

小規模一般財団法人における収益構造の衰退

—コロナウイルス感染症による意識変化とコスト削減の狭間で—

佐藤 正隆（武蔵野大学 経営学部 講師）

要約

一般財団法人 A 協会は、公益事業目的に基づき基本財産を用いて事業運営を行ない、同時に収益事業の活動も行なっている。そのため、収益事業が悪化すると一般企業のように事業の継続が危うくなる。一般財団法人 A 協会の主たる営業活動は、講座及び講習会などである。コロナの影響により、講座及び講演会などへの参加者の意識にも変化が現れた。これが出席者の減少という結果をもたらし、賛助会員の減少にも繋がった。また割引料金とはいえ追加の受講料を払ってまで、講座及び講演会などを受講しようとする意識が人々には薄れていったことになる。一般財団法人 A 協会は、受取会費と事業収益といった経常収益の二本柱で事業運営が成り立っている。この収益源が衰退するとなれば、新たな収益源を求めなければならない。一般財団法人 A 協会は、それができるような弾力的な組織では無いので収益構造が衰退し、事業運営に先細りの兆候が出ている。

1. はじめに

一般財団法人 A 協会は、企業の財務、経理及びこれを中心とする経営管理に関する研究会・講習会・講演会などを開催する団体であり、職員 8 名で運営する小規模一般財団法人である。長年にわたり対面型の講座及び講習会などを開催し、参加者を取り入れる形態の事業運営を行なっている。かつてはこの講座及び講演会など運営が順調であった。ところが、コロナウイルス感染症という外部要因が発生することにより、人々が講座及び講演会などで新たな知識を得ようとする意識に変化が生じ、一般財団法人 A 協会にとっては、収益源の衰退を招く原因となった。また、企業側の教育訓練費などのコスト削減も、一般財団法人 A 協会にとっては収益源の衰退を招く原因となっている。このように一般財団法人 A 協会は、コロナウイルス感染症による人々の意識変化と企業のコスト削減の狭

間で苦しんでいる。

一般財団法人のような非営利組織において、主たる収益源である事業収益および受取会費が外部環境の変化によって縮小した場合、非営利組織は営利企業と異なり、事業転換が困難であるため、収益の減少への対応策に限界があると考えられる。また、コロナウイルス感染症の拡大によって生じた人々の行動の変化が一時的なものではなく、構造的な需要変化として定着している可能性がある。すなわち、オンライン・無料情報への依存の高まりは、従来型の教育サービスの需要基盤そのものを変化させているのではないかという問題である。さらに、企業側におけるコスト削減の行動が、非営利組織の収益構造にどのような波及効果をもたらすのか、という点である。教育訓練費は裁量的費用であるため、不況期には優先的に削減されやすく、その結果として非営利組織の収益基盤に影響を与える可能性がある。澤邊・飛田（2009）では、会計的な側面よりのコントロールと心理的な側面よりのコントロールに分類している。会計的な側面よりのコントロールは、①目標管理や予算管理を達成しているのか、②業務範囲が明確化されているのかという点を意識している。

そのため、本稿では一般財団法人A協会の現状を分析し、収益構造の変化の実態を明らかにするとともに、現状を打開する方向を検討することにする。さらに、一般財団法人A協会では、会計的な側面よりのコントロールがどのように機能しているのかを考察する。

2. 一般財団法人A協会の事業活動とその経緯

（1）一般財団法人A協会の事業活動

一般財団法人A協会は、企業の財務、経理及びこれを中心とする経営管理に関する研究会・講習会・講演会などを開催する事業、企業の財務及び経理などに関する調査と研究を行う事業、企業の財務及び経理などに関する情報の収集と提供を行う事業などを行い、わが国の産業経済が発展することに貢献する目的で設立された法人である（一般財団法人A協会、定款第2章 目的及び事業 第3条）。

一般財団法人A協会は、1941年9月13日にその基盤となる協会が設立され、5年後の1946年5月13日には、財団法人A協会と名称が変更された。その後、

財団法人 A 協会として 67 年間に及ぶ上記の事業活動を展開し、我が国、産業経済の発展に貢献してきた。2013 年 4 月 1 日に一般財団法人 A 協会へと組織変更がなされ、現在に至っている。このように、一般財団法人 A 協会は、企業の財務、経理及びこれを中心とする経営管理に関する研究会・講習会・講演会などを開催する団体としては、我が国では最も古い歴史がある組織として知られている（一般財団法人 A 協会 HP）。一般財団法人 A 協会における最近の事業活動の経緯を概観すると、次の通りである。

（２）新型コロナウイルスの感染拡大による事業活動の停止

2019 年末に新型コロナウイルス感染症が確認されて以降、我が国では、翌年 2020 年 3 月中旬頃から、新型コロナウイルス感染症の流行が拡大し始めた。その後、新型コロナウイルス感染症が蔓延することにより、企業は本来の事業活動を営むことができず、多くの企業が経営状態の悪化を招くことになった。一般財団法人 A 協会も同様に、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けることになった（一般財団法人 A 協会、「2019 年度事業報告書」事業活動概観）。

2020 年 2 月 25 日には、この新型コロナウイルス感染症の影響を受けて、「新型コロナウイルス感染症対策の基本方針」が公表された。一般財団法人 A 協会では、当該方針の公表を想定し、事前の 2019 年度からの対策として、予定していた経理部長会・月例講演会などの事業を全て「中止する」又は「延期する」という決定を下した。その結果、経理部長会・月例講演会などの事業収益がゼロとなり、2019 年度の年間収支に差損（赤字）が発生する事態を招いた。さらに続く 2020 年度でも、年間収支に赤字が発生することとなり、一般財団法人 A 協会では財産の減少をできるだけ少なくするために、雇用調整助成金、持続化給付金及び感染拡大防止協力金などの諸制度を活用し、少しでも事業収益を補填しようとする取り組みを行なった（一般財団法人 A 協会、「2020 年度事業報告書」事業活動概観）。

（３）コロナウイルスの感染拡大による講座及び講演会などへの参加希望者の意識変化

2021 年度では、蔓延防止等重点措置の適用期間が継続する状況ではあったが、

参加者人数の制限、会場規模の調整、空調管理などに細心の注意を払いながら、経理部長会・月例講演会などの講座及び講演会などによる事業活動を行った。しかし、2020年及び2021年に及ぶ2年間、精神的に不安となるコロナ禍に置かれたことにより、人々が講座及び講演会などにわざわざ参加して、さらなる知識を求めようとする気持ちが薄れたように感じられる結果となった。講座及び講演会などへの参加者が減少することは事業収益の減少となり、一般財団法人A協会の経営にとっては不安定な事態を招くこととなった（一般財団法人A協会、「2021年度事業報告書」事業活動概観）。

2022年度では、この状況を乗り越えるために参加者に対し、新型コロナウイルス感染症を防ぐための消毒に細心の注意を払いつつ、研究会では欠席者に対する音信での配信を行なう方法を採用した。また、すべての講座及び講演会については、インターネットによるオンライン開催も試みた。しかし、その効果もなく、会社役員を対象とした講座及び講演会などへの参加者の人数が大幅に減少する結果となった。特に、監査役員の参加人数が大幅に減少した。考えられる理由としては、コロナへの感染を恐れて三密状態の講座及び講習会などへの参加を見合わせたことと、監査役員が学びの場をさらに求めようとする向上心が薄れ、またそれが定着してしまったことが考えられた。

このように現地会場での参加者の減少を食い止めようとした対策のほかに、オンデマンド配信によるセミナー参加者の増加を図る対策も採ったがその成果も得られなかった。さらに、賛助会員及び研究会参加者の増加に向けて、会社訪問活動を再開し、賛助会員（受取会費）を増加させる対策も試みた。しかし、これも実際には期待した成果は得られず、前年（2021年度）に引き続き、大きく財産を減少させることとなった（一般財団法人A協会、「2021年度事業報告書」事業活動概観）。

（４）コロナウイルス感染症が鎮静化するも、講座及び講演会などへの参加者が回復しない現状

2023年度は、この3年間にわたるコロナ感染症の位置付けが、当初での「2類相当」の状況下で開始されたが、その後、2023年5月8日より「5類」に移行され、一般財団法人A協会では、ようやく本来の営業活動が再開できることを

期待した。しかし、この３年間にわたるコロナ感染症の拡大という災害を受けることにより、人々には密閉・密集・密接といった三密状態は避けたいとする習慣が身についてしまった。特に、一般財団法人Ａ協会の主たる営業活動は、この三密となる講座及び講演会などである。

そのため、人々が三密を避ける行動を採ったことにより、講座及び講演会などへの参加者の大幅な減少という状態が続くことになった。これにより、2023年度を通じて事業全般で講座及び講演会などへの参加者の減少に歯止めがかからず、特に監査役員の研修離れが顕著に出て、監査役員の講座及び講演会などへの参加が大幅に減少する結果となった。一般財団法人Ａ協会に所属する賛助会員に対しては、必要に応じて講義内容をオンデマンド配信する企画を立てたものの、これも効果を上げることができなかった（一般財団法人Ａ協会、「2023年度事業報告書」事業活動概観）。

このような状況を踏まえ、（１）講座及び講演会などを現場開催することに加えて、オンデマンド配信により講座及び講演会などへの参加者を増加させること、（２）慣例化した長期講座の開催方法を検討し、新たな講座運営の在り方を模索すること、（３）講座及び講演会などへの参加者（事業収益）の増加と経費（事業費及び管理費）の削減を図ること、（４）賛助会員（受取会費）の増加のために、会社への訪問活動を継続することが、2023年度の方針として設定された（一般財団法人Ａ協会、「2019年度事業報告書」事業活動概観）。

2024年度においては、東京都による「ゼロエミッション化（環境汚染や気候の混乱を招く廃棄物を別の産業で資源として活用する取り組み）に向けた省エネ設備導入・運用改善支援事業を活用し、耐用年数が経過したことにより必要であった空調設備の更新工事を行なった。これにより一般財団法人Ａ協会が所有する建物に関して、長期の使用に向けた対策を採ることができた。また、2024年度においては、最近の事業費及び管理費の高騰を受け、賛助会員の年会費につき１割増額することを決めた。年会費については、消費税導入時と税率の変更時を除き、特別賛助会員及び正賛助会員については33年間、普通賛助会員については43年間据え置いてきた年会費の改訂であった（一般財団法人Ａ協会、「2024年度事業報告書」事業活動概観）。

3. 講座及び講演会などへの出席者及び賛助会員の推移

(1) 講座及び講演会など事業活動への出席者の推移

2020年3月中旬頃から、新型コロナウイルス感染症の流行が拡大し始めたことにより、講座及び講演会などへの参加が制限され、講座及び講演会などの事業活動が休止することになった。このコロナ感染症の流行が続くことにより、参加者の意識にも変化が現れ、密閉・密集・密接といった三密状態は避けたいとする習慣が身についてしまい、人々が講座及び講演会などへの出席を控えるといった傾向が出てきた。これが出席者の減少となり、賛助会員の減少にもつながった。一般財団法人A協会における実施事業の年間総出席者数の推移を示すと図表1の通りである。

図表1 実施事業の年間総出席者数の推移（単位:人数と％）

実施事業	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
研究会	5,171 (100%)	4,096 (79%)	3,514 (68%)	3,811 (74%)	3,685 (71%)	3,818 (74%)
長期講座	2,638 (100%)	431 (16%)	2,704 (103%)	2,817 (107%)	1,849 (70%)	2,233 (85%)
短期講座	2,369 (100%)	813 (34%)	1,455 (61%)	1,641 (69%)	1,554 (66%)	1,727 (73%)
短期講習 会等	5,365 (100%)	4,205 (78%)	3,574 (67%)	3,196 (60%)	3,240 (60%)	2,556 (48%)
合 計	15,543 (100%)	9,545 (61%)	11,247 (72%)	11,465 (74%)	10,328 (66%)	10,334 (66%)
合計の減 少率	—	39%	28%	26%	34%	34%

(注) 2019年度から2024年度までの一般財団法人A協会「事業報告書」に基づいて作成している。図表1は、その年度の総出席者を実数で、また2019年度の人数を100%とした時の各年度の割合を()内で示している。

2020 年度と 2021 年度はコロナ感染症の影響を大きく受け、出席者数が減少している。その後の年度では出席者が 2019 年度の状態に回復せずに、概ね 30% 近く減少した状態で停滞している。2021 年度と 2022 年度の長期講座の出席者が 100%を超えているのは、2020 年度で延期された講座を追加開催したことによる増加である。2024 年度では、このように講座及び講演会などへの参加者が減少し、以前の状態まで回復しない状況から、事業費削減の一環として短期講習会及びセミナー開催の回数を削減する対策が採られた。そのため、短期講習会及びセミナーへの出席人数が大幅に減少する結果となっている（一般財団法人 A 協会、「2024 年度事業報告書」事業活動概観）。

（2）賛助会員の仕組みと賛助会員数の推移

一般財団法人 A 協会は、一般財団法人 A 協会の目的に賛同し、一般財団法人 A 協会の事業に協力しようとする賛助会員に対し、財務、経理及びこれを中心とする経営管理についての適切な知識を提供することを事業として行なっている（一般財団法人 A 協会、『定款』第 3 条（目的）及び第 41 条（賛助会員））。

このように、一般財団法人 A 協会は、賛助会員に対して講座及び講演会などの開催を実施し、知的なサービスを提供する組織になっている。したがって、今すぐに講座及び講演会などに参加したいと思っても、講座及び講演会などへの参加はできない。まずは、一般財団法人 A 協会の賛助会員としての資格を取得する必要がある。

図表 2 賛助会員の無料及び割引の恩典

会 員	研 究 会	長期講座 短期講座	短期講習会	セミナー	機関誌
(1)特別賛助会員 (会費 500,000 円) 無料対象	経理部長会 A 研究会	1 名無料	1 名無料	—	無料配布 (年 4 回)
割引対象	上記以外全ての研究会で可	2 名以降の場合全ての講座で可	何名でも全ての講習会で可	何名でも全てのセミナーで可	

(2)正賛助会員 A (会費 110,000 円) 無料対象	—	—	年 7 回に限り 無料	—	無料配布 (年 4 回)
割引対象	何名でも全ての研究会で可	何名でも全ての講座で可	何名でも全ての講習会で可	何名でも全てのセミナーで可	
(3)正賛助会員 B (会費 70,000 円) 無料対象	—	—	年 4 回に限り 無料	—	無料配布 (年 4 回)
割引対象	何名でも全ての講座で可	何名でも全ての講座で可	何名でも全ての講座で可	何名でも全てのセミナーで可	
(4)普通賛助会員 (会費 22,000 円) 無料対象	—	—	—	—	無料配布 (年 4 回)
割引対象	何名でも全ての講座で可	何名でも全ての講座で可	何名でも全ての講座で可	何名でも全てのセミナーで可	

(注) 2024 年度の一般財団法人 A 協会の「事業報告書」に基づいて作成している。

一般財団法人 A 協会の賛助会員には、次の 4 つの会員がある。

- ① 特別賛助会員は、法人や団体又は個人で一般財団法人 A 協会の事業に賛助し、1 登録につき会費年額 500,000 円を納める者である。
- ② 正賛助会員 A は、法人や団体又は個人で一般財団法人 A 協会の事業に賛助し、1 登録につき会費年額 110,000 円を納める者である。
- ③ 正賛助会員 B は、法人や団体又は個人で一般財団法人 A 協会の事業に賛助し、1 登録につき会費年額 70,000 円を納める者である。
- ④ 普通賛助会員は、法人や団体又は個人で一般財団法人 A 協会の事業に賛助し、1 登録につき会費年額 22,000 円を納める者である。

一般財団法人 A 協会の賛助会員は、それぞれの区別に応じて、図表 2 の無料及び割引の恩典を受けることができる（一般財団法人 A 協会 HP）。

一般財団法人 A 協会からすると、賛助会員からの納付金が「受取会費」（経常収益）となり、第二の事業収入の財源となっている。しかし、納付金を納めてくれる賛助会員の数が年々、減少し、それに歯止めがかからない状況に陥っている。賛助会員数の推移を示すと図表 3 の通りである。

図表 3 賛助会員数の推移（単位:口数）

年 度	特別賛助会員	正賛助会員	普通賛助会員	合 計
2019 年度	85	201	275	561
2020 年度	80	194	266	540
2021 年度	73	178	266	517
2022 年度	70	171	267	508
2023 年度	70	166	256	492
2024 年度	68	159	248	475
減少口数	17	42	27	86

（注）減少口数は、2019 年度の口数と 2024 年度の口数を比べた場合の口数の減少数である。

これをもとに、減少の概算額を算定してみると、正賛助会員 A と正賛助会員 B との区別がなされていないが、概ね 1,300 万円を超える「受取会費」（経常収益）の減少があったことがわかる。年度を追うごとに、その減少値が大きくなっていることがわかる。特に、注目すべき点は、賛助会員として納付金の多い特別賛助会員や正賛助会員の減少割合が高い点である。

特別賛助会員	500,000 円 × 17 口	=	8,500,000 円
正賛助会員	110,000 円 × 42 口	=	4,620,000 円
普通賛助会員	20,000 円 × 27 口	=	540,000 円
			<u>13,660,000 円</u>

（３）賛助会員の講座及び講演会などへ参加するための支出額

最近の原材料価格の高騰、人件費の上昇、輸送コストの値上がりといった物価高騰の状況は、企業にとっては深刻なコスト問題となっている。これらの原価の上昇を売価に転嫁することができれば、販売価格の値上げで片付けることができる。しかし、会社が簡単に製品価格やサービス価格の値上げができないとなると、コスト削減を考えなければならない。企業にとっては、一般財団法人A協会の賛助会員として支出額は、教育訓練費に相当する。

教育訓練費は、政策固定費の性質がある。そのため、企業の経営幹部が社員に経営知識を身に付けさせるための教育訓練活動を「廃止する」といった決定をすると、賛助会員となるための支出額（例えば、500,000 円）は発生しない。これまでは、賛助会員の資格を維持するために、每期、一定の金額（例えば、500,000 円）を支払ってきた。これは会社にとっては事業年度の固定費となる。しかし、一度、教育訓練活動の「廃止」を決定すると、このための支出額はゼロ（0 円）となる。賛助会員の資格を継続するか廃止するかによって、一定額(500,000 円)が発生するかあるいは支出額ゼロ（0 円）になるかである。この支出額の有無は経営幹部の意思決定次第である。

最近、多くの情報がネットに溢れているので、これらの情報を利用すれば教育訓練活動など「不要である」と考える人々も多くなっている。また、最近の流行りである AI（Artificial Intelligence:人工知能）の存在も大きい。要するに、金銭を支出することなく教育訓練活動の代替ができればよいということである。以前であれば、講座及び講演会などに出席し、著名な講師の話を聴くことにより、新たな価値ある知識を知り、同時にそのような講師の人柄に触れることにより、自らの人生を豊かにするといった考えが浸透していた。一流の講師を招き、一流の講義を提供する、といった営業方針である。このような背景の下で成長してきたのが一般財団法人A協会である。

現在では、一般財団法人A協会と同様の講座及び講演会などを開催する組織が数多く存在している。また、講座及び講演会などを担当する講師も一般財団法人A協会の専属講師といった訳ではなく、その講師が他の競合組織の講師として登壇して講演活動を行なっている現状である。以前のように、一般財団法人A協会が唯一、特別な教育訓練の場としての地位があった時代にはなっていない

のである。同じような教育訓練組織で同一の講師であれば、参加者にとっては、どこの機関や組織でも同じでことになるから、「どこでも良い」ということになる。選択する決め手がないのである。講座及び講演会などに特徴を打ち出せなくなってきたことが、一般財団法人 A 協会の集客力が落ちてきた原因の一つである。

また、講座及び講演会などへの参加が賛助会員の資格を保持することが前提になっている点にも問題がある。賛助会員の資格を得て講座及び講演会などに参加するには、継続した教育訓練活動が根底にある。そのため、「必要な時に必要な講座及び講演会だけを選択して聴講したい」とする希望には合致しない。賛助会員としての会費を前もって支払い、会員の資格を持って講座及び講演会などに参加する。割引料を適用して追加受講を申し込む場合には、追加的な受講料（一般財団法人 A 協会にとっては事業収益）を支払うことになる。追加の受講については割引代金が適用される。しかし、諸物価が高騰する時期に、教育訓練費としてさらなるコスト増となることには迷いが出て、講座及び講演会などへの参加を差し控えることにもなりかねない。企業がコスト削減を検討している時期には、まず、第一に支出を抑制したい項目が教育訓練費である。社会全体が物価高で、企業が合理化の下でコスト削減を図るといった状況では、次年度以降も一般財団法人 A 協会としての賛助会員の減少が続くことが予想される。また、割引料金で追加講習を受ける受講生の人数もさらに減少することが想定できる。

4. 事業収益の減少要因と職員の仕事に対する満足度

（1）事業収益の内容とその減少要因

そこで、次に 2018 年度から 2024 年度までの収益構造の推移を金額で示すと図表 4 の通りである。

一般財団法人 A 協会の収益の源泉は、2018 年度での金額の多い順に整理すると、①事業収益（192,261 千円）、②受取会費（55,978 千円）、③基本財産運用益（708 千円）、④雑収益（252 千円）、⑤特定資産運用益（60 千円）である。また、その他に助成金、給付金、協力金などの臨時収益、投資有価証券評価益がある。

図表 4 収益勘定の推移（単位:千円）

科 目	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
Ⅰ 収 益	249,259	226,357	189,539	190,716	180,614	171,656	167,207
経常収益	249,259	226,357	180,913	186,355	178,828	171,456	167,207
1 基本財産運用益	708	719	713	699	699	611	645
2 特定資産運用益	60	17	16	18	3	3	450
3 受取会費	55,978	56,432	53,756	49,532	47,686	47,180	51,217
4 事業収益	192,261	169,038	125,934	135,310	130,340	123,562	114,654
5 雑収益	252	138	471	796	100	100	241
6 投資有価証券評 価益	-	13	23	-	-	-	-
経常外収益	-	-	8,626	4,361	1,786	200	-
7 雇用調整助 成金	-	-	5,626	4,361	1,786	-	-
8 持続化給付 金	-	-	2,000	-	-	-	-
9 感染拡大防 止協力金	-	-	1,000	-	-	-	-
10 TEPCO 省エ ネプログラ ム助成金	-	-	-	-	-	200	-
当期一般正味 財産減少額	(-)6,483	(-) 1,220	-	(-) 19,135	(-) 13,303	(-) 16,112	(-) 19,325

（注）2019 年度から 2024 年度までの一般財団法人 A 協会の「事業報告書・正味財産増減計算書」に基づいて作成している。

事業収益と受取会費について、2018 年度の金額を 100 と表示することにより、各年度の推移がわかるように各年度の金額を対比率で示したのが図表 5 である。

図表 5 収益勘定の推移（単位:%）

科 目	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
Ⅰ 収 益	100	91	76	77	72	69	67
経常収益	100	91	73	75	72	69	67
1 基本財産運用益	100	102	101	99	99	86	91
2 特定資産運用益	100	28	27	30	5	5	750
3 受取会費	100	101	96	88	85	84	91
4 事業収益	100	88	66	70	68	64	60
5 雑収益	100	55	187	316	40	40	96
当期一般正味財産減少額	100%	19%	-	295%	205%	249%	298%

（注）なお、比較対象がなく対比率で表せない金額については、そのままのものの金額（単位:千円）で示している。

経常収益は、この6年間の経過で年度を経るごとに減少し、2018年度(100%)に対して2024年度(67%)では33%の減少になっている。その原因を調べてみると、一般財団法人A協会が獲得する経常収益の2大源泉である「受取会費」は9%の減少に留まっているものの、「事業収益」の減少が40%と大幅に減少している。「受取会費」は、賛助会員が一般財団法人A協会の事業活動に賛同して納めた年額の会費である。その金額は、特別賛助会員 500,000 円、正賛助会員 A 110,000 円、正賛助会員 B 70,000 円、普通賛助会員 22,000 円である。

2024 年度には、一般財団法人A協会は、最近の運営諸経費の高騰の理由で、賛助会員の年会費を改訂して1割増額したことが示されている（一般財団法人A協会、「2024 年度事業報告書」事業活動概観）。その結果、2023 年度の受取会費 47,180 千円に対して、2024 年度の受取会費 51,217 千円と 4,037 千円ほど増加している。つまり、この 4,037 千円の受取会費の増額は、受取会費の金額を改訂したことによる結果である。賛助会員の会費の変更は、一般財団法人A協会の

経営基盤の変化であるので、そのまま比較して評価することはできない。本来ならば、2024 年度における受取会費の金額は、2023 年度の高額 47,180 千円であったか、あるいは賛助会員の退会があったので 47,180 千円以下の高額であった可能性がある。このような事情を踏まえると、受取会費の総額 51,217 千円は望ましい成果であるとは言えない。会費の値上げがなければ、前年度を下回る高額であった可能性がある。

それに対して、事業収益は、一般財団法人 A 協会にとって第一の経常収益の財源であり、賛助会員が無料で受講できる講座の他に、さらに割引対象の研究会、長期講座、短期講座、短期講習会及びセミナーに割引料金で追加受講する際に納めた受講料の総額である。一般財団法人 A 協会の勘定科目としては、賛助会員としての会費で参加できる講座及び講習会などへの受講料は「受取会費」勘定となっており、追加受講する際に割引料金を適用して支払う受講料は「事業収益」勘定として区別されている。事業収益も年度を経るごとに減少している。特に、人々がコロナウイルスの感染に恐怖を抱いた 2020 年度には、事業収益は 34% の減少を示している。

人々が密閉・密集・密接といった三密になるような状態を避けたい、という不安な意識がそのまま数字に現れている。2020 年度から 2021 年度に及ぶ 2 年間、社会全体が不安なコロナ禍に置かれたことにより、人々が講座及び講習会などに特別に参加して、さらなる知識を得ようとする気持ちが薄れたと読み取れる結果となっている。このように、人々の意識がコロナウイルス感染症の発症以前の状態に戻ってはいない。特に、追加の受講料を払ってまで講座及び講習会などを聴講しようとする行動が薄れている。これが一般財団法人 A 協会の事業収益の減少として現れている。

細部の分析を行うと、基本財産運用益と特定資産運用益については、次のようになっている。基本財産運用益は、基本財産基本財産の運用による収益（基本財産受取利息）である。なお、基本財産は、都市銀行に預け入れている定期預金 180,000 千円と地方債などの投資有価証券 220,000 千円であり、総額 400,000 千円である。これらはいずれも満期保有目的財産である。基本財産運用益の変化は、基本財産が 400,000 千円で一定金額であるので、運用利子率の違いによると考えられる。基本財産の金額は、図表 6 に示すように 400,000 千円で一定で

ある。

図表 6 基本財産の推移（単位:千円）

科 目	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
基本財産	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000

（注）2019 年度から 2024 年度までの一般財団法人 A 協会の「事業報告書・正味財産増減計算書」に基づいて作成している。

特定資産運用益は特定財産受取利息であるが、大幅な増加となっている。2024 年度では、特定資産は、役員退職慰労引当資産 13,300 千円、退職給付引当資産 17,500 千円、減価償却引当資産 115,000 千円、建物修繕引当資産 85,561 千円であり、都市銀行預け入れの定期預金になっている。特定資産運用益が増加しているのは、一般正味財産から特定資産（役員退職慰労引当資産）への充当額があり、特定資産が増加したことによる。特定資産運用益（特定資産受取利息）が 2018 年度から 2023 年度にわたり減少しているのは、運用利子率の低下が考えられる。一般財団法人 A 協会では運用益（受取利息）を稼ぐというより、元本を確保するための堅実な財務方針を採ったためである、と考えられる。なお、特定資産の推移は、図表 7 の通りである。

図表 7 特定資産の推移（単位:千円）

科 目	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
特定資産	182,419	194,730	207,442	204,954	217,556	230,858	231,361
役員退職慰労引当資産	3,000	4,700	6,400	8,100	9,900	11,600	13,300
退職給付引当資産	28,900	29,500	30,500 ▲14,200	16,300	17,100	18,700	17,500
減価償却引当資産	85,000	90,000	95,000	100,000	105,000	110,000	115,000
建物修繕引当資産	65,519	70,530	75,542	80,554	85,556	90,558 ▲4,997	85,561

（注）2019 年度から 2024 年度までの一般財団法人 A 協会の「事業報告書・正味財産増減計算書」に基づいて作成している。

2024 年度に建物修繕引当資産が 4,997 千円ほど減少しているのは、東京都によるゼロエミッション化に向けた省エネ設備導入・運用改善支援事業を活用し、耐用年数が経過したことにより必要であった空調設備の更新工事を行なった結果である。また、退職給付引当金が 2020 年度に 14,200 千円ほど減少しているのは、図表 8 の「職員の状況」から判断して、これは 2020 年度末に退職者があり、2020 年度に退職金 142,000 千円を支払ったことによる引当金の取り崩しが発生した結果である。

（２）業務範囲の明確化と仕事に対する満足度

一般財団法人 A 協会は、事務局長を含めて常に 8 名の職員で運営されている。2020 年度の年度末に職員一人の定年退職者があり、正規職員から嘱託職員へと籍が変わった。人員としては 8 名体制が維持されている。職員の状況は、図表 8 の通りである。

図表 8 職員の状況（単位:人数）

職 員	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
事務局長	1	1	1	1	1	1	1
正規職員	7	7	7	6	6	6	6
嘱託職員	0	0	0	1	1	1	1
計	8	8	8	8	8	8	8

（注）2019 年度から 2024 年度までの一般財団法人 A 協会の「事業報告書・正味財産増減計算書」に基づいて作成している。

一般財団法人 A 協会の業務は組織図をみると、総務部（総務及び経理）、研究会・講習会・講演会の開催事業、調査・研究情報の収集事業、情報の提供事業、印刷物の刊行事業、その他の事業の大きく 6 分野に分かれていることがわかる。それぞれの事業の仕事量と内容を勘案し、職員は 1 人あるいは複数の職員が配置されており、仕事の分担と業務範囲は明確に定められている。職員の研修制度については特に設けておらず、新規の職員は前任者からの引き継ぎによって、それぞれの業務内容を理解してきたという。

また、意見交換の場として定期的な会議や会合は設けていない。職員 8 名の小集団であり、5 階建てビルの 3 階の一室が事務室で、事務局長及び職員が常時、意見交換をできる状況にあったので、会議や打ち合わせといった決められた意思伝達（コミュニケーション活動）の場は特に設けられていなかった。また、定期的に行う親睦会も設けていないとのことでもあった。事務局長によれば、「財団法人の職員は、利益を追い求める会社員でもないし、国民や地域住民に奉仕する公務員でもない、一般財団法人 A 協会の職員は、我が国の経済の持続的な発展に寄与する会社などに貢献することを担う人材である」とのことであった。

職員の仕事に対する満足度は、「事業活動の根底を支える賛助会員へのサービスの質的向上に心がけながら、基礎的知識の普及に重点を置き、かつ経営環境の変化に即応したテーマの発掘を図ることである」とのことであった。また、「公益目的支出の対象に位置づけている機関誌 A を発行することで、研究者に執筆の機会を与えることができ、その研究成果を広く社会に広める喜びがある」とのことである。経常収益(事業収益及び受取会費)がこのように減少する以前には、「公益目的支出の対象となる事業活動に関連して研究学会への出版助成金の提供すること、学術雑誌のバックナンバーを DVD 化すること、大学への寄付講座の提供することなどで、学会及び大学教育に貢献できたことも仕事のやりがいを感じられた仕事であった」と事務局長は述べている。

5. 営業収益の低減に対処するためのコスト削減

(1) 一般財団法人 A 協会の予算による会計コントロール

一般財団法人 A 協会はこの 6 年間で、経常収益が約 30% 近く減少している。そのため、これに見合ったコスト削減に向けた対策を講ずる必要があった。一般財団法人 A 協会の費用勘定の推移を見ると図表 9 の通りである。

2018 年度の金額を 100% と表示することにより、各年度の推移がわかるように各年度の金額を対比率で示すと図表 10 の通りである。

図表 9 費用勘定の推移（単位:千円）

科 目	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
Ⅱ 費 用	255,741	227,577	188,193	209,852	193,916	205,353	186,533
経常費用	255,663	227,577	181,083	202,890	189,955	187,753	177,025
1 事業費	199,965	180,938	128,222	156,275	145,265	142,353	133,888
2 管理費	55,698	46,639	52,861	46,615	44,690	45,400	43,137
経常外費用	78	-	7,110	6,962	3,961	17,600	9,508
3 投資有価 証券評価損	78	-	-	-	-	-	-
4 休業手当	-	-	7,110	6,114	3,961	-	-
5 雑損損失	-	-	-	848	-	17,600	-
6 固定資産 除却損	-	-	-	-	-	-	9,508
当期一般正 味財産増加 額	-	-	1,344	-	-	-	-

（注）2019 年度から 2024 年度までの一般財団法人 A 協会の「事業報告書・正味財産増減計算書」に基づいて作成している。

図表 10 費用勘定の推移（単位:%）

科 目	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
Ⅱ 費 用	100	89	74	82	76	80	73
経常費用	100	90	71	79	74	73	69
1 事業費	100	90	64	78	73	71	67
2 管理費	100	84	95	84	80	82	77

経常収益が 2024 年度(167,207 千円)は、2018 年度(249,259 千円)に比べて 33%ほど減少している。そのため、経常費用でも 2024 年度(177,025 千円)は、2018 年度(255,663 千円)に比べて 31%ほど減少している。一般財団法人 A 協会

では、年度予算（収支計算書＝正味財産増減計算書）で、このような経常収益の減少に対応した予算額を事業年度の開始以前に設定している。そして、これに準拠しつつ、日々の事業活動を行うことになっており、予算額によって当該事業年度の事業規模の大きさが決められている。具体的には、事業計画書の基本方針に基づき収支予算が作成され、事業活動は、この収支予算を執行することで成り立っている。当該収支予算は、一般財団法人A協会の会長、理事長及び事務局長の三者で収支予算（原案）を作成し、評議員会及び理事会に諮問する仕組みになっている。評議委員会及び理事会では、この収支予算（原案）が概ねそのまま収支予算として決定されている。

図表 11 事業費の推移（単位:千円）

科 目	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
Ⅱ 費 用	255,742	227,577	189,539	209,852	193,917	187,751	177,025
1 事業費	199,965	180,938	128,222	156,275	145,266	142,353	133,888
機関誌発行費	16,238	19,097	15,722	15,778	14,704	16,251	15,842
調査研究事業費	2,395	1,899	1,459	1,485	1,328	1,433	1,337
動画配信運営費	-	-	-	305	185	205	205
研究会事業費	63,172	54,489	40,256	49,018	49,082	50,481	49,977
長期講座事業費	11,435	10,239	5,668	9,761	9,598	9,761	7,154
短期講座事業費	11,150	8,544	5,223	6,548	6,335	6,350	6,200
短期講習会・セミナー事業費	95,575	86,670	59,894	73,380	64,034	57,872	53,173

（注）2019 年度から 2024 年度までの一般財団法人 A 協会の「事業報告書・正味財産増減計算書」に基づいて作成している。

また、一般財団法人であるので、基本財産を所定の年限で使い切るための計画的な費用化の仕組みがある。しかも、当期に獲得した利益を次期に繰り越すという処理手続きがないので、硬直的な性格を持つ固定予算となっている。そのため、予定した事業活動に基づき予定通りの予算執行が行われている。ただし、予定した事業活動が行うことができない場合には、収支予算への調整が入ることにな

っている。このように、一般財団法人A協会では、年間の事業活動が予算によってコントロールされている。これが一般財団法人A協会の会計コントロールである。

一般財団法人A協会における主たる費用勘定は、事業費と管理費である。費用の約7割以上を占める事業費の詳細は、図表11の通りである。

図表12 事業費の推移（単位：％）

科 目	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
Ⅱ 費 用	100	89	74	82	76	73	69
1 事業費	100	91	64	78	73	71	67
機関誌発行費	100	118	97	97	91	100	98
調査研究事業費	100	79	61	62	55	60	56
研究会事業費	100	86	64	78	78	80	79
長期講座事業費	100	90	50	85	84	85	63
短期講座事業費	100	77	47	59	57	57	56
短期講習会・セミナー事業費	100	92	63	7	57	61	56
動画配信運営費	-	-	-	305 千円	185 千円	205 千円	205 千円

（注）なお、比較対象がなく対比率で表せない金額については、そのままのものの金額（単位:千円）で示している。

金額の大きさから科目の重要性を判断すると、①短期講習会・セミナー事業費、②研究会事業費、③機関誌発行費、④長期講座事業費、⑤短期講座事業費、⑥調査研究事業費の順になっている。これをさらに、2018年度の金額を100%と表示することにより、各年度の推移がわかるように各年度の金額を対比率（%）で示すと図表12の通りである。

経常収益が2024年度では、2018年度に比べて約33%減少している。そのため、事業費でも2024年度では、2018年度に比べて約33%減少している。この

ように、経常収益の減少率と事業費の削減率が約 33%で一致している。収支予算の設定に際して、約 33%のコスト削減目標が予算に織り込まれたと推定できる。予算による会計コントロールの具体化である。

（２）事業費のコスト削減策

機関誌発行費は、一般財団法人 A 協会が公益目的支出の対象に位置づけている機関誌『A』（季刊発行）を作成するための支出と、研究者及び実務家その他の関係者に発送するための支出額である（一般財団法人 A 協会、定款第 4 条 4、『2024 年度 事業計画書』4 頁）。機関誌『A』は、約 160～200 頁の分量で発行されている。しかし、作成頁数の違いにより金額上、若干の違いが出るものの、概ね 16,233 千円程度の費用で刊行している。したがって、機関紙『A』は、コロナウイルスの感染症が蔓延した年度であっても、ほぼ一定の分量での刊行が行われた。金額の年度ごとの推移を見ても、機関誌発行費はコスト削減の対象になっていない項目である。

短期講座・セミナー事業費及び調査研究事業費についてのコスト削減が大きい。短期講習会は、経理部を中心とする管理部門の人材に最新の経理情報を提供し、これに関する実務対応ができるようにする教育事業である。短期講習会には、セミナーが含まれており、これは取締役や監査役といった会社役員に、最新の会計、経営財務、監査、法務などに関する情報を提供し、これに関する実務対応ができるようにする教育事業である。短期講習会は年間で 55 回、セミナーは年間で 85 回、短期講習会事業としては総計 140 回開催している。

短期講座は、会社経理講座などの基礎的で専門的な知識を指導する教育事業であり、会社経理講座などの 10 講座がある。これは年間で総数 59 回ほど開催されている。長期講座は、管理会計講座（年間 20 回）、会社税務実務講座（年間 38 回）及び経済時事講座（24 回）から成っている。管理会計講座と会社税務実務講座は、基本知識及び専門知識の普及による人材の育成と資質の向上を培うことを目指す講座である。経済時事講座は、重要な経済時事問題について経営方針の設定に役立つことを目指す講座である（一般財団法人 A 協会、『2024 年度 事業計画書』4 頁）。

経理部員や監査役などの会社役員を対象とした講座及び講習会などへの参加

者が激減していることがわかる。その要因としては、経理部員や監査役が一般財団法人A協会において、最新の経理情報や監査情報の知識を得たいとい意欲が薄れている。また、経理部員や監査役が実務上での対応方法について、知るには及ばない状況にある。会社でのコスト削減方針に従えば、このような講座及び講習会などへの受講料は会社にとってのコスト削減の対象であり、直ちに休止あるいは廃止することが得策となっている。それと、人々がコロナウイルスの感染拡大の時期に身についた、新たに行動をしないと言う意識の変化が起きている。講座及び講習会などを運営する側の一般財団法人A協会としても、開設以来からの伝統的な方式で講座及び講習会を提供することが、時代の要請に合わなくなってきた。最新の経理情報などに関する知識が得られたり、一流の専門家などによる講義が行われたりしても、現在、同様の教育機関が多数存在している。講座及び講習会などへの参加希望者にとって、一般財団法人A協会が唯一無二の経理の専門機関として選ばれる要因が見つけづらくなってきた。このような理由により、短期講習会や短期講座の魅力が大きく失せたと判断できる。

調査研究費が44%と大幅に削減されている。一般財団法人A協会の調査研究事業は、各種機関より一般財団法人A協会の事業目的に密接に関連する分野に関する意見募集が行われた場合に、必要に応じて意見書作成委員会を設置し、意見書を作成して提出する活動をいう（一般財団法人A協会、定款第4条(2)(3)）。この調査研究費の削減の原因を考えると、一般財団法人A協会へのこのような意見募集の件数が減少した理由なのか、あるいは一般財団法人A協会の側で調査研究事業を独自の判断で減少させたといった理由によるのか、いずれかである。これにより、一般財団法人A協会としては、調査研究費が大幅に削減される結果となった。

2020年度では、事業費の削減については、通信費（特に郵便料金）の合理的な削減、利用者の使い勝手を考慮したホームページ上でのマイページを活用したシステムの開発、またこれによるペーパーレス化でインク代や用紙代といった印刷費の削減が実施された。2021年度では、これにより、ホームページ経由での事業申し込みが行われ、郵便料金の削減、ホームページ内のマイページ登録によるペーパーレス化が具体的な成果となって現れた（一般財団法人A協会、「2021年度事業報告書」事業活動概観）。2022年度では、評議委員会や理事会

といった会議及び各種の講座を対面式で開催するに当たっても、外部会場（日本工業倶楽部や経団連会館など）を止め、一般財団法人 A 協会の講義室で講座を実施することにした。その結果、会議及び講義室としての外部会場への賃借料を大きく削減することができ、さらに書類関係のペーパーレス化が定着し、郵便料金的大幅な削減に繋がった（一般財団法人 A 協会、「2022 年度事業報告書」事業活動概観）。2023 年度では、セミナー研究会の会場に関しては、食事を提供するものに関しては従来通り経団連会館を利用したものの、それ以外は全て一般財団法人 A 協会の講義室、会議室を活用して講座及び講習会など開催し、開設会場に係る事業費を大幅に削減させることができた。しかし、営業収益の減少額を補填するまでには至らなかった（一般財団法人 A 協会、「2023 年度事業報告書」事業活動概観）。2024 年度では、経費面ではペーパーレス化の定着により、資料等の郵便料金を中心とする経費の削減がさらに進められた。また、会社税務実務講座に関しては、長年にわたり入門コース及び実務コースを年 2 回開催していたが、年 1 回に集約することで営業費の削減も行われた（一般財団法人 A 協会、「2024 年度事業報告書」事業活動概観）。

（3）管理費のコスト削減策

管理費の推移についてみると、図表 13 の通りである。2018 年度における金額の大きさ順で見ると、管理費は、①営繕費、②減価償却費、③什器備品費、④俸給手当、⑤租税公課、⑥水道光熱費、⑦役員報酬の順になっている。ここで、2019 年度の人件費 100%とすると、2024 年度では俸給手当 216%、役員報酬 249%、法定福利費 219%となり、およそ 2 倍強に増加している。これは職員の金銭面での待遇改善がはかられた結果であると判断する。

一方で、大きくコスト削減がなされた勘定科目がある。それは営繕費と什器備品費である。2024 年度と 2018 年度を比べると、2019 年度を 100%とすると、2024 年度では営繕費は 21%となり、79%も減少している。什器備品費は 78%となり、22%の減少に抑えられている。減価償却費は 88%となり、12%の減少となっている。これは 2024 年度に空調設備の更新を行なったことにより、建物の中間決算時の簿価より空調設備の残存価額 14,041 千円を除却し、新たに更新した空調設備の更新費用については建物附属設備 5,471 千円として計上したこ

とによる。したがって、差し引き差額 8,570 千円が固定資産の減少となり、減価償却費の減少に繋がっている。

図表 13 管理費の推移（単位:千円）

科 目	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
Ⅱ 費 用	255,742	227,577	189,539	209,852	193,917	187,751	177,025
2 管理費	55,698	46,639	52,861	46,615	44,690	45,400	43,137
会員制度維持費	48	49	46	42	36	-	-
会員制度増強費	122	51	0	1	0	26	26
旅費交通費	858	790	339	700	678	847	743
通信費	410	420	466	433	402	433	404
役員報酬	1,242	2,760	5,658	3,036	3,174	3,160	3,091
俸給手当	3,923	9,118	13,851	7,539	7,774	9,160	8,476
法定福利費	831	1,922	3,675	1,936	1,899	1,982	1,824
厚生費	17	33	45	39	17	15	21
退職給付費用	217	458	1,139	1,028	576	766	703
事務用品費	187	221	244	210	200	234	232
消耗品費	355	278	325	385	307	343	244
什器備品費	5,057	3,984	4,301	4,740	3,629	4,132	3,928
営繕費	23,846	7,435	5,768	7,303	6,776	5,672	5,049
ソフトウェア保守費用	1,790	1,640	1,560	1,560	1,560	1,560	1,560
水道光熱費	2,392	2,351	1,977	2,039	2,447	2,218	2,206
支払保険料	217	269	266	266	261	265	250
交際費	330	336	238	904	393	1,116	309
会議費	381	308	122	319	3	88	79
減価償却費	8,547	9,232	7,781	9,107	9,410	8,054	7,535
租税公課	3,663	3,698	3,734	3,691	3,770	3,909	5,131
監査料	800	800	800	800	800	800	800

相談料	390	410	450	460	500	530	439
雑支出	75	76	76	76	78	90	87
経常外費用	-	-	7,110	6,962	3,961	18	9,508
休業手当	-	-	7,110	6,114	3,961	-	-
雑損失	-	-	-	848	-	18	-
固定資産除却損	-	-	-	-	-	-	9,508

(注) 2019 年度から 2024 年度までの一般財団法人 A 協会の「事業報告書・正味財産増減計算書」に基づいて作成している。

6. 結び

一般財団法人 A 協会は、公益事業目的に基づき基本財産を用いて事業運営を行い、収益事業の活動も行なっている。そのため、収益事業が悪化すると一般企業のように事業の継続が危うくなる。その原因となったのがコロナウイルス感染症に対する人々の不安感情であった。これが端緒となり、講座及び講習会などへの参加者が大幅に減少し、事業収益及び受取会費といった経常収益の源泉が衰退化することに繋がった。一般財団法人 A 協会では、人々の意識変化はコロナウイルス感染症が治まれば、コロナウイルス感染症の発症前に戻ることを期待した。しかし、その思惑が外れる結果となっている。そのためには、人々が参加したくなる、魅力ある講座及び講習会などを人々に提供する試みを計画し、実行する必要があった。

一般財団法人といった事業形態であると、事業予算が公益支出目的に沿った計画予算となり、収益の減少に見合った費用予算が設定される。収益の減少が費用の縮小となり、事業活動も縮小したものとなっていく。公益支出目的である機関誌『A』の発行事業に関しては、コスト削減ができない項目である。コスト削減ができるのは、これ以外の事業費と管理費が対象となる。営利企業であれば、コストを増やしてでも売上高を獲得できる事業活動を行う。ところが、一般財団法人であるために収益事業を積極的に行うことができない。例えば、「一流企業を賛助会員にする」といった誇りを取り払い、収益事業としての道をもっと広く開拓する必要もあった。

一般財団法人 A 協会の初代会長は、「吾等は会計奉公の精神を堅持し、企業財

政の健全化による邦国経済の永遠なる繁栄に寄与することを本領とする」といった崇高な経営理念を掲げている。理事会内では、「小さくて汚い事業まで行なって長く生き延びるより、短命でもいいから崇高で尊敬される A 協会としての道を選ぼう」といった考えがあったという。以前であれば、「選り抜かれた一流の講師による最新で高度の知識」が講座及び講習会などで参加者に提供できた。これが一般財団法人 A 協会の基本方針であった。しかし、時代とともに、同じような講座及び講習会などの運営を行う企業や組織が乱立することにより、一般財団法人 A 協会がこのような企業研修の業界で、独占的な地位を維持することができなくなったということである。これが一般財団法人 A 協会の収益構造が衰退化している原因となっている。賛助会員への情報提供に限定した事業形態から、多くの人々を参加者として向かい入れる新たな事業形態に変換する必要があった。

企業側からすると、一般財団法人 A 協会への賛助会員としての会費は、教育訓練費、研修費などの費用となる。コロナウイルス感染症で世の中が混乱した時期には、企業は本来の営業活動が行えず、売上高の減少に陥った。そうすると、売上高の減少に見合ったコスト削減が実施される。さらに、原材料の高騰、運送コストの上昇、賃金の上昇などといった物価高も加わると、一層のコスト削減が求められた。特に、教育訓練費、広告宣伝費及び研究開発費などは、即座にコスト削減の対象になる勘定科目である。このような企業のコスト削減対策の一環で、教育訓練活動が「中止あるいは廃止」されることになると、この影響を受けて、一般財団法人 A 協会では賛助会員が減少し、「受取会費」が減少する。加えて、割引料の適用を受けての追加受講への参加もなくなり、「事業収益」も減少する。結果として見ると、一般財団法人 A 協会の収益構造が企業のコスト削減の影響を受けて衰退化したことになる。一般財団法人 A 協会としては、企業の経営方針がどのように決定されるかに依存するため、なす術の無い流れとなっている。だからといってこのままでは破綻してしまう。高い受講料を払ってでも受講に値する魅力ある講座及び講習会を社会に提供し、講座及び講習会への参加者を惹きつけることが、一般財団法人 A 協会の収益構造を改善する唯一の道である。

参考文献

- 佐藤正隆. 2023. 「中小零細企業における会計的な側面によるコントロールの有効性－経営理念の浸透とコミュニケーション活動の関連から－」『産業経理』 83(3) : 107-122.
- 澤邊紀生・飛田努. 2008. 「経営理念・社会関係・管理会計と企業業績に関する実態調査」『企業会計』 60(12) : 133-141.
- 澤邊紀生・飛田努. 2009. 「中小企業における組織文化とマネジメントコントロールの関係についての実証研究」『日本政策金融公庫論集』 (3) : 73-93.
- 牧野功樹. 2020. 「中小企業の管理会計研究－システムティック・レビューによる統合の試み－」『管理会計学』 28(1) : 71-95.
- 牧野功樹. 2021. 「中小企業におけるマネジメント・コントロール・システムの導入要因とその経済的帰結」『原価計算研究』 45(2) : 53-67.
- 一般財団法人 A 協会ホームページ(参照 2026-4-5).
- 「2019 年度事業報告書」事業活動概観
- 「2020 年度事業報告書」事業活動概観
- 「2021 年度事業報告書」事業活動概観
- 「2022 年度事業報告書」事業活動概観
- 「2023 年度事業報告書」事業活動概観
- 「2024 年度事業報告書」事業活動概観