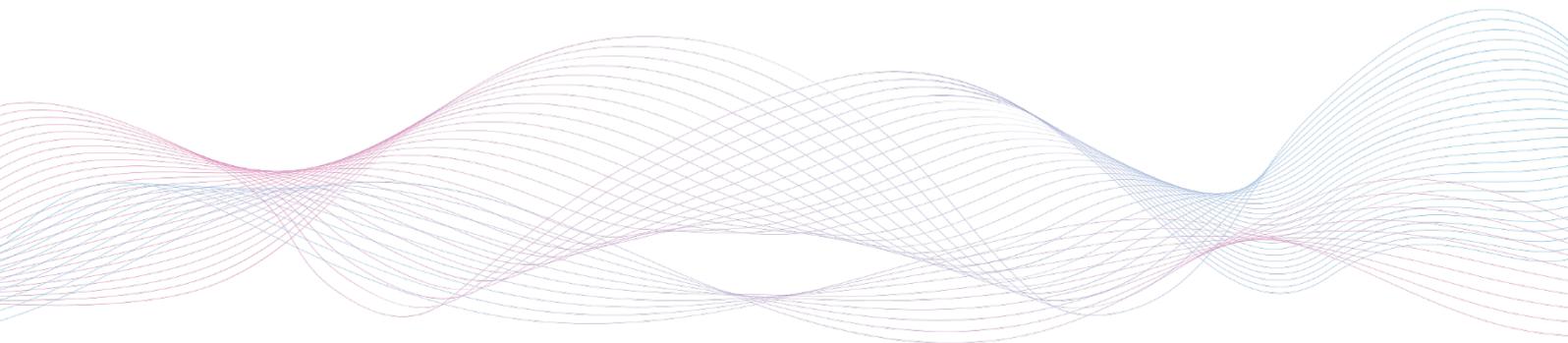


日本の社会課題解決における現状と将来像

～SDGs 時代におけるグローバル共生のあり方～

WHITE PAPER



目次

I. はじめに	03
1. 目的・背景	
2. 本調査の前提	
■ NGO の定義	
■ アクターの整理	
■ 調査方法	
II. 調査結果サマリー	06
III. データから見る NGO セクターの現状と課題	08
1. NGO の設立動態	
2. NGO の収益動態	
3. NGO を取り巻くステークホルダーの現状	
■ リソース提供者の動向	
① 行政	
② 企業	
③ 個人	
④ 財団	
■ NGO 以外のグローバル共生に関わる社会課題解決主体	
① ソーシャルビジネス	
② 現地スタートアップ	
4. NGO セクターの課題	
IV. アビームコンサルティングの提言：グローバル共生の将来像…	20
1. NGO セクター全体の財務基盤拡大	
2. コレクティブ・インパクトの実現のためのエコシステム構築	
■ コレクティブ・インパクトの必要性	
■ コレクティブ・インパクトを実現するための仕組み	
3. NGO 団体の成長と戦略の選択肢	
■ 成長の段階と課題	
■ 個別団体の成長ドライバー	
■ 社会的インパクトを拡大するための戦略オプション	

V. おわりに 29
1. JANIC 本木理事長より	
2. アビームコンサルティングより	
VI. 付録 31
VII. 出典 36
1. 調査文献一覧	
2. インタビュー先一覧	

I. はじめに

1. 目的・背景

近年、企業経営にとって社会的価値の重要性は徐々に高まっており、企業価値向上に向けて社会課題解決への取り組みは必要不可欠な要素となっている。アビームコンサルティングでは社会課題解決を重要な経営戦略のひとつとして位置づけており、持続可能な社会の実現への貢献に向け、あらゆる企業や様々なステークホルダーとの協働・共創を通じた取り組みを続けている。本書は、こうした取り組みのひとつである、特定非営利活動法人 国際協力 NGO センター（JANIC）に対する支援を通じて得られた知見をまとめ、業界全体の目指すべき将来像を示すものである。

日本の社会課題解決に向けた活動は、古くは戦前から民間の非営利組織によって取り組まれていた。その後、1995年の阪神淡路大震災の復興支援活動や1998年のNPO法の施行などを受けて、「特定非営利活動法人(NPO法人)」を中心に取り組みが進められている。しかし、日本の国際協力分野では、今日に至るまでNPO/NGOが取り組んできた社会課題解決の現状を十分に可視化することができておらず、「成果/価値が正しく周知されていない」という課題を抱えている。

近年では、2015年9月の国連サミットで採択された国際目標である「SDGs(Sustainable Development Goals)」の考え方に則り、事業活動を通じて持続可能な世界を目指す「サステナビリティ活動」に取り組む企業が増加している。更に、「Social Good Natives」と呼ばれる社会課題解決に意欲的なZ世代¹が今後社会の中心となっていくなど、社会課題解決を取り巻く環境は大きな転換期を迎えていると言える。

このようにNPO/NGOだけでなく企業や個人が社会課題に目を向け、その解決に主体的に取り組むという潮流が生まれている現状を受けて、NPO/NGOにおいては役割の再定義が求められている。

これらの背景を受けて、今回海外における社会課題解決(グローバル共生)に取り組む国際協力 NGO センター(JANIC)の協力の下、次の2点を目的とした調査を実施した。

①日本のグローバル共生及びそれを取り巻く環境の現状の可視化

②日本のグローバル共生の将来像の提起

2. 本調査の前提

● 調査方法

本調査はNGOの現状を財務面から読み解くため120の団体の財務諸表より財務データベースを作成し、収益規模などの側面から分析を行った。更に、NGOセクター全体が目指すべき将来像とそれを実現するための方法を探るべく、国

¹ 1990年代後半～2000年生まれの世代を指す。1975～1990年代前半生まれの「Y世代(ミレニアル世代)」より更に周囲のIT環境が進展し、幼少期から日常的にデジタルデバイスやインターネットに触れ、使いこなしてきた世代となる。主にスマホを利用し世界中の情報をインターネットから取り込むだけでなく、SNSなどを通して情報発信する力にも長けており、社会貢献への関心が高いとされている。

国際協力分野の知見者 26 名²に対して NGO 団体の成長及び成長阻害要因に関するインタビューを実施した。設立間もない小規模団体で理事として活躍する 20 代の方から、NGO という言葉が普及する前から 50 年近くに渡り業界の第一線で活躍してきた方まで広く伺った声を基に、国際協力分野ならびに NGO セクターが目指すべき将来像を策定した。

● NGO の定義

本書における NGO の定義は、『JANIC データブック 2016』に基づき、「国際協力を行う非営利の市民組織」とし、NGO は国際協力分野での活動を行う NPO(Non-Profit Organization=非営利団体)を指す。



NGO の定義

● アクターの整理

本書では「国際協力分野を取り巻くステークホルダー」を、具体的な 4 つのアクターとその役割を基に整理した。(図 1)

① リソース提供者

「行政(外務省や JICA など)」、「法人(一般企業や財団・など)」、「個人」は、NGO やソーシャルベンチャーなどの社会課題解決主体に対して、寄付やボランティアを通して人・資金・ノウハウなどのリソースを提供する。

② 社会課題解決を目指す事業体

「NGO」や「ソーシャルベンチャー」などを指し、提供されたリソース(もしくは自主事業で得たリソース)を利用して途上国の現地の人々へ支援を行う。

③ 支援先

社会課題解決を目指す事業体によって様々な分野から支援される側の人々であり、主には発展途上国現地の中～低所得者層となる。

④ 制度設計を行う主体

一連の社会課題解決の流れをスムーズに行うため、国内外の行政が制度設計を行う。

² [VI-2.インタビュー先一覧](#)に掲載の 26 名

リソース(人・資金・ノウハウなど)提供者

行政	官庁	外務省・財務省
	独立行政法人	JICA
	政府系金融機関	JBIC
	自治体	
法人	事業会社	
	営利	金融機関 コンサルティングファーム
	非営利	公益法人 NPO法人
個人	直接寄付	
	間接寄付	金融商品
		ボランティア参加

社会的課題の解決を目指す事業体

日本国内		海外(現地)	
営利	大手企業 中小企業 ベンチャー企業	営利	大手企業 中小企業 ベンチャー企業
非営利	外資系NGO 国内大手NGO 国内中小NGO	非営利	外資系大手NGO 現地NGO

支援先

事業 テーマ	地域			
	アジア	アフリカ	中東	中南米
教育・職業 訓練				
環境				
農業・漁業 ・開発				
保健・医療				
飢餓・災害				
平和・政治				
経済				
人権				
その他				



制度設計を行う主体

日本国内			海外(現地)	
行政	官庁	外務省・財務省	行政	官庁
	独立行政法人	JICA		政府系金融機関
	政府系金融機関	JBIC		自治体
	自治体			

出所：日本国内諮問委員会「日本におけるインパクト投資の現状2019」など各種記事を基にアビームコンサルティングにて作成

(図 1)国際協力分野に関わるアクター

II. 調査結果サマリー

国際協力分野の現状調査から、「市場の二極化」、「法人・個人から NGO セクターへの資金流入額の増加」、「新たな社会課題解決主体の登場」が明らかとなった。さらに、これらの調査結果に加え業界知見者へのインタビューをインプットとした将来像策定を通して、「NGO セクター全体の財務基盤の拡大と安定化」、「各アクターが最適な役割を担うためのエコシステム」、「NGO 団体の成長と戦略の選択肢」が非常に重要であると判明した。これらから、アビームコンサルティングは持続可能な社会課題解決の仕組みを実現するためには、NGO セクターに留まらず、民間企業や市民など多様なアクターを巻き込み、共通の目的の下社会課題解決を目指すエコシステム（コレクティブ・インパクト）の形成が必要であると考えます。

● 日本の国際協力分野の現状

■ 市場は拡大傾向にある一方、事業規模は二極化が進む

NGO の財務情報を紐解くと、市場全体は緩やかな拡大傾向にある。その実態として、収益規模 40 億円以上の大規模団体の成長が市場全体の成長を牽引しており、収益規模 2 億円以下の団体の成長は団体差がありつつも停滞気味であるため、二極化が起きていると言える。また、収益規模 1 億円前後の団体では収益規模の成長率が落ち込む傾向がある、言わば「マイナス成長の谷」が確認されており、経営的に不安定な状況に陥りやすい収益規模帯だと分かる。

■ SDGs の普及、ESG 投資への関心の高まりを背景に、法人・個人からの資金流入が増加

NGO を取り巻くステークホルダーとして、リソース提供者と NGO 以外の国際協力に関わる社会課題解決主体の動向を調査した。ODA(外務省)から NGO への資金提供金額や財団などからの助成金は伸び率が鈍化傾向にあるが、個人や法人からの資金流入は SDGs の普及や社会的インパクト投資・ESG 投資などに対する関心の高まりを背景に増加傾向にある。

■ 新たなアクターの登場

NGO と同様に途上国の社会課題解決に取り組む主体として、ソーシャルベンチャーや現地のスタートアップ企業が生まれている。こうしたビジネスを通して経済合理性・持続可能性を持ちながら社会課題解決を行う主体が台頭してきている状況を受けて、NGO はその役割と提供価値が改めて問われている。

● 日本の国際協力分野の将来像

■ NGO セクター全体の財務基盤の拡大と安定化

日本の NGO は、その原点となる「周囲のアクターと共に社会を変えていく“運動性”」と、「NGO から現地受益者への支援を着実に遂行する“事業性”」の両面を持ち、社会へのインパクトを拡大するためには、一方に偏り過ぎることなくバランス良く両輪を回すことが重要である。そして、この“事業性”を実現し合理的な社会課題解決を志向するためには、各団体が自立した経営を持続的に行うことができる程度の財務規模が必要である。しかし、現状の NGO 市場の成長傾向がこのまま続いた場合、将来的には「数十億～百億円規模のメガ NGO」と「それ以外の団体」の二極化がより顕著になり、小規模団体は縮小していく中で自立的かつ安定的な団体運営を行えなくなる可能性がある。中小規模の NGO が現地に根差すことで出している確かな事業インパクトを拡大するためにも、規模の大小に関わらず NGO セクター全体の財務規模の拡大と安定化が必要不可欠である。

■ コレクティブ・インパクトの実現のためのエコシステム構築

こうした現状から、国際協力分野の目指すべき将来像は、「メガ NGO と中小規模の団体が多様性を持ち共存しつつも、各々が規模を拡大し安定化していくエコシステム」であり、これを実現するためには各アクターが自身の特徴を踏まえて最適な役割を担うようなエコシステムを形成する、コレクティブ・インパクトによる社会課題解決に取り組む必要がある。（図 2）



(図 2)コレクティブ・インパクトの実現に向けたアクター別の役割分担

■ NGO 団体の成長と戦略の選択肢

本書では、NGO の収益規模を拡大していくための成長ドライバーを業界知見者へのインタビューから導き出した。成長ドライバーは団体のフェーズ(規模による成長段階)に応じて選択すべきオプションが変化していくことが特徴であり、戦略、人・組織またはそれに紐づく要素に細分化される。（図 3）

成長の段階(フェーズ)				
	0→1フェーズ	1→10フェーズ	10→100フェーズ	100→1000フェーズ
定義	コミットメント確立期 / コアチーム確立期 <ul style="list-style-type: none"> 創業者としての覚悟を固め、社会課題を解決するための仮説検証サイクルをグルグルと回す段階 1→10フェーズを見据え、創業メンバーを集めチーム化していく段階 	事業モデル構築期 / 組織基盤確立期 <ul style="list-style-type: none"> 社会的インパクトが始め、(良くも悪くも)周囲に与える影響が大きくなることを踏まえ、事業モデルを再考する段階 創業者・創業チームに蓄積されたノウハウを組織全体に棚卸し、組織的な取組を目指す段階 	事業拡大期 / 組織高度化期 <ul style="list-style-type: none"> 活動地域や扱うテーマを増やすと共に、収益規模を大きく拡大していく段階 社内育成システムの発展や外部プロ人材の獲得により、高度な組織を目指す段階 	規模の経済期 <ul style="list-style-type: none"> 収益規模のみならず、業界内での知名度や影響力が高まり、優秀な人材や潤沢な資金を用いたコスト効率的な施策の実施が可能となる段階
成長ドライバー	<ul style="list-style-type: none"> 適切なスキル(チャームや実務能力)を備えた創業チームの組成 	<ul style="list-style-type: none"> 収益獲得や組織基盤への先行投資 	<ul style="list-style-type: none"> プロ組織化(現地事業、ファンドレイジング共に) 	

(図 3)NGO の成長フェーズと成長ドライバー

III. データからみる NGO セクターの現状と課題

リソース(人・資金・ノウハウ)の確保	社会的課題の解決を目的とする団体	支援先
行政 法人 個人	日本国内 海外(地域) 海外(国)	地域 事業 テーマ
制約団体を行う主体	日本国内 海外(地域) 海外(国)	行政 行政

1. NGO の設立数動態

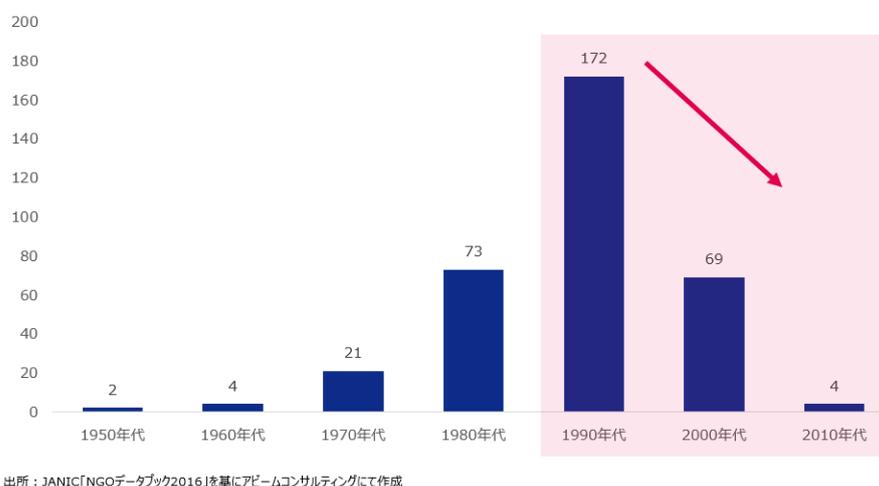
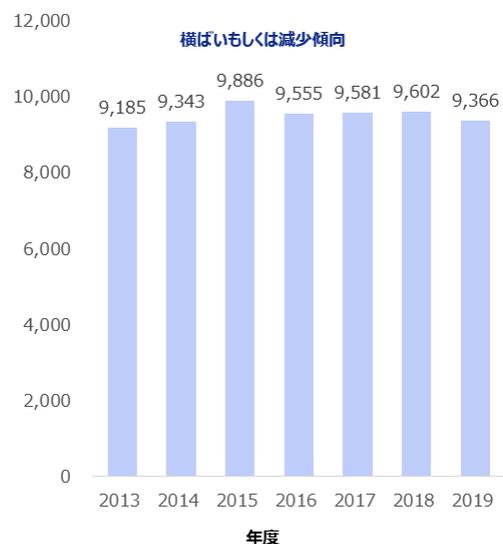
国際協力分野に該当する NPO 法人(= NGO)数は、直近 10 年ではどの年も 9,000 件強とほぼ横ばいとなっている。また、本法人数の増加率は 0% に近く、ほぼ増加していない状況であると言える。(図 4)

国際協力分野に該当する NPO 法人数(2013-2019 年度)

国際協力分野に該当する NPO 法人の年代毎の設立数

単位：NPO 法人数

2016 年調査 有効回答数：345



出所：JANIC「NGO データブック 2016」を基にアビームコンサルティングにて作成

出所：内閣府「事業分野別 NPO 法人数」を基にアビームコンサルティングにて作成

(図 4) 国際協力分野に該当する NPO 法人数の動向

(図 5) NGO の新規設立数の動向

また、NGO の年代毎の設立数を見ると、新規団体の設立数は 1990 年代の 172 件というピーク値に対し、2000 年代では 69 件にまで大幅に減少している。³つまり、新規 NGO 団体の設立数は大きく減少傾向にあり、団体数はほぼ拡大していない状況にあると言える。(図 5)

2. NGO の収益動態⁴

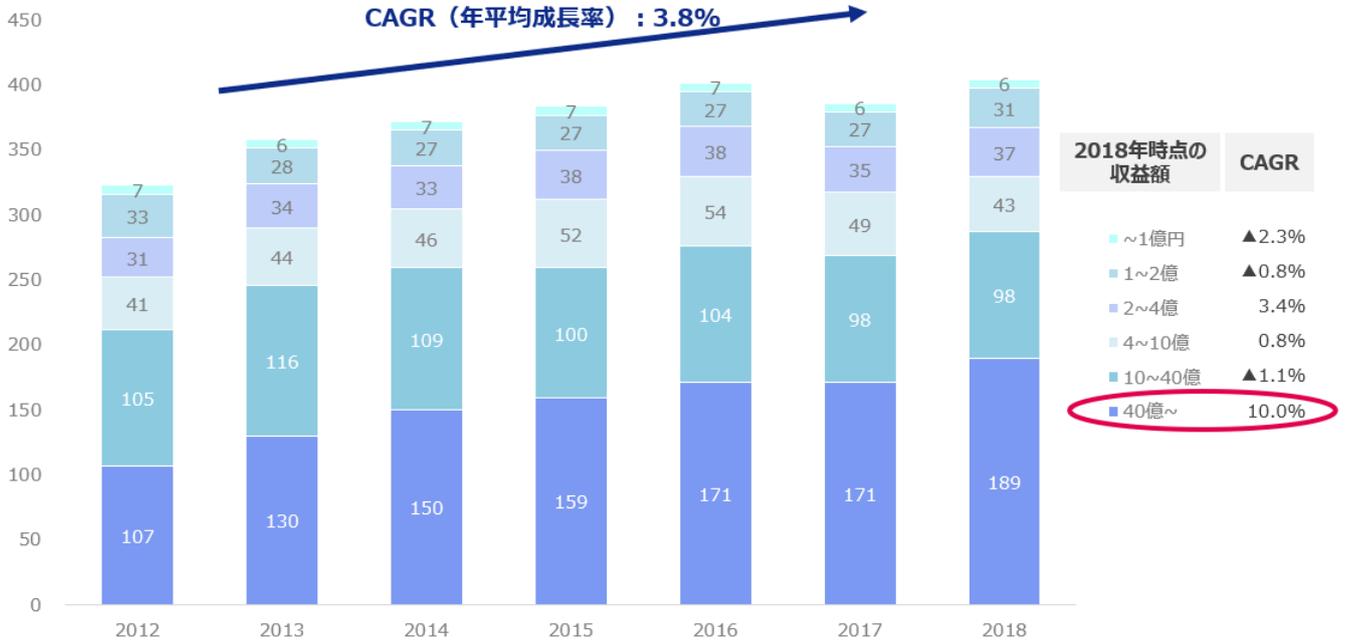
収集した財務データから NGO 業界全体の市場規模を見ると、収益 40 億円以上の大規模団体の収益額が年々拡大している影響により、市場全体は少しずつ拡大傾向にあることが分かる。(図 6)

³ JANIC の加盟団体を対象に集計。2010 年代の団体数は 2016 年 1 月時点の数値である。

⁴ JANIC 正会員である NGO のうち、2012-18 年の財務諸表を公開している 71 団体を対象に集計。

NGO収益総額(2012-2018年)

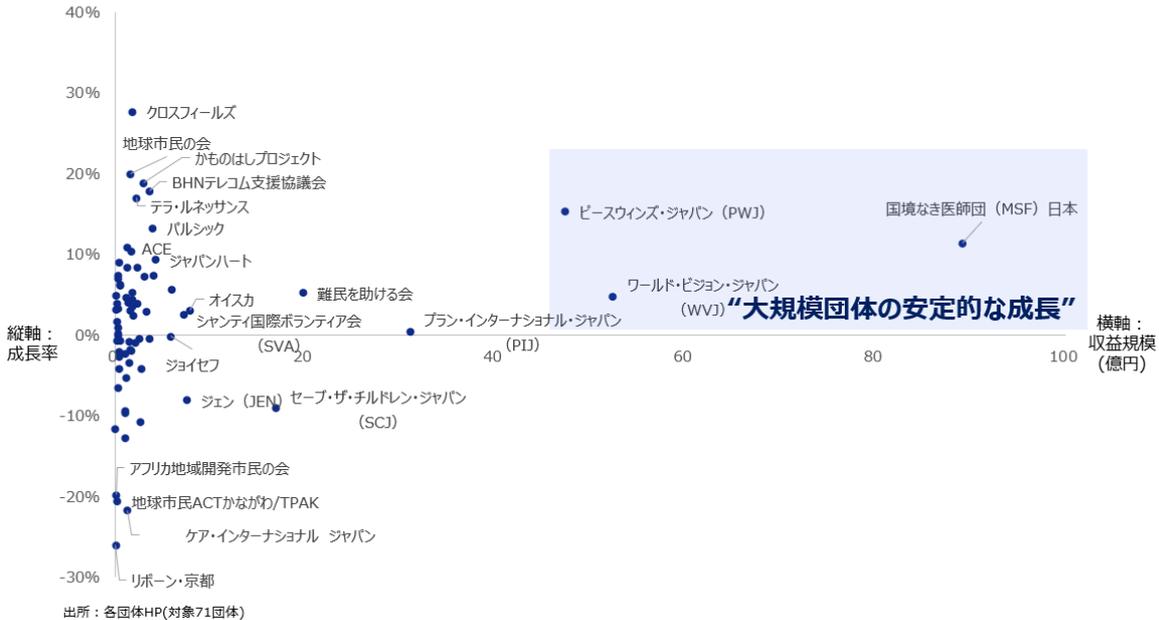
単位：億円 ※2018年時点の収益額に基づき分類



出所：各団体HP(対象71団体)を基にアビームコンサルティングにて作成
※JPFを除く

(図 6) NGO 収益総額の動向

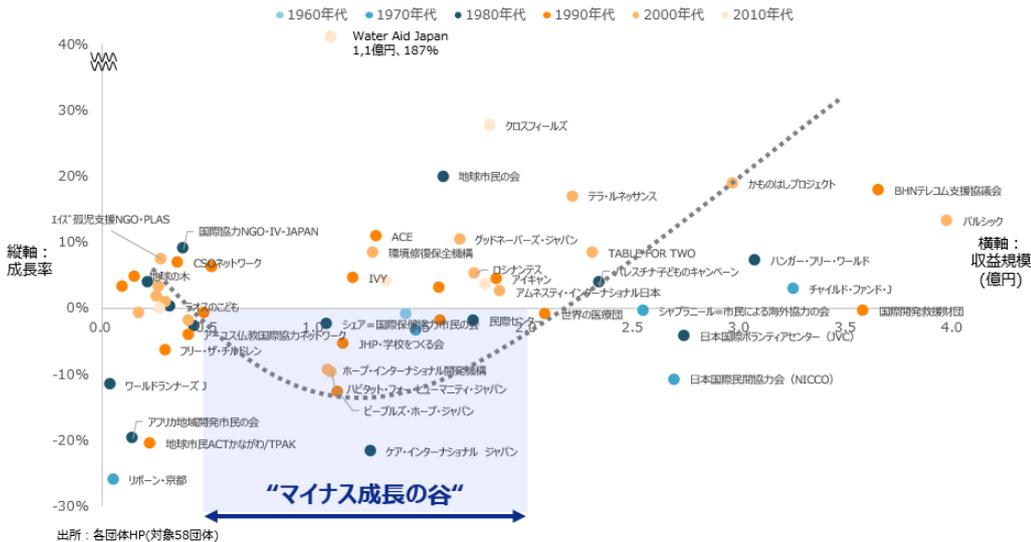
NGO団体別収益規模・成長率(2012-2018年)



(図 7) NGO 団体別収益規模・成長率

一方で、収益規模 40 億円未満の中小規模団体は成長にばらつきがある。(図 7)特に収益 1 億円前後の小規模団体には、成長率の低い/伸び悩んでいる団体が一定数存在しており、“マイナス成長の谷”を形成しているため、経営的に不安定な状況に陥りやすい収益帯だと言える。(図 8)大規模団体は高い成長率で規模を拡大し続ける一方で、小規模団体は規模が伸び悩む傾向にあり、二極化している状況である。

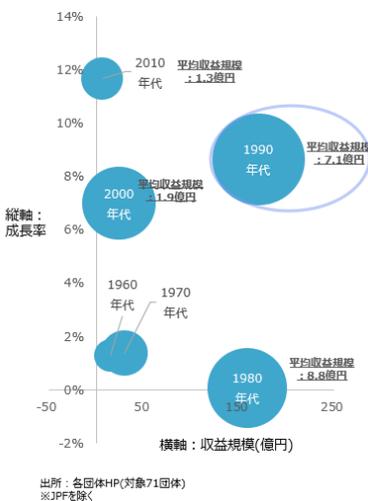
NGO団体別収益規模・成長率(2012-2018年) 収益規模4億円以下の団体



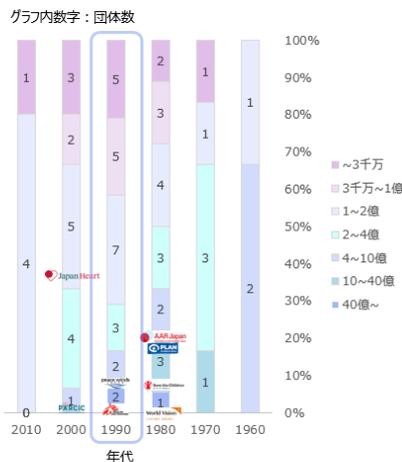
(図 8)収益規模 4 億円以下の NGO 団体別収益規模・成長率

また、設立年代別の収益規模・成長率を可視化すると、1960-80年代に設立されたNGOの成長率が伸び悩んでいる。(図 9-1)一方で、1990年代以降に設立されたNGOは高い成長率となり、特に設立数の多い1990年代のNGOは収益規模も群を抜いた大きさとなっている。(図 9-2)

NGO設立年別収益規模・成長率(2012-2018年)



NGO設立年別収益規模割合(2018年時点)



(図 9-1,2)NGO 設立年別収益規模・成長率

3. NGO を取り巻くステークホルダーの現状

● リソース提供者の動向

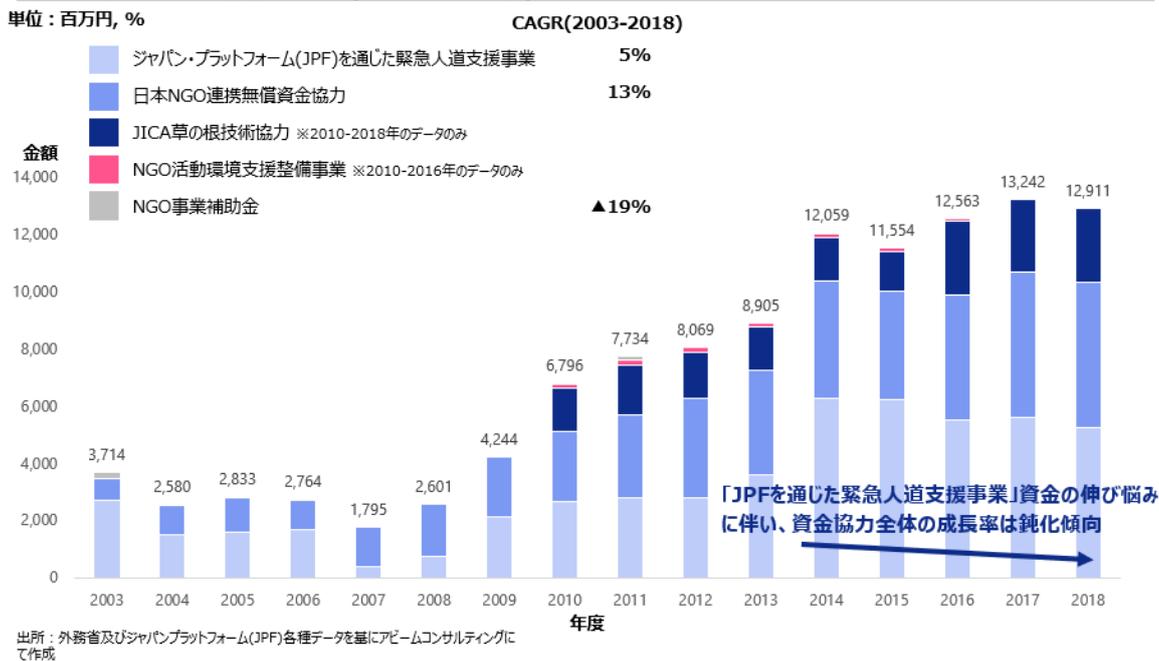
続いて、NGO を取り巻く国際協力業界の状況を把握するため、各ステークホルダーから NGO への協力資金額を調査した。

リソース(人・資金・ノウハウ)提供	社会的課題の解決を目指す主体	支援先
行政	日本国内	地域
法人	海外(現地)	事業
個人	非営利	テーマ
制度設計を行う主体	日本国内	行政
	海外(現地)	行政

① 行政

日本の ODA に占める NGO への資金提供割合は 2%程度で推移しているものの、2014 年を境に減少傾向である。(付録 図 1)また、NGO への資金協力額の推移を見ると、「JPF を通じた緊急人道支援事業」、「日本 NGO 連携無償資金協力」が市場シェアの大半を占めていることが分かる。一方で、「JPF を通じた緊急人道支援事業」の伸び悩みにより 2014 年以降の成長率は停滞傾向にある。(図 10)

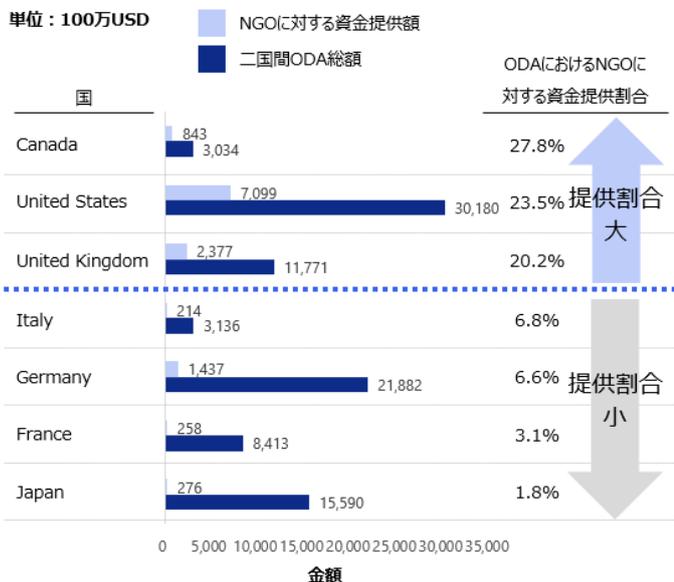
外務省から NGO への資金協力の推移(2003-2018年度)



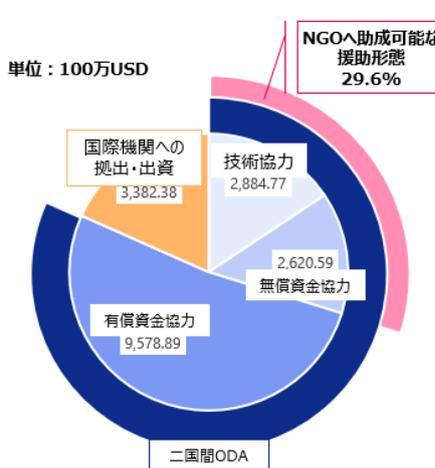
(図 10)外務省から NGO への資金協力金額の動向

G7 加盟国における二国間 ODA の NGO への資金提供割合を見ると、日本は 1.8%と最低レベルに留まっている。(図 11-1)そして、そうした低い割合の中でも、更に「NGO へ助成可能な援助形態」は 3 割程度に留まる。(図 11-2)提供割合が高い国と低い国で二極化している G7 の中でも特に低い水準となっている。

G7加盟国の二国間ODAによるNGOに対する資金協力(2017年度)^{※1}



日本のODA支出内訳(2017年度)^{※2}



※1：OECD「Aid for Civil Society Organisations」を基にアビームコンサルティングにて作成
 ※2：外務省「2017年の日本の政府開発援助実績」を基にアビームコンサルティングにて作成

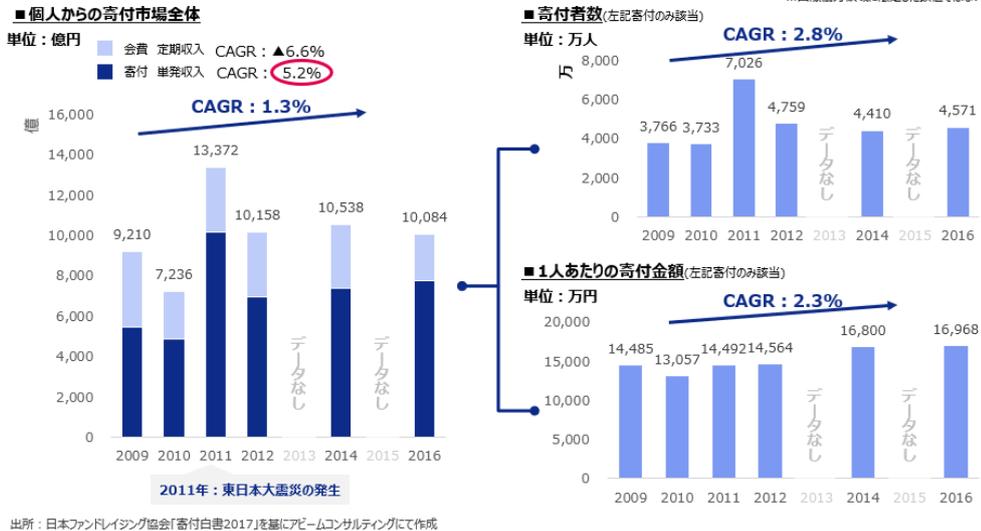
(図 11-1,2) G7 加盟国の ODA による NGO に対する資金協力の現状

リソース(人・資金・ノウハウ)提供	社会的課題の解決を目的とする主体		地域	
	日本国内	海外(現地)	事業	テーマ
行政	行政	行政		
法人	非営利	非営利		
個人	非営利	非営利		
制度設計を行う主体	行政	行政		

② 個人

一方、個人による寄付市場を見ると、2009年に3,766万人だった寄付者数は2016年には4,571万人まで増加している。(図 12-1)更に、1人あたりの寄付金額も2009年から2016年までに14,485円から16,968円と2,000円程度増加している。(図 12-2)また近年では、10年間入出金を行っていない口座の預金がNPOの活動への助成金の原資となる「休眠預金」制度や「遺贈寄付」制度、「贖罪寄付」制度など様々な寄付形態も登場しているため、今後個人寄付は益々増加する見込みがある。(付録 図 2)

個人からの寄付金額の推移(2009-2016年度)*



(図 12-1,2)個人からの寄付金額、寄付者数の動向

③ 財団

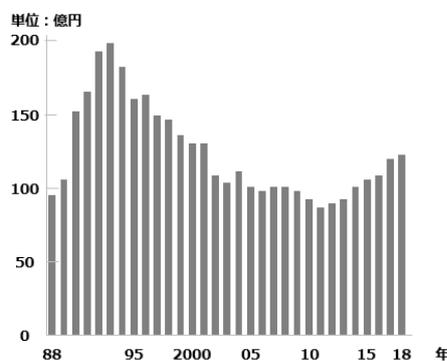
リソース(人・資金・ノウハウ)の提供	行政	法人	個人
社会的課題の解決を目的とする主体	行政	行政	行政
支援先	日本国内	海外(外地)	地域
	福利	福利	事業
	非営利	非営利	テーマ
制度設計を行う主体	日本国内	海外(外地)	
	行政	行政	

助成財団の設立数は、バブルの崩壊以降急落しており、近年僅かに増加してはいるものの、未だ大幅な回復には至っていない。(図 13-1)財団が委託する事業の金額も、2010 年以降徐々に増加しているものの、過去最高値である 1993 年の約 200 億円と比較すると依然として大きな差がある。(図 13-2)

財団設立数(1970-2018)

財団 助成事業費合計(1988-2018)

*年間助成額が500万円以上の助成事業を継続している財団で、過去31年間の連続したデータのある80の財団を対象



(図 13-1,2)財団設立数及び助成事業費の動向

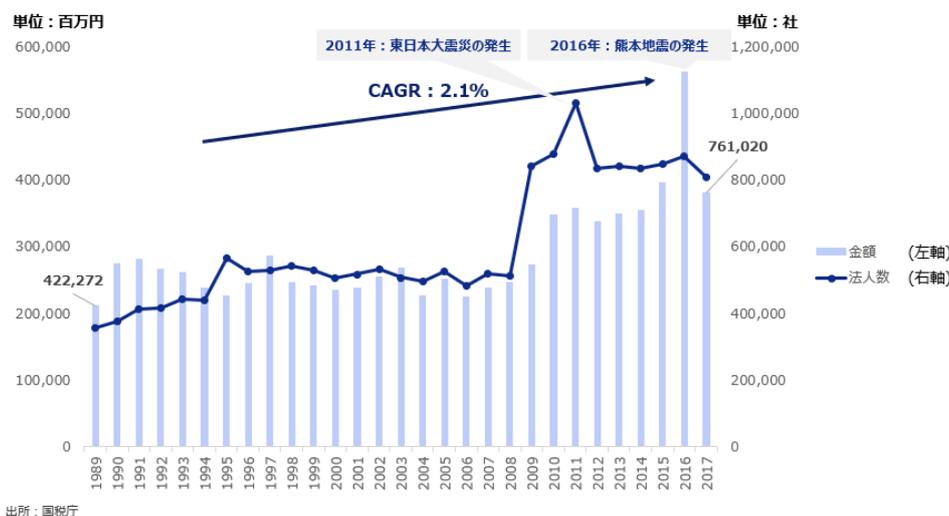
リソース(人・資金・ノウハウ)提供経路	社会的課題の解決を目的とする主体	支援先
行政	日本国内	地域
法人	海外(現地)	事業
個人	非営利	テーマ
制度設計を行う主体	日本国内	海外(現地)
	行政	行政

④ 企業

法人からの寄付は、大規模な災害の発生と共に緩やかに増加してきたが、寄付をする法人数の成長率は停滞傾向にある。(図 14)

法人からの寄付金額の推移(1989-2017年度)[※]

※国際協力領域に限定した数値ではない



(図 14)法人からの寄付金額の動向

しかし、寄付を行う法人数が停滞している一方で、企業の社会課題解決への注目は高まっている。民間企業が中心となり行っている社会的インパクト投資(財務的な利潤と並行して社会的・環境的インパクトを生み出す意図をもって行われる投資)の金額は 2016 年の 337 億円から 2019 年の 4,480 億円へと急激に増加している。(図 15)このことから、日本企業は社会的インパクト投資を行った結果として営利活動ヘプラスの影響があることを考慮し、純粋な営利活動だけでなく社会的インパクトを出すための活動に注目し始めていると考えられる。

社会的インパクト投資金額の推移(2016-2019年)[※]

単位：億円

※国際協力領域に限定した数値ではない



出所：日本国内諮問委員会「日本におけるインパクト投資の現状2019」を基にアビームコンサルティングにて作成

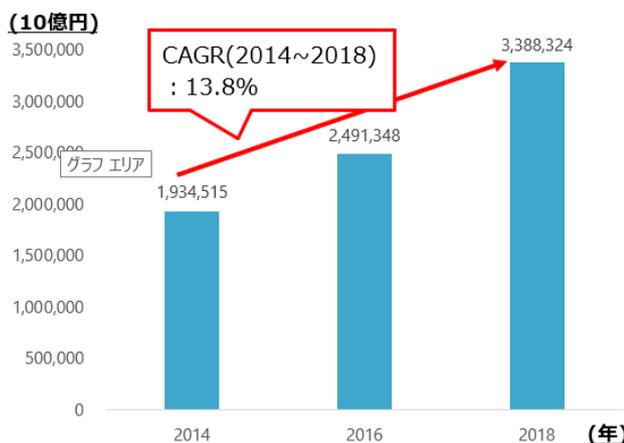
(図 15)日本の社会的インパクト投資金額の動向

さらに、ESG 投資(財務情報だけでなく、Environment=環境、Social=社会、Governance=ガバナンス=企業統治、の3つの観点から将来性や持続性などを考慮した上で投資先を選定する方法)に目を向けると、世界・日本共に近年拡大傾向にあり、特に、日本では2018年の投資残高は231兆円にまで達している。(図 16-1)加えて、企業のESG評価と資本コストの関係性を見てみるとESG評価の高い企業ほど資本コストが低く企業価値の高い傾向にある。(図 16-2,3)このように、ESG投資拡大の背景には、ESG評価と企業価値に一定の相関があることが挙げられる。

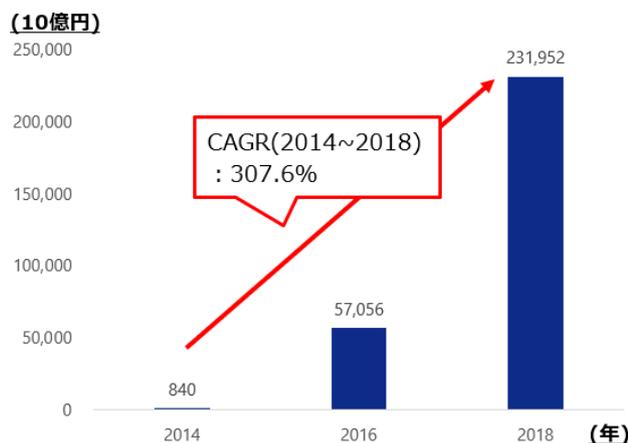
世界・日本のESG投資の状況

■世界のESG投資残高推移

※各年の年間平均為替レート(TTM、USDJPY)により算出



■日本のESG投資残高推移

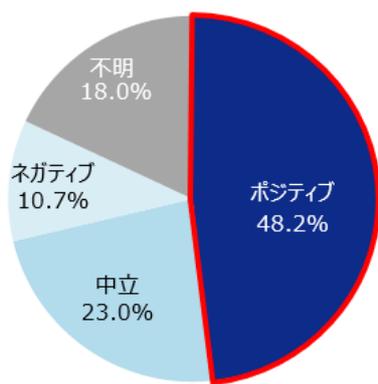


出所：GSIAF 2018 Global Sustainable Investment Review を基にアビームコンサルティングにて作成
GSIALレポートにおいては、「ポートフォリオ選択・運用においてESG要素を考慮する投資(SRI)市場」のデータとして記載

(図 16-1) 世界の ESG 投資残高推移、日本の ESG 投資残高推移

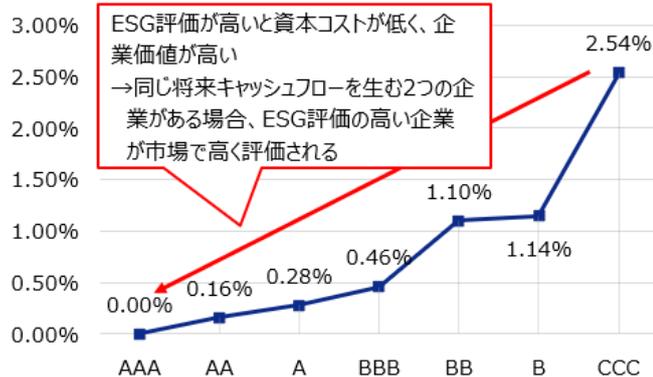
ESG投資と企業業績・価値に関する研究・調査結果

■ ESGと企業業績の関係に関する研究結果の集計*1



※メタ研究：複数の研究結果から新たな知見を得る統計的手法
1970年から2014年を調査期間とし、調査期間内で発表された2,000件以上のESGと企業業績の関係に関する研究論文における集計結果

■ ESG格付(MSCI)別資本コスト差分比較*2



■ その他研究結果例

- ▶ Ghoul&Guedhami[2011]はMSCI社の評価を使ってESG評価の高低で企業群を2つに分類し、資本コストの平均値を推定した結果 **ESG評価の高い企業群の資本コストが有意に低い**ことを示した
- ▶ Zhu[2014]は、各企業の**資本コストとガバナンススコアには負の関係があり**、この結果は時価総額などの企業特性を考慮した後でも有意であることを示した

*1出所：Friede, Busch & Bassen(2015), Journal of Sustainable Finance & Investmentを基にアビームコンサルティングにて作成
*2出所：「ESG投資の研究(一灯舎)」, 第15章 エンゲージメントとERMの視点から見たESGのあり方(張替一彰)を基にアビームコンサルティングにて作成

(図 16-2,3) ESGと企業業績の関係に関する研究結果の集計、ESG 格付(MSCI)別資本コスト差分比較

● **NGO 以外のグローバル共生に関わる社会課題解決主体**

リソース(人・資金・ノウハウ)提供者	社会的課題の解決を目的とする事業体	支援先
行政 法人 個人	日本国内 海外(現地)	地域 事業 テーマ
制度設計を行う主体	日本国内 海外(現地)	行政 行政

① **ソーシャルビジネス**

近年、国際協力分野の社会課題解決主体のひとつの形として、事業の経済合理性・持続可能性を持ちながら、社会課題解決も実現していくソーシャルビジネスが近年増加してきている。ソーシャルビジネスはビジネスを通して社会課題解決を行うため、金銭的な収益を追求すると同時に社会的な利益も追求している。(付録 図 3)ソーシャルビジネス業界の売上・組織規模も順調に成長してきており、今後発展途上国全体の経済発展に伴い更に拡大していくと考えられる。

日本におけるソーシャルビジネスの代表例としては、アジアの途上国で雑貨・アパレル製品の生産し先進国で販売を行うマザーハウス(<https://www.mother-house.jp/>)や、途上国の農家収入安定化ビジネスや貧困層の雇用拡大ビジネスなど多岐にわたる活動を行うボーダレス・ジャパン(<https://www.borderless-japan.com/>)などが挙げられる。(付録 表 1)ボーダレス・ジャパンの起業家支援事業は、事業で生まれた余剰資金によって新たな事業を立ち上げるエコシステムを形成することで急速に成長している。

リソース(人・資金・ノウハウ)提供者	社会的課題の解決を目的とする事業体	支援先
行政 法人 個人	日本国内 海外(現地)	地域 事業 テーマ
制度設計を行う主体	日本国内 海外(現地)	行政 行政

② **現地スタートアップ企業**

ソーシャルビジネスの他に、現地のスタートアップ企業もまた新たな社会課題解決主体として着目されている。こうした現地のスタートアップ企業は、社会課題解決を事業の中核に据えているわけではないものの、現地の経済成長に寄与する事業を展開することで、結果的に現地の社会課題を解決しているという構図が多く見受けられる。現地スタートアップ企業は、サービスの対価として金銭的な支出を行える現地の高～中所得者層を主なターゲットとして事業展開を行う一方で、NGO は一般的に金銭的な支出を行うことが難しく経済合理性が働きづらい現地の低所得者層を支援対象としている。そのため、現在のターゲット層は異なるが、現地スタートアップ企業は事業拡大に伴い徐々に低所得者層へターゲット層の拡大を図っている。更に世界的な経済成長を受けて、途上国のボリュームゾーンが低所得者層から中所得者層へ移行しつつあるため、将来的には現地スタートアップ企業と NGO の支援ターゲットは重複すると想定される。(図 17)

ASEAN各国のスタートアップの資金調達額推移^{*1}

※シンガポールを除く主要国



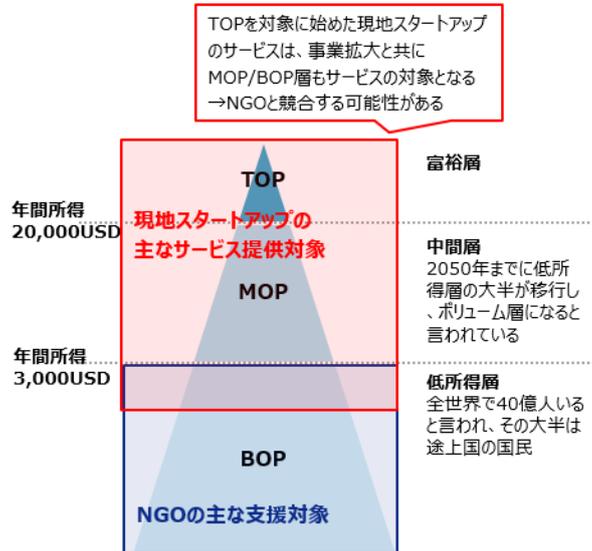
アフリカのスタートアップの資金調達額と投資案件数の推移



*1出所：一般財団法人ベンチャー・エンタープライズセンター「ベンチャー白書2018」など各種情報を基にアビームコンサルティングにて作成
*2出所：知見者インタビューを基にアビームコンサルティングにて作成

経済ピラミッドにおける現地スタートアップとNGOのターゲット^{*2}

※国際金融公社と世界資源研究所の定義による



(図 17) 現地スタートアップの動向・概観

前述の通り、NGO の新規設立数は減少している一方で、ソーシャルビジネスや現地スタートアップなど、NGO 以外の国際協力分野における社会課題解決を担うプレーヤーが台頭してきている。それに併せて、国際協力分野に携わろうとする若者が、NGO ではなくソーシャルビジネスや現地スタートアップなどの新しい社会課題解決主体を選択する傾向が強まっていることも見受けられる。

4. NGO セクターの課題

ここまで見てきたように、NGO と NGO を取り巻く様々なアクターの動向を踏まえると、NGO セクターの課題は大きく3つに整理できる。

課題 1：大規模で安定的な収入源の確保

NGO の収入源として、寄付金は堅調に増加傾向にあるものの、ODA における NGO への協力資金額や会費などは増加率が停滞傾向にあるため、収益の大幅な増加は見込めない状態にある。そのため、NGO は団体の目的や規模に応じて適切な収入源を自ら開拓し収益規模の拡大を図っていく必要がある。

課題 2：大規模団体と小規模団体の二極化及び新規設立団体の減少によるセクターの存在感の低下

NGO は成長率の高い大規模団体と、低成長またはマイナス成長を続けている中小規模団体とで二極化している。今後、この二極化の傾向が続いていくと高成長の団体に資金などのリソースが集中するため、低成長の団体が解散するなど NGO セクターの多様性が失われ、国際協力分野における NGO の存在感が希薄になる可能性がある。また、新規設立団体が少な

いこともセクター全体の多様性に関する大きな課題の 1 つである。大規模団体と中小規模団体の二極化の解消を図るためには、成長率が低く“マイナス成長の谷”を形成している収益規模 1～2 億円の団体の低成長を抑制し、さらに成長を押し上げる必要がある。NGO セクター全体として経営的に不安定な状況に陥りやすい収益規模帯において取るべき戦略・指針を明確にすることが求められている。

課題 3：多様な社会課題解決主体の台頭を受けた NGO の意義の明確化

NGO と同様の社会課題解決主体として、ビジネスを通して課題を解決するソーシャルビジネスや現地スタートアップが台頭してきている。利益を追求しながら持続可能性のある社会課題解決を行う団体が拡大しつつある中で、NGO が主体となり事業を行うことの意義を改めて明確にすることが求められている。

IV. アビームコンサルティングの提言：グローバル共生の将来像

ここからは、前述の課題を受けて国際協力分野が目指すべき将来像について考える。

1. NGO セクター全体の財務基盤の拡大

国際協力分野の知見者 26 名へのインタビューを通して見えてきた、NGO セクターに今後必要なもののひとつとして、「メガ NGO の必要性」がある。一般市民から国際協力分野への興味関心をひき、NGO の活動が一般市民から後押しされるような世の中を創るためには、知名度・事業インパクト共に大きな、収益数十～百億円規模のメガ NGO の創出が求められている。メガ NGO が生まれることで NGO セクター全体のプレゼンスが高まれば、アドボカシー⁵も行いやすくなると考えられる。一方で、小規模(収益 2 千万円以下)な団体であっても、他の NGO が行っていないような現地に根付いた事業を実施し、独自の価値を發揮している団体が一定数存在していることも分かった。しかし、そうした団体も財政状況に苦しんでいることが大半であり、事業インパクトをより拡大するためには、財務規模の成長を必要としている。

また、課題として先述したように、各 NGO の現状の成長率を基に 10 年後の NGO 業界における市場の状況を予測した場合、成長率の高い大規模 NGO は更に巨大化する一方で、成長率の低い小規模 NGO は規模が停滞もしくは縮小することで、二極化が顕著になる可能性が高い状況である。そして、小規模団体は縮小していく中で自立的な運営が難しくなり、団体自体を解散する可能性もある。

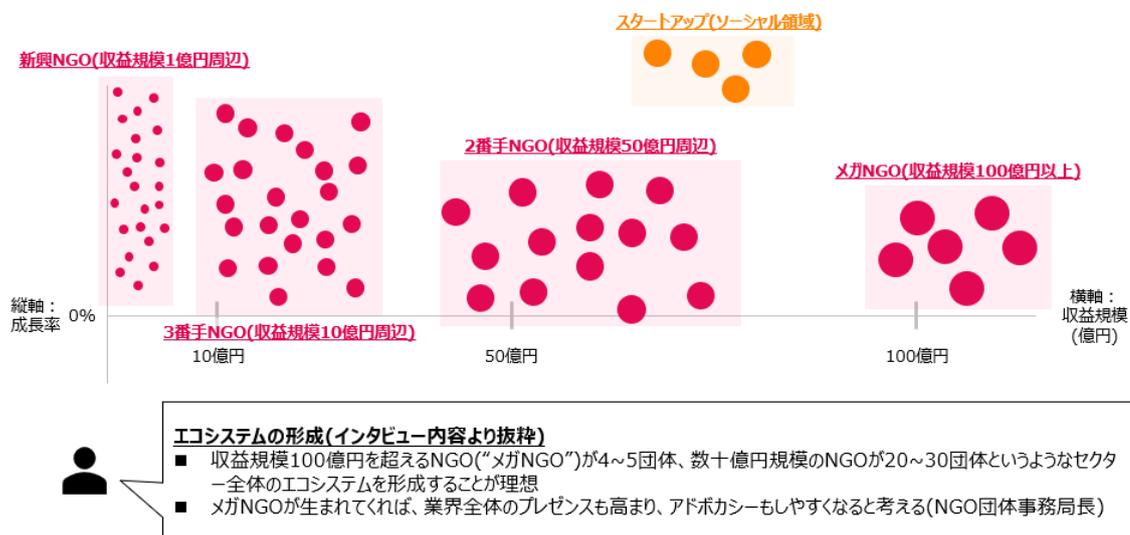
こうしたデータ分析や、インタビューにおけるヒアリング結果から、国際協力分野の目指すべき将来像は、「複数のメガ NGO と中小規模の団体が多様性を持ち共存しつつも、各々が規模を拡大し安定化していきようなエコシステム」であり、そのためには NGO セクターは全般的に財務規模の拡大を志向すべきだと考える。(図 18)

これまで、NGO 業界の一部では「Small is beautiful」と呼ばれる価値観があり、“財務規模の成長よりも質の高い支援や草の根支援を重視する”という傾向があった。しかし今回の調査では、途上国の現地で着実な事業インパクトを生むためには、「Small is beautiful」の価値観を大切にしつつも、ある程度の財務の拡大を目指し事業インパクトに拘ることも必要だという、価値観へと転換しつつあることを示唆する結果となった。(付録 図 4)

つまり、「①メガ NGO の創出」、「②小規模団体の解散を防ぎ多様性を保つ」という 2 つの意義の下、今後 NGO は全般的に事業インパクトの拡大を意識し、財務規模の拡大を志向する必要があると言える。

⁵ 政治的、経済的、社会的なシステムや制度を変革することを目的とした活動や運動を意味する。アドボカシーの手法として、政治家や行政へのロビー活動や政策提言、請願、デモなどがある。

目指すべきNGOセクターの将来像

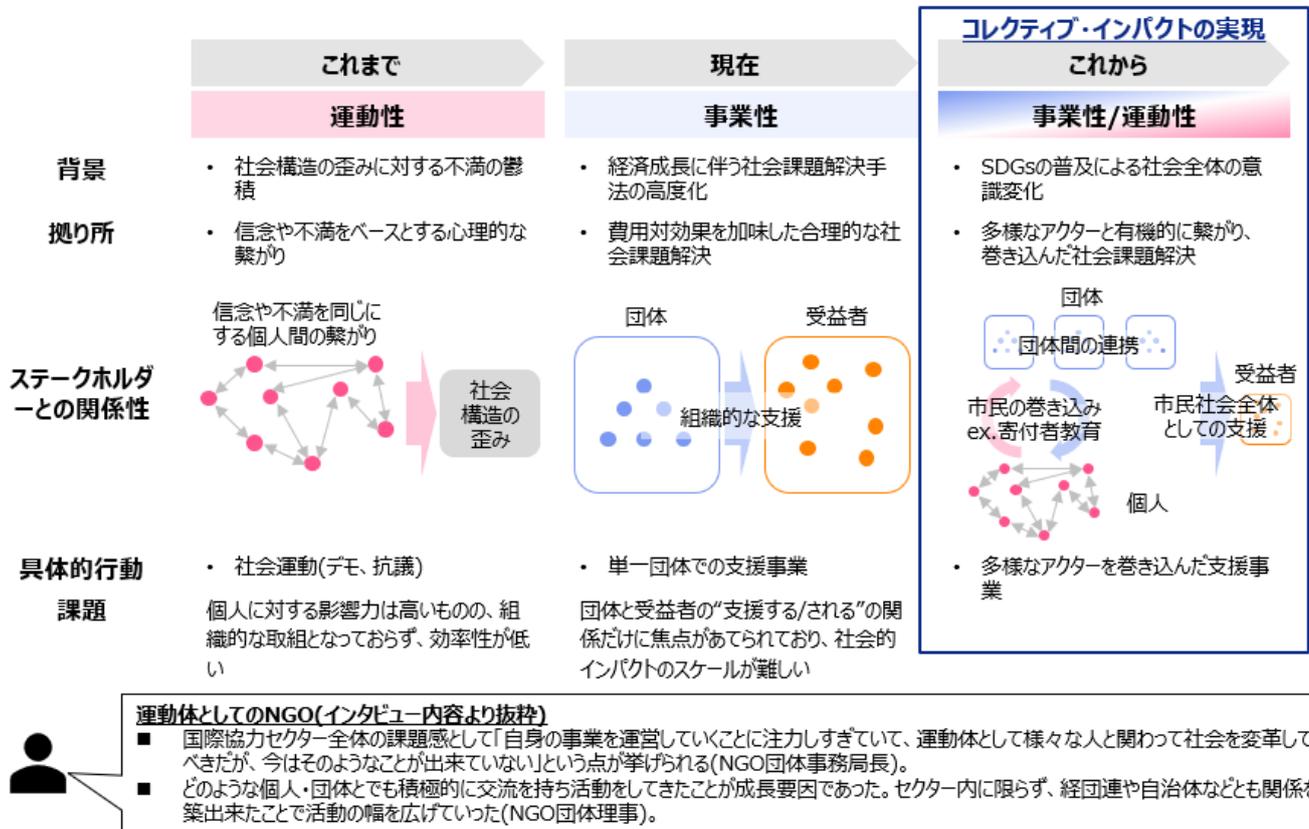


(図 18) 目指すべき NGO セクターの将来像イメージ

2. コレクティブ・インパクトの実現のためのエコシステム構築

● コレクティブ・インパクトの必要性

更に、インタビューを通して目立ったトピックとして、“事業性”と“運動性”の概念がある。日本の NGO は古くから、「社会課題を生み出す社会構造自体を変えたい」という“運動性”を原点に活動してきたと言われている。しかし、経済成長や課題解決手法の高度化が顕著な現代では、「NGO から現地受益者への支援事業」という“事業性”が強くなっている。この変化を業界知見者の多くが課題と捉えており、「NGO は事業性としての活動に注力しすぎていて、運動体として様々な人と関わり社会を変革していく本来の役割を果たせていない」との声が多くあった。そのため、これからは、事業性と運動性を両立するため、NGO セクターに留まらず、民間企業や市民など多様なアクターを巻き込んだ社会課題解決の仕組み(コレクティブ・インパクト)が求められる。(図 19)



(図 19)事業性と運動性の融合

● コレクティブ・インパクトを生み出すために

コレクティブ・インパクトの実現のためには、「社会課題の解決」という共通ゴールの下、各アクターが自身の特徴を踏まえて最適な役割を担うようなエコシステムの構築が必要になる。(図 20)

エコシステムに登場する各アクターの役割を考えると、先述のソーシャルビジネス系企業などはビジネスを通じた社会課題解決を行うため、基本的には経済的な原理が働く市場での社会課題解決を中心に行う。一方で、経済的な原理が働きづらい低所得者層・貧困層に関連する社会課題の解決に向けては、今後も NGO などが専門性を持ってアプローチしていく必要がある。そして、こうした社会課題解決主体の活動を後押しするためには、ヒト・モノ・カネのリソースが必要であり、このリソースを支援するのは企業や個人であることが合理的だと考える。特に人的リソースに関しては、インタビュー先団体の中でもプロボノ人材を活用している団体が多く、時間に余裕のある学生から仕事上での専門スキルを生かせる社会人、時間と専門スキルの両方を持つ定年退職後のシニア層など、幅広い世代によるプロボノ支援が可能である。(図 21)ビジネスセクターからは、事業として社会課題解決に直接的に関与しなくとも、他のアクターに人的・物的・金銭的支援をすることで社会課題解決に貢献することが可能となる。

更に、こうしたエコシステムを実現するためには、各アクションを円滑にするための制度設計が必要である。個人に寄付を促す税控除制度や、資産運用に関わる制度など社会課題解決を加速させるためのルールを行政機関が主体となり整えることが重要となる。

凡例：

- 各アクターの役割

リソース(人・資金・ノウハウなど)提供者

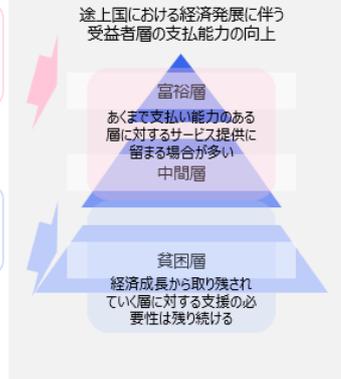
行政	官庁 独立行政法人 政府系金融機関 自治体	・政策的な意図と合致するイシューに関して、リソースを提供する
	営利 事業会社 金融機関 コンサルティング ファーム 非営利 公益法人 NPO法人	・事業開発、ブランドイメージ向上、事業透明性の担保など、実利に結びつく部分に関して、リソースを提供する
個人	直接寄付 間接寄付 金融商品 ボランティア参加	・社会課題解決に対して共感し、理解した上で、参加、資金援助する

社会的課題の解決を目指す事業体

日本国内		海外(現地)	
営利	大手企業 中小企業 ベンチャー企業	営利	大手企業 中小企業 ベンチャー企業
非営利	外資系NGO 国内大手NGO 国内中小NGO	非営利	外資系大手NGO 現地NGO

・経済成長により支払能力が向上した層に対し、収益事業を展開する
 ・経済成長から取り残される層への継続的な支援を行う
 ・集団的な価値を発揮するような連携の起点となる
 ・他セクターを巻き込むような発信・啓発を行う

支援先



制度設計を行う主体

日本国内		海外(現地)	
行政	官庁 独立行政法人 政府系金融機関 自治体	行政	官庁 政府系金融機関 自治体

・社会課題解決にリソース(ヒト・モノ・カネ)が集まるような仕組みづくりをする

出所：日本国内諮問委員会「日本におけるインパクト投資の現状2019」など各種記事を基にアビームコンサルティングにて作成

(図 20)コレクティブ・インパクトの実現に向けたアクター別の役割分担



(図 21)NGO の人材獲得の方向性

3. NGO 団体の成長と戦略の選択肢

● 成長の段階と課題

インタビューを通して、NGO 団体は各成長段階(フェーズ)により置かれている状況が異なることが判明した。各団体がどのフェーズでどのような状況にあるのかを把握することが、成長に向けた第一歩となる。(図 22)

		成長の段階(フェーズ)			
		0→1フェーズ	1→10フェーズ	10→100フェーズ	100→1000フェーズ
定義	コミットメント確立期 /コアチーム確立期	<ul style="list-style-type: none"> 創業者としての覚悟を固め、社会課題を解決するための仮説検証サイクルをグルグルと回す段階 1→10フェーズを見据え、創業メンバーを集めチーム化していく段階 	<ul style="list-style-type: none"> 社会的インパクトが始め、(良くも悪くも)周囲に与える影響が大きくなることを踏まえ、事業モデルを再考する段階 創業者・創業チームに蓄積されたノウハウを組織全体に棚卸し、組織的な取組を目指す段階 	<ul style="list-style-type: none"> 活動地域や扱うテーマを増やすと共に、収益規模を大きく拡大していく段階 社内育成システムの発展や外部プロ人材の獲得により、高度な組織を目指す段階 	<ul style="list-style-type: none"> 収益規模のみならず、業界内の知名度や影響力が高まり、優秀な人材や潤沢な資金を用いたコスト効率的な施策の実施が可能となる段階
	収益規模	0~3千万円	3千万~3億円	3億円~30億円	30億円以上
組織状態	創業者のみ	創業者のみ	常勤3人~20人	常勤20人~200人	常勤50人~500人
	従業員数	創業チーム 創業チーム+非常勤2~3人			
よくある悩み	<ul style="list-style-type: none"> ボランティアベースのままか、事業として大きくするか 創業者一人の力では、事業の成長に限界を感じる 	<ul style="list-style-type: none"> 収益規模の拡大を目指すか、それ以外の手段でインパクト拡大を目指すか 投資に対する勇気がない 	<ul style="list-style-type: none"> 創業チームや経営層に固まったノウハウを組織全体に浸透させていくか 外部人材を雇うべきか 	-	
成長ドライバー	<ul style="list-style-type: none"> 適切なスキル(チャームや実務能力)を備えた創業チームの組成 	<ul style="list-style-type: none"> 収益獲得や組織基盤への先行投資 	<ul style="list-style-type: none"> プロ組織化(現地事業、ファンドレイジング共に) 	-	

上記はあくまで目安、創業者属性や設立年数、収益構成、事業内容などによって、各団体の状況は異なる

出所：ETIC。インタビュー内容を基にアビームコンサルティングにて作成

(図 22) NGO の成長の段階(フェーズ)

<創業期：0→1フェーズ>

0→1フェーズは、コミットメント確立期・コアチーム確立期として創業者が社会課題を解決するための仮説検証サイクルを回す段階となる。このフェーズで求められるのは、人から支持される人間力(ソフトスキル)と実務能力(ハードスキル)を備えた創業チームの組成である。事業モデルを構築する前段として、創業者が次フェーズとなる1→10フェーズの組織へ移行する際に、柔軟に対応できる創業メンバーを集め、チーム化していく必要がある。

<事業モデル構築・組織基盤確立期：1→10フェーズ>

実際に事業を回し3,000万~3億円規模に成長した1→10フェーズでは、行っている事業モデルがどのような社会的インパクトを与えているかを検証し再考する必要がある。具体的には、収益獲得の手法を確立することや、組織基盤への先行投資が求められる。また、組織の拡大に伴い創業者・創業チームに蓄積されたノウハウを組織全体に棚卸し、組織的な取組を目指すことが団体の成長のために求められる。

<事業拡大・組織高度化期：10→100 フェーズ>

3 億～30 億円規模に成長した 10→100 フェーズは、1→10 フェーズまでに構築してきた事業を拡大、それに伴い大規模化する組織の制度や人材の高度化を目指すフェーズである。事業の活動地域やテーマの拡大によって収益拡大を目指すことになる。また、組織においては団体内の人材育成・獲得のシステムを発展させることで組織を強化することが求められる。事業と組織それぞれで外部人材も含めてプロ人材を育成・獲得し組織運営することが成長のポイントである。

<規模の経済期：100→1000 フェーズ>

30 億円以上の規模となる 100→1000 フェーズは 10→100 フェーズから更に組織の規模を追い求め、それにより規模の経済の法則から利益獲得を狙うことができる。更に収益規模のみならず、業界内での知名度や影響力が高まることで、優秀な人材や潤沢な資金を用いたコスト効率的な施策の実施が可能となる段階である。

● 個別団体の成長ドライバー

また、上記のフェーズ毎に抱える悩みを収集し類型・構造化することで、団体のフェーズに応じて戦略・人/組織それぞれにおける成長の秘訣(成長ドライバー)があることが見えてきた。(図 23)

<戦略面>

■ 顧客ターゲット

0→1 フェーズ及び 1→10 フェーズでは特定の顧客層に特化することで固定ファンを作り団体の基盤を作り上げることを第一に考えるべきだが、それ以降は流動的に世間のトレンドなども意識しつつセグメントの拡大を狙うことが必要である。

例えば医療系 NGO ロシナンテスは設立間もない頃、代表者の学生時代の仲間や OB に対し支援を依頼し、多くの支援を得ることで初期の基盤を築いた。平和構築・開発援助に取り組む NGO テラ・ルネッサンスも活動初期に代表者のカリスマ的魅力を活かした講演会でコアなファンを獲得したが、一定以上の規模に成長した後は講演会だけでなく、支援者からの声を受けてマンスリーサポーター制度を取り入れる等、会員制度を強化することにより安定した収益の拡大を実現してきた。このようにテラ・ルネッサンスは市民の意識を社会課題に向けるためにも、寄付による財源確保を意図的に行うことを大切にしながら、時代の流れに合わせて支援者の声に耳を傾け、資金調達の手法を柔軟に変えている。

■ 資金調達

0→1 フェーズ及び 1→10 フェーズでは現状小規模な事業規模を拡大するために、ひとまず助成金等の獲得可能な財源から資金調達をするべきであるのに対し、それ以降のフェーズではマス・マーケティングなどの本格的な先行投資を行うための土壌づくりとして自己資金(寄付金・会費・自主事業収入)比率を高めることが重要になる。児童人権保護系 NGO かものはしプロジェクトは、初期は IT 事業により自主事業収入を獲得し、中期以降は寄付収入を大幅に伸ばしている。中長期的な現地の事業拡大を目指し効率的に資金を活用するため、意図的に寄付収入を拡大することを選択している。

■ 事業

0→1 フェーズ及び 1→10 フェーズでは現地での支援や、啓蒙活動が主であるのに対し、団体の拡大と共に現地事業だけでなく徐々にアドボカシーにも注力し政府に働きかける役割を担っていくことが求められる。

<人材・組織面>

■ 人材

団体のフェーズに関わらず共通して外部人材やプロボノ人材を活用するなど、団体内で不足しているスキルやリソースを団体外から補うことが重要である。また、特に長年に渡り活動している NGO 団体では理事会が保守的になり意思決定に時間がかかる場合も多々見られるが、外部人材により外の風が取り込まれることで、第三者的目線を持った人材が行き詰った組織を動かす力ともなる。インタビュー先の中でも複数の団体が、経営的知見のあるビジネス人材を登用することで団体を大きく成長させることに成功しており、専門的知見を持つ人材を組織に入れるための人事制度の整備が重要だと分かる。ただし、外部の専門人材が組織へ入る際には組織内の文化との衝突が起きることもあり、その際は理事会等の適切な関与が必要となる。

■ 事業パートナー

立上間もない 0→1 フェーズでは既存 NGO との協働が、事業インパクトを拡大し事業のコツをつかむことに有効であり、それ以降のフェーズでは事業の目的を鑑みて既存 NGO からの事業譲渡などにより自前化することや事業投資活動による間接的な支援に終始するか選択することも可能である。設立間もないながらも現地の人々の自立を促すための着実な事業を行う医療・人権系 NGO わびねすは、現地の NGO と協業することで事業の拡大を図っている。保健医療の分野で高い専門性を有する NGO シェア＝国際保健協力市民の会も、その専門的知見を活かすべく、現地の行政や住民とパートナーシップを組みながら活動地域の拡大を行っている。

■ 所在地

本部の所在地はフェーズによらず、活動方針や活動内容により団体に適した地域を選択することが求められる。佐賀県に本部地を置く NGO 地球市民の会は、佐賀県と密に連携することで、自治体独自の制度を利用した方法で寄付金を集め基盤を拡大し、充実した事業へと繋げている。

フェーズ別成長ドライバー

カテゴリ	経営のオプション	0→1フェーズ 0~3千万円	1→10フェーズ 3千万~3億円	10→100フェーズ 3億円~30億円	100→1000フェーズ 30億円以上	
戦略	顧客ターゲット (受益者)	マスか、ニッチか？	・ ニッチ、特定の顧客層への特化	・ マスへ拡大、世間のトレンドを重視した、顧客セグメントの拡張・ピボット		
		固定的か、流動的か？	・ 固定的、他団体と差別化された提供価値	・ 流動的、災害や事件、政治的関心事を捉える		
	資金調達先 (ドナー)	拡大か、維持か？	・ 事業拡大をするために、資金調達先の拡大を行う	・ 各団体の理念・存在目的に合致した収益規模を定め、資金調達を行う		
		自己資金か、 政府助成金か？	・ 獲得出来るものから資金調達していく ・ 政府助成金を一部獲得することで人材育成を行う	・ 自己資金の比率を高め、本格的な先行投資(マス・マーケティング)を行う土壌づくりを行う		
	事業	支援か、啓発か、 アドボカシーか？	・ ①支援と②啓発(寄付者教育含む) の両輪を回す	・ ある程度の事業/収益規模が伴った時点で、③アドボカシーに繋げる		
資金調達と事業 のバランス	事業活動か、 資金調達か？	・ どちらか一方に偏らず、事業活動と資金調達の双方に責任者を設置し、両輪を回す				
人・組織	人材	プロパーか、 外部人材か？	・ (ミッション/ビジョンへの共感が前提とし)事業や資金調達に行き詰まった際に、外部人材を活用し、強制的に外の風を取り込む			
		経営層	チャームか、実務能力か？	・ 双方が必要、1人で賄えない場合は、各役割を担える複数人で経営を行う		
	大所帯か、スリムか？		・ 実質的な意思決定者はスリム化し、迅速な意思決定を行う体制を整える			
	職員	常勤職員か、 業務委託か？	・ 育成によるスキルの向上が不可能と判断された場合に外部の業務委託を活用	・ 団体としての魅力が高い場合に、業務委託やプロボノを中心にメンバー構成することで固定費割合を抑える		
			パートナー	自前か、 パートナー活用か？	・ 既存NGOを活用する	・ 事業の目的を鑑み、選択する、①現地NGOからの事業譲渡などで自前化する、②事業投資活動に終始する
	所在地	東京か、地方か？	・ 双方のメリデメを見極めて判断する、①東京は、情報収集やネットワークに有利、②地方は、自治体や地元中小企業を巻き込みやすく、独自性を発揮しやすい			

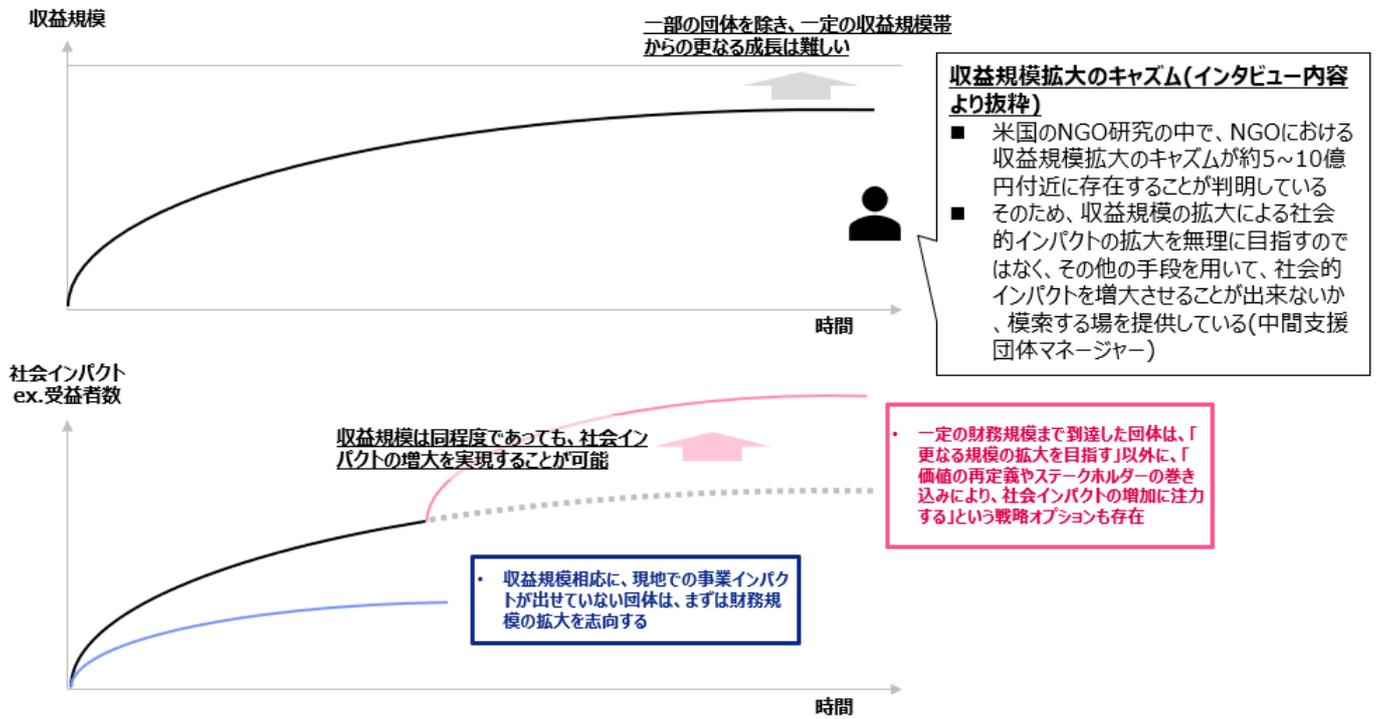
出所：団体インタビュー結果より

(図 23) NGO のフェーズ別成長ドライバー

● 社会的インパクトを拡大するための戦略オプション

先の項で、NGO が途上国の現地で事業インパクトを生むためには、ある程度の財務の拡大が必要という考えが示された。しかし、一定以上(自律的な事業運営ができる程度)の財務規模へと成長した後には、更なる財務規模の拡大を目指す以外の選択肢が生まれる。それは、財務規模は維持しつつも、ステークホルダーの巻き込みによって社会的インパクトの増大を目指すことである。(図 24)更なる財務規模の拡大を目指すか、規模の拡大よりも社会的インパクトの増大に注力するかは、団体の活動内容や、団体の人・組織の特性などから検討するものになる。

このように、大規模団体だけでなく小規模ながらも社会的インパクトを出している団体が自身のコミットする社会課題の解決に向かってステークホルダーを巻き込みながら活動を推進することにより、多様性のあるエコシステムが形成される。



(図 24) NGO の社会的インパクト増大の戦略オプション

V. おわりに

1. 国際協力 NGO センター(JANIC)本木理事長より

1987年の設立以来、JANICは日本の国際協力NGOのネットワーク組織として、政策提言、他セクター連携、NGOの能力開発などに尽力してきました。近年、国際的な環境、日本社会の状況が大きく変化しており、国際協力NGOのあり方・戦略、そしてそのネットワーク組織であるJANICの役割も変化を迫られています。それにあたり、まずは、セクターの実態を把握し、今後の方向性を見出していくために本調査をアビームコンサルティングの皆様と実施してまいりました。

コロナ禍が明らかにしたように現代社会は世界が相互に依存しております。そうした時代において、政府、企業、市民社会など異なるセクターが連携し、グローバルな共生社会を共に創ることが重要であり、JANICはそれらをひとつの「生態系・エコシステム」と見立て、生態系を育む触媒役を果たしていきたいと考えています。

本調査のNGOセクターの財務的分析から、セクター全体としては財務規模が成長していることがわかりました。一方で、現状のままであれば、10年後は財務的状況から解散していく団体も多くなる事が予想されています。大木のように規模が大きく活動範囲が広い組織もあれば、小さな虫や微生物のように独自の価値をもって貢献するような組織がある、そうした多様な組織・人が存在し、活動することが社会を豊かにし、レジリエンスを高めます。ゆえに、私たちは、活動が拡大するよう支援するとともに、小さな組織がその独自の価値を発揮できるよう支援をしてまいります。

また、本調査においてはNGOの経営者を中心に26名の方にインタビューさせていただきました。またアビームコンサルティングから4人のチームの皆様と、3か月にわたり深く議論をさせていただきました。これらの熱意あるプロセスを通じて、社会課題を解決し、より豊かな社会を創っていく点において、企業・市民社会組織で思いの違いはないのだなと改めて感じました。同時に、異なる価値観をもったり異なる言語をそれぞれ使っているため、会話がかみ合わないことにも直面しました。そしてそのような場面において、JANICやABeamのように企業、政府、市民社会などの橋渡しになる役割が大事だということも感じました。そうした各セクターが相乗効果を生み出し、共に生きる社会を共に創っていけるよう、我々の役割をしっかりと果たしてまいります。

最後になりますが、この度は、調査・ご協力頂きましたアビームコンサルティングの皆様並びにインタビューにご協力頂きました26名の方々に厚く御礼申し上げます。

2020年10月

特定非営利活動法人 国際協力 NGO センター (JANIC) 理事長 本木恵介

2. アビームコンサルティングより

本調査は、国際協力分野においてこれまで十分に調査されずにいた市場の状況を可視化するところから始まり、業界全体の目指すべき将来像と共に NGO の成長ドライバーを明らかにした、新しい取り組みであった。

NGO は今後、成長フェーズに応じた戦略策定・組織運営を行うことが必要となり、成長ドライバーを加味しつつ様々なアクターを巻き込んだ事業展開を行うことが重要だと考えられる。また、SDGs をはじめ社会課題解決の重要性が増している現代においては、企業も利潤の追求のみならず社会へのインパクトを追求することが求められるようになる。更に、個人の立場からも、スキル提供や寄付により社会課題解決に貢献することが可能である。

そして、こうした社会課題解決の姿を実現するためには、NGO をはじめとする社会課題解決主体に加えて、様々なリソースを持つ企業、政府、市民といった各アクターを巻き込み、共に社会課題解決を目指す(コレクティブ・インパクトの実現)エコシステムの形成が重要となる。アビームコンサルティングは、日本発・アジア発の経営コンサルティングファームとしてこれまで培ってきた問題解決のノウハウや、NGO、企業、政府といった様々なステークホルダーとのリレーションを活用することで、国内外の社会課題解決のエコシステム形成に向けたコーディネーターの立場を通して、社会課題解決の促進を引き続き目指していく。

最後に、インタビューにご協力をいただいた関係者の皆様に、この場を借りて心から感謝申し上げたい。

(終)

VI. 付録

外務省ODAにおけるNGOへの提供割合動態(2004~2018年度)



出所：外務省及びジャパンプラットフォーム(JPF)各種データを基にアビームコンサルティングにて作成

(付録 図 1)日本の ODA による NGO への提供割合の動向

ライフステージ毎の寄付形態

ライフステージ	誕生～成人	成人～老年		没後
寄付形態	物品(不要品)による寄付	会費による寄付 (マンスリー寄付)	休眠預金	遺贈寄付
寄付形態の概要	<ul style="list-style-type: none"> 卒業し、不要となったランドセルなどの物品をNGOに寄付し、必要とする人に贈る 	<ul style="list-style-type: none"> 自身の志向と一致し、支援したいと考える団体を定期的な寄付で定期的な支援する 	<ul style="list-style-type: none"> 10年間入出金を行っていない口座の預金は、NPOの活動への助成金の原資となる(後段で詳細説明) 	<ul style="list-style-type: none"> 遺産の一部をNGOに寄付する(後段で詳細説明)

ライフステージに関わらない寄付形態

寄付形態	単発寄付	贖罪寄付
寄付形態の概要	<ul style="list-style-type: none"> 定常的でない寄付 一般的に災害などによる緊急支援を端緒としたもの、街頭での勧誘などによる突発的・単発的な寄付となる 	<ul style="list-style-type: none"> 被害者なき犯罪や被害者と示談が出来ない事情がある犯罪者が、反省と贖罪の気持ちを表明するために、公益活動をしている団体などに寄付をする 被告人に有利な情状として量刑に斟酌される場合がある 一般的に犯した罪に関連するテーマを取り扱う団体への寄付となる

出所：各種記事を基にアビームコンサルティングにて作成

(付録 図 2) ライフステージ毎の寄付形態

事業活動の形態による比較

事業活動の形態	通常のビジネス	ソーシャル・ビジネス	非営利活動
モチベーション	• Selfishness(私欲)	• Selflessness(無私)	• Selflessness(無私)
追求すべき利益	金銭的な利益		社会的な利益
活動の原資	• 投資 (=提供者から金銭的なリターンを求められる)	• 投資 (=提供者から金銭的なリターンを求められる)	• 寄付・助成金 (=提供者から金銭的なリターンを求められない)
原資の提供者 (投資家)への還元	• 創出した利潤と投資額に応じた金銭	• 投資額のみ、元本を上回る配当は還元されない • 財務的に持続可能性を実現することを重視	• 金銭的な還元はない

出所：Muhammad Yunus「貧困のない世界を創る」など各種著書・記事を基にアビームコンサルティングにて作成

(付録 図 3)ビジネス、ソーシャルビジネス、非営利活動の比較

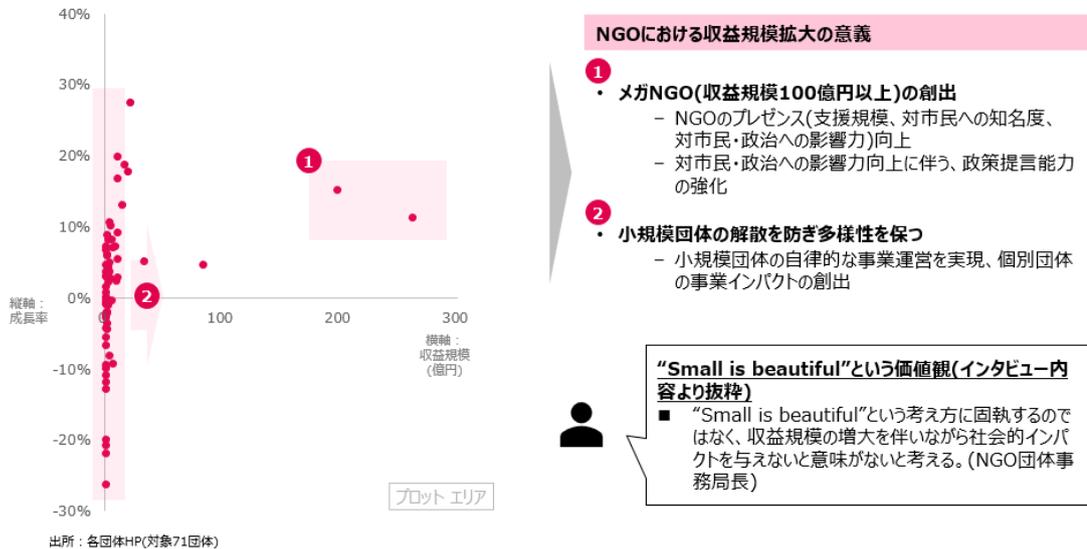
国際協力分野でソーシャルビジネスを展開する日本の企業例

企業名	設立年	事業内容	目指す課題解決
マザーハウス	2006年	• アジアの途上国で雑貨・アパレル製品の生産・先進国での販売	• アジアの途上国の貧困問題の解決
ボーダレス・ジャパン	2007年	• ソーシャルベンチャーグループ • 解決を目指す社会課題に併せ多岐にわたる	• 多岐にわたる • ミャンマーの小規模農家の収入安定化、 • バングラデシュの貧困層の雇用創出、など
イトバナシ	2017年	• インド刺繍入りの服飾製品の生産・販売	• インドの刺繍職人、特に女性の雇用創出
Lalitpur	2013年	• オーガニックコスメの生産・販売	• 人身売買被害者を含むネパールの低所得層の女性の雇用創出
ワクワーク・イングリッシュ	2009年	• オンライン英会話レッスン	• フィリピンの若者への教育支援・雇用創出
Girls, be Ambitious	2014年	• フィリピンにおける食品、化粧品、雑貨等の企画・生産・品質指導、および同商品の輸入販売	• フィリピン農家の生計向上 • 雇用創出
AFRIKA ROSE	2015年	• ケニア産のバラの販売	• アフリカから貧困問題の解決

出所：社会起業塾イニシアティブ「起業家紹介>国際協力・途上国支援」など各種記事を基にアビームコンサルティングにて作成

(付録 表 1)日本の国際協力分野のソーシャルベンチャー事例

NGO団体別収益規模・成長率(2028年)



(付録 図 4) NGO における収益規模拡大の意義

● NGO の収益費目動態

今回の調査では、NGO の収益源を「寄付金」、「会費」、「助成金/補助金」、「受託事業収益」、「自主事業収益」の5つに区分し分析を行った。

➤ 寄付金：

NGO の行う活動に対して、賛同する個人や組織等が寄付することで得られる収益である。年度毎に更新される会費とは異なり、単発的な支援が多いのが特徴となる。

➤ 会費：

個人や組織が会員となり、継続的に会費を支払うことで得られる収益である。会員になると、支援先 NGO の総会議決権や会報の受け取り、イベント参加権などの特典を得られることがある。近年は年会費の形式だけでなく、マンスリーサポーターという月払いの形式を用意する団体も増えている。

➤ 助成金/補助金：

行政(各省庁・独立行政法人・JICA・自治体)や民間の基金、助成財団等が NGO への支援を目的として提供する資金である。多くの場合、一定の審査が必要で用途にも制限がある。

➤ 受託事業収益：

行政(各省庁・独立行政法人・JICA・自治体)や民間の基金、助成財団等から現地の支援事業/業務の委託を受け、実施することにより得られる収益である。

➤ 自主事業収益：

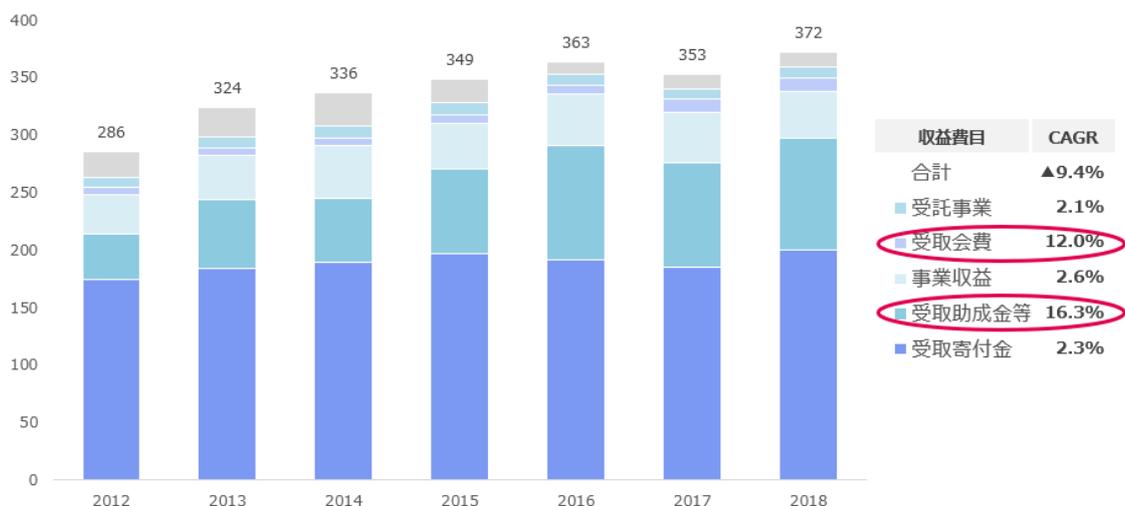
NGO 自身が行う事業から得る収益である。主に、フェアトレードやセミナー・イベントなど支援と関連した事業を展開するケースが多く、近年は事業収益を収益源の中心に据え規模を大幅に拡大している団体も存在する。

NGOの財務諸表におけるこれら5つの費目の2012-18年の推移を見ると、受取会費と受取助成金などが特に大きな伸びを見せている。(付録 図5)⁶ 各団体は継続的に財源獲得可能な会費や、低コストで財源獲得可能な助成金を、主な財源として重視していると考えられる。

NGO収益費目別金額(2012-2018年)

※財務諸表上の費目を各団体のHP記載どおり集計したが、各費目の厳密な定義は団体毎に異なることが想定される
 ※受取助成金等は、政府や自治体からの助成金のみならず民間助成金等が含まれている

単位：億円



出所：各社HP、収益の内訳を公開している団体に絞り集計(36団体)
 ※JPFを除く

(付録 図5)収益費目別金額の動向

● スタートアップ事例紹介

現地スタートアップの代表的な事例として、インドネシアの電子決済サービスをはじめとした金融サービスを提供するPAYFAZZ(<https://www.payfazz.com/>)がある。

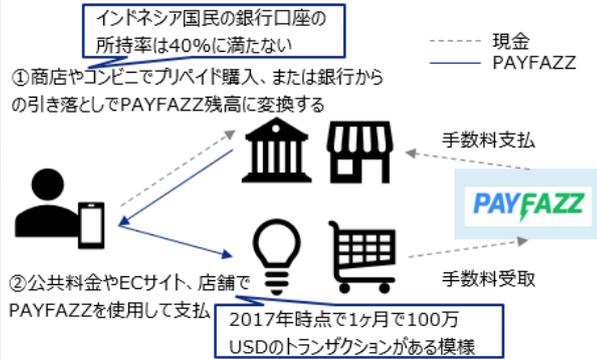
PAYFAZZは、インドネシアで高い普及率を誇るスマートフォンを活用した電子決済サービスを展開し、銀行口座の所持率が40%に満たないインドネシア国民に対して現金以外での決済手段を提供している。商店やコンビニにてプリペイドを現金で購入しポイントに変換することで利用可能となる仕組みであり、特にインドネシアの地方農村部にある個人商店でプリペイドの購入・利用を可能にすることで、銀行口座の所持率が低い層にリーチしている。貧困層の多くは銀行口座を持っていないため請求書支払いの様な形式で多額の取引を行いにくく融資も受けられないため、PAYFAZZはモバイル・バンキングによる金融サービスの提供によりこの課題の解決を目指している。また、PAYFAZZは電子決済サービスだけでなく、特にBOP層や個人商店を対象とした少額融資をポイントによって行っている。融資はPAYFAZZのeウォレットで行うため、eウォレットの使用履歴から返済の見込みがあるかを簡便に調査することや、迅速な融資を行うことができる。

⁶ JANIC正会員であるNGOのうち、2012-18年の財務諸表にて収益内訳情報を公開している36団体を対象に絞り集計。各費目の定義はNGOにより異なり不明な点も存在するが、可能な限り費目の定義を統一して集計している。事業収益と受託事業収益の費目が別個で集計されている場合、受託事業収益は受取助成金等に併せて集計している。

企業概要	
会社名	PAYFAZZ
設立	2016年
本社	インドネシア
サービス概要	
ミッション	PAYFAZZ empowers Indonesian people to be part of change.
サービス概要	電子決済サービス、プリペイド式のeウォレットによって消費者の請求書支払いやEC利用を可能にする
顧客ニーズ	消費者：顧客 <ul style="list-style-type: none"> ・ 簡単にeウォレットのプリペイド購入が出来る ・ 銀行口座を持たなくても請求書支払いが出来る
提供価値	農村部の商店などでプリペイド購入を可能にすることで、銀行口座を持たない層にも金融サービスのアクセス手段を提供
NGOセクターにおける競合と差異	<ul style="list-style-type: none"> ・ Micro Finance Institution <ul style="list-style-type: none"> ➢ 少額ローンをeウォレット形式で提供 よって、融資の変換の見込みがあるかを簡単に調査できる

出所：PAYFAZZ公式HPなどを基にアビームコンサルティングにて作成

事業・サービスイメージ



資金調達状況



(付録 図6) 現地スタートアップ事例 - PAYFAZZ

VII. 出典

1. 調査文献一覧

- 特別非営利活動法人 国際協力 NGO センター(JANIC) (2016)「NGO データブック 2016～数字で見る日本の NGO～」,
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000150460.pdf>(参照 2020-9-1)
- 国内諮問委員会 (2020)「日本におけるインパクト投資の現状 2019」,<http://impactinvestment.jp/doc/gsg-2019.pdf> (参照 2020-9-1)
- 内閣府「NPO ホームページ」,<https://www.npo-homepage.go.jp/> (参照 2020-9-1)
- 内閣府「外交に関する世論調査」,<https://survey.gov-online.go.jp/index-gai.html> (参照 2020-9-1)
- JANIC「NGO ダイレクトリー」,<http://directory.janic.org/directory/> (参照 2020-9-1)
- Bond「Financial trends for UK-based INGOs」,<https://www.bond.org.uk/resources/financial-trends-2018> (参照 2020-9-1)
- ジャパン・プラットフォーム「事業会計報告・年次報告書」,<https://www.japanplatform.org/about/report.html> (参照 2020-9-1)
- OECD「Aid for Civil Society Organisations」,<https://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-topics/Aid-for-CSOs-2019.pdf> (参照 2020-9-1)
- 外務省「ODA 実績」,<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/jisseki.html> (参照 2020-9-1)
- 日本ファンドレイジング協会 (2017)「寄付白書 2017」,<https://jfra.jp/wp/wp-content/uploads/2017/12/2017kifuhakusho-infographic.pdf> (参照 2020-9-1)
- 内閣府「民間公益活動促進のための休眠預金等活用」,https://www5.cao.go.jp/kyumin_yokin/index.html (参照 2020-9-1)
- JANPIA「休眠預金等活用とは」,<https://www.janpia.or.jp/kyumin/> (参照 2020-9-1)
- ジャパン・プラットフォーム「休眠預金等活用事業」,<https://www.japanplatform.org/info/page/kyumin.html> (参照 2020-9-1)
- 外務省 平成 27 年度 NGO 研究会 (2015)「遺贈寄付市場における N G O の優位性に関する調査」報告書」,
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/files/000169041.pdf> (参照 2020-9-1)
- 野村総合研究所 (2015)「2030 年の金融の姿 社会構造の変化とイノベーションが与える影響」,<https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/knowledge/publication/chitekishisan/2015/10/cs20151006.pdf> (参照 2020-9-1)
- 国税庁「統計情報」,<https://www.nta.go.jp/publication/statistics/index.htm> (参照 2020-9-1)
- 助成財団センター「日本の助成団体の現状」,<http://www.jfc.or.jp/bunseki/bunseki-top/> (参照 2020-9-1)
- 日本ベンチャー・フィランソピ-基金「資料集」,<http://jvpf.jp/> (参照 2020-9-1)
- GSIA (2019)「2018 Global Sustainable Investment Review」,http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2019/03/GSIR_Review2018.3.28.pdf (参照 2020-9-1)
- Friede, Busch & Bassen (2015)「Journal of Sustainable Finance & Investment」,
<https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=663088101094066108119099091103113006019074041037048078090070013097016005119004004122107117023039103016043126078029065023068013031015032054022020124018007100007026084066009086030111100000094008031126018006074122002005008026107081106095126069006123003098&EXT=pdf> (参照 2020-9-1)
- 加藤康之 (2018)「ESG 投資の研究」, 一灯社,「第 15 章 エンゲージメントと ERM の視点から見た ESG のあり方」
- Muhammad Yunus (2008)「貧困のない世界を創る」, 早川書房
- 経済産業省 (2008)「ソーシャルビジネス研究会報告書」,
https://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/sbkenkyukai/sbkenkyukaihoukokusho.pdf (参照 2020-9-1)
- 日本政策金融公庫 (2019)「平成 30 年度ソーシャルビジネス関連融資実績」,
https://www.jfc.go.jp/n/release/pdf/topics_190530b.pdf (参照 2020-9-1)

- 社会起業塾イニシアティブ「起業家紹介>国際協力・途上国支援」, <https://kigyojuku.etic.or.jp/sector/international-development/> (参照 2020-9-1)
- 日本総合研究所 (2018)「デジタルで社会課題に挑むスタートアップ」, <https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/report/jrreview/pdf/10771.pdf> (参照 2020-9-1)
- 一般財団法人ベンチャーエンタープライズセンター (2018)「ベンチャー白書 2018」, <http://www.vec.or.jp/wordpress/wp-content/files/2018.pdf> (参照 2020-9-1)
- 東京商工リサーチ「2019年「一般社団法人」の新設法人調査」, https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20200619_01.html (参照 2020-9-1)
- 国税庁「法人番号公表サイト」, <https://www.houjin-bangou.nta.go.jp/> (参照 2020-9-1)
- JICA「NGO等活動支援事業」, https://www.jica.go.jp/partner/ngo_support/index.html (参照 2020-9-1)
- 外務省 (2002)「海外のネットワーク NGO の現状」, https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shimin/oda_ngo/shien/ngo_nw/pdfs/ngo_nw03.pdf (参照 2020-9-1)
- 外務省 (2017)「NGO 海外スタディ・プログラム最終報告書」, <https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/files/000352563.pdf> (参照 2020-9-1)
- 日本総合研究所 (2016)「社会イノベーションを支えるベンチャー・フィランソピの動向」, <https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/report/researchfocus/pdf/9743.pdf> (参照 2020-9-1)
- 各 NGO web サイト

2. インタビュー先一覧 (五十音順)

団体	役職	名前(敬称略)
(一社)Earth Company	日本事務局長	佐藤 真美
(特活)アジア・コミュニティセンター21	代表理事	伊藤 道雄
(特活)ETIC.	ソーシャルイノベーション事業 部マネージャー	番野 智行
(特活)NPO サポートセンター	事務局長	小堀 悠
(公財)オイスカ	専務理事・事務局長	永石 安明
(特活)クロスフィールズ	共同創業者・理事	松島 由佳
(特活)クロスフィールズ	経営管理	星野 賢一郎
(特活)ロシナンテス	理事	
(特活)シャプラニール=市民による海外協力の会	事務局長	小松 豊明
(特活)シエア=国際保健協力市民の会	理事	山口 誠史
(特活)ジェン(JEN)	理事・事務局長	木山 啓子
(特活)地球市民の会	事務局長 事務局長次長	岩永 清邦 廣瀬 伸恵
(特活)チャイルド・ファンド・ジャパン	事務局長	武田 勝彦
(特活)テラ・ルネッサンス	創業者・理事 事務局長次長・啓発事業部長 管理部 部長 啓発事業部 講演企画・支 援連携担当	鬼丸 昌也 小田 起世和 隅田 千恵 栗田 佳典

(特活)難民を助ける会	専務理事・事務局長	堀江 良彰
(特活)日本国際ボランティアセンター	事務局長 前事務局長	伊藤 解子 長谷部 貴俊
(特活)BHN テレコム支援協議会	理事・事務局長	富野 岳士
(公財)プラン・インターナショナル・ジャパン	専務理事・事務局長	棚田 雄一
(特活)メドゥサン・デュ・モンド ジャパン	事務局長	米良 彰子
(特活)ラオスのこども	理事・事務局長	野口 朝夫
(特活)Reach Alternatives (REALs)	理事長	瀬谷 ルミ子
(特活)わびねす	理事	檜山 大輔

(終)

著者紹介

堀江 啓二

エンタープライズ ビジネスユニット コンシューマービジネスインダストリー長 兼 P&T Digital ビジネスユニット IES セクター長
Social Contribution Initiatives リーダー
執行役員 プリンシパル

齋藤 直毅

戦略ビジネスユニット Corporate Strategy セクター 兼 CSR ユニット
Social Contribution Initiatives
マネージャー

佐藤 碧

戦略ビジネスユニット Corporate Strategy セクター
コンサルタント

小高 智未

P&T Digital ビジネスユニット IES セクター 兼 CSR ユニット
コンサルタント

渡邊 大登

P&T Digital ビジネスユニット IES セクター
コンサルタント

アビームコンサルティング株式会社について

アビームコンサルティングは、アジアを中心とした海外ネットワークを通じ、それぞれの国や地域に即したグローバル・サービスを提供している総合マネジメントコンサルティングファームです。戦略、BPR、IT、組織・人事、アウトソーシングなどの専門知識と、豊富な経験を持つ約 6,600 名のプロフェッショナルを有し、金融、製造、流通、エネルギー、情報通信、パブリックなどの分野を担う企業、組織に対し幅広いコンサルティングサービスを提供しています。

ホームページ : <https://www.abeam.com/jp/>

本ホワイトペーパーに関するお問い合わせ先

アビームコンサルティング株式会社

コーポレートコミュニケーションユニット

〒100-0005 東京都千代田区丸の内 1-4-1 丸の内永楽ビルディング

TEL : 03-6700-8144 FAX : 03-6700-8145 E-mail : japan@abeam.com

© 2020 ABeam Consulting Ltd.

- * 本ホワイトペーパーの無断転載・複写を禁じます。
- * 本ホワイトペーパーは経営課題に関する情報提供を目的としており、経営アドバイスを目的として作成したものではありません。アビームコンサルティングは、本ホワイトペーパーによって直接または間接的に生じた顧客またはそれ以外の第三者の損害については、その内容、方法の如何にかかわらず一切の賠償責任を負いません。
- * アビーム、ABeam 及びそのロゴは、アビームコンサルティング株式会社の日本その他の国における登録商標です。
- * 本文に記載されている会社名及び製品名は各社の商号、商標又は登録商標です。
- * 本文に記載されている会社名、肩書き、役職等は本ホワイトペーパー制作時のものです。

"ABeam" and its logo are registered trademarks of ABeam Consulting Ltd. in Japan and other countries.

All other trademarks and trade names are the property of their respective owners.