

小規模公益法人における資産運用の現状と課題

— アンケート調査結果に基づく探索的分析 —

公益法人協会 調査部

1. はじめに

本稿は、公益法人協会が2023年11月から12月にかけて実施した「公益法人等の資産運用に関するアンケート」(公益法人協会, 2024)の結果をもとに、金融資産10億円未満の小規模法人(計31法人)を対象として分析を行ったものである。調査全体の中から小規模層の回答を抽出し、資産運用の実態や課題を整理することで、規模の小さい法人における運用上の特徴と今後の支援の方向性を明らかにすることを目的としている。

小規模法人は、公益法人全体の中で数としては多数を占めるが、運用原資や専門人材の確保が難しく、金融市場の変化に対して迅速に対応することが困難な場合が多い。また、資産規模の制約から、運用手法や商品選択の幅が限られ、リスク分散を図りにくいという構造的課題を抱えている。近年は、金利上昇や物価変動など、従来の「預金中心・安全重視」の運用方針を見直す必要性が高まっており、小規模法人がどのように資産運用を行い、どのような課題意識を持っているかを把握することは喫緊の課題である。

なお、本分析は金融資産10億円未満の小規模法人31件の回答を対象としており、母数は必ずしも大きいとは言えない。このため、本稿で示した結果は、統計的検定によって一般化可能な有意な差や因果関係を示すものではなく、当該サンプルにおいて観察された傾向を整理した記述的・探索的分析として位置づけられるものである点に留意が必要である。もっとも、本調査は無作為抽出ではないものの、公益法人協会が実施した全体調査(239法人)から同一の設問・同一の調査時点に基づいて小規模法人層を抽出したものであり、制度環境や経済環境が共通する中での実務的な意思決定行動を把握するという点において、一定の妥当性を有すると考えられる。

本稿では、こうした前提を踏まえつつ、全体調査の結果(公益法人協会, 2024)と比較しながら、小規模法人に特有の資産運用の傾向や体制上の課題を整理し、今後の支援のあり方や検討課題について考察する。

2. 小規模法人の属性と基本構成

本章では、金融資産10億円未満の小規模法人31法人の属性と、保有資産の基本構成について整理する。これらの法人は、全体回答239法人の約13%を占めており、公益法人全体における小規模層の特徴を示すサンプルといえる。

まず、金融資産規模別にみると、5億円未満の法人が18件、10億円未満が13件であった(表1)。法人種別では、公益財団法人が約8割を占め、次いで公益社団法人および一般

社団法人が少数みられる。小規模法人の多くは、事業収益による運営よりも、寄附金や基金の管理・運用によって活動資金を賄っている点に特徴がある。このため、運用益の確保は事業の持続性に直結する重要な経営要素となっている。

次に、保有している金融資産の内訳をみると(表 2)、約 77%の法人が流動資産(預貯金)を保有しており、公債・社債(約 45%)、仕組債・外貨建て資産(約 32%)を保有する法人も一定数確認された。一方で、株式や投資信託などのリスク資産を保有している法人は相対的に少なく、全体として「元本確保型」を志向する保守的な運用姿勢が顕著である。

表 1 金融資産の総額

金融資産	5 億円未満*		5~10 億円	
	回答数	割合	回答数	割合
公益社団法人	3	16.7%	0	0.0%
公益財団法人	12	66.7%	13	100.0%
一般社団法人	3	16.7%	0	0.0%
一般財団法人	0	0.0%	0	0.0%
合計	18	100.0%	13	100.0%

* 無回答5件および0回答1件は含まない

%は、全ての表において、回答法人数 18 件と 13 件を母数にした割合

表 2 金融資産の構成(複数回答)

資産種別	金融資産 5 億円未満		金融資産 10 億円未満	
	回答数	割合	回答数	割合
流動資産	14	77.8%	10	76.9%
公債・社債	8	44.4%	6	46.2%
仕組債・仕組預金	1	5.6%	4	30.8%
外貨・債券、不動産	1	5.6%	4	30.8%
株式(個別銘柄)	6	33.3%	3	23.1%
ファンド	3	16.7%	1	7.7%
法人計	18	100.0%	13	100.0%

このような傾向は、資産規模の小ささゆえにリスク許容度が低く、また内部に金融専門人材を配置しにくい構造的要因とも関連している。とりわけ、金利上昇や物価変動が続く近年の環境下では、預貯金中心の運用からの脱却を模索しつつも、リスクを伴う商品への転換には慎重な姿勢を崩していないことがうかがえる(表 2)。

3. 資産運用の方針と実態

本章では、小規模法人における資産運用の実態を、運用行動および意思決定体制の両面から検討する。調査結果からは、低リスク運用を基本としつつも、近年の金利・物価動向を踏まえて一部で分散投資を模索する傾向がみられた。

(1) 運用行動の特徴

まず、法人が「従来と異なる運用商品を検討しているか」について尋ねた結果(表 3)によると、金融資産 5 億円未満の法人で 38.9%、10 億円未満では 61.5%が「はい」と回答している。これは、金利上昇局面やインフレ懸念を背景に、預金中心の運用から分散投資への移行を模索する動きが、小規模層にも広がりつつあることを示している。

一方で、直近の運用利回り実績をみると(表 4)、5 億円未満の法人では「0.5%未満」が約 49%と依然として低水準にとどまるのに対し、10 億円未満では「1.0～2.0%未満」が 54%を占め、比較的高い利回りを確保している。わずかな資産規模の違いであっても、商品選択の幅や運用戦略に反映されやすいことがうかがえる。すなわち、資産規模の大きい法人ほど、より多様な金融商品にアクセスしやすく、リスク許容度もやや高い傾向が見られる(表 3・表 4)。

表 3 従来と異なる運用商品を検討する可能性

回 答	金融資産 5 億円未満*		金融資産 10 億円未満	
	回答数	割合	回答数	割合
はい	7	38.9%	8	61.5%
いいえ	11	61.1%	4	30.8%
無回答	0	0.0%	1	7.7%
合 計	18	100.0%	13	100.0%

表 4 直近の運用利回り実績

回 答	金融資産 5 億円未満		金融資産 10 億円未満	
	回答数	割合	回答数	割合
0.5%未満	17	48.6%	3	23.1%
0.5%以上～1.0%未満	2	5.7%	0	0.0%
1.0%以上～2.0%未満	4	11.4%	7	53.8%
2.0%以上～3.0%未満	3	8.6%	2	15.4%
3.0%以上～4.0%未満	3	8.6%	0	0.0%
4.0%以上	0	0.0%	1	7.7%
無回答	6	17.1%	0	0.0%
合 計	35	100.0%	13	100.0%

(2)判断材料と体制

次に、資産運用における意思決定の基盤についてみると(表5)、内部に専門人材を有さず、証券会社や信託銀行の提案に依存して判断している法人が全体の35%、10億円未満では54%に達している。一方、投資顧問会社への一任勘定や外部コンサルティング契約を利用している法人はほとんどなく、外部支援の活用は限定的である。

このことは、小規模法人の多くが、金融機関からの提案を基に理事会等で慎重に判断するという、いわば「受動的な運用姿勢」をとっていることを意味する。実際、行政から資産運用に関する指導を受けた法人はわずか1件にとどまり(表6)、制度的・外部的な関与が極めて少ないことも明らかになった。

総じて、小規模法人の資産運用は、「低リスク・内部判断・限定的外部助言」という三つの特徴を有しており、制度的には自立的である一方、専門性の蓄積やリスク管理体制の面で脆弱さが残る構造となっている。

表5 運用内容の決まり方と元となる判断材料の現状(1)金融機関等

回 答	金融資産 5 億円未満		金融資産 10 億円未満	
	回答数	割合	回答数	割合
投資顧問会社又は信託銀行での一任勘定による運用サービスをもとに判断	0	0.0%	0	0.0%
投資顧問会社又はコンサルティング会社の助言を元に判断	1	5.6%	0	0.0%
証券会社・信託銀行などからの提案を元に判断(法人内部に資産運用の熟練者がいる)	3	16.7%	2	15.4%
証券会社・信託銀行などからの提案を元に判断(法人内部に資産運用の熟練者はいない)	4	22.2%	7	53.8%
上記以外の外部専門家の助言を元に判断(金融機関OB/OG、企業の財務経験者等)	0	0.0%	1	7.7%
その他	5	27.8%	3	23.1%
無回答	5	27.8%	0	0.0%
合 計	18	100.0%	13	100.0%

表6 運用内容の決まり方と元となる判断材料の現状(2)行政指導

回 答	金融資産 5 億円未満		金融資産 10 億円未満	
	回答数	割合	回答数	割合
ある	1	5.6%	0	0.0%
ない	15	83.3%	13	100.0%
無回答	2	11.1%	0	0.0%
合 計	18	100.0%	13	100.0%

4. ガバナンスと運用管理体制

本章では、小規模法人における資産運用のガバナンス体制と、その整備状況を確認する。調査結果からは、多くの法人で形式的な規程や体制は整備されているものの、実質的な運用管理やリスクモニタリングの仕組みは限定的であることが明らかとなった。

(1) 運用規程・規則の整備

資産運用に関する規程・規則を整備している法人は、金融資産 5 億円未満で約 72%、10 億円未満で約 69%に達している(表 7)。一見すると一定の整備水準が保たれているように見えるが、その内容をみると「責任者の所在」や「理事会への報告義務」など、形式的・手続的な事項にとどまっている場合が多い。

「基本ポートフォリオ」や「目標利回り」、「リスク許容度」などを定めた文書を有する法人はごく少数に限られ、実質的な運用方針やリスク管理の枠組みを体系的に整備している例は少ない(表 8)。

表 7 運用規程・規則

回 答	金融資産 5 億円未満		金融資産 10 億円未満	
	回答数	割合	回答数	割合
運用規程、規則に相当する文章はない	5	27.8%	4	30.8%
運用責任者(あるいは運用責任者と実務担当者の所在)	9	50.0%	9	69.2%
運用責任者の職務(あるいは運用責任者と実務担当者の職務)	8	44.4%	8	61.5%
理事会などへの報告義務	11	61.1%	9	69.2%
運用可能な資産あるいは金融商品	7	38.9%	9	69.2%
取得あるいは保有可能な債券格付け	5	27.8%	9	69.2%
運用比率制限(例えば仕組み債 20%未満、社債 30%未満など特定資産の制限を意図)	1	5.6%	2	15.4%
リスク管理・運用モニター(格付け、価格変動、資産構成比率などのチェック)	5	27.8%	4	30.8%
ロスカット・ルール(例えば 20%以上値下がりの場合は売却する等)	0	0.0%	1	7.7%
基本ポートフォリオ・基本資産配分比率(上記「取得可能な債券格付け」と異なる。全体のバランスを規定)	0	0.0%	0	0.0%
目標とする運用収益、利回りなど	0	0.0%	0	0.0%
許容する価格変動の大きさ、リスクなど	1	5.6%	0	0.0%
その他	1	5.6%	0	0.0%
無回答	1	5.6%	0	0.0%
合 計	54	300.0%	55	423.1%

このように、ガバナンス面での整備は一定程度進んでいるものの、運用方針の明文化やリスク管理の可視化といった実務レベルの仕組みはまだ十分ではない。結果として、担当者交代時の継続性や理事会による監督の実効性に課題を残している。

表 8 基本方針書・ガイドライン・運用計画書等

回 答	金融資産 5 億円未満		金融資産 10 億円未満	
	回答数	割合	回答数	割合
運用規程・規則以外に、基本方針書、ガイドライン、運用計画書等は作成していない	11	61.1%	8	61.5%
運用責任者(あるいは運用責任者と実務担当者の所在)	0	0.0%	2	15.4%
理事会などへの報告義務	4	22.2%	2	15.4%
運用可能な資産あるいは金融商品	1	5.6%	2	15.4%
取得あるいは保有可能な債券格付け	1	5.6%	2	15.4%
運用比率制限(例えば仕組み債 20%未満、社債 30%未満など特定資産の制限を意図)	1	5.6%	2	15.4%
リスク管理・運用モニター(例えば 20%以上値下がりの場合は売却する等)	1	5.6%	2	15.4%
基本ポートフォリオ・基本資産配分比率(上記「取得可能な債券格付け」と異なる。全体のバランスを規定)	1	5.6%	1	7.7%
目標とする運用収益、利回りなど	0	0.0%	3	23.1%
許容する価格変動の大きさ、リスクなど	0	0.0%	0	0.0%
その他	2	11.1%	0	0.0%
無回答	3	16.7%	0	0.0%
合 計	25	138.9%	24	184.6%

(2) 運用委員会・人員体制

資産運用責任者の設置状況を見ると、5 億円未満で 88.9%、10 億円未満では全法人(100%)が責任者を置いており(表 9)、名目上の責任体制は整っている。しかし、資産運用スタッフを有する法人のうち、専任担当者を配置している例は少なく、多くは他業務との兼務で対応している(表 10)。こうした人員体制の脆弱さは、継続的なモニタリングや戦略的な運用判断を難しくしている要因といえる。

さらに、複数メンバーで運用を審議する「運用委員会等」を設置している法人は、5 億円未満で 39%、10 億円未満で 23%にとどまり、外部有識者を加えているケースは少数に限られる(表 11)。多くの法人では、理事会や事務局内での少人数合議によって意思決定がなされており、専門的助言よりも慎重さや安全性を優先する傾向が強い。

このように、小規模法人のガバナンス体制は「責任者は存在するが、組織的支援は限定的」という構造的特徴を持っている。制度上の形式は整っていても、実質的なリスク管理体制として機能しているとは言い難く、専門性と組織的監視機能の両立が今後の大きな課題である(表12)。

表9 資産運用の責任者の有無

項目	金融資産 5 億円未満		金融資産 10 億円未満	
	回答数	割合	回答数	割合
いる	16	88.9%	13	100.0%
いない	2	11.1%	0	0.0%
合計	18	100.0%	13	100.0%

表10 資産運用のスタッフ

回答	金融資産 5 億円未満		金融資産 10 億円未満	
	回答数	割合	回答数	割合
いる	10	55.6%	9	69.2%
いない	5	27.8%	4	30.8%
その他	1	5.6%	0	0.0%
無回答	2	11.1%	0	0.0%
合計	18	100.0%	13	100.0%

表11 運用委員会等

回答	金融資産 5 億円未満		金融資産 10 億円未満	
	回答数	割合	回答数	割合
運用委員会は存在しない	11	61.1%	10	76.9%
存在する(メンバーは内部役職員のみで構成)	3	16.7%	1	7.7%
存在する(メンバーは外部有識者を交えて構成)	2	11.1%	2	15.4%
存在する(メンバーは外部有識者のみで構成)	0	0.0%	0	0.0%
無回答	2	11.1%	0	0.0%
合計	18	100.0%	13	100.0%

質問 12 理事会等への資産運用に関する付議と報告

回答	金融資産 5 億円未満		金融資産 10 億円未満	
	回答数	割合	回答数	割合
運用状況のみを報告	6	33.3%	8	61.5%
基本方針書、ガイドライン、運用計画書等を付議あるいは報告	1	5.6%	1	7.7%
基本方針書、ガイドライン、運用計画書等を付議あるいは報告すると共に、運用状況も報告	5	27.8%	3	23.1%
資産運用に関する付議あるいは報告、運用状況の報告、いずれもしていない	2	11.1%	1	7.7%
その他	0	0.0%	0	0.0%
無回答	4	22.2%	0	0.0%
合計	18	100.0%	13	100.0%

5. 運用成果とリスク意識

本章では、小規模法人における運用成果とリスク許容度の関係を整理し、資産運用に対する意識構造を検討する。調査結果からは、全体として安全性を重視しつつも、運用成果の確保に対する意識が徐々に高まりつつある様子がうかがえる。

(1) 目標利回りの水準

今後の法人運営を見据えた「十分な運用利回りの水準」について尋ねた結果(表 13)では、金融資産 5 億円未満の法人では「0.5%未満」が最も多く 22%を占めた。一方、10 億円未満の法人では「2.0~3.0%未満」および「3.0~4.0%未満」がいずれも 30.8%と最も多く、やや高めの利回りを目標とする傾向がみられた。

表 13 目標とする運用利回りの水準

回 答	金融資産 5 億円未満		金融資産 10 億円未満	
	回答数	割合	回答数	割合
0.5%未満	4	22.2%	1	7.7%
0.5%以上~1.0%未満	2	11.1%	1	7.7%
1.0%以上~2.0%未満	0	0.0%	1	7.7%
2.0%以上~3.0%未満	3	16.7%	4	30.8%
3.0%以上~4.0%未満	1	5.6%	4	30.8%
4.0%以上	3	16.7%	1	7.7%
その他	1	5.6%	0	0.0%
無回答	4	22.2%	1	7.7%
合 計	18	100.0%	13	100.0%

このことから、資産規模の拡大に伴い、運用効率の改善や利回り向上を意識する法人が増加しているといえる。

(2) リスク許容度と損失対応

次に、目標利回りを達成する過程でどの程度の価格変動(評価損)を許容できるかを尋ねた結果、「マイナス5%程度まで許容」とする回答が、5 億円未満で 33%、10 億円未満で 54%と過半数を占めた(表 14)。この結果は、一定のリスクを受け入れながらも、損失許容度は依然として低く、「元本割れ回避」が基本方針であることを示している。中には「マイナス 20%程度まで許容」または「それ以上」と回答する法人もあるが、全体から見れば例外的であり、リスクを取る姿勢は限定的である。

また、運用収益が予算を下回った場合の対応をみると(表 15)、5 億円未満の法人では「事業縮小」や「基本財産の取り崩し」を行ったとする回答が一定数確認された。10 億円未満の法人でも同様に、「事業縮小」を選択した法人が 38.5%に上っている。これは、運用損益が直接的に事業運営へ影響を与える脆弱な財務構造を反映している。

表 14 許容可能と思われる評価損

回 答	金融資産 5 億円未満		金融資産 10 億円未満	
	回答数	割合	回答数	割合
マイナス 5%ぐらいまで	6	33.3%	7	53.8%
マイナス 10%ぐらいまで	2	11.1%	0	0.0%
マイナス 15%ぐらいまで	0	0.0%	1	7.7%
マイナス 20%ぐらいまで	1	5.6%	2	15.4%
それ以上	0	0.0%	3	23.1%
無回答	9	50.0%	0	0.0%
合 計	18	100.0%	13	100.0%

表 15 運用収益が予算を下回った場合の対応

回 答	金融資産 5 億円未満		金融資産 10 億円未満	
	回答数	割合	回答数	割合
予算で見込んだ運用収益が得られなかったことはない	5	27.8%	8	61.5%
予備の流動資産など(基本財産、特定資産以外の資金)を急ぎょ取り崩した	1	5.6%	0	0.0%
事業支出以外の管理費用を削減した	0	0.0%	1	7.7%
基本財産、特定財産を急ぎょ取り崩した	2	11.1%	2	15.4%
事業規模を縮小した	1	5.6%	5	38.5%
その他	4	22.2%	0	0.0%
無回答	7	38.9%	2	15.4%
合 計	20	111.1%	18	138.5%

(3) 総括: 保守的姿勢の中の漸進的变化

以上の結果から、小規模法人の多くは安全性を最優先とする保守的な運用姿勢を維持している一方で、長期的な低金利環境やインフレの影響を受けて、徐々に「リスクを抑制しつつも、一定の収益確保を目指す」方向に意識が変化しつつあることがうかがえる。

もともと、運用に失敗した場合のリカバリー手段が限られているため、依然として「慎重なリスク管理を前提とした限定的な挑戦」にとどまっているのが現状である。

6. 現状運用可能な金融商品および今後の運用割合

本章では、小規模法人が現在運用可能としている金融商品の範囲と、今後の運用割合の見通しを整理する。調査結果からは、運用対象の多様化が進みつつも、依然として預貯金や公債など安全資産を中心とした構成が主流であることが明らかになった。

(1) 現状運用可能な金融商品

運用可能な金融商品をみると(表 16)、短期資産(預貯金、金銭信託など)が最も多く、5 億円未満で 72%、10 億円未満で 85%の法人が保有している。次いで、公債・社債が約 7~8 割と高く、劣後債や仕組債、外貨建て資産を保有する法人も一定数みられる。一方で、株式や REIT、ヘッジファンドなどリスク資産の保有割合は依然として低水準にとどまり、全体として安全性重視の傾向が強い。

表 16 現状運用可能な金融商品

項目	金融資産 5 億円未満		金融資産 10 億円未満	
	回答数	割合	回答数	割合
短期資産(預貯金、金銭信託など)	13	72.2%	11	84.6%
外貨建て短期資産(外貨預金、外貨 MMF など)	3	16.7%	3	23.1%
公債(国債・財投債・地方債など)	12	66.7%	11	84.6%
普通社債	10	55.6%	10	76.9%
劣後債	6	33.3%	6	46.2%
仕組債	5	27.8%	4	30.8%
仕組預金	3	16.7%	1	7.7%
外貨建て債券(*個別銘柄)	2	11.1%	4	30.8%
不動産(REIT)(*個別銘柄)	4	22.2%	3	23.1%
株式(*個別銘柄)(運用目的の株式母体・関係企業株式除く)	4	22.2%	4	30.8%
ファンド①(主な投資対象が国内株式)	3	16.7%	2	15.4%
ファンド②(主な投資対象が外国株式)	3	16.7%	2	15.4%
ファンド③(主な投資対象が国内債券)	3	16.7%	2	15.4%
ファンド④(主な投資対象が外貨建て債券)	4	22.2%	2	15.4%
ファンド⑤(主な投資対象が国内 REIT あるいは海外 REIT)	3	16.7%	1	7.7%
ファンド⑥(主な投資対象が為替ヘッジした外債)	3	16.7%	1	7.7%
ファンド⑦(その他の投資対象)	2	11.1%	1	7.7%
ヘッジファンド、その他オルタナティブ投資	1	5.6%	0	0.0%
その他の金融資産	3	16.7%	0	0.0%
合計	87	483.3%	68	523.1%

(2) 今後の運用割合の見通し

今後の資産構成については(表 17)、多くの法人が「変わらない」と回答しており、急激な運用方針の転換は想定していない。

ただし、外国株式・国内株式・国内債券・外貨建て債券など、一部の分散投資商品については「増やしていく」との回答もみられ、運用の効率化や収益性の向上を意識する動きが徐々に広がっている。このことは、小規模法人の間でもリスクを限定しながら投資対象を拡大する“慎重な多様化”が進みつつあることを示している。

表 17 今後の運用割合(増えると思う資産・減ると思う資産)

【金融資産規模が5億円以上10億円未満の法人】

項目	増えていくと思う	変わらないと思う	減っていくと思う	判らない	その他、無回答
短期資産(預貯金、金銭信託など)	0	8	1	1	3
外貨建て短期資産(外貨預金、外貨MMFなど)	3	5	0	3	2
公債(国債・財投債・地方債など)	1	8	1	1	2
普通社債	3	3	3	2	2
劣後債	1	2	5	2	3
仕組債	1	2	5	2	3
仕組預金	0	1	4	5	3
外貨建て債券(*個別銘柄)	1	2	4	3	3
不動産(REIT)(*個別銘柄)	1	3	1	5	3
株式(*個別銘柄)(運用目的の株式 母体・関係企業株式除く)	1	3	1	4	4
ファンド①(主な投資対象が国内株式)	3	1	0	5	4
ファンド②(主な投資対象が外国株式)	4	0	0	5	4
ファンド③(主な投資対象が国内債券)	3	1	0	5	4
ファンド④(主な投資対象が外貨建て債券)	2	1	0	5	5
ファンド⑤(主な投資対象が国内REITあるいは海外REIT)	2	0	0	7	4
ファンド⑥(主な投資対象が為替ヘッジした外債)	1	0	0	7	5
ファンド⑦(その他の投資対象)	0	0	0	8	5
ヘッジファンド、その他オルタナティブ投資	0	0	1	7	5
その他の金融資産	1	0	1	5	6

7. 今後の見通しと課題

本章では、小規模法人が描く今後の運用環境の見通しと、それに対応する方針・課題を整理する。調査結果からは、依然として慎重な運用姿勢を維持しながらも、内部体制の見直しや新たな投資への関心が高まりつつある様子がうかがえる。

(1) 運用環境に対する見通し

今後5年程度の運用環境について尋ねた結果(表 18)では、「金利は現状程度」または「低下傾向」との回答が約9割を占め、引き続き低金利を前提とした運用が主流である。また、経済見通しでは「デフレ傾向」と回答した法人が多く、為替については「円安傾向」との回答が4割に達するなど、外貨建て資産への慎重な姿勢も確認された。

表 18 今後の運用環境の見通し

回 答	金融資産 5 億円未満		金融資産 10 億円未満	
	回答数	割合	回答数	割合
【金利】金利は現状程度	1	5.6%	3	23.1%
【金利】金利は下がる傾向	11	61.1%	9	69.2%
【金利】金利は上がる傾向	1	5.6%	0	0.0%
【金利】無回答	5	27.8%	1	7.7%
【経済】現状程度	3	16.7%	1	7.7%
【経済】デフレ傾向	7	38.9%	9	69.2%
【経済】インフレ傾向	1	5.6%	0	0.0%
【経済】無回答	7	38.9%	2	15.4%
【為替】現状程度	3	16.7%	1	7.7%
【為替】円高傾向	2	11.1%	4	30.8%
【為替】円安傾向	6	33.3%	6	46.2%
【為替】無回答	7	38.9%	3	23.1%

(2) 事業規模の見通しと今後の検討課題

小規模法人の今後の事業規模については、全体として「大きな拡大は見込まず、横ばいで推移する」との見方が中心であった(表 19)。特に金融資産 5 億円未満の法人では、拡大を見込む回答はなく、約3割が「横ばいから縮小傾向」を予想している。これは、事業収入の伸び悩みや人件費・物価上昇による財務負担の増大など、外部環境が依然として厳しいことを反映している。一方、10 億円未満の法人では、約6割が「横ばい～やや拡大」と回答しており、規模に応じた成長期待に差が見られた。

こうした事業環境を前提とすると、資産運用に求められる役割は今後さらに大きくなる。表 20 が示すように、多くの法人が「一定のリスク資産への投資検討」や「内部運用体制の再構築」を課題として挙げており、従来の安全第一の姿勢を維持しつつも、収益確保のために慎重

な運用改善を模索する動きが広がっている。また、一部の法人では、基本財産等の取り崩しや事業縮小に言及する回答もみられ、財務基盤の脆弱さが中長期的な事業継続に影響を与えかねない状況が浮かび上がった。

表 19 今後の事業規模の見通し

回 答	金融資産 5 億円未満		金融資産 10 億円未満	
	回答数	割合	回答数	割合
事業の規模は順調に拡大すると見込んでいる	0	0.0%	1	7.7%
事業の規模は横ばい、どちらかと言えば拡大傾向であると見込んでいる	6	33.3%	7	53.8%
事業の規模は横ばい、どちらかと言えば縮小傾向であると見込んでいる	6	33.3%	4	30.8%
事業規模は縮小していくと見込んでいる	2	11.1%	0	0.0%
無回答	4	22.2%	1	7.7%
合 計	18	100.0%	13	100.0%

表 20 今後の資産運用に関連する検討課題

回 答	金融資産 5 億円未満		金融資産 10 億円未満	
	回答数	割合	回答数	割合
ある程度リスク商品への投資も考えたい	6	33.3%	6	46.2%
国債等の債券運用偏重のリスクもそろそろ念頭に置きたい	1	5.6%	3	23.1%
基本財産等の内部資金の取り崩しを考慮したい	3	16.7%	1	7.7%
事業規模の縮小を検討したい	4	22.2%	0	0.0%
内部の運用体制を再構築したい	4	22.2%	4	30.8%
その他	4	22.2%	3	23.1%
無回答	5	27.8%	2	15.4%
合計	27	150.0%	19	146.2%

(3) 支援ニーズと今後の方向性

公益法人協会への要望では、「資産運用や管理体制に関する講習会の開催」や「専門家紹介・相談体制の充実」が約3割の法人から挙げられた(表 21)。これは、限られた人員・知見を補うための実務支援ニーズの高まりを示しており、今後は中間支援機関による研修・専門家ネットワークの整備が一層重要になると考えられる。

表 21 公益法人協会への資産運用に関連する要望

回答	金融資産 5 億円未満		金融資産 10 億円未満	
	回答数	割合	回答数	割合
資産運用、運用管理体制等に関する講習会をもっと開催してほしい	5	27.8%	4	30.8%
資産運用、運用管理体制等に関する相談に乗ってほしい	5	27.8%	3	23.1%
資産運用、運用管理体制等に関する専門家(金融機関 OB/OG 等)を紹介してほしい	1	5.6%	3	23.1%
資産運用、運用管理体制等に関する専門家(外部コンサル会社)を紹介してほしい	1	5.6%	2	15.4%
資産運用、運用管理体制等に関する記事を「公益法人」誌にもっと掲載してほしい	5	27.8%	3	23.1%
現状でよい	6	33.3%	4	30.8%
その他	0	0.0%	0	0.0%
無回答	4	22.2%	0	0.0%
合計	27	150.0%	19	146.2%

8. まとめ

本調査の結果、小規模法人の資産運用は、依然として安全性を最優先とする保守的な運用姿勢が中心であることが確認された。預貯金や公債を中心とする構成は安定性をもたらす一方で、物価上昇や金利変動への対応力には限界がある。

その中で、一部の法人では分散投資やリスク資産への関心が高まりつつあり、運用方針の見直しや内部体制の強化を模索する動きも見られる。しかし、多くの法人では専門人材や分析体制が不足しており、運用判断が外部提案や慣行に依存しているのが実情である。

今後は、ガバナンスやリスク管理を基盤としつつ、無理のない範囲で運用の多様化を進めるとともに、外部専門家との連携を強化していくことが求められる。また、公益法人協会などの中間支援機関が、講習会・相談体制・情報共有ネットワークを通じて、小規模法人が自立かつ安定的に資産運用を行える環境を整備していくことが重要である。

文献

公益法人協会, 2024. 『公益法人資産運用アンケート 2023 結果報告書』公益法人協会, 全 92 頁.