

## 老朽化資産（施設）の長寿命化へむけて

バランスシート探検隊活動は何のために？

そう、老朽化資産（公共施設）の実態を客観的に捉えるために従来の収支会計に準ずる分析、把握ばかりではなく、資産・負債のバランスシートに依拠した資産の実体、現在価値を見極め、そして資金調達、運営管理コストなどと合わせて、今後の施設資産の長寿命化へ向けての戦略、すなわち経営計画作成への判断材料を確実に得ることだろう、と思います。

ですから学生たちには、歳入歳出会計に基づいて作られた従来の事業計画、予算の説明から、新しい民間会計・思想に依拠した「公会計改革を背景とした事業計画」として理解する必要があります。すなわち施設維持、管理事業として BS と PL の財務諸表へ展開できるシステムとして説明することが重要であります。

これは、発生主義に基づく取引を日々仕訳し、そして経理、月締め、試算表へ、そして BS、PL 等の財務諸表への展開に繋げていくことで、会計のシステム化としては自明の理であります。従来の運営からこれからの経営を模索するための「財務諸表づくり」（開始（期首）財務諸表）を学習することになります。

具体的にはそれぞれの施設別、事業別のセグメント会計として整理する必要があります。

どう作るかはご教授いただく先生方や行政担当者（会計管理者や担当者）からの説明やデータ開示が必要です。基本データはあるわけですから、正しく仕訳し、試算し、バランスシート化(財務諸表化)を試してみてください。

この前、みなさん自身の家計簿の BS、PL を作りましたでしょう。それで自身の家庭経済の状態を把握し、説明するのと同じですね。

バランスシート探検隊活動は、学生さんの会計についての学習機会ですが、その学習成果は、これからの行政プロジェクト推進(老朽化資産の長寿命化)における基本情報になりますし、行政担当者の使命であるファシリテーターとしてのマネジメント任務を遂行するうえで重要なキー情報(開始 BS)になるものと思われます。

試みと今後対応を考える

開始 BS+PL 執行について

会計課が作成した開始 BS に見習って、行政担当課として正しいデータに基づく精度の高い BS と PL を作ってみたいかがでしょうか。

文化ホール バランスシート			平成25年度	平成26年度	平成27年度(見込)
		計	905,679,717	214,569,807	719,885,267
		土地	0	0	0
①資産	固定資産	建物	2,560,753,193	0	2,627,647,193
		(減価償却累計額)	-1,851,010,716	0	-1,918,901,120
	その他	1,020,162,494	65,569,180	865,203,493	
	(減価償却累計額)	-848,645,766	-4,901,202	-854,064,299	
	流動資産	24,420,512	153,901,829	0	
		計	795,659,741	155,101,976	594,186,500
②負債	固定負債	地方債(長期借入金)	723,691,500	0	527,681,500
		退職給付引当金	10,542,597	11,200,147	0
	流動負債	61,425,644	143,901,829	66,505,000	
純資産(①資産-②負債)			110,019,976	59,467,831	125,698,767
文化ホール 損益計算書(一部)			平成25年度	平成26年度	平成27年度(見込)
			286,502,956	296,472,235	245,934,104
③費用	人に係るコスト	人件費	35,832,355	41,300,458	9,952,000
		退職給付費用	5,000,000	657,550	0
	物に係るコスト	物件費	75,724,611	67,979,163	34,959,996
		施設管理費	65,589,026	68,515,926	88,237,240
		維持補修費	14,288,376	30,259,226	33,447,000
	その他	減価償却費	74,470,790	72,557,035	72,557,035
		公債費利子	16,597,801	15,202,877	5,780,833
			276,142,883	277,588,238	83,513,775
④収益	自己収入(受益者負担)	110,064,164	102,976,693	83,246,871	
	その他業務関連収益	166,078,719	174,611,545	266,904	
純行政コスト			11,360,074	18,883,997	162,420,329
受益者負担率					

「法人」のバランスシート

「法人」が作るバランスシートと「行政」が作るバランスシートは全く別物です。

従来の財産を移行した後、新しく公益法人会計に立脚し、あらたな仕分けによって財務諸表が作成されないと今後、法人組織としての正しい対応策は語れません。

しかし、新しい体制に移行したにもかかわらず開始 BS が示されないまま、すでに経理の執行、仕訳が行われているようです。

今回から事業の体系が「事務受託事業」へ移行したにもかかわらず、従来からの収益仕

分けシステムのままのようで、事業に対する認識を正さず、不明の状態、事業執行が果たされており。全く普通じゃ考えられないことです。

財務諸表は、発生主義取引に基づく日々仕訳、経理、月締め、試算表作成を通してきちんと事務処理が進められないと「決算」には至らないこと。

したがって、開始 BS(事業仕訳による予算書、執行計画書)が提示されない経理は、結果としては不適切にならざるを得ないということ。事業ごとの仕訳をきちんとルール化することなどは、財務諸表作成の大前提です。

今年度より施設資産を行政に移行し、改めて公益会計基準に準じた期首貸借対照表、正味財産増減計画書内訳表を作りかえるいいチャンスです。

法人は、自らの事業形態により、公益会計基準に準じた仕訳、経理、試算表による財務諸表化を進めなければならないにもかかわらず。すでに四月より行政指導による協定が履行されていないこと、自省すべきですし、法人存続するうえで大変、懸念される状況です。

いずれにしてもバランスシート作りを通してこれからの議論を進めるべきでしょう。どういうバランスシートを作るか、関係者に十分説明できる財務諸表づくりです。

会計課が示した財務諸表について少しコメント。

27年度の開始 BS は、法人の作成した 26年度の決算書をもとに資産(施設)の評価を行っている。

本来は、施設費償還費助成の満了をもって資産移行を果たされるものですが、それ以降の施設の減価償却、大規模修繕や震災対応の資産認識。

その後は、償還費助成金、利子補給をもっての負債認識。

さらに、27年度の財源表示は長期借入金と成っているが、その内訳は？。

PLの執行仕訳(人件費、物件費(事業費、管理費等)、その他の区分など。

また、指定管理料に盛られていない施設光熱水費や保険費用などの計上は？

運営管理委託料、事業補助金・助成金も物件費科目としての対応など。

また、人件費は、当該事業に対応する職員人件費なのか？

## 27年度 行政サイドの文化ホール対応

プロジェクトチームが作られ、今後の大規模修繕執行の協議を進めるそうですが、何を根拠データとして、今後の老朽化した施設の長寿命化を図るのか？

その考え、思想・意図が予算獲得など科目実績の積み上げで見える。中長期的



間もなく探検隊のホールの視察があるそうですが、行政の経営として説明できるのかそれとも法人の経営として学生たちに説明するのか、はっきりすべきでしょう。

いままでの資料では何をどう説明するのかよくわかりません。

それぞれの会計システムに基づいた説明が大切です。会計原理、システムのファクトは一緒ですが、それぞれの組織活動や経営目的によって少なからぬ相違があることを理解すべきです。

総じて、今後どうなるかも大事なことです。混沌とした状況を客観的なデータに基づいて説明していくこと、これからどうするかが、所管課に与えられた使命ではないのか？、ということです。

それは、新たな「会計基準」によって説明することです。

文化ホールサイドにおいては、  
**ホール事業の仕訳について考える**

簿記は「記録化」（或いは「数量化」、「見える化」）の技術である。  
自身の行動を客観視しましょう。

まず、事業仕分けですが、

「公益事業会計」、「収益事業会計」、「法人事業会計」と会計区分され、それぞれに対応する諸々の事業で構成します。

「公益事業会計」

施設運営・管理事務事業(指定管理事務受託事業（委託分))

ホール使用受付、使用料収納事務事業

付帯事業収納

施設活用支援サービス

基金事業

メロディ基金事業

自主事業？

自主企画集客増事業

企画・イベント支援事業

広告・出版事業

「収益事業会計」

物販事業

M ホール施設提供事業

「法人事業会計」

法人事業（理事会、評議員会、他）

文化・芸術活動団体支援事業

音楽団体活動支援事業

文化ホール友の会事業

会計的には、それぞれの事業ごとに損益を計算します。

そして、財源の主たる収益勘定科目において

指定管理委託料、補助金等の公的資金はどのような資金の流れをするか確認する。

公益法人会計における取引・仕訳・帳簿について

普段の取引は発生主義に基づき仕訳されます。（正味財産増減内訳表に対応する開始財務諸表）

業務管理委託料、補助金、ホール使用料(料金収納事務)については、発生主義仕分け、帳簿記入、経理・計算など、どのように計上、処理されているのかの確認が重要です。

例えば、「指定管理料」は、ホール運営・管理事業に係る業務運営・管理費用で、市から法人の普通預金に振り込まれ、➡前受金に振替られ➡現金➡指定管理料収益に計上➡そしてホール施設貸出の各費用等の勘定科目へ配分される。

仕訳

(借方)		(貸方)	
普通預金	000	指定管理料	000
前受金	000	普通預金	000
指定管理料収益	000	前受金	000
現金	000	指定管理料受託収益	000
ホール貸出費用	000	現金	000

各費用科目へ

「補助金」は、法人事業補助で、  
補助金→普通預金→前受金→現金→法人受取補助金収益→役員報酬、人件費等の勘定科目へ

ホール使用料金収納は、普通預金→預り金→現金→市への納付金  
付帯備品使用料金は、預り金→現金→市への納付金へ

いわゆる会計上の仕訳により、資金の流れを正しく認識します。

M ホール使用料収入は、M ホールだけで処理し、M ホール事業収入は、収益事業会計で  
使用料→現金→M ホール事業収益→M ホール費用へ

その他の自主事業、基金事業、収益事業、法人事業は、その他それぞれの収益→費用等の  
勘定科目で処理されることが原則です。途中、ないし決算期に振替処理され、損益バラン  
スを調整します。(収支相償)

お金の流れを損益ベースで、しっかり確認し、認識すべきです。

要するに日々仕訳のプロセスを通じて財務諸表（「決算書」）が調製されていくことを監  
視（モニターリング）することが重要だと思います。

何れにしても損益ベースでそれぞれの事業ごと、取引ごとに発生主義に基づく仕訳、経  
理を原則とした対応をされたい。

協定によるモニターリングですが、法人の事業活動や会計処理が適正であるように期日を  
決めて受付帳、仕訳等関係経理帳簿等のチェックを果たすべきでしょう。

そして、それぞれ期間の試算処理、期末決算処理で調整され、財務諸表(決算書)の完成に  
なります。

行政は、法人の作成する「正味財産増減計算書内訳書」に基づき、ホール施設運営・管  
理業務の損益、法人事業の役員報酬、人件費等の適正な執行を確認し、完了の報告書(決算  
書)をうけとります。

従来の補助金ベースの運営から今年度からは、独立自営(公益法人)を前提に、公共施設の

運営・管理等事務の「公益事業」を担う公益法人体制に移行しました。

職員の意識転換、不慣れ、経験不足もあり、適正な対応への遅延が見受けられ、改善がなされず、結果として不適正な経営(会計)に陥らないように祈るばかりです。

法人の将来を云々する以前に、日常の経営改善策の実効をあげてほしいものです。  
行政においても経営支援のバックアップを図るべきでしょう。

(正味財産増減計算書内訳書に基づく予算書) 略 最後に表示しています。

今後の対応を考える

経理帳簿のモニタリングから

文化ホールの経理帳簿の実体は、実際どうなっているのか見ましたか？

どう仕訳され、経理されているか、その実態が明らかに表現されているはずですが。

これが原則どおり(内訳表の事業区分ごと)に作成され、処理され、記帳されていれば問題ないのですが、ただ、指定管理事業と特定されたホール施設運営・管理業務の仕分けがどうなっているのかしっかりと確認すべきでしょう。

先だって、3ヶ月の経理、執行状況の把握に出かけたそうですが、お話では指定管理部分は数字的には適正に処理(受付台帳と収納金、伝票と収入)されているということであったが、予算執行において、事業仕分けごとに予算上の経費の縮減、節減努力は見られなかったとのことでした。

それでは、本当にモニタリング点検が十分果たされたのか少し心配、疑念が残ります。

要は適正な仕訳？に基づく経理であったのか、そして適正な予算書？に基づく取引、帳簿転記と実際経理だったのか、ただ数字の照合だけで済ましているようにおもわれます。

その訳は、法人の仕訳が、従来の補助、助成態勢のままのようで、ある程度の収益性をベースとした新たな経営型ガバナンスに至っていないようです。すなわち、新しい組織コンプライアンス(法定主義、内部規則も含めて)に基づき、事業改善(イノベーション)、経営(マネジメント)が十分施策として反映された、いわゆるガバナンスの効いた「予算書 経営計画書」になっていないことのためではないでしょうか？

提出された予算書の収支赤、費用の縮減、冗費の節約、人件費などの支出の根拠(給料表の改善、人事配置、労務管理等)など、いくら指摘しても、法人は相変わらず従来の意識のため、対応が改善されず、全ていいわけのようでの確な答弁には聞こえません。

法人のコンプライアンスの部分ですが、そこまで行政が関与せざるを得ないことは、本来オカシイし、でも結果として、関与せざるを得ないのは、本当に残念です。それは、法人の自立意識、改善意識が全くなかったということです。

法人の事業改善についても、一番大事な自主事業も従来の興行式のままでし、幾らかでも収益を得る事業や新しい事業開発が見られない。

「芸文協」の支援も事業化の認識に欠けるし、他の様々な音楽支援活動も同様です。なんとかしようという事業改善の認識が大変甘いと言わざるを得ません。

そして法人のマネジメントですが「公益法人としての経営センス」がイマイチ(役員、評議委員、職員の意識改革、経営意識の改革)のようです。公益法人の役割についての意識が浸透していない。重要な「会計基準」についての理解が十分でない。

追伸：

以上の状況を持ってトップに報告し、改善文書を作成し、持って部長が指導に行くことになったということですね。

行政としてできる十分な対応だと思います。なんとか文書協議においていい方向に法人が自らの改善がなされればいいですね。

部長さんに置かれては、「会計原則」に従って言うべきことはしっかり言って、説得を図って、法人の理解を求めていただきたいですね。

市の「会計処理」と法人自身の法に準拠した「公益法人会計処理」とのスムーズな調整が一番の問題の解決になっていくように思います。

今後、1ヶ月を目処に、職員との協議を進めるそうですが、係同士で解決できる話ではありません。専門のコンサルや関係部局の協力、支援が重要です。それを取り仕切る能力、力が必要です。

課題は、担当の力を超えております。そこを謙虚に認識し、協力体制を整えるべきでしょ

う。

状況を理解すれば自ずと対応の行動が芽生えてきます。自信を持って立ち向かってください。

「報告」は結構なことで重要だと思います。

ですから、できるだけ客観的な立場からコメントしています。

しかし、いままでの応答・対応は、客体の非を述べ、自の行動の正当性を主張している「結果の報告」の域を超えておらず、報告後の考察や、展望、改善の提案がありません。

この対応を変えないセンス(結果報告のみ、現状説明の域)は、はなはだ理解しかねます。自費で公益法人会計の仕組みを勉強したのだし、自信を持って巧拙を説くべきです。個人で学習することは重要です。しかし、課題は組織的な対応です。ですから、自らファシリテーターとして課題の整理と問題解決にあたるべきです。

部長へも部下にもそういう情報を発する職務の責任があります。

このことは己自身が理解し、責任を果たさないとはいけません。

状況を的確に情報化し、対応策を提案するセンスを身に付けましょう。

法人組織改善について

法人のコンプライアンス(法定主義、公益会計基準に基づく公益法人会計の遂行)

法人の事業イノベーション(事業の見直し、改善、開発)

法人の経営マネジメント(市場性を加味し、公益法人としての組織の存続を維持する)

そして、それらを統制するガバナンス(組織改善、事業改善、経営マネジメント改革)が重要です。

統制とは、

- 1、業務の有効性と効率性
- 2、財務報告の信頼性
- 3、法令遵守
- 4、資産の保全

の4つの目的を達成していると保障するために、

職員によって遂行されるルールや仕組みのことです。

これら統制が有効に機能されているかチェックする仕組みが監査です。

以上を樹立、達成させ、指導していくことが行政の責務です。

行政には優秀な職員がいっぱいいます。協働を拒む人はいません。

自らの意識を解放し、アンガージュしてください。





## 第二次大規模修繕事業について

### 00億の事業を想定した場合

財源は多分、起債を財源とした債務負担行為予算で

事業執行は公社等の資金立替方式でしょうか

市の現会計上そういう自力方式、手法が順当で、財政と十分協議することですね。

しかしながら、民間資金を導入する大規模修繕事業とするなら、民間方式の財務諸表(担当課が考える)を作ってPFI方式にする。VFM(バリューフォーマネー)を計算し、具体プランを考える必要があります。。

今回の場合はBOOTないしBTOでしょうか

ビルトオウンオペレーター、ないしトランスファー、ここの辺は、少し怪しいけど、大久保の再編計画の実行計画の「PFI」と同じでいいのではないかと思います。

ここの辺の判断は資産部長と協議しないと出てこないでしょう。

何れにしても長期的なホール再建計画をきちんと作っておかないと判断は難しい。

### まとめ

- ・民間方式の財務諸表に準じた事業計画をつくる
- ・PFIの導入等の民間出資の方式ルートの模索
- ・文化ホールのマスター計画づくりに位置付けられた当面の大規模修繕事業計画書づくり

以上、忘れないうちに整理してみた。

行政の関係者と協議することが重要です。部長の責任で進める。フォロー事務が重要です。。

### 29年度からこういう方式を進めた場合

今の法人は28年度でその役割は終え、29年度からは能力ある民間の会社と協働方式となる。

具体的にはM系列の会社と共同出資の会社による経営ですね。部長の政治力が問われます。次期部長の能力、引退部長は、法人の再建やっってもらうこと。

こんな方向で考えていくと面白いですね。

施設の長寿命化の最適手法になると思える。

他には、財産を処分して全て民間にすること、  
あるいは自力で指定管理を継続するなら、新たな能力ある法人に変える。この場合は十分な資金調達能力のある団体が前提です。

だから 00 億の事業をどういう手法でやるか、  
これがキーになります。

今の法人は時代に翻弄され、消滅していく運命なんだと思います。生き残るには、行政に現状維持の修繕をやってもらい、自らの健全な経営能力をつけてもらうしかありません。  
これからは、こんなカレント、流れで仕事することが必要でしょう  
これからどうなるかではなく、これからどうするか？です。

### **公益事業と収益事業の区分**

設置条例の目的に基づいて貸し出すのが公益事業で、その目的外は収益事業。

公益認定は公益活動とされる 17 項目活動と認定法に規定されており、施設提供は、これに準じるか、定かではない。

公益事業に対して仕訳に疑問があるとの質疑ですが

#### **1 公益事業項目に**

- 1、運営・管理
- 2、Mホール貸出（公益目的事業）
- 3、基金

#### **2 収益事業項目に**

- 1、ホール運営・管理（目的外事業）
- 2、Mホール貸出
- 3、物販事業

### **3 法人事業**

と事業を仕訳したらいかがでしょう。

施設運営・管理（貸出）は、認定法の 17 事業をもって公益事業としています。それ以外の判断は収益事業と判断してよいと思われる。

行政から委託された事業費は、1 公益目的事業のホール運営・管理（貸出）と、2 収益事業目的のホール貸出（目的外）の内訳によって合計数値＝指定管理料が正しく説明できます。