

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—

馬場 英朗 愛知学泉大学准教授

キーワード：財務分析 財務指標 信頼性 NPOの社会的責任 組織評価

要 旨

日本ではこれまで財務データベースが整備されていなかったため、非営利組織の財務分析は事例や理論的な研究が主に行われてきた。本稿では、NPO法人財務データベースが公開する2003年度12,509団体の財務データを活用して、流動性・持続性・効率性・収益性の観点から財務指標分析を行った。その結果、NPO法人は収入規模が拡大するに従って、保健・医療・福祉では会費型のボランティア組織から介護保険型の事業組織へと移行するのに対して、国際協力では会費や寄付、補助金など、多様な財源をバランスよく確保していることが判明した。これらの財務指標を個別団体に活用すれば、団体が置かれた相対的なポジションや強み・弱みを確認することができる。その一方で、財務分析によって団体の信頼性を判断するには限界もあり、今後、イギリスの財務報告基準が示すようなマネジメントやガバナンスなどに関する組織情報も併せて提供することが期待される。

- I 研究目的
- II 非営利組織評価の論点整理
- III 財務分析の方法
- IV NPO法人の財務指標分析
- V 今後の可能性と組織評価の必要性

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—

I 研究目的

人々が、非営利組織に「自分の公的ニーズに対する選好を寄付やボランティアという形で表明したい」と考える場合、団体の正しい情報を入手して目的に応じた評価を行う必要があるが、「非営利の世界には活動が妥当であったかを自然にフィードバックさせチェックする仕組みが未だ整っておらず、積極的に信頼性をアピールしなければ、単に非営利というだけでは活動の質を保証してくれるものは何もない」（内閣府国民生活局 [2002]）というのが現状である。

そして、日本ではNPO法人（特定非営利活動法人、以下同じ。）の財務諸表（財産目録・貸借対照表・収支計算書）が、所轄庁で社会一般に公開されているが、これらの財務データはデジタル化されておらず、財務分析等に十分に活用されていない。他方、アメリカでは「ガイドスター」（Philanthropic Research, Inc. (Website)）等の民間組織が、内国歳入庁（Internal Revenue Service : IRS）が公開する非営利組織の申告書類をデータベース化しており、広く財務分析などに活用されている（Froelich et al. [2000]）。

そこで本稿では、「大阪大学NPO研究情報センター」⁽¹⁾ (Website) が公開する2003年度12,509団体の財務データを活用して財務指標分析を行い、現時点でのNPO法人の財政実態を明らかにするとともに、非営利組織の信頼性を判断するうえでポイントとなる指標について検討を加える。さらに、非営利組織における財務分析の限界も明らかにし、それを補う手法としての組織評価の必要性について考察する。

II 非営利組織評価の論点整理

Herman [1990] は、非営利組織の「有効性」は団体が置かれた状況に依存するため、明確に定義することは不可能であると述べている。そのため、非営利組織では営利企業における利益目標のような単一指標を用いることができず、財務指標（単位コストなど）、顧客満足度、アウトカム指標、評判、サバイバル能力などを複合的に評価すべきであると提案している。また、Herman and Renz [1999] では、非営利組織の有効性について、

以下のような特徴を指摘している。

- a) 非営利組織の有効性は、相対的なものである。
- b) 非営利組織の有効性は多面的であり、単一指標に縮約できない。
- c) 経営者によって非営利組織の有効性に差異が生じるが、それがどのように生じるかは明確になっていない。
- d) 有効性がある非営利組織は、正しいマネジメント手法を採用している。
- e) 非営利組織の有効性とは、社会的成果を生み出すことである。
- f) プログラム・アウトカム指標は、非営利組織の有効性の測定指標としては限界があり、過度に依存するのは危険である。

そのため、非営利組織の有効性は財務情報のみによって評価することはできず、サービス提供量などの非財務情報（今枝 [2003]）やミッション評価（兵頭 [2006]）、さらには客観化できない記述的説明（大矢知 [2001]）なども、状況に応じて活用すべきことが指摘されている。

したがって、非営利組織の財務分析には一定の限界も認められるが、Herzlinger and Nitterhouse [1994] によれば、非営利組織に財務分析を適用することにより、以下の4つの視点を情報利用者に提供することができる（pp.133-135）。

- a) 組織の目標は保有する財務資源と整合しているか。
- b) 世代間の公平性が維持されているか。
- c) 資源の流入と流出は調和しているか。
- d) 活動を継続することができるか。

また欧米では、営利企業の倒産可能性を予測するための分析手法を応用して、非営利組織の脆弱性に関する実証分析が行われている。Tuckman and Chang [1991] 及びChang and Tuckman [1994] は、正味財産・総収入比率（＝正味財産／総収入）、収入多様性指標（＝ $\sum (r_i/R)^2$ 、 r_i =i番目の収入源による収入額、 R =総収入額）、管理費比率（＝管理費／総支出）、経常収支比率（＝（総収入－総支出）／総収入）の4つの財務指標を用いて、財政的に脆弱な団体の特徴を描き出そうとしている。さらにGreenlee and Trussel [2000] 及びTrussel [2002] は、3年連続して事業費・総収入比率（＝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及びChangが提唱した4つの財務指標と脆弱性の関係を実証的に検証している。

日本でも、非営利組織の財務分析手法は研究されてきたが、ガイドスターのような財務データベースが整備されていなかったため、特定の団体を対象としたケース・スタ

ディ（木伏 [2002]、兵頭 [2003] など）や、理論的・規範的な研究（杉山 [1985]、立岡 [1996]、会田 [2002] など）が多く行われてきた。また、NPO法人は歴史が浅く、その財政実態は十分に解明されていないが、愛知県所轄全NPO法人の1999年度から2004年度までの財務データを分析した愛知県県民生活部 [2007] や、非営利組織の財源多様性についてアンケート調査を用いて検討した石田 [2007]、「NPO法人財務データベース」を利用して資金基盤の脆弱性を分析した田中他 [2008] などの研究が行われている。

Ⅲ 財務分析の方法

NPO法人の場合、田中他 [2008] が指摘するように会計基準が未整備であり、負債計上を行う団体が限られるため、流動比率のような指標は意味を持たないことが多い。また、有価証券や棚卸資産、固定資産、有利子負債などを有する団体も多くないため、当座比率や固定比率、個別資産項目の回転率、資金調達コストなどに関する分析も有効ではない。そこで、先行研究なども参考に、現状のNPO法人に広く活用できるとされる財務指標をまとめたものが図表1である。ただし、事業費比率（＝事業費／総支出）や自己資本比率（＝正味財産／総資産）は先行研究でも多く例示されているが、管理費比率や負債・資産比率の逆数によって近似できるため、図表1には含めていない。

図表1 非営利組織の財務指標

分析目的		財務指標	計算式	説明	出所
流動性	短期的な支払能力を有しているか	運転資本	流動資産－流動負債	短期的な支払手段の保有量を示す。	B
		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。	D
持続性	中長期的に団体を維持運営できるか	負債・資産比率	総負債／総資産	外部資源依存度を示す (100%超は債務超過)。	B・D
		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。	A
効率性	資源を効率的に活動に投入しているか	管理費比率	管理費／総支出	事務管理に使用された支出割合を示す。	A・B・D
		総資産回転率	総収入／総資産	保有資産の収入獲得への活用度を示す。	B・C・D
収益性	活動を継続するために必要な資源獲得能力があるか	収益率	経常収支／総収入	収入のうち留保できる余剰資金を示す。	A・B・C
		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が収入に占める割合を示す。	D
		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。	A

出所：A) Tuckman and Chang [1991] pp.445-460, B) Herzlinger and Nitterhouse [1994] pp.142-164, C) Anthony and Young [2003] pp.169-177, D) Greenlee and Tuckman [2007] pp.315-335

そして、本稿では「NPO法人財務データベース」に登録されている全国12,509団体の2003年度財務データについて、図表1の財務指標分析を実施し、NPO法人の財政実態を明らかにするとともに、団体の組織評価をするために有効な財務指標の活用方法を検討する。

なお、山内他〔2008〕によると、NPO法人は保健・医療・福祉の活動を行う団体が約4割を占めているが、この分野は介護保険制度等による事業収入が見込めるため、財政規模が他分野と比較して大きくなる傾向がある。また、国際協力は、貧困国援助のために市民から多くの寄付を集めたり、外務省等による補助金を受ける団体があるため、会費や寄付及び補助金が総収入の約7割を占めており、事業収入に依存する他分野と大きく収入構造が異なっている。したがって、本稿では活動分野を「保健・医療・福祉」及び「国際協力」、「その他」の3つに区分して分析を行うこととする。

IV NPO法人の財務指標分析

財務指標分析を行うにあたって、図表2に示すとおり、収入規模に応じた組織体制の違いを想定して百万円以下（クラス1：ボランティア団体）、5百万円以下（クラス2：非常勤スタッフ中心）、2千万円以下（クラス3：常勤スタッフ1～2名）、5千万円以下（クラス4：複数の常勤スタッフを抱える中小事業所）、5千万円超（クラス5：多数の常勤スタッフを抱える事業体）の5つに区分する。なお、分母がゼロになる団体については、各指標の検討対象から除いている。

図表2 NPO法人の収入規模別分類

活動分野	団体数	百万円以下	百万円超 5百万円以下	5百万円超 2千万円以下	2千万円超 5千万円以下	5千万円超
		クラス1	クラス2	クラス3	クラス4	クラス5
保健・医療・福祉	4,873	29.1%	20.1%	22.6%	16.8%	11.4%
国際協力	603	38.8%	27.7%	20.9%	6.6%	6.0%
その他	7,033	40.3%	26.8%	21.3%	7.8%	3.8%
全 体	12,509	35.8%	24.3%	21.8%	11.2%	6.9%

出所：大阪大学NPO研究情報センターWebsiteより筆者作成。

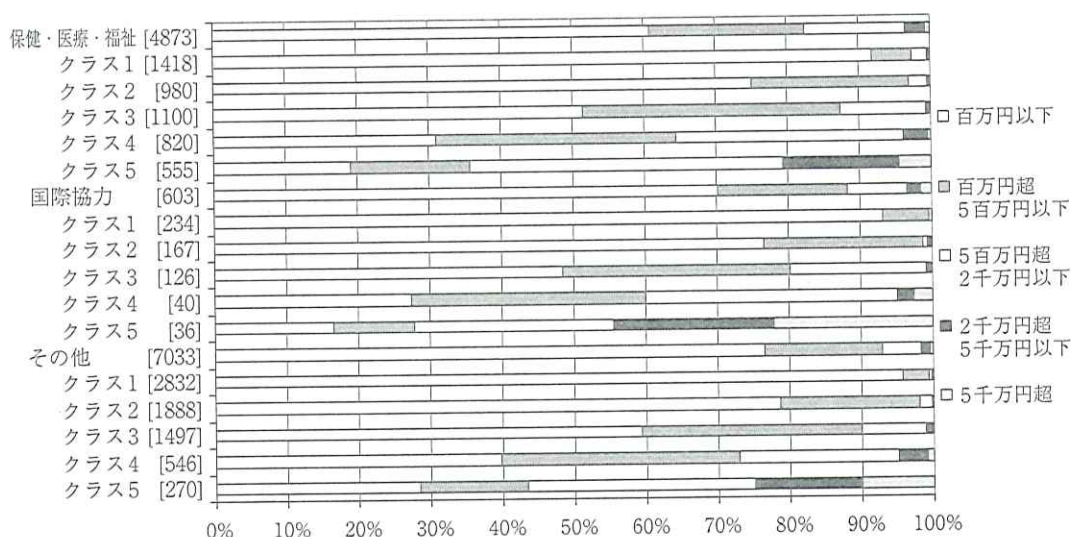
1 流動性指標

田中他〔2008〕が指摘するように、NPO法人は資金基盤が弱いと言われ、保健・医療・

福祉では60.8%、国際協力では70.3%、その他の分野では76.5%の団体が、百万円以下の運転資本しか保有していない（図表3）。

また、いずれの分野においても収入規模の拡大に伴って運転資本も増大しているが、行政からの委託事業や補助金に依存する場合、余剰資金の留保が認められないことも多く、5千万円を超える収入規模がある団体（クラス5）でも約2割から3割は百万円以下の運転資本しか持っていない。そのため、クラス5を見ても、会費や寄付金収入の割合が高い国際協力では44.4%が2千万円超の運転資本を有しているが、保健・医療・福祉では介護報酬引下げ前の時期であるにもかかわらず20.5%、その他の分野でも24.8%の団体しか2千万円超の運転資本を持っていない。

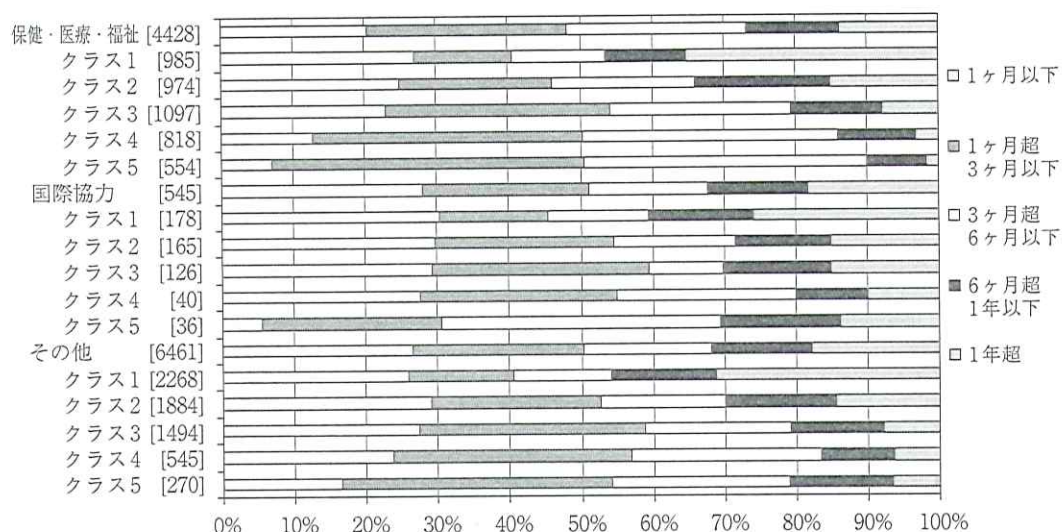
図表3 運転資本（流動資産－流動負債）



さらに、支払可能期間を見ると、いずれの分野でも収入規模の拡大に伴って安定性を増す傾向があり、クラス1では1ヶ月以下の団体が約3割あるのに対して、クラス5では保健・医療・福祉（7.0%）と国際協力（5.6%）は1割以下、その他の分野でも16.7%にとどまる（図表4）。

ただし、介護保険制度がある保健・医療・福祉では早い段階から支払可能期間が改善するのに対して、貧困国への援助等を行う国際協力では、クラス4までは3割近く（27.5%）が1ヶ月以下であり、不安定な資金状態となっている。また、比較的小規模な団体に6ヶ月超の団体が多く、効率的な資金活用が行われていない可能性がある。NPO法人の場合、法人だけ設立して実質的な活動を行っていない休眠状態の団体も少なくなく、これらの団

図表4 支払可能期間（流動資産／（総支出／12ヶ月））



体は出資額が小さいために外見上の支払可能期間が長くなってしまふ。

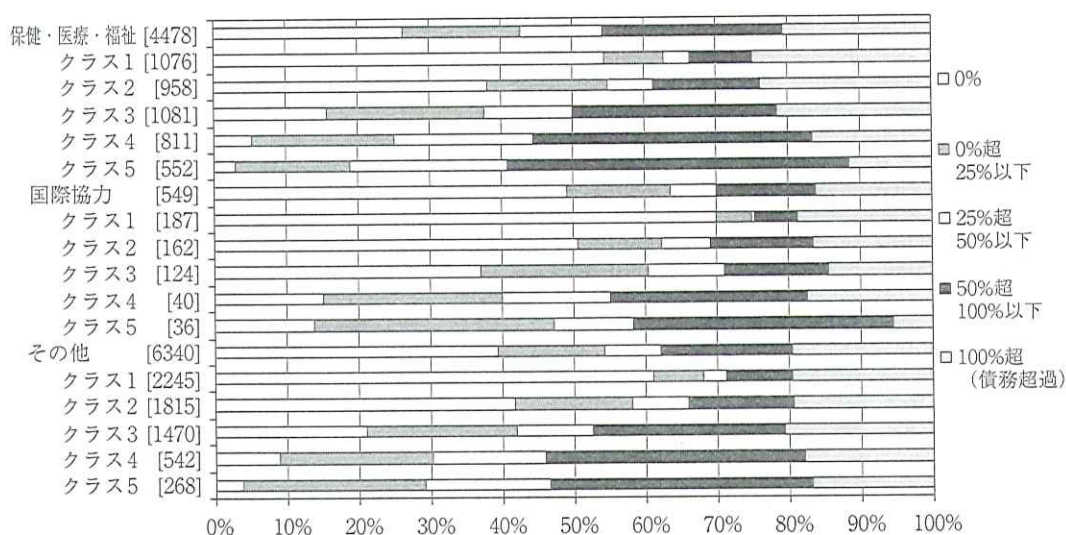
2 持続性指標

NPO法人は、規模が小さいうちは収入の範囲で支出を賄って負債を計上せず、規模が拡大すると役員等が不足資金を補填するケースが多い。ただし、このような場合でもNPO法人には出資概念がなく、役員等による資金拠出は借入金で処理されることが多いため、結果として負債割合が高くなってしまふ。そのため、保健・医療・福祉では45.8%、国際協力では30.1%、その他の分野では37.8%の団体で、負債依存度が50%を超えている（図表5）。このとき、債権者である役員等に資金余力があるうちは活動を継続できるが、保健・医療・福祉及び国際協力のクラス5を除き、収入規模の大小に関わらず、約2割の団体が債務超過となっており、財務的生存力の点で大きな問題となっている。

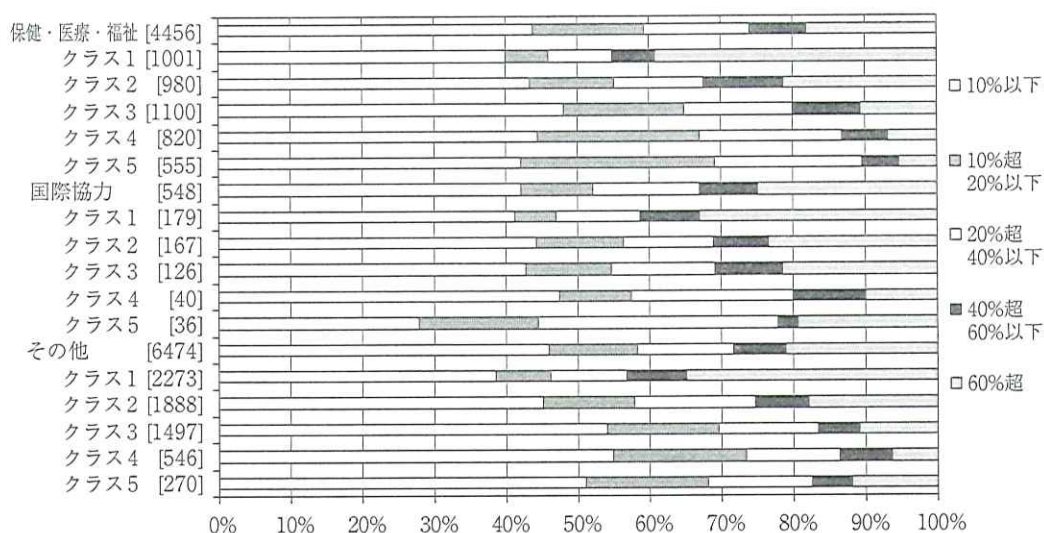
また、不測のリスクに備え、事故や災害等が発生しても活動を継続できる体制を整備するには、収入の一定割合を内部留保としてプールしておく必要がある。しかし、国際協力のクラス5を除き、収入額の10%以下の内部留保しか確保できない団体が4割から5割を占めている（図表6）。

後述するとおり、国際協力は会費や寄付、補助金による収入割合が高く、直接的な反対給付を求めない会費等の財源を高めることが、内部留保を厚くして組織の持続性を強化するうえで重要である。他方、この比率が高すぎるのも問題であり、小規模団体では60%を超えているケースが多く、事業に資源を有効に投入できていない可能性がある。

図表5 負債・資産比率（総負債／総資産）



図表6 正味財産・収入比率（正味財産／総収入）

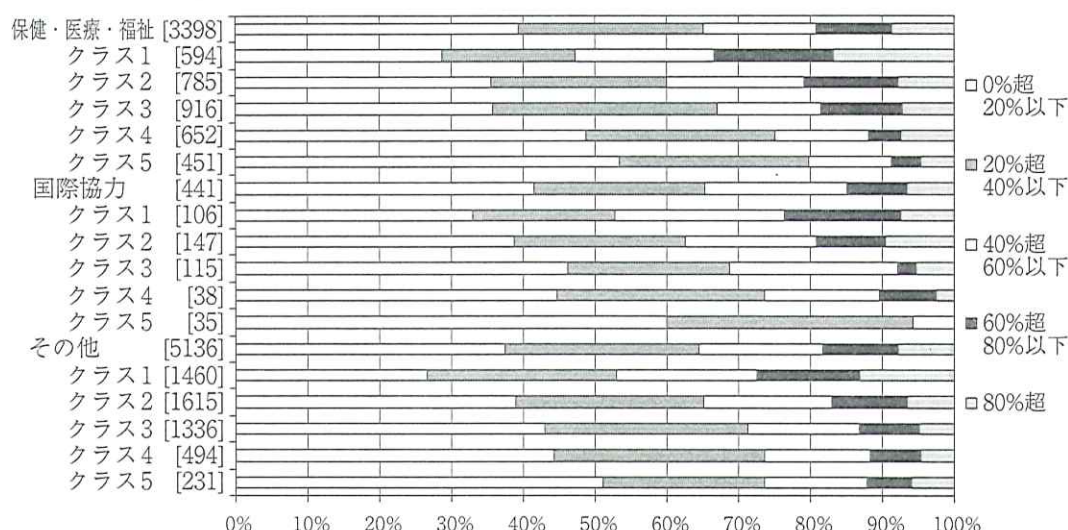


3 効率性指標

資源を非効率に事業以外の事務管理に使用していないかを把握するために、総支出に占める管理費の割合を見ると、保健・医療・福祉では39.3%、国際協力では41.5%、その他の分野では37.5%の団体が20%以下となっている（図表7）⁽³⁾。

また、管理費比率は全体的に、収入規模が拡大するに従って低下する傾向が認められ、クラス5では5割から6割の団体が20%以下となっている。ただし、現状のNPO法人は効率的であるというよりも、負担能力自体がないために、やむを得ず管理費比率が低くなっている側面もあり、どの程度の管理費比率が妥当であるかは、引き続き議論を要すると考えられる⁽⁴⁾。

図表7 管理費比率（管理費／総支出）

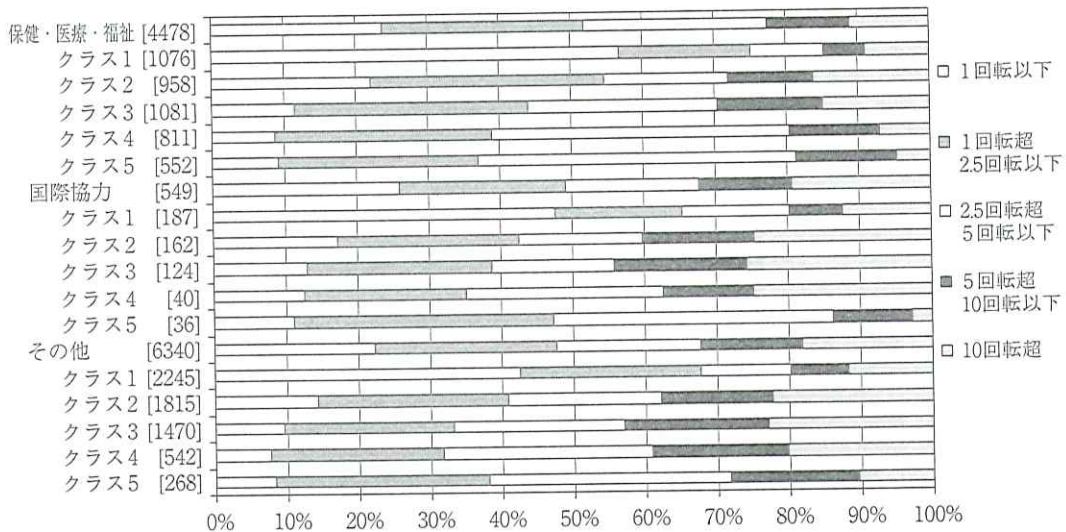


さらに、総資産回転率を見ると、クラス1では4割から6割の団体が1回転以下という状況であり、資源の有効活用が行われていないが、その他のクラスでは概ね過半数の団体が2.5回転を超えている（図表8）。

営利企業においても、従業員50人未満の小企業の場合、総資産回転率は平均2回転前後であり（国民生活金融公庫総合研究所 [2006]）、NPO法人が特に非効率であるとは言えないと考えられる。

ただし、非営利組織の場合には収入を計上することよりも、（無償であっても）活動を行うこと自体に意義がある。また、営利企業のように資本を投下して利益を稼ぐというビジネス・モデルを採用しておらず、固定資産をあまり保有していない。NPO法人財務データベースによれば、現預金しか資産を持たない団体が44%を占めている。そのため、総資産回転率を用いて非営利組織の効率性を判定することは適切ではない可能性があり、サービス提供量やミッション達成度といった非財務情報を併せて把握することにより、非営利組織の効率性を測定する手法をさらに検討する必要がある。

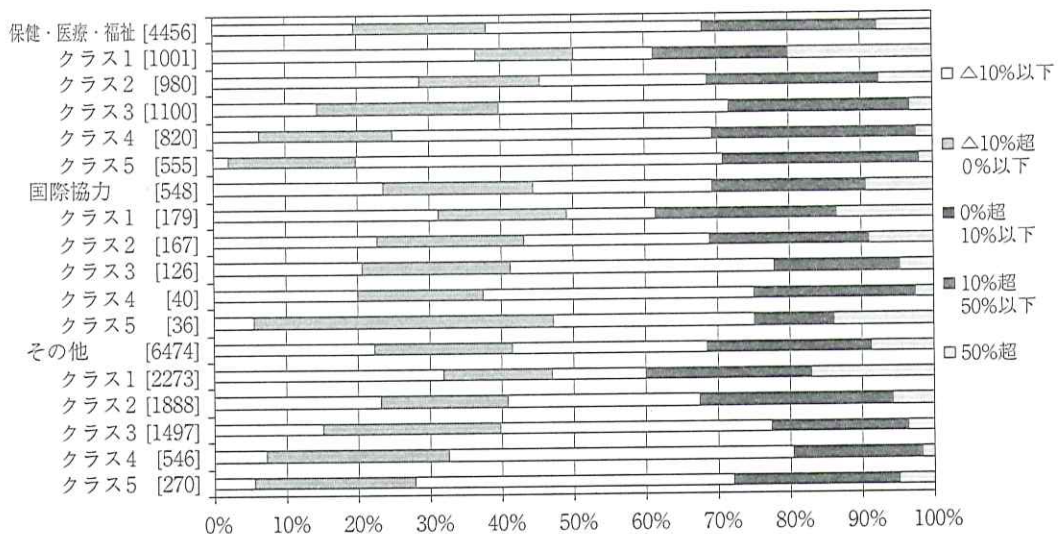
図表8 総資産回転率（総収入／総資産）



4 収益性指標

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も多く、また団体側もできるだけ多くの事業に取り組みたいと考えて、多少の赤字を覚悟して支出を行うことも多い。そのため、収益率が10%以下となっている団体は、いずれの分野でもクラス1を除いて7割から8割を占めており、マイナスになっている団体も保健・医療・福祉では38.2%、国際協力では44.5%、その他の分野では41.6%ある（図表9）。

図表9 収益率（経常収支／総収入）

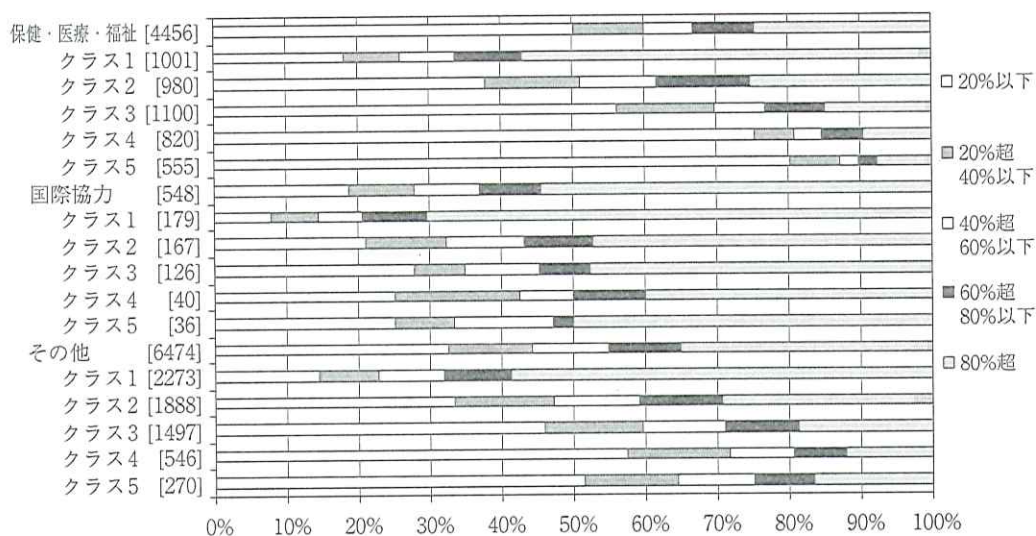


また、介護保険制度に基づいて事業的な活動を行うことが多い保健・医療・福祉では、収入規模の拡大に応じて収支がマイナスとなる団体の割合が低下しているのに対して、貧困国に対する慈善的な活動に取り組むことが多い国際協力では、収入規模が拡大しても収支がマイナスとなる団体の割合はあまり減少しない傾向がある。

さらに、入会金及び会費、寄付金、補助金及び助成金など、市民や行政及び企業などから受けている資金的支援（以下、「社会的支援収入」とする。）に基づく収入の割合を見ると、総収入の20%以下となる団体は保健・医療・福祉では50.1%を占めているのに対して、国際協力では18.8%、その他の分野では32.5%にとどまっている（図表10）。

ただし、保健・医療・福祉とその他の分野では、社会的支援収入が高い割合を占めるのはクラス1であり、収入規模の増大に応じてその比率は急激に低下している。これは、小規模団体は主に会費収入に依存してボランティア的な活動を行うのに対して、保健・医療・福祉などは規模の増大に応じて、介護保険等の事業収入が大部分を占めることによる。それに対して、国際協力では収入規模が大きくなっても社会的支援収入が高い割合を占めており、クラス2以降でもこの比率が80%を超える団体は4割から5割ある。

図表10 社会的支援収入比率（会費・寄付・補助金収入／総収入）

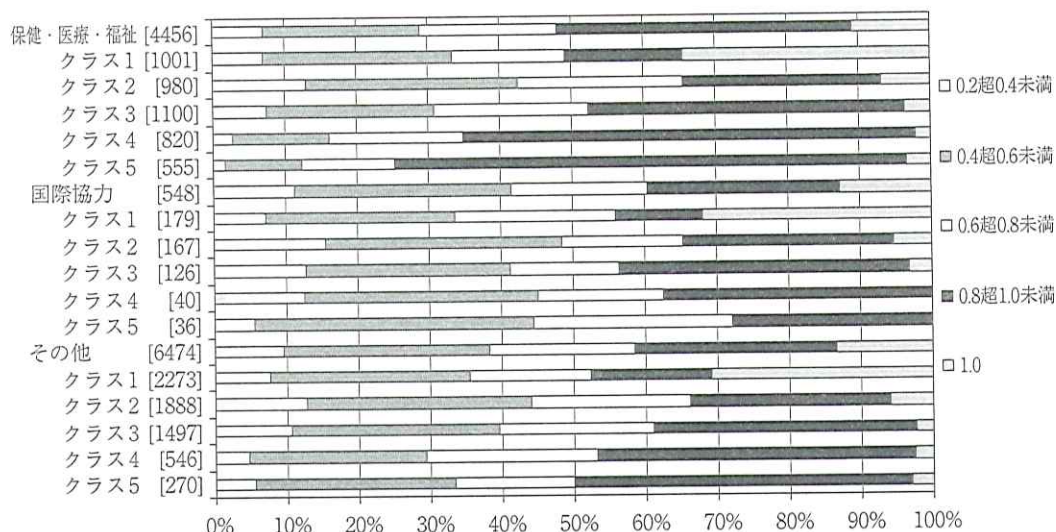


その結果、収入多様性指標⁽⁵⁾を見ても、クラス1ではどの分野においても収入源が一つしかない団体（収入多様性指標＝1.0）が3割超を占め、会費等の特定財源に依存する傾向が見られるが、保健・医療・福祉では収入拡大に伴って事業収入が増すため、クラス2ではいったん多様性が上昇（多様性指標が低下）した後、多様性指標が0.8を超える多様性の

低い団体の比率が、クラス5に至るまで順次増大している（図表11）。

また、その他の分野でも、保健・医療・福祉ほど極端ではないが、クラス2以降、収入規模の拡大に伴って多様性が低下する傾向が認められる。それに対して、国際協力では収入規模が拡大しても、概ね継続的に多様性を維持・上昇させており、多様な財源をバランスよく確保しながら収入を増やしている状況が読み取れる。

図表11 収入多様性指標 ($\sum (r_i/R)^2$)



以上の財務指標分析の結果から、NPO法人は収入規模が拡大するに従って、保健・医療・福祉では会費型のボランティア組織から介護保険型の事業組織へと移行し、その他の分野でも同様に会費型から事業型へと移行する傾向が明らかになった。これらの分野では、事業化が進んで収入規模が拡大すると赤字団体は減少するが、反対給付を要しない会費や寄付が伸びないために収益性は全般的に低く、支払手段や正味財産の蓄積が進まず、持続性に不安が残る状態となっている。特に近年、社会保障費の削減や景気の悪化に伴って、これらの団体の経営環境はさらに厳しくなっている可能性がある。

それに対して、国際協力では会費や寄付、補助金など、多様な財源をバランスよく確保する団体が収入源を拡大していることが明らかになった。この分野では、直接的な反対給付を要しない会費や寄付による財源を伸ばしているため、大規模団体では支払手段や正味財産が蓄積されているが、海外援助等の慈善的な活動に取り組む団体が多いため、限界まで支出を行って赤字になることも多い。しかし、不測のリスクに備え、将来に対する戦略的投資を行うための余力を確保するには、収入の一定割合を継続的に留保して、正味財産

を積み上げるといった対策も考慮すべきである。

V 今後の可能性と組織評価の必要性

本稿では、主に欧米で用いられている非営利組織の財務指標を使って分析を行ったが、NPO法人の財政実態を示すことに一定の成果が認められることから、これらの財務指標は日本の非営利組織にも適用可能であると考えられる。特に、収入多様性指標や社会的支援収入比率を見ることによって、イメージで語られることが多かった保健・医療・福祉や国際協力の活動を行う団体の収入構造を明示的に表すことが可能になった。

ただし、現状のNPO法人によるディスクロージャーでは、事業費と管理費の区分が不明確であり、人件費総額も記載されていないために効率性の良否を判定することは難しい。さらに、補助金や委託事業、介護保険などを通じた公的セクターからの資金流入が明示されておらず、財源の解明も不十分である。非営利組織が市民や行政から付託された資金を適正に使用しているか判断するためには、ミッションと結び付いたより適切な効率性指標や収入構造の分析が必要となる。

また、非営利組織に望ましい財務指標の水準がいまだ明らかになっていないため、引き続き分析を積み重ねることにより、非営利組織が確保すべき最低限の（または望ましい）財政水準を示す取組みを行いたい。財務指標の今後の活用方法を考えると、非営利組織には営利企業における利益率のような指標が存在せず、その評価は相対的なものにならざるを得ない。そのため、これらの財務指標を個別団体に適用する場合、本稿で行った全国的な分析結果と自分たちの財務指標を比較することにより、自団体の財政的ポジションや強み・弱みを確認し、今後の戦略策定や団体運営に活用することができる。

他方、これらの財務指標のみを用いて、外部の利害関係者が団体の「信頼性」を判断するには限界もある。この点について、松原他〔2007〕では、非営利組織が信頼性を高めるためには「自分が何者であるか（ミッション）をしっかりと示すこと」や「継続して事業に取組めること」、「事業の品質を確保できる専門性を有すること」が必要であると指摘しているが、NPO法人を含めた日本の非営利法人における情報公開制度では、このような組織運営に関する情報は十分に提供されていない。

営利企業においても近年、有価証券報告書に記載する財務関連情報として、コンプライアンスやガバナンス、リスク・マネジメントに関する定性情報が強化されている⁽⁶⁾。そして、このような組織自体の信頼性に関する情報はむしろ、理事等による管理体制が十分に整備されていない団体も少なくなく、玉石混交の状態となっている非営利組織にこそ、ニーズ

が高いと思われる。⁽⁷⁾

そのため、非営利組織においてもイギリスの財務報告基準であるSORP（ASB [2005]）では、財務諸表による定量情報に加えて、理事の年次報告書（trustees' annual report）にガバナンスやマネジメントに関する定性情報を記載して、チャリティ委員会に提出することが求められている。SORP（Statement of Recommended Practice）は推奨規定であり、団体の規模によって簡略化も認められるが、オックスファムの年次報告書によれば図表12の情報が示されている。

図表12 理事の年次報告書（イギリス）における記載事項

SORPによる規定		Oxfam Annual Report 2005/06
基本事項及び経営者に関する情報	1. 団体名 2. チャリティ登録番号 3. 主たる事務所の所在地 4. 年次報告書の承認時の理事の名前 5. その他期中に理事であった者の名前 6. 執行役の名前 7. その他の関連者（銀行、弁護士、監査人等）の名前及び住所	council of trustees, association, principal professional advisers, corporate management team
組織、ガバナンス及びマネジメント	1. 法人形態（株式会社、人格なき社団、信託など）及び根本規則（信託証書、定款、チャリティ、勅許） 2. 新任理事の選定方法 3. 理事の任命及び教育の方針 4. 職務分掌及び意思決定の方法 5. ネットワーク組織が意思決定に与える影響（アンブレラ組織の傘下にある場合など） 6. 子会社及び関連当事者の情報	organisation, governance and accountability: trustees and their statutory responsibilities, risk management, legitimacy, accountability, corporate social responsibility
目的及び活動内容	1. 定款等に記載された目的 2. 活動のねらい 3. 年間の目標 4. 目標を達成するための戦略 5. 事業及びプロジェクト、サービスの内容	programme overview, programme by aim, developing Oxfam, rising income, the year ahead, programme delivery objectives
成果及び評価	1. 目標の達成度に関する定性・定量情報（達成度の測定方法を含む） 2. 資金調達活動に要したコストと現在及び将来の予想獲得金額 3. 投資活動の成果 4. 目標達成に影響を与える外部的な要因（従業員・顧客・受益者・資金提供者・地域社会との関係など）	
財務概況	1. 準備金の金額と使用目的、引当の方法及び支出の時期 2. 欠損が生じている基金の状況及び対策 3. 主な財源及び支出の方針（支出が目標に従っているか） 4. 投資の方針（社会・環境・倫理上の配慮を含む）及び目的	finance summary: reserves policy, designated funds, restricted funds, endowment funds, financial position, investment policy
将来計画	将来の目標及びそれを達成するために取り組む活動	after five years

非営利組織に財務分析を適用すれば、活動規模やリスク負担能力といった量的側面を評価することができるが、活動内容の健全性や効率性といった質的側面を明らかにすること

は容易でない。したがって、イギリスで開示されるようなミッションや組織体制、事業成果等の情報を提供することにより、財務分析と併せて組織評価に取り組むことが重要であると思料する。非営利組織は財務情報のみならず、組織体制に関するこのような定性情報も提供することによって、公益の一端を担う存在としての社会的責任を果たすことができる。

[注]

- (1) 「NPO法人財務データベース」は、2005年4月時点で入手可能であった全NPO法人の2003年中に開始する事業年度の財務諸表を、全国の所轄庁（内閣府及び都道府県等）から入手してデータベース化している。本データベースの詳細及び課題については、山内他〔2008〕を参照のこと。
- (2) 大規模プロジェクトや設備投資を行うために資金を積み立てたり、貧困国や他団体への助成資金をプールしている場合には、年々の支出額に対して支払手段残高が大きくなるため、計算上の支払可能期間が長く見えてしまうケースもある。
- (3) 非営利組織の効率性を財務指標によって測定するには限界があり、現実にはサービス提供量などの非財務情報も併せて検討する必要がある。また、NPO法人には会計基準が整備されず、事業費と管理費の区分が適切に行われていないという批判もあり、管理費比率の正確性には問題がある。そこで、本稿では大まかな傾向を把握するために、事業費又は管理費の一方しか計上していない団体を排除して、両者を計上している団体のみ（全体の71.7%）を抽出して分析を行っている。
- (4) 愛知県県民生活部〔2007〕によれば、事務管理人件費は78%、教育研修費は78%、広報宣伝費は74%、地代家賃は50%の団体が不足していると回答している（61頁）。
- (5) 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っているため、これら5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1つの財源しかなければ1.0（最大値）となる。
- (6) 石崎〔2000〕によれば近年、営利企業の業績評価は「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ということである。

- (7) 愛知県県民生活部 [2007] によれば、月次決算の体制が整備されている団体は12%のみであり、理事会に年2回以上の会計報告を行っている団体は40%、監事に会計経験がある団体は42%に過ぎなかった (57頁)。

[参考文献・Website]

- 愛知県県民生活部 [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タリーネイバーズ。
- 会田一雄 [2002] 「非営利組織体の業績評価」、杉山学・鈴木豊編著『非営利組織体の会計』、中央経済社、125-139頁。
- Anthony, Robert N. and Young, David W. [2003], *Management Control in Nonprofit Organizations*, 7th ed., McGraw-Hill.
- ASB (Accounting Standards Board) [2005], *Accounting and Reporting by Charities : Statement of Recommended Practice (revised 2005)*. (<http://www.charity-commission.gov.uk/Library/publications/pdfs/sorp05text.pdf>) 2008/7/21.
- Chang, Cyril F. and Tuckman, Howard P. [1994], Revenue diversification among non-profits, *Voluntas*, Vol.5, No.3, pp.273-290.
- 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.
- 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, in Young, Dennis R. ed., *Financing Nonprofits : Putting Theory into Practice*, Altamira Press, pp.315-335.
- Herman, Robert D. [1990], Methodological issues in studying the effectiveness of non-governmental and nonprofit organizations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol.19, No.3, pp.293-306.
- Herman, Robert D. and Renz, David O. [1999], Theses on nonprofit organizational effectiveness, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol.28, No.2, pp.107-125.

- Herzlinger, Regina E. and Nitterhouse, Denise [1994], *Financial Accounting and Managerial Control for Nonprofit Organizations*, South-Western Publishing Co.
- 兵頭和花子 [2003]「非営利組織体における資源提供者の意思決定—American Red Cross を事例として—」、『公益法人研究学会誌』、VOL.5、115-126頁。
- 兵頭和花子 [2006]「ミッション評価の必要性とその実態—特定非営利活動法人を中心として—」、『非営利法人研究学会誌』、VOL.8、139-147頁。
- 今枝千樹 [2003]「非営利組織の業績評価と会計情報拡張の必要性—SEA報告の適用をめぐる議論とその先駆的実施例の検討—」、『公益法人研究学会誌』、VOL.5、101-113頁。
- 石田祐 [2007]「第4章 財源の多様性と団体の自立性—行政委託事業収入が与える影響を中心に—」、『労働政策研究報告書 NPO就労発展への道筋—人材・財政・法制度から考える—』、No.82、115-156頁。
- 石崎忠司 [2000]「非営利組織の評価の課題」、『公益法人研究学会誌』、VOL.2、43-55頁。
- 木伏良明 [2002]「公益法人の経営評価」、『石巻専修大学経営学研究』、Vol.13、No.2、15-31頁。
- 国民生活金融公庫総合研究所 [2006]『小企業の経営指標（2006年版）』、中小企業リサーチセンター。
- 松原明・石川治江・新谷大輔・馬場英朗 [2007]「座談会 信頼されるNPOになるためには—独自の存在意義を示せるか—」、『NPOジャーナル』、Vol.18、5-16頁。
- 内閣府国民生活局 [2002]「NPO活動の発展のための多様な評価システムの形成に向けて」(<http://www.npo-homepage.go.jp/data/report10.html>) 2008/7/21。
- 大阪大学NPO研究情報センター「NPO法人財務データベース検索サイト」(<http://npodb.osipp.osaka-u.ac.jp>) 2008/7/21。
- 大矢知浩司 [2001]「非営利組織の効率性と有効性の測定・評価」、『公益法人研究学会誌』、VOL.3、39-47頁。
- Philanthropic Research, Inc., *GuideStar* (<http://www.guidestar.org>) 2008/7/21。
- 杉山学 [1985]「非営利組織体の業績評価」、『青山経営論集』、Vol.19、No.4、48-60頁。
- 立岡浩 [1996]「非営利組織（NPO）の経営評価論に関する研究」、『富士論叢』、Vol.41、No.2、87-117頁。
- 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、33-48頁。

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—」、『非営利法人研究学会誌』、VOL.10、73-88頁。

(論稿提出：平成20年10月1日 加筆修正：平成21年4月9日)