

財務指標から捉えた民間非営利組織の評価 —持続性の要因を探る—

田中 弥生¹⁾・馬場 英朗²⁾・渋井 進¹⁾

¹⁾大学評価・学位授与機構・²⁾愛知学泉大学

Assessing Sustainability of Nonprofit Organizations in Japan with Financial Indicators

Yayoi TANAKA¹⁾, Hideaki BABA²⁾ and Susumu SHIBUI¹⁾

¹⁾National Institution for Academic Degree and University Evaluation

²⁾Aichi Gakusen University

It is clear that financial sustainability is one of the most serious problems of nonprofit management. However, financial analysis of NPOs is the new ground that has been developed after 1990's. In Japan, financial analysis with quantitative approach was not carried out since no database was available. Therefore, we developed panel data base of NPO's financial statement and financial ratios that is tailored to NPOs as well. This paper demonstrates the current state of financial condition of NPOs, and the factors that will contribute to their financial sustainability with analysis of that panel database. We analyzed the route that NPOs reach the financial sustainability with a structural equation model. The model confirmed that socially supported income such as donations and membership fees contributes the financial sustainability though it does not contribute income expansion. On the contrary, the results showed that the income from businesses affects the financial sustainability, though it contributes income expansion.

Key words: NPO, panel database, financial ratios, financial sustainability, quantitative analysis

1. はじめに

わが国にNPO法が制定されて以来、10年余りでその数は38,000団体を超え、量的な成長は著しい。しかし、財政的には困難な状況にあり、NPOの真骨頂である社会的刷新力を生かしながら、責任ある主体として活動を持続させることが課題であると言われている(田中ほか2008)。他方、持続性を担保するために満たすべき経営上のベンチマークは未だ手探りの状態であり、一般的に困難と言われているNPOセクターの財務状況もより詳細に把握しなければならない。そして、この問題に 대응するためには、非営利組織の経営状態を診断するための基準や指標が必要となる。すなわち、経営診断のための評価方法(アセスメント・ツール)を開発することが期待される。

特に、財務面に着目した研究は、1990年前後から米国を中心に発表されるようになった新しい分野である。しかしながら、NPOは営利企業とは異なり、利益のような統一された評価指標を有さない(Drucker 1990)。

そのため、この分野での評価活動の普及や方法論の開発において、多くの課題を残している。例えば、Herman(1990)は、非営利組織は団体が置かれた状況に依存するために「利益」のような単一指標を用いることは困難で、財務指標、アウトカム指標、顧客満足度など総合的な評価指標が必要であることを指摘している。

さらに、石崎(2000)によれば、営利企業の業績評価においても近年、「(1)売上高、利益といった実数、資本利益率、売上高利益率といった比率の評価からEVAなどの新しい指標による評価へ、(2)単一指標による評価から複数指標による評価へ、(3)財務指標による評価から非財務指標による評価へ、(4)結果の評価から過程の評価へ」と拡大しており、この流れは非営利組織の評価にも影響を与えていることを指摘している。

このように、財務指標によって非営利組織の全てを評価することはできないが、Herzlinger and Nitterhouse(1994)によれば、財務指標を用いることによって、組織目標と財務資源が整合しているか評価し、活動の持続性について判断することができる。また、Anthony and

Young (2003) によれば、組織の収益性 (profitability)、流動性 (liquidity)、資産管理 (asset management)、長期支払能力 (long-term solvency) を測定することができる。

さらに、Tuckman and Chang (1991) 及び Chang and Tuckman (1994) は、財務指標と組織の脆弱性との関係性について分析を行っており、その後の Greenlee and Trussel (2000) 及び Trussel (2002) による実証研究の基礎的な視点を提供している。これら一連の研究では、3年連続して事業費・収入比率 (= 事業費 / 総収入) 又は正味財産が低下している場合を「脆弱」と定義し、Tuckman and Chang (1991) 及び Chang and Tuckman (1994) が提唱した四つの財務指標 (正味財産・収入比率、収入多様性指標、管理費比率、収益率) と脆弱性の関係を検証している。その結果、四つの指標のうち三つ (収入多様性指標、管理費比率、収益率) と、脆弱性との間に重要な関係があることを指摘している。

他方、日本では、非営利組織に関する網羅的なデータベースが公開されていなかったために、財務指標に関する研究は主に理論研究の段階にとどまってきた。例えば、公益法人研究学会 (1999) には、欧米の NPO マネジメントに関するテキストに記載されるような財務指標が網羅的に紹介されているが、これらの指標を非営利セクターに広く適用した研究成果は、ほとんど見られないのが実情である。

そこで本研究では、東京都所轄の NPO 法人からサンプルを抽出して、時系列の財務データセットを作成し、定量的な分析を試みている。それによって、NPO 法人の財務状況を把握し、活動の持続性を規定する促進・疎外要因を探ることにしたい。

2. 研究対象の設定

NPO 法人の財務データを使った研究には、大阪大学 NPO 研究情報センター (website) が公開する NPO 法人財務データベース¹ を用いた田中ほか (2008) 及び馬場 (2009) や、愛知県所轄 NPO 法人の財務データを分析した愛知県民生活部社会活動推進課 (2007) がある。前者は 2003 年度の単年データを用いた、全国の 12,509 団体に関する研究成果であり、後者は愛知県所轄団体における、1999 年度から 2004 年度までの 6 年間述べ 1,568 件に関する調査結果である。

ただし、これらの研究は NPO 法人全般の財務状況を把握するものであり、個別団体のパフォーマンスを規定する財務的要因を明らかにするには至っていない

い。個別団体の財務評価を行なうためには、良好なパフォーマンスを示している団体を抽出して、数年にわたって活動内容や財政状態を調査する必要がある。しかし、現時点では NPO 法人の財務状況に関する研究の蓄積が少なく、どのような団体が財務的に「良好」であるのか、ということ自体が不明確である。

そこで本研究では、未だ十分に解明されていない NPO 法人の財務評価手法を探るための最初のステップとして、比較的安定した財政基盤を有すると思われる団体が備えている財務的特質を明らかにする取組みを行なう。そのために、東京都所轄の NPO 法人から一定の収入規模を有する団体を抽出し、複数年のパネル・データを作成することにより、NPO 法人が財政基盤を確立するために必要となる財務条件について検討する。

2.1. 2,000 万円の壁

分析に入る前に、まず本研究で用いた「財政基盤」の定義について説明する。先述した通り、Anthony and Young (2003) によれば、財務指標を用いることによって収益性、流動性、資産管理、長期支払能力を測定することができるが、これらはいずれも組織の短期的・中長期的な財政基盤に関する情報を提供するものである。従って、このような指標を組み合わせることで財政基盤が確立した団体を定義することも理論上は可能であるが、NPO 法人の場合、これらの個別的な財務条件を向上する以前の問題として、収入源を確保できずに十分な活動が行なえないという現実がある。

図 1 によれば、NPO 法人の収入規模は 500 万円以下が 7,519 法人で全体の 60.1% を占めており、1,000 万円を超えるのは 3,586 法人で全体の 28.7% にとどまる。従って、現在の NPO 法人の財政状態を考慮すると、一定の収入規模が確保されていれば、財政基盤が比較的強いと言える状況である。

それでは、どの程度の収入規模を備えていれば、財政基盤が強いと言えるだろうか。この点について田中ほか (2008) は、2003 年度における NPO 法人の収入

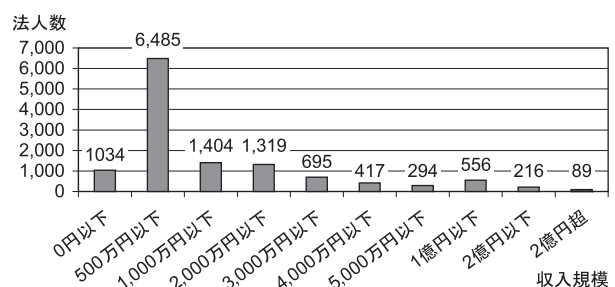


図 1 NPO 法人の収入規模分布

出所：大阪大学 NPO 研究情報センター (website) より筆者作成

¹ NPO 法人財務データベースの詳細については、山内ほか (2008) を参照のこと。

規模は0円から37.5億円までの幅があるが、500万円未満に集中しており、2,000万円を超えることは容易ではなく、「2,000万円の壁」が存在する可能性を示唆している。また、愛知県県民生活部社会活動推進課(2007)による調査でも、設立後の期間が浅い団体の収入規模が、1,000～2,000万円で伸び悩む傾向を指摘しており、専従職員1～2名程度の中小事務所から、複数の常勤スタッフを抱える事業体にステップアップするための壁を乗り越える必要性を議論している。

確かに図1を見ても、収入規模が500万円超1,000万円以下となる団体が11.2% (1,404法人)、1,000万円超2,000万円以下となる団体が10.5% (1,319法人)あるのに対して、2,000万円を超える団体は全部合わせても18.1% (2,267法人)に過ぎない。そこで本研究では、2,000万円台(2,000万円以上3,000万円未満)の収入規模がある団体について、活動を継続するための初期的な財政基盤が確立されていると捉えて分析の対象としている。

2.2. 東京都 NPO 法人財務データ

前項で述べた通り、2,000万円を財務分析上の一つのシグナルと捉えるならば、2,000万円に至る経緯、あるいは2,000万円に到達した後の財務的な変化のパターンに着目することによって、より動的に財務面の成長や持続性の要因を見出すことができる。

そこで本研究では、大阪大学 NPO 研究情報センター(website)の NPO 法人財務データベースから、2003年度の収入規模が2,000万円台であった東京都所轄の154法人をサンプルとして抽出した。そして、東京都に情報開示請求を行ない、当該団体の2000年度から2006年度における7年間の計算書類(財産目録・貸借対照表・収支計算書)を入手して、当該団体の複数年にわたる財務情報のデータセットを作成した。

このデータセットを用いれば、2003年度時点で2,000万円台の収入規模を有していた団体が、それ以前及びそれ以降の時点において、どのような財政状態になっていたか把握することができる。ただし、後述するように、現時点における NPO 法人の収入構造は非常に不安定であり、これらの時系列データを用いて年々の変化を分析しても、意味のある傾向を読み取ることはほとんど不可能である。

そこで本研究では、NPO 法人の財政状態を解明するための初期的な取組みとして、2004年度から2006年度までの財務指標の平均値を算出して分析を行なっている。そして、2003年度時点で一定の財政基盤(収入規模2,000万円台)を有していた団体が、その後どのような発展又は停滞を示しているか検討することによ

り、NPO 法人の財務的持続性を規定する要因を探ることにしたい。

3. 財務指標の選定

次に、分析に用いた財務指標について説明する。欧米における Tuckman and Chang (1991) 及び Chang and Tuckman (1994) に始まる一連の先行研究では、正味財産・収入比率、収入多様性指標、管理費比率、収益率という四つの指標を用いて、組織の脆弱性との関連性を分析している。

しかし、日本では NPO 法人の歴史がまだ浅く、財政状態も不安定であるため、欧米のように事業費割合や正味財産の継続的な減少をもって、組織の脆弱性を定義することは難しい。そこで本研究では、次項において説明するように、支払能力や内部留保の保有量によって組織の持続性を測定している。

そして、上述の持続性を規定する財務的な要因として、Tuckman and Chang (1991) 等で活用されている収入多様性指標及び収益率に加えて、本研究では社会的支援収入比率を用いている。これらの指標は、NPO 法人がどのような性質の収入源を確保しているかを示すものであり、組織の持続性を確立するための原資になるとともに、将来への発展に向けた刷新力を生み出す原動力を表わしている。

なお、Tuckman and Chang (1991) 等では、脆弱性を規定する要因として管理費比率も用いているが、NPO 法人の場合には会計基準が明確になっておらず、事業費と管理費の区分が適切に行なわれていない可能性がある(山内ほか2008)。そのため、今回の研究では、管理費比率を検討対象には含めていない。従って、本研究で用いている財務指標をまとめると、表1のようになる。以下、それぞれの財務指標について、詳しい説明を加える。

3.1. 持続性を表わす指標

組織が活動を継続するために、短期的には十分な支払手段を確保し、中長期的には将来への戦略的投資に備え、不測のリスクに備えるための内部留保を蓄積する必要がある。

組織の短期支払能力を示す財務指標として、営利企業等で最も活用されているのは流動比率(=流動資産/流動負債)である。しかし、NPO 法人の場合には、田中ほか(2008)が指摘するように、現金主義を採用して負債を計上しない団体も多いため、流動比率を使用すると、実態よりも過大な支払能力を保有していると判断されてしまう可能性がある。そこで本研究で

表1 非営利組織の財務指標

分析目的		財務指標	計算式	説明
持続性	活動を持続するための資源が蓄積されているか	支払可能期間	流動資産／ (総支出／12ヶ月)	何ヶ月分の支払手段が手元にあるかを示す
		正味財産・収入比率	正味財産／総収入	収入に対してどの程度の内部留保を蓄積しているかを示す
収入の質	収入の質を示す指標で、収入の社会的意味や構成を問う	社会的支援収入比率	会費・寄付・補助金 等収入／総収入	社会からの資金的支援による収入割合を示す
		収入多様性指標	$\Sigma(r_i/R)^2$	多様な資金源を確保できるかを示す
		収益率	経常収支／総収入	収入のうち留保できる余剰資金割合を示す

出所：Tuckman and Chang (1991), Greenlee and Tuckman (2007) より筆者作成

は、支出の何ヶ月分に相当する支払手段を保有しているかを表わす支払可能期間を、短期持続性を測定する指標として用いることにした。

また、組織の中長期持続性を測定する指標についても、営利企業で最も用いられている指標は自己資本比率(＝純資産／総資産)であるが、出資が認められず、役員等が拠出した運営資本が負債(借入金)として計上されてしまうNPO法人の場合、実態よりも過小に財務安定性が評価されてしまう可能性がある。そのため本研究では、一時的に収入が途絶えてもどの程度の間、内部留保を用いて組織を維持できるかを示す、正味財産・収入比率を用いて分析を行なう。

3.2. 収入の質を表わす指標

非営利組織は、人材を蓄積し、新規事業開発への投資を行ない、不測のリスクに耐えられるだけの財務体質を備える必要がある。そして、そのためには特定の財源に依存し過ぎることなく、多様な資金源を開拓し、将来への戦略投資に充てるための資金余剰を確保することが望ましい。

Light (1998) は創造的で、刷新性のある組織には、組織運営面における余裕に加え財政的余剰が備わっている傾向があると指摘する。新たな発見や試みに挑むためには、人材を蓄積し、新規事業開発への投資を行ない、リスクに耐えられるだけの財務体質を備える必要がある。そこで、NPO法人の収入の質を示す指標として、社会的支援収入比率、収入多様性指標、収益率の三つを用いることとする。

まず、社会的支援収入比率は、寄付や会費、補助及び助成による収入の割合のことであり、社会から受ける支援やミッションの正統性を示す。また同時に、費用負担を軽減したり、反対給付が強制されない収入項目であるため、組織の資金ポジションを改善し、組織の財政的な余力に寄与すると考えられる。

次に、収入多様性指標は、寄付・会費・事業・補助助成・その他の五つの収入源から、どれくらい資金を

集中又は分散して獲得しているかを表わす指標である。この数値が高いほど特定の資金源を集中して獲得し、低いほど多様な資金源を幅広く開拓していることを意味している²。

最後に、収益率は、経常収入から経常支出を差し引いた資金余剰の割合を示す。非営利であるNPO法人は収益獲得が禁止されているという誤解があり、団体側も多く事業に取り組むために赤字覚悟で支出を行なうケースがある。しかし、人的・物的基盤が脆弱なNPO法人が、人材を育て、新規事業を開発し、必要な投資を行なうためには、教育訓練や研究開発を行なうための余剰資金を確保する必要がある。

これらの財務指標は、一般的に高い数値の方が望ましいと考えられるが、その一方で事業化を進めて財源を集中的に開拓すべきという議論や、非営利組織は収益を志向すべきではないという批判もある。そこで、以下の分析では、これらの収入の質を表わす指標が、組織の持続性にプラス要因として機能するのか、マイナス要因として阻害するのか、東京都所轄NPO法人の財務データを用いて分析を進めることにより、組織の持続性を向上させる財務条件を探ることとする。

4. 分析結果

4.1. 集計結果

財務指標の分析に入る前に、サンプルとして抽出した東京都所轄のNPO法人全体について、基準年である2003年度以降の財政状態を概観しておく³。

² 収入多様性指標は、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、数値が小さいほど収入源が多様であることを示す。本研究の場合、寄付・会費・事業・補助助成・その他に区分して分析を行なっているため、これら五つの収入源から均等に財源を得ていれば0.2(最低値)、どれか一つしか財源がなければ1.0(最大値)となる。

³ サンプルとして抽出した団体は154団体であるが、欠損値がある団体については集計対象から除いている。

表2 東京都NPO法人（収入2,000万円台）の活動分野

活動分野	団体数	構成
保健・医療・福祉	82	53.2%
社会教育	17	11.0%
学術・文化・芸術・スポーツ	15	9.7%
環境保全	11	7.1%
子どもの健全育成	9	5.8%
まちづくり	7	4.5%
国際協力	5	3.2%
その他	8	5.2%
合計	154	100.0%

出所：大阪大学NPO研究情報センター（website）より筆者作成

まず、活動分野を見ると、表2に示すように保健・医療・福祉が過半数の53%を占めている。大阪大学NPO研究情報センター（website）のNPO法人財務データベースによる、全国のNPO法人全体における当該分野の構成割合は39%となっており（山内ほか2008）、2,000万円台という収入規模を有する団体で見た場合には、介護保険等の財源があるこの分野の構成割合が高まっていることが見て取れる。

また、基準年である2003年度以降の3年間で、収入規模の伸長に差異が生じている。すなわち2003年度には2,000万円台の収入規模であった団体のうち、3年後に1.7億円に伸びた団体から、600万円に縮小したもので存在している。その内訳に着目すると、3年間で4,000万円以上に伸ばした団体が19%、3,000万円

台が21%、2,000万円台が33%あるのに対して、2,000万円未満に縮小した団体が27%も存在した（表3）。

さらに、2003年度から2006年度までの収入構成を表4に示す。収入に占める事業収入の比率は61～70%と高く、年々増加する傾向を示している。また、中央値を見ても平均値とほぼ同水準の金額となっており、多くの団体が事業収入を伸ばすことによって、収入規模を拡大していることが読み取れる。

その一方で、会費や寄付金、補助・助成金は10%前後で伸び悩んでおり、中央値は100万円にも満たない低い水準にとどまっている。従って、過半数の団体において、これらは重要な収入項目となっておらず、一部の団体に会費や寄付金、補助・助成金が集中していると考えられる。

ここで、対照的な様相を見せる事業収入と寄付金に着目するために、それぞれの収入項目が総収入に占める比率を表5に示す。

事業収入については、総収入の8割以上を占める団体が全体の46%を占めており、半数近くの団体では、事業収入に大きく依存した収入構造になっている。他方、寄付金については、総収入の2割未満となっている団体が88%を占めており、大半の団体にとって寄付金の重要性は低い。従って、2,000万円台の収入規模を持つ団体では、事業収入を伸ばすことが、規模の拡大に寄与していると推測される。

他方、組織の持続性を向上させることに貢献すると

表3 東京都NPO法人（収入2,000万円台）の収入推移

収入規模	2003年度		2004年度		2005年度		2006年度	
	団体数	構成	団体数	構成	団体数	構成	団体数	構成
4,000万円以上	0	0.0%	18	11.8%	25	16.4%	27	18.5%
3,000万円以上、4,000万円未満	0	0.0%	34	22.4%	27	17.8%	31	21.2%
2,000万円以上、3,000万円未満	154	100%	72	47.4%	68	44.7%	48	32.9%
2,000万円未満	0	0%	28	18.4%	32	21.1%	40	27.4%
合計	154	100%	152	100.0%	152	100.0%	146	100.0%

出所：筆者作成

表4 東京都NPO法人（収入2,000万円台）の収入構成

	2003年度		2004年度		2005年度		2006年度		中央値
	平均値	構成	平均値	構成	平均値	構成	平均値	構成	
入会金・会費	3,025,676	12.4%	3,116,175	10.3%	2,856,641	9.4%	2,760,322	8.9%	531,100
寄付金	2,202,819	9.0%	3,690,250	12.2%	3,488,433	11.5%	2,828,671	9.1%	152,952
事業収入	14,936,646	61.1%	18,789,678	62.3%	19,752,796	65.2%	21,648,680	69.6%	18,645,233
補助金・助成金	3,685,190	15.1%	3,644,887	12.1%	3,698,935	12.2%	3,536,334	11.4%	0
その他	603,015	2.5%	925,410	3.1%	491,359	1.6%	348,840	1.1%	43,668
経常収入合計	24,453,347	100.0%	30,166,400	100.0%	30,288,164	100.0%	31,122,847	100.0%	27,494,955

出所：筆者作成

表5 東京都NPO法人（収入2,000万円台）の事業収入比率・寄付金比率（2004～2006年度平均）

	事業収入比率		寄付金収入比率	
	団体数	構成	団体数	構成
0%以上20%未満	22	15.2%	128	88.3%
20%以上40%未満	22	15.2%	7	4.8%
40%以上60%未満	9	6.2%	4	2.8%
60%以上80%未満	26	17.9%	4	2.8%
80%以上	66	45.5%	2	1.4%
合計	145	100.0%	145	100.0%

出所：筆者作成

表6 東京都NPO法人（収入2,000万円台）の経常収支差額・正味財産（2004～2006年度平均）

	経常収支差額		正味財産	
	団体数	構成	団体数	構成
2,000万円以上	31	21.4%	10	6.9%
1,000万円以上 2,000万円未満	16	11.0%	21	14.5%
0円以上 1,000万円未満	45	31.0%	90	62.1%
△1,000万円以下 0円未満	29	20.0%	20	13.8%
△2,000万円以下 △1,000万円未満	10	6.9%	2	1.4%
△2,000万円超	14	9.7%	2	1.4%
合計	145	100.0%	145	100.0%

出所：筆者作成

思われる経常収支差額と正味財産について、金額別にみた団体数を表6に示す。

単年の経常収支差額が黒字になっている団体は63%にとどまり、赤字の団体が37%ある。さらに、そのうち2,000万円を超える、大幅赤字となっている団体が9.7%存在する。

その結果、ストックとしての正味財産が債務超過となっている団体が17%ある。大阪大学NPO研究情報センターのNPO法人財務データベースによる全国データでは、債務超過となっている団体は19%となっており（山内ほか2008）、2,000万円台という一定の収入規模を有する団体に区切っても、債務超過の団体があまり減少していない。従って、収入規模の増加が財務的持続性の向上にあまり貢献していない可能性がある。

4.2. 持続性の規定要因

先の集計結果から事業収入が収入規模の拡大に寄与していることが見えてきたが、他方で赤字や債務超過の団体も相当比率存在しており、規模の拡大が必ずしも財務的持続性に貢献していない可能性が示唆された。

以下、組織の収入規模と持続性を規定する要因についてより詳細に検討を加えるため、順位相関係数を用いて分析を進めることとする。

4.2.1. 収入項目・財務指標の選定

分析を進めるに当たり、まず財政基盤を規定する収入項目を選定した。収入項目は経常収入と、それを構成する入会金・会費収入、寄付金収入、事業収入、補助金収入、その他の収入があるが、収入に占める比率の高い項目や、収入源の属性及び特徴を代表するものとして、入会金・会費収入、寄付金収入、事業収入と、行政補助金収入を選定した。なお補助金のうち、行政からの補助金が総収入に占める比率は低いが、行政資金という属性を代表するものとして分析対象に含めた。

また、今回の分析では、入会金・会費収入と寄付金収入の合計を社会的支援収入としているが、これは市民からの社会的支援を示す指標であると同時に、活動を継続させるための資金調達力を示す財務的な指標としても捉えている⁴。

次に財務指標については、前節で説明した通り、短期的持続性を見る指標として支払可能期間を、中長期的持続性を見る指標として正味財産・収入比率を用いている。さらに、収入の質を表わし、組織の刷新性を支えるための資金調達力を示す指標として、社会的支援収入比率、収入多様性指標、収益率の三つを選定した。

4.2.2. 順位相関係数に見る各要素の関係

表7は、先述の手順により選定した要素（収入項目・財務指標）について、スピアマンの順位相関係数を示したものである。

まず、収入規模（経常収入合計）に影響を与える財務的要因を探ると、事業収入と高い相関関係が認められる一方で（ $r=0.553$ ）、寄付金収入や入会金・会費収入から構成される社会的支援収入比率とは負の相関が見られる（ $r=-0.196$ ）。従って、前節での検討結果と同様に、事業収入の増加が収入規模の拡大に貢献する一方で、寄付金や会費を伸ばしてもあまり収入規模の拡大には結び付かない傾向がある。その結果、収入多様性指標との関係を見ると、多様な財源を確保するよりも、特定財源に集中する方が収入規模を拡大しやすい結果となっている（ $r=0.188$ ）。

また、収入規模と収益率の間にも相関が認められる

⁴ 表1の社会的支援収入には補助金・助成金収入が含まれているが、日本のNPO法人の場合には民間助成による収入割合が非常に低く、行政からの補助金が大部分を占めており、市民からの支援という側面が低いため、今回の分析では補助金・助成金収入を社会的支援収入から除いている。

表7 東京都NPO法人における財務データ要素間の順位相関係数の行列

		入会金・ 会費収入	寄付金 収入	事業 収入	行政 補助金	経常収入 合計	支払可能 期間	正味財産・ 収入比率	社会的支援 収入比率	収入多様性 指標	収益率
入会金・ 会費収入	相関係数	1.000	0.090	-.371(**)	-.177(*)	-0.118	.342(**)	.237(**)	.659(**)	-.535(**)	-0.052
	有意確率 (両側)		0.281	0.000	0.033	0.159	0.000	0.004	0.000	0.000	0.536
	N	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145
寄付金収 入	相関係数	0.090	1.000	-.417(**)	.218(**)	0.023	-0.001	.181(*)	.494(**)	-.479(**)	0.091
	有意確率 (両側)	0.281		0.000	0.008	0.781	0.991	0.029	0.000	0.000	0.278
	N	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145
事業収入	相関係数	-.371(**)	-.417(**)	1.000	-.249(**)	.553(**)	-0.108	-.209(*)	-.731(**)	.524(**)	0.144
	有意確率 (両側)	0.000	0.000		0.002	0.000	0.197	0.012	0.000	0.000	0.084
	N	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145
行政補助 金	相関係数	-.177(*)	.218(**)	-.249(**)	1.000	0.002	-.263(**)	0.036	-0.047	-.298(**)	0.142
	有意確率 (両側)	0.033	0.008	0.002		0.981	0.001	0.666	0.573	0.000	0.089
	N	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145
経常収入 合計	相関係数	-0.118	0.023	.553(**)	0.002	1.000	0.104	0.126	-.196(*)	.188(*)	.484(**)
	有意確率 (両側)	0.159	0.781	0.000	0.981		0.215	0.131	0.018	0.023	0.000
	N	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145
支払可能 期間	相関係数	.342(**)	-0.001	-0.108	-.263(**)	0.104	1.000	.595(**)	.290(**)	-0.158	.241(**)
	有意確率 (両側)	0.000	0.991	0.197	0.001	0.215		0.000	0.000	0.058	0.004
	N	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145
正味財産・ 収入比率	相関係数	.237(**)	.181(*)	-.209(*)	0.036	0.126	.595(**)	1.000	.311(**)	-.311(**)	.353(**)
	有意確率 (両側)	0.004	0.029	0.012	0.666	0.131	0.000		0.000	0.000	0.000
	N	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145
社会的支 援収入比 率	相関係数	.659(**)	.494(**)	-.731(**)	-0.047	-.196(*)	.290(**)	.311(**)	1.000	-.649(**)	0.007
	有意確率 (両側)	0.000	0.000	0.000	0.573	0.018	0.000	0.000		0.000	0.929
	N	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145
収入多様 性指標	相関係数	-.535(**)	-.479(**)	.524(**)	-.298(**)	.188(*)	-0.158	-.311(**)	-.649(**)	1.000	-0.056
	有意確率 (両側)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.023	0.058	0.000	0.000		0.505
	N	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145
収益率	相関係数	-0.052	0.091	0.144	0.142	.484(**)	.241(**)	.353(**)	0.007	-0.056	1.000
	有意確率 (両側)	0.536	0.278	0.084	0.089	0.000	0.004	0.000	0.929	0.505	
	N	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145

** 1%水準で有意 (両側), * 5%水準で有意 (両側)

ため ($r = 0.484$), 規模の拡大に応じて資金余剰が確保しやすくなる傾向がうかがえる。

次に、持続性を規定する財務的要因について検討を加える。短期的持続性を示す、支払可能期間に着目すると、社会的支収入比率 ($r = 0.290$), 入会金・会費収入 ($r = 0.342$) と相関が見られる。また、正味財産・収入比率 ($r = 0.595$) 及び収益率 ($r = 0.241$) とも相関が見られた。さらに、中長期の持続性を示す正味財産・収入比率に着目すると、入会金・会費収入 ($r = 0.237$), 寄付金収入 ($r = 0.181$), 社会的支収入比率 ($r = 0.311$), 収益率 ($r = 0.353$) と正の相関が見られた。また、収入多様性指標 ($r = -0.311$) 及び事業収入 ($r = -0.209$) とは負の相関が見られた。

従って、短期的及び中長期的な持続性は、社会的支

援収入 (寄付や会費) と関係性があることが確認された。また、収入多様性指標は中長期持続性と負の相関関係を有しており、多様な財源を確保している団体の方が、内部留保を蓄積できている傾向が認められた。さらに、単年度の収益も持続性の向上に貢献しており、特定年度に多額の資金を集めて余剰を蓄積するよりも、年々の収益を少しずつ積み立てる団体が多いことが推測される。

他方、事業収入を見ると、短期的持続性との関係は確認されず、中長期持続性とは負の相関関係が見られた。従って、これらの分析結果を総合すると、収入規模を拡大するには事業収入を集中的に伸ばすことが有効であり、寄付や会費を伸ばすことは現時点ではあまり効果のある方法ではない。しかし、支払手段や内部

【 資 金 源 】

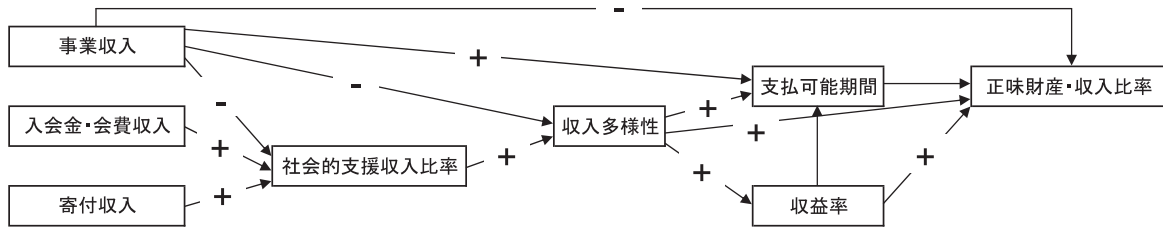


図2 財務的持続性にいたるルートの仮説モデル

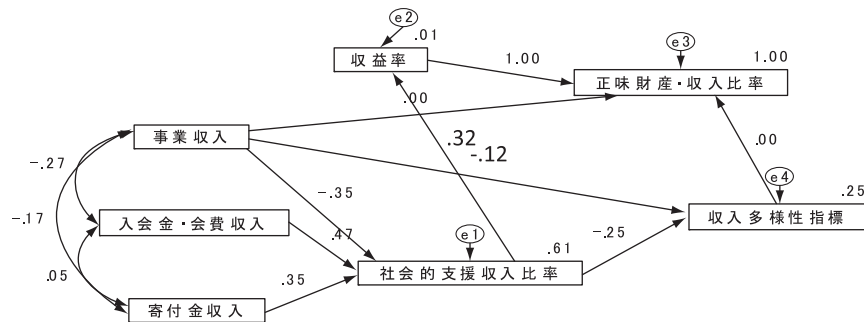


図3 NPOの財務的持続性確保に至る因果モデル

留保を蓄積して組織の持続性を向上させるには、多様な財源を確保しながら、反対給付を要しない社会的支援収入を育成し、ある程度の収益性を確保していく必要があると考えられる。

4.3. 持続性確保のルート

先の収入及び持続性指標にかかる要素間の相関関係を見ると、NPOが財務的な持続性を確保して行く道筋について、大まかなイメージを想定することができる。すなわち、大口の寄付を受けるなど単発的な方法で、正味財産を蓄積して中長期の持続性を築くというよりも、年々の収益を積み重ねることによって、徐々に正味財産を蓄積する団体が多いと思われる。

それではNPO法人は、財務的にどのようなルートをたどって持続性を確保して行くのであろうか。本項では、共分散構造分析のパス解析モデルを用いて、財務的な持続性を築く因果構造モデルを検証する。

4.3.1. 仮説としての因果モデルの構築

因果モデルの変数として、表7の収入項目及び財務指標を選定した。そして、有意な関係性があることが判明した変数を組み合わせて、図2のような仮説モデルを作成した。

すなわち、図2のように、寄付金や入会金・会費収入が社会的支援収入比率の向上に結びつき、それが収入多様性に貢献する。そして、収入多様性は収益率の改善を通じて余剰資金を確保することにより、短期持

続性を示す支払可能期間に寄与する。さらに収益率は、同時に内部留保を拡大し、正味財産・収入比率という中長期持続性の確保につながる。

他方、表7の順位相関に基づけば、事業収入は社会的支援収入比率や収入多様性に対して負の影響があり、同時に正味財産・収入比率にも負の影響を与える。すなわち、事業収入に集中するほど社会的支援収入比率が低下し、収入多様性も減退させることにより、正味財産・収入比率の低下につながる。他方、事業収入は経常収入規模を押し上げる要因になっていることから、相関係数では有意性は確認されなかったが、事業収入が支払可能期間の確保に寄与することを想定した。

4.3.2. 因果モデルの検証

ここで上述の仮説モデルをもとに、共分散構造分析による検証を行なった⁵。ただし、前節において分析の対象とした変数（収入項目及び財務指標）は、事業収入、寄付金収入、入会金・会費収入、行政補助金、社会的支援収入比率、収入多様性指標、支払可能期間、収益率、正味財産・収入比率であったが、行政補助金は0円の団体が多く、分析に大きな影響を与えるため、今回のモデルには含めていない。そして、複数回の分析を重ねた結果、図3のような因果モデルを得た。

因果モデルの適合度は、GFI = 0.964, AGFI = 0.886,

⁵ 共分散構造分析には、AMOS17.0を用いた (SPSS website)。

RMSEA = 0.093 と良好な値となり、さらにカイ2乗値 = 20.28、有意確率は 0.16 という受容できるモデルが導かれた。

本モデルから、入会金・会費収入及び寄付金収入が社会的支援助入に寄与し、さらに社会的支援助入が収入多様性に寄与することが分かる。また、社会的支援助入と収益率とは正の関係性が示唆されている。収益率は正味財産・収入比率に寄与しているので資金余剰(収益率)を得ることで、それが中長期持続性(正味財産・収入比率)につながるということが分かった。従って、剰余金の確保が中長期の持続性につながるが、その際、社会的支援助入重要な役割を果たす可能性があることが示唆されている。

他方、事業収入は、社会的支援助入比率や収入多様性に対して負の因果関係があるという結果が出たことから、事業収入を増やすほど、社会的支援助入比率や収入多様性を減少させる効果があることが示唆された。また、事業収入と正味財産・収入比率の間にも適合モデルにおいて、何らかの負の影響があることが示唆されているが、因果関係を説明するまでは至っていない。従って、次のように解釈できる。すなわち、事業収入を増やせば、収入総額は増加するが、収益性が確保しにくいいため、正味財産の蓄積には寄与しない。

収入多様性は、事業収入とは負の因果関係があり、社会的支援助入とは正の因果関係がある。他方、正味財産・収入比率(中長期の持続性)とは正の相関関係があることは示唆されているが因果関係の説明までは至っていない。

なお、短期的持続性の確保に関するルートも確認しなかったが、支払可能期間について複数モデルを試した結果、いずれも適合モデルに至らなかった。今後、短期的持続性を示す指標については、支払可能期間の指標も併せて検討する必要がある。また、収入多様性については、事業収入とは負の関係があり、社会的支援助入とは正の関係があるが、しかし、中長期の持続性に明確に寄与することは、本モデルからは言い切れない。

5. 結論と課題

5.1. 発見事項

5.1.1. 持続性にかかる要件

本研究では、財務データを使って非営利組織を定量的に評価することによって、持続性などの財務的要因を探ろうとする試みを紹介した。今回は、その導入部分を紹介するにとどまったが、象徴的な課題のいくつかが浮き彫りになった。

一つは、事業収入という単一の収入源に依存する団体が多く、それが規模拡大の主要な源泉となっていることは事実であるが、このような事業による収入規模の拡大が、財務的持続性の確立に十分な貢献をもたらしていない可能性があるということである。

次に、収入規模の拡大にはあまり貢献しない社会的支援助入と収入源多様性の向上が、短期及び中長期の持続性に寄与することが示唆された。すなわち、単一の収入に依存せず、事業収入に加え、寄付や会費などの多様な財源を集める団体の方が、財務的持続性を確保しやすい可能性があるということである。

また、財務的な持続性を確保するルートも見えてきた。すなわち、今回は共分散構造分析によって因果モデルを描いたが、寄付金収入や入会金・会費収入からなる社会的支援助入の影響が大きく、事業収入に加えこれらを確保し、収入多様性を確保することが、財務的持続性の向上につながるということが示唆されている。そして、大口の寄付を受けて正味財産を蓄積するような単発的な方法をとるよりも、収支差額による単年度収益を積み上げることによって正味財産を徐々に蓄積し、中長期の持続性を確保するという道筋が導かれている。

他方、事業収入に依存し過ぎると、収入多様性が失われることを検証モデルは示唆している。ただし、短期的な持続性確保のルートに関しては、支払可能期間について有意な検証結果を見出せなかった。

従って、これらの検証結果を総合すると、NPO法人は、年々の収入額の一定割合を計画的に留保するような戦略を考えなければ、人材を育成し、将来に備えるための資産を蓄積して、新規事業や事業拡大に対応することは難しいと考えられる。

5.1.2. 評価手法としての指標の妥当性

今回、評価手段として用いた財務指標にも特徴や課題があることが分かってきた。短期的持続性については支払可能期間が、中長期的持続性については正味財産・収入比率が傾向をより顕著に示す指標となる。また、収入の質を表わす指標である社会的支援助入比率、収入多様性指標、収益率は上記の持続性指標との関連性が明らかとなり、非営利組織の収入戦略を検討する上で有用な財務指標となり得ることが明らかとなった。

ただし、今回はNPO法人の会計処理上の問題もあり、欧米で用いられている管理費比率を用いることができなかった。NPO法人の場合、人件費等を事業費と管理費に振り分ける方法が団体によって異なっており、決算書上の管理費が実態を正確に反映しないケースが少なくない。

一般的に管理費比率は、活動の効率性を示す指標として用いられるが、NPO法人の効率性を測定する財務指標はほとんど開発されていないのが実情である。営利企業では、効率性指標としては総資産回転率なども用いられるが、営利企業とは異なり非営利組織は、資本投下して収益を獲得するビジネス・モデルを採用しておらず、ほとんど資産を持たずにボランティアと協力しながら大きな成果を上げている団体もある。

このように非営利組織では、目に見える資源投入量よりも、無形資源の方が重要性を持つ場合が多くあり、営利企業で用いられるような効率性指標が機能しない。そのため、現行の財務指標から効率性を読み取することは困難であり、ボランティアなどの非金銭資源投入量なども考慮した独自の効率性指標を開発する必要があると考えられる。

5.2. 今後の課題

NPO法人の財務に関する研究は緒についたばかりであるが、今回の分析を通じて、今後の研究課題の山がようやく見え始めた感がある。すなわち、多くのNPO法人では、事業収入に偏重しながら事業規模を伸ばし、一見安定性を増しているように見える。しかし、その実態は持続性を担保できず、財政的には困難な状態を抜け出せていないこと分かってきた。

また、相関を中心とした分析からは、持続性を規定する要因として収入多様性や社会的支援収入が、支払可能期間などの財務的な持続性に寄与することを示唆する結果も出ている。ただし、これらの財務指標が、真に持続性に寄与するものであることを確認するためには、収入規模の伸長や変化をパターン別に分析するなど、より個別具体的な分析手法による検証が必要であると考えられる。また、総資産回転率の問題が示唆しているように、非営利組織の効率性を表わすためには、非金銭的な投入量を考慮した分析指標も併せて開発しないと、その実態が容易には見えてこない。無償役務の算出方法という新たな研究課題も浮上している。

さらに本研究では、収入の質を表わす指標である社会的支援収入比率、収入多様性指標、収益率が、資金余剰の獲得を通じて非営利組織の刷新性に寄与するものと仮定して議論を進めてきたが、これらの指標が実際に刷新性に貢献するかどうかは残された検討課題である。今後、財務面だけではなく、組織面も併せて分析することにより、これらの指標が刷新性にどのような影響を与えているか明らかにしていきたい。

以上、財務指標を用いた非営利組織の評価手法の開発という、挑戦的試みの一端を紹介した。様々な限界がある中での手探りの試みであるが、定量的な分析を

加えることで、NPO法人について指摘されてきた事業化の問題などがより鮮明になり、あるいは一般的に非効率な資金源として扱われてきた会費・寄付の有用性も見えてきた。

緒についたばかりの研究ではあるが、NPOセクターの現状と課題を提示することで、より客観的な政策論議の題材を提供し、さらには実践者のための経営上のベンチマークを提示すべく、最善の努力を続けていきたいと考えている。

Final version accepted January 25, 2011

参考文献

- 愛知県民生活部社会活動推進課 (2007) 『NPO法人の財政状態及び会計処理の現状について』特定非営利活動法人ボランティアネイバーズ。
- Anthony, Robert N. and Young, David W. (2003) *Management Control in Nonprofit Organizations*, 7th ed., McGraw-Hill.
- 馬場英朗 (2009) 「非営利組織の財務評価—NPO法人の財務指標分析及び組織評価の観点から」非営利法人研究会誌』vol.11, pp.145–162.
- Chang, Cyril F. and Tuckman, Howard P. (1994) Revenue diversification among non-profits, *Voluntas*, vol.5, no.3, pp.273–290.
- Drucker, Peter F. (1990) *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*, Harper Business.
- Greenlee, Janet S. and Trussel, John M. (2000) Predicting the financial vulnerability of charitable organizations, *Nonprofit Management and Leadership*, vol.11, no.2, pp.199–210.
- Greenlee, Janet S. and Tuckman, Howard P. (2007) Financial health, Dennis R. Young, ed., *Financing Nonprofits: Putting Theory into Practice*, Altamira Press.
- Herman, Robert D. (1990) Methodological issues in studying the effectiveness of nongovernmental and nonprofit organizations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.19, no.3, pp.293–306.
- Herzlinger, Regina E. and Nitterhouse, Denise (1994) *Financial Accounting and Managerial Control for Nonprofit Organizations*, South-Western Publishing Co.
- 石崎忠司 (2000) 「非営利組織の評価と課題」『非営利法人研究会誌』vol.2, pp.43–55.
- 公益法人研究会編 (1999) 「第3部 公益法人の財務 第3章 事業分析」『実務必携 公益法人』財団法人運輸政策研究機構。
- Light, Paul (1998) *Sustaining Innovation*, Jossey-Bass.
- 大阪大学 NPO 研究情報センター (website) 「NPO 法人財務データベース」(<http://npodb.osipp.osaka-u.ac.jp>) 2009/8/14.
- SPSS 「共分散構造分析ソフト AMOS」(<http://www.spss.co.jp/software/amos/>) 2009/8/17.
- 田中弥生・栗田佳代子・粉川一郎 (2008) 「NPOの持続性と課題—財務データベース分析から考える」『ノンプロフィット・レビュー』vol.8, no.1, pp.33–48.
- Trussel, John M. (2002) Revisiting the prediction of financial vulnerability, *Nonprofit Management and 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.

山内直人・馬場英朗・石田祐（2008）「NPO 法人の財政実態
と会計的課題—「NPO 法人財務データベース」構築への取

組みから」『非営利法人研究会誌』vol.10, pp.73-88.

要 約

NPO 法人数の財政的な持続性などの経営課題が顕著になっている。しかし、NPO などの民間非営利組織の財政面に関する分析や評価手法は、1990 年代に入ってようやく米国を中心に開発された分野である。また、日本ではデータベースが不在であったために、定量的な分析はほとんどなされてこなかった。そこで本研究では、NPO 法人のパネル・データベースを構築し、財務的な評価ツールを開発することによって分析を行ない、NPO の持続性にかかる実態と促進・疎外要因を明らかにしようとした。ここでは、主たる収入要素及び持続性指標間における順位相関を算出した上で、持続性確保に至る道筋を、共分散構造モデルを用いて構築した。その結果、事業収入は収入規模の拡大に寄与するが、財務的持続性の向上にはあまり貢献しないこと、その一方で、寄付や会費などの社会的支援収入は収入規模の拡大には寄与しないが、財務的持続性の向上に貢献することが明らかになった。

キーワード：NPO、パネル・データベース、財務指標、持続性、定量評価