



Title	NPO法人の収入構造と成長パターン : 全国データベースによる財務指標分析から
Author(s)	馬場, 英朗; 山内, 直人
Citation	大阪大学経済学. 2011, 60(4), p. 52-64
Version Type	VoR
URL	<a href="https://doi.org/10.18910/51333">https://doi.org/10.18910/51333</a>
rights	
Note	

*The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA*

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

The University of Osaka

# NPO 法人の収入構造と成長パターン

—全国データベースによる財務指標分析から—

馬場 英朗<sup>†</sup>・山内 直人<sup>‡</sup>

## 要 約

NPO 法人に財務指標分析を適用した結果、保健・医療・福祉分野では、組織内部の役員等が中心となって拠出した会費によって運営するサークル型組織から、介護保険に集中した事業型組織へと移行する団体が多いのに対して、国際協力分野では、寄付や補助金などの幅広い財源を集める団体が多いことが判明した。そして、多くのNPO 法人では、収入規模を拡大するために、事業収入を集中的に開拓しているが、社会的弱者を対象とするNPO 法人の事業収入は収益性が低く、支払手段や内部留保の蓄積にはあまり貢献していない。従ってNPO 法人のキャッシュフロー戦略としては、事業収入等を伸ばして主たる財源を確保するとともに、このようなキャッシュ・インフローが続いている間に、反対給付が求められず自由度が高い会費や寄付などの多様な財源を確保することにより、支払手段や内部留保を確保して組織の存続能力を高める必要がある。

JEL分類番号：G32, H83, L31

キーワード：NPO, 財務指標, 成長モデル, 収入構造, キャッシュフロー

## 1. はじめに

日本ではNPO 法人の財務諸表等（財産目録・貸借対照表・収支計算書）が、所轄庁（内閣府及び都道府県等）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、財務分析など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）。

そこで大阪大学では、2003 年度にNPO 法人が提出した財務諸表について、全国の所轄庁に対して情報公開請求を行い、入手可能な全NPO 法人（12,509 件）を対象とした財務データベースを作成した（山内他 2008）。本稿では、その成果として大阪大学NPO 研究情報センター（website）が公開する財務データを活用して、全国のNPO 法人の収入構造と発展パターンを考察し、NPO 法人が選択できる成長モデルについて検討を加える。

## 2. 非営利組織の財務指標

<sup>†</sup> 愛知学泉大学経営学部准教授

<sup>‡</sup> 大阪大学大学院国際公共政策研究科教授

財務指標は主に、個別団体における経営の良

否を判断するためのミクロ指標として活用されている。特に、営利企業において広く財務指標が活用されているが、非営利組織についても営利企業を参考に、様々な財務指標が考案されている。

ただし、営利企業と非営利組織との間で、適用すべき財務指標が本質的に異なるわけではない。確かに、非営利組織では利益分配が禁止されており、営利企業のように利益指標が決定的な重要性をもつわけではない。しかし、非営利であっても中長期的に組織を存続させるためには、継続的に赤字が認められるわけではなく、余剰資金を確保するために収支差額をコントロールする必要がある。収益性を無視した経営を行うことはできない。このように、個々の指標によって重要性や活用方法に違いはあるものの、営利と非営利に共通して活用できる財務指標は多い。

先述したアメリカでは、例えばCharity Navigator (website) というデータベースが、財務指標の分析結果などに基づいて、個別団体ごとに4つ星によるレート付けを行っている。他方、日本でも様々な財務指標が提案されているものの、財務データが整備されていなかったために理論研究が中心であり（立岡 1998, 公益法人研究会編 1999, 会田他 2003）、広く非営利組織の財政実態を解明する取組みは進んでいないのが実情である。

さらに欧米では、営利企業における倒産確率に関する先行研究を参考に、非営利組織の脆弱性について、多数の団体に財務指標をマクロ的に適用して、以下のような研究が進められている。

Tuckman and Chang (1991) 及び Chang and Tuckman (1994) は、正味財産・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）、収益率（＝（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分析している。

### 3. NPO 法人の財務指標分析

#### 3.1. 財務指標の特徴と限界

欧米で行われている先行研究では、種々の財務指標が考案されており、また日本でも先述の通り、様々な理論研究が行われている。そこで、NPO 法人の多くに共通して適用できる代表的な財務指標をまとめると、表 1 のようなものがある。

表 1 をみると、営利企業と非営利組織との間で、適用可能な財務指標に大きな違いはない。むしろ、営利企業で発展してきた様々な財務指標が、非営利組織にも応用されてきたという経緯がある。ただし、個々の指標が持つ意味について、営利企業と非営利組織との間で大きな違いが生じる場合がある。また、NPO 法人が提出する財務諸表には問題点も多く、算出される財務指標の信頼性に疑義が生じるケースもある。

まず、田中他 (2008) が指摘するように、NPO 法人には現金主義を採用して、流動負債を計上しない団体も多い。そのため、流動性指標として最も一般的に用いられる、流動比率（＝流動資産÷流動負債）を NPO 法人に適用しても、あまり意味を持たない。また、営利でも非営利でも、一般的に運転資本を多く保有している方が資金繰りに余裕があるが、他団体への助成を行うような非営利組織の場合には、多額の資金をプールしておいて毎年その一部を助成金に回すため、見た目の資金保有量が大きくなる。

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	$\frac{\text{流動資産}}{\text{総支出}/12\text{ヶ月}}$	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	$\frac{\text{総負債}}{\text{総資産}}$	外部資源依存度を示す(100%超は債務超過)	B,D,E
		正味財産・収入比率	$\frac{\text{正味財産}}{\text{総収入}}$	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,E
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	$\frac{\text{管理費}}{\text{総支出}}$	事務管理に使用された支出割合を示す	A,B,D,E
		総資産回転率	$\frac{\text{総収入}}{\text{総資産}}$	保有資産の収入獲得への活用度を示す	B,C,D,E
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	$\frac{\text{総収入} - \text{総支出}}{\text{総収入}}$	収入のうち留保できる余剰資金を示す	A,B,C,E
		社会的支援収入比率	$\frac{\text{会費} \cdot \text{寄付} \cdot \text{補助金} \cdot \text{等収入}}{\text{総収入}}$	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 : 445-460), B) Herzlinger and Nitterhouse (1994 : 142-164),  
 C) Anthony and Young (2003 : 169-177), D) Greenlee and Tuckman (2007 : 315-335),  
 E) 公益法人研究会編 (1999 : 351-378)

次に、持続性指標として営利企業で多く用いられる自己資本比率（負債・資産比率の逆数）であるが、NPO法人の場合には出資が認められず、役員等が拠出する運営資金を借入金として処理するケースが多い。しかし、このような団体関係者からの借入れが返済不能になったとしても、それは組織内部で解決すれば良い問題であり、外部の金融機関等から行う借入れとはリスクが全く異なる。従って、内部者と外部者からの借入金を明確に区別していない現状のNPO法人の財務諸表から負債・資産比率を算出しても、あまり意味のある指標とはならない。

さらに、NPO法人の効率性を測定することは、非常に難しい問題である。まず、NPO法人には会計基準が定まらず、事業費と管理費の区分方法が明確になっていないため、管理費比率をみても、本当にその数値が実態を反映しているか疑わしい。次に、NPO法人は営利企業のように、資本を投下して利潤を稼得するビジネス・モデルを採用しないため、営利企業が用いる資産回転率といった効率性指標がほとんど機能しない。そして、NPO法人の人件費は事

業費や管理費の中に分断されて計上されており、各事業に含まれる人件費及びその総額が全くわからないため、人件費に関わる効率性指標を活用することもほぼ不可能である。

また、収益性指標も営利と非営利との間で、大きな議論となる項目である。世間ではNPO法人が収益というだけで嫌悪感を持たれることもあるが、組織が実効性ある活動を行うためには、相応の資金源が必要である。ただし、営利企業では、原則として収益率は高い方が望ましいが、非営利組織では、活動を維持して必要な投資を行うだけの収益率を確保できれば十分であり、過大な余剰は社会に還元すべきである。従って非営利組織の場合、営利企業とは異なって継続的な赤字や過大な損失が生じなければ、単年度で赤字が生じることは大きな問題ではない。

他方、営利企業では用いられない、非営利組織に特有な財務指標もある。非営利組織の場合には、収益性よりも公益性が重要であるため、単に収入額が大きければ良いというわけではなく、その質が問題となる。例えば、事業収入が増えれば活動規模は大きくなるが、過度に市場

行動を優先すると営利企業との境界が不明確になり、社会的弱者が置き去りになる。そのため、寄付や会費など、市民からの資金的支援が重要になるのであり、総収入のうちに会費・寄付・補助金等が占める割合を示す、社会的支援収入比率に注目する必要がある。さらに、特定財源に依存することによる自律性の喪失や、財務リスクの増大に備えるために、収入源の多様化にも気を配ることが望ましい。

ただし、NPO法人の財務諸表から収入源の質を読み取ることは、開示項目の制約から難しい部分もある。例えば、社会的支援収入については、本来であれば何人の資金提供者によって支えられているかというのも重大な要素であるが、大口・小口寄付の内訳が明示されていないため、どの程度の幅広い支援を集めているかということを読み取ることはできない。さらに、寄付金収入には、役員等の内部者が行う寄付も含まれるため、寄付金額が単純に社会からの支援を意味しているとは言い難い団体も存在する。

また、事業収入の内訳が示されず、行政委託や介護保険の金額なども明示されていないため、事業収入がいくつの事業によって構成されているか、という情報を入手できない。そのため、収入多様性指標は、会費・寄付・事業・補助金・その他の5つの財源の間での多様性を示すに過ぎず、各収入項目の中での多様性を考慮することは不可能である。

従って先述の通り、理論上は多くの財務指標が提案されているが、実際にNPO法人に対して適用しようとする、特定の前提条件を置いたり、限られた活動分野などにしか機能せず、普遍的な財務指標を提示することは非常に難しい。しかし、このような限界をあらかじめ考慮しておけば、財務指標を活用することによって、今までイメージで語られることが多かった

NPO法人の財政実態を解明することができる<sup>1</sup>。

そこで本稿では、引き続き収益性指標を主に用いて、NPO法人の収入構造と組織持続能力との関係を明らかにすることにより、NPO法人が選択することができる成長モデルについて考察を加える。

### 3.2. NPO法人の収入構造

NPO法人の収入構造を分析するにあたって表2に示す通り、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：無償・低償のサークル団体）、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雇用する中小事業所）、5千万円超（クラス5：多数の常勤スタッフを雇用する事業体）の5つにグループ分けを行った。

また、活動分野別に収入構造をみると図1に示すように、保健・医療・福祉では介護保険に基づく事業収入という大きな財源がある。また、国際協力では補助金・助成金及び寄付金が61%を占めるという特徴をもつため、これら2分野とその他の3つに区分して分析を行う。なお、各指標の分母がゼロになる団体については、分析対象から除いている。

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：筆者作成

<sup>1</sup> 表1に示した全ての財務指標をNPO法人財務データベースに適用した結果は、馬場（2009）が分析している。

### 3.2.1. 収益率

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、また団体側も多くの事業に取り組みたいと考えて、赤字覚悟で支出を行うケースも少なくない。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、安定した事務所を構えるには、戦略的投資を行いながら将来のリスクに備えるための余剰資金を蓄積する必要がある。

収益率は、NPO法人が単年度でどの程度の余剰資金を確保しているかを示す指標である。図2によれば、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。

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、収益率がマイナスとなる団体の割合が低下しているが、その一方で収益率が10%を超える団体は3割程度のみであり、ほとんど増加していない<sup>2</sup>。

それに対して、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益率がマイナスとなる団体の割合はあまり減少しないが、クラス5をみると収益率が50%を超える団体が13.9%あり、他分野と比較して非常に高い割合を示している。

従って収入規模の拡大に伴い、介護保険等への依存度が高まる保健・医療・福祉では赤字団体は減少するが、高収益の団体はあまり増加しないのに対して、寄付等の割合が高い国際協力では赤字団体も多いが、高い余剰資金を確保する団体も存在している。

### 3.2.2. 社会的支援収入比率

図3によれば、入会金・会費、寄付金、補助金・助成金など、市民や行政、企業などから受けている資金的支援に基づく収入（社会的支援収入）が総収入に占める割合が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。

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ているのはクラス1であり、収入規模の増大に応じてこの比率は急激に低下する。これらの分野では、小規模団体は主に仲間内の会費に依存してサークル的な活動を行うのに対し、規模の増大に応じて介護保険などの事業収入に大きく依存するようになると考えられる。

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いる。クラス2以降でも、社会的支援収入比率が80%を超える団体が4割から5割あり、社会から広く資金を集めながら活動を拡大している。

### 3.2.3. 収入多様性指標

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<sup>3</sup>。

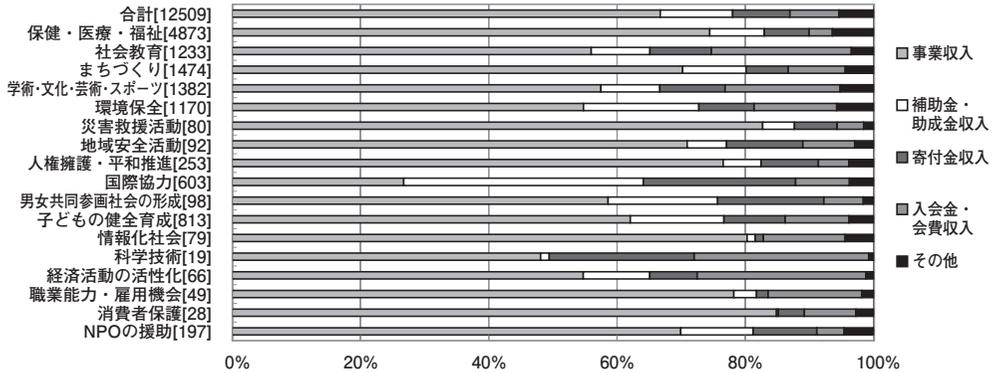
図4によればクラス1では、どの分野においても一つの収入源しか持たない団体が3割超を占め、会費などの特定財源に依存する傾向がみられる。

その後、保健・医療・福祉では、収入規模の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した後、多様性指標が

<sup>2</sup> 2006年度の介護報酬引下げにより、保健・医療・福祉分野の収益率は、その後さらに低下している可能性がある。

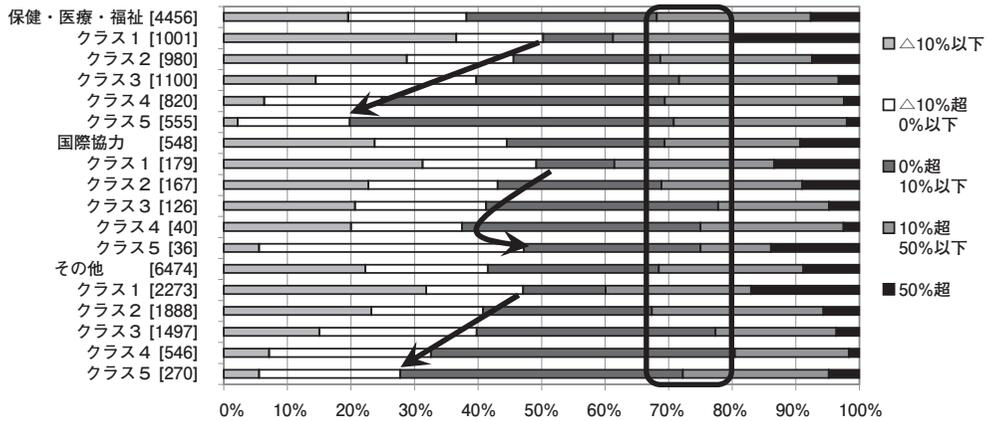
<sup>3</sup> 本稿の場合、入会金・会費、寄付金、事業収入、補助金・助成金、その他に区分して分析を行っているため、これら5つの財源から均等に収入を得ていれば0.2（最低値）、どれか1つしか財源がなければ1.0（最大値）となる。

図 1 NPO 法人の収入構造



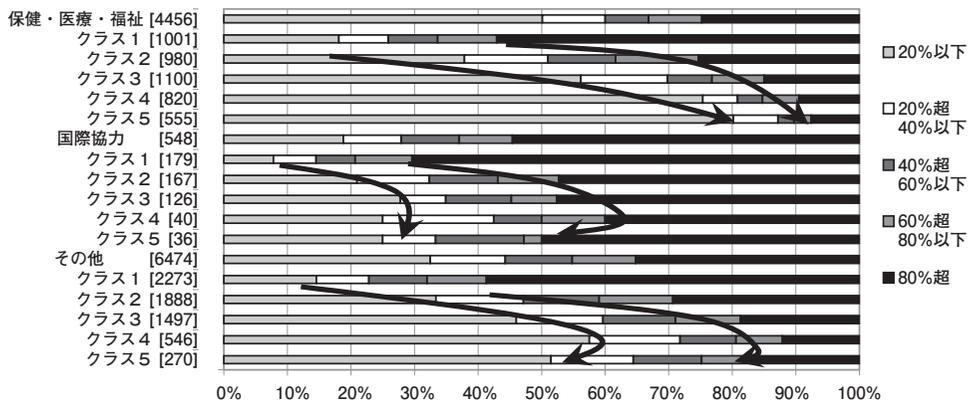
出所：筆者作成

図 2 NPO 法人の収益率



出所：筆者作成

図 3 NPO 法人の社会的支援収入比率



出所：筆者作成

0.8を超える収入源が集中した団体の比率が、クラス5に至るまで順次増大している。

また、その他の分野でもクラス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様子が読み取れる。

### 3.3. 収入構造と組織存続能力の関係

ここまで、収益率、社会的支援収入比率、収入多様性指標といった財務指標を用いることによって、NPO法人の全体的な収入構造を明らかにした。以下、NPO法人の収入構造が、組織の存続能力にどのような影響を与えるのか検討を進める。

組織の存続能力を測定する指標としては、短期的な資金能力を示す支払可能期間と、中長期的な持続能力を示す正味財産・収入比率を用いることができる。

#### 3.3.1. 支払可能期間

支払可能期間は、団体が何ヶ月分の支払手段を保有しているかを示す指標である。図5によればいずれの分野でも、収入規模の拡大に伴って支払可能期間は安定性を増す傾向にあり、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%)では1割以下、その他の分野でも16.7%にとどまる。

ただし、支払可能期間は最低1カ月あれば翌月の支払いに対応できると考えられるが、現実には余裕を持って数ヶ月分を保有しておくことが望ましい。しかし、3ヶ月超の支払可能期間がある団体は、いずれの活動分野でも規模が拡大しても伸びておらず、国際協力のクラス5だけが高い水準を確保している。

従って、収入規模の拡大が支払能力の改善に

あまり結びついておらず、前項でみた収益率の低さが、不安定な資金状態を招いていると考えられる。

#### 3.3.2. 正味財産・収入比率

正味財産・収入比率は、一時的に収入源が途絶えた場合に、組織がどれくらい持ちこたえられるかを示す指標である。この指標が高ければ、短期的には収入を生まない人材育成や、新規事業を開発するための戦略的投資を行ったり、不測のリスクに耐える能力があると考えられる。

しかし、図6によれば、保健・医療・福祉と国際協力のクラス5を除き、収入規模の大小にかかわらず、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がある。また、国際協力のクラス5を除き、収入額の10%未満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1に示した通り、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上で重要であると考えられる。

他方、クラス1の小規模団体では、いずれの活動分野でも正味財産・収入比率が50%を超えているケースが多い。このような団体では、組織内の資源を有効に活用できていない可能性があるため、初期段階の活動をどのように育てていくかということが重要になる。

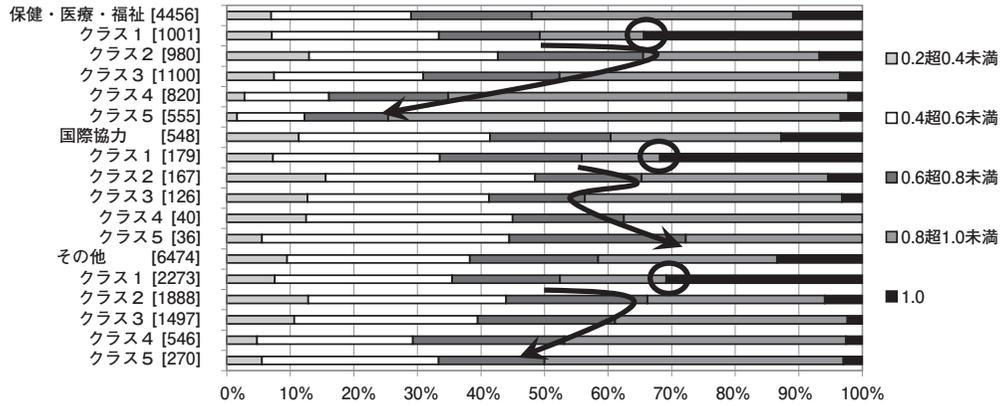
## 4. NPO法人の財務的發展パターン

### 4.1. NPO法人の成長モデル

収入構造と組織の存続能力に関する、これまでの分析結果を整理することによって、NPO法人の財務的な發展パターンを概観することができる。

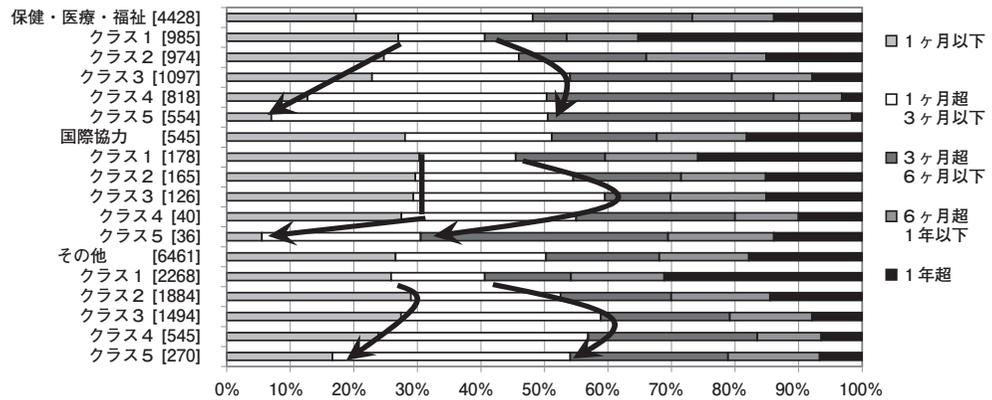
まず保健・医療・福祉では、組織内部の役員

図 4 NPO 法人の収入多様性指標



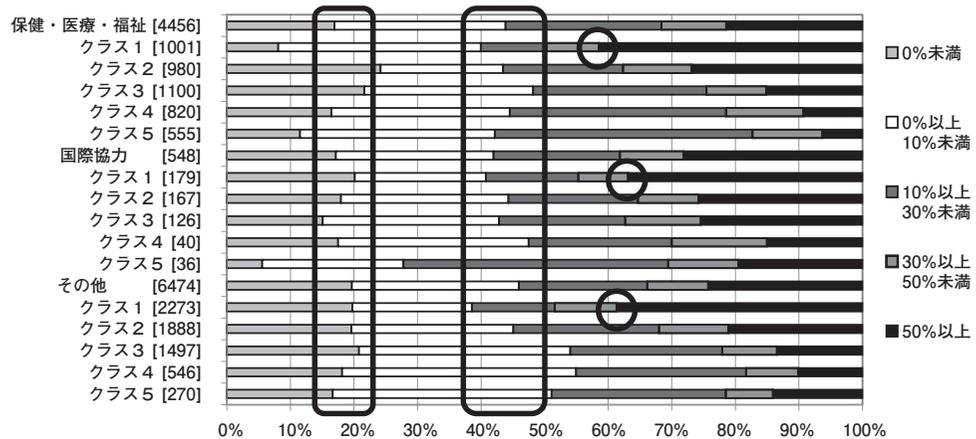
出所：筆者作成

図 5 NPO 法人の支払可能期間



出所：筆者作成

図 6 NPO 法人の正味財産・収入比率



出所：筆者作成

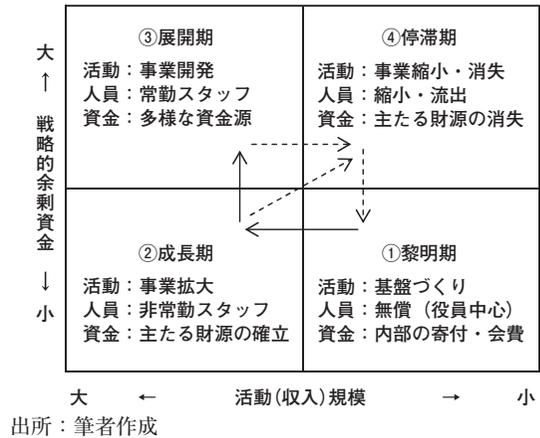
等が中心となって拠出した会費によって運営するサークル型組織から、介護保険に集中した事業型組織へと移行する団体が多い。また、その他の分野についても保健・医療・福祉と同様に、事業活動に集中する団体が規模を拡大している傾向がみられる。

ただし現在、スタッフの低い給与水準が社会的に問題となっているように、介護保険は採算性が低い事業であり、また他の事業を行う場合であっても、非営利組織は市場ではカバーできない社会的弱者を対象とするケースが多い。そのため、事業活動に特化することは、収入規模を拡大するには有効な手段であるが、支払手段や内部留保の蓄積にはあまり貢献できず、多くのNPO法人では安定的な財政基盤を確立することが難しい状態に陥っている。

他方、寄付や補助金などの幅広い財源を集める国際協力では、小規模団体では赤字になるケースも多く、財政規模を拡大することは容易ではない。しかし、一定規模以上の財政基盤を確保すれば、反対給付のない自由度の高い財源を活用することができるため、支払手段や内部留保を蓄積して、将来への戦略的投資に備えることができる。

このようなNPO法人の発展パターンから、各団体が選択できる成長モデルを導き出してみたい。図7は、ボストン・コンサルティング・グループのプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (PPM) を応用して、NPO法人の成長モデルとキャッシュフローの関係を示したものである。PPMは企業が行う個別事業の市場成長率と市場シェアの関係から事業ポートフォリオを分析する手法であり、質的評価の視点が欠けている、新しい分野の評価を行うことが難しいといった欠点もあるが (伊丹・加護野 1993: 124-133)、本稿ではこのような個別企業の事業戦略の視点からではなく、NPOセクター全体からみたキャッシュフローの構造と団体の成長経路を明らかにするために、各団体の財務

図7 NPO法人のキャッシュフロー戦略



データをPPMのマトリックスにプロットしてみた。

#### 4.2. 成長モデルとキャッシュフロー戦略

PPMは、市場魅力度と競争ポジションの2つの次元によって、事業単位を「花形」(市場シェア高・市場成長率高)、「金のなる木」(市場シェア高・市場成長率低)、「問題児」(市場シェア低・市場成長率高)、「負け犬」(市場シェア低・市場成長率低)の4つに区分して、事業戦略を評価するモデルである (Kotler 1991)。

ただし、本稿では各団体の個別事業を評価するのではなく、セクター全体からみたNPO法人の成長モデルを探ることを目的としている。そこで、収入規模と資金余剰という2つの軸を用いて、各団体の財務データをマトリックスにプロットする。図7は、前項で説明した財務指標から、NPO法人の成長モデルを端的に描き出したものであり、普遍的または理想的なNPO法人の発展経路を示したものではない。しかし、このように簡潔化した成長パターンを概観してみると、多くのNPO法人が陥りがちなキャッシュフロー戦略上の落とし穴がみえてくる。

すなわち、多くの団体では中核的な役員や会  
員が集まって、経営と現場が一体となった形で  
活動がスタートする。この段階では、幅広い市  
民からの資金支援も、収益を生む事業も育って  
おらず、役員等が無償・低償で資金をかけずに  
活動を行っている。本稿では、このような段階  
を「黎明期」と称するが、そこから組織の基盤  
づくりに成功し、主たる財源を確立した団体が  
次の「成長期」へと移行できる。

「成長期」は、PPMで言えば「金のなる木」  
に相当するが、事業を実施するために必要とな  
る財源を確保できるようになった段階である。  
保健・医療・福祉であれば介護保険事業が軌道  
に乗った状態、国際協力であれば会費や寄付を  
集めて援助を行えるようになった状態をイメ  
ージすることができる。この段階に至るため  
には、事業を継続するために必要な資金をカ  
バーするための「主たる財源」をみつける必要  
がある。このような安定財源を確保すること  
により、継続的に雇用を行って活動を継続す  
る準備が整う。

しかし、「成長期」の段階に至ったとしても、  
何とか既存の事業を継続することはできても、  
将来を見据えて人材育成を行ったり、新規事  
業を開発することは容易ではない。なぜなら、  
非営利組織の場合は収益性が低い活動に取  
り組むことが多く、単一の財源を確保しただ  
けでは、将来への投資財源をまかなうよう  
な余剰資金を確保することが難しいからであ  
る。そもそも、対価収入によって戦略的投  
資の資金まで回収できるのであれば、営  
利企業として実施した方が報酬の支払い  
や配当等の自由度も高く、わざわざ非  
営利の形態で取り組む必要がない。NPO  
法人のように非営利の形で事業を実施しな  
ければならないのは、通常の方法では採  
算性を確保できず、寄付やボランティア  
による支援が必要となることも大きな  
要因である。

従ってNPO法人が事業を行いながら、  
将来に備えるための内部留保を確保する  
には、単一

財源に依存することなく、多様な資金源  
を育成して組み合わせる必要がある。そ  
して、このような「展開期」の段階まで  
至れば、事業を実施しながら、将来へ  
の戦略的投資を行うという理想的な状  
態を確保することができる。多くの  
団体にとって、そのような状態が実現  
できるならば苦労はないというのが  
実感であろうが、明確な成長モデル  
を描けないまま日常の活動に忙殺さ  
れているのは、ますますこの段階に  
至ることはできない。

将来的な展望を描かずに、自転車操  
業によって活動を継続しようとしても、  
いずれ疲弊して「停滞期」の状態に  
陥る。「停滞期」は過去の努力によ  
って、ある程度の資金は保有してい  
るが、活動自体が縮小している状態  
である<sup>4</sup>。そして、いずれ資金が枯  
渇すれば、「黎明期」に逆戻りする。

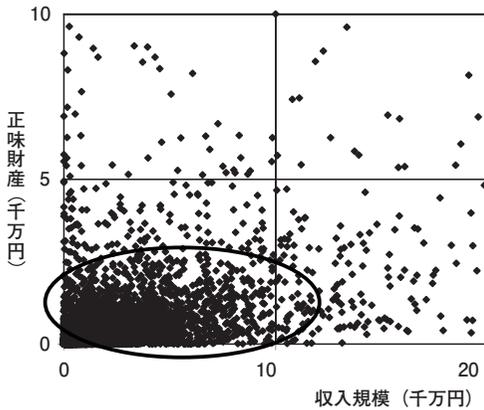
ここで実際にNPO法人の収入規模と  
正味財産をプロットしてみると、図8  
のようになる。ただし、グラフを見  
やすくするために、横軸の収入規模  
は0円以上2億円以下、縦軸の正  
味財産は0円以上1億円以下の範  
囲に区切っている(カバー率79.8%)<sup>5</sup>。

図8によるとNPO法人の場合、図7  
に示すマトリックスでいうところの  
「黎明期」の部分に多くの団体が  
集中しているが、そこから収入規  
模が増加しても、正味財産があ  
まり伸びていない傾向が読み取  
れる。従って、収入規模と正

<sup>4</sup> この状態に陥ると、多額の資金を保有しているわけ  
ではないが、事業が縮小して支出額が減少するた  
めに、表面上の支払可能期間が改善する。我々が  
実施した分析においても、停滞状態にある団体  
の支払可能期間が良好にみえるケースがあり、  
この指標を用いる際には注意する必要がある。

<sup>5</sup> どの程度の正味財産があればNPO法人の経営  
状態が安定するかは未だ明らかになっていない  
が、図8では収入規模の50%を目安として  
ラインを引いている。その場合、収入が一  
時的に途切れても半年程度は耐えられる。  
この数値は、営利企業と比較すると非常に  
高いものであるが、財政規模が非常に小さく、  
銀行借入等による資金調達に難しいNPO  
法人が、将来に向けて事業開発や設備投  
資を行って成長するためには、必ずしも  
高すぎる水準ではないと考えられる。

図8 NPO法人の財政基盤



出所：筆者作成

味財産をバランスよく確保できる「展開期」にまで至る団体が非常に少ない。

現在、NPO法人には活動実態のない団体が大量に発生しており、その存在意義自体が問われるような状況もある。特に非営利組織の場合には、営利企業のように赤字であれば退出する、といった経済原理が働かないため、実体のない団体がいつまでも倒産・廃業せずに滞留してしまう。短期的な収入変動によって簡単に「黎明期」に戻ってしまうような脆弱な財政基盤から脱却するために、好調時に生じたキャッシュ・インフローを当年度の事業で使い切ってしまうのではなく、戦略的な投資に充てながら新たな資金源を開拓する努力が必要となる。

## 5. 結論

ここまで、財務指標を用いてNPO法人の収入構造を明らかにし、その成長モデルとキャッシュフロー戦略について検討を行ってきた。ただし、本稿で実施した分析は、単年度の財務データを収入規模別に区分して発展パターンを推測するという手法をとっている。そのため今後、NPO法人が本当にこのような経路を通じて成長しているか、時系列データを用いた実証

分析等を行って確認する必要がある。しかし、現時点では、NPO法人の時系列データが整備されていない。そのため、上述のような分析上の限界はあるものの、全国データを用いて財務指標分析を行った結果、以下のような結論が導かれた。

まず、無償資源を活用してうまく活動を行っているNPO法人も存在するが、大多数の団体にとって実効性のある活動を実施するためには、主たる財源を確保して、人的・物的な活動基盤を整備しなければならない。ただし、社会貢献や社会的弱者の救済を目的とする非営利組織の特徴として、単一財源によって余剰資金を確保し、安定した活動を継続することは困難である。そこで次の段階としては、主たる財源からのキャッシュ・インフローが続いている間に、資金源の多様化を図って内部留保を蓄積する必要がある。

現在、多くのNPO法人では日常の活動に忙殺され、上述のように戦略的な資金開拓を行う余裕はないかもしれない。しかし、そのような状況にあっても、将来を見据えて年々の収入額を使い切ってしまうわずに、一定割合を計画的に内部留保したり、反対給付の生じない会費や寄付を育てる努力をしなければ、いずれ疲弊して休眠状態に陥ってしまう。

新しい団体が次々と現れては消えていくような使い捨てではなく、しっかりとした基盤を備えた組織が育っていくための成長戦略が、今のNPOセクターには必要となっている。引き続き財政実態の解明に取り組むことにより、NPO法人の発展に結びつくような財政的要因と成長戦略を探っていきたい。

## 参考文献

会田富士朗・石井徹・黒田哲也（2003）「非営利組織の業績評価」『つくば国際大学研究紀要』vol.9, pp.1-9.

- 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 法人の財政指標分析及び組織評価の観点から—」『非営利法人研究学会誌』 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.
- Charity Navigator, *Charity Navigator* (<http://www.charitynavigator.org>) 2009/7/12.
- 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.
- Herzlinger, Regina E. and Nitterhouse, Denise (1994) *Financial Accounting and Managerial Control for Nonprofit Organizations*, South-Western Publishing Co.
- 伊丹敬之・加護野忠男 (1993) 『ゼミナール経営学入門 第2版』日本経済新聞社.
- Kotler, Philip (1991) *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control, 7th ed.*, Prentice-Hall, Inc. (村田昭治監修(1996)『マーケティングマネジメント—持続的成長の開発と戦略展開 第7版』プレジデント社.)
- 公益法人研究学会編 (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, pp.351-378.
- 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>) 2009/7/12.
- Philanthropic Research, Inc., *GuideStar* (<http://www.guidestar.org>) 2009/7/12.
- 立岡浩 (1998) 「非営利医療組織の組織・財務指標研究と非営利福祉組織への応用へ向けて」『組織科学』 vol.32, no.1, pp.48-55.
- 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—」『非営利法人研究学会誌』 vol.10, pp.73-88.

## Revenue Structure and Growth Pattern of Specified Nonprofit Corporations: Financial Ratio Analysis Using Nationwide Database in Japan

Hideaki Baba and Naoto Yamauchi

Applying the financial ratio analysis to specified nonprofit corporations, we have concluded that health and welfare organizations start from the circle-type activity funded by membership fees from affiliates such as trustees, and reach to the business operation concerning care insurance programs. On the other hand, international cooperative organizations tend to raise wide range donations and grants. Many specified nonprofit corporations try to concentrate on business operations to expand the amount of revenues. However, it is not easy for specified nonprofit corporations to secure the sufficient earning, because their primary customers are socially vulnerable. Thus, specified nonprofit corporations have trouble accumulating the mean of payments and retained earnings. To establish the financial viability of specified nonprofit corporations, firstly they should expand the primary revenue such as business fees, then the cash flow strategy to diversify the source of revenues such as membership fees and donations, which are flexible funds without counter service requirements, is needed while the cash inflow from the primary revenue is sustaining.

JEL Classification: G32, H83, L31

Key words: nonprofit organization, financial ratio, growth model, revenue structure, cash flow