

国士舘大学審査学位論文

「日本における国際協力 NGO の戦略について  
—外部環境と財務データの視点から—」

楯 晃次

氏 名 楯 晃次  
学位の種類 博士(学術)  
報告番号 甲第54号  
学位授与年月日 平成31年3月20日  
学位授与の要件 学位規則第4条第1項該当  
学位論文題目 「日本における国際協力 NGO の戦略について  
—外部環境と財務データの視点から—」  
(The Strategy of NGOs for International Cooperation in Japan  
—Based on External Environments and Financial Data—)  
論文審査委員 (主査) 教授 平川 均  
(副査) 准教授 中山 雅之  
(副査) 教授 大橋 正明 (聖心女子大学)

博士論文

題 目 「日本における国際協力 NGO の戦略について  
—外部環境と財務データの視点から—」

(The Strategy of NGOs for International Cooperation in Japan  
—Based on External Environments and Financial Data—)

氏 名 楯 晃次

< 博士論文 >

日本における国際協力 NGO の戦略について  
— 外部環境と財務データの視点から —

The Strategy of NGOs for International Cooperation in Japan  
— Based on External Environments and Financial Data —

楯 晃次

Akitsugu TATE

国土舘大学大学院グローバルアジア研究科  
グローバルアジア研究専攻 ビジネス・地域研究分野

平成 31 年 3 月



## 目次

はじめに .....	1
<b>第 1 章 NGO の定義と位置付け .....</b>	<b>4</b>
第 1 節 NGO の定義 .....	4
第 1 項 海外の NGO .....	4
第 2 項 日本における NGO・NPO .....	6
第 3 項 本稿における NGO の定義 .....	8
第 2 節 NGO の位置付け .....	9
第 1 項 NGO の範囲 .....	9
第 2 項 NGO の特徴 .....	11
<b>第 2 章 研究の背景と目的 .....</b>	<b>12</b>
第 1 節 NGO が抱える課題 .....	12
第 1 項 NGO の課題 .....	12
第 2 項 財務課題の研究 .....	13
第 2 節 NGO の財務の安定・成長に関する研究 .....	15
第 1 項 NGO の収入源 .....	15
第 2 項 欧米における研究 .....	16
第 3 項 日本国内における研究 .....	17
第 3 節 戦略に関する研究 .....	19
第 1 項 戦略の定義 .....	19
第 2 項 NGO における戦略の研究 .....	20
第 4 節 研究目的 .....	22
第 1 項 残された研究課題 .....	22
第 2 項 研究目的と方法 .....	22
<b>第 3 章 NGO を取り巻く外部環境 .....</b>	<b>25</b>
第 1 節 政治的要因 .....	25
第 1 項 世界の開発潮流 .....	25
第 2 項 ODA .....	26
第 3 項 ODA と NGO .....	29

第 4 項 ODA以外の政府系補助金 .....	31
第 2 節 経済的要因 .....	34
第 1 項 企業の社会的責任の潮流 .....	34
第 2 項 企業とNGO .....	38
第 3 項 ソーシャルビジネスの台頭 .....	39
第 3 節 社会的要因 .....	41
第 1 項 NGOの設立 .....	41
第 2 項 国内外における社会的出来事 .....	42
第 3 項 寄付市場の推移 .....	47
第 4 節 技術的要因 .....	48
<b>第 4 章 研究対象団体の検証 .....</b>	<b>50</b>
第 1 節 研究対象団体の検証が所属する業界の内訳 .....	50
第 2 節 研究対象団体の選定 .....	54
第 3 節 対象団体の収入推移 .....	57
第 4 節 インタビュー調査結果・分析・考察 .....	59
第 1 項 インタビュー調査内容 .....	59
第 2 項 国境なき医師団日本 .....	60
第 3 項 ワールド・ビジョン・ジャパン .....	62
第 4 項 ピース・ウィンズ・ジャパン .....	65
第 5 項 プラン・インターナショナル・ジャパン .....	68
第 6 項 難民を助ける会 .....	70
第 7 項 オイスカ .....	73
第 8 項 ADRA Japan .....	75
第 9 項 シャンティ国際ボランティア会 .....	77
第 10 項 パルシッタ .....	79
第 11 項 AMDAマインズ .....	81
第 12 項 ジョイセフ .....	83
第 13 項 日本国際ボランティアセンター .....	85
第 14 項 シャプラニール=市民による海外協力の会 .....	86
第 15 項 日本キリスト教海外医療協力会 .....	89

第 16 項 ケア・インターナショナルジャパン .....	91
<b>第 5 章 全体の分析・考察 .....</b>	<b>93</b>
第 1 節 財務データから見る成長要因 .....	93
第 2 節 外部環境から見る成長要因 .....	96
第 3 節 考察 .....	101
<b>おわりに .....</b>	<b>103</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>105</b>
<b>付録 .....</b>	<b>117</b>
<b>謝辞 .....</b>	<b>121</b>

## 図表目次

図 1.1 NPO の範囲 .....	7
図 1.2 本稿が定める NGO の定義 .....	9
図 3.1 経済協力の種類 .....	26
図 3.2 NGO を通して活用された ODA 額の推移 .....	31
図 3.3 国際ボランティア貯金寄付金額推移 .....	32
図 3.4 助成金配分額(単位:百万円) .....	33
図 3.5 社会貢献活動支出額(1社平均/億円) .....	37
図 3.6 寄付市場の推移(億円) .....	47
図 4.1 設立団体数と法人化の経年変化(N=258 団体) .....	51
図 4.2 国際協力 NGO 団体の法人格(N=258 団体) .....	52
図 4.3 業界規模(N=258 団体) .....	53
図 4.4 収入規模毎の団体数と業界占有率(N=258 団体) .....	54
図 4.5 業界規模推移(単位:万円) .....	55
表 4.1 収入規模上位 10 位に入った団体及びその回数 .....	56
表 4.2 調査対象団体一覧表 .....	57
表 4.3 インタビュー調査概要 .....	59
図 4.6 MSF の収入推移 .....	61
図 4.7 WVJ の収入推移 .....	64
図 4.8 PWJ の収入推移 .....	67
図 4.9 PLAN の収入推移 .....	70
図 4.10 AAR の収入推移 .....	73
図 4.11 オイスカの収入推移 .....	75
図 4.12 ADRA Japan の収入推移 .....	77
図 4.13 SVA の収入推移 .....	79
図 4.14 パルシックの収入推移 .....	81
図 4.15 AMDA マインズの収入推移 .....	82
図 4.16 ジョイセフの収入推移 .....	84
図 4.17 JVC の収入推移 .....	86



図 4.18 シャプラニールの収入推移 .....	88
図 4.19 JOCS の収入推移 .....	90
図 4.20 CARE の収入推移 .....	92
図 5.1 6つの収入源推移.....	93
表 5.1 成長要因に挙げられた外部環境 .....	97
図 5.2 15団体の収入推移.....	98
表 5.2 対前年度成長比率 .....	99
G7における ODA 額(支出純額ベース)の経年変化(単位:百万米ドル)..	117
歴史年表 .....	118

## はじめに

貧困撲滅と経済成長に関わる政策とその実施を主として担ってきた国家と国際機関に加え、現在民間セクター、市民社会組織なども含めた主体、特に非政府組織(NGO:Non Government Organization)や企業への期待が高まっている。その背景には、2015年9月の国際連合(国連)サミットで、ミレニアム開発目標(MDGs: Millennium Development Goals)の後継の行動計画として「我々の世界を変革する: 持続可能な開発のための2030アジェンダ」が宣言され、目標として持続可能な開発目標(SDGs: Sustainable Development Goals)が採択されたからである。17のゴールと169のターゲットから構成されるSDGsは、地球上の誰一人取り残さない(Leave no one behind)をスローガンに、2030年までの世界の共通目標として、政府や国連機関、民間セクター、市民社会、その他の主体とあらゆる資源を動員し、全ての目標とターゲットの達成のために地球規模レベルでの集中的な取組を促進することが合意された。

日本では、これまで政府開発援助(ODA:Official Development Assistant)による国際協力が主に外務省や国際協力機構(JICA: Japan International Cooperation Agency)を中心に進められてきた。1950年代から始まったODAは、80年代後半にNGOとの連携が重視されるようになり、1989年に「NGO事業補助金制度」と「草の根無償資金協力制度」が導入されNGOとの連携が始まった。1992年にまとめたODAの援助指針「政府開発援助大綱(ODA大綱)」(2003年改定)では、NGOはODAにおける重要なパートナーとして位置づけられた。また2015年には、ODA60周年を迎えるとともに、刻一刻と変わる国際情勢や多様化、複雑化する諸課題に対し、国益を確保するという認識のもと日本がこれまで培ってきた経験や知見、教訓を活かし、諸課題に対処していくとする「開発協力大綱」が定められた。新大綱でも、政府と他セクターとの連携強化の重要性について触れられており、NGOも、連携強化や開発協力事業及び能力向上支援の継続が明記されている。

ODAといった公的資金による国際協力だけでなく、NGOや企業といった民間および市民による国際協力も実施されている。まずNGOによる国際協

力は、1971年のバングラデシュの独立、1975年以降のインドシナ難民の発生、ハリケーン・地震・紛争などといった社会的な出来事の発生を機に各年代を代表するNGOが設立され、現場に寄り添った支援活動が行われている。企業では、海外進出(民間投資)により現地経済の発展に貢献してきたが<sup>1</sup>、「企業の社会的責任(CSR:Corporate Social Responsibility)」や「共通価値の創造(CSV:Creating Shared Value)」、「BOP(Base of Pyramid)ビジネス」といった考え方を受け、NGOへの資金的・人的支援や協働事業による国際協力が行われている。

その中でもNGOは、「政府の失敗」「市場の失敗」を補う第三セクターとしての役目(Hansmann 1980, Weisbrod 1988, DiMaggio & Anheier 1990)や、南北問題の解決におけるNGOの役割など(Sen 1999)が論じられることで、国際協力分野における重要なアクターとして認識されるようになった。これにより、NGOに関する研究が多方面で行われている。まず援助戦略・開発アプローチについては、開発経済学、国際政治学、開発学の中で論じられ、また持続的な活動を実施するため組織論(Quinn & Cameron 1983, Young 1985)やマネジメント研究の中でも論じられた(Tuckman & Chang 1991, Bielefeld 1992, Salamon 1994, Foster & Bradach 2005)。

また日本国内でもNGOの研究が進められ、日本のNGOによる支援地での援助活動やその評価研究(野崎 2001, 上篠 2009)、政府や企業との戦略的パートナーシップについて(塚本 2002, 小島・平本 2011)、またマネジメント研究も行われている(小島 1998, 田尾 1999・2001)。加えてNGO自身が支援地での活動を記した書籍<sup>2</sup>も出版され、活動実態を伝えている。

このようにNGOは国際協力の一アクターとして認識され、またSDGsなどの開発潮流を受け、その存在感や役割が増している。しかし筆者はNGOと接する中<sup>3</sup>で、NGOは求められている役割を担うことができるのか、と

---

<sup>1</sup> 海外進出によって現地の経済発展に貢献した一方、それにより環境破壊・児童労働問題・人権侵害など負の面が顕在化した。これについては、第3章2節を参照。

<sup>2</sup> 例えば、シャプラニール=市民による海外協力の会(2006)『進化する国際協力NPO』、大西健丞(2017)『世界が、それをゆるさない。』など。

<sup>3</sup> 国際協力NGOセンター(JANIC)と立正佼成会一食平和基金との合同事業である切磋琢磨応援プロジェクトの一環として行われたNGOの組織成員の給与実態に関する調査(NGOセンサス2015・2017)や(特活)Green ProjectとJANICのNGO向けの中長期計画策定研修。またPanasonicサポートフェンドリニューアルに向けた

いう問題意識を抱くようになった。なぜなら、団体が掲げるミッションの達成とともに課題解決で必要不可欠な財務について、現在でも大きな課題であり続けているのである。特に財務の不安定を理由に、事業の中止または縮小問題が起っており、安定した事業計画の実行に当って財務問題が大きな課題となっている。本稿では、こうした問題意識の下に、日本の NGO を取り巻く外部環境と財務データを用いて、NGO が指摘される財務課題解決のために採る戦略について論述していく。

## 第1章 NGO の定義と位置付け

### 第1節 NGO の定義

#### 第1項 海外の NGO

「NGO」という単語は、1945年の国連憲章第71条に初めて登場した。これを機に一般的に用いられるようになった。第71条には、「経済社会理事会(ECOSOC:Economic and Social Council)は、その権限内にある事項に関係のある非政府組織(NGO)と協議するために、適当な取り決めを行うことができる。」と定められ、その条項に従い NGO は、「総合協議資格(General)」「特殊協議資格(Special)」「ロスター(Roster)」の3つの諮問的地位が与えられている。

これら3つの協議資格を持つ NGO は、国際連合(2011)を参考に次のようにまとめられる。まず総合協議資格をもつ NGO は、多数の国家で広範囲な社会分野を代表する NGO であり、活動は ECOSOC 及び補助機関のアジェンダに関する大部分の活動を含んでいる為、規模が大きく安定した基盤を持つ国際 NGO である。特殊協議資格は、ECOSOC の一部の活動分野にのみ特別な能力と関心を有する NGO に与えられ、規模は比較的小さく、新しく設立されたものが多い。ロスターは、より狭い範囲あるいは技術的な分野に重点を置きながら、場合によって ECOSOC 及び補助機関の活動に有用な貢献をする NGO に与えられる、といった特徴がある。

協議資格を得るには、NGO 協議制度基準を基に、NGO 議会で認可を受ける必要がある。協議資格を得た NGO は一般に「国連 NGO」と呼ばれる。国連 NGO には、宗教団体、政治団体、労働団体、経済・業界団体、民族・地域団体、青少年団体、女性団体、協同組合等の多様な非政府組織がある。2018年8月現在、全世界に5,081団体存在し、そのうち日本に本部を構える団体は総合4団体、特殊45団体、ロスター14団体の計63団体<sup>4</sup>である。

しかし、これら国連 NGO がすべて非政府組織とは言い難い。国際協力 NGO センター<sup>5</sup> (2011)は「当時資格をもっていた NGO は多様な“非政府”団

---

<sup>4</sup> 『Integrated Civil Society Organizations System(iCSO):国連統合市民社会システム』<http://esango.un.org/civilsociety/login.do>に記載のある2018年8月1日現在の登録団体。

<sup>5</sup> 国際協力 NGO センター(JANIC)は、1980年代に増加した NGO 間の情報共有を行

体であり、“非政府”以外の共通点は存在していなかった。(中略)しかし政府系 NGO も現れるようになり“非政府”という共通項は、NGO の定義として必ずしも適切なものでなくなった」と指摘する。また馬橋(1999)も「NGO の定義については、必ずしも国際的に統一されていない」と述べている。その理由の一つに、国際法上 NGO に関する法律が存在していないことが挙げられる。例えば、総合協議資格を持つ大規模な国際 NGO は、多くの国に支部を構えるか、または独立した団体を構成メンバーとしたアライアンスを組んでいる。オックスファム(本部:イギリス)やワールド・ビジョン(本部:アメリカ)、国境なき医師団(本部:フランス)などがその例であり、馬橋(1999)は「国境なき医師団は、本部のあるフランスでは公益法人として法人格を認められているが、日本支部は任意の団体にすぎない(現在は認定 NPO 法人格を取得)」と述べる。このように団体が事務所を構える国や地域における法律に基づき、法人格を取得するため、支部およびアライアンス内においても法人格が異なっている。また国・地域における NGO に関する法律も、公共や市民社会のあり方や考え方、歴史背景が異なることから、統一されていない。更に NGO という名称だけではなく類似用語として非営利組織(NPO:Non Profit Organization)や民間ボランティア組織(PVO:Private Volunteer Organization)、地域住民組織(CBO:Community-Based Organization)、民衆組織(PO:People's/Popular Organization)などもある(山田 2000)。

これらを踏まえ国連広報センターの用語集では、「NGO は、市民によって組織された非営利の団体です。様々な分野において国際的・国内的な幅広い声を代弁します。国連にとって重要なパートナーであり、国連と市民社会を結びつける貴重な存在です。」と NGO を広義の概念で捉えている。最近では、NGO や NPO などを包括する概念として市民社会組織(CSO:Civil Society Organization)を用いることが多くなり、その例として世界銀行の公式 WEB サイトでは、「NGO や労働組合・信仰に基づく団体・財団や他の活動を一つの括りとして、CSO と呼ぶ」などその傾向は海外で強く見られる。

---

うネットワーク組織の必要性が高まったことにより実務者及び知識人により 1987 年に設立された日本最大の NGO ネットワーク組織である。

## 第2項 日本における NGO・NPO

日本では、NGO と NPO が一般的に用いられているが、まず初めに NGO という用語が先に用いられた。その後、1998 年に制定された特定非営利活動促進法(通称 NPO 法)の制定により、NPO も用いられるようになった。まず NPO について内閣府は「NPO は「Non-Profit Organization」又は「Not-for-Profit Organization」の略称で、様々な社会貢献活動を行い、団体の構成員に対し、収益を分配することを目的としない団体の総称」<sup>6</sup>と定義する。NPO の範囲は、図 1.1 の通り、4 つに分けられる。

サービスを特定の人々に提供するか、または不特定の人々に提供するかで、公益団体と共益団体の 2 つに分けられ、図 1.1 内の④は、会員や特定のメンバー内に対してのみサービスを提供するため共益団体となり、①～③は、サービスが不特定多数の人々に提供されるため公益団体となる。公益団体内においても、行政からの独立ということで、①の NPO 法人のみを最狭義の NPO として捉える考え方があるなど「狭義から広義まで、国内でも海外でも NPO の範囲や使われ方に統一がない」(経済企画庁 2000)とされる。最も狭義の NPO 法人は、NPO 法を基に法人格を取得した団体である。2018 年 11 月時点で 51,695 団体<sup>7</sup>存在し、活動分野は、20 分野に分けられる。

---

<sup>6</sup> 『NPO のイロハ』 <https://www.npo-homepage.go.jp/about/npo-kisochishiki/npoiroha> 2018/08/01

<sup>7</sup> 『認証・認定数の遷移』 <https://www.npo-homepage.go.jp/about/toukei-info/ninshou-seni> 2018/12/23

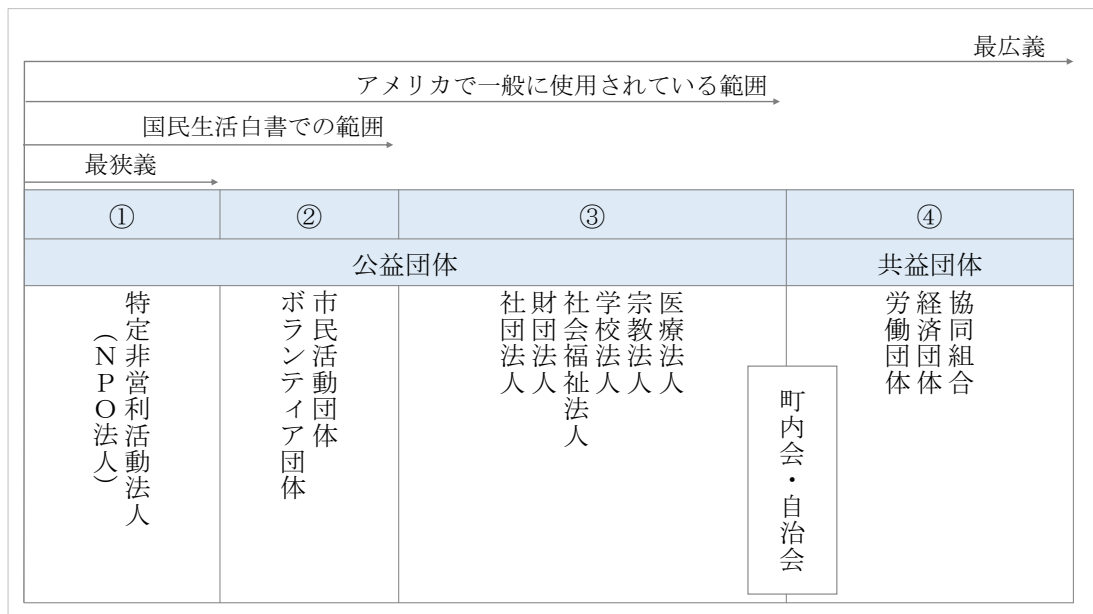


図 1.1 NPO の範囲<sup>8</sup>

次に ODA を実施する上で、NGO を戦略的パートナーとして位置付ける外務省は、「NGO とは、Non-Governmental Organization(非政府組織)の略称で、もともとは国連の場で政府以外の関係組織を示すのに使われていた言葉が広まったもので、最近では、NGO は開発、貧困、平和、人道、環境等の地球規模の問題に自発的に取り組む非政府非営利組織」<sup>9</sup>と定義する。

このように NGO・NPO とともに非営利組織であるが、NPO は、前述の通り NPO 法に基づき法人格を認証する制度が設けられている一方、NGO は、認証制度がないため NGO 法人という法人格は存在しない。従って NGO は、あくまで非政府や地球規模の課題について活動を行う団体であることを強調したいときなどに使用される名称である。その為、NGO または NGO 団体と呼ばれても、NPO 法人や社団法人、財団法人、法人格を取得せずに活動を行ういわゆる任意団体も存在する。これは図 1.1 で示した NPO の範囲

<sup>8</sup> 経済企画庁(2000)『国民生活白書』pp.130. 第 I -5-3 図を参照に筆者作成。尚、図内で社団・財団法人があるが、2008 年の公益法人制度改革によって、公益法人(公益社団法人と公益社団法人)と一般法人(一般社団法人と一般社団法人)に区分された。公益法人制度改革については、第 3 章第 2 項で説明する。

<sup>9</sup> 『国際協力と NGO』

[https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shimin/oda\\_ngo/kyoumi/faq01.html](https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shimin/oda_ngo/kyoumi/faq01.html)  
2018/09/30



と重複する。

そこで、NGO と NPO の使い分けに関して、外務省は「日本では、海外の課題に取り組む活動を行う団体を NGO、国内の課題に対して活動する団体を NPO と呼ぶ傾向にある。」と述べる<sup>10</sup>。また、JANIC でも「外国から入ってきた経緯から、NGO は開発協力など国際的な活動を行う団体、NPO は地域社会で福祉活動などを行う国内団体という意味で使われる傾向にある」<sup>11</sup>と述べている。更に大橋(2011)は、①非政府性、②非営利性、③自発性、④組織性、⑤他益・公益性、⑥国際性の 6 つの要素を兼ね備える団体を NGO とし、NPO とは、「国際性」を「国内性」に置き換えたものと定義する。このように NPO は主に国内課題を、NGO は地球規模の課題の解決に取り組む団体に分けられ、用いられる傾向がある。

### 第3項 本稿における NGO の定義

本稿では、貧困、平和、緊急人道支援、環境問題等の地球規模の課題に取り組む非政府・非営利の組織を NGO と定義する。従って NGO の法人格は、NPO 法人や公益法人など多様な法人格の団体が対象となる。また地球規模の課題に取り組む NGO を一般に国際協力 NGO と呼称するが、本稿では NGO と統一する。更に NGO に対して助成金等で支援を行う笹川平和財団等といったドナー団体や JICA 等の政府系国際協力団体、国際機関の日本支部である日本ユニセフ協会等<sup>12</sup>は上記の定義を踏まえ含まないこととする。以上を踏まえると、主体としての政府と非政府、活動目的として営利・非営利、活動地域や取り組む課題として NPO・NGO と分けられる。図 1.2 の網部分が本稿における NGO である。

---

<sup>10</sup> 同上

<sup>11</sup> 『NGO の概念』 <https://www.janic.org/ngo/faq/> 2018/9/30

<sup>12</sup> ドナー団体の例としては、笹川平和財団、トヨタ財団、立正佼成会一食平和基金など。政府系国際協力団体は、JICA や日本赤十字社やジャパンプラットフォーム(JPF)など。国際機関は、国連 UNHCR 協会、日本ユニセフ協会、日本ユネスコ日本委員会など。また本稿では、(公社)日本ユネスコ協会連盟は NGO の定義には含めていない。(公社)日本ユネスコ協会連盟は、UNESCO や日本ユネスコ国内委員会の下部組織ではなく、独立した NGO 組織ではある一方で、「ユネスコ活動に関する法律」第 4 条において「国又は地方公共団体は、第一条の目標を達成するため、自らユネスコ活動を行うとともに、必要があると認めるときは、民間のユネスコ活動に対し助言を与え、及びこれに協力するものとする。」と定められていることから、政府からの独立性において曖昧な部分が発生する。その為本稿では含めない。

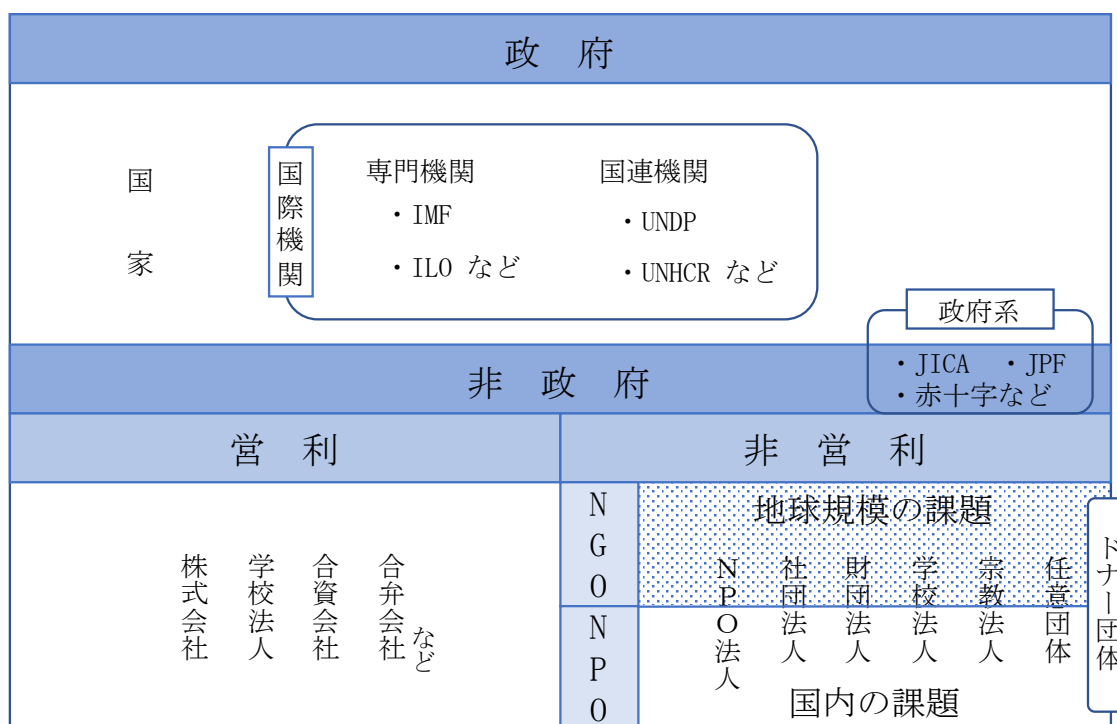


図 1.2 本稿が定める NGO の定義

## 第2節 NGO の位置付け

### 第1項 NGO の範囲

外務省の公式 WEB サイトによると、日本の NGO は 400 団体以上存在するが、その根拠は、JANIC が提供する「NGO ディレクトリー(以下ディレクトリー)」である。ディレクトリーは、開発、環境、人権、平和などの分野で国境を越えて活動する日本の NGO の概要と最新の詳細なデータを全国規模で収録したものである<sup>13</sup>。2018 年 8 月現在ディレクトリーには、430 団体が登録されている。その内訳をみると、先に挙げたドナー団体や政府系国際協力団体、国際機関も登録されている。本稿の定義に基づくと、NGO は 356 団体となる。次に、356 団体の活動実態の確認をするために、会計年度を 2016 年度で統一し事業報告書<sup>14</sup>を収集した。2016 年度で統一す

<sup>13</sup> 『NGO ディレクトリー』 <http://directory.janic.org/directory/> 2018/7/16

<sup>14</sup> NPO 法人である場合は、事業年度経過後 3 ヶ月以内に各管轄庁に「事業報告書」の提出が決められている。公益法人の場合も同様に事業年度経過後 3 ヶ月以内に「事業報告等に係る提出書類」の提出義務が生じる。本稿では、これらの提出書類を「事業報告書」と統一する。

る理由は、団体により決算期が異なることから、2018年7月現在でも2017年度が終了していない団体が存在するためである。

まず法人格が NPO 法人と公益法人(公益財団法人・公益社団法人)の場合、事業報告書を管轄庁に提出する義務があり、その事業報告書は内閣府及び各都道府県が運営する公式サイトに公開される。NPO 法人であれば、「NPO 法人ポータルサイト」、公益法人では「公益法人 information」で公開されている。従って NPO 法人と公益法人は、これら公式サイトより、2016 年度の事業報告書を収集した。次に法人格が一般法人(一般財団法人・一般社団法人)である場合は、管轄庁へ事業報告書を提出する義務はなく、また NPO 法人や公益法人のように管轄庁が運営する公式サイトも存在しない。更に活動計算書や正味財産増減計算書といった財務諸表も官報や新聞、公式 WEB サイト等での公表が義務付けられていない<sup>15</sup>。その為、団体の公式 WEB サイトにて事業報告書が公開されている場合は、それを収集した。また法人格をもたない任意団体も、団体の事業報告書が公式 WEB サイトで公開されている場合は、それを収集した。

その結果、356 団体の内 258 団体の事業報告書が収集された。提出・公開されていない 98 団体の内 64 団体は、管轄庁のポータルサイトの団体検索に団体情報等が記載されているか、または公式 WEB サイトは存在するものの、2016 年度の事業報告書の公開がない団体であった。64 団体の内訳は、NPO 法人 5 団体、一般法人 6 団体、任意団体または法人格が把握できなかった団体が 46 団体であった。この内 NPO 法人 5 団体は事実上の休眠・解散状態であると考えられる。次に、公式 WEB サイトが存在しない団体は 33 団体で、NPO 法人が 9 団体、任意団体または法人格が把握できなかった団体が 24 団体であった。これらの団体は活動の実態が全く把握できなかった。加えて所轄庁へ事業報告書は提出されているものの収支が 0 という、いわゆる休眠状態の NPO 法人が 1 団体確認された。

本稿では、事業報告書が収集できた 258 団体を NGO の範囲とする。

---

<sup>15</sup> 貸借対照表は、公表が義務付けられている。詳細は『一般社団法人及び一般財団法人に関する法律』第二百三十三条から第二百二十九条を参照。 [http://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws\\_search/lsg0500/detail?lawId=418AC000000048#661](http://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws_search/lsg0500/detail?lawId=418AC000000048#661) 2018/09/04

## 第2項 NGO の特徴

NGO の特徴について、国内課題に取り組む NPO との比較を通し確認する。比較に際して用いるデータは、NPO 法人を管轄する内閣府が 2018 年に行なった「平成 29 年度 特定非営利活動法人に関する実態調査」である。同調査は、NPO 法人格を持つ 1,597 団体から回答を得た。まず NPO の収入規模については、1 千万円未満 50.2%、1 千万円以上 1 億円未満 41.4%、1 億円以上 8.5%で、平均値 3,237 万円、中央値 989 万円であった。本稿が NGO として定義する 258 団体では、第 4 章で後述するが 1 千万円未満 28.3%、1 千万円以上 1 億円未満 47.3%、1 億円以上 24.4%で、平均値 1 億 8,016 万円、中央値 2,877 万円である。このように NGO は NPO と比較して、規模が大きいのが特徴の一つである。勿論、サンプル数、年度の違い<sup>16</sup>、加えて 258 団体の 7 割が NPO 法人格を取得しているため、一部のデータが混在することが考えられるなど、データの限界がある。

次に収入の内訳である。内閣府の同調査結果によると、NPO の主な収入源は、事業収益 77%であった。一般的に非営利セクターの収入イメージとして寄付金があるが、その寄付金が占める割合は 8%であった。一方 NGO では、収入の 49%を寄付金で占め、事業収益は 16%であった。NGO の収入の多くを寄付金で占めることは、「寄付白書 2015」<sup>17</sup>からも確認できる。まず 2014 年の寄付市場は、個人寄付 7,409 億円、法人寄付 7,103 億円と、約 1 兆 4 千億円の規模がある。特に、個人寄付の 7,409 億円は、内訳が詳細に示されており、国・都道府県への寄付、政治献金、宗教関連への寄付は、合計約 4,200 億円である。これらを除いた約 3,200 億円の内、665 億円が国際協力分野、つまり NGO への寄付で、2,535 億円が NPO への寄付であると想定される。これを元に、NGO258 団体それぞれ約 2 億円が寄付として分配される計算となり、NPO 約 51,000 団体では、一団体あたり約 500 万円となる。このように収入内訳においても特徴が確認できる。

---

<sup>16</sup> 比較年度を統一する為に、2016 年度の内閣府の調査結果を用いることが望まれるが、2016 年度を対象とした調査はなく、2017 年度の調査結果を用いた。

<sup>17</sup> 寄付白書の最新版は 2017 年(2016 年データ)であるが、寄付総額の内訳が記載されていないため、2015 年版(2014 年データ)を用いる。2017 年版における個人寄付総額は、7,756 億円であり、法人寄付は未調査である。寄付市場については、第 3 章第 3 節にて述べる。

## 第2章 研究の背景と目的

### 第1節 NGO が抱える課題

#### 第1項 NGO の課題

日本の NGO が抱える課題について、まずアジア経済研究所の望月(1997)は、資金・人材、現地の住民・政府との関係、アドボカシーが NGO の課題であると論じる。日本国際交流センター(2003)では、NGO の課題としてマネジメント能力不足、対外的なアピール力の欠如、財源難、人材不足を挙げている。また、経済産業研究所の目加田(2004)は、NGO 自身が改善や強化を行うべきものとして、人材と能力強化、自主財源の拡充、開発教育の充実、IT・インターネットの活用、他セクターとの連携の 5 つを挙げている。重田(2005・2017)は、NGO は寄付や助成金など多くのステークホルダーの支援を受け活動を行っている一方、その資金や事業に関する説明責任(アカウンタビリティ)の欠如と、NGO の貧困削減に対する有効性を課題として指摘している。更に、NGO の実態調査を行った国際協力 NGO センター(2001)は、NGO が抱える課題として、資金調達、会員拡大、人材確保、人材育成、広報渉外を挙げ、同課題は国際協力 NGO センター(2007)においても追認されている。加えて(公社)青年海外協力協会(2015)は、専従スタッフの不足、実務能力の不足、財政基盤の脆弱性の 3 つを挙げ、これら 3 つの課題は相互に関連すると論じている。調査・研究からも、財務、人材、広報関連は、NGO が長年抱える課題であることがわかる。

これらの指摘される課題に対して、NGO も改善に向けた取組みを行っている。まずアカウンタビリティについては、JANIC が「アカウンタビリティ・セルフチェック(ASC)2008・2012」というアカウンタビリティに関する自己診断ツールを開発し、これまでに 60 団体以上が活用している<sup>18</sup>。また団体が行った事業や活動がどのくらい社会に影響を与えたかについて、定量的・定性的に評価する社会的インパクト評価・SROI 評価(Social Return on Investment)が導入されつつある。そして、支援の質とアカウンタビリティ向上ネットワーク(JQAN:Quality & Accountability Network in Japan)が、緊急

---

<sup>18</sup> ASC は、立会人の立会いのもと実施団体がセルフチェックを行い、その結果を JANIC の常任理事会で審議される。仮に承認となれば、ASC マークが付与される。この ASC マークの有無は、一部の助成金の申請書項目に設けられている。

人道支援時における国際基準や最低基準を業界内に浸透させる研修等を行っている。更に JICA や民間財団等のスキーム、企業の CSR、プロボノによるマネジメント研修や広報強化支援、組織基盤強化支援などを通して改善が進められる。

しかし、筆者が調査や研修業務に参画する中で行ってきた管理層に対するインタビューでは、上述した長年指摘される財務や人材、広報関連の課題は今なお存在することが確認された。具体的には、まず理事と事務局との意見が折り合わず、団体の変革が進まないこと。次に財務を安定させる為に、ファンドレイジングや広報などに力を入れているが、あまり成果に結びついていないこと。そして社会全体が人材不足の中で、NGO も人材不足に陥っており、給与等の待遇を理由に流出する人材に対して対策を講じたいが、財務体制が乏しくどっちつかずになっていることである。これら課題はどの団体も共通していた。

## 第2項 財務課題の研究

国際協力 NGO センター(2007)は、「財政基盤の安定化→人材の確保と定着、及び人材育成に成功→質の高い事業の展開、及び広報・マーケティングに成功する→支援者が広がる」が組織強化の理想のサイクルであると述べ、更に(公社)青年海外協力協会(2015)は「財政基盤が脆弱であれば、スタッフの数と質を十分なレベルに保つことは難しく、質の高い成果をあげて外部へアピールできなければ財政基盤を強化することもままなりません」と指摘する。このように活動の根幹をなす財務課題は、人材確保といった課題に密接に関わっており、早急に対処しなければならない課題である。そこで、NGO の財務課題に注目して先行研究を確認する。

まず財務課題に関する先行研究は主に欧米で行われてきた。その背景には、イギリスのサッチャー政権時における小さな政府化やレーガン政権時の歳出削減政策が NGO へ多大な影響を与えたことが挙げられる(Webster & Wylie 1988)。特に歳出削減と共に補助金額が削減されたアメリカでは、補助金の減額分を寄付金などのその他の財源によって補填できなかったという背景がある(Salamon 1995)。また経営状況の悪化とともに、財源確保のた

めに組織間での競争が激化し、その過程で人員削減やサービスの縮小などに至ったことも挙げられた(Kotler & Kotler1998)。NGO の財務について Salamon(1987)は、外部環境の影響力が大きい中で、社会性に軸に活動を行うことから、収入源を自前で得ていく事業を創造することは難しく、外部に求めざるを得ないとし、これを「フィランソロピーの不十分性」と指摘した。更に Foster & Bradach(2005)は、NGO が掲げる使命達成のために実施する事業は、社会性に軸を置くことから必ずしも収益に結びつくかわからない。このように、NGO はそもそも財務的な自立が難しく、また不確実な経営環境下でも資金不足に陥らず持続的な支援活動を行う為には、どのように組織を維持・成長させるかといったことが課題として挙げられた。

これらを背景に、営利企業を主な対象としてきた財務指標を用いた財務分析や戦略に関する研究を NGO に応用する流れが生まれた。財務分析の研究では、財務諸表をデータベース化し、組織の安定性や成長性に関して実証研究が進められている。また戦略に関する研究では、不確実な経営環境の中で組織がどのような戦略を採っているかに関して、研究が行われている。

財務及び戦略に関する先行研究をそれぞれ確認するにあたり、本稿で取り上げる先行研究についてまず説明する。なぜなら、前章の通り NGO の定義が定まっていないことで、論者によって用いる用語が、第三セクター、非営利セクター、ボランティア組織、ボランティア組織、非政府組織(NGO)、非営利組織(NPO)、PVO など多様であり、尚且つ、各用語に含まれる団体の範囲も重複しているのである。特に財務指標を用いた研究や戦略に関する研究は、主にアメリカにて行われてきている背景からも非営利セクターや NPO、ボランティア組織といった用語が多く用いられる。日本国内においても、アメリカにおける研究の流れを受け研究が進められてきた経緯があり、NPO、ボランティア組織といった用語が使われ研究が進められている。

本稿が定義する NGO を主な対象とする研究や調査は、JANIC らが行う NGO の実態調査や支援地域における開発手法・評価などは存在する一方、財務や戦略に関する実証研究は皆無である。しかし、NPO を対象とする研

究には、本稿が定める NGO が含まれている。従って本稿では、名称に捉われるのではなく、幅広く戦略や財務課題に関する先行研究を確認することで、NGO の財務課題に対して示唆が得られる。

## 第2節 NGO の財務の安定・成長に関する研究

### 第1項 NGO の収入源

財務に関する先行研究を確認する前に、まず NGO も含めた非営利組織の収入源について触れる。

まず Frolich(1999)は、非営利組織の収入源を「個人寄付」「企業寄付」「財団助成」「政府資金」「事業収入」の 5 つに区分し、各収入源の特徴について次のようにまとめている。まず個人寄付は、団体の使命に対する賛同を表わす重要な収入源である一方で、大口寄付者の意向が組織に与える影響も大きいとされる。次に企業寄付は、少数の企業から多額の収入を得られる可能性があり、比較的資金調達における効率性は高いが、一部の企業を満足させるため組織の使命も変質させてしまう可能性の高い収入源である。財団助成は、大きな収入源となり得る一方で、財団の意向や手続による影響を受けることから、個人寄付や企業寄付以上に収入が不安定になりやすい。更に、助成金は活動に必要なコストの一部しか負担しない場合もあり、その場合自己資金を投入する必要がある為、団体の自主的な活動を阻害する可能性がある。政府資金は、補助金と委託事業があり、ともに最も安定した収入源の一つではあるが、使途が完全に拘束され、団体の自律性や意思決定が阻害される。また、政策の変更により突然に収入を失うというリスクもある。最後に事業収入は、自律性の高い収入源で、予測と管理が比較的容易、且つ継続性も期待できる。しかし市場における競争を勝ち抜く必要がある為、活動の多様性を失われる可能性に加え、営利企業との境界が不明確になり、非営利組織としての正当性が失われやすい収入源である。更に Frolich(1999)は、これら 5 つの収入源を「民間寄付」「政府資金」「収益事業」の 3 つに分類している。

次に、日本国内で行われている財務指標を用いた実証研究では、「入会金・会費収入」「寄付金収入」「事業収入」「補助金・助成金収入」「そ



の他収入」の 5 つの収入源に分けられ分析されることが多い(石田 2008 , 馬場ら 2010 , 田中ら 2010)。更に NGO の実態調査である国際協力 NGO センター・外務省(2016)「NGO データブック 2016」では、「会費収入」、「寄付金収入」、「基金運用益」、「自主事業収入」、「受託事業収入」、「助成金収入」、「その他収入」の 7 つの収入源にわけた上で、それらを大きく「自主財源」と「非自主財源」の 2 つに分類している。

本稿では「会費」、「寄付金」、「自主事業」、「受託事業」、「助成・補助金」、「雑収入」の 6 つを NGO の収入源とした。事業収入を「自主事業」と「受託事業」の 2 つに分けた理由は、受託事業は政府系・国連機関等からの委託事業が多く、「助成・補助金」と名称およびその性格は異なるが政府資金である。一方「自主事業」は、フェアトレード商品の販売や活動に関する講演会、執筆活動などである。これら 2 つの性格が異なる事業を事業収入と一括りにすることは、実態を反映していないと考えた。

## 第2項 欧米における研究

前節にて触れた政府による NGO 等への支援が減少傾向にある中で、収入源の多様化が注目された(Tuckman & Chang 1991, Pfeffer & Salancik 2003)。これは、不確実な経営環境の中でも、団体の掲げるミッションを達成する為に、多様な収入源から収入を得ることで収入におけるリスクを減らし、組織の安定を図ることが望ましいと考えられたからである(Kingma 1993, Chang & Tuckman 1994)。従って、収入多様性<sup>19</sup>が財務の安定性や組織の持続性における重要な指標の 1 つとして実証研究が行われた(Chang & Tuckman 1994, Greenlee & Trussel 2000, Trussel 2002)。

これら財務の安定性や組織の持続性に関する研究が進められていく中で、新たなキーワードとして、財務の成長が指摘されるようになってきた。そ

---

<sup>19</sup> 収入多様性を求める指標には、収入多様性指標(HHI:Herfindahl-Hirschman Index)がある。HHI の計算式は「 $\sum (ri/R)^2$ 」で、ri は i 番目の収入源による収入額を表し、R は総収入額である。この計算式を使用することで、総収入額の内一つの財源から収入を得ているときは 1 を示し、複数の財源に収入が分散し且つそれぞれ同水準で収入が得られているほど 0 に近づく。従って、団体の総収入額が少数の財源に偏るほど HHI の値が 1 に近づき、逆に多くの財源から同水準の収入が得られているほど HHI の値は 0 に近づく。

の始まりとして Foster & Fine(2007)が「どのように非営利組織は大きくなるのか」という問いのもと、財務の成長に関する研究を実施した<sup>20</sup>。まず 1970 年以降米国で設立された 20 万団体以上の組織の内、144 団体が 2003 年までに年間収入 5,000 万ドルを超える大規模団体であることを明らかにした。次に 144 団体の内収集できた 110 団体の財務データを分析した結果、90%の団体が、1つの収入源から組織収入全体の 90%を得ていることを明らかにした。

更に 21 団体に対してインタビュー調査を行った結果、次の 3 つの共通項が把握された。まず 1 つ目に、一つの収入源から組織収入全体の 90%を占めているが、その収入は単一のドナーから得ているのではなく、多様なドナーから得ている<sup>21</sup>。2 つ目に、どの収入源に集中し資金調達を行うかは、当初ほとんどの団体で意識されていなかったが、組織が成長する過程において、集中すべき収入源を発見した。3 つ目に、集中すべき収入源を獲得する為に組織体制を整えた。また、Chikoto & Neely(2014)は、Foster & Fine(2007)の収入源を集中させることが組織の財務の成長に資する戦略か否かの実証研究を行なった。その結果、収入源の集中化が、時間の経過と共に財務の成長と総収入の成長に貢献することを明らかにし、Foster & Fine(2007)の研究結果を支持する結論を導き出している。

### 第3項 日本国内における研究

欧米で行われた安定と成長に関する実証研究は、2007 年に山内らが日本全国の NPO 法人 12,509 団体の 2003 年度の財務情報をデータベース化したことを機に日本国内でも進められた<sup>22</sup>。このデータベースを用いた研究では、安定や成長についていくつかの方向性が見出されている。具体的には、まず石田(2008)が、資金調達を多様な収入源から得ているほど、雇用基盤

---

<sup>20</sup> Chikoto & Neely(2014)は、財務の成長を目的に組織が取るべき収入戦略として、収入の集中化を提案したのは、Foster & Fine(2007)が初めてと指摘している。

<sup>21</sup> 例えば寄付金総額が 100 万円の場合、その内訳は 1 人が 100 万円の寄付の場合もあれば 100 人が 1 万円の寄付をする場合などがある。ここでいう多様なドナーとは、後者の場合を指す。会計区分上、一つの収入源にまとめられるが、その内訳は様々である。会費、助成・補助金の場合も同様である。

<sup>22</sup> 本データベースは、大阪大学 NPO 研究情報センター「NPO 法人財務データベース」で閲覧できたが、2018/11/11 現在、閲覧できなくなっている。

の強化や財務リスクへの対応能力が高いことを証明した。その結果、不確実な経営環境下において一つの収入源に偏ると財務リスクが高い為、収入の多様性が活動の持続性や財務の安定性に貢献することを明らかにした。また収入の多様性は、活動年数の長さ、資源が集まりやすい東京都など大都市において高まることも明らかにした。馬場(2009)は、欧米の財務指標を用いた分析が、日本の NPO 法人の財務実態を明らかにすることができるか否かについて分析を行い、適用可能であると結論づけた。更に馬場・石田・奥山(2010)は、NPO 法人の収入戦略として、寄付や会費など多様な財源を集めるか、事業収入を中心に自律した財源を獲得するのかについて、実証分析を行なった。その結果、NPO 法人の収入戦略として、短期的には事業収入の拡大によって活動資金を獲得できるが、中長期的には、寄付や会費など多様な財源の幅広い獲得が重要であるとした。加えて馬場・山内(2011)は、NPO の収入構造を明らかにした上で、プロダクト・ポーロフォリオ・マネジメント(PPM)にヒントを得て、余剰資金と収入規模の 2 つを軸に、成長パターンを推測するモデルを構築した。ここでは、①黎明期②成長期③展開期④停滞期の 4 段階に分け、各期における活動、人員、資金の特性を明らかにした。ただし、単年度の財務データを収入規模別に区分して発展パターンを推測したため、経年データを用いた実証分析の必要性を課題に挙げた。

上述のように単年度データによる財務分析だけでなく、複数年の財務パネルデータを構築し分析した研究も存在する。まず田中・奥山(2011)は、東京都管轄の NPO 法人 154 団体の 7 年間のパネルデータを用いて、収入戦略の比較研究を行なった。その結果、ある年から収入規模を維持あるいは増加させた団体と減少させた団体間の差異は、主たる収入源として安定した財源を確立しているか否かであることを明らかにした。その上で、収入戦略を 3 つのステージに分け提案したが、課題として、対象期間や対象範囲の拡大を挙げている。次に中嶋・馬場(2012)は、愛知県管轄の NPO 法人 137 団体について 5 年間の財務パネル・データを下段に、財務的な成長性と安定性を分析した。その結果、NPO 法人は主に事業収入により拡大しており、寄付や会費、補助金は拡大にあまり貢献していない傾向があるとした。

その一方で、収入規模を安定させるためには、会費や補助金を含む多様な財源を確保することが重要であると指摘する。

### 第3節 戦略に関する研究

#### 第1項 戦略の定義

まず戦略とは、軍事用語として使用されてきた概念である。それを経営学で用いたのは、Barnard(1938)とされる。その後 Chandler(1962)によって経営学に明示的に導入された戦略は、Ansoff(1965)、Andrews ら(1965)やPotter(1980)、Mintzberg ら(1998)などにおいて研究が進められた。戦略に関する定義は論者によって様々であり、例えば Ansoff(1965)は、「戦略とは、①企業の事業活動についての広範な概念を提供し、②企業が新しい機会を探求するための個別的な指針を設定し、③企業の選択の過程において最も魅力的な機会だけにしぼるような意思決定ルールによって企業の目標を捕捉するものである。」と定義する。また、Andrews ら(1965)は、「戦略とは、外部環境と内部条件から、その企業にとっての機会とリスク、ならびにその企業の強みと弱みを評価することによって策定される。」と述べる。更に数多く存在する戦略の定義に関して、Strat(2011)は共語分析を行い、戦略を構成する用語を「企業」、「環境」、「行動」、「資源」の4つであることを明らかにした。その上で、「戦略とは、組織が環境に応じて所有する資源を合理的に分配することによってパフォーマンスを向上させること」と定義した。

戦略の策定において、Potter(1980)は、外部に着目し分析することで、企業が属する業界における他社との競争において、競争優位を獲得するといった戦略策定方法を提示した。一方、経営環境が不連続で不確実なものになってきたことを背景に、経営環境の変化に柔軟に対応し、経営環境に積極的に働きかけのできる組織の内部を重視するようになった。そうした研究の権威である Mintzberg ら(1998)は、戦略を「意図された戦略」と「実現された戦略」の2つに分類した上で、当初意図された戦略は必ずしも全て実現されるのではなく、環境変化によって変更が加えられることによって実現されない戦略が存在することを指摘した。

## 第2項 NGOにおける戦略の研究

これら営利企業を主な対象とする戦略の研究が、前節で挙げた外部環境の変化を背景に NGO にも応用されるようになった。まず Webster & Whlie(1988)は、経営環境を安定させる為に規模の拡大が追及されることに伴い、戦略が重視されるようになることを主張した。また Drucker(1990)は「特に非営利組織では戦略が重要である。」と述べると同時に「成果を求めて働くようにしてくれるものが戦略である。戦略が意図を行動に変える。忙しさを仕事に変える。いかなる資源と人材が必要かを明らかにする。」と戦略の必要性を指摘する。更に団体が持続して活動を行う為には、同様のサービスを行う他団体と競争し、自団体が優位に立ち続ける必要があるといった Poter(1980)の競争戦略論を NGO も考慮する必要があると Wilson & Butler(1986)は指摘した。加えて Schmid(1992)は、非営利組織において外部環境が戦略に決定的な影響を及ぼすとも述べている。

これらの研究は、日本国内における NGO を含む非営利組織にも応用され、研究が進められた。まず田尾(1999)は、社会においてボランティア組織の必要性が高まっている一方、その組織は非常に脆弱で、経営管理の手法も未熟であるという認識のもと、ボランティアが集まり活動を行う「場」から「組織」形成に至る過程について、これまで欧米や日本の一部の研究者が論じてきたことを日本のボランティア組織の現状に当てはめた。その際、ボランティアを行う人々が集まる場から組織を形成するまでの過程において採られる戦略について、エントリー戦略、定着戦略、成長戦略の3つに区分している。次に小島(1998)は、非営利組織の戦略について Thompson & McEwen(1958)、Aldrich & Pfeffer(1976)、Aldrich(1979)らの資源依存理論と Simon(1958)らの情報処理モデルを参考に、「外部依存性」と「タスクの不確実性」の2軸を基に戦略マトリックスを組んだ。尚、外部依存性を「組織が国・地方自治体などの公的組織から提供される資金や政策にいかにか依存しているかを示す(もの)」と定義し、タスクの不確実性を「組織が受益者に対してサービスを生産し提供する際に生起する不確実性」と定義している。

その上で、非営利組織が採る戦略を協調戦略と競争戦略に大別している。協調戦略とは、「より安定的で予測可能な環境状況を作り出そうとすること」であり、競争戦略は「少数の支持者・組織に依存せずに済むように、他組織への資源依存性およびタスクの不確実性を管理しようとする戦略」である。更に、資源依存性とタスクの不確実性の高低をもとに、具体的な戦略に分けられる。まず協調戦略は、資源依存性が高くタスクの不確実性が低い状況では、協調戦略を採る。一方、資源依存性とタスクの不確実性がともに高い状況にある非営利組織は先行研究で把握されておらず、採るべき戦略について言及されていない。競争戦略は、効率戦略と革新戦略に区分され、効率戦略は「効率性の確保に力点を置き、事業の組み替え等を注意深く行い、組織の存続を確保しようとする戦略である。」とし、革新戦略は「新製品や新サービスを提供することによって直接的な競争を回避しようとする戦略」と定義される。

これら 3 つの具体的な戦略が、実際非営利組織において用いられているか否かを明らかにするために、質問紙調査をもとに定量分析<sup>23</sup>を行なった。その結果、非営利組織は、協調戦略だけでなく革新戦略・効率戦略も採用していることが明らかになった。また、非営利組織を取り巻く環境と戦略との関係について、公的資金と政策への依存性が高いほど協調戦略を採用し、依存性が低いほど革新戦略または効率戦略を採用すること、規模が大きいほど革新戦略を採用し、規模が小さいほど効率戦略を採用することを明らかにした。一方で、残された課題もいくつか挙げられ、その一つは、静態的に分析されており、組織としてのライフサイクルの経過や環境変化への適応に関する動態分析の必要性を挙げる。

---

<sup>23</sup> 分析対象団体は 141 団体あり、業種として多いものから「NGO(25 団体)」、「地域福祉促進団体(22 団体)」、「青少年育成団体(17 団体)」、「保健医療研究組織(16 団体)」となっている。また対象団体の規模も中小規模の団体が 113 団体、大規模団体 28 団体の結果である。小島は NGO を業種として捉えてはいるとともに、非営利組織の範囲を比較的広義的に捉えている。

## 第4節 研究目的

### 第1項 残された研究課題

先行研究を確認した結果、日本における財務および戦略に関する課題は、次のように整理することができる。まず戦略の研究として小島(1998)は、静態的な分析にとどまっており、動態的分析の必要性を指摘している。次に財務指標を用いた研究では、単年度データと複数年のパネルデータの二つの研究に分けられ、単年度データを用いた研究では、網羅性は高いが、その時点での傾向を示すだけで、複数年の分析との整合性の問題が残されている。他方、複数年のパネルデータを用いた研究では、5年から7年の動的分析から、成長する団体と成長できない団体の差異が捉えられている。課題は、都道府県のNPO法人100数団体を研究対象としており、この結果の信頼性である。更に活動分野別の分析が今後求められている<sup>24</sup>。

加えて、先行研究の課題として、分析対象団体の多くが中小規模<sup>25</sup>であるため、大規模団体への適応問題がある。また小規模から中規模への成長パターンは考察されているが、中規模から大規模への成長パターンについては研究がない。更に財務分析の研究では、いわゆる組織を取り巻く環境が配慮されていない。財務データはあくまで、1年間の活動の結果であることから、小島(1999)が指摘したような外部依存性やタスクの不確実性といった経営環境を、考慮する必要がある。

### 第2項 研究目的と方法

本節では今なお課題とされる財務課題を、アメリカで進められてきた財務の成長に関する研究と、日本国内の先行研究で残された大規模団体への適応問題として扱う。具体的には、日本で大規模に活動を行うNGOが採ってきた戦略を外部環境と財務データの関係において論じる。尚、研究対象

---

<sup>24</sup> 馬場ら(2010)、馬場・山内(2011)では、福祉・保健分野と国際協力分野、その他の3つの分野に分け分析を行なった。

<sup>25</sup> 例えば田中ら(2011)は、「2,000万円未満」、「2,000万円以上3,000万円以下」、「3,000万円以上4,000万円以下」、「4,000万円以上」に区分し分析をおこなった。また馬場・山内(2011)は「百万円以下」、「百万円超5百万円以下」、「5百万円超2千万円以下」、「2千万円超5千万円以下」、「5千万円超」の5つに分け成長パターンを分析しているが、「5千万円超」以降は一括りにしていることから、「5千万円超」の成長パターンは見いだせていない。

とする収入規模で上位に位置する NGO は、財務課題を解決してきたという認識に立ち論を進める。勿論、収入規模の大小が NGO の存在意義や評価と直接的に関係している訳ではないが、各々の団体が将来像を描く際の一つの参考になるであろう。また本稿で用いる戦略は、Strat(2011)による「戦略とは、組織が環境に応じて所有する資源を合理的に分配することによってパフォーマンスを向上させること」と定義する。

具体的には次の通り研究を進める。第 3 章では、戦略と外部環境の関係について NGO に影響を与えた外部環境を第二次世界大戦後から現在まで確認する。その為に、政治(Political)、経済(Economic)、社会(Social)、技術(Technology)の 4 つの環境面から分析を行う、所謂 PEST 分析を用いる。まず政治的環境では、戦後賠償に遡って日本の国際協力政策、特に ODA 政策の変遷と NGO への補助金支給の歴史背景をまとめる。経済的環境では、企業の CSR や CSV などの概念を整理し、NGO との協働方法についてまとめる。最後に、社会的環境及び技術的環境では、NGO の設立契機となった社会的な出来事を時系列で確認し、また技術革新が NGO に与えた影響について事例を挙げる。

第 4 章では、本稿の研究対象団体を選定した上で、団体の成長要因について財務データやインタビュー調査データを外部環境に照らし合わせて、分析・考察する。その為に、まず NGO として定義した 258 団体の設立年、法人格の有無や取得法人格の種類、収入規模別構成を確認する。次に本稿の研究対象団体を 2016 年度の収入規模で上位に位置する 15 団体と定める<sup>26</sup>。更に 15 団体の財務諸表を含む事業報告書を収集し、グラフ化して団体毎の収入推移を確認する。また当該団体の財務データに現れない成長要因を明らかにする為に、インタビュー調査を実施する。最後に、収入推移グラフとインタビュー調査で得られたデータを下に、各団体の成長要因について考察を行う。

---

<sup>26</sup> 15 団体は、現在収入規模において上位に位置するいわゆる「健全な団体」である。しかし、一時期はそれなりの規模や注目を得ていたが、現在すでに退場またはそれに近い状況にある NGO を分析対象とすることで、NGO の成長を考察する上での示唆を得られる可能性もあるが、本稿ではまず大規模団体の成長の共通点を見出すことに焦点を当てる。



第 5 章では、対象団体全体に共通する成長要因を定量的・定性的に見出す為に、まず 15 団体の収入を合算し、全体の収入推移を確認する。その上で、収入推移とその内訳について確認し、財務指標を用いて成長要因の分析を行う。インタビュー調査を通して団体の発展要因としての外部環境について確認を行い、外部環境の共通点を明らかにする。最後に、結論として成長する上で採る戦略について考察する。

### 第3章 NGO を取り巻く外部環境

#### 第1節 政治的要因

##### 第1項 世界の開発潮流

世界の開発潮流は、JICA(2003)や山田(2000)を基に次のようにまとめることができる。まず 1950 年から 1970 年代は、米ソ冷戦下における開発協力<sup>27</sup>という要因が強く、開発援助自体が各陣営へ引き込む手段であった。また、経済成長重視の開発が進められた。1970 年代から 1980 年代は、経済成長重視から途上国の貧困解消へシフトし、特に食糧や住居など生活する上で必要最低限の物資、安全な飲み水、衛生設備、保健、教育など、「人間としての基本的なニーズ(BHN:Basic Human Needs)」の充足に向けた取り組み、いわゆる BHN 戦略を下に開発が進められた。

1990 年代は人々が自分自身で豊かで意味ある人生を歩めるよう選択肢の拡大こそが必要な開発であるという「人間開発」という概念が国連開発計画(UNDP:United Nations Development Programme)により提唱され、人的能力の育成につながる支援や、人々が自身の権利を理解し社会参加を促す取り組みが進められた。1989 年の冷戦終結を受け、加速したヒト・モノ・カネ・情報などの大量かつ急速の移動により、武器や薬物の密輸、地球温暖化などの環境問題、エネルギー問題、金融危機、感染症といった地球規模で対応が必要な課題が顕在化し、深刻化するようになった。その為、国家が国境と国民を守るという伝統的な「国家の安全保障」という考え方では不十分になってきた。こうした変化から、国家や国際機関、NGO 等が協力して人々の保護に努力を傾ける一方、他方で人々が自ら脅威に対処するための能力強化を通じて包括的に対処するという概念「人間の安全保障」が生まれた。

2000 年には、途上国の主要な 8 つの貧困課題の解決に向けた世界共通の目標として MDGs が打ち出された。第二次世界大戦や冷戦を経てもなお解消されない途上国の貧困課題に対して「援助疲れ」も発生する中で、MDGs が国際社会全体の合意を得て推進されたことは大きな意味をもった。2001

---

<sup>27</sup> JICA の公式 WEB サイトによると、開発協力とは「開発途上地域の開発を主たる目的とする政府及び政府関係機関による国際協力活動」と定義する。

年のアメリカ同時多発テロを踏まえ、「貧困がテロの温床になっている」という認識のもと、貧困解決が再び注目され、それまで各国で停滞していた ODA 拠出額が増加傾向に転じた<sup>28</sup>。これらの流れを踏まえ 2015 年の国連サミットにて、地球温暖化の進行への警鐘と人間中心の開発の推進、そして MDGs で残された課題が、SDGs に継承された。

## 第2項 ODA

政府による国際協力には、開発途上国への「経済協力」のほか「国連平和維持活動 (PKO:Peacekeeping Operations)」や「経済連携協定 (EPA:Economic Partnership Agreement)」といった形があり、このうち「経済協力」の中で中核をなすのが、政府開発援助 (ODA:Official Development Assistant) と呼ばれる公的資金協力である。ODA は、主に貧しい国に対して保健や教育などの分野に必要な資金を贈与する「無償資金協力」と、発展途上国の自立化に向けて日本の技術を移転する「技術協力」、将来開発途上国が返済義務を負う「有償資金協力(円借款)」がある(図 3.1)。近年の ODA による開発協力は、民間企業や NGO、地方自治体、大学などとの連携事業として取り組まれる事例が多い。

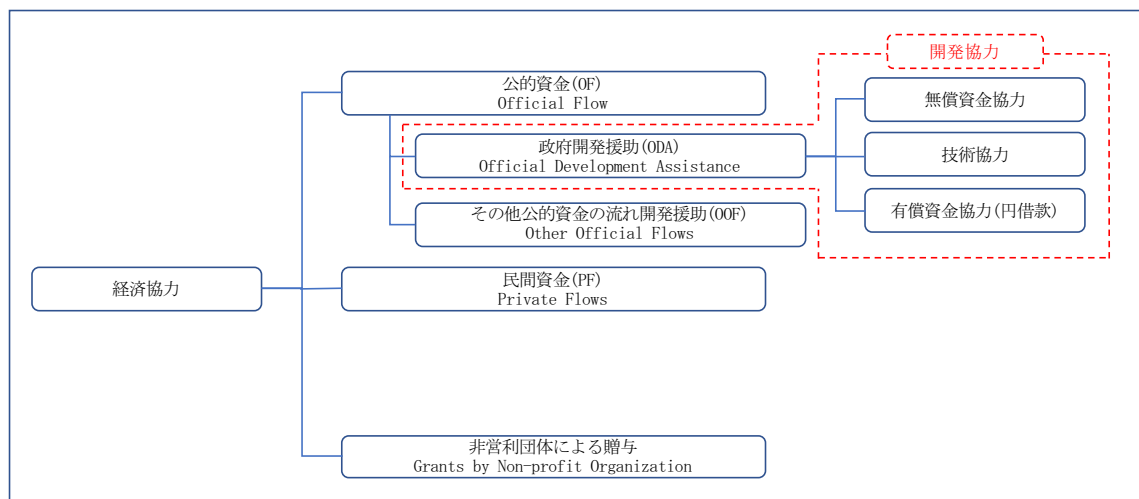


図 3.1 経済協力の種類

<sup>28</sup> 主要国の ODA 支出額経年変化については、付録 1-1 を参照。

政府主導による開発協力の歴史は第 1 期から第 4 期に区分される(外務省 2015)。

まず第 1 期は 1954 年から 1976 年の「体制整備期」である。政府は 1954 年のコロンボ・プラン加盟を機に、研修員の受け入れや専門家の派遣といった技術協力を開始した。また同年ビルマ連邦(現ミャンマー)と平和条約、賠償・経済協力協定を結び資金協力が始まった。次いで、フィリピンやインドネシア、ベトナムなどのアジア諸国への賠償が始まった。1958 年にインドに対して初の有償資金協力(円借款による供与)を開始し、本格的に経済協力が始まった。これら賠償と援助を通じて、日本の援助実施体制が整備され、1961 年に海外経済協力基金(OECF:Overseas Economic Cooperation Fund)、1963 年に海外技術協力事業団(OTCA:Overseas Technical Cooperation Agency)、1965 年に青年海外協力隊(JOCV:Japan Overseas Cooperation Volunteers)、1972 年に国際交流基金(Japan Foundation)、1974 年には OTCA 等が改組されて国際協力事業団(JICA)が設立された。国内体制を整えると同時に、国際機関の活動にも積極的に参加するようになった日本は、1960 年欧州経済協力機構(OECC: Organization for European Economic Cooperation)の開発援助グループ(DAG:Development Assistance Group)、のちの開発援助委員会(DAC:Development Assistance Committee)に加盟し、更に 1964 年に経済協力開発機構(OECD:Organization for Economic Cooperation and Development)に加盟した。また 1966 年にはアジア開発銀行の設立を主導した。そして、1976 年にフィリピンへの戦後賠償支払いを完了し、日本の開発協力の第一期が終わった。

第 2 期は、1977 年から 1991 年で「計画的拡充期」である。1978 年には第 1 次中期目標を発表し、1997 年までおよそ 5 年おきに中期目標を定めてきた。この目標はもっぱら援助額の倍増計画であり、目標年次前に達成された期もあった。このような背景を受け 1989 年には米国を抜き世界最大の援助供与国となった。

1992 年から 2002 年は第 3 期で、この間 1989 年から 2000 年は ODA 供与額が世界一となり「政策・理念充実期」に区分される。1990 年から 1991 年の湾岸戦争を機に ODA が見直され、1992 年に「政府開発援助大綱(ODA

大綱)」が制定された。ODA 大綱では、日本の ODA の歴史、実績、経験、教訓などを踏まえた上で、国際的な援助潮流に沿いつつも、日本の独自性と積極性をもって、(1)人道的考慮、(2)相互依存関係の認識、(3)環境の保全、(4)開発途上国の離陸に向けての自助努力の支援の 4 つを基本理念とし、援助を実施していくこととなった。

1990 年代後半になると日本経済の停滞を受けて ODA 予算が国家予算の聖域で無くなり、これまでの量的拡大から質的拡充へ転換した。2001 年にはアメリカ同時多発テロが発生し、これを機に、アメリカや EU 諸国では ODA 額を増額したが、低成長と財政悪化に陥った日本は、その流れに乗らず、2001 年には ODA 世界一の地位を米国に明け渡した。

第 4 期は、2003 年に始まる。この年は「新たな時代への対応」とし、日本政府は ODA 大綱を 11 年ぶりに改定した。新大綱では「国際社会の平和と発展に貢献し、これを通じてわが国の安全と繁栄の確保に資すること」を ODA の目的とした。政府は、新たな国別援助の策定・実施、アフリカ開発会議Ⅲ(TICAD:Tokyo International Conference on African Development)<sup>29</sup>の開催や日本・ASEAN 特別首脳会議の開催を通じたアフリカ・アジア諸国に対する支援の表明、イラクやアフガニスタンにおける平和構築支援の推進など、ODA 大綱に沿った取り組みを進めた。

2014 年には「ODA60 周年」を迎えて、新たに「開発協力大綱」が定められた。「グローバル化に伴う課題やリスクの増大」、「開発途上国の間の多様化、多極化に伴う開発課題の複雑化」、「開発協力の新たな供与国として存在感を増す新興国の台頭」という 3 つの認識に基づき、国際社会の平和と安定および繁栄の確保に積極的に貢献することで国益を確保するという目的を掲げて、開発協力を推進していく方針を明らかにした。

新大綱が掲げる重点課題は「『質の高い成長』とそれを通じた貧困撲滅」、「普遍的価値の共有、平和で安全な社会の実現」、「地球規模課題への取組を通じた持続可能で強靱な国際社会の構築」である。これらの目的も日本政府は、外交政策として戦略的な開発協力に取り組むことを明示し、

---

<sup>29</sup> 『アフリカ開発会議(TICAD)』

<https://www.mofa.go.jp/mofaj/area/ticad/index.html> 2018/09/07

官民の連携や、他の援助国との連携、さらに市民社会や地方自治体との連携を一層強化する方針が示された。

### 第3項 ODA と NGO

ODA と NGO の連携関係が始まる契機となったのは、1987 年である。この年の ODA 白書「我が国の政府開発援助」に、NGO との連携を進める文章が初めて公表された。その文章には「NGO は、住民参加型の農村地域開発の豊かな経験を持っていること、教育・保健分野に強いこと、草の根レベルの状況に詳しいこと、適正技術の開発と経験をもっていること、費用対効果が高いなど」といった NGO の特徴が指摘された。このような認識に交えて、1989 年に外務省は「NGO 事業補助金制度」と「草の根無償資金協力制度」を導入し、日本の ODA における初めての NGO 支援制度が始まった。その後、2000 年に「NGO 活動環境整備支援事業」として「NGO 相談員制度」「NGO 研究会制度」「NGO 専門調査員制度」が加えられた。現在、NGO 支援制度は次のようにカテゴリー化されている。「日本 NGO 連携無償資金協力(通称 N 連)」、「ジャパン・プラットフォーム(JPF)」、「NGO 事業補助金」、「草の根技術協力事業」、「NGO 活動環境整備支援事業(NGO 相談員、NGO 海外スタディ・プログラム、NGO インターン・プログラム、NGO 研究会)」。

ODA の主要な実施機関である JICA は、「国際協力を日本の文化に」を理念として、NGO や自治体、大学、民間企業などの幅広い層と協働して市民参加協力事業(「草の根協力事業(外務省 ODA 事業)」「ボランティア事業」「NGO 支援」「開発教育支援等」)を実施している。JICA は前述の通り、1963 年に前身である OTCA が設立され、1974 年に JICA となった。その後、財政低迷を受け政府は、2008 年に JICA と円借款など有償資金協力の実施を担当していた国際協力銀行(JBIC: Japan Bank for International Cooperation)の海外経済協力部門を統合し、新 JICA を設立した。統合時に、これまで外務省が実施してきた無償資金協力の実施業務の一部も新 JICA に移行され、新 JICA は、技術協力、有償資金協力、無償資金協力を一元的に

実施する機関となった<sup>30</sup>。

新 JICA による「NGO 支援」では、「研修等のプログラム」として「JICA 企画型プログラム NGO 等向け事業マネジメント研修」や「NGO 等提案型プログラム」を実施し、また活動面のサポートを行う「活動サポート」で、「NGO-JICA ジャパンデスク」や各種イベントの広報協力等を行う「登録団体向けサポート」を通して NGO 支援に取り組んでいる<sup>31</sup>。

更に外務省と JICA は、それぞれ NGO との定期会合を実施している。まず外務省では、NGO・外務省定期協議会を設置し、全体会議(年 1 回開催)、連携推進委員会(年 3 回開催)、ODA 政策協議会(年 3 回開催)を開催している<sup>32</sup>。JICA では、NGO-JICA 協議会<sup>33</sup>を設置し、対等なパートナーシップに基づき、より効果的な国際協力の実現と、国際協力への市民の理解と参加を促進するため、意見交換を行っている。協議会は原則年 4 回開催され、専門的・集中的な議論が必要な場合は分科会を設置している。

このように NGO と ODA の関係が始まって、およそ 30 年が経つ。両者の関係を通観して Ohashi(2015)は、アドボカシーや対話チャネルの面で、ある程度の成果が挙げられたとする一方、ODA における NGO の位置付けは未だマイナーであると指摘する。更に NGO が長年提言する政府内の体制変更はなされず、ODA 大綱から開発協力大綱となった際も、短期的な国益が重視され、日本国憲法前文で目指している長期的な益が後回しになっている。バランスを常に取りながら、両方が希求されるべきだと指摘している。

図 3.2 は、ODA 実績額と NGO を通して活用された ODA 額、そして ODA 実績額の内 NGO を通して活用された額の割合を経年変化で表したものである。尚、図内には、NGO を通して活用された ODA 額を示した。図 3.2 からも、NGO に活用された額は ODA 全体額の 1%から 2%内で推移している。

<sup>30</sup> 詳細は外務省公式 WEB サイト『援助実施体制』を参照。

<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/about/keitai/taisei.html> 2018/10/18

<sup>31</sup> 詳細は JICA 公式 WEB サイト『NGO 等活動支援事業』を参照。

[https://www.jica.go.jp/partner/ngo\\_support/index.html](https://www.jica.go.jp/partner/ngo_support/index.html) 2018/8/20

<sup>32</sup> 各会議では、議事録が作成され内容が閲覧できる。『NGO・外務省定期協議会』  
[https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shimin/oda\\_ngo/taiwa/kyougikai.html](https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shimin/oda_ngo/taiwa/kyougikai.html)  
2018/08/25

<sup>33</sup> 2008 年度以前の旧 JICA と NGO との定期会合は 1998 年度から、また旧 JBIC と NGO との定期会合は 2001 年度から開催している。

具体的な額は、1998年の2.5億ドルをピークに減少し、近年は1億ドルから1.5億ドルの間で推移している。この実績からも、ODAにおけるNGOの位置付けがマイナーであることがわかる。

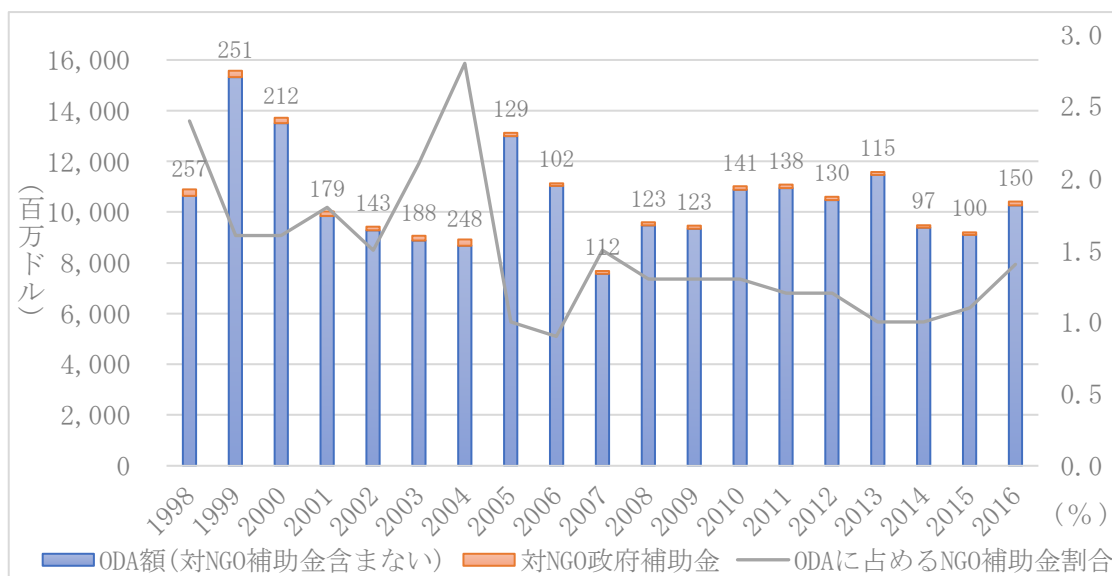


図 3.2 NGO を通して活用された ODA 額の推移<sup>34</sup>

#### 第4項 ODA 以外の政府系補助金

ODA による NGO 支援以外にも、社会的な出来事を契機に設立された制度や日本独自の補助金制度が設けられている。その中でも、とりわけ NGO に対して影響の大きい制度とその補助金額を確認する。

##### (1) 国際ボランティア貯金制度

国際ボランティア貯金制度は、1990年当時の郵政省が導入した制度である。これは、預金者が通常貯金・通常貯蓄貯金で受取る税引後利子の20%から100%の間を10%単位で選択し、その金額を寄付金として海外援助活動を行う NGO へ配分するという制度である。本制度は、郵政民営化が行われた2007年までの17年間続けられたが、民営化を受け廃止となった。図3.3は、17年間の寄付金発生額と本制度への加入者数をグラフ化したものである。

<sup>34</sup> 2001年から2017年の開発協力白書・ODA白書を下に筆者作成。『開発協力白書・ODA白書、参考資料集、年次報告』  
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/hakusyo.html> 2018/12/23



る。図の通り、本制度導入後、預金者の加入件数(折れ線グラフ)は増加傾向にあることがわかる。加入件数が増加する一方で、寄付金発生額(棒グラフ)は1994年の30億円をピークに減少に転じ、その後2006～2007年に再度増加していることがわかる。寄付金発生額の増減理由は、日本経済の低迷を受け低金利政策によって利率が右肩下がりとなったからである(総務省2013)<sup>35</sup>。その為、2004年は加入者数が2,741万件と過去最高となったが、寄付金発生額は5,888万円と低迷した。

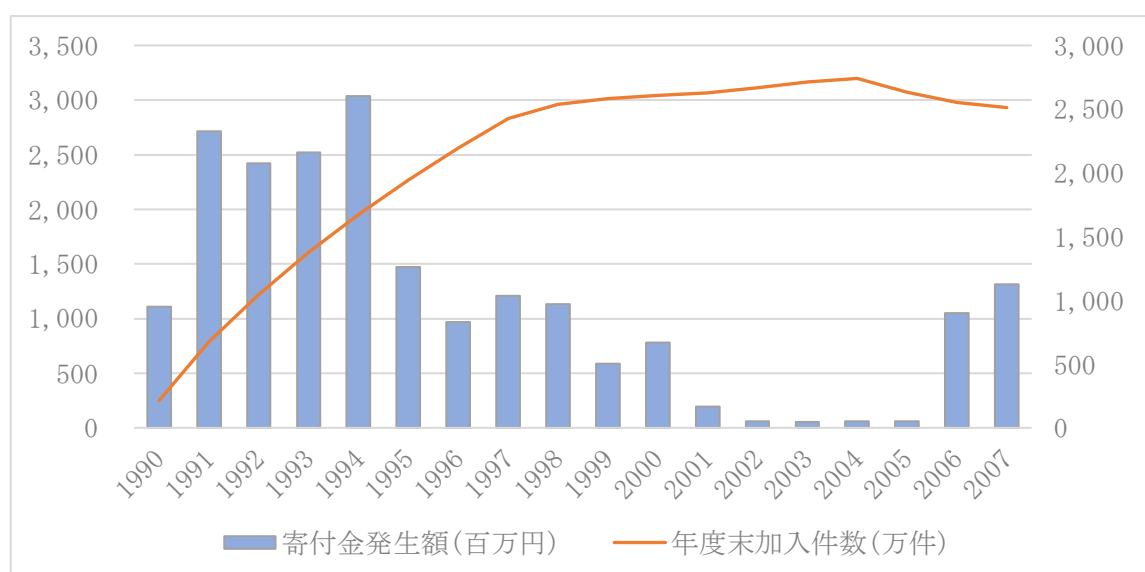


図 3.3 国際ボランティア貯金寄付金額推移<sup>36</sup>

2007年の民営化以降は、制度が廃止されたが、寄附金の一部(総額21億円)を独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構が承継し、2015年まで国内の民間団体が行う海外援助活動に提供された。またゆうちょ銀行は、「国際ボランティア貯金」の制度を継承する形で、2007年10月1日に「ゆうちょボランティア貯金」<sup>37</sup>の取扱いを開始した。国際ボランティア貯金と異なる点は、税引後利子の20%に寄付比率が統一されている点と発

<sup>35</sup> 『国際ボランティア貯金制度の評価にかかる調査研究』

[http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000258104.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000258104.pdf) 2018/07/31

<sup>36</sup> 『国際ボランティア貯金の寄附金発生状況』を基に筆者作成。

<http://www.yuchoampo.go.jp/yucho/new-volpost/pdf/donations.pdf> 2018/07/31

<sup>37</sup> 加入時「国際協力(全般)」「国際協力(環境)」のどちらに参加するかを選択する。

生した寄付金は、全額 JICA 基金<sup>38</sup>を通じて団体や個人が実施するプロジェクトに配分されている点である。

## (2)地球環境基金<sup>39</sup>

1992年6月にブラジル・リオデジャネイロにおいて「環境と開発に関する国連会議(通称:地球サミット)」が開催された。この会議において、日本国政府は民間の環境保全活動に対し、資金的支援の仕組みを整備することを表明した。この流れを受け、当時の環境庁を中心に1993年5月に国・民間の拠出で「地球環境基金」を創設した。本基金は現在、独立行政法人環境再生保全機構により運営され、補助金対象活動は、図3.4のように配分されている。設立当初は、開発途上地域における環境保全がメインの補助金対象であったが、2003年以降規模的にも停滞傾向にあると同時に、国内の環境保全にその対象が大きくシフトしたことがわかる。

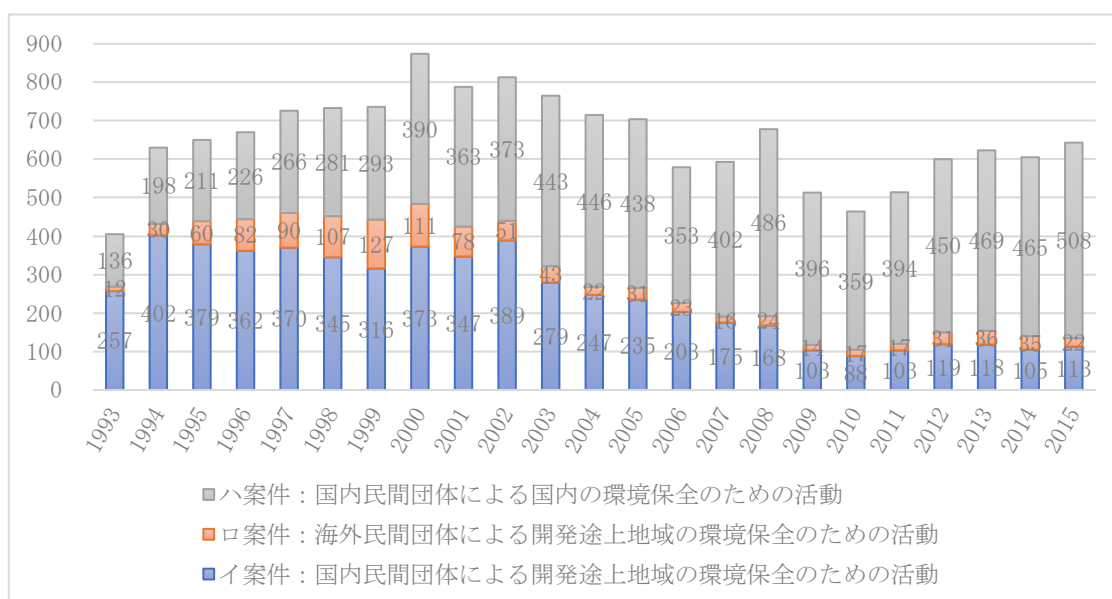


図 3.4 助成金配分額(単位:百万円)<sup>40</sup>

<sup>38</sup> JICA 基金については『世界の人びとのための JICA 基金』を参照。

<https://www.jica.go.jp/partner/private/kifu/01.html> 2018/7/31

<sup>39</sup> 『地球環境基金とは』 <https://www.erca.go.jp/jfge/about/index.html> 2018/07/31

<sup>40</sup> 『助成金額の推移』を基に筆者作成。

<https://www.erca.go.jp/jfge/about/situation/situation04.html> 2018/7/31

## 第2節 経済的要因

### 第1項 企業の社会的責任の潮流

1990年以降企業は、積極的に海外進出(直接投資)を行なった。これは現地の経済発展に貢献したという面もある一方で、負の側面として、貧困や経済的格差、現地の環境汚染、人権侵害、児童労働などの問題が発生した。その代表例として、1997年にナイキが委託するインドネシアやベトナムの東南アジアの工場で、低賃金労働、劣悪な環境での長時間労働、児童労働、強制労働が発覚した。この事態に米国のNGOなどがナイキの社会的責任を追求し、世界的にもナイキ製品の不買運動が起こり、同社は経済的に大きな打撃を受けた(東洋経済オンライン)<sup>41</sup>。

また2001年にエンロンの粉飾決算事件<sup>42</sup>が明るみになる中、企業自らが、予め個人や社会に対して与える負の影響を回避する取組み、所謂CSRが意識されるようになった。この流れを受け企業のCSRへの取組みを格付けした投資、所謂SRI投資<sup>43</sup>も活発となった。

同じ2001年に国連は、企業に貧困解消に向けた取組みを呼びかけ「グローバル・コンパクト」という貧困解消にコミットする企業のネットワークを創り上げた。その後、貧困解消をビジネスとして捉える考え方が広がりを見せ、2007年には、BOP層<sup>44</sup>を市場と捉えた所謂BOPビジネスが注目を集めた<sup>45</sup>。更に「グラミン銀行」<sup>46</sup>創設者のムハマド・ユヌスがノーベル平

---

<sup>41</sup> 『米ナイキが苦難の末に学んだ、CSRとは?』 <https://toyokeizai.net/articles/-/35708?page=3> 2018/10/18

<sup>42</sup> エンロン事件は、2001年10月に明らかになったエンロン社(Enron Corporation)の不正会計事件(粉飾決算事件)である。決算上の利益を水増し計上していたことが明るみになり、2001年12月に経営破綻に追い込まれ、世界の株式市場に大きな影響を与えた。

<sup>43</sup> 野村證券の証券用語解説によると、「Socially Responsible Investmentの略称で和訳は社会的責任投資。投資をおこなう際に、従来の投資基準に加え、投資先の企業の社会に対する責任や貢献を重視して投資をする方法。企業の社会的責任(CSR)を満たす企業を、投資の面で評価するもの。言い換えれば、CSRを経営戦略に捉え、長期的、持続的に成長する会社を探して投資をする方法」と提示する。

<sup>44</sup> Hammond, Allen L. et al (2007) *The Next 4Billion - Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*において、一人当たりの年間所得が2002年購買力平価で3,000ドル以下の階層に属している全世界人口の約7割である約40億人を市場と捉えたとした。

<sup>45</sup> 現在JICAのODAスキームにおいて、中小企業の海外進出支援を行うなど、BOPビジネスを推進する事業が進められている。

<sup>46</sup> グラミン銀行は、少額融資(マイクロクレジットやマイクロファイナンス)をはじめ脱貧困事業を手がける世界有数のソーシャルビジネスの一つである。

和賞を受賞したことを機に、「ソーシャルビジネス」が世界的に注目された。社会的課題を市場と捉え解決するソーシャルビジネスが台頭する中で、寄付や助成金といった本業を離れて社会貢献活動形態をとった「善行型 CSR」から本業的位置づけで、経済性を意識した「戦略的 CSR」を重視する企業も現れた。Porter & Kramer(2011)は、戦略的 CSR を更に整理、昇華させた。彼らは、企業の競争力強化と社会的課題の解決を同時に実現させ、社会と企業の両方の価値を生み出すビジネスの方法として CSV を提唱した。

その他、消費者、政府、産業界、労働、NGO などマルチステークホルダー形式でまとめられた営利・非営利問わず組織の社会的責任に関するガイドダンス規格である「ISO26000」<sup>47</sup>が 2010 年に公表され、またビジネスと人権に関する「指導原則(通称ラギー・レポート)」が 2011 年に国連で定められた。ラギー・レポートは、国家の人権保護義務、企業の人権尊重責任、救済へのアクセスの三つの柱からなり、全 31 原則からなる。人権を保護する国家の義務は原則 1 から 10 に、人権を尊重する企業の責任は原則 11 から 24 に、そして救済へのアクセスは原則 25 から 31 に規定されている<sup>48</sup>。また現在、先に挙げた SRI 投資に加えて環境(Environment)、社会(Social)、企業統治(Governance)に配慮している企業を重視・選別して行う ESG 投資が注目を浴びている。

これらの CSR は世界的に議論され、また実施されているが、日本国内においても 1960 年以降の公害問題などを機に日本独自の CSR をつくり上げてきた。川村(2015)は、「企業の社会的責任」が日本国内で初めて用いられるようになった 1956 年から現在までの CSR の発展を次の 6 つの段階にまとめている。

まず 1960 年代は、「産業公害に対する批判からの教訓」の時期である。この時期は、水俣病などに代表される産業公害の人的被害と社会的弊害が深刻化するとともに、住民運動や抗議活動が活発になった。1970 年代は、

---

<sup>47</sup> 「企業の意思決定と事業活動が社会と環境に及ぼす影響に対する企業の責任」と定義され、川村(2015)によると ISO26000 の功績として、① CSR の定義を統一したこと② CSR の全体像と CSR の課題を網羅的に示したこと③ CSR 実施のためのベンチマークを示したこととしている。

<sup>48</sup> 詳細は『ビジネスと人権に関する指導原則』を参照。

<https://www.hurights.or.jp/japan/aside/ruggie-framework/> 2018/09/18

「利益至上主義に対する悲観からの教訓」の時期で、日本列島改造論による地価高騰を背景に、企業の行き過ぎた土地投機や欠品商品等の問題が顕在化し、国内において反企業ムードが広がった。これを受け企業は利益を還元する方法として、利益還元型財団の設立を行った。1980年代は、「生活ゆとり議論と米国発「企業市民の普及」」の時期であり、これまでの反省や自戒からも大きな不祥事はなかった。ただし、プラザ合意を受けた急激な円高の影響で、企業による海外進出が進んだ。その中で、米国発の企業市民の普及が企業に広がると共に、フィランソロピーとしてメセナが積極的に展開された。

1990年代は、「バブル後の倫理問題と地球環境問題からの教訓」の時期である。日本経団連において「企業行動憲章」<sup>49</sup>が制定され、それに伴い「1%クラブ」<sup>50</sup>が設立された。また地球環境サミットをうけて環境問題が顕在化した。これまでの公害対策における知見を活かし、日本企業は環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001を積極的に取得した。

2000年代は「相次ぐ企業不祥事、欧米型CSRの襲来」として、SRI投資が登場しCSRの格付けが普及した。グローバル・コンパクト等の影響を受けて、特に2003年はCSRが盛り上がりを見せた。この為、2003年は「CSR経営元年」と呼ばれている。2010年代はISO26000の発行を機に、日本国内で「企業行動憲章」の改定やISO26000に基づくCSR経営・報告の見直しが行われた。

上述した日本国内におけるCSRの潮流とともに、企業がどのような社会貢献活動を行ったのか、またどういったトレンドに注力しているかなどといった調査を、先に挙げた「1%クラブ」が、1991年以降会員に対し定期的

---

<sup>49</sup> 「企業行動憲章」について経団連の公式 Web サイトには「企業は、公正かつ自由な競争の下、社会に有用な付加価値および雇用の創出と自律的で責任ある行動を通じて、持続可能な社会の実現を牽引する役割を担う。そのため企業は、国の内外において次の10原則に基づき、関係法令、国際ルールおよびその精神を遵守しつつ、高い倫理観をもって社会的責任を果たしていく。」としている。

<sup>50</sup> 「1%クラブ」の主な取り組みについて公式 Web サイトでは「1%クラブでは、会員に対しては寄付や社会貢献活動に関する情報を提供するとともに、広く一般の方々に企業の社会貢献活動に対する理解を深めていただくための事業を行っています。また、企業やその社員と、市民活動団体をはじめとするNPO(民間非営利組織)を結び付け、より有効な社会貢献活動を行うためのコーディネートも行います。」としている。

に調査している。例えば、日本経済団体連合会 1%クラブ(2017)『2016 年度社会貢献活動実績調査結果』には、一社当たりの平均社会貢献活動支出額の経年変化が確認できる。図 3.5 の通り、2011 年の東日本大震災の一時的な伸びを抜いても、ここ数年は上昇傾向にあり、2016 年度は過去最高の平均支出額となった。同調査報告書は「東京オリンピック・パラリンピック、持続可能な開発目標(SDGs)への対応をはじめ、社会貢献活動の取り組みが強化されていることが増額の要因と考えられる。」と述べる。また SDGs に関する取り組みに関しては、アンケート回答企業 355 社中 259 団体(73%)が「SDGs の考え方を取り入れている・検討している」と回答し、SDGs 達成に向けその役割が期待される企業において、SDGs が重要な概念となっていることが伺える。更に現在は新たに「Society5.0」として、サイバー空間(仮想空間)とフィジカル空間(現実空間)を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会(Society)<sup>51</sup>を目指している。

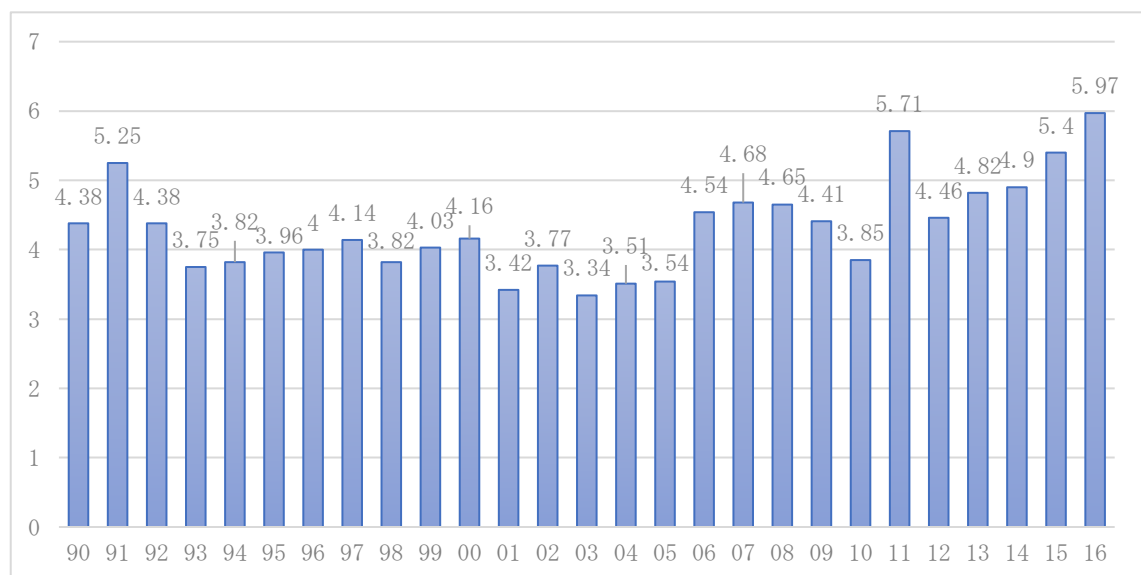


図 3.5 社会貢献活動支出額(1社平均/億円)<sup>52</sup>

<sup>51</sup> 『Society5.0』 [http://www8.cao.go.jp/cstp/society5\\_0/index.html](http://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/index.html) 2018/09/25

<sup>52</sup> 『2016 年度社会貢献活動実態調査結果』 p.4.を参照に筆者作成

## 第2項 企業と NGO

前項にて挙げた CSR や CSV、BOP ビジネスといった考え方を基に、企業は NGO との連携に取り組んできた。日本国内では、1960 年以降の高度経済成長による経済発展の裏に公害やダム建設といった環境問題が発生し、NGO の前身である市民運動が活発になった。これら市民運動の流れを受けた NGO は、その後も企業の行動を監視や批判を行い、時には敵対的行動をとった。

「NGO と企業の連携推進ネットワーク」<sup>53</sup>は、企業の監視・批判といった行動を「対峙型」とし、企業の社会貢献活動の一環として、企業から NGO へ金銭的支援や協力が行われることを「支援型」と定義している。

「支援型」連携については、更に「フィランソロピー型」「トランザクション型」「インテグレーション型」の 3 つに分類されている。まず「フィランソロピー型」とは、一方的な関係の連携で、企業による NGO の活動関与度は相対的に低く、NGO は企業に対して感謝する姿勢が見られる。具体的な連携内容は、寄付<sup>54</sup>や助成金、施設の提供や商品の貸出(無償提供)、ボランティアや専門家(理事などのマネジメント含む)の派遣、各種キャンペーンへの参加や協力などを挙げる。「トランザクション型」は、企業と NGO の間に相互理解と信用が生まれる連携で、ミッションや価値観において類似点があり、リーダーシップを持った個人レベルでの強いつながりがある。NGO は、社員教育、CSR 調達コンサルティング、ステークホルダーダイアログへの参加、アドバイザー(助言委員会)や社外取締役として企業のガバナンスへの参加がある。「インテグレーション型」とは、事業に統合された連携で、ミッションや価値観が共有され、組織同士の関与度が高いもので、相互の組織文化へ影響する。具体的には、コーズマーケティング(寄付つき商品)、共同事業(商品開発、貧困削減を目的としたビジネス

---

<sup>53</sup> NGO と企業の連携推進ネットワークとは、公式 WEB サイトによると「持続可能な社会の実現に向けた地球規模の課題解決にむけ、NGO と企業が双方の特性を認識し、資源や能力等を持ち寄り、対等な立場で協力して活動する機会を推進することを目的に、2008 年に結成」とある。詳細は公式 WEB サイトを参照。

<sup>54</sup> 寄付白書(2015)によると、株式会社などによる法人寄付の規模は約 7,000 億円で、その内、寄付先として額が大きい分野は、教育・研究分野 2,378 億円、文化・レクリエーション 1,312 億円である。本稿の対象とする国際協力分野への寄付金は、約 128 億円である。

など)が挙げられる。NGO と企業の連携推進ネットワークの公式 WEB サイトでは、企業と NGO との連携事例が例示されている<sup>55</sup>。

### 第3項 ソーシャルビジネスの台頭

1980 年代、イギリス・サッチャー政権の「小さな政府化」政策を機に、誕生したとされるソーシャルビジネスが、世界中で注目を集めている。その背景の一つに、グラミン銀行創設者であるムハマド・ユヌス博士が、2006 年にノーベル平和賞を受賞したことが挙げられる。日本国内でも、2000 年前後にソーシャルビジネスの概念が流入し、注目が集まった。国内外における盛り上がりを受け日本政府は、経済産業省や内閣府を中心に実態把握および環境整備事業を行っている。

日本国内では、ソーシャルビジネスを「社会的課題を解決するために、ビジネスの手法を用いて取組むこと」と定義されている<sup>56</sup>。社会的課題の解決の担い手は、従来、政府や地方自治体といった公的セクター、NGO や NPO などの非営利セクターであったが、公的セクターにおける財政難に加え、非営利セクターでは自立性と事業の持続性に課題を抱えている。こうした中で、ビジネスの手法を用いることで、持続可能な課題解決方法として、ソーシャルビジネスが注目されるようになった。

経済産業省や内閣府が行う実態調査をもとにソーシャルビジネスの実態を確認する。まず主な活動分野については、「地域活性化、まちづくり」といった国内課題の解決を目指す、いわゆるコミュニティ・ビジネスが大半を占め、国際協力分野はあまり取組まれていない実態がある。具体的に

---

<sup>55</sup> 『地球規模の課題解決に向けた企業と NGO の連携ガイドライン Ver.5』を参照。  
[https://www.janic.org/ngo\\_network/PartnershipGuideline.ver5.pdf](https://www.janic.org/ngo_network/PartnershipGuideline.ver5.pdf) 2018/09/17

<sup>56</sup> 共通の定義は未だ定められていないが、日本では経営学者の谷本を中心とする経営学的アプローチによる定義が用いられることが多い。谷本(2006)は、ソーシャルビジネスを「社会的課題を解決するために、ビジネスの手法を用いて取組むこと」とし、その際「社会性・事業性・革新性」の3つの要素を兼ね備えた組織体であるとしている。またその組織体としては、NPO 法人、社団・財団法人といった非営利法人格をもつ団体や株式会社といった営利法人格を持つ企業が想定されている。尚、これら同定義を用いて「社会的企業(Social Enterprise)」と呼称する場合もあり、定義と同様に研究者によって使用される単語もまちまちである。また 2008 年以前では、社会的企業が日本でも一般的に用いられていたが、上述の谷本が座長を務める経産省(2008)の調査にて初めてソーシャルビジネスが使用されてから、ソーシャルビジネスも一般的に使用されるようになった。



は、経産省(2008)の調査結果では、ソーシャルビジネスに取り組む 473 社の活動分野(複数回答)は、「地域活性化・まちづくり(60.7%)」「保健・医療・福祉(24.5%)」「教育・人材育成(23.0%)」「国際交流・国際協力(4.4%)」である。また内閣府の委託調査として三菱 UFJ リーサーチ&コンサルティング株式会社(2015)が行った調査では、回答を得た 1,850 事業者の内、取り組む事業分野として多いものから「学術、文化、芸術またはスポーツの振興(30.1%)」「社会教育の推進(24.4%)」「福祉の充実・増進(24.2%)」「国際協力(7.9%)」であった

数値的には国際協力分野で行うソーシャルビジネスは少ないように思えるが、これまで行ってきた NGO へのインタビュー調査では、国際協力分野におけるソーシャルビジネスの台頭が聞かれる。具体的に、ソーシャルビジネスの台頭について、「アクターの多様化により、諸課題の解決が早まるのであれば歓迎」「ビジネス手法を用いている面は、これまで NGO が苦手としてきた面であり、組織の成長を考える際のたすけとなっている」といった肯定的な意見が聞かれた。一方で、「最終的には利益追求になり、現地の課題解決が後回しにされる」という懸念の意見も聞かれた。特に、ソーシャルビジネスの参入により、ある NGO は「事業規模が縮小した」「支援事業地がアジア地域から中東やアフリカへと変化している」といったことも聞かれた。

このように、NGO が必ずしも、国際協力分野の課題解決の主アクターとは言い難い状況になってきており、役割や支援地との関わり方を模索する様子が伺える。特にこれまで NGO が主に支援を行ってきた地域が経済成長すると、ソーシャルビジネスの台頭がより顕著になることが考えられる。また現実にそうなりつつある。今後 NGO とソーシャルビジネスの役割の違いや境界に関する議論、また現場での協働方法といった声も多くなることが想定される。

### 第3節 社会的要因

#### 第1項 NGO の設立

日本のNGOは、第1章で述べたとおり、現在おおよそ400団体存在する。その源流は、1877年の博愛社<sup>57</sup>である。博愛社は、1877年2月に勃発した西南戦争の際に、佐野常民と大給恒の両元老院議員が救護団による傷病兵の看護のために、ヨーロッパにある赤十字にならって設立した救護団体である。

日本市民による初めての海外支援は1938年のことである。日中戦争の激化により日本軍の侵略によって生まれた被災者のため、YMCA(日本基督教青年会)に属する医学生が診療班を中国に派遣したことに始まる<sup>58</sup>。大戦終戦後の1950年代に入ると、1951年の尾瀬ダム計画反対運動や1954年ビキニ事件による反水爆運動などが国内で起こった。

1960年代に入ると、日本国内で起きた公害の反対運動や、安保闘争など、市民による運動が活発となった。この時期は特に、宗教団体がリードした。1960年に日本キリスト教海外医療協会とアジア学院が設立され、1961年には精神文化国際機構を母体としたオイスカが設立された。また1968年には国際機関から要請を受けてジョイセフが設立された。

1970年代に入ってから、ローマクラブによる「成長の限界」の発表があり、市民による地球規模の課題に関心が向けられた。そのような状況下で日本では、バングラデシュの独立を機に、シャプラニール＝市民による海外協力の会が1972年に設立されている。また、この時期は海外に本部を持つ世界自然保護基金なども日本で活動を始めている。1970年代後半では、インドシナ難民が発生し、支援を行う団体が急増した。その中には、難民を助ける会、幼い難民を考える会など、日本国内において代表的な難民支援団体が設立された。更に日本国際民間協力会、日本国際ボランティアセンター、シャンティ国際ボランティア会などのNGOが1970年代を代表するNGOも設立された。

---

<sup>57</sup> 『赤十字社の創立』 <http://www.jrc.or.jp/about/history/> 2018/09/17

<sup>58</sup> 『日本キリスト者医科連盟』 <http://japan-cma.net> 2018/09/17

1980年代に入ると、NGOが大きく発展した。特にNGO団体の増加に伴いNGO間での情報共有を目的にネットワーク機能を果たすNGOが相次いで設立された。JANICや関西NGO協議会などがその代表である。また海外に本部を持つ団体も増加し、1983年にプラン・インターナショナル・ジャパン、1985年にADRAJapan、1986年にセーブ・ザ・チルドレン・ジャパン、1987年にワールド・ビジョン・ジャパンやケア・インターナショナルジャパン等が発足している。

1990年代に入ると1991年の湾岸戦争、フィリピンのピナツボ火山大噴火、1994年にはルワンダ大虐殺、アフガニスタン紛争、コソボ紛争、東ティモールの独立戦争などが次々に起こり、それを背景に、ピースウィンズ・ジャパンやジェンといった緊急支援の主だった団体が設立された。1995年に発生した阪神淡路大震災をきっかけに国内でボランティア活動への理解が一層深まり「ボランティア元年」と呼ばれる。この震災を契機に1998年には特定非営利活動促進法が超党派で立法され、本法律に基づきNPO法人格を取得する団体が急増した。

2000年以降は、市民や行政、企業等の多様なセクターを巻き込んだ活動が展開されるようになった。この代表例としてNGO・政府・経済界の共同援助機関であるジャパン・プラットフォームが2000年に設立された。その後も2002年に、かものはしプロジェクトなど2000年代を代表するNGO団体が設立されている。

## 第2項 国内外における社会的出来事

以下では、NGOの設立に至るきっかけや、NGOが社会に認知される要因となった震災や紛争といった社会的な出来事について、伊藤(2004)や『NGOデータブック2011・2016』、その他の文献やインタビュー等に依拠にまとめる。

### (1)インドシナ難民の発生と受け入れ<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> 『国内における難民の受け入れ』  
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/nanmin/main3.html> 2018/09/01

1975年4月末に旧南ベトナム政権崩壊すると、インドシナ難民<sup>60</sup>が発生した。その中でも、漁船などの小型船に乗ってベトナムを脱出した人々は、ボート・ピープルと呼ばれる。彼らは、1975年5月、日本にも到着している。75年に9隻126人、76年に11隻247人、77年に25隻833人、79年から82年の4年間は毎年1,000人台を記録した。日本政府は、1979年10月の閣議にて、人道上の国際協力という面のみならず、アジアの安定という面からもインドシナ難民を公式に受入れ、国内定住支援方針を決定した。アジア福祉教育財団が定住促進のための事業業務を委託され、インドシナ難民に対する支援が実施された。

## (2)地球サミット

外務省は、1992年に開催された国連環境開発会議(地球サミット)を、次のように説明している。「同会議は、1972年の国連人間環境会議(ストックホルム会議)以来、環境問題への取り組みが本格化する中、1992年に開催された環境と開発に関する国連会議であり、地球温暖化、酸性雨等顕在化する地球環境問題を人類共通の課題と位置付け、『持続可能な開発』という理念の下に環境と開発の両立を目指して開催された」<sup>61</sup>。

この地球サミットを契機に設立されたのが、前節で挙げた地球環境基金である。また地球サミットの特徴を馬橋(1999)は「世界会議史上、初のサミットとなった地球サミットは94カ国から大統領や首相が参加した。20年前の国連人間環境会議の場合、首脳参加は2ヶ国だけだった。」と述べる。更に「主要な社会課題に取り組む最も高い政府レベルでの最初の会議」と指摘し、政府間会議へのNGO団体の参加数も1970・80年代は約50から150団

---

<sup>60</sup> 外務省は、インドシナ難民を次の通り定義している。「1975年のベトナム戦争終結に前後し、インドシナ3国(ベトナム・ラオス・カンボジア)では新しい政治体制が発足し、そうした体制になじめない多くの人々が、その後数年に亘り、国外へ脱出しました。これらベトナム難民、ラオス難民、カンボジア難民を総称して、「インドシナ難民」と呼んでいます。」

<sup>61</sup> 『国連環境開発会議(「地球サミット」)』

<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/kankyo/unced1992.html#top> 2018/09/18

1972年の国連人間環境会議(ストックホルム会議)以降、74年世界人口会議、同年世界食料会議、75年国際婦人年世界会議と2,3年おきに世界会議が開催されるようになった。そして、ストックホルム会議から20周年を記念してリオデジャネイロで国連環境開発会議(地球サミット)が開催された。

体であったものが、地球サミットでは1,400団体に跳ね上がったことも特徴である述べる。

### (3)阪神淡路大震災

1995年に淡路島北部を震源とするM7の地震である。消防庁によると死者6,434名、行方不明者3名、負傷者43,792名にのぼった。NGOが130団体、2万人以上のボランティアが現地で活動を行った。こうして1995年は「ボランティア元年」と呼ばれる。

### (4)NPO法設立と認定NPO<sup>62</sup>

阪神淡路大震災の3年後の1998年3月、「市民活動促進法案」が第139回国会に提出され、名称が「特定非営利活動促進法(NPO法)」(同年12月1日施行)に変更されて超党派により可決された。その後、2001年の税制改正を受け、NPO法人のうち一定の要件を満たす団体が国税庁長官より「認定」をうけて「認定NPO法人」になる。「認定」を取得した認定NPO法人へ寄付をした寄附者は、寄附金控除等の税制優遇措置が受けられるようになった。更に、2011年6月に公布された「特定非営利活動促進法の一部を改正する法律」により、新たな認定制度が整備され、国税庁の所轄から都道府県に管轄が移された。加えて、設立後5年以内のNPO法人を対象とする、仮認定NPO法人制度も導入された。2016年に再度改正され、2017年4月より仮認定NPO法人から特例認定NPO法人に名称が変更となった。

### (5)ジャパン・プラットフォーム(JPF)の設立

JPFは、NGO・経済界・政府が対等なパートナーシップの下、三者一体となり、それぞれの特性、資源を生かし協力、連携して、難民発生時や自然

---

<sup>62</sup> 詳細は内閣府『認定制度について』を参照。<https://www.npo-homepage.go.jp/about/npo-kisochishiki/ninteiseido#karinintei-npo> 2018/10/18

災害時の緊急援助をより効率的かつ迅速におこなうためのシステムである。JPFの資金源は、政府からの支援金及び企業<sup>63</sup>、個人からの寄付である。JPFの設立以前は活動資金が団体の持ち出しとなり、資金に目処がたった後で活動を開始したり、また資金的理由で長期的な支援活動が行えないといった問題があった。JPFの設立でそれら問題が改善された。

#### (6)アフガニスタン復興支援会議への一部NGOの排除問題

アフガニスタンの復興支援をめぐる動きの中で、2002年1月のアフガニスタン復興支援会議への一部NGOの排除問題が大きく取り沙汰された。この会議へ参加予定であったNGO代表が参加拒否された問題に鈴木宗男衆議院議員(当時)が関与した疑惑が浮上し、田中真紀子外相(当時)との争いになった。その後、田中は更迭され、また鈴木はこの件をきっかけにいわゆる「ムネオハウス事件」などが明るみに出た。この件を契機に、「NGO」やNGOの役割などが一般市民に広く知られるようにもなった。内海(2003)は次のように述べている。「NGOはそうしたODAや国際機関のできないことを実施する補完的な組織ではなく、国際協力活動における真に重要な活動主体と考えられるようになった。そのことを広く認識させたのは、2001年9月以降のアフガニスタンの復興支援をめぐる動きである。2002年1月のアフガニスタン復興支援会議への一部NGOの排除の問題によって、NGOの活動が人びとに広く知られることになったが、同時に、NGOが国際会議や現地の支援活動において、大きな役割を担っており、十分に支援の主導権を取っていることも広く知られる契機でもあった」。

#### (7)ホワイトバンド(GCAPキャンペーン)<sup>64</sup>

2004年に「ホワイトバンドを身につけて、貧困をなくそう」という意思を表そう」というキャンペーンが始まると共に G-CAP(Global call to Action Against Poverty)という国際的なNGOネットワークが作られた。このキャン

<sup>63</sup> 前述の「1%クラブ」も「ジャパン・プラットフォーム」を支援することを表明しており、企業が有する技術、機材、人材、情報等を提供する参加型貢献が期待されている。

<sup>64</sup> ほっとけない世界のまずしさ(2006)と国際協力NGOセンター(2011)を参照。

ペーンは、貧困をなくすために「貿易を公正にする」「債務を帳消しする」「援助の質を高めて量を増やす」という目的で進められた。2005年には日本で「ほっとけない世界のまずしさ」という名前で同キャンペーンが開始され、その一貫で販売された1個300円の「ホワイトバンド」は約450万人以上が購入(13億5000万円)し、一大ブームとなった。一方販売されたホワイトバンドの売上の使用用途が購入者に十分に伝わらなかった等活動に対する否定的な意見がでた。しかし、この活動は、日本でも市民がNGOのキャンペーンによって結集できる可能性を示した点で、大きな功績となった。

#### (8)東日本大震災

2011年3月11日に発生した東日本大震災では、日本国内での災害救援活動の経験を持たないNGOも被災地で支援活動を行った。スマトラ沖、ハイチ、トルコなど世界各地で起きた大規模な地震や津波の被災地で、日本のNGOは支援活動を行った経験があり、東日本大震災ではその経験やノウハウが活かされた。だが、日本国内では海外の現場で実用されている国際基準への理解が不十分であったり、日本社会、中でも地方行政からNGOは、専門家集団としての認識がなされておらず、十分に専門性を生かせなかったという反省も出された。NGOによる支援の課題について、国際協力NGOセンター(2014)が10のテーマで調査、検証を行なった。そこでは次のような課題を挙げている。「現地の支援の大半は、現地のニーズに合致していたと言える。しかし住民の2割が支援の不足を、3割が過剰な支援を感じていた。この原因として、支援団体のニーズの把握が不十分であること、ニーズが内部で十分に共有されないこと、事業形成の際に予算などニーズ以外の影響を受けていたことなどがあった」<sup>65</sup>。

#### (9)公益法人制度改革<sup>66</sup>

2008年から「新公益法人制度」が施行され、主務官庁の許可制であった

<sup>65</sup> それ以外の9つのテーマ及び調査の詳細は国際協力NGOセンター(2014)を参照。

<sup>66</sup> 詳細は『公益法人の改革』を参照。

<https://www.gyokaku.go.jp/about/koueki.html> 2018/09/08

民法の公益法人制度が廃止され、公益法人と中間法人が一つにまとめられた。また 2008 年から 5 年間を移行期間とし、一般社団法人・一般財団法人(一般法人)、公益社団法人・公益財団法人(公益法人)の登記が義務付けられた。公益法人は、公益認定申請を管轄庁に行い、その申請をもとに第三者機関は公益性の判断を行い、公益性が認められた場合、公益法人として認可される。一般法人は、登記すれば設立できるなど簡便になった。

### 第3項 寄付市場の推移

上述した通り、NGO を取り巻く環境が大きく変容している中で、NGO への寄付方法やその寄付額も変化している。特に情報技術の発展により、寄付方法は多様化し、団体のホームページや Facebook や Twitter といった SNS(Social Networking Service)も用いられるようになってきている。更に、ジャストギビングや寄附ワンといった寄付サイトも登場している。このような変化の中で、日本ファンドレイジング協会が 2010 年より「寄付白書」と題し、寄付額に関する調査を行っている(図 3.6 参照)。

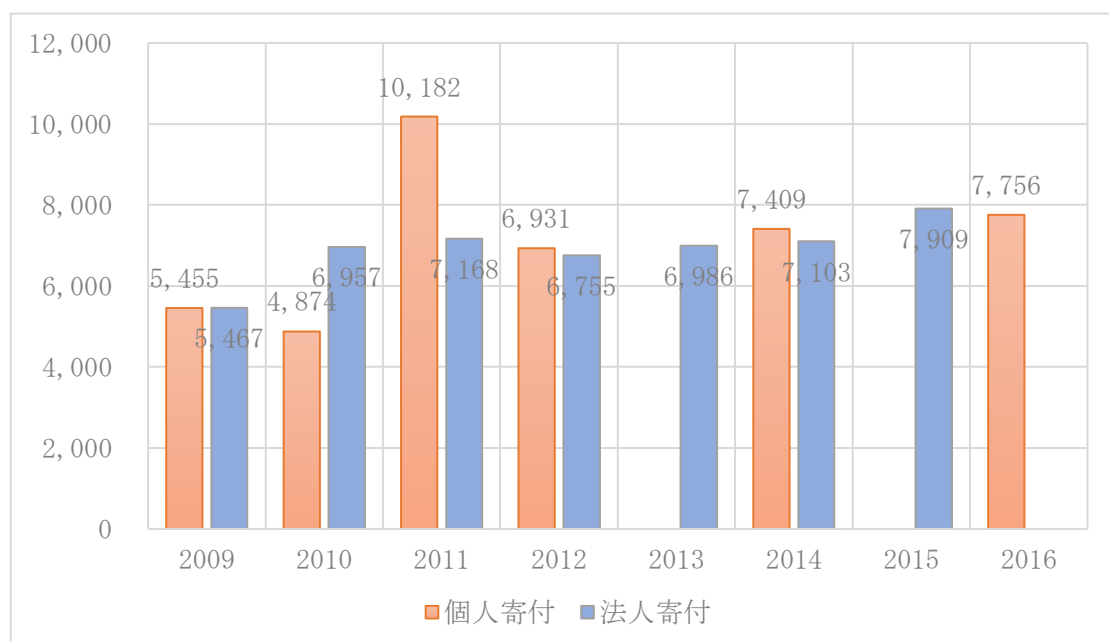


図 3.6 寄付市場の推移 (億円) <sup>67</sup>

<sup>67</sup> 日本ファンドレイジング協会(2017)p.11 を参考に筆者作成。



図 3.6 の通り、2011 年に発生した東日本大震災による寄付が一時的に増加しており、5,000 億円が震災寄付とされる。

#### 第4節 技術的要因

情報技術(IT:Information Technology)の発達によって、1990 年代からパソコンやインターネットが急激に普及した。IT の普及状況について、日本国内の主に企業を対象とした統計調査が総務省によって行われている。総務省(2016)「通信利用動向調査」<sup>68</sup>は、「インターネット黎明期の 1995 年では、インターネットを利用する企業は 11.7%にすぎず、それらの中でホームページによる情報提供を行う企業は 24.0%にすぎなかった。しかし翌 1996 年には企業のインターネット利用率が 50.4%に急上昇し、インターネット利用企業のうち、ホームページによる情報提供を行っている企業も 39.6%に上昇した」と記している。同調査は、ホームページの開設率について 2001 年からの普及率がわかる。企業のホームページ開設率は、2001 年の 77.7%から 2005 年には 85.6%に上昇している。

これらの IT は NGO にも浸透している。従来寄付や募金などの集金方法として、街頭募金や講演会、知り合いを通じてといった方法が挙げられたが、IT の普及に伴い、新たに団体のホームページを開設し、そこで寄付を募るといったように、資金調達方法に変化が生じた<sup>69</sup>。具体例として、シャプラニール=市民による海外協力の会(2006)が、ネットによる手工芸品販売方法を採用し、同会の通信販売の手工芸品売上金額全体に占める割合は、1997 年で 28%、2004 年には 40%を占めるまでに高まった。その背景にはウェブサイトからの注文の増加がある。また 2004 年からは楽天市場に出店するなど、ウェブサイトでの販売が益々顕著になっている。

寄付や手工芸品の販売といった資金調達だけではなく、自団体の活動情報の発信にも用いられている。またそれまで国際電話や手紙で現地とのやりとりをおこなっていたものが、E メールに変わり、現地とのやりとりが

<sup>68</sup> 『平成 27 年度版情報通信白書』

<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h27/html/nc121220.html>  
2018/09/01

<sup>69</sup> 本稿の研究対象団体へのインタビュー(4章4節)でもインターネット黎明期において公式 WEB サイトを開設した団体もいくつか存在した。

スムーズになり、意思疎通や意思決定の速さに貢献している<sup>70</sup>。

更に最近では、ブロックチェーン<sup>71</sup>を国際協力の現場に活かそうとする流れがある。その中でも、世界食糧計画(WFP:World Food Programme)が2018年1月より、ヨルダンの難民キャンプにいる10万人以上に対して、ブロックチェーンシステムを下に支援活動を行なったことが注目を集めている。WFPのシステムは、生体認証技術が統合されており、難民の目の瞬きで個人を識別でき、また目をスキャンすることによって、難民キャンプ内のスーパーマーケットから食料が購入できる仕組みとなっている。これにより、不正行為を減らすとともに小売店と難民が直接取引することで、銀行といった仲介が不要となり、手数料が削減された。また現金ベースの転送以外にも、WFPは、サプライチェーンオペレーションやデジタルID管理などの分野でのブロックチェーンテクノロジーの適用も検討している。中立的なブロックチェーンのコラボレーションプラットフォームは、人道的コミュニティ全体に有益であり、他の国連機関や人道主義者に中立的なビルディングブロックネットワークを構築することで、事業と団体業務の最適化を目指している<sup>72</sup>。

---

<sup>70</sup> 詳細はシャプラニール=市民による海外協力の会(2006)を参照。

<sup>71</sup> 荒牧(2015)によると「2009年に Satoshi Nakamoto の論文に提唱された仮想通貨(暗号通貨とも呼ばれる)であるビットコインの根幹技術として生まれた分散型台帳システムである。本来は仮想通貨の根幹技術として実用化されたが、その後その記録の改ざん困難性等の特徴が注目され、ブロックチェーン 2.0(またはビットコイン 2.0)と呼ばれる仮想通貨以外の用途での活用が進められている。」

<sup>72</sup> 『Building Blocks』 <https://innovation.wfp.org/project/building-blocks>  
2018/09/01

## 第4章 研究対象団体の検証

### 第1節 研究対象団体の検証が所属する業界の内訳

業界の内訳を確認するために、258 団体の財務データベースの構築を行った。データベースに入力する項目は、団体属性、財務属性、合計チェックの3つに大きく分類した上で、合計53項目を入力した。その内訳は次の通りである。

まず団体属性として、団体名、国内設立年、法人格取得年、認定・公益の取得、認定・公益の取得年のほか3項目の計8項目を設けた。

次に財務属性は、更に基礎情報項目、入出金項目、貸借対照項目の3つに区分した。まず基礎情報項目には、会計年度、決算月、年度開始日、年度終了日のほか2項目の計6項目を設けた。次に入出金項目と貸借対照項目を、手動で入力する項目と自動計算がされるように計算式を組んだ。入出金項目は、会費、寄付金、自主事業収益、受託事業収益、助成金、補助金、雑収入、基本資産運用益、特定資産運用益、経常収入計のほか21項目の計31項目を設け、貸借対照項目は、流動資産、固定資産、流動負債、固定負債のほか3項目の計7項目を設けた。

最後に合計チェックを設けた。これは、貸借対照表の貸方と借方の合計が一致するかを自動でチェックするように計算式を組んだものである。合計額が一致することが基本であるが、団体によっては整合しない場合がある。前述した山内らが財務データベースを構築する際にも、貸借対照表や収支計算書(現活動計算書)の数値が整合しないケースが存在した。今回も整合チェックとともに、上記入出金項目の手動入力箇所において入力ミスがないかの確認を行うために設けた。一致した場合0と表示され、入力ミス等があれば、合計チェックに入力ミスの額面分が表示される。仮に0とならなければ、再度事業報告書と入力データを確認し、確認後も数値が0にならない場合は、いわゆる団体側の計算ミスであると考えた。実際数件の団体側のミスと思われるものもあった。このように合計チェックを設けることで、手動入力により構築される財務データベースの信頼度を担保することができる。

このように構築された財務データベースをもとに業界の内訳を確認する。

### (1) 設立年と法人化年

図 4.1 は団体の設立年と法人化年をグラフ化したものである。図を概観すると社会的な出来事に関連して団体が設立された様子がわかる。まずインドシナ難民の発生を受け、その支援活動を目的とした団体が、1979 年に 6 団体が設立されている。それ以降、毎年数団体ずつ設立されるなど、インドシナ難民の発生が、NGO の設立に関して大きな影響を与えたと考えられる。次に 1990 年前半に、湾岸戦争やボラ貯、地球サミットなどを受け、団体が急増した様子もわかる。また、折れ線グラフが示す法人化の経年変化では、1999 年の NPO 法施行以降、NPO 法人格を取得する団体が急増したことがわかる。このように、社会的な出来事の発生やそれに伴い変化した外部環境と団体の設立および法人化は密接に関わりがあることがわかる。

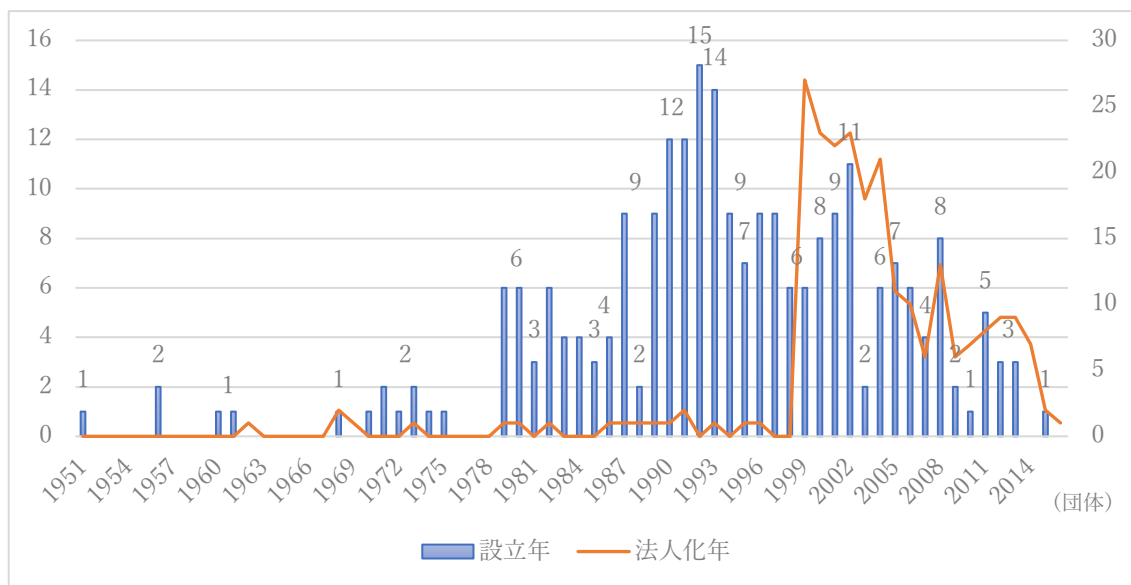


図 4.1 設立団体数と法人化の経年変化 (N=258 団体)

### (2) 法人格

NGO が取得する法人格については、図 4.2 の通り、NPO 法人(144 団体)および認定 NPO 法人(75 団体)が圧倒的に多く、その合計は 219 団体で全体の 85%を占める。次に公益財団 18 団体・公益社団 5 団体と続く。2008 年の公益法人制度改革により設立が容易な一般社団・一般財団法人が新たに法人格に加わり、一般財団 5 団体、一般社団 4 団体となっている。6 団体

については、法人格をもっていない任意団体である。

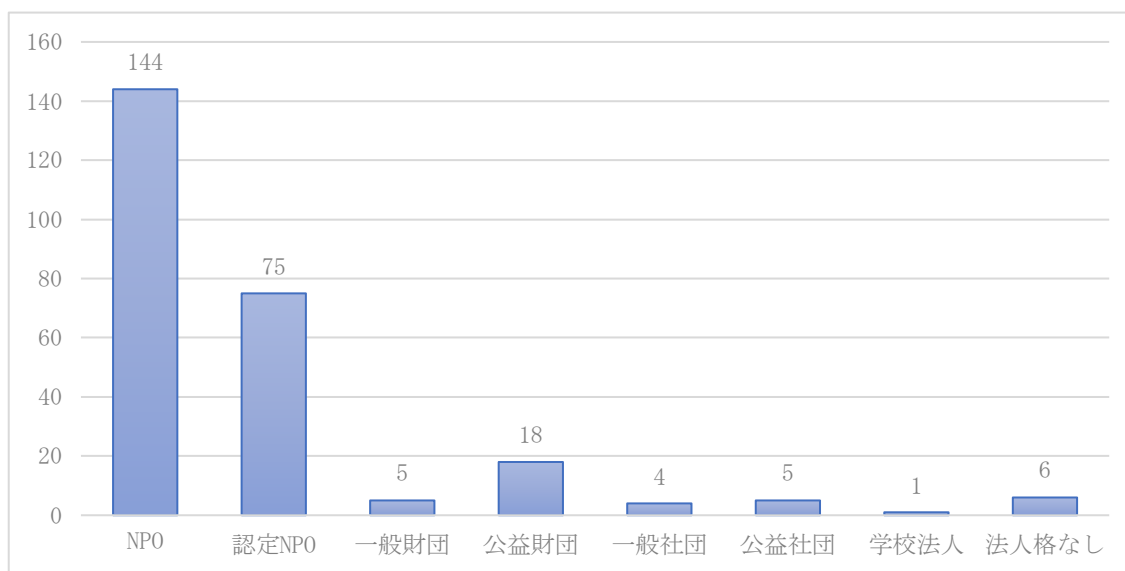


図 4.2 国際協力 NGO 団体の法人格 (N=258 団体)

### (3) 業界規模とその内訳

258 団体の収入総額は約 464 億であった。この額は、2016 年度の業界規模ともいえる。この収入を本稿が定義した「会費」、「寄付金」、「自主事業」、「受託事業」、「助成・補助金」、「その他」の 6 つの収入源<sup>73</sup>ごとに分けグラフ化したのが図 4.3 である。会費・寄付金が約 248.4 億と 5 割弱を占め、次に助成・補助金・受託事業が約 162.7 億、自主事業が約 48.6 億円となっている。これを Frorichi(1999)の「民間寄付」、「政府資金」、「収益事業」に分けると、民間寄付が 6 割、政府資金が 3 割、収益事業が 1 割という割合になる。国際協力 NGO センター(2016)の「自主財源」「非自主財源」の区分では、「自主財源」7 割、「非自主財源」3 割となる。

<sup>73</sup>受託事業は、主に国際機関からの委託事業を、外務省・JICA などの政府系スキームは助成・補助金に振り分けた。

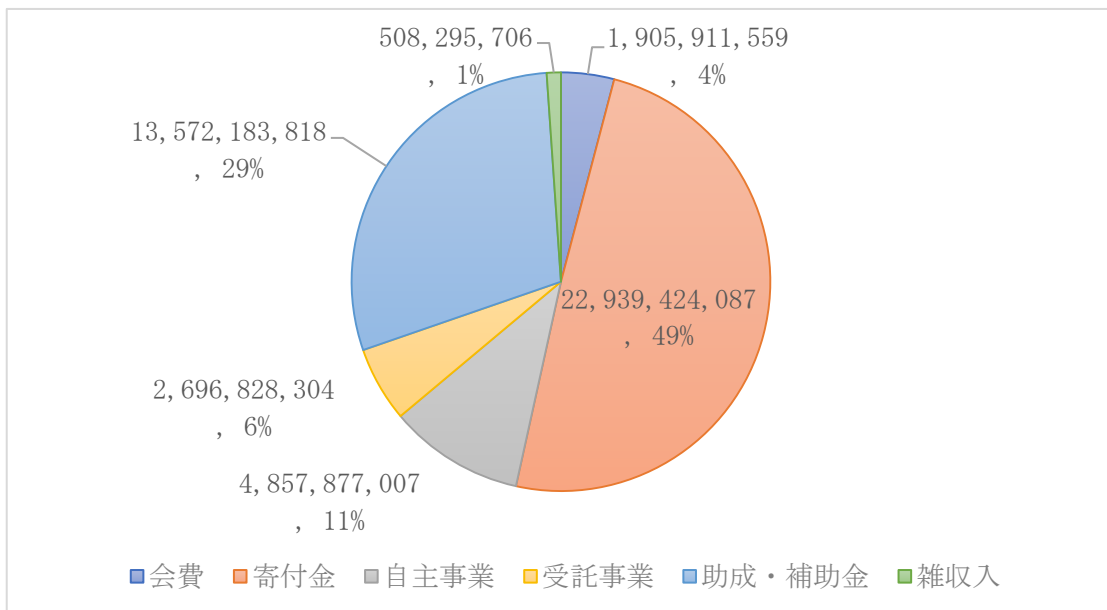


図 4.3 業界規模 (N=258 団体)

(4) 収入規模ごとの団体数と業界占有率

図 4.4 は、収入規模「1 千万円未満」、「1 千万円以上 5 千万未満」、「5 千万円以上 1 億円未満」、「1 億円以上 10 億円未満」、「10 億円以上」に区切りそこに属する団体数を棒グラフで示した。その上で業界規模 460 億円を各収入規模群でどれほど占めているかを折れ線グラフで表している。まず 258 団体の内、201 団体(76%)が団体収入規模 1 億円以下であるが、業界規模における占有率は 10.6%(48 億円)となっている。1 億円以上 10 億円未満の団体では、53 団体(21%)で業界規模の 29%(136 億円)を、10 億円以上の団体に至っては 9 団体(3%)で、全体の 60.3%(約 280 億円)を占めている。このように一部の大規模な団体によって多くの収入が占められていることがわかる。

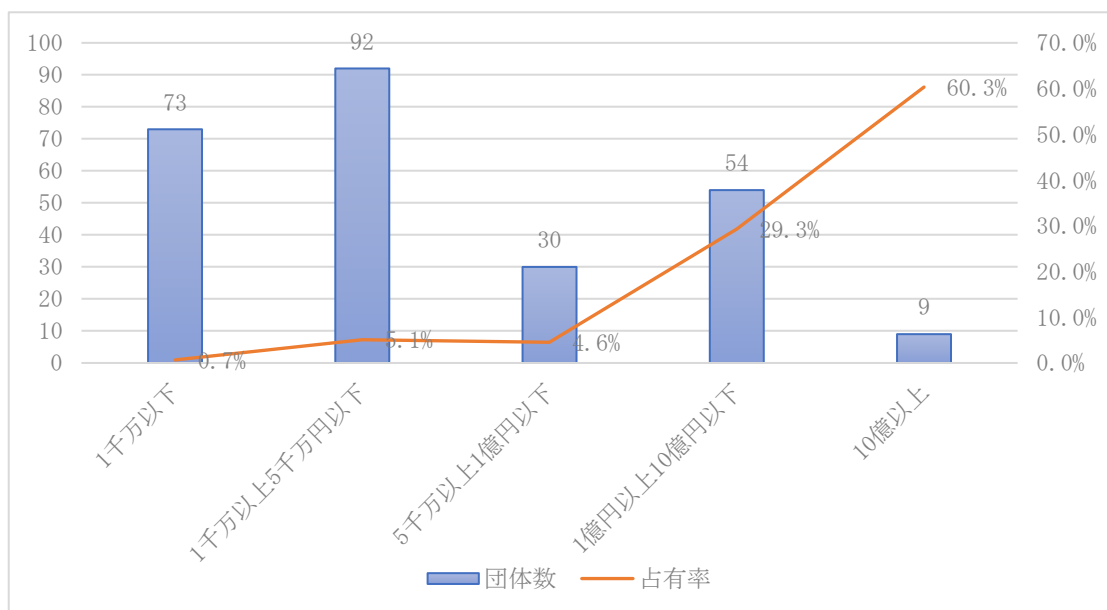


図 4.4 収入規模毎の団体数と業界占有率(N=258 団体)

## 第2節 研究対象団体の選定

NGO 業界内においてどの団体が規模で上位に位置するかを確認する前に、業界規模の推移を確認する。これは、プロダクトライフサイクルを下に業界全体の将来性を確認すると共に、その位置によって戦略等も異なるからである。しかし本業界には業界規模の経年変化を表すデータが存在していない。そこで JANIC が発行するデータブックの中にある、業界規模に関する項目と 2016 年度の業界規模 460 億円とを合わせて業界規模推移を図 3.5 の通り作成した。使用したデータブックは、1994、1996、1998、2000、2006、2011 年の 6 期分である。しかし、このデータブックには、2 つの課題がある。1 つ目に、各年度で調査の対象団体数が異なるため、その数に隔たりがあること。2 つ目に会計年度が統一されていないことである。具体的には、データブック 1994 であれば、対象団体数は、186 団体であるが、データブック 1996 では 247 団体となっている。またデータブック 1994 の会計年度は、1992 年度を中心に記載されているが、数団体においては 1993 年度の数値を用いている。このような課題はあるものの、あくまで業界規模の傾向を確認するという面から、本稿ではデータブックのデータを用いた。その際、1993 年度の会計数値を 1992 年度と統一した。

尚、データブックには、調査対象団体の総収入額(業界規模)、収入規模上位 10 団体の団体名とその収入額、業界規模における 10 団体の占有率も記載している。具体的には、1992 年の業界規模は約 189 億円で、上位 10 団体で 123 億円・66%を占めており、それ以外の年度では、1994 年 53%、1996 年 52%、2004 年 57%、2009 年 71%、2016 年 62%である。これらの情報も図 4.5 に記載した。

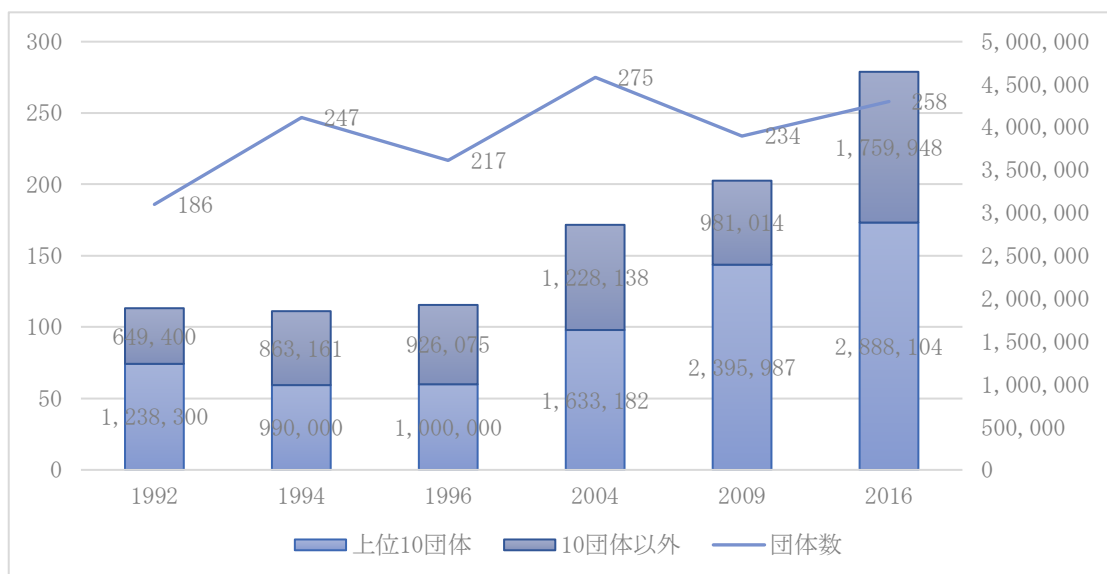


図 4.5 業界規模推移(単位:万円)

図 4.5 の通り、現在わかる範囲で作成した業界規模推移から、NGO 業界は成長傾向にあることがわかる。一方で、6 つの財源の内、どの収入源による伸びかは確認できなかった。正確な規模推移と収入源の内訳を確認するには、258 団体の事業報告書を過去まで遡り収集することであるが、占有率の変化から、上位 10 数団体を見れば、およそ本業界の推移と動向、そして成長の共通項を見出す可能性がある。これらを下に研究対象団体の選定を行うが、まず前述した JANIC のデータブックから収入規模上位 10 位に入った回数(最大 5)と 2016 年度の 1 回を足したものをまとめると表 4.1 になる<sup>74</sup>。

<sup>74</sup> ランキングには「(公社)日本ユネスコ協会」も登場するが、本稿の研究対象外の為、表には記載していない。



表 4.1 収入規模上位 10 位に入った団体及びその回数

団体	回	団体	回
プラン・インターナショナル・ジャパン	6	日本国際飢餓機構	3
オイスカ	6	国境なき医師団日本	3
世界自然保護基金	5	ピースウィンズジャパン	3
ワールド・ビジョン・ジャパン	5	セーブザチルドレンジャパン	2
ジョイセフ	4	日本キリスト教海外医療協力会	1
シャンティ国際ボランティア会	4	ケア・インターナショナルジャパン	1
難民を助ける会	4	ADRA Japan	1
日本国際ボランティアセンター	3	ジェン	1

この団体を基準とし、更に NGO 関係者にヒアリングを行い、戦略を考える上で必要と考えられる NGO をリストに追加し、調査依頼<sup>75</sup>を行った。その結果、15 団体が研究対象となった。本稿の対象とする 15 団体の団体名、法人格、活動年数、主な事務所を構える所在地、収入規模順位に入った回数、2016 年度の順位・収入規模についてまとめたのが表 4.2 である。

表 4.2 の通り、2016 年度の収入順位において、1、2、3、4、7、9、10、11、12、15、18、22、35、50、60 位の 15 団体を対象に分析を行う。特に 35、50、60 位の団体はそれぞれシャプラニール＝市民による国際協力の会（以下シャプラニール）、日本キリスト教海外医療協力会（以下 JOCS）、ケア・インターナショナル・ジャパン（以下 CARE）である。これら 3 団体を調査団体に入れた理由は次の通りである。まず JOCS 及び CARE は過去において収入順位 10 位以内に入ったこともあることから、その推移を見ることで成長に関する示唆を得ることができると考えられる。シャプラニールに関しては、今回の収集年度において 10 位に入らなかったが、その他の年度では、上位に入っている可能性が高い。更に、同団体は 44 年という長い活動歴と共に、本業界を牽引してきたことから、動的に分析を行う上で

<sup>75</sup> 調査身分は、外務省委託 JANIC 主催の「NGO 研究会」の研究者としてインタビューを実施した。

外せない。尚パルシックと AMDA マインズは、母体団体から事業を独立させる形で設立された団体であり、この 2 団体の活動年には、括弧内に母体団体の活動年数も記載している。これは新組織である一方で、知見を蓄積し独立していることから、新たな団体として捉えるよりは、母体団体の活動年数で分析を行う方が、実態をより把握できると考えた為である。

表 4.2 調査対象団体一覧表

団体名	法人格	活動年	所在	回	2016 年度	
					順位	収入規模
国境なき医師団	認 N	24	東京	3	1	7,983,129,026
ワールド・ビジョン・ジャパン	認 N	29	東京	5	2	4,755,597,587
ピースウィンズ・ジャパン	認 N	20	広島	3	3	4,325,241,566
プラン・インターナショナル・ジャパン	公財	32	東京	6	4	3,149,697,488
難民を助ける会	認 N	37	東京	4	7	1,678,802,092
オイスカ	公財	55	東京	6	9	1,030,699,326
ADRA Japan	NPO	31	東京	1	10	837,701,913
シャンティ国際ボランティア会	公社	35	東京	4	11	712,131,801
パルシック	NPO	8(43)	東京	0	12	526,569,180
AMDA マインズ	認 N	10(32)	岡山	0	15	448,962,337
ジョイセフ	公財	48	東京	4	18	409,532,171
日本国際ボランティアセンター	認 N	36	東京	3	22	345,044,366
シャプラニール=市民による国際協力の会	認 N	44	東京	0	35	196,178,488
日本キリスト教海外医療協力会	公社	56	東京	1	50	139,047,614
ケア・インターナショナル ジャパン	公財	29	東京	1	60	119,227,860

### 第3節 対象団体の収入推移

対象とする 15 団体は、NPO 法人格及び公益法人格を取得しており、事業年度ごとに、各管轄庁に事業報告書を提出する義務がある。また各管轄庁では、その資料の保管及び公開を行なっているため、管轄庁が運営する WEB サイトから情報収集が可能である。しかし NPO 法人では、過去 3 年

間分の事業報告書のみ掲載され、公益法人では、公益法人制度改革以降、新法人格へ移行した年度からの事業報告書のみ掲載されている。そのため、NPO 法人では管轄庁に対し、各団体の法人格取得以降の事業報告書の開示請求を行なった。

NPO 法人格を有する 9 団体の内、7 団体は東京都内に主たる事務所をおいている。その為、東京都生活文化局都民生活部管理法人課 NPO 法人担当に対して 7 団体の開示請求を行なった。岡山県の団体も同様の方法で、法人化以降の事業報告書を取得した。広島県は、広島県環境県民局県民活動課に開示請求を行なったが、平成 11 年度から平成 23 年度の事業報告書は、保存年限満了による破棄のため収集ができなかった。公益法人格を有する 6 団体は、公益法人制度改革以前、団体ごとに管轄庁が異なり、また管轄庁も 5 年を保存年限としていることから、破棄処理が行われていた。収集できなかった年度は、各団体が運営する公式 WEB サイトに公開されている事業報告書、または年次報告書を収集した。団体によって公式 WEB サイト上でも、設立以降すべての年度の事業報告書が公開されているわけではない。その為、前述した JANIC のダイレクトリーに財務データの記載がある団体はそれを収集した<sup>76</sup>。

上述の方法で収集した事業報告書を、先に挙げた独自のデータベースに追加入力し、各団体の収入推移を作成した。また収集できなかった年度がある団体には、インタビュー調査時に事業報告書の提供を打診し、提供のあった団体は追加入力をした。具体的には、次節以降団体ごとに会費、寄付金、自主事業、受託事業、助成・補助金、その他収入の 6 つの収入区分を、積み上げ棒グラフで提示している。尚、棒グラフの値は経常収入であり、経常外収益や指定正味財産の部などは含めていない。

---

<sup>76</sup> ダイレクトリーには、その年度の収入総額と寄付金などの収入内訳の割合が記載されている。データベースに入力するにあたり、その数値を逆算し入力したことから、その数値には多少の誤差があると考えられるが傾向を見る分には、差し支えないと考える。また次項で取り上げる団体へのインタビュー調査時の参考データとしても重要な資料であることから数値を入力した。

#### 第4節 インタビュー調査結果・分析・考察

##### 第1項 インタビュー調査内容

前節において作成した財務データベースを下にした分析だけでなく、当該団体の成長要因を明らかにする為に、インタビュー調査を表 4.3 の通り実施した。

表 4.3 インタビュー調査概要

項目	内容
調査日程	2018年6月21日-2018年9月4日
調査目的	団体が成長するに至った外部環境(社会的な出来事)と内部環境は何か、その上でその環境に如何に対応したかを明らかにする。
調査対象	事務局長等の管理担当者
調査方法	半構造化インタビュー
調査時間	約1時間
調査場所	団体事務所
添付資料	団体収入経年グラフ、NGOを取り巻く外務環境年表
調査内容	(1)団体が成長する契機となった外部環境の変化とは何か (2)(1)に対して貴団体はどのように対応したか (3)団体が成長する契機となった内部環境は何か

次項以降、対象とする15団体を一団体一項ずつ次の通りまとめる。まず団体の設立背景、2016年度現在の主な活動内容や活動地域、収入内訳、決算期といった基礎情報を順にまとめる。次に、インタビューで回答を得た、団体自身が考える成長に至る外部・内部環境とそれへの対応をまとめる。更に、前節で作成した収入推移に、インタビューで述べられた外部・内部環境の成長要因を埋め込み、内部環境は枠線で囲った。尚、団体の収入規模が異なるため、提示する収入推移の縦軸(収入規模)の最大値が異なることに加え、収集できなかった年度が5年以上ある場合、それを示す記号として横軸(年度)に矢印(↔)を挿入した。その上で、団体の成長要因を収入推移とインタビュー内容から考察する。

## 第2項 国境なき医師団日本

国境なき医師団(MSF:Médecins Sans Frontières)は、独立、中立、公平な立場で医療・人道援助活動を行う民間・非営利の国際団体である。1971年にフランスで設立されたMSFの活動は、緊急性の高い医療ニーズに応えることを目的とし、その支援対象は、紛争や自然災害の被害者、貧困などさまざまな理由で保健医療サービスを受けられない人々である。現在世界各地に37の事務局を設置し、主な活動地はアフリカ、アジア、南米などの途上国である。

MSF日本事務局は1992年に発足し、1999年にNPO法人格を取得、2002年には認定NPO法人格(以下認定)を取得した。会計年度は、1月から12月で決算期は12月末である。2016年度の収入規模は、約80億円で、主な収入源は、寄付金と補助・助成金である。現在MSFは、日本のNGOとして最大規模の団体であるが、団体設立以降現在に至る成長要因について、オペレーション・サポート責任者にインタビューを行なった。回答された成長要因は次の通りである。

まず成長要因となった外部環境は、1995年の阪神・淡路大震災、2004年のスマトラ沖地震、2008年のハイチ地震、2011年の東日本大震災、2014年からのエボラ出血熱の大流行が挙げられた。次に内部環境としては、2007年のドナーマネジメントシステムの導入が成長要因として挙げられた。

具体的に見ていくと、阪神・淡路大震災の発生やハイチ地震、東日本大震災・エボラ出血熱の大流行といった突発的に発生する社会的な出来事に対して、緊急支援を実施したことが、その時々成長要因であったと述べられた。内部環境としては、ドナーマネジメントシステムの導入の他に、マーケティングが挙げられた。MSFは、寄付収入の内約9割は個人寄付である。その為、日本国民のニーズを捉えるためのマーケティング調査などファンドレイジングアクティビティを充実させているという。特に個人寄付者の関心事については日頃から調査を行っており、例えば、2010年から2012年度のアラブの春、2011年から現在にいたるシリア難民問題、2014年のリビア内戦などは、ヨーロッパでは関心が持たれたが、日本国内の個人寄付者はあまり関心を示さなかった。一方で、ミャンマーのロヒンギャ

問題に対しては関心が高かった。その為、アジア地域に対する支援アプローチを積極的に行なっているという。また国連や政府、外務省、JICA などに対しロビー活動を行なっており、外務省のスキームを使い企業とのコラボレーションも成長要因に挙げた。

以上をまとめると図 4.6 のようになる。収入規模の推移と外部環境が密接に関係していることが読み取れる。特に外部環境として、ハイチ地震、東日本大震災、エボラ出血熱、内部環境のドナーマネジメントシステム導入以降の伸びが明白である。また企業とのコラボを開始した 2015 年からは助成・補助金収入が増加している様子が見て取れる。更に、2012 年に見られる収入の一時的減少は、その年度に大きな緊急支援活動がなかったためと想定できる。なぜなら、東日本大震災発生前である 2010 年度と発生後の 2012 年度の収入規模は変わらないのである。その後エボラ出血熱の発生によって、ドナーが開拓され、規模も上昇している。

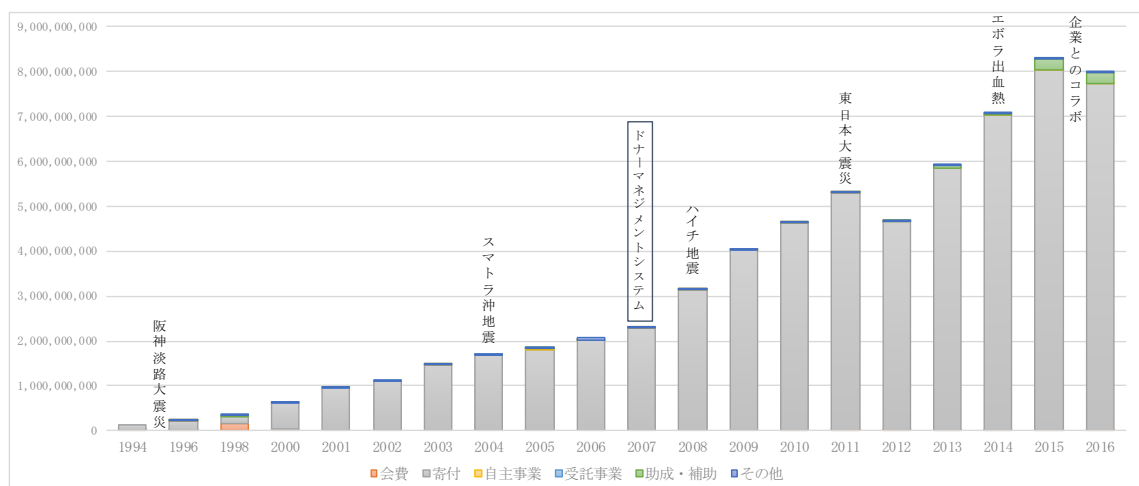


図 4.6 MSF の収入推移

これらからも MSF はなぜ成長したのか。まずは、インタビュー内容と収入推移からも読み取れるように、突発的に発生する出来事に対し対応をしていることが挙げられる。その上で、インタビューで挙げられたマーケット調査で、ドナーが求めているニーズ把握を行うとともに、ドナーマネジメントシステムで管理されているドナーの寄付指向分析結果を、社会的な

出来事が発生した際における広報活動はもちろんのこと、平常時の活動にも還元することでドナーを獲得し成長したと考えられる。

### 第3項 ワールド・ビジョン・ジャパン

ワールド・ビジョンは、1950年9月にアメリカ人キリスト教宣教師ボブ・ピアスがアメリカ・オレゴン州で設立した。朝鮮戦争によって両親を亡くした子どもたちや、夫を亡くした女性たち、ハンセン病や結核患者に救いの手をさしのべたことから活動が始まった。1960年代には、日本の子どもたちにも支援が届けられた。現在では、約100カ国で、宗教、人種、民族、性別にかかわらず、すべての子どもたちが健やかに成長できる世界を目指し、開発援助、緊急人道支援、アドボカシー活動を行なっている。

ワールド・ビジョン・ジャパン(WVJ)は、日本経済の成長や国内外における国際協力の機運の高まりを背景に、ワールド・ビジョンの日本支部として1987年東京に設立された。1999年にNPO法人格を取得し、2002年11月には認定を取得した。会計年度は10月から翌年9月で、決算期は9月である。2016年現在の収入規模は約47億5千万円で、その主な収入源として、活動の核となるチャイルド・スポンサーシップ収入<sup>77</sup>(寄付金)、募金・寄付金収入、助成・補助金、受託事業である。現在WVJは、2番目に規模が大きいNGO団体であるが、団体設立以降現在に至る成長要因について事務局長と部長級職員の2名にインタビューを行った。述べられた成長要因は次の通りである。

成長要因となった外部環境は、阪神淡路大震災、1995年頃からのITの普及、1990年代後半から国際連合難民高等弁務官事務所(UNHCR:Office of the United Nations High Commissioner for Refugees)などとの連携、東日本大震災が挙げられた。次に内部環境では、1992年の新聞広告による認知、

---

<sup>77</sup> 公式WEBサイトによると、チャイルド・スポンサーシップとは「月々4,500円のご支援(寄付)で、子どもの健やかな成長を中心に考えながら、子どもの住む地域全体の教育、保健衛生、水資源開発、経済開発、農業など継続的な支援活動を約15年かけて実施し、地域の過酷な貧困の悪循環を断ち、子どもの人生を変えていきます。」というプログラムで、プログラム参加者はチャイルド・スポンサーにと呼ばれ、支援地域に住む子ども「チャイルド」と手紙でのやり取りや実際に現地訪問などを行うことができる。また年に一回チャイルドの写真つき成長報告が届くなど、支援による成果を実感しやすい仕組みとなっている。詳細は公式WEBを参照。

1990 年前半の支援方法の充実、1993/94 年のアカウントビリティーの徹底、1995 年の IT の導入、1999 年の NPO 法人化と中期計画の策定が挙げられた。

外部環境として、まず阪神淡路大震災は、WVJ だけでなく、多数の NGO が駆けつけ緊急支援を行なったことから、NGO 全体に対して多くの市民の目が向けられた。このことが、NGO 業界全体の成長するきっかけとなった。次に IT の普及を受け、1990 年半ばにはドナーとチャイルドをつなげるシステムを整え、1998 年には公式 WEB サイトを開設した。1990 年代後半に UNHCR との連携により新たな活動資金として補助金を開拓した。これをきっかけに緊急支援活動では、活動資金の一部に政府系補助金を充てられるようになった。最も大きな影響を受けた外部環境として、東日本大震災を挙げた。その際 40 億円もの寄付が集まり、規模が倍増するとともに人員も増加した。ただしこの寄付は「新規寄付者も存在したが、日頃から団体を支援している既存寄付者からの寄付が多かった」。この傾向は、阪神淡路大震災でもみられたという。また新規寄付者が会員へ移行する転換率は低く一過性の寄付であることが共通の傾向であった。しかし、これら社会的な出来事の発生を受け緊急支援活動を実施することで、メディア等において WVJ が取り上げられ、また公式 WEB サイトでも情報発信を行うことで、認知度が向上したことを挙げた。

内部環境では、まず 1992 年に新聞広告を行なったことでチャイルドスポンサーが増加したことが挙げられた。新聞広告を行うことは設立当初から予定されていたが、当時は NGO の認知度はそれほどなく、また宗教的な背景からも、広告欄の購入を断られ続けたという。次に新聞広告などで団体の認知向上を図ると同時に寄付者が支援をしやすい仕組み作り而努力し、アライアンス内や国連での成功例を参考に日本へそれを導入した。例としては、寄付のコンビニ振込や銀行口座引落としを 1990 年代前半に整備したことや、振込票への印字や口座引落としなど、銀行等に交渉を重ねて、早期導入を実現した。また 1993/94 年の年次報告書から内容をより充実させるとともに、活動に伴いスタッフの給与が発生していることを明確にし、寄付者に対する説明責任の徹底を行なった。寄付者の中には寄付した全額が現地支援に使われているとの思い違いもあり、事実をしっかりと伝えること



で信頼関係の構築が計られた。1999年にはNPO法人格の取得に伴って組織化を行い、3カ年計画を策定した。計画策定の理由は、組織内のスタッフレベルにまで目標の共通認識を落とし込む為であった。実際落とし込みでは、クロスセッションを2度3度と実施したという。

図4.7は、WVJの収入推移である。WVJは先に挙げた通り、会計年度が9月始まりのため、発生した社会的な出来事によっては1年ほどのずれが生じている。全体としては成長傾向であり、常に寄付金が8割弱を占めていることばわかる。その上で、新聞広告を導入した1992年度を見ると、寄付金の伸びが認められる。また1997年のUNHCRとの共同事業であるボスニア紛争支援によって、受託及び助成・補助金額が増加したことも見て取れる。2006年は総額で見た場合、受託事業の終了に伴い総額が減少しているが、寄付金は増加している。チャイルド・スポンサーシップを中心とする寄付金は確実に成長しているのである。また2010年度内に発生した東日本大震災で、寄付金額は顕著に増加し、2011年度も震災関連寄付で前年度に比べ減少しているが伸びている。しかし、2012年度以降寄付金額の成長が横ばい傾向にあり、チャイルドスポンサーシップを含む寄付金は伸び悩み傾向が続いている。

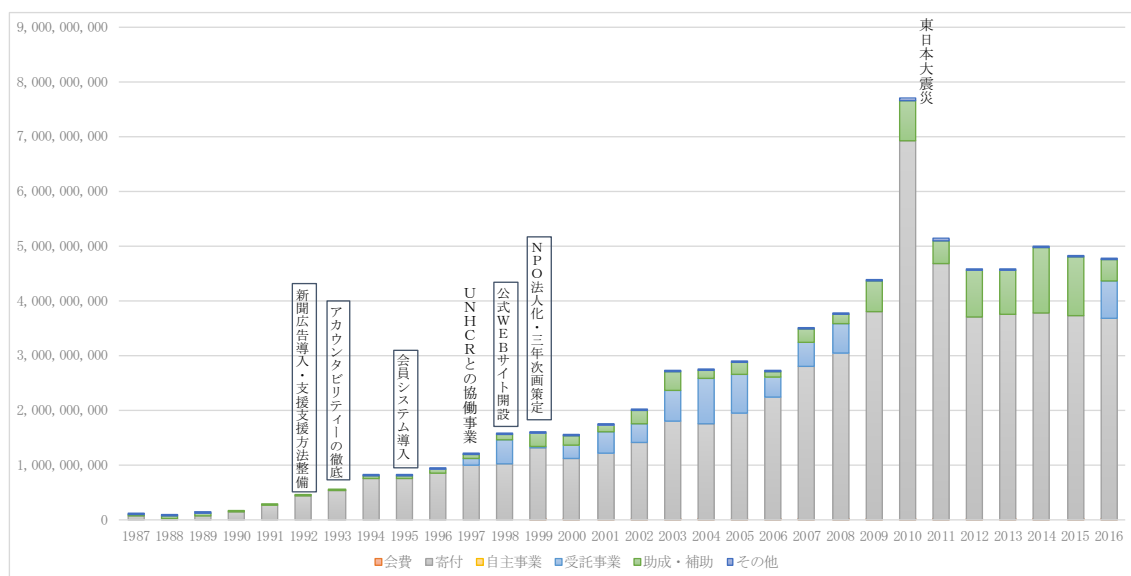


図 4.7 WVJ の収入推移

WVJ が 2010 年代の初めまでなぜ成長したのだろうか。チャイルドスポンサーシップを核に、一貫した活動が挙げられる。また WVJ は、自団体の認知度調査を独自に行うなど、常にマーケットにおける自団体の立ち位置や寄付傾向に関して調査を行い、その結果を中長期計画やファンドレイジング方法に反映させていた。こうした努力も成長した理由であると考えられる。

#### 第4項 ピース・ウィンズ・ジャパン

ピース・ウィンズ・ジャパン(PWJ)は、世界各地の地震、洪水、干ばつなどの自然災害と、紛争や貧困など人為的な要因による人道危機、生命や生活の危機にさらされた人の支援と復興・開発支援活動を行っている。またこれまでの経験やノウハウを活かし、日本の社会問題の解決に関わる PWJ は、1996 年に東京に設立された。1999 年に NPO 法人格を取得し、2010 年には認定 NPO を取得した。会計年度は、2 月始めの翌年 1 月で、決算期は 1 月である。2016 年の収入規模は約 43 億円で、その主な収入源は、寄付金、自主事業、補助金である。PWJ は現在 NGO として 3 番目の規模を誇る。団体設立以降現在に至る成長要因について、統括責任者と部長級者、副部長級の 3 名にインタビューを行なった。得られた成長要因は次の通りである。

まず成長要因となった外部環境としては、1999 年のコソボ紛争、2000 年の JPF 設立の主導、2001 年のアフガニスタン復興支援、2002 年の宗男事件、東日本大震災を挙げた。内部環境では、2005 年の有力ドナーとの決裂、国内事業へのシフトが挙げられた。

具体的に見ていくと、まず外部環境として、コソボ紛争にて発生した難民の支援を実施した際、「NGO の緊急人道支援事業に対する支援措置」<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup> NGO の緊急人道支援事業に対する支援措置は、外務省が次のようにまとめている。「1999 年 8 月、緊急人道支援活動に従事する日本の NGO が、より迅速かつ機動的に活動を立ち上げられるよう新たな支援措置（「わが国 NGO の緊急人道支援事業に対する支援措置」を導入し、支援額の拡大、手続きの迅速化、支援対象となる経費の範囲拡大と NGO の利便性の向上を図ることとした。この「支援措置」により、99 年度中には、コソヴォでの帰還民支援や、トルコ及び台湾での被災者支援、また東チモールにおける緊急人道支援に従事した日本の NGO 計 11 団体、18 プロジェクトに対し約 4 億 7,920 万円が供与された。また、この「支援措置」を今後も

としてまとまった資金を得たことを成長の契機として挙げた。また東ティモール等での緊急支援を経て、当団体統括責任者による緊急支援時のプラットフォーム構想が JPF 設立を主導した。JPF の設立について PWJ は次のように言う。「政府とパートナーシップを結ぶ仕組みとして JPF を設立できたのは、相当に意味があった。これにより、緊急支援時日本の NGO が現場に駆けつけるスピードが相当あがったと内外からいわれる」。次に 2002 年に開催されたアフガニスタン復興支援会議へ統括責任者が出席拒否されたことに端を発した、宗男事件がある。出席拒否の背景に、鈴木宗男(当時衆議院議員)の圧力があったことが国会でも追求され、「当団体だけでなく、NGO が世間に知られるきっかけとなった」。また宗男事件の発生を受けて、新聞広告で団体周知を図った。

東日本大震災では、2004 年の新潟県中越地震からイオンやその他の企業と災害支援連携を進めていたことから、支援活動がスムーズに行われた。また東日本大震災は「国内事業へのシフトや企業との連携強化を進めるきっかけになった」、更に「SNS によるファンディングに手応えを感じた」という。震災関連の寄付金について、「新規寄付者からも寄付を頂いたが、一過性の寄付であり、会員等への転換は多くはなかった」と述べ、新規寄付者へは、その後も団体の活動報告などをダイレクトメール(DM)で送るため名簿管理が行われている。また震災時から、企業からの問い合わせも多くなり、企業名簿を作成したことは今後の成長要因と認識されている。震災以降、国内事業も本格的に始まり、ピースワンコ・ジャパン<sup>79</sup>が 2012 年に実施された。2014 年からはピースワンコプロジェクトが広島県のふるさと納税キャンペーンの対象になり、これらも成長要因として挙げられた。

内部環境としては、有力ドナーとの決裂が 2005 年にあり、それ以降安定

---

継続的に実施するため、2000 年度外務省予算において、緊急無償予算の内枠として新たに「NGO 緊急活動支援無償」5 億円を計上している)」詳細は『NGO との連携推進』を参照。

[https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/jisseki/kuni/j\\_00/honpen/honpen\\_06.html](https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/jisseki/kuni/j_00/honpen/honpen_06.html) 2018/10/1

<sup>79</sup> 捨て犬・捨て猫の殺処分といった社会問題を解決するために、2012 年に広島にて開始された。詳細は公式 WEB サイトを参照。『ピースワンコ・ジャパン』  
<https://peace-wanko.jp/about.html> 2018/10/1

的な会費寄付収入が途絶えた。また認定 NPO 法人格であることについては、「企業にとって、パートナー選びする際の重要な要素であると認識している」と回答された。

図 4.8 は、PWJ の収入推移である。まず補助金が全収入の 7 割を占めるとともに、東日本大震災以降、規模が大幅に伸びている。1999 年のコソボ紛争では、緊急 NGO 支援金と UNCHR との協働事業で受託金や補助金額が増額していることがわかる。アフガニスタン復興支援では、JPF から資金が入り、助成・補助金が増加している。2002 年の宗男事件時は、会費が少しばかり伸びており、広告効果が多少あったことがわかる。ただし 2005 年の有力ドナーとの決裂を機に、2006 年以降会費がほぼなくなっている。インタビューでも聞かれたように 2011 年の東日本大震災では寄付金、助成・補助金額が相当に伸びたが、一過性であり、その後は大幅に減少している。2014 年度からは、ピースワンコジャパンに対するふるさと納税が始まり、2016 年度現在約 5 億円の収入(自主事業に計上)があった。

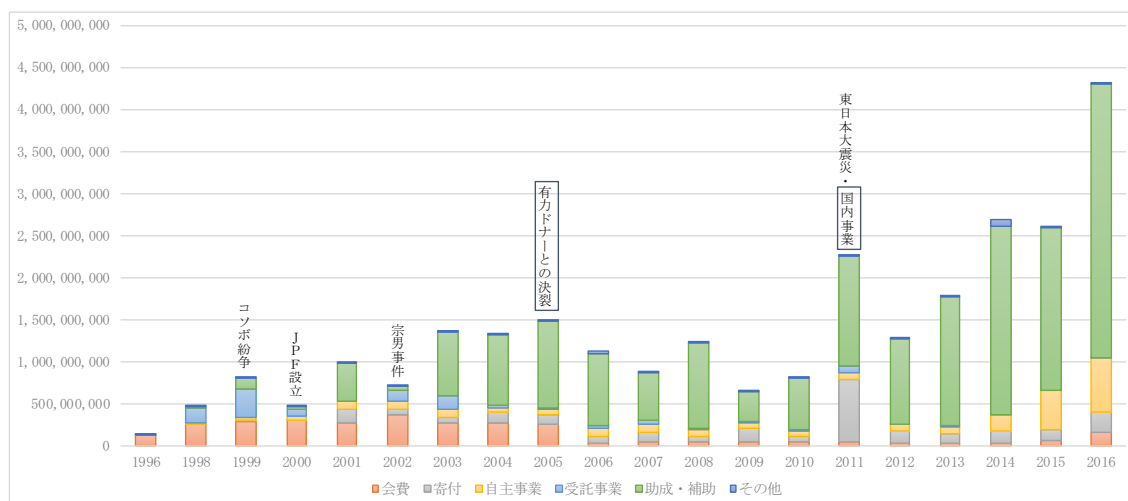


図 4.8 PWJ の収入推移

PWJ がなぜ成長したかを考察すると、外部環境の変化や自団体が活動する上で抱える課題を確実に捉え、それを踏まえた変革を連続して行っていることにある。その例として、JPF の設立を主導したことや、事業ドメインを自ら再定義し直し、海外事業だけでなく国内事業にも力をいれたこと、

更に新たなプロジェクトを開発することで新たな収入源を創造している。

#### 第5項 プラン・インターナショナル・ジャパン

イギリス人ジャーナリスト、ジョン・ラングドン＝デービスとエリック・マッゲリッジは「スペインの子どものためのフォスター・ペアレンツ・プラン委員会」を1937年に設立した。第二次世界大戦後は、活動の場をアジア、アフリカ、中南米の途上国へと広げていった。現在、プラン・インターナショナルに名称を変更するとともに、「子どもとともに地域開発を進める国際 NGO」として、地域の大人だけでなく子どもの視点で活動を展開している。世界で約111万人のスポンサー、約140万人のチャイルドと彼らを取り巻く地域の住民たちが、この活動に携わっている。

日本事務局は、「経済成長を遂げた日本が、途上国支援をすべき時代になった」と考えた日本の有志たちが、国際本部の働きかけを受けて活動を開始し、1983年に「フォスター・プラン日本事務局」を設立した。1986年に外務省から財団法人として認可され、1988年には外務省から特定公益増進法人<sup>80</sup>に認定された。2006年団体名を「フォスター・プラン」から「プラン・ジャパン」へ変更し、2011年に公益財団法人に移行した。2016年「プラン・インターナショナル・ジャパン」(以下 PLAN)へ名称を変更した。会計年度は7月始めの翌年6月締で、決算期は6月末である。2016年の収入規模は約31億円である。主な収入源は、プラン・スポンサーシップ<sup>81</sup>収入(寄付金)を中心に、ガールズ・プロジェクト<sup>82</sup>(2012年開始事業、寄付金)、

<sup>80</sup> 特定公益増進法人(特増)とは公益法人協会の公益法人関連用語集(Web サイト)によると「教育又は科学の振興、文化の向上、社会福祉への貢献、その他公益の増進に著しく寄与する法人として、列挙(所令§217、法令§77)された公益社団法人又は公益財団法人等をいい、寄附金控除(別掲)や寄附金(別掲)の優遇措置の対象となる。」

<sup>81</sup> プラン・スポンサーシップとは公式 WEB サイトによると、「「教育」「医療」といった、ピンポイントの“点”のプロジェクトではなく、あらゆる分野にある課題を特定の村や地域で総合的に解決する“面”の支援です。これにより、住民が自立して村や地域を豊かにする力、仲間と協力して災害などの不慮の出来事から立ち上がる力を身につけていくことができます。」としている。実際に支援をする場合には、1人のチャイルドに対して月額、3・4・5千円の寄付を、人数、地域、性別を選択し支援をする。支援を行うことで、チャイルドと手紙などの交流や、コミュニティ訪問でチャイルドとの対面、年次報告書や機関誌、チャイルドや地域の近況を知るサービスを受けることができる。

<sup>82</sup> ガールズプロジェクトは、2012年から新たに始まったもので、公式 WEB サイト

寄付金、補助金収入である。現在 PLAN は、NGO として 4 番目に規模が大きい。団体設立から現在に至るまでの成長要因について、常務理事と事務局長の 2 名にインタビューを行い、次の通り回答を得た。

成長要因となった外部環境としては、1991 年の湾岸戦争、東日本大震災、2011 年の公益法人化が挙げられた。内部環境では、1983～1993 年までのファンドレイジング部門の成功であった。

外部環境として、湾岸戦争が NGO への関心を集める一つのきっかけとなったという。次に、東日本大震災は、本来ならば成長要因になる社会的な出来事であったが、支援の開始までに一定の時間がかかったことで、成長機会を逃してしまったと認識されている。これはアライアンス内での支援実施調整に時間がかかったためである。支援の実施の有無および寄付の申入れなどの問い合わせがあったが、対応できず他団体に流れてしまったという。

内部環境として、「設立当初から 1993 年までは、資金対応・ファンドレイジング部門の活躍があった」と当時のオペレーション体制が整えられていたことが成長要因として指摘された。また IT を利用して、公式 WEB サイトを開設し、2000 年代初期には WEB を用いた広告方法に移行したことも挙げられた。PLAN の事業モデルは、プランスポンサーシップを中心に、日本国内でファンドレイジングを行い、海外の支援地域に送金するという、集金事業モデルであったが、2011 年の公益法人制度改革以降、「送金だけを行うということがむずかしくなった」ことが、課題となった。

図 4.9 は、プランの収入推移である。設立以降、急速に拡大し 1998 年をピークにその後、増減を繰り返している。特に、2012 年以降は、寄付金額が減少傾向にある。ただし、助成・補助金の額が増加していることで、30 億円台の収入規模を維持していることが読み取れる。

インタビューで聞かれたが、東日本大震災は、外部環境として大きな成長機会であったが、収入規模は減少した。翌年の公益法人化を機に収入規

---

によると、「「女の子だから」というだけの理由で差別や偏見を受け、有害な慣習の犠牲になる女の子たちを守ります。同時に、女の子たちが力をつけ、自分や家族はもちろん、地域社会や次世代にまでポジティブな変化をもたらす主体者となるためのサポートをします。」としている。月額千円×口数からの寄付ができる。

模だけでなく、寄付金も減少した。

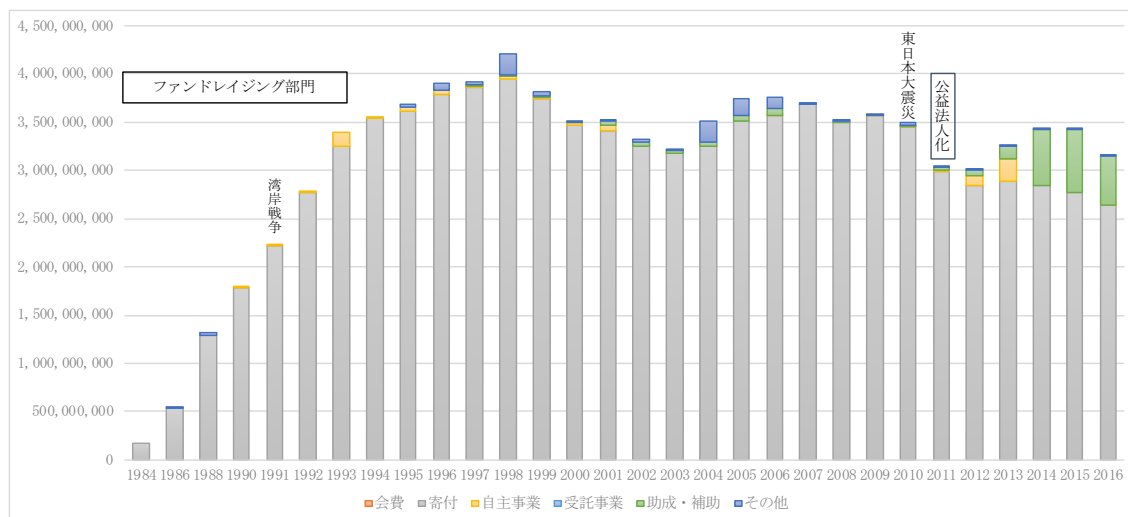


図 4.9 PLAN の収入推移

PLAN の 1980 年代から 90 年代の成長要因は、ファンディング部門による広告戦略が成功したからである。本業であるプラン・スポンサーシップが認知され、加入数が増加したのである。しかしそれ以降は、外部環境の変化への対応の遅れによって成長機会が失われたと総括できる。同団体は現在、プラン・スポンサーシップ以外にも、ガールズプロジェクトやグローバル・プロジェクトなどがあり、具体的にどのような商品の違いがあるかがわかりづらいといったことも成長が停滞している要因に挙げられるだろう。

#### 第6項 難民を助ける会

難民を助ける会(AAR Japan:Association for Aid and Relief,Japan、以下AAR)は、インドシナ難民の発生を機に、1979年11月に設立され、緊急人道支援や障害者支援、クラスター爆弾や戦後復興支援、国内難民支援、啓発活動を行なっている団体である。2000年にNPO法人格を取得し、2003年に認定NPOを取得した。会計年度は4月はじめの3月締で、決算期は3月である。2016年の収入規模は約16億円で、主な収入源は寄付金収入、助成・補助金である。現在AARは、NGOとして7番目に大きい団体であ

る。団体設立以降現在に至る成長要因について、事務局長にインタビューを行なった。その結果は次の通りである。

まず成長要因となった外部環境は、1989年から開始された ODA による NGO 支援、1992年の国際ボランティア貯金(以下ボラ貯)、JPF の設立、2001年のアメリカ同時多発テロとその後のアフガニスタン復興支援、2004年のバム地震、2004年のスマトラ沖地震、2008年のミャンマーのサイクロン、東日本大震災が挙げられた。内部環境は、1980年代～90年代の新聞広告、2000年の NPO 法人化、2009年からの企業との連携、2015年から行なった ACJAPAN 広告が挙げられた。

具体的に見ていくと、外部環境では、1990年代 ODA による NGO 支援やボラ貯が始まり、次に JPF が設立された。これらの制度は、緊急支援を行う際の資金源としても重要で、団体の成長に繋がった。また「N 連等は管理費が 2002年までは 0%で、今は 5%まで出るという変化は大きい」。しかし「補助金の拡充はありがたいが、管理費率の拡充もして頂かないと自己財源を当てれば当てるほど運営が辛くなる」といった補助金を得ることによる課題も挙げられた。更に団体が成長するためには「災害支援を行うか否かで収入が増減するというのは否めなく、2011年までは自然災害や企業による支援があったからこそ成長できた」とも述べられた。技術革新という面では、支援開始当初は情報共有の方法が手紙ベースであったが、その後テレックス、FAX、メールといったような変化があり、現場とのコミュニケーションのスピードが上がったことに加え、支援方法でも変化があった。

内部環境としては、設立当初は、任意団体の運動体であったことから、事業管理・決済管理という考えがあまりなかった。しかし、外務省の NGO 支援やボラ貯を得たことで、初めて有給職員を雇うことになって意識に変化があった。またその後外務省やその他の助成金の獲得をする際に、組織として一定の条件が設けられるようになったことから法人格を取得した。法人化は、これまでの運動体としての活動から、援助のプロフェッショナルへの転換ともなった。その第一段階として広報・経理担当職員を雇うなどバックアップとしての事務局体制を整えた。ただし、2000年前半は人の



出入りが激しく、「2~3 年経験して、次へという」流れがあった。また事務局体制を整える方法として、企業の経験者を迎えるなどマネジメント手法を導入した。

企業との連携は、当初、企業へ現地情報を提供するというものであったが、2009 年に共同キャンペーンに転換できた。これらは団体の成長に欠かせない要因であったという。2011 年の震災時においては、補助金額が相当に増え、その中でオペレーション体制も整えた。こうに、その後の成長の基盤が整った。更に 2015 年からは、ACJAPAN による広告を実施した。これは「寄付金が増えたというよりは、知名度の向上を感じている。東日本大震災の緊急支援活動では、聞いたことがということで怪しまれることがあったが、熊本地震時は、知っているということで、受け入れやすかった」という。

図 4.10 は、AAR の収入推移である。まず傾向として、寄付金と助成・補助金が約半数といった状況が 2010 年まで続いていることがわかる。また 2011 年以降は、助成・補助金額の占める割合が高くなってきているが、寄付金は常に 3 割を確保している。そこで、インタビュー内容を確認すると、1990 年以降 ODA の NGO 支援スキームやボラ貯等の助成・補助金を得て、成長した様子がわかる。また、アフガニスタン復興支援、バム地震、スマトラ沖地震、ミャンマーサイクロンなどの発生時に緊急支援活動を実施することで、寄付、助成・補助金額が伸び、全体の収入を押し上げていることがわかる。特に、東日本大震災時を含む 3 年間は寄付、助成・補助金ともに伸びているが、その後減少しており、震災関連による一過性の伸びである。その後助成・補助金が順調に伸びており、団体としての活動で飛躍の契機となったと判断できる。

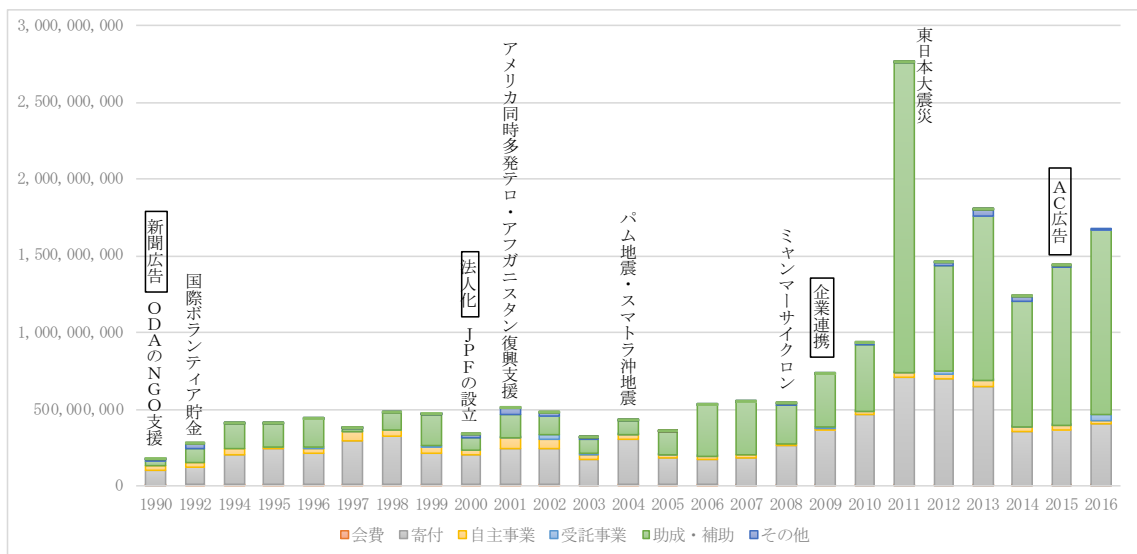


図 4.10 AAR の収入推移

AAR はなぜ成長したか。主たる活動である緊急支援活動を通して基礎力をつけてきたことが挙げられる。更に 2015 年度以降行なった ACJAPAN 広告によって、認知度は相当に上昇しており、寄付金額も確実に増えている。

#### 第7項 オイスカ

オイスカ(OISCA)は、オイスカ・インターナショナルの基本理念を具体的な活動によって推進する機関として 1969 年に設立された。オイスカの主な活動は、アジア・太平洋地域での農村開発や環境保全活動であり、人材育成にも力を入れている。国内では、農林業体験やセミナー開催などを通じた啓発活動や、植林および森林整備による環境保全活動を行なっている。決算期は 6 月末で、2016 年の収入規模は約 10 億円である。主な収入源は、会費、寄付、自主事業、受託事業、その他収入である。現在、オイスカは、NGO として 9 番目に規模が大きい。団体設立以降現在に至る成長要因について、部長級職員 1 名にインタビューを行なった。そこで述べられた成長要因は次の通りである。

外部環境としては、ODA による NGO 支援、1992 年の地球サミット、2000 年前半の CSR 活動の活発化、2011 年の東日本大震災がある。内部環境では、自治体会員や企業会員の獲得、2011 年の公益法人化を受けての職

員の待遇改善、有形資産の運用が挙げられた。

オイスカは、1989年に始まった ODA による NGO 支援以前より、日本政府から補助金交付を受けていた。また、1992年の地球サミットの開催で、企業や市民の環境への意識が高まり、2000年以降には環境に関する CSR 活動が活発となった、その支援先や提携先の受け皿になったことが成長要因として挙げられた。また 2011年の東日本大震災への緊急支援、復興支援においても団体としての成長に繋がった。

内部環境としては、自治体会員や企業会員が多いことが挙げられた。また 2011年の公益法人化に伴い、「外圧的ではあるものの職員の待遇改善」が行われ、それが組織の成長要因に結びついている。更に、設立以降所有している不動産等の有形資産を運用しており、自主財源が一定額安定的に確保できることが、成長の要因である。

図 4.11 は、オイスカの収入推移である。図の通り 1999年から 2010年までデータがないため、それ以外の年度の収入について分析を行う。まず、1990年と 1992年の一時的な収入増加は、国内の研修施設建設に絡む収入であった。またインタビューで挙げられたように、1992年の地球サミットによって、会費収入が増加していることがわかる。2011年以降は、自主事業の伸びが挙げられる。

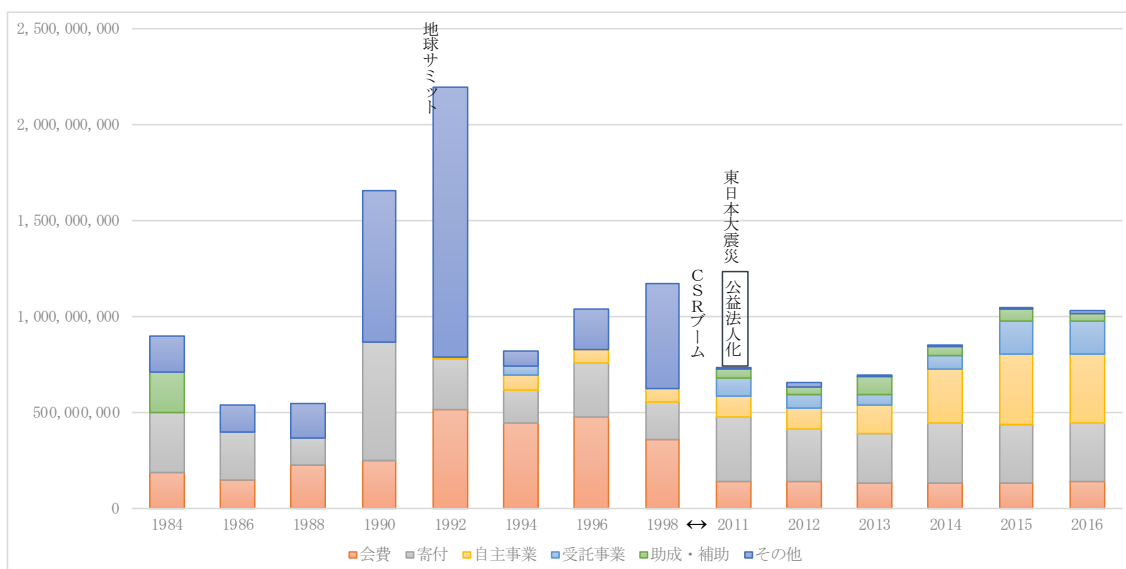


図 4.11 オイスカの収入推移

オイスカの成長要因は、政府や地方自治体、更に企業との結びつきが強かったことである。また環境分野に専門性をもっていることから環境に関する関心が高まるなかで、利害関係者の受け皿になる能力をもっていた。更に、設立当初より保有する有形資産の運用を通じて安定的な収入を確保したことも有利な条件であった。

## 第8項 ADRA Japan

第一次世界大戦の終了後、ヨーロッパの国々で、セブンスデー・アドベンチスト教会の牧師達が、教会とともに援助物資を配布したことを機に活動がはじまった。第二次世界大戦後の日本、朝鮮戦争、ベトナム戦争でも難民救援を実施し、世界規模の援助団体になった。1956年では Seventh-day Adventist Welfare Service(SAWS)という名称であったが、1983年に ADRA(Adventist Development and Relief Agency)に名称を変更した。

第二次世界大戦後、支援を受けた日本も経済大国となり、1985年3月に日本支部として、ADRA(アドラ)国際援助機構が設立された。2000年には ADRA Japan に名称を変更し、2004年に NPO 法人格を取得した。決算は3月締で、2016年の収入規模は約8億円である。主な収入源は、助成・補助金で、現在 ADRA は10番目に規模が大きい NGO 団体である。団体設立以

降現在に至る成長要因を、常務理事と事務局長、部長級職員の 3 者にインタビューを行なった。その結果は次の通りである。

成長要因となった外部環境は、阪神・淡路大震災、1995 年から始まった企業との連携、コソボ紛争、JPF の設立、アフガニスタン復興支援会議における NGO 関係者の出席拒否、宗男事件、東日本大震災である。内部環境は、2004 年の法人化、2006 年の給与改定が挙げられた。

具体的に見ると、団体設立から阪神淡路大震災以前は、基本的に 2 人のボランティアによるオペレーションがメインであり、人を現地に派遣する活動も行っていなかった。しかし震災の発生を受け、人を現地に派遣するという「人を動かす」支援を始めた。コソボ紛争の緊急支援時に、「NGO の緊急人道支援事業に対する支援措置が適用され 2,000 万円まで補助金があったことが大きかった」という。コソボ紛争や東ティモールでの活動契機に設立された JPF は、緊急人道支援の重要なスキームになったことを団体の成長要因に挙げた。更に、アフガニスタン復興支援会議に NGO 関係者が出席を拒否される、いわゆる宗男事件で「NGO の活動が一気に世の中に知られた」と感じているという。

日本国内の震災などの緊急支援は、2000 年前半から準備を始め、2007 年の新潟県中越沖地震をきっかけに、内閣府の防災関連室との連携を進めていた。それが東日本大震災で、迅速な支援を可能とさせた。また迅速に支援を開始できたのは、偶然にも ADRA のアジア統括担当者が東京事務所に来訪していた時に、震災が発生したというのもあった。本震災がこれまでの海外支援から国内にも目を向けるきっかけとなったという。また震災では、支援国という立場と同時に被援助国になり、オペレーションでも成長できたことがその後の成長の要因にもなった。

内部環境としては、2004 年に法人化したことが団体として大きな成長要因になったという。また働きやすい環境を作るということで、2006 年に給与改定を行なったことも成長要因に挙げた。

図 4.12 は、ADRA の収入推移である。ADRA は 2004 年の法人化以降、収入が増加傾向に転じ、法人化による効果が見られる。東日本大震災では、規模が大幅に増加し、現在はシリア難民支援によって規模が拡大している。

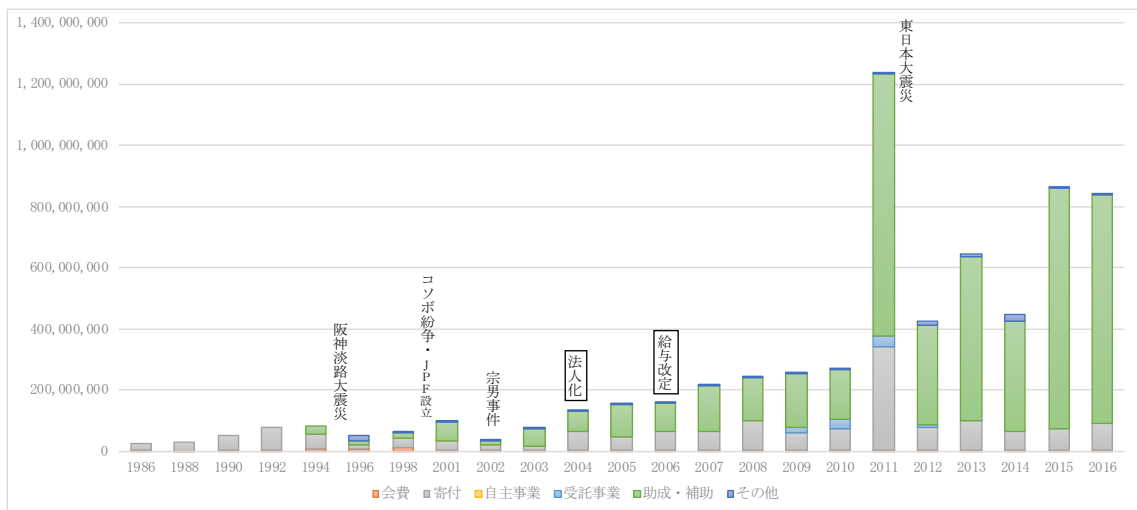


図 4.12 ADRA Japan の収入推移

ADRA の成長要因には、2004 年の法人化により、組織の活動を明確にしたことが考えられる。従って、突発的に発生する地震等の出来事に対して、JPF 等のスキームを活用し柔軟に対応できたことが成長を可能とさせたのである。

#### 第9項 シャンティ国際ボランティア会

カンボジア難民の緊急支援を行っていた曹洞宗東南アジア難民救済会議(JSRC)のボランティアが、1981年に曹洞宗ボランティア会を設立した。1992年には曹洞宗国際ボランティア会に改称し、1999年に社団法人格を取得、社団法人シャンティ国際ボランティア会(SVA:Shanti Volunteer Association)となる。また、公益法人制度の改革を受け、2011年に公益社団法人へ移行した。主な活動地は、タイ、カンボジア、ラオス、アフガニスタン、ミャンマー、ネパールで、図書館事業、学校建設事業、奨学金・学生寮事業、緊急救援活動を実施している。会計年度は1月から12月で、2016年の収入規模は約7億円である。主な収入源は、寄付と助成・補助金で、現在規模で11番目に大きい団体である。団体設立以降現在に至る成長要因について、事務局長にインタビューを行なった。成長要因に関しては、次の通りである。

外部環境は、1987年のネットワーク組織の誕生、湾岸戦争、1991年のグローバルフェスタの開催、ボラ貯、阪神淡路大震災、アメリカ同時多発テロ、IT等の技術革新、東日本大震災が挙げられた。内部環境は、1999年の法人格取得、2003年のアフガニスタン事務所の立ち上げが挙げられた。

具体的にみると、まず市民に NGO を認知させたきっかけは、1987年に誕生したネットワーク組織や湾岸戦争、グローバルフェスタの開催、ボラ貯、阪神淡路大震災と認識している。またこれらは、同時に団体の成長にも繋がり、特にボラ貯にて、SVAも寄付受取団体であったことから財政規模の拡大に繋がった。その後、1995年の阪神淡路大震災やアメリカ同時多発テロをきっかけとするアフガニスタン侵攻での緊急支援、その後の復興支援が団体を成長させた。特にアフガニスタンでの支援活動が成長になったという。その理由は「仏教圏でない活動地にて活動を行うことが初めてであり、組織として挑戦であった」と活動地域を拡大したことが団体の成長要因として挙げられた。2011年の東日本大震災では、財務規模が一時的に膨らみ、団体の認知度、支援者増加のきっかけとなった。1980年代から1990年代はマスメディアを中心に広告を行っていたが、1990年代後半に公式WEBサイトを開設、2010年からはSNSを使用し始めたことが功を奏した。

内部環境では、社団法人格の取得を機に、有給職員の社会保障や給与といった働く環境を整備したことが挙げられた。この改革は支援のプロフェッショナル集団として活動を行なう方向性を示しただけでなく、「個人の活動に対する意識も大きく変えた」。その後、特定公益増進法人を取得したことも成長の重要な条件となった。

図 4.13 は、SVA の収入推移である。SVA は 1990 年以降外務省スキームやボラ貯等で、助成・補助金の増加が見られる。また 1990 年代の後半は、フェアトレード商品の販売が伸びたことにより自主事業が増加している。しかし、1998~2003 の 5 年間のデータが収集できておらずその間に減少した理由については確認することができない。しかしながら、2003 年以降安定的な会費収入があり、約 4 億円前後で寄付金額が推移している。

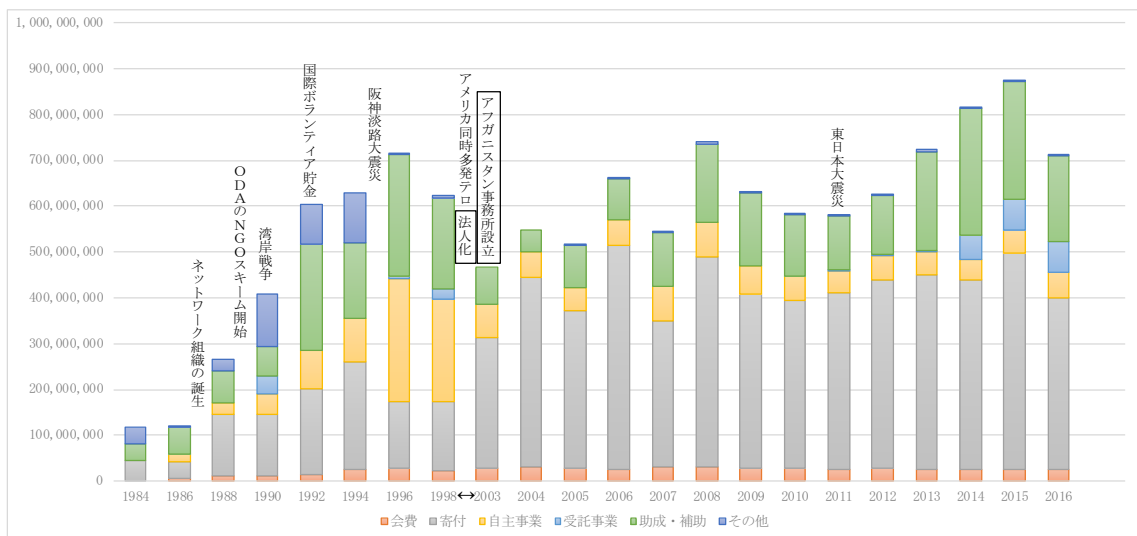


図 4.13 SVA の収入推移

SVA の成長要因は、曹洞宗の檀家との強いパイプがあり、彼らが設立以降も団体を支援していることが挙げられる。加えて、外務省のスキームやボラ貯などを通して、団体としての基礎力をつけたと考えられる。更に働きやすい環境づくりが進み、生え抜き職員によるマネジメントが行われていることも、成長要因に挙げられる。

#### 第10項 パルシック

パルシック(PARCIC)は、地球の各地で暮らす人と人が、国家の壁を越えて助けあい、支えあい、人間的で対等な関係を築くことを目指すNGOである。2008年にNPO法人アジア太平洋資料センター(PARC)から独立する形で設立された。主な活動は民際協力とフェアトレードで、活動地域は、東ティモール、スリランカ、パレスチナ、シリアと日本国内である。会計年度は4月から翌年3月で、2016年現在収入規模は約5億円である。主な収入は、自主事業と助成・補助金である。現在パルシックは、NGOとして12番目に規模が大きい。団体設立以降現在に至る成長要因について、理事長と事務局長にインタビューを行なった。インタビューで得られた成長要因は、次の通りである。

まず外部環境として、2008年のスリランカ内戦終了に伴う難民支援と



JPF の加盟、東日本大震災、2014 年に開始されたパレスチナ支援、2015 年に開始されたシリア難民支援が挙げられた。内部環境としては、後述のように PARC からの事業独立がある。

具体的には、まず 2008 年スリランカの内戦終結とともに発生したタミル人難民の緊急支援の実施にあたり JPF に加入し、JPF の資金を活用し緊急支援をおこなった。次に、東日本大震災発生直後からの緊急支援の実施と 2016 年までの復興支援事業を挙げた。更に新たな活動地として、パレスチナのガザ地区での支援活動やシリア難民支援を JPF といったスキームを用いて実施したことが成長の要因となった。

内部環境としては、PARC からの事業独立を挙げた。独立の背景には、東ティモールで行なっていたコーヒー生産者支援がある。最大の支援は、販売活動を安定的に行うこと、また販路を拡大させていくことである。しかし、販売活動に力を入れていくことが、PARC の活動趣旨と異なることから事業独立という形をとった。独立を機に、販売体制を整えた結果、企業の社員食堂へフェアトレードコーヒーの提供ができたことや 2013 年の規模の大きい新規顧客の開拓が成長につながった。2016 年からは事業地であるスリランカの紅茶も商品化するなどラインナップの充実を図ることで、販売量も増えてきている。また広告媒体の充実にも力をいれており、JICA のスキームを用いて 2008 年に公式 WEB サイトのリニューアルを行なった。2011 年には、SNS も開始した。2012 年には、お歳暮等に焦点を当てた広告戦略を行い、前年の 2 倍を売り上げた。2013 年には、Just Giving といった寄付サイトの活用を積極的に使用していることも成長要因である。

図 4.14 は、パルシクの収入推移である。パルシクは 2008 年の独立趣旨にそって事業収入と助成・補助金をバランスよく取得しながら成長していることがわかる。

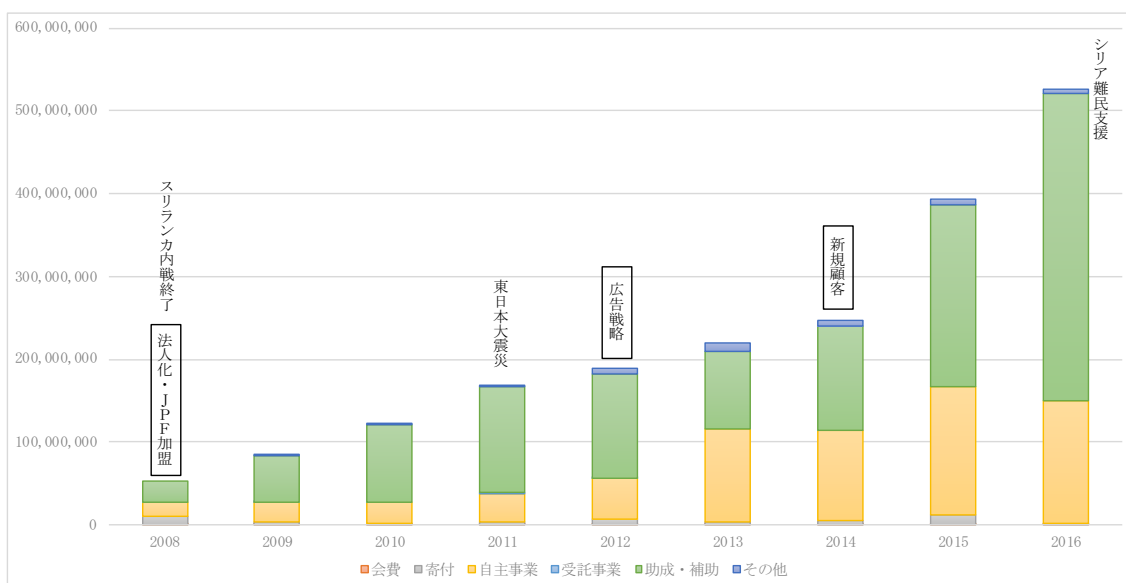


図 4.14 パルシクの収入推移

パルシクの成長要因は、2008年の独立後に、フェアトレード商品の販路拡大と民際協力を組織の活動目的として明確にしたこと、またその2つの事業に資源が集中できたことが挙げられる。

#### 第11項 AMDA マインズ

AMDA マインズは、社会の復興や再建、開発分野における専門性を研ぎ、組織のキャパシティーをより高める為に、NPO 法人アムダから海外事業を独立させるという形で2007年に設立された。決算期は3月で、2016年の収入規模は約4億5千万円である。主な収入源は、受託事業、助成・補助金で、現在NGOとして15番目に規模が大きい団体である。団体設立以降現在に至る成長要因について、部長級職員3名にインタビューを行なった。成長の契機となった社会的な出来事は次の通りである。

外部環境としては、2010年にJICA技術協力プロジェクト(技プロ)を受託できたこと。内部環境としては、独立と働きやすい環境づくりが挙げられた。まず技プロについては「スキームが始まった頃は他団体も少なく、とりやすいスキームであったが、現在は案件数の減少に加え他団体の参入も多くなったことで取りづらくなった」と述べた。受託することが難しくなっている中で、2010年にザンビアでのプロジェクトを受託できたことが、

団体にとって大きな成長要因であった。また技プロは、N 連や JPF と比べて「単価も大きい管理費も 17%」と潤沢であったことも挙げた。ただし「団体として公的資金がその収入割合の大半を占め、外部環境に影響されやすい」という財務上のリスクに関する認識も生まれた。内部環境としては、その分野で知見のある既存組織からの事業独立ということもあり、組織体制は設立当初より整えられていた。また育休・復職しやすいような環境整備によって、職員の在職年数も 7 年～10 年と長く、知識の蓄積が有利に働いた。現在は「若手職員の採用および育成が NGO 全体の課題」と認識しているという。

図 4.15 は AMDA マインズの収入推移である。2007 年の独立以降、受託事業または助成・補助金を中心に活動が進められてきたことが見て取れる。またインタビュー時に挙げられた 2010 年の技プロの受託は、これまでの収入推移と比較しても大幅に伸びている。

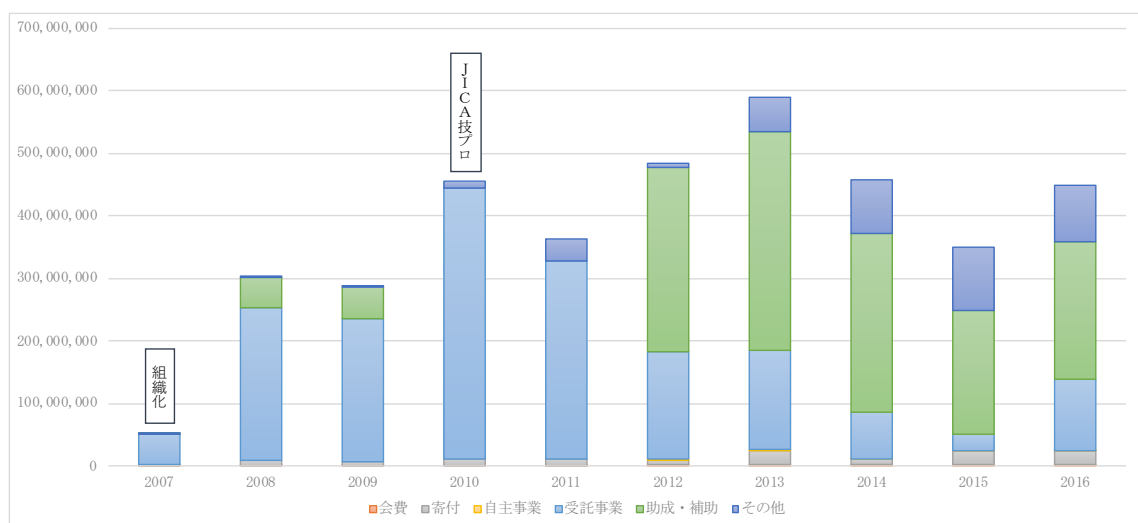


図 4.15 AMDA マインズの収入推移

AMDA マインズの成長要因をまとめると、NPO 法人アムダの海外事業部を独立させたことによる活動ドメインの明確化と独立以前からの知識・経験や資源をドメイン事業へ集中したことである。また、常に受託事業や助成・補助金を開拓し続け、10 年という長期の活動の継続から開発分野における専門的知識を蓄積したことが成長要因であると考えられる。

## 第12項 ジョイセフ

ジョイセフ(JOICFP)は、戦後の日本の家族計画・母子保健の経験やノウハウの途上国への移転に対する国際的な要望に応えることを目的に生まれた。1968年に外務省・厚生省(当時)の認可法人として設立され、2011年に公益財団法人へ移行した。主な活動は国連、国際機関、現地NGOや地域住民と連携し、アジアやアフリカで保健分野の人材養成、物資支援、プロジェクトを通じた生活向上支援等である。会計年度は4月始めの翌年3月締で、2016年の収入規模は約4億円である。主な収入源は、寄付金と助成・補助金で、現在NGOとして18番目に規模が大きい。事務局長へのインタビューから得られた団体設立以降現在に至る成長要因は、次の通りである。

まず外部環境として、主なドナー、連携相手が、1974~1993年は、WHOといった国際機関、1994~2010年はJICA、2012年以降は企業であり、それぞれの連携がうまく続けられたことである。内部要因としては、設立時から組織体制の充実を図ったことにある。給与規定の充実化、2011年の公益法人への移行が挙げられた。

具体的にみると、1974~1993年は、WHOやユニセフ、UNDPなどがメインドナーであった。家族計画、栄養、寄生虫予防インデグレーションプロジェクト(IP)などが支援の主な事業であった。特に「1987年以前は国際機関等へのプロジェクトプロポーザルがしやすかった」ということもあり、規模的にも大きい活動を行なえた。しかし国際機関の変化を受け、資金源の再考が求められるようになった。その為1994年からは、JICA案件の事業がメインになり、これは2010年まで続いた。しかし、東日本大震災が起こり、JICA案件を抱えながら、震災への緊急支援も実施したため、「この期間はとにかく忙しかった」。その後、JICA案件も終了すると、事業規模もだんだんに減少していった。2012年からは企業との連携を模索して、コンサルティングや研修講師などを行うようになっている。

内部環境としては、設立当初より、ボランティア団体という認識よりは、活動を仕事と捉え、経済性を重視したことである。給与面に関しては、公務員待遇を基準においてきた。更に当初より経理課を置き、組織体制の整

備を意識的に行なっている。しかし、仕事内容における給与格差が出てきたこともあり、2009・2010年に給与体系の変更をおこなった。加えて2011年の公益財団法人への移行が、団体を見直すきっかけにもなった。この公益法人化は団体として重要な転換期であったという。

図4.16はジョイセフの収入推移である。1992年まではメインドナーが国際機関であり、受託事業が大部分を締めている様子がわかる。また1994からはJICA案件が主な収入であり規模が安定していた。しかし2007年以降は、収入規模の減少傾向が表れている。東日本大震災を機に寄付金額が上昇したが、2013年以降は再び減少傾向にある。

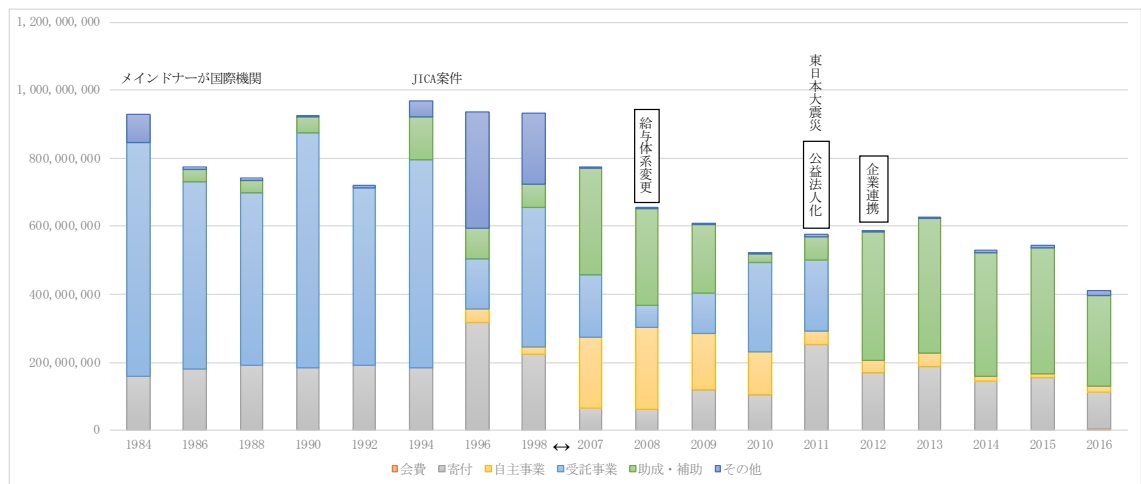


図 4.16 ジョイセフの収入推移

ジョイセフの2000年代までの成長要因を考察すると、まずは国際機関の要請で設立された団体であることから専門性は高く、またそれらドナー団体と共同しながら活動をしたことが何よりの成長要因であったと考えられる。特に専門性が高いことから、1994年のICPD(国連人口基金)には、日本政府団の一メンバーとして初めてNGOから選出されたことや2000年に国連の諮問地位である特殊協議資格を獲得するなど、その実績は輝かしい。ただし、現時点においては、飛躍の展望は切り拓かれていない。

### 第13項 日本国際ボランティアセンター

日本国際ボランティアセンター(JVC)は、インドシナ難民の発生を受け星野昌子と熊岡路矢によって1980年に日本奉仕センターとしてタイで設立された。1999年にNPO法人格を取得し、2005年には認定NPOとなった。主な活動は、地域開発、緊急人道支援、政策提言で、活動地はタイ、カンボジア、ラオス、アフガニスタン、イラクなど11カ国に及ぶ。会計年度は4月始めの翌年3月締で、2016年の収入規模は約3億5千万円である。主な収入源は、寄付金と自主事業、助成・補助金で、現在JVCは、NGOとして22番目に規模が大きい団体である。団体設立以降現在に至る成長要因について、事務局長にインタビューを行なった。同団体の成長要因は次の通りである。

まず外部環境として、インドシナ難民、1992年のポル=ポト政権崩壊時の帰還難民、阪神淡路大震災やスマトラ沖地震などの緊急支援を挙げた。内部環境では、創立者2名のカリスマ性、NPO法人格の取得が挙げられた。

外部環境による成長要因は、まず活動資金として「当時国連からの資金が得やすかった」こともあり、国連資金と寄付を基に成長した。次に、カンボジアのポル=ポト政権崩壊をきっかけに帰還難民が発生し、これに対するUNHCRの支援プロジェクトが立てられ、それを担うことで、規模を大きく成長させた。その後は阪神淡路大震災での緊急支援活動、2004年のスマトラ沖地震での津波支援などが団体を成長させてきた。国連資金について、「現在は自己資金率が問われるなど制度変更に伴い獲得しづらくなった。その代替りの資金源として台頭したのがN連であり、現在N連への依存度が高くなっている」という。

内部環境としては、まず設立者2名のカリスマ性がある。加えてNPO法人格の取得で、働く環境を整えたことが成長要因となった。また、認定NPOの取得し、マンスリーサポーターなどの会員制度を設けて組織体制を整えている。

図4.17は、JVCの収入推移である。特に成長した年は、1992年で、これはUNHCRとの共同事業として、カンボジア難民支援事業を行った。この年は、寄付金も上昇した。インタビューでは聞かれなかったが、財務デー

タの内訳を確認すると、1991年より始まったボラ貯における収入が1995年までの5年間は1億円を超えている。1996年から1999年は減少はしたが、それでも2,000万円を超えている。その後2004年のスマトラ沖地震や2008年のミャンマーサイクロンなどの震災や災害が起きると一過性の寄付金や補助金があった。尚、1億円を超える寄付金は、安定的に確保されており、2013年度より自主事業割合も増加傾向にある。事業規模は往時と比べて縮小しているが、自主財源を安定的に確保できており、安定的継続的な事業が期待できる。

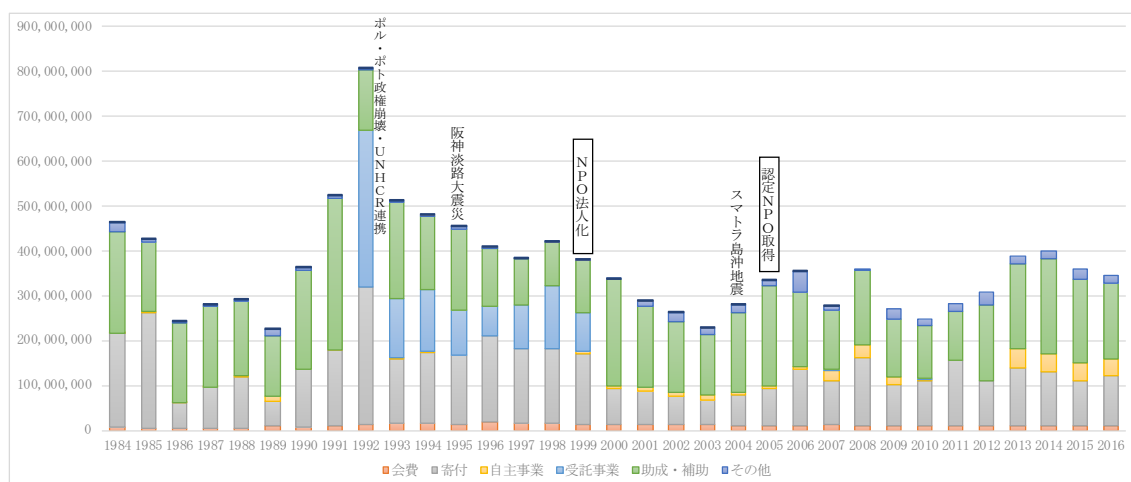


図 4.17 JVC の収入推移

JVC の成長要因は、同団体が1980年の緊急支援から始まるが、その時々  
 の環境に合わせて、開発協力、政策提言など、求められている支援を幅広く  
 実施し、経験を蓄積してきたことである。組織体制としても、事業毎の  
 独立採算制がとられてきたことで、事業と財務がうまく運営されてきた。  
 こうした柔軟性が成長を支えた理由であると思われる。

#### 第14項 シャプラニール=市民による海外協力の会

シャプラニールは、「南北問題」に象徴される現代社会のさまざまな問  
 題、とりわけ南アジアの貧困層の生活上の問題解決を事業の目的として行  
 う団体である。「すべての人々がもつ豊かな可能性が開花する社会の実現」

を目指して、1972年に設立された。2001年にNPO法人格を、2009年には認定NPO法人格を取得した。主な活動は、緊急支援、クラフトリンク(フェアトレード)、捨てない生活で、支援地域は、主にバングラデシュ、ネパール、インドなど南アジアである。決算は3月締で、2016年の収入規模は約2億円である。主な収入源は、会費、寄付金、自主事業、助成・補助金である。現在シャプラニールの収入規模は、NGOとして35番目に大きい。団体設立以降現在に至る成長要因について、事務局長にインタビューを行った。インタビューから得られた成長要因は、次の通りである。

外部環境として、ODAによるNGO支援、1991年のバングラデシュサイクロン、ボラ貯、1990年代後半に起こったフェアトレードブーム、1990年代後半のIT技術の普及、スマトラ沖地震、エコレジバックキャンペーン、ホワイトバンド、ミャンマーサイクロン、東日本大震災、ネパール地震が挙げられた。内部環境としては、1987年の鎌倉合宿、マネジメントの導入、2001年のNPO法人化、2002年の未来ファンド基金の設立、東日本・ネパール地震災害基金の設立が挙げられた。

まず外部環境による成長要因として、ODAによるNGO支援が1989年开始されたことで、資金源の幅が広がったことを挙げた。次にスマトラ沖地震、ミャンマー・サイクロン、東日本大震災、ネパール地震の発生に伴い緊急支援を実施したことも団体の成長に繋がったという。また東日本大震災、ネパール地震にて災害基金の設立も大きな成長要因であった。

内部環境では、1987年に行なった鎌倉合宿が重要なエポックとなった。この合宿では、支援の組織体制が検討され、90年代前半に「マネジメントの概念」が組織内に導入された。次に、1991年のバングラデシュ・サイクロン支援募金と合わせ会員キャンペーンの実施で、会員が急増したことが挙げられた。1990年代後半に起きたフェアトレードブームとITブームによって開設した公式WEBサイトにてフェアトレード商品の通信販売の売り上げが収入規模の成長に貢献した。2002年には、未来ファンド基金を設立し、「いざという時のバックアップ資金を準備したことにより、安心して事業に取り組む」体制が整えられ、これは精神的に大きな支えとなっているという。企業との連携で、会社内でのフェアトレード商品の販売や捨てな



い生活への協力、災害時の寄付支援なども成長要因であるとした。

図 4.18 は、シャプラニールの収入推移である。全体的な傾向は、各収入源をバランスよく獲得していることが挙げられる。その上で、1992 年頃からはボラ貯により、助成・補助金を伸ばしている。また 1990 年代後半からのフェアトレードブームにのり、団体が扱うクラフトリンク事業も伸びている。2004 年のスマトラ沖地震、2007 年のミャンマー・サイクロン、2011 年の東日本大震災、2015 年のネパール地震といった社会イベントの発生年度は、寄付金や補助金が一過性であるものの、組織の成長に結びつけられている。

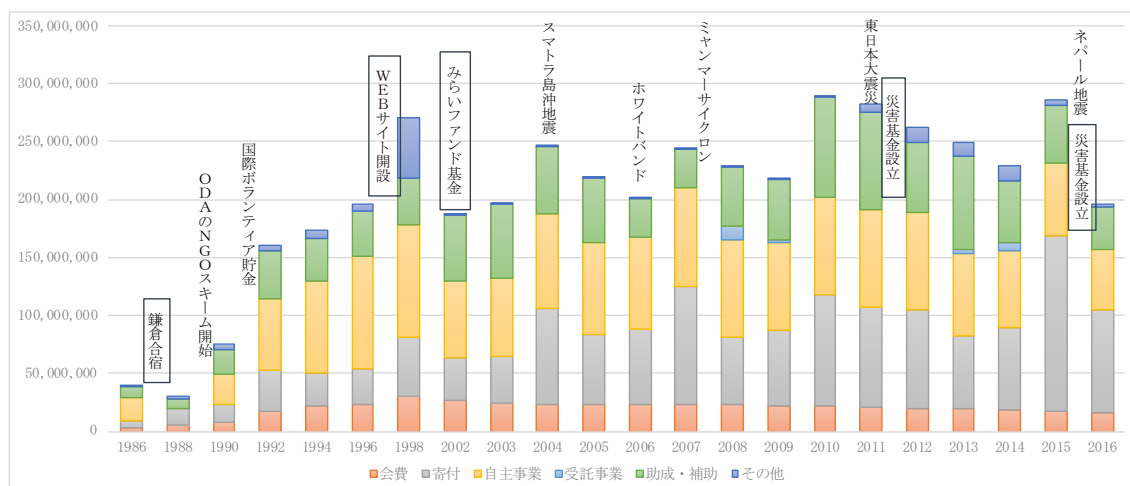


図 4.18 シャプラニールの収入推移

シャプラニールが成長した要因は、鎌倉合宿などにおいて組織の方向性を明確にし、その方向性の具体化に向けてマネジメントを速やかに再編し、NGO の「プロフェッショナル化」を目指したことが挙げられる。また、震災や災害、紛争といった社会的な出来事への対応はもちろんのこと、それらに合わせた会員募集などで周知を行ってきた点も挙げられる。更にクラフトリンクといったフェアトレードを率先して行ってきたことも成長要因の一つである。

## 第15項 日本キリスト教海外医療協力会

日本キリスト教海外医療協力会(JOCS:Japan Overseas Christian Medical Cooperative Service)のルーツは、日中戦争時の1938年に医師や医学生、看護師等による医療チームが中国に渡り、医療活動を行ったことに遡る。戦後、医療チームの人々も含めたクリスチャンの医療従事者が日本各地から集まり「日本キリスト者医科連盟」を結成した。1958年、東アジアキリスト者医療従事者会議で、アジアの医療従事者の日本での研修を行うことを決定した。この決定により、海外から保健医療従事者の派遣や研修支援の要請に応える組織として、JOCSが1960年に設立された。主な活動は、日本人保険医療スタッフのアジア・アフリカ地域への派遣(ワーカー派遣)、奨学金支給による人材育成、現地NGOと少額資金協力を含む協働プロジェクトの実施である。会計年度は、4月始まりの翌年3月締で、2016年の収入規模は約1億3千万円である。主な収入は、会費、寄付金、自主事業で、現在JOCSの規模は、NGOとして50番目である。団体設立以降現在に至る成長要因について、事務局長と事務局次長に対するインタビューを行なった結果、成長要因は次の通り挙げられた。

外部環境として、1980年代の国際NGOの台頭、緊急支援活動の活発化、2008年に開始された公益法人制度改革であった。内部環境としては、1960年代の先駆者としての活動時期、全国におけるJOCS支援会の存在、2001・04年の遺贈寄付、2011年の公益財団法人化が挙げられた。

外部環境として、まず1970、80年代前半まではNGO団体も少なかったことが成長要因であった。しかし、1980年代後半に入ると国際NGOが台頭し、「これまで広げてきた市場を外資系のファンドレイズにうまくもっていかれた」ことは、成長できなかった一つの要因である。次に災害等発生時に、緊急支援を実施することで、一時的に寄付金が増加したことを、成長要因に挙げた。しかし、これらはあくまでも一過性であったという。

内部環境としては、設立時から1980年代にかけて先駆者として活動できたため、順調に成長した。1964年の切手運動は、宗教を超えて、一般寄付者へアプローチし開拓できたことが、この時期の成長要因の一つとなった。また現地での活動の様子が、教科書に使用され、JOCSが認知される要因と

なった。更に活動を担うワーカーたちが医者であることによる安心感や、会長が隅谷三喜男東京大学教授であったことも、「宗教を超えて、日本全国からの信頼はあった」と考えられている。次に、主な活動であるワーカー派遣で活動を終え日本に帰国した彼らの活動報告会(1991年は5人のワーカーが各々30~40回の報告会を実施した)も成長要因となった。この報告会の実施では、全国に点在している JOCS を支える会が大きく関わった。支える会は「ネットもなかった時代にとっては、とても強力な広報網」であった。加えて、2001年と2004年の遺贈寄付も団体にとって大きな成長要因であった。組織体制は、「2002年までは、純粹にボランティアのための組織であり、事務局も、ボランティアを支えるための事務局で、雑務が仕事の中心であった」。しかし、2011年の公益法人化を機に理事メンバーや事務局体制を整備し強化した。

図 4.19 は、JOCS の収入推移である。JOCS は、助成・補助金を一切受け取らず民間支援のみで運営されてきた。2001年と2004年に端的に表れているが、遺贈寄付が団体収入を一時的に増大させている。

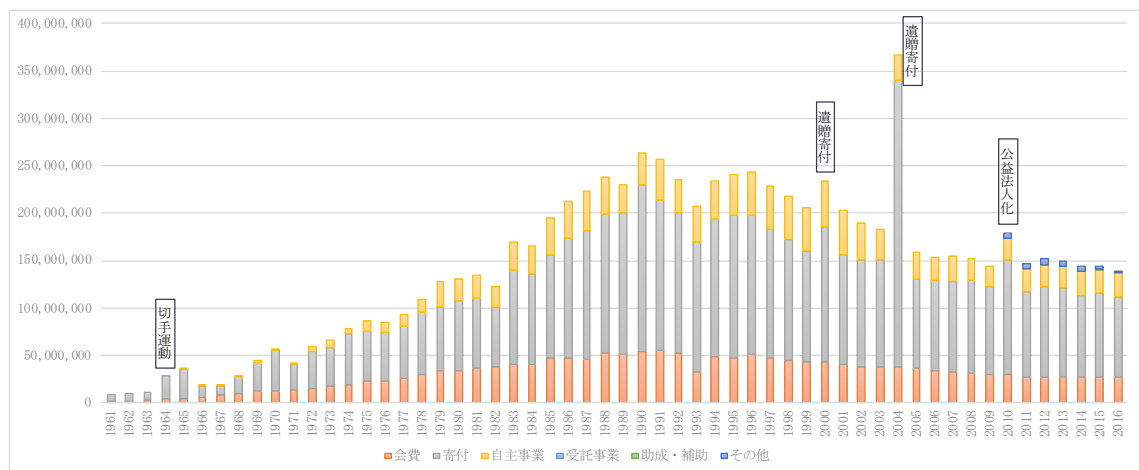


図 4.19 JOCS の収入推移

JOCS の成長要因は、まずなによりも先駆者として業界を開拓してきたことである。切手事業や医者による医療協力もあいまって、宗教を超え一般市民へ浸透した。更に全国に点在する支援会も広告塔としての役割を果たし、団体の成長を支えてきたのである。

## 第16項 ケア・インターナショナルジャパン

CARE は、世界 90 カ国以上の途上国や紛争地域などに現地事務所を持つ世界有数の国際協力 NGO である。主な活動は、収入向上、教育、自立支援、保健、水と衛生、環境、コミュニティ開発など多岐にわたる。包括的アプローチを強みとし、長期的視野に立った支援活動を展開している。紛争や災害が生じた際には、世界中にはりめぐらされたネットワークを生かし、世界各地の被災地で緊急支援活動を行っている。

日本は第二次世界大戦後、CARE の支援「CARE パッケージ」を受けた。経済成長が達成され、今度はその恩返しとして世界で貧困支援を目的とする日本事務局が、1987 年に設立された。1993 年に外務省管轄の財団法人になり、2005 年 7 月に団体名称をケア・インターナショナルジャパンに変更し、2010 年 2 月には公益財団法人へ移行した。現在は、災害時の緊急・復興支援の他に「女性と女子」の自立支援を通じた貧困のない社会を目指し活動を行なっている。会計年度は 7 月始めの翌年 6 月締である。2016 年度の収入規模は約 1 億 2 千万円である。主な収入源は、会費、寄付、受託事業で、現在 CARE は、NGO として 60 番目に規模が大きい団体である。団体設立以降現在に至る成長要因を事務局長にインタビューを行なった。インタビューから得られた成長要因は次の通りである。

外部環境として、2011 年の東日本大震災を挙げ、内部環境は、企業との連携を挙げた。具体的には、2011 年の東日本大震災の発生において、アライアンス内でも募金寄付が募られ、支援されたことが大きな成長要因になった。しかし、震災前後において「目の前の仕事ばかりで、投資をしてこなかったこと」が非成長要因と認識されている。内部要因としては、企業との連携が挙げられ、味の素や日産自動車等との共同事業が成長要因になった。更に「企業が進出する地域で、協働事業をといた声がかかることは多いが、実際にプロジェクトの始動にまで漕ぎ着けるのは 10 に 1 つあればいい方である」という。

図 4.20 は、CARE の収入推移である。全体の傾向を見る上で、1998 年から 2004 年までの収入推移が見られない為、その間の考察ができないが、

1994年の基金取崩と2010年から2012年の東日本大震災関連収入を除いては2009年まで2億円規模で推移していた。決算期が6月末締でもあることから、2010年度内に約3ヶ月分の震災関連寄付金が含まれており、2010年度における寄付金額が増加している。また2009年度で助成・補助金案件が終了したことで、その後の収入規模を減少させている。仮に東日本大震災が発生しなければ2010年以降、規模が更に落ち込んでいたと想定される。

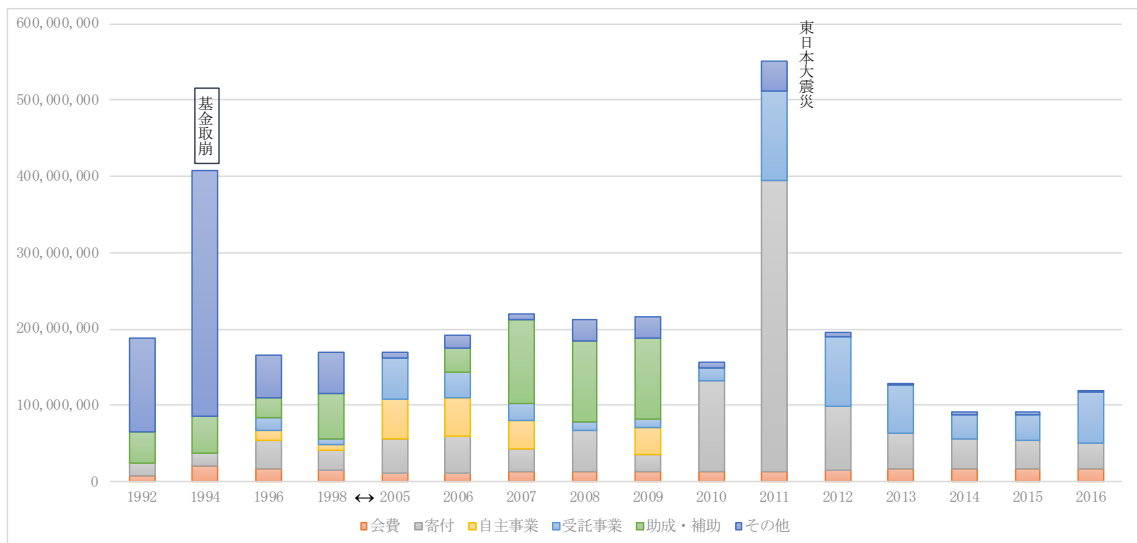


図 4.20 CARE の収入推移

CARE の成長要因を考察すると、ケア・インターナショナルのアライアンスに加盟している点である。特に緊急支援活動を行う際は、そのネットワークが活かされる。

## 第5章 全体の分析・考察

### 第1節 財務データから見る成長要因

図 5.1 は、15 団体の財務データを合算したものである。前述の通り団体によっては事業報告書が収集できなかった年度があることから、欠損年度は年間平均成長率を基に算出した<sup>83</sup>。15 団体が、前章の図 4.5 の業界規模推移で占める割合を見ると、1992 年 47%、1994 年 48%、1996 年 52%、2004 年 45%、2009 年 50%、2016 年 57%とその割合が増加している。このことから、対象 15 団体が本業界で益々その意義を増していることがわかる。そこで収入推移とその内訳である 6 つの収入源について確認する。次に成長を分析する際に使用される財務指標を基に成長要因の分析を行う。

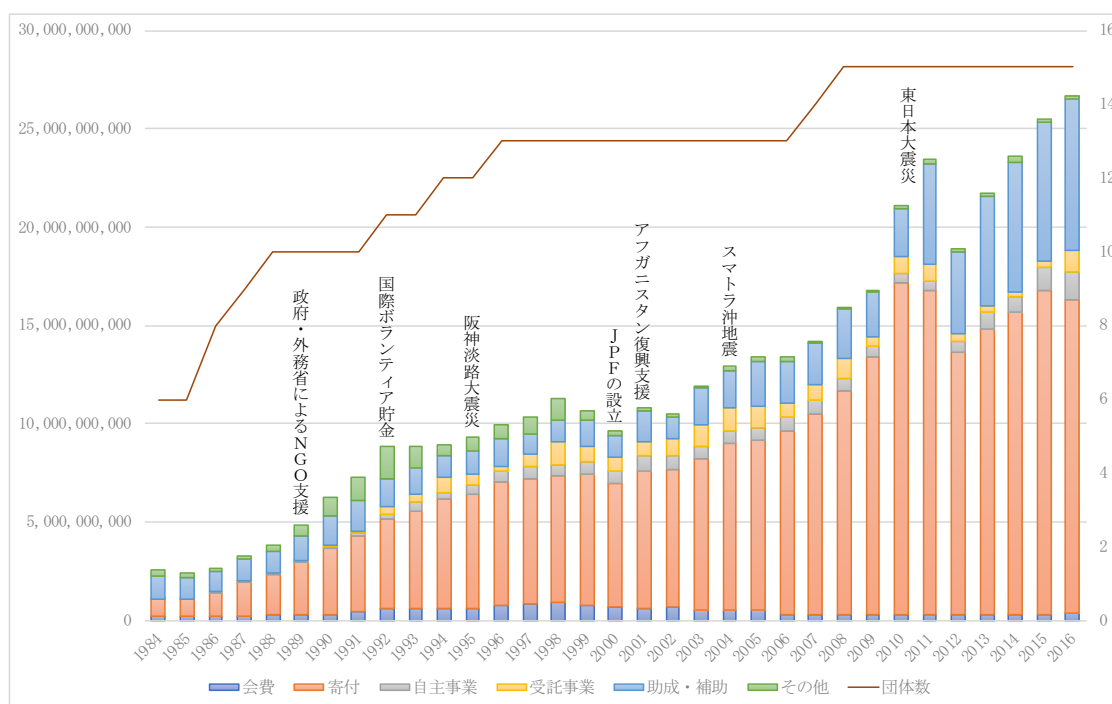


図 5.1 6 つの収入源推移

<sup>83</sup> 団体によって収集できた事業報告書の年度が異なる為、まず逆算して遡る年度を 1984 年に統一した。その上で、折れ線グラフは、各年度においてデータを収集・算出した団体数を示した。対象とする団体全ての財務データが収集・算出できたのは、1992 年以降である。また 15 団体全ての事業報告書が収集できた、いわゆる欠損データの無い年度は、2011 年度から 2016 年度と、ダイレクトリーから収集した 1996 年度と 1998 年度である。ダイレクトリーのデータについては先に触れた通り、傾向を見る上で入力していることから、図 5.1 において 2011 年以前はあくまでも傾向を確認するものであることを予め指摘しておく。

まず図 5.1 の通り、収入は、増減を繰り返しながらも趨勢として成長している。その内訳は下記の通りである。

まず会費は、1984 年約 2 億円規模が 1998 年には 9 億円で全体の 8%を占めていた。しかしその後減少傾向を示し、2016 年度現在 3 億円規模にまで減少した。

次に寄付金は、1984 年から 1993 年までは平均で総収入の 50%を下回っていたが、1994 年以降に 60%に上昇している。規模では、1984 年は約 8 億円であったが、1986 年に 10 億円を超え 2007 年には 100 億円に達している。この 20 年間は毎年 4 億円ずつ規模が増加している。2016 年度は、約 160 億円である。

また助成・補助金は、1984 年から 1992 年までは平均で全体の 30%弱を占めていたが、1993 年から 1998 年は 10%弱まで減少した。これは単純に助成・補助金の規模自体による変化ではなく、それ以外の収入、特に寄付金が増加することで、助成・補助金の割合が減少したからである。1999 年以降再度その割合が増加傾向になり、2010 年以降は、25%から 30%内で推移している。助成・補助金の規模は、1999 年以前約 12 億円で推移していたが、今世紀になってから 2010 年までは、18 億円前後、東日本大震災以降は約 60 億円で推移している。助成・補助金の規模が上昇する背景には、まず 1999 年に「NGO の緊急人道支援事業に対する支援措置」が採られ、約 5 億円が NGO に配分されたことが挙げられる。また翌年は、外務省予算に緊急無償として同額の 5 億円が計上され分配されている。2001 年に設立された JPF の予算規模は現在約 50 億円であり、これらのスキームが助成・補助金規模を増加させている。

自主事業は平均で総収入の 4%を占めている。その規模はおよそ 6 億円から 8 億円の間で推移している。また受託事業についても同様に平均で 4%ほどである。「その他」については基金運用益などが含まれるが、基金の取り崩しなどといった一過性の収入が発生した年は、割合も上昇するが、ほぼ 1%程度で推移している。このように、寄付金と助成・補助金によって、本業界規模が増加していることがわかる。

次に団体の成長に関する先行研究から財務指標を用いた成長の分析を行う。成長の分析に関しては Foster & Fine(2007)が HHI を用いている。彼らは大規模団体の共通点として、収入源の集中化を挙げており、それを念頭に分析を行う。

まず財務データベース内に HHI が自動計算されるように計算式を組み、HHI を算出した。その上で、これら 15 団体の収入源の集中度合いと団体の収入規模について相関分析を行った。その結果は、中程度の正の相関であった( $r=.569$ ,  $p<0.01$ )。更に 2 期以上連続で 10 億円を超える収入規模を維持する 6 団体<sup>84</sup>と 10 億円規模に満たないその他の 9 団体に分け相関を確認した。その結果 10 億円を超える 6 団体では、収入集中化と収入規模との間に中程度の正の相関が見られた( $r=.535$ ,  $p<0.01$ )。しかし 10 億円規模に満たない 9 団体では、収入集中化と収入規模の間に相関は見られなかった( $r=-.083$ , n.s.)。

次に、活動年数の長さや収入規模の関係を 15 団体全体の相関で確認した。その結果は、弱い正の相関であった( $r=.275$ ,  $p<0.01$ )。また規模別に 2 つに分けると、10 億円を超える 6 団体は弱い正の相関がみられたが( $r=.204$ ,  $p<0.01$ )、10 億円以下の 9 団体はほとんど相関がみられなかった( $r=.161$ ,  $p<0.05$ )。

更に活動年数の長さや収入集中化の相関を確認したところ 15 団体全体で、弱い正の相関がみられた( $r=.259$ ,  $p<0.01$ )。また 10 億円を超える 6 団体では、活動年数と収入集中化に中程度の正の相関がみられたが( $r=.436$ ,  $p<0.05$ )、10 億円以下の 9 団体では相関がみられなかった( $r=-.055$ , n.s.)。

これらのことから、活動の継続は成長に関係するものの、最大の成長要因は、団体の収入源の集中化であることになる。更に規模が 10 億円を超えると、収入源がより集中化することも明らかになった。

そこで 10 億円超の団体はどの収入源に集中化しているかを確認した。まず MSF は医療・人道援助活動を中心とした寄付金を開拓し、WVJ と PLAN

---

<sup>84</sup> 外部環境の発生に対応したことで、対応年度の 1 期のみ 10 億円を超えた団体が 1 団体存在した。その為 2 期以上連続で 10 億円規模を超える団体と超えない団体で区切り、6 団体を抽出した。6 団体の内訳は、MSF、WVJ、PWJ、PLAN、AAR、オイスカである。



は、里親制度によるスポンサーシップを基幹事業に据え寄付金を開拓している。次に PWJ と AAR は緊急支援活動や復興支援を主な事業とし、助成・補助金を開拓している。このように規模が 10 億円以上の団体は、平常時においても核となる事業を維持していることがわかる。尚、ここでの事業とは、事業収入(自主事業及び受託事業)のことではなく、その団体が提供するサービスや商品販売といったビジネスのことである。その為、団体によっては主な収入源が寄付金や助成・補助金であったりする。馬場・山内(2010)や中島・馬場(2012)、その他の先行研究では、小規模から中規模へ拡大するには、事業収入の重要性が指摘されたが、本稿が対象とする収入規模の大きい団体では、必ずしも事業収入による拡大とは限らず、団体毎に異なることが明らかになった。

以上のことから、成長のために平常時団体が必要とする視点は、まず収入源の集中化である。その確保の為に、団体に合わせた事業を確立することが必要である。この点については、AMDA マインズへのインタビューで、今後の成長では、「ワン・イシュー」に集中することが重要だとの回答があったが、その認識を支持するものである。

次に MSF や WVJ のようにすでに核となる事業が確立している団体では、マーケット調査を行なうことで、支援者のニーズを把握し、アプローチ方法や核とする事業へ還元することが重要であろう。

## 第2節 外部環境から見る成長要因

団体へのインタビューにて成長要因に挙げられた外部環境を表 5.1 の通りまとめた。その上で、15 団体における成長要因の共通点の分析を行う。

表 5.1 成長要因に挙げられた外部環境

年	イベント名	MSF	WVJ	PWJ	PLAN	AAR	OISCA	ABRAJapan	SVA	PARCIC	AMDAminds	JOICFP	JVC	SHAPLA	JOCS	CARE	合計
2011	東日本大震災	1	1	1		1	1	1	1	1		1		1		1	11
1995	阪神淡路大震災	1	1					1	1				1				5
2000	JPFの設立・加盟			1		1		1		1							4
2002	アフガニスタン復興支援			1		1		1	1								4
1995	ITブーム		1		1				1					1			4
1975	インドシナ難民の発生					1			1				1				3
1992	国際ボランティア貯金					1			1					1			3
2004	スマトラ沖地震	1				1							1				3
1989	政府・外務省によるNGO支援					1	1	1									3
1991	湾岸戦争				1				1								2
1999	コソボ紛争			1				1									2
1999	東ティモール支援			1				1									2
2008	ミャンマーサイクロン					1								1			2
1991	バングラデシュサイクロン													1			1
1992	カンボジア帰還民支援												1				1
1992	地球サミット						1										1
1995	フェアトレードブーム													1			1
1998	ボスニア紛争		1														1
2004	バム地震					1											1
2006	ホワイトバンド													1			1
2008	スリランカ内戦終結									1							1
2008	ハイチ地震	1															1
2014	エボラ出血熱大流行	1															1
2015	シリア難民									1							1
2015	ネパール地震													1			1
2014	パレスチナ支援									1							1

表 5.1 の通りもっとも多く挙げられた外部環境は、2011 年の東日本大震災であり、11 団体が成長要因に挙げた。次に 1995 年の阪神淡路大震災を挙げたのが 5 団体、2003 年の JPF の設立については 4 団体、2001 年以降アフガニスタン復興支援 4 団体、IT ブーム 4 団体、インドシナ難民の発生 3

団体、国際ボランティア貯金 3 団体、スマトラ沖地震 3 団体、政府・外務省の ODA による NGO 支援 3 団体となった。

これらの外部環境は、緊急支援活動を伴う事例と、中長期的にみて団体および業界全体に影響を与えた事例に分けられる。緊急支援活動は、東日本大震災、阪神淡路大震災、アフガニスタン復興支援、スマトラ沖地震である。中長期的にみる必要があるものは、JPF の設立やボラ貯、政府・外務省の ODA による NGO 支援制度である。これら 3 つの中長期的に影響を与える外部環境は、前節で述べた助成・補助金規模の増加要因の一つであり、業界全体に与えた影響は大きかった。それは、前節図 5.1 の助成・補助金の棒グラフの伸びからもわかる。

次に、緊急支援活動を伴う外部環境における共通点を明らかにするために、図 5.2 の通り対象 15 団体の収入推移を折れ線グラフで表した。

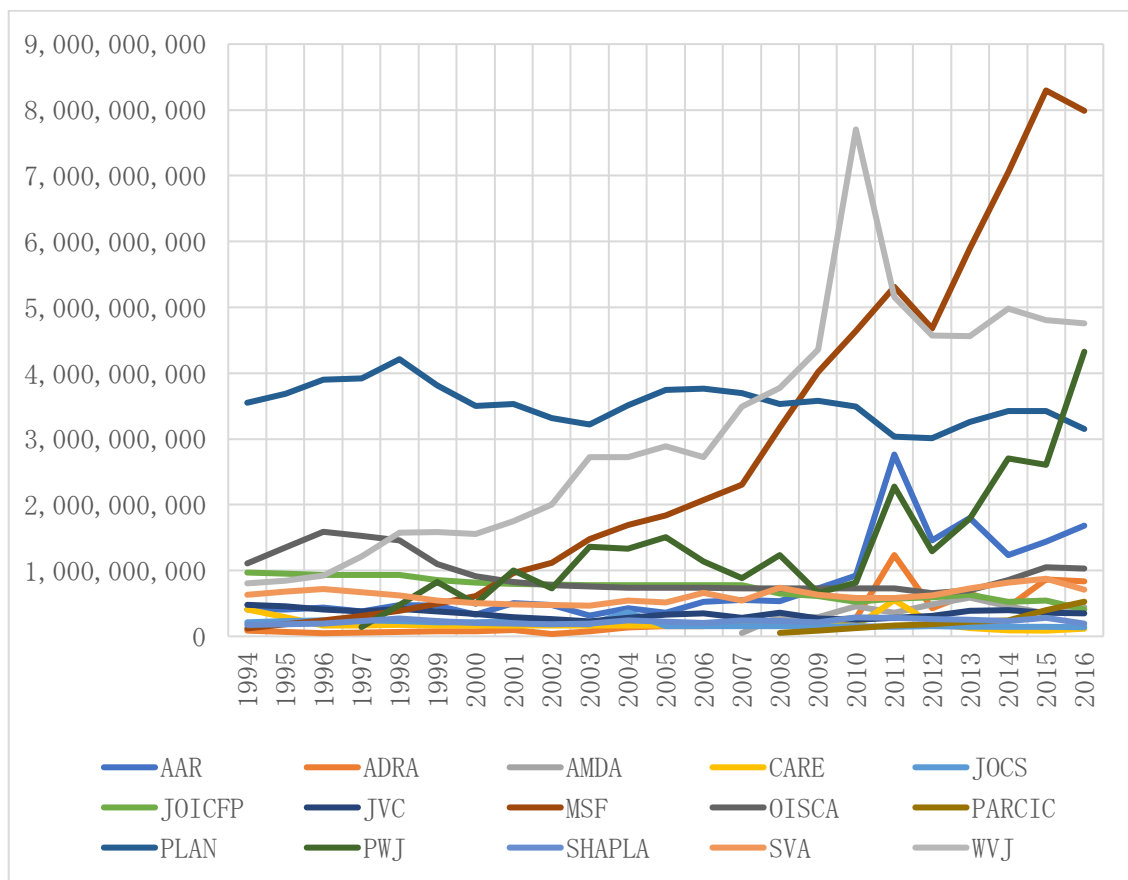


図 5.2 15 団体の収入推移

図 5.2 の通り、2010 年と 2011 年が東日本大震災を機に顕著に伸びていることがわかる。2010 年度が伸びた理由は、WVJ の会計年度が 10 月始めの為、2010 年度に震災関連寄付の 40 億円が計上されたこと、また他団体も会計年度が 4 月始めであれば約 1 ヶ月分、7 月始めの団体では約 4 ヶ月間の震災関連収入が 2010 年度に計上されているからである。

本震災の対応を成長要因に挙げた 11 団体と、それ以外の団体の収入について、対前年度比成長率を表 5.2 にまとめた。成長要因に挙げた 11 団体の平均成長率は 202%で、それ以外の団体は 96.3%であった。

表 5.2 対前年度成長比率

成長要因に挙げた団体		成長要因に挙げなかった団体	
団体名	対前年度成長率	団体名	対前年度成長率
ADRAJapan	463%	JVC	113%
CARE	352%	PLAN	98%
AAR	298%	JOCS	94%
PWJ	277%	AMDA マインズ	80%
WVJ	177%		
パルシック	138%		
MSF	115%		
ジョイセフ	110%		
オイスカ	100%		
SVA	99%		
シャプラニール	98%		
平均	202%	平均	96.3%

ここで、成長要因に挙げた団体の中でも、実際規模で減少した団体もみられる一方、成長要因に挙げなくても成長した団体が存在する。前章の各団体の収入推移やインタビューを元に確認すると、SVA は、震災関連収入を指定正味財産の部に計上していたため、その収入が表 5.2 に反映されていない。実際 2011 年度の指定正味財産の部は、2010 年度と比較し 3 億円増加している。次にシャプラニールは、2010 年度にも震災関連寄付金が計上されていることから、成長率にあまり変化が見られない。また 2007 年から 2009 年は、規模が減少傾向にあった中で、震災関連収入によって規模が維持されていることがわかる。JVC は、成長要因としては震災を挙げなかったが、緊急支援活動の実施が寄付金や助成・補助金を増大させている。

それは震災関連収入の計上と対前年度の成長によって確認できる。PLAN は、インタビューでも指摘されたが東日本大震災の発生後、アライアンス内において支援を実施するか否かの議論を重ねている間に、既存支援者が他団体へ流れてしまった。その為、PLAN は震災関連収入としての寄付金や助成・補助金を得ることができず、成長機会を逃した。

JOCS は震災関連事業の実施で、支援者から寄付約 1,000 万円が寄せられている。しかしその前年度に、公益法人化に伴って寄付金を得ていた為、対前年度では収入額が減少している。更に 1990 年をピークに収入規模の減少傾向が見られたが、震災支援によって寄付金を得られたことで収入が維持され、更に成長したことがわかる。海外事業を主たる事業としている AMDA マインズは、震災関連事業自体実施していない。

このように成長要因に挙げたか否かも重要ではあるものの、ここではなにより震災の発生に対する対応によって、規模の拡大、維持されることが明らかになった。また共通項は、震災の緊急支援による寄付金や助成・補助金が、2～3 年を期限とする為、その後は震災前の状態に戻る団体が多く見られる。更に財務データが整っていないため、定量的に分析することはできないが、インタビューでは、阪神淡路大震災やアフガニスタン復興支援、スマトラ沖地震などといった緊急支援活動を行った団体で、一過性の成長があったと回答されている。この点は、図 5.2 からわかる。多くの団体が緊急支援を伴う突発的に発生する外部環境の変化に対応することで、一時的に収入規模を拡大させていることは明らかである。

これらへの対応は収入規模の増減といった以外にも、その後の成長につながったことがインタビューで確認された。まず緊急支援活動が団体のプロモーションの機会になったとの回答があった。緊急支援を行うことで、テレビや新聞で報道され、加えて団体の公式 WEB サイトなどでの情報発信もあって支援活動の様子が多くの人々に周知された。これにより、個人や企業、自治体、ドナー団体などから支援金に関する問い合わせがあった。例えば、SVA は東日本大震災の支援を行うことで、団体の認知度が上がり、支援者の増加につながった。また災害等の発生時の寄付金は、一過性の場合が多かったが、WVJ や PWJ、AAR などでは、会員の増加や定期的な寄付

制度への参加の契機となった。ただし、一時的な寄付でも、PWJ は支援者を名簿化し、現在でも DM などを通じたプロモーションが行われている。同じように問い合わせのあった企業の名簿リストは、今後の支援金の獲得で重要な情報となると認識されている。

更に、災害時などの一時的な寄付金や助成・補助金などが、団体内部の人員体制や広報体制などの強化を実現し、その後の成長につなげられる事例もあった。AAR は「2011 年の震災時においては、補助金額が相当に増えた為、オペレーション体制を整える余裕が生まれ、その後の成長の基盤を整えることができた」と回答している。WVJ も人員の増加につながったと回答している。

以上のように、突発的に発生する災害などに対して、まず支援活動を行い寄付金や助成・補助金を獲得し、それを組織の基盤強化に活かしている。こうした活動を通じて、団体の認知度も上がり、継続して成長している現実とその可能性が示された。

### 第3節 考察

本稿では、収入規模で上位に位置する NGO はどのような戦略をとり成長したかを外務環境の変化への対応と財務データを基に分析を行なった。ODA による NGO 支援やボラ貯、JPF の設立、CSR・CSV による企業との共同事業、地震等の災害、IT ブームなど一つ一つの環境変化に対応することで、成長したことが財務データおよびインタビュー調査から明らかとなった。この分析結果を本稿が定義する戦略に適応すると次のことが言える。

組織は、環境の変化に応じて所有する資源を合理的に分配することにより収入規模を成長させるのである (Strat 2011)。ここでいう NGO の環境とは、上述の通り、平常時と外部環境が変化する社会的な出来事の 2 つがある。つまり、NGO が成長するために採るべき戦略は、平常時と外部環境が変化する社会的な出来事と分けて決定することが求められ、こうした 2 つの異なる環境下に適した戦略を採り続けることで、組織は成長するのである。

具体的には、まず平常時では、主に支援者のニーズを分析し、そのニー

ズに応じた活動に対して、資源を合理的に配分する、つまり各団体に適した事業に特化し、収入源を集中化させることで、団体の成長につなげるのである。収入規模で最上位に位置する MSF や WVJ、PLAN のような NGO は、核となる事業が確立している。その成長を支えているのは、MSF や WVJ のインタビューで述べられたように、支援者のニーズを捉え、核となる事業を環境の変化に適応させているからである。

次に外部環境が変化する社会的な出来事の発生時、いわゆる地震等の災害では、積極的にそれらに対応することで、新たにヒト・モノ・カネ・情報といった資源を得ることができる。また寄付金や助成・補助金収入は、一過性であるが、団体を一般の方に知ってもらう機会としても重要である。更にこれら対応を通して得た資源を、平常時における主な活動、またそれを支える組織基盤の強化を行うことで更なる成長を実現させるのである。

## おわりに

本稿は、昨今国内外で存在感が増す日本の NGO が、社会から期待される役割を全うする為にはどうすべきか、という問題意識の下に行った研究である。まず長年課題として指摘される財務課題を解決しなければ、これらの期待にも応えることができない。収入規模で上位に位置する NGO は、そうした課題を克服してきたはずである。この仮定に立って、それらの団体の戦略について外部環境と財務を中心に考察した。

これまでの日本の先行研究の内、馬場・内山・奥山(2010)や馬場・山内(2010)、田中・奥山(2011)などは、主に小規模から中規模の団体の成長や規模の安定で多様な財源の獲得の必要性を、財務指標を用いて指摘している。しかし、中規模から大規模へ成長した団体の研究はされないできた。更に、これまでの研究は小島(1999)が指摘するように、規模が拡大する背景で起きた出来事などが、分析に含まれていないことが課題として挙げられている。

本稿では 2016 年度の収入規模で上位に位置する NGO が、日本においてどのような戦略をとり成長したのかを、財務データとインタビュー調査に基づき外部環境の変化への対応と関連づけて考察した。その結果、成長を達成する為には、まず平常時では収入源の多様化を目指すのではなく、団体に適した事業をもとに収入源の集中化を行うこと。次に外部環境が変化する社会的な出来事が発生した際は、積極的に対応することという 2 つの異なる環境下に適した戦略を採り続けることが必要であると結論づけた。この 2 点は先行研究になかった新たな視点である。

本稿の研究結果は、日本国内における大規模団体を対象とする。これは中小規模の団体にも適用できるはずであるが、そうした団体の直接的な研究が残されている。また、本稿の調査対象は健全な団体を対象としているが、一時期はそれなりの規模や注目を得ていたが、すでに退場したかそれに近い状態にある団体、加えて一定額まで規模を上昇させた後、停滞が続く団体と比較することで、新たな成長要因が出てくる可能性がある。更に国内外の主だった外部環境の変化を成長機会と捉えてきたが、支援する国・地域の経済や教育状況、政策の変化も対象化し分析に含めることも残



されている。今後は、上記に加え海外の NGO 団体でも検証する必要がある。その他に本稿の研究は団体側の視点からの考察であるが、政府や財団、企業、一般寄付者などの支援者側の視点から、どのように NGO との連携を作り上げ、有効な支援や協力を行って行くべきかについても、考察が必要である。今後の課題としたい。

## 参考文献

- Aldrich, Howard E. (1979) *Organizations and Environments*, Prentice Hall.
- Aldrich, Howard E. and Pfeffer, Jeffrey (1976) Environments of Organizations, *Annual Review of Sociology*, vol.2, pp.79-105.
- Ansoff, Harry I. (1965) *Corporate Strategy*, McGraw-Hill (広田寿亮訳(1969)『企業戦略論』産業能率短期大学).
- 荒牧祐一 (2017)『ブロックチェーンアルゴリズムの分類と問題点』京都聖母女学院短期大学研究紀要 46, 京都聖母女学院短期大学, pp.14-20, (<https://ci.nii.ac.jp/els/contents110010061066.pdf?id=ART0010630959>) 2018/9/1.
- 馬場英郎 (2009)「非営利組織の財務評価 -NPO 法人の財務指標分析及び組織評価の観点から-」『非営利法人研究学会誌』第 11 編, pp.145-162.
- 馬場英郎・石田祐・奥山尚子(2010)「非営利組織の収入戦略と財務持続性-事業化か,多様化か?-」『ノンプロフィット・レビュー』vol.10, no.2, pp.101-110.
- 馬場英郎・山内直人 (2011)「NPO 法人の収入構造と成長パターン:全国データベースによる財務指標分析から」『大阪大学経済学』第 60 巻, 第 4 号, pp.52-64.
- Barnard, Chester I. (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳 (1968)『経営者の役割』ダイヤモンド社).
- Bielefeld, Wolfgang (1992) Funding uncertainty and nonprofit strategies in the 1980s, *Nonprofit Management & Leadership*, vol.2, pp.381-401.
- Chandler, Alfred D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*, MIT Press (有賀裕子訳 (2004)『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社).
- Chang, Cyril F. and Tuckman, Howard P. (1994) Revenue diversification among non-profits, *Voluntas*, vol.5, no.3, pp.273-290.
- Chikoto, Grace L. and Neely, Daniel G. (2014) Building Nonprofit Financial Capacity: The Impact of Revenue Concentration and Overhead Costs,

- Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.43, no.3, pp.570-588.
- Christensen, Clayton R., Andrews, Kenneth R., Bower, Joseph L., Hamermesh, Richard G. and Porter, Michael E. (1965) *Business Policy: Text and Cases*, R.D. Irwin.
- DiMaggio, Paul J. & Anheier, Helmut K. (1990) The sociology of nonprofit organizations and sectors, *Annual Review of Sociology*, vol.16, pp.137-159.
- Drucker, Peter F. (1990) *Managing the Non-profit Organization: Principles and Practices*, HarperBusiness (上田惇生訳 (2007) 『ドラッカー名著集 4 非営利組織の経営』ダイヤモンド社).
- Foster, William and Bradach, Jeffrey (2005) Should Nonprofits Seek Profits?, *Harvard Business Review*, vol.83, February, pp.92-100.
- Foster, William and Fine, Gail (2007) How nonprofits get really big, *Stanford Social Innovation Review*, pp.45-55.
- Froelich, Karen A. (1999) Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resources Dependence in Nonprofit Organizations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.28, No.3, pp.246-268.
- Greenlee, Janet S. and Trussel John M. (2000) Predicting the financial vulnerability of charitable organizations, *Nonprofit Management and Leadership*, vol.11, no.2, pp.199-210.
- Hammond, Allen L., Kramer, William J., Katz, Robert S., Tran, Julia T. and Walker, Courtland (2007) *The Next 4Billion - Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid-*, World Resources Inst.
- Hansman, Henry B. (1980) The role of nonprofit enterprise, *The Yale Law Journal*, vol.89, pp.835-898.
- ほっとけない世界のまずしさ編 (2006) 『ほっとけない世界のまずしさ』ほっとけない世界のまずしさ.
- 石田祐 (2008) 「NPO 法人における財源多様性の要因分析 -非営利組織の存続性の視点から-」 『ノンプロフィット・レビュー』 vol.8, no.2, pp.49-58.
- 伊藤道雄 (2004) 「第 2 章 日本の国際協力 NGO の歴史とネットワーク化の

- 流れ一日中戦争被災民支援から政府のパートナーへ」『[連続講義] 国際協力 NGO: 市民社会に支えられる NGO への構想』今田克司・原田勝広編著, 日本評論社, pp.15-37.
- 上篠直美 (2009) 「参加型地域開発と学習プロセスアプローチ-北タイ NGO の実践事例から-」『立教大学教育学科研究年報』第 53 号, pp.29-46.
- 川村雅彦 (2015) 『CSR 経営 -パーフェクトガイド-』ウィズワークス株式会社.
- 経済企画庁 (2000) 『国民生活白書(平成 12 年版)』 p.130.
- 経済産業省 (2008) 『ソーシャルビジネス研究会報告書』  
([http://www.meti.go.jp/policy/local\\_economy/sbcb/sbkenkyukai/sbkenkyukaihouk-okusho.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/sbkenkyukai/sbkenkyukaihouk-okusho.pdf)) 2018/12/23.
- 経済産業省 (2011) 『ソーシャルビジネス推進研究会報告書』  
([http://www.meti.go.jp/policy/local\\_economy/sbcb/sb%20suishin%20kenkyukai/sb%20suishin%20kenkyukai%20houkokusyo.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/sb%20suishin%20kenkyukai/sb%20suishin%20kenkyukai%20houkokusyo.pdf)) 2018/12/23.
- Kingma, Bruce R. (1993) Portfolio Theory and Nonprofit Financial Stability, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.22, pp.105-119.
- 小島廣光 (1998) 『非営利組織の経営 -日本のボランティア』北海道大学図書出版社.
- 小島廣光・平本健太 (2011) 『戦略的協働の本質 -NPO, 政府, 企業の価値創造』有斐閣.
- 『国際ボランティア貯金の寄附金発生状況』  
(<http://www.yuchokampo.go.jp/yucho/new-volpost/pdf/donations.pdf>)  
2018/07/31.
- 国際協力 NGO センター (2001) 『国際協力 NGO の体質強化支援策に関する調査研究』.
- 国際協力 NGO センター (2007) 『NGO 職員の待遇と福利厚生と人材育成に関する実態調査』.
- 国際協力 NGO センター・外務省 (2011) 『NGO データブック 2011』.
- 国際協力 NGO センター (2014) 『東日本大震災 市民社会による支援活動: 合同レビュー事業検証結果報告書～国際協力 NGO の視点から～』.

- 国際協力 NGO センター ・ 外務省 (2016) 『NGO データブック 2016』 .
- 国際連合 (2011) 『NGO のための ECOSOC の協議資格に関するガイドブック』 ([http://csonet.org/content/documents/JapaneseBooklet\\_High.pdf](http://csonet.org/content/documents/JapaneseBooklet_High.pdf)) 2018/08/04.
- Kotler, Neil G., Kotler, Philip and Kotler, Wendy I. (1998) *Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*, Jossey-Bass Inc (井関利明 ・ 石田和晴訳 (2006) 『ミュージアム ・ マーケティング』 第一法規).
- 公益社団法人青年海外協力協会 (2016) 『平成 27 年度外務省主催「NGO 研究会」 ～NGO の評価力:NGO 団体の組織及び事業をどのように評価すべきか～』 .
- March, James G. and Simon, Herbert A. (1958) *Organizations*, John Wiley & Sons.
- 目加田説子 (2004) 『NGO セクターに関する 6 カ国比較調査 -MDBs との連携に向けて-』 経済産業研究所.
- Mintzberg, Henry, Lampel, Joseph and Ahlstrand, Bruce (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Free Press (斎藤嘉則監訳 (1999) 『戦略サファリー戦略マネジメント ・ ガイドブッカー』 東洋経済新報社).
- 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 (2013) 『国際ボランティア貯金制度の評価にかかるとの調査研究』 ([http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000258104.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000258104.pdf)) 2018/07/31.
- 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 (2015) 『内閣府委託調査 我が国における社会的企業の活動規模に関する調査報告書』 (<https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/kigyou-chousa-houkoku.pdf>) 2018/5/23.
- 望月克哉 (1997) 「第 7 章 日本の国際協力 NGO の課題」 『NGO の現在 国際協力活動の現状と課題 アジ研トピックレポート』 no.26, pp.74-79.
- 中島貴子 ・ 馬場英郎 (2012) 「非営利組織の成長性と安定性に関する実証分析」 『非営利法人研究学会』 vol.14, pp.69-79.
- 内閣府 (2018) 『平成 29 年度 特定非営利活動法人に関する実態調査』

([https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/h29\\_houjin\\_houkoku.pdf](https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/h29_houjin_houkoku.pdf))

2018/12/23.

NGO 活動推進センター (1988) 『NGO ダイレクトリー ―国際開発協力を携わる民間公益団体―』 .

NGO 活動推進センター (1990) 『NGO ダイレクトリー ―国際開発協力を携わる民間公益団体―』 .

NGO 活動推進センター (JANIC) (1992) 『NGO ダイレクトリー'92 国際協力を携わる日本の市民組織要覧』 .

NGO 活動推進センター (JANIC) (1994) 『NGO ダイレクトリー'94 国際協力を携わる日本の市民組織要覧』 .

NGO 活動推進センター (JANIC) (1994) 『NGO データブック'94 数字で見る日本の NGO』 .

NGO 活動推進センター (JANIC) (1996) 『NGO ダイレクトリー'96 国際協力を携わる日本の市民組織要覧』 .

NGO 活動推進センター (JANIC) (1996) 『NGO データブック'96 数字で見る日本の NGO』 .

NGO 活動推進センター (JANIC) (1998) 『NGO ダイレクトリー'98 国際協力を携わる日本の市民組織要覧』 .

NGO 活動推進センター (JANIC) (1998) 『NGO データブック'98 数字で見る日本の NGO』 .

NGO 活動推進センター (JANIC) (2000) 『NGO ダイレクトリー2000 国際協力を携わる日本の市民組織要覧』 .

NGO 活動推進センター (JANIC) (2000) 『NGO データブック 2000 数字で見る日本の NGO』 .

NGO 活動推進センター (JANIC) (2006) 『NGO データブック'06 数字で見る日本の NGO』 .

NGO 研究グループ (1983) 『NGO ダイレクトリー 開発協力にかかわる日本の民間・非営利団体』 .

NGO と企業の連携推進ネットワーク(2017) 『地球規模の課題解決に向けた企業と NGO の連携ガイドライン』 ver.5

([https://www.janic.org/ngo\\_network/PartnershipGuideline.ver5.pdf](https://www.janic.org/ngo_network/PartnershipGuideline.ver5.pdf))

2018/09/17.

日本ファンドレイジング協会 (2017) 『寄付白書 2017』日本ファンドレイジング協会.

日本ファンドレイジング協会 (2015) 『寄付白書 2015』日本ファンドレイジング協会.

日本国際交流センター (2003) 『「国際協力 NGO 活性化の方策」研究プロジェクト研究報告書』

(<http://www.jcie.org/japan/j/pdf/cn/n03/NGOPromoting.pdf>) 2018/9/1.

野崎泰志 (2001) 「開発 NGOs の組織評価試論-ODA と NGOs の連携強化に向けて-」 『日本福祉大学経済論集』第 23 号, pp.107-139.

大橋正明(2011)「第一章日本における NGO 活動の実態と類型」『グローバル化・変革主体・NGO -世界における NGO の行動と理論-』美根慶樹編著, 新評論, pp.29-106.

Ohashi, Masaaki (2015) NGOs and Japan's ODA: Critical Views and Advocacy, *Japan's Development Assistance: Foreign Aid and the Post-2015 Agenda*, Shimomura, Yasutami, Page, John, Kato, Hiroshi (Eds.), pp.327-343.

大西健丞 (2017) 『世界が、それを許さない。』岩波書店.

Pfeffer, Jeffrey and Salancik, Gerald (2003) *The external control of organizations: A resource dependency perspective*, Stanford University Press.

Porter, Michael E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳 (1982) 『競争の戦略』ダイヤモンド社).

Porter, Michael E. and Kramer, Mark R. (2011) Creating Shared Value, *Harvard Business Review* 89, nos.1-2, pp.62-77 (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (2014) 『経済的価値と社会的価値を同時実現する 共通価値の戦略』ダイヤモンド社).

Quinn, Robert E. & Cameron, Kim S. (1983) Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidences, *Management Science*, vol.29, pp.33-51.

Salamon, Lester M. (1994) *America's Nonprofit Sector : A Primer*, Foundation

- Center (入山映訳 (1994)『米国の「非営利セクター」入門』ダイヤモンド社).
- Salamon, Lester M. (1995) *Partners in Public Service: Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*, Johns Hopkins University Press.
- Schmid, Hillel (1992) Strategic and Structural Change in Human Service Organizations: The Role of the Environment, *Administration in Social Work*, vol.16 (3/4), pp.167-186.
- Sen, Amartya K. (1999) *Development As freedom*, Alfred A Knopf Inc (石塚雅彦訳 (2000)『自由と経済開発』日本新聞社).
- 重田康博 (2005)『NGOの発展の軌跡 国際協力 NGOの発展とその専門性』明石書店.
- 重田康博 (2008)『開発教育—持続可能な世界のために』学文社.
- 重田康博 (2017)『激動するグローバル市民社会「善意」から「公正」への発展と展開』明石書店.
- Strat Mgmt J. (2011) Dynamics of the Evolution of the Strategy Concept 1962-2008: A Co-word Analysis, *Strategic Management Journal* (Ronda-Pupo & Guerras-Martin 2011 SMJ.pdf) 2018/10/30.
- 田中弥生・奥山直子 (2011)「パネルデータにみる規模別 NPO の収入 戦略の比較研究」『大阪大学経済学』vol.60, no.4, pp.65-83.
- 谷本寛治 (2006)『ソーシャル・エンタープライズ—社会的企業の台頭』中央経済社.
- 田尾雅夫 (1999)『ボランティア組織の経営管理』有斐閣.
- 田尾雅夫 (2001)「ボランティアと NPO・NGO -組織論の立場からの論点整理-」『国際協力』 vol.7, no.1 pp.1-7.
- Thompson, James D. and McEwen, William J. (1958) Organizational Goals and Environment: Goal Setting as an Interaction Process, *American Sociological Review*, vol.23, no.1, pp.23-31.
- 特定非営利活動法人シャプラニール＝市民による海外協力の会編 (2006)『アジア・市民・エンパワーメント 進化する国際協力 NPO』明石書店.
- Trussel, John M. (2002) Revisiting the prediction of financial vulnerability,



*Nonprofit Management and Leadership*, vol.13, no.1, pp.17-31.

塚本一郎 (2002) 「公共政策の変化と NPO・政府のパートナーシップ -イギリスのボランティア組織を中心に-(上)」 『経営論集』 第 50 巻 第 1 号 pp.147-159.

Tuckman, Howard P. and Chang, Cyril F. (1991) A methodology for measuring the financial vulnerability of charitable nonprofit organizations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.20, pp.445-460.

馬橋憲男 (1999) 『国連と NGO -市民参加の歴史と課題』 有信堂高文社.

内海成治 (2003) 「NGO と ODA の連携に関する基本概念、現状と課題 -草の根 NGO をめぐって-」 『第 2 章 NGO との連携に関する基本概念』 ([https://www.jica.go.jp/jica-ri/IFIC\\_and\\_JBICI-Studies/jica-ri/publication/archives/jica/field/pdf/2003\\_06e.pdf](https://www.jica.go.jp/jica-ri/IFIC_and_JBICI-Studies/jica-ri/publication/archives/jica/field/pdf/2003_06e.pdf)) 2018/9/1.

Webster, Stephen A. and Wylie, Mary L. (1988) Strategic Planning in Competitive Environments, *Administration in Social Work*, vol.12, no.3, pp.25-43.

Weisbrod, Burton A. (1988) *The Nonprofit Economy*, Harvard University Press.

Wilson, David C. and Butler, Richard J. (1986) Voluntary organizations in actions: Strategy in the Voluntary sector, *Journal of Management Studies*, vol.23, no.5, pp.519-542.

山田陽一 (2000) 『ODA と NGO -社会開発と労働組合』 教育文化協会.

Young, Dennis R. (1985) *Casebook of Management for Nonprofit Organizations*, The Haworth Press.

## 参考 URL

アカウンタビリティ・セルフチェック

(<http://link.janic.org/more/accountability/selfcheck/>) 2018/4/20.

ADRA Japan (<http://www.adrajpn.org>) 2018/9/1.

アフリカ開発会議(TICAD)

(<https://www.mofa.go.jp/mofaj/area/ticad/index.html>) 2018/9/7.

米ナイキが苦難の末に学んだ、CSR とは？ (<https://toyokeizai.net/articles/>-

/35708?page=3) 2018/10/18.

AMDA マインズ (<http://www.amda-minds.org>) 2018/9/1.

Building Blocks (<https://innovation.wfp.org/project/building-blocks>) 2018/8/30.

ビジネスと人権に関する指導原則  
(<https://www.hurights.or.jp/japan/aside/ruggie-framework/>) 2018/09/18.

ケア・インターナショナル ジャパン  
(<http://www.careintjp.org/whoiscares/04.html>) 2018/9/1.

地球環境基金とは (<https://www.erca.go.jp/jfge/about/index.html>) 2018/07/31.

援助実施体制(<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/about/keitai/taisei.html>)  
2018/10/18.

平成 27 年度版情報通信白書  
(<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h27/html/nc121220.html>) 2018/09/01.

1 % クラブ (<https://www.keidanren.or.jp/1p-club/>) 2018/9/1.

Integrated Civil Society Organizations System (iCSO): 国連統合市民社会システム (<http://esango.un.org/civilsociety/login.do>) 2018/8/1.

一般社団法人及び一般財団法人に関する法律 ([http://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws\\_search/lsg0500/detail?lawId=418AC0000000048#661](http://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws_search/lsg0500/detail?lawId=418AC0000000048#661)) 2018/09/04.

ジョイセフ (<https://www.joicfp.or.jp/jpn/>) 2018/9/1.

助成金額の推移 (<https://www.erca.go.jp/jfge/about/situation/situation04.html>)  
2018/7/31.

開発協力白書・ODA 白書, 参考資料集, 年次報告  
(<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/hakusyo.html>) 2018/12/23.

企業行動憲章 (<http://www.keidanren.or.jp/policy/cgcb/charter2017.html>)  
2018/9/1.

国内における難民の受け入れ  
(<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/nanmin/main3.html>) 2018/09/01.

国際協力 NGO ダイレクトリー (<http://directory.janic.org/directory/>)  
2018/7/16.

## 国際協力と NGO

([https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shimin/oda\\_ngo/kyoumi/faq01.html](https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shimin/oda_ngo/kyoumi/faq01.html))  
2018/9/30.

国際連合広報センター (<http://www.unic.or.jp>) 2018/05/01.

国連環境開発会議(「地球サミット」(UNCED))

(<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/kankyo/unced1992.html#top>)  
2018/09/18.

国連憲章テキスト([http://www.unic.or.jp/info/un/charter/text\\_japanese/](http://www.unic.or.jp/info/un/charter/text_japanese/))  
2018/9/30.

国境なき医師団日本 (<https://www.msf.or.jp>) 2018/9/1.

公益法人関連用語集 ([http://www.kohokyo.or.jp/kohokyo-weblog/yougo/2009/04/post\\_132.html](http://www.kohokyo.or.jp/kohokyo-weblog/yougo/2009/04/post_132.html)) 2018/10/2.

公益法人の改革 (<https://www.gyokaku.go.jp/about/koueki.html>) 2018/09/08.

公益法人 information (<https://www.koeki-info.go.jp>) 2018/4/1.

旧・政府開発援助大綱(1992年6月閣議決

定)([https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/hakusyo/04\\_hakusho/ODA2004/html/honpen/hp203020000.htm](https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/hakusyo/04_hakusho/ODA2004/html/honpen/hp203020000.htm)) 2018/9/30.

内閣府 NPO のイロハ(<https://www.npo-homepage.go.jp/about/npo-kisochishiki/npoiroya>) 2018/08/01.

難民を助ける会 (<https://www.aarjapan.gr.jp>) 2018/9/1.

NGO・外務省定期協議会

([https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shimin/oda\\_ngo/taiwa/kyougikai.html](https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shimin/oda_ngo/taiwa/kyougikai.html)) 2018/8/25.

NGO の概念 (<https://www.janic.org/ngo/faq/>) 2018/9/30.

NGO と企業の連携推進ネットワーク([https://www.janic.org/ngo\\_network/](https://www.janic.org/ngo_network/))  
2018/9/1.

NGO との連携推進

([https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/jisseki/kuni/j\\_00/honpen/honpen\\_06.html](https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/jisseki/kuni/j_00/honpen/honpen_06.html)) 2018/10/1.

NGO 等活動支援事業 ([https://www.jica.go.jp/partner/ngo\\_support/index.html](https://www.jica.go.jp/partner/ngo_support/index.html))

2018/8/20.

日本キリスト教海外医療協力会 (<http://www.jocs.or.jp>) 2018/9/1.

日本キリスト者医科連盟 (<http://japan-cma.net>) 2018/09/17.

日本国際ボランティアセンター (<http://www.ngo-jvc.net>) 2018/9/1.

認証・認定数の遷移 (<https://www.npo-homepage.go.jp/about/toukei-info/ninshou-seni>) 2018/12/23.

認定制度について (<https://www.npo-homepage.go.jp/about/npo-kisochishiki/ninteiseido#karinintei-npo>) 2018/10/18.

2016年度 社会貢献活動実績調査結果  
(<https://www.keidanren.or.jp/policy/2017/091.html>) 2018/9/1.

2014年版 政府開発援助(ODA)白書  
([https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/hakusyo/14\\_hakusho\\_pdf/index.html](https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/hakusyo/14_hakusho_pdf/index.html)) 2018/08/16.

NPO 法人ポータルサイト (<https://www.npo-homepage.go.jp/npoportal/>)  
2018/4/1.

オイスカ (<http://www.oisca.org>) 2018/9/1.

大阪大学国際公共政策研究科-NPO法人財務データベース  
(<http://www.jipps.org/yamauchi/>) 2018/5/2.

パルシック (<https://www.parcic.org>) 2018/9/1.

ピースウィンズ・ジャパン (<https://peace-winds.org>) 2018/9/1.

ピースワンコ・ジャパン (<https://peace-wanko.jp/about.html>) 2018/10/1.

プラン・インターナショナル・ジャパン (<https://www.plan-international.jp>)  
2018/9/1.

政府開発援助大綱の改定について  
([https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/hakusyo/04\\_hakusho/ODA2004/html/honpen/hp203010000.htm](https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/hakusyo/04_hakusho/ODA2004/html/honpen/hp203010000.htm)) 2018/9/1.

世界の人びとのための JICA 基金  
(<https://www.jica.go.jp/partner/private/kifu/01.html>) 2018/7/31.

赤十字社の創立 (<http://www.jrc.or.jp/about/history/>) 2018/09/17.

シャンティ国際ボランティア会 (<http://sva.or.jp>) 2018/9/1.

シャプラニール＝市民による海外協力の会 (<https://www.shaplaneer.org>)  
2018/9/1.

支援の質とアカウンタビリティ向上ネットワーク(JQAN) (<https://jqan.info>)  
2018/05/01.

Society5.0 ([http://www8.cao.go.jp/cstp/society5\\_0/index.html](http://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/index.html)) 2018/09/25.

証券用語解説集 (<https://www.nomura.co.jp/terms/>) 2018/10/1.

The World Bank: Civil Society

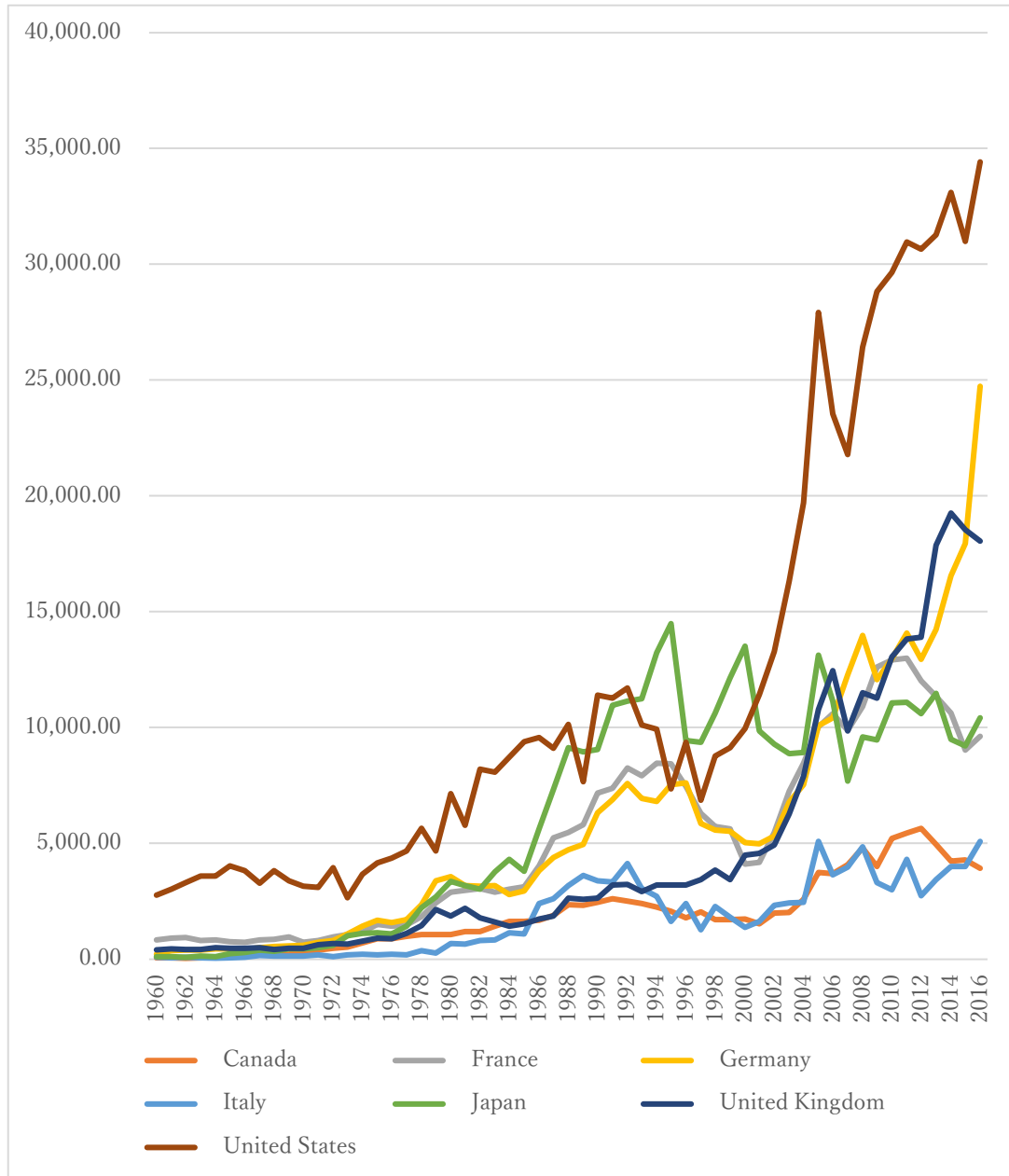
(Organizations<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/CSO/0,,contentMDK:20127718~menuPK:288622~pagePK:220503~piPK:220476~theSitePK:228717,00.html>) 2018/09/02.

ワールド・ビジョン・ジャパン (<https://www.worldvision.jp>) 2018/9/1.

ユネスコ活動に関する法律 (<http://www.mext.go.jp/unesco/009/002.htm>)  
2018/10/1.

付録

1-1.G7における ODA 拠出額<sup>85</sup>



G7における ODA 額(支出純額ベース)の経年変化(単位:百万米ドル)

<sup>85</sup> 『OECD Stat』を基に筆者作成 <https://stats.oecd.org/> 2018/08/16

1-2.歴史年表<sup>86</sup>

歴史年表

年代	日本の NGO の動き	日本国内における動向	世界の動向
1877	博愛社設立（日本赤十字社）		
1938	医療活動を目的に医師や医学生が中国へ		
1945			ブレトン・ウッズ協定発効
1951	尾瀬保存期成同盟（日本自然保護協会）	尾瀬ダム計画反対運動	
1954	平和 NGO の始まり	ビキニ事件反水爆運動	
1956			日本、国際連合に加盟
1960	労働・消費者・同和・公害・原水爆・安保問題に関する市民団体		
1960	日本キリスト教海外医療支援協会		
1961	オイスカ		
1962			キューバ危機
1965		ベトナム反戦運動	アフリカ干ばつ始まる 米国北ベトナム爆撃開始
1968	ジョイセフ		
1971	WWFJ の前身が設立		「第2次国連開の10年」 バングラデシュ独立
1972	シャブラニール＝市民による海外協力の会		国連人間環境会議
1973	アジア太平洋資料センター		ローマ・クラブ「成長の限界」
1974	アジア学院設立		東南アジア各地で反日運動 バングラデシュ・大洪水
1975			ベトナム戦争終戦
1979	難民を助ける会		インドシナ難民の大量流出
1980	日本国際ボランティアセンター		イラン・イラク戦争勃発
1981	シャンティ国際ボランティア会		「第3次国連開発の10年」 レバノン侵攻

<sup>86</sup> JANIC・外務省(2011,2016)の『NGO データブック 2011・2016』を参照に作成。

年代	日本の NGO の動き	日本国内における動向	世界の動向
1982	ICA 文化事業協会 開発教育協会		
1983	プラン・インターナショナル・ジャパン		
1984	日本ハンガー・プロジェクト		
1985	ADRA Japan		ネグロス等の飢餓緊急事態発生 バングラデシュサイクロン
1986	神戸 NGO 協議会 セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン		フィリピン・マルコス疑惑 チェルノブイリ原発事故
1987	JANIC・関西 NGO 協議会・名古屋 NGO センター ワールド・ビジョン・ジャパン ケア・インターナショナル・ジャパン		バングラデシュ大洪水
1988	JANIC 内に、バングラデシュ洪水救援 ・復興 NGO 合同委員会 第一回「アジア市民フォーラム」開催		バングラデシュ大洪水 パレスチナ独立国家宣言
1989	国際人権 NGO ネットワーク	外務省 NGO 事業補助金制度	国連「子どもの権利条約」採択 ベルリンの壁崩壊
1990	クルド・湾岸 NGO 合同委員会		
1991		国際ボランティア貯金開始	湾岸戦争
1992	国境なき医師団日本設立		
1993	JHP・学校をつくる会	環境庁「地球環境基金」設置	
1994		関係 5 省庁補助金増大	
1995	「ボランティア元年」	阪神淡路大震災発生	
1996	ピース・ウインズ・ジャパン	NGO-外務省定期協議会	
1997	ACE 設立	NGO-JICA 協議会	アジア通貨危機
1998		特定非営利活動促進法施行	コソボ紛争
2000	ジャパン・プラットフォーム	九州・沖縄サミット開催	MDGs キャンペーン開始
2001	アフガニスタン復興支援会議において一部の NGO の参加拒否が発生		アメリカ同時多発テロ
2002	かものはしプロジェクト		東ティモール独立



年代	日本の NGO の動き	日本国内における動向	世界の動向
2003		「CSR 元年」	
2004		イラクにおいて日本人質事件発生 「NGO の自己責任論」 新潟県中越地震発生	スマトラ沖地震
2005	エイズ孤児支援 NGO・PLAS	ホワイトバンドが広がる	「ほっとけない世界の貧しさ」キャンペーン
2006	AMDAminds	新 JICA 法の改正成立	
2007	ヒューマンライツ・ナウ		
2008	パルシック	G8 サミット NGO フォーラム 公益法人制度改革	パキスタン洪水 ハイチ大地震・ミャンマーサイクロン
2011		東日本大震災 特定非営利活動促進法改正	タイ大洪水・ソマリア危機 トルコ地震 南スーダン独立
2014			IS 国家樹立宣言 シリア内戦(シリア難民)
2014			ガザ侵攻
2015			SDGs が採択 シリア難民問題 ネパール大地震

## 謝辞

本博士学位請求論文は、筆者が国士舘大学大学院、グローバルアジア研究科ビジネス・地域研究専攻、博士後期課程に在籍中の研究成果をまとめたものである。同研究科准教授、中山雅之先生には、同大学 21 世紀アジア学部 4 年次から博士課程修了までの 6 年間、指導教員として本研究の遂行にあたり終始、ご指導を戴いた。ここに深く感謝の意を表す。また聖心女子大学文学部教授、大橋正明先生には、長年にわたる現場でのご経験および多角面から、本研究に対してご助言を戴いたこと、国士舘大学大学院グローバルアジア研究科教授、平川均先生には、ご助言を戴くとともに、本研究の細部にわたりご指導を戴いたことに対して、心から謝意を表したい。

本研究第 4 章の調査対象である NGO15 団体には、インタビュー調査協力と資料を提供して戴いた。またインタビュー調査は、国際協力 NGO センターの研究員として実施した、外務省平成 30 年度「NGO 研究会」の調査結果の一部である。ここに調査協力団体並びにご対応いただいた担当職員の皆さま、国際協力 NGO センターに対して感謝の意を表す。本研究遂行にあたり日頃より有益なご討論、ご助言を戴いた国際協力 NGO センターの松尾沢子氏にも感謝の意を表したい。

同研究科の修士・博士課程に在籍した 5 年間では、講義を含め多くの先生にご指導いただき、研究や学問の面白さ、深さ、厳しさを教えて戴いた。ここに感謝の意を表す。また同研究科の先輩や同期、後輩、所属する Green Project のメンバーには、いつも温かい励ましと多くのご助言を戴いた。ここに感謝の意を表す。

最後に研究生活を支えてくれた両親と応援してくれた祖父母に感謝の意を表す。

楯 晃次