

NPO法人の経営状況に関する実態調査

- I 調査の目的と実施要領
- II 調査結果
 - 1 代表者の属性
 - 2 活動の概要
 - 3 収支と財務の状況
 - 4 活動の意義と評価基準
 - 5 NPO法人の経営状況
 - 6 経営上の課題と求められる支援策
- III まとめ

<問い合わせ先>

日本政策金融公庫 総合研究所
小企業研究第1グループ
TEL 03-3270-1687
担当 藤井、村上

I 調査の目的と実施要領

1 調査目的

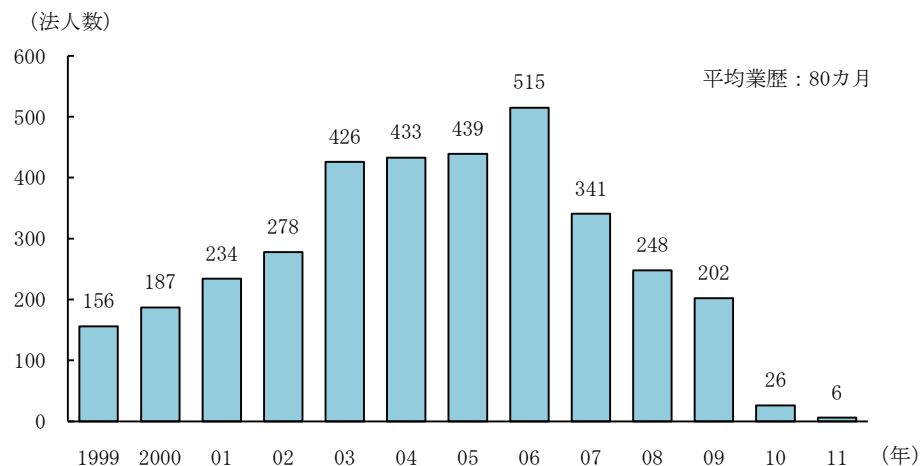
近年、社会が抱えるさまざまな課題の解決に取り組む特定非営利活動法人（以下「NPO法人」）が存在感を増している。1998年の特定非営利活動促進法の施行以来、認証法人数は13年間で4万法人を超えた。株式会社や有限会社に比べればまだ少数派に過ぎないものの、全体の法人企業数の減少が続くなかで、その伸びは注目に値する。

しかしながら、10年あまりの歴史しかないNPO法人の実態は、いまだ十分に把握されているとは言い難い。そこで、NPO法人の特徴や存在意義を明らかにするため、当調査を実施した。

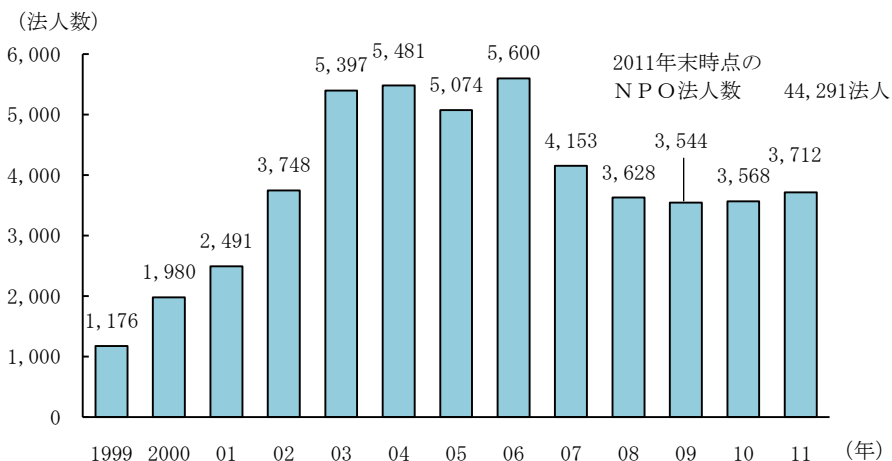
2 実施要領

- (1) 調査時点 2011年9月
- (2) 調査対象 特定非営利活動促進法に基づき、所轄庁より認証を受けているNPO法人15,000法人
- (3) 調査方法 調査票の送付・回収ともに郵送、無記名
- (4) 有効回答数 3,491件（回収率23.3%）

回答法人の登記時期



<参考> NPO法人の年間認証数の推移



資料：内閣府ホームページ

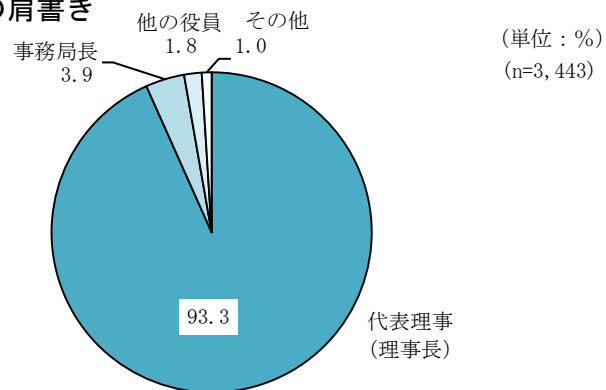
Ⅱ 調査結果

1 代表者の属性

～営利企業に比べてシニア層や女性の代表者が多い～

- 代表者（組織の運営方針を決めるうえで中心となっている人）の肩書きをみると、「代表理事（理事長）」が93.3%を占めている（図-1）。
- 現在の代表者のうち、法人設立時から代表者だった人は66.7%であり、33.3%は法人設立以降に代表者が交代している（図-2）。
- 代表者の年齢をみると、60歳以上が64.9%を占めており、営利企業の水準（43.4%）を上回る（図-3）。
- 代表者の性別をみると、「男性」が70.5%、「女性」が29.5%となった。「女性」の割合は、営利企業（23.3%）よりも高い（図-4）。

図-1 代表者の肩書き



(注)代表者とは、組織の運営方針を決めるうえで中心となっている人。

図-2 法人設立時から代表者だったか

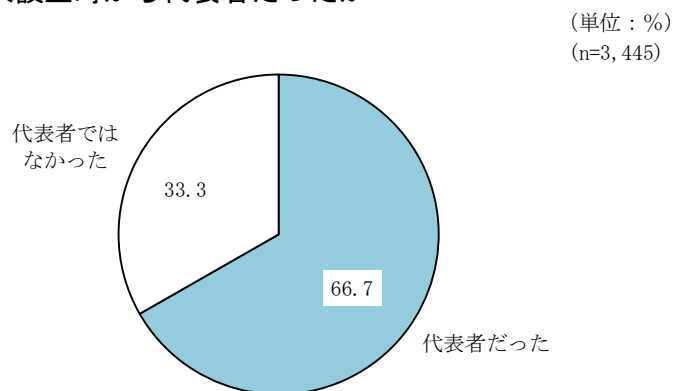
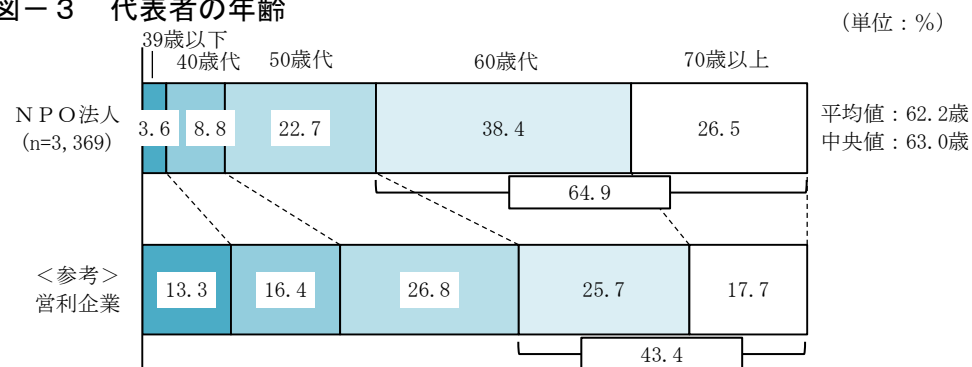


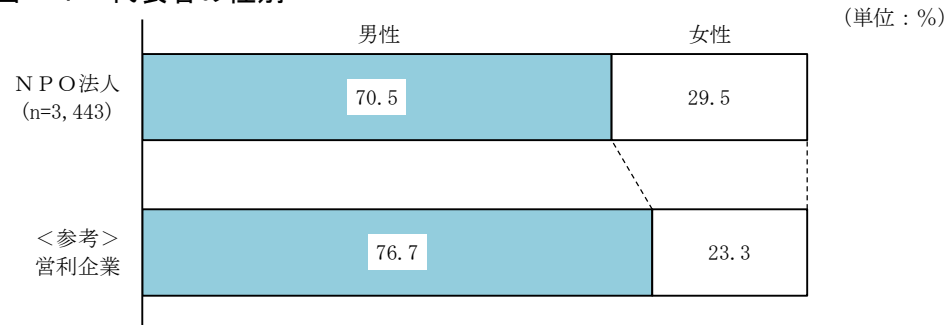
図-3 代表者の年齢



資料: 総務省「就業構造基本調査」(2007年)(営利企業)

(注)営利企業は、自営業主（内職者を除く）と会社などの役員合計。

図-4 代表者の性別



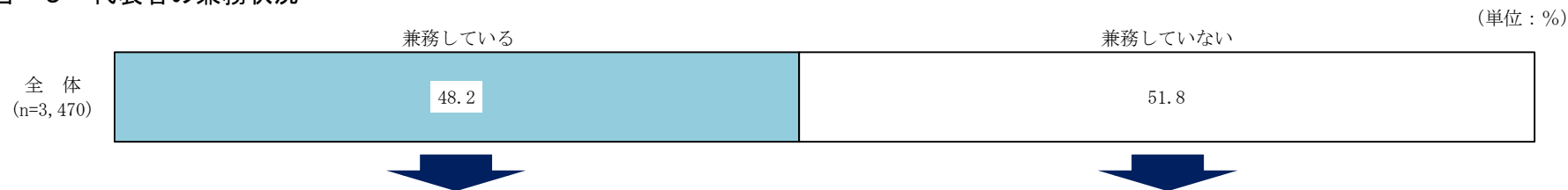
資料: 図-3に同じ。

(注)図-3に同じ。

～代表者の半数が他の職業と兼務～

- 代表者の兼務状況をみると、「兼務している」が48.2%と、約半数に上る（図－5）。
- 兼務している職業のなかでは、「経営者・個人事業主」の割合が46.1%と最も高く、その大半が小企業や中小企業の経営者である（表－1）。
- 一方、兼務していない代表者の前職をみると、「正社員（管理職）」が21.0%と最も多かった。ただ、「専業主婦・主夫」が13.1%に上るほか、「経営者・個人事業主」（10.7%）や「大学・高校等の教員」（7.7%）、「パート・アルバイト等」（6.4%）も一部にみられる（表－2）。

図－5 代表者の兼務状況



表－1 代表者が兼務している職業

(単位：%)

個人 経営者・ 事業主	小企業	46.1	34.8
	中小企業		8.8
	大企業		1.0
	規模不明		1.5
勤務者	会社や団体の常勤役員	42.2	14.2
	正社員（管理職）		7.5
	正社員（管理職以外）		3.7
	パート・アルバイト等		5.8
	家族従業員		0.9
	大学・高校等の教員		10.1
その他		11.7	
合計 (n=1,629)		100.0	

表－2 代表者の前職

(単位：%)

個人 経営者・ 事業主	小企業	10.7	8.1
	中小企業		1.0
	大企業		0.2
	規模不明		1.4
勤務者	会社や団体の常勤役員	61.7	10.9
	正社員（管理職）		21.0
	正社員（管理職以外）		15.0
	パート・アルバイト等		6.4
	家族従業員		0.7
	大学・高校等の教員		7.7
学生		0.6	
専業主婦・主夫		13.1	
その他		13.9	
合計 (n=1,682)		100.0	

(注) 1 小企業は従業員19人以下、中小企業は20～299人、大企業は300人以上とした。

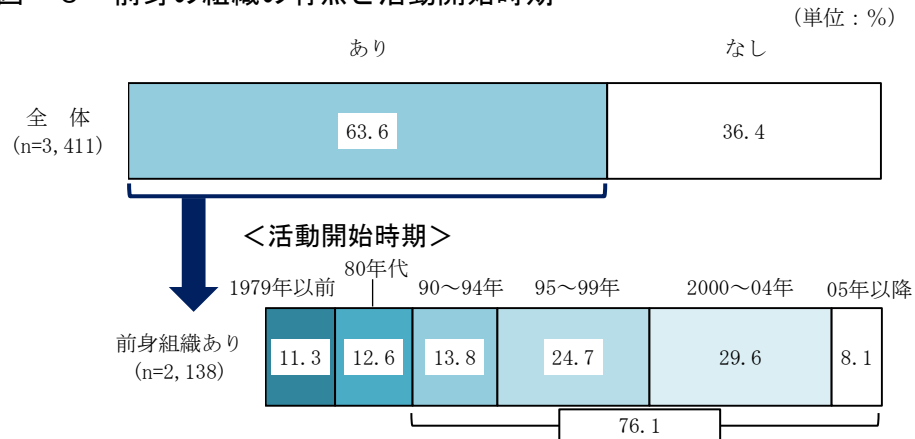
2 パート・アルバイト等には、派遣社員や契約社員を含む。

2 活動の概要

～医療、福祉の分野での活動が最も多い～

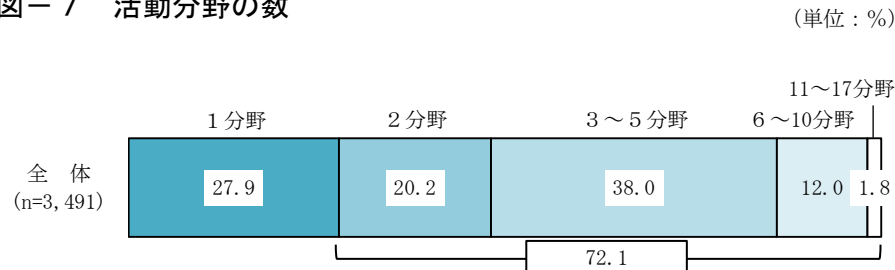
- 前身の組織があった法人は63.6%に上り、そのうち76.1%が90年以降に活動を開始している（図－6）。
- 活動分野をみると、複数の分野を挙げる法人は72.1%に上る。主たる活動分野については、「保健、医療又は福祉の増進を図る活動」が48.6%と約半数を占め、「子どもの健全育成を図る活動」が9.5%、「学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動」が9.1%と続く（図－7、表－3）。

図－6 前身の組織の有無と活動開始時期



- (注) 1 前身の組織とは、現在と同じ目的をもった任意団体などの組織のことと定義した。
2 活動開始時期は、前身組織がある法人のみ集計。

図－7 活動分野の数



表－3 活動分野

(単位：%)

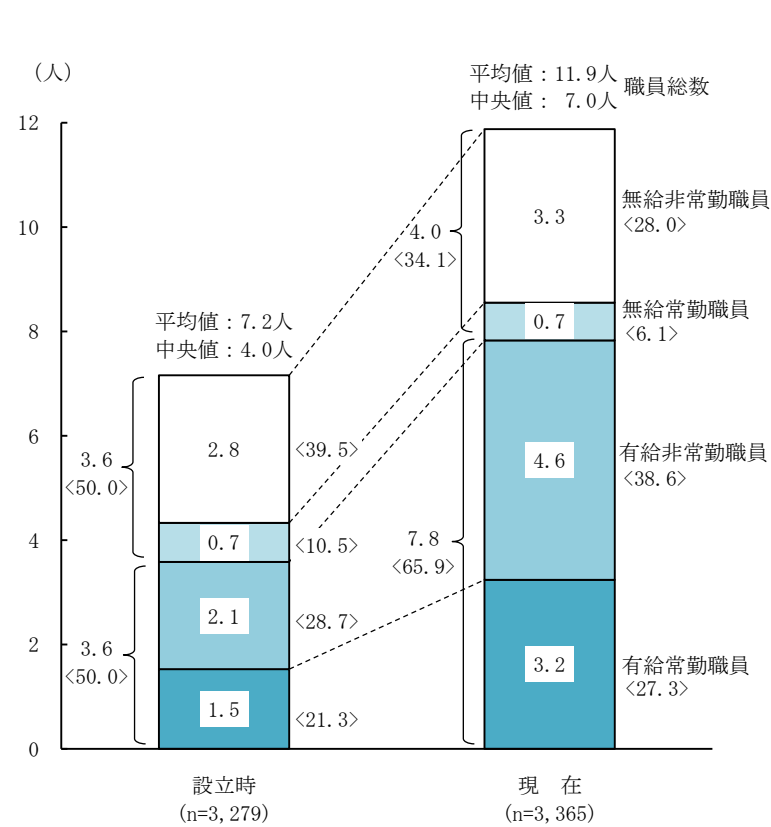
	活動分野 (n=3,491)	主たる活動分野 (n=3,399)
保健、医療又は福祉の増進を図る活動	62.0	48.6
子どもの健全育成を図る活動	38.3	9.5
学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動	25.2	9.1
環境の保全を図る活動	23.2	8.3
まちづくりの推進を図る活動	36.5	7.5
職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動	16.4	2.7
国際協力の活動	11.6	2.6
社会教育の推進を図る活動	30.7	2.4
経済活動の活性化を図る活動	10.4	1.9
特定非営利活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動	17.4	1.8
情報化社会の発展を図る活動	8.2	1.7
人権の擁護又は平和の推進を図る活動	12.1	0.8
男女共同参画社会の形成の促進を図る活動	7.7	0.8
消費者の保護を図る活動	3.9	0.7
地域安全活動	8.7	0.7
科学技術の振興を図る活動	5.0	0.6
災害救援活動	6.2	0.3
合計	323.5	100.0

(注)活動分野は複数回答。主たる活動分野は、活動分野のなかから主たるものを一つ選んでもらったもの。

～法人設立時に比べて職員数は増加～

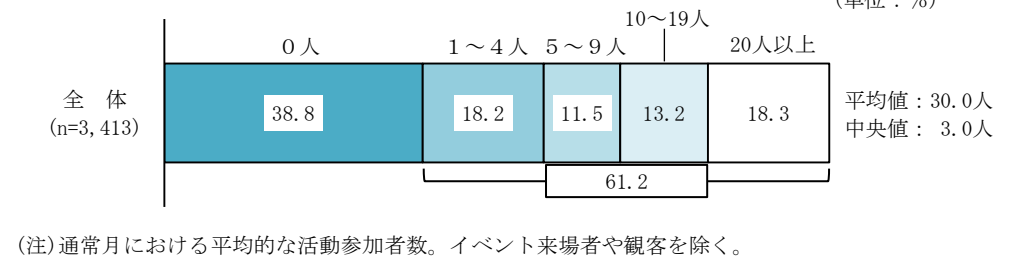
- 現在の職員数（1法人当たり）は平均11.9人である。その構成をみると、「無給常勤職員」が6.1%、「無給非常勤職員」が28.0%で、合計34.1%が無給だった（図-8）。
- 1法人当たりの職員数を法人設立時と現在で比較すると、平均7.2人から11.9人へと増加している。なかでも、「有給常勤職員」と「有給非常勤職員」を合わせた有給職員は3.6人から7.8人へと倍増しており、NPO法人は多くの雇用機会を生み出しているといえる。
- ボランティア数をみると、61.2%の法人で1人以上のボランティアが活動している。また、正会員と非正会員を合わせた会員総数をみると、48.8%が50人以上の会員を抱えている。NPO法人の活動には、職員以外にも多くの人々が参加していることがうかがえる（図-9、10）。

図-8 職員数（1法人当たり）



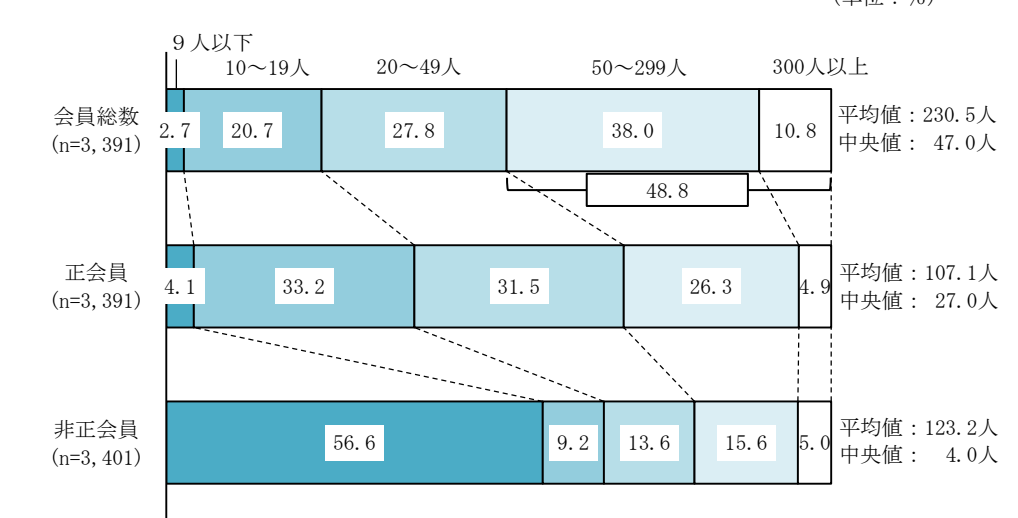
(注) 1 代表者（組織の運営方針を決めるうえで中心になっている人）は含まない。
有給常勤職員には常勤役員を含む。
2 < >内の数値は、構成比（単位：%）。

図-9 ボランティア数



(注) 通常月における平均的な活動参加者数。イベント来場者や観客を除く。

図-10 会員数

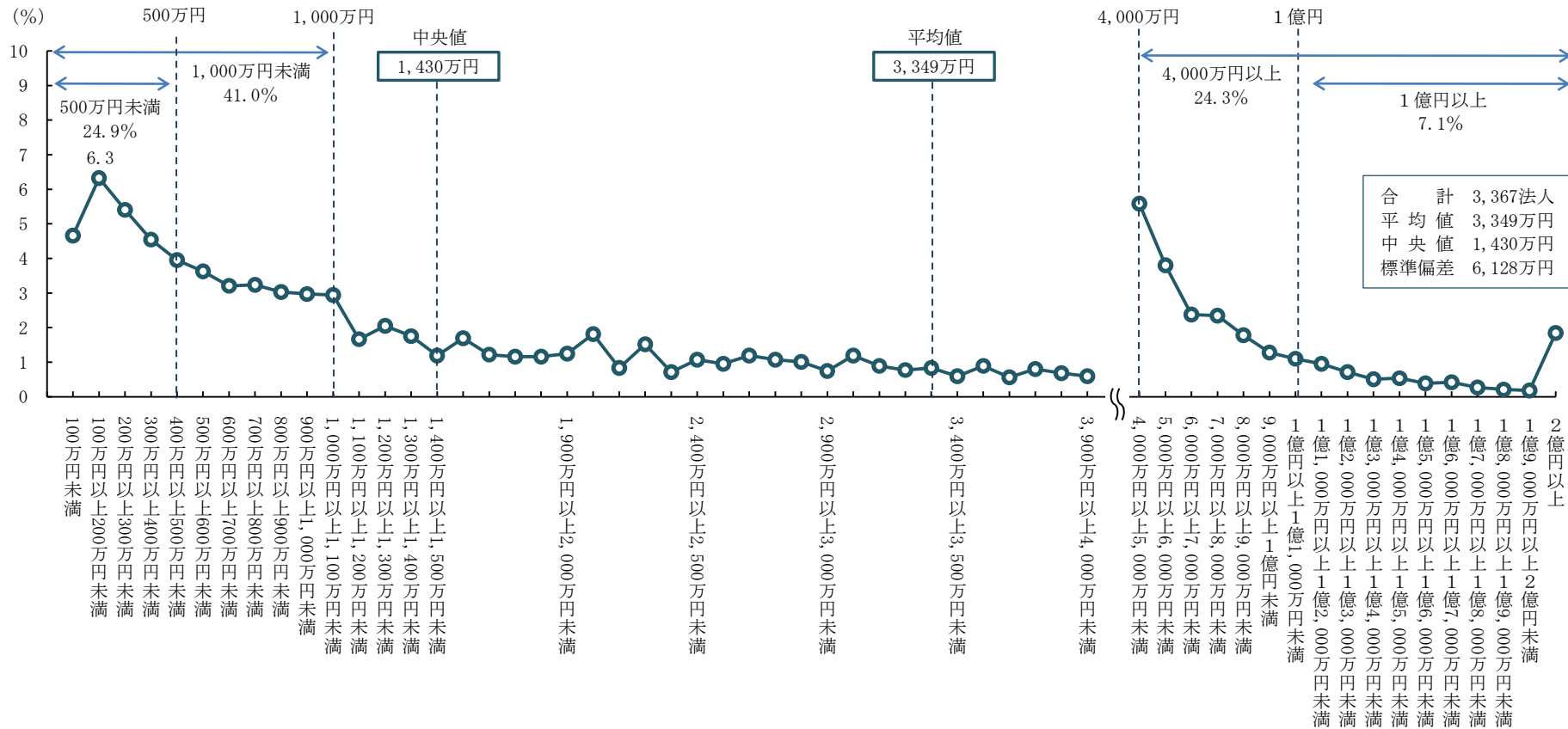


(注) 1 正会員とは、法人の構成員（総会で議決権をもつ人）のこと。
2 非正会員とは、正会員以外に各法人が定めた、活動を支援する人のこと（賛助会員、ジュニア会員等）。

3 収支と財務の状況
 ～約25%が収入500万円未満～

○ 収入総額（企業会計上の「売上高」に相当）の平均値は3,349万円となった。中央値は1,430万円、最頻値は「100万円以上200万円未満」（6.3%）であり、500万円未満が24.9%、1,000万円未満が41.0%を占めるなど、左に偏った分布となっている。一方、1億円以上の収入を上げる法人も7.1%とわずかながらみられる（図-11）。

図-11 収入総額の分布

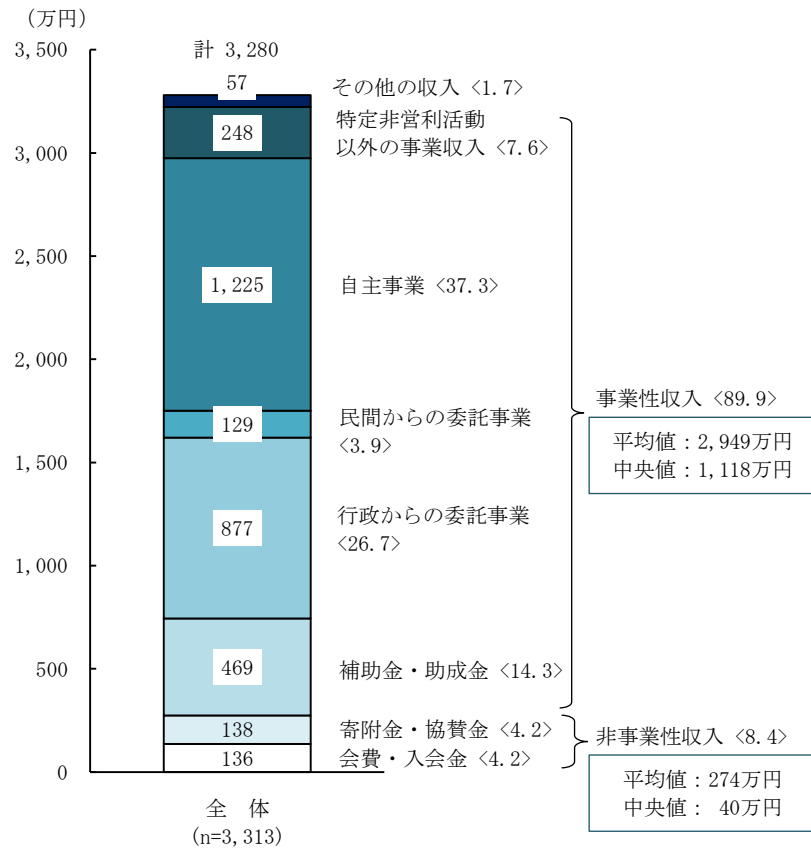


(注) 1 2010年度（2010年4月から2011年3月までに決算を迎えた期）について尋ねたもの。以下同じ。
 2 収入総額には、特定非営利活動以外の事業（「その他の事業」）にかかる収入を含む。

～7割近くが黒字～

- 収入源は、「自主事業」や「委託事業」など対価性のある事業性収入、「会費」や「寄附金」など対価性のない非事業性収入、受取利息や雑収入など「その他の収入」に分かれる。1法人当たりの平均額をみると、事業性収入が2,949万円と、収入総額の89.9%を占める。内訳では、「自主事業」が1,225万円（収入総額の37.3%）で最も大きく、「行政からの委託事業」の877万円（26.7%）がこれに続く（図-12）。
- 経常収支（企業会計上の「税引前当期利益」に相当）をみると、67.5%が黒字を確保している（図-13）。
- 正味財産（企業会計上の「自己資本」に相当）の平均値は891万円、中央値は185万円となった。債務超過に当たる「0円未満」は15.0%、「1,000万円未満」は77.6%を占めている（図-14）。

図-12 収入総額の内訳（1法人当たり）



(注) 1 収入総額の内訳に回答のあった法人のみ集計。
2 < >内の数値は収入総額に占める構成比（単位：%）。

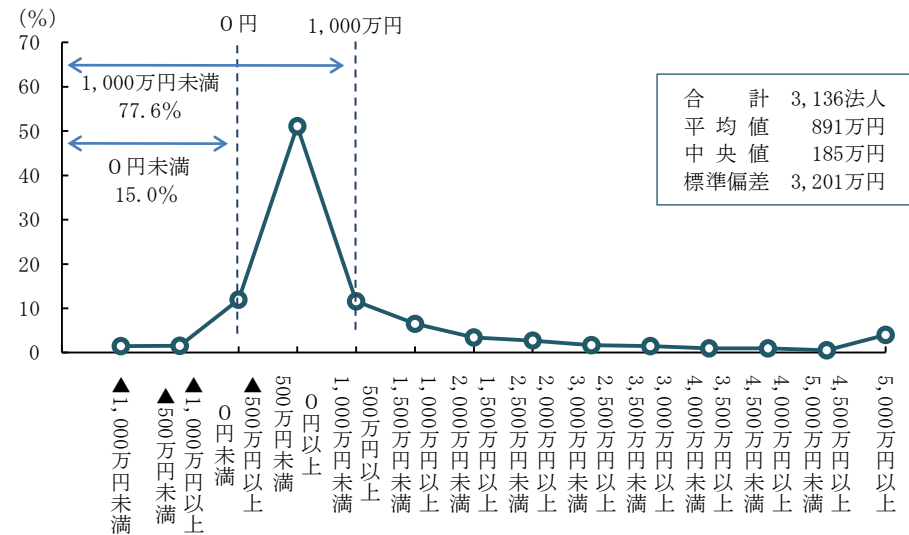
図-13 経常収支の状況

(単位：%)



(注) 特定非営利活動以外の事業（「その他の事業」）にかかる収支も含む。

図-14 正味財産の分布



(注) 正味財産は、資産合計から負債合計を差し引いたもの。

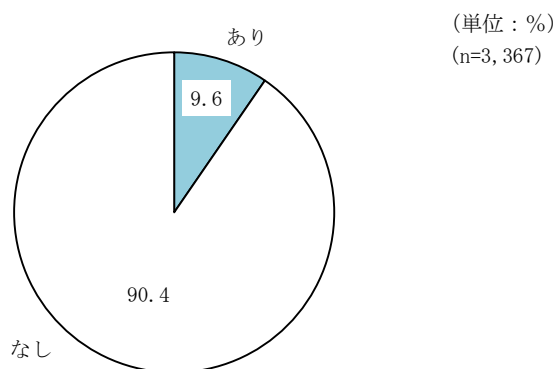
～金融機関からの借入残高がある法人は1割未満～

○ 2010年度末における借入残高の有無についてみると、金融機関からの借入残高がある法人は9.6%、金融機関以外からの借入残高がある法人は22.7%だった（図-15）。

○ 借入残高がある法人について借入残高の分布をみると、金融機関、金融機関以外ともに、「1,000万円未満」が大半を占めている（図-16）。

図-15 借入残高の有無

(1) 金融機関



(2) 金融機関以外

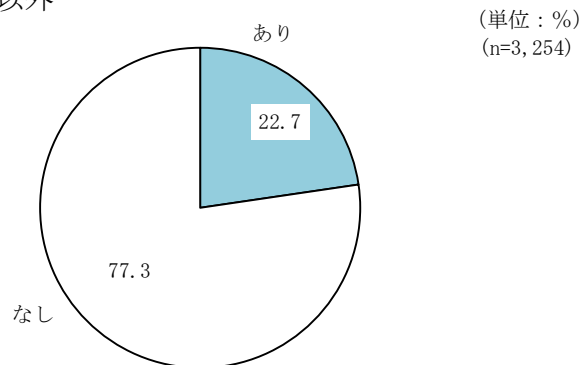
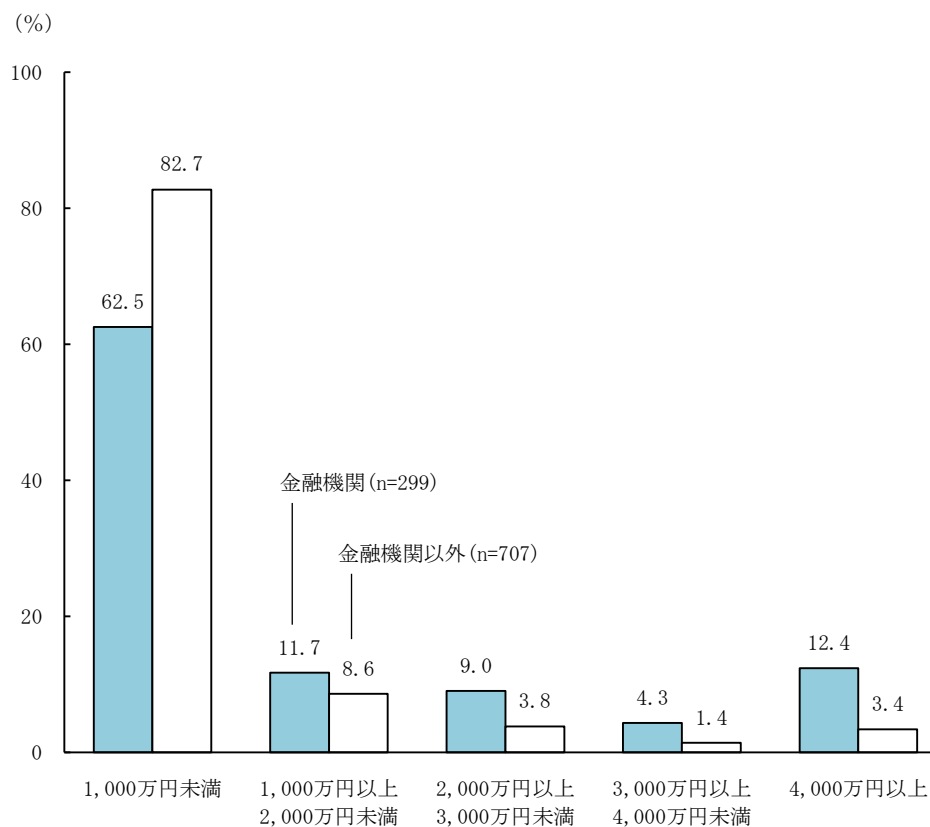


図-16 借入残高の分布

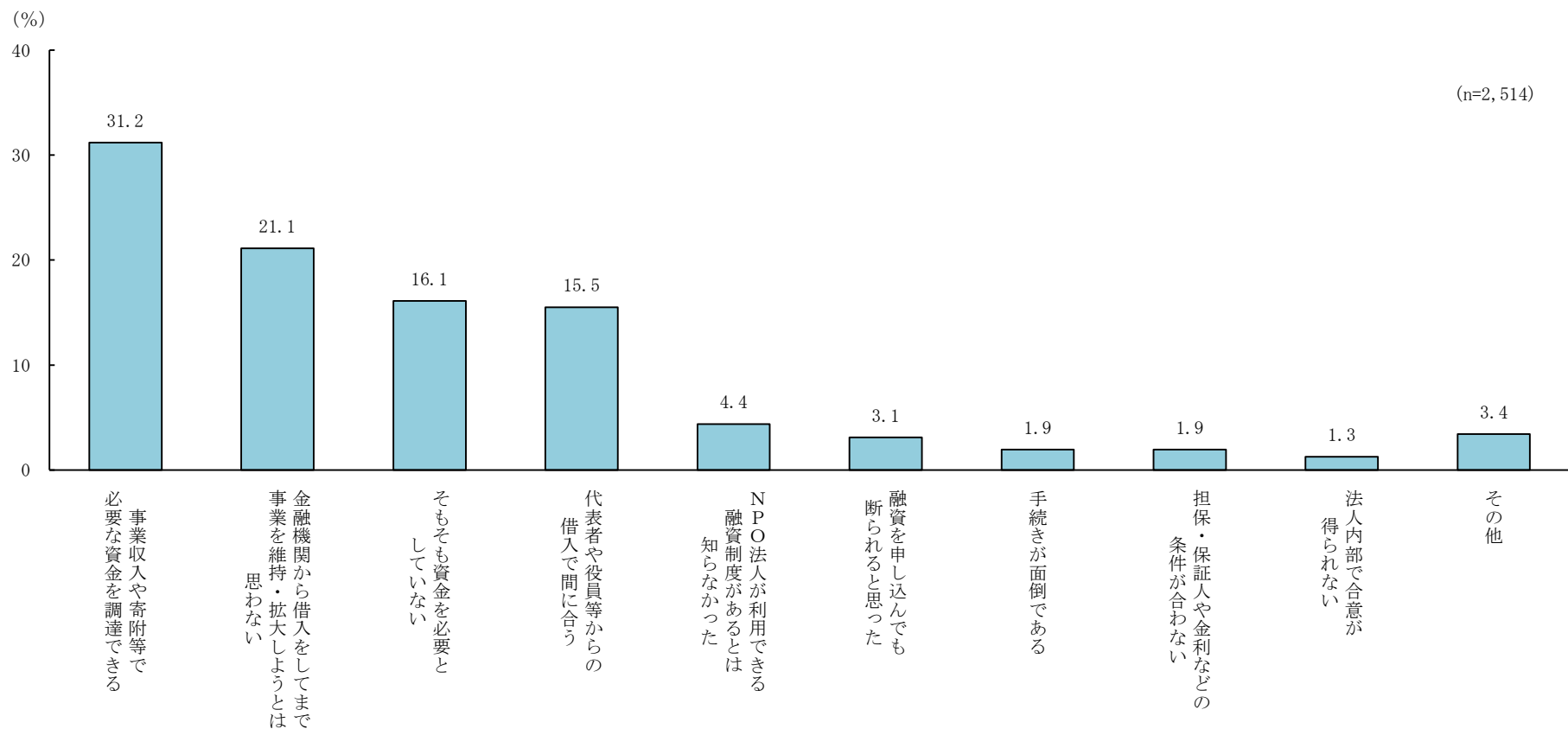


(注)2010年度決算期末時点で借入残高があった法人のみ集計。

～融資を申し込まない最大の理由は、「事業収入や寄附等で必要な資金を調達できる」から～

○ 法人設立時から現在まで金融機関に融資を申し込んだことがない法人について、その理由を尋ねたところ、「事業収入や寄附等で必要な資金を調達できる」が31.2%と最も多く、次いで「金融機関から借入をしてまで事業を維持・拡大しようとは思わない」が21.1%、「そもそも資金を必要としていない」が16.1%となった（図-17）。

図-17 金融機関に融資を申し込まない理由



(注) 法人設立時から現在までに金融機関に融資を申し込んだことがないと回答した法人（全体の80.2%）に尋ねたもの。

4 活動の意義と評価基準

～「行政が対応しきれない分野」で活動～

- 活動を始めた動機をみると、「社会の役に立つ仕事をしたかったから」が71.0%と、最も多い。次いで「社会や地域と関わりをもちたかったから」が44.8%、「仕事の経験・知識や資格を活かしたかったから」が31.2%となっている（図-18）。
- 果たしている役割をみると、「行政が対応しきれないサービスを提供する役割」が36.1%と最も多く、「社会や地域の課題の解決に取り組む役割」（31.8%）、「市民の社会参加を促進する役割」（13.1%）と続く。「特になし」は3.1%にとどまっており、大半のNPO法人が社会において何らかの役割を果たしていると考えている（図-19）。

図-18 活動開始の動機（複数回答）

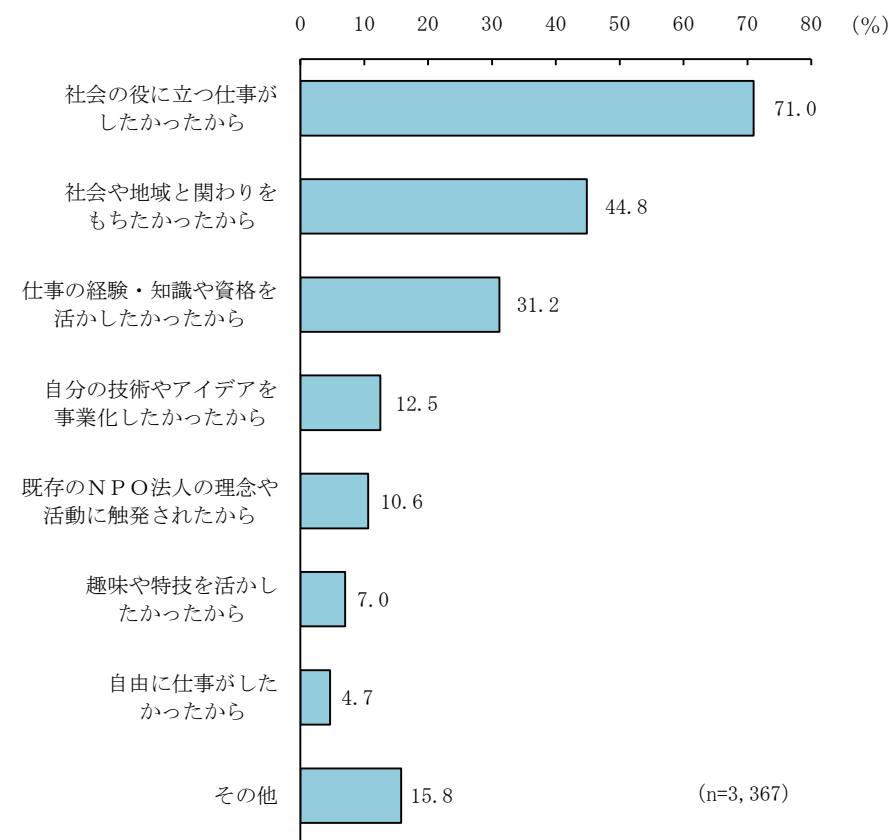
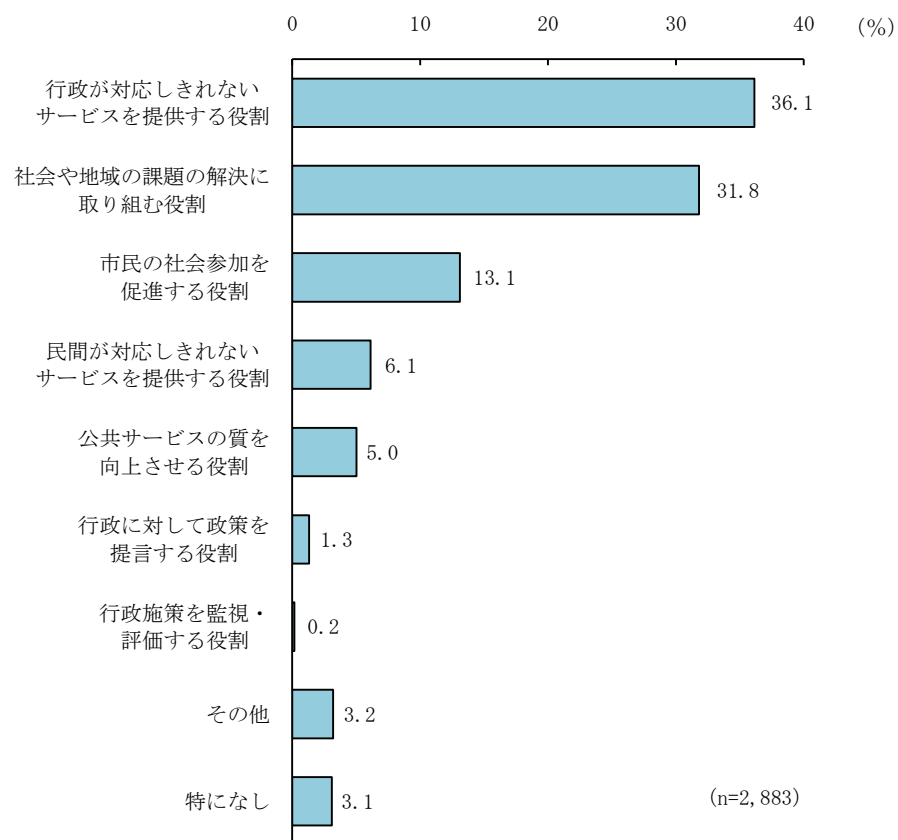


図-19 果たしている役割



～営利企業とは異なる基準によりパフォーマンスを評価～

○ 現時点におけるミッション（使命）の達成状況をみると、82.8%が「達成」と評価している（図-20）。
 ○ ミッション達成度の評価基準をみると、「サービスなどを提供した受益者の数」（39.6%）や「収入金額」（30.1%）などといった量的基準だけでなく、「数値化できない質的な基準」（39.1%）を挙げた法人も多くみられる（図-21）。

図-20 ミッション（使命）の達成状況

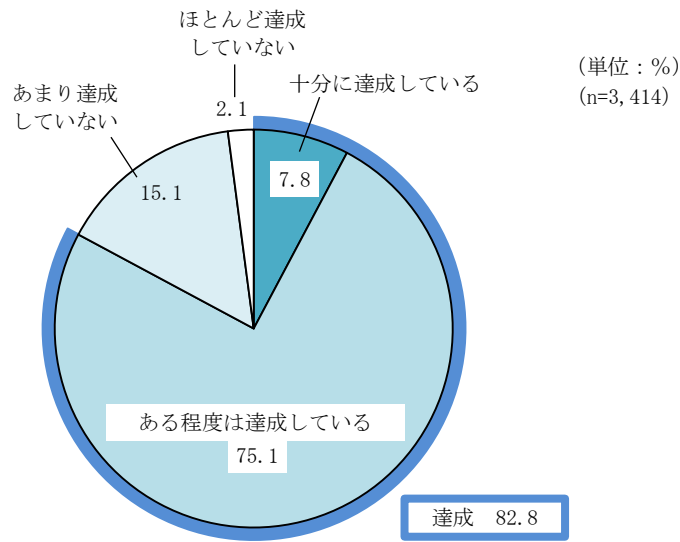
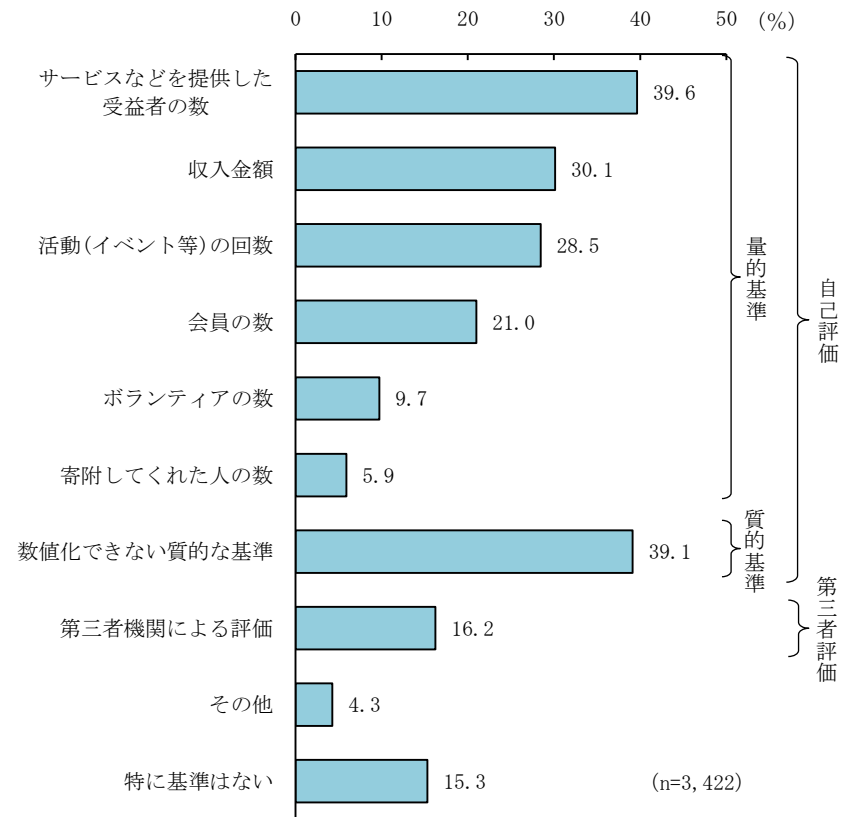


図-21 ミッション達成度の評価基準（複数回答）



5 NPO法人の経営状況

(1) 事業性収入の規模に影響を与える要因 ～活動分野などによって事業性収入の規模は異なる～

- 事業性収入の規模別に主たる活動分野をみると、収入規模の大きい法人は「保健、医療又は福祉の増進を図る活動」の割合が相対的に高く、収入規模の小さい法人は「学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動」「まちづくりの推進を図る活動」「環境の保全を図る活動」の割合が相対的に高い（表－4）。
- 最近3年間の収入総額の増減をみると、収入規模の大きい法人のほうが「増加傾向」の割合は高い（図－22）。
- 代表者の兼務状況をみると、収入規模の大きい法人のほうが収入規模の小さい法人よりも「兼務している」割合は低い（図－23）。

表－4 主たる活動分野（事業性収入規模別）

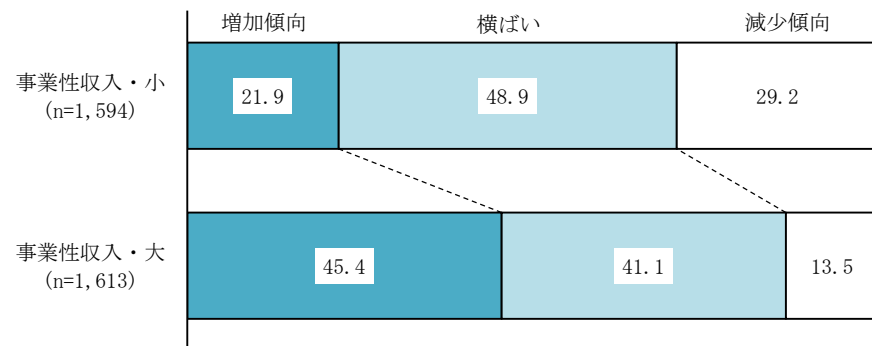
（単位：％）

	増進を図る保健、医療又は福祉の活動	環境の保全を図る活動	活動スポーツの振興を図る又は学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動	まちづくりの推進を図る活動	子どもの健全育成を図る活動	国際協力の活動	職業能力の充実に資する活動	社会教育の推進を図る活動	経済活動の活性化を図る活動	援助活動	特定非営利活動法人の活動	情報化社会の発展を図る活動	推進権の擁護又は平和の推進を図る活動	男女共同参画社会の形成を図る活動	地域安全活動	消費者の保護を図る活動	科学技術の振興を図る活動	災害救援活動
事業性収入・小 (n=1,606)	34.7	12.6	11.5	10.3	10.2	3.6	2.9	2.7	2.4	1.7	1.9	1.4	1.1	1.1	0.9	0.7	0.3	
事業性収入・大 (n=1,622)	62.1	4.1	6.7	4.9	8.8	1.5	2.8	2.0	1.5	2.1	1.5	0.2	0.4	0.3	0.3	0.5	0.2	

（注）事業性収入を中央値(1,118万円)以上か中央値未満かで分けた。

図－22 収入総額の増減（事業性収入規模別）

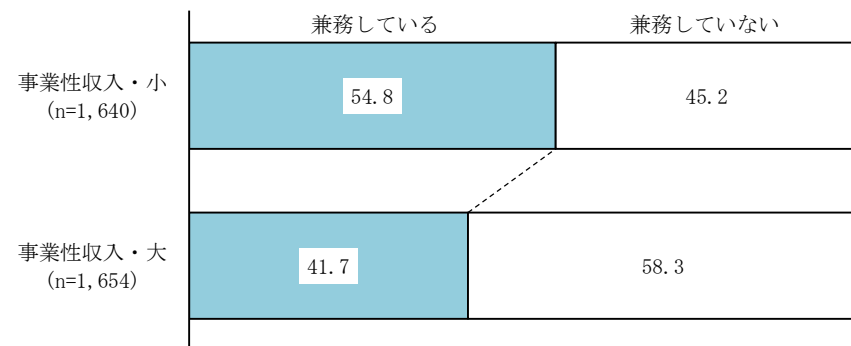
（単位：％）



（注）最近3年間の、特定非営利活動以外の事業（「その他の事業」）を含めた収入総額の増減。

図－23 代表者の兼務状況（事業性収入規模別）

（単位：％）



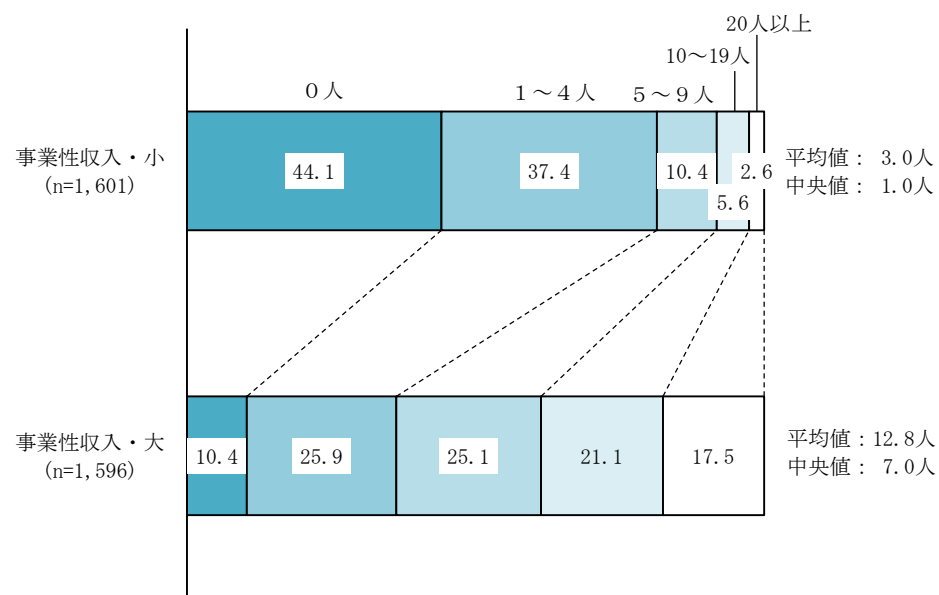
(2) 事業性収入の規模が小さい法人の存立基盤 ～無給職員の働きが活動継続に寄与～

○ 職員の人数をみると、事業性収入の規模の小さい法人は、収入規模の大きい法人に比べて有給職員の人数が少ない反面、無給職員の人数が多い。収益基盤の弱さを、非金銭的な労働力がカバーすることで活動を継続している様子がうかがえる（図-24）。

図-24 職員数（事業性収入規模別）

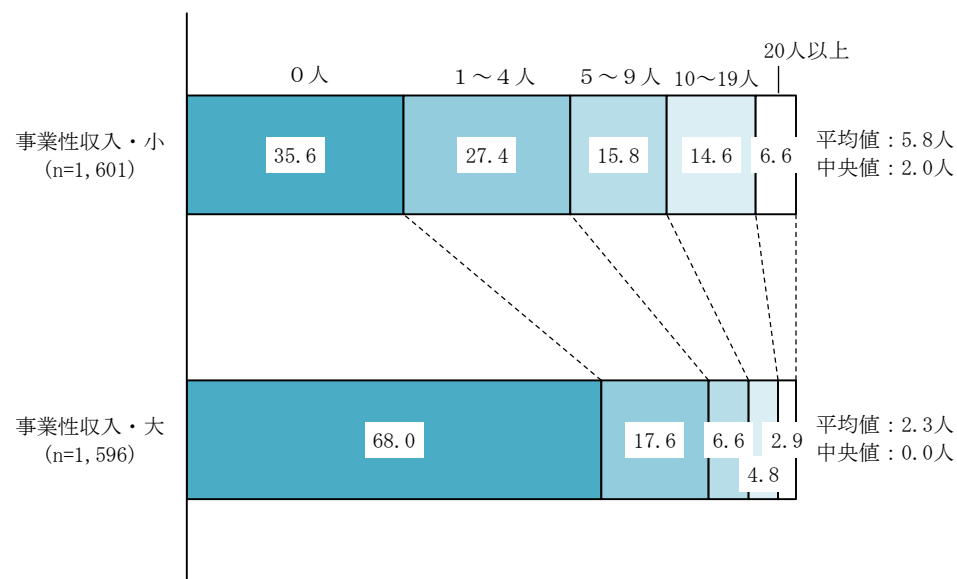
(1) 有給職員

(単位：%)



(2) 無給職員

(単位：%)



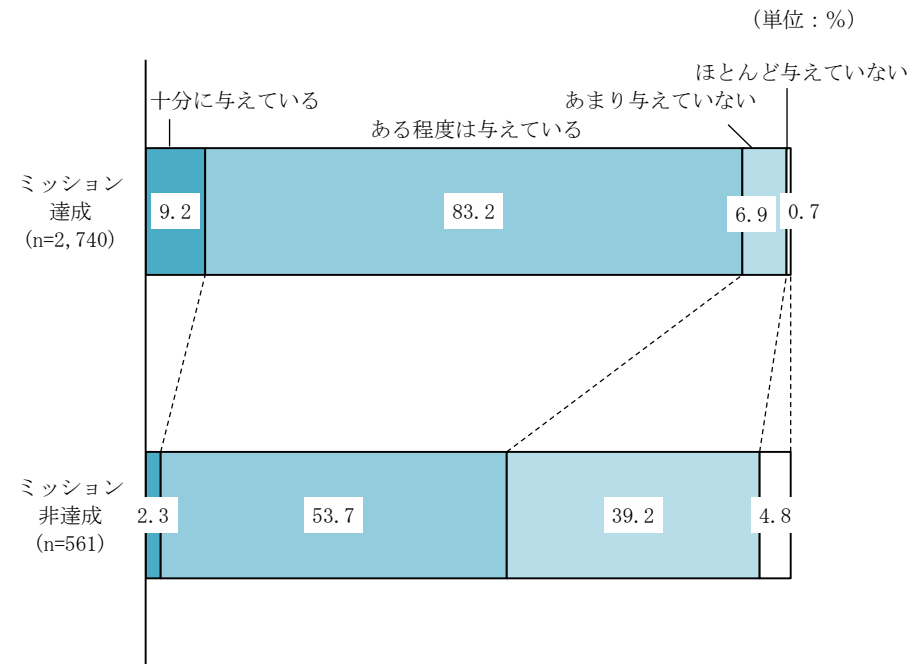
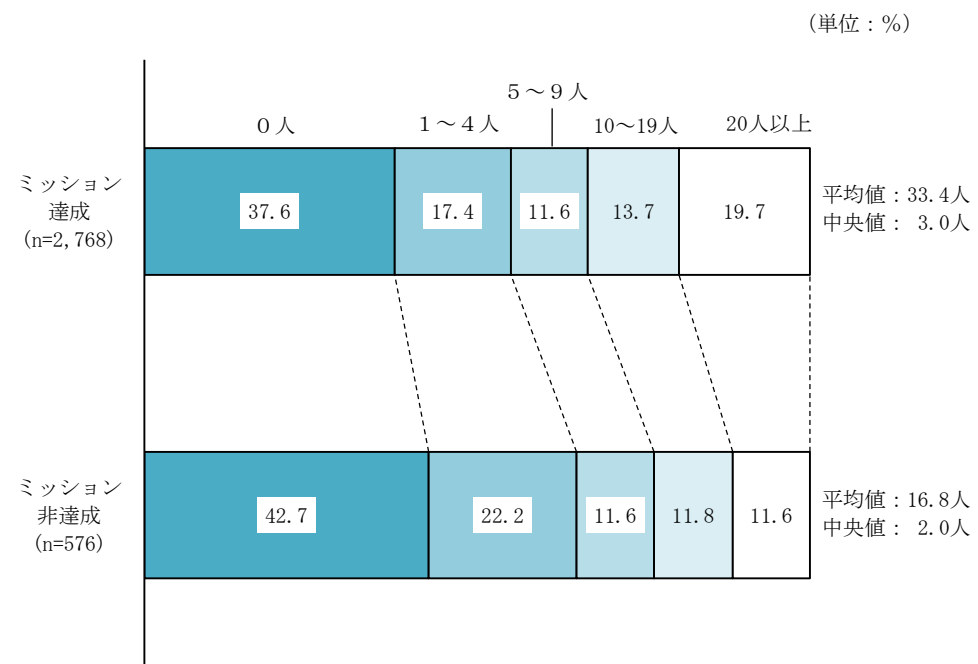
(注) 有給職員、無給職員ともに、常勤職員と非常勤職員を合計したものの。

(3) ミッション達成度に影響を与える要因 ～人脈、マネジメント能力などがミッション達成のカギ～

○ ボランティアの人数をみると、ミッションを達成している法人のほうが、達成していない法人よりも人数が多い。また、会員やボランティアの満足度をみると、ミッションを達成している法人のほうが、達成していない法人よりも、満足度は高い傾向にある。会員やボランティアの満足度を高め、支援を集めることが、ミッションの達成度を高めると考えられる（図-25、26）。

図-25 ボランティア数（ミッション達成度別）

図-26 会員やボランティアの満足度（ミッション達成度別）



(注) 図-9に同じ。

(注) 「会員もボランティアもない」法人は集計から除外。

○ 他のNPO法人と比べて優れていると思う点をみると、ミッションを達成している法人のほうが、達成していない法人に比べて、大半の能力において上回っている。とりわけ、「専門知識」のほか、「人脈」「マネジメント能力」「会員等の獲得能力」など、支援者を引きつけ、活動への参加を促すことに役立つ能力で、その差が大きい（表-5）。

表-5 他のNPO法人に比べて優れていると思う点（ミッション達成度別、複数回答）

（単位：％）

	専門知識	人脈	マネジメント能力	技術力	会員等の獲得能力	製品やサービスの企画力	PR能力	営業力	資金調達能力	その他	特になし
ミッション達成 (n=2,800)	66.2	55.3	24.4	16.4	12.1	11.5	8.5	7.0	5.4	4.3	11.8
ミッション非達成 (n=578)	55.7	41.3	10.9	13.5	5.5	8.7	4.5	3.8	2.8	3.8	23.0

6 経営上の課題と求められる支援策
～最大の課題は収入の確保～

○ 活動を行ううえで苦労している点を見ると、「事業収入の確保」が63.2%と最も多い。ほかにも「補助金・助成金の確保」(40.3%)や「会費・寄附の確保」(37.1%)を挙げる法人は多く、収入をいかに確保するかが、NPO法人にとって最大の課題であるといえる(図-27)。

○ これをミッションの達成度別に比較すると、ミッションを達成していない法人のほうが、抱えている課題は総じて多い(表-6)。

図-27 活動を行ううえで苦労している点(複数回答)

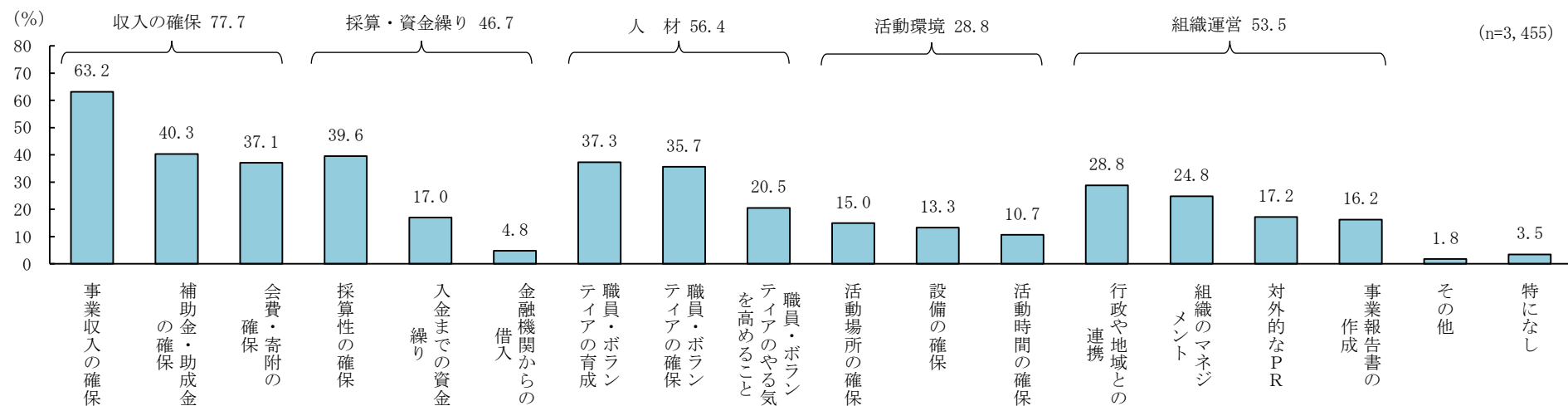


表-6 活動を行ううえで苦労している点(ミッション達成度別、複数回答)

(単位: %)

	収入の確保			採算・資金繰り			人材			活動環境			組織運営			その他	特になし	
	事業収入の確保	補助金・助成金の確保	会費・寄附の確保	採算性の確保	繰入金までの資金	金融機関からの借入	職員・ボランテアの確保	職員・ボランテアの育成	職員・ボランテアのやる気高めること	活動場所の確保	設備の確保	活動時間の確保	行政や地域との連携	組織のマネジメント	事業報告書の作成			対外的なPR
ミッション達成 (n=2,802)	61.3	39.3	36.0	38.6	16.7	4.5	35.4	37.4	20.0	14.3	12.6	10.1	27.8	24.8	16.1	15.8	1.8	3.9
ミッション非達成 (n=580)	72.6	46.4	43.8	45.7	19.3	6.2	37.1	38.8	23.8	18.6	17.1	13.6	34.0	27.2	17.9	24.5	1.7	1.0

～今後増やしていきたい収入源は自主事業～

- 今後の活動規模についての考えをみると、ミッションの達成度にかかわらず、「拡大したい」法人が過半を占めている（図-28）。
- 今後増やしていきたい収入源をみると、ミッションの達成度にかかわらず、「自主事業」の割合が最も高く、次いで「寄附金・協賛金」となっている（表-7）。
- 必要な公的支援策をみると、ミッションの達成度にかかわらず、「補助金・助成金の拡充」の割合が最も高く、次いで「委託事業の拡充」となった（表-8）。

図-28 今後の活動規模に対する考え
(ミッション達成度別)

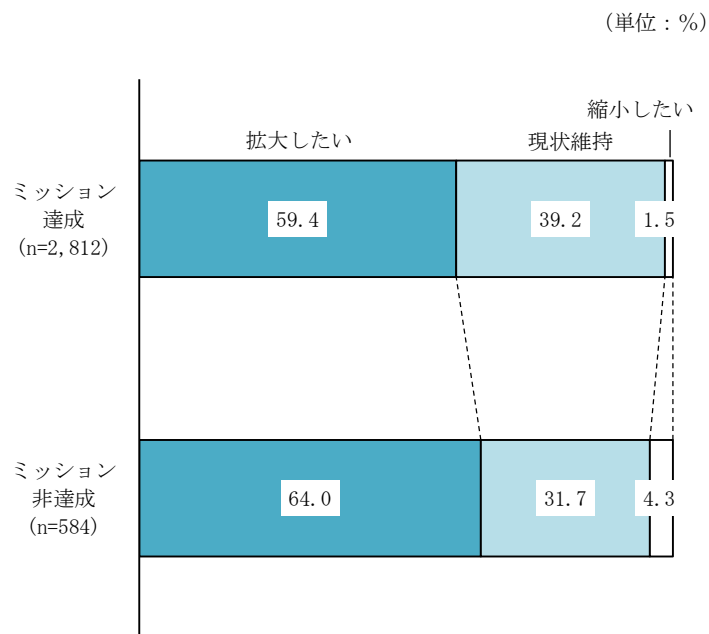


表-7 今後増やしていきたい収入源 (ミッション達成度別)

(単位: %)

	自主事業	寄附金・協賛金	行政からの委託事業	補助金・助成金	会費・入会金	民間からの委託事業	特定非営利活動以外の事業収入	その他の収入
ミッション達成 (n=2,520)	34.7	16.7	14.4	13.0	11.2	5.6	3.8	0.7
ミッション非達成 (n=520)	37.5	15.2	11.5	11.2	12.7	7.3	4.0	0.6

表-8 必要な公的支援策 (ミッション達成度別、三つまでの複数回答)

(単位: %)

	補助金・助成金の拡充	委託事業の拡充	認定NPOの要件緩和	活動場所、設備の提供	地域住民との交流機会の提供	人材紹介	税制や法律に関する相談、情報提供	仕事機会の仲介	融資・保証制度の拡充	その他	特になし
ミッション達成 (n=2,770)	64.9	44.0	22.3	21.0	14.3	13.8	12.6	12.3	9.4	2.2	5.4
ミッション非達成 (n=574)	66.2	42.7	20.2	23.2	16.4	13.9	10.6	19.0	11.1	3.7	4.7

Ⅲ まとめ

- NPO法人の代表者は営利企業に比べて60歳以上のシニア層や女性が多く、活動を始めた動機は「社会の役に立つ仕事がしたい」や「社会や地域と関わりをもちたい」などが多い。NPO法人は、営利企業とは異なるタイプの起業家の苗床であるといえる。また、法人設立時と比べて有給職員の数が増加している。

- NPO法人は、行政が対応しきれないサービスを提供したり、社会や地域の課題の解決に取り組んだりするなど、一般的な営利企業とは異なる役割を果たしている。そのため、活動のパフォーマンスを評価する際は、事業性収入の規模といった営利企業で用いられる基準のほか、ミッションの達成度といったNPO法人ならではの基準を併せて用いる必要がある。

- 事業性収入の規模の小さい法人は、無給職員を経営資源に加えることによって、収益基盤の弱さをカバーしている。

- 人脈やマネジメント能力などに優れる法人は、ミッションの達成度が高い傾向にある。その背景には、これらの能力が会員やボランティアをはじめとする支援者の満足度を高め、活動への参加を促すことに役立っている点があると思われる。

- NPO法人の収入規模は総じて小さく、収入の確保が最大の課題となっている。今後事業を拡大していくためには、NPO法人自身が自主事業など独自の収入源を確保するとともに、行政が事業委託などによって活動を側面から支援していくことが重要である。