

非営利組織体の運営成果の測定法

宮城好郎・佐藤清和*

How to Measure the Management Performance of the Nonprofit Organizations

Yoshiro MIYAGI and Kiyokazu SATOH

Currently, nonprofit organizations are expected to play a broader social part in society. NPOs which grapple with ecoactivities or international aid activities have lately attracted considerable attention, in addition to those involved social welfare, education and medical treatment. It is important for us to know how management performance of NPOs is measured and evaluated.

The following conclusions were drawn from our research.

- (1) As NPOs are not organized for profits, a management performance based analysis in the case of commercial enterprise can not be used. However, NPOs must maintain a profit to continue to exist and to provide public utilities.
- (2) We used the financial analysis technique that is called break—even point and operating leverage to measure the profitability of NPOs. In this respect, the profitability of NPOs means an excess of revenue over expenditure.
- (3) In Japan, accounting standards of public corporations (“Kouekihoujin Kaikei Kijun”) has been established. We calculated the break-even point of NPOs by using the criteria as per these accounting standards.
- (4) Genetally NPOs have limited sources of income such as contribution, donation and endowment. Therefore it is necessary to operate proper budgets. Finally, we think that any NPO budget that achieves a break-even point, should be considered as having made profits.

1 はじめに

P. F. ドラッカーは、著書のなかで次のように述べている。

「40年前、『マネジメント』は、非営利機関では悪い言葉だった。それは、非営利機関にとって『ビジネス』を意味し、ビジネスは、非営利機関がそれではないというものの一つだった。事実、当時の非営利機関のほ

とんどが、『マネジメント』と呼ばれるようなものは、何一つ必要ないと信じていた。そもそも非営利機関には、『決算』なるものがなかった。(中略)しかし、いまや、非営利機関自身、自分たちが伝統的な『決算』というものをもっていないからこそ、なおマネジメントを必要としているということを知っている。」¹⁾

企業経営の研究者として高名な著者は、非営利組織体の運営にも長期間にわたって関与してきた。そのな

* 青森公立大学経営経済学部講師

かで得られた知見として上掲のような指摘がなされていることは注目に値する。なかでも、非営利機関には「決算」がなかったという指摘は重要である。「決算」とは、狭義には会計記録を表示する決算書（財務諸表）の作成とその開示を示すものと解される。また、広義には財務諸表を作成する前提となる取引の記録システム、および会計全般に関する規範としての会計制度、さらには会計システムに基づいたマネジメントまでもをも包括するものと考えられる。とりわけ、ここで伝統的な「決算」といわれているのは、企業における業績評価の指標としての損益を中心とした計算システムを指している。

そもそも営利を目的としない非営利組織体に対して、このような損益（利益）に基づく業績評価を基礎としたマネジメントを適用することは不可能である。ドラッカーは、営利企業のような利益に拠るマネジメントに代わる非営利組織体に適応したマネジメントの必要性を説いているのである。

このようなマネジメントとは、すなわち、非営利的要素（後述する公益性）に基づいて組織運営の成果を測定することによって遂行される。ただし、ここで最大の問題となるのが、成果としての測定対象の選定ということになる。

確かに、これまでに非営利組織体の成果について、何をもって、またいかなる方法でそれを測定・評価すべきなのかという議論は多くなされてきた。しかしながら、この議論は難しい課題をかかえており未だ解決されたとはいえない状況にある⁹⁾。たとえば、病院における診療という活動の成果について考えてみるならば、この点は容易に理解できるであろう。すなわち、この場合の成果とは、診療報酬として測定されるべきなのか、あるいは運び込まれた患者の数、ないしは退院した患者の数として測定されるべきなのか、といった課題がそれである。この例からも分かるように、測定という行為以前に、成果として測定されるべき対象の確定自体が困難なのである。このように非営利組織体の運営成果を測定しかつ評価するということは、相対的に難しい問題を内包しているのである。

しかしながら、本稿では上述のような非営利組織体に特有の成果（以下では運営パフォーマンスとよぶ）の測定に関する検討には立ち入らず、もっぱら具体的かつ実践的な運営パフォーマンスの評価手法について検討する。つまり、現時点において非営利組織体の内

部においてすでに測定が完了し利用可能な形に加工された情報である会計情報を用いて運営パフォーマンスを評価するのである。

このような考え方の骨組みは、伝統的な企業会計に基づいた、いわゆる財務分析の手法を応用したものに他ならないが、本稿は、非営利組織体に対して営利企業の業績評価手法をむやみに適用せよというものではない。むしろ、ドラッカーが言うような営利企業とは異なったマネジメントに資することを念頭に置きつつ、非営利組織体の運営上、特に強い要請がなされている事項に留意し、その運営パフォーマンスの評価方法を検討するものである。

具体的には、次のような視点を提示した。すなわち、非営利組織体による事業活動の成果を評価するにあたっては、事業計画としての予算との整合性を重視することが必要であるから予算と決算の双方を同時かつ総合的に評価する方法が検討されるべきであるという視点である。

ところで、現時点ではドラッカーが述べているアメリカの非営利組織体はもとより、わが国においても非営利組織体に関する、いわゆる広義の「決算」は存在する。よって、会計システムの標準化ないし制度化が一定水準は進行していると見られる非営利組織体を本稿での検討対象とする。わが国でこのような非営利組織体に該当するのは、具体的には広義の公益法人であり、またそこで標準化・制度化され機能している会計システムとしては「公益法人会計基準」がある。

以下、本稿の構成は次のとおりである。

第2節では、非営利組織体の社会的位置付けとその定義を確認し、研究対象のアウトラインを検証する。次の第3節では、非営利組織体の基本的な行動モデルを取り上げ、非営利組織体が有する他者、あるいは他組織への影響について若干の省察を試みる。そして第4節では、前節で提起された非営利組織体による社会的影響の、いわば制度的バッファの具体例として「公益法人会計基準」を取り上げ、その概要を整理する。

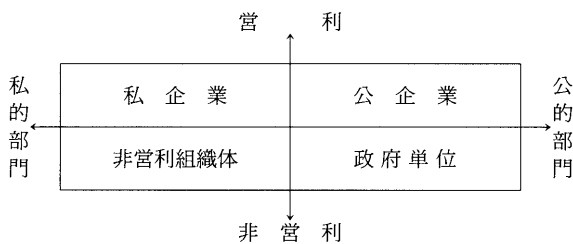
最後に、第5節で非営利組織体としての公益法人の運営パフォーマンスを、「公益法人会計基準」に基づく会計データを用いて評価する方法について、われわれの見解を提示する。

2 非営利組織体の位置付けと定義

2.1 非営利組織体の位置

非営利組織体を定義するためには、それが社会全体の組織体の中でどのような位置付けにあるか、という視点から考察することが有効である。ここでは、多様な組織体を分類する基準として、営利性の有無、および所有形態の違いに注目する。これによると組織という全体集合を4つの領域に分割することが可能となる。それぞれの領域において代表的な組織体を示すと図表1のようになる。ただし、厳密にはそれぞれの領域の中間に位置する組織体も存在すると考えられるが、議論を簡潔にするためここでは省略する。

〈図表1〉組織体一般の分類



(出所) 守永 (1993), 146頁

この中で、非営利組織体は営利性を有しないと同時に私的部門（非政府部門）に属する組織体であることがわかる。この点に留意すれば、非営利組織体とは、「公益性を有する活動を主目的とし、積極的営利性を有しないという非営利性ないし採算性を有する民間（私的部門）の組織体のこと」³⁾と定義することが可能である。この定義において重要なのは、非営利組織体には公益性と採算性が要求されるということであり、以下ではその点を中心に検討してゆく。

ただし、その前に同定義中の「非営利性」という性質に「積極的営利性を有しない」という否定句がついていることには注意を要する。ここで積極的営利性とは、私企業（営利企業）における営利性を意味し、これは積極的な利益の獲得行為のみならず、さらに出資者への利益の分配機能までも含んだ営利概念である。

一方、非営利組織体にあっても、場合によっては利益の獲得活動は行われうるが、利益の分配機能は完全に失われている（もちろん、非営利組織体の活動目的は利益の獲得にあるわけではないが、その経済活動に

起因して利益が生じることもありうるという意味である）。つまり、積極的営利性を有しない営利性とは、利益の分配機能を喪失した営利性を意味するのである。このような営利性については、非営利組織体における利益の非分配制約という観点から後述する。

2.2 公益性の意味

一般的に公益とは、社会全般の利益をいう。ところで社会全般といっても、それを構成する単位は個人（私人）であるから公益を社会全般の利益としてのみ定義してしまうと、個人に帰属する利益の総和が公益ということになってしまう。しかし、それでは敢えて公益という利益概念を検討する意義はない。つまり個人に帰属する利益の追求をもって公益性であるということが出来るからである。そこで、公益の対立概念である私益を考える必要がある。私益とは、個人または一部の個人だけの利益であると同時に、結果としてそれが社会全般の利益（公益）につながらない場合をいう。この私益と反対の概念をもって公益と定義すれば、公益とは、「社会全般の利益又は不特定多数の人々の利益」⁴⁾として再度定義することが出来る。すなわち公益性とは、社会全般の利益又は不特定多数の人々の利益のいずれかを追求する性質と定義される。

ここから、非営利組織体の経済主体としての行動原理ないし行動制約として重要な非分配制約(nondistribution constraint)が導出されることになる。非分配制約とは、非営利組織体の有する公益性から導出される行動原理であり、利益を利害関係者に分配することができないという制約条件である。

一般に経済学において、企業とは利潤の最大化を目的とする経済主体であると位置付けられるが、企業が利潤最大化という行動原理に従うのは、稼得された利潤を利害関係者に分配するためである。このような個人又は一部の利害関係者に特定された範囲内で分配される利潤とは、まさに公益とは反対の利益概念といえるものである。以上のように、非営利組織体は非分配制約のもとで企業とは異なる行動様式をとるのであり、当然その行動による結果を測定するためにも企業に対するそれとは異なったシステムを必要とするのである⁵⁾。

2.3 採算性の意味

非営利組織体において採算性とは、経費をまかなう

収入を獲得する能力を意味する。公益活動にかかわる諸経費(支出)は、公益活動のために消費されることを前提に調達された資金(たとえば、寄付金・補助金など)からなる収入の中から捻出されなければならない。つまり、公益活動のための収入は、公益活動のための支出を下回らない状態に保持されている必要があるのである。これは非営利組織体に限らず、どのような組織にも当てはまる組織存続のための条件である⁶⁾。

非営利組織体の主な収入源は、寄付金や補助金等である。これは他者の善意に基づく資金であり、また経済政策・社会政策の一環として移転される資金である。このような非営利組織体へ流入する資金には、企業とは異なったリスクがある。これは資金の提供者が、資金を提供するか否かというリスクであり、非営利組織体の意思の及ばないという意味で他者依存的な資金調達リスクということができる。一方、企業は営利活動によって、その存続に必要な資金を利潤という形で獲得するわけであり、この際にも資金の調達リスクは付随する。しかしながら、このリスクは自己責任型のリスクであり、非営利組織体とは異質のものである。このような他者依存的なリスクのもとで非営利組織体が存続するためには、採算性を保持するということが絶対的な命題となる。

ここで、採算性について留意すべきところを述べれば次のようになる。すなわち、非営利組織体は営利性を有さないから、収入と支出は常に等しく剰余金は絶対に出してはならないという非現実的な議論である。採算性とは、支出をまかなう収入を上げる能力のことであるから、収入が支出をまかなって余りあるときは、いわゆる剰余金が発生する。剰余金の発生は採算性を保持することによって組織を存続するという点では、むしろ必然的な現象である。

ここで問題なのは、剰余金が生じることが即座に営利性につながるという思考である。剰余金の発生それ自体は営利性の表出ではない。その剰余金が特定の個人、ないし特定の集団(利害関係者)等に分配されることをもって私益への奉仕としての営利性につながるのである。

前述のとおり、公益性から導出される非営利組織体の行動原理としての非分配制約とは、まさしく剰余金の非分配こそが営利性＝私益性と非営利性＝公益性とを識別する条件であるといっているのである。

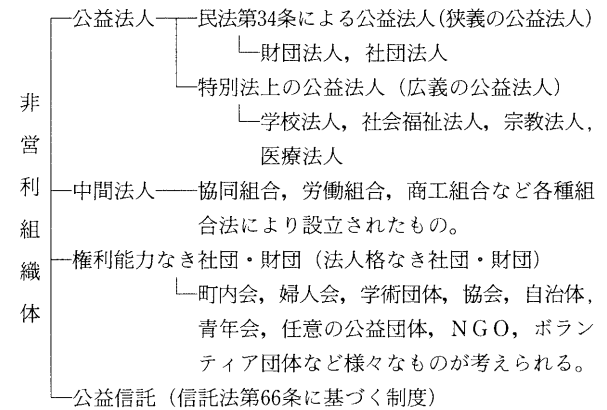
本稿では、非営利組織体の運営パフォーマンスの測

定方法として、とりわけ資金情報を用いた財務分析の手法について検討するが、そこで重要になるのがこの採算性という尺度である。

2.4 現行法制下における非営利組織体の分類

非営利組織体とは、営利を目的としない組織体すべてを包括する概念であるから、それらは極めて多様な組織形態で存在している。このような非営利組織体を、その運営上の特徴によって整理すると図表2のように分類できる⁷⁾。

〈図表2〉非営利組織体の分類



(出所) 守永 [1993], 141頁

これらの非営利組織体に関する運営上の特徴をあげれば、つぎのようになる。

- ① 利益の達成の動機なしに社会的に望ましいサービスを提供すること。
- ② 個人によって売買されたり交換されうる所有権を持たないこと。
- ③ 費用や支出を超える収入は、その組織体のサービス能力を大きくすることに使われること。
- ④ 少なくとも部分的には、補助金または寄付金によって資金を得ていること。
- ⑤ 実際の需要はもちろんのこと、時には社会的必要に基づいてサービスが提供されること。

わが国の場合、以上のような特徴を有する非営利組織体の中でも、法規上は、公益法人がその中心と位置付けられる。ここで公益法人とは、1896(明治29)年

に制定された民法第34条によって法的に規定されている法人を示している。ちなみに、民法第34条を引用すれば「祭祀、宗教、慈善、学術、技芸其他公益ニ関する社団又ハ財団ニシテ営利ヲ目的トセサルモノハ主務官庁ノ許可ヲ得テ法人トナスコトヲ得」となっている。このうち、現在では公益法人といえは「其他公益ニ関する」公益法人を示すのが通常であり、条文中の「祭祀、宗教、慈善、学術、技芸」を目的とする公益法人は、第二次世界大戦後に制定された民法の特別法を設立根拠とする公益法人に移行した。

前者の公益法人は狭義の公益法人といわれ、ここに属するのは財団法人と社団法人である。また、民法から派生した特別法である社会福祉法人事業法、私立学校法、宗教法人法、医療法に移行した公益法人である社会福祉法人、学校法人、宗教法人、医療法人は、広義の公益法人といわれる。ただし、このような分類は法律上の規定によるものであり、本質的には公益を目的とする活動を行う非営利組織体という意味で共通性を有している。また、その他に公益法人の根拠法たる特別法に基づく公益法人が存在する。

これらの公益法人をその活動内容に応じて分類すれば、大きく5つに類型化できる⁹⁾。

① 典型的（本来型）公益法人

民法第34条のその他の公益目的に関する法人。

② 中間型（親睦団体型）公益法人

たとえば学校の同窓会、社交クラブ、同好会等のように、構成員それぞれの親睦をはかることが主目的であるが、何がしかの公益目的を掲げて公益法人としての設立許可を得たもの。

③ 同業者団体型公益法人

たとえば銀行協会、損保協会等のように、それぞれの業界ごとに同業者間の意思のとりまとめ機関として、自主規制、相互啓発、技術研鑽、相互扶助等を行うことを目的として設立されたもの。

④ 行政補完型公益法人

民間のニーズにこたえるという趣旨のもと、国または都道府県等の一般行政を補完する目的で設立されたものであるが、官庁側の人事、定員や予算の都合で設けられるものもある。

⑤ 特別法型公益法人

特別法（前述の民法の特別法という意味ではない）に基づいて設置される一種の公益法人。たとえば、

日本赤十字社は、社員による組織である反面、日本赤十字社法に基づいて設立された特殊法人であり、ただ民法所定の組織を便宜上流用しているに過ぎない。

このうち、②の中間型と③の同業者団体型は最も公共性の低い公益法人であり、図表2の中間法人ないし非営利法人として類型化することも考えられる。

3. 非営利組織体の行動モデル

3.1 非分配制約と採算性維持の原則

前節で類型化された公益法人とは、図1に従っていうならば、公益活動を目的とし、かつ私的部門に属するという意味で非営利組織体に属している。ここでは、この公益法人も含んだ非営利組織体の一般的な行動モデルを取り上げる。非営利組織体の行動様式を検討することによって、はじめて適切な運営パフォーマンスの測定方法が可能となると考えられるからである。

そもそも非営利組織体の行動は、私益の獲得（または私益の分配）ではなく、公益の増進を目的として行なわれる。したがって、非営利組織体には収支差額としての利益（正確には剰余金）を特定の個人ないし集団に分配できないという制約（非分配制約）がはたらく。その一方で、非営利組織体は公的部門に属する政府機関などのように強制的な資金調達（徴税）能力を有するわけではない。このように非営利組織体は、利益の分配を前提とした資金調達も、また公権力による強制的な資金調達もできない組織体なのである。

しかしながら、非営利組織体といえども収支を管理し採算性を維持しなければ存続しえない。つまり非営利組織体は、利益の非分配制約と採算性の保持という2つの制約条件の下で、公益を最大化するべく行動する経済主体としてモデル化できるのである。ところが、利益の非分配制約と採算性の保持という2つの制約条件は、それぞれが特有の問題を生じさせる。

ここでは、これら2つの制約条件を課された非営利組織体について、主としてミクロ経済学的な見地からなされる議論を概観する。これは後述する「公益法人会計基準」の設定、およびその運用について考察するための予備的作業に他ならない⁹⁾。

3.2 非分配制約とモニタリング

非分配制約という行動原理にともなう問題点とは、次のようなものである。企業は利潤の獲得を目的とし

た行動、つまり営利活動を行うが、それは獲得された利潤を投資者等の利害関係者（特定の個人または集団）に分配することをもって完結する。このプロセスにおいて、利潤の受け取り手である投資者には、企業活動及び経営者行動を監視することによって、自らに分配される利潤が、適正（あるいは公正）な金額であるか否かについて監視しようというインセンティブがはたらく。この監視行為のことを、投資者による企業ないし経営者に対するモニタリングという。さらに、投資の対象が上場企業であれば、株価という経済指標を通じて証券市場（市場にアクセスしている潜在的投資者）からも同様のモニタリングを受けることとなる。

ところが、非営利組織体である公益法人には非分配制約がはたらくから、支出を上回る収入によって剰余金が生じたとしても分配されることはなく、それは原則的に次期以降の公益活動に再び投下される。いいかえれば、組織の活動を継続させ、組織自体を存続させるために再支出されるのである。このことは、企業に対してはたらくはずのモニタリングが非営利組織体には働きづらいという事態を誘発する。

たしかに非営利組織体である公益法人の場合は、主務官庁の許可のもとに設立されるのであるから、行政によるモニタリングが機能することが期待できる（補助金の交付を受けるような場合には、さらに強力なモニタリングが働くであろう）。

その反面、公益法人もまた企業と同じ私的部門に属するのであるから、基本的に必要な運営資金は自己調達することが原則である。具体的には、サービスの受益者から納入される収入（たとえば会費等の収入）、あるいは善意の寄付等などに依存しているのである。よって公益法人は、それら資金の提供者に対しては、納付ないし寄託された資金の管理責任（法的には善管注意義務、会計的にはステewardシップ）、および運用状況についての報告義務を負っているものと考えられる（会計上のアカウンタビリティ）。

しかしながら、非分配制約というような一度納付された資金が、資金提供者にまったく還流しないシステムのもとでは、彼らによるモニタリングのインセンティブは脆弱化する可能性が高い。しかも、モニタリングに要するコストの負担について何ら措置が講じられていないような場合には、このインセンティブは、さらに希薄化する。いずれにしても、営利企業とは異質のモニタリング問題が、非営利組織体には生じる場合が

ある。

3.3 非分配制約とFRINGE・ベネフィット

現実に目を向けた場合、非分配制約とは非営利組織体に固有な行動上の制約だといえるのか。たしかに、非営利組織体は、一般に利潤（剰余金）を分配することができない。しかしながら、マネージャーに対する過大な金銭的報酬や、FRINGE・ベネフィットという形で事実上の利潤（剰余金）の分配が行われているかもしれない。とりわけ、FRINGE・ベネフィットの多くは、福利厚生支出として費用計上されるため、寄付者などによるモニタリングが行き届かない場合、事実上の利潤分配が行われることになる。また、FRINGE・ベネフィットという形ではなく、さらに直接的に非営利組織体の運営に負の効果を及ぼす行動として、偽装的な形で超過収入や寄付金の分配がなされることもあり得る。たとえば、超過収入をスタッフの増員や給与の増額に振り向けるなどといったものである¹⁰⁾。

3.4 採算性の維持と収益事業

非営利組織体には、複数の財・サービスを生産するものも多い。これらの生産活動が公益目的である限りは特に問題はないが、本来の公益事業とは別に付随的な収益事業が認められている場合もあり、その場合には次のような問題が生じうる。

本来、非営利組織体に認められている収益事業とは、非営利組織体が公益活動に基づく収入だけでは採算性が維持できない場合、あるいは、より高度な公益活動を実現できるようにするために一定の営利的事業による超過利潤を公益活動の運営資金として活用することを前提として許容された事業である。

このことは、非営利組織体の内部で、収益事業部門から公益事業部門への内部補助が行われることが認められているということを意味する。

このように、継続的な内部補助が可能になるということは、収益部門による超過利潤の継続的な獲得が実現されていることが前提であるから、非営利組織体は、当該市場において何らかの競争阻害要因をもたらしている可能性があると考えられる。もし、市場が競争的であるならば、収益事業だけを単独で営業する他の営利企業が算入して、内部補助に向けられるはずの超過利潤は消滅してしまうはずだからである。

すなわち、非営利組織体は認められた収益事業によ

る採算性の維持という効用を、当該収益事業部門が操業する市場の競走を阻害することによって獲得するという問題をはらんでいるのである。

3.5 非効率性と排除性

非営利組織体は、株式市場で所有権（持分権）が売買されることがないから、そのマネージャーには、組織の運営を効率化し、組織の資産価値を高め、キャピタル・ゲインを獲得しようというインセンティブが働かない。また、彼は組織の活動から生み出された付加価値に対する残余請求者でもないから、費用を最小化しようとするインセンティブが弱まる可能性も高い。その結果、非営利組織体とは、官僚機構のような硬直的で資源浪費的な組織運営に陥るリスクを抱えている。

また、非営利組織体は多くの市場で営利企業や公的企業と競争している。そこで市場原理に従えば、企業と異なる行動制約をかかえる非営利組織体は、長期的には市場において存続し得ない。ところが、実際には多くの分野でさまざまな財・サービスの供給主体として非営利組織体は存在している。このことは、以下のような事情が影響しているものと考えられる。

第1は、非営利組織体が営利企業と比べて制度的に優遇されているということである。これには税制上の優遇措置の問題や、学校や医療のように法律上非営利組織体のみが参入を認められている分野があることなどが含まれる。

第2は、単一の事業に特化する場合と比較して、公益事業と収益事業を同時に行う場合、範囲の経済性という特性が発揮されるということがある。たとえば、ある事業に必要な技術知識が他の事業の生産に役立つとか、スタッフを複数部門で共有できるなどということである。

第3には、非営利組織体が生産要素や資金などを営利企業よりも有利な条件で獲得できることがあげられる。これは非営利組織体が、無償資金としての寄付や政府補助、またはボランティア労働によって種々の資源の獲得コストを節約できるというものである。

以上の諸点は、非営利組織体にとっては好ましいことであるが、市場を構成する経済主体全体にとっては必ずしも好ましいものとはいえない。かりに完全な競争市場が機能していれば、消費者あるいは社会にとって最適な選択が市場によって形成され、それが社会的ニーズとなる。そして社会的ニーズに適応しない経済

主体は市場から淘汰されるはずである。しかし、非営利組織体のように原理的に競争優位が内包された経済主体の存在は、社会的に最適なニーズ形成の阻害要因となりうるのである。

このように、非営利組織体（公益法人）には、非分配制約と採算性維持の原則に起因して、モニタリング問題、収益事業による超過利潤の内部補助、及び非効率的な組織運営などといった非営利組織体に特有の問題が（少なくとも理論的には）発生する蓋然性が高いということが指摘できる。

これらの問題に対して、現実的には制度上の規制ないし補完を目的とした各種の政策が講じられることとなるのである。次節で取り上げる「公益法人会計基準」もまた、このような政策のひとつに他ならない。

4 「公益法人会計基準」の概要

4.1 「公益法人会計基準」の沿革¹¹⁾

第2節では、わが国の法制上、非営利組織体である公益法人が、さらに狭義の公益法人と広義のそれとに分類されることを記した。そのうちで、いわゆる公益法人とは、直截的には狭義の公益法人である財団および社団を指すものと規定された。

この公益法人については、既に「公益法人会計基準」が制度化されていることは先に述べたとおりである。

ところで、狭義の公益法人である社団および財団の会計処理に対して、一定の会計基準を設定する、という政策がとられた背景を知るとは、当該制度の趣旨を理解する上で有益である。

総理府の調査によると、民法第34条の公益法人であり、各府省庁の所管する社団・財団の数は、平成9年10月1日時点で6,843団体（社団3,672、財団3,171）におよぶ。平成元年からみると、595団体が新たに設立されたことになる。

また、同年における各都道府県および教育委員会が所管するいわゆる地方法人については、19,526団体（社団9,130、財団10,396）であり、平成元年より2,891団体増加している¹²⁾。このように、相当数の公益法人が設立されているのであり、その社会的影響力、あるいは社会的関心は相当に高まっているものと思われる。

このような公益法人とは、法規上いずれかの主務官公庁の指導監督下におかれているわけであるが、この行政による指導監督が当初から十分に行き届いていた

とは確言できない。その典型的な事例として、昭和42年8月に、郵政省所管の通信運輸協会の詐欺事件が国会で取り上げられたことが端緒となり、各省庁による所管の公益法人に対する実態調査が行われた、という事実があげられる。その結果、複数の詐欺事件あるいは補助金横領事件などといった、いわゆる不祥事件が発覚したのである。

そして、これを受ける形で、当時の行政管理庁は、昭和46年の6月から8月にわたって公益法人の調査・監察、ならびに公益法人の主務官庁の指導監督に関わる実施状況の調査を行い、行政上すみやかに是正・改善をはかるべき問題点を勧告した。この勧告事項の具体化に向けて、各府省庁は、公益法人監督事務連絡協議会を設置して勧告の具体化について申し合わせを行ったのである。そのひとつが、公益法人の会計、経理の適正化をはかるための申し合わせであった。

そして「公益法人会計基準」は、昭和52年3月4日、同協議会の申し合わせにより設定され、昭和53年4月1日から実施されたのである。

その後、公益法人をめぐる諸情勢の変化にもなつて、この会計基準に対する改善の要望が高まってきたため、協議会は、昭和57年以来、学識経験者に改善策の検討を依頼した¹⁹⁾。この協議会は、昭和60年6月10日に、公益法人指導監督連絡会議の発足とともに廃止され、改正の検討は同連絡会議に引き継がれた。

同年9月に連絡会議によって、「公益法人会計基準」の相当部分が改正され、その後、昭和62年4月から改正後の「公益法人会計基準」が実施され、今日に至っている。

4.2 「公益法人会計基準」の目的

「公益法人会計基準」は、民法第34条の規定に基づき設立された公益法人の会計についてその拠るべき基準を定め、公益法人の健全な運営に資することを目的としている。(第1総則)

「公益法人会計基準」が、公益法人の健全な運営(マネジメント)に役立つことを目的することを、最初に掲げていることは注目に値する。前述のように、公益法人に係わる数々の不祥事件が発覚するにともない、公益法人の運営に対して健全化の要請がなされたことは当然である。しかしながら、健全な運営の欠如は、本稿の冒頭でも取り上げたように、公益法人にマネジメントが不在であったことに起因する。そこで「公益

法人会計基準」は、公益法人の運営健全化を支援するシステムとして、具体的な会計処理基準の導入を提言しているものと解されるのである。

4.3 予算準備の原則

公益法人には、収支予算書、会計帳簿及び計算書類(収支計算書、貸借対照表、正味財産増減計算書及び財産目録)の作成が要請される。

ここで特徴的なのは、収支予算書の作成規定があることである。この収支予算書は、当該会計年度の始まる前に作成しなければならず、また当期予算と前期予算が比較できるように対照表示される。収支予算書とは、いわば公益法人の事業計画を表明したものであり、すべての事業活動はこの予算に基づいて実施されるよう求められているのである。このように収支予算書が、他の計算書類と別立てで作成することが要請されているということは、公益法人による事業活動の評価が、予算編成の段階ですでに始まっているということの意味するものと解される。

さらに「公益法人会計基準」では、収入および支出は、予算に基づいて行わなければならない(第1総則、2一般原則の(2))と定められている。また、「収支予算書は、当該事業年度において見込まれるすべての収入及び支出の内容を明りょうに表示する」(第2収支予算書、1収支予算書の内容)ことが求められている。これらの規定もまた、公益法人の評価における予算の重視を示しているものである。これらの規定は、予算準備の原則といわれるが、これは前述の利益の非分配と採算性の保持という非営利組織体の行動制約条件に、会計的側面から付加された公益法人に特有の制約条件のひとつと位置付けられる。

4.4 資金の流れの把握

公益法人は、公益目的の事業活動を実行するための資金が、どこからどのように流入し、かつ流出していったか、またその結果としてどれだけの資金が残存しているかについて把握しておく必要がある。前述の4つの財務諸表(「公益法人会計基準」では収支予算書を除いた3つの書類を計算書類と呼んでいる。)の中では、収支計算書と正味財産増減計算書が期中における資金の増減状態を示す役割を担っているものである。

このうち、収支計算書は、「当該事業年度におけるすべての収入及び支出を明りょうに表示するものでな

なければならない。」(第4 収支計算書 1) とされ、「収支の予算額と決算額とを対比して表示しなければならない。」(第4 収支計算書 2) と規定される。この予算と決算の対比は、予算準拠の原則の徹底を意図した措置と考えられが、さらに、予算と決算、すなわち計画と実績を比較させることによって、公益法人の運営結果を評価する手法を、会計基準として提供することによって、公益法人の運営に資するという、この基準の第一の目的に適用規定となっている。本稿では、後段において、まさにこの点に着目して、公益法人の運営を評価する独自の手法を提示する。

4.5 資金の範囲

資金とは、消費経済主体である公益法人にとって最も重要な記録対象である。営利企業であれば、外部より調達された資金が各種の資産として運用され、その運用の成果が利潤として分配される。この資金の循環過程において、調達された当初資金が利潤という剰余分だけ増大するように事業活動が行われるのである。

一般に、この剰余分は、資金が製品や商品という形態に変換された後に販売され、さらに代金として回収されることによって獲得される。つまり営利企業では

調達された資金とともに、その資金の運用形態である製品や商品などといった資産や、それら資産の販売で稼得された利潤の計算に重きがおかれることとなる。

しかしながら、公益法人は消費経済主体であるから、調達された資金は各種の資産形態で運用され、それらの消費というプロセスを経て、順次、財や役務に変形されてゆく。そしてこの過程において資金は流出して行くのである。

公益法人の行動は、前述した予算準拠の原則のもとで、収入額の範囲内で役務の提供(言い換えれば消費活動)を実施するところにその特質がある。よって、公益法人の活動を記録する上で、まず流入する資金(ないし調達資金)が第一の認識対象となり、つぎに役務提供のために消費(流出)される資金が第二の認識対象となるのであり、この時点で資金の流れに関する認識は完了する。なんとなれば、そもそも公益法人においては、その中間の過程(営利企業における生産活動ないし仕入、及び販売活動という営利目的の活動)は存在しないからである。

「公益法人会計基準」では、「資金の範囲は原則として現金預金及び短期金銭債権債務とする」(別表の1「次期繰越収支差額」の「取扱要領」としている。

<図表3>

科 目	予算額	前年度 予算額	差 異	備考
I 収入の部				
1 会費収入				
会費収入	300,000	280,000	20,000	
2 借入金収入				
長期借入金	200,000	0	200,000	
当期収入合計	500,000	280,000	220,000	
前期繰越収支差額	0	0	0	
収入合計	500,000	280,000	220,000	
II 支出の部				
1 事業費				
支払家賃	30,000	25,000	5,000	
消耗品費	25,000	20,000	5,000	
旅費交通費	40,000	25,000	15,000	
広告費	55,000	30,000	25,000	
2 管理費				
給料手当	100,000	90,000	10,000	
3 固定資産購入支出				
備品購入支出	50,000	20,000	30,000	
4 予備費				
当期支出合計	400,000	260,000	140,000	
当期収支差額	100,000	20,000	80,000	
合 計	500,000	280,000	220,000	
次期繰越収支差額	100,000	20,000	80,000	

<図表4-1>

科 目	予算額	決算額	差 異	備考
I 収入の部				
1 会費収入				
会費収入	300,000	310,000	△ 10,000	
2 借入金収入				
長期借入金	200,000	200,000	0	
当期収入合計	500,000	510,000	△ 10,000	
前期繰越収支差額	0	0	0	
収入合計	500,000	510,000	△ 10,000	
II 支出の部				
1 事業費				
支払家賃	30,000	25,000	5,000	
消耗品費	25,000	20,000	5,000	
旅費交通費	40,000	30,000	10,000	
広告費	55,000	50,000	5,000	
2 管理費				
給料手当	100,000	100,000	0	
3 固定資産購入支出				
備品購入支出	50,000	40,000	10,000	
4 予備費				
当期支出合計	400,000	265,000	135,000	
当期収支差額	100,000	245,000	△ 145,000	
合 計	500,000	510,000	△ 10,000	
次期繰越収支差額	100,000	245,000	△ 145,000	

(出所) 守永 [1993], 395頁, 一部変更。

ここで、短期金銭債権債務には、未収金・未払金・立替金・預り金・前払金・前受金・仮払金・仮受金が含まれる。収支計算書には、これらの資金がどのように

流入し、どのように支出されたかについての明りょうな記録と、収支の差額としての資金有高が表示されるのである。よって、資金に関係のない取引は計上されることはない。

〈図表4-2〉

正味財産増減計算書（フロー式）
年月日から年月日まで（単位：円）

科目	金額		
I 増加要因の部			
1 会費収入			
会費収入	310,000	310,000	
合計			310,000
II 減少要因の部			
1 事業費			
支払家賃	25,000		
消耗品費	20,000		
旅費交通費	30,000		
広告費	50,000	125,000	
2 管理費			
給料手当	100,000	100,000	
3 備品減価償却額		5,000	
4 退職給与引当金繰入額		20,000	
合計			250,000
当期正味財産増加額			60,000
前期繰越正味財産額			250,000
期末正味財産合計額			310,000

(出所) 守永〔1993〕, 396頁

〈図表4-3〉

貸借対照表（当期：t期）
年月日現在（単位：円）

科目	金額		
I 資産の部			
1 流動資産			
現金	113,000		
普通預金	300,000		
未収金	30,000		
流動資産合計		443,000	
2 固定資産			
備品	180,000		
備品減価償却累計額	33,000		
固定資産合計		147,000	
資産合計			590,000
II 負債の部			
1 流動負債			
前受金	60,000		
流動負債合計		60,000	
2 固定負債			
長期借入金	200,000		
退職給与引当金	20,000		
固定負債合計		220,000	
負債合計			280,000
III 正味財産の部			
正味財産			310,000
(うち基本金)			250,000
(うち当期正味財産増加額)			60,000
負債及び正味財産合計			590,000

(出所) 守永〔1993〕, 397頁

また、この収支計算書で計算された収支差額は、「当期収支差額」として、正味財産増減計算書に資産の増加又は資産の減少として計上される。正味財産増減計算書では、この差額を起点として正味財産の増減を把握するのである。

その他に、作成が求められるのは、貸借対照表及び財産目録といった計算書類である。「公益法人会計基準」に示された様式に従いつつ、さらに単純化した収支予算書を図表3およびその他の「計算書類」を図表4-1、4-2、4-3として示した。

4.6 会計帳簿の作成

以上のような財務諸表を作成するためには、そもそも取引を記録すべき会計帳簿類を備え置かなければならない。「公益法人会計基準」では、会計帳簿は主要簿と補助簿に分け、主要簿にはすべての取引を記帳しなければならないとし、その上で原則として補助簿を備え、それら取引に関する関係事項を記帳しなければならないとしている（第3会計帳簿）。

また、これらの会計帳簿は、複式簿記の原則に従って正しく記帳すべき旨規定されている（第1総則、2一般原則(2)）。

周知のとおり、複式簿記は、もともと営利企業の会計（企業会計）において一般に採用されている会計記録の手法である。この複式簿記は、「事業の言語」とも呼ばれることがあるように、企業による事業活動を記述するための共通のルールとなっている。このルールを公益法人に適用することは、そのことが公益法人の運営に資するという判断が、基準設定者側にあったからだと思料される。

この点をやや敷衍するならば、「公益法人会計基準」に基づいた会計書類の作成を要請することによって、公益法人の運営を誘導的に適正化、あるいは効率化することが、この基準の設定意図にあったということである。

われわれは、このような基準設定の意図を斟酌しつつ、この基準に従った会計情報システムに適応し、かつその会計情報を公益法人の運営に資するものとするために有用な利用方法を検討して行く必要性を痛感し

ているのである。

5 公益法人の運営における採算性評価の方法

5.1 非営利組織体の運営パフォーマンス

第3節で取り上げたように、非営利組織体に特有の利益（剰余金）の非分配制約という条件は、公益法人にも当然に課せられる。この制約条件は、公益法人における資金の調達範囲を営利企業に比較して限定されたものとする。つまり公益法人では、利益配分を期待する潜在的な投資者からの資金調達は排除されているのである。

このため公益法人のマネジメントにおいては、公益活動にともなう支出を賄うだけの収入を確保すること（すなわち採算性）を維持することが最重要課題となる。極論すれば、公益法人の運営パフォーマンスとは、すなわちこの採算性がどの水準で維持されているか、という視点からとらえることができる、ということである。いいかえれば、採算性を測定すること自体が、取りも直さず公益法人の運営パフォーマンスを測定する重要な手段となるのである。

以下では、このような採算性の測定にとって欠かせない収支計算に着目して、具体的な測定方法について検討してゆく。

5.2 収支均衡点としての採算分岐点

営利企業においては、私益としての利潤が配分されることによって資金の循環は完結する。もちろん、企業の内部に留保された資金は再度営利活動に投下され利潤を再生する源泉となる。このような企業の特성에基づいて、伝統的な企業会計では、利潤を測定するための損益計算を中心的課題とするのであって、この損益によって、企業活動のパフォーマンスが評価されることになる¹⁴⁾。

一方で、非営利組織体である公益法人とは、一般に営利を目的としない組織であるから、損益計算は必要ないということになる。しかしながら、営利活動か公益活動かにかかわらず、それが経済的活動（貨幣額で測定できる活動）である限りにおいて、組織体内への資金の流入と資金の流出は常に発生する。そして、ある一時点でかならず、収支均衡、収入超過、ないしは支出超過のいずれかの収支状況が生起することになる。すなわち、営利組織体か非営利組織体かにかかわらず、資金計算（収支計算）こそ、組織体の活動成果を測定

する汎用性の高い計算方法だといえるのである。

以下では、このような収支計算の構成要素である収入と支出を用いて、公益法人の運営パフォーマンスとしての採算性の測定を試みる。

ところで、前述のように、公益法人の活動に対しては、予算準拠の原則がはたらく。これは消費経済主体である公益法人に対して、事前に消費計画としての予算を編成させ、それによって計画的かつ効率的な事業運営を求めるものである。このことは、いってみれば予算自体がすでに公益法人の事業運営に関する重要な評価対象となっていることを含意したものである。すなわち、公益法人には、まずもって適正と評価されるような予算編成が求められているのである。

しかしながら、予算編成の適正さとはいかなる尺度に基づいて測定できるのであろうか。本稿では、このような尺度として採算性という概念に注目する。前述のとおり、採算性とは、公益活動を実行することによって生じる支出を下回らないだけの収入を獲得する能力を意味するものであった。

もとより予算とは、事業活動に先立って編成されるべき事業活動の計画であるから、それ自体が採算性を有するものでなければならない。予算が採算面において適性であればこそ、その数値によって事業活動をコントロールすることが可能となるからである。

そして、最終的に予算に適用された採算性という尺度を、決算にも適用することによって、公益法人の活動を総合的に評価することが可能となるのである。適正な予算（＝採算性の取れた予算）によってコントロールされた活動の結果である決算が、またその時点で採算性を有しているかどうか、このような一連のプロセスにおいて、公益法人の運営パフォーマンスの適切な評価が可能になるのである。

ここで、次のような反論が想起できる。「公益法人会計基準」で定められている、収支予算書と収支計算書をみれば、当期の予算額、および決算額としての収入と支出、および収支差額が把握できる。よって、この収支の内容、および収支差額によって、採算性を評価することは十分に可能である、という議論である。

もちろん、「公益法人会計基準」自体が、このような簡易な方法による採算性の評価を可能とするように作られていることは容易に理解できる。しかしながら、収支の状況と収支の差額というデータからは、先述したように、収支均衡、収入超過ないし支出超過という

収支状況に関する3つの局面の存否しか明らかにならない。一方、予算・決算の適正度を採算性という側面から評価しようとする本稿の試みは、この採算性がどの水準で維持されているのか、あるいは維持されていないのか、さらにはそのような状況は何に起因して生じているのか、などといった状況と原因の分析を予定したものであって、収支の多少だけの量的情報よりも優れた付加情報を提供しうる分析の枠組みを目指すものである。

5.3 採算分岐点の導出

以上の議論を踏まえて、本稿では、財務分析における分析指標のひとつである損益分岐点という考え方を、公益法人の採算性を定量的に導出する。

そこで、まず損益分岐点の意義について確認しておきたい。狭義の損益分岐点とは、企業において利益も損失も生じない活動量、より具体的には損益ゼロの売上高を示す。つまり、損益分岐点を超過する売上をあげれば、それに応じた利益が獲得されるが、反対に損益分岐点未満の売上しかあげることができなければ、それに応じて損失が生じるという意味で、利益と損失の分岐点に位置する売上高をもって損益分岐点というのである。また、広義には損益が分岐するような経営状態全般をもって損益分岐点ということもある。

このように損益分岐点というのは、損益による業績評価を受ける営利企業に特有の分岐点に他ならない。しかしながら、この分岐点の考え方を、営利を目的としない公益法人に適用することは可能である。つまり、企業の売上高を収入額、また費用を支出額に置きかえれば、損益分岐点と同様に収入と支出の分岐点が求められるはずである。その意味からすれば、ここでの損益分岐点とは、非分配制約下にある収入と支出の差額としての超過収支がゼロとなる境界点と定義される。つまり、当期収入額がいわゆる損益分岐点を超過すれば超過収入が、反対に損益分岐点以下の収入額では支出超過が生じるような採算点をもって損益分岐点と考えるのである。

以下では、収入と支出が均衡し、採算のとれた状態という意味で、損益分岐点という用語を用いずに、採算分岐点という名称を用いることにする。

5.4 採算分岐点の算出

採算分岐点を求めるために、各記号を以下のように

定める。

R_i	:	当期収入
E_i	:	当期支出
S_i	:	当期収益
C_i	:	当期費用
V_i	:	当期変動費
F_i	:	当期固定費
v_i	:	変動費率 (V_i/S_i)
R'_i	:	当期収益事業収入

ここで、採算点に位置する収入額（すなわち採算分岐点）では、超過収入ないし超過支出は存在しないから、採算状況は次の式で表される。

$$(1) \quad R_i - E_i = 0$$

ここで、当期収入と当期収益、及び当期支出と当期費用の金額が、それぞれ一致するものと仮定すれば、すなわち、

$$R_i = S_i \text{ および } E_i = C_i$$

ならば、 $V_i/S_i = V_i/R_i = v_i$ だから、

$$(2) \quad E_i = V_i + F_i \\ = v_i \cdot R_i + F_i$$

となる。ここで(2)式を(1)式に代入する。

$$(3) \quad R_i - v_i \cdot R_i - F_i = 0$$

これを当期収入 R_i で整理すると次式が得られるが、これが採算分岐点 R^*_i に他ならない。

$$(4) \quad R^*_i = F_i / (1 - v_i)$$

これは、収入と収益、ならびに支出と費用が一致するという仮定のもとで算出される採算分岐点であり、その点で最も簡便な採算分岐点の導出法といえる。また、この採算分岐点は、後に「公益法人会計基準」に基づく収支計算書を用いて、予算の採算性を測定するときに「簡便法」という名称で用いられる。

また、すべての取引を現金等で行い、固定資産の取得に際しては、その取得原価に相当する支出額を全額

当期の費用とみなすことにすれば、その支出額を(4)式の固定費に算入することによって、当期に限定されたすなわち短期の採算分岐点を計算することができる。

つづいて、収入に対する経常収支の弾力性を求めることとする。ここで経常収支とは、当期収入と当期支出の差額という意味であり、 U_i で表わすこととする。すなわち、経常収支 U_i は、(1)式ないし(3)式の左辺によって与えられる。また、この場合の弾力性とは、 $(dU_i/U_i)/(dR_i/R_i) = (dU_i/dR_i)/(U_i/R_i)$ で定義される。これを計算するために、(3)式の左辺で示される経常収支 U_i を R_i で割り、また R_i で微分する。その結果は、それぞれ次式のようになる。

$$(5) \quad U_i/R_i = \{(1-v_i)R_i - F_i\}/R_i$$

$$(6) \quad dU_i/dR_i = (1-v_i)$$

定義より、(6)式÷(5)式によって弾力性が次式のように得られる。

$$(7) \quad (dU_i/dR_i)/(U_i/R_i) = \{(1-v_i)R_i\}/\{(1-v_i)R_i - F_i\}$$

(7)式の弾力性とは、通常は、売上高の変化率に対する利益の変化率として定義され、オペレーティング・レバレッジ度と呼ばれるものである。本稿では、これを収入の変化率に対する経常収支（収支差額）の変化率として定義したのである。さらにこれを弾力性の定義に従って表せば、「収入に対する経常収支弾力性」ということも可能である（以下では、収支弾力性とよぶ）。

さらに、(7)式右辺の分子は、財務分析における限界利益（あるいは貢献差益）に相当し、また分母は営業利益に相当するものと考えられる。これらを本稿で提示した採算分岐点という考え方に即して表記するなら

ば、それぞれ「限界収益」および「経常収支」ということになる。つまり同式右辺は、（限界収益÷経常収支）ということになる。以上の計算によって、公益法人の採算水準としての採算分岐点と、その採算点の動態の性質としてオペレーティング・レバレッジ度が求められたのである。

5.5 収支分岐点としての採算分岐点

ところで、(2)式のような当期収益と当期費用、及び当期収入と当期支出が一致するという仮定が成立する状況というのは、公益法人においても希少なものと考えられる。つまり、前述の固定資産の取得という取引についても、その取得原価をもって資産として計上する限りは、減価償却費といった支出を伴わない費用が計上されることとなるのであって、むしろ支出と費用が一致しないことの方が多いのである¹⁵⁾。同様に、退職給与引当金などの各種引当金への繰入額もまた未支出の費用計上されることが、公益法人でも一般的な会計実務であろう。

さらに同様のことは、当期収入と当期収益とについてもいえる。たとえば、次期分の会費として納入されるべきものを当期に前受けしたり、当期分の会費が未納である、というような事態がそれにあたる。

よって、採算分岐点を算定するにあたっては、(4)式の固定費 F_i 、ならびに変動費率 v_i を算出するために用いられた変動費 V_i 及び当期収益 S_i の各項目に対して適当な修正を施してやらなければならない。

ここで、あらためて公益法人における収入と収益、および支出と費用それぞれの対応関係を考えてみると図表5のようになる。同図において経常収支 U_i とは、当期における収支の差額を表している。

そもそも収入および支出とは、資金の流れに他ならない。そこで資金の流動性を測定する指標である回転期間の考え方をいれば、図表5の未収金と前受金それぞれの回転期間は次のように表わされる。

〈図表5〉 経常収支と経常利益の関係

(8) 当期収入： R_i	= 当期収益： S_i	- (期末未収金： AR_i - 期首未収金： AR_{i-1})
		+ (当期収益事業収入： R_i')
(9) 当期支出： E_i	= 当期費用： C_i	- 支払の生じない費用： n_i
		- (期末前受金： AP_i - 期首前受金： AP_{i-1})
(10) 当期経常収支： U_i	= 当期経常利益	+ (支払の生じない費用 + 当期収益事業収入)
		- (未収金増加 - 前受金増加)

未収金回転期間：

$$(11) \quad t_1 = AR_i / S_i$$

前受金回転期間：

$$(12) \quad t_2 = AP_i / S_i$$

この回転期間を用いれば、期末未収金と期末前受金は、それぞれ次式で与えられる。

$$(13) \quad AR_i = S_i \cdot t_1$$

$$(14) \quad AP_i = S_i \cdot t_2$$

つづいて当期費用については、変動費率と固定費を用いて以下のように表すことができる。これは(2)式における当期支出と当期費用が一致するという仮定を除いた結果である。

$$(15) \quad C_i = v_i \cdot S_i + F_i$$

つぎに(13)、(14)、および(15)式を、図表5の(8)、(9)、および(10)式に代入して整理すると、当期経常収支 U_i は次式のようになる。ここで、 $t-1$ 期とは前期を意味する。

$$\begin{aligned} U_i &= S_i - (S_i \cdot t_1 - AR_{i-1}) + R'_i \\ &\quad - \{v_i \cdot S_i + F_i - n_i - (S_i \cdot t_2 - AP_{i-1})\} \\ &= S_i + R'_i - (S_i \cdot t_1 - S_i \cdot t_2) \\ &\quad - v_i \cdot S_i - F_i + n_i + (AR_{i-1} - AP_{i-1}) \end{aligned}$$

ここで、公益法人における収益事業に基づく収益 R'_i が算入されているのは、経常収支の計算において、収益事業による収益は、消極的な意味で負の固定費と見られるからである。

上式をさらに変形すると、次式が得られる。

$$(16) \quad U_i = \{(1-v_i) - (t_1 - t_2)\} \cdot S_i + \{(AR_{i-1} - AP_{i-1}) - (F_i - n_i - R'_i)\}$$

上式において、経常収支 U_i とは、当期収益に比例して変動する部分とそれ以外の部分から構成されていることが分かる。前者を当期変動収支 VR_i と呼ぶ。さらに当期変動収支における $\{ \quad \}$ で括られた部分を変動

収支率 vr_i と呼ぶ。また、後者については当期固定収支 FR_i と呼ぶ。すなわち次式とおりである。

$$(17) \quad \begin{aligned} VR_i &= \{(1-v_i) - (t_1 - t_2)\} \cdot S_i \\ &= vr_i \cdot S_i \end{aligned}$$

$$(18) \quad FR_i = (AR_{i-1} - AP_{i-1}) - (F_i - n_i - R'_i)$$

ここで、経常収支 $U_i = 0$ となるような当期収益 S_i が、収支の均衡点としての採算分岐点である。そこで(16)式において $U_i = 0$ とおいて、

$$\begin{aligned} U_i &= \{(1-v_i) - (t_1 - t_2)\} \cdot S_i \\ &\quad + \{(AR_{i-1} - AP_{i-1}) - (F_i - n_i - R'_i)\} = 0 \end{aligned}$$

これを S_i について整理すれば、

$$(19) \quad S_i = -\{(AR_{i-1} - AP_{i-1}) - (F_i - n_i - R'_i)\} / \{(1-v_i) - (t_1 - t_2)\} = -FR_i / vr_i$$

が得られる。上式における S_i が採算分岐点に他ならない。

また、引き続き(16)を用いて(7)式のような収支弾力性をもとめると次式のようになる。

$$(20) \quad \begin{aligned} (dU_i / dS_i) / (U_i / S_i) &= [\{(1-v_i) - (t_1 - t_2)\} \cdot S_i] \\ &\quad / [\{(1-v_i) - (t_1 - t_2)\} \cdot S_i \\ &\quad + \{(AR_{i-1} - AP_{i-1}) - (F_i - n_i - R'_i - F_i)\}] \end{aligned}$$

これまで述べてきた経常収支という考え方は、実際には、企業の財務分析における損益分岐点を拡張(ないし補完)するものとして提案された、いわゆる収支分岐点分析に基づく財務指標である。もともとの収支分岐点とは、企業の財務状況を損益面ばかりでなく、資金の動態面である収支の側面からも分析し、世に言う「勘定あって銭足らず」という現象を的確に分析しようとする財務分析の手法である¹⁹⁾。本稿では、この収支分岐点分析を収支計算を中心とする公益法人会計に応用したものである。

ここまで本稿では、財務分析で用いられる損益分岐

点という分析手法を手掛かりに、採算分岐点とも呼ぶる収支の均衡点の導出を試みた。しかしながら、現実には、収入と収益、および支出と費用が完全に一致するような運営をしている公益法人は希少であると考えられる。その結果、収支の均衡点としての採算分岐点は、正確には損益分岐点（すなわち(4)式）ではなく、むしろ収支分岐点（すなわち(19)式）として導出する必要があることを明らかにした。

営利を目的とせず、かつ消費経済主体として行動する非営利組織体としての公益法人にとって、重要な運営課題である採算性を評価するためには、収支分岐点としての採算分岐点を測定することが適切なのである。逆にいえば、収支分岐点分析とは、分配を予定された利潤(損益)の獲得を目的とする営利企業への適用にも増して、そもそも損益というような測定対象を有しない非営利組織体の運営パフォーマンスの測定にこそいっそう有用な分析手法だといえる。

本稿では、収入と収益、及び支出と費用の一致という条件のもとで、損益分岐点を用いた収支均衡点の算出法を、採算分岐点分析の「簡便法」とよび、一方、収支分岐点を用いた同様の分析については、営利企業の収支分岐点分析と区別するために、採算分岐点分析の「収支法」と呼ぶこととする。

以下では、前節で取り上げた「公益法人会計基準」によって規定されている「収支予算書」(図表3)およびその他の計算書類(図表4-1、4-2、4-3)を用いて、具体的に採算分岐点を求めてゆく。

5.6 予算と決算の採算分岐点比較(簡便法)

先に、収支予算書に計上されている各科目に関する予算額をもとに採算分岐点を求める。すなわち、当該予算が採算性という観点から適正であるといえるかどうか、という視点から分析を行うのである。

また、ここでは学校や病院のように、わが国では民法の特別法を設立根拠とする公益法人も含めて、公益サービスの提供を受ける受益者によって納入される学納金や医療費、あるいは会費等を収入源とするような広義の公益法人を想定する。このような公益法人では、事業活動の規模拡大にともなって、その支出もまた増大し、その支出を賄うための収入が獲得されることによって採算性が維持される。

ところで、収支予算書では、当期の予算額と前期の予算額が併記されている。ここでは(4)式を導出した際

の仮定が成立しているとする。すなわち、(2)式より、 $\text{変動費率} = \text{変動支出率}$ であると仮定する。

ところで、固定資産の取得にともなう支出額については、若干の検討を要する。もとより固定資産支出は、経常収支の範疇には該当しない。よって、基本的には採算分岐点の計算に算入されるべきではない。また、これは収入の増減に関連のない支出であるから変動支出でもなく、また毎期毎期確定的に生じるわけでもないから固定支出でもない。

しかしながら、採算分岐点の導出目的は、そもそも当期予算という単年度の採算性を測定することにあるから、固定資産支出についても、当期収入のみに負担させられるような金額（当期収入に対応すると認められるような支出）であれば、消耗品費のように当期支出として扱うことが適当である。ただし、この場合でも固定資産支出は、収入の増減に比例して生ずる支出ではないから、変動支出ではなく固定支出に算入すべきものと考えられる。反対に、多額の固定資産支出については、そもそも経常収支の範疇から除外されるのは当然である。

このように、固定資産支出であることを理由に、画一的に経常収支から排除するよりも、その支出が当期の採算性にいかなる影響をおよぼすか、という視点が重要なのである。具体的には、この事例における固定支出を、管理費である給料手当¥100,000と備品購入支出¥50,000の合計¥150,000とすることが妥当である。

一方、変動支出は事業費の合計額に相当すると考えてよい。さらに当期収入は¥300,000であるから、これらを(4)式に代入すると、採算分岐点は、

$$F_i = 150,000$$

$$v_i = (30,000 + 25,000 + 40,000 + 55,000) \div 300,000 = 0.5$$

より、

$$R^*_i = 150,000 \div (1 - 0.5) = 300,000$$

と求められる。

ところで、当期の収入予算額は、¥300,000と見込まれていたから、これは採算分岐点に等しい金額であり、予算どおりの収支が実現すれば、それは採算性を最低限のレベルで達成することになる。予算の適正さを評価するための採算性の測定とは、まさにこのような方法で行いするのである。

ところで、前述のとおり、非営利組織体においては、予算編成それ自体が評価対象となっている、という点に留意すれば、この予算のように採算ぎりぎりの収入予算を編成することは、必ずしも高く評価しえない。

公益法人会計において重きを占める予算準拠の原則とは、単に支出の増大に歯止めをかけるだけでなく、公益活動に必要な収入を確保することを、予算段階で求めているものとも解されるから、この事例においても、確保されるべき収入予算額は、もっと増額されても良いと考えられる。もちろん、支出予算を減額することで同様の効果を得ることができる。しかしながら、効率的な組織運営によって支出の節約が行われるのではない限り、安易な支出予算の削減は、公益法人の目的である公益活動を縮小化させることに繋がりがかねないので注意を要する。あるいは、収入不足を非経常的な収入源である借入金等で填補することも考えるが、この点は経常収支の分析視角としての採算分岐点のみからは論じえない問題であろう。

以上のように、収支予算書をもとにして、当該予算の採算分岐点を計算することによって、予算の採算性を数値化できたのである。すなわち、収入予算が採算分岐点を超過していれば、その予算は採算性を有しており、その意味で適正なものと評し得るのである。

つぎに同様の計算を決算額についても行えば、当期の確定した採算分岐点が求められる。すなわち、

$$F_i = 140,000$$

$$v_i = (25,000 + 20,000 + 30,000 + 50,000) \div 310,000 \approx 0.403$$

より、

$$R^*_i = 140,000 \div (1 - 0.403) \approx 234,506$$

が採算分岐点である。

ここであらたに、損益分岐点分析において用いられている、損益分岐点の位置と利益の安全余裕度という指標を、ここでの採算分岐点分析にも導入する。これらは、それぞれ次式で定義される。

(21) 採算分岐点の位置(%)

$$= R^*_i \div R_i \times 100$$

(22) 採算の余裕度(%)

$$= (R_i - R^*_i) \div R_i \times 100$$

ところで、(7)式として求められた収支弾力性とは、採算の余裕度の逆数であることが容易に示されるから、次式のようなになる¹⁷⁾。

$$(23) \text{ 収支弾力性} = R_i \div (R_i - R^*_i)$$

そこで、予算額と決算額のそれぞれについて算出した採算分岐点をもとに、これらの指標を求めると次表

採算分岐点の位置	予算額	決算額
	100%	75.6%

採算の余裕度(採算性)	予算額	決算額
	0%	24.4%

収支弾力性	予算額	決算額
	0	4.10

のようなになる。

これらの表から分かることは、予算編成時点では、採算分岐点の位置が100%であり、採算の余裕度、および収支弾力性もまた0である、ということである。このことは、収入の減少が即時に支出超過を招くような運営状況が想定された予算編成になっていることを意味するものである。

次に、決算時点では、採算分岐点の位置は75.6%であるが、これは収入が決算額よりも24.4%減少しない限り支出超過に陥ることはないという意味であり、採算面での余裕度を示したものである。つまり採算の余裕度として計算されるこの数値こそ、これまで採算性と呼んできた性質の定量的表現であるといえる。

さらに、予算編成時と決算時の採算性を比較すると、予算時点での見込みよりも、決算時点には24.4%だけ採算性が上昇したことが明らかである。このような分析は、計画と実績との比較を可能にし、さらに次期の予算編成の重要な指標となり得るものである。たしかに、収支計算書の差異欄を見ただけでも、収入が予算を¥10,000超過し、支出は予算より¥125,000だけ低額に止まったことは分かる。しかしそれらが採算性という点で、相互にどのような関係にあるか、という点については、必ずしも明らかではない。この点で採算分岐点から導出される採算性(余裕度)という財務指標は有効なものといえるのである。

ところで、収支弾力性は、収入額の変動率と経常収支の変動率との比率として定義されていたが、これが

決算時点で4.10であるということは、たとえば以下のような状況を示すものである。

この公益法人では、収入額が1%減少したら、それにもない経常収入(超過収入)は、4.1%減少する。あるいは、収入額が25%減少した場合には、超過収入は102.5%減少し支出超過に陥る。その計算は次のごとくである。

$$-1\% \times 4.1 = -4.1\%$$

$$-25\% \times 4.1 = -102.5\%$$

このように収支弾力性によれば、収入の増減変動が経常収支に与える影響度を知ることができる。つまり、経常収支の変動リスクを収入額との関連で測定することが可能になるのである。

5.7 予算と決算の採算分岐点比較(収支法)

以上の採算分岐点分析は、採算分岐点としての収支分岐点を用いて、さらに正確に行うことができる。図表3から図表4-1、4-3の収支予算書と収支計算書、及び貸借対照表、さらに前期の貸借対照表(図表6)より、(16)式の右辺に対応する金額を求めると次のようになる。まず前期の貸借対照表より、

〈図表6〉

貸借対照表(前期:t-1期)
年 月 日現在 (単位:円)

科 目	金 額	
I 資産の部		
1 流動資産		
現金	92,000	
普通預金	300,000	
未収金	10,000	
流動資産合計		402,000
2 固定資産		
備品	140,000	
備品減価償却累計額	14,000	
固定資産合計		126,000
資産合計		528,000
II 負債の部		
1 流動負債		
前受金	60,000	
流動負債合計		60,000
2 固定負債		
長期借入金	200,000	
退職給与引当金	18,000	
固定負債合計		218,000
負債合計		278,000
III 正味財産の部		
正味財産		250,000
(うち基本金)		192,000
(うち当期正味財産増加額)		58,000
負債及び正味財産合計		528,000

$$AR_{t-1} = 10,000$$

$$AP_{t-1} = 60,000$$

が得られる。つぎに当期の収支予算書(あるいは収支計算書)と当期の貸借対照表から、

$$F_t = 171,000$$

$$R_t = 0$$

がそれぞれ得られる。 F_t については、簡便法では、管理支出と備品購入支出の合計を固定支出とみなしたが、この収支法ではあらたに支出をとみなわない費用 n_t を考慮しなければならない。この n_t は、当期と前期の貸借対照表から算出される。事例では、貸借対照表の減価償却累計額と退職給与引当金のそれぞれについて、当期と前期の差額が n_t を構成する。

$$n_t = (33,000 - 14,000) + (20,000 - 18,000) = 21,000$$

このように、簡便法に較べ F_t が21,000だけ大きくなる。しかしながら、この増額分は(16)式からも明らかのように、再度 F_t から控除される。結果的に n_t は(16)に算入されると同時に控除されるのであり計算不要である。これはむしろ当然である。なぜなら、 $F_t - n_t$ という計算は、企業会計の損益計算における費用認識の段階で、未支出の費用として F_t に算入されていたものであって、本稿のように未支出の費用をはじめから F_t に算入していない場合は、その控除や算入を考慮する必要はないからである。

また、当期に予定されている収益事業はないから、 $R_t = 0$ である。

さらに変動費率は簡便法と同様に求められ、未収金や前受金といった資金の回転期間は、収支予算書と前期の貸借対照表から求められる。ここで未収金や前受金については収支予算が設定されないから、前期の貸借対照表価額をもって当期の予算額とみなすこととする。以上より、

$$v_t = 0.5$$

$$t_1 = AR_t / S_t = 30,000 / 300,000 = 0.1$$

$$t_2 = AP_t / S_t = 60,000 / 300,000 = 0.2$$

となる。

この結果を(19)式に代入すると、つぎのように予算上の採算分岐点が算出される。

$$S_t = -\{(10,000 - 60,000) - (171,000 - 21,000)\} / \{(1 - 0.5) - (0.1 - 0.2)\}$$

$$\approx 333,333$$

引き続き、決算額によって同様の計算をすると、決算額に基づいた採算分岐点が算出される。既述のとおり

り、ここでは n_i を考慮しない。

$$AR_{i-1} = 10,000$$

$$AP_{i-1} = 60,000$$

$$F_i = 140,000$$

$$R'_i = 0$$

$$v_i = 0.403$$

$$t_i = 30,000 / 310,000 = 0.097$$

$$t_j = 60,000 / 310,000 = 0.194$$

以上の結果を(19)式に代入して、決算上の採算分岐点が算出される。

$$S_i = -\{(10,000 - 60,000) - 140,000\} / \{(1 - 0.403) - (0.097 - 0.194)\} \\ \approx 273,775$$

ここで前段のように、予算額と決算額に基づいた採算分岐点の位置、採算の余裕度、および収支弾力性を一覧にすると、次表のようになる。

採算分岐点の位置	予算額	決算額
		111%

採算の余裕度(採算性)	予算額	決算額
		0%

収支弾力性	予算額	決算額
		0

採算分岐点の簡便法よりも収支法による分析結果の方が、余裕度としての採算性が下落していることが分かる。同時に、収支弾力性も大きくなり、経常収支の変動リスクが高くなっていることも明らかである。収支法は計算要素が多岐にわたるため計算も煩雑になるが、「公益法人会計基準」に基づいた会計処理を行えば、すべての会計データは入手可能であるから、収支法の適用が望ましいと考えられる。

6 むすび

本稿では、まず非営利組織体の定義を確認し、その行動の特徴を経済モデルという視点から概観した。非営利組織体は、営利企業とは異なった独特の制約条件のもとでの行動を余儀なくされるため、他の経済主体との間でさまざまなコンフリクトを引き起こす可能性を有する組織体であった。このために、非営利組織体に対しては、法制上の規制および行政上の監督といった諸政策が要請される。

わが国では、法定された要件を満たし設立の許可を受けた公益法人が、非営利組織体の中心を占めている。

よって、本稿では、非営利組織体として、この公益法人を検討対象として取りあげたのである。

公益法人とは、公益に資することを目的としている。つまり積極的な利益獲得および特定の個人(団体)への利益分配は行わない。仮に剰余金が生じたとしても、それは次期の事業活動へ投下される。このような組織において、組織を存続し継続的な事業活動を行うためには、いかに採算性を維持するかという課題が重要になる。

しかしながら、従来、公益法人の運営における採算性の重要性については論じられることがあっても、その測定方法や評価方法についての具体的な検討は少なかったように見受けられる。

そこで、われわれは、公益法人の採算性の測定・評価について検討し、具体的な手法を本文で提示したのである。その際、わが国の公益法人については、「公益法人会計基準」が設定されているので、そこから得られる会計データをもとに、企業の財務分析の手法を援用して、その採算性の測定を試みたのである。

具体的には、損益分岐点および収支分岐点などと呼ばれる手法を用いて、公益法人の予算額および決算額それぞれの採算点を導出し、この採算点の諸性質を吟味することで、必要な採算性を定量的に測定しようとしたのである。ここで、公益法人の運営における予算の重要性に留意して、予算に関する分岐点分析を行った点に、本稿の独自性がある。

たしかに営利企業の財務分析手法を、非営利組織体である公益法人に対して、むやみに適用しようとするには問題もあろう。しかしながら、少なくとも「公益法人会計基準」といった会計制度がすでに存在しているわが国に関する限り、本稿で提示した財務分析手法は、公益法人の運営に資するものと考えられる。

非営利組織体の社会的役割が、加速度的に増大しつつある今日、公益法人の運営状況を的確に把握し、その運営を安定化させ、さらに効率化させることは、その他の非営利組織体にとっても、必ずやプラスに作用するはずである。

註

- 1) P. F. ドラッカー [1991]、序文。
- 2) たとえば、次をあげておく。
P. F. ドラッカー [1991]、133頁。
P. F. ドラッカー [1995]、96-100頁。
Sorensen & H. Grove [1977]、pp. 658-675。
杉山 [1987]、28-41頁。
船越 [1993]、193頁には、わが国で行われている業績評価の一例として、日本医師会により作成された『病院評価機能表』が取り上げられている。
ところで、非営利組織体の運営成果を評価することが困難であるということは、公益事業によるサービスを受ける立場から考えると分かりやすい。つまり不特定多数のサービス受給者は、それぞれ異なった価値基準に基づいて当該サービスを評価するのが一般的だと考えられる。したがって、サービスの価額や量（受給時間）ないしサービスから得られる利便性などという多岐にわたった評価法を取りうるのである。
Sen [1985] では、経済学において、人々の満足度を財・サービスから獲得できる効用に求めるという考え方に異議をとらえ、財・サービスから得られる「潜在能力」にもとめるべきことを主張している。「潜在能力」とは、経済主体ごとに異なった価値基準に基づいた財・サービスの機能評価と解される。これは公益サービスの測定としても重要な指標を提供するものである。
- 3) 守永 [1993]、146頁。守永 [1993] は、書名のとおりの簿記のテキストとして書かれたものである。一般の簿記書では、商業簿記、工業簿記（原価計算）の記述に大部分が割かれているのに対し、同書では、非営利組織体の簿記（会計制度）についても詳細に記述されている点に注目される。
- 4) 守永 [1993]、148頁。
- 5) 非分配制約については、山内 [1997]、87～88頁を参照せよ。
- 6) 非営利組織体において、採算性を維持しながら、同時に公益活動の成果を継続的にあげてゆくことは難しい課題である。しかしながら、採算を確保するためには、その公益活動が、そもそも社会的ニーズに適うものでなければならない。そこで非営利組織体においても市場調査（広義の社会調査）としてのマーケティングが必要となる。非営利組織体のマーケティングについてはKotler [1982] によって体系的に論じられている。このようなマーケティングは、公益活動を支える収入源の確保にとってもまた重要であり、採算性を維持するための積極的な方法論として注視すべきものである。
- 7) 守永 [1993]、140頁。
- 8) 番場・新井 [1986]、1～3頁。また、守永 [1993]、142～143頁では、本文の⑤を除いた4種類の分類が示されている。
- 9) ここでの議論は、山内 [1997] 第6章、「非営利組織の行動モデル」に依拠している。また、同様のミクロ経済学モデルは、James & Ackerman [1986]、同訳書、第3～5章でも、ほぼ同様の検討がなされている。
- 10) James & Ackerman [1986]、同訳書、24頁。
- 11) 以下の既述は、番場・新井 [1986]、第1章を主として参考

- にしている。
- 12) 総理府編 [1998]、60～63頁。
 - 13) この間の経緯、および改正の詳細については、番場・新井 [1986]、第2章を参照せよ。なお、この時の改正のなかでは、正味財産増減計算書を収支計算書から切り離して、計算種類が三本立てから四本立てに変更された点に大きな変化がある。
 - 14) 企業会計の領域では、今日、貸借対照表と損益計算書の他に第3の基本的な決算財務表として「キャッシュフロー計算書」の制度化が進展している。これは、貸借対照表と損益計算書だけでは得られない情報内容が、キャッシュフロー計算書に期待されているからである。ここでいう、キャッシュフロー計算書とは、本稿で取り上げる収支計算書と部分的に類似した点がある。しかし、これは「企業の会計担当者などによる複式思考という極めて特異な認識方法」として行われる会計測定に基づいた計算書と考えられる点で、「公益法人会計基準」における収支計算書と同一の会計測定および計算構造を有するとは断言できない。キャッシュフロー計算書の制度化と、会計測定上および計算構造上の諸問題の解明を試みた文献としては、杉本・洪 [1995]、佐藤靖 [1999] を参照せよ。
 - 15) 「公益法人会計基準」では、固定資産の減価償却は強制されていない。ただし、直説法による減価償却を行っている場合には、減価償却累計額を注記すべきよう規定されている（第8計算書類の注記(6)）。
 - 16) 収支分岐点については、国広 [1958] 及び加藤 [1981] を参照せよ。本文において、採算分岐点の計算法として収支法と名づけた方法を示したが、この算式の導出には主に後者を参考にした。
 - 17) 5.2節で述べたように、(7)式の収支弾力性は、限界収益÷経常収支として表された。一方、採算の余裕度とは採算分岐点を上回る実際収入額の割合であり、次式で与えられる。

$$[R_T - \{F_d / (1 - v_d)\}] / R_T$$

$$= [R_T - \{F_d / (1 - V_d / R_d)\}] / R_T$$

$$= (R_T - V_d F_d) / (R_T - V_d)$$
 上式の分子は経常収支、また分母は限界収入である。つまり収支の余裕度とは、経常収支÷限界収入で示される。
 以上より、収支弾力性と収支の安全余裕度とは、互いに逆数の関係にあることが明らかになった。この点については、例えば中山 [1991]、101～105頁を参照せよ。

主要参考文献

- 番場・新井 [1986]：番場嘉一郎、新井清光編著『公益法人会計』、中央経済社、1986年。船越 [1993]：船越洋之稿「非営利組織体の管理会計—その必要性と在り方—」、『三田商学研究』、35巻6号、1993年2月。
- James & Ackerman [1986]：E. James & S. Rose-Ackerman, The Nonprofit Enterprise in Market Economies, Harwood Academic Publishers GmbH, 1986
- 田中敬文訳『非営利団体の経済分析：学校、病院、美術館、フィランソロピー』、多賀出版、1993年。
- Kotler [1982]：Phillip Kotler, Marketing For Nonprofit

- Organizations 2nd ed, Prentice-Hall, 1982
- 井関利明監訳『非営利組織のマーケティング戦略—自治体・大学・病院・公共機関のための新しい変化対応パラダイム—』、第一法規出版、1991年。
- 加藤〔1981〕：加藤勝康著『財務分析入門』、銀行研修社、1981年
- 国広〔1958〕：国広真人著『収支分岐点—資金と採算の総合管理—』、ダイヤモンド社、1958年。
- 小島〔1998〕：小島廣光著『非営利組織の経営—日本のボランティア—』、北海道大学図書刊行会、1998年。
- 森泉〔1988〕：森泉 章著『公益法人の現状と理論』、勤草書房、1988年。
- 守永〔1989〕：守永誠治著『公益法人会計詳説〔増補改訂版〕』、全国公益法人協会、1989年。
- 守永〔1993〕：守永誠治著『簿記原理の展開』、税務経理協会、1993年。
- 中山〔1991〕：中山雅博著『現代利益管理』、同友館、1991年。
- Sen〔1985〕：Amartya Sen, *Commodities and Capabilities*, Elsevier Science Publishers B. V, 1985. 鈴木興太郎訳『福祉の経済学—財と潜在能力—』、岩波書店、1988年。
- Sorensen & Grove〔1977〕：J.E Sorensen & H D Grove, “Emerging Nonprofit Performance Evaluation Techniques”, *The Accounting Review*, July 1977, pp 658-675
- 公益法人実務研究会〔1981〕：公益法人実務研究会編『新訂公益法人の理論と実務』、公益法人協会、1981年。
- P. S. ドラッカー〔1992〕：上田惇生、田代正美訳『非営利組織の経営—原理と実践—』、ダイヤモンド社、1992年。
- P. S. ドラッカー〔1995〕：田中弥生訳『非営利組織の自己評価法—参加型マネジメントへのワークブック—』、ダイヤモンド社、1995年。
- 佐藤靖〔1999〕：佐藤 靖稿「財務諸表の体系とキャッシュ・フロー計算書—会計測定プロセス再考—」、『青山経営論集』第33巻第4号、1999年3月。
- 杉本・洪〔1995〕：杉本典之・洪慈乙著『キャッシュフロー計算書—その国際的調和化の現状と課題—』、東京経済情報出版、1995年。
- 杉山〔1987〕：杉山 学稿「医療と会計—会計情報の拡大を求めて—」、『会計』、第131巻第1号、1987年1月、28-41頁。
- 総理府編〔1998〕：総理府編集『公益法人白書（平成10年版）』、大蔵省印刷局、1998年。
- 山内〔1997〕：山内直人著『ノンプロフィット・エコノミー—NPOとフィランソロピーの経済学—』、日本評論社、1997年。
- 若林〔1992〕：若林茂信著『新公益法人会計詳解—フロー式法人会計システム—』、財団法人通商産業調査会、1992年。