

5の力

見通す力

組織の財源のあり方と資金管理

実吉 威

特定非営利活動法人
市民活動センター神戸
理事・事務局長



北村美恵子

特定非営利活動法人
北海道NPOサポートセンター
理事



計画に沿った取り組みを進めるには、その裏付けとなる財源について考えておく必要があります。活動の目的と実現のための財源バランスの見極めは安定した組織経営には欠かせない視点です。また、単年度の収支においても、月々の収支バランスを念頭に置いた管理をしないと資金がショートするなど、さまざまな課題が発生し、組織としての信頼にも影響します。思いを実現させながら、無理や無駄のない財源と予算のあり方を視点に考えます。

NPOの財源を正確に捉える

■ NPOにとっての資金

NPOは地域や社会が抱える問題の解決を目指した「ミッション」を持った非営利組織です。そのミッションを達成するためには、使命感といった思いが大切なのは当然ですが、人、モノ、カネ、情報、知識といった要素も重要です。活動を行ううえで、その裏付けとなる財源について考えておく必要があります。活動の目的と実現のための財源バランスの見極めは安定した組織経営には欠かせない視点です。また、単年度の収支においても、月々の収支バランスを念頭に置いた管理をしないと資金がショートするなど、さまざまな課題が発生し、組織としての信頼にも影響します。思いを実現させながら、無理や無駄のない財源と予算のあり方を考えましょう。

NPOならではの財源として、支援性財源（運動性）に対して、対価性財源（事業性）があります。また、大口寄付や助成金、受託事業などの、組み立てやニーズにあっているのかなどを見ていかないと安定的な財源にならない外発的財源と、会費や自主事業などの使途も自由度が高く、ある一定の規模で確保できれば安定的な財源となる内発的財源にわけてみるすることができます。

■ 4種の財源の特徴

財源には、いろいろな組み合わせがあります。NPOの主たる収入としては、①会費・寄付、②事業収入、③補助金・助成金、④受託収入、があげられます。

これらがバランス良く獲得できていれば財政的には理想的ですが、現実にはNPO側の資金ニーズと資金提供側の仕組みや考え方などが容易に一致せず、結果としてどれかの財源に偏った構造となっていることが多くあります。中でも安定的である会費や自主事業に一定程度の目途がないまま、変動性の大きい助成金、委託事業に頼りすぎると、それが切れた途端に、組織自体が立ち行かなくなるということもあります。

自前の財源を充実し、財政基盤をある程度確立したうえで、さらなる成長をめざして対価性の財源に挑戦するなど、資金調達のあり方を戦略的に考えていくことが大切でしょう。

■ NPOの財源構成から見る団体の特徴分類

あなたの団体の財源を種類ごとに書き出してみましょう。

どの資金の割合が多いのかを見ることで、みなさんの団体は今どこにいるのか、現在の位置を確認し、その問題点は何かを把握することができます。活動する事業の種類によって、必要とする経費や財源の構成、資金繰りの方法は実に多様です。資金の使用目的や自由度といったことを踏まえながら、どういった財源構成がその団体にとって適切なのか考えていきましょう。そして、今後の目指す位置とそこに到達するまでの課題の洗い出しを行うことで、団体内で努力目標を共通認識にすることができます。



組織にとって望ましい財政基盤を強化する

■会費や寄付

NPOは自分たちの活動を通じて社会を変えていこうとする組織であり、そのためには様々な人たちの関わりや協力が必要です。そこで会員制度を設けて会費を集めたり、財源的な協賛を得るための寄付金を募ったりすることで、自分たちの財源を確保する努力を続けていく必要があります。この財源は、団体のミッションや活動に共感して得る「支援的」な財源という性質を持っています。

会費には、議決権を持ち組織の事業に参加する意識が強い正会員と、組織を応援する意識が強い会員で議決権は持たない賛助会員などがあります。団体にとってどのような会員制度が適しているかを考える必要があります。

寄付には、一般寄付と指定寄付があります。一般寄付は団体の自由に活用できる資金であり、指定寄付は寄付者が事業や分野を指定する資金です。また寄付の中にはお金以外にもモノや建物の提供もあります。その他、専門性を活かして公益のために活動するプロボノ（pro bono publico）やCRM（Cause Related Marketing）といった様々なものがあります。

■助成金や補助金

助成金は、企業や民間の助成団体などから提供される資金で、補助金は、行政から提供される資金をさします。これらの資金は、団体の取り組みを支援するもので、特定のテーマへの取り組みや目的を達成する公益的な活動を育成・助長するために提供される資金です。助成金や補助金には、その提供元が行政か民間かという違い以外に趣旨や特徴は様々で、助成（補助）組織の特性によって違いがありますので、その特徴をつかんでおくことが大切です。

それぞれの特徴をつかんだ後、助成金などを利用する前に、まずは団体のミッションとの整合性を考えた資金計画を立てることが大切です。助成金は、自己資金作りを念頭においた申請をするとよいでしょう。また、助成金はいきなり大きな金額ではなく、団体にとって身の丈にあった小規模助成から中規模、それから大規模助成へとステップアップして力をつけていくとよいでしょう。団体内で情報を共有し、長期的な展望を持って申請・獲得するためには、助成金制度の一覧表（種類、時期、申請先、助成額など）を自分たちで作成することをお勧めします。

■事業収益

事業収益には、自主事業による収入と委託事業による収入が考えられます。自主事業収入は、団体自らが主体となって実施する事業による収入です。対価性のあるサービスの提供や、参加費を徴収して行う活動報告会、セミナー、本の出版、グッズの販売などにより活動資金を得ることができます。また、委託事業収入は、他団体から依頼を受けて実施する事業による収入です。この場合、事業主体は委託者にあり、受託者は契約に基づき事業を実施します。また最近では、「指定管理者制度」により児童館、公民館、文化施設等の運営をNPOが行うケースも増えています。





助成金獲得のための8つのポイント

まず「応募概要（抜粋）」で確認し、その後必ず「応募資料一式」を入手して詳細をチェックしよう！

- ポイント
1

内 容

それぞれの助成元が助成したい趣旨と、自分たちの団体が取り組みたい事業計画と合致するかを確認しましょう。
- ポイント
2

対 象

対象団体として合致するかを確認しましょう。どんなに内容が合致しても対象の枠に入らなければ、残念ながらスタートには立てません。
- ポイント
3

募集方法

「公募」である場合、応募者が直接申請の場合がほとんどです。ただし、申請に際して推薦者の必要の有無や地域限定などの条件がある場合もあります。「非公募」の場合、助成元に必要要件を確認しましょう。
- ポイント
4

募集時期

「前年度後半に募集し新年度早々に助成」する場合と、「年度始めに募集を行い年度半ばに助成を決定する」場合といくつかタイミングがあります。とにかく早めに、締切厳守で準備することが重要です。
- ポイント
5

助成期間

「助成決定時から1年間」というケースが大半ですが、「助成決定時から年度末」や「複数年度継続」といったケースもあります。
- ポイント
6

資金計画

「事業費の全額を助成する」、「応募に際して、当初から事業費の一定割合や一定金額の自己負担を求める」、「選考の過程で事業費の全額ではなく、事業の一部分だけの費用を提供する」場合などがあります。資金の用意調達がどの程度できるか、計画立てて考えましょう。
- ポイント
7

選考方法

「外部有識者による選考委員会を設け、そこで審議した結果を理事会で承認する」「外部専門家の意見を聞いて助成元が独自に判断する」など形態はさまざまです。選考結果の公表などが公開されていれば、それも参考にしましょう。
- ポイント
8

報告義務

結構な事務作業が発生する場合がありますので、どのような精算報告や事業実施報告の提出が義務付けられているか、確認しましょう。事務負担のコストは助成対象にならないことも多くあります。要確認です。

資金計画を立てる



■その他の資金源

事業を行うにあたって、収入に先立って支出(整備、仕入れ、給与、など)が必要なこともあります。そのような支出を組織内で資金繰りできれば問題ありませんが、状況によっては難しい場合もあります。そのような際、会費や寄付、助成金など以外の資金源として考えられるのは、融資、基金、債券の発行があります。

金融機関などから融資(借入金)を受けることは可能ですが、融資を受けた資金は必ず返済する必要があります。その融資金の返済は、当該事業から生まれる収益によって返済することが原則となりますので、その事業から返済できるだけの収入を得なくてははいけません。もし、返済できないとNPO自身が社会的信用を失うこととなります。

したがって、事業を行う際には、事前に収入の見通しをしっかりと立てておくことが大切となってきます。

■資金繰り表とは

中長期計画と違い、単年度の計画はより具体的に、事業等の実施内容、実施時期、事業スタッフの配置、予算計画などの確定をしなくてははいけません。必要性や思いだけで計画しても、その計画に無理があれば期間中に実施できなかつたり、資金ショートが発生したりとさまざまな課題が発生し、組織としての信頼にも影響します。思いを実現させながら、無理や無駄のない単年度計画を作成するために必要な要素の一つとして、資金繰り表があります。資金ショートを起こさないために、これから予測される現金の収入と支出を表にして資金の動きを整理する資金繰り表を作成することをお勧めします。

■資金繰り表を作るポイント、組織内で共有する際のポイント

資金繰り表は、資金を借り入れる際に、貸し手に返済計画の裏づけとして作成する場合がありますが、1年間のお金の流れを誰が見ても理解できるようにする可視化のための資料としても有効です。

- ①まずは、収入の種類ごとに、いつ、いくらのお金があるのかを記載します。例えば、〇〇の助成金は、4月に助成額全体の半額のお金があり、10月に残りに半額のお金。〇〇の受託事業は、6月に〇〇円のお金で、3月に清算報告後に〇〇円のお金など。この時に、予想ではなく可能な限り確実に入金のあるもののみを記載してください。
- ②次に、事業ごとに、いつ、いくらのお金があるかを記載します。また、固定費である家賃や人件費なども月ごとに金額を記載します。例えば、4月に人件費〇〇円、家賃〇〇円、5月に助成事業のイベントの実施で〇〇円必要。7月には研修に参加するためその経費として〇〇円が必要など。①と同じように出来るだけ正確に記載することがポイントです。
- ③上記①②が出来れば、月ごとの収支差額、年間の収支差額を計算して記載します。そうするとどの月に資金が十分にあり、不足するのかが明確になります。
- ④上記③を分析し対策を検討します。〇月に資金がなくなるので、〇月までに収入を増やすために会員拡大に取り組む。もしくは、次の収入があるまで、支出を抑えるか支出の時期をずらす、などです。このプロセスが、組織内共有の機会にもなりますし、計画の再検討の機会にもなります。
- ⑤上記の①～④のプロセスを経て、資金繰り表を完成させます。次は、これに沿った事業推進をし、月ごとに資金の出入りを確認し、資金繰り表を違いが出た場合は、金額などの修正をします。それを繰り返すことで月ごとの資金の流れが確認でき、事業推進の見直しなどにも活用できます。



資金繰り表を作ることから見えてくること

手弁当から出発して手元資金が乏しいことの多いNPOの皆さんにとっては、多様な財源を駆使する機会が増えるに連れ、資金ショートの可能性がないか、資金繰りを念頭においた経営がいよいよ重要になってきます。この間、NPO融資の相談に関わる中で、例えば、介護系団体で、利用者が順調に増え売上を伸ばしているに関わらず、資金繰りにつまづき、事業存続の危機に陥ってしまった事例をいくつか見えています。売上の伸びに連れ支払いも増える、これに見合う収入は少し後になる、このズレをうまく管理しないと「勘定合って銭足らず」、財布に「支払現金」が足りない事態に陥ってしまう訳です。NPOの担い手の皆さんには、融資の有無に関わらず、資金繰り表を作成することをぜひお勧めします（金融機関からの資金調達の場合は提出必須です）。資金繰りなど頭に入っているという方もおられますが、ペーパーに落とすことで新たな発見もあります。バラ色の予測計画ではなく、特に収入面を固めに見積もることに留意して当面1年間の資金繰り表を作成してみてください。予想と実態が違った場合には、経営上の課題を発見する貴重な分析資料となります。数字で事業を紹介できるスキルを身に付けて頂ければ金融機関との間でも説得力を持った折衝ができると思います。このように資金繰りは、日々の事業運営での落とし穴を把握することは勿論、NPOの事業をこれからどこに向けていくのか、どんな人材にどこでどう事業参画してもらうのかといった経営判断にも深く関わる営みで、いわば、NPOの事業のビジョンと戦略を考えることだとも言えます。

この間、近畿ろうきんでは微力ですが関西のNPOの皆さんと共に東北の復興支援に取り組んできました。被災地では日々多くの課題が生起していると思いますが、ぜひ、環境変化に強い経営資源をNPO内部に蓄積され、山積する課題を乗り切って頂きたいと願っています。

近畿ろうきん 地域共生推進部 部長

法橋 聡

■近畿ろうきん 地域共生推進部

〒550-8538

大阪市西区江戸堀1丁目12番1号

<http://www.rokin.or.jp/>

近畿ろうきん(近畿労働金庫)は、はたらく人たちに身近で便利な、福祉金融機関です。ろうきんは、はたらく人たちによって運営される金融機関。その基本姿勢も、社会的な役割も、暮らしに役立つプランやサービスも、すべてがはたらく人たちの視点に立ったものです。はたらく人が主体となる「福祉金融機関」として、非営利で健全経営に徹しています。また、はたらく仲間とその家族が安心して快適な日々を送れる社会づくりをめざすため、協同組織とのパートナーシップも大切にしています。