



# 日本福祉型 NPO 法人財務狀況與課題

楊文慧

台灣觀光學院餐旅管理系 專任助理教授

## 摘 要

日本特定非營利活動促進法實施 11 年以來，已合法認證 4 萬餘法人數。本研究先利用經濟產業研究所全國性問卷調查與埼玉縣事業報告書，各其比較連續三年的財務規模與收支波動，證明以埼玉縣 NPO 法人為調查對象，來觀察日本福祉型 NPO 法人的發展趨勢。

另外，有關 NPO 法人的財務運營，嘗試運用分析中小企業的四項財務指標，計算出福祉型 NPO 法人財務運營，可與中小企業之營利法人相抗衡。

為了提供非營利組織營運財務的策略參考，筆者試著提供並分析日本福祉型 NPO 法人的財務收支與財務性指標後，找出不同主要收入對持續性、信賴性、認知度的影響。證明出事業收入為主的 NPO 法人，對組織的持續性、信賴性、與認知度綜合效果成效最高。

**關鍵詞：**NPO 法人、福祉型、收入、財務指標、持續性、認知度、信賴性



## 一、前言

日本 1998 年 12 月特定非營利活動促進法(以下稱 NPO 法)實施 11 年以來,2010 年 8 月末合法認證的特定非營利活動法人(以下稱 NPO 法人)已高達 40,689 法人<sup>1</sup>。從早期就開始活動的民間、志工團體或任意團體等,根據這項法律,多數團體為加強社會信賴度與團體責任的明確化,大都變更申請成為法人<sup>2</sup>,並在社會各個領域中提供服務持續成長。非營利組織在被社會期待更活躍的同時,也存在了許多問題。特別是非營利組織的財務,在法律上強制公開前,一般是不會積極公開或是很難找到相關財務訊息。

健全的財務構造影響非營利組織的發展。然而什麼才是適當的結構,各組織視不同的使命與目的而改變。非營利組織不同於營利組織,收入構造豐富且多元,筆者簡要將非營利組織劃分為 4 種主要收入來源。簡述如下:

### 1. 會費與捐款

會費收入屬於低額或定額的款項收入,會員數的多寡影響收入,但因會員數的變動沒有特殊事件,不會有大幅改變,因此視為穩定收入。捐款會因事件發生而有大的變動,長期定額捐款的人數與金額在日本呈現低迷狀態。就財務分析的結果來看,此兩項收入所占的比例極低,金額也不高。但不論是會費或捐款,其性質是對組織或人、事件的認同而產生的收入,因此筆者將其歸為同性質收入。

### 2. 補助金

補助金大都為一定期間內的定額款項,針對某件案件進行支助,屬於短期性且不穩定的資金收入。然而非營利組織大多屬於人力缺乏的狀況,常無法應付短期所需的大量人力,且無法長期支付已培養的人力資源,例如大部分補助金對人事費用支出有所限制。加上,申請補助的公文手續繁雜,沒有穩定的組織營運與人力,將無提出申請的餘力。例如弱小的非營利組織,也因為沒有多餘的人力資源,而陷入沒有補助金的惡性循環。

### 3. 事業收入

非營利組織用自己的力量接受委託或提供服務的所得,皆稱為事業收入。由於非營利組織財務狀況的薄弱,甚少有不動產或動產的質押,金融機構的借款是少之又少,加上會費與捐款的不足,與補助金的減少,因此產生以提供社會服務來獲得



自主性事業收入為主的經營型態，特別是因 2000 年介護保險實施以來，福祉型 NPO 法人最為明顯。

#### 4. 其他收入

其他收入多為金額極少或少數的借款、融資與小額利息等。一般金額小、且無法判斷資金性質，統稱其他收入，本文論述即不列入分析。

筆者將前 3 項收入分別以 XYZ 代稱，即會費·捐款為 X，補助金為 Y，事業收入為 Z， $X+Y+Z \leq 10$ (含其他收入)。將組織型態依照主要收入分成 3 種，X 型表示會費與捐款占總收入的一半以上，Y 型表示補助金占總收入的一半以上，Z 型表示事業收入占總收入的一半以上。

然而經營非營利組織最重要的，是完成其良善的使命，並有適當且成功的活動。筆者認為，以人為服務單位的福祉型非營利組織，並不具備使命完成組織可以消滅的條件，因為當人類存在時，組織需要且能夠「持續」發展。當非營利組織讓社會大眾有更多的認識，如知名度也就是本文中的「認知度」，便可得到更多人力與物力的幫忙，對會費·捐款的提升，也會有很大的幫助。最後能否得到社會大眾的信任，其實是非營利組織經營的重要的關鍵，因此對非營利組織而言，「信賴性」筆者視為最重要因素之一。

台灣政府目前對非營利組織的財務狀況並非強制公開，因此對於組織的責信與監督發生很大的阻礙，也無法清楚掌握組織的發展與方向。筆者試著以日本公開的非營利組織財務狀況與問卷的結果結合，做收入結構的分析，以期能提供台灣非營利組織經營模式的參考。

2009 年 12 月末，日本內閣府的調查可以發現，17 項<sup>3</sup>NPO 法人活動領域的之中，以第一項的保健·醫療·福祉（以下稱福祉型）的 NPO 法人占的比率最高，達到 57.8%<sup>4</sup>，也就是 100 個 NPO 法人當中，就有 57.8 一半以上，將近 6 成都是從事增進保健、醫療、福祉相關活動。田中尚輝等（2003）大和三重（2005）清楚指出，在快速高齡化的日本社會，我們可以看見此領域的 NPO 法人機動性的積極展開各項活動，特別是參與 2000 年實施的介護保險法，積極提供服務，獲取事業收入財源。表示 NPO 在對應日本社會所面對的問題中，顯示出重要的現代意義，而且此領域的樣本數也最多最具代表性，因此選擇以此福祉型 NPO 法人為本研究對象。



由於日本 NPO 法人每年度必須向主管機關（內閣府、都道府縣等）提出事業報告書（含財務諸表，如財產目錄、借貸對照表與收支計算書等），以便公開並提供社會大眾隨時檢閱。由於埼玉縣在網路上公告連續三年的事業報告書，考慮其年度連續性與資料收尋的便捷性，因此選擇其為研究主體。而且埼玉縣在全日本 47 都道府縣中，法人數占全國第 7 位，筆者亦將研究 NPO 具代表性的經濟產業研究所做的財務規模與收支比較分析後，發現埼玉縣 NPO 法人的財務比例波動與全日本類似，可以做為日本 NPO 法人發展的縮影，且具有相當代表性。

## 二、研究目的

非營利組織的財務狀況，是組織發展與評價中非常重要的部分，尤其是福祉型 NPO 法人，因應介護保險走向事業化經營的同時，對於福祉型 NPO 法人的實際財務狀況，除了有必要知道基本規模與收入支出的比率外，財務性的指標可提供經營者對組織運作時的參考。筆者發現過去 NPO 研究對非營利組織法人的財務報告分析非常匱乏且不完整，因此收集分析財務資訊，並提供參考。

埼玉縣是否足以代表日本福祉型 NPO 法人發展的趨勢，首先利用產經所全國性問卷調查與埼玉縣比較，福祉型 NPO 法人連續三年的財務規模與收支波動是否類似。

福祉型 NPO 法人的財務，是否與營利組織相同有良好的財務指標。利用分析中小企業的四項財務指標方式，套用在福祉型 NPO 法人上確認結果。

最後分析不同的主要收入對持續性、信賴性、認知度的影響。

## 三、文獻探討

筆者試著想找出有關日本 NPO 法人財務資料，發現資料老舊缺乏且無完整性。嘗試比較營利與非營利組織的財務指標。從山內直人等（2007）、石田祐（2008）、馬場英朗（2009）先行研究中，指出日本 NPO 法人的會計現況基準不齊。Anthony and Young(2003)、Greenlee and Tuckman(2007)、Herzlinger and Nitterhouse(1994)、Tuckman and Chang(1999)提出部分財務指標，馬場英朗（2009）嘗試將其營利組織財務的分析模式，套用於非營利組織上，依分析目的分為流動性、持續性、效率性與收益性，試著找出 NPO 法人的財務指標，列表說明如下。



表 1 非營利組織的財務指標

分析目的		財務指標	計算式	說明
流動性	短期的支付能力	運轉資本	$(\text{流動資產}-\text{流動負債})/\text{流動資產}$	顯示短期支付手段的能力
		可支付期間	$\text{流動資產}/(\text{總支出}/12\text{個月})$	顯示手中有幾個月支付的手段
持續性	中長期組織的營運能力	負債資產比率	$\text{總負債}/\text{總資產}$	顯示外部資源依存
		淨資產、收入比率	$\text{淨資產}/\text{總收入}$	對於收入而言有多少程度內部保留的蓄積能力
效率性	資源有效率的投入運用	管理費比率	$\text{管理費}/\text{總支出}$	顯示被使用於事物管理的支出
		總資產回轉次數	$\text{總收入}/\text{總資產}$	顯示獲得保有資產的收入活用程度
收益性	爲了繼續活動獲取資源的能力	經常收益率	$\text{經常收支}/\text{總收入}$	顯示收入當中能夠保留的剩餘資金

資料來源：馬場英朗(2009)。非營利組織の財務評価-NPO 法人の財務指標分析及び組織評価の観点から。非營利組織法人研究学会誌，11，148。

另外，對於非營利組織收入構造的研究，文獻中並不多見。特別是非營利組織的營運收入比例，並沒有太大的論述與說明。如大川新人<sup>5</sup>(2002)與跡田直澄<sup>6</sup>(2005)認爲非營利組織的 X:Y:Z 主要收入比例是 1:1:1 三種收入對等。而田中尚輝<sup>7</sup>(2004)的 2:3:5 與鵜尾雅隆<sup>8</sup>(2007)的 2:2:3 的比例，只是提到探討美國非營利組織時美國有此種比例說法，可以效法。



非營利組織財務管理上考量雖不以獲利性為先，安全性、穩定性等考量也相當重要<sup>9</sup>。針對非營利組織的主要的三項收入來比較，各國發展有所不同。對日本而言，2004 年的報告中簡單計算出日本個人平均捐款年約 3000 日幣，相較於美國平均 76000 日幣差距甚大<sup>10</sup>。且內閣府在 2005 年對 NPO 的世論調查中發現，民眾對 NPO 今後捐款的方向 81.6%維持和以往相同，也就是針對日本民眾捐款收入，未來不會有太大的變動。另外政府對社會福利的支出，如 NPO 收入之一的補助金的申請，由於申請政府補助金時程序繁雜，對大多數都是小規模的 NPO 組織而言，沒有太多專業人員與多餘人力之下，結果是大規模的 NPO 才有機會，小規模的 NPO 申請困難，幾乎無法得到任何補助<sup>11</sup>。在激烈的競爭中，面對不確定的環境，組織將盡力保護自己的核心技術(Thompson, 1967)，降低對環境資源的依賴，使非營利組織收入多元化<sup>12</sup>。因此非營利組織在發展各項戰略，以因應環境的變化，須控制成本、增加收入來改善組織結構 Emil and Hyman (1997)。Phillips and Graham (2000)指出，NPO 爲了因應收入源的變化，使其態度與行爲更加商業化。組織的實行特性乃爲面對人、錢、物(活動)、情報的交互影響。因此本文試著將三項主要收入對組織的特性與 NPO 最特別的志工性質的影響做綜合分析。

#### 四、研究方法

爲了有效呈現 NPO 法人實際財務現況，筆者參考經產所年度連續性問卷報告。然而山內直人等 (2008) 研究指出，由於是問卷調查，此研究問卷回收結果有偏向大規模 NPO 的傾向，且 2006 年後已無任何新的調查資料。筆者爲其使之有連續性，因此實際收集埼玉縣 2006 年後連續三年財務現況做成長與比較的分析。

##### (一) 研究樣本

1. 經濟產業研究所 2003 年到 2006 年 (實際爲 2002 年度到 2005 年度)「NPO 法人問卷調查結果報告」爲參考。

2. 埼玉縣 2006~2008 年 (2005~2007 年度) 連續三年的福祉型 NPO 法人的事業報告書的財務資料來分析。

3 配合 2008 年 6 月 19 日調查當時埼玉縣所屬 1,197NPO 法人中的 761 福祉型 NPO 法人爲問卷調查對象。對日本埼玉縣全體 1,229<sup>13</sup>非營利組織法人當中以增進保健・醫療或福祉活動的 761 個福祉型非營利組織法人提出問卷調查，有效回收 282 分。其中 X 型組織有 50 筆，Y 型組織有 65 筆，Z 型組織有 132 筆。但是各項收入皆未過半的有 6 筆，年度收入爲 0 有 7 筆，其餘爲財務資料不全有 22 筆，這些將不列入分析範圍。



## (二) 分析方法

首先呈現福祉型 NPO 法人連續三年的財務規模與收支，由全國的問卷調查與埼玉縣比較。再計算出埼玉縣 NPO 法人的財物指標。

然後用 SPSS 的相關性與共分散構造分析方法來驗證主要收入源之綜合結果。將非營利組織三個主要收入源分別代稱為 XYZ。第一部分將各主要收入源 XYZ 對組織特性、志工性的相關探討。第二部分為主要收入源 XYZ 對持續性、信賴性、認知度的相關探討。但三部分為交互影響的探討，同比率計算出 XYZ 不同的主要收入源得到的效果。6 項假設中，前 3 項假設做相關分析，後三項用共分散構造分析來進行強弱驗證。

## 五、研究結果

### (一) NPO 法人財務狀況分析

我們藉由日本經濟產業研究所及筆者自行收集埼玉縣全體福祉 NPO 法人的事業報告書中，共同比較分析，找出最接近現況的 NPO 法人財務規模、收入結構與支出結構，以下說明。

#### 1. NPO 法人的財務規模

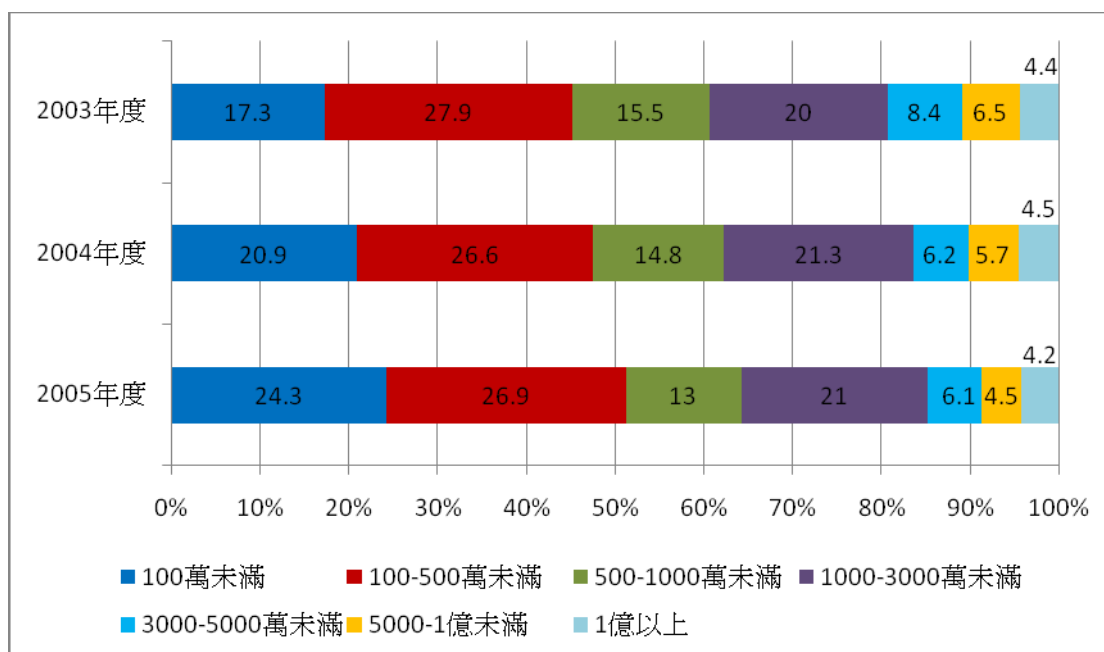
內閣府的資料顯示，NPO 法實施 11 年間，法人數快速的增加，已成長近至 4 萬的 NPO 法人，顯示非營利組織活動在社會上已漸漸被接受與期待。首先，我們可以從日本經濟產業研究所歷年調查的資料發現，年度規模未滿 100 萬日幣的 NPO 法人比率，從 2003 年度的 17.3% 增加到 2005 年的 24.3%。而年度規模在 500 萬日幣以下的法人數，占日本 NPO 法人全體的一半。得知日本 NPO 法人的財務規模呈現兩極化，大小規模同時存在，且大的很大，小的很小，年收入 500 萬日幣以下的 NPO 法人就約占了一半。

根據日本 2008 國稅廳「民間給與實態統計調查結果」得知，日本平均年收 430 萬日幣<sup>1</sup>，可以看出一半的日本 NPO 法人，幾乎連一位專職人員都無法雇用。僅靠著志工服務或收取費用提供服務來維持運營。

<sup>1</sup> 調查結果有男女別、年齡別、職務別、年資別、業種等。此為平均年收，其中介護服務的年收平均只有 356 萬日幣。

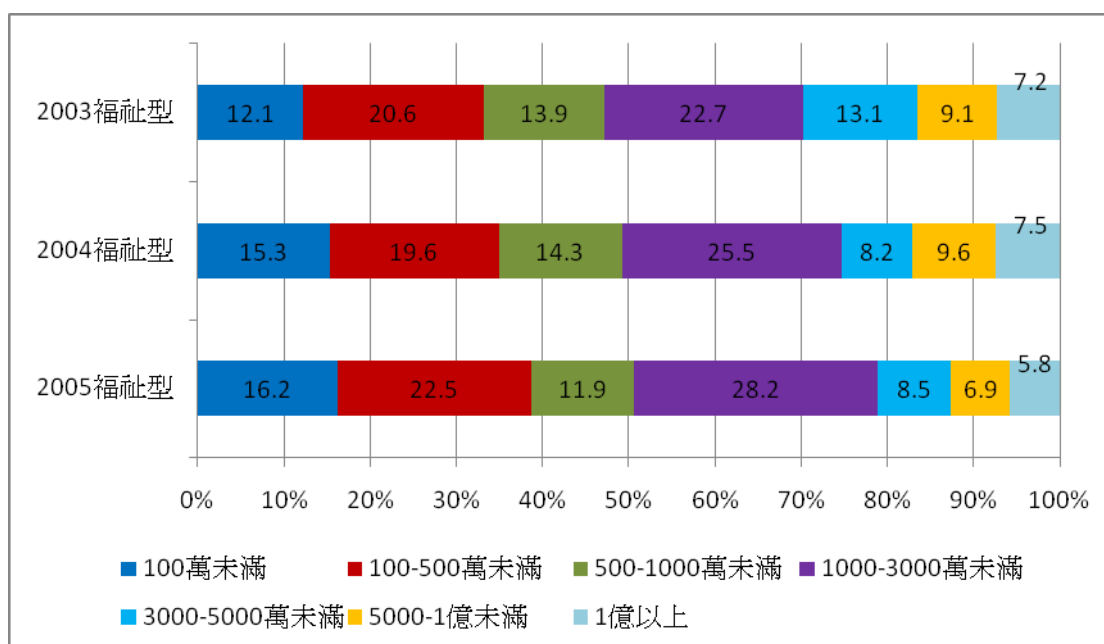


而福祉型的 NPO 法人，年度規模在 500 萬日幣以下的占 40% 以下，1000-3000 萬的比率最高從 22.7% 到 28.2%。3000 萬以上的比率也在 20% 以上，可以看出福祉型 NPO 法人的規模較 NPO 法人整體財務規模更大。



資料來源：經濟產業研究所(2004~2006)。NPO 法人アンケート調査結果報告。筆者加筆。

圖 1 全國 NPO 法人問卷結果得知連續 3 年的財務規模



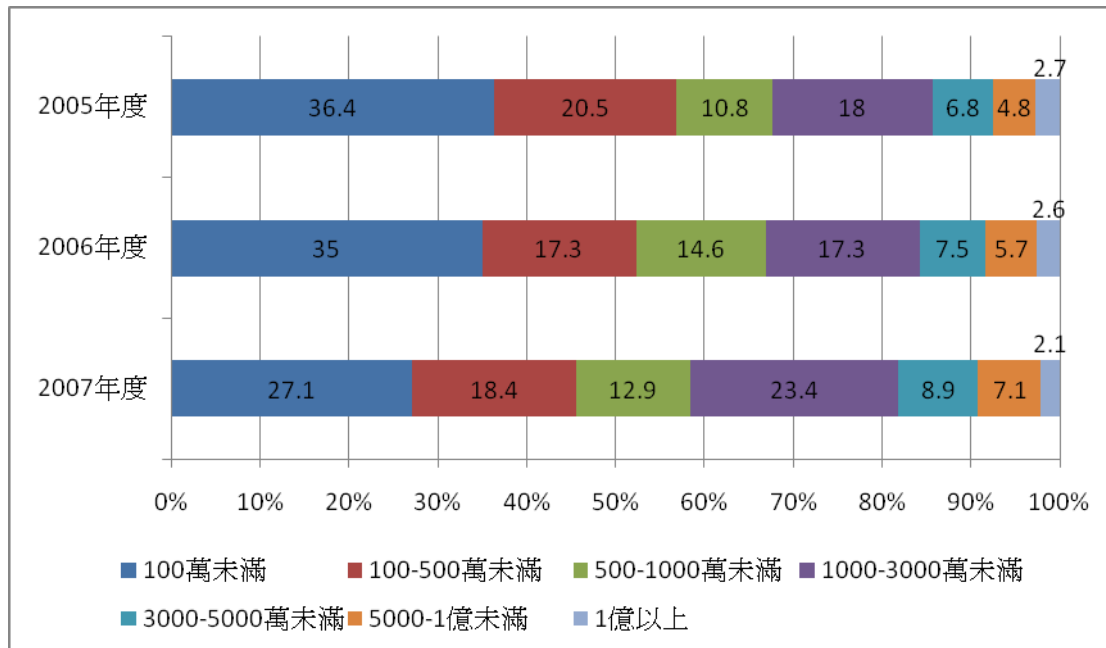
資料來源：經濟產業研究所(2004~2006)。NPO 法人アンケート調査結果報告。筆者加筆。

圖 2 全國 NPO 法人「福祉型」問卷結果得知連續 3 年的財務規模





另外，埼玉縣福祉型 NPO 法人財務規模年年成長，100 萬以下的規模由 36.4% 降到 27.1%，小規模的比率漸漸縮小，1000-3000 萬比率成長最快以達 23.4%，3000 萬以上的法人比率也由 14.3% 上升到 18.1%，可以看出埼玉縣福祉型 NPO 法人規模漸漸擴大成長。



資料來源：埼玉縣(2006-2008)。各法人提出的事業報告書。筆者加筆。

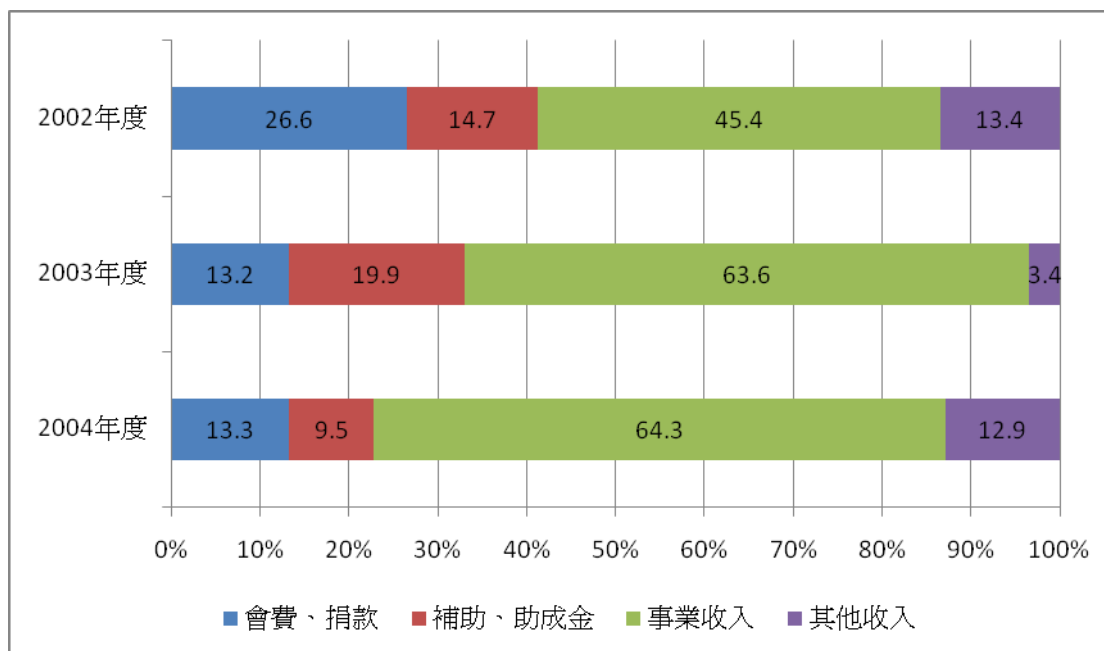
圖 3 埼玉縣福祉型 NPO 法人實際的財務規模

## 2. NPO 法人的收入結構

經濟產業研究所 2006 年的調查結果報告中，並沒有清楚寫明收入與支出的結構比例，因此往前取 3 個年度<sup>2</sup>(2002-2004 年度)的收入結構來看，事業收入的比率越來越高且占了 6 成以上，會費與捐款的比率趨勢相對偏低，從 26.6% 降一半至 13.3%，補助金的比率高低起伏躍動性高，顯示補助金的不穩定財源，由 14.7% 躍升到 19.9% 又跌落 9.5%。其他收入的部分有前期剩餘與融資借款及利息等非經常性收入。

<sup>2</sup> 2005 年度的資料沒有顯示支出結構比率，因此找出前 3 年的資料來做比較。



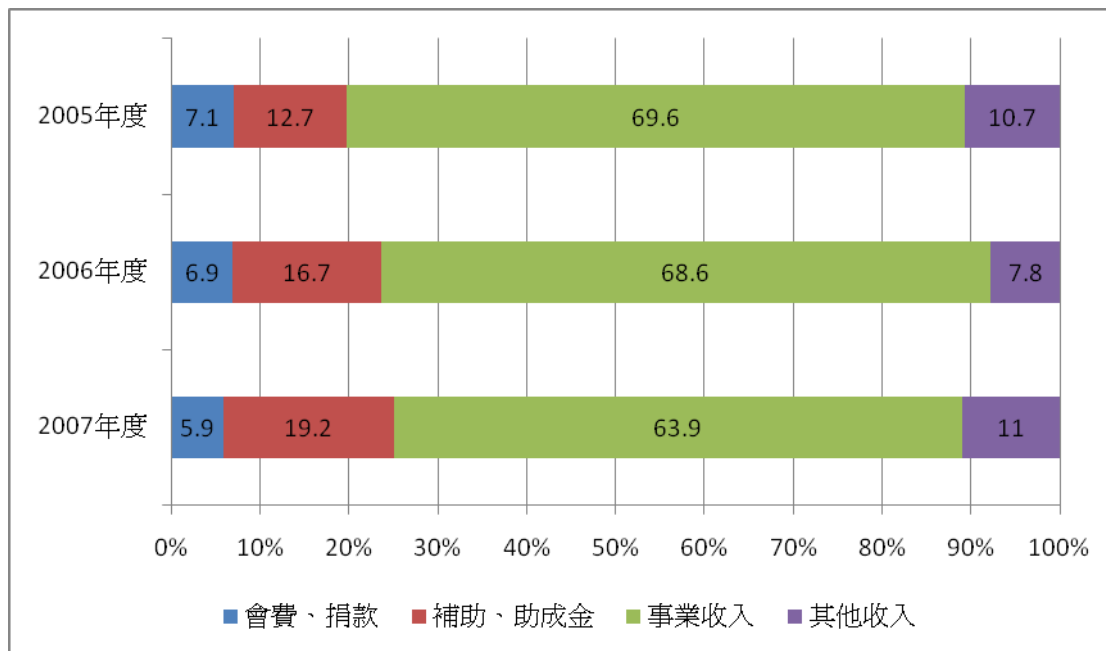


資料來源：經濟產業研究所(2003~2005)。NPO 法人アンケート調査結果報告。  
筆者加筆。

圖 4 全國 NPO 法人問卷結果得知連續 3 年的收入結構

埼玉縣福祉型 NPO 法人的收入結構來看，已經可以明白的看出，福祉型是以事業收入為其主要的收入來源，筆者認為其為了強化其穩定性、確實性的財源來維持營運，連續 3 年都是占了 6 成以上。然而會費、捐款的比率本來就低，且逐年下降，從 26.6% 下降到 13.3%。補助方面 3 年間逐步增加，從 14.7% 上升到 19.9%。可以推估政府積極加強對福祉型 NPO 法人進行補助金輔助。



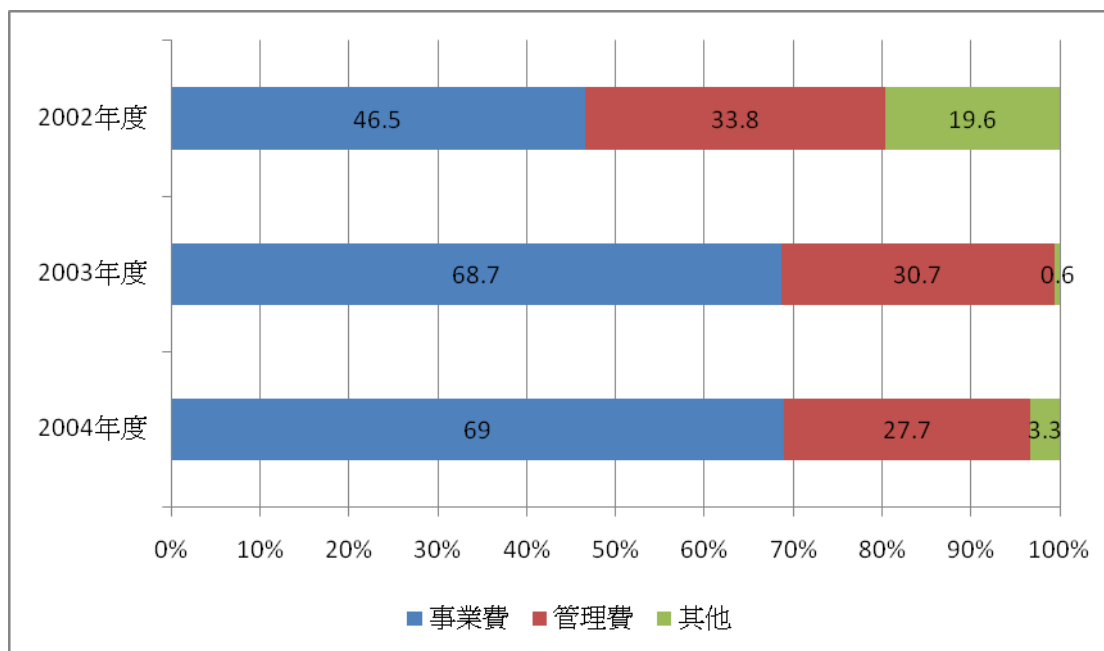


資料來源：琦玉縣(2006-2008)。各法人提出的事業報告書。筆者加筆。  
圖 5 琦玉縣福祉型 NPO 法人實際的收入結構

### 3. NPO 法人的支出結構

比照經濟產業研究所 2002 年度收入結構來看，其事業收入占了 45.4%，剛好呼應事業費支出 46.5%，以下類推。可以明顯看出對 NPO 法人而言，事業費用是最大的支出。從 46.5%到 69%，顯示各法人對事業活動注入心力。管理費支出略顯下降趨勢，但也維持約 3 成左右。



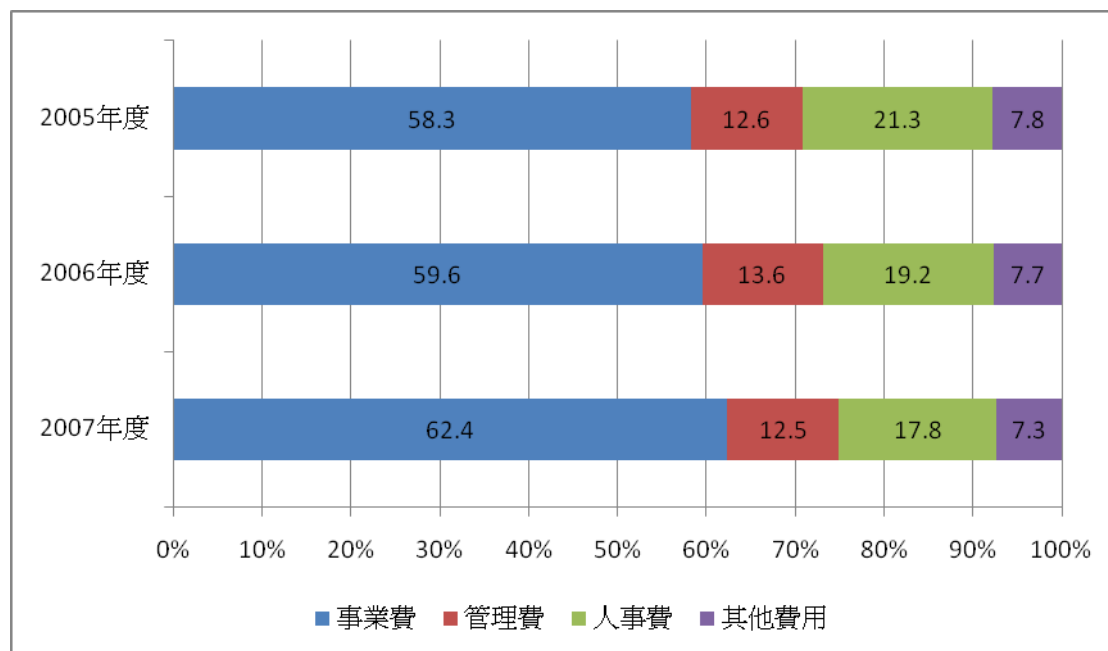


資料來源：經濟產業研究所(2003～2005)。NPO 法人アンケート調査結果報告。筆者加筆。

圖 6 全國 NPO 法人問卷結果得知連續 3 年的支出結構

埼玉縣福祉型 NPO 法人的支出結構來看，3 年間呈現穩定的發展狀態，事業費用比率由 58.3% 上升到 62.4%。管理費沒有太大的變化，但人事費用卻有下降的趨勢。管理費比率約在 20% 到 22% 之間，控管的比率沒有太大變化。但人事費比率下降，並非表示人事費用下降，而是年年規模增大，人力費用無法用比率看出，並且事業費的擴增，充分顯示事業擴大的跡象，在連續 3 年度的比較下，可看出較清楚的脈絡。





資料來源：琦玉縣(2006-2008)。各法人提出的事業報告書。筆者加筆。

圖 7 琦玉縣福祉型 NPO 法人實際的支出結構

## (二) NPO 法人的財務指標

筆者依馬場英朗(2009)的財務指標，依分析目的分為流動性、持續性、效率性與收益性，將琦玉縣福祉型 NPO 法人連續 3 年的財務指標，計算結果如下：

### 1. 流動性

福祉型 NPO 法人運轉資本比率從 38%到 50%年年上升，得知流動資產的增加比率由平均的 350 萬增加到 445 萬，大於流動負債的增加比率由平均的 217 萬增加到 220 萬。但可支付期間約 1.5-3 個月，顯示現金與盈餘金額不多的狀態。

表 2 非營利組織的流動性財務指標

流動性財務指標：	運轉資本比率	可支付期間/月
2005 年度	38%	2.948
2006 年度	45%	2.959
2007 年度	50%	1.514

資料來源：筆者加筆。



## 2. 持續性

福祉型 NPO 法人負債資產比率雖有下降趨勢，但明顯偏高由 64.5% 到 52.2%，對組織的生存能力有很大的影響。這淨資產收入比率雖有上升，由 17.3% 到 20.9%，由平均的 255 萬上升到 384 萬，比率雖然增加，但金額並不龐大，平均收入從 1,472 萬增加到 1,838 萬。顯示持續性的指標雖然微弱，但有持續成長的趨勢。

表 3 非營利組織的持續性財務指標

持續性財務指標：	負債資產比率	淨資產、收入比率
2005 年度	64.5%	17.3%
2006 年度	61.7%	17.1%
2007 年度	52.2%	20.9%

資料來源：筆者加筆。

## 3. 效率性

管理費比率幾乎維持，沒有很大的變化，顯示組織在效率上維持一定的程度。另外資產活用的總資產回轉次數有穩定成長的趨勢，從 2.04 到 2.29 次，相較於未滿 50 人的營利組織的總資產回轉率平均也是 2 左右，福祉型 NPO 法人的效率性指標並不亞於中小企業營利組織連續 3 年(2003 年度、2004 年度、2005 年度)平均皆為 1.4 次<sup>3</sup>。

表 4 非營利組織的效率性財務指標

效率性財務指標：	管理費比率	資產回轉次數
2005 年度	12.6%	2.04
2006 年度	13.6%	2.24
2007 年度	12.6%	2.29

資料來源：筆者加筆。

<sup>3</sup> 中小企業庁（2006）中小企業の財務指標。P.3。  
(<http://kce.gotohp.com/siryou/cyuusyokigyohakusyoy17.pdf>2010.05.17)



#### 4. 收益性

參考了中小企業銷售收入經常收益率<sup>4</sup>來看，連續3年度分別為1.0%、1.2%與1.0%。然而福祉型NPO法人經常收益率卻高達3%，或許因為有志工導致支出較低，有待確認，另外非營利組織的規模也比營利組織小，收入減支出平均年度依序只有44.5萬、47.5萬與61.9萬，緩緩上升中。

表5 非營利組織的收益性財務指標

收益性財務指標：	經常收益率
2005 年度	3.02%
2006 年度	3.01%
2007 年度	3.37%

資料來源：筆者加筆。

<sup>4</sup> 我中小企業庁（2006）中小企業の財務指標。2003-2006年度資料。P.3。  
(<http://kke.gotohp.com/siryou/cyuusyokigyohakusyo17.pdf>2010.05.17)



(三) 假說及結果列表如下：

1. 假說 1：事業收入、補助金與組織特性相關。

所謂組織特性乃具金錢、人、物（活動）、情報之性質來做相關檢視。

(1) 金錢：

- ① 銀行借款與事業收入有正相關。
- ② 淨資產和事業收入有正相關。
- ③ 會費・捐款金額與事業收入有負相關。
- ④ 補助金金額與事業收入有正相關。
- ⑤ 會費・捐款金額與補助金有正相關。
- ⑥ 期初累計餘絀金額與事業收入有正相關。
- ⑦ 期初累計餘絀金額與補助金有正相關。

全體	X 型	Y 型	Z 型
<b>.484**</b>	-.057	.092	.565**
<b>.359**</b>	.728**	.397**	.354**
<b>.026</b>	.728**	.095	.206*
<b>.006</b>	.783**	.534**	.238**
<b>.128*</b>	.862**	.130	.285**
<b>.668**</b>	.833**	.404**	.762**
<b>.387**</b>	.913**	.871**	.192*

(2) 人：

- ⑧ 職工數與業收入有正相關。
- ⑨ 職工數與補助金有正相關。

<b>.550**</b>	-.042	.660**	.738**
<b>.543**</b>	.269	.830**	.313**





- ⑩ 正會員數與事業收入有正相關。
- ⑪ 正會員數與補助金有正相關。
- ⑫ 理事數與事業收入有正相關。
- ⑬ 理事數與補助金有正相關。
- ⑭ 領薪理事數與事業收入有正相關。
- ⑮ 領薪理事數與補助金有正相關。
- ⑯ 職工研修與事業收入有正相關。
- ⑰ 職工研修與補助金有正相關。
- ⑱ 理事長年齡與事業收入有正相關。
- ⑲ 理事長年齡與補助金有正相關。
- ⑳ 運營者性別與事業收入有正相關。
- ㉑ 運營者性別與補助金有正相關。

(3)物 (活動) :

- ㉒ 協働頻率與事業收入有正相關。

<b>.159*</b>	.070	-.051	.145
<b>-.022</b>	.015	-.045	.187*
<b>.137*</b>	-.191	.019	.185*
<b>.067</b>	.003	.178	.117
<b>.226**</b>	-.040	-.010	.189*
<b>-.013</b>	.339*	-.003	-.002
<b>.064</b>	.173	.041	.020
<b>.067</b>	.084	.004	.044
<b>-.050</b>	-.112	-.225	.027
<b>.092</b>	.065	.116	-.018
<b>.201**</b>	.198	-.047	.256**
<b>.039</b>	.185	.069	.153

<b>.198**</b>	-.011	-.030	.336**
---------------	-------	-------	--------



- ㉓ 與地方政府協働次數與補助金有正相關
- ㉔ 今後活動的擴大與事業收入有正相關。
- ㉕ 今後活動的擴大與補助金有正相關。
- ㉖ 活動狀況的活潑與事業收入有正相關。
- ㉗ 活動狀況的活潑與補助金有正相關。

<b>.021</b>	-0.109	-0.069	.167
<b>-.125*</b>	-0.035	-0.095	-.172*
<b>-.049</b>	.063	-.139	.097
<b>-.129*</b>	-0.145	-0.108	-.165
<b>-.130*</b>	-0.147	-0.142	-.116

## (4)情報：

- ㉘ 會報與事業收入有正相關。
- ㉙ 情報發信的多樣次數與事業收入有正相關。
- ㉚ 情報發信的多樣次數與補助金有正相關。
- ㉛ 外部事業評價與事業收入有正相關。
- ㉜ 外部事業評價與補助金有正相關。
- ㉝ 行政刊物的發信與補助金有正相關。
- ㉞ 網頁的有無與事業收入有正相關。
- ㉟ 網頁的有無與補助金有正相關。

<b>-.013</b>	-0.287	-0.085	.048
<b>.143*</b>	-0.151	-.266*	.180*
<b>-.013</b>	-0.112	-0.044	.087
<b>.024</b>	-0.088	-.129	.016
<b>-.109</b>	-0.041	-.267*	.009
<b>-.020</b>	-0.098	-.147	.151
<b>.103</b>	-0.084	-0.008	.147
<b>.063</b>	-0.042	.190	.067



2. 假說 2：會費・捐款與志工性有正相關。

(1)人：

- ① 志工數與會費・捐款有正相關。
- ② 非常勤數與會費・捐款有正相關。
- ③ 捐款者數與會費・捐款有正相關。
- ④ 正會員數與會費・捐款有正相關。
- ⑤ 理事數與會費・捐款有正相關。

全體	X 型	Y 型	Z 型
<b>.032</b>	-.063	.075	.175
<b>-.067</b>	-.087	-.031	.026
<b>.164*</b>	.075	.436**	.149
<b>.246**</b>	.240	.082	.711**
<b>.159*</b>	.149	.145	.247**

(2)研修・活動：

- ⑥ 志工研修與會費・捐款有正相關。
- ⑦ 有志工召集人與會費・捐款有正相關。
- ⑧ 志工參加期間與會費・捐款有正相關。
- ⑨ 活動頻率與會費・捐款有正相關。
- ⑩ 活動狀況的滿足度與會費・捐款有正相關。

<b>-.130</b>	-.107	-.182	-.041
<b>-.064</b>	.132	-.286*	-.122
<b>.127</b>	.379*	.035	.105
<b>-.132*</b>	-.274	-.084	-.145
<b>.057</b>	-.038	.190	.029

(3)時間・情報



- ⑪ 組織活動開始時間與會費・捐款有正相關。
- ⑫ 會報與會費・捐款有正相關。

<b>.181**</b>	.128	.197	.279**
<b>-.170*</b>	-.270	.130	.159

### 3. 假說 3：持續性、信賴性、認知度與 3 項主收入相關。

#### (1) 持續性

- ① 期初累計餘絀金額與事業收入有正相關。
- ② 銀行借款與事業收入有正相關。
- ③ 職工數與事業收入有正相關。
- ④ 職工數與補助金有正相關。
- ⑤ 總收入與事業收入有正相關。
- ⑥ 總收入與補助金有正相關。
- ⑦ 總資產與事業收入有正相關。
- ⑧ 總資產與補助金有正相關。

全體	X	Y	Z
<b>.668**</b>	.833**	.404**	.762**
<b>.484**</b>	-.057	.092	.565**
<b>.550**</b>	-.042	.660**	.738**
<b>.543**</b>	.269	.830**	.313**
<b>.882**</b>	.857**	.664**	.997**
<b>.476**</b>	.924**	.980**	.309**
<b>.766**</b>	.509**	.409**	.784**
<b>.123*</b>	.529**	.684**	.125

#### (2) 信賴性



- ① 法人成立時期與會費・捐款有正相關。
- ② 正會員數增減與會費・捐款有正相關。
- ③ 捐款者數增減與會費・捐款有正相關。
- ④ 捐款者數增減與正會員數增減有正相關。
- ⑤ 理事數與事業收入有正相關。
- ⑥ 理事數與補助金有正相關。
- ⑦ 團體會員數與會費・捐款有正相關。

<b>.060</b>	-.100	.207	.130
<b>.053</b>	.205	.064	-.162
<b>.056</b>	.164	.024	.028
<b>.324**</b>	.334*	.366**	.301**
<b>.137*</b>	-.191	.019	.185*
<b>.067</b>	.003	.178	.117
<b>.086</b>	.045	.143	.194

(3) 認知度

- ① 服務接受者人數與事業收入有正相關
- ② 網頁的有無與事業收入有正相關。
- ③ 網頁的有無與補助金有正相關。
- ④ 會報與會費・捐款有正相關。
- ⑤ 情報發信與會費・捐款有正相關。
- ⑥ 活動範圍與事業收入有正相關。

<b>.275**</b>	-.068	.287*	.692**
<b>.103</b>	-.084	-.008	.147
<b>.063</b>	-.042	.190	.067
<b>-.170*</b>	-.333	-.249	.054
<b>.157*</b>	.072	.177	.359**
<b>-.085</b>	-.162	-.029	-.074



- ⑦ 活動範圍與補助金有正相關。
- ⑧ 活動狀況的活潑與事業收入有正相關。
- ⑨ 活動狀況的活潑與補助金有正相關。
- ⑩ 活動狀況的活潑與會費・捐款有正相關。

<b>-.092</b>	-.054	-.082	-.041
<b>-.129*</b>	-.145	-.108	-.165
<b>-.130*</b>	-.147	-.142	-.116
<b>-.132*</b>	-.274	-.084	-.145

- 4. 假說 4：組織特性與持續性、信賴性、認知度相關檢證。
- 5. 假說 5：志工性與持續性、信賴性、認知度相關檢證。
- 6. 假說 6：持續性、認知度與信賴性相關檢證。

假說 4、5、6 檢證，應可得到全體、X 型、Y 型、Z 型 4 種模型結果，但 X 型可能因為樣品數不夠，沒法得到檢證數據結果，3 種檢驗圖示結果如下：



全體模型

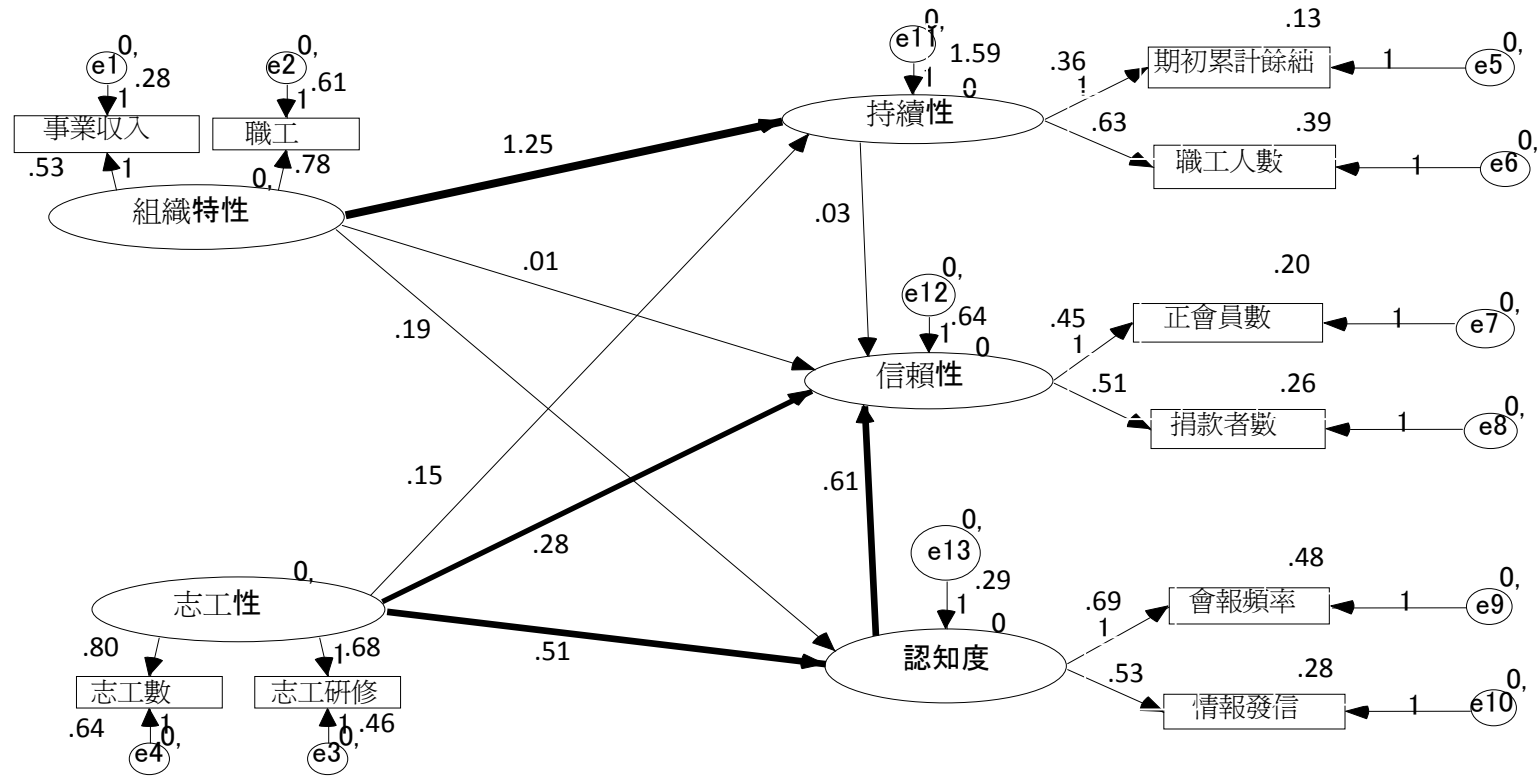


圖 8 全體模型分析結果



Y 型模型

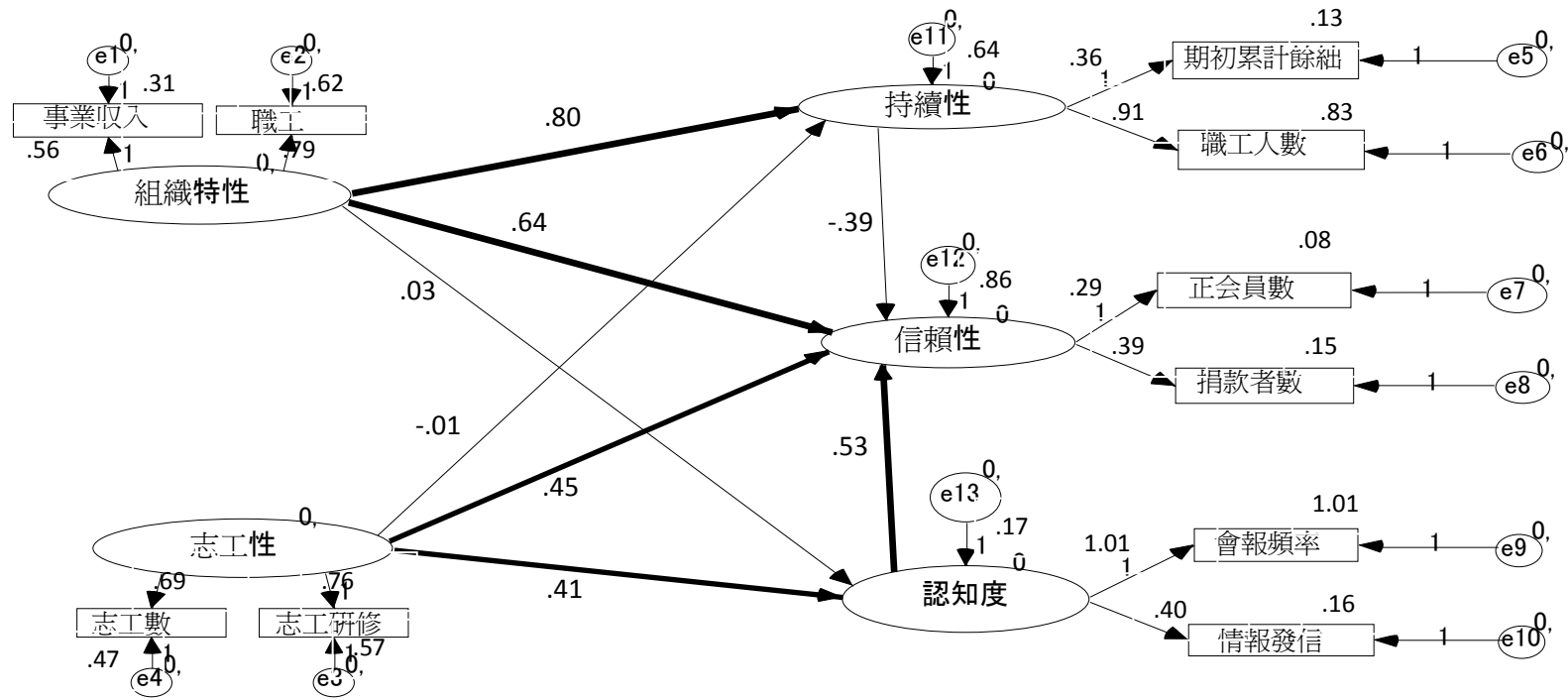


圖 9 Y 型模型分析結果





**Z 型模型**

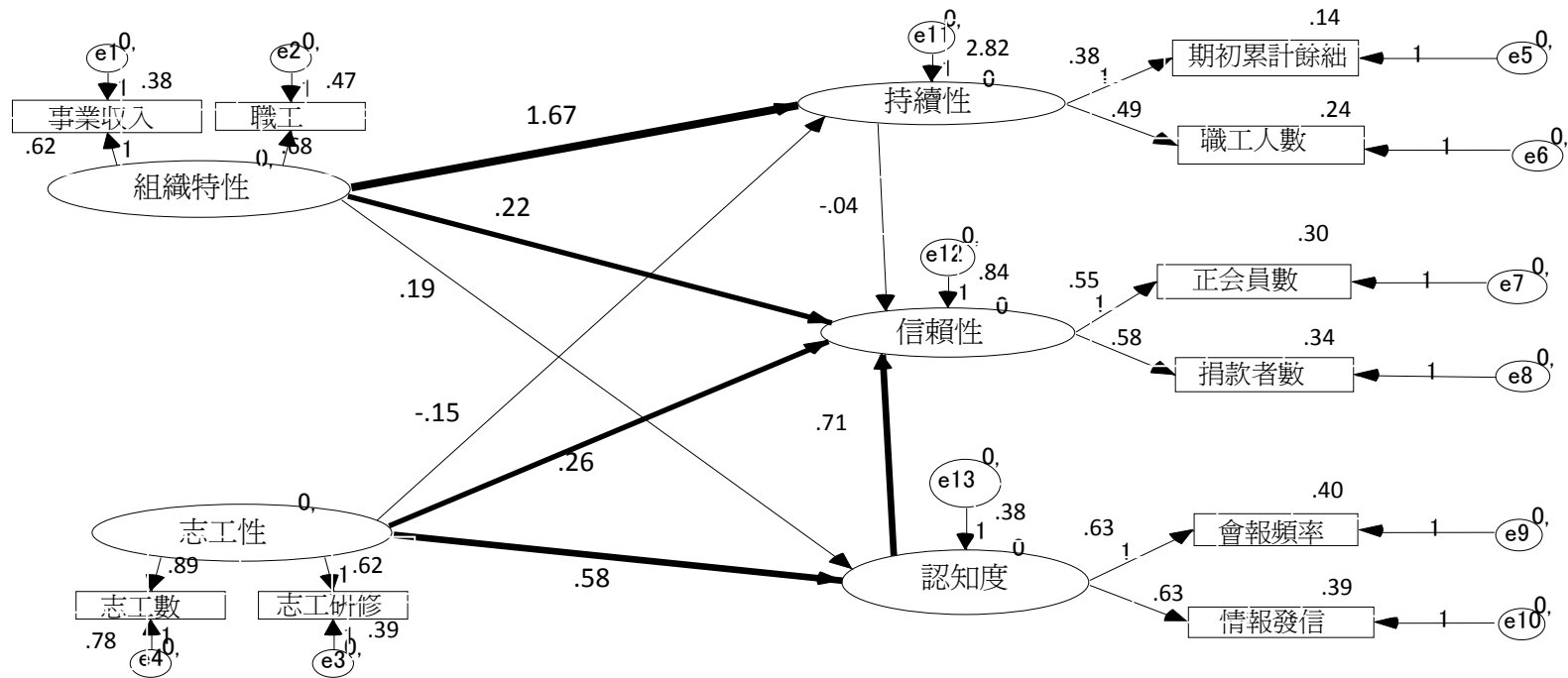


圖 10 Z 型模型分析結果



#### (四) 分析結果如下

##### 1. 收入源與組織特性、志工性的相關 (假設 1 與假設 2)

依據假設 1 統計分析的結果，可以知道「全體」型，事業收入、補助金與組織特性中的金錢、人相關較強，而物與情報的相關較弱。金錢方面，事業收入與銀行借款、淨資產、期初累計餘絀有正相關，補助金與會費·捐款、期初累計餘絀有正相關。人方面，職工數、有薪理事、職工研修和事業收入有強的正相關。職工數也和補助金有強的正相關。物(活動)與情報方面，相關性不高，其中假設 1 的 24-27 項目中，事業收入與補助金呈現負相關，乃項目數字逆轉所致，實際上應為正相關。

另外有關「X 型」、「Y 型」、「Z 型」的比較得知，假設 1 中 Z 型的相關係數比 X 型、Y 型更強。金錢方面是 X 型與 Z 型有非常強的相關，特別是 X 型對金錢的相關係數大，也就是 X 型的事業收入、補助金與會費·捐款、淨資產、期初累計餘絀有很強的相關。然而總的來說 X 型、Y 型對人、物、情報的相關很弱。

假設 2 中「全體」型的會費·捐款與捐款者數、正會員數、理事數、活動開始時間早晚相關性稍強，研修活動等較無相關。而「X 型」、「Y 型」、「Z 型」的差異不大，會費·捐款與志工性沒有太大相關，其中 X 型的相關反而最弱。

##### 2. 收入源與持續性、信賴性、認知度的相關 (假設 3)

針對「全體」型的持續性而言，事業收入、補助金與期初累計餘絀、銀行借款、職工數、總收入、總資產等相關性強。關於信賴性來說，正會員數增減與捐款者數增減有正相關。另一方面，正會員數、捐款者數與會費·捐款沒有相關。可能是正會員數或者捐款人數太少導致的結果，但是捐款者數與正會員得到強烈的相關結果。關於認知度相關結果不多，服務接受者數與事業收入有強的正相關，會費·捐款與情報發信有正相關，但與會報卻呈現負相關。另為認知度的 8-10 項數字為負相關，同上數字逆轉所致，實際上應為正相關。



「X 型」、「Y 型」、「Z 型」的比較來看，可看出 3 型和持續性皆有很強的關係。但由於 X 型與 Y 型較無向銀行借款，因此得到和事業收入較無相關的結果。另外由於 X 型的職工數較少，因此也得到與事業收入、補助進沒有相關的結果。有關信賴性得知，3 型的捐款者與正會員間的關係皆有強的相關。認知度來說 X 型的相關幾乎沒有任何發現，Y 型與 Z 型得知服務受給者人數與事業收入有正相關，且 Z 型的會費、捐款與會報有相關。

### 3.組織特性、志工性與持續性、信賴性、認知度的相關（假設 4、5、6）

爲了檢驗假設 4、5、6，放入相關因子分析，組織特性與事業收入、職工相關。志工性與志工數、志工研修狀況相關。持續性與期初累計餘絀、職工數相關。信賴性與正會員數、捐款者數相關。認知度與會報的頻率、情報發信相關。並將數值標準化得到如「全體」、「Y 型」、「Z 型」的圖示結果，可惜分析結果中「X 型」沒有得到驗證結果。可能由於樣品數不足，亦或變數有再重新組合或更換的必要。線條粗細表示效果數值的大小，敬請參照上圖。

結果得知，以「全體」來說，組織特性與持續性有很強的正相關，然而志工性與持續性的相關很弱，但信賴性與認知度有正相關。另外，得知認知度越高，信賴性也會更強。以「Y 型」特色來看，組織特性與信賴性的正相關比「全體」更強。「Z 型」特色則是組織特性與持續性比「全體」更強。

另外將模型效果計算如下表，更可以清楚的看出，各種模型的各種效果。以持續性來看，Z 型的效果 1.52 最大。信賴性而言，有直接加上間接的效果，Y 型的 1.0151 效果最大。認知度來看，Z 型的 0.77 效果最大。綜合效果來說，Z 型的 3.2559 乃持續性、信賴性、認知度來看可以獲得最大的效果。

表 6 全體模型效果

全體模型	持續性	信賴性	認知度	小計
直接效果	$1.25+0.15=$ 1.4	$0.01+0.28=$ 0.29	$0.19+0.51=$ 0.7	2.39
信賴性： 間接效果	$\square 1.4*0.03=0.042$ $\square 0.7*0.61=0.427$			0.469



表 7 Y 型模型效果

Y 型模型	持續性	信賴性	認知度	小計
直接效果	$0.8 + (-0.01) =$ 0.79	$0.64 + 0.45 =$ 1.09	$0.03 + 0.41 =$ 0.44	2.32
信賴性： 間接效果	$\textcircled{2} 0.79 * (-0.39) = -0.3081$ $\square 0.44 * 0.53 = 0.2332$			-0.0749

表 8 Z 型模型效果

Z 型模型	持續性	信賴性	認知度	小計
直接效果	$1.67 + (-0.15) =$ 1.52	$0.22 + 0.26 =$ 0.48	$0.19 + 0.58 =$ 0.77	2.77
信賴性： 間接效果	$\square 1.52 * (-0.04) = -0.0608$ $\square 0.77 * 0.71 = 0.5467$			0.4859

表 9 綜合效果合計

(直接+間接)	全體模型	Y 型模型	Z 型模型
綜合效果	2.859	2.2451	3.2559

## 六、結論與課題

### (一) 結論

從 NPO 法人的財務資料狀況來看，3 種資料當中都顯示出財務規模的兩極化，大規模的有數十億元，但半數以下皆為年度 500 萬以下的小規模居多。而福祉型 NPO 法人規模相較於平均更大，收入支出部分以事業收入與事業費為主軸，平均約占了 60%，事業化傾向明顯。

從 4 項財務指標分析得知，福祉型 NPO 法人，其(1)流動性指標中，運轉資本比率不高，可支付期間短，因流動資產與淨資產金額不多，顯示現金與盈餘稀少的狀態。(2)持續性的指標中，負債資產比率雖有下降趨勢，但比率高達 52%。



(3)效率性的指標中，總資產回轉比率有 2 次以上，證明福祉型 NPO 法人的效率並不亞於中小企業。(4)收益性的經常收益率也高達 3%，顯示目前收益為持續的正成長。

單一用財務的觀點，來評價非營利組織是有其限度的，還要考慮其事業活動與使命達成等。但筆者是提供一種分析的方法來看待非營利組織的財務，嘗試將營利組織常用財務指標與非營利組織來比較，用來檢視自己財務狀況，對組織財務策略可以做適當的調整。

最後，以主要收入源分成 3 種模型加以分析，提示以事業型非營利組織的經營型態的可行性，提供重要的貢獻。清楚了解到，對非營利組織而言，由於會費·捐款的金額在日本是普遍低迷，加上補助金的不確定性與短期性，對組織穩定的經營存有很大的不安定性。而福祉型的非營利組織，走向「事業收入」為主的經營型態而言，可以清楚的知道，「事業收入」為主的組織，相較於會費·捐款或「補助金」為主的組織，其持續性、信賴性、認知度有最大的綜合效果。

## （二）課題

由於 NPO 法人的會計，於法律上只要符合「正規簿記的原則」、「真實性的原則」、「明瞭性的原則」及「繼續性的原則」下，尊重各法人的自主性與獨自性，因此會計帳簿及計算書類下並沒有設立一定基準，因此記載內容不夠正確或完備、而會計處理的方式不同，收入與支出的記帳方式（如現金主義與發生主義）有所差別，會導致分析上數值的正確性。

就分析結果中，很遺憾最後無法得到 X 型的模組結果。因此無法清楚了解到會費·捐款型的組織型態的綜合效果。可能是樣本數不足，亦或變項項目需要調整，都是本研究將來的課題。

以研究而言，如能取得全日本 NPO 法人財務資料且連續三年以上，最為完備。但收尋資料時，只有大阪大學 NPO 研究情報中心，因有國家補助千萬，收集到 2003 年度全日本 NPO 法人財務資料，可惜只有一個年度且年代久遠。個人獨立研究時，由於無法負擔人力財力的龐大開銷，只能以埼玉縣為代表，但缺全日本的完整性，難免有所遺憾。如有機會收集連續三年全日本的財務資料做分析的話，相信對日本非營利組織的財務狀況會更有清楚的解析。



## 参考文献

1. 大和三重（2005）。高齢者福祉における介護系 NPO の意義と今後の課題。関西学院大学社会学部紀要 NO.99(頁 251-253)。
2. 田中尚輝、浅川澄一、安立清史（2003）。介護系 NPO の最前線—全国トップ 16 の実像。東京:ミネルヴァ書房。
3. 田中彌生、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(頁 33-48)。
4. 山内直人、馬場英朗、石田祐（2007）。NPO 法人財務データ構築から見える課題と展望。公益法人 4 月(頁 4-10)。
5. 馬場英朗（2009）。非営利組織の財務評価-NPO 法人の財務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(頁 145-162)。
6. Anthony. Robert N. and Young. David W.(2003),Management Control in Nonprofit Organizations, 7<sup>th</sup> ed., McGraw-hill. 169-177.
7. Greenlee. Janet S. and Tuckman. Howard P.(2007), Financial Health. in Young. Dennis R. ed., Financing Nonprofits: Methodological issues in studying the effectiveness of nongovernmental and nonprofit organizations, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol.19, No.3, 315-335.
8. Herzlinger. Regina E. and Nitterhouse. Denise(1994), Financial Accounting and Managerial Control for Nonprofit Organizations, South-Western Publishing Co., 142-164.
9. 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, 445-460.
10. Thompson, J. D. (1967). Organizations in action. New York: McGraw-Hill.
11. Emil, A. & Hyman, V. (1997). Coping with cutbacks: The nonprofit guide to success when times are tight. St. Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation.
12. Phillips, S.D. & Graham, K.A. (2000). Hand-in-hand: When accountability meets collaboration in the voluntary sector. In K.G. Banting (Ed.), The nonprofit sector in Canada: Roles and relationships (pp. 149-190). Montreal and Kingston: School of Policy Studies, Queen's University.



# Welfare NPO's Financial situation and topic in Japan

**Wen-Hui Yang**

Hospitality Management Department, Assistant Professor  
Taiwan Hospitality & Tourism College

## Abstract

In Japan, there are over 40,000 corporations have been certified by the government after 11 years of practicing the Law of NPO encouragement. This research is to observe the development of Welfare NPO by taking the NPO corporations as samples in Saitama Prefecture to watch their financial scales and balance fluctuating for continuance of three years.

Meanwhile, for the financial management of NPO corporations, an analysis has been done according to four financial indexes of SMEs (Small and Middle-sized Enterprises). The result is the financial management of Welfare NPOs are contended with SMEs.

To offer strategy reference of financial management of NPO, an analysis has been done with the financial balance and financial index of Welfare NPO corporations in Japan to find out the effect upon continuance, reliability, awareness of different types of revenues. It has been proved that NPOs with service revenue have the best outcome on continuance, reliability, and awareness.

**Key words : NPO Corporation, Welfare, revenue, financial index, continuance, awareness ,reliability**



- <sup>1</sup> 日本內閣府網頁(2010)。都道府縣別。2010年10月15日取自網際網路。  
<http://www.npo-homepage.go.jp/data/pref.html>
- <sup>2</sup> 埼玉縣 NPO 情報ステーション (2006)。平成 18 年 NPO 實態調査(頁 8)。
- <sup>3</sup> 本文的福祉型為特定非營利活動促進法中規定，為 17 項領域中的第一項保健、醫療或福祉的增進，其他領域如下參考。
- ①保健・醫療或福祉的增進
  - ②社會教育的推進
  - ③社區營造
  - ④學術、文化、藝術或運動的振興
  - ⑤環境保護
  - ⑥災害救援
  - ⑦地域安全
  - ⑧擁護人權或促進和平
  - ⑨國際協力
  - ⑩促進男女共同參與社會的形成
  - ⑪兒童健全育成
  - ⑫情報資訊化社會的發展
  - ⑬科學技術的振興
  - ⑭經濟活動的活性化
  - ⑮職業能力的開發或支援雇用機會的擴充
  - ⑯消費者的保護活動
  - ⑰與任前項相關活動的運營、聯絡、建議或援助等
- <sup>4</sup> 日本內閣府網頁(2009)。2010年2月09日取自網際網路。  
<http://www.npo-homepage.go.jp/data/pref.html>
- <sup>5</sup> 大川新人 (2002)。成功する N P O ・失敗する N P O ，日本地域者社会研究所(頁 169)。
- <sup>6</sup> 跡田直澄 (2005)。利益が上がる！ N P O の経済学。大日本印刷(頁 199-203)。
- <sup>7</sup> 田中尚輝 (2004)。N P O ビジネスで起業する。学陽書房(頁 179)。
- <sup>8</sup> 鵜尾雅隆 (2007)。ファンドレイジング道場ホームページ参照。2010年4月12日取自網際網路。[http://dojo.livedoor.biz/archives/cat\\_50027528.html](http://dojo.livedoor.biz/archives/cat_50027528.html)
- <sup>9</sup> 司徒達賢等著(2001)。非營利組織經營管理研修粹要。台北:財團法人洪建全教育文化基金會。謝劍平(2001)。財務管理(頁 179-183)。
- <sup>10</sup> 特定非營利活動法人パブリックリソースセンター (2008)。NPO と金融機関の協働に関する調査研究報告書。今田 忠 (2008)。第一章(頁 22)。
- <sup>11</sup> 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社 (2007)。豊かな公を支える資金循環システムに関する実態調査(頁 72-73)。
- <sup>12</sup> Froelich, K.A.(1999). Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28 (3), 246-268.
- <sup>13</sup> 2008年9月當時 NPO 法人統計。

