

3 会財政の現状と課題

東弁一般会計の当期収支差額は、2016（平成 28）年度、2017（平成 29）年度、2018（平成 30）年度の 3 期連続の赤字となった。一方、一弁、二弁が、2019（令和元）年度 4 月から全会員の会費を月額 2,000 円減額することを決定した。2018（平成 30）年度執行部は、東弁も全会員の会費を月額 2,000 円減額できるか一般会計収支のシミュレーションを作成した。

しかし、従前の経費の伸率（事業費・その他管理費毎年 4%増）を使用したシミュレーションでは、会費減額どころか一般会計収支は 2018（平成 30）年度以降毎年度赤字が継続し、2024（令和 6）年度で東弁の財政は破綻するという結果となった。東弁は 2015（平成 27）年度までは当期収支差額の黒字を確保していたが、2016（平成 28）年度以降は支出が収入を大幅に上回っている。事業費・その他管理費の増加率を毎年 1%に抑制したシミュレーションをしたところ、65 期以降の会員の会費を月額 2,000 円減額しても東弁の財政破綻を回避できることがわかった。

2018（平成 30）年度執行部は東弁財政を改革するために財政改革実現ワーキング（以下「WG」という。）を立ち上げ、具体的な施策を WG で検討することにした。WG は具体的な目標として、65 期以降の会員の会費を月額 2,000 円減額するために必要な年間 5,400 万円の財源確保と 5 年以内に全会員の会費を月額 2,000 円減額するために必要な年間 1 億 5,000 万円の財源確保を掲げて活動している。WG の方針は、5,400 万円の財源は事業費の削減により確保し、1 億 5,000 万円の確保は事業費チーム以外のチームが経費削減の具体案を作成する、というものである。

2019（令和元）年度執行部は WG の活動とは別に経費節減に努め、同年度の決算は黒字に転換し、65 期以降の会員の会費減額の財源確保はできた。WG は全会員の会費減額を早期に実現するために活動を継続している。

会館会計の修繕積立金は、30 年目の大修繕の費用は賄えるが、それ以降の修繕に必要な残高を確保していない。会館の使用状況を踏まえながら、支出を抑制し、修繕積立金をどのように積み立てるのか検討が必要となっている。

東弁の財政状態は、定期総会の決算報告で概要はわかるが内容について理解することは難しいと思われる。そこで本稿では、東弁財政の現状について重要と思われる事項を説明し、それを解決するために東弁が今どのような方策を検討しているかを整理したい。

東弁の会計は一般会計と 6 つの特別会計から構成され、一般会計と特別会計の間で繰出と繰入があるが、本稿では一般会計と会館特別会計について説明する。

(1) 一般会計

ア 一般会計の現状

一般会計の収支計算書は、事業活動収支の部と投資活動収支の部に分かれ、その合計が当期収支差額として算出される。投資活動には、特定資産取得支出のように資金の流出で

はなく将来の支出に備え積み立てる項目もあるが、ここでは議論を簡略化して当期収支差額のマイナスを東弁一般会計の赤字、プラスを黒字と認識する。この当期収支差額を過去から毎年累積した金額が次期繰越収支差額である。

この当期収支差額は、2016（平成 28）年度－98,777,668 円、2017（平成 29）年度－307,525,439 円、2018（平成 30）年度－158,879,536 円と 3 期連続の赤字となった。この結果、次期繰越収支差額は、2016（平成 28）年度期初の 1,572,214,950 円から 2018（平成 30）年度期末には 1,007,032,307 円まで減少した。当期収支差額が 3 期連続赤字となり、次期繰越収支差額が 10 億円まで減少したことに加え、2018（平成 30）年度には東弁の財政に大きな影響を与える出来事があった。一弁と二弁が、2019（平成 31）年 4 月から全会員の会費を月額 2,000 円減額することを決定したのである。今まで東京三弁護士会の会費は同額だった（過去に遡れば東弁が他会より低額だった期間がある。）。この月額 2,000 円の差による影響だが、容易に想像できることは、新入会員獲得に不利になる、既存会員が一弁、二弁へ流出する恐れが生じる、ということである。

危機感を覚えた 2018（平成 30）年度執行部は、東弁も全会員の会費を月額 2,000 円減額できるか一般会計収支のシミュレーションを作成した。このシミュレーションは複数の条件で作成したが、従前の経費の伸率（事業費・人件費を除く管理費＝その他管理費が毎年 4%増）をそのまま使用したシミュレーションは驚くべき結果を示した。この条件の場合、会費減額どころか一般会計収支は 2018（平成 30）年度以降毎年度赤字が継続し、2024（令和 6）年度末には次期繰越収支差額が 194,698,785 円まで落ち込む予想だった。

東弁の予算作成は、決算で他会計から戻ってくる繰入金を保守主義の観点からゼロにして作成すること及び会計科目間の流用が厳しく制限されていることから、支出の各科目に余裕を持たせて作成しなければならないという制約がある。そのために繰越収支差額が最低 2 億円（上記制約のため、必ず赤字予算になる。）ないと予算を作成できない。つまり、今までのように毎年 4%経費が増加していくと 2025（令和 7）年度の予算を編成できないことになる。言い換えると、会費減額など論外で、このままでは 2024（令和 6）年度で東弁の財政は破綻することになってしまうという結果が示された（他会計積立金を流用すれば多少の延命はできるが）。

現状で推移すると東弁の財政は早晚破綻する、このショッキングな結果になる原因は、一言で言えば現在の東弁は収入を上回って支出している、ということである。家計でも事務所経営でも収入の範囲で支出することが当然であるにもかかわらず、東弁はそれが出来ていない。増減はあるが、東弁は 2015（平成 27）年度までは当期収支差額の黒字を確保していた。東弁財政を立て直すという名目で、弁護士会館の維持管理費（2019（令和元）年度決算額 172,049,969 円）を一般会計で負担していなかったことを考慮すれば当然である。しかし、個別要因はあるが、2016（平成 28）年度以降は支出が収入を大幅に上回った結果、赤字に転落してしまった。

2018（平成 30）年度執行部は、会費減額の可能性を探るため、条件を変えて複数のシミ

ュレーションを作成した。その結果、事業費・その他管理費の増加率を毎年1%に抑制すれば65期以降の会員の会費を月額2,000円減額しても次期繰越収支差額は2025(令和7)年度末の316,721,489円を底として増加していくことがわかった。つまり、この条件を実現できれば65期以降の会員の会費を月額2,000円減額しても東弁の財政破綻を回避できることになる。

イ 財政改革実現WGの立ち上げ

- (ア) 毎年4%の増加を続けている事業費・その他管理費の増加率を1%に引き下げることは容易なことではない。またこの事実が判明したのが2018(平成30)年度後半だったことから、執行部は同年度内に65期以降の会員の会費減額を決定することを見送り、2018(平成30)年度決算を確認してから2019(令和元)年度予算で実施することにした。併せて東弁の危機的な財政状況を改革するために財政改革実現ワーキンググループ(以下「WG」という。)を立ち上げ、具体的な施策をWGで検討することにした。
- (イ) WGは東弁財政に詳しい委員で構成され、当会からは座長の山岸憲司先生を筆頭に副会長、監事経験者等多くの会員が委員として参加している。WGは2019(平成31)年4月から活動を開始した。WGは人件費、システムOA、法律相談、事業費、組織検討、多摩支部、公設事務所の各チームで構成され、担当分野の経費をどのように削減するかを検討した。またWGは具体的な目標として、65期以降の会員の会費を月額2,000円減額するために必要な年間5,400万円の財源確保と5年以内に全会員の会費を月額2,000円減額するために必要な年間1億5,000万円の財源確保を掲げて活動した。WGの方針は、5,400万円の財源は事業費の削減により確保し、1億5,000万円の確保は事業費チーム以外のチームが経費削減の具体案を作成する、というものである。
- (ウ) WGは活動の成果を2019(令和元)年12月第一次答申書として公表した。この答申書は中間報告的な性格なので各チームの答申内容を調整したWG全体としての答申ではなく、各チームの答申をそのまま公表したものである。内容は東弁HPで閲覧できるが、ここでは答申について簡単に整理する。

a 事業費チーム

前述のシミュレーションを実現するためには、事業費とその他管理費の対前年度増加率を1%に抑制しなければならない。事業費チームは、1%の増加率に抑制するために、事業費、その他管理費合計の削減目標額を2019(令和元)年度1,908万円、2020(令和2)年度3,295万円、2021(令和3)年度1,617万円と算出した。また具体的にどの項目を削減するかも詳細に掲載した。

b 人件費チーム

人件費チームは非正規職員数の削減で1,176万円、正職員の残業時間の削減で1,256万円、合計2,432万円の削減を答申した。東弁管理費の最大費目である人件費は、近年業務量の増大に対処するための非正規職員費用が急増している。これを削減するという提案だが、これを実現するためには業務量自体を削減する必要がある。また時間はかかるが、東

弁職員の給与体系そのものにメスを入れることも必要と思われる。東弁職員の給与水準は、単純比較は出来ないが一弁、二弁、日弁連と比較してやや高いと推測されている。人事考課のあり方、資格が上がる期間の見直し等により、東弁財政の負担を軽減できる方策を検討している。

c 組織検討チーム

組織の統廃合による経費削減効果を数値化することは難しいため、組織検討チームは答申で削減金額を提案していない。

d システム・OA チーム

システム・OA チームはシステム保守契約の見直しで 360 万円、ペーパーレス化を徹底することにより 400 万円、合計 760 万円の削減を答申した。その後検討を継続しているが、東弁の現行システムは、このままでは 5 年後にシステム更新に多額の経費が必要になる。アドバイザー契約を締結して助言を受けている会社によれば 10 億円弱の費用が必要という、それだけで東弁財政の破綻原因になるような費用見通しが出された。これを回避する方法を同チームでは現在検討しているが、業務量の削減に加え、すべての業務を基幹システムで行うという現在のシステムに対する発想を転換する必要がある。

e 法律相談チーム

法律相談チームは、外部法律相談センターの縮小、廃止を提言した。新宿総合法律相談センターは縮小移転により 1,000 万円を削減し、蒲田法律相談センターも縮小移転により 1,100 万円を削減する。池袋法律相談センターも賃料が安いところに移転し、800 万円を削減する。北千住法律相談センターは相談件数の増加が見込めないので廃止し、2018（平成 30）年度赤字 1,100 万円を削減する。また同チームは多摩支部内の八王子法律相談センター、立川法律相談センター、町田法律相談センターについても提言したが、多摩支部チームとの意見調整が行われていないので、実現するためには多摩支部チームとの調整が必要である。

f 多摩支部チーム

多摩支部チームは、多摩支部内に存在する法律相談センターの改革実現について提言したが、当時は八王子会館の売却が未定だったため、条件付きの提言になっている。その後八王子会館は 2019（令和元）年度内に売却されたので、第二次答申は八王子会館が存在しない前提での提言になると思われる。

g 公設事務所チームは、2018（平成 30）年度に公設事務所ありかた PT が公設事務所について一定の方向性を出したこともあり、WG はその遂行を見守るという姿勢で当初は活動していなかった。しかし、法律相談センターと公設事務所が併設されている池袋法律センターと北千住法律相談センターに対する提言が法律相談チームから出されることになり、公設事務所もその動きに対応する必要性が生じ、2019（令和元）年度後半から活動を開始した。そのような経緯だったので第一次答申は出していない。ただ公設事務所は具体的な財政改革に着手しており、三田パブリックが 2020（令和 2）年 12 月で閉鎖され、東弁が負担して

いる年間賃料 1,100 万円が削減されることになった。

(エ) 2019 (令和元) 年 12 月の第一次答申では提言された事業費チーム以外の各チームの経費削減額は合計で 7,959 万円だった。このように削減目標額の 1 億 5,000 万円達成には、さらに経費削減を提言する必要がある。WG は 2020 (令和 2) 年度も継続して活動しており第二次答申書を提出する予定である。

(オ) 以上 WG の活動を説明したが、2019 (令和元) 年度執行部が行った財政改革 (2020 (令和 2) 年度予算作成を含む) についても説明し、東弁の財政状況が若干改善したことについて言及する。

2019 (令和元) 年度執行部は、2018 (平成 30) 年度執行部が作成した予算案の行事費から、運動会 (2018 (平成 30) 年度実績 (4,274,850 円) と夏期合同研究の懇親会 (2018 (平成 30) 年度実績 780,000 円) の予算を削った予算案を作成した。運動会は当会が始めて、その後東弁の行事になった経緯もあり、当会からはもちろん他会派からも予算を削ることに対する意見を聞くべきという声が上がった。しかし、2019 (令和元) 年度執行部としては東弁の財政を改革するためには、東弁会務の本質的な部分 (綱紀懲戒等) とそれ以外の部分を分けて考える必要があり、予算を削減できる非本質的な行事は削減するという方針だったので、運動会の予算を復活しなかった経緯がある。なお 2019 (令和元) 年度の運動会は、当会有志の先生方により、東弁の職員と東弁の経費を使わず自主開催という形式で開催された。

このほかにも 2019 (令和元) 年度執行部は大胆な経費削減を行った。まず東弁総会議案書の電子化が挙げられる。東弁は総会議案書を全会員に郵送していた。ところが、紙の議案書の郵送料は年々増加し、2018 (平成 30) 年度の定期総会費用は 5,377,495 円になった。そこで 2019 (令和元) 年度の定期総会において、総会議案書は東弁 HP に掲載し、紙の議案書は希望者だけに郵送することに変更することが決定された。この変更により、2019 (令和元) 年度の定期総会費用は 6,277,259 円だったが、その後は 1 回あたり 100 万円程度に費用を削減することができた。次にリブラの発行回数の変更と電子化がある。リブラは年間 12 回発行していたが、夏休みと年末年始を考慮して合併号を 2 回発行することにし、年間 10 回に変更した。また東弁 HP にリブラを掲載していることから、2019 (令和元) 年 11 月から希望者には紙のリブラの発送を停止した。紙のリブラの発行・発送には 1 会員あたり年間 3,000 円の経費がかかるので、発送停止によりその経費が削減できることになる。2020 年 3 月時点で発送停止した会員数は 1,500 人いるので、2020 (令和 2) 年度は少なくとも 450 万円の経費削減になる。これらに加え、各種行事の見直しを進め、行事費で 384 万円を削減した。これら経費削減に加えて、2019 (令和元) 年度は懸案だった八王子会館の売却を実行した。この売却により 5,067 万円の収入があった。

このように 2019 (令和元) 年度執行部は財政規律を重視した会務運営を行ったので、2019 (令和元) 年度の東弁決算の一般会計収支は 145,323,965 円のプラスとなり、2018 (平成 30) 年度の -158,879,536 円から 304,203,501 円も改善し 4 期ぶりの黒字となった。もっ

とも 2019（令和元）年度は退職者がゼロだったこと（複数の場合は 7、8 千万円の支出が必要になる。）や八王子会館の売却のような一過性のプラスがあったことを考慮すると単純に喜べる状況ではない。しかしながら、この黒字転換は「近々東弁は財政破綻するようだ。」という若手会員に流れていた風評を払拭するという効果があったと思われる。

次に 2020（令和 2）年度予算について説明する。東弁は次年度の予算を前年度執行部が作成し、当年度執行部はそれをベースに微調整した予算案を定期総会に提案する。2020（令和 2）年度予算は 2019（令和元）年度執行部が作成したが、思い切った財政改革予算を作成した。

東弁予算は、赤字予算になることが通常である。前述のように拠出金（合同図書館、多摩支部）と他会計からの戻り（法律相談事業特別会計）を予算ではゼロとすることが主な要因だが、それに加えて勘定科目間の流用が厳しく制限されているため支出の各科目に余裕を持って（多めに）予算を計上するので、どうしても支出が収入より多くなってしまいうためである。この予算と決算の乖離は以前から指摘されており、予算の財政管理機能の観点からは改善する必要がある。しかしながら、長年の財政慣行を変更するためには規定の改定や各方面へ周知する必要があり、2020（令和 2）年度予算では修正できず従来と同じ要領で作成した。

まず事業活動支出のうち、常置委員会、特別委員会、協議会・対策本部の 3 部門について、過去 3 年間の実績金額の平均を出し、その 20%を削減した金額で予算を作成する方針を決定した。過去に前例のない厳しい緊縮予算である。該当する委員会の理解を得ることは想像以上に大変だったが、各委員会は東弁の財政状況を理解し、予算削減に協力した。その結果、この 3 部門は 2019（令和元）年度予算が 183,330,000 円（実績 112,660,633 円）だったのに対し、2020（令和 2）年度予算は 129,860,000 円と前年度予算の 70%まで削減することが出来た。また管理部門の支出も極力削減した予算案を編成した。

2020（令和 2）年度執行部は予備費を 500 万円から 5,000 万円に増額するなどの修正をしたが、2019（令和元）年度予算が一般会計収支で-296,942,405 円の予算だったのに対し、2020（令和 2）年度予算は-190,020,698 円と予算段階で収支が 1 億円改善する予算になっている。

(2) 会館特別会計

会館特別会計は、会館維持管理会計、会館修繕積立金会計及び会館不動産諸施設取得等積立金会計から構成されている。会館維持管理会計は、日常的に必要な会館の維持管理に要する費用を管理し、毎年度一般会計から繰り入れている。会館修繕積立金会計は、会館の大規模修繕に必要な費用を積み立て、10 年、20 年の大規模修繕の費用を支出している。問題は、現在の積立金では将来の大修繕の費用を賄うことができない可能性が高いことである。

2020（令和 2）年度に 20 年目の大修繕に要する費用を支払った後、この会計の次期繰越収支差額は 3,967,026,307 円になる予定である。20 年目の大修繕に要する費用は 17 億円程度だが、30 年目の大修繕はこれを大幅に上回ることが確実である。したがって、30 年目の大修

繕は現在の積立金で賄えるが、それ以降は現在のままでは不足する可能性が高いと思われる。

会館修繕積立金の収入は、新会館臨時会費が主なものだが、新入会員の納付義務を免除したため、今後は減少していくことになる。40年目は遠い将来のことではない。大規模修繕費用を一度に負担することはそのときの東弁会員へ過度の負担を強いることになるので、今から対策を講じる必要がある。対策をしないと仮に全会員の会費減額を実現しても近い将来に会費を大幅増額しないと大規模修繕の費用を負担できないという深刻な事態を招くことが予想される。WGでは、このような懸念がある会館特別会計についても議論している。第二次答申に間に合わせることはできないが、論点を整理し、東弁が採用すべき解決案を提案する予定である。

まず会館に関する費用は、登記簿上の面積比で負担することが決められている。20年目の大修繕費用もこの割合で各会が負担している。その割合は、日弁連 27、東弁 36、一弁 19、二弁 18となっている。東弁の負担割合が高いので、これを変更することが考えられるが、会館建設の時に東弁の面積を確保することに尽力した経緯もあり、また他会との交渉の難易度を考慮すると数年で解決できることではない。そこで費用負担を軽減できるほかの方策を検討しなければならない。例えば共用部の維持管理費は会館の使用人数で負担すべきではないか（2019（令和元）年度監事意見書）、一弁を図書館の共有者に加える、クレオ（現在日弁連と東弁が各 1/2 所有）を 4 会共有にする、等の案があるがいずれも実現するためには相当な困難が予想される。またクレオの外部利用者の使用料を増額することや 5 階会議室の利用料の基準見直し等の収入増も検討している。

いずれの課題も東弁が単独で決定できる解決策は少なく、他会との地道な交渉が必要になる。しかし、これを避けていては過大な負担となっている会館会計を健全化することは難しいので、今後各年度の執行部が優先的に取り組むべき課題と思われる。

(3) まとめ

数字を必要最小限に絞り、東弁財政の現状と課題について整理した。プラス、マイナスという表面の数字だけではなく、その背景を読み解かないと東弁財政は理解できない。東弁財政の現状は危機的状況にあり、これを改善しなくては東弁の未来はないが、当会の会員を含め多くの東弁会員が財政改革実現に努力している現状を理解していただきたいと思う。

以上