

浜松市のNPO法人の財政実態と事業収入の構造について

The Current Status of Finance and Business Income of NPOs in Hamamatsu city

下澤 嶽

文化政策学部 国際文化学科

SHIMOSAWA Takashi

Department of Intercultural Studies, Faculty of Cultural Policy and Management

静岡文化芸術大学の教員特別研究費を得て、2018年度に「浜松市のNPO団体の自己資金と行政資金の関係性の調査」を実施した。本調査では、2006年から2014年までの公開されている9年間の浜松市のNPO法人235団体の財務諸表に関する情報を取得し、それらの収入状況をデータベース化して分類し、NPO法人の自己資金と行政資金の関係、事業収入、特に自己事業収入がNPO法人に与える影響を、ヒヤリング調査を行って、自己資金や自己事業収入の割合が高い組織の運営状況などの調査する予定であった。新型コロナ等の影響で、NPO法人への詳細なヒヤリングを実施できず、研究は停止状況にある。したがって、データベースの情報が古くなる前に、分析結果だけでも公表しておく必要を感じ、本報告としてまとめた。

The author conducted a study entitled "The research on relationship between NPOs' own and governmental financial resources in Hamamatsu" in 2018. It was funded by the grant of Shizuoka University of Art and Culture. Based on 235 NPOs' financial documents dating from 2006 to 2014, it yielded a database of the NPO's financial resources, a primary categorization of NPOs, and their analysis. The original plan was to interview a group of NPOs with a high ratio of own financial resources and income earning projects, but due to COVID-19 infection, such interviews were interrupted and it is still not clear when the research resumes. Thus the author decided to disclose the analytical results in this report before the information in the database becomes outdated.

1. 問題意識と目的

NPO法人が開示する財務諸表を活用した研究が近年活発に行われている。

田中（2006）は、内閣府のNPO法人の開示資料をデータベース化し、8割の収入が行政委託事業と推定し、自己資金を増加させ行政依存からの脱却を呼び掛けた。山内・馬場・石田（2008）らは、約12,000のNPO法人の財務諸表をデータベース化し、財政規模や収入構造の全体像を提示している。後（2009）は、NPO法人を寄付型、市場型、公共サービス型に分け、NPO法人は「ボランティア神話」から脱却し、行政資金を活用しながら、組織的基盤をつくりつつ、自律的な財政構造を築くべきとしている。また、規模の大きい組織ほど、行政の委託事業や有償の自主事業などの収益性の見込める事業に注力する傾向があることを指摘し、「稼ぐ組織」への変化を指摘している。小田切・浅野（2009）らは、滋賀県のNPO法人の財務諸表を分析し、小規模な団体が多いこと、NPOの財政構造のタイプを「会費・入会金型」「寄付型」「事業型」「分散型」の4つに分けられるとしている。また田中・馬場・渋井（2010）らは、東京都のNPO法人154の財務諸表を分析し、事業収入の増加が収入規模の拡大に貢献する一方で、寄付金や会費の伸び悩みを指摘し、行政資金に集中していくことを懸念を提示している。馬場・石田・奥山（2010）らは、短期的には、行政からの事業収入を拡大することが組織運営に有効で、中期的には寄付金や会費などの多様な財源を幅広く獲得することによって財政的安定を確保し得るとした。馬場・中嶋（2012）らは、愛知県所轄の全NPO法人を対象に9年間の財務データベースを作成し、事業収入は、経常支出成長率に正の効果があるとし、収入源の多様化は非営利組織の活動財源の成

長性を十分高めていないが、収入規模の安定に貢献しているとした。また、NPO法人の収入規模が拡大するほど事業収入への集中が進み、会費や寄付、補助金の割合を低下させていることも明らかにしている。岩田（2019）は、NPO法人の7分野の財務諸表を詳細にしらべ、分野によって事業規模や傾向が異なることを詳細な事例をあげて分析している。

上記の研究に一貫して共通しているのは、「事業収入」＝「行政の委託事業」と同義語でとらえる傾向が強い点で、その対比的資源として寄付、会費を比較、論じている点である。事業収入には、委託事業以外に、自主事業収入と言われる、さまざまな商品やサービスを生み出し、その対価の純益を公益活動に振り分ける事業も含まれている。また多くの自主事業収入活動は、利益優先の活動というより、NPO法人のミッションを活かした商品、サービスが多くを占めており、関心はあるものの、NPO法人の活動にまだ参加できていない、会員・寄付者周辺に人々にアクセスする力を持っている。たとえば、フェアトレードのコーヒー、NGOが現地で生産したハンディクラフトなどはそのわかりやすい例である。NPO法人の資金の多様化や自己資金の拡大を考えると、この自主事業収入の実態や、組織に与える影響を明らかにすることに、この研究の問題意識がある。

2. NPO法人の収入の構造と自己資金について

データの整理に入る前に、それぞれの収入の科目とその特性を確認しておきたい。

行政組織などと比較して、NPO法人の持つ強みは、「専門性の高さ」「社会や市民（住民）との豊かなコミュニケーションと情報量」「事業展開のスピード」「柔軟な運営

能力」「住民へ参加意欲を促す能力」などが挙げられるだろう。また政府、地方行政に対して、政策提言をする役割も時として強調される。

こうしたNPO法人独自の能力を維持、発展させていく

ためには、どのような収入構造が適切なのかを探っていきたいと考えている。

最初にNPO法人の収入科目の種類と、その特性を表1に整理してみた。

表1 NPO法人の収入科目の特性

会費	NPO 法人が定款で定めた会員となるための費用で、決まった額を年 1 回、回収することが多い。誰でも会員になれる常識的な額を設定する必要があり、収入額としては大きくなることはあまりない。ただ、会員は会の運営に影響を与える構成員であるため、その数の大小は NPO 法人と市民とのつながり方を意味している。
寄付	活動に共感した市民や組織が、額を定めず（選択的に額を選ばせる場合もある）、好きな時に提供できる資金である。金額は様々で、時として大口の寄付もあるが、小口の寄付を毎年提供するよう働きかけることが一般的である（名称として賛助会員、マンスリーサポーターと呼ばれることもある）。これも NPO 法人と市民とのつながりや共感によって発生する収入である。
事業収入	事業収入には、自らが企画した商品やサービスによって発生する自主事業収入と、行政（時には企業）からの委託事業収入の二つに分かれる。自主事業収入の場合は、セミナー参加費、活動に関連する商品、チャリティイベントなど多様である。これらのサービスや商品は、NPO 法人のミッションへの共感を引き出す事業が多い。委託事業収入の多くは行政からの委託事業である。委託事業は事業主に最終決定権があり、期限や費用の使い方も決められている。
民間助成金	NPO 法人が実施する事業計画に関して書類審査を受け、まとまった額の資金提供を受けるものである。期限や費用の使い方はあらかじめ決められているが、金額や用途については多様である。
行政補助金	NPO 法人の活動が行政の本来活動と合致する場合、行政が資金を提供するもので、全体額の半分以上を超えることはない。また事業の責任と決定権は NPO 法人側にある。しかし、これらの資金は年々減少している。

3. 組織運営から見た事業収入の二重性

事業収入の構造についてもう少し詳しく確認しておきたい。事業収入とは、表2の法人税法上の収益事業33業種にあたるものを意味する。

NPOの事業収入は、大きく分けると、NPO法人が企画して市場（つまり一般市民）向けに商品やサービスを提示して収益を得る自主事業収入と、主に行政（時に企業）からの委託事業を受託して収益を得る委託事業収入に分けられる。

自主事業収入は上記33業種のどれかに当てはまるものだが、一般的にNPO法人のミッションに関連する商品やサービスを実施していることが多く、本来事業とかけはな

れた事業を実施するケースは例外的である。対象も、受益者に有料でサービスを提供する「受益者向け」の場合と（例えば、有料の介護サービス、有料のイベントやセミナーの実施等）、支援者に商品やサービスを提供する「支援者向け」のもの（例えば、活動を紹介した書籍、チャリティイベント）がある。こうしたものは本来事業でありながら、同時に収益事業の両方の性格を兼ね備えていると言える。自主事業収入を得るためには、商品の企画力、広報力だけでなく、ミッションと商品をハイブリッド化する能力が求められる。

行政（一部企業）からの委託事業収入は、表2の請負業にあたり、金額も大きいことが多い。そのため活動資金は一時的に安定するが、委託事業に依存しすぎると市民との

表2 法人税法上の収益事業33種

(1) 物品販売業	(2) 不動産販売業	(3) 金銭貸付業	(4) 物品貸付業	(5) 不動産貸付業
(6) 製造業	(7) 通信業	(8) 運送業	(9) 倉庫業	(10) 請負業
(11) 印刷業	(12) 出版業	(13) 写真業	(14) 席貸業	(15) 旅館業
(16) 料理飲食業	(17) 周旋業	(18) 代理業	(19) 仲立業	(20) 問屋業
(21) 鉱業	(22) 土石採取業	(23) 浴場業	(24) 理容業	(25) 美容業
(26) 興行業	(27) 遊技所業	(28) 遊覧所業	(29) 医療保健業	(30) 技芸・学力教授業
(31) 駐車場業	(32) 信用保証業	(33) 無体財産権の提供業		

表3 浜松市の2006年～2014年のNPO法人の活動分野と団体数

NPO 法上の活動分野	今回の活動分野の分類	団体数
保健、医療又は福祉の増進	保健、医療の増進	12
	福祉の増進	58
社会教育の推進	社会教育の推進	6
まちづくりの推進	まちづくりの推進	27
観光の振興	観光の振興	4
農山漁村又は中山間地域の振興	農山漁村又は中山間地域の振興	22
学術、文化、芸術又はスポーツの振興	学術、文化、芸術の振興	6
	スポーツの振興	16
環境の保全	環境の保全	22
災害救援	災害救援	2
地域安全	地域安全	0
人権の擁護又は平和の推進	人権の擁護又は平和の推進	3
国際協力	定住外国人の支援	12
	国際協力活動	2
男女共同参画社会の形成の促進	男女共同参画社会の形成の促進	1
子どもの健全育成	子どもの健全育成	14
情報化社会の発展	情報化社会の発展	2
科学技術の振興	科学技術の振興	5
経済活動の活性化	経済活動の活性化	5
職業能力の開発又は雇用機会の拡充	職業能力の開発又は雇用機会の拡充	5
消費者の保護	消費者の保護	4
団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助	団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助	1
都道府県又は指定都市の条例で定める活動	都道府県又は指定都市の条例で定める活動	0
	ペット・動物の愛護 ²	4
	結婚の促進 ³	2
	合計	235

関係づくりは後回しになりがちである。また、自己資金が十分でない場合、委託事業の契約期限がくると類似の委託事業を受託しようとするため、徐々にNPO法人本来の柔軟さが失われていく可能性がある。

このように、自主事業収入と委託事業収入両者の性格はかなり異なるのだが、対価を求める事業ということで事業収入として一緒に計上されている。また、収益は法人税法上の課税対象となる。

この研究では、NPO法人の自主事業収入は、会のミッションを促進する可能性があるとして、持続的な収入となる可能性を研究することが目的であるが、今回の研究報告では、新型コロナの影響で、そこまでの分析ができないことをあらかじめ断っておきたい。

4. NPO法人の自己資金とは

NPO法人が自律的、継続的に回収でき、法人の目的に沿って自由に使える資金を、ここでは「自己資金」とする。自己資金は、NPO法人の活動への一般市民の関心、共感を持続的につくりだすことで生まれる資金で、NPO法人の自由闊達な体質を維持するためには重要とされている資金である。自己資金は使途の制約が少なく、管理費、人件費、新規事業の立ち上げ費用などに活用でき、雇用者の待遇改善、人材育成、柔軟でスピード感のある事業づくりに向けた財源でもある。

これらの収入は、NPO法人が持続的に市民との共感をつくり続ける限り継続し、その運営能力が高まるとさらに収入は高まることになる。

この研究報告では、「会費」「寄付」「自主事業収入」の3つを自己資金と位置付けて、考察を進めていきたい。

5. 調査した内容と方法について

今回は浜松市の2006年から2014年までのNPO法人全体を対象に、公開されている財務諸表をすべて集計することでNPO法人の財政規模、収入構造、自己資金の割合など整理した。今回の財務諸表の調査方法と内容は以下のとおりである。

表4 2006年～2014年間のNPO法人数・収入合計・1団体収入平均 (単位:百万円)

	団体数	総収入	1団体ごとの収入平均
2006年	73団体	1,336.5	18.3
2007年	87団体	1,552.9	17.8
2008年	105団体	2,358.8	22.5
2009年	112団体	2,863.9	25.6
2010年	124団体	3,153.6	25.4
2011年	144団体	3,304.4	22.9
2012年	162団体	2,988.9	18.5
2013年	179団体	3,233.4	18.1
2014年	188団体	3,529.2	18.8

- ① 浜松市は2005年に政令指定都市となった翌年からNPO法人の認証作業を開始した。そのため2006年から2014年までに公開されている9年間のNPO法人235の財務諸表をデータベース化した。
- ② 収入科目は「会費」「寄付」「自主事業収入」「行政からの委託事業収入」「民間助成金」「行政からの補助金」「その他」の7つに分類した。
- ③ NPO法人は法律上、20の活動分野が設定されている。しかし、団体側は複数の活動分野にまたがって認証申請できるため、NPO法人を厳密に活動分野で分類することは難しい。そのため事業内容、会則、資金配分などから主な活動分野を特定した。また、自主事業収入の額が大きく特徴的なものは、あえて細かく分類し、表3のように25分野にした。

6. 浜松市のNPO法人の財務諸表データベースからわかったこと

浜松市は、静岡県西部に位置し、遠州灘を望む沿岸地域から天竜地域の山岳地帯までを含み、人口約79万人の政令指定都市で、政令指定都市の中では面積が一番大きい。戦前は繊維産業が活発であったが、国道1号線、新幹線が通り、戦後は世界的規模を誇る自動車・オートバイ産業、楽器製造業が成長した工業都市でもある。豊かな自然環境に支えられた農業、林業、漁業も盛んで、第一次産業都市

でもある。また日系ブラジル人の移住が進み、都市人口の中で日系ブラジル人が一番多い都市で、多文化共生の先駆的な施策が広く行われている。2005年に政令指定都市となり、NPO法人の認証手続きも、市が独自に行っている。

(1) 活動分野と団体数

表3からわかるが、団体数で一番多いのは福祉の増進⁴(58団体)、まちづくりの推進(27団体)、農産漁村又は中山間地域の振興(22団体)、環境の保全(22団体)となっている。

(2) 対象となった団体数、総収入と団体ごとの平均収入

年度ごとの団体数と総収入、平均収入は表4のとおりである。なお、2012年の総収入が減っている理由として、保健、医療の増進を図るNPO法人への行政からの委託事業費5億円近くが減っていることによると思われる。

(3) 科目別収入と自己資金の割合

表5は9年間の収入科目別ごとの合計である。事業収入が全体の85.8%になっていることがわかる。財務諸表上に「委託事業」と明記されている場合は委託事業収入に振り分けたが、不明瞭なものも多く、会費・寄付の合計よりも10倍以上で詳細が明記されていない事業については、便宜的に行政の委託事業とみなして分類した。よって、自主事業収入の中身は、商品やサービスの対価を受け取っている事業とわかる場合と、記載がないが額が会費・寄付の合計の10倍に満たないものである。自主事業収入は、会費、寄付と同様に、多様な外部リソースとのつながりと能動的な働きかけが必要とされるため、そうした判断基準を用いた。この実態については、ヒヤリング調査などを通して、さらに正確に把握される必要がある。

表5 2006年～2014年度のNPO法人の費目別収入合計 (単位:百万円)

会費		545.4	2.2%
寄付		773.7	3.2%
事業収入	自主事業収入	2,824.8	11.6%
	行政からの委託事業収入	18,052.4	74.2%
行政からの補助金		1,067.0	4.4%
民間助成金		398.6	1.6%
その他		660.0	2.7%
	合計	24,321.9	

浜松のNPO法人の総収入は、約35億円(2014年度)で、図1からわかるが、毎年、収入は伸び続けているが、行政からの委託事業収入がかなりを占めている。行政からの補助金も加えると、78.6%(2014年)近くが行政からの資金であることがわかる。

2006年から2014年の合計で見ると、会費は2.2%、寄付は3.4%、自主事業収入は11.6%と、自己資金は全体の約17%と推定される。

(4) 活動分野ごとの収入合計

また活動分野ごとの総計と割合は表6からわかるが、額が大きいものは「福祉の増進（45.3%）」、「保健、医療の

増進（20.6%）」、「農山漁村又は中山間地域の振興（5.7%）」となり、福祉や保健・医療への偏りが大きいことがわかる。

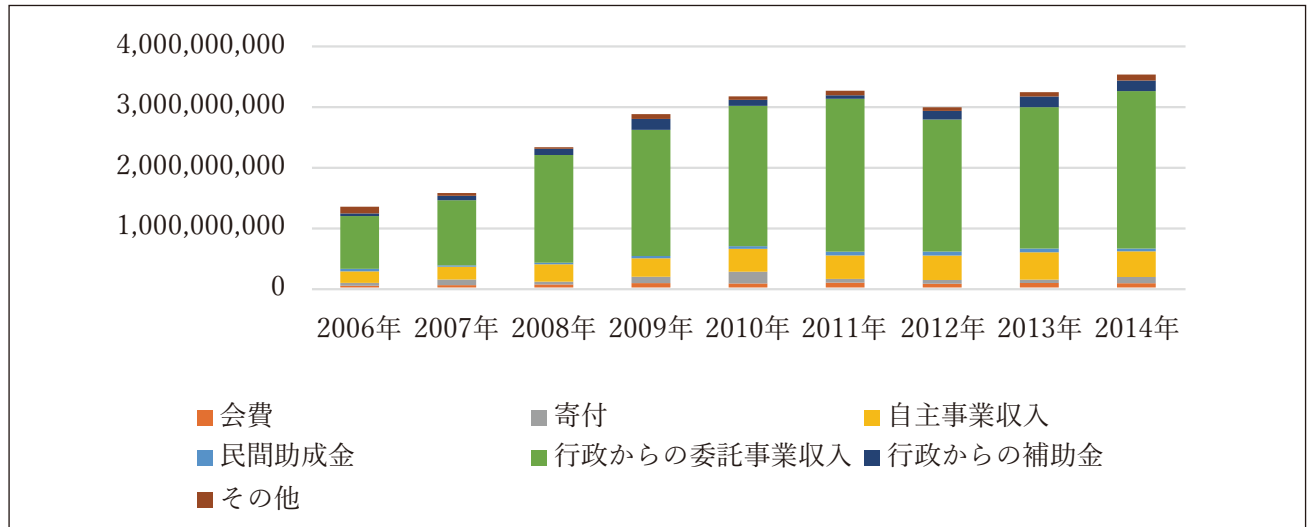


図1 2006年～2014年の浜松市のNPOの収入源の推移

表6 活動分野ごとの総額

NPO 法人の活動分野	2006年～ 2014年の総額 (単位：百万円)	全総額に対する 活動分野ごとの割合	9年間の団体平均年収 (単位：千円)
保健、医療の増進	4,998.9	20.6%	46,286
福祉の増進	11,015.2	45.3%	21,102
社会教育の推進	45.5	0.2%	843
まちづくりの推進	953.1	3.9%	3,922
観光の振興	190.5	0.8%	5,291
農山漁村又は中山間地域の振興	1,392.5	5.7%	7,033
学術、文化、芸術の振興	380.9	1.6%	7,054
スポーツの振興	667.0	2.7%	4,632
環境の保全	834.4	3.4%	4,214
災害救援	0.2	0.0%	107
人権の擁護又は平和の推進	9.8	0.0%	818
在日外国人の支援	656.2	2.7%	6,076
国際協力活動	212.0	0.9%	11,779
男女共同参画社会の形成の促進	585.0	2.4%	65,003
子どもの健全育成	1,209.8	5.0%	9,602
情報化社会の発展	1.0	0.0%	56
科学技術の振興	5.0	0.0%	167
経済活動の活性化	289.2	1.2%	6,426
職業能力の開発又は雇用機会の拡充	31.9	0.1%	2,124
消費者の保護	48.0	0.2%	1,335
団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助	560.0	2.3%	62,225
ペット・動物の愛護	221.3	0.9%	6,148
結婚の促進	14.0	0.1%	1,401

- (5) 自己資金と自主事業収入から特定活動分野を特定する

財政規模そのものが小さい活動分野のNPO法人は自己資金の割合が高くなる場合があるので、年間NPO法人平均収入が300万円以上の分野で、自己資金率の高い順に並べたのが表7である。

表7 浜松市のNPO法人の分野別自己資金率

NPO 法人の活動分野	自己資金率	自主事業収入の割合	9 年間の NPO 法人平均年収 (単位：千円)
スポーツの振興	92.2%	77.3%	4,632
国際協力活動	89.8%	1.5%	11,779
ペット・動物の愛護	88.6%	84.5%	6,148
経済活動の活性化	76.3%	39.0%	6,426
学術、文化、芸術の振興	75.0%	63.6%	7,054
環境の保全	48.9%	43.8%	4,214
子どもの健全育成	48.7%	43.8%	9,602
まちづくりの推進	42.2%	30.4%	3,922
観光の振興	27.1%	18.6%	5,291
男女共同参画社会の形成の促進	14.9%	14.8%	65,003
定住外国人の支援	13.2%	6.4%	6,076
団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助	9.5%	4.2%	62,225
福祉の増進	6.5%	0.6%	21,102
農山漁村又は中山間地域の振興	3.8%	1.0%	7,033
保健、医療の増進	2.4%	2.8%	46,286

- (6) 個別の団体への今後の聞き取り調査

今回は、自己資金率と自主事業収入とともに高い活動分野である「スポーツの振興」「ペット・動物の愛護」「経済活動の活性化」「学術・文化・芸術の振興」「環境保全」「子どもの健全育成」の上位6分野から、自己資金率と自主事業収入の割合が高い団体を1団体ずつ抽出し、自己資金、とくに自主事業収入の確保をどのように行っているか、NPO法人の経営状態のヒヤリング調査を行う見込みである。
- ビュー』10 (2) : 111-121

内閣府 2018「平成29年度 特定非営利活動法人に関する実態調査報告書」馬場英明・石田祐・奥山尚子 2010「非営利組織の収入戦略と財務持続性－事業化か、多様化か?－」『ノンプロフィットレビュー』Vol.10, No2, 101-110

馬場英朗・中嶋貴子 2012「非営利組織の成長性と安定性に関する実証分析－NPO法人パネル・データを用いた財務分析から－」『非営利法人研究学会誌』14 : 69-79

藤井辰紀 2012「NPO法人のパフォーマンスと経営戦略」『日本政策金融公庫論集』第17号 (2012年11月)

参考文献

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－」『ノンプロフィットレビュー』Vol.8, No2, 49-58, 日本NPO学会

岩田憲治 2019「NPO法人における収入構造の多様性－活動分野の細分化からのアプローチ－」『ノンプロフィットレビュー』vol.19, Nos.1&2, 61-75

後房雄 2009『NPOは公共サービスを担えるか－次の10年への課題と戦略－』法律文化社

後房雄・坂本治也編 2019『現代日本の市民社会－サードセクター調査による実証分析』法律文化社

小田切康彦・浅野玲子 2009「財務データからみたNPO法人の収入構造－滋賀県を例として－」『同社社政策科学研究』11巻1号同15-23

田中弥生 2006『NPOが自立する日 行政の下請け化に未来はない』日本評論社

山内直人・馬場英朗・石田祐 2008「NPO法人の財務実態と会計的課題－『NPO法人財務データベース』構築への取り組みから」『非営利法人研究学会誌』vol.10,73-88

田中弥生・馬場英明・渋井進 2010「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－」『日本NPO学会ノンプロフィットレ

注釈

¹ 現在、浜松市には236のNPO法人があるが(2020年5月現在)、このデータの235団体というのは、解散されておらず、適正な資料が開示されている団体の総数になる。

² ペットの愛護は、飼育が難しくなったペットを引き取り飼育し、新たな飼い主を見つける活動である。

³ 結婚の増進は、結婚を希望する男女に出会いの機会を設ける活動である。

⁴ 福祉の増進には、障害者支援、高齢者支援が含まれている。