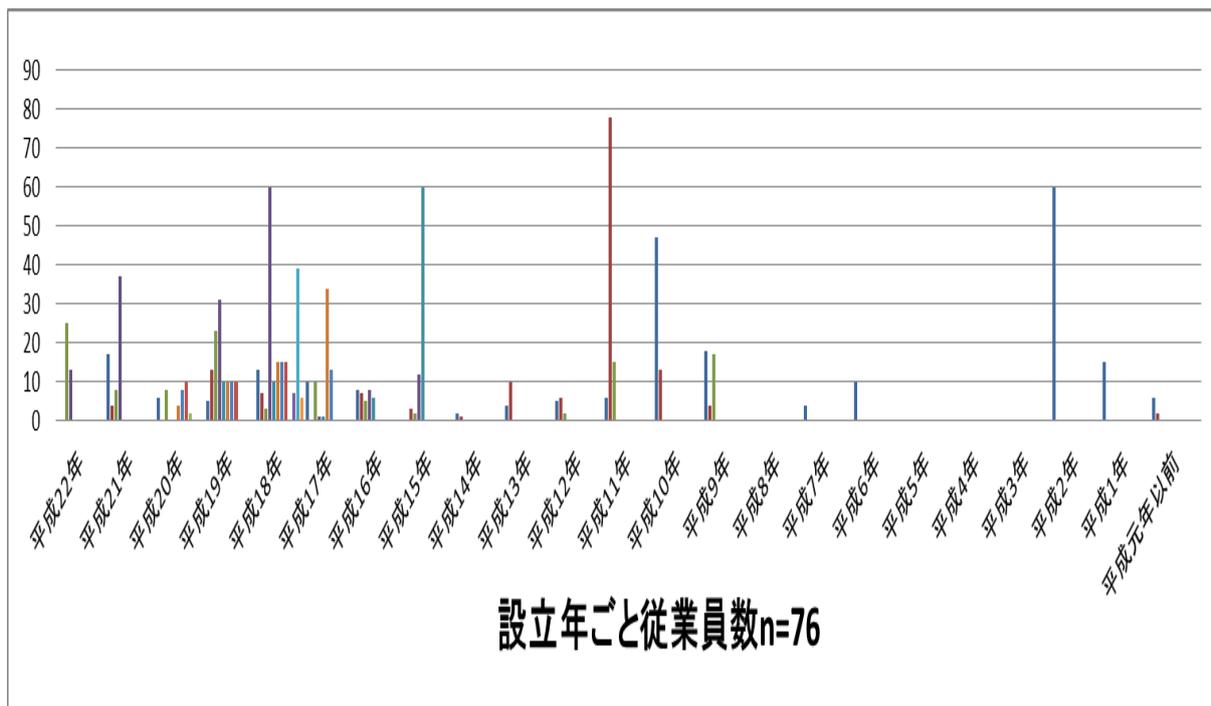


図 2

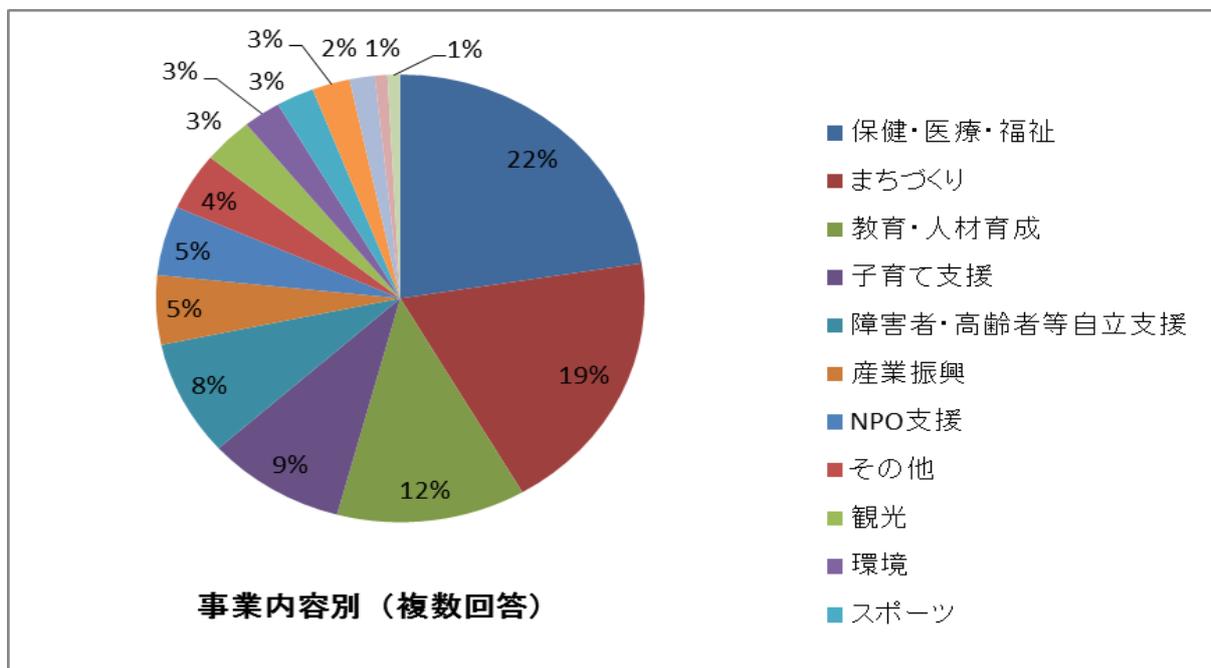


図 3

回収アンケートにおける 76 法人は、保健・医療・福祉分野、まちづくり分野、教育・人材育成分野が約半数を占めている。財務データ調査における全法人 332 法人では、保健・医療・福祉分野、社会教育分野、まちづくり分野が上位を占めており、NPO 団体の中でもソーシャルビジネスへの関心の高い分野からの回収が多かったと推測される。

(1) 業展開エリア

【支店、支部の有無】

設立年度毎支店、支部の有無回答結果を見ると、平成18年度以前の法人では若干「あり」との回答を見られるが、それ19年度以降の法人では「なし」の回答に止まっている。全体では平成19年度経産省調査「なし」12.6%、平成22年度山形県調査「なし」10.5%である。

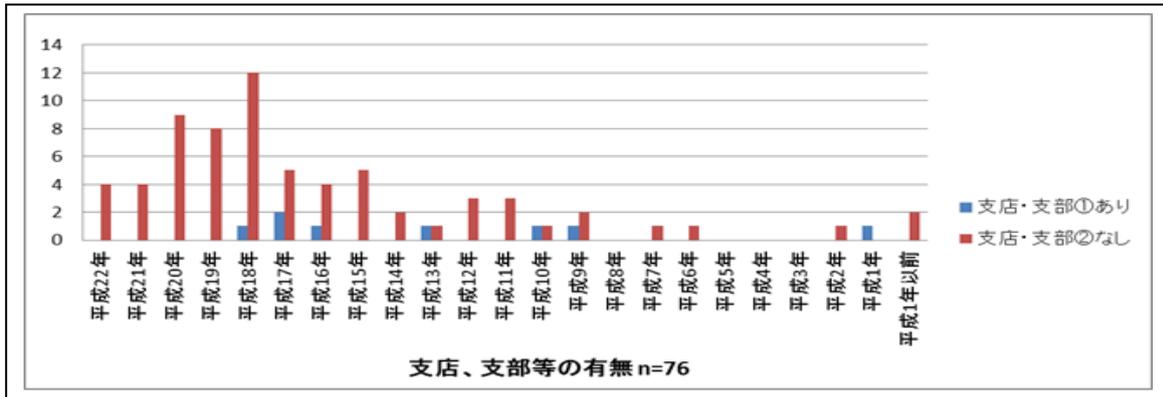


図 4

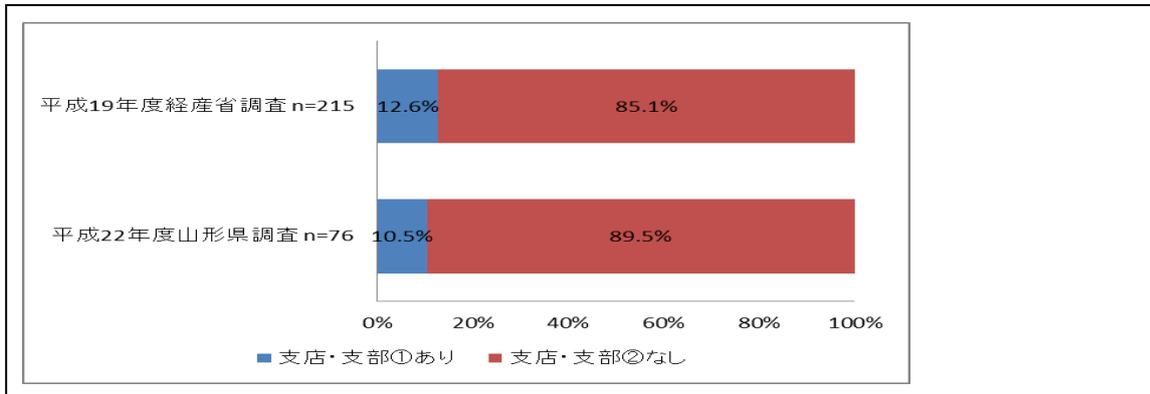


図 5

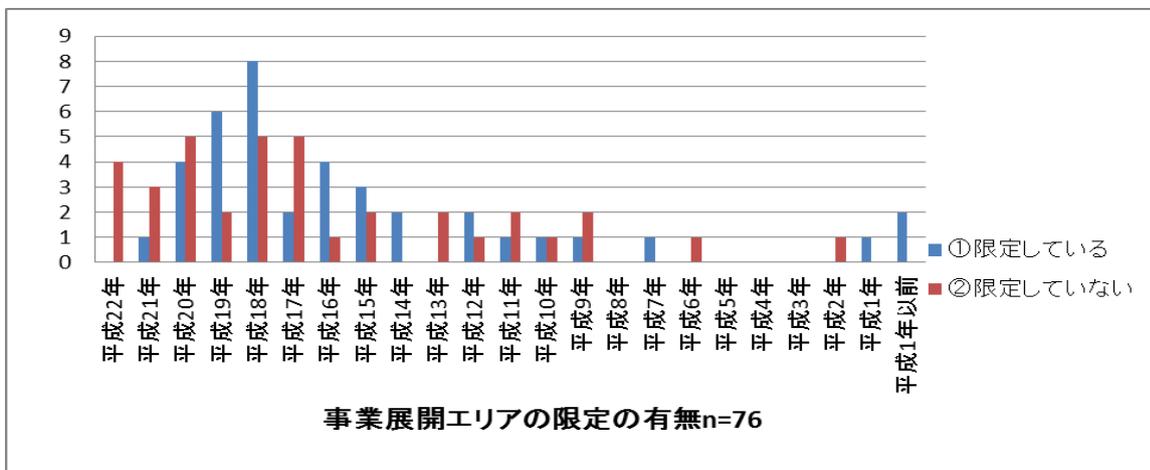


図 6

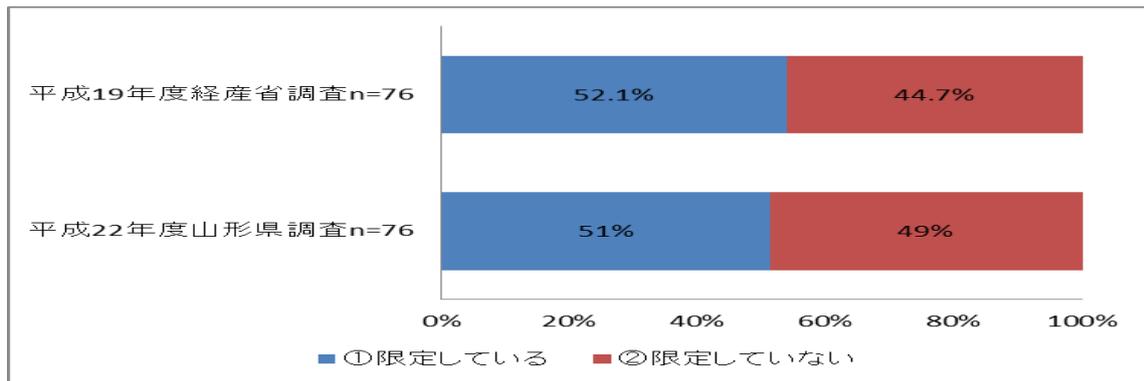


図 7

支部・支店等の有無では、事業規模・人材等による制約があり支部・支店への展開がされていないものと推測される。

設立年度毎事業展開エリアの限定の有無を見ると平成 19 年度以降の法人では、「限定していない」が多くなっている。全体では平成 19 年度経産省調査「限定していない」44.7%、平成 22 年度山形調査「限定していない」49%である。

(2) 社会的課題解決への取り組み

【事業を通じた社会的課題解決についての取組状況】

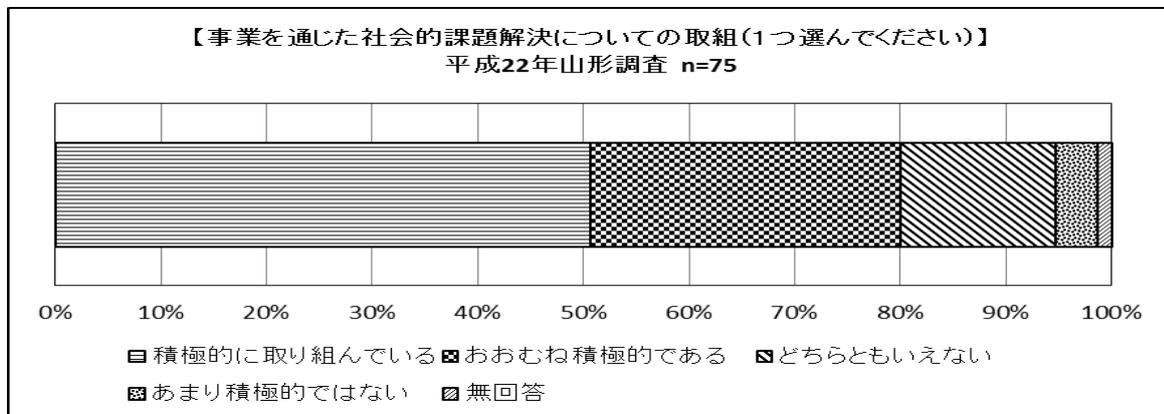


図 8

積極的に取り組んでいる、おおむね積極的である、との回答を合わせると約 80%の法人が事業を通じて社会的課題解決に取り組んでいるものと思われる。反面、社会的活動の推進を目的とした NPO 法人だが、どちらともいえない、あまり積極的ではない、という回答が 10 数%ある点に着目する。本来「志」に基づいた組織として、その存在意義は「社会的課題解決」だと仮定すれば、その取り組みを阻む理由は、関心を持つところである。今回のアンケートでは調査できなかった点である。

【代表者・経営者特性】

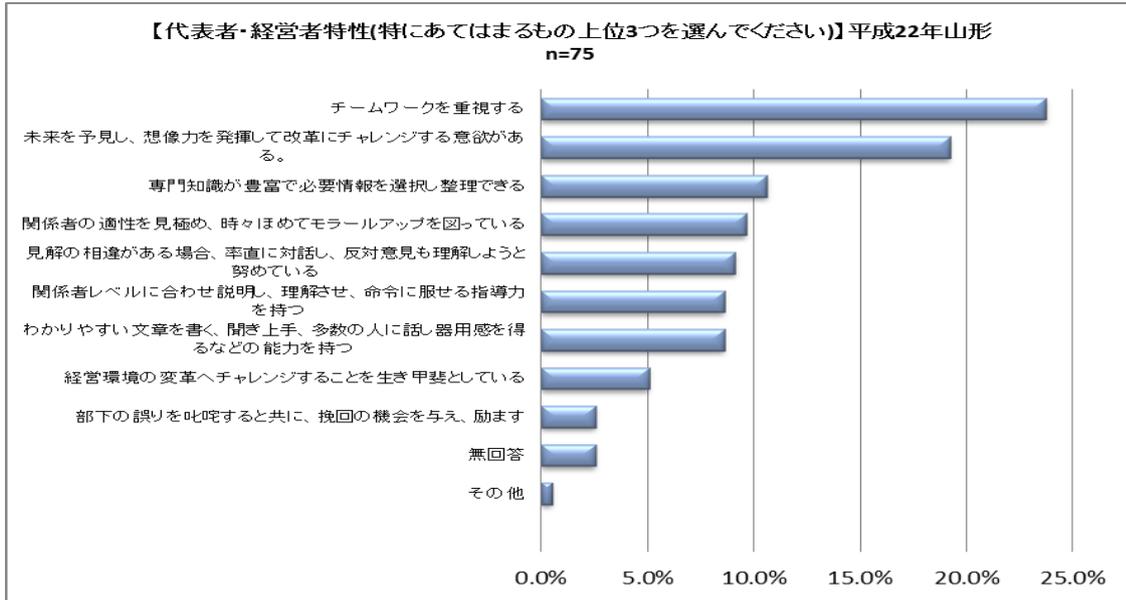


図 9

代表者特性の項目は、(社) 中小企業診断協会「中小企業の経営診断実施要項」報告書～診断着眼項目～、経営トップの組織人としての魅力より抜粋項目を使用した。これによれば、「チームワークを重視する」「未来を予見し、想像力を発揮して改革にチャレンジする意欲がある」「専門知識が豊富で必要情報を選択し整理できる」が上位を占めており、NPO 法人を運営する上でチームワークを重視している姿が想像される。

【社会的課題解決に向けた、今後の取組み意向】

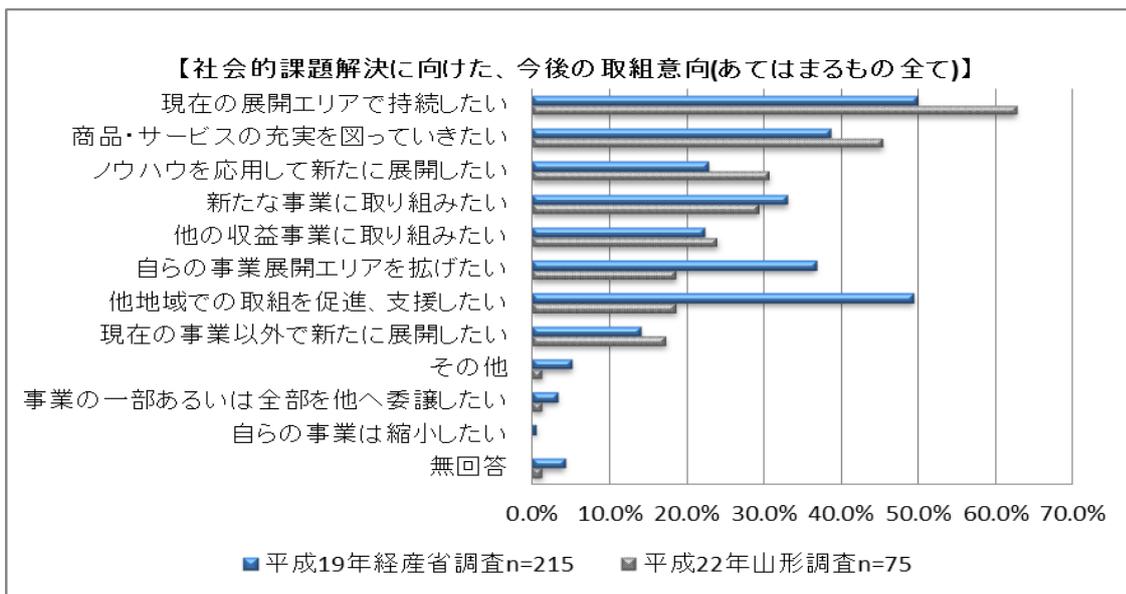


図 10

「社会的課題解決に向けた、今後の取組意向」で特徴的な点は、山形調査では「現在のエリア維持」「商品・サービスの充実」が上位をしめているが、平成19年度調査では「現在のエリア維持」「他地域での取組促進、支援」が同程度で上位を占めている点である。

2. 経営状態と課題

(1) 収入について

【団体の収入源】

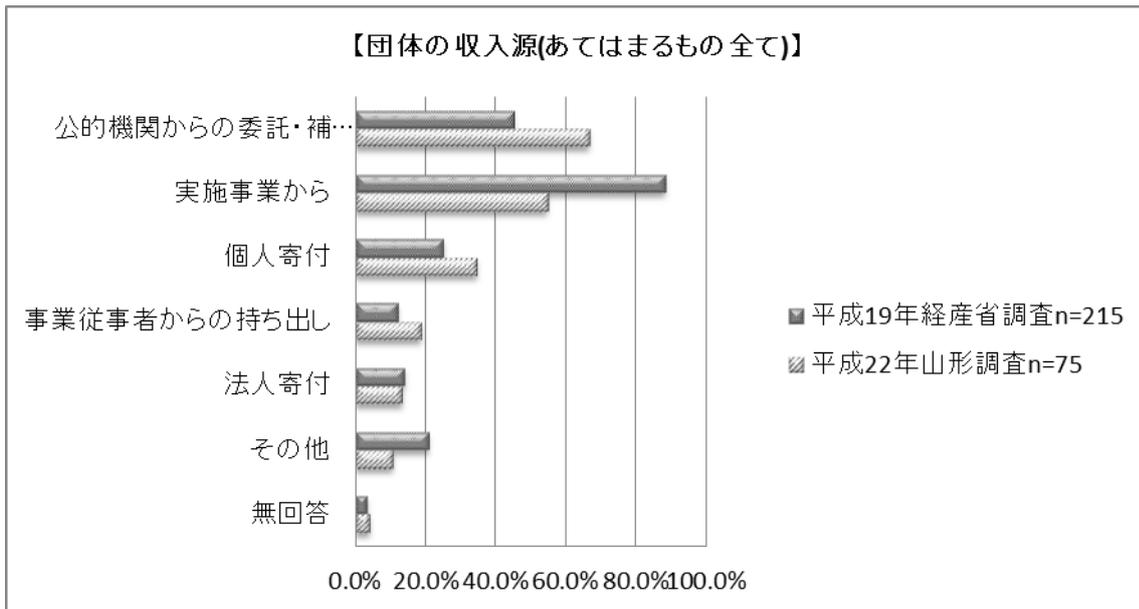


図 11

(2) 今後（おおむね3年後）の事業見通し

【従業員数の雇用人数の変化】

【事業全体の売上高変化】

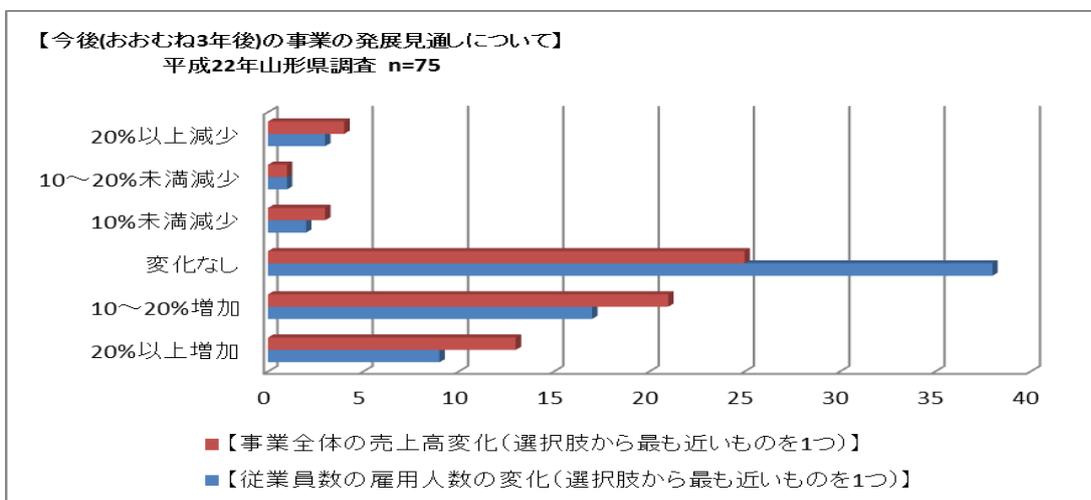


図 12

収入源として山形調査では、「公的機関からの委託等」と「実施事業」が同程度で上位を占め、平成19年調査では、「実施事業」が上位を占めている。

事業見通しでは、山形調査「変化なし」「10～20%増加」「20%以上増加」が多くを占めており、今後の展開への期待感と積極姿勢が伺われる。公開報告会では、この点が議論にあがり「期待感には大きな根拠は無いのではないか」「希望的見通し」との意見も聞かれたところである。

(3) 人材

【代表者の経験・キャリア】

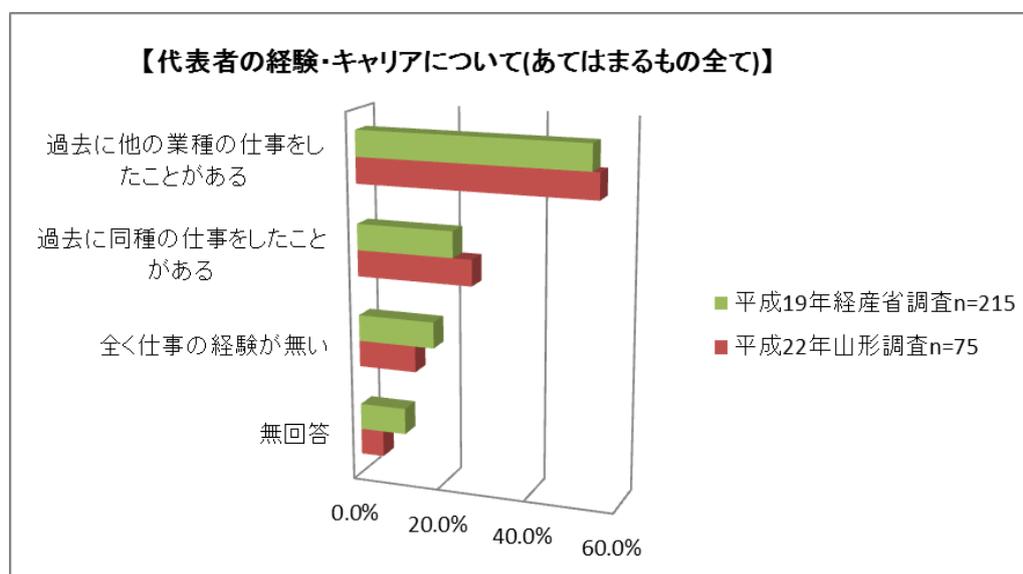


図 13

【現在ほしいと考えている人材】

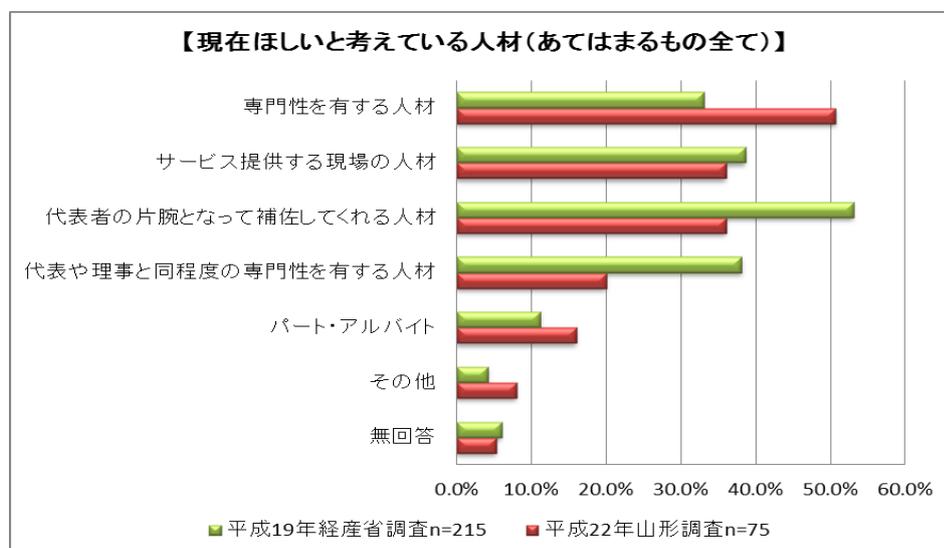


図 14

【人材確保・育成上の問題】

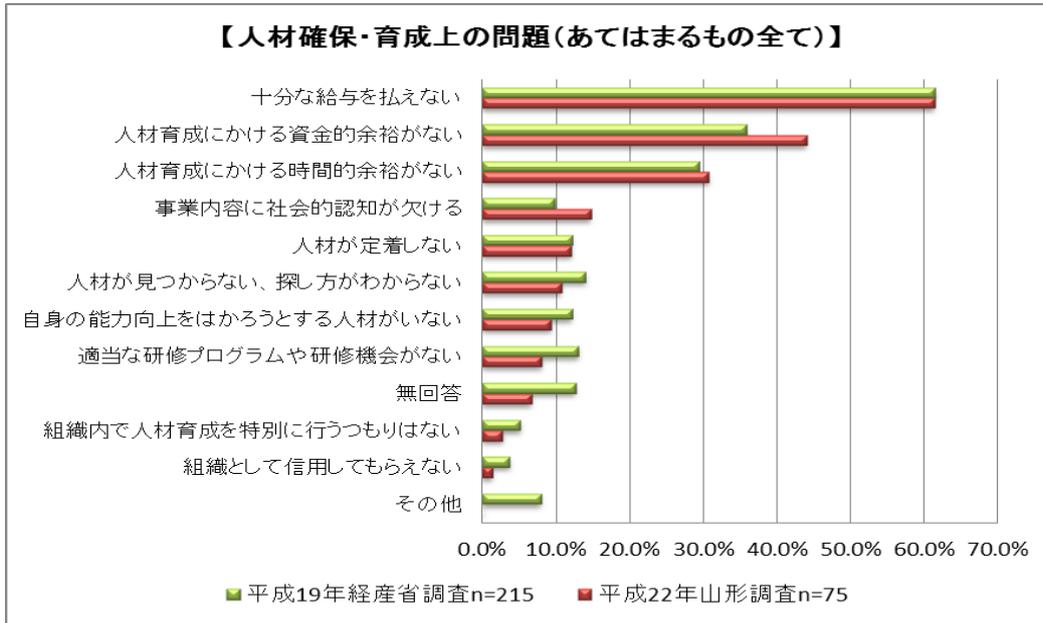


図 15

人材面では、中核となるリーダー等は専門性の高さを自覚しているが、今後のパートナーとも言うべき人材の確保に苦慮している事が伺われる。報酬とは異なるモチベーションやインセンティブによって組織が動くことがNPO法人の醍醐味である。そのトレードオフという点が、現場での「痛し、痒し」といった状況に結びついていると推察される。

(4) 他の企業・団体、行政や支援機関等との連携・協働

●平成 22 年山形調査

【現在、連携・協働している機関】

【今後、連携・協働関係を充実・強化したい機関】

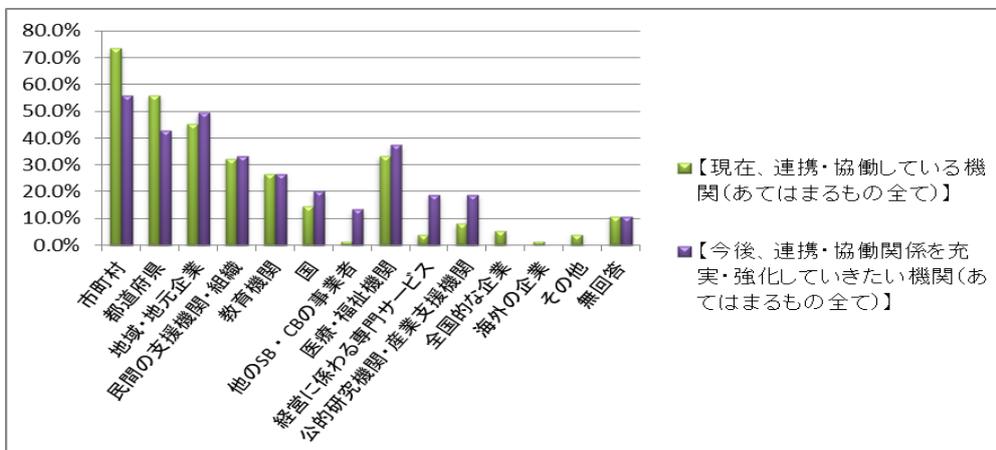


図 16

●平成 19 年経産省調査

【現在、連携・協働している機関】

【今後、連携・協働関係を充実・強化したい機関】

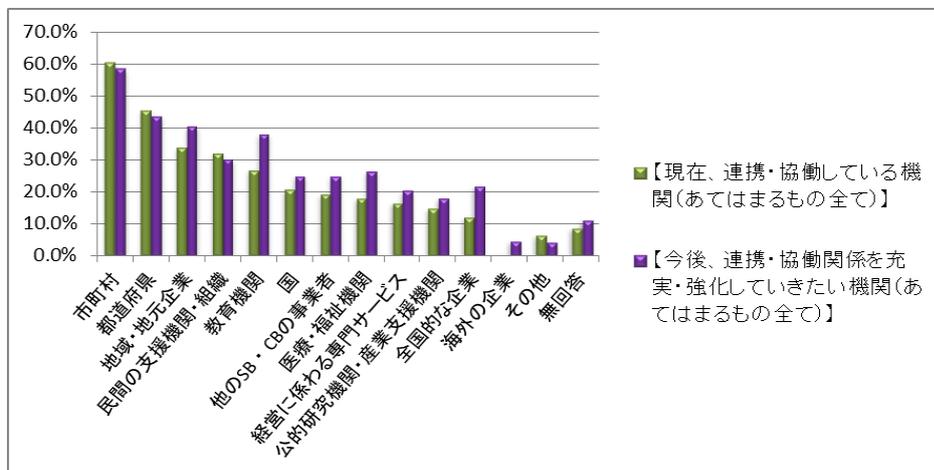


図 17

山形調査と平成 19 年度調査を比較すると、山形調査では市町村・都道府県・地元企業・医療福祉機関との連携の強さが伺われる。反面、他のソーシャルビジネス等事業者や経営に関わる専門サービス公的研究機関等との連携の弱さが浮き彫りになった。しかし、今後の連携先として充実・強化したいとの意向が強く表れている点に着目したい。NPO 法人の集積が更に進んだ段階では、一般企業と同程度あるいはそれ以上の経営判断を迫られるケースも出てくることは必至である。診断協会としても理解を深め、協力できる体制を視野に入れる必要があると考えている。

(5) 事業展開上の主要課題

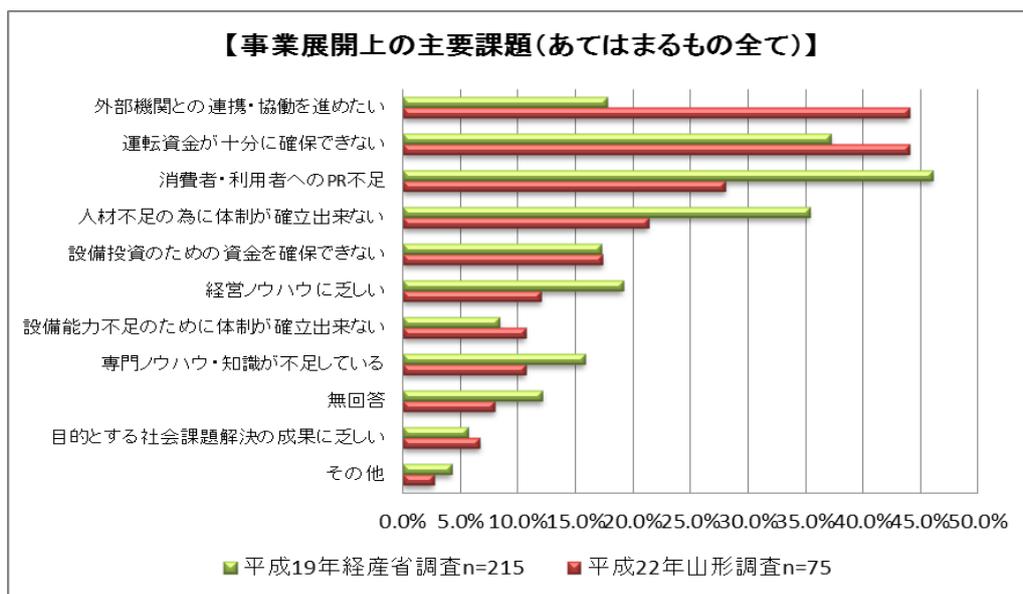


図 18

(6) ソーシャルビジネス等の普及・展開にあたっての問題点・課題

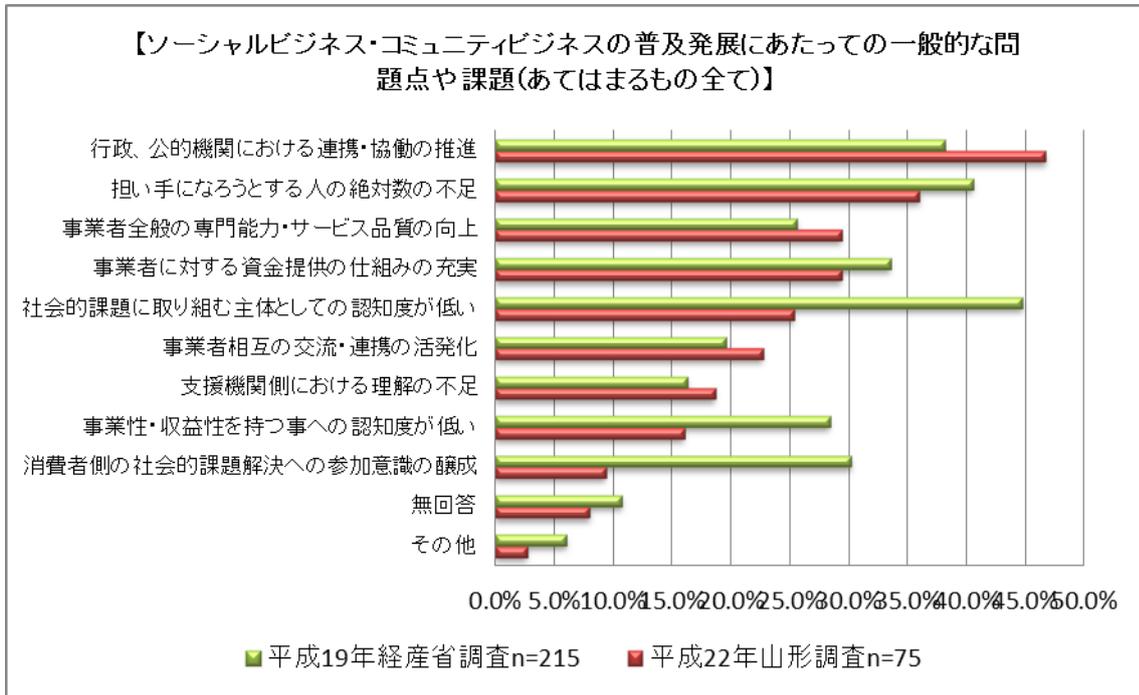


図 19

(7) 公的な支援への要望

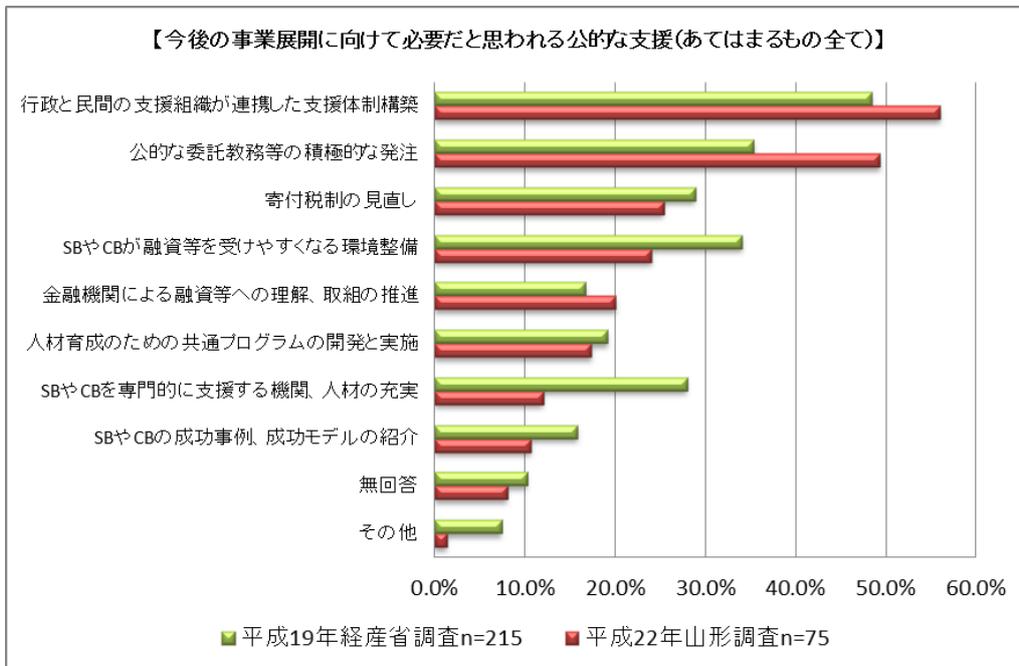


図 20

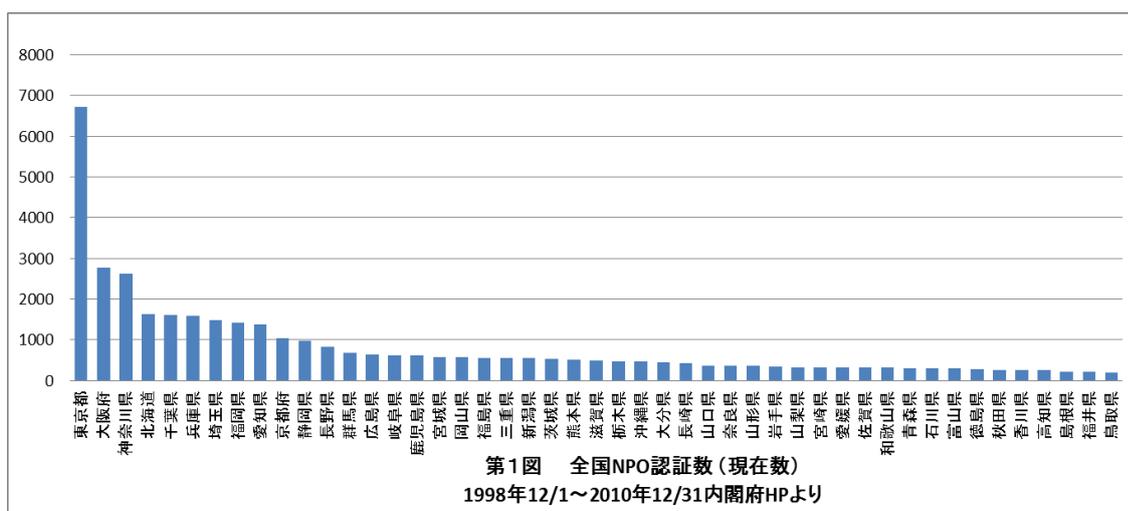
(5) ～ (7) における山形調査での特徴的な点は、「事業展開上の主要課題」では、「外部機関との連携・協働を進めたい」「運転資金が十分に確保できない」を半数程度は考えており、「一般的な課題」としても「行政、公的機関との連携の推進」が上位を占めている。「公的な支援への要望」を見ると「行政と民間の支援組織が連携した支援体制構築」「公的な委託業務等の積極的な発注」が多くを占めている。平成 19 年経産省調査では、「消費者・利用者への PR 不足」「社会的課題に取り組む主体としての認知度が低い」「事業性・収益性への認知度の低さ」「融資を受けやすくなる環境整備」「専門的支援機関・人材の充実」と言った項目も重要視しており、自力で取り組むべき課題といった意識が伺われる。

2.山形県内 NPO 法人財務データ調査結果

(1)活動分野別 NPO 法人

①全国の NPO 法人

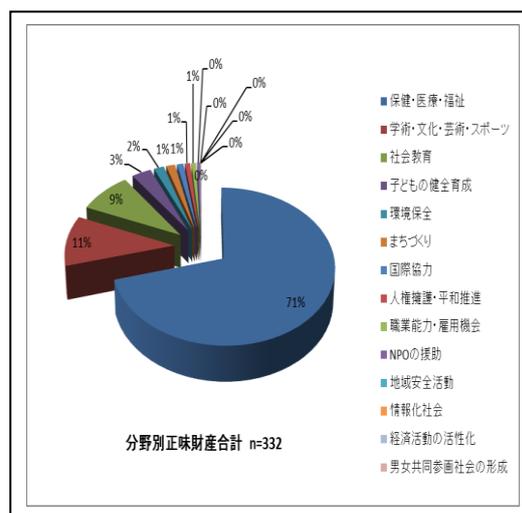
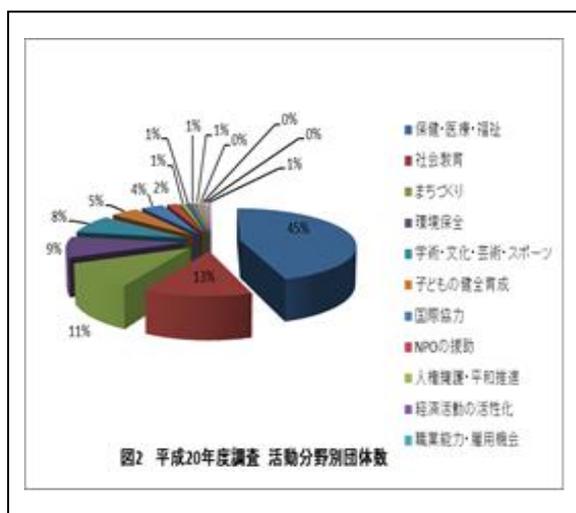
全国 NPO 法人認証数では、山形県は申請受理数(含申請中)359 法人、認証数(現在数)353 法人、不認め証数(累計)1 法人、解散数(累計)24 法人、認証取り消し数(累計)2 法人で、全国での認証数 31 位である。認証数第 1 位の東京都との比較では、東京都/解散率 11.63%、認証取消し率 2.7%、山形県/解散率 6.79%、認証取り消し率 0.56%で、全国的には比較的安定しているという印象を受ける。



21

②活動分野別 NPO 法人の状況

全国的にも NPO 法人は、介護保険法や障害者自立支援法などにより財源が確保されている「保険・医療・福祉」分野の団体が多い点が特徴的である。山形県内においても同様であり、活動分野別では、全法人数の 45%を占め、全法人正味財産合計では総額 71%を占め、社会的資産としての機能も果たしていると考えられる。そのため、他分野とは別に独立分野として集計・分析を行った。



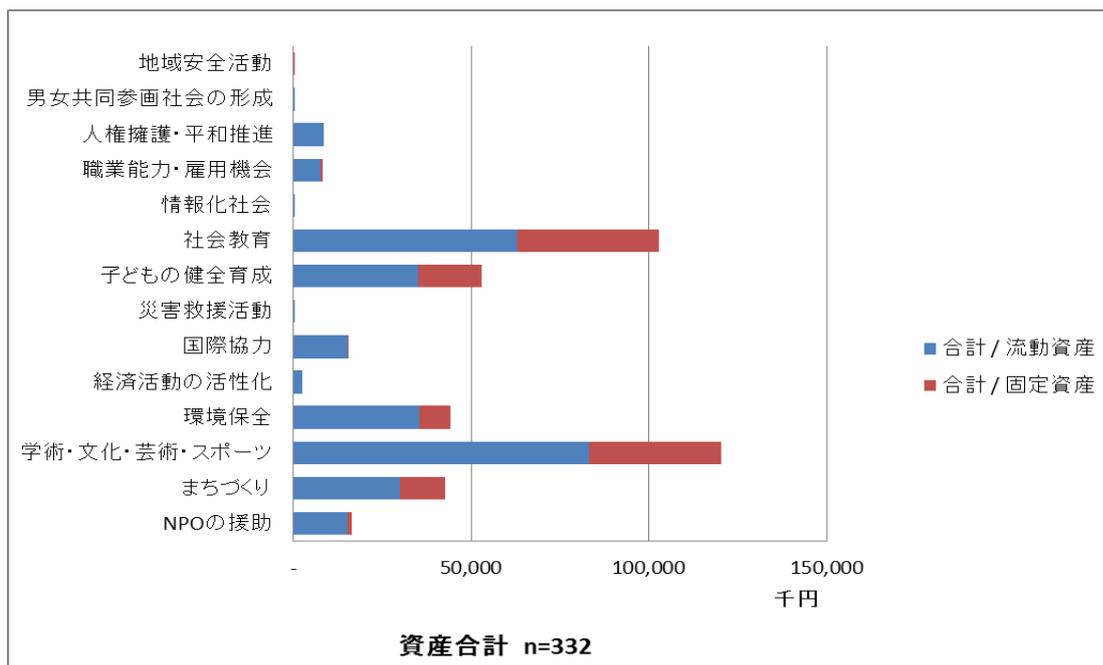


図 24

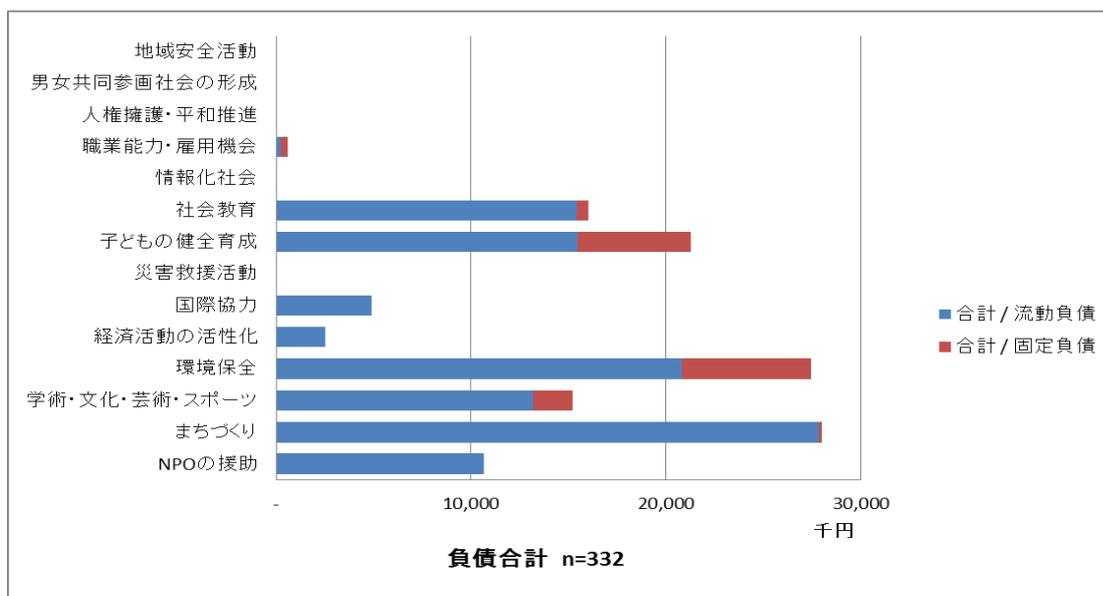


図 25

資産および負債の全法人合計は、保健・医療・福祉分野における数値が突出しているため別表とし、そのほかの分野を対象とした。その中での資産合計上位は、学術・文化・芸術・スポーツ分野、社会教育分野、子供の健全育成分野、環境保全分野、まちづくり分野である。社会資源として価値は大きなものがあると考えられる。また、負債合計上位は、まちづくり分野、環境保全分野、子供の健全育成分野、社会教育分野、学術・文化・芸術・スポーツ分野である。内容ではほとんどが流動負債である点が特徴的である。固定負債として環境保全分野、子供の健全育成分野が上位を占めている。

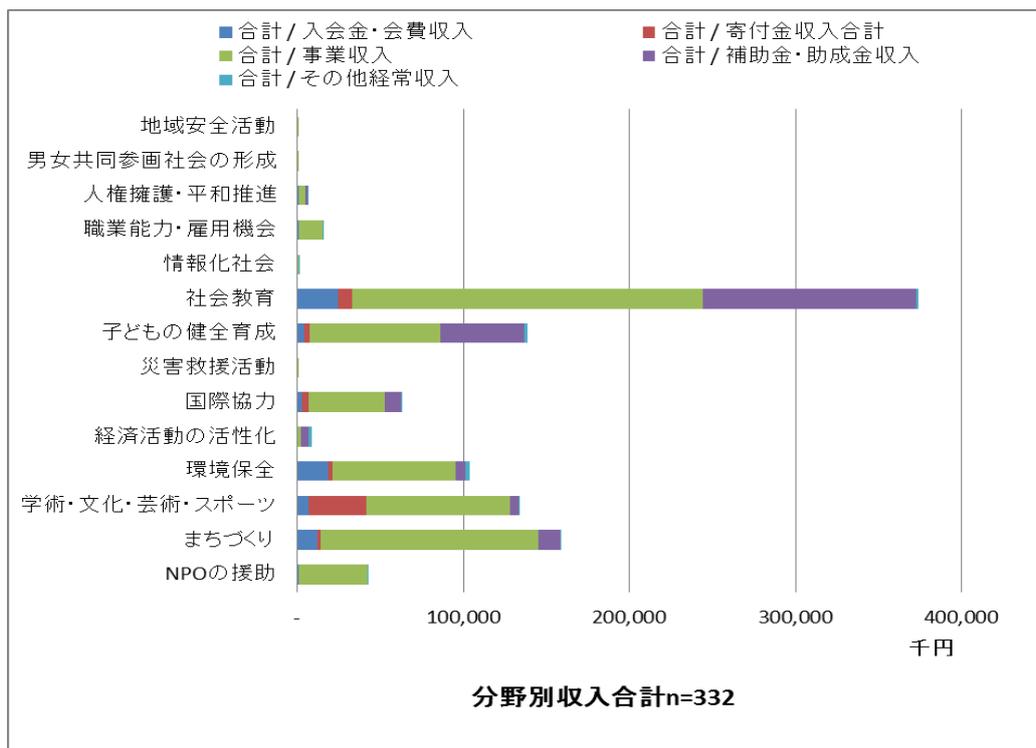


図 26

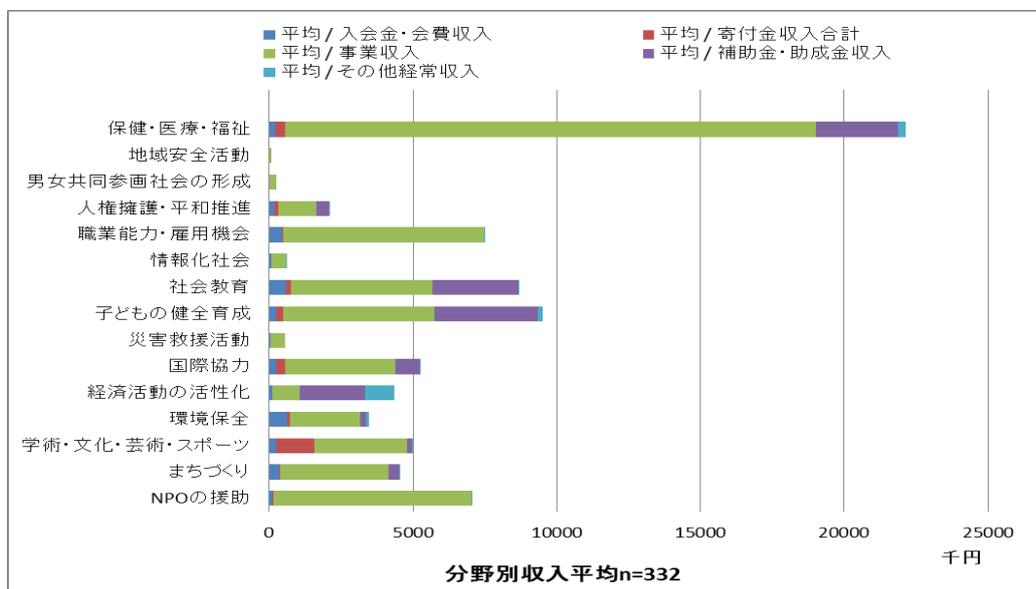


図 27

分業別収入合計では、保健・医療・福祉分野が突出しているため別表とし、分野比較を行った。上位は社会教育分野、まちづくり分野、学術・文化・芸術・スポーツ分野、こどもの健全育成分野、環境保全分野である。分業別収入平均では、平均事業規模は 10,518,186 円だが、統計的数値の最大値では事業費 170,620,565 円、事業費 147,588,019 円であり、一般企業並の社会的機能を担うものも含まれ、保健・医療・福祉分野においては、ヒヤリングを通じて地域雇用を支える法人として柔軟な事業展開がされている点にも着目する。

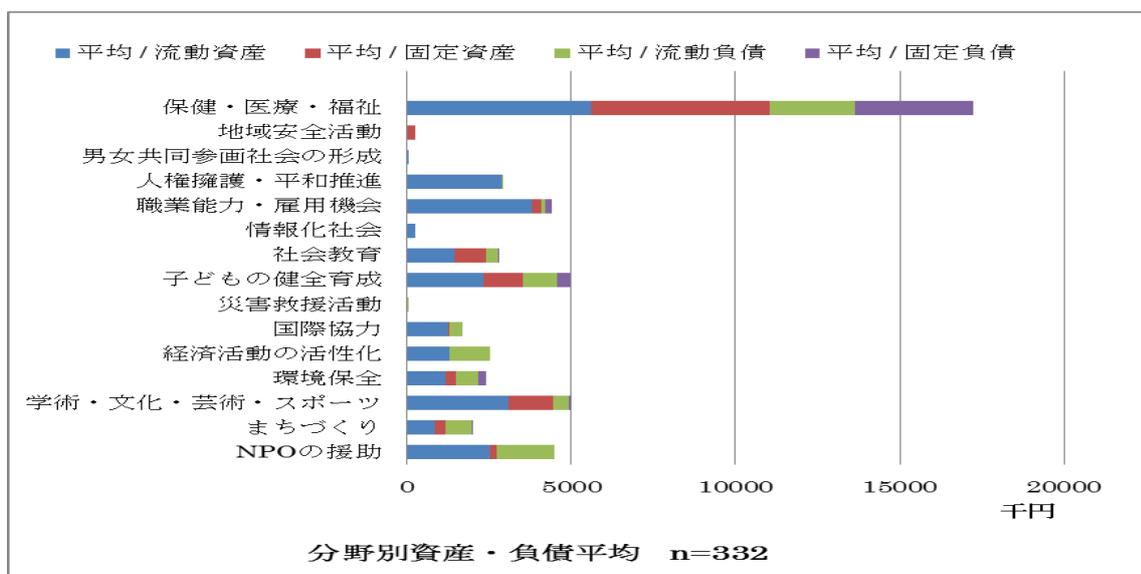


図 28

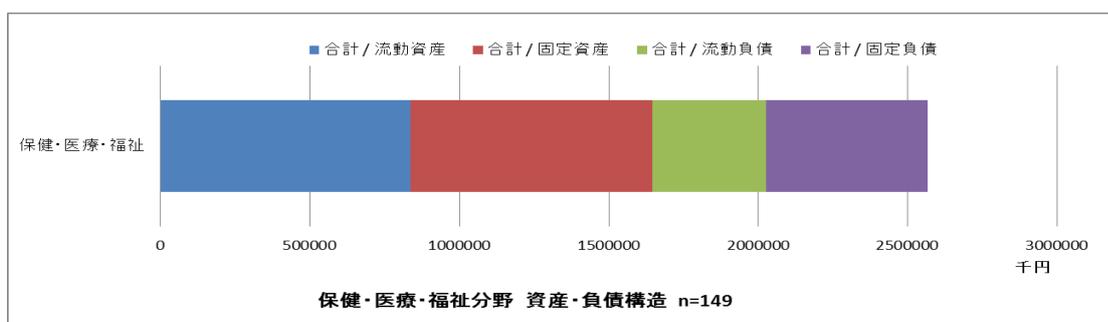


図 29

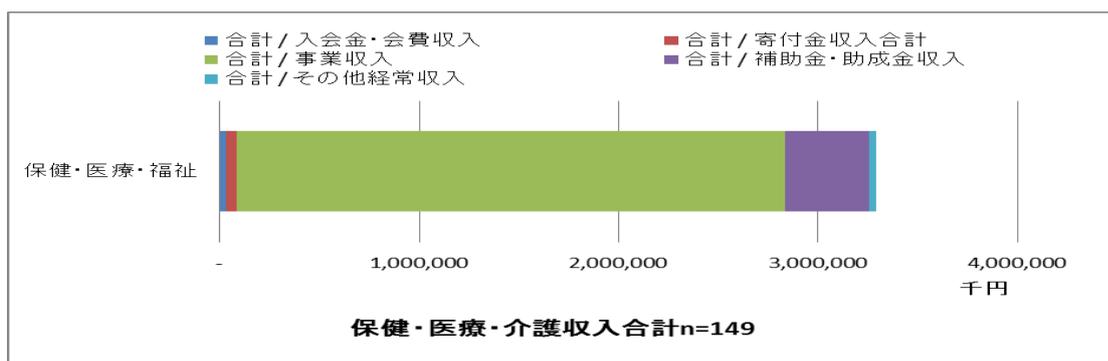


図 30

分野別資産・負債平均を全体として概観した事業規模比較では、多くの分野では一事業規模平均 500 万円程度、保健・医療・福祉分野が他の分野の約3倍程度となっており、施設型事業とソフト型事業といった性質の違いが見て取れる。収入面では、社会教育分野での活動の大きさが地域の目に見えない土壌作りに貢献しているものと推察される。教育県山形の特徴ではないかと考えられるが、比較データが無いため、あくまでも推測である。

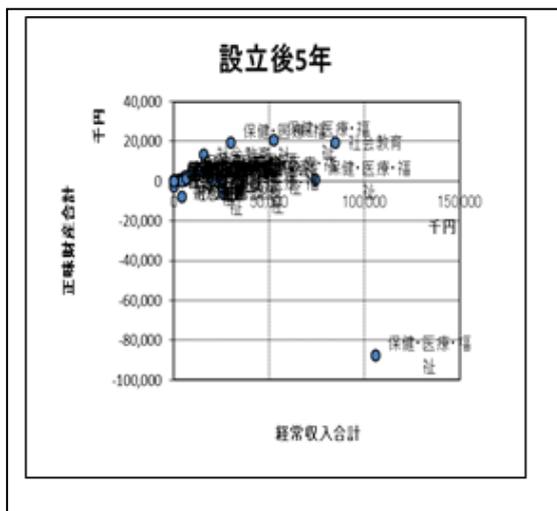


図 37

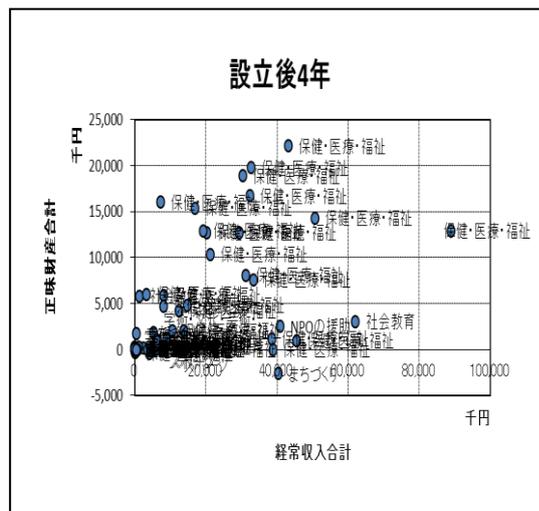


図 38

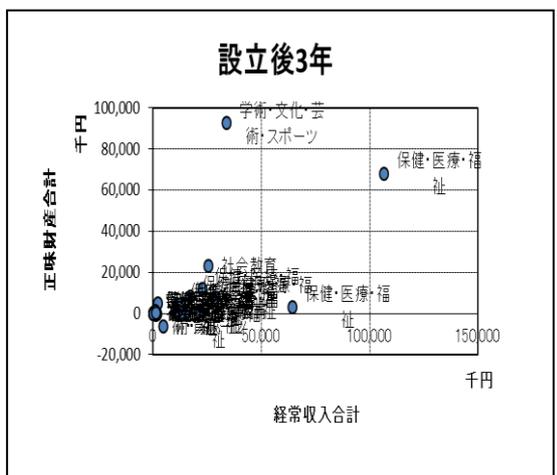


図 39

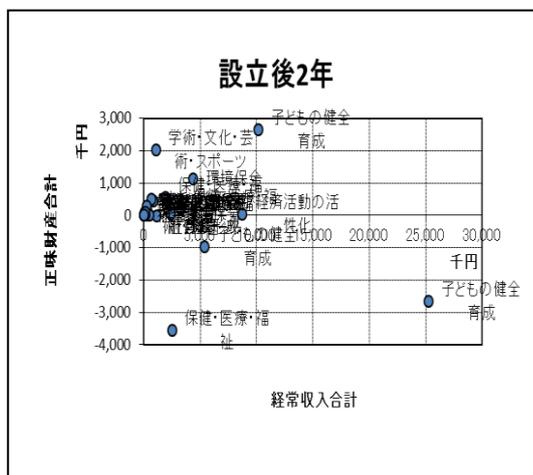


図 40

設立年ごとに散布図でばらつきを概観する。設立7年～11年の法人では、正味財産合計規模500万円・経常収入合計規模5,000万円規模で集積が進んでいるが、正味財産合計規模6,000万円程度・経常収入合計規模2億円規模へと複数の法人が進出・成長している。設立2年～6年の法人では、多様な法人が参入し小規模法人が多いが一定の集積が進んでいる。しかし、正味財産合計がマイナスである法人も出現している。これは、創業期によるものか、運営上の不整備によるかは不明であるが、経営的観点からも関心を持つところである。NPO法人に対する理解不足からだと思われるが、NPO法人への認識の低さによって「資金不足」「人材不足」「ボランティアまかせ」といった評価の低さを耳にする。しかし、現実的には経営能力に優れ、専門性の高い人材がNPO法人という機能を最大限活かし、地域社会の中で一定の役割を担っている。大多数のNPO法人では、国の補助金等の信頼の置ける受け皿として、静かに地域への貢献を果たしていることも事実である。

財政状態

① 資産

表 1

活動分野	経過年数	合計 / 流動資産	合計 / 固定資産	平均 / 流動資産	平均 / 固定資産
NPOの援助	4	12,521,089	683,438	12,521,089	683,438
	7	91,954	11,233	91,954	11,233
	9	13,191	-	4,397	-
	10	2,549,724	454,585	2,549,724	454,585
NPOの援助 集計		15,175,958	1,149,256	2,529,326	191,543
まちづくり	2	967,081	-	483,541	-
	3	2,343,146	-	781,049	-
	4	7,210,546	111,229	1,030,078	15,890
	5	25,280	-	25,280	-
	6	9,995,699	182,304	1,999,140	36,461
	7	2,114,015	-	302,002	-
	8	4,843,597	12,306,049	807,266	2,051,008
	9	2,559,187	-	1,279,594	-
	10	7,827	-	7,827	-
	11	-	-	-	-
まちづくり 集計		30,066,378	12,599,582	859,039	349,988
学術・文化・芸術・スポーツ	2	513,488	1,532,368	128,372	383,092
	3	63,639,486	29,045,039	21,213,162	7,261,260
	4	2,464,741	1,164,081	616,185	291,020
	5	1,088,915	-	544,458	-
	6	12,309	-	12,309	-
	7	281	-	141	-
	8	3,611,550	2,031,750	1,203,850	677,250
	9	11,141,347	2,526,813	2,785,337	631,703
	10	64,430	763,175	32,215	381,588
	11	635,579	-	635,579	-
学術・文化・芸術・スポーツ 集計		83,172,126	37,063,226	3,198,928	1,372,712
環境保全	2	4,113,583	326,074	1,028,396	81,519
	3	22,065	-	22,065	-
	5	2,242,199	-	2,242,199	-
	6	1,065,983	1,901,413	266,496	475,353
	7	20,825,180	4,461,154	2,313,909	557,644
	8	1,499,054	78,410	299,811	15,682
	9	3,262,604	1,300,000	1,087,535	433,333
	11	2,470,462	579,617	1,235,231	289,809
環境保全 集計		35,501,130	8,646,668	1,224,177	308,810
経済活動の活性化	2	2,555,045	-	2,555,045	-
	7	-	-	-	-
経済活動の活性化 集計		2,555,045	-	2,555,045	-
国際協力	4	105,220	-	105,220	-
	6	-	-	-	-
	7	6,712,057	-	1,118,676	-
	8	1,127,618	-	563,809	-
	11	7,269,715	354,437	7,269,715	354,437
国際協力 集計		15,214,610	354,437	1,383,146	29,536
災害救援活動	7	360	-	360	-
災害救援活動 集計		360	-	360	-
子どもの健全育成	2	1,371,486	4,023,540	274,297	804,708
	3	53,955	-	53,955	-
	6	8,386,296	11,854,540	4,193,148	5,927,270
	7	8,398,429	1,902,127	2,099,607	634,042
	8	16,833,132	238,859	8,416,566	119,430
子どもの健全育成 集計		35,043,298	18,019,066	2,503,093	1,386,082
社会教育	2	142,599	-	47,533	-
	3	9,269,119	24,032,449	926,912	2,403,245
	4	6,742,640	8,383,666	963,234	1,197,667
	5	34,827,258	5,506,333	4,353,407	688,292
	6	6,971,051	12,220	1,161,842	2,037
	8	2,734,472	1,128,000	683,618	282,000
	9	-	-	-	-
	10	-	778,680	-	778,680
	11	2,384,042	-	2,384,042	-
社会教育 集計		63,071,181	39,841,348	1,538,321	971,740
情報化社会	7	250,000	-	250,000	-
情報化社会 集計		250,000	-	250,000	-
職業能力・雇用機会	2	74,231	-	74,231	-
	6	7,513,810	597,188	7,513,810	597,188
職業能力・雇用機会 集計		7,588,041	597,188	3,794,021	298,594
人権擁護・平和推進	5	36,118	-	36,118	-
	6	121,976	-	121,976	-
	11	8,478,111	-	8,478,111	-
人権擁護・平和推進 集計		8,636,205	-	2,878,735	-
男女共同参画社会の形成	2	20,437	-	20,437	-
	5	-	-	-	-
男女共同参画社会の形成 集計		20,437	-	10,219	-
地域安全活動	7	29,278	240,000	29,278	240,000
地域安全活動 集計		29,278	240,000	29,278	240,000
保健・医療・福祉	2	2,049,505	4,691,158	292,786	670,165
	3	43,032,647	232,739,347	2,868,843	15,515,956
	4	219,982,880	123,977,741	5,945,483	3,350,750
	5	91,173,924	135,358,897	3,376,812	5,013,292
	6	77,623,022	100,172,920	4,851,439	6,260,808
	7	57,425,151	35,362,882	4,785,429	4,420,360
	8	100,215,110	43,215,326	8,351,259	3,601,277
	9	50,128,921	41,148,118	6,266,115	5,878,303
	10	41,861,808	33,042,584	6,976,968	5,507,097
	11	151,084,777	60,562,376	21,583,540	8,651,768
保健・医療・福祉 集計		834,577,745	810,271,349	5,677,400	5,706,136
(空白)	6	12,610,378	3,165,000	6,305,189	1,582,500
(空白) 集計		12,610,378	3,165,000	6,305,189	1,582,500
総計		1,143,512,170	931,947,120	3,551,280	2,921,464

② 負債

表2

活動分野	経過年数	合計 / 流動負債	合計 / 固定負債	平均 / 流動負債	平均 / 固定負債
NPOの援助	4	10,679,663	-	10,679,663	-
	7	-	-	-	-
	9	-	-	-	-
	10	-	-	-	-
NPOの援助 集計		10,679,663	-	1,779,944	-
まちづくり	2	-	-	-	-
	3	857,492	-	285,831	-
	4	6,209,562	140,000	887,080	20,000
	5	-	-	-	-
	6	5,334,490	-	1,066,898	-
	7	4,115,913	-	514,489	-
	8	10,656,052	-	1,776,009	-
	9	654,500	-	327,250	-
	10	-	-	-	-
	11	-	-	-	-
まちづくり 集計		27,828,009	140,000	773,000	3,889
学術・文化・芸術・スポーツ	2	-	-	-	-
	3	115,500	-	28,875	-
	4	125,489	2,000,000	31,372	500,000
	5	-	-	-	-
	6	-	-	-	-
	7	-	-	-	-
	8	5,818,995	-	1,939,665	-
	9	1,442,413	-	360,603	-
	10	4,323,230	-	2,161,615	-
	11	1,355,797	-	1,355,797	-
学術・文化・芸術・スポーツ 集計		13,181,424	2,000,000	488,201	74,074
環境保全	2	2,922,629	-	730,657	-
	3	266,000	-	266,000	-
	5	-	-	-	-
	6	165,742	1,200,000	41,436	300,000
	7	11,955,211	4,567,826	1,328,357	507,536
	8	4,835,829	488,000	967,166	97,600
	9	328,000	-	164,000	-
	11	334,665	368,383	167,333	184,192
環境保全 集計		20,808,076	6,624,209	743,146	228,421
経済活動の活性化	2	2,514,792	-	2,514,792	-
	7	-	-	-	-
経済活動の活性化 集計		2,514,792	-	1,257,396	-
国際協力	4	-	-	-	-
	6	-	-	-	-
	7	4,512,860	-	752,143	-
	8	-	-	-	-
	11	373,046	-	373,046	-
国際協力 集計		4,885,906	-	407,159	-
災害救援活動	7	304	-	304	-
災害救援活動 集計		304	-	304	-
子どもの健全育成	2	558,386	5,801,926	111,677	1,160,385
	3	-	-	-	-
	6	4,917,661	-	2,458,831	-
	7	2,456,132	-	614,033	-
	8	7,547,400	-	3,773,700	-
子どもの健全育成 集計		15,479,579	5,801,926	1,105,684	414,423
社会教育	2	-	-	-	-
	3	2,633,662	-	263,366	-
	4	4,839,334	600,000	691,333	85,714
	5	4,977,310	-	622,164	-
	6	-	-	-	-
	8	2,968,950	-	742,238	-
	9	-	-	-	-
	10	-	-	-	-
	11	-	-	-	-
社会教育 集計		15,419,256	600,000	376,079	14,634
情報化社会	7	-	-	-	-
情報化社会 集計		-	-	-	-
職業能力・雇用機会	2	-	-	-	-
	6	231,630	383,000	231,630	383,000
職業能力・雇用機会 集計		231,630	383,000	115,815	191,500
人権擁護・平和推進	5	1,092	-	1,092	-
	6	-	-	-	-
	11	-	-	-	-
人権擁護・平和推進 集計		1,092	-	364	-
男女共同参画社会の形成	2	-	-	-	-
	5	-	-	-	-
男女共同参画社会の形成 集計		-	-	-	-
地域安全活動	7	-	-	-	-
地域安全活動 集計		-	-	-	-
保健・医療・福祉	2	1,820,130	7,661,499	260,019	1,094,500
	3	73,501,258	101,627,669	4,900,084	6,775,178
	4	39,729,895	26,928,310	1,073,781	727,792
	5	85,044,296	191,270,973	3,149,789	7,084,110
	6	13,137,225	87,976,745	821,077	5,498,547
	7	17,071,980	6,901,282	1,313,229	530,868
	8	29,369,360	17,481,878	2,447,447	1,456,823
	9	17,176,976	34,431,607	2,147,122	4,303,951
	10	15,057,784	13,106,066	2,509,631	2,184,344
	11	95,415,701	51,825,389	13,630,814	7,403,627
保健・医療・福祉 集計		387,324,605	539,211,418	2,617,058	3,643,320
(空白)	6	9,618,442	5,162,675	4,809,221	2,581,338
(空白) 集計		9,618,442	5,162,675	4,809,221	2,581,338
総計		507,972,778	559,923,228	1,558,199	1,712,303

③ 正味財産

表3

活動分野	経過年数	合計/集計	平均/集計	最大値/集計	団体数/集計
NPOの援助	4	2,524,864	2,524,864	2,524,864	1
	7	103,187	103,187	103,187	1
	9	13,191	4,397	13,191	3
	10	3,004,309	3,004,309	3,004,309	1
NPOの援助 集計		5,645,551	940,925	3,004,309	6
まちづくり	2	967,081	483,541	513,504	2
	3	1,485,654	495,218	959,666	3
	4	972,213	138,888	1,757,022	7
	5	25,280	25,280	25,280	1
	6	4,843,513	968,703	2,829,760	5
	7	(2,001,898)	(250,237)	681,654	8
	8	6,493,594	1,082,266	5,053,976	6
	9	1,904,687	952,344	1,904,687	2
	10	7,827	7,827	7,827	1
	11	-	-	-	1
まちづくり 集計		14,697,951	408,276	5,053,976	36
学術・文化・芸術・スポーツ	2	2,045,856	511,464	2,033,494	4
	3	92,569,025	23,142,256	92,407,966	4
	4	1,503,333	375,833	1,882,779	4
	5	1,088,915	544,458	788,062	2
	6	12,309	12,309	12,309	1
	7	281	141	281	2
	8	(175,695)	(58,565)	1,336,859	3
	9	12,225,747	3,056,437	10,242,221	4
	10	(3,495,625)	(1,747,813)	-	2
	11	(720,218)	(720,218)	(720,218)	1
学術・文化・芸術・スポーツ 集計		105,053,928	3,890,886	92,407,966	27
環境保全	2	1,517,028	379,257	1,130,855	4
	3	(243,935)	(243,935)	(243,935)	1
	5	2,242,199	2,242,199	2,242,199	1
	6	1,601,654	400,414	1,083,612	4
	7	8,763,297	973,700	6,343,865	9
	8	(3,746,365)	(749,273)	50,000	5
	9	4,234,604	1,411,535	3,190,710	3
	11	2,347,031	1,173,516	2,057,297	2
環境保全 集計		16,715,513	576,397	6,343,865	29
経済活動の活性化	2	40,253	40,253	40,253	1
	7	-	-	-	1
経済活動の活性化 集計		40,253	20,127	40,253	2
国際協力	4	105,220	105,220	105,220	1
	6	-	-	-	1
	7	2,199,197	366,533	1,203,937	6
	8	1,127,618	375,873	1,127,618	3
	11	7,251,106	7,251,106	7,251,106	1
国際協力 集計		10,683,141	890,262	7,251,106	12
災害救援活動	7	56	56	56	1
災害救援活動 集計		56	56	56	1
子どもの健全育成	2	(965,286)	(193,057)	2,655,264	5
	3	53,955	53,955	53,955	1
	6	15,323,175	7,661,588	13,256,809	2
	7	7,844,424	1,961,106	4,877,554	4
	8	9,524,591	4,762,296	8,766,948	2
子どもの健全育成 集計		31,780,859	2,270,061	13,256,809	14
社会教育	2	142,599	47,533	135,599	3
	3	30,667,906	3,066,791	23,029,249	10
	4	9,686,972	1,383,853	5,793,154	7
	5	35,356,281	4,419,535	19,353,032	8
	6	6,983,271	1,163,879	4,766,746	6
	8	893,522	223,381	505,939	4
	9	-	-	-	1
	10	778,680	778,680	778,680	1
	11	2,384,042	2,384,042	2,384,042	1
社会教育 集計		86,893,273	2,119,348	23,029,249	41
情報化社会	7	250,000	250,000	250,000	1
情報化社会 集計		250,000	250,000	250,000	1
職業能力・雇用機会	2	74,231	74,231	74,231	1
	6	7,496,368	7,496,368	7,496,368	1
職業能力・雇用機会 集計		7,570,599	3,785,300	7,496,368	2
人権擁護・平和推進	5	35,026	35,026	35,026	1
	6	121,976	121,976	121,976	1
	11	8,478,111	8,478,111	8,478,111	1
人権擁護・平和推進 集計		8,635,113	2,878,371	8,478,111	3
男女共同参画社会の形成	2	20,437	20,437	20,437	1
	5	-	-	-	1
男女共同参画社会の形成 集計		20,437	10,219	20,437	2
地域安全活動	7	269,278	269,278	269,278	1
地域安全活動 集計		269,278	269,278	269,278	1
保健・医療・福祉	2	(2,740,966)	(391,567)	547,323	7
	3	100,598,894	6,706,593	68,011,879	15
	4	235,198,978	6,356,729	22,106,296	37
	5	(49,782,448)	(1,843,794)	20,566,922	27
	6	76,923,565	4,807,723	38,719,425	16
	7	68,814,771	5,293,444	41,454,867	13
	8	96,579,198	8,048,267	61,530,995	12
	9	40,806,480	5,100,810	18,941,862	8
	10	46,670,499	7,778,417	40,077,557	6
	11	83,798,237	11,971,177	25,500,753	7
保健・医療・福祉 集計		696,867,208	4,708,562	68,011,879	148
(空白)	6	654,261	327,131	654,261	2
(空白) 集計		654,261	327,131	654,261	2
総計		985,777,421	3,014,610	92,407,966	327

④ 収入（合計）

表4

活動分野	経過年数	合計 / 入会金・会費収入	合計 / 寄付金収入合計	合計 / 事業収入	合計 / 補助金・助成金収入	合計 / その他経常収入	合計 / 経常収入合計
NPOの援助	4	43,000	116,000	40,786,366	-	8,749	40,954,115
	7	18,000	-	-	-	1,354	19,354
	9	-	-	-	-	-	-
	10	635,000	5,000	559,000	-	5,549	1,204,549
NPOの援助 集計		696,000	121,000	41,345,366	-	15,652	42,178,018
まちづくり	2	356,000	700,000	350,000	-	150,500	1,556,500
	3	1,474,000	372,000	1,319,690	500,000	71,420	3,737,110
	4	1,082,000	600,000	46,892,804	5,572,885	2,977	54,150,666
	5	44,000	260,000	699,000	-	322	1,003,322
	6	725,500	324,390	56,385,563	6,222,270	19,859	63,677,582
	7	1,349,000	-	7,231,000	80,000	29,219	8,689,219
	8	6,140,500	52,000	17,998,759	228,000	315,433	24,734,692
	9	666,000	-	-	780,750	17,298	1,464,048
	10	-	-	-	-	-	-
	11	-	-	-	-	-	-
まちづくり 集計		11,837,000	2,308,390	130,876,816	13,383,905	607,028	159,013,139
学術・文化・芸術・スポーツ	2	64,500	71,731	1,135,760	300,000	604	1,572,595
	3	419,400	33,862,034	1,254,295	-	144,798	35,680,527
	4	580,852	45,500	8,984,406	-	192,403	9,803,161
	5	1,655,000	241,000	932,000	-	336	2,828,336
	6	75,000	28,000	35,000	-	-	138,000
	7	36,000	-	1,005,000	-	135,001	1,176,001
	8	736,000	55,000	8,082,087	4,984,000	2,287	13,859,574
	9	768,500	30,000	47,767,381	-	310,658	48,876,539
	10	2,069,000	-	10,793,000	-	-	12,862,000
	11	400,000	-	6,677,148	-	221	7,077,369
学術・文化・芸術・スポーツ 集計		6,804,252	34,333,265	86,666,077	5,284,000	786,308	133,873,902
環境保全	2	1,456,000	1,698,148	3,983,552	-	1,839	7,139,539
	3	265,000	195,616	530,800	200,000	112,143	1,303,559
	5	5,265,000	280,415	-	-	7,084	5,552,499
	6	635,500	232,000	7,339,307	95,861	315,793	8,618,461
	7	9,526,000	623,871	34,902,427	4,504,500	453,277	50,010,075
	8	216,000	50,000	11,389,554	400,000	7,586	12,063,140
	9	816,880	-	2,437,732	-	192,657	3,447,269
	11	134,160	-	13,227,695	909,100	1,275,945	15,546,900
環境保全 集計		18,314,540	3,080,050	73,811,067	6,109,461	2,366,324	103,681,442
経済活動の活性化	2	198,000	-	1,932,755	4,500,000	2,100,362	8,731,117
	7	-	-	-	-	-	-
経済活動の活性化 集計		198,000	-	1,932,755	4,500,000	2,100,362	8,731,117
国際協力	4	10,000	10,000	-	-	114	20,114
	6	-	-	-	-	-	-
	7	1,126,020	557,463	3,739,856	6,782,000	1,220	12,206,559
	8	120,120	803,396	20,433,403	-	1,638	21,358,557
	11	1,657,000	2,137,883	21,963,351	3,267,830	113,489	29,139,553
国際協力 集計		2,913,140	3,508,742	46,136,610	10,049,830	116,461	62,724,783
災害救援活動	7	50,000	-	488,000	-	-	538,000
災害救援活動 集計		50,000	-	488,000	-	-	538,000
子どもの健全育成	2	227,000	202,000	28,793,940	10,526,000	1,158,825	40,907,765
	3	-	-	-	-	196	196
	6	111,000	-	14,706,034	7,842,690	91,187	22,750,911
	7	1,842,000	2,800,000	23,583,886	2,736,133	600,707	31,562,726
	8	1,691,000	293,565	11,913,718	29,372,409	200,750	43,471,442
子どもの健全育成 集計		3,871,000	3,295,565	78,997,578	50,477,232	2,051,665	138,693,040
社会教育	2	90,000	350,000	50,000	20,000	139	510,139
	3	5,772,575	5,833,095	48,667,547	20,339,689	498,198	81,111,104
	4	3,431,500	1,008,175	32,335,592	53,852,675	181,174	90,809,116
	5	11,730,600	394,000	105,461,383	3,067,000	503,891	121,156,874
	6	323,000	200,000	7,351,995	50,830,559	537,109	59,242,663
	8	763,000	-	14,716,931	150,000	16,690	15,646,621
	9	-	-	-	-	-	-
	10	72,000	270,659	348,550	-	-	691,209
	11	2,130,800	252,000	2,290,500	300,000	16,701	4,990,001
社会教育 集計		24,313,475	8,307,929	211,222,498	128,559,923	1,753,902	374,157,727
情報化社会	7	60,000	-	511,050	-	14,685	585,735
情報化社会 集計		60,000	-	511,050	-	14,685	585,735
職業能力・雇用機会	2	145,800	-	-	-	-	145,800
	6	760,000	60,000	14,013,632	-	6,850	14,840,482
職業能力・雇用機会 集計		905,800	60,000	14,013,632	-	6,850	14,986,282
人権擁護・平和推進	5	193,000	269,663	108,100	500,000	500	1,071,263
	6	133,500	143,184	271,400	796,900	10,124	1,355,108
	11	165,000	10,000	3,637,000	-	19,070	3,831,070
人権擁護・平和推進 集計		491,500	422,847	4,016,500	1,296,900	29,694	6,257,441
男女共同参画社会の形成	2	20,000	-	479,000	-	-	499,000
	5	-	-	-	-	-	-
男女共同参画社会の形成 集計		20,000	-	479,000	-	-	499,000
地域安全活動	7	-	-	77,000	-	-	77,000
地域安全活動 集計		-	-	77,000	-	-	77,000
保健・医療・福祉	2	834,700	939,730	3,852,352	350,000	191,768	8,848,050
	3	5,713,000	31,406,852	161,367,950	95,784,019	917,740	295,189,561
	4	5,746,960	3,454,890	529,275,636	158,124,560	2,318,744	698,920,790
	5	2,640,690	3,658,158	392,313,293	48,636,644	4,658,761	451,907,546
	6	1,346,000	2,858,776	270,033,998	39,517,519	3,399,348	317,155,641
	7	2,485,450	878,260	197,651,658	11,431,577	1,830,762	214,277,707
	8	4,142,289	946,300	288,316,502	56,346,187	20,578,823	370,330,101
	9	2,507,601	4,687,948	155,958,255	5,902,590	885,731	169,942,125
	10	1,312,000	2,803,862	180,294,571	1,020,000	367,035	185,797,468
	11	2,353,000	2,265,752	564,980,124	5,318,700	3,487,129	578,404,705
保健・医療・福祉 集計		29,081,690	53,900,528	2,744,044,339	422,431,796	38,635,841	3,290,773,694
(空白)	6	70,000	-	41,715,439	14,948,725	1,460,420	58,194,584
(空白) 集計		70,000	-	41,715,439	14,948,725	1,460,420	58,194,584
総計		99,626,397	109,338,316	3,476,333,727	657,041,772	49,945,192	4,394,964,904

収入（平均）

表4-2

活動分野	経過年数	平均 / 入会金・会費収入	平均 / 寄付金収入合計	平均 / 補助金・助成金収入	平均 / 事業収入	平均 / その他経常収入	平均 / 経常収入合計
NPOの援助	4	43,000	116,000	-	40,786,366	8,749	40,954,115
	7	18,000	-	-	-	1,354	19,354
	9	-	-	-	-	-	-
	10	635,000	5,000	-	559,000	5,549	1,204,549
NPOの援助 集計		116,000	20,167	-	6,890,894	2,609	7,029,670
まちづくり	2	178,000	350,000	-	175,000	75,250	778,250
	3	491,333	124,000	166,667	439,897	23,807	1,245,703
	4	154,571	85,714	796,126	6,698,972	425	7,735,809
	5	44,000	260,000	-	699,000	322	1,003,322
	6	145,100	81,098	1,555,568	11,277,113	3,972	12,735,516
	7	168,625	-	10,000	903,875	3,652	1,086,152
	8	1,023,417	8,667	38,000	2,999,793	63,087	4,122,449
	9	333,000	-	390,375	-	8,649	732,024
	10	-	-	-	-	-	-
	11	-	-	-	-	-	-
まちづくり 集計		328,806	65,954	382,397	3,739,338	17,344	4,417,032
学術・文化・芸術・スポーツ	2	16,125	17,933	75,000	283,940	151	393,149
	3	104,850	8,465,509	-	313,574	36,200	8,920,132
	4	145,213	11,375	-	2,246,102	48,101	2,450,790
	5	827,500	120,500	-	466,000	168	1,414,168
	6	75,000	28,000	-	35,000	-	138,000
	7	18,000	-	-	502,500	67,501	588,001
	8	245,333	18,333	2,492,000	2,694,029	1,144	4,619,791
	9	192,125	7,500	-	11,941,845	77,665	12,219,135
	10	1,034,500	-	-	5,396,500	-	6,431,000
	11	400,000	-	-	6,677,148	221	7,077,369
学術・文化・芸術・スポーツ 集計		252,009	1,271,602	203,231	3,209,855	31,452	4,958,293
環境保全	2	364,000	424,537	-	995,888	460	1,784,885
	3	265,000	195,616	200,000	530,800	112,143	1,303,559
	5	5,265,000	280,415	-	-	7,084	5,552,499
	6	158,875	58,000	23,965	1,834,827	78,948	2,154,615
	7	1,058,444	69,319	500,500	3,878,047	50,364	5,556,675
	8	54,000	10,000	80,000	2,277,911	1,517	2,412,628
	9	272,293	-	-	812,577	64,219	1,149,090
	11	67,080	-	454,550	6,613,848	637,973	7,773,450
環境保全 集計		654,091	106,209	210,671	2,545,209	81,597	3,575,222
経済活動の活性化	2	198,000	-	4,500,000	1,932,755	2,100,362	8,731,117
	7	-	-	-	-	-	-
経済活動の活性化 集計		99,000	-	2,250,000	966,378	1,050,181	4,365,559
国際協力	4	10,000	10,000	-	-	114	20,114
	6	-	-	-	-	-	-
	7	187,670	92,911	1,130,333	623,309	203	2,034,427
	8	40,040	267,799	-	6,811,134	546	7,119,519
	11	1,657,000	2,137,883	3,267,830	21,963,351	113,489	29,139,553
国際協力 集計		242,762	292,395	913,621	3,844,718	9,705	5,227,065
災害救援活動	7	50,000	-	-	488,000	-	538,000
災害救援活動 集計		50,000	-	-	488,000	-	538,000
子どもの健全育成	2	45,400	40,400	2,105,200	5,758,788	231,765	8,181,553
	3	-	-	-	-	196	196
	6	55,500	-	3,921,345	7,353,017	45,594	11,375,456
	7	460,500	933,333	684,033	5,895,972	150,177	7,890,682
	8	845,500	146,783	14,686,205	5,956,859	100,375	21,735,721
子どもの健全育成 集計		276,500	253,505	3,605,517	5,642,684	146,548	9,806,646
社会教育	2	30,000	116,667	6,667	16,667	46	170,046
	3	577,258	583,310	2,033,969	4,866,755	49,820	8,111,110
	4	490,214	144,025	7,693,239	4,619,370	25,882	12,972,731
	5	1,466,325	49,250	383,375	13,182,673	62,986	15,144,609
	6	53,833	33,333	8,471,760	1,225,333	89,518	9,873,777
	8	190,750	-	37,500	3,679,233	5,563	3,911,655
	9	-	-	-	-	-	-
	10	72,000	270,659	-	348,550	-	691,209
	11	2,130,800	252,000	300,000	2,290,500	16,701	4,990,001
社会教育 集計		593,012	202,632	3,135,608	5,151,768	43,848	9,125,798
情報化社会	7	60,000	-	-	511,050	14,685	585,735
情報化社会 集計		60,000	-	-	511,050	14,685	585,735
職業能力・雇用機会	2	145,800	-	-	-	-	145,800
	6	760,000	60,000	-	14,013,632	6,850	14,840,482
職業能力・雇用機会 集計		452,900	30,000	-	7,006,816	3,425	7,493,141
人権擁護・平和推進	5	193,000	269,663	500,000	108,100	500	1,071,263
	6	133,500	143,184	796,900	271,400	10,124	1,355,108
	11	165,000	10,000	-	3,637,000	19,070	3,831,070
人権擁護・平和推進 集計		163,833	140,949	648,450	1,338,833	9,898	2,085,814
男女共同参画社会の形成	2	20,000	-	-	479,000	-	499,000
	5	-	-	-	-	-	-
男女共同参画社会の形成 集計		10,000	-	-	239,500	-	249,500
地域安全活動	7	-	-	-	77,000	-	77,000
地域安全活動 集計		-	-	-	77,000	-	77,000
保健・医療・福祉	2	119,243	134,247	50,000	550,336	27,395	1,264,007
	3	380,867	2,093,790	6,385,601	10,757,863	61,183	19,679,304
	4	155,323	93,375	4,273,637	14,304,747	64,410	18,889,751
	5	97,803	135,487	1,801,357	14,530,122	179,183	16,737,317
	6	84,125	190,585	2,469,845	16,877,125	212,459	19,822,228
	7	191,188	67,558	879,352	15,203,974	140,828	16,482,901
	8	345,191	78,858	4,695,516	24,026,375	1,714,902	30,860,842
	9	313,450	585,994	737,824	19,494,782	110,716	21,242,766
	10	218,667	467,310	170,000	30,049,095	61,173	30,966,245
	11	336,143	323,679	759,814	80,711,446	498,161	82,629,244
保健・医療・福祉 集計		196,498	366,670	2,854,269	18,540,840	264,629	22,234,957
(空白)	6	35,000	-	7,474,363	20,857,720	730,210	29,097,292
(空白) 集計		35,000	-	7,474,363	20,857,720	730,210	29,097,292
総計		305,602	337,464	2,040,502	10,663,600	155,592	13,440,260

⑤ 支出

表5

活動分野	経過年数	合計 / 事業費	合計 / 管理費	合計 / その他経常支出	合計 / 経常支出合計
NPOの援助	4	38,265,585	144,424	-	38,410,009
	7	1,698	-	-	1,698
	9	-	-	-	-
	10	783,889	994,818	-	1,778,707
NPOの援助 集計		39,051,172	1,139,242	-	40,190,414
まちづくり	2	541,615	40,004	-	581,619
	3	1,712,772	692,915	-	2,405,687
	4	47,386,699	7,530,560	-	54,917,259
	5	1,001,566	-	-	1,001,566
	6	53,894,018	1,303,305	-	55,197,323
	7	7,378,771	1,475,871	-	8,854,642
	8	12,368,881	11,583,238	-	23,952,119
	9	654,500	753,087	-	1,407,587
	10	27,350	-	-	27,350
	11	-	-	-	-
まちづくり 集計		124,966,172	23,378,980	-	148,345,152
学術・文化・芸術・スポーツ	2	3,587,867	681,819	-	4,269,686
	3	2,319,168	12,042,525	-	14,361,693
	4	9,557,834	825,646	-	10,383,480
	5	2,405,754	220,000	-	2,625,754
	6	62,650	77,840	-	140,490
	7	1,004,510	170,490	-	1,175,000
	8	13,887,551	640,092	23,300	14,550,943
	9	29,475,492	18,523,858	-	47,999,350
	10	7,145,000	6,842,625	-	13,987,625
	11	6,944,619	876,739	-	7,821,358
学術・文化・芸術・スポーツ 集計		76,390,445	40,901,634	23,300	117,315,379
環境保全	2	5,811,584	2,042,843	-	7,854,427
	3	537,905	1,009,589	-	1,547,494
	5	4,098,848	1,717,423	-	5,816,271
	6	6,691,754	772,842	-	7,464,596
	7	41,926,290	7,528,419	19,375	49,474,084
	8	7,062,643	4,307,919	-	11,370,562
	9	1,226,743	1,662,927	150,022	3,039,692
	11	15,017,317	33,260	-	15,050,577
環境保全 集計		82,373,084	19,075,222	169,397	101,617,703
経済活動の活性化	2	6,411,817	2,279,047	-	8,690,864
	7	-	-	-	-
経済活動の活性化 集計		6,411,817	2,279,047	-	8,690,864
国際協力	4	-	-	-	-
	6	-	-	-	-
	7	6,396,482	1,873,484	9,330	8,279,296
	8	20,798,296	231,941	-	21,030,237
	11	23,902,789	5,921,340	-	29,824,129
国際協力 集計		51,097,567	8,026,765	9,330	59,133,662
災害救援活動	7	382,928	154,712	-	537,640
災害救援活動 集計		382,928	154,712	-	537,640
子どもの健全育成	2	31,060,484	8,277,650	-	39,338,134
	3	-	-	-	-
	6	19,471,471	1,971,397	-	21,442,868
	7	25,856,636	4,211,609	-	30,068,245
	8	41,591,753	2,946,123	-	44,537,876
子どもの健全育成 集計		117,980,344	17,406,779	-	135,387,123
社会教育	2	263,522	104,018	-	367,540
	3	65,988,069	4,210,325	-	70,198,394
	4	81,056,860	11,669,104	-	92,725,964
	5	99,906,462	19,181,472	-	119,087,934
	6	54,085,730	1,068,327	-	55,154,057
	8	3,829,483	10,575,107	475,909	14,880,499
	9	-	-	-	-
	10	155,250	-	535,959	691,209
	11	2,326,144	2,485,504	-	4,811,648
社会教育 集計		307,611,520	49,293,857	1,011,868	357,917,245
情報化社会	7	665,735	170,000	-	835,735
情報化社会 集計		665,735	170,000	-	835,735
職業能力・雇用機会	2	17,165	85,312	-	102,477
	6	3,665,976	9,825,841	-	13,491,817
職業能力・雇用機会 集計		3,683,141	9,911,153	-	13,594,294
人権擁護・平和推進	5	1,094,573	-	-	1,094,573
	6	1,115,785	150,790	-	1,266,575
	11	557,300	1,765,549	-	2,322,849
人権擁護・平和推進 集計		2,767,658	1,916,339	-	4,683,997
男女共同参画社会の形成	2	450,900	27,663	-	478,563
	5	-	-	-	-
男女共同参画社会の形成 集計		450,900	27,663	-	478,563
地域安全活動	7	49,050	10,410	-	59,460
地域安全活動 集計		49,050	10,410	-	59,460
保健・医療・福祉	2	6,675,016	4,708,417	-	11,383,433
	3	130,575,943	71,395,229	-	201,971,172
	4	456,266,048	171,480,066	618,000	628,004,114
	5	348,288,395	113,061,152	-	461,349,547
	6	153,262,620	141,342,078	2,756,749	297,361,447
	7	149,666,735	55,263,457	379,546	205,309,738
	8	292,960,559	37,914,401	-	330,874,960
	9	92,214,714	62,977,223	-	155,191,937
	10	131,168,213	48,023,515	-	179,191,728
	11	443,302,418	104,852,236	1,865,652	550,020,306
保健・医療・福祉 集計		2,204,380,661	811,017,774	5,619,947	3,021,018,382
(空白)	6	14,844,824	38,450,731	418,108	53,713,663
(空白) 集計		14,844,824	38,450,731	418,108	53,713,663
総計		3,033,107,018	1,023,160,308	7,251,950	4,055,959,042

表5-1

活動分野	経過年数	平均 / 事業費	平均 / 管理費	平均 / その他経常支出	平均 / 経常支出合計
NPOの援助	4	38,265,585	144,424	-	38,410,009
	7	1,698	-	-	1,698
	9	-	-	-	-
	10	783,889	994,818	-	1,778,707
NPOの援助 集計		6,508,529	189,874	-	6,698,402
まちづくり	2	270,808	20,002	-	290,810
	3	570,924	230,972	-	801,896
	4	6,769,528	1,075,794	-	7,845,323
	5	1,001,566	-	-	1,001,566
	6	10,778,804	260,661	-	18,399,108
	7	922,346	184,484	-	1,264,949
	8	2,061,480	1,930,540	-	4,790,424
	9	327,250	376,544	-	703,794
	10	27,350	-	-	27,350
	11	-	-	-	-
まちづくり 集計		3,471,283	649,416	-	4,635,786
学術・文化・芸術・スポーツ	2	896,967	170,455	-	2,134,843
	3	579,792	3,010,631	-	4,787,231
	4	2,389,459	206,412	-	3,461,160
	5	1,202,877	110,000	-	1,312,877
	6	62,650	77,840	-	140,490
	7	502,255	85,245	-	1,175,000
	8	4,629,184	213,364	23,300	4,850,314
	9	7,368,873	4,630,965	-	11,999,838
	10	3,572,500	3,421,313	-	6,993,813
	11	6,944,619	876,739	-	7,821,358
学術・文化・芸術・スポーツ 集計		2,829,276	1,514,875	2,913	5,332,517
環境保全	2	1,452,896	680,948	-	2,618,142
	3	537,905	1,009,589	-	1,547,494
	5	4,098,848	1,717,423	-	5,816,271
	6	1,672,939	193,211	-	2,488,199
	7	4,658,477	836,491	2,768	7,067,726
	8	1,765,661	861,584	-	2,842,641
	9	408,914	554,309	50,007	1,013,231
	11	7,508,659	16,630	-	7,525,289
環境保全 集計		2,941,896	681,258	14,116	4,234,071
経済活動の活性化	2	6,411,817	2,279,047	-	8,690,864
	7	-	-	-	-
経済活動の活性化 集計		3,205,909	1,139,524	-	8,690,864
国際協力	4	-	-	-	-
	6	-	-	-	-
	7	1,066,080	312,247	1,555	1,379,883
	8	6,932,765	77,314	-	21,030,237
	11	23,902,789	5,921,340	-	29,824,129
国際協力 集計		4,258,131	668,897	1,333	7,391,708
災害救援活動	7	382,928	154,712	-	537,640
災害救援活動 集計		382,928	154,712	-	537,640
子どもの健全育成	2	6,212,097	1,655,530	-	9,834,534
	3	-	-	-	-
	6	9,735,736	985,699	-	10,721,434
	7	6,464,159	1,052,902	-	7,517,061
	8	20,795,877	1,473,062	-	22,268,938
子どもの健全育成 集計		8,427,167	1,243,341	-	11,282,260
社会教育	2	87,841	34,673	-	183,770
	3	6,598,807	421,033	-	7,799,822
	4	11,579,551	1,667,015	-	15,454,327
	5	12,488,308	2,397,684	-	19,847,989
	6	9,014,288	178,055	-	9,192,343
	8	957,371	2,643,777	475,909	4,960,166
	9	-	-	-	-
	10	155,250	-	535,959	691,209
	11	2,326,144	2,485,504	-	4,811,648
社会教育 集計		7,502,720	1,202,289	202,374	10,226,207
情報化社会	7	665,735	170,000	-	835,735
情報化社会 集計		665,735	170,000	-	835,735
職業能力・雇用機会	2	17,165	85,312	-	102,477
	6	3,665,976	9,825,841	-	13,491,817
職業能力・雇用機会 集計		1,841,571	4,955,577	-	6,797,147
人権擁護・平和推進	5	1,094,573	-	-	1,094,573
	6	1,115,785	150,790	-	1,266,575
	11	557,300	1,765,549	-	2,322,849
人権擁護・平和推進 集計		922,553	638,780	-	1,561,332
男女共同参画社会の形成	2	450,900	27,663	-	478,563
	5	-	-	-	-
男女共同参画社会の形成 集計		225,450	13,832	-	478,563
地域安全活動	7	49,050	10,410	-	59,460
地域安全活動 集計		49,050	10,410	-	59,460
保健・医療・福祉	2	1,112,503	672,631	-	2,276,687
	3	8,705,063	4,759,682	-	15,536,244
	4	12,331,515	4,634,596	309,000	17,737,254
	5	12,899,570	4,187,450	-	20,058,676
	6	9,578,914	8,833,880	918,916	24,780,121
	7	11,512,826	4,251,035	63,258	17,109,145
	8	24,413,380	3,159,533	-	36,763,884
	9	11,526,839	7,872,153	-	19,398,992
	10	21,861,369	9,604,703	-	29,865,288
	11	63,328,917	14,978,891	266,522	78,574,329
保健・医療・福祉 集計		14,995,787	5,517,128	175,623	23,180,447
(空白)	6	7,422,412	19,225,366	418,108	26,856,832
(空白) 集計		7,422,412	19,225,366	418,108	26,856,832
総計		9,332,637	3,148,186	83,356	14,434,018

⑥ 支差額および正味財産増加額

表6

活動分野	経過年数	合計 / 当期正味財産増加額	合計 / 経常収支差額	平均 / 当期正味財産増加額	平均 / 経常収支差額	最大値 / 当期正味財産増加額	最大値 / 経常収支差額
NPOの援助	4						
	7	17656	17656	17656	17656	17656	17656
	9	0	0	0	0	0	0
	10	-574090	-574158	-574090	-574158	-574090	-574158
NPOの援助 集計		-556434	-556502	-111286.8	-111300.4	17856	17856
まちづくり	2	967081	974881	483540.5	487440.5	513504	508504
	3	1331423	1331423	443807.6667	443807.6667	959666	959666
	4	-86734	-1073637	-28911.33333	-214727.4	392014	392014
	5	1756	1756	1756	1756	1756	1756
	6	1470869	1661940	490289.6667	553980	1277589	1325463
	7	-1803871	-165423	-257695.8571	-23631.85714	66106	66106
	8	-1087821	782573	-217564.2	156514.6	203653	360285
	9	56461	56461	28230.5	28230.5	56461	56461
	10	-1010396	-27350	-1010396	-27350	-1010396	-27350
	11	0	0	0	0	0	0
まちづくり 集計		-161232	3542624	-5758.285714	118087.4667	1277589	1325463
学術・文化・芸術・スポーツ	2	2045856	-2697091	1022928	-1348545.5	2033494	12362
	3	24330	21318834	12165	7106278	23876	21294504
	4	-185811	-559156	-185811	-279578	-185811	-144211
	5	202582	202582	101291	101291	402246	402246
	6	-2490	-2490	-2490	-2490	-2490	-2490
	7	1001	1001	1001	1001	1001	1001
	8	-500841	-691569	-166947	-230523	0	0
	9	973189	877189	243297.25	219297.25	366046	366046
	10	-1125625	-1125625	-562812.5	-562812.5	0	0
	11	-743989	-743989	-743989	-743989	-743989	-743989
学術・文化・芸術・スポーツ 集計		688202	16579686	36221.15789	789508.8571	2033494	21294504
環境保全	2	1481855	-714888	493951.6667	-178722	1130855	953310
	3	-243935	-243935	-243935	-243935	-243935	-243935
	5	-263772	-263772	-263772	-263772	-263772	-263772
	6	849111	1153865	283037	384621.6667	816220	1070974
	7	4733336	535991	676190.8571	76570.14286	5132936	1815464
	8	689783	692578	172445.75	173144.5	2021856	2021856
	9	557599	407577	185866.3333	135859	408166	408166
	11	603536	496323	301768	248161.5	393419	393419
環境保全 集計		8407513	2063739	350313.0417	82549.56	5132936	2021856
経済活動の活性化	2	40253	40253	40253	40253	40253	40253
	7						
経済活動の活性化 集計		40253	40253	40253	40253	40253	40253
国際協力	4		20114		20114		20114
	6						
	7	-567777	3927263	-141944.25	654543.8333	2269	4487000
	8	328320	328320	328320	328320	328320	328320
	11	-847126	-684576	-847126	-684576	-847126	-684576
国際協力 集計		-1086583	3591121	-181097.1667	399013.4444	328320	4487000
災害救援活動	7	360	360	360	360	360	360
災害救援活動 集計		360	360	360	360	360	360
子どもの健全育成	2	1452501	1569631	363125.25	392407.75	2655264	2708294
	3	196	196	196	196	196	196
	6	1702999	1308043	851499.5	654021.5	1103672	708716
	7	864733	194481	216183.25	373620.25	722815	1143215
	8	-1066434	-1066434	-533217	-533217	-447677	-447677
子どもの健全育成 集計		2953995	3305917	227230.3846	254301.3077	2655264	2708294
社会教育	2	142599	142599	71299.5	71299.5	135599	135599
	3	5489815	10912710	914969.1667	1212523.333	4708000	10571680
	4	-462067	-1916848	-154022.3333	-273835.4286	41	194400
	5	880312	2068940	146718.6667	344823.3333	1067455	1262425
	6	4016606	4088606	803321.2	681434.3333	4746379	4746379
	8	492511	766122	164170.3333	255374	505939	511082
	9	0	0	0	0	0	0
	10	0	0	0	0	0	0
	11	179923	178353	179923	178353	179923	178353
社会教育 集計		10739699	16240482	383560.6786	451124.5	4746379	10571680
情報化社会	7	-250000	-250000	-250000	-250000	-250000	-250000
情報化社会 集計		-250000	-250000	-250000	-250000	-250000	-250000
職業能力・雇用機会	2	43323	43323	43323	43323	43323	43323
	6	1348665	1348665	1348665	1348665	1348665	1348665
職業能力・雇用機会 集計		1391988	1391988	695994	695994	1348665	1348665
人権擁護・平和推進	5	-23310	-23310	-23310	-23310	-23310	-23310
	6	88533	88533	88533	88533	88533	88533
	11	1508221	1508221	1508221	1508221	1508221	1508221
人権擁護・平和推進 集計		1573444	1573444	524481.3333	524481.3333	1508221	1508221
男女共同参画社会の形成	2	20437	20437	20437	20437	20437	20437
	5						
男女共同参画社会の形成 集計		20437	20437	20437	20437	20437	20437
地域安全活動	7	17540	17540	17540	17540	17540	17540
地域安全活動 集計		17540	17540	17540	17540	17540	17540
保健・医療・福祉	2	-2740966	-2535383	-548193.2	-507076.6	547323	547323
	3	13038861	93218389	2173143.5	7768199.083	10990857	75056079
	4	48390521	69806734	2688362.278	1994478.114	12002711	9175429
	5	-2963131	-9442001	-128831.7826	-410521.7826	15338314	3453910
	6	16028240	19794194	1457112.727	1649516.167	12797096	12797096
	7	16652117	8967969	1280932.077	747330.75	10606989	6508081
	8	33837508	39455141	3383750.8	4383904.556	25092154	25092154
	9	11247090	14750188	1405886.25	1843773.5	5132304	6392241
	10	6199540	6605740	1033256.667	1100956.667	4052853	4052853
	11	26294315	28384399	3756330.714	4054914.143	10586082	11442802
保健・医療・福祉 集計		165984095	269005370	1551253.224	2085312.946	25092154	75056079
(空白)	6	4480921	4480921	2240460.5	2240460.5	4480921	4480921
(空白) 集計		4480921	4480921	2240460.5	2240460.5	4480921	4480921
総計		194244198	321047380	802661.9752	1146597.786	25092154	75056079

3. ヒヤリング調査

NPO 法人 あらた	
現在の 事業内容	介護保険事業 障害者自立支援事業 たすけあい（住民参加型在宅福祉サービス） ボランティア 未来創造館 運営事業
創業年	1999 年
従業員数	90 人
事業規模	210,993,205 円（平成21年度）
地区	庄内

1. 事業を始めたきっかけ

1999 年 NPO 法人設立以前より、介護事業に積極的に関わってきた。最初は手弁当での活動だったとお聞きしている。介護が仕事になるといった概念が未だ確立していない時期である。その中での取組の経験が現在の姿を形成していると言っても過言では無い。「もともと持ち出し覚悟で始めた事業ですから、基本的に何があってもそれほど苦にはならない」といった言葉も当初から真摯に貫いてきたのだろう。

2. 経過

高齢者支援事業	障がい者支援事業	未来創造館事業
平成9年2月	平成12年4月	平成19年9月
たすけあい活動	心身障がい者小規模作業所	フロントサービス付き
「民間介護の家たくせい」	配食サービス事業	賃貸マンション
	平成15年6月	
(介護保険法)	心身障がい者グループホーム	
平成12年4月	平成15年7月	
認知症対応型共同生活介護 通所介護	知的障がい者デイサービス	
平成15年2月	(障がい者自立支援法)	
認知症対応型共同生活介護	平成17年4月	
平成17年4月	居宅介護・行動援護	
訪問介護	平成18年10月	
居宅支援事業	共同生活支援・共同生活介護	
	平成19年2月	
	児童デイサービス・日中一時支援	
	平成19年3月	
	生活介護・就労継続支援	

平成9年介護保険法が制定され、平成17年に介護保険法改正法案が可決される。この改正により予防介護の導入、施設利用の際の食費や居住費を自己負担とすることが決定された。また、介護の予防や権利擁護の相談機能を持つ地域包括支援センターが新設されることとなった。このような社会的要請としての介護保険法に基づく介護事業を事業の中核として、地域では無くてはならない担い手として成長を遂げる。

3. 現状



鳥海山を借景に建物の前は庄内平野の見事な田が広がっている。県外へ就職し、退職後の終の棲家として非常に魅力的な環境である。首都圏に住まいのある県出身者から人気のある理由も頷け、友人のデザイナーのデザインによる室内仕様は、入居者の満足度の高さが伺われる。

今まで培ってきたボランティアによる地域とのコミュニケーション機能を失うことなく、現在に到っている点は、CSR という観点からも関心を持つところだ。ソーシャルエンタープライズといった概念を地元根付かせる大きな一歩だと感じられる。

4. 今後の課題

フレキシブルな組織としての観点から次世代への緩やかな継承が既に行われており、永年培った人材の層の厚さも大きな特徴である。その中で将来を見据えた地域と共に歩む戦略を、今後どのように

デザインしていくかは大きな課題だと考えられる。国内財政の問題も含め、地域の幸福指標といった観点からの展開が望まれるところである。

5. ヒヤリングで感じたもの

ランチを一緒にしながらのヒヤリングで感じられたのは、心地よく生命感溢れる空間である。高齢者や障害者、同時に職員の心地よさが統合されている点である。介護保険法導入以前の「施し」としての福祉が大きく転換し、1つのイノベーションを起こし、地域に根付きつつあることを実感させられた。

法人名	特定非営利活動法人 夢創工房
現在の事業内容	1. 産業振興を中心として、地域活性化を目的とした地域振興に係る相談を受ける 2. プロのスポーツ団体による本格的な技術指導と健全育成を図る為、少年スポーツ教室の開催 3. 産学官における事業創出ネットワークの構築支援・地域住民と産学官の交流による事業進出体制の構築支援 4. 学術機関と情報交換することで、市場ニーズに即した技術・製品開発をうながす 5. 会員様向けの情報誌を年4回発行する 6. 研究施設「夢創工房」への入居者の管理や会員事業の事務を請負う
創業年	2002年12月20日
従業員数	2人
事業規模	1,000万円。 賛助会員 30数団体。
地区	置賜（米沢）地区

1. 経営組織と目的

- ① 米沢商工会議所と山形大学、及び企業により設立されたNPOで、理事長(商工会議所の専務理事兼務)・副理事長2名・理事11名・監事1名と通常募集している賛助会員30数団体より構成されている。
- ② 活動目的は、大学・産業界・地域住民が「ものづくり」を通じて地域活性化を図ること。具体的には、ものづくり支援(山大の先生からのヒントなど)・講演会・「テクノフェスティバルへの出展」・「産業まつりへの参加」・「夢づくり広場(談話室)」等があり、ホームページで活動内容を紹介する。

【定款に掲げてある目的】この法人は、アントレプレナーシップ（起業家精神）の実践を通し、地域の人々が豊かな環境を享受し、夢と生きがいにあふれる地域社会の実現を目指し、多種・多彩な起業家、個人、団体が集い活動する場を提供し、これらの人々が行う創造的活動を支援することにより、活力ある地域づくりに貢献することを目的とする。

2. 具体的な活動の例

《その1》講演会と交流会（地域活性化支援）～平成22年9月29日

- ① 勉強会／テーマ「生きがいの追求と能力開発」（外部講師による）
- ② 地域活性化・ものづくり支援／研究発表と参加者による意見交換とアドバイス
 - (1) 米沢工業高校専科生5人による研究発表
 - (2) 理事・協賛会員・講演講師による質疑応答・コメント～発表者の内容に対して、「狙いの面白さ」、「今後の研究課題」等についてアドバイス。
 - (3) 懇親会（講師・発表者・参加者による意見交換会）

《その2》ものづくり支援

米沢市・商工団体が中心になって主催する年1回の産業まつりへの協賛企業の参加（新製品のPRの場の提供）、山形大学工学部及び米沢工業高校専科生との連携。

3. 事業展開上の主要課題

- ① 厳しい環境のなかで、目先の資金繰りなどで忙しくて、「ものづくり」への投資に時間や資金が無いところが多く、会員企業の活動が低調になっていること。
- ② 運転資金が十分に確保できない。
- ③ 外部機関との連携・協働さらに進めたい。
- ④ 事業者（協賛企業等）の参加促進。

4. ソーシャルビジネス等の普及・展開にあたっての問題点課題

- ① 事業者全般の専門能力・サービス品質の向上。
- ② 事業者相互の交流・連携の活発化。

5. 公的な支援への要望

- ① 寄付税制の見直し。
- ② SBやCBを専門的に支援する機関、人材充実。

6. 面談員の感想

- ① 一般的な NPO などと比べて、恵まれたメンバーによる設立で定期的に有効な活動がされているように見受けられる。
- ② 調査票への解答にもあるが、「専門性を有する人材の不足」や「十分な給与が払えない」という問題点・課題の解決には、経験豊富な既に離職されている高齢者などに活躍していただく場をつくることであると考えられる。これは同形態の組織の共通課題でもある。
- ③ 多くの企業は、平成 20 年の突然の不況の影響を受けて立ち直っていない。この影響は企業だけでなく、そこに働く人ややむなく離職した人とその家族の家計にもマイナス影響を与えた。それが多くの NPO の活動にも影響を与えていると思われる。企業にも個人においても、ボランティア的な活動を行う余裕を無くさせているからである。すなわち、ソーシャルビジネス・コミュニティビジネスにおいても「景気変動と無縁ではない」と考えられる。

以上

法人名	まちの茶の間 あいべ (ボランティア団体「きらら米沢」の活動拠点)
現在の事業内容	米沢市平和通り商店街の活性化を目的に、主として以下の事を行なっている。 1. 「無料の憩いの場」の提供 2. まちなか図書館 3. 観光案内 4. 折り紙・編み物教室、農産物 5. ボランティア会員持ち寄り品の販売
創業年	平成 18 年 9 月 17 日
従業員数	3 名 (別に複数のボランティア会員)
事業規模	売上高 10 万円程度/年
地区	米沢市平和通り商店街

1. 経営組織と目的

- ① 米沢市の中央にぎわい委員会(委員長/米沢市長、副委員長/米沢商工会議所会頭、委員・事務局・アドバイザー等で構成)の呼びかけで集まった有志の集まりの活動拠点として、中心街の平和通りの中ほどに、市民・観光客など誰でもが疲れた時の休憩所やお茶飲み場所として作られた自由に使える空間。
- ③ 施設のオープン時間は、月～金曜日は 14 時から 18 時、土曜日は不定期。ボランティア会員により運営されている。
- ② 目的は、米沢市の中心市街地の活性化を図るため、総合的な広い視野に立って検討し、自らが率

先して活動するとともに、小さなことでも実現することで町を元気にしていく。

2. 経営状態について

- ① 本来が、休憩場所・お茶のみ場所として、平和通り商店街のにぎわいに貢献することを目的にしているため、収入の多少は問題にしていないうちに見受けられる。
- ② 家賃や光熱費などの経費は年間 100 万円程度かかっているが、公的機関からの助成金でまかなっている。
- ③ 収入のほとんどを助成金に頼っていたが、最近になって、施設の前を利用して、農産物の販売を行うようになり、わずかながら収入（20%増）が入る事になり、メンバーに活力がでてきた。
- ④ しかし、独自の活動による収入がほとんどない状況では、ボランティアメンバーの負担が大きく、今後の課題になる。

3. 具体的な活動の例

《その 1》休憩場所として「お茶のみ」も自由で、毎日楽しみに来ては、同じような仲間と談話を楽しむ人も徐々に増えており、この地に無くてはならない存在になっている。小学生たちも安心して帰宅途中に立ち寄り、水を飲んだりトイレを借りたりで、下校時間は結構にぎわっている。

《その 2》まちなか図書館

多くの市民から寄贈された、歴史・一般小説など多くの本が自由に貸出されている。10 数人座れる設備があり、ゆっくり読書する人もいる。

《その 3》

会員が栽培している農産物の販売及び会員持込みの日用品・食品のフリーマーケット。手数料は販売金額の 5%、工芸品などの会員作品については 20%をもらっている。

《その 4》

「観光案内」・「みんなで編み物」・「折り紙教室」・「昔かたり」・「あいべの通信（発行）」

4. 事業展開上の主要課題

- ① 人材不足のため体制が整わない。
- ② 経営ノウハウに乏しい。
- ③ 外部機関との連携・協働を進めたい。
- ④ 資金の確保（設備投資資金なし）

5. ソーシャルビジネス等の普及・展開にあたっての問題点課題

- ① 担い手になってくれる人材の不足。
- ② 事業性・収益性への認識・認知度が低い。
- ③ 専門能力・サービス品質の向上。

6. 面談員の感想

- ① ソーシャルビジネス・コミュニティビジネスはボランティア精神を持って起業又は参加する人が多いので、活動の結果が「収入の前に会員の生きがい」が求められ、活動の理念や参加者同士の協調や信頼感が前提になる。しかし、長く続けるには、家族の理解も必要になり、収入が伴わない「無償ボランティア活動」には制約がでてくる。従って、長く定期的に活動していくには「生きがい」と「家族の理解」及び「収入」との兼ね合いが、解決すべき基本的な課題になる。
- ② 長くは約束されない助成金からの脱皮（独自運営への道を見出すこと）。

以上

NPO 法人 食育ママ	
現在の 事業内容	事業テーマ「生きる力を育てよう！」 1. 講習会・研修会の開催（キッズキッチン置賜教室、食体験教室等） 2. 情報の収集および提供（情報誌の発行） 3. 人材育成（指導者養成講座等）
創業年	平成20年10月（NPO設立）
従業員数	0人
事業規模	事業費支出 2百万円（平成23年3月見込み）
地区	置賜

1. 事業を始めたきっかけ

平成20年4月よりメタボリックシンドローム対策として、特定健康診査・特定保健指導がスタートした。心臓病や脳卒中など死に直結する生活習慣病の予防、更には医療費削減を目的としている。生活習慣病は、その名の通り日常的な生活習慣が原因になっており、特に「食事」との関係が指摘されている。食習慣は、子どもの頃から少しずつ積み重ねていくものである。そのため、生活習慣病を予防するには乳幼児期から正しい食習慣を身につけること、生涯とおして正しく食事をとり続けることが必要になってくる。が、生活が豊かになり、食環境が大きく変化したことで、子ども達の食生活が心と体の両面において様々な問題を抱えている現状がある。食べることは、生きるための源であり健康維持はもちろんのこと、社会的、文化的な人間関係を築くためにも大切なものである。食育マ

マは、「食」とおして心身の健康を考え、地域の人々が明るく健康に過ごせるよう年代に応じた食育事業を進めていきたいと考えている。

また、食育関連事業を実施する他のNPOとの連携、連絡、助言、援助活動も広く実施していきたいと考えている。

2. 経過

- 平成20年4月 現理事長を中心にNPO申請の動きを開始
- 平成20年6月 NPO設立総会開催
- 平成20年6月 NPO申請
- 平成20年10月 NPO設立
- 平成21年10月 第1回キッズキッチン置賜教室・指導者養成講座開催（子どもゆめ基金）
- 平成22年3月 春休み食育講座開催（NPO独自事業）
- 平成22年5月 やまがた社会貢献基金 団体登録
- 平成22年6月 食育ママのキッズクッキング開催（子どもゆめ基金）
- 平成22年6月 やまがた社会貢献基金 平成22年度協働助成事業採択
- 平成22年8月・9月 夏の食体験教室開催（やまがた社会貢献基金協働助成事業）
- 平成22年11月 第2回キッズキッチン置賜教室・指導者養成講座開催（子どもゆめ基金）
- 平成22年11月・12月 冬の食体験教室開催（やまがた社会貢献基金協働助成事業）
- 平成22年12月 米沢市協働提案制度「協働モデル提案」採択（年長児食体験教室）
- 平成23年2月・3月 高畠町教育委員会委託事業 食体験教室開催予定

3. 現状

食育は全ての年代に必要な教育と考えているが、特に成長期の子どもには「生きる力」を育む上でとても重要である。そこで、年中～小学低学年を対象にした「食体験教室」に力を入れている。「食体験教室」は、子どもが調理の最初から最後までを体験し、達成感を味わいながら食べようとする力をつけていくこと、作る過程での様々な気づきや発見を知恵として体得し、子どものたくましく生きる力を育てることを目的としている。



おかげさまで、食体験教室は毎回好評で、定員の2倍近い応募をいただき、有り難い状況である。食体験教室開催後のアンケートを見ても、「子どもが変わった!」、「子どもへの関わり方がわかつ

た！」等のご意見をいただき、スタッフ一同「食育教室を開催して良かった！」と言う思いで一杯である。今後は、キャンセル待ちになった子ども達のためにも、食体験教室の開催を継続していきたい。

4. 今後の課題

NPO設立後2年4ヶ月が経過し、県および市等の行政からも声がかかるようになり、漸く当NPOが認知されてきた手応えを感じている。

①資金調達

会員や賛助会員の増加数が少なく、活動資金の不足は頭の痛いところである。行政の助成金も人件費には充当できないのがほとんどであり、今後活動回数を増加していくには大きな問題となってきている。

②スタッフ（人材）の確保

子どもをサポートする活動スタッフもまだまだ不足しており、これからどのように増やしていくかが課題となっている。

③スタッフの質の向上

「食体験教室」は、対象が子どもであり、子どもへの関わり方によっては、子どもがやる気を無くしてしまうこともある。子どもへの関わり方も含めて、専門スタッフとしての質の向上を図っていきたい。

5. ヒヤリングで感じたこと

食育教室参加者のアンケートを見せていただいたが、まさに子ども達の変化がありありと感じられた（「6. 食体験教室参加後のアンケート結果」参照）。今後も子ども達の「生きる力を育てよう！」をめざして、継続して活動していただきたい。

NPOで問題になるのが、活動資金およびスタッフの確保・育成である。当NPOも例外では無いが、今後助成金等も減少傾向にあり、基本的には自助努力で賄うしかない。また、NPO活動で十分でないのが、マーケティング活動である。資金の確保およびスタッフの確保の為に、マーケティング活動に注力し、継続的に進めていただきたい。

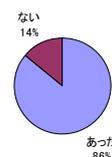
6. 食体験教室参加後のアンケート結果（抜粋）

（1）教室に参加後、子どもさんの食に対する変化があったか？

[具体的内容]

- ・まだ実際に料理をしたりはしていないが、知識が自信に結びついたようで、習った事を得意気話してくれます。
- ・食材対して興味を示し、苦手な食材に挑戦するようになった。

(1)参加後、子どもさんの食に対する変化はあったか？



- ・自分で作ると嫌いな食べ物も「おいしい！」と言って食べられる。
- ・食べ物に対して感謝をして食べている様です。
- ・良くお手伝いしてくれる様になった。包丁の使い方、置き方、etcなどが身に付いて見ても安心する
- ・食というよりも、自分で野菜を切ったり米をといたりできたという達成感が得られたようです。
- ・調理に対してやる気と自信がすごく出た。試食の時、苦手な豆ご飯も口にしていたので、今回「自分で作った」ということで、苦手な食材への苦手意識も以前より少なくなったと思う。スーパーで黒豆を目にした時、得意気に嬉しそうにしていました。
- ・調理体験をして楽しかったようで、野菜を切るのを自分からやりたい！！と言うようになりました。
- ・食材に関して、「このお魚にこしょうとお塩をかけるとおいしくなるんだよね」と食べ物に一工夫すると違ったおいしさになるんだということを具体的に話すようになった。

(2) 見学して参考になることがあったか？

[具体的内容]

- ・料理を教える上での子供との接し方や声がけ。一つ一つが勉強されます。
- ・今までは、親の私がこわくてやらせてあげられなかったことも（包丁を使ったり、熱い鍋で調理したり）少しずつやらせてあげたらいいのかなと思いました。
- ・少しのアドバイスで子供なりに考えて行動をしていた様子を見て、口の出しすぎだと思いました。子供の意見や行動をもっと尊重してあげたいと思います。
- ・子供は、親の考える以上にやればできるということを今回見たので、もっといろいろな事に挑戦させてあげたいと思った。
- ・親の意識が、”包丁を持たせるのは、怖い”から、”少しくらい切っても大丈夫”という気持ちに変わった。
- ・料理の時の手伝え方が分かり良かった。（どの辺までやらせていいのかが今まで分からなかった為）。
- ・道具のあつかいかたなどの教え方などていねいでわかりやすかった。
- ・時間内で作れる様順序良い手順に感心しました。
- ・黒豆ごはん・・・塩だけであんなに美味しいごはんになるとは！
- ・スタッフの方が丁寧に指導していただいているので、家庭でも見守ることを大切にしていきたいと思いました。
- ・”見守る”ことは家庭では本当に難しいことです。が、確実に伸びるのが目に見えますので、家庭でもまかせてみようと思います。

(3) 感想や要望

- ・子供と一緒に親も勉強になりました。季節や地元の食材をとりいれていてとてもよかったです。
- ・小学校高学年の為に少し高度な調理体験の場を設けてほしい。
- ・「食育の基本は家庭から」なので、今回の体験をきっかけに家庭でも包丁を持たせて料理させたいと思います。
- ・子供より・・・豆腐を手で切るのはドキドキしたけど、上手くできて嬉しかった。次の日に祖父母にお団子を作って、「おいしい」と言ってもらったので、嬉しかった。作るのが楽しかった。また行きたい！！
- ・お料理することや調理器具に興味を持っているのですが、子どものペースでやりたいことをじっくりやらせてあげることはとても難しいです。今回のような機会、とてもありがたかったです。また是非参加したいです。
- ・初めての参加でしたが、子供はもちろん毎日の食事を作る私も勉強になりました。共働きで、少々食育がおろそかになっているな（だしなどの手間をとらず、インスタントたよっているなど）と反省させられた体験会でした。また次回も親子共々楽しみにしています。
- ・今回の教室は、大変有意義に参加させていただきました。子供が、さっそくだんごを作ってくれました。できれば、開催の場所を他市町でも可能な範囲で移動していただければ、参加しやすくなるかな、と思いました。
- ・初めての参加でしたが、子どものキラキラした目にうれしくなりました。できた！！という自信がどの子供にもみえてすごい取り組みだなあとと思いました。単なる調理実習にとどまることなく、今後のご活躍を見守らせていただきたいと思いました。
- ・子供たちの真剣な顔、ほめられて喜んだ顔を見て、今回参加できて良かったなと思います。とても楽しめた様です。なるべく家でも体験させたいと思っていますが、なかなか、うまくいかないのが常日頃。余裕を持って子供たちと接したいなと思っています。講師の方々の接し方を参考に家でもまた子供たちと料理作りに挑戦しようと思います。ありがとうございました。
- ・初めての参加で最初は「大丈夫？」と心配してましたが、先生の料理のお手本からすごく興味を持ち、自分の実践では「たのしいー！」「たのしいー！」を連発だったようです。やっぱり地元の旬の野菜や果物をどんどん取り入れていただいてもらい、子供の時から食の大切さを知っていただけたら、大人になっても学んだことが力になるように思えます。
- ・子供の料理教室なので、レンジを使ったり、簡単な料理かと思っていましたが、すまし汁も昆布とかつおぶしで出汁をとり、地元の食材を使っての本格的料理だったのでとても良かったです(自身レンジやだしの素を使用しないので)。和食のメニューだった事も good でした！

NPO 法人 with 優	
現在の事業内容	1. 生活、学習支援を通しての青少年の復学、転学、社会的自立支援事業 2. 青少年の社会的自立支援のための就業体験事業 3. 青少年とその家族に対する相談事業 4. 子ども達、青少年の理解と地域社会の支援を得るための事業 5. (フリースクール利用者の) 青少年による農産物の生産・加工・流通事業 6. (フリースクール利用者の) 青少年によるカフェレストラン運営事業 7. その他上記事業に関する諸事業
創業年	2007年5月 任意団体設立、 2009年9月 NPO法人設立
従業員数	10名
事業規模	事業支出 25百万円 (平成23年3月見込み)
地区	置賜

1. 事業を始めたきっかけ

2007年4月 社会人になり、失敗、苦しみ、友人の自死、家族、様々なことから自らの生き方、社会人としてのあり方を考え、独立して、フリースクールをやろうと決意した。私達の思い、考えをチラシにして、米沢市内約7000軒に一軒一軒話をしながらチラシを撒き、5月 チラシを見て賛同していただいた方と共に、With 優を立ち上げ、野外教室を始めた。

また、2009年立上げのNPO法人は、学校に行けない子ども達、行かないことを選択した子ども達、今の社会の中で生きにくさを抱えた青少年に対して、生活、学習支援を通しての復学・転学支援、及び社会的自立支援に関する事業を中心に行い、地域に住む子ども達、大人が自分らしさを大切に、生き生きと幸せに生きる事、地域に笑顔が広がる事、優しい地域社会作りに寄与することを目的としている。



2. 経過

2007年5月 With 優を立ち上げる。

2007年8月、米沢市南原の建物を借用し、フリースクールを始める。その年、小学生2名、中学生2名、高校生2名の計6名がフリースクールに通うことになった。翌年の2月・3月、フリースクールに通う中学生および高校生の中から第一志望校に見事合格した子が出た。その後、各種財団等より事業に賛同いただき、各種助成金をいただくこととなった。

2008年7月、子ども達が中心になり、毎月第2土曜日にレストランをオープンした。

2008年9月、With優初の高卒認定試験の合格者が出た。

2008年11月、現教室の西側にロフト付きの林に囲まれた教室が完成した。

2008年12月、2名の高卒認定試験の合格者がでた。

2009年9月、NPO法人With優を設立した。

2009年10月、常勤スタッフが1名増員。

2010年3月、2010年度厚生労働省の地域若者サポートステーション事業を受託し、スタッフを4名増員、6月に置賜若者サポートステーション相談窓口を開設し、現在に至っている。

3. 現状

現在の事業は、フリースクール、カフェレストラン、受託事業の置賜若者サポートステーションを3本柱に活動している。

フリースクールは、NPO独自の事業であり、現在、中学生4名、高校生4名、大人2名の計10名の方が通学している。高卒認定試験や各種資格取得のサポート、学び直しも含め、支援プログラムを強化し、地域ニーズにより見合ったプログラム構成を検討している。

毎週土曜日にカフェレストランを運営している。フリースクールの生徒、スタッフにより調理から接客まで行っており、サポステの利用者にとってはジョブトレの場となっている。敷居の低い相談窓口としても機能し、来客者から個別的な支援に結びつくことも多い。また、サポステ利用者が就労後も情報交換や繋がりを持つ場としても機能している。

置賜若者サポートステーションは、山形県では2番目のサポステとして、22年7月に全事業をスタートした。当該地域は、若者支援機関が官民含め少なく、置賜サポステは相談機関としての役割以上に、支援機関としての役割を求められる部分が多い。

支援プログラムは、個別相談、ジョブトレーニング、農業体験、ボランティア体験、就職セミナー、スポーツ等、それぞれの利用者に合わせて内容で提案し、実施してきた。相談対応には、週6日の通常開所の他に、米沢市街地での週2回のサテライト相談や、月2回の近隣市町村への出張相談、適宜、学校や自宅へも訪問している。

置賜サポステのおかげで、当NPOの認知度アップにもつながっており、また、地域若者団体との交流および就労に向けた事業を実施でき、当NPOの財産となっている。

4. 今後の課題

①人材の継続性

委託事業等は単年度の事業であり、委託事業が終了すると、資金面で問題となり、その事業で雇用した人材の継続雇用が困難になる。人材の流出により、蓄積したノウハウ、スキル等が流出すること

になる。人材の継続雇用が確定でない為、人材育成の長期目標・計画を策定できない状況になっている。人材継続のための独自事業での資金確保が課題である。

②フリースクールの認知度向上

置賜地域にニートの方は1,000人程度いるとの話であるが、実態は不明である。「えっ、置賜にフリースクールがあったのですか？」という声をたびたび聞く。まだまだ当NPOの認知度が不足している。必要な方へ、当NPOの存在を身近に感じてもらえるような認知度向上が課題である。

③フリースクールのプログラム内容検討

不登校、ニートの方と一口に言っても、年齢あるいは状態は千差万別であり、当NPOとしては、個別対応が必要になる。スタッフの少ない中、ソフト的にもハード的にも制限のある中で、どこまで対応できるかが、毎回の検討事項になっている。ノウハウの蓄積、プログラムの検討等、できる限り対応できる体制を構築していきたい。

5. ヒヤリングで感じたこと

ここでも資金面、人材面が問題になっている。NPOの独自理念の実施のために、存続性・継続性の面から、独自事業で如何に早く資金、人材を確保するかが、NPOの大きな課題である。

NPO 法人 きずな	
現在の事業内容	1. 訪問看護事業 2. 訪問介護事業 3. 介護タクシー事業 4. 生活環境援助事業
創業年	平成19年7月 個人事業設立、平成20年10月 NPO設立
従業員数	13名
事業規模	事業支出 52百万円（平成23年3月見込み）
地区	置賜

1. 事業を始めたきっかけ

交通事故により、自ら車椅子を使用する障がい者となった理事長は、通院時に介護タクシーを利用していた。しかし、ジェットコースターのような運転と狭い車内の介護タクシーに乗車する毎に、「介護タクシーを利用する人はみんなこんなつらい思いをして乗っているのだろうか。私はまだ

症状が軽い方だからいいが、もっと症状が重い人はさぞかし大変だろう。」という思いが日増しに強くなっていった。

そんな思いを強くしていた理事長は、自分で介護タクシー会社を設立しようと決意し、金融機関から開業資金の融資を受け、また、同じ車椅子の境遇の友人も会社の手伝いをしてくれるとの事で、平成19年7月、介護タクシー会社を個人事業として設立した。

2. 経過

平成19年7月 介護タクシー会社 設立（個人事業）

平成20年10月 NPO 設立

障がい者として訪問看護・介護を受けていた理事長は、介護する側（健常者）と介護される側（障がい者）の思いがうまく伝わっていない状況に何度も遭遇する事で、「介護される側の私が介護する側にもなれば、介護される側の思いを介護する側にうまく伝えられるのではないか、より良いサービスのできる会社が作れるのではないか」という思いが強くなった。

折しも介護タクシーの経営で頭を悩ませていた頃で、訪問看護・介護は収益の見込める事業でもあり、介護タクシーの顧客の要望も聞いており、訪問看護・介護事業に進出する事となった。

訪問看護・介護事業を始めるにあたり、法人格が必要なことから、組織形態をどうするか迷ったが、会社組織で働く看護師・ヘルパー等の不平・不満を聞いていた理事長は、会社組織よりも、県の認可を受ける経営内容のオープンなNPO法人が働く職員も安心して働けるし、サービスを受ける顧客も安心して任せられるだろうと、NPO法人での設立を決定した。

平成21年2月 訪問介護事業 開始

平成21年6月 訪問看護事業 開始

訪問看護および訪問介護事業は開始時点で既に介護タクシーの既存顧客が存在し、本NPOの収益事業としてスムーズな立ち上げとなった。

また、職員の看護師は地元病院に勤めていたことで病院からの顧客紹介もあり、順調な滑り出しとなり、訪問看護事業および訪問介護事業共に1年後には黒字事業となった。

平成21年12月 生活環境援助事業 開始

NPOの事業を進めて行くに従い、世の中には現在訪問看護・訪問介護には該当しないが、将来該当するであろう高齢者が日常生活に困っている、例えば交通機関がないので買い物ができない、冬雪が降っても雪かき特に屋根の雪おろしができない等の地域の方が多くいる事に気付いた理事長は、地域の困った方を少しでも援助しようと生活環境援助事業も立ち上げる事となった。

3. 現状

平成21年12月に生活環境援助事業を上げたことにより、当NPOは、訪問看護事業、訪問

介護事業、介護タクシー事業、生活環境援助事業の4事業を現在運営している。

当NPOは地域から、「断らない事業所」として評判を呼んでおり、例えば、介護タクシーの場合でも、顧客から要請があり、当NPOで配車が不可能な場合は、提携事業所に配車依頼を実施している。理事長の思いとしては、自分が障がい者になった時に地域の様々な方にお世話になったことで今生活できている。これからは、当NPOを通じて地域の方への恩返しの為に地域貢献をしたいと考えている。

当NPOは訪問看護事業および訪問介護事業は収益上プラスになっているが、介護タクシー事業および生活環境援助事業は収益上マイナスになっている。将来NPOとして地域に貢献するためにも、NPO全体として収益上プラスになり、そのプラスをボランティア活動の資金に充てていきたい。現在、介護タクシー事業および生活環境援助事業は収益上マイナスになっているが、両事業の顧客は、将来訪問看護・訪問介護事業の潜在顧客であり、顧客の囲い込みとしては、有力な窓口事業となっている。現に、両事業の顧客が訪問看護・訪問介護事業の顧客になった例も最近出てきている。

4. 今後の課題

①個別事業の収益向上

当NPOは、将来地域貢献を考えており、そのためには、個別事業の収益プラス化が必須である。介護タクシー事業および生活環境援助事業を個別事業として収益上プラスにしていくのが、当NPOの当面の課題である。

②組織体制の整備

当初4名でスタートした個人事業も、現在はNPOとして、パートも含め22名の組織となっている。職員の個人としての力量はあるが、組織としてはまだまだ機能していない。組織として機能できるように体制を整備していきたい。

5. ヒヤリングで感じたこと

個人事業で始めた介護タクシー事業から、NPO設立、訪問介護事業開始、訪問看護事業開始、生活環境援助事業開始と短期間で事業を拡大している事に驚きを感じた。ただし、理事長も言っているように、急激な事業展開に伴い、売上高はそれなりに上がっているのだが、職員数の増加とのバランスが崩れており、NPO全体の収支はマイナスになっている。地域社会への貢献を果たすためには、NPOの存続・継続は必須である。そのためにも、NPOの収益改善が早急の課題であると思われる。

特定非営利活動法人 サポート唯	
現在の事業内容	1. 女性の人権や自立支援、暮らしやすいまちづくりに関する調査・研究、学習機会の提供や提言活動 2. 女性の人権・ドメスティックバイオレンスに関する相談・癒しに関する活動 3. 女性の人権や自立、ドメスティックバイオレンスに関する情報の受発信、普及啓発活動 4. 食と農の安全、生産者と消費者連携構築・食育等による健康づくりへの支援
創業年	設立 2002 年 12 月 NPO 法人認証 2004 年 5 月
会員数	正会員 14 人、活動会員 26 人、賛助会員 2 人、農家レストラン会員 70 人 (H22 年 5 月)
事業規模	事業費決算額 2,147,329 円 (平成 21 年度)
地区	山形県全域

1. 事業を始めたきっかけ

山形県民は、DV に関して、他県の活動者から冷害県と言われるほど意識が遅れている。ドメスティックバイオレンスは人権の問題である。

日々生きるうえで、生きにくいと感じている女性や自立を阻害されている女性が、いきいきと暮らすことができるように、女性の自立支援のための事業を県民や企業・行政と連携して行い、みんなが住み良いまちづくりの実現をはかりたいと考えた。

「サポート唯」とは、「みんながかけがえのない唯一の存在」という意味と、「相互扶助の結い」という意味もある。

2. 経過

- ・平成 14 年 12 月：任意団体サポート唯を設立。DV 被害者支援等の活動を始める。
- ・平成 16 年 5 月：特定非営利活動法人サポート唯として法人格取得。食と農及び食育等への支援活動を始める。

創立時の代表理事は、法人設立以前から男女共同参画の活動に取り組んでいた。特定非営利活動法人山形創造 NPO 支援ネットワークの立ち上げメンバーの一人であり、NPO 法人の設立に関してノウハウがあった。

3. 現状

主な活動として、これまで以下のような実績がある。

- ・自主活動：
 - ①毎週金曜日・午前 11 時～午後 3 時まで、専門家によるドメスティックバイオレンス被害者支援電話相談や心癒しのための活動
 - ②寸劇等によるドメスティックバイオレンスに関する普及啓発、チラシ・パンフレットによる相談等の呼びかけ及び普及啓発活動
 - ③各種相談機関と連携し、講座等によるドメスティックバイオレンスの研修
 - ④ひとりで子育てをしている女性等の支援（自助グループ立ち上げ等）活動
 - ⑤食育・食農に関する研修・調理実習、地産地消の研修と調理実習の実施
 - ⑥食育ボランティア育成活動
 - ⑦男女共同参画社会づくりのための研修、県内各地域ネットワーク構築活動
- ・行政との協働：
 - ①ひとり親家庭情報交換事業（山形県 受託事業）
 - ②家庭における男女共同参画推進事業（村山総合支庁 協働事業）
 - ③「生活者から考えるみんなが住み良いまちづくり」学習会開催事業（村山総合支庁 協働事業）

4. 今後の課題

スーパーの女性トイレや県のリーフレット等に電話相談の受付電話番号を書いた案内を置いているが、より広く活動を知ってもらう PR 活動や、安心して NPO の活動ができるよう寄付を受けるための PR 活動も必要である。

5. ヒアリングで感じたもの

ヒアリングに応じてくださった創立者の須藤様は、現在、特定非営利活動法人山形創造 NPO 支援ネットワークの代表理事に就任されており山形の NPO を引っ張ってきた素晴らしい方である。人権という言葉を多く使われると感じたが、普段自分が意識していなかった DV という問題を再認識するきっかけとなった。

特定非営利活動法人 山形創造 NPO 支援ネットワーク	
現在の 事業内容	<p>(1)総合的な活動基盤の整備に関する事業</p> <p>①情報のキーステーション推進 NPO やヴォランティア活動の情報基盤の確立や電子メディアの活用などにより情報化の促進を図る。</p> <p>②普及啓発及び参加、支援の拡大 NPO やヴォランティア活動に対する地域の理解を深め、県民や企業の参加及び支援の拡大を図る。</p> <p>③運営能力レベルアップ促進 NPO やヴォランティア活動に関する相談支援、各分野の専門家によるアドバイスの提供、活動団体の人材育成、組織運営能力の向上に対する支援を行うなど地域づくりを担うに足りる様々な力量の向上を図る。</p> <p>(2)交流・連携の促進に関する事業</p> <p>①NPO、企業、行政などの交流・連携促進 県内外の県民、活動団体、企業や行政などのネットワーキングの拠点として、それぞれの分野の NPO や専門家などの交流、連携を図り、NPO やヴォランティア活動の向上、発展と企業・行政の各セクター間の協働を促進する。</p> <p>(3)地域課題に対応する各種プロジェクトと自立した NPO の育成支援</p> <p>①少子高齢社会への対応 少子高齢社会に対応した介護や子育て支援などに係る NPO のネットワークづくりを通じて多様な福祉ニーズに多面的に対応できる新たな地域福祉システムを構築する。</p> <p>②情報化社会への対応 NPO やヴォランティア団体と行政や企業との共同事業を企画・支援し、ホームページの作成支援、電子メールの活用普及など地域情報ネットワーク構築をする。</p> <p>③ユニヴァーサルデザイン 誰でもが住みやすい地域づくりをめざすユニヴァーサルデザインの普及についてのプロジェクトを開発・コーディネートし、県内の現状分析や効果を検証しその実現を提言していく。</p> <p>④地域・産業デザイン NPO・企業・行政のパートナーシップにより、都市と農村の交流、環境と地域づくり、商店街の再生、中山間地対策など農村や市街地の活性化及び若者の起業支援、企業の新産業創出支援を行うなど、新たな地域・産業デザインの取り組みを進める。</p> <p>(4)NPO 活動等に関する調査研究事業</p> <p>①公益的な地域課題の解決等に向けた調査研究 NPO と企業・行政との連携などに関わる様々な実態調査をはじめ、実践者や企業、行政、大学、研究機関等と連携・協働し、公益的な地域課題の解決に向けて、分野を超えた調査研究を推進し、地域におけるグランドデザインを提言していく。</p> <p>②NPO 活動等に関する調査研究 21 世紀の新しい社会システムの構築を推進するため、様々な NPO、ヴォランティアなど民間活動の可能性を幅広く提示し、活動基盤の強化につながる調査研究をはじめ、地域に密着した様々な公益的な課題に関する調査研究を推進する。</p>
創業年	NPO 法人認証 2001 年 2 月
会員数	正会員 42 (個人 16、団体 11、行政 10、企業 5) 賛助会員 22 (個人 10、団体 8、企業 4) (H22 年 3 月)
事業規模	事業費決算額 2,837,898 円 (平成 21 年度)
地区	山形県全域

I. 事業を始めたきっかけ

阪神淡路大震災をきっかけに、市民活動団体、ヴォランティア団体等で法人格の必要性がクローズアップされ、1998年に特定非営利活動促進法が制定された。山形県においてもNPO設立がはじまり、行政・企業・NPOの連携のもと、県民の自発的・主体的な公益活動の発展を支援するNPOとして設立された。

II. 経過

団体設立から10周年をすぎ、学校や農家・農業協同組合等、これまでの協働先とは違った分野との連携を構築、企業との連携も強化している。

III. 現状

主な活動として、これまで以下のような実績がある。(21年度実施事業より抜粋)

【自主事業】

1 NPO よろず相談事業

- 1) 山形市役所市民相談窓口
- 2) 新庄市民プラザ市民交流広場
- 3) 事務局相談

2 研修事業

- 1) 「やまがた力（ぢから）を高める講座」
- 2) 他県のNPO支援センター及び中間支援組織視察研修

3 交流連携に関わる事業

- 1) 中間支援機能強化事業への参画
- 2) やまがた旬恵祭への参加
- 3) 東北ろうきん社会貢献事業への協力
- 4) 他NPO法人の総会等に参加

4 全国市民活動連携事業

- 1) 東北地区NPO支援センター連絡会議への参加
- 2) 地域づくり団体全国協議会山形県事務局業務
- 3) NPO法人会計基準策定プロジェクト全国キャラバン in みやぎへの参加
- 4) 「公益ポータル推進プロジェクト」東北ブロック会議への参加

【受託事業】

1 教育ファームネットワーク推進事業

- 1) データベース化及び普及啓発
- 2) 意見交換会の開催
県内4地域で各2回実施（計8回）

【協働事業】

1 やまがた旬恵祭への参加

IV. 今後の課題

- ・ 県内4地域のNPO支援組織との連携を強化していく。
- ・ NPO全体の課題であるが、NPOを職業として安心して働ける場所にしたい。財務構成は会費・寄付金
- ・ 補助金それぞれが1/3になるのが理想とされるが、まだまだ寄付の割合が少ない。
- ・ NPOに長年関わってきたNPOの気持ちができる人間として、NPOの活動は「効率や数字」だけでは測

れない「質」が重要であることを提言していく。

・NPO のような市民活動は、人口の3割以上の人が何らかの活動をすると普通の活動になる。人口の1～5%だけだと、まだまだ変り者の活動と思われてしまう。10年活動し、よほど理解が浸透してきたが、かつては、公民館を借りるときに「おだぐら何者なんだ」と言われたり、ある電機メーカーのセールスマンと間違われたこともあった。これからの10年は、「骨太に活動できるNPOを作る」ことに取り組んでいく。

V. ヒアリングで感じたもの

ヒアリングに応じてくださった代表理事の須藤様は、山形のNPOの草創期から活躍されてきた方です。一NPOの代表という視点ではなく、山形県全体の市民活動の振興という広い視野で活動されていると感じました。

NPO 法人	特定非営利活動法人ビルトグリーンジャパン
現在の事業内容	1. 省エネ診断 2. 山形県環境技術専門校の運営
創業年	法人認証 1999/12/10
従業員数	理事 10 名、スタッフ 3 名、専門校生 40 名
事業規模	事業費予算額 21,705 千円 (22 年度)
地区	全県

1. 事業を始めたきっかけ

平成7年ジェトロの輸入住宅派遣事業で米コロラド州に派遣され、現地で住宅省エネ評価システムを採用したビルトグリーン運動と出会った。「このシステムを日本に取り入れたい」と考えたのがきっかけである。

2. 経過

平成11年の法人設立後、住宅だけでなく、環境とは「食糧」、「エネルギー」、「水」を総合的に考えていかなければならないと各分野の勉強を始め、専門分野の講師を迎えて平成21年に「国際エコロジー大学」を立ち上げた。この事業が評価され、22年度より「山形県環境技術専門校」がスタートした。

3. 現状

「山形県環境技術専門校」は、厚生労働省の緊急人材育成事業の一環として、再就職や自ら起業を目指している人を支援するために設立された。環境分野の訓練校は全国的にも例がない。

訓練カリキュラムにはこれまでの実績を生かし、廃棄物減量、省エネ診断、自然エネルギー、省エネビル管理などの科目を設定。講義だけでなく実務実習も行い、エネルギー管理士、ビル管理士、浄化槽管理士等の環境関連の国家資格受験指導も行っている。本年度は難関のエネルギー管理士の合格者も出た。

講師は、省エネセンター・エネルギー使用合理化専門員のエネルギー管理士をはじめ、環境建築、

太陽光発電、バイオマスエネルギー、ボイラー管理、中小企業診断士などの専門家が務めている。

省エネ診断事業としては、県内公共施設等の省エネ計画の立案、実行などを手がけてきた。特に、山形市総合スポーツセンターの省エネ診断では、水銀灯 713 基の交換により、電力契約を 450KW 削減。その結果年間 700 万円の節約を達成する大きな成果をあげている。

今年度は県から委託を受け、県内事業所の省エネ診断を実施している。県内 4 地区から 12 名を雇用し研修の後、無料省エネ診断を 120 事業者（平成 22 年 8 月～23 年 3 月の期間）行い、診断報告書と改善提案書を作成している。

4. 今後の課題

環境技術専門校で学んだ訓練生の技術を活かして山形県の地球温暖化防止に貢献したい。省エネや環境対策が急務になっており、卒業生の活躍の場は広がっている。

今後は、さらに教育に力を入れ、まずは 1,000 人の環境専門家を育てたい。

環境は総合芸術であり、生物学や化学、金融知識も必要となる。

NPO は役所と組むのではなく、企業と組んでいくべきだ。環境対策の導入促進のためには、設備投資が 3.5～3.8 年で回収できるようになる必要があり、削減した CO2 を売るところまでトータルに設計しなければならない。

5. ヒヤリングで感じたもの

部分最適の専門家が多い中、理事長の広い視野には感心させられた。「環境は総合芸術である。」という言葉は、企業経営も同じと思う。部分最適ではダメである。

最近では政策に環境を入れることがブームになっているが、理事長の先駆者としてのご苦労は大変なものがあったらと思う。ようやく時代が追いついてきた感じであり、これから理事長はますます忙しくなることだろう。

NPO 法人 みらい子育てネット山形	
現在の事業内容	1. 児童養育に関する研修活動 2. 親子および世代間の交流・文化活動 3. 児童のための事故防止のための活動 4. その他・指導福祉の向上に寄与する活動
創業年	2004 年設立
従業員数	5 人
事業規模	16,553,691 円（平成 21 年度）
地区	村山

1. 事業を始めたきっかけ

山形県母親クラブ活動をライフワークとして永年続けてきた実績が山形県より認められ、現在の山形県子供館事業への契機となった。

2. 経過と現状

昭和 48 年に山形県内各地に「母親クラブ」が誕生し、昭和 49 年には母親クラブ活動の核となるべ

き「山形県母親クラブ連絡協議会」が設立する。児童の健全育成のため、研修活動や広報活動を中心に、様々な事業を展開する。近年は、「親と子の遊びの広場」を、広く県民を巻き込んだ大イベントとして開催している。2003年(平成15年)、「母親クラブ」から「みらい子育てネット山形」と名称を変更する。2004年(平成16年)3月、NPO法人の認証を受け再スタートする。

母体となる母親クラブは、地域子育て支援活動の更なる充実と発展に向けて、様々な団体や関係機関と連携し、昭和49年5月「山形県母親クラブ連絡協議会」となり、現在、山形県内には88の単位クラブがある。それぞれの地区で、地域にあった手作りの活動を行っており、地域の子育てに関心のある方が年齢性別を問わず入会できる仕組みとなっている。お父さんや、おばあちゃんたちも活動しており、会員が親睦を図りながら、子育てや、家庭・地域での生活の問題など、こどもたちをとりまく様々な問題について自主的に話し合い、考え、解決している。研修会や親子が共に参加できる活動や、地域のボランティア活動、機関紙の発行なども行っている。

3. 現在の活動

①子どもたちの健全育成のために、各種講演会、研修会、座談会への参加や施設見学など、会員自身の資質の向上を目指した活動も積極的に行っている。

②キャンプやハイキング、クリスマス、三世代交流会といったレクリエーションを行い、子ども同士や親子、おじいさん、おばあさんとの交流を深めている。

③行政機関や各種団体との連携を密にしながら、広報や児童館祭、保育園、幼稚園、小学校、などの行事への共催も行っている。

運営している山形県こども館の利用者は、県内にとどまらず隣県・近県からの来所者も多く、「こんなに便利な施設があった」との声も多い。経験豊かなスタッフによる心の行き届いた子育て支援施設として、高い評価を得ている。

【施設内遊具】





4. 今後の課題

会長をはじめとして、子供達のことを大切に考えるスタッフが、いままでの息の長い活動を支えている。その活動を次世代へどのように継承するのかといった点は、課題の1つである。特にボランティア精神で支えられた時代から、一定の報酬に基づく女性の仕事の間への移行という問題が大きいと考えられる。子育ては、次世代を育てることと同時に地域財産として将来への投資という観点からも、財源とマンパワーの確保・育成を長期的視点から支える支援が欠かせない。

5. ヒヤリングで感じたもの

会長自身が子供の頃、家族の中で与えられた豊かな時間や感覚を次の世代に伝えたいという、強い思いに支えられている。運営施設まで庄内から月山を越えて通勤する話を、いとも簡単に「大丈夫よ」と笑顔で話す。その明るいエネルギーに、人が集まり、生活感覚に溢れた事業が地域に根付いていくのだと感じさせられた。

第3章 社会的企業への提言

- 1.調査研究事業報告会「NPO 活動からみえるソーシャルビジネスの新たな展開」
- 2.ISO26000 とは
- 3.企業と NPO の戦略的連携

1.調査研究事業報告会「NPO 活動からみえるソーシャルビジネスの新たな展開」

(社)中小企業診断協会 山形県支部
平成22年度調査研究事業

NPO 活動から見える ソーシャルビジネスの 新たな展開

「社会的企業の多様な分野における成長の可能性を探る」

2月22日(火) 13:00 受付開始/13:30 開会
山形テルサ研修室 定員50名 参加料:無料
●支部調査研究報告会 13:30~16:30 ●無料経営相談会 16:30~
「支部調査研究事業報告」
「パネルディスカッション」

主催 (社) 中小企業診断協会 山形県支部
後援 山形県、山形県企業振興公社、山形県商工会議所連合会、
山形県商工会連合会、山形県中小企業団体中央会、
東北ソーシャルビジネス推進協議会、山形県NPO中間支援組織連絡会、
東北公益文科大学 (予定)

平成22年度支部調査研究事業報告会 「社会的企業の多様な分野における成長の可能性を探る」日程表 平成23年2月22日(火)

調査報告	報告者 五十嵐 幸枝 ・山形県内NPO 法人実施アンケート調査結果 (2010.11月~12月実施) ・山形県内NPO 法人財務データ分析	時間	山形テルサ研修室 A
		13:00~	受付開始
		13:30~13:40	開会 / 事務連絡
		13:40~14:10	調査研究事業報告
パネル ディスカッション	コーディネータ 青木 孝弘氏 長井まちづくりNPOセンター 事務局長	14:10~15:40	パネルディスカッション
	パネリスト 半田 結 氏 公益文科大学准教授/山形県NPO推進委員長	15:40~15:50	休憩 / ティータイム
	パネリスト 伊藤 秀雄氏 (有)伊豆沼農産 代表取締役	15:50~16:20	パネルディスカッション
	パネリスト 諏訪 敬 氏 日本政策金融公庫山形支店 融資課長	~16:30	閉会
	パネリスト 新谷 博司氏 中小企業診断士	16:30~	無料経営相談会

2.ISO26000 とは

ISO 26000 – Social Responsibility Discovering ISO 26000 財団法人 日本規格協会訳 より

ISO 26000 及び ISO/WG SR に関する背景文書は、www.iso.org/sr_archives

【認証用ではない】

ISO 26000 は、マネジメントシステム規格ではない。ISO 26000 は、認証目的、又は規制若しくは契約のために使用することを意図したものではなく、それらに適切なものでもない。この ISO 26000 の認証を授けるといふことになる申し出も、又は認証を取得したという主張も、ISO 26000 の意図及び目的を正確に表しておらず、ISO 26000 を誤用していることになる。ISO 26000 は要求事項を含むものではないため、上記のような認証は ISO 26000 への適合を表すことにはならない。

【ISO 26000 には何が規定されているのか？】

ISO 26000 は、それに定義され次の図に描かれた社会的責任の 7 つの中核主題を取り扱っている。図は、規格で対応する箇条を参照している。

【ISO26000 の特徴】

ISO 国際規格のひとつであり、社会的責任に関する手引 (Guidance on social responsibility) がその名称です。2010 年11月に正式発行されました。

これまでも社会的責任に関するガイドラインなどは世の中に様々なものが出されていますが、先進国から途上国まで含めた国際的な場で、複数の主要なステークホルダー (消費者、政府、産業界、労働、NGO、学術研究機関他) によって議論され、規格化されたものとして ISO26000 は唯一のものであり、現時点で存在する社会的責任に関する様々な概念をひとつの文書にまとめる方向性を示したという意味で価値あるものです。社会的責任への関心が高まる中、ISO26000 は、今後世界中の様々な組織が社会的責任を実践していく上でのグローバルな共通テキストとして、組織の社会的責任の実践に多くのヒントを与えることになるでしょう。ISO26000 は、これから社会的責任に取り組む組織や、すでに社会的責任に取り組んでいる組織が、ステークホルダーエンゲージメント 3 を通じて、組織全体に社会的責任を効果的に統合するためのもので、認証を必要とするマネジメントシステム規格ではなく、手引 (ガイダンス) として利用される規格となっています。

図41 社会的責任の 7 つの中核主題



【社会的責任 (Social Responsibility)】

近年、世界中で、環境破壊、貧困など様々な社会的問題が深刻化しています。また、物流などネットワークの発達によって、個々の組織の活動が社会に与える影響はますます大きく、そして広がるようになってきています。このため、社会を構成する世界中のあらゆる組織に対して、社会的に責任ある行動がより強く求められるようになってきています。特に企業では、社会的な評価・評判や資金調達に影響するようになり、CSR (Corporate Social Responsibility ; 企業の社会的責任) という用語が一般的になってきました。しかし現在では、様々な組織が持続可能な社会への貢献に責任があると考えられるようになり、企業だけではないという意味で、単にSocial Responsibility (社会的責任) となっています。ここで、社会的責任とは、組織活動が社会及び環境に及ぼす影響に対して組織が担う責任のことをいいます。

【7つの原則】

- ① 説明責任：組織の活動によって外部に与える影響を説明する。
- ② 透明性：組織の意思決定や活動の透明性を保つ。
- ③ 倫理的な行動：公平性や誠実であることなど倫理観に基づいて行動する。
- ④ ステークホルダー2の利害の尊重：様々なステークホルダーへ配慮して対応する。
- ⑤ 法の支配の尊重：各国の法令を尊重し順守する。
- ⑥ 国際行動規範の尊重：法律だけでなく、国際的に通用している規範を尊重する。
- ⑦ 人権の尊重：重要かつ普遍的である人権を尊重する。

【7つの中核主題】

① 組織統治

具体的行動例	概要	関連法令
監査役や監事の選定と適正な運営	特定の組織では、組織の統治が有効に機能しているかを監督する者を任命することが義務付けられている。	会社法、医療法、学校法人法
ステークホルダー・ダイアログ ⁶	組織外の人々からどのように見られているのかを、ステークホルダーを集めた定期的な対話によって知る。	—
コンサルタント・業界団体などの社外専門家の活用	中小企業診断士など、多くの組織を知る専門家や有識者を活用し、自組織の統治力向上を図る。	—

組織統治は他の6つの中核主題と同列ではなく、組織の社会的責任を実現するための基盤である。

② 人権

課題	① デューティリジエンス	② 人権に関する危機的状況	③ 加担の回避	④ 苦情解決	⑤ 差別及び社会的弱者	⑥ 市民的及び政治的権利	⑦ 経済的、社会的及び文化的権利	⑧ 労働における基本的原則及び権利
具体的行動例								
差別のない雇用の実施	○			○	○		○	○
不当な労働条件下での労働や児童労働の禁止 【事例編 人権(1)】		○	○		○		○	
人権教育	○	○	○	○	○	○	○	
人権相談窓口の設置				○	○	○	○	
障がい者・高齢者など社会的弱者の雇用促進 【事例編 人権(2)】					○	○	○	○

【主な関連法案】

労基法、男女雇用均等法、障がい者雇用促進法、高齢者雇用安定法、最低賃金法、職業安定法

③ 労働慣行

課題	① 雇用及び雇用関係	② 労働条件及び社会的保護	③ 社会対話	④ 労働における安全衛生	⑤ 職場における人材育成及び訓練
具体的行動例					
職場の安全環境の改善			○	○	
ワーク・ライフバランス推進	○	○	○		
非正規社員の正規登用制度	○	○	○		○
人材育成・職業訓練 【事例編-労働慣行(1)】			○		○
高齢者など社会的弱者の積極雇用	○	○	○		○

【主な関連法令】

労基法、労働安全衛生法、労働組合法、労働関係調整法、労働者派遣法、職業能力開発促進法、障害者雇用促進法、高齢者雇用促進法、育児・介護休業法、男女雇用機会均等法、下請法、

④ 環境

課題	① 汚染の予防	② 持続可能な資源の利用	③ 気候変動緩和及び適応	④ 環境保護、生物多様性及び自然生息地の回復
具体的行動例				
大気・水・土壌汚染の低減・浄化対策	○			○
資源利用量の削減・効率化（省エネ・省資源）	○	○	○	
資源の再利用・再資源化		○	○	
環境マネジメントシステムの導入	○	○	○	○
資源利用量の削減・効率化（省エネ・省資源） 【事例編—環境（1）】		○	○	
サプライチェーンにおける環境・生物多様性 ⁶ 保全活動 【事例編—環境（2）】	○			○

【関連法令】

環境基本法、廃棄物処理法、水質汚濁防止法、下水道法、大気汚染防止法、悪臭防止法、化学物質排出把握・管理促進法（PRTR法）、地球温暖化対策推進法、資源有効利用促進法

⑤ 公正な事業慣行

課題	① 汚職防止	② 責任ある政治的関与	③ 公正な競争	④ バリチェーンにおける社会的責任の推進	⑤ 財産権の尊重
具体的行動例					
意識向上教育	○		○		
内部通報・相談窓口の設置	○	○	○	○	○
下請け業者への配慮（支払期日・方法）					○
フェアトレード製品などの購入 【事例編—公正な事業慣行（1）】				○	
社会的責任活動の取引先・顧客への推奨				○	
従業員の発明への正当な対価の補償					○

【関連法令】

独禁法、不正競争防止法、金融商品取引法、会社法、商標法、著作権法、知的財産基本法
公益通報者保護法

⑥ 消費者課題

課題	① 公正なマーケティング、情報及び契約履行	② 消費者の安全衛生の保護	③ 持続可能な消費	④ 消費者に対するサービス、支援、並びに苦情及び紛争の解決	⑤ 消費者データ保護及びプライバシー	⑥ 必要不可欠なサービスへのアクセス	⑦ 教育及び意識向上
具体的行動例							
品質マネジメントシステムの導入		○		○			
個人情報保護マネジメントシステムの導入					○		
安全基準の策定		○					
お客様窓口の設置・強化				○	○		
消費者とのコミュニケーション強化 【事例編－消費者課題（1）】				○	○		○
わかりやすいマニュアルの作成		○		○			○
積極的な情報開示 【事例編－消費者課題（2）】	○	○					○
エコ推進活動・エコ製品製造			○				○
社会的弱者などを対象とした割引制度						○	

【関連法令】

景表法、消費者契約法、不正競争防止法、製造物責任法（PL法）、食品衛生法、消費生活用品安全法、電気用品安全法、農林物質の規格化及び品質表示の適正化に関する法律（JAS法）、個人情報保護法、資源有効利用促進法

⑦ コミュニティへの参画およびコミュニティの発展

課題	① コミュニティへの参画	② 教育及び文化	③ 雇用創出及び技能開発	④ 技術の開発及び技術へのアクセス	⑤ 富及び所得の創出	⑥ 健康	⑦ 社会的投資
具体的行動例							
地域におけるボランティア活動	○						
地域住民・児童を対象とした啓発・教育活動 【事例編－コミュニティへの参画及びコミュニティの発展（1）】	○	○		○			
地域におけるスポーツ促進		○				○	
社会的弱者の雇用促進活動			○				
ホームレス自立支援活動（ビッグイシューなど）				○		○	
コミュニティ内組織の協力による技術開発	○			○			
コミュニティを対象とした事業 【事例編－コミュニティへの参画及びコミュニティの発展（2）】	○						○

【関連法令】

社会教育法、NPO法

を充実・強化したいとの結果が出ているが、具体的な施策は無いのが現状である。

このような流れの中で内閣府では、地域社会雇用創造事業(社会的企業支援基金)を始めた。諸外国では地域社会における雇用の担い手になっている、NPOや社会起業家などの「社会的企業」が、我が国では事業基盤も総じて弱く、潜在的な雇用吸収力をまだ発揮できていない現状である。そのため社会的企業の起業支援および、社会的企業へのインターンシップをはじめとする研修等を通じ、こうした人材を速やかに発掘・養成し、地域社会における様々な生活関連サービスの事業と雇用を加速的に創造することを目的としている。明日の安心と成長のための緊急経済対策(平成 21 年 12 月 8 日閣議決定)の一環として、平成22年3月に、内閣府で地域社会雇用創出事業が開始された。(内閣府 <http://www.chiikisyakai-koyou.jp/outline/>)

企業戦略の中で重要視している競争戦略と NPO 法人の持つ協働戦略は、異質なものである。だが、企業が独自戦略の延長線上に NPO 法人を擁することは日常的に行われている。戦略的思考の新境地は、企業の戦略に社会的な次元を与えることである。健全な戦略には社会的な観点が必要であり、このことは企業の社会的影響に対する人々の関心が強まる中で、ますます重要になっていく。社会的責任として、CSR を正当化する根拠の 1 つは、道徳的正しさ。2つめは、持続可能性。3つめは継続企業としての使命。4つめは、ステークホルダーの評価、である。企業が事業戦略において最も効果を上げられるのは、その企業が行う事業と密接に関係した自社の強み分野においてである。

社会全体をよい方向へ変え、会社のためにもなる分野の選択は、バリューチェーンのどこで、企業活動が社会問題と接点を持っているのかを冷静な分析により認識し、その中でもどこが特に重要な接点なのかを探していくことである。さらに、企業は社会的に意義のあるつながりが見られる分野、社会に対して最も大きなインパクトを与えられる分野を選択することである。まさに選択と集中である。

社会戦略を企業の全体戦略に組み込み、社会的側面を競争戦略に付け加えていくことで競争優位性につなげていく。社会全体で求められている価値観を共有することが、結果として長期的成功要因となる。独自性、独自価値を決めるには、経済的側面と社会的側面が必要になる。この新たな原則によって競争戦略を構築し直すツールの 1 つとして ISO26000 がそのガイドライン役を果たしていくこととなる。

企業と NPO 法人が戦略的連携を推進するに当たっては、両組織の戦略的ゴールを共有しなければならないが、共有すべき価値観は数値化することによって可視化される。愛知学泉大学馬場氏による非営利組織の財務評価では、非営利組織の財務指標が取り上げられている。ここでは、一般的な財務指標とは別に収益性指標として、社会的支援収入比率・収入多様性指標が示されている。財政基盤の脆弱性の克服と同時にステークホルダーとの関係性という観点に立てば、一般企業とは異なる価値感が経済指標として算入されている点で興味深い指標である。多角的企業評価システム「PRISM(プリズム)^{註1}」等と併用することにより一層具体的な行動指針を共有する事が可能となるだろう。

企業側の戦略的 CSR への NPO 法人としての貢献をどのように構築するかが、今後の NPO 法人側の大きな課題となる。企業スケールに合致した NPO 法人として理念を含めた力量が問われるからである。

分析目的		財務指標	計算式	説明
流動性	短期的な支払能力	運転資本	流動資産－流動負債	短期的な支払手段の保有量を示す
		支払可能期間	流動資産/ (総支出/12ヶ月)	何ヶ月分の支払手段が手元にあるか示す
持続性	中長期的に団体を維持運営できるか	負債・資産比率	総負債/総資産	外部資源依存度を示す (100%超は債務超過)
		正味財産・収入比率	正味財産/総収入	事務管理に使用された支出割合を示す
効率性	資源を効率的に活動に投入しているか	管理費比率	管理費/総支出	保有財産の収入獲得への活用度を示す
		総資産回転率	総収入/総資産	保有資産の収入獲得への活用度を示す
収益性	活動を継続するために必要な資源獲得能力があるか	収益率	経常収支/総収入	収入の内留保出来る剰余資金を示す
		社会的支援収入比率	会費・寄付・補助金等収入/総収入	社会からの資金的支援が収入に示す割合を示す
		収入多様性指標	$\Sigma (r_i / R)^2$	多様な資金源を確保できるかを示す

出所：A) Tuckman and Chang [1991]pp.445-460, B) Herzlinger and Nitterhouse [1994]pp.142-164,
C) Anthony and Young [2003]pp.169-177, D) Greenlee and Tuckman [2007]pp.315-335

多角的企業評価システム「PRISM(プリズム)」^{注1}

プリズムは、「柔軟性・社会性」「収益・成長力」「開発・研究」「若さ」の4つの尺度を用いて総合点を算出、点数の高い企業が上位にランクされる仕組みです。これも、企業の力を表す指標の1つ。

“PRISM”とは、“PRIVate Sector Multiangular evaluation system”という造語の略で「多角的企業評価システム」の意図。プリズムを通して、多角的に「優れた会社」に光を集めるイメージや、企業組織体をプリズムのような多面体としてみるイメージ

ここでは山形県内 NPO 法人の特徴的機能を平成 20 年度財務数値によるクラスター分析から、NPO 法人をいくつかのグループに分け、新たな領域への可能性を検討する。

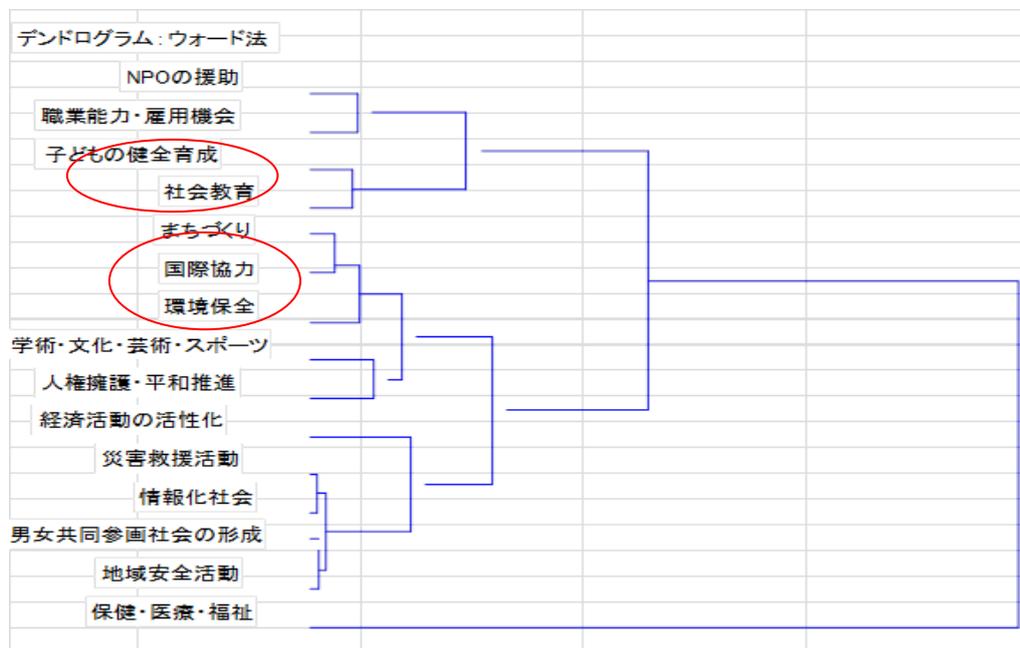


図 43

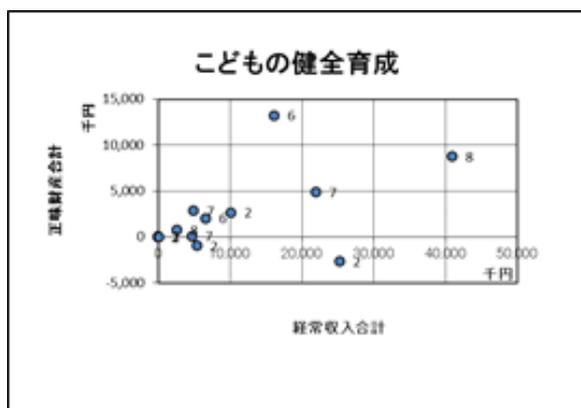


図 44

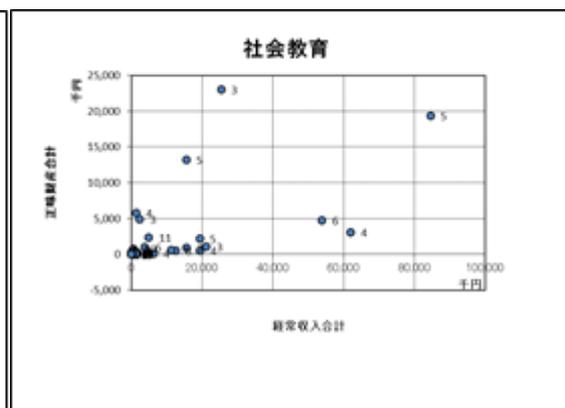


図 45

こどもの健全育成分野・社会教育分野では、正味財産は 1500 万円～2500 万円、経常収入 8000 万円規模といった範囲の中で活動を行っている。地域に密着した活動と言うこともあり、大きな設備投資をせずにマンパワーを活用したソフト面での充実を図っていることが推測される。民間事業では出来ない柔軟なサービス提供がされている点、子育て期間を経てからの社会復帰への第一ステージの役割も果たしている。創業といった大きなリスクを背負わずに、子育て時期といった重要な時期を支えるための組織としての社会的役割が担われている。新たなソーシャルビジネスの苗床としての役割も大きいと考えられる。その延長線上に存在している社会教育分野との連携により、一層充実した人間形成環境が整うこととなる。このような NPO 法人の活動を ISO26000 の要求事項の観点から、企業と NPO の連携によるメリットを数値化する試みが必要だと考えられる。

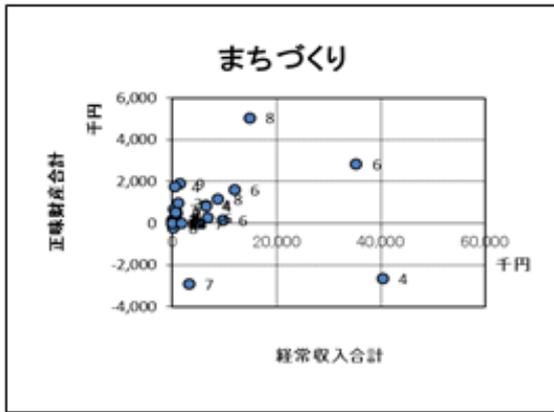


図 46

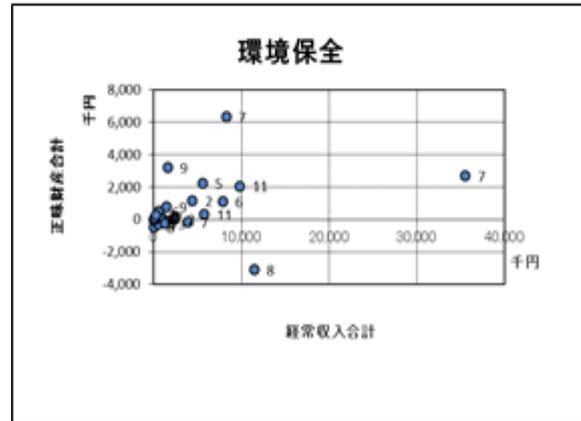


図 47

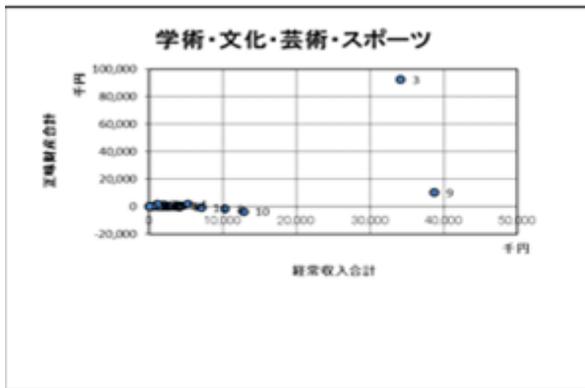


図 48

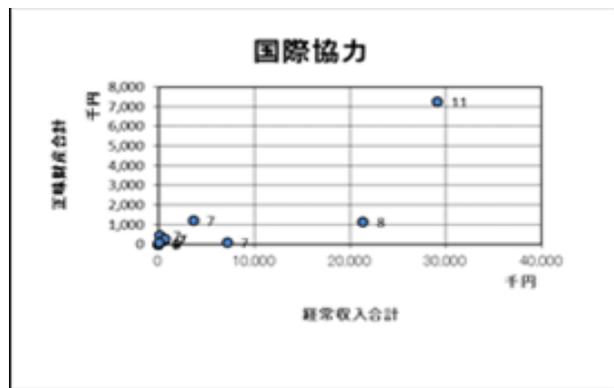


図 49

まちづくり分野、環境保全分野、学術・文化・芸術・スポーツ分野、国際協力分野では、経常収入合計 4000 万円未満の領域に集積している。基本的にはボランティア精神を活かした生き甲斐づくりといった地域 NPO 本来の活動が行われていることの多い分野だと考えられる。現在危惧されている農村の維持といった観点からも、環境保全、学術・文化、まちづくり、国際協力分野では、農商工連携事業における地域連携の重要な役割を果たすと考えられ、施策の中では事業者としての NPO 法人の位置づけがなされているところである。NPO 法人の社会的役割と地域活性化に向けた取組がより有機的なものへとステージアップするために、より多くのステークホルダーへの情報開示となれば幸いである。

最後になるが、NPO 活動の姿を正しく社会に知らしめるためには、基礎的なデータベースの整備が急務だと思われる。企業等の意志決定には一定の根拠が必要になる。今回、青木氏の貢献により様々な分析が可能となったが、広く社会的財産として継続的作業が必要だと思われる。今回の調査研究事業では学術的研究との位置づけをしていないためエクセルベースでのオーソドックスな統計を活用したが、NPO 研究を進める上で更に高度なデータ分析が可能であることも事実である。(基礎データ表資料掲載)

資料編

山形県 NPO 法人におけるソーシャルビジネス・コミュニティビジネス等に関する調査

平成 22 年 11 月 1 日

実 施 : 社団法人 中小企業診断協会 山形県支部

問合せ先 e-mail clear-yigarashi@forest.ocn.ne.jp

私ども（社）中小企業診断協会は、中小企業支援法に基づき、経済産業大臣が認定し登録する国家資格「中小企業診断士」を所属会員に擁する全国組織のビジネスコンサルタント団体です。全国 47 都道府県に支部があり、中小企業等の経営を支援する専門家集団として幅広く活動しております。

当支部では、経営支援・地域経済活性化等に資するため、毎年テーマを決めて中小企業等の経営実態等の調査研究を実施しております。今年度は、内閣府・総務省・経済産業省・農林水産省・文部科学省・国土交通省・環境省と各省庁にわたり関連施策展開が進められているソーシャルビジネスに関する調査をさせていただきたく、本票によるアンケート調査へのご協力をお願いいたします。

ご多用中お手数をおかけいたしますが、以下の設問にご回答の上、12月 4日（土）までに返信用封筒にてご返送くださいますようお願い申し上げます。

なお、ご記入頂きました内容は、統計的に処理し調査以外の目的に使用することはありません。また、アンケート内容につきましては承諾を得て、平成 19 年度経済産業省で行いました「ソーシャルビジネス・コミュニティビジネス事業者アンケート」に準拠しておりますのでご了承ください。

1. 事業の概要

現在の事業内容 (あてはまるもの 3つまで)	1 域活性化・まちづくり 2 保健・医療・福祉 3 環境（保護・保全） 4 産業振興 5 教育・人材育成 6 障害者や高齢者・ホームレス等の自律支援 7 子育て支援 8 観光 9 文化・芸術・芸能 10 他の NPO 等の支援 11 スポーツ 12 安全・安心 13 国際交流・国際協力 14 交通 15 その他
創業年月	年 月
従業員数	人
事業規模	円

(1) 事業展開エリアについてお聞きします。

【支店、支部等の有無】

- ① 有り ②なし

回答欄

【事業展開エリアの限定の有無】

- ① 限定している ②限定していない

回答欄

(2) 社会的課題解決への取り組みについてお聞きします。

【事業を通じた社会的課題解決についての取り組み状況（1つ選んでください）】

- ① 積極的に取り組んでいる ②おおむね積極的である ③どちらともいえない
④あまり積極的ではない ⑤積極的ではない

回答欄

【代表者・経営者特性（特にあてはまるもの上位3つ）】

- ① 経営環境の変革へチャレンジすることを生き甲斐としている
② 専門知識が豊富で必要情報を選択し整理できる
③ わかりやすい文章を書く、聞き上手、多数の人に話し共感を得るなどの能力を持つ
④ 関係者レベルに合わせて説明し、理解させ、命令に服せる指導力を持つ
⑤ 部下の誤りを叱咤すると共に、挽回の機会を与え、励ます
⑥ 関係者の適性を見極め、時々ほめてモラルアップを図っている
⑦ 見解の相違がある場合、率直に対話し、反対意見も理解しようと努めている
⑧ チームワークを重視する
⑨ 未来を予見し、想像力を発揮して革新にチャレンジする意欲がある
⑩ その他（)

回答欄 ① ② ③

【社会的課題解決に向けた、今後の取り組み意向（あてはまるもの全て）】

- ① 現在の展開エリアで持続したい
② 他地域での取組を促進、支援したい
③ 商品・サービスの充実を図っていききたい
④ 自らの事業展開エリアを広げたい
⑤ 新たな事業に取り組みたい
⑥ ノウハウを応用して新たに展開したい
⑦ 他の収益事業に取り組みたい
⑧ 現在の事業以外で新たに展開していききたい
⑨ 事業の一部あるいは全部を他へ譲渡したい
⑩ 自らの事業は縮小したい

⑪ その他

回答欄

2. 経営状態と課題

(1) 収入についてお聞きします

【団体の収入源（あてはまるもの全て）】

- ① 実施事業から ② 公的機関からの委託・補助金 ③ 個人寄付 ④ 法人寄付
⑤ 事業従事者からの持ち出し ⑥ その他

回答欄

(2) 今後（おおむね3年後）の事業見通しについてお聞きします

【従業員数の雇用人数の変化（選択肢から最も近いものを1つ）】

- ① 20%以上増加 ② 10～20%未満の増加 ③ 変化なし ④ 10%未満の減少
⑤ 10～20%未満の減少 ⑥ 20%以上の減少

回答欄

【事業全体の売上高変化（選択肢から最も近いものを1つ）】

- ① 20%以上増加 ② 10～20%未満の増加 ③ 変化なし ④ 10%未満の減少
⑤ 10～20%未満の減少 ⑥ 20%以上の減少

回答欄

(3) 人材についてお聞きします

【代表者の経験・キャリアについて（あてはまるもの1つ）】

- ① 過去に他の業種の仕事をしたことがある
② 過去に同種の業務の仕事をしたことがある
③ 全く仕事の経験がない

回答欄

【現在ほしいと考えている人材について（あてはまるもの全て）】

- ① 代表者の片腕となって補佐してくれる人材 ② サービス提供する現場の人材
③ 代表や理事と同じ程度の専門性を有する人材 ④ 専門性を有する人材
⑤ パート・アルバイト ⑥ その他

回答欄

【人材確保・育成上の問題（あてはまるもの全て）】

- ① 十分な給与を払えない
② 人材育成にかかる資金的余裕がない
③ 人材育成にかかる時間的余裕がない

- ④ 人材が見つけれられない、探し方がわからない
- ⑤ 適当な研修プログラムや研修機会がない
- ⑥ 人材が定着しない
- ⑦ 自身の能力向上を図ろうとする人材がいない
- ⑧ 事業内容に社会的認知が欠ける
- ⑨ 組織内で人材育成を特別に行うつもりはない
- ⑩ 組織として信用してもらえない
- ⑪ その他

回答欄

(4) 他の企業・団体、行政や支援機関等との連携・協働について

【現在、連携・協働している機関（あてはまるもの全て）】

- ① 市町村 ②都道府県 ③地域・地元企業 ④民間の支援機関・組織 ⑤教育機関
- ⑥国 ⑦他の BS・CS の事業者 ⑧医療・福祉機関 ⑨経営に関わる専門サービス
- ⑩公的研究機関・産業支援機関 ⑪全国的な企業 ⑫海外の企業 ⑬その他

回答欄

【今後、連携・協働関係を充実・強化していきたい機関（あてはまるもの全て）】

- ①市町村 ②都道府県 ③地域・地元企業 ④民間の支援機関・組織 ⑤教育機関
- ⑥国 ⑦他の BS・CS の事業者 ⑧医療・福祉機関 ⑨経営に関わる専門サービス
- ⑩公的研究機関・産業支援機関 ⑪全国的な企業 ⑫海外の企業 ⑬その他

回答欄

【連携にあたっての問題点・課題がありましたら自由にご記入ください。】

(5) 事業展開上の主要課題について

【事業展開上の主要課題（あてはまるもの全て）】

- ① 消費者・利用者への PR 不足
- ② 運転資金が十分に確保できない
- ③ 人材不足のために体制が確立できない
- ④ 経営ノウハウに乏しい
- ⑤ 外部機関との連携・協働を進めたい

- ⑥ 設備投資のための資金を確保できない
- ⑦ 専門ノウハウ・知識が不足している
- ⑧ 設備能力不足のために体制が確立できない
- ⑨ 目的とする社会課題解決の成果に乏しい
- ⑩ その他

回答欄

(6) ソーシャルビジネス等の普及・展開にあたっての問題点・課題について

【SB・CBの普及・発展にあたっての一般的な問題点や課題（あてはまるもの全て）】

- ① 社会的課題に取り組む主体としての認知度が低い
- ② 担い手になろうとする人の絶対数の不足
- ③ 行政、公的機関における連携・協働の推進
- ④ 事業者に対する資金提供の仕組みの充実
- ⑤ 消費者側の社会的課題解決への参加意識の醸成
- ⑥ 事業性・収益性を持つ事への認知度が低い
- ⑦ 事業者全般の専門能力・サービス品質の向上
- ⑧ 事業者相互の交流・連携の活発化
- ⑨ 支援機関側における理解の不足
- ⑩ その他

回答欄

(7) 公的な支援への要望について

【今後の事業展開に向けて必要だと思われる公的な支援（あてはまるもの全て）】

- ① 行政と民間の支援組織が連携した支援体制構築
- ② 公的な委託業務等の積極的な発注
- ③ SBやCBが融資等を受けやすくなる環境整備
- ④ 寄付税制の見直し
- ⑤ SBやCBを専門的に支援する機関、人材充実
- ⑥ 人材育成のための共通プログラムの開発と実施
- ⑦ 金融機関による融資等への理解、取組の促進
- ⑧ SBやCBの成功事例、成功モデルの紹介
- ⑨ その他

回答欄

(8) 今後のソーシャルビジネス等への期待、ご意見などご自由に記入ください。

図表一覧

【第2章】

- 図1 アンケート調査回答法人設立年別
- 図2 設立年ごと従業員数
- 図3 事業内容別
- 図4 支店、支部の有無（設立年代別）
- 図5 支店、支部の有無（平成19年、平成22年）
- 図6 事業展開エリアの限定の有無（設立年代別）
- 図7 事業展開エリアの限定の有無（平成19年、平成22年）
- 図8 事業を通じた社会的課題解決についての取組
- 図9 代表者・経営者特性
- 図10 社会的課題解決に向けた、今後の取組意向
- 図11 団体の収入源
- 図12 今後の事業展開の見通しについて
- 図13 代表者の経験・キャリア
- 図14 現在ほしいと考えている人材
- 図15 人材確保・育成上の問題
- 図16 現在連携している機関/ 今後連携・協働関係を充実・強化したい機関（平成22年調査）
- 図17 現在連携している機関/ 今後連携・協働関係を充実・強化したい機関（平成19年調査）
- 図18 事業展開上の課題
- 図19 ソーシャルビジネスコミュニティビジネスの普及発展にあたっての一般的な問題点や課題
- 図20 今後の事業展開に向けて必要だと主も割れる公的な支援
- 図21 全国NPO認証数
- 図22 平成20年度調査活動分野別団体数
- 図23 平成20年度調査活動分野別正味資産合計
- 図24 平成20年度調査活動分野別資産合計
- 図25 平成20年度調査活動分野別負債合計
- 図26 平成20年度調査活動分野別収入合計
- 図27 平成20年度調査活動分野別収入平均
- 図28 平成20年度調査活動分野別資産・負債合計
- 図29 平成20年度調査保健・医療・福祉分野資産・負債合計
- 図30 平成20年度調査保健・医療・福祉分野収入合計

- 図 31 平成 20 年度調査設立後 11 年
- 図 32 平成 20 年度調査設立後 10 年
- 図 33 平成 20 年度調査設立後 9 年
- 図 34 平成 20 年度調査設立後 8 年
- 図 35 平成 20 年度調査設立後 7 年
- 図 36 平成 20 年度調査設立後 6 年
- 図 37 平成 20 年度調査設立後 5 年
- 図 38 平成 20 年度調査設立後 4 年
- 図 39 平成 20 年度調査設立後 3 年
- 図 40 平成 20 年度調査設立後 2 年
- 表 1 平成 20 年度調査①資産
- 表 2 平成 20 年度調査②負債
- 表 3 平成 20 年度調査③正味財産
- 表 4 平成 20 年度調査④収入
- 表 4-1 平成 20 年度調査④-1 収入
- 表 5 平成 20 年度調査⑤支出
- 表 5-1 平成 20 年度調査⑤-1 支出
- 表 6 平成 20 年度調査⑥収支差額および正味財産増加

第 3 章

- 図 41 社会的責任の 7 つの中核主題
- 図 42 山形県 NPO 法人数
- 図 43 クラスタ分析
- 図 44 子どもの健全育成
- 図 45 社会教育
- 図 46 まちづくり
- 図 47 環境保全
- 図 48 学術・文化・芸術・スポーツ
- 図 49 国際協力
- 表 7 非営利組織の財務指標

