

## 5. 財政運営、予算執行

### (1) 財団における予算執行の現状

財団は、長引く低金利の影響から基本財産の運用益が減少し、また、税収の落ち込みなどから、どの財団も運営財源の確保に苦慮している。

また、委託費、補助金等の形で設置自治体から付与される予算は、金額や用途が設置自治体の意向に左右されることが多い。

最近では、市の課長級の財務専決権限を上回る額を同クラスの事務局長に持たせたり、独立行政法人の「渡し切り交付金方式」や文化事業の委託料や補助金を一定額にすることを検討中の財団もある。こうした流れの中で、財団の判断で自主事業の財源として10年間、10億円を運用財産として県が拠出した(財)島根県文化振興財団のケースは特に注目できよう(参考事例12)。

#### 参考事例12：10年間10億円の運用財産制度

(財)島根県文化振興財団

- 自主事業の財源として、年間約1億円の補助金にかえ、財団が事業財源として取り崩し可能な運用財産10億円を県が拠出し、10年間にわたる自主事業の予算を確保(特別会計扱い、取り崩し額は「取り崩し収入」として計上)。他にも外郭団体の一部がこの方式を導入。1年ごとに折衝をして予算を決めるのではなく、財団の知恵で運営すべきというのが県の方針。
- 財団側には、長期的な事業計画が可能(海外アーティストの招聘に伴う予算措置、契約手続きなども心配ない)、事務作業の軽減、職員の責任感の増大、などの効果が期待されている。

### (2) 財団の自主財源の確保方策と経営感覚の導入

従来の財団運営は、補助金や委託費など、設置自治体から与えられた予算を執行することが事業運営の中心であった。また、委託費や補助金による事業収入は自治体の歳入となったり、財団が助成金や協賛金を獲得しても補助金と相殺され、事業費の増額には結びつかないケースも多かった。

しかし、運用益の減少、補助金や委託費の削減などが続く中、財団は独立性や自主性を高めることを余儀なくされている。財団が独立性や自主性を高めるためには、財団自身が自主財源を確保し、財団運営に経営感覚を導入する必要がある。

最近では、委託費や補助金による事業収入や、施設の利用料収入を財団収入の扱いにしたり、協賛金や助成金は事業費に上乘せするなど、自主財源の確保に積極的な財団が多くなっている。

今回の調査では、それらの具体的な方法として、利用料金制度の導入、国や公的機関からの助成金、補助金の獲得、地元企業等からの協賛金、広告料等の獲得、観客組織、スポンサー制度、などに取り組む財団が見られた。

利用料金制は、従来、行政財産の使用料収入は行政本体の収入扱いとなっていたものを、財団の収入扱いとするもので、今回の調査では、27財団中7財団(うち1財団は

2002年度中に導入予定)で導入されていた(図表 2-4)。専門家研究会でも、利用料金制により、経営感覚と営業意識が高まっているという意見が得られている(参考事例13)。

次に財団の独自財源確保の方策として、多くの財団が取り組んでいるのが、国や公的機関からの助成金、補助金の獲得と、地元企業等からの寄付金、協賛金などの獲得である。

(財)水戸市芸術振興財団では、「特定公益増進法人」の認定を活かし、広く民間から寄付金や協賛金を獲得している(特定公益増進法人 認定を受けると、寄付する企業に一般寄付と同額の税制優遇枠が追加され、個人からの寄付についても所得控除されるしくみ)。また、(財)志度町福祉文化振興協会では、地元企業に働きかけて、法人会員として自主事業の入場券購入等で地元企業の協賛を得るほか、子どもを対象にした普及活動や近隣のホールとのネットワーク事業を組み入れ、公的な助成機関や、民間財団から積極的に助成金を獲得している。

さらに、(財)仙台市市民文化事業団のように、新聞社やテレビ局などの地元マスコミとの共催事業を増やすことで、資金不足による事業の質の低下を防いだり、事業のリスクを軽減するといった方法も、財団独自の経営努力といえる。

使用料収入や施設管理、チケット収入などの剰余金を、経営努力の成果として、財団に還元しようという(財)埼玉県文化振興事業団の手法は画期的な試みといえよう(参考事例14)。

#### 財団の独自収入の割合 【財団調査より】

- 財団収入全体に占める独自収入の割合が50%を超えるところは3財団。一方10%未満のところは7財団となっており、0%のところも財団ある(図表2-4)。

〔図表 2-4 財団収入全体に占める独自収入の割合〕

独自収入の割合 (%)	財団数
50%以上	3
30～50%未満	4
20～30%未満	6
10～20%未満	8
10%未満	7 (0% 1件を含む)
無回答	1

\* 数字は、回答のあった 29 財団のうちの該当財団数

#### 各種収入の取り扱いについて 【財団調査より】

- 財団における各種収入の扱いは図表2-5のとおりで、施設使用料収入は、約7割(20財団)が自治体の収入、自主事業収入は、約9割(26財団)が財団収入となっている。受託事業収入と、協賛金、助成金、寄付金収入は、自治体収入となっている財団も少なくない。また、受託事業収入と、協賛金、助成金、寄付金収入は、その他への回答件数が多く、個別対応のケースが多い。

【図表 2-5 財団収入の扱い】

	自治体収入	財団収入	その他、備考
施設使用料収入	20	7	1 (導入に向けて検討中) (不明 :1)
自主事業収入	2	26	1 (県共催事業は折半)
受託事業収入 (施設管理除く)	6	11	7 (施設管理以外の受託事業なし :5)
協賛金、助成金、寄付金	5 (自治体補助金と相殺)	18 (財団事業費に上乘せ)	5 (財団収入、事業費により異なるなど) (未回答 :1)

\* 数字は、回答のあった 29 財団のうちの該当財団数

### 財団独自の収入源確保の方策 【財団調査より】

#### 【利用料金制度等の導入】

- 利用料金は財団の収入として事業費に充てているため、財団運営の自主性・柔軟性が確保できる。
- 利用料収入を当該年度の主に自主事業費に充当。
- 各施設ごとに年度ごとの利用料金収入額を設定、その金額を上回った場合は、施設管理・事業に充てている。
- 入場料収入などの事業成果を翌年の事業費に反映できる制度を市当局と協議中。

#### 【助成金、補助金の申請】

- 国等からの助成金、補助金等の獲得

#### 【地元企業からの協賛金、広告料】

- 地元企業やホテルからの協賛金
- 協賛金獲得のため、パソコンによる一括管理システムを導入し効率化
- 「特定公益増進法人」の認定を活かし、広く民間から寄付金や協賛金を募集
- 音楽祭の実施に際し、企業や住民団体からの協賛、ガイドブックへの企業の協賛広告を募集
- 月刊広報紙にスポンサーを募り、経費の約9割を広告料で対応

#### 【観客組織、スポンサー制度】

- ホール振興協議会による自主事業への補助
- スポンサー制度 (「ホールスポンサー」と「事業スポンサー」) を設置
- 観客組織、友の会組織を設置
- 「賛助会員」を募り、毎年1～5万円程度の協賛を獲得
- 友の会の法人会員 (町内優良企業) にチケットの定期購入を依頼

#### 【物販、レストラン収入等】

- ミュージアムショップ、各種催し物でのグッズの販売収入
- 自動販売機による清涼飲料水、菓子類等の委託販売
- 飲料水の自動販売機の売上の一部を設置業者から納入
- レストラン収入

【その他】

- 法人 団体等に対する鑑賞事業（コンサート等）の受託
- 専属楽団の館外公演、連携事業による収入の確保
- 市の財産である劇場地下の駐車場の管理業務による収入
- 事業団備品の貸し出し収入、チケット取扱い手数料による収入
- ネットワークによる事業の協働

経営感覚の醸成や、採算性重視の方策 【財団調査より】

- 以外で、経営感覚の醸成や採算重視の方策としてあがっている意見は、次のとおりである。
  - 設置自治体からの補助金を一定額にし、基本的に精算を行わないことで自主財源を生み出し、財団の自由裁量で事業実施に活用できる制度を導入予定
  - 事業担当者を個人契約に切り替えることで、各事業の成果を採算面だけではなく、社会的な面からも評価できる体制を作ろうとしている
  - 集客を第一とし、滞在型公演を増やすことで、観客の安定確保を目指す
  - 観客組織を充実し、安定的な会員確保のために、組織の維持・増強を図る

参考事例13：利用料金制の導入 すみだトリフォニーホール（財）墨田区文化振興財団

- すみだトリフォニーホールは、利用料金制を導入、自主事業の財源は、ホールの貸し館収入とチケット収入で賄われるしくみとなっている。ホールを稼働させて収入を得ないと自主事業を行うことができないので、自ずと事業担当者の営業意識が高まっている。  
利用料金は、財団の収入とする。  
（「すみだトリフォニー条例」第15条-2 利用料金の納付）
- また、余剰金は、翌年度に繰越しができるように規則に明記されている。  
この法人の収支決算に余剰金があるときは、理事会の議決を経て、その一部もしくは全部を基本財産に編入し、または翌年度に繰り越すものとする。  
（規則 第3章 資産及び会計 第11条 収支決算）

参考事例14：剰余金の柔軟な運用 （財）埼玉県芸術文化振興財団

- 管理運営委託事業 利用料金制の趣旨に沿い、利用料金の増収による剰余金は繰越しを認め、全額財団に還元。管理運営費の節約により生じた剰余金は平成14年度までは、1/2を還元し、15年度以降は全額還元を目指す。
- 運営補助事業（自主事業）：チケット販売等の収入（協賛金、広告収入含む）が当初見込額を上回った場合に限り 補助金精算後、設置自治体が剰余金相当額を翌年度以降、財団の申請に基づき財団に交付。

(3) 財団ならではの柔軟な財政運営のしくみ 【財団調査より】

財団設立の大きな理由のひとつに、柔軟な財政運営があげられる。単年度会計や予算主義など、行政の会計制度は劇場やホールの運営にとって障害になる面も多い。こうした課題を解決するためには、行政の会計制度にとらわれない柔軟な財政運営のしく

みを整える必要がある。

自治体によっては、自主事業予算の査定方式を見直して財団に判断を委ねたり 予算は委託事業の枠組みで付与しても、事業や企画の内容は財団の自主性に委ねているところもある。

また、複数年にわたる事業については、事例調査では、29財団中6財団で年度をまたがる事業または契約を行っており、(財)びわ湖ホールや(財)春日市文化スポーツ振興公社のように債務負担行為の設定をしたり、年度ごとに必要な予算を計上、前払い金や前受金として処理などの方法で対応している財団もある(参考事例15)。

事例調査では、年度をまたがる契約があるのは6財団。また、債務負担行為の適用や契約はなくても、現行制度のもとで工夫をしながら事業を実施している財団もある。複数年にわたる事業の予算処理の具体的な対応策としては次のような回答が寄せられた。

〔債務負担行為の設定〕

- 債務負担行為を設定し予算化(実際の契約は翌年となったため行使せず)
- リース契約については複数年契約。契約時に決済を得て、必要な場合には予算要求時に県の所管課へ事前説明を行う
- 3ヶ年事業の初年度と2年度目は準備事業として事業立てし、予算を確保
- 補助金全体で債務負担行為をしており、事業ごとにはしていない

〔現行制度のもとでの工夫〕

- 債務負担行為または繰越の設定はなし。複数年事業のPR等については了承を得て広告等を実施し、事業実施、事務手続きは翌年度。前年度中に発売したチケット収入は預金とし、翌年度経理
- 当該事業実施年度の事業計画の決定に基づき、次年度以降に公演予定のもの稽古、ワークショップを実施
- 事前に経費が必要な場合は、前払い金として処理、理事会、設置自治体等に報告、処理
- トエンナーレ形式で実施している彫刻展事業では、年度をまたがる契約は締結せず、年度ごとに必要な経費を予算要求
- ロングラン公演等年度をまたがる事業は、実行委員会形式で取り組み、財団の経理と切り離して運用

参考事例15：債務負担行為の実施

(財)びわ湖ホール、(財)春日市文化スポーツ振興公社

- びわ湖ホールでは、契約アーティストの支払いについて、債務負担行為を設定し、複数年事業に対応(ただし、契約スケジュールの変更に伴い執行に至らず)。
- 春日市文化スポーツ振興公社では、市との間で基本協定を結び、年度当初から事業が円滑に進められるよう自主事業費に債務負担行為を設定。

(4) 自治体サイトからみた財団の財政運営に関する考え方

自治体サイドも、財団の柔軟な財政運営を進める方策として、さまざまな財務処理上の工夫を行っている。また、財団の経営努力の必要性を認めながらも、運営基盤の安定

化のために設置自治体が継続的に支援する必要があるという回答も多い。

#### 柔軟な財政運営への対応 【自治体調査より】

- 自治体サイドからも、財団の柔軟な財政運営の方策として、利用料金制度の導入、財務処理上の工夫策として、次のような意見が寄せられている。
  - 早期に着手する必要がある自主事業について、翌年度事業準備費として計上。また、予算審議前に着手(チケット販売開始等)する必要のある事業は、県議会で協議、了承を得た上で着手(ただし議会での了承が得づらい状況にある)
  - 文化振興事業について事業収支の収支差を県委託料として支出しているが、収入が上回った場合でも委託料を精算するので、成果が新たな事業展開に結びつかない
  - 文化振興事業は基金を積み立てて、当該年度必要額を取り崩すことによって大規模な事業が可能となった。その他、県共催自主文化事業では、収入を県と財団で折半し、県分は事業費に、財団分は広報費等に充てている
  - 市からの補助金や寄付金等を原資とした基金を設け、運用果実を自主事業経費に充てている
  - 音楽・演劇・美術の事業費について、個別の予算要求、査定をせず、柔軟に対応
  - 自主事業については、収支差額を市が補助
  - 大卒の予算要求を行うなど、ニーズに合わせた要求ができる工夫
  - 町づくり振興費として助成金を補助、用途は財団に一任
  - 年間事業に対して、教育委員会で査定して委託事業費を決定
  - 施設に対する大きな補修等は教育委員会の予算で対応

#### 財団の経営努力と安定した運営基盤の確立についての考え方 【自治体調査より】

##### 財団の経営努力についての考え方】

- 利用料金制度を導入したうえで、財団に施設管理の効率化を促す手段として、施設管理委託費の剰余金の還元ルートを設置
- 利用料金制度を導入したが、収入が管理運営費に満たないため補助金を交付
- 将来的には独立行政法人の「渡し切り交付金」方式を導入することも検討
- 自主事業への補助金が現在査定の対象となっており、財団の自主性を尊重した制度に向けて協議中
- 経営努力が反映できるしくみを模索中
- 各年の補助金は廃止し、10年分の運用財産を取り崩して対応
- 限られた県予算の中で、質・量ともに充実した事業の実施を図るため、文化振興事業については、一定期間委託費を定額とする方向で検討中(追加は認めない)
- 財団の自主的な計画立案能力の向上、適正な財政施行能力の向上、財団の運営に対する市民の認知度の向上が不可欠
- 委託事業を見直すとともに、包括的な補助金での対応を検討中
- 経営感覚を重視した簡素で効率的な行財政運営と市民サービスの向上
- 2つの財団の統合に伴い、自主的、自律的な経営努力を促進させる補助制度を検討中
- 市派遣職員の引き上げとともに、経営努力を求めつつ、見直しを実施

〔安定した経営基盤の確立についての考え方〕

- 芸術文化の振興のためには、市からは今後も継続的に委託料、補助金を支出する必要があるが、財団としても、今後さらなる経営努力が必要
- 補助金や委託費の削減は、財団の意義そのものを危うくするが、その一方で、民間レベルの経営努力が必要
- 友の会との連携、文化団体への支援、障害者対応や保育室の設置など住民ニーズに沿った運営に努めるとともに、県も安定的な財政措置を講じるよう努める
- 財団の経営努力には限界がある。今必要なことは芸術愛好家のパイを大きくする仕事
- 財政上または財団の性格上、収益性の高い事業のみを行うことは適当ではない。ある程度の財政的援助は不可欠だが、自主事業の規模等については検討が必要
- 市からの補助金については必要不可欠。市民が身近にかつ気軽に利用できる方策と事業提供を続けることが肝要
- 財団経費はすべて委託料、補助金で対応しており、財政的な基盤は安定している。経営努力が反映されない面もあるが、収益を見込まれるイベントに偏ってしまうのは問題。行政として市民に質の高い文化事業を展開するためには、市と財団が連携して取捨選択しての運営が望ましい

(5) 施設補修における設置自治体の役割

今回の調査では、施設の運用・管理面の課題として、建物や設備の老朽化への対応、維持・補修費の確保をあげる財団が多かった（P20・21参照）。

施設の維持・補修は、日常的な利用に伴う小規模修繕と、長期間の利用や施設・設備の老朽化に伴う大規模修繕の二つの側面から考える必要がある。本来的には、設置自治体が、施設建設時に将来の老朽化や設備の更新などを視野に入れて、長期修繕計画を立案し、必要な予算措置をするべき課題であるが、そうした対応はほとんどおこなわれていないのが実情である。

地域の文化施設では、今後、老朽化に伴う補修の必要性が高まると思われるが、劇場やホールの特設設備の耐用年数や更新のタイミングは判断が難しい上に、専門的な知識が必要である一方で、利用者の安全にも関わる重要な課題である。

税収減による緊縮予算の中にあって、施設の補修費に十分な予算を割くことは現実的には難しい中で、伊丹市では、平成14年度から市の営繕担当者を文化振興財団に派遣し、財団が管理運営する複数の文化施設の建築や設備の補修の必要性について、市と連携のとれる体制を導入している。文化施設以外の公共施設全体の修繕計画とのバランスを取りながら、効果的な補修を実施するという点で、参考になる取り組みであろう（参考事例16）。

参考事例16：市の営繕担当職員の財団派遣による的確な補修

(財)伊丹市文化振興財団

- 財団に施設営繕を担当する技術職員を市から1名新規配置。財団運営施設について保守点検をおこない、市の行政財産の補修計画に適切に反映させるよう本庁とのパイプ役を果たす。財団が平成12年度に市に人員を要求し、13年度から派遣。

- 文化施設の特殊性や利用者の視点も反映し、補修・改修の必要性を的確に市に伝えることが可能。市の営繕担当とやりとりをすることで、建物の補修や改修のための予算も限られている中、それを適切に配分することができる。