

小さな政府政策の課題  
～1.4万NPO法人財務DB分析にみる  
持続性問題～

経済産業研究所BBLセミナー 2008.1.24

独立行政法人 大学評価・学位授与機構  
准教授 田中弥生

# 全体の構成

## I 背景と問題意識

- ・ NPOの自立と行政の下請け化問題

## II 研究経過説明

1. 4万NPO法人財務DB分析にみる持続性問題

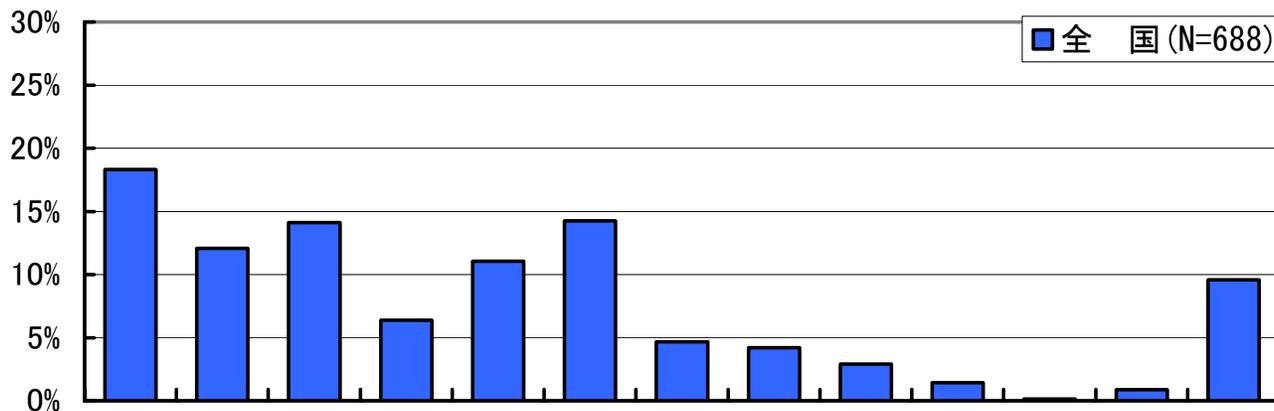
## III 議論のために: 政策的含意

# I 背景と問題意識

- NPOの自立と行政の下請け化問題

## 4.1 全体傾向: 寄付金: 全体の44.5%は10万円以下

### ● 寄附金総額 (問3)

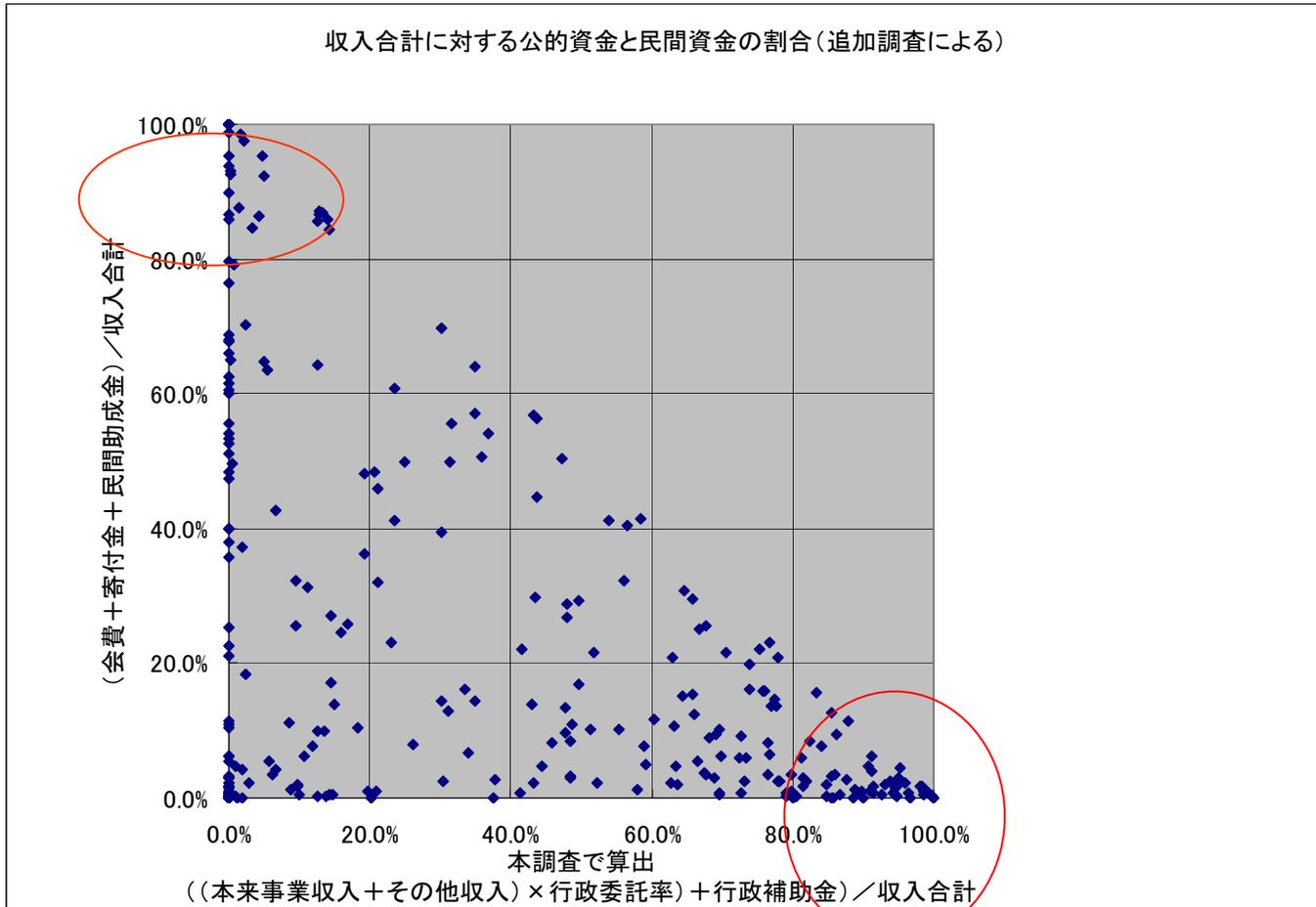


	標本数	0円	10万円未満	10万円～	30万円～	50万円～	100万円～	300万円～	500万円～	1000万円～	3000万円～	5000万円～	1億円～	無回答	平均金額 (万円)
全国	688	18.3	12.1	14.1	6.4	11.0	14.2	4.7	4.2	2.9	1.5	0.1	0.9	9.6	430.03

# 第2次調査結果

## 収入分布

### 公的資金型、民間資金型



# 下請け化したNPOの7つの特徴

- 先のような窮状で委託を続ける→委託のパッチワーク→下請け化
1. 社会的使命よりも雇用の確保、組織の存続目的が上位に位置する。
  2. 自主事業よりも委託事業により多くの時間と人材を投入する。
  3. 委託事業以外に新規事業を開拓しなくなってゆく。新たなニーズの発見が減る。
  4. 寄付を集めなくなる。
  5. 資金源を過度に委託事業に求める。
  6. ボランティアが徐々に疎外されている。あるいは辞めている。
  7. ガバナンスが弱い。規律要件が十分に整っておらず、理事の役割について予め組織内の正式合意事項として共有されていない。  
理事は、行政からの委託条件やコンプライアンスを守るための代理機能になっている。

# II 研究経過の説明

- 1. 4万NPO法人財務DB分析にみる  
持続性問題

# はじめに: 分析の限界について

## 1. NPO会計の問題

- ・会計制度が統一されていない
- ・発生主義、現金主義、公益法人会計

## 2. データ分析の限界

- ・比較可能性、利用可能な指標

3. 他方で、この制度下における状況をみる機会にもなるのではないか。

# 参考情報：NPO会計と企業会計

(出典：馬場他(2006)「基礎からわかるNPO会計」合同出版)

	NPO会計	企業会計
活動目的	非営利 (非分配)	営利 企業価値、株主配当
会計の目的	資金使途の明確化	損益計算
報告対象	社員、理事、寄付者、 社会一般	株主、債権者 (社会一般)
決算書	事業報告書 財産目録 貸借対照表 収支計算書	営業報告書 貸借対照表 損益計算書 利益処分案
貸借対照表における純資産の記載方法	正味財産として記載(会員の所有財産や利益配分という概念なし)	資本金(株主の所有財産を示す)や剰余金(分配可能な利益)として記載する
収支計算書や損益計算書における純財産像権の計算方法	2段階：資産の増減を示す当期収支差額を計算した後、「正味財産」の増減を示す「当期正味財産増加額」を計算	1段階：当期純利益によって純財産の増減を計算する

# 全体の構成

1. 本調査の目的
2. 「誕生期のNPO」と財務分析の視点
3. 調査対象：大阪大学データベース
4. 全体傾向
5. 分析のための対象区分
6. 収入規模別収入構造
7. 収入規模別基本データ(表)
8. 収入規模別にみた現預金、流動資産
9. 予想以上に高い現預金、流動資産の理由(仮説)
10. 寄付の貢献度に関する考察
11. 収入規模別の支出内容と人件費比率
12. 借入金による現預金確保
13. 発見事項
14. まとめ

# 1. 本調査の目的

- 目的:NPOの運営の実情、経営者・実務者たちが訴える経営の困難さをNPO財務データベース分析によって定量的に説明し、その構造を明らかにすること(注:現場ヒアリングと常に照合)
- 「資金不足」はアンケート1位(内閣府2006)
- 職員(特に事務局長)らのバーンアウト(労働政策研究・研修機構)
- 行政資金偏重の背景に資金調達困難(田中2006)

## 2. 誕生期のNPOと財務分析の視点

- Greenlee and TuckmanのNPO成長5段階説(米国)

「誕生期」NPOを設立し軌道に乗せる時期

「安定期」NPOを持続的に運営できることを確認する時期

「成長期」既存組織体制の中で成長してゆく時期

「多様化期」新規事業導入し古い事業は整理する、NPOのM&Aも視野に入る

「終末期」組織をフェイドアウトするためのマネジメント。資産を他NPOに委譲する準備など。

## 2. 誕生期のNPOと財務分析の視点

- 日本のNPOは誕生期
- 「誕生期NPO」の経営・財務チェックポイント( Greenlee and Tuckman)から筆者翻訳

### 「組織運営」

- ・どのような事業を開発するか、そのための収入源は
- ・社会的使命に焦点を当てながらどう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のか
- ・社会的認知の獲得

### 「財務戦略」

- ・適当な収入源
- ・適度な支出コントロール
- ・財団による短期支援開拓
- ・組織代表者によるファンドレイジング

### 「財務指標」

- ・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造

## 2. 誕生期のNPOと財務分析の視点

- 日本のNPO総体は基本的には「誕生期」にある。
- 基本的にはキャッシュ・フローのみで経営している状態(資産構築は「安定期」から)であろう。
- したがって、手元流動性や短期支払い能力が当面の課題となるのではないか。

# 3. 調査対象

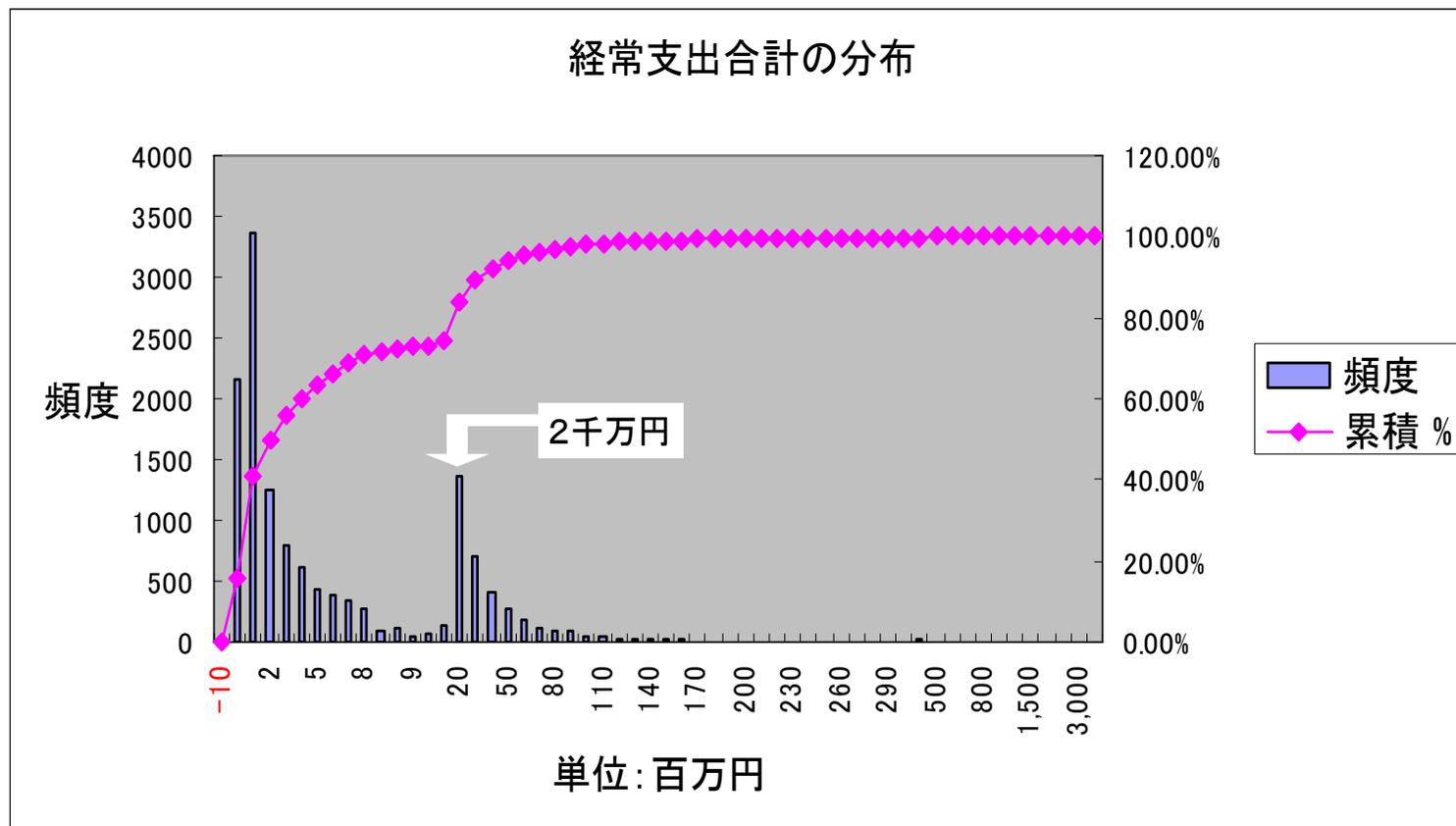
## NPO財務データベース

- 大阪大学 国際公共政策研究科作成
- 内閣府および全都道府県（認証機関）に情報公開請求によって全データのコピーを入手
- 13562件のNPOの貸借対照表、収支計算書、財産目録の全項目を掲載（ $n=12509$ ）
- 2003年度（2004年3月末）の期末データ



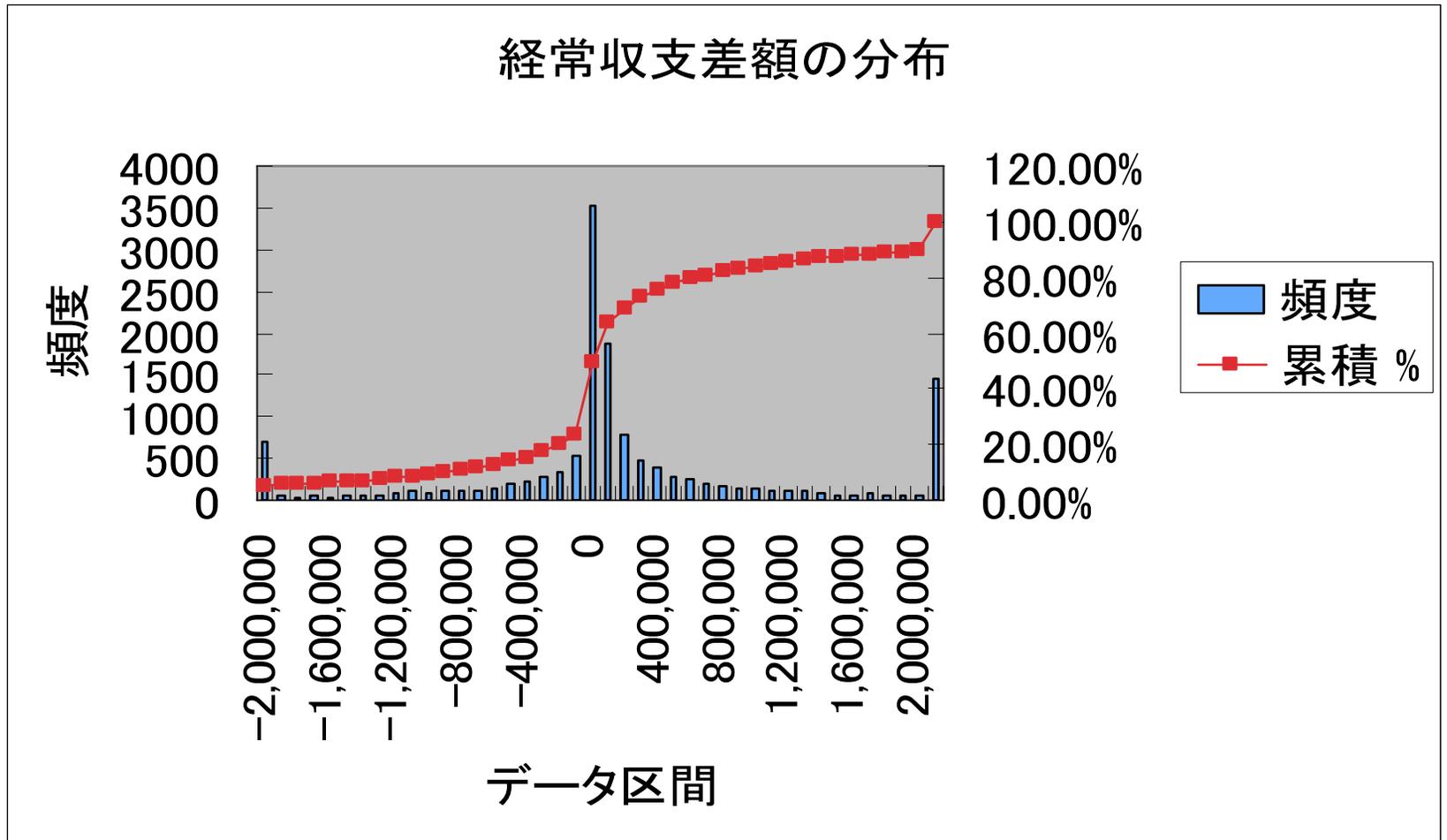
# 4 全体傾向

## 経常支出合計の分布



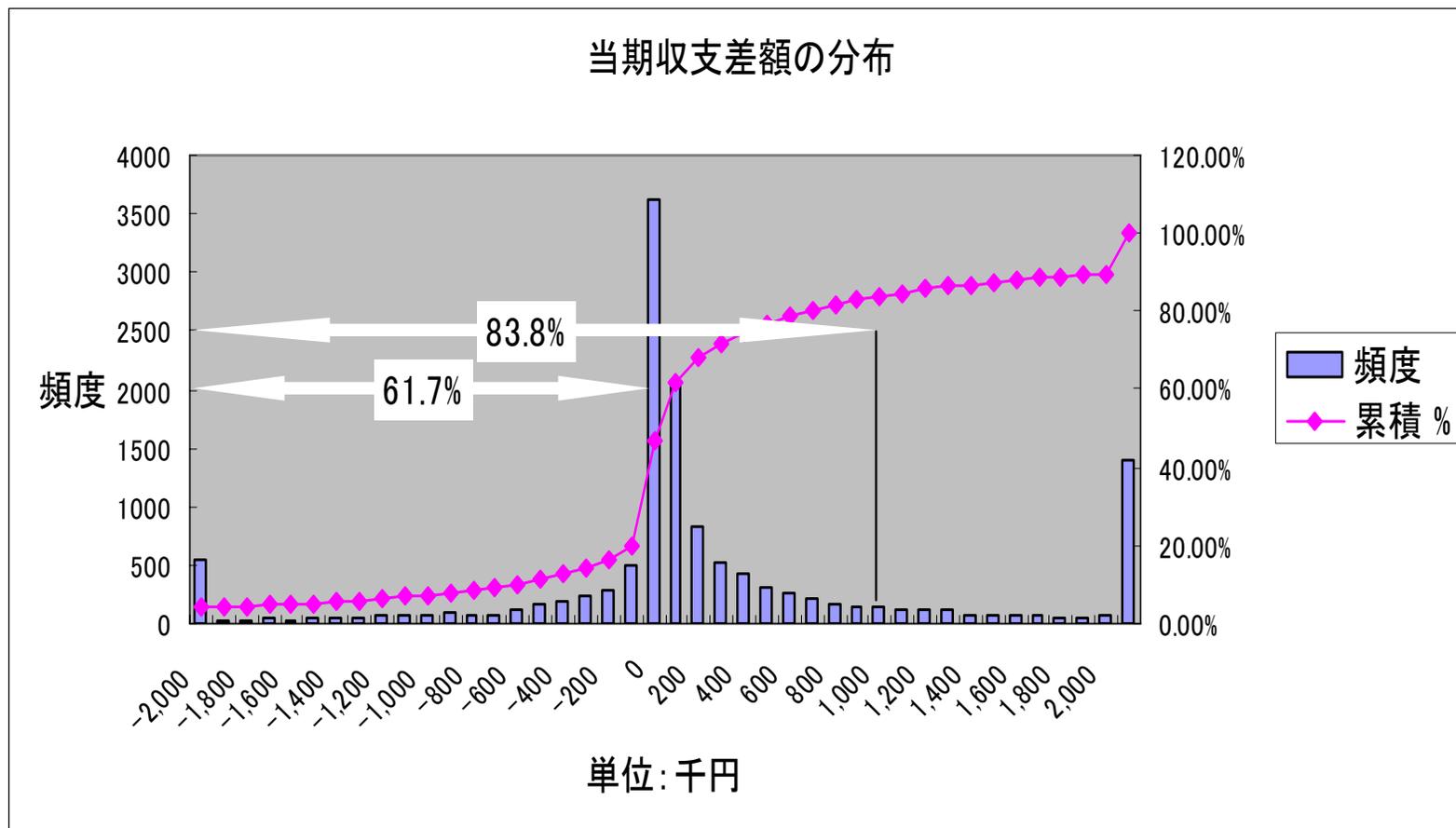
# 4. 全体傾向

## 経常収支差額の分布

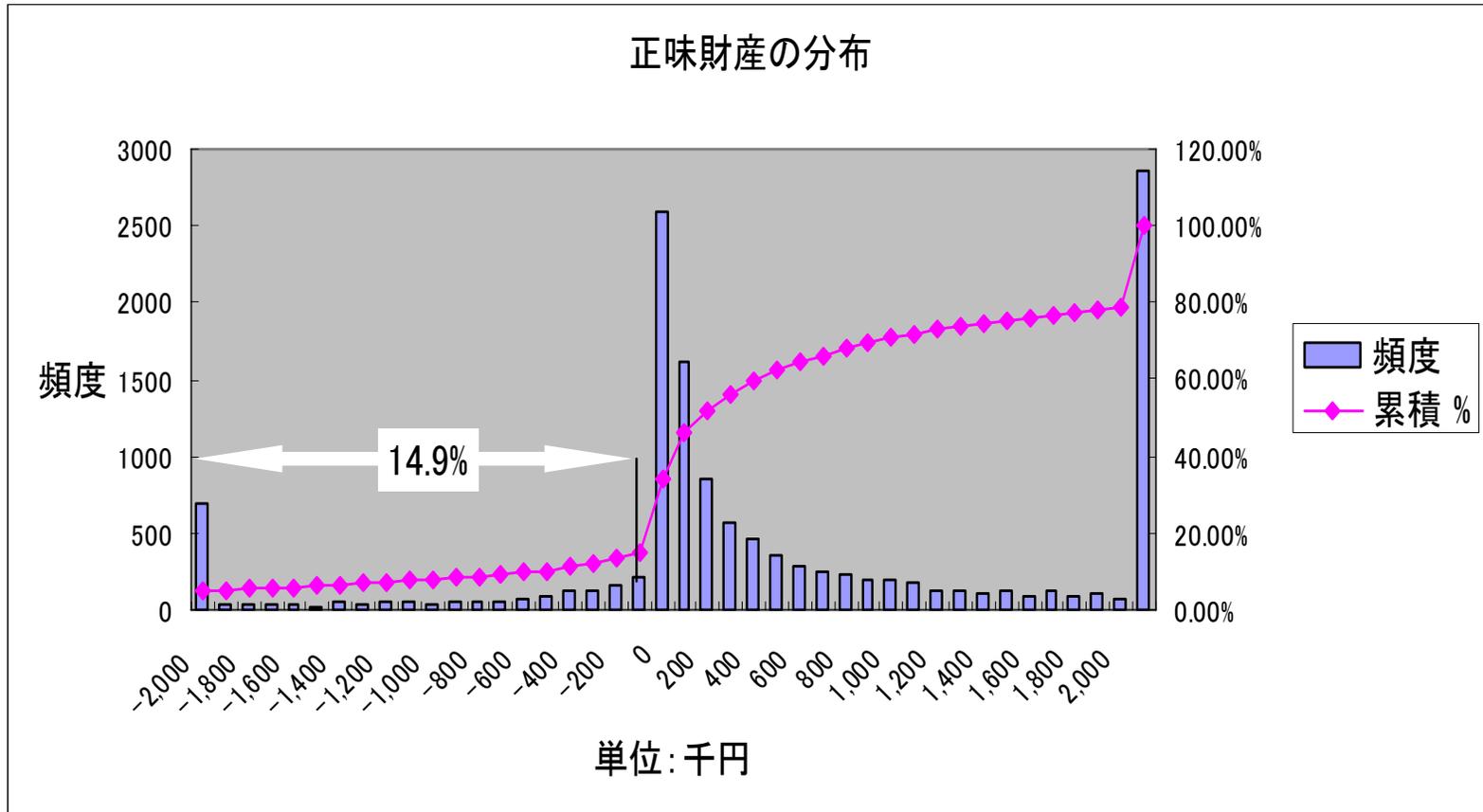


# 4. 全体傾向

## 当期収支差額の分布

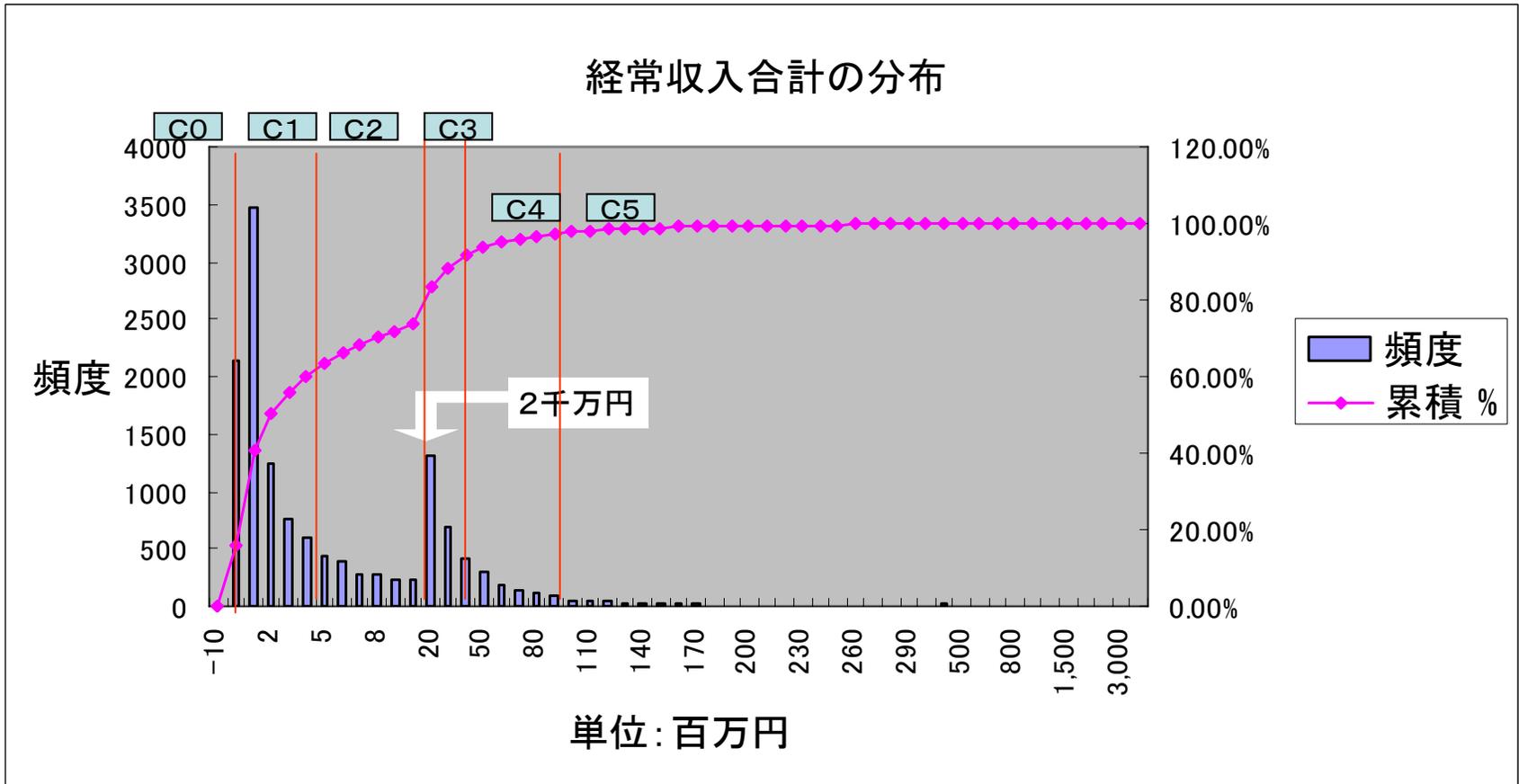


# 4 全体傾向 正味財産の分布



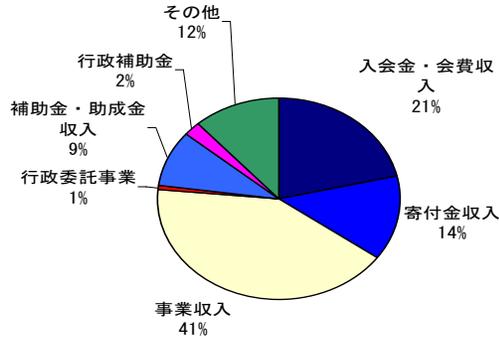
## 5. 分析のための対象区分: 収入規模別

C0: 収入0、C1: 1~5百万円、C2: 5百万~2千万円、C3: 2千万~4千万円、C4: 4千万円~1億円、C5: 1億円以上

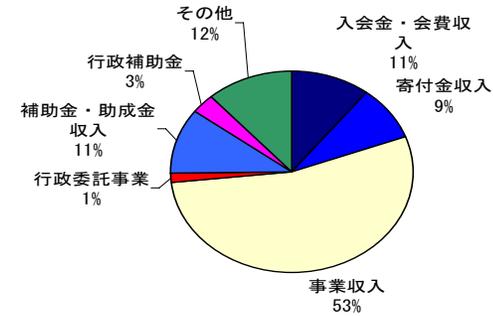


# 6. 収入規模別収入構造

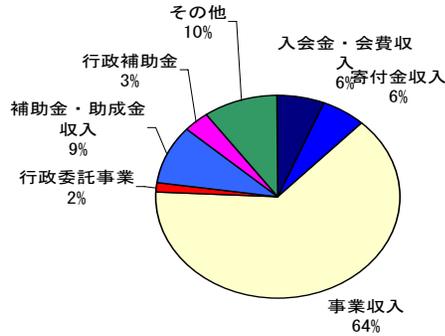
class1 (1～500万円) の収入構造



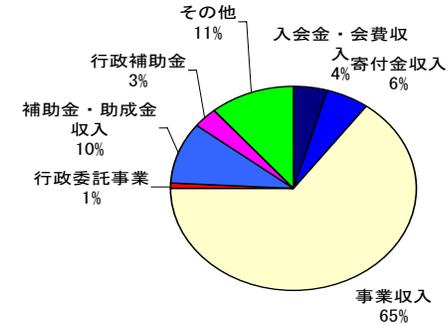
class2 (5百～2千万円) の収入構造



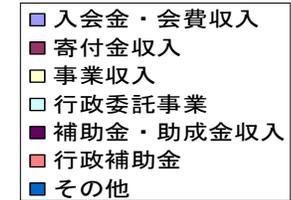
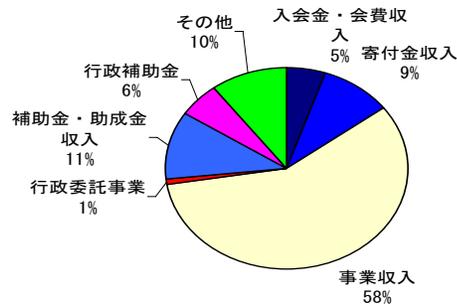
class3 (2千万～4千万円) の収入構造



class4 (4千万～1億円) の収入構造



class5 (1億円以上) の収入構造



# 7. 収入規模別にみた基本データ

## 表3

- 経常収入合計
- 経常支出合計
- 流動資産
- 固定資産
- 流動負債
- 固定負債
- 正味財産
- 当期収支差額

# 8. 収入規模別にみた現預金、流動資産

表4

		class0	class1	class2	class3	class4	class5
流動資産/経常支出	N	167	6288	2714	1108	845	307
(月額)	平均値	47.09	80.3	12.72	16.74	7.01	47.64
	中央値	5.27	3.73	2.44	2.81	2.94	3.02
	標準偏差	146.74	2559.06	368.77	386.77	73.44	745.33
	最小値	-12	-195.15	-0.34	-0.57	0	0.08
	最大値	1394.25	145057.8	19194.06	12821.44	2112.09	13062.87
現預金/経常支出	N	167	6287	2714	1108	845	307
(月額)	平均値	46.21	53.6	11.45	15.23	5.39	45.7
	中央値	3.01	2.84	1.4	1.31	1.28	1.3
	標準偏差	146.92	1787.02	362.23	377.67	73.36	745.42
	最小値	-12	-61	-0.97	-0.57	-0.74	0
	最大値	1394.25	136412.2	18853.45	12515.88	2112.09	13062.87

# 当期収支差額の月額支出比

表5

		class0	class1	class2	class3	class4	class5
当期収支差額/經常支	N	167	6289	2715	1108	845	307
出(月額)	平均値	1.57	30.2	8.7	13.36	2.18	46.04
	中央値	-12	0.27	0.21	0.31	0.35	0.44
	標準偏差	79.82	1724.61	335.54	380.45	20.04	745.64
	最小値	-129.46	-4148.6	-26.52	-46.94	-8.51	-5.57
	最大値	772.85	136412.2	17461.42	12607.75	493.62	13062.87

# 予想より高い現預金月額支出比

- 当期収支差額(当期の余剰金+前期繰越)は月額支出比で0.21-0.44にもかかわらず、現預金月額支比は1.28-3.01を有している。
- 現預金はどのように確保しているのか？

## 9. 予想以上に高い現預金、流動資産の理由 (仮説)

- (1) 期末にまとまった額の委託金あるいは寄付金や助成金の収入を得たが、その支出が翌期になるため、結果的に、期末の現預金などが多額になっている。
- (2) 前任の任意団体から引き継いだ流動資産を有している。
- (3) 経常支出を過度に低く抑えている。ボランティアによる無償の労働がそれを補っている。
- (4) 借入金によって現預金を確保している

# 10. 寄付他の貢献度に関する考察

## 仮説(1)

「期末に多額の委託金、寄付金や助成金の収入を得たが、その支出が翌期になるため、結果的に、期末の現預金などが多額になっている。」

### 推論&検証

- ・上記を財務DBから明らかにすることは困難(委託金の抽出困難)
- ・収入全体に占める寄付比率が1割以下であることを考えると寄付金のみで1~3ヶ月分の現預金を蓄積したとは考えがたい。
- ・助成金比率も同様。
  
- ・仮説(2) 確認困難
- ・仮説(3) 会計処理の上で、人件費計上箇所がばらばら。  
ヒアリング結果とは一致。

# 11. 借入金による現預金確保: 仮説(4)

## 全体3割借入、13%は1年以上の借入

(借入金、流動負債、固定負債の単位:円)

		class0	class1	class2	class3	class4	class5
借入金	N	1,020	6,388	2,677	1,106	842	307
	平均値	408,931	585,712	1,807,767	3,966,565	11,591,933	19,383,534
	中央値	0	0	0	0	1,446,848	2,430,000
	標準偏差	3,239,068	3,929,502	8,010,591	10,590,332	98,101,398	41,798,947
	最小値	0	-8,706,195	-4,800,000	0	0	0
	最大値	62,447,482	150,000,000	265,000,000	135,000,000	2,800,000,000	296,000,000
流動負債	N	1,020	6,411	2,708	1,109	846	307
	平均値	351,085	548,442	2,017,205	4,535,385	9,731,124	36,768,253
	中央値	0	0	654,198	2,419,015	6,030,301	18,189,889
	標準偏差	1,975,178	2,978,575	5,079,558	7,564,328	12,491,439	92,053,636
	最小値	-108,293	-1,784,243	-4,213,988	-19,140	-77,435	0
	最大値	36,917,459	133,092,353	94,393,304	133,024,713	141,495,975	1,135,549,448
固定負債	N	1,020	6,368	2,666	1,103	832	306
	平均値	284,909	337,268	1,306,318	3,804,685	9,918,559	16,212,778
	中央値	0	0	0	0	0	0
	標準偏差	3,031,548	3,212,570	8,175,360	24,492,701	98,616,475	42,030,206
	最小値	-1,600,000	0	0	-1,342,046	0	0
	最大値	62,447,482	150,000,000	250,000,000	739,000,000	2,800,000,000	339,000,000
流動資産/流動負債	N	165.0	2,871.0	2,099.0	996.0	805.0	299.0
	平均値	4.8	89.7	100.6	16.6	181.8	28.2
	中央値	0.2	1.1	1.6	1.9	1.9	1.8
	標準偏差	24.4	2,250.9	3,203.7	141.5	4,669.5	167.3
	最小値	-3.5	-69.1	-1,125.3	-282.3	-64.9	0.2
	最大値	251.7	85,273.4	146,514.6	3,760.7	132,333.3	2,074.0
現預金/流動負債	N	165.0	2,871.0	2,099.0	996.0	805.0	299.0
	平均値	4.4	86.4	94.9	14.3	175.0	25.0
	中央値	0.1	0.8	1.1	1.0	0.9	0.8
	標準偏差	24.0	2,249.6	3,146.2	133.8	4,664.5	164.9
	最小値	-3.5	-14.9	-828.2	-281.6	-64.7	0.0
	最大値	251.7	85,273.4	143,914.6	3,711.1	132,333.3	2,063.7

## 12. 借入金による現預金確保 ヒアリング結果から

- 金融機関からの借入は困難
- 組織立ち上げの際の費用への対応
  - 理事、家族などからの借入、(自己資金投入)
  - 出資のようなかたちで(配当なし)借入預かり金として保持
- 運営途中での資金ショートへの対応
  - 受託事業の支払いが入るまでの資金繰り問題、資金ショート
  - 理事からの借入、職員からの借入
  - 事務局長の給与遅延
- 新規事業立ち上げに必要な資金調達
  - 理事からの借入
  - NPOバンク、労働金庫(NPO特別枠)の活用など

# 13. 発見事項

- NPOの収入分布の大きな歪み・偏り。
- 「誕生期NPO」はキャッシュ・フローが当面の課題
- 現預金や流動資産の月額比はやや*良い数値を示し現場の声との乖離*。
- しかし、剰余金(経常収支差額など)が貢献しているわけではない。
- 低賃金と無償の役務によって支出をコントロールしていることから指標値がよくなる。
- 安定的にみえる財務指標値(現預金比率など)は資産というよりも、借入がより貢献しているのではないか。
- 借入は理事、社員、職員、家族などからの短期、中長期の比較的*ルーズな借入*(寄付性とルーズ性)。
- NPO経営者は組織と活動を維持するためには*1ヶ月程度の支出規模の現預金を保有する必要があることを経験的に理解している*。

# III. 議論のために 政策的含意

## 1. 現状をどう認識するか

- データ分析からNPOが自立的に経営していけない実態が浮き彫りになってくる。
- 下請け化問題
  - 官製市場を梃子に行政からの委託をつかいこなして自立的に経営する力が不足するために、委託に振り回され依存する状態。

### III. 議論のために 政策的含意

- 現行制度の課題：小規模改変の積み重ね  
その実効性はあったのだろうか。
- このセクターをどうしたいのか
  - 草の根の活動か専門家集団の育成か
  - 量的緩和政策か質的向上政策か
  - 一律の政策か。規模別や性質別の対応が必要になっているのか。

# III. 議論のために 政策的含意

## 2. 民間非営利セクターの制度設計を描けているのだろうか。

「自立経営モデル」と「市民市場」とをあわせてどう構築してゆくのか？

「自立経営モデル」として、次の事項は重要であろう。

### 持続性

- ・収支差額に対する考え方：非営利＝剰余金をゼロ円にするという考え方、指導（一部の所轄庁）。
- ・持続性の課題を発展させて考えてゆくと、「基金」や擬似的な資本の課題も検討事項となるだろう。

### 成長・発展性

社会的なイノベーションを続けながら資金がまわってゆく仕組みの工夫。制度や政策というよりもNPOの自助努力が先行すべきだろう。

# III. 議論のために 政策的含意

2. 民間非営利セクターの制度設計を描けているのだろうか。
- ・「自立経営モデル」と「市民市場」とをあわせてどう構築してゆくのか？

「市民市場」:

- ・官製市場に対峙する意味の造語、民間非営利組織とそのサービスの購入者、寄付者が織り成す市場。
- ・財政民主主義に基づいて議会の定めで税とその使い道に依存するだけでなく、民間非営利組織の活動領域の拡大によって、その不足を埋める。その際、人々の自由な意思によって、どの主体によるどのようなサービスが必要なのかを市民の出資(金や役務提供)に委ねること。(非営利組織評価研究会 武田晴人氏発表資料より。)

# III. 議論のために 政策的含意

- 「市民市場」
  - ・家計と民間非営利組織：  
購入者、寄付と役務、非営利組織に寄付する企業製品の購入
  - ・営利企業と民間非営利組織：  
購入者、寄付者、競争者
- 「市民市場の顕在化とインセンティブ」
  - ・寄附税制・税額控除（役務も含む）によるインセンティブ
  - ・問われるのは「公益性」、しかしそれは「市民が判断する公益性」
  - ・市民市場の支持をどの程度集めることができたのか（PSTの思想）。
- ・寄付だけでなく無償の役務を顕在化させる工夫（損益計算書や貸借対照表）⇒  
市民市場の顕在化と市民による支持を共通尺度で定量的説明。

注) 個別サービス、事業の種類あるいは支持者の嗜好に対応する種々の評価情報が提供されること。その結果を集約したのが「市民が判断する公益性」

- ご清聴ありがとうございました。