

平成 18 年度 NGO 専門調査員、調査研究報告書

テーマ:

会計実務の明瞭化・簡素化と財務基盤強化を通じた能力向上

特定非営利活動法人 ブリッジ エーシア ジャパン (BAJ)

唐 木 宏 一

## 目次

### 1.受入団体概要及び専門調査員略歴

#### 1-1 受入団体概要

#### 1-2 専門調査員略歴

### 2.調査・研究活動内容

#### 2-1 実施期間

#### 2-2 活動目的及び背景

#### 2-3 調査結果

##### 2-3-1 海外会計関連業務

##### 2-3-2 国内会計関連業務

##### 2-3-3 ファンドレイジング活動関連事項

#### 2-4 分析

#### 2-5 提言（今後の課題・問題点と対処方法）

##### 2-5-1BAJ としての取り組み

##### 2-5-2 求められる新たな制度

### 3.所感

## 資料

## 1. 受入団体概要及び専門調査員略歴

受入団体：特定非営利活動法人 ブリッジ エーシア ジャパン (BAJ)

専門調査員：唐木 宏一

### 1-1 受入団体概要

1993年、「インドシナ市民協力センター」として設立、1994年に「ブリッジ エーシア ジャパン」と改称。1999年に東京都認証を得て特定非営利活動法人設立。

アジアの人々のなかで社会的に弱い立場にある人たち、特に女性、障害児者、難民、貧困層など、困難な状況を抱えている人たちの自立の支援を、①技術習得や能力強化の機会の提供、②収入向上（技術を収入に結びつける）の支援、③地域の活性化と発展のための環境基盤整備、の3つの活動を通じて行なうことで、アジアの人々と連帯しながら、健康で幸福な生活につながる環境を整備し、アジアの人々との共生を実現することが、BAJの社会的使命である（ウェブサイト等の記事内容を専門調査員が再構成）。

上記の支援活動は、現在、ミャンマー、ベトナム、スリランカの3カ国で行なわれている。主要な活動を挙げると、ミャンマーでは、バングラデシュ国境に近いマウンドー周辺での橋梁や学校の建設等生活基盤の整備事業と、主として女性を対象とした職業訓練等自立的生活支援事業、中央乾燥地帯のチャウパドン、バガン周辺での深井戸掘削と修理・保守を中心とした生活用水供給事業を行っている<sup>1</sup>。ベトナムでは、ホーチミンとフエの低所得者居住エリア周辺を核として、ごみ問題から水道等環境整備への取り組み、マイクロクレジットや貯金グループの運営支援による自立的生活支援事業を行なっている<sup>2</sup>。またスリランカでは、北部地域マンナール周辺での国内避難民を対象とした職業訓練やレンタルショップ運営支援等の自立的生活支援事業を行っている（スマトラ沖地震被害からの復興関連事業は、2006年5月に終了）<sup>3</sup>。

2007年2月に国税庁「認定」取得。

### 1-2 専門調査員略歴

1985年早稲田大学卒業後都市銀行に入社。13年余勤務の後退社し、一橋大学大学院に入学、2005年3月に修了、学位取得（博士（商学））。2007年3月現在、一橋大学大学院商学研究科ジュニアフェロー（契約教員）。専門は、経営学、「企業と社会」論、NPO論、社会的企業論、及びソーシャル・ファイナンス論（従来金融機関が取引対象としてこなかった主体に対する金融供給）。著書は、谷本寛治編著(2006)『ソーシャル・エンタープライズ：社会的企業の台頭』中央経済社刊の第5章と第7章（7章は谷本寛治、土肥将敦と共著）、

---

<sup>1</sup> ミャンマーでの主要事業活動については、別紙資料①を参照。

<sup>2</sup> ベトナムでの事業活動については別紙資料②を参照。

<sup>3</sup> スリランカでの活動は、現地政情の不安定化を背景として2007年以降一時休止（ウォッチは継続）を検討している。

谷本・唐木共編著(2007)『ソーシャル・アントレプレナーシップ—想いが社会を変える』NTT出版。本件調査関連論文に、2004年の「NPOと資金、ファンドレイジングにかかる議論と考察—NPOに求められるもの—」『社会・経済システム』第24号所収がある。

## 2. 調査・研究活動内容

### 2-1 実施期間

2006年5月1日より2007年3月31日まで。

#### ○5-7月

前年度NGO専門調査員事業で作成した会計関係業務手順書に従い、海外会計関係を主体に専門調査員自身が事務処理を実施。手順書について使い勝手を確認するとともに、マイナーチェンジを実施。また、前年度新作・改定したExcelソフトをブラッシュアップ。さらに国税庁宛の「認定」申請に関して、書類作成支援、国税当局宛事前相談に随行し、国税庁との折衝を支援。

#### ○8-12月

引き続き、手順書の改訂作業と認定申請に関する業務支援を実施。9月に実施された国税庁担当者の来訪調査にも立会い。認定をめぐる国税庁との折衝を経て明らかになった会計及び管理の課題への対応に着手。会員規定等の新設（2007年3月の会員総会を経て施行決定）を支援したほか、一部資金の受け入れ形態についても、必要に応じ変更を実施（収入→預り金受入れに処理変更等）。また、企業に対する寄付要請アプローチについても、方法やツール作成の助言他支援を実施。

#### ○1月

海外事業拠点での会計業務実態を、帳票・証憑の点検とヒアリングにより調査。ベトナム国内の2拠点（ホーチミン、フエ）を訪問し、調査実施。併せ、企業に対するファンドレイジングの宣材探しも実施。概要は、2007.02.05付けNGO専門調査員海外調査実施報告書にて報告。

#### ○2月

2006/12期決算事務の支援を実施。決算を念頭に海外会計帳票をさらに見直すことで、12月までの点検では気づかなかった要改善点も発見。それらを含め、BAJ内部向けとして作成する会計業務手順書バージョンアップを構想。また、2/20に3/1からの認定取得が通知されたのにあわせ、会員や寄付者に対する配布説明資料の作成を支援。

#### ○3月

認定取得への対応支援を実施（税務基礎知識等の勉強会を開催、企業に対するアナウンス等について助言他）、会計業務手順書（国内会計手順書及び海外帳票受領時の手順書）に関しても、認定対応部分を加味しつつ調査実績を踏まえてのバージョンアップ実施。本報告書作成。加え、外務省主催のアカウントビリティ能力強化セミナーにて講演実施。

## 2-2 活動目的及び背景

NGOの本部管理費用は本来、業務委託金等の収入以外の会費・寄付等収入、事業収入などの経常的収入で賄われることが望ましいが、BAJではそれがいまだできていない<sup>4</sup>。安定的に海外事業を行うために、収入基盤の強化・確立は早急に改善が必要な課題である。しかし、その改善策を策定し実施・推進していくことは、現状BAJが有する人的資源と資金力では容易ではない。そこで財務・会計に加えて組織マネジメントの業務知識を持ち、かつファンドレイジングのノウハウを持つ専門調査員を受け入れ、この領域でのキャパシティ・デベロップメントを図る。具体的には、前年度のNGO専門調査員事業で作成した会計関係業務手順書を充実させる。併せて会計管理システム・帳票類の一部改善を実施する。これらによって、経常業務（特に経理会計）のプロセスの簡素化、明瞭化を行い、その効果を検討する。

さらに上記に加えて、国税庁による「認定」取得を固め、財務基盤強化プランの策定・実施を試みる。実施にあたっては、企業に対する実際のファンドレイジング活動にも、その企画から実施まで関与し、そこから会計等管理業務へのフィードバックも得る。

専門調査員は、これらの活動を行うことでNPO/NGOのマネジメントに関する知見を蓄積し、自分の研究（学会報告や論文執筆）に活かしていく。

## 2-3 調査結果

本項では以下、BAJにおける会計関連業務取扱に関する、前年度調査事業以降の変動とそこでみられた課題について、海外会計関連業務、国内会計関連業務の順にみていく。さらに企業に対するファンドレイジング活動の実践から得られたものについてもみていく。前年度の専門調査員事業報告で言及済みの部分については、必要性が高いとみられるもののみ言及する。

### 2-3-1 海外会計関連業務

#### 2-3-1-1 ミャンマー

ミャンマーにおける事業の、前年度以降の変化のうち影響の大きいものをみておこう。

○現地配属日本人スタッフの異動（減少）

BAJの国代表が退職。ほかスタッフ1名が退職、のちに1名補充。

○シトウェにおける技術訓練学校運営事業の終了

JICA、DET（ミャンマー国境開発省教育訓練局）、BAJの三者協力によって実施してきた掲題事業が昨年3月末で終了。ただしその後も、1年間（今年の3月まで）は移行期間としてBAJの独自資金にて運営。事業縮小に伴い会計規模が縮小。また当該地事務所より日本人スタッフが撤収。

---

<sup>4</sup> 会費・寄付金、事業収入による本部管理費用のカバー率は67%程度。詳しくは別紙資料③を参照。

#### ○ヤンゴン事務所のベテラン会計スタッフの退職

Yangon事務所で会計のとりまとめを担当してきたベテラン女性スタッフが昨夏に退職。これに伴う事務の退行が懸念されたが、残った2名の若手スタッフの成長により、特段の影響は生じなかった<sup>5</sup>。

#### ○チャウパドン事務所にて新規購入（中古）掘削機が稼働開始

2005/12期にスポット寄付を受入れ取得した掘削機械が、8月にようやく現地政府の輸入許可を得られ、11月より稼働を開始。これに伴い新規井戸掘りの速度が向上。一方、会計面でもこれに伴う変化が国内会計の領域で発生。前期中に費用計上した同機材の取得費を前期収支修正収入として戻入れるとともに、BAJとしては初めて固定資産を計上。またこれに伴い、決算作業に関して従来はなかった減価償却計算事務が発生。

以上の変化がみられた一方で、現地から送付される会計資料からは前年同様、以下の諸事項が現地会計業務の課題として認められた。

##### ①事務処理スピードの遅さ

報告書等の仕上がりの遅さ（ミャンマーの会計実績のみ3ヶ月毎しか送られてこない）。

##### ②科目仕分け等にみられた処理の不確実さ

事務所・口座間の送金処理は、出の金額と入りの金額が一致するべきものであるが、しばしば不一致が発生。正確な記帳が求められる。

#### 2-3-1-2 ベトナム

ベトナムでの事業については、今回の調査員事業の一環として1月に視察を実施した。ホーチミンとフエの2ヶ所の事業所ともに会計専任のスタッフはおかれていない。現金管理については、小口現金を円貨ベースで30,000円程度、業務担当者に前渡しし、毎月清算を行っている。別紙資料②に記載のとおり、多額の資金が動くような活動は行っていないため、その程度の金額で通常は足りる、という。会計管理については、業務担当者が直接Excelソフト（自作）に記帳をし、国際スタッフの責任者がそれを領収書等の証憑で確認、整理保管を行っている。月末を越えると、同責任者が点検の上でデータを東京事務所に送付する。

今回現地を視察することで認識された、当該地における会計業務の課題としては以下が挙げられる。

##### ①会計に関わる担当者（責任者を含む）の会計知識不足

現地で会計実務に関わる者で複式簿記の知識をもつものは皆無であった。とはいえ、

---

<sup>5</sup> これには、従来よりミャンマー会計の統括を行ってきた日本人スタッフが所在するMaungdaw事務所の通信環境の改善（インターネット・インフラの改善。以前は電子メールの授受さえ容易ではなかった（外部のネット接続事業者オフィスのみ利用可）ものが、メッセージャーやskypeが利用可能となり、リアルタイムでの伝達も可能となった）により、連絡がとりやすくなったことも背景にあると考えられる。

自作Excelソフトは複式簿記の知識を持たない者が作成しているため単式簿記の知識のみで十分運用可能であり（それでも東京の会計担当者が複式に置き換え試算表等を作成することは可能）、また複式の知識が求められる局面（例えば、前払い金の清算処理等）では、一旦仮に現金勘定を経由させる処理を行っているため、処理スピードの遅さ以外には現状問題が出ていない。但し今後事業が拡大していくなれば、会計のスピードアップと正確性の向上は重要であり、簿記能力の向上が求められる<sup>6</sup>。

#### ②扱うべき事務処理量が現状スタッフの事務処理能力の限界に接近中

スピードをはじめとする能力向上かスタッフの増強が望まれるが、現状の資金負担能力面からは、スタッフ増員は容易ではない。これについては、BAJ 自体の基盤を固めて行くほかはなからう。

#### ③「組織」の資金が一時「個人」の口座を経由

ベトナムでの活動全般はホーチミンにて管理されており、責任者も常駐場所はホーチミン。フエでの事業については、必要額をホーチミンから送金し対応中。しかし、現状の規制上フエの金融機関に BAJ が口座を開設することが困難であることから、一旦スタッフ個人の口座を経由。これについては、毎月 1 回は責任者がフエを訪問しており、その際に現金管理等の点検を行うことで管理し異状を発見可能であることから、やむをえないものと考えられる。

### 2-3-1-3 スリランカ

スリランカでは、2002 年のスリランカ政府とタミル族反政府勢力との停戦合意にもかかわらず、現状再び事実上の内戦状態に突入中である。BAJの現地活動はこれに伴い縮小し、現在は北部地域のマナーでの事業<sup>7</sup>のみを継続している。しかし、同地でもBAJの車両では乗り入れが一部エリアで許可されなくなっていることから（必要によりカウンターパートの車両に同乗する等対応中）、さらなる縮小も検討されている。また、治安悪化のため、昨年 4 月には会計担当者が移動中に強盗にあい、領収証等が入ったカバンを喪失するという事故が発生している。

活動の縮小に伴い会計処理量も大幅に減少中であるが、先方事務所より送付されるデータからは、引き続き以下の課題の存在が読み取れる。

#### ①事務処理スピードの遅さ

報告資料等の提出の遅さ（月によっては翌月内に提出されることもあり）。会計知識をもつスタッフの出勤日が少ないことも、要因のひとつと考えられる。

#### ②処理の不確実さ

---

<sup>6</sup> ホーチミン事務所にて責任者に対して、簿記の基本知識のレクチャーを 2 時間程度、今回実施済みであるが、本来的には体系的な知識を持つことが望まれる。

<sup>7</sup> 国内避難民を対象とし再定住の促進を目的とした職業訓練事業（カウンターパートは JICA）や、現地多目的協同組合との協働によるレンタルショップの運営を実施中。

事業縮小に伴い口座数が減ったことから、不明瞭な部分が結果的に大幅に減ってはきたものの、いまだ二重記帳や、口座をまたがり前払い金の清算処理を行う等の不十分な処理が散見された。

ただし当地に関しては会計の能力不足は明らかであるため、現状以上を求めるのは事実上困難か。

## 2-3-2 国内会計関連業務

当団体の会計スタッフは1名(別法人と兼務をしていたベテラン職員は昨年12月に退職。これに伴いベテランが分担していた会計関連業務のうち、人件費や保険関係等は常勤の理事長が分担することに)。スタッフ数の減少が続いていることもあり、会計業務の負担軽減がさらに求められる一方で、今年3月からの「認定」取得に伴い、処理すべき事務量は増加する傾向にある。以下、前年調査時以降に変化があった部分とそれへの対応について、海外会計集計、国内会計(含む「認定」関連)、決算事務の各業務についてみていこう。

### 2-3-2-1 海外集計

今年度調査期間の前半にて、前年度調査の成果である事務手順書に基づく事務処理を試行したが、処理時間の短縮や問題個所の早期発見については一定の成果が得られたと考えられる。また実際に使用することでみつかった要改善点については、逐次バージョンアップを実施してきた。それらの成果は2006年度決算事務において、上記のようにベテランのスタッフ退職に伴いマンパワー不足となったにもかかわらず、より短い期間で点検と集計ができたことにも現れていると考えられる<sup>8</sup>。

とはいえ、前年度の最終報告書で述べた3つの課題(①計数提出遅延、②フォーマットの不統一、③内容の不確実性)については、そもそも東京事務所で補完はできても<sup>9</sup>「完治」は不可能であり、海外事務所に対して事務の向上を求めていく必要もある。

### 2-3-2-2 国内会計

国内会計の業務について、経常的な部分については「認定」に関わる部分を除いては、調査とそれから帰結する成果は今年度の調査員事業では挙げられていない。これは認定申請作業において、国税庁担当者と事前相談等のプロセスを経て、必要な改善点を抽出し対応策を案出していくことに重点を置いたことによるものである。したがって、以下ではそ

---

<sup>8</sup> もちろん、会計スタッフの事務への習熟と努力も、その成果の要因ではあろう。

<sup>9</sup> 提出遅延に対しては、手順書で重要確認事項を明確にしておくことで東京到着後の処理のスピードアップが可能に。フォーマットの不統一については、現地から到着するデータのどれを東京での集計処理で使用するフォーマットに入力するかを明確にすることで、負担を軽減。内容の不確実性については、間違いが起りやすい部分を重点的に点検すべき点として手順書に明確にしたことで、問題の早期発見と解決までのスピードは改善できたものと考えられる。

れら改善／変更がなされた諸点から、専門調査員が関わった代表的なものについて言及しておこう。

#### ①「寄付金」および「補助金等収入」の見直し

「認定」の申請にあたっては、従来BAJでは補助金等収入に区分していた収入の一部が、算出基準上寄付金とされるものがある<sup>10</sup>ことから、見直しを実施。その過程で、従来収入として計上してきた資金の一部に、収支としての取引ではなく負債とその清算として扱うべきであることが判明したものがあつた。また他の収入項目についても、事業収入の内容について「実費弁償」や事業委託の考え方に関して会計処理の見直しを実施した。

#### ②事業費と管理費に関する見直し

認定申請書類の記入にあたり、「事業費」を明確にしなければならない場面に直面。ところがどのような資金が事業費に当たるのか、それに準ずるとされる公益法人会計基準自体が、必ずしも事業費と管理費をクリアカットできていないことから、BAJとしてどのように考えるのかを明確にする必要が発生。検討し対応した。

#### ③認定取得に伴う会計関連事務の増加

別紙資料④に示した決算関連の報告書類をはじめ、認定取得に伴い税務署／国税庁に提出すべき書類が増加した。これに関しては、新規で手順書を作成した（ただし、認定取得が調査期間終了直前、1ヶ月前であったこともあり、未完成部分あり）

認定関連の手続きに関して、会計（のみ）に関わるものではないが、以下の諸点で変更がなされた。これについても専門調査員が関与・支援を行った。

#### ①寄付金受領時の対応の明確化

これは後段2-3-3で言及する部分と重なるが、認定取得にあたりそれを寄付者等に説明する資料の草案を作成するとともに、対応方法の明確化を行った（時間的制約から手順書明文化は間に合わなかった）

#### ②規定等の新設

認定の基準を充足させるために、従来の規定（定款）では表現が不十分とされた、会員の議決権の平等性を明示するために、会員規定を他団体の規定等を参考に案出・作成支援を行った。

以上の改善変更以外で言及すべきと思われる点が数点あるので述べておきたい。専門調査員自身が、BAJでの作業に習熟してきたこと、調査のプロセスにおいて専門調査員が専らその業務にあたる期間が長く続いたことから、専門調査員が行う業務それ自体が「名人芸」化してしまうという問題が生じた。言語化可能な部分については手順書に反映させたものの、生成したいわゆる暗黙知の伝達という課題については、今回の調査の範囲を超越

---

<sup>10</sup> 民間助成財団からの収入等。また、国や地方公共団体、国際機関等からの補助金等収入については、これも認定のパブリックサポートテスト上は、他の補助金等収入とは別扱いとなる。

するものでもあり、対処が困難な部分であると思われる。また、前年報告で指摘したが改善が困難だった部分に、バジェットラインの管理の明確化がある。これはBAJ内のスタッフの交代と減少への対応として、誰かが一人でマニュアル化するよりも、BAJの内部で今後解決していくことが望まれる。

### 2-3-2-3 決算事務

決算事務に関しては、上記でも触れてきたように前年の作業と比較すると、比較的少ないコストで実施できたと思われる。ただし、決算事務のプロセスを通じ新たに対応の必要性が明らかになった部分もみられた。海外会計のうちのスリランカ会計について、前年度作成の手順書どおりに事務を行ってきたにもかかわらず、試算表に信頼に欠ける部分が残されていたことにより集計作業に手間取ったことである。これは先の手順書では不足があったということである<sup>11</sup>。この部分については、会計担当の月次作業の負担は増えるものの、決算での負担を減らす見地から手順書の更改（一部口座の試算表作成の月次必須化）を行った。

前年度専門調査員事業の最終報告の提言で述べた個別プロジェクトの収支管理については、事業所ごとの収支管理の明瞭化というレベルでは、やや進展がみられた。

### 2-3-3 ファンドレイジング活動関連事項

今年度のBAJの新しい動きとして、本部資金の不足を背景として資金調達の新たな活動が行われた。それらのうち専門調査員が関与した部分について述べておこう。

#### 2-3-3-1 企業に対するアプローチ①

昨年夏以来、BAJの理事会にも諮問を実施、アプローチする対象の企業を日本経済団体連合会1%クラブのメンバー等から選定しリスト化し、事前調査、電話打診、資料郵送、電話フォローと続く行動をマニュアル化し、職員で分担を決めアクションを起こしたものの。

用意不十分等の要因もあったためか、寄付受領の実現には至らなかったものの、専門調査員自身がいくつかの企業に直接アプローチした経験から、企業側の認識について以下事情が判明した。

企業が寄付をするに至れない理由として、寄付を求めてきたNPO/NGOが、寄付を行う対象として妥当であるのかを判断することが難しいから、というものがあることが、複数の企業の担当者からの発言にみられた<sup>12</sup>。それは、本件活動とは別にBAJが当調査期間中

---

<sup>11</sup> この部分は、実は前年度の最終報告で今後の課題として指摘した部分（資産項目のチェック）でもあった。

<sup>12</sup> その複数の企業（一部上場企業）では、原則的にはNPO/NGOからの直接の寄付要請には応じず、社員が寄付する際のマッチング・ギフト（社員個人の寄付と同じ金額を企業として寄付するもの）のみ対応しているとのことである。これに対して、判断を回避していると批判することは容易いが、それでも企業から資金を得る必要があるならば代替案を考察

に企業から受入れた寄付金受領のプロセスとも符合するものと考えられた。

### 2-3-3-2 企業に対するアプローチ②

今年 2/21 に「認定」取得の内示連絡があったのを受け、認定取得をアピールする資料を作成し、3 月中に上記 2-3-3-1 で一定以上の感触を得られた企業に対して、一斉にアピール資料を郵送した。これも送付した後のフォローが重要であるが、残された調査期間内でのフォロー支援と確認は困難であった。

なお、企業以外も含めた対象へのアプローチであるが、同じく 3 月中に会員や過去に寄付歴のあるものに対しても、資料の送付により認定取得の告知を行ったが、3 月に開催された理事会、総会に出席した者や、直接面談する機会があった者以外からの問い合わせや確認は、ほとんどみられなかった。

### 2-4 分析

本項では、海外会計に関する諸課題、国内の「認定」に関する諸課題、ファンドレイジングに関する諸課題について、上記調査結果をふまえ分析と検討を行う。

海外会計において見られた諸課題は、多少の改善はみられたとはいえ、昨年の最終報告で指摘したものと、本質的には変わっていない。「事務処理スピードの向上」と「正確さの向上」のためには、現地会計担当にあたるスタッフの会計知識の向上が、結局は欠かせない。とはいっても、少ない資源を繰り返しながら支援活動を行う NGO にとって、その課題の解決は容易ではない。優秀な人材を雇用するにはコストがかかる。また、スタッフの養成にもコストを要する。

これへの可能な対応策として、前年度の最終報告書では手順の定式化を提案したが、そもそも手順書の作成自体が決して容易とはいえない現実がある。そこでオルタナティブとして考えられる方法が、「何のための会計かを理解したうえで、決められたルールどおりの処理を一切思考せずに行うよりも、どのような処理をする必要があるのかを考えて行動する（ことを徹底する）」というものである。

そもそも会計とはなんであるか、なぜそれが必要であるのかを理解することからスタートする必要がある。会計学で論じられているように、会計の機能は活動の記録であり、その記録の目的は、活動内容の伝達（これによって資源を得る）と、活動のパフォーマンスの改善にある。処理方法を知らない局面にあたったときにこの原則に従うことで、ベストの回答には至らなくても、次過程以降でミスリードを招くような誤った処理を行うことは回避できるのではないだろうか。これについては、機会があれば今後試行してみることを勧めたい。

ところでこの「会計の目的」が機能するためには満たすべき条件がある。資源を得るために活動実績を伝達する際には、その伝達内容の妥当性が信用しうるものである（と情報提示する必要がある）。

伝達の受け手側が認識する) 必要がある。この妥当性をいかに確保するかも、大きなポイントとなってくる。さらに掘り下げると、この妥当性には、取り扱い内容が首肯可能なものであるという「もっともらしさ」の確保と、記録の真実性の確保<sup>13</sup>の両者が本来的には必要となる。これについては次項にてもう少し詳しく論じることとする。

国内会計、「認定」をめぐる課題として認識されたことは、事務負担の膨大さと求められる専門知識の膨大さである。これら課題の存在から認定取得を望まないNPOもあると聞いている。しかも、専門知識を求められるのはNPO/NGO側だけではなく、寄付を出す側にもそれが求められることが大きな課題となりうることを、今回の調査事業を通じて実感した。ミャンマーでのBAJの活動に対して、掘削機を取得する資金を寄付した企業（およびその代表者）のように、「認定」の意味を理解しているものがないわけではない。特にCSRとして社会貢献が求められる企業の担当者の場合、まだそのあたりの知識を有している可能性はある。しかし、個人の場合（しかも国民のうちの相当数を占める、確定申告を未経験でそれゆえ税金に関する知識をもたないサラリーマン層）は、「認定」といわれてピンとこない者の方が多いのではないかと<sup>14</sup>。だから、BAJからの認定取得のアピールに対して問い合わせもほとんどみられなかったのではないかと。だとすると、この認定制度は、NPO/NGOに対して寄付を呼び込むインセンティブとして機能することが期待困難ということにならないか。認定は「3万を超える団体のうちの選ばれたわずか60団体」という優越性のシグナルとしてしか機能しない可能性がある<sup>15</sup>。

ファンレイジングをめぐる課題であるが、これはBAJ（寄付を受けることを望む側）と寄付をする側の両方に存在している。受ける側の問題については、前年度調査員事業の折も含め、以前より強調してきた部分であるので、ここでは寄付をする側の課題について検討を行う。2000年代以降、企業に社会的責任を求める声が高まっており、社会貢献として企業が寄付を求められる場面は増加していると考えられる。しかし、そもそもCSRとはステイクホルダーのアカウントビリティの要請に応えることであり、それゆえ、企業が寄付を行おうとしても、その寄付を行うことがステイクホルダーに対してアカウントブルであることが求められるのである。したがって企業に寄付を求めるにあたっては、ただ寄付を求めるのみでは何も訴求しない。BAJに寄付を行うことがその企業にとって妥当であることを訴えかける必要がある。また企業側からみるならば、寄付を求めてきたNPO/NGOが、企業の社会貢献事業のパートナーとして適格であるかどうか判断できないと、そこから話をすすめられない。この判断を回避するために、「マッチングギフトであれば可」という行動パターンがとられている<sup>16</sup>と考えることが可能であろう。これに応じていくことは

---

<sup>13</sup> 認定申請をめぐる国税庁とのやりとりの中でも、海外会計記録の真実性をどう担保できるのかが大きな論点となった。

<sup>14</sup> BAJ内部において、認定制度・税制等に関する勉強会を専門調査員が講師となり行ったが、BAJの職員自身、認定の税制上の特典を理解することが容易ではなかった。

<sup>15</sup> さらにいうならば、優越性を示すと受け取りえない層が少なくない恐れもある。

<sup>16</sup> 企業はNPOをではなく、社員の社会貢献活動を支援しているのである。

個別の団体が対応すべき部分を超えるものがあるといえないか。

## 2-5 提言（今後の課題・問題点と対処方法）

2-4 でみてきた課題とそれへの対応には、BAJ が中でやるべきことと、BAJ のみでは対応しきれない部分＝中でできないこと、新たな制度が求められることがある。

### 2-5-1 BAJ としての取り組み

#### ①プロジェクトごと収支管理のレベルアップ

会計事務水準の改善に関しては、今年度の調査員事業を通じて前年度事業の成果のブラッシュアップを続けてきたが、今後も実務の中で動かしながらそれを続けていく必要があるだろう。特にプロジェクトごとの収支管理の明確化についても、一層の改善が求められる。これは寄付（しようとする）者に対して、業務遂行能力をアピールするために求められるためである。ただし現状の BAJ にとって、それが容易ではないこともわかっている。スタッフの退職に伴う人数の減少によって、各スタッフの分担する業務が従来より増える傾向にあるからである。とはいえ、BAJ が今後企業からの寄付獲得を一層進めていこうとするならば、その開示は不可避となることが考えられるからである。

#### ②会計の「根本理由」への回帰

海外会計に関しては、2-4 で可能性を論じた部分（「何のための会計か」の認識を持ってもらうこと）の実践を、可能であれば、試みてはいかがであろうか。また集計事務マニュアルの更新・改善も続けることを期待する。

#### ③企業宛活動の洗練化

ファンドレイジングについては、2-3-3-1 のアプローチ①が成果をあげられなかった要因の一つには、企業に対して訴求できる資料の作成に成功しなかった面もあるのではないかと認識している。2-4 での検討をもとに、今後は、企業に訴求できる資料を用意の上で、企業の社会貢献事業のパートナーとして妥当性を有していることを主張する方向での活動を展開してはいかがであろうか。一般企業が新規開拓等に行っている「提案営業」を、BAJ が提案先として妥当と思われる企業に対して行っていくイメージである。

### 2-5-2 求められる新たな制度

提言のポイントは資金の獲得の円滑化である。NPO/NGO の活動促進の施策として、日本に新たな寄付の文化を形成していくことが提言されることが少なくない。しかし、その期待を負って登場した「認定」制度は、ここまでみてきたようにインセンティブとしての機能を果たしているか疑問がある。一方、ここまでみてきたものの中に、寄付文化を形成していくために政府に求められる役割に関する示唆が 2 点あったと考えられる。それぞれみていこう。

#### ①判断基準明確化の支援

企業がNPO／NGOが寄付先として適格かを判断するための基準づくりを支援することである。そもそも全然異なる領域で活動しているNPO同士を比較できるような基準は作りえないと思われる。したがって、「判断基準」は複数必要となろう。そうなる政府に求められる役割は基準そのものをつくることではなく、多様な主体が基準を作るのを支援することとなろう。話を開発NGOに限定するにしても、複数のNGOや場合によっては企業も含めた多様な主体が、相互の活動を点検し議論をしていく中で、基準を作っていくことが望まれる<sup>17</sup>。もちろん、評価基準作りには外務省のODA評価の蓄積されたノウハウも有用となろう。外務省に求められる最も大きな役割は、団体間の利害を超越した立場から、基準作りの活動をオーガナイズし支援することにある。

## ②会計健全性点検支援制度

もう一つは、NGOの海外活動の会計処理における真実性を確保するための活動に対する支援制度を設けることである。従来の助成のスキームでは、会計の点検等管理費的な部分に対して資金支援を行うことは考えづらい。したがって、国内の会計責任者が海外事務所での会計を点検に行こうとするならば、その費用は自己資金で賄わねばならない。結果として資金基盤の弱体なNGOにとって、海外事務所会計の真実性を確認することは容易ではないという課題が現状存在している。このような現状を打破するためには、それを支援する制度を設けるという対応策が考えられるのではないか。例えば、国内会計担当者もしくは会計専門家（NPO会計を支援する会計士・税理士等の支援グループと提携するという方法も考えられる）を、海外会計の実地検査に派遣する資金の一部を助成するという制度が考えられる。このような制度が設けられることで、NGOのアカウントビリティの強化につながる<sup>18</sup>と同時に「大手国際NGOの日本支部」以外のNGOの「認定」取得の増加にもつながるのではないだろうか。

以上 2 つのほうで、現行の認定制度よりも寄付文化形成のインセンティブとなるのではないかとと思われる。

## 3. 所感

今回、2年度目の専門調査員事業においても、当初計画の実践と効果の科学的測定というゴールまで到達できなかったことを第一に反省しなければならない。とはいえ、少なくとも会計事務の簡潔明瞭化という部分については、実際の業務におけるスピードアップという事実によって、プラスの効果の存在までは確認可能と思われる。ファンドレイジング活動の実践についても、認定取得のタイミングが調査期間のラスト 1 ヶ月であったため、十分な実践実験ができなかったことが大変残念であった。しかし、これに関しても、調査期間内に行った実践に本最終報告書の示唆を加えることで、BAJ スタッフで引き続き活動を続けていくことを期待する。また事務の手順書についても、2年目のブラッシュアップを通

<sup>17</sup> 活動を相互に点検しあうこと自体が、キャパシティビルディングになるとも考えられる。

<sup>18</sup> 監査を受けているNGOとして、企業からの信頼も得やすくなる。

じ、より実用性は高まったものと考えている。

通算1年半ほどにわたる NGO の実地活動への関与から調査員がもっとも感じたものは、実は、プロフェッショナルの必要性であった。営利法人以上にステイクホルダーへの依存が大きい NPO/NGO においては、アカウンタビリティが求められるのは当然ではあるが、それらから資源を得るための交渉を行うためには、例えば税務、例えば対企業交渉等、より多様で多量のプロフェッショナルを必要とするということである。とはいえ、これは現時点ではまだ思いつきの域を出ていない。いつかこれを論文にまとめることができればと考えている。

論文ということでは、今年一月に行ったベトナム調査でみてきたマイクロファイナンス業務の実態は、大変多くの示唆を与えてくれた。マイクロファイナンスは、もともと研究者としての専門領域であることもあり、こちらに関してはそれほど遠くない時期に、論文にまとめ公表したいと考えている。

最後にこのような調査機会を与えてくれた外務省民間援助連携室と、実際の経験の場を与えてくれた BAJ ならびにそのスタッフに感謝を述べ、報告書の筆をおきたい。

資料①：BAJ ミャンマー、主要事業活動一覧（所管事務所毎）

所管	事業名称	出捐元	事業概要
Yangon	東国境	UNHCR	難民帰還受入れのための水供給事業を（井戸掘削他）3つの地区で展開。（現地事務所無し）
Kyaupadaung	NAG	NAG	外務省資金で井戸掘削、調査時点現在、2プロジェクトが稼動中
	JICF	JICF(国際協力財団)	古い井戸の調査と補修
	WSP	庭野基金、岐阜長良川一口タリークラブ、ファイザー製薬、個人大口寄付	用途指定(水供給事業)寄付で井戸掘削・調査・補修
	WSP	英・豪大使館	大使館助成を得て井戸掘削・補修
	(GGA)	(GGA)	コミュニティによる事業(井戸掘削)を支援
Sittwe	NAG	NAG	外務省資金で道路・橋梁等を建設
	(GGA)	(GGA)	コミュニティによる事業(学校・道路橋梁等建設)を支援
Maungdaw	UNHCR	UNHCR	自動車整備、一部 UNHCR 以外の団体の車両整備も実施
	インフラ	NAG、WFP ほか	橋梁・学校・道路等建設・補修
	CSDP	英大使館、SMBC(三井住友)従業員会、国際難民奉仕会	女性自立、コミュニティ開発支援のための裁縫教室等運営
	(GGA)	(GGA)	コミュニティによる事業(学校・橋梁建設等)を支援

○BAJ で使用している略称について

WSP: Water Supply Project。Kyaupadaung 事務所周辺、中央乾燥地帯にて展開。

CSDP: Community Social Development Project。Maungdaw 周辺で展開。コミュニティの自立のために女性の力を重視（このエリアではイスラム教徒が多く女性の地位は低い）。

NAG: 外務省 ODA 日本 NGO 支援無償資金協力制度の利用

GGA: 同上 草の根無償資金協力制度の利用

資料②：BAJ ベトナム、主要事業活動一覧（所管事務所毎）

所管	事業名称/概要	出捐元
ホーチミン	障害者支援事業	千葉県、キャノン、日本 NGO 支援無償、ボランティア貯金、地球市民財団、味の素クリック募金、地球環境日本基金、個人寄付、輝けアジアの子ども基金
	ティエンアン盲学校支援:盲学校の生徒を対象にマッサージ教室等実施、奨学金供与。	
	アンカイン地区生活改善事業	
	ゴミ分別収集活動:住民にゴミ分別を呼びかけるほか、週2回有価物を子供たちが回収し業者に売却。 補習クラスの運営:8年生までを対象。子供が学校に通い続けられる環境作り。合わせ、奨学金の供与も。 マイクロクレジットと貯金活動:貧困世帯の生活向上のため小口資金融資を実施。合わせ、将来の支出に備えた計画的な貯蓄になれるための貯金組合活動をサポート。	
	同地区での子供たちへの環境教育活動	
	地域の生活環境の改善のために、子供たち主導の地域の地図作り、植林、ゴミ箱作り、意識高揚活動をサポート。	
フエ	フービン地区生活改善事業	キャノン、ボランティア貯金、地球市民財団、味の素クリック募金、地球環境日本基金、個人寄付、輝けアジアの子ども基金
	ゴミ分別収集活動:住民にゴミ分別を呼びかけるほか、週2回有価物を子供たちが回収し業者に売却。 上下水道建設事業:行政の対応の遅れている貧困地域での、生活インフラの改善に協力。 性感染症検診と治療プログラム:不衛生ゆえ罹患率が高いことに対応。 職業訓練:学校に行く機会を失った青年層を主に対象とし、裁縫教室、英語教室、識字教育を実施。 子供の教育支援:未就学児や小中学校中退児を主に対象とし、地域の教育機関の協力も得て「愛情学級」を開校。補習クラスの実施、奨学金の供与も。 マイクロクレジットと貯金活動:貧困世帯の生活向上のため小口資金融資を実施。合わせ、将来の支出に備えた計画的な貯蓄になれるための貯金組合活動をサポート。 近郊農村との連携事業:フォンロン地区の農村の維持支援と同時にフービン地区への農作物の安定供給ルート確立を目指す。	
	同地区での子供たちへの環境教育活動	
	地域の生活環境の改善のために、子供たち主導の地域の地図作り、ゴミ箱作り、意識高揚活動をサポート。 地元小中学校での環境教育活動に協力	

輝けアジアの子ども基金：困難な状況にある子どもたちの「教育」・「生活向上」、子どもたちの家族や地域の「収入向上」・「保健衛生」・「居住環境整備」など、子どもたちが夢をもって元気に生きていくための環境作りを応援するために、毎月寄付を積み立てる仕組み。

資料③：2005/12期、2006/12期収支状況（一部抜粋）

	2005/12期	同左(調整後)	2006/12期	同左(調整後)
寄付金・会費	38,338	13,454	19,024	14,483
事業収入	3,058	3,058	3,695	3,695
補助金等	207,513	207,513	150,282	150,282
その他	7,710	1,751	11,971	971
収入計	257,169	225,776	184,972	169,431
管理費(本部費用)支出	24,726	24,726	29,012	27,324
(うち人件費)	14,883	14,883	20,980	19,292

(千円単位)

・2005/12期は、収入に特殊要因あり。寄付金に関してはスリランカの津波支援(9,884千円)と個別目的指定案件(15,000千円)のスポット要因

あり。またその他収入は為替差益 5,959 千円を含む。これらの影響控除後は、寄付金会費、事業収入だけでは、管理費の 67%しか賄えていない。

・2006/12期は、寄付金収入(スポット寄付 4,541 千円)、その他収入(前期収支修正収入 11 百万円)、人件費(退職金支払い 1,687 千円)のスポット要因あり。これらの影響控除後は、寄付金会費、事業収入だけでは、管理費の 67%しか賄えていない。

・退職者があるにもかかわらず人件費が増加しているのは、2005/12期には事業費で計上していた人件費が管理費に戻ってきたものがあるため。

資料④：決算時(決算期終了後 3 ヶ月以内)に所轄税務署経由で国税庁に提出が求められる書類リスト

(1) 特定非営利活動促進法第 29 条第 1 項に規定する事業報告書等、役員名簿等及び定款等

①事業報告書

②財産目録

③貸借対照表

④収支計算書

⑤役員名簿

⑥社員のうち 10 人以上の者の氏名及び住所または居所を記載した書面

⑦定款(記載事項に変更があった場合のみ)

⑧認証に係る書類の写し(同上)

⑨登記に関する書類の写し(同上)

(2) 役員報酬又は従業員給与の支給に関する規定

(又は既に提出しているものに変更がない旨を記した書類)

(3) 次に掲げる事項を記載した書類

イ 寄付者の氏名又は名称及びその住所又は事務所の所在地並びにその寄付金の額及び受領年月日

ロ 租税特別措置法施行令第 39 条の 23 第 1 項第 5 号ニに規定する財務省令で定める事項

- ① 収入金額の源泉別の明細、借入金の明細その他の資金に関する事項
- ② 資産の譲渡等に係る事業の料金、条件その他その内容に関する事項
- ③ 次に掲げる取引に係る取引先、取引金額その他その内容に関する事項
  - ・ 収入及び支出の生ずる取引についてそれぞれ取引金額の多い上位 5 者との取引
  - ・ 役員、社員、従業員若しくは寄附者又はこれらの親族等との取引
- ④ 寄附者（その寄附金の事業年度中の合計額が 20 万円以上である役員若しくは社員又はこれらの親族に限る）の氏名又は名称並びにその寄付金の額及び受領年月日
- ⑤ 報酬又は給与を得た役員又は従業員（社員である者又は役員若しくは社員の親族等である者に限る）の氏名及びその金額に関する事項
- ⑥ 支出した寄附金の額並びにその相手先及び支出年月日
- ⑦ 海外への送金又は金銭の持出しを行った場合（その金額が 200 万円以下の場合に限る。）におけるその金額及び用途並びにその実施日

(4) 租税特別措置法施行令第 39 条の 23 第 1 項第 3 号から第 6 号までに掲げる要件を満たしている旨を説明する資料