

## 第五章：財務分析ガイドライン 分析フォーマット（第一部）

本、分析フォーマットは、令和4年度外務省NGO研究会「日本の国際協力NGOの資金調達リデザイン化と財務内容の強化」の第五章として、特定非営利活動法人関西NGO協議会が作成したものである。各団体の財務諸表に基づき、①から⑥まで入力することで、自動的に基本的な財務分析ができる仕様になっている。本フォーマットは、国際協力NGOを対象に作成したもののだが、国際協力分野に限らず、多くの非営利団体にて幅広く転用できるようにしている。なお、便宜上、「NPO会計基準」に準じて作成しているため、公益法人会計基準等を採用する場合は、必要に応じて修正して、ご活用いただきたい。

厳密な財務分析、例えば、「キャッシュフロー」の分析をするためには、現金、未収金、売掛金、特定資産、短期・長期借入金、前受金、また所謂NPO法人会計の注記に記載される「使途等が制約された寄付等」記載の金額等について、団体の実情を考慮して計算する必要がある。本フォーマットはあくまで基本的な分析を目的とする点、注意いただきたい。尚、本フォーマット（エクセル）は、関西NGO協議会のウェブサイトにて自由にダウンロードできるようにしているが、アップデートの可能性も考慮して、常に最新のバージョンを使用していただくことを薦める。

## ■最新エクセルフォーマット入手先（関西NGO協議会）

<https://kansaingo.net/index.html>

## ■作成に当たって必要な書類

活動計算書（正味財産増減計算書）・貸借対照表 過去10年分があると望ましい。

## ■基本情報入力

右の①～⑥に従って、「黄色部分」を入力する。

											最新の年度の入力↓	
		-9年度	-8年度	-7年度	-6年度	-5年度	-4年度	-3年度	-2年度	-1年度		
I	経常収益											①
1	会費収益											②
2	寄付収益											
3	助成金収益											
4	事業収益（自主事業）注1											
	事業収益（委託事業）											
5	その他収益											
	経常収益計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
II	経常費用											
1	事業費											
	(1) 人件費計											③
	(2) その他経費計 注2											
	事業費計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2	管理費											
	(1) 人件費計											④
	(2) その他経費計											
	管理費計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	経常費用計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	当期経常増減額	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	次期繰越正味財産額											⑤

注1：事業収益において、「自主事業（物販講演等）」と「委託事業（行政や企業からの委託）」に分けられる場合は、分けて記載することにより厳密に計算できる。なお、分けられない場合は、全て「事業収益（自主事業）」へ入力いただきたい。

注2：フリーランス等への業務委託費として計上されている人件費を「1. 人件費」として計算する場合は、各自調整いただきたい。

会費や寄付（助成金や事業収益を除く）を増やすための投資金額を分析する場合は、以下⑥を入力する。分からない場合は、空白のまま、または、概算入力であっても構わない。

		2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	
1	人件費											⑥
2	謝礼金											
3	広告費											
4	印刷費											
5	委託業務費											
6	その他											
	投資支出合計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

## 5-1 平均成長率（CAGR）

年平均成長率（CAGR：Compound Annual Growth Rate）とは、組織の複数年の成長率から、1年あたりの幾何平均を求めたものを指す。ここでは、経常収益、経常費用、正味財産合計の平均成長率を算出する。

（単位：円）

	-9年度	-8年度	-7年度	-6年度	-5年度	-4年度	-3年度	-2年度	-1年度	0年度
経常収益計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
経常費用計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
正味財産合計 注	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

注：正味財産合計＝次期繰越正味財産額

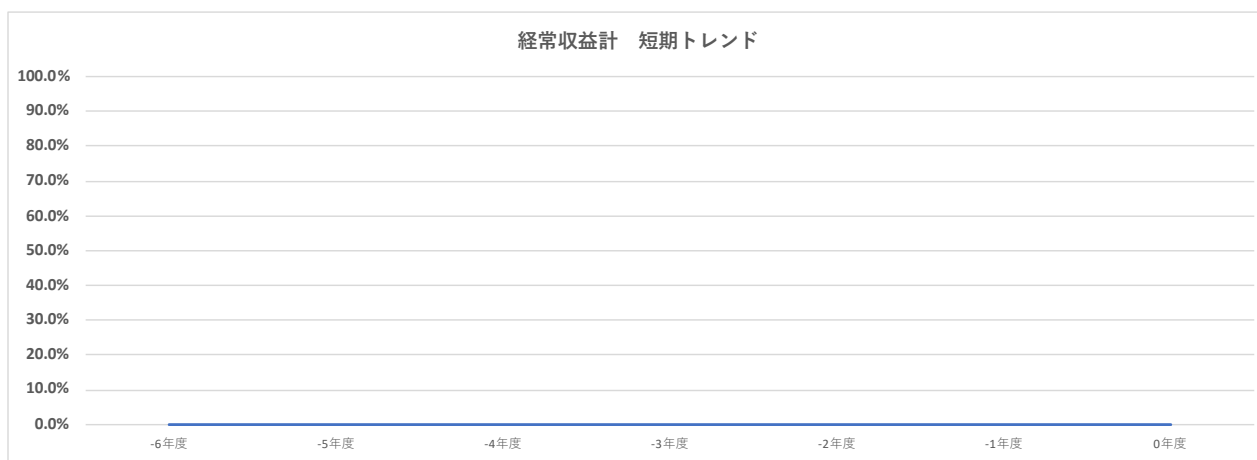
### ①短期トレンド（全体）

過去3年間の平均成長率（CAGR）は以下の通り。基本的には、直近の一番右の部分のみで短期トレンドが把握できようになっている。ただし、CAGRはあくまで特殊要因（例えば、その年に大災害があり、その年の収入だけ大きく変化等）がない条件での平均成長率を表現するものである。そのため、過去の短期トレンドも合わせてみることを推奨する。そうすることで、特殊要因や全体の傾向を把握することができる。以下は、各年度と、その3年前を比較したものとなる。

				-6年度	-5年度	-4年度	-3年度	-2年度	-1年度	0年度
経常収益計				0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
経常費用計				0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
正味財産合計				0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

#### ポイント！

国際協力NGOに限らず、非営利組織は、必ずしも経常収益を増加させなければいけないというものではない。そのため、各団体のミッションに基づき、そのミッションを成し遂げるために、どのような財務状況であることが望ましいか、個別で考えることが大切である。また、特に、国際協力NGOの場合、自然災害や紛争の発生、事業実施国での政変等の外部要因も多い。そのため、成長率そのものに加え、成長率が上下した根拠を分析し、次に活かすことが重要となる。



上のグラフは、経常収益に基づく短期トレンド（年平均成長率）を表したものである。大まかにどの程度の年平均成長率を維持しているか、その推移を視覚的に把握できるものである。

### ②長期トレンド（全体）

過去10年間の平均成長率（CAGR）は、10年前と現在を比べて、どの程度成長しているのかをみる指標である。

										0年度
経常収益計										0.0%
経常費用計										0.0%
正味財産合計										0.0%

#### ポイント！

CAGRはあくまで特殊要因がない条件での平均成長率を表す。そのため、基準年である10年前や最新年度に特殊要因があった場合は、注意が必要である。例えば、10年前の基準年に東日本大震災の寄付金収益が多く計上されている場合、全体として成長傾向であっても、マイナス成長として表示される可能性がある。逆に、10年前は公的資金を活用していなかった団体が、最新年度で、公的資金を多く活用した場合は、寄付等による収益に成長がなくても、総額としてプラス成長として表示される。従って、この結果に一喜一憂するのではなく、以下の収益別のトレンド等で詳細を分析し、自団体の財務状況の把握を優先することが大切となる。

### ③短期トレンド（収益別）

以下は、各収益項目別における過去3年間の平均成長率（CAGR）である。短期トレンドで何が成長しているのかについて把握することができる。

				-6年度	-5年度	-4年度	-3年度	-2年度	-1年度	0年度
会費収益				0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
寄付収益				0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
助成金収益				0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
事業収益（自主事業）				0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
事業収益（委託事業）				0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
その他収益				0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

#### ポイント！

自団体が、伸ばそうとする収益が伸ばせているか等、成長率の上下の傾向と根拠を把握し、次に活かすことが経営において大切な要素となる。

### ※将来の収益予測

平均成長率（CAGR）を算出する利点の1つとして、将来の収益予測に活用できることが挙げられる。その一方で、国際協力NGOの財務は、毎年の変動幅も大きい傾向もあり、平均成長率の算出も基準年によって大きく結果が変わることが多い。そのため、以下では、上記「③短期トレンド」の過去5年間の平均をもとに、次年度以降の予測を立てることができるようにした（パターン(1)）。また、助成金収益や事業収益（委託事業）は、毎年増えるも言い切れない性質（外部環境に強く影響を受ける）のため、パターン(2)として、パターン(1)から助成金収益と事業収益（委託事業）を現状維持としたものも用意した。あくまで過去の成長率が保たれた場合、どのように推移していくのかについて確認するための目安として使用いただきたい。

	平均		パターン(1)（単純計算）				パターン(2)（非自己資金維持）			
			1年度	2年度	3年度	4年度	1年度	2年度	3年度	4年度
会費収益	0.0%		0	0	0	0	0	0	0	0
寄付収益	0.0%		0	0	0	0	0	0	0	0
助成金収益	0.0%		0	0	0	0	0	0	0	0
事業収益（自主事業）	0.0%		0	0	0	0	0	0	0	0
事業収益（委託事業）	0.0%		0	0	0	0	0	0	0	0
その他収益	0.0%		0	0	0	0	0	0	0	0
経常収益計	0.0%		0	0	0	0	0	0	0	0

### ④長期トレンド（収益別）

以下は、各収益項目別における過去10年間の平均成長率（CAGR）である。長期トレンドにおいて、どの収益が成長しているのか把握できる。

										0年度
会費収益										0.0%
寄付収益										0.0%
助成金収益										0.0%
事業収益（自主事業）										0.0%
事業収益（委託事業）										0.0%
その他収益										0.0%

#### ポイント！

経営においては、自団体が、伸ばそうとする収益が伸ばせているか等、成長率の上下の傾向とその根拠を把握し、次に活かすことが大切な要素となる。

## 5-2 収益・費用別割合

### ①収益別割合

過去10年間の収益別割合は、以下の通りである。

	-9年度	-8年度	-7年度	-6年度	-5年度	-4年度	-3年度	-2年度	-1年度	0年度
会費収益										
寄付収益										
助成金収益										
事業収益（自主事業）										
事業収益（委託事業）										
その他収益										
経常収益計	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

#### ポイント！

団体によって、会費・寄付主導型、助成金主導型、事業収益主導型、バランス型等がある。自団体の理想とする収益別割合と実際の収益別割合が一致しているか否かが重要となる。（例：多くの市民の手で活動していくことに価値を置いているため、会費や寄付の割合を高く保つことを掲げて計画した結果、実際に会費や寄付の割合を高く保つことに成功している。）

### ②自己資金・非自己資金割合

ここでは、会費収益、寄付収益、事業収益（自主事業）、その他収益を合わせて「自己資金」と定義し、外部環境によって大きく影響を受けやすい助成金収益、事業収益（委託事業）を合わせて「非自己資金」と定義して、各割合を算出したものを表している。

(単位：円)

金額ベース	-9年度	-8年度	-7年度	-6年度	-5年度	-4年度	-3年度	-2年度	-1年度	0年度
自己資金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
非自己資金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

割合ベース	-9年度	-8年度	-7年度	-6年度	-5年度	-4年度	-3年度	-2年度	-1年度	0年度
自己資金										
非自己資金										

#### ポイント！

NGOセクター全体での助成金市場が伸びていない以上、助成金収益が50%を超えたまま、組織を長期的に維持することは困難である。それは、事業収益（委託事業）にも同様のことが言える。そのため本研究会では、この2つの合計割合（「非自己資金」）が、50%を超えないようにすることを推奨する。

### ③人件費割合

経常費用合計に対する人件費の金額と割合を表す。

(単位：円)

金額ベース	-9年度	-8年度	-7年度	-6年度	-5年度	-4年度	-3年度	-2年度	-1年度	0年度
人件費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
非人件費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

割合ベース	-9年度	-8年度	-7年度	-6年度	-5年度	-4年度	-3年度	-2年度	-1年度	0年度
人件費										
非人件費										

#### ポイント！

団体の活動内容によって必要な人件費の額や、その割合は大きく異なるため、基準はない。その一方で、団体を経営する上では、毎年の人件費の推移や割合を把握しておく必要がある。

### ④投資的資金割合

費用全体における会費・寄付募集に対する投資的資金費用の割合

(単位：円)

金額ベース	-9年度	-8年度	-7年度	-6年度	-5年度	-4年度	-3年度	-2年度	-1年度	0年度
投資資金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
経常費用計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

割合ベース	-9年度	-8年度	-7年度	-6年度	-5年度	-4年度	-3年度	-2年度	-1年度	0年度
投資資金割合										

#### ポイント！

米国の事例では、10%から20%がファンドレイジングの投資として活用されている。団体の規定や過去の支出実績を把握した上で、団体として適切な投資をすることを推奨する。

### ⑤投資効果割合

会費・寄付募集に対する投資効果

(単位：円)

金額ベース	-9年度	-8年度	-7年度	-6年度	-5年度	-4年度	-3年度	-2年度	-1年度	0年度
会費・寄付収益額	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
投資資金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

割合ベース	-9年度	-8年度	-7年度	-6年度	-5年度	-4年度	-3年度	-2年度	-1年度	0年度
投資効果割合										

#### ポイント！

投資に対する効果はその年度内だけで完結する性質のものではない（例・マンスリー定額寄付）。ここでは、あくまでも参考程度の情報として認識いただきたい。

(→第二部に続く)

## 第五章：財務分析ガイドライン 分析フォーマット（第二部）

## ■基本情報入力

右の⑦～⑧に従って、「黄色部分」を入力する。

		-9年度	-8年度	-7年度	-6年度	-5年度	-4年度	-3年度	-2年度	-1年度	0年度
I	資産の部										
1	流動資産 (A)										
2	固定資産 (B)										
	資産合計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
II	負債の部										
1	流動負債 (C)										
2	固定負債 (D)										
	負債合計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	当期正味財産増減額	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	正味財産合計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

## 5-3 短期安定性

短期的な組織の安定性を測るもの

	-9年度	-8年度	-7年度	-6年度	-5年度	-4年度	-3年度	-2年度	-1年度	0年度
流動比率 (A) ÷ (C)										
流動差額 (A) - (C)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
支払い可能期間①										
支払い可能期間②										

## ポイント！

「流動比率」は、流動資産（基本的に1年以内の現金化が見込まれる資産）と流動負債（基本的に1年以内の支払いが必要な負債）の割合である。これが、100%を下回ると危険水域とされ、多ければ多いほど安定度は高まると言われている。ただ、実際は、冒頭に記載した通り、流動資産・流動負債内の項目にもよる。また、割合が大きすぎると、必要な投資や事業への活用がされていないともいえる。なお、組織の規模によるため一概には言えないが、一般的には、200%以上が望ましいと考える。

「流動差額」は、流動資産（基本的に1年以内の現金化が見込まれる資産）から流動負債（基本的に1年以内の支払いが必要な負債）を引いた残金である。

「支払い可能期間①」は、流動資産 ÷ (総支出 ÷ 12ヶ月) で算出したものであり、流動資産は何ヶ月間の支出に耐えられるかについて測るものである。

「支払い可能期間②」は、流動差額 ÷ (総支出 ÷ 12ヶ月) で算出したものであり、流動資産から流動負債を引いた上で、何ヶ月間の支出に耐えられるかについて測るものである。

## 5-4 長期安定性

長期的な組織の安定性を測るもの

	-9年度	-8年度	-7年度	-6年度	-5年度	-4年度	-3年度	-2年度	-1年度	0年度
正味財産・経常収益比率										
正味財産・経常費用比率										
正味財産・資産合計比率										
負債・資産比率										

## ポイント！

「正味財産・経常収益比率」や「正味財産・経常費用比率」は、正味財産 ÷ 経常収益（経常費用）で算出し、収益や費用に対してどれだけの内部留保を有しているかについて測ることができる。

「正味財産・資産合計比率」は、正味財産 ÷ 資産の合計で算出し、割合（自己資本比率）が高いほど、団体の財務基盤の安定性・健全性が高いと判断することができる。

「負債・資産比率」は、負債合計 ÷ 資産合計で表され、100%を上回ると、危険水域とされ、少なければ少ないほど安定度は高まるとされる。

以上