

## 非営利組織の収入戦略と財務持続性

### —事業化か、多様化か？—

馬場 英朗<sup>1)</sup>・石田 祐<sup>2)</sup>・奥山 尚子<sup>3)</sup>

<sup>1)</sup>愛知学泉大学・<sup>2)</sup>国立明石工業高等専門学校・<sup>3)</sup>大阪大学

## Revenue Strategies and Financial Viability for Nonprofits: Commercialization or Diversification?

Hideaki BABA<sup>1)</sup>, Yu ISHIDA<sup>2)</sup> and Naoko OKUYAMA<sup>3)</sup>

<sup>1)</sup>Aichi Gakusen University

<sup>2)</sup>Akashi National College of Technology

<sup>3)</sup>Osaka University

There have been discussions on how to secure diverse financial sources such as donations and membership fees and increase self-sufficient ones such as commercial revenues. This paper examines the relevance of revenue structure and financial viability, employing econometric models and a financial database of Japanese nonprofit organizations developed and released by the Center for Nonprofit Research and Information of Osaka University. Our empirical analysis shows that a concentrated increase in commercial revenues is effective for the short term financial viability, whereas it is advisable to obtain diverse financial sources such as donations and membership fees in order to be financially viable in the mid-and-long term. We have seen realities where many nonprofits are under pressure to carry out daily business and unable to put their effort and energy into fundraising campaigns. However, it is conceivable that nonprofits stagnate in the mid-and-long term due to insufficiency of various financial sources and fail to carry on business and activities ultimately. Therefore, it is necessary to continuously acquire and collect panel data, including disaggregated information of business revenues and donations, so as to develop research on this field and explore revenue strategies which nonprofits should map out.

**Key words:** nonprofit organizations in Japan, revenue strategy, revenue diversification, financial viability, financial index

### 1. はじめに

日本では従来、行政による許可を受けなければ非営利法人を設立することができなかった。しかし、1998年に特定非営利活動促進法が施行されて以降、市民が設立したボランティア・グループや公益団体が法人格を取得できるようになり、2010年9月30日時点で40,947団体が認証を受けている（内閣府 website）。

非営利組織が活動を継続するためには、安定した財政基盤を確保する必要がある。しかし、非営利組織の活動内容や収入源は多様であり、財政的な課題に対処するために全ての団体に適用できる、万能の解決策があるわけではない。

そこで、Tuckman and Chang (1991) 及び Chang and Tuckman (1994) は、非営利組織の財政基盤を探る先駆的な研究に着手し、(1) 正味財産・収入比率 (equity

ratio)、(2) 収入集中度指標 (revenue concentration index)、(3) 管理費比率 (administrative cost ratio)、(4) 収益率 (operating margin) という四つの財務指標を用いて、財政基盤が脆弱な団体に共通する特徴を明らかにする取組みを行なった。その後、上記の議論を基礎として、Greenlee and Trussel (2000)、Hager (2001)、そして Trussel (2002) が、非営利組織の脆弱性と財務指標との関連性を分析する様々な実証研究を行なっている。

ただし、これらの先行研究の多くは、成熟した非営利組織が多数存在し、財務データベースが整備されているアメリカの団体を対象として分析が行なわれている。また、営利企業における倒産確率や信用力を予測するために開発されたモデルを応用して、非営利組織の財務的な脆弱性について検討している。

他方、日本では特定非営利活動促進法が成立してから10年程度しか経っておらず、NPO法人は成長の初

期段階から発展段階に移行しつつある状況であり、体系的な財務データベースも整備されていなかった。そのため、大阪大学NPO研究情報センター（website）では、NPO法人の財務データベース構築に取り組み、分析可能な2003年度12,509件のデータセットを公開している（山内ほか2008）。

そこで本稿では、NPO法人財務データベースを用いて、非営利組織が持続的な活動基盤を確保するために満たすべき財務的条件について、計量モデルを使って実証分析を行なうこととする。それにより、非営利組織が活動を継続できるような財政基盤を備えるためにとるべき収入戦略を探りたい。

## 2. 非営利組織における収入戦略の必要性

### 2.1. 非営利組織の収入源の特徴

多くの非営利組織では、社会からの理解や共感を喚起し、寄付金や会費、補助金などの多様な収入源を開拓する努力を行なっているが、その一方でビジネスを通じて活動資金を獲得する団体も存在する。

しかし、非営利組織は営利企業とは異なり、有償サービスを市場で提供することを前提としておらず、直接のサービス利用者以外が拠出した資金を使って活動することも多い。そのためSalamon（1987）は、非営利の失敗（nonprofit failure）としてフィランソロピーの不十分性（philanthropic insufficiency）を指摘しており、非営利組織が活動を行なうために必要な資源を生み出すことは容易ではないと論じている。

その一方で近年、社会的起業などの高まりから、非営利組織も自律した財源を確保することが望ましいと言われる。しかし、Reiner（1989）が指摘するように、非営利組織の場合にはそもそも「自律（self-sufficiency）」という概念自体が不明確であり、この用語を安易に用いると、非営利組織の多様な収入源が持っている特徴を曖昧にして、収入戦略を誤ってしまう可能性がある。また、Weisbrod（1997）が指摘するように、過度に非営利組織がビジネスに依存する場合には、営利企業との境界が曖昧になるという問題がある。

そこで、Froelich（1999）は非営利組織の主要な五つの収入源について、広範な文献調査に基づいて以下のような概念整理を行なっている。

第一に、個人寄付（individual contributions）は単に収入となるだけでなく、団体のミッションに対する支持と正当性を表わしており、非営利組織にとって重要な資金源である。しかし、その一方で不安定な収入源であり、大口寄付者の意向が組織目標に影響を与え得るという弊害もある。

第二に、企業寄付（corporate contributions）は少数の企業から多額の収入を得られる可能性があり、効率的な資金調達方法である。しかし、個人寄付と同様に収入が不安定であり、それに加えて非営利組織が企業寄付に依存する場合、小口寄付を集める努力を弱め、企業を満足させるための互惠性や効率性に偏重した経営方針を招く。そのため、営利企業的な行動様式をスタッフにとらせ、組織目標を変質させてしまう可能性がある。

第三に、財団助成（foundation grants）は非営利組織の大きな資金源となり得るが、財団の意向や手続による影響を受けるため、個人寄付や企業寄付以上に収入が不安定となり、組織目標が歪められてしまう可能性がある。また、助成金が活動に必要なコストの一部しか負担しない場合には、自己資金を財団の目的達成のために投入する必要があり、団体の自主的な活動を阻害する可能性がある。

第四に、政府資金（government funding）には補助金や委託事業があり、非営利組織にとって最も安定した財源の一つである。ただし、資金の使途は政府の規制によって完全に拘束され、団体の自律性や意思決定が阻害され得る。また、官僚的な組織運営と高い間接費負担を招き、政策の変更によって突然に財源を失うというリスクも生じる。

第五に、事業収入（commercial activity）は柔軟かつ自律的であり、予測と管理が比較的容易で、継続性も期待できる収入源である。ただし、競争を勝ち抜いて市場に受け入れられるサービスを供給するため、活動の多様性が阻害されたり、弱者の切り捨てが生じる可能性がある。その場合、営利企業との境界が不明確になるため、非営利組織としてのミッションの正当性が失われてしまう。

Froelich（1999）による上記五つの財源に関する議論をまとめると、表1のようになる。

### 2.2. 非営利組織の収入構造と収入戦略の必要性

非営利組織は、上述のような特徴を有する様々な収入源を組み合わせることで資金を獲得することにより、リスクを軽減しながら活動を継続し、ミッションを達成する必要がある。

このような非営利組織の収入戦略についてKingma（1993）は、ミッションを達成するために必要なサービス水準を維持しながら、予測できない収入変動（財務リスク）を最低限に抑えなければならないと述べている。そして、そのためには安定性・脆弱性・予測可能性を考慮しながら、収入構成（ポートフォリオ）を決定する必要があることを指摘している。

表1 非営利組織の収入源の特徴

収入源	資金の 得やすさ	資金の 安定性	ミッション への影響	特徴
個人 寄付	×	×	○	ミッションの正当性を示すが、大口寄付者の影響を受ける
企業 寄付	△	×	△	効率的な資金調達であるが、企業利益に沿う行動を招く
財団 助成	△	×	△	大きな資金源となり得るが、財団の意向による影響を受ける
政府 資金	○	○	×	非常に安定した財源であるが、政府規制に完全に拘束される
事業 収入	△	△	△	自律的かつ継続的であるが、営利との境界が曖昧になる

出所：Froelich (1999) を参考に筆者作成。

ただし、個々の団体が採用すべき収入戦略は、組織目標や活動分野、地域性や社会ニーズ、政府の政策や経済情勢によって異なる。そこで実証分析を行なう前に、NPO 法人財務データベースを用いて収入構造を概観することにより、NPO 法人が直面する財政的課題を明らかにしておきたい。

非営利組織の財務分析に関する先行研究では、アメリカの Form 990 に基づいて作成された財務データベースを利用するケースが多い。アメリカでは、団体が個々に作成した監査済みの財務諸表を Form 990 が定める統一的な項目に組み替えて提出するため、比較可能な財務情報を容易に入手することができる (Froelich and Knoepfle 1996, Froelich et al. 2000)。

それに対して、日本では団体が任意の様式で作成した財務諸表をそのまま情報公開しているため、NPO 法人財務データベースでは個々の団体の財務諸表を読み取って、比較可能な項目を抽出して財務データを作成している (山内ほか 2008)。そのため、Froelich (1999) の収入分類のように、個人寄付と企業寄付を分けることができず、また政府からの補助金と民間助成を区別することもできない。さらに行政委託事業は事業収入に含まれており、政府資金と民間資金が混在している。

このような NPO 法人財務データベースの限界を踏まえた上で、NPO 法人の収入構成を示したものが表 2 及び表 3 である。NPO 法人の収入規模を見ると、500 万円未満が 60.1% を占め、中央値が 268 万円であり零細な団体が多い。しかし、一定の収入規模を確保しなければ、継続的にプロジェクトを実施することは困難であり、安定した財源を確保することが NPO 法人にとって最大の財政的課題となっている。

次に、収入構造を見てみると、NPO 法人は総収入の

表2 NPO 法人の収入規模

	団体数	構成比
500 万円未満	7,519	60.1%
500 万円以上, 5,000 万円未満	4,129	33.0%
5,000 万円以上	861	6.9%
	12,509	100.0%

出所：大阪大学 NPO 研究情報センター (website) をもとに筆者作成。

表3 NPO 法人の収入構造

(N = 12,509 団体, 単位: 千円)

	合計値	構成比	平均値	中央値
入会金・会費	15,082,765	7.7%	1,206	132
寄付金	17,526,276	8.9%	1,401	0
事業収入	131,245,971	66.7%	10,492	624
補助金・助成金	22,237,706	11.3%	1,778	0
その他	10,592,125	5.4%	847	0
経常収入合計	196,684,843	100.0%	15,723	2,683

出所：大阪大学 NPO 研究情報センター (website) をもとに筆者作成。

66.7% を事業収入に依存している。ただし、事業収入の大きな部分を介護保険制度と行政委託による公的資金が占め、民間ビジネスによる収入割合はかなり低いと考えられる<sup>1</sup>。そもそも、非営利を目的とする NPO 法人は、対価を支払うことが難しい社会的弱者を対象としたサービスを提供するケースが多く、事業収入によって十分な資金を賄うことができるか疑問が生じる。

このような問題に対処するために、寄付や補助金などによる支援によって資金不足を補うことも考えられるが、総収入に占める寄付及び会費の割合は 17%、行政や助成財団などから受ける補助金及び助成金の割合も 11% に過ぎず、フィランソピーはあまり発達していない。そのため、NPO 法人の財政基盤は脆弱であり、表 4 を見ると債務超過の団体が 19% も存在している。

ここまで概観してきたように、NPO 法人は短期的に活動を継続するための収入源の確保と、中長期的に組織を維持するための正味財産の蓄積という、組織の持続性に関する二つの大きな問題を抱えている。

そこで、本稿では引き続き、NPO 法人が財政基盤を確立しながら活動を継続するための条件を探るために、収入集中度指標 ( $= \sum(r_i/R)^2$ ,  $r_i = i$  番目の収入源による収入額,  $R =$  総収入額)<sup>2</sup>、社会的支援収入比率

<sup>1</sup> 内閣府 (2010: 46) によれば、NPO 法人の事業収入のうち、保健・医療・福祉では介護保険が占める割合が 56.7%、その他の分野では行政委託が占める割合が 47.8% であった。

表4 NPO法人の正味財産

	団体数	構成比
0円未満（債務超過）	2,414	19.3%
0円以上，500万円未満	8,406	67.2%
500万円以上，5,000万円未満	1,549	12.4%
5,000万円以上	140	1.1%
	12,509	100.0%

出所：大阪大学NPO研究情報センター（website）をもとに筆者作成。

（会費・寄付金・補助金収入÷経常収入），事業収入比率（事業収入÷経常収入）という三つの財務指標を用いて，NPO法人の収入構造と財務的持続性の関係を分析する。

### 3. 実証分析

#### 3.1. 使用するデータ

本稿では，大阪大学NPO研究情報センター（website）に公開されているNPO法人財務データベースを用いて分析を進める。

ただし，NPO法人の25%が収入及び支出ともに500万円未満の零細団体であり，実効性のある活動ができていない団体も少なくない。そこで本稿では，継続して活動に従事する常勤または非常勤のスタッフを雇用できるだけの財政基盤を備えた団体を分析対象とするために，収入かつ支出が500万円以上となる4,752団体（全体の38%）をNPO法人財務データベースから抽出した。

実証分析に入る前に，抽出されたNPO法人の財政データを概観しておく。まず，経常収入の分布を示した表5を見ると，500万円以上1,000万円未満の最も小規模な区分にサンプル全体の4分の1が属しており，10億円以上の収入規模がある団体は11件に過ぎない。また，収入規模の中央値は1,848万円であり，第3四分位（上位25%）でも3,899万円にとどまる。従って，NPO法施行後10年の段階では，有給スタッフを1～2人雇用することができる中小事務所が中心であり，営利企業と肩を並べられるような事業体はあまり育っていない。ただし，その一方で最大値は36億円となつて

表5 分析対象団体の収入分布

経常収入 （万円，以上—未満）	度数	比率 （%）	累積比率 （%）
500–1,000	1,208	25.4	25.4
1,000–1,500	808	17.0	42.4
1,500–2,000	482	10.1	52.6
2,000–2,500	384	8.1	60.7
2,500–3,000	305	6.4	67.1
3,000–3,500	232	4.9	72.0
3,500–4,000	184	3.9	75.8
4,000–4,500	163	3.4	79.3
4,500–5,000	129	2.7	82.0
5,000–10,000	553	11.6	93.6
10,000–100,000	293	6.2	99.8
100,000–	11	0.2	100.0
合計	4,752	100.0	

出所：大阪大学NPO研究情報センター（website）をもとに筆者作成。

おり，少数ではあるが大規模団体も現われつつある。

次に経常収入と，前節で述べた収入集中度指標，社会的支収入比率及び事業収入比率という三つの財務指標に着目する。これらの相関係数を示したものが表6であり，NPO法人の財政状態として，以下のような特徴が認められた。

- (1) 収入集中度指標は，経常収入が増加するほど大きくなる。すなわち，収入規模が大きくなるほど，収入源の多様性が低下し，特定の財源に集中する傾向が見られる。
- (2) 社会的支収入比率は，経常収入が増加するほど小さくなる。すなわち，収入規模が大きくなるほど，会費や寄付，補助金の収入割合が低下する傾向が見られる。
- (3) 事業収入比率は，経常収入が増加するほど大きくなる。すなわち，収入規模が大きくなるほど，事業収入の収入割合が上昇する傾向が見られる。

それでは，このような財務的特徴が，NPO法人の持続性にどのような影響を与えているのか。この問題を検討するために，上記三つの財務指標によって表わされる収入構造と，NPO法人の活動規模及び正味財産にどのような関係があるか，次節以降で分析を行なうことにする。

#### 3.2. 短期持続性・中長期持続性の推定モデル

前項で検討したように，現在のNPO法人は，(1) 継続的にプロジェクトを実施するために必要な財源を確保する必要がある，(2) 債務超過に陥らずに組織運営

<sup>2</sup> 収入集中度指標は，市場集中度を測定するために用いられるハーフィンダール・ハーシュマン指数（HHI）を応用したもので，この数値が小さいほど収入源が多様であることを示す。本稿の場合，入会金・会費，寄付金，事業収入，補助金・助成金，その他に区分して分析を行なっているため，これら五つの財源から均等に収入を得ていれば0.2（最低値），どれか一つしか財源がなければ1（最大値）となる。

表6 経常収入及び財務指標の相関係数

	経常収入 (対数)	経常支出 (対数)	正味財産・ 収入比率	収入集中度 指標	事業収入 比率	社会的支援 収入比率	会費収入 比率	寄付金 収入比率	補助金 収入比率
経常収入 (対数)	1								
経常支出 (対数)	0.9687*	1							
正味財産・収入比率	-0.0004	-0.0222	1						
収入集中度指標	0.1912*	0.1985*	-0.1156*	1					
事業収入比率	0.1362*	0.1555*	-0.1520*	0.5415*	1				
社会的支援収入比率	-0.1452*	-0.1654*	0.1453*	-0.5184*	-0.9115*	1			
会費収入比率	-0.1623*	-0.1563*	0.1120*	-0.2822*	-0.4720*	0.5120*	1		
寄付金収入比率	-0.0558*	-0.0932*	0.1284*	-0.2188*	-0.4829*	0.5342*	-0.003	1	
補助金収入比率	-0.0291	-0.0330	0.0121	-0.3429*	-0.5421*	0.5962*	-0.1001*	-0.0373	1

注) 係数は、Pearson の積率相関係数である。\* は、1%水準で有意であることを示す。

を継続するための正味財産を蓄積する必要がある、という二つの大きな財政的課題に直面している。前者は、当面の活動を遂行するために対処すべき課題であり、組織の短期持続性を意味している。また後者は、将来的な存続能力に影響を与える課題であり、組織の中長期持続性を意味している。

表6より、経常支出は経常収入と正の相関関係を有しており、収入規模の増大が活動財源の拡大に直結する。それに対して、正味財産・収入比率は経常収入と有意な相関関係を有しておらず、収入規模の増大が中長期的な負担能力の改善にあまり貢献していない可能性がある。

そこで、上述のようなNPO法人の短期的・中長期的な持続性を規定する要因を探るために、短期持続性として当期の活動財源を示す「経常支出」を、中長期持続性として収入源が一時的に途絶えた際の負担能力を示す「正味財産・収入比率」を被説明変数とし、収入集中度指標、社会的支援収入比率、事業収入比率という三つの財務指標に加えて、活動的要因及び地理的要因を説明変数とした、以下の推定モデルを考える。

$$y_i = X_i\beta + \varepsilon_i \quad i = 1, 2, 3 \dots n$$

$$\varepsilon_i \sim N(0, \sigma^2)$$

$y_i$  は、短期持続性（経常支出）あるいは中長期持続性（正味財産・収入比率）を表わす被説明変数である。 $X_i$  は団体の属性を表す説明変数であり、活動年数、活動分野ダミー、所在地ダミー、収入集中度指標、事業収入比率（または社会的支援収入比率）である<sup>3</sup>。ま

た、 $\beta$  は各説明変数の係数である。 $\varepsilon_i$  は誤差項であり、標準正規分布に従うと仮定して、OLSによる推計を行なう。

なお、経常支出については、一部の団体の金額が極端に大きいために対数をとっている。また、活動年数はNPO法人設立後の期間しか把握できないため、法人格を有さない任意団体としての活動期間は含まれていない。さらに活動分野は、介護保険制度があるために収入規模が大きくなる保健・医療・福祉についてダミー変数を設定している。そして、NPO法人は都市部に集中する傾向があるため、所在地に関して東京都、神奈川県、大阪府にダミー変数を設定している。

なお、変数の詳しい内容及び記述統計量は表7に示す通りである。

### 3.3. 短期持続性・中長期持続性の推定結果

短期持続性モデル及び中長期持続性モデルの推定結果は、それぞれ表8、表9に示す通りである。以下、短期的・中長期的な持続性を規定する収入構造を明らかにすることにより、NPO法人が財政基盤を確立しながら活動を継続するための収入戦略を探る。

まず、短期持続性モデルの推定結果では、ほぼすべての変数において有意な結果が得られた。収入集中度指標は正の符号をとっており、特定の収入源に集中的に依存する団体ほど、経常支出の規模が大きい結果となっている。

そして、事業収入比率が正、社会的支援収入比率が負の符号となっていることから、短期的なプロジェクト遂行能力を示す支出規模を拡大するためには、寄付などの多様な財源を開拓するよりも、事業収入を集中的に伸ばすことが有効に作用し得ると考えられる。

また、NPO法人としての活動歴の長さ、保健・医療・福祉分野であること、あるいは大都市に所在していることが、団体の支出規模を拡大させている傾向も

<sup>3</sup> 事業収入と社会的支援収入はNPO法人にとって代替的な収入項目であり、高い負の相関関係を有している。そこで表8、表9、表10の分析に際しては、それぞれのモデルについて、事業収入比率または社会的支援収入比率、さらに社会的支援収入に含まれる個別項目（会費収入比率・寄付金収入比率・補助金収入比率）を用いた三つのケースについて検討を行なっている。

表7 変数の内容及び記述統計量

変数内容	サンプル・サイズ	平均値	標準偏差	最小値	最大値	
被説明変数						
経常支出	経常支出 (千円)	4,752	36,064	102,882	5,002	3,464,267
経常支出 (対数)	経常支出 (対数)	4,752	9.91	0.93	8.52	15.06
正味財産・収入比率	正味財産/経常収入 * 100 (%)	4,752	19.8	83.4	-615.9	3,335.1
説明変数						
活動年数	2004年一認証年	4,719	2.78	1.32	1	5
保健・医療・福祉分野 (ダミー)	保健・医療・福祉分野は1, その他は0	4,752	0.50	0.50	0	1
東京都 (ダミー)	東京都は1, その他は0	4,752	0.22	0.41	0	1
神奈川県 (ダミー)	神奈川県は1, その他は0	4,752	0.07	0.26	0	1
大阪府 (ダミー)	大阪府は1, その他は0	4,752	0.07	0.26	0	1
収入集中度指標	$HHI = \sum(t_j/R)^2, j = 1, 2, \dots, m$	4,752	0.754	0.214	0.238	1
社会的支援収入比率	(会費収入+寄付金収入+補助金収入) / 経常収入 * 100 (%)	4,752	28.8	33.9	0	100
会費収入比率	入会金・会費収入 / 経常収入 * 100 (%)	4,752	9.5	19.7	0	100
寄付金収入比率	寄付金収入 / 経常収入 * 100 (%)	4,752	7.9	19.0	0	100
補助金収入比率	補助金・助成金収入 / 経常収入 * 100 (%)	4,752	11.4	22.9	0	100
事業収入比率	事業収入 / 経常収入 * 100 (%)	4,752	66.5	36.3	0	100

確認された。

次に、中長期持続性モデルの推定結果を見ると、地理的要因には有意な結果が得られなかったが、財務指標及び活動歴については想定するような結果が得られた。すなわち、収入集中度指標は負の符号をとっており、多様な財源を確保する団体が正味財産を蓄積できているという結果が得られた。さらに、事業収入比率が負、社会的支援収入比率が正の符号となっているこ

とから、事業収入に集中するよりも、寄付や会費などの幅広い財源を開拓することが、中長期的な財務安全性を表わす正味財産を蓄積するために有効であると考えられる。

なお、社会的支援収入比率を個別項目に分けてみた場合、短期持続性モデル及び中長期持続性モデルともに、会費と寄付については社会的支援収入全体と同じ傾向が見られたが、補助金についてはいずれも有意な

表8 推定結果 (短期持続性モデル, OLS)

経常支出 (対数)	事業収入比率		社会的支援収入比率		社会的支援収入比率 [個別]	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
活動年数	0.184 ***	0.0099	0.183 ***	0.0099	0.186 ***	0.0098
保健・医療・福祉分野 (ダミー)	0.214 ***	0.0257	0.209 ***	0.0257	0.182 ***	0.0262
東京都 (ダミー)	0.214 ***	0.0336	0.219 ***	0.0338	0.221 ***	0.0336
神奈川県 (ダミー)	0.097 *	0.0462	0.099 *	0.0463	0.088	0.0457
大阪府 (ダミー)	0.114 *	0.0488	0.114 *	0.0486	0.112 *	0.0483
収入集中度指標	0.645 ***	0.0708	0.626 ***	0.0695	0.645 ***	0.0693
事業収入比率	0.001 ***	0.0004				
社会的支援収入比率			-0.002 ***	0.0005		
会費収入比率 [個別]					-0.005 ***	0.0007
寄付金収入比率 [個別]					-0.002 **	0.0008
補助金収入比率 [個別]					0.000	0.0006
定数項	8.650 ***	0.0532	8.819 ***	0.0689	8.815 ***	0.0685
サンプル・サイズ	4719		4719		4719	
F値	106.5 ***		107.59 ***		117.17 ***	
調整済み決定係数	0.139		0.140		0.147	

注) 標準誤差は頑健な標準誤差である。\*\*\*, \*\*, \* は、それぞれ0.1%, 1%, 5%水準で有意であることを示す。

表9 推定結果（中長期持続性モデル，OLS）

正味財産・収入比率	事業収入比率		社会的支援収入比率		社会的支援収入比率 [個別]	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
活動年数	4.926 ***	0.882	4.967 ***	0.880	4.817 ***	0.860
保健・医療・福祉分野（ダミー）	1.825	2.236	2.278	2.250	4.574 *	2.038
東京都（ダミー）	5.736	4.046	5.543	3.953	5.309	3.899
神奈川県（ダミー）	-0.514	2.548	-0.827	2.554	0.173	2.580
大阪府（ダミー）	2.301	2.345	2.663	2.331	2.483	2.314
収入集中度指標	-18.093 *	7.663	-21.283 **	6.830	-24.996 ***	7.010
事業収入比率	-0.295 ***	0.051				
社会的支援収入比率			0.293 ***	0.052		
会費収入比率 [個別]					0.417 ***	0.100
寄付金収入比率 [個別]					0.522 ***	0.108
補助金収入比率 [個別]					0.019	0.048
定数項	37.179 ***	5.082	11.216	6.168	13.435 *	6.173
サンプル・サイズ	4719		4719		4719	
F 値	15.03 ***		13.11 ***		10.62 ***	
調整済み決定係数	0.030		0.029		0.039	

注) 標準誤差は頑健な標準誤差である。\*\*\*, \*\*, \* は、それぞれ0.1%, 1%, 5%水準で有意であることを示す。

関係が認められなかった。補助金を受けられる NPO 法人があまり多くないことが影響していると考えられる。

以上の短期持続性モデルと中長期持続性モデルの検証結果から、活動のための支出規模を確保するには事業収入を集中的に伸ばすことが有効であるのに対して、財務安全性を確保するための正味財産を蓄積するには寄付や会費などの多様な財源を確保する必要があることが明らかとなった。

社会的起業の高まりから近年、NPO 法人も事業収入を伸ばすべきであるという意見も多く聞かれるが、社会的弱者を対象とする非営利組織が、将来に備えるための資金余剰を事業収入によって確保することは難しい。従って、事業性か多様性か、という二者択一ではなく、事業収入によって活動規模を拡大しながら、反対給付を求められない寄付や会費を開拓して余剰資金を蓄積する、といった組織の発展段階に応じた収入戦略が必要となる。

### 3.4. 財政良好団体の推定モデル

ここまで、NPO 法人の短期持続性と中長期持続性について、計量モデルを用いて個々に検証を行なった。そこで引き続き、経常支出と正味財産・収入比率の双方について一定水準を確保している「財政良好団体」を定義して計量モデルを推計することにより、短期と中長期の持続性を同時に満たすことができる団体の財務的条件を探りたい。

本稿では、これまでの議論に基づき、以下の条件を全て満たす団体を財政的に「良好」とであると定義する。

- (1) 十分な活動を実施するための支出額を負担できる。具体的には、経常支出が 2,000 万円以上あること。
- (2) 将来の投資やリスクに備えるための内部留保を蓄積している。具体的には、正味財産・収入比率が 30% 以上であること。

第 1 の条件は、2,000 万円の支出額があれば、複数の有給スタッフが雇用できることを想定している。第 2 の条件は、一時的に収入が途絶えても 3 ~ 4ヶ月程度は持ちこたえられる正味財産を蓄積していることを想定している。なお、第 1 の条件を満たすのは 2,254 団体 (47.4%)、第 2 の条件を満たすのは 953 団体 (20.1%) であり、その結果、445 団体 (9.4%) が財政良好団体に該当している。

財政良好団体に関する推定モデルは、被説明変数が良好であるか否かのダミー変数になるため、(1) 式の index function model に従うと考え、二値選択モデルによる推定を行なう<sup>4</sup>。

$$\begin{aligned}
 y_i^* &= X_i\beta + u_i \\
 y_i &= 1 \quad \text{if } y_i^* \geq 0 \\
 y_i &= 0 \quad \text{if } y_i^* < 0 \\
 i &= 1, 2, 3 \dots, n
 \end{aligned}
 \tag{1}$$

<sup>4</sup> Greene (2003) と Cameron and Trivedi (2005) は Index functional model, Wooldridge (2006) と Davidson and MacKinnon (2003) は Latent variable model と呼んでいる。

表 10 推定結果 (財政良好団体モデル, プロビット)

財政良好団体 (ダミー)	事業収入比率		社会的支援収入比率		社会的支援収入比率 [個別]	
	限界効果	標準誤差	限界効果	標準誤差	限界効果	標準誤差
活動年数	0.0239 ***	0.0027	0.0240 ***	0.0027	0.0239 ***	0.0027
保健・医療・福祉分野 (ダミー)	0.0353 ***	0.0077	0.0359 ***	0.0077	0.0375 ***	0.0078
東京都 (ダミー)	0.0312 **	0.0102	0.0308 **	0.0103	0.0297 **	0.0102
神奈川県 (ダミー)	-0.0196	0.0133	-0.0200	0.0132	-0.0190	0.0133
大阪府 (ダミー)	0.0325	0.0173	0.0336	0.0174	0.0318	0.0172
収入集中度指標	-0.0618 **	0.0199	-0.0666 ***	0.0195	-0.0746 ***	0.0195
事業収入比率	-0.0004 ***	0.0001				
社会的支援収入比率			0.0004 ***	0.0001		
会費収入比率 [個別]					0.0003	0.0002
寄付金収入比率 [個別]					0.0008 ***	0.0002
補助金収入比率 [個別]					0.0000	0.0002
サンプル・サイズ	4719		4719		4719	
対数尤度	-1254.66		-1255.28		-1248.931	
$\chi^2$ 値	158.08 ***		156.84 ***		156.59 ***	
擬似決定係数	0.059		0.059		0.064	

注) \*\*\*, \*\*, \* は, それぞれ 0.1%, 1%, 5% 水準で有意であることを示す.

$y_i$  は, 財政良好団体を表わす被説明変数であり, 良好か否かを示すダミー変数になっている.  $X_i$  は団体の属性を表わす説明変数であり, 活動年数, 活動分野ダミー, 所在地ダミー, 収入集中度指標, 事業収入比率 (または社会的支援収入比率) である. また,  $\beta$  は各説明変数の係数である. 実際に観測されるのは  $y_i^* = \{0, 1\}$  の 2 値であり,  $y_i^* \geq 0$  であれば財政的に良好であり,  $y_i^* < 0$  であれば財政的に良好でないと考え.

$$\begin{aligned} Prob(y_i = 1) &= Prob(y_i^* \geq 0) \\ &= Prob(X_i\beta + \mu_i \geq 0) \\ &= Prob(-\mu_i \leq X_i\beta) \\ &= F(X_i\beta) \end{aligned} \quad (2)$$

そして, (2) の確率密度関数について, 誤差項  $\mu_i$  が平均 0, 分散 1 の標準正規分布に従うとして, プロビット・モデルによる推計を行なう<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> 従って, 確率密度は,  
 $Prob(y_i = 1|X_i) = F(X_i\beta) = \Phi(X_i\beta) = \int_{-\infty}^{X_i\beta} \frac{1}{\sqrt{2\pi}} \exp\left(-\frac{z^2}{2}\right) dz$

$$Prob(y_i = 0|X_i) = 1 - F(X_i\beta) = 1 - \Phi(X_i\beta)$$

となり, 対数尤度関数は,

$$\ln L\{\beta|X_i, y_i\} = \sum_{i=1}^n \{(1 - y_i) \cdot \ln(1 - \Phi(X_i\beta)) + y_i \cdot \ln \Phi(X_i\beta)\}$$

となる.

なお,  $k$  番目の説明変数  $x_{ik}$  が  $Prob(y_i = 1)$  に与える影響, すなわち限界効果は,

$$\partial P[y_i = 1|X_{ih}] / \partial X_{ih} = \partial F(X_i\beta) / \partial X_{ih} \cdot \beta_h = \varphi(X_i\beta) \cdot \beta_h$$

ただし,  $\varphi(X_i\beta) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} \exp\left(-\frac{1}{2}(X_i\beta)^2\right)$  となる.

### 3.5. 財政良好団体の推定結果

財政良好団体モデルの推定結果は表 10 に示す通りである. 収入集中度指標及び事業収入比率は有意に負の結果が得られ, 社会的支援収入比率は有意に正の結果が得られた. また, 社会的支援収入比率を個別項目に分けてみた場合, 寄付金収入比率が有意に正の符号をとっている.

従って, 短期持続性を示す経常支出と, 中長期持続性を示す正味財産・収入比率について, 両方の条件を同時に満たすことができるのは, 短期持続性モデルに適合した事業収入に集中する団体よりも, 中長期持続性モデルに適合した寄付等の多様な財源を確保する団体であると考えられる.

なお, 活動年数と, 保健・医療・福祉分野及び東京都のダミー変数についても, それぞれ有意に正の符号をとっている.

## 4. 結論

寄付などの多様な財源を集めるのか, 事業収入を中心に自律した財源を獲得するのか. NPO 法人の財源については様々な議論が行なわれているが, 個別団体の事例や経験則に基づいた研究が中心であることから, 本稿ではマクロ・データを用いて, NPO 法人の財政実態を把握することを試みた.

そのため本稿では, 日本の NPO 法人について実証されていなかった収入構造と財務的持続性の関係について検討を行なった. まず, 財務的持続性に関しては,



短期持続性と中長期持続性の2点に着目し、前者については経常支出、後者については正味財産・収入比率を指標とした。そして、これらの持続性指標と収入多様性、さらには事業収入及び寄付・会費・助成金による収入割合との関係性を、計量モデルによって実証的に分析した。

その結果、短期持続性については、事業収入を集中的に拡大することが有効に働き得るという示唆を得た。その一方で、中長期持続性は、寄付金や会費などの多様な財源を幅広く獲得することによって確保し得ると言える。さらに、短期持続性と中長期持続性の両方を満たす財政良好団体については、寄付等の多様な財源を開拓するのが有効であるという結果が導かれた。従って、NPO法人の収入戦略としては、短期的には事業収入の拡大によって活動資金を獲得することが有効であるが、中長期的に組織を運営していくためには、寄付や会費といった多様な財源を育成することが重要となる。

しかし、現実には多くのNPO法人において、日々の業務に追われてファンドレイジング活動に労力を割けないという実態がある。このような苦しい状況に対応するために、事業化によって資金を稼ぐという議論が盛んになっている側面もあるが、低収益事業にも取り組まざるを得ない非営利組織にとっては、公的資金に依存した事業化にならざるを得ない。

ただし、近年の公益法人における問題でも明らかになったように、税金を受けて余剰資金や内部留保を確保することに対する国民の反発は根強く、公的資金に依存した事業化によってNPO法人の財政基盤を強化することは難しい。現在、「新しい公共」の考え方のもとに、NPO法人への寄付に対する税制優遇の大幅な拡大が議論されているが、このような動きは単に財源を拡大するだけでなく、自由度の高い資金を得て将来に備えるという点で、NPO法人の中長期的な財政基盤の強化に資すると考えられる。

なお、現時点ではNPO法人に関する単年度の財務データしか入手できなかったため、将来的にはパネルデータを使用して、より正確に因果関係を検証する必要がある。また、一概に寄付金収入や事業収入と言っても、大口寄付と小口寄付や、民間資金と政府資金では意味合いが異なるため、より詳細なマイクロ・データを併せて用いることにより、個々の団体における収入戦略を掘り下げて分析する必要がある。しかし、今回はデータ上の制約から詳細な分析を行なうことができなかったため、引き続き研究を進めたいと考えている。

*Final version accepted February 12, 2011*

## 参考文献

- Cameron, Adrian C. and Trivedi, Pravin K. (2005) *Microeconomics: Methods and Applications*, Cambridge University Press.
- Chang, Cyril F. and Tuckman, Howard P. (1994) Revenue diversification among non-profits, *Voluntas*, vol.5, no.3, pp.273–290.
- Davidson, Russell and Mackinnon, James G. (2003) *Econometric Theory and Methods*, Oxford University Press.
- Froelich, Karen A. (1999) Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.28, no.3, pp.246–268.
- Froelich, Karen A. and Knoepfle, Terry W. (1996) Internal Revenue Service 990 data: Fact or fiction?, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.25, no.1, pp.40–52.
- Froelich, Karen A.; Knoepfle, Terry W. and Pollak, Thomas H. (2000) Financial measures in nonprofit organization research: Comparing IRS 990 return and audited financial statement data, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.29, no.2, pp.232–254.
- Greene, William H. (2003) *Econometric Analysis*, Prentice Hall.
- Greenlee, Janet S. and Trussel John M. (2000) Predicting the financial vulnerability of charitable organizations, *Nonprofit Management & Leadership*, vol.11, no.2, pp.199–210.
- Hager, Mark A. (2001) Financial vulnerability among arts organizations: A test of the Tuckman-Chang measures, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.30, no.2, pp.376–392.
- Kingma, Bruce R. (1993) Portfolio theory and nonprofit financial stability, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.22, no.2, pp.105–119.
- 内閣府 (2010) 「市民活動団体等基本調査報告書」 (<https://www.npo-homepage.go.jp/data/report26.html>) 2010/11/2.
- 内閣府「NPO ホームページ」 (<http://www.npo-homepage.go.jp/data/pref.html>) 2010/11/2.
- 大阪大学 NPO 研究情報センター「NPO 法人財務データベース」 (<http://npodb2.osipp.osaka-u.ac.jp/>) 2010/11/2.
- Reiner, Thomas A. (1989) Organizational survival in an environment of austerity, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.18, no.3, pp.211–221.
- Salamon, Lester M. (1987) Of market failure, voluntary failure, and third-party government: Toward a theory of government-nonprofit relations in the modern welfare state, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.16, no.1–2, pp. 29–49.
- Trussel, John M. (2002) Revisiting the prediction of financial vulnerability, *Nonprofit Management & Leadership*, vol.13, no.1, pp.17–31.
- 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, no.4, pp.445–460.
- Weisbrod, Burton A. (1997) The future of nonprofit sector: Its entwining with private enterprise and government, *Journal of Policy Analysis and Management*, vol.16, no.4, pp.541–555.
- Wooldridge, Jeffrey M. (2006) *Introductory Econometrics: A Modern Approach*, South-Western.
- 山内直人・馬場英朗・石田祐 (2008) 「NPO 法人の財政実態と会計の課題—「NPO 法人財務データベース」構築への取り組みから」『非営利法人研究学会誌』 vol.10, pp.73–88.

## 要 約

NPO法人の財源については、事業収入のような自律した財源を伸ばすべき、寄付や会費などの多様な財源も確保すべき、といった様々な議論が行なわれている。本稿では、NPO法人の収入構造と財務的持続性の関係について、大阪大学NPO研究情報センターが公開するNPO法人財務データベースを用いて、計量モデルによる実証分析を行なった。その結果、短期持続性については事業収入を集中的に拡大することが有効であり、中長期持続性については寄付金や会費などの多様な財源を獲得することが有効であると判明した。現在、多くのNPO法人では日々の業務に追われ、ファンレイジング活動に労力を割けないという実態がある。しかし、寄付などの幅広い財源を確保できなければ中長期的に疲弊して、NPO法人が活動を継続できなくなる可能性がある。パネルデータや寄付及び事業収入などの内訳情報を入手して引き続き研究成果を積み上げることにより、NPO法人がとるべき収入戦略を探る必要がある。

キーワード：NPO，収入戦略，収入多様性，財務持続性，財務指標