



Title	パネルデータにみる規模別NP0の収入戦略の比較研究
Author(s)	田中, 弥生; 奥山, 直子
Citation	大阪大学経済学. 2011, 60(4), p. 65-83
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/51331
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

パネルデータにみる規模別 NPO の収入戦略の比較研究

田 中 弥 生[†]・奥 山 尚 子[‡]

要 約

本論はNPO法人のパネルデータを構築し、財務的な指標を活用することによって分析を行い、NPO法人の成長段階に応じたキャッシュフロー構築の道筋を明らかにしようとしたものである。東京都所管のNPO法人154団体の7年間のデータをもとに、収入の増減によって4つのグループに対象を区分した。そして、各収入費目や財務指標の経年の変化を分析することによって、4グループの特徴を明らかにした。その上で、米国の先行研究を参考に、キャッシュフロー構築に至る仮説を構築し、検証を行った。その結果、収入を減少させたグループは、活動や計画策定の根拠となる安定した資金源を確保できていないことがわかった。また、収入を維持・増加させたグループは比較的安定した資金源を構築しているが、それを事業収入で構成する団体のほか、社会的支援収入で構成する団体が存在することがわかった。

JEL 分類番号：G32, H83, L31

キーワード：NPO, パネルデータ, キャッシュフロー, 成長段階, 安定した財源

1. はじめに

非営利組織の経営者にとって、キャッシュフローをいかに安定的なものに構築してゆくの、そのためにはどのような収入構造を築くべきかという点は最大の関心事のひとつであろう。しかしながら、非営利セクターにおいてはその目安にあたるものが不在である。

非営利組織の財務面に焦点を当て分析を行うことは比較的新しい試みであり、1990年代より米国を中心に研究成果が発表されるようになっていく。さらに、この目安を探るためには、

データに基づいて非営利セクターに共通の傾向やパターンを見出す必要がある。そのような問題意識からNPO法人の会計情報を財務データベースとして構築する試みが行われており、最も網羅的かつ統一的なデータベースのひとつが大阪大学NPO研究情報センターのNPO法人財務データベースである。このデータベースをもとにNPO法人全体の財務状況や持続性に影響を与える要因に関する分析結果も発表されている。

しかし、設立したばかりの組織と活動を始めて一定の時間を経た組織にとって、資金調達方法や活動資金の構成が同じとは限らない。安定的なキャッシュフローをどのように構築してゆくの、かという問いかけに応えるためには、組織

[†] 独立行政法人大学評価・学位授与機構准教授

[‡] 大阪大学大学院国際公共政策研究科博士後期課程

の発展段階をみることのできるような経年データを分析することも必要となる。

本研究は、東京都所管NPO法人の7年間のパネルデータを構築し、これを分析することによって、一定期間に収入源を増加あるいは減少させた団体の特徴を把握すること、さらにはキャッシュフローを構築するプロセスと活動資金構成の特徴を明らかにすることを目的とする。

2. 非営利組織のキャッシュフローにかかる先行研究

2.1. 活動資金構成にかかる先行研究

非営利組織における収入構造あるいは収入戦略にはどのような特徴や特異性があるのだろうか。非営利組織の持続的な活動を支える上で、財政基盤の安定が必要不可欠であるが、多様な活動と多様な収入源を持つ非営利組織にとって、収入源のバランスや維持における特徴や、収入獲得のための戦略は、組織の規模や活動分野や活動年数などによって異なってくると考えられる。

非営利組織の収入源には、個人や法人からの会費や寄付金、自主財源としての事業収入、行政や企業や財団からの補助金や助成金、行政からの委託費などがある。非分配制約の下で組織行動が規定される非営利組織では、サービスの対価としての受益者による支払いから得られる収入以外に、自発的あるいは無償の活動支援としての資金提供による収入や、支援を得ることにより一定の拘束を受けるような資金提供による収入もあるということである。

活動資金の財源ごとの特徴およびメリット・デメリットについては、Froelich (1999) が主要な5つの財源に分けて整理している。第一に、個人寄付は組織の活動に対する関心と支援の表れであり、それを特徴付ける重要なインプットであるとしている。一方で、不安定な収入源で

あり、組織目標や活動内容が大口寄付者の意向や嗜好に影響される可能性もある。第二に、法人寄付は資金調達における効率性の観点から、少数の企業から多額の寄付を得られる可能性がある。しかし、成果が見えやすい活動や事業に対して拠出されがちであるとともに、個人寄付と同様、不安定な収入源であり、企業の意向を反映した経営や活動方針にシフトしたり、資金調達における経営努力が怠慢になる可能性がある。第三に、財団による助成金は、収入源として大きいのが、個人寄付や法人寄付よりも不安定で、財団の意向や申請手続きによる影響を受ける可能性がある。第四に、政府・行政補助金は非常に安定した財源ではあるが、会計上の制約が大きく、政府の規制に完全に拘束されるので用途の自由度が非常に低い。行政の政策の変更に伴って突然失う可能性も高い。第五に、事業収入は非営利組織の財政的な自主性・自立性が確保できる財源である。収入規模の予測と管理が容易で、継続的な獲得も期待できる。一方、事業収入を得るために市場の需要に合ったサービスを生産・供給する可能性があり、営利組織との差異が見出しにくくなり、組織の活動理念が歪められてしまう可能性がある。

事例研究や既存の実証研究でも、経済停滞時の政府財源の縮小に伴う非営利組織の経営状況の悪化 (Smith and Lipsky 1993, Salamon 1995)、他の財源確保のための競争激化による組織内の雇用削減やサービス供給の縮小 (Kotler and Kotler 1998)、アメリカにおけるレーガン政権時の財政支出の削減に対する寄付金による同額補填の失敗 (Salamon 1997)、寄付の資金調達コストが非営利組織の経営に負の影響を与えること (Young et al. 1996)、単年度受託が基本である行政からの委託収入の増加に伴う非正規職員の増加 (Akingbola 2004) など、財源による固有の制約や影響が示されている。

このようなそれぞれの財源における特徴や調達上の課題を踏まえて、多様な財源から資金調

達することにより、資金提供者側の方針の変化や政治経済や社会的情勢の変化などの外部要因に対応していくことが考えられる。そして、それぞれの財源のリスクを平準化し、安定した財務体質や雇用基盤を備えることができ、組織の持続性を保つことにつながる事が示唆される。

財務面から見た非営利組織の持続性については、財務諸表を用いた財政的脆弱性の評価基準に関する実証的検証が行われている (Chang and Tuckman 1994, Tuckman and Chang 1991, Trussel 2002)。さらに、財源の多様性が組織の持続性に与える影響については、Chang and Tuckman (1994) が Scherer and Ross (1990) に従って、Herfindal-Hirschman Index (HHI) を用いた 9 つの収入源 (直接寄付、間接寄付、政府補助金、事業収入、会費、利子・配当・賃料、資産売却益、商品販売純利益、その他収入) からなる収入多様性指標を開発している。石田 (2008) は日本全国の NPO 法人財務データベース (website) を用いて、6 つの収入源 (入会金・会費収入、寄付金収入、事業収入、補助金・助成金収入、その他経常収入、その他活動経常収入) から構成される多様性指標を算出し、収入多様性の規定要因について実証分析を行っている。その結果、支出規模が大きな組織であるほど多様な財源からより均等に収入を得ている一方、組織規模が拡大すると少数の財源に集中する傾向も見られることが明らかになった。また、活動分野により収入構造が異なり、分野により獲得しやすい財源と獲得しにくい財源があることも指摘している。そして、活動分野ごとの財源の優位性を考慮したうえで、多様な財源に対する戦略的な資金獲得を行う必要があることを指摘している。

馬場他 (2009) は、日本の非営利法人を対象に、財務指標を用いた組織の持続性と収入戦略の関係について実証分析を行っている。その結果、短期的な財政基盤に偏っている組織では収

入多様性が低く、特定の財源からの収入に依存する傾向があることが分かった。中長期的な財政基盤を築いている組織では、収入多様性が高く、会費や寄付金から構成される社会的収入支援比率が高いことが分かった。そして、長期的な組織運営の観点から、財源多様性の確保や、活動への理解や支援の表れとしての社会的支援収入を獲得することの重要性を指摘している。

2.2. 成長段階別にみた収入戦略

さらに、財源の多様性が組織の持続性に与える影響について、持続性への経路に着目して、収入財源の組みあわせやバランスや財源そのものの重要度が組織の成長段階に応じて異なることを示唆する研究もある。

Greenlee and Tuckman (2007) は、成長段階を誕生期、安定期、成長期、多様化期、終末期の 5 段階に分けて、各段階での財務戦略における検討事項、戦略の内容、その目安となる財務指標について表 1 のように指摘している。

誕生期では、事業を定着、浸透させ、組織を軌道に乗せるための資金繰りの確保が重要であることが分かる。安定期には、財務運営におけるフィードバックや資産構築や基金創設など新たな活動資源の確立を模索する時期といえる。成長期に入ると、活動理念と収益性のバランスを考えながら、経営資源 (人・物・金) の集中投下を行う必要があるといえる。そして多様化期には、新規事業の開拓や営業活動資金など成長資金のバランスを考えながら収益力の強化を図り、組織を取り巻く外部環境 (利害関係者) の変化への適応が可能な財務体質を備えていることが重要である。

Kearns (2007) も非営利組織の成長段階に応じた収入戦略の必要性について、中長期の視点から、組織のライフサイクルに応じて留意すべきポイントが異なると述べている。設立期には、活動の立ち上げから数年間の維持が可能なベンチャー・キャピタルに相当する運転資金の

表 1 成長段階ごとの収入戦略

	検討事項	財務戦略	指標
誕生期	• どのようなプログラム(事業)を行ってゆくのか、そのためにはどのような収入源が必要なのか。 • 社会的使命に焦点を当てながらどのように組織を維持してゆくのか。 • 収入源をいかに継続的なものにするか、どうやって、繰り返しファンド・レイジングをしなければならぬような、1回限り限定的な資金源から、継続的なものにシフトしてゆくのか。 • 組織をどのように社会に認知させ、他組織と差別化するか。	• 適当な収入源を明らかにする。 • 適度な支出コントロールをする。 • 財団による短期支援を探す。 • 組織代表者によるファンド・レイジングを行う。	• 手元現金 • 消耗率 • 収入の前年度比 • 他組織と比較した収入構成
安定期	• 当初選んだ事業は非営利組織を維持・継続させるために有益であるか。 • 収益事業から安定した収入を確保するためにどのようなアクションが必要か。 • 今後数年の安定した収入を得るためにはどの資金源が有効か。 • どのように資金を留保するか、それは既存の収入源から可能か。 • 基金を考える時期にきているか。	• 資産構築のためのプランづくり • 基金創設可能性を探る。 • 脆弱な資金源を明らかにする。 • 下降傾向にある財政内容に対する対応策をつくる。 • 大口寄付者を探す。	• 過去3年間の資金源の変化 • 経常収入に対する収入源 • 収入多様化インデックス • 流動資産－流動負債／総資産 • 総資産－総負債／総資産 • 管理費／経常収入合計 のほか組織との比較
成長期	• 使命を達成する上でどの事業が最も有益であるか。 • 優先順位の高い事業により資源を投入するために、削除しても良い事業はあるか。 • 使命に基づく本来事業から収入を得るために、規模の経済をきかせられる方法はあるか。 • これらの事業を寄付者や政府によりうまく売り込むことはできるか。 • 事業拡大のゴールは何で、財政基盤を強化するためにどのように貢献できるか。	• 資金源の多様化 • 資産を大きくするためのキャンペーン • 適当な借入機関とアクセス方法を探す。 • 脆弱な資金源を明らかにする。	• 資金源多様化インデックス • 収入源／経常収入合計 • 経常収入経年推移 • 投資収入／総資産 • 支払い能力(期間)
多様化期	• 資金基盤を強化するためには、どの新規事業を加えてゆくべきか。 • 事業費を補填するために、収益事業を行うことはできるか • 類似使命を有するNPOを吸収することには合理的か	• 財政基盤拡大のための計画 • 地域拡大 • インターネットセールスの活用 • 優れた事業開発 • 他の非営利、営利組織とのパートナーシップ拡大と彼らからのシードマネー(規模の大きな)の獲得	• すべての財務指標 • ビジネスプラン、同業他社との比較
終末期	• 組織運営をやめる時期はいつか。 • サービスの受益者に迷惑をかけずに、いかに終わらせるのか。 • 事業を引きつづ組織が他にあるのか。 • 終末期において職員のマoralをいかに維持するか。	• IRSの規則に従って基金以外の資産の処理方法を明確にする。 • 吸収合併を用いて組織を維持する方法を探す。 • エンジェル・ドナーを探す。 • 基金の処理方法を探す。	• 経常収入の変化 • 収入－減価償却／総負債 • 流動負債／流動資産 • 資産－負債／総収入 • 支払能力(期間)

出所：Greenlee and Tuckman (2007) をもとに筆者作成

確保が重要であり、財団の助成金や政府からの委託金など少数の資金提供者からまとまった額の資金を注入する方法が典型的であるとしている。そして、成長期に入ると、組織のリーダーは個人寄付を含む地域社会からの資金調達を模索し、企業の資本にあたる正味財産を増強することも念頭に置いている。成熟期にある組織では、収益事業を展開することで新たな資金源を模索し、資金源の多様性を目指していく。

このように、資金源の多様化は組織を立ち上げたばかりのスタートアップの時期や誕生期の段階からめざすのではなく、むしろ、その次のステージである「安定期」に入ってから参考にするべき指標として提示されている。

非営利組織のライフサイクルをもとに、資金調達のあり方をみてゆくと、明らかにそのステージに応じて、資金調達のあり方や戦略の視点が異なることがわかる。Greenlee and Tuckman (2007) が「収入源をいかに継続的なものにするか。どうやって、繰り返しファンド・レイジングをしなければならないような、1回限りの限定的な資金源から、継続的なものにシフトしてゆくのか。」と述べているように、

誕生期あるいはスタートアップの段階にある組織にとって、より継続的で安定的なキャッシュフローを確保してゆくのが、当面の重要課題であると思われる。換言すれば、まず、組織を立ち上げ、活動を開始するために必要な運転資金を調達したあとは、いかに継続的かつ安定した資金源を確保するかが課題になるということである。また、このような主たる資金源は、活動計画を継続的に策定する際の資金的根拠を提供するものでもある。

2.3. 東京都パネルデータにかかる先行研究

筆者は、2003年度に経常収入が2,000万円台であった東京都所管NPO法人(154団体)が提出した2000年から2006年の7年間の会計報告書を入手し、経年の財務データベースを構築した。財政基盤の安定と収入規模との関係について、田中他(2008)は、日本全国のNPO法人の2003年度財務データを分析した結果、経常収入における「2,000万円の壁」が存在する可能性を指摘している。NPO法人の収入規模は0円から37.5億円と幅広いものの、60%余が500万円未満に集中しているとともに、2,000

万円を超える団体は20%弱に過ぎず、2,000万円を超えることが容易ではないことを指摘している。愛知県県民社会活動推進課（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。

そこで本研究では、収入規模が2,000万円台に到達していることを、団体の活動持続と財政基盤確立のためのひとつのシグナルとして、2003年度に2000万円台にある団体について、その前後の経緯および変化を観察することにした。

田中他（2009）は、2003-2006年の4年間のデータについて、その収入規模の平均を出し、財務的な持続性などを示す指標を選定した上で分析を行っている。分析対象となった154団体のうち6割は現状維持か低迷傾向を示し、4割は規模を伸ばし上昇傾向にあることがわかった。また、全般に事業収入比率が高かった。しかしながら、規模を伸ばした団体の中にも赤字団体を見出すことができ、財務的な状態は芳しくないことが読み取れた。収入を構成する費目と各財務指標の順位相関係数に着目すると次のような特徴がみえてきた。つまり、収入規模を単一の資金源、すなわち事業収入によって伸ばす傾向がある。だが事業収入と持続性を示す財務指標との関係を見ると、負の関係性が見出され、事業収入のみに依存すると財務的な持続性に負の影響をもたらすことが示唆されていた。他方で、社会的支援収入は、収入多様性および財務的な中長期の持続性に寄与していることが示唆されていた。

この分析は、収入増減に影響する資金要素および財務的な持続性にかかる要因を明らかにしようと試みたものである。しかし、Greenlee and Tuckman（2007）やKearns（2007）が論じた

ように、発展段階に応じた事業資金構成や戦略を考えてゆくためには、パネルデータにおける経年の変化をより詳細に分析してゆく必要がある。そこで、本研究では東京都パネルデータの年毎の変化に着目する。

3. 収入増減別にみた団体の特徴

3.1. 分析目的と対象

ここではパネルデータを収入増減別に分析するが、その目的は、一定期間内で収入を増加させた団体および減少させた団体の財務的な特徴を把握することである。

分析対象として、東京都所管NPO法人の経年のパネルデータのうち、データが一律に揃っている2003-2006年の財務データに着目した¹。

3.2. アプローチ

まず、2003年に経常収入が2,000万円台に到達して以降、収入を増加させたものと減少させたもの、そして増減にさほど大きな変化がなかったものに区分するためにグループ分けすることにした。東京都所管パネルデータ分析にかかる先行研究を参考に、4つのグループに分けた。まず、年毎の変動率の大きな団体の存在を配慮し、2004年-2006年の経常収入平均額を出した。その平均額をもとに、2,000万円未満（20.3%）、2,000万～3,000万円（41%）、3,000万～4,000万円（24.2%）、4,000万円以上（14.4%）に区分した。ちなみにこれらの平均額の最高額は147,224,195円、最低額は0円だった。

次に財務分析にあたり指標を選定した。先行研究において、有効性の高い指標が指摘されているが、これを参考に、短期的持続性を示す指標として支払可能期間、中長期の持続性を示す

¹ 2000-2006年の7年間のパネルデータではあるが、2000-2003年の間に設立された団体が存在するため、2003年以前のサンプル数にバラツキがある。

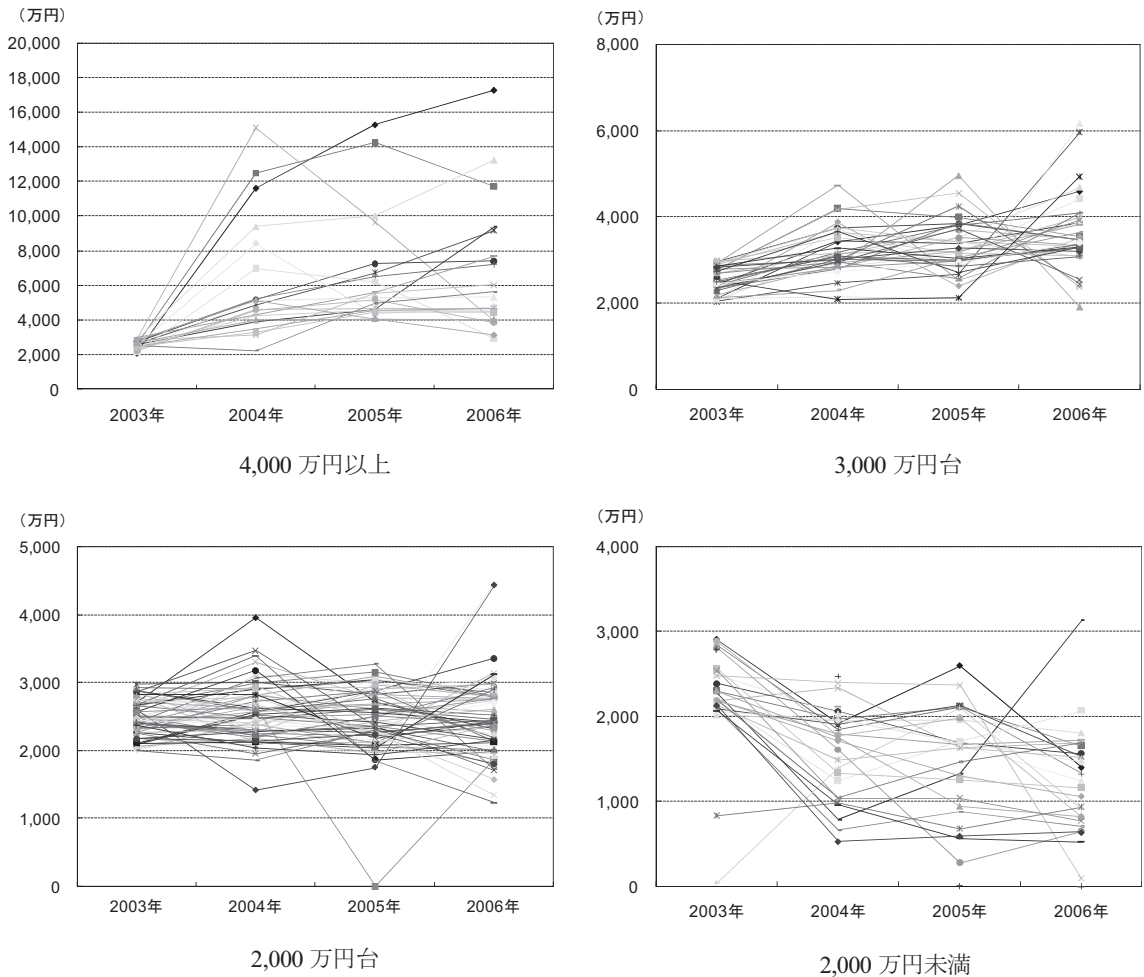


図 1 経常収入の推移

指標として正味財産・収入比率を選定した。また、資金調達力を示す指標で、中長期の持続性と関係性が有意であると示された指標として、収益率、収入集中度（あるいは収入多様性）、そして社会的支援収入比率を選定した。

3.3. 分析結果

まず、経常収入とその内訳の推移にかかる分析結果について説明する。

図 1 は、各グループ別に 2003 年から 2006 年の経常収入合計額の推移を示したものである。

2,000 万円台、3,000 万円台のグループはその推移のあり方について団体間の分散が小さいが、4,000 万円台、2,000 万円未満はバラツキがより大きいことがわかる。

図 2 は、グループ別経常収入内訳、すなわち収入構造の推移を示したものである。これらと比較してみると、2,000 万円以上の 3 グループでは事業収入比率が全収入の 6 割を超えているのに対し、2,000 万円未満は事業収入比率が 5 割前後で伸び悩んでいることがわかる。中央値に着目すると、2,000 万円未満は 49-65% の幅

で変動しているが、2,000 万円以上は 79-94% の幅で変動しており、2,000 万円以上の団体における事業収入比率の高さがより顕著である。

また、入会金・会費収入と寄付金収入から成る社会的支援助入の収入単体に占める比率は 30-40% の間で変動しており、他の 3 グループが 20-30% の間で変動しているのに比較しても社会的支援助入比率が高いことがわかる²。

次に、財務指標による分析結果を説明する。短期的な持続性を示す支払可能期間については、その数値および変動の仕方にはグループ間で大きな差異はなかった。平均値に着目するとどのグループもおおよそ 3 ヶ月から 5 ヶ月の間で変動している。2,000 万円未満の数値が大きく変化しているが、グループ内の一部の団体の変化に影響されていると考えられる。そこで中央値に着目すると、どのグループも 1.5 ヶ月から 3.5 ヶ月の間で、2,000 万円未満がやや低いものの、さほど差異はみられなかった。

中長期の持続性を示す、正味財産・収入比率に着目する。正味財産・収入比率については各グループ内において分散が大きいため各グループの特徴を明確なカタチで説明するのが困難である。しかし、全体を通じてみると、2,000 万円台、3,000 万円台は平均値で 15-22%、中央値で 22-30% の間で推移しており経年の振幅が小さく安定している。他方、4,000 万円以上になると 10-18% 程度とグループ内のバラツキがやや大きくなり、中央値では 10-18%、平均では 15-50% となる。2,000 万円未満は平均値では 4% から 1% と低下、さらに中央値であると負値を示している。

収益率に着目する。これは活動を継続するための資金獲得力を示す指標のひとつである。2,000 万円以上は全般に 1% から 5% で推移し、

変動幅も小さく同じような傾向を示している。2,000 万円未満の団体は、平均値で 2% から -7%、中央値で -0.4% から -12% と毎年落ち込みながら赤字傾向を示している。

次に、社会的支援助入比率に着目する。これも活動を継続するための資金獲得力を示す指標であり、かつ社会的支持獲得の指標でもある。図 2 の経常収入内訳の推移でも述べたように 2,000 万円未満の比率が他に比して高い。また、どのグループも経年の変動幅が大きく、また社会的支援助入比率が高い団体と低い団体が存在している。また、4,000 万円以上については、平均 20.68% から 22.6% の推移、中央値 1.2% から 7.4% の推移と両者の間に乖離がみられるが、これは事業収入比率が高い団体のほかに、寄付など社会的支援助入比率が高く、これによって収入額を伸ばしている団体が存在していることを示唆している。

収入多様性指標に着目する。これは財務的なリスクへの耐用力であり、活動を継続するための資金獲得力を示す指標である。Scherer and Ross (1990) に基づき、Herfindahl Hirschman Index (以下、HHI) を使用し、財源の数と収入に占める各財源の割合のいずれも考慮した指標を作成する。計算方法は次のとおりである。

$$\begin{aligned} \text{HHI} &= (r_1/R)^2 + (r_2/R)^2 + \dots + (r_m/R)^2 \\ &= \sum (r_j/R)^2, j=1,2,\dots,m \end{aligned}$$

ここで、 r_j は j 番目の財源からの収入額、 R は経常収入合計、 m は財源の数である。財源については、石田 (2008) と同様、入会金・会費収入、寄付金収入、事業収入、補助金・助成金収入、その他経常収入、その他活動による経常収入の 6 つの収入源を用いており、従って最大財源数は 6 である。

どのグループも収入多様性が 0.75 以上と相対的に高い団体と、0.6 以下と比較的低い団体の双方が存在している。グループの平均値と中央値に着目すると 2,000 万円以上のグループ

² 中央値について着目すると、グループ間の差異はより顕著である。2,000 万円未満の社会的支援助入比率は 2-18% の間で変動しているが、2,000 万円以上になると 1.2% から 12% の間で変動しており、2,000 万円未満の社会的支援助入比率の高さが顕著である。

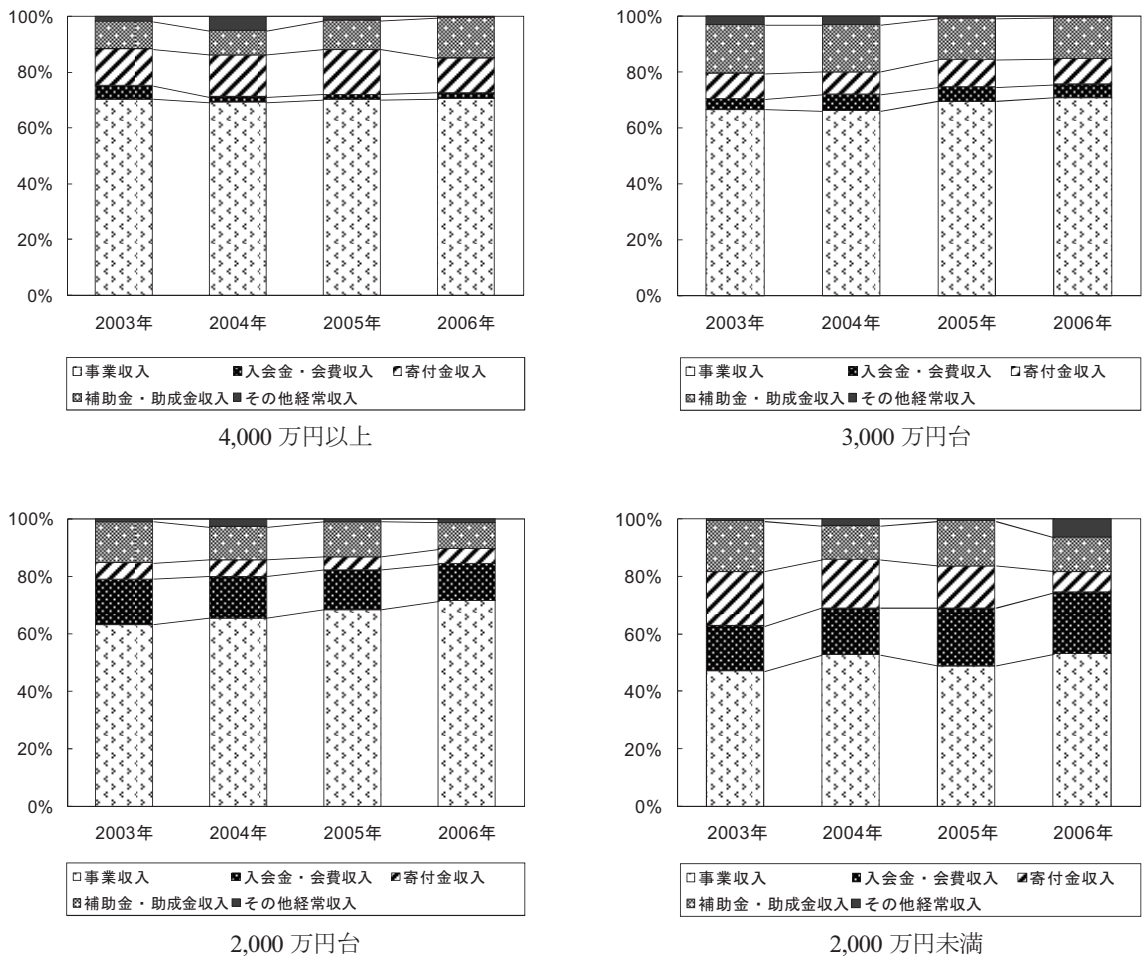


図 2 経常収入内訳の推移

は 0.76 から 0.87 の間で、比較的変動幅が少なく安定傾向を示している。しかし、2,000 万円未満の平均値と中央値についてみると 0.7 から 0.5 の幅であり、相対的に収入集中度が低く、下降傾向を示している。

3.4. 小括：収入増減別の特徴

3.4.1. 分析結果にみるグループの特徴

以上、収入増減規模別に 4 つのグループの比較分析を行なったが、特徴的な点についてまとめる。

総じて、収入規模を伸ばした団体は事業収入

比率が高く、単一の収入によって規模を伸ばす傾向がある。財務的な状況についてみると、赤字や債務超過は収入規模を減少させた団体についてより顕著で、収入規模を維持したか増加させた団体では少ない。他方、短期的な持続性を示す指標値や収入多様性については 2,000 万円台、3,000 万円台と 4,000 万円以上の間には大きな差異はみられなかった。中長期の持続性についても同様であるが、4,000 万円以上の団体の中には正味財産・収入比率の値を大きく伸ばしている団体が存在している。従って、収入規模を伸ばしたグループについては、その伸び幅

の差異にもかかわらず、全般に財務状況の差異が見出せなかった。これは、全般に収益率が低いことと関係すると思われる。すなわち、行政からの業務委託など収益率の低い事業収入に依拠している団体が多い場合、収入規模を伸ばしても剰余金を蓄積して正味財産を築くことができず、財務的な改善につながらないものと思われる。この点は田中他（2009）による関連先行研究の分析結果、すなわち事業収入が財務的持続性とは関係性がなく、むしろ正味財産・収入比率とは負の関係性を示しているという結果とも一致する。

他方、収入規模を 2,000 万円未満に減少させた団体の財務状況は明らかに悪化していることがわかる。また、他と比較して事業収入比率が低めで、社会的支援収入比率が高く、収入多様性が高いのが特徴である。

3.4.2. 疑問点：先行研究結果との矛盾

以上、収入増減別にその特徴をみてきたが、ここでひとつの疑問が起こる。本分析に先立って行なわれた東京都所管 NPO 法人の全体傾向の分析においては、社会的支援収入比率は、支払可能期間や正味財産・収入比率という短期および中長期の持続性を示す指標と有意な相関関係が見出された。また、収入多様性と事業収入比率は正の相関を示すが、正味財産・収入比率とは負の相関関係を示していた。つまり、収入多様性は中長期の持続性と、社会的支援収入比率は短期および中長期の持続性と有意な関係があることを示唆していたのである。

しかしながら、2,000 万円未満については社会的支援収入比率が高く、収入多様性も高い傾向を示している。だが財務的な持続性は短期、中長期ともに確保できず、財政状況は悪化傾向を示している。先行研究の分析結果との間に矛盾があるようにみえるのである。

このように考えると、社会的支援収入比率や収入多様性を単純に財務的な持続性と関係性の

高い指標ということができない。これらの指標が財務的持続性と関係性が高いものであると述べるためには、何らかの条件を前提にして考える必要があるのではないか。

4. 仮説の設定

そこで、先的前提条件にあたるものについて仮説を設定したい。

まず、考えるべきは、2,000 万円未満の社会的支援収入比率と 2,000 万円以上のそれを同質のものと捉えてよいのかということである。すなわち、2,000 万円未満は収入規模の面では後退し、成長・発展路線には乗っていない団体である。他方、2,000 万円は現状維持、3,000 万円台、4,000 万円以上は収入規模面では成長・発展路線に乗っている。成長・発展路線に乗り切れていない 2,000 万円未満の団体にとっての社会的支援収入は、成長・発展路線に乗っている団体にとっての社会的支援収入とは意味づけが異なると考えた。

成長・発展段階に応じた収入戦略や資金調達について論じているのが、先の文献レビューの項で紹介した Greenlee and Tuckman (2007)、Kearns (2007) である。いずれも、組織の立ち上げ時期においては、組織と活動を軌道に乗せるべく、一回限りの限定的な資金から、いかに継続的で安定した資金、すなわちキャッシュフローを確保してゆくかが課題であると述べている。また、収入多様性の重要性についても述べられているが、いずれも、成長期や安定期など、組織立ち上げ時期の次のステージの課題であると論じられている。

このような成長段階に応じた収入戦略を本分析対象に適用してみると次のようなことがいえる。まず、対象サンプルは一定期間の中で、収入規模を大きく伸ばした団体と、縮小した団体がある。しかし、Greenlee and Tuckman (2007) が述べるような、資産を構築し、収入多様性を

確保しているような「安定期」のステージであることを顕著に示すようなグループは存在しない³。

従って、本分析対象は立ち上げの時期、あるいは「誕生期」のステージにあると捉えることができる。しかし、これらの団体の状況が同質ではないことは先の分析結果から明らかである。2,000万円未満と2,000万円以上との間で、収入構造や財務的な状況が異なることから、同じ「誕生期」の中でも、2つのステージに区分されると考えた。すなわち、組織を立ち上げ活動を開始するステージと、活動を軌道に乗せるために継続的でより安定した資金を確保するステージである。そこで次のように整理した。

第1に組織の立ち上げ資金を調達するステージ、第2に活動を継続するためのより継続的で安定した資金を確保するステージ、そして第3に収入多様化を実現するステージという3つのステージが考えられる。分析対象となった団体のほとんどは第1および第2ステージにあるが、一部収入多様性の高い団体の存在も確認されたことや収入多様性と財務的持続性との関係を配慮し、第3ステージも視野に入れた。

そして、この考え方にに基づき、2,000万円未満の社会的支援収入比率および収入多様性が高いことを捉えると、次のように想定できる。すなわち、2,000万円以上の団体は第2ステージに移行できたのに対し、2,000万円未満は第1ステージに留まっている。そして、このような団体は、主たる資金源ともいえるべき継続的で安定的な資金の確保はできていない。このような状況下では、社会的支援収入を含め個々の収入費目の比率は相対的に高くなる。また、2,000万円未満の収入多様性が高いのは、安定した資金源が確立されていないために、個々の収入費目の比率が相対的に高くなっていることに起因

するのではないかと考えた。

以上、本分析における2,000万円未満の特徴と先行研究結果との矛盾点に着目し、その原因について仮説を構築した。次節からはこの仮説の検証を行う。

5. 仮説検証

5.1. 検証の視点

検証のポイントは、主たる資金源ともいえるべき安定した資金源の有無の確認である。安定した資金源とは継続性がありその変動が大きい資金源のことで、このような安定性があるからこそ、計画や予算策定の根拠を提供することになる。そして、本データ上における継続的で安定した資金とは、連続性があり、年による変動が比較的小さい状態にあることと定義した。

以下、先述の仮説検証を行うが、そのポイントは、2,000万円未満の団体は安定した資金源を確保できていないこと、これに比較して2,000万円以上は安定した資金源を確保していることをデータ分析によって確認することである。

5.1.1. 方法1：収入増減別にみた各収入費目の収入比率

はじめに、2000年から2006年の7年間のパネルデータを用いて、各収入費目の収入比率を収入増減別にみることにした。事業収入比率では、3,000万台、4,000万以上の団体については、2003年に経常収入2000万台に到達するまでの3年間、比率の増減は多少見られるものの、一定割合で比率を伸ばしている。一方で、2,000万台あるいは2,000万未満の団体では、経常収入全体が2,000万台に到達するまでの3年間の事業収入の比率が大幅に増加した、あるいは大幅に減少した団体がある。さらに、2003年以降も、3,000万台、4,000万以上では、事業収入比率を維持あるいは増加させており、2,000

³ ただし、4,000万円台のグループの中には正味財産・収入比率が高く、収入多様性の高い団体も少数ではあるが存在している。

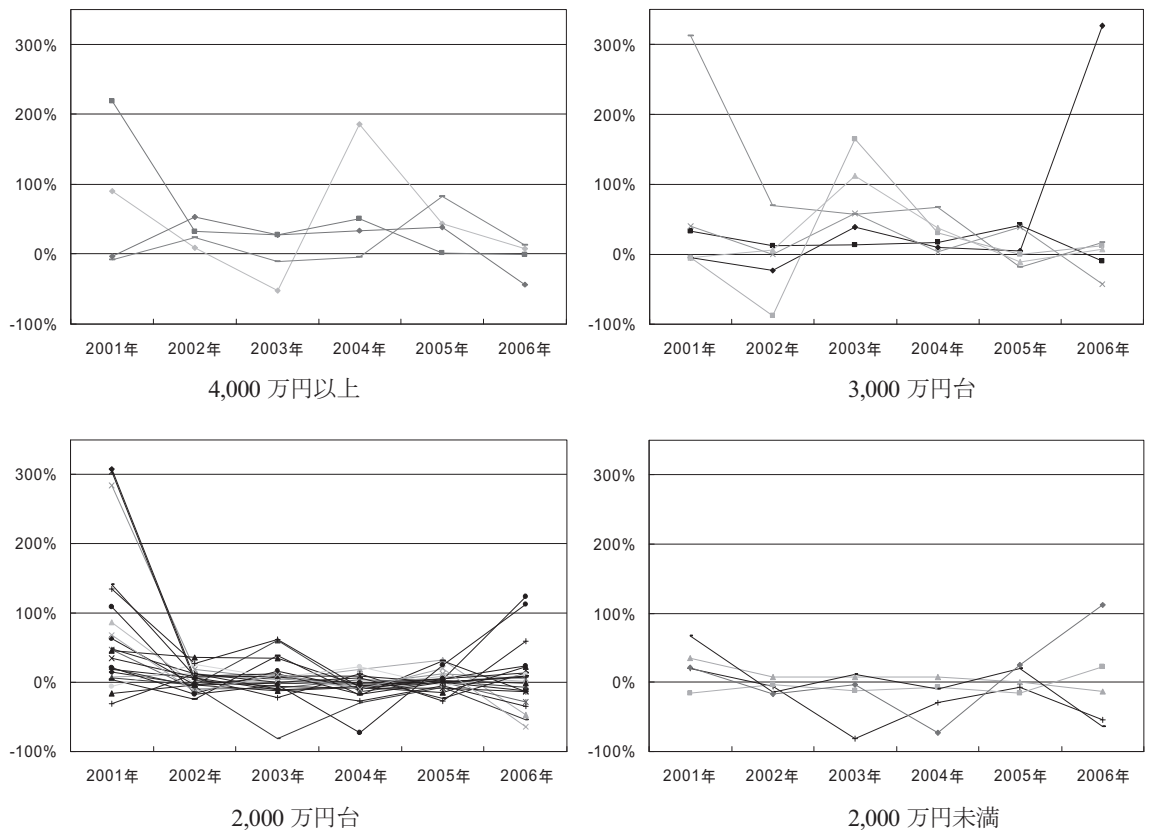


図3 事業収入対前年比変化率

万台の法人でも、事業収入比率を維持するとともに、60%以上の比率を占める団体も多い。図1および図2でも示しているように、それぞれのグループの推移で見てみると、2,000 万以上のグループでは前年度維持あるいは緩やかな増加傾向を辿っている。一方、2,000 万未満の法人では、経常収入全体の5割程度で伸び悩んでおり、団体によっては、事業収入の伸び悩み、あるいは急激な落ち込みが確認できる。ただし、いずれのグループについても、グループ内での比率の数値の幅が大きく、収入増減別の特徴を捉えきれない。

続いて、社会的支援収入比率の推移を見ると、2,000 万円台では、比率が一貫して20%以内にとどまっている団体が多いが、高い比率

で推移している団体もあり、2,000 万円台の中でも二分しているように思われる。3,000 万円台、4,000 万円以上の団体では、比率が一定ではなく、増減の幅が大きい。同様に、2,000 万円未満の団体でも、増減の幅が大きい。社会的支援収入を構成する会費収入と寄付金収入に分けて見てみると、3,000 万円以上の団体ではいずれも会費収入比率は比較的同じ割合であるが、寄付金収入比率の違いが大きく、同一グループ内でも社会的支援収入比率に差が出ている。一方、2,000 万円台では、寄付金収入は団体間の差が小さいが、会費収入では団体による差が大きい。2,000 万円未満では、会費収入・寄付金収入いずれの比率も団体ごとの差が大きい。ただし、事業収入比率と同様、いずれのグ

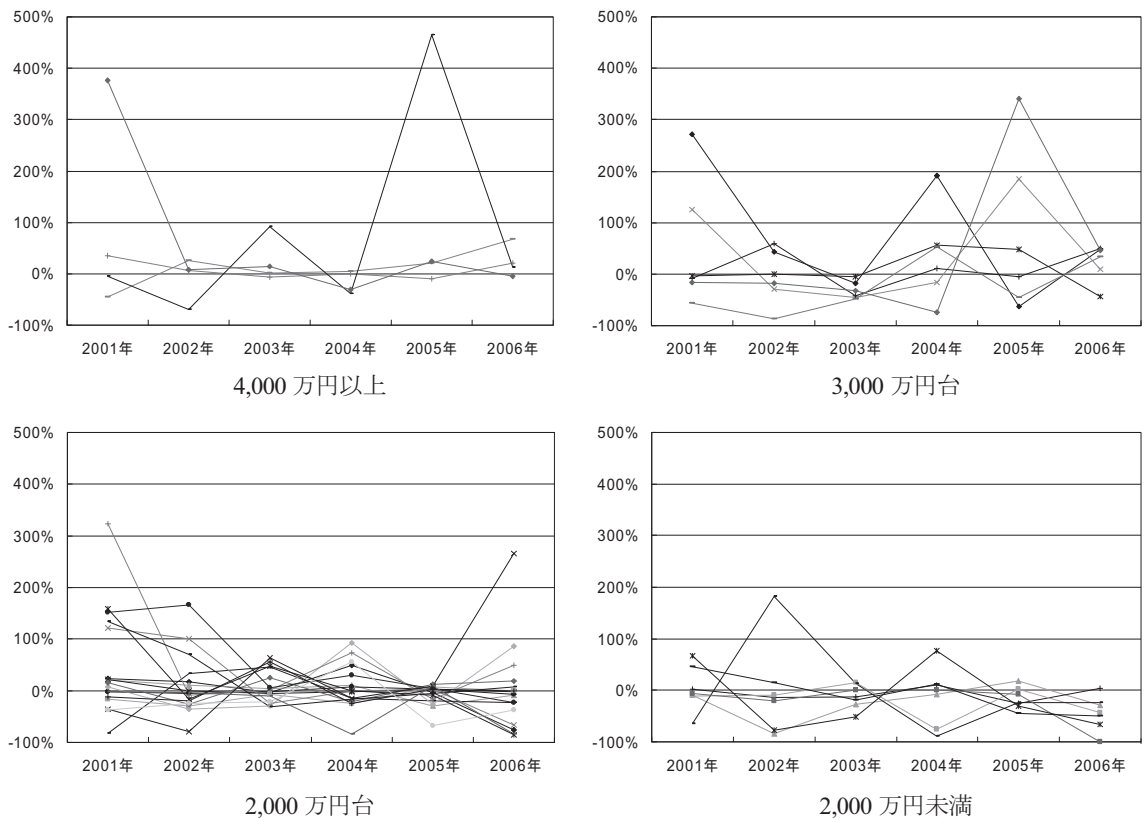


図 4 社会的支援収入対前年比変化率

ループについても、グループ内での比率を示す数値の幅が大きい。

事業収入と社会的支援収入だけでなく、すべての収入費目について経常収入に占める割合の経年の推移をたどり、同様に収入増減別の比較を行ったが、同様に明確な特徴や違いは見出せなかった。いずれも各グループ内の分散が大きく、グループ内の一定の傾向を見出すまでは至らなかった。

5.1.2. 方法 2：収入増減別にみた各収入費目の変動率

前節では、経常収入に占める収入費目の比率について比較分析を試みたが、収入増減別による顕著な差異を確認するには至らなかった。そ

こで、収入費目の経常収入全体に占める比率ではなく、収入費目そのものの変動に着目し、収入増減別に各収入費目の対前年比変化率の推移を追った。図 3 は事業収入の変化率である。3,000 万台、4,000 万以上の団体では、殆どが経年で正値を取っており、前年と比べて事業収入が増加していることがわかる。負値の場合も 2,000 万台や 2,000 万未満と比較して、その値が小さい。ただし、増加の程度は団体ごとに差がある。2,000 万については、前年と比較して 20% 程度の増加で推移している団体や、年によって大幅に増加している団体もある。一方で、変動が大きかったり、変化率が負値を取る、すなわち前年から事業収入が減少した年もある団体がある。2,000 万未満では、経年を通して

変化率が負値である団体もあり、事業収入が減少していることを示している。

図4は社会的支援収入の変化率である。いずれのグループも、変動が大きく、収入が増減していることが分かる。2,000万円未満、2,000万台では、2003年以降の変動幅はやや小さい。しかし、収入比率と同様、収入費目の変動についても、グループ内でも差異が大きく、グループごとの特徴や傾向を把握することが難しい。対前年比変化率についても、すべての収入費目を対象に同様の作業と分析を行ったが、収入増減別による特徴的差異を確認することはできなかった⁴。

5.1.3. 方法3：収入多様性指標の四分位数による分析

(1) 分析方法の視点と手順

先の行われた方法から、グループ内の分散が大きく、容易に特徴を把握できないという問題が浮上した。そこで、4グループの特徴をより明確に把握するために四分位数を用いて比較分析を試みる。すなわち、ある指標の分布をもとに、第1四分位数、第3四分位数を抽出し、これらをもって比較する。四分位数に着目したのは、病理研究などでの活用事例を参考にしたからである。すなわち、観察対象者(患者)の中で、異なる数値を示す群を取り出し、これらを比較することで、より顕著な症状の特徴を見出そうとするものである(Shankar et al. 2006)。そこで、本論では、4グループの第1四分位数と第3四分位数を取り出し、それらの経年の変化を観察することで、より明確な特徴や差異を抽出しようとした。

具体的には収入多様性の指標に着目し、その分布をもとに、収入多様性の上位25%、下位25%の団体を抽出し、各グループを比較する。

⁴ 上述の対前年比変化率による収入増減別の平均的な特徴をグラフから明らかにするために、グラフ(図4)のサンプルから異常値を取り除いている。

収入多様性指標に着目したのは以下の理由からである。収入多様性指標は、事業収入比率、社会的支援収入比率という代表的な2つの収入費目と高い相関を示していたからである。また、2,000万円未満から4,000万円以上にいたるまで、いずれの4つのグループにおいても、収入多様性指標は0.3から1.0の間で、極端な偏りなく、分布していたからである⁵。

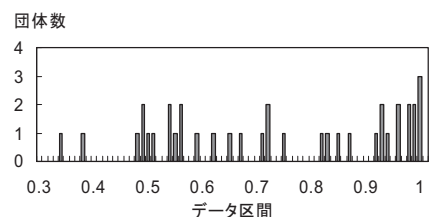
次に、各収入費目にかかる7年間のパネルデータの分析を行った。すなわち、上位25%、下位25%の団体のうち、収入費目(事業収入比率、社会的支援収入比率、寄付比率、入会金・会費比率、補助金比率)について7年間のデータが揃うものを選定し、これらをグラフにした。その際、収入多様性の高い団体と低い団体を区別するように配慮した。

(2) 分析結果

表2は収入多様性指標をもとにした四分位数の一覧であるが、いくつか特徴的な差異を見出すことができる。2,000万円未満をのぞき、他3グループは収入多様性が低いほど経常収入額が大きい。また、どのグループも収入多様性が低いほうが事業収入比率が高い。また、社会的支援収入比率はこれとは逆で、収入多様性が高いほうが高い。また、短期および中長期の財務的持続性を示す指標は収入多様性が高いほどよい数値を示している。収益率も同様である。

次に四分位数として抽出されたサンプルにつ

⁵ 2,000万円未満から4,000万円上まで4つのグループについてヒストグラムを作成し、分布状況を確認した。下記は3,000万円の収入多様性指標の分布であるが、他のグループも類似の分布を示した。



付図1 3,000万円台収入多様性指標の分布

表 2 収入増減別の第 1 および第 3 四分位数

		経常収入平均	収入多様性	事業収入比率	社会的支援 収入比率	支払可能期間	正味/収入比率	収益率
4,000万円以上	第1四分位数 (下位6位)	49,102,302	0.47	36.0%	46.7%	5.9	38.0%	10.2%
	第3四分位数 (上位6位)	70,588,390	0.99	99.6%	0.3%	1.8	7.5%	2.2%
3,000万円台	第1四分位数 (下位9位)	33,531,139	0.47	36.1%	44.7%	8.0	66.1%	7.7%
	第3四分位数 (上位9位)	34,112,192	0.98	99.0%	0.9%	4.3	17.9%	1.6%
2,000万円台	第1四分位数 (下位15位)	24,662,235	0.48	46.3%	43.8%	6.9	48.7%	0.6%
	第3四分位数 (上位15位)	24,744,877	0.95	80.1%	8.9%	3.0	15.8%	-0.3%
2,000万円未満	第1四分位数 (下位8位)	16,224,324	0.45	36.3%	44.6%	4.3	21.1%	-3.9%
	第3四分位数 (上位8位)	14,260,622	0.93	63.2%	35.4%	2.0	-40.4%	-43.7%

いて、寄付や補助金などの各収入費目の対経常収入比率について7年間の推移をみた。その結果、グループ間において顕著な差異を見出せたのは、事業収入比率と社会的支援収入比率である。図5は事業収入比率の推移、図6は社会的支援収入比率の推移について、収入多様性の高低別に示したものである⁶。

図5および図6より、2,000万円未満と2,000万円以上の3つのグループの間に顕著な差異を見出すことができる。すなわち、2,000万円未満は事業収入比率および社会的支援収入比率の双方の変動幅が大きく、収入多様性が高い団体と低い団体の線が交差している。他方、2,000万円以上になると、事業収入比率の変動幅は比較的小さく、グループ内で収入多様性が高い団体と低い団体の線は交差することなく2つに分かれている。

また、事業収入比率と社会的支援収入比率のグラフを比較すると、2,000万円以上の3グループについては、収入多様性の高い団体と低い団体の分布が逆になっている。つまり、事業収入比率の推移を示すグラフでは、収入多様性の低い団体がグラフの上部に集中し、高い団体がグラフの下部に集中するのに対し、社会的支援収入比率のグラフでは、収入多様性の高い団

体がグラフの上部に集中し、低い団体がグラフの下部に集中している。これは、事業収入という単一の収入源によって安定した資金源を確保するグループと、社会的支援収入によって安定した資金源を確保しながら収入の多様性を維持するグループの双方があることを示唆している。のみならず、事業収入に安定した資金源を求める団体は社会的支援収入比率が低く、社会的支援収入に安定した資金源を求める団体は事業収入比率が低い、という点も示されている。これは、田中他（2009）による関連先行研究における共分散構造による分析の結果、すなわち、事業収入が社会的支援収入に対して負の相関関係を示す、という内容とも一致している。

以上、本論を通して次の点が明らかになった。

まず、2,000万円未満は、2,000万円以上のグループに比較して、事業収入比率および社会的支援収入比率の変動幅が大きい。

また、2,000万円以上になると、収入多様性が低くかつ事業収入比率の高い団体と、収入多様性が高くかつ社会的支援収入比率の高い団体の2つに分かれる傾向がみられる。

6. 結論

経常収入2,000万円未満のグループにおける

⁶ 3,000万円以上になると7年間のデータが揃うサンプル数が少ないことは本データの限界である。

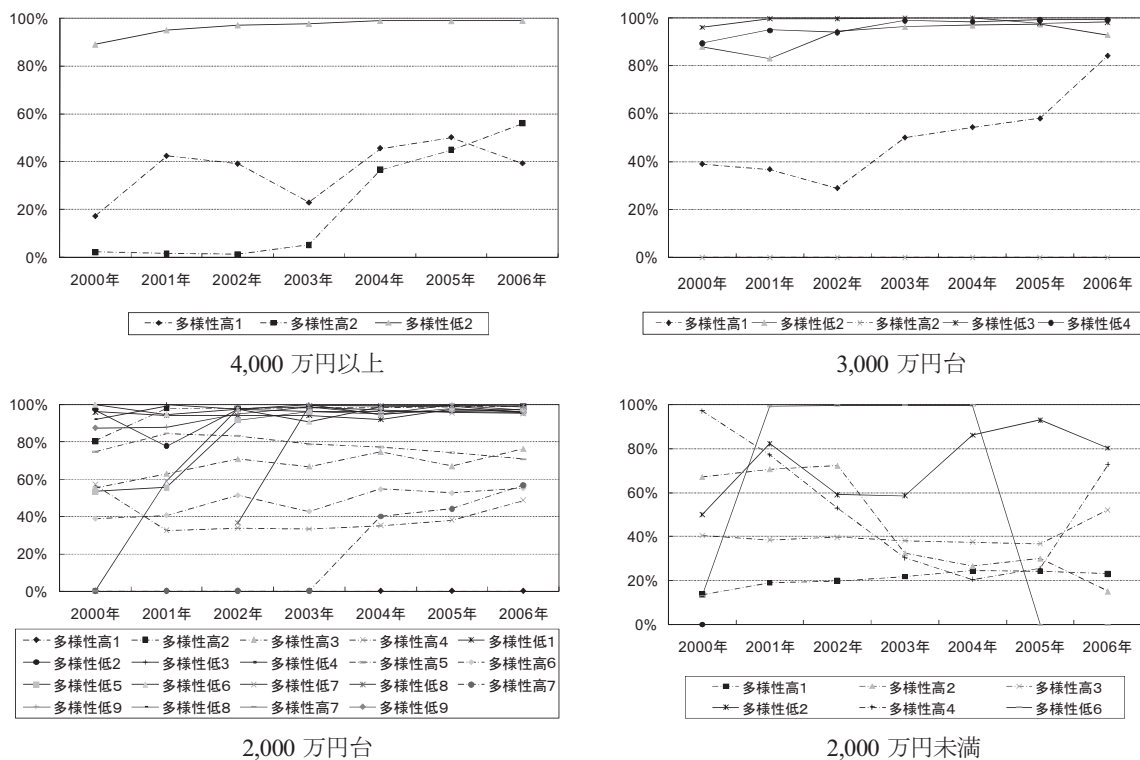


図5 収入多様性別・事業収入比率の推移

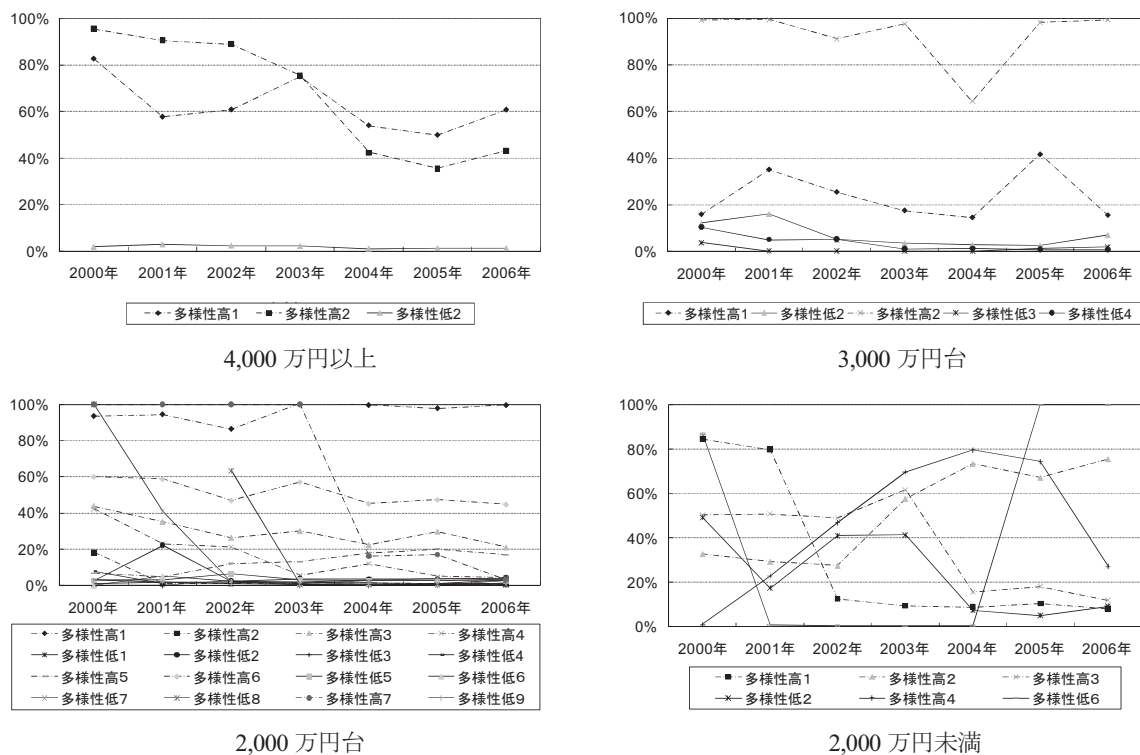


図6 収入多様性別・社会的支援収入比率の推移

安定した資金源の問題について、試行錯誤を行いつつながら検証を行った。

2,000万円以上のグループは、収入多様性が低くかつ事業収入比率が高い団体と、収入多様性が高くかつ社会的支援収入が高い団体の2つに分かれる傾向が明らかであった。ここから想定されるのは、主たる収入源になるべき安定した資金源を、事業収入に依拠する団体と、社会的支援収入に依拠する団体の2種類があるのではないかという点である。しかしながら、2,000万円未満にはこのような二分化の傾向がみられない。さらにはこれらの資金源の変動幅が大きいことから、主たる収入源になるべき、安定した資金源が確立されていないといえるだろう。したがって、2,000万円未満は、安定した資金源を確保しきれない中で、各収入費目の比率が相対的に高くなっている。そのため、社会的収入支援比率も高く、収入多様性も高くなっているといえよう。

以上のように考えると、社会的支援収入比率や収入多様性指標が財政的な持続性と関係性があるといえるのは、主たる資金源となるべき安定した資金源を確保した上でのことであるといえるだろう。

また、平均値のデータをもって、安定した資金源を構成する収入費目は一律に事業収入であると捉えていた。しかし、先の分析からは、主たる収入源を事業収入に求める団体のほかに、社会的支援収入に求める団体が一定割合存在するといえる。

7. おわりに

本論はパネルデータを分析することによって、団体がいかなるプロセスでキャッシュフローや財務的な持続性を確保してゆくのかを探ろうとしたものである。

4年間で収入規模を維持あるいは増加させた団体と減少させた団体の最も顕著な差異は、主

たる収入源になるべき安定した資金源を確立しているか否かという点にあった。つまり、組織を立ち上げた段階で取り組むべき重要課題は、組織や活動の運転資金を確保した上で、次いかに継続的で安定した資金源を確保するかという点である。また、その先には事業収入や社会的支援収入などをバランスよく調達しながら、いかに収入多様性や財務的持続性を確保するかという課題がある。このような一連の課題は、まさに非営利組織の成長・発展段階に応じた収入戦略に通じるものである。

このように考えると、先行研究で示唆された社会的支援収入にかかる見解に条件を加える必要がある。すなわち、社会的支援収入は財務的持続性に寄与する要因であると示されたものの、組織の発展段階によっては必ずしも持続性を示唆するとは限らず、その意味が異なる点という点である。

2,000万円未満のグループのように安定財源を確保できていない団体にとって、社会的支援収入は、財務的安定性や持続性を提供する資金源にはなっていない。では、この団体にとって社会的支援収入はどのような意味を持つものなのか。おそらく、組織を共に立ち上げた同僚や関係者による寄付や会費で、いわば「身内からの資金による運転資金」であると思われる。そして、「身内資金」への依存から、いかに外部資金獲得へとシフトさせるのか、またそれが可能になるような能力や信用力をいかに身に付けていくのかということが、組織運営の課題になる。その意味で、安定した資金源の確保は組織運営力の向上に対して重要な鍵を握っている。そして、安定した資金源を確保した次には、いかに財務的な持続性を確保するかが課題になる。その際、社会的支援収入は重要な役割を果たすと考えられる。しかし、社会的支援収入を集めることは単に財務的な持続性の確保のみならず、それが持つ社会的な意味や寄付者や会員との関係など団体の考え方や方針そのものが問

われることになるだろう。

更なる研究課題についても述べる。本論では、成長・発展段階に応じた収入戦略として、第1に組織立ち上げ資金を調達するステージ、第2に活動を継続するためのより継続的で安定した資金を確保するステージ、そして第3に収入多様化を獲得するステージを提案した。第1と第2ステージについては本分析をもってその所在を示した。しかし、立ち上げ段階にある第1ステージにおいて、身内資金をどのように確保しているのか、そして何を契機にどのようなタイミングで外部資金を獲得し、それを安定した資金源としていっているのかという点については踏み込めていない。この点はデータベースによる分析に加え、ヒアリング等による情報収集が必要になる。

また、収入多様性を確保する第3ステージについては本論では説明していない。Greenlee and Tuckman (2007) が指摘したような、基金に相当するような財源を確立しながら、なおかつ多様性を確保しているような「安定期」にある団体が存在しなかったためである。しかしながら、分析結果が示唆するように、高い収入多様性を維持しながら、収入規模を伸ばしている団体が一定程度存在していることを鑑みると、日本のNPOセクターの文脈での、第3ステージの存在やその特徴を見出せる可能性があると考ええる。

また、今回対象としたのは7年間の限定的なパネルデータであるが、対象期間や対象範囲を拡大し分析環境を整えることで、より豊富な示唆を引き出すことができるだろう。本研究は、入手可能なデータベースから得られた財務情報に基づき、経年の変化や傾向を観察したものであるが、今後は統計的分析に基づく仮説検証や考察の根拠を示す必要がある。

財務面のみならず、組織や活動運営面で、スタンダードともいえるべき、共通の目安をもたない非営利セクターである。しかし、その成長発

展と社会的な信用力の向上を目指す非営利組織の経営者にとって、何らかの目安を望む声が大きいの。小さな一歩ではあるが、今後のこの分野の研究の展開の契機を提供することができたら幸いである。

参考文献

- Akingbola, Kunle (2004) Staffing, retention, and government funding: A case study, *Nonprofit Management and Leadership*, vol.14, no.4, pp.453-465.
- 馬場英朗・石田祐・奥山尚子 (2008) 「非営利組織の収入戦略と財務持続性－事業化か、多様化か－」日本NPO学会第11回年次大会報告論文.
- Chang, Cyril F. and Tuckman, Howard P. (1994) Revenue diversification among non-profit, *Voluntas*, vol.5, no.3, pp.273-290.
- 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.
- Greenlee, Janet S. and Tuckman, Howard (2007) Financial Health, Dennis R. Young, ed., *Financing Nonprofits: Putting Theory into Practice*, Altamira Press.
- 石田祐 (2008) 「NPO法人における財源多様性の要因分析－非営利組織の存続性の視点から－」『The Nonprofit Review』vol.8, no.2, pp.49-58.
- Kearns, Kevin (2007) Income Portfolios, Dennis R. Young, ed., *Financing Nonprofits: Putting Theory into Practice*, Altamira Press.
- Kotler, Neil and Kotler, Philip (1998) *Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*, Jossey-Bass Inc. (井関利明・石

- 田和晴訳 (2006) 『ミュージアム・マーケティング』第一法規).
- NPO法人財務データベース (<http://npodb.osipp.osaka-u.ac.jp/>) 2009/7/1.
- Salamon, Lester M. (1995) *Partners in Public Service: Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*, Johns Hopkins University Press.
- Salamon, Lester M. (1997) *Holding the Center: America's Nonprofit Sector at a Crossroad*, Foundation Center. (山内直人訳 (1999) 『NPO 最前線—岐路に立つアメリカ市民社会』岩波書店).
- Scherer, Frederic M. and Ross, David (1990) *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 3rd edition., Chicago: Rand McNally & Co..
- Shankar, Anoop, Wang, Jie Jun and Rochtchina, Elena (2006) Association between circulating white blood cell count and cancer mortality: A population-based cohort study, *Archives of Internal Medicine*, vol.166, no.2, pp.188-194.
- 芝祐順・南風原朝和 (1990) 『行動科学における統計解析法』東京大学出版会.
- Smith, Steven R. and Lipsky, Michael (1993) *Nonprofits for Hire: The Welfare State in the Age of Contracting*, Harvard University Press.
- 田中弥生・馬場英朗・渋谷進 (2009) 「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—」未発表論文.
- 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.
- Young, Dennis R.; Bania, Neil and Bailey, Darlyne (1996) Structure and accountability: A study of national nonprofit associations, *Nonprofit Management and Leadership*, vol.6, no. 4, pp.347-365.

A Comparative Study on Revenue Strategy of Nonprofits by Corporation Size Using Financial Panel Data

Yayoi Tanaka and Naoko Okuyama

In this paper, we developed panel data of NPO's financial statements, and analyzed it with financial ratios to explore the process that NPOs construct their stable cashflow corresponding with their stage of development. Samples of the data were divided into four groups by fluctuation ratios of their income within 7 years. Following an analysis with financial ratios and proportions of revenue sources demonstrating the characteristics of those four groups, we formed and verified a hypothesis about the process in which NPOs constructs their cashflow. The results showed that the NPOs that decreased their income failed to establish stable financial sources that may provide a basis for annual planning and budgeting. On the other hand, the NPOs that kept or increased their income tend to secure stable financial sources that would be composed either by income from businesses or by socially supported income such as giving and membership fee.

JEL Classification: G32, H83, L31

Key words: NPO, panel data, cash flow, stages of NPO lifetime, stable financial sources