

第53回 中日本五会研究大会
自由論題

NPO法人の経営管理の実証研究

2022年3月24日
日本公認会計士協会近畿会
非営利会計委員会
NPO法人専門委員会

【目次】

1. NPO法人の経営管理の実証研究における
趣旨・目的
2. NPO法人の経営管理に関する調査研究の
概要
3. 調査研究の結果から見えるNPO法人の経
営管理の実態と経営管理の向上に向けた
公認会計士の役割

1. NPO法人の経営管理の実証研究に おける趣旨・目的

(1) NPO法人専門委員会がNPO法人の経営管理に関する調査研究を行う背景

- 会員にとってNPO法人は馴染みがある存在ではない。
- 社会貢献の一環で、地域社会の課題を解決するNPO法人をサポートする機会を増やしたい。
- NPO法人の現状と経営実態を深く知る必要があり、会員にもっとNPO法人に関心を持ってもらう契機にできないかという問題意識。

(2) NPO法人の経営管理に関する調査研究を行う目的

- NPO法人へのアンケート調査や個別のヒアリングを通じて、NPO法人の知見のアップデートを諮る。
- 会員のNPO法人との関わりを拡充する。
- 会員にNPO法人のことを知っていただき、NPO法人をサポートすることが公認会計士の社会貢献の一つとしてなり得ることを周知する。

2. NPO法人の経営管理に関する調査 研究の概要

(1) NPO法人の経営管理に関する調査研究の進め方

- 会計、経営管理、資金調達、税務の4つのグループに区分し、各グループに委員を配属。
- 中日本五会での発表や報告書にも活用できるアウトプットをあらかじめ、イメージし、概ね1年半程度の期間で研究することを協議。
- NPO法人の経営管理の実態や課題を把握するためには、アンケート調査を行い、その分析を踏まえてNPO法人を訪問して、個別ヒアリングをすることが深度ある調査研究になると判断。

(2) NPO法人のアンケート調査

- NPO法人の経営管理の実態を知るための具体的なアンケート項目を洗い出し、基礎情報、会計、資金、経営管理、税務の5項目で構成され、各項目は選択式と自由記述に区分。
- アンケート調査の対象は関西の認定NPO法人と大阪NPOセンターのご協力を受けて、同センターの会員を選定し、調査の件数は300件程度。
- 当初目標は100団体を目指したが、有効回答団体は80団体と当初目標8割の回収(回収率26.7%)。

(3) NPO法人の個別ヒアリング

- アンケート調査の結果分析を踏まえて、個別ヒアリングをするNPO法人8法人の選定を実施。
- アンケート調査の自由記述欄に記載している事項について吟味し、当該NPO法人の課題認識と各グループが想定しているNPO法人の経営管理の実態とをすり合わせ。
- NPO法人の個別ヒアリングに際しては、訪問するNPO法人に対して個別質問書を作成し、質疑応答を実施。

3. 調査研究の結果から見えるNPO法人の経営管理の実態と経営管理の向上に向けた公認会計士の役割

【会計グループ】

- 1 事業費と管理費の区分の制度とアンケートの目的
- 2 ボランティア会計の制度とアンケートの目的
- 3 アンケート結果(費用)
- 4 アンケート結果(ボランティア)
- 5 アンケート結果(ボランティア)
- 6 アンケート結果(公認会計士の関与の必要性)
- 7 個別訪問結果A法人
- 8 個別訪問結果B法人
- 9 NPOの課題(費用)
- 10 NPOの課題(ボランティア)
- 11 公認会計士の関り(具体的提言・アクション)

1. 事業費と管理費の按分

ステップ①

明らかに事業の費用として特定できるもの ⇒ 事業費

明らかに管理部門に係る費用として特定できるもの ⇒ 管理費

ステップ②



そうでないもの(共通経費)

合理的な方法により事業部門と管理部門に按分する。

合理的と考えられる按分方法の例(Q & A22-2)

按分方法	経費の例
従事割合	給与手当、旅費交通費、通信運搬費、消耗品費
使用割合	通信運搬費、消耗品費、水道光熱費地代家賃、減価償却費、保険料、租税公課
建物面積比	水道光熱費、地代家賃、減価償却費、保険料、租税公課
職員数比	通信運搬費、消耗品費、水道光熱費、地代家賃、減価償却費、保険料、租税公課

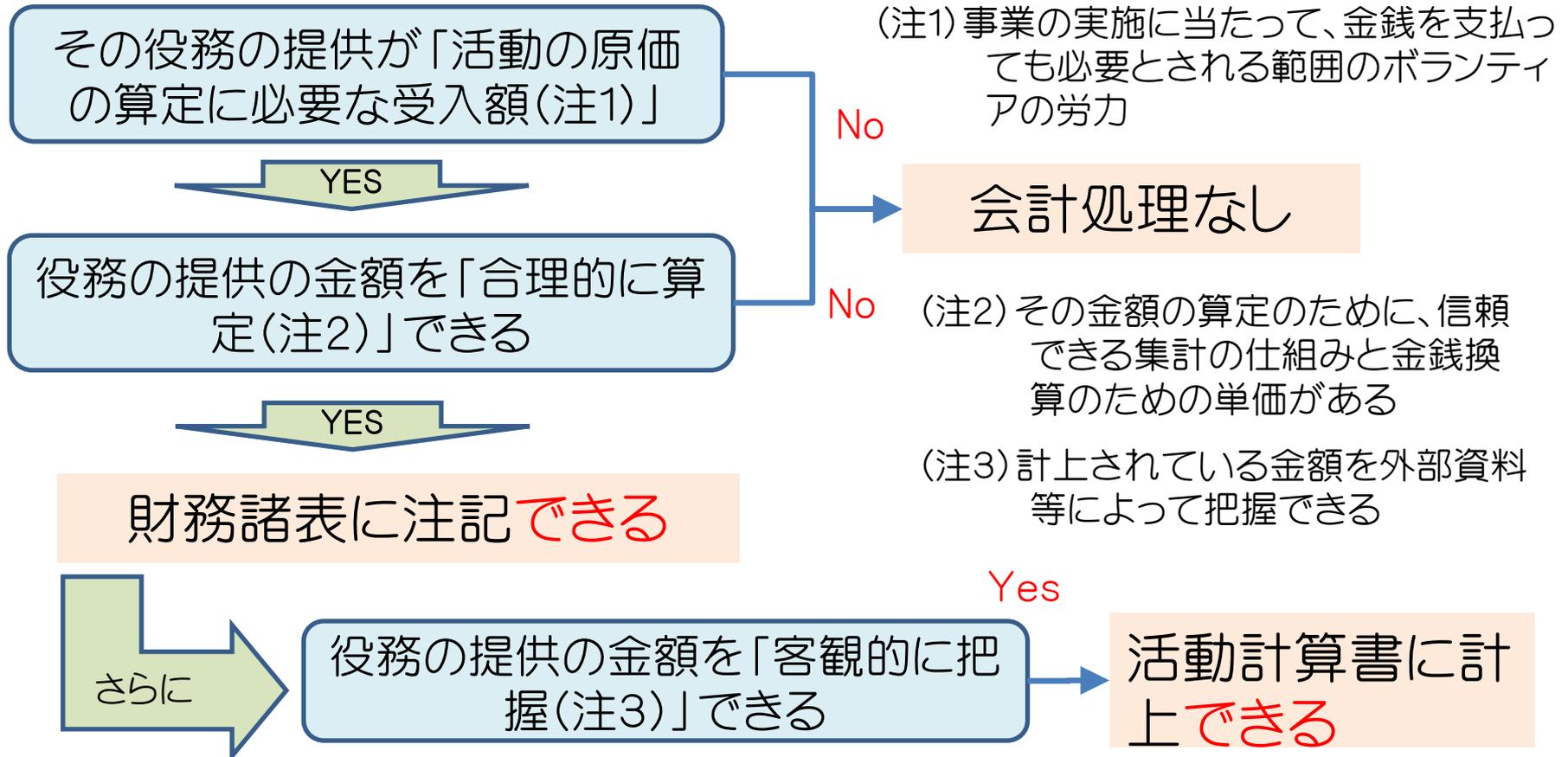
<アンケートの趣旨>

事業費と管理費の区分について、実務上、どのように浸透し、どのような方法で実施されているかを調査

2. ボランティア会計

<基準の趣旨>

ボランティアによる労力の提供に支えられているが、それを金額評価しないことにより、NPO法人の真の活動規模が過小評価されている(任意規定)



<アンケートの趣旨>

適用状況及びその理由(適用理由・適用しない理由)

3. アンケート結果(事業費と管理費の按分)

①活動計算書における「事業費」と「管理費」についての具体的な按分ルール

・科目ごとに明文化されたルールがある。	41.3 %	33 法人
・大まかな按分方針はある。	53.8 %	43 法人
・特に定めはない。	5.0 %	4 法人
合計	100.0 %	80 法人

②活動計算書において「人件費」を「事業費」と「管理費」に区分する方法

人別に区分している。	33.8 %	27 法人
活動時間を集計し時間に基づき按分している。	27.5 %	22 法人
事業収益とその他収益の比率など収益を基準に按分している。	16.3 %	13 法人
その他	21.3 %	17 法人
合計	100.0 %	80 法人

- ・活動計算書の作成に必要なため、ある程度の対応方針は持っている
- ・「その他」の回答の大半は「人件費がない」
- ・小規模法人(常勤職員数が少ない)ほど、按分している法人の割合が大きい

4. アンケート結果(ボランティア会計(1/2))

① ボランティア会計の適用状況及び適用しない理由

ボランティアは参画していない。	27.5 %	22 法人
ボランティアの方が参画されているが、ボランティア会計の存在そのものを知らない。	28.8 %	23 法人
ボランティアの方が参画されており、ボランティア会計の存在は知っているが、適用はしていない。	37.5 %	30 法人
ボランティアの方が参画されており、ボランティア会計を適用し、活動計算書に計上又は財務諸表に注記している。	2.5 %	2 法人
その他	3.8 %	3 法人
合計	100.0 %	80 法人

- 実際に適用しているのは2法人であり、1法人が活動計算書に計上しており、もう1法人は注記をしている
- 通常のNPO法人については「存在を知らない法人:適用していない法人」の比率が7:3に対し、認定NPO法人についてはその比率が2:3
- 適用しない理由は次葉の通り

5. アンケート結果(ボランティア会計(2/2))

② ボランティア会計を適用していない理由

ボランティア会計を適用したいが、具体的な算定方法等が判らない又は算定するための人員がないため。	17.9 %	5 法人
ボランティア会計を適用したいが、その金額を公表される財務諸表に計上することに抵抗があるため。	- %	0 法人
そもそも任意の会計処理であり、必要性を感じていない。	25.0 %	7 法人
ボランティアの役務は金額換算すべきものではないと考えるため。	21.4 %	6 法人
その他	35.7 %	10 法人
合計	100.0 %	28 法人

(注) 未回答の法人が2法人あるため前頁(30法人)とは整合しない

- 公表財務諸表に計上することに対する抵抗はない
- NPO法人がボランティアの善意で成り立っているという点からは、金額換算すべきでないという回答も考えうる
- ボランティア会計を適用したいが具体的な方法が判らない等と回答した法人も一定数あった

6. アンケート結果（公認会計士の関与の必要性）

関与の必要性を非常に感じている。	41.3 %	33 法人
質問等に対応してくれる専門家がいればよいが、費用面から依頼することが難しいと感じている。	26.3 %	21 法人
質問等に対応してくれる専門家がいればよいが、そのような専門家に出会う機会がない。	11.3 %	9 法人
特に必要としていない。	12.5 %	10 法人
その他	27.5 %	22 法人
合計	100.0 %	80 法人

- ・「その他」は、ほとんどがすでに監事又は顧問税理士として関与
⇒すでに一定の関与実績はあり、CPAの活躍のフィールドはある
- ・「ニーズがある法人:必要としていない法人」の比率
通常NPO法人 2:1程度
認定NPO法人 9:1程度
⇒比較的規模の大きい認定特定非営利活動法人の方が専門家に対する
ニーズが高い

7. 個別訪問結果(A法人)

活動内容 色彩、絵画、音楽、箱庭療法、交流分析等による心理療法事業及び花の色彩、芳香、デザイン等によるストレスマネジメント事業を実施
備考 ボランティア会計を適用し、財務諸表に注記している

①ボランティア会計

- 対象はボランティア会計の対象は事務局に限定
⇒事務局作業は法人の維持のための活動で、本人の本業との関連もなく純粋なボランティア)
- 導入理由は法人運営(事務局)は無報酬であることを見せる必要性
⇒会費を支払っている会員からの運営サイドへの目を意識

バックオフィスの貢献を会員に対して判りやすく示す方法としてボランティア会計は有用な手段

②事業費と管理費の区分

- 基本的に直課できる費用が多く、共通して発生するものは旅費等であるため割り切って日割りで配賦

8. 個別訪問結果(B法人)

活動内容 障害者ランナーのマラソン大会への参加のサポート等による障害者の自立支援と社会参加を目指したスポーツ・レクリエーション活動を実施
備考 設立当初はボランティア会計を適用していたが、現在は止めている

①ボランティア会計

- 導入経緯は認定NPO法人を取るために有利と考えた
⇒計算がややこしく、また、認定の取得も含め対外的な効果もなかった
(ボランティアサイドのポジティブな反応もなかった)
- 基準が想定する目的の観点でもニーズはない
⇒ボランティアを有償雇用に切り替えてまで実施すべき事業はない

②事業費と管理費の区分

- 事業を跨いで共通して発生することもある経費は、事業の数で均等按分

法人として存続のために無理がない範囲(赤字にならない範囲)で事業を実施していくという考え方を取っていることに鑑みれば精緻な按分も必要

9. NPO法人の課題(事業費と管理費の按分)

アンケート及びヒアリングの結果より、事業費と管理費の区分、複数の事業がある場合の按分については、特に次の場合には一定の水準での経費の按分に基づく正しいコスト計算が必要になると想定される。

- 受託事業を実施している場合
- 収支均衡(又は一定の金額の範囲内での負担)を条件に事業を実施している場合
- 特定の事業の(時間的・金額的)負荷が大きいと想定されるが均等按分などを行っている場合
- その他決算書の収支の状況と法人の感覚にずれがある場合

⇒ 営利を目的としていなくても事業収支の計算は必要となるが、NPO法人にはこれらの按分を精緻に行う体制(マンパワー)は不足しているのが現状

10. NPO法人の課題（ボランティア会計）

- ボランティア会計について、基準が想定したニーズは見受けられなかった
⇒ 基本的なNPO法人のスタンスとしては、できる範囲で事業を実施するという場合も多いことから、有償になってまで人員を確保して事業を継続するニーズは少ない（ただし、このようなニーズがある法人も存在すると想定される）
- ボランティア会計は次のようなケースで適用が有用と考えられ、その意味で必要とする法人は存在すると想定される。

- 法人運営事務局の負担明示
- 何らかの事情で継続運営が求められる事業があるケース
- 内部管理上、定量的な事業管理が求められるケース

<参考> 基準の趣旨（Q&A26-1抜粋）

NPO法人は、ボランティアによる無償や著しく低い価格での労力の提供に支えられている部分が非常に多い一方で、ボランティアの労力を金額評価しないことにより、NPO法人の真の活動規模が過小評価されていることから、「**事業実施のために必要な労力を、金銭を支払って調達した場合に必要なコストを把握したい**」というニーズがある場合に利用される。

11. 公認会計士の関り(提言)

①NPO法人の会計の実態分析の総括

「事業費」と「管理費」の区分

⇒ ある程度の法人が方針を定めて実施しているものの、簡易的な按分計算にとどまっている法人は多くみられる。

ボランティア会計の適用

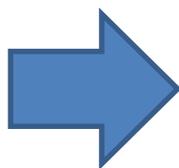
⇒ 基準そのものがNPO法人にそもそも浸透していない。

⇒ ボランティアの貢献を資金の出し手(会員等)に明示する目的など、利用方法によっては有用なツールともいえる。

②公認会計士に対する具体的ニーズ

・難しい解釈が伴う場合に見解を聞いたり、特に困難な事象に直面した場合の相談相手としてのニーズが高く(報酬面を考慮せず聞いても特に依頼範囲の拡大はなかった)、次のような関与が想定される。

- ・スポット的なコンサルティングとして、実態に反映した「事業費と管理費の区分」ルールの作成、ボランティアを含め事業損益を適切に計算する仕組みを作成するなどの関与
- ・非定型な事象にあたった際に相談相手



公認会計士がその専門性を活かし、かつ、それほど拘束されずに業務として又はプロボノとして、NPO法人に関与する余地は多々ある

【経営管理グループ】

- 1 NPO法人の経営管理に関するアンケート調査の結果
- 2 NPO法人の経営管理に関する個別調査の結果
- 3 調査研究の結果から見えるNPO法人の経営管理の実態と経営管理の向上に向けた公認会計士の役割

1. NPO法人の経営管理に関するアンケート調査の結果

【業績管理】

重視している経営指標は何ですか。（複数回答可）（MA）

		回答数	%
全体		78	100.0
1	計算書類の数値（経常収益、正味財産増減額等）	57	73.1
2	計算書類の数値を加工した指標（1人あたり経常収益等）	5	6.4
3	ボランティアや会員数	33	42.3
4	イベント参加者や利用者数	33	42.3
5	職員やボランティア等内部に対して調査した満足度	14	17.9
6	イベント参加者や利用者、寄附者等外部に対して調査した満足度	29	37.2
7	分からない	1	1.3
8	その他	8	10.3

各種計画や予算を策定する際に上記の経営指標を参考にしていますか。（SA）

		回答数	%
全体		78	100.0
1	はい	70	89.7
2	いいえ	2	2.6
3	分からない	6	7.7

法人の業績管理に計算書類や財務諸表を活用していますか。（SA）

		回答数	%
全体		79	100.0
1	はい	66	83.5
2	いいえ	2	2.5
3	分からない	11	13.9

・法定された財務会計の数値は活用しているが、その数値を分析し、管理会計に展開していかうとするNPO法人は未だ少ない。

・多種多様な目的に応じた業績管理の方法が必要。

・職員やボランティア等において人手不足をNPO法人自身が認識しているものの、その管理については十分ではないNPO法人が多い。

1. NPO法人の経営管理に関するアンケート調査の結果

【ガバナンス】

社員総会（通常社員総会、臨時社員総会含む）の令和元年度における開催回数をお聞かせください。
／回（NU）

	回答数	%
全体	79	100.0
平均値		1.38
最小値		1.00
最大値		12.00

また、社員総会での決議事項をお選びください。（複数回答可）（MA）

	回答数	%
全体	79	100.0
1 予算	60	75.9
2 決算	79	100.0
3 事業報告	79	100.0
4 事業計画	62	78.5
5 その他	18	22.8

監事監査の実施状況をお選びください。（複数回答可）（MA）

	回答数	%
全体	80	100.0
1 社員総会等の法人の会議に参加している。	66	82.5
2 帳簿を査閲している。	69	86.3
3 その他	5	6.3

社員総会や監事監査の充実のために工夫しておられることをお教えください。（複数回答可）（MA）

	回答数	%
全体	80	100.0
1 専門家（公認会計士、弁護士等）を配置している。	41	51.3
2 理事会を設置し、事前に内容をチェックしている。	62	77.5
3 研修の受講	4	5.0
4 特になし。	3	3.8
5 その他	6	7.5

- 予算と事業計画に関してはその決議が法定されていないこともあり、一部のNPO法人で決議がなされていなかったが、高い割合で社員総会の決議を受けていた。
- 「社員総会等の法人の会議に参加している」「帳簿を査閲している」の割合が高く、監事が適切な監査を実施。
- 社員総会や監事監査において「専門家（公認会計士や弁護士等）を配置している」「理事会を設置し、事前に内容をチェックしている」など、その実効性を担保するための工夫もされている。

1. NPO法人の経営管理に関するアンケート調査の結果

【組織運営】

活動における人員は充足されていますか。(SA)

		回答数	%
全体		80	100.0
1	充足している。	7	8.8
2	ある程度充足している。	29	36.3
3	やや不足している。	21	26.3
4	不足している。	22	27.5
5	その他	1	1.3

組織運営において、どのような人員が不足していますか。(複数回答可)(MA)

		回答数	%
全体		77	100.0
1	役員	5	6.5
2	職員	38	49.4
3	アルバイト	10	13.0
4	会員・ボランティア	39	50.6
5	弁護士・公認会計士・税理士等の専門家	14	18.2
6	その他	14	18.2

活動における問題点はありますか。(複数回答可)(MA)

		回答数	%
全体		79	100.0
1	活動への賛同が広がらない。	16	20.3
2	活動資金が不足している。	37	46.8
3	ボランティアなど、活動に必要な人員の確保に苦労している。	29	36.7
4	会計や経営管理など、組織運営に必要な人員の確保に苦労している。	23	29.1
5	今後の活動への展望が見いだせない。	4	5.1
6	特になし。	9	11.4
7	その他	15	19.0

・NPO法人においても人手不足の状況が顕著。
 ・不足している人員の種類は「会員・ボランティア」「職員」が約半数、「弁護士・公認会計士・税理士等の専門家」は2割弱の回答となった。
 ・活動における問題点として最も多かったのは「活動資金が不足している」。
 ・「ボランティアなど、活動に必要な人員の確保に苦労している」、「会計や経営管理など、組織運営に必要な人員の確保に苦労している」が約3割と、人員面での課題も目立った。

2. NPO法人の経営管理に関する個別調査の結果

【選定したNPO法人】

C法人

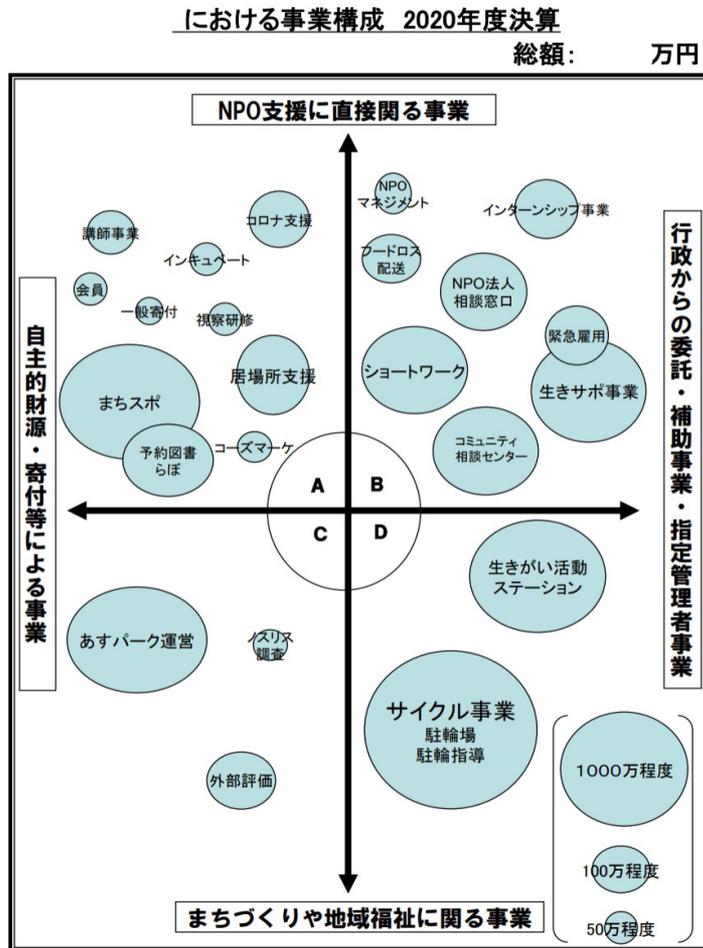
- 阪神大震災をきっかけに発足したまちづくり団体。
- 「19. 前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動」に該当。
- 役員や職員、会員の他有償ボランティアもその構成員に含む。
→業績管理を中心に、長期間活動を維持していくためのガバナンスや組織運営の具体的な手法について個別にヒアリングを行った。

D法人

- D法人は医療従事者に膨大な画像データを体系化し活用できるように支援する団体。
- 「14. 情報化社会の発展を図る活動」、「15. 科学技術の振興を図る活動」に該当。
- アンケート調査では、監事に公認会計士の就任を希望。
→D法人の考えるガバナンスにおいて、公認会計士がどのような役割を果たせるかを確認するため、個別にヒアリングを行った。

2. NPO法人の経営管理に関する個別調査の結果

【C法人における業績管理】



行政からの委託事業頼りが課題

各事業をバブルチャート化し、単なる収益性だけでなく、団体の方向性も踏まえたポートフォリオを作成

「よき意図があっても山を動かすことはできない、という格言がある。山を動かすのはブルドーザーである。NPOであれば、使命と計画があったとしても、それだけでは、まだよき意図があるというだけである。戦略がブルドーザーに当たる。戦略が、したいことを実現してくれる。NPOの場合、とくに戦略が重要である」

2. NPO法人の経営管理に関する個別調査の結果

【D法人における業績拡大】

法人の設立

法人設立までの流れ

一般社団法人・一般財団法人	特定非営利活動法人 (NPO法人)
<ol style="list-style-type: none"> 1. 目的等を記載した定款を作成、 2. 公証人による定款の認証を経て、 3. 必要に応じて設立時役員等を選任、 4. 設立の登記を行うことで成立します。 <p>※一般社団法人の場合、社員になろうとする者が2人以上で定款を作成しなければなりません。 ※一般財団法人の場合これに加えて、300万円以上の財産抛が必要となります。 ※社員（社団の場合）や設立者（財団の場合）に剰余金等の分配を受ける権利を与える旨の定款の定めは無効</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 定款、役員名簿、事業計画書等を作成、 2. 設立総会を開催、 3. 所轄庁（都道府県又は政令指定都市）へ設立認証の申請を行い、 4. 所轄庁による申請書類縦覧、審査を経て認証後、登記を行うことで成立します。 <p>認証の主な要件</p> <p>活動内容に関するもの 特定非営利活動を行うことが主目的（宗教、政治活動を主たる目的としてはいけない）</p> <p>営利性に関するもの 社員に利益を分配してはいけない、役員報酬を受け取ることができる役員は、役員総数の3分の1以下</p> <p>組織に関するもの 10人以上の社員、理事3人以上及び監事1人以上が必要</p>

(出所:内閣府HP (https://www.cao.go.jp/others/koeki_npo/koeki_npo_seido.html))

税制上の優遇措置の付与に係る認定

認定に必要な要件

一般社団法人・一般財団法人	特定非営利活動法人 (NPO法人)
<ul style="list-style-type: none"> 公益目的事業比率が50%以上 収支相償であると見込まれる 遊休財産額が一定額以下 事業を行う「技術的能力」がある 相互に密接な関係にある理事・監事が総数の3分の1を超えないこと <p>等</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PST要件 • 共益的活動の占める割合が50%未満 • 特定非営利活動の事業費が80%以上 • 相互に密接な関係にある理事・監事が総数の3分の1を超えないこと等 <p>等</p> <p>※認定の有効期間は5年間。 ※特例認定は、PST要件を除く（有効期間3年）。</p>
↓	↓
民間有識者からなる第三者委員会審査を経て、行政庁（内閣府、都道府県）が公益認定	所轄庁（都道府県、政令指定都市）が認定（特例認定）
↓	↓
公益社団法人・公益財団法人	認定（特例認定）特定非営利活動法人（認定（特例認定）NPO法人）

公益性＝収支相償（公益目的事業に係る収入が、その実施に要する適正な費用を償う額を超えないこと）

非営利性＝社員に利益を分配してはいけない。（なお、役員報酬を受け取ることができる役員は役員総数の3分の1以下）

2. NPO法人の経営管理に関する個別調査の結果

【D法人における公認会計士への期待】

発足当初は、公認会計士と弁護士の2名体制

D法人によると、公認会計士の監事はNPO法人が剰余金を出すことに違和感があり、意見の対立から任期満了により退任

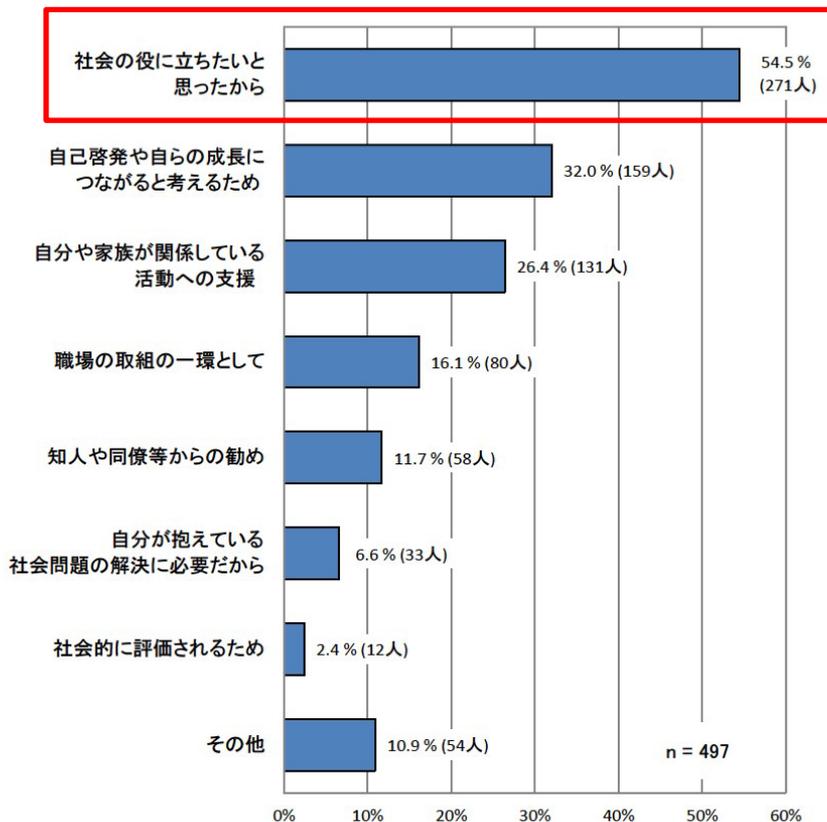
監査の専門家である公認会計士が監事に就任することに対するニーズはあるが、D法人としては無報酬で監事に就任することを求めており、そのため、成り手がいない

NPO法人の役員は3分の2超が無報酬であることが定められており(NPO法第2条第2項第1号ロ)、**監事を含めた役員は無報酬**であることが多い

2. NPO法人の経営管理に関する個別調査の結果

【NPO法人における人事・人材マネジメント】

【図表 9】 ボランティア活動に参加した理由（複数回答）



「NPOの大きな強みは、人々が、生計のためにではなく、大義のために働いているところにある（全員がそうではないが、かなりの人がそうである）。しかしこの事実がまた、NPOに対し、情熱を維持し、仕事をたんなる雑事にさせてはならないという大きな責任をもたらす」

ボランティア活動に参加した理由として最も多いのは「社会の役に立ちたいと思ったから」

（出所:内閣府「令和元年度 市民の社会貢献に関する実態調査」）

2. NPO法人の経営管理に関する個別調査の結果

【中長期計画の必要性】

C法人、D法人社員とも総会では事業報告と決算を決議するだけで、中長期計画等の法人の将来を見据えた計画の策定、決議はなされていない

「「使命」とはつねに長期的なものである。短期に絞った努力も必要であるし、短期に成果を出さなければならない場合も多い。しかし、それでも長期的な目標をもって始めなければならないのである」

現状は長期的な指針として明文化されたものはないことから、長期的な活動を見据え、NPO法人の使命を落とし込んだ中長期計画の策定はその一つの方策

3. 調査研究の結果から見えるNPO法人の経営管理の実態と 経営管理の向上に向けた公認会計士の役割

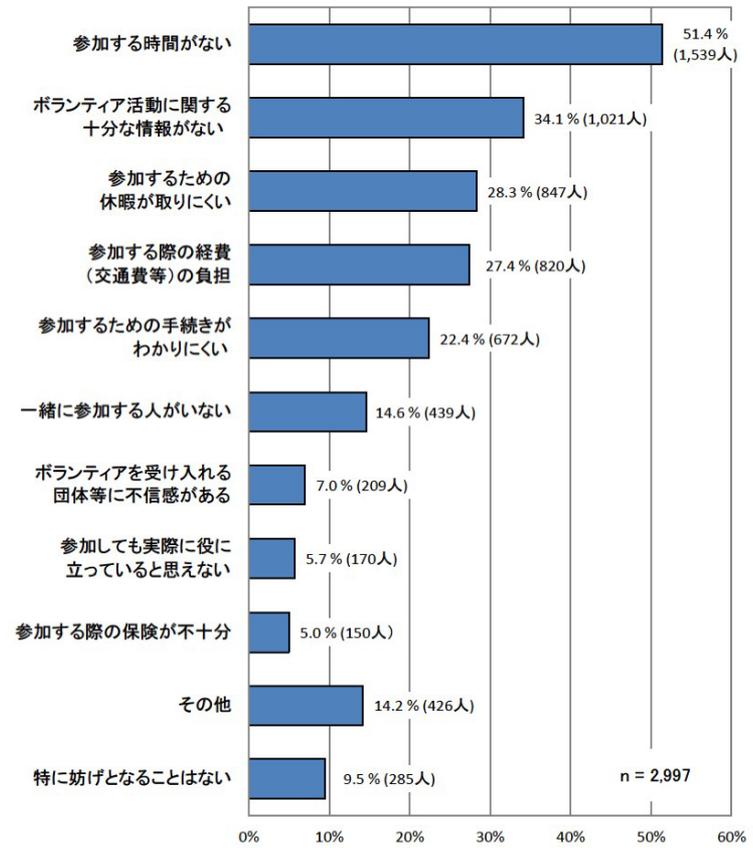
【NPO法人の課題】

多種多様な活動を反映する経営指標
やその活用に関する事例が少なく、
NPO法人の使命の実現を適切に評価す
る経営指標の開発は十分ではない

法定の手続は実施されているが、公認
会計士等の専門家の関与による実効性
の確保が今後より一層必要になってく
る

NPO法人独自の人事・人材マネジメント
に関する調査研究が必要である。職員
やボランティアの満足度を高めること
が人材不足の解消にもつながる

【図表 10】 ボランティア活動への参加の妨げとなること（複数回答）



(出所:内閣府「令和元年度 市民の社会貢献に関する実態調査」)

3. 調査研究の結果から見えるNPO法人の経営管理の実態と 経営管理の向上に向けた公認会計士の役割

【公認会計士の役割】

業績管理

- NPO法人会計基準を活用したNPO法人特有の経営指標の開発や研究
- NPO法人が重視する使命やボランティア精神等も考慮した業績管理手法の開発や研究
- 様々な活動を行うNPO法人に則した業績管理手法の開発や研究

ガバナンス

- NPO法人の監査に関する研究
- NPO法人の事業に対する興味・関心の深化
- NPO法人の監事に対する人材供給システムの整備

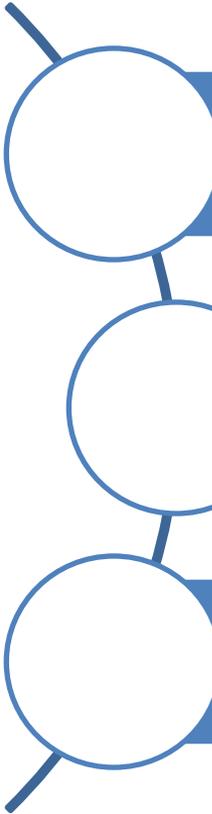
組織運営

- 多種多様な構成員に対する報酬の数値化の開発
- 報酬の数値化による人事・人材マネジメントへの貢献
- ボランティア会計をベースとした人事・人材マネジメント手法の開発

【資金調達グループ】

- 1 アンケートの狙い
- 2 その他の関心ごと
- 3 主な収益源(複数回答 全80法人)
- 4 寄付金収入の相手先別内訳(全80法人)
- 5 今後取り組みたい資金調達
- 6 クラウドファンディングの課題
- 7 借入金
- 8 E法人の事例
- 9 F法人の事例
- 10 資金調達における公認会計士の役割

1. アンケートの狙い



NPO法人はどのように資金調達手段を決定しているのだろうか？

資金調達は多様化しています…

NPO法人は多様な資金調達手段に対応しているだろうか？

2. その他の関心ごと

銀行借入

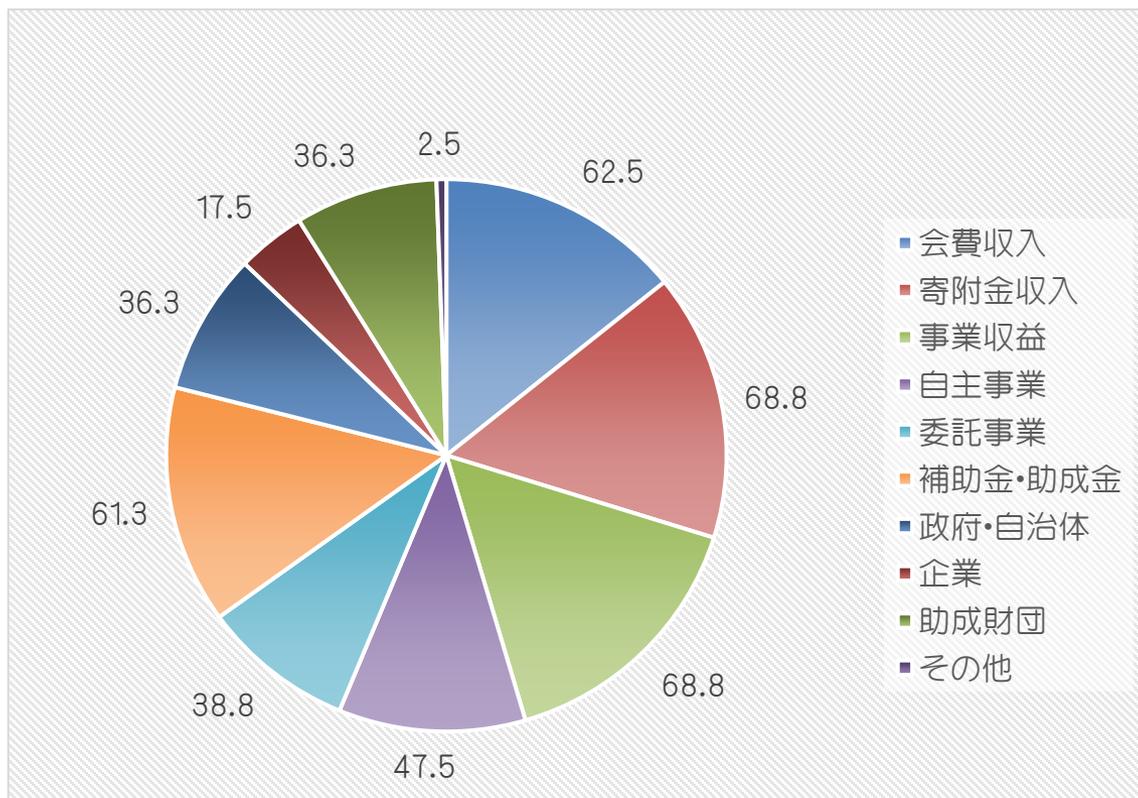
- ・ NPO法人にとって安定的な資金供給が得難いと考えたとすると、どの程度のNPO法人が借入を実施できているのか？

コロナ禍における給付金の利用

- ・ コロナ禍において給付金の対象となろうとの想定から、給付金を申請し得ているのかどうか？

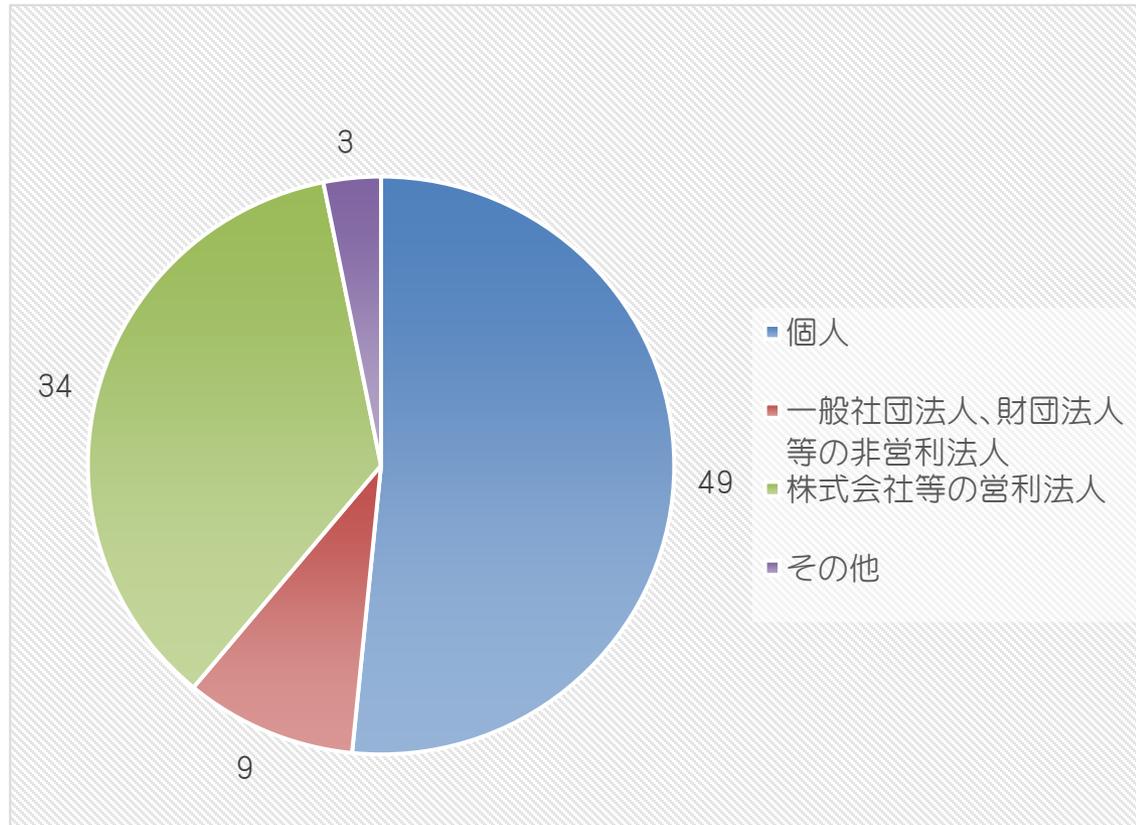
3. 主な収益源(複数回答 全80法人)

委託事業を含めて補助事業・助成事業以外のNPO法人自身が獲得する収益源をもち、寄付金収入を収益源としているNPO法人が55件あった。



- 会費収入50件
- 寄付金収入55件
- 事業収益55件
自主事業38件
委託事業31件
- 補助金・助成金が49件
政府・自治体29件
企業14件
助成財団29件

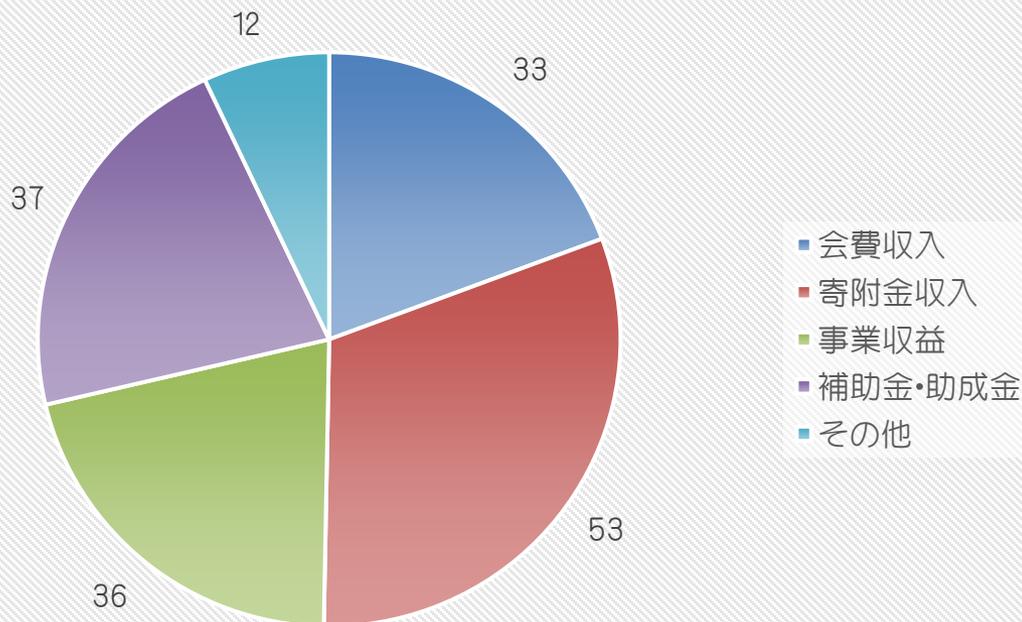
4. 寄付金収入の相手先別内訳(全80法人)



個人が49件
営利法人が34件
非営利法人が9件

5. 今後取り組みたい資金調達

- 1, 今後寄付金収入を増やしていきたいと考えているNPO法人が多い。
- 2, 事業収益を計上している企業数と取り組みたい事業はほぼ一致していることから事業拡大意欲があると考えられる。
- 3, 補助金・助成金に関しては取り組んでいきたいと考えている。

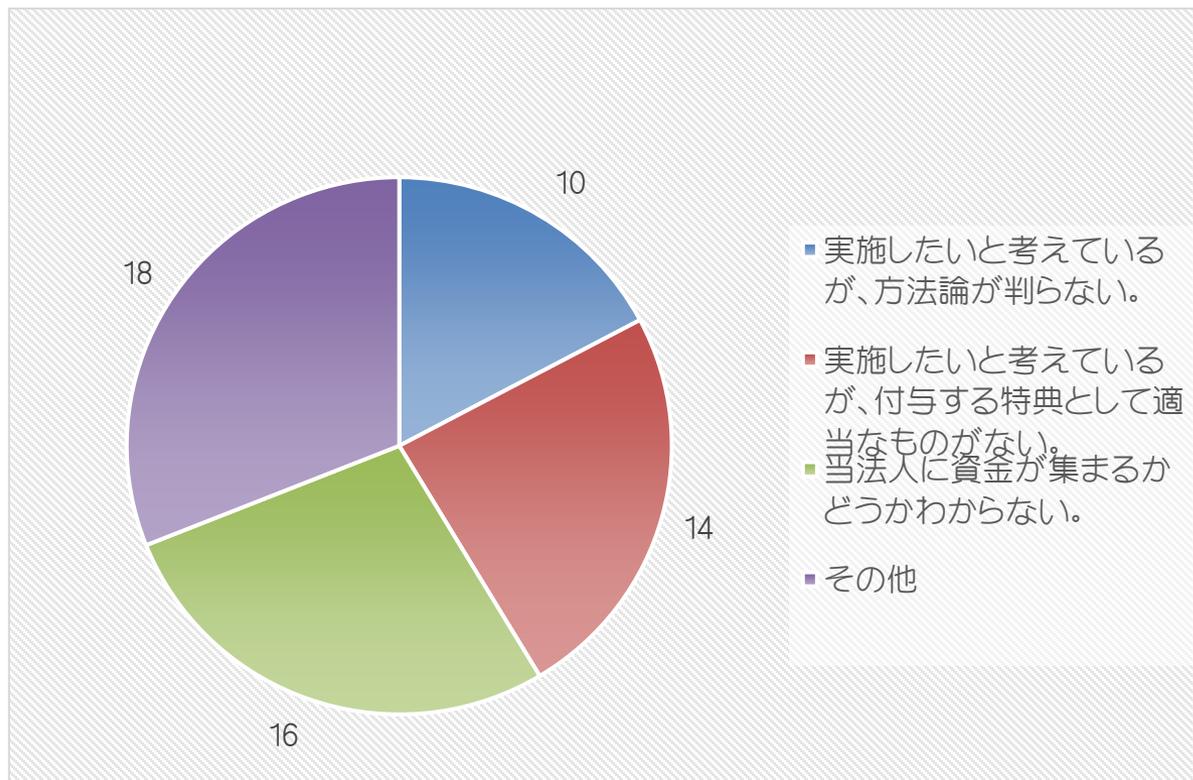


寄付金収入53件
事業収益36件
補助金・助成金37件

6. クラウドファンディングの課題

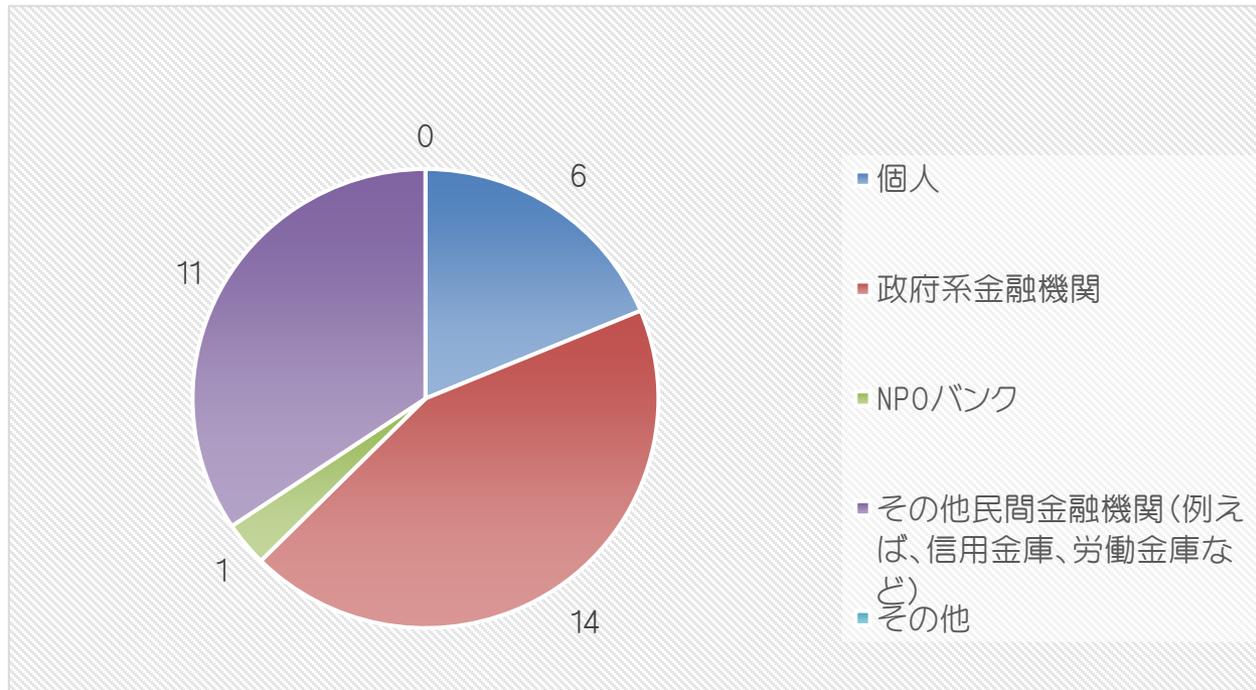
80%の法人は採用されていない。

方法論がわからない10件、特典に適切なものがない14件、資金が集まるか不安16件であった。



7. 借入金

借入実行数は80件中、政府系金融機関14件、民間金融機関11件、個人6件、NPOバンク1件だった。民間金融機関にとってNPO法人への融資は難しいのかもしれない。そもそも借り入れの必要のない法人が半数43件ある。借入れは難しいと考える法人が5件あり、返済リスクの不安から借り入れを躊躇するという回答もあった。



8. E法人の事例

事業内容

- ・若者の援助を行っている。正規授業や金品の提供、LINEなどでの未成年者の相談に乗るボランティアを募集・手配する業務を行っている。

社会環境

- ・過去に事情があって社会になじめない若者が増えるに加え、コロナ禍もあり支援資金に窮する一方で、SNSなど若者へのアクセス方法の変化やさまざまな寄付金の形が出現してきた。

資金調達と今後の方針

- ・法人・個人からの一時及び継続寄付金、キャンペーン、クラウドファンディング、そして今後は投げ銭システムを利用していきたい。借入れも行ったが、支援者とのつながりと用途制限が少ない寄付金を主たる収益源としていく。

チーム所感

- ・新しい社会貢献事業を開始するに公的支援は受けずに寄付金を収入源としてきた。今後も自分たちのやりたいことを中心に事業を拡大することで、さらなる共感が得られると考える。

9. F法人の事例

事業内容

- ・ 永らく自治体の委託事業として自然史に触れる機会を提供する。

社会環境

- ・ その経緯から学者ら歴史好き・博物好きとかいう支援者がいる。コロナ禍で活動しづらくなったが、支援者の寄付金で存続できた。

資金調達と今後の方針

- ・ コロナ禍のなかで寄付金により存続できた。従前、機関紙の発行を開始し、様々な団体とコラボレーションしてきたが、今後もますますPR活動を実施していく。

チーム所感

- ・ すでに事業に共感してもらっている支援者がいて会費収入がある。今回さらに寄付金を受領されたが、彼らへの情報提供を大事にして共感を広げていきたい。

10. 資金調達における公認会計士の役割

銀行借入について

- ・ 銀行借入に関しては返済の目途が立たないため利用していないケースがあり、資金計画の立案など公認会計士のサポートが必要であると考える。

クラウドファンディング

- ・ クラウドファンディングに関して関心のあるNPO法人も多いことからクラウドファンディングのサポートニーズも高いものと考えられ、様々な事業計画に関与してきた公認会計士のサポートニーズは高いものと考える。

補助金・助成金

- ・ アンケート結果より、補助金助成金の申請については行われているとのことだが、情報収集が大変という意見もあり、申請可能な補助金等の情報について引き続き情報提供をする役割も必要と考える。

10. 資金調達における公認会計士の役割

NPO法人の理解

- ・ 資金調達手段はNPO法人の歴史と事業内容ひいてはその発展段階によって変化する。公認会計士は内部統制を理解してNPO法人にアドバイスすることができる。

多様な資金調達手段の理解

- ・ 収入の違いが調達及び管理の方法の違いを生ずることを理解してアドバイスすることができる。

事業計画及び管理の支援

- ・ 資金調達手段の違いが事業計画及びその後の統制活動に与える影響を理解してアドバイスできる。

チーム所感

- ・ 組織を多面的に評価できる公認会計士にとって、資金調達に関する調査結果が公認会計士の皆様の業務に役立つと感じた。

【税務グループ】

- 1 NPO法人の経営管理に関するアンケート調査の結果
- 2 NPO法人の経営管理に関する個別調査の結果
- 3 調査研究の結果から見えるNPO法人の経営管理の実態と経営管理の向上に向けた公認会計士の役割

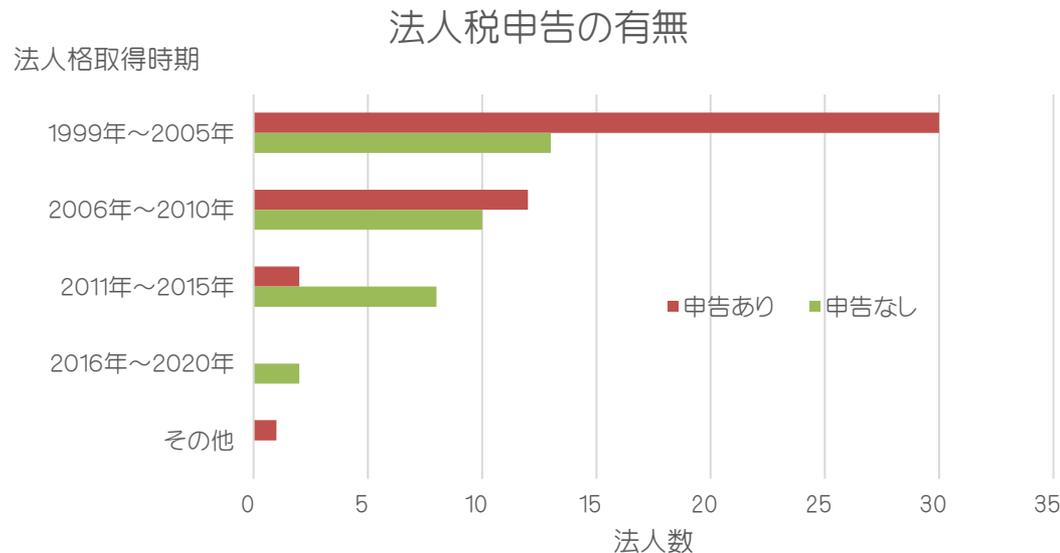
1. NPO法人の経営管理に関するアンケート調査の結果

【法人税】

法人税申告の有無

回答数	はい	いいえ
80	47	33

- 申告法人:59% (47/80法人)
 - ➡ 約6割が収益事業を実施
- 設立年度が古いほど申告法人の割合が高い



1. NPO法人の経営管理に関するアンケート調査の結果

【法人税】

収益事業か否かの判断で困った点

回答数	税理士に任せているので分からない	収益事業の34業種に該当するか否か	「継続して行われる事業」に該当するか否か	その他
47	24	14	5	4

NPO法人の法人税は「収益事業」のみに課税

収益事業

= 「販売業、製造業その他の政令で定める事業(34事業)で、
継続して事業場を設けて行われるもの」(法人税法2条13号、同法施行令5条)

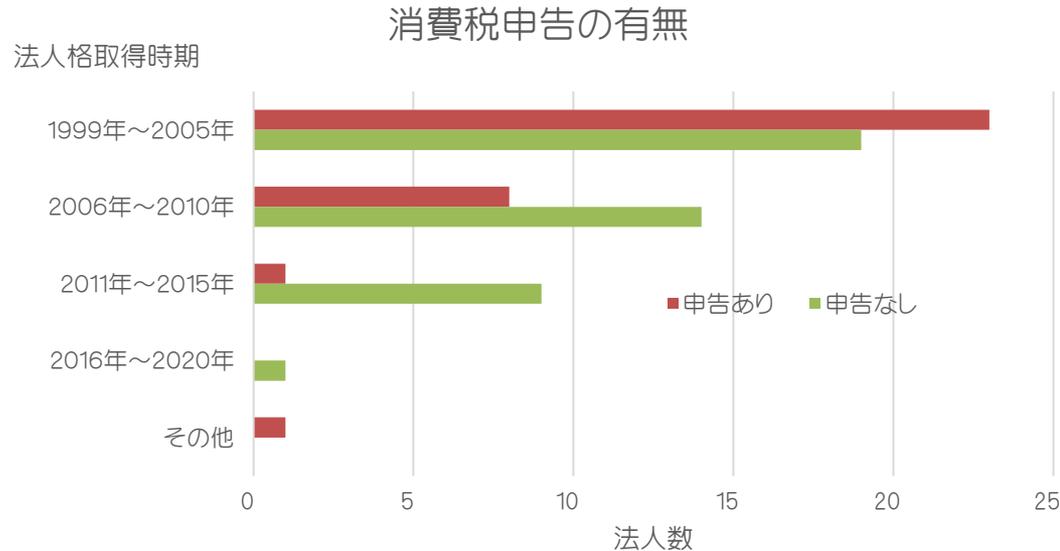
1. NPO法人の経営管理に関するアンケート調査の結果

【消費税】

消費税の申告の有無

回答数	はい	いいえ
78	34	44

- 申告法人:44% (34/78法人)
 - ➡ 約4割が消費税課税事業者
 - ➡ 法人税より申告法人が少ない
- 設立年度が古いほど申告法人の割合が高い



1. NPO法人の経営管理に関するアンケート調査の結果

【消費税】

仕入税額控除の計算方法

回答数	個別対応方式	一括比例配分方式	全額控除	簡易課税	わからない
33	5	0	6	14	8

	課税期間中の課税売上割合95%未満	課税期間中の課税売上割合95%以上
「基準期間」の課税売上高1,000万円以下	原則として消費税の納税義務は免除	
「基準期間」の課税売上高5,000万円以下	簡易課税制度の選択が可能	
課税期間中の課税売上高5億円以下	個別対応方式 又は 一括比例配分方式	全額控除
課税期間中の課税売上高5億円超	個別対応方式 又は 一括比例配分方式	

※「特定収入に係る仕入税額控除の特例」は考慮外

2. NPO法人の経営管理に関する個別調査の結果

【法人税】

収益事業か否かの判断で困った点(G法人の事例)

➤児童福祉法に基づく放課後等 デイサービス事業	従来は収益事業として申告していたが、顧問税理士とともに税務署と直接協議し、非収益事業に該当することを確認した。
➤障害者総合支援法に基づく地域生活支援事業(日中一時支援、移動支援)、行動援護	収益事業に該当するかどうかの判断が困難なため、保守的に収益事業として申告している。

2. NPO法人の経営管理に関する個別調査の結果

(参考) 社会福祉事業における法人税等・消費税の取扱い

	法人税	消費税*6
高齢者福祉	課税(医療保健業など)*1	非課税*4
障害者福祉	課税(医療保健業または請負業)*2	非課税*5
児童福祉	非課税*3	非課税*5

*1 国税庁法令解釈通達(平成12年(2000年)6月)

介護保険法に基づく介護サービスについての見解。(参考:社会福祉法人や学校法人が行う医療保健業は非課税)

*2 国税庁質疑応答事例(平成29年(2017年)7月)

障害者総合支援法に基づく障害福祉サービスについての見解。

*3 国税庁質疑応答事例(平成28年(2016年)11月)、文書回答事例(平成28年(2016年)11月及び令和2年(2020年)3月)

認可保育所、一定の認可外保育所、小規模保育事業、一時預かり事業についての見解であり、児童福祉事業全般についての見解ではない点に注意。

*4 消費税法6条、同法別表第一7号イ、消費税基本通達6-7-1

介護保険法に基づく介護サービスについて規定。

*5 消費税法6条、同法別表第一7号ロ、消費税基本通達6-7-5

社会福祉法に基づく第一種・第二種社会福祉事業について規定。

(第一種は主に入所施設サービス、第二種は主に在宅サービスで、NPO法人が実施できるのは第二種)

*6 一部、非課税範囲から除外されるものもある。(例:障害者福祉の就労支援事業における生産活動)

また、法令に基づかない福祉サービスでも非課税になる場合あり。(消費税法別表第一7号ハ、同法施行令14条の3、厚労省告示(平成3年(1991年)6月)

2. NPO法人の経営管理に関する個別調査の結果

【法人税】

収益事業か否かの判断で困った点(H法人の事例)

➤行政からの受託事業(指定管理者)

従来行っていた行政からの受託事業は実費弁償だったため法人税は非課税だったが、指定管理者は実費弁償に該当するのか判断に迷った。

顧問税理士や税務署に確認したところ、指定管理は実費弁償ではない(お金が余ったら返還すると規定する条項がないため)との回答であったため、収益事業として申告している。

2. NPO法人の経営管理に関する個別調査の結果

【消費税】

実際の仕入税額控除の計算方法は、税務上有利な計算方法か？

アンケート結果		分析結果(有利な計算方法)			
申告方法	法人数	簡易課税	全額控除	個別対応	一括比例配分
簡易課税	14	13	*1 1		
全額控除	5	*2 1	4		
個別対応	5		*3 3	2	
不明	8	4	4		
合計	32	18	12	2	0

- *1 人件費割合が低く特定収入割合も低いため、全額控除有利の可能性
- *2 直近3期のうち1期は全額控除有利、2期は簡易課税有利
- *3 課税売上割合95%以上のため、全額控除有利の可能性

※「一括比例配分方式で計算している」と回答した法人はなかった。

3. 調査研究の結果から見えるNPO法人の経営管理の実態と 経営管理の向上に向けた公認会計士の役割

【NPO法人の経営管理の実態分析の総括】

➤法人税

収益事業の判断に留意が必要である。

特に社会福祉事業には、税務当局の見解が明らかではない領域があるため、事業の実態を十分に踏まえて判断する必要がある。

➤消費税

実際の計算方法と税務上有利な計算方法が相違している可能性がある事例が一部で見受けられた。

「税務上有利な計算方法になっているか否か」という点に特に留意が必要である。

3. 調査研究の結果から見えるNPO法人の経営管理の実態と 経営管理の向上に向けた公認会計士の役割

【公認会計士の役割】

- 公認会計士は、会計に精通するとともに、法令解釈や法人のガバナンスにも知見を有することから、NPO法人の幅広い相談に対応することができる。
- 特に税理士資格を有する公認会計士は、上記に加えて税務代理、税務書類の作成、税務相談も可能であることから、NPO法人を支援する職業的専門家としては最も適していると考えられる。

【総括】

- 今回のNPO法人の経営管理の実証研究から得られた知見は、NPO法人の実態を踏まえた公認会計士の関わりを増やすとともに、NPO法人のニーズを踏まえた専門家として役割を果たすことができるのでないか。

- 今回の報告でNPO法人のことを知る機会をもっと増やすことで、より一層NPO法人の実態を理解し、的確なサポートが可能になることを今回の調査研究で確信した。

- 今後はさらなるNPO法人の実態を深掘し、公認会計士が関与できる手法の研究や行政等の関係機関との協働を推進していく。

ご清聴ありがとうございました。
ございました。

日本公認会計士協会近畿会ホームページ
<https://www.jicpa-knk.ne.jp/>