

普及啓発事業（公益目的事業1）

「中期経営計画（平成27年度～29年度）での事業目標」

一般市民を念頭に置き、他の非営利サブセクターとの連携及び国際的交流を通じて、非営利セクターの社会的役割を訴求する。

1 出版事業

①中期経営計画：公益法人向け、一般法人向けの各種セミナー・出版物は従来通り継続し、更に拡充する。役職員の入れ替わりも一定頻度あり、その必要性需要は今後も継続する。

②平成29年度計画：

新刊として1)『法人の運営カレンダー』、2)『人事管理・労務はやわかり』、改訂版として3)『法令集（第2版）』、4)『資産運用（改訂版）』の計4点の刊行を目指す。企画については、運営会計・税務に続く第四の柱として『労務実務』の執筆、編集体制を固め、『会計実務』『定款・諸規程例』は改訂を準備する。また、新たな動向（休眠預金活用制度、遺贈寄附、公益信託）や市場（制度改革がなされた社会福祉法人）に対応した商品開発にも着手する。販売面では、購読管理を徹底し、会員等の買い換え需要を見込み、的確な案内を行うことにより、未購入法人を掘り起し、売上アップにつなげる。

③中期経営計画及び平成29年度計画の第一次レビュー：

- ・上記計画4点のうち、①③④は29年度に刊行を果たした。その他、新刊としては『社会福祉法人会計の「基本」』を刊行した。
- ・従来の需要傾向に減少が見られ、新規会員獲得強化、広報力の強化と協調し需要の新規掘返しが急務と言える。これを実現するために、市民社会のニーズに合わせた出版物の刊行、また新たな執筆者の開発が必要となる。
- ・セミナー開催案内のDMと一緒に出版案内を同封通知するなど、他事業とのシナジー効果を高め、既刊本の販促を強化する。

④平成30年度基本戦略：

- ・非営利セクターの充実・発展には、法人の組織基盤強化が不可欠であり、それに資する出版物を確実に届けると同時に、4年後に到来する公益法人協会創立50周年を見据え、記念出版の準備を進める。
- ・29年度未達成となった『会計実務』『定款・諸規程例』の改訂準備を進める。
- ・購読者アンケートを実施し、リアルな市場ニーズを把握の上、拡販を目論み、更にCRM(Customer Related Marketing)を導入。購読履歴及びニーズの把握を実施し、購読法人や潜在は購読層者の取り込みを図る。
- ・Amazon等、流通ルートの開発を行い、拡販に繋げると共に、人的コストの削減を図る。

⑤次期3ヵ年事業計画立案に向けた平成30年度中の戦略的検討課題：

- ・協会内システム及び、ホームページでの機能改善を行い、出版書籍の拡販戦略を構築する。
- ・Amazon以外の拡販ルートに関し、新規ルート開発を行う。
- ・公益法人の発展に資する、コンテンツ開発（例：31年度以降の出版計画立案）

2 WEB事業

(1) 公法協WEBサイト

①中期経営計画：記載なし

②平成29年度計画：

新しいWEBサイトの構築に取り組む。昨今のインターネットの利用環境に合わせ、モバイルにも閲覧しやすいサイトとし、現在の各事業のWeb申込みフォームもより使いやすいものに改善する。見やすい・使いやすいサイトとすることに加え、改めて発信する情報の内容の充実を重点方針とする。

③中期経営計画及び平成29年度計画の第一次レビュー：

・29年度事業計画では、非営利・公益活動を広く社会に伝える事が、WEBサイトの役割と捉え、そのアクセス数の改善を求めている。その為、新規WEBサイトの再構築が計画され、モバイルやSNSの普及への対応、セミナーやイベントへのWEB申し込みフォームを整備しより利便性の高いサイトを目指したが、何れも未実行である。

・「WEBサイト」にしる、「メール通信」にしる、これらは本来、事業として取り上げるべく内容ではなく、当協会全体の普及・促進のプラットフォームである。本件の推進の鍵は、これらに掲載する「コンテンツ」である。しかしながら、当協会内では、組織上、その業務を遂行する業際が曖昧であり、協会内でのコンテンツ管理に統一感が欠けている。

④平成30年度基本戦略：

現行のホームページ（HP）は、過去6年、デザインや機能性の改善を行っていない。その為、外見的且つ機能的に総合的な機動性に欠ける。またSNSやモバイルにも対応していない。従ってこれらを体系化するために、中立的な「第三者診断」を早期に実施し、デザインの新規性及び機能の利便性を向上する手順を正確に把握し、先ずはリニューアルの基盤造りを行う。その上で、リニューアルのための開発を30年度内に着手する。

⑤次期3ヵ年事業計画立案に向けた平成30年度中の戦略的検討課題：

協会内で、責任が曖昧なコンテンツ・マネージメントに関し、その制作と年間計画、所謂Tone & Mannerと称するガイドラインを立案のため、この任に当たる「コンテンツ・マネージャー」の役割を見直し、同マネージャーの指揮の下、一元管理による発信コンテンツの質と統一感の向上を検討する。

(2) NOPODAS（非営利法人データベースシステム）

①中期経営計画：

一般法人の評価機能整備の一環として、非営利法人データベースシステム（NOPODAS）に評価サイトを設ける。この場合、現在日本財団にて構想中の非営利法人の評価・認証システムを土台に評価手法を構築する。更にNOPODASのターゲットを一般市民におき、このサイトでの情報提供・開示が公益法人・一般法人評価のデファクト・スタンダード化することを目指す。

②平成29年度計画：

テクノロジーの更改が必須課題となっており、サイトの機能のリニューアルを実施し、運用

性・保守性の向上と共に、新サービスを新たに追加する。具体的には、1)内閣府による公開情報取込み機能を拡充し、法人の数値データの更なる充実を図る、2)モバイル対応のサイトを作成する、3)昨年度実施に至らなかったが、公開されている項目の情報を統計的に見せることのできる統計情報ポータル機能追加や、(一財)非営利組織評価センター(JCNE)による評価情報の取込みを検討する。

③中期経営計画及び平成29年度計画の第一次レビュー：

JCNEによる評価情報の取り込みは未着手である。また29年度計画では、モバイルでの閲覧にも対応したサイトに改編し、情報発信力を高めることで利便性の向上を目指したが、委託開発会社との折衝が滞り、29年度内での開発着手は不首尾となった。一方、内閣府の公開情報を基にした法人データの更新は、継続して実施している。但し、自主登録である、「寄付募集」「助成受付」「広報・お知らせ」項目の利用は低迷している。

④平成30年度基本戦略：

- ・「NOPODAS」開発より10年が経過し、その当時のテクノロジーが陳腐化、且つ使用しているソフトウェア・サポートは既にサポートが停止している。一方、予算の制限もあり、全面的な、利便性向上のための機能改善は、31年度以降とし、30年度は土台を形成するテクノロジーの改訂のみとする。

- ・相談室への法人相談や現行ホームページ、セミナー開催時の通知等の機会を通じ「寄付募集」、「助成受付」、「広報・お知らせ」などNOPODASへの自主登録促進を実施する。

⑤次期3ヵ年事業計画立案に向けた平成30年度中の戦略的検討課題：

- ・利便性向上のための機能改善に向けた、委託開発会社の選定と予算化を検討。
- ・「共同サイト」との統合化による付加価値を高め、同時にブランド化を増進し、「アクセス」し易い、「読まれる」サイト造りと、ブランド戦略を展開し、利用者に今以上の付加価値の提供が可能となる様、工夫する。更に統合化による、収益モデルの可能性を検討。
- ・「NOPODAS」に掲載すべき一般法人の定義を明確化し、多くの一般法人の概況データを取得し、データの網羅性向上を図る。

(3) メール通信

①中期経営計画：記載なし

②平成29年度計画：

毎月15日配信の定期便のほか、臨時便を適宜配信する。今後は内閣府の情報(FAQの更新、ガイドライン等)、公認会計士協会の情報(会計基準実務指針等)をはじめ公益法人の制度や実務に関する各種情報も合わせて提供する。

③中期経営計画及び平成29年度計画の第一次レビュー：

毎月15日配信の定期便の他、臨時便を適宜配信していたが、これに加え、メール本文のレイアウトを改訂し、内閣府、公認会計士協会の情報を初め、公益法人の制度と実務に関する各種情報も網羅した。この結果、突発的な臨時メール配信は、28年度比減少した。29年度の配信登録件数は約3,500件であった。また、内閣府や公認会計士協会の情報に付いては、2017年4月より、適宜配信している。

④平成30年度基本戦略：

メール通信の主要記事となる「コラム」については、多くの外部執筆者に依頼し、その多様化を更に図る。また「コラム」記事の二次利用として、WEBサイト、FaceBookを活用する。更に、機関誌で掲載の「巻頭言」なども取り上げ、コンテンツの内容を充実する。

⑤次期3ヵ年事業計画立案に向けた平成30年度中の戦略的検討課題：

「コンテンツ・マネージャー」の役割の見直しにより、メール通信の発信機能を集約させ、当協会からの発信内容の一元化、発信体制の一体感を醸成する。

3 シンポジウム

①中期経営計画：記載なし

②平成29年度計画：

公益法人制度改革が施行されて10周年の節目を迎え、新たな一般法人、公益法人が続々誕生し、その他非営利セクター内でも様々な動きが生まれている。それら公益法人を含む非営利セクターをめぐる動向と今後の展望をテーマにシンポジウムを企画する。

③中期経営計画及び平成29年度計画の第一次レビュー：

29年11月に、公益法人を含む非営利セクターの動向と今後の展望をテーマにした、「記念シンポジウム」等の企画立案を開始した。

④平成30年度計画：

この10年の間、公益法人をめぐる社会環境はどう変化したのか、制度改革がもたらした影響、問題点、今後の課題は何か等、今後の民間公益セクターの役割と展望について振り返り、次世代に引き継ぐため、助成財団センターとの共催を前提に、30年12月に「新公益法人制度改革10周年」シンポジウムを開催する。また本シンポジウム開催に必要な資金助成先の開拓、且つシンポジウムの有料化を検討し、コスト・リカバリーを実現する。

⑤次期3ヵ年事業計画立案に向けた平成30年度中の戦略的検討課題：

今回計画の「新公益法人制度改革10周年」シンポジウムを契機に、当協会の創立50周年（2022年）に向けた、シリーズ化したシンポジウムの企画を検討する。

4 国内外非営利組織との連携

（1）国内連携

①中期経営計画：

一般市民に念頭を置き、他の非営利サブセクターとの連携及び国際的交流を通じて非営利セクターの社会的役割を訴求する。特活法人界など、他の非営利サブセクターとの共同イベントを推進する。

②平成29年度計画：

「休眠預金『未来構想』プラットフォーム」や「全国レガシーギフト協会」「社会的インパクト評価」の活動に参画し、構成団体との連携を深める。「東日本大震災 草の根支援組織応援基金」は引き続き募金を継続する。また、本年度も「市民セクターの20年」研究会に参加するほか、首都圏内のNPOの集會等に積極的に参加し、ネットワークの構築に努める。

③中期経営計画及び平成29年度計画の第一次レビュー：

- ・「東日本大震災草の根支援組織応援基金」に関する助成配分（第3回～第6回）、「熊本地震草の根支援組織応援基金」に関する助成配分（第1回）を実施した
- ・「市民セクター20年研究会」へ幹事団体として参加、「休眠口座国民会議」、「社会的インパクト評価イニシアチブ」会合に参画しネットワークを拡げた。
- ・「休眠預金未来構想プラットフォーム」に関しては、共同事務局として分科会、全体会へ出席、全国レガシーギフト協会に関しては、会員メンバーとして遺贈相談窓口を開設、「学べる終活テラス」に相談員を派遣した。
- ・SDGsを理解するために、JICA主催「SDGsをチャンスに変える」ワークショップに職員を派遣し、今後の事業戦略立案にどの様に関係付けるか、検討を開始した。

④平成30年度基本戦略：

- ・SDGsに関しては、日本NPOセンター、SDGsジャパンやグローバル・コンパクト等、関連団体との連携を強化し、会員法人への普及、啓発に努める。
- ・「休眠預金『未来構想』プラットフォーム」や「全国レガシーギフト協会」などの活動に関しては、30年度も引き続き参画し、当協会の立ち位置を見極める。
- ・本年度も「市民セクターの20年」研究会に参加するほか、首都圏内の公益法人活動報告会やNPOの集会等に積極的に参加し、ネットワークの構築に努める。
- ・若い世代に「公益法人」の正しい認識が持てる様、次世代を担う若者（ユース）グループとの連携を図る。

⑤次期3ヵ年事業計画立案に向けた平成30年度中の戦略的検討課題：

- ・当協会の会員団体が催す事業報告会、助成受賞式には、常勤役員のみならず、積極的に職員を出席させ会員団体の活動を学ぶと共に、会員団体の先にある現場に従事する人々と接することで、現場感覚を養う機会を提供する。
- ・「経団連」や「経済同友会」等との人脈を造り、多くの会員団体が対面する経済問題や将来の展望を的確に掴み、当協会の各事業に反映する。

（2）海外連携

①中期経営計画：

現在の事務局能力と財務状況が許容される敗因で積極的に継続する。その際、日本NPOセンター、JANICなどの非営利セクターの他、他のアンブレラ組織との役割分担等についても調整を図る。

②平成29年度計画：

米国Independent Sector（以下IS）や英国National Council for Voluntary Organizations（以下NCVO）等、各国中間支援団体との情報交流を図り、海外での先進事例の入手・活用に努める。また日中韓市民社会の実現を目的とした「第8回東アジア市民社会フォーラム」を共催する。

③中期経営計画及び平成29年度計画の第一次レビュー：

公益・非営利セクターの制度環境の改善並びに、公益法人等の能力開発に貢献するために、IS、NCVO等各国中間支援団体との情報交流を図り、海外における先進事例の入手・活用に努め対外発信を行った。また日中韓市民社会の連携強化を目的とした「第8回東アジア市民社会フォーラム」を共催した。然しながら他の中間組織の内、CIVICUS、AGNA、ADA等との提携関係を保持す

る意味合いは薄く、またこれら中間組織との関係性は日本NPOセンターやJANICも同様に保持しており、且つ提携から得られる情報も、Desktop Researchで充分得られる。

④平成30年度基本戦略：

・集中と選別及び費用対効果の基本に立ち戻り、当協会と最も親和性の高い、IS、NCVO及び東アジア市民社会フォーラムの3組織に限定し欧米圏の海外連携を継続する事とし、その他海外連携は、是々非々で個別に判断する。

・Emerging Marketであるアジア圏での非営利セクターの動向把握は、今後の日本における政策提言を行うためにも、必要である。その為、現行の東アジア市民社会フォーラムを継続すると共に、ADA (Asia Development Alliance)は、JANIC (国際協力NGOセンター)が、連携を推進しており、JANIC経由で情報を収集し、これを両輪としてアジア圏をカバーする。

・CIVICUS、AGNAは日本NPOセンターが連携を推進しており、同センター経由で情報を収集し、カバーする。

⑤次期3ヵ年事業計画立案に向けた平成30年度中の戦略的検討課題：

・IS並びにNCVOとの関係性を更に強化し、米国並びに英国での非営利セクターの動向に関し、年間2回程度、それぞれのCEOに機関誌執筆を依頼し発表することで、欧米の動向を把握し、海外連携の持つ意味合いを、会員法人にも十分に理解してもらう。

・英国NCVO、米国IS、当協会3団体による「欧米日非営利セクター会議（仮称）」の開催の可能性を検討する。また、開催費用をカバーする助成先、企業スポンサーを開発する。

5 メディア

①中期経営計画：記載なし

②平成29年度計画：

公益法人制度の普及・周知、公益法人及び民間公益活動全般に関する理解を促進するため、新聞社（全国紙）、通信社、在京テレビ局向けの情報発信に努め、公益法人に関する報道内容に誤解があれば、随時理解を求めていく。

③中期経営計画及び平成29年度計画の第一次レビュー：

・情報発信は主に機関誌、メルマガ、HPを中心に行ったが、各メディアへのニュースリリース配布には至らなかった。

・29年度内にマスコミ懇談会は実施せず、新年懇親会で関係者を招待するに留まった。

④平成30年度基本戦略：

・「新公益法人制度改革10周年」記念事業を核として、メディアに向けた公益法人の普及・周知・理解促進を高めていく。

・公益法人をめぐる諸問題や当協会の活動をテーマに、メディア関係者との意見交換を目的とした懇談会を企画するなど、公益法人のイメージ向上に努める。また公益法人の報道内容に誤解があれば、随時理解を求めていく。

・メディア関係者リストの整備を行う。

・新公益法人制度施行10周年や法人法改正提言等をテーマに、2018年8月～9月に「マスコミ懇談会」を企画する。

⑤次期3ヵ年事業計画立案に向けた平成30年度中の戦略的検討課題：

名称のみで、実体性のない広報部を復活・活性化し、広報戦略立案の中心部隊とする。その上で、公益法人のイメージ刷新に焦点をあてた広報戦略の立案（メディア対応規程の策定、メディア向けプレスリリースの定例化等）を早期に制定する。

6 インターンシップ推進事業

①中期経営計画：記載なし

②平成29年度計画：

受入校の拡大を図ると同時に、より非営利法人の活動を理解し体感してもらうべく、カリキュラム内容に配慮し、実習期間の延長を検討する。また、若者世代に寄附、ボランティアなど民間の非営利活動等に関する理解の浸透を図るため、短期講座やオープンカレッジの開催を大学側に働きかける。

③中期経営計画及び平成29年度計画の第一次レビュー：

- ・中期計画の3年間はいずれも実習生2名にて実施。然しながら、受入校拡大及び実習期間の延長は達成出来ず、例年通りの2校から2名、期間は2週間に留まった。
- ・カリキュラムについては前半を協会内実習、後半を社外実習（会員法人数社への訪問とヒアリング、セミナー・相談会の受付・案内）とバリエーションを持たせた。尚、短期講座やオープンカレッジの開催を目指したが、実現出来ていない。

④30年度基本戦略：

- ・実習生の増員やカリキュラムの見直しを図り、インターンシッププログラムの充実化を図る。
- ・本年度に予定している、「新公益法人制度改革10周年」記念事業に長期インターンの採用を試み、研究会やシンポジウムの補助業務を担わせることで、非営利活動の学びの場を提供する。
- ・大学との提携による、学生及び社会人を対象とした、非営利組織に関する公開講座の開講（寄付、非営利セクターの運営等）の実施を企画する。

⑤次期3ヵ年事業計画立案に向けた平成30年度中の戦略的検討課題：

- ・当協会の会員団体及び関連大学にアンケート及びヒアリングを実施し、インターンシップのニーズに関する両面調査を実施する。その上で、両者にニーズがあると判断された場合、パイロット的に、当協会がハブ機能を発揮し、会員法人との間、非営利セクターに関心を持つ学生のプール化と会員法人へのインターン派遣マッチング・サービスを企画する。
- ・過去インターン生の同窓会（Alumni）を企画し、社会に羽ばたいた若者グループとの連携により、公益法人の発展と認知度向上に向けた、定期意見交換会を実施する。その上で、これらの若者を中核として、「公法協若者グループ」（仮称：K-Youth）を発足させ、若者の意見を当協会の運営に反映させる機会を創出する。

支援・能力開発事業（公益目的事業2）

「中期経営計画（平成27年度～29年度）での事業目標」

公益法人制度改革の根幹である団体自治と自立的・自律的経営が全う出来る組織体制の確立をめざす。

1 相談室

①中期経営計画：

- ・相談室は略、現状通り。但し後継者養成を常に念頭に置く。また地方向け相談手法を構築すること（会計事務所委託、スカイプ、巡回相談など）。
- ・事業相談や若手職員の意識改革などに対応できるオーガナイザー機能を備える、情報提供、専門家紹介など、当協会非常勤役員の起用も考える。

②平成29年度計画：

改正法が全面施行される社会福祉法人の運営支援を本格的に実施するほか、遺贈に関する相談窓口を設置する。29年度は新たな地方拠点を複数開設し、地方相談体制を強化する。また地方の会員法人が自らスカイプを使った面接相談体制を構築。

③中期経営計画及び平成29年度計画の第一次レビュー：

- ・中期計画中は東京の相談室を中心としたが、在大阪の公認会計事務所の協力を得、関西相談室を開設した。
- ・29年度の面接相談件数は、前年度比14%減、電話相談は10%減と減少傾向にある。また相談内容は、「運営」が全体の半数以上を占め、「設立・公益認定」及び「会計・税務」がそれぞれ、残りの20%程度を占める。「設立・公益認定」が僅かながら増加している。
- ・相談員の後継者育成、地方展開に目立ったアプローチが出来なかった。また新たに遺贈寄付専門の相談体制を敷いたが、当該相談員の退職により、減速気味となった。然しながら、その後、後任者を採用し、体制の再構築を行った。

④平成30年度基本戦略：

- ・会員サービスの大きな柱として挙げられる相談機能のさらなる充実、拡大を図る。（地方相談室の拡大、スカイプ相談等。）
- ・社会福祉法人関連相談を本格的に対応するには、同法人関係に強い専門家の採用が前提となるが、当協会において社会福祉法人対応をどの様に位置付けるか、明確なコンセンサス造りを行う。その上で対応の整備を行う。

⑤次期3ヵ年事業計画立案に向けた平成30年度中の戦略的検討課題：

- ・当協会設立当初より、民間非営利組織（公益法人）の立場での相談に対する信頼は高く、その期待に確実に継続して応えることが必須だが、「待つ姿勢」ばかりでなく、過去に相談室を利用した会員・非会員法人に、自ら「働きかける姿勢」を持ち、相談後のフォローと当協会への関心を継続願う仕組みを構築する（例：地方相談室の開催）。

2 セミナー

①中期経営計画：

- ・時宜に即した新規セミナー（労務社会保険、マイナンバー、ファンドレイジング、関連法制改定等）の実施。
- ・対面における、役職員の入れ代わりも一定頻度あり、その需要は今後も継続することから、公益法人向け、一般法人向けの各種セミナー・出版物は従来通り継続しさらに拡充する。

②平成29年度計画：

経理処理は法人運営の基本と位置づけ、会計セミナーをセミナー事業の柱とし、全国主要都市

で開催する。社会福祉法人を対象とするセミナーを拡充、人事管理・労務セミナーのシリーズ化、その他公益法人を取り巻く環境変化に対応したセミナーを実施する。

③中期経営計画及び平成29年度計画の第一次レビュー：

- ・会計セミナーへの受講者の実務経験年数を見ると7割が勤務3年未満である。入門編の受講者減少は、基礎編でカバーできたが、実務編、決算編でのリピーターの集客に苦戦した。新任者等入れ替え需要には一定程度対応出来たが、3年以上の経験者の受講に結びつかなかった。
- ・会計セミナー以外の所謂、テーマ別セミナー（特別セミナー）では、開催回数は56回で前年より17回増となった。社会福祉法人対象セミナーが前年14回（労務も含む）から、29年度は20回に拡充、労務関係も、人事労務管理セミナーとしてシリーズ化した。
- ・特別セミナーは、29年度に18回開催（前年度4回）と幸先良いスタートとなり、且つ社会福祉関係の受講者数が前年平均11名から28名と伸長した。
- ・講師派遣に付いては、前年度比、微減で25回となった。29年度テーマの傾向は、28年度と同様、「法人運営」に関するものが4割近くを占めた。これに次いで「役員の責務」「社会福祉法」と続いた。29年度での講師依頼先件数は、公益法人が10件、一般法人3件、特活1件、任意団体2件、株式会社1件、行政6件、大学1件及びその他1件となり、地方自治体からの依頼増が特徴。

④平成30年度基本戦略：

- ・公益法人一般法人・社会福祉法人の会計セミナーを柱とし制度運営・労務セミナー等を適時追加する。
- ・減少傾向にある、主力の会計セミナーについては、法人組織内のローテーション等による新任者が増加傾向にあり、入門編・実務編のセミナーを充実させ受講者の確保を図る。
- ・現行の社会福祉法人は、公益法人・一般法人に倣い構成を「初級編」・「基礎編」・「実務編」・「決算編」の4コースにする。
- ・講師となる公認会計士の繁忙期には、会計セミナーが端境期になるため特別セミナーとして「制度運営」・「立入検査」・「消費税」・「人事労務管理」等のセミナーを開催する。
- ・セミナーは、法人責任者・担当者と直接接する機会が多いため、最大限新規会員の勧誘に努める。

⑤次期3ヵ年事業計画立案に向けた平成30年度中の戦略的検討課題：

- ・当協会として、社会福祉法人対応をどの様に位置付けるか、明確なコンセンサス造りによる、セミナー内容の多様化を図る。
- ・各都道府県社会福祉協議会との提携による「社会福祉法人」関連セミナーを推進する。

3 機関誌

①中期経営計画：

記事の難易度及び非営利活動の普及啓発に関する記事と、制度・会計・税制等に関する解説記事とのバランスを勘案し、編集方針を企画する。

②平成29年度計画：

実務記事の充実を図るとともに、広報力の向上、読者の拡大を狙いとして、本誌記事の一部デジタル化を図り、ホームページ上で記事の閲覧を可能にする。実務記事、解説記事の質を維持するためにも執筆陣の拡充を図る。

③中期経営計画及び平成29年度計画の第一次レビュー：

- ・編集方針（広報戦略から制作に掛かる編集ガイドラインやレイアウト、また年間の編集企画）を網羅した、一貫した編集の体系化が確立していない。
- ・記事の難易度の改善については、見出し付などレイアウト上の若干の工夫に留まり、難易度の削減要因にはなっていない。
- ・本機関誌が本来、会員向けの機関誌との意味合いが強く、非営利活動全体の普及促進に寄与する記事の採用には十分に繋がっていない。
- ・制度・会計・税制等に関する「制度」は「実務カレンダー」として結実し、「会計・税制」は2017年11月より、また「労務・人事」については、2017年5月より掲載をスタートした。
- ・本誌記事の一部デジタル化による読者層の拡充は、実現していない。

④平成30年度基本戦略：

- ・執行理事を含めた企画～校閲までの編集体制を整備し、年間方針や企画を網羅した、先進的な「編集方針」と「編集体制」を早急に確立する。
- ・会員向けの機関誌とは云え、高いレベルで「読まれる機関誌」を目指し、「読者アンケート」と「読者ニーズ」及び会員ヒアリング調査を実施し、「編集方針」にその結果を盛り込む。
- ・30年度の年間テーマとして「新公益法人制度改革10周年」を中心に掲げ、改革後の制度の運用や法人の活動実態など検証をおこなっていく。また、実務ニーズにより沿った解説記事の質的向上のため、執筆陣の拡充を図る。
- ・競合他社のコンテンツ内容を精査し、当協会のコンテンツの優位性及び差別化分析を行い、求められる「コンテンツ開発」を推進する。

⑤次期3ヵ年事業計画立案に向けた平成30年度中の戦略的検討課題：

- ・現在の編集体制を適正化し、コンテンツの質並びにTone & Balanceの一元化を図るため、コンテンツに関わる「出版」「WEB」「メール通信」の一元管理・責任体制の在り方を樹立する。
- ・購読者ニーズを的確に把握するため、「読者アンケート」及び「会員法人ヒアリング調査」を実施、その結果を踏まえ、現行の「機関誌」を、デザイン、コンテンツ等多角的な観点より分析し、「購読者フレンドリー」且つ「次世代に相応しい機関誌」の在り方を探り、31年度以降に活かす。

4 情報公開（共同サイト事業）

①中期計画：記載なし

②平成29年度計画：

新規設立の法人と、地方における法人の積極的な利用促進を進めるとともに、社会福祉法人などの利用にも門戸を広げるために、今後準備を進める。

③中期経営計画及び平成29年度計画の第一次レビュー：

- ・共同サイトは、Webサイト未開設の小規模公益法人が情報開示を進めるためのツールとして平成14年より始めたもので、利用法人は、約508法人（参考：2018年2月14日現在）。現在は電子公告への利用などと利用目的が変わってきている。
- ・WEBを通じ、「情報公開の重要性」の啓発に努める一方、利用法人の拡大を目指し、機関誌へのちらし同封、当協会セミナーでの広報に努めたが、明確な利用者の増加には繋がっていない。

④平成30年度基本戦略：

- ・共同サイトに関するサイト・リニューアルを当協会WEBサイトのリニューアルに合わせ、実施。
- ・他事業担当者など各部門の協力を得、地方行政・会計事務所への訪問を通じ、広報し、新規利用者開拓に繋げていく。
- ・共同サイトの名称を「一般法人・公益法人等」をはずし、「情報公開共同サイト」に変更し、網羅する対象法人の拡がりを感じさせる様に努める。
- ・教職員互助団体等も含め、多面的にDMによる広報を強化、新規利用者開拓に繋げる。

⑤次期3ヵ年事業計画立案に向けた平成30年度中の戦略的検討課題：

- ・共同サイトだけの単独事業とせず、今後はNOPODASなどとの連携を更に強めることで利用法人の利便性向上に努める。
- ・社会福祉法人対応をどの様に位置付けるか、明確なコンセンサス造りに基づく、社会福祉法人の取込みを検討する。

調査研究・提言事業（公益目的事業3）

「中期経営計画（平成27年度～29年度）での事業目標」

- ・政策提言：公益法人・一般法人など非営利法人制度及び税制並びに今後発生が予想される行政の不適切な運用について、適切な提言活動を心掛ける。
- ・説得力のある政策提言は、広い意味でのエビデンスに基づくものでなければならないことを念頭に、時宜に応じた研究調査を心掛ける。

1 調査研究

①期経営計画：

- ・研究・調査事業に係るプロジェクトは極力、助成金により資金調達する。そのため潜在的助成元の開拓にも努める。別途、制度面における当協会の見識をさらに高め、知識を蓄積するための基礎研究会（例：判例研究会等）設置を検討する

②平成29年度計画：

- ・調査研究：「社会的企業研究」「非営利法人関連の判例等研究会」「公益法人・一般法人アンケート調査」などを行う。

③中期経営計画及び平成29年度計画の第一次レビュー：

- ・公益セクターの制度環境の状況を鑑み、非営利法人関連判例研究会を12回、社会的企業研究会を計6回など、非営利法人調査、定点アンケート、エクセレントNPO調査など、日本財団、トヨタ財団の助成を受け、開催また実施した。

④平成30年度基本戦略：

下記調査・研究を予定するが、同時に助成先の開発を行う。

プロジェクト名	予定回数	助成金
非営利法人関連の判例等研究会	4回	なし
民間法制・税制調査会	8回	MRAハウス等
定点アンケート	1回	なし

⑤次期3ヵ年事業計画立案に向けた平成30年度中の戦略的検討課題：

広報戦略との一体性を高め、調査研究の成果を会員法人のみならず、非会員法人他に普及・啓発に繋げる。

- ・限られた財源の中で、調査研究のサポート体制の確立（長期インターンの確保など）を図る。

2 専門委員会

①中期経営計画：

・本委員会ではそれぞれ関連テーマ（休眠預金、遺贈寄付、公益信託制度抜本改正）を議題として委員会を運営する。また、検討課題が公益法人に特化したものから市民セクター全体のテーマに広がることを鑑み、従来の会員団体主体のメンバー構成を見直し、会員外の非営利組織関係者も特別メンバーとして募集し、委員会の活性化を図る。

②平成29年度計画：

・常設の4専門委員会（法制、税制、コンプライアンス、会計）については、その在り方と運営方法等について見直す。

・「判例研究会」での議論や、公益法人制度、公益信託制度、休眠預金活用制度等について、検討結果及び要望活動の状況など、非営利組織に関連する法制の動きをテーマにタイムリーに報告し、情報を共有する。

・資産寄附税制に重点を置き、検証を行った上で、「平成30年度税制改正要望」を検討する。会計関係は、内閣府公益認定等委員会の下に置かれている会計研究会の議論の動向を注視し開催する。また、各法人が抱える税制・会計面での課題について情報共有・検討する。

③中期経営計画及び平成29年度計画の第一次レビュー

・毎年度、欠員補充や新規参加を会員団体へ呼びかけた。また会員団体以外にもオブザーバー参加を呼びかけ、連携を図った。

・専門委員会活性化策として、従来の事務局主導のテーマ設定から脱却し、当該委員会委員より、実務上の問題点を募る方式を採用した。また「法制・コンプライアンス」、「税制・会計」での組み合わせによる合同委員会形式が定着している。

④平成30年度基本戦略：

・専門委員会の目的を明確化し、会員団体、非営利法人関係者からの要望、意見を集約し、非営利法人を取巻く制度、環境などの改善に繋げていく。

・休眠預金、遺贈寄附、公益信託制度抜本改正につき、実用化準備のための年度と位置付け、調査研究事業、国内連携事業とも連携し各委員会でのテーマ設定を行い開催する。

・公益法人制度改革という共通テーマが終わり、新たに一般法人にも共通し、法人運営に結び付くテーマ設定を検討する。

・委員からのテーマ設定を継続し、参加意識を高める。また、外部講師のレクチャーも検討。

・行政庁の動向（会計研究会、不認定、取消、勧告、命令等）を常に更新し、法人運営に活用していく。

⑤次期3ヵ年事業計画立案に向けた平成30年度中の戦略的検討課題：

・全国レガシーギフト協会、コミュニティ財団協会、非営利組織評価センター、新公益連盟、新経済連盟等、新たな非営利組織との連携を強化する。

・非営利組織会計基準プラットフォーム構想（日本公認会計協会非営利法人会計部会）、公益信託制度改正、休眠預金活用、SDGsをめぐる動きを的確に把握し、必要に応じ関連委員会を発足する。

・社会福祉法人対応をどの様に位置付けるか、明確なコンセンサス造りにより、社会福祉部門専門委員会の設置を検討する。

3 政策提言

①中期経営計画：

・個別案件(不適切指導、報告要求、処分など)については、情報入手に努め、研ぎ澄まされた価値判断により、公法協見解を固め要望していく。

・制度的案件（法・税制、将来的には予算措置も）については、当協会単独のみならず、他団体とのアドボカシー・グループの形成等に心掛ける。

②平成29年度計画：

・「資産寄附税制改正」「公益信託法改正」「休眠預金活用制度」などの重点テーマについては、当協会単独ではなく、現行の4専門委員会メンバー団体を中心に公益法人・一般法人並びに非営利セクター関係団体との共同要望体制を構築する。

③中期経営計画及び平成29年度計画の第一次レビュー：

・公益信託制度改正に関する法制審議会への要望活動、パブリック・コメントを提出した。

・神奈川県不認定事例に付き、審議会への質問状提出に加え、知事宛て質問状を提出した。

・「変更認定・変更届出に関する要望書」を内閣府公益認定等委員会委員長宛て提出した。

・内閣府及び与野党に「平成30年度税制改正に関する要望」を提出した。

・公明党、民進党、立憲民主党での税改ヒアリングを他団体と事前調整の上、要望した。

・3年間の成果として「公益法人に寄附をした場合の税額控除制度の適用対象となる要件に関するPST要件の緩和」「奨学金貸与事業における奨学金借用書にかかる印紙税の非課税措置」「現物寄附へのみなし譲渡所得等に係る特例措置適用の承認手続きの簡素化」があげられる。

④平成30年度基本戦略：

・公益法人・一般法人をはじめ非営利法人制度及び税制並びに行政の適切な取扱いについて、提言活動を行う。

・非営利セクターを取巻く環境変化・規制強化へのアンテナを張り、新たな社会的課題の発見に努め、必要に応じ他団体のアドボカシー・グループと連携し政策提言に繋げる。

⑤次期3ヵ年事業計画立案に向けた平成30年度中の戦略的検討課題：

・制度的案件については、引続き他団体との連携体制の確立を目指す。

・自民党政務調査会、同内閣部との関係構築を図り、多面的な関連国会議員及び主要県知事とのリレーションシップ・マネージメントを実践する。

法人管理

「中期経営計画（平成27年度～29年度）での事業目標」

・現在は、概略会費収入と事業収入は半々である。自主財源の拡大は非営利組織共通の課

題であり、その意味では公法協はすでに他のアンブレラ組織に比し、相応に高い収入比率を達成しているともいえようが、さらにアドボカシー機能や裾野を拡大したキャパビル事業を展開するためには、今後とも会員増加を最上位においた資金調達を考える。

・現在の純資産残高は、1年分の公益目的事業費(約2億円)の僅か25%(約5千万円)にしかすぎず、極めて脆弱な財務体質といえる。10年間における長期経営目標としては、これを50%程度に高めることを掲げる。

1 会員管理

①中期経営計画：

アドボカシー機能や裾野を拡大したキャパビル事業を展開するためには、今後とも会員増加を最上位においた資金調達を考える。

②平成29年度計画：

・会員情報共有ポータルサイトを設置し、日常ニーズに会員同士で情報交換できる仕組みの提供を検討する。また、ホームページやパンフレットを改定し、当協会活動内容を浸透させ、支援対象を社団法人、財団法人以外に広げ、その会員獲得を図る。

・全事業の有機的連携を深めるべく職員の意識を高め、会員の増加と退会の減少を目指す。・地方会員に対してはスカイプによる「TV相談事業」の利用を促進し、相談内容の質的向上を図り地方会員の増加を目指す。また、各地域の会計事務所等専門職会員と連携し、一般法人の設立から法人運営、会計・税務、公益認定等に至る支援を行う。

・会員システムの機能を拡大、強化し、「サイレントカスタマー」ゼロをめざし、会員増強を図る。モバイルに対応したサイトの構築を進め、情報発信力を高める。

③中期経営計画及び平成29年度計画の第一次レビュー：

・上記に記載した計画は、何れも未達成である。従って中計期間中の3年間の推移は漸減傾向にあり、歯止めが掛っていない。

項目	27年度	28年度	29年度(見込み)
会員数	1,453	1,440	1,425
入会件数	78	45	40
退会件数	48	58	55

・29年度の入会動機は、27/28年度と入会動機の上位を占めた「相談室の利用を通じての入会」が減少し、「セミナー参加を通じての入会」と略、同数となった。また、勧誘・紹介経由の入会が11件(他の公益法人等からの紹介の他、TMS、野村証券等)あった。

・29年度の退会は、年度末には退会が増える傾向があり、期末時点では前年度並みの予想。

・29年度の退会理由は、27/28年度と同様「経費の節減」だが、これが退会法人の財務的問題からか、それとも当協会サービスへの満足度に起因するものか、不明である。斯かる中、明確に「サービスを利用しない」との明記が6件、「他専門職へ依頼」が2件あり、会費に見合うサービスに満足と感じさせる退会が少なからず多かった。

④平成30年度基本方針：

・エビデンス・ベースの入退会分析を実施し、「新たな会員の獲得」及び「退会の低減」を徹底して行う。当協会の理事・評議員の関係先等で公法協の会員でない団体の入会勧誘を促進する。

その為、積極的に理事会、評議員会等でアピールを行う。

- ・全会員法人を対象にアンケート方式及び一部ヒアリング方式によるニーズ調査を行い、サービス体系の再構築に図る。
- ・年間の会員獲得目標数を設定し、月次ベースでこれを振り返り、「目標達成」意欲の協会内文化を醸成する。
- ・従来通り面接相談時の入会資料提供の他、頻繁に電話相談を利用する非会員に対しても、粘り強く入会資料を送付し、PRを強化する。また相談員の協力を得、相談実施後の会員へのフォローアップを行い、「会員サービス」としての相談室の存在の向上を図る。
- ・各地で開催のセミナー全会場での、入会案内、アニュアル・レポート、相談室案内などの配置を徹底し、可能な限り、受講者に対する個別アプローチ（含：訪問勧誘）を実施する。
- ・地方対策の一環として地方開催のセミナー受講者、また関西相談室の利用法人に対するアピールを徹底する。

⑤次期3ヵ年事業計画立案に向けた平成30年度中の戦略的検討課題：

- ・会員法人が持つ多様な情報（運営、求人なども）を交換・共有できる掲示板型ポータルサイト（会員専用サイト）の開設を検討する。会員サービスの柱である「相談室」「セミナー」の効果的なPRの仕方を探る。
- ・現在の会員の70%は、東京都に所在していることを鑑み、当協会が仲介する役員団体保険などをアピール・ポイントとして、非会員法人を対象とした入会DMの定期的な送付（年2回程度）を実施する。
- ・従来開催している「新年懇親会」の他に、小セミナーや情報提供を兼ねた「会員の集いの会」を企画し、会員同士を繋ぐ場の提供し、会員のニーズや課題を把握し、戦略に活用する。
- ・今後開設する地方相談室の開設とともに、スカイプを利用した「テレビ相談事業」を推進し、その際に会員入会を勧誘する。
- ・税理士法人、会計事務所等専門職を特別会員として勧誘するアプローチを、関西相談室、札幌相談室を通じ、実行する。
- ・会費の長期滞納者へのアプローチを丁寧に行い、支払の督促と会員の継続ルーティンを徹底し行う。
- ・会員データベースを再構築し、CRM（Customer Related Marketing）を拡充し、退会を未然に防ぐ。

2 組織運営

①中期経営計画：

- ・寄附金については、現在10万円前後ときわめて少額であるが、計画期間中新しい募集方法の企画とその実施を含め、増加に努める。
- ・役員等の役割として非常勤理事が業務を所管する制度の検討（機関誌編集委員会等）。
- ・評議員に各種会合への参加を呼び掛け、最高意思決定機関としての自覚を保持。
- ・OJTが基本の事務局能力開発は、単独折衝（行政庁、各関係団体など）を徐々に取入れ、特定のプロジェクト全体を職員のみで構成することも検討し、能力強化を図る。
- ・業種別（博物館、学会、研究機関等）ピアラーニングを実施する。

②平成29年度計画：

- ・要員計画に付いては、事業の内容や業務の繁忙具合によって派遣等、臨時のマンパワー導入。尚当協会アドボカシー機能の充実を図る観点からの人材獲得を検討。
- ・定款、倫理規程等に沿ったコンプライアンス活動に努めるほか、労務関係や防災のための社内研修を開催、内部規程の周知や知識向上を図る。
- ・当協会への寄附金については、より一層のPR及び獲得に努める。
- ・協会内システムの機能の充実を図り、法人データの一元化に取り組む。WEB申込みからのデータの取り込みの機能を新たに設けることで、更なる事業の効率化を図る。
- ・アニュアル・レポートの拡充を図り、会員団体や寄附者等へ配布するとともに、各種イベントなどでも配布し、当協会の活動の一層の周知を図る。
- ・「知の交流サロン」は、盛夏の時期を除き、月1回、公法協会議室で開催する。
- ・会員向け団体保険制度は、現行の保険制度（役員賠償責任保険、個人情報漏えい保険）に加え、会員団体の更なる加入者の拡大に努め、新たな団体保険制度の企画を検討する。

③中期経営計画及び平成29年度計画の第一次レビュー：

- ・要員計画に関しては、予定していたアドボカシー担当職員の採用は未達。一方、IT担当職員の退職に伴う、後任採用を実施、更にセミナー事業の職員1名を新たに採用し、ニーズの高い社会福祉法人向けセミナーなどの対応強化を図った。出版・機関誌の編集担当職員1名を派遣から正職員に転換した。昨年10月には経理業務の外部委託を廃し、後任として経理担当職員を採用した。一方、「遺贈寄附」担当相談員が退職し、その後任として新規に相談員を採用した。昨年6月まで事務局長を兼任していた専務理事の退任に伴い、後任を新常務理事が務めることとなった。
- ・寄附金募集の推進に付いては、寄付金規程は整備されているものの、積極的に寄付募集を行っておらず、東日本大震災及び熊本地震に係る草の根基金の指定寄附金、特別寄附金を除き、27年度は32万円、28年度は20万円、29年度は50万円（平成29年1月26日現在）。尚、29年度中、一般寄附金募集は、主に機関誌、Webサイト及びメルマガといった従来の広報媒体に限られ、新しい方法による募集は行わなかった。
- ・書籍システムの協会内システムへの取込を計画したが、緊急性の高い協会内システム改善を優先したため、未達となった。一方協会内システムのデータ更新のバックログ対策として、会員・団体データ更新マニュアルを作成し、更新権を各事業に付与した。
- ・アニュアル・レポートについては、全て内製化にて、27年度2,500部、28年度は2,000部、29年度は2,000部（予定）を制作。配布方法は基本的に機関誌に同封、またイベント等で配布。一方、同アニュアル・レポートを基に、英文版も制作、27年度200部、28年度200部、29年度200部（予定）を制作。
- ・「知の交流サロン」の開催は5年以上の継続により、平成30年3月にて通算59回を数えた。
- ・会員向け団体保険制度に関する2種の団体保険の加入団体数の現況及び推移は、下記の通りである。

年度	29年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度見込
役員賠償責任	79	141	180	191	203	209
個人情報漏えい	—	—	—	—	18	24

④平成30年度基本戦略：

・事務局能力開発のため、非営利セクターに従事するのに必要な実務知識を習得するためのセミナー、特に会員団体等が開催する講習会には、職員をより積極的に参加させることとする。また、職員それぞれの業務上の経験や能力を考慮し、業務遂行能力を高める機会を増やす他、業務報告会を適宜開催する。その為、研修費用を30年度より予算化する。尚インターンシップ推進事業と絡め、若者（ユース）世代の活用を推進する。

・職員数は29年度末の人数を変更せず、必要に応じて派遣社員等により業務の補完を図る。また、相談室機能拡充のため、必要に応じ、相談員は専門職を含めて複数の新人を配置する。

・2018年4月に予定されている内閣府立入検査にて構成した「検証チーム」が中心となり、それぞれに関連する内部規程の定期的な見直しを実行し、且つ協会内にて説明会を実施し、理解の徹底を図る。

・限られた30年度予算における財政を精査、優先度を付け、1) WEBサイトのリニューアル、2) 協会内システム内サーバー環境の改善、3) 協会内PCのVersion UP、4) 印刷機の更新、5) NOPODASの機能強化を、複数年度に亘りこれを達成する。30年度はその初年度と位置付ける。

・アニュアル・レポートの作成については、協会内コンテンツの一元管理の観点より、掲載する内容を全面的に見直し作業を行い、且つ英文版に付いても邦文との調和をとり制作する。また、今後の情報公開ガイドラインに基づき、デジタル配信も含め、検討する。

・「知」のサロンは5年が経過し、実施モデルを改訂し、年6回程度の開催とする。内2回程度は外部会場にて、会員団体関係者による講演の他、公益法人・一般法人の運営に有益な情報提供の機会とし、より規模の大きい「会員の集い」形式の開催も検討する

・会員向け団体保険制度については、加入法人にとり魅力的なオプション特約の追加などを行い、引続き加入団体の拡大を図るが、別途保険会社からの手数料収入の取扱いに関しては、取扱い方針を確定する。

⑤次期3ヵ年事業計画立案に向けた平成30年度中の戦略的検討課題：

・職員の経営へのコミットメント及び能力開発を目的に、2018年8月～9月にワークショップ企画し、その成果を31年度以降の3ヵ年中期経営計画に反映させる。このワークショップには、希望される役員にも参加戴く。

・次世代に向けた持続的な、相談室、セミナー、出版運営体制の確立と陣容強化を図る。

・新たに当協会に「寄付の文化」を育成させ、中間支援団体としての「寄付制度」の確立と「寄付体系」の導入を図る。

・当協会があらゆる面で、模範となる公益法人を目指し、更なる業務見直しと効率経営の実施に果敢にチャレンジする。

・社会的に信頼度が高い公益法人協会の従来積み上げられた財産を大切にしつつ、次世代にバトタッチする人材の確保と、若者（ユース）世代の活用を積極的に推進する。

以上