

3 会財政の現状と課題

(1) 会財政の現状

ア 財政状況

東弁の一般会計の 2023（令和 5）年度決算（カッコ内は 2022（令和 4）年度決算）は次のとおりである。

収入	2,410,918,640円	(2,279,503,462円)
支出	2,123,617,178円	(1,913,981,394円)
収支差額	287,301,462円	(365,522,068円)
次期繰越収支差額	2,251,932,374円	(1,964,630,912円)

2016（平成 28）年度から3年続けて赤字であった東弁一般会計は、2019（令和元）年度に黒字化し、2020（令和 2）年度以降、新型コロナウイルス感染症の影響で、支出が減少したこと、2022（令和 4）年度は、会務負担金の請求を行い、成果をあげて、4 年連続の黒字となった。2023（令和 5）年度は、年間を通して会費2000円減額となる最初の年度であったが、2億8730万円の黒字を継続している。

イ 会費減額

東弁の近時の財政改革は、会費減額問題をきっかけとして始まった。

2018（平成 30）年度に設置された財政改革実現ワーキンググループ（山岸憲司座長。以下「財政改革実現WG」という。）は、2021 年度まで、財政規律の確立を目指し、各分野における支出の削減についてまとめ、3 次の答申書を執行部に提出した。

その結果、2021（令和 3）年 8 月の臨時総会において 65 期以降会員の会費 2000 円減額の恒久化、2022（令和 4）年 3 月の臨時総会で全員 2000 円減額の会則改正を決議し、全員減額は、2022 年 12 月実施された。

会費減額は、会費収入の減少をもたらすが（2023（令和5）年度現会員数9,230名の単純計算で2200万円余の減額）、一方で、新入会員及び中途入会員が存在することによる会費収入増加もある（2023（令和5）年度の増加数は163名を基準とすると、3100万円余の増加）。直近 2023（令和 5）年 8 月の財務状況シミュレーションによれば、当期収支差額は、2023（令和 5）年から 2026（令和 8）年まで減少が続いたあと 2027（令和 9）年からは増加に転じると予測している。次期繰越金額は、事業活動支出を前年度比 101%で推移することを前提とすれば、2022（令和 4）年度末の 1,964,630,912 円から、19 億円前後で細かな増減を繰り返し、2029（令和 11）年度末に 21 億円程度に回復し、その後は年間 1 億円以上増加すると予測されており、突発的な変動要因がない限り、一定程度安定するだろうといえる。

実際を見ても、上記のとおり、2023（令和5）年度は、年間を通して会費2000円減額が実施された年であったが、2億8730万円の収支黒字、次期繰越金が22億円余まで回復しているところである。

ウ 財政規律の確立

(ア) 予算編成

財政規律における予算編成の重要性は改めて指摘するまでもないが、予・決算が乖離している中でも、委員会・協議会等予算においては、決算における実績値の平均をもとにして策定する前年度予算額を超えないような予算編成が必要であろう。2019（令和元）年度に財政改革が始まる以前の3年間（2016（平成28）年度から2018（平成30）年度の実績の平均値からさらに20%を減額した2020（令和2）年度の予算額以内での予算編成が求められて以降、最近も、原則として前年度の予算額以内で予算要求が求められている（いわゆるゼロシーリング）。

また、現在は、将来的な財務状況シミュレーションを作成しているので、これを随時見直し、収支バランスのとれた予算編成、ひいては執行管理が求められる。

東弁の財政は、予・決算が乖離しており「会務執行を統制する手段としての予算とは言い難い」と指摘されているところである。予・決算の乖離の原因としては、大科目が細分化され、大科目間の予算流用が行えず（会計規則第24条）、大科目の予算超過の際は総会で事後承認を要する予備費の使用となるため、各科目に予備的な予算を計上していることがあげられる。

「予算・決算の乖離」については、問題点は度々指摘されるものの、現実には、委員会等で全ての予算を使い切ることには少ない一方で、可能な活動ができるだけの予算は確保していること、特別会計との間での資金移動があること、毎年清算型の特別会計においてはキャッシュフロー上余裕をみた予算編成をしていること等から事実上の赤字予算を解消するのは困難である。

（イ） 執行管理

予算と同様に重要なのは、執行管理である。予算執行の段階において予算を超える支出は基本的に認めないこと、執行管理を適正に行うことで、執行管理が、財政面における統制手段になる。

予算編成時と企画が異なることは予想されることであるので、企画段階、さらには予算執行計画の変更が必要となった場合にも執行ガイドラインに則った企画であるか検討する必要がある。執行段階では、執行額を把握し、予算に則った執行が実施されているかも管理する必要がある。

執行管理は、面倒な作業として長年放置されてきたが、実際の執行額の詳細が明らかにならなければ適切な予算編成は不可能であり、地道な努力ではあるが、適切な執行管理の積み重ねが財政規律の確立の基礎である。

（ウ） 組織

財務改善推進プロジェクトチーム

2024（令和6）年度も、予算の執行状況の報告を受けて意見を述べる他、本会の財政の合理化に関する具体的施策を会長から意見具申することを目的とする財務改善推進プロジェクトチーム（兼川真紀座長。以下「財務改善PT」という）が設置されて活動している。

会長から同チームへの諮問事項は、

- 1 財政改革実現ワーキンググループの答申の実現状況の調査
 - 2 本会の予算執行状況の報告を受けての意見
 - 3 本会の財政の合理化に関する具体的施策の提言、とくに、デジタル化基本計画の進捗及び会館特別会計の会館修繕積立金のあり方
- となっている。

エ 会館問題

弁護士会館は、東京三会及び日弁連の所有であり、持分比率に応じて維持管理費、修繕費等を負担している。東弁はクレオを含め、もっとも持分比率が高く、約 36%を有している。

2020（令和2）年度から2021（令和3）年度にかけて、弁護士会館20年目大規模改修が実施された。管理費用の見直しなどもなされた。

千住ミルディスについては、千住ミルディス物件利用・売却検討ワーキンググループの答申に従い、2023（令和5）年から北千住法律相談センター部分を東京都弁護士協同組合に賃貸している。

オ 2022（令和4）年度

2022年度の財政面での執行部の活動としては、77歳以上会員の会費減額につき、これを申告制に変更する会則改正がなされた。

カ 2023（令和5）年度

2023年度は、大きな変化はないが、財務改善推進プロジェクトチームでは、財政面での赤字問題が一応の決着を見ていることから、会館修繕積立金会計が減価償却累計額を下回っていることに関し、何らかの手当をする方策について検討を始めた。

キ 2024（令和6）年度

2024（令和6）年8月23日には、同チームから、昨年度一般会計決算が2億8730万円の黒字、次期繰越金も22億円余となって財務収支の安定が見られることから、一般会計から会館修繕積立金会計に11億円を繰り入れ、その後も会員一人当たり1000円の積立を行うべきとの答申がなされ、同年度中に必要な規則改正・組み入れがなされる方向で手続きが進められている。

(2) 会財政の課題

ア 財政規律の確立

全会員会費減額は実現したが、他会に追随して2018（平成30）年に会費を減額できなかったのは財政規律に問題があったからであることは間違いなく、引き続き、財務体質の強化は不可欠である。予算執行における適切な管理と、無駄な支出をしないという会運営は地味ではあるが、最重要である。これには執行部と事務局の取組が不可欠である。

財務改善推進PTは、財政規律の確立、財務体質の強化という観点から、適切に検証作業を行い、必要に応じて提言等を行うことも必要であろう。

イ 会員増問題

東弁に新規登録する弁護士の数が、他会より少なくなったことは衝撃であった。会費減額問題はここにも端緒があった。東弁は新入会員増加プロジェクトに取り組み、2021（令和3）年度は会長と担当副会長が大規模事務所への説明に赴くなどの活動をしてきたが、日弁連会長選挙に所属会がそれなりに影響するという感覚や、会費が横並びになったこともあってか、大手事務所の中でも三会分散登録の動きが出始めている。

これにとどまらず、東弁は小規模事務所に対するサポートが手厚く、最大規模の企業内弁護士を擁している、研修が充実しているなどの特色があり、長い伝統に裏打ちされた魅力がある。これを発信して、会員増ひには会費収入増につなげる地道な努力は必要である。

ウ 会館問題

今後は、30年目の大規模改修、さらには建替え等について将来を見据えて検討する必要がある。

ある。この点に関しては、日弁連が昨年度 30 年目大規模改修工事プロジェクトチームを立ち上げた。建替えの必要性、建替えをしなかった場合の弁護士会がその機能をどのように果たしていくのか、建替えをする場合であってもしない場合であっても建替費用や修繕費用の負担をどうするのか、等について検討する必要がある。当会財政としては、上記の修繕積立金への組み入れが実現すれば、一応の目途は立つこととなるが、なお、近時の建築費の高騰状況を考えれば、その見直しを迫られる可能性は高く、なお厳しく醸成を注視しなければならない。

クレオは、東弁と日弁連の所有であるが、貸出料が安価で、修繕費用が持ち出しとなっており、今後貸出料の見直し等をはじめ、運営を検討する必要がある。

エ システム改修問題

東弁のシステムは 6 年後に大規模改修を迎える。また細かな更新・改修も必要である。

システムの全容は、会員からはブラックボックス化し、いわゆるベンダーロックがかかっている状態であるが、2022（令和 4）年度にシステムについては、前年度理事者、今年度理事者、職員、嘱託で構成する情報システム対応室が設置され、2023（令和5）年度にはデジタル化基本計画が策定され、2024（令和6）年度も、システムの疎結合化を前提として業務の効率化及びコストの大幅減額の達成のための検討が行われている。

早い時期に構築されたシステムは、改修に多額の費用がかかり、予算を圧迫する。またポータルサイトをはじめ、弁護士の業務の効率化を含めてデジタル化の推進も求められる。長期的な視野にたって、対応を進めることが重要となる。

(3) 当会のスタンス

東弁の存在意義が、人権擁護活動、市民に対して充実した法的サービスを続け、司法に対してプレゼンスを示しつつ、社会正義を実現する活動をすることにあることに異論はない。また、近時、会員の不祥事による社会の目も厳しくなり、弁護士自治を堅持するためには、懲戒その他の会務の執行機能強化・効率化も必要である。

そのための財政規律であり、会館であり、事務局であり、業務システムである。

東弁の活発な活動を持続するための財務の在り方について、当会は、今後も引き続き、建設的かつ具体的な提言を行ってゆきたい。

なお、本稿で引用した決算書、各答申書等はいずれも下記の URL に掲載されている（東弁会員ホームページ>会務情報>財務情報）。

https://www.toben.or.jp/members/kaimujouhou/post_521.html

以 上